

# AIR WATER Integrated Report 2023

エア・ウォーター 統合報告書2023

# 地球の恵みを、 社会の望みに。

エア・ウォーターグループは、「地球の恵みを、社会の望みに。」という  
パーパスのもと、グループ一丸となって常に未来を見据えながら  
社会課題の解決に取り組み、豊かな社会の実現に貢献しています。

ものづくりの現場で活躍する産業ガス・ケミカル、  
人々の生命を支える医療、暮らしに関わるエネルギーや  
農業・食品から物流、海水まで、幅広く事業を展開し、  
暮らしや産業に不可欠な製品・サービスを日々絶やさず

安定して供給し続けてきました。

人々に寄り添い、さまざまな社会のニーズに応え続けることで、  
エア・ウォーターグループは成長し続けていきます。



OUR VISION

# 社会課題解決を通じた 新たな価値創造

# GLOBAL ENVIRONMENT

## 地球環境の課題に挑戦



地球温暖化、環境負荷の増大といった地球環境問題は、世界的に大きな社会課題となっています。エア・ウォーターは、産業ガスをベースにデジタル&インダストリー、エネルギーソリューション分野で培った事業基盤を活かし、地産地消エネルギー、新エネルギー、省エネ素材など、未来志向の革新的な技術を開発。地球環境の課題解決に向けて、脱炭素社会、資源循環型社会、人と自然の共存社会の実現に取り組んでいます。

### 家畜ふん尿由来の カーボンニュートラルエネルギー 液化バイオメタン(LBM)

家畜ふん尿由来のバイオガスを液化バイオメタンに加工し、域内で消費する地域循環型のサプライチェーンを構築。船舶燃料や工場電力、製品材料、さらにロケット燃料として利用し、脱炭素化と地域貢献の両立に向けた実証事業を進めています。

### 小型 CO<sub>2</sub> 回収・ ドライアイス製造装置 「ReCO<sub>2</sub> STATION」

長年培ってきたガス製造技術と独自の吸着分離技術を活用し、低濃度の排ガスから高効率でのCO<sub>2</sub>分離・回収に成功。カーボンリサイクルの観点からドライアイス製造する機能も備えています。



### 家畜ふん尿由来の水素サプライ事業 しかおい水素ファーム

北海道鹿追町の家畜ふん尿処理施設から、メタン発酵により生成されたバイオガスの供給を受け、カーボンニュートラルな水素を製造。隣接する水素ステーションで燃料電池自動車向けに販売し、地域循環型のエネルギー供給モデルを構築しています。



# 社会課題解決を通じた 新たな価値創造

## WELLNESS

# 2

## ウェルネスの実現を 目指して

高齢化が進展し「人生100年時代」が到来するなか、医療の効率化と、健康を支える食の安定供給が求められています。エア・ウォーターは、健やかな暮らしを守る医療技術・サービスの提供、そして食の安定供給を通して、「健康寿命延伸」「食料自給率向上」といった社会課題の解決に貢献。健康で安心して暮らすことができる地域社会の構築に向けて取り組んでいます。

### 青果流通加工プラットフォーム

北海道を中心に優れた農産物を調達し、最適な加工を施して全国に流通させる、独自のバリューチェーンを構築。青果物の仲卸・販売を手掛ける(株)ベジテック、デリカフーズホールディングス(株)との協業も進め、地域農業の振興や食品ロス低減に貢献しています。



### 陸上養殖プラットフォーム

養殖時に不可欠な酸素、エネルギー、人工海水などに加え、遠隔監視、鮮度保持、食品分析などの技術を活かし、養殖プラントの設計から設備の運転、メンテナンスまで一貫したパッケージで展開する「陸上養殖プラットフォーム」事業を展開しています。



「エア・ウォーター健都」で展示する「遠隔運動モニタリングシステム」

### 遠隔リハビリシステム

グループの(株)リモハブは現在、遠隔モニタリングにより心疾患患者のリハビリを在宅で行う「オンライン管理型心臓リハビリシステム」を開発中。遠隔通信技術を活用したリハビリ領域への参入により、在宅医療事業を拡大していきます。



### 歯髄再生治療

グループのアエラスバイオ(株)は、歯髄幹細胞移植による歯髄再生治療を世界で初めて実用化。自分の不用歯から採取した歯髄幹細胞を自分の歯に移植して神経を再生できるよう「アエラスバイオ歯髄幹細胞バンク」も展開しています。



表紙について

エア・ウォーターは創業以来、「空気」や「水」といった地球の恵みによって、人々の暮らしや産業の発展に寄与しています。表紙デザインでは、空気と水を示した2つのウェーブが街と調和する様子を通して、エア・ウォーターの存在が社会にとって「なくてはならないもの」であることを表現しています。



01

MANAGEMENT MESSAGE

- 12 CEOメッセージ
- 16 COOメッセージ

02

VALUE CREATION

- 20 売上収益1兆円までの軌跡
- 22 エア・ウォーターグループに通底する価値創造の源
- 24 エア・ウォーター 価値創造の歴史
- 28 価値創造の原動力  
M&Aによる業容拡大と多様な人材
- 30 地域戦略
- 32 ものづくり、暮らしに寄り添った事業
- 34 価値創造プロセス

03

STRATEGY

- 38 エア・ウォーターの成長戦略
- 40 terrAWell30の実現に向けて
- 42 進化するグループ一体経営
- 44 FOCUS 1  
グローバル&エンジニアリング
- 48 FOCUS 2  
エレクトロニクス
- 50 FOCUS 3  
カーボンニュートラルを成長に取り込む
- 54 FOCUS 4  
ウェルネスを成長に取り込む
- 58 技術戦略

04

BUSINESS

- 60 事業の全体像
- 62 デジタル&インダストリー
- 64 エネルギーソリューション
- 66 ヘルス&セーフティー
- 68 アグリ&フーズ
- 70 物流 / 海水 /  
グローバル&エンジニアリング / 電力

05

SUSTAINABILITY

- 72 サステナビリティの推進
- 74 人的資本経営
- 78 環境に対する取り組み
- 83 人権
- 85 労働安全衛生(保安防災)
- 86 地域との連携・社会貢献活動の推進

06

GOVERNANCE

- 87 コーポレート・ガバナンス
- 93 社外取締役座談会
- 96 ボードメンバー

07

DATA

- 98 財務・非財務ハイライト
- 100 10年間の財務・非財務データ
- 102 IR情報



## 経営理念

# 創業者精神を持って 空気、水、そして地球にかかわる 事業の創造と発展に、英知を結集する

エア・ウォーターグループの事業の原点は、社名に冠した「空気」と「水」です。

このかけがえのない地球の資源を活かして、私たちは事業を創出し、社会や人々の暮らしに貢献しています。

目まぐるしく変化を続ける経営環境のなかで、

今後もグループの総合力を発揮し、お客さまや社会が抱える課題の解決に立ち向かい、

新たな価値の創造に挑戦し続けていきます。

## 行動指針

### 脚下照顧

過去を顧み、  
足元を見極めて将来に備える

今、自分が立っている場所をしっかりと見つめることの大切さを表しています。また、困難にぶつかった時に、まず自分を見つめ直すことで新たなスタートを切ってほしいという期待が込められています。

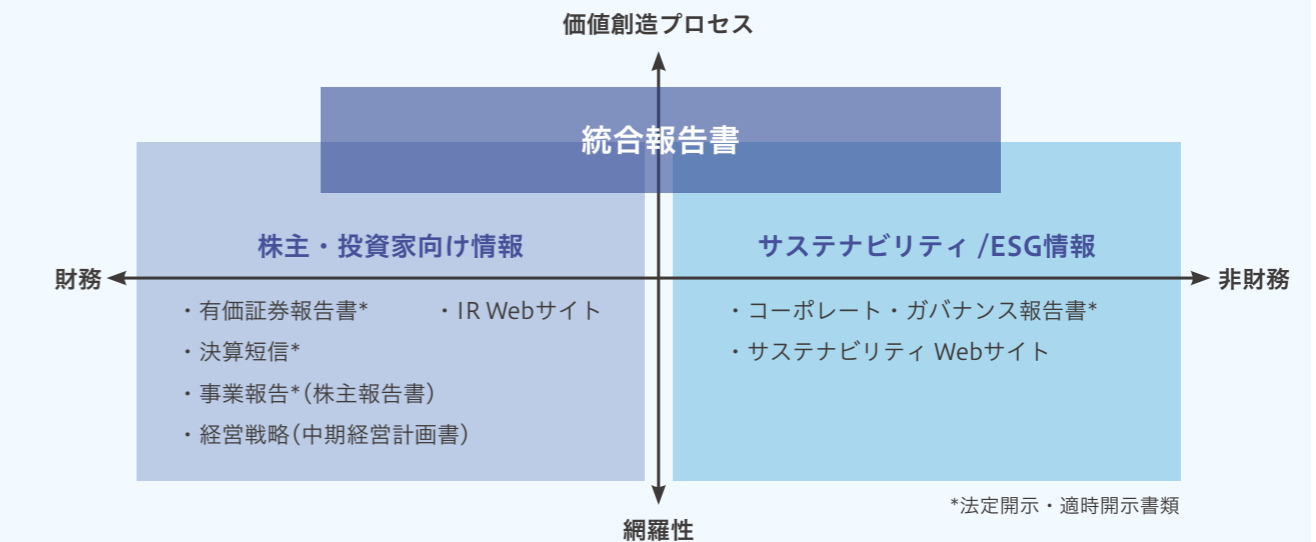
### 横議横行

組織の壁を越えて議論し、  
枠にとらわれず行動する

さまざまな企業をグループに加えながら発展してきた当社グループが、その多様性を強みに変え、新たな価値を生み出すために必要な姿勢です。

## 統合報告書2023のポイント

エア・ウォーターは、2030年度に目指す姿として「エア・ウォーター 統合報告書2023」では、「terrAWell30」の実現に向けた価値創造の事例の説明などを通して、当社の事業および目指す姿についてご理解を深めていただくことを目指しています。なお、統合報告書の当社の情報開示における位置付けは以下の通りです。



## 編集方針

### 発行

2023年12月

### 対象組織

エア・ウォーター(株)およびエア・ウォーターグループ

### 報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
(一部に2023年4月以降の活動内容などを含みます)

### 会計基準

別途記載がない限り、2018年度以前は日本基準、2019年度以降は国際会計基準(IFRS)による記載を行っています。

### データの安全性検証

環境に関するデータの第三者検証  
当社は、開示する情報に信頼性を付与するため、毎年、外部検証を受審しています。詳細はWebサイトをご覧ください。

### ガイドライン

編集にあたり、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参考にしています。



### 見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測で、リスクや不確定な要素などの要因を含んでいます。さまざまな要因の変化により、実際の業績が見通しと大きく異なる可能性があるため、全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

### 当社グループについて

日本語  
<https://www.awi.co.jp/ja/index.html>  
English  
<https://www.awi.co.jp/en/index.html>

### 株主・投資家向け情報について

日本語  
<https://www.awi.co.jp/ja/ir.html>  
English  
<https://www.awi.co.jp/en/ir.html>

### サステナビリティについて

日本語  
<https://www.awi.co.jp/ja/sustainability.html>  
English  
<https://www.awi.co.jp/en/sustainability.html>

## Webサイトのご案内





1兆円企業となった今、  
社会課題解決を通じた  
新たな企業価値の創造が  
当社グループの目指す姿です。

代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

豊田 喜久夫

### 売上収益1兆円を達成

産業ガスを事業基盤とする3社が集まって2000年にスタートしたエア・ウォーターは、産業ガスを起源とする関連型多角化によって、グループとしての総合力を高めてまいりました。2022年度にはグループ丸となって目指してきた売上収益1兆円を達成し、企業の成長ステージとして大きな節目を迎えました。

1兆円企業となったことで、ステークホルダーの皆さまや社会からの期待の高まりをこれまで以上に感じています。同時に、その期待に応えるとともに、さらなる成長を志向しながら、より一層の収益性・資本効率性を重視した経営に舵を切り、その先の価値を創出していくステージに入ったと引き締めています。

当社グループには、1兆円企業を目指すなかで獲得してきた多様な事業、人材、技術という強みがあります。この強みを最大化させるとともに、存在感が高まった今だからこそ実現が可能となった、大手企業や大学、自治体などとの協業・連携を通じて、世界的な社会課題をビジネスチャンスに変え、既存事業だけでは実現することができない新たな成長を目指していきます。

これまでにないスピードで社会や経済が変化する現代において、持続的な成長を実現するために、会社や事業の形を絶えず変化させながら、社会課題の解決を通じて当社グループが世の中に提供する社会価値を高めていくことを最重要視し、経営に邁進してまいります。

私たちは、2050年サステナブルビジョン「地球、社会との共生により循環型社会を実現する」を掲げ、そのマイルストーンである2030年長期ビジョン「terrAWell30」のもとで社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造に取り組んでいます。

私には、当社グループがこのビジョンのもとで、多様な事業によって培った経営基盤を活かして、地球環境への負荷低減や人々の健やかな暮らしに貢献する、そして、地域社会やお客さま、従業員や株主の皆さまから選ばれ続け、さらに、持続的成長を通じて皆さまのご期待に応え続けることができる、そのような存在へと進化していく道筋が見えています。

ここではその道筋について、(1)当社グループが目指す姿、(2)成長方針、そして(3)課題と解決策、の順にお話ししたいと思います。

### (1)当社グループが目指す姿

「地球環境」と「ウェルネス」で社会課題の解決に貢献

「terrAWell30」では、エネルギーの脱炭素化、人口増加、食料危機といった世界的な社会課題を踏まえ、当社グループが展開する多様な事業のベクトルを統合し、「地球環境」と「ウェルネス」という2つの成長軸を定めています。

#### 地球環境

カーボンニュートラルが多く国や企業の事業活動の前提となるなか、脱炭素化は避けることができない喫緊の、かつ長期にわたる課題です。エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立が必要であり、製品のグリーン化ニーズも高まっています。また、AIやIoTが台頭するスマート社会への変化が急速に進むなかで、DXをはじめとしたデジタル技術への取り組みも求められています。

#### ウェルネス

“人生100年時代”が到来するなか、健康寿命の延伸や予防医療の高度化は重要な課題となっています。また、世界人口の増大に伴う食料難や地政学リスクの高まりを受けた食料安全保障問題を鑑みれば、農業・食品産業の拡充も不可欠です。

これらの社会課題は、リスクであると同時に当社グループにとっては大きなビジネスチャンスとなります。課題の本質を見極め、私たちが持つ多様な事業と人材、技術を活用することで解決策を提示し、当社グループが提供する社会価値を追求することが「terrAWell30」のテーマです。世界が激動し不確実性が高い社会において持続可能な未来につながる価値を追うことにより、新たな経済価値も必然的に生まれると確信しています。



## (2) 成長方針 「terrAWell30」実現に向けて

当社グループは、2000年からの第1の創業期で総合産業ガスメーカーとしてのポジションを確立し、2010年からの第2の創業期で全天候型の事業ポートフォリオを構築しました。そして、第3の創業期では、これまでの総仕上げとして2022年度に売上収益1兆円を達成し、2つの創業期に獲得した経営資源である「多様な事業、人材、技術」によるシナジーと、「1兆円企業としての存在感」を発揮することで、「社会課題解決を通じた新たな企業価値の創造」の道筋を描いています。

「terrAWell30」は、第3の創業期において、自社のマテリアリティに向き合い、サステナビリティ経営を推進していくための長期ビジョンであり、今後は国内を中心とした既存事業だけでは大きな成長を見込めないという前提に立ち、基本的な3つの成長方針を掲げています。

第一に、国内の既存事業について、グループ会社の統合再編をはじめとした事業の構造改革を継続するとともに、価格マネジメント、人材の最適配置、DXなどにより収益性を向上させ、稼ぐ力を高めていきます。

第二に、大型ガスプラント技術の獲得など、国内市場でこれまでに培ったエンジニアリング力に加え、2022年に実現した三井物産との戦略的提携を活かして今後の成長を海外に求めていきます。海外展開については、現在、インドと北米を重点戦略エリアとして産業ガス事業の拡大を加速しています。産業ガスの事業基盤を構築したうえで、将来的には、当社グループが保有する医療、環境・エネルギー、食品などの多様な事業や技術力を活かしたビジネス展開を目指しています。

第三に、時代の変化に対応するためにも、既存事業に依存せずに、技術によるイノベーションと各地域で構築した自治体や大学などの社会関係資本を軸とした、地域の社会課題解決に貢献する新規事業の創出・探索を進めていきます。

「terrAWell30」では、そのための目標・指標として、経済価値(収益性、事業拡大、資本効率性)、社会価値(非財務指標、目指す社会)それぞれについて2030年度に「目指す水準」を定めています(詳しくはpp.40-41「terrAWell30の実現に向けて」をご参照ください)。

## (3) 課題と解決策 シナジーと変革を生み出す企業文化の創出へ

当社グループには、当面の成長を支える収益基盤と強みがあります。そこから得られる利益とキャッシュを活用して新たなマーケットを自ら創り出し、事業へと育成し、サステナブルビジョンを実現していくために、今、CEOとして私がなすべきは、組織の「質」を高めること——具体的には、(1)変化に柔軟に対応し、変革を起こし続ける、(2)技術や人材、事業などの組み合わせでシナジーを自律的に創出できる、組織へと変えていくこと——です。

2019年に私がCEOに就任した際、当社グループは、カンパニー制による事業拡大を通じて、事業や人材の固定化が進んだ部分最適の状態に置かれており、最大の強みである多様な事業、人材、技術の全体最適化が図れていないことを重要な経営課題として認識しました。この課題を解消し、部分最適から全体最適へと移行するために、技術開発、エンジニアリング、ガスプロダクツなど、当社グループの成長に不可欠な機能について、グループ横断的に横串を入れる組織体制の構築に取り組んできました。

### ユニット制を導入し、グループ一体経営としての高みを目指す

そして、2022年4月に多様な事業領域を4つのグループ(デジタル&インダストリー、エネルギーソリューション、ヘルス&セーフティー、アグリ&フーズ)に統合再編するとともに、ユニット制を導入し、エア・ウォーターの本体組織と傘下のグループ会社群が一体となったグループ経営体制に移行しました。また、2023年5月には、海外での事業展開を推進・統括するグローバル&エンジニアリンググループを新たに設置しています。

ユニット制では、事業運営の中核となるグループ会社の社長を本体組織の要職であるユニット長に抜擢することで、次世代経営人材の育成を目指しています。有能なグループ人材の発掘とともに、事業に精通した人材を責任者に抜擢することで、ユニットの全体戦略と事業推進の現場感覚との間に乖離が生じないようにしています。また、経営人材に登用される道が開かれたことでグルー

## “ 真のグループ一体経営を追求し、 経営資源の全体最適化と無形資産投資により 企業価値を創造する。 ”

プ従業員のモチベーションも向上することから、ユニット制は真のグループ一体経営を追求するための布石となります。

カンパニー制からユニット制に移行した大きな理由はここにあります。ユニット制の導入により、環境変化に合わせて事業とグループ会社のつながりを柔軟に変化させることができるとともに、グループ内での人材流動化も進み、組織が活性化しています。売上収益1兆円の達成にはグループ会社の業績拡大が大きく貢献したわけですが、その背景にはユニット制の存在がありました。

今後はユニット制を進化させ、エア・ウォーター本体組織と各事業領域で中核的な役割を担うグループ会社30社が一体となったグループ経営を推進していきます。多様なグループ会社の事業運営における特長を保ちながら、本体管理部門が中心となって資金や投資、ガバナンスなど各グループ会社における管理機能の高度共通化とさらなる人材の流動化を図るほか、そのためのデータ基盤整備や人事制度改革も同時に進めていきます。

### 人と事業は両輪、人的資本投資を重視

当社グループは、これまでM&Aや設備投資を重視してきましたが、これからの不確実性の高い時代においては、知的財産や人的資本、ブランド力といった無形資産に対する投資が重要だと考えています。

1兆円企業となったことで、当社グループへの期待が高まるなか、社会課題の解決に貢献するオープンイノベーションをはじめとした新たな価値創出のための仕組みを構築しています。

また、同時に「人を活かす経営」を目指し、グループ一体経営を進めていきます。人と事業は両輪であり、人材の成長がなければ、企業の成長は成り立ちません。

私は、人を育てるうえで一番大切なのは、気付きを与えること、そしてさまざまな部署で経験を積ませてできるだ

け早い時期に責任ある立場に就かせることだと考えています。責任ある立場に就けば、見える景色が変わりますし、できることの範囲も広がります。当社グループのように多様な事業を持つ場所で、人材の最適な組み合わせを考え、事業の形を創り変えていくのは、アートのように無限の可能性を秘めています。

当社グループでは現在、従業員がさまざまな経験を積むことや自ら手を挙げることを奨励し、成果を挙げた従業員が公正に評価される人事制度への改革を進めています。チャレンジを喜び、グループ内で人材の流動化が進むようになれば、シナジー創出とともに自ら変革を生み出す企業文化も育ってくるものと考えています。

### 1兆円の「先」へ、私たちが新しい時代を創る

スマート社会や脱炭素社会、人生100年時代、食料自給率の向上などがメガトレンドである現代は、これまでよりも先行き不透明で変化の激しい時代となっています。そのような状況においては、メガトレンドを理解したうえで変化し続けることが大切であり、「変わるリスク」を取らないことこそが深刻なリスクとなります。

現在、当社グループは既存事業で稼ぐことができている。そのような時だからこそ、既存の価値観と成長が続くことを前提としたビジネスから脱却し、あえて変化を求め、さらに稼げる力をもって、新しい事業を創り出していかななくてはなりません。

1兆円を達成した企業だからこそ、社会課題の解決において私たちに何ができるのか。より高いところに視座を置き、一方で、今の私たちが持っている資産をよりよく活用し、新しい時代を創るための挑戦を続けてまいります。





## 成長領域拡大をはじめとした 成長戦略の先導が、 COOとしての重要な役割です。

代表取締役社長  
COO・最高業務執行責任者

松林 良祐

本年（2023年）4月1日付けでエア・ウォーター代表取締役社長・COO（最高業務執行責任者）に就任しました。2010年以来目標としてきたグループ売上収益1兆円を達成し、当社グループが新たなステージを迎えるタイミングで業務執行の先頭に立つことになり、身が引き締まる思いです。

私の役割は、CEOとともに、「成長領域の拡大」「新規事業創出」「既存事業の収益力強化」という方針のもと、2030年、そしてその先の成長戦略を描き、それを先導することです。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、全力で務めを果たす所存です。

### 産業ガス事業の歩みと成長戦略

当社の事業成長戦略を説明するうえで、祖業である産業ガス事業のこれまでの歩みを説明する必要があります。国内の産業ガス市場は2010年頃にピークを迎えた後、粗鋼生産量の減少と連動するように市場が停滞しています。そのなかで、当社は事業環境やユーザーの変化に適應することで持続的な成長を実現し続けています。このような持続的成長の実現を可能にした理由として、高純度窒素ガス発生装置「V1」やガストータルシステムといった技術開発と、それに基づいたビジネスモデル、そして中小型液化ガスプラント「VSU」の展開を基軸とした地域戦略が挙げられます。

当社は1980年の「V1」開発とともに、プラントの設計・

製作からガスの製造・供給に加え、バックアップやメンテナンスを提供するガストータルシステムを考案し、半導体工場への窒素ガス供給のデファクトスタンダードモデルを構築しました。その後も、現場のデータを活用してプラント改善を継続するとともに、高効率化や大流量化などニーズの変化に適應する技術開発を続けてきたことが、現在、成長ドライバーのひとつであるエレクトロニクス事業（→p.48）拡大の礎となりました。

また、従来、産業ガスは湾岸部のコンビナート地区で大量集中生産後に需要地まで輸送して販売するのが常識でしたが、当社は需要地の近郊に需要に応じた中小型液化ガスプラントであるVSUを設置することで分散型サプライチェーンを構築。日本の産業構造の変化に伴うオンサイトプラント拠点の減少リスクや異常気象によるサプライチェーントラブルに貢献する画期的な地域密着型ガス供給モデルとして広がりを見せています。

このように、技術力の向上や地域密着の基盤構築といった強みが、産業ガスから医療、食品などへの当社グループの事業領域の拡大にも寄与してきました。この強みを、今後の成長領域の拡大、そして新規事業の創出に活かしてまいります。

### 成長領域の拡大と新規事業の創出に向けて

#### 成長領域の拡大

現在、当社は、海外事業、特に北米およびインド、そしてエレクトロニクス事業を重点成長領域と定め、拡大を図っています。

北米では、産業ガスメジャーが市場の約85%を寡占する成熟市場への後発参入という難しい状況を打開するため、当社グループは、これらの産業ガスメジャーやガスディーラーを顧客として、当社が得意とする低温機器で基盤となる事業を構築するところから始めました。同時に、プラントエンジニアリングとVSUモデルの複合提案で現地ガスディーラーやユーザーとの接点を増やし、産業ガスメジャーとの差別化を図っています。2022年からは複数の地域でガスディーラーを買収するとともに、ニューヨーク州では初の自社製造拠点となるオンサイトプラントの建設に着手。さらに、北米全域を事業エリアとするヘリウム供給事業にも参入しました。今後は、VSUモデルでサプライチェーンの拡大を進めていくとともに、脱炭素を背景に新たな需要が期待される水素や

CCU<sup>※</sup>の事業化を進めてまいります。

※CCU「Carbon dioxide Capture and Utilization（二酸化炭素の分離回収と有効利用）」

インドでは、東部・南部の鉄鋼オンサイト拠点の大型M&Aを起点に、優れたオペレーション・メンテナンス技術による安定・安全操業を提供したことで信頼を獲得し、世界で最も成長著しい市場で第3位のシェアを得るに至りました。また、新たに鉄鋼オンサイトの引き合いを数多く受けるなか、最近では、インド国営鉄鋼会社であるSAIL社から東部のドゥルガプル製鉄所向けオンサイトガス供給の受注が決まりました。当社グループのエンジニアリング力は、グローバル市場において、特に「質」の面で存在感のある産業ガスメーカーを目指す当社グループの戦略を力強く支え、成長領域の拡大に寄与しています（→p.44）。

エレクトロニクス事業では、現在、国内の複数箇所でのCMOSセンサー、DRAM、NANDフラッシュメモリーなどの大型半導体工場に向けたオンサイトプラントの建設が進行しています。国内の旺盛な半導体工場の新増設投資に対応し、オンサイトガス供給を基軸に関連事業を拡大、あわせて、成長市場である半導体・環境分野向けの商品開発を進めることで事業を伸ばしていきます。

#### 新規事業の創出

当社は社会課題の解決を起点とした新規事業の創出にも積極的に取り組みます。現在、北海道で家畜ふん尿から発生するバイオガスを活用した地域循環型のクリーンエネルギーサプライチェーン構築に取り組んでおり、着実に成果を出しています。まさに、北海道で地域課題と向き合い続けてきた当社グループならではの新たなビジネスと言えます。

さらに、食料安全保障や食料自給率の向上が社会課題となるなか、青果物の調達・加工・販売までのバリューチェーンに、産地と消費地を結ぶ物流力を掛け合わせた「青果流通加工プラットフォーム」を強化しています。2023年2月、青果物の専門商社である(株)ベジテック、デリカフーズホールディングス(株)と協業体制を構築。同年10月には福岡県の仲卸、丸進青果(株)をグループ化し、安定供給体制の強化とあわせて、リスク分散のための新規産地開拓などを進めています。



## さらなる成長領域拡大と新規事業創出に向けた技術戦略

当社は産業ガス事業で、コア技術や関連技術の開発とM&Aに取り組みながら、既存事業の強化・拡大、関連型多角化や海外への展開を進めて進化してまいりました。この過程で多種多様な開発人材や技術などのリソースを獲得できたことは、当社グループの大きな強みとなっています。

当社は、2023年5月に技術開発体制にかかる組織改革を実施しました。すべての事業領域で開発から事業化までの加速を促す体制を構築するとともに、新たに「ガス技術開発センター」を設置し、全事業の基盤であり、シナジーの源泉であるガス技術に特化した開発に注力しています。

また、海外事業強化に向けて「グローバル&エンジニアリンググループ」を発足させ、産業ガスの供給に不可欠な技術領域であるエンジニアリング体制のさらなる強化を図るとともに、グローバルガバナンス強化に向け、海外事業の管理機能を一元化しました。

今後も当社グループが保有する多様な技術を磨き上げるとともに、技術開発のリソースを融合させて複雑化する社会課題にソリューションを提供し、新たな社会価値につなげてまいります。

## 収益力強化に向けた取り組み

国内を中心とする既存事業については、現在、一層の収益力強化に向けた取り組みを複数進めています。既存事業は、効率化と改善が進めば確固たる収益基盤となります。今後、新規事業や成長分野に経営資源を投入するうえでも、既存事業での収益改善がその前提となります。そのために、各事業領域で現在の立ち位置の確認、いわゆる事業の総点検を実施し、グループにおいて発揮できるシナジーを加味したうえで、収益力向上に向けた施策を講じていきます。

当社が目指すグループ一体経営(→p.42)に向け、グループ会社の統合再編を継続して行うとともに、事業の総点検により、コスト上昇に対応した価格マネジメントに加え、低採算案件の見直し、人員の最適配置、物流・調達の効率化、事業拠点の在り方など、さまざまな角度から既存事業の収益力強化に向けた取り組みを進めていきます。また、こうした収益力強化とあわせ、在庫の適正化とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）

の短縮化を進め、資本効率性の向上にも取り組んでまいります。

従来、各事業の事業性評価は、事業に応じて評価軸を変えらるということではなく、すべての事業に対して事業損益がその評価基準の中心となっていました。しかし、成熟した事業と成長過程にある事業の事業性評価を同じ評価軸で行うべきではありません。今後は事業ごとに考え、必要に応じてROIC（投下資本利益率）などの資本効率性や市場成長性、社会貢献度といった複数の指標を複合的に組み合わせ、事業の特性に応じた評価指標を設定し、個々の事業の収益力強化、生産性改善に努めていきます。これらの取り組みの結果として、2030年度までに事業全体の営業利益率を10%以上に引き上げることを目標としています。

## 規律ある設備投資およびM&Aの遂行

また、成長領域を拡大するためには継続的な投資が不可欠であり、海外・エレクトロニクスを中心に旺盛な設備投資・M&A投資を行って行く予定です。

経済活動の停滞が長期化した局面に備えて十分な財務の安全性を維持するため、また、成長領域に経営資源を集中投入するため、今後のM&A投資および設備投資についてはより丁寧に選別してまいります。その一環として、ROIC検証の徹底、および投資検証機能の強化を図ってまいります。

投資検証については、過去に実施した投資案件の検証とともに、今年度より投資委員会の機能を見直しています。従来の投資委員会は投資の採算性確認とリスクの洗い出しおよび解決策支援が中心でしたが、新たな投資委員会では、投資立案部門と本社管理部門による案件の事業性評価に基づき、社長である私が投資実行の是非を判断しています。その際、会社の全体戦略との整合性や既存事業とのシナジー、事業計画の蓋然性<sup>がいぜんせい</sup>や実行体制、地政学リスク、出口戦略なども定性的・定量的に評価することで、当社グループの今後の成長にとって最適な選別を実施しています。

また、新規事業にかかる投資は、どのように事業の「種」を芽吹かせ、どう育て、どのような事業に仕上げていくかというプロセスやストーリーが肝要であり、そのストーリーに対して計画段階で仮説を立て、合理的な検証を行ったうえで実行に移すことが重要です。新規事業の投資検証では、「種」の段階で投資委員会での審査を行い、その後、検証を行って行くプロセスを定着させていきます。

## 財務規律および資本効率性指標

当社は、今後の成長戦略において旺盛な投資を計画していますが、財務規律は、親会社所有者帰属持分比率を36～40%、ネットD/Eレシオの目標レンジを0.8～1.0倍に設定し、健全性を維持します。また、資本効率性ではROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）とROICの全社目標を設定し、2022年度のROE9.7%、ROIC5.6%を、それぞれ12%以上、8%以上に高めていきます。

## 株主還元

当社は、継続的な企業価値の向上を図るべく経営基盤の強化を進めていくと同時に、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、利益の拡大により配当還元を増やすことを基本方針としています。具体的には、株主還元は配当性向30%以上を目標とし、業績に見合った安定的な配当を目指します。なお、2022年度の期末配当金は、1株当たり28円に加え、4円の記念配当<sup>\*</sup>を実施しました。この結果、当事業年度の配当金は、中間配当28円、期末配当28円、記念配当4円を合わせて、年間60円、連結での配当性向は33.9%となり、これまでの10年間で2.5倍を超える配当金の増加を実現しました。

※2010年からグループ全社を挙げて取り組んできた「売上収益1兆円」を達成したことを記念

## サステナブルな社会の実現に向けて

当社グループの事業活動における最大の前提は「地球環境に対して持続可能な事業活動であること」です。当社グループの営みはすべて、2050年に向けたサステナブルビジョン「地球、社会との共生により循環型社会を実現する」とパーパス「地球の恵みを、社会の望みに。」のもとにあります。事業活動を通じて資源循環型社会の実現と、環境負荷ゼロ、さらに地球環境を再生するとともに、地域社会と顧客から選ばれ続け、働く人々のWell-beingを実現する企業グループを目指して、私たちは歩み続けます。

特に、気候変動への対応については「成功の柱(マテリアリティ)」のひとつとして、事業戦略との統合を図り、当社グループのGHG排出量削減という「責務」と、製品・事業を通じた社会のGHG排出削減という「貢献」の両面からカーボンニュートラルに取り組んでいます。具体的には、



事業を通じたGHG削減への貢献として、産業ガス事業で培った精製・分離・貯蔵などのガスコントロール技術を駆使し、バイオガス、メタン、水素などのガス供給やCO<sub>2</sub>回収・利活用といった低炭素・脱炭素に寄与するカーボンニュートラル技術の開発などを行っています。また、自らが排出するGHGの削減のために、生産工程で使用するエネルギーの低炭素化、省エネ設備などへの投資を含む省エネルギー活動を優先的に進めるとともに、段階的な再生可能エネルギーの活用拡大や低炭素な物流事業の構築などにも取り組みます。

## ステークホルダーの皆さまへ

エア・ウォーターグループには、多様な事業と人材、技術があります。経営環境の変化に強い「全天候型」の経営基盤も、さらなる成長への足掛かりも、地域やお客さま、自治体や事業パートナーなどとのつながりも十分にあります。これらの経営資源が持つポテンシャルを最大限に発揮することができれば、より高い成長と価値創造の実現が可能であると私は確信しています。

細心に、時には大胆に戦略を遂行し、社会価値と経済価値の両面から企業価値を向上させ、世の中に「なくてはならない」存在へと当社グループを成長させるため、私は自らの役割を果たしてまいります。



# 売上収益 1 兆円までの軌跡

## ROEを向上させながら、30年間で売上収益6.4%、営業利益9.9%のCAGRを実現

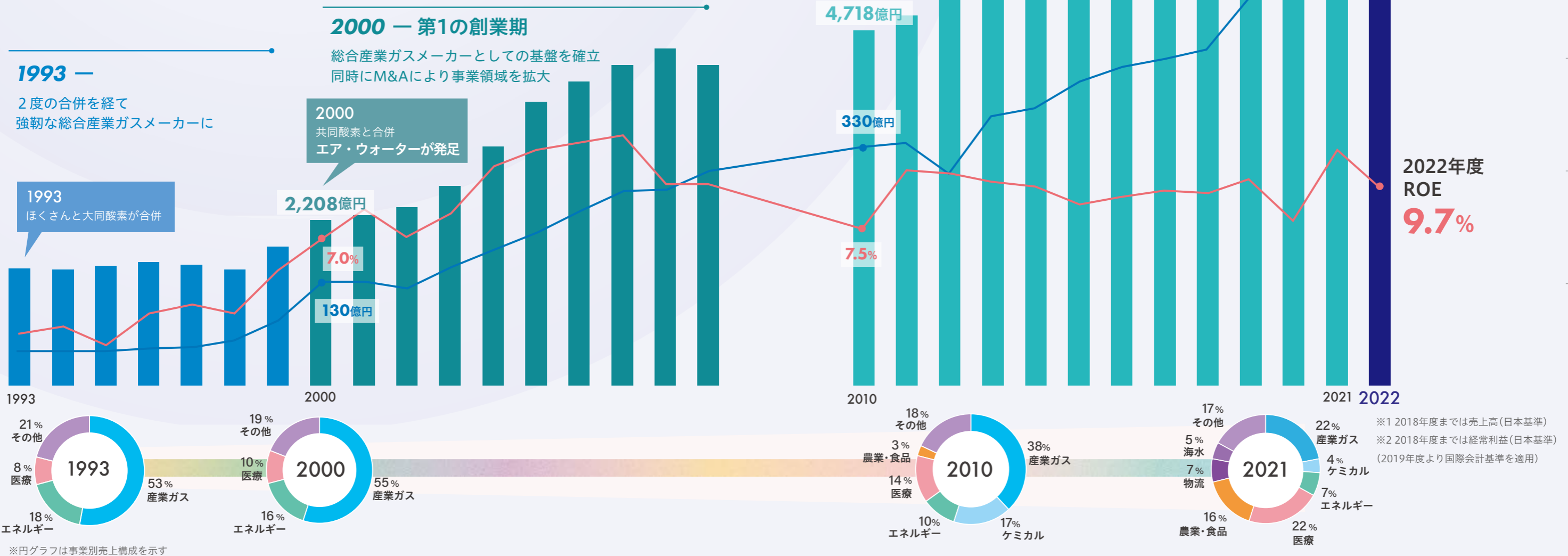
エア・ウォーターは、歴史も文化も異なるほくさん、大同酸素、共同酸素の3社が、「空気と水」を通じて産業や社会への貢献を目指し、1993年、2000年の2度の合併を経て発足。2022年度に売上収益1兆円を達成しました。その背景には、主力である産業ガスメーカーとしての総合力拡大に加え、事業の多角化があり、1993年の大同ほくさん発足がその礎となっています。

2000年以降のエア・ウォーター「第1の創業期」には、産業ガスメーカーとして確固たる基盤を確立しながら、多角化に向けた事業整備を進めました。2010年以降の「第2の創業期」では、いかなる環境下でも安定した成長を実現するために、産業ガスやエネルギーなどの「産業系事業」にとどまらず、

積極的なM&Aを駆使しながら医療、農業・食品、海水など「生活系事業」の領域を拡大し、盤石な「全天候型」事業ポートフォリオを確立しました。

1993年の大同ほくさん発足からの30年間におけるCAGR(年平均成長率)は売上収益で6.4%、営業利益で9.9%に達し、資本効率性を高めながら事業を拡大してきたことで、ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)も安定的な成長を実現してきました。

「第3の創業期」にあたる2022年度以降は、当社グループが保有する「多様な事業、人材、技術」を掛け合わせることで生み出されるシナジーによって、社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造を目指していきます。





# エア・ウォーターグループに通底する 価値創造の源



## ロゴマークの由来

エア・ウォーターのシンボルマークは、ヨコとタテの大きさの比率が10:9で、わずかにヨコが長い楕円形をしています。この形は「地球の姿」を模したものです。地球は一見したところ円形ですが、実際には赤道方向の直径が約43km大きく、わずかに楕円形をしています。また、シンボルカラーの藍色は、地球表面の約71%を覆う水の色であり、まさに地球そのものをデザインしています。

# エア・ウォーター

## 社名の由来

私たちの事業の原点は、空気を原料とし、酸素や窒素などを製造する産業ガス事業です。その後、海水のなかからマグネシアなどの有効成分を抽出する海水事業も手掛けるようになりました。私たちが暮らす地球は、大気と海洋という2つの大きな自然空間に囲まれています。空気と水が織りなす大自然のなかで、今日までにあらゆる分野のテクノロジーが生まれ、育まれてきました。やがて、この空気と水、その接点、さらにこれらが混在するところに、私たちのこれからの事業の可能性がある、と考えるに至ります。

「エア・ウォーター」という社名は、空気、水という人間や自然にとって、かけがえのない資源に根ざし、社会や環境に貢献する理念を体現しているのです。

## 地球資源

地球の恵みを余すことなく  
事業に活かす



世の中に不可欠な  
製品・サービス

**GLOBAL  
RESOURCES**

決して切らすことなく  
届ける

地球環境の維持が  
持続的成長につながる

ものづくりから人々の生活まで  
幅広く世の中のためになる  
事業を展開する



**SOCIETY**

社会に役立った後は  
自然に戻る



**社会**

## 事業領域

デジタル&インダストリー		エネルギーソリューション		ヘルス&セーフティー		アグリ&フーズ		その他	
インダストリアルガス	エレクトロニクス	エネルギー		メディカルプロダクツ	コンシューマーヘルス	フーズ		海水	
機能材料		グリーンイノベーション		サービス	防災	ナチュラルフーズ		物流	
						アグリ		グローバル&エンジニアリング	



# エア・ウォーター 価値創造の歴史

エア・ウォーターグループの特長は、多様な事業のネットワークと、  
祖業である産業ガス事業で培った全国各地の強固な事業基盤、そして  
M&Aを原動力として成長・発展してきたことによる技術や  
人材の多様性(ダイバーシティ)です。  
本章では、これらの強みを一つひとつ獲得してきた  
当社グループの歩みをご覧ください。

## 1929年— 前身3社の誕生

「酸素をつかう者たち」が使命を持って  
会社を立ち上げ、事業を発展させた時代

著名な創業者がいるわけでもない、発明があったわけでもない、決して儲かったわけでもない。  
エア・ウォーターの前身は、時代の要請に呼応するように設立され、さまざまな人が集い、  
創意工夫で、後発企業というハンディキャップをはねのけ、のびやかに発展した歴史を有します。

### 北海酸素 1929年

(1966年に社名をほくさんに変更)



当時流行したスペイン風邪で、十分な酸素供給が行き届かない惨状を目にし、人命を救い、北海道の発展に尽くすため、北海酸素が誕生。

### 大同酸素 1933年



戦前、軍需産業へ優先的に回されていた酸素を自らつくって調達するため、活気あふれる大阪の中小企業家たちが団結し、大同酸素が発足。

### 共同酸素 1962年



高度経済成長期、激増する製鉄需要に対応するため、住友金属工業は自社製鉄所への酸素供給を専門とする子会社・共同酸素を設立。

## 1950年代

### 大同酸素 液化酸素工場稼働

大量生産・輸送の需要に応えるため、酸素を極低温状態にし、「液化」する技術を導入。大きな投資が必要でしたが、その転換を果敢に決断し、産業ガスメーカーとしての地位を確立しました。



堺工場

## 1960年代

### ほくさん 業界初のオンサイトガス供給

重化学工業が躍進するなか、北海道の製鉄所向けに単独でのオンサイトガス供給を行い、業界の注目を集めました。この時期に共同酸素が設立、続いて大同酸素も石油化学工場へ初のオンサイトガス供給を実現しました。



## 1980年代

### 大同酸素 窒素ガス発生装置「V1」開発

半導体製造に必要な高純度窒素の需要が急増するなか、需要工場内に設置してガス供給を行うミニオンサイト事業を確立。自社開発した「V1」は、半導体工場に最適なガス供給システムとして販売台数を伸ばしました。



### ほくさん エネルギー事業の始まり

工業需要の乏しい北海道で、新たな事業を模索するなか、家庭用のLPガスの販売を開始。1963年には、日本初のユニットバス「ほくさんバスオール」を発売し、生活者に寄り添う事業を展開していきます。

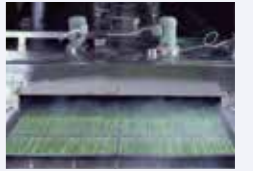


ほくさんのLPガス販売

## 1970年代

### ほくさん 冷凍食品事業に参入

酸素製造時に余剰となっていた液化窒素を使用し、北海道産の新鮮な農水産物を瞬間凍結させ、冷凍食品の販売を開始したことで、食品事業がスタート。



### 大同酸素 海水事業への資本出資

海水からマグネシアを抽出し焼成する技術と結晶コントロール技術を持つタテホ化学工業(株)に資本出資。エア・ウォーターの歴史において初めてのM&Aとなりました。



マグネシア結晶

## 1993年

### ほくさんと大同酸素が合併 ~業界再編の先駆けとなった「大同ほくさん」が誕生~

北海道と西日本を主な事業エリアとする2社が合併し、事業エリアが全国規模に拡大しました。また、ほくさんの産業ガスをベースとした複合事業を獲得したことが、多角化の道を進む原点となります。

## 2000年

### 大同ほくさんと共同酸素が合併 ~2度の合併により「エア・ウォーター」誕生~

産業ガスの川上領域にあたる製鉄所向けオンサイトガス供給事業を獲得したことで、大同ほくさんが得意とした川下分野との垂直統合が実現。オンサイトガス供給を基盤としつつ、地域に根ざしたシリンダー供給まできめ細かに扱うことができる、産業ガスメーカーとしての事業形態が整いました。



## 2000年代— エア・ウォーター 第1の創業期

ガスの大量消費時代から、使用方法が多様化した時代のニーズに合わせ、炭酸ガスや水素、ガスプラント製作技術などの産業ガス関連事業をM&Aによって獲得します。多角化の基礎づくりとともに、地域に密着した営業体制をより強固なものとし、顧客の課題を解決するソリューションサービスを志向しました。

モノからサービスへ。  
産業ガスメーカーとしてのポジションを確固たるものにし、多様な事業展開を行うための基盤づくりを行った時代

### 2000年代

#### 炭酸ガス・水素供給事業を獲得

炭酸ガス、水素供給事業をそれぞれ取得し、自社の製造・販売網を構築しました。産業ガスメーカーとしての総合提案力を高める一手となりました。



川崎工場



水素トレーラー

#### 空気分離プラント 製造技術を獲得

深冷空気分離プラントメーカーの(株)神戸製鋼所と合併会社を設立。小型から大型までフルレンジでのプラント設計・施工が可能となりました。この合併が、後に海外での産業ガス事業を展開するうえで必要不可欠なエンジニアリング体制へとつながります。



神鋼エア・ウォーター・クライオプラント

#### ガス供給の空白地にVSUが稼働

高効率の小型プラントを需要地近隣に設置し、物流費を抑え、大型プラントに匹敵する低コストで液化ガスを供給するというコンセプトのもと、独自プラント「VSU」を開発。2004年の新潟でのVSU設置を皮切りに、地域サプライヤーとの協業を進めました。



VSU1号機の新潟液酸

#### ハム・ソーセージの製造を開始

雪印食品から早来工場(北海道勇払郡安平町)を譲り受け、ハム・デリカ事業へ進出。ほくさん時代の冷凍食品事業が大きく飛躍するきっかけとなりました。



#### ケミカル事業を開始

製鉄所内で操業するコールケミカル事業を開始。当該事業は2019年に日本製鉄(株)へ譲渡しましたが、当社は半導体向けの機能化学品を軸とした事業へ再構築し、現在の機能材料事業の礎となりました。



ケミカル製品

#### 医療事業を拡大

川重防災工業(株)と資本提携し、病院内のガス配管施工事業に参入。ガスでつながる連携が、後に病院向け事業が拡大する端緒となりました。



#### 海水事業を拡大

兵庫県赤穂市で製塩事業を展開する(株)日本海水をグループ化。にがり原料にマグネシア製品を製造するタテホ化学工業(株)とともに海水事業を確立しました。



(株)日本海水の製塩工場

## 2010年代— エア・ウォーター 第2の創業期

リーマンショックや東日本大震災、円高などの影響で、国内製造業が停滞するなか、産業ガス供給網を着実に整備しながら、M&Aにより医療、農業・食品などの生活系の事業領域を拡充。いかなる経済環境にあっても安定成長を実現できる事業ポートフォリオを構築するとともに、将来の海外展開に向けた基盤づくりを進めました。

売上収益1兆円企業へ。  
多角化によるM&Aの成功を導き  
全天候型の事業ポートフォリオを  
構築した時代

### 2010年代

#### ガス供給ネットワークを拡充

VSUの配備による製造拠点の分散配置は災害時のBCPIにも貢献しました。2023年現在、全国22拠点を整備し、国内産業ガス供給事業は盤石な体制を築きました。



VSU22機目の千葉液酸

#### エレクトロニクス分野を拡充

ケミカル事業について機能化学品を中心とした事業構造へと転換を図るとともに、ガス精製装置、熱制御機器、精密研磨パッドなど半導体向け製品群を拡充しました。



ガス精製装置

#### 海外への橋頭堡を築く

2013年にインドの現地産業ガス会社をグループ化、2014年にはベトナムでガス供給事業を開始しました。2019年には、インド東部・南部のオンサイト事業を取得し、本格的な事業展開を開始しました。

また、2015年にマレーシア、2018年に北米で低温機器製造会社をグループ化したことを契機に、エンジニアリング技術を軸に海外展開をスタートしました。



インド・ジャムシェドプル



炭酸ガスローリー

#### 生活系の製品・サービス群を拡充

M&Aにより、医療は衛生材料、在宅医療、デンタル分野を、農業・食品は飲料やスイーツ分野を拡大しました。

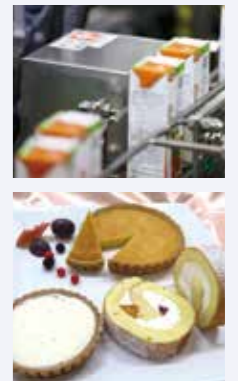
#### ヘルス・セーフティー分野

- ・手術室・ICU設備工事へ進出
- ・歯科材料事業に参入
- ・在宅医療事業を拡充
- ・衛生材料を扱う川本産業(株)をグループ化
- ・(株)歯愛メディカルに資本参加
- ・注射針事業を拡充



#### アグリ・フーズ分野

- ・千歳市に7haの太陽光利用型ガラスハウス農園を開設し、農業・食品事業に本格参入
- ・北海道農産物の加工・流通事業に参入
- ・果実・野菜系飲料の製造受託事業に参入
- ・青果小売事業に参入
- ・スイーツ製造事業に参入



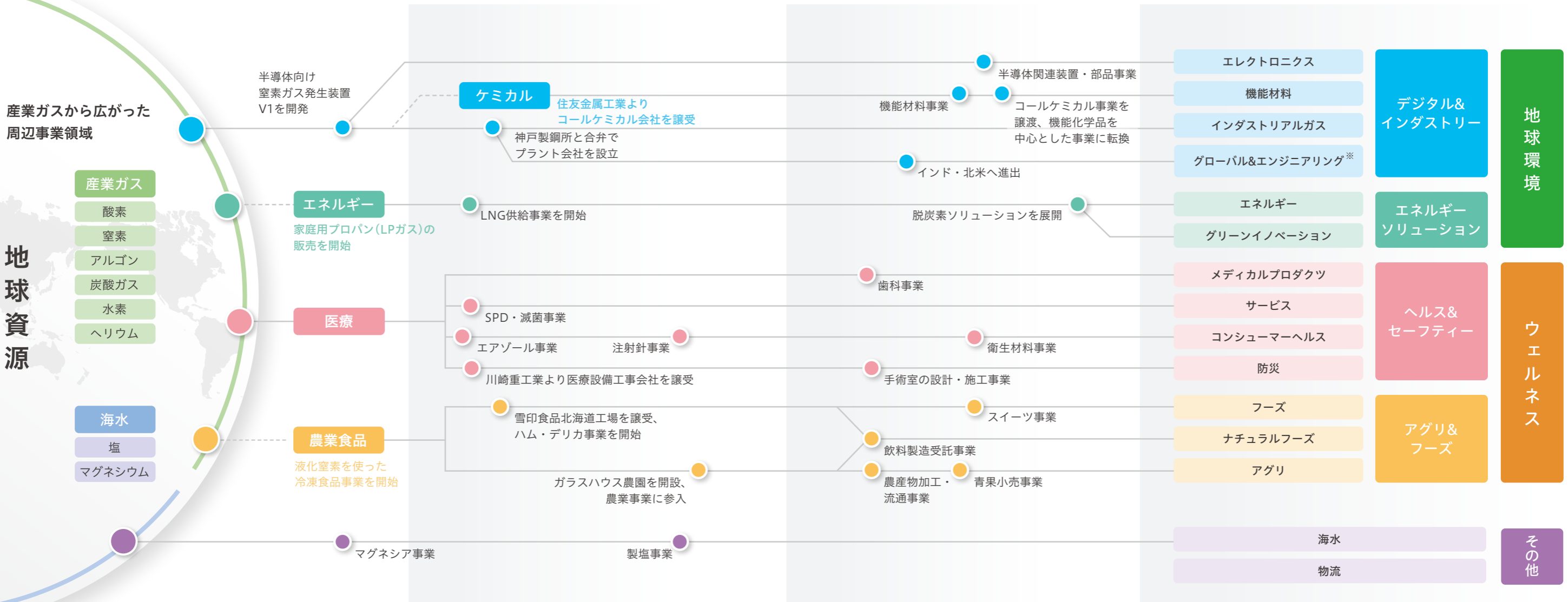
## 2022年— 「terrAWell30」実現に向けて 第3の創業期

#### 売上収益1兆円達成

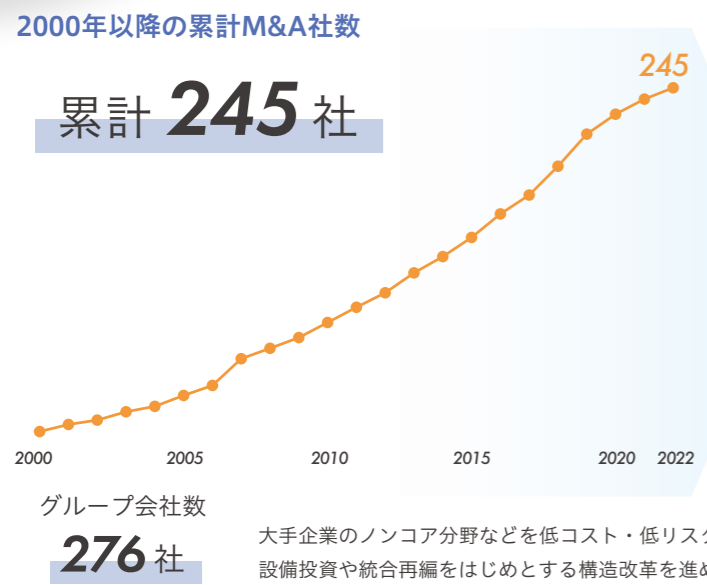
コロナ禍を経て、2022年度決算において売上収益1兆円を達成。多様な事業領域の方向性を、新たな成長軸である「地球環境」と「ウェルネス」に統合し、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を目指します。

### 2022年

# 価値創造の原動力 M&Aによる業容拡大と多様な人材



エア・ウォーターのM&Aは「足し算」ではありません。対象会社の組織風土や人材、技術などの資産をうまく既存事業と融合させる「掛け算」で、新しい価値創造を志向してきました。また、産業ガスのコア技術やエリア、ビジネスモデルなどの関連性に着目した「関連型多角化」を進めたことで、マネジメントの共通化や事業間のシナジーが生み出しやすくなり、高シェア製品・サービスの維持・創出が可能となりました。



**さまざまな文化・価値観が融合した組織風土が醸成**

グループ従業員数 **20,109** 名

海外従業員数 **3,126** 名

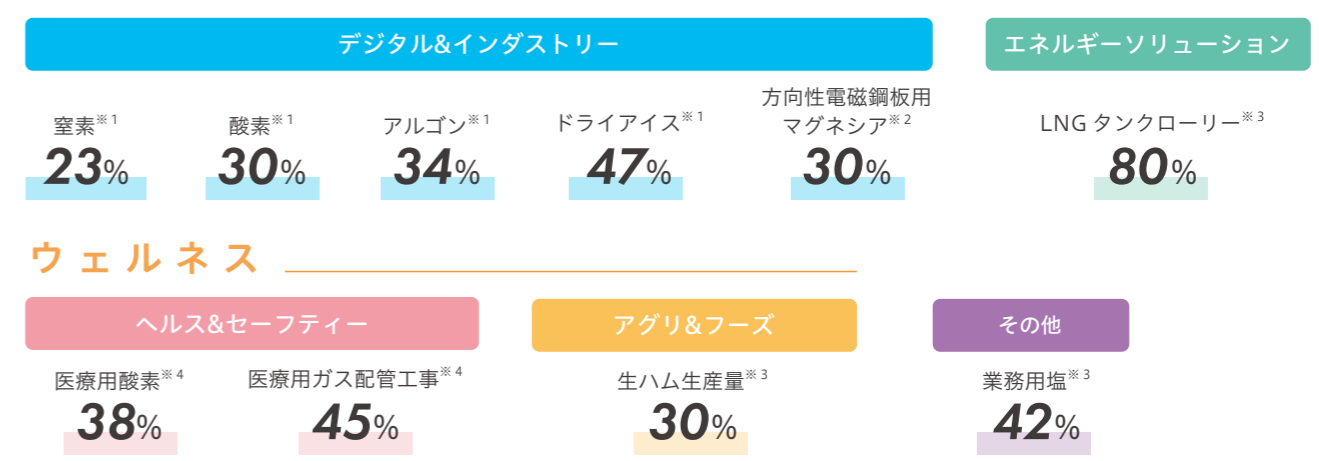
グループ研究開発人員 **387** 名

エンジニアリング人材 **330** 名 (2023年3月末時点)

M&Aによってグループ入りした各社事業の強みはもとより、多様な経験や能力を持つ人材を活かしてきました。

**多様な事業領域で高シェアを維持**

※1 出典:ガスレビュー社「ガスジオラマ2023」  
 ※2 自社調べ(世界シェア)  
 ※3 自社調べ  
 ※4 出典:ガスレビュー社「ガスメディキーナ2023」





# 地域戦略

地域に密着した事業基盤があるからこそその価値創造  
お客さまとエア・ウォーターグループをつなぎ、事業を興す

## 地域戦略の成り立ちと意義

地域戦略は、国内産業や地域社会を支えてきた当社の中核的な事業戦略です。当社は前身の時代から、他メーカーと異なり、製造したガスを顧客に直接販売する「直売志向」を強く持ち、現在に続く製販一貫体制の礎を築きました。

産業ガス事業は、普遍的な原料である空気をもとにした装置産業であり、品質面での差別化が難しいうえに、製品輸送には大きなコストがかかります。このため、消費地に近接して製造拠点を設け、商圈を構築するビジネスモデルが成立します。従来、製鉄所や化学工場が立ち並ぶ太平洋沿岸に設置

された大型プラントで安価に大量生産し、そのガスの一部を全国へタンクローリーで輸送する方法が一般的でした。

しかし、当社は、内陸に立地する半導体産業の勃興や重厚長大産業の縮小といった国内産業構造の変化を踏まえ、2000年以降、高効率の小型プラント「VSU」を製造拠点の空白地であった国内22カ所に配備。国内全域をカバーする地産地消のガス供給モデルを確立しました。新たに拠点化した地域では、それぞれ地元企業や自治体との連携を深めており、新たな成長ドライバーを探索する場となっています。

## 1929

### 原点は地域に密着した小口販売

大規模なガス生産設備を持たない前身2社は、シリンダーガス販売などの川下領域の小口販売からスタート

## 1976

### 「地域戦略」の体制強化

現在の地域事業会社のもととなる川下流通の専門会社を設立、製造から供給までの自社一貫体制を強化

## 1995

### 連合・連体経営を推進

地域ごとに販売会社(地域事業会社)を設立。川下分野の強化を図る連合経営と、他社との連携を重視した連体経営を同時に推進

## 2010

### 支社機能を8つの地域事業会社へ継承

販売に特化した地域事業会社を全国8ブロック8社に再編し、地域事業を企業成長の柱とするため、エア・ウォーターの支社機能を各地域事業会社に統合

## 1954

### 液化酸素・LPガスの販売開始

大阪では代理店に任せず直売志向で液化酸素を販売、北海道では家庭向けLPガス事業を開始しサービス拠点を拡充

## 1993

### 合併による販売網の強化

北海道・西日本を中心とした事業エリアから、日本全国に販売拠点網を拡充

## 2004

### VSUによる地産地消のガス供給

地域の有力な産業ガスサプライヤーと協業しながら新拠点を展開、面的な広がりでもシェア維持・拡大へ

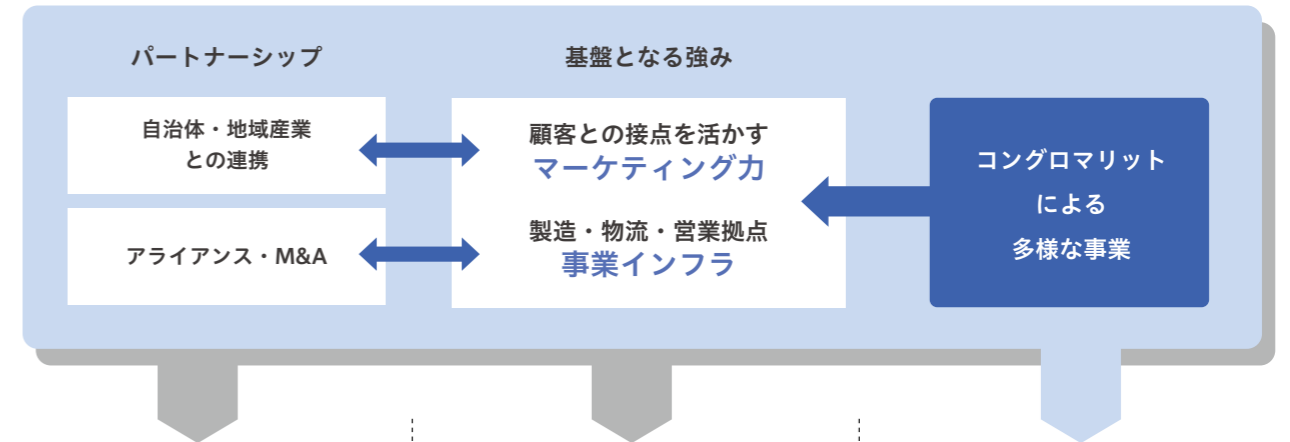
## 2020

### 新生地域事業会社3社の発足

地域とともに自律的に成長する企業規模にするため、地域事業会社8社を北海道・東日本・西日本の3社に統合

## 地域事業会社

地域での存在感を高め、国内の事業成長を牽引する役割を担う



### 社会課題解決型ビジネス

技術イノベーションなどによる社会や地域の課題解決を事業化

### 業界横断型ビジネス

多彩な事業領域を活かしたソリューション型ビジネスの展開

### 規模拡大や収益基盤の強化

既存事業の深耕や顧客密着のマーケティング力で収益構造を強靱化

## 地域事業会社の社会関係資本



熊本県(蒲島知事)と企業立地協定を締結  
半導体デバイスメーカーの大規模工場の建設が進む熊本県に、エレクトロニクス分野の複合事業拠点を建設予定。産業ガス事業を軸としながらも、熊本県は国内有数の野菜産地であることから、首都圏や関西圏への輸送効率化を目的に、農産物の低温物流拠点を新設。地域特性を踏まえた新ビジネスの創出を図っています。

AW北海道  
1,028億円※

AW西日本  
775億円※

AW東日本  
865億円※

北海道に育てられ、北海道を舞台に新たな成長を志向する企業として、全道の市町村を対象にした「ふるさと応援H(英知)プログラム」を創設。2030年までに総額10億円の寄付を実施し、地域の課題解決につながる取り組みを支援します。また、事業活動を通じた取り組みとして、オープンイノベーション推進施設も建設予定です。



北海道(鈴木知事)との記者会見

※2022年度売上収益(実績)



# ものづくり、暮らしに寄り添った事業

## GLOBAL ENVIRONMENT

**デジタル&インダストリー** 幅広い業種の製造業を支える産業ガスの安定供給に加え、半導体製造業向けにバリューチェーン全体を支える幅広い製品・サービスを提供しています。

### インダストリアルガス



産業ガス（オンサイトガス供給 / ローリー供給 / シリンダー供給）

ガスアプリケーション

水素

### エレクトロニクス



オンサイトガス供給

特殊ケミカル材料

ガス精製装置

情報電子材料

### 機能材料



キノン系製品

電子材料

精密研磨パッド

マグネシア

**エネルギーソリューション** LPガス、灯油、LNGの販売に加え、積極的な技術開発で低炭素・脱炭素化への貢献と地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立を目指しています。

### エネルギー



LPガス・灯油



LNG



LNG輸送機器

### グリーンイノベーション



バイオメタン



エネルギー関連機器



LPガス移動電源車



ReCO<sub>2</sub> STATION

**OTHERS** 北米・インドで産業ガス事業を展開するグローバル&エンジニアリングや、3PLをはじめとする物流、業務用塩の製造を中心とした海水、木質バイオマス発電を展開する電力など幅広い事業を展開しています。

### グローバル&エンジニアリング



産業ガス(インド・東南アジア)

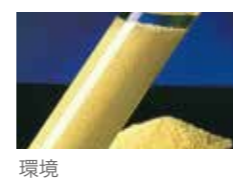


産業ガス(北米)

### 海水



塩



環境



エンジニアリング



高出力UPS (無停電電源装置)



海苔・ふりかけ



人工海水

## WELLNESS

**ヘルス&セーフティ** 医療現場に不可欠なガスに加え、設備工事、SPD、衛生材料など多彩な製品・サービスを提供。防災分野でも安心・安全に貢献しています。

### メディカルプロダクツ



医療用ガス

医療機器

在宅医療

デンタル

### サービス



SPD (医療材料・医薬品等の物品物流管理)



滅菌

### 防災



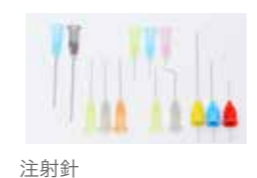
医療設備



ガス消火設備

※医療設備はエア・ウォーター防災圏が行っているため、防災に区分しています。

### コンシューマーヘルス



注射針



衛生材料



エアゾール



化粧品

### アグリ&フーズ

冷凍食品からハム・ソーセージ、青果卸・加工・小売、飲料製造・販売へと事業を拡大し、業務用から市販用まで幅広いラインアップを展開しています。

#### フーズ



ハム・ソーセージ



冷凍食品



農産・加工



スイーツ



飲料

#### ナチュラルフーズ

#### アグリ



野菜栽培



青果卸



農業機械



青果小売

### 物流



高圧ガス輸送



一般貨物輸送



低温物流センター



食品物流



医療・環境物流



車体架装

### 電力



木質バイオマス発電



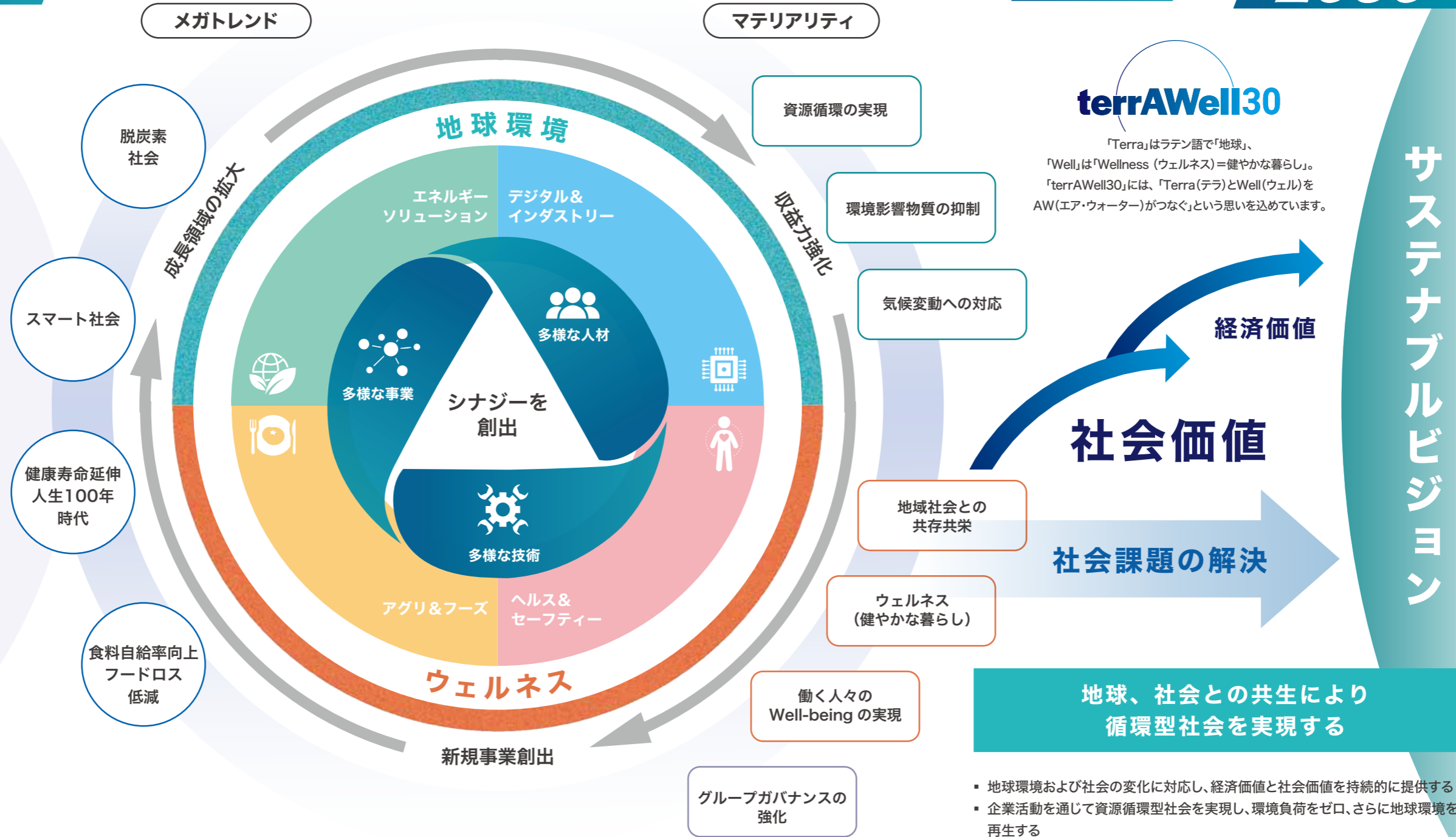
# 価値創造プロセス

Our Purpose  
地球の恵みを、社会の望みに。

当社グループは、パーパスである「地球の恵みを、社会の望みに。」をコンセプトに、多様な事業領域の成長ベクトルを、世界的な社会課題を踏まえた「地球環境」と「ウェルネス」の2軸に統合しました。当社グループの最大の強みである「多様な事業、人材、技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって、社会課題解決を通じた新たな企業価値を創出し、サステナブルビジョン「地球、社会との共生による循環型社会の実現」を目指します。

## 経営資源

- 多様な事業領域、高シェア製品・サービス
- グループが擁する多様な組織と人材
- 技術力・知的財産
- 地域密着の事業基盤

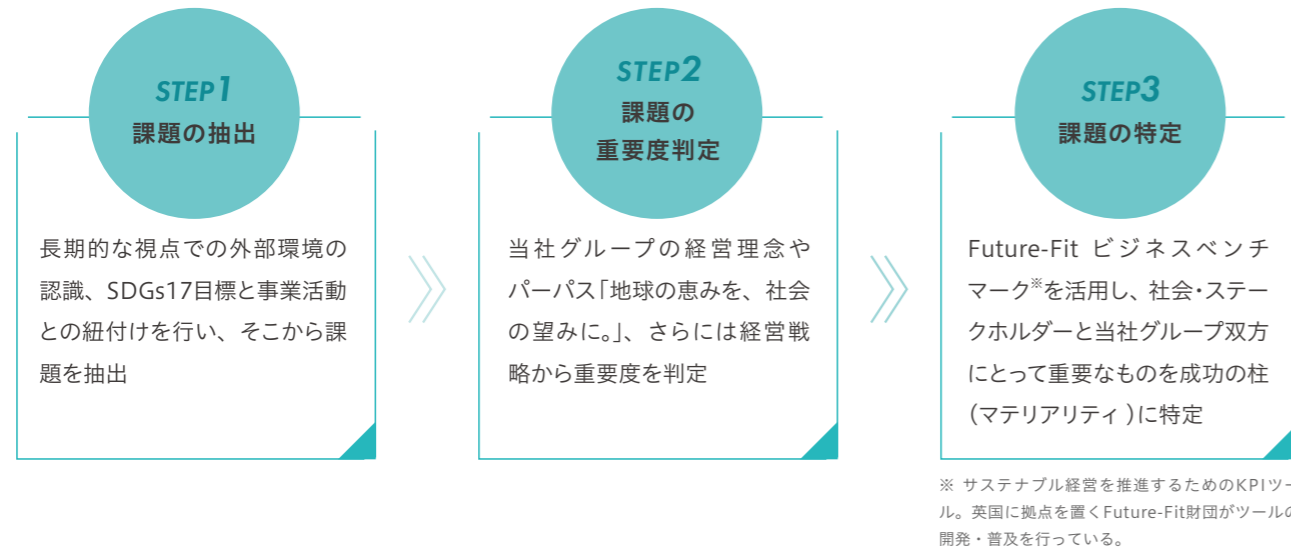


- 地球環境および社会の変化に対応し、経済価値と社会価値を持続的に提供する
- 企業活動を通じて資源循環型社会を実現し、環境負荷をゼロ、さらに地球環境を再生する
- 地域社会、顧客から選ばれ続け、働く人々のWell-being\*を実現する

\* Well-beingとは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあり、幸福であることに加えて、企業のなかでの多様な働き方や誰でも活躍できる場を提供することで、働く人々が生きがいのある人生を送っていること

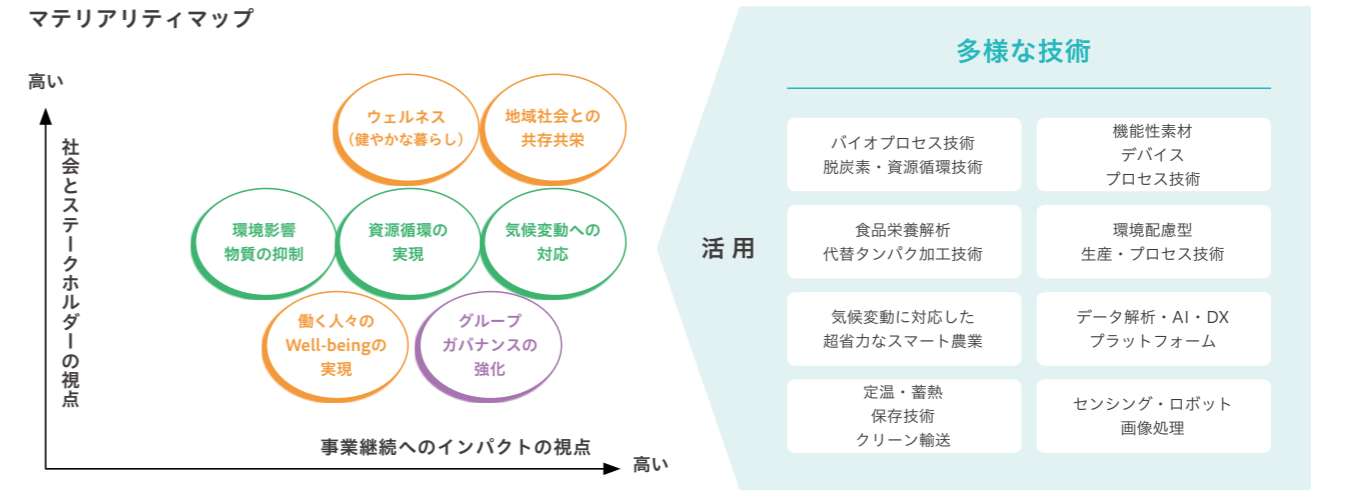
## 成功の柱(マテリアリティ)の特定プロセス

社会環境や事業環境の認識、リスクと機会の検討、ステークホルダーとの関係から、サステナブルな社会の構築における重要性、および当社グループの企業価値向上につながる事業における重要性を考慮しマテリアリティを特定しました。



## 成功の柱(マテリアリティ)

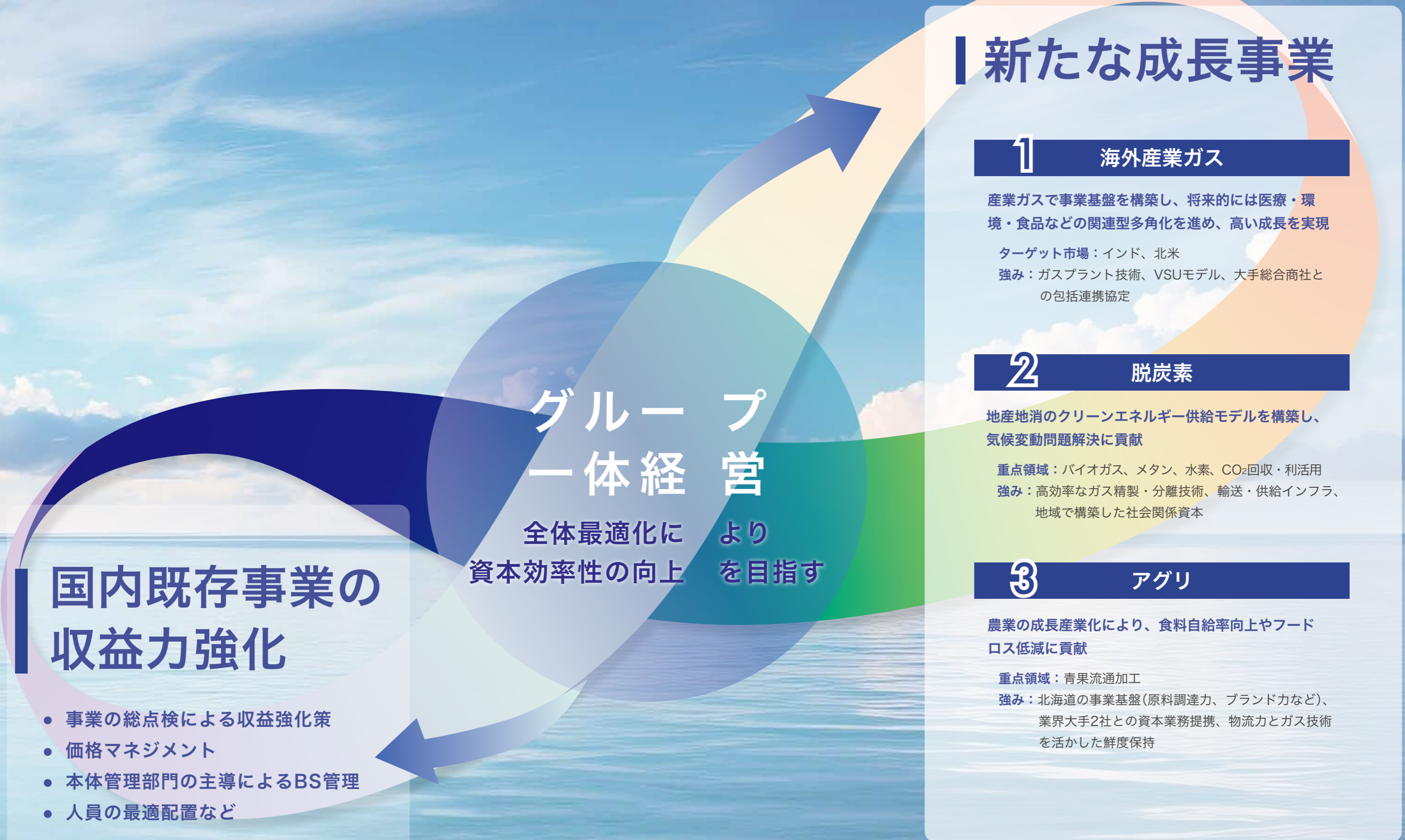
「事業継続へのインパクトの視点」(横軸)と「社会とステークホルダーの視点」(縦軸)の両面を考慮し、いずれにおいても重要度が高い要素を選定。当社グループが有する多様な技術を活用したイノベーションにより、サステナブルビジョンの実現に貢献していきます。



マテリアリティ	機会	リスク	関係性の高い事業領域					関連するSDGs
			デジタル&インダストリー	エネルギーソリューション	ヘルス&セーフティ	アグリ&フーズ	その他	
<b>1 気候変動への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオマスを利用した地産地消型エネルギー供給システムの構築</li> <li>石油系エネルギーから低炭素エネルギーへの転換と関連機器の提供</li> <li>次世代燃料(水素、液化バイオメタン)など脱炭素ソリューションの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の使用やCO<sub>2</sub>排出の規制強化</li> <li>エネルギー転換による既存エネルギー市場縮小や需要減少</li> <li>高潮や洪水など自然災害の激甚化による生産活動・物流機能への影響</li> </ul>	●	●	●	●	●	7, 9, 11, 12, 13
<b>2 資源循環の実現</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出物の回収・精製・浄化システムなどの提供 (CO<sub>2</sub>回収・固定化を含む)</li> <li>リサイクル・再利用の促進による廃棄物の削減や資源化</li> <li>廃棄物に係る循環型サプライチェーンの構築 (食品廃棄物、家畜ふん尿などの処理システムなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物処理に関する規制強化と処理コストの増大</li> <li>資源枯渇、人口増加などによる環境問題、環境リスクの広がり</li> </ul>	●	●		●	●	6, 11, 12, 13
<b>3 環境影響物質の抑制</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>排ガス精製装置、水処理設備や排煙・排水・土壌浄化処理製品の提供</li> <li>飲料容器・包装資材における代替プラスチックの使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>濁水や水質悪化による原料調達、生産活動への影響</li> <li>化学物質関連の規制強化に伴う対応コストの増大</li> <li>プラスチック規制の強化</li> </ul>	●			●	●	6, 11, 12, 13, 14, 15
<b>4 地域社会との共存共栄</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害リスクの最小化に貢献するソリューションの提供</li> <li>下水道など社会インフラ・システムの整備に貢献する製品・サービスの提供</li> <li>地域の雇用創出と経済振興に貢献する事業の創出</li> <li>スマートファクトリー・スマート農業のニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少(少子高齢化)と都市集中に伴う地域経済の衰退</li> <li>自然災害による被害の甚大化</li> <li>社会インフラの老朽化に伴う運用・維持コストの増大</li> </ul>	●	●	●	●	●	2, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 13
<b>5 ウェルネス(健やかな暮らし)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療の高度化や遠隔化に貢献する製品・サービスの提供</li> <li>セルフメディケーションを可能とする製品・サービスの提供</li> <li>おいしくかつ安心・安全・健康に貢献する食材の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>超高齢化と健康寿命の延伸に伴う医療費の増大</li> <li>生活習慣病などの慢性化や複雑化をはじめとした疾病構造の変化</li> </ul>			●	●	●	2, 3, 8, 12
<b>6 働く人々のWell-beingの実現</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTを活用した働き方改革やワークライフバランスの推進</li> <li>従業員のキャリア形成とダイバーシティ経営の推進</li> <li>従業員が心身ともに健康で安心して働ける職場環境づくりの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な対応を実施しない場合の労働生産性の低下や優秀な人材の流出</li> <li>従業員の健康逸失リスク</li> <li>事業展開のグローバル化に伴う従業員の価値観の多様化</li> </ul>	●	●	●	●	●	3, 4, 5, 8, 10, 11, 16, 17
<b>7 グループガバナンスの強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の統合再編による内部統制機能の強化</li> <li>コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化</li> <li>透明性向上によるステークホルダーとの信頼性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> <li>コンプライアンス違反による社会的信用の失墜</li> <li>M&amp;A・事業拡大に伴うリスク管理の機能不全</li> </ul>	●	●	●	●	●	8, 16, 17



# エア・ウォーターの成長戦略



## 国内既存事業の収益力強化

- 事業の総点検による収益強化策
- 価格マネジメント
- 本体管理部門の主導によるBS管理
- 人員の最適配置など

グループ 一体経営  
 全体最適化に  
 資本効率性の向上  
 を目指す

## 新たな成長事業

### 1 海外産業ガス

産業ガスで事業基盤を構築し、将来的には医療・環境・食品などの関連型多角化を進め、高い成長を実現

ターゲット市場：インド、北米

強み：ガスプラント技術、VSUモデル、大手総合会社との包括連携協定

### 2 脱炭素

地産地消のクリーンエネルギー供給モデルを構築し、気候変動問題解決に貢献

重点領域：バイオガス、メタン、水素、CO<sub>2</sub>回収・利活用

強み：高効率なガス精製・分離技術、輸送・供給インフラ、地域で構築した社会関係資本

### 3 アグリ

農業の成長産業化により、食料自給率向上やフードロス低減に貢献

重点領域：青果流通加工

強み：北海道の事業基盤(原料調達力、ブランド力など)、業界大手2社との資本業務提携、物流力とガス技術を活かした鮮度保持

# terrAWell30の実現に向けて

当社グループは2030年度に目指す姿として「terrAWell30」を設定しています。「terrAWell30」では、「地球環境」と「ウェルネス」という2つの成長軸に沿って、多様な事業・人材・技術を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって「社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創出」を目指しています。

## 2030年度に目指す姿 = terrAWell30

### 収益性の向上

営業利益 **1,600** 億円 売上収益営業利益率: 10%

### 事業拡大

売上収益 **1兆6,000** 億円 うち海外売上収益比率: 20%

### 資本効率性の向上

グループ一体経営の追求により、グループ経営資源の全体最適化を行うことで資本効率性の向上を目指す。

ROE 2022年度 9.7%を **12%**以上

ROIC 2022年度 5.6%を **8%**以上

### 主要非財務指標

#### GHG排出量

**30%**削減  
(2020年度比)

#### 廃棄物リサイクル率

**80%**  
(2021年度65%)

#### 水使用量原単位

**10%**削減  
(2021年度比)

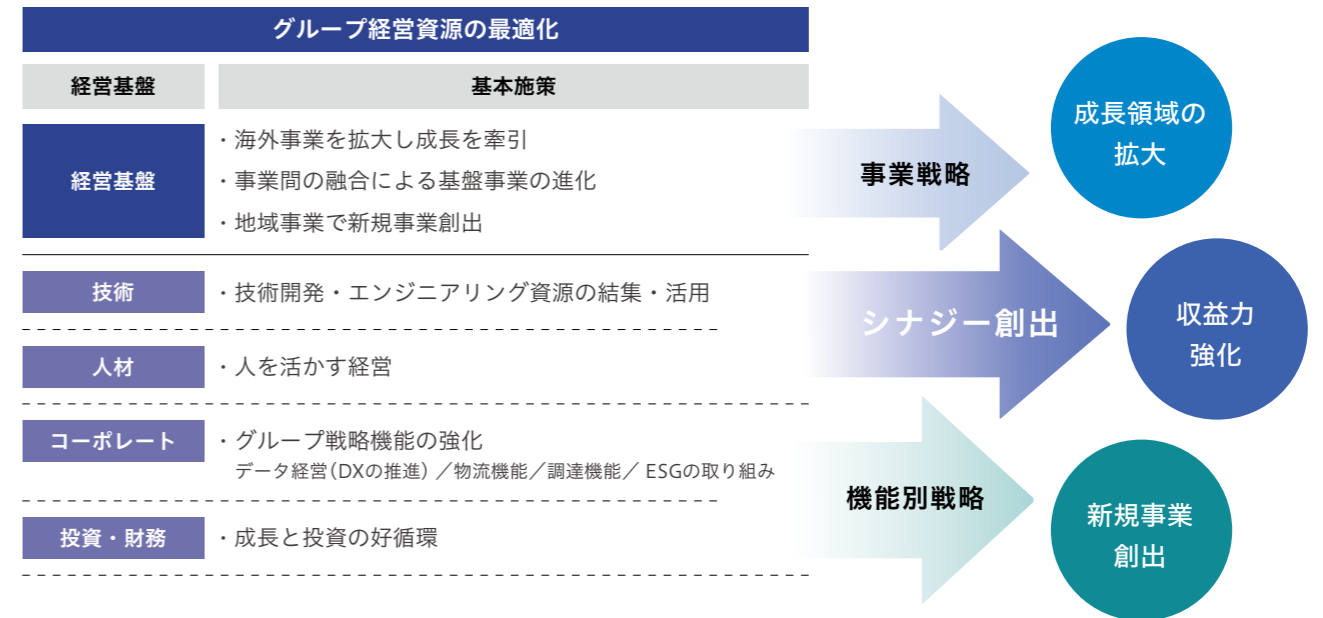


### 目指す社会

- 脱炭素
- 資源循環
- 人と自然の共存
- スマート社会
- 健康長寿

## terrAWell30 基本方針

グループ経営資源の最適化によってシナジーを創出し、成長領域の拡大とともに、収益力強化と新事業育成を図ります。



## 成長戦略の進展

terrAWell30の実現に向けて、当社グループの経営資源によって生み出される価値の最大化を実現するという考えのもと、収益力強化、成長領域の拡大、新規事業創出に取り組んでいます。

**収益力強化**

**進化するグループ一体経営** (→p.42)

ユニット経営・グループ一体経営へ移行し、全体最適化を進める。国内事業は、物流(データに基づく物流の全体最適化)、DX(ITを活用した業務の低減)、調達(グループ横断的な調達活動によるコストリダクション)の面から全体最適化を進めるとともに、人員の最適配置、価格マネジメント、在庫の適正化により収益力強化を図っています。

**成長領域の拡大**

**FOCUS 1** (→p.44)

**グローバル&エンジニアリング**

グローバル市場で存在感を示すガス企業を目指して産業ガス事業とエンジニアリング事業への積極投資で成長を加速する海外事業について、全体戦略や強み、最重要地域である北米・インドそれぞれの市場戦略をご紹介します。

**FOCUS 2** (→p.48)

**エレクトロニクス**

複雑化・微細化する最先端のニーズに応えるデジタル化の進展と国産化を目指す投資拡充が後押しする半導体産業の旺盛な投資需要を取り込み、成長を続ける当社グループのエレクトロニクス事業についてご紹介します。

**新規事業創出**

**FOCUS 3** (→p.50)

**カーボンニュートラルを成長に取り込む**

低炭素・脱炭素に資する技術と事業、顧客基盤、物流ネットワークなどの経営資源を活用した脱炭素社会と資源循環型事業モデル構築への取り組みをご紹介します。

**FOCUS 4** (→p.54)

**ウェルネスを成長に取り込む**

世界人口の増加などを背景とした食料不足や、超高齢社会の到来に伴う健康寿命延伸といった社会課題解決に向けた新規事業創出の体制構築や取り組みをご紹介します。



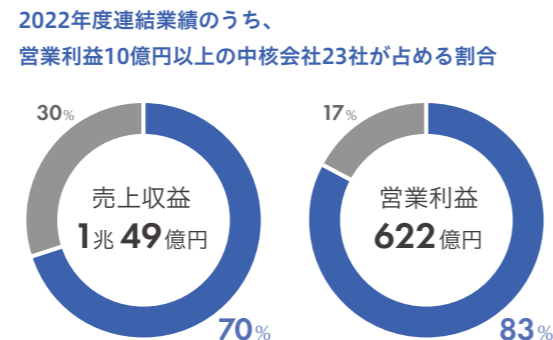
# 進化するグループ一体経営

当社グループは2022年4月にエア・ウォーター本体組織とグループ会社群が一体となったユニット経営に移行しました。今後さらなる成長に向けて、グループ経営資源の全体最適化を加速するとともに、グループ会社の自律的な成長を促すため、このユニット経営を、当社と各事業領域で中核的な役割を担うグループ会社が一体となったグループ経営体制に進化させてまいります。

## グループ会社の自律的な成長が全体成長の原動力に

当社は2000年以降、累計245社を超えるM&Aによってさまざまなバックグラウンドを持つ企業をグループに取り入れるとともに、各社の事業運営における独自性を尊重したグループ経営を行っています。

多様な事業領域を擁し、売上収益1兆円の企業規模となった現在、グループ会社の自律的な成長こそが当社グループ全体の企業成長を牽引していると言っても過言ではありません。



## これまでに実施した主要な統合再編

統合再編時期	事業領域	統合再編により誕生した中核会社
2020年10月	地域事業会社	エア・ウォーター北海道㈱ エア・ウォーター東日本㈱ エア・ウォーター西日本㈱
2021年10月	機能化学品	エア・ウォーターパフォームケミカル㈱
	加工食品	エア・ウォーター・アグリ&フーズ㈱
2023年4月	半導体向け産業ガス・特殊ケミカル 半導体関連機器装置	エア・ウォーター・エレクトロニクス㈱ エア・ウォーター・メカトロニクス㈱
	LPガス（北海道）	エア・ウォーター・ライフソリューション㈱
2023年7月	医療機器・介護用製品	エア・ウォーター・メディカル㈱
2023年10月	エアゾール・注射針	エア・ウォーター・リアライズ㈱

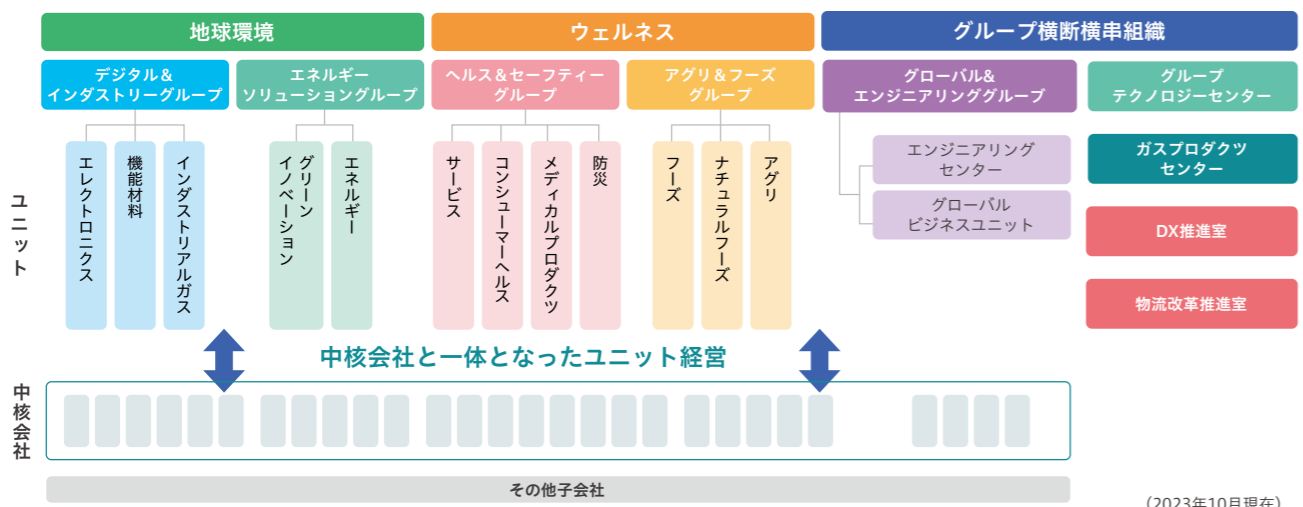
## グループ会社の統合再編により中核会社を形成

グループ会社の自律的な成長を促すためには、各社が業界内での存在感を高めるとともに、戦略的な設備投資やM&A、他企業などとのアライアンスを実現しやすいように、一定以上の企業規模とすることが重要です。

そのため、当社グループでは、年間の営業利益が10億円を超える規模の企業を「中核会社」と定義し、各事業領域で中核会社を形成するべくグループ会社の統合再編を進めてきました。

## ユニット制の導入

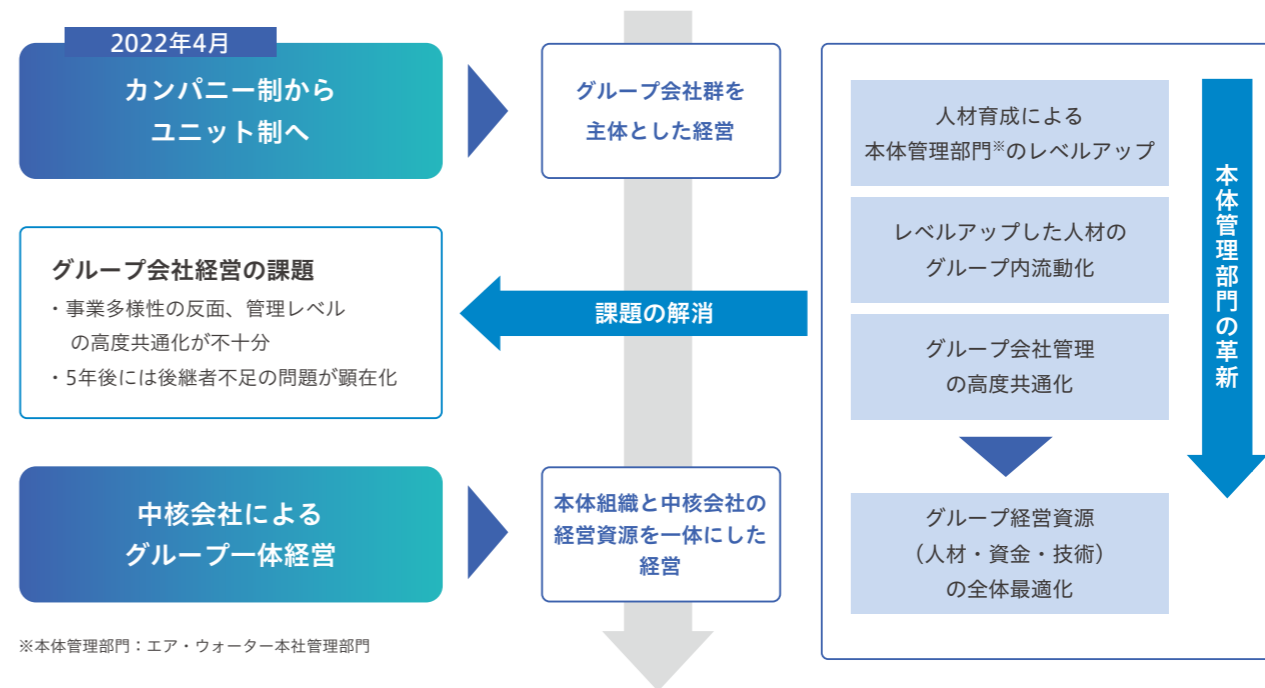
当社は、グループ会社の自律的な成長を軸としつつ、経営資源である多様な事業・人材・技術のシナジーを生み出し、グループの総合力を発揮するための経営体制の構築に取り組んでいます。その基盤となる組織戦略として、2022年4月に「地球環境」と「ウェルネス」という2つの成長軸のもとに、多様な事業領域を4つの事業グループに統合再編するとともに、新たに「ユニット制」を導入しました。なお、ユニット制を導入した狙いについては、CEOメッセージ(→p.14)をご参照ください。



※1 13ユニットのうち、7ユニットの長がM&A会社の出身者であり、これらのユニット長は傘下の中核会社となるグループ会社の社長を兼任(一部は社長経験者)しています。  
 ※2 ユニット制の導入に先立ち、技術開発、エンジニアリング、ガスプロダクツの機能およびDX推進、物流改革について、グループ横断的に推進を行う組織を設置しています。

## 本体管理部門の革新とグループ全体での人材流動化を目指す

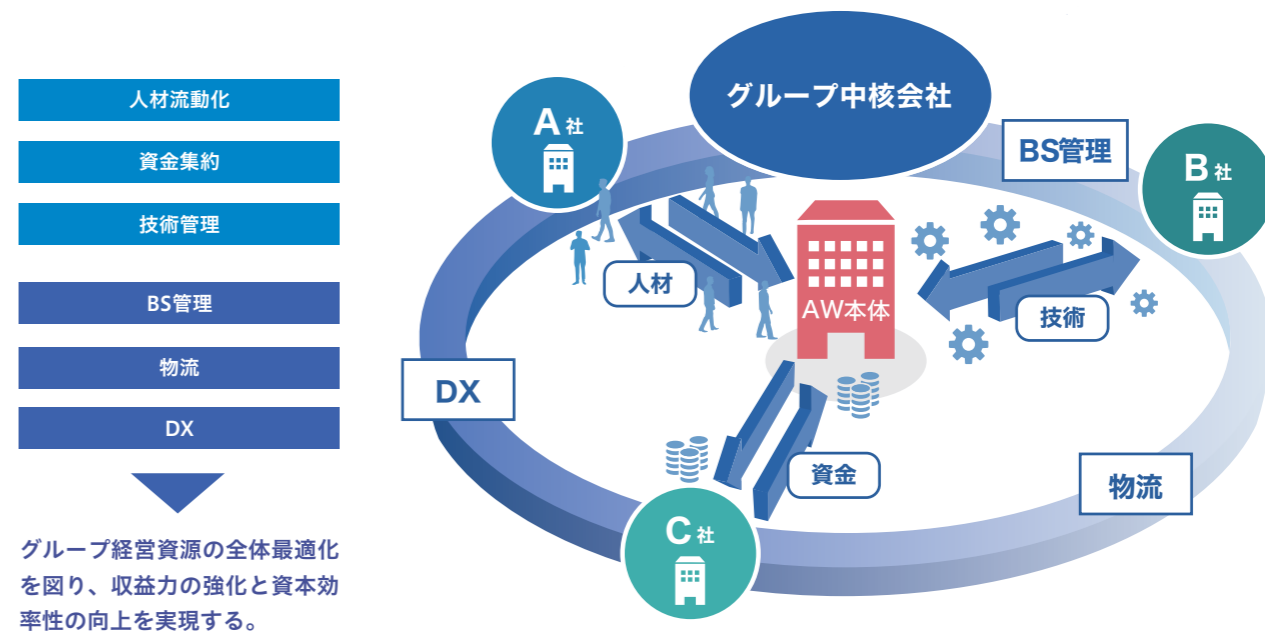
さらに、当社グループ経営において今後の課題として挙げられるのが、本体管理部門によるグループ会社管理の高度共通化と、人材の流動化です。経営資源の最適配分を図り、各社の事業成長を後押しするには、管理レベルを高い次元で共通化することが不可欠です。また、グループ会社の経営を担う人材についても長期を見据えると後継者不足の懸念があるため、グループ内での人材流動化を図り、次世代経営者を育成することが喫緊の課題となります。



## 中核会社によるグループ一体経営へ

2023年3月31日現在の連結子会社142社のうち、営業利益10億円以上の「中核会社」は、現在23社ですが、今後、さらなる統合再編を進め、30社前後まで増やす方針です。

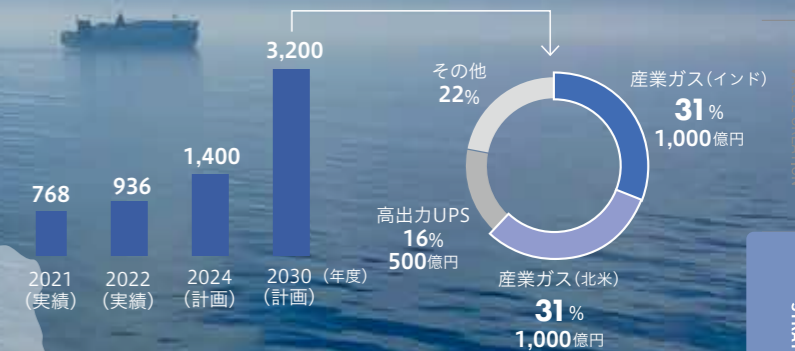
ユニット制を軸に、中核会社自身の事業運営の独自性を保ちながら、企業経営の骨格をなす経営資源(人材・資金・技術)と中核会社の成長を支える共通基盤(BS管理・DX・物流)については、当社本体と中核会社を一体的に運営管理し、グループ経営資源の全体最適化をはじめとした成長戦略を実現してまいります。



FOCUS 1  
グローバル&エンジニアリング

# 産業ガスメーカーとして グローバル市場で存在感を示す

海外売上収益（実績・計画）  
（億円）



長期ビジョン「terrAWell30」の実現に向けた成長ドライバーのひとつが、海外事業です。当社グループはインドと北米を最重要エリアに定め、日本で培ったエンジニアリング力をテコに産業ガス事業のグローバル展開を推進しています。

## インドと北米で海外展開に着手

当社はこれまで培ってきた強みを活かす市場環境がインド、北米それぞれで整っていると判断し、全社成長の牽引役と位置付けています。

インドは最大の産業ガスユーザーで

ある鉄鋼業からの需要が旺盛で、GDPが年率7%で成長する高度経済成長期を迎えています。政府主導で自動車産業などの製造業の振興に向けたインフラ投資が進んでおり、2030年度までに年間粗鋼生産能力を現在の倍以上となる3億トンに拡大する目標を掲げています。製造業の成長には産業ガスの存在が不可欠であり、かつての日本の高度経済成長期と同様に、高い市場成長のポテンシャルを有しています。当社がこれまで日本の鉄鋼メーカーに提供してきたエンジニアリング技術やプラントオペレーションの優位性を発揮

できると考え、重要戦略エリアと捉えています。

北米は日本のおよそ5倍の市場規模を有する最大の産業ガス市場です。半導体関連の製造プロセスや製薬・バイオテクノロジーにおける低温輸送技術など、ガス使用量を伸ばしている産業が複数存在します。また、脱炭素に関わる水素やCO<sub>2</sub>回収などの新たな利用用途が広がっており、世界最先端の産業ガス消費国である北米市場での経験がグローバルマーケットにおける当社の競争力向上につながると考えています。

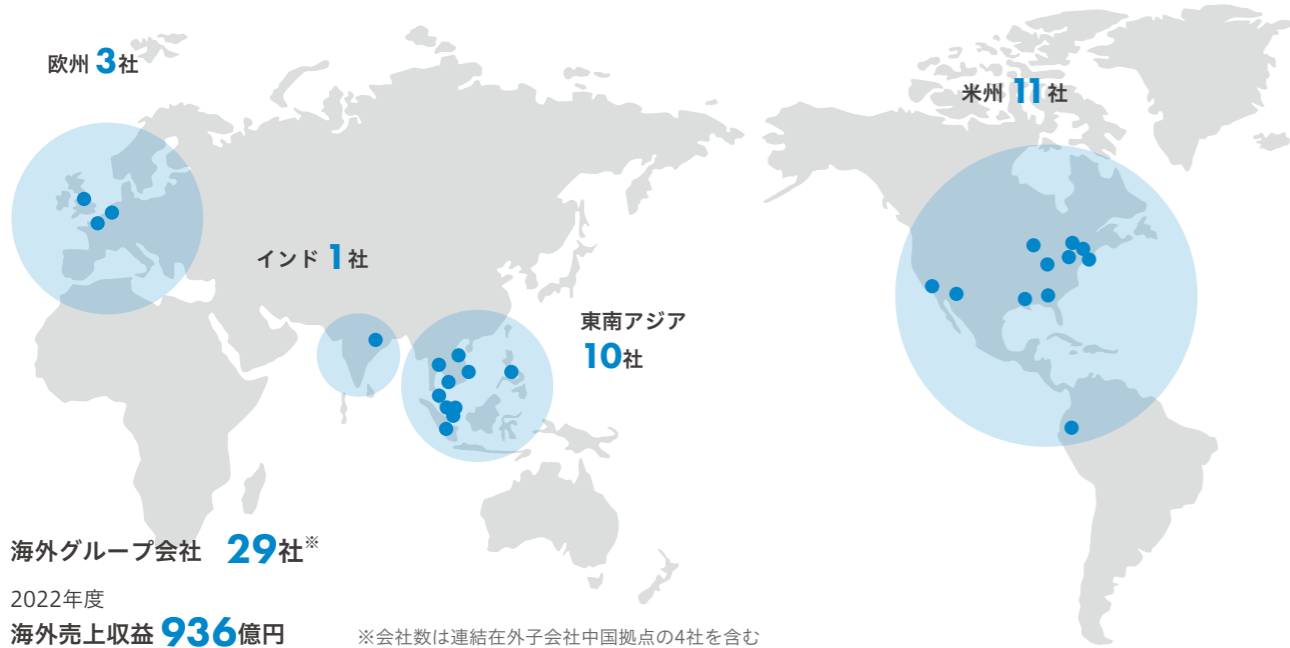
## エンジニアリング力を軸に海外へ展開

当社は神戸製鋼所との合併事業を通じて大型深冷空気分離プラントの技術を獲得し、エンジニアリング力を高めることで、プラントメーカーとしてのポジションを確立しました。また、日本のみならず、北米・アジア・欧州にもプラント・低温機器の製作拠点を設置し、あらゆる地域の需要をカバーするグローバルなエンジニアリング体制を確立しています。さらに、長年にわたり鉄鋼メーカーに向けたオンサイト

ガス供給で培った、顧客の安定・安全操業に寄与するオペレーション・メンテナンス技術も有しています。インドでは2019年に産業ガスメジャーの現地法人から事業を獲得し、同国で1、2位の規模を誇る製鉄所向けのオンサイトガス供給事業と、東部・南部を中心としたローリー・シリンドラー事業の基盤を確固たるものにしました。こうしたプラントエンジニアリング技術やノウハウを活かし、産業ガスメジャーと互角にわたり合える力をつけ、インド、北米と海外事業へ注力していきます。

2022年より、当社と三井物産(株)はグローバル市場での産業ガスを中心とした事業拡大に向けて戦略的提携を進めています。当社のガス製造・供給に係る技術・ノウハウと同社の保有する化学・鉄鋼・エネルギーなどの情報ネットワークを活用し、インドや北米での産業ガス事業の拡大を加速させていきます。将来的には産業ガスの事業基盤を活かして、グローバル市場においても国内同様に医療や食品など他事業への展開にも果敢に挑んでまいります。

## エア・ウォーターグループの主な海外拠点



## G&Eグループ発足で事業成長・開発スピードを加速

当社はグローバル展開の加速に向け、産業ガス事業に関わるノウハウを一元化するためにグローバル&エンジニアリング(G&E)グループを発足させました。その主たるミッションは深冷分離、吸着分離、水素製造、極低温ガスアプリケーションなどの技術を核として、グローバル事業の成長を加速させること。もうひとつは開発部門と事業会社との連携を深めて研究開発から商品化までをスピードアップさせることです。また、さまざまな海外事業会社をタイムリーかつ一元管理するグローバルマネジメント部を通じて、財務、連結管理、業務監査などの事業管理機能の実効性を高めていきます。

当社はこれまでの海外進出を通じて多種多様な人材や技術などのリソースを獲得してきました。今後はグローバルでエンジニア人材のデータベースを整備し、人材戦略に活用。採用、育成で早期にグローバル人材の戦力化を図り、多様な人材と技術を掛け合わせることでリソースを融合し、複雑化する社会課題にソリューションを提供していきます。



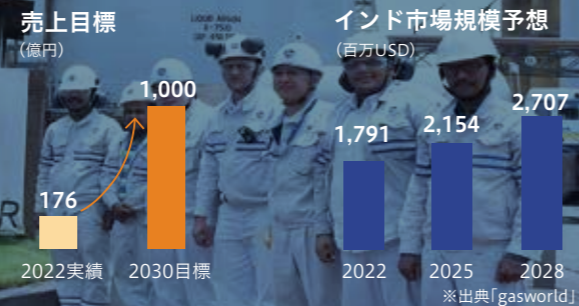
エア・ウォーター(株)  
取締役 常務執行役員  
グローバル&エンジニアリンググループ担当  
兼エンジニアリングセンター長

大塚 茂樹



# インド事業

世界で最も成長が著しいインドの産業ガス市場。高度経済成長を背景に、自動車や建材への鋼材需要拡大により鉄鋼業に用いられる酸素の使用量はさらなる増加が見込まれています。



## 大型 M&A を通じて業界 3 位のポジションを獲得

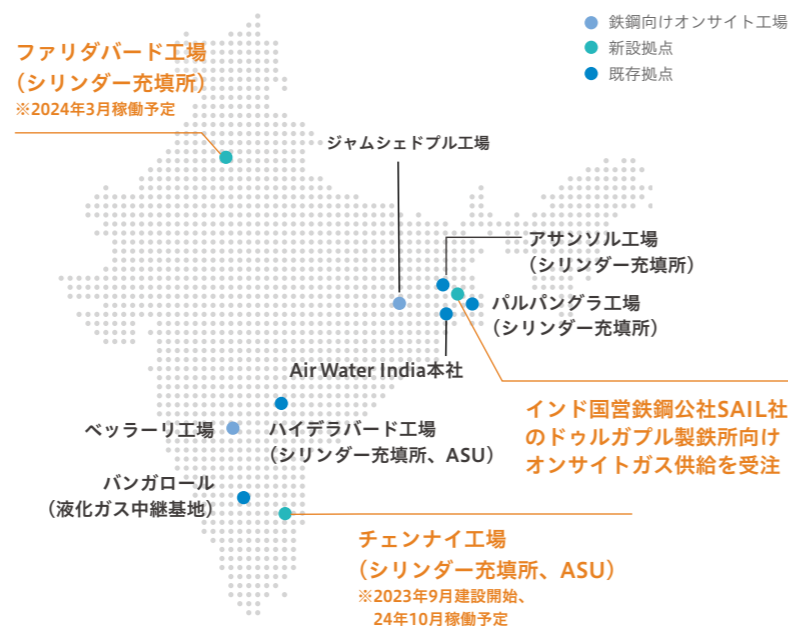
当社は2013年にインド市場に参入後、2019年に実施した東部・南部の鉄鋼オンサイト拠点の大型M&Aを起点としながら現地の産業ガスメーカーとしての信頼感を高め、同国3位のシェアを有します。

## 国営鉄鋼公社向けオンサイトガス供給案件を獲得

日本政府は、インドと政治・社会・安全保障などの領域で多面的に結びつきを強めており、なかでも経済面での連携強化が進んでいます。こうしたなか、当社は2023年9月、インド国営鉄鋼公社であるSteel Authority of India Limited (SAIL社)から同国東部のドゥルガプル製鉄所向けオンサイトガス供給を受注しました。日系企業である当社がインド国営企業との間で大型事業に取り組むことは、日印経済連携のなかでも重要な意義を持ちます。今後、約135億円を投じて、グローバルエンジニアリング体制のもと、日本・インド・米国のエンジニアリング力を結集し、最新鋭の大型深冷空気分離プラントの設計・製作を進め、2025年10月にガス供給を開始する計画です。当社において、インドで初となる大型深冷空気分離プラントの受注であると同時に、タタスチール向け(ジャムシェドプル工場)、JSWスチール向け(ベッラーリ工場)に続く、同国3カ所目の鉄鋼向けオンサイトガス供給拠点となり、飛躍的な成長に向けた着実な一歩を踏み出しました。

## インド市場基本戦略

- 鉄鋼オンサイトガス供給の新規獲得
- ガス製造拠点拡充によるインフラネットワークの構築



## インド全域における事業展開を見据えたネットワーク構築

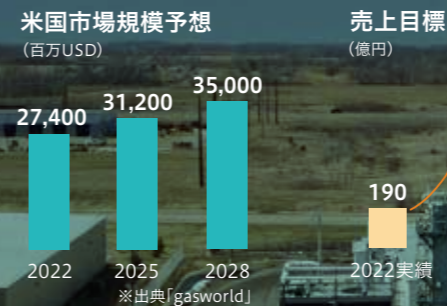
2024年3月には、これまで未進出であった北部エリアに充填工場が稼働、さらに2024年10月には南部の主要都市チェンナイに液化ガス製造プラントの稼働を予定しています。今後も需要に見合った設備投資を執行し、事業エリアをインド全域に広げ、鉄鋼メーカー向けオンサイトガス供給事業を基軸に、製造・輸送・販売インフラのネットワーク構築を進めるとともに、水素、ヘリウム、レアガスなどガス種の拡充とあわせ、同国2位のポジションを目指します。また、将来的には、同国への進出が期待される

半導体産業に向けたガス・関連機器、さらに、パイオガスや医療、食品分野など多様な事業を展開し、2030年に1,000億円の事業規模を目指します。

日印パートナーシップの一環で、COOの松林がモディ首相と会談



©PMO India

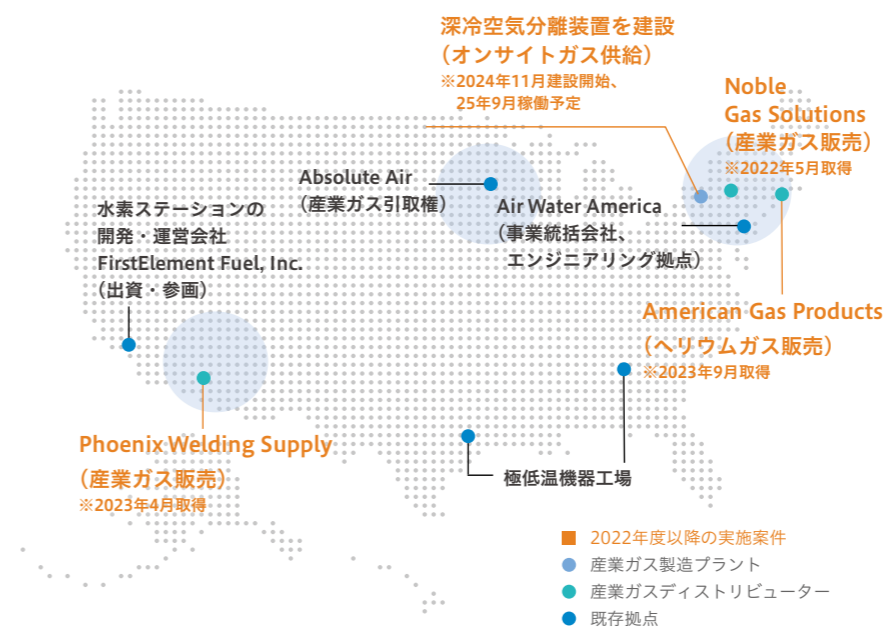


# 北米事業

北米は産業ガスの世界最大のマーケットであり、年平均4.5%の市場成長が見込まれる有望市場。半導体などの主要な産業に加え、水素サプライチェーンの構築など、先進的な取り組みが行われています。

## 北米市場基本戦略

- 「米国版VSUモデル」戦略の展開
- 付加価値の高いヘリウムやグリーン液化水素事業の確立



## 新たな需要が生まれる世界最大の市場へ進出

北米は、日本の約5倍の規模(約3兆円)を持つ世界最大の産業ガス市場であり、先端技術分野が集積するのみならず、脱炭素関連をはじめ世界に先駆けて産業ガスの新しい用途開発やガスアプリケーションが生み出される市場です。北米市場を開拓するうえでの当社の強みは、高効率なガス精製・分離技術と深冷空気分離装置の設計・製作ができるエンジニアリング体制です。産業ガスの事業の展開を見据え、2016年に北米市場に参入以降、低温機器メーカーやプラントエンジ

ニアリング会社の買収を通じて事業基盤を構築し、北米市場での存在感を高めるとともに、現地パートナーとの連携に取り組んできました。

## 産業ガス事業に本格参入

こうしたなか、当社は2022年より北米で産業ガス事業を開始しました。現地ディストリビューターのM&Aやアライアンスにより、販売機能を獲得しつつ、その周辺に自社のガス製造拠点を設置していく「米国版VSUモデル」が市場開拓の戦略です。2023年8月に米国ニューヨーク州において、当社初のガス製造拠点と

なる大口需要家へのオンサイトガス供給案件を獲得。これに先行する2022年5月には、同地を地盤とする産業ガスのディストリビューターを買収しており、製造から販売まで一貫したガス供給事業を開始します。また、2023年4月には、ハイテク産業が立地するアリゾナ州を地盤とするディストリビューターを買収し、事業エリアの拡大を進めています。さらに、2023年9月には北米全域を事業エリアとするヘリウム販売会社を買収。付加価値の高いガス種の取り扱いを拡充し、総合提案力を高めることで、半導体をはじめとする成長産業の需要を取り込みます。

## 脱炭素需要を事業成長に取り込む

現在、脱炭素関連の需要が急速に拡大する米国において、高い技術レベルが要求される液化水素タンクやCO<sub>2</sub>回収装置の製造・販売を手掛けています。また、米国最大のモビリティ向け水素販売事業者であるFirstElement Fuel社へ出資し、液化水素タンクやリチャージャーの供給を通じて、水素サプライチェーンの構築に取り組んでいます。今後さらに、CO<sub>2</sub>回収やグリーン液化水素の製造・供給に取り組むとともに、米国で獲得した先端技術やノウハウを日本など他の地域にも展開していく構想です。

※液化水素の輸送とガス水素の充填が1台で可能となる移動式水素ステーション



American Gas Products工場



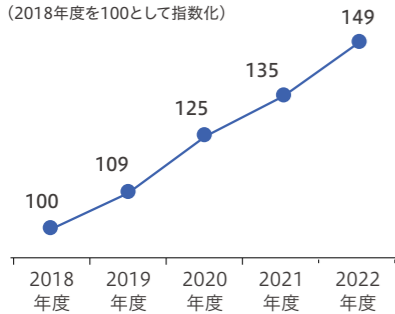
FOCUS 2  
エレクトロニクス

# グループ総合力を発揮し 半導体市場の成長を取り込む

国内ではデジタル化の進展と半導体の国産化を目指し、大手半導体メーカーの工場新設・増設が相次いでいます。

当社グループは1980年代から業界に先駆けて、窒素ガス発生装置「V1」で半導体向けオンサイトガス供給を行ってきた実績があります。近年では特に、大手半導体メーカーに向けたオンサイトガス供給の旺盛な投資を継続しています。

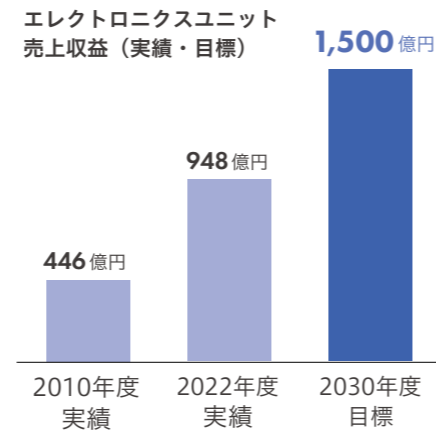
窒素ガス販売数量推移  
(2018年度を100として指数化)



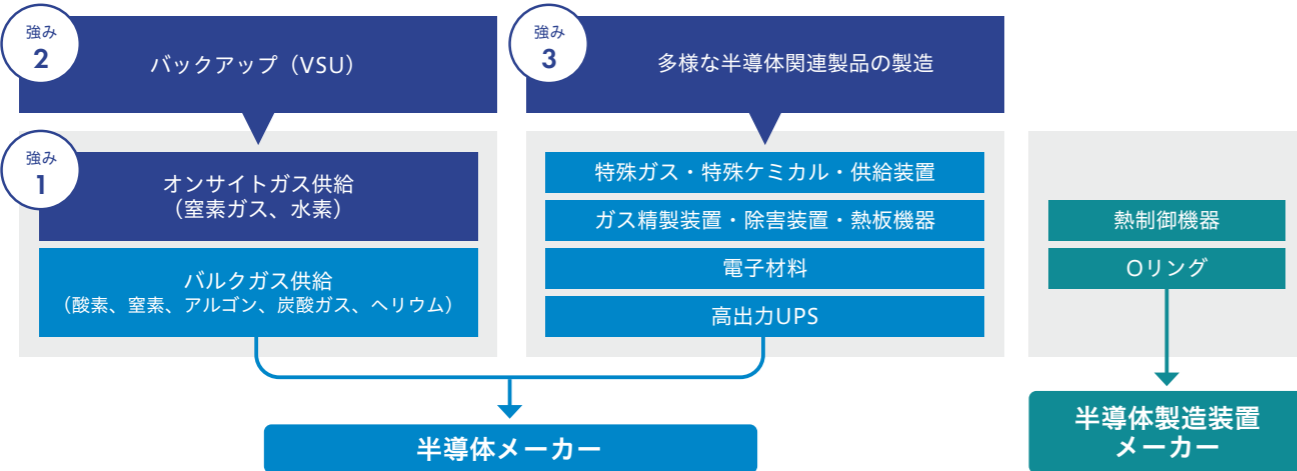
また、ガスだけでなく特殊ガス・特殊ケミカルや供給装置、ガス精製・排ガス処理装置、半導体製造装置向け熱制御機器など半導体の生産効率化・技術高度化に不可欠な製品メニューをM&Aで獲得することで、半導体メーカー向けの製品ラインアップを拡充してきました。そのなかで2010年に売上約450億円規模だったエレクトロニクス関連売上は、2022年には2倍以上の約950億円まで拡大しました。

2023年4月には、グループ全体のエレクトロニクス事業を「ガス」と「機器」それぞれの役割を明確にした2つの事業会社へ集約・再編し、グループ資源をより有効活用し事業拡大を目指す体制へ移行しました。

今後は、半導体メーカー向けオンサイトガス供給と周辺領域の総合力で、2030年には1,500億円規模を目指していきます。



## エア・ウォーターグループのエレクトロニクス向け事業の総合力



## 長年にわたり半導体業界とともに歩み、培ってきた強みを活かして 拡大するエレクトロニクス関連需要を取り込み、着実に成長し続けます

### 強み 1 窒素ガス発生装置「V1」

1980年代に膨張タービンを使用しない革新的な窒素ガス発生装置V1を開発するとともに、業界に先駆けて、ガストータルシステムという、顧客の工場に当社のプラントを建て、ガスの製造・供給・バックアップ・監視・メンテナンスなどトータルサポートを提供し、半導体工場へ窒素ガスを供給するデファクトスタンダードモデルを構築しました。半導体メーカーをはじめとしたエレクトロニクス関連ユーザー

を中心に200機以上の設置実績を築いてきました。また、DRAMやCMOSセンサーをはじめとした大規模半導体工場向けでは、競合他社を凌ぐ国内5拠点でのガスセンターによる安定供給のノウハウと実績を保有しています。今後のさらなる半導体製造工場の新增設に対応するためのガス供給プラント投資を加速するとともに、ガス供給プラント製作に不可欠なエンジニアリング体制を強化しています(→p.71)。



国内各地のガスセンター  
左:広島県、右:長崎県、下:岩手県(建設中)

### 強み 2 VSUネットワークによるバックアップ体制

半導体製造で必要となる産業ガスをいかなる時にも安定供給し続けています。そのためのバックアップ体制として、全国22カ所に液化ガス製造プラント「VSU」を配備し、エレクトロニクス向けのガス供給を強力にサポートしています。



岩手液酸

### 強み 3 半導体製造をトータルサポート

ガス供給のみならず、薬品・化学原料などの材料や装置の販売、さらに配管工事からロジスティクスに至るまで、半導体製造をトータルに支援しています。高圧ガスや危険物を取り扱う倉庫を半導体工場の近隣に構え、製造プロセスに必要な材料を調達から供給まで一元管理するほか、工場内に有資格者を配置し、容器交換や材料供給装置の点検業務を一括して請け負う、材料マネジメントサービスを展開しています。



特殊ケミカル・供給装置



ガス精製・除害装置

危険物倉庫

### 熊本県菊池郡大津町にエレクトロニクス関連事業のグループ複合拠点を新設

熊本県菊池郡において、2024年夏を目途に、エレクトロニクス関連事業に特化した複合事業所を新設します。新拠点には、特殊ケミカルや特殊ガス、基礎化学品を保管する倉庫を設け、

伸長する半導体材料需要の獲得を進めていきます。将来的にはガスプラントを建設し、近隣半導体工場へオンサイトガス供給を行うことも視野に入れています。



# FOCUS 3 カーボンニュートラルを 成長に取り込む

気候変動問題は、電力多消費型企業である当社グループにとってマテリアリティとして取り組むべき課題であると同時に、大きな事業機会でもあります。

当社は、祖業である産業ガスを基軸に長年にわたり培ってきたCO<sub>2</sub>回収、水素製造、メタンといった低炭素・脱炭素に資する技術や事業、

地域社会とのつながりや顧客基盤、物流ネットワークなどの経営資源を有しています。当社グループは、これらの資源に加え地域の特色を活かし、地域で発生した廃棄物からクリーンなエネルギーを創出する「地産地消の資源循環型エネルギー供給モデル」の構築に取り組むことで、社会課題解決に貢献していきます。



- 液体肥料 (農業への活用)
- 熱
- 炭酸ガス (CO<sub>2</sub>を放出せずに再循環)
- ドライアイス
- 水素 (カーボンニュートラルなエネルギー供給)
- 電力
- 液化バイオメタン

## Case 1. バイオメタンの製造と活用

### 持続可能な地域循環型エネルギー供給モデル

当社グループは、未利用バイオマスである家畜ふん尿から発生するバイオガスを、LNG(液化天然ガス)の代替燃料となる液化バイオメタン(Liquefied Bio Methane、以下「LBM」)に加工し、域内で消費する地域循環型のサプライ

チェーン構築に取り組んでいます。酪農が盛んな地域においては、クリーンで持続可能な国産エネルギーとなり、家畜ふん尿に起因する臭気や水質汚染などの減少にもつながる社会課題解決型の事業モデルです。



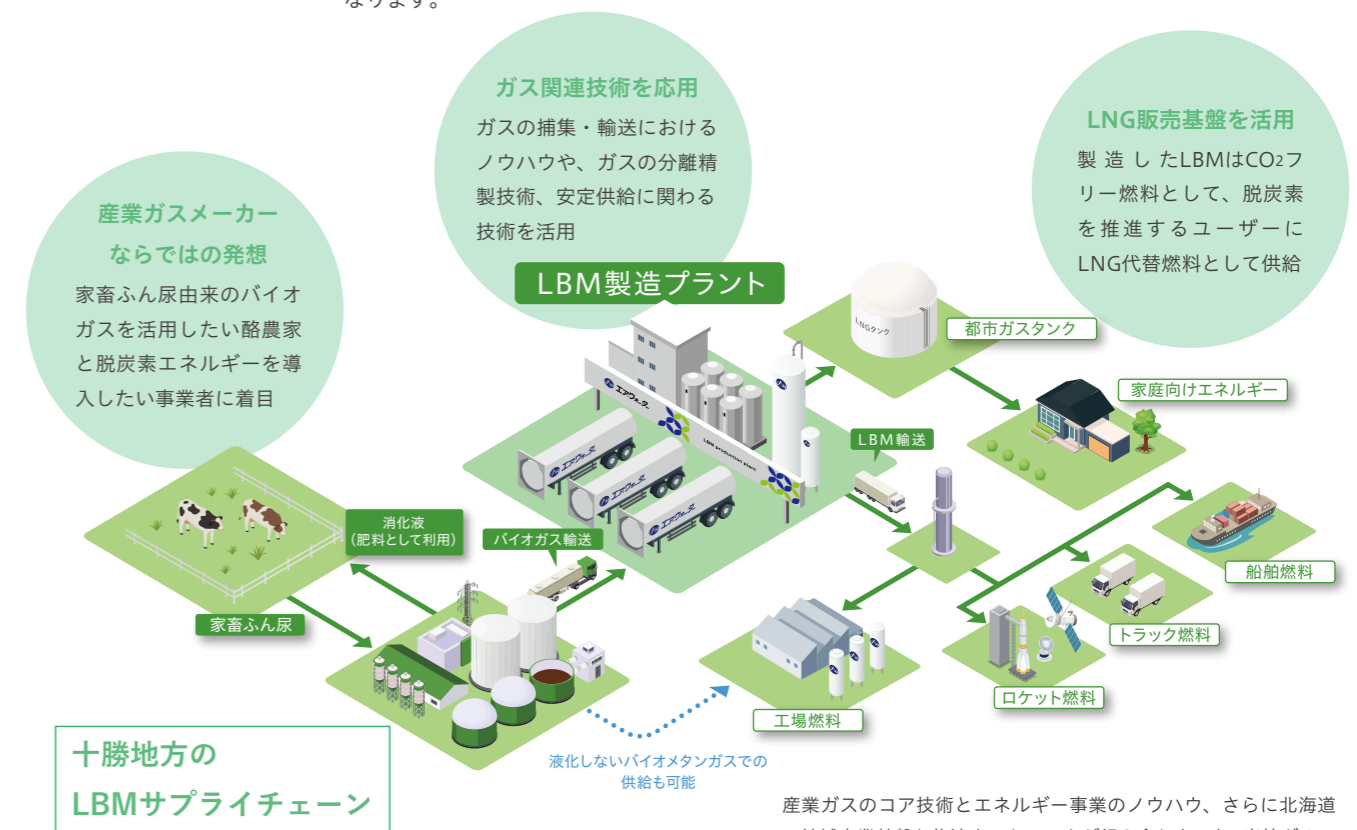
**船舶燃料**

(株)商船三井をはじめとする6社の協力のもと、LBMを内航船の船舶用燃料として使用の実証試験を実施。船舶運航における脱炭素化に向けた有効な手段となります。



**工場電力・製品材料**

パナソニック インダストリー(株)の帯広工場でLBMの利用に向けた合意書を締結。2025年度中に工場電力とEVリレー製品の材料に使用し、工場の脱炭素化に貢献します。



※全量がLNGの代替として消費されるものとする、温室効果ガス削減率は60%以上となります。

産業ガスのコア技術とエネルギー事業のノウハウ、さらに北海道の地域事業基盤と物流ネットワークが組み合わさった、当社グループならではの取り組みで、2024年度中に事業化予定です。LBMを新たなエネルギー製品として取り扱い、今後10年間で約600億円を投資することで、社会実装を加速させます。



**都市ガス (生活用エネルギー)**

帯広ガス(株)の導管供給区域内において、LBMをLNGの代替燃料として利用の実証を実施。都市ガス利用者に向け、LBMを供給することは国内初の試み。



**ロケット燃料**

インターステラテクノロジズ(株)が、LBMを衛星打ち上げロケット「ZERO」の燃料として使用することを決定。2023年12月より、エンジン燃焼試験棟において実証実験を開始しました。

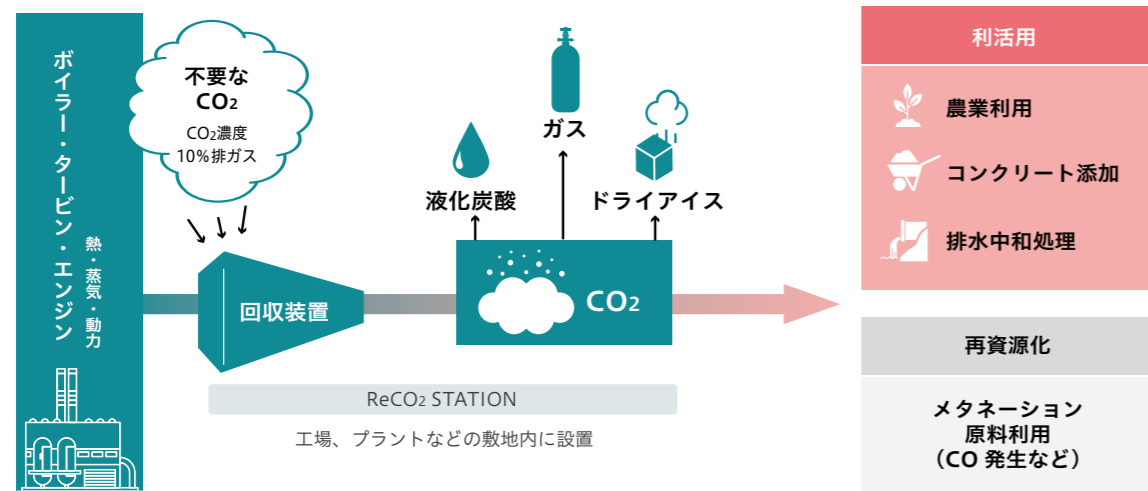


## Case 2. CO<sub>2</sub>回収技術で循環型社会を創出

ボイラーや工業炉など中小規模の工場から排出される低濃度の燃焼排ガスから低コスト・低エネルギーでCO<sub>2</sub>を分離回収する技術は世界的にも未確立です。当社は、長年培ってきたガス製造・エンジニアリング技術や炭酸ガス・ドライアイスメーカーとしての知見を活かし、独自の吸着分離技術を用

いてこれを可能にし、小型CO<sub>2</sub>回収・利活用装置「ReCO<sub>2</sub> STATION」を開発しました。回収したCO<sub>2</sub>をその場でドライアイスにすることも可能であり、「地産地消」型の新しい炭酸ガスサプライチェーン構築に取り組んでいます。

排出したCO<sub>2</sub>の再資源化・利活用



廃棄物などからバイオガスやバイオメタンなどの低炭素・脱炭素エネルギーを生成

本装置で製造したドライアイス



「ReCO<sub>2</sub> STATION」は工業炉やボイラーなどから出るCO<sub>2</sub>濃度が約10%の燃焼排ガスでの利用を想定しています。また、CO<sub>2</sub>を圧縮して液化炭酸ガスを作り出し、それを固体化することでドライアイスまで製造できるコンテナサイズの装置です。

当社グループは、食品などの冷却保存に使われるドライアイスのトップメーカーですが、近年、国内の製油所や製鉄所の稼働停止に伴い、ドライアイスの原料となるCO<sub>2</sub>の調達先が減少しています。こうしたなか、将来的には地域ごとにCO<sub>2</sub>を回収してドライアイスを製造し、地産地消型のドライアイス供給ネットワークを構築します。また、回収したCO<sub>2</sub>を「資源」として捉え、素材や燃料に再利用する「カーボンリサイクル」の取り組みも進めています。

低濃度のCO<sub>2</sub>をより低コストで回収する技術開発も進めており、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募した「グリーンイノベーション基金事業」に採択されました。「ナトリウムフェライト(Na-Fe系酸化物)」という素材をCO<sub>2</sub>吸着剤として使う技術で、戸田工業(株)や埼玉大学と共同研究を行っています。現状の約半分となる2,000円台/t-CO<sub>2</sub>の回収コストを目指します。

## Case 3. 水素サプライ事業に関わる取り組み

燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素の利活用は、脱炭素化の鍵のひとつです。産業ガスメーカーとして培ってきた水素ガスの製造、貯蔵、運搬から使用方法に至るまでの豊富な知見と技術を活かし、脱炭素関連施策が急速に進展する米国におい

て、水素バリューチェーンの構築を先行して手掛けています。同時に、日本国内でも全国の拠点を活用し、自治体や産業界と連携しながら、カーボンニュートラルへの寄与を目指しています。

### 米国の水素ステーション開発・運営会社に出資

当社グループは、米国カリフォルニア州で水素ステーションの開発・運営の最大手であるFirstElement Fuel, Inc.(以下、FEF社)に出資しています。2024年までに同州で80カ所の水素ステーション網構築を目指すFEF社を支援するとともに、液化水素タンク、液化水素トレーラーをはじめとする水素ステーション運営に必要なソリューションを提供し、液化水素の製造・販売・物流など、水素サプライチェーンに関わる新たな取り組みを進めていきます。



FEF社の水素ステーション

### オンサイトプラントを軸とした国内水素サプライチェーンの構築

当社グループは、国内9カ所のオンサイト水素ガス供給拠点と、11カ所の圧縮水素製造拠点を有し、水素ガスを供給している国内屈指の水素メーカーです。

天然ガス水蒸気改質によるオンサイト生産方式の水素ガス製造装置「VHR」を全国各地に配備し、既存産業用途のサプライチェーンのクリーン化や、将来の水素エネルギー社会の実現に向けて増加が見込まれる需要に対応していきます。将来的には、製造に伴うCO<sub>2</sub>を回収し、クリーンな水素製造を計画しています。

### 水素オンサイト・製造充填拠点 (全20拠点)

- 製造充填拠点
- オンサイト拠点



水素ガス発生装置「VHR」

### CO<sub>2</sub>フリー水素製造の取り組み

#### ①「牛のふん尿」からクリーンな水素エネルギーを製造

北海道鹿追町にて、国内で唯一、カーボンニュートラルな家畜ふん尿由来のバイオガスからつくられる水素の製造・供給事業を2022年4月より開始しました。水素の利活用の促進にも努めており、鹿追町や地元企業が燃料電池自動車を導入し、乳牛のふん尿から製造した水素を燃料として、町内を走行しています。



㈱しかおい水素ファーム

#### ②未利用天然ガスを活用したDMR法によるCO<sub>2</sub>フリー水素の製造

新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の採択を受け、北海道豊富町にて、メタンを主成分とする温泉付随天然ガスから、メタン直接改質(DMR)法<sup>※</sup>により、CO<sub>2</sub>を直接排出させることなく水素を製造する実証を開始しました。



豊富町の天然ガス採取プラント

※メタンを原料として鉄系触媒などの存在下で、水素とカーボンナノチューブなどの固体炭素を生成するクリーンな反応です。得られる水素はターコイズ水素と呼ばれ、新たな水素製造方法として期待されており、戸田工業(株)と開発を進めています。

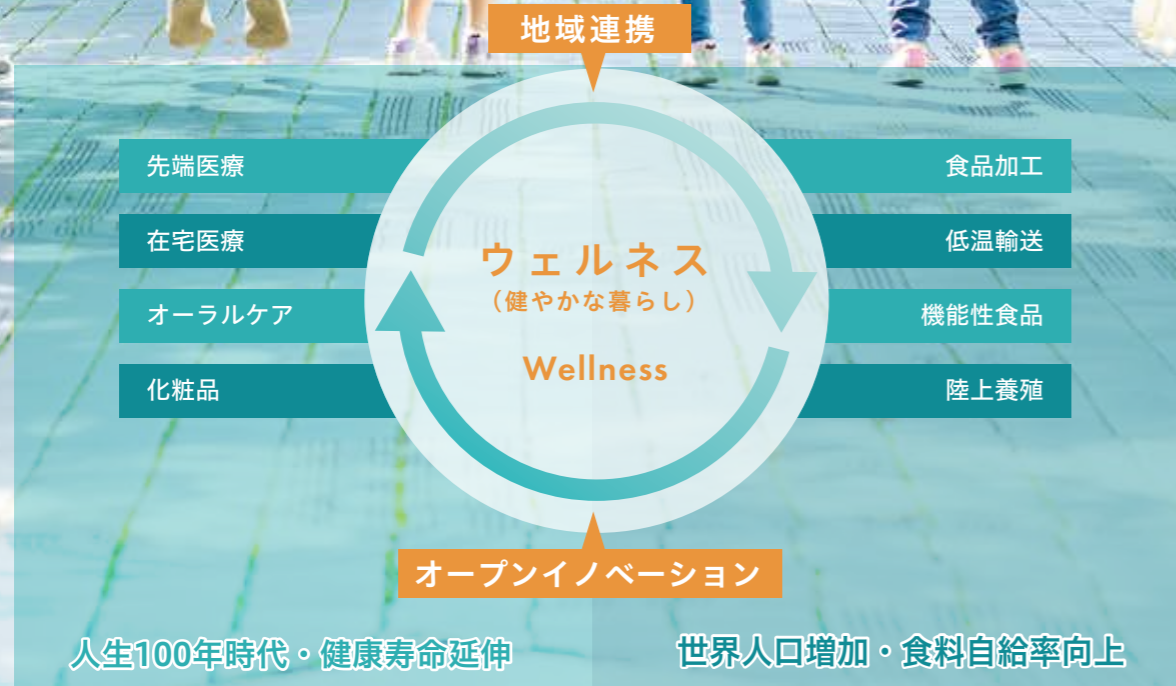


FOCUS 4  
 **ウェルネスを成長に取り込む**

人々のウェルネス（健やかな暮らし）に関わる社会課題を解決することは、エア・ウォーターグループの使命であり、成長に向けた重要な領域でもあります。

超高齢社会の到来に伴う病床の不足や医療従事者の働き方改革、平均寿命と健康寿命のギャップなどが社会課題となるなか、当社グループは急性期医療のみならず、病院外での予防・未病・リハビリなども含めたヘルスケア分野における取り組みを通じて、健康寿命延伸に貢献していきます。

健康で充実した生活の基盤である「食」に関しては、世界人口の増加や気候変動などを背景とした長期的な食料不足が世界的な課題となっています。こうしたなか、当社グループは「青果流通加工プラットフォーム」の構築や「陸上養殖プラットフォーム」提供事業を通じて、食料自給率の向上につなげていきます。



Case 1. 「青果流通加工プラットフォーム」を強化

当社グループのアグリ（農産・加工）事業は、農産物の国内最大産地である北海道に事業基盤を有しています。契約栽培や原料野菜の調達を通じた生産者との強い結びつきをベースに、農産物を必要な形に加工し、タイムリーに供給する体制を整備し、新たな販路を開拓しています。特に、当社の特長である産地と消費地を結ぶ厚い物流力や、産業ガスによる鮮度保持をはじめとした技術力を活用し、「青果流通加工プラットフォーム」を強化しています。

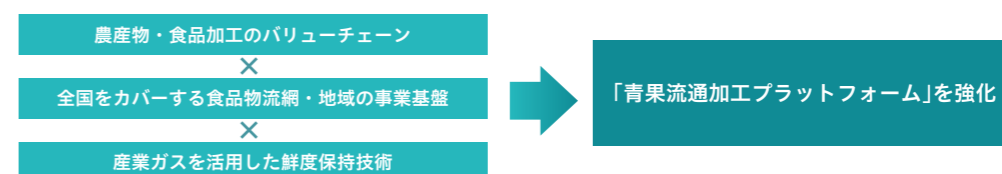
一方、食料安全保障や食料自給率の向上が社会課題となるなか、国内の青果物市場は、生産農家の減少をはじめ、異常気象の常態化が進み、青果物

の安定供給の重要性が増えています。こうしたなか、当社は2023年2月、青果物の専門商社で加工・仲卸を手掛ける(株)ベジテック、業務用ホール野菜やカット野菜を販売するデリカフーズホールディングス(株)と資本業務提携を通じた協業体制を構築。当社グループから両社への北海道産野菜の安定供給や、物流「2024年問題」に備えた原料保管拠点の設置、産地リスク分散のための新規産地開拓などを進めています。

2023年10月には、福岡市中央卸売市場の仲卸として最大で、量販店や食品メーカー、外食などに幅広い販路を持つ丸進青果(株)の株式51%を取得しグループ化しました。当社グループの

主要産地である北海道との端境期を補完する九州で青果物の調達網を拡充し、産地の分散化による安定供給を確立するとともに、2024年2月に稼働を開始する「熊本低温物流センター」との連携も図っていきます。

業界大手との協業を通じて、青果物の調達網をより強固なものとし、加工・販売までのバリューチェーンと物流ネットワークをあわせ持つ「青果流通加工プラットフォーム」を強化。持続可能な国内農業の発展に寄与するとともに、産地と食卓をつなぎ、時代に応じた豊かな食文化を創出し、ウェルネスに貢献してまいります。





## Case 2 陸上養殖の産業化に取り組む

天然魚の漁獲量減少や漁業従事者の減少・高齢化が課題となるなか、養殖の中心となっている海面養殖は、生産量増大に限界があるほか、食べ残した餌料が海底に堆積し水質汚染につながるなどの環境問題も指摘されています。

これらの社会課題に対して、当社グループは2023年5月より北海道東神楽町において、寒冷地に適した飼育環境下でのサーモンの陸上養殖を開始しま

した。養殖に不可欠な酸素、エネルギー、人工海水に加え、遠隔監視・鮮度保持などの技術を有する当社グループならではの強みを活かし、養殖プラントの設計から運転、メンテナンスまで一貫したパッケージで展開する「陸上養殖プラットフォーム」を提供しています。

「地球の恵みファーム・松本」（長野県松本市に2024年度完成予定）では、井戸水を利用した半閉鎖型のスマート

陸上養殖プラントで、サーモンやバナメイエビの試験養殖を開始し、付帯設備や消耗品の開発、高効率化を図っていきます。初期投資を抑えた小規模・半閉鎖循環型スマート陸上養殖プラントの開発により、地産地消モデルとして日本各地へ展開。陸上養殖の産業化を通じて、今後もおいしい魚が手軽に食べられる世界の実現を目指し、食料自給率の向上に貢献していきます。

### 陸上養殖プラットフォームを構築



## Case 3 歯髄再生による健康寿命の延伸

体の健康に密着していることで、近年特に注目されている口腔内の健康。なかでも「自分の歯」を長く保つことが、健康寿命を延ばすひとつの鍵となります。当社グループのアエラスパイオ(株)では、ひどい虫歯やケガなどの損傷が原因で歯髄を失ってしまった歯に対しての新たな治療法「歯髄再生治療」を2020年に世界で初めて実用化。医療法人健康みらいRD歯科クリニックと共同で、全国で治療が受けられる体制を整えています。また、全国の歯科クリニックと連携し、不用歯からの歯髄幹細胞の採取、培養、保存、輸送を担うバンク事業を展開。培養した幹細胞は歯髄再生治療だけでなく、将来的には病気

やケガで機能を失った臓器や組織を元通りにする再生治療に用いられることも期待されています(2023年11月現在、歯髄再生治療ができるクリニックは全国17施設、歯髄幹細胞バンクの抜歯提携歯科は182施設)。

2023年6月には、歯髄を守るように取り巻く象牙質まで再生する治療も実用化。再生された歯髄をより堅固な象牙質で覆うことで、歯全体の強度向上のほか、間隙の封鎖、再感染防止などの治療メリットが見込まれます。

さらに、二親等以内の家族の細胞を用いる「他家歯髄再生治療」の2027年頃の実用化を目指し、臨床研究を実施中。ひとつの不用歯から採取した細胞を多

くの人に移植することも可能であることから、大量に品質の良い細胞を培養する研究も進めています。このように、口腔内の健康を実現する新しい歯科医療を確立し、より多くの人々のウェルネス(健やかな暮らし)に貢献していきます。



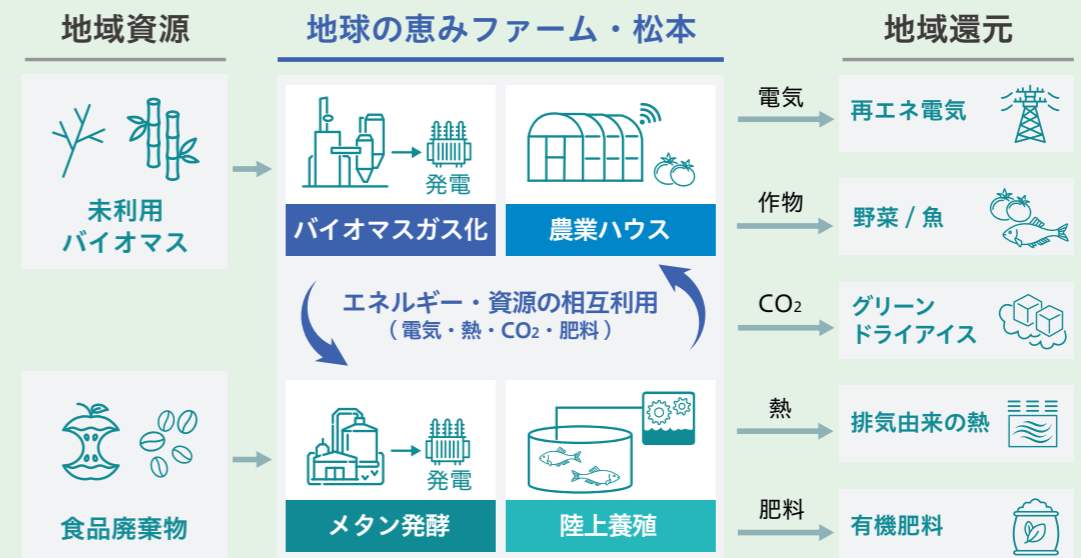
## TOPICS

### 「地球環境」と「ウェルネス」双方で目指す社会の象徴となるモデル施設 「地球の恵みファーム・松本」

当社は2022年10月から長野県松本市で、エネルギーの地産地消を目指した資源循環モデルの開発施設「地球の恵みファーム・松本」の建設に着手し、2024年度の完成を予定しています。同施設は「バイオマスガス化発電プラント」「メタン発酵プラント」「スマート陸上養殖プラント」「スマート農業ハウス」で構成。地域で発生する未利用バイオマス資源をガスや電気の生産に活用し、その際に発生する熱や炭酸ガスを陸上養殖や農業に利用します。「地球環境」と「ウェルネス」双方で目指す社会の象徴となるモデル施設です。

バイオマスガス化発電では、地域で処理に困っている竹や剪定枝なども発電燃料として利用可能で、タービンが発生しないバイオマスガス化炉を国内で初めて導入。松本市内で多く発生している木質系一般廃棄物のほか、林地残材や間伐材などの未利用木材を種類問わず受け入れていきます。メタン発酵では、地域で発生する食品系廃棄物を収集し、バイオガスを発生させ、エネルギーや発電に利用するとともに、その残渣も肥料として無駄なく活用。養殖や農業の廃棄物もバイオマスガス化発電やメタン発酵の原料として再使用します。

人工海水を使った陸上養殖では、サーモンやバナメイエビを養殖。農業ハウスでは、炭酸ガスによる光合成の促進や熟練農家の栽培農法をプログラミングしたシステムを活用することで、トマトやイチゴなどの栽培環境の最適化を図ります。陸上養殖や農業に欠かせない酸素、炭酸ガス、人工海水などの商材とともに、今後、検証した資源循環モデルを地域の課題に合わせた形で他の地域でも展開していきます。脱炭素社会と人々の健やかな暮らしへの貢献と事業拡大の両立に向けた取り組みを加速していきます。





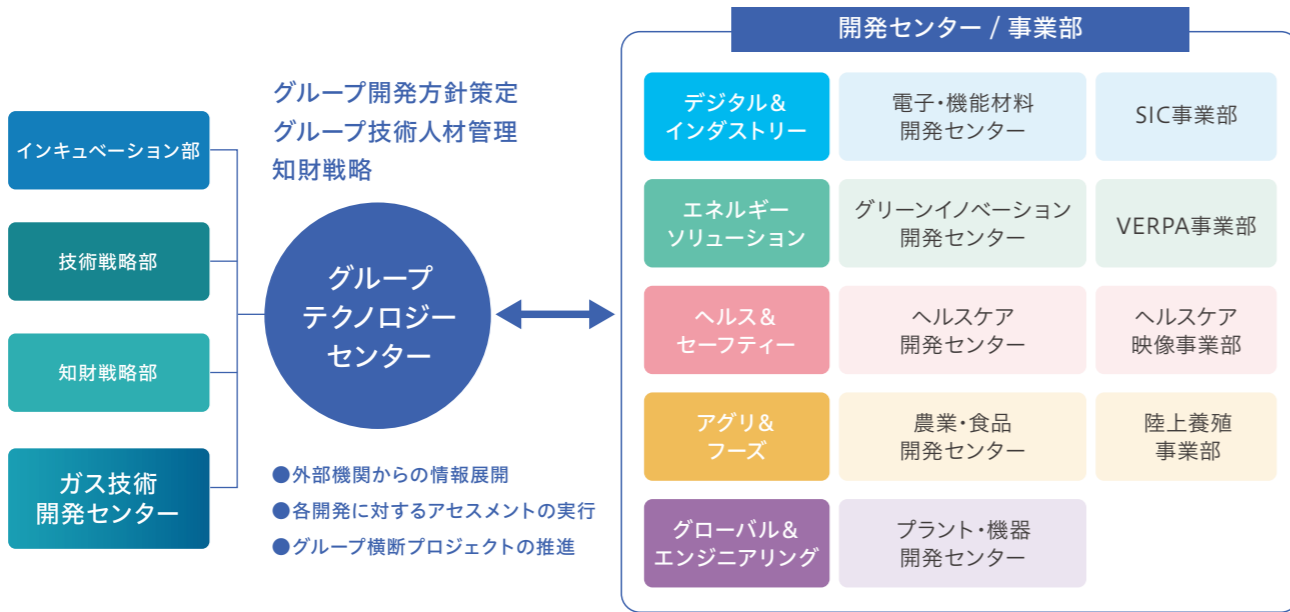
# 技術戦略

エア・ウォーターにとって、技術開発力は、製品やサービスの高付加価値化、顧客ニーズに対応するためのソリューションの源泉であり、社会課題解決に貢献する新事業を創出していくうえで不可欠な戦略軸となります。

## 技術開発体制

当社グループには38カ所余りの研究開発拠点があり、多種多様な研究開発を行っています。研究開発体制としては、「グループテクノロジーセンター（GTC）」がグループ全体の技術戦略プラットフォームとしての機能を担い、各事業分野の研究開発に対して、アセスメント、IoT・AI、知財管理、技術人材育成などの横串を刺すことで全社の技術戦略を統合的に推進しています。2023年7月には、各事業グループにそれぞれ「開発センター」を設置し、事業ニーズによりダイレクトに結びついた推進体制とすることで研究開発のスピード化

と効率化を図っているほか、事業化段階に移行した新規開発分野では、新たに「ヘルスケア映像事業部」と「陸上養殖事業部」を設置し、事業の立ち上げを加速化しています。また、同時にGTC内に「ガス技術開発センター」を設置しました。同センターは、すべての事業の基盤であり、シナジーの源泉となるガス技術、特に、エレクトロニクス、食品保存・輸送、医療・バイオ関連分野をはじめとした、さまざまなガスアプリケーションの開発を推進しています。



## 技術戦略の基本方針

### 1. 技術を成長のドライビングフォースに

GTCによるアセスメントの実行、ステージゲートの運用を通じて、開発テーマの迅速な事業化を推進。技術情報発信によるシナジー創出や産官学連携、企業ブランディングを強化し、グループの技術力を向上。

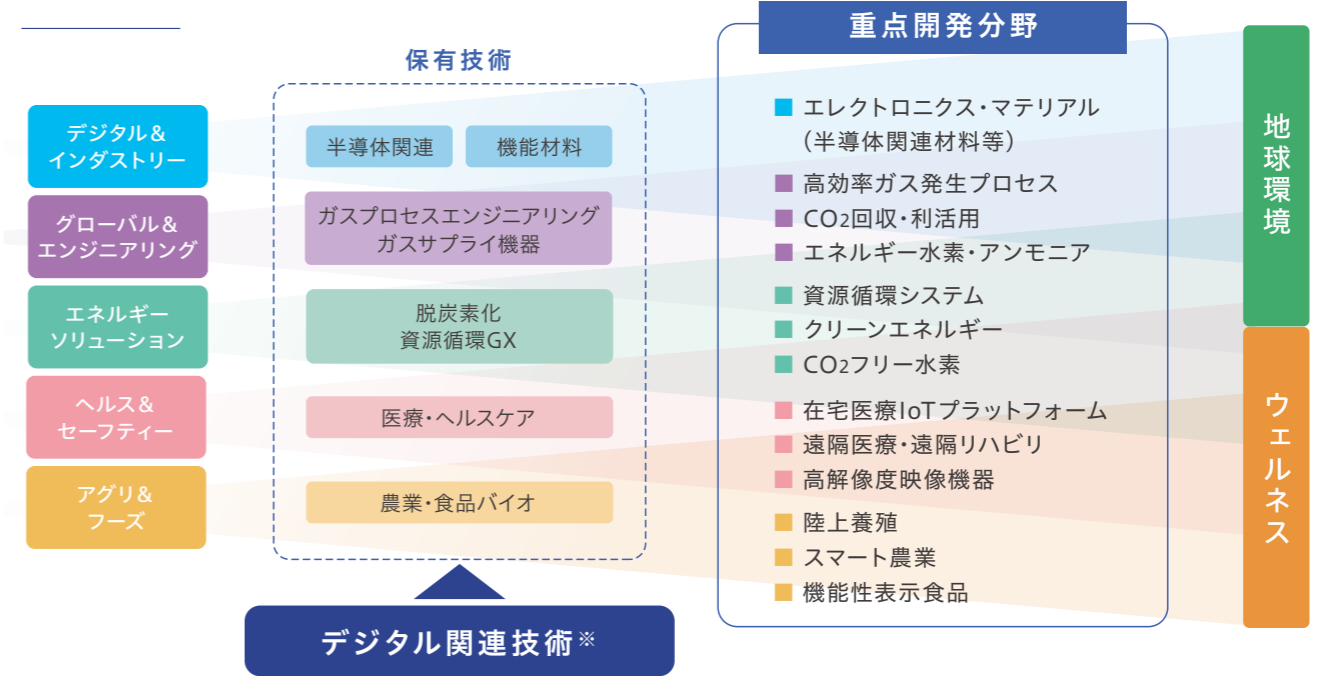
### 2. 新事業創出に向けたガスアプリケーション開発

「ガス技術開発センター」が中心となり、新事業創出の起爆剤として、エレクトロニクス、食品保存・輸送、医療・バイオ関連など新たなガス需要を生み出すアプリケーション技術を開発。

### 3. 技術人材戦略の立案と推進

グループ技術人材のスキルを一元管理し、採用、スキル把握、育成、適材適所の人材配置を推進。

## 技術開発テーマ



※当社は、この数年間で複数の大手電機メーカーの技術開発部門(約70名)を統合しており、センシング(光・音)、画像処理、遠隔通信制御などデジタル関連の要素技術を獲得しています。これらの要素技術を以前から保有する産業ガス、医療、農業・食品などの技術や事業モデルと組み合わせることで、新事業を創出する技術革新に取り組んでいます。

## エア・ウォーターグループの開発&情報発信拠点

当社では、社会課題の解決に貢献する新事業の創造、開発、発信拠点の整備を進めています。これらの施設は、オープンイノベーションの推進による技術開発とともに、情報発信によるブランド力の向上、技術による新事業創出のプロセスを通じた人的資本の向上を図っていく舞台として機能します。

 <p><b>2019年 9月開館</b></p> <p>歯髄再生治療の発祥の地 <b>国際くらしの医療館・神戸</b> 人々の健やかな「くらし」を創造するための新たな製品・サービスを生み出す研究・開発拠点</p>	 <p><b>2023年 9月開業</b></p> <p>健康で楽しい暮らしを体験・共創する場 <b>エア・ウォーター健都</b> 人生100年時代の「ウェルネス」に関わる幅広い事業の創造、発信を通じて健康寿命延伸に貢献</p>
 <p><b>2024年 10月開業 予定</b></p> <p>北海道の知の集結 <b>エア・ウォーターの森</b> 研究機関、大学、自治体、地元企業と連携し、新たな発想と協働により「北海道の地域課題解決に貢献する新事業」を創出</p>	 <p><b>2024年度 完成予定</b></p> <p>資源・エネルギー・農業・養殖の循環 <b>地球の恵みファーム・松本</b> バイオマスガス化発電、メタン発酵、スマート陸上養殖、スマート農業の4施設で、地産地消エネルギーによるカーボンニュートラルな資源循環モデルを開発</p>

# 事業の全体像

産業ガスの供給を原点に事業を広げ、ものづくりと人々の暮らしに欠かすことができない安定したマーケットで多様な事業を展開。経営環境の変化に左右されず、持続的な安定成長を生み出す事業ポートフォリオを確立しています。

## ヘルス&セーフティ

医療用ガスや病院設備の設計・施工・保守点検、病院業務のアウトソーシング受託、衛生材料など多彩な製品・サービスを活かして医療現場にソリューションを提供。在宅医療やオーラルケア、コンシューマーヘルス、防災などの事業も展開し、健康と安全を支えています。

## メディカルプロダクツ

- ・医療用ガス (酸素・炭酸ガス・ヘリウムなど)
- ・医療機器
- ・在宅医療
- ・歯科材料

## コンシューマーヘルス

- ・衛生材料
- ・エアゾール
- ・注射針

## 防災

- ・医療用ガス配管、手術室、集中治療室の設計・施工・メンテナンス
- ・消火設備・呼吸器の製造・販売

## サービス

- ・SPD(病院内の医療材料・医薬品の調達・運用の一元管理)
- ・医療器具の滅菌・消毒

## 地球環境

### デジタル&インダストリー

国内各地に配置された拠点を通じて産業ガスを安定的に供給することで、多様な業種の製造業を支えています。また、産業ガスとケミカルをあわせ持つ強みを活かし、幅広い製品・サービスを提供することでエレクトロニクス産業を支えています。

#### インダストリアルガス

- ・産業ガス (酸素・窒素・アルゴン・炭酸ガス・水素・ヘリウムなど)

#### エレクトロニクス

- ・半導体向け大規模窒素ガス供給
- ・特殊ガス・ケミカル
- ・ガス精製装置・半導体製造装置向け機器
- ・半導体メーカー向け化成品

#### 機能材料

- ・電子材料、回路製品、精密研磨パッド
- ・Oリング
- ・基礎化学品(有機酸製品など)
- ・食品向け化学品(酢酸ナトリウム)
- ・マグネシア

### エネルギーソリューション

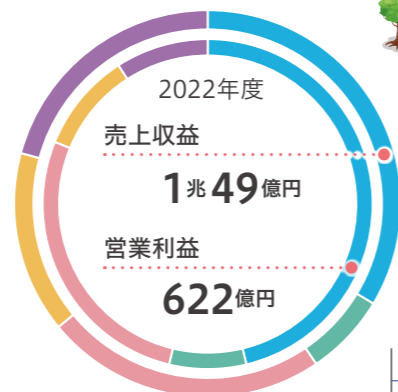
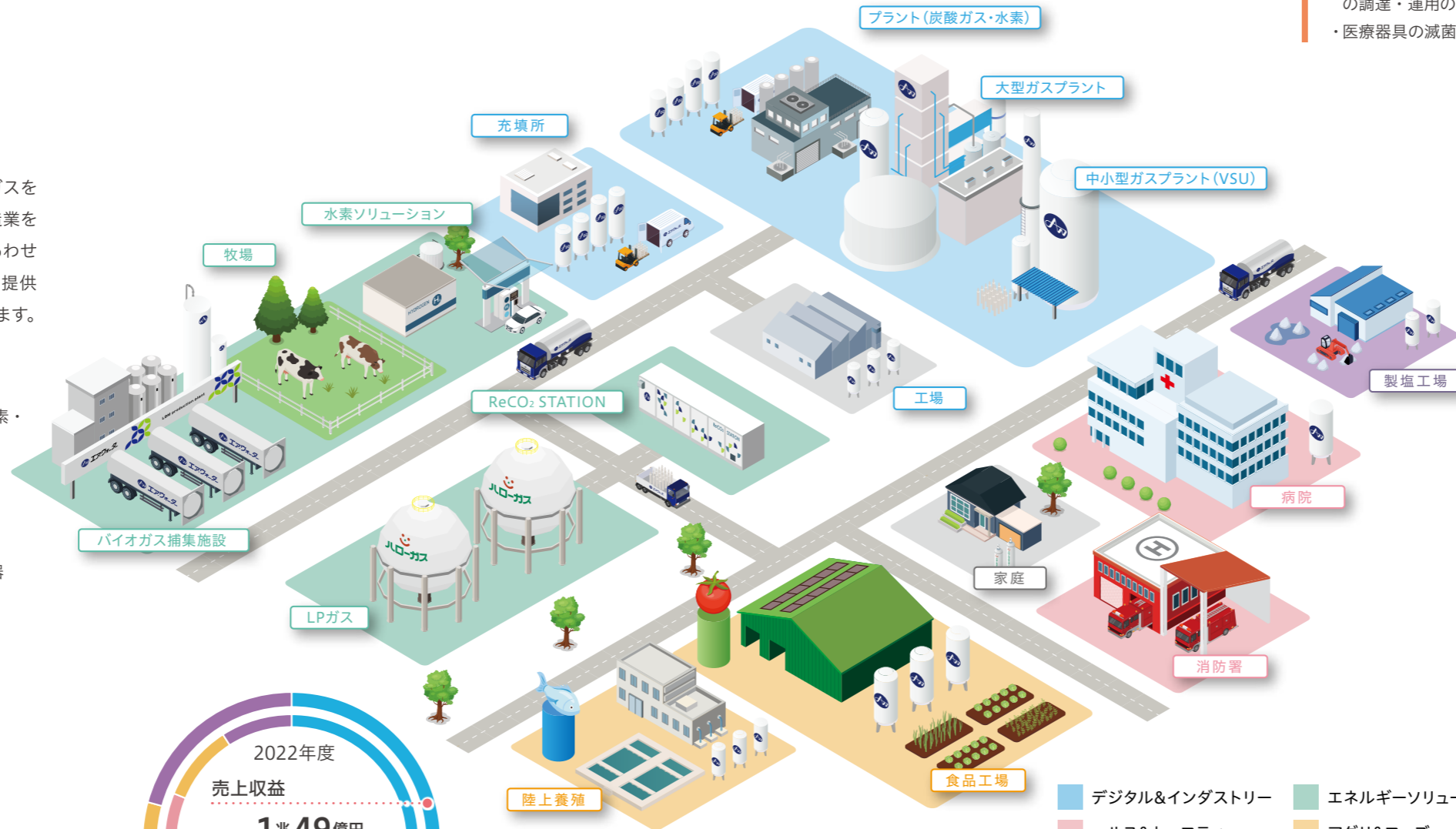
北海道・東北を中心に家庭用LPガスを販売しています。また、低・脱炭素需要の拡大を背景に、燃料転換やLNG関連事業を展開するほか、未利用資源を活用した地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立やCO<sub>2</sub>回収・利活用など新規事業の創出を目指しています。

#### エネルギー

- ・LPガス・灯油の販売
- ・LPガス関連機器
- ・LNG関連機器

#### グリーンイノベーション

- ・低炭素・脱炭素関連の事業開発 (CO<sub>2</sub>回収・水素エネルギー・LNGなど)



	2022年度(実績)		2023年度(計画)	
	売上収益	営業利益	売上収益 (億円)	営業利益
■ デジタル&インダストリー	3,380	261	3,630	332
■ エネルギーソリューション	692	43	700	46
■ ヘルス&セーフティ	2,360	155	2,450	170
■ アグリ&フーズ	1,528	55	1,730	72
■ その他	2,089	51	2,290	114
調整額		57		▲14
合計	10,049	622	10,800	720

※調整額：セグメント間取引消去および各セグメントに配分していない当社部門の損益

## その他

低温管理輸送技術を活かした3PL事業や医療物流をはじめとする「物流」、製塩技術を人工海水や環境事業にも展開する「海水」、北米・インドでの産業ガス事業とデータセンターなどで使われる高出力UPS(無停電電源装置)をグローバルに供給する「グローバル&エンジニアリング」などの事業を展開しています。

### 物流

- ・運送(一般物流・シャーシ輸送)
- ・食品物流
- ・医療・環境物流
- ・車体架装

### 海水

- ・業務用塩の製造・販売

### グローバル&エンジニアリング

- ・鉄鋼向けオンサイトガス供給
- ・ローリー・シリンダー供給
- ・産業ガス関連機器(低温機器、水素・炭酸ガスなど)
- ・エンジニアリング
- ・高出力UPS(無停電電源装置)

### 電力

- ・木質バイオマス発電

## ウェルネス

### アグリ&フーズ

液化窒素を活用した冷凍食品の製造販売にはじまり、青果卸・加工・小売から飲料製造、スイーツの製造販売へと事業を拡大。原料野菜の調達を通じた生産者との強い結びつき、商品開発力とそれを実現する加工技術を活かし、多彩な領域で安全・安心な「食」を支えています。

#### フーズ

- ・ハム・デリカ
- ・冷凍食品
- ・スイーツ

#### アグリ

- ・野菜加工
- ・産直市場・青果卸
- ・農業機械の製造・販売

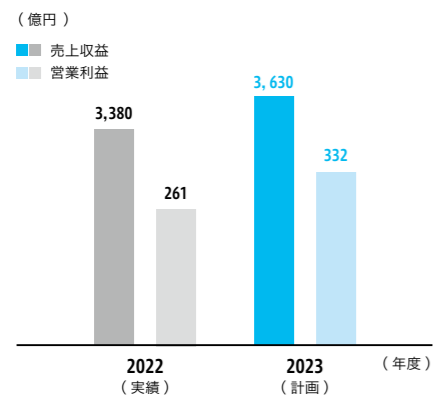
#### ナチュラルフーズ

- ・野菜・果実系をはじめとした飲料のOEM受託



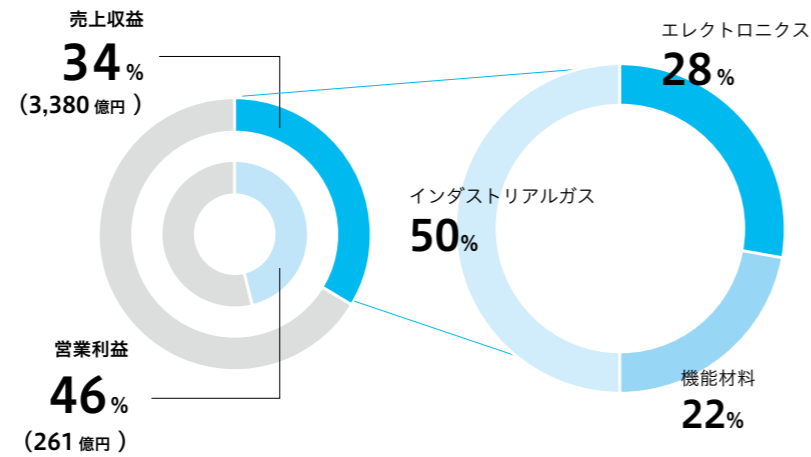
# デジタル&インダストリー

## 売上収益・営業利益

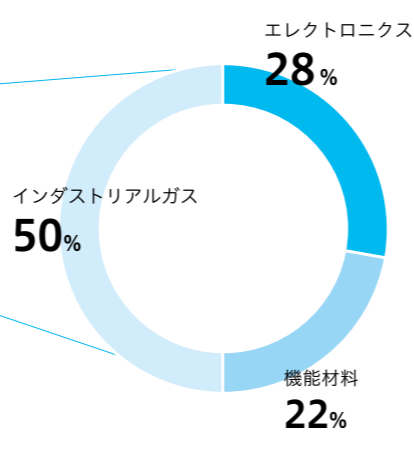


営業利益率  
2022年度 7.7% ▶ 2023年度 (計画) 9.1%

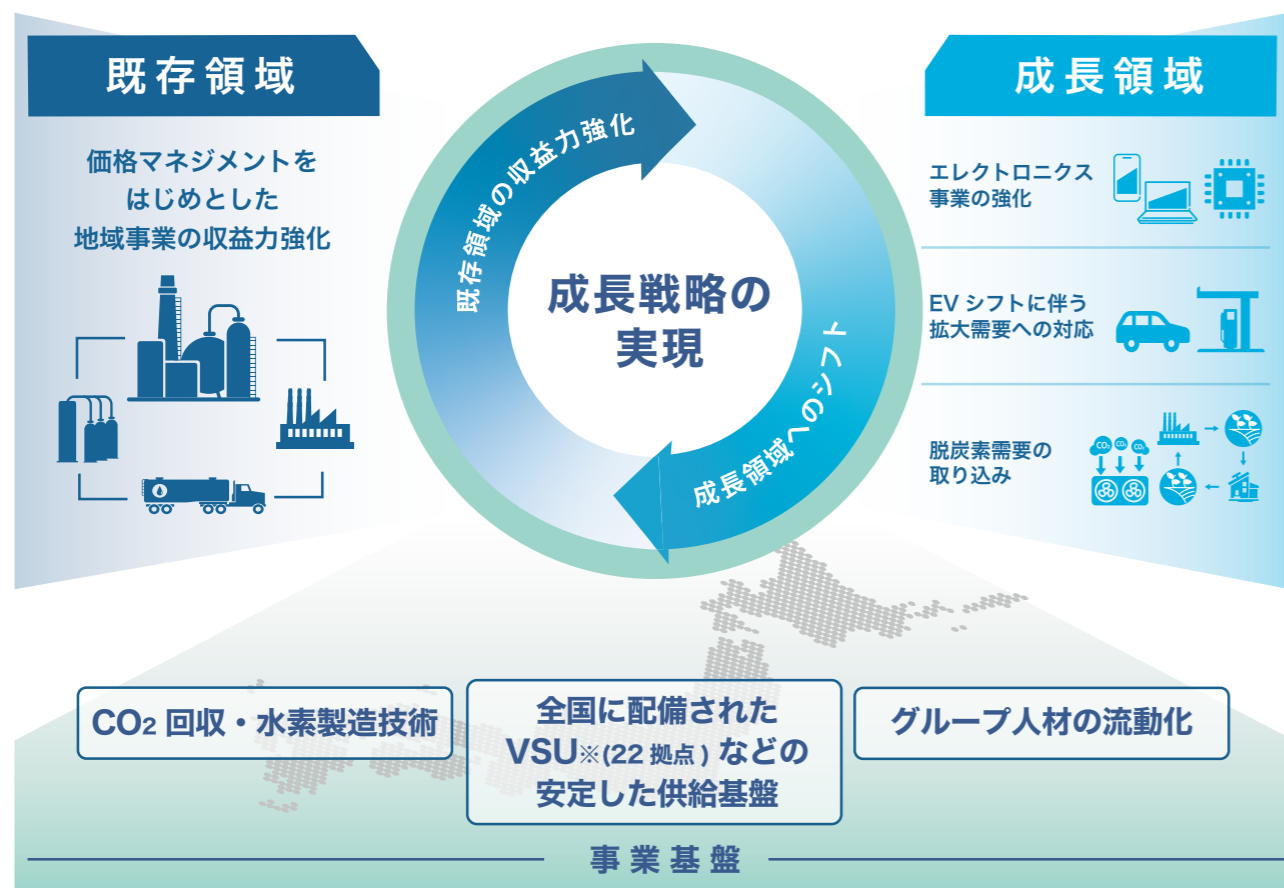
## 2022年度(全社実績に占める) 売上収益・営業利益構成



## 2022年度ユニット別 売上構成比



## 事業展開イメージ



※高効率小型液化酸素・窒素製造装置

## 事業における強み

日本国内に最適配置された全国22機のVSUなどの製造・貯蔵・物流ネットワークによる安定供給体制

空気分離装置や水素製造・CO<sub>2</sub>回収などのガス供給・エンジニアリング技術

産業ガスに加え、ケミカル材料、関連機器など、半導体製造のバリューチェーンを支える製品群

国内トップシェアを誇る機能化学製品(電磁鋼板用マグネシア、無水フタル酸、酢酸ナトリウム)

## 外部環境認識

### ★ 機会

- ★ デジタル化を背景とした半導体・EV関連需要の拡大
- ★ CO<sub>2</sub>回収、水素など脱炭素関連需要の拡大
- ★ ■ 半導体等エレクトロニクス関連需要の変動に伴う製造・販売への影響

### ■ リスク

- 電力コストの変動に伴う製品コストへの影響
- 製油所や高炉の統廃合を背景とした炭酸ガス、アルゴンソースの減少

## 中長期的な方針/成長戦略

### 1 収益力強化

- 製品・サービス価値向上に向けた価格マネジメントの徹底
- 炭酸ガスのソース確保やアルゴンの生産設備増強など、製造拠点の拡充・最適配置によるガス需要への対応
- エレクトロニクス・物流分野などグループ会社の統合再編による事業運営の効率化
- 環境やエレクトロニクスなど成長領域への人員の再配置

### 2 エレクトロニクス事業の強化

- 大手半導体デバイスメーカーの工場増強に対応したオンサイトガス供給プラントの新増設
- オンサイトガス供給の拡大に連動したケミカル材料・供給機器の販売拡大
- エレクトロニクス・機能材料分野の技術・ノウハウを融合した半導体・電子材料の開発

### 3 カーボンニュートラルへの取り組み強化

- 高効率水素発生装置「VHR」による、原料ソースの動向に影響を受けない水素の安定供給体制の構築
- CO<sub>2</sub>回収装置の併設により、都市ガスから水素を製造する際に発生するCO<sub>2</sub>を回収し、クリーンな水素製造を実現
- グリーン電力を利用した酸素・窒素・アルゴンの製造・販売

## TOPICS

### 水素ガス発生装置「VHR」による製造拠点戦略

当社グループは、国内屈指となる9カ所のオンサイト水素ガス供給拠点と、11カ所の圧縮水素製造拠点による製造供給ネットワークを構築、また世界最高水準の発生効率と環境負荷低減を実現した水素ガス発生装置「VHR」を自社開発しています。現在、生産設備の更新や新設時に「VHR」を展開し、原料ソースの動向に影響を受けにくい安定

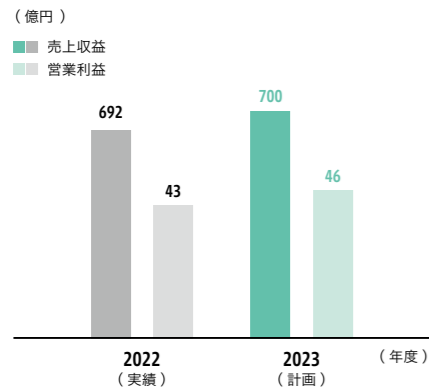
供給体制を構築し、同時に脱炭素を背景に高まる水素需要を取り込むための製造拠点戦略を推進しています。なお、天然ガスの水蒸気改質による製造方法であるため、将来的にはCO<sub>2</sub>回収装置を併設し、水素のクリーン化と炭酸ガス製造拠点の拡充につなげる構想です。





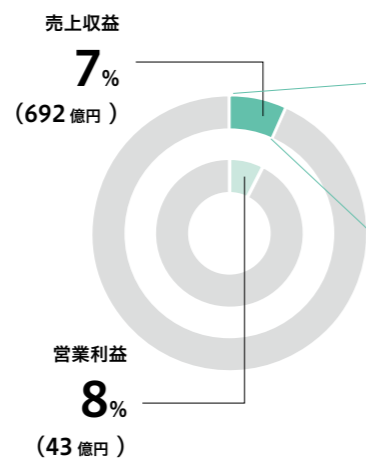
# エネルギーソリューション

## 売上収益・営業利益

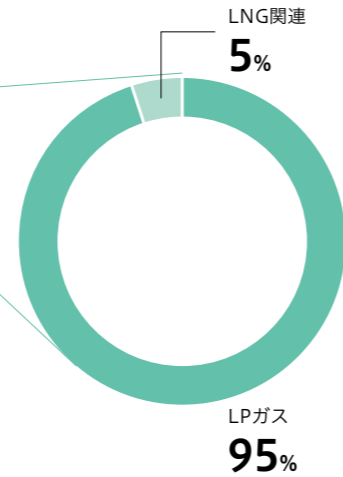


営業利益率  
2022年度 6.2% ▶ 2023年度(計画) 6.6%

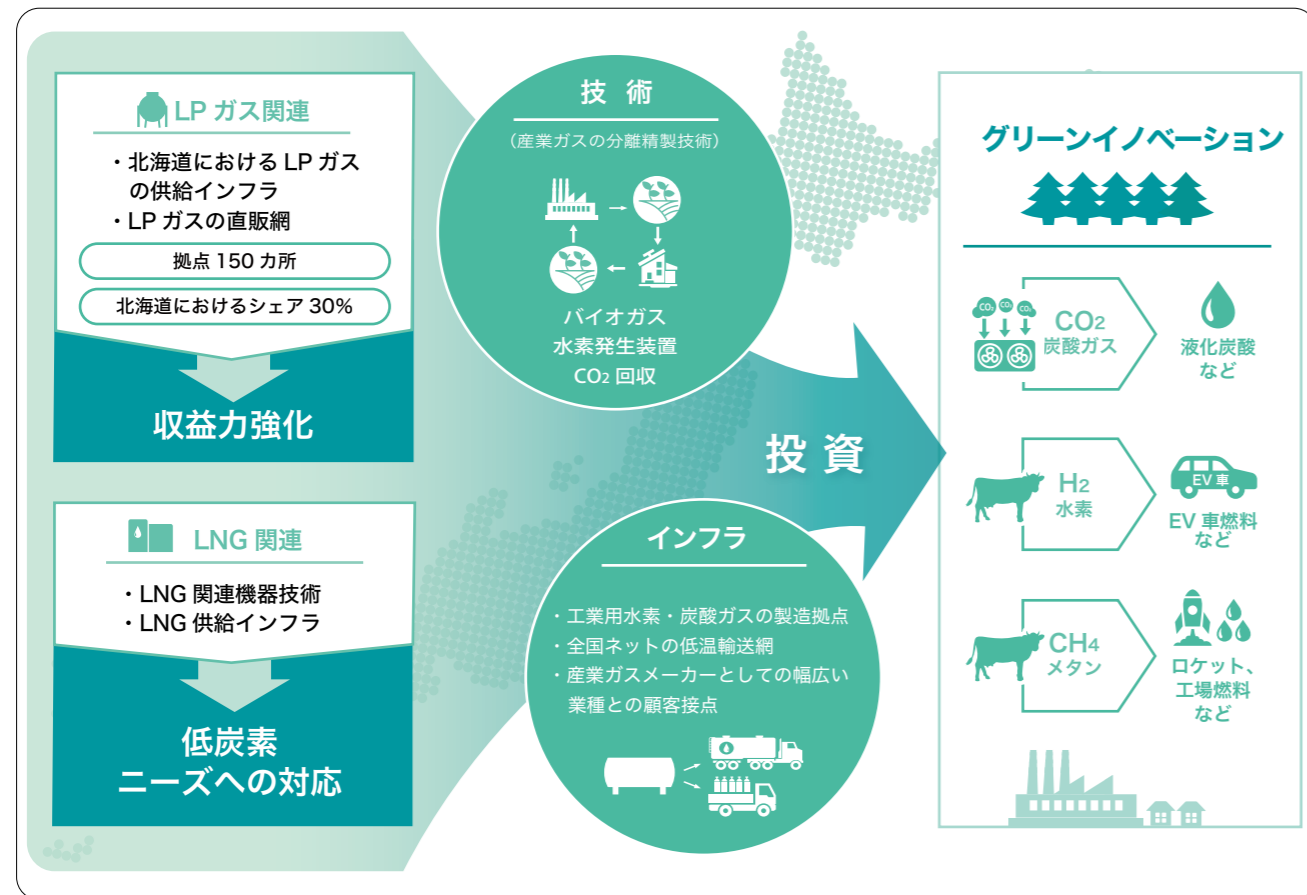
## 2022年度(全社実績に占める) 売上収益・営業利益構成



## 2022年度事業別 売上構成比



## 事業展開イメージ



## 事業における強み

LNGローリーやLNG関連機器などの低炭素関連技術

産業ガス事業で培ったCO2回収・水素などの脱炭素関連技術

北海道内99%のエリアをカバーするLPガスの安定供給インフラ(充填、配送、営業拠点)

## 外部環境認識

★ 機会

- ★ 低・脱炭素社会へ向けた動きの加速による、カーボンニュートラルエネルギーの提案・機会の拡大
- ★ LPガス販売店の後継者不足など潜在的なM&A機会の拡大

■ リスク

- 人口減少や温暖化によるLPガス・灯油の消費量の減少

## 中長期的な方針/成長戦略

### 1 収益力強化

- IoTを活用したLPガスの配送・充填・検針業務の効率化
- 配送料や充填手数料などの価格適正化
- 配送・充填拠点やグループ会社の統合再編による事業運営の効率化

### 2 低炭素ニーズへの対応

- 低・脱炭素化の潮流を背景とした燃料転換の推進とLNG関連機器の販売拡大

### 3 カーボンニュートラルエネルギー事業への構造転換

- CO2回収・利活用やバイオガス、液化バイオメタンなど、気候変動問題に対応した新事業の創出
- LPガス供給網や産業ガスの顧客接点を基盤とした地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立
- 垂直ソーラー発電システム「VERPA」の販売拡大

## TOPICS

世界初、駐車場などと併用可能な垂直ソーラー発電システム「VERPA(ヴァルパ)」を開発  
～垂直型で場所を取らず、豪雪地帯にも導入可能～

当社はルクサーソーラー社(ドイツ)と共同で垂直ソーラー発電システム「VERPA」を開発しました。通常の平置き型・傾斜型に比べて設置面積を抑えられ、地表面からモジュール最下部までの高さを2m以上確保していることから、

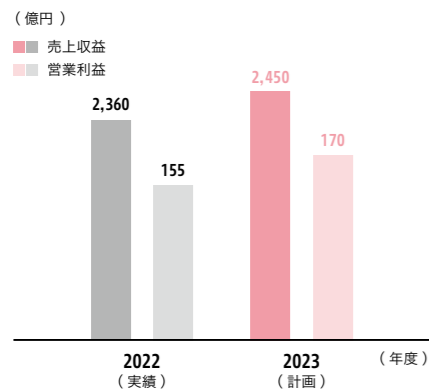
駐車場などの他用途と併用可能な世界初の画期的なシステムです。加えて、両面発電が可能のため発電出力も傾斜型とほとんど変わらないほか、垂直であるため、雪に強いことも特長です。





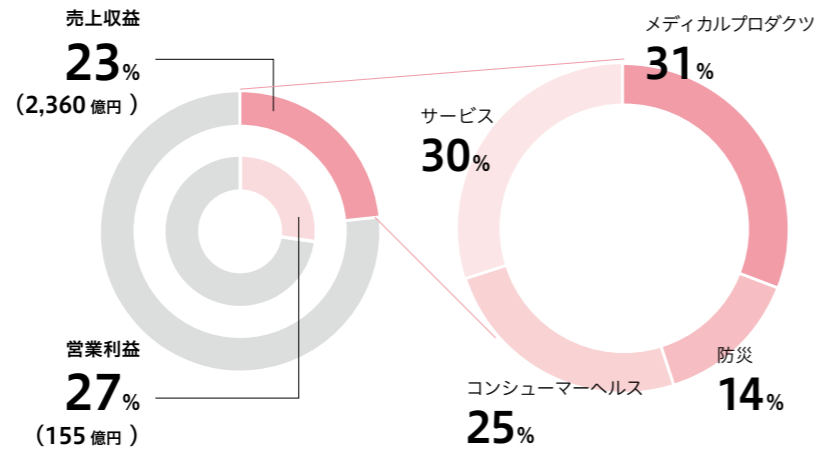
# ヘルス&セーフティ

## 売上収益・営業利益

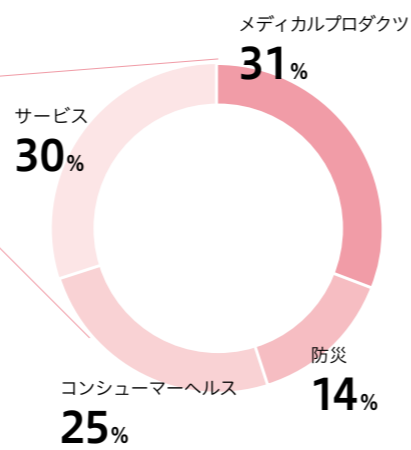


営業利益率  
2022年度 6.6% ▶ 2023年度 (計画) 6.9%

## 2022年度 (全社実績に占める) 売上収益・営業利益構成



## 2022年度ユニット別 売上構成比



## 事業展開イメージ



### 事業における強み

- 急性期医療から消費者ヘルスまで多様な事業領域を有する総合力
- 「VSU」ネットワークによる医療用酸素の安定供給体制
- 医療用ガス、病院設備工事をはじめとした高シェア事業による安定収益基盤
- 在宅医療事業 (在宅酸素療法) のインフラ・ネットワーク (機器製造・配送・保守など)
- 呼吸器、ガス消火設備など防災事業における高シェア製品群

### 外部環境認識

★ 機会

- 医療機関における医療機器の高機能化・病院業務の効率化ニーズの高まり
- 地域包括ケア・在宅医療ニーズの拡大
- 介護・予防医療ニーズの高まり

■ リスク

- 医療DXの進展
- 国内における医療費抑制

## 中長期的な方針/成長戦略

### 1 収益力強化

- 材料費や人件費などのコスト上昇に対応した、医療ガスや設備工事をはじめとした価格の改定
- 消費者ヘルス (注射針、衛生材料) における内製化による原価の低減
- 防災やエアゾールにおける省人化投資による生産性の改善
- 病院向け事業拠点の統合再編による合理化

### 2 グループ会社の統合再編による病院向けビジネスの強化

- 医療機器・介護製品などの開発・製造・販売・保守の一貫体制の構築
- デジタル技術を活用した医療機器の開発

### 3 在宅医療・消費者ヘルスの拡大

- 在宅リハビリに関わる新規事業の創出
- 注射針におけるOEM事業の拡大
- 化粧品におけるOEM/ODM事業の拡大

### 4 防災事業の強化

- ガス消火分野における、旺盛なデータセンター・造船向け需要拡大への対応

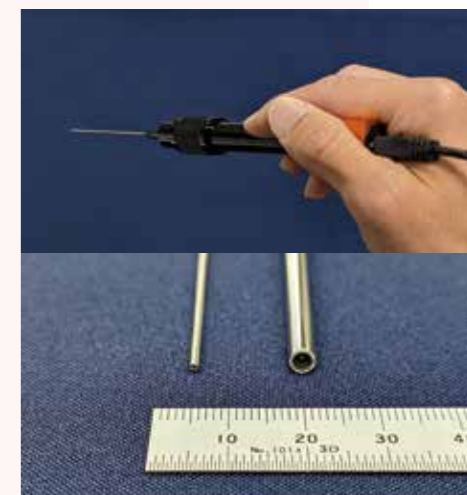
## TOPICS

### 医療機器の開発・製造・販売・保守の一貫体制を構築 極細硬性内視鏡などニーズを捉えた製品開発に注力

2023年7月、当社グループが保有する医療事業の人材・技術などのリソースをエア・ウォーター・メディカル㈱に機能集約しました。医療事業の中核会社と位置付け、製品の開発から製造、販売、保守までの一貫体制を構築し、メーカー力を強化します。ヘルスケア開発センター・

ヘルスケア映像事業部と連携し、慶應義塾大学と共同開発した極細硬性内視鏡など医療現場のさまざまなニーズをこれまで以上に的確に捉えた製品開発に注力していきます。

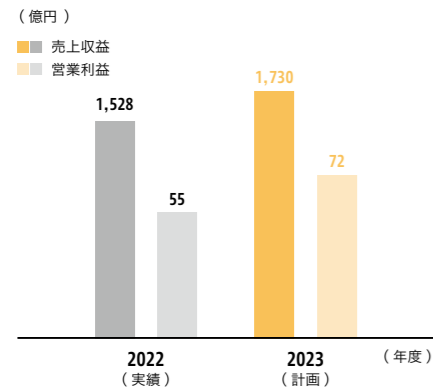
※写真(下)は従来の硬性内視鏡(右)との比較





# アグリ&フーズ

## 売上収益・営業利益

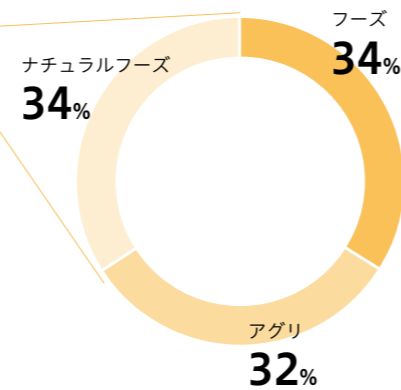


営業利益率  
2022年度 3.6% ▶ 2023年度(計画) 4.2%

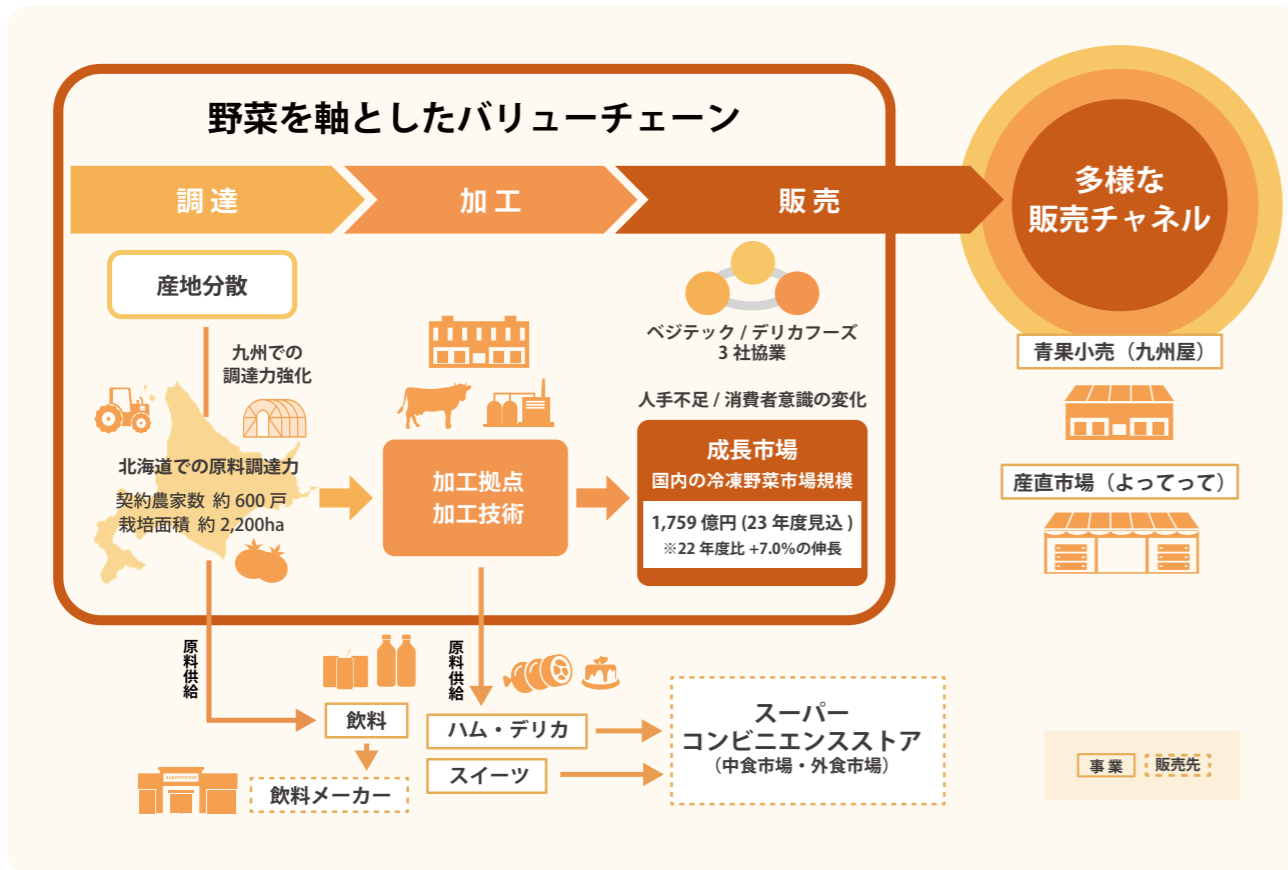
## 2022年度(全社実績に占める) 売上収益・営業利益構成



## 2022年度ユニット別 売上構成比



## 事業展開イメージ



### 事業における強み

- 北海道を中心とした生産者との栽培契約による原料野菜の安定調達力
- 3社協業を軸とした全国をカバーする青果物流ネットワークと低温管理輸送技術
- 農産品を中心にハム・デリカ、スイーツまでさまざまな食のニーズに対応する多彩な生産・加工技術
- 栽培から調達、加工、物流、小売までのバリューチェーン
- 契約栽培地や加工工場が集積する「北海道ブランド」の効果的な活用

### 外部環境認識

★ **機会**

- 食をめぐる消費者意識の変化(健康志向・簡便化)
- 少子高齢化などによる農業の担い手不足
- 中食市場や外食市場の拡大

■ **リスク**

- 天候不順による原料野菜の調達不足と価格変動
- 原材料や物流のコスト変動

### 中長期的な方針/成長戦略

- 収益力の強化**
  - フーズ分野における生産体制(拠点・品目)の最適化
  - 飲料分野における製造ラインの最適化(統合・新設)
  - 青果小売分野における廃棄ロス低減のための仕入改善
  - グループ物流インフラの活用による物流コストの低減
  - 原料価格の上昇に対応した価格適正化
- 業界大手 2 社との資本業務提携を中心とした青果流通加工プラットフォームの強化**
  - 3社の契約農家および調達ルートを活用、九州への産地分散による原料野菜の調達力の強化
  - 3社の製品の相互販売や外食・中食市場を中心とした取引先の開拓・拡大
  - 3社の物流ネットワークおよび拠点・施設を活用した青果流通・インフラ事業の強化
  - 鮮度保持・食品加工技術の共同開発
- 「食」のニーズや課題に対応した商品の提供**
  - コンビニ向けトップシール製品などの総菜、冷凍野菜など家庭向け製品の販売拡大
  - 冷凍スイーツ分野への本格参入
  - 循環型容器や紙容器ラインの拡充など顧客の環境ニーズへの対応

### TOPICS

#### 3社協業を通じて、畑から食卓までをつなぐ 青果流通加工プラットフォームを強化

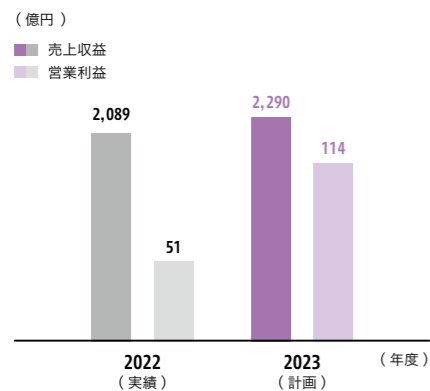
2023年2月、青果物の専門商社で加工・仲卸を手掛ける(株)ベジテック、業務用のホール野菜やカット野菜を販売するデリカフーズホールディングス(株)との3社協業を開始。3社の強みを活用して原料調達機能の強化や物流の効率化を進めるとともに、3社の販路を通じて、北海道の「食」を全国へ。産地と食卓をつなぐ青果流通加工プラットフォームを強化することで食の安心・安全をワンストップで実現し、地域農業の振興やフードロス低減にも貢献していきます。





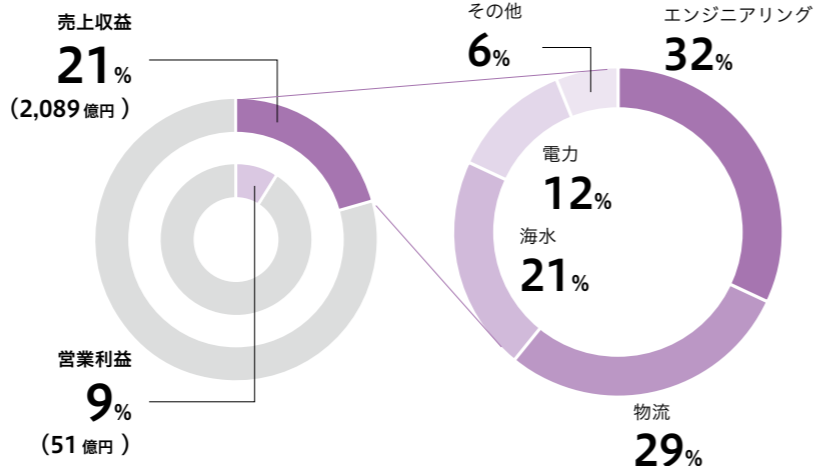
# 物流 / 海水 / グローバル&エンジニアリング / 電力

## 売上収益・営業利益



営業利益率  
2022年度 2.5% ▶ 2023年度 (計画) 5.0%

## 2022年度(全社実績に占める) 売上収益・営業利益構成



## 事業展開(バリューチェーン)

### 物流

産業ガスの自社配送で培った低温管理輸送技術を活かし、3PLに代表される食品物流、血液を運ぶ医療物流、そして一般貨物輸送やシャーシ輸送、トラックボディなどの設計架装まで、幅広く事業を展開しています。

### 全国に広がるグループ物流ネットワーク

#### グループ7社

- 従業員 3,891名
- 営業拠点 102カ所
- 車両 2,304台
- 倉庫 44カ所



### グローバル & エンジニアリング (G&E)

インド、北米において産業ガス関連事業を展開しているほか、産業ガスに欠かせない関連機器の製造・販売、エンジニアリング事業を展開しています。また、データセンターや半導体工場に欠かせない高出力UPS(無停電電源装置)の提供も行っていきます(→p.44)。

### 海水

国内トップシェアを誇る業務用塩・家庭用塩の製造・販売のほか、水酸化マグネシウムや水処理吸着剤などの環境製品、水処理設備や下水道設備、水族館への出資・人工海水の供給などを手掛けています。



### 電力

環境への負荷が少ない低炭素・循環型社会に対応すべく、福島県いわき市で、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT制度)を活用した木質バイオマス発電事業を手掛けています。

## 事業における強み

- 物流**
  - 全国に広がる自社物流ネットワーク
  - シャーシ輸送、3PL、医療・環境物流、車体製作など多様な物流サービスの展開
- 海水**
  - 国内における業務用塩の高いシェア
  - 製塩から派生した多様な事業ポートフォリオによる安定収益基盤
- G&E**
  - 低温機器の生産体制(北米・マレーシア)とプラントエンジニアリングの技術力(インド・北米)
  - 高シェアのロータリー式UPSと、グローバルに対応できるメンテナンス体制

## 外部環境認識

### ★ 機会

- ★ (物流) EC取引やリサイクル需要の拡大に伴う荷扱い量の増加
- ★ (海水) 上下水道など社会インフラ更新需要の拡大
- ★ (G&E) インドにおける鉄鋼向けをはじめとした産業ガス需要の拡大
- ★ (G&E) 脱炭素化に向けた水素・炭酸ガス関連機器需要の拡大
- ★ (G&E) データセンターや半導体工場の新增設に伴う需要の拡大

### ■ リスク

- (物流) 2024年問題(労働時間規制やドライバー不足)
- (海水/電力) 発電燃料や海上輸送コストの急激な市況変動
- (G&E) 現地国における法規制、商慣習の違い

## 中長期的な方針/成長戦略

### 1 海外事業の拡大

#### 【インド】

- 鉄鋼向けオンサイト案件の新規獲得と拠点拡充による製造・物流インフラなどのサプライチェーンの構築

#### 【北米】

- 北米における産業ガスディストリビューターのM&A、JVの推進による事業基盤となるガス製造・販売拠点のネットワークの構築
- 液化水素・炭酸ガスをはじめとした脱炭素関連事業の基盤構築

#### 【高出力UPS】

- 拡大するデータセンター需要に対応するとともに、環境性能を高めた高出力UPS製品を展開
- 電源システムに関するエンジニアリングノウハウを活用し、ASEAN、台湾、日本などのアジア需要地へ事業エリアを拡大

### 2 物流事業の基盤強化

- 幹線輸送ネットワークの整備によるコールドチェーンの確立
- IoTを活用した配車、仕分けなど事業運営の効率化の推進

### 3 日本海水における安定収益基盤の強化

- 価格マネジメントの徹底を軸に、製塩をはじめとした既存事業の収益力の強化
- 下水管更生をはじめとした都市インフラ事業の拡大
- バイオマス発電燃料の国内材比率の向上、調達見直しなどによる市況変動リスクの低減

### 4 木質バイオマス発電事業の収益基盤の強化

- 調達コストの低減と安定稼働の継続

## TOPICS

### 海外事業・エレクトロニクスの拡大を見据え、エンジニアリング体制を強化

産業ガス供給に不可欠な技術領域であるエンジニアリング体制を強化するため、当社の堺事業所において、産業ガスプラントの開発・設計・製作・運転・保守部門などを集約する総合エンジニアリングセンターを新設します。また、プラント製作工場も増設し、製作能力の増強を約2倍にまで進めています。気分離プラントの製作に対応できるエンジニアリング技術をさらに強化し、装置の大型化にも対応できるエンジニアリング体制を構築することで、インドをはじめとした海外における産業ガス事業の拡大、さらには当社グループの大手半導体デバイスメーカーの旺盛な生産増強への対応を加速していきます。



堺事業所パース図





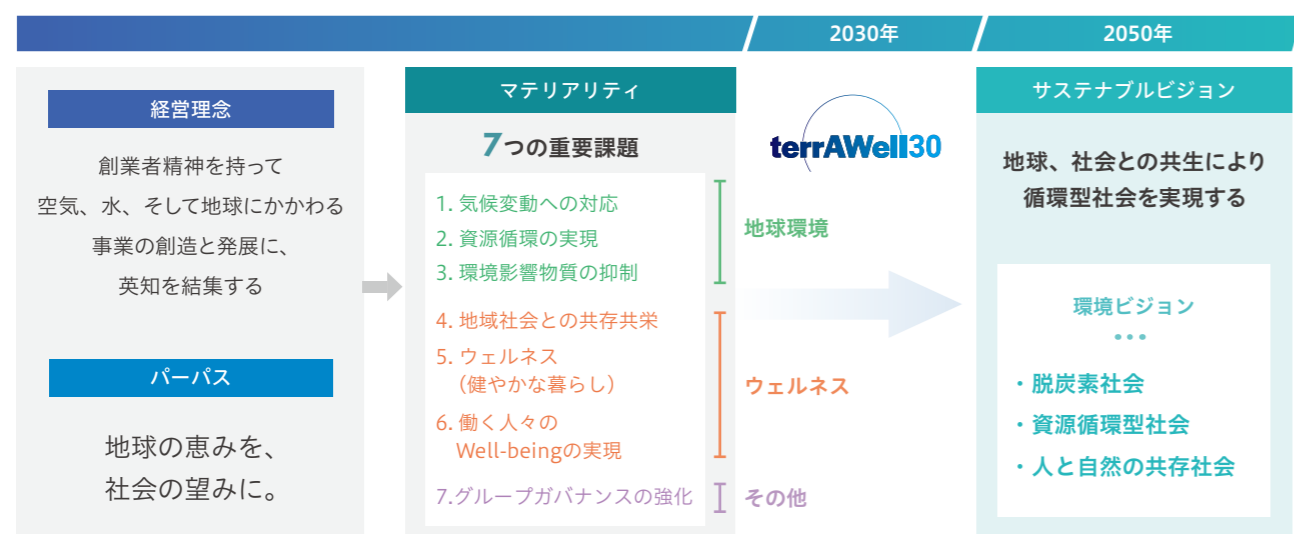
# サステナビリティの推進

当社グループは、経営理念・パーパスのもと、2050年に目指す姿「サステナブルビジョン」の実現に不可欠な要素をマテリアリティとして設定しています。そのマイルストーンとなる「terrAWell30」に向けて、社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造に取り組み、地球環境への負荷低減や資源循環、人々の健やかな暮らしに貢献します。

## サステナビリティに関する基本的な考え方

当社グループの事業活動は、空気や水などの地球に存在する資源を利用し、多彩な技術や独自のビジネスモデル・ノウハウを掛け合わせることで、人々の暮らしや産業に“なくてはならない”製品・サービス・ソリューションを生み出しています。このような特性を踏まえ、「terrAWell30」の実現に

向けて、地球環境およびウェルネスの双方で目指すべき社会を設定しました。事業を通じた社会課題の解決を当社グループのサステナブルな成長につなげ、企業価値の最大化を目指しています。



## Theme1 人的資本経営

「人を活かす経営」の実現に向けて、次世代経営人材の育成、多様性の尊重(DE&I)、自主的なキャリア選択の推進などに取り組んでいます。



## Theme2 環境に対する取り組み

「環境ビジョン2050」のもと、「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現を目指し、地球環境の負荷低減に取り組んでいます。



## Theme3 人権

当社グループにおける潜在的な人権リスクを特定・評価するためのアセスメントなど、人権尊重の責任を果たすための取り組みを進めています。



サステナビリティに関する詳細なデータは当社Webサイトをご覧ください。(主要ESGデータ)  
[https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/esg\\_data.html](https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/esg_data.html)



# 人的資本経営

エア・ウォーターグループは、2030年度に目指す姿「terrAWell30」の実現に向け、『社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造』を目指し、事業戦略と両輪をなす人事戦略を推進します。

2030年度に目指す姿

terrAWell30

グループ一体経営の推進

事業戦略

人事戦略

### 外部環境における経営課題

- ・グローバル展開の加速
- ・「無形資産」への関心の高まり

### 内部環境における経営課題

- ・将来の経営人材の必要性の高まり
- ・次世代経営層の早期育成の必要性

## HR戦略室長メッセージ

当社グループは「多様な事業・人材・技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって『社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造』を目指しています。そのなかでも重要となるのが「人材」です。「人を活かす経営」が当社グループの人的資本投資の基軸にあります。とりわけ「次世代経営人材の育成」「多様性の尊重(DE&I)」「リカレント教育」「健康経営の推進」の4つの取り組みを重視し、「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」を人事基本方針に掲げながら、人事戦略を推進しています。

「地球環境」と「ウェルネス」の2つの事業領域での事業活動を通じて、地球規模の気候変動や少子高齢化社会など多様化する社会課題に対し取り組みを進めています。複雑化する社会課題に向き合い、答えを出していくためには、多様な人材が自らを高め、磨き続ける必要があります。従業員一人ひとりが自律的にキャリアを考え、目指すキャリアを実現するための経験を積む機会を提供していくことが求められています。

こうしたなか、2023年度より社内公募制度を導入し、組織的視点から実施される異動だけでなく、自ら手を挙げてキャリアを選択していく機会を広げています。グループ内の人材情報を横断的に把握するとともに、グループ内の人事交

### エア・ウォーターが注力する4つの人的資本投資

1. 次世代経営人材の育成
2. 多様性の尊重(DE&I)
3. リカレント教育
4. 健康経営の推進

流を進め、人材流動性を高めていきます。また、「挑戦する従業員」がより成長し、やりがいを持って生き生きと活躍できるように人事制度も刷新するなど、グループ一体となって将来の成長を牽引する経営人材の採用・抜擢・異動・育成を進めています。同時に、育児・介護支援をはじめ福利厚生制度の充実を含めて、従業員のWell-beingの向上を目指します。

このように、さまざまな角度から人的資本投資を進めることで、グループ全体として人材の成長を促しています。年齢や性別に関わらず、どの従業員であっても、それぞれが個々人の意思で、互いの尊重に基づいた挑戦を行うことができる環境を整え、当社グループとして人材の成長をさらに加速させていきます。

HR戦略室は、人事戦略の推進を通して、事業戦略を加速させ、当社のパーパスである「地球の恵みを、社会の望みに。」を実現していきます。



理事 HR戦略室長  
井上 喜久栄

### 人事基本方針

- ・自主自立
- ・個の尊重
- ・人が育つ風土の醸成

変革への挑戦を強力に促す戦略で、新たな成長を牽引できる多様な人材を育成

人事DXの加速  
タレントマネジメント  
システム

グループ人事  
基盤の整備

経験

- ・グループ人材の流動化
- ・キャリア申告制度
- ・社内公募制度

評価

- ・人事制度改革(等級・評価・報酬)の推進
- ・エンゲージメント調査とその活用
- ・ヒューマンアセスメントの活用

研修

- ・人材教育制度の刷新
- ・リカレント教育の推進
- ・キャリア研修の実施

次世代経営人材の育成



## 自主的なキャリア選択の推進と次世代経営人材の育成

当社グループの将来を担う経営人材の育成を目指し、業務を通じて成長を促す「経験」、人が育つ職場風土を醸成する「評価」、自ら学ぶ機会を拡大する「研修」の3つの軸を中心に取

り組んでいます。多種多様な施策を用意し、従業員が自らの意思で成長のチャンスをつかむことで、経営理念に掲げる「創業者精神」を培っていきます。

### 施策例1: 管理職へのミッショングレード制の導入

成長を牽引する経営人材の抜擢・育成を促す制度として、2023年6月より管理職を対象とした「ミッショングレード制」を導入。年齢や社歴に関わらず、個々人のミッションにおけるジョブサイズと重要性、影響度などにより処遇を決め、従業員の主体的なキャリア形成を後押しする。

### 施策例2: 組合員(一般職)へのチャレンジグレード制の導入

2024年4月より組合員の人事制度も、本人の意欲と能力に応じた自律的挑戦を後押しし、個々人のキャリア選択や成長スピードに応じて処遇する制度へ転換。従業員一人ひとりの挑戦機会を拡大し、主体的にチャレンジする人材に報い、従業員の成長を促進する。

### 施策例3: 社内公募制度

2023年度より、社内公募制度を本格的に導入。一定の能力や資格を持っている従業員に対して重要なポジションを明示し、挑戦の機会を提供するとともに、自ら手を挙げてチャレンジできる機会とする。2023年度の目標は50ポジションの異動。2024年度には社内公募の対象をグループ会社にも広げる予定。

### 施策例4: 経営人材要件の策定と育成体系の刷新

社会課題の解決に向け当社グループが目指す経営人材像、および経営人材として求められる要件を定義。目指すビジョンを描く「構想力」、目標を確実にやり遂げる「達成力」、事業を行ううえですべての基礎となる、何事にも真摯な姿勢を示す「人間力」の3つと定めた。将来の経営人材を養成していくために、従来の定型的な教育体系について、この3つの要件を備えていくことに焦点を当てた、一貫性のある育成体系に刷新。

## 社内公募を実際に活用した従業員の声

### 自分自身が選択したキャリアで、日々モチベーションも上がり、成長を実感しています

これまで、当社グループの重点地域である北米事業には興味がありました。業務を行う際には時差や言語の難しさを感じており、自ら壁を作っていました。そのなかで、先輩社員の駐在経験を伺ったことがきっかけで、ビジネスチャンスの豊富な海外市場で、実際に産業ガス事業拡大に向けた戦略実行に携わることが自らの成長につながると強く感じ、エア・ウォーター・アメリカ現地法人への駐在を希望しました。赴任後は、北米グループ会社のメンバーと直接顔を合わせて仕事をすることで、今まで自ら作っていた壁はすぐなくなりました。また、同社にはさまざまなバックグラウンドを持つ同僚が大勢いて、それぞれの仕事の進め方、文化の違い、人や組織との関わり方などで見習うべき点が多く、日々モチベーションも上がり、成長を実感しています。

AIR WATER AMERICA INC.  
Dept. of Industrial Gas  
Director, Business Development

中垣 麗子



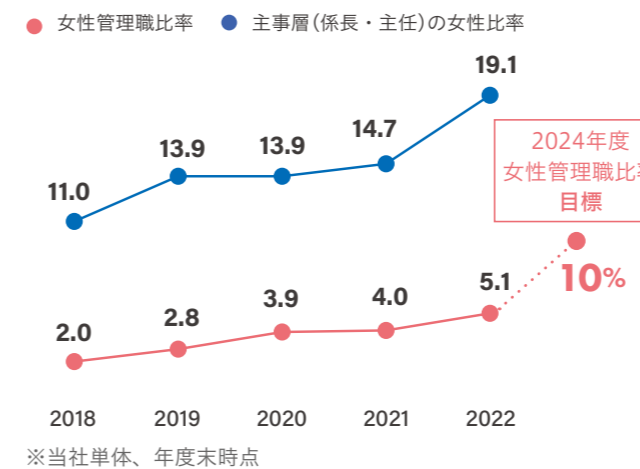
## DE&I推進の取り組み

当社グループでは、女性が生き生きと働ける職場環境づくりをD&I(ダイバーシティ & インクルージョン)推進の第一歩と捉え、2016年にエア・ウォーターで女性活躍推進プロジェクトを開始しました。以後5年間にわたり「職場風土の改善」「継続就業支援」「キャリア支援、採用・育成の推進」など、さまざまな取り組みを実施してきた結果、KPIである女性管理職比率と係長・主任クラスの女性比率はともに上昇しました(下図参照)。

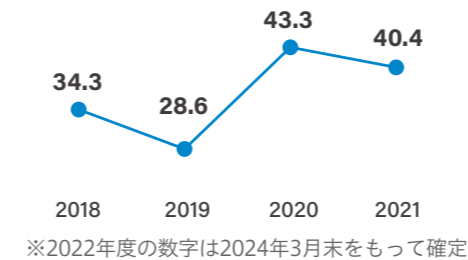
これらの成果を足掛かりに、2022年度からは活動の対象を地域事業会社3社にも広げ、本格的にD&Iの取り組みを開始しました。従業員へのアンケートに基づいて①女性活躍推進、②男性の育児休暇取得推進、③介護と仕事の両立支援、④主体性発揮のための意識改革と風土改革、⑤障がい者雇用の促進、を重点課題に定め、従業員一人ひとりのワークライフバランスの充実と活躍を目指しています。

なかでも男性の育児休暇については、目標である「育児休業・休暇取得率40%以上」の達成を目指し、2022年度には育児取得者と取得希望者とのコミュニケーションの場となる「男性育休座談会」「女性育休社員と復職社員の座談会」などを実施しました。また、管理職を対象とした「ダイバーシティセミナー」も開催しました。

### 女性の積極登用にに関する状況(%)



### 男性育休取得率(%)



2023年度からは多種多様なバックグラウンドを持つ一人ひとりに仕事に参画する機会などが公平に与えられ、そこから生まれる人材の活力を、企業として活かすことが使命とされていることから、従来の組織的に人材の多様性を尊重し実現するD&Iに「エクイティ=公平性」をプラスしたDE&I活動の推進を行っています。

## DE&I推進のための専門組織の立ち上げ

2022年度までは「D&I推進プロジェクト」をエア・ウォーターと地域事業会社3社のメンバーで推進していました。当プロジェクトで一定の成果が達成されたものの、当社グループ全体での取り組みについてはまだまだ課題があります。多様性を尊重する姿勢が企業の発展には欠かせないという認識のもと、従来のプロジェクトベースの取り組みから、HR戦略室内に専門部署を設置し、DE&I活動をさらに強力に推進する体制としました。

今後はHR戦略室と各事業部門、グループ会社が連携し、多面的にDE&I活動を実施していきます。

## 女性が働き続けられる職場を目指して

当社グループは、女性管理職の割合を2024年度までに10%以上(2022年度5.1%)に高めることを目標に掲げ、「採用」「継続就業」「育成」「登用」「多様性の実現」の5つのステップで女性の登用を進めています。

新卒採用者数に占める女性比率を継続的に40%以上にすることを目標に掲げて採用強化を進めているほか、継続就業を支える各種制度を運用しており、現在はメンター制度によるキャリア構築支援や女性リーダー育成プログラムの強化など「育成」に力を入れています。

## エンゲージメント調査

従業員一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働き、能力を最大限発揮できる職場環境を築くため、2023年度よりエンゲージメント調査を開始しました。自身が所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする意欲を図り、今後の事業戦略や人事戦略を進めるうえでベースとなる指標としていきます。調査結果を基に、従業員のエンゲージメント向上を目指して、会社への自発的貢献意欲の向上と組織風土や職場環境を改善する施策を実施していきます。



# 環境に対する取り組み

## 「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現に向けて

気候変動をはじめとした環境課題への対応は、地球資源を糧とした事業を行う当社グループにとって、持続可能な成長の実現に大きく関わる重要テーマです。当社グループは、「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現を目指す「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」をベースに中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

具体的には、2050年までの自社活動による環境負荷ゼロ実現に向け、そのマイルストーンとして2030年に達成すべき目標をKPIに設定し、脱炭素、気候変動などへの取り組みをより一層強化しています。同時に、「terrAWell30」の実現に向け、多様な事業領域の成長軸として打ち出した「地球環境」を中心に、事業活動を通じた社会への貢献に向けた取り組みも推進しています。



社会にプラスの環境価値を提供  
エア・ウォーターグループ環境ビジョン 2050 〈循環型社会〉

**脱炭素社会**

- 温室効果ガス(GHG)排出ゼロ
- 100%再生可能エネルギーを使用
- 地産地消型エネルギー供給

気候変動への対応  
カーボンニュートラルの実現

2030年度  
GHG排出量30%削減  
(2020年度比)

**資源循環型社会**

- 回収・精製・浄化システムを提供
- 廃棄物の100%リサイクル
- 循環型サプライチェーンの構築

資源循環の実現  
廃棄物排出実質ゼロ

2030年度  
廃棄物リサイクル率80%  
(2021年度65%)

**人と自然の共存社会**

- 水資源および生物多様性の保全活動
- 化学物質の管理および脱プラスチック

環境影響物質の抑制  
水資源の保全

2030年度  
水使用量原単位※10%削減  
(2021年度比)

※水使用量原単位：売上収益当たりの淡水使用量

## 気候変動への対応

当社グループは、カーボンニュートラルに向けて、自社のGHG排出量を減らす「責務」と、製品・事業を通じた社会のGHG排出削減への「貢献」の両面から取り組みを推進しています。

**責務**

**エア・ウォーターグループのGHG排出量削減 (Scope1+2)**

- 2030年度までに30%削減(2020年度比※)
- 2050年までにカーボンニュートラルを実現

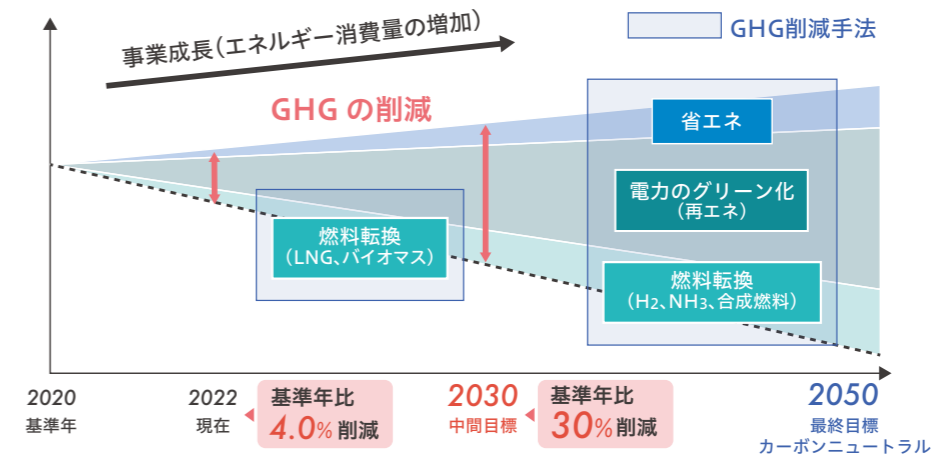
**貢献**

**製品・事業を通じた社会のGHG削減**

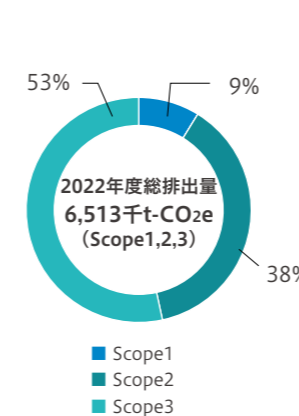
- カーボンニュートラルに貢献する製品やソリューションを提供すること
- カーボンニュートラルに資する技術を開発し、早期の社会実装に向けた取り組みを牽引すること

※GHGのうち、国内連結子会社のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量(Scope1・2)を対象とする。

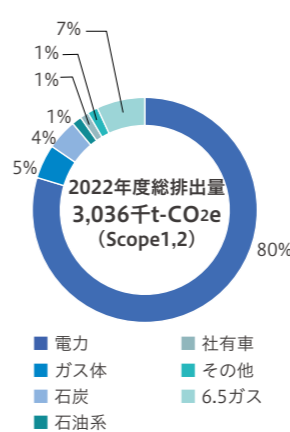
### GHG削減策のバランスイメージ



### Scope別GHG排出量



### 要因別GHG排出量



今後、企業成長に連動し、エネルギー消費量の増加が見込まれますが、3つの施策「省エネ」「電力のグリーン化」「燃料転換」を柱に、削減目標の達成と成長の両立を目指します。

自社の生産活動に伴う直接排出(Scope1)については、省エネ設備などへの脱炭素投資を含む省エネルギー活動、燃料転換による生産工程で使用されるエネルギーの低・脱炭素化、バイオマス燃料の活用などにより排出量を削減します。

また、外部購入エネルギーによる間接排出(Scope2)については、Scope1同様に省エネ設備などへの脱炭素投資を含む省エネルギー活動や電力のグリーン化(再エネ化)の拡大による削減を目指します。そして、2050年までには、次世代エネルギー(水素、アンモニア、合成燃料など)の活用も含めてカーボンニュートラルを目指します。

今後は、これらの施策を事業ごとに具体的なロードマップで見える化し、その取り組みを加速させていきます。あわせて、その情報開示の充実化を図っていきます。



TCFDフレームワークに基づく情報開示

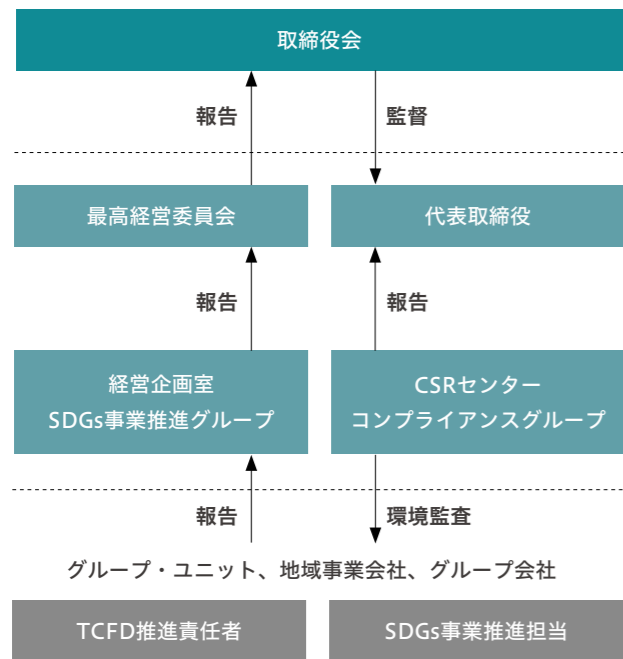
当社は、2021年8月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。2022年3月よりTCFD提言に沿った情報の開示(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)を行い、段階的に開示情報を拡充しています。TCFDフレームワークに基づく情報は、Webサイトにて公表しています。

TCFD提言への対応  
[https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd\\_recommendations.html](https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd_recommendations.html)



ガバナンス

当社グループは気候変動への対応を重要な経営課題のひとつと認識しており、気候変動に係る基本方針や重要事項は、最高経営委員会で審議し、重要な事項は取締役会に報告されます。気候変動に関する統括部署は経営企画室に設置された「SDGs事業推進グループ」であり、同グループは、気候変動への対応に関する諸施策の立案・実施を主導しています。



リスク管理

気候変動関連リスクについては、「経営企画室SDGs事業推進グループ」がTCFDの推奨するシナリオ分析の手法に基づいて、事業グループのTCFD推進責任者とともに評価・分析します。重要リスクについて最高経営委員会および取締役会に付議・報告することで全社のリスクマネジメントプロセスに統合する体制をとっています。

指標と目標

温室効果ガス(GHG)排出量

環境ビジョン2050の制定を契機に、そのマイルストーンとなる2030年度のGHG削減目標を2020年度対比で30%削減としています。

2022年度のGHG排出量は、バウンダリの構造的変化および製造プロセスの省エネ、燃料転換、オンサイトPPA(太陽光発電電力購入契約)の導入などにより、事業成長分の増加を含めて2021年度比で266千t-CO<sub>2</sub>e減少となりました。目標設定対象排出源である国内エネルギー起源CO<sub>2</sub>においても、2021年度比で84千t-CO<sub>2</sub>e減少となり、KPIの基準年度である2020年度比においては、削減率4.0%となりました。

※2022年度GHG排出量は日本品質保証機構の第三者検証を受けた値

社会に対するGHG削減貢献量

「terrAWell30」では、社会課題をビジネスチャンスにすることを旨とし、4つの事業グループで多様な事業を融合し、シナジーを創出することを掲げています。そのなかで、低炭素・脱炭素に貢献する主な製品・サービスとして、FIT制度を活用した木質バイオマス発電事業、重油からの燃料転換によりエネルギーの低炭素化を実現する小型LNGサテライト設備「Vサテライト」、従来のガス関連機器と比較して高い製造効率と消費電力の低減を実現した産業機器などを通じて、年間約203千t-CO<sub>2</sub>eのGHG排出量削減に貢献しています。

主な低炭素・脱炭素に貢献する製品・サービス

製品・サービス名	補足	削減貢献量 (t-CO <sub>2</sub> e/年)
木質バイオマス発電	FIT制度を利用した再生可能エネルギー電力の販売	139,417
Vサテライト	重油からLNGへの燃転	54,361
水素ガス発生装置「VHR」、窒素ガス発生装置「NSP-Pro」	低炭素を実現する産業ガス関連機器の販売	8,883
合計		202,661



戦略

気候変動という予測困難で不確実な事象に関するリスクと機会を特定し、それらのリスクと機会がどのように事業の戦略に影響を与えるのかを確認するためにシナリオ分析を行いました。2022年度はすべてのユニットとその他主要事業を対象を拡大し、「4°Cシナリオ」と「1.5°Cシナリオ」

を用いて分析を行いました。その結果、リスク、機会ともに「1.5°Cシナリオ」の方が影響は大きい、「4°Cシナリオ」「1.5°Cシナリオ」のいずれも十分な対応策や機会獲得・拡大を見込んでおり、不確実で長期的な将来に対し、当社の基本戦略は十分なレジリエンスを有していることを確認しました。

項目	顕在時期	財務影響	対応策		
<b>1.5°Cシナリオ</b>					
政策規制	中～長期	小	化石燃料由来製品・容器などの代替品への切り替えコストの増加	・プラスチックリサイクル業者との連携による低コスト化 ・新規素材・新規技術の探索 ・製品パッケージの見直しや環境配慮型原材料への変更	
	中～長期	小	再エネ賦課金の上昇や減免率見直しによるコスト増加	・高効率プラントの開発、省エネ設備の導入、DX推進による生産性向上、製品価格への転嫁	
	中～長期	中	温室効果や環境破壊の可能性のあるガスの販売量減少	・大気排出量を抑制する除害装置の販売、代替製品の開発	
	中～長期	中	脱炭素化性能が十分でない建物の競争力・売上の低下	・ZEBの技術導入による設計施工の推進	
移行リスク	短～中期	大	新たな炭素税制の導入による製造コスト、輸送コスト、自家発電などのエネルギーコストの増加	・太陽光発電など再生可能エネルギーの導入、排出するCO <sub>2</sub> のカーボンリサイクルへの活用	
	短～中期	大	化石燃料から代替燃料への移行に伴う投資増加	・カーボンニュートラルな代替燃料用の生産・貯蔵・輸送機器の低コスト化の検討	
	中～長期	小	燃料の低炭素化による低炭素志向ユーザー向けの売上増	・低炭素車両の導入と水素ステーションへの供給輸送の獲得 ・自家発電設備の燃料を石炭からLNGへ更新し低炭素化	
	中～長期	中	CO <sub>2</sub> 固定化技術によるカーボン市場への参画	・排ガス中のCO <sub>2</sub> を炭酸カルシウムとして固定するプロセスの実用化と普及を目指した技術の早期確立	
機会	中～長期	中	ZEH/ZEB*の需要増加	・ZEHやZEBに対応した脱炭素性能に優れた製品の開発や技術導入による設計施工の推進	
	短～長期	大	カーボンニュートラルエネルギー、水素市場への事業機会の拡大	・バイオメタンのソース確保と技術開発・関連技術の蓄積による強固な事業基盤の形成	
	短～長期	大	カーボンリサイクル技術を使用した製品による売上の増加	・高効率の水素製造方法に関する研究開発、水素バリューチェーンの技術開発	
	<b>4°Cシナリオ</b>				
移行リスク	市場	中～長期	小	燃料価格上昇による輸送コスト・操業コストの増加	・車両の脱炭素化、モーダルシフト、省エネによる効率化推進 ・車両の低コスト燃料化
	物理リスク	急性	中～長期	中	設備被害と交通インフラの物理的被害による操業停止などのリスクの顕在化
機会		長期	大	防災/感染症対策製品への需要増加	・注射針の大手メーカーとの共同開発や緊急時における生産増対応の確立 ・除菌剤関連製品の品種ラインアップの拡大と感染症対策製品の開発・販売

デジタル&インダストリー エネルギーソリューション ヘルス&セーフティ その他(海水・物流・建設)

※ Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)、Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称で、快適な室内環境を実現しながら、建物や家庭で消費するエネルギーをゼロにすることを旨とした建築物



## 資源循環型社会

### 産業廃棄物

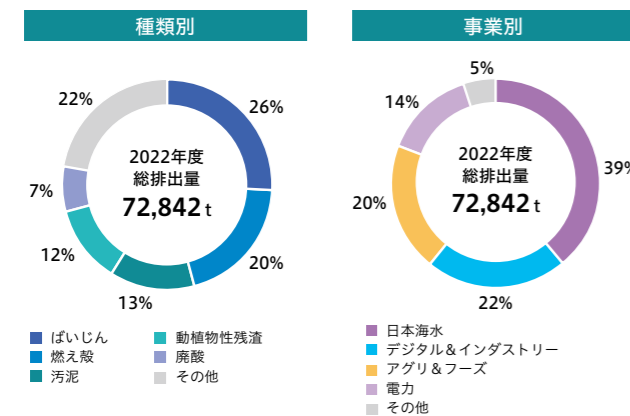
廃棄物発生をゼロ、再使用を促進、また廃棄物を再資源化することにより、資源を循環させるサプライチェーンの実現を目指しています。2021年度実績65%だった廃棄物リサイクル率を2030年度に80%、さらに2050年に100%を目指して取り組んでいます。

廃棄物リサイクル率	2030年度 KPI 80% (2021年度65%)	2022年度実績 80%
-----------	-------------------------------	-----------------

なお、防府バイオマス・石炭混焼発電所の事業譲渡に伴うパウンダリの構造変化、飲料工場で発生した汚泥を肥料として販売したこと(有価物への転換)、食品工場における歩留まりの改善などにより、2022年度にKPIを達成しました。今後は、①生産プロセス改革による発生量の削減、②内製化(自社処理)、③有価物への転換、④リサイクル率の向上、を基本方針に、廃棄物削減の取り組みを進めることで、さらなる削減を目指します。

### 産業廃棄物排出量

当社グループでは、産業廃棄物の排出量に占める種類別の割合は、バイオマス発電(日本海水、電力)によるばいじんや燃え殻、アグリ&フーズからの汚泥や動植物性残渣によるものが大きくなっています。



## 人と自然の共存社会

### 水資源

事業活動における水資源の使用削減や排水の再利用をはじめとした、水の使用管理、環境基準に準じた排水や下水処理にとどまらず、水の中の有害物質などを浄化し、きれいな水を作り出していくことを目指します。水使用量原単位※を2030年度には2021年度実績(32m<sup>3</sup>/百万円)に対して、10%削減を目指して取り組んでいます。

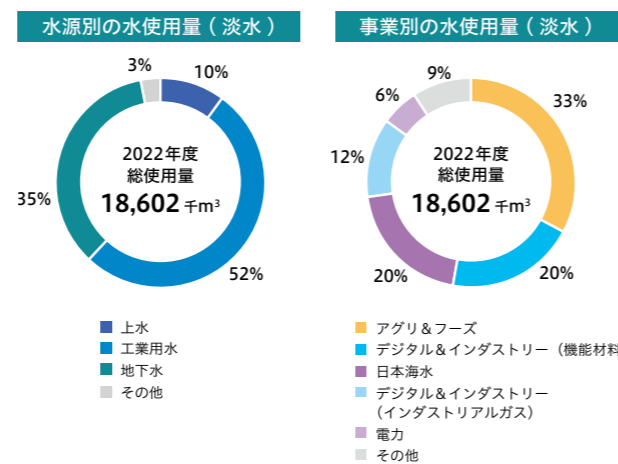
※売上収益当たりの淡水使用量

水使用量原単位	2030年度 KPI 10%削減(2021年度比)	2022年度実績 8.7%削減
---------	------------------------------	--------------------

2030年度KPIの達成に向けて、①使用量削減、②再利用化、③生産プロセスの見直し、を基本方針に、水使用量の削減を進めます。

### 水使用量(淡水)

当社グループは、主に清涼飲料水を製造する際の原料として、また、製品の生産や発電する際の設備冷却水として、水資源(淡水)を使用しています。水資源は生産プロセスにおける循環利用などに取り組むとともに、使用後の水は分析を行い、水環境に問題がないことを確認したうえで排水しています。



### 環境への取り組みに関する外部からの評価

～「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで「A-」を獲得～

当社は、国際的な環境非政府組織「CDP」※によるコーポレートサステナビリティ調査に回答しています。2022年度は「気候変動」「水セキュリティ」の2テーマで先進的な活動を行っているリーダーシップレベルの「A-(Aマイナス)」評価を受けました。



※CDP:ロンドンに本部を置く国際的な非営利団体。企業の低炭素化への取り組みを促進することを目的として、気候変動に関する経営リスクの観点から、世界主要企業の気候変動に関する情報を収集・分析・評価した結果を機関投資家向けに開示している。

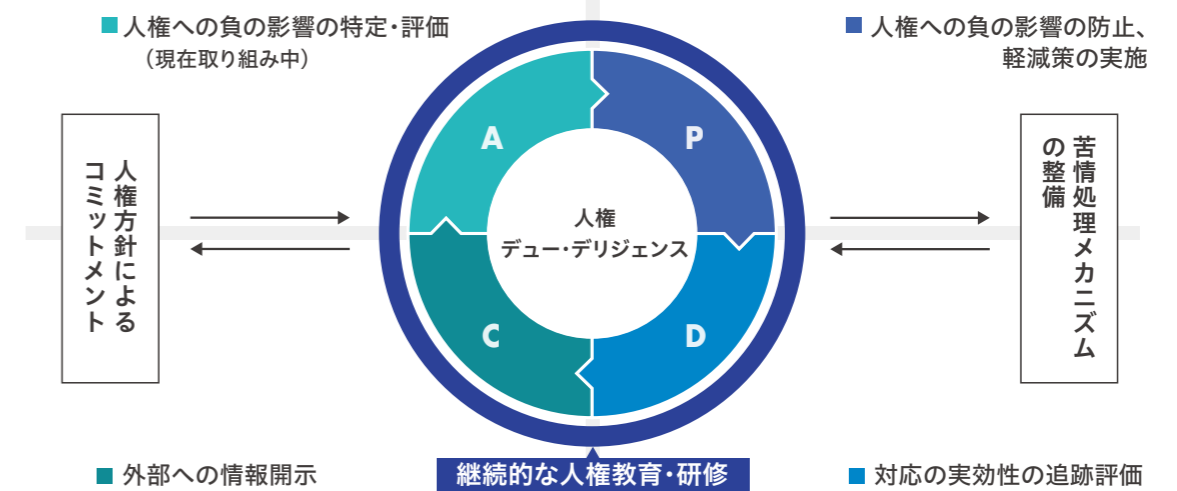
## 人権

当社グループは、事業を行う過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重するために、2011年に国連人権理事会で合意された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「エア・ウォーターグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。

### 人権デュー・デリジェンス

当社グループは、人権への負の影響を最小化するため、人権デュー・デリジェンスの取り組みを推進しています。ファーストステップとして、国際規範に挙げられた人権課題のうち、エア・ウォーターグループのビジネスとの関連が深い人権課題(適正賃金、労働時間、労働安全衛生、強制労働・児童労働、結社の自由・団体交渉権、先住民・マイノリティ・女性・移民労働者の権利などの課題)に関し、当社グループにおける潜在的な人権リスクを特定・評価するための人権リスクアセスメントを実施しました。具体的には、外部専門家と協働しながら、バリューチェーンとステークホルダーを整理するとともに潜在リスク評価とワークショップを行い、「労働安全衛生」「外国人技能実習生」「サプライヤー」の3つの重点課題を設定しました。今後は、各重点課題についてリスクの内容やその影響を把握し、対策を講じていきます。

### 人権デュー・デリジェンスの推進プロセス



### 人権基本方針(一部抜粋)

- エア・ウォーターグループは、人権に関する国際規範ならびに事業活動を行う国や地域で適用される法令と規制を遵守します。
- エア・ウォーターグループは、自らの事業活動において人々の人権を侵害しないこと、また、人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切な対応をとることにより、人権尊重の責任を果たし、責任あるサプライチェーンを築いていきます。
- 本方針は、エア・ウォーターグループのすべての役員と従業員に適用します。また、自社の製品・サービスに関係するすべての取引関係者に対しても、本方針の理解・賛同を期待し、ともに人権尊重に取り組めます。
- エア・ウォーターグループは、人権への負の影響を最小化するため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その未然防止および軽減を図ります。
- エア・ウォーターグループは、実際のまたは潜在的な人権への負の影響に関する対応について、関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取り組みの向上と改善に努めます。



3つの重点課題	具体的な取り組み
労働安全衛生	保安監査や労務監査などを通じて、新たな労働リスクを把握していきます。同時に、現在把握している重大なリスクに関しては、安全目標、研修機会の充実化、ストレスチェックの実施状況など、健康と安全へのリスクを認識し、事故を回避してその影響を制限するために適切な措置を行っていきます。
外国人技能実習生	外国人労働者への厳しい条件が課されていないか、差別的な行為が行われていないか、といった観点から環境・教育・報酬・住居などの基準適合性といった管理体制の実態を把握していきます。優先度の高いエリア・事業に対して管理監督職への教育指導を行っていきます。
サプライヤー	国内のみならず、世界各国のサプライチェーンにおける人権に注意を払わなければならないという考えのもと、調査すべき人権リスクの種類、国・エリア・商品の把握を行っていきます。把握した人権影響のうち、優先度の高いリスクに関して対応策を講じていきます。



人権専門家との対話

3つの重点課題について、各事業部門の幹部の皆さまと対話の機会をいただきました。人権の取り組みは、国際的基準に依拠する必要があり、そのひとつであるILOの中核的労働基準に、2022年に労働安全衛生が追加されました。貴社グループが同分野の具体的な取り組みを表明されたことを心強く思います。

また、貴社グループは、食品製造、機械・金属など、対象職種を有する事業特性を踏まえ、重要なステークホルダー(人権の主体)として外国人技能実習生を特定しました。法令の適用状況にとどまらず、監理団体との契約や課題意識などについて、関連するグループ会社に対するアンケートを通じて実態把握を開始されたことは、人権デュー・デリジェンスの最初のステップとして評価できます。技能実習生にヒアリングを行うなどの対話を進めることが次のステップになるでしょう。

サプライヤーの人権リスクは、地球環境事業、ウェルネス事業それぞれ、展開している国や商品、商流の段階に分けて、幹部の皆さまが検討され、積極的に例を挙げられたことが印象的でした。今後は、苦情処理メカニズムの整備・運用によって、取り組みのさらなる実効化が期待されます。

# 労働安全衛生(保安防災)

## 基本的な考え方

当社グループはマテリアリティのひとつに「働く人々の Well-being の実現」を掲げています。なかでも、安全の確保は企業活動の大前提であり、従業員の安全・安心なくして企業の存続と発展はないと考えています。こうした考えのもと、当社グループは、「安全衛生基本方針」に基づいて労働安全・交通安全・労働衛生・保安防災に努めるとともに、安全衛生教育を通じて「安全衛生第一」とする従業員一人ひとりの意識の向上と、会社としての風土づくりを推進しています。

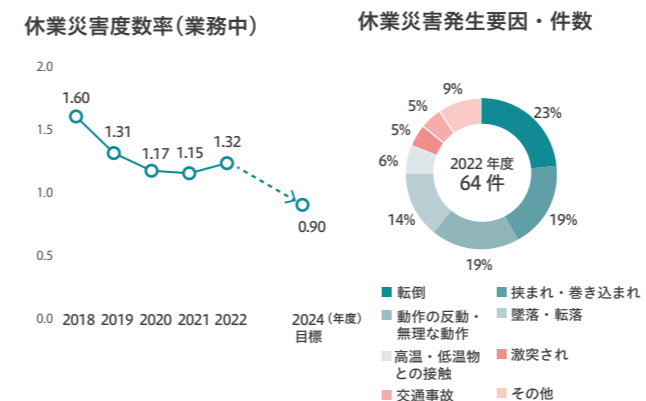
### 安全衛生基本方針

1. 労働災害ゼロをめざして、総合的かつ計画的な安全対策を推進します。
2. 従業員の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成と働く人々の Well-being を実現します。
3. 関係法令・作業手順を順守し、労働安全、交通安全、労働衛生および保安防災の責任体制の明確な職場をつくります。

安全衛生体制は、Webサイトに掲載しています。  
労働安全衛生・健康経営(従業員に対する責任):<https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/social/health.html>

## 重要評価指数(KPI):休業災害度数率

特定したマテリアリティを踏まえ、グループ全体の休業災害度数率(業務中)\*をKPIに設定し、2024年度までにこの数値を0.9 以下にすることを目標に掲げて職場の安全衛生の向上に取り組んでいます。



当社グループは、多岐にわたる事業展開で多くの業種に関連しています。2022年度の厚生労働省統計では製造業(100人以上)の度数率は1.25となっています。同条件での当社グループの度数率は1.32となっています。

$$\text{度数率} = \left( \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延労働時間数}} \times 1,000,000 \right)$$

※100万延労働時間当たりの労働災害による死傷者をもって災害の頻度を表した指標

## 労働災害低減への取り組み

当社グループが展開する事業は、産業ガスを起源とする「関連型多角化」です。産業ガスは、社会的に安定供給が求められる事業の特性を有することから、保安・防災などの安全管理体制の確保は、事業継続による企業責任を果たすうえで、極めて重要です。加えて、職場における労働者の安全を確保し、快適な職場環境を形成することは人的資本経営の前提となります。そのため、当社グループでは、すべての事業における労働安全衛生を重要な経営課題のひとつとして捉え、労働災害低減に向けた取り組みを推進しています。

2022年度は、「挟まれ・巻き込まれ」「転倒」「墜落・転落」を重点課題として、災害撲滅活動や、機械・設備リスク低減のための安全化3原則(危険源除去、隔離、停止)の徹底に取り組みました。前年度に発生確率が高かった「転倒」「挟まれ・巻き込まれ」については、6月と12月を撲滅活動強化期間に設定。労災防止チェックシートを活用し、労災対策の実施状況を確認するとともに、転倒の可能性がある通路、作業所などのリスクを洗い出し、低減を図りました。

また、各事業所において、現場の安全衛生の中心となる職長を対象に、リスクアセスメントや作業手順書の作成要領など、労災低減に向けた具体的な手法を教育する社内講習を開催。新入社員に向けては、VRや小型体感機を使用し、体感的な教育を行うことで、危険感受性の向上を図っています。さらに、重大な事故が発生したグループ企業を対象として、定期的な事故現場の点検とともにリスクアセスメントを実施し、再発防止に取り組んでいます。

理事 CSRセンター長  
光村 公介



## 人権に配慮した調達活動

当社グループは、サステナブルビジョンである「地球、社会との共生による循環型社会の実現」に向け、お取引先の皆さまと良好なパートナーシップを構築するとともに、サプライチェーン全体で地球環境や基本的人権に配慮することを明記した「エア・ウォーターグループ サステナブル調達方針」に沿った調達活動を行っています。

### ●地球環境への配慮

「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」に準拠し、脱炭素化をはじめ生物多様性など地球環境に配慮した調達活動を推進していきます。

### ●品質・価格・納期・低炭素

品質・価格・納期・低炭素で優れた物品・役務を広く国内外の調達先から公平・公正・透明性を確保して調達する活動を推進します。

### ●人権・労働・安全衛生への配慮

基本的人権を尊重し、強制労働・児童労働の禁止など労働環境や安全衛生に配慮した調達活動を推進します。



## 地域との連携・社会貢献活動の推進

当社グループは、地域事業会社を中心に各地域で自治体との連携など協力体制を構築しながら、地域の課題解決に貢献する取り組みを積極的に推進しています。地域社会の一員として、自治体への寄付や障がい者の新たな就労機会の創出、経済的に恵まれない若者に向けた職業訓練の支援などを行っています。

### 北海道の自治体向け寄付支援制度 「ふるさと応援H(英知)プログラム」を創設

グループ会社のエア・ウォーター北海道は「ふるさと応援H(英知)プログラム」を創設し、2023年度から2030年度までの8年間で総額10億円を上限に、道内全179市町村を対象とした寄付支援を実施していきます。当社グループの成長軸である「地球環境」や「ウェルネス」の観点を含め、さまざまな社会課題の解決に寄与する市町村の事業を幅広く対象とし、毎年募集を行います。支援事業の選定にあたっては、地域行政・経済に見識を有する社外有識者で構成する「ふるさと応援Hプログラム推進委員会」を設置し、持続性・波及性・創造性・協働性・地域への貢献度合いなどを総合的に判断して決定します。



### 就労継続支援A型事業所※「エア・ウォーター・スマイル」 食器リユース事業を受託、プラスチックごみ削減に貢献



就労継続支援A型事業所「エア・ウォーター・スマイル」は2023年9月、長野県松本市が公募した「イベント用リユース食器リース事業」の運営を受託しました。専用のリユース食器をイベント事業者に貸し出し、使用後に回収・洗浄して再利用することで、プラスチックごみの削減につなげます。

今後もこうした地域課題の解決につながる受託事業を拡大するとともに、障がい者の新たな就労機会の創出や働きがいを生み出していきます。

※一般企業での勤務が難しい障がいや難病のある方が、雇用契約を結んだうえで一定の支援がある職場で働くことができる福祉サービス

### インドにおける社会貢献活動の取り組み

グループ会社のエア・ウォーター・インドは、インド国内において社会貢献活動を積極的に実施しています。同社はインド工科大学のOBが立ち上げたPan IIT Alumni Indiaが実施する、経済的に恵まれない若者向けの職業訓練を支援。また、公立学校教育を支援するため、同国ペッラーリ州の4校に飲料水設備一式、トイレ改築工事を無償で提供しました。



## コーポレート・ガバナンス

当社は、社会的良識に従った公正な企業活動を行い、あらゆるステークホルダーから信頼されることが、企業の持続的発展と企業価値の最大化に不可欠であると考えています。そのためには、内部統制システムの充実をはじめ、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化を図り、ガバナンスの整備に不断の取り組みを行うことが経営の最重要課題であると認識しています。

東京証券取引所が2021年6月に改訂した「コーポレートガバナンス・コード」に関する取り組み内容の一部はコーポレート・ガバナンス報告書に記載し、当社のWebサイト (<https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/governance/governance.html>) にて公表しています。



コーポレート・ガバナンス体制

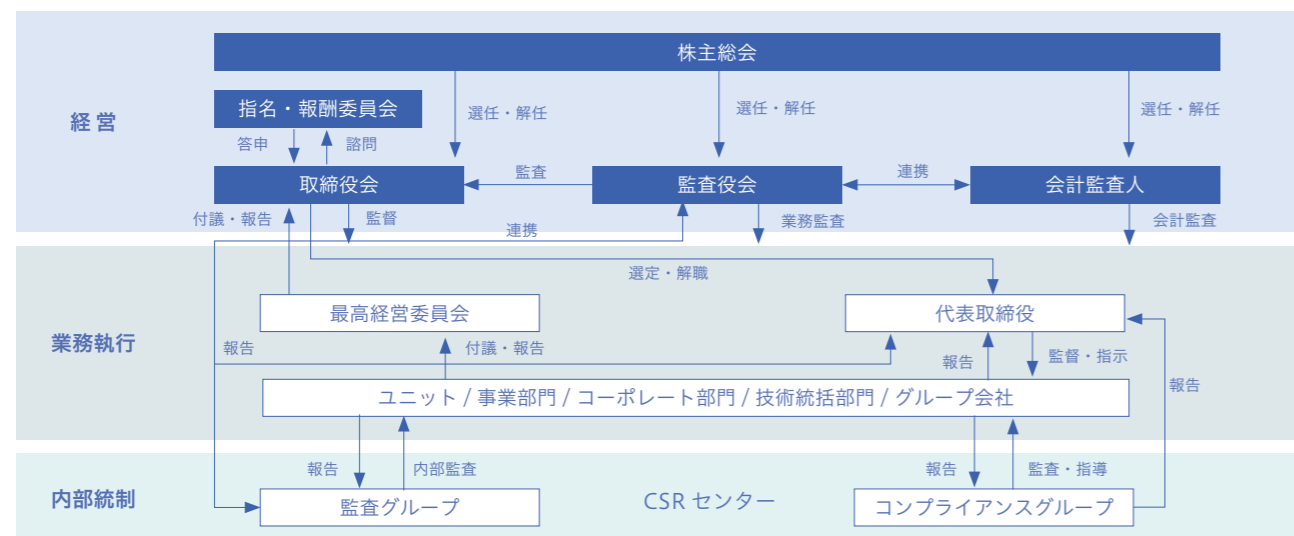
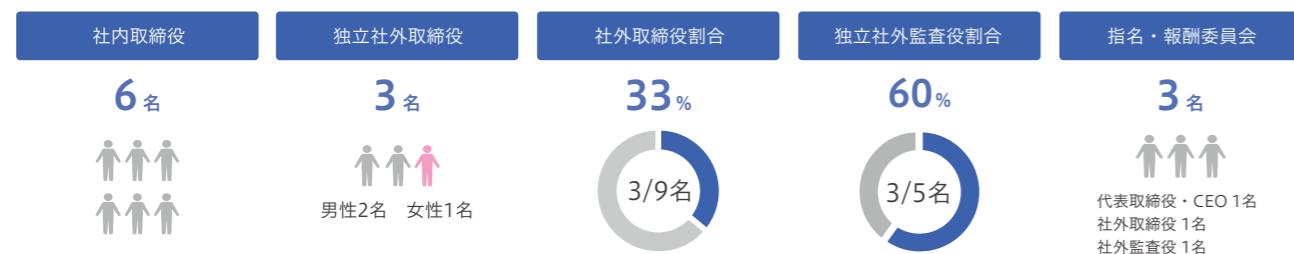
経営体制

当社は、取締役会において経営の重要意思決定、業務執行の監督を行い、監査役が取締役会などの重要会議への出席などを通じて、取締役の職務の執行状況などを監査する監査役設置会社です。事業年度ごとの取締役の経営責任を明確化するため、取締役の任期は1年としています。また、2022年8月に取締役や経営陣幹部の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、独立社外役員が過半数を占める指名・報酬委員会を設置しました。

業務執行体制

当社グループの広範囲にわたる事業領域における的確かつ迅速な意思決定を支える機関として、社内取締役と各事業部門の責任者などで構成する最高経営委員会を、原則として月1回開催しています。最高経営委員会は、広範囲かつ多様な見地から取締役会の付議事項について事前審議を行うほか、当社グループの業務執行に関する重要事項について審議を行っています。

エア・ウォーターのコーポレート・ガバナンス体制と特長



内部統制体制

内部監査については、内部監査部門である「CSRセンター監査グループ」が当社グループにおける法令および社内諸規則の順守状況のほか、業務プロセスの適正性と妥当性について定期的に監査を実施しています。また、財務報告の信頼性と適正性を確保するための内部統制システムの構築および運用状況について監視および監督を行うとともに、その有効性の評価については、代表取締役の責任と指揮のもとで主管部門としての役割を果たしています。加えて、コンプライアンス、保安防災、環境保全および品質保証についてグループを横断的に管理・統制する専任部署として、「CSRセンターコンプライアンスグループ」を設置しています。

取締役会

取締役会は、法令または定款に定める事項のほか、当社グループの経営および業務執行に関する重要事項について決定ならびに報告がなされ、取締役相互の監督および監視に係る機能を果たしています。2022年度は14回開催しました。

取締役の選任について

当社の取締役会は、会社の各機能と各事業領域をカバーするための経験やスキルとして、①企業経営、②財務・会計、③リスクマネジメント・法務、④事業戦略・マーケティング、⑤技術・研究開発、⑥人材マネジメント、⑦グローバル、の7分野を基本にスキルマトリクスを構成し、的確かつ迅速な意思決定のための適材適所の観点から選任しています。取締役・監査役のスキルマトリクスは下記の通りです。

取締役・監査役のスキルマトリクス

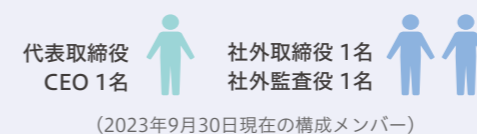
		企業経営	財務・会計	リスクマネジメント・法務	事業戦略・マーケティング	技術・研究開発	人材マネジメント	グローバル
取締役	豊田 喜久夫	●		●	●		●	
	松林 良祐	●	●		●	●		●
	原 圭太				●	●		
	尾上 英俊	●			●			
	大塚 茂樹				●	●		●
	田中 豪	●			●			
	坂本 由紀子			●			●	
	松井 隆雄		●					●
	千歳 喜弘	●			●	●		
監査役	柳澤 寛民		●					●
	安藤 勇治	●		●				
	恒吉 邦彦	●	●					
	林 醇			●				
	林 信夫			●				

指名・報酬委員会の設置

取締役や経営陣幹部の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、2022年8月に独立社外役員が過半数を占める指名・報酬委員会を取締役会の任意の諮問機関として設置しました。

指名・報酬委員会の構成

1. 取締役会が選任した3名以上の取締役または監査役で構成するものとします。
2. 委員の過半数は、社外取締役または社外監査役（いずれも独立役員）とします。



指名・報酬委員会の主な役割

- 取締役会からの諮問に応じて、次に掲げる事項などの審議、取締役会への答申を行います。
1. 取締役の選任・解任案(株主総会付議事項)に関する事項
  2. 代表取締役の選定・解職案(株主総会後の取締役会付議事項)に関する事項
  3. 取締役の報酬制度や評価に関する事項
  4. 後継者計画に関する事項



## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

### 社外役員の知見を活かす取り組み

当社は、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上とし、外部の客観的な視点から当社の経営に有益な助言などをいただくことにより、経営監督機能の強化に努めています。また、取締役会議長は、議案ごとに社外役員へ質問や意見を求めており、議論の質向上を図っています。

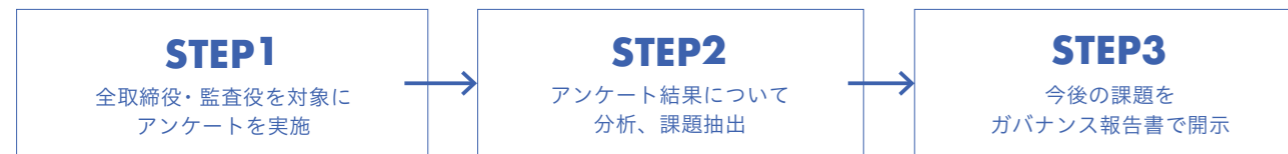
### フリーディスカッション

当社は取締役会終了後に取締役・監査役によるフリーディスカッション形式の意見交換会を実施しており、当社の持続的成長の実現に向けた幅広い議論を行っています。

### 事前説明会の開催

社外取締役・監査役に対して、取締役会の事務局である「ガバナンス室」が、取締役会の付議議案および報告事項に係る資料を事前に配布するとともに、起案部門の担当者から説明を行い、内容理解の促進や企業価値を高める議論を活発に行っています。

### 実効性評価のプロセス



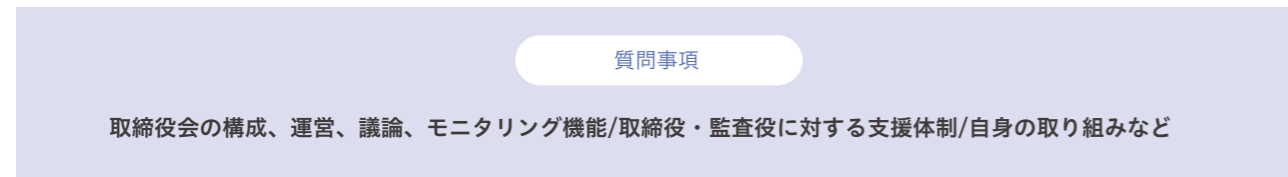
## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体の実効性を向上させるため、毎年、すべての取締役および監査役にアンケートを実施し、外部の第三者機関を活用したうえで、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

### 社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外役員の就任時には、当社の事業、財務、組織などに関する説明や工場などの現場視察を実施しています。また、当社は外部の専門家による時々の情勢に適した内容の研修会を必要に応じて開催し、社外取締役、社外監査役がその役割と責務を適切に果たすうえで必要となる知識の習得や更新などを行っています。

過去に開催された取締役会の資料や議事録などを格納したデータベースを構築し、社外取締役および社外監査役を含む取締役・監査役の全員がアクセスできる環境を整備しています。



21年度の評価結果に基づく課題	22年度の取り組み	評価
<b>【取締役会の構成】</b> さらなる多様性の強化	指名・報酬委員会の導入、経営経験のある社外取締役の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の規模・構成は適切</li> <li>新たに経営経験のある取締役を選任したことで取締役会の議論がさらに活発化した</li> </ul>
<b>【取締役会の運営】</b> 事前説明など、取締役会の運営におけるさらなる深化	取締役会資料の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件を付議する起案部門、事前の社内検討をする管理部門、取締役会運営を行う事務局とも、適切な上程プロセスを行っている</li> </ul>

## 役員報酬

### 役員報酬の構成

取締役の報酬については、取締役会決議に基づき、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬および株式報酬(社外取締役を除く)により構成しています。

非金銭報酬など(株式報酬)は譲渡制限付株式とし、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主の皆さまとの一層の価値共有を促進することを目的として、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社普通株式を交付しています。また、報酬などの種類ごとの比率の目安は、基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬などそれぞれについて、7対2対1の割合としています。

なお、社外取締役および監査役の報酬については、基本報酬のみとしています。

### 2022年度役員報酬の実績

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	617	439	128	49	9
監査役 (社外取締役を除く)	48	48	-	-	2
社外役員	85	85	-	-	7

(注)

- 業績連動報酬等として取締役に対して賞与を支給しています。
- 非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しています。
- 上記取締役の対象となる支給人員には、2022年6月28日開催の第22期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

### 後継者計画に対する考え方

当社は、次世代経営幹部候補者の選定・育成と、そのための後継者計画の策定を取締役会の重要な役割のひとつであると認識しています。後継者計画は、短期的な取り組みではなく、長期的・継続的に行われるべきものであり、CEOのみならず、次代を担う経営人材の層を厚くすることが、中長期的な企業価値向上に資するものであると捉え、指名・報酬委員会などを通じて、幅広い議論を重ねています。

## 政策保有株式の考え方

### 政策保有に関する方針

当社は、取引先との関係維持、取引拡大ならびに取引機会の創出を目的として、政策保有株式を保有しています。新規取得および保有継続の是非については、保有先企業との取引関係、提携、協業などの協力関係などが、中長期的に当社グループの企業価値の向上に資するかどうかを判断基準としています。

### 政策保有株式の検証

当社は、個別の政策保有株式ごとに、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、また、中長期的に当社グループの企業価値に資するという保有目的に沿っているかを精査し、毎年、取締役会において検証を行っています。保有の意義や合理性が認められない銘柄は売却し、縮減するなどの見直しを行います。

### 親子上場の考え方

当社は上場会社である川本産業(株)の親会社です。子会社の上場には、子会社において「取引先の信用確保」などのメリットがあるほか、両社にとっても、当社が有する医療関連事業会社の全国の販売ネットワークを通じた新規顧客開拓、先進的な医療衛生材料製品の開発やより付加価値の高いサービス提供に向けた相互協力、当社が有する衛生材料・医療用品・介護用品の当社への供給による取扱商品の相互拡充などといったグループシナジーの拡大などが挙げられます。子会社の独自の企業文化と経営の自主性の維持、少数株主の権利の尊重を前提として、子会社を含むグループ全体の企業価値の最大化が図れる場合においては、親子上場は有効な選択肢のひとつと考えています。



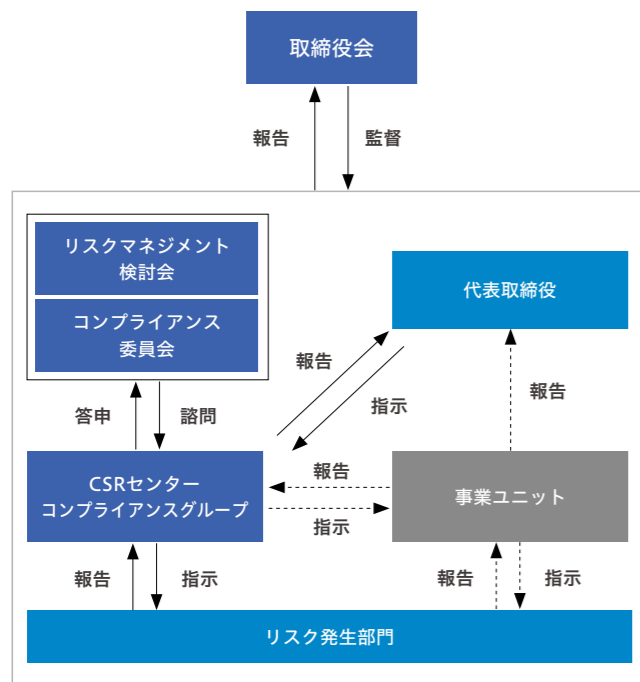
## リスクマネジメントの強化

当社グループの事業は多岐にわたります。グローバルな視点を含め、リスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るために、全社横断的なリスクマネジメント体制を整備しています。

### リスク管理体制のポイント

1. 当社グループの事業活動において特に重要なリスクであると認識しているコンプライアンス、保安防災、環境保全および品質保証に関わるリスクについては、代表取締役の直轄組織である「CSRセンターコンプライアンスグループ」がその統括部門として、グループを横断的に管理
2. 情報セキュリティ、品質管理、知的財産および契約などに係る個別リスクについては、それぞれの担当部門を設置し、社内規程の制定、マニュアルの作成ならびに教育研修の実施などを行うとともに、事前審査や決裁制度を通じて当社グループにおける当該リスクを管理
3. 「コンプライアンスグループ」を事務局とする「リスクマネジメント検討会」を定期的に開催し、当社グループにおけるリスク管理の状況を把握するとともに、当社グループにおけるリスク管理の強化を推進
4. 海外事業については、事業統括部門のグローバルビジネスユニット傘下に新設されたグローバルマネジメント部と連携し、全社的なグローバルリスクを管理

### リスクマネジメント体制図



## コンプライアンスの徹底

### コンプライアンス体制

コンプライアンスに係る管理組織体制としては、当社グループにおけるコンプライアンス上の問題を一元的に管理する統括部署として代表取締役の直轄組織である「CSRセンターコンプライアンスグループ」を設置し、取締役または執行役員もしくは理事の中からその責任者を任命しています。また、各事業グループの中にコンプライアンスの責任担当部署を設置し、CSRセンターコンプライアンスグループと緊密な連携を図ることで、傘下のグループ会社も含めたコンプライアンス体制の強化を図っています。

### エア・ウォーターグループ倫理行動規範

当社およびグループ会社の役員、従業員が法令などを順守し、社会倫理を尊重した行動を実践するための行動指針として、「エア・ウォーターグループ倫理行動規範」を制定しています。この倫理行動規範については、その内容と違反事例などをわかりやすく解説した「コンプライアンスハンドブック」を制作し、全グループ従業員に配布することにより、周知啓蒙を図っています。

### コンプライアンス委員会

当社は、関連部門が集まりコンプライアンス問題を協議する諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。代表取締役から示されたコンプライアンスに関する方針・指示事項についての具体的施策などを検討するほか、コンプライアンス違反発生時における対応についても協議します。2022年度は同委員会を2回開催し、当社グループにおけるコンプライアンス上の重要事項について協議しました。

### 内部通報制度

当社は、コンプライアンスの実効性を高めるために、内部通報制度を設けています。法令および社内諸規程に違反、または違反のおそれがある行為を認識した場合には誰でも通報することができます。通報窓口は社内と社外に設け、通報者には不利益な扱いをしないことを定めています。また、こうした内部通報制度における「ホットライン」の連絡先については、「コンプライアンスポスター」をすべての事業所に掲示することによって、グループ従業員一人ひとりの目に留めてもらうなどの方法で周知徹底を図っています。

2022年度の内部通報件数は33件で、当社事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

## 社外取締役座談会

2030年に目指す姿「terrAWell30」を策定したエア・ウォーターグループの強みと課題を、社外取締役に伺いました。



社外取締役 松井 隆雄 | 社外取締役 坂本 由紀子 | 社外取締役 千歳 喜弘

**Q: 当社のガバナンス体制に対してどのような印象を持っていますか？課題があればあわせて教えてください。**

の議題に関する事前説明会での議論は非常に活発です。ひとつの議題に1時間ぐらいい時間をかけることもあり、取締役会での審議における論点整理に非常に役立ちます。

比率を30%以上とする目標を示しましたが、当社の取締役会においてもさらなる多様性が必要と考えます。現在、女性役員は1名なので、ガバナンス体制としてこの比率を引き上げたほうが良いのではないかと思います。

**坂本:** 内部統制システムがしっかり構築されていると思っています。内部監査部門が組織的に機能し、経営層の意識も高いと思います。

**千歳:** 取締役会の議論は、非常に風通しが良いと感じています。自分自身が思ったことを必ず発言できていることに加え、各社外取締役の専門分野に基づく役割がうまく組み合わさって、さまざまな角度から活発な議論ができています。

また、グループ会社が多く海外子会社も増加傾向にあることで、内部監査部門が奮闘してはいるものの、グループ全体としてのガバナンスの浸透については少しばらつきがあり、さらなる内部統制の強化が必要であると認識しています。

**松井:** 当社のガバナンス体制は年々充実化してきています。特に、取締役会

**坂本:** 今年、国がプライム市場上場企業を対象に2030年までに女性役員の

**千歳:** 課題としては、多方面におけるガバナンスの目線がまだ十分に足りて





社外取締役  
**松井 隆雄**  
1982年10月 監査法人朝日会計社  
[現 有限責任あずさ監査法人] 入社  
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー  
2014年 9月 同監事  
2020年 6月 当社取締役(現)

いないことです。社外のさまざまなステークホルダーの目線を取り入れてガバナンスを強化することが必要だと思いますが、当社はまだ社内目線が中心であるという印象です。今の時代、内部の充実化と外部目線の取り入れの強化を両立させていくことが大事だと思います。

**Q: 当社におけるご自身の役割についてどのようにお考えですか？**

**坂本:** 特に3つの点を重視して取り組んでいます。1つ目は、ダイバーシティの実現を加速させていくこと。社会の変化はすさまじい速さで進んでいるので、当社の今のスピードをさらに加速させていかなくてはいけないと思います。2つ目は、人材の育成へのアドバイス。人材こそが企業の宝、企業の成長を支えますので、これも重要であると考えています。3つ目は、従業員が高い満足度を持って業務に取り組み、社会の発展に貢献できることです。特

に当社の目指す健康長寿社会の実現、地球環境の保全などの社会貢献とワークライフバランスなどの働く環境の整備に積極的にアドバイスしていきたいと考えています。

**松井:** 社外取締役は株主をはじめとするステークホルダーに対して責任がありますので、単なるアドバイザーではなく、執行サイドの業務運営に対してしっかりと監督・モニタリングしていかなければならないと考えています。ですから、言いにくいことでも、35年間、監査法人に在籍していた知見を活かして発言することを心がけています。加えて、社外のステークホルダーからの視点で違和感がある場合は、必ず発言するようにしています。また、空気を読まないこともあわせて心がけています。

**千歳:** 4つの役割があると考えています。1つ目は、当社の各事業を深掘りしたうえでの社外取締役としてのアドバイス。当社は産業ガスを祖業として他の事業領域を拡大してきましたが、ガス以外の事業をもっと深掘りしたうえでアドバイスをやりたいと考えています。2つ目は、事業体を横断する横串機能についてのアドバイス。3つ目は、社

外のステークホルダーの皆さまからの目線をきちんと経営に反映させること。そして4つ目は、社外のステークホルダーの皆さまに当社についてより理解していただくための発信力の醸成を促していくことと認識しています。

**Q: 社外取締役の視点で見た、当社の強み・弱みをどのようにお考えですか？**

**坂本:** 非常に幅広い事業領域、多様なグループ会社があることが強みであり、と同時にこれは弱みになる可能性もありますから、心して取り組んでいかないといけないと思います。また、一人ひとりの従業員がチャレンジ精神を持っていることは大きな強みであり、これがあるからこそ当社がさらなる成長を実現できると考えています。

**松井:** 当社は、多様な事業を展開しグループ会社も多いことから、事業間のシナジーを創出できることが強みです。一方で、こうしたシナジーやM&Aした会社のPMIの成果を数字でうまく社外に開示できていないため、株価としての評価につながっていないことが弱みであるという印象があります。今後、こうした点を改善し、もっと社外に情報を開示していくことが重要であると

社外取締役  
**坂本 由紀子**  
1972年 4月 労働省 [現 厚生労働省] 入省  
1996年 4月 静岡県副知事  
2002年 8月 厚生労働省職業能力開発局長  
2004年 7月 参議院議員  
2014年 6月 当社取締役(現)



考えています。

**Q: 次世代経営人材の育成に向けてさまざまな取り組みを行っていますが、当社の人的資本戦略について、どのように評価していますか？**

**坂本:** 当社は従業員が比較的若いうちからグループ会社で経営経験を積む機会を与えており、それが経営層の育成に寄与していると感じています。また、社内公募制とともに2022年度に導入されたミッショングレード制が今後有効に機能して成果を挙げていくことが期待されます。

女性活躍についても、この10年間で大きく前進しました。経営トップに女性活躍に対する高い見識があったこと、女性自身が積極的に意識啓蒙や環境整備に取り組んできたことが大きな要因だったと思います。

ただ、海外展開に力を入れている当社としては、これに満足せずに、さらに若い世代や外国人、一層の女性の活躍に取り組むなど世界標準を目標にして進んでいくことが大切だと考えています。

**松井:** 社内公募制など、人材活用・育成につながる取り組みが矢継ぎ早に導入されているのは良い傾向だと思っています。当社は多様な事業を展開するだけでなく、事業フィールドも海外に広がっていますので、次世代の経営人材については、営業部門だけではなく、企画・人事などさまざまな部門を経験することで企業経営に不可欠なスキルを身に付けることが必要だと考えています。

**千歳:** 今、大学の客員教授もしていますが、人材教育、特にものづくりの

社外取締役  
**千歳 喜弘**  
1971年 4月 日立マクセル㈱  
[現 マクセルホールディングス㈱] 入社  
2016年 6月 同代表取締役会長  
2017年10月 マクセルホールディングス㈱  
代表取締役会長  
およびマクセル㈱取締役会長  
2022年 6月 当社取締役(現)



経営人材の育成が課題だと考えています。私は、これまでの職歴のなかで人材教育にとっても注力してまいりました。特に技術系の従業員は皆バックグラウンドが違うので、単発的に教育しても理解の中身がどうしても変わってきてしまうことがあります。ですから、人材教育においては、ケーススタディーを設定して、皆の間で共通の価値観や用語を作っていくこと、そのために、期間を決めて、かつある程度対象者を選択して教育を徹底していくことが必要だと考えています。

**Q: 当社はさらなる成長に向け、海外展開を加速していますが、海外進出を積極的に進めていることに対してどのように評価していますか？**

**松井:** 当社が成長するには海外進出が不可欠であると考えています。多様な事業領域の基軸となる産業ガス分野で市場成長が見込まれるインド・北米での事業展開を進めるのは、大いに賛成です。

ただ、実績と知見ある産業ガス事業であっても海外固有のビジネスリスクがあるでしょうし、一旦、問題が起きると大きなインパクトになるのが海外でのビジネスです。海外では親会社が

子会社をしっかりと管理統制しなければ、不正が起きやすい環境となりますので、その点は特に注意が必要です。海外人材の育成とあわせ、海外子会社の内部統制を強化する提言を積極的に行っていきます。

**千歳:** 当社の海外進出が積極的であるという印象は、私自身にはまだありませんが、成長のために海外展開を進めることは評価しています。当社は、産業ガスをはじめとしたインフラ的要素を持つ事業をベースに海外へ進出できることが強みです。また、それに加えて、多様な事業領域を持っていて、さまざまな製品やサービスを提供することができるので、それぞれの国に合ったものをうまくアレンジして持っていけば、必ず成長できると思います。

そして、海外ビジネスの拡大には現地での信頼を得るためのブランドが不可欠ですので、それぞれの国に合ったブランド力強化策を進めていく必要があると思います。

また、技術的な視点では、当社の保有する技術を知的財産の観点から正しく管理していく必要があると考えています。



# ボードメンバー(取締役・監査役のご紹介) (2023年9月30日時点)

## 取締役

代表取締役会長および  
最高経営責任者(CEO)



とよだ きくお  
**豊田 喜久夫**

所有する当社の株式数 87,872株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回

1973年 11月 大同酸素㈱ [1993年4月 当社と合併] 入社  
1999年 7月 大同ほくさん㈱ [現 当社] 執行役員人事部長  
2001年 6月 当社執行役員医療事業部福祉・介護部長  
2012年 6月 同常務取締役医療カンパニー長  
2019年 6月 同代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)(現)

代表取締役社長および  
最高業務執行責任者(COO)




まつばやし りょうすけ  
**松林 良祐**

所有する当社の株式数 26,217株  
2022年度 取締役会出席状況 11/11回\*

1988年 4月 大同酸素㈱ [1993年4月 当社と合併] 入社  
2014年 6月 当社執行役員産業カンパニーエンジニアリング事業部長  
2017年 4月 同上席執行役員エンジニアリング統括室長、  
エア・ウォーター・プラントエンジニアリング㈱代表取締役社長  
2018年 6月 同取締役エンジニアリング統括室担当、  
AIR WATER AMERICA INC.取締役社長  
2022年 6月 同代表取締役副社長執行役員および最高業務執行責任者(COO)  
グローバル担当兼エンジニアリング担当  
2023年 4月 同代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)(現)

取締役  
専務執行役員  
兼グループテクノロジーセンター長



はら けいた  
**原 圭太**

所有する当社の株式数 10,570株  
2022年度 取締役会出席状況 11/11回\*

1985年 6月 シャープ㈱入社  
2016年 12月 シャープライフサイエンス㈱取締役  
2019年 3月 エア・ウォーター・バイオデザイン㈱代表取締役社長  
2020年 2月 当社上席執行役員技術戦略センター長、  
エア・ウォーター・バイオデザイン㈱代表取締役社長  
2022年 6月 同取締役専務執行役員ウェルネス管掌  
兼グループテクノロジーセンター長  
2023年 6月 同取締役 専務執行役員兼グループテクノロジーセンター長(現)

取締役 常務執行役員 東京代表  
ヘルス&セーフティグループ担当  
兼コンシューマーヘルスユニット長



おの え ひでとし  
**尾上 英俊** 新任

所有する当社の株式数 6,683株

1988年 11月 キョーワ工業㈱入社  
2007年 7月 エア・ウォーター・ソル㈱取締役副社長  
2015年 1月 当社グループ執行役員、  
エア・ウォーター・ソル㈱代表取締役社長  
2022年 4月 同常務執行役員ヘルス&セーフティグループ  
コンシューマーヘルスユニット長  
2023年 4月 同常務執行役員ヘルス&セーフティグループ担当  
2023年 6月 同取締役 常務執行役員東京代表ヘルス&セーフティグループ担当  
兼コンシューマーヘルスユニット長(現)

取締役  
常務執行役員  
グローバル&エンジニアリンググループ担当  
兼エンジニアリングセンター長




おおつか しげき  
**大塚 茂樹** 新任

所有する当社の株式数 4,044株

1984年 4月 関西電力㈱入社  
2020年 5月 エア・ウォーター防災㈱顧問  
2021年 6月 エア・ウォーター・クライオプラント㈱代表取締役社長  
2022年 10月 当社グループ執行役員、  
エア・ウォーター・プラントエンジニアリング㈱代表取締役社長  
2023年 4月 同常務執行役員グローバル担当兼エンジニアリング担当  
2023年 6月 同取締役 常務執行役員グローバル&エンジニアリンググループ担当  
兼エンジニアリングセンター長(現)

取締役  
常務執行役員  
デジタル&インダストリーグループ担当  
兼インダストリアルガスユニット長



たなか つよし  
**田中 豪** 新任

所有する当社の株式数 13,280株

1991年 4月 大同酸素㈱ [1993年4月 当社と合併] 入社  
2011年 7月 当社産業カンパニー産業事業部エアガス部長  
2014年 6月 同近畿支社長、近畿エア・ウォーター㈱代表取締役社長  
2016年 4月 当社執行役員産業カンパニー産業ガス関連事業部長  
2021年 4月 同常務執行役員、エア・ウォーター東日本㈱代表取締役社長  
2023年 6月 同取締役 常務執行役員デジタル&インダストリーグループ担当  
兼インダストリアルガスユニット長(現)

社外取締役  
独立役員



さかもと ゆきこ  
**坂本 由紀子**

所有する当社の株式数 4,428株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回

1972年 4月 労働省 [現 厚生労働省] 入省  
1996年 4月 静岡県副知事  
2002年 8月 厚生労働省職業能力開発局長  
2004年 7月 参議院議員  
2014年 6月 当社取締役(現)

社外取締役  
独立役員



まつい たかお  
**松井 隆雄**

所有する当社の株式数 233株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回

1982年 10月 監査法人朝日会計社 [現 有限責任あずさ監査法人] 入社  
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー  
2014年 9月 同監事  
2020年 6月 当社取締役(現)

## 取締役

社外取締役  
独立役員



せんざい よしひろ  
**千歳 喜弘**

所有する当社の株式数 5,307株  
2022年度 取締役会出席状況 11/11回\*

1971年 4月 日立マクセル㈱  
[現 マクセルホールディングス㈱] 入社  
2016年 6月 同代表取締役会長  
2017年10月 マクセルホールディングス㈱代表取締役会長  
およびマクセル㈱取締役会長  
2022年 6月 当社取締役(現)

## 監査役

常勤監査役




やなぎさわ ひろあき  
**柳澤 寛民**

所有する当社の株式数 2,000株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回  
2022年度 監査役会出席状況 14/14回

1971年 4月 住友商事㈱入社  
1997年10月 欧州住友商會社財務部長  
2001年 4月 住友商事㈱金属資源経理部長  
2003年 6月 当社執行役員コーポレート・ソリューションセンター  
財務部長  
2016年 6月 同常勤監査役(現)

常勤監査役



あんどう ゆうじ  
**安藤 勇治**

所有する当社の株式数 11,454株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回  
2022年度 監査役会出席状況 14/14回

1971年4月 ㈱ほくさん [現 当社] 入社  
2001年6月 当社執行役員コーポレート・ソリューションセンター  
総務部長  
2008年7月 同監査室長  
2016年6月 同グループ執行役員、ゴールドバック㈱代表取締役社長  
2020年6月 同常勤監査役(現)

社外監査役(常勤)  
独立役員




つねよし くにひこ  
**恒吉 邦彦**

所有する当社の株式数 1,590株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回  
2022年度 監査役会出席状況 14/14回

1981年4月 住友信託銀行㈱ [現 三井住友信託銀行㈱] 入社  
2005年6月 同金沢支店長  
2010年6月 同執行役員大阪本店営業第一部長  
2020年6月 当社常勤監査役(現)

社外監査役  
独立役員



はやし あつし  
**林 醇**

所有する当社の株式数 2,507株  
2022年度 取締役会出席状況 13/14回  
2022年度 監査役会出席状況 13/14回

1980年4月 大阪家庭裁判所判事  
2004年9月 神戸地方裁判所長  
2008年9月 高松高等裁判所長官  
2010年4月 京都大学大学院法学研究科教授  
2016年6月 当社監査役(現)

社外監査役  
独立役員



はやし のぶお  
**林 信夫**

所有する当社の株式数 2,314株  
2022年度 取締役会出席状況 14/14回  
2022年度 監査役会出席状況 13/14回

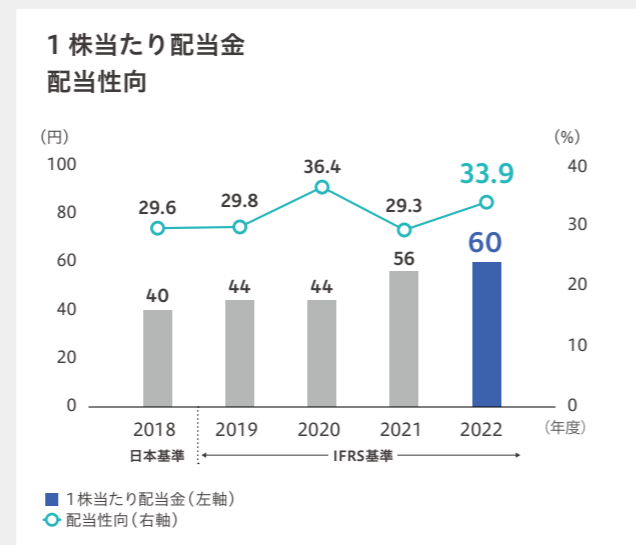
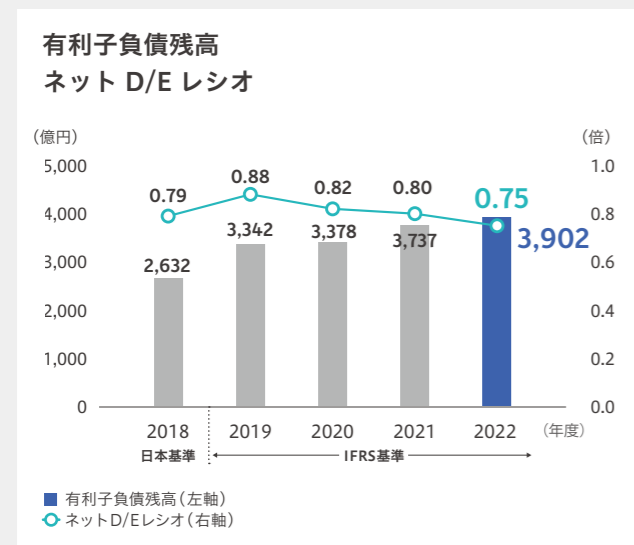
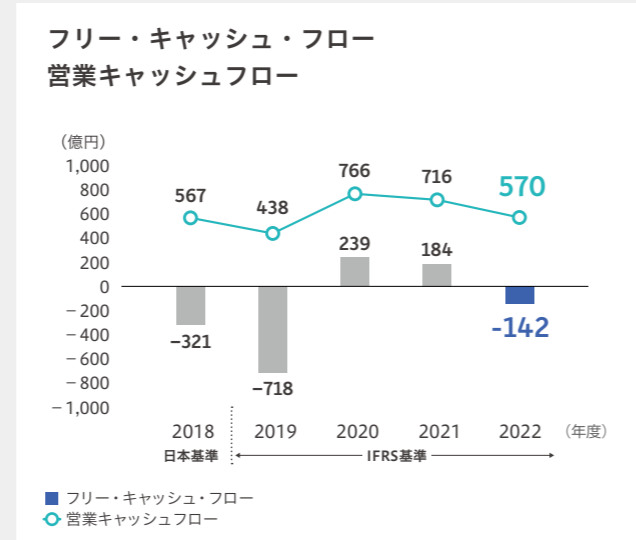
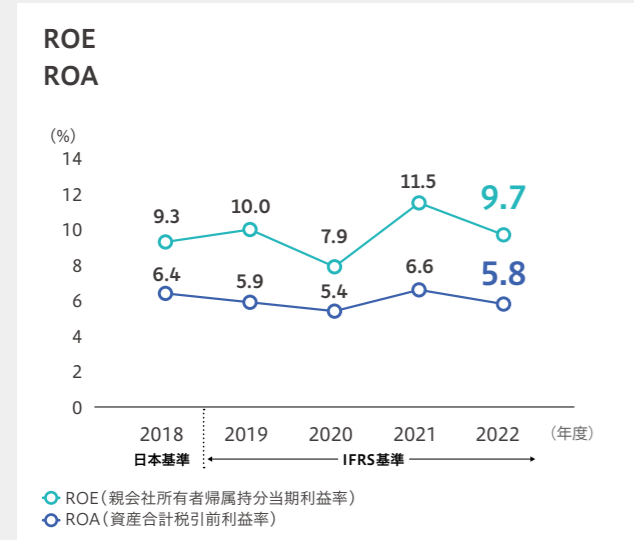
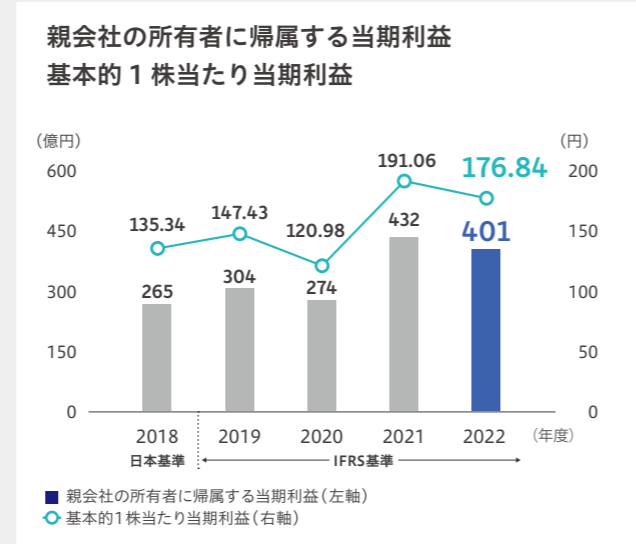
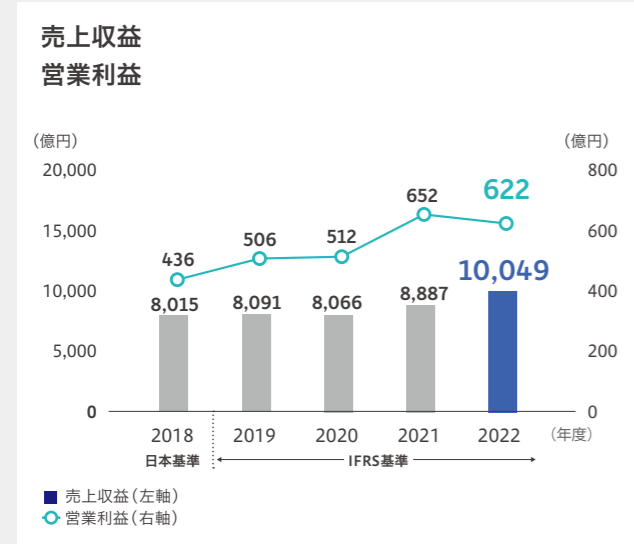
1988年 4月 専修大学法学部教授  
2001年 4月 京都大学大学院法学研究科教授、京都大学法学部教授  
2012年10月 同副学長(法務・コンプライアンス担当)  
2020年 6月 当社監査役(現)

※ 就任後の出席回数

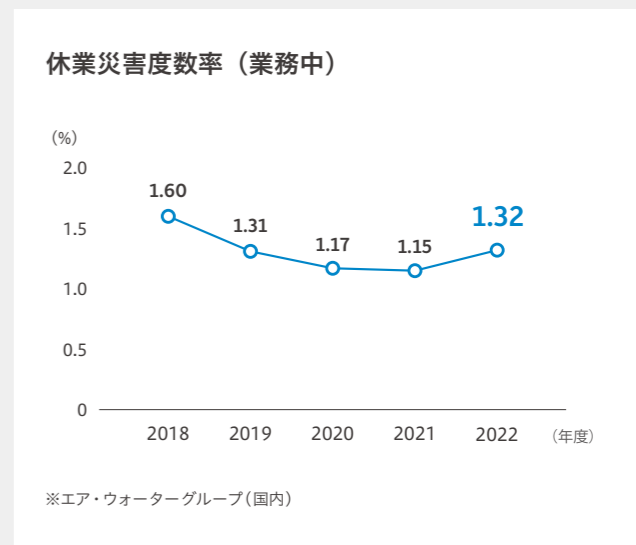
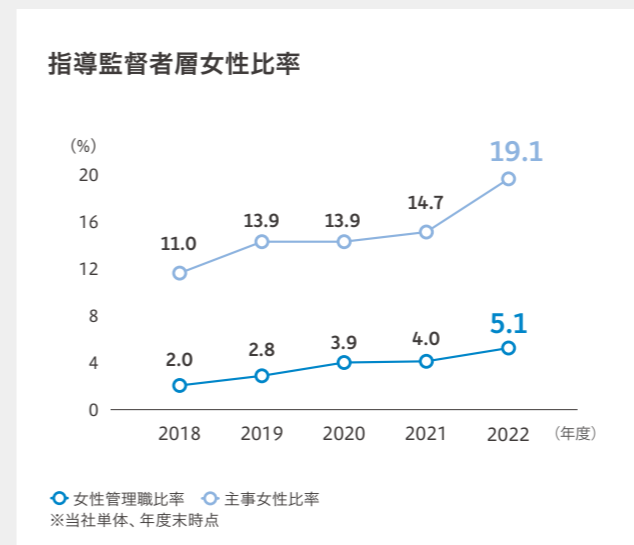
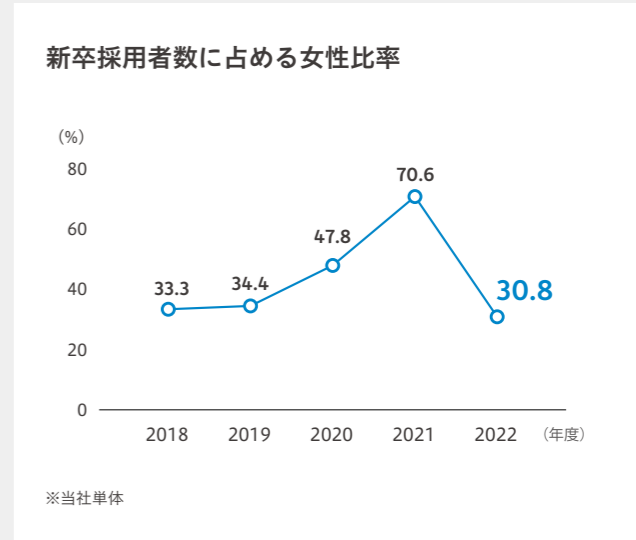
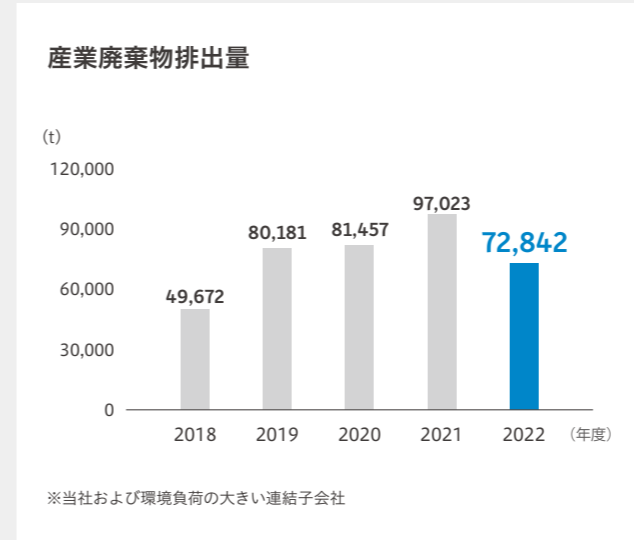
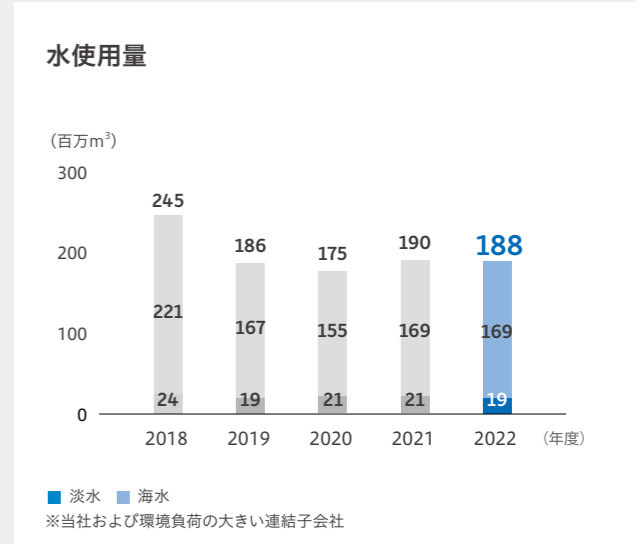
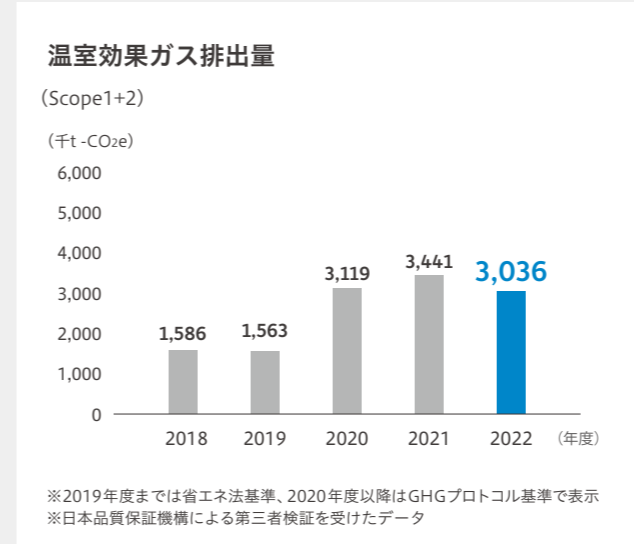


# 財務・非財務ハイライト

**財務** ※2018年度までは日本基準、2019年度以降はIFRS基準で表示



**非財務**



01 MANAGEMENT MESSAGE  
02 VALUE CREATION  
03 STRATEGY  
04 BUSINESS  
05 SUSTAINABILITY  
06 GOVERNANCE  
07 DATA



## 10年間の財務・非財務データ

日本基準 (単位:百万円)

会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	641,256	660,541	660,622	670,536	753,559	801,493
営業利益	35,078	36,126	39,524	41,341	42,398	43,580
経常利益	36,281	38,159	35,075	41,251	44,691	46,977
親会社株主に帰属する当期純利益	19,225	20,702	20,139	22,337	25,173	26,468
設備投資額	32,348	32,028	42,236	40,587	61,309	78,526
減価償却費	24,337	25,222	26,620	25,524	27,119	27,620
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,248	51,071	43,512	58,873	47,764	56,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,186)	(35,483)	(40,647)	(44,357)	(61,637)	(88,804)
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,620	(7,940)	(8,115)	(8,553)	4,489	40,905
フリー・キャッシュ・フロー	(3,938)	15,587	2,864	14,516	(13,872)	(32,114)

会計年度末						
総資産	528,092	547,642	575,832	629,115	693,101	783,047
有利子負債	155,479	154,864	157,795	172,403	203,183	263,165
自己資本	203,500	226,375	234,726	255,984	277,954	291,211

1株当たり情報	(円)					
当期純利益 (EPS、円)	98.32	105.75	102.73	114.53	128.95	135.34
純資産 (BPS、円)	1,040.22	1,155.80	1,196.92	1,312.55	1,422.60	1,487.58
配当金 (DPS、円)	26	28	28	34	38	40

主要指標						
経常利益率 (%)	5.7	5.8	5.3	6.2	5.9	5.9
総資産当期純利益率 (ROA、%)	7.2	7.1	6.2	6.8	6.8	6.4
自己資本当期純利益率 (ROE、%)	9.9	9.6	8.7	9.1	9.4	9.3
自己資本比率 (%)	38.5	41.3	40.8	40.7	40.1	37.2
ネットD/Eレシオ (倍)	0.66	0.58	0.57	0.55	0.65	0.79
配当性向 (%)	26.4	26.5	27.3	29.7	29.5	29.6

非財務情報						
期末連結従業員数 (名)	9,557	10,147	11,334	12,580	14,265	15,757
連結子会社数	75	81	85	101	111	130

国際会計基準 (IFRS) (単位:百万円)

会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上収益	742,288	809,083	806,630	888,668	1,004,914
営業利益	42,799	50,616	51,231	65,174	62,181
税引前利益	42,111	49,830	49,651	64,230	60,978
当期利益	30,139	33,526	30,410	46,263	42,649
親会社の所有者に帰属する当期利益	28,815	30,430	27,367	43,214	40,137
設備投資額	82,269	62,900	51,972	45,461	66,367
減価償却費	30,776	34,994	39,033	43,378	44,987
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,212	43,784	76,601	71,572	56,953
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,615)	(115,597)	(52,699)	(53,154)	(71,135)
財務活動によるキャッシュ・フロー	39,045	80,981	(20,889)	(6,622)	19,257
フリー・キャッシュ・フロー	(30,403)	(71,813)	23,902	18,418	(14,182)

会計年度末					
資産合計	785,944	899,699	926,821	1,022,031	1,091,645
有利子負債	276,942	334,248	337,826	373,745	390,219
親会社の所有者に帰属する持分	278,053	331,992	357,797	395,131	430,232

1株当たり情報					
基本的1株当たり当期利益 (円)	147.33	147.43	120.98	191.06	176.84
配当金 (円)	40	44	44	56	60
期末発行済株式数	198,705,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057

主要指標					
営業利益率 (%)	5.8	6.3	6.4	7.3	6.2
資産合計税引前利益率 (ROA、%)	5.7	5.9	5.4	6.6	5.8
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE、%)	10.6	10.0	7.9	11.5	9.7
親会社所有者帰属持分比率 (%)	35.4	36.9	38.6	38.7	39.4
ネットD/Eレシオ (倍)	0.88	0.88	0.82	0.80	0.75
配当性向 (%)	27.1	29.8	36.4	29.3	33.9
海外売上収益比率 (%)	5.0	6.9	8.6	8.6	9.3

非財務情報					
期末連結従業員数 (名)	15,825	18,211	18,843	19,560	20,109
連結子会社数*	112	125	124	127	142

※ 連結子会社数には、当社が直接連結経理処理を実施している会社のみ含めており、連結子会社が連結経理処理を実施している関係会社はその数から除外しています。  
 なお、上記連結子会社には、ジョイント・オペレーション(共同支配事業)を含んでいます。



## IR情報

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家などのステークホルダーの皆さまとの対話において当社の考えを説明するとともに、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上につなげています。

## 主なIR活動実績

活動	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	133回	128回	128回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
経営方針説明会/ 中期経営計画説明会	0回	1回	1回
施設見学会	0回	0回	2回
証券会社カンファレンス	3回	4回	4回
個人投資家向けイベント	0回	0回	1回

## 格付情報

(2023年9月30日現在)

格付投資情報センター (R&I)	A+
日本格付研究所 (JCR)	AA-

主要インデックス  
組入銘柄

(2023年9月30日現在)

TOPIX	iSTOXX MUTB Japan 積極投資企業200	Russell / Nomura Prime
JPX日経400	MSCI日本株女性活躍 (セレクト)	MSCI日本株女性活躍 (WIN)
野村企業価値分配	野村RAFI	S&P/JPX カーボン・エフィシエント
Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)		

IR Webサイト  
のご案内

より幅広いIR関連情報を入手したい方は  
IR(投資家情報)Webサイトをご覧ください。  
<https://www.awi.co.jp/ja/ir.html>

- ・経営方針
- ・財務データ
- ・株式・社債情報
- ・IRライブラリ
- ・個人投資家の皆さまへ



## 会社情報

(2023年3月31日現在)

会社名	エア・ウォーター株式会社 AIR WATER INC.	設立年月日	1929年9月24日
本社所在地	大阪市中央区南船場2丁目12番8号	資本金	55,855百万円
	TEL 06-6252-5411 FAX 06-6252-3965	従業員数	20,109名(連結)
		ホームページ URL	<a href="https://www.awi.co.jp">https://www.awi.co.jp</a>

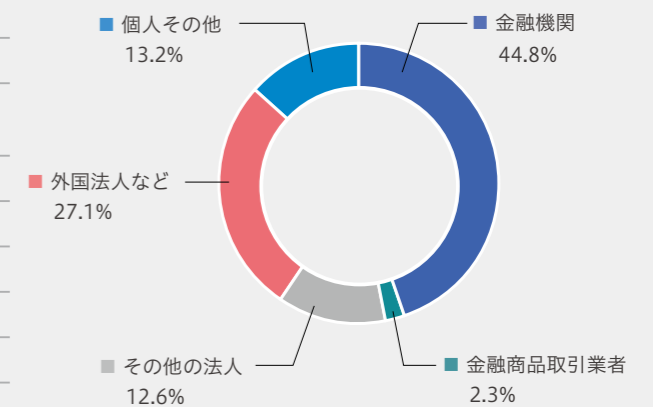
## 株式・株主情報

(2023年9月30日現在)

## 株式基本情報

上場金融商品取引所	東京、札幌
証券コード	4088
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日
	期末配当 毎年3月31日
	中間配当 毎年9月30日
発行可能株式総数	480,000,000株
発行済株式総数	229,755,057株
株主数	26,898名

## 株式の所有者別分布状況



## 大株主の状況

(2023年9月30日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,278,200	12.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,388,100	5.83
三井住友信託銀行株式会社	7,936,000	3.45
日本製鉄株式会社	6,900,000	3.00
株式会社三井住友銀行	6,259,198	2.72
エア・ウォーター取引先持株会	5,999,248	2.61
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505001	5,688,854	2.48
全国共済農業協同組合連合会	4,951,500	2.16
株式会社北洋銀行	4,574,473	1.99
エア・ウォーターグループ持株会	4,167,964	1.81





地球の恵みを、社会の望みに。

