



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[※]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^{がいぜんせい}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^{*}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CO₂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。