

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

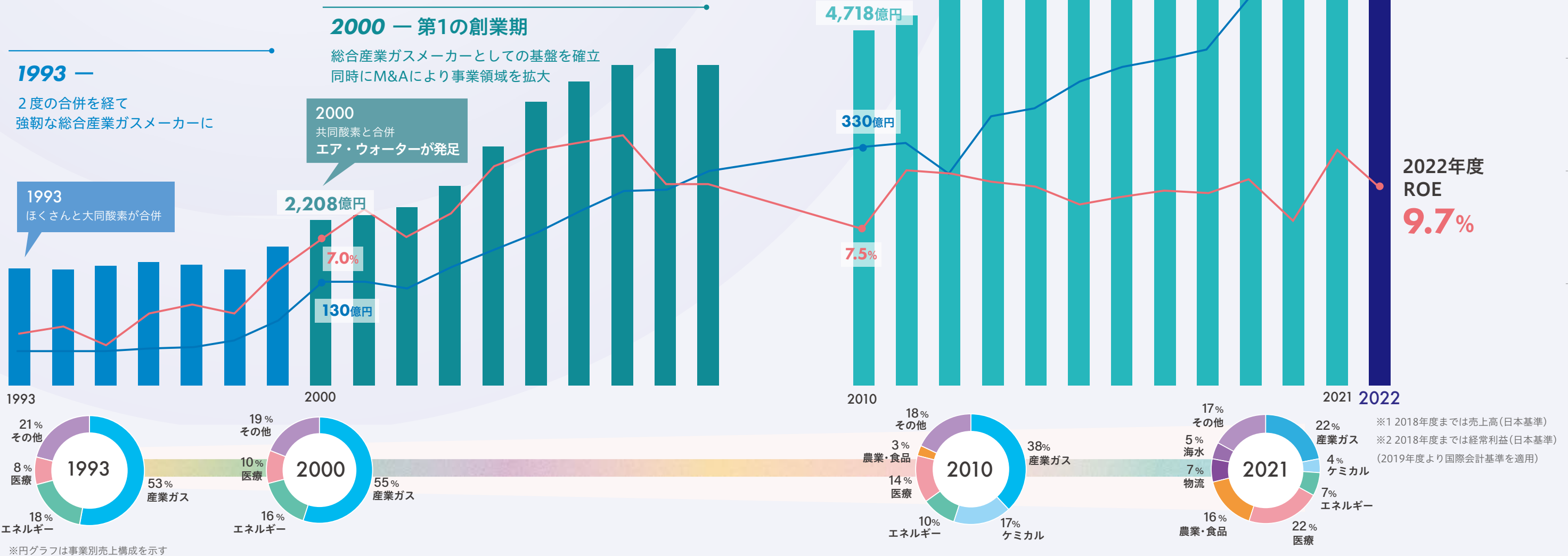
エア・ウォーターは、歴史も文化も異なるほくさん、大同酸素、共同酸素の3社が、「空気と水」を通じて産業や社会への貢献を目指し、1993年、2000年の2度の合併を経て発足。2022年度に売上収益1兆円を達成しました。その背景には、主力である産業ガスメーカーとしての総合力拡大に加え、事業の多角化があり、1993年の大同ほくさん発足がその礎となっています。

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	グリーンイノベーション	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	物流	グローバル&エンジニアリング
機能材料				サービス	防災	ナチュラルフーズ			
						アグリ			

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。

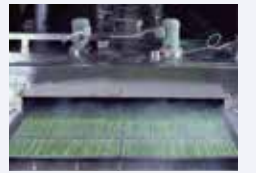


ほくさんのLPガス販売

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。

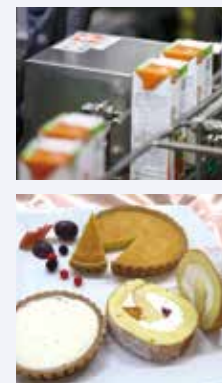
ヘルス・セーフティー分野

- ・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



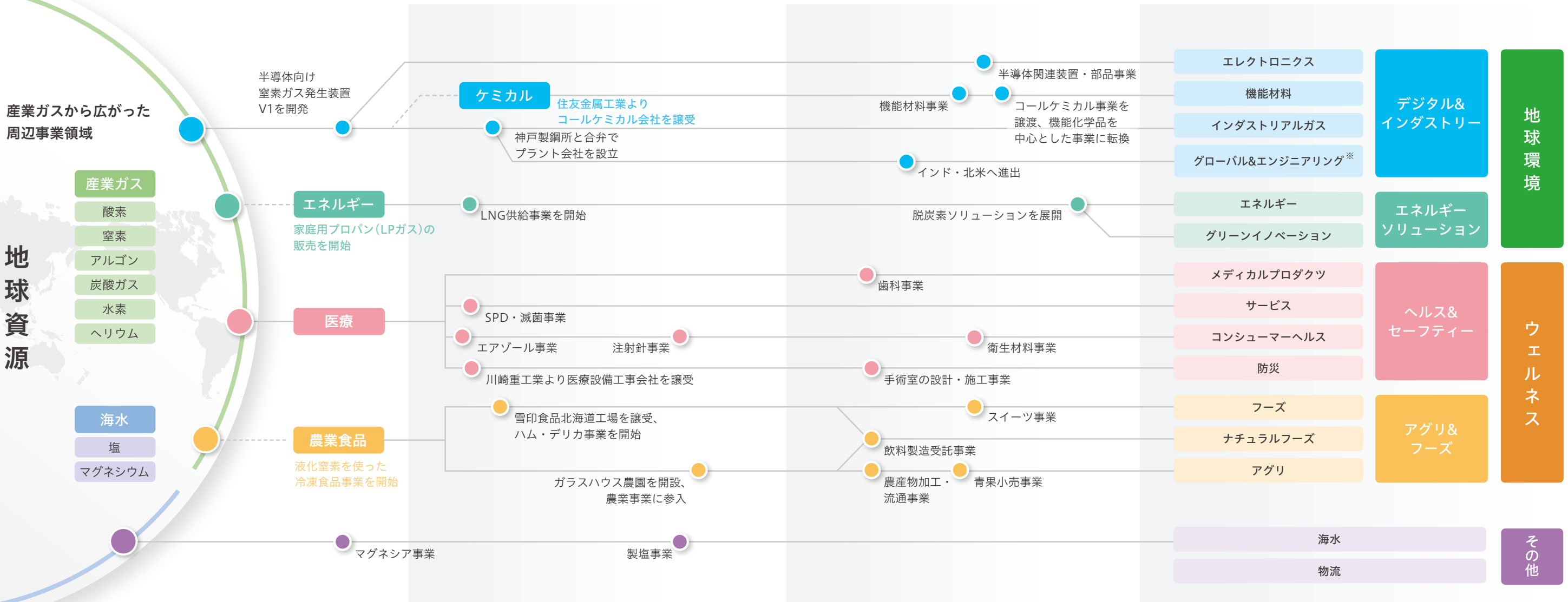
2022年

売上収益1兆円達成

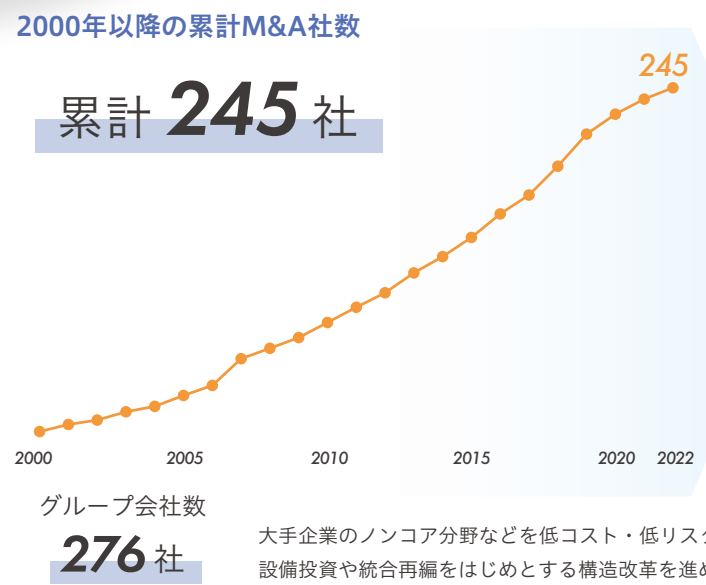
コロナ禍を経て、2022年度決算において売上収益1兆円を達成。多様な事業領域の方向性を、新たな成長軸である「地球環境」と「ウェルネス」に統合し、事業活動を通じた社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を目指します。

2022年— 「terrAWell30」実現に向けて 第3の創業期

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。

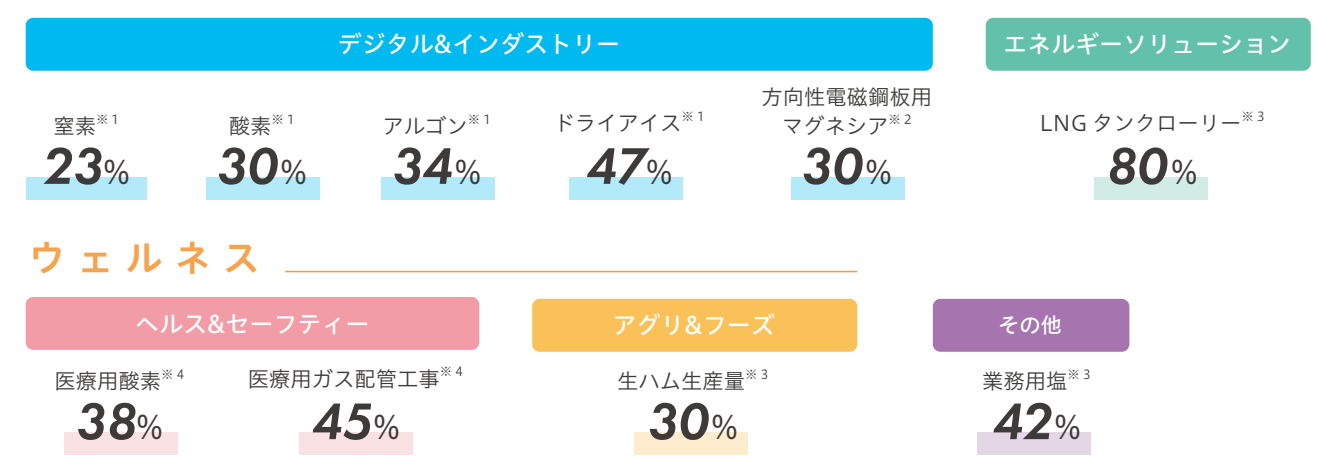
多様な事業領域で高シェアを維持

地球環境

デジタル&インダストリー

エネルギーソリューション

※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

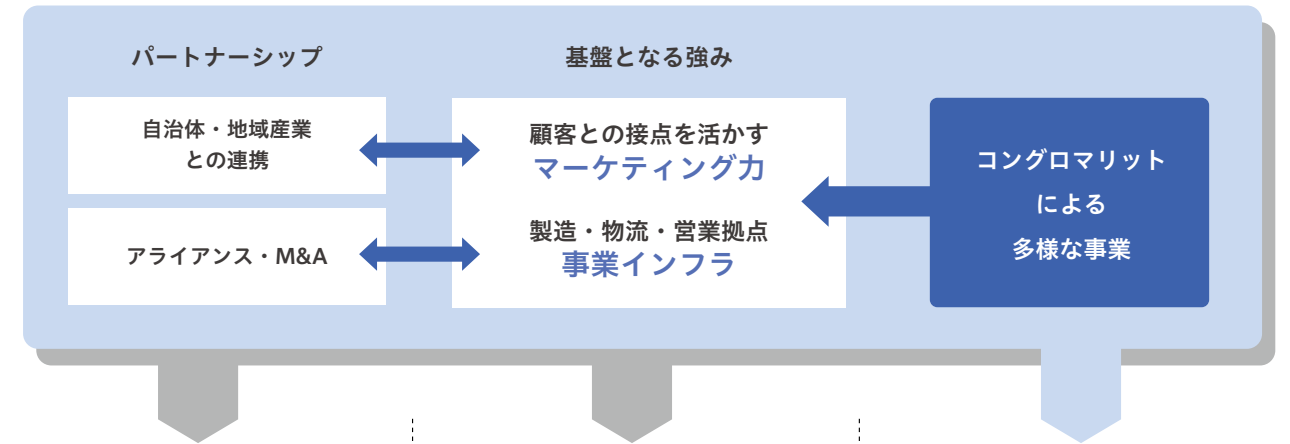
2020

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



ReCO₂ 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)

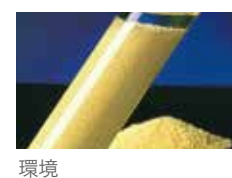


産業ガス(北米)

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



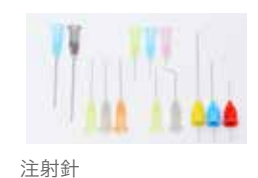
医療設備

※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。



ガス消火設備

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

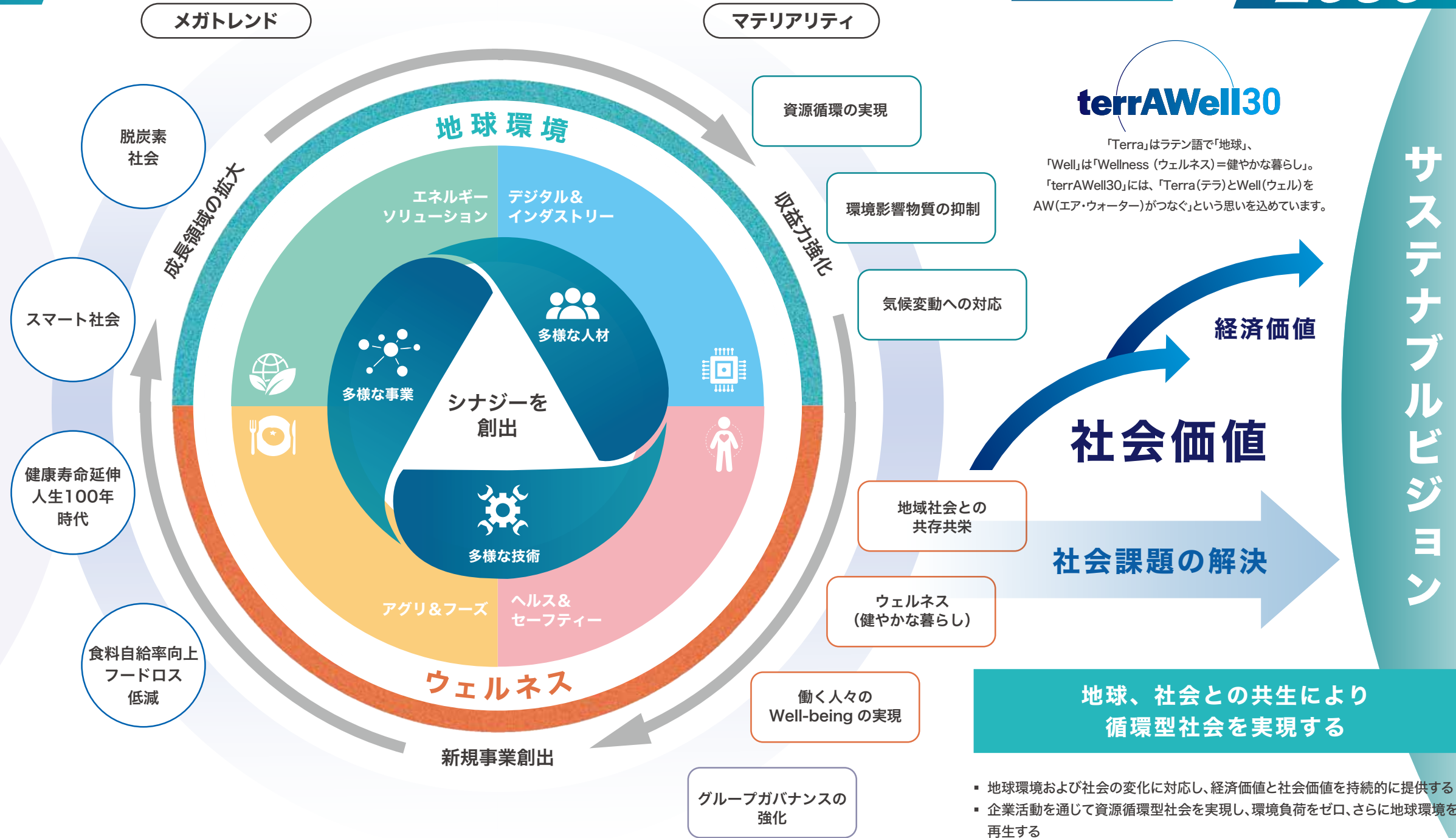
価値創造プロセス

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

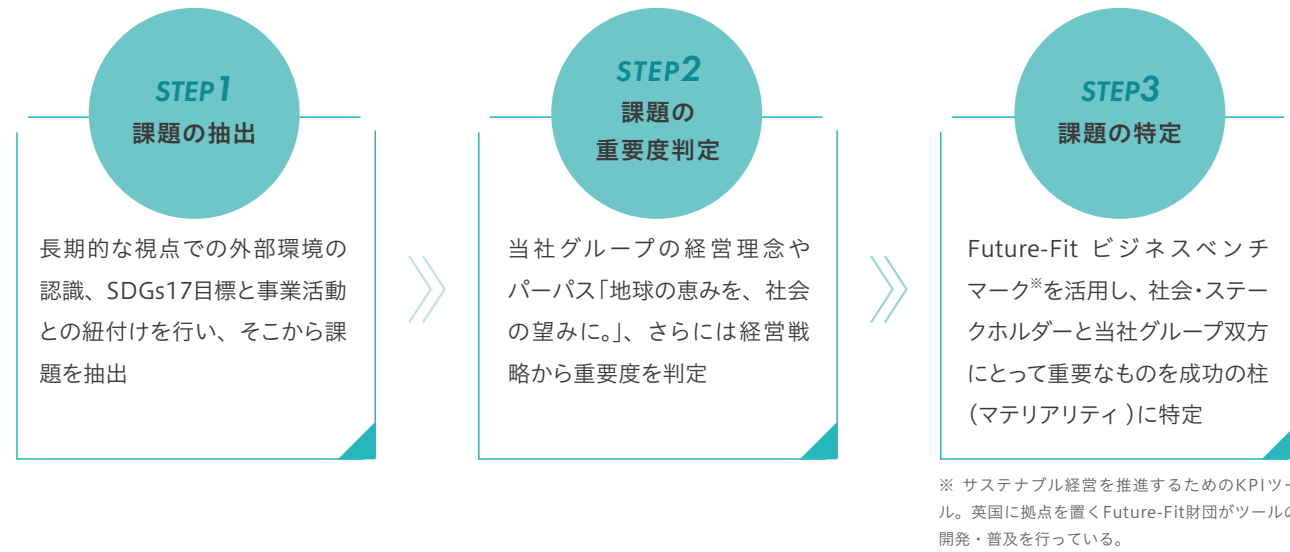


- 地球環境および社会の変化に対応し、経済価値と社会価値を持続的に提供する
- 企業活動を通じて資源循環型社会を実現し、環境負荷をゼロ、さらに地球環境を再生する
- 地域社会、顧客から選ばれ続け、働く人々のWell-being*を実現する

* 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

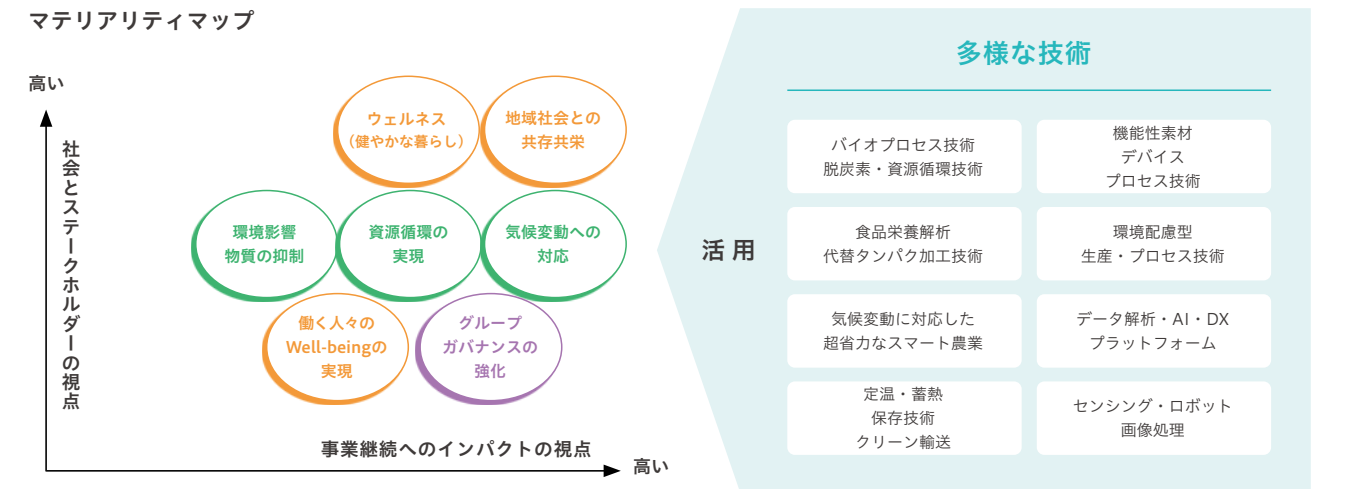
成功の柱(マテリアリティ)の特定プロセス

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	
1 気候変動への対応	・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 ・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 ・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	・化石燃料の使用やCO ₂ 排出の規制強化 ・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 ・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	●	●	●	●	●	7, 9, 11, 12, 13
2 資源循環の実現	・排出物の回収・精製・浄化システムなどの提供 (CO ₂ 回収・固定化を含む) ・リサイクル・再利用の促進による廃棄物の削減や資源化 ・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)	・廃棄物処理に関する規制強化と処理コストの増大 ・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	●	●		●	●	6, 11, 12, 13
3 環境影響物質の抑制	・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 ・飲料容器・包装資材における代替プラスチックの使用	・濁水や水質悪化による原料調達、生産活動への影響 ・化学物質関連の規制強化に伴う対応コストの増大 ・プラスチック規制の強化	●			●	●	6, 11, 12, 13, 14, 15
4 地域社会との共存共栄	・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 ・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 ・地域の雇用創出と経済振興に貢献する事業の創出 ・スマートファクトリー・スマート農業のニーズ拡大	・人口減少(少子高齢化)と都市集中に伴う地域経済の衰退 ・自然災害による被害の甚大化 ・社会インフラの老朽化に伴う運用・維持コストの増大	●	●	●	●	●	2, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 13
5 ウェルネス(健やかな暮らし)	・医療の高度化や遠隔化に貢献する製品・サービスの提供 ・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 ・おいしくかつ安心・安全・健康に貢献する食材の提供	・超高齢化と健康寿命の延伸に伴う医療費の増大 ・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			●	●	●	2, 3, 8, 12
6 働く人々のWell-beingの実現	・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 ・従業員のキャリア形成とダイバーシティ経営の推進 ・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	・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 ・従業員の健康逸失リスク ・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	●	●	●	●	●	3, 4, 5, 8, 10, 11, 16, 17
7 グループガバナンスの強化	・子会社の統合再編による内部統制機能の強化 ・コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化 ・透明性向上によるステークホルダーとの信頼性の向上	・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 ・コンプライアンス違反による社会的信用の失墜 ・M&A・事業拡大に伴うリスク管理の機能不全	●	●	●	●	●	8, 16, 17