

地球の恵みを、社会の望みに。



terrAWell30

1st stage

中期経営計画

(2022-2024年度)

エア・ウォーター株式会社

2022年7月15日

はじめに

地球の恵みを、社会の望みに。



terrAWell30

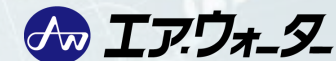
1st stage

Terraはラテン語で「地球」、**Well**は「Wellness = 健やかな暮らし」
「地球環境」と「ウェルネス」を**AW**がつなぐ

パーパス「**地球の恵みを、社会の望みに。**」のもと
社会課題の解決に貢献し、成長していく

Index

地球の恵みを、社会の望みに。



Section 1	前中期経営計画の振り返り	P4
Section 2	この3年間で目指してきたこと・組織改革	P10
Section 3	2030年に向けて「第3の創業」	P14
Section 4	新中期経営計画 「terrAWell30 1st stage」 2022-2024	P19
Section 5	海外戦略・事業グループ別戦略	P33
Section 6	結び	P41
Appendix		P43

地球の恵みを、社会の望みに。



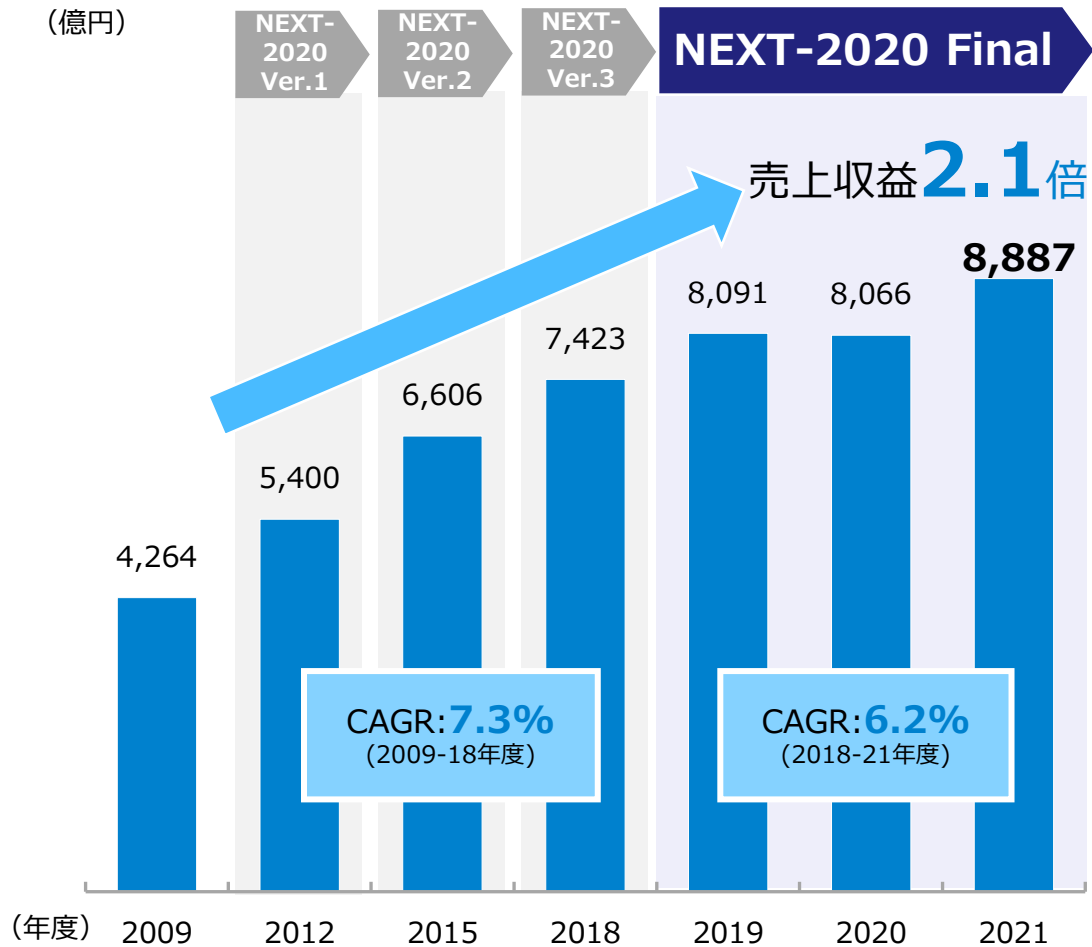
Section 1

前中期経営計画の振り返り

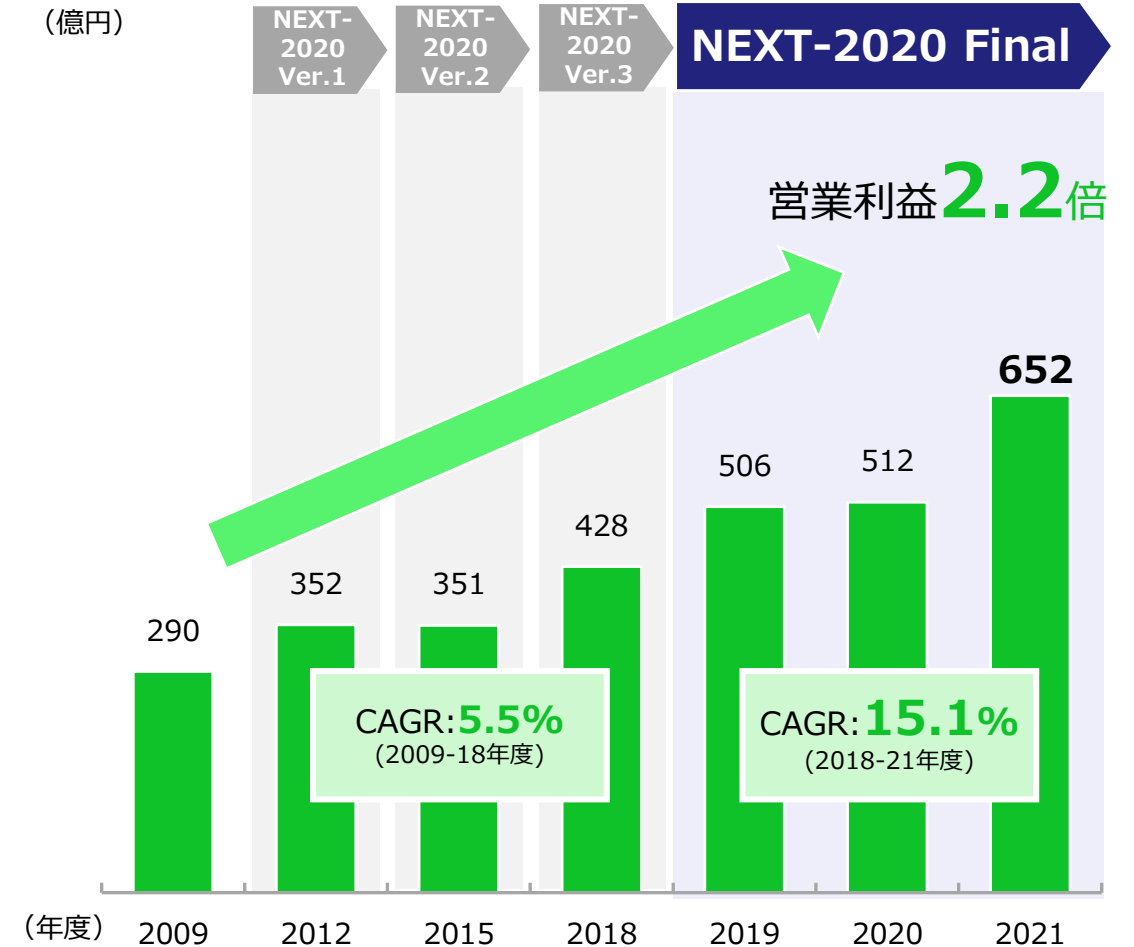
「NEXT-2020 Final」 2019-2021

2009年度から21年度で売上は2.1倍、利益は2.2倍の成長を実現

売上収益



営業利益



※2015年度までは売上高・経常利益（日本基準）を表示

NEXT-2020 Final（2019年度～21年度）経営指標

コロナ禍の中、売上1兆円は次期中計に持ち越すも、利益・利益率は計画達成

	前中計最終年度 2018年度実績	中期経営計画 「NEXT-2020 Final」 2021年度計画	計画対比	2021年度実績
(単位：億円)				
売上収益	7,423	10,000	×0.89	8,887
営業利益	428	600	×1.09	652
営業利益率	5.8%	6.0%	+1.3pt	7.3%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	288	370	×1.17	432
海外売上収益比率	5.0%	10%	-1.4pt	8.6%

海外M&A等、将来の成長に向けた積極的な投資を実施

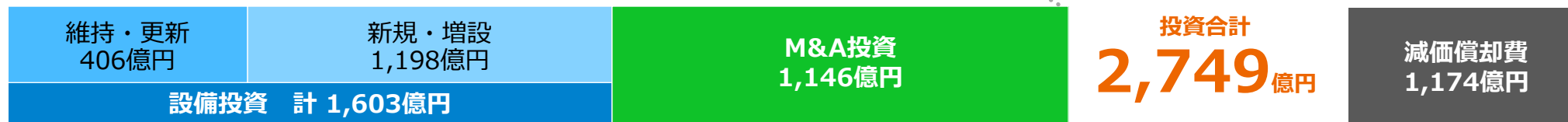
NEXT-2020 Final (2019-2021年度)

計画



NEXT-2020 Final (2019-2021年度)

実績



(単位: 億円)

セグメント	設備投資
産業ガス関連	507
ケミカル関連	82
医療関連	131
エネルギー関連	100
農業・食品関連	141
物流関連	198
海水関連	216
その他関連	229
合計	1,603

- ✓ VSUプラント・充填所
- ✓ エレクトロニクス向けオンサイトプラント

(単位: 億円)

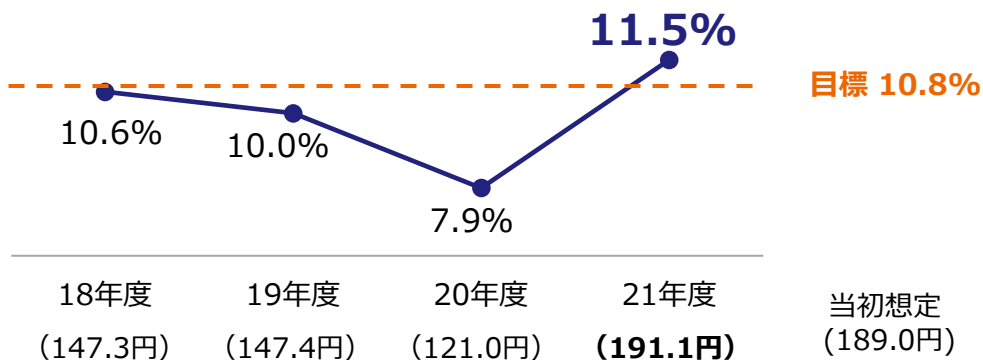
セグメント	M&A
産業ガス関連	533
ケミカル関連	110
医療関連	79
エネルギー関連	19
農業・食品関連	87
物流関連	18
海水関連	80
その他関連	220
合計	1,146

- ✓ インドのガス事業等
- ✓ 北米エンジニアリング・高出力UPS

積極的な投資を実行するも、資本効率性と財務健全性は目標水準より改善

資本効率性

ROE

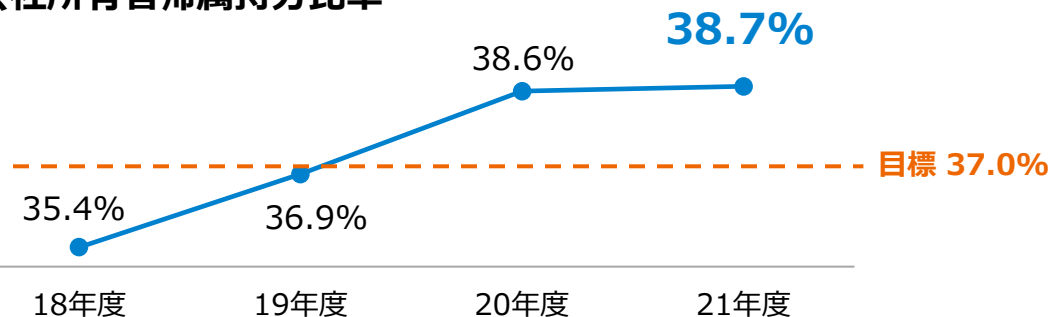


【参考:EPS】

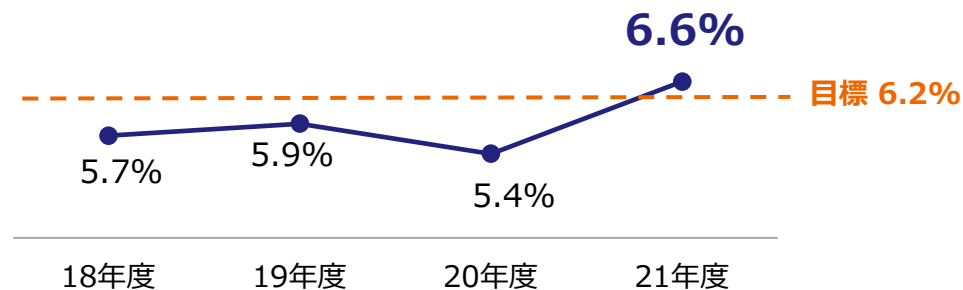
年度	EPS (円)
18年度	(147.3円)
19年度	(147.4円)
20年度	(121.0円)
21年度	(191.1円)

財務健全性

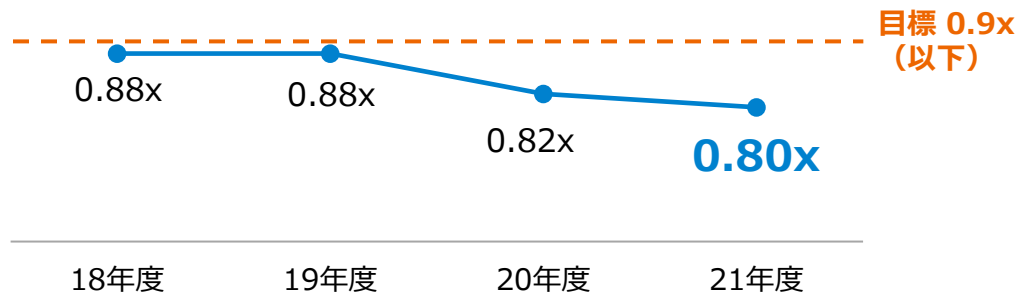
親会社所有者帰属持分比率



ROA



ネットD/Eレシオ



サステナブル経営の基盤づくりが着実に進展

成果

1

高収益な 事業体質への転換

- 事業領域拡大（海外事業の拡大等）
- 事業構造改革（ケミカル、医療、農業・食品）
- コロナによる市場環境変化（エレクトロニクス、くらしの医療）

営業利益率

2018年度	▶	2021年度
5.8%		7.3%

成果

2

全社業務革新 が進展

- 横串3センターの設置（技術、エンジニアリング、ガス製造）
- 事業支援機能の強化（物流、調達、管理部門）
- DX・働き方改革推進

成果

3

ESGの取り組み を着実に推進

- SDGs・サステナビリティの推進（「サステナブルビジョン」制定、SDGs推進室設置）
- 「環境ビジョン2050」制定、ダイバーシティ推進、取締役会の実効性向上等

地球の恵みを、社会の望みに。



Section 2

この3年間目指してきたこと・組織改革

2030年を見据え、この3年間目指してきたこと

成長

社会課題解決をビジネスチャンスに

強み

多様な経営資源が秘める可能性の開花

投資

成長のための投資、投資のための収益力強化

経営課題認識

人と事業

多様なグループ人材の価値最大化

全体最適

経営資源の最適配分によるシナジー創出

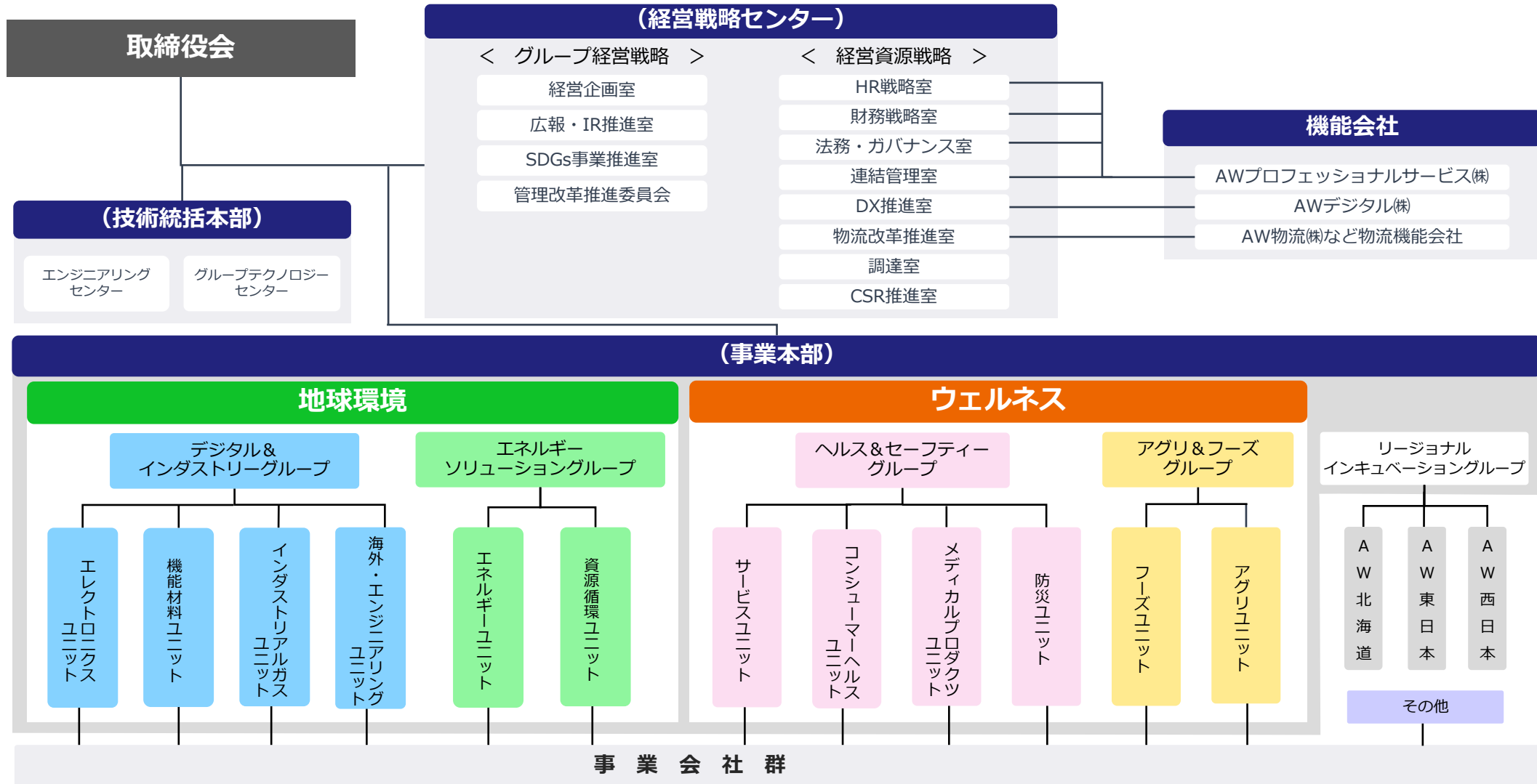
新たな成長軸『地球環境』『ウェルネス』と4つの事業グループ

社会課題をビジネスチャンスに。2つの成長軸に沿って、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

成長軸	事業グループ	主な方針	向き合う社会課題・メгатレンド
地球環境	デジタル&インダストリー	加速度的に成長するデジタル分野に貢献 <ul style="list-style-type: none"> 半導体関連のガスとケミカルの領域を融合 成長するインドで海外事業を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマート社会/DX進展 ■ デジタル技術の革新
	エネルギーソリューション	脱炭素社会、資源循環型社会の実現に貢献 <ul style="list-style-type: none"> エネルギー分野と環境分野を融合 資源リサイクルやクリーンエネルギー関連の新たなビジネスモデルを構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素化 ■ 資源循環 ■ 環境規制
ウェルネス (健やかな暮らし)	ヘルス&セーフティ	人々の安心・安全で健やかな暮らしに貢献 <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア（リハビリ/健康）領域へシフト 人の命と財産を守る新たな価値を創出 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 超高齢社会 ■ 衛生意識向上 ■ 自然災害/BCP強化
	アグリ&フーズ	地域農業の振興や、食の満足度向上に貢献 <ul style="list-style-type: none"> スマート農業技術の向上や物流・加工機能を活かした新たなビジネスモデルを構築 ブランディング強化や機能性食品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Well-beingの重視 ■ 人口爆発/食糧難 ■ 食の安全保障 ■ 食品ロス低減

組織改革（2022年4月1日付）の狙い

事業・地域・技術・管理の観点から、AW本体とグループ会社が一体となりシナジーを創出する組織体制へ



地球の恵みを、社会の望みに。

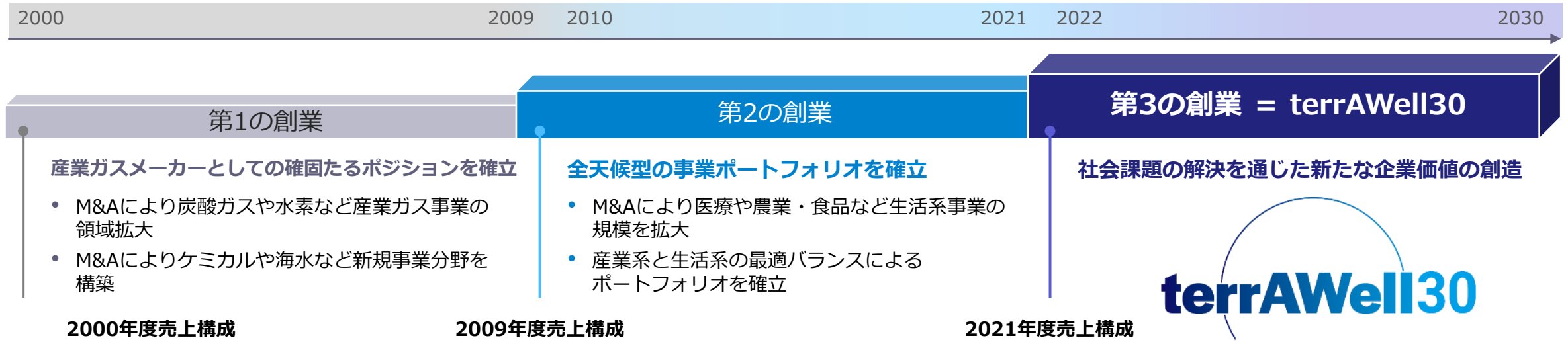


Section 3

2030年に向けて「第3の創業」

これから2030年に向けて「第3の創業」

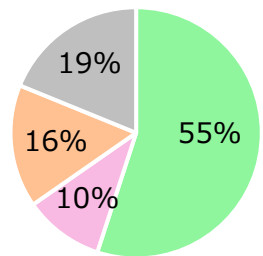
多様な事業領域による強みを基に、事業・人材・技術を創造的に掛け合わせ、
 社会課題解決と投資を通じ、次なる成長への扉を開く



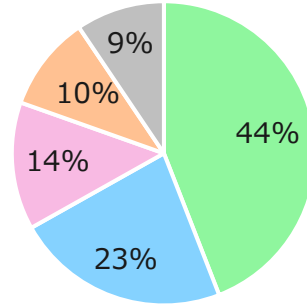
2000年度売上構成

2009年度売上構成

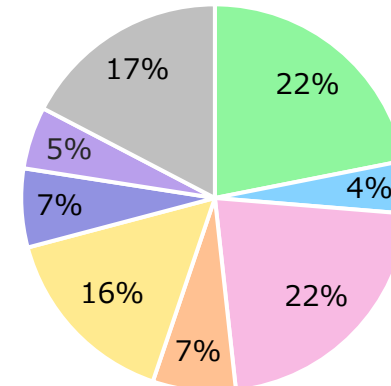
2021年度売上構成



総投資額
 (設備投資・M&A)
2,614億円



総投資額
 (設備投資・M&A)
7,776億円



- 産業ガス
- 農業・食品
- ケミカル
- 物流
- 医療
- 海水
- エネルギー
- その他

- 売上高： 2,208億円
- 経常利益： 130億円

- 売上高： 4,264億円
- 経常利益： 290億円

- 売上収益： 8,887億円
- 営業利益： 652億円

※2019年度よりIFRSを適用、2000年度、2009年度は売上高・経常利益（日本基準）を表示

お客様や地域社会が抱える課題の解決に立ち向かい、新たな価値提供に挑戦

社会課題を解決しながら成長を図る

エア・ウォーターグループの強み

多様な事業領域とビジネスモデル

- 産業ガスを基軸に広がった事業領域（100を超える事業数）
- 産業や人の生活に不可欠な製品・サービスを継続的に提供
- 多くの事業が安定市場において高シェアを維持
- 医療や食品分野における総合力

組織と人材

- M&Aによって多様な人材や企業文化が融合
- グループ会社数 273社（うち連結167社）
- グループ従業員数 19,299名（うち海外4,386名）
- M&A社数 累計236社（2000年以降）

事業インフラと社会関係資本

- 国内事業拠点数 676拠点
- 産業・医療用ガスの安定供給体制（VSUプラント 21基）
- 製品を安定供給できるインフラ（物流拠点97カ所）
- 地域に密着した顧客基盤とマーケティング力
- 自治体、大学、地域産業とのアライアンス（地域における社会関係資本）

技術資源

- CO₂回収をはじめとしたガスの精製・輸送・貯蔵技術
- 歯髄再生、高精細画像処理などのスマートヘルスケア
- エンジニアリング人材 290名
- 産官学連携プロジェクト数 138件

**創業者
精神**

**常に変革を求める
企業マインド**

「第3の創業」の基本方針

1

多様な事業領域の方向性を成長軸『地球環境』『ウェルネス』に統合

グループが有する事業の方向性を、目指す姿からの逆算（バックキャスト）で成長軸というベクトルに統合

2

「多様な事業、人材、技術」と「地域密着の事業基盤」を武器にシナジー創出を最大化

多様な経営資源と地域に根差した事業基盤を活用し、国内の「収益構造の強化」と「新事業の創出」、「海外事業の成長」を実現へ

3

成長と投資の好循環

投資なくして成長なし。基本方針として、収益性の高い事業への投資を厳選し、また資本効率の管理を強化することで、さらなる投資のための原資を創出

社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造

2030年に目指す姿

経済価値と社会価値の両面から企業価値向上を目指す



※ROE、ROICの数値目標は、2023年12月8日に修正。
なお、修正前はROE：安定的に10%以上、ROIC：安定的に7%以上。

地球の恵みを、社会の望みに。




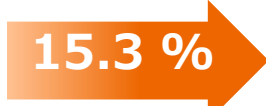
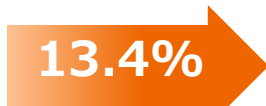
Section 4

新中期経営計画

「terrAWell30 1st stage」 2022-2024

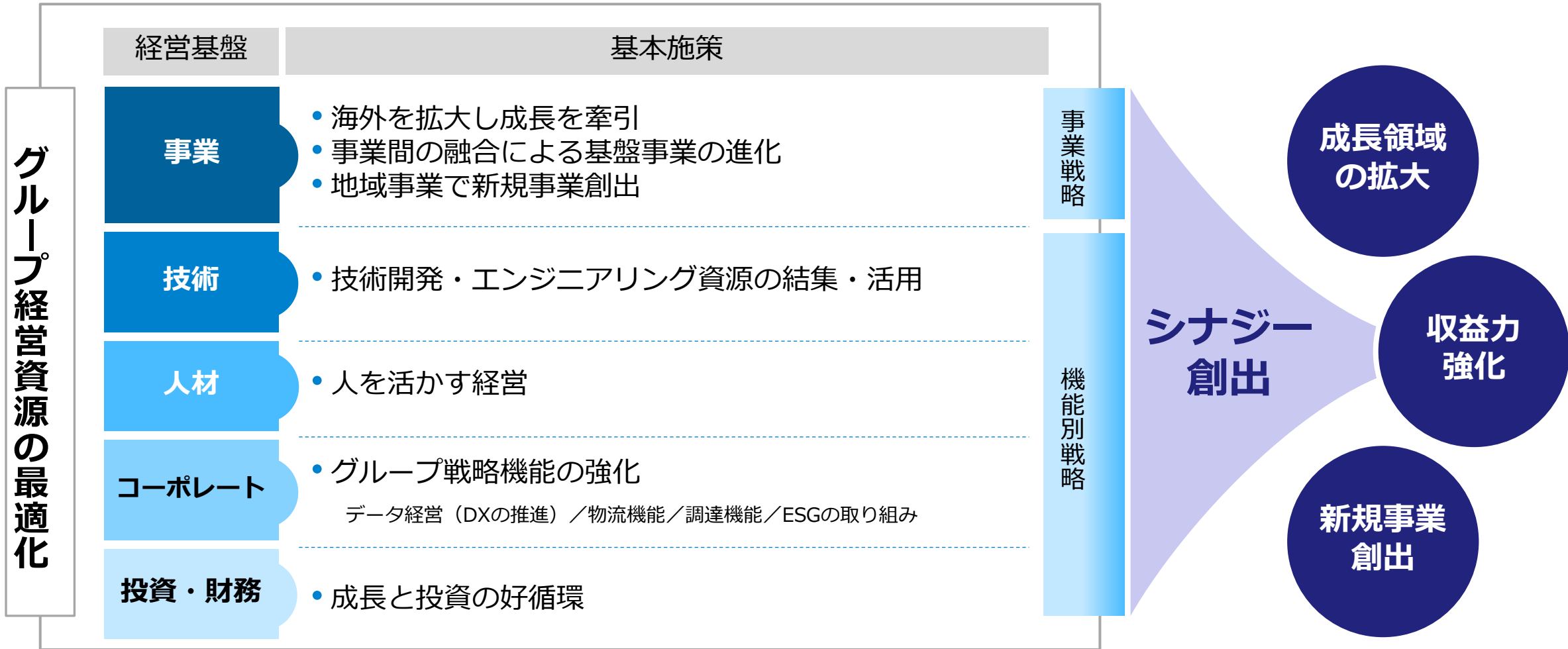
「terrAWell30 1st stage」 経営目標

売上収益、営業利益の持続的な拡大とともに、収益性の向上も追求

(単位：億円)		前中計最終年度 2021年度実績	年平均成長率 CAGR (2021-24年度)	terrAWell30 1st stage 2024年度計画	2022年度計画 (2022年5月12日公表)
		収益性	売上収益	8,887	10.5% 
営業利益 (営業利益率)	652 (7.3%)		15.3% 	1,000 (8.3%)	700 (7.0%)
親会社の所有者に帰属する 当期利益	432		13.4% 	630	440
資本効率性	海外売上収益比率	8.6%		11%以上	
	ROE	11.5%		10%以上	
	ROIC	6.6%		7%以上	

「terrAWell30 1st stage」 基本方針

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る



事業 **事業毎の成長方針**

事業毎の成長方針を「成長を牽引」「収益力の強化（安定的に成長）」「将来の成長基盤を育成」に区分し明確化



※その他セグメントの日本海水、物流は「収益力の強化」に分類

(単位：億円)

		2021年度 実績	2024年度 計画	増減	年平均成長率 CAGR
デジタル&インダストリー	売上収益	2,888	3,840	+952	10.0%
	営業利益	278	420	+142	14.7%
	営業利益率	9.6%	10.9%	+1.3pt	-
エネルギーソリューション	売上収益	1,105	1,280	+175	5.0%
	営業利益	104	124	+20	6.1%
	営業利益率	9.4%	9.7%	+0.3pt	-
ヘルス&セーフティー	売上収益	2,175	2,820	+645	9.0%
	営業利益	133	177	+44	10.1%
	営業利益率	6.1%	6.3%	+0.2pt	-
アグリ&フーズ	売上収益	1,395	1,770	+375	8.3%
	営業利益	57	100	+43	20.5%
	営業利益率	4.1%	5.6%	+1.6pt	-
その他※	売上収益	1,324	2,290	+966	20.0%
	営業利益	73	212	+139	42.5%
	営業利益率	5.5%	9.3%	+3.7pt	-
調整額	営業利益	7	▲33	▲40	-

事業

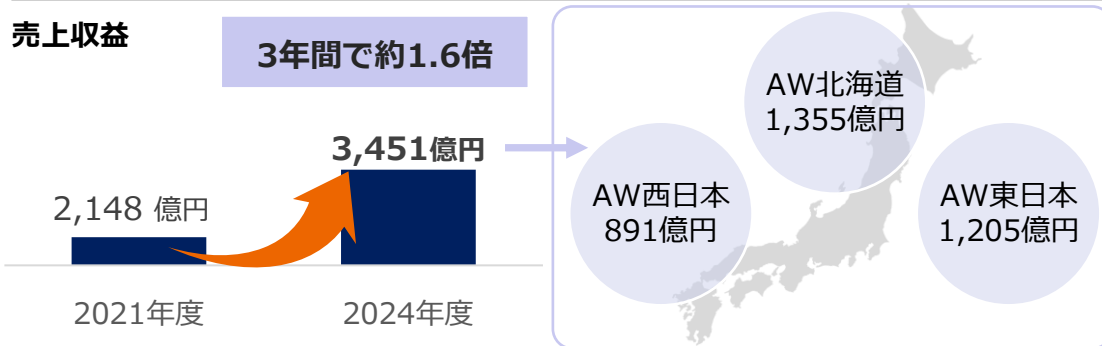
地域事業の拡大

既存事業（産業ガス・医療・エネルギー）の収益性向上とともに、社会課題解決に貢献する新事業を創出

基本方針

- 成熟化が進む市場で、シェア拡大・DX推進等で収益力を向上
- 自治体・大学・地域産業を担う企業などと連携し、多様な事業・技術・ノウハウを組み合わせ、社会課題（ニーズ）をビジネス化し、さらなる成長を図る

2024年度の事業目標



地域戦略の3つの視点

視点 1 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

視点 2 業界横断型ビジネス

多様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

視点 3 社会課題解決型ビジネス化

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

技術・拠点・物流ネットワークを活かし、社会課題解決型の取り組みを推進

<p>産直市場の展開</p> <p>農産物直売所の運営を通じ、生産者支援、フードロス削減、地域の農業振興に貢献</p>	<p>感染性廃棄物の輸送・処理</p> <p>医療系廃棄物を環境負荷をかけずに適正処理し、資源として再生する物流システムを目指す</p>	<p>小規模バイオマス発電</p> <p>未利用木材を活用した発電により林業振興に貢献するとともに、熱と二酸化炭素を野菜栽培に利用</p>
--	---	--

事業

北海道における取り組み事例

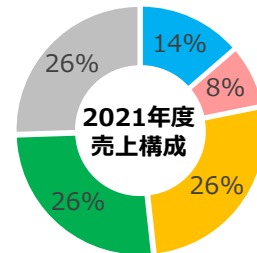
既存の枠組みを越えた、地域の課題解決に貢献する新規事業の創出

北海道エリアにおける具体例



- 事業拠点 : 189拠点
- グループ会社数 : 27社
- 従業員数 : 約5,000名
- 売上規模 : 約1,600億円※ (2021年度)

※エア・ウォーター北海道（連結）
および道内に本拠地を置くグループ会社の単純合算



■ 産業 ■ 医療 ■ エネルギー ■ 食品 ■ 物流・その他

【道内主要グループ会社】

- エア・ウォーター北海道
- エア・ウォーター・ライフソリューション※
- エア・ウォーター物流
- 北海道エア・ウォーターアグリ

※家庭用LPガスの販売

◆ 過疎・高齢化に負けないくらしのサポート



エネルギー拠点網とデジタル技術を組み合わせ、くらしのサポートサービス

◆ 生産者目線で、地域とともに持続可能な農業を



担い手不足が深刻化する農作業の請負・派遣を通じて持続的な農業に貢献

◆ 地域に必要な医療体制の維持・提供に向けて



全道約8割の病院へ酸素供給する接点を活かし、医療・介護の潜在ニーズを解決

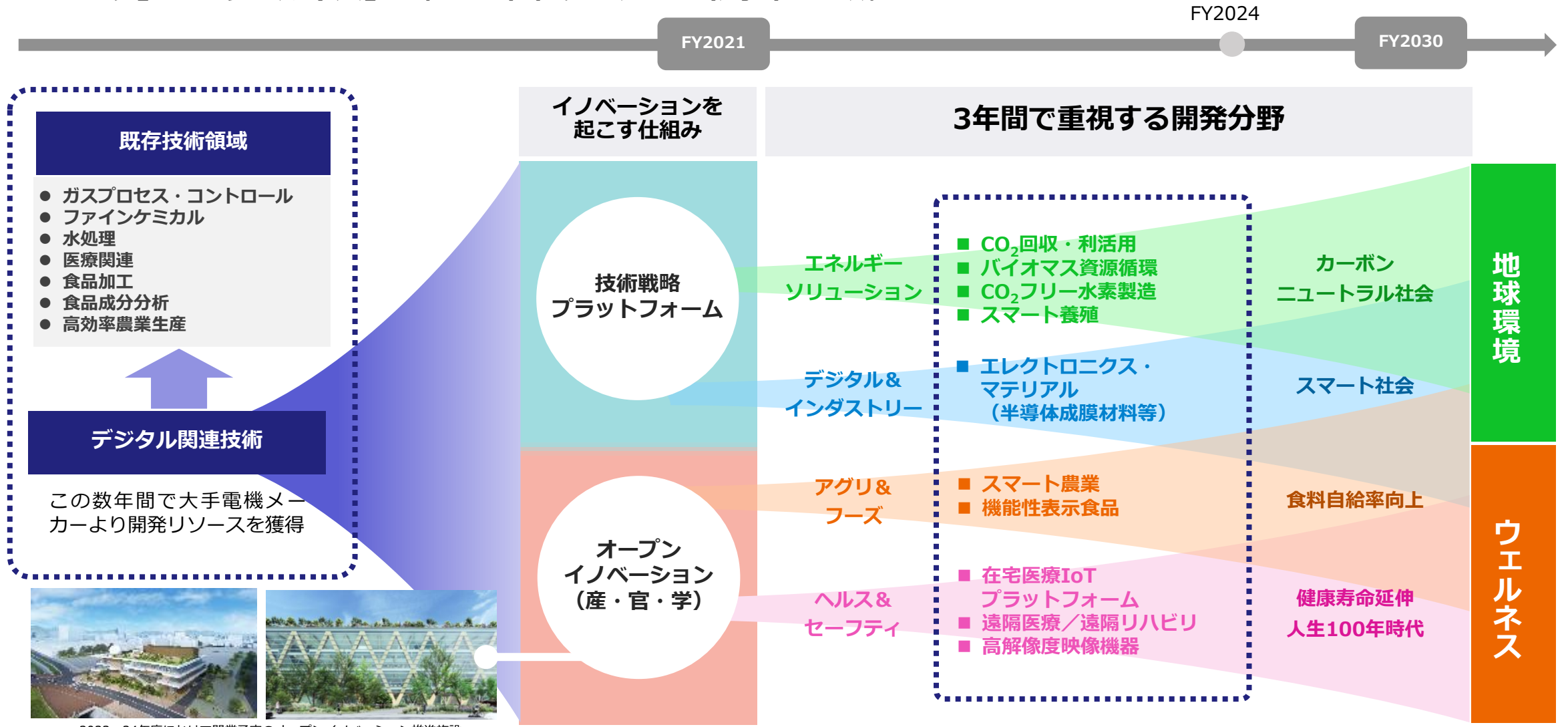
◆ カーボンニュートラル社会への挑戦（地産地消型のエネルギー創出）



家畜ふん尿由来のバイオガスを加工し、LNGの代替燃料としてロケット燃料へ

技術 新事業創出に向けた技術開発

『地球環境』と『ウェルネス』を軸に技術開発を通じて新事業を育成



2023~24年度にかけて開業予定のオープンイノベーション推進施設 (大阪府・北海道)

人材

変革への挑戦を強力に促すHR戦略の推進

人を活かす経営への挑戦／事業戦略と人事戦略は両輪

人事基本方針

自主自立・個の尊重・人が育つ風土の醸成



新たな成長を牽引できる多様な人材の育成
グループ全体でのマネジメント人材の流動化による
抜擢・登用・育成で人的資源活用を最大化

次世代経営層に求める
スキル要件

- 1 創業者精神
- 2 企業経営経験
- 3 グローバル経験
- 4 財務経理知識
- 5 IT・DX知識



- ・役割・責任（ミッション）の明確化
- ・会社と社員相互のコミットメント重視
- ・変革・創造へのチャレンジを高く評価するしくみ

人事制度改革
ミッショングレード制の
導入

新たなキャリア施策
意欲ある人材の
早期抜擢・育成

- ・自己責任によるキャリア選択
- ・誰にでも開かれた挑戦のチャンス
- ・挑戦する若手人材への育成支援

D&I活動の加速

女性・外国籍社員・障がい者雇用他
育児・介護等への多様な就業支援

社内人材バンク機能
グループ全体での人材の流動化と活性化

- ・キーポジションにおける中長期の育成・配置計画と実行
- ・グレード任期制の導入

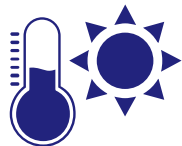
人事DX

タレントマネジメントによる
人材データのフル活用

コーポレート **コーポレート部門による全体最適化**

DX推進、物流改革、調達活動などのグループ横断的な取り組みを推進





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**（20年度比）

※補足情報をAppendixへ記載



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%**
（21年度65%）



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**
※水使用量原単位：売上高あたりの水使用量



働く人々のWell-beingの実現

D&I推進

※当社単体

- ✓ 2024年度
女性管理職比率 **10%**（21年度4.0%）

労働災害の撲滅

- ✓ 2024年度
休業災害度数率 **0.9以下**（21年度1.15）
※度数率：100万延労働時間あたりの事故遭遇率人数

資金創出力と資本効率性を向上し、成長と投資の好循環を実現 / 増益による増配を安定的に実施

財務方針

① 資金創出力・資本効率性の向上

全社目標 (ROE/ROIC) を設定、事業毎にもROIC管理

- 収益力強化 (利益率向上) による営業CF創出
- キャッシュ化速度 (CCC) の改善 (10%短縮)
- 投資の厳選 (事前検討徹底) と事後モニタリング
- 資産圧縮策 (拠点統廃合等) の推進

資本効率性
目標

ROE

安定的に**10%以上**

ROIC

安定的に**7%以上**

② 財務健全性の確保

財務健全性のB/S目標レンジを設定し、水準を管理

財務健全性
目標

親会社所有者帰属持分比率

36~40%

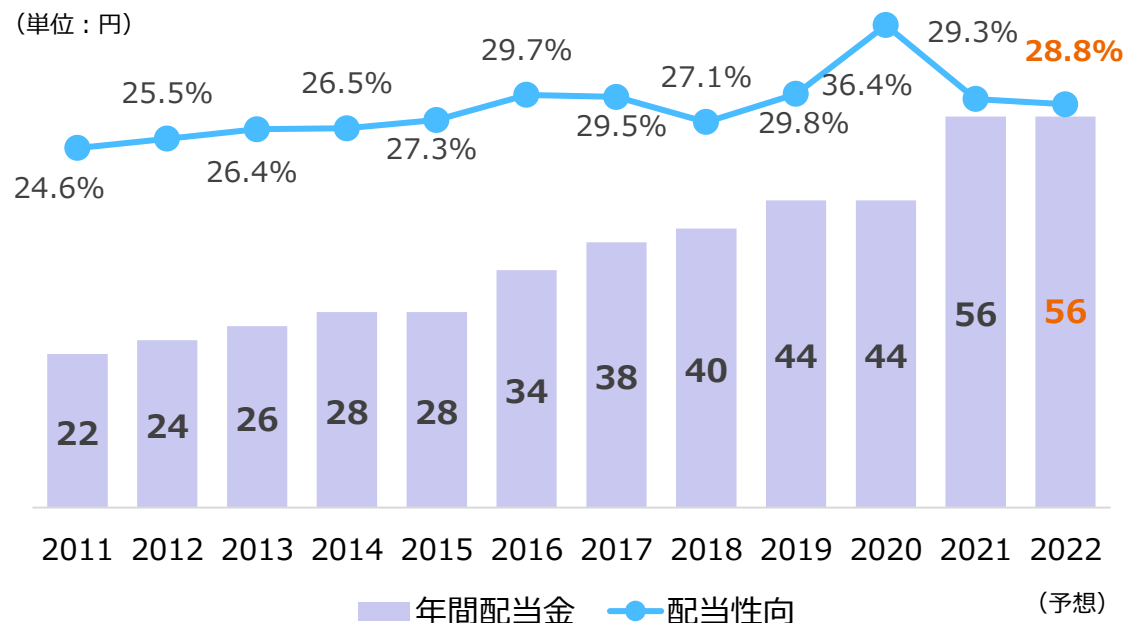
ネットD/Eレシオ

0.8~1.0倍

株主還元方針

配当方針

配当性向30%を目標とし、将来にわたって業績に見合った安定的な配当を行う

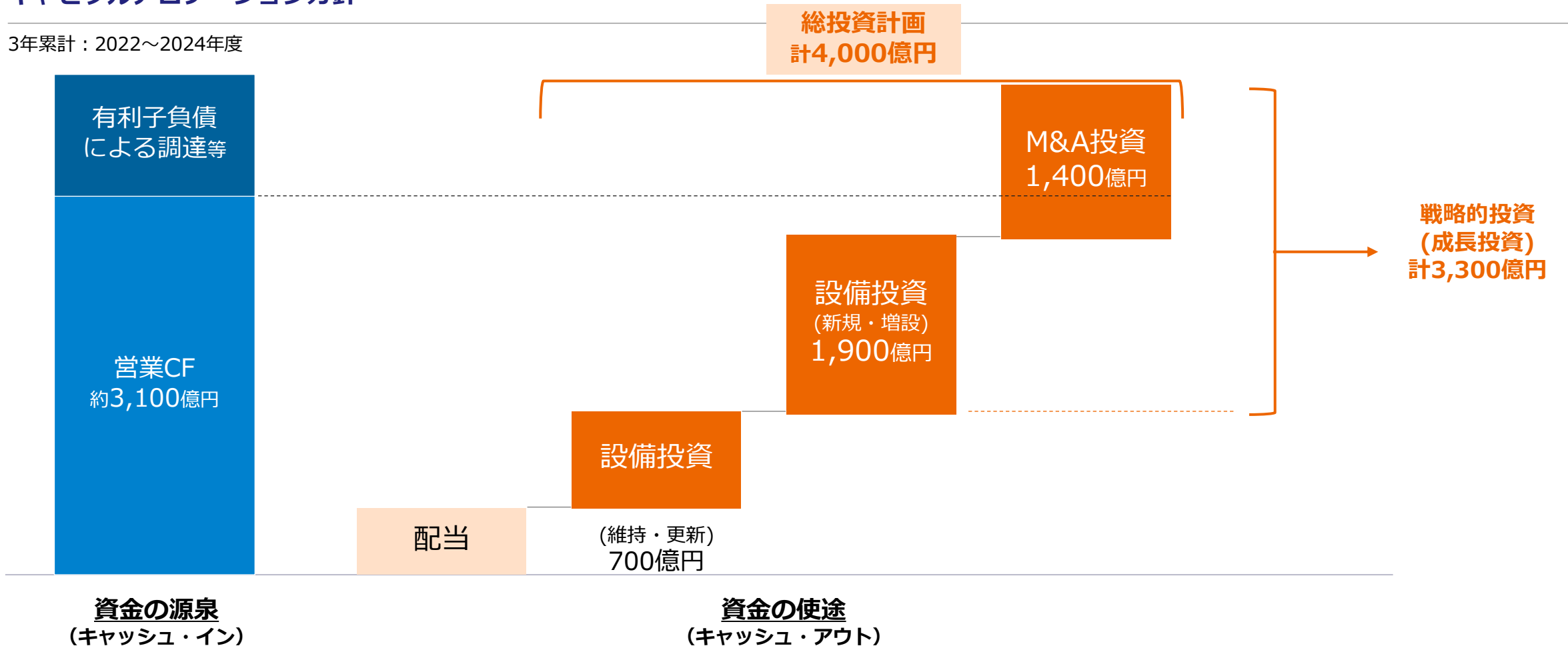


※2020年度はインドでの税制改正に伴う影響から1株当たり当期利益が減少するも、安定配当を継続し、配当性向は36.4%となった。

事業のCF（営業CF）の範囲で配当・設備投資を実施し、M&Aには借入も活用

キャピタルアロケーション方針

3年累計：2022～2024年度



海外M&A等、成長に向けた積極的な投資を実施

全社 投資計画（2022-2024年度）



（参考）NEXT-2020 Final（2019-2021年度）



セグメント別 投資計画（2022-2024年度）

セグメント	2022-2024計画	
デジタル&インダストリー	1,080	<ul style="list-style-type: none"> ✓ エレクトロニクス向けオンサイトガス供給設備の新增設 ✓ 国内における産業ガス生産設備の更新・新增設 ✓ インド・産業ガスの生産設備の新設
ヘルス&セーフティ	170	
エネルギーソリューション	120	
アグリ&フーズ	320	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 飲料の生産設備増強、食品加工拠点の新設
その他	910	
合計	2,600	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 北米における産業ガス・エンジニアリング拠点の拡充 ✓ 物流センターの新設 ✓ オープンイノベーション推進施設の整備

地球の恵みを、社会の望みに。



Section 5

海外戦略・事業グループ別戦略

事業

海外事業の拡大

高成長領域である、インド・北米産業ガス分野に積極投資し、グローバル展開を加速

基本方針

- ・ インド・北米を最重要戦略エリアとする。
- ・ 消費立地型ビジネスである産業ガスとそれに付随するエンジニアリング事業へ投資を行い、海外事業の基盤構築を図る。

グローバル展開の加速に向けて

1. エンジニアリング体制の強化

産業ガス供給ビジネスは、エンジニアリング体制の整備が不可欠、コスト競争力のあるグローバルなエンジニアリング体制を構築

2. 三井物産（株）との戦略的連携

グローバル市場での産業ガス事業の拡大を目指すため、三井物産と戦略的提携を締結（2022年2月24日発表）

グローバルビジネスとエンジニアリングに知見のある担当役員を代表取締役・COOに任命

インド・北米におけるグローバル展開を加速

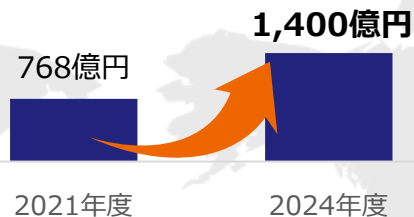
三井物産の全世界に広がるネットワーク、情報力を活用

エレクトロニクスや水素、CO₂回収など成長市場でボーダレスな供給体制を構築

2024年度の事業目標

売上収益 3年間で約1.8倍

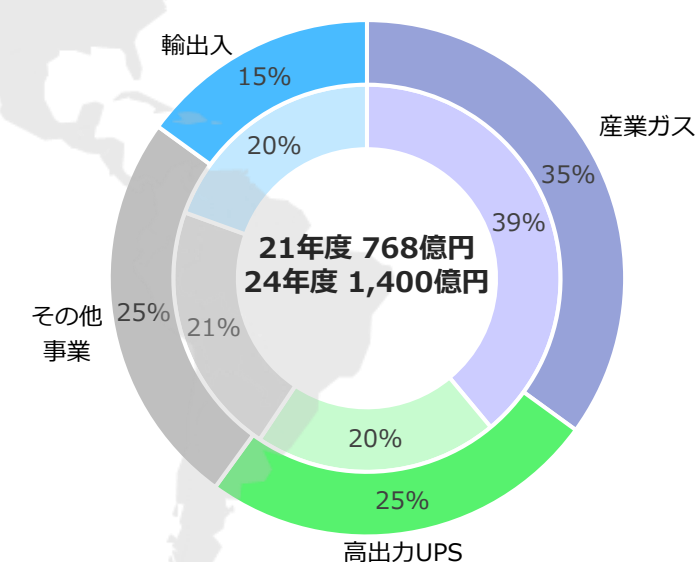
海外売上収益比率を全体の11%以上に



投資額（M&A、設備投資）

700億円（3年間累計）

海外売上収益

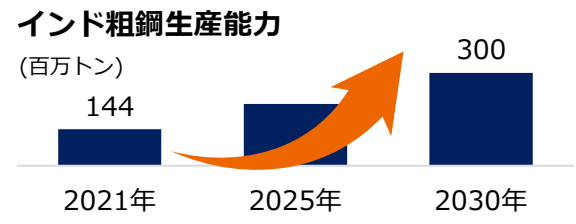


事業 海外事業の拡大 **インド戦略**

急拡大が見込まれるインド鉄鋼市場を背景に、成長を加速するための事業基盤を強化

施策 01. 鉄鋼向け大型オンサイト案件の獲得

- インドで建設計画が相次いでいる高炉向けオンサイト案件の受注に向け活動中



出典：世界鉄鋼協会「世界粗鋼生産の推移」※2030年はインド政府目標

施策 02. 液プラント・シリンダー充填所新設による拠点拡充

- 安定供給体制構築・市場拡大のため製造拠点を整備
- 自動車産業が集積する南部、デリー首都圏の北部エリアへ

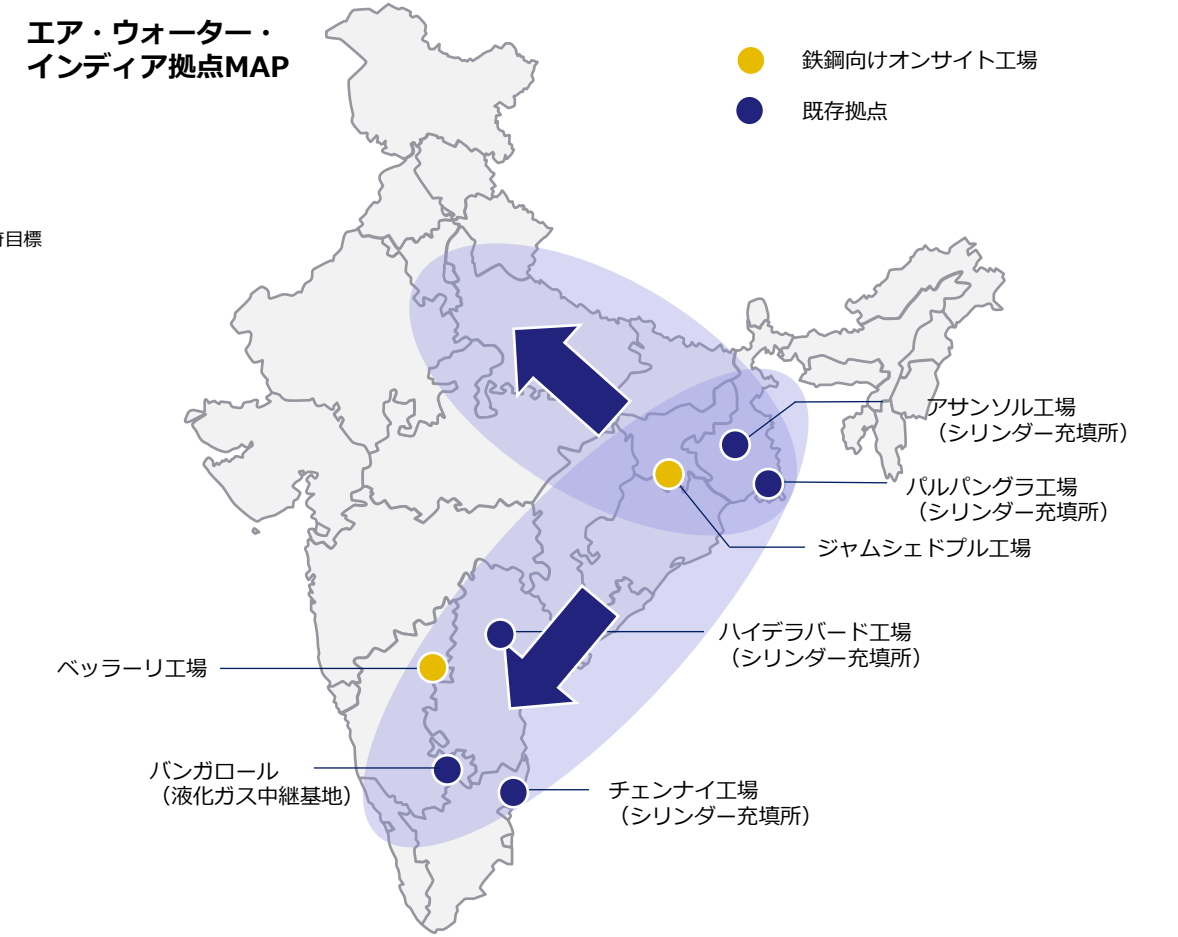
✓ 【南部】 液化ガスプラント	2022年5月リニューアル
✓ 【南部】 液化ガスプラント	2024年4月稼働
✓ 【北部】 シリンダー充填所	2023年8月稼働



施策 03. エンジニアリング体制の拡充

- コスト競争力に優れた現地エンジニアリング体制整備
- 大型から小型までのフルラインアップでのプラント製作能力を活かす

「鉄鋼向けオンサイト案件受注」と「ガス製造拠点新設」の両輪でインドにおけるマーケットシェア拡大を早期に実現



米国版「VSU」戦略を基軸に産業ガス供給事業を開始、早期に複数エリア展開を目指す

施策 01. ディストリビューターのM&Aとアメリカ版VSU

- ディストリビューターのM&Aによりガス需要・販売機能の獲得
- 中規模の液プラントを設置し、M&A先と協業する
アメリカ版VSUビジネスモデルを確立し、事業インフラを構築

✓ 【中西部】 ミネソタ州ASU (引取権獲得)	2022年7月稼働
✓ 【北東部】 Noble Gas Solutionsの株式取得	2022年5月実施

施策 02. 三井物産のネットワーク活用によるオンサイトガス供給の獲得

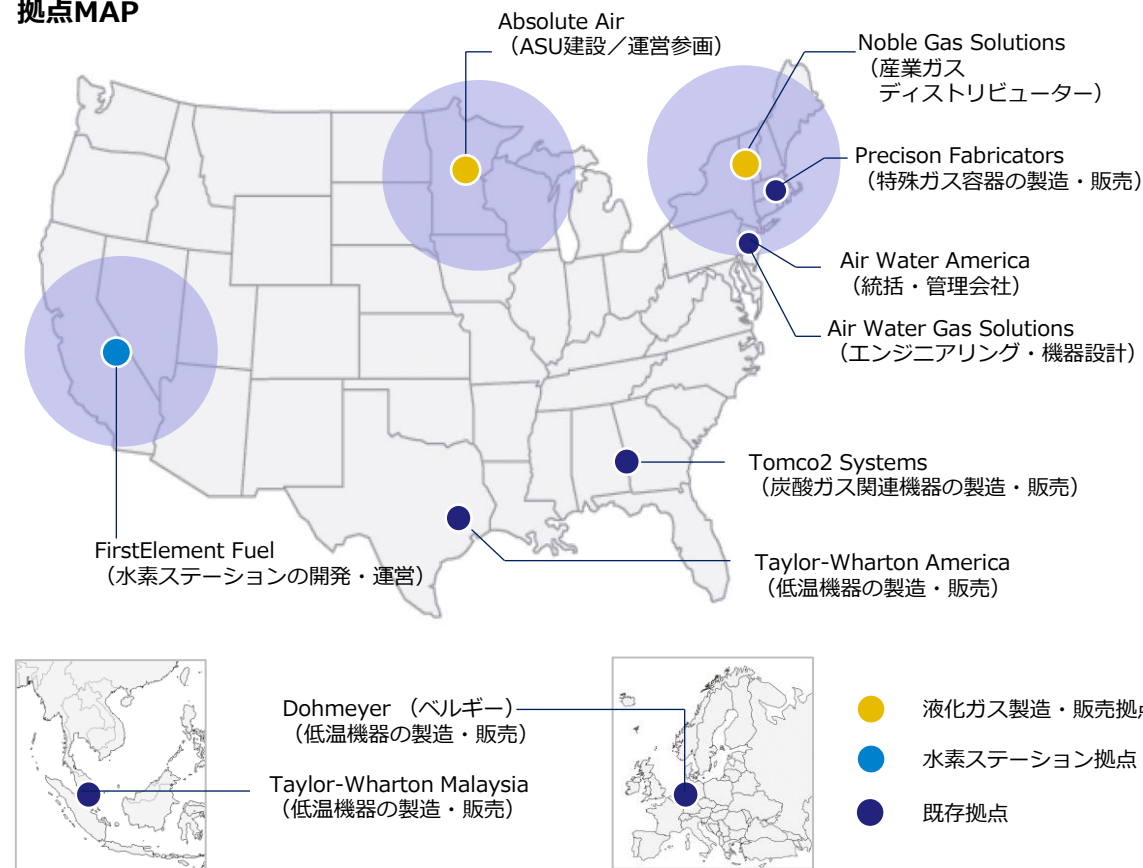
- 三井物産の化学・鉄鋼・エネルギー等の顧客ネットワークおよび、施策1で構築する事業インフラのバックアップ機能を活用し、北米におけるオンサイトガス供給案件を獲得

施策 03. 水素・脱炭素関連の需要獲得

- 水素ステーションの開発・運営を手掛けるFEF社の出資、Plug Power社への水素関連機器の提供など、モビリティ向けグリーン水素サプライチェーン構築を手掛ける
- エンジ技術を活かしたCO₂回収・再利用事業を強化

「ディストリビューターとのパートナーシップ構築」により、ガス供給に参入。エンジニアリング技術で、エネルギー水素供給に布石

エア・ウォーター北米事業
拠点MAP



事業

デジタル&インダストリー 重点方針

重点方針


「あらゆる産業へ広く入り込む」産業ガス事業と「素材開発型」のケミカル事業を掛け合わせた新たなビジネスモデルの構築と開発力強化を通じて、デジタル・グリーン化にコミット

向き合う社会課題
スマート社会への貢献


■ **あらゆる産業がデジタル化していく未来**

- ・半導体事業の近時は、シリコンサイクルからスーパーサイクルへ (IoT、5G、データセンター等の需要拡大)
- ・現在は、スーパーサイクルの拡大期 (超スーパーサイクルへ) (メタバースへの期待と環境問題対策のグリーン投資)
- ・デジタル化の進展により増える電力消費を抑えるため、高機能・省エネに資する、素材開発が重要課題

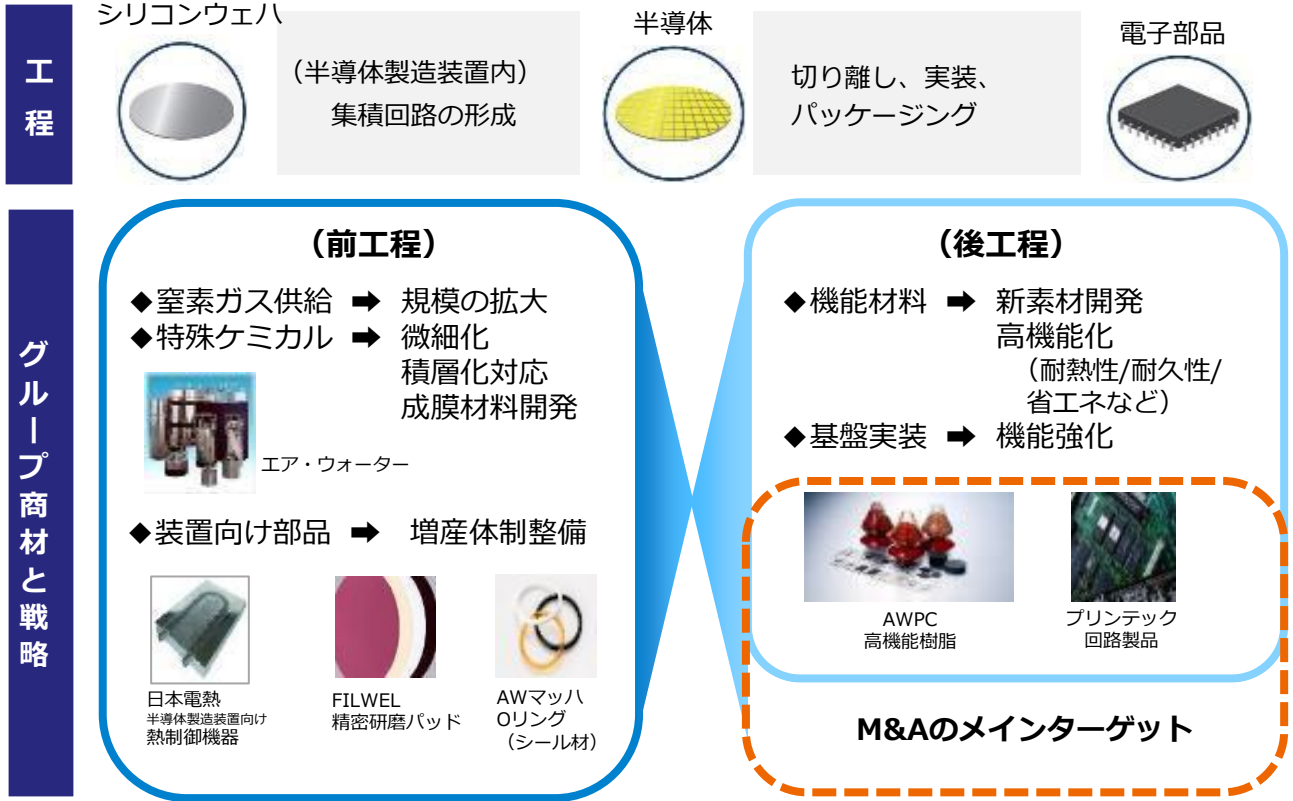
国内の最先端拠点へ継続的なガス供給
 国内半導体工場の増産・増設投資に対応し、大規模窒素ガスオンサイト供給を獲得



電子材料分野を事業の柱へ
 開発力向上とM&A推進により、半導体バリューチェーンを強化



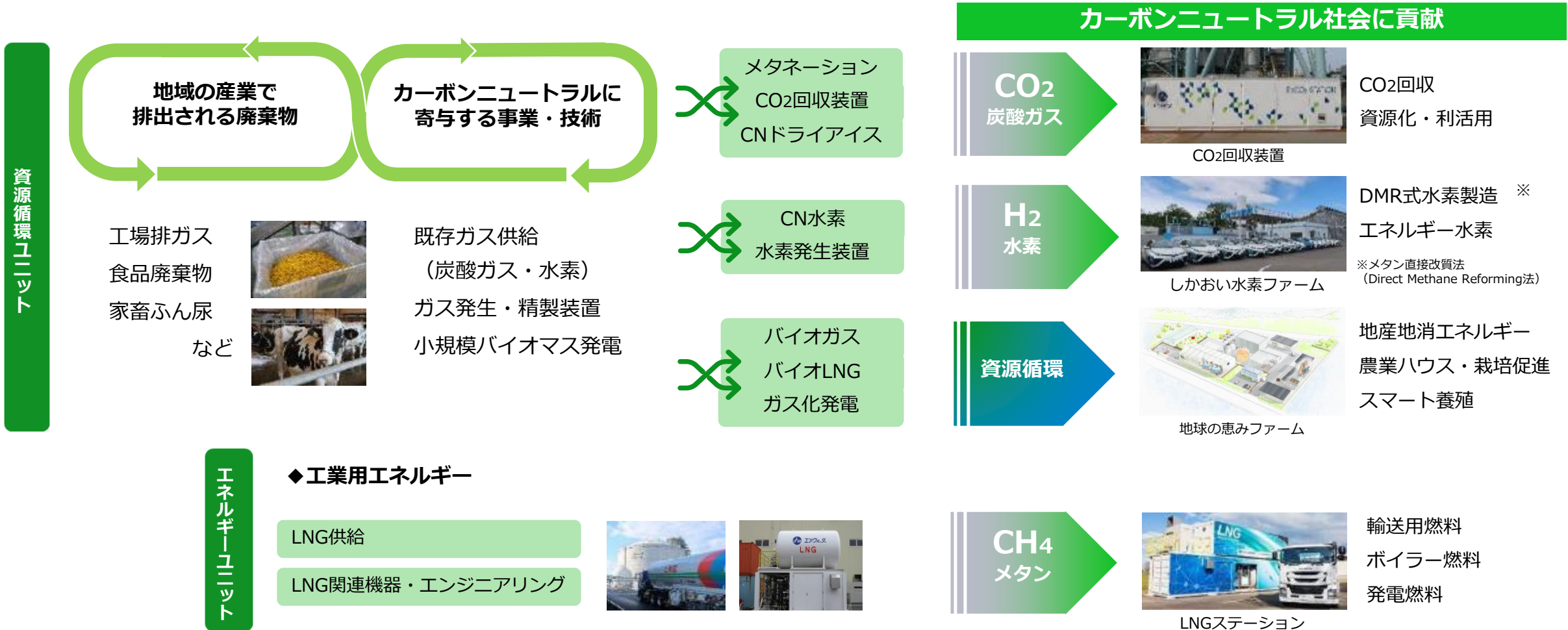
■ **半導体製造のバリューチェーンを支える製品群**
ガスとケミカルの融合により付加価値の創出を図る



事業

エネルギーソリューション 重点方針

重点方針 **CO₂回収・水素エネルギー・LNGなど低炭素・脱炭素関連の技術開発を積極的に進め、資源循環や新エネルギーに関わるビジネスモデルを構築** **向き合う社会課題 脱炭素社会**



事業

ヘルス&セーフティー 重点方針

重点方針

**ヘルスケア（リハビリ／健康）領域へのシフトを進めるとともに
人の命と財産を守る新たな価値を創出し、人々の安心・安全で健やかな暮らしに貢献**

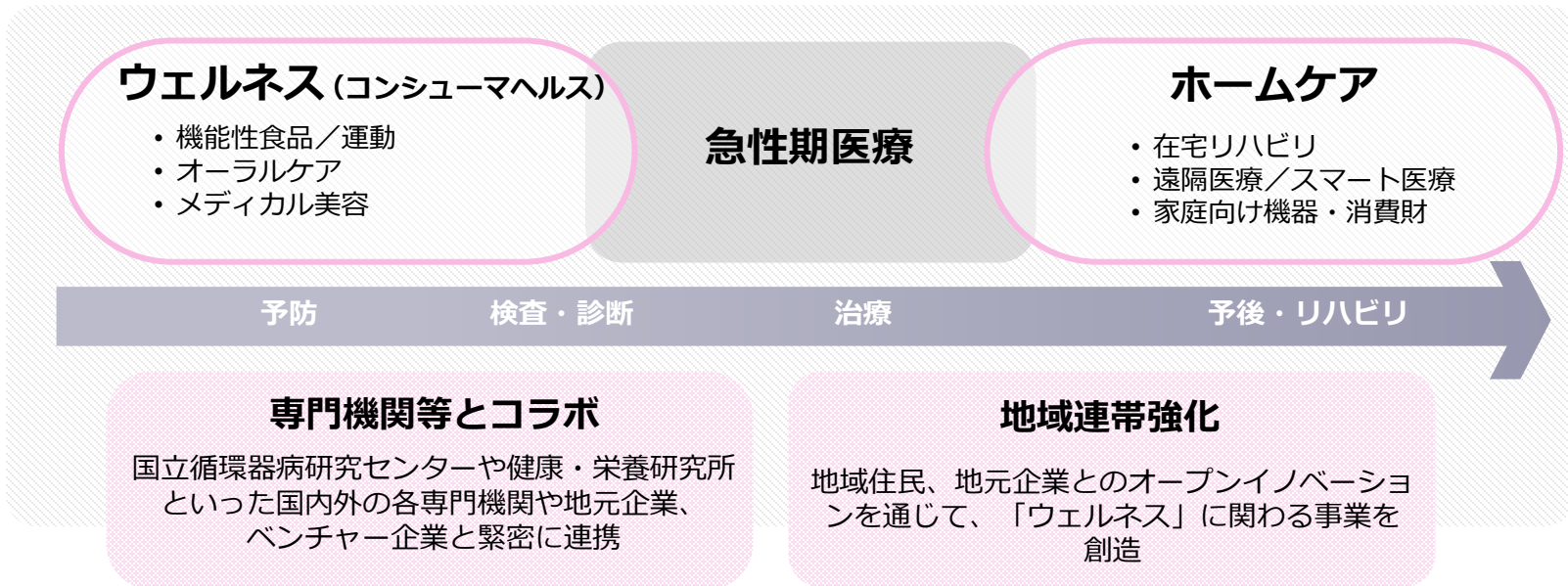
向き合う社会課題
**超高齢社会に対応した
「地域包括ケア」への貢献**

従来の医療関連事業がメインターゲットとしていた急性期医療分野のみならず、
オーラルヘルスを中心とした「ウェルネス」や「ホームケア」領域を全方位で網羅

「ウェルネス」に関わる事業の
創造、開発、発信拠点
『**エア・ウォーター健都（仮称）**』
2023年度上期にオープン



「国際くらしの医療館・神戸」（先端医療を中心に研究開発）に続く、オープンイノベーション推進施設。健都は予防から治療後のリハビリなど、ウェルネス領域全般をターゲットとしています。



収益構造の強化を進め、新事業に重点投資

**高シェアを誇る医療ガス、医療設備事業で
コスト低減、合理化を進め、利益成長を牽引**

**「ウェルネス」「ホームケア」事業に重点投資し、
地域包括ケアの担い手として存在感を高める**

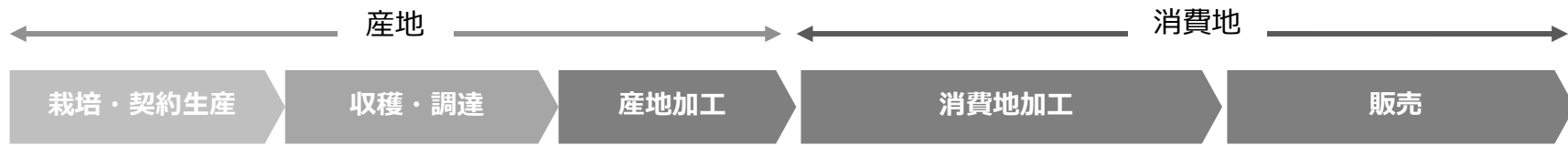
事業

アグリ&フーズ 重点方針

重点方針 向き合う社会課題
**フードロス低減、
 食料自給の安定化**

産地と需要家を結ぶ物流・加工網を強化
農産物・加工食品を必要な形、商品に加工して、タイムリーに提供

既存の「地域事業」「物流基盤」を活用し、産地（主に北海道）から消費地（関東・関西）までの物流・加工機能を強化



◆物流機能の強化、新販路開拓

- ・特に北海道で、タイムリーに集荷・輸送、選別、保管可能な物流体制を構築
- ・産直事業で地域事業会社と連携出店

◆加工機能の強化

- ・加工用を前提として農産物調達力を強化
- ・消費地（関東・関西）加工で顧客ニーズにタイムリーに対応

◆ウェルネスへの貢献

- ・健康食と宅配事業を組み合せ、新事業を創出

**新規事業
 陸上養殖プラットフォームの構築**



- ・酸素供給や人工海水に加えて、アンモニア除去、水温管理、遠隔監視等の各技術を活用
- ・プラント設計から設備の設置、運転、保守までパッケージで展開

フードロス低減・食料自給の安定化に向けて

既存の「地域事業」「物流基盤」に産直事業、加工機能を組み合わせ、フードロス低減・食料自給の安定化に貢献

特に北海道で、タイムリーに農産物を集荷・輸送、選別、保管可能な物流体制を構築。畜肉加工、飲料も含めて北海道ブランドを生かし販路を開拓

地球の恵みを、社会の望みに。



Section 6

結び

「terrAWell30 1st stage」の最重要ポイント

1 経営方針について

- ✓ 地球の恵みを、社会の望みに。

このパーパスの実現に向け、「多様な事業・人材・技術」の全体最適化によるシナジー創出によって、
経済価値と社会価値を拡大

- ✓ 多様な事業領域が目指す成長ベクトルは、世界的な社会課題を踏まえた「地球環境」と「ウェルネス」
- ✓ 本年4月、あらゆる角度からシナジーを生み出しやすいグループ経営体制に移行

2 事業方針について

- ✓ 高成長を牽引するインド・北米の産業ガスとエレクトロニクス分野に重点投資
- ✓ 国内事業は、収益力の強化を軸に安定成長を実現。

同時に、将来の成長に向け、地域の事業基盤を活用しながら、脱炭素や超高齢化に対応した新事業を創出

3 財務方針について

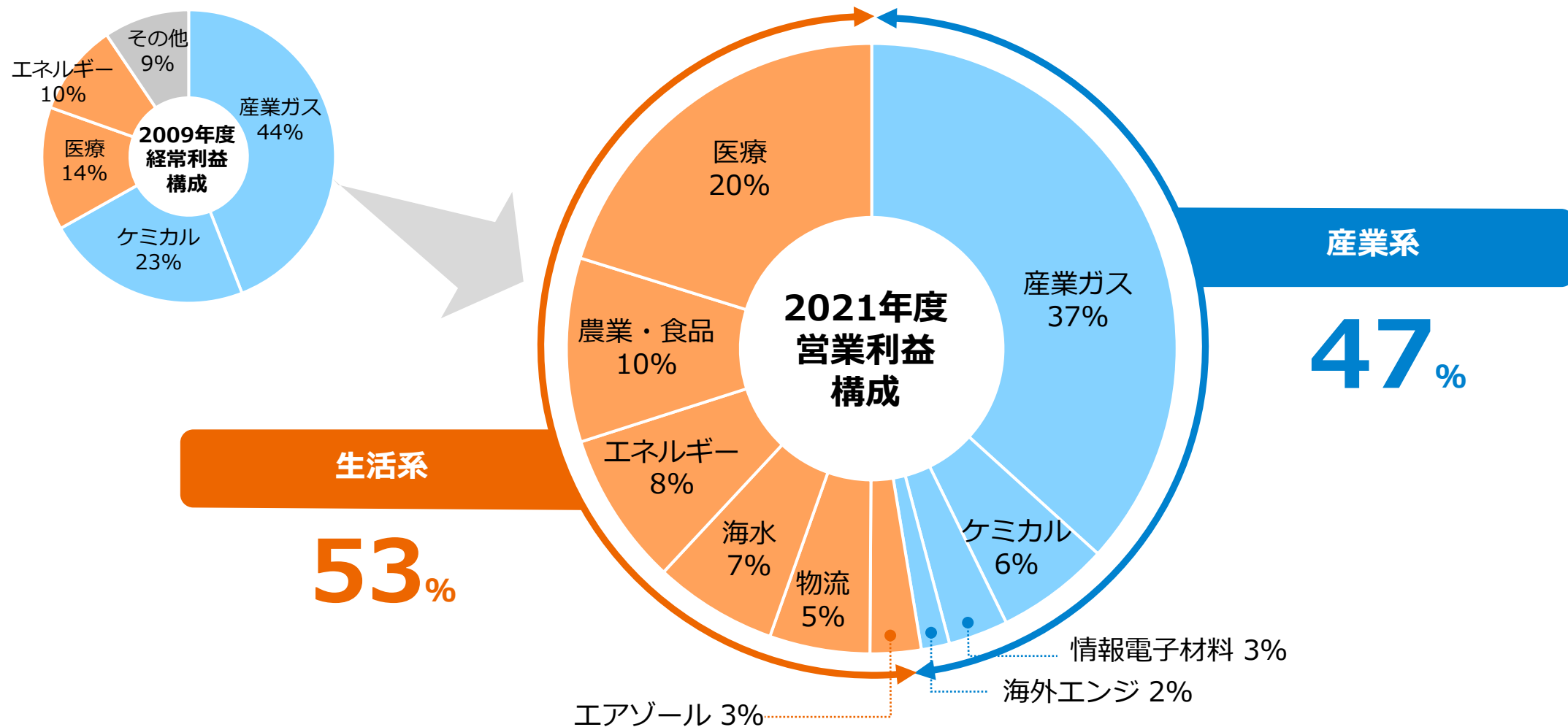
- ✓ 成長と投資の好循環によって、事業規模の拡大と収益性・資本効率性の向上を両立

Appendix

ご参考資料

- ◆ 前中期経営計画の振り返り P44
- ◆ 新中期経営計画 「terrAWell30 1st stage」 2022-2024
コーポレート P48
事業 P52
- ◆ 2022年度 通期業績予想（新体制でのセグメント開示） P58
- ◆ 2022年度 開示対比表（旧セグメント開示／新グループ・ユニット開示） P59

産業系と生活系の最適バランスによる「全天候型」のポートフォリオを確立



※2019年度よりIFRSを適用、2009年度は売上高・経常利益（日本基準）を表示
 ※その他セグメントにおける電力事業、その他事業は円グラフに含まず

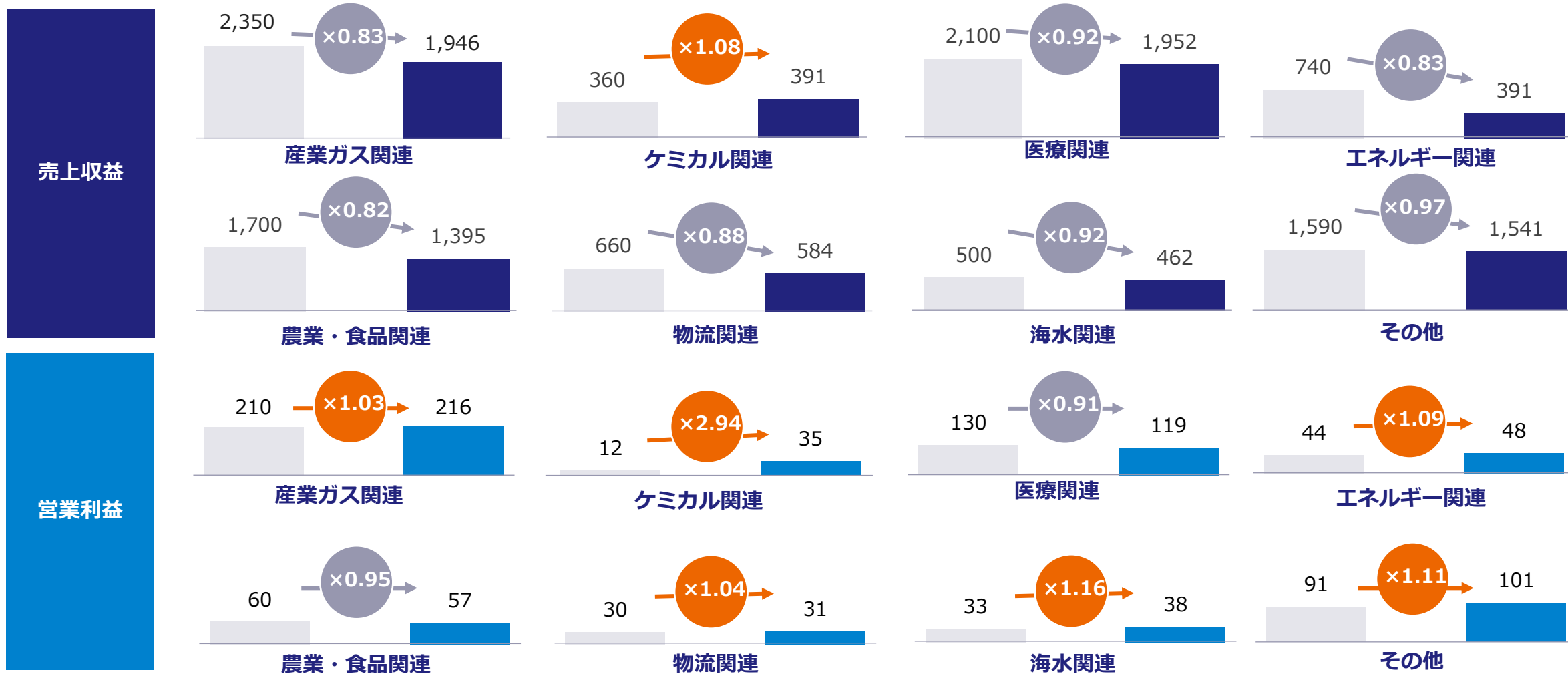
NEXT-2020 Final (2019年度~21年度) セグメント別業績

多くのセグメントで、営業利益の計画を上回った

(単位：億円)

売上収益: ■ 2021年度当初計画 ■ 2021年度実績

営業利益: ■ 2021年度当初計画 ■ 2021年度実績



「NEXT-2020 Final」における全社的な業務改革の取り組み

全体最適によるシナジー創出の布石として、グループを横断する横串機能を構築

横串3センターの設置

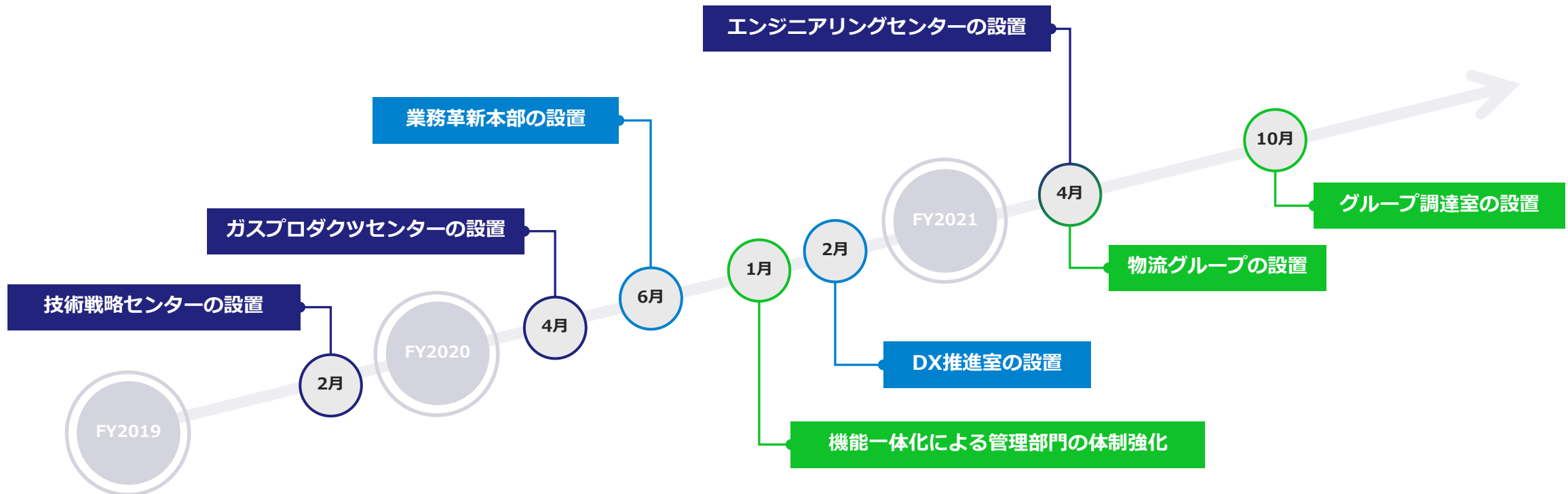
事業成長に不可欠なリソースである「技術」「エンジニアリング」「ガス製造」に関し、グループ横断的な基盤を整備

事業支援機能の強化

コストや内部統制の全体最適化に向けて、「物流」「調達」「管理部門」の機能を強化

DX・働き方改革推進

グループ全体に横串を入れ、DX・働き方改革を推進



「NEXT-2020 Final」におけるESGの取り組み

環境

- 「環境ビジョン2050」の制定
- 気候変動への取り組み
 - TCFD提言への賛同表明と情報開示
 - 2030年度のCO₂排出量削減目標を上方修正

従来 13年度比15%削減 (CO₂排出量)

見直後 20年度比30%削減 (GHG排出量)

※中計目標の2013年度比6%削減は8%削減の超過達成

社会

- ダイバーシティ推進の取り組み
 - 柔軟な働き方に資する各種制度の整備
 - 女性活躍の推進
 - 女性従業員比率※ +10.8pt
(2018年度15.2%→2021年度26.0%)
 - 女性管理職比率※ +2.4pt
(2018年度1.5%→2021年度4.0%)
- 人権・サステナブル調達方針の制定
- 社会貢献活動の拡大

※当社単体数値

ガバナンス

- 取締役会の実効性向上
 - 取締役総数を20人から9人に削減
 - 独立社外取締役の構成比率を1/10から1/3へ拡大
- グループガバナンスの強化
 - 海外子会社のガバナンス・リスク管理強化
 - グループ会社の統合再編

SDGs・サステナビリティの推進

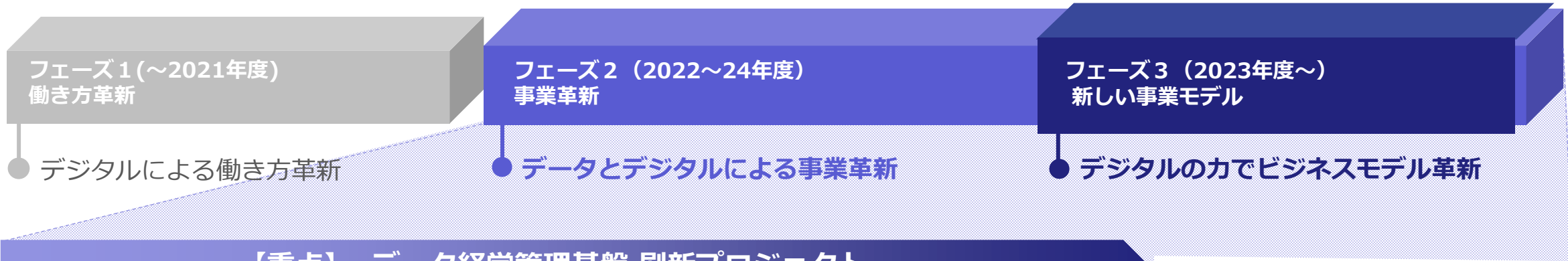
- 2020年4月に「SDGs推進室」を設置
- サステナブル経営の基礎作りとして、グループ横断的にSDGs・サステナビリティの取り組みを推進

主な取り組み

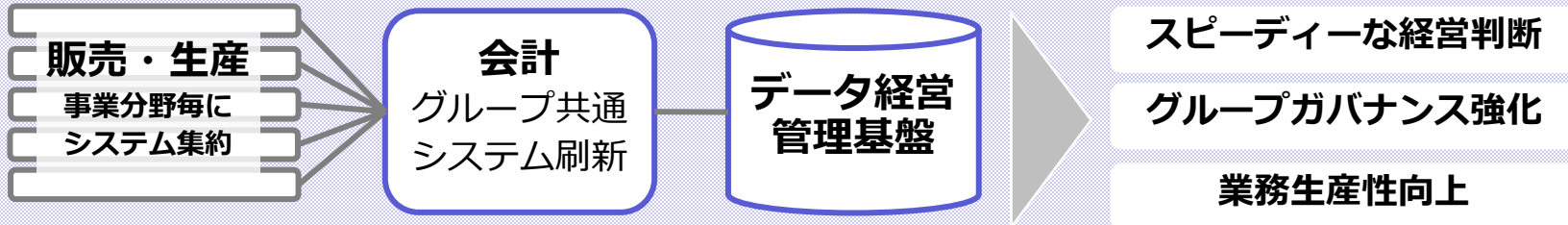
- サステナブルビジョンの制定
- 各事業活動とSDGs貢献の擦り合わせ
- SDGs・サステナビリティ推進の啓発活動

コーポレート DXによる業務革新

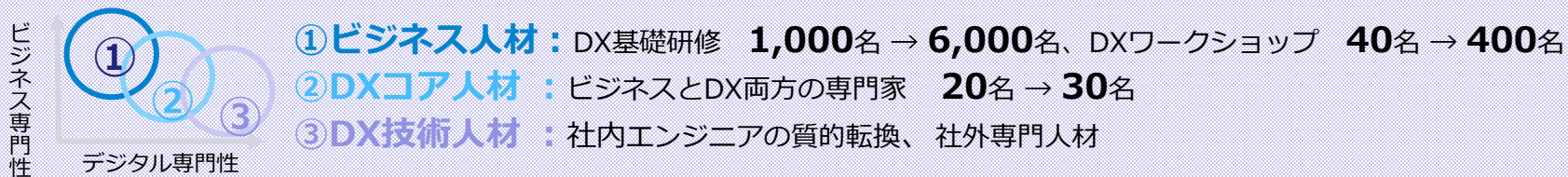
データ経営管理基盤を刷新し、デジタルとデータのカで事業革新、新事業モデルを創出



【重点】 データ経営管理基盤 刷新プロジェクト



人材育成：社内DX人材の育成と外部専門人材の組み合わせでDXを加速



DX関連投資

50億円
 (3年間累計)


コーポレート 物流改革の推進

物流機能の観点からグループの全体最適化とシナジー創出を推進

コーポレート：グループ物流機能 最適化に向けた取り組み

内製化率の向上
 自社物流への一元化により、内製化率を60%へ


52%




現状

➔

48%




40%



2024年度

グループ総物流費用 約300億円

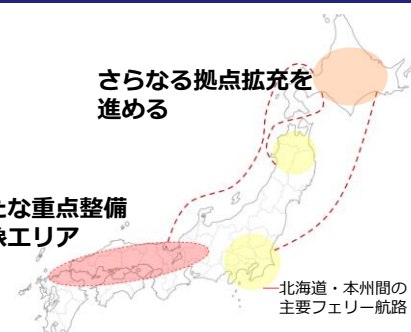
アグリ&フーズ分野をターゲットに物流改革を推進



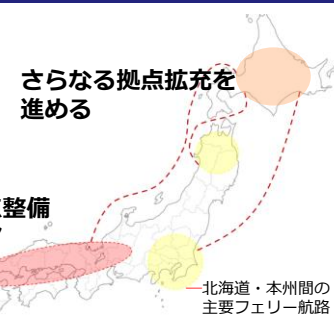
事業：拠点・インフラの拡充による物流事業拡大

低温倉庫の新設、M&Aにより、全国をつなぐ幹線物流ラインを整備
 西日本を新たな重点整備対象エリアとし、食品を中心とするコールドチェーンを強化

新たな重点整備対象エリア



さらなる拠点拡充を進める



北海道・本州間の主要フェリー航路

アグリ&フーズ分野とのシナジー創出による事業拡大

エア・ウォーターグループ 物流事業の強み

低温倉庫のネットワーク
(現状は北海道がメイン)

北海道・本州間の
シャーシ(フェリー)
輸送基盤

食品3PLの
ノウハウ・実績

IoT/DXによる物流の効率化

リアルタイムの運行管理・データ収集・分析が可能となる運行管理システムを導入
 グループ全体の物流業務効率の向上、競争力のある物流サービスの実現を目指す

働き方改革が進展、人材の確保につなげる運送距離の短縮化によるCO₂削減にも貢献

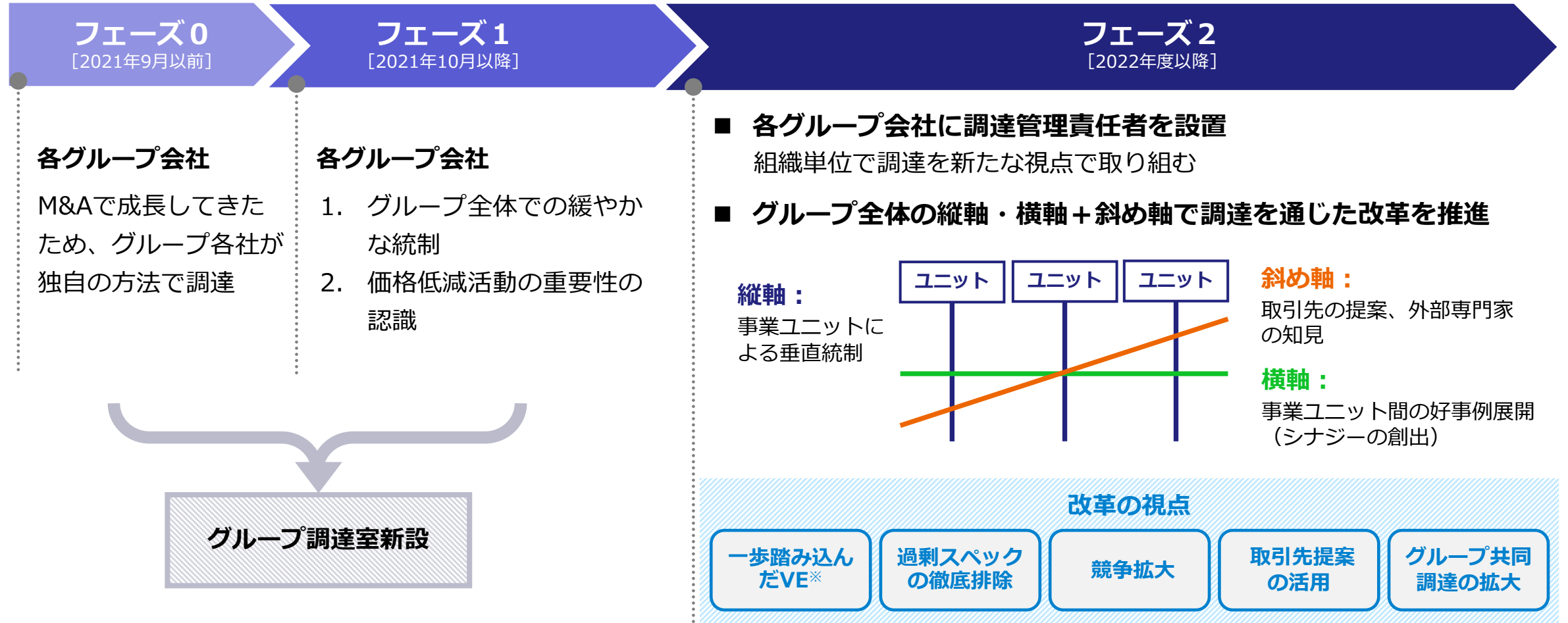
物流事業を取り巻く環境

物流の2024年問題
=さらなる人手不足

ラストワンマイルの
拡大 = 物流業界の
構造変化

脱炭素化
(CO₂削減)

調達活動を通じ、グループ全体の改革マインドのムーブメントを起こす



※VE : Value Engineering

製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上を図る手法

2030年にGHG排出量を20年度比30%削減、50年にカーボンニュートラルを目指す

低炭素化フェーズ

脱炭素化フェーズ

GHG排出量

2,115千t

GHG排出量

1,460千t

▲30%

既存技術を中心とした削減

Scope1

- 低炭素エネルギーの活用 (燃料転換)
- CO₂分離・回収利用

Scope2

- エネルギー使用量の削減
- 再生可能エネルギー電力への切り替え



- 2022年3月 TCFD提言に基づくシナリオ分析等の気候変動関連情報を開示
- 今後のGHG排出量削減の進捗状況については、TCFD提言に基づき開示を進める

新たな技術を中心とした削減

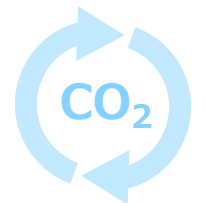
Scope1

- 脱炭素エネルギーの活用
- バイオマス燃料の活用 (合成メタン・液化メタン)

Scope2

- エネルギー使用量の削減
- 再生可能エネルギー電力の拡大

カーボンニュートラル



FY2020
基準年

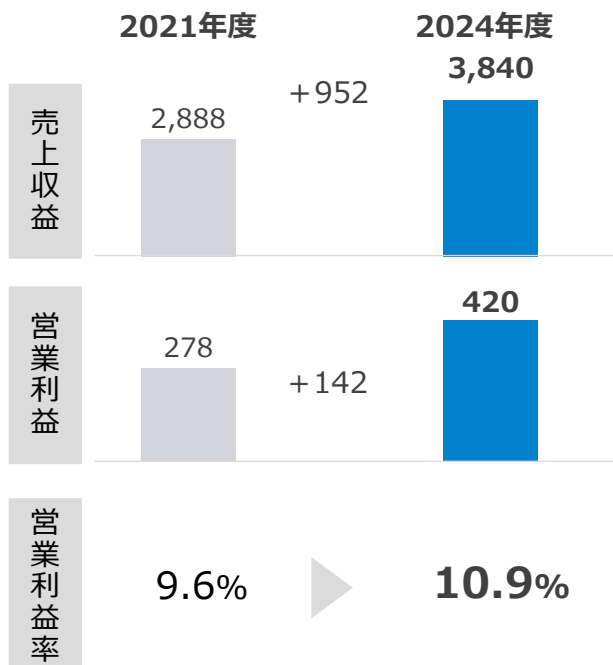
FY2030
目標

FY2050
目標

事業

デジタル&インダストリー ユニット別概要

(単位：億円)



2024年度で想定する主なシナジー※

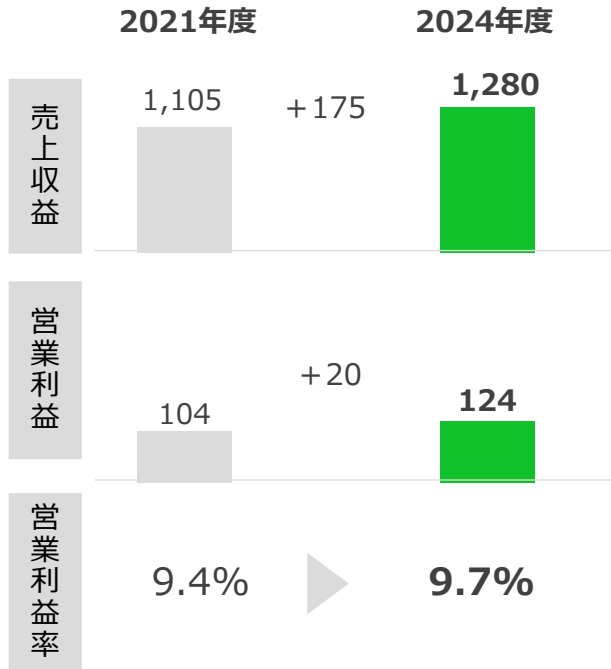
**売上収益・営業利益
60億円・20億円**



- ◆ 価格構造の見直し
- ◆ 半導体向け電子材料、電池材料などの新素材開発

ユニット	3カ年の基本戦略	2021年度 売上収益 実績	2024年度 売上収益 計画
 エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内半導体工場の増産に対応し、積極投資を通じて、需要を取り込む ● ガス供給・精製装置や半導体製造装置向け部品など周辺領域のラインアップ拡充 	826	1,057
 機能材料	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子材料を事業の柱として、素材開発型のビジネスモデルを追求 ● M&Aを含め積極的な投資を実行 	678	1,211
 インダストリアルガス	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内産業ガスインフラの維持・更新による収益力強化 ● 価格構造の見直し・物流効率化の推進 ● 需給がタイト化するガス種に対して安定供給体制を再構築 	1,271	1,533
 海外・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄鋼向けオンサイト獲得、製造・供給拠点拡充により、インドにおける事業拡大を加速 ● インド・ベトナムでの事業拡大に対応するエンジニアリング体制を強化 	166	186

※売上収益の数値は、連結調整前の数値

(単位：億円)



ユニット	3カ年の基本戦略	2021年度 売上収益 実績	2024年度 売上収益 計画
 エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● LNG商材を軸に地域の事業基盤とエンジニアリング力で低炭素関連需要を取り込む ● LPガス供給は、IoT活用による顧客サービス拡充でシェア拡大と効率化を追求海外事業（ベトナム）の基盤を強化 ● 木質バイオマス発電は、燃料の安定調達と安定稼働に注力 	883	993
 資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂回収や液化バイオメタンなどグリーンテクノロジーの社会実装による新たなエネルギー事業モデルを構築 ● 炭酸ガス・水素の製造・供給インフラを拡充 	241	281

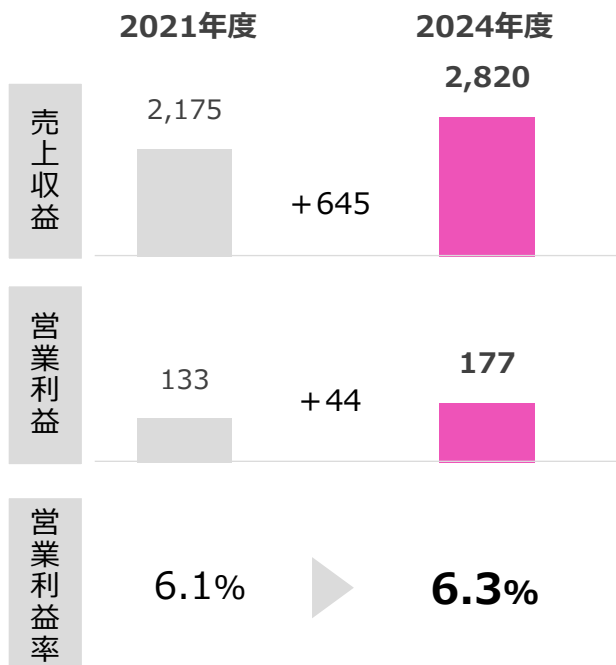
2024年度で想定する主なシナジー

**売上収益・営業利益
50億円・5億円**

- ◆ CO₂回収、バイオガスプラントの全国展開など、資源環境領域の新事業を開始

※売上収益の数値は、連結調整前の数値

(単位：億円)



2024年度で想定する主なシナジー

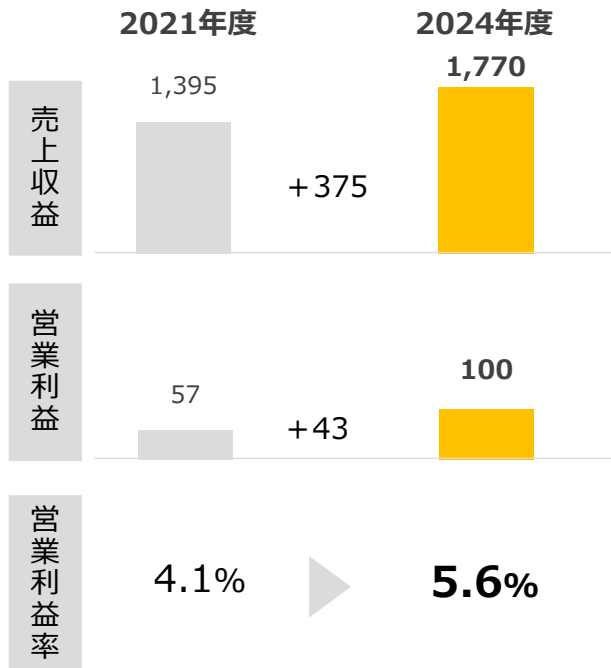
売上収益・営業利益
480億円・30億円

- ◆ 医薬品調達（SPD）事業の全国展開、卸事業の一体運営推進
- ◆ マーケティング・開発力強化による、PB商品化

ユニット	3カ年の基本戦略	2021年度 売上収益 実績	2024年度 売上収益 計画
 サービス	<ul style="list-style-type: none"> サービスユニット3社の一体運営により、病院向けサービス事業の強化と効率化を推進 	673	1,016
 コンシューマーヘルス	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング・開発機能を強化し、暮らしに寄り添った新商品の投入とPB商品化を推進 	605	749
 メディカルプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> 感染対策、集中治療管理、遠隔医療等のニーズに対応した事業領域の拡大 新型酸素濃縮器や家庭用医療機器の展開により予防・介護領域までも含めた在宅ビジネスを拡大 	691	873
 防災	<ul style="list-style-type: none"> ガス消火設備を軸に拡大が続くデータセンター需要を取り込む 	265	367

※売上収益の数値は、連結調整前の数値



(単位：億円)



2024年度で想定する主なシナジー

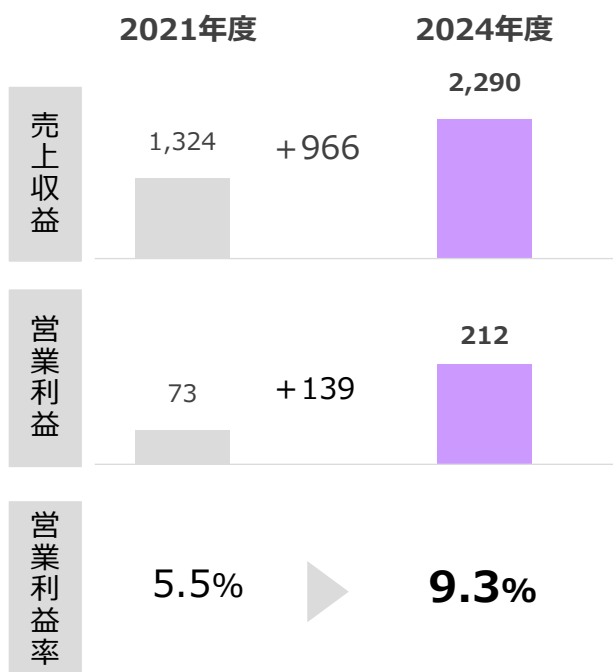
売上収益・営業利益
130億円・8億円




- ◆ 食品業界向けコンサルティング事業の展開
- ◆ 余剰・規格外農産物を加工用原料として活用する新事業創出

ユニット	3カ年の基本戦略	2021年度 売上収益 実績	2024年度 売上収益 計画
 フーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● 農産・加工食品のブランド化、グループ連携による物流の合理化・拠点活用により、食品事業の収益力を強化 ● 新工場を軸としたハム・デリカ分野の生産体制の最適化 ● 飲料事業で、循環型容器や紙容器ラインの拡充により顧客の環境ニーズに対応、植物性ミルクなどの健康志向製品の需要を取り込み 	1,238	1,443
 アグリ	<ul style="list-style-type: none"> ● 加工技術の高度化、加工拠点の拡充とともに、農産物をタイムリーに集荷・輸送、選別、保管可能な物流体制を構築 ● スマート農業技術の向上、フードロスに貢献する新規ビジネスモデルの確立により新たな農産事業を創出 	167	303

※売上収益の数値は、連結調整前の数値

(単位：億円)



ユニット	3カ年の基本戦略	2021年度 売上収益 実績	2024年度 売上収益 計画
 物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 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を活用した事業運営の効率化を推進 	584	725
 日本 海水	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格改定を軸に、製塩をはじめとした既存事業の収益力を強化 ● 下水管更生をはじめとした都市インフラ事業を拡大 	373	510
 北米産業ガス・高出力UPS	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米において事業基盤となるガス製造・販売拠点を構築、さらに水素など脱炭素関連事業を強化 ● 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 	286	550
その他 地域事業会社の新規事業、 中国貿易会社、建設会社等		80	505

事業

投下資本コントロールと資本効率性向上

デジタル&インダストリーに積極的に投下資本を配分し、利益成長を牽引
 エネルギーソリューション、ヘルス&セーフティー、アグリ&フーズは収益性・資本効率性の改善を軸に増益を実現

事業グループ等	ポートフォリオの位置づけ	営業利益改善額 (21年度→24年度)	増益への道筋		
			投下資本	ROIC	
デジタル&インダストリー	エレクトロニクス	成長牽引	+142 億円	大きく拡大 ↑↑↑	横ばい → (次期中計以降、改善)
	機能材料				
	海外・エンジニアリング				
	インダストリアルガス	安定成長			
エネルギーソリューション	エネルギー	安定成長	+20 億円	横ばい →	改善 ↑↑
	資源循環	成長基盤育成			
ヘルス&セーフティー	安定成長	+44 億円	漸増 ↑	改善 ↑↑	
アグリ&フーズ	安定成長	+43 億円	漸増 ↑	改善 ↑↑	

2022年度 通期業績予想（新体制でのセグメント開示）

(単位：億円)		2021年度 実績	2022年度 通期予想	増減	率
デジタル&インダストリー	売上収益	2,888	3,170	+282	109.8%
	営業利益	278	302	+24	108.6%
	営業利益率	9.6%	9.5%	▲0.1pt	-
エネルギーソリューション	売上収益	1,105	1,160	+55	105.0%
	営業利益	104	108	+4	103.9%
	営業利益率	9.4%	9.3%	▲0.1pt	-
ヘルス&セーフティ	売上収益	2,175	2,575	+400	118.4%
	営業利益	133	149	+16	112.2%
	営業利益率	6.1%	5.8%	▲0.3pt	-
アグリ&フーズ	売上収益	1,395	1,552	+157	111.3%
	営業利益	57	73	+16	127.7%
	営業利益率	4.1%	4.7%	0.6pt	-
その他	売上収益	1,324	1,543	+220	116.6%
	営業利益	73	80	+7	109.3%
	営業利益率	5.5%	5.2%	▲0.3pt	-
調整額	営業利益	7	▲12	▲19	-
合計	売上収益	8,887	10,000	+1,113	112.5%
	営業利益	652	700	+48	107.4%
	営業利益率	7.3%	7.0%	▲0.3pt	-

2022年度 開示対比表（旧セグメント開示／新グループ・ユニット開示）

セグメント		新グループ・ユニット															
		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		その他の事業			
		エレクトロニクス	機能材料	インダストリアルガス	海外・エンジニアリング	エネルギー	資源循環	サービス	コンシューマヘルス	メディカルプロダクト	防災	フーズ	アグリ	物流	日本海水	北米産業ガス・高出力UPS	その他
旧セグメント体制	産業ガス	ガス	●		●												
		機器・工事他					● (水素/炭酸)										
		海外				●											
	ケミカル	AWPC		●													
		その他															
	医療	設備								●							
		医療サービス						●									
		医療ガス															
		医療機器									●						
		在宅医療															
		衛生材料									●						
	その他								● (針/歯科)		●	● (G7イド)					
	エネルギー	LPガス					●										
		天然ガス関連															
	農業・食品	農産・加工															
		飲料										●	●				
その他												●					
物流	運送																
	3PL												●				
	車体																
海水	塩関連													●			
	マグネシア		●														
その他	ソル																
	情報電子材料	●								●							
	海外エンジニアリング														●		
	電力					●											
その他		● (マッパ等)	● (NV)			● (IIOカ)										●	

地球の恵みを、社会の望みに。



注記事項

- ・本資料に掲載されている目標数値及び将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものであり、潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記載している将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
- ・当社の財務情報は、IFRS（国際会計基準）に基づき作成しております。