エア・ウォーター株式会社
中期経営計画説明会スクリプト

【説明者】
代表取締役会長・CEO 豊田 喜久夫

2025年6月10日

OUR PURPOSE

地球の恵みを、社会の望みに。
エア・ウォーター

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、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・食品まで、
生活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。

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

Agenda

目次

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

中期経営計画（2025-2027年度）
terrAWell30 2nd stage

- 成長の軌跡
- 前中期経営計画「terrAWell30 1st stage」振り返り
- 新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の位置づけ
- 2nd stageに向けた5つの経営方針
- 事業戦略
- 財務戦略
- 人的資本経営
- 技術戦略
- DX戦略

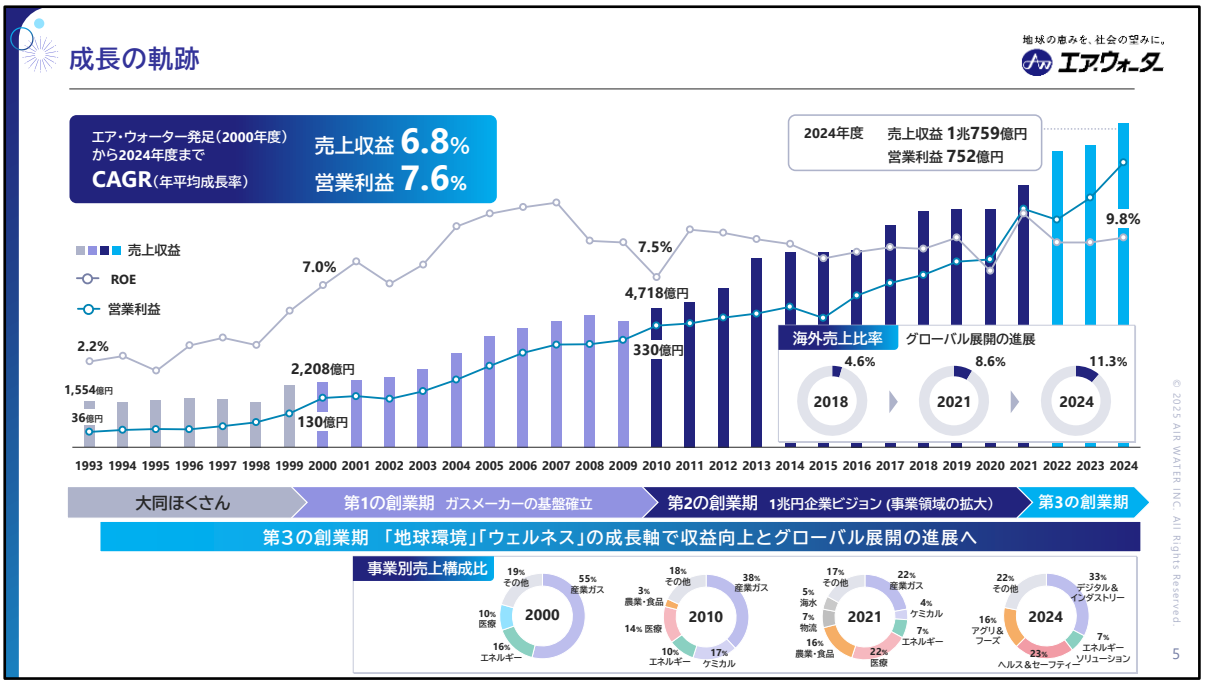
Appendix：ESGの取り組み

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

代表取締役会長・CEOの豊田でございます。
本日は、お忙しい中、エア・ウォーターの中期経営計画説明会にお集まりいただきまして誠にありがとうございます。

ただいまから、エア・ウォーターの新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の説明をさせていただきます。

エア・ウォーターが2000年に誕生して、今年で25年がたちました。今回の中期経営計画の内容をお話するに先立ち、当社のこれまでの成長の軌跡についてお話ししたいと思います。

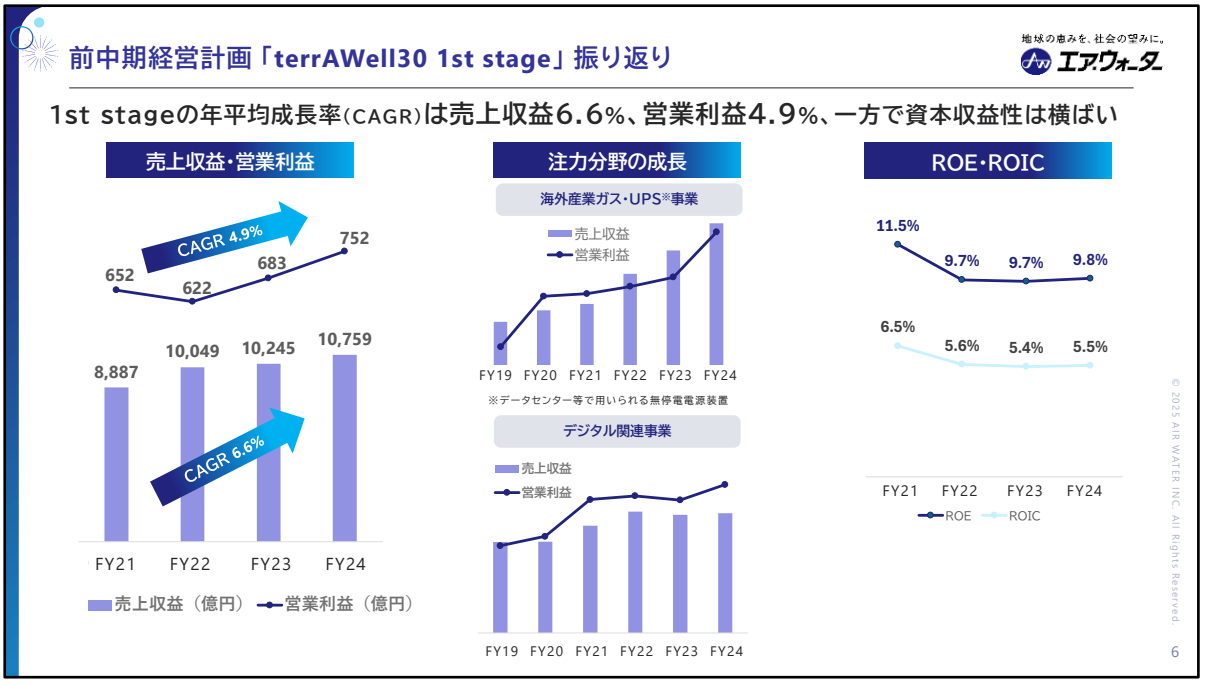


1993年、大阪を地盤とする大同酸素と、北海道を地盤とするほくさんが合併し、大同ほくさんが発足しました。

その後、2000年に大同ほくさんと住友金属工業（株）（当時）の子会社であった共同酸素が合併したことにより、エア・ウォーターが誕生しました。
2000年以降の「第1の創業期」には、産業ガス中心に取り組み、当時、ガスの販売機能しか持たなかった当社が、（株）神戸製鋼所とのJVを設立することで、プラントエンジニアリング機能を獲得、産業ガスメーカーとして確固たる基盤を確立しました。

2010年以降の「第2の創業期」では、M&Aを駆使しながら産業ガスに関連した「生活になくてはならない事業」として、医療、LPG、農業・食品、海水などに事業領域を拡大し、当社独自の安定的な事業ポートフォリオを確立してきました。

2022年度以降は「第3の創業期」と位置づけ、「地球環境」「ウェルネス」という2つの成長軸を定め、収益向上とグローバル展開を図ることで経済価値を創出するとともに、社会課題解決に挑戦する企業として今日に至っています。



こちらは「1st　stage」の経営指標の振り返りスライドです。

2022年度には当社の長期目標であった売上収益1兆円を達成、新たなステージに立ちましたが、
この3年間における売上収益のCAGRは6.6%、営業利益においては、一度、下振れたものの、V字回復し、3年間で約15%の成長、CAGRでは4.9%となっております。

新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の位置づけ

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

■ 数値目標

規模の拡大から収益性の追求へ

	1st stage FY2022-FY2024	2nd stage FY2025-FY2027	3rd stage FY2028-FY2030
	規模の拡大 売上1兆円に向けた 規模の拡大	**収益性の追求** 既存事業を徹底的に見直し 経営資源を効率的に 成長事業へ投資	**持続的成長への進化** 社会に必要不可欠な 唯一無二の会社を目指す
営業利益率	7.0%	8.5%	10.0% 以上
ROE	9.8%	11.0%	12.0% 以上
ROIC	5.5%	7.0%	8.0% 以上

2030年に向けて時価総額1兆円規模を目指す（現状の2倍水準）

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

これまで売上収益1兆円の達成を目指してきましたが、今後は、量から質への転換、次の3か年の「2nd stage」は、収益性の追求をテーマとしたいと考えております。この3年で既存事業を徹底的に見直し、生産性の向上や効率化などを通じて、収益性をしっかりと磨き上げていきます。

2nd stageに向けた5つの経営方針

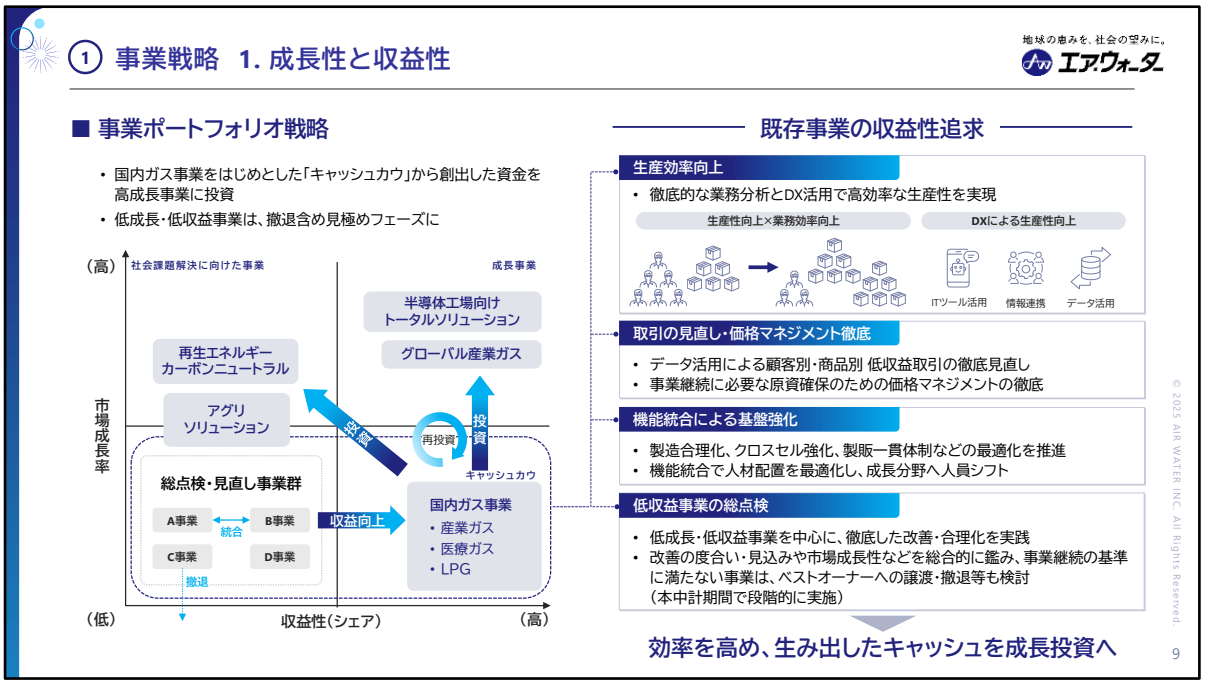
地域の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

下記の経営方針のもと、さらなる成長を目指す

① 事業戦略	1. 成長性と収益性	2. 投資と成長
② 財務戦略	1. PBRの向上	2. キャッシュの創出
③ 人的資本経営	1.「人の力の最大化」と「人を活かす経営」	
④ 技術戦略	1. 中短期技術戦略	2. 長期技術戦略
⑤ DX戦略	1. 生産性向上	2. 成長分野への人材投入

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

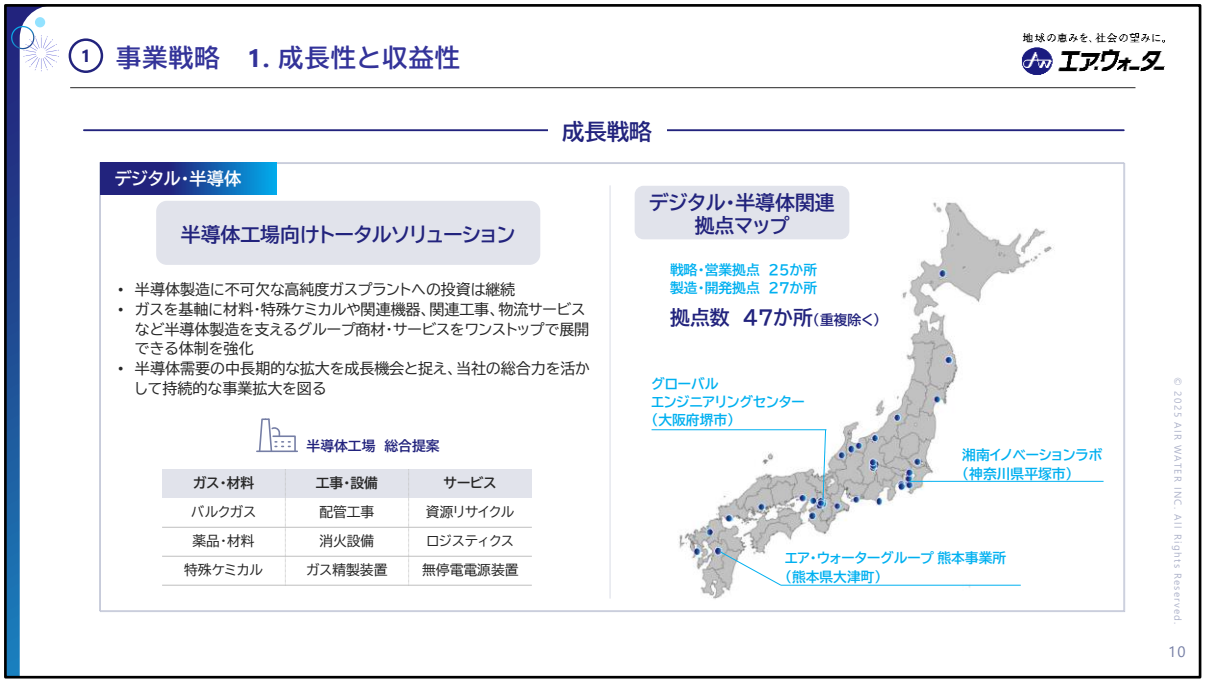
セカンドステージにおいては、こちらの5つの経営方針を掲げています。
事業、財務、人的資本経営、技術、DXの各戦略を推進し、さらなる成長を目指してまいります。



まず、一つ目は事業戦略です。
成長性と収益性の両立を目指して、事業ポートフォリオの変革を進めます。

左の図は、我々の事業ポートフォリオマネジメントを成長性と収益性を軸に4象限に分けて示しています。
右下の国内産業ガスは事業ポートフォリオの要であり、安定的なキャッシュ創出力の強力なエンジンです。中長期の成長投資を可能とする我々の最大の強みとして位置づけられます。
その他の既存事業も合わせて、徹底的な業務分析とDX活用などにより、事業効率と利益率の向上を追求します。

ここで創出したキャッシュをもとに、上のゾーンにあります、高い成長が見込まれるデジタル・半導体関連、グローバル産業ガス、カーボンニュートラル、アグリソリューションといった事業への投資をしていきます。
一方、左下のゾーンの低成長・低収益事業は徹底的に総点検し、改善・合理化を実施します。
改善の状況や市場成長性などを総合的に鑑み、事業継続の基準に満たない事業については、ベストオーナーへの譲渡や撤退等も検討し、本中計期間中に段階的に実施していきます。
コングロマリット企業において、事業ポートフォリオマネジメントが経営の要であり、シナジー創出と共に強い覚悟をもって取り組んでまいります。

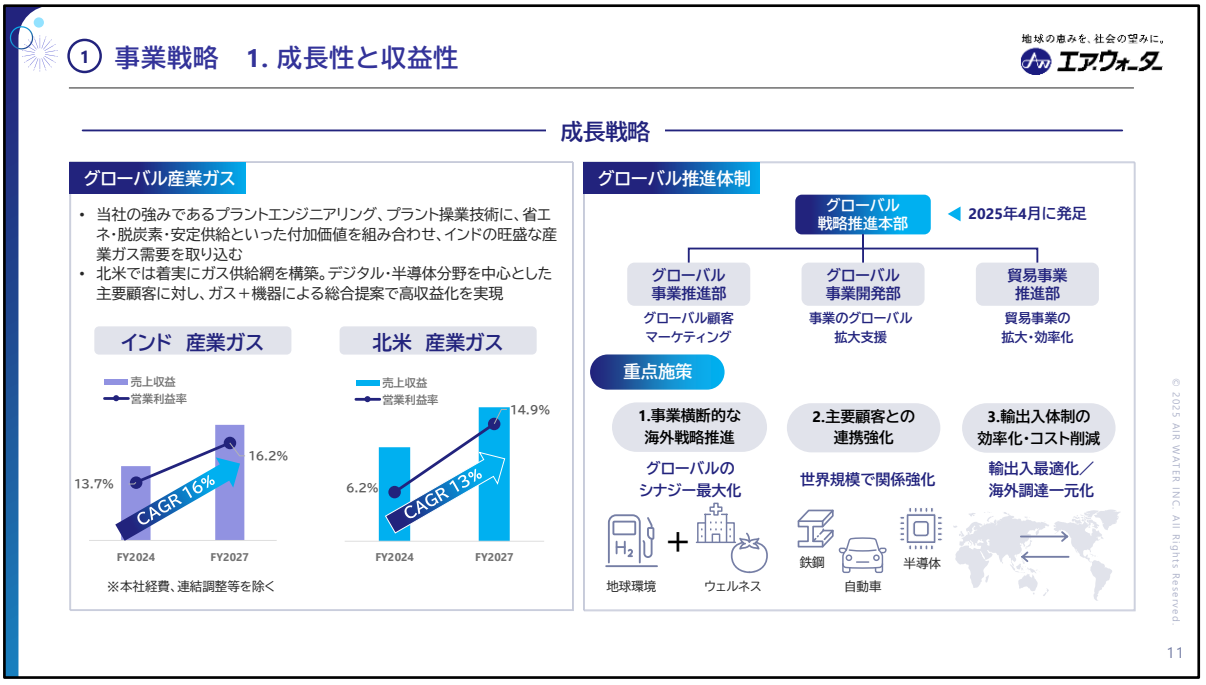


こちらのスライドでは、当社グループの成長戦略の要であり、重点投資領域となるデジタル・半導体関連事業について、お話します。

右の図の拠点マップをご覧ください。
エア・ウォーターは、デジタル・半導体関連の拠点だけでも47カ所あります。

半導体関連事業につきましては、北海道でラピダス社からスラリー供給装置を受注しました。
我々は、ガス・材料、工事・設備、サービスなどの総合提案が可能なことから、今後も、ラピダス社の協力会社、関連会社からの受注獲得の可能性があります。そのため、従来のエレクトロニクスと機能材料ユニットを統合し、デジタルユニットに集約しました。

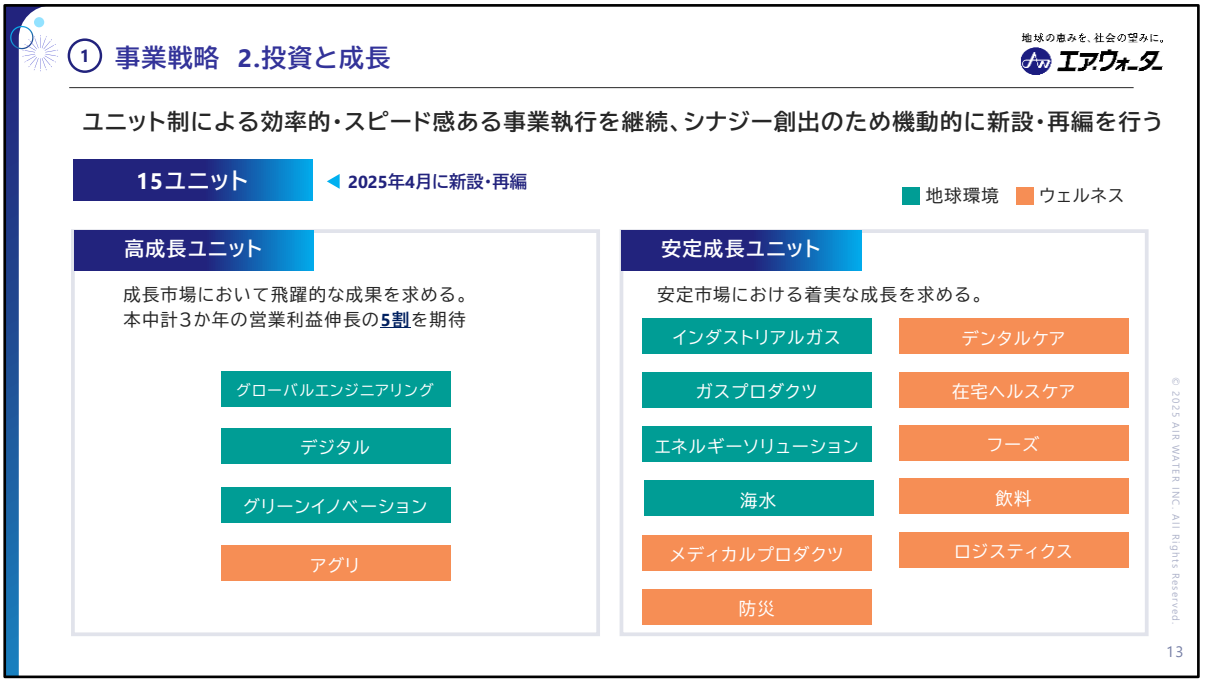
また、本年5月には、熊本県大津町に九州におけるデジタル・半導体関連事業のセンター拠点として「エア・ウォーターグループ熊本事業所」を開所しました。
日本の半導体製造業の中心地である北海道、熊本県において、事業拠点を持つことで、今後は本格的に展開していきたいと考えております。



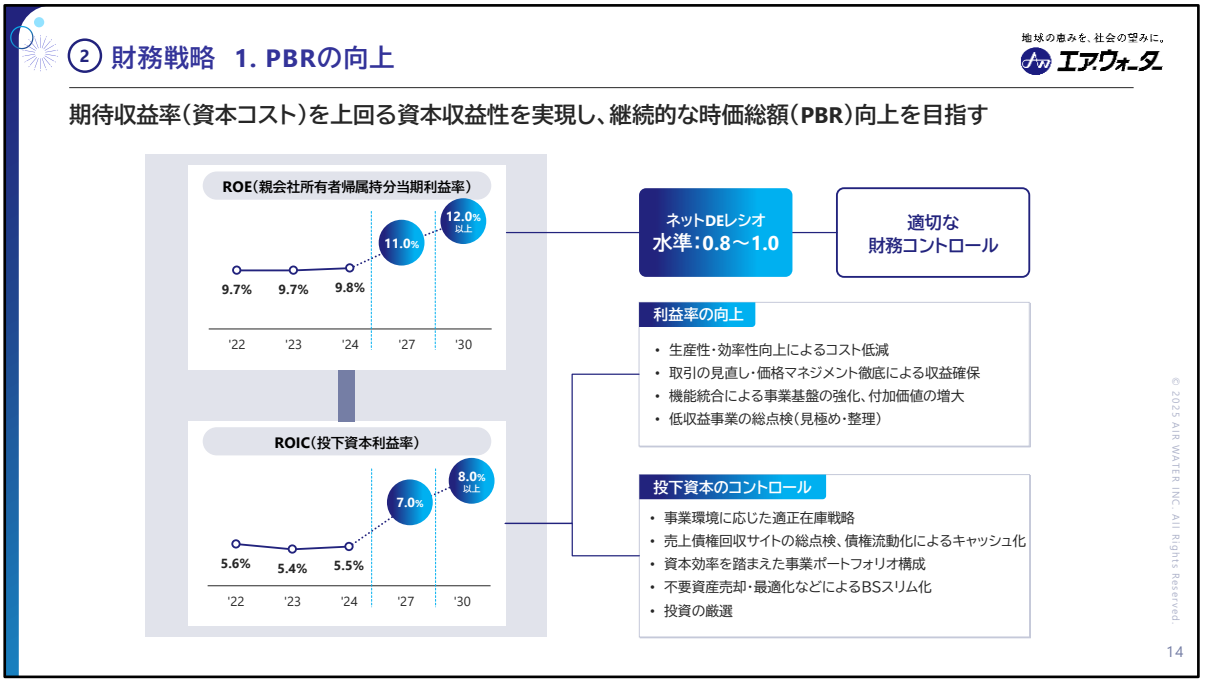
グローバル産業ガスにつきましては、インドと北米とも、順調に伸びており、今後の当社の海外事業の足がかりになると考えております。

グローバル事業の推進体制についてお話します。
これまでエア・ウォーターは、国内と海外を分けて戦略を立ててきましたが、本年4月よりグローバルという大きなくくりの中で国内と海外を統合し、「グローバル戦略推進本部」を発足させ、グローバル推進部、グローバル事業開発部、そして、貿易事業推進部を作りました。
これまでは、輸出入に関してグループ会社それぞれが行ってきましたが、今後は、輸出入の効率化、コスト削減も推し進め、海外調達の一元化など輸出入の最適化を図り、また、国内と海外部門が一体となってグローバル戦略を推進し、シナジーを最大化させます。
さらに、主要顧客との連携も強化し、世界規模でお客様との関係を強化していきます。

こちらのスライドでは、中長期的な注力テーマである「再生エネルギー、カーボンニュートラル」と「アグリ、食の安全保障」領域についてお話します。
　少し話が飛躍しますが、日本における社会課題解決は北海道にあると考えております。
エア・ウォーターの成長領域のテーマである半導体、中長期的な注力テーマの再生エネルギー、食の安全保障、すべてが北海道に存在しています。
　このような中で、エア・ウォーターは、北海道で約5,000名が働いており、200弱の拠点を持っております。我々は、北海道にターゲットを絞り、「再生エネルギー、カーボンニュートラル」、「アグリ・食の安全保障」の社会課題を事業機会と捉え、規模拡大につなげていきたいと考えています。



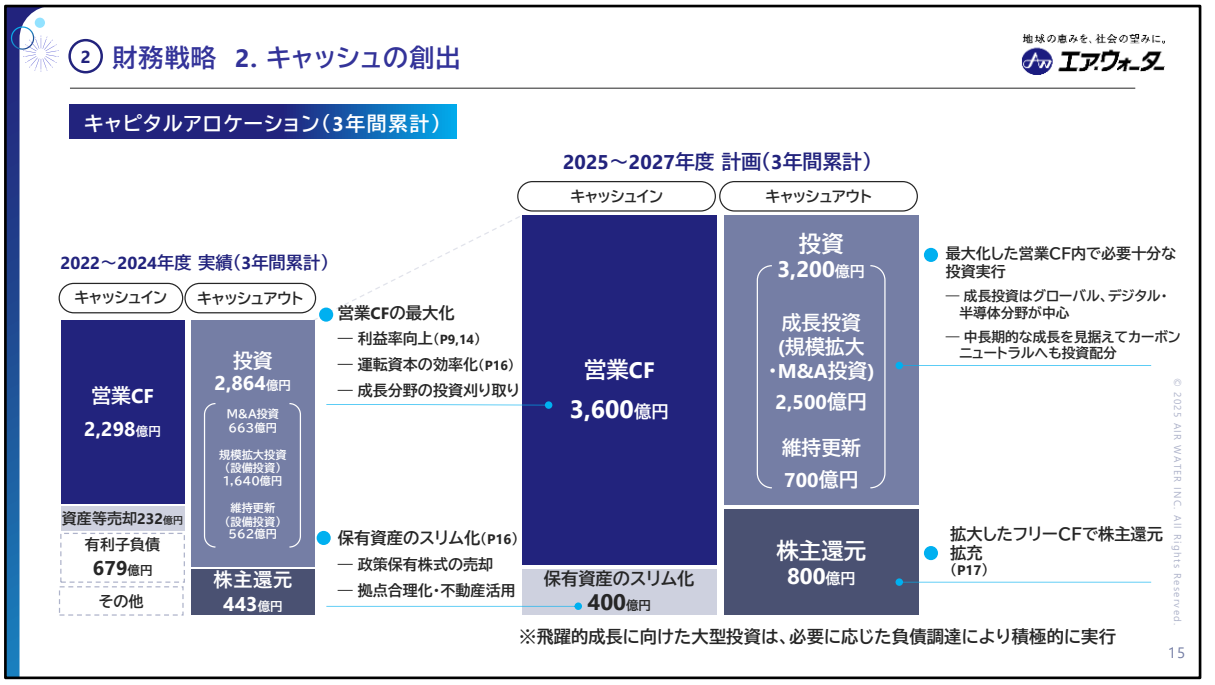
ここまでご説明した成長戦略を効率的、かつ、迅速に実行していくために、本年4月に組織再編を行いました。
従来のユニットを少し増やし15ユニットとし、注力分野における成長を担う高成長ユニットと収益を高める安定成長ユニットに分けました。
高成長ユニットにある4つのユニットについては、今回の中計3か年で伸ばす営業利益の5割を期待しております。



ここからは、財務戦略についてお話します。
財務戦略としては資本収益性の向上に向けて　①PBRの向上と　②キャッシュの創出に注力してまいります。

PBRの向上に関しましては現在、業績に対しての株価の評価が伴っておらず、PBR1倍割れで推移していることに対して経営陣一同、優先課題の一つとしてとらえております。
利益率の向上とともに、投下資本のコントロールにより資本効率を高めるとともに、投資家の皆さま方とのエンゲージメント強化により当社のポテンシャルに期待をもっていただくことでPBR向上につなげていきたいと考えております。

2030年のROEの目標水準12%の達成に向けては、ROICの全体目標数値だけでなく、より細かい単位での事業ごとに資本コストや資本収益性を分析し、これに応じたROICの目標設定をしていきます。また、それぞれの事業の状況に応じたKPIに落とし込むことで管理を強化していきます。



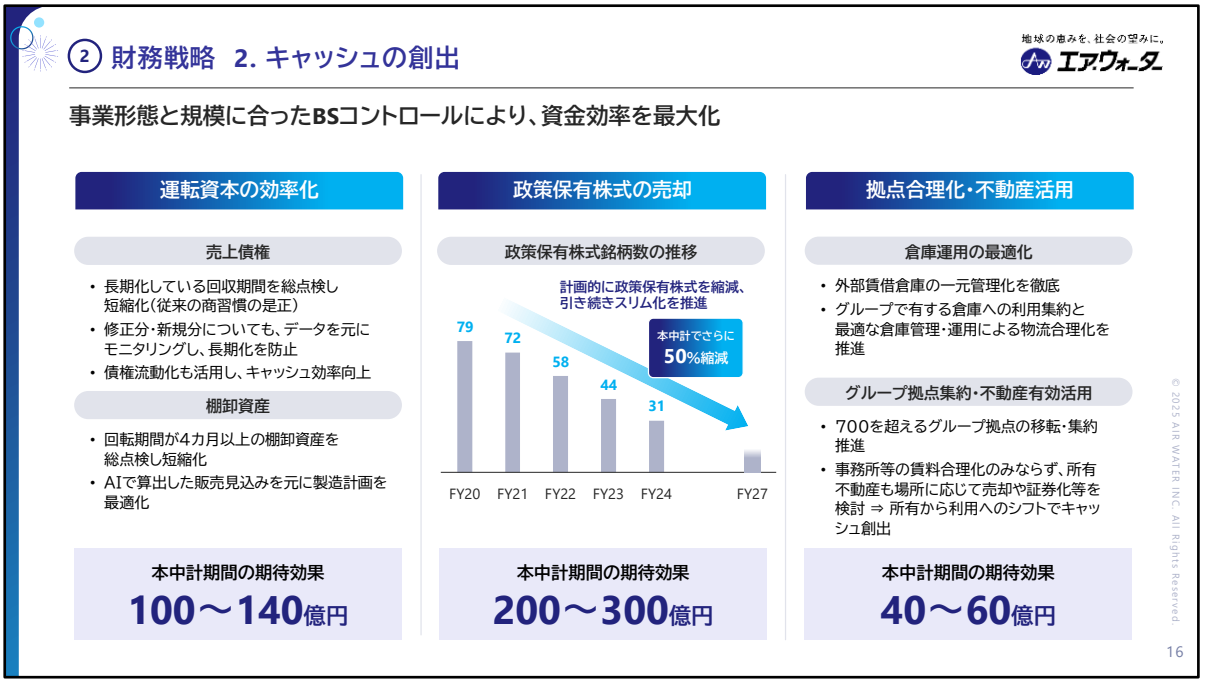
キャッシュの創出とキャピタルアロケーションについてご説明いたします。

新中計においては、各収益性の向上施策により営業CFの創出力をより高めると同時に、保有資産のスリム化を進めることで、キャッシュ創出力を高め、中長期の成長に向けた投資を継続します。

私自身は「投資無くして成長なし」というのがエア・ウォーターのDNAであると考えております。エア・ウォータの歴史は投資による事業拡大の歴史であると言えます。

先ほど、事業売却のお話をいたしましたが、単純な、「選択と集中」による縮小均衡ではありません。
一度、事業を総点検して立ち止まって、小さくなってみようということではありますが、次なる成長への投資は果敢に続けてまいります。

一方で、株主還元についても営業CFの2割超を実施していきたいと考えております。まだまだ少ないとお考えになられるかもしれませんが、キャッシュ創出力を高めることで還元を増やしていきたいと考えております。



資本効率をあげるための、キャッシュ創出施策としましては
営業利益を向上させていくこと以外に主要な施策として3つがございます。

1つ目が運転資本の効率化
2つ目が政策保有株式の売却
3つ目が拠点合理化・不動産の活用
となります。

これら3つの施策を合わせまして400億円超のキャッシュを生み出せるのではないかと考えております。
資金については、中長期の投資または株主還元に充てていきます。

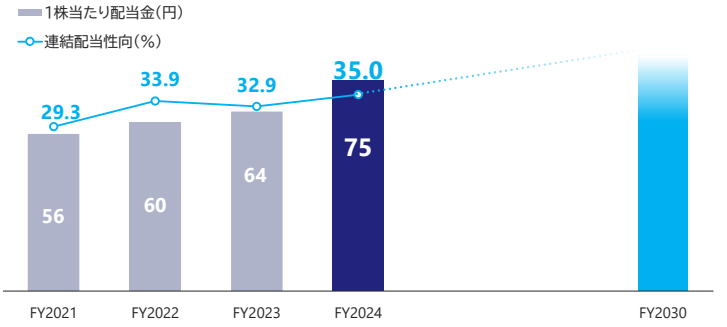
② 財務戦略　3. 株主還元方針

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

株主還元方針

- 配当性向は**35%**を目標水準とし（2023年度までは30%）、段階的に引き上げていく
- 持続的成長と株主還元の充実の両立を目指し、**累進配当**を導入
- 成長投資とのバランスを踏まえ資本効率や株価水準を勘案し、機動的な自社株買いを検討

2000年のエア・ウォーター発足以来、減配無し

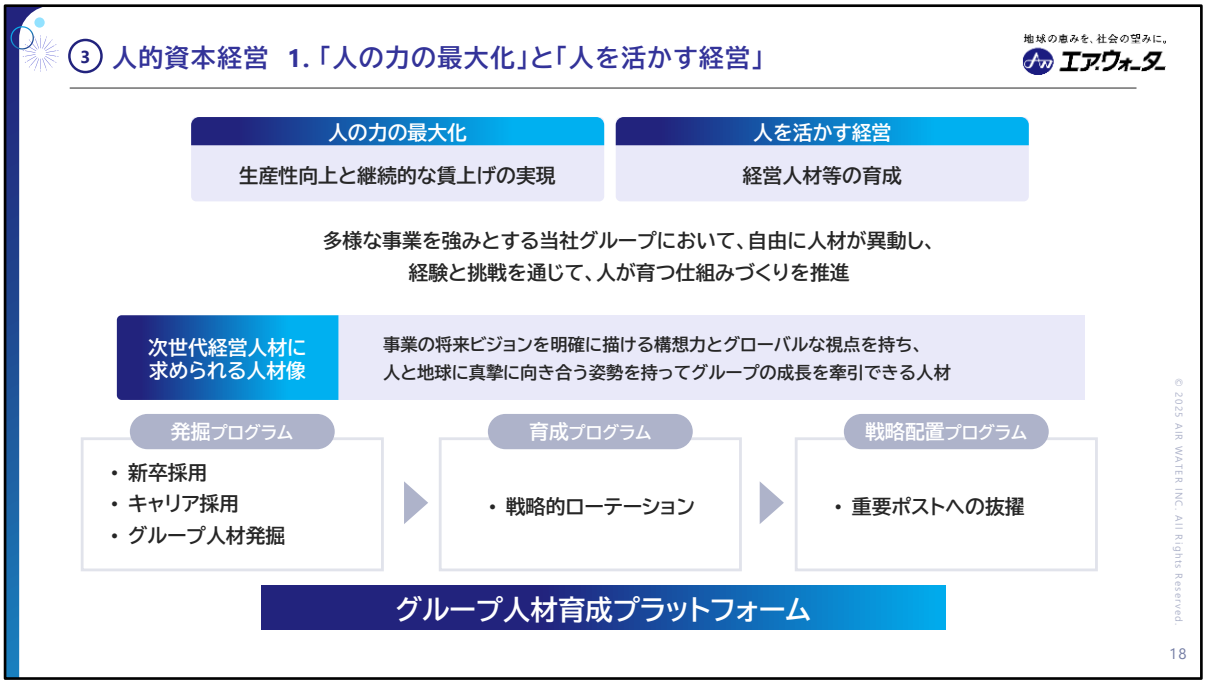


© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

株主還元方針についてご説明申し上げます。

決算発表でもお話しした通り、今回、累進配当を導入するとともに配当性向の基準を30%から35%に引き上げております。
今後もキャッシュ創出施策の成果を見つつ、株主還元を強化したいと考えております。

株主還元は、PBR1倍を割れている中で、自社株買いもPBR向上に向けては有効な選択肢であると考えております。



次に人的資本についてです。

私自身は、長く人事で取り組んできて、人事部長も10年経験しましたが、当時は人事制度を充実することに注力してきました。しかし、事業経営をして、人が大事であること、人が事業の成長につながるとがわかりました。
その観点から、人が成長をするために、どういう制度を作ればよいかという視点で人的資本経営、「人の力の最大化」と「人を活かす経営」としました。
少数は精鋭なり、精鋭は少数なり。
既存事業から30%余力人員を生み出し、新たなる成長分野へ振り向け、人材投資をしていきたいと考えています。

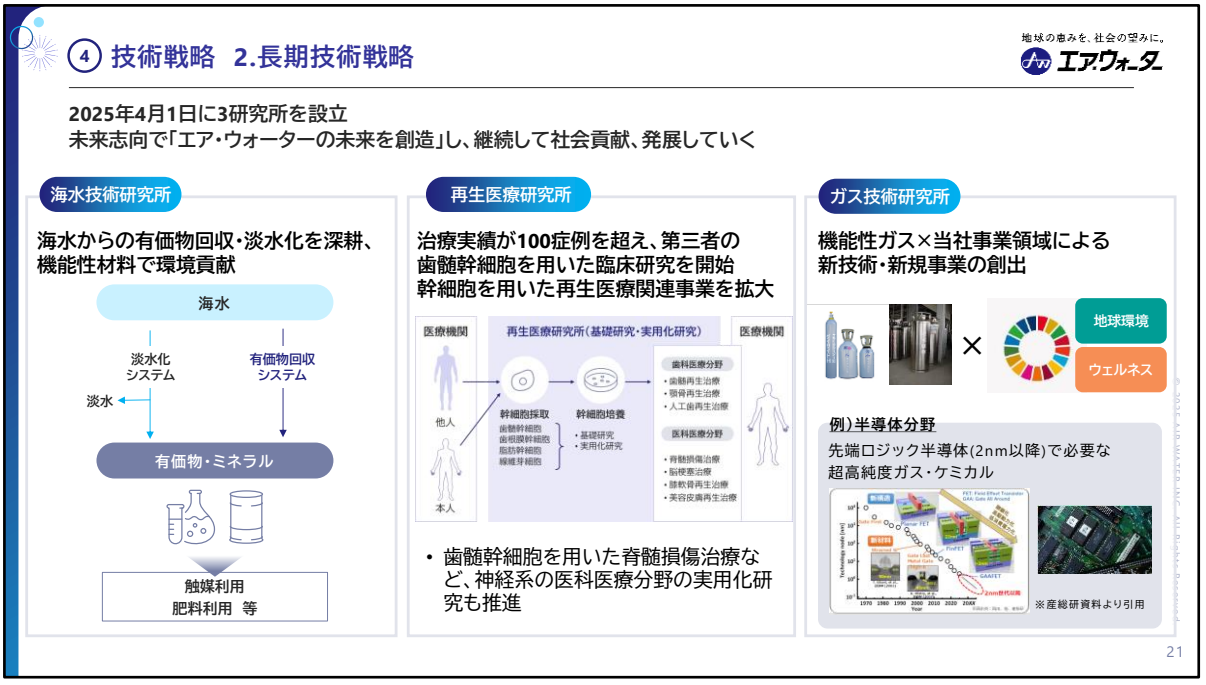
続きまして、技術戦略です。

技術戦略は、今後のエア・ウォーターの成長に影響を与えるものです。中短期の技術戦略と長期の技術戦略があります。
短期的なものは、現在の収益性、効率性をどう高めていくかの視点になります。これについては、今年度から予算化をして取り組んでいきます。

次に、中期的な技術戦略です。

私が担当している内容をお話しさせていただきます。
ウェルネス分野では、注射針よりも細く、生体内部の観察を行う際に患者の負担を軽減する、極細内視鏡「Cellendo Scope」を発表いたしました。
現在、薬事申請しており、申請がおりましたら、自由診療で、色々な場面で活用してもらいたいと思います。

次は、陸上養殖についてです。
人間は、これまで、鳥、豚、牛からの動物性たんぱくを摂取していましたが、
これからは、養殖した魚から動物性たんぱく質を摂取できるようにしていきたいと考えています。
現在、2か所で陸上養殖を取り組んでおり、順調に飼育できております。
なぜ魚なのか。
理由は、コストが安価なこと、そしてCO_2の削減につながるからです。
CO_2の排出は、牛の10分の1と言われていますので、陸上養殖を積極的に展開していきたいと考えています。
ただし、我々は、魚を売るビジネスではなく、陸上養殖のシステムを売るビジネスを展開したいと考えております。



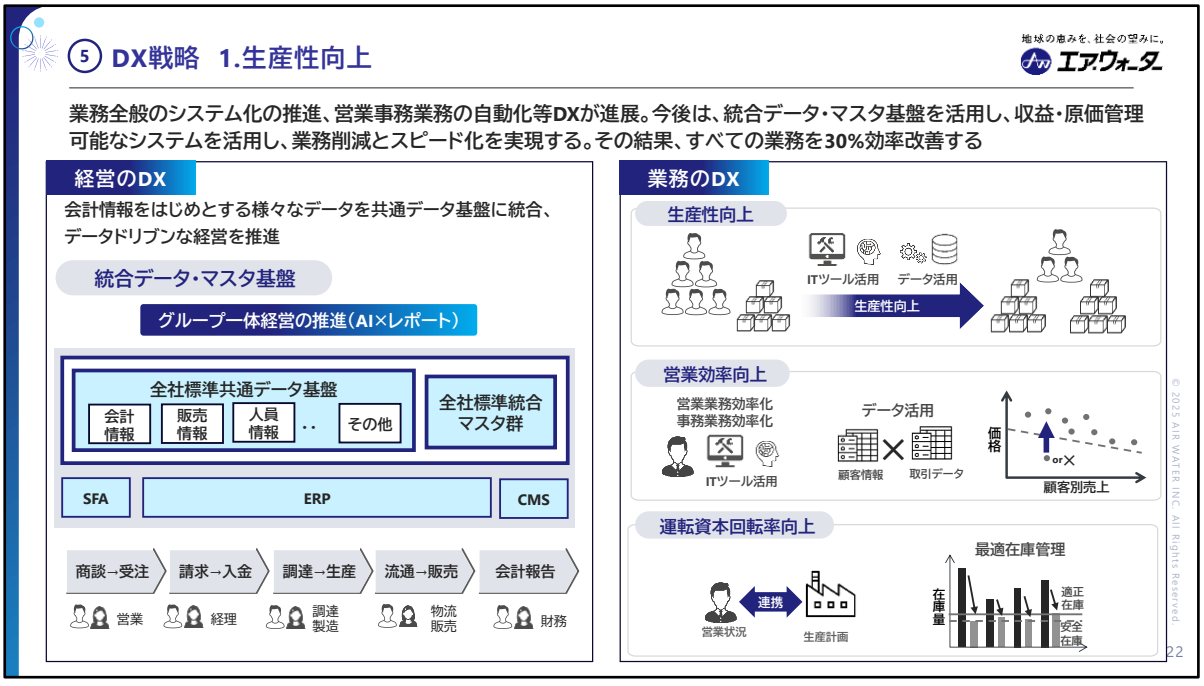
続いて、長期での技術戦略です。

未来に向けた研究を行う組織として、4月1日に3つの研究所を設立いたしました。海水技術研究所は、国内の塩の40%以上のシェアを持つ日本海水と、海水由来の苦汁でマグネシアを生産するタテホ化学（株）の技術を軸に、海水の恵みを社会に届ける研究開発、また、水不足の解決にも取り組んでいきたいと思っています。

再生医療研究所は治療実績が100症例を超えた歯髄幹細胞の研究を加速させるとともに、医科領域の神経系治療にも対象範囲を拡大し、再生医療の可能性を拡げていきます。

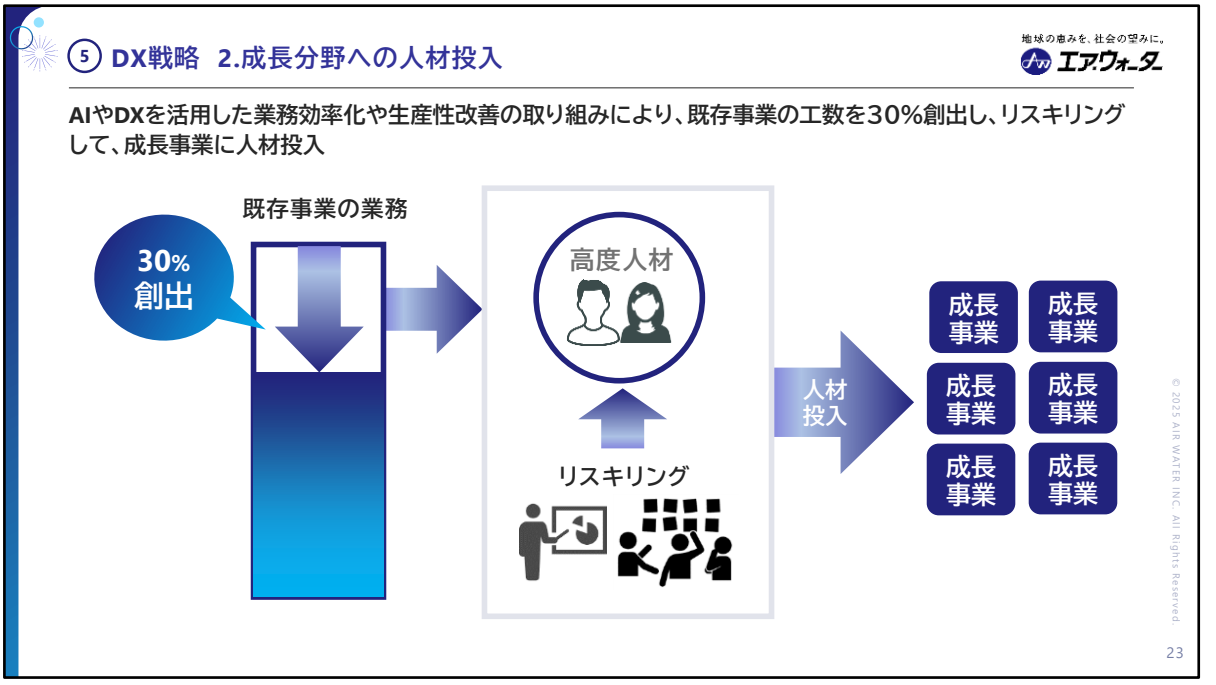
ガス技術研究所はエアセパレートガス以外の機能性ガスの可能性を追求し、当社ならではのガス技術を手に入れます。
目の前では、先端ロジック半導体で必要になるであろう超高純度ガス・ケミカルに関わる精製・分析・供給・回収などの技術を確立していきます。

これら3つの分野を伸ばしていきたいと考えています。



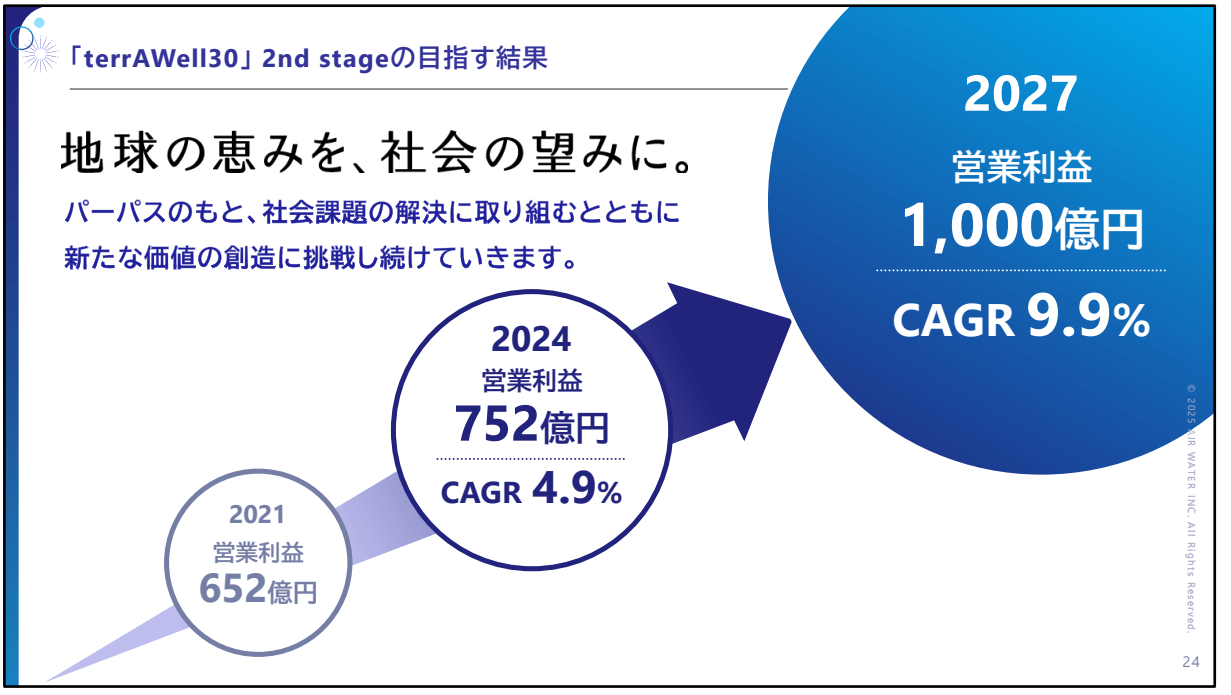
最後に、DX戦略についてお話します。

エア・ウォーターは、これまでたくさんの会社をM＆Aして成長してきました。これからもさらに成長するためには、DXを活用していかなければいけません。
あらゆる業務のムリ・ムダ・ムラを削減することで、従来の工数を30%効率化して、新しい分野に力を入れていきたいと考えています。



AIやDXを活用した業務効率化や生産性改善の取り組みにより、既存事業の工数を30%改善・創出し、リスキリングにより、経営人材やDX人材、グローバル人材等の高度人材を育成し、その人材を成長事業に投入していきます。

今春、北海道エリアにおいて124名を創出し、デジタル・半導体、農業、カーボンニュートラルに関連する事業に、再配置しており、ここで人材を育成していきたいと考えています。
良い人材をたくさん生み出し、エア・ウォーターの新しい事業に展開していきたいと考えております。



最後に、エア・ウォーターは「地球の恵みを、社会の望みに。」というパーパスのもと、社会課題の解決と新たな価値の創造に挑戦し続けていきます。

エア・ウォーターが成長するために、これまでたくさんのM＆Aを実施してきました。そして様々なユニットを作ってきましたが、これからは、これらの最大公約数のシナジーを生み出し、収益を高めていきたいと考えています。
その事業成果として、2027年度には営業利益1,000億円を達成していきます。

以上で、本日の説明を終わります。
ありがとうございました。

地域の豊みを、社会の望みに。
エア・ウォーター

Appendix：ESGの取り組み

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

地球の恵みを、社会の望みに。
エア・ウォーター

ESGの取り組み（非財務KPI）

サステナブルビジョン　地域、社会との共生により循環型社会を実現する

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）

2024年度実績　3.4%削減※

当初計画に対して前倒しで進捗
※速報値

環境影響物質の抑制

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%)

2024年度実績　77%

2023年度は83%と目標達成、
課題分析し、さらなる引き上げを目指す

資源循環の実現

水資源の保全

◆ **2030年度**
水使用量原単位 10%削減（21年度比）

2024年度実績　9.5%削減

2030年度の目標達成に向け、着実に進捗

働く人々のWell-beingの実現

DE&Iの推進

◆ **2030年度**
女性管理職比率 15%（21年度4.0%）
※当社単体

2024年度実績　5.7%

主任・係長職が着実に増加、
次世代の管理職候補育成が進捗
27年度10%を目指す

労働災害の撲滅

◆ **2030年度**
休業災害度数率 0.8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

2024年度実績　1.34

足元の課題を徹底的に見直し、
27年度0.9以下を目指す

© 2025 AIR WATER INC. All Rights Reserved.

地球の恵みを、社会の望みに。

エア・ウォーター

注　記　事　項

・本資料に掲載されている目標数値および将来予想は、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。