中期経営計画説明会 質疑応答要旨

日　時：2025 年 6 月 10 日（火）14：00－15：25（説明：40 分、質疑応答：45 分）
形　態：対面＋オンライン配信
回答者：代表取締役会長・CEO　豊田　喜久夫
代表取締役社長・COO　松林　良祐
取締役　副社長執行役員　CEO 補佐　アグリ＆フーズグループ管掌　田中　豪
取締役　執行役員　女性活躍推進、人事、広報・ＩＲ担当　井上　喜久栄
常務執行役員　財務戦略室長　森　誠治
上席執行役員　総合企画グループ担当　兼　経営企画室長　兼　AI・DX　推進室長　秋田　正倫

■全体方針について

Q：本中期経営計画の「規模の拡大から収益性重視へ、規模から質へ」という方針の打ち出しは、エア・ウォーターにとって大きな転換点だと認識しています。中期経営計画策定にあたり、社内での議論や重視したポイントは何ですか？

A：　今まで多くの M&A をしてきましたが、一つ一つの会社をどこまで見ることができたかという課題がありました。本中計期間では、チームを作りすべての会社を対象に総点検を実施し、それぞれの会社を磨き、伸ばす。伸びない会社は売却も視野に入れていきます。
ある新聞社のインタビューでもお話ししましたが、冷蔵庫の中にはたくさんものが入っていて、何が入っているかは忘れているものもあるし、隠れているものもある。その状態が今のエア・ウォーターグループです。未知のものがたくさんある一方で、中には捨てるものもあります。このようにエア・ウォーターの事業ポートフォリオの見直しを進めることで、シナジーを創出し、収益性を高めていきます。2027 年度の営業利益 1,000 億円が必達目標です。

■数値目標について

Q：過去 10 年間の営業利益の推移をみると、半数近くが M&A の新規連結効果による成長だと思います。2027 年度の営業利益目標 1,000 億円に向けて M&A が成長をけん引するのでしょうか。

A：M&A で伸ばすという考えは持っておりません。それよりも、生産性向上、原価率の低減、販管費の削減、グループ会社・拠点の統廃合による効率性の改善などやるべきことがたくさんあります。これらはエア・ウォーターの可能性がたくさんあるという話でもあります。今回は経営陣が腹をくくって実現しなければいけないものだと思っており、決して高いハードルではありません。選択と集中の必要性を感じていますが、一方で、これはコングロマリットのメリットでもありますが、安定的に売上収益・営業利益の成長を実現しているのも事実です。現在、当社がコングロマリットディスカウントという評価を受けているのは、保有する経営資源を最大限に活かすことが出来ていないことによるものであり、その点を改善することができれば、目標数値を達成することができると考えています。

Q：27 年度に営業利益 1,000 億円を達成するためには過去 25 年間の CAGR（7.6%）を超える成長が必要。人を削減するのは極めてハードルが高い企業文化だと思いますが、どのように効率性を向上させていくのですか？DX 等の効率性向上でスライドにあるように 3 割くらいの生産性改善を期待してよいのでしょうか？

Ａ：効率性向上はやらなければいけないし、可能であると思っています。人を削減するという考えはありません。当社グループは事業と同様に、裾野が広い人材を有する一方で、その特長や強みを可視化できていないことが課題です。DX 等を活用し、見える化することで、人材を有効活用していきます。

Q：2027 年度の営業利益率目標 8.5%達成に向けて、3 か年で 1.5pt 伸ばす計画ですが、2024 年度（7.0%）から 2025 年度（7.3%）の伸びが 0.3pt と限定的に見えます。営業利益率 8.5%までの道筋について教えてください。

A：中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の初年度である 2025 年度は、事業ポートフォリオの見直しの判断を行う 1 年と位置づけています。今後、順次取り組みを進めることで、結果が出てくると考えています。

■事業ポートフォリオ改革について

Q：低収益事業の見直しについて、低収益事業の定義と見直しの手順について教えてください。

A：営業利益率 5%以下の事業を低収益事業と定義し、取り組みを進めます。
低収益の事業を展開しているグループ会社で働く従業員の意識改革をするとともに、現場へ赴き、徹底したデータ分析を併せて収益改善を行っていきます。

Q：収益性向上に向けて見直しの対象となる事業の規模感はどのくらいでしょうか。また、見直す事業にいる人材をどのように配置していくか、その考え方についても教えてください。

A：見直しの対象となる事業は、合わせると、売上収益 500 億円規模を想定しています。
人材については当社グループ内で再配置を行う。働く場所のミスマッチを含めてグループ人事部門がコントロールし配置していきます。

Q：今まで累計 260 社程度の M&A を実施し、その中で統合再編を行われてきましたが、まだ統合再編されていない小規模な会社については今後どのようにしていくのでしょうか。

A：一定の規模が無いと今後の大きな成長は見込めないと考えており、小規模な会社は中核会社 30 社の中に組み入れていきます。個々のグループ会社を成長させるのではなく、一定の利益規模を超える「中核会社」を成長させていきます。これに向けて、統合・再編を進め、効率化を図っていきます。

■M&A について

Q：2022-24 年度の 3 年間の M&A 投資額は、その前の 3 年間（2019-21 年度）比較し、減少していますが、今後の M&A の考え方、ターゲットとなるエリアについても教えてください。

A：成長性の高い案件を厳選したことで、2022-24 年度の M&A 投資額は減少しました。今後も、成長性の高い案件を厳選しながら、事業ポートフォリオ戦略に沿って M&A を実施します。
エリアとしては、特に海外であり、インド・北米を中心に積極的に実施していきます。

■海外産業ガス事業について

Q：インドと北米事業における 2027 年度の営業利益率目標をどのように達成していくかについて教えてください。

A：国内同様、事業の中身を見直し、より利益率、資本効率が高い事業ポートフォリオにシフトします。営業利益率の高い産業ガス事業を拡大するとともに、営業利益率の低い事業の改善、切り離しも検討します。

Q：インドと北米の産業ガス事業を比較すると、営業利益率がインドの方が高く、インドだけに集中した方が効率的だという考えもあります。なぜインドだけではなく、北米でも事業を展開しているのですか？また、今後、インド・北米以外でターゲットとしている地域はありますか？

A：北米でも、国内でガスディーラーと連携して事業を築いてきたのと同じような形で、事業展開が可能だと考えています。国内の産業ガスの顧客が北米にも進出している中で、当社からの供給ができないとなると、グローバルで一貫した取引関係が築けなくなります。そのため、北米市場は押さえておくべき重要なエリアだと考えています。
今後は、成長事業であるデジタル・半導体分野で台湾含む東アジアなどがターゲットとなります。また、主要顧客である鉄鋼メーカーが進出する先は、当社も、進出する必要があると考えています。

■シナジーについて

Q：シナジー創出に向けた取り組みについて教えてください。また、既にシナジー効果が出ている事業はありますか？

A：コングロマリット経営をしていくなかで、シナジーの創出は必要不可欠であると考えています。その前提として、個々の事業を見直し、収益性を高め、自立させた上で、シナジー創出を図っていきます。シナジーにより新規事業創出もしていきます。
シナジーの事例としては、物流事業が挙げられます。産業ガスの運送から物流事業に参入し、事業を多角化する中で、ヘルスケア分野で当社の低温技術を掛け合わせた血漿輸送事業や、物流と農業食品事業を掛け合わせた食品の幹線輸送事業等、様々な事業とのシナジーが生まれています。

以上