



2026年9月17日

各 位

会 社 名 エア・ウォーター株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 千歳 喜弘
(コード: 4088 東証プライム・札証)
問合せ先 広報部長 福島 圭介
T E L 06-6252-3966

経営改革の方向性について

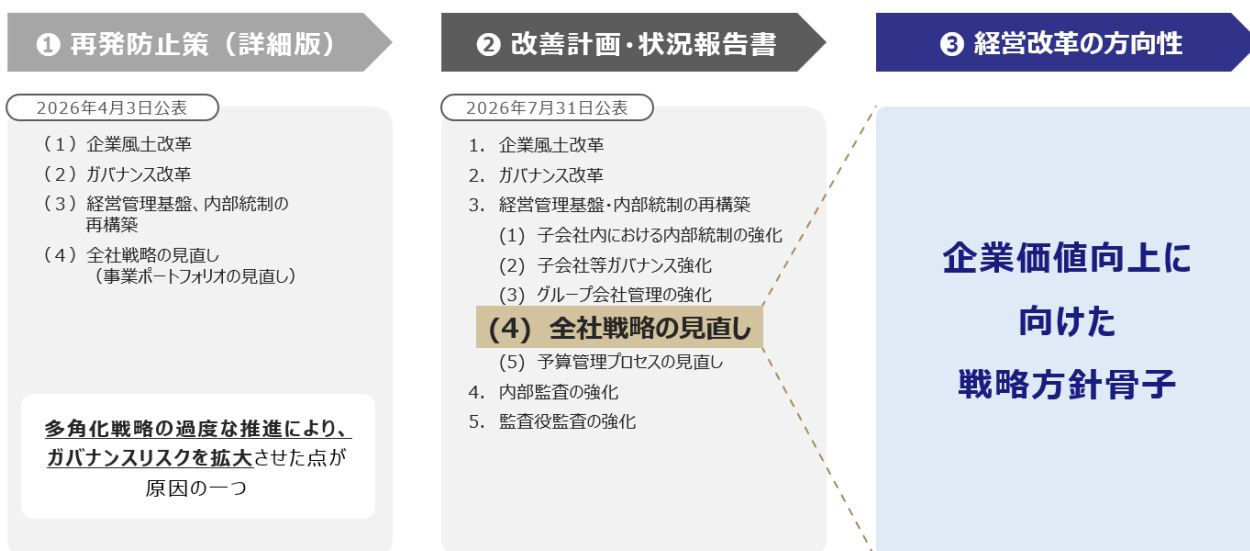
当社は、このたび、不適切会計事案を踏まえた再発防止策・改善計画における「全社戦略の見直し」を具体化し、企業価値向上に向けた戦略方針として「経営改革の方向性」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 経営改革の背景

当社は、不適切会計事案を受け、「企業風土改革」「ガバナンス改革」「経営管理基盤・内部統制の再構築」「全社戦略の見直し」を柱とする再発防止策および改善計画を策定し、実行しています。

今回公表する「経営改革の方向性」は、再発防止策を着実に実行するとともに、信頼回復と企業価値向上を実現するため、今後の経営のあり方と中長期の成長方向性を示すものです。



2. 経営改革の方向性

当社は、経営のあり方を根本から見直し、「量から質への転換により持続的成長を追求」「コアコンピタンスを起点とした独自モデルの再構築」「内部統制・ガバナンスの徹底」「リソース集中によるシナジー発揮」を基本方針として経営改革に取り組みます。当社が長年培ってきた独自技術・ノウハウ、供給ネットワーク、顧客基盤な

どの強みを改めて競争力の源泉と位置付け、強みが活きる領域へ経営資源を集中することで、持続的な企業価値向上を目指します。

	これまで	これから
経営方針	企業規模の拡大 (1兆円企業ビジョン)	量から質への転換により 持続的成長を追求
成長戦略	全方位的なM&Aによる多角化	コアコンピタンスを起点とした 独自モデルの再構築
事業運営	分権／分散型の運営管理 M&Aへのリソース偏重	内部統制／ガバナンス徹底 リソース集中によるシナジー発揮

3. 事業ポートフォリオ改革

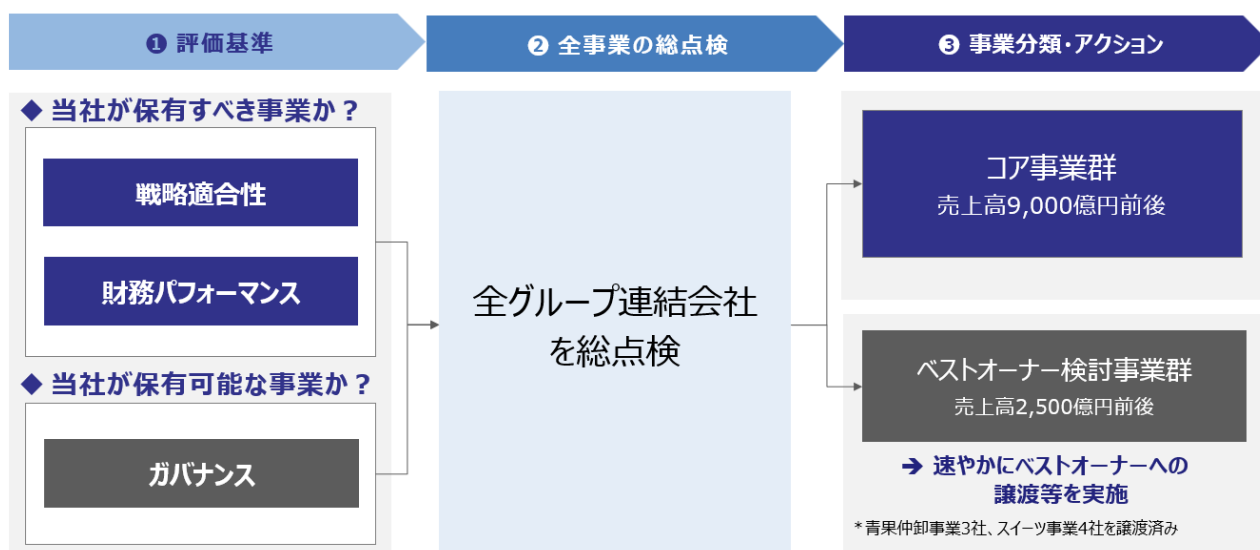
事業ポートフォリオの見直しにあたっては、「戦略適合性」「財務パフォーマンス」「ガバナンス」の3つの観点から全グループ連結会社を総点検し、当社が保有すべき事業か、当社が保有可能な事業かを評価しました。その結果、当社のコアコンピタンスを発揮・拡張・強化しながら、持続的な企業価値向上に貢献する事業をコア事業群と位置付け、経営資源を重点的に配分します。

産業ガスは、当社グループの成長を牽引する中核事業として、半導体向けや海外事業を中心に再投資を進め、全社収益の拡大を目指します。医療および農業・食品は、社会的使命を担う事業として果たすべき役割と当社グループの強みが活きる領域へ事業を絞り込みながら、コアコンピタンスの発揮・拡張・強化を通じて全社収益の安定化を図ります。

一方、ベストオーナーのもとで成長することが望ましいと判断した事業については、譲渡等を速やかに実施します。こうした事業ポートフォリオ改革を通じて、事業間シナジーの創出と「稼ぐ力」の再構築を進めます。



事業ポートフォリオの評価軸	
戦略適合性	■ 自社の強み（コアコンピタンス） 拡張・強化の見込みがあるか
財務 パフォーマンス	■ 企業価値向上に資するか (成長性、収益性、資本効率性)
ガバナンス	■ 必要なガバナンス水準を満たせるか



4. 中長期の成長戦略

2026 年度から 2028 年度は、事業ポートフォリオ改革を断行し、選択と集中によって「稼ぐ力」を再構築します。2028 年度から 2030 年度は、国内産業ガス（半導体を含む）、海外産業ガス（インド・北米）、医療、農業・食品を中心にコア事業の成長を加速し、投資案件の着実な回収と高収益化を進めます。2030 年度以降は、顧客課題を起点とする新たな価値創造を通じて、持続的成長を実現します。

<中長期の成長ロードマップ>



5. 目指す経営指標

当社は、売上規模ではなく、収益性と財務健全性の向上、株主還元の両立を重視します。2030 年度の到達イメージとして、以下の主要 KPI を掲げています。

	FY2025 (実績)	FY2026 (見込み)	FY2030 (到達イメージ)
収益性			
営業利益率	— (7.0%) *4	4.2% (6.7%)	8.0%超
ROE*1	—	7.0%	10.0%超
ROIC*2	— (5.6%)	3.6% (5.7%)	6.5%超
財務健全性			
Net D/ELレシオ	1.1	1.1	0.8~1.0

参考			
売上高	1兆668億円	1兆1,400億円	1兆円規模
営業利益	▲372億円	480億円	800億円規模
事業利益*3	745億円	764億円	

*1:「親会社の所有者に帰属する当期利益」÷「親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末の平均）」

*2:「親会社の所有者に帰属する当期利益」÷「投下資本（株主資本＋有利子負債）」

*3: 営業利益より外部サポート費用等の非経常要因除く事業利益

*4: カッコは事業利益に対する利益率

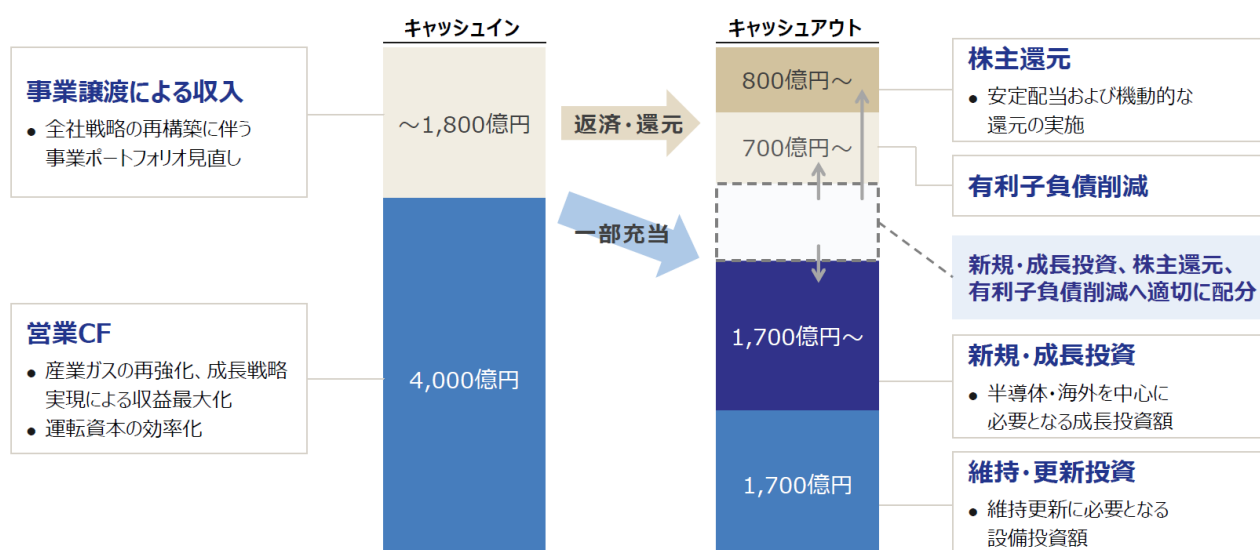
6. 資本政策・株主還元方針

キャピタル・アロケーション方針として、営業キャッシュフローは、維持・更新投資、新規・成長投資および通常配当に充当します。

株主還元については、成長投資と財務健全性を確保しながら、安定的かつ継続的に実施することを基本方針としています。

また、事業再編・譲渡等によるキャッシュインについては、成長投資および財務健全性とのバランスを踏まえ、機動的な追加還元を実施することで、企業価値向上と株主還元の充実を両立してまいります。

<キャピタル・アロケーション方針（2026年度～2030年度累計）>



7. 信頼回復と企業価値向上に向けて

当社は、今回の経営改革を、不適切会計事案を踏まえた企業変革の取り組みと位置付けています。「正しく行うことを最優先する」「強みに立ち返る」「持続的な価値を創造する」を行動の軸に、再発防止策の徹底と企業価値向上を両立し、信頼で選ばれる会社を目指します。

詳細につきましては、以下よりご覧ください。

経営改革の方向性：https://www.awi.co.jp/ja/ir/management/Direction_of_Management_Reform.html

以 上