中期経営計画 (2019-2021年度)

NEXT-2020 Final

2019年５月16日

エア.ウォータ

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

目次

1 前中期経営計画（2016-2018年度）「NEXT-2020 Ver.3」の振り返り

2 中期経営計画（2019-2021年度）「NEXT-2020 Final」

3 投資計画・株主還元

4 セグメント別施策

5 ESGマテリアリティー

Copyright © 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

前中期経営計画(2016-2018年度)「NEXT-2020 Ver.3」の振り返り

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

① Ver.3 の業績振り返り（全体）

全てのセグメントで業績拡大が着実に進展、安定成長を堅持し、売上高・各利益ともに最高業績を更新

（単位：億円）

	前中計 最終年度	中期経営計画 「NEXT-2020 Ver.3」		3カ年での成長 （2015年度対比）		中計達成状況 当初計画比	
	2015年度	2018年度 当初計画	2018年度	増減	率	増減	率
売上高	6,606	8,500	**8,015**	+1,409	121.3%	▲485	94.3%
営業利益	395	510	**436**	+41	110.3%	▲74	85.5%
経常利益	351	510	**470**	+119	133.9%	▲40	92.1%
当期純利益	201	290	**265**	+63	131.4%	▲25	91.3%
経常利益率	5.3%	6%以上	**5.9%**				
ＲＯＥ	8.7%	10%以上	**9.3%**				
ＥＰＳ	102.73円	147.90円	**135.34円**				
自己資本比率	40.8%	40.0%	**37.2%**				
ネット D/Eレシオ	0.57	0.75以下	**0.79**				

当初計画差異要因

外部環境の変化（電気代の上昇・相次いだ自然災害の発生）や各事業における売上伸長不足等により売上高・各利益ともに計画未達

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

② Ver.3 の業績振り返り（セグメント別）

（単位：億円）

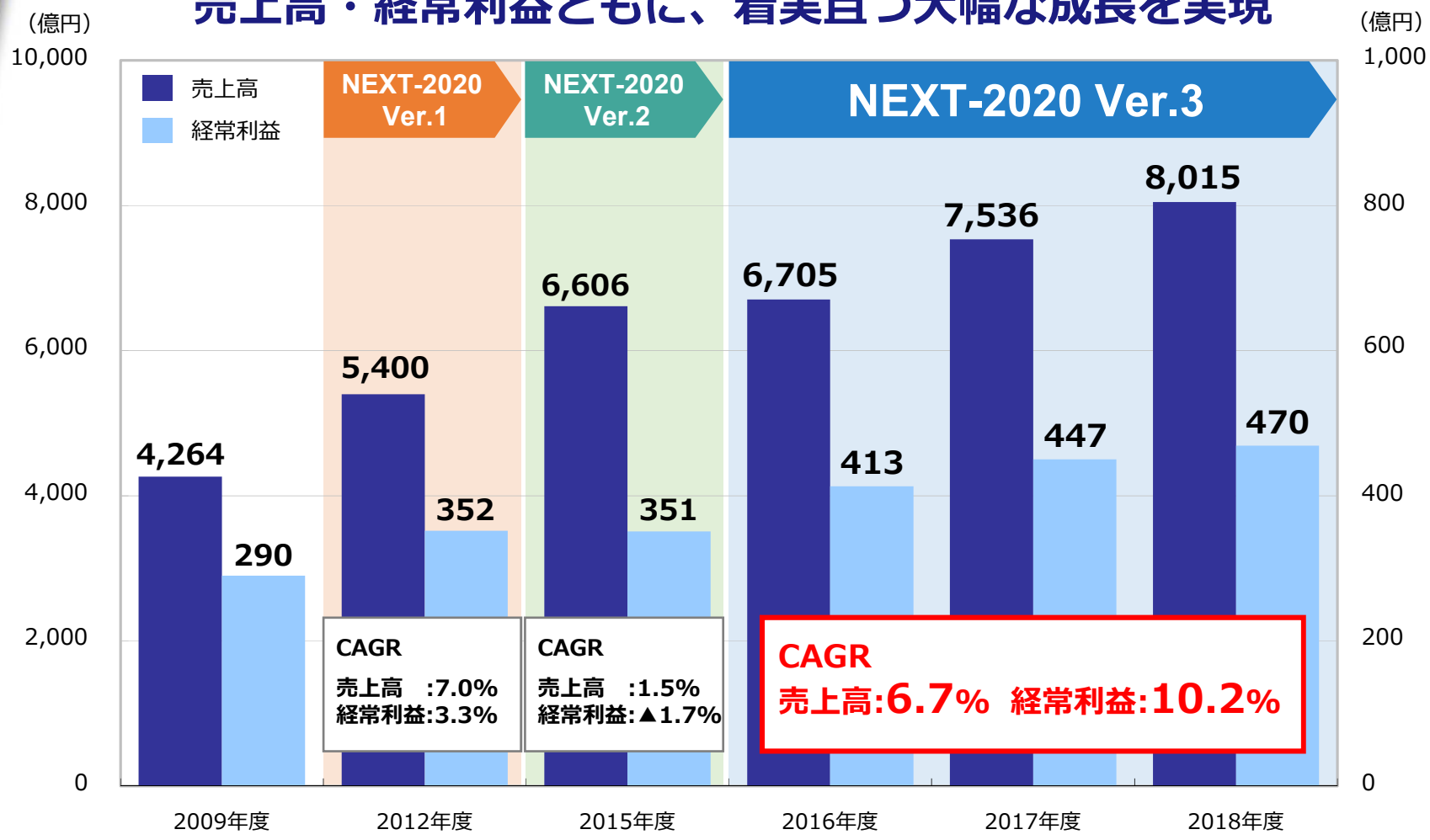
セグメント		2015年度	2018年度	3カ年成長率	主な成果
産業ガス関連	売上高	1,572	**1,764**	112.2%	■ VSU展開の加速と充填所の新設、プラントリプレースを積極的に推進し、地域事業の強化が着実に進展 ■ ガスアプリケーション機器などガス関連商材の販売が拡大
	経常利益	140	**171**	122.1%	
ケミカル関連	売上高	870	**757**	87.0%	■ シーケム、コールケミカルの譲渡実行とともに、川崎化成工業の完全子会社化により、機能化学品を中心とした事業構造へ転換
	経常利益	▲45	**37**	–	
医療関連	売上高	1,245	**1,767**	141.8%	■ M&Aによりくらしの医療事業（衛生材料、注射針、デンタル）を拡大 ■ 価格適正化により医療サービスの収益改善が進展 ■ 海外展開の布石としてシンガポールの病院設備工事会社を子会社化
	経常利益	87	**99**	113.5%	
エネルギー関連	売上高	464	**527**	113.8%	■ 工業用ＬＰガスの増販をはじめとした増客増量施策の徹底により、環境変化に強い事業体質を構築 ■ 電力小売やサービスの充実化により顧客から選ばれる総合エネルギーサービス企業へ進化
	経常利益	37	**40**	109.1%	
農業・食品関連	売上高	916	**1,366**	149.2%	■ M&Aにより、事業領域と事業エリアのさらなる拡大が進展 ■ 新製造ライン投資により飲料受託の高付加価値化と受託の拡大が進展
	経常利益	29	**49**	166.4%	
物流関連	売上高	400	**479**	120.0%	■ カンパニー化によりグループ内物流の一元化に向けた取り組みに着手 ■ 首都圏での物流センター新設をはじめとした低温物流のネットワーク化構想が進捗
	経常利益	17	**26**	152.2%	
その他関連	売上高	1,140	**1,356**	118.9%	■ エアゾール事業、情報電子材料事業、Ｏリング事業が順調に成長 ■ 発電事業、海外エンジニアリング事業の基盤整備が進展
	経常利益	83	**84**	101.9%	
調整額	経常利益	2	**▲37**	–	
合　計	売上高	6,606	**8,015**	121.3%	
	経常利益	351	**470**	133.9%	

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

③ Ver.3 連結業績推移

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

過去の中計（Ver.1・Ver.2)と比較し、売上高・経常利益ともに、着実且つ大幅な成長を実現

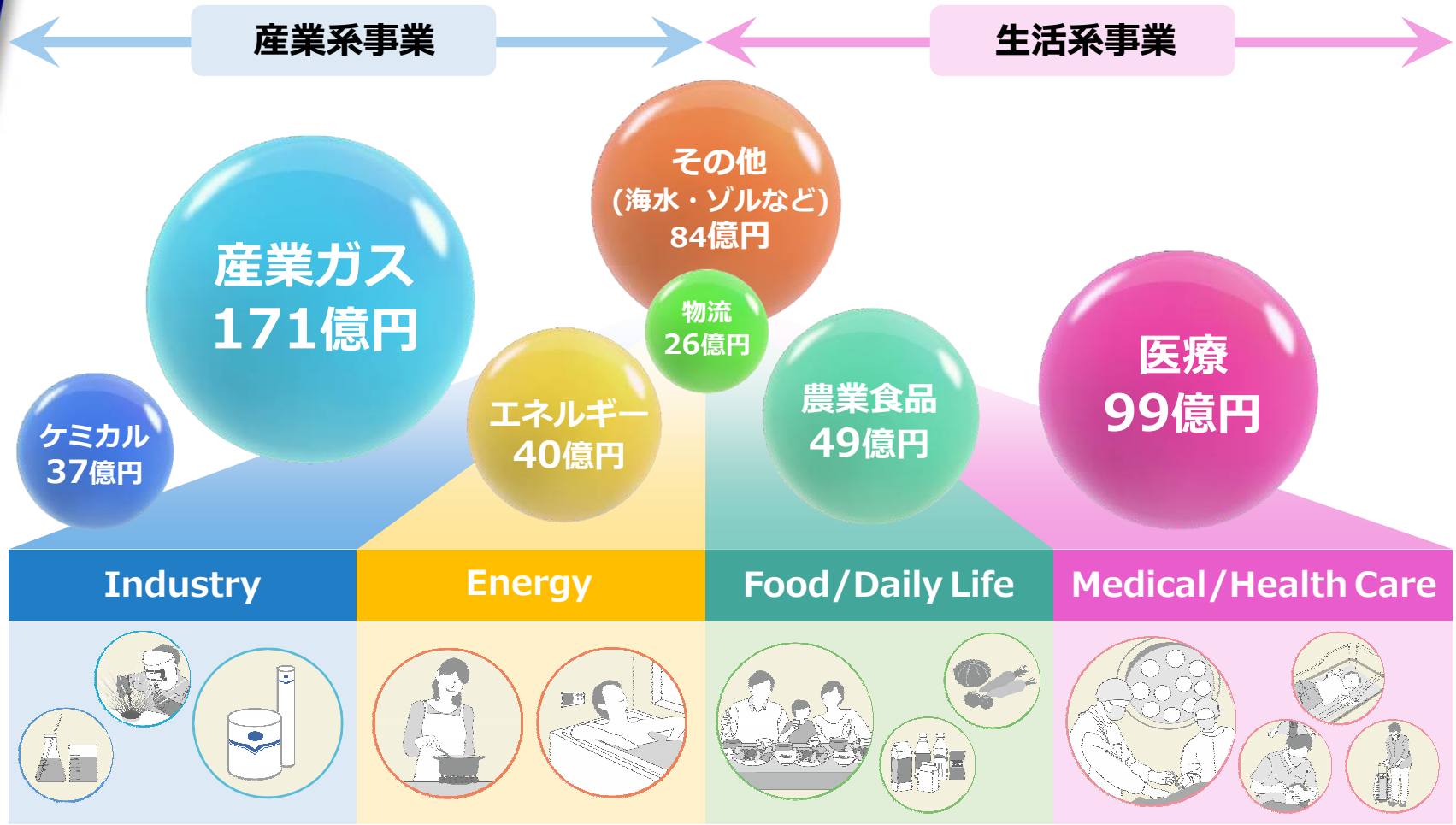


Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

④ 確立した事業ポートフォリオ

4つの事業領域にまたがる安定成長を生む事業ポートフォリオが確立

※円の大きさは2018年度の経常利益を示す。

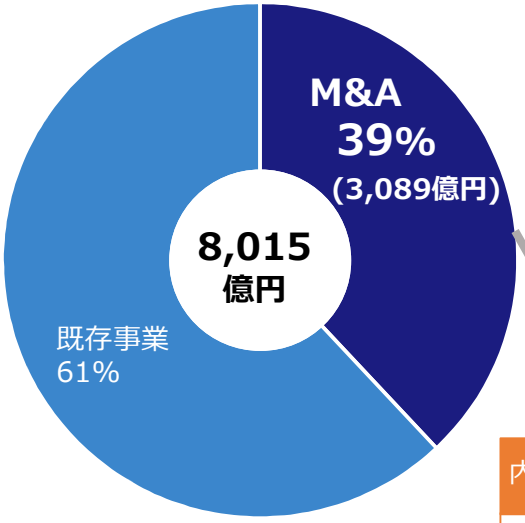


Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑤ M&Aとシナジー効果による成長創出

※M&A：Ver.1~3（2010～2018年度）にM&Aを実施した会社（合計57社）の売上高・経常利益

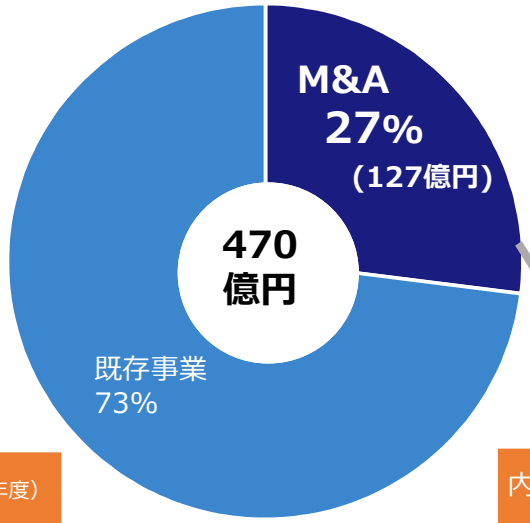
2018年度 売上高



内、Ver.3（2016～2018年度）

750億円

2018年度 経常利益



内、Ver.3（2016～2018年度）

26億円

	M&A投資総額	M&A社数
Ver.1-3(2010～2018年度)	1,252億円	57社
内、Ver.3(2016～2018年度)	(662億円)	(25社)

Copyright © 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

中期経営計画(2019-2021年度)「NEXT-2020 Final」

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

ご注意事項

・当社グループは、2019年度よりＩＦＲＳを任意適用

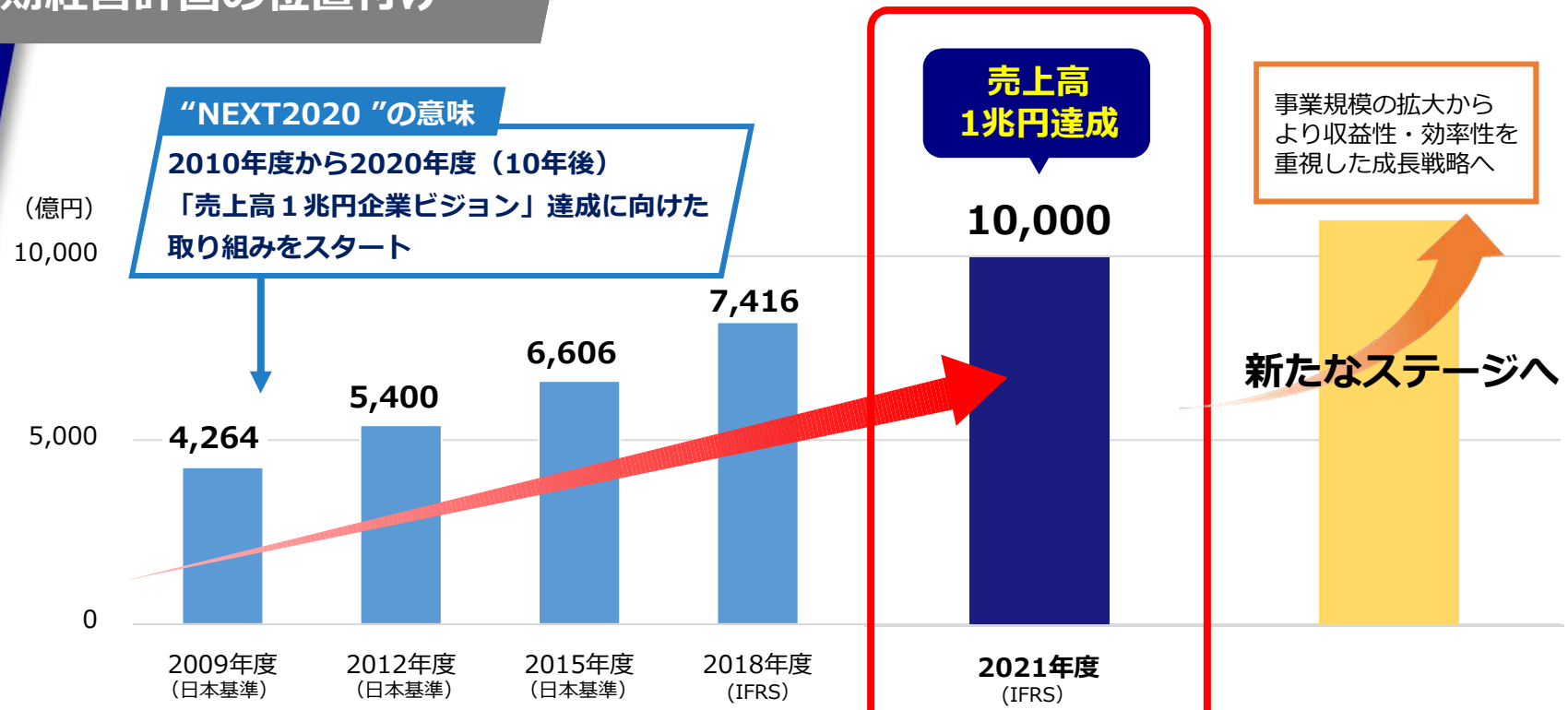
・そのため、これからご説明する新中期経営計画（2019－2021年度)の業績はすべてＩＦＲＳに準拠して算出した数値を記載

・また、比較値として記載している2018年度の実績値もＩＦＲＳに準拠して算出した数値を記載

※但し、 2018年度の数値は、中期経営計画との比較のために算定した参考数値であり、会計監査の結果、変更になる可能性があります。

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

① 中期経営計画の位置付け



フェーズ	Ver.1	Ver.2	Ver.3	Final	次世代の成長へ
対象年度	2010-2012年度	2013-2015年度	2016-2018年度	**2019-2021年度**	**2022年度~**
位置付け	**さらなる成長への基盤づくり**	**成長と革新への挑戦**	**構造改革と持続成長の実現**	**1兆円企業ビジョンの総仕上げ**	**より技術・開発力を強化したメーカーへ**
主な取り組み	・農業食品事業の基盤確立 ・地域事業の深耕と拡大	・生活系事業の拡大（医療・農業食品）	・VSU戦略による産業ガス事業の回復 ・ケミカル事業の構造改革	2022年以降の持続的成長に向けた革新	

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

② NEXT-2020 Final 経営目標

（単位：億円）

	「Ver.3」最終年度	中期経営計画「NEXT-2020 Final」			3カ年成長率
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
売上収益	7,416	8,300	9,000	**10,000**	**134.8%**
営業利益	427	480	530	**600**	**140.6%**
営業利益率	5.8%	5.8%	5.9%	**6.0%**	**－**
当期利益	283	300	330	**370**	**130.7%**

※ 当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益　※前提為替レート：113円/ドル

	2018年度	2021年度	
ROE	10.3%	**10.8%**	※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
ROA	5.7%	**6.2%**	※税引前利益 ÷ 資産合計
海外売上収益比率	5%	**10%**	※エンジニアリングをはじめとした事業領域でグローバル化を加速するため、新たに「海外売上収益比率」を設定

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

③ 基本コンセプトと基本方針

革新＝イノベーションの実行

エア・ウォーターの創業の原点に立ち返り、持続的成長を可能とする強い会社を作り上げる。

－ 6つの革新 －

成長機会
❶ポートフォリオの革新
～海水カンパニーの新設、海外への展開～

成長基盤
❷カンパニー事業構造の革新
～大黒柱となる事業の明確化～
❸地域事業政策の革新
～画一的事業の見直し～

成長の原動力
❹本社管理部門、❺人材育成、❻社会的価値創造 の革新
～イノベーションを実現する組織能力の強化など～

－ 連動施策 －

- M＆Aの推進
- グループ会社の再編
- 製品開発力の強化

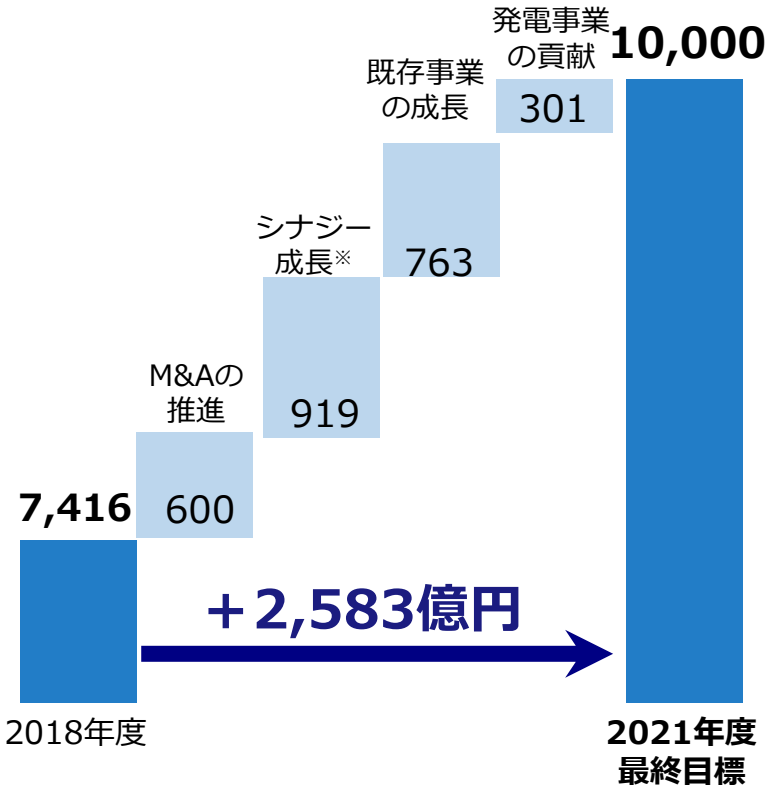
「全天候型経営」×「ねずみの集団経営」

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

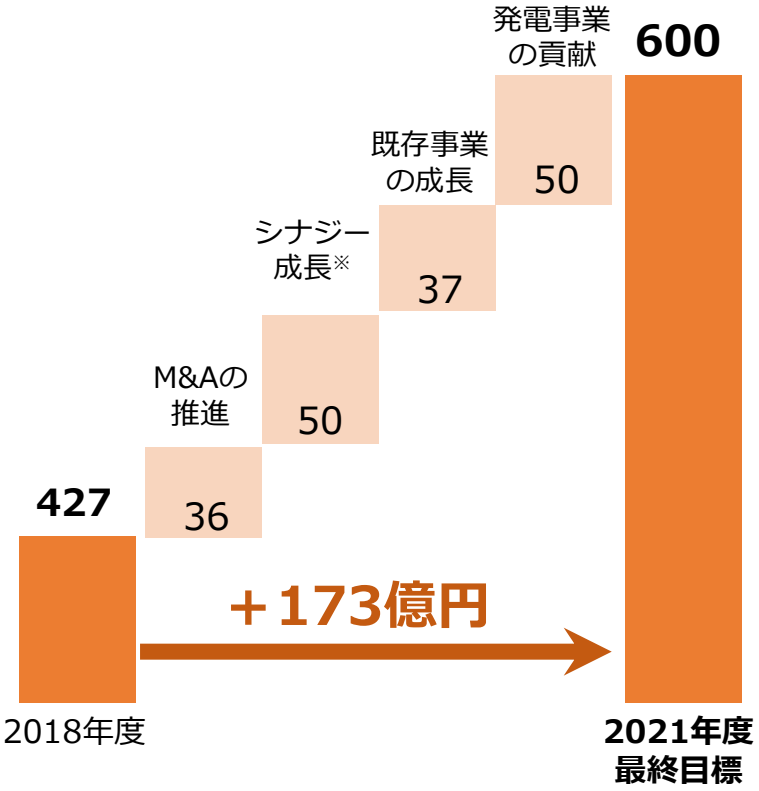
④ NEXT-2020 Final 成長要因

M&Aの推進と新たなシナジーの発現、発電事業の開始により成長を加速

売上収益



営業利益



※Ver.1~3でM&Aした会社の3年間での伸長額

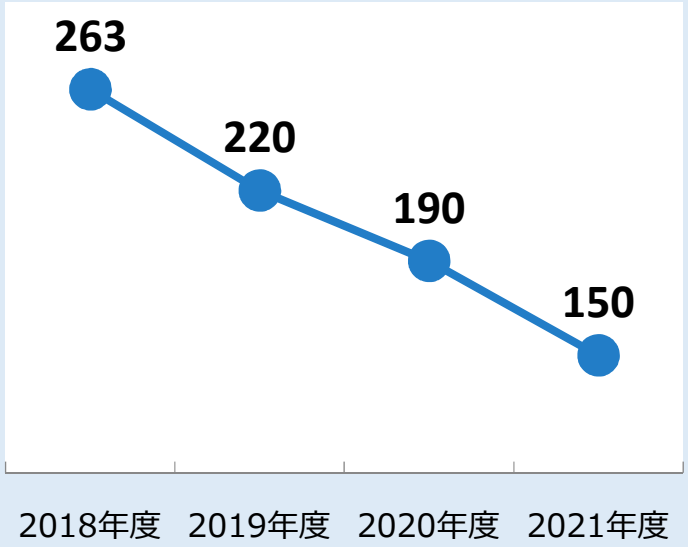
Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑤ グループ会社の再編

各社の収益力向上とガバナンス強化のためグループ会社の再編を実施

再編計画

■期末会社数



再編時の効果と狙い

- ガバナンスの強化
- 合理化と費用削減
- 重複している機能の見直し
- 人員の再配置（経営層・管理部門）

2022年度以降、年間約5億円の収益効果を見込む

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑥ 地域事業戦略の推進

全国8地域で展開する地域事業会社を通じて、地域に密着した事業成長を志向

地域事業会社のミッション

- ▶ 地域特性に合った成長戦略を遂行
- ▶ 地域発のM&Aを通じて事業領域を拡大

地域事業会社（８社合計）の業績目標

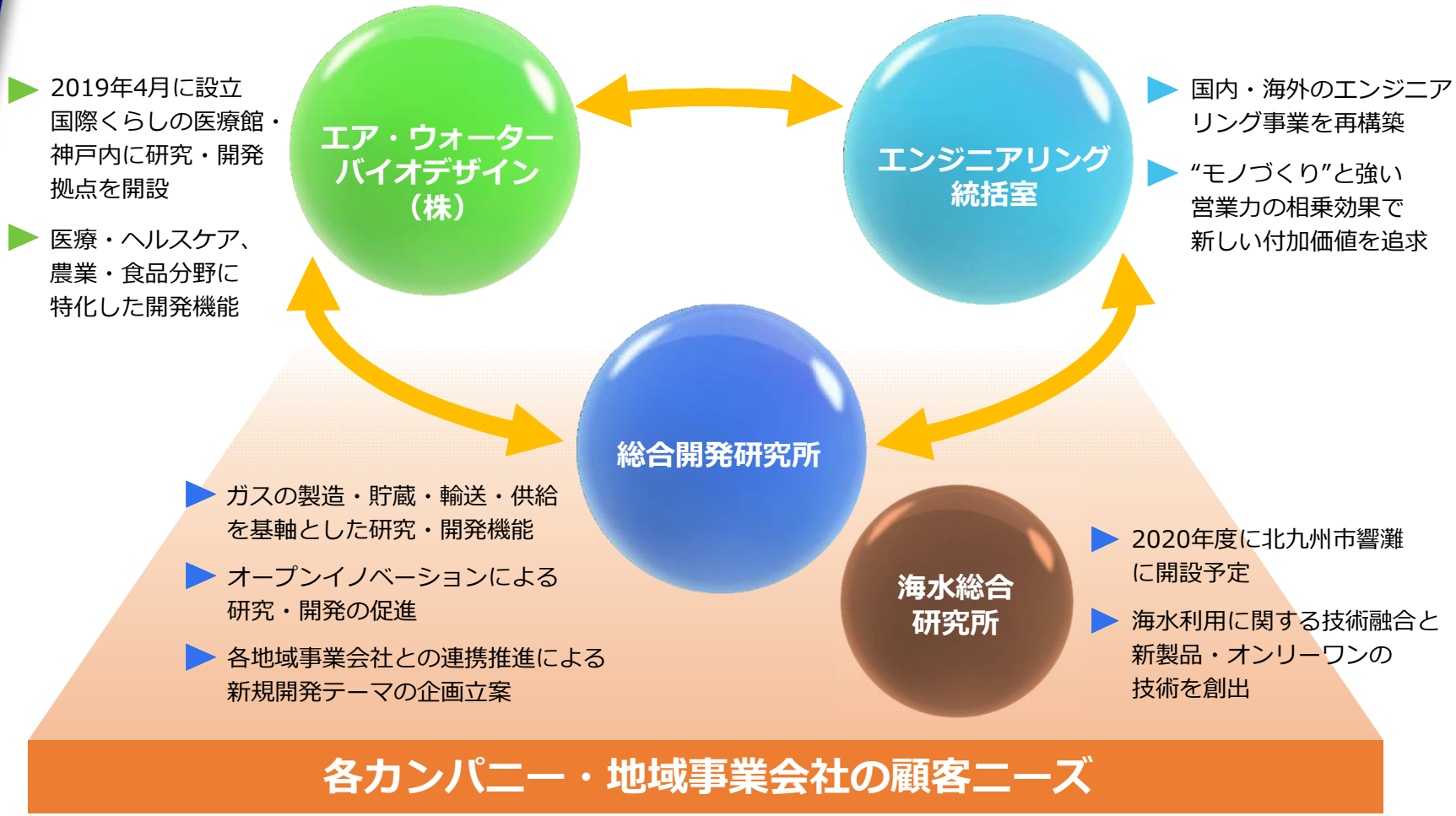
（単位：億円）

	2018年度	2021年度
売上収益	1,736	**2,177**
営業利益	137	**177**
営業利益率	7.9%	**8.1%**

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑦ 製品開発力の強化

マーケット・インによる製品開発体制を構築



Copyright © 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

投資計画・株主還元

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

① 投資計画

さらなる成長に向け、積極的な投資を継続

M&A投資 ＋ 設備投資 ＝ **2,400億円（3年累計）**

■Ver.3（2016-2018年度）実績

M&A投資	戦略投資	通常投資
662億円	1,437億円	367億円

投資合計　**2,467億円**

減価償却費 **803**億円

■Final（2019-2021年度）計画

M&A投資	戦略投資	通常投資
700億円	1,300億円	400億円

投資合計　**2,400億円**

減価償却費 **1,090**億円

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

② セグメント別の設備投資計画

(単位：億円)

セグメント	Ver.3 実績	Final 計画
産業ガス関連	519	**590**
ケミカル関連	81	**45**
医療関連	167	**95**
エネルギー関連	77	**25**
農業・食品関連	155	**240**
物流関連	195	**200**
海水関連	142	**180**
その他関連	468	**325**
（内、発電関連）	(240)	**(356)**
合　計	1,804	**1,700**

主な戦略投資

- VSUプラント・充填所
- 高炉向け大型オンサイトプラント
- エレクトロニクス向けオンサイトプラント

- 中食市場向け加工拠点の整備
- 飲料製造受託ラインの増強
- 畜産加工品の製造の省力化

- 低温物流センターの新増設
- 西日本地区における幹線輸送拠点の整備

- 赤穂第2発電所、小名浜発電所

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

③ キャッシュ・フロー計画

3ヵ年のキャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フロー	
純利益	1,000億円
減価償却費	1,090億円
その他	▲ 130億円
営業CF（計）	**1,960億円**

投資キャッシュ・フロー	
M&A投資	700億円
戦略設備投資	1,300億円
通常設備投資	400億円
投資CF（計）	**2,400億円**

フリーキャッシュ・フロー	
フリーCF（計）	**▲ 440億円**

営業キャッシュ・フロー（2021年度）

670億円以上

純有利子負債残高（2021年度末）

3,160億円

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

④ 財務戦略

成長投資と財務バランスの両立

成長による収益拡大
- ▶ 自己資本の積み上げ

資産の効率性
- ▶ 投資委員会による投資の厳選
- ▶ 社内管理指標にROIC導入

資金の調達
- ▶ デット調達（銀行借入・普通社債等）中心
- ▶ 現状の信用格付（JCR: A＋、R&I：Aフラット）を維持

キャッシュ創出

成長投資
（M&A投資・戦略投資）

株主還元
（配当性向30%目標）

経営指標（2021年度）	財務指標（2021年度）
ＲＯＥ　：　10.8% ＲＯＡ　：　6.2%	親会社所有者帰属持分比率：37% ネットD/Eレシオ：0.9倍

財務指標の考え方

積極的な成長投資を継続するが、次期中期経営計画期間では、以下の財務指標を維持。

親会社所有者帰属持分比率：40%
ネットD/Eレシオ：0.75倍

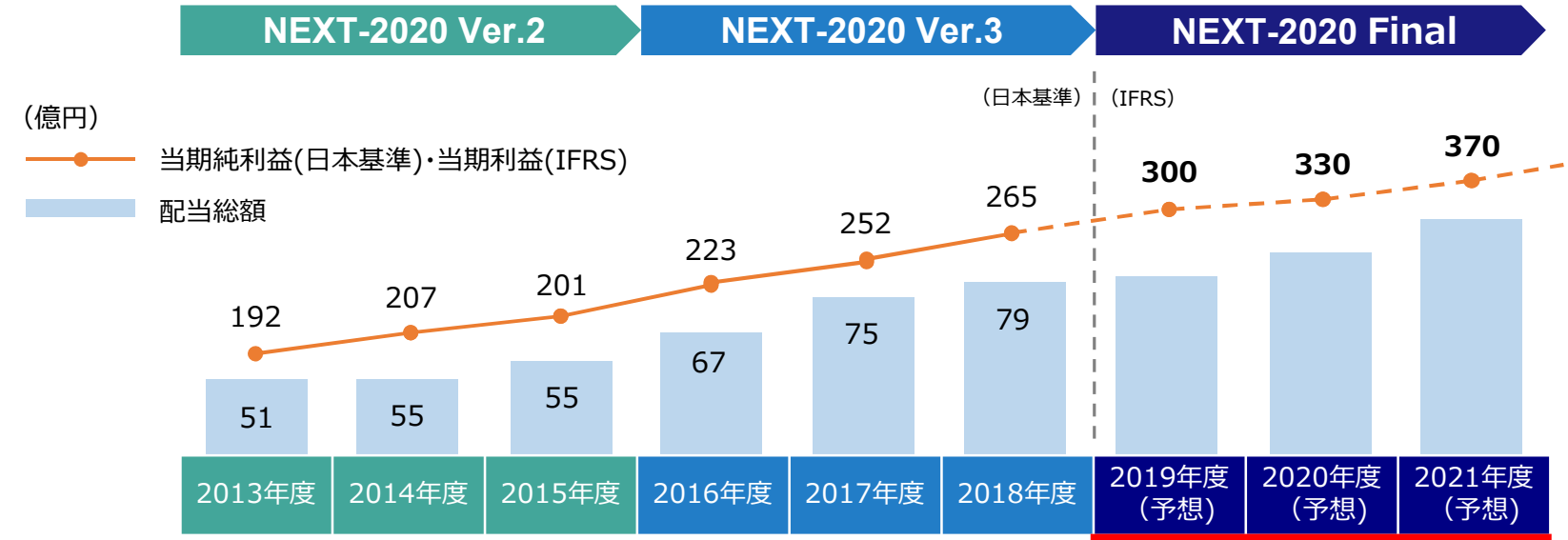
※ ROE、ROAの算定方法は12頁を参照
※ ネットD/Eレシオ：ネット有利子負債 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑤ 配当政策

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**



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(予想)	2020年度(予想)	2021年度(予想)
1株当たり当期純利益	98.32円	105.75円	102.73円	114.53円	128.95円	135.34円			
1株当たり配当	26円	28円	28円	34円	38円	40円			
配当性向	26.5%	26.5%	27.3%	29.7%	29.5%	29.6%			

中期経営計画でのコミットメント

**配当方針に基づき、
安定配当かつ継続的な増配
を目指す**

Copyright © 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

セグメント別施策

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

① セグメント別の売上収益・営業利益

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

（単位：億円）

セグメント		2018年度	2021年度	増減	率
産業ガス関連	売上収益	1,745	**2,350**	+605	134.7%
	営業利益	168	**210**	+42	124.9%
ケミカル関連	売上収益	229	**360**	+131	157.1%
	営業利益	4	**12**	+8	282.4%
医療関連	売上収益	1,742	**2,100**	+358	120.6%
	営業利益	104	**130**	+26	125.4%
エネルギー関連	売上収益	527	**740**	+213	140.3%
	営業利益	38	**44**	+6	114.8%
農業・食品関連	売上収益	1,366	**1,700**	+334	124.5%
	営業利益	40	**60**	+20	151.5%
物流関連	売上収益	479	**660**	+181	137.6%
	営業利益	21	**30**	+9	140.9%
海水関連	売上収益	402	**500**	+98	124.3%
	営業利益	24	**33**	+9	137.5%
その他関連	売上収益	925	**1,590**	+665	171.8%
	営業利益	33	**91**	+58	279.8%
調整額	営業利益	▲5	**▲10**	▲5	–
合　計	売上収益	7,416	**10,000**	+2,584	134.8%
	営業利益	427	**600**	+173	140.6%

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

②産業ガス関連事業：基本方針

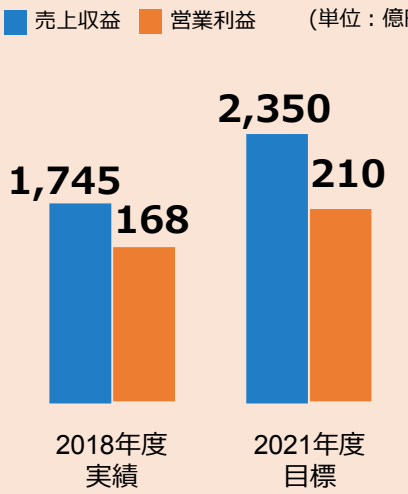
地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+605億円 (134.7%)

営業利益
+ 42億円 (124.9%)

営業利益率
9.6% ➡ **8.9%**



大黒柱となる戦略

- **積極的な設備投資と地域パートナーとの連携強化により国内ガス市場の覇権を獲得**
- **新商材の開発と海外展開により、第２・第３の柱となる事業を育成**

事業環境認識

- ▶ 国内製造業で堅調なガス需要が継続
- ▶ 電力・物流コストが増加
- ▶ ヘリウム、炭酸ガスの安定供給が課題
- ▶ 顧客工場の自動・省力化ニーズの高まり
- ▶ 自然災害の頻発によるＢＣＰの高まり

主要な施策

❶ 国内産業ガス市場の深耕

- ▶ 8基の「VSU」を新設し、全国24基体制に
- ▶ 鉄鋼、エレクトロニクスユーザーの需要変動に対応
- ▶ コスト上昇に対応し、価格改定を実行

❷ 装置・機器事業の拡大

- ▶ M&Aによりエレクトロニクス関連装置事業を拡大
- ▶ 国内拠点整備によりコスト競争力あるエンジニアリング体制を構築
- ▶ 自動化・省力化に対応したシステムインテグレーション事業を育成

❸ 海外事業の拡大

- ▶ 東南アジア・インドにおける産業ガスビジネスの拡大
- ▶ ガスアプリケーション、特殊材料（特殊ケミカル）の拡販

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：国内産業ガス事業の深耕

設備増強投資を軸に、国内産業ガス市場の要請にコミット

産業ガス関連設備

産業ガスプラント ～積極的な設備投資で強みを最大化～

- VSU８基を新設　（国内供給ネットワークの完成）
  福山液酸（17号基）、讃岐液酸（18号基）、 山形液酸（19号基）
  三重亀山に加え、さらに４基を新設
- 鹿島工場　高炉向けオンサイトプラント更新
- 加古川工場　レアガス精製設備増設
- 尼崎ガスセンター　新型水素発生装置「VHR」へ更新

地域充填設備 ～地域パートナーとの連携強化～

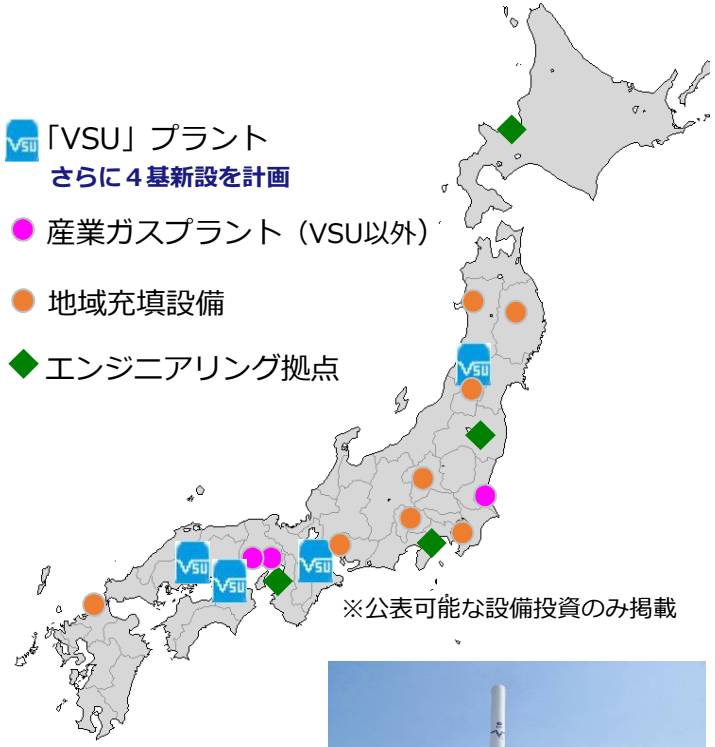
- 岩手、秋田、山形、群馬、千葉、山梨、名古屋、北九州

エンジニアリング拠点 ～既存拠点を活用し内製化推進～

- 石狩、福島、平塚、堺

小型オンサイト（Ｖ１など）
～顧客の生産状況に対応し、着実にオンサイト供給を拡大～

- 半導体、電気・電子材料、化学、電炉向けなど



※公表可能な設備投資のみ掲載

４月に稼働した福山液酸 VSU17号機

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

③ケミカル関連事業：基本方針

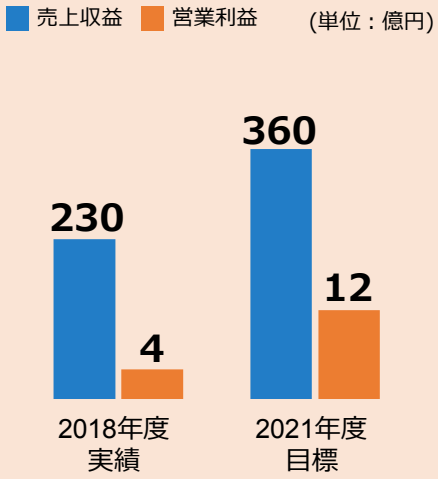
地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+131億円 (157.1%)

営業利益
+ 8億円 (282.4%)

営業利益率
1.9% ➡ **3.3%**



大黒柱となる戦略

Ｍ＆Ａを活用し、機能化学品の事業領域を拡大、川崎化成工業のキノン系製品の増強等で収益力を強化し、営業利益20億円を稼ぎ出す事業へ再構築

事業環境認識

- ▶ 医農薬・電子部品など先端産業の技術革新が進展し、機能化学品の事業領域が広範囲かつ高度化
- ▶ 中国の環境規制がリスク要因

主要な施策

❶ Ｍ＆Ａの実行

- ▶ ニッチトップのファインケミカル企業がターゲット

❷ キノン系製品のさらなる飛躍（川崎化成工業）

- ▶ 設備投資により高効率かつ安定した生産体制を構築
- ▶ グループの研究開発を一体化し、商品・市場開発力を向上

❸ 自立した事業基盤の再構築

- ▶ グループ内シナジーを追求し、コスト競争力ある高付加価値分野へ展開
- ▶ グループの幅広い事業フィールドを強みに、顧客基盤や技術・人材等の経営資源を有効活用

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

④医療関連事業：基本方針

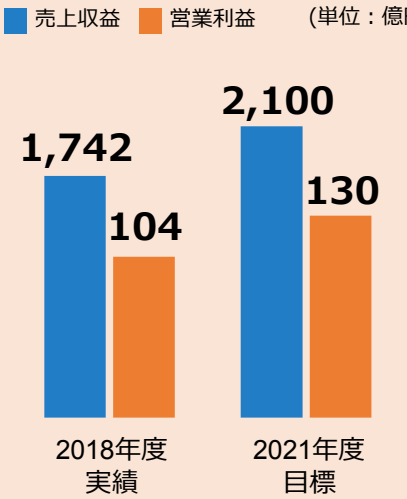
地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+358億円 (120.6%)

営業利益
+ 26億円 (125.4%)

営業利益率
6.0% ➡ **6.2%**



大黒柱となる戦略

- グループの総合力を結集し、周術期分野での確固たるポジションを確立
- 同時に収益改善と新事業の創出に取り組み、さらなる成長を目指す。

事業環境認識

- ▶ 高度医療分野における高機能化・効率化ニーズの高まり
- ▶ 人口減・高齢化の進展による介護･予防医療ニーズの高まり
- ▶ 海外新興国における医療高度化の進展

主要な施策

❶ あらゆるマーケットニーズに応える総合力の発揮

- ▶ 高度医療：周術期分野での設備工事、周辺機器、医療サービス等の総合受注
- ▶ くらしの医療：デンタル・口腔ケア関連の新製品開発と販売体制強化
- ▶ 地域医療：VSU展開と連動した医療ガスのシェア拡大
- ▶ 海外医療：周術期関連機器、注射針の海外販売強化

❷ 収益改善の取り組み

- ▶ 医療サービスにおける価格是正と仕入コストの改善
- ▶ 注射針、衛生材料等の製造工場における生産性向上

❸ 防災事業の拡大（エア･ウォーター防災）

- ▶ 消火設備事業の拡大

❹ 新規事業の創出

- ▶ 8K内視鏡・映像システム、歯髄幹細胞を用いた再生医療の事業化

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：高度医療分野における主要成長戦略

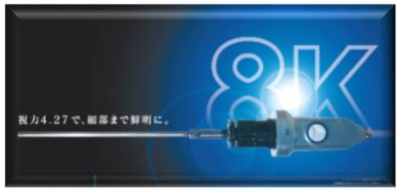
高度医療の環境変化

高度医療における変化	ニーズの増加
入院日数の短縮化	低侵襲手術（内視鏡下手術）
手術室稼働率の向上	手術前後の所要時間短縮
	高機能かつ汎用性の高い手術室

マーケットニーズに対応する当社の取り組み

総合力の結集

滅菌など既存の商材に加え、機器、手術セットなど自社で開発した商材をあわせた総合提案をすることで、受注の拡大と収益力の強化を目指す



8K硬性内視鏡

手術映像システム『RESTAR』

研究開発・情報発信拠点を開設 (2019年5月)

国際くらしの医療館・神戸

新事業・新製品の研究開発、最新鋭のスマート手術室や8K硬性内視鏡を用いたシミュレーション体感等の総合拠点

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑤ エネルギー関連事業：基本方針

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォータ

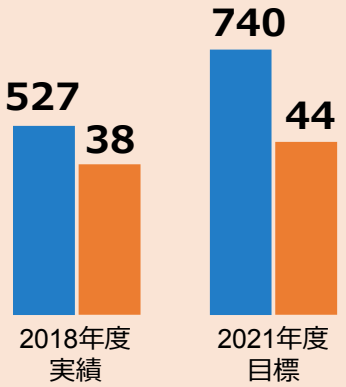
中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+213億円 (140.3%)

営業利益
+ 6億円 (114.8%)

営業利益率
7.3% ➡ **5.9%**

売上収益　営業利益　（単位：億円）



大黒柱となる戦略

- **LPガスの直売強化を軸に、北海道でのシェアを拡大**
- **産業用エネルギーの拡大と「暮らしの事業」を強化**

事業環境認識

- 人口減と温暖化による消費量の減少
- ＬＰガス販売店の後継者不足
- 電力・都市ガスの自由化による市場競争
- 低炭素社会実現に向けたクリーンエネルギーへの転換
- 大手元売各社の統合

主要な施策

① 民生用LPガスの直売を強化
（直売軒数：2018年度25万軒から2021年度30万軒へ）

- M&Aによる直売の強化
- 「くらしの事業」とサービスの充実化による増客・顧客の囲い込み
- ハイブリッド給湯暖房システム「VIVIDO」の新型機を上市

② 産業用エネルギー（LPガス・LNG）の拡大

- 自社配送基盤を強化し、産業用LPガスの販売を拡大
- 燃料油からの燃料転換を推進
- LNG関連機器の拡大

③ LPガスの調達力を強化

- 産業用LPガスの拡大と海外展開により、LPガスの調達力を強化

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：LNG関連事業の取り組み

クリーンエネルギーであるLNG（液化天然ガス）関連事業を拡大

- 気候変動に関するパリ協定発効によりエネルギーの脱炭素化、効率化の流れが加速
- 米国シェールガス由来のLNG輸出が本格化し、長期的には価格低下傾向

**クリーンエネルギーであるLNGに対する期待は高まっており、
アジアを中心に世界中で市場が拡大**

LNG関連機器

産業ガスの輸送で培った極低温技術や独自のノウハウを生かして、LNG分野に向けた多彩な製品をラインナップ

LNGトラックやLNG輸送船に搭載されるLNG供給機器など、新事業領域の技術開発にも注力

LNG供給

北海道電力（株）と業務提携を行い、2018年12月より、同社の石狩LNG基地から出荷されるLNGの供給販売を開始

北海道以外でも電力会社、都市ガス会社と連携し、LNGの供給販売を拡大

LNGタンクローリー

国内NO.1シェア

LNGタンクコンテナ

鉄道・船舶・トラックに対応

LNGサテライト設備

従来機と比較し1/5サイズの
パッケージ型を開発

移動式LNGステーション

開発中
（2019年度中に1号機を配備予定）

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑥農業・食品関連事業：基本方針

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

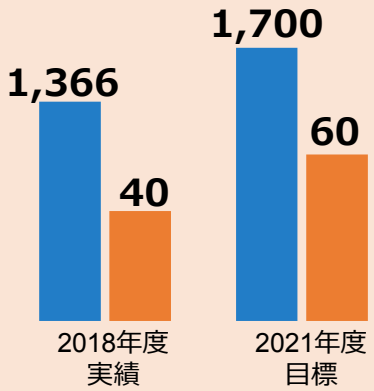
中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+334億円 (124.5%)

営業利益
+ 20億円 (151.5%)

営業利益率
2.9% ➡ **3.5%**

■売上収益 ■営業利益 （単位：億円）



大黒柱となる戦略

中食市場を成長領域と捉え、グループの原料調達機能・加工工場・販売網を活用し、「野菜」を武器に攻略する。

事業環境認識

- ▶ 国内人口減少（消費の減少・人手不足）
- ▶ 世帯構成比の変化（高齢化・単身化）
- ▶ 食を巡る意識変化（健康志向・簡便化）
- ▶ 異常気象による原料野菜の調達困難化
- ▶ 小売のバイイングパワー上昇

主要な施策

① 原料野菜の安定調達力を強化

- ▶ 契約栽培面積を3倍に拡大、国内外で野菜の産地開発を進める。
- ▶ 産地分散により自然災害リスクを低減、栽培・保存技術の向上を図る。

② 野菜・畜産加工品にて中食ビジネスに本格参入

- ▶ スーパー、コンビニなどの中食がメインターゲット
- ▶ 加工工場を大消費地近郊に建設し、高品質な野菜を最適な加工度で提供

③ 飲料事業の基盤強化

- ▶ 設備投資による飲料事業のさらなるシェア拡大

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

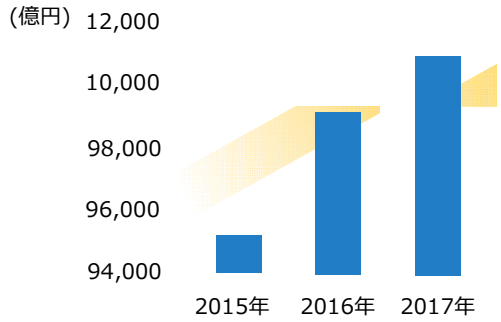
TOPICS：中食市場における深耕

伸長するスーパー・コンビニ向けの惣菜をターゲットに、最適な加工度の野菜を材料として供給

中食とは

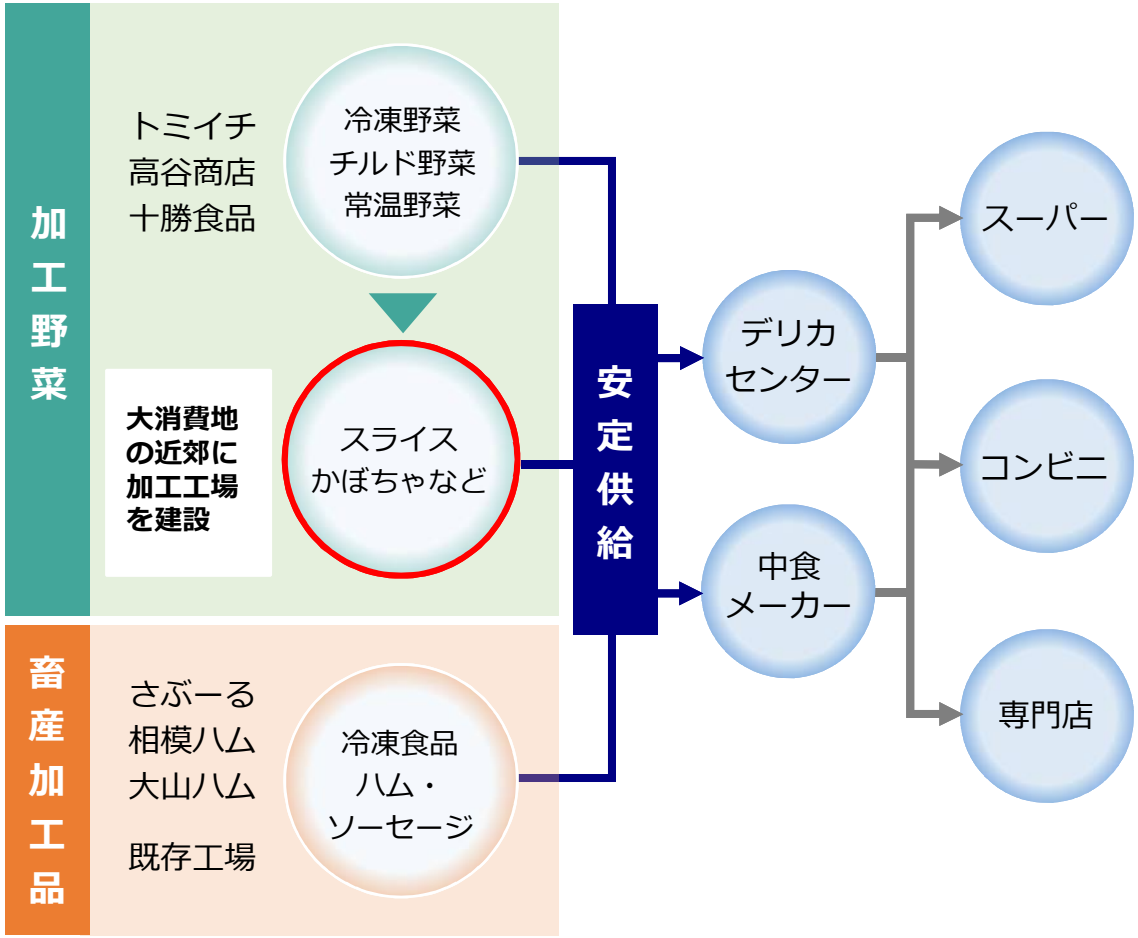
- 定義：調理済みの食品を家庭に持ち帰って食べること
- 一般惣菜（サラダ・てんぷら）や袋物惣菜（ポテトサラダ・肉じゃが）が中食の約40%を占める。
- 単身者や共働き世帯が増加し、時短需要が増加

中食市場の規模



中食市場は堅調に拡大
2017年には10兆円を突破

（社）日本惣菜協会「2018年版惣菜白書」



Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑦物流関連事業：基本方針

地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

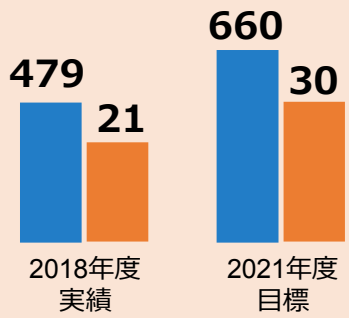
中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+181億円 (137.6%)

営業利益
＋ 9億円 (140.9%)

営業利益率
4.4% ➡ **4.5%**

売上収益　営業利益　（単位：億円）



大黒柱となる戦略

- **低温物流領域で品質No.1の地位を獲得し、新たな事業を創出**
- **全国展開に向けた拠点ネットワークの構築**

事業環境認識

- ▶ 働き方改革への対応、ドライバー不足
- ▶ 国内貨物輸送は長期的に減少傾向
- ▶ 低温食品物流市場は年平均２％で成長
- ▶ 荷主ニーズの多様化と高度な品質管理への対応

主要な施策

① 品質・技術・インフラを強みに低温物流領域で事業を創出

- ▶ 北海道はさらなる地域深耕で圧倒的地位を確立（札幌、千歳）
- ▶ 関東圏をカバーする低温ネットワーク構築（厚木、大洗）
- ▶ 西日本における低温物流への挑戦（近畿、九州）

② 基盤事業のさらなる強化拡大

- ▶ フェリーを活用したシャーシネットワークの充実化
- ▶ 運送の効率化や省力化に加え、価格改定を推進
- ▶ M&Aによる車両・拠点・人材・商権の獲得

③ グループビジネスの物流一元化

- ▶ 農業・食品、産業ガス、エネルギー、医療との連携推進

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑧海水関連事業：基本方針

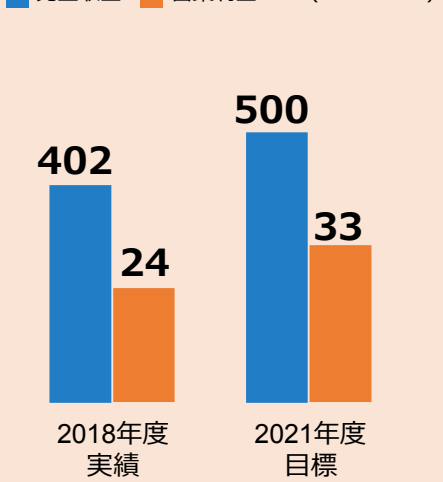
地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+98億円 (124.3%)

営業利益
+ 9億円 (137.5%)

営業利益率
6.0% ➡ **6.6 %**



大黒柱となる戦略

商品・技術開発とＭ＆Ａを推進し、環境事業をはじめとした既存事業の拡大と新規事業の育成により、海水由来事業を多角化

事業環境認識

- ▶ 人口減、減塩志向による塩需要の減少
- ▶ 規制強化による環境マーケットの拡大
- ▶ 上下水道など社会インフラ更新需要の拡大
- ▶ 電力インフラ需要の拡大（変圧器向け電磁鋼板需要の拡大）

主要な施策

① 環境事業の拡大

- ▶ 水・土壌処理剤の国内外への販売拡大
- ▶ M&Aによる事業領域の拡大

② 発電事業の拡大

- ▶ 赤穂第2発電所の稼動

③ マグネシア事業の変革

- ▶ 響灘工場の稼働率向上と新規事業の創出、電磁鋼板用マグネシアの拡販

④ 海水総合研究所の設立

- ▶ 海水由来成分の分離・精製技術を生かした新製品の開発

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

⑨ その他事業：基本方針

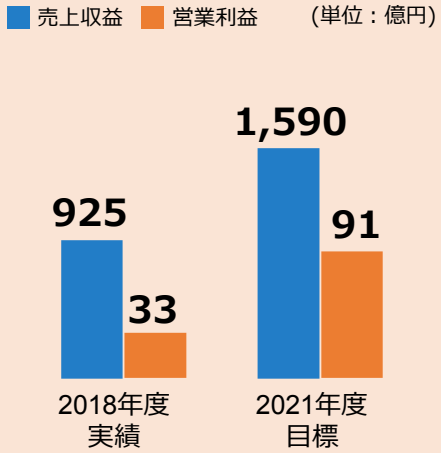
地球の恵みを、社会の望みに。
エアウォーター

中計３年間の売上収益・営業利益の成長

売上収益
+665億円 (171.8%)

営業利益
＋ 58億円 (279.8%)

営業利益率
3.5% ➡ **5.7%**



主要な施策

❶ エアゾール事業
▶ 化粧品受託事業への本格参入と事業拡大

❷ 情報電子材料事業
▶ 海外における車載関連事業の拡大

❸ 海外エンジニアリング事業
▶ M&Aの推進による北米・アジアでの事業拡大
▶ 過年度に実施したM&A投資の刈り取り

❹ 発電事業
▶ 発電所の着実な立ち上げと安定稼動による収益化

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：海外エンジニアリング

北米とアジア市場で持続的に成長できる事業基盤を構築

北米戦略

① エンジニアリング、貯蔵・輸送機器、ガスアプリケーションの販売を中核事業として整備

- ▶ 特長ある技術や製品をもつ会社をＭ＆Ａで取得し、製品群を拡充
- ▶ 米国での機器製作・販売拠点を活かし、市場への認知向上を図る。

② ガス供給事業を見据えた基盤づくりを推進

- ▶米国ガス市場の約85%はメジャーが寡占する一方、ディーラー750社が存在、ディーラーとのパートナーシップを構築
- ▶エンジニアリング事業を基軸として「米国版VSU戦略」への道筋を立てる。

アジア戦略

競争力のあるエンジニアリング事業を展開

- ▶ 米国・日本と連動したエンジニアリング体制を整備
- ▶ インド、東南アジアでの産業ガスビジネスの拡大に連動
- ▶ シンガポールにＡＷアジアを設立

エンジニアリング3領域における事業

プラント エンジニアリング

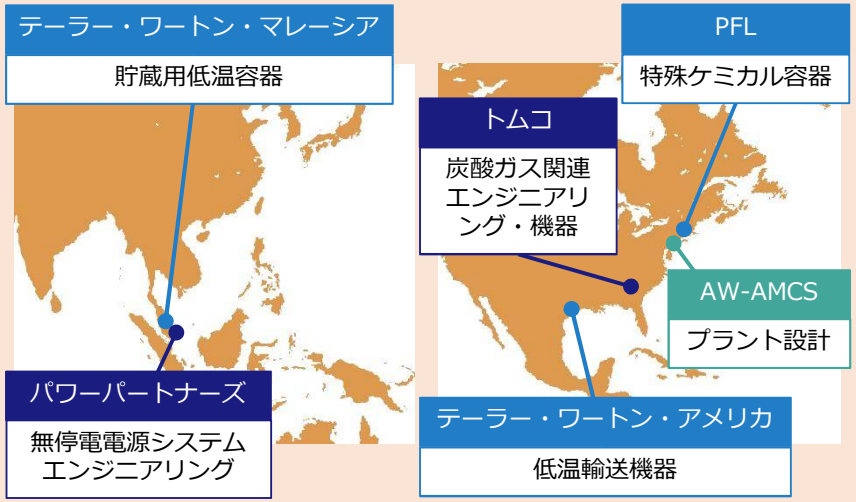
- ガス発生装置（ASU等）
- ガス回収装置
- オペレーション
- メンテナンス

貯蔵・輸送機器 関連

- CEタンク、蒸発器
- タンクローリー
- ISOコンテナ
- 油井、ガス井刺激用配管

ガス アプリケーション

- 冷凍フリーザー
- ガスバーナー
- プレス、ペレタイザー
- 炭酸ガス利用機器



Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：発電事業

ＦＩＴ制度に基づく売電事業の収益化がスタート

エア・ウォーター＆エネルギアパワー山口

2019年7月 稼働予定

所在場所 ： 山口県防府市
形　　態 ： 木質バイオマス・石炭混焼発電
発電能力 ： 約11.2万KW
利用形態 ： 売電
運営主体 ： JV（当社51%、中国電力49%）

日本海水 赤穂第2バイオマス発電所

2020年９月 稼働予定

※完成イメージ

建設場所 ： 兵庫県赤穂市
形　　態 ： 木質バイオマス専焼発電
発電能力 ： 約3.0万KW
利用形態 ： 売電
運営主体 ： 日本海水（当社子会社）

エア・ウォーター＆エネルギアパワー小名浜

2021年4月 稼働予定

※完成イメージ

建設場所 ： 福島県いわき市
形　　態 ： 木質バイオマス専焼発電
発電能力 ： 約7.5万KW
利用形態 ： 売電
運営主体 ： JV（当社51%、中国電力49%）

収益規模（3つの発電所が稼働した場合の合計）

売上収益：約300億円/年、営業利益：約50億円/年

※設備投資総額：約596億円

（内訳、2018年度まで　　：約240億円
　　2019年度～2021年度：約356億円）

※セグメント区分

山口、小名浜発電所　：　その他事業
赤穂第２発電所　　：　海水関連事業

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

TOPICS：ＳＩＣ事業

半導体デバイスメーカーの電源用パワートランジスタに採用、2019年下期から量産開始の予定

<開発製品の特徴>

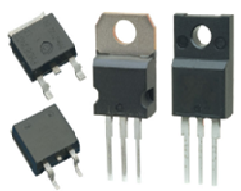
※Si：シリコン、SiC：シリコンカーバイド、GaN：窒化ガリウム

1. GaNパワーデバイス用下地基板として、Si基板上に高品質SiC薄膜を成長（当社のオンリーワン技術）、さらに世界ではじめて最大８インチの大面積を実現
2. SiCバルク基板と比較し廉価
3. GaN成膜が容易　⇒　SiCの表面にさらにGaNを成膜した基板（最大6インチ）も開発

<ご参考>

■ 半導体パワーデバイス

- 電源電力を電気機器に適した電力に変換する電子素子
- GaN（窒化ガリウム）やSiC（炭化ケイ素)などの次世代半導体は、電力変換効率に優れる。
- 従来のSi（シリコン）製に比べ、電力ロスが大幅に減らせ、通信機器や電源装置などが小型化・効率化できる。



（大きさ1～3cm）

■ 次世代半導体パワーデバイスの応用例

自動車、冷蔵庫、エアコン、パソコン、産業用ロボットなど

Copyright © 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マテリアリティー

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

① 経営理念と目指す姿

エア・ウォーターの経営理念	エア・ウォーターの目指す姿
創業者精神を持って 空気、水、そして地球にかかわる 事業の創造と発展に、英知を結集する	地球の資源を活かし、 社会の抱える問題の解決に貢献する企業

“地球の恵みを、社会の望みに。”

事業の原点は、社名に冠した「空気」と「水」
このかけがえのない地球の資源を有効に活用し、世の中を支える製品やサービス、ソリューションを創造、
提供し続けることで、人々の暮らしや産業に寄り添い、社会の望みに応えていきます。

社会課題	▶ 環境問題の深刻化、規制強化 ▶ 高齢者の増加と支える働き手の不足 ▶ 自然災害の頻発化と防災意識の高まり	▶ 労働者の働き方改革の進展 ▶ エネルギーや食料などの資源問題 ▶ グローバルレベルでの経済成長格差
エア・ウォーターグループの強み	▶ 多彩な事業のネットワーク ▶ 地域に密着した事業基盤 ▶ 分離、抽出、精製にかかる高度技術と幅広い技術領域	▶ 企業風土の融合により形成された多様な人材を受け入れる文化 ▶ 変化を恐れず、ビジネスモデルの革新を生み出すDNA

豊かな多様性を備えたコングロマリットだからこそ、
様々な社会課題に応えることができる

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

② 事業による社会課題解決への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

3 すべての人に健康と福祉を
6 安全な水とトイレを世界中に
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに
8 働きがいも経済成長も
9 産業と技術革新の基盤をつくろう
12 つくる責任 つかう責任
13 気候変動に具体的な対策を

安心・安全・防災ソリューション

▶「VSU」戦略による強靭なインフラ構築
（命・安全に不可欠なガスの安定供給）
▶防災事業による安心、安全の提供

ヘルスケアソリューション

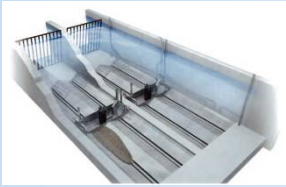
▶ 医療現場の負担軽減
▶ 医療サービスの革新

クリーンエネルギーソリューション

▶木質バイオマス発電事業の拡大
（2021年までにグループ全体で使用する電力量の60%を再生可能エネルギーで発電））
▶ＬＮＧ・ＬＰＧ事業の拡大

水・環境ソリューション

▶海水資源の有効活用
▶環境・水処理事業の提供
▶リサイクル・未利用資源の活用



Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.

③ ESG経営基盤の強化

E【環境】

▶ 気候変動への対応 ※1

S【社会】

▶ 人材活用の促進 ※2
（ダイバーシティ・女性活躍推進）
▶ 品質コンプライアンスの強化
▶ 労働災害の撲滅 ※3

G【ガバナンス】

▶ 取締役会の実効性強化
▶ ステークホルダーとの建設的な対話
▶ グループ会社へのガバナンス強化

※1 CO_2排出量削減（2013年度比）

2021年目標	2030年目標
▲6%	▲15%

※2 女性管理職比率（当社単体）

2018年実績	2021年目標
1.5% →	10%

※3 休業災害度数率（グループ全体）

2018年実績	2021年目標
1.72 →	0.90以下

度数率：100万延労働時間あたりの事故遭遇率人数

Copyright © 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

本資料に記載の業績予想、将来見通しおよび事業計画等につきましては、現時点で入手可能な情報からの判断に基づいて作成したものであり、様々な不確定要素が内在しております。そのため、経済情勢の変動など様々な要因の変化により、実際の業績は、本資料に記載しているものと異なる可能性があることをご承知おきください。

Copyright © AIR WATER INC all rights reserved.