

AIR WATER

Integrated Report 2024

エア・ウォーター 統合報告書 2024

AIR WATER Integrated Report 2024

エア・ウォーター 統合報告書 2024

地球の恵みを、社会の望みに。



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。

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

OUR VISION

産業ガス事業を基軸に
社会課題の解決を通じた
さらなる企業価値の向上へ

当社の祖業である産業ガス事業は、人々の暮らしや産業を支え、安定したキャッシュを生み出し続ける当社の“根幹”です。さらなる成長に向けて、「デジタル・半導体関連」と「海外」での事業展開を強化しています。また、産業ガス事業から派生したエネルギーや医療、農業・食品といった社会に不可欠な事業で、独自の事業ポートフォリオを構築し、当社の持続的な成長を支える“幹”となっています。今後は多様な事業、人材、技術が生み出すシナジーを通じて、カーボンニュートラルやアグリなど新たな事業を創造し、社会課題の解決に貢献する「Essential Company(エッセンシャルカンパニー)」を目指していきます。

Essential Company

独自の事業ポートフォリオを通じて、社会に不可欠な事業を展開



安定したキャッシュを創出し、「デジタル・半導体関連」「海外」分野へ積極的に投資



本統合報告書はエア・ウォーターグループの目指す姿、企業価値向上に向けた取り組みについて、株主や投資家の方々をはじめとするステークホルダーのみならず、より深く、理解いただくことを目的に発刊しています。

2024年度版は、原点に立ち返りまして、当社グループの事業ポートフォリオが、産業ガスが基軸となってでき上がっていること、社会になくてはならない製品・サービスを提供し続ける「Essential Company」であることをあらためてお伝えしたいと思います。統合報告書が、あらゆるステークホルダーのみならずとのコミュニケーションを深めていくよりどころとなるよう、今後もより一層の内容充実に向けて努めていきます。

CONTENTS

<p>01 MANAGEMENT MESSAGE マネジメント・メッセージ</p> <p>8 CEOメッセージ 12 COOメッセージ</p>	<p>04 BUSINESS 事業別概況</p> <p>41 事業の全体像 42 ものづくり、暮らしに寄り添った事業 44 デジタル&インダストリー 46 エネルギースソリューション 48 ヘルス&セーフティー 50 アグリ&フーズ 52 その他 (物流/海水/グローバル&エンジニアリング/電力)</p>
<p>02 VALUE CREATION 価値創造ストーリー</p> <p>16 成長の軌跡と事業ポートフォリオの変遷 18 価値創造の歴史 20 価値創造プロセス 22 価値創造の原動力 M&Aによる容容拡大と多様な人材 24 経営資本 25 マテリアリティ(重要課題)</p>	<p>05 SUSTAINABILITY サステナビリティ</p> <p>54 サステナビリティの推進/人的資本経営 58 労働安全衛生(保安防災) 59 人権 60 サステナブル調達/品質と保証 61 地域との連携・社会貢献活動の推進 62 ダイバーシティ座談会 66 環境に対する取り組み</p>
<p>03 STRATEGY 成長戦略</p> <p>26 2030年に目指す姿 = terrAWell30 28 デジタル・半導体関連 30 海外産業ガス 32 カーボンニュートラル 36 アグリ 38 技術開発戦略 39 AI・DX戦略 40 シナジー創出</p>	<p>06 GOVERNANCE ガバナンス</p> <p>70 コーポレート・ガバナンス 76 リスクマネジメント 78 コンプライアンス 79 ステークホルダーコミュニケーション 80 社外取締役座談会 84 役員紹介</p>
	<p>07 DATA SECTION データセクション</p> <p>86 財務・非財務ハイライト 88 10年間の財務・非財務データ 90 IR情報</p>

表紙について

エア・ウォーターは創業以来、空気や水などのさまざまな地球の恵みを、人々の暮らしや産業にとって「なくてはならないもの」へと進化させて、社会に安定的に提供してきました。これからも豊かな自然とともに、未来の社会にとって必要となる新たな価値を創造し続けていきます。この想いを表紙から感じていただければ幸いです。



田村久美子
『yourscape “beyond the blue”』
oil on canvas, 110×85×4cm

長野県の自然豊かな環境で育ち、自然とともにあることの豊かさと厳しさは私の創作のもとになっています。どこにいても目は緑を追い求め、「自然をどのように見るか」いつしかその問いは制作への問いへと変わりました。「新たな風景画」を描き続けるなかで、私たちが生きる世界はあらゆる循環のなかにあり、自然とともにあることを今強く思うのです。

このたびエア・ウォーター様の理念に触れる機会をいただき、アートの観点から多く共感できることに驚きました。アートは自然と人をつなぐものであり、自然の美しさから想像し創造を始めることは喜びです。この作品が「地球の資源でもある空気と水」を感じられる作品として、自然に対する価値観を見つめ直すきっかけになれば幸いです。

編集方針

発行
2024年10月

対象組織
エア・ウォーター(株)およびエア・ウォーターグループ

報告対象期間
2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に2024年4月以降の活動内容などを含みます)

会計基準
別途記載がない限り、2018年度以前は日本基準、2019年度以降は国際会計基準(IFRS)による記載を行っています。

データの安全性検証
当社は、開示する情報に信頼性を付与するため、毎年、外部検証を受審しています。詳細はウェブサイトをご覧ください。

ガイドライン
編集にあたり、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」を参考にしています。



本統合報告書の位置付け

当社の情報開示における統合報告書の位置付けは以下のとおりです。



見直しに関する注意事項
本統合報告書に記載されている将来に関する見直しおよび計画に基づいた将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、リスクや不確定な要素などの要因を含んでいます。さまざまな要因の変化により、実際の業績が見直しと大きく異なる可能性があるため、全般的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

CEOメッセージ



今後も世の中になくってはならない
「Essential Company」として、
世界が抱える社会課題を解決する
という使命を果たしていきます。

代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

豊田 喜久夫

売上収益1兆円 その先へ

未来を語る前に、エア・ウォーターの歴史について最初にお話ししたいと思います。

戦前に北海道で創業した「ほくさん」、大阪で創業した「大同酸素」が1993年に合併、「大同ほくさん」が誕生し、北海道から九州までの産業ガス供給網が整いました。2000年、住友金属工業の子会社であった「共同酸素」との合併を経て、「エア・ウォーター」が発足。産業ガスの川上領域を有するメーカーポジションとなり、総合産業ガスメーカーとしての一歩を踏み出しました。

2000年からの10年間は産業ガス事業を中核にした会社にするため、三井化学より炭酸事業、住友商事から

水素事業を譲り受け、さらに神戸製鋼との合併事業である神鋼エア・ウォーターを通じてガスプラント技術を獲得し、産業ガス事業の基盤を作り上げました。

2010年には、より大きくビジネスを展開し成長するために「1兆円企業ビジョン」を打ち出し、それからの10年間、“第2の創業期”はひたすら売上1兆円を達成するため、産業ガスを中核とするグループ群を作ってきました。

2022年からは、“第3の創業期”として「地球環境」と「ウェルネス」という2つの成長軸を定め、「国内は収益力強化、海外で成長」の方針のもと、さらなる進化を目指しています。

2000年のエア・ウォーター発足からの23年間で売

上収益は4.6倍、営業利益は5.3倍に拡大、2022年度には売上収益1兆円を達成しました。この間に、地域社会との関係も深まり、社会からの期待とともに当社が果たすべき役割が変化したことを実感しています。

当社グループは、祖業である産業ガスから派生した関連事業をM&Aと設備投資で積み上げることで、エネルギー、医療、農業・食品へと事業領域を拡大してきました。現在では、すべてのセグメントが黒字であり、安定した当社独自の事業ポートフォリオを構築できたと自負しています。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として、中長期の成長投資を可能とする我々の最大の強みと言えます。今後は、産業ガス事業を海外領域と半導体分野で強

化しつつ、さらなる成長と社会への貢献を果たす新たなフェーズに入ります。

これまで当社は売上収益や利益額といったPL（損益計算書）項目を重視しながら成長してきましたが、株価やPBRの水準に対しては強い課題認識を持っています。2023年度、中長期のROE目標を10%から12%に変更しており、今後は、より一層、利益率やキャッシュ創出力、BS（貸借対照表）コントロールを強化するとともに、グループ会社の統合・再編や低採算事業の見直しなどの事業構造改革を推進します。2024年度のテーマは「経営の進化」です。収益性・資本効率性、人的資本投資、そしてガバナンスの強化を通じて企業価値向上を目指します。

「カーボンニュートラル」と「アグリ」領域で社会課題解決に貢献

近年、気候変動、エネルギー問題、食料問題など、さまざまな社会課題が山積しており、我々を取り巻く環境は日々、変化の速度を増しています。こうしたなかで、企業に対する社会的要請も一段と高まっていることを実感しています。

当社は2030年度に向けた長期ビジョン「terrAWell 30」において、「地球環境」と「ウェルネス」という2つの成長軸を定め、目指すべき企業の姿として「社会課題解決を通じた新たな企業価値の創造」を掲げました。

この長期ビジョンの背景にあるキーワードは3つの「100」です。高齢化の進行、健康寿命の延伸による「人生100年時代」への突入、そして「世界人口100億人」に向けた食料、水、エネルギーなどの資源の枯渇が懸念されます。これらの社会課題に当社の「100を超える製品・事業」でどのように向き合い、そして成長戦略へとつなげていくかがカギとなります。先行き不透明な時代において、このような社会課題と向き合いながら、当社の「多様な事業、人材、技術」を武器に、よりよい未来のための事業創造にチャレンジしていきたいと思えます。

当社は中長期的な注力テーマである「カーボンニュートラル」と「アグリ」領域で、社会課題解決に向けた新たな事業の創出を目指しています。いずれの領域も、基盤となるのは「産業ガス」です。

カーボンニュートラル達成のために、自社の温室効果ガス（GHG）排出量を減らす「責務」を果たすことと、製品・事業を通じて社会のGHG排出削減に「貢献」することの両面から取り組みを推進しています。（→P32）

特に、社会のGHG排出削減に「貢献」することは、当社にとって大きなビジネスチャンスであり、当社独自の攻めの取り組みと言えます。今後、拡大する脱炭素市場に対し、産業ガス事業で培った水素やCO₂回収をはじめとするGHG排出を削減する商材や技術・ノウハウを組み合わせれば、市場の先駆者になれると考えています。

一方、日本の農業は大きな転換期を迎えつつあります。食料安全保障や食料自給率の問題に加えて、異常気象により本州の作物が育ちにくくなっていることや、高齢化による農業の担い手不足といった課題があります。

また、インフレや円安などによる物価上昇なども含めて、食料事情は刻一刻と変化をしており、今後は産業として、成長する可能性が期待されます。当社は、農産地として大きなポテンシャルがある北海道にベースを持つ会社です。契約農家からの直接購入や、収穫などの農作業を機械化して代行するアグリサポート事業を伸ばすことで北海道での調達力を強化しています。また、志を1つにするアグリ関連の資本業務提携先との連携強化とともに、当社独自のガスを用いた鮮度保持技術、食品加工技術を磨くことで、今後、さらに深刻になるであろう食の課題に対応しつつ、事業としても成長させていきたいと考えています。

成長戦略実現のための継続的な投資と経営基盤強化

当社は、これまでM&Aや設備投資によって成長を実現してきました。「投資なくして、成長なし」、持続的な成長に向けて、今後も投資を継続すると同時に、グループ内の企業や事業を組み合わせ、経営資本（→P24）をより効率的にインプットし、シナジー創出をさらに加速させていきます。

私は会長に就任して以来、事業間のシナジー創出のために、M&Aで獲得した事業の統合・再編を進めながら組織改編を行ってきましたが、今後の成長戦略を実現するためには、さらなる経営基盤強化が必要となります。ガバナンス向上や経営管理の強化に加えて、技術開発によるイノベーション、注力分野を支える産官学連携、AI・DX戦略、人的資本投資への取り組みを強化し、グループ一体で経営の進化に向けて取り組みます。

「技術開発」と「産官学連携」の深化を図る

成長領域の拡大と新規事業の創出に向けては、技術開発がカギを握ります。現在、各事業グループ内に開発センターを配置し、それぞれ「半導体向け素材」「脱炭素エネルギー」「医療機器」「スマート農業」「プラント技術」を中心テーマとし、開発から事業化までを行っています。これとは別に、全社テーマとして3つの研究開発があります。

1つ目は、当社の基盤である「産業ガス」です。その

活用方法やアプリケーション技術を開発し、新たなガス需要を生み出していきます。2つ目は「海水」。社名の由来にもなっている海水から抽出するマグネシウムは無限の可能性を秘めており、世界の水に関する社会課題にも取り組んでいきます。そして3つ目は、当社が2020年に世界で初めて実用化した「歯髄再生医療」。乳歯などから採取する「歯髄」をどのように活用するかが現在のテーマです。さまざまな医療分野への応用研究を進めるなど、事業化・他領域への展開を目指して研究開発を進めています。

新たな事業創出を支える取り組みとして、産官学連携を強化しています。例えば、海外展開においては三井物産と、アグリ&フーズ分野では神明ホールディングス、ベジテック、デリカフーズホールディングスと連携。また、歯髄再生治療研究を行う「国際くらしの医療館・神戸」、ウェルネスに関わる新事業の創造、開発、発信拠点「エア・ウォーター健都」などで、オープンイノベーションを推し進めています。さらに2024年12月には北海道で自治体や大学、地元企業、スタートアップと連携する「エア・ウォーターの森」が、2025年にはカーボンニュートラルな地産地消エネルギーによる資源循環施設「地球の恵みファーム・松本」が開業予定です。今後、これらの拠点を軸に外部との関係を深めていき、社会課題の解決に貢献する新たな価値を創出する新事業につなげていきます。

AI・DXの積極的な推進と人的資本投資

先に2024年度のテーマとして「経営の進化」を挙げましたが、このためにAIなどデジタル技術の活用を通じたDXについても、スピードを上げて推進していきます。経営、事業、業務の各分野でAI活用などDXを積極的に推進し、業務効率の向上やデータドリブン経営により、生産性を改善するとともに、デジタルマーケティングや新たな事業創出にも取り組んでいきます。

また、人的資本投資も経営基盤強化を図るうえで非常に重要な要素です。人材確保のハードルが上がるなかで、従業員が「当社グループで働き続けたい」と思える環境整備が急務です。中長期的な賃金政策のもと、グループ全体の賃上げを積極的に推進しています。DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）への取り



組みの効果もあり、若手の抜擢も進み、女性管理職も着実に増加しています。その他、健康経営も含め、誰もがいきいきと働きやすい環境を整えるとともに、グループの成長を牽引する次世代経営人材の育成にも注力し、目指すべき「人的資本経営」につなげていきます。

世の中になくしてはならない「Essential Company」であり続ける

当社グループは「地球の恵みを、社会の望みに。」のパーパスのもと、今後も社会や人々の暮らしにとって“なくてはならない存在”、すなわち「Essential Company」を目指します。世界が抱える社会課題を解決し、人々の期待に応えていく。グループ一丸となって、この使命を果たしていきます。

当社には、企業統合やM&Aによって獲得し、長年にわたり培ってきた多様な事業と人材、技術があります。環境変化に強い経営基盤に加えて、地域やお客さま、事業パートナーとのつながりも十分にあります。これらのポテンシャルと、そこから生み出されるシナジーを最大限に発揮することができれば、当社にしかできない事業を通じた社会課題の解決が可能であると確信しています。

これからのエア・ウォーターの成長と進化、そして「Essential Company」を目指す姿にぜひご期待ください。

COOメッセージ



チャレンジする企業文化を根づかせ、
ブレークスルーを起こし、
多様な経営資源から事業シナジーを
発揮させることが私の役目です。

代表取締役社長
最高業務執行責任者(COO)

松林良祐

私が2023年4月に代表取締役社長・COOに就任してから、約1年半が経過しました。長期ビジョン「terrAWell30」の実現に向け、グループ丸となって「成長領域の拡大」「新規事業創出」「収益力強化」という方針のもと、成長戦略を実行していくことが私の役目です。ステークホルダーのみなさまのご期待に応えられるよう、引き続き、全力で務めを果たしていきます。

この1年半でCOOとして、グループ内の全事業の状況を確認してきました。これまでは規模の追求を優先し、事業を拡大させ、エア・ウォーター独自の安定的な事業ポートフォリオを築くことができました。一方で、株主や投資家のみなさまから当社の経営方針や成長戦略が複雑でわかりにくいというご意見もいただいております。株価やPBRの評価がついてきていないことに、強い危機感を覚えています。

当社グループのさらなる進化に向け、昨年来、収益性、資本効率性を重視した経営に転換してきましたが、その取り組みを今後一層、強化していきます。ガバナンスの向上とともに、注力分野であるデジタル・半導体関連、海外事業への成長投資を推進し、技術開発面の強化しつつ、事業間のシナジー創出への取り組みを進めます。

注力分野：

デジタル・半導体関連での
旺盛な設備投資需要を取り込む

当社の注力分野の1つとして、デジタル・半導体関連産業向けの事業を拡大しています。現在、国をあげて半導体生産基盤の強化が進められており、当社にとっても大きな成長の機会と捉えています。そのなかでも当社は顧客の半導体工場の建設から稼働、さらに設備増強から生産拡張のさまざまなフェーズをカバーし、半導体市場の成長に伴う幅広い需要を取り込んでいます。

当社にとって、大規模半導体工場の新增設に伴うガス、化学品や特殊ケミカルの供給が事業拡大の源泉となりますが、これらにとどまらず半導体工場に必要な機器・設備の納入、高純度ガス配管工事などに総合的に対応しています。さらに、材料マネジメントやロジスティクス、資源リサイクルなど半導体工場の運営を多面的にサポートすることで、他社との差別化を図っています。

注力分野：

インド、北米での展開と海外戦略

もう1つの注力分野として、海外事業の拡大を推し進めています。2013年から人口増や内需拡大で市場成長が著しいインド、次いで、2016年から世界最大の産業ガス市場でありイノベーションが盛んな北米をターゲットとして海外展開を開始しました。当社の強みは、長年培ったプラントエンジニアリングやオペレーションの技術、極低温技術などによって、省エネや低炭素・脱炭素、安定供給といった付加価値を提供できることです。これらを活かして、海外で新たに立ち上がる産業ガス市場に切り込み、海外市場でも競合他社と十分に戦える実力を有しています。深冷空気分離、吸着分離、また水素製造やその液化、炭酸ガスや希ガスの回収・精製から、低温機器、ガスアプリケーションにわたる技術をすべて自社で揃えている企業は、当社を含め数社にとどまります。加えてM&Aや設備投資によってターゲットとしている市場で事業基盤を整え、成長を加速させていきます。

現在、産業ガスで先行して海外事業の基盤確立を図っていますが、中長期的には海外においても社会課題を解決し、付加価値を創出していきたくと考えています。2023年度時点で9.8%の海外売上収益比率を、2030年度に20%まで引き上げることを目標としています。

海外事業基盤の強化として、2023年度に海外での事業展開を推進・統括するグローバル&エンジニアリンググループを新たに設置。また、グローバルマネジメント部を改組し、企画、財務・経理、人事、法務・コンプライアンス、DXなど各機能をグローバルに一元化し、マネジメントの高度化を図るとともに、事業目標の達成支援と人材育成に取り組んでいます。外部人材の登用も含め、今後3年間で150名のグローバル人材育成、獲得に向けて、さらなる体制強化を進めているところです。

技術開発体制とシナジー創出

従来、当社の技術開発体制はマーケットのニーズを掘り起こす事業部門と開発部門が分かれており、開発から事業化までに時間がかかっていることが課題となっていました。そこで、2023年に各事業部門のもとに開発センターを設置し、マーケティングから開発までを事業グ

グループが責任を持つ体制に変えました。また、2024年には全社の開発を管理・推進する技術戦略部、知財戦略部を社長直轄とし、グループ全体の技術プラットフォームとして、各事業の開発支援を行うとともに産官学連携を促し、事業開発のスピードを加速しています。

当社の製品・サービスの特徴は、ガス・化学品をお客さまに供給することによって、お客さまの生産性や環境特性、安全性を向上することです。一つひとつの製品には競合他社と差別化が難しいコモディティなものもありますが、お客さまのニーズ、使用条件などを深く理解し、最適な条件や性質・状態で安定的に供給することにより、唯一無二の製品に仕上げていく。まさに、当社のパーパスである「地球の恵みを、社会の望みに。」を体現することが差別化につながっています。

これまでも「V1」*「VSU」*「電磁鋼板用酸化マグネシウム」など、新しい市場を創出、リードする製品を生み出してきました。この新たな開発体制で社会に貢献できる、新たな製品創出を加速させていきます。

*V1：高純度窒素ガス発生装置

*VSU：高効率小型液化酸素・窒素製造装置

新製品創出の取り組み例

半導体	<ul style="list-style-type: none"> ■前工程 特殊ケミカル ■後工程 封止材
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> ■バイオメタン / 液化バイオメタン ■バイオメタン由来グリーンH₂ ■CO₂回収装置
ガスアプリケーション	<ul style="list-style-type: none"> ■雰囲気抑制・低温技術による食品鮮度保持

人的資本投資の拡大

私は、事業戦略と人材戦略は企業経営の両輪と考えており、当社が持続的な成長を続けていくうえで人的資本投資は必要不可欠です。

産業ガス業界は競合他社との差別化が難しく、顧客ニーズにきめ細やかな対応ができる従業員の能力と技術こそがポイントになると考えています。今後も、開発・設計・オペレーションのプロフェッショナルを育成していくことが重要であり、強化していかなくてはなりません。人材育成施策の強化や処遇の向上に、さらに積極的に取り組んでいきます。

最も有効な人材育成手段は、従業員にチャレンジの場を提供し、ブレークスルーを促すことだと考えています。単なる合理化・効率化だけでなく、お客さまの要望にきめ細やかに対応するなかで、潜在ニーズを感じ取り、現場でブレークスルーを起こしてきたのが当社の強みです。あらためて「チャレンジする企業文化」を会社に根づかせていきたいと思っています。

財務戦略

資本効率向上に向けて

当社グループでは、持続的な成長を通じた中長期的な企業価値の向上のため、財務の健全性を維持しながら資本効率性と収益性の双方を追求しています。2023年12月に中長期のROE目標を10%から12%以上に変更しましたが、この達成に向け必要な施策を実行してまいります。

各事業部門では事業利益率の向上に加えて、ROICやキャッシュ創出力強化に向けて業績管理制度を刷新、モニタリングを適切に行うことで、全社の資本効率の向上につなげていきます。また、2023年度に続いて、すべての事業でサービスに見合った価格マネジメントを徹底するとともに、継続的に生産性改善を推進し、全体の収益力強化を図ってまいります。

さらに、各事業部門に適正な生産量の確保、適切な在



庫コントロール、アセットライト、DXや省人化技術を活用した事業運営の効率化や合理化などにも取り組んでいきます。これら一連の資本効率の向上のための施策を通じ、さらなる営業キャッシュ・フローの拡大を目指しています。

財務の健全性としては、現在の中期経営計画におけるネットD/Eレシオの目標レンジ0.8~1.0倍を財務規律目標として維持してまいります。一方、政策保有株式については、市場への影響などに配慮しつつ、縮減を加速させ、資本効率を向上していく方針です。コーポレート・ガバナンス基本方針に従い、中長期的な視点に立った保有意義や合理性を検証した結果を年1回の取締役会において報告しています。

成長投資とキャッシュアロケーション

当社グループでは、営業活動などから創出されるキャッシュ・フローについて、財務の安全性を考慮したうえで、M&A、設備投資、研究開発、人的資本投資など中長期的な企業価値の向上に資する成長投資を中心に活用しています。2022年からの3か年中期経営計画期間では、主として、インド・北米での産業ガス事業の強化と、国内半導体産業向け事業の拡大に集中的に投資しています。

なお、個々の投資案件の検討に際しては、投資委員会

において、採算性、資本効率性、投資回収期間と合わせて、当社にとっての戦略的意義、地政学や為替などのリスクとそれに向けた対策を審議、検証しています。M&Aに関しては、PMI（M&A成立後の経営統合プロセス）計画なども考慮したうえで案件を厳選、投資実施後も投資回収のモニタリングとして評価指標を設け、投資対効果を定期的に検証しています。

また、株主還元については配当性向30%を基準とし、安定的な配当を目指しています。なお、2023年度は年間配当額64円、配当性向32.9%となり、これまでの20年間で8倍を超える配当金の増加を実現しました。今後もキャッシュ創出力を高めることで、株主還元強化を実現していきたいと考えています。

結びに

私のCOOとしての今後の主たる役目は、当社グループを進化、成長させ、企業価値の最大化を実現していくことです。世の中になくなくてはならない、安定的な当社独自の事業ポートフォリオを通じて、社会課題の解決に向けた事業創出に引き続き取り組んでいくことで、我々の存在意義を高めていきます。

従業員、お客さま、取引先、そして株主・投資家のみなさまなど、さまざまなステークホルダーとのオープンな対話を積極的に進め、多くの学びや気づきを経営に取り込むことで、社会のニーズに応え続けていかなければならないと考えています。

企業価値を持続的に高めていくために、グループガバナンスの高度化、戦略推進の加速に加え、株主・投資家のみなさまに対し、経営方針や中長期の成長戦略、進捗状況、成果について、より積極的にコミュニケーションを実施してまいります。

当社はこれからも「社会課題解決を通じた新たな価値創造」のビジョンのもと、事業活動を通じてより豊かな社会の実現に貢献できるよう邁進してまいります。

今後とも一層のご理解・ご支援をよろしくお願いいたします。

成長の軌跡と事業ポートフォリオの変遷

30年間のCAGRとして売上収益6.5%、営業利益7.3%の成長を実現

エア・ウォーターは、1993年、2000年の2度の合併を経て発足しました。

2000年以降の「第1の創業期」には、産業ガスメーカーとして確固たる基盤を確立。

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、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。

1993年の大同ほくさん発足からの30年間におけるCAGR（年平均成長率）は売上収益で6.5%、営業利益は7.3%に達し、資本効率性を高めながら事業を拡大してきたことで、2010年以降はROEも安定的に10%水準を保つことができています。

「第3の創業期」にあたる2022年度以降は、当社グループの強みである「多様な事業、人材、技術」を掛け合わせることで生み出されるシナジーによって、社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造を目指しています。

2022—第3の創業期

社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造を目指す

2023年度
売上収益^{※1}
1兆245億円

2023年度
営業利益^{※2}
683億円

2023年度
ROE
9.7%

2010—第2の創業期

1兆円企業を目指し事業領域をさらに拡大
当社独自の安定的な事業ポートフォリオを確立

4,718億円

330億円

2010

2022 2023

2000—第1の創業期

総合産業ガスメーカーとしての基盤を確立
同時にM&Aにより事業領域を拡大

2000
共同酸素と合併
エア・ウォーターが発足

2,208億円

7.0%

2000

1993—

2度の合併を経て
強靱な総合産業ガスメーカーに

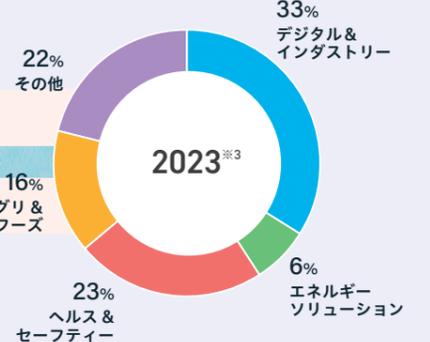
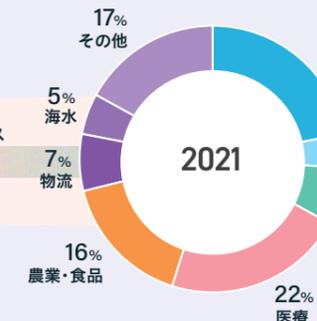
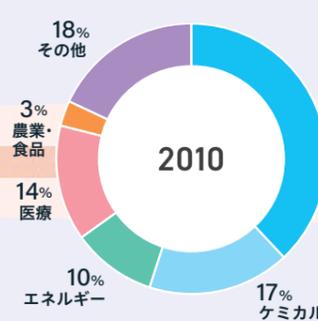
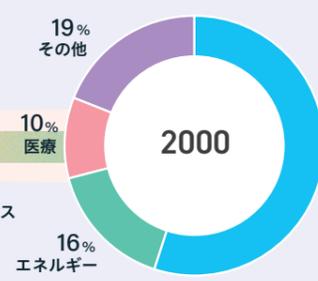
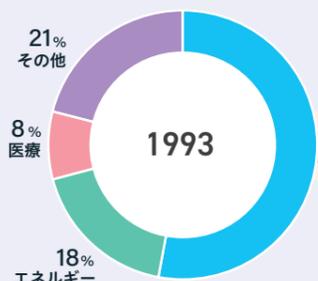
1993
ほくさんと大同酸素が合併

1,554億円

2.2%

53億円

1993



(注)円グラフは事業別売上構成

※1 2018年度までは売上高（日本基準） ※2 2018年度までは経常利益（日本基準）（2019年度より国際会計基準を適用）
※3 2022年度第1四半期にセグメント区分の変更を行い、産業ガス、ケミカルはデジタル&インダストリー、エネルギーはエネルギーソリューション、医療はヘルス&セーフティ、農業・食品はアグリ&フーズ、物流、海水はその他に表示

価値創造の歴史

エア・ウォーターは、歴史も文化も異なる「ほくさん」「大同酸素」「共同酸素」の3社が、産業ガスを通じて人々の暮らしや産業を支えるという使命と意義のもとで結ばれ、2000年に発足しました。以降、産業ガスを基軸にM&Aを通じて事業領域を拡大。これまで培ってきた多様な事業や人材、技術は当社グループが社会課題解決に貢献し、持続可能な成長を実現するための源泉となっています。

1929年—創業3社の歴史 「酸素をつかう者たち」が使命を持って会社を立ち上げた時代

北海道酸素 1929年 設立：札幌市（1966年に社名を(株)ほくさんに変更）

当時流行したスペイン風邪で十分な酸素供給が行き届かない惨状の中で、人命を救い、北海道の発展に尽くすため、北海道酸素を設立。



現在につながる事業

- ・ 医療用ガス供給
- ・ 家庭用LPガスの販売
- ・ 液体窒素を使った冷凍食品の製造

大同酸素 1933年 設立：大阪市

戦前、軍需産業へ優先的に回されていた酸素を自ら作って調達するため、活気あふれる大阪の中小企業家たちが団結し、大同酸素が発足。



現在につながる事業

- ・ 窒素ガス発生装置「V1」の開発
- ・ エレクトロニクス向けガス供給
- ・ 海水事業への資本出資

共同酸素 1962年 設立：和歌山市（住友金属工業(株)現日本製鉄(株)の子会社）

高度経済成長期、激増する製鉄需要に対応するため、住友金属工業は自社製鉄所への酸素供給を専業とする子会社である共同酸素を設立。



現在につながる事業

- ・ 国内製鉄所向けガス供給
- ・ 機能化学品の製造

2000年

大同ほくさんと共同酸素が合併「エア・ウォーター」誕生

1993年

ほくさんと大同酸素が合併大同ほくさんに

事業エリアが拡大
×
多角化の素地が整う

全国に広がる
事業ネットワーク
×
多様な技術・人材・
企業文化が融合

2000年—2021年

産業ガスメーカーとしてのポジションを確固たるものにし、M&Aにより医療、農業・食品などの事業領域を拡充

産業ガスの基盤強化



- | | |
|------------------------|----------------------|
| 2002年 炭酸ガス・水素供給事業開始 | 2008年 半導体・電子材料商社事業開始 |
| 2002年 空気分離プラント製造技術開始 | 2018年 半導体向け機器装置事業開始 |
| 2004年 ガス供給の空白地にVSU®を設置 | |
| 以後18年間で国内22拠点を整備 | |
| ※高効率小型液化酸素・窒素製造装置 | |

生活系の製品・サービスを拡充



- 2002年 ハム・ソーセージの製造事業開始
- 2003年 病院設備工事・受託滅菌・SPD事業開始
- 2007年 製塩事業（(株)日本海水）開始
- 2011年 歯科医療事業開始
- 2012年 飲料製造受託事業を開始
- 2016年 衛生材料事業（川本産業(株)）開始

2022年—現在

売上収益1兆円企業へ、多様な事業領域の方向性を「地球環境」と「ウェルネス」に統合し、社会課題解決に貢献する事業活動を通じて、持続的成長を目指す

経営の進捗



- 2022年度**
- ・ 売上収益1兆円を達成
 - ・ 2030年に目指す姿「terrAWell30」発表
 - ・ CO₂排出量削減目標を上方修正
 - ・ TCFD提言への賛同

- 2023年度**
- ・ 売上収益・営業利益とも過去最高を更新
 - ・ 北海道自治体向け寄付制度「ふるさと応援Hプログラム」を開始
 - ・ 国内大手のアグリ事業者と4社協業開始

海外事業の本格化

- インド**
- ・ SAIL社向けオンサイトガス供給受注
 - ・ 自社製造拠点をチェンナイに建設
- 北米**
- ・ NY州でオンサイトガス供給受注
 - ・ 米国ヘリウム供給事業取得
- 高出力UPS（無停電電源装置）**
- ・ データセンター市場の成長に伴う大型案件を受注



欧州3社



インド1社



【インド】

- 2013年 現地産業ガス会社に出資し進出
- 2019年 ガスメジャー同士の合併に伴い、オンサイトガス供給事業を含む産業ガス供給事業を取得

東南アジア14社



北米9社



【北米】

- 2016年 極低温機器工場を取得
エンジニアリング事業で進出
- 2022年 現地産業ガス会社を取得
産業ガス供給事業を開始

価値創造プロセス

Our Purpose 地球の恵みを、社会の望みに。

当社グループは「地球の恵みを、社会の望みに。」のパーパスのもと、産業ガスを基軸に、人々の暮らしや産業になくてはならない事業を展開してきました。成長領域であるデジタル・半導体関連と海外展開でキャッシュ・カウである産業ガス事業の基盤を固めるとともに、多様な事業ポートフォリオによるシナジー創出・インキュベーションをさらに強化・推進していきます。また、カーボンニュートラル、アグリ領域を中心に、社会課題解決を通じた新たな事業を創造し、サステナブルビジョン「地球、社会との共生による循環型社会の実現」を目指しています。



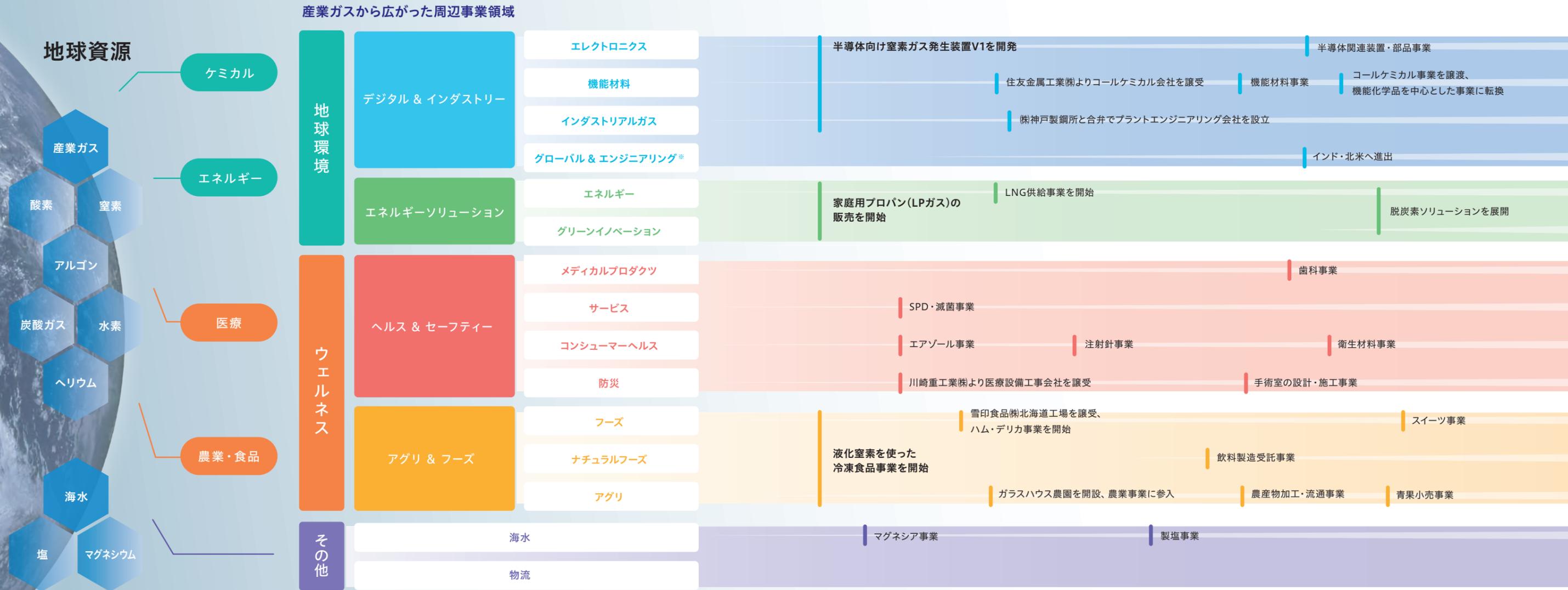
「産業ガス」の強固な収益基盤 + 社会に不可欠な事業群

マテリアリティ

- 資源循環の実現
- 環境影響物質の抑制
- 気候変動への対応
- 地域社会との共存共栄
- ウェルネス (健やかな暮らし)
- 働く人々の Well-beingの実現
- グループガバナンスの強化

価値創造の原動力 M&Aによる業容拡大と多様な人材

エア・ウォーターのM&Aは「足し算」ではありません。対象会社の組織風土や人材、技術などの資産を既存事業と融合させる「掛け算」で、新しい価値創造を実現してきました。また、産業ガスのコア技術やエリア、ビジネスモデルなどの関連性に着目した「関連型多角化」を進めたことで、マネジメントの共通化や事業間のシナジーが生み出しやすくなり、高シェア製品・サービスの維持、創出が可能となりました。



2000年以降の累計M&A社数



さまざまな文化・価値観が融合した組織風土が醸成

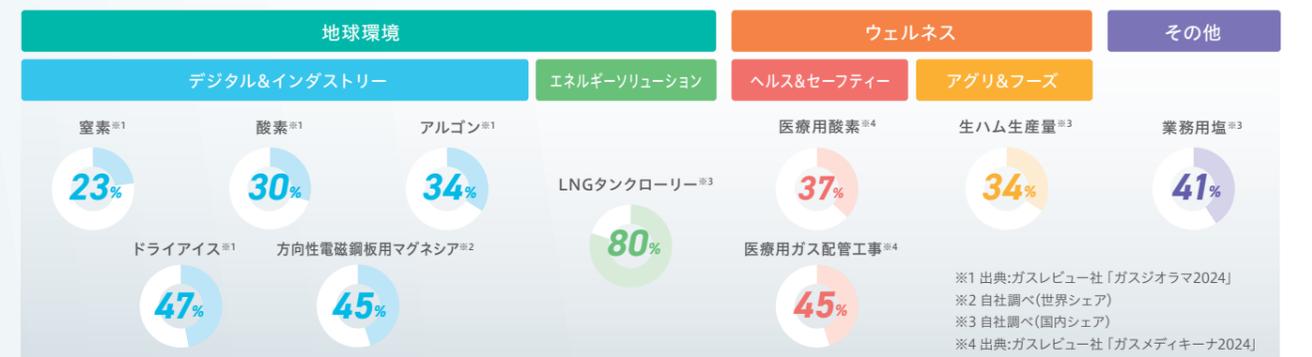
M&Aによってグループ入りした各社事業の強みはもとより、多様な経験や能力を持つ人材を活かしてきました。

グループ従業員数	海外従業員数	エンジニアリング人材	グループ研究開発人員
20,348名	3,471名	629名	298名

(2024年3月末時点)

大手企業のノンコア事業などを低コスト・低リスクで取り込み、既存事業とのシナジーを創出してきました。設備投資や統合再編などにより競争力により磨きをかけています。

幅広い事業領域で高シェアを保持



経営資本

当社グループの企業価値創造に向けて、産業ガスを基盤とした安定したキャッシュ創出力のもと、経営資本を戦略的に強化・活用していきます。

財務資本

成長領域への投資を可能にする、安定したキャッシュを創出する財務基盤

営業キャッシュ・フロー (2023年度実績)	796億円
株主資本※ (2023年度末)	4,886億円
有利子負債 (2023年度末)	4,433億円
ネットD/Eレシオ (2023年度末)	0.77
格付(JCR) (2024年9月30日現在)	AA-

※親会社の所有者に帰属する持分

知的資本

顧客ニーズや需要変化に対応し、最適なソリューション提供を実現するガス・エンジニアリングなどの技術力

当社グループの特許保有件数 (2024年3月31日現在 / 出願中のもの含む)	1,918件※
オープンイノベーション拠点 (2024年12月に開設予定の拠点を含む)	4拠点

※国内1,285件、海外633件(27か国、グループ会社41社、他社との共同保有特許含む)

社会関係資本

オープンイノベーションを推進する産官学連携産業ガス事業で築いた地域密着のネットワーク

産官学連携	269件
「ふるさと応援H(英知)プログラム」での寄付	18市町村(事業)

設備資本

産業ガスの安定供給と地産地消を可能にする、全国各地のガス製造拠点あらゆる事業を支える全国各地の物流拠点

設備投資額 (2023年度実績)	733億円
国内拠点	704拠点
内、物流拠点	100拠点
内、産業・医療用ガスの安定供給体制 (VSUプラント)	22拠点
内、研究開発拠点	38拠点

人的資本

当社グループの成長を実現する人材

グループ全体の従業員数 (2023年度末)	20,348名
内、グループ研究開発人員 (2023年度末)	298名
内、エンジニアリング人材 (2023年度末)	629名
内、女性管理職比率 (2023年度末) ※単体	5.5%
内、リーダークラス (主事層) 女性比率 (2023年度末) ※単体	24.0%

自然資本

当社グループの事業に必要な空気、家畜ふん尿などの資源、エネルギー、水など

エネルギー使用量(電気) (2023年度実績)	3,744百万kWh
水使用量 (2023年度実績)	193百万m ³

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	機会とリスク	関係性の高い事業領域	関連するSDGs
1 気候変動への対応	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> バイオマスを利用した地産地消型エネルギー供給システムの構築 石油系エネルギーから低炭素エネルギーへの転換と関連機器の提供 次世代燃料(水素、液化バイオメタン)など脱炭素ソリューションの提供 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 化石燃料の使用やCO₂排出の規制強化 エネルギー転換による既存エネルギー市場縮小や需要減少 高潮や洪水など自然災害の激化による生産活動・物流機能への影響 	● ● ● ● ●	7, 9, 11, 12, 13
2 資源循環の実現	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 排出物の回収・精製・浄化システムなどの提供(CO₂回収・固定化を含む) リサイクル・再利用の促進による廃棄物の削減や資源化 廃棄物に関わる循環型サプライチェーンの構築(食品廃棄物、家畜ふん尿などの処理システムなど) <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理に関する規制強化と処理コストの増大 資源枯渇、人口増加などによる環境問題、環境リスクの広がり 	● ● ● ● ●	6, 11, 12, 13
3 環境影響物質の抑制	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 排ガス精製装置、水処理設備や排煙・排水・土壌浄化処理製品の提供 飲料容器・包装資材における代替プラスチックの使用 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 濁水や水質悪化による原料調達、生産活動への影響 化学物質関連の規制強化に伴う対応コストの増大 プラスチック規制の強化 	● ● ● ● ●	6, 11, 12, 13, 14, 15
4 地域社会との共存共栄	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然災害リスクの最小化に貢献するソリューションの提供 下水道など社会インフラ・システムの整備に貢献する製品・サービスの提供 地域の雇用創出と経済振興に貢献する事業の創出 スマートファクトリー・スマート農業のニーズ拡大 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口減少(少子高齢化)と都市集中に伴う地域経済の衰退 自然災害による被害の甚大化 社会インフラの老朽化に伴う運用・維持コストの増大 	● ● ● ● ●	2, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 13
5 ウェルネス(健やかな暮らし)	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療の高度化や遠隔化に貢献する製品・サービスの提供 セルフメディケーションを可能とする製品・サービスの提供 おいしく、かつ安心・安全・健康に貢献する食材の提供 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 超高齢化と健康寿命の延伸に伴う医療費の増大 生活習慣病などの慢性化や複雑化をはじめとした疾病構造の変化 	● ● ● ● ●	2, 3, 8, 12
6 働く人々のWell-beingの実現	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ICTを活用した働き方改革やワークライフバランスの推進 従業員のキャリア形成とダイバーシティ経営の推進 従業員が心身ともに健康で安心して働ける職場環境づくりの推進 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切な対応を実施しない場合の労働生産性の低下や優秀な人材の流出 従業員の健康逸失リスク 事業展開のグローバル化に伴う従業員の価値観の多様化 	● ● ● ● ●	3, 4, 5, 8, 10, 11, 16, 17
7 グループガバナンスの強化	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 子会社の統合再編による内部統制機能の強化 コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化 透明性向上によるステークホルダーとの信頼性の向上 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 コンプライアンス違反による社会的信用の失墜 M&A・事業拡大に伴うリスク管理の機能不全 	● ● ● ● ●	8, 16, 17

● 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(物流/海水/グローバル&エンジニアリング/電力)

2030年度に目指す姿 = terrAWell30

Our Purpose

地球の恵みを、社会の望みに。

「Terra」はラテン語で「地球」、「Well」は「Wellness (ウェルネス) = 健やかな暮らし」。「terrAWell30」には、「Terra(テラ)とWell(ウェル)をAW(エア・ウォーター)が「つなぐ」という思いを込めています。



「terrAWell30」のコンセプト

エア・ウォーターグループは、気候変動や超高齢化といった社会課題を踏まえた2030年に向けた2つの成長軸である「地球環境」と「ウェルネス」に沿って、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を図っていきます。エア・ウォーター発足

からの約20年間で獲得した経営資源である「多様な事業、人材、技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって、「社会課題の解決を通じた、新たな企業価値の創造」を実現し、経済価値と社会価値を両立した企業価値の最大化を目指していきます。

資本効率性への取り組み

グループ一体経営の追求により、グループ経営資源の全体最適化を図ることで資本効率の向上を目指します。

ROE 12%以上

ROIC 8%以上

収益性の向上
営業利益 **1,600** 億円
売上収益営業利益率: 10%

主要非財務指標
GHG 排出量 **30%** 削減
(2020年度比)
廃棄物リサイクル率 **80%**
(2021年度65%)
水使用量原単位 **10%** 削減
(2021年度比)



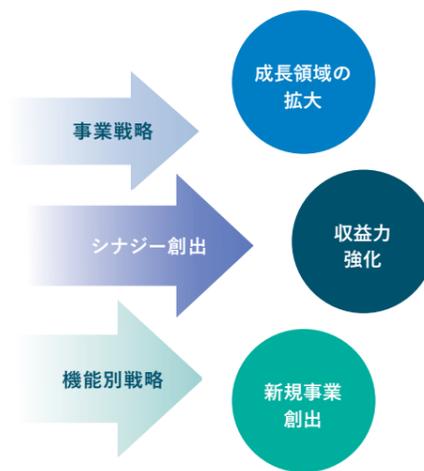
事業拡大
売上収益 **1兆6,000** 億円
うち海外売上収益比率: 20%

- 目指す社会
- 脱炭素
 - 資源循環
 - 人と自然の共存
 - スマート社会
 - 健康長寿

terrAWell30 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ります。

グループ経営資源の最適化	
経営基盤	基本施策
事業基盤	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業を拡大し成長を牽引 事業間の融合による基盤事業の進化 地域事業での新規事業創出
技術	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発・エンジニアリング資源の結集・活用
人材	<ul style="list-style-type: none"> 人を活かす経営
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> グループ戦略機能の強化 データ経営(DXの推進)/物流機能/調達機能/ESGの取り組み
投資・財務	<ul style="list-style-type: none"> 成長と投資の好循環



成長戦略の進展

terrAWell30の実現に向けて、デジタル・半導体関連、海外産業ガス分野で中期的な成長を目指すとともに、カーボンニュートラル、アグリを注力テーマに社会課題解決に貢献する新規事業創出に取り組みます。

- 成長領域の拡大**
 - FOCUS 1 デジタル・半導体関連** (→P28~29)
ガスの安定供給に加え、トータルソリューションを提供
 - FOCUS 2 海外産業ガス** (→P30~31)
インド 「ガス製造・供給インフラの拡充」と「鉄鋼向けオンサイトガス供給」を両輪で推進
北米 「産業ガス供給インフラの拡充」と「低温機器技術の強化」を成長ドライバーに
- 新規事業創出**
 - FOCUS 3 カーボンニュートラル** (→P32~35)
カーボンニュートラルを成長に取り込み、サステナブルな社会の実現を目指す
 - FOCUS 4 アグリ** (→P36~37)
多様な事業基盤とアライアンス強化により農業・青果流通の課題を解決

FOCUS 1

デジタル・半導体関連

— ガスの安定供給に加え、トータルソリューションを提供

国内において、半導体生産基盤の強化が進められており、今後の市場拡大が期待されています。当社グループの大きな成長機会と捉え、過去最大規模の設備投資を実行しています。半導体工場の新規建設から稼働、生産拡大を目的とした設備増強などのさまざまなフェーズをカバーし、市場の成長を需要として取り込むビジネスモデルを活かして、デジタル・半導体関連事業のさらなる拡大を目指します。

強み 1

半導体工場への高純度ガスの安定供給

祖業の産業ガス分野の技術を最大限に活かした、半導体製造に欠かせない高純度ガスの安定供給が顧客から高い評価を受け、最新大型空気分離プラント「V1D」を中核設備として、オンサイトガス供給を行っています。また、今後の需要拡大に向け、ガス供給プラントの投資を加速していきます。



大規模半導体工場の新設・増強にあわせて過去最大のプラント設備投資を実施

先端ロジック半導体の製造工場が国内に立地するとともに、メモリやセンサなどの分野でも、設備投資が活発化している業界動向を受けて、大型深冷空気分離プラントの設備投資を積極的に実行。ガスメジャーとも競合しながら、新規取引先の開拓に向けて活動中。

既存(中規模)半導体工場の改修・増強にあわせて受注増加

既存半導体工場に対しても生産設備の増強が図られていることに加え、エッジPCや生成AI技術の進展などにより半導体需要が回復の兆しをみせています。こうした業界動向を受けて、窒素ガス発生装置「V1」の提案に注力し、過去5年平均の2倍に受注が増加。

強み 2

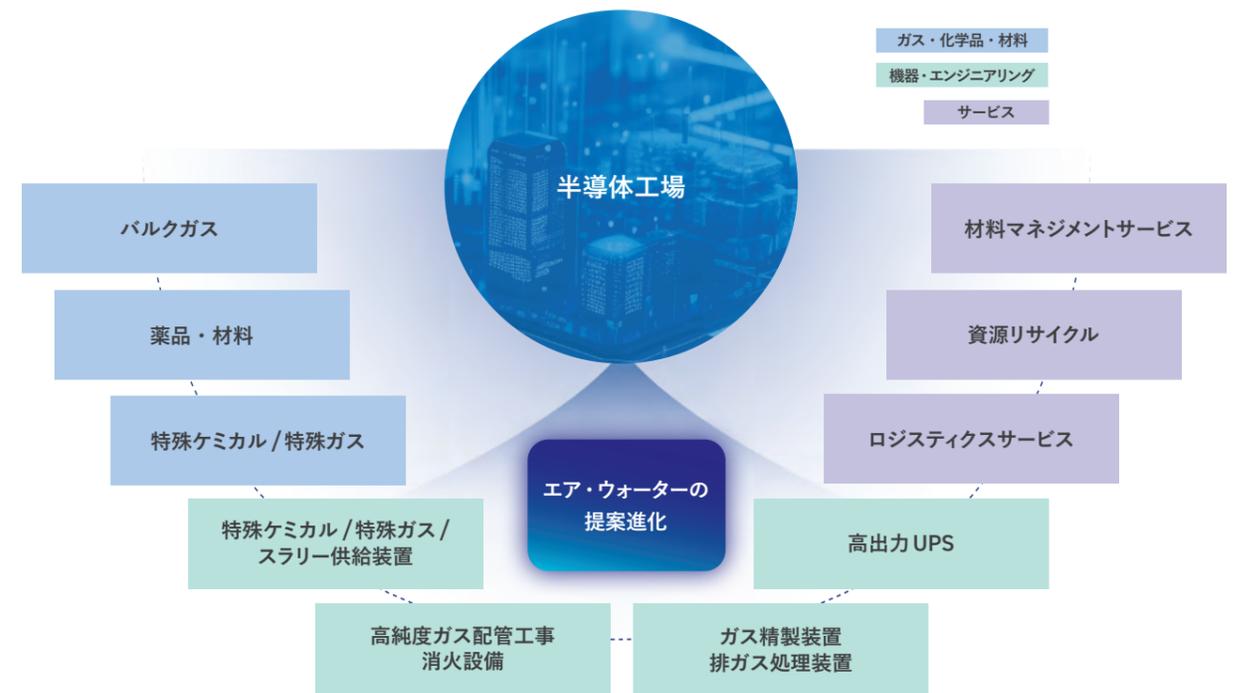
半導体製造を支える製品・サービスをトータルソリューションとしてワンストップで提供

当社は、単なるガス供給にとどまらず、ガス供給管理、設備メンテナンスなど分散しがちな各工程を、トータルソリューションとしてワンストップでサービスを提供しています。

そして、ガスのみならず、特殊ケミカル、化学品など半導体製造に必要な材料の安定供給からさらに進化を遂げ、材料マネジメントやロジスティクス、静脈資源リサ

イクルなどのサービス提供により半導体工場の運営をサポートしています。

また、必要な機器・設備の納入、高純度配管敷設工事など、半導体工場の建設から安定稼働に欠かせない製品・サービスを提供。半導体製造をあらゆるフェーズでサポートし、効率的な半導体製造に向けトータルに貢献します。



当社グループは、幅広い製品・サービス群によって、半導体工場の建設から稼働、さらに設備増強から生産拡大のさまざまなフェーズをカバーし、半導体市場の成長を需要として取り込むビジネスモデルを構築しています。

工場建設時には、当社が自社設備としてガスプラントや倉庫を建設する一方で、配管・機器などは顧客設備と

して敷設します。工場の完成後、ガスや特殊材料、ケミカルを供給すると同時に、材料のマネジメント、物流と資源リサイクルのサービスを提供します。加えて、工場の拡張などにより、当社が顧客をサポートする機会が増加していく仕組みです。

FOCUS 2

海外産業ガス

— インドでは「ガス製造・供給インフラの拡充」と「鉄鋼向けオンサイトガス供給」を両輪で推進
北米では「産業ガス供給インフラの拡充」と「低温機器技術の強化」を成長ドライバーに

当社グループの海外展開は、産業ガス事業の強化および成長性追求の一環です。産業ガスのビジネスはプラントを設置した顧客や地域と共存する形で、継続的に事業発展することが可能であり、当社グループのキャッシュ・カウとしての役割が期待できます。そこで、2013年から人口増や内需拡大で市場成長が著しいインド、次いで、2016年から世界最大の産業ガス市場でありイノベーションが盛んな米国をターゲットとして海外展開を開始しました。

海外展開の考え方

当社の海外展開に向けた戦略は、産業ガスサプライチェーンの各フェーズで長年培ったプラントエンジニアリング技術や極低温技術、プラントオペレーション技術などに、省エネや低・脱炭素、安定供給といった付加価値を合わせ、新たに立ち上がる産業ガス市場に切り込んでいくことです。当社は、これらの技術に関して、海外市場でも競合他社と十分に戦える実力を有しています。かつ、深冷空気分離、吸着分離、液化、炭酸ガスや希ガスの回収・精製、水素製造、低温機器、ガスアプリケーションなど産業ガスに関わる技術をすべて自社でそろえることが可能な数少ない企業の1つです。加えて、

大規模なM&Aや設備投資による、ターゲット市場でのインフラの早期構築により、成長を加速させています。

さらに、主要顧客となりうる鉄鋼、半導体、脱炭素などの分野は市場変革期を迎えており、さらなる技術革新が求められるグリーンフィールドになりつつあります。また、この分野は各国の政府が自国産業の強化・拡大、経済安全保障の確保に向け、戦略的に取り組んでおり、当社にとっても多くの事業機会が存在します。中長期的には、海外においても社会課題を解決し、付加価値を創出していきます。

保有する技術			ターゲット
つくる	はこぶ ためる	つかう	
<p>プラントエンジニアリング 大・中・小の深冷空気分離プラント 水素発生装置・液化装置</p>	<p>液体水素用タンク/トレーラー 移動式水素ステーション</p>	<p>医療・食品用フリーザー 医療・パイオ用冷凍保存容器</p>	<p>半導体</p>
<p>オペレーション&メンテナンス</p>	<p>貯槽・容器液化ガス・LGCなど</p>	<p>炭酸ガス関連機器 ドライアイス製造・水処理</p>	
<p>精留分離、吸着分離、ガス回収技術</p>	<p>真空断熱技術・低温機器製造ノウハウ</p>	<p>ガスアプリケーション</p>	<p>脱炭素・水素エネルギー</p>

インド

インドでは、内需主導の旺盛な産業ガス需要の獲得に向けた「ガス製造・供給インフラの拡充」と「鉄鋼向けオンサイトガス供給」を成長戦略として、飛躍的な成長を目指します。

現在、南部チェンナイに液化ガス製造工場とシリンダー充填工場を建設中であり、今後、稼働予定です。これに先立ち、2024年4月には、デリー近郊ファリダバードにシリンダー充填工場を完成させ、稼働を開始しました。今後は、北部、西部の需要獲得に向けて、同エリアに液化ガス製造・供給インフラの拡充を進めます。

さらに鉄鋼向けオンサイトガス供給では、2023年、インド国営鉄鋼公社SAIL社のドゥルガプル製鉄所でのガス供給を受注しました。1,250トン/日のオンサイトガス供給プラントを建設、2025年度以降稼働予定です。この受注により、インド大手高炉メーカー4社のうち、3社への供給体制が整います。インド政府は2030年までに粗鋼生産量を3億トンに引き上げる目標を掲げており、今後もオンサイト案件の獲得による事業拡大を進めます。



北米

米国では、市場成長エリアである東海岸を中心に、「ディストリビューターや産業ガス事業のM&Aによる商権や拠点の獲得」と「ガス製造・供給インフラ拡充」「半導体工場やグリーン化学品工場の新設に伴う大規模オンサイトガス供給」を成長戦略として、産業ガス事業の成長を目指します。

現在、ニューヨーク州において、オンサイト兼液化ガス製造プラントの建設を開始しており、2026年度以降に稼働予定です。プラント建設地近隣では、半導体工場の新設なども計画されており、このプラントをバックアップ拠点として周辺のオンサイトガス供給案件の獲得を進めます。2024年度

は、さらに数基のプラント投資判断に向けて交渉中です。加えて、今後のFC商用車の普及に伴い期待される水素需要の拡大に向けて、グリーン液化水素や、液化水素輸送・貯蔵機器の製造販売に取り組み、新たに創出されるガス・機器需要の獲得も進めています。2024年度は、商用FCトラックメーカー向けに移動式液化水素リチャージャーを受注しました。今後は、「産業ガス供給インフラの拡充」と、「低温機器技術の強化」を成長ドライバーとして、世界最先端の北米市場で飛躍的な成長を目指します。



FOCUS 3

カーボンニュートラル

カーボンニュートラルを成長に取り込み、サステナブルな社会の実現を目指す

当社グループは、地球環境問題への対応を「企業の社会的責任」として捉えるだけでなく、持続的な成長につなげていくために、自社の温室効果ガス（GHG）排出量を減らす「責務」と、自社製品・事業を通じた社会のGHG排出削減への「貢献」の両面から取り組みを推進しています。

特に社会のGHG排出削減への「貢献」は、当社グループの重要な成長戦略として捉えており、その取り組みを加速させていきます。

責務

エア・ウォーターグループのGHG排出量削減 (Scope 1, 2)

- ・ 2030年度までに30%削減 (2020年度比[※])
- ・ 2050年までにカーボンニュートラルを実現

貢献

自社製品・事業を通じた社会のGHG削減

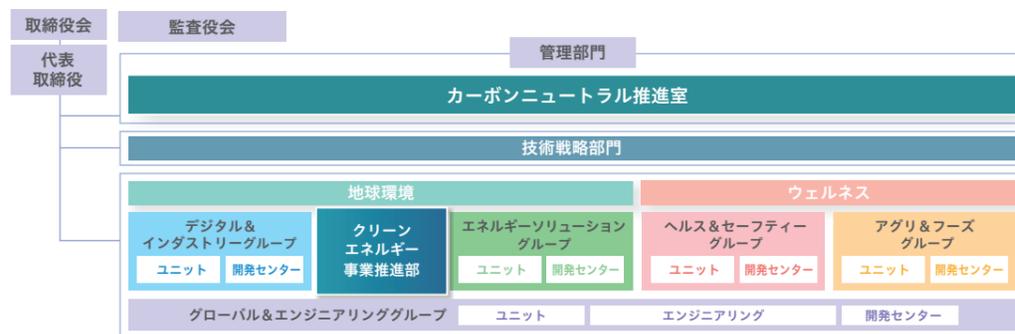
- ・ カーボンニュートラルに貢献する製品やソリューションを提供
- ・ カーボンニュートラルに資する技術を開発し、早期の社会実装に向けた取り組みを牽引

※GHGのうち、国内連結子会社のエネルギー起源CO₂排出量 (Scope 1, 2) を対象とする。

カーボンニュートラル推進室を設置

2024年4月に気候変動の対応に関する諸施策を立案・推進するカーボンニュートラル推進室を新設し、「責務」と「貢献」について先進的に取り組む体制としています。グループ内CO₂価値のみえる化（インターナルカーボンプライシング）の導入、省エネ投資の促進、社会貢献の加速化などにより、「カーボンニュートラルの先進企業」としての取り組みを支えています。

同時に、カーボンニュートラルにつながるビジネス構築や技術開発を推進する全社グループ横断組織である「クリーンエネルギー事業推進部」を新設し、カーボンニュートラルを経営戦略の中核テーマの1つと位置付け、その取り組みを強化しています。



TOPICS 2024年4月、社内で独自にCO₂の価格を設定し、投資の判断基準とする「社内炭素価格（インターナルカーボンプライシング：ICP）制度」を導入しました。ICPの導入により、投資によるCO₂コストを認識するとともに、脱炭素投資の促進につなげていきます。

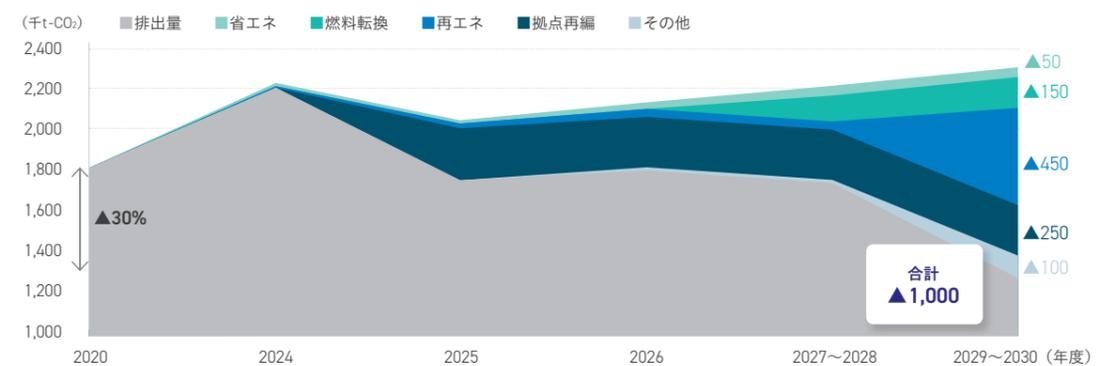
自社の「責務」(エア・ウォーターグループのGHG排出量削減)

当社グループは産業ガス製造プラントの稼働時を中心に、事業活動で多くのエネルギーを使用し、CO₂を排出しています。現在、省エネ・電力のグリーン化・バイオマス燃料の活用を柱に、気候変動への対応に先手を打つ取り組みを進めており、GHG排出量削減目標の達成と事業成長の両立を目指します。

GHG排出量削減目標と取り組み方針

当社グループは「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」の制定を契機に、気候変動への対応のマイルストーンとして、2030年度の国内連結子会社のCO₂排出量（Scope 1, 2）の削減目標をKPIに設定し、GHGプロトコルを算定ベースに「2030年度に30%削減（2020年度比）」としています。

GHG排出量削減ロードマップ



自社の生産活動に伴う直接排出 (Scope 1) については、生産工程で使用されるエネルギーのバイオマス燃料などへの転換による低・脱炭素化、省エネ活動などにより排出量を削減します。また、外部購入エネルギーによる間接排出 (Scope 2) については、グループ内の環境価値を活用した太陽光などのグリーン電力活用などにより排出量削減を目指します。そして、2050年までには、次世代エネルギー（水素、アンモニア、合成燃料など）の活用も含めてカーボンニュートラルの実現を目指します。

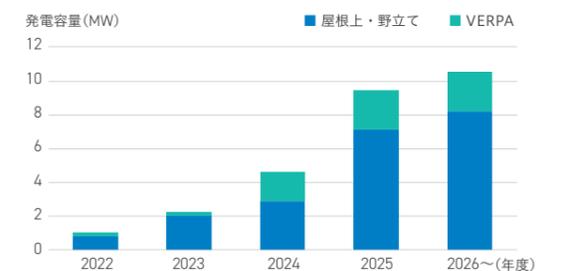
自社のGHGを減らす取り組み

再生可能エネルギーの導入

当社グループでは、工場などで使用するエネルギーの一部を再生可能エネルギー由来とすることで、GHG排出量の削減を進めています。2023年度はPPA[※]方式を活用して、エア・ウォーター物流(株)厚木物流センターをはじめグループ内4拠点到太陽光発電を導入しました。これにより年間約600t-CO₂の削減を見込んでいます。今後は垂直ソーラー発電システム「VERPA」の当社グループ各社への導入拡大にも注力し、早期に発電容量10MWの実現を目指します。継続して自社拠点にPPA・太陽光発電設備の設置を進め、環境に配慮した事業活動を行っていきます。

※ PPAとは「Power Purchase Agreement（電力販売契約）モデル」の略称で、電気を利用者に売る電力事業者（PPA事業者）と電力の利用者との間で結ぶ「電力販売契約」のことを指します。

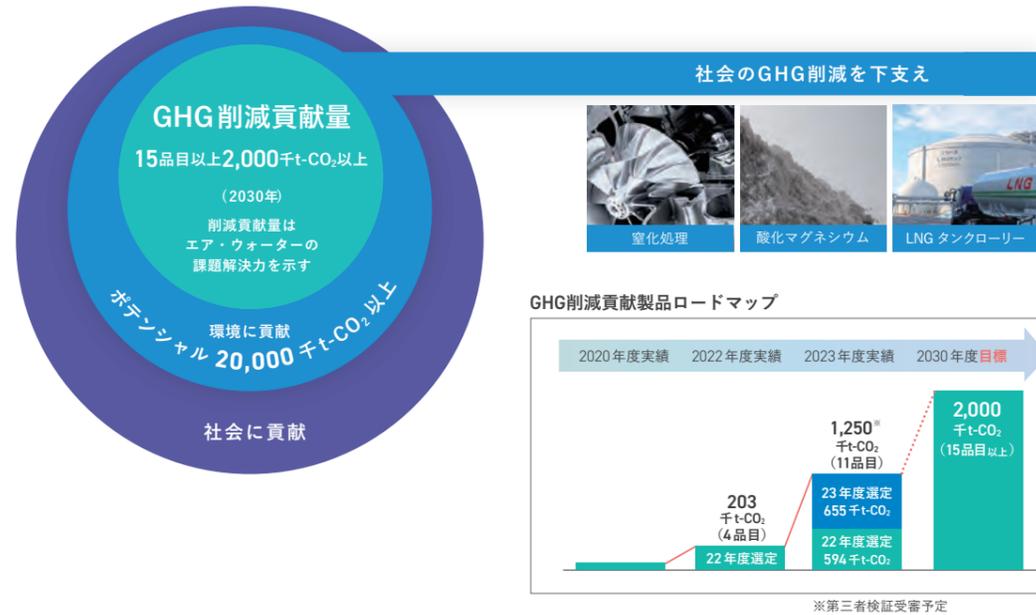
太陽光発電設備導入計画



社会への「貢献」(自社製品・事業を通じた社会のGHG削減)

当社グループは、事業活動を通じた社会の温室効果ガス (GHG) 排出削減を「貢献」と捉え、自社の「責務」との両面で、GHG 排出量削減の取り組みを推進しています。

社会に貢献する製品・サービス群(概念図)



社会に対するGHG削減貢献製品

Scope	分野	事業・製品	製品イメージ
Scope1	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー 燃料転換設備 化学製品 排ガス処理設備 水素発生装置 CO₂回収装置 溶接用ガス(炭素を含まない) 給湯暖房システム シャワー入浴装置 	バイオメタン、バイオディーゼル 小型LNGサテライト設備[Vサテライト] ウレタン原料「マキシモール®」 NF3除害装置 高効率水素発生装置「VHR」 小型CO ₂ 回収装置「ReCO ₂ STATION®」 アルゴン酸素混合ガス「エルナックス(ELNACKS)®」 ハイブリッド給湯暖房システム「VIVIDO®」 介護用シャワー入浴装置「美浴®」	Vサテライト VHR マキシモール® ReCO ₂ STATION®
Scope2	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ型装置・機器 電炉向け酸素バーナー バイオマス発電事業 太陽光発電 	窒素PSA CoJet® 木質バイオマス発電所 垂直ソーラー発電システム「VERPA®」	CoJet® 木質バイオマス発電所
Scope3	<ul style="list-style-type: none"> 再生木材 	デッキ材「エコロッカ®シリーズ」	エコロッカ®

GHG削減貢献量の総計1,250千t-CO₂/年 (2023年度実績)

カーボンニュートラルに貢献する製品・サービスのGHG削減貢献量を総計すると、1,250千t-CO₂/年(2023年度実績)となります。具体的な製品・事業としては、再生可能エネルギーや燃料転換設備、地球温暖化係数の小さいフロンに代替するウレタン原料、省エネ型の窒素ガス発生装置や電力消費量を低減する電炉向け酸素バーナーなどが含まれます。営業面では、こうした製品の販売増に結びつけていくことに加え、「カーボンニュートラルの先進企業」として対外的なイメージアップを図り、企業価値向上へつなげていきます。これは、大きな意味で「社会課題の解決」にも通じる取り組みにもなります。

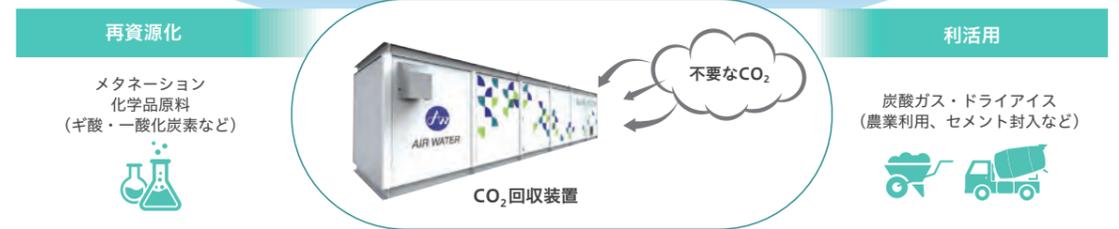
この社会課題解決力を示す指標としてGHG削減貢献量を設定し、2030年度に2,000千t-CO₂達成を目指します。

社会のカーボンニュートラルに貢献する技術開発

気候変動問題は、当社グループにとってマテリアリティとして取り組むべき課題であると同時に、大きな事業機会でもあります。産業ガス事業で培った分離、精製、液化、貯蔵などのガス制御技術を駆使して、バイオメタン、低炭素水素などのクリーンエネルギー供給や、CO₂の回収・利活用といった分野での開発に注力しています。ここで開発された技術は、「GHG削減貢献製品」として、今後、社会のGHG排出削減に貢献していくものです。



GHG削減貢献製品として販売



社会実装に向けた取り組み

当社グループは、医療、エネルギー、農業・食品など産業ガスに関連した多様な事業ポートフォリオと各地域に根差したインフラ、人材、顧客基盤を保有しており、こうした経営資源からシナジーを創出することにより、複合的な社会課題の解決に貢献できることを強みとしています。

カーボンニュートラルの進展に伴う新規事業の創出には、ニーズの探求や市場の成長性、強みとなる技術などを把握することが重要であると考え、民間企業、自治体、大学、さらには地域社会など、広く外部に協力体制を構築してきました。特に、グループの経営資源が集積する北海道においては、自治体向けの寄付制度の導入やオープンイノベーション施設の新設などを進めており、新たな事業を探索する場となっています。2024年6月には北海道・札幌市が「GX金融・資産運用特区」の対象地域に指定されたこともあり、今後さまざまな社会実証・ビジネスモデルの構築に取り組んでいく予定です。



FOCUS

4

アグリ

— 多様な事業基盤とアライアンス強化により農業・青果流通の課題を解決

当社グループのアグリ（農産・加工）事業は、国内最大の農産地である北海道に事業基盤を有しています。契約栽培や原料野菜の調達を通じた生産者との強い結びつきをベースに、農産物を必要な形に加工し、当社の特徴である産地と消費地を結ぶ物流網、産業ガスで培った鮮度保持技術を活用することで、安定供給体制を整備してきました。

一方、国内の農業・青果流通分野では、食料安全保障、食料自給率の低下、農業従事者の不足、物流2024年問題に伴う農産物の輸送能力不足などの課題があります。

当社ではこうした社会課題に向き合ううえで、パートナーとの大規模な協業体制の構築が不可欠と考え、2023年2月に青果物の専門商社である㈱ベジテック、業務用ホール野菜やカット野菜を販売するデリカフーズホールディングス㈱と資本業務提携を通じた協業体制を構築。

そして2024年3月には、国内米卸最大手の㈱神明ホールディングスと資本業務提携を締結しました。4社を合わせた青果取扱量は業界最大規模の年間約90万トン（国内青果出荷量の7%）、売上は合計7,000億円超と、国内最大規模の連合体になりました。

4社による協業を通じて、原料調達機能の強化、加工・物流・販売における相互のリソース活用などにより、4社間での取引拡大につなげるとともに、安定供給体制の構築や地域農業の振興にも寄与。米・青果の調達網をより強固なものとし、加工・販売までのバリューチェーンと物流ネットワークをあわせ持つ「米・青果流通加工プラットフォーム」を強化することで、持続可能な農業モデルを構築し、農業・青果流通が抱える社会課題の解決に取り組んでいきます。



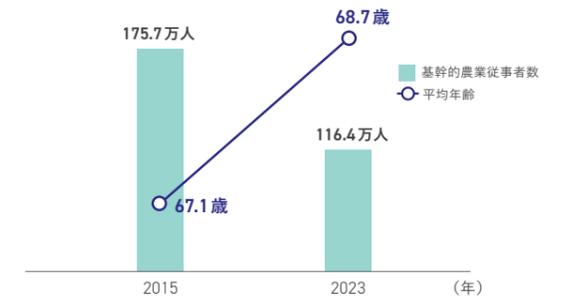
アグリ事業での当社の取り組み



1. 栽培・調達

協業により各社の契約農家や調達ルートを相互活用し、産地リスク分散、取扱量の拡大を図ります。当社は人手不足が深刻化する産地で、農機の手配、種蒔きや収穫といった農作業を代行するアグリサポート事業を展開。全量買い取りにより農業経営の安定化を図るとともに、契約栽培の拡大につなげ、調達力を強化しています。同事業は現在、北海道を中心に展開していますが、今後は九州や本州にもエリアを拡大し、成長を支える農業エキスパート人材の育成にも取り組んでいきます。

農業従事者の減少と高齢化がすすむ



出典：農林水産省「農業労働力に関する統計」(令和6年2月)をもとに当社作成

取扱量の拡大と産地物流ネットワークの構築



2. 物流

消費地となる関東・関西の物流センターと産地とを結ぶ幹線物流網の構築が完了し、産地である北海道・熊本県には集積センターを設置しました。前年度までの北海道から関東、九州から関西への片道輸送から往復輸送に切り替え、新たに北海道～関西間、東北からの米輸送便なども追加した結果、2024年度の定期便数は前年度比7.5倍にアップしました。協業においては各社の持つ二次配送ネットワークを活用し、さらなる物流網の強化を進めています。

3. 製造・加工

農産品を中心に冷凍や飲料加工をはじめ、ハム・デリカ、スイーツまでさまざまな食のニーズに対応する多様な生産・加工技術を有しています。

規格外品もスイーツ原料に活用するなど食品ロスの削減につなげるとともに、鮮度保持技術を活用した輸送時の鮮度劣化防止をさらに進めています。



4. 流通・販売

各社との協業によって、小売や外食・中食産業を中心とした販売網の開拓・拡大を図ります。㈱ベジテックはスーパーやコンビニエンスストア、デリカフーズホールディングス㈱は外食産業との強いネットワークを保有しています。㈱神明ホールディングスは小売のほか、海外向け、自社での飲食店運営も行っており、各社が強みを持つ販売網向けに安定供給を実現していきます。



技術開発戦略

当社にとって技術開発力は、製品やサービスの高付加価値化、顧客ニーズに対応するためのソリューションの源泉であり、社会課題解決に貢献する事業を創出していくうえで不可欠なものです。

技術開発体制

各事業グループ内に設置した「開発センター」では市場分析から開発、事業化に至るまで一貫して実施することで、技術開発のスピードアップと効率化を図っています。

その開発を横断的に管理するために、2024年7月に社長直下の組織として技術戦略部、知財戦略部、ガス技術開発センターを有する技術戦略部門を設置しました。技術戦略部と知財戦略部は、グループ全体の技術プラットフォームとして、社内の開発支援を行うとともに社外連携を促し、技術開発の加速化を図っています。加えて、ガス技術開発センターでは、広範な事業に横串を刺し、あらゆる事業分野でのガスの用途を探求し、新事業の開拓に取り組んでいます。

技術開発テーマ

各事業グループで「半導体向け素材」「脱炭素エネルギー」「医療機器」「スマート農業」「プラント技術」といった中心テーマを設定し、技術開発を進めています。

その他に、3つのテーマを設定し、技術開発を進めています。1つが当社の基盤であり、シナジーの源泉となる「産業ガス」です。ガスの製造から活用方法、アプリケーションの開発を行います。また、これからより強化していくテーマとして、当社の社名の由来にもあったマグネシウムをはじめとした「海水」、そして世界で初めて実用化された歯髄再生治療をはじめとした「再生医療」を設定しています。



エア・ウォーターグループの研究開発 & インキュベーション拠点

当社では、社会課題の解決に貢献する新事業の創造、開発、発信拠点の整備を進めています。これらの施設は、オープンイノベーションの推進による技術開発とともに、情報発信によるブランド力の向上、技術による新事業創出のプロセスを通じた人材育成を図っていく舞台として機能します。



歯髄再生治療の発祥の地 国際くらしの医療館・神戸
人々の健やかな「くらし」を創造するための新たな製品・サービスを生み出す研究開発拠点 [2019年9月開館]



健康で楽しい暮らしを体験・共創する場 エア・ウォーター健都
人生100年時代の「ウェルネス」に関わる幅広い事業の創造、発信を通じて健康寿命延伸に貢献 [2023年9月開業]



北海道の知の集結 エア・ウォーターの森
研究機関、大学、自治体、地元企業と連携し、新たな発想と協働により「北海道の地域課題解決に貢献する新事業」を創出 [2024年12月開業予定]



資源・エネルギー・養殖・農業の循環 地球の恵みファーム・松本
バイオマスガス化発電、メタン発酵、スマート陸上養殖、スマート農業の4施設で、地産地消エネルギーによるカーボンニュートラルな資源循環モデルを開発 [建設中]

AI・DX戦略

当社グループは、AI・DX戦略を強化し、持続的な成長と社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。世界的にデジタル技術の重要性がますます高まるなか、グループ全体でデータドリブン経営を推進しています。この取り組みは、業務の効率化にとどまらず、グループ内の各事業間でのシナジーを最大限に引き出し、新たな価値の創造を目指しています。

また、AIやIoTなどの最先端テクノロジーを活用したデジタル変革を一層加速させるため、2024年7月には組織再編を実施し、デジタル基盤の強化を図りました。これにより、迅速な意思決定と技術導入を可能にし、より高度なイノベーションの推進を行っています。

さらに、社内公募や実践的な研修を通じてデジタル人材の育成にも力を入れており、全従業員がデジタル技術の恩恵を享受し、未来を見据えた変革を担う体制を構築しています。

3つのDX+2つの基盤強化

当社グループは、「経営」「業務」「事業」の3つのDXを柱とし、それぞれの分野で専門性の高い人材を配置し、デジタル変革を推進しています。また、これらを支えるため、基盤システムや体制の強化にも注力しています。これら3つの取り組みを支える人材と体制を強化することで、当社グループは持続可能な成長と競争力の向上を実現していきます。



経営 DX
データドリブン経営の推進

データに基づく経営判断を強化するため、データサイエンティストや経営に知見のあるメンバーを中心としたチームを編成し、迅速かつ精度の高い意思決定を実現しています。

業務 DX
圧倒的な業務効率の向上

業務プロセスの自動化や効率化を進めるため、RPA導入やプロセス改善の専門家を配置し、業務の最適化を図っています。

事業 DX
効率的な新しい事業展開

AIやIoTなどの先端技術を活用し、新たなビジネスモデルの創出や既存事業の高度化を推進。事業間のシナジーを最大化し、グループ全体の競争力を高めています。



DX基盤強化
利益率と資本効率の改善を図り、「社会課題解決を通じた新たな価値創造」が実現可能な基盤システムの構築と、セキュリティ対策の強化を進めていきます。

AI・DX体制強化
オンライン講座を皮切りに、事業の成果創出につながる事例の共有の場であるコミュニティ活動などの活性化を通じて、AI・DX人材不足への対応と経営・業務変革・事業創出のプロフェッショナルを育成、DX推進を加速させます。

会員数500万人超のポイ活アプリ「Powl」運営会社(株)PTXがグループ入り ~デジタルマーケティングを強化~

当社グループと一般の方々とのつながりを強化し、当社認知度とブランドイメージ向上を図るとともに新卒採用活動などにも活かしていきます。また、当社グループのさまざまな事業においてデジタルマーケティングを活用し、お客さまの声をもとにした商品開発力の強化や、ターゲットを絞ったプロモーションで商品・サービスの認知拡大や販売促進を図ることで、お客さま満足度の向上はもとより、革新的なビジネスの創造につなげていきます。



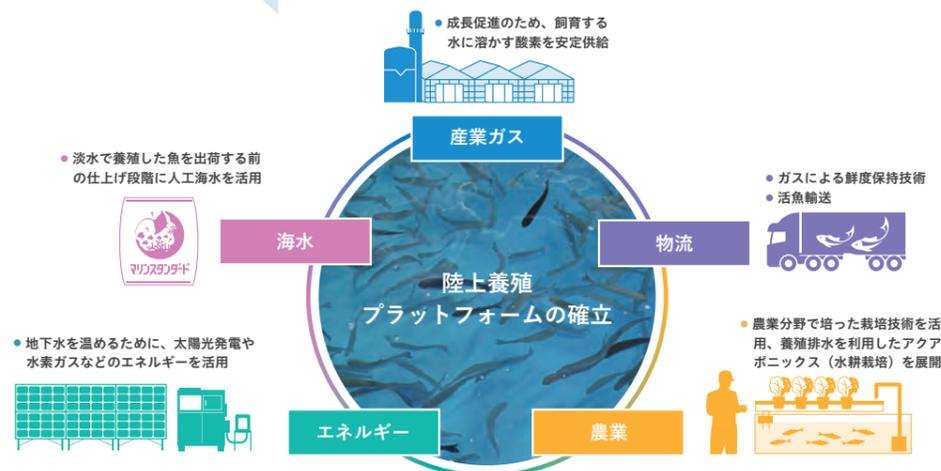
シナジー創出

産業ガスを基軸として培った当社の多様な事業ポートフォリオのなかから、人材や技術、ビジネスモデルなど豊富にある経営資源を組み合わせ、新事業創出（インキュベーション）を実現できるのが当社グループの強みです。単一事業では立ち向かうことができない社会課題の解決に貢献する事業を創出し、次なる成長の種を生み出していきます。

事例 1

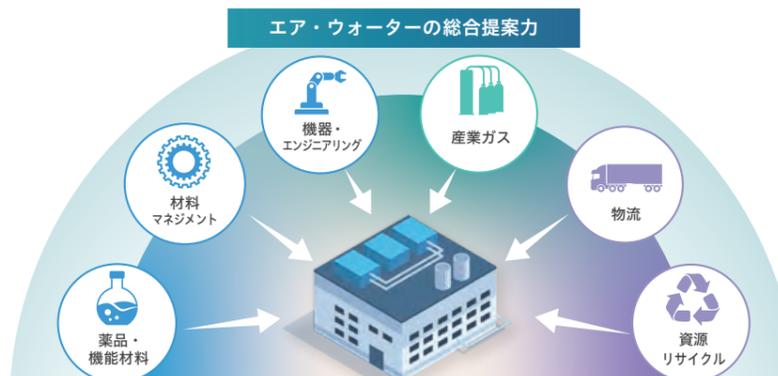
「陸上養殖プラットフォーム」事業の確立により、食料危機、たんぱく質クライシスに立ち向かう

当社グループは、酸素をはじめとしたガス供給、エネルギー、人工海水のほか、魚の鮮度保持、水処理プラントの開発設計など、養殖事業を行ううえで必要な技術を多数有しており、これらを組み合わせパッケージ化し提供する「陸上養殖プラットフォーム」の事業化に取り組んでいます。



事例 2

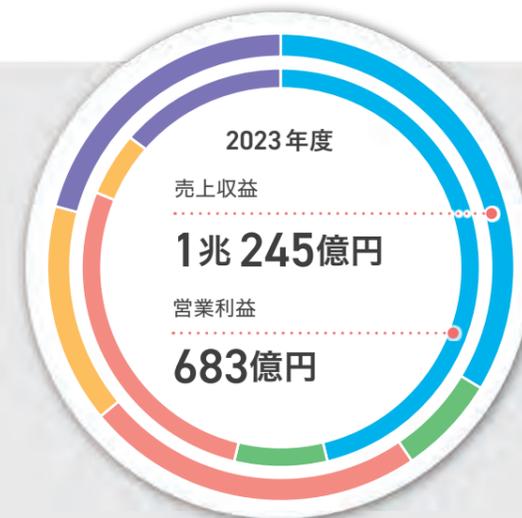
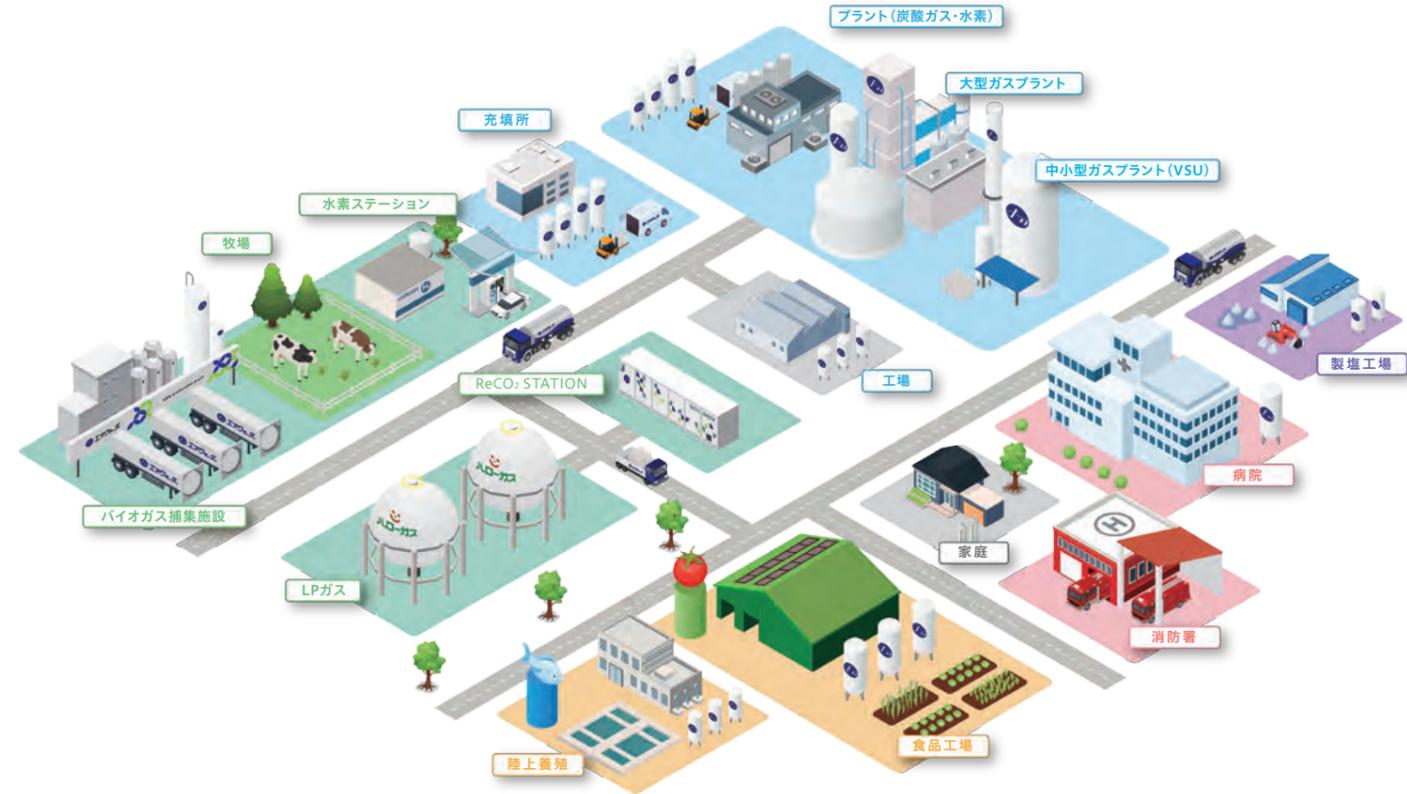
半導体製造に欠かせない高純度ガスの安定供給はもとより、各種機器装置の開発から製造、販売まで、自社で一貫したソリューションの提案を通じて、拡大を続ける半導体市場の需要を着実に取り込んでいきます。



当社グループの強み：1つの工場に対して、ワンストップで総合提案できる

事業の全体像

産業ガス供給を原点に事業を広げ、ものづくりと人々の暮らしに欠かすことができない安定したマーケットで多様な事業を展開。経営環境の変化に左右されず、持続的な成長を生み出す安定的な事業ポートフォリオを確立しています。



	2023年度(実績)		2024年度(予想) ^{※2}	
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
売上収益	12,445	683	11,000	780
営業利益	3,394	336	3,600	380
デジタル&インダストリー	3,394	336	3,600	380
エネルギーソリューション	666	40	700	45
ヘルス&セーフティー	2,309	151	2,450	170
アグリ&フーズ	1,626	69	1,800	80
その他	2,251	108	2,450	133
調整額 ^{※1}		▲21		▲28
合計	10,245	683	11,000	780

※1 調整額：セグメント間取引消去および各セグメントに配分していない当社本社部門の損益
 ※2 数値は期初予想

ものづくり、暮らしに寄り添った事業

GLOBAL ENVIRONMENT

デジタル&インダストリー

幅広い業種の製造業を支える産業ガスの安定供給に加え、半導体製造業向けにバリューチェーン全体を支える幅広い製品・サービスを提供しています。

インダストリアルガス



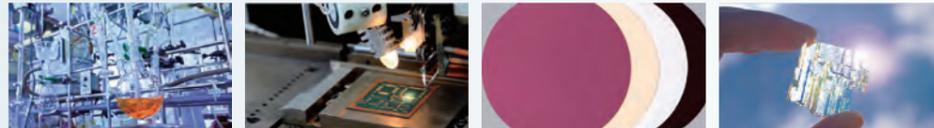
産業ガス(オンサイトガス供給 / ローリー供給 / シリンダー供給) ガスアプリケーション 水素

エレクトロニクス



オンサイトガス供給 特殊ケミカル材料 ガス精製装置 情報電子材料

機能材料



キノン系製品 電子材料 精密研磨パッド マグネシア

エネルギーソリューション

LPガス・灯油、LNGの販売などに加え、積極的な技術開発で低炭素・脱炭素化への貢献と地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立を目指しています。

エネルギー



LPガス・灯油 LNG LNG輸送機器 グリーンイノベーション バイオメタン
エネルギー関連機器 LPガス移動電源車 VERPA(垂直ソーラー発電システム) ReCO₂ STATION(CO₂回収装置)

OTHERS

北米・インドで産業ガス事業を展開するグローバル&エンジニアリングや、3PL(サードパーティーロジスティクス)をはじめとする物流、業務用塩の製造を中心とした海水、木質バイオマス発電を展開する電力など幅広い事業を展開しています。

グローバル&エンジニアリング



産業ガス(インド・東南アジア) 産業ガス(北米) エンジニアリング 高出力UPS(無停電電源装置)

海水



塩 環境製品(水酸化マグネシウム、水・土壌処理剤など) 海苔・ふりかけ 人工海水

WELLNESS

ヘルス&セーフティ

医療現場に不可欠なガスに加え、設備工事、SPD(医療材料・医薬品などの物品物流管理)、衛生材料など多様な製品・サービスを提供。防災分野でも安心・安全に貢献しています。

メディカルプロダクツ



医療用ガス 医療機器 在宅医療 デンタル

サービス



SPD 滅菌 防災 医療設備 ガス消火設備

※医療設備はエア・ウォーター防災隊が行っているため、防災に区分しています。

コンシューマーヘルス



注射針 衛生材料 エアゾール 化粧品

アグリ&フーズ

冷凍食品からハム・デリカ、青果卸・加工・小売、飲料製造・販売へと事業を拡大し、業務用から市販用まで幅広いラインアップを展開しています。

フーズ



冷凍食品 農産・加工 ハム・デリカ スイーツ ナチュラルフーズ

アグリ



野菜栽培 青果卸 農業機械 青果小売

飲料

物流



高圧ガス輸送 一般貨物輸送 低温物流センター 食品物流 医療・環境物流 車体架装

電力



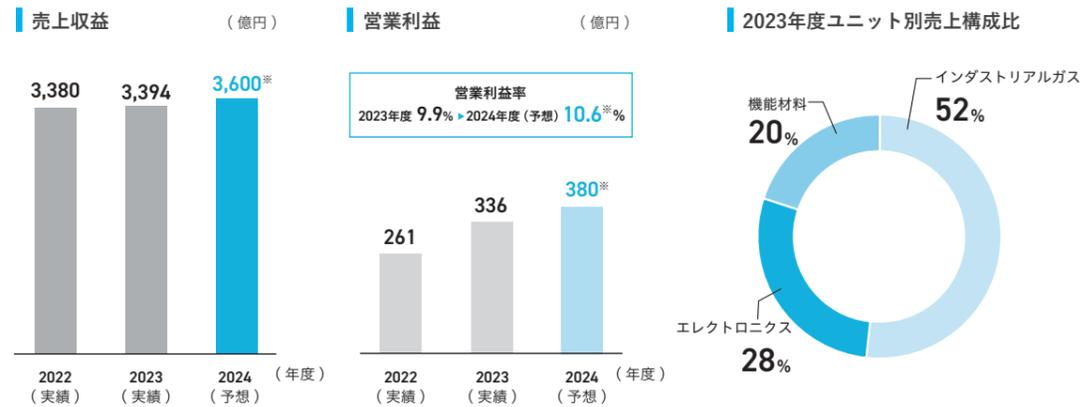
木質バイオマス発電



デジタル&インダストリー Digital & Industry

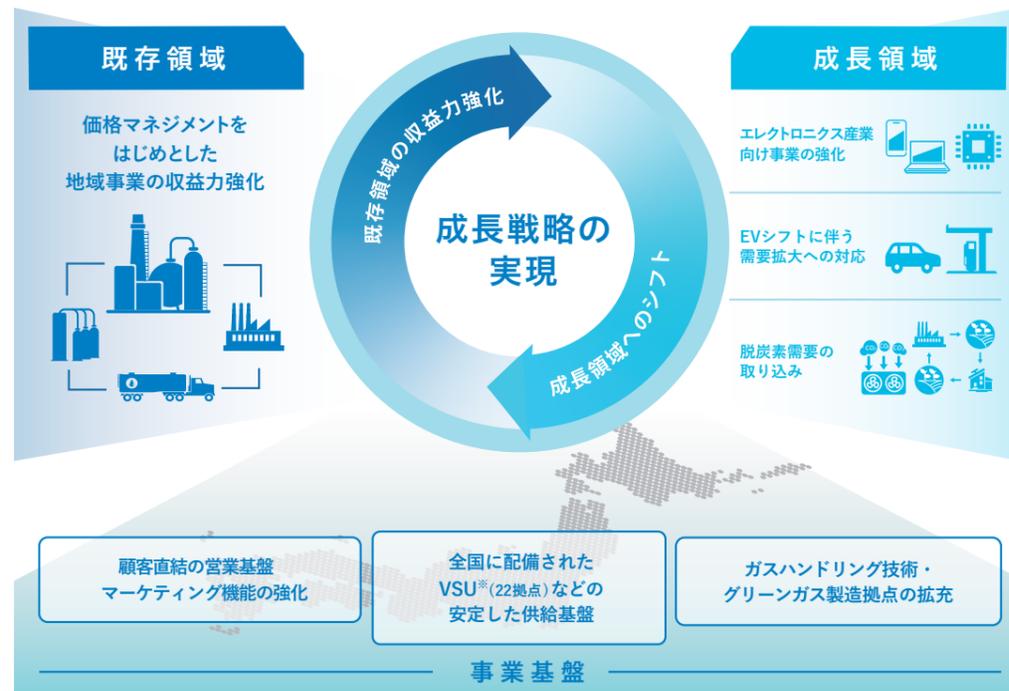
事業概要

国内各地の拠点を通じて産業ガスを安定的に供給することで、多様な業種の製造業を支えています。また、産業ガスとケミカルをあわせ持つエア・ウォーターの強みを活かし、幅広い製品・サービスを提供することでエレクトロニクス産業を支えています。



※数値は期初予想

事業展開イメージ



※高効率小型液化酸素・窒素製造装置

事業の強み

- 日本国内に最適配置された全国22拠点のVSUなどの製造・貯蔵・物流ネットワークによる安定供給体制
- 空気分離装置や水素製造・CO₂回収などガスの分離・精製・貯蔵に関わるエンジニアリング技術
- 産業ガスに加え、ケミカル材料、関連機器、物流受託など、半導体製造のバリューチェーンを支える製品群
- 国内トップシェアを誇る機能化学製品（電磁鋼板用マグネシア、無水フタル酸、酢酸ナトリウム）

外部環境認識

- ★ 機会**
 - ★ デジタル化を背景とした半導体・EVなどエレクトロニクス産業向け需要の拡大
 - ★ CO₂回収、低炭素水素など脱炭素関連需要の拡大
- リスク**
 - 半導体などエレクトロニクス関連需要の変動に伴う製造・販売への影響
 - 電力料金の変動に伴う産業ガス製造コストへの影響
 - 製油所や高炉の統廃合を背景とした炭酸ガス、アルゴン生産能力の低下

中長期的な方針/成長戦略

- ① エレクトロニクス産業向け事業の強化**
 - 大手半導体デバイスメーカーの工場増強に対応したオンサイトガス供給プラントの新増設
 - オンサイトガス供給の拡大に連動したケミカル材料・供給機器・関連工事・物流受託・リサイクルサービスなどの総合展開拡大
 - エレクトロニクス・機能材料分野の技術・ノウハウを融合した半導体・電子材料の開発
- ② 収益力強化**
 - 製品・サービス価値向上に向けた価格マネジメントの徹底
 - 炭酸ガスの原料ソース確保やアルゴンの生産設備増強など、製造拠点の拡充・最適配置によるガス需要への対応
 - デジタル活用による事業運営の効率化（物流・プラント管理など）
 - 脱炭素関連やエレクトロニクスなど成長領域への人員の再配置
- ③ カーボンニュートラルへの取り組み強化**
 - バイオマス由来の排ガスを原料とする炭酸ガス製造拠点の新設
 - 都市ガス改質型高効率水素発生装置「VHR」による、原料ソースの動向に影響を受けない水素の安定供給体制の構築
 - 都市ガスおよびメタノール改質型水素発生装置にCO₂回収装置を併設し、クリーンな水素製造を実現
 - グリーン電力を利用した酸素・窒素・アルゴンの製造・販売

TOPICS

半導体製造工場に向けたグループ商材の総合展開が進展

当社グループではガス供給にとどまらず、汎用/特殊ケミカルや各種装置/部品の販売、配管工事からロジスティクスに至るまで、半導体製造をトータルで支援しています。

2024年には、最先端の半導体の国産化を目指すRapidus[®]が北海道千歳市に建設する半導体工場向けに、「CMPスラリー調合・供給システム[®]」を受注。今回の受注を契機として、今後さらなる設備投資の拡大が見込まれる国内半導体工場に対する供給システム・ソリューション提案を推し進め、これまで以上に最先端の半導体工場の自動化・省人化・安定操業のサポートを強化しています。また同じく2024年には、溶剤リサイクルの国内トップ企業である三和油化工業[®]と、半導体製造に使用される化学薬品の資源リサイクルを行う合弁会社を設立。海外からの輸入依存度が高い化学材料を国内で資源循環していく取り組みを通じて、サステナブル社会の実現に貢献していきます。



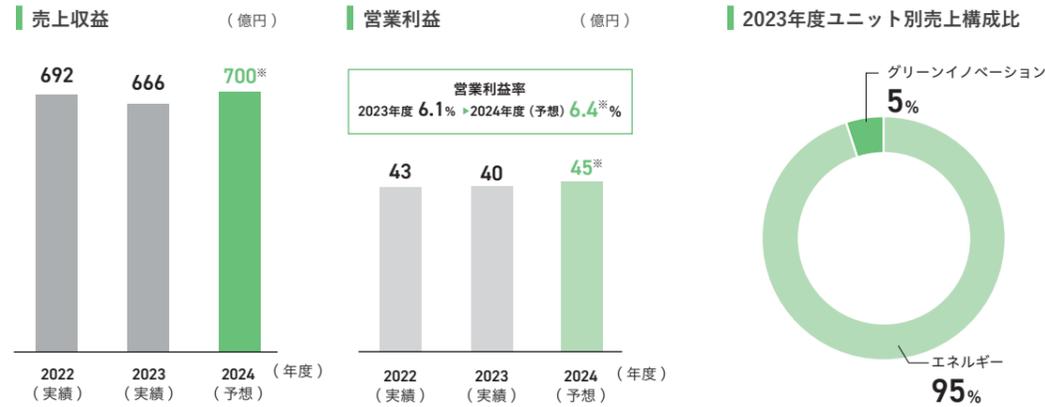
※半導体のCMP（研磨）工程化学品の液種に応じた、濃度や粒子径を均一化し、安定的かつ高精度に調合できる設備。米国企業との提携による基本技術をもとに、2006年より当社グループが国内の半導体工場向けに最適な供給システムとして設計・製造しており、多数の実績を有しています。



エネルギーソリューション Energy Solutions

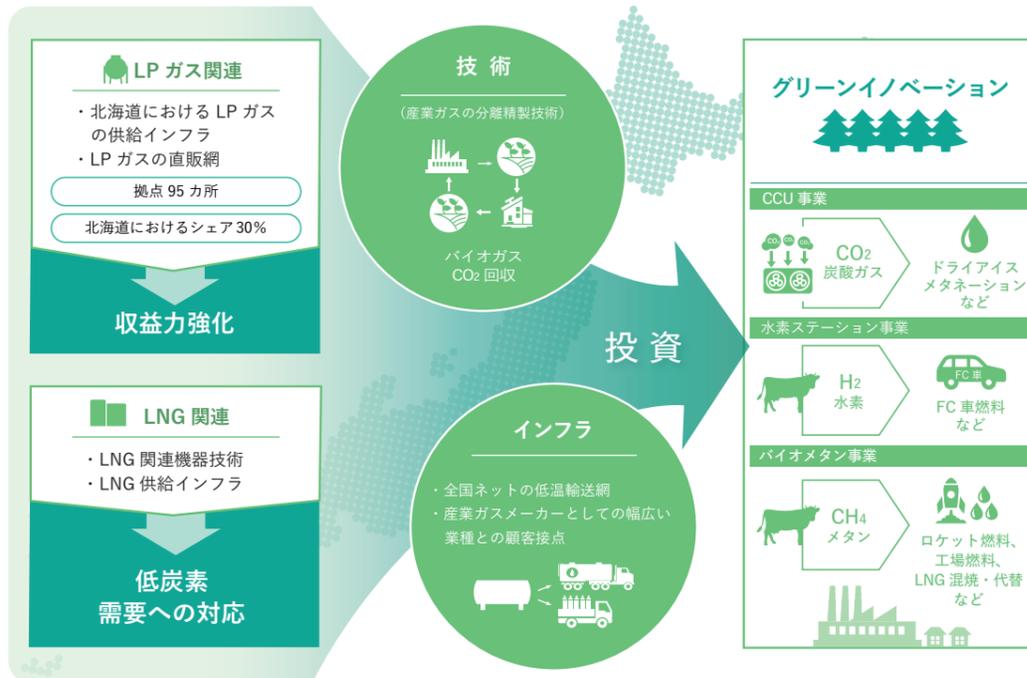
事業概要

北海道・東日本を中心に家庭用LPガス販売しています。また、低・脱炭素需要の拡大を背景に、LNG関連事業を展開するほか、未利用資源を活用した地産地消の資源循環型エネルギー供給モデルの確立やCO₂回収・利活用など新規事業の創出を目指しています。



※数値は期初予想

事業展開イメージ



事業の強み

LNGローリーやLNG関連機器などの低炭素関連技術

産業ガス事業で培ったCO₂回収・水素などの脱炭素関連技術。バイオメタン・バイオディーゼル燃料などのカーボンニュートラル・低炭素エネルギーの製造

北海道内95%のエリアをカバーするLPガスの安定供給インフラ(充填、配送、営業拠点)

外部環境認識

★ 機会

- ★ 低・脱炭素社会に向けた動きの加速による、カーボンニュートラル・低炭素エネルギーの提案・機会の拡大
- ★ LPガス販売店の後継者不足など潜在的な商権譲受・M&A機会拡大

■ リスク

- 過疎化、高齢化、人口減少、温暖化によるLPガス・灯油の消費量減少
- 生産年齢人口減少に伴う人員不足
- BtoC市場における流通構造の変化

中長期的な方針/成長戦略

① 収益力強化

- LPガスの直販比率向上と周辺機器・リフォーム事業取り組み強化
- IoTを活用したLPガスの配送・充填・検針・保安業務の効率化
- 配送料や充填手数料などの価格適正化
- 配送・充填拠点やグループ会社の統合再編による事業運営の効率化
- 営業・事務のDX推進による付加価値の創出およびコスト削減

② 低炭素ニーズへの対応

- 低炭素化の潮流を背景とした燃料転換の推進とLNG関連機器の販売拡大
- バイオディーゼル燃料[※]の製造、販売拡大

※軽油に食物残渣由来の燃料を混ぜて製造した燃料

③ カーボンニュートラルエネルギー事業への構造転換

- CO₂回収・利活用やバイオガス、液化バイオメタン・カーボンニュートラル水素など、地球温暖化問題に対応した新事業の創出
- 牛ふん由来バイオメタンなどの地産地消・資源循環型エネルギー供給モデルの確立
- 垂直ソーラー発電システム「VERPA」の販売拡大

TOPICS

垂直ソーラー発電システム「VERPA」、セブン-イレブンと共同実証運用を開始

当社と(株)セブン-イレブン・ジャパンは2024年8月より、宮城県登米市と山形県山形市のセブン-イレブン2店舗の駐車場で、垂直ソーラー発電システム「VERPA」の共同実証運用を開始しました。商業施設への垂直ソーラー発電システムの設置は、世界初の事例です。両面受光型パネルを垂直に配置したVERPAは、積雪の影響を受けにくいほか、車両の高さ制限が必要な屋根構造を持たないため、ロードサイド店舗などの駐車場への設置に最適です。

今回の実証運用では、屋根置き型と比べた発電性能や冬季実用性を検証。得られた電力は各店舗で消費され、災害時や停電時の非常用電源としても活用可能。実証期間は2027年3月までで、1店舗当たりの年間発電量は2万kWh以上、CO₂削減効果は15%を見込

みます。今後も公共性の高い施設などへのVERPA設置を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

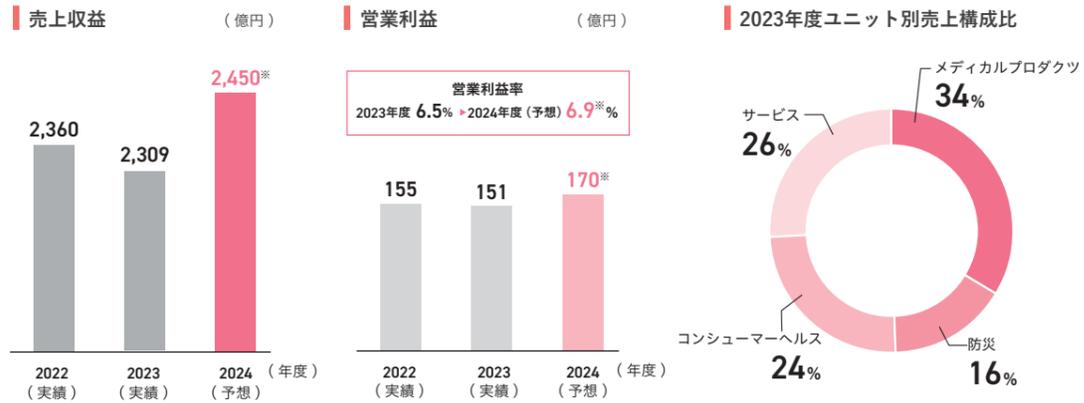




ヘルス & セーフティー Health & Safety

事業概要

医療用ガスや病院設備の設計・施工・保守点検、病院業務のアウトソーシング受託、衛生材料など多様な製品・サービスを活かして医療現場にソリューションを提供。在宅医療やオーラルケア、コンシューマーヘルス、防災などの事業も展開し、健康と安全を支えています。



※数値は期初予想

事業展開イメージ



事業の強み

- 急性期医療からコンシューマーヘルスまで多様な事業領域を有する総合力
- 「VSU」ネットワークによる医療用酸素の安定供給体制
- 医療用ガス、病院設備工事をはじめとした高シェア事業による安定収益基盤
- 在宅医療事業 (在宅酸素療法) のインフラ・ネットワーク (機器製造・配送・保守など)
- 呼吸器、ガス消火設備など防災事業における高シェア製品群

外部環境認識

★ 機会

- ★ 医療機関における医療機器の高機能化・病院業務の効率化ニーズの高まり
- ★ 地域包括ケア・在宅医療ニーズの拡大
- ★ 介護・予防医療ニーズの高まり
- ★ 医療DXの進展

★ 機会 / ■ リスク

- ★ ■ 政府による医療費抑制

中長期的な方針/成長戦略

① 収益力強化

- 材料費や人件費などのコスト上昇に対応した、医療用ガスや設備工事をはじめとした価格の改定
- コンシューマーヘルス (注射針、衛生材料) における製造原価の低減
- 防災やエアゾールにおける省人化投資による生産性の改善

② リソースを活用した提案力の強化

- 医療機器・介護製品などの開発・製造・販売・保守の一貫体制の構築
- IoT技術を活用した、医療現場の課題解決につながる医療機器の開発

③ 在宅医療・コンシューマーヘルスの拡大

- 在宅リハビリに関わる新規事業の創出
- 高い技術力を必要とする注射針の販売拡大
- 付加価値の高い化粧品の開発

④ 防災事業の強化

- ガス消火分野における旺盛なデータセンター・船舶向け需要の獲得と施工体制の強化
- 漏水や誤放出などの水損による被害を抑えることが可能な真空スプリンクラーシステムの販売拡大

TOPICS

シャント音を数値化する電子聴診器「HVSIモニタ」を販売開始 ～簡単操作、数秒で測定完了、患者さまのQOL改善と透析管理をサポート～

当社は人々の健康増進、医療従事者の負担軽減、患者さまのQOL向上に向け、使いやすい・省力化・DX推進など医療現場のさまざまなニーズを的確に捉えた製品開発に注力しています。2024年5月、当社ヘルスケア開発センターが有する音の技術を活用し、聴診器本体に音響解析機能を搭載した電子聴診器「HVSIモニタ」の販売を開始しました。HVSIモニタは、医療従事者が聴診器を用いて聴いていたシャント音[※]を数値化することで、これまで主観的・定性的であった聴診情報を、簡単な操作かつ数秒で客観的・定量的な指標として測定が可能となります。このHVSIモニタにより異常の早期発見に寄与することで、患者さまの心身の苦痛軽減や関係者間の的確な情報共有を実現し、遠隔・在宅医療体制の充実にもつなげていきます。



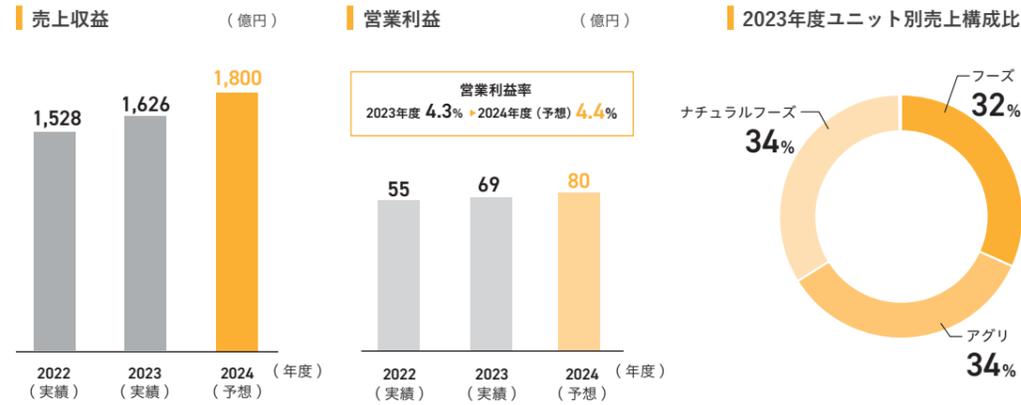
※人工透析の際に十分な血液量を確保するために作製する、患者さまの動脈と静脈を直接つなぎ合わせた「シャント血管」で生じる音。



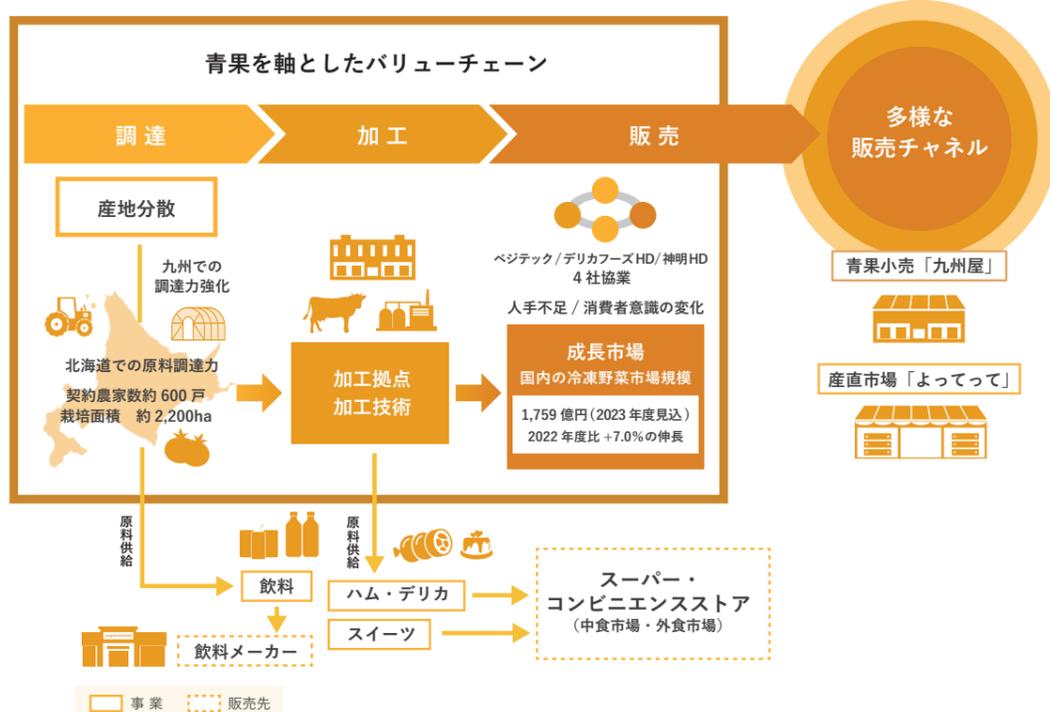
アグリ&フーズ Agriculture & Foods

事業概要

液化窒素を活用した冷凍食品の製造販売にはじまり、青果卸・加工・小売から飲料製造などへと事業を拡大。原料野菜の調達を通じた生産者との強い結びつき、商品開発力とそれを実現する加工技術力を活かし、多様な領域で安全・安心な「食」を支えています。



事業展開イメージ



事業の強み

- 北海道を中心とした生産者との栽培契約による原料野菜の安定調達力
- グループ物流インフラと4社協業を活用した全国をカバーする米・青果流通加工プラットフォームと低温管理輸送技術
- 農産品を中心にハム・デリカ、スイーツまでさまざまな食のニーズに対応する多様な生産・加工技術
- 栽培から調達、加工、物流、小売までのバリューチェーン
- 契約栽培地や加工工場が集積する「北海道ブランド」の効果的な活用

外部環境認識

- ★ 機会**
 - 食をめぐる消費者意識の変化 (健康志向・調理の簡便化ニーズの拡大)
 - 農業従事者の減少・高齢化
 - 中食市場や外食市場の拡大
- リスク**
 - 天候不順による原料野菜の調達不足と価格変動
 - 原材料や物流のコスト変動

中長期的な方針/成長戦略

- ① 収益力強化**
 - フーズ分野における生産体制 (拠点・品目) の最適化
 - 飲料分野における製造ラインの最適化 (統合・新設)
 - 青果小売分野における廃棄ロス低減のための仕入改善
 - グループ物流インフラの活用による物流コストの低減
 - 原料価格の上昇に対応した価格適正化
- ② 業界大手3社との協業を活かした米・青果流通加工プラットフォームの強化**
 - アグリサポート事業を通じた契約農家拡大、協業先リソースの活用による原料野菜の調達力の強化
 - 製品の相互販売や中食・外食市場を中心とした取引先の開拓・拡大
 - 物流ネットワークおよび拠点・施設を活用した米・青果流通加工プラットフォームの強化
 - 鮮度保持・食品加工技術の共同開発
- ③ 「食」のニーズや課題に対応した商品の提供**
 - コンビニエンスストア向けトップシール製品などの総菜、冷凍野菜など家庭向け製品の販売拡大
 - 循環型容器や紙容器ラインの拡充など顧客の環境ニーズへの対応

TOPICS

スマート農業「予測」「観察」技術、東京大学との共同研究成果を発表～食品ロス削減や農業生産性の向上に寄与～

当社と東京大学 生産技術研究所 (東大生研) は2024年5月、農業分野における食品ロス削減と生産性向上に貢献する「予測」「観察」技術の共同研究成果を発表しました。この研究では、気温データだけで収穫に適した時期を予測できるモデルを開発。これを応用し、プロットコリーの収穫適期を2.5日未満の精度で予測することに成功しました。これによって、品質低下防止や収穫適期を逃すことによる食品ロス低減につながります。また、ドローンを活用した観察技術により、収穫数や量を高精度で予測するモデルも提供します。

今後、日本の農業は収穫機械の導入によって、省力・省人化しながら土地生産性を高める方向に進むことが予測されます。当社と東大生研は「予測」「観察」の精度をさらに高め、トマトやカボチャなど他作物への水平展開を視野に入れた研究など、社会実装に向けた取り組みを進めていきます。





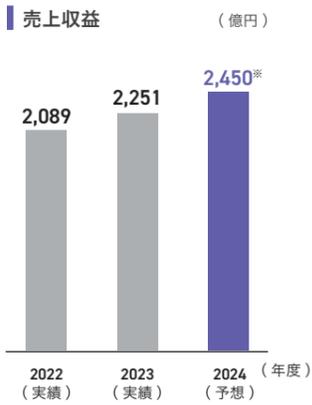
その他(物流/海水/グローバル&エンジニアリング/電力)

Others (Logistics / Sea Water / Global & Engineering / Electricity)

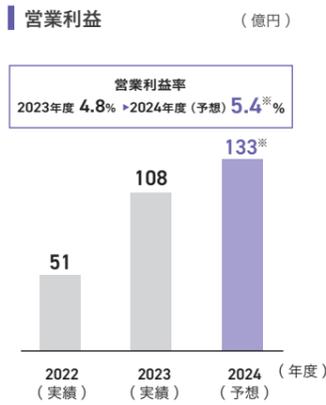
事業概要

3PLや一般貨物輸送などを行う「物流」、塩事業を展開する「海水」、インド・北米における産業ガス事業を展開する「グローバル&エンジニアリング」、木質バイオマス発電を行う「電力」で構成されます。

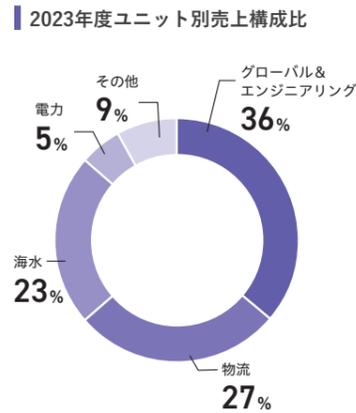
売上収益



営業利益



2023年度ユニット別売上構成比



*数値は期初予想

事業展開

物流

産業ガスの自社配送で培った低温管理輸送技術を活かし、3PLに代表される食品物流、血液を運ぶ医療物流、そして一般貨物輸送やシャーシ輸送、トラックボディなどの設計架装まで、幅広く事業を展開しています。

全国に広がるグループ物流ネットワーク

- 従業員 3,435名
- 営業拠点 81カ所
- 車両 2,199台
- 倉庫 48カ所



海水(株日本海水)

国内トップシェアを誇る業務用塩のほか、水酸化マグネシウムや水処理吸着剤などの環境製品、水処理設備や下水道設備、水族館への出資・人工海水の供給、木質バイオマス発電事業などを手がけています。



電力

環境への負荷が少ない低炭素・循環型社会に対応すべく、福島県いわき市で、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT制度)を活用した木質バイオマス発電事業を手がけています。

グローバル&エンジニアリング(G&E)

インド・北米において産業ガス関連事業を展開しているほか、産業ガスに欠かせない関連機器の製造・販売、エンジニアリング事業を展開しています。また、電力の安定供給が必要なデータセンター、半導体分野向けに高出力UPSの提供も行っています。(→P30~31)

事業の強み

物流

・全国に広がる自社物流ネットワーク
・シャーシ輸送、3PL、医療・環境物流、車体製作など幅広い物流サービスの展開

海水(株日本海水)

・国内における業務用塩の高いシェア
・製塩から派生した多様な事業ポートフォリオによる安定収益基盤

グローバル&エンジニアリング(G&E)

・インド・北米における産業ガスおよび低温機器の事業基盤とプラントエンジニアリングの技術力
・高シェアのロータリー式UPSと、グローバルに対応できるメンテナンス体制

外部環境認識

★ 機会

- ★ (物流) EC取引やリサイクル需要の拡大に伴う荷扱い量の増加
- ★ (海水) 上下水道など社会(都市)インフラ更新需要の拡大
- ★ (G&E) インドにおける鉄鋼向けをはじめとした産業ガス需要の拡大
- ★ (G&E) 脱炭素化に向けた水素・炭酸ガス関連機器需要の拡大
- ★ (G&E) データセンターや半導体工場の新増設に伴う需要の拡大

■ リスク

- (物流) 2024年問題(労働時間規制やドライバー不足)
- (海水/電力) 発電燃料や海上輸送コストの増加
- (G&E) 現地国における法規制、商慣習の違い

中長期的な方針/成長戦略

① 海外事業の拡大

【インド】

- 鉄鋼向けオンサイト案件の新規獲得と拠点拡充による製造・物流インフラなどのサプライチェーンの構築

【北米】

- 半導体(エレクトロニクス)および化学(脱炭素)分野向けオンサイト案件の新規獲得と、ガス製造・販売拠点のネットワークの構築
- 液化水素・炭酸ガスをはじめとした脱炭素関連事業の基盤構築

【高出力UPS】

- 拡大するデータセンター、半導体分野の需要に対応するとともに、市場ニーズにあった新製品の開発
- 電源システムに関するエンジニアリングノウハウを活用し、ASEAN、台湾、日本などのアジア需要地へ事業エリアを拡大

② 物流事業の基盤強化

- 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を活用した配車、物流センター業務の効率化の推進

③ 海水(株日本海水)における安定収益基盤の強化

- 価格マネジメントの徹底を軸に、製塩をはじめとした既存事業の収益力の強化
- 下水管更生をはじめとした都市インフラ事業の拡大
- バイオマス発電燃料の国内材比率の向上、調達見直しなどによる市況変動リスクの低減

④ 木質バイオマス発電事業の収益基盤の強化

- 調達コストの低減と安定稼働の継続

TOPICS

データセンターの運営に高出力UPS事業で貢献

近年、生成AIなどの普及を背景に、データセンター市場はアジア・太平洋を中心に高い成長が期待されます。データセンターでは電源供給に異常があると、運営に大きな損失を与えてしまいます。異常気象を原因とする急激な電圧低下や停電などのリスクが高まるなか、こうした電源トラブルが発生した際にも常に安定した電源供給を維持し、大事なデータを守るのがUPS(無停電電源装置)です。

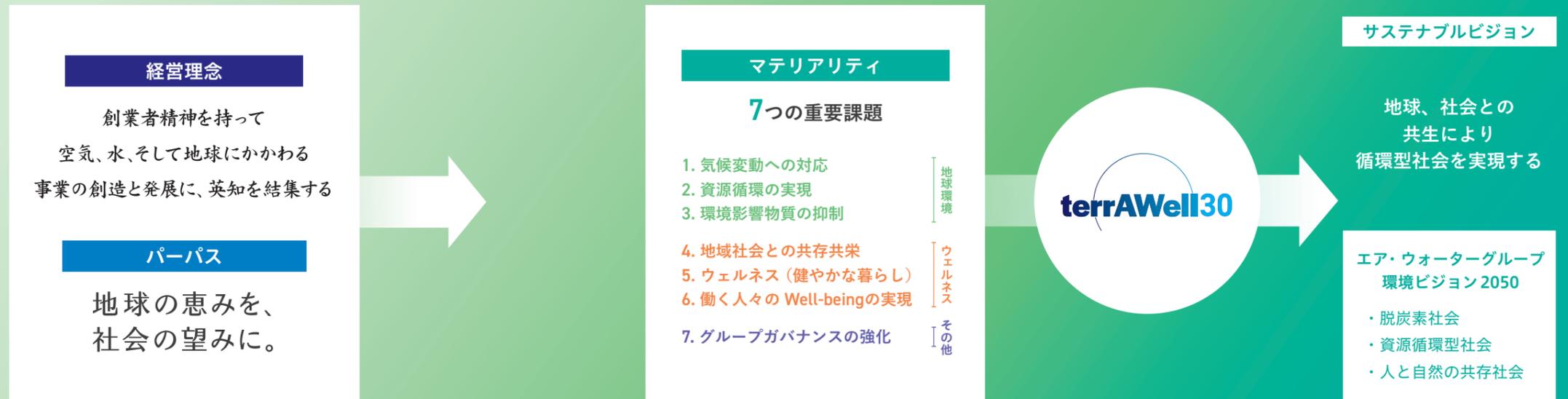
当社グループは、高出力UPS装置の開発・製造のみならず、システム設計から施工、メンテナンスまで一貫して手がけており、安定電源供給を総合的に支えています。また、国内ではエア・ウォーター防災㈱が販売・施工・メンテナンスを中心にエンジニアリング事業を行っています。今後も旺盛な需要に対応し、データセンターの運営を支えていきます。



サステナビリティの推進

2030 2050

当社グループの事業活動は、空気や水などの地球に存在する資源を利用し、多様な技術や独自のビジネスモデル・ノウハウを掛け合わせることで、人々の暮らしや産業に“なくてはならない”製品・サービス・ソリューションを生み出しています。このような特性を踏まえ、「terrAWell30」の実現に向けて、地球環境およびウェルネスの双方で目指すべき社会を設定しました。事業を通じた社会課題の解決を当社グループのサステナブルな成長につなげ、企業価値の最大化を目指しています。



人的資本経営

「人を活かす経営」の推進に向けて

当社グループは、事業戦略と人事戦略は両輪の関係にあり、「人材」の成長が、企業の成長につながると考えています。

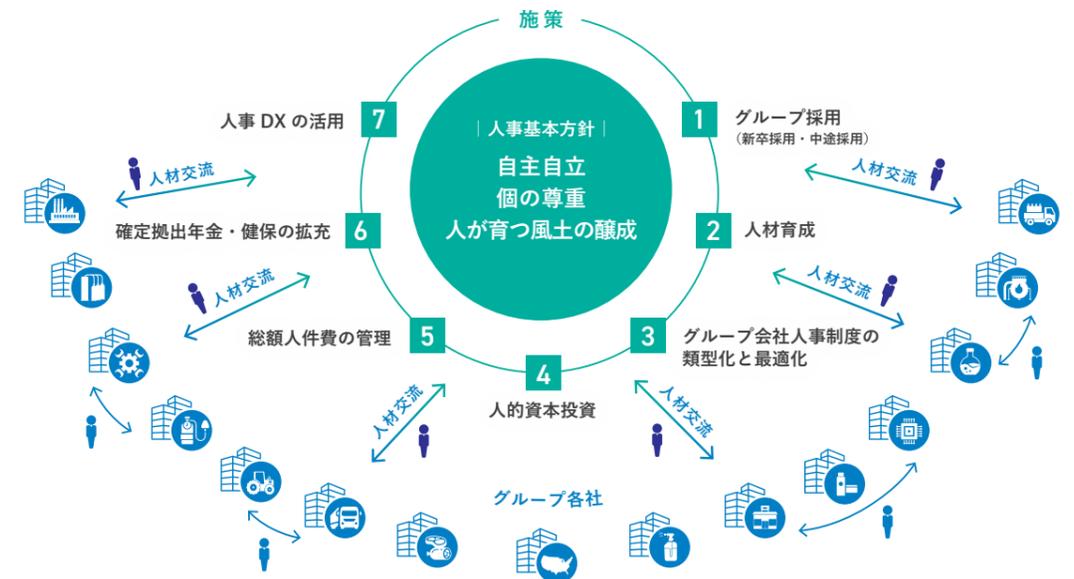
グループ一貫経営におけるグループ人事戦略

当社グループでは「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」を人事基本方針に掲げ、従業員一人ひとりが自律的にキャリアを考え、目指すキャリアを実現するための経験を積む機会を提供する人事戦略を推進しています。特に、将来の成長を牽引できる次世代経営人材の育成、輩出が不可欠であると認識しており、それを実現するためのグループ人事戦略として、採用や人事交流による人材の流動化、評価と育成、生産性向上と継続的な賃上げ、ひいては人的資本経営やDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）活動を強化していきます。

この動きを促進するため、2023年10月より、HR戦略室にグループ人事センターを設置し、専任組織としてDE&I推進チーム、グループ採用推進チーム、人材バンクチーム、人事戦略チームを発足しました。また、当社の人事に関わる重要事項について経営層との共通認識を深め、推進することを目的とした人事委員会を2023年5月に発足。あわせて、各グループ会社と人事領域に関する課題を共有し、グループ間の交流機会の拡大のため2023年6月よりグループ人事連絡会を定期的開催しています。

目指す姿

主要グループ各社間において、自由に人材が異動し、多様な経験を通じて、人が育つ仕組み作りを推進します



人事戦略

人材の成長と活躍こそがエア・ウォーターグループ発展の原動力と捉え、グループ人事の推進で将来の成長を牽引する経営人材の発掘・抜擢・育成を図る

人を育てる仕組み

エア・ウォーターの人材育成方針

当社では、グループの将来の成長を牽引できる人材の育成を進めています。そのためには、多様な経験とそれに裏打ちされた専門的な知識の醸成が必要です。

人材の成長がグループの成長につながるという考えのもと、当社では、「従業員は将来のキャリアを自ら考え（個の尊重）、会社は従業員の挑戦と学びの機会を提供し（人が育つ風土の醸成）、従業員は幅広い仕事への挑戦と経験を通じて成長する（自主自立）」という人材育成方針をとっています。

人が育つ風土の醸成

人事基本方針の1つである、「人が育つ風土の醸成」について、従業員の成長を促す場を、①仕事上の経験、②薫陶（評価・フィードバック）、③研修としています。当社では、通常の異動配置に加えて、社内公募制度も導入し、経験を通じて人が育つ環境を整えています。

経営人材の育成

130社を超える連結子会社からなる当社グループの発展には、各社の独自成長はもとより、グループシナジーを最大化していく経営人材をどのように育成し、確保するかが重要な課題となります。経営人材は、一朝一夕で育成することはできず、長期的視点で取り組んでいく必要があります。経営人材として成長していくために、従業員が自律的なキャリアを開発できる体制・風土を整え、どの階層や職位にいたとしても、社内におけるキャリアを見据えて自ら学んでいくことのできる機会を提供していきます。

グローバル人材、AI・DX人材の育成

当社がグローバル企業として発展していくためには、グローバル人材の育成が不可欠です。そのための第一歩として、2024年度の新入社員38名に対して、海外での実践的研修を実施しています。海外での経験を通して、グローバル人材としての素養を高め、将来的に海外で活躍できる人材としての成長を促しています。また、AI・DX戦略を強化するなかで、社内公募制度や研修プログラムにより、AI・DX人材の育成を進めています。

働き方改革推進

適正な労働時間管理

適正な労働時間で最大の成果を出すためには、管理職のみならず、従業員一人ひとりが生産性の改善意識を持って日々業務に向き合い、タイムマネジメントを行う必要があると考えています。2023年11月より働き方改革推進委員会を設置し、健康経営の観点からも、適正な労働時間管理に向けた各種取り組みを実施しています。

柔軟な働き方への対応

さまざまなライフイベントを迎える従業員が、能力を最大限に発揮するためには「安心して働ける職場環境作り」が求められます。育児中の従業員を支援する育児休業制度や短時間勤務制度、子の看護休暇制度に加え、配偶者休職制度、ジョブリターン制度を整備してきました。また、柔軟な働き方を通じて業務効率を上げ、生産性を高めるためにフレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入し、誰にとっても安心して働きやすい環境作りを目指し、取り組んでいます。

両立支援

介護、治療、障がいなどによって仕事を続けられなくなる会社であってはなりません。仕事との両立に関する社内の理解を深め、さまざまな制度の見直しやAI・DXの推進に取り組むことにより、これまで通り働き続けられる環境を整備・充実させていきます。

健康経営の推進

従業員が安心して働ける職場環境を維持し、従業員の健康増進を図っています。健康経営の取り組みとして、健康経営に対する経営陣のメッセージ発信や、定期健康診断やストレスチェックの受診徹底と実施後の対策、社内のコミュニケーション活性化や喫煙率低下に向けた取り組みなど、従業員の健康増進に向けた各種取り組みを進めており、2022年度以降、毎年「健康経営優良法人」に認定されています。



従業員エンゲージメント向上

従業員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働き、能力を最大限発揮できる職場環境を築くため、2023年度より従業員エンゲージメント調査を開始し、調査結果をエア・ウォーター人事委員会・グループ人事連絡会で報告したほか、全従業員へ公開しました。

2023年度の調査では、全体平均は7点満点中5.05点と他社平均（4.63点）を上回る結果となりました。特に、事業成長性や成長実感、能力開発、社会への貢献に関する項目が高い評価であったものの、キャリアに関する項目や多様な働き方に関する項目では、改善の余地があると考えられる評価となりました。さらなる従業員エンゲージメントの向上を目指し、会社への自発的貢献意欲を高め、組織風土や職場環境を改善する施策を実施していきます。

今後、定期的に調査を行い、実施・対策・結果検証のサイクルにつなげます。また、2024年度からは対象範囲をグループ会社にも拡大します。

DE&Iの推進

当社グループは、性別や年齢、人種、国籍などに関わらずキャリアを築くことができるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を重要課題と捉え、取り組みを進めています。

女性の活躍推進

女性従業員の育成強化を通じ、女性の活躍を推進しています。「採用・継続就業・育成・登用・多様性の実現」の5つの重点項目を設定し、取り組みを進めてきた結果、KPIである女性管理職比率と主任・係長層の女性比率はともに上昇しました。また、新卒採用者数に占める女性比率を継続的に40%以上にすることを目標として掲げています（→P87）。継続就業においてはメンター制度によるキャリア構築支援や女性リーダー育成プログラムの強化を図っています。

女性管理職と女性主任・係長層の比率



若手従業員の登用推進

従業員に早期から挑戦の機会を提供し、自律的なキャリア形成を支援しています。若い人材が新たなミッションへ積極的に挑戦し、登用・抜擢され、成長する風土を醸成していきます。

若手管理職登用比率(30代)

全管理職に占める	2015年度	2020年度	2024年度
30代比率	1.3%	5.0%	12.3%
管理職登用に占める	2015年度	2020年度	2024年度
30代比率	18.0%	43.0%	62.0%

(注) 当社単体数値

男性の育休取得推進

2023年度には男性の育休取得率100%を達成しました。対象者とその上司への声かけや、人事担当者との個別面談の実施、働き方改革の推進など、本人だけでなく周囲を巻き込んだ取り組みの効果により、社内における男性育休取得の風土醸成は着実に進んでいます。

2023年11月には「プラチナくるみん」認定を取得し、仕事と家庭の両立を図ることができる働きやすい会社へと一層の進化を続けています。



男性従業員の育休取得日数・取得率



(注)
1. 当社単体数値
2. 上記「育休」には、育児休業（育児・介護休業法第2条に基づく休業）および育児休暇（年休特別積立規則に基づく育児を目的として取得する5日以上の休暇）を含みます。

障がい者の雇用推進

従業員の障がい者に対する理解促進と障がい者の採用・定着を図り、全グループ会社を対象に、障がい者雇用セミナーを開催しています。従業員一人ひとりと真摯に向き合い、その能力・個性を最大限に活かすため、ハード・ソフト両面において環境を整え、グループ全体での障がい者雇用を進めています。

労働安全衛生（保安防災）

基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティの1つに「働く人々のWell-beingの実現」を掲げています。なかでも、安全の確保は企業活動の大前提であり、従業員の安全・安心なくして企業の存続と発展はないと考えています。また、安全への取り組みは社会からの信頼の礎であると同時に、ものづくりの質を高め企業価値向上にもつながると考えています。こうした考えのもと、当社グループは、「安全衛生基本方針」に基づいて労働安全・交通安全・労働衛生・保安防災に努めるとともに、安全衛生教育を通じて「安全衛生第一」とする従業員一人ひとりの意識の向上と、会社としての風土作りを推進しています。

※安全衛生体制は当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/social/health.html>

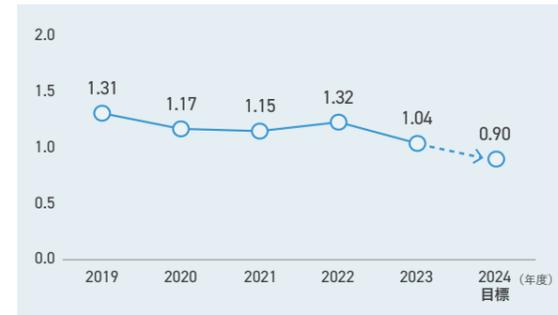
重要評価指数(KPI)：休業災害度数率

特定したマテリアリティを踏まえ、グループ全体の休業災害度数率（業務中）[※]をKPIに設定し、2024年度までにこの数値を0.9以下にすることを目標に掲げて職場の安全衛生の向上に取り組んでいます。

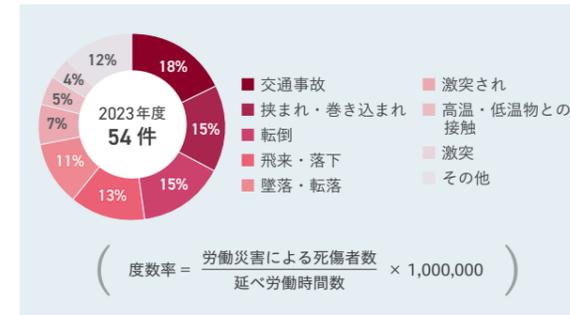
当社グループは、多岐にわたる事業展開で多くの業種に関連しています。2023年度の厚生労働省統計では製造業（100人以上）の度数率は1.29となっています。同条件での当社グループの度数率は1.04となっています。

※100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者をもって災害の頻度を表した指標

休業災害度数率（業務中）



休業災害発生要因・件数（業務中）



2023年度の活動状況

2023年度は、「挟まれ・巻き込まれ」「転倒」「墜落・転落」を重点課題として、災害撲滅活動や、機械・設備リスク低減のため、本質安全化原則による危険源除去、隔離、停止の徹底に取り組みました。2022年度に発生確率が高かった「転倒」「挟まれ・巻き込まれ」については、6月と12月を撲滅活動強化期間に設定。労災防止チェックシートを活用し、労災対策の実施状況を確認するとともに、通路、作業所などにおけるリスクを洗い出し、低減を図りました。

また、各事業所において、現場の安全衛生の中心となる職長を対象に、リスクアセスメントや作業手順書の作成要領など、労災低減に向けた具体的な手法を教育する社内講習「現場監督者による安全向上研修会（職長教育）」を開催。また「安全スタッフ研修会」では現地・ウェブで約250名が参加しました。新入社員に向けては、VRや小型体感機を使用し、体感的な教育を行うことで、危険感受性の向上を図っています。さらに、重大な事故が発生したグループ企業を対象として、定期的な事故現場の点検とともにリスクアセス

メントを実施し、再発防止に取り組んでいます。

防災については、マスタープランに沿って積極的な防災投資と老朽設備の更新を計画的に進めています。また現場のスタッフ、管理者個人の災害時の対応と安全への意識を高める教育を行っています。安全・防災・労働安全の徹底についてはこれで十分ということではなく、まだ途上にあるものの、2023年度は休業災害度数率の低減を図ることができました。引き続き、「安全スタッフ研修会」の実施、各事業所におけるリスクアセスメントの徹底により、グループにおける安全文化の醸成を進めていきます。



人権

当社グループは、事業を行う過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、ビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重するために、2011年に国連人権理事会で合意された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「エア・ウォーターグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。人権尊重を促進する責任を果たし、当社グループの企業活動が社会に与える人権への負の影響の特定と評価を行い、適切な手段を通じてその防止や軽減を図っています。

※人権基本方針は当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/social/human_rights.html

人権デュー・デリジェンス

当社グループでは、人権への負の影響を特定・軽減する人権デュー・デリジェンスの取り組みを推進しています。ファーストステップとして、国際規範に挙げられた人権課題のうち、当社事業との関連が深い人権課題（適正賃金、労働時間、労働安全衛生、強制労働・児童労働、結社の自由・団体交渉権、先住民・マイノリティ・女性・移民労働者の権利などの課題）に関し、当社グループにおける潜在的な人権リスクを特定・評価するための人権リスクアセスメントを実施しました。具体的には、外部専門家と協働しながら、バリューチェーンとス

テークホルダーを整理するとともに潜在リスク評価とワークショップを行い、「労働安全衛生」「外国人技能実習生」「サプライヤー」の3つを対策優先課題として設定しました。対策優先課題については、社内アンケートにより取り組み状況を調査しました。その結果、発生・顕在化が直ちに懸念される人権課題として特定された事項はありませんでした。今後もサプライチェーン、グループ各社などにおけるインタビューなどによりリスクの内容やその影響を把握し、対応方針に関する協議や対策を講じていきます。

3つの重点課題

労働安全衛生

【具体的な取り組み】

当社グループの安全衛生方針に基づき、従業員が被災する労災事故低減に取り組みました。そのなかで、時間外労働が多い事業所を重点監視対象として、労務管理を含む監査を行うとともに、不具合事項については是正指導を行いました。また、労務管理をテーマとした研修会も開催し、労働基準法および労働安全衛生法の理解促進に努めました。

外国人技能実習生

【具体的な取り組み】

グループにおける就業状況（労働時間・労働環境・報酬・住居など）について基準適合性の調査アンケートを行い、状況把握と課題抽出を行いました。また、コンプライアンス担当者が現地を訪問し、技能実習生との個別面談や職場環境の確認を行うなど、会社としてのフォロー活動を行いました。

サプライヤー

【具体的な取り組み】

主要取扱品目やサプライヤーとの関係性など、事業の実態把握を行い、各サプライヤーに関する情報整理や想定されるリスクの抽出を行いました。また、国内外のグループ会社に対して、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表にて、人権に関する対応状況を確認しています。今後は、海外の多くの国から仕入・調達を行っている事業を対象として、サプライヤー向けアンケート調査を進めていく方針です。

サステナブル調達

環境・安全・人権に配慮した調達活動

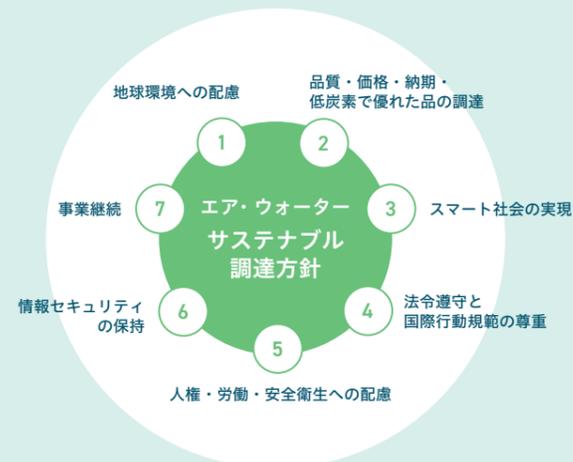
当社グループでは、「エア・ウォーターグループ サステナブル調達方針」を策定しています。本方針には、公平・公正で透明性を確保した取引を行うことに加えて、環境・安全・人権への配慮などの観点を組み込んでおり、この方針に従って持続可能な調達活動を実施しています。

本方針はお取引先のみならず、内容をご理解いただくことにより、お取引先のみならず、環境負荷低減、サプライチェーンにおける人権の尊重、安全衛生管理などの環境・社会・ガバナンスなどの社会的要請に添えてまいります。

サステナブル調達方針

当社グループの事業活動は、空気や水などの地球に存在する資源を利用し、多様な技術や独自のビジネスモデル・ノウハウを掛け合わせることで、人々の暮らしや産業に“なくてはならない”製品・サービス・ソリューションを生み出しています。それはまさに事業活動の源泉となる地球環境に対して、持続可能な事業活動でなくてはなりません。

お取引先のみならずと良好なパートナーシップを構築し、サプライチェーン全体で、当社グループのサステナブルビジョン、「地球、社会との共生による循環型社会の実現」を目指していきます。



品質と保証

当社グループは、製品・サービスを顧客企業向けだけでなく、一般消費者向けにも提供しており、お客さまからの当社製品・サービスの品質に関する要求は多岐にわたるとともに、時代の流れを受けて高度化してきています。

このようなお客さまからの要求に応えるため、当社グループでは、品質保証活動を通じて安心で安全な製品とサービスを提供しています。

品質保証体制の強化

グループ全体の品質保証体制を強化するため、2023年6月1日に品質保証室を新設しました。グループ内での活動を統括するため、部門やグループ各社で行っている品質保証活動の調査、リスクの洗い出し、品質保証体制の構築など、問題を未然に防ぐための取り組みを推進しています。

品質保証室の活動内容

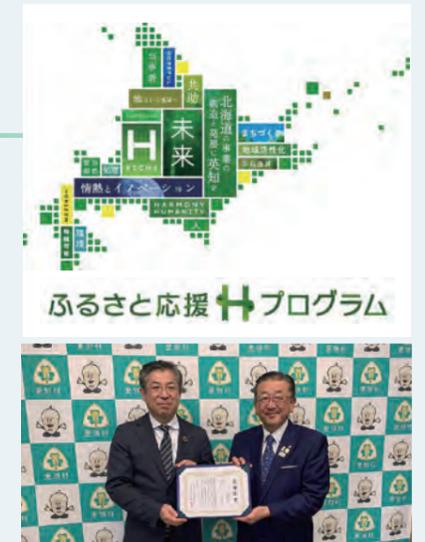
- 当社グループの品質保証体制の構築を推進
- 全社品質コンプライアンスリスクへの取り組み
- 全社品質関連会議の企画・開催
- 品質関連教育の企画・実施

地域との連携・社会貢献活動の推進

当社グループは、各地域で自治体との連携など協力体制を構築しながら、地域の課題解決に取り組むほか、スポーツ支援や芸術活動支援も積極的に推進しています。

「ふるさと応援H(英知)プログラム」を通じて北海道の自治体向けに寄付を実施

グループ会社のエア・ウォーター北海道は、自治体向け寄付制度「ふるさと応援H(英知)プログラム」を創設し、2023年度から2030年度までの8年間で総額10億円を上限に、道内全179市町村を対象とした寄付を実施しています。2023年度は、当社グループの成長軸である「地球環境」や「ウェルネス」の観点を含め、さまざまな社会課題の解決に寄与する道内市町村の事業を対象とし、応募を募りました。46市町村（52事業）の応募の中から社外有識者などで構成する委員会での審査を経て、18市町村（18事業）に対し、2023年度分として総額1億1,335万円を寄付しました。



当社初のアスリート社員、世界への挑戦をサポート

当社は2021年度よりフェンシング日本代表江村美咲選手、上野優佳選手をスポンサーとして応援しています。2024年4月には、上野優佳選手が同じく日本代表の兄・上野優斗選手とともにアスリート社員として入社しました。フェンシングにおいて大事にされる「騎士道に基づく高潔な精神」「自ら考え挑戦し立ち向かう姿勢」「世界への挑戦・貢献」といった価値観は、「社会課題解決を通じた新たな企業価値の創造」を目指す当社グループに重なります。世界に挑戦する3名の選手がフェンシングにひたむきに取り組む姿を当社グループ一丸となって応援し、従業員全体の一体感醸成にもつなげていきます。



左から上野優斗選手、上野優佳選手、江村美咲選手。
上野優佳、江村両選手はパリ五輪団体戦でメダルを獲得。

ダイバーシティ座談会

エア・ウォーターグループは、ダイバーシティ実現のファーストステップとして、女性活躍推進に取り組んできました。今後、さらにダイバーシティの取り組みを進めていくうえで、現状の課題や目指すべき方向性・ステップについて、女性役員3名にお話を伺いました。

撮影場所：エア・ウォーター健都



社外取締役
芳賀 裕子

取締役執行役員
井上 喜久栄

常勤監査役
重藤 順子

聞き手
理事 広報・IR推進室長
植杉 文

ダイバーシティの実現に向けた取り組み

植杉 本日は今年度、新しく就任されました女性役員の方々にご参加いただき、当社のダイバーシティ実現に向けた課題や取り組みについてさまざまな視点でお話をお伺いします。まず最初にみなさまのキャリアについてお聞かせください。

井上 私は、男女雇用機会均等法（以下：均等法）制定前の世代です。当時、女性

は男性の補助的役割というのが当たり前でした。新卒で入社した会社で広報室に配属されましたが、“女性であるというハンディ”を乗り越えるために広報分野で「圧倒的な専門性を身に付ける」ことを目指して、3社で広報キャリアを歩んできました。エア・ウォーターには2016年に入社し、広報・IRを担当。2022年には人事部門に異動し、このたび、女性活躍推進、人事、広報・IR担当を拝命しました。

芳賀 私も、女性がプロフェッショナルとして仕事ができるのは、医師、弁護士などの専門職以外では外資系しかない均等法以前に社会人になりましたので、経営学修士（MBA）を取得した後に、外資系コンサルティングファームに入社しました。その後、経営コンサルタントとして独立しながら博士課程を修了し、現在は大学院ビジネススクールの教員や、社外取締役を務めています。

重藤 私は、均等法が施行された1986

年に、当社の前身企業・ほくさんに契約社員として入社しました。1991年には会社の制度変更で正社員になり、太陽光電池製品のカタログ制作や1987年のソーラーカーレースに担当スタッフとして海外に1か月間派遣されるなど、他社では得られないようなやりがいを感じ、また人間関係にも非常に恵まれ、働き続けてきました。2001年には1年間の育児を取得、2007年に管理職になった後、関係会社部長や監査室長を経て、現在は常勤監査役を務めています。

植杉 当社におけるダイバーシティの取り組みについて教えてください。

井上 昨今のダイバーシティを取り巻く状況は大きく変わってきていると感じています。当社におけるダイバーシティの取り組みを振り返りますと、まず、2016年に各部門から選出された女性従業員をメンバーとして発足した女性活躍推進プロジェクト（以下：PJ）では、「職場風土の改善」「継続就業支援」「キャリア支援、採用・育成の推進」をテーマとして、全社横断のPJ体制で取り組んできました。職場風土へ働きかけるセミナーや研修、女性の登用を妨げていたコース制度の見直しを実施しました。2022年からは活動の対象を地域事業会社3社にも広げ、D&I推進PJを開始しました。同PJでは、「女性活躍推進」に加え、「男性の育児取得推進」「介護と仕事の両立支援」「主体性発揮のための意識改革と風土改革」「障がい者雇用の促進」を主なテーマとして活動しました。2023年には、PJを発展させる形で、人事部門内に専任組織としてDE&I推進チームを設置しました。

重藤 私は、女性活躍推進PJの第一期生として参加しました。均等法第一世代ということもあり、エア・ウォーターの発足前から女性の戦力化の重要性を、社内報や管理職登用試験で発信しており、

メンバーに選出された際はとても嬉しかったことを覚えています。PJの議論では、所属する部署によって女性の働きやすさに対する認識に大きな違いがあると感じ、会議のたびに悶々とすることもありましたが、その違いをお互いに理解し合っただけでなく、その違いを議論の糸口を見つけて出す貴重な経験となりました。そして、PJからの提案や意見を参考に、当時女性が多くを占めていた契約社員の正社員登用基準の見直しや、就業継続などの支援制度の整備が進むことになりました。

芳賀 経営トップの意向で本PJが立ち上がったと伺っています。本気で女性活躍に取り組む姿勢を明らかにしたことが、女性活躍推進をグループ全体で進めていくきっかけとなったと認識しています。当社で働く女性従業員に対して、ヒアリングが実施され、「多様な経験を積むチャンスを得たい」「仕事の結果を平等に評価されたい」「育児や介護があっても当社で働き続けたい」という声が上がらないうちに、当時は多くの部署において、女性は男性の補助と位置付けられ、能力が十分に発揮されているとは言い難い状況であったそうです。現在、井上取締役、重藤監査役のお二人が女性役員として活躍される状況となり、女性登用が実現する環境作りが進んできた結果だと思えます。私は、前期まで当社の社外取締役であった坂本由紀子さんが時間をかけて取り組まれた女性活躍推進を、責任をもって引き継がなければいけないと感じています。

女性管理職比率10%達成に向けて

植杉 当社は、ダイバーシティ実現の第一歩として、女性管理職比率「10%以上」をKPIに設定していますが、達成に向けてどのような取り組みが必要かお聞かせください。

芳賀 日本企業での女性管理職登用については、本人が自身の能力に気づいていないケースが多くみられます。自ら手を挙げるところまでいかない人には、上司がその人の背景や希望を把握したうえで背中を押すような仕組みが必要かと思えます。ポテンシャルのある女性の昇格後、コーチングなどサポート体制を構築することも重要です。

井上 そうですね。当社も、今年度から管理職候補の女性に対して年間を通じたコーチングの導入を進めている段階です。また、女性活躍推進を目的としたメンター制度も本格的にスタートしました。

重藤 日本では少子高齢化がさらに進むなか、均等法、育児・介護休業法などが改正されています。近年では女性活躍推進法により女性活躍に関する情報公表が義務化されたことで、多くの企業が急激に「女性活躍」に取り組む状況が作られたと理解しています。当社においても、制度や評価の見直しに加え、キャリア採用で女性管理職を多数迎え入れて大きく状況が変化していると感じる一方、依然として性別役割分業の意識は残っているのではないかと懸念もあります。

植杉 多様な人材が活躍するワークライフバランスの基盤として、当社は男性の育児参加を後押しするために、男性の育児取得率40%以上の達成を目指し、推進してきました。実際の活用状況や効果はいかがでしょうか。

井上 2023年度は、エア・ウォーター単体における男性の育児取得率が100%となりました。多様な働き方には、まずは制度を作って土台を作り、次にその制度が活用できる風土作りが必要です。

男性の育児は、職場で取得しにくい雰囲気がありましたし、グループ会社ではまだまだそのような状況が続いていると思います。当社では、今まで女性従業員

社外取締役
芳賀 裕子

に限っていた育休の人事発令を、2022年5月より男性が取得した際にも発令するようにしました。育休を実際に取得している男性の存在を可視化したことで、取得しやすい風土が社内で徐々に作られていき、今回の男性の育休取得率100%という結果につながったと考えています。今後は取得日数の伸長にも取り組むとともに、グループ会社への浸透を図っていきたくと考えています。

重藤 グループ全体において育休取得率100%を達成するためには、制度の周知や研修、育休時の代替要員の確保など人事部門における支援も必要だと思います。

グローバル人材の育成に向けて

植杉 ダイバーシティを推進するうえで、女性活躍、男性の育休取得推進のほかにもどのような取り組みを進めていますでしょうか。特に、グローバル人材の育成にも注力していると思いますが、その取り組みについても教えてください。

井上 グループ会社も含めて従業員向け障がい者雇用セミナーを実施しています。介護セミナーも、2024年度から新たに開始しました。また、2030年度までに海外売上収益比率を20%まで増やすという目標を掲げており、年々海外のグループ会社が増えています。今年度、海外グループ会社のマネジメント層が一堂に会し、グループ経営方針の共有を目的とした「グローバル経営会議」が開催

されたほか、新入社員38名を海外研修へ派遣するなど、グローバル人材の育成・活用に向けた取り組みも進めています。

重藤 グローバル化が進む中、ジェンダーギャップの解消は急務ですし、売上収益1兆円企業としては少子化や日本固有の生きづらさ問題などの社会課題についても、取り組みを進めていくべきと考えます。

井上 今後、当社グループがさらにグローバル企業として成長していくにあたり、女性だけでなく、誰もが等しく活躍できる企業風土を作っていきます。企業にとって最大の資産は人であり、人材は企業競争力の源泉ですので、多様な人材が活躍できる組織の風土作りを推進していかなければならないと考えています。

ダイバーシティ推進の取り組み意義

重藤 ダイバーシティの取り組みとしては、働き方改革委員会が設置され、長時間労働も改善が進んでいます。一方で、グループ全体として多様な価値観や意見を取り入れるというところには、まだ課題が残っていると感じています。さまざまな価値観や考え方を議論して得られる答えは、より優れた選択となり、活発な議論のプロセスを経ることがステークホルダーへの説明責任を果たすことにつながると考えます。この数年で海外に拠点を置くグループ会社が増えましたので、グローバルなものの方や、何が大切かということにも理解を深めて、その視点も活かしていく必要があるのではないのでしょうか。

芳賀 日本企業の多くがダイバーシティ推進に取り組んではいますが、次の課題は、社内の各部署やグループ企業それぞれの組織の隅々までその取り組みを浸透させることです。まず、多様性がもたら

す重要性と具体的なメリットについて、企業がより深く理解したうえで、各事業拠点の方々にもそのメリットを理解してもらう必要があります。丁寧な説明のために本社から現場に出向くことも必要でしょう。現場の組織に教育をするのではなく、丁寧な説明をします。そしてすべての従業員が、心理的安全性のある職場のなかで実際に発言でき、それを上司や部下、組織全体が受け止められる文化が醸成されていることが必須になります。多様性の推進における目的は、最終的にはそのような文化の醸成です。制度や施策を本社が立案し、取締役会での承認を得て全社に一方通行で発信するだけでは、何も変わらないでしょう。多様性を推進できないのはなぜなのか、各事業拠点それぞれの理由をしっかりと把握し、一緒に考えていくという時間をかけなければいけないと思います。組織全体でダイバーシティを推進していく流れを作ることが重要です。それが浸透すれば、今以上に、多様な従業員がそれぞれの場所でワクワクしながら仕事ができる環境になります。

ワクワク仕事に取り組める環境づくりを目指して

植杉 ダイバーシティだけでなく多様な働き方や、ワークライフバランスの充実に向けて、これまでさまざまな人事制度の改革を進めてきた経緯があります。取り組みの意義や現状の課題についてもお聞かせください。

取締役執行役員
井上 喜久栄常勤監査役
重藤 順子

芳賀 ワークライフバランスという言葉は、プライベートと仕事が両立しない前提でバランスを取るように聞こえます。仕事を取ればプライベートが犠牲になるように聞こえますが、それは違うと思います。会社が成し遂げたいパーパスと、従業員個人が人生で成し遂げたいことが同じ方向を向くようになれば、どちらかが犠牲になるということもなくなります。上司がそれを理解し、組織もそれを理解することで、従業員それぞれのエンゲージメントも高まるはずで。組織やチームのなかでも、そういったことを話すことができればいいですね。

育休取得率については、開示の必要性から数値目標を立てたくなくなってしまいました。しかし、育休を取得して本当に良かったと思える制度なのか、それも検証することが重要です。多くの企業において、実際に男性の育休取得率が低い、または日数が少ないのは、取りにくい職場の空気だけが理由ではなく、実際の給与の手取額の減少など、経済的な理由もあると聞いています。男女を問わず育休を取ることがどのように良かったのか、実際に取得した従業員の感想や課題を全社で共有できるような仕組みがあると良いですね。

重藤 最近の若い世代は、お給料が高いことより、社会に貢献できるか、自分の成長を実感できるかを優先する人も多いそうですね。プライベートの部分でも、結婚や家族観、家事、育児、介護についての考えを含め、本当に多様な生き方

を認め合う時代になっています。そのなかで、海外転勤や新規事業など、公募制度を利用して活躍している従業員も増えていますね。

井上 社内公募制度は2022年にトライアルを2回実施し、2023年からは本運用を開始し、年2回実施しています。今年からはグループ会社にも順次、制度を拡大していきます。直近では地域事業会社3社も加えて公募を行いました。

重藤 当社は非常に多種多様な事業を抱えており、そのなかには新しい技術やビジネスを志向するベンチャー的な事業や会社も存在しています。そういった環境のなか、成長機会はさまざまな場所にありますので、誰でもチャレンジできるようなセーフティーネットで心理的安全性が確保された仕組みや、風土作りが進むことを願っています。ただ、制度の導入、運営にあたっては、部署の繁忙状況や離職実態などを含む公募理由の妥当性検討、継続的な効果の検証と改善が必要です。また、特にここ数年の女性の昇格者については、マネジメント経験がない方もおられますので、部署任せにしないフォローが必要です。

芳賀 心理的安全性のある職場とは、他の人と違う意見を臆せず言える、また、違う意見を認める度量のある組織です。グループ内の従業員の方々がワクワクする仕事ができないと、グループとしての成長はありません。よって、心理的安全性のある職場を作るために、各組織のマネージャークラスにその重要性を周知することが必要です。同時に、規模に関わらず、海外のグループ会社に至るまで全グループを対象としてエンゲージメント調査を実施し、心理的安全性が確保できているかを確認することが重要です。また、仕事への期待感は若手や部下に限った話ではなく、上司にあたる方にも必要です。上司が心を弾ませて挑戦を続けて

いる職場でなければ、部下も期待を持って働くことはできませんよね。

重藤 現実的には、上司も忙しさやプレッシャーのある中で、部下の新しい挑戦を支援する余裕がない方もいるかもしれません。そういった方の心理的安全性も担保し、部下の育成が自分や部署の業績に貢献すると理解してもらわなければなりません。私は現場で働く従業員が、当社を「成長し続ける会社」だと心から信じられる企業になることが必要だと思います。企業価値向上を目指すということは、お客さまや取引先と直に接している従業員、特に女性従業員が当社の株式を持ってみようと思える会社にしていく必要があるのではないのでしょうか。

井上 制度や体制の整備は進んでいますが、大切なのはそれが形だけの運用ではなく、実際に中身が伴って活用されているのかということだと思います。今後もグループのさらなる成長に向けて取り組みを進めていきます。

植杉 本日、みなさまからお話をお聞かせいただき、これから当社が取り組むダイバーシティの意義や現状の課題がよく分かりました。今後も、従業員がワクワク仕事に取り組める環境作りに私自身も大変期待していますし、一緒に進んでいきたいと思っています。ありがとうございます。

聞き手
理事 広報・IR推進室長 植杉 文

環境に対する取り組み

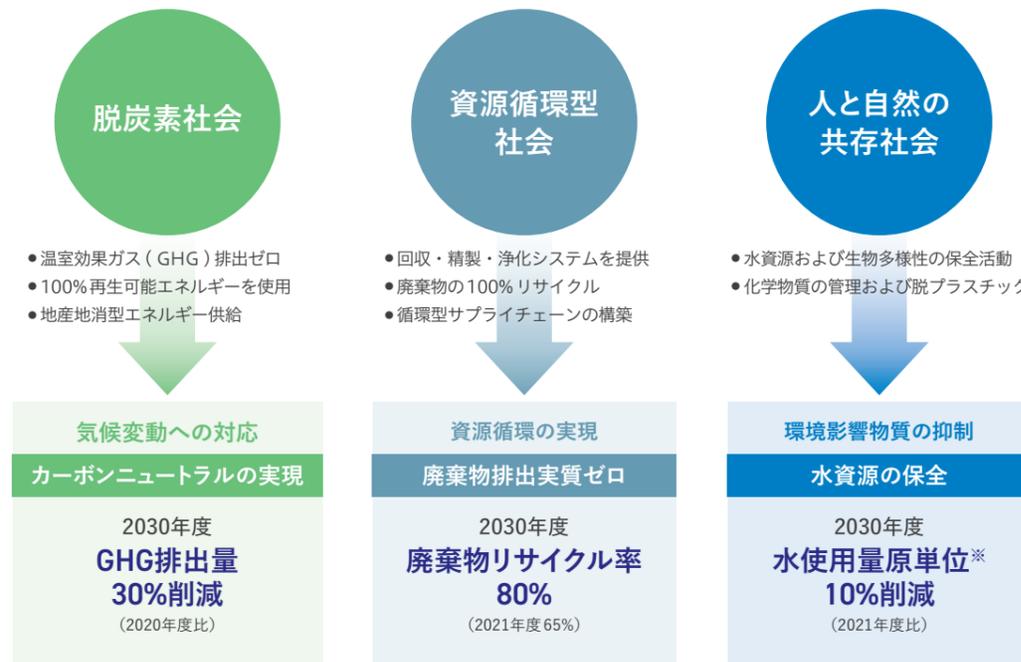
「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現に向けて

気候変動をはじめとした環境課題への対応は、地球資源を糧に事業を展開する当社グループにとって、持続可能な成長の実現に大きく関わる重要テーマです。当社グループは、「脱炭素社会」「資源循環型社会」「人と自然の共存社会」の実現を目指す「エア・ウォーターグループ環境ビジョン2050」をベースに中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

具体的には、2050年までの自社活動による環境負荷ゼロ実現に向け、そのマイルストーンとして2030年に達成すべき目標を定め、脱炭素、気候変動などへの取り組みをより一層強化しています。同時に、「terrAWell30」の実現に向け、多様な事業領域の成長軸として打ち出した「地球環境」を中心に、事業活動を通じた環境に関わる社会課題解決への取り組みも推進しています。

社会にプラスの環境価値を提供

エア・ウォーターグループ環境ビジョン 2050〈循環型社会の実現〉



※売上収益当たりの淡水使用量

気候変動への対応

当社グループは、2021年8月に金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。

TCFD提言では、気候変動に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に関する情報開示が求められています。当社グループは、提言に沿って2022年3月に情報を開示し、毎年更新を行っています。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

ガバナンス

当社グループは、気候変動への対応を重要な経営課題の1つとして認識し、2024年4月1日付で新たにカーボンニュートラル推進室を統括部署として設置しました。同室は、気候変動への対応に関する諸施策の立案・実施のほか、各種取り組みの浸透を図るとともに進捗確認を行っています。また、事業グループ・事業ユニット、地域事業会社、グループ会社に、気候変動関連のリスクや機会の検討・評価を担当するTCFD推進責任者またはSDGs事業推進担当者を配置する体制とし、事業戦略の策定・推進に気候変動関連の観点を反映しています。気候変動に関わる基本方針や重要事項は、最高経営委員会（→P71）で審議し、重要な事項は取締役会に報告されます。取締役会は、報告された内容に対し適切に監督する体制を構築しています。

リスク管理

当社グループでは、経営の健全性・安定性を確保しつつ企業価値を高めていくために、業務やリスクの特性に応じてリスクを適切に管理・コントロールしていくことを経営上の重要課題の1つとして認識し、リスクマネジメント体制（→P76）を整備しています。

気候変動関連リスクについては、カーボンニュートラル推進室がTCFDの推奨するシナリオ分析の手法に基づいて、事業グループのTCFD推進責任者ととも評価・分析する体制としています。

重要リスクおよび戦略・対策案について、最高経営委員会および取締役会に付議・報告することで全社のリスクマネジメントプロセスに統合する体制をとっています。

す。一方、事業グループ・事業ユニットでは、事業に関連するリスクの抽出・検討を行い、事業へ影響度の大きい重要リスクを特定し、3か年ごとの中期経営計画策定時や年度ごとの年度活動計画策定時に具体的な戦略・対策を立案し、計画の進捗管理によりリスク管理を行っています。

戦略

当社グループは、自らのGHG排出量削減という「責務」と製品・事業を通じた社会のGHG排出削減という「貢献」の両面からカーボンニュートラルに取り組んでいます。自らが排出するGHGの削減として、2030年の30%削減目標達成までの道筋や課題、期日などを明確にするためのロードマップを策定しています。

気候変動シナリオ分析（→P68）

気候変動という予測困難で不確実な事象に関するリスクと機会を特定し、それらがどのように事業の戦略に影響を与えるのかを確認するためにシナリオ分析を行いました。2023年度はすべての事業ユニットとその他主要事業を対象に、世界の気温が今世紀末に産業革命前と比較して1.5℃上昇するシナリオ「1.5℃シナリオ」、4℃上昇するシナリオ「4℃シナリオ」を用いて分析を行いました。その結果、リスク、機会ともに「1.5℃シナリオ」の方が影響は大きいですが、「1.5℃シナリオ」、「4℃シナリオ」のいずれも十分な対応策や事業機会の獲得・拡大を見込んでおり、不確実で長期的な将来に対し、エア・ウォーターの基本戦略は十分なレジリエンスを有していることを確認しました。

GHG削減ロードマップ

削減基本方針	削減施策	2020年度～2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度～2028年度	2029年度～2030年度
省エネ	廃熱の有効利用					バイオマス発電熱利用	
	燃料使用量の削減					輸送の効率化・車両削減	
	生産プロセス効率化					同一生産品の複数工場による一体化運営、生産ラインの集約	
	省エネ設備への更新					プラント設備のリニューアル、冷凍冷蔵設備・ポンプ類更新、燃料転換	
	設備の運転方法改善					プラント生産量の調整、機器の効率運転	
エネルギーの脱炭素化（燃料転換）	石炭・石油の燃料転換					自家発電設備、燃料転換	
再エネ	太陽光発電（PPA含む）利用					自家消費型太陽光パネルの設置	
	グループ内バイオマス発電/環境価値の活用					バイオマス発電/環境価値の活用	
	製鉄所向けガス供給の減少						プラント稼働率削減

気候変動シナリオ分析(気温 1.5°C上昇)の実施とリスクへの対応策

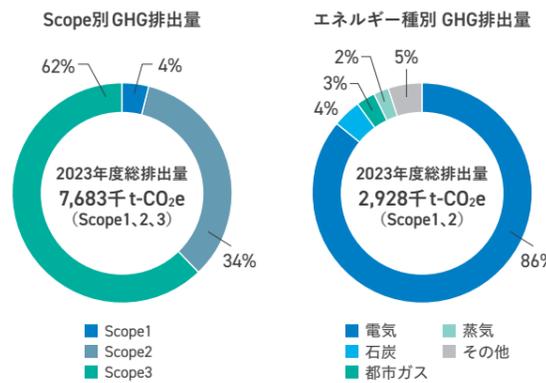
全事業共通						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	GHG排出に関する規制の強化(炭素税)	炭素賦課金(海外は炭素税)の導入による使用する電力および燃料のエネルギーコストの増加	中期	・製品価格への転嫁 ・高効率プラントの開発 ・環境価値の購入	大
デジタル&インダストリー						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	生産プロセスの変化	既存顧客である鉄鋼の生産プロセス変更(電炉、水素還元)に伴う酸素ガス使用量の減少	中期	顧客使用量変化に適合した高効率プラントの開発・導入の検討	-
	移行機会	新規市場の獲得、既存事業の拡大	デジタル化によるデータ処理量増加に伴う製品の省エネ化・次世代パワー半導体の需要の増加	中期	半導体分野向けの産業ガス、特殊ガスおよび特殊ケミカル品の安定供給体制の拡充	大
		新規市場の獲得、既存事業の拡大	グリーン電力を使用した付加価値の高いガスの販売機会の獲得	グリーン電力を使用した付加価値の高いガスの販売機会の獲得	中期	マスバランス方式の第三者認証取得による外部への訴求力の向上
エネルギーソリューション						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	消費者行動の変化	LPG、灯油などの化石燃料の需要減少	中期	LPG・LNG・灯油からカーボンニュートラルLPG・アンモニア・水素へ販売を転換	中
	移行機会	新規市場への事業拡大	バイオメタン、eメタンおよびCCUS事業の拡大	中期	・優良な国内バイオメタンソースの確保 ・都市ガス会社と協業による導管への導入 ・CO ₂ 回収・精製・メタネーション技術を蓄積することで強固な事業基盤を形成	大
		新規市場への事業拡大	・FC商用車の実用化に伴う、モビリティ向け水素需要の増加 ・水素事業・水素ステーション事業の成長	・クリーン水素調達・供給体制の整備 ・水素ステーションの設置	長期	大
アグリ&フーズ						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行機会	研究開発・イノベーションによる新規商品・サービスの開発	・植物性食品の需要増加 ・保存性の高い商品の需要増加	中期	・植物性食品の商品開発 ・保存性向上商品の開発	中
物流						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	既存製品の低炭素技術への入れ替え	EV・FCVトラック購入および充填設備の設置によるコストの増加	中期	・政府補助金の活用 ・大手自動車メーカーと共同によるFCVトラックの実証走行	小
海水(製塩事業)						
シナリオ	区分	事象	事業インパクト	時間軸	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	低炭素エネルギー源の利用	石炭による自家発電設備の継続運営が困難になる	中期	石炭からバイオマス等低炭素エネルギーへの切り替え	小
	移行機会	新市場への事業拡大	低炭素商品・サービスへの需要の高まり	中期	「低炭素エネルギーで作られた塩」という他社製品との差別化による販売機会の獲得	小

長期：2030年～2050年
中期：2024年～2030年
大：売上収益/コスト100億円以上
中：売上収益/コスト10億円以上、100億円未満
小：売上収益/コスト10億円未満

指標と目標

当社グループでは、気候変動に関わるリスクと機会を測定・管理するための指標としてGHG排出量(Scope1、2、3)を算定しています。GHG排出量の削減目標として2030年度に2020年度対比で30%削減することを目標としています。

2023年度のGHG排出量は、製造プロセスの省エネ、再エネの導入などの対策は講じたものの、事業成長による増加のため、目標設定対象排出源である国内エネルギー起源CO₂において基準年度比で0.4%増となりました。



(注)2023年度 GHG 排出量は日本品質保証機構の第三者検証を受けた値

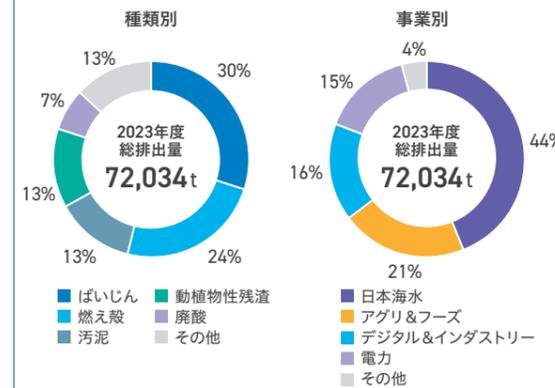
資源循環型社会

産業廃棄物

廃棄物発生をゼロ、廃棄物の再使用の促進、また廃棄物を再資源化することにより、資源を循環させるサプライチェーンの実現を目指しています。2021年度実績で65%だった廃棄物リサイクル率を2030年度に80%、さらに2050年に100%を目指して取り組んでいます。

2022年度に2030年度KPIである80%を達成し、2023年度は機能材料ユニットにおける廃溶剤のリサイクル化、飲料事業の茶粕の飼料化などにより84%となりました。今後も、①生産プロセス改革による発生量の削減、②内製化(自社処理)、③有価物への転換、④リサイクル率の向上を基本方針に、廃棄物削減の取り組みを進めることで、さらなる削減を目指します。

廃棄物リサイクル率

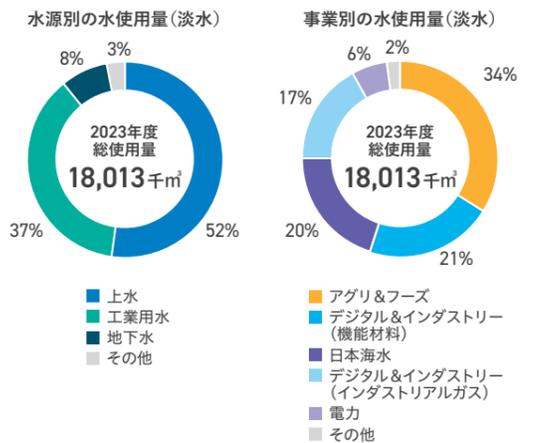
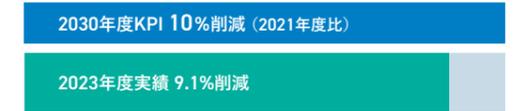


人と自然の共存社会

水資源

事業活動における水資源の使用削減や排水の再利用をはじめとした、水の使用管理と、環境基準に準じた排水や下水処理に加えて、水中の有害物質などを浄化し、きれいな水を作り出していくことを目指します。製造工程で出る蒸気の回収利用、排水や洗浄水などのリサイクルシステムの導入、配管などの水圧調整による水使用量の削減などの取り組みにより、2021年度実績(32m³/百万円)に対して、2030年度には10%削減を目指しています。2023年度は、飲料事業における適正な流量管理などにより、9.1%削減となりました。2030年度KPIの達成に向けて、①使用量削減、②再利用化、③生産プロセスの見直しを基本方針に、水使用量の削減を進めます。

水使用量原単位



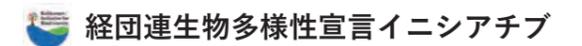
Topics

循環型社会の実現に向けた森林保全活動

2021年11月より、当社グループでは、長野県安曇野市堀金地区の市有林を「安曇野エア・ウォーターの森」と名付け、森林保全活動を行っています。2024年5月には4度目となる植樹作業を実施しました。今後も、全国各地の事業拠点を中心に森林保全活動を広げ、循環型社会の実現と地域社会に根差しながら地球環境の保全を推進していきます。



2024年5月、当社は日本経済団体連合会と経団連自然保護協会が提唱する「経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)」を構成する項目に取り組み、また全体の趣旨に賛同し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」への参画を決定いたしました。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

エア・ウォーターは、社会的良識に従った公正な企業活動を行い、あらゆるステークホルダーから信頼されることが、企業の持続的発展と企業価値の最大化に不可欠であると考えています。そのためには、内部統制システムの充実をはじめ、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化を図り、ガバナンスの整備に継続的な取り組みを行うことが経営の最重要課題であると認識しています。

当社は、的確な経営の意思決定、それに基づく適正かつ迅速な業務執行ならびにそれらの監督・監視が十分に機能する経営体制を構築するとともに、幅広い情報公開により経営の透明性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスの充実を図ってまいります。

東京証券取引所が2021年6月に改訂した「コーポレートガバナンス・コード」に関する取り組み内容の一部はコーポレート・ガバナンス報告書に記載し、当社のウェブサイト(https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/governance/governance.html)にて公表しています。

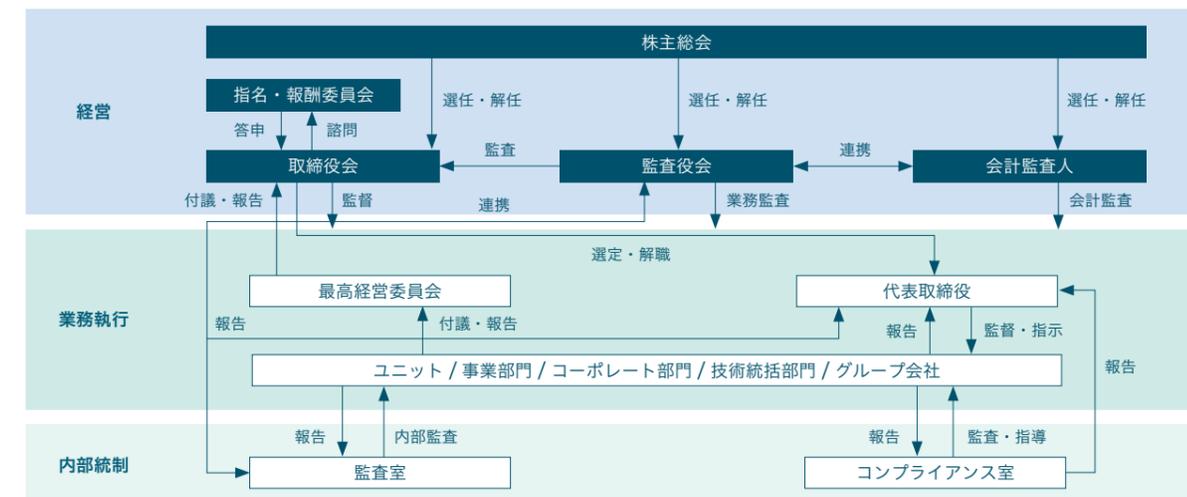
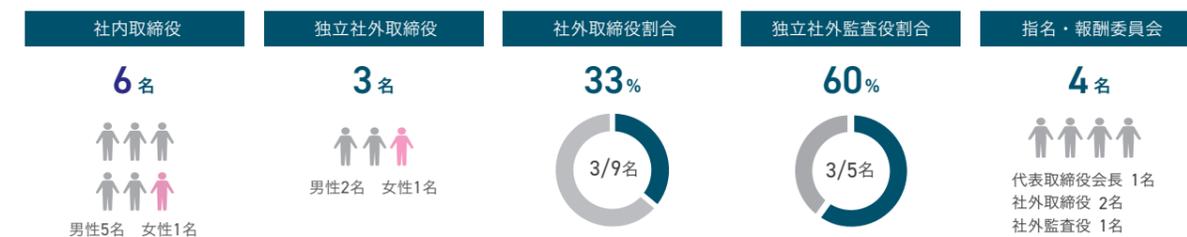
コーポレート・ガバナンス体制

経営体制

当社は、取締役会において経営の重要意思決定、業務執行の監督を行い、監査役が取締役会などの重要会議への出席などを通じて、取締役の職務の執行状況などを監査する監査役

設置会社です。また、取締役や経営陣幹部の指名・報酬などに関わる取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、独立社外役員が過半数を占める指名・報酬委員会を2022年8月に設置しました。

各機関の役割と体制



業務執行体制

当社グループの広範囲にわたる事業領域における的確かつ迅速な意思決定を支える機関として、社内取締役と各事業部門の責任者などで構成する最高経営委員会を、原則として月1回開催しています。最高経営委員会は、広範囲かつ多様な見地から取締役会の付議事項について事前審議を行うほか、当社グループの業務執行に関する重要事項について審議を行っています。

内部統制体制

内部監査部門である監査室が、当社グループにおける法令および社内諸規則の遵守状況のほか、業務プロセスの適正性

と妥当性について定期的に監査を実施しており、また、財務報告の信頼性と適正性を確保するための内部統制システムの構築および運用状況についての有効性の評価について、主管部門としての役割を果たしています。一方、コンプライアンス、保安防災および環境保全ならびに食品安全などについて、当社グループを横断的に管理、統制する専任部署としてコンプライアンス室を設置しています。なお、当社の経営に重要な影響を及ぼすおそれのある事実が確認された場合には、代表取締役および監査役に適宜、報告する体制としています。さらに、最高経営委員会および取締役会に対し、業務監査などの結果およびコンプライアンス事案について、年2回の定期報告を行っています。

コーポレート・ガバナンスに関する会議体

	2023年度開催回数	構成員 (2024年10月末現在)	主な役割/主要テーマ
取締役会	13回	・社内取締役 6名 ・社外取締役 3名	・法令または定款に定める事項のほか、当社グループの経営および業務執行に関する重要事項について決定ならびに報告がなされ、取締役相互の監督および監視を行う (主要テーマ) ・M&A、業務提携、設備投資、中期経営計画・予算・決算、人的資本投資、カーボンニュートラルに向けた取り組みなど
監査役会	14回	・常勤監査役 3名(社外監査役1名含む) ・社外監査役 2名	・財務報告に関わる内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用状況などの監視および検証を通じて、取締役の職務の執行が法令および定款に適合し、会社業務が適正に遂行されているかの監視を行う (主要テーマ) ・取締役会の議案の検討、主要グループ会社の監査状況について協議、代表取締役会長・社長、社外役員との意見交換、内部監査部門との情報共有、意見交換など
指名・報酬委員会	4回	・代表取締役会長 1名 ・社外取締役 2名 ・社外監査役 1名 ※取締役会が選任した3名以上の取締役または監査役で構成 ※委員の過半数は、社外取締役または社外監査役(いずれも独立役員)	・取締役の選解任案をはじめ、取締役の報酬制度や評価に関する事項などの審議を行う (主要テーマ) ・社内取締役および社外取締役の指名候補案、報酬方針ならびに制度、役員を選解任基準、後継者計画、評価制度、指名手順の確認

取締役会

取締役会の役割・責務は以下のとおりです。

- 代表取締役会長を議長とし、株主からの負託を受け、経営の方向性を示すとともに、経営方針や経営改革などについて自由闊達で建設的な議論を行うことなどにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に努める。
- 法令、定款および取締役会規程の定めに基づき、経営方針や経営改革など、経営および業務執行に重大な影響を及ぼす可能性のある事項について決定する。
- 執行役員・理事などが経営環境の変化に対応した迅速な意思決定および業務執行をすることができるよう、関

連する社内規程の定めに基づき、適切な範囲の業務執行決定の権限を委譲する。

- グループガバナンスの状況や経営戦略の進捗を含む業務執行の状況について執行役員・理事などより定期的に報告を受け、取締役相互の監督および監視をする。

なお、変化の激しい経営環境下において最適な経営体制を機動的に構築することを可能とし、かつ事業年度ごとの取締役の経営責任をより明確化するため、取締役の任期は1年としています。

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性 (スキルマトリックス)

当社は、取締役会を構成する取締役の多様性とその実効性を左右し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に大きな影響を与えるとの考えに基づき、取締役の知識・経験・能力など取締役会の構成のバランス・多様性のあり方について、指名・報酬委員会の答申を踏まえて取締役会で審議し、取締役・監査役に求められるスキルを特定のうえ「スキルマトリックス」として公表しており、当該スキルは、①企業経営、②財務・会計、③リスクマネジメント・法務、④事業戦略・マーケティング、⑤技術・研究開発、⑥人的資本経営、⑦ESG・サステナビリティ、⑧グローバルの8つとしています。

なお、取締役・監査役に求められるスキル項目については、当社の戦略および世界情勢の変化に応じて適宜見直しを行います。

取締役・監査役に必要なスキルとその概要

①企業経営	企業経営に関する経験および知見	7名
②財務・会計	財務会計に関する経験および知見	4名
③リスクマネジメント・法務	企業の持続的成長のために必要な各種リスクに対するアセスメントやマネジメントに関する経験および知見、または争訟および契約法務に関する専門的知見	7名
④事業戦略・マーケティング	事業部門の長としてのマネジメント経験またはマーケティングに関する専門的知見	7名
⑤技術・研究開発	研究開発に関する経験および知見	3名
⑥人的資本経営	人事戦略や人的資本投資に関する経験および知見	2名
⑦ESG・サステナビリティ	カーボンニュートラル社会の実現に向けた戦略策定の経験および知見またはコーポレート・ガバナンスに関する知見	3名
⑧グローバル	海外における企業のマネジメント経験またはグローバル展開する企業における事業運営や戦略策定の経験および知見	4名

		企業経営	財務・会計	リスクマネジメント・法務	事業戦略・マーケティング	技術・研究開発	人的資本経営	ESG・サステナビリティ	グローバル
取締役	豊田 喜久夫	代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)	●	●	●		●	●	
	松林 良祐	代表取締役社長 最高業務執行責任者 (COO)	●	●		●		●	●
	田中 豪	専務執行役員	●			●			
	大塚 茂樹	専務執行役員				●			●
	尾上 英俊	常務執行役員	●			●			
	井上 喜久栄	執行役員			●			●	
	松井 隆雄	社外取締役 <small>独立</small>		●					●
監査役	千歳 喜弘	社外取締役 <small>独立</small>	●		●	●			
	芳賀 裕子	社外取締役 <small>独立</small>			●			●	●
	安藤 勇治	常勤監査役	●		●				
	重藤 順子	常勤監査役		●	●				
	山田 健二	社外監査役 (常勤) <small>独立</small>	●	●	●				
	林 醇	社外監査役 <small>独立</small>			●				
	林 信夫	社外監査役 <small>独立</small>			●				

後継者計画に対する考え方

当社は、次世代経営幹部候補者の選定・育成と、そのための後継者計画の策定を取締役会の重要な役割の1つであると認識しています。後継者計画は、短期的な取り組みではなく、長期的・継続的に行われるべきものであり、最高経営責任者 (CEO) のみならず、次代を担う経営人材の層を厚くすることが、中長期的な企業価値向上に資するものであると捉え、指名・報酬委員会などを通じて、幅広い議論を重ねています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性評価の取り組みとして、毎年すべての取締役および監査役にアンケートを実施しています。アンケートは外部の第三者機関を活用し、公平で客観的な評価を確保しています。今回実施したアンケート調査の報告について、取締役会にて分析・評価・議論を行いました。その結果、当社の取締役会は、審議に適切な規模と多様性を備えていること、社外取締役・監査役への議案の事前説明と取締役会の審議に十分な時間を確保しており、活発な議論につながっていること、前年度における課題であった経営陣の報酬制度については、取締役会から諮問を受けた指名・報酬委員会からの答申を受け、適切に決定している点など、おおむね肯定的な評価が得られています。一方、より整理された形での議案の説明や資料の提供、取締役会決議案件のモニタリング実施、取締役・監査役に対する支援体制の強化などを、さらなる実効性向上のための検討課題として共有しました。

今後、実効性評価を踏まえ、課題についてあらためて取締役会での議論を行い、十分な検討を行ったうえで迅速に対応することで、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めてまいります。

社外役員の知見を活かす取り組み

当社は、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上とし、外部の客観的な視点から当社の経営に有益な助言などを得ることにより、経営監督機能の強化に努めています。また、取締役会議長は、議案ごとに社外役員へ質問や意見を求めており、議論の質の向上を図っています。

事前説明会の開催

社外取締役・監査役に対して、取締役会の事務局であるガバナンス室が、取締役会の付議議案および報告事項に関わる資料を事前に配布するとともに、起案部門の担当者から説明を行い、企業価値を高める議論を行うために内容理解の促進を図っています。

フリーディスカッション

当社は、役員間のコミュニケーションを活性化し、より充実した議論を実現させるため、取締役会終了後にフリーディスカッションの時間を設けています。取締役会の付議議案および報告事項のみならず、市場動向や社会情勢、環境問題など幅広く意見交換が行われています。

取締役会実効性評価の実施要領

対象者	全取締役(9名)および全監査役(5名)	
実施/評価方法	STEP1 全取締役・監査役を対象にアンケートを実施 STEP2 アンケート結果について分析、課題抽出 STEP3 今後の課題をコーポレート・ガバナンス報告書で開示	
アンケート質問項目	・取締役会の構成、運営、議論 ・取締役・監査役に対する支援体制	・モニタリング機能 ・各取締役・監査役自身の取り組み など

2023年度における取締役会の評価結果

2022年度に特定された課題	取締役会のモニタリング機能 経営陣の報酬制度の設計、適切な報酬額の決定	各取締役・監査役自身の取り組み 社外取締役の監督機能の強化
2023年度の課題取組の進捗	取締役会から諮問を受けた指名・報酬委員会が統計データや社会動向などを踏まえた報酬案を策定し答申	現場を訪問し事業状況を積極的に把握する機会を設定
2023年度の評価結果	指名・報酬委員会からの答申を受け、経営陣の報酬制度を適切に決定している	社外取締役による監督機能が適切に発揮されている

さらなる実効性向上に向け、2023年度に新たに特定された取り組み課題

- ① より整理された形での議案の説明や資料の提供
- ② 取締役会で決議した案件を対象とした事後モニタリングの強化
- ③ 取締役・監査役に対する支援体制の強化

社外取締役・社外監査役の役割遂行のための情報開示

当社は、社外役員に対し、事業・組織などに関する説明や工場などの現場視察を実施しています。2023年度は、LPガス充填工場や飲料充填工場、大型物流センターなど当社グループの事業拠点に赴き、現場の従業員と積極的に意見交換しました。さらに定期的にグループ経営会議などへの参加機会を設けています。

また、研修会を定期的に開催し、社外取締役・社外監査役がその役割と責務を適切に果たすうえで必要となる知識の習得を促進しています。

役員報酬

役員報酬の基本方針および構成

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図り、各々の取締役がその果たすべき役割を最大限発揮するためのインセンティブとして十分に機能するとともに、優秀な人材を確保・維持できる報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役の役割と責任および業績を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬などおよび株式報酬（社外取締役を除く）により構成しています。

役員報酬については、同業種あるいは同規模の他企業の報酬水準レンジとの整合性を踏まえ、基本報酬、業績連動報酬や、非金銭報酬などそれぞれについて、7対2対1の割合を目安としています。

なお、社外取締役および監査役の報酬については、基本報酬のみとしています。また、各監査役の報酬額については、株主総会の決議により定めた報酬総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

報酬の構成

基本報酬

月例の固定報酬とし、当社の事業内容および経営環境における各種ファンダメンタルズや、役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

業績連動報酬など

事業年度ごとの業績目標を達成するための短期インセンティブとして業績指標を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結売上収益・営業利益、各部門の目標（部門毎の営業収益、ミッション）などに対する達成度合いに応じて算出された額を賞与として、毎年、一定の時期に支給します。目標となる業績指標とその値は、経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行います。

役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬などの総額は、あらかじめ株主総会において報酬限度額を決議し、その範囲内で取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会において案を作成し、取締役会において決定します。各取締役への具体的な支給時期および配分については、最高経営責任者（CEO）である代表取締役会長 豊田喜久夫に一任することとしています。その権限の範囲は、各取締役の基本報酬および賞与の額ならびに譲渡制限付株式の数とします。

2023年度役員報酬の実績

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬など	非金銭報酬など	
取締役 (うち社外取締役)	601 (38)	391 (38)	154 (-)	55 (-)	14 (4)
監査役 (うち社外監査役)	104 (49)	104 (49)	- (-)	- (-)	5 (3)

(注)

- 業績連動報酬などとして取締役に対して賞与を支給しています。
- 非金銭報酬などは、譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しています。
- 上記取締役の対象となる支給人員には、2023年6月23日開催の第23期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名を含んでいます。

非金銭報酬など

譲渡制限付株式とし、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主のみならずとの一層の価値共有を促進することを目的として、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社普通株式を交付しています。

譲渡制限付株式

原則として毎年、当社と付与対象者との間で譲渡制限契約（譲渡制限付株式割当契約）を締結したうえで、役位に応じて決定された数の当社普通株式を交付するものとし、株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役またはその他当社取締役会で定める地位のいずれも退任または退職する日までの期間としています。

政策保有株式の考え方

政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との取引機会の創出、および取引拡大、関係維持を目的として、政策保有株式を保有しています。

新規取得および保有継続の是非については、保有先企業との取引関係、提携、協業などが、中長期的に当社グループの企業価値の向上に資するかどうかを判断基準としています。

株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本効率などを考慮し、縮減を継続的に進める方針です。

政策保有株式の検証

当社は、個別の政策保有株式ごとに、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、また、中長期的に当社グループの企業価値に資するという保有目的に沿っているかを精査し、毎年、取締役会において検証を行っています。

保有の意義や合理性が認められない銘柄に関しては、当該企業の状況を勘案したうえで、株価や市場動向などを考慮し、適宜、売却などによる縮減を進めています。2023年度も前年度に引き続き、一部株式の売却を実施しました。

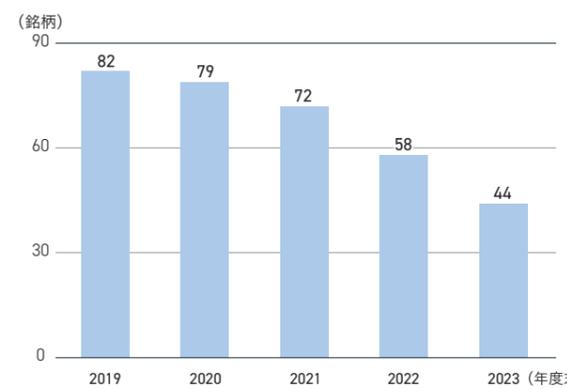
政策保有株式にかかる議決権行使基準

当社は、政策保有株式にかかる議決権行使について、当該議案の内容が投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するかどうか、また、当社グループの株主価値を毀損するおそれがないかなどを考慮して、議案ごとに賛否の判断を行います。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額(2024年3月31日現在)

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上の合計 (百万円)
上場株式	44	43,850

政策保有上場株式数の推移



親子上場の考え方

親子上場に関しては、子会社独自の企業文化と経営の自主性の維持、少数株主の権利の尊重を前提とし、子会社を含むグループ全体の企業価値の最大化の観点から、上場維持の合理性についての判断をしています。

子会社において「採用力の強化」「取引先の信用確保」などのメリットがあるほか、親会社としても連携・協働によるシナジー効果が見込まれます。

上場会社である川本産業(株)は当社の連結子会社です。衛生材料・医療用品・介護用品の当社への供給による取扱商品の拡充や、当社グループの医療関連事業会社の全国の販売ネットワークを通じた新規顧客開拓、先進的な医療衛生材料製品の開発や、より付加価値の高いサービス提供に向けた相互協力などといったグループシナジー創出に向けた取り組みをしています。

今後も継続して親子上場の合理性について議論する予定です。

企業価値創造を支える「グループガバナンス」

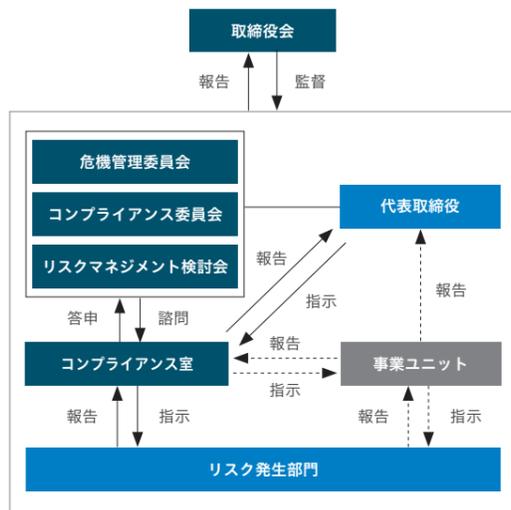
当社は、グループを統括する存在として、グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上のため、事業会社の経営執行のサポート、監督および最適資源配分を実施するとともに、グループ理念などの浸透、サステナビリティ政策・グループ長期成長戦略の立案、グループ資本管理・財務規律、リスク管理・コンプライアンス体制の整備、グループガバナンスの整備などの「グループマネジメント」を担当しています。傘下のグループ会社は、各々の自律性を発揮しつつ、担当事業範囲について、当社および各ユニットの管理部門との対話により定めた目標・計画に基づき、PDCAを回しながら、構造改革・資本効率性への取り組みを推進します。このようなグループ企業間における役割分担のもと、対話・連携をより一層緊密かつ強固にすることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は、リスクの全体像を的確・迅速に把握し、その軽減を図るために、グループ横断のリスクマネジメント体制を整備しています。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制図



(コンプライアンス体制→P78)

リスク管理体制のポイント

1. 当社グループの事業活動において特に重要と認識しているリスクであるコンプライアンス、保安防災、環境保全および労働安全に関わるリスクについては、代表取締役の直轄組織であるコンプライアンス室がその統括部門として、グループを全体管理
2. 情報セキュリティ、品質保証、知的財産、および契約などに関わる個別リスクについては、それぞれの担当部門を設置。関係部門との事前協議や決裁制度を通じ、規程やマニュアルを作成し、教育研修の実施などを行い、当社グループにおける当該リスクを管理
3. コンプライアンス室を事務局とするリスクマネジメント検討会を定期的開催し、当社グループにおけるリスク管理の状況を把握。本検討会における討議結果や活動実績は、代表取締役に報告するとともに、各事業ユニット、およびリスク発生部門へ指示
4. 海外事業については、社長直下のグローバルマネジメント室にてグループのグローバルリスクを管理
5. 事業活動への影響が大きいと想定されるリスクが発生した場合には、「危機管理規程」に基づき、直ちに危機管理委員会を社内設置し、発生したリスクに対し迅速かつ適切に対処する体制を整備

リスク管理プロセス

リスク特定プロセス

当社グループを取り巻くリスクについては、リスクマネジメント検討会を定期的開催し、議論しています。

リスクマネジメント検討会では、想定しうるリスク項目を整理したなかから、当社グループにとっての発生可能性、影響度、および対策後の残存リスクを分析します。その後、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングによりリスク対応体制を再評価し、主管部門を明確にして対策を講じています。

あわせてリスク対応体制として、重要度に応じ、全社的に対応が必要な場合にはコンプライアンス室が統括部門となり、全社で迅速に報告・連絡・判断ができるようにしています。

主な事業上のリスク

大規模災害	工場操業、原料調達、仕入価格高騰
製造・品質事故	設備不具合、リコール
労働安全	労災事故、メンタルヘルス
人材不足	DX人材、グローバル人材、有資格者継承
情報セキュリティ	サイバー攻撃、ウイルス感染、情報漏えい
国際情勢・紛争	安全対策、テロ対策、輸入価格
人権侵害	ハラスメント、流通経路

リスク低減に向けた主な取り組み

リスクマネジメント検討会で選定したグループ重要リスクのなかで、以下の事象に関してはグループ横断で対応しています。

● 自然災害リスクへの対応

各事業において、大規模自然災害を想定したBCP（事業継続計画）の策定を進めるとともに、防災訓練の定期的な実施や災害備蓄品の充実を図り、リスクの最小化を図っています。なお、計画は各事業ユニット別に作成し、事業特性にあわせて組織的に展開しています。特にライフラインであるLPガス、医療用酸素の在宅酸素療法の患者宅への供給維持、工業用においても、酸素、窒素、アルゴンで全国の小型空気分離工場の連携体制の構築により、国内の安定供給体制を整備しています。

● 品質リスクへの対応

当社グループは、法的規制、あるいは顧客との取り決めにより、品質を保証した製品・商品・サービスを多岐にわたる業種において提供しています。中期経営計画において、重要な経営課題の1つとして品質コンプライアンスの強化を掲げており、グループ共通の指標として

品質コンプライアンスガイドラインを制定し、定期的に品質リスク調査と品質コンプライアンス監査を実施することでリスクの最小化を図っています。

なお、グループ全体の品質保証体制の強化、グループ内での活動を統括することを目的に2023年6月1日に品質保証室を新設しました。

● 海外事業リスクへの対応

当社グループは、成長戦略の一環として、米国やアジア圏を中心に海外事業を強化しています。

進出国、ならびに域内の政治・経済・社会的状況、および顧客・取引先、その他のステークホルダーに関する情報を調査収集し、グループ内で共有を図っています。また、グローバルリスクマネジメント活動として、「安全保障輸出管理規程」や「安全保障取引管理基準」を定め、グループ内で輸出管理などの指導・助言を行っています。

また、コンプライアンスチェックツールとしてのKYC(Know Your Customer) 導入により取引先・エンドユーザーのチェック体制を強化するなど、海外M&Aで得たノウハウや知見を活かしながら、グループのリスク管理体制を構築しています。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティへの体制としては、当社グループ全体のセキュリティを統括する情報セキュリティ管理責任者を任命しています。日々変化するサイバーセキュリティリスクに対応するため、施策の検討、予算化、体制などを整備し、適切に実施できる体制になっています。

クラウドサービスの利用など、当社グループの情報を外部サービスに預ける際は、当社グループのセキュリティ基準に基づき、情報の重要度にあわせて評価を実施しています。具体的には、外部の有識者による意見を踏まえ、システムの安全性に関するリスク評価を実施し、基準に満たない場合は改善の要請、または利用するクラウドサービスの変更を実施しています。

法令に基づき、個人情報の利用目的などをホームページで公表し、適切に管理しています。また、情報を外部に漏えいさせたり、業務に関係のない者が閲覧しないよう、役割に基づき権限を付与するなどのアクセス制御を実施しています。また、情報の分類・定義を各種規程・規則を整備したうえで全役職員に周知・徹底しています。

インシデントレスポンス

進化するサイバー攻撃の脅威に対応するために、2023年度よりインフラ・セキュリティグループを設置しています。当グループではウイルス検知ツールを活用して、日次による検知と対処に取り組み、早期の収束と被害拡大防止に努めています。また、組織体制の整備に加え、万が一のセキュリティインシデント発生に備え、ウイルス感染などを想定した対応計画を策定しています。また、インシデント発生時には、迅速に発生原因を究明し、是正処置・再発防止策（予防処置）を関連部署と連携し実施します。

教育・訓練

当社グループは、サイバーセキュリティに関するリテラシー向上を目的として、従業員に対して、「情報セキュリティ管理規定」に基づいた研修・訓練を実施しています。研修はeラーニング形式で実施し、最新のサイバー攻撃の事例や情報資産の安全性を確保するための内容などを題材にしています。また、緊急事態が発生したとしても、迅速・スムーズな対応を実施するため、標的型メール訓練などを年に複数回、抜き打ちで実施しています。これらの取り組みを通じて、サイバーセキュリティに関する技量の維持・向上を図っています。

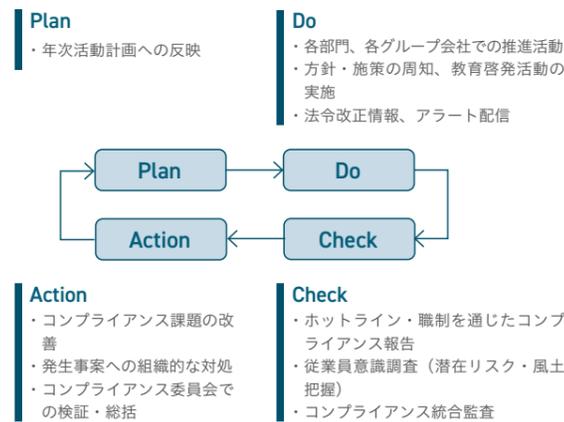
コンプライアンス

コンプライアンスの徹底

コンプライアンス体制

当社グループにおけるコンプライアンス上の問題を一元的に管理する統括部署として、代表取締役の直轄組織であるコンプライアンス室を設置し、取締役または執行役員の中からその責任者を任命しています。また、各事業グループのなかにコンプライアンスの責任担当部署を設置し、コンプライアンス室と緊密な連携を図ることで、傘下のグループ会社も含めたコンプライアンス体制の強化を図っています。

コンプライアンス活動のPDCAサイクル



コンプライアンス委員会

当社は、関連部門が集まりコンプライアンス問題を協議する諮問機関として、コンプライアンス委員会（→P76）を設置しています。代表取締役から示されたコンプライアンスに関する方針・指示事項についての具体的施策などを検討するほか、コンプライアンス違反発生時における対応についても協議します。2023年度は同委員会を2回開催し、当社グループにおけるコンプライアンス上の重要事項について協議しました。

エア・ウォーターグループの倫理行動規範と周知

役員、従業員が法令などを遵守し、社会倫理を尊重した行動を実践するための行動指針として、「エア・ウォーターグループ倫理行動規範」を制定しています。この倫理行動規範については、その内容と違反事例などをわかりやすく解説した「コンプライアンスハンドブック」を制作し、社内イントラネットに掲載するとともに、全グループ従業員に配布することにより、周知啓発を図っています。

コンプライアンス徹底に向けた主な取り組み

● コンプライアンスチェックの実施

グループにおけるコンプライアンス推進とガバナンス強化を目的に、各事業拠点における管理状況を正確に把握するためのコンプライアンスチェック（自主点検）として、各法令基準、コンプライアンス関連事項の遵守状況や労務管理などに関する包括的な点検・調査を、グループ全事業所（約700事業所）に対して実施しています。

その結果をもとに、内部監査の網羅性と是正効果の向上を図っています。

● 子会社における不祥事防止

当社グループの役職員が法令を遵守すべき旨を定めたグループ倫理行動規範やコンプライアンス規程に基づき、各グループ会社にコンプライアンス推進責任者を配置することにより法令遵守体制を敷いています。

また、各グループ会社も当社の内部監査の対象とし、外部の弁護士事務所を通報先に加えた内部通報制度を完備するなど、グループ全体で不祥事防止に努めています。

内部通報制度

当社は、コンプライアンスの実効性を高めるために、当社グループの役員および従業員がコンプライアンス上、疑義のある行為などを知った場合に、職制ルートを介さず、直接コンプライアンス室および社外弁護士などに報告、相談を行うことができる内部通報制度を設置し、運用しています。

法令および社内諸規程に違反、または違反のおそれがある行為を認識した場合には、誰でも通報することができます。通報窓口は社内と社外に設け、通報者には不利益な扱いをしないことを定めています。また、こうした内部通報制度における「ホットライン」の連絡先については、「コンプライアンスポスター」をすべての事業所に掲示することによって、グループ従業員一人ひとりの目に留めてもらうなどの方法で周知徹底を図っています。

2023年度の内部通報件数は27件で、当社事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

ステークホルダーコミュニケーション

ステークホルダーのみなさまとの対話

当社グループの事業は、ステークホルダーとの信頼関係のうえに成り立っています。国内外のお客さま、株主・投資家のみなさま、お取引先さま、地域の方々をはじめとする国内外の一般の方々、従業員など、多様なステークホルダーの要請を理解し、期待に添えていくことが企業価値の向上につながると考えています。

当社は、ステークホルダーとの対話をより良い事業活動へつなげるために、そして、すべてのステークホルダーのみなさまから信頼される企業であり続けるため、公平かつタイムリーな情報開示を行うとともに、ステークホルダーごとに双方向の対話を重視した適切なコミュニケーションの機会を設けています。

主なステークホルダーとのコミュニケーション機会

ステークホルダー	コミュニケーション機会の例	アウトカム
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業・販売担当者による対応 ・ カタログ、ウェブサイトでの製品・サービス情報の提供 ・ 電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニーズに合った製品、ソリューション提供による、お客さま満足度の向上
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主総会、決算説明会、投資家向け各種説明会での情報開示、コミュニケーション ・ 個別面談 ・ 統合報告書、ウェブサイトなどでの情報の適時開示（IR活動実績→P90） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営に対する信頼性の向上 ・ 経営の質の向上 ・ 適正株価の形成
取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達担当者による対応 ・ 協力会社さまからのご意見・ご質問の受付と対応 ・ 内部通報制度（ホットライン） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ お取引先さまとのパートナーシップ向上 ・ 優れた品質と競争力のある価格を両立した製品とサービスのタイムリーな提案・提供
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源循環型プロジェクトなど ・ 地域社会・企業との連携活動 ・ 大学との共同研究 ・ 地域貢献活動（地域との連携・社会貢献活動の推進→P61） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会との良好な関係の構築 ・ より良い製品・サービスの提供を可能にする技術開発 ・ 新規事業創出 ・ 価値協創のパートナーシップ向上
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種研修・面談、労使コミュニケーション ・ 内部通報制度（ホットライン） ・ 従業員エンゲージメント調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業風土の醸成・浸透 ・ エンゲージメント向上 ・ 健康に働き続けることができる職場環境の実現

社外取締役座談会



社外取締役 千歳 喜弘 Yoshihiro Senzai

社外取締役 芳賀 裕子 Yuko Haga

社外取締役 松井 隆雄 Takao Matsui

エア・ウォーターの
ガバナンスの現状や課題、
今後、強化していくべき
取り組みについて、
社外取締役に伺いました。

Q:当社のガバナンス体制に対して、ここ数年で変化はありましたか？社外取締役の役割として意識している点についてもあわせて教えてください。

松井 私は今年で就任4年目ですが、2022年に経営トップの経験がある千歳取締役が参画されたことなどにより、取締役会の議論はより経営者目線でのアドバイスが充実してきたと感じます。会社全体、そして経営全般に対しての議論が盛り上がるようになり、良い意味で活性化されましたね。

千歳 社外取締役として経営の中枢に

入っている以上は、やはり当社にフィットすること、プラスになるアドバイスをしたいと考えています。講釈を垂れるだけなら簡単ですが、それでは現場の方々に受け入れてもらえません。有益なアドバイスをするためには、当社を理解することが必要です。取締役会には事前資料も用意されていますが、課題を自分なりに把握し準備をして臨んでいます。

また、社外取締役の重要な役割は、経営を俯瞰し事業を横断的にみることができ、経営人材育成の重要性を伝えることにもあり、それが結果として、従業員の能力の最大化、そして会社の成長につながっていくと考えています。今後もこれ

らの視点について、経営陣にお伝えしていきたいですね。

芳賀 私は今年就任しましたが、就任時に豊田会長より「社外取締役として外部からの意見をしっかり入れてもらいたい」とおっしゃっていただきましたので、その責任を全うしたいと考えています。さまざまな個別の案件が上がってきますが、その意思決定が本当に当社の企業価値創造につながるのか、どのように貢献するのかという点を常に考えるように心がけています。もちろん財務的価値だけではなく、社会的価値の向上も含めた観点で考えるようにしてい

ます。今の当社の状況、置かれた環境に合わせて、どのようにガバナンスを強化していくかという点は今後の課題ですね。社内取締役と社外取締役が一緒になり、当社のコーポレートガバナンスについてしっかり議論し、目線を合わせる事が重要だと考えています。

Q:取締役会の実効性強化に向けて、社外取締役として感じる課題、強化していくべき取り組みについて聞かせてください。

松井 当社に限った課題ではありませんが、社外取締役は常勤ではありませんので、常勤の方に比べると情報量が極端に

少ないと言えます。取締役としての責務を果たすには判断材料が必要ですので、ネガティブな情報ほど耳に入れたい。社外取締役がこれまで以上に情報を得るための仕組みを、ぜひ作っていただきたいですね。また、充実させてほしいサポートという意味では、各事業内容に関する勉強会です。今年度は芳賀社外取締役の就任がありましたので勉強会が開催されましたが、当社は事業が多岐にわたりますので、事業の理解を深めるために、今後も定期的に勉強会を実施していただきたいです。

芳賀 着任するまでの情報ですと、ビジ

ネスモデルなどにわかりにくい部分がありましたが、着任後に情報をいただき、なぜこの事業ポートフォリオなのかという点は自分なりに理解できました。松井取締役がおっしゃったように、今年、私が新任取締役として着任した時点で、各事業について部門のトップの方から事業説明を受ける機会をいただきました。これは新任の取締役として非常にありがたかったです。まずは事業部門ごとの説明をいただいた段階ですが、次は各事業を俯瞰してグループとしてどのような戦略ストーリーを描いているか、というご説明なども別途、伺いたいと思っています。



社外取締役 芳賀 裕子

1989年4月 プライスウォーターハウス
コンサルタント(株)
戦略コンサルティンググループ
シニアコンサルタント

1991年4月 芳賀経営コンサルティング
事務所代表(現)

2019年3月 協和発酵キリン(株)[現 協和キリン(株)]
社外取締役(現)

2020年4月 名古屋商科大学大学院NUCB
ビジネススクール教授(現)

2020年6月 ミネベアミツミ(株)社外取締役(現)

2024年6月 当社取締役(現)

松井 加えて、現場視察が大切だと考えています。社外取締役も、もちろん年に数回は現場を視察させてもらっています。やはり、私の監査の経験から言っても、大事な拠点については現場を見ているのと見ていないのでは感覚が違います。距離や費用の問題もありますので無尽蔵というわけにはいきませんが、国内拠点視察のみならず重要拠点であるインドとアメリカには行っておきたいと考えています。

また、モニタリングも、今後、強化すべき重要な課題です。これまでは投資案件の結果について、モニタリングが十分ではなかったと捉えており、取締役会でのモニタリングの強化・改善をしているところです。

千歳 マーケットは常に変化していくものですので、計画が途中で変わることはあります。しかし計画からズレが出たら、できるだけ早く軌道修正をすることが必要になってきますので、松井取締役がおっしゃるとおり、モニタリングの強化が必要です。そのため社内においては、潮目の変化に早く気づいて意見を述べることができる人材を育成することも重要だと考えています。そうでないと代替案の議論もできません。

Q: 売上収益1兆円という目標を達成し、当社は次のステージに向けて取り組んでいる最中にあります。さらなる成長を遂げていくために、何が重要だとお考えですか？

松井 売上収益1兆円企業になり、経営陣の考え方が徐々に変わってきました。これまではPL重視の経営をしてきましたが、最近ではキャッシュ・フローや資本コストを重視した考え方に切り替わってきたと感じています。

トップがPL重視からキャッシュ・フロー重視に変わっても、今までPL重視を良しとしてきた従業員が発想の転換をすぐにできるかという、時間がかかる

かもしれません。評価もすべて変えていかなければいけません。しかし、傾向としては良いと思います。

千歳 売上規模も大事ではありますが、今後は中身の精査が重要になっていくということですね。バランスシートをいかに軽くし、将来に利益を残すか。私も当社は良い方向に向かっていると思います。松井取締役もおっしゃるように、社内にBS経営をしっかりと浸透させることが必要だと考えています。ROIひとつとっても、数字の増減だけを気にするのであれば、採用する意味がありません。なぜその手法を取り入れるのか、という意味合いについても社内に浸透させる必要があると思います。

松井 事業部門は各事業セグメントの部分最適の議論に陥っていることが多いです。事業損益の責任を持っていますので当然ではありますが、私ども社外取締役からしますと、各事業部門もグループ全体最適の視点で、それも株主の方々をはじめとするステークホルダーの視点でみていく必要があると考えています。

千歳 せっかくさまざまな事業があるのにシナジーが出ていないようにみられるところは実際にあると思います。ただ、



社外取締役 千歳 喜弘

1971年4月 日立マクセル(株)
[現 マクセルホールディングス(株)]入社

2016年6月 同代表取締役会長

2017年10月 マクセルホールディングス(株)
代表取締役会長およびマクセル(株)
取締役会長

2021年6月 (株)KRI 特別顧問(現)

2021年9月 (株)アイ・オー・データ機器
社外取締役(現)

2022年4月 関西大学 客員教授(現)

2022年6月 当社取締役(現)

2024年6月 エナックス(株)上級顧問(現)

多くの事業を並べているだけでは意味がありません。いかにグループとして、各事業の強みを掛け合わせ、相乗効果を出していくか。一体感を醸成し、足し算が掛け算になってくると、当社は世界で唯一無二の会社になります。

そのためには多々ある事業に横串を刺して組み合わせ、これまでにないものを作る。これがイノベーションです。そして当社はイノベーションを起こすための会社であり、起こしてこそ当社の存在意義がある。そうすればステークホルダーからしても当社の将来が楽しみになりますよね。社外取締役として入った以上、こういった独自のビジネスモデルで世界一の会社を作り上げるために尽力したいと考えています。

芳賀 シナジーという点では、具体的にどのようなものがあるかを対外的に示すことが重要ですが、「具体的にこういう商品ができました」「こういう事業がシナジーで生まれました」と個々にお示するのは非常に難しいことだと思います。そうではなく、グループ全体として価値が上がるということはどういうことなのか。例えば、当社の共通基盤あるいは経営資源を使うことで、すべての事業ユニットでこのように価値を高められる、ということをもっと説明していったら良いと思います。

また、そういった経営資源をグループ全体で活用可能な組織・仕組みになっていることも示す必要がありますね。

千歳 グループとしての成長には、ビジョンの共有が非常に重要になってくると思います。当社が会社として今後どうありたいか、どのようなところにしていきたいのかが一層重要になるという認識です。ビジョンは時代とともに変わっていても良いのですが、グループ全体に浸透させる、そして数字に落とし込んでいくという形にすると、結果としてガ

社外取締役 松井 隆雄

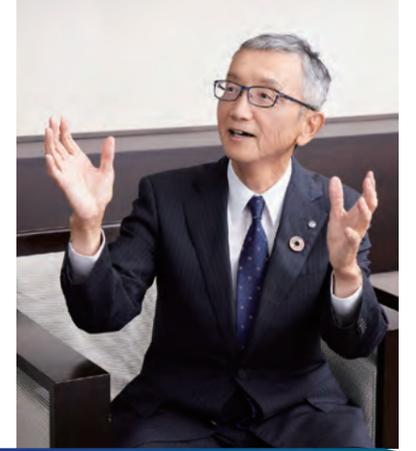
1982年10月 監査法人朝日会計社
[現 有限責任あずさ監査法人]入社

2010年7月 有限責任あずさ監査法人パートナー
同監事

2014年9月 カルナバイオサイエンス(株)
社外監査役

2020年3月 同社外取締役監査等委員(現)

2020年6月 当社取締役(現)



バナンスも効いていく。向いている方向が各社でバラバラではガバナンスは効きません。社外取締役としては、今後のビジョンを描けるような経営をするための助言を行っていきます。

私は経営者の頃から「自分の得意分野に精通しているだけでは経営はできない」と伝えてきました。当社の人材にも、専門分野にとどまらず、例えば税法、会計学、民法、心理学なども学び、自分の仕事の2ステップ上の目線から、事業だけではなくグループ全体を俯瞰してみるようになっていただきたい。どんな小さなグループ会社であっても、経営のトップを担っている人材にはそういった目線が必要ですし、この目線を持たない限りは当社グループに入った意味はありません。

また、当社では現在、海外進出を積極的に進めています。海外は法律も文化も全く違いますし、ガバナンスとリスク管理が重要になってきますので、しっかりトレーニングをして海外に対応できる人材を育てていくことも重要です。

芳賀 おっしゃるとおりで、当社では海外展開の加速というステージに入っており、年々、海外比率が高まっていますので、海外ガバナンスの優先順位は高いですね。私は日本本社から海外法人をコン

トロールするのではなく、海外法人そのものが自ら成長するための施策について、当社がしっかり支援していくことが最も重要だと思います。そのためには、海外法人のトップに権限と責任の両方を与えた上で、本社側としっかりコミュニケーションを取り続けることが重要だと考えています。

また、当社はM&Aやジョイントベンチャーなどでグループの拡大を続けていますが、新しくグループ化した企業が急速に増え、グループとして大きく変化するなかで、当然ガバナンスも進化させていく必要があります。グループの一員になった会社すべてに、先ほど千歳取締役がおっしゃっていたビジョンや、グループとしての経営理念、行動指針を共有し、エンゲージメント調査を通じてどの程度浸透しているかを定期的にチェックしていくことが大切だと考えます。

松井 グループ入りするのは中小規模の企業が多く、それぞれカルチャーも違います。一朝一夕にはいきませんが、内部監査とグローバル管理、連結管理などの管理部門と現業の部門とで連携を密にし、ガバナンスを含めた管理強化に向けて取り組んでもらいたいと思います。

BOARD MEMBERS 役員紹介

(2024年7月1日時点)

■ 所有株式数(2024年3月31日現在)

取締役

代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)



豊田 喜久夫 とよだ きくお

所有株式数：91,224株 2023年度 取締役会出席状況：13/13回

- 1973年11月 大同酸素㈱[1993年4月 当社と合併]入社
- 1999年7月 大同ほくさん㈱[現 当社]執行役員人事部長
- 2001年6月 当社執行役員医療事業部福祉・介護部長
- 2012年6月 同常務取締役医療カンパニー長
- 2019年6月 同代表取締役会長および最高経営責任者(CEO)(現)

代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)



松林 良祐 まつばやしりょうすけ

所有株式数：26,894株 2023年度 取締役会出席状況：13/13回

- 1988年4月 大同酸素㈱[1993年4月 当社と合併]入社
- 2014年6月 当社執行役員産業カンパニーエンジニアリング事業部長
- 2017年4月 同上席執行役員エンジニアリング統括室長 兼 エア・ウォーター・プラントエンジニアリング㈱代表取締役社長
- 2018年6月 当社取締役エンジニアリング統括室担当 兼 AIR WATER AMERICA INC.取締役社長
- 2022年6月 当社代表取締役副社長執行役員および最高業務執行責任者(COO) グローバル担当 兼 エンジニアリング担当
- 2023年4月 同代表取締役社長および最高業務執行責任者(COO)(現)

取締役

社外取締役 独立役員



芳賀 裕子 はが ゆうこ 新任

所有株式数：0株

- 1989年4月 プライスウォーターハウスコンサルタント㈱ 戦略コンサルティンググループシニアコンサルタント
- 1991年4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表(現)
- 2019年3月 協和発酵キリン㈱[現 協和キリン㈱]社外取締役(現)
- 2020年4月 名古屋商科大学大学院NUCB ビジネススクール教授(現)
- 2020年6月 ミネベアミツミ㈱社外取締役(現)
- 2024年6月 当社取締役(現)

取締役 専務執行役員 地球環境部門 管掌 デジタル&インダストリーグループ担当 兼 インダストリアルガスユニット長



田中 豪 たなか つよし

所有株式数：13,314株 2023年度 取締役会出席状況：10/10回

- 1991年4月 大同酸素㈱[1993年4月 当社と合併]入社
- 2011年7月 当社産業カンパニー産業事業部エアガス部長
- 2014年6月 同近畿支社長 兼 近畿エア・ウォーター㈱代表取締役社長
- 2016年4月 当社執行役員産業カンパニー産業ガス関連事業部長
- 2021年4月 同常務執行役員 兼 エア・ウォーター東日本㈱代表取締役社長
- 2023年6月 当社取締役 常務執行役員 デジタル&インダストリーグループ担当 兼 インダストリアルガスユニット長
- 2024年6月 同取締役 専務執行役員 地球環境部門 管掌 デジタル&インダストリーグループ担当 兼 インダストリアルガスユニット長(現)

取締役 専務執行役員 ガス製造・エンジニアリング部門 管掌 グローバル&エンジニアリンググループ担当 兼 エンジニアリングセンター長



大塚 茂樹 おおつか しげき

所有株式数：4,382株 2023年度 取締役会出席状況：10/10回

- 1984年4月 関西電力㈱入社
- 2020年5月 エア・ウォーター防災㈱顧問
- 2021年6月 エア・ウォーター・クライオプラント㈱代表取締役社長
- 2022年10月 当社グループ執行役員 兼 エア・ウォーター・プラントエンジニアリング㈱代表取締役社長
- 2023年4月 当社常務執行役員 グローバル担当 兼 エンジニアリング担当
- 2024年6月 同取締役 専務執行役員 ガス製造・エンジニアリング部門 管掌 グローバル&エンジニアリンググループ担当 兼 エンジニアリングセンター長(現)

監査役

常勤監査役



安藤 勇治 あんどう ゆうじ

所有株式数：11,555株 2023年度 取締役会出席状況：13/13回 2023年度 監査役会出席状況：14/14回

- 1971年4月 ㈱ほくさん[現 当社]入社
- 2001年6月 当社執行役員 コーポレート・ソリューションセンター 総務部長
- 2008年7月 同監査室長
- 2016年6月 同グループ執行役員 兼 ゴールドバック㈱代表取締役社長
- 2020年6月 当社常勤監査役(現)

常勤監査役



重藤 順子 しげふじじゅんこ 新任

所有株式数：7,089株

- 1986年9月 ㈱ほくさん[現 当社]入社
- 2018年6月 当社執行役員社長室関連事業企画部長
- 2021年1月 同上席執行役員監査室長
- 2022年4月 同理事CSR推進室監査グループ長
- 2024年6月 同常勤監査役(現)

取締役 常務執行役員 東京代表 ヘルス&セーフティグループ担当 兼 サービスユニット長 兼 エア・ウォーター健康・インキュベーションプロジェクト担当



尾上 英俊 おのえ ひでとし

所有株式数：7,022株 2023年度 取締役会出席状況：10/10回

- 1988年11月 キョウワ工業㈱入社
- 2007年7月 エア・ウォーター・ソル㈱取締役副社長
- 2015年1月 当社グループ執行役員 兼 エア・ウォーター・ソル㈱代表取締役社長
- 2022年4月 当社常務執行役員 ヘルス&セーフティグループ コンシューマーヘルスユニット長
- 2023年4月 同常務執行役員 ヘルス&セーフティグループ担当
- 2023年7月 同取締役 常務執行役員 東京代表 ヘルス&セーフティグループ担当 兼 コンシューマーヘルスユニット長
- 2024年7月 同取締役 常務執行役員 東京代表 ヘルス&セーフティグループ担当 兼 サービスユニット長 兼 エア・ウォーター健康・インキュベーションプロジェクト担当(現)

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 いのうえ きくえ 新任

所有株式数：8,627株

- 1979年4月 ㈱ダイエー入社
- 2001年8月 同IR広報室広報部長
- 2005年8月 ㈱スタッフサービス・ホールディングス広報部ゼネラルマネージャー
- 2009年4月 富士ソフト㈱エグゼクティブフェローコーポレートコミュニケーション部長
- 2016年10月 当社東京広報室長
- 2017年4月 同執行役員東京広報室長
- 2019年6月 同上席執行役員社長室広報・IR部長
- 2022年4月 同理事HR戦略室長
- 2024年6月 同取締役 執行役員 女性活躍推進、人事、広報・IR担当(現)

社外監査役(常勤) 独立役員



山田 健二 やまだ けんじ 新任

所有株式数：0株

- 1985年4月 住友信託銀行㈱[現 三井住友信託銀行㈱]入社
- 2014年4月 同執行役員リテール企画部長
- 2016年10月 同執行役員梅田支店長 兼 阪急梅田支店長
- 2021年4月 住信SBIネット銀行㈱代表取締役会長
- 2024年6月 当社監査役(常勤)

社外監査役 独立役員



林 醇 はやし あつし

所有株式数：2,876株 2023年度 取締役会出席状況：12/13回 2023年度 監査役会出席状況：13/14回

- 1980年4月 大阪家庭裁判所判事
- 2004年9月 神戸地方裁判所長
- 2008年9月 高松高等裁判所長官
- 2010年4月 京都大学大学院法学研究科教授
- 2016年6月 当社監査役(現)

社外取締役 独立役員



松井 隆雄 まつい たかお

所有株式数：269株 2023年度 取締役会出席状況：12/13回

- 1982年10月 監査法人朝日会計社[現 有限責任あずさ監査法人]入社
- 2010年7月 有限責任あずさ監査法人パートナー
- 2014年9月 同監事
- 2019年3月 カルナバイオサイエンス㈱社外監査役
- 2020年3月 同社外取締役監査等委員(現)
- 2020年6月 当社取締役(現)

社外取締役 独立役員



千歳 喜弘 せんざい よしひろ

所有株式数：7,000株 2023年度 取締役会出席状況：13/13回

- 1971年4月 日立マクセル㈱[現 マクセルホールディングス㈱]入社
- 2016年6月 同代表取締役会長
- 2017年10月 マクセルホールディングス㈱代表取締役会長およびマクセル㈱取締役会長
- 2021年6月 ㈱KRI特別顧問(現)
- 2021年9月 ㈱アイ・オー・データ機器社外取締役(現)
- 2022年4月 関西大学 客員教授(現)
- 2022年6月 当社取締役(現)
- 2024年6月 エナックス㈱上級顧問(現)

社外監査役 独立役員



林 信夫 はやし のぶお

所有株式数：2,653株 2023年度 取締役会出席状況：13/13回 2023年度 監査役会出席状況：14/14回

- 1988年4月 専修大学法学部教授
- 2001年4月 京都大学大学院法学研究科教授 兼 京都大学法学部教授
- 2012年10月 同副学長(法務・コンプライアンス担当)
- 2020年6月 当社監査役(現)

財務・非財務ハイライト

財務

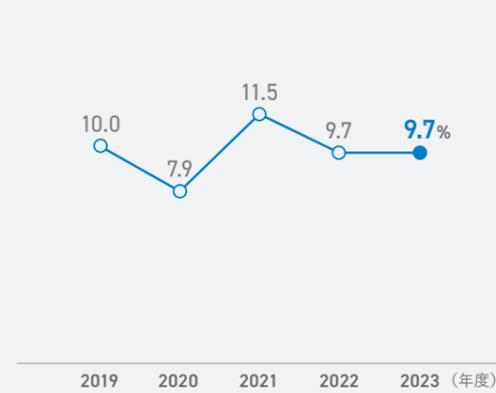
売上収益／営業利益



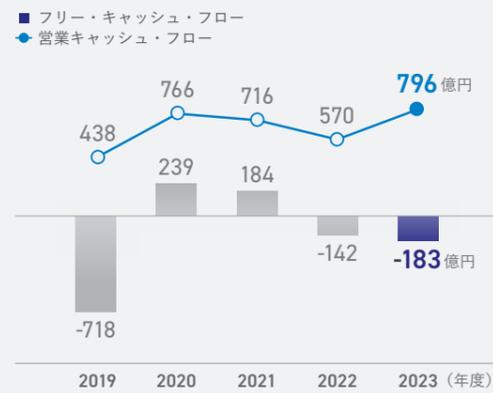
親会社の所有者に帰属する当期利益
基本的1株当たり当期利益



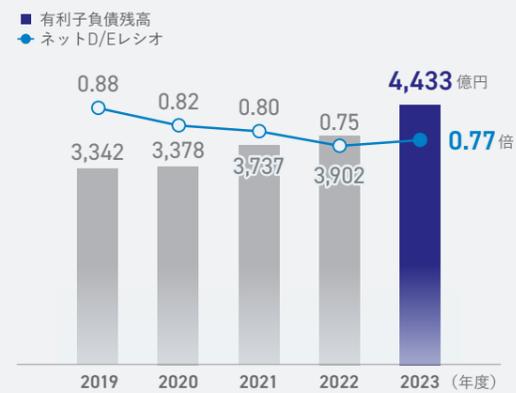
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)



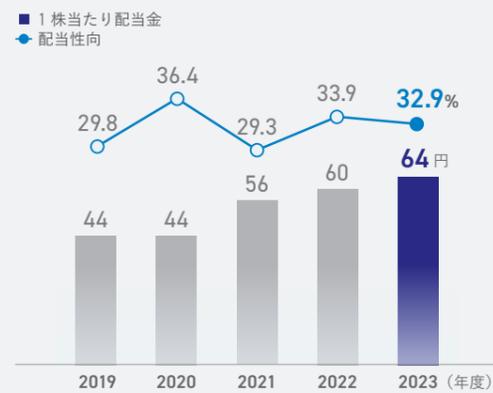
フリー・キャッシュ・フロー／営業キャッシュ・フロー



有利子負債残高
ネットD/Eレシオ



1株当たり配当金／配当性向

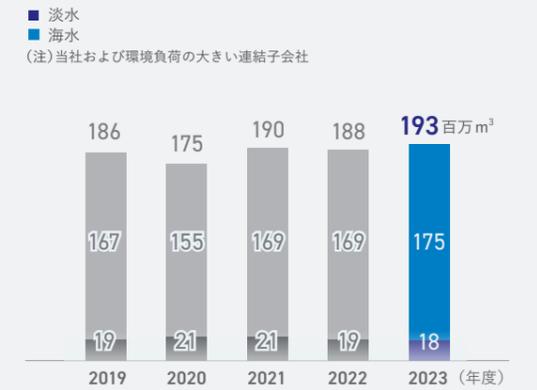


非財務

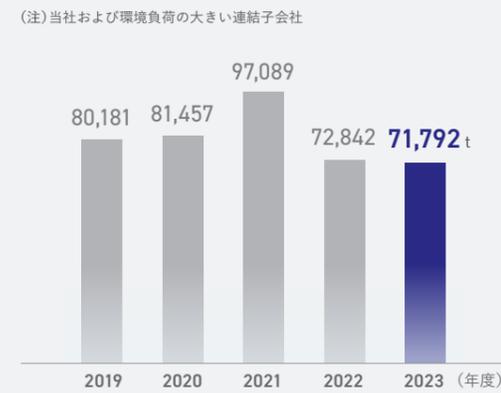
温室効果ガス (GHG) 排出量



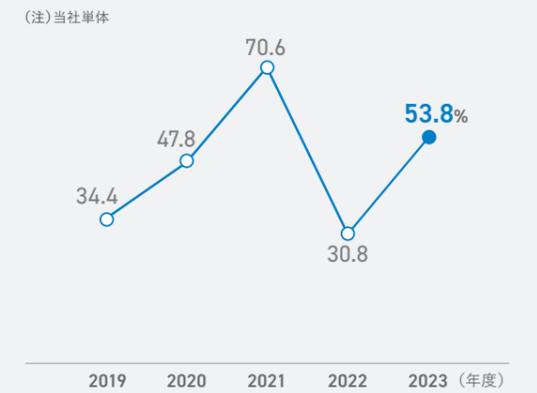
水使用量



産業廃棄物排出量



大卒新卒採用者に占める女性比率



指導監督者層女性比率



休業災害度数率 (業務中)



10年間の財務・非財務データ

日本基準 (J-GAAP)

(単位: 百万円)

会計年度	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	660,541	660,622	670,536	753,559	801,493
営業利益	36,126	39,524	41,341	42,398	43,580
経常利益	38,159	35,075	41,251	44,691	46,977
親会社株主に帰属する当期純利益	20,702	20,139	22,337	25,173	26,468
設備投資額	32,028	42,236	40,587	61,309	78,526
減価償却費	25,222	26,620	25,524	27,119	27,620
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,071	43,512	58,873	47,764	56,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,483)	(40,647)	(44,357)	(61,637)	(88,804)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,940)	(8,115)	(8,553)	4,489	40,905
フリー・キャッシュ・フロー	15,587	2,864	14,516	(13,872)	(32,114)

会計年度末

総資産	547,642	575,832	629,115	693,101	783,047
有利子負債	154,864	157,795	172,403	203,183	263,165
自己資本	226,375	234,726	255,984	277,954	291,211

1株当たり情報

当期純利益 (EPS、円)	105.75	102.73	114.53	128.95	135.34
純資産 (BPS、円)	1,155.80	1,196.92	1,312.55	1,422.60	1,487.58
配当金 (DPS、円)	28	28	34	38	40

主要指標

経常利益率 (%)	5.8	5.3	6.2	5.9	5.9
総資産当期純利益率 (ROA、%)	7.1	6.2	6.8	6.8	6.4
自己資本当期純利益率 (ROE、%)	9.6	8.7	9.1	9.4	9.3
自己資本比率 (%)	41.3	40.8	40.7	40.1	37.2
ネットD/Eレシオ (倍)	0.58	0.57	0.55	0.65	0.79
配当性向 (%)	26.5	27.3	29.7	29.5	29.6

非財務情報

期末連結従業員数 (名)	10,147	11,334	12,580	14,265	15,757
連結子会社数	81	85	101	111	130

国際会計基準 (IFRS)

(単位: 百万円)

会計年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上収益	742,288	809,083	806,630	888,668	1,004,914	1,024,540
営業利益	42,799	50,616	51,231	65,174	62,181	68,272
税引前利益	42,111	49,830	49,651	64,230	60,978	66,712
当期利益	30,139	33,526	30,410	46,263	42,649	46,135
親会社の所有者に帰属する当期利益	28,815	30,430	27,367	43,214	40,137	44,360
設備投資額	82,269	62,900	51,972	45,461	66,367	73,303
減価償却費	30,776	34,994	39,033	43,378	44,987	46,590
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,212	43,784	76,601	71,572	56,953	79,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,615)	(115,597)	(52,699)	(53,154)	(71,135)	(97,966)
財務活動によるキャッシュ・フロー	39,045	80,981	(20,889)	(6,622)	19,257	14,723
フリー・キャッシュ・フロー	(30,403)	(71,813)	23,902	18,418	(14,182)	(18,341)

会計年度末

資産合計	785,944	899,699	926,821	1,022,031	1,091,645	1,222,696
有利子負債	276,942	334,248	337,826	373,745	390,219	443,254
親会社の所有者に帰属する持分	278,053	331,992	357,797	395,131	430,232	488,557

1株当たり情報

基本的1株当たり当期利益 (円)	147.33	147.43	120.98	191.06	176.84	194.69
配当金 (円)	40	44	44	56	60	64
期末発行済株式数	198,705,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057	229,755,057

主要指標

営業利益率 (%)	5.8	6.3	6.4	7.3	6.2	6.7
資産合計税引前利益率 (ROA、%)	5.7	5.9	5.4	6.6	5.8	5.8
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE、%)	10.6	10.0	7.9	11.5	9.7	9.7
親会社所有者帰属持分比率 (%)	35.4	36.9	38.6	38.7	39.4	40.0
ネットD/Eレシオ (倍)	0.88	0.88	0.82	0.80	0.75	0.77
配当性向 (%)	27.1	29.8	36.4	29.3	33.9	32.9
海外売上収益比率 (%)	5.0	6.9	8.6	8.6	9.3	10.9

非財務情報

期末連結従業員数 (名)	15,825	18,211	18,843	19,560	20,109	20,348
連結子会社数 [※]	112	125	124	127	142	138

※ 連結子会社数には、当社が直接連結経理処理を実施している会社のみを含めており、連結子会社が連結経理処理を実施している関係会社はその数から除外しています。
 なお、上記連結子会社には、ジョイント・オペレーション (共同支配事業) を含んでいます。

IR情報

当社は、アナリスト、機関投資家、個人投資家などのステークホルダーのみならずとの対話において当社の考えを説明するとともに、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上につなげています。

主なIR活動実績

活動	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	128回	128回	159回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
経営方針説明会/中期経営計画説明会	1回	1回	0回
施設見学会	0回	2回	1回
証券会社カンファレンス	4回	4回	4回
海外ロードショー	0回	0回	1回
個人投資家向けイベント	0回	1回	1回

格付情報

(2024年9月30日現在)

格付投資情報センター(R&I)	A+
日本格付研究所(JCR)	AA-
ESG関連主要格付情報 MSCI ESG Ratings	A

主要インデックス組入銘柄

(2024年9月30日現在)

TOPIX	iSTOXX MUTB Japan 積極投資企業200	Russell / Nomura Prime
JPX日経400	MSCI日本株女性活躍(セレクト)	MSCI日本株女性活躍(WIN)
野村企業価値分配	野村RAFI	S&P/JPX カーボン・エフィシエント
Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)		
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	

IRウェブサイトのご案内



より幅広いIR関連情報を入手したい方は
IR(投資家情報)ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.awi.co.jp/ja/ir.html>

- 経営方針
- 財務データ
- 株式・社債情報
- IRライブラリ
- 個人投資家の皆さまへ



会社情報

(2024年3月31日現在)

会社名	エア・ウォーター株式会社 AIR WATER INC.	資本金	55,855百万円
本社所在地	大阪市中央区南船場2丁目12番8号	従業員数	20,348名(連結)
設立年月日	1929年9月24日	ホームページURL	https://www.awi.co.jp

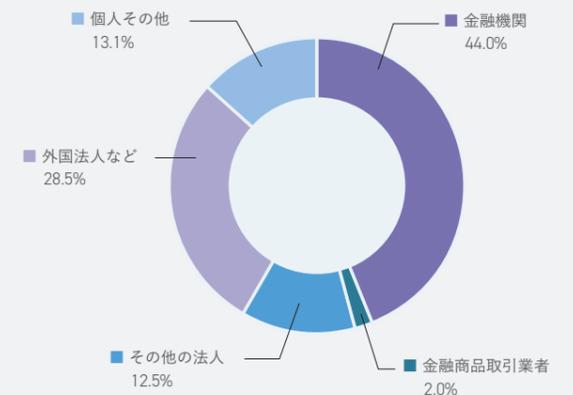
株式・株主情報

(2024年3月31日現在)

株式基本情報

上場金融商品取引所	東京、札幌
証券コード	4088
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日
	期末配当 毎年3月31日
	中間配当 毎年9月30日
発行可能株式総数	480,000,000株
発行済株式総数	229,755,057株
株主数	28,936名

株式の所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,194,300	12.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,756,600	6.01
三井住友信託銀行株式会社	7,936,000	3.46
日本製鉄株式会社	6,900,000	3.01
株式会社三井住友銀行	6,259,198	2.73
エア・ウォーター取引先持株会	6,115,248	2.67
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,661,466	2.47
全国共済農業協同組合連合会	4,951,500	2.16
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	4,851,600	2.12
株式会社北洋銀行	4,574,473	2.00