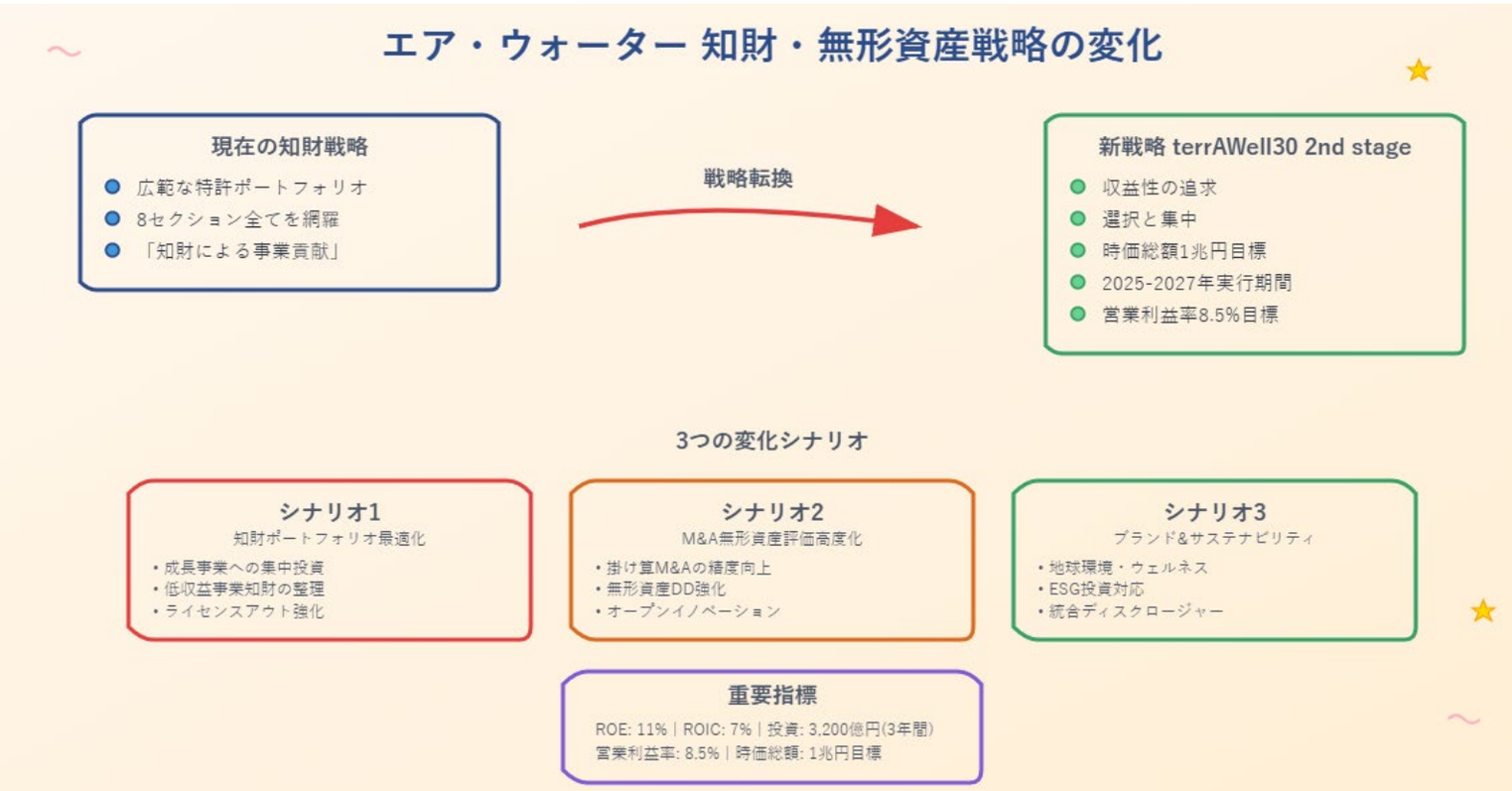
# エア・ウォーターの新中期経営計画により知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI




## 概要

エア・ウォーター株式会社が 2025 年 6 月 10 日に策定した新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」（2025-2027 年度）は、同社の経営フェーズを「規模の拡大」から「収益性の追求」へと大きく転換させるものです [2] [26] [64]。この方針転換は、知的財産権に留まらない、技術、ブランド、サプライチェーン、顧客ネットワークといった広範な「知財・無形資産」戦略に大きな影響を及ぼすことが予測されます。

現在の同社は「知財による事業貢献」を掲げ、多様な事業領域を網羅する広範な特許ポートフォリオを構築しています

62 68 。しかし、新中期経営計画下では、これらの無形資産が如何に収益向上や企業価値向上に直結するかが厳しく問われることになります。今後は、単なる権利の蓄積から、事業ポートフォリオの最適化と連動した「選択と集中」へと舵を切り、M&A における無形資産評価の高度化や、サステナビリティと連動したブランド価値向上への取り組みが加速すると考えられます。

# 詳細レポート

## 第 1 部：エア・ウォーターの現在の知財・無形資産戦略

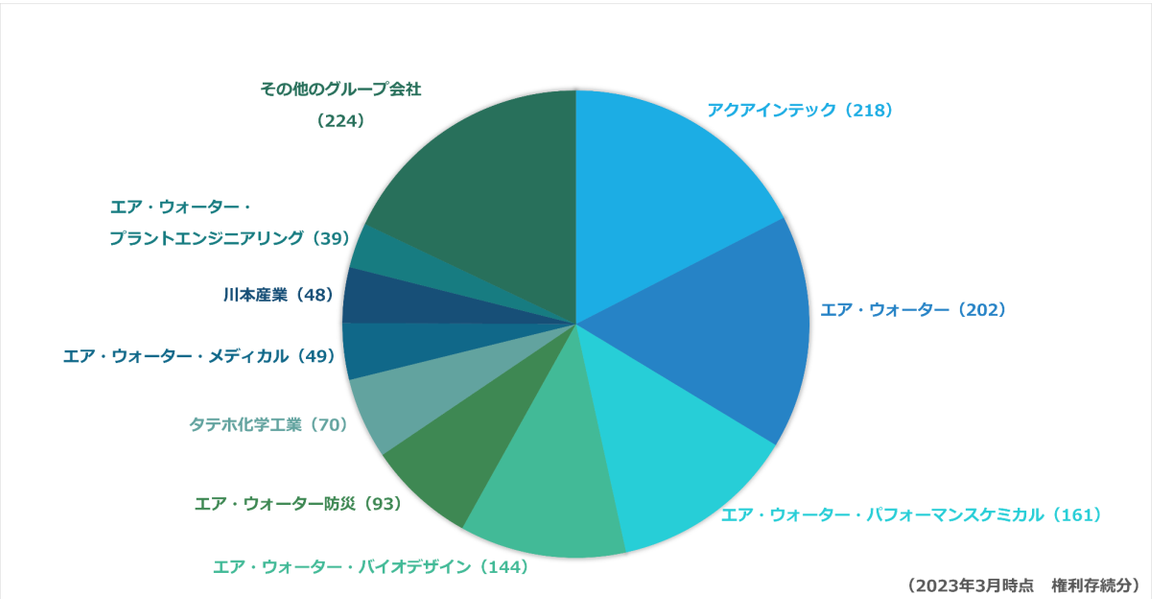
エア・ウォーターは、その多角的な事業展開を支えるため、体系的かつ包括的な知財・無形資産戦略を推進しています。

**基本方針と組織体制** 同社の知財戦略は「知財による事業貢献」を中核目標に据え、エア・ウォーターブランドの価値向上を目指しています 62 68 。この戦略は、「地球環境」と「ウェルネス」という 2 つの成長軸に沿って展開されており、技術戦略と密接に連携しています 62 。知的財産部門がグループ全体の活動を統括し、研究開発部門と一体となって発明の発掘から権利化までを推進する体制を構築しています 62 。2024 年 7 月には社長直下に技術戦略部と知財戦略部を設置するなど、経営の中枢で知財を戦略的に活用する意思がうかがえます 28 55 。

**多様な特許ポートフォリオ** エア・ウォーターの最大の特徴の一つは、その事業の多様性を反映した広範な特許ポートフォリオです。国際特許分類（IPC）の大分類 8 セクション全てを網羅しており、これは単一の企業体としては極めて異例

です 62 63 。この多様な技術基盤が、予期せぬ事業間のシナジーを生み出す源泉となっています。

**エア・ウォーターグループ（国内）の保有特許件数**




**M&A とグローバル展開** 同社は「足し算」ではなく「掛け算」の M&A を追求し、経営資源の融合によるシナジー創出を重視しています 9 。知財戦略も M&A 効果の最大化を支援する重要な役割を担っています 63 。また、海外展開においては、北米、インド、東南アジアを重点地域と定め、進出前のリスク調査や特許出願を積極的に行っています 4 45 62 。三井物産との戦略的提携による北米産業ガス事業の拡大などは、グローバルな無形資産活用の一例です 29 41 。

**広範な無形資産の活用** 特許権以外にも、物流事業における採用ブランディング 13 、若年層へのデジタルマーケティングによるブランドイメージ向上 25 、DX 推進によるデータ経営の高度化 7 、そして資源循環型社会の実現を目指すサプライチェーンの構築 5 6 36 など、多岐にわたる無形資産を戦略的に活用しています。

## 第 2 部：新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の概要

2025 年 6 月 10 日に発表された新中期経営計画は、2030 年に向けた企業価値向上へのロードマップを示すものです 10 53 67 。

**「規模の拡大」から「収益性の追求」へ** 最大のポイントは、2024 年度までの「売上収益 1 兆円」に向けた規模の拡大フェーズから、「収益性の追求」へと経営の軸足を移す点です [2] [26] [64]。既存事業を徹底的に見直し、創出した経営資源を成長事業へ効率的に再投資することで、事業ポートフォリオの変革を目指します [71]。

**具体的な経営目標** 2027 年度の目標として、以下の数値を掲げています [71]。

- 営業利益率: 8.5% (2024 年度実績 7.0%)
- ROE（自己資本利益率）: 11% (2024 年度実績 9.8%)
- ROIC（投下資本利益率）: 7% (2024 年度実績 5.5%)

最終的には、2030 年に向けて時価総額 1 兆円規模（現状の 2 倍水準）を目指すとしています [71]。

**事業ポートフォリオ戦略と投資計画** 国内ガス事業などを「キャッシュカウ」と位置づけ、そこで生み出された資金を高成長事業に投資します [48] [71]。一方で、低成長・低収益事業については、改善・合理化を進め、場合によっては撤退も視野に入れるとしています [71]。 投資計画としては、2025〜2027 年度の 3 年間で 3,200 億円の投資（成長投資・設備投資）を計画しています [71]。

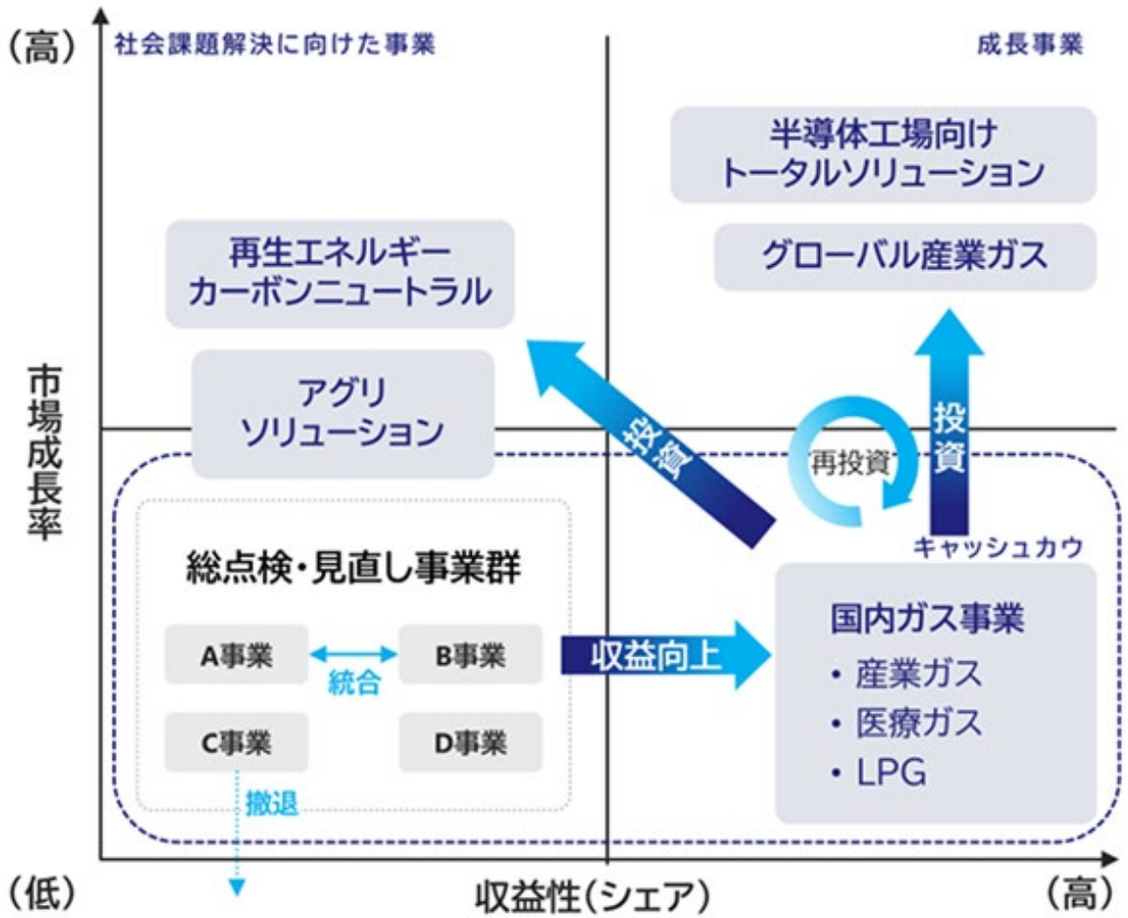
## 第 3 部：新中期経営計画がもたらす知財・無形資産戦略の変化予測

新中期経営計画の方針転換は、知財・無形資産戦略に以下の 3 つのシナリオをもたらすと考えられます。

**シナリオ 1：収益性重視の知財ポートフォリオ最適化** 「収益性の追求」という新方針の下、保有する知的財産が直接的にどれだけ事業収益に貢献しているかが厳しく評価されるようになります。

- **予測**: 成長事業への知財リソース集中と、低収益事業に関連する知財の整理（権利放棄、売却、ライセンスアウト）が進むと予測されます。具体的には、全社的な知財ポートフォリオの棚卸しが行われ、各特許やブランドがどの事業に属し、どれだけの収益を生んでいるかを可視化する取り組みが強化されるでしょう。
- **根拠**: 新中計が掲げる「低成長・低収益事業の見極め」[71] と、従来の「知財による事業貢献」[62] という目標が、より直接的な利益貢献という形で解釈されるためです。
- **具体的なアクション**:
    - エレクトロニクス [31]、ヘルス＆セーフティー[27]、カーボンニュートラル関連 [35] [39] といった成長領域への特許出願・維持予算の重点配分。

- 休眠特許や非注力事業の特許を積極的にライセンスアウトまたは売却し、新たな収益源とする戦略の推進。




**シナリオ 2：M&A とオープンイノベーションにおける無形資産評価の高度化** M&A は引き続き重要な成長ドライバーですが、その評価軸が変化します。

- **予測**: M&A や外部提携の際、対象企業の特許権だけでなく、技術ノウハウ、ソフトウェア、データ、顧客ネットワーク、ブランドといった無形資産全体の価値をより精緻に評価し、買収後のシナジーを最大化する動きが加速します。これにより、「掛け算の M&A」9 の成功確率を高め、のれんの減損リスク 11 を低減させます。
- **根拠**:「規模の拡大」から「収益性の追求」への転換は、M&A の「質」をより重視することを意味します 26。オープンイノベーション 49 を推進する上でも、相手方の無形資産を正確に評価する能力が不可欠です。
- **具体的なアクション**:
  - AI を活用したパテントマップ解析 51 やブランド価値評価モデルを導入し、無形資産デューデリジェンスの精度を向上。
  - 買収後の PMI（Post Merger Integration）プロセスにおいて、獲得した技術やノウハウを既存事業と融合させ

るための専門組織の強化 21 。

**シナリオ 3：ブランド価値とサステナビリティ関連の無形資産強化** 企業価値（時価総額）の向上を直接的な目標に掲げたことから、投資家や社会からの評価、すなわちレピュテーションやブランドといった無形資産の重要性が増します。

- **予測**: 新中計の柱である「地球環境」と「ウェルネス」への貢献 71 を、技術的優位性（特許）と結びつけて積極的に情報発信し、サステナブルな企業としてのブランドイメージを確立する動きが強まります。
- **根拠**: ROE や時価総額といった資本市場からの評価を重視する経営方針 71 への転換。ESG 投資の世界的な潮流の中で、サステナビリティへの取り組み 36 56 が企業価値を左右する重要な要素となっているためです。
- **具体的なアクション**:
  - CO2 回収・利活用 35 や資源循環型サプライチェーン 5 36 といったサステナビリティ関連技術の特許出願を戦略的に行い、技術力と環境貢献を同時にアピール。
  - 統合報告書 59 や Web サイト 15 において、知財・無形資産戦略とサステナビリティ戦略を統合したストーリーとして発信するディスクロージャー18 を強化。
  - 「terrAWell」という計画名を、地球（terra）と健康（Well-being）に貢献する企業ブランドとして、グローバルに商標展開していく可能性。

# 要約

エア・ウォーターの新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」は、同社の知財・無形資産戦略を、従来の「広範な権利の蓄積」から「収益貢献を最大化するための選択と集中」へと転換させる重要な節目となります。今後は、保有する多様な

無形資産を事業ポートフォリオと連動させて最適化し、M&A においてはより精緻な無形資産評価が求められます。さらに、サステナビリティへの貢献を技術的優位性と結びつけ、ブランド価値ひいては企業価値全体を高めていく戦略が、時価総額 1 兆円という野心的な目標達成に向けた鍵となるでしょう。


1. エア・ウォーターの強みと成長戦略 ｜ 会社情報
2. 中期経営計画 ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報 ― エア・ウォーター
3. 経営理念 ― エア・ウォーター株式会社
4. 知的財産戦略 ｜ 研究開発 ｜ エア・ウォーター株式会社
5. 資源循環型社会実現への取り組み ｜ 環境 ― エア・ウォーター
6. 2025 年大阪・関西万博で“未来の暮らし”を体験しよう！ エア ...
7. エア・ウォーター・デジタル｜グループ共通基幹システムの ...
8. カーボンニュートラル社会の実現に向けた AW の取り組み
9. エア・ウォーターの挑戦 ― エア・ウォーター株式会社
10. 中期経営計画（2025～2027 年度）「terrAWell テラウェル 30 ...
11. 事業等のリスク ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報 ― エア・ウォーター
12. 【エア・ウォーター徹底解説】転職・就活に役立つ魅力と将来性 ― note
13. ブランディングの成功事例から知る、目的別のブランド戦略の ...
14. 中期経営計画（2025～2027 年度）「terrAWell テラウェル 30 ...
15. Web サイト全面刷新のお知らせ ― エア・ウォーター
16. エア・ウォーター【4088】のリスク・方針 ― キタイシホン
17. ニュースリリース ｜ 最新情報 ｜ エア・ウォーター株式会社
18. ディスクロージャーポリシー ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報
19. エア・ウォーターの次期基幹システムにおいて ― NTT Data
20. 【最新 2025 年】エア・ウォーターの財務分析についての考察
21. エア・ウォーター 組織改革（2022 年 4 月 1 日付） ― ガスペディア
22. 「収益性の追求」に関するプレスリリース一覧 ― PR TIMES
23. 2025 年 3 月期 第 2 四半期（中間期）決算短信〔IFRS〕（連結）
24. 2026 年卒 新卒採用 ― エア・ウォーター北海道株式会社
25. 若年層へのデジタルマーケティングを強化 会員数 500 万人超の ...
26. エア・ウォーターが新中期経営計画を策定、「収益性の追求 ...
27. 医療機器・介護用製品の開発・製造・保守一貫体制の総合拠点 ...
28. エア・ウォーター 組織変更・人事異動（2024 年 7 月 1 日付）
29. エア・ウォーターと三井物産、北米での産業ガス事業拡大の ...

30. ふるさと応援 H プログラム｜エア・ウォーター北海道株式会社
31. 当社グループのエレクトロニクス事業の統合再編について ...
32. 【PDF】 2023 年度 通期業績 ― エア・ウォーター
33. エア・ウォーター・リアライズ、出口戦略をサポートする ...
34. Medium－term Management Plan ― AIR WATER INC.
35. エア・ウォーター株式会社の環境への取り組み：包括的分析
36. サステナブルビジョン ｜ サステナビリティ ― エア・ウォーター
37. 産業ガス大手 2 社､こんなに違う M&A 戦略 ― 東洋経済オンライン
38. 最新情報 ｜ エア・ウォーター株式会社
39. エア・ウォーター炭酸とエア・ウォーター・ハイドロが合併
40. サプライチェーンマネジメントの充実（取引先に対する責任）
41. エア・ウォーターと三井物産 産業ガス事業を中心とした ...
42. エア・ウォーター株式会社: 今後の収益性に関する分析 ― note
43. エア・ウォーター、米国北東部ニューヨーク州ロチェスター市 ...
44. Intellectual Property ｜ R&D ｜ AIR WATER INC.
45. 知的財産戦略 ｜ 研究開発 ｜ エア・ウォーター株式会社
46. Our Strengths and Growth Strategies ｜ AIR WATER INC.
47. エア・ウォーターの強みと成長戦略 ｜ 会社情報
48. Medium－term Management Plan ― AIR WATER INC.
49. 研究開発 ｜ エア・ウォーター株式会社
50. Compliance and Risk Management ｜ Governance ｜ Sustainability
51. エア・ウォーター株式会社の特許出願公開一覧 ― IP Force
52. HOME ｜ AIR WATER INC.
53. 中期経営計画 ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報 ― エア・ウォーター
54. R&D ｜ AIR WATER INC.
55. 研究開発体制 ― エア・ウォーター株式会社
56. Sustainability Vision ― AIR WATER INC.
57. 組織図 ｜ 会社概要 ｜ 会社情報 ｜ エア・ウォーター株式会社
58. Air Water Inc Analysis & Company Information ― GlobalData
59. エア・ウォーター【4088】：コーポレート・ガバナンスに関する ...
60. 1:24－cv－00715 ｜ Washington v. Air Water Inc. et al ｜ RPX Insight
61. エア・ウォーター【4088】のリスク・方針 ― キタイシホン

62. 知的財産戦略 ｜ 研究開発 ｜ エア・ウォーター株式会社
63. Intellectual Property ｜ R&D ｜ AIR WATER INC.
64. 中期経営計画 ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報 ― エア・ウォーター
65. エア・ウォーター （JP:4088） 経営方針 ― Finboard
66. エア・ウォーターが新中期経営計画を策定、「収益性の追求 ...
67. 中期経営計画（2025～2027 年度）「terrAWell30 2nd stage ...
68. 知的財産戦略 ｜ 研究開発 ｜ エア・ウォーター株式会社
69. 中期経営計画（2025～2027 年度）「terrAWell テラウェル 30 ...
70. 「収益性の追求」に関するプレスリリース一覧 ― PR TIMES
71. 中期経営計画 ｜ 経営方針 ｜ 株主・投資家情報 ｜ エア・ウォーター株式会社