

エア・ウォーター株式会社の知財・無形資産戦略変革分析：「terrAWell30 2nd stage」による戦略的転換

エア・ウォーター株式会社が2025年6月10日に発表した新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」は、同社の知財・無形資産戦略に根本的な変革をもたらすことが予想される^{[1][2]}。本分析では、同社の現在の知財・無形資産戦略を詳細に調査し、新中期経営計画による影響を分析した上で、複数のシナリオに基づく将来予測を提示する。

現在の知財・無形資産戦略の概況

基本方針と戦略軸

エア・ウォーターの知的財産部門は、「知財による事業貢献」を目標として、グループ全社の知的財産活動をリードしている^[3]。同社の知財戦略は「地球環境」と「ウェルネス」の2つの成長軸に沿って展開されており、技術戦略のもとでグループ全体の横串機能とグローバル事業の支援を推進している^[3]。



An industrial gas production facility with large storage tanks and a complex network of processing pipelines.

技術・ノウハウの蓄積状況

エア・ウォーターグループは、国内で約1,000件以上の特許を保有し、国際特許分類の8つの大分類すべてのセクションを網羅する極めて特徴的な技術・特許群を有している^[3]。これは一つの企業体としては極めて珍しく、多岐にわたる事業領域での技術開発力を示している^[3]。研究開発部門では、開発テーマごとに最適な知的財産戦略を検討し、「テーマ立案」から「事業化」まで各開発段階に応じた知的財産活動を実施している^[3]。



A scientist examining samples in a laboratory, highlighting research and development activities crucial for technological innovation.

グローバル知財戦略の展開

同社は海外事業展開の重点地域を北米、インド、東南アジアと定め、各国毎にリスク調査と特許出願を積極的に展開している^[3]。特に、海外進出時にはグローバルな視点での知的財産活動を展開し、各国の法制度改正への対応も行っている^[3]。



World map illustrating a global network of interconnected points and lines across continents.

新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の戦略的位置づけ

「規模の拡大」から「収益性の追求」への転換

新中期経営計画では、前期（1st stage）までの売上収益1兆円に向けた「規模の拡大」から「収益性の追求」へとフェーズを転換する^{[1] [2]}。2030年に向けて時価総額1兆円規模（現状の2倍水準）を目指し、営業利益率8.5%、ROE 11%、ROIC 7%の達成を目標としている^{[1] [2]}。

5つの経営方針による戦略変革

2nd stageでは、事業戦略、財務戦略、人的資本経営、技術戦略、DX戦略の5つの経営方針のもとで成長を目指している^[2]。特に、3研究所の新設（ガス技術研究所、海水技術研究所、再生医療研究所）により長期技術戦略を強化し、15ユニット制の導入による機動的な事業執行体制を構築する^[2]。



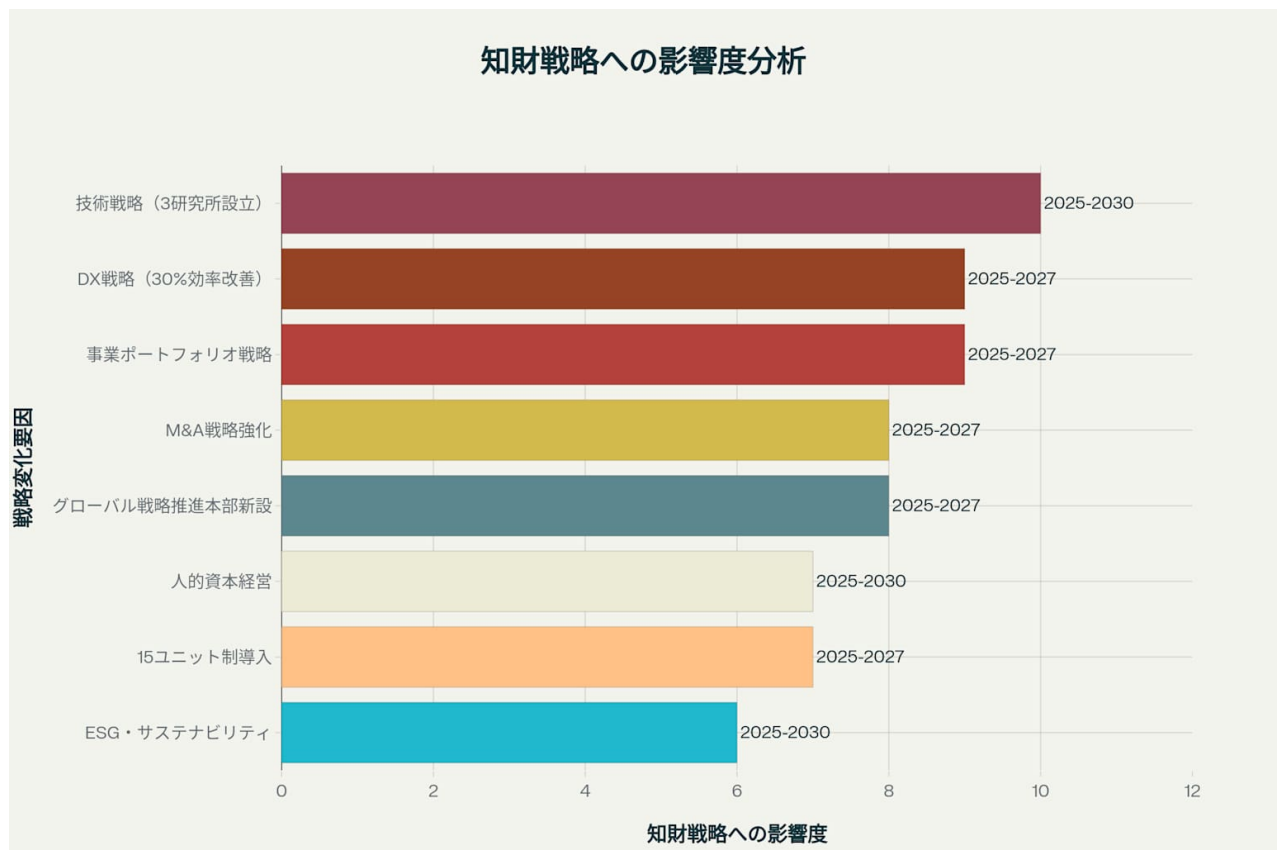
Technicians in cleanroom suits working with complex semiconductor manufacturing machinery.

知財・無形資産戦略への影響分析

戦略変化要因の影響度評価

新中期経営計画による知財戦略への影響度を分析した結果、技術戦略（3研究所設立）が最も高い影響度（10/10）を示し、次いで事業ポートフォリオ戦略とDX戦略（30%効率改善）が9/10の高い影響度を示している

。グローバル戦略推進本部の新設（8/10）とM&A戦略強化（8/10）も重要な変化要因となっている。

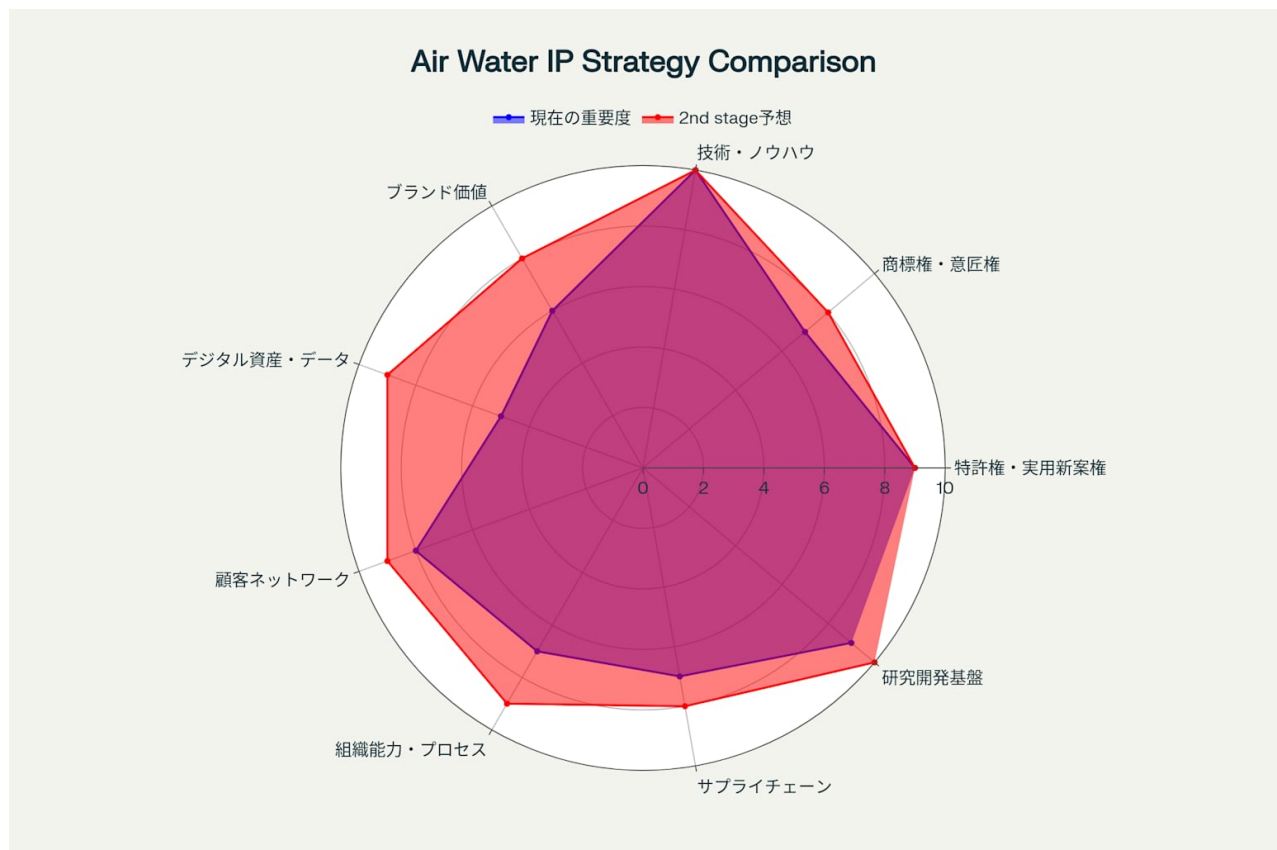


新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」による知財戦略への影響度分析

重要度変化の領域別分析

知財・無形資産戦略の各領域における重要度変化を分析すると、デジタル資産・データ領域で最も大幅な向上（5/10→9/10）が予想される

。これはDX戦略による統合データ・マスタ基盤構築によるものである^{[2] [4]}。ブランド価値（6/10→8/10）、組織能力・プロセス（7/10→9/10）、顧客ネットワーク（8/10→9/10）も重要度の向上が見込まれる。



エア・ウォーターの知財・無形資産戦略の重要度変化 - 現在と中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」比較

DX戦略による無形資産の強化

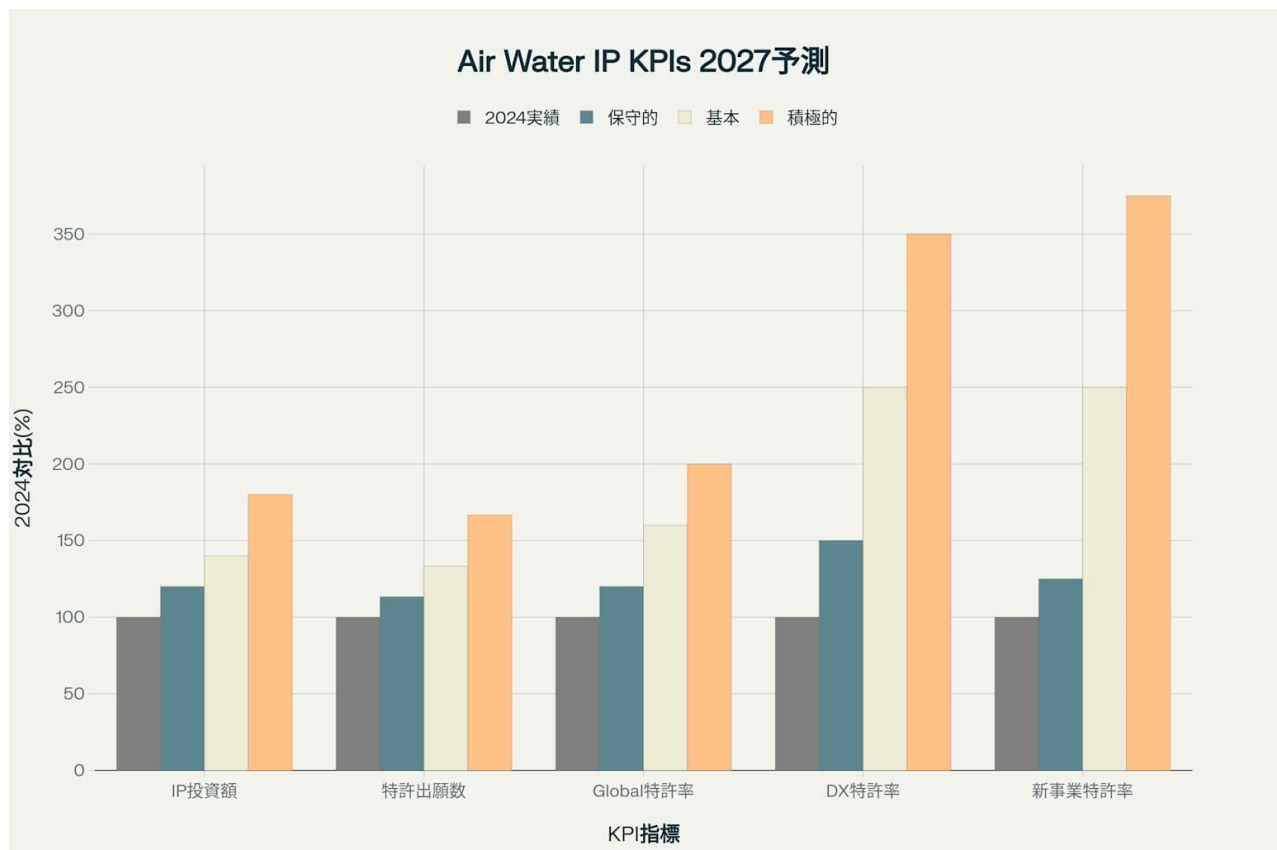
エア・ウォーターのDX戦略は、統合データ・マスタ基盤を活用した収益・原価管理システムの構築により、全業務の30%効率改善を目指している^[2]^[4]。これにより、既存事業の工数削減で創出された人材をリスクリングして成長事業に投入する計画である^[2]。

シナリオ分析と将来予測

3つのシナリオ設定

エア・ウォーターの知財・無形資産戦略について、保守的、基本、積極的の3つのシナリオを設定し、2027年度までの変化を予測した

。



エア・ウォーター知財戦略KPI - 2027年度シナリオ別予測比較

保守的シナリオ（成功確率70%）

保守的シナリオでは、知財投資増加率10-15%、グローバル知財比率30%、DX関連知財比率15%を想定している。このシナリオは既存技術の深化と安定収益確保に重点を置くが、競合他社への技術的劣後・市場シェア低下のリスクを伴う

。投資回収期間は3年と最も短く、リスクを抑制した戦略アプローチである。

基本シナリオ（成功確率60%）

基本シナリオでは、知財投資増加率20-30%、グローバル知財比率40%、DX関連知財比率25%を設定している。グローバル展開と新事業創出の両立を目指すのが、投資回収期間の長期化と収益性の一時的低下のリスクがある。投資回収期間は4年で、バランスの取れた成長戦略を表している。

積極的シナリオ（成功確率40%）

積極的シナリオでは、知財投資増加率40-50%、グローバル知財比率50%、DX関連知財比率35%という大胆な目標を設定している。次世代技術の先行獲得による市場リーダーシップを狙うが、投資過多・技術選択ミス・財務負担増大のリスクが最も高く、投資回収期間も5年と長期化する。



A cyclical model illustrating the integration of intellectual property strategy with broader business strategy.

KPI指標の予測値

2024年度実績と比較して、2027年度には全シナリオで知財投資額、特許出願件数、各種特許比率の向上が見込まれる。特に積極的シナリオでは、知財投資額が25億円から45億円（80%増）、特許出願件数が150件から250件（67%増）、ブランド価値向上率が40%に達すると予測される。

産業環境と競争状況の考慮

産業ガス業界の知財競争

産業ガス業界では、大陽日酸などの競合他社も知財経営の実現に向けた取り組みを強化している^[5]^[6]。大陽日酸は2022年に特許庁の「企業価値向上に資する知的財産活用事例集」に選定されており、エア・ウォーターも競争優位性確保のために知財戦略の強化が必要な状況にある^[5]。



Industrial gas production facility with large storage tanks labeled Air Products, illustrating typical infrastructure for oxygen, nitrogen, or hydrogen manufacturing.

無形資産投資の重要性増大

日本企業全体において、無形資産投資が企業再生の鍵を握るという分析結果が示されている^[1]。無形資産の増加率が30%超の企業は、そうでない企業と比較して企業再生確率が約20%高いことが確認されており、エア・ウォーターの積極的な無形資産投資戦略は合理的である^[2]。

結論と戦略提言

推奨戦略アプローチ

分析結果に基づき、エア・ウォーターには基本シナリオを基軸とし、積極的要素を選択的に取り入れる戦略アプローチを推奨する。特にDX関連知財とグローバル知財の強化に重点を置くべきである。

重点投資領域

新中期経営計画期間中は、以下の4つの領域に重点的に投資することが重要である：（1）デジタル資産・データ基盤の構築、（2）グローバル知財ポートフォリオの拡充、（3）3研究所を中核とした長期技術戦略の推進、（4）15ユニット制による組織能力・プロセスの最適化^{[1] [2] [3]}。



Semiconductor manufacturing cleanroom with workers in protective suits operating advanced machinery in a sterile environment.

リスク管理と成功要因

成功確率を最大化するためには、投資回収期間の適切な管理と、技術選択における慎重な判断が必要である。また、グローバル戦略推進本部の新設により、海外展開と国内事業の収益力強化のバランスを取りながら、持続的な知財・無形資産価値の向上を図ることが重要である^{[1] [2]}。

エア・ウォーターの新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」は、同社の知財・無形資産戦略に根本的な変革をもたらし、特にデジタル化とグローバル化の領域で大幅な強化が期待される。基本シナリオに基づく戦略実行により、2030年に向けた持続的成長と企業価値向上を実現できる可能性が高い。

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
No Surprises	Tech. Leader— Others are Following "Company"	FTO not shared; IP Landscapes not done	Business & IP Landscapes / Alerts	China Competition continues patenting
Sustained Advantaged Position	Patent Applications in Pipeline & trustworthy staff to hold trade secrets	Know-How not converted to Trade Secrets	Branding throughout sales channels	Competitors see "Company's" IP initiative and respond
Speed R&D	Have IP incorporated into partner contracts	Weak tech / IP scouting	Leverage patent & competitive intelligence	Others may have stronger IP Based O.I. programs
Regulatory / Standards Influence	Customers want to work on new standard	Wait to be called vs. active standards work	Leverage current sales contacts for standards development	Others may have better standards relationships
Full Exploitation	Sales in major markets preclude out- licensing	No geographic out-licensing	Selective licensing	Competitor controls IP in BRIC markets first

An example of a SWOT analysis framework for developing intellectual property strategy across various organizational objectives.



1. https://www.awi.co.jp/ja/ir/news/auto_20250610585732/pdfFile.pdf
2. https://www.awi.co.jp/ja/ir/management/plan/main/0116/teaserItems2/0/linkList/0/link/newsrelease_terra_well30_20250610_slide.pdf
3. <https://www.awi.co.jp/ja/ir/management/plan.html>
4. <https://igaspedia.com/2025/06/11/airwater-terrawell30-2nd-stage/>
5. https://www.nikkei.com/compass/content/PRTKDB000000165_000114852/preview
6. <https://prtimes.jp/topics/keywords/収益性の追求>
7. <https://prtimes.jp/topics/keywords/terrAWell30>