

エア・ウォーターの知財・無形資産戦略：現状と「terrAWell30 2nd stage」による展望

要約

エア・ウォーター株式会社（以下、エア・ウォーター）は、多彩な事業領域を持ち**知的財産やその他の無形資産**を活用して成長してきました。現在、知的財産戦略を通じて**特許技術の開発**や**ブランド価値向上**、**オープンイノベーション**を推進し、M&Aによって他社の技術や人脈も取り込んでいます。^{① ②} 2025年6月10日に発表された新中期経営計画「**terrAWell30 2nd stage**」（2025年度～2027年度）では、「**収益性の追求**」と成長分野への重点投資が掲げられており、これに伴ってエア・ウォーターの無形資産戦略にも変化が予想されます^③。本稿では、まず同社の現行の知財・無形資産戦略を整理し、続いて新中計の重点施策に基づき**今後考えられるシナリオ**（技術ポートフォリオの拡張、ブランド価値の強化、オープンイノベーション拡大、デジタル・データ活用強化）を分析します。

現行の知財・無形資産戦略の概要

- ・**知的財産と技術の重視**: エア・ウォーターは研究開発と知的財産活動を一体化し、開発各段階から発明を発掘して特許等の権利化を進めることで事業基盤を強化しています^④。知財部門は「知財による事業貢献」を掲げ、**エア・ウォーターブランドの価値向上**にも資する知財戦略の立案・実行を推進しています^①。グループ全体で短期・中期および長期の視点で知財戦略を策定し、各事業会社の知財活動を支援することで、**知的財産力の向上**を図っています^⑤。その結果、エア・ウォーターグループは多岐にわたる技術分野で特許群を保有し、国際特許分類（IPC）の全8セクションすべてを網羅するほど**幅広い技術ポートフォリオ**を築いています^⑥。これは一社で極めて多様な特許資産を有することを意味し、同社の大きな強みとなっています。
- ・**ブランド・信用**: 上記の知財戦略にもある通り、エア・ウォーターは**ブランド価値**や企業信頼性を無形資産と捉え、知財活動によってそれらを高めることを目指しています^①。医療用酸素や産業ガス等で国内トップクラスのシェアを持つ事業領域もあり、その高い市場シェアは顧客からの**信頼（トラスト）**やブランド力に支えられています^{⑦ ⑧}。また、社内では創業以来培われた「**創業者精神**」「**脚下照顧**」「**横議横行**」といった共通の価値観を重んじており、これら企業文化や従業員の価値観の共有も「エア・ウォーターらしさ」を体現する**無形資産の一部**と位置づけています^⑨。このような**組織文化・人材**も同社の重要な無形資産であり、安定した事業運営と新事業創出の土台となっています。
- ・**オープンイノベーションとネットワーク**: エア・ウォーターは自社独自の研究開発に加え、**他企業・大学・研究機関との産学官連携**によるオープンイノベーションを積極的に推進しています^⑩。例えば、2019年には先端医療が集積する神戸医療産業都市に「エア・ウォーター国際くらしの医療館・神戸」というオープンイノベーション拠点を開設し、他組織との共同研究を通じた新事業創出に取り組んでいます^⑩。さらに2023年には大阪「**健都**」にウェルネス分野の新事業開発拠点『エア・ウォーター健都』を、2024年末には札幌市に環境・農業分野の拠点『エア・ウォーターの森』を開設し、地域課題解決型のイノベーションにも注力しています^{⑪ ⑫}。これらの拠点は多様な外部リソースとの連携ハブとなっており、**顧客ネットワーク**や**産学官ネットワーク**といった無形資産の拡大に貢献しています。加えて、同社は全国に張り巡らせた事業拠点網による**地域密着の顧客ネットワーク**を強みとしており、顧客ニーズの汲み上げとソリューション提供に活かしています^{⑬ ⑭}。

- ・**M&Aによる無形資産の取り込み**： エア・ウォーターは創業以来、積極的なM&A戦略によって事業領域を拡大してきました。単なる規模拡大ではなく、他社の持つ**技術やノウハウ、人的ネットワーク、取引関係**などを一挙に引き継ぐ「掛け算の方式」のM&Aを志向しています²。言い換えれば、買収先企業が長年かけて培った**時間・経験や人材**を「購入」するという発想であり、2000年以降257社もの企業をグループに迎え入れてきました²¹⁵。買収後は各社の自主性を尊重しつつ、グループ理念の共有によって**組織風土や人材、技術といった資産の融合**を図り、シナジー創出による新たな価値創造を目指しています¹⁶。このM&A戦略により、エア・ウォーターは**特許・技術ポートフォリオの拡充**だけでなく、新規顧客基盤の獲得やブランド強化（例：食品事業での雪印食品工場買収など）といった多面的な無形資産の強化を実現してきました。

以上より、エア・ウォーターは**特許等の知的財産、ブランド・信頼性、オープンイノベーションによるネットワーク、組織文化・人材、顧客基盤**など幅広い無形資産を重視して戦略を展開していることが分かります。

新中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」の重点施策

2025年度から2027年度を対象とする中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」では、従来の「規模の拡大」路線から「**収益性の追求**」へ軸足を移すことが打ち出されています³。具体的には、**既存事業の徹底見直し**により経営資源の創出と低収益事業の改善・合理化（必要に応じ撤退）を進め、その浮いた資源を**成長事業へ効率的に投資**して事業ポートフォリオを転換する方針です³。この第2ステージで収益性を高め、続く第3ステージ（2028～2030年度）で「**持続的成長への進化**」に繋げ、**2030年には時価総額1兆円規模（現在の2倍）を目指す**長期ビジョンが示されています¹⁷。計画期間中の数値目標としては、2027年度に営業利益率8.5%、ROE 11%、ROIC 7%を達成し、2030年度にはそれぞれ10%以上、12%以上、8%以上に向上させることが掲げられました¹⁸。

この新中計で特に注目すべきは、**成長分野への重点投資と経営基盤の強化策**です。投資計画では2025～2027年度の総投資額を3,200億円とし、前中計実績（2,864億円）から増加させています¹⁹。そのうち**設備投資およびM&A**といった成長投資に2,500億円を充当すると明示されており、引き続き**大型の戦略投資（必要に応じ負債調達も活用）**によって飛躍的成長を狙う姿勢が示されています¹⁹。これは、高収益事業へのシフトを進める中でも、必要な技術・事業を獲得するための積極投資（例えば有望企業の買収や新工場・設備投資）を続ける決意を意味します。

成長分野としては、同社が2030年ビジョンで掲げる2軸「**地球環境**」と「**ウェルネス（健康な暮らし）**」に沿った領域が引き続き重視されます²⁰。具体的には、以下のような領域・施策がポイントです。

- ・**海外およびデジタル・半導体関連事業の拡大**： 前中計（1st stage）でも成長領域として強調されていた海外展開（特に産業ガスのインド・北米進出など）や、デジタル分野・半導体産業向け事業が引き続き重視されます²¹。海外ではインドの産業ガス事業買収により基盤を築いており、さらなるグローバル展開が想定されます²²。半導体分野では、電子材料（フェノール樹脂やエポキシ樹脂など）やSiC基板材料など既に保有する技術を軸に「半導体関連トータルソリューション」の提供を目指す可能性があります（※計画発表資料の図表にも半導体分野が成長領域として示唆されています）。デジタル領域ではDX戦略を通じ自社の生産性向上を図るだけでなく、ICT・IoT技術を活用した新サービス創出も展望されます。
- ・**環境・エネルギー分野（カーボンニュートラル）**： 「地球環境」軸として、環境エネルギーソリューション事業が成長投資の対象です。例えばCO₂回収・利活用技術、バイオマス発電、水素エネルギー、海水由来資源の有効活用など、脱炭素社会に貢献する製品・サービス開発が加速すると見られます²³。実際、2025年4月には**海水技術研究所**を新設しており、海水からの資源製造や環境分野の技術開発力強化に乗り出しています²⁴。またカーボンニュートラル実現に向け、2030年度までにGHG排出量30%削減（2020年比）など具体的ESG目標も設定されました²⁵。これらは同社の環境技術・ノウハウという無形資産の蓄積と活用が一層重要になることを意味します。

・**ウェルネス分野（医療・健康・食品）**：高齢化社会のニーズに応える医療・ヘルスケアや、食の安全・安心に資する事業も引き続き成長ドライバーです²⁶。2025年4月に**再生医療研究所**を設立しており、歯髄幹細胞を用いた再生医療技術など先端医療分野の研究開発を強化しています²⁴²⁷。また農業・食品領域では、札幌の「エア・ウォーターの森」で産官学民連携により地域課題解決型の**アグリ&フーズ**新事業創出に注力する計画です¹²。健康・医療・食品に跨る幅広い知見や規制対応ノウハウ、医療現場とのネットワークなど、ウェルネス分野特有の無形資産を強化することが求められるでしょう。

・**人的資本経営の強化**：新中計では「人的資本経営」が5つの経営方針の一つに掲げられ、人材力の最大化と“人を活かす経営”の推進が明示されています²⁸。新卒・中途採用による多様な人材確保、リスキリング（学び直し）による能力開発、ダイバーシティ&エクイティ推進などを通じて**組織能力という無形資産**を高める狙いです²⁹³⁰。実際、DX推進によって生み出した工数の30%を成長事業に再配置する計画もあり³¹²⁹、既存人材を育成転換して戦略領域へ投入する取り組みが進められます。これは、社内の**人材ポートフォリオ**を新事業に最適化し、知見の共有やイノベーション文化の醸成を図るものと言えます。

・**DX戦略とデータ活用**：「terrAWell30 2nd stage」では**DX（デジタルトランスフォーメーション）**戦略も経営方針に含まれています³²。具体的には、全社の業務をシステム化・データ連携し、統合データ基盤を活用して収益・原価管理を高度化する計画です³¹。これにより業務の30%効率改善を目標としており、受発注・生産・請求などバリューチェーン全体で**データ活用による生産性向上**を図ります³¹。また、AIの活用やグループ横断の情報共有（「AI×レポート」による経営管理高度化など）にも取り組み、**グループ一体経営**をデジタルで下支えします³³。DXの推進は単なる効率化だけでなく、蓄積される**データやアルゴリズム**といった新たな無形資産を創出する意味を持ちます。これらのデータ資産を分析・活用することで、顧客提案力の向上や新サービス（例：IoTデータを用いた設備保全サービス等）の開発も期待されます。

以上のように、新中期経営計画では**収益性向上のための事業ポートフォリオ転換と将来の成長に向けた重点投資**が打ち出されています。では、これによりエア・ウォーターの知財・無形資産戦略はどのように変化していく可能性があるのでしょうか。以下にいくつかのシナリオを提案します。

今後の知財・無形資産戦略の変化予測（シナリオ分析）

1. **技術ポートフォリオの拡張と選択集中**：新中計で掲げる成長領域に沿って、エア・ウォーターは**知的財産ポートフォリオの再編**を進めるでしょう。具体的には、**高収益が見込める重点技術への特許出願・技術開発投資の集中**が予測されます。例として、半導体材料・デバイス向け技術や再生医療・ヘルスケアのコア技術、CO₂回収・水素エネルギー等の環境技術に経営資源を振り向け、これら分野での特許群を拡充していくと考えられます。³⁴²⁴ 実際、同社は2025年に海水技術・再生医療・ガス技術の3研究所を新設しており、**新事業創出に直結する知的資産の創造**に乗り出しています³⁵。一方で、低成長分野の技術テーマについては特許維持や新規投資を絞り込み、場合によっては保有特許の権利放棄や売却・ライセンスアウトも検討する可能性があります。不要な知財維持コストを削減しつつ、有望技術の権利化に絞ることで**知財投資の効率（ROI）**を高め、「収益性の追求」に資する知財戦略へシフトしていくでしょう³。さらに、今後の海外展開に備えて**グローバルでの知財確保**も一段と重視されるはずです。重点地域（北米、インド、東南アジア等）では現地での特許出願や知財リスク調査を積極化し、現地ビジネスを円滑に立ち上げる知財網を構築すると見られます³⁶。このように、新中計下では**事業戦略と一体化した知財の選択と集中**が進み、同社の技術ポートフォリオはより高成長・高付加価値領域へ傾斜していくでしょう。
2. **ブランド価値の強化と無形資産の市場評価向上**：「terrAWell30 2nd stage」で掲げられた目標の一つに**時価総額1兆円規模の実現（2030年）**があります¹⁷。この野心的な目標を達成するには、財務指標の向上とともにエア・ウォーターの**ブランド価値やレピュテーション（評判）**を高め、投資家・顧

客からの評価を引き上げることが不可欠です。したがって、新中計期間における無形資産戦略の一環として**ブランド戦略の強化**が予想されます。具体的には、グループ各社で分散していたブランドを統一的にマネジメントし、「One Air Water」としての企業イメージを確立する取り組みが進む可能性があります。例えば、買収企業の社名変更（エア・ウォーター〇〇への統合）や製品ブランドの整理統合、統一したロゴ・メッセージの発信などを通じて、広範な事業領域をカバーするエア・ウォーターグループの**企業ブランド力向上**を図るでしょう。また、ESG経営やSDGs貢献に関する情報発信を強めることで、「地球環境とウェルネスに資する企業」というポジティブなブランドイメージを醸成し、社会的信用の向上に努めると考えられます。実際、同社は気候変動対応や資源循環、人材多様性など非財務KPIを新中計で掲げており²⁵、達成に向けた取り組みを通じて**サステナブル企業ブランド**を打ち出すでしょう。これらは顧客からの信頼獲得だけでなく、機関投資家からの評価向上（例：ESG投資指数への組入れ）にも寄与し、結果として企業価値(PBR)向上に繋がると期待されます。さらに、**サービスブランドの強化**も重要です。医療・介護機器や食品等、エア・ウォーターが手掛ける分野で品質・安全面の信頼性向上や付加価値サービス開発に取り組み、ブランドロイヤルティを高めることで価格競争に陥らない高収益体質を築く戦略が考えられます。総じて、新中計期には**ブランドや信用といった無形資産の計画的強化**が図られ、企業ステークホルダーからの評価を底上げする動きが顕著になるでしょう。

3. **オープンイノベーションの活用拡大**: 収益性の向上と新事業創出を両立させるには、自前主義に拘らず**外部の知恵や技術を取り込むオープンイノベーション**がますます重要になります。エア・ウォーターは既に神戸・大阪・札幌にオープンイノベーション拠点を展開していますが^{10 12}、新中計ではこれら拠点の活用深化およびさらなるネットワーキングが進むでしょう。考えられるシナリオとしては、**産学官連携プロジェクトの増加**があります。例えば再生医療研究所で大学やベンチャー企業と共同研究契約を結び、新技術の社会実装を加速する、あるいはCO₂削減技術で行政や他企業とコンソーシアムを形成し、業界標準化をリードするといった動きです。加えて、**コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)**の設立や、オープンイノベーション拠点を通じたスタートアップ企業への出資・支援も考えられます。大企業では他業界でCVC設立が一般化していますが、エア・ウォーターも自社戦略に資する技術を持つスタートアップを発掘・支援し、将来的な事業シナジー獲得を狙う可能性があります。また、グローバル展開においても海外の有力企業や研究機関との**アライアンス締結**が検討されるでしょう。例えば北米の医療ガス企業やインドの環境技術スタートアップとの提携は、現地市場に迅速にアクセスする上で有効です。こうした外部連携によって、エア・ウォーターは**自社の無形資産（技術・ノウハウ）の補完や新規顧客ネットワークの創出**を図り、単独では得られないスピードでの事業開発と収益源確保を実現できると考えられます。^{10 12} 既存のオープンイノベーション拠点についても、取り組みテーマの拡大や参加パートナーの多様化が進み、一段と**“開かれたイノベーション生態系”**を形成していくでしょう。それに伴い、共同研究の成果知財の取り扱いルール整備や、外部との契約・情報共有に関するガバナンス強化など、オープンイノベーションを支える知財マネジメント体制も拡充される見込みです。

4. **デジタル・データ活用戦略の強化**: DX戦略に力を入れる新中計では、**データやITシステムといった無形資産**の重要性が飛躍的に高まります。まず社内的には、統合基幹システムやデータ分析基盤の整備により、グループ全体のナレッジ共有や業務可視化が進むでしょう³¹。例えば、各事業から集約したデータをAIで分析して需要予測や設備保全予知を行い、効率的な生産・供給体制を構築することが考えられます。これにより、**データという無形資産を活かした意思決定高度化**が実現し、結果としてムダなコスト削減や機会損失防止による収益性改善が期待できます。また、DX推進は新たなサービスモデルの創出にも寄与するでしょう。エア・ウォーターが持つ産業ガス供給設備や医療機器にIoTセンサーを組み込み、リアルタイムデータを提供して**付加価値サービス（例：遠隔モニタリングや予防保全サービス）**を展開するといったことも可能になります。このようなデータ起点のサービスは継続的収入（サブスクリプション）を生む潜在力があり、新たな収益源となり得ます。さらに、DXによって従業員の働き方や社内コミュニケーションも変革され、**組織の暗黙知の形式知化や人材の生産性向上**が進むでしょう^{31 33}。例えば社内ナレッジ共有ツールの導入でベテラン社員の知見を蓄積・横展開したり、リモート連携強化でグループ分散拠点間のコラボレーションを円滑化したりといった効果です。これらは一見地味ですが、長期的には**組織学習能力の向上**という無形資産価値を高め、環境変

化への適応力を強めます。総じて、新中計におけるデジタル戦略強化は、エア・ウォーターの**データ資産**および**IT・プロセス知財**（業務ノウハウやアルゴリズム）の蓄積を加速させ、他社には真似しにくい競争優位の源泉を形成する方向に働くでしょう。

以上のシナリオはそれぞれ独立していますが、実際には**相互に関連し合いながら実現**していくと考えられます。例えば、オープンイノベーションで得た技術を自社の特許ポートフォリオに組み込み（シナリオ1と3の連動）、DXで蓄積したデータをもとに新サービスを開発してブランド価値を高める（シナリオ2と4の連動）といった形です。エア・ウォーターは従来より多角化経営を強みとしてきた企業ですが、新中期経営計画のもとでは**無形資産の質的充実と活用効率の向上**によって、多角化によるシナジーを一層引き出しながら高収益企業への転換を図るものと予想されます。その過程で、知財・無形資産戦略は「単に守るもの」から「戦略的に攻めるもの」へと深化し、2030年ビジョンである**企業価値倍増**の達成に寄与していくでしょう¹⁷。

参考文献・出典： エア・ウォーター株式会社公式ウェブサイトの知的財産戦略ページ¹⁵ およびオープンイノベーションページ¹⁰¹²、エア・ウォーター「terrAWell30 2nd stage」プレスリリース³¹⁹、同社統合報告書・人的資本報告書⁹、ガスペディアによる新中計解説記事³¹⁸等をもとに作成しました。最新の情報に基づき記述していますが、将来予測部分は筆者の分析に依るものであり、実際の戦略は今後の開示を確認する必要があります。

¹ ⁴ ⁵ ⁶ ²³ ³⁶ 知的財産戦略 | 研究開発 | エア・ウォーター株式会社

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

² ⁷ ⁸ ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ²² エア・ウォーターの強みと成長戦略 | 会社情報 | エア・ウォーター株式会社

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

³ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ 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」へシフト | ガスペディア

<https://igaspedia.com/2025/06/11/airwater-terrawell30-2nd-stage/>

⁹ ³⁰ [awi.co.jp](https://www.awi.co.jp)

https://www.awi.co.jp/ja/sustainability/news/news-240801/main/0/link/AW_humanreport_240910.pdf

¹⁰ ¹¹ ¹² ²⁷ オープンイノベーション | 研究開発 | エア・ウォーター株式会社

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

²¹ [awi.co.jp](https://www.awi.co.jp)

https://www.awi.co.jp/ja/ir/news/auto_20250610585732/pdfFile.pdf

²⁴ ²⁸ ²⁹ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ [awi.co.jp](https://www.awi.co.jp)

https://www.awi.co.jp/ja/ir/management/plan/main/0116/teaserItems2/0/linkList/0/link/newsrelease_terrawell30_20250610_slide.pdf

²⁵ 中期経営計画（2025～2027年度）「terrAWell30 2nd stage」について - とれまがニュース

<https://news.toremaga.com/release/others/3624608.html>