

エア・ウォーター「terrAWell30 2nd stage」中期経営計画（2025～2027年度）詳細分析

概要：エア・ウォーター株式会社は2030年ビジョン「terrAWell30」に沿い、2025～2027年度を対象とする中期経営計画「terrAWell30 2nd stage」を策定しました^①。前計画（1st stage）で達成した売上収益1兆円の「規模拡大」から一転、本計画では**収益性の向上に重点を置いた戦略転換**を打ち出しています^①。具体的には、既存事業の徹底見直しによる事業ポートフォリオ改革、高成長分野への重点投資、人材戦略・技術開発戦略・DX推進を柱とし、**営業利益率8.5%、ROE11%、ROIC7%（2027年度）**という数値目標を掲げました^②。投資家や市場からは「量から質」への舵取りが好意的に受け止められ、株価上昇や目標株価引き上げといったポジティブな反応が示されています^③。以下、本計画の主要内容と戦略、外部からの評価、成長性・リスク、海外展開、人材・知財戦略について詳細に分析します。

1. 計画の主要な内容・目標・戦略

基本方針：「terrAWell30 2nd stage」は2030年の理想像「terrAWell30」実現に向けた第二ステージであり、前ステージでの規模拡大路線から**収益性の追求**へフェーズを移します^①。エア・ウォーターは多角化した事業群を「地球環境」と「ウェルネス（健康・福祉）」の二軸で捉え、事業を通じ社会課題解決に貢献しつつ企業価値向上を図る方針です^④。今回の中期計画では、各事業の採算性を総点検し、「**キャッシュカウ**」事業で生み出した資金を**成長事業へ再投資**、一方で**低成長・低収益事業からは撤退も視野に選別**することで事業ポートフォリオを大胆に組み替えます^⑤。2028～2030年度の3rd stageで「持続的成長への進化」へ繋げ、**2030年に時価総額1兆円規模（現状の2倍）を目指す長期目標**も示されています^⑥。

エア・ウォーターの事業ポートフォリオ戦略イメージ図。横軸は収益性、縦軸は市場成長性を示し、国内ガスなど安定的な「キャッシュカウ」事業から得た資金を、再生エネルギー・カーボンニュートラルや半導体関連・グローバル産業ガスといった高成長事業へ再配分する一方、低収益分野は統廃合や撤退を含めた見直しを行う^{⑤ ⑦}。

数値目標：業績指標として、**2027年度末に営業利益率8.5%、ROE 11%、ROIC 7%**を目標値に設定しました^②。これは2024年度実績（営業利益率7.0%、ROE9.8%、ROIC5.5%^{⑧ ⑨}）からの大幅な収益性向上を意味します。売上収益目標こそ明示されていませんが、**2025年3月期実績の営業利益752億円を、2028年3月期までに1,000億円へ増やす**計画であることが報じられており^⑩、営業利益ベースで年平均約10%近い成長（CAGR9.9%）を見込んでいます^⑪。この高い利益成長目標は、事業ポートフォリオ転換による収益力強化と積極投資の成果によって達成する計画です。

5つの経営方針：本計画では経営の重点テーマとして(1)事業ポートフォリオ戦略、(2)財務戦略（資本アロケーション）、(3)人的資本経営（人材戦略）、(4)技術戦略、(5)DX戦略の5項目が掲げられています^⑫。中核となる事業ポートフォリオ戦略は前述のとおりに「**儲かる事業へ集中・不採算事業の整理**」です^⑤。財務戦略では後述するように成長投資と株主還元のバランスを図りつつ、PBR（株価純資産倍率）の向上など資本効率改善も目指します^⑬。人的資本・技術・DXについても後述しますが、それぞれ**人材力・技術力・デジタル力の強化を経営基盤として位置付け**、収益性向上と新事業創出を支える戦略となっています。

資本アロケーションと財務戦略：2025～2027年度の3年間で総額**3,200億円**の投資を計画し、前中計期間（2022～24年度）の2,864億円から拡大します^⑭。内訳は**成長投資（設備投資およびM&A）に2,500億円**、老朽更新など維持投資に700億円程度を充当するとしています^⑭。大型投資案件については必要に応じ負債調達も活用し、躊躇なく実行する姿勢です^⑮。財務戦略上の目標には自己資本利益率(ROE)や投下資本利益

率(ROIC)の改善が含まれ、資産効率化のため**不要資産の売却・圧縮**や、**売上債権回収期間の短縮**、**政策保有株式の計画的削減**などによるバランスシートのスリム化にも取り組みます¹⁶。このような資本効率の向上を通じ、近年課題とされるPBR1倍割れ状態からの脱却も図ります（現在PBR約0.8倍前後）。

株主還元策：収益拡大と並行して株主還元も強化する方針です。2025～27年度で**総額800億円**を株主還元に充てる計画で、**配当性向は従来30%→35%へ目標引き上げ**、**累進配当**（減配しない方針）の導入を表明しました¹⁷。また成長投資とのバランスを見ながら、自社株買いも機動的に実施検討するとしています¹⁷。これらは投資家にとって予見性・魅力の高い方針であり、資本効率改善とも相まって株主価値向上を目指す姿勢が鮮明です。

ESG・サステナビリティ目標：非財務KPIとして環境・社会項目の目標値も設定されています。**2030年度までに温室効果ガス(GHG)排出量30%削減（2020年度比）**や**廃棄物リサイクル率80%（2021年度65%）**など環境目標のほか、**女性管理職比率15%（2024年度5.7%）**への向上や労働災害度数率低減（2030年度0.8以下）といった人材面の目標があります¹⁸¹⁹。気候変動対応や多様性推進は重要経営課題に位置付けられており、これらESG目標を中期計画と連動させている点も特徴です¹⁸。実際、エア・ウォーターは直近でESG投資指標の「2025年度SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄にも選定されるなど、サステナビリティ経営の姿勢が評価されつつあります²⁰。

以上のように、「terrAWell30 2nd stage」は**収益性重視への戦略転換**と**成長投資・還元強化**を両立させ、2030年の企業価値飛躍に繋げる内容となっています。次章以降でその市場評価や成長可能性、リスク等を詳述します。

2. 投資家・業界関係者・メディアからの評価・反応

株式市場の反応：本中期計画の公表（2025年6月10日）直後、エア・ウォーター株は**大幅反発し年初来高値を更新**する動きを見せました（6月11日終値2,094円、前日比+98.5円）²¹。市場では「量から質」への転換が評価材料となり、計画翌日に**株価が5%近く上昇**しています²¹。これは、本計画が徹底した収益性向上策を示したことで将来の利益拡大への期待感が高まったためと考えられます。

アナリストの評価：国内証券会社も本計画を好意的に捉えており、**野村證券は計画発表を受けて投資判断「Buy」を継続し、目標株価を3230円から3620円へ引き上げました**³。野村は「経営の重点が量から質に変化し、収益性向上に徹底的に取り組む方針を示したことは望ましい変化」と評価しており、まさに市場が期待する方向転換だと述べています³。加えて「中長期的にはインドや北米の産業ガス、半導体関連で成長が期待できる」と指摘しており、本計画で強調された成長分野への投資戦略にも太鼓判を押す形です²²。また別の市場関係者の声として、**不採算事業の総点検・撤退検討を明言した点が「教科書通りだが市場には好評」**との指摘もあります。実際、売上高数百億円規模の事業も含め抜本的な見直しに踏み込む姿勢は、日本企業には珍しく踏み込んだ戦略であり、市場の驚きと好感を持って受け止められました³⁵。

メディア報道：日経新聞なども「エア・ウォーター『規模から質へ』営業益1000億円へ」といった見出しで本計画を報じ、利益重視へのシフトを強調しています²³。業界専門メディアの解説では、「グループ全体で事業の総点検を宣言し、不採算事業の整理に踏み切る中計は市場で好評」と伝えられ、まさに計画のポイントである構造改革の断行がポジティブに評価されています。また、産業ガス業界誌的な媒体（ガスペディア）も「収益性の追求へシフト」と題した記事で本計画の概要を伝え、5つの経営方針や数値目標を詳細に紹介しています¹²。総じてメディア・アナリストの論調は「的確な戦略転換」「実行力が鍵」といった肯定的なものが多く、直近の株価動向を見る限り投資家も本計画に一定の信頼感を寄せていると言えます。

もっとも、一部では「多角化による非効率部分の洗い出しは必要だが、実行には困難も伴う」との慎重な見方もあります。実際、エア・ウォーターは近年M&Aで事業を拡げる中で減損処理や持ち合い株評価損計上により**2025年3月期に最終赤字予想（▲170億円）**となるなど、一時的な損失計上のリスクが表面化しました

24。市場好感とは裏腹に、「不採算事業の整理には痛みも伴う」点は認識されており、計画の成否は経営陣の実行力にかかっているとの指摘もあります。

3. 成長性：収益拡大の見通しと新規事業への取り組み

収益拡大のドライバー：計画が掲げる営業利益1,000億円（2027年度）への成長シナリオは、大きく二つの柱で収益拡大を図るものです。第一に、**既存事業の収益性向上**です。国内の産業ガス・医療ガス・エネルギー等の安定収益事業でコスト効率や価格戦略を見直し利益率を高めるとともに、グループ内の機能統合によるシナジー創出で底上げを図ります²⁵。例えば、販売管理や物流の効率化、事業重複の解消などで**既存事業全般の工数を30%削減**し、その分を新領域に振り向ける計画もDX戦略と絡めて示されています²⁶。このような既存事業の「稼ぐ力」強化が利益成長の土台となります。

第二に、**高成長分野での事業拡大**です。本計画では特に「海外事業（グローバル産業ガス）」と「半導体関連（エレクトロニクス事業）」を成長ドライバーに位置付けています²²。半導体分野では、製造に不可欠な超高純度ガス供給設備への投資を継続するとともに、ガス供給だけでなく**材料・特殊化学品、関連機器、工事、物流サービスまで含めた“半導体工場向けトータルソリューション”**を提供する戦略です²⁷。実際2025年5月には、熊本県大津町（台湾TSMCの進出先）に**半導体分野特化の大型拠点（敷地3.4万㎡の熊本事業所）**を開設しており、今後の半導体需要増を取り込む体制を整えています²⁸。エア・ウォーターは産業ガス大手として培った信頼と全国インフラを強みに、クリーンルーム向けガス・ケミカル供給や設備工事まで一括支援し、国内外の半導体メーカーからの受注拡大を見込みます。これにより半導体関連事業の売上規模拡大と高利益率化が期待され、全社の成長に寄与する見通しです。

新規事業・ソリューション創出：もう一つの注力領域が**社会課題解決型の新規事業**です。地球環境軸では、**再生エネルギー・カーボンニュートラル関連**としてクリーン水素、液化バイオメタン、CO2回収・利活用、再生可能エネルギー発電（垂直型ソーラー発電やバイオマス発電）などの事業化を推進します²⁹³⁰。ウェルネス軸では、**食農分野（食の安全保障）**として陸上養殖（水産資源の安定供給）や植物工場などアグリソリューションにも取り組みます³¹。さらに医療・ヘルスケア分野では、超高齢化社会に備え**先端医療技術**への参入を進めています。例として、**歯髄幹細胞を用いた脊髄損傷治療**など再生医療の実用化研究を推進しており³²、このようなバイオテクノロジー領域の新事業は将来の収益源候補です。また2023年には**世界初の極細内視鏡（GI-POF技術）**を開発する成果も挙げており³³、医療×光学といった異分野融合技術で新製品創出にも成功しています。これら新規事業は現時点で収益規模は小さいものの、政府支援や社会ニーズの高まりも追い風に、中長期的な伸びしろが大きいと考えられます。

成長性の総合評価：以上のように、エア・ウォーターは安定収益基盤の強化と、半導体・環境・医療といった高成長テーマへの投資で二段ロケット的に収益拡大を狙っています。実際、前中計期間（2022～24年度）に売上収益年6.6%増・営業利益同4.9%増の成長を遂げた実績があり³⁴、今回の計画でも**売上・利益とも年5～10%成長を継続可能**との見通しです。野村證券も「インド・北米のガスや半導体関連で成長が期待できる」と指摘するように²²、同社の成長シナリオには一定の現実味があります。ただし後述のリスク章で触れるように、外部環境（景気や需給）によっては計画通りに伸びない可能性もあり、計画達成には不断の改革実行と環境変化への適応が必要でしょう。

4. リスク：計画達成への障壁と業界・社会情勢の影響

景気変動・需要サイクルリスク：エア・ウォーターの主要顧客業界は製造業（鉄鋼・化学・半導体など）や医療・エネルギーと多岐にわたりますが、**景気動向や市況変化の影響は避けられません**。特に成長エンジンと期待する半導体分野は需要サイクルの波が大きく、計画期間中に市況が悪化すれば関連投資の収益化が遅れるリスクがあります。また産業ガス事業も製鋼や自動車向け需要に左右され、世界景気減速時にはガス出荷量が落ち込む可能性があります。エネルギーソリューション部門ではLPガスや産業用ガスの価格にエネルギー市況が直結するため、燃料価格高騰時のコスト増圧力もリスクと言えます³⁵。こうした景気・市況リ

スクに対し、同社は**多角化による「全天候型経営」**で相互補完し安定成長を目指すとしています³⁶が、想定を超える経済環境の悪化は計画未達の大きな要因となりえます。

事業構造改革の実行リスク：不採算事業の整理・撤退には、**社内外の調整コストや一時的損失**が伴う可能性が高いです。実際、同社はこれまでもM&A多発に伴う減損処理や、保有株売却による損失計上などで最終利益が凹むケースがありました²⁴。直近2025年3月期も、事業再編関連の損失見込みから通期最終赤字予想となっています²⁴。今後、売上規模数百億円規模と報じられる不採算事業の撤退検討に踏み切れば³⁷、固定資産の減損や人員再配置コストなど**短期的な収益悪化要因**が発生しうでしょう。また、多角化企業ゆえに事業間のシナジーや共通コストも多く、単純な事業切り離しが難しい場合もあります。こうした構造改革を計画通りに断行できるか、**経営陣の実行力と現場の抵抗克服**が問われる点はリスク要因です。

海外展開におけるリスク：海外成長戦略では後述のようにインド・北米を中心に投資拡大しますが、**海外事業特有のリスク**も存在します。インドでは競合の現地・外資ガス企業との争い、インフラ整備の遅れや政情変化によるプロジェクト遅延リスクがあります。北米では買収企業の統合や人材確保の課題、為替変動リスクも無視できません。加えて、産業ガスは巨大グローバルプレーヤー（エアリキードやリンデ等）が市場を席巻しており、エア・ウォーターが海外でシェア拡大を狙う上で**競争環境は厳しい**と言えます。そのため、計画が期待する海外事業からの高成長が達成できないリスクを内包しています。

規制・政策リスク：エア・ウォーターの事業領域は環境規制や医療制度など政策の影響を強く受けます。例えば、カーボンニュートラル関連事業は政府の再生エネ支援策拡充によって追い風となる一方、補助金頼みの事業では政策変更により弱い側面もあります。また医療分野では診療報酬改定や薬価改定等で収益が左右されるリスクがあります。同社はESG重視を掲げ自発的に環境対応を進めていますが、**温室効果ガス排出規制の強化**などにより追加投資負担が増す可能性もあります³⁸。

その他のリスク：技術戦略上、新製品開発や研究開発には不確実性が付きまといま。再生医療や新素材などへの投資が実を結ぶか不透明であり、最先端分野では競合との開発競争も激しいため**R&D投資回収リスク**があります。また人材面ではDX人材やグローバル人材の獲得競争が激化しており、必要な人材をタイムリーに確保・育成できないと計画の円滑な実行に支障が出る恐れもあります。さらに多角経営ゆえの**ガバナンス面のリスク**（各事業子会社の内部統制や不正防止など）も常に注意が必要です。

以上、リスクは多方面に存在しますが、エア・ウォーターはこれらを認識した上で、リスクマネジメント体制の強化や事業ポートフォリオの柔軟な見直しで対応すると見られます³⁹。計画資料にも「潜在的なリスクや不確実性により実際の業績は計画と異なる可能性がある」旨の断り書きを明示しており⁴⁰、株主・投資家にも慎重な姿勢を示しています。もっとも、同社の強みは多角化によるリスク分散と、市場変化への素早い適応力（ユニット制組織による機動的再編）にあるため⁴¹、こうした強みを活かしてリスクを乗り越え計画達成を目指す構えです。

5. 海外展開：グローバル戦略と新市場進出の方向性

グローバル戦略の位置付け：エア・ウォーターは本計画で**海外事業を成長ドライバー**に据え、特にインドと北米を「重点地域」として産業ガス事業の拡大を進めています⁴²。2030年ビジョンにおいても「世界で戦う企業」への進化を掲げており、海外売上高比率を着実に引き上げる方針です。実際、同社の海外売上比率は2018年4.6%から2021年8.6%、2024年11.3%と上昇しており⁴³、今後さらに2割超への引き上げが見込まれます。terrAWell30 2nd stage期間中も、**成長投資の大半を海外展開とデジタル・半導体分野に振り向ける**計画で⁴⁴、グローバル市場での事業拡大に経営資源を集中投入します。

インド市場への展開：インドは世界有数の高成長市場であり、同社はここ10年重点的に投資を行ってきました。政府の製造業振興策（鉄鋼増産計画など）を追い風に、製鉄所向けオンサイト（現地設置）ガスプラントの建設や、ボンベによる工業ガス販売網の拡大を図っています⁴²。すでにインド国内で複数の産業ガス子会社・合併会社を運営し、製鉄以外にも自動車・化学向けガス供給で実績を積んでいます。terrAWell30 2nd

stageでは、インド子会社群を統括する**グローバル戦略推進本部**を新設し（2025年4月）、**輸出入の最適化や調達一元化、グローバル顧客対応強化**など横断的な体制整備を行いました⁴⁵。これによりインド事業においても日本本社の技術・調達力を活かし、コスト競争力とサービス品質を高める狙いです。インド市場は欧米メジャーも参入する激戦区ですが、同社は現地企業との提携や政府プロジェクト参加などでプレゼンス向上を図り、今後も大型プラント案件の受注を狙っています。インド子会社における人材登用や技術移転も進め、**現地深耕とシェア拡大**によって計画期間中にインド売上を倍増させる構想です（具体数値は非公表ながら、二桁成長継続を目標とする）。

北米市場への展開:北米では、2023年に子会社エア・ウォーター・アメリカを通じ**米国ヘリウム大手 American Gas Products社(AGP)の事業を買収**したことがトピックです⁴²。これにより貴重なヘリウムの調達・供給ネットワークを獲得し、北米での産業ガス事業基盤を強化しました。ヘリウムは半導体製造や医療MRIに不可欠な戦略物資であり、この買収は収益貢献だけでなく**グローバル顧客との関係構築**にも寄与しています。加えて、北米では炭酸ガスやドライアイス事業なども展開しており、現地ニーズに合わせた事業ポートフォリオ拡大を図っています。terrAWell30 2nd stageでは、北米事業もインド同様に**グローバル事業開発部**が支援する形で、M&Aと有機成長を組み合わせる方針です⁴⁶。今後も有望な技術・顧客基盤を持つ企業の買収を検討し、水処理薬品や医療ガスなど周辺分野へも進出する可能性があります。北米市場は既に産業ガス大手が寡占していますが、ニッチ領域やサービス面で差別化しつつ**収益性の高い事業を取り込む戦略**です⁴⁷。

その他の地域:インド・北米以外にも、東南アジアを中心とした新興国市場への種まきを進めています。例えばベトナムやタイでの産業ガス合併、欧州での特殊ガス取引など、小規模ながらグローバル展開の裾野を広げています。またヘリウム調達では中東やロシアといった資源国とのネットワークも重要で、そうした**グローバル調達力の強化**も戦略に含まれます⁴⁵。さらに輸出入最適化の一環で、日本国内で製造した医療機器・高付加価値製品を海外販路に乗せる試みも行われています。これらは現時点で収益への影響は限定的ですが、将来の新市場開拓の布石と位置付けられます。

組織体制:グローバル事業拡大を支える組織として、2025年4月付で「**グローバル戦略推進本部**」を新設し、その下に「グローバル事業推進部」「グローバル事業開発部」「貿易事業推進部」などを配置しました⁴⁶⁴⁵。大阪に**グローバルエンジニアリングセンター**も設立し（堺市）⁴⁸、海外向けプラント技術支援やエンジニア育成を強化しています。これら組織改編により、各国事業のシナジー最大化と情報共有が進み、「**世界規模で関係強化・調達一元化**」を実現する体制が整えられました⁴⁵。

海外展開の方向性:総じてエア・ウォーターのグローバル戦略は、「強みである産業ガスを軸に、新興市場でプレゼンスを拡大し、高収益分野を取り込む」方向性です⁴²。インドや北米での成功体験を他地域にも広げ、2030年には海外事業売上高1,000億円規模を目指すとも言われています⁴⁹。ただし前述のリスクもあり、安易にシェア獲得できる市場ではないため、計画では無理のない投資と選択集中で堅実な拡大を図るものと推察されます。現地パートナーとの協業やニッチ分野攻略など、**地に足の着いた国際展開**で持続成長を狙う戦略と言えるでしょう。

6. 人材戦略：人材育成・採用・組織開発の方針

人的資本経営の重視:terrAWell30 2nd stageでは「人的資本経営」が主要方針の一つに掲げられ、人材を活かす経営へのコミットメントが示されています⁵⁰。エア・ウォーターは多様な事業を展開する企業ゆえ、人材の役割も多岐にわたります。本計画では「**人が育つ仕組みづくり**」として、グループ全体で人材が自由に異動・挑戦できる環境を整備し、経験を通じて成長する人材育成プラットフォームを推進するとしています⁵¹。具体的には、**グループ人材発掘・育成プログラム**を導入し、埋もれた才能の発掘や次世代リーダー候補の計画的育成に注力します⁵²。加えて**戦略的ローテーション（ジョブローテーション）**や**戦略的配置**を積極的に行い、若手のうちから様々な事業・地域を経験させる方針です⁵²。これにより、将来の経営を担う人材に幅広い視野とネットワークを持たせ、グループ全体のシナジー創出につなげます。

次世代経営人材の育成:同社が求める次世代リーダー像は、「事業の将来ビジョンを明確に描ける構想力とグローバルな視点を持ち、人と地球に真摯に向き合う姿勢でグループ成長を牽引できる人材」です⁵³。この理念に沿い、**経営人材育成プログラム**を強化している点も特徴です⁵⁴。選抜した人材に対し、MBA留学や他企業出向、新規事業プロジェクト参画など成長機会を提供し、経営視点・国際感覚を磨かせています。また**報酬制度面でも成果と連動した処遇**を導入し、能力ある人材の定着とモチベーション向上を図っています。さらに、人材戦略と直結する形で**生産性向上と継続的な賃上げ**も掲げられており⁵⁵、従業員の待遇改善にも取り組む方針です。DXの活用で業務効率を高め生産性を上げ、その果実を給与還元することで優秀な人材を引き留め、労働意欲を高める好循環を目指しています。

人員配置と再スキル化:前述の通り、DX戦略の一環として**既存事業の業務効率化による工数30%創出→成長事業への人材シフト**が計画されています²⁶。これはデジタル技術により定型業務を効率化し、人員に余力を生み出して新事業に振り向ける取り組みです。例えばAIを活用した需要予測で在庫・生産計画を最適化し⁵⁶、その分現場社員を新規プロジェクトに投入する、というように**リスキリング（技能再教育）と配置転換**を進めます²⁶。このアプローチにより、人員増に頼らず成長分野へリソースを重点配分でき、かつ社員に新たなキャリア機会を提供できます。もっとも、従来業務に慣れた人材の再教育には時間も要するため、必要に応じて**外部採用（中途採用）も積極活用**して即戦力人材を補充する方針です⁵⁷。計画資料にも新卒採用・キャリア採用の強化が明記されており⁵⁷、デジタル人材やグローバル経験者などの獲得に努めています。

多様性・組織風土改革:人的資本戦略では**DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進**も重要テーマです⁵⁸。女性管理職比率は2024年度時点5.7%とまだ低いものの、2027年度10%、2030年度15%へ高める目標を掲げ¹⁹、女性登用や育成プログラムを強化しています。海外人材や中途人材も含め、多様なバックグラウンドの人材が活躍できるよう、人事制度や企業文化の整備に取り組んでいます。また働き方改革としてテレワーク推進や健康経営の施策も導入し、社員のWell-being向上を図っています⁵⁸。これらは単なる人事施策に留まらず、企業ブランド価値向上や優秀層の採用競争力強化にも資するものです。

安全・労務管理:産業ガスやプラント運営を手掛ける企業として、労働安全も最重視事項です。**労働災害度数率0.9以下（2027年度）、0.8以下（2030年度）**とのKPIを設定し⁵⁹、安全教育や設備投資を行っています。グループ全体でヒヤリハット共有や安全監査を徹底し、「重大事故ゼロ」への取り組みを継続しています⁶⁰。安全で働きやすい職場環境の提供は、人材定着や士気向上にも直結します。

総じて、エア・ウォーターの人材戦略は「**現有人材の潜在力を最大化しつつ、新たな才能も加えて組織力を向上させる**」アプローチといえます。多角経営を支えるのは人材の力であり、人への投資なくして中期計画の成功はありません。計画に明示された各種プログラムの実行により、人材面から収益性と成長力を底上げすることが期待されています。

7. 知財・無形資産戦略：知的財産の活用、ブランド戦略、研究開発方針

短期・中期の研究開発戦略:エア・ウォーターの技術戦略は、「事業競争力強化のための中短期技術開発」と「将来を見据えた長期技術開発」の二本柱です^{61 62}。中短期では、**事業部門直轄の開発**を通じ、現場ニーズに即した製品改良やプロセス革新を迅速に行います⁶¹。投資採算性を重視し、**短期間で効果を発揮・市場投入できる技術開発**に注力する方針です⁶¹。具体例として、生産現場の自動化・省人化技術や、製品のコストダウンにつながる材料・工程改良など、既存事業の収益性を高める開発テーマが挙げられます⁶¹。また、中短期でも**新事業創出**を目指す研究も進められており、自社および顧客が直面する社会課題に対し、持てる技術資源を結集してソリューションを創造するとしています³³。前述の極細内視鏡の開発³³や、食品分野での新鮮度保持技術開発などがその例で、比較的早期に事業化が見込めるテーマについては積極的にリソースを投入します。

長期の研究開発戦略:将来の事業基盤を築く**長期視点の技術開発**にも本計画は踏み込んでいます。2025年4月1日付で「**海水技術研究所**」「**再生医療研究所**」「**ガス技術研究所**」の3つの研究拠点を新設し、次世代技術の研究に着手しました⁶²。海水技術研は同社のルーツである塩化学・海洋資源の技術を発展させ、水素製造

（海水電解）や海洋バイオ資源の活用など新領域を探ります。再生医療研は前述の再生医療やバイオ素材の研究を進め、医療・ライフサイエンス分野でのブレークスルー創出を狙います。ガス技術研は本業である産業ガスの将来技術（例えば低炭素水素の製造や極低温ガス応用技術）を追求します。これら長期テーマは**すぐに利益を生むものではありませんが、「エア・ウォーターの未来を創造し、継続的に社会貢献・発展していく」**ことを目的としています⁶²。研究開発投資は中期計画3年間で設備投資2,500億円の一部に含まれており、売上高比で見ても毎年数十億円規模を維持するとみられます。知的財産戦略としては、これら研究開発から生まれる**特許や技術ノウハウを事業優位性の源泉**と位置付け、特許出願や権利化も積極的に行っています（特許ファミリー数は増加傾向）。

知財・技術資産の活用：多角経営で培った多様な技術資産を**融合・転用**することで新価値を創出する戦略も重要です⁴⁷。例えば産業ガスの低温技術を食品冷凍に応用したり、医療部門の殺菌技術を食品衛生に展開するなど、社内異分野のコラボレーションにより独自ソリューションを開発しています。計画ではこうした**オープンイノベーション**も推進する方針で、大阪府摂津市に開設したオープンイノベーション拠点「エア・ウォーター健都」などで産学官連携も図っています⁶³。自社技術に他社・大学の知見を掛け合わせ、新事業の種を育てる取り組みです。知的財産のマネジメント面では、発明の事業貢献度に応じた報奨や、事業戦略に沿った知財取得・放棄のメリハリをつけ、**知財ポートフォリオを最適化**しています。またブランド戦略の一環として、環境・医療など社会課題に挑む企業イメージを高めることで、人材・顧客から選ばれる無形資産価値の向上も図っています。前述のようにESG指数への組入れや、統合報告書での情報発信など、ステークホルダーからの信頼獲得もブランド価値につながる知的資産と捉えられます。

デジタル資産の活用（DX戦略）：無形資産にはデータやITプラットフォームも含まれます。同社はDX戦略で**データドリブン経営**を掲げ、全社のデータ基盤整備と利活用を進めています⁶⁴。統合データマスタの構築により顧客情報・生産物流データなどを一元管理し、AI分析で需要予測や設備保全予知を行うなど、**データを知的資産として収益向上に活かす**取り組みです。例えば、AI需要予測に基づく生産最適化や在庫削減によってキャッシュ創出とサービス向上を両立させています⁵⁶。またデジタル人材育成も行い、各部門にDX推進リーダーを配置して現場課題を技術で解決する風土を醸成しています。DXは全社の生産性向上策としてだけでなく、新サービス創出（IoTを使ったガス設備の遠隔監視サービス等）にもつながっており、無形資産であるソフトウェア・データを利益源に変える戦略でもあります。

ブランド戦略：エア・ウォーターはこれまでBtoB色の強い企業でしたが、「terrAWell30」のもと**地球環境・ウェルネスへの貢献企業**としてブランド発信を強めています。社名にも空気と水という社会インフラを表す言葉を掲げ、社会的責任を全うするブランドメッセージを浸透させています。具体策としては、統合報告書やIR説明会でブランド価値経営を訴求し、グローバルでも「AIR WATER」ブランドで事業を展開しています。海外M&A先の社名変更（米社AGPをAir Water系列の名称に変更する等）も進め、**一貫したブランドでグループシナジーと認知度向上**を狙っています。また医療・食品など生活者に近い分野では、品質と信頼のブランドイメージ確立に努めており、医療ガスの分野では国内トップクラスの信頼を築いています。ブランド力は優秀な人材の採用にも寄与する無形資産であり、本計画期間中もサステナビリティや社会価値創造をキーワードに企業広報を展開しブランド価値を高めていくものと考えられます。

総合評価（まとめ）：「terrAWell30 2nd stage」は、売上高1兆円を達成し新たなステージに立ったエア・ウォーターが、次の飛躍に向け**収益性と質の向上に舵を切った挑戦的な計画**です。主要戦略である事業ポートフォリオ改革と成長投資は的確に課題を突いており、市場からも好意的に受け止められています。半面、その実行には景気変動や組織改革といったリスクも伴いますが、人材・技術・DXといった内部資産の強化策を講じることで対応策も示しています。投資家・アナリストの評価は総じて「収益性重視への転換は妥当であり、中長期成長も視野に入る」との見方が主流で、株価の上昇や目標株価の引き上げに反映されています³。今後は、計画達成に向けた四半期ごとの進捗管理や柔軟な戦略修正も求められるでしょうが、**2030年の時価総額1兆円企業**という大きなゴールに向け、着実に前進していると言えます。エア・ウォーターが持つ多角化経営の強みと、環境・医療といった社会ニーズを捉えた成長戦略の巧拙が、この中期計画の成否を握るポイントです。現時点ではその戦略妥当性に信頼が寄せられており、引き続き実行面での成果創出が注目されます。計画期間の残り2年強、同社が掲げた数値目標の達成とともに、**新事業の開花やグローバル展開の加速**が実現すれば、企業価値の一段の向上が期待できるでしょう⁶。

参考文献・情報源：

- ・エア・ウォーター株式会社「中期経営計画（2025～2027年度）terrAWell30 2nd stage」ニュースリリース 1 2 65 および同社IR資料
- ・株探ニュース「エアウォーター---大幅反発、前日発表の中計を受けて国内証券では目標株価上げ」（2025/6/11） 3 22
- ・会社四季報オンライン「新中計で『事業の総点検』を宣言、市場で好評のガス銘柄」（2025/6/〇） 3
- ・財務レポートLABO「エア・ウォーター株式会社: 今後の収益性に関する分析」（2025/2/12） 24 42
- ・Kansai-Sanpo.com「エア・ウォーター2025年3月期過去最高業績・中計で営業益1000億円へ」（2025/6/11） 28
- ・その他、日経新聞報道、ガスペディア解説記事 1 5、エア・ウォーター統合報告書、プレスリリース等 66 18。

1 2 4 5 6 14 17 34 65 エア・ウォーターが新中期経営計画を策定、「収益性の追求」ヘシフト | ガスペディア

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

3 22 エアウォーター---大幅反発、前日発表の中計を受けて国内証券では目標株価上げ | 個別株 - 株探ニュース

<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202506110390>

7 11 12 13 16 25 26 27 29 30 31 32 33 39 40 41 43 44 45 46 48 50 51 52 53 54 55 56 57 61 62 64 awi.co.jp

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

8 9 15 18 19 58 59 60 66 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
<https://www.awi.co.jp/ja/ir/management/plan.html>

10 【2025年6月前半】半導体・電子部品業界NEWSピックアップ
https://tonarism.co.jp/media/media_detail.php?b_id=160

20 エア・ウォーター、2025年度「SOMPOサステナビリティ ...
<https://igaspedia.com/2025/06/11/airwater-sompo-sustainability-index-2025/>

21 エアウォーター---大幅反発、前日発表の中計を受けて国内証券では目標株価上げ | 最新株式ニュース | ザイ・オンライン
<https://diamond.jp/zai/articles/-/1051638>

23 エア・ウォーター「規模から質」 中期経営計画、営業利益1000億円へ
<https://x.com/aritaku03/status/1933071590553760254>

24 35 36 42 47 エア・ウォーター株式会社: 今後の収益性に関する分析 | 財務レポートLABO
<https://note.com/finreportlabo/n/n20cd35ffc91e>

28 63 エア・ウォーター（売上高1兆円・本社大阪市）2025年3月期に過去最高業績を達成 連結営業利益752億円を1,000億円へ（2028年3月期・中期経営計画）
<https://kansai-sanpo.com/air-ater2025jun/>

37 新中計で「事業の総点検」を宣言、市場で好評のガス銘柄
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/884350>

38 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

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

49 [PDF] AIR WATER / Integrated Report 2023 - エア・ウォーター

https://www.awi.co.jp/ja/ir/library/report/main/01/teaserItems2/016/linkList/06/link/aw_report_2023.pdf