

The Road to Growth



プロフィール

大陽日酸は、100年以上の歴史を持つ日本最大手の産業ガスメーカーです。多様な産業ガスと、その関連機器・設備・技術にいたる幅広い事業を展開する“ガスプロフェッショナル”の自負を持って、今日の産業や社会発展の一翼を担ってまいりました。今後も、産業ガスの安全・安定的な供給を通じて、豊かな社会の実現に貢献してまいります。

企業理念

進取と共創。ガスで未来を拓く。

長期経営ビジョン

2023年3月期までに、連結売上高1兆円、営業利益率10%、ROCE10%以上、
海外売上比率50%以上を目指す。

CONTENTS

| | |
|----------------|----|
| 株主の皆さまへ | 1 |
| 特集 | 2 |
| セグメント別事業戦略 | 14 |
| 事業ポートフォリオ | 18 |
| コーポレートガバナンス | 21 |
| 社外取締役からのメッセージ | 23 |
| 取締役・監査役および執行役員 | 24 |

「より幅広い読者の皆さまにご理解いただくために」
弊社の環境・社会活動をWebサイトに掲載しています。
大陽日酸 環境・社会活動報告書Webサイト www.tn-sanso.co.jp/jp/csr/index.html

見通しに関する注意事項

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、大陽日酸の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確実な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

株主の皆さまへ

世界経済は、中国での景気減速が鮮明となっており、近隣のアジア諸国にも影響が広がっております。米国では、海外経済の減速による影響が懸念されているものの、労働市場の改善を背景に景気は底堅く推移しております。欧州経済は緩やかな景気回復が期待されていたものの、政治動向による景気下押しリスクがあり、世界経済や金融・為替市場への影響を注視していく必要があります。わが国経済は、個人消費が伸び悩んだことに加え、年初来からの円高や株価の下落基調により、景気は踊り場を迎えております。

2016年3月期の当社グループ事業は、国内においては原油価格の大幅下落によってLPガスの売上高が大きく減少しましたが、中期経営計画で推し進めている構造改革の効果があり、減収ながら増益となりました。海外においては、米国とアジアの一部子会社で決算期の変更を行い、15カ月分の業績を取り込んだことにより売上高で+513億円、営業利益で+29億円の影響がありました。この影響を除くと、北米においては、バルク・パッケージ・エレクトロニクスガス事業が堅調だったものの、世界的なヘリウム供給過多により収益が悪化し、増収ながら減益となっております。アジア・オセアニアでは中国、台湾、韓国でのエレクトロニクス事業が好調だったことに加え、タイ、オーストラリアでのM&A効果もあり、決算期変更の影響を除いた上でも増収増益を達成しております。サーモスブランドを展開するステンレス魔法びん事業は、年2回の新製品投入と訪日観光客の需要増によって大幅な増収増益となっております。

この結果、当社全体では、前期比で14.7%の増収、22.8%の増益となり、過去最高益を更新致しました。

堅調な業績を背景に、2016年3月期の下期配当金を2円増配し、9円と致しました。当社では安定的な配当の継続を基本に、連結業績との連動を考慮した配当政策を進めています。引き続き、株主の皆さまへの還元に努めてまいります。

当社は、2014年に策定した長期経営ビジョンを達成するための第一ステージの位置付けで、同年4月に3カ年の中期経営

計画「Ortus Stage 1」をスタートしました。2017年3月期は本中計の最終年度に当たります。当初掲げた売上高6,000億円、営業利益率7.5%、ROCE8%、海外売上高比率40%以上を達成すべく、構造改革と成長戦略に取り組み、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援賜りますようお願い致します。

2016年6月

市原 裕史郎

代表取締役社長 兼 CEO
市原 裕史郎





代表取締役社長 兼 CEO
市原 裕史郎

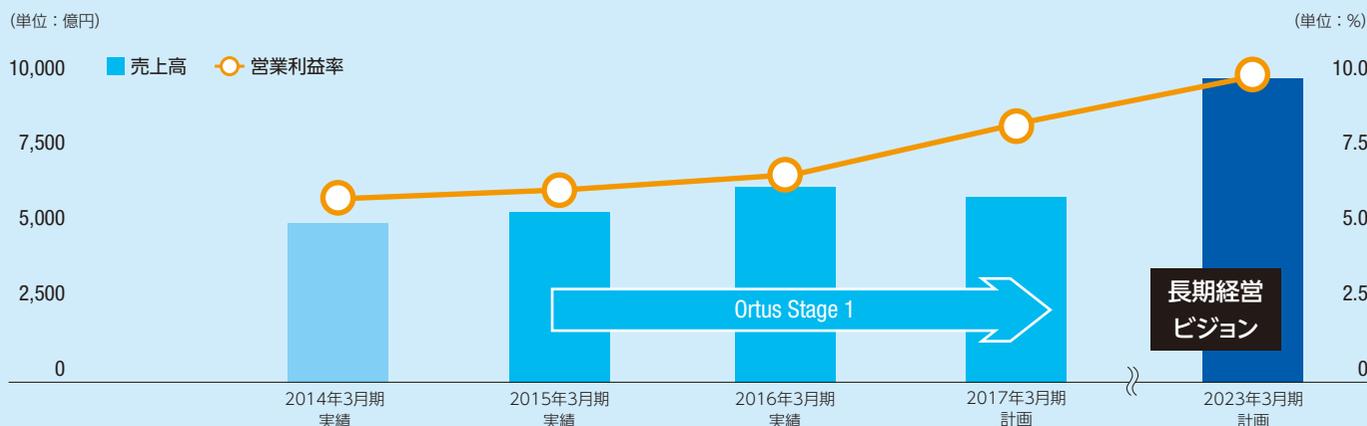
長期経営ビジョン

当社は2014年5月に長期経営ビジョンを発表しました。長期経営ビジョンでは2023年3月期までに売上高1兆円、営業利益率10%、ROCE10%以上、海外売上高比率50%以上を数値目標として定めています。

当社は日本国内では40%のシェアを持ち、産業ガスのトップメーカーとして揺るぎない地位を築いておりますが、欧米の産業ガスメジャーと呼ばれる4社の事業規模は、1兆円～2兆円超であり、当社の2016年3月期の売上高が6,415億円だったことを考えると、彼我の差を感じざるを得ません。長期経営ビジョンの目標は、産業ガスメジャーの仲間入りを果たし、彼らと競合していくために必要な数値と考えています。

世界の産業ガス市場は約10兆円規模です。売上高1兆円というのは、世界シェアの10%に当たります。この事業規模を持つ

長期経営ビジョン



| | | | | | |
|-------------|-------|-------------|--------------|-------|---------|
| 売上高(当初計画差) | 5,227 | 5,593 (+93) | 6,415 (+715) | 6,100 | 10,000 |
| 営業利益(当初計画差) | 314 | 352 (+2) | 433 (+53) | 520 | 1,000 |
| 営業利益率 | 6.0% | 6.3% | 6.8% | 8.5% | 10.0% |
| 海外売上高比率 | 31.4% | 35.0% | 44.4% | 41.4% | 50%以上 |
| ROCE | 6.2% | 6.2% | 7.4% | 8.6% | 10.0%以上 |

構造改革・成長戦略

最適化・規模拡大

※2016年3月期において、米国子会社Matheson Tri-Gas, Inc.とシンガポール子会社Leeden National Oxygen Ltd.は、当社との決算期統一により、2015年1月～2016年3月の15カ月間を連結対象期間としております。

※2017年3月期第1四半期より国際会計基準(IFRS)を適用するため、2017年3月期の計画値はIFRSに基づいて算出しております。

ことにより、サプライチェーン・コスト競争力・販売戦略において産業ガスメジャーと戦っていくことができます。欧米メジャーは早くから世界各地に進出し、各地で事業を確立してきました。当社は1980年代に、新たな成長を求めて海外進出を図りました。それから35年が経ち、現在では世界18の国と地域で事業を

展開しています。

今後さらに海外事業を拡大し、成長を加速することで長期経営ビジョンを達成し、欧米メジャーに伍していきたいと考えております。

中計進捗状況

長期経営ビジョン発表と同時に、長期ビジョン達成のための第一ステージとして中期経営計画「Ortus Stage 1」を策定しました。この中計では新たな収益基盤を築くための基礎作りと体制整備を図ります。「構造改革」「イノベーション」「グローバル化」「M&A」を戦略の柱とし、大きな成長が望めない国内では構造改革によって事業基盤の強化を図り、海外や成長分野に積極投資することで事業の成長を目指す方針です。

中計2年目である2016年3月期は売上高、営業利益ともに当初計画値を達成致しました。

税制改正や原油価格の下落、為替の変動、中国景気の不透明感の高まりなど中計策定時から事業環境は変化しておりますが、中計発表時に掲げた4つの戦略方針に基づき、当初計画を達成できるよう取り組んでまいります。

中期経営計画 Ortus Stage 1 戦略方針

構造改革

- ・ 固定費を削減

イノベーション

- ・ 次世代の核となる新規事業を創出
- ・ グローバル市場を見据えた新規商材の開発を加速

グローバル化

- ・ 米国、新興国等で経営資源を戦略的に投入し、長期的(2023年3月期)には、海外売上高比率を50%以上に引き上げ

M&A

- ・ 未進出国を含めたグローバル市場の開拓・参入を実施し、事業規模拡大を加速

主要ターゲット

持続可能な企業へ



海外市場

成長市場

構造改革

当社では、国内事業が連結売上高の約6割を占めており、確固たる収益基盤を築いておりますが、中期的に大幅な成長は期待できないとの見方をしております。低成長下でも収益性を向上させるため、国内事業を中心に自社が持つ経営資源を今一度見直し、価値が生み出される仕組みへの改革を図っています。

人員に関しては、2014年4月に大陽日酸本体で実施した早期退職者特別優遇措置などにより既存事業での人員適正化を図っております。その一方で、安定同位体事業の強化に向けて新設したSIイノベーションセンター、受注が好調な水素ステーション、国内新規オンサイト事業などの新規事業に向けて人員を重点投入しています。また、M&A等で進出エリアを着実に広げている海外市場向けへの人員シフトも進めております。

オペレーションに関する部分につきましては、主にサプライチェーンの強化を進めております。炭酸ガス事業では、石油精製の減少、アンモニア生産の停止により原料ソースが減少しており、長距離配送や外国からの仕入が常態化しています。これに対し、中四国地区では三菱化学株式会社水島事業所から発生する低濃度炭酸ガスを回収し、高濃度な炭酸ガスを製造するプラントの建設を決定致しました。お客さまへの安定供給体制を整備すると共に、仕入・物流コストを削減し、事業の持続的成長を図ります。また、老朽化プラントから最新鋭プラントへのリプレースを北関東や中部で順次進めております。最新鋭プラントは電力効率などの省エネルギー性能に優れ、老朽化プラントで恒常的に発生していた修繕費の削減も含めたコスト削減効果が期待できます。



SIイノベーションセンター



大陽日酸関東株式会社最新鋭プラント

構造改革

現状認識

- ・国内事業は低成長が継続
- ・海外事業は伸長



目的

- ・安定的な収益基盤維持
- ・確実な成長機会の取り込み



施策

- ・国内事業: 効率化・最適化
- ・海外事業: 経営資源の重点投入

イノベーション



パッケージ型水素ステーション「Hydro Shuttle」



水-¹⁸O₃号プラント(周南地区)

イノベーションとは新しい技術やアイデアを基に、全く新しい価値を創造することと定義づけております。

新規戦略製商品投入やオープンイノベーションを中心に成果が出はじめております。

新規製商品の投入については、2013年8月に開発したパッケージ型水素ステーション「Hydro Shuttle」を中心に水素ステーションの拡販に取り組んでおり、2016年3月期までに累計で15台の販売実績が上がっております。メディカル分野では、がんのPET診断薬原料となる安定同位体、水-¹⁸Oの製造設備を周南地区に新設して生産能力を倍増させました。同プラントからの製品出荷は、今年2月に開始しており、今期以降の業績への貢献が期待できます。

オープンイノベーションにつきましては今年の1月にSulfaTrap LLC(以下、SulfaTrap社)に、同2月にはJilin OLED Material Tech Co. Ltd(以下、Jilin OLED社)に出資し、高付加価値商品の取り込みを着実に進めております。

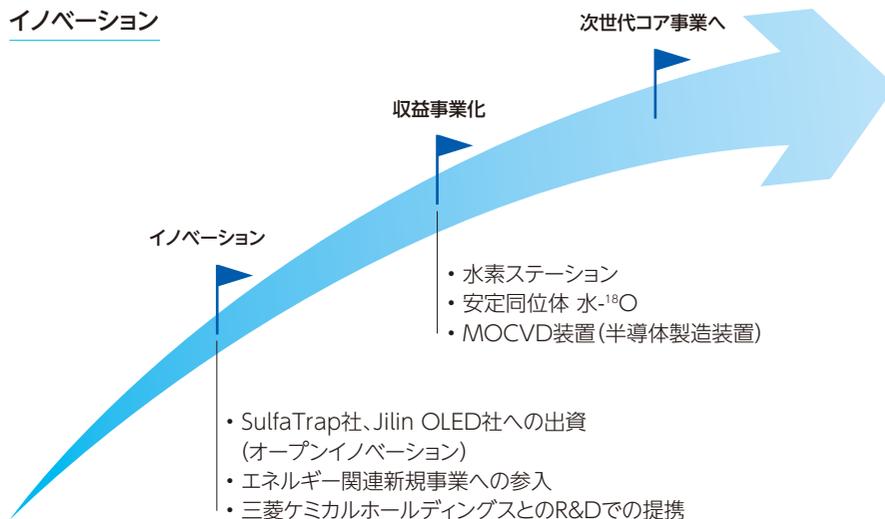
SulfaTrap社は炭化水素中の硫黄を除去する米国の精製剤メーカーです。同社製品は燃料電池市場や石油精製市場などエネルギー分野で利用されており、同市場向けに精製剤の販売並びに新規ガス供給が期待できます。

Jilin OLED社は中国でトップクラスの有機EL材料メーカーです。成長する有機ELディスプレイ市場に対して、同社製品と当社のガスを供給していきます。

エネルギー関連新規事業につきましては、引き続き参入の機会を検討してまいります。

株式会社三菱ケミカルホールディングスとのシナジーについては、当社の販売ネットワークを通じた三菱ケミカルホールディングスグループ商品の拡販などに取り組んでおります。また、先ほどご紹介しました三菱化学水島事業所から排出される原料ガスを回収し、高品質な炭酸ガスを製造する事業もグループシナジーの一例です。中長期的には田辺三菱製薬株式会社とのヘルスケア分野における提携効果も期待できます。

イノベーション



グローバル化

海外展開を加速するため、各地域での経営体制の見直しに着手すると共に、海外オンラインビジネスを強化してまいります。

2014年7月にはシンガポールに持株会社を設立し、2015年4月には中国の持株会社に統括機能を付与しました。また、2015年11月にはインドの子会社の経営体制を、米国子会社を通じた間接出資から、当社直接出資に変更致しました。近年、インドでは日系顧客の進出が活発化しており、当社が直接経営に関与し、これらを取り込むことによりさらなる成長を目指します。

また、海外オンライン事業では、米国ではSasol Chemicals (USA) LLC (以下、サソール社)の大型エタンクラッカープロジェクト向け大型案件を1件、インドネシアで日系顧客向けに2件、フィリピンでエレクトロニクス関連顧客向けに2件、供給開始に向けて空気分離装置を建設中です。

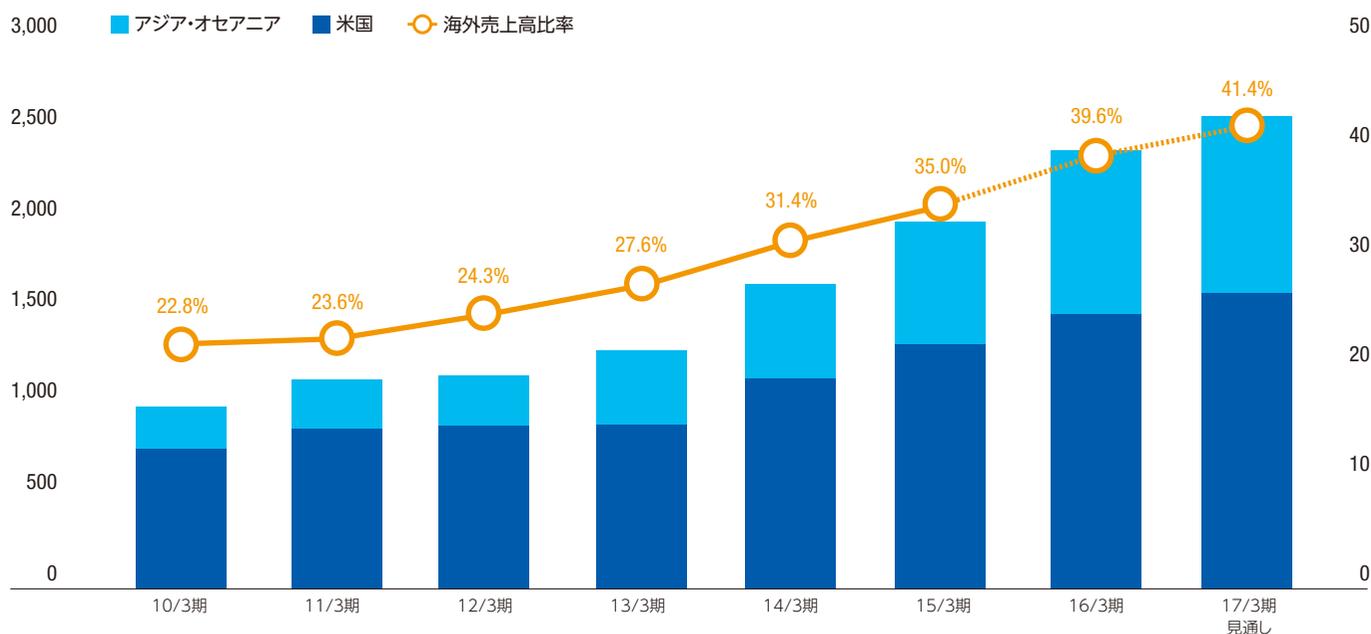
海外を中心とする積極投資により、2016年3月期での海外売上高比率は海外子会社の決算期変更影響を除いた上でも中計最終年度の目標値である40%に近い水準まで上がってきており、今期は41.4%となる見込みです。

今後も海外展開を進め、2023年3月期までには海外売上高比率を50%以上に引き上げる計画です。

海外売上高の推移

(単位：億円)

(単位：%)



※16/3期は米国、アジア子会社での決算期変更影響を除いて算出しております。

M&A

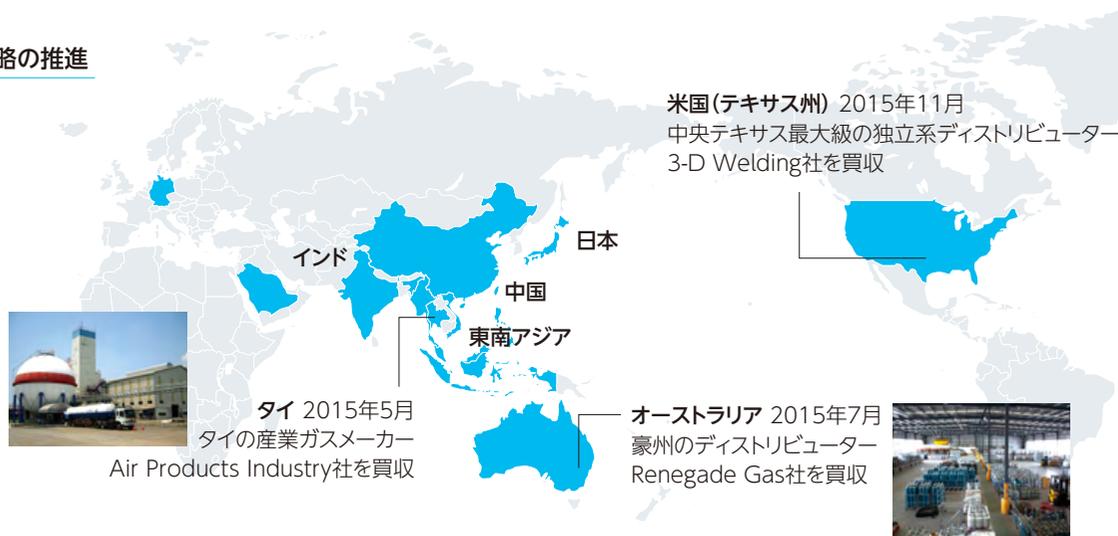
2015年5月には持分法適用関連会社であったタイのAir Products Industry Co., Ltd.の株式を追加取得し、連結子会社化しました。

2015年7月にはオーストラリアのLPガスおよび産業ガスのディストリビューター Renegade Gas Pty Ltdを買収し、オセアニアの産業ガス市場に進出しました。当社はオーストラリアを含むオセアニアには従来拠点を持っておりませんでした。本買収により橋頭堡ができたと考えております。同社の持つオーストラリア東部を中心とする販売ネットワークを通じて大陽日酸グループの商材を販売することによってシナジーを追求することに加え、拠点の新設による事業エリア拡大を続けていきます。

2015年11月には米国テキサス州のディストリビューター3-D Welding & Industrial Supply Inc.を買収致しました。テキサス州には米国子会社Matheson Tri-Gas, Inc.の空気分離装置が5基稼働中であり、同州で確固たる事業基盤を築いております。本買収によりテキサス州での事業密度をさらに高め、重要拠点での基盤事業の拡大を図ります。

今後もM&A戦略の推進により、事業エリアの拡大、事業密度向上、新商材の獲得を推し進めてまいります。

M&A戦略の推進



新たな成長戦略の方向性

現在取り組んでいる中期経営計画では国内を中心とした「構造改革」と、成長戦略である「イノベーション」「グローバル化」「M&A」を施策方針として進めております。我々を取り巻く経済環境は、エネルギー価格の大幅下落はあるものの、現中計を策定した2014年から激変したわけではありません。従って、次期中計でもこの4つの戦略方針を基本とした上で、状況が変化している部分については修正する、という方向で考えております。

まずは2017年3月期が最終年度となる中期経営計画「Ortus Stage 1」の数値目標を達成し、2023年3月期の長期経営ビジョン達成に向けた足がかりを築きます。

Matheson Tri-Gas, Inc.社長兼CEO Scott Kallmanからのメッセージ



Matheson Tri-Gas, Inc.社長兼CEO
Scott Kallman

親会社である大陽日酸の強力なサポートのもと、Matheson Tri-Gas, Inc.による米国ガス事業は、大陽日酸グループの成長エンジンとなっています。我々は、お客さまにより良いサービスを提供するため、事業エリアの拡大と、生産から販売までの一貫体制の充実を目指し、積極的なM&Aと設備投資を推進し、売上・収益を伸ばしています。

我々が米国で行うM&A戦略には、重なり合う3つの目的があります。第1の目的は、独立系ディストリビューター買収による、パッケージガス事業のエリア拡大です。買収により未進出市場への参入が可能となり、事業地域または業種の裾野を広げて顧客層に多様性を持たせることができ、業績の変動リスクを抑えることができます。

第2の目的は、既に販売チャンネルを持った市場でデンシティ(密度・事業の厚み)を構築することです。対象となる地域でM&Aや

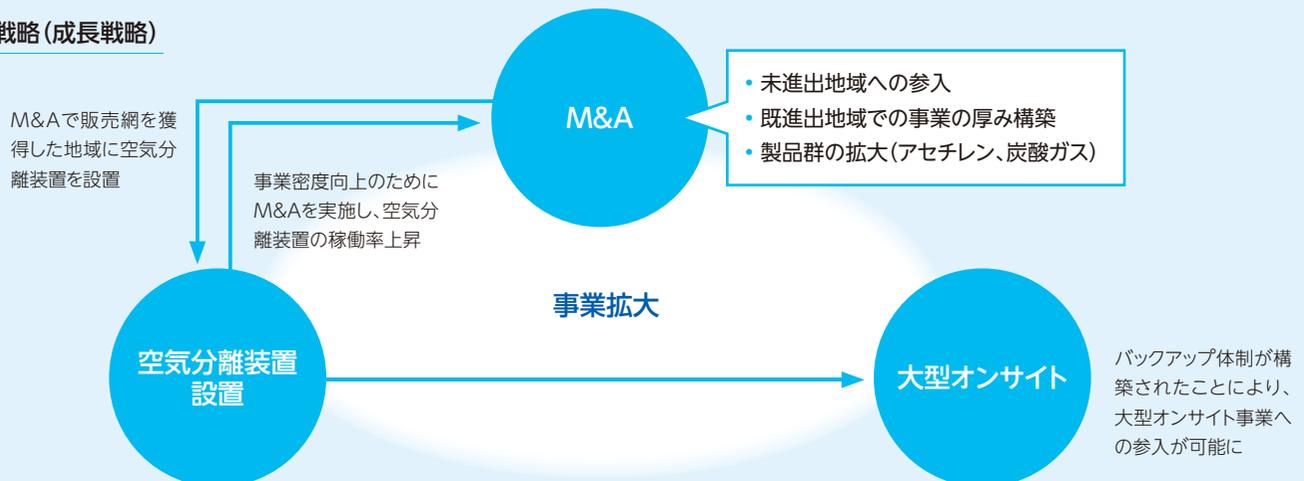
設備投資を重ねることで、エリア内における製造・仕入・物流コストを低減して事業シナジーを生むことができます。

第3の目的は、製品ラインナップの拡充です。既存の営業資産を活用できるか、また補完性がある事業を買収のターゲットにします。この戦略に基づき、2010年には、アセチレンメーカーを、2014年には炭酸ガスメーカーをそれぞれ買収しました。

また我々は、大型オンサイトプロジェクトにも注力しています。オンサイト供給では、最低引取量を定めた契約や固定料金での契約を締結するため、長期間に渡って安定した収益を確保できます。通常、オンサイトプロジェクトでは、液化ガスを併産しオンサイト顧客に対する信頼度を高めるだけでなく、周辺市場にも拡販します。大陽日酸が製作する最先端の空気分離装置の導入により、電力コストの削減および最適なプラント運転が可能となり、周辺市場においても我々の価格競争力と収益力をさらに強化することができます。

設備投資と積極的なM&Aで手に入れた販売チャンネルを一体化させることで、生産から販売までを一貫して行う垂直統合戦略を完成することができます。この戦略により我々は、パッケージガス、バルクガス(液化ガス)、オンサイトガスを市場に供給し、世界最大の市場である米国において事業を拡大していくことができます。

M&A戦略(成長戦略)



大陽日酸の米国進出の歴史と直近のトピックス

米国進出の歴史

1980年にJapan Oxygen, Inc.を設立して米国に進出した後、1983年にMatheson Gas Products, Inc. (以下、マチソン社)を買収して、米国市場に参入しました。マチソン社は、ニュージャージー州に本社を置き、米国およびカナダに12工場を有する特殊ガスメーカーでした。この買収により、当社は、マチソン社の特殊ガス製造技術と米国での販売網を手に入れ、国内外での特殊ガス事業の強化を図りました。

その後、米国では10年近く特殊ガスや関連機器などの事業が中心でしたが、1992年にTri-Gas, Inc. (以下、トライガス社)を買収したことで、酸素、窒素、アルゴンなどの一般産業ガス事業に参入しました。トライガス社は、テキサス州アービングに本社を置き、テキサス州、ニューメキシコ州、フロリダ州で事業活動を行う産業ガスメーカーでした。この買収によって、当社の米国南部での産業ガス供給ネットワークの構築が始まりました。

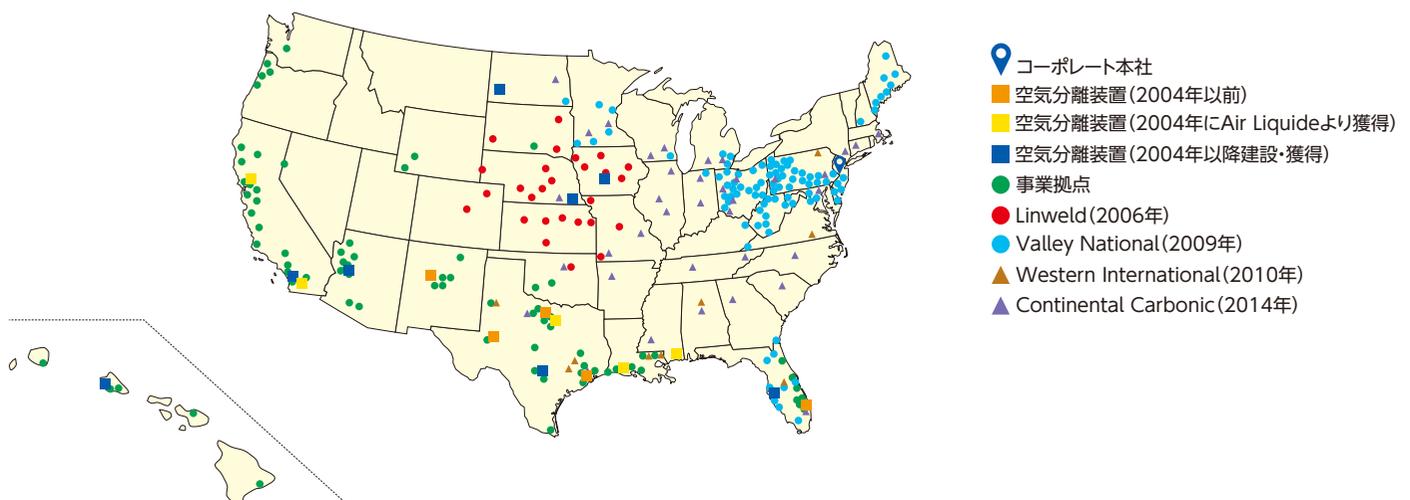
1999年には、マチソン社とトライガス社を合併し、米国で当社の特殊ガスと一般産業ガスビジネスを展開する総合ガスメーカーMatheson Tri-Gas, Inc. (以下、マチソン・トライガス社)が発足しました。

2004年には、Air Liquide Group (以下、エア・リキード社)がMesser Griesheim GmbH (以下、メッサー社)のドイツ、英国、米国のガス事業を買収する際に、FTC (米国連邦取引委員会)の指示により、メッサー社が持つ米国西南部の事業を分離売却することになり、当社がこれを買収しました。メッサー社が持っていた6拠点、7プラントの獲得により、米国南部での事業基盤をより強化すると共に、西部地域への進出も果たし、米国南部カリフォルニアからフロリダにかけての産業ガス供給ネットワークを構築しました。

2006年には、ネブラスカ州に本社を置く、独立系中堅産業ガスメーカーLinweld, Inc.を買収し、中西部へと市場を拡大しました。2009年には、米国最大の独立系産業ガスディストリビューターValley National Gases LLC (以下、VNG社)を買収しました。同社は、米国中西部から北東部にかけて強い事業基盤を持っていたため、本買収により産業ガス事業の全米展開が可能となりました。このように、厳選された事業買収による拡大戦略を推進し、今では全米43州に約300カ所の事業拠点を持っています。

これと並行して、空気分離装置の設置によるメーカーポジショ

米国進出の歴史



の強化を進めています。2007年にはカリフォルニア州バーノン、2009年にはアイオワ州デモイン、2010年にはテキサス州サンアントニオ、2013年にはフロリダ州レイクランドとノースダコタ州ディキンソン、2014年にはアリゾナ州メサに空気分離装置を建設しました。現在では、空気分離装置は米国南部を中心に全米18カ所で稼働しており、さらにカリフォルニア州バーノン(2号プラント)とルイジアナ州ウエストレイク(3号4号プラント)において新しいプラントを3基建設中です。

またM&A等による製品ラインナップの拡充も図っておりま

す。2010年には、米国最大のアセチレン製造・卸売業者であるWestern International Gas & Cylinders, Inc.を買収しました。

2014年には、米国大手炭酸ガスメーカーでドライアイス業界では米国第2位であるContinental Carbonic Products, Inc. (以下、CCPI社)を買収し、食品・飲料関連を中心に堅調な需要の伸びを見せている米国の炭酸ガス・ドライアイス市場へ本格参入しました。規模拡大と並行し、総合ガスメーカーとしての陣容も確実に強化しています。

米国進出の歴史

- 1980年 Japan Oxygen, Inc.設立により、米国に進出
- 1983年 特殊ガスメーカー Matheson Gas Products, Inc.を買収
- 1992年 産業ガスメーカー Tri-Gas, Inc.を買収
- 1999年 Matheson Gas Products, Inc.とTri-Gas, Inc.を合併し、Matheson Tri-Gas, Inc.を設立
- 2004年 Air Liquide GroupよりMesser Griesheim GmbHの米国西南部のガス事業を買収
- 2006年 米国中西部の中堅ガスメーカーLinweld, Inc.を買収
- 2009年 米国最大のガスディストリビューターValley National Gases LLCを買収
- 2010年 米国最大のアセチレン製造・販売会社Western International Gas & Cylinders, Inc.を買収
- 2014年 米国大手炭酸ガスメーカーContinental Carbonic Products, Inc.を買収
- 2016年 Air Liquide Groupより米国東部・中西部の空気分離装置18基をはじめとする産業ガス事業および資産を買収



Linweld, Inc.



Valley National Gases LLC



Western International Gas & Cylinders, Inc.



Continental Carbonic Products, Inc.

オンサイト事業への取り組み

日本では1960年代から大型オンサイトに取り組んでいましたが、米国では2004年にテキサス州東部やルイジアナ州で中小規模のオンサイト供給を獲得していたものの、大型オンサイト案件に参入できる体制にはなっていませんでした。

2010年、マチソン・トライガス社内にオンサイト&パイプライン事業開発チームが発足しました。それから1年と経たないうちに、大手酸化チタンメーカーに酸素ガスを供給する契約を獲得しました。2015年1月には、ウエストレイクにおいて、サソール社のエタンクラッカー・プロジェクト向けに酸素ガスを供給する大型オンサイト契約を獲得しました。この受注により、ウエストレイクにある既存プラントのリプレースが必要となりました。新設する大型空気分離装置の酸素ガス生産能力は、既存プラントの約3倍になります。

サソール社向けオンサイト契約を獲得して以降、チームは米国全土で複数のオンサイト供給提案を行っています。直近では、米国南部の大手鉄鋼メーカー向けに酸素ガスの供給契約を獲得しました。マチソン・トライガス社は次期中期経営計画での更なるオンサイト案件受注を期待しています。



サソール社向けに輸送中の大型空気分離装置



大陽日酸グループの空気分離装置は京浜事業所(プラント・エンジニアリングセンター)で製作し、日本全国や世界各地に出荷している

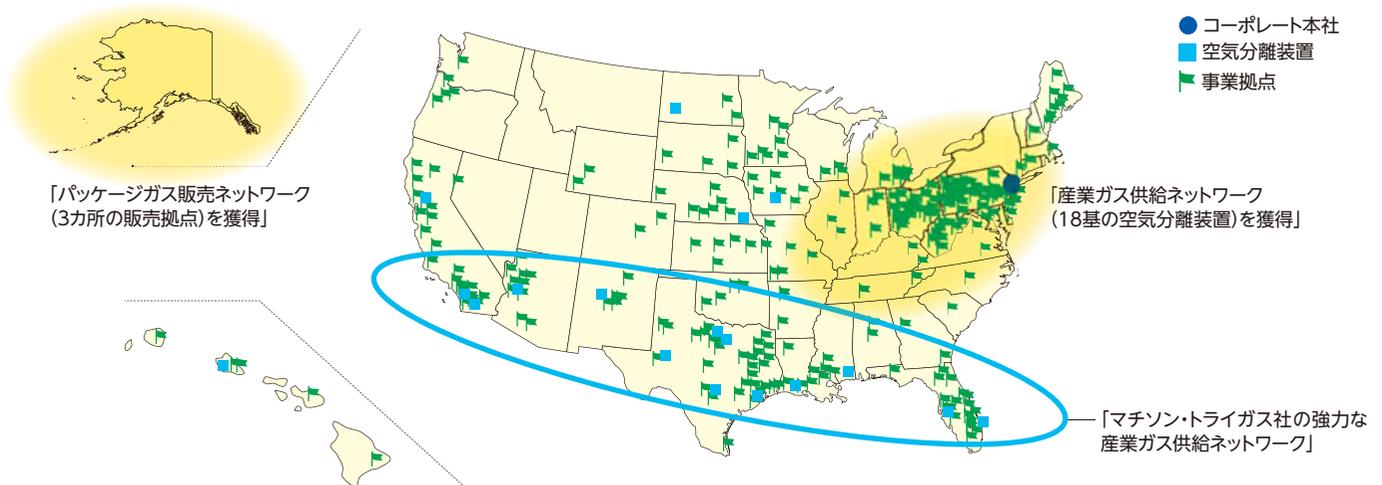
直近のトピックス

2016年5月、FTC(米国連邦取引委員会)は、米国事業の一部を第三者に分割譲渡することを条件に、エア・リキード社による Airgas, Inc.の買収を許可しました。この事業分割に関して、マチソン・トライガス社は、エア・リキード社から米国での産業ガス事業の一部と関連事業資産を買収する契約を締結しました。

マチソン・トライガス社が獲得する事業と資産は、米国東部・中西部に位置する空気分離装置18基(16カ所)、液化炭酸ガスプラント4基(ドライアイスプラント2基を含む)、アラスカ州のパッケージガス販売拠点3カ所、亜酸化窒素生産工場2カ所となります。

この買収と既存の販売網により、マチソン・トライガス社は全米で生産から販売まで一貫した産業ガスメーカーとしての地位を確立します。

米国拠点



2014年4月から始まった3カ年の中期経営計画では、M&A、ベンチャー投資、大型設備投資、合理化投資など合計で2,000億円の戦略投資の実施を計画しておりました。これに対し、2016年3月期までの2カ年でM&Aを含め約1,300億円の投資を実行致しました。今期には約600億円の設備投資を実施する予定としており、ほぼ当初の計画通りに進捗しております。

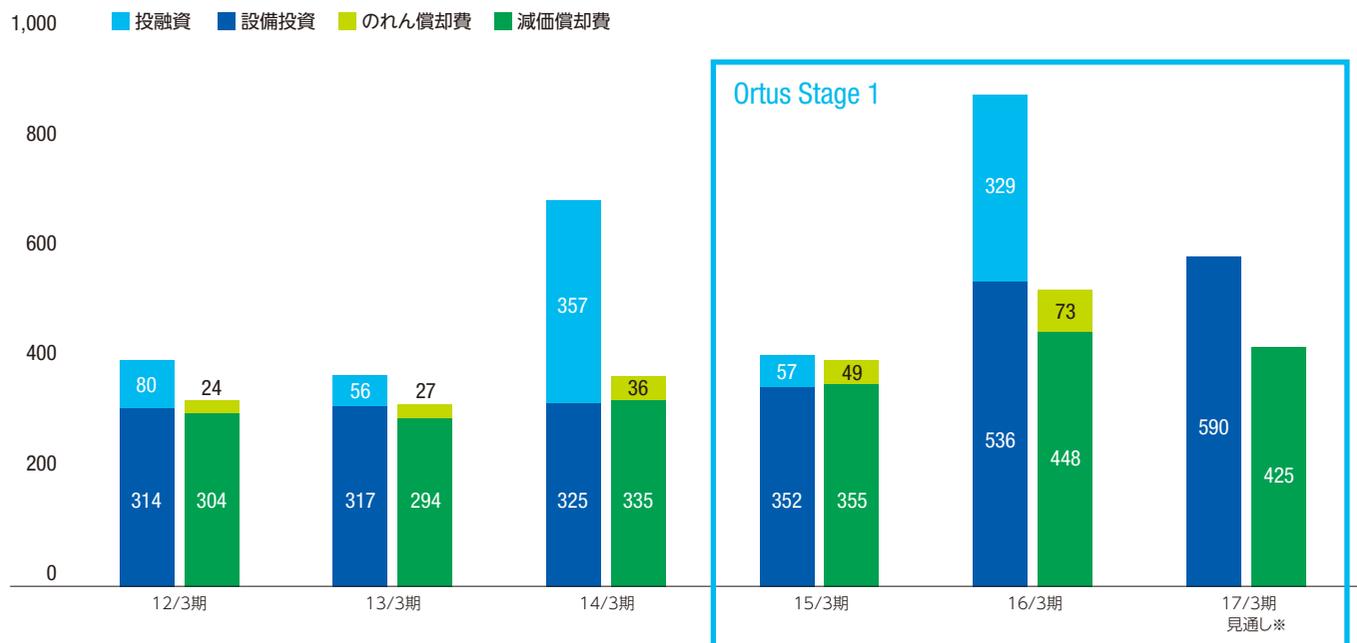
大きな市場の拡大が見込めない国内では、より高効率なプラントへのリプレースなど合理化投資を中心に進めてまいります。また、産業ガスの大口需要家である大手鉄鋼メーカーが自社で行っていた産業ガス製造を、当社との合併会社で請け負い、プラントをリプレースするなど、市場が伸びない中でも当社グループの事業を拡大していきます。水⁻¹⁸Oの3号プラントなど、イノベーション関連の投資にも注力しております。

一方、最大の産業ガス市場である米国では、経済は堅調に推移しており、液化ガス製造プラントの新設、ディストリビューターの買収、大型オンサイトプラントの建設によって事業拡大を目指します。アジア・オセアニアでは、今後も高成長が期待できるため、マーケットの拡大に対応した積極的な設備投資・M&Aにより、事業の成長に繋げてまいります。

国内と海外の割合は概ね1対3程度で計画しており、成長地域と位置づけている海外において重点的に投資を実施致します。

【投資戦略】投資・償却費

(単位：億円)



※17/3期の投融資予想金額は非開示しております。
 ※17/3期よりIFRSの適用を開始し、のれんは非償却となります。

セグメント別事業戦略

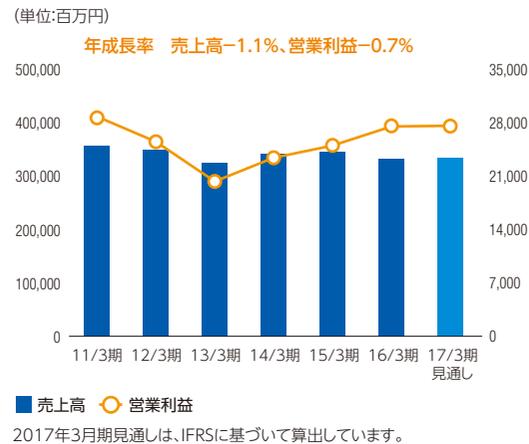
国内ガス事業

当社は日本国内では産業ガスのトップメーカーであり、全国各地に製造・販売拠点を保有し、鉄鋼・化学・輸送機器・エレクトロニクスなど、あらゆる産業に幅広く産業ガスを供給しています。供給形態は顧客の工場内もしくは隣接地に空気分離装置を設置して配管で直接ガスを供給するオンサイト方式と、液化したガスをタンクローリーで運ぶバルクでの供給が大半を占めています。現在、国内ガス事業の売上高は当社グループ全体の約60%を占めています。

2004年に日本酸素株式会社と大陽東洋酸素株式会社の合併により大陽日酸が誕生して以降、当社の国内産業ガスビジネスは順調に成長を続けてきましたが、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災の影響で国内産業ガスの需要は大きく落ち込みました。当社の強みであったエレクトロニクス関連事業は特に大きな影響を受けました。近年は、国内需要は緩やかな回復基調にありますが、高成長が望める状況にはありません。

2014年度からスタートした中期経営計画では、低成長下においても収益を稼げるように構造改革を進めるとともに、新たな需要を生み出すためにイノベーションにも注力しています。

売上高および営業利益の推移



売上高に対する割合

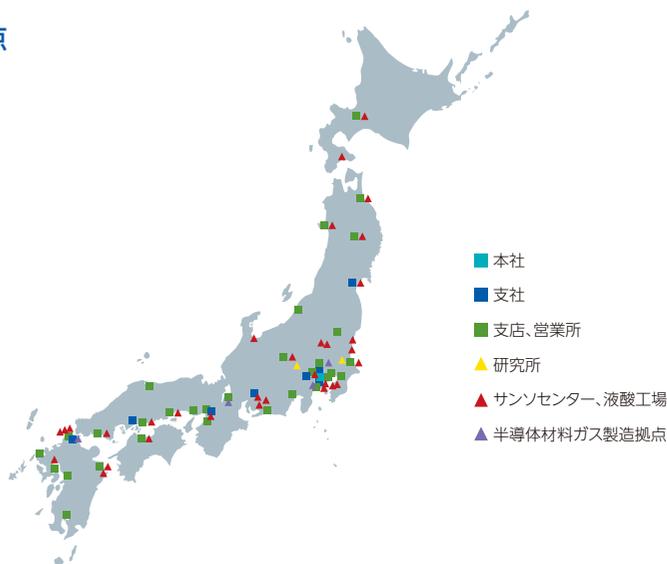
(2016年3月期)



51.8%
(3,322億円)



国内事業拠点



米国ガス事業

1980年代にM&Aで米国に進出して以降、南部を中心に事業を展開してきました。2004年以降大型案件を含む多数のM&Aを実施するとともに、プラントの建設も着実に進め、10年余りで事業規模を2004年当時の約400億円から3倍以上の約1,500億円(2016年3月期、決算期変更影響除く)に拡大しました。

米国では、主にパッケージおよびバルクの形態でガスを供給しています。また、ガスに付随して用いられる溶接用機材などのハードグッズでは、オリジナル商品も取りそろえ、全米でも高い販売シェアを有しています。近年は、アセチレンメーカーおよび炭酸ガスメーカーの買収により製品ラインナップも拡充しています。

米国ではM&Aと設備投資を並行して行い、事業拡大を図っております。まず初めにM&Aでディストリビューターを買収して未進出地域に進出し、マーケットを確保したところで空気分離装置を設置し、販売ネットワークに乗せて当社製品を拡販します。同地区でさらにM&Aを重ねることで、エリア内における事業密度が高まり、製造・仕入・物流コストが低減できます。こうしてその地域において競争力と収益力を高めています。この積み重ねにより、2016年3月時点で全米43州に事業拠点をもち、18基の空気分離装置でセパレートガスを製造するに至っています。

また、事業エリアの拡大と供給ネットワークの充実により、大型オンサイト案件にも参入できるようになりました。その成果として、2015年1月にはルイジアナ州で米国初の大型オンサイト案件を受注しました。

今後も、サソール社向けに続く大型オンサイト案件を獲得し、事業拡大を加速させてまいります。

売上高および営業利益の推移

(単位:百万円)

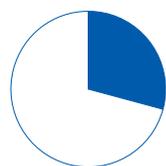


■ 売上高 ○ 営業利益

2017年3月期見通しは、IFRSに基いて算出しています。

売上高に対する割合

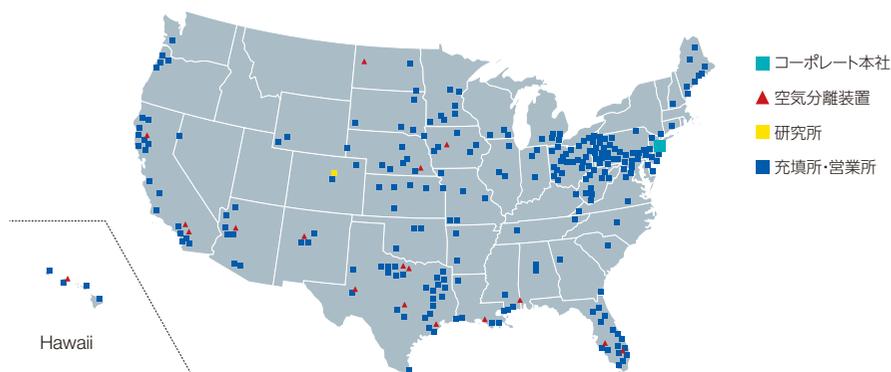
(2016年3月期)



29.4%
(1,885億円)



米国事業拠点



アジア・オセアニアガス事業

アジアではアセアン諸国を中心に中国やインドで産業ガスビジネスを、中国、台湾、韓国でエレクトロニクス関連ビジネスを展開しています。

1980年代初頭にシンガポールに進出し、National Oxygen Pte. Ltd. (以下、NOX社)を設立して以降、着実に展開地域を拡大しています。フィリピン、ベトナムでは液化ガスの生産能力でトップシェアを占め、確固たる事業基盤を構築しています。これらの地域では経済成長の機会をしっかりと捉えたプラント投資で当社の事業成長に繋げていきます。

2012年には東南アジアに幅広いネットワークを有するLeeden Limited (以下、Leeden社)を買収致しました。同社はパッケージガスビジネスを営むとともに、ハードグッズ、セーフティグッズにも強みを持っています。2014年9月にLeeden社とNOX社を統合し、両社のネットワークを融合することでシンガポール、マレーシアでの産業ガス事業の拡充を図っています。新たなエリアへの進出も進めており、2014年2月には東南アジア最大の産業ガスマーケットであるインドネシアに拠点を設けました。また、M&Aの活用により2015年5月にはタイの関連会社を連結子会社化し、7月にはオーストラリアのディストリビューターを買収してオセアニア市場に進出致しました。今後もM&Aの活用などにより、積極的に事業エリアを拡大していく方針です。

売上高および営業利益の推移



売上高に対する割合

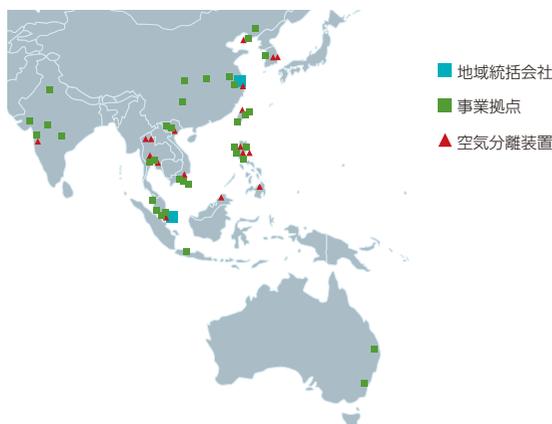
(2016年3月期)



14.5%
(931億円)



拠点マップ(アジア&オセアニア)



サーモス他事業

元々は保有技術を生かした事業の多角化を模索していた日本酸素(現、大陽日酸)が1978年にステンスポットを開発したことに始まります。その後、1989年に米国企業からサーモス事業を買収し、同ブランドでステンレス製魔法びんの販売を開始致しました。

サーモス株式会社では積極的な広告宣伝によりブランドの認知度、ステータスの向上を図っている他、年間生産する商品の約30%が新商品という高い商品開発力を持っており、近年著しい成長を遂げています。

現在ではマレーシア、中国、フィリピンに製造工場を持ち、強力な生産体制を背景に、日本、アメリカ、中国をはじめ世界中でサーモス商品を販売しております。

今後も、フィリピン工場の稼働開始により生産体制を整備するとともに、定期的な新商品投入によって市場の活性化を図り、事業のさらなる成長を目指してまいります。

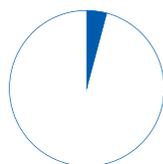


売上高および営業利益の推移



売上高に対する割合

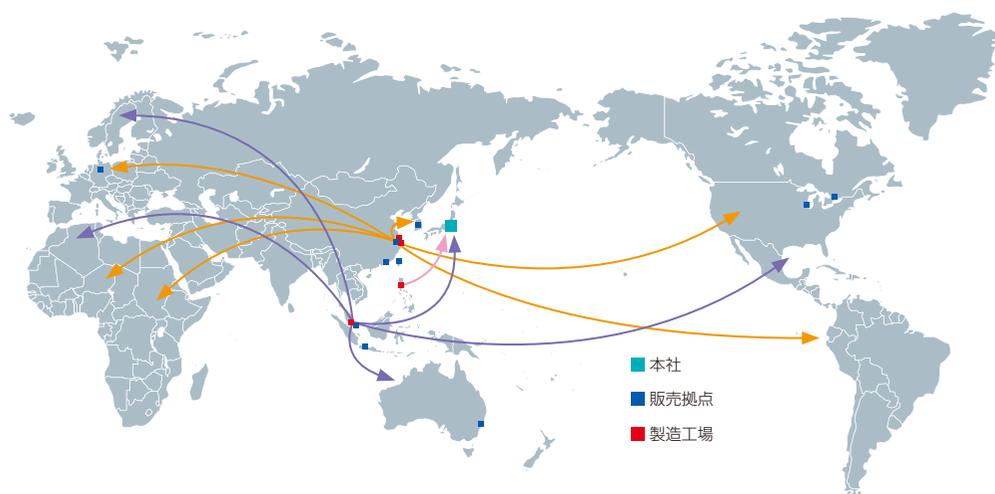
(2016年3月期)



4.3%
(275億円)



サーモスグループ グローバルネットワーク



産業ガス

当社は、日本、米国、中国・東南アジア・インドなどのアジア地域やオセアニアで、産業ガスの製造・販売事業を展開し、最適供給方式で、安全に安定的に提供し、幅広い需要家の製品品質や生産性の向上、安全・安定操業に寄与してまいりました。

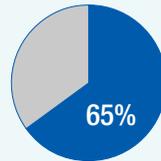
独自のガステクノロジーで、鉄鋼・化学・自動車・建設・造船・食品・医療に加え、宇宙開発など幅広い産業分野で、高い評価を集めています。

製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|---------|-------|-------|
| バルク | 1,316 | 1,598 |
| オンサイト | 593 | 581 |
| パッケージガス | 642 | 837 |
| ハードグッズ | 669 | 775 |
| ガス関連機器 | 345 | 417 |
| 産業ガス 計 | 3,568 | 4,210 |

売上高に対する割合

4,210億円
(2016年3月期)



主要パフォーマンス

・産業ガス国内シェア ナンバー1、最適な生産・供給体制による安全・安定供給

国内シェア40%、液化ガス製造拠点30カ所以上、充填所200カ所以上を保有し、配送体制も万全。国内の既存製造拠点では高効率省電力の空気分離装置にリプレースを推進。また、新日鐵住金株式会社八幡製鐵所、JFEスチール株式会社西日本製鐵所(倉敷地区)において、新たなオンサイト供給案件を獲得。

・米国、アジアで空気分離装置の増設を推進中

米国:カリフォルニア州バーノン(2016年12月稼働予定)
マレーシア:サバ州新プラント(2016年12月稼働予定)

・M&A戦略による海外事業拡大

米国でエア・リキード社の産業ガス事業の一部並びに関連する事業資産(空気分離装置等)を買収。豪州のディストリビューターRenegade Gas Pty Ltdの買収により、オセアニアで橋頭堡を築く。

・国内、シンガポールで炭酸ガス生産プラントを新設

原料ソースが減少する国内にて、三菱化学の水島事業所で発生する炭酸ガスを原料ソースとする新プラントを建設中。

プラント・エンジニアリング

ガス事業の基盤を支えるプラントメーカーとして、エレクトロニクス業界向け超高純度プラントから鉄鋼業界向け超大型プラント、極低温でヘリウムを輸送する特殊コンテナ等幅広く製作し、国内外で信頼を獲得してまいりました。また、宇宙環境試験装置や、大型ヘリウム冷凍装置などの最先端領域の機器・装置を提供することで、宇宙開発や超電導技術開発などに貢献しています。

製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|-----------------|-------|-------|
| プラント・エンジニアリング | 133 | 123 |
| プラント・エンジニアリング 計 | 133 | 123 |

売上高に対する割合

123億円
(2016年3月期)



主要パフォーマンス

・空気分離装置の専門メーカーとして日本トップシェアを維持

・培ってきた深冷、吸着技術を駆使し、電力原単位・コスト競争力向上を図り、高品質化・大型化対応を推進

・最新のシミュレーション技術を使い、個別条件に応じた空気分離装置の最適運転を実現

・世界で3社、日本では唯一のヘリウムコンテナメーカー

世界に広がるヘリウム需要家を捉え、極低温での長距離海上輸送用コンテナを製作。

エレクトロニクス関連

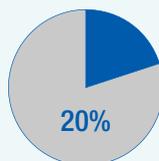
エレクトロニクス産業はグローバルな規模での競争と連携が繰り返され、製造の効率化と安定性が同時に追求されています。当社は、多種多様な材料ガスと大量の高純度窒素ガスを効率よく安定的に供給するため、顧客の隣接地にトータルガスセンターを設けて24時間体制で顧客のご要望に対応しています。また精製装置や排ガス処理装置などの機器製品や、化合物半導体製造用のMOCVD装置も製造販売し、高純度配管システムの施工も含め、エレクトロニクス産業に幅広く対応しています。

製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|--------------|-------|-------|
| ガス | 782 | 946 |
| エレクトロニクス関連機器 | 253 | 314 |
| エレクトロニクス 計 | 1,036 | 1,261 |

売上高に対する割合

1,261億円
(2016年3月期)



主要パフォーマンス

- **世界最高水準のガス・機器に対する品質管理と独自のクリーン化技術により、ソリューションを提供**
高純度ガス供給配管システムを提供。
- **世界主要市場への供給体制**
日本、米国、東アジア(韓国、中国、台湾)、東南アジア、欧州
ワールドワイドのネットワークを活用し、最適な生産、調達、物流を実現。
- **世界最先端分野でのMOCVD装置の拡販**
化合物半導体研究で世界的権威である米国政府研究機関サンディア国立研究所に当社製装置を納入。
カリフォルニア大学サンタバーバラ校のSolid State Lighting & Energy Electronics Centerに研究開発用装置を納入。
名古屋大学(天野教授)向けに次世代研究用装置を納入。

LPガス

当社が独自のネットワークで全国にお届けしているLPガスは、地球温暖化の原因となっているCO₂の排出量が少なく、環境にやさしいエネルギーです。

また、地震などの災害時においても、他のライフラインに比べ、いち早く復旧できます。工場で使用される産業用からタクシー等のオートガス用スタンド、殺虫剤などのエアゾールの噴射剤、レストラン等業務用から一般家庭用まで、あらゆる分野に、安全に供給しています。

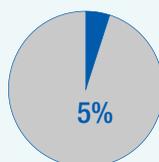
関連商材では、ガスヒートポンプ等の空調機器や、家庭用燃料電池、給湯器などの販売、供給設備(例:LPガス充填用ディスペンサー)工事の設計・施工からアフターサービスまで一貫体制でフォローしています。

製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|---------|-------|-------|
| LPガス | 360 | 270 |
| LP機器 | 32 | 28 |
| LPガス 計 | 393 | 299 |

売上高に対する割合

299億円
(2016年3月期)



主要パフォーマンス

- **日本国内市場シェア7位、年間約36万トンのLPガス供給能力**
- **約10万軒の一般家庭並びに業務用等にLPガスを提供する国内販売網の最適化・効率化を目指し、事業拠点の統合および拡大を推進**
経営基盤を強化し、事業拡大を図るため、LPガス事業5社を合併し大陽日酸エネルギー株式会社を設立。

医療関連

当社は、高品質の医療用ガスの安定供給と共に、病院用ガス供給設備や在宅医療に関連する様々な機器の開発・製造・販売およびメンテナンスを行っております。

また独自のガステクノロジーの応用により、生命細胞・ワクチン・血液などの凍結保存を行うバイオ分野、安定同位体を利用した高度診断・先端治療分野にも取り組んでいます。

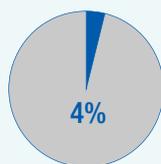
製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|---------|-------|-------|
| 医療ガス | 79 | 76 |
| 医療機器 | 165 | 168 |
| メディカル 計 | 244 | 244 |

売上高に対する割合

244億円

(2016年3月期)



主要パフォーマンス

- がんのPET検査薬原料として欠かせない安定同位体、水-¹⁸Oは、深冷分離技術を応用して製造。年間製造能力は、世界トップクラスの600kg
3基目プラントの稼働開始で、安定同位体事業拡大。
- 細胞凍結用液体窒素保存容器や先端医療分野で用いられる全自動凍結保存システム(クライオライブラリー)で多様なニーズに応える国内リーディングカンパニー
- 医療用ガスや医療機器の安定供給・品質確保のために、国内最多の生産基地、充填工場、物流・メンテナンス拠点を整備
- 医療ガス供給システム『OXYMED』を拡販、基本設計から施工・検査、メンテナンスまでの一貫体制を実現

サーモス

サーモス社は、ステンレス製魔法びんのパイオニア。高真空断熱技術と金属加工技術を駆使して開発したステンレス製魔法びんや真空保温調理器など、家庭用、業務用に幅広い商品を提供しています。また独自の高い品質管理基準を設定し、企画・開発・製造・販売まで一貫体制をとることにより、ブランド価値を高めながら、さらなる拡販を目指しています。

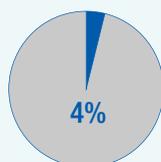
製品目別の内訳

| (単位：億円) | 15/3期 | 16/3期 |
|---------|-------|-------|
| サーモス | 191 | 248 |
| その他 | 26 | 26 |
| サーモス他 計 | 217 | 275 |

売上高に対する割合

275億円

(2016年3月期)



主要パフォーマンス

- 日本での製品開発、東南アジアの製造拠点から提供される製品は絶対的な高品質を保持
顧客の志向を捉えユーザーは世界約120カ国に及び、世界トップクラスのシェアを堅持。
- ステンレス製魔法びんの市場拡大に伴い、フィリピン新工場稼働開始。生産能力は5,000万本/年に増強
超軽量タイプの真空断熱ケータイマグは、軽量・コンパクト化・デザイン性で市場を席卷。
- 真空技術を応用した真空ワイヤレスポータブルスピーカーを発売し、スピーカー市場に参入

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス原則

• 基本的な考え方

当社は、持続的な成長及び長期的な企業価値の向上を図る観点から、株主をはじめ顧客、従業員、地域社会等の立場を踏まえた上で、経営の透明性・公正性の確保に努めています。また、保有する経営資源を有効に活用しながら迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させることが、コーポレートガバナンスの要諦だと考えています。2015年10月に制定したコーポレートガバナンス原則の要旨は、次の通りです。

• 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使できるように、定時株主総会招集通知を総会開催日の3週間前を目途に発送し、ホームページには招集通知を開示しています。

• 倫理基準

当社の取締役、監査役、執行役員及び従業員は、当社の遵法精神と企業倫理を定めた大陽日酸グループ行動規範を遵守し企業活動を行っています。社業に関する違法行為の通報窓口は、チーフコンプライアンスオフィサー、監査役会及び法律事務所と定め、通報の内容と調査の結果は、原則として半期に一度取締役会に報告されます。

• 取締役会の構成・役割

当社の取締役会の人数は、3名以上15名以下とし、そのうち2名以上は独立社外取締役とします。多額のM&A、設備投資、借入れ等の業務執行について決議を行い、その他の業務執行については、社長(CEO)に委任しています。また、取締役会議長は、CEOでない取締役会長が務め、これにより監督と執行の分離を図っています。

• 指名・報酬諮問委員会の設置

取締役会は、取締役会の諮問委員会として、指名・報酬諮問委員会を置きます。指名・報酬諮問委員会の委員は、会長、社長(CEO)及び社外取締役で構成されます。

• 独立社外役員の就任期間及び兼任制限

就任後8年を超えた社外取締役及び社外監査役は、それぞれ独立社外取締役又は独立社外監査役の要件を満たさないものとして扱います。また当社の独立社外取締役及び独立社外監査役は、

当社以外に3社を超えて上場会社の取締役や監査役を兼任出来ない旨、制限を課しています。

• 取締役候補・監査役候補・執行役員を選定

取締役会は、取締役候補・監査役候補・執行役員の選定を、指名・報酬諮問委員会に諮問します。指名・報酬諮問委員会は、取締役会や監査役会の構成や求められる資質を、重任者については従来の活動内容を考慮して、取締役候補者・監査役候補者・執行役員のリストを作成し、取締役会に提案します。

• CEOの承継計画

社長(CEO)は、複数の社長(CEO)後継者候補が必要な知識、経験及び能力を培うことができるよう配慮します。取締役会は、この配慮が行われているか監督します。社長(CEO)が退任する場合、取締役会は、後継者候補の選定を指名・報酬諮問委員会に諮問します。指名・報酬諮問委員会は、社長(CEO)の後継者候補を取締役に提案します。

• 取締役会の議題の設定等

会長は、社長(CEO)と協議の上、各取締役からの提案及び意見を踏まえ、適切な時期に取締役会において、今後1年間の取締役会で議題とすべき経営戦略、リスク管理及び内部統制に関する主要な事項を定めています。

• 独立社外取締役及び監査役による社内情報へのアクセス

独立社外取締役及び監査役は、必要に際して、社内取締役、執行役員及び従業員に対して説明、報告及び社内資料の提出を求めることが可能です。

• 取締役会の評価

取締役会は、各取締役の自己評価に基づき毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示します。

• 取締役の報酬

取締役の報酬は、取締役会で定めた内規に基づいて社長(CEO)が決定します。内規を変更する場合は、取締役会は、指名・報酬諮問委員会に諮問します。指名・報酬諮問委員会は、内規の変更案を取締役に提案します。また、独立社外取締役の報酬等は、業務に関与する時間と職責が反映され、株式関連報酬・その他の業績連動型の要素は含まれません。

・株主との対話

当社は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する基本方針である「ディスクロージャー方針」を定めて開示しています。

経営体制

組織形態は、監査役会設置会社を採用し、取締役の任期は年度ごとの経営責任を明確化する上で1年としています。取締役会は2015年度には14回開催され、重要事項が全て付議されるとともに、業務執行状況についても報告されています。

取締役会には任意の諮問委員会である「指名・報酬諮問委員会」を設置しており、委員は、会長、社長（CEO）、独立社外取締役です。

取締役・監査役候補及び執行役員の選定、社長（CEO）後継者の選定ならびに取締役報酬内規の改訂について取締役会から「指名・報酬諮問委員会」に諮問することにより、意思決定の透明性と客観性を確保することに努めています。

更に速やかな経営判断を可能にするため、取締役会以外にも経営会議等を設置し、随時開催しています。

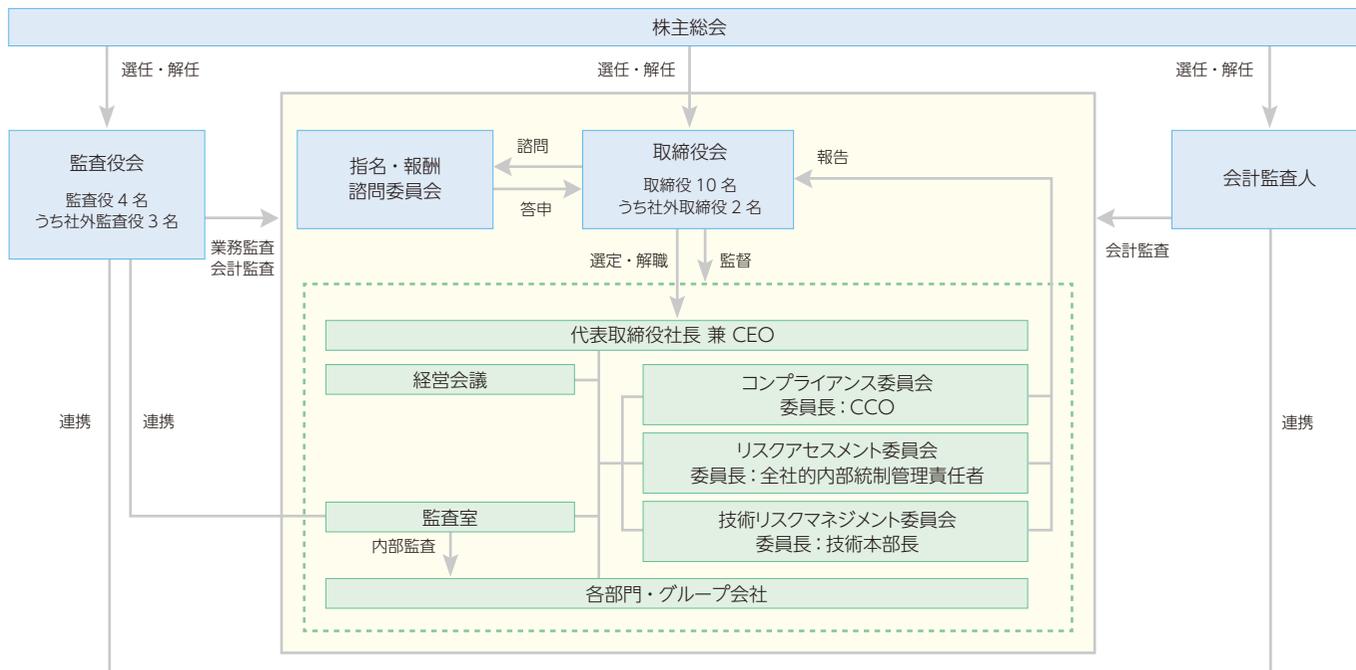
監査体制及び内部統制機能

監査役会は、取締役会に対する監視機能を十分に果たすため、社外監査役3名を含む4名で構成されます。社外監査役3名は、2015年度に開催された取締役会14回の全てに出席しております。監査役は、会計監査人と年12回の会合を実施する他、会計監査人の期中監査に帯同し、その監査実施状況を把握しています。また、監査上の重要ポイント及び内部統制監査に関するリスク評価等について意見交換を図ると共に、内部監査組織である監査室から監査計画・結果の報告を、技術監査部から年間保安計画・結果の報告を受け、業務の妥当性や効率性もチェックしています。

役員報酬等の内容

2015年度における役員報酬は、取締役20名で625百万円、監査役4名で105百万円でした（当年度中に退任した取締役9名に支給した報酬を含む）。なお、取締役の報酬は2016年度から、基本報酬、業績連動報酬（中期及び短期）で構成されることに改めました。業績連動報酬（中期）は、中期経営計画を目標とした各年度予算達成度に、業績連動報酬（短期）は、前期業績からの伸長度に連動しています。

監査およびリスク管理体制



社外取締役からのメッセージ



社外取締役
山田 昭雄

当社の事業環境は需要側のそれに応じて変化しておりますが、できるだけ国内の景気動向に左右されないよう構造改革を進め、また、成長分野である海外への事業拡大に向けた各種の施策を着実に進めており、深く感銘しております。

また、2015年にインサイダー取引を惹起する情報伝達行為が問題となり、第三者委員会の報告が2015年5月に出されました。同報告書の原因分析及び再発防止策を受け、経営陣はじめ社内一丸となり「企業風土の変革」に取り組んできたと強く認識しております。

昨年来、コーポレートガバナンスの明確化、内容の充実を図るべく取締役会で積極的に議論を行い、コーポレートガバナンス原則を策定するとともに、従来の規則、慣行などについて具体的な改正、見直しに努めてきております。

この過程で「執行と監督」の分離の観点から、効率的な経営管理と従来の「企業風土」を改めていくために、当社の役員規定の

改定及び関係会社への役員派遣規定の制定を行っております。その際には監査役会から頂いた厳正な提言を参考にしております。また、取締役会の評価についても取締役会で自由かつ率直な意見交換を行い、取締役会のあり方についての改革を実施しつつあります。

取締役会では、社外取締役がそれぞれの立場から自由に発言をしており、その提案や要望はかなり真摯に受け止められています。私も株主の立場あるいは需要者の視点から質問や意見を提起しております。また、会長及び社長と必要に応じ意見交換を行う機会も多く、社外取締役への期待も大きいと感じておりますので、これに応じられるよう今後も努めていきたいと考えております。

当社は海外への事業拡大と経営資源の戦略的投入を図り、グローバル企業として持続的成長を図らんとしております。米国、アジア、豪州において事業を拡大しており、これに伴い、グローバルな組織・管理体制の充実や人材の育成、グローバル企業としての行動基準の確立・監査、全社的なリスクコントロールがますます重要となってまいります。私も取締役会をはじめ、あらゆる機会がかかる観点からの指摘、提言をしていきたいと考えております。



社外取締役
勝丸 充啓

当社は産業ガス分野を中心に関連・競争企業と合併・再編を繰り返して大きく成長し、国内のみならず米国・アジアなど海外にも多くの子会社・関連会社を持つ企業集団です。産業ガスを社会に安定的に供給してさまざまな企業活動を支えているほか、先端医療や地球環境保全の分野でもその基盤を支える、社会的に重要な企業だと思っております。

2015年6月に日本版コーポレートガバナンス・コードの適用が始まりましたが、当社はその流れに遅れることなく、10月に社内のコーポレートガバナンス原則を定めました。同時に、社外取締役の意見も大幅に取り入れて、関係会社役員派遣規定を制定し、企業集団全体としてガバナンスを高めました。歴史と広がりを持つ大きな企業集団だけに、企業集団全体としてのガバナンス強化が大切なのです。

社外取締役の役割はいろいろあると思いますが、一つには、取締役会で皆が自由に意見交換する気風を醸成することがあると思います。社外取締役がたまには(いつもかもしれませんが)やや的外れなことを言うので、それなら私も一言言ってみようか、という雰囲気広がればよいのです。その意味で特に印象に残っているのは、2016年3月の取締役会での「取締役会評価」についての討議です。議長である会長が討議を発案したのですが、社長が真剣に耳を傾ける中、各取締役がそれぞれ熱心に有意義な意見を開陳したのが素晴らしいと思いました。取締役会は、間違いなく従前より活性化し、コンプライアンスの維持に貢献していると思います。

当社は、これからますます海外にも伸びていきます。CSR(企業の社会的責任)活動への取組みも大切になってくるでしょう。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、内外への的確な情報開示と企業集団全体としての内部統制強化が大事です。その上で、リスクテイクが必要なこともあるでしょう。株主はじめすべてのステークホルダーから信頼される会社経営のために、自由にモノの言える社外取締役として少しでもお役に立てればよいと思っています。

取締役・監査役および執行役員

(2016年6月21日現在)

取締役・監査役

取締役会長

吉村 章太郎

取締役副会長

間 邦司

代表取締役社長 兼 CEO

市原 裕史郎

代表取締役副社長執行役員

丸山 忠重

取締役専務執行役員

天田 茂

ウィリアム クロール

勝又 宏

取締役

山田 昭雄*

勝丸 充啓*

唐津 正典

監査役

宮崎 泰史*

水之江 欣志

樋口 一成*

藤森 直哉*

(*社外)

執行役員

上席常務執行役員

梅川 明彦

平峯 信一郎

初鹿野 祐城

石川 潤

常務執行役員

杉谷 滋信

山口 美紀生

坂本 雅博

谷澤 博幸

石川 紀一

松本 功

柳田 裕久

上原 正弘

矢菅 治彦

永田 研二

執行役員

大澤 重之

神崎 昌久

小林 邦裕

田井 潤藏

小林 伸明

明畠 正実

河野 靖彦

遠藤 祐喜

栗下 敏一

亘 聡

諸石 努

深川 敏弘

佐藤 豊幸

長岡 靖

高木 正治



大陽日酸
The Gas Professionals

〒142-8558 東京都品川区小山 1-3-26 東洋 Bldg.
Tel: 03-5788-8000
www.tn-sanso.co.jp