



# Enabling the Future

## NS Vision 2026

日本酸素ホールディングス株式会社

中期経営計画主要戦略 (2023年3月期-2026年3月期)

# Agenda

- 中期経営計画 基本方針
- 前中期経営計画 Ortus Stage 2 (FYE2018 – FYE2021)
- 当中期経営計画期間 (FYE2023 – FYE2026) の事業環境見通し
- NS Vision 2026 重点戦略
  1. サステナビリティ経営の推進
  2. 脱炭素社会に向けた新事業の探求
  3. エレクトロニクス事業の拡大
  4. オペレーショナル・エクセレンスの追求
  5. 新しい価値創出へとつながるDX戦略
- セグメント別戦略
  - 日本、米国、欧州、アジア・オセアニア
  - サーモス
- 数値目標、財務・非財務KPI
- Appendix



# 中期経営計画 基本方針

ネーミング

## NS Vision 2026

スローガン

### Enabling the Future

「革新的なガスソリューションにより社会に新たな価値を提供し、あらゆる産業の発展に貢献すると共に、人と社会と地球の心地よい未来の実現を目指す」という想いをビジョンに掲げた

持株会社の日本酸素ホールディングスを2020年10月に発足後、初の中期経営計画「NS Vision 2026」を策定しました。

グローバル4極+サーモスという事業体制のもと、  
“サステナビリティ経営の推進”、“脱炭素社会に向けた新事業の探求”、  
“エレクトロニクス事業の拡大”、“オペレーショナル・エクセレンスの追求”、  
“新しい価値創出へとつながるDX戦略”

という5つの戦略で

グループ総合力の強化とさらなる成長を目指し、  
人・社会・地球にとって、豊かで明るい未来の実現に貢献していきます。

The background features a collage of images: a group of business professionals in an office, construction workers in hard hats reviewing plans, and a woman in a business suit. A large, stylized globe is positioned in the lower-left area. The right side of the image is dominated by a large, abstract geometric shape composed of overlapping triangles in various shades of blue and green.

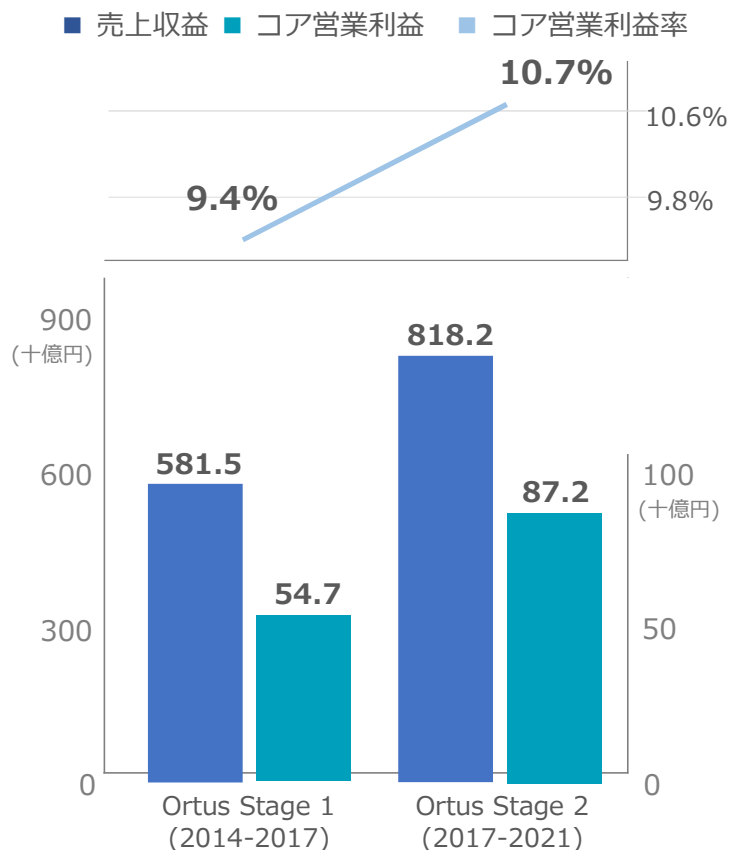
# 前中期経営計画 Ortus Stage 2 (FYE2018 – FYE2021)

**Enabling the Future**

NS Vision 2026

# これまでの中期経営計画の振り返り

## 売上収益とコア営業利益



## Ortus stage 2の振り返り

### 主な取り組み及び成果:

1. グローバル化を企図し、**欧州事業**及び**米国HyCO事業\***を買収して事業を大きく拡大
2. **米国**で**オンサイト**と**CO<sub>2</sub>**の案件が複数稼働開始
3. **東アジア**で、**エレクトロニクス（半導体）**向けの**電子材料ガス事業**を強化
4. **アジア・オセアニア地域**で**供給基盤**の強化と拡大
5. **持株会社化**で地域事業会社に権限委譲を進め、機動的に意思決定していく体制に移行

\*石油精製・石油化学メーカー向けに水素と一酸化炭素をオンサイトで供給する事業。



NIPPON SANSO HOLDINGS

# 日本酸素ホールディングスグループの特徴

## 私たちのめざすところ

- 世界に広がる日本酸素ホールディングスグループ
- 全ての産業への安全、安定的な産業ガスの提供
- サーマス事業を通じた、人と社会に快適で環境にやさしいライフスタイルの提案

## 私たちの体制の特徴

- 産業ガスは消費地立地のビジネスモデル
- グローバル各極の事業会社を取りまとめるホールディングス体制
- グローバル4極+サーモスの事業構成



# What will Change?

主に国内ガス事業に従事し、国内外のグループ会社の株式を保有



## 持株会社への移行により変わった3つのこと

1



権限を委譲し、迅速な意思決定と適切な経営資源の分配を行う

2



事業執行責任と実績の明確化

3




各事業会社の強みを共有することでグループ総合力の強化を図る



NIPPON SANSO HOLDINGS

©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

The background features a collage of images: a group of business professionals in an office, construction workers in hard hats and safety vests, and a woman in a business suit. A large, semi-transparent blue and green geometric shape is on the right side of the page.

# 当中期経営計画期間の 事業環境見通し (FYE2023 – FYE2026)



**Enabling the Future**

NS Vision 2026



# Key Considerations : 外部環境認識（環境・社会）



# Key Considerations : 産業ガス業界

## 事業成長機会を着実に獲得

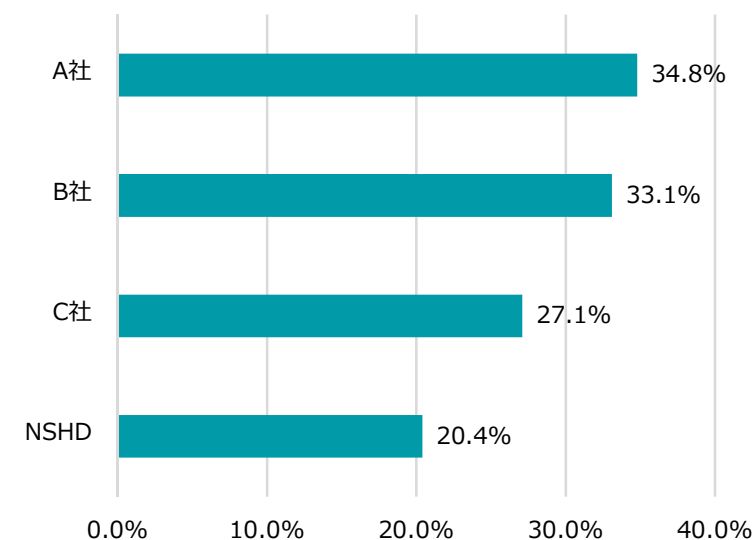
### 地域別市場の概要

	日本	米国	欧州	アジア・オセアニア
2019年産業ガス市場* (100万ドル)	5,719	21,994	18,519	20,215
2019年市場ランク	#1	#4	#4	#6
GDP成長率 (予測)	1.0 - 1.5%	2.5 - 3.0%	2.0 - 2.5%	4.0 - 4.5%


\*"Gasworld Industrial Gas Market Forecast 2020"をもとに当社で推定

## 収益性の改善

### EBITDAマージン



出展: Refinitiv Eikon 直近年度末

The background features a collage of images: a group of business professionals in an office, two workers in hard hats reviewing plans on a construction site, and two women in business attire looking at a document. A large, semi-transparent blue and green geometric shape is on the right side of the page.

# NS Vision 2026 重点戰略

(FYE2023 – FYE2026)

A wireframe globe icon representing global connectivity or technology.

**Enabling the Future**

NS Vision 2026

# NS Vision 2026の構成



# NS Vision 2026

## 重点戦略



サステナビリティ  
経営の推進



脱炭素社会に  
向けた新事業の  
探求



新しい価値創出へと  
つながる DX 戦略



オペレーショナル・  
エクセレンスの追求



エレクトロニクス  
事業の拡大



重点戦略

# サステナビリティ経営の推進：コンセプト

私たちはステークホルダーとの対話と連携に努め、持続可能な社会への貢献による企業価値の継続的な向上を目指します。



## 環境

- ▷ 資源循環型社会の実現
- ▷ 環境との調和
- ▷ 環境負荷の低減



## 保安・品質

- ▷ 保安の確保
- ▷ 地域密着
- ▷ 「ガスを売ることは安全を売ること」
- ▷ 品質管理と保証



## 人財

- ▷ 人権の尊重
- ▷ 一人ひとりの社員にやりがいのある仕事



## コンプライアンス

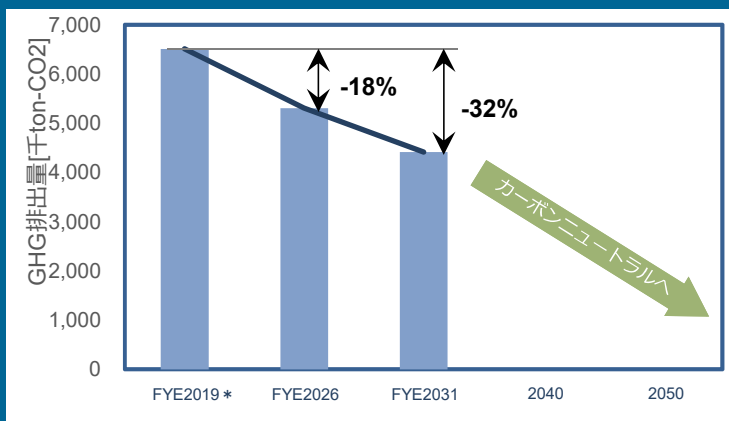
- ▷ 公正・公平かつ誠実さ
- ▷ 法令、国際規範、社内規則の遵守

日本酸素ホールディングスは、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、2022年1月18日付で参加企業として登録されました。

# サステナビリティ経営の推進

次期マテリアリティとして特定した気候関連に関して、TCFDの提言に基づきシナリオ分析を用いて取り組みに反映

## Carbon Neutral Program I



- ▷ 省エネの更なる推進及びエネルギー利用効率の向上
- ▷ 再生可能エネルギーの利用促進と電力のグリーン化
- ▷ CO<sub>2</sub>回収とカーボンオフセット

## Carbon Neutral Program II

環境貢献製商品による GHG削減貢献量 > 日本酸素ホールディングスの GHG排出量 (FYE2026)

- ▷ NSHDの製品・技術を通じて世界のGHG削減への貢献を推進する

## Zero Waste Program

日本: HALD (Halve Amount of Landfill Disposal)  
FYE2026までに太陽日酸が排出する産業廃棄物の埋立処分量を半減に

- ▷ 適正な分別廃棄とリサイクル化

## Sustainable Water Program

- ▷ 世界資源研究所 (WRI) が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」による水ストレス調査の実施
- ▷ 高リスク地域にある生産工場 (ASU、HyCO事業) の洗い出し

\* 基準年度：欧州ガス事業、米国HyCO事業をNSHDグループに加えた2018年度を基準年度に設定  
基準値である2018年度のGHG排出量は、報告済みGHG排出量実績に  
①欧州ガス事業、及び②米国HyCO事業の2018年度実績を推計加算した数値を示している。

# サステナビリティ経営の推進

## Safety First Program

### 休業災害度数率\*

≤ 1.6\*\*

FYE2026

- ▷ 事故・労災情報およびベストプラクティスの共有
- ▷ スマート保安（DX、AI、IoT）の利用による保安力の向上
- ▷ 安全教育の充実・テクニカルアカデミーの活用（安全文化の醸成と危険感受性向上）
- ▷ 安全投資の促進

## Talent Diversity Program

### 持続的成長のための人材育成戦略

- ▷ 多様な人材の受け入れ及び働きやすさの確保
- ▷ 地域を超えた人材交流の促進
- ▷ 後継者育成計画の強化

## Quality Reliability Program

- ▷ 品質倫理及びコンプライアンス教育の徹底
- ▷ 品質監査プログラムの実施
- ▷ 試験・検査・分析記録の自動化等の推進
- ▷ 電子材料ガス品質委員会（SSG-QC）活動による顧客満足度向上の取り組み

## Compliance Penetration Program

- ▷ 各地域でのコンプライアンス研修を継続し、全社員に向けて知識の浸透と是正を図る
- ▷ コンプライアンス違反の防止
- ▷ 内部通報制度の普及と運用によるコンプライアンス違反の検出

\* 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数

\*\* FYE2017-FYE2021の平均値（2.53）の40%程度削減を目標



# NS Vision 2026

## 重点戦略

新しい価値創出へと  
つながる DX 戦略

重点戦略

サステナビリティ  
経営の推進

脱炭素社会に  
向けた新事業の  
探求

オペレーショナル・  
エクセレンスの追求

エレクトロニクス  
事業の拡大

# 脱炭素社会に向けた新事業の探求：行動計画



カーボンニュートラルプロジェクトで早期に相応の成功実績（Quick-Win）を獲得する

- ▷ 鉄鋼/ガラス/セラミック/アルミニウム/非鉄市場におけるカーボンニュートラルプロジェクトへの参画または獲得
- ▷ 水素社会に向けたHyCOプロジェクトの実施（海外展開するための営業担当教育を含む）



R&Dと戦略的パートナー

- ▷ カーボンニュートラルプロジェクトへの参画とグループ間での共有
- ▷ 潜在的な戦略パートナーの獲得
- ▷ 酸素燃焼技術など専門的なR&Dテーマへの資源投入



すべてのステークホルダーとの円滑な意思疎通

- ▷ コミュニケーションプラットフォームの確立
- ▷ カーボンニュートラル活動のSNS掲載などを通じたプレゼンスの向上



# 脱炭素社会に向けた新事業の探求

## 鉄鋼市場におけるソリューション

カーボンフットプリントの削減

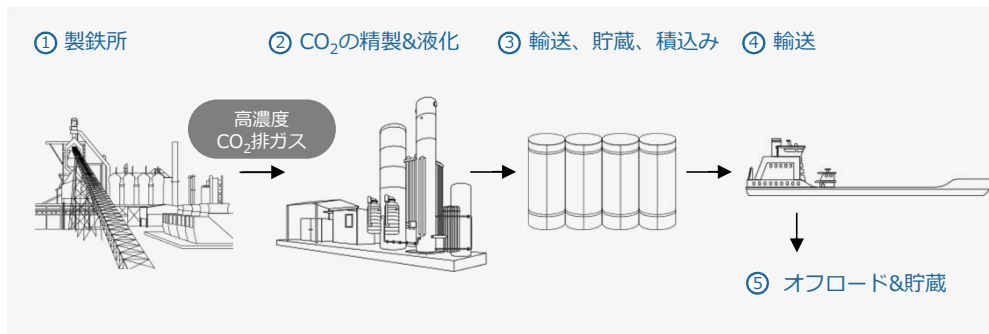
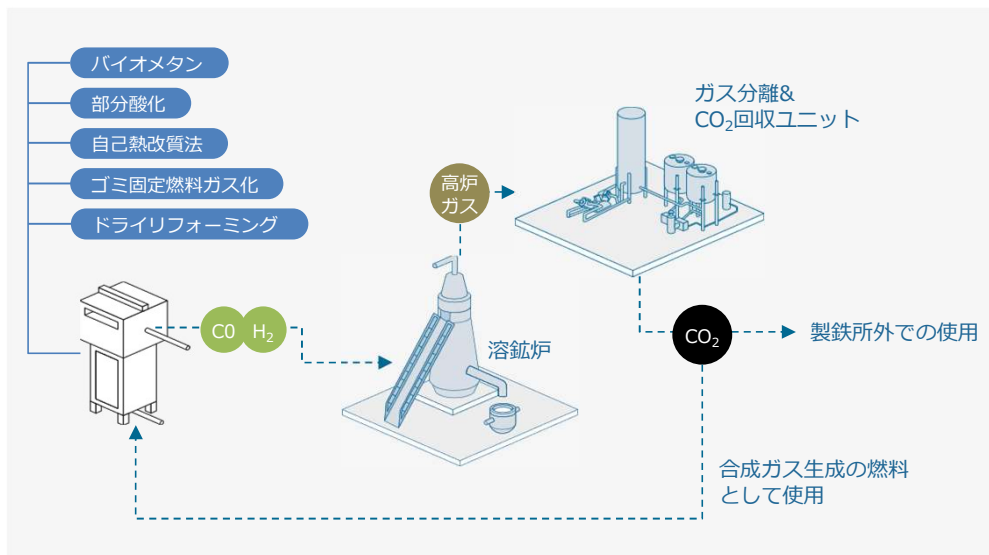
- ▷ 石炭の代替手段となる実績あるHyCO技術の提供
- ▷ CCSプロジェクト\*を実現するCO<sub>2</sub>回収ソリューションと船舶による液化CO<sub>2</sub>輸送の専門知識
- ▷ 電気炉のCO<sub>2</sub>素排出量を削減するH<sub>2</sub>バーナー

\* 工業過程において排出されるCO<sub>2</sub>を回収し、地中深くに貯蔵する取り組み

## ガラスおよび非鉄市場におけるソリューション

燃焼プロセスのグリーン化

- ▷ 空気燃焼から100%酸素燃焼へ



NIPPON SANSO HOLDINGS

# NS Vision 2026

## 重点戦略

### 重点戦略

サステナビリティ  
経営の推進

脱炭素社会に  
向けた新事業の  
探求

新しい価値創出へと  
つながる DX 戦略

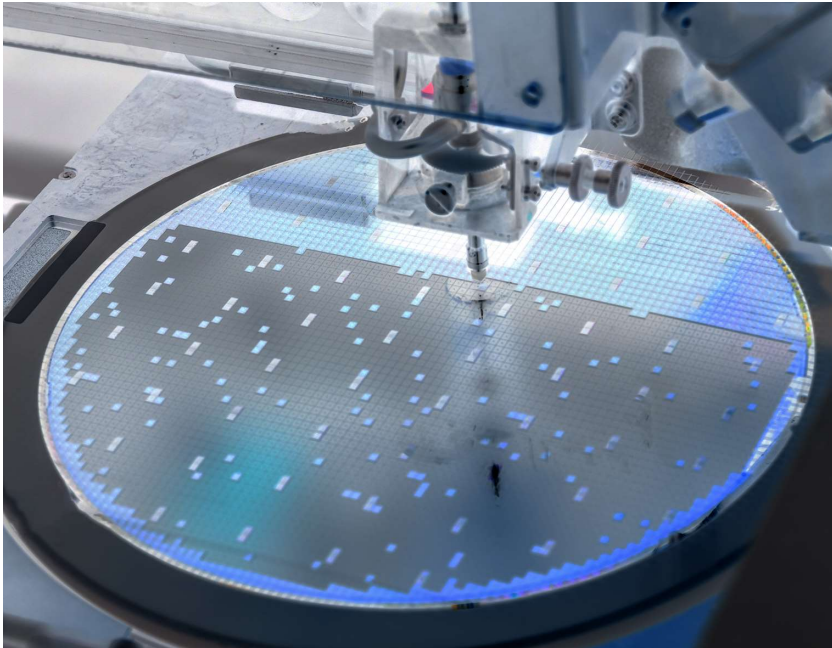
オペレーショナル・  
エクセレンスの追求

エレクトロニクス  
事業の拡大



## エレクトロニクス事業の拡大：行動計画

当社グループは電子材料ガス事業での長い歴史があります



### 半導体産業の一翼を担う 世界的な原材料サプライヤーを目指す

- ▶ 堅実かつ先進性を持った品質保証と新製品、テクノロジーソリューションの提供
- ▶ 既存のグループ総合力とソリューションの強化



NIPPON SANSO HOLDINGS

©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.



# エレクトロニクス事業の拡大

## 財務目標達成へのイニシアチブ

1



### 電子材料ガス事業の強化

- ▷ 製品ライン強化と生産能力の向上
- ▷ 電子材料ガスの品質及び戦略顧客への対応力向上

2



### 機器設備、空気分離装置、エンジニアリングを含めたグループ総合力強化

- ▷ エレクトロニクス事業の機器設備におけるグループ総合力の活用
- ▷ 半導体投資に対するオンサイトビジネス獲得
- ▷ アジアにおける半導体、PV\*向け供給の拡大

\*PV: Photovoltaics 太陽光発電

3



### DX推進

- ▷ DX活用による半導体エコシステムの品質確保



NIPPON SANSO HOLDINGS

# NS Vision 2026

## 重点戦略

### 重点戦略

サステナビリティ  
経営の推進

脱炭素社会に  
向けた新事業の  
探求

新しい価値創出へと  
つながるDX推進

オペレーショナル・  
エクセレンスの追求

エレクトロニクス  
事業の拡大



# オペレーショナル・エクセレンスの追求

## 行動計画

1



オペレーショナル・エクセレンス・デイ（イベント）  
を通じたグループ全体の意識向上

2



グループ内のベストプラクティスを水平展開すること  
によるアウトプットの早期実現

3



ベストプラクティスの共有によるグループ全体での  
オペレーション標準化および最適化の推進

## グループ目標

4年間で  
560億円以上の  
コスト削減目標



NIPPON SANSO HOLDINGS



# NS Vision 2026

## 重点戦略



新しい価値創出へと  
つながる DX 戦略



サステナビリティ  
経営の推進



脱炭素社会に  
向けた新事業の  
探求

重点戦略



グローバル  
エグゼクティブの追求

エレクトロニクス  
事業の拡大

# 新しい価値創出へとつながるDX戦略：行動計画

## 1 デジタイゼーション及びデジタルライゼーションへの取り組み

Phase 1: デジタイゼーション

Phase 2: デジタルライゼーション

Phase 3: DX

## 2 優先する3つのフィールド

顧客との対話

運用の効率化

社員との対話

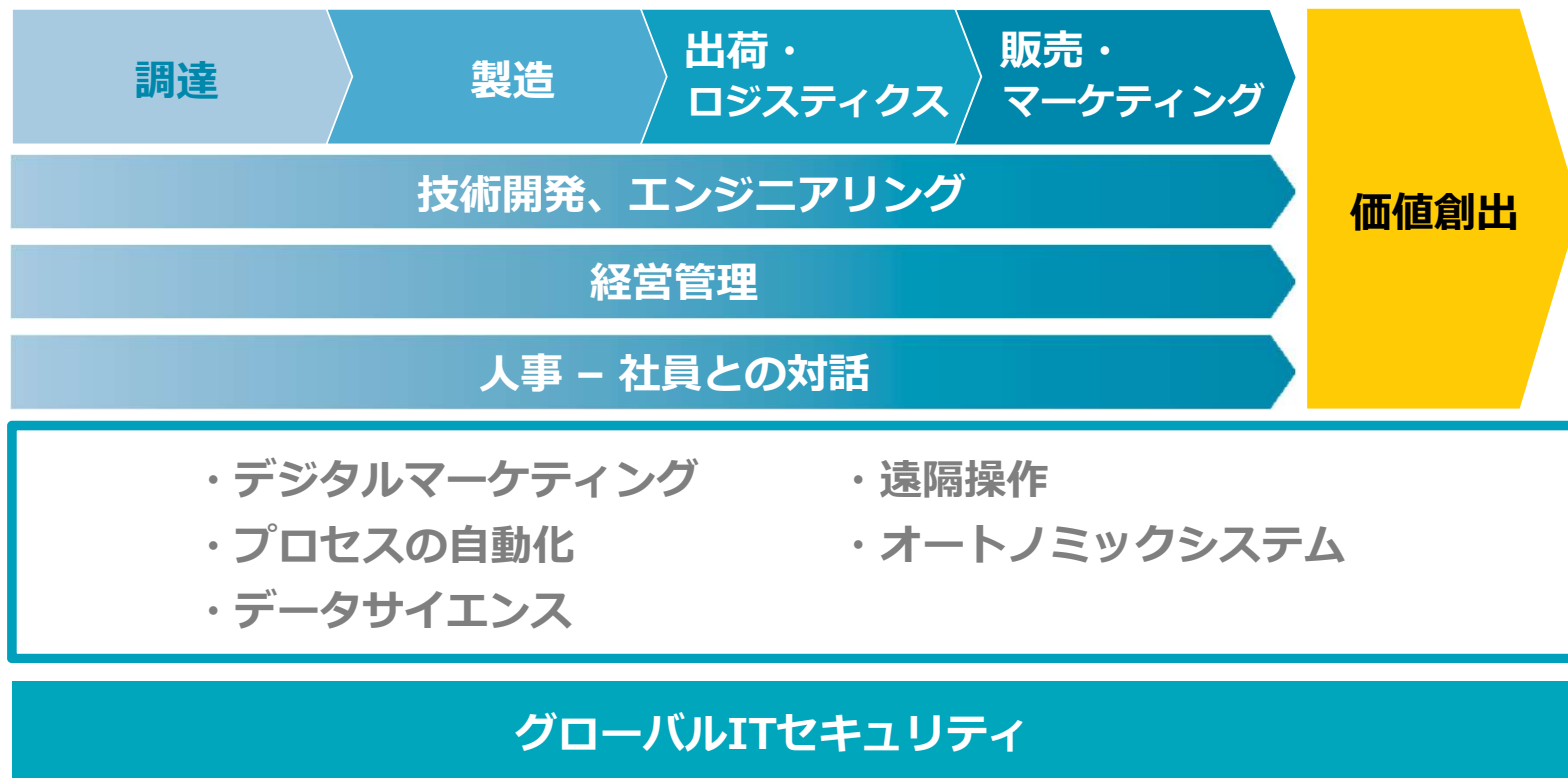
## 3 各地域事業会社主導による取り組み

## 4 DX専門組織の導入



NIPPON SANSO HOLDINGS

# 新しい価値創出へとつながるDX戦略



The background features a collage of images: a group of business professionals in an office setting, construction workers in hard hats and safety vests, and a woman in a business suit reviewing documents. The right side of the image is dominated by a large, abstract geometric shape composed of overlapping triangles in various shades of green and blue.

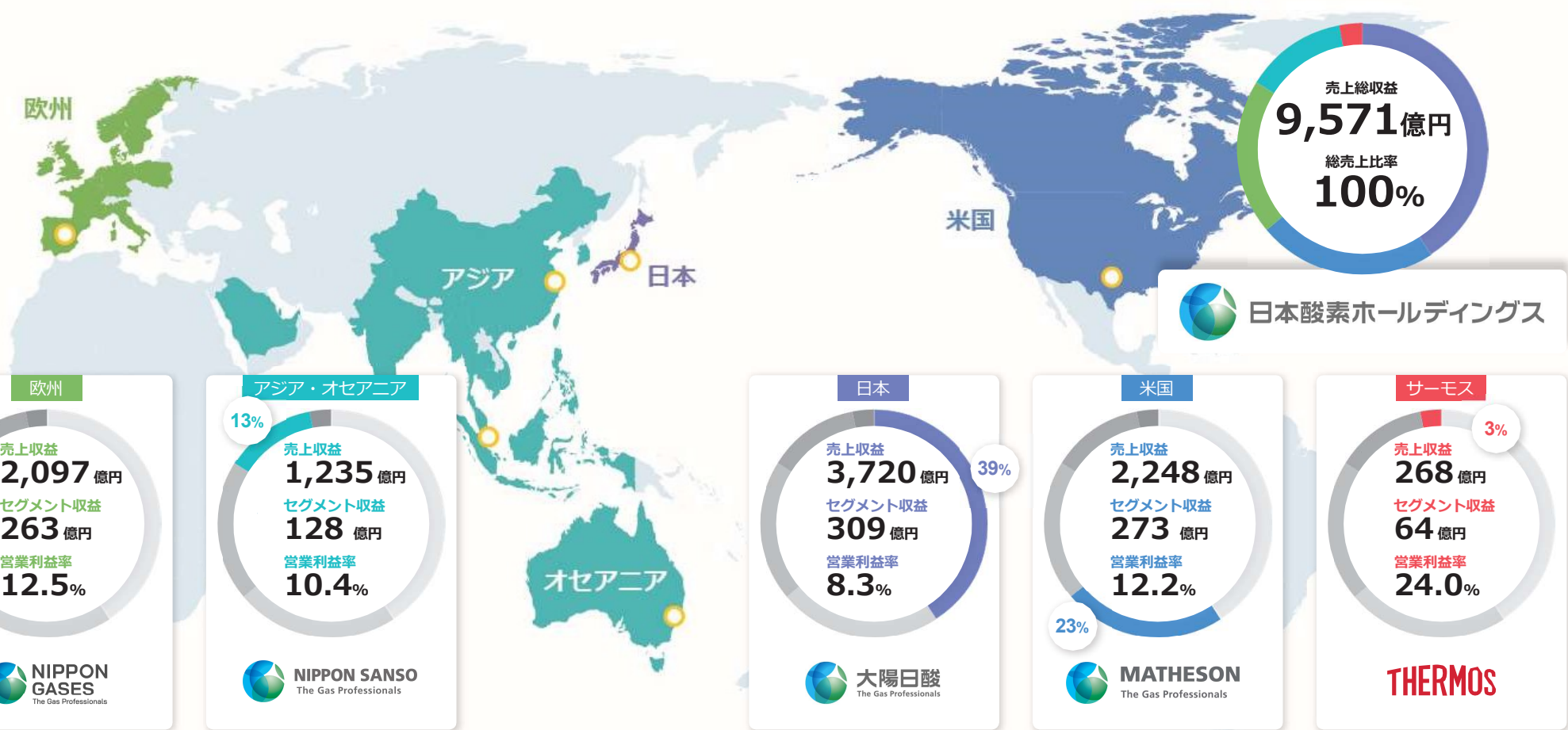
# セグメント別戦略

A wireframe globe icon representing global connectivity or international focus.

**Enabling the Future**

NS Vision 2026

# グローバル事業ネットワーク



# 産業ガス事業 – 地域別

## 日本

### 成長戦略

- 新製品・サービスの強化
- ソリューションビジネスの拡大

### 事業の変革

- 低収益事業のポートフォリオ見直し

## 欧州

### 成長戦略

- レジリエンスマーケットに焦点
- M&A

### 基盤事業の最適化

- アプリケーション技術への投資
- マーケティングミックスの評価
- 効率的な事業拠点の配置

## 米国

### 成長戦略

- 自律的成長：クロスセル施策の強化
- 産業ガス供給ネットワークの更なる拡大、オンサイト案件の獲得、ディストリビューターM&A

## アジア・オセアニア

### 成長戦略

- 大型オンサイト案件の獲得、ASU能力の増強
- 新製品と販売エリアの拡大
- グローバルHyCO事業の機会獲得

### マネジメント

- 新たな経営体制の整備

## 重点戦略

サステナビリティ経営の推進  
脱炭素社会に向けた新事業の探求  
エレクトロニクス事業の拡大  
オペレーショナル・エクセレンスの追求  
新しい価値創出へとつながるDX戦略



NIPPON SANSO HOLDINGS

# アジア・オセアニア地域の新経営体制



日本酸素ホールディングス

## アジア・オセアニア地域セグメント



- ▶ アジア・オセアニア地域を事業環境と戦略の方向性の違いに基づいて4つの区分に分割
- ▶ 4つの区分はそれぞれの地域を管轄する責任を持つ
- ▶ FYE2024よりアジア・オセアニア地域での新たな経営体制を立ち上げることを目標とする  
(統治機構や仕組み、権限委譲レベル、重要な会議体、社内監査機構等)



NIPPON SANSO HOLDINGS

# サーモス事業

## THERMOS

### サーモスとは

持続可能な社会に求められる新たなライフスタイルを創出する製品を提供。サーモス事業は日本酸素ホールディングスグループ唯一のB2C事業として、一般消費者との幅広い接点を創出している。

### サーモスを持つ強み

- 高い収益性とキャッシュフロー創出力。使い捨て製品から長く使える製品への消費者動向の変化を捉えた成長。
- お客様の声を直接的に製造・開発に反映できるプロセスを持ち、産業ガス事業の製造・開発・顧客サービスへ活かすことができる。

### 成長戦略

- 新製品、直営店、ECプラットフォーム事業の拡大
- 相互コミュニケーションシステムの開発
- サーモスブランド認知度の向上及びブランドエクイティの最大化



NIPPON SANSO HOLDINGS



The background features a collage of images: a group of business professionals in an office, construction workers in hard hats reviewing plans, and a woman in a business suit. A large, semi-transparent blue and green geometric shape is on the right side.

# 数值目標 財務・非財務KPI

A wireframe globe icon representing global connectivity or technology.

**Enabling the Future**

NS Vision 2026

# グループ目標KPI- サマリー



## 売上収益

9,750 億 ~ 1 兆円\*

## コア営業利益

1,250~1,350 億円\*

## EBITDAマージン

グループ：  
≥24%

日本、米国、欧州、  
アジア・オセアニア、サームス：  
≥17~33%

## 調整後ネットD/Eレシオ

≤0.7

## ROCE after Tax

≥6%

\* グローバル経済の不確実性を踏まえ、売上収益およびコア営業利益は範囲表記としています。

## 環境

### GHG排出量の削減率 (基準年度：FYE2019)

18% :FYE2026    32% :FYE2031

### 環境貢献製商品によるGHG削減量

環境貢献製商品による  
GHG削減貢献量

>

GHG 排出量  
FYE2026

## 保安

### 休業災害度数率

≤1.6  
FYE2026

## コンプライアンス

### コンプライアンス研修受講率

100%  
FYE2026

## 人事

### 女性従業員比率

≥22% :FYE2026  
25% :FYE2031

### 女性管理職比率

≥18% :FYE2026  
22% :FYE2031

非財務  
KPI



NIPPON SANSO HOLDINGS

# 資本配分

IN



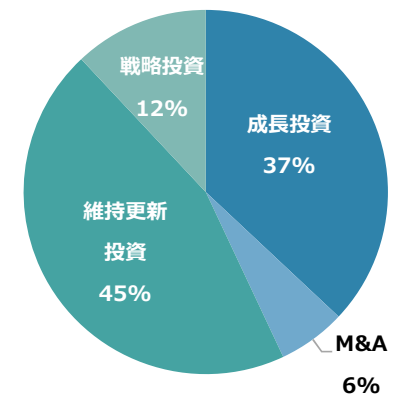
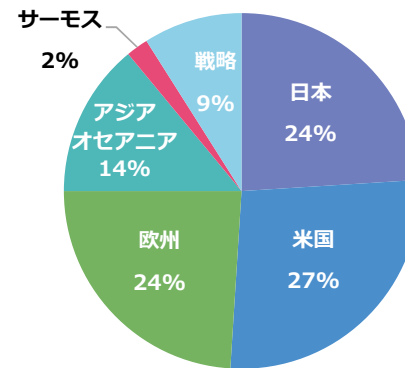
OUT



戦略投資 **380** 億円

➤ 投資対象

- カーボンニュートラルプロジェクト
- DX戦略




<地域事業別 投資/売上収益割合>

日本：7.4%、米国：10.5%、欧州：12.9%、  
アジア・オセアニア：11.1%、サーモス：6.9%

The background features a collage of construction-related images. In the top left, a group of four people (three men and one woman) are in an office setting, smiling and engaged in a meeting. In the top right, two construction workers wearing hard hats and safety glasses are looking at a tablet together. In the bottom left, a wireframe globe is shown. In the bottom center, two female construction workers in hard hats and safety vests are looking at a tablet. In the bottom right, a woman in a business suit is holding a large set of blueprints. The entire collage is overlaid on a background of overlapping teal and blue geometric shapes.

**END**

The background features a collage of four images: a business meeting, two construction workers in hard hats reviewing plans, two women in business attire looking at a document, and two construction workers in hard hats looking at a tablet. A large, semi-transparent teal and blue geometric shape is on the right side.

# Appendix

A wireframe globe icon representing global connectivity or technology.

**Enabling the Future**

NS Vision 2026

# マテリアリティ

サステナビリティ・地球環境課題の高まりや組織体制の変革を反映して、2015年の旧バージョンのマテリアリティを見直し、2021年12月2日に日本酸素ホールディングス取締役会の承認を得ました。

## 企業存立の前提条件



ステークホルダーにとっての重要性	極めて重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;ステークホルダーとのコミュニケーション強化</li> <li>&gt;持続可能なサプライチェーン (QRP)</li> <li>&gt;社会インフラとしての地域、産業発展への貢献</li> <li>&gt;ダイバーシティ&amp;インクルージョン (TDP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;製品とサービスの安全と品質 (SFP)</li> <li>&gt;環境や社会課題解決に貢献する製商品・サービスの提供 (CNP II)</li> <li>&gt;気候変動の緩和と適応 (CNP I、TCFD)</li> <li>&gt;資源の有効活用と汚染の予防 (ZWP、SWP)</li> </ul>	
	非常に重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;水資源の保全 (SWP)</li> <li>&gt;地域社会との共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;顧客満足の追求 (QRP)</li> <li>&gt;顧客、社会価値創造を支える技術力、研究開発力</li> <li>&gt;デジタル革新への取組み推進</li> <li>&gt;社員及び家族の健康</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;情報セキュリティ対策の強化</li> <li>&gt;生産性の向上、生産最適化の推進</li> <li>&gt;人材の確保と育成 (TDP)</li> </ul>
	重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;生物多様性の保全</li> <li>&gt;知的財産の保護と有効活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;社員との対話の向上</li> <li>&gt;快適で豊かなライフスタイルの提供</li> </ul>
		重要	非常に重要	極めて重要

● 地球環境に関連する重要課題 ● 社会システムに関連する重要課題 ● 企業と組織に関連する重要課題

<略称>

SFP : Safety First Program、CNP I : Carbon Neutral Program I、CNP II : Carbon Neutral Program II、ZWP : Zero Waste Program、SWP : Sustainable Water Program、QRP : Quality Reliability Program、TDP : Talent Diversity Program、CPP : Compliance Penetration Program、UNGC : 国連グローバル・コンパクト、TCFD : 気候関連財務情報開示タスクフォース

# TCFDシナリオ分析

- 次期マテリアリティとして特定した気候関連に関して、TCFDの提言に基づき「移行シナリオ」「物理的気候シナリオ」による分析を実施
- 移行シナリオはIEAのSDS、物理的シナリオはIPCCのRCP8.5をベースに検討
- 当社グループの機会・リスクを整理し、調達、操業、製品・サービスの影響を分析

タイプ	気候変動リスク項目	評価	事業リスク	事業機会	当社の対応	
移行	政策規制	カーボンプライシング制導入	大	<中長期> >税負担の増加による収益減少	<中長期> >早期対応の差別化による事業機会獲得	>PPAやグリーン電力証書による再生可能エネルギーの導入拡大
	技術	低炭素な代替製品への置換・省エネの進展	中	<中長期> >低炭素製品選別による既存商材の売上減少	<短中期> >省エネによる利益幅増大 >低炭素化に資する既存製品の需要拡大 <中長期> >低炭素化に寄与する環境貢献製商品の事業機会拡大	>環境貢献製商品の開発促進 >DX技術の導入などの生産性改善による省エネルギー化促進（SAITEKI導入、配送最適化）
	市場	市場ニーズの変化 顧客の事業活動の変化	大	<長期> >既存顧客である鉄鋼・化学セクターのプロセス変更に伴う売上減少 >水電解プロセスの需要拡大に伴う副生O2ガスを活用した新規参入による売上減少	<中長期> >ブルー/グリーンH2需要の拡大 >グリーン燃料の需要拡大 >CCUSに向けたCO2回収需要の拡大	>カーボンフリー(H2,NH3)燃焼技術の導入推進/拡大 >酸素燃焼の利用拡大 >CCUSに対応した中規模CO2回収需要の獲得 >HyCO事業によるH2供給事業の拡大 >環境貢献製商品の拡販
	評判	業界批判	大	<中長期> >GHG排出企業への投資家評価低下	<中長期> >GHG削減貢献を示すことで安定した資金調達の継続	>統合報告書などによるGHG貢献の定量データの開示 >非財務情報の開示促進
物理	急性	災害の激甚化 台風頻発 豪雨・干ばつ	中	<中長期> >異常気象に伴う災害による工場の操業停止 >支払保険料の増加		>災害対策の推進 >保険の活用
	慢性	海面上昇 平均気温の上昇	小	<長期> >気温上昇に伴う空気分離装置のランニングコスト増による収益幅減少	<中長期> >疾病治療に対する医療製品の需要拡大	>老朽化の進んだ空気分離装置のリプレースによるランニングコスト低減 >医療用酸素等の提供

短期（～2025）、中期（2025～2030）、長期（2030～2050）