



日本酸素ホールディングス

日本酸素ホールディングス株式会社

2024年3月期 通期決算説明会

2024年5月22日



NIPPON SANSO HOLDINGS

NIPPON SANSO Holdings Corporation

FYE2024 Full-term Earnings Presentation

May 22, 2024

- ・ この電話会議では同時通訳を実施いたしましたので、会議当日に配信した原文及び同時通訳者の音声を書き起こしております。
- Simultaneous interpretation was used for this Earnings call, so the original transcription and the simultaneous interpreter's voice delivered on the day of the conference have been transcribed.

原文 Original Transcription

登壇

梶山：本日はお忙しい中、当社説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。私は財務・経理室 IR 部、梶山でございます。どうぞよろしく願いいたします。

本日はプレゼンテーション後、質疑応答の時間を設けております。ご質問はその際に回答させていただきます。

それでは、これより決算説明会を始めます。本日のプレゼンテーションの資料をお手元にご用意ください。資料は、当社ホームページの IR 情報ページよりご入手いただけます。また本ウェビナーのチャット欄に、資料ダウンロード用のアクセスリンクをお送りいたしますので、お手数ではございますが、こちらからダウンロードいただきますようお願いいたします。

それでは、本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長 CEO、濱田でございます。取締役、大陽日酸株式会社社長、永田でございます。取締役、Matheson Tri-Gas チェアマン兼 CEO、カルマンでございます。Nippon Gases Europe からは社長のエレホステが出席の予定となっておりますが、急遽やむを得ない家庭の事情によりまして、同社エグゼクティブバイスプレジデント、ジュディチが参加しております。

常務執行役員 CFO、ドレイパーでございます。常務執行役員経営企画室長、諸石でございます。サーモス株式会社社長、片岡でございます。常務執行役員サステナビリティ統括室長兼 CSO、三木でございます。

本日の進行につきまして、ご案内いたします。この説明会はプレゼンテーション約 45 分、質疑応答約 40 分を予定しております。まず社長 CEO の濱田より、2024 年 3 月期の総括、そして 2025 年 3 月期の事業計画についてご説明いたします。その後、CFO のドレイパーより、当社グループの財務プロファイルをご説明いたします。

それでは濱田社長、よろしく願いいたします。

濱田：皆様、おはようございます。日本酸素ホールディングスの濱田でございます。本日はお忙しい中、当期の通期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

5 月 13 日の決算電話会議では、2024 年 3 月期の第 4 四半期の業績結果、および 2025 年 3 月期の通期業績予想についてご説明させていただきました。この本日の決算説明会では、当社グループ中期経営計画、NS Vision 2026 の観点から、第 2 年度でありました 2024 年 3 月期の総括、および第 3 年度の 2025

同時通訳文 Simultaneous interpreting Transcription *

Presentation

Kajiyama: We will now start the full-term business performance results presentation for FYE2024 NIPPON SANSO Holdings Corporation. Thank you very much for taking time out of your busy schedule. My name is Kajiyama from IR team of the Group Finance & Accounting Office.

After the presentation, there will be time for Q&A. Questions will be answered at that time.

We will now begin the earnings presentation. Please have today's presentation material ready at hand. The materials are available from the IR information page of our company's website. Also, we sent you a link in the chat section of this webinar to access the materials for you to download. Please take a few minutes to download the materials from this link.

Now, let me introduce today's speakers. Mr. Hamada, President CEO; Mr. Nagata, Board of Director and President of Taiyo Nippon Sanso Corporation; Mr. Kallman, Board of Director, Chairman and CEO of Matheson Tri-Gas; Mr. Raoul Giudici, Executive Vice President of Nippon Gases Europe. We had planned that Mr. Elejoste to attend, but because of family reasons, we do have Mr. Giudici on behalf. Mr. Draper, Senior Executive Officer and CFO; Mr. Moroishi, Senior Executive Officer of Group Corporate Planning Office; Mr. Kataoka, President of THERMOS K.K.; Mr. Miki, Senior Executive Officer of Group Sustainability Management Office and CSO.

I would like to inform you of today's proceedings. Presentation will take place for about 45 minutes, and after that, there will be a time for Q&A for about 40 minutes. First, Mr. Hamada will give a summary of the FYE2024 and our business plan for FYE2025. Then Mr. Draper, CFO will present the financial profile of our group.

Now, Mr. Hamada, the floor is yours.

Hamada: Good morning. I am Hamada from NIPPON SANSO Holdings. Thank you very much for participating in the full-year financial results presentation despite your busy schedule.

On May 13, we held the financial results conference call. There, we explained the results for Q4 of FYE2024 and the full-year earnings forecast for FYE2025.

Now today, in this briefing, from the perspective of our group's midterm management plan, NS Vision 2026, we will provide an overview of FYE2024, which was the second fiscal year of the plan as well as assumptions in the business plans for FYE2025, which will be the third fiscal year of the plan and the business plans by segment. Then Mr. Draper, our CFO, will explain our group's financial profile after my presentation.

年3月期の事業計画の前提、およびセグメント別の事業計画をお伝えし、CFOのドレイパーより当社グループの財務プロファイルを説明させていただきます。

本日は日本、米国、欧州の事業責任者である各社内取締役が3名、そしてアジア・オセアニアセグメントの事業責任者、サーモスの社長も同席しておりますので、全てのセグメントの責任者が出席しております。したがって質疑応答のセッションでは、皆様とのコミュニケーションを通じて、より良い経営につなげていきたいと考えています。

それでは早速、プレゼンテーションを始めさせていただきます。

理念とビジョン

グループ理念

進取と共創。ガスで未来を拓く。

Proactive. Innovative. Collaborative.
Making life better through gas technology

The Gas Professionals

グループビジョン

私たちは、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めざします。

We aim to create social value through innovative gas solutions
that increase industrial productivity, enhance human well-being
and contribute to a more sustainable future.

6 May 22, 2024 | NIPPON SANSO Holdings Analyst Conference presentation FYE2024 results



はじめに、当社グループの理念とビジョンをご説明いたします。これは2020年の10月に持株会社体制に移行した際に、これまでの企業理念やビジョンから改訂いたしました。これからご説明する中期経営計画 NS Vision 2026 も、この理念とビジョンに基づいて立案しております。

現在、グループ全体で共有し、ホールディングスの広報部が中心となって、グループ内のコミュニケーションを促進し、周知、浸透を図っております。また2023年11月には、タウンホールミーティングを開催しまして、各地域やサーモスの社員の皆さんと、直接お話しする機会をつくり、こうした理念、ビジョン、そして中期経営計画や直近の業績などをお話ししまして、グループ一体で運営していきたいという思いを共有しております。

Today, we have with us three internal directors who are responsible for the businesses in Japan, the US, Europe as well as the head of the business in Asia and Oceania and the President of THERMOS. That means that we have leaders for all of our business segments with us. In the Q&A session, we hope to improve the management of the Company through communicating with you.

Now let me get started with my presentation.

Our philosophy and vision

Group Philosophy

Proactive. Innovative. Collaborative.
Making life better through gas technology.

The Gas Professionals

Group Vision

We aim to create social value through innovative gas solutions
that increase industrial productivity, enhance human well-being
and contribute to a more sustainable future.

6 May 22, 2024 | NIPPON SANSO Holdings Analyst Conference presentation FYE2024 results



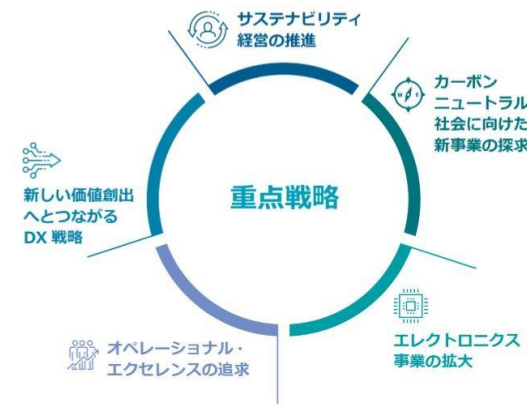
First of all, let me explain our group's philosophy and vision. In October 2020, we shifted to a holding company structure, and then we made revisions from the former corporate philosophy and vision. Based on the philosophy and vision, we formulate the medium-term management plan, and NS Vision 2026 that I am going to explain now. Currently, the content is being shared throughout the entire group and the holdings' PR team is playing a main role in promoting the internal communications to promote awareness and dissemination. In November 2023, we held townhall meetings and had an opportunity to have a direct dialogue with the staff of each region and members of Thermos to share these ideas, vision, and our midterm management plan as well as the recent business performance, and we shared the aspiration to operate the Group as one.

“5つの重点戦略”を実行する

当社グループ中期経営計画
NS Vision 2026 : 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。

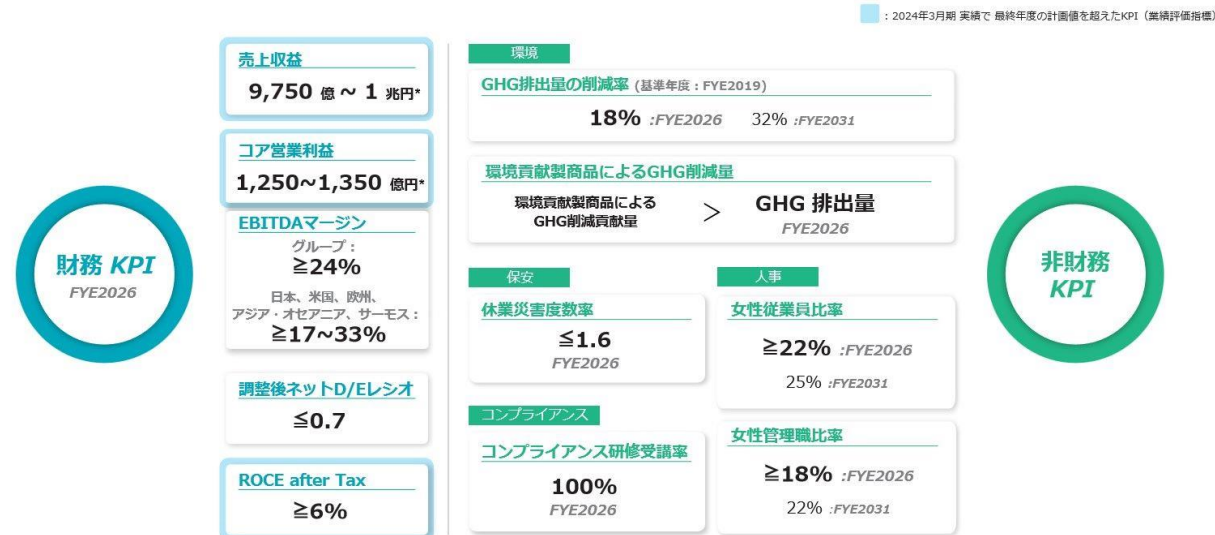
グローバル4極+サーモスという事業体制のもと、“サステナビリティ経営の推進”、“カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求”、“エレクトロニクス事業の拡大”、“オペレーショナル・エクセレンスの追求”、“新しい価値創出へとつながるDX戦略”という5つの戦略でグループ総合力の強化とさらなる成長を目指し、人・社会・地球にとって、豊かで明るい未来の実現に貢献していきます。



2022年5月に投資家、株主の皆様にご説明させていただきました。この計画ではスローガンとして「Enabling the Future」を掲げまして、五つの重点戦略を定め、日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、グローバル4極、プラスサーモス。この事業体制の下で各地域でこれらの戦略を実行し、ビジョンの実現に向けてグループ全体で取り組んでおります。

NS Vision 2026 最終年度に向けて

当社グループ中期経営計画



* 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。なお、計画策定時の為替レート (想定) は、USD 115円、EUR 125円で設定しました。



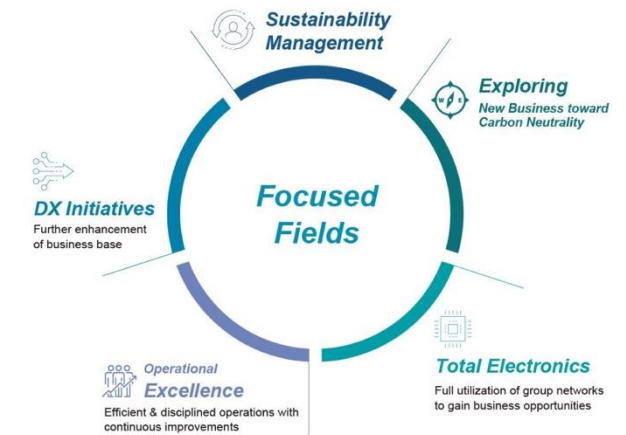
Implement the “Five focused fields”

Our MTP: Medium-Term management Plan
NS Vision 2026 : Enabling the Future

We formulated our first MTP, NS Vision 2026, after the establishment of NSHD in Oct. 2020 with the vision that, “We aim to create social value through innovative gas solutions that increase industrial productivity, enhance human well-being and contribute to a more sustainable future.”

Under the four global regions + Thermos business structure, we established five focused fields; Sustainability Management, Exploring New Business toward Carbon Neutrality, Total Electronics, Operational Excellence, and DX Initiatives.

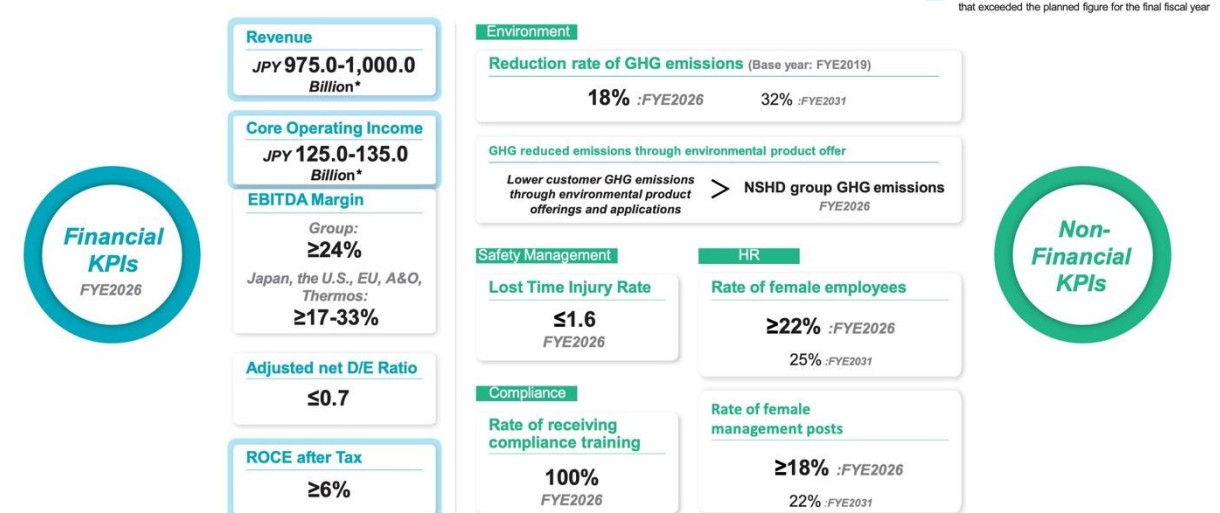
We will strengthen the group’s comprehensive capabilities and achieve further growth to provide a bright and comfortable future for people, society, and the Earth.



In May 2022, when we announced our results for the term ended March 2022, we also announced and explained to our investors and shareholders the four-year midterm management plan, NS Vision 2026, with its final year ending March 2026. Under the slogan, Enabling the Future, the plan has established five focused fields under the business structure of four global regions of Japan, US, Europe and Asia and Oceania plus Thermos business. We're implementing this strategy in each region, and we're working hard on a group-wide basis to realize our vision.

Toward the final fiscal year in NS Vision 2026

Our MTP



* Due to the uncertainty in the global economy, revenue and core operating income are shown in range. The assumed exchange rates at the time the plan was formulated were USD ¥115 and EUR ¥125.

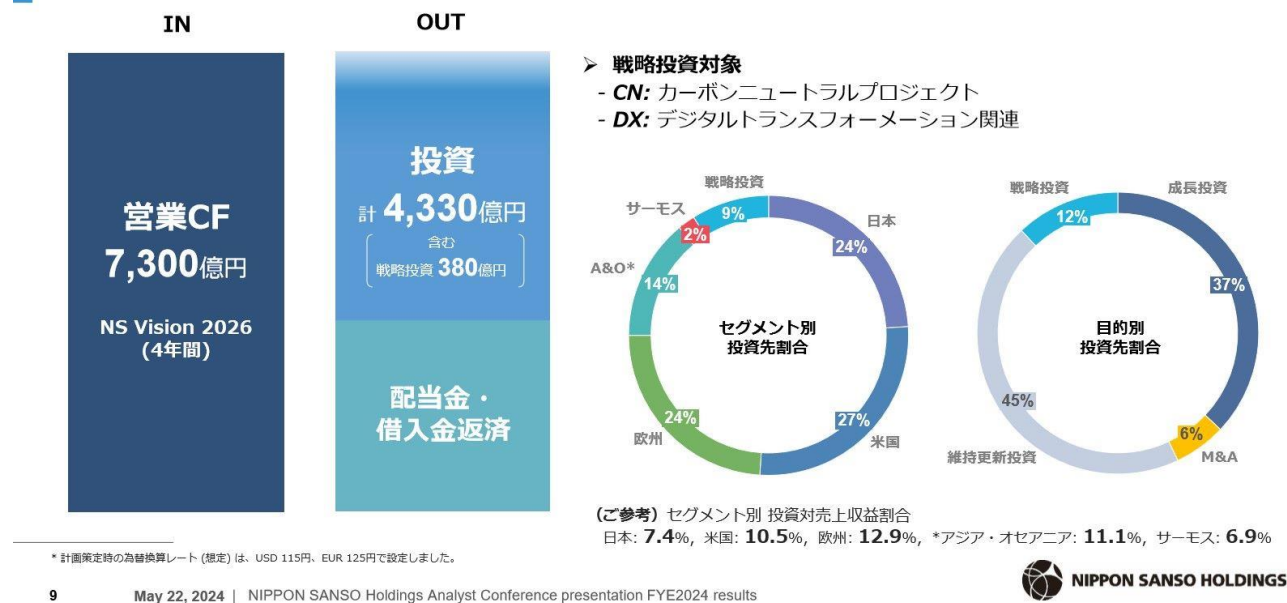


NS Vision 2026 の最終年度、2026 年の 3 月期におきまして、ご覧の財務 KPI、ならびに非財務 KPI の目標値を設定しておりますが、想定為替レートが当時の為替状況をもとに 1 米ドル 115 円、1 ユーロ 125 円で設定しておりましたので、現在と比べますと円高を前提とした日本円表示となります。

また、非財務 KPI は NS Vision 2026 から導入しております。サステナビリティ経営推進のために経営目標に組み入れて、一部の指標を社内取締役の業績連動報酬とひもづけております。

スライドの右側には注記を書き添えておりますが、これら財務 KPI の目標のうち 2024 年 3 月期、中計の前半の段階で既に最終年度の計画値を超えている指標もございますが、足元の事業環境や内部の取り組み状況などを鑑みまして、今後目指す業績の水準につきましては適宜、業績予想というかたちでお伝えしてまいりたいと考えております。

当社グループ中期経営計画 NS Vision 2026 資本配分の考え方



続きまして、資本配分の考え方でございますが、この 4 年間で創出する営業キャッシュ・フロー、合計 7,300 億円の約 6 割を、戦略投資を含めた投資枠に充てて、残りの部分を株主還元や負債の削減に充てる想定でございます。

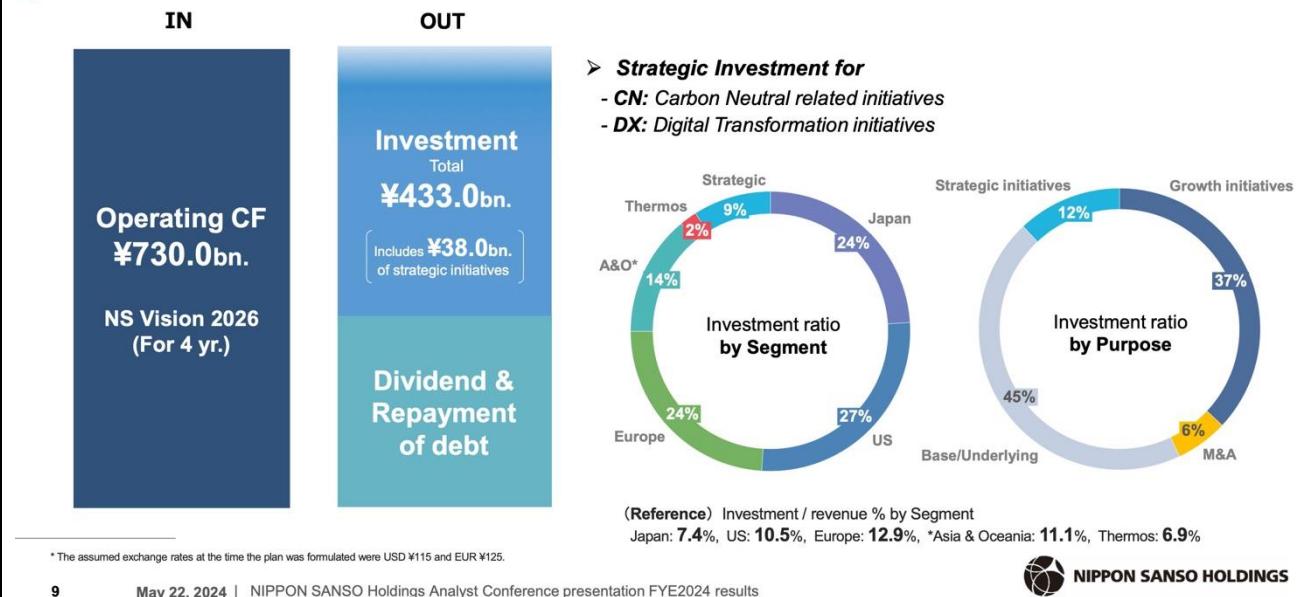
この中計初年度と第 2 年度の合計で、営業キャッシュ・フローはおおむね 4,000 億円。設備投資を含む投資キャッシュ・フローは、おおむね 2,200 億円ございました。当初計画より上振れしている要因の一つに、為替レートが計画比で大きく円安になっている点が挙げられます。着々と収益性を改善できている点、それから各地域での設備投資案件も積み上げられている点につきましては、想定したペースよりも良いペースで進んでいると考えております。

ですので、既に第 4 四半期ごとの電話会議でバックログの金額をお伝えしておりますが、中計の後半にかけては計画を上回る投資額になると考えております。一つ一つの投資案件を細かく説明することは

In FYE2026, which will be the final year of NS Vision 2026, we have set targets for these financial KPIs and non-financial KPIs as shown here. Based on exchange rate at that time, the rates were set at JPY115 against the dollar and JPY125 against euro. Therefore, the Japanese yen shown in the MTP assumed a stronger yen compared to the current rate. In addition, non-financial KPIs have been introduced starting from NS Vision 2026, and they are incorporated into the management targets in order to promote the sustainability and management, and some of the indicators are linked to the performance-linked compensation of the internal directors.

As the notes are touched on the right-hand side of the slide, among these financial KPI targets, there are indicators that exceeded the planned figures for the final year already in FYE2024 only halfway through the midterm management plan. In light of the current business environment and our initiatives, we intend to share with you the level of performance that we are aiming for in the future in the form of the performance forecast as appropriate.

Our MTP Approach for Capital Allocation in NS Vision 2026



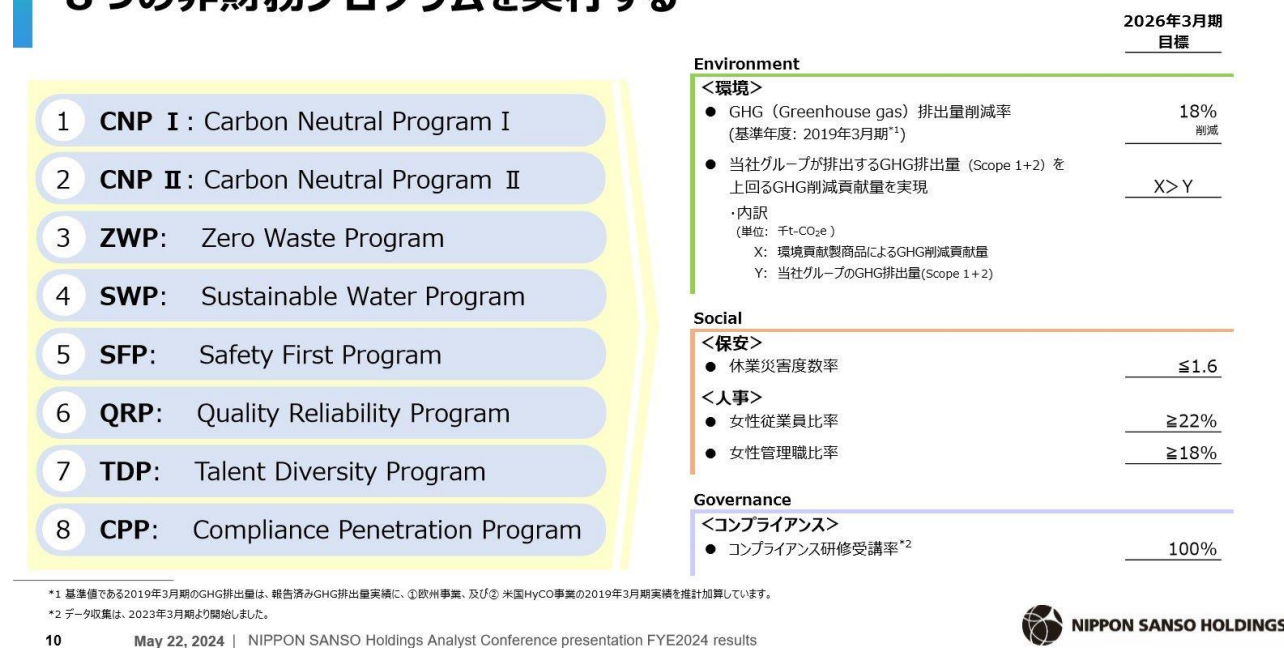
Next, in terms of the concept of capital allocation, a total of operating cash flow of about JPY730 billion that will be generated over the four years, we'll allocate about 60% of that to investment, including strategic investment, and the remaining will be spent to return the profits to shareholders and reduce debt. In the first and second fiscal years of the midterm management plan, operating cash flow was about JPY400 billion, and investment cash flow, including CapEx, was about JPY220 billion. One of the factors behind the upside compared to the original plan is that the yen has recently depreciated significantly relative to the original plan. We are making a steady improvement in profitability and accumulating the capital investment project in each region, and they are better than expected pace.

Therefore, as we have already communicated in earnings call for Q4, we have shared with you the backlog amount, but we do expect to make more investment than planned through second half of the midterm plan. Although we cannot explain each CapEx project in detail, but we are carefully selecting the investment projects with an awareness of investment efficiency, and we will steadily execute the capital investments using the operating cash flow that we generate.

きませんが、投資効率を意識して、厳選した投資案件を抱えておりますので、稼ぎ出しました営業キャッシュ・フローを使って、着実に設備投資を実行していきたいと思っております。

右側にある二つのドーナツチャートでは、投資先の割合をセグメント別と目的別で示しております。戦略投資の投資対象は、カーボンニュートラルプロジェクト、および DX 関連でして、持株会社、ホールディングスが裁量を持つ投資枠として設定しています。

8つの非財務プログラムを実行する



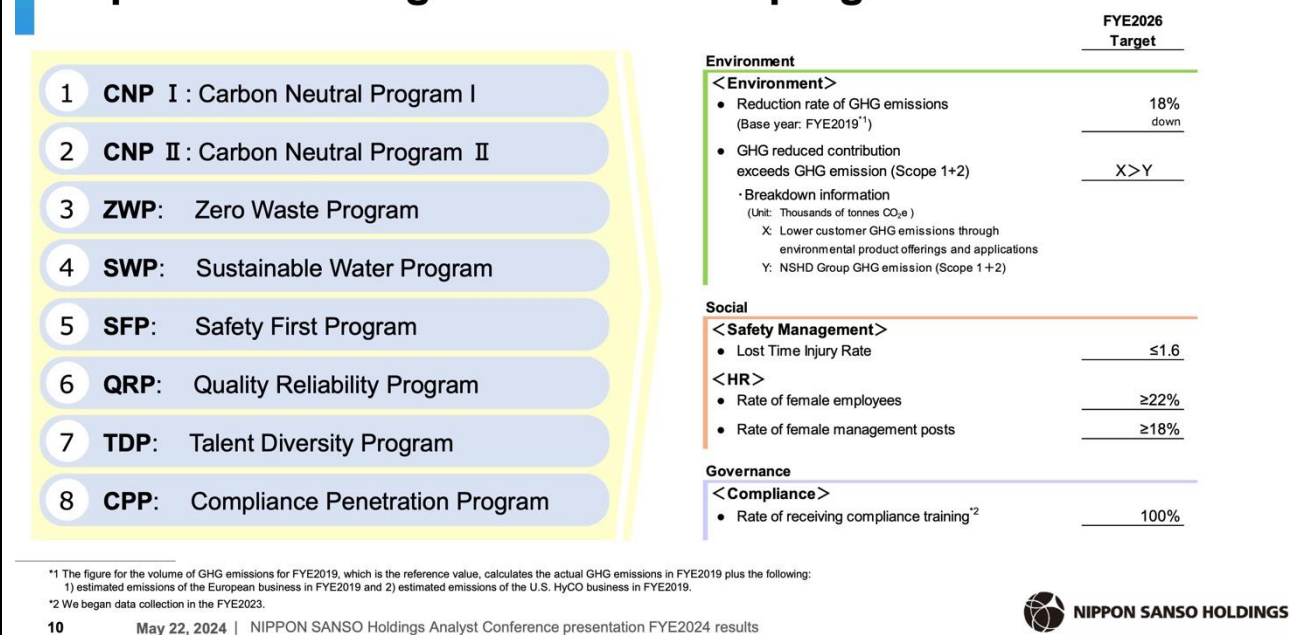
ここでは時間の関係で詳しい説明は割愛させていただきますが、NS Vision 2026 の策定にあたりまして、ご覧の八つの非財務プログラムを設定し、各地域の事業会社で実行中です。

これらの非財務プログラムは、先ほどご説明した非財務 KPI と連動する関係になっております。2023 年の 12 月に CSO の三木が登壇者を務めました、サステナビリティテーマ IR カンファレンスで詳しくご説明しておりますが、目標の達成に向けて、現時点ではおおむね順調に進捗していると認識しております。引き続き、積極的に取り組んでまいります。

2024 年 3 月期の実績につきましては、信頼性確保のために第三者の認証を得たデータを 9 月までに開示できる見通しでございます。そちらの資料も当社ホームページの IR 情報ページから、ぜひご覧いただきたいと思っております。

Now on the right-hand side, you see two donut charts which show the percentage invested in by segment and by purpose. The investment target for strategic investments are carbon-neutral projects and DX-related. We have established a discretionary investment limit for the holding company.

Implement the Eight Non-financial programs



Here, we won't go into the details due to time constraint, but in formulating NS Vision 2026, we have established the eight non-financial programs that you see, and we are currently implementing them at our operating companies in each region. These non-financial programs are linked to the non-financial KPIs that I mentioned earlier.

In December 2023, Mr. Miki, our CSO, explained in detail at the IR conference on sustainability themes, but we recognize that our group is making good progress toward achieving our targets at this point in time, and we're continuing to work aggressively towards them. We expect to be able to disclose data on our performance for FYE2024 sometime by September after obtaining the third-party review to ensure the credibility. If you're interested, please refer to our company's website in the IR section.

要旨：財務目標に向けた進捗

価格マネジメント ・生産性向上 を徹底	<ul style="list-style-type: none"> □ セパレートガス（酸素、窒素、アルゴン）の出荷数量は減少したが、全般的な物価上昇の影響や人件費・物流費等の原価上昇を背景に、価格改定を機動的に実行 □ 生産性向上プログラムで、自助努力で対応すべき原価抑制を継続 <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年3月期は、前期比で為替影響を除いた売上収益成長率は+0.7%、コア営業利益成長率は+27.0%、コア営業利益率は2.8ポイント改善。なお、基本的1株当たり当期利益は、244.66円（前期比+44.9%増益）
財務健全化 が前進	<ul style="list-style-type: none"> □ 経済性が見込めるプロジェクトへ継続的に投資。負債を計画的に返済。株主還元を安定的に実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 調整後ネットD/Eレシオは前期比で0.07ポイント改善し、1株当たりの年間配当金は前期比で4円増配で+15.8%増（予定） □ NS Vision 2026の財務健全化目標（調整後ネットD/Eレシオ 0.7倍以下）に向けて、着実に前進。 <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年1月に、ハイブリッド社債 1,000億円を期限前償還。運転資金管理を徹底し、効率的なキャッシュマネジメントを継続
資本効率 ・資本コスト に留意	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益性の改善と有利子負債の削減で、資本効率を示す税引き後使用資本利益率は段階的に改善 <ul style="list-style-type: none"> ● ROCE after Tax（NOPATベース）は、前期比で1.3ポイント改善 □ 持株会社及び各地域事業会社で、投資効率と資本コストを留意し、機動的に設備投資・M&Aを判断

それでは、NS Vision 2026 の第 2 年度にあたります、2024 年 3 月期の総括を申し上げます。

2024 年 3 月期、通期での財務目標における進捗でございますが、まず経営成績、PL です。収益性が改善しております。セパレートガスの出荷数量は前期に比べて減少いたしました。コスト上昇を背景に価格改定をタイムリーに行いました。また各地域で生産性向上プログラムに取り組みまして、原価の上昇をかなり抑え込むことができたと思います。

為替の影響では、前期に比べて米ドルで約 9 円、プラス 6.8%の円安。ユーロで約 16 円、プラス 11.4%の円安となりまして、売上収益は全体で約 600 億円、コア営業利益は約 75 億円が上積み、多く表示されております。

次にバランスシートの面でございますが、財務規律を意識しながら成長投資を継続しております。経済性が見込めるプロジェクトに投資をして、成長できる基盤づくりに努めているほか、有利子負債を削減し、かつ安定的、かつ確実な株主還元を実施していく考え方に変わりはありません。

NS Vision 2026 では、調整後ネット D/E レシオを 0.7 以下にする目標を掲げております。後ほどアランより詳しくご説明いたしますが、財務健全化に向けまして、着実に前進できていると思います。

続きまして、資本効率です。収益性の継続的な改善と有利子負債の返済の相乗効果で、税引後利益で算出する ROCE after Tax、税引後使用資本利益率は、前期に比べて 1.3 ポイントほど改善しております。欧州事業、ならびに米国の HYCO 事業の買収直後、2019 年 3 月期の 4.5%に比べまして、この 5 年あまりで 2 ポイントあまり改善できております。

Summary: Progress toward Financial targets

Price management & Productivity initiatives	<ul style="list-style-type: none"> □ Although the shipment volume of Air separation gases (Oxygen, Nitrogen, Argon) decreased, price revisions were flexibly implemented against the backdrop of general price hikes and rising costs such as labor and logistics expenses. □ Expand and globalize productivity initiatives to improve organizational efficiency and reduce cost structure. <ul style="list-style-type: none"> ● In FYE2024, Revenue growth: +0.7%, and Core OI growth: +27.0% (YoY basis excluding FX impact). COI margin improved by 280 bps. Basic earnings per share was ¥244.66, up 44.9% from the previous fiscal year.
Advance financial soundness	<ul style="list-style-type: none"> □ Invest in projects with strong economic returns, continue debt reduction, and maintain reliable and stable dividend payments. <ul style="list-style-type: none"> ● Adjusted net D/E ratio improved by 7 bps (YoY basis), and the annual dividend per share increased by ¥4 or 15.8% (planned, YoY basis). □ Steady progress toward financial soundness of NS Vision 2026; Adjusted net D/E ratio below 0.7. <ul style="list-style-type: none"> ● In January 2024, we refinanced ¥100 bn. of Hybrid bonds to Clean Debt. Focus on cash management and improved working capital.
Capital efficiency & Cost of capital	<ul style="list-style-type: none"> □ Return On Capital Employed after Tax (ROCE), a measure of capital efficiency, improved from improved profitability and reduction of interest-bearing debt. <ul style="list-style-type: none"> ● ROCE (NOPAT basis) improved by 130 bps (YoY basis). □ Ensuring strict investment criteria, hurdle rates, and prioritization of economically strong projects with strategic value are driving investment capital efficiency.

Now, let me summarize the FYE2024, term ended March 2024, which is the second fiscal year of NS Vision 2026. As for the progress towards our financial targets for FYE2024, first, in terms of the operating results, which is P&L, profitability has improved. The shipment volumes of air separation gases decreased YoY, but we made price revisions flexibly against the backdrop of the rising costs. Also, we worked on the productivity improvement programs in different regions to minimize increases in costs as much as possible.

As for the currency impact, the yen depreciated by approximately JPY9 or plus 6.8% against the US dollar and plus JPY16 or 11.4% plus against euro YoY. As a result, the revenue increased by about JPY60 billion, and core operating income increased by about JPY7.5 billion due to exchange impact.

Next, in terms of our financial position, which is balance sheet, we continue to invest in growth while remaining conscious of our financial discipline. In addition to investing in projects with economic potential, we strive to create a foundation that will enable us to grow, and our approach remains unchanged in that we will reduce interest-bearing debt and provide a stable and reliable returns to the shareholders.

NS Vision 2026 has set a target of reducing the adjusted net D/E ratio to below 0.7. Alan will explain in more detail later on about this, but we're making a steady progress towards achieving more financial soundness.

Next, on capital efficiency, the synergistic effect of continuously improving profitability and paying down interest-bearing debt resulted in the ROCE after-tax improvement of 130 basis points YoY. Immediately after the acquisition of the European business and the US HYCO business, it was 4.5% for the term ended March 2019, and compared to that, we have improved by more than 200 basis points over the past five years. We will continue to increase the value we provide to customers by making timely decisions and executing the capital investments in May while paying attention to investment efficiency and capital cost.

これからも投資効率、資本コストに留意しつつ、適宜設備投資と M&A を判断、実行していきながら、お客様に提供する価値を増やしていきたいと考えております。

1. 2024年3月期 総括

連結決算要約 (通期累計)

(単位:十億円)	2023年3月期	2024年3月期	前期比		為替影響を除き 増減率
	通期	通期	増減額	増減率	
売上収益	1,186.6	1,255.0	+68.4	+5.8%	+0.7%
コア営業利益	123.1	165.9	+42.8	+34.8%	+27.0%
コア営業利益率	10.4%	13.2%			
非経常項目	-3.5	6.0	+9.5		
営業利益 (IFRS)	119.5	172.0	+52.5	+43.9%	
営業利益率	10.1%	13.7%			
EBITDAマージン	19.3%	22.2%			
金融損益	-14.0	-21.3	-7.3		
税引前利益	105.5	150.7	+45.2	+42.9%	
法人所得税	29.5	41.3	+11.8		
当期利益	75.9	109.3	+33.4	+44.0%	
(当期利益の帰属)					
親会社の所有者に帰属する当期利益	73.0	105.9	+32.9	+44.9%	
当期利益率	6.2%	8.4%			
非支配持分に帰属する当期利益	2.8	3.4	+0.6		
為替レート (円)	USD (米ドル)	136.00	145.31		
(期中平均レート)	EUR (ユーロ)	141.62	157.72		
	AUD (豪ドル)	92.67	95.32		



それでは、2024年3月期の通期業績をご説明します。売上収益1兆2,550億円、前期比684億円、5.8%の増収。コア営業利益1,659億円、前期比428億円、34.8%の増益。コア営業利益率は13.2%、前期比280ベースポイントの改善。

親会社の所有者に帰属する当期利益は1,059億円で、前期比329億円、44.9%の増益です。1株当たりの当期利益は244.66円で、75.81円増益しております。

1. FYE2024 Overview

Summary of Consolidated financial results (FYE2024 Full-term)

(Unit: ¥ bn.)	FYE2023	FYE2024	YoY		% Change exc. FX
	Full-term	Full-term	Difference	% Change	
Revenue	1,186.6	1,255.0	+68.4	+5.8%	+0.7%
Core operating income	123.1	165.9	+42.8	+34.8%	+27.0%
Core OI margin	10.4%	13.2%			
Non-recurring profit and loss	-3.5	6.0	+9.5		
Operating income (IFRS)	119.5	172.0	+52.5	+43.9%	
OI margin	10.1%	13.7%			
EBITDA margin	19.3%	22.2%			
Finance costs	-14.0	-21.3	-7.3		
Income before income taxes	105.5	150.7	+45.2	+42.9%	
Income tax expenses	29.5	41.3	+11.8		
Net income	75.9	109.3	+33.4	+44.0%	
(Attribution of net income)					
Net income attributable to owners of the parent	73.0	105.9	+32.9	+44.9%	
NI margin	6.2%	8.4%			
Net income attributable to non-controlling interests	2.8	3.4	+0.6		
Forex (Unit: JPY)	USD	136.00	145.31		
(average rate during the period)	EUR	141.62	157.72		
	AUD	92.67	95.32		



Now, I'd like to talk about the full-year results for FYE2024. The revenue increased JPY68.4 billion or 5.8% YoY to JPY1,255 billion. Core operating income increased JPY42.8 billion or 34.8% to JPY165.9 billion, core operating income margin, 280 basis points improvement YoY to 13.2%. Profit attributable to owners of the parent, JPY105.9 billion, an increase of JPY32.9 billion or 44.9% increase YoY. Earnings per share, EPS, JPY244.66, which is an increase of JPY75.81.

要旨：事業計画の前提（基本的な考え方）

NS Vision 2026で掲げた目標を達成するために、事業環境に適切に対応しつつ、“5つの重点戦略”を遂行します。

顧客動向 に基づき 機敏に対応	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> GDP成長率を上回る成長をめざす <ul style="list-style-type: none"> ● 2025年3月期は、前期比で、為替による影響を除いた売上収益成長率は+3.6%、コア営業利益成長率は+6.6%を見込む <input type="checkbox"/> エレクトロニクス産業（ロジック、メモリ、センサー）向けのガス・機器需要に期待し、獲得する <input type="checkbox"/> レジリエントマーケット（食品・飲料、ヘルスケア等）向けの底堅い需要に注力する
正しい運営 を徹底	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 生産性向上プログラムを継続し、事業環境の急激な変化にも柔軟に対処できるように備える <input type="checkbox"/> 顧客に提供する製品・サービスの価値に相応しい価格を設定する <input type="checkbox"/> キャッシュフローと資本効率に留意した事業運営を継続する
未来の 成長ドライバー を探索	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> カーボンニュートラル社会実現に貢献できる技術領域で、事業機会を捉える <input type="checkbox"/> 顧客との丁寧なコミュニケーションを通じて、自社のガステクノロジーで潜在的な課題の探索と解決を図る

それでは、NS Vision 2026の第3年度となります、今期の事業計画についてご説明いたします。最初に事業計画の策定の前提、基本的な考え方についてお話しいたします。

2025年の3月期では、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの各地域で、GDP成長率を上回る成長を目指します。そのためには、まず当社グループとお取引いただいている顧客の各社、そして彼らの業界の動向に基づきまして、迅速に対応していきたくと考えております。

例えば、エレクトロニクス産業で稼働率が回復していく局面に入ってしまった場合には、お客様とのディスカッションを経て私たちが提供できる価値を見出して、積極的に提案していきながら、ガスを供給しつつ、それに係る設備工事件など獲得、進行していきたくと思います。

また食品や飲料、ヘルスケアなどの、レジリエントマーケットでの底堅い需要にも対応していきます。

2025年の3月期では、為替影響を除いて3.6%の増収、またコア営業利益では6.6%の増益を見込みます。

昨年もお伝えしたかもしれませんが、このような不確実な経済環境で正確に分かりやすく将来像を設定するのは、なかなか簡単ではございません。したがって、いかにその時々々の環境に即した企業活動を行っていくか、そしてそれを徹底して行うかということが、大切なことだと考えております。

数年前発生したような激しいコストの上昇局面が、またいつ到来するか分かりません。無駄を省いて生産性を高めて、効率性を上げて、しっかりと正しい運営を徹底することが、持続的に私たちが成長できる方法だと考えております。

Summary: Assumptions of the business plan (Basic concept)

We implement the "Five focused fields" strategy while properly responding to the business environment to achieve the targets in NS Vision 2026.

Nimble get a start on customer trends	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aim for growth more than local GDP <ul style="list-style-type: none"> ● In the FYE2025, Planned revenue growth; +3.6%, and Core OI growth; +6.6% (YoY basis excluding FX impact) <input type="checkbox"/> Expect and capture demand for gas and equipment in the electronics industry (logic, memory, sensors) <input type="checkbox"/> Focus on firm demand from resilient markets (food & beverage, healthcare, etc.)
Continue steady operation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Continue productivity initiatives and be prepared to quickly respond to changes in the business environment <input type="checkbox"/> Set appropriate prices for the value of the products and reliability of services <input type="checkbox"/> Continue business operations with extra focus on Cash flow and Capital efficiency
Explore future growth drivers	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seize business opportunities in our technological fields that contribute to the realization of a Carbon Neutral society <input type="checkbox"/> Improve customer stickiness through collaborative efforts with customers including the introduction of new applications

Now, I'd like to talk about the business plan for the current fiscal year, which will be the third fiscal year of NS Vision 2026. First, I'd like to talk about the assumptions and basic concepts behind the formulation of the business plans. For the term ending March 2025, we aim to grow at a rate that exceeds that of GDP in Japan, the United States, Europe and Asia Oceania. To this end, we intend to respond promptly based on the trends of each of our customers who do business with our group and their industries.

For example, when we enter a phase in which the utilization rate in the electronics industry picks up and recovers, we will try to identify the value we can provide and make proposals aggressively through discussion with customers while supplying gas and moving on with facility construction projects as necessary. We will also focus firmly on solid demand in so-called resilient markets such as food and beverages and healthcare.

For the term ending March 2025, we expect an increase of 3.6% in revenue, excluding the exchange rate impact, and an increase of 6.6% in core operating profit.

Now, I may have told you this last year, but in this uncertain business environment, it is not easy to set an accurate and easy-to-understand clear vision for the future, therefore, I believe that it is important to conduct the corporate activities that are in line with the current environment and to ensure that they are thoroughly implemented.

We don't know when the tough rising cost, which happened a few years ago, will hit us again. I believe that what we can do in the meantime is eliminate the waste, increase productivity, improve efficiency, and thoroughly implement the proper management. That is the way that we can grow in a sustainable way.

Again, if I may repeat once again, I think that the idea of setting prices for the value we provide is very important. There may be differences in the circumstances, the business practices, and operation of the operating companies in different regions, but I would like to proceed with this one basic approach to pricing. We will also continue to manage our business by paying attention to the cash flows and capital efficiency. Now in order for us to achieve a sustainable growth, it is essential that we continue to look for the next source of growth. In order to do so, we need to be quickly responsive to what the society and the customers expect and tie them to the business opportunities and make sure that we attain them.

The idea of carbon neutrality and sustainability in the present era have already become an important value standard for all the regions and our customers. In the field of technologies in which we can contribute, we will continue to

また繰り返しになりますが、価値に相応しい価格設定という考え方がとても大事だと思っております。各地域の事情、商習慣、事業会社の運営などで違いはございますが、この価格に関する基本的な考え方はグループで一つにして、進めていきたいと考えております。また、キャッシュ・フローと資本効率にも目配りした事業運営を続けてまいります。

そして私たちが持続的に成長していくためには、次の成長の源を探し続けていくことが欠かせません。そのためには社会や顧客が求めることを敏感に察知して、事業機会に結びつけ、確実に獲得していくことが必要です。

今の時代、カーボンニュートラル、サステナビリティという考え方は、各地域、私たちのお客様各社にとって重要な価値基準になっております。私たちが貢献できる技術領域で展開する32の国と地域、社会やお客様からの期待、要望に応じて、事業機会につなげていく基本姿勢を、今後も大事にしたいと思っております。

そのためにはお客様とのコミュニケーションがとにかく大事、重要だと考えております。お客様との密接な関係をつくりまして、潜在的な課題を洗い出し、探し出して、その課題を丁寧に解決していくように、ソリューションを提供していけるように、人財や組織を育てていきたいと考えております。

2. 2025年3月期 事業計画

連結決算見通し要約

	2024年3月期	2025年3月期	前期比	
	通期	通期予想 (2024年5月13日発表)	増減額	増減率
(単位：十億円)				
売上収益	1,255.0	1,300.0	+45.0	+3.6%
コア営業利益	165.9	177.0	+11.1	+6.6%
コア営業利益率	13.2%	13.6%		
非経常項目	6.0	0.0	-6.0	
営業利益 (IFRS)	172.0	177.0	+5.0	+2.9%
営業利益率	13.7%	13.6%		
EBITDAマージン	22.2%	22.4%		
金融損益	-21.3	-23.0	-1.7	
税引前利益	150.7	154.0	+3.3	+2.2%
法人所得税	41.3	46.0	+4.7	
当期利益	109.3	108.0	-1.3	-1.2%
(当期利益の帰属)				
親会社の所有者に帰属する当期利益	105.9	105.0	-0.9	-0.9%
当期利益率	8.4%	8.1%		
非支配持分に帰属する当期利益	3.4	3.0	-0.4	
為替レート (円)	USD (米ドル)	145.31	145.31	
(期中平均レート)	EUR (ユーロ)	157.72	157.72	
	AUD (豪ドル)	95.32	95.32	

16

May 22, 2024 | NIPPON SANSO Holdings Analyst Conference presentation FYE2024 results



それでは今期、2025年3月期の通期業績予想をご説明いたします。売上収益1兆3,000億円、前期比で450億円、3.6%の増収。コア営業利益1,770億円、前期比111億円、6.6%の増益。コア営業利益率は13.6%、前期比で40ベースポイントの改善になります。

value our basic stance in the 32 countries and regions in which we operate, and we should respond to the expectations and demand of the society and the customers and link them to the business opportunities.

For this purpose, communication with the customers is of primary importance. We would like to develop our human talent, the personnel, and organization so that the relationship with the customers will allow us to search for the potential problems and solve them carefully.

2. FYE2025 Business Plan

Summary of Consolidated financial forecast

	FYE2024	FYE2025	YoY	
	Full-term	Full-term forecast (Announced on May 13, 2024)	Difference	% Change
(Unit: ¥ bn.)				
Revenue	1,255.0	1,300.0	+45.0	+3.6%
Core operating income	165.9	177.0	+11.1	+6.6%
Core OI margin	13.2%	13.6%		
Non-recurring profit and loss	6.0	0.0	-6.0	
Operating income (IFRS)	172.0	177.0	+5.0	+2.9%
OI margin	13.7%	13.6%		
EBITDA margin	22.2%	22.4%		
Finance costs	-21.3	-23.0	-1.7	
Income before income taxes	150.7	154.0	+3.3	+2.2%
Income tax expenses	41.3	46.0	+4.7	
Net income	109.3	108.0	-1.3	-1.2%
(Attribution of net income)				
Net income attributable to owners of the parent	105.9	105.0	-0.9	-0.9%
NI margin	8.4%	8.1%		
Net income attributable to non-controlling interests	3.4	3.0	-0.4	
Forex (Unit: JPY)	USD	145.31	145.31	
(average rate during the period)	EUR	157.72	157.72	
	AUD	95.32	95.32	

16

May 22, 2024 | NIPPON SANSO Holdings Analyst Conference presentation FYE2024 results



Now, let me explain the full-year earnings forecast for this year for FYE2025. Revenue, JPY1.3 trillion, up by JPY45 billion or 3.6% YoY. Core operating income is expected to be JPY177 billion, up by JPY11.1 billion or 6.6% YoY. Core operating margin is expected to improve by 40 basis points to 13.6%. Exchange rate is assumed to be the same as the average rate for the previous fiscal year, and therefore, the impact of foreign currency translation is none. Profit attributable to owners of the parent is expected to decrease by JPY900 million to JPY105 billion, down 0.9%.

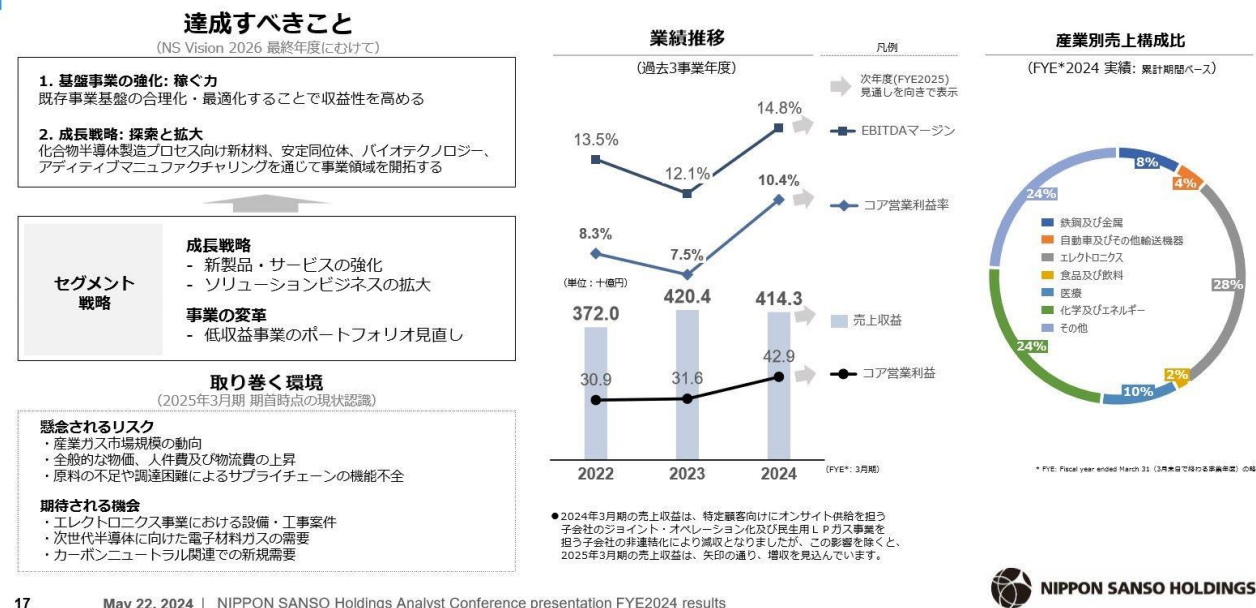
In the previous fiscal year, the nonrecurring items included extraordinary gains of approximately JPY8.8 billion due to a change in the status of the Group company engaged in the residential LP gas business in the Japan segment

為替レートは前期の期中平均レートと同額で想定しておりますので、この為替換算による影響はございません。

親会社の所有者に帰属する当期利益は 1,050 億円、前期比 9 億円、0.9%の減益となります。なお前期には非経常項目で、日本セグメントでの民生用 LP ガス事業を含むグループ会社を、連結子会社から持分法適用会社に在り方を変えました。これによって約 88 億円の特別な利益が含まれておりますので、この剥落による影響をご配慮いただきたいと思います。

2. 2025年3月期 事業計画

日本：収益力を伸ばす



各セグメントの事業計画でございますが、このプレゼンテーションでは簡潔に各セグメント 2 枚でまとめております。本日は全セグメントの事業責任者も質疑応答セッションに出席しておりますので、詳しくは Q&A の際にお答えしたいと思います。

まず、日本でございます。スライドの左側、三つの枠をご覧ください。日本事業では基盤事業の強化によって、稼ぐ力、それから成長戦略の探索と拡大という二つの方針を掲げて運営しており、セグメント戦略、取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

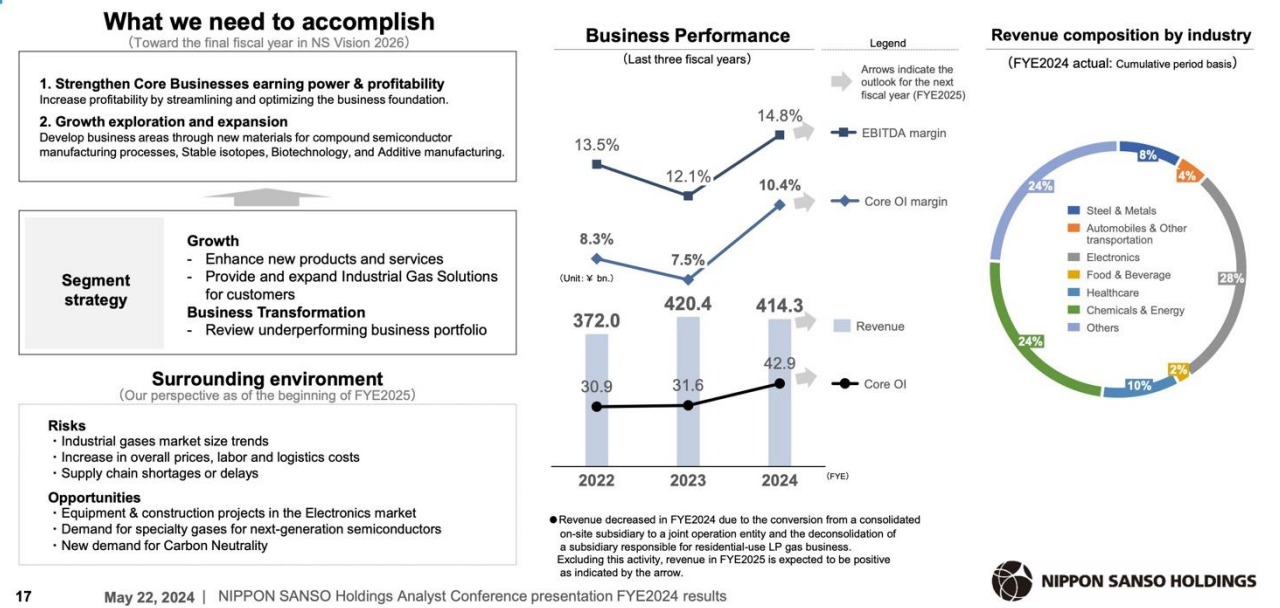
スライドの右側では 2022 年 3 月期から 2024 年 3 月期までの、3 事業年度分の業績推移、それから直近のマーケットミックスを示しております。

中期経営計画で定めたセグメント戦略、事業の変革で記しております低収益事業のポートフォリオ見直しに沿いまして、2024 年 3 月期に、特定顧客向けにオンサイト供給を担う子会社を連結子会社からジョイントオペレーションのかたちに変え、それから先ほど申し上げました民生用 LP ガス事業を担う子会社を非連結化いたしました。

from a consolidated subsidiary to equity method affiliate. Therefore, we would like you to consider the impact of this change.

2. FYE2025 Business Plan

Japan : Enhance earning power



Information on the business plan for each segment is briefly summarized in these presentation materials in two sheets for each segment. Today, we have all the business leaders from other segments with us, so the details can be covered in Q&A session.

First, starting with Japan, please take a look at the three boxes on the left-hand side of the slide. In the Japan business, we have established two policies to strengthen the core businesses' earnings power and profitability and to grow by exploration and expansion. Our segment strategy and operating environment are shown here, on the right-hand side of the slide, we show the results for the three fiscal years from FYE2022 to FYE2024 and the latest market mix.

In line with the revision of the underperforming business portfolio described in the business transformation under the segment strategy set forth in the midterm management plan, we finished the conversion from a consolidated on-site group company to a joint operation entity and the deconsolidation of a group company responsible for the residential use of LP gas business that I mentioned earlier.

On the other hand, in response to the rising electricity and other costs, we revised prices mainly for the on-site and bulk products. In addition, the revenues from the large-size equipment and construction increased significantly, resulting in a decline of only 1.4%. As a result, both operating income margin and EBITDA margin improved.

We do not disclose the forecast figures by segment. However, as you can see here, we will qualitatively share with you the outlook for the next fiscal year in the direction of the arrows. In the outlook for next fiscal year for the Japan

その一方、電力費やその他のコストの上昇を受けまして、オンサイトやバルクを中心に価格改定を実行したほか、大型機器・工事などで大幅な増収となりました。したがって、結果としては1.4%の減収に留まったといえると思います。これによって営業利益、営業利益率、EBITDA マージンはともに改善しております。

セグメントごとの業績予想数値は開示しておりませんが、ここに書いてありますように次年度の見通しを矢印の向きによりまして、定性的にお伝えしております。

日本セグメントの次年度の見通しでございますが、売上収益は増収、コア営業利益はやや増益、営業利益率はやや上昇。EBITDA マージンは上昇を見込んでおります。

2. 2025年3月期 事業計画

日本：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	始動した取組み・2025年3月期での取組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな企業風土醸成をめざして、日本の中核事業会社 大陽日酸に人事部 ダイバーシティ&インクルージョン推進室を設置 ・「テクニカルアカデミー」(大陽日酸)による安全管理・訓練の実施
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	<ul style="list-style-type: none"> ・カーボンニュートラル担任組織による積極的な営業・マーケティングの推進 ・酸素燃焼技術(含む水素燃焼、アンモニア混燃)、炭酸ガス回収精製・有効活用技術の推進
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・レアガス(ネオン、キセノン、クリプトン)の安定供給 ・顧客の設備投資計画に基づいた案件の新規獲得 ・新材料に関する研究開発の推進
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> ・製造設備の運転最適化によるコストダウン ・価格マネジメント(プライシング活動の推進) ・グループ内で成功したベストプラクティスの学習と実践を継続
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術を活用した生産工場の遠隔操業の加速と効率化の追求 ・Web受注拡大、請求書のデジタル化等のデジタルツール活用による生産性向上



続きまして、NS Vision 2026 で五つの重点戦略において既に始動している取り組み、そして2025年3月期での取り組み事例をご紹介します。ここではサステナビリティ経営の推進と、エレクトロニクス事業の拡大についてご紹介いたします。

まず、サステナビリティ経営の推進でございます。大陽日酸では、人事部にダイバーシティ&インクルージョン推進室を設置いたしまして、社員個々の価値観やライフステージなどの多様性を尊重しながら、1人1人の強み、および能力を最大限に発揮できる、社内文化や制度などの仕組み構築に向けて取り組んでおります。

また継続的な取り組みとして、テクニカルアカデミーによる安全管理、訓練を実施しております。これまで累計で4,000名を超える方に、危険体感講習を受講いただいて、安全が全てに優先される重要性の浸透を図っております。

segment: revenue, positive; core operating income, slightly positive; OI margin, slightly positive; EBITDA margin, positive. That's what we expect.

2. FYE2025 Business Plan

Japan：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	Ongoing and/or FYE2025 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"> ・ Established the D&I Promotion Office in Japan with the aim of fostering an improved corporate culture. ・ "The Technical Academy" established in Japan to promote education & training programs related to safety management
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"> ・ "The Carbon Neutrality related business project" established to promote sales & marketing activities ・ Promote Oxy-fuel combustion (including hydrogen combustion and ammonia combustion) technology and CO₂ gas recovery, purification, and effective utilization technology
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"> ・ Supply rare gases reliably (Neon, Xenon, Krypton) ・ Pursue new projects linked with customers' investment plans ・ Promote Research & Development on new materials
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> ・ Optimize manufacturing facility and plant operations ・ Price management (Promote pricing activities) ・ Continue to implement and share best practices across the NSHD group
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> ・ Accelerate remote operation of manufacturing facilities utilizing digital technologies to improve productivity ・ Increased productivity through the use of digital tools, such as the expansion of web-based ordering and the digitization of invoices



Next, I would like to introduce initiatives already underway under the five focused priority strategies of NS Vision 2026 and some of the initiatives for FYE2025. Here, we are introducing sustainability management and total electronics. First, on the sustainability management, Taiyo Nippon Sanso has established a diversity and inclusion promotion office in HR division. While respecting the diversity of individual employees such as individual values and the life stages, we are working to build systems such as internal cultures and systems so that each employee can maximize their strengths and abilities.

Also, as an ongoing initiative, we have been conducting the safety management training through our Technical Academy. So far, over 4,000 people have received training on hazard simulation, and the importance of safety taking precedence over everything else has been highlighted.

Next is total electronics. As we announced in August 2023, we plan to strengthen our rare gas production capacity in Kimitsu Sanso Center in Chiba. This falls under the category of production of rare gases, which is subject to support by Ministry of Economy, Trade and Industry in its policy on efforts to ensure reliable supply related to the semiconductor industry. Also, Xenon and Krypton are now manufactured at the Fukuyama Plant of JFE Sanso Center, which completed the capacity expansion in March 2024 and Kyushu Sanso Center respectively. We are gradually establishing a production system to stabilize the supply chain in Japan.

次、エレクトロニクス事業の拡大です。2023年8月に発表しておりますが、千葉の君津サンソセンターにおきまして、レアガスの製造能力を強化する予定でございます。これは経済産業省による、半導体に係る安定供給確保を図るための取り組み方針によって定められた支援の対象となっている、希ガスの製造に該当いたします。

また2024年3月期に能力増強を完了いたしました、JFE サンソセンター福山工場、それから九州サンソセンターのそれぞれでキセノン、クリプトンを製造しておりますが、日本国内でのサプライチェーンの安定化を図るために、順次生産体制を整えております。

またここ数年、半導体メーカー側での設備投資に伴い、製造ラインの新設、増設などによりまして、機器・工事の受注高が積み上がってきております。引き続き当社の強みを生かしまして、案件の新規獲得を目指してまいります。

加えまして、半導体メーカーや装置メーカー側で採用の検討を進めている、新たな材料についても当社の研究施設でお客様からの期待に応えられるように、研究開発を行ってまいります。

2. 2025年3月期 事業計画

米国：力強い成長をめざす

達成すべきこと
(NS Vision 2026 最終年度にむけて)

- 安全・品質・利益成長の面で、業界のトップランナーになる
- 食品加工・製造業・半導体向けに中心的なサプライヤーになる
- 利益成長と株主価値を生み出す持続可能なプログラムを持つ

成長戦略
- 自律的成長：ターゲットマーケット向けクロスセル施策の強化
- オンサイト案件のさらなる獲得
- M&A機会の追求

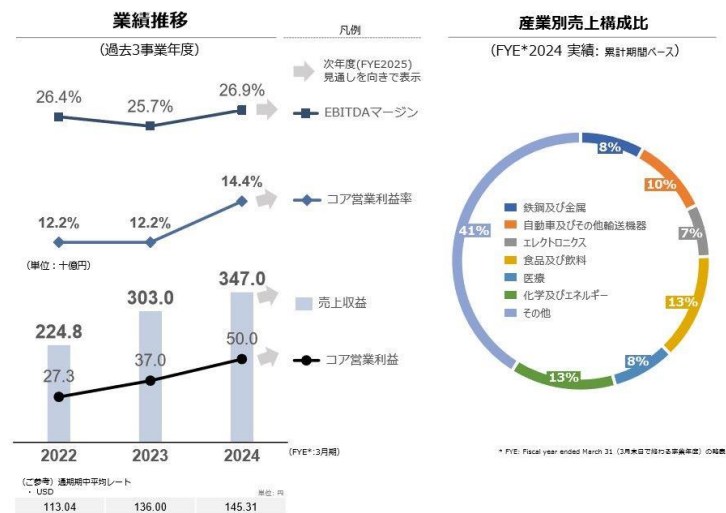
取り巻く環境
(2025年3月期 期首時点の現状認識)

懸念されるリスク

- 政治・経済政策の不確実性（米国大統領選挙）
- 電力・物流コスト（製品ガスの生産・輸送コスト）の増加
- 低失業率に由来した人手不足の課題

期待される機会

- 製造業、レジリエントマーケット（食品・飲料、ヘルスケア）での成長
- 米国CHIPS法に伴う半導体産業向けの事業機会
- インフレ抑制法（IRA）と、それに関するカーボンニュートラル関連の事業機会



次に、米国でございます。まずスライドの左側の三つの枠をご覧ください。米国事業では安全、品質、利益成長の面で業界のトップになる。それから食品加工や製造業、半導体向けにおきまして、これまで以上に重要なサプライヤーになる。3番目、利益成長と株主価値を生み出す、持続可能なプログラムを持つ。以上の三つの方針を掲げて運営しており、セグメント戦略、取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

スライドの中央で3事業年度分の業績推移、スライドの右側で直近のマーケットミックスを示しています。2024年3月期の売上収益では、日本円表示のために円安の為替影響が含まれているほか、インフレ

Also, for the past few years as a result of the capital investment by the semiconductor manufacturers, the amount of orders received for equipment and construction work has been accumulating. Due to the construction of the new manufacturing lines and expansion, we will continue to leverage our strengths to acquire these new projects. Also, with regard to new materials that are being contemplated for the adoption by semiconductor manufacturers, we will conduct research and development at all research facilities so that we can meet the expectations of the customers.

2. FYE2025 Business Plan

United States : Aim for powerful growth

What we need to accomplish
(Toward the final fiscal year in NS Vision 2026)

- Lead industry safety, quality, and profit growth
- Increased focus on the food processing, fabrication, and semiconductor markets
- Enhance sustainability programs that support profit growth and create increased shareholder value

Segment strategy

Growth

- Organic Growth through enhanced cross-selling efforts in targeted markets
- Expansion of onsite generator installations
- Pursue targeted M&A

Surrounding environment
(Our perspective as of the beginning of FYE2025)

Risks

- Political and economic policy uncertainty (U.S. presidential election)
- Increase in production power & transportation costs
- Staffing challenges related to low unemployment

Opportunities

- Growth in manufacturing and resilient markets (food & beverage, healthcare)
- Semiconductor opportunities related to US CHIP Act
- Inflation Reduction Act and related Carbon Neutrality related opportunities

Business Performance
(Last three fiscal years)

2022: 26.4% EBITDA margin, 12.2% Core OI margin, 224.8 Revenue, 27.3 Core OI

2023: 25.7% EBITDA margin, 12.2% Core OI margin, 303.0 Revenue, 37.0 Core OI

2024: 26.9% EBITDA margin, 14.4% Core OI margin, 347.0 Revenue, 50.0 Core OI

Revenue composition by industry
(FYE2024 actual: Cumulative period basis)

- Steel & Metals: 8%
- Automobiles & Other transportation: 10%
- Electronics: 7%
- Food & Beverage: 13%
- Healthcare: 13%
- Chemicals & Energy: 8%
- Others: 13%

Next is the US. Please take a look at the three boxes on the left side of the slide. In the US, the policy is lead industry safety, quality, and profit growth; increased focus on food processing, fabrication, and semiconductor markets; and number three, enhance sustainability programs that support profit growth and create increased shareholder value. These are the established three management policies, and the segment strategy and operating environment are as shown.

In the middle, the trend of the results of the three fiscal years in the middle of the slide and the latest market mix is shown on the right. Revenue for FYE2024 includes the effect of the weak yen. Revenue also increased significantly due to the increase in the cost of purchase of hard goods related to inflation and the welding and cutting, and also passing on the price.

ーション、それから溶接、溶断関連のハードグッズの仕入れコストの上昇、これの価格転嫁を行いましたので、大きく増収となりました。

また生産性向上プログラム、The Right Way の実行によりまして、収益性が継続的に改善されておりまして、利益額は現地通貨ベースでも改善できております。

加えまして獲得した DAC プロジェクトでは、着実にプラント建設工事を進行中でございまして、今後さらに収益力を高めて、力強く成長していきたいと考えております。

米国セグメントの次年度の見通しでございますが、売上収益は増収、コア営業利益は大幅な増益、営業利益率は上昇。EBITDA マージンは横ばいを見込んでおります。

2. 2025年3月期 事業計画

米国：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	始動した取組み・2025年3月期での取組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の安全意識を高め、休業災害率を低減 生産拠点新設によるGHG排出量の増大を相殺するために、顧客側のGHG排出量削減に寄与する提案活動を進め、かつ、排出量削減プログラムに注力
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	<ul style="list-style-type: none"> 大型酸素プラントの炭酸ガス隔離技術プロセスへの統合 環境負荷が低い水素を製造する機会の追求
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的な電子材料ガスの生産能力の強化 大手半導体製造装置メーカー向け組立部品の供給能力を継続改善
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上プログラム“The Right Way”プログラムによるコスト低減 価格マネジメントによる原価上昇の相殺及び収益改善 グループ内で成功したベストプラクティスの学習と実践を継続
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"> 先端的な容器管理システムの導入 情報の即時共有と業務標準化のために現場管理者にデジタル端末を実装 プラント操業データを活用・分析して、操業効率化



続きまして、五つの重点戦略に関する取り組みでございますが、ここではカーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求、およびオペレーショナル・エクセレンスの追求についてご紹介いたします。

まずカーボンニュートラル社会に向けた、新事業の探求でございます。昨年もお伝えしておりますけれども、1PointFive が推進しているダイレクトエアキャプチャー、DAC のプロジェクト、CO₂ 隔離技術プロセス向けに酸素オンサイトを行うため、プラントを建設中で、今年度の稼働を目指しております。

グレーではない、ブルーやグリーンといった環境負荷が低い水素を製造する機会は、今後も継続して探求してまいります。加えまして、顧客側の GHG 排出量削減に寄与する提案活動を進めてまいります。

オペレーショナル・エクセレンスの追求。米国事業会社で推進している生産性向上プログラム、The Right Way は、各四半期で着実に成果を上げております。Lean Six Sigma を用いた多面的なプロジェクトによって、上昇するコストを抑え込むことができております。個別の事業部門に細分化された業績評

In addition, implementing the productivity improvement program, The Right Way, has resulted in continued improvement in profitability and improved earnings on a local currency basis.

In addition, Direct Air Capture (DAC) projects have steadily progressed with the construction of the plants, and we intend to further increase our profitability and grow strongly in the future.

Outlook for the US segment for the next fiscal year: revenue, positive; core operating income, strong positive; operating income margin, positive; EBITDA margin, flat is the expectation.

2. FYE2025 Business Plan

United States : Initiatives by focused field

NS Vision 2026 : Five focused fields	Ongoing and/or FYE2025 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"> Improve employee safety awareness and reduce lost time injuries Focus on implementing GHG reduction programs to offset emissions from new facilities and identify and implement gas applications to enable our customers to reduce their GHG emissions.
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"> Integration of large-scale oxygen plants into sequestration technology chain Pursue green hydrogen production opportunities
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"> Expand production capacity of strategic semiconductor process gases Continue improvement of capabilities to supply sub-assemblies to major semiconductor equipment manufacturers
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> Achieve enhanced cost savings through “The Right Way” program Offset cost increases and achieve profit improvement through price management Continue to implement and share best practices across the NSHD group
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> Implement an Advanced Cylinder Management System Implement digital terminals for on-site managers for immediate sharing of information and standardization of operations Improve operational efficiency by utilizing and analyzing plant operation data



Next is about the five focused fields. This time, we will explain exploring new business towards carbon neutrality and operational excellence.

First is about exploring new business towards carbon neutrality. As we informed you last year, we are currently constructing a plant for DAC project is being promoted by 1PointFive and for CO₂ sequestration process. We are aiming to start operations in the current fiscal year. We will continue to pursue opportunities to produce hydrogen that has a low environmental impact such as blue and green, not gray. Moreover, we will promote proposal activities that contribute to GHG emission reductions on the part of our customers.

Next is operational excellence. “The Right Way” improvement programs promoted by the US operating company and productivity has achieved steady results every quarter. It has been able to offset rising costs through multiple projects using the Lean Six Sigma concept. The structured program has been introduced to segment performance evaluation targets for individual business units and to link the results of improvement activities to compensation, thereby creating cost saving effects through the execution of each project.

価格目標を設定して、改善活動による成果が報酬と結びついた制度。これを導入しております、一つのプロジェクトに対する強い実行努力が、コスト低減効果を生み出しております。

また価格マネジメントを徹底できておまして、部材の原価や仕入れコストが上昇している中でも、収益をコントロールすることができていると思っております。

2. 2025年3月期 事業計画

欧州：効率性をさらに高める

達成すべきこと
(NS Vision 2026 最終年度にむけて)

- 卓越した人材に焦点
- ガバナンスの強化
- 基盤事業の最適化
- オペレーショナル・エクセレンスの追求
- 同業他社よりも高い成長率

成長戦略

- CN、H₂事業機会を探索
- 顧客と共同でCNに貢献
- 地域拡大とM&A

基盤事業の最適化

- アプリケーション技術への投資
- マーケットと製品ミックスの評価

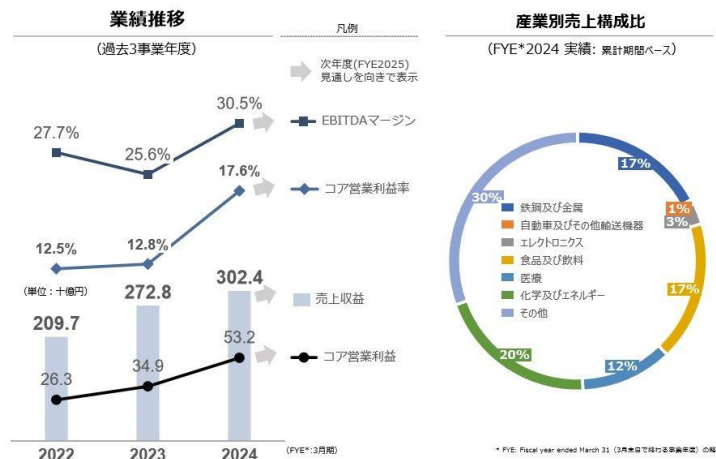
取り巻く環境
(2025年3月期 期首時点の現状認識)

懸念されるリスク

- 欧州経済全般の動向
- EU及び域内当局からの環境負荷低減に向けた要請やさらなる規制
- 地政学リスク等によるサプライチェーンの分断・機能不全

期待される機会

- 欧州経済の段階的な回復
- マーケティング活動による事業開発や新事業開拓
- カーボンニュートラル関連の政府支援を伴う投資プロジェクト



続きまして、欧州です。まずスライドの左側の三つの枠、欧州事業では1番目、優れた人材に焦点を当てること。それから2番目、ガバナンスの強化。3番目、基盤事業の最適化。4番目、オペレーショナル・エクセレンスの追求。5番目、同業他社よりも高い成長率の、五つの方針を掲げて運営しております、セグメント戦略、取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

2024年の4月に発表しましたとおり、エレホステは次の株主総会終結のときをもって任期満了になり、新たにラウル・ジュディチが就任予定でございます。今日はこの会に参加しております。彼は2013年からイタリアのNippon Gases Italiaで社長を務めておまして、この7月1日付でNippon Gases EuropeのCEOに就任の予定です。

スライド中央で、三つの事業年度分の業績推移、およびスライドの右側で直近のマーケットミックスを示しております。

2024年3月期の売上収益では米国セグメントと同様に、日本円表示によるために円安の為替影響が含まれております。それから同じようにインフレーションの影響を受けて、これらもあって価格転嫁を行いました。一方で電力費の落ち着き、それからサーチャージの減少による影響で、オンサイトやバルクでは減収となりました。

We have also been able to manage prices and have been able to properly control earning levels as the cost of parts and materials and procurement costs have risen.

2. FYE2025 Business Plan

Europe : Further enhance efficiency

What we need to accomplish
(Toward the final fiscal year in NS Vision 2026)

- Focus on human resources excellence
- Reinforce governance
- Optimize base business
- Accelerated Operational Excellence
- Higher growth compared to peers

Segment strategy

Growth

- Follow up CN and H₂ opportunities
- Partner with our customers to help in CN
- Expand geographical footprint & M&A

Optimize Base Business

- Invest in gas application technology
- Evaluate product and market mix

Surrounding environment
(Our perspective as of the beginning of FYE2025)

Risks

- Economic trends in the European region
- Further CN regulations from EU and local authorities
- Supply chain disruption due to geopolitical risks, etc.

Opportunities

- Gradual recovery of the European economy
- Business development & new business opportunities
- Government subsidized investments related to CN

Business Performance
(Last three fiscal years)

Revenue composition by industry
(FYE2024 actual: Cumulative period basis)

Next is Europe. Please take a look at the three boxes on the left side of the slide. The policy for European business is focused on human resources excellence, reinforce governance, optimize base business, accelerated operational excellence, and higher growth compared to peers. These are the five policies for the management of this business and our segment strategy and operating environment are as shown.

As announced in April 2024, the term of office of Mr. Elejoste will expire at the conclusion of the following AGM, and a new leader, Raoul Giudici, is scheduled to take office. He has served as President at Nippon Gases Italia since 2013 and is scheduled to become Nippon Gases Europe's CEO on July 1.

In the middle of the slide, there is a trend of results for the three fiscal years, and the revenue composition by industry is shown on the right. In FYE2024 as in US segment, the effect of the weak yen was included. Also, the price was passed on due to the impact of inflation. On the other hand, on-site and bulk sales declined due to the stabilization of power cost and the decrease in surcharges.

For FYE2025, we expect an on-site recovery for the steel industry. Also, we will focus on resilient markets such as food, beverages, and health care. Also, we intend to continue to actively acquire business opportunities on carbon neutrality.

In Europe, the implementation of productivity improvement program, productivity has steadily improved the profitability. As a result, the amount of income has improved significantly on a local currency basis.

The outlook for the next fiscal year for Europe segment: revenue, positive; core operating income, largely positive; operating income margin, positive; EBITDA margin, slightly positive.

2025年3月期では、鉄鋼向けのオンサイトの回復が見込まれております。また食品や飲料、ヘルスケアといったレジリエントマーケットに注力していきます。引き続き、カーボンニュートラルの事業機会についても、積極的に獲得していきたいと考えております。

欧州の生産性向上プログラム、Productivityの実行によりまして、収益性は着実に改善できておりまして、結果として利益額は現地通貨ベースでも大幅に改善しております。

欧州セグメントの次年度の見通しでございますが、売上収益は増収、コア営業利益は大幅な増益、営業利益率は上昇。EBITDA マージンはやや上昇を見込んでおります。

2. 2025年3月期 事業計画

欧州：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	始動した取組み・2025年3月期での取組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 優れた人材を獲得・確保する仕組みの運営 「女性スポンサーシッププログラム」の強化・継続 環境・安全及び品質関連の啓蒙・啓発活動の継続
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	<ul style="list-style-type: none"> 酸素燃焼技術に関する技術の深化 バイオメタン新事業の探求 欧州でのグリーン水素について事業開発を行い、参画するプロジェクトで知見を蓄積
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 電子材料ガスの拡販 欧州で拡大するエレクトロニクス産業で商機を見出し、積極的に追求
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上プログラム“Productivity”の推進 市場や製品全般に亘って価格マネジメントを継続 グループ内で成功したベストプラクティスの学習と実践を継続
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"> プラント運転自動化、メンテナンス、物流、生産性向上に向けたDXプラットフォームのさらなる活用と拡大 AIの活用機会と留意すべき脅威を能動的に学習 デジタルマーケティング手法の積極的な活用



続きまして、五つの重点戦略の取り組み状況です。ここではカーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求、およびオペレーショナル・エクセレンスの追求についてご紹介いたします。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業についてですが、八つの非財務プログラムの一つ CNP II、これはカーボンニュートラルプログラム 2 ということですが、これに沿ってお客様側での GHG 排出量削減に貢献する、製品やサービスを積極的に訴求しております。

このような取り組みを通じまして、鉄鋼、アルミ、そしてガラスを製造するお客様から、酸素燃焼技術に関する引合いが増えてきております。自社に強みのある酸素燃焼技術を起点に、事業機会の獲得に努めております。

また天然ガスのロシア依存の解消のために、欧州委員会では GHG 排出量を抑えた水素、バイオメタンの利用を推奨しております。2030 年までにバイオメタンの生産量を 350 億 m³ にするという欧州委員会の計画に沿って、バイオメタンが今後も成長機会になるのではないかと期待しております。具体的には

2. FYE2025 Business Plan

Europe：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	Ongoing and/or FYE2025 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"> Continue to implement our strategy to attract and retain Excellent people Continue to strengthen our "Women's Sponsorship Program" Continue to raise awareness of Environmental, Safety, and Quality-related matters
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"> Further strengthen our Oxy-fuel combustion technology Pursue biomethane projects Follow up the Green Hydrogen development in Europe and gain experience by participating in selected projects
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen sales of semiconductor specialty gases Identify and strongly go after business opportunities amidst the European expansion of the electronics industry
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> Achieve enhanced cost savings through the "Productivity" program Maintain robust price management across markets and products Continue to implement and share best practices across the NSHD group
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> Further utilize and expand DX platforms in plant automation & maintenance, logistics, productivity Proactively and strongly follow up and understand the AI opportunities and threats Proactively utilize Digital marketing techniques and tools



Next is the five focused fields. This time, we will explain exploring new business toward carbon neutrality and operational excellence. Exploring new business towards carbon neutrality.

In line with CNP II: Carbon Neutral Program II, one of the eight non-financial programs, we actively promote products and services that contribute to reducing GHG emissions on part of our customers. We are receiving more and more inquiries from customers who manufacture steel, aluminum, glass regarding the Oxy-fuel combustion technology.

We plan to acquire business opportunities based on our in-house strengths in oxygen combustion technology. In addition, in order to reduce the dependence on Russia for natural gas and contribute to fulfill decarbonization objectives, the European Commission is actively incentivizing the use of low-carbon hydrogen and biomethane. We expect biomethane to continue to be a growth opportunity in the future according with the plans of the European Commission to reach 35 billion m³ of biomethane production by 2030.

Specifically, our sales teams have been successfully promoting our solution for portfolio to transform biogas and biomethane, and as a result, we have signed our first contracts and are working on a large number of opportunities.

In addition, Bio-CO₂ generating the process of biomethane upgrading will replace progressively gray CO₂ and further contributing to decarbonization efforts. We will selectively invest in and operate biomethane upgrading and liquefaction plans and conclude long-term contracts with customers for on-site supply.

事業展開、地域の全体でマーケティング活動を実行中で、足元ではある程度の契約を締結しております。

バイオメタンを排出する過程で発生するバイオ炭酸は、現在流通しているグレーの炭酸から、段階的に置き換わっていくものと期待しております。ゆくゆくは精製プラントや液化プラントにも投資、これを運営して、オンサイト供給でお客様と長期契約を締結するなど、この事業を NGE グループの事業の柱に育てたいと考えております。

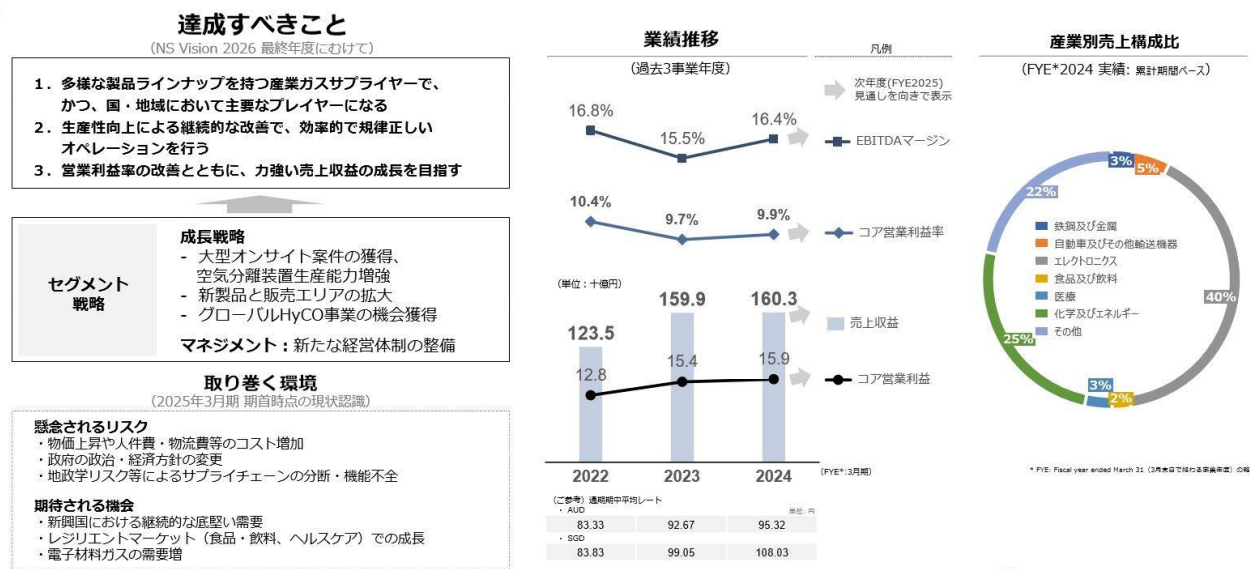
加えまして、ベルギーの Terranova で進行中のグリーン水素製造プロジェクトにも参画しております。規模はいわゆる超大規模ではございませんが、近々環境負荷の低い水素を製造できる能力を持つ予定でございます。ここで得た知見や経験を、次のプロジェクトに展開していくことを積極的に対応して、進めていきたいと考えております。

次、オペレーショナル・エクセレンスの追求でございます。欧州事業で推進している生産性向上プログラムは Productivity と申しますが、各四半期で着実に成果を上げて、効率性の高い運営ができております。また、コスト動向に応じた価格マネジメントも継続しております。

加えまして、社内イベントのオペレーショナル・エクセレンス・デイがございまして、他の地域で成功しているベストプラクティスを学んで、欧州の取り組みを各ほかの地域に伝え、相互に学び合いながら事業運営の効率化、高度化を図ってまいります。

2. 2025年3月期 事業計画

アジア・オセアニア：進化を続ける



次、アジア・オセアニアです。同じようにスライドの左側の三つの枠をご覧ください。アジア・オセアニア事業では、多様な製品ラインナップを持つ産業ガスサプライヤーで、かつ国や地域において主要なプレーヤーになる。2番目、生産性向上を継続的に行い、効率的で規律正しいオペレーションを行う。3

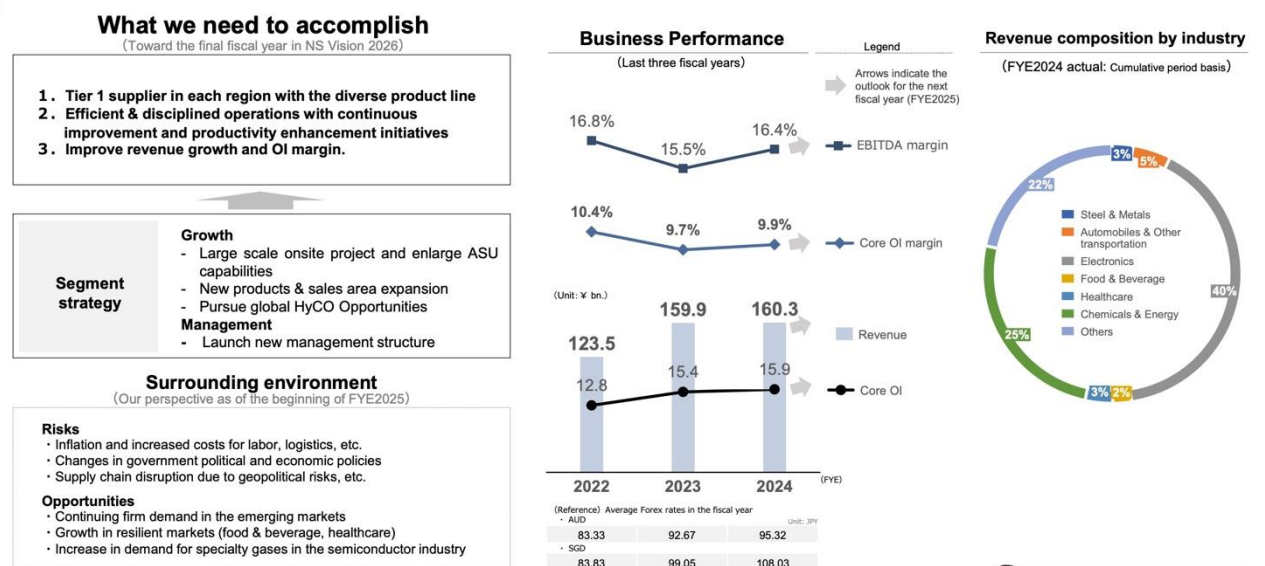
In addition, we are participating in a Green Hydrogen production project in Terranova, Belgium. Although the project is not a gigantic scale, we plan to have the capacity to produce hydrogen with low environmental impact for the Benelux customers. We hope to deploy the knowledge and expertise, experience gained here to other projects.

Next is operational excellence. Europe is promoting "Productivity", a productivity improvement program, and there are steady results every quarter and has a significant division operation. We also continue to manage prices in accordance with the cost trends.

In addition, through the Operational Excellence Day, an in-house event, we learn best practices, practices that have been successful in other regions. We also communicate European initiatives to other regions and learn from each other to upgrade our business operations.

2. FYE2025 Business Plan

Asia & Oceania : Make evolution a habit



Next, moving on to Asia & Oceania, please again look at the three boxes on the left. In Asia & Oceania business, the policy is, number one, Tier 1 supplier in each region with a diverse product line; number two, efficient and disciplined operations with continuous improvement and productivity enhancement initiatives; number three, improved

番目、営業利益率の改善とともに、売上収益の成長を目指す。このような三つの目標、方針を掲げて運営しておりまして、セグメント戦略、取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

スライド中央で3事業年度分の業績推移、スライドの右側で直近のマーケットミックスを示してございます。

2024年3月期の売上収益は、米国や欧州セグメントと同様に日本円表示による、そのために円安の為替影響が含まれているほか、同じようにインフレーションやエネルギー価格の上昇を受けて、若干国によって開始時期は異なりましたが、価格改定を行いました。

一方で、セグメント売上収益の約40%を占めるエレクトロニクス産業向けでは、客先の半導体メーカーの稼働率低下の影響を受けまして、大幅に減収となりました。その結果、ほぼ横ばいでした。

今期につきましては他のセグメント同様、食品や飲料、ヘルスケアなどのレジリエントマーケットに注力するほか、カーボンニュートラル関連の商機を獲得できるように、積極的に営業やマーケティング活動を行います。米国の対中経済政策につきましては、引き続き注意深く見ていくつもりでございます。

また、かねてより進めておりました生産性向上プログラム Shiba Productivity でございますが、各社の状況に合わせて段階的に導入しておりましたが、今般、計画していたアジア・オセアニアの全ての地域、事業会社でプログラムを開始しました。今期から、これらによるコスト低減、抑制効果を期待しております。

アジア・オセアニアのセグメントの次年度の見通しですが、売上収益は増収、コア営業利益は大幅な増益、営業利益率は上昇。EBITDA マージンは強い伸びを見込んでおります。

2. 2025年3月期 事業計画

アジア・オセアニア：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	始動した取組み・2025年3月期での取組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス強化を目的に4つのサブセグメントでの運営 <ul style="list-style-type: none"> ①SEA&I (東南アジア+インド) ②EAE (東アジアエレクトロニクス) ③CIG (中国産業ガス) ④OIG (欧州産業ガス) 各地域にRegional CSO (地域チーフ・サステナビリティ・オフィサー) を設置
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	<ul style="list-style-type: none"> 酸素燃焼 (鉄鋼・アルミ、ガラス向け)、アルゴン溶接等 自社の中核技術を活かして、顧客の環境負荷を低減できる領域に注力
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> サブセグメント EAE と日本の連携を通じたエレクトロニクス事業の対応力の強化 (特にメーカーポジションのガスや機器・工事等) 高純度窒素オンサイト案件を獲得できる自社優位性の強化
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> 価格マネジメント・コストコントロールの両面から運営を高度化 グループ内で成功したベストプラクティスの学習と実践を継続
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"> 自動化による省力化・コストダウンの推進 特殊ガスのサプライチェーン可視化を目指したDXの推進 サイバーセキュリティ対応 (含む ITセキュリティレベルの統一)



revenue growth and operating income margin. These are the three management policies, and the segment strategy, operating environment are as shown.

In the middle of the three fiscal years' results and also on the right is the latest market mix.

Revenue for FYE2024, similar to the US and Europe segments, includes the effect of the weaker yen, and it is shown as yen. Also, there was the inflation, rise of the energy cost, and although the starting time does vary depending on the country, price was revised.

On the other hand, sales to the electronics industry, which accounts for approximately 40% of segment revenue, decreased significantly due to the impact of semiconductor customer's lower utilization rates. As a result, the figures remained almost flat.

As in other segments, we will focus on the food and beverage, health care, and other resilient markets this FY. We will also actively conduct sales and marketing to capture carbon neutrality-related business opportunities. We will continue to take a careful look at the US economic policy between US and China. In addition, the productivity improvement program, "Shiba Productivity", which has been promoted for some time, has introduced in stages according to each company's situation. At present, all planned regional operating companies in Asia & Oceania have launched a project. We expect to see the effects of cost savings from this fiscal year.

The outlook for the next fiscal year for Asia & Oceania segment: revenue, positive; core operating income, largely positive; operating income margin, positive; EBITDA margin, strong positive is the expectation.

2. FYE2025 Business Plan

Asia & Oceania : Initiatives by focused field

NS Vision 2026 : Five focused fields	Ongoing and/or FYE2025 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"> Operate steadily sub-segment management structure to strengthen governance - (1)SEA&I: Southeast Asia and India (2)EAE: East Asia Electronics (3)CIG: China Industrial Gases (4)OIG: Oceania Industrial Gases Established Regional CSOs (Regional Chief Sustainability Officers)
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"> Focus on areas where we have applications to reduce customers' environmental impact by utilizing our core technologies, such as Oxy-fuel combustion (for steel, aluminum, and glass) and Argon welding
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen the capability of the Electronics business through collaboration between sub-segment EAE and Japan (especially gas we manufacture, equipment and installation, etc.) Strengthen our own advantage to win high-purity nitrogen on-site projects
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> Advance operations in terms of both Price management and Cost control Continue to implement and share best practices across the NSHD group
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> Promote work saving and cost reduction by automating operations DX promotion for supply chain visualization of specialty gases Cybersecurity response (including enhancement of the IT security level)



続いて、五つの重点戦略に関する取り組みです。ここはサステナビリティ経営の推進と、エレクトロニクス事業の拡大についてお話しいたします。

サステナビリティ経営の推進につきましては、2023年の4月よりガバナンスの強化を目的といたしまして、四つのサブセグメントでの運営を開始いたしました。各サブセグメントの責任者がそれぞれの職掌を担うかたちに移行しております。またこれをホールディングス側では経営企画室の豪州アジア事業管理部が、各サブセグメントのヘッドとの連携をとります。

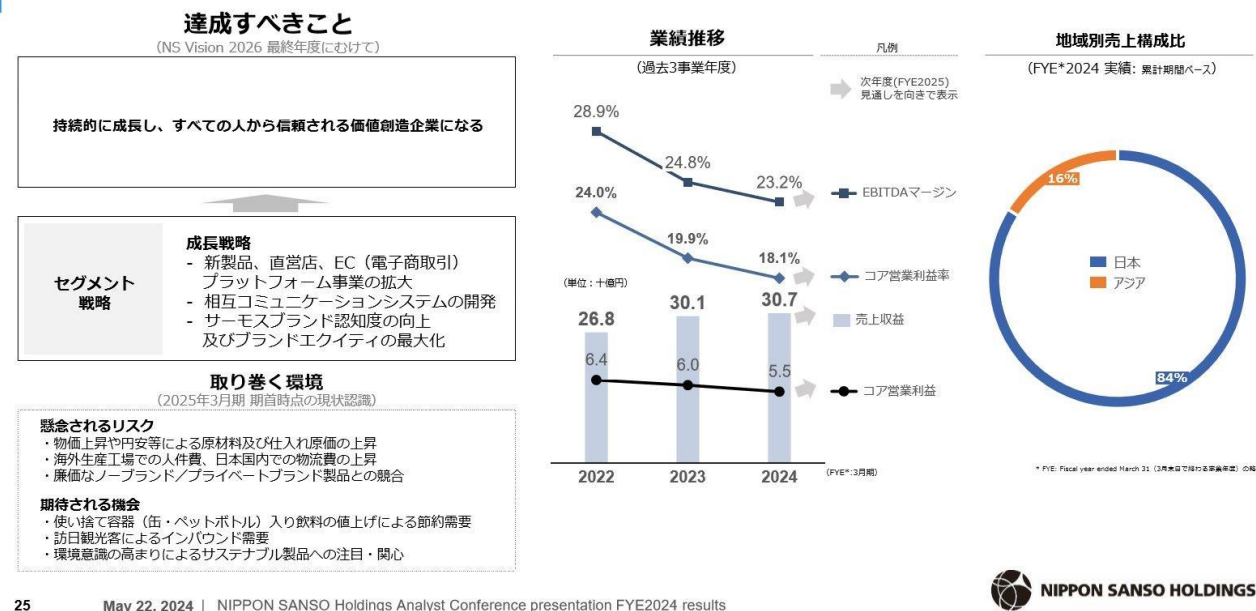
また各地域、このサブセグメントに Regional CSO、チーフ・サステナビリティ・オフィサーを置いて、地域事業会社各社でのサステナビリティ経営を推進してまいります。

それからエレクトロニクス事業の拡大。サブセグメント、East Asia Electronics と日本とで連携して、グローバル半導体メーカー向けの対応力を強化しています。特にメーカーポジションのガスや機器・工事など、自社の強みを発揮できる領域で、お客様に向けて積極的にソリューションを展開し、案件獲得に注力してまいります。

またアジアでエレクトロニクス産業のお客様に向けて、窒素発生装置によるオンサイト供給案件の獲得を目指して、当社のプラントエンジニアリングセンターと協力していきます。

2. 2025年3月期 事業計画

サーモス：魅力的な製品でユーザーの心をつかむ



続きまして、サーモスでございます。同じようにスライド左側の三つの枠をご覧ください。サーモス事業では持続的に成長し、すべての人から信頼される価値創造企業になるという方針を掲げて運営しております。セグメント戦略、取り巻く環境はここでご覧のとおりでございます。

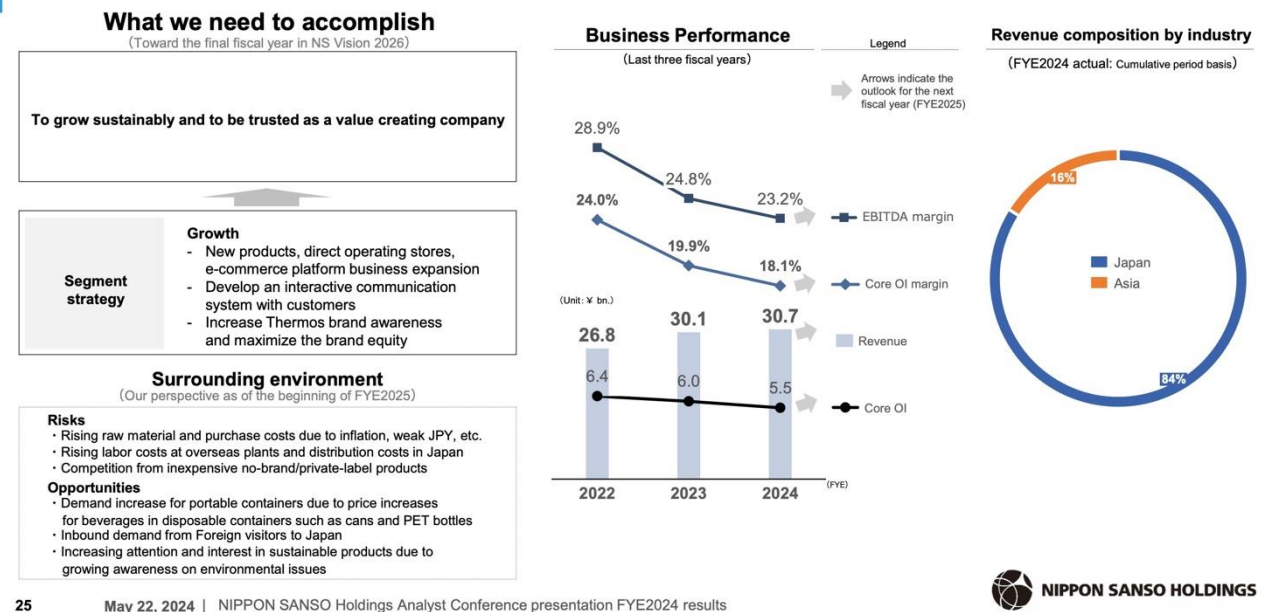
Next is the five focused fields. We will explain sustainability management and total electronics.

Starting with sustainability management, effective April 2023, we began operating in four subsegments to strengthen governance and have transitioned to having the head of each subsegment assume the responsibilities of his or her position. At the holdings company side, the Asia & Oceania Business Management Department of the Group Corporate Planning Office works closely with each subsegment head. We have also established a Regional Chief Sustainability Officer, Regional CSO, in various regions, subsegment units and are promoting sustainability management at each of our regional operating companies.

Next is total electronics. We are collaborating with subsegment, East Asia and Japan to strengthen our ability to respond to global semiconductor manufacturers. In particular, we are actively proposing solutions to our customers in areas where we can leverage our strengths, such as gas and equipment and construction work for manufacture positions and are focusing on winning projects. We will work with our plant engineering center to win projects for on-site supply by nitrogen generators to customers in the electronics industry in Asia.

2. FYE2025 Business Plan

Thermos : Captivate users with our attractive products



Next is Thermos. Again, please look at the three boxes on the left. In the Thermos business, the policy is to grow sustainability and to be trusted as a value-creating company. This is the policy of operating the business, and segment strategy and operating environment are as shown. In the middle, the three fiscal year results, and on the very right, the market mix is given.

スライド中央で3事業年度分の業績推移と、スライド右側で直近の地域別の売上構成を示しております。

2024年3月期の売上収益は、ケータイマグ、スポーツボトル、そしてベビー用ボトルの販売が好調で、増収となりました。一方で円安による影響なのですが、海外の生産工場でのインフレーションや、原材料費の増加によりまして、製造コストが大幅に上昇してしまったために、利益率は低下いたしました。

2025年の3月期でも新製品を展開するとともに、新たな価格で販売を開始してまいります。またお客様からの声や要望を丁寧に聞きまして、製品の開発に生かして、サーモスならではの魅力的な製品づくり、販売戦略で、これからもサーモスファンを増やしていきたいと考えております。

また、2024年はサーモスブランドの120周年という記念の1年でもございまして、新たにブランドパーパス、ブランドタグライン、社員の行動規範として、THERMOS WAYを定めることにいたしまして、新たな考え方、価値観の下で、グローバルにサーモスのブランドプロモーション、そして販売プロモーションを推進してまいります。

公式の英語文を表示しておりませんので、これからお話しする以下のブランドパーパスやタグラインは、日本語ではこれから私がお話しするとおりなのですが、英語でお聞きの方はあくまでもご参考までということをご理解ください。

サーモスブランドパーパス：“確かな品質と豊かなアイデアでライフスタイルを創造する。”

サーモスブランドタグライン：“次の心地よいをつくる。” ということをございます。

サーモスセグメントの今年度の見通しは、売上収益は大幅な増収、コア営業利益は大幅な増益、営業利益率は強い伸び。それから EBITDA マージンも、強い伸びを見込んでおります。

In FYE2024, sales of portable mugs, sports bottles, and baby bottles were strong, resulting in increase in revenue. On the other hand, the profit margin declined due to the impact of the yen's depreciation and a significant increase in manufacturing costs due to inflation at overseas production plants and increase in raw material costs.

In FYE2025, we will continue to develop new products and begin selling them at new price ranges. In addition, we carefully listen to the opinions and requests of our customers. We intend to continue to increase the number of Thermos plants in the future through the creation of attractive products and sales strategy unique to Thermos, utilizing them and incorporating them into product development.

The year 2024 is also a commemorative year of the 120th anniversary of Thermos brand, and we have decided to establish a new brand purpose, brand tagline, and THERMOS Way as the employee code of conduct. Under this new way of concept and value, we will promote our brand and sales promotions on a global scale. The brand purpose or the tag line, what I say in Japanese is the official brand purpose and tagline, but there's no official English expression yet, so just as for your reference, it will be a direct translation. THERMOS's brand purpose is "creating lifestyles with reliable quality and rich ideas". Thermos brand tagline, "creating the next comfort".

The outlook for the Thermos segment for the next fiscal year: revenue, largely positive; core operating income, largely positive; OI margin, strong positive; EBITDA margin, strong positive.

サーモス：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	始動した取組み・2025年3月期での取組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブルな飲料容器販売による社会全体の廃棄物削減の取組み ・再資源化を目的として、直営店での使用済みボトルの回収サービスを開始 ・従業員の安全教育と業務環境の改善 ・人材の多様化（障がい者雇用、女性管理職養成等）の積極推進
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	<ul style="list-style-type: none"> ・工場生産効率化活動を通じたエネルギー消費量低減
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"> ・調達する原材料費の低減 ・生産プロセスの見直しによる効率化
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・成長市場におけるEコマース（電子商取引）事業の拡大 ・Web EDI(Electronic Data Interchange)を活用した業務効率化・高度化

サーモスにはエレクトロニクス事業はございませんので、それを除いた四つの重点戦略でご説明します。ここではサステナビリティ経営の推進、および新しい価値創出へとつながるDX戦略についてご紹介いたします。

そもそもサーモスという製品は、タンブラーやケータイマグなどのように、何度でも利用できるものですが、サステナブルな飲料容器を多くの方にご購入、ご利用いただくことで、社会全体で廃棄物の削減につながると考えております。

以前は産業廃棄物として処理しておりましたが、この再資源化を目的として、現在国内の20拠点以上ある直営店で、使用済みボトルの回収サービスを行っております。加えまして、従業員の安全教育、業務環境の改善、そして人材の多様化にも取り組んでまいっております。

新しい価値創造へとつながるDX戦略でございますが、成長市場におけるEコマース事業での拡大を目指し、そしてWeb EDIを活用した業務効率化、高度化を進めてまいります。

私からは以上でございます。続きましてCFOのドレイパーより、当社の財務プロファイルについてご説明いたします。

ではアラン、よろしくお願いいたします。

Draper: Thank you very much, Hamada-san. It's my pleasure to be here with everyone today.

Thermos：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	Ongoing and/or FYE2025 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"> ・ Promote sustainable beverage containers to contribute to waste reduction ・ Started collection service of used bottles at company stores for recycling ・ Employee safety training and improvement of the work environment ・ Active promotion of HR diversity (hiring people with disabilities, training female managers, etc.)
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"> ・ Reduction of energy consumption through production optimization
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> ・ Reduce procurement cost for raw material ・ Streamline production processes
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> ・ Expand E-commerce business in growing markets ・ Improve efficiency and sophistication through the use of Web EDI (Electronic Data Interchange)

Now, for Thermos does not have an electronics business, I'll explain the four key areas. This time, sustainability management and the DX initiatives is what I will explain.

We believe that the purchase and use of sustainable beverage containers such as tumblers and portable mugs that can be used many times will lead to the reduction of waste in society as a whole.

Also, in the past, used stainless steel bottles were treated as industrial waste, but now we are recycling the resources, and we have over 20 directly managed stores that we collect used bottles. Also, in addition, we are working to improve the business environment by providing thorough employee safety education, improvement of working environment, and actively promoting the diversification of human resources.

Next is the DX initiatives, expand E-commerce business in growing markets. Also, we are working to make our operations more efficient and sophisticated using Web EDI.

That is all for myself.

Next, it will be CFO, Mr. Draper who will present our financial profile.

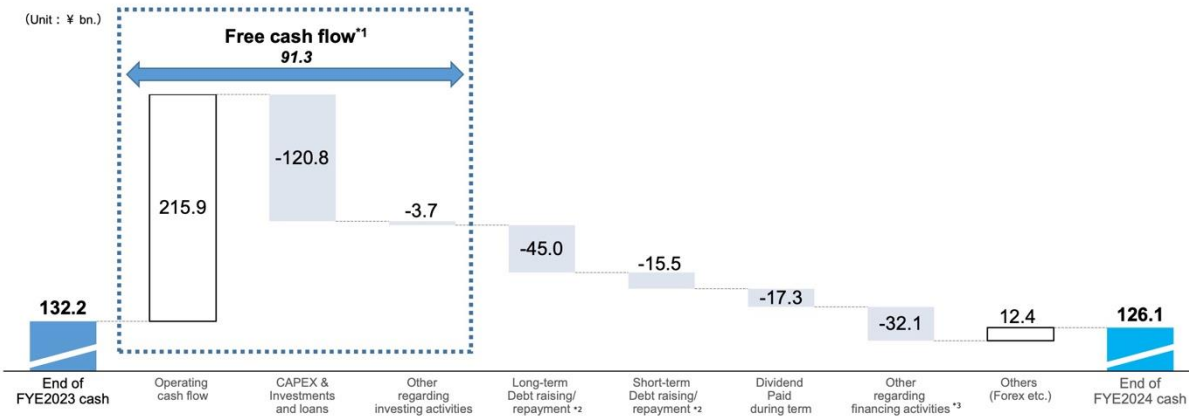
Alan, please go ahead.

ドレイパー：ありがとうございます。皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

3. Financial Profile

Cash flows for FYE2024 Full-term

Solid operating cash flows enable a balanced capital allocation



*1 Free cash flow: Items reconstructed from consolidated statements of cash flows prepared in accordance with IFRS.
 *2 Long-term Debt and Short-term Debt raising/repayment: Represents cash financed/paid.
 *3 Other: Indicates cash lease obligations, acquisition of investments, and other items.

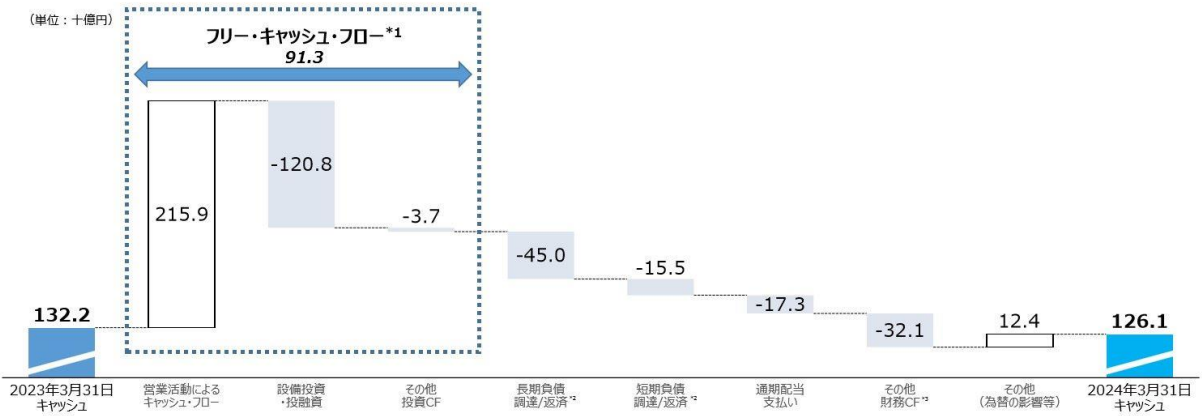


Please turn to the next slide. FY2024, we delivered solid operating cash flows of nearly JPY216 billion. This is an increase of JPY28 billion or 14.9% versus last year. Our resilient businesses and solid business model enabled a robust cash flow generation. Higher operating cash flows were mostly offset by increased capital investment. Therefore, our free cash flow generation was about JPY91.3 billion or up a modest JPY1.5 billion or 1.6% versus last fiscal year. We have ample room for continued debt reduction and future dividend increases.

3. 財務プロフィール

キャッシュ・フロー（2024年3月期 通期）

堅調な営業キャッシュフローにより、バランスのとれた資本配分が可能に



*1 フリー・キャッシュ・フロー: IFRSに基づいて作成した連結キャッシュ・フロー計算書を内部管理の指標として再構成した項目。
 *2 長期・短期負債調達/返済: キャッシュ・支払・調達金額を記載。
 *3 その他・リースによる支出、投資の取崩による支出等を指す。



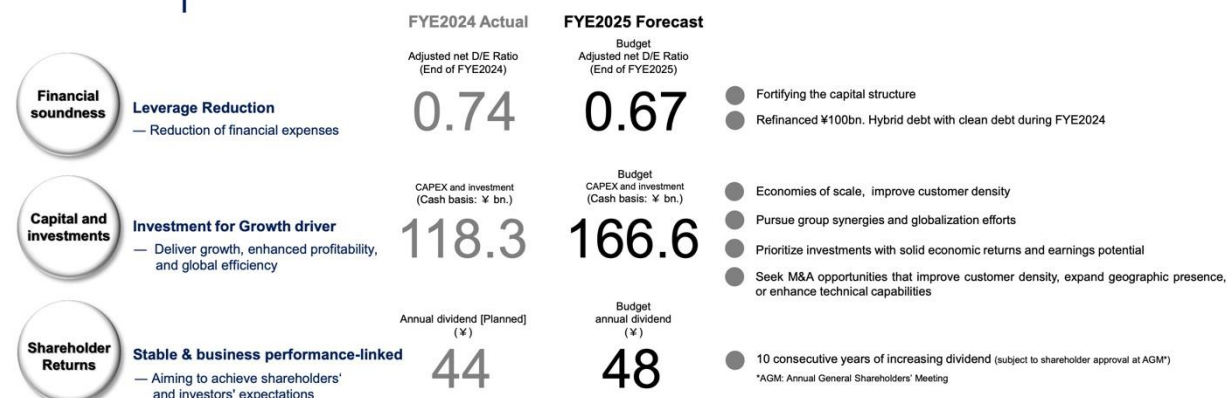
次のページをお願いします。2024年3月期は、2,160億円に近い営業キャッシュ・フローを創出しました。これは前期に比べ280億円、14.9%の増加です。当社の強靱な事業とビジネスモデルにより堅調なキャッシュ・フローの創出が可能になっています。

営業キャッシュ・フローの増加は、設備投資の増加でほぼ相殺された結果、フリー・キャッシュ・フローは913億円となっています。前期比15億円、もしくは1.6%の小幅増となりました。私たちは負債を削減し、株主の皆様への配当を今後も増やし続けるための十分な余地を確保することができております。

Financial management

Basic Concept

- Capital allocation in accordance with the strategies and goals of NS Vision 2026.
- Prioritize capital projects based on economic / financial returns, risk profile, strategic customer / end markets
- Fast, nimble, and proactive responsiveness to business opportunities and customer inquiries.



Our financial management strategy remains consistent with the previous years centered on three priorities.

First, financial soundness. We will continue to reduce debt and decrease our adjusted D/E ratio. During the last fiscal year, despite converting JPY100 billion of hybrid debt into clean debt, we still managed solid improvement in our net D/E ratio to 0.74, a 7 basis point improvement from FYE2023. In the new fiscal year, we will continue to generate operating cash flows and reduce debt in order to achieve our midterm management plan, financial goal of adjusted net D/E ratio below 0.7.

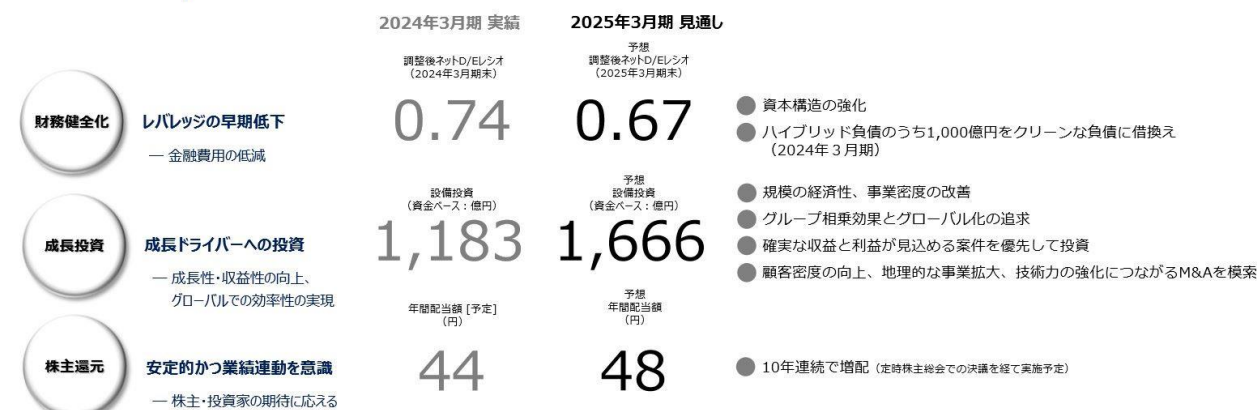
The second is growth investment. We remain committed to investing in our future through air separation plants, small and large on-site plants, carbon-neutral applications, CO₂ plants, packaged gas locations, and M&A as well as cost reduction activities. We anticipate spending JPY166.6 billion of capital in FYE2025. We analyze the assumptions and market conditions of each project and prioritize our investment activities based on financial economics, profitability, and strategic value. As of March 2024, the majority of our project backlog increase our density and customer intensity or have carbon-neutral attributes. This concentrated focus will enable strong economic returns in the future.

Third, shareholder returns. As mentioned in our Q4 and fiscal year earnings call, we will propose to our shareholders at the Annual General Shareholders' Meeting on June 19, 2024, to raise our dividend 20% from JPY20 to JPY24 per share. Since FYE2014, we've increased dividends consecutively over the past 10 years at a compounded annual growth rate of approximately 14%. We will continue to focus on providing stable and reliable dividend increases to shareholders.

財務マネジメント

基本的な考え方

- 中期経営計画 NS Vision 2026 の戦略・目標に沿った資本配分を行う。
- 投資対効果、リスク分析、戦略顧客・販売市場の動向に基づいてプロジェクトの優先順位を決定する。
- 事業機会や顧客からの要請に迅速・機敏・積極的に対応する。



財務マネジメントに関する考え方は、これまでと変わりません。今後も三つの主要優先事項を中心に据えています。

まず第1に、財務健全化です。負債の削減を継続し、調整後 D/E レシオを引き下げてまいります。前期では 1,000 億円のハイブリッド債をクリーンな負債に転換しましたが、それでも調整後ネット D/E レシオは 0.74 倍ということで、2023 年 3 月期比で 7 ベーシスポイント改善しています。今期以降も引き続き、営業キャッシュ・フローの創出、有利子負債の削減を行うことで、調整後ネット D/E レシオを 0.7 倍以下にするという中期経営計画の財務 KPI 達成に向けて、取り組んでまいります。

第2に成長投資です。空気分離装置、大小のオンサイトプラント、カーボンニュートラルアプリケーション、炭酸プラント、パッケージ拠点、M&A、コスト削減活動など、将来への投資を継続します。今期は、1,666 億円の設備投資を見込んでいます。私たちは各プロジェクトの前提条件や市場状況、および経済性、収益性、戦略的価値に基づいて優先順位を決め、投資活動を進めてまいります。

2024 年 3 月末時点でのバックログ案件の多くは、将来、事業密度の向上とお客様の増加につながる、あるいはカーボンニュートラル関連のプロジェクトであるという特徴をしております、このように集中的に取り組むことで将来的な力強いリターンを期待しています。

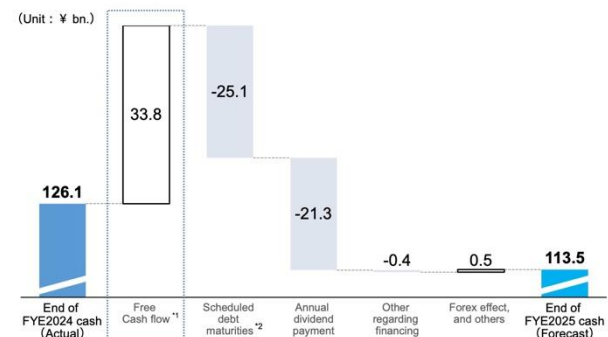
第3に株主還元です。先日実施した第4四半期の決算電話会議でもお伝えしましたが、2024 年 6 月 19 日の定時株主総会において、20%の増額となる、1株当たり 20円から 24円への増配を株主の皆さんに提案予定です。

3. Financial Profile

Cash flow and shareholder returns

Cash flow forecast FYE2025

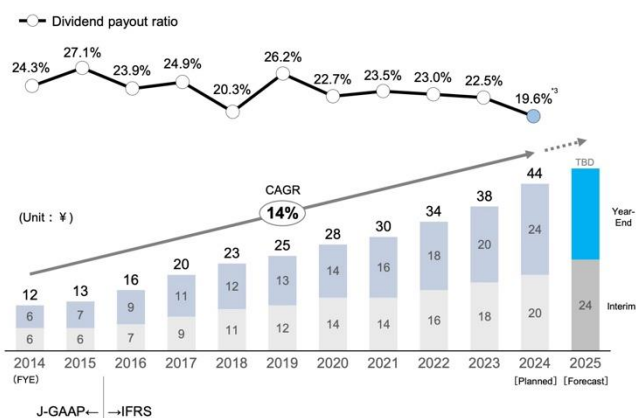
Financial Soundness and Solid Shareholder Returns



¹⁾ Free cash flow: Cash flows from operating activities + (Announced) Divestiture Proceeds - CAPEX.
²⁾ Scheduled debt maturities: Indicates cash paid (including Repayments of lease obligations)
³⁾ Excluding 4Q FYE2024 non-cash, non-recurring accounting gain of ¥8.8bn.

Dividend Growth Trend

Stable and reliable dividend growth



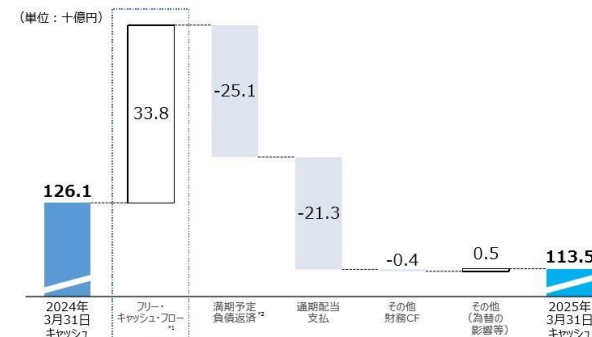
2014年3月期以降、10年間、14%の年平均成長率で増配を続けてまいりました。今後も株主の皆様へ安定的、かつ着実な増配の継続に努めます。

3. 財務プロフィール

予想キャッシュ・フロー／株主還元

予想キャッシュ・フロー（2025年3月期）

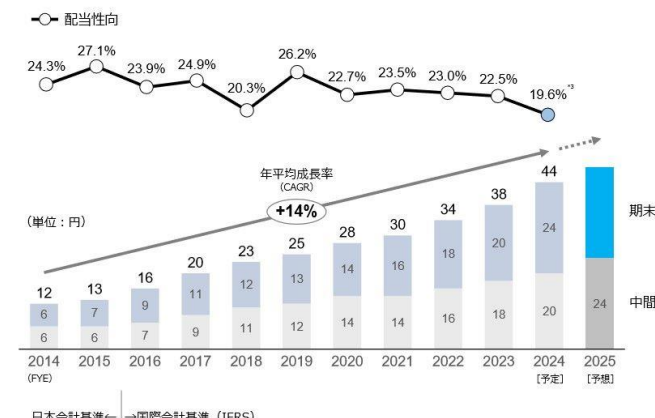
財務健全性と堅実な株主還元



¹⁾ フリー・キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フロー + 公表した売却資産 - 設備投資で算出。
²⁾ 満期予定負債返済：キャッシュ支払金額を記載（リース債務の返済を含む）
³⁾ 2024年3月期 第4四半期に発生した、現金支出を伴わない会計上の一時利得 88億円を除く。

配当の成長推移

安定的かつ着実な配当の伸び



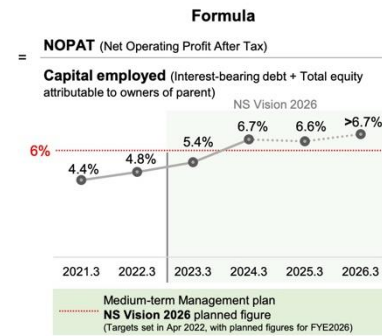
次、お願いします。2025年3月期の見込みです。左側にはキャッシュ・フローの予想をお示ししています。前期同様、営業キャッシュ・フローは好調で設備投資、投資、配当、負債削減のために十分な資金が確保できる見込みです。

次に右側、配当の予想です。先ほどのスライドでご説明したとおり、10期連続で増配を続けています。今後も安定的かつ堅実な増配に努めてまいります。

Initiatives to Improve Capital Efficiency

Capital investment is essential to growth
Focus on capital efficiency

ROCE* after Tax Performance



Recognition of Current Status and Roadmap to Improvement

- Current Status**
- Improvement as a result of quality & quantity of earnings and selective investments
 - Maintain the course of steady improvement
- Roadmap**
- Maximize NOPAT and optimize Capital employed
 - Enhancing financial soundness
 - Operational excellence paving the path through productivity and globalization
 - Disciplined price management

*ROCE: In NS Vision 2026, we set ROCE after Tax as one of our financial KPIs in which the denominator of ROCE has been modified from core operating income to NOPAT.



Next slide. Capital investment is essential for our growth. Therefore, from the onset of this medium-term management plan, we introduced the return on capital employed after tax metric, ROCE, as a key financial KPI to measure efficiency.

Although our Group's interest-bearing debt increased due to large acquisitions in 2018 and 2019, we have been able to make steady improvements in ROCE as a result of strong profit generation and debt reduction. We intend to make further improvements with the aim of achieving capital efficiency commensurate with our industry peers.

Our go-forward approach is to strive to improve capital efficiency by implementing measures to promote financial soundness, improve productivity through the pursuit of operational excellence and continued solid price management.

資本効率の向上への取組み

持続的な成長に欠かせない設備投資
資本効率を高める取組み

ROCE* after Tax推移



現状認識および向上への道筋

- 現状認識**
- 収益性と選択的投資による改善
 - 着実な改善の継続
- 道筋**
- NOPATの最大化と使用資本の最適化を図る
 - 財務健全化の推進
 - オペレーショナル・エクセレンスの追求による生産性向上とグローバル化
 - 価格マネジメントの徹底

*ROCE: NS Vision 2026では、ROCEの分母をコア営業利益からNOPAT (利息控除前 税引後営業利益)に変更し、ROCE after Taxを財務KPIの1つとして定めています。



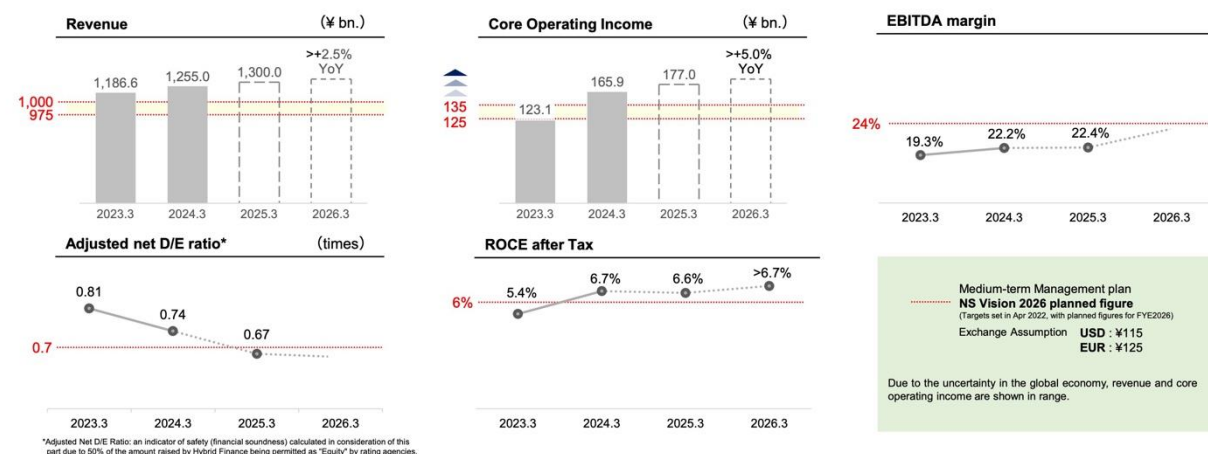
次、お願いします。当社の持続的な成長には、設備投資が欠かせません。そのため当中期経営計画から資本効率性を図る ROCE after Tax を、重要な財務 KPI の一つとして定めています。

2018年、また2019年に当社にとって大型の買収を行ったため当社グループの有利子負債は増加しましたが、力強い利益の創出と負債削減によって、ROCEは確実に改善してきています。当社の競合他社に伍する資本効率性を目指し、さらなる改善を図ってまいります。

今後のアプローチとしては、財務健全性を高める施策による資本効率の向上、オペレーショナル・エクセレンスの追求による生産性の向上、また徹底した価格管理の継続に努めてまいります。

NS Vision 2026 Financial KPI Progress

Maintain pressure to either exceed targets already achieved or to reach targets not yet met



Next page, NS Vision 2026. Our medium-term management plan sets financial KPI targets for FYE2026. Since we're at the halfway mark of our medium-term management plan, I would like to explain our progress and future outlook.

We have adopted five indicators of profitability, growth, and capital efficiency as our financial KPI targets. They are revenue growth, core operating income growth, EBITDA margin, adjusted net D/E ratio, and return on capital employed after tax. As Hamada-san mentioned earlier, the yen has significantly depreciated since we formulated our medium-term plan over the last two years, where we set KPIs based on exchange rates of JPY115 for US dollar and JPY125 for the euro.

Among the five financial KPIs, we've already exceeded our FYE2026 targets for revenue, core operating income, and return on capital employed as of the end of the last year of the MTP. Adjusting the fiscal year 2026 targets using actual exchange rates from FYE2024, the revised targets would be approximately JPY1.1 trillion for sales, and adjusted core operating income would be just under JPY155 billion. Therefore, our FYE2024 revenue and core operating income are ahead of our FX-adjusted MTP March 2026 targets. We'll continue to drive our business activities in this fiscal year and beyond.

In regard to ROCE, we exceeded our target of 6%, but we'll continue to focus on maximizing quantity and quality of earnings. This will be accomplished through continued focus on the five focus fields as laid out in our MTP NS Vision 2026. We'll work on in-house carbon footprint reduction, carbon neutral initiatives with customers, digitalization, electronics focus, and operational excellence, which includes productivity, cost reduction and globalization efforts.

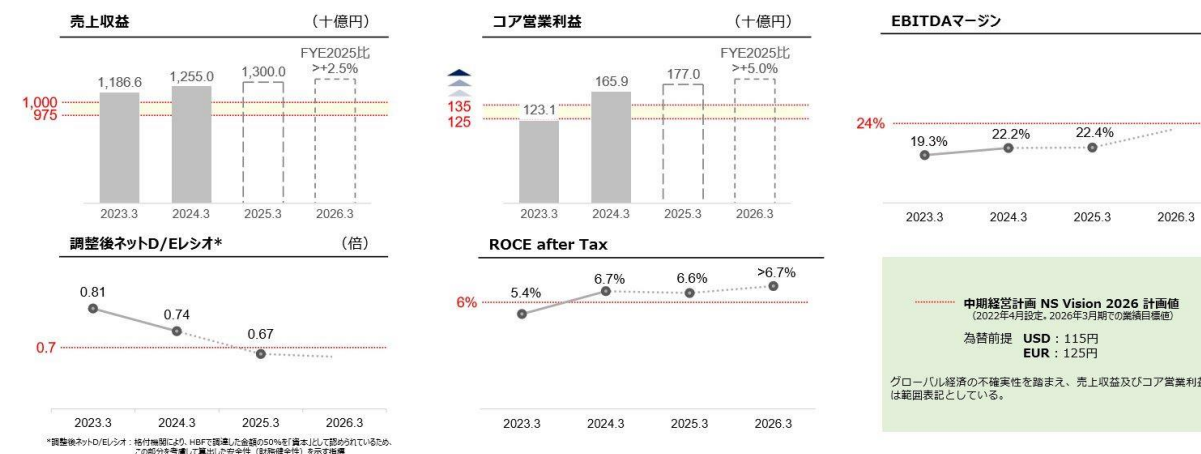
EBITDA margin improved by 290 basis points compared to prior year, but there are nearly 200 basis points to go to meet the MTP target of 24%. To achieve the target in FYE2026, our Group will strive to further expand profitability, mainly through price management, productivity improvements, and solid project execution with new project startups. As mentioned previously, we are on track to achieve our target net D/E ratio of below 0.7.

As explained, some KPIs have already exceeded the planned figures for the final year of the medium-term plan, but we won't stop and we'll stay the course to further improve financial soundness, profitability, and capital efficiency while aiming for growth that exceeds the local GDP growth rates.

Thank you very much, and I will now turn the call over to Hamada-san for his closing remarks.

NS Vision 2026 財務KPI進捗状況

達成済みのKPIをさらに上回り、未達成のKPIをクリアするための取組みを継続



次、お願いします。経営計画 NS Vision 2026 年では、2026 年 3 月期を最終年度として、財務 KPI 目標を設定しています。今年度はちょうど折り返し地点に立つため、進捗と今後の展望についてお伝えします。

当社の収益性、成長性、資本効率性をモニタリングする指標を、財務 KPI として採用しています。売上収益、コア営業利益、EBITDA マージン、調整後ネット D/E レシオ、ROCE after Tax です。

先ほど濱田社長から申し上げたとおり 2 年以上前に策定した当中期経営計画ですが、米ドルで 115 円、ユーロ 125 円の為替レートを前提に KPI を設定していましたので、現状大幅な円安となっています。売上収益、コア営業利益、ROCE については、中計最終年度である 2026 年 3 月期の目標値を上回っています。

2026 年 3 月期の目標値を 2024 年 3 月期の為替レートで調整すると、中計の売上収益の目標値は約 1 兆 1,000 億円、コア営業利益での目標値は 1,550 億円弱となります。これは 2024 年 3 月期の売上収益、コア営業利益が、為替影響調整後の 2026 年 3 月期目標値を依然上回っていることを示しており、今期以降も私たちは事業活動を推進してまいります。

ROCE については既に目標値の 6% を超えましたが、引き続き収益の量と質の最大化に注力してまいります。これは中期経営計画 NS Vision 2026 で掲げた 5 つの重点戦略に焦点を当てる事で達成できます。当社グループはぐるーぷ自身の GHG 排出量の削減、お客様のカーボンニュートラルをお手伝いするイニシアチブ、デジタル化、エレクトロニクスへの注力、及び収益性向上、コスト削減、グローバル化への取組みを含むオペレーショナル・エクセレンスに取り組んでまいります。EBITDA マージンは中期経営計画の初年度に比べ 290 ベーシスポイント改善しましたが、中期経営計画の目標値である 24% まであと

濱田：ありがとうございました。皆様、ご清聴いただきまして誠にありがとうございました。

中期経営計画 NS Vision 2026 の最終年度に向けまして、この第 2 年度となる昨年度は当社グループの約 2 万人の社員とスタッフで真摯な取り組みを行い、またお客様をはじめとするステークホルダーの皆様のおかげもございまして、収益性、資本効率を大幅に改善することができたと考えております。

中計の 3 年目となります今期におきまして、これまでご説明してきましたとおり、非常に不透明な事業環境が続きます。投資家、株主の皆様、そしてお客様や当社グループのスタッフを含む、あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションを大事にしていきながら、私たちができる最善を尽くしながら、さらなる成長を目指してまいりたいと考えております。

本日は、繰り返しになりますが、私とアランのほかにも各セグメントの責任者が同席しておりますので、皆様からのご質問やご意見に丁寧に答えていくことができると思います。

以上で私どもからのプレゼンテーションを終わります。ありがとうございました。

質疑応答 (敬称略)

梶山 [M]：濱田社長、ドレイパーCFO、ありがとうございました。

縦山 [M]：続いて、本日の質疑応答の手順について、ご説明いたします。

まず、Zoom の画面下に表示されているコントロールパネルにある【挙手ボタン】を押していただき、手を挙げてください。そして、Q&A ボタンを押して、ご所属とお名前をご記入ください。質問内容の記

200 ベースポイントあります。2026 年 3 月期における目標達成に向け、価格管理の徹底、生産性の向上、新規案件の立ち上げによる堅実なプロジェクト遂行を中心に、収益性のさらなる改善を図ってまいります。

またお伝えしましたとおり、調整後ネット D/E レシオは計画値である 0.7 以下に向けて順調に推移しています。

申し上げましたとおり、既に計画比で最終年度目標を上回る KPI もありますが、ここでとどまることなく、財務健全性、収益性、資本効率性をさらに向上させながら、各地域の GDP 成長率を上回る成長を目指してまいります。

それでは濱田社長、最後にご挨拶をお願いします。

Hamada: Thank you, Alan. Thank you very much, everyone, for your attention.

In FYE2024, the second year of the medium-term management NS Vision 2026, we believe that we were able to significantly improve our profitability and capital efficiency thanks to the sincere efforts of our approximately 20,000 employees and our staff as well as the benefits of our customers and other stakeholders.

In the third year of the MTP in FYE2025, as we have explained, the uncertain business environment will continue. We will continue to place importance on communication with all of our stakeholders, including investors and shareholders. We will aim to further grow while making the best efforts that we can achieve.

Today, as mentioned, myself, Alan and the business heads from all the segments are attending the meeting. We would like to respond to your questions and also opinions.

This will conclude my presentation. Thank you for your attention.

Question & Answer (without honorifics)

Kajiyama [M]: Thank you, Hamada-san and Draper-san.

Momiyama [M]: Next, I'd like to explain the procedure for the Q&A session.

First of all, please raise your hand by pressing the raise hand button on the control panel displayed at the bottom of the Zoom screen if you have a question. Then click on the Q&A button and fill in your name and organization. You do not have to fill in any questions there. When you're picked up by us, then you'll see an unmute message on the Zoom webinar screen, so please mute yourself and speak up your question.

入は必要ありません。当社より指名されますと Zoom ウェビナー画面にミュート解除のメッセージが出ますので、ミュートを解除して、質問内容をお話してください。

もし、ご質問を取り消される場合には、再度「挙手ボタン」を押して、手を下げてください。ご質問される際には、最初に ご所属、お名前をお伝えいただいて、ご質問は、一問一答の形式にご協力をお願いいたします。

また、本日の質疑応答では、各セグメントの事業責任者が同席しておりますが、皆さまからのご質問には、まず社長 CEO の濱田よりご回答を申し上げまして、必要に応じて同席者による補足説明を行わせていただきたく存じます。

質疑応答の際に、英語での対話を希望される方は、Zoom の英語音声回線からご参加ください。英語スピーカーが回答する際の日本語音声回線では、同時通訳者による翻訳音声を配信いたしますので、予めご了承ください。

なお、ご質問の内容は、プレゼンテーションとともに、本日の録音データ及び書き起こし原稿の形で、当社コーポレート Web サイトに掲載させていただきますので、予めご諒承ください。

私からのご案内は、以上となります。

それでは、予定時刻まで、受付順に質疑をお受けしたいと思います。

モルガン・スタンレーMUFU 証券、渡邊様。ご質問をお願いいたします。

渡邊 [Q]：モルガン・スタンレーの渡邊と申します。ご説明どうもありがとうございました。

1 点目の質問は、欧州セグメントについて伺いたく存じます。実績につきましてオンサイト、バルク、この電力費が落ち着いてきたこと、それからサーチャージが減少しての減収だったということでしたので、パッケージにつきましては価格が下がっていないように聞こえたんですけども、ここはその理解でまずいいのかということと。

今年度については、このパッケージの価格については下がると見なくていいのかという点と、鉄鋼、オンサイトが回復するというお話があったんですけども、その他のバルク、パッケージについての数量についてはどう見ているのか。オンサイト、バルク、パッケージに分けて、今年度の見方を教えてください。

エレクトロニクスが大きな役割を果たすようであれば、その点についても言及していただきたく存じます。よろしく申し上げます。

If you wish to withdraw your question, please press the raise hand button again and lower your hand. When you ask a question, please tell us your name and affiliation first, and please keep it to one question per person.

Today's Q&A, we have all the heads of the business segments, but we would like to have Mr. Hamada respond to you first and then make supplementary answers by the businesses if necessary.

If you like to participate in English, please join us via English audio line in Zoom. Please note that when an English speaker answers your questions, the Japanese audio on Zoom will be translated by our interpreter.

Now please note that your questions will be posted on our corporate website along with the presentation in the form of the recording as well as the transcript on today's presentation later.

That is all from myself.

Now, I'd like to take your questions in the order in which they were received until the scheduled time.

From Morgan Stanley MUFU, Watanabe-san, please go ahead.

Watanabe [Q]: Thank you. My name is Watanabe for Morgan Stanley. Thank you for the presentation.

My first question is on the Europe segment. As for the actuals, on-site & bulk, with the utility costs settling up and the surcharge going down, so there is a negative growth. For the package, it seems like the prices are not necessarily going down. Is that the right understanding?

Also, this year, as for the package prices, shouldn't we expect that to go down? You talked about steel recovery, but, what's your outlook for the volume for other on-site, bulk, and package business? Can you share with us the outlook for this fiscal year?

Electronics, if that is going to play a bigger role, please elaborate on that as well. Thank you.

濱田 [A]：ありがとうございます。欧州のセグメントに関するご質問ということですね。まず私のほうから全体の感じ方、ホールディングスとしての捉え方をご説明させていただいて、詳細につきましてはラウルのほうからお答えできるのではないかなと思います。

まずパッケージですけれども、欧州も国と場所によってももちろん違うのですが、基本的にパッケージに関しましては電力が上がったとか、エネルギーが上がったことも一つの要素ではございますが、全体、人件費も含め開発費も含め、そういったいろいろなことにかかわるコストを重視した価格設定をしております。

これに関しましては、基本的には例えば炭酸ガスなんかも含めて、非常に価格が上がっておりますので、基本的に上昇方向だと考えておまして、むしろバルクやオンサイトに比べてエネルギーコストのアップダウンに直接かかわるボリューム、比率が低いと思いますので、全体のインフレに伴う上昇のほうの影響が大きいと私は、ホールディングスでは考えております。

それから鉄鋼につきましては、これは当社としてバルクやオンサイトの事業で供給しておりますが、これはお客様の名前は触れませんが、個別にいろんなヒアリングをした結果、どうも厳しいかなと思われていた鉄鋼の生産量は、今期は上昇基調にあることをヒアリングの中で確認しております。

したがって、そういったバルクやオンサイトのボリュームは伸びていくと考えております。バルクもオンサイトも、工昨年、一昨年と価格を改定してきた中で、エネルギーコストは結構大きな比率となりますので、それにつきましては影響はそれなりにあって、機敏に迅速に対応していけると考えております。

それから、鉄鋼などに対しましてもパッケージのガスの供給はしておりますが、これも先ほど申し上げましたように、全体としてのパッケージの価格動向の中での動きだと考えています。

ラウル、もし補足説明、あるいは地域ごとに若干違うということがあれば、説明をお願いしたいと思います。

Giudici [A]: Thank you, Mr. Hamada. Let me go segment by segment.

You are asking about steel. As you may know, we have a pretty strong position in Spain and Germany in two large enclaves. We are seeing different trends in the two different countries, meaning we see some more resiliency in Germany versus Spain as we speak.

In any case, our recent performance has been stronger than the market. I mean, we have been beating consistently. What we are seeing are the general market trends in both countries.

There is, however, a growing concern across the steel industry about the new tariffs, which the US government is going to implement later this year. As you may know, the tariffs, which are going to be put in place by the US government on steel will almost triple by the end of 2024, and that will have an impact or may have an impact on the steel production, I mean, on the export from China to Europe and therefore, on steel production in Europe. That is something which we are monitoring carefully, which we are discussing with our customers. There is some volatility

Hamada [A]: Thank you. Your question on Europe segment, first of all, if I may respond first and give you the general response as Holdings, and then the details can be responded by Raoul later on.

First of all, for the package for Europe, well, depending on the country and location, there is a difference. But basically, for the package, power costs going up or the energy going up, that's one factor. However, including the personnel cost, development expenses, the different cost items are the focus to set the pricing for that.

For instance, including CO2, the prices are going up, so it's on an increasing trend. That's the general trend.

Compared to bulk and on-site, the volume directly linked to the change in the energy cost is actually low. In that sense, it's more proportional to the overall inflation that will have a bigger impact. That's what we think at Holdings.

As for the steel, we provide bulk and on-site gas supply. I won't mention the individual names of the customers. But, as we had discussions with many customers individually their production will actually follow an increasing trend this year. That is what we have confirmed from the discussions.

Therefore, bulk and on-site volume are expected to go up, increase. Both for bulk and on-site, energy cost and others last year and the year before that, we made some price revisions based on various factors, and energy cost was one of the bigger portion. There was a significant impact, but we should be able to respond in a flexible and agile way.

Now for steel, we are supplying the packaged gas as well. But the fluctuations will be limited within the overall package gas price trend.

Raoul, if you have any additional comments, some difference by country or market, if you can make some supplementary comments, Raul, go ahead, please.

ジュディチ [A]：ありがとうございます、濱田社長。セグメントごとにお答えできればと思います。

鉄鋼に関してですけれども、ご存じかもしれませんが非常に強いポジションをスペイン、またドイツで持っております。トレンドはこの2カ国で違うんですけれども、ドイツのほうがスペインに比べるともっと強靱であると言えるかと思えます。

いずれにしてもわれわれの最近のパフォーマンスとしては、マーケットに比べてかなり強い。つまり一貫してマーケット以上のものを出している。マーケットのトレンドよりも強いパフォーマンスを出しています。

in the market, but so far, what we are seeing is good volumes and stable outlook for our customers. That is about the steel industry.

Regarding the on-site business, besides steel, we have a pretty strong position in the chemical industry. There, again, we are serving some large accounts across all the geographies, from Spain to Germany to Belgium, also in Italy. The chemical industry in Europe has not been performing strongly recently. We don't expect major deviations later this year, so volumes were negative last year. They have been stabilizing recently, and we expect the same kind of trend for the coming months. That is about the on-site business.

You mentioned about electronics. As you may know, Europe has put in place the European Chips Act, which is supposed to attract new investment into Europe. We are seeing all large companies; all large players to take active role in the development of electronic chip production in Europe. As you might remember, the target for Europe, which Europe has set for the electronic industry, is to reach 20% global market share by 2030. There is some delay in the implementation of the Chips Act as we speak. For the time being, we see all the major players talking to all the governments in Germany, Italy, and Spain, also in Belgium. It was announced yesterday, a multibillion investment for R&D from IMEC, for example. There is pretty big expectations in terms of opportunity for developing our presence in the electronic business across all our regions in Europe in the near future.

The last question you had was about the package business. We have been growing pretty much in the package business in the last two years in terms of volumes as well as in terms of power cost pass-through. We are still positive on a YoY basis. across all regions. We are seeing some kind of sluggish trend recently in Iberia, mainly, so we are monitoring the situation to see whether this is going to be consistent across all the quarters. But for the time being, we don't expect any significant deviation in terms of package volumes.

I think that is covering your questions. I'd be glad to take any other question regarding clarifications you may need.

一方で少し懸念されているのは、米国政府が実施している新しい関税も今年から導入されるということで、鉄鋼に対して関税を課す。24年の後半にそれが3倍になるということで、これが鉄鋼生産に、また中国からの影響、中国からヨーロッパへの輸出によってヨーロッパにおける生産に影響が出るかもしれないことは、慎重に見ています。また顧客とも、これについては話をしています。

何かマーケット別のボラティリティがあるかということに注視していますが、今のところはボリュームは非常に良い傾向にあると。安定した見通しを持っています。以上が鉄鋼に関してです。

オンサイトのビジネスに関してですけれども鉄鋼以外のところではかなり強いポジションを化学の顧客で持っており、かなり大手のアカウントをいろいろ持っています。スペイン、ドイツ、ベルギー、またイタリアでも大手アカウントを持っていますけれども、ヨーロッパのケミカルインダストリーは必ずしも最近強いパフォーマンスではないので。

しかしそれは今年そんなに変わらないと思います。ボリュームは昨年マイナスだったんですけれども、少しこれが安定化してきています。トレンドは今後も数か月は同じと考えています。オンサイトに関しては以上です。

エレクトロニクスについてご存じかもしれませんが、ヨーロッパ版のCHIPS法というものが施行されています。新しい企業をヨーロッパに誘致するためのもので、大手の企業、大手のプレミアが積極的に役割を果たして、エレクトロニクスのチップ生産も開発しようと、ヨーロッパにおいてしています。

ヨーロッパの目標、そしてエレクトロニクス産業の目標は、グローバルマーケットシェアの20%を30年までに。

少しCHIPS法の施行に遅れは出てはいますが、今のところ大手企業が、例えばドイツですとかイタリア、スペイン、またベルギーにおいて政府と会話しています。昨日発表されたものとして数十億の投資が研究開発に行われる、例えばIMECの事例があります。ですから非常に大きな期待はあります。

エレクトロニクスのプレゼンスを、このヨーロッパで大きくしていけるのではないかと、大きなチャンスだと考えています。

パッケージビジネスはかなりここ2年は成長しています。数量の面もここ2年間電力価格の転嫁ということでもって、前年と比べるとまだ全ての国においてプラス、増収ですけれども、ただ若干イベリアで少し鈍化していることがありますので、これが今後も続くのかどうかは注視していますが、今のところは特に大きな悪化は考えていません。パッケージのボリュームが鈍化することは考えていません。

以上がご質問へのお答えですけれども、何か補足のご質問があればお受けできればと思います。何か確認事項があればどうぞ。

濱田 [A]：以上でございます。よろしいでしょうか。

渡邊 [Q]：大丈夫です、ありがとうございます。2点目、簡単にアジア・オセアニアについても質問させていただきたく存じます。これが最後の質問です。

24 ページにサステナビリティ経営の推進というところがありまして、ちょっと決算からは離れるかも分からないんですけども、この四つのサブセグメントの規模感です。どれが一番大きくてみたいなお話と、あと成長率、あるいは TAM みたいな潜在市場規模はどこが大きいのか、みたいなお話を少しいただければと思います。以上でございます。

濱田 [A]：ありがとうございます。この四つのサブセグメントはもうご存じかなと思いますけれども、まず東南アジア・インド、それから中国の産業ガス。それから豪州、オーストラリアですね。それから東アジアエレクトロニクス。こういう四つに分けております。だから東アジアエレクトロニクスがあるので、単純な地域割ということではございません。

ポテンシャルは、例えば中国にしろインドにしろ限りなく大きいし、オーストラリアも非常に大きいのですが、現在当社が事業展開をしている中、それからこれから2年、3年間の間に当社が設備投資も含めて何をやりたいか、どこを見ているのかといった観点。その両方から見ますと、やはりアジアのエレクトロニクスは何しろ昨年度、非常に落ち込んだこともありまして、直近の伸びはこれが多分、一番大きいただろうと思っております。

いわゆる半導体材料ガスや、それから当社の場合、先ほどちょっとご説明したプラント、窒素の供給をプラントで行う事業もいくつか獲得しております。こういったものも含めて、エレクトロニクスでは非常に大きいただろうと。

それから豪州は今現在は私ども、LPの製造販売が主な事業なのですが、徐々にインダストリアル、いわゆる普通の産業ガス、それから炭酸ガスにも注力して、設備投資案件が出てきておりますので、これによる伸びも非常に大きなマーケットではありますので。産業の発展に伴って、これから伸びていくだろうと思えます。

アジアの中でもインドや中国は、まだまだエリア的にこれからですので、これは設備投資次第と考えておりますが、諸石のほうから補足があればお願いしたいと思います。

諸石 [A]：経営企画室、諸石でございます。ただいまのご質問の規模感についてですが、一番大きいのが東南アジア、South East Asia & India が一番大きくて、それを追うのが East Asia Electronics、中国、韓国、台湾のエレクトロニクス関連事業。続くのがオセアニア事業でございまして、中国の産業ガス事業が一番小さいかたまりとなっております。

成長の可能性については、濱田のコメントのとおりと理解しております。以上です。

Hamada [A]: That is all. Did it answer your question?

Watanabe [Q]: My second question is about Asia & Oceania. My final question, on slide 24, is about the sustainability management. It's a little apart from the figures. About the subsegments, can you explain me about the size, which is the largest growth rate or the potential market size like TAM?

Hamada [A]: Thank you for the question. About the subsegment, maybe you have heard that we have Southeast Asia and India, China industrial gases, and Oceania and East Asia electronics. These are the four subsegments. East Asia electronics, it's not just regional.

You asked about the potential. Well, China, India, it has massive potential, Australia as well. At the moment where we have business presence, business operation, or in the coming two years, three years, our planned CapEx, what we want to achieve, what we are looking at. From that perspective, the Asia electronics, well, last year, there was a massive dip and weakness, so the short-term growth, this will be the largest growth, semiconductor-related gas.

Also, in case of our business, as we explained, plant for nitrogen supply and supplying at the plant, we have been successful in acquiring such projects. Including all of that, electronics could be large. Also, for Oceania, the LP sales production is our main business. Gradually, the industrial gas and the carbon gas is an area that we are focusing on, and we are seeing investments. Growth expected about that is another large market. Together with the industry development, it could grow.

Within Asia, India and China, that is, area-wise, that is still to come, and it all depends on the size of the CapEx. If Moroishi-san has anything to add, please.

Moroishi [A]: This is Moroishi from the Group Corporate Planning Office. There was a question about the size. The largest will be Southeast Asia and India, followed by East Asia Electronics including China Electronics, Korea, and Taiwan, followed by Oceania and China industrial gas will be the smallest sub-segment. As Hamada-san said, the potential growth is just as President Hamada explained.

渡邊 [Q]：以上で結構です。どうもありがとうございました。

縦山 [M]：ご質問、ありがとうございました。続きまして、みずほ証券、山田様。ご質問をお願いいたします。

山田 [Q]：みずほ証券、山田でございます。では2問、どうぞよろしくお願いたします。

一つ目はボリューム、数量のお話でございます。21年から22、23年と2年連続でボリュームが減少。これは経済状況からいってしょうがない。特にヨーロッパなんかはそうだと思うんですけども、先ほどから伺っておりますとヨーロッパでもボリュームは回復、エレクトロニクスもボリューム回復、アジア・オセアニアも成長。日本も頑張るといってお話、トーンだと思います。

米国はコロナ禍では相対的に経済が最もまともなところなので、これもボリューム回復だと思うのですが、21年の状況にボリュームが全般的に戻ってくるのは、25年3月期だとお考えなのか、26年3月期だとお考えなのか。

25年から26年3月期にかけて、5%成長以上を見込んでいらっしゃるの、これもボリュームエクспанションと考えていいのか。それにおいてバックログの果たす割合と、それから既存ビジネスのアンダーユティライズだったところが、ちゃんと稼働率が上がってくるものの割合みたいなものが、もしざっくりでお話しいただけるのであれば、教えてください。

ボリュームの考え方について教えてください。よろしくお願いたします。

濱田 [A]：ありがとうございます。ボリュームについて、経済環境によるボリュームのアップダウンと、それから当社が設備投資、プラント、特にプラントを設置することによる数量の拡大という2面があると思います。

それで、例えば経済環境によるボリュームにつきましては、これは当社というよりはお客様がどのくらい設備を稼働させていただくかということになりまして、今、山田さんからお話がありましたように各地域1回落ちて、コロナの影響だけなのか、あるいは米中摩擦だとかロシアだとかの問題なのか。ここはなかなか定義するのは難しいのですが、確かに1回落ちたものが回復基調にあると考えております。

それでその結果として25年、今年度の数字につきましては21年ぐらいに回復するであろうと。これは経済環境、プラス新設するプラントなども合わせたイメージを私は持っております。

バックログとの関係は今現在、私の頭の中にバックログの中でどのくらいの規模のプラントが入っていて、それがどのくらいの数量にかかわるかは今、入っていないのですが。おそらくこのバックログの中で大きな比率を占めるのは、空気分離装置と一部HyCOにかかわるものでございまして。

Watanabe [Q]: Thank you for the response.

Momiyama [M]: Thank you for the question. Next from Mizuho, Yamada-san, over to you.

Yamada [Q]: Thank you. I have two questions.

My first question is on volume. From 2021, 2022 and 2023, for the second consecutive year, the volume went down, which we cannot do much because of the economic situation, especially for Europe. But then the volume seems to be recovering in Europe, in electronics, in Asia & Oceania, and also in Japan. So, you're aiming for the positive growth.

In US, relatively speaking, the economy seems to be better than other areas, so the volume shall be recovering as well. But which do you think the volume will go back to FYE2021 level, for the term ending March 2025 or term ending March 2026?

From FYE2025 to FYE2026, you are expecting more than 5% growth. Is that coming from a volume expansion? How much is backlog playing a role in that? Can you tell us, even roughly, the percentage how much will come from backlog project being onstream and how much will come from current customer's resuming volume? If you can elaborate on the volume, that's my first question. Thank you.

Hamada [A]: Thank you. Now for the volume, because of the economic situation, there is some fluctuation on the volume. On the other hand, for us to make the CapEx on the plant, setting up the plant to expand the volume, I think there are two factors when it comes to volume.

First of all, the volume impacted by the economic situation, how much utilization customers can have is up to their situation, not ours. As Yamada-san mentioned now, for different regions, the volume had gone down once partly due to COVID-19. Because of the US-China friction and Russian issue, it's very difficult for us to define clearly what was the factor for the decline in volume, but it's on the recovery trend. That's how we see it.

As a result of that, this year, FYE2025, we should expect the volume to go back to the 2021 level due to the economic situation as well as the newly expanded plant. That's the image; the volume coming back to 2021 level for those two factors.

As for the relationship to backlogs, I'm sorry, but within my mind right now with the backlog, what's the scale of the plant that is included and how much would that translate into the volume, I don't have the specific image with me right now. But within the backlog, the large portion is coming from air separation units and some related to HyCO. Especially for US, what we're trying to install, the air separation unit related to carbon neutrality with a large scale. I think this impact would be on the positive side to a good degree. That's our image for the volume expansion.

For FYE2026, I'm sorry, but as I have explained several times in the middle, based on the economic situation, how to have outlook for our business is quite difficult. The assumption is that, of course, as an industrial gas manufacturer or us as a company, there are still untapped areas. We have to make sure to get the new deals in those untapped areas. For instance, those areas where we only provide packaged cylinders, we can enhance promotion further. As

特にアメリカで展開しようとしている空気分離装置などは、カーボンニュートラルにも関係した、非常に規模の大きいものでございますので、この影響はかなりプラスのほうにいくのではないかとということで、数量の増加のイメージを持っております。

26年につきましてはすみません、途中で何回かご説明したとおり、なかなか経済の環境をベースに当社の事業をどう見ていくかは、ちょっと難しいところがございます。前提としては当然、当社としてはまだまだ空いている地域がございますので、この空いている地域をしっかりと新しい案件を獲得していく。あるいは例えばパッケージのシリンダーを展開しているところを、より増強していった結果として、そこに分離器を置いたほうがより効率的になる。結果としてバルクガスも売れるようになる。そういった事業モデルがございます。

したがって26年、この中計の最終年度の中で、稼働までたどり着けるかどうかは別にしまして、このバックログの中にはそういう新規案件、投資案件も絶対に入ってくるであろうし、これを獲得していくつもりで考えておりますので、その方向性から考えるとボリュームは26年も増えていくということで、考えていきたいと考えております。以上です。

山田 [Q]：確認なんですけれども、すみません、私の聞き方が悪かったのですが、25年3月期、進行期は21年程度とおっしゃったのは、22年3月期のお話でよろしいですか。2021年、暦年のイメージですか。

濱田 [A]：21年、暦年のイメージでいいと思います。もし違っていたら、誰かがコメントを。21年暦年のことで考えています。

山田 [Q]：あと26年3月期の財務プロファイルのところで、売上収益プラス2.5%、Year on Year。コア営業利益5.0%、Year on Yearということで、確かに限界利益率から考えて売上収益とコア営業利益の関係は合っていると思うんですけれども、売上収益のところの拡大は、内容としてはまだバックログ、経済環境改善などは精査されていないものの、全体としては出っ込み引っ込みはあっても、これぐらいはいけるというイメージ感という理解でよろしいですか。この数字の背景を教えてください。

濱田 [A]：今、山田さんがおっしゃったとおりの考え方に基づいてございます。

山田 [Q]：ありがとうございます。2点目でございます。2点目は各地域の重点戦略ということで、地域ごとに地域特性に合った戦略になっていて、大変合理的だと思います。その中で米国におけるインセンティブの与え方、およびエレクトロニクス事業の拡大について、もう少し追加的に教えてください。

The Right Way プログラムは大変合理的だとは思いますが、報酬をそれにリンクさせるのはアメリカ型で大変良いとは思いますが、リンクのさせ方をうまくやらないと、報酬を上げるパラメータだけを引き上げる、つまり長期的な目線に立ったコストダウンにならずに、短期的な弥縫策になってしまう可能性もあろうかと思っております。

a result of that, we may want to set the air separation to be more efficient. As a result, that will lead to more bulk gas sales. That's the business model.

Therefore, FYE2026, which will be the final year of the MTP, we don't know whether we can reach the utilization, but that aside, within the backlog, such new investment projects shall be included, and we are intending to, of course, acquire them, retain them. From that sense, the volume shall continue to go up for FYE2026. That's all from me.

Yamada [Q]: Just to confirm, maybe my question was not accurate. For March 2025, I understand that the current period, if it is going to be a year, is it March 2022? Is it calendar year 2021?

Hamada [A]: Correct me if I am wrong. Calendar year 2021 is what I was referring to.

Yamada [Q]: March 2026, for the financial profile, revenue 2.5% increase YoY; core operating OI, 5.0% increase; and from a marginal profit perspective, with the revenue and the core OI, it is in good relevance. But if we take a look at the expansion of the revenue, if you break it down, is it supported by the backlog, or is it by the macro economy improvement? Have you done that analysis? All that blended and combined, do you believe that you will be able to achieve this target?

Hamada [A]: Yamada-san, you understand correctly. That is the same analysis that we have done.

Yamada [Q]: My second question is, for each region, the focused fields is in line with the nature of each region. I think it is very reasonable. I would also like to know further about the incentives in the US and about the electronics expansion.

“The Right Way” program, I think it is a very reasonable program, and the incentives is going to be linked. I think that is a US way, which is very correct. But unless correctly linked, only the parameter could be raised, and that could be a very shortsighted and not a long-term perspective.

Also with the electronics expansion, that means there will be some upfront costs that would entail. How are you going to balance that? The US, “the Right Way”, and also the electronics, how do you balance the growth and also the upfront cost, I would like to know about that.

また、エレクトロニクス事業の拡大にはコストが先行してかかるので、そういったものを犠牲にするよ
うなかたちにならないように、どうやってやっていくのか。

米国の The Right Way とエレクトロニクスを中心とした成長のバランスをどうやってとっていかにつ
いて、もう少し詳しく教えてください。以上です。

濱田 [A]：ありがとうございます。これは後でスコットのほうから答えてもらうのが適切かと思いま
すが、今おっしゃったようにインセンティブの部分については、今現在は日本もそれを導入し始めました
が、アメリカやヨーロッパについては目標、特に強く戦略的に重視しているものについてはインセンテ
ィブの中に含めることで、全ての従業員ということではないですが、あるレベル以上のマネージャーに
対して行われるということで、個々の個人の強い意識づけをベースに、組織全体をそのほうに持って
いくことを展開しております。

これがうまく働いておりますが、やはりそれはそれとしてアメリカ、Matheson としての全体の数字も
同じように目標を与えておまして、その目標の設定そのもの両方を遂行していくことが、とても重要
となっています。

ですから、その目標の設定そのものがバランスをとれたかたちにすることを重視してやっていて、ど
ちかに偏った結果として、例えば個人の収入が増えるとか、そういう仕組みにはしていません。

また今後、おそらく日本でもそういうケースが今後増えていくのではないかなと思っておりますが、日
本についてはまだどうかたちにしていくかは、今後の話です。

エレクトロニクスについては今お話があったとおりで、ただエレクトロニクスもエレクトロニクスの何
をやるか。特殊材料ガスをやるのか、設備機器をやるのか、あるいは窒素の大きなバルク、オンサイト
に準備をするのか。それによってかかるコストはだいぶ変わってくると思います。

今現在、現在というか過去 40 年ぐらいアメリカ、Matheson の中ではエレクトロニクスの材料ガスにつ
いては、既に相当のレベルで事業を展開しております。残念ながら昨年度は非常にアジア向けの数量
や、アメリカの国内向けの材料ガスの数量が落ちましたので、結構厳しかったのですが、その厳しい間
に次の投資を行って、半導体メーカーが立ち上がってきたときの準備を重要な拠点であるアメリカの中
の拠点で今、整えております。

それから機器・工事につきましては、工事はアメリカの場合はやっていないんですが、機器につきまし
ては既にアメリカのコロラドの工場で、非常に収益率の良い、ある非常に重要な装置メーカーに対して
供給する設備、機器がございまして。この収益率はかなり良くなっておりますが、その特別な設備をど
のくらい拡大していくかは、お客様とのコミュニケーションをとりながら決めていくところございま
すが、今のところ大幅な拡大は考えていないと思います。

Hamada [A]: Thank you. Later, I will ask Scott to provide some supplementary explanation, but first from myself
about the incentives. At this point, Japan is starting to introduce the scheme, and for the US and Europe, strongly,
strategically, what we focus on also is incorporated into the incentives. This is not applied to all the employees, but
from some role and above, so for managers, it will be incorporated. That is to generate a faster, a very strong sense
and create an organization that shares that sense. I think it is working and functioning very well.

For US, Matheson, we have also given them a target. Achieving the target and execution is going to be very
important. To start with, having a very good balanced way in setting the targets is going to be important so that it is
not skewed into an extreme way, for example, an individual compensation going to surge. No, that is not the case.
Moving forward, I would assume that in Japan, we are going to see something happening like that, similar in Japan,
but still, it's not finalized yet in Japan.

For electronics, it depends on what we are going to do. Is it specialty gas, or is it the equipment? Or is it the nitrogen
bulk or on-site? The cost varies depending on what we are going to work on. In the past, for about four decades in
Matheson, the electronics, material gas, there are already a certain level and size of business. Well, unfortunately,
for last year, the volume for Asia and for the material gas for US domestic fell, so was a very tough year. But during
that tough period, we made preparations investment for the coming years, semiconductors are preparing, and we
have been prepared for the time when the semiconductor cycle improves. That is what each location is doing.

For the equipment construction, in case of US, we don't do any constructions But there is an important, high
profitability that we supply to in Colorado. There are some equipment that we supply. The margin is very high. This
special equipment, how further can we expand, that will depend on the negotiation and communication with our
customer. Well, at this point, there's no plan for a very large expansion.

Now, I would like to ask Scott if there's any additional comments that he would like to provide.

スコットのほうで、追加でご説明があればお願いしたいと思います。スコット、よろしくお願ひします。

Kallman [A]: Thank you, Mr. Hamada. Scott Kallman with Matheson Tri-Gas. First question I'd like to address was your inquiry about The Right Way program, or our cost reduction program and incentives that are related to that. A quick background on The Right Way program is this is an effort to manage and reduce our costs on an annual basis. Typically, we'll target 5% of our controllable cost stack. We will ensure that the entire organization is engaged at some level. All Matheson teammates will receive Yellow Belt Lean Six Sigma training in the first six months of their employment with the organization. Then when you reach a certain level of management inside the organization, you're going to be trained as a Green Belt and assigned the responsibility to manage cost reduction projects on an annual basis.

You'll see that as far as our senior management is involved down to typically a regional level, each one will have a goal assigned as part of their overall performance metrics to achieve a certain level of cost reduction. On an annual basis, we'll set an overall target for the organization, and then we will allocate that target through the different business unit heads. Of course, that will be one of the metrics that we measure the performance against. On a very low level as far as levels of responsibility in the organization, teammates that are supporting projects actually engaged in the work of implementing projects, when they achieve a certain level of cost reduction over a period of time, then they're awarded a business trip, actually an award trip to one of the major cities. Of course, senior management will participate in terms of a group dinner congratulating them on their accomplishments. I think by virtue of the higher level metrics for the more senior management and then recognizing the good work of our teammates, it tends to maintain a very high level of enthusiasm for the program.

If we look at the electronics business and trying to reconcile the issue of CapEx expenditures and also driving growth in the business and cost reduction in the business, firstly, we have two CapEx projects that are fairly significant underway right now to expand the capacity of some key process gases that we anticipate we'll have the projects concluded over the course of the next roughly six months, and probably, I would see that in line with a fairly robust recovery in the electronics business in the United States.

As far as the CapEx reconciliation with what we're anticipating we need to save in the business, they're actually separate efforts, but complementary in that the CapEx that we spend, expenditures that we make to drive the electronics business growth is largely going to be offset, and more, by the efforts we put in place as far as our overall cost reduction program is concerned.

カルマン [A]: 濱田社長、ありがとうございます。Matheson Tri-Gas のカルマンです。まず最初ですが、お問合せいただきました The Right Way のコスト削減プログラムについて、そしてそれにかかわるインセンティブについてお答えしたいと思います。

The Right Way のプログラムでありますけれども、こちらについてはコスト削減を年間で削減していく、代表的には 5%コスト削減を行っていくプログラムとなっております。組織全体がこれに取り組んでいくことを目標にしております。

全ての Matheson の従業員が、最初 6 カ月トレーニングを受けるかたちになっていて、そしてある一定のレベルになったときに Lean Six Sigma のトレーニングを受け、そしてその組織の管理がある一定以上のレベルに達したら、グリーンベルトを取るよう訓練し、コスト削減のプロジェクトを年間ベースでコントロールする責任を与えられることとなります。

シニアマネジメントを含む、上級管理職、各地域レベルまで、それぞれがコスト削減の目標を持っております。そしてそれがパフォーマンスの指標ということで、ある一定のコスト削減を達成することを求められます。年間ベースで全組織としての目標を定め、そしてそれを各ビジネスユニットのトップに割り当てます。そしてこれは測定可能なパフォーマンスとひもづけていきます。

そしてそれぞれの各レベルにおいて、チームごとにサポートするプロジェクトがあります。そしてこのプロジェクトを遂行するにあたって、一定レベルのコスト削減をある一定期間で達成した場合には、それに対して例えば国内都市への報奨旅行やディナーということで、シニアマネジメントが参加しなにかの達成を報奨するかたちです。

そうすることでその努力、尽力を表彰する。そしてより高いレベルでのモチベーションを組織内で維持することを目標としています。

そしてエレクトロニクスに関してですけれども、今後設備投資、そしてこれからのコスト、そして成長ということバランスをとりながら相殺していくこととなります。大型の設備投資案件が 2 件あり、能力増強を行っていきます。これは主要なプロセスガスにまつわるものでありますけれども、そしてこの先 6 カ月程度で締結になるものでありますけれども、これはエレクトロニクスの業界がアメリカで回復するのに、非常に足並みがそろっている動きと言えることとなります。

そういったかたちで CAPEX をこれから行っていきますけれども、それによってエレクトロニクスの事業の成長をけん引するものであると思っています。それに伴って、それ以外のコスト削減のプログラムも行っていることとなります。

Yamada [Q]: Mr. Kallman, thanks very much for the elaborations. May I confirm two things? Number one, as far as The Right Way program is concerned, as you rightly mentioned, this is basically to improve the preciseness of each processes and also streamline each processes aligned to the optimizations. Hence, this will not sacrifice the future investment or R&D resources or any potential processes that may be necessary to prevent future risk yet may be costly. This is basically not the shortcutting but the true improvement in the preciseness as well in each processes, right?

Kallman [A]: It is a true improvement in the various business processes. The focus of the overall program is to achieve hard dollar cost reduction in the business in order to support our overall profitability performance and also position us such that we can afford to take on capital projects that will help us drive growth.

Yamada [Q]: Understood, thank you very much for the elaborations. As far as the electronics is concerned, the capital expenditure, et cetera, will not be compromised even under "The Right Way" program, and the future investment, et cetera, in preparation to the next-generation semiconductor production processes would not be sacrificed. In my understanding, the semiconductor industry is currently facing a big turnaround and big turning points in order for the industry to move towards the next generation, which may require a much higher level of preciseness as well as a higher level of purity, et cetera, which requires the R&D at the supplier level, including Matheson Tri-Gas. Yet that program will not sacrifice those initiatives. Could you please let me have your confirmation?

Kallman [A]: You are correct. That is the intent of the program, the intent of the capital expansion of our processed gases. I agree with your assessment.

Yamada [Q]: That makes sense. Thanks very much for the elaboration. I do appreciate it. Thank you very much.

濱田 [A]: 山田さん、ありがとうございました。エレクトロニクスにつきましては当然、生産するそれぞれの地域の事業会社と、ちょっと途中で話をしましたけれども、アジアエレクトロニクス等を中心にトータルエレクトロニクスというグループがございまして。ここの連携を図りながら、どこで投資をしてどこで作るのかを調整しながら進めております。

ですから、例えば Matheson で確かにエレクトロニクス関係の投資をしますが、それが一つの事業会社だけに大きくかかって、世界全体の影響がそこに大きく乗ってしまうようなリスクも避ける意味合いで、そのトータルエレクトロニクスが事業展開の舵を取っているということでございます。以上です。

山田 [Q]: よく分かりました。ありがとうございます。

樫山 [M]: ご質問、ありがとうございました。説明会終了時間が近づいてまいりましたので、誠に恐れ入りますが、次の方を最後のご質問者とさせていただきますたく存じます。

BofA 証券、榎本様。ご質問をお願いいたします。

山田 [Q]: 2点確認させてください。まず The Right Way のプログラムについてですけれども、おっしゃっていただきましたとおり、これは各プロセスを改善して、合理化をすることで、各プロセスを最適化すること。そうすることによって将来投資を犠牲にしない、あるいは研究開発、あるいは潜在的なプロセス、将来投資を損なわないようにということで、ショートカットではなく、真のそれはプロセスの改善であるという理解でよろしいでしょうか。

カルマン [A]: はい。真の改善策であるということで、さまざまなビジネスプロセス、新しいこれは事業での確実なコスト削減を行っていくこと、そしてその先に成長をけん引する CAPEX ができるようにということにしています。

山田 [Q]: そしてエレクトロニクスに関連してですけれども、成長投資をこれは犠牲にしないということで、The Right Way があっても犠牲にするものではないということ。また次の次世代に備える、そして半導体のプロセスに備えるということで、それを犠牲にするものではないという理解でしょうか。

そして私の理解では今、大きな転換期を半導体サイクルは迎えております。そして次世代への移行ということで、より大きなサイズであったり、より高い純度が求められると理解しております。ですのでサプライヤーの側でも、Matheson Tri-Gas でも高いレベルでの研究開発が必要になると思いますけれども、そういったことも犠牲になるものではないという理解でいいでしょうか。

カルマン [A]: はい、おっしゃるとおりです。それがこのプログラムの意図であり、私たちの設備投資の考え方であります。

山田 [Q]: ありがとうございました。感謝申し上げます。

Hamada [A]: Thank you, Yamada-san. When it comes to electronics, the operating company of the production, and as was mentioned earlier, mainly for Asian electronics, there is a total electronics group. We would like to collaborate through them and make a decision where to make investment, where to produce, we'd like to make a coordination.

Matheson is going to make investment for electronics, but that's not just to be limited to one company and having a global impact. We can avoid the risk of having this concept of total electronics to actually drive that business. That is all.

Yamada [Q]: Understood very well, thank you.

Momiyama [M]: Thank you for the question. It's almost time to finish the briefing, so we would like to take the final question. The next one will be the last question.

Enomoto-san from BofA, over to you.

榎本 [Q] : BofA 証券、榎本です。よろしくお願いいたします。1 点だけにします。

1 点だけ、ただ詳しくぜひご解説いただきたいんですけども、株主還元についてです。今回の配当性向を見ると、20%を下回っている段階になっています。御社は非常に業績が伸びてきて、毎年増配しているので、非常に素晴らしいんですけども、ただ世の中の基準で言うと、20%を切るのはちょっと低いなというところと。

あと、もともと御社は 20%から 30%というレンジでコメントしていたと思います。それを今下回ってきているので、ここはなんでかと。例えば設備投資がかなり大きいので、そこを考慮したのかをお伺いさせていただければと。株主還元について、ご解説いただければと思います。

あと追加的に資料 32 ページに、調整後ネット D/E レシオを載せていらっしゃるって、それって基準値を下回っちゃっていると思います。何が言いたいかというと、御社の財務健全性ってかなり充実している認識だと思うんですけども、なのでもうちょっと株主還元を加速できる余地はないのかと。

逆に言うとどこまで財務が良くなれば、ある程度バランスがとれたと御社がみなせるのかについてもご解説ください。一つ懸念しているのは結構、財務が良くなり過ぎちゃって、ROE が低下し始めるんじゃないかと。終わった期までかなり良くなってきているんですけども、今後 ROE が低下し始めるリスクを懸念しているので、ぜひ株主還元と財務の考え方についてご解説ください。以上です。

濱田 [A] : ありがとうございます。そういうご質問もあるかなとは考えていまして、この答えはアラ・ドレイパーにやってもらいたと思います。株主還元につきましては結果的に 20%を今回割ってしまいましたが、バランスをとった財務を進めていくことを、株主還元と投資と借入金の返済の三つを複数年の計画、あるいは将来の計画で見た場合の結論が、今回の数字になっているということでございまして、この単年度だけで決めているわけではございませんが。

ネット D/E レシオの方向性も含めて、これも投資の計画がどうなるかにもよりますし、そこら辺はアラ・ドレイパーのほうから説明してもらいたと思います。

Draper [A]: Thank you, Hamada-san. Maybe just another couple of comments to improve upon the last comment. Our targeted ratio is 20% to 30% as you mentioned. We're just under 20% because we had some non-recurring gains that hit net income. If you adjust for that, we're at 19.6%, which is still below the target. But that's our target and what our guide is, 20% to 30%. We do have an expected increase in CapEx next year of about JPY40 to 45 billion. We're trying to balance the debt reduction, the additional capital, as well as the dividends.

The dividend, as mentioned, is a record increase, the largest we've ever done. Also, we do expect to hopefully do some additional conversion of hybrid debt in the future, which has a negative impact on the D/E ratio, so we would like to keep some options open so we can do various things in a flexible nature. With that, I'll pass it back. Thank you.

Enomoto [Q]: This is Enomoto from BofA, thank you. If I may ask one question, but I would like you to elaborate in detail. As for the shareholder return, looking at the payout ratio, it's below 20%. Your performance has been growing, and you're increasing the dividend; that's great. But compared to the general trend, a payout ratio less than 20% seems quite low.

I think you've been commenting between the 20% and 30%, somewhere between 20% and 30%. Why is it coming below 20%? Is it because the CapEx is going to be bigger? Has that been factored in? I'd like you to elaborate further on the shareholder return.

Additionally, slide 32, adjusted net D/E ratio is introduced. Now that's below the criteria. What I mean is that your financial targets or financial soundness has been quite strengthened and enhanced. Therefore, I think maybe there should be further room to accelerate the shareholder return. In other words, to what degree should you deem that the financial standards have been improved to be able to provide a bigger return? My concern is that the financial soundness has become too good, and ROE may start to actually go down. The term just ended is quite high, but I'm concerned about the potential risk of ROE going down, so that's how I'd like you to elaborate.

Hamada [A]: Thank you. I was anticipating that kind of question. Alan Draper will be able to respond later on in more detail. But shareholder return, as a result, actually, the ratio is below 20%, but I would like to have a good balance to promote the financial soundness and shareholder return and investment and the reduction of debt. After reviewing our future prospect and those three, as a conclusion, we came to the number that we have. It's not just it's based on a single year, but net D/E ratio, including the direction of the net D/E ratio, depends on the future investment plan as well. But I'd like to ask Alan to explain further.

ドレイパー [A] : 濱田さん、ありがとうございます。いくつか、ではコメントさせていただきます。

ターゲットのレシオとしては先ほどおっしゃったように 20%から 30%です。非経常の益を調整しでも 19.6%と、まだ 20%に届きませんが、ターゲットは 20%から 30%というレンジです。

来年は CAPEX400 から 450 億円ぐらい増やす計画ですけれども、負債の返済追加の設備投資、それから配当のバランスをとっていくことで、今後できればハイブリッド債を転換したりとかといったことも検討できればと思います。それは D/E レシオにはネガティブなインパクトとなるので、オプションは広げておきながら柔軟に対応できればと思います。それでは戻します。ありがとうございます。

濱田 [A]：よろしいでしょうか。

榎本 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

梶山 [M]：たくさんのご質問、誠にありがとうございました。お時間の都合によりましてお受けできなかったご質問に関しましては、後日、個別のご取材で回答をさせていただきたく存じます。

なお、本日の説明会の内容は本日の録音データ、および書き起こし原稿のかたちで、当社コーポレートサイトの IR ページで公開する予定でございます。

それでは、これにて日本酸素ホールディングス株式会社、2024 年 3 月期通期決算説明会を終了させていただきます。ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

Zoom ウェビナーに Zoom のアプリからご参加の方は、画面右下の退室ボタンにて終了してください。お電話でご参加の方は、お電話をお切りください。ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. *は企業の同時通訳の書き起こしを示す

注意事項

本資料は、証券取引上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。

また、本説明会および本資料には、将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しが記述されております。これらは現時点で入手可能な情報に基づいて当社が判断・想定したものであり、実際の業績はさまざまなリスクや不確実性（経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などがございすが、これらに限りません）を含んでおります。

このため、現時点での見込みとは異なる可能性がございすことをお含みおきいただき、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますよう、お願い致します。

Hamada [A]: Did that answer your question?

Enomoto [Q]: Thank you.

Kajiyama [M]: We thank you for the many questions. Because of time, any questions that we were not able to answer, we hope that we will be able to respond to them through separate meetings.

The content of today's conference will be made available on the IR page of the Company's corporate website in the form of today's reported data and on a separate date as a transcript.

With this, we would like to conclude the conference of the full-term earnings presentation for NIPPON SANZO Holdings for FYE2024. Thank you very much for your participation.

If you participated in the webinar via Zoom app, please click the leave button at the bottom right of the screen to exit the webinar. If you are participating by the phone, please hang up the phone. Thank you.

[END]

Document Notes

1. Portions of the document where the audio is unclear are marked with [Inaudible].
2. Portions of the document where the audio is obscured by technical difficulty are marked with [TD].
3. This document has been transcribed based on interpreted audio provided by the Company.

Reminder

The information contained here is not disclosure information for securities trading. The accuracy and completeness of this information are not guaranteed.

The briefing session and this material describe future plans and strategies, as well as forecasts and outlooks of business performance. These plans and strategies, as well as forecasts and outlooks, are made by NIPPON SANZO Holdings Corporation based on its judgments and estimations made in accordance with the information available at present. Actual performance will be subject to changes caused by a variety of risks and uncertainties (such as economic trends, market demand, exchange rates, taxation systems and various other systems and institutions, but not limited to them).

We wish to remind you, therefore, that the actual business performance may differ from the forecasts and outlooks made at this time. Please refrain from making investment judgments based solely on this information.