



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

2025 年 3 月期 通期決算説明会

2025 年 5 月 23 日



NIPPON SANSO HOLDINGS

NIPPON SANSO Holdings Corporation

FYE2025 Full-term Earnings Presentation

May 23, 2025

- ・ 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	同時通訳文 Simultaneous interpreting Transcription
<div>登壇</div> <div>梶山：それではお時間となりましたので、これから、日本酸素ホールディングス株式会社、2025 年 3 月期通期決算説明会を開催いたします。本日はお忙しい中、当社の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 部の梶山です。どうぞよろしくお願いいたします。</div> <div>プレゼンテーションが終わりましたら質疑応答の時間を設けておりますので、ご質問はその際に回答させていただきます。</div> <div>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のダウンロード用のアクセスリンクをお送りしております。お手数ではございますが、こちらよりダウンロードいただきますようお願い申し上げます。</div> <div>本日は、Zoom の同時通訳機能を利用して、日本語と英語のバイリンガルで実施しております。Zoom のコントロールパネルでコミュニケーション言語をご選択いただきますようお願いいたします。質疑応答の時間で、英語でコミュニケーションをご希望される方は、Zoom 通訳言語を英語に設定いただいてご参加ください。</div> <div>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。常務執行役員、財務・経理室長兼 CFO、ドレイパーでございます。取締役、大陽日酸株式会社 代表取締役社長、永田でございます。取締役、Matheson Tri-Gas Chairman 兼 CEO、カルマンでございます。取締役、Nippon Gases Euro-Holding S.L.U. Chairman 兼 President、ジュディチでございます。執行役員、経営企画室長、久保でございます。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。</div> <div>それでは、本日の進行につきましてご案内をいたします。この説明会は、プレゼンテーション約 45 分、質疑応答約 45 分を予定しております。まず、社長 CEO の濱田より、2025 年 3 月期の総括、そして 2026 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。</div> <div>それでは、濱田社長、よろしくお願いいたします。</div> <div>濱田：皆様、こんにちは。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、当社の通期決算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。</div>	<div>Presentation</div> <div>Kajiyama: Ladies and gentlemen, we will now begin the earnings presentation on the full-term business performance results for the FYE2025 of NIPPON SANSO Holdings Corporation. Thank you very much for taking time out of your busy schedule to attend our information session today. I am Kajiyama from IR team of the Group Finance and Accounting Office.</div> <div>After the presentation, there will be time for Q&amp;A session. Questions will be answered at that time.</div> <div>We will now begin the earnings presentation. Please have today's presentation materials ready at hand. The materials can be obtained from the IR information page of our company's website. We sent you a link in the chat section of this webinar to access the material for you to download. Please download the materials from this link.</div> <div>Please note that today's session will be bilingual in English and Japanese using the simultaneous interpretation function via Zoom. Please select the language you would like to communicate with us in the Zoom control panel. If you would like to participate in the Q&amp;A session in English, please set the Zoom audio language to English.</div> <div>Now, let me introduce today's speakers: President and CEO, Hamada; Draper, Senior Executive Officer, CFO; Nagata, Board of Director, President of Taiyo Nippon Sanso Corporation; Kallman, Board of Director, Chairman and CEO of Matheson Tri-Gas; Giudici, Board of Director, Chairman and President of Nippon Gases Euro-Holding; Kubo, Executive Officer of Group Corporate Planning Office; Kataoka, President of Thermos K.K.; Miki, Senior Executive Officer of Group Sustainability Management Office and CSO.</div> <div>I would like to inform you of today's proceedings. First, Hamada, President and CEO, will give a presentation for about 45 minutes. After that, there will be Q&amp;A for about 45 minutes. First, Hamada, President and CEO, will give a summary of FYE2025 and our business plan for FYE2026. Then CFO Draper will present the financial profile of our group.</div> <div>Now, Hamada-san, please.</div> <div>Hamada: Thank you very much for attending our full-year financial briefing session in your busy schedule.</div> <div>On May 12, at the conference call, we covered the results for Q4 of FYE2025 and also full-year earnings forecast for FYE2026. In today's session, we will cover our group medium-term management plan, NS Vision 2026, and the overview of FYE2025, which was the third fiscal year, as well as the assumptions and business plans for FYE2026,</div>

5月12日の決算電話会議におきましては、2025年3月期第4四半期の業績結果と、26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。本日、この決算説明会では、当社グループ、中期経営計画 NS Vision 2026 の第3年度であった2025年3月期の総括と、それから最終年度の2026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て、それから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。

また、本日は今紹介がありましたように、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアセグメントの事業責任者、それからサーモスの社長も同席しております。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、よりよい経営につなげていきたいと考えております。

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.

それでは、早速始めさせていただきます。これは毎回お示ししておりますが、当社グループの理念とビジョンはご覧のとおりでございます。

which will be the final year, and the business plans by segment. We will explain our group financial profile from Draper, CFO.

Today, heads of businesses in Japan, the US, Europe, and in Asia & Oceania and the President of Thermos are also attending. Through the Q&A session, we are committed to communicating with our stakeholders in order to improve our management.

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.

Now, let's get started with the presentation. This slide shows our group's philosophy and vision.



## "5つの重点戦略"を実行する

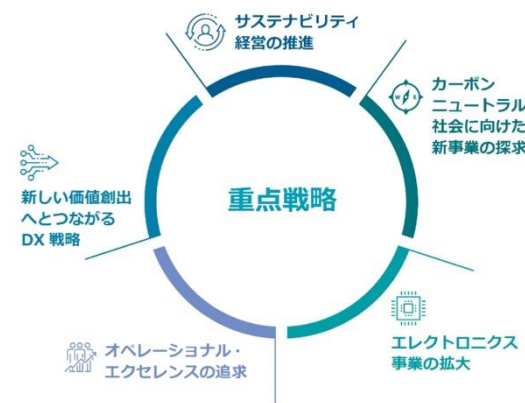
当社グループ中期経営計画

### NS Vision 2026 : Enabling the Future

スローガン

「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。



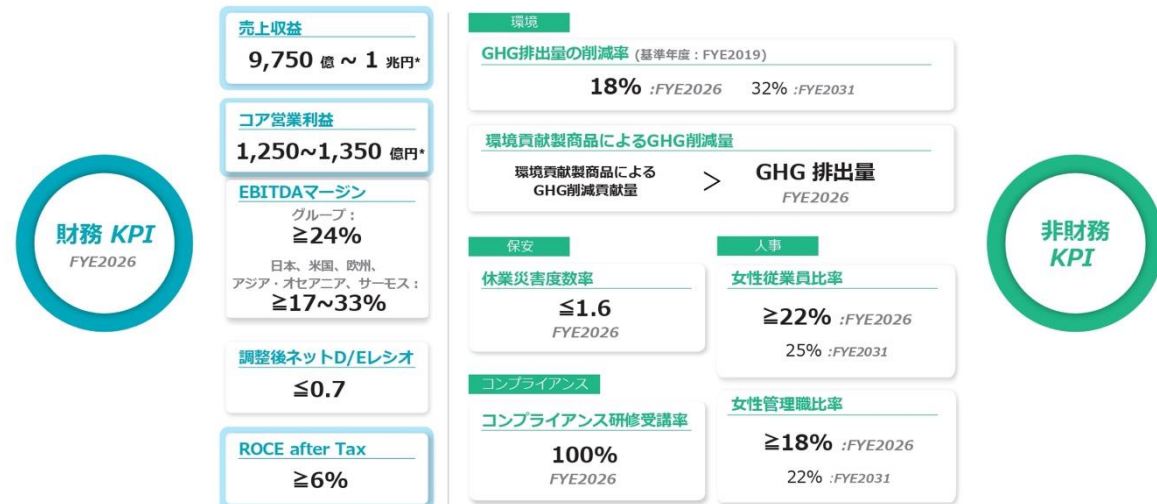
7 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

この次のページも何回もご説明させていただいておりますが、2026年3月期を最終年度とする4カ年の中期経営計画 NS Vision 2026 では、「Enabling the Future」をスローガンとして掲げ、五つの重点戦略を定めまして、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアのグローバル4極+サーモスの事業体制のもと、各地域でこれらの戦略を実行し、当社グループのビジョン実現に向けてグループ全体で取り組んでおります。

当社グループ中期経営計画

### NS Vision 2026 最終年度に向けて

■ : 2025年3月期実績で最終年度の計画値を超えたKPI (業績評価指標)



\* 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、計画策定時の為替換算レート(想定)は、USD 115円、EUR 125円を設定しました。

8 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

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。想定為替レートは、この中期経営計画を策定した2022年当時の為替レ

## Implement the "Five focused fields"

Our MTP: Medium-Term management Plan

### NS Vision 2026 : Enabling the Future

Slogan

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.



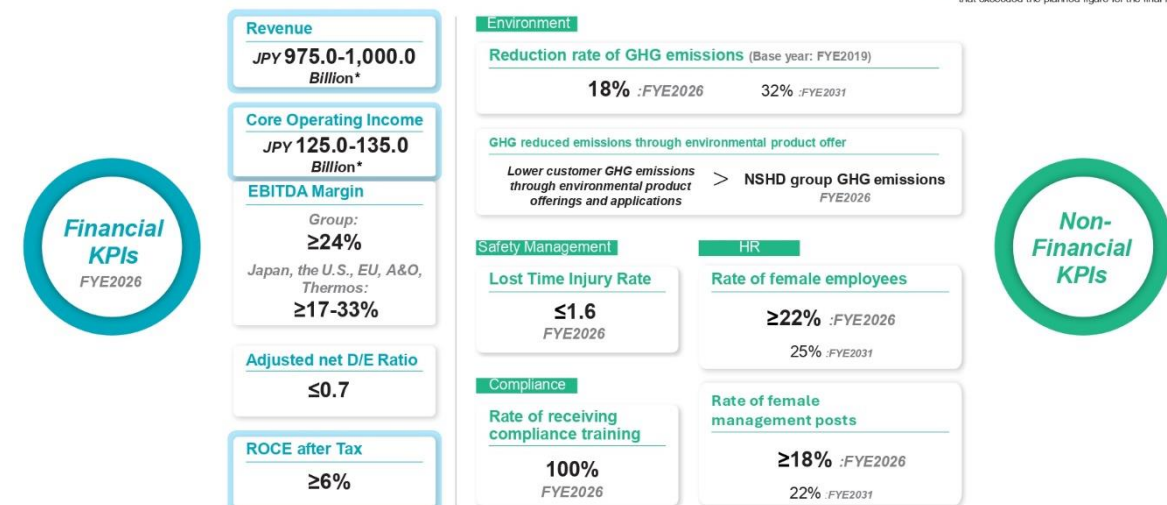
7 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Next page. This page, we explained several times before. In our four-year midterm management plan, NS Vision 2026, which concludes in the fiscal year ending March 2026, we have adopted Enabling the Future as our slogan. We have established five focused fields, under our global region business structure of Japan, United States, Europe, and Asia & Oceania, and Thermos. We are implementing these strategies in each region and working towards realizing our group vision.

Our MTP

### Toward the final fiscal year in NS Vision 2026

■ KPIs (Key Performance Indicators) in FYE2025 actual that exceeded the planned figure for the final fiscal year



\* 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.

8 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

For the final year of NS Vision 2026, FYE2026, we have established financial and non-financial KPI targets. The exchange rate assumptions were set at the time this plan was formulated in 2022. It is JPY115 to the dollar and JPY125 to the euro. Compared to the current level, yen was stronger.



ト、米ドルで 115 円、ユーロは 125 円で設定しておりましたので、現在と比べますとだいぶ円高でございました。

また、非財務 KPI は、当中期経営計画から導入しました。ステークホルダーの皆様からのご要望に応えまして、当社としてもサステナビリティ経営推進のために、これらの非財務 KPI を経営目標に組み入れました。そして、一部の非財務指標につきましては、社内取締役の報酬にひも付けております。

財務 KPI のうち、最終年度での EBITDA マージン 24%を達成すること、そして 2025 年 3 月期の段階で最終年度の計画値を超えている指標につきましても、さらに高い水準に到達できるように事業運営をしてまいります。

当社グループ中期経営計画  
**非財務KPI 進捗状況：着実な進歩、環境分野で高い評価**

重点戦略「サステナビリティ経営の推進」に沿って、最終年度の計画値達成をめざして着実に前進。特に環境分野における成果は CNP I、II 共に順調。その取り組みや情報開示についても高い評価を獲得。

<非財務KPI>				NS Vision 2026		
				実績値	最終年度目標	
区分	非財務プログラム名称	取組み内容	非財務KPI	2023年3月期	2024年9月公表 2024年3月期	2026年3月期
Environment 環境	CNP I Carbon Neutral Program I	当社グループの GHG 排出量の削減	GHG 総排出量削減 <sup>*1</sup>	12.3%	15.3%	18%
	CNP II Carbon Neutral Program II	環境貢献製商品による顧客の GHG 削減	GHG 削減貢献量	7,308> 5,868 千 t-CO <sub>2</sub> e	7,454> 5,667 千 t-CO <sub>2</sub> e	当社グループが販売する環境貢献製商品による GHG 削減量 > 当社グループ GHG 総排出量
Social 社会	SFP Safety First Program	休業災害度数率の低減	休業災害度数率 <sup>*2</sup>	1.56	2.09	≦1.6
	TDP Talent Diversity Program	多様な人材活用の推進	女性従業員比率	19.9%	20.2%	≧22%
			女性管理職比率	14.5%	15.4%	≧18%
Governance ガバナンス	CPP Compliance Penetration Program	コンプライアンス教育の実施と徹底	コンプライアンス研修受講率	99.7%	99.4% <sup>*3</sup>	100%

上記のほかに、廃棄物の排出削減をめざした **ZWP** (Zero Waste Program)、水資源の有効利用をめざした **SWP** (Sustainable Water Program)、そして、品質・信頼性の向上をめざした **QRP** (Quality Reliability Program) にも取り組み、これらを合わせて、「**8 つの非財務プログラム**」と呼称している。

<sup>\*1</sup> 飲料事業買収が完了した2019年3月期の実績を修正し基準年度として、該当年度の削減目標を設定  
<sup>\*2</sup> 労働災害の発生頻度を表す指標であり、休業災害被災数÷延べ労働時間×100万時間で見出し  
<sup>\*3</sup> 2024年6月末時点で100%達成済み

9 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

非財務 KPI についてですが、このスライドでお示ししているのは、実は 2024 年 3 月期までの実績です。当社では、サステナビリティに関する主要データにつきましては、対外的な信頼性を確保するために第三者認証を受けております。そのため、2025 年 3 月期の業績につきましては、例年同様に今年の統合報告書にて、大体 9 月だと思いますが、この時点で開示できる見通しでございます。

いわゆる ESG のうち、E の環境、Environment 分野では、自社グループの GHG 時排出量を削減する Carbon Neutral Program I、通称 CNP I、それから、お客様の GHG 排出量削減に貢献する CNP II、この二つを挙げて取り組んでおります。いずれも成果は順調でございまして、特に CNP II では計画を大きく上回る実績を上げております。

続きまして、ESG の S、Social、社会です。休業災害度数率を非財務 KPI に含めておりますが、2024 年 3 月期は、残念ながら前の年より増加してしまいました。中長期的には減少基調にはあると思います

Non-financial KPIs were introduced from this midterm plan. We received requests from our stakeholders, and we felt the need to promote sustainability management and therefore, introduced non-financial KPIs. Some of non-financial KPIs are linked to the compensation of our internal directors.

On financial KPIs, we will continue to operate our business, aiming at 24% EBITDA margin in the final year. For indicators that have already exceeded the plan at FYE2025, we will strive to reach even higher levels.

Our MTP  
**Non-Financial KPI Progress :Steady progress, highly rated in environmental field**

Making steady progress toward achieving our final year target, in line with our Sustainability Management strategy. In the environmental field, results were favorable in both CNP I & II and highly rated for its efforts and information disclosure.

<Non-Financial KPI>				NS Vision 2026		
				Actual	Released in Sep 2024 FYE 2024	Final-Year Targets
Segment	Non-Financial Programs	Initiative	Non-Financial KPI	FYE2023	FYE 2024	FYE2026
Environment	CNP I Carbon Neutral Program I	Reduce the Group's GHG emissions	Reduction rate of GHG emissions <sup>*1</sup>	12.3%	15.3%	18%
	CNP II Carbon Neutral Program II	Reduce customer GHG emissions through environmental product offerings and applications	Lower customer GHG emissions	7,308> 5,868 K t-CO <sub>2</sub> e	7,454> 5,667 K t-CO <sub>2</sub> e	Lower customer GHG emissions through environmental product offerings and applications > NSHD Group GHG emissions
Social	SFP Safety First Program	Reduction in lost time injury rate	Lost time injury rate <sup>*2</sup>	1.56	2.09	≦1.6
	TDP Talent Diversity Program	Utilization of diverse talent	Rate of female employees	19.9%	20.2%	≧22%
			Rate of female management posts	14.5%	15.4%	≧18%
Governance	CPP Compliance Penetration Program	Compliance education and enforcement	Rate of receiving compliance training	99.7%	99.4% <sup>*3</sup>	100%

In addition to the above, we are also involved in the **Zero Waste Program (ZWP)** for waste reduction, the **Sustainable Water Program (SWP)** for effective use of water resources, and the **Quality Reliability Program (QRP)** to improve quality and reliability. Together, we call them our **"Eight Non-Financial Programs"**.

<sup>\*1</sup> Reduction targets for a fiscal year are set regarding the base year of FYE2019, with figures adjusted to reflect the acquisition of the European industrial gases business.  
<sup>\*2</sup> This is an indicator that represents the frequency of occupational accidents. It is calculated as the number of employees injured in accidents that resulted in lost work time, divided by the total number of work hours, multiplied by one million hours.  
<sup>\*3</sup> 100% completion rate as of the end of June 2024

9 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Regarding non-financial KPIs, this slide shows actuals up to FYE2024. On our key sustainability data, we received third-party certification to ensure external reliability, and we expect to disclose for the FYE2025 by September this year as usual through our integrated report.

On ESG, first is the E, environment. We are working on two initiatives: Carbon Neutral Program I, CNP I, which aims to reduce our own group's GHG emission; and CNP II, which contributes to reducing our customers' GHG emissions. Both are progressing well. Especially for CNP II, in particular, we are achieving results that significantly exceed the plan.

Next is S, social. The lost time injury rate is one of our non-financial KPIs. In FYE2024, unfortunately, this increased YoY. While the long-term and medium-term trend is declining, we continue to implement measures to prevent workplace accidents, including improving the work environment. Safety is our number one priority.

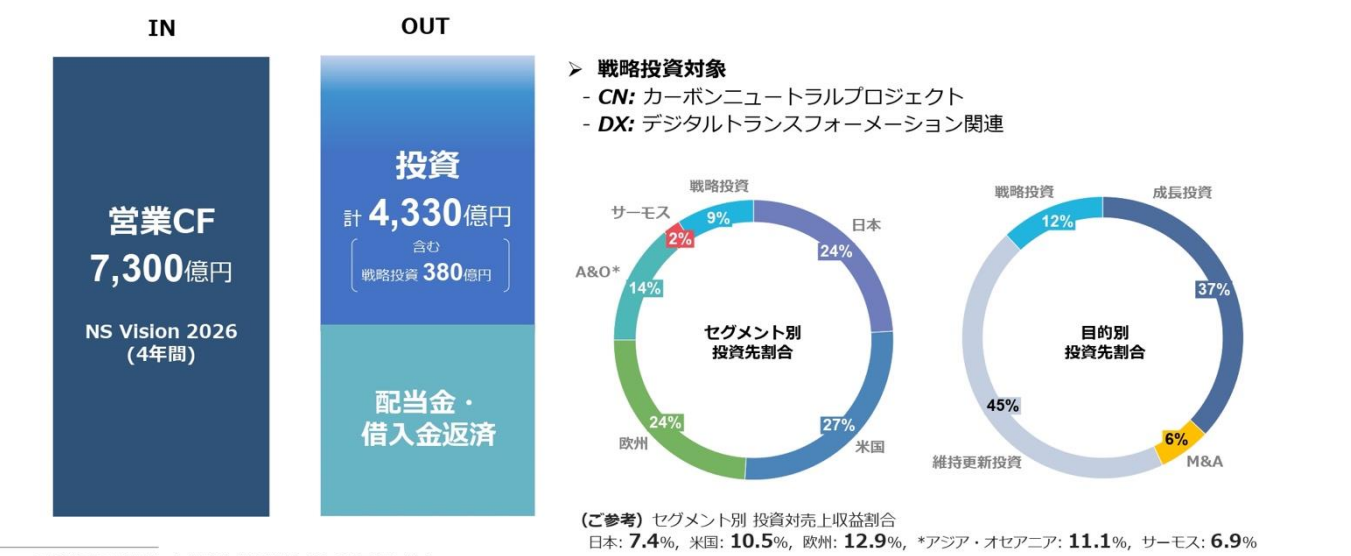
On human resources and the utilization of diverse talent, the proportion of female employees and female management is set as non-financial KPIs. The result is slowly improving. However, the slowness of the progress has been pointed out strongly by the Board members, and Holdings is taking the lead and collaborating with each business to strengthen the initiatives.

が、労働環境の改善などを含めて、引き続き労働災害の発生防止に取り組んでいきたいと考えて実行しております。Safety No.1、これは最重要事項でございます。

また、人財。多様な人財の活用につきましては、女性従業員や女性管理職の割合を非財務 KPI として定めております。数値としましては若干改善傾向もございますが、そのスピードが遅いということが社内の取締役会の中でも強く指摘されておりまして、さまざまなご意見も踏まえまして、ホールディングスを中心に各事業セグメントと連携しながら取り組みを強化しております。

最後 ESG の G、Governance につきましては、目標どおりグループの全従業員がコンプライアンスに関する研修を受講しておりますが、各従業員がそこから先のステップ、つまりどのように学んだことを各自の業務に落とし込んで行動していけるかということが重要ですので、CCO を中心に実行してまいります。

当社グループ中期経営計画  
**NS Vision 2026 資本配分の考え方**



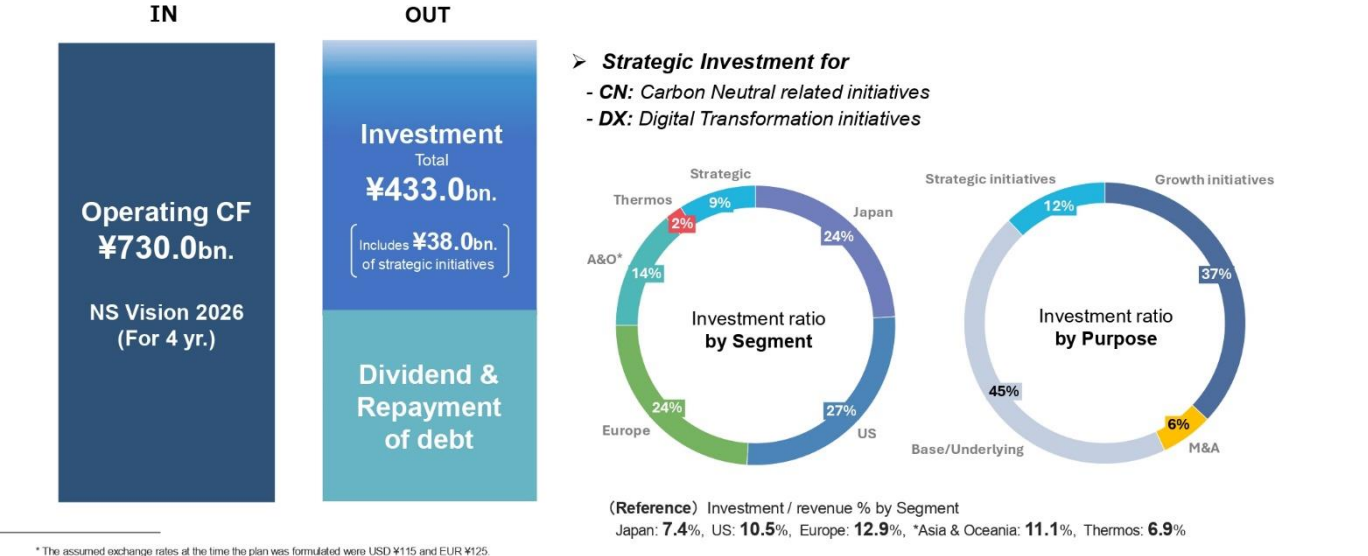
続きまして、資本配分の考え方でございます。この4年間で創出する営業キャッシュフロー、合計で約7,300億円の約6割を戦略投資を含めた投資枠に当て、残りの部分を株主還元や負債の削減に充てる想定で進めております。

2025年3月期までの合計で、営業キャッシュフローはおおむね6,400億円、設備投資を含む投資キャッシュフローはおおむね3,700億円ございました。当初計画より上振れしている要因といたしましては、足元の為替レートが計画比で大きく円安になっているという点が挙げられます。

ただ、着々と収益性を改善できておりますので、各地域での有効な設備投資ならびにM&A案件を積み上げていることができていると認識しております。

Finally, G. On governance, along with the plan, all Group employees have completed compliance training. However, since it is important for each employee to take the next step, which is to incorporate their learnings into their own work and take action, we will further focus on this theme under the leadership of Chief Compliance Officer.

Our MTP  
**Approach for Capital Allocation in NS Vision 2026**



Next is on the capital allocation. In the four-year period, the operating cash flow of JPY730 billion will be generated. Out of which, 60% will be allocated to the growth investment and strategic investments, and the remainder will be allocated to shareholder returns and debt reduction.

The operating cash flow was approximately JPY640 billion, which is the total up to March 2025, and investment cash flow was JPY370 billion. One major factor for this result is the weakening of the yen.

We are improving profitability on a steady basis, and we have been able to accumulate capital investments and M&A projects in each region, which is another reason.

Regarding the current fiscal year's operating cash flow and capital investment plans, Draper will explain. We will continue to execute capital investments steadily while carefully assessing the business environment to use the operating cash flow.



今期の営業キャッシュフローおよび設備投資計画につきましては、後ほどドレイパーより説明してまいります。稼ぎ出した営業キャッシュフローを使って事業環境をしっかりと見定めながら、着実に設備投資を進めてまいります。

1. 2025年3月期 総括  
連結決算要約（通期累計）

	2024年3月期 通期	2025年3月期 通期	前期比 増減額	増減率	為替影響を除き 増減率	
(単位：十億円)						
売上収益	1,255.0	1,308.0	+53.0	+4.2%	+1.4%	◀ 売上増減要因
コア営業利益	165.9	189.1	+23.2	+13.9%	+10.3%	
コア営業利益率	13.2%	14.5%				
非経常項目	6.0	-23.2	-29.2			
営業利益（IFRS）	172.0	165.9	-6.1	-3.6%		
営業利益率	13.7%	12.7%				
EBITDAマージン	22.2%	23.3%				
金融損益	-21.3	-20.6	+0.7			
税引前当期利益	150.7	145.2	-5.5	-3.6%		
法人所得税	41.3	43.3	+2.0			
当期利益	109.3	101.9	-7.4	-6.8%		
（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	98.7	-7.2	-6.7%		
当期利益率	8.4%	7.6%				
非支配持分に帰属する当期利益	3.4	3.1	-0.3			
為替レート（円）	USD（米ドル）145.31	152.57				
（期中平均レート）	EUR（ユーロ）157.72	163.66				
	AUD（豪ドル）95.32	99.27				

それでは、NS Vision 2026 の第 3 年度に当たります、2025 年 3 月期の総括を申し上げます。

まずは実績値です。2025 年 3 月期は、売上収益、コア営業利益ともに 2024 年 3 月期を上回り、為替影響を除いても増収増益でした。営業利益以下は前期に米国で建設中だった水素生産設備の計画中止に伴いまして、約 260 億円の減損損失を計上したことから、2024 年 3 月期と比べて減益となっております。

ただ、コア営業利益率、EBITDA マージンはそれぞれ上昇しておりまして、収益性は改善しております。総じて言えば、産業ガス事業は産業のインフラでございまして、ガスプロフェッショナルとしてその価値を提供することで、確実な事業収益に結び付いているということだと感じております。

1. FYE2025 Overview  
Summary of Consolidated financial results (FYE2025 Full-term)

	FYE2024 Full-term	FYE2025 Full-term	YoY Difference	% Change	% Change exc. FX	
(Unit: ¥ bn.)						
Revenue	1,255.0	1,308.0	+53.0	+4.2%	+1.4%	◀ Revenue Analysis
Core operating income	165.9	189.1	+23.2	+13.9%	+10.3%	
Core OI margin	13.2%	14.5%				
Non-recurring profit and loss	6.0	-23.2	-29.2			
Operating income（IFRS）	172.0	165.9	-6.1	-3.6%		
OI margin	13.7%	12.7%				
EBITDA margin	22.2%	23.3%				
Finance costs	-21.3	-20.6	+0.7			
Income before income taxes	150.7	145.2	-5.5	-3.6%		
Income tax expenses	41.3	43.3	+2.0			
Net income	109.3	101.9	-7.4	-6.8%		
(Attribution of net income)						
Net income attributable to owners of the parent	105.9	98.7	-7.2	-6.7%		
NI margin	8.4%	7.6%				
Net income attributable to non-controlling interests	3.4	3.1	-0.3			
Forex:（Unit JPY）	USD	145.31	152.57			
(average rate during the period)	EUR	157.72	163.66			
	AUD	95.32	99.27			

Let me summarize FYE2025, which is the third year of NS Vision 2026. First, the actual results.

In FYE2025, both revenue and core operating income grew YoY, even excluding foreign exchange impact. Operating income and subsequent incomes lines decreased YoY due to an impairment loss of approximately JPY26 billion associated with the cancellation of plans for a hydrogen production facility in the US.

However, profitability improved. Both the core operating income margin and EBITDA margin increased. In all industry, gas is the infrastructure, and as a gas professional, by providing the value, we are generating steady business profit.



要旨：財務目標に向けた進捗

<b>価格マネジメント・生産性向上を徹底</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>グループ全体の製商品出荷数量は減少したものの、コスト上昇を背景にした価格改定及び価格マネジメントを機動的に実行</li><li>グループ全体で、生産性向上プログラムにおける取組み及びコスト管理を継続<ul style="list-style-type: none"><li>2025年3月期は、前期比で 為替影響を除いた売上収益成長率+1.4%、コア営業利益成長率+10.3%、コア営業利益率は1.3ポイント、EBITDAマージンは1.1ポイント改善。</li></ul></li></ul>
<b>財務健全化が前進</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>持続的な成長につながるプロジェクトへの投資、計画的な負債の返済、堅実な株主還元を実施<ul style="list-style-type: none"><li>調整後ネットD/ELレシオは前期比で0.03ポイント改善し、1株当たりの年間配当金は前期比で7円増配。(予定)</li></ul></li><li>NS Vision 2026の財務健全化目標(調整後ネットD/ELレシオ 0.7倍以下)に向けて、着実に前進。<ul style="list-style-type: none"><li>2024年12月に、ハイブリッドローン 750億円を早期弁済。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。</li></ul></li></ul>
<b>資本効率・資本コストに留意</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>収益性の改善と有利子負債の削減で、資本効率を示すROCE after Taxが段階的に改善<ul style="list-style-type: none"><li>ROCE after Tax (税引き後使用資本利益率、NOPATベース) は、前期比で0.5ポイント改善。</li></ul></li><li>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&amp;Aを判断</li></ul>

2025 年 3 月期の総括について、三つの観点で申し上げたいと思います。

まず、経営成績につきましては、収益性が改善しております。その背景として、グループ全体の製商品出荷数量、これは前期に比べて減少しましたが、コスト上昇を背景にした価格の改定、そして当社の付加価値を訴求しながら価格マネジメントを推進してきました。また、各地域で生産性向上プログラムに取り組んで、適切なコントロールを行ってまいりました。

為替の影響は、2024 年 3 月期に比べ、米ドルで約 7 円、プラスで 5%の円安、ユーロで約 6 円、プラス 3.8%の円安になり、売上収益は全体で約 350 億円、コア営業利益で約 55 億円が多めに表示されております。

次に、財政状態です。財政規律を意識しながら、事業で創出した営業キャッシュフローを成長投資、借入金の返済、株主還元にバランスよく充ててまいりました。NS Vision 2026 では、調整後ネット D/E レシオを 0.7 倍以下にするという目標を掲げておりますが、前期は 0.71 倍になりました。

2018 年の欧州事業の買収に伴いまして、2019 年 1 月および 19 年の 3 月に調達したハイブリッドファイナンス合計 2,500 億円のうち、2024 年 1 月にハイブリッド社債 1,000 億円を早期償還しましたが、これに加えて前期は昨年 12 月にハイブリッドローン 750 億円も早期弁済し、財務健全化に向けて着実に前進できました。

続きまして、資本効率の面ですが、収益性の継続的な改善と有利子負債返済の相乗効果で、税引後利益で算出する ROCE after Tax、税引後使用資本利益率では、2024 年 3 月期に比べて 0.5 ポイント改善し

Summary: Progress toward Financial targets

<b>Price management &amp; Productivity initiatives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>While the Group's overall product shipment volumes declined, price revisions and price management to address cost inflation were implemented.</li><li>Continued initiatives under the productivity improvement program and cost management across all regions.<ul style="list-style-type: none"><li>In FYE2025, Revenue growth: +1.4%, and Core OI growth: +10.3% (YoY basis excluding FX impact), COI margin improved by 130 bps and EBITDA margin also improved by 110 bps.</li></ul></li></ul>
<b>Enhanced Financial soundness</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Executed a balanced capital allocation strategy focused on investments in sustainable growth projects, disciplined debt reduction, and consistent shareholder returns.<ul style="list-style-type: none"><li>Adjusted net D/E ratio improved by 3 bps (YoY basis), and the annual dividend per share increased by ¥7 (planned, YoY basis).</li></ul></li><li>Steady progress toward financial soundness of NS Vision 2026; Adjusted net D/E ratio below 0.7.<ul style="list-style-type: none"><li>In December 2024, ¥75.0 billion of the hybrid loan was paid in full as a complete early redemption. We have focused on cash management and improved working capital.</li></ul></li></ul>
<b>Capital efficiency &amp; Cost of capital</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Return On Capital Employed (ROCE) after Tax, a measure of capital efficiency, improved from improved profitability and reduction of interest-bearing debt.<ul style="list-style-type: none"><li>ROCE after Tax (NOPAT basis) improved by 50 bps (YoY basis).</li></ul></li><li>Ensuring strict investment criteria, hurdle rates, and prioritization of economically strong projects with strategic value are driving investment capital efficiency.</li></ul>

Let me summarize FYE2025 results and address three perspectives.

First, on our business performance, the profitability improved. Although the total product shipment volume across the Group decreased YoY, we revised prices in response to rising costs while strengthened price management by emphasizing our added value. Also, in each region, we were engaged in productivity improvement program and maintained cost discipline.

The foreign exchange impact, the yen weakened YoY by approximately JPY7 against the dollar and approximately JPY6 against the euro. This resulted in revenue being JPY35 billion higher and core operating income JPY5.5 billion higher.

Next, on financial position. While maintaining financial discipline, we balanced the allocation of operating cash flow between growth investments, debt repayment, and shareholder return. In NS Vision 2026, we set a target to keep the adjusted net D/E ratio below 0.7, which was 0.71 in prior year.

Following the acquisition of our European business in 2018, we raised a total of JPY250 billion in hybrid financing in January and March in 2019. In January 2024, we redeemed JPY100 billion in hybrid bonds, and in the previous fiscal year, we also repaid JPY75 billion in hybrid loans early in December, making steady progress towards financial soundness.

Next is on capital efficiency. The profitability is continuously improving, and we are repaying interest-bearing debt. Our ROCE after tax, return on capital employed after tax, improved 0.5 percentage point YoY. Going forward, we aim to enhance the value we provide to our customers while making decision and executing investments in M&As with focus on investment efficiencies and capital costs.

ております。これからも投資効率と資本コストに留意しつつ、設備投資と M&A を判断、実行しながら、当社がお客様に提供する価値を向上させてまいります。

2. 2026年3月期 事業計画  
連結決算見通し要約

	2025年3月期	2026年3月期	前期比		2026年3月期	
	通期	通期予想	増減額	増減率	通期予想	増減率
(単位：十億円)		(2025年5月12日発表)			(為替影響除き)	
売上収益	1,308.0	1,290.0	-18.0	-1.4%	1,328.8	+1.6%
コア営業利益	189.1	191.0	+1.9	+1.0%	197.2	+4.3%
コア営業利益率	14.5%	14.8%			14.8%	
非経常項目	-23.2	0.0	+23.2		0.0	
営業利益 (IFRS)	165.9	191.0	+25.1	+15.1%	197.2	+18.9%
営業利益率	12.7%	14.8%			14.8%	
EBITDAマージン	23.3%	24.1%			24.1%	
金融損益	-20.6	-22.5	-1.9		-23.0	
税引前利益	145.2	168.5	+23.3	+16.0%	174.2	+20.0%
法人所得税	43.3	49.0	+5.7		50.5	
当期利益	101.9	119.5	+17.6	+17.2%	123.7	+21.4%
(当期利益の帰属)						
親会社の所有者に帰属する当期利益	98.7	116.0	+17.3	+17.4%	120.2	+21.7%
当期利益率	7.6%	9.0%			9.0%	
非支配持分に帰属する当期利益	3.1	3.5	+0.4		3.5	
為替レート (円)	USD (米ドル)	152.57	141.00		152.57	
(期中平均レート)	EUR (ユーロ)	163.66	162.00		163.66	
	AUD (豪ドル)	99.27	90.00		99.27	

それでは、NS Vision 2026 の最終年度となります、今期の事業計画についてご説明いたします。

まずは予想値です。2026 年 3 月期は、昨年の為替状況をもとに米ドル、ユーロ、オーストラリアドルといった主要通貨に対して、2025 年 3 月期比で円高を前提とした為替レートを想定しておりますので、為替影響を含めると売上収益は前期比で減収、コア営業利益では増益を見込んでおります。営業利益以下は前期に計上した減損損失の剥落がありますので増益を見込みます。

また、為替影響を除きますと、売上収益、コア営業利益ともに増収増益を見込んでおります。そして、コア営業利益率、EBITDA マージンは前期比でそれぞれ改善を見込み、EBITDA マージンにつきましては、中期経営計画で掲げる 24%以上、これを達成できる見通しです。

2. FYE2026 Business Plan  
Summary of Consolidated financial forecast

	FYE2025	FYE2026	YoY		FYE2026	
	Full-term	Full-term forecast	Difference	% Change	Full-term forecast	% Change
(Unit: ¥ bn.)		(Announced on May 12, 2025)			(exc. FX)	
Revenue	1,308.0	1,290.0	-18.0	-1.4%	1,328.8	+1.6%
Core operating income	189.1	191.0	+1.9	+1.0%	197.2	+4.3%
Core OI margin	14.5%	14.8%			14.8%	
Non-recurring profit and loss	-23.2	0.0	+23.2		0.0	
Operating income (IFRS)	165.9	191.0	+25.1	+15.1%	197.2	+18.9%
OI margin	12.7%	14.8%			14.8%	
EBITDA margin	23.3%	24.1%			24.1%	
Finance costs	-20.6	-22.5	-1.9		-23.0	
Income before income taxes	145.2	168.5	+23.3	+16.0%	174.2	+20.0%
Income tax expenses	43.3	49.0	+5.7		50.5	
Net income	101.9	119.5	+17.6	+17.2%	123.7	+21.4%
(Attribution of net income)						
Net income attributable to owners of the parent	98.7	116.0	+17.3	+17.4%	120.2	+21.7%
NI margin	7.6%	9.0%			9.0%	
Net income attributable to non-controlling interests	3.1	3.5	+0.4		3.5	
Forex (Unit: JPY)	USD	152.57	141.00		152.57	
(average rate during the period)	EUR	163.66	162.00		163.66	
	AUD	99.27	90.00		99.27	

Next, I would like to explain the business plan for the current fiscal year, which is the final fiscal year of NS Vision 2026.

First, let me confirm the forecast figures. For FYE2026, we are assuming exchange rates that reflect a stronger yen compared to FYE2025 for major currencies such as the US dollar, euro, and Australian dollars. Based on recent exchange rate conditions, including foreign exchange impact, we expect revenue to decrease YoY, while we anticipate an increase in core operating income. Operating income and subsequent income lines are expected to increase due to the absence of an impairment loss recorded in the previous year.

Excluding foreign exchange impact, we expect an increase in both revenue and core operating income. Further, we anticipate improvements in both the core operating income margin and EBITDA margin. For EBITDA margin, we expect to achieve the financial KPI target of 24% or higher set in our midterm management plan.



要旨：事業計画の前提（基本的な考え方）

<b>顧客動向 を見据え 機敏に対応</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 各地域のGDP成長率を上回る成長をめざす<ul style="list-style-type: none"><li>● 2026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+1.6%、コア営業利益成長率+4.3%を見込む</li></ul></li><li>❑ 事業環境の不確実性が、グループ全体の製商品出荷数量に影響を与える可能性</li><li>❑ 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</li></ul>
<b>適切な 事業運営 を徹底</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 生産性向上プログラムの取組み及びコスト管理を継続する</li><li>❑ 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</li><li>❑ 買収先とのシナジー最大化に向けたPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）を丁寧に進める</li><li>❑ 人権関連方針等に基づいたサプライチェーン管理を進める</li></ul>
<b>未来の 成長ドライバー を探索</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 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</li><li>❑ 自社のガステクノロジーを活かして、顧客の潜在的な課題探索と解決を図る</li></ul>

前ページでお伝えした今期予想の前提、基本的な考え方についてご説明いたします。

まず、米国の新政権による関税措置をはじめとしまして、先行きの不透明感はますます強まっております。グループ全体の製商品出荷数量に影響を及ぼす可能性がございますが、これまでと同様に、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの各地域で GDP 成長率、これを当然ながら上回る成長を目指してまいります。

その中でも積極的なコミュニケーションを通じて、お客様、そしてお客様を取り巻く業界、産業、この動向に基づきまして、課題解決につながる当社ならではの付加価値を訴求していきたいと考えております。また、食品・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しっかりと注力してまいります。

加えて、当社の自助努力として価格改定およびマネジメント、さまざまな生産性の向上、適切なコスト管理、これをグループ全体で徹底してまいります。そして、当局の許可が下りれば、スペインでホームケア事業を展開する Esteve Teijin Healthcare、オーストラリアおよびニュージーランドで産業ガス事業を展開する Coregas Group、これが正式に当社のグループに仲間入りすることになります。買収先とのシナジーを最大化するために、PMI を丁寧に進めてまいりたいと考えております。また、当社グループの人権関連方針などに基づいたサプライチェーン管理も進めてまいります。

そして、当社が持続的に成長していくためには、次の成長ドライバーを探し続けることが欠かせません。足元、米国では環境関連事業への逆風が強まっているように見えますが、カーボンニュートラル、サステナビリティの重要性はお客様と社会にとっては変わりはないと認識しております。当社が貢

Summary: Assumptions of the business plan (Basic concept)

<b>Nimble react to customer trends</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Aim for growth more than local GDP<ul style="list-style-type: none"><li>● In the FYE2026, Planned revenue growth; +1.6%, and Core OI growth; +4.3% (YoY basis excluding FX impact)</li></ul></li><li>❑ The Group's overall product shipment volumes may be affected by business environment uncertainty</li><li>❑ Focus on firm demand from resilient markets (food &amp; beverage, healthcare, etc.)</li></ul>
<b>Continue steady operation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Continue productivity initiatives and cost management</li><li>❑ Set appropriate prices for the value of the products and reliability of services</li><li>❑ Execute Post-Merger Integration (PMI) activities to maximize synergies with acquired businesses</li><li>❑ Promote supply chain management based on the company's policies on human rights, etc.</li></ul>
<b>Explore future growth drivers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Seize business opportunities in our technological fields that contribute to the realization of a Carbon Neutral society</li><li>❑ Improve customer stickiness through collaborative efforts with customers including the implementation of new applications</li></ul>

I will now discuss the premises and basic approach for this fiscal year's forecast.

First, there is increasing uncertainty about the future, including tariff measures by the new US administration, which may affect the total production shipment volume across the Group. However, as before, we aim to achieve growth that exceeds the GDP growth rate in each region, Japan, the US, Europe, and Asia-Oceania.

Within this context, through communication with our customers proactively, we want to emphasize our unique added value that helps solve customer issues based on trends in our customers' industries and the industries surrounding them. Additionally, we will continue to focus on the solid demand from resilient markets such as food, beverage, healthcare, and others.

Additionally, as part of our self-help effort, we will thoroughly implement price revisions and price management, various productivity improvements, and appropriate cost control throughout the Group. Furthermore, pending regulatory approval, Esteve Teijin Healthcare, which operates a home care business in Spain, and Coregas Group, which operates an industrial gas business in Australia and New Zealand, will officially join our group. To maximize synergies with these acquisitions, we will carefully proceed with post-merger integration. We will also promote supply chain management based on our group's human rights-related policies.

For us to grow sustainably, it is essential to continuously seek the next growth driver. Currently, there is increasing headwind against the environmental carbon business in the US. However, we recognize the importance of carbon neutrality, and sustainability remains unchanged for our customers and society. We will explore business opportunities that can lead to reducing our customers' GHG emissions in technology area where we can contribute. Additionally, through communication with our customers, we will promote R&D for new gas applications where our technology can be utilized.



献できる技術領域でお客様の GHG 排出量削減につながる事業機会を模索してまいります。また、お客様とのコミュニケーションを通じて、当社の技術を発揮できる新たなガスアプリケーションの R&D も推進してまいります。

2. 2026年3月期 事業計画

ホールディングスにおける取組み

経営企画室における組織の見直し

経営戦略の策定、事業統括、グループ総合力の推進に関する各機能の強化を目的に、2025年4月より経営企画室内組織の見直しを実施。これまで同室にあった事業管理、事業推進機能を分離、新設部門へ移管した。

経営企画室	経営戦略の策定、実行管理、サーモス事業の管理等
新設	
事業管理室	日本、米国、欧州、アジア・オセアニア事業の管理
新設	
事業推進室	事業会社をまたぐグローバル施策の推進 (トータルエレクトロニクス、グローバルASUエンジニアリング*、R&D、ヘリウム、オペレーショナル・エクセレンス、マーケティング)
*ASU (Air Separation Unit : 空気分離装置) エンジニアリング機能のグループ総合力強化を目的として、2025年4月より、グローバルASUエンジニアリング推進プロジェクトとしてプロジェクト化。	

グローバルCIO職の設置

- 当社グループ全体のIT・デジタル戦略及びロードマップの策定と実行を主導するため、2025年4月にグローバルCIO職を設置
- グローバルCIOは、調達コストの削減、グループ全体のソフトウェアと知識の最適化、AI及び先進技術の活用による効率性の向上にも注力

当社グループにおきましての成長力をさらに引き出すため、ホールディングスにおける取り組みを二つご紹介いたします。

まず1番目として、経営企画室における組織の見直しでございます。経営戦略の策定、事業統括、グループ総合力の推進に関する各機能の強化を目的としまして、2025年4月より経営企画室内組織の見直しを実施いたしました。

これまで同室の中にありました事業管理、事業推進機能、これらを分離し、新設部門へ移管いたしました。ここで分割しました事業管理室というのが日本、米国、欧州、アジア・オセアニア事業の管理を担います。

事業推進室、これは事業会社をまたぐグローバル施策、例えばトータルエレクトロニクスですとか、グローバルASU、Air Separation Unit ですね、グローバルASUエンジニアリング、あるいはR&D、ヘリウム、オペレーショナル・エクセレンスといった、こういったものの推進を行います。

なお、ASUエンジニアリング機能のグループ総合力強化を目的としまして、2025年の4月よりグループASUエンジニアリング推進プロジェクトというものを立てて、プロジェクト化いたしました。

2. FYE2026 Business Plan

Initiatives at the Holdings

Reorganization of the Group Corporate Planning Office

The organization within the Group Corporate Planning Office was restructured in April 2025 with the aim of strengthening each function related to formulating management strategies, business management, and promoting group comprehensive capabilities. Business management and promotion functions that were previously in this office have been separated and transferred to newly established offices.

Group Corporate Planning Office	Development and execution management of business strategies and management of Thermos business
New	
Group Business Management Office	Management of operations in Japan, US, Europe, and Asia & Oceania
New	
Group Business Promotion Office	Promotion of global initiatives across operating companies (Total Electronics, Global ASU Engineering*, R&D, Helium, Operational Excellence, Marketing) *ASU (Air Separation Unit) Engineering: A project established in April 2025 as the Global ASU Engineering Promotion Project with the aim of strengthening the group's comprehensive capabilities in ASU engineering functions

Establishment of Global CIO Role

- A Global CIO role was established in April 2025 to lead the development and execution of IT and digital strategies and roadmaps across the NSHD group.
- The CIO will also focus on procurement savings, leveraging software and knowledge across the group, and utilizing AI and emerging technologies to drive greater efficiency.

In order to further unlock the growth potential of our group, I would like to introduce two initiatives being undertaken at the holdings level.

First, reorganization of Group Corporate Planning Office. With the aim of strengthening the functions related to management strategy formulation, business management, and promotion of group comprehensive capabilities, we revised the organizational structure of the Group Corporate Planning Office in April 2025.

We have separated the business management and business promotion functions that were previously part of this office and transferred them to newly established departments.

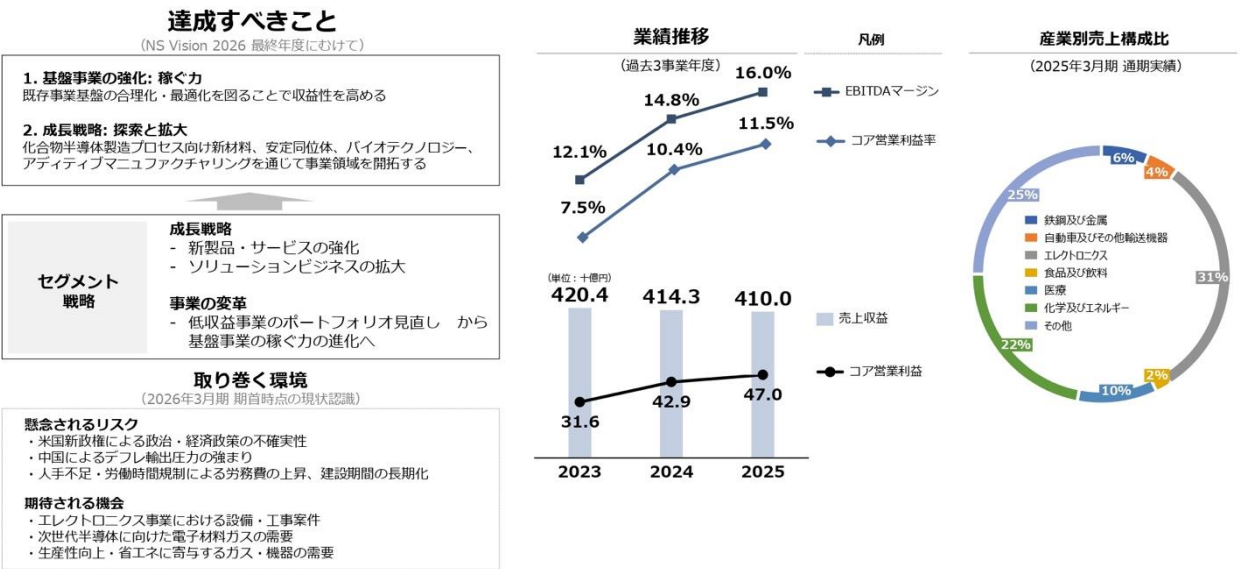
Our Group Business Management Office is responsible for managing operations in Japan, the US, Europe, and Asia-Oceania, and Group Business Promotion Office is responsible for implementing global initiatives across group companies such as Total Electronics, Global Air Separation Unit (ASU), Engineering, R&D, helium, operational excellence, and so on.

Regarding global ASU engineering, we have established the Group ASU Engineering Promotion Project for the group ASU engineering integration in April 2025 with the objective of strengthening the Group's overall capabilities in ASU engineering functions.

Next is appointment of a global CIO. In April 2025, we established a global CIO position to lead the formulation and execution of IT and digital strategies and road maps across the entire Group. The global CIO will focus on reducing procurement costs, optimizing software and knowledge across the Group, and improving efficiency through the utilization of AI and advanced technologies.

次に、グローバル CIO の設置です。Chief Information Officer ですね。当社グループ全体の IT・デジタル戦略、およびロードマップの策定と実行を主導するために、2025 年の 4 月にグローバル CIO 職を設置いたしました。グローバル CIO、これは調達コストの削減ですとか、あるいはグループ全体のソフトウェアの知識の最適化、AI および最新技術の活用による効率化、効率性の向上、これにも注力していくということでございます。

2. 2026年3月期 事業計画  
日本



18 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

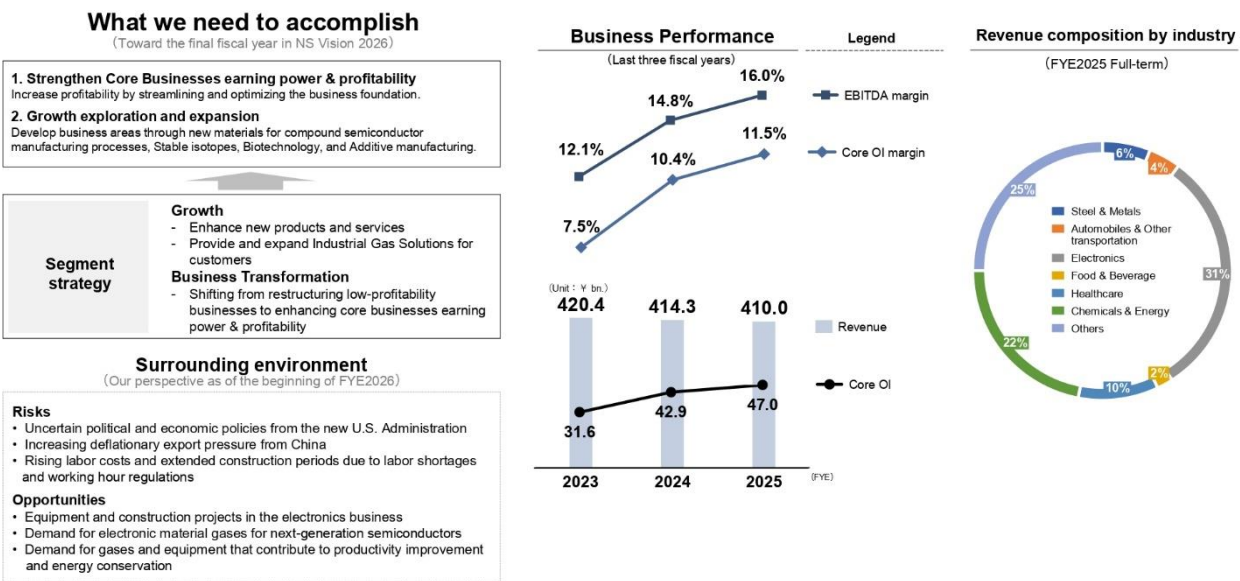
各セグメントの事業計画ですが、このプレゼンテーションでは簡潔に各セグメントを 2 枚でまとめております。

まず、日本でございます。スライドの左側、三つのボックスがあります。これをご覧ください。日本事業では、基盤事業の強化：稼ぐ力、それから成長戦略：探索と拡大という二つの方針を掲げて運営しており、セグメント戦略を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、2023 年の 3 月期から 2025 年 3 月期までの 3 事業年度分の業績の推移、それから直近のマーケットミックスを示しております。25 年の 3 月期は、全体的なガスの出荷量が減少したという影響はございましたが、機器設備工事におきましては、産業ガス関連およびエレクトロニクス関連で、中大型案件の進捗により増収となりました。

一部子会社のジョイントオペレーション化とか、それから非連結化による減収の影響もございまして、売上収益は前期比減少でございました。一方で電力代の落ち着きとか、それから機器・工事の売上増加によりまして、セグメント利益は増益となりました。これによりまして、コア営業利益率、EBITDA マージンともに改善しております。

2. FYE2026 Business Plan  
Japan



18 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Now, business plan for each segment. That is briefly summarized in this presentation in two sheets for each segment.

First, Japan. Please look at the left-hand side of the slide where there are three boxes. In the Japanese business, we want to strengthen our core business earnings power & profitability, and to grow exploration and expansion. We have established these two policies, and the segment strategy and surrounding environment are shown on the table below.

On the right-hand side, we show the results of the three fiscal years from FYE2023 to FYE2025 and the latest market mix. In FYE2025, despite the impact of decreased overall gas shipment volumes, the revenue increased in equipment and engineering due to progress in medium- and large-scale projects related to both industrial gases and electronics.

Revenue was lower compared to the previous fiscal year, partly due to the conversion of an on-site subsidiary to a joint operation and the deconsolidation of a subsidiary. Meanwhile, segment income increased, thanks to stabilized electricity costs and higher revenue from equipment and installation. As a result, both core operating income margin and EBITDA margin improved.



日本：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	2026年3月期での取り組み例
サステナビリティ経営の推進	・ダイバーシティ推進に向けた取り組み（タウンホールミーティング、女性リーダー育成研修等）の強化・継続 ・AIを活用した危険予知・労災予測の推進 ・環境貢献製商品及びサービスの拡販
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	・酸素燃焼技術（水素及びアンモニア燃焼含）、炭酸ガス回収・精製・有効利用技術を活用したソリューション提案（鉄鋼、非鉄、セメント業界向け等）
エレクトロニクス事業の拡大	・次世代半導体向け電子材料ガス、機器のR&D推進 ・製品・サービスラインアップの拡充と拡販
オペレーショナル・エクセレンスの追求	・顧客マネジメント及び顧客起点の価値創造活動の推進 ・製造設備の運転最適化によるコストダウン取組みの継続
新しい価値創出へとつながるDX戦略	・生産プラントの高度制御・自動化推進 ・顧客在庫データを活用したローリ輸送効率化 ・データ活用推進に向けた社内研修の実施

ここからは、NS Vision 2026 におけます五つの重点戦略、これに対する取り組み概況という側面でのご説明をさせていただきます。

まず、サステナビリティ経営の推進についてでございます。2024 年 4 月にダイバーシティ&インクルージョン推進室を立ち上げました。この D&I 推進室を中心に、タウンホールミーティング、女性リーダー育成研修など、ダイバーシティ推進に向けた取り組みを引き続き強化してまいります。また、AI を活用した危険予知、労災予測の推進、そして環境貢献製商品およびサービスの拡販にも取り組んでおります。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求については、酸素燃焼技術、炭酸ガスの回収・精製・利用技術などの当社グループの技術を活用して、鉄鋼、非鉄、セメント業界などに向けまして、お客様の GHG 排出量削減に貢献するソリューション提案を進めております。

エレクトロニクス事業の拡大については、ここ数年、半導体メーカーの設備投資がありまして、製造ラインの増設や新設で機器設備工事の受注高が積み上がってきております。足元の案件を着実に遂行しつつ、引き続き当社の強みであります製品・サービスラインアップの拡充を図りながら、新規案件獲得を目指してまいります。加えまして、半導体メーカーとのコミュニケーションを密に取りながら、次世代半導体向けの電子材料ガス、あるいは機器の研究開発も行っておりましてまいります。

オペレーショナル・エクセレンスの追求ですが、これは価格のみならず、個々のお客様に産業ガスの供給を通じた価値の提供やサービスの向上、これを高める活動、それから顧客起点の価値の創造の活動を推進すること、これによりまして当社の提供価値の一層の向上を図ってまいります。併せて生産プラン

Japan：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	FYE2026 Initiatives
Sustainability Management	・ Strengthening and continuing initiatives on diversity (town hall meetings, women's leadership development training, etc.) ・ Promoting hazard prediction and accident forecasting utilizing AI ・ Expanding sales of environmentally friendly products and services
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	・ Oxygen combustion technology (including hydrogen and ammonia combustion), carbon dioxide capture, purification and effective utilization technology-based solution proposals (for steel, non-ferrous metals, cement industries, etc.
Total Electronics	・ Promoting R&D for electronic material gases and equipment for next-generation semiconductors ・ Expanding and promoting product and service lineup
Operational Excellence	・ Promoting customer management and customer-centric value creation activities ・ Continuing cost reduction efforts through optimization of manufacturing equipment operation
DX Initiatives	・ Promoting advanced control and automation of production plants ・ Improving tank truck transport efficiency by utilizing customer inventory data ・ Conducting internal training to promote data utilization

From now on, I will explain an overview of our initiatives related to the five focused fields in NS Vision 2026.

First, sustainability management. We established a Diversity and Inclusion Promotion Office in April 2024. With the office at the center, we continue to strengthen initiatives to promote diversity such as town hall meetings and leadership training programs for women. Additionally, we will promote hazard prediction and accident forecasting utilizing AI as well as expanding sales of environmentally friendly products and services.

For exploring new business toward a carbon neutral society, we will utilize the technologies of our group such as oxygen combustion technology and carbon dioxide capture, purification and utilization technology to advance solution proposals that contribute to reducing our customers' GHG emissions in industries such as steel, nonferrous metals, and cement.

Now, Total Electronics. In recent years, orders for equipment and constructions have been accumulating with the establishment and expansion of manufacturing lines accompanying semiconductor manufacturers' capital investments. While steadily executing current projects, we will continue to aim for new project acquisitions while enhancing our product and service lineup, which is our strength. In addition, we will conduct research and development of electronics material gases and equipment for next-generation semiconductors while maintaining close communication with semiconductor manufacturers.

Now, operational excellence. We will further enhance our value propositions by promoting activities that improve the value and services provided through industrial gas supply to individual customers, not just pricing, and by advancing customer-centric value creation activities. At the same time, we will work on cost reduction through optimization of production plant operations and labor savings through remote operation of production plants.

Next is DX initiatives. First, we will continue to work on advanced control and automation of production plants as well as efficiency improvement of tank truck transportation, utilizing customer inventory data. Furthermore, we will focus on conducting internal training to promote such data utilization.

There are several risk factors in the external environment surrounding our Japan business. For example, the uncertainty in the global economy, particularly the impact on demand in the steel and chemical industries due to weak domestic demand in China as well as rising labor costs and extended construction period due to labor shortages and working hour regulations.



トの運転最適化によるコストダウン、生産プラントのリモートオペレーション化による省人化にも取り組みます。

新しい価値創出へとつながる DX 戦略につきましては、まず、生産プラントの高度制御、そして自動化の推進、お客様の在庫データを活用したローリ輸送の効率化に引き続き取り組んでまいります。また、こうしたデータ活用推進に向けた社内研修の実施にも力を入れてまいります。

日本の事業を取り巻く外部環境には、いくつかのリスク要因が存在しております。例えば世界経済の不確実性、特に中国の内需の低迷による鉄鋼や化学業界の需要への影響、そして人手不足とか、労働時間の規制による労務費の上昇、工期の長期化などが挙げられます。

このような厳しい環境下でも、中期経営計画で挙げているセグメント別の EBITDA マージン目標を達成するためには、顧客マネジメントによる提供価値の向上、生産性の向上と、新規の優良なスモールオンサイトなどの投資案件の積み上げが重要だと考えております。国内での少ない新規のオンサイト案件は、当社の総合力、圧倒的な国内での総合力で確実な獲得に対して努力してまいります。お客様ごとに産業ガスの供給を通したソリューション提供を強化することで、顧客基盤、事業基盤の進化を進めます。

また、生産性向上につきましては、他のセグメントの管理手法やノウハウ、それから好事例を取り入れながら、さらなる高度化を進めてまいります。

エレクトロニクス分野においては、現在抱えている設備工事案件を着実に進めつつ、製品・サービスの拡充、拡販を図ってまいります。例えば半導体製造工程で注目されている高純度アセチレンとか、過酸化水素などの新規需要開拓にも注力してまいります。

サステナビリティ関連では、日本の労働人口の減少や労働時間の規制の中、さらなる労働生産性向上や環境面での配慮が求められております。ガスハンドリング技術とデジタル技術を駆使した次世代ガス供給支援システムなど、ガスアプリケーションの活用による価値の貢献、これを大きな事業機会と捉えて、積極的に事業を推進してまいります。

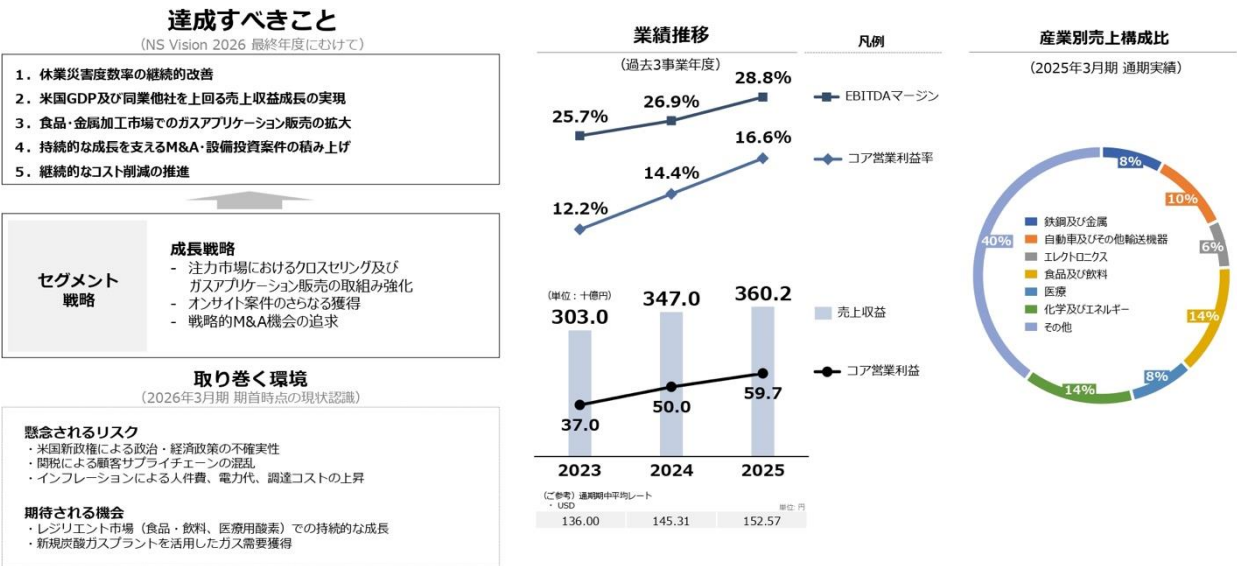
Even in such a challenging environment, we aim to achieve the segment-specific EBITDA margin target as set forth in our midterm management plan. To achieve this, it is essential to enhance our value proposition through customer segment improvement, improved productivity, and accumulate high-quality new investment projects such as small on-site facilities. We will strive to secure a few new on-site projects in Japan through our comprehensive capabilities. We will evolve our customer base and business foundation by strengthening solution provision through industry gas supply to each customer.

Regarding productivity improvement, we will further advance by incorporating management method know-how and best practices from other segments.

In the electronics field, while we steadily advance our current equipment and engineering projects, we will expand and promote our products and services. For example, we will focus on developing a new demand for high-purity acetylene and hydrogen peroxide, which are gaining attention in semiconductor manufacturing processes.

Regarding sustainability, there is an increasing demand for further labor productivity improvement and environmental considerations amid Japan's declining labor population and working hour regulations. We view value contribution through the utilization of gas applications such as the next-generation gas supply support system, IGSS, that leverage gas handling technology and digital technology as a significant business opportunity, and we will actively promote this business.

2. 2026年3月期 事業計画  
米国



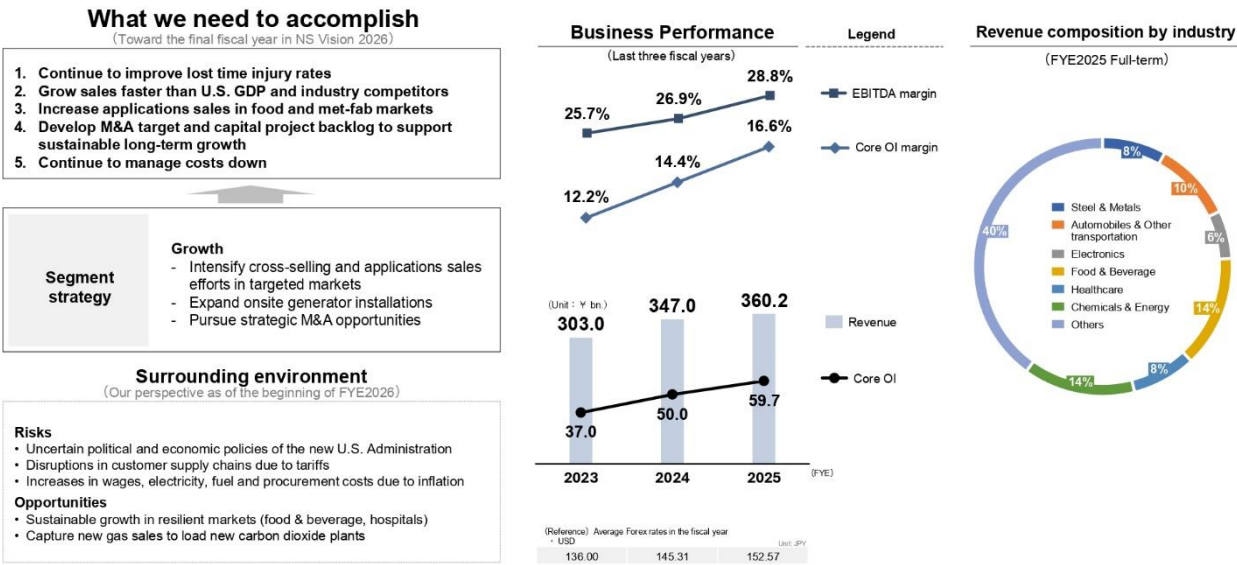
20 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

次に、米国でございます。まず、スライドの左端です。米国事業では、休業災害度数率の継続的な改善、米国 GDP および同業他社を上回る売上収益成長の実現、食品や金属加工市場でのガスアプリケーション販売の拡大、持続的な成長を支える M&A・設備投資案件の積み上げ、継続的なコスト削減の推進という五つの方針を掲げて運営しております。セグメント戦略や取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

2025 年の 3 月期は、産業ガス関連、エレクトロニクス関連の機器・工事案件の販売がともに軟調でしたが、為替の影響、セパレートガスの出荷数量は微増であったことや、価格マネジメントの効果もございまして、売上収益は前期比で増収となりました。

セグメント利益は価格マネジメントの効果に加え、生産性向上に取り組んだ結果、前期比で増益となりました。これによりまして、コア営業利益率、EBITDA マージンともに改善しております。

2. FYE2026 Business Plan  
United States



20 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Next is the US. First, please look at the three boxes on the left side of the table. In the US business, we will continue to improve lost time injury rates and grow sales faster than US GDP and industry competitors and increase application sales in food and metal processing market and develop M&A target and capital project backlog to support sustainable long-term growth and continue to manage costs down. We have established these five management policies, and our segment strategy and operating environment are shown here.

In FYE2025, although equipment and installation sales were soft in both industrial gas-related and electronics-related areas, revenue increased compared to the previous fiscal year due to foreign exchange impact, slightly higher shipment volumes of air separation gases, and effective price management.

Segment income increased compared to the previous fiscal year due to effective price management and productivity improvement initiatives. As a result, both core operating income margin and EBITDA margin improved.

米国：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	2026年3月期での取り組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・従業員の安全意識の向上と、事故事例管理の改善による休業災害の削減</li><li>・多様な人財雇用を意識した採用活動の強化</li><li>・自社におけるGHG排出量削減に向けた継続的な取り組み</li></ul>
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"><li>・米国初の大規模直接空気回収（DAC）設備向け酸素プラントの建設完了</li><li>・ドライアイス製造向けCO<sub>2</sub>の回収及び有効活用</li></ul>
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>・電子材料ガス製造能力の戦略的拡大に向けたプロジェクトの進行</li><li>・半導体顧客基盤を中堅メーカー及びローカルメーカーにまで拡大</li></ul>
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"><li>・コスト削減及び生産性向上プログラム“The Right Way”の推進</li><li>・コスト上昇分の回収、収益性向上のための適切な価格マネジメントの推進</li></ul>
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・業務自動化の推進による安全性向上とコスト低減</li><li>・容器自動管理システムによる業務効率化</li></ul>

五つの重点戦略に関する取り組みについてご説明いたします。まず、サステナビリティ経営推進につきましては、休業災害を削減させるべく、従業員の安全意識の向上と事故事例管理の改善を図ってまいります。そして、多様な人財雇用を意識した採用活動の強化、これも引き続き推進してまいります。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求につきましては、米国初の大規模直接空気回収、DACと呼んでいる事業ですね、この設備向け酸素プラントの建設を完了、運転を進めてまいります。また、ドライアイス製造向けの CO2 の回収およびその有効活用も図ってまいります。

エレクトロニクス事業につきましては、当社グループに強みのある電子材料ガスの製造能力を拡大し、中堅・ローカルメーカーを含め、半導体メーカーのお客様との関係を拡大、強化してまいります。

オペレーショナル・エクセレンスの追求につきましては、コスト削減や生産性向上プログラム、これはアメリカでは The Right Way と呼んでおりますが、そして収益性の向上に向けて、コスト変動に対するタイムリーで適切な価格マネジメントを推進してまいります。

新しい価値創出へとつながる DX 戦略につきましては、容器管理とか業務の自動化、効率化、これを推進しながら安全性の向上、それからコストの低減を目指してまいります。

先ほどの日本と同様に、米国事業を取り巻く外部環境にもいくつかのリスク要因がございます。例えば、政権交代による政治、経済政策の不確実性ですとか、人件費や電力代、物流・調達コストの増加、それから顧客側での設備投資進捗の遅れ、あるいはサプライチェーンの混乱などが挙げられます。

United States : Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	FYE2026 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"><li>・Improving safety awareness and case management to reduce lost-time injuries</li><li>・Recruiting activities focused on diverse and under-represented talent in our industry</li><li>・Ongoing efficiency initiatives to reduce GHG emissions in our own operations</li></ul>
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"><li>・Construction of oxygen plant for the first U.S. large-scale Direct Air Capture installation</li><li>・Capturing industrial CO<sub>2</sub> emissions to produce dry ice for carbon capture and utilization</li></ul>
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"><li>・Projects underway to establish and increase capacity of strategic electronic materials</li><li>・Expanding semiconductor Customer base to include mid-size and regional producers</li></ul>
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"><li>・Promoting cost reduction and productivity improvement program “The Right Way”</li><li>・Implementing disciplined price management to recover costs and improve profitability</li></ul>
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"><li>・Enhancing safe material handling and reducing costs through operations automation</li><li>・Improving operational efficiency through automated digital cylinder tracking</li></ul>

I will explain the overview of our initiatives related to five focused fields in NS Vision 2026. In sustainability management, we improved safety awareness and case management to reduce lost time injuries, and we will continue recruiting activities in diverse areas.

In new business in CN, construction of oxygen plant for the first US large-scale direct air capture installation, so-called DAC, we have completed the construction and promote operation. For dry ice, CO2 collection and effective utilization of that will be promoted as well.

On the electronics business, we are strong in electronic gas production capacity, and we will expand that. For the medium customers, including local companies, we want to expand the relationship and enhance relationship with our customers.

Now, we want to pursue operational excellence. We want to promote cost reduction and productivity improvement programs. We call it The Right Way in the US. We want to improve profitability, so we want to take timely and appropriate price management for cost fluctuation.

Next is the DX strategy. Package management and work efficiency will be promoted to promote safety and reduce cost.

Just like Japan, as I mentioned here, the external environment in the US has also some risk factors. For example, the external environment surrounding the US, for example, the uncertain political and economic policies due to the US administration change, increase in personnel costs, electricity, logistics and procurement costs, delays in customer facility investment, and supply chain disruptions.

Even in such circumstances, we will continue to work on maintaining and improving profitability. To achieve this, we will implement timely and disciplined price management in response to cost fluctuations and thoroughly pursue operational excellence.

Business growth in resilient markets, such as food and beverage and hospitals, is also important. While actively utilizing our carbon dioxide plant in the Western US, we will aim to capture further demand in the food sector.

Regarding carbon neutrality and electronics fields, while we need to closely monitor US administration trend, there are areas where demand is expected to increase in the mid to long term. We will continue sowing seeds for the

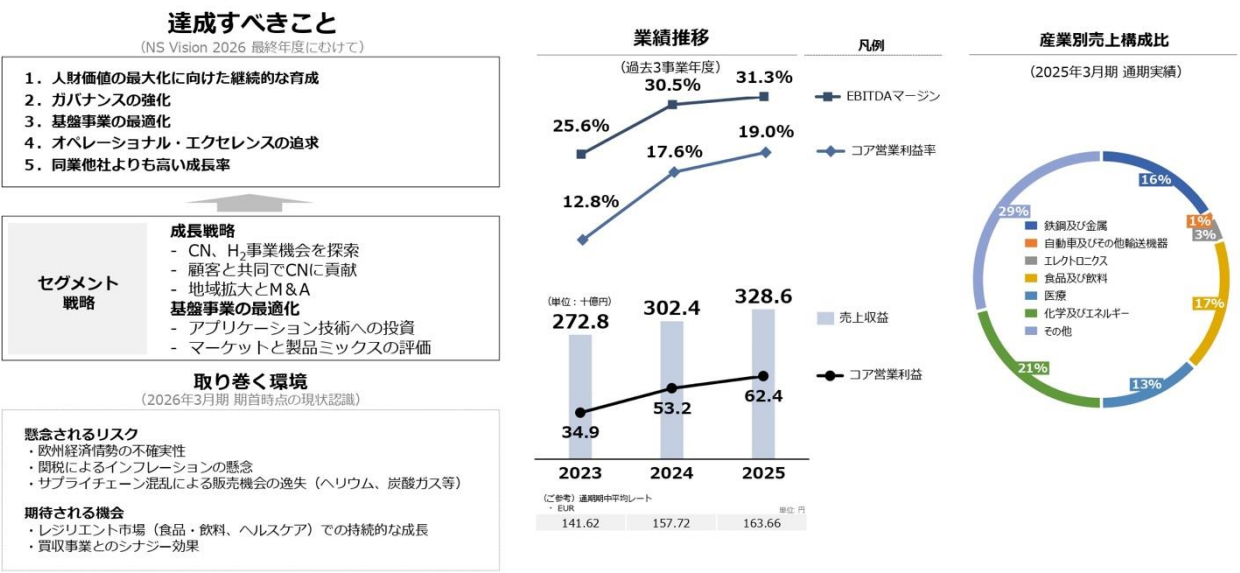


このような中でも当社は引き続き収益性の維持向上に取り組んでまいります。そのために、コスト変動に対するタイムリーで適切な価格マネジメントを実施し、オペレーショナル・エクセレンスを徹底的に追求してまいります。

また、食品・飲料、医療用酸素などのレジリエンス市場での市場成長も重要でございます。米国の西部における新規炭酸ガスプラントも積極的に活用しながら、食品分野におけるさらなる需要の取り組みを目指してまいります。

カーボンニュートラル分野やエレクトロニクス分野につきましては、米国の政権動向を注視する必要があります。中長期的には需要の増加が見込める分野でございます。当社は酸素燃焼バーナー技術など、お客様の GHG 排出量削減に貢献するソリューションの展開、DAC 向けオンサイト案件のさらなる事業機会の模索、強みのある電子材料ガスの生産能力の拡大など、将来に向けた種まきを進めております。

2. 2026年3月期 事業計画  
欧州

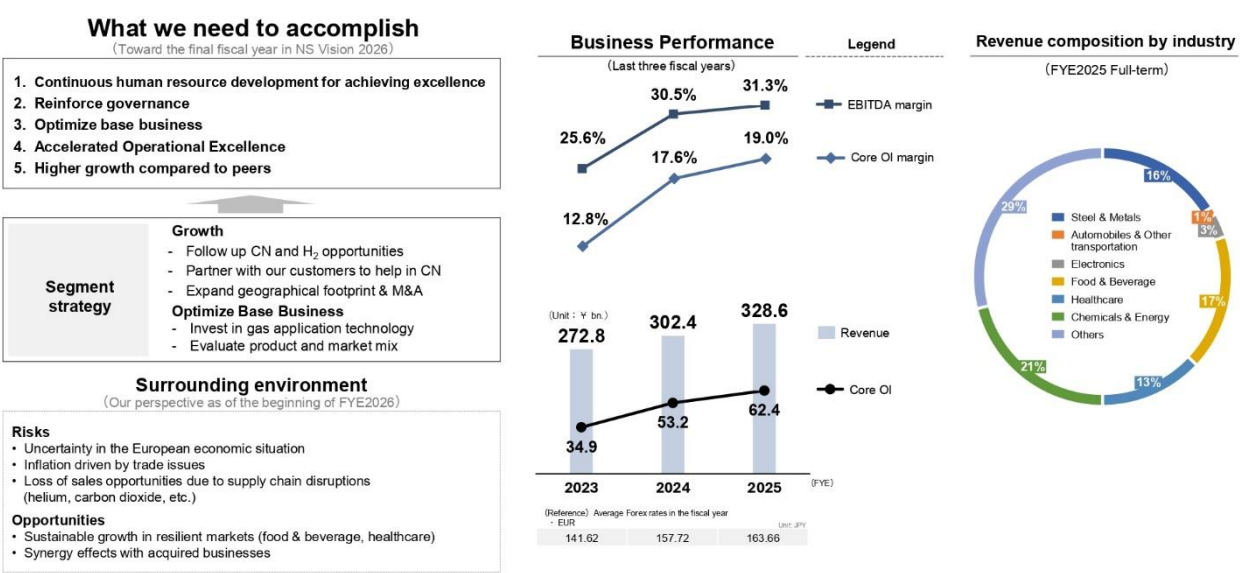


続きまして、欧州です。スライドの左側です。欧州事業では、人財価値の最大化に向けた継続的な育成、ガバナンスの強化、基盤事業の最適化、オペレーショナル・エクセレンスの追求、同業他社よりも高い成長率、この五つの方針を掲げて運営しており、セグメント戦略、取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

25 年の 3 月期は、産業ガス関連ではセパレートガスの出荷数量は前年並み、炭酸ガスなどは軟調でございました。価格マネジメントの効果もございまして増収になりました。また、欧州では食品・飲料、医療などのレジリエント市場において売上を伸ばしました。エレクトロニクス分野では、日本からの全面的なサポートを受け大幅な成長を実現しました。

future such as deploying solutions that contribute to customers' GHG emissions reduction like oxygen combustion burner technology, exploring further business opportunities for on-site projects for DAC, and expanding production capability for electronic material gases where we have strength.

2. FYE2026 Business Plan  
Europe



Next is Europe. Left-hand side of the slide, in the Europe business, we are focused on continuous human resource development for achieving excellence, reinforce governance, optimize base business, pursue operational excellence, and achieve higher growth than our peers. These are the five policies, and here are the environment surrounding this segment.

In FYE2025 ended March, in the industrial gas-related business, while air separation gas shipment volume remained flat YoY and carbon dioxide was soft, revenue increased mainly due to price management. Also, we reported higher sales in resilient markets such as food and beverage and medical. We also enjoyed significant growth in the electronics, where Nippon Gases benefited from full support of Japan.

Combined with foreign exchange impact, revenue of Europe segment increased YoY. Segment income increased due to higher revenue and productivity improvement activities. Both core operating income margin and EBITDA margin improved.

為替による影響と併せて、欧州セグメントの売上収益は前期比で増収となりました。セグメント利益は、売上収益の増加に加え、生産性向上活動が寄与し、増益となりました。コア営業利益率、EBITDAマージンともに向上しております。

2. 2026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	2026年3月期での取り組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境、安全及び品質に関する啓発活動の継続（ESG評価の向上にも寄与）</li><li>・「女性スポンサーシッププログラム」の推進</li><li>・自社におけるGHG排出量削減に向けた継続的な取り組み</li><li>・顧客のGHG排出量削減に貢献する製品・サービスの導入</li></ul>
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"><li>・酸素燃焼技術の導入分野拡大</li><li>・CO<sub>2</sub>回収プロジェクトを含むオンサイトビジネスの拡大</li><li>・グリーン燃料分野（バイオメタン、グリーン水素）の戦略的展開</li></ul>
エレクトロニクス事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>・電子材料ガス、供給機器及びサービスを含む製品ラインアップの拡充</li><li>・サプライチェーンの強化</li><li>・半導体顧客及び周辺産業との連携強化</li></ul>
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"><li>・長期的価値を創出するプロジェクトに焦点を当てた生産性向上の取り組み、好事例の横展開推進</li><li>・物流コストと顧客サービスを最適化するための新技術及び設備の導入</li><li>・コスト変動に対するタイムリーで適切な価格マネジメントの推進</li></ul>
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業運営、効率性、分析レベルを強化するためのデジタルプラットフォームの展開</li><li>・デジタルツイン（実際の設備をコンピューター上に再現）による設備管理の高度化</li><li>・基幹システムの次世代化</li></ul>

23 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

五つの重点戦略に関する取り組み概要についてお話しいたします。

まず、サステナビリティ経営につきましては、従業員に対しまして、環境、安全および品質に関する啓発活動の継続、そして女性スポンサーシッププログラムによるダイバーシティ・インクルージョンに向けた動きも引き続き推進してまいります。また、自社におきましての GHG 排出量削減に向けた継続的な取り組みも進めてまいります。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業につきましては、酸素と当社独自の燃焼技術の展開領域をさらに広げてまいります。また、エアセパレートガスおよび水素などのオンサイトビジネスに引き続き注力してまいります。さらにバイオメタンとか、グリーン水素分野の事業機会探索も着実に進めてまいります。

エレクトロニクス事業の拡大につきましては、当社はエレクトロニクス事業にさらなる投資を計画しておりまして、半導体のお客様により良い製品・サービスを提供するために、製品ラインアップを強化してまいります。サプライチェーンを一層強化して、半導体顧客および周辺産業との連携強化を深めてまいります。

オペレーショナル・エクセレンスにつきましては、生産性というのは引き続き欧州事業における基盤となります。長期的な価値を生み出すプロジェクト、特に物流とかカスタマーサービスを推進してまいり

2. FYE2026 Business Plan

Europe：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	FYE2026 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuing training and professional development on environment, safety, and quality, also to enhance ESG ratings</li><li>• Promoting the "Women's Sponsorship Program"</li><li>• Ongoing initiatives to reduce GHG emissions and introducing carbon-neutral products</li></ul>
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expanding further use of oxygen combustion technology</li><li>• Growing onsite business, including CO<sub>2</sub> capture projects</li><li>• Advancing selectively in green fuels business (biomethane, green hydrogen)</li></ul>
Total Electronics	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expanding product-line, including new molecules, services and supply system</li><li>• Reinforcing supply chain</li><li>• Enhancing collaboration with semiconductor customers and related industries</li></ul>
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expanding project replication in productivity initiatives focused on Long Term Value (LTV) generation projects</li><li>• Adopting new technologies and assets to optimize distribution cost and customer service.</li><li>• Promoting timely and disciplined price management in response to cost fluctuations</li></ul>
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deployment of digital platforms to enhance performance, efficiency and advanced analytics</li><li>• Advanced equipment management through digital twins (computer reproductions of actual equipment)</li><li>• Modernizing core systems</li></ul>

23 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

I will explain an overview of our initiatives related to the five focused fields in NS Vision 2026.

First, on sustainability management, training and professional development of employees to amplify our action and progress more rapidly across all ESG metrics are being done. Also, women's sponsorship program, diversity inclusion program will be promoted.

Towards a carbon-neutral society on new business, we will further expand oxy combustion and on-site business, and air separation and hydrogen and other on-site business will be focused. Biomethane and green hydrogen business area will also be pursued.

On electronics business expansion, we will further invest in electronics business so that better products and services can be provided to semiconductor customers. We will strengthen the product lineup. We will strengthen supply chain, and we will strengthen the collaboration with semiconductor and peripheral players.

Operational excellence. Productivity continues to be the platform of Europe business. The project that generates long-term value, such as logistics and customer service, will be promoted. Also, in response to cost fluctuation, we will introduce thorough price management, which is timely and appropriate.

Digital transformation, that generates a new value-add, we will work with a dedicated team to accelerate the speed of remote business. Through using digital platform, we will work on analytical technology and also modeling. We will also work on modernization of the core system.

On external environment, there are several risk factors similar to other regions. US tariff policy is generating a new wave of inflation, and it's possible that the supply chain will be disrupted, but we will continue to work on profitability, maintenance, and improvement. Important initiatives will include timely and appropriate pricing management and thorough pursuit of operational excellence. Using digital technology and digital transformation, we will accelerate our pace.



ます。そして、これまでと同様に、コスト変動に対応したタイムリーで適切な価格マネジメントを徹底してまいります。

新しい価値創出へとつながる DX 戦略は、専任チームを通じまして変革のスピードを高めてまいります。特にデジタルプラットフォームの活用、拡大とか、高度な分析技術の推進、デジタルツインによる設備管理の高度化、モデリングに注力したいと思っております。また、基幹システムの次世代化にも取り組んでまいります。

欧州事業を取り巻く外部環境につきましても、他の地域と全く同様にいくつかのリスク要因が存在しております。米国の関税政策は新たなインフレの波を引き起こして、サプライチェーンの混乱をもたらす可能性もございます。このような厳しい環境下でも、当社は収益性の維持向上に努めてまいります。そのため、重要な取り組みとして、コスト変動に対するタイムリーで適切な価格マネジメントを実施し、オペレーショナル・エクセレンスを徹底的に追求します。さらに、あらゆる業務におきまして、デジタル技術や DX を積極的に活用して、従来よりもはるかに速いペースで展開、進展させてまいります。

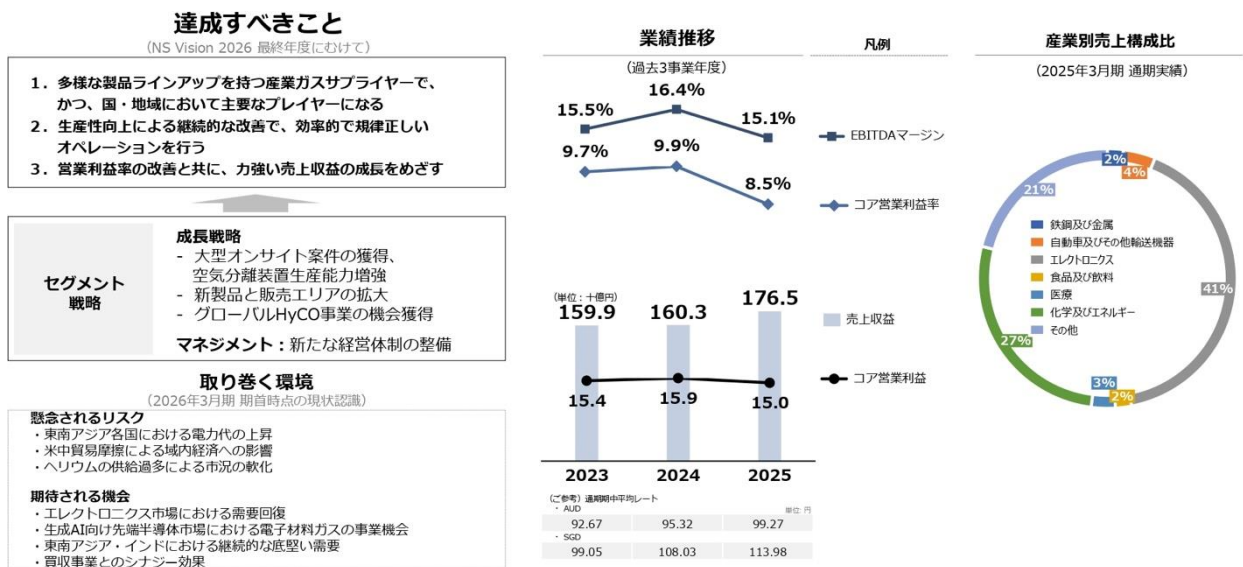
また、当社の欧州セグメントの約 3 割を占めます食品・飲料、ヘルスケアなどのレジリエンス市場での事業成長、これも重要な戦略の一つです。前期に買収を発表したスペインのホームケア事業、Esteve Teijin Healthcare とのシナジー効果創出や、新規事業開発にも積極的に取り組んでまいります。なお、オンサイトビジネスは引き続き欧州においてとても優先度の高い事業でございます。

加えまして、足元の需要動向を注視しながら、カーボンニュートラルやエレクトロニクス分野における新たな事業機会の獲得も目指します。欧州事業のさらなる持続的な成長を実現するため、今年の 4 月から社内組織の変更を実施いたしました。この組織改革を通じて、地域間の連携強化と事業活動の高度化を進めてまいります。

In our European segment, 30% is made up of food, beverage, healthcare. These are resilient markets, and this growth is an important strategy. We announced the acquisition of Spanish home care company, Esteve Teijin Healthcare, and we will proactively work on generating synergy and new business development. On-site business continues to be high priority business in Europe, and we will monitor the demand trend.

We will also pursue new business opportunities in the areas of carbon neutral and electronics in order to realize sustainable growth in Europe. From April, we implemented the change in the organization. Through this change, we will work on strengthening the interregional collaboration and advancement of each business.

2. 2026年3月期 事業計画  
アジア・オセアニア



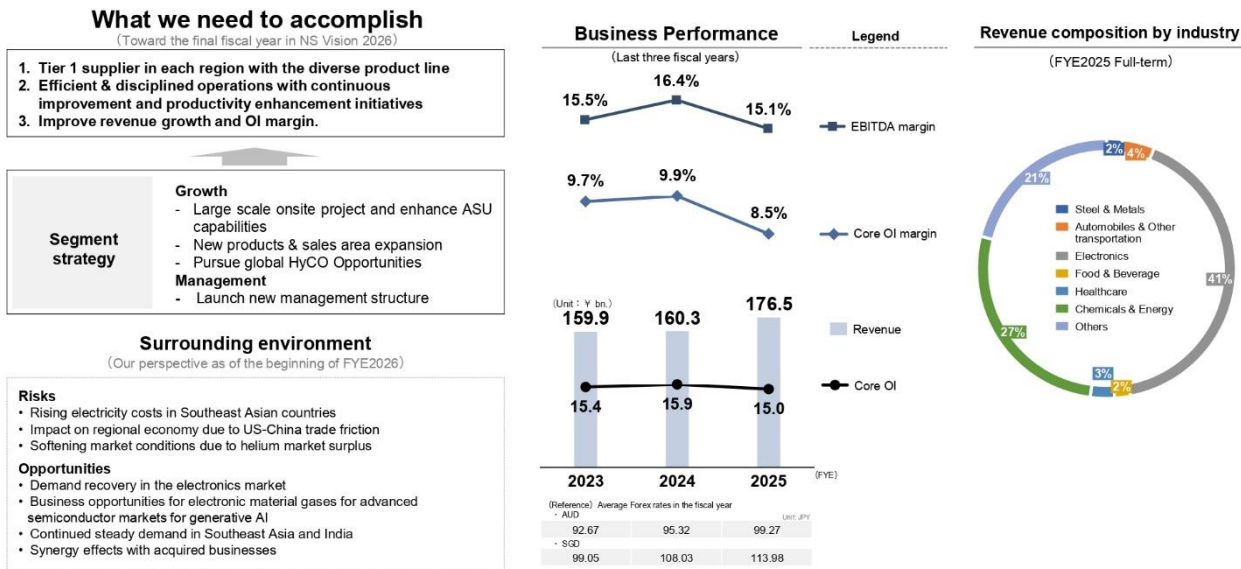
24 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

次に、アジア・オセアニアです。スライドの左側、多様な製品ラインアップを持つ産業ガスサプライヤーで、かつ国・地域において主要なプレイヤーになる。それから、生産性向上による継続的な改善で、効率的で規律正しいオペレーションを行う。営業利益率の改善とともに売上収益の成長を目指す。この三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。

25 年の 3 月期は、産業ガス関連ではセパレートガスの出荷数量は堅調に推移いたしました。エレクトロニクス関連では、ガス、機器ともに増収となりました。この結果、アジア・オセアニアセグメントの売上収益は増収となりました。

一方で、セグメント利益は、豪州における買収関連費用の計上、人件費や物流費の上昇、ヘリウムの供給過多などによる一部地域での販売価格の軟化などもございまして減益となりました。これによってコア営業利益率、EBITDA マージンとも低下しております。

2. FYE2026 Business Plan  
Asia & Oceania



24 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Next is Asia and Oceania. Look at the left-hand side of the slide. The first point is to become Tier 1 supplier in each region with a diverse product line; second point, efficient and disciplined operations with continuous improvement and productivity enhancement initiatives; and third, improved revenue growth and operating income margin. These are the three policies for this segment. Segment strategies and environment are shown on the slide.

For FYE2025, in the industrial gas-related business, shipment volumes of air separation gases performed steadily. In the electronics-related business, revenue increased for both gases and equipment. As a result, revenue in the Asia & Oceania segment increased compared to the previous fiscal year.

However, segment income decreased due to the recording of acquisition-related expenses, rising labor and logistics costs in Australia, and softening sales prices in some regions due to excess helium supply. Consequently, both core operating income margin and EBITDA margin declined.



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	2026年3月期での取り組み例
サステナビリティ経営の推進	・保安安全及びコンプライアンスに関する啓発活動の継続 ・女性活躍の推進 ・自社におけるGHG排出量削減に向けた継続的な取り組み
カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求	・酸素燃焼、アルゴン溶接等のグループ技術を活用したソリューション提案（鉄鋼、アルミニウム、ガラス業界向け等）
エレクトロニクス事業の拡大	・エレクトロニクス事業の対応力強化（メーカーポジションを持つジボラン等の電子材料ガス、機器・工事） ・東南アジア・インドにおけるエレクトロニクス案件の獲得に向けた体制強化
オペレーショナル・エクセレンスの追求	・バルク、パッケージガス製造の生産性向上のための地域間連携強化 ・域内における生産性向上活動の高度化
新しい価値創出へとつながるDX戦略	・各拠点にDX推進担当者を設置し、域内横断での連携強化 ・業務のデジタル化及び効率化の推進（域内システムの統一推進、品質管理システムの更新等）

五つの重点戦略におけます取り組み状況です。

サステナビリティ経営、これは保安安全およびコンプライアンスに関する啓発活動の継続、そして女性活用に向けた取り組み施策を推進してまいります。域内当社グループにおける GHG 排出量削減に向けた継続的な取り組みも進めます。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業につきましては、鉄鋼、アルミニウム、ガラス業界などを対象に、酸素燃焼、アルゴン溶接など、当社グループの技術を活用したソリューション提案を引き続き行って、事業機会の探索を進めます。

エレクトロニクス事業につきましては、アジア・オセアニアのセグメントの売上で約 4 割ほどを占めるエレクトロニクス事業ですが、ジボランなどの当社がメーカーポジションの電子材料ガス、そして機器や工事についても対応力を強化していきます。

また、東南アジア・インドにおける機器・工事、バルク、特殊ガスに関する案件対応力を強化するため、昨年 7 月にエレクトロニクスタスクフォースを立ち上げました。ここでは Nippon Sanso Holdings Singapore との連携を継続して、さらなる事業機会の獲得を目指します。その中で、特に特殊ガス供給に関しましては、保安体制の構築を確保しつつ進めてまいります。

オペレーショナル・エクセレンスにつきましては、バルクガス、パッケージガス、CO2 製品におきまして、製造プロセスの最適化に取り組めます。また、アジア・オセアニアの事業会社に展開している生産性向上プログラム、これは、もともとはヨーロッパ NGE のコピーでやってきましたが、各社で自律的に遂行できるように、体制の強化や好事例の横展開を推進してまいります。

Asia & Oceania：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	FYE2026 Initiatives
Sustainability Management	・ Continuing training and professional development on safety and compliance ・ Promoting women's empowerment ・ Ongoing initiatives to reduce GHG emissions in our own operations
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	・ Solution proposals utilizing group technologies such as oxygen combustion and argon welding (for industries including steel, aluminum, and glass)
Total Electronics	・ Strengthening response capabilities in the electronics business (Particularly electronic material gases where we have a manufacturer position, such as diborane, as well as equipment and construction) ・ Strengthening the organizational structure to secure electronics projects in Southeast Asia and India
Operational Excellence	・ Strengthening regional collaboration to improve productivity in bulk and packaged gas production ・ Enhancing the maturity level of productivity improvement activities within the region
DX Initiatives	・ Appointing DX promotion personnel at each site and strengthening cross-regional collaboration ・ Promoting digitalization and efficiency of operations (Promoting unified regional systems and updating quality management systems, etc.)

I will explain an overview of our initiatives related to the five focused fields.

Sustainability management. We will continue training and professional development on safety and compliance and promote initiatives and measures for women's advancement. We will also advance ongoing initiatives to reduce GHG emissions within our group companies in the region.

On exploring new business towards carbon neutrality, we will continue to propose solutions utilizing our group's technologies such as oxygen combustion and argon welding to industries, including steel, aluminum and glass, while exploring business opportunities.

On Total Electronics business, this business accounts for about 40% of the sales of the Asia-Oceania segment, and this includes electronic material gases such as diborane, where we hold a manufacturer's position, as well as equipment and engineering. We aim to strengthen our capabilities in these areas.

Additionally, to enhance our ability to handle equipment, engineering, bulk, and specialty gas projects in Southeast Asia and India, we established an electronic task force in July last year. We will continue to collaborate with NIPPON SANSO Holdings Singapore. For specialty gas supply, we will proceed while ensuring safety.

Operational excellence. We will work on optimizing the manufacturing process for bulk gases and packaged gases and CO2 production. Additionally, on productivity improvement programs implemented in our Asia-Oceania, this was originally copied from Europe. We will strengthen the systems and horizontally deploy the best practices so that companies can execute autonomously.

DX initiatives. We will strengthen cross-regional collaboration through workshops and other initiatives. DX promotion staff will take the lead. We will work on digitalization and efficiency improvement of our operations for HR system, standardization of performance management system, quality management systems, and others.

In the environment surrounding the Asia & Oceania business, there are risks related to geopolitical issues, particularly intensification of US-China tensions and excessive competition due to local suppliers.

DX につきましては、DX 推進担当者が実施するワークショップなどを通じて、域内横断での連携を強化してまいります。人事システムの浸透、業績管理システムの標準化、品質管理システムの更新など、業務のデジタル化および効率化の推進を図ります。

アジア・オセアニア事業を取り巻く環境では、米中対立の深刻化をはじめとする地政学上の問題やローカルサプライヤーの台頭、これは特に中国が多いですが、これによる過当競争が東アジアのエレクトロニクス事業に影響を及ぼすリスクがございます。

一方で、エレクトロニクス市場の本格回復や生成 AI などに向けた新たな需要、これに伴う電子材料ガスの需要増にも期待しております。メーカーポジションの電子材料ガス、そして機器・工事につきましても対応力を強化してまいります。

また、電力代などのコスト上昇も懸念すべきリスクとして認識しておりますが、プライシング活動を高度化し、収益性の向上に努め、中期経営計画で挙げているセグメント別の EBITDA マージン目標を何とか達成したいと考えております。

全ての国が一律ではないのですが、値上げやプライシングにつきましては、このアジアの国々は徐々に理解が得られていると考えておりまして、直近の数年間の日本のように、こういった活動に対してのご理解を示していただけるようになっていくと考えております。

併せまして、生産性向上への取り組みにつきましては、業務の対象を広げつつ、域内における好事例の共有、水平展開を加速してまいります。前期に買収を公表しました、豪州の Kleenheat や Coregas Group とのシナジー効果につきましても徐々に成果を出していきたいと考えております。

アジア・オセアニア域内の足元の経済動向は、日米欧に影響されるため非常に不確実性が高いものの、中長期的には他のリージョンに比べて高い成長率が期待されます。さらに、まずは足元の事業機会を確実に取り込んでいくために、ガスアプリケーションの提案による新たな需要の掘り起こしにも注力してまいります。

On the other hand, we expect the full recovery of the electronics market and expect increased demand for electronic material gases. We intend to strengthen our capabilities for electronic material gases as well as for equipment and construction.

We also recognize cost increases as a risk, but we will enhance our pricing activities and strive to improve profitability. We aim to achieve the segment EBITDA margin target outlined in our medium-term plan.

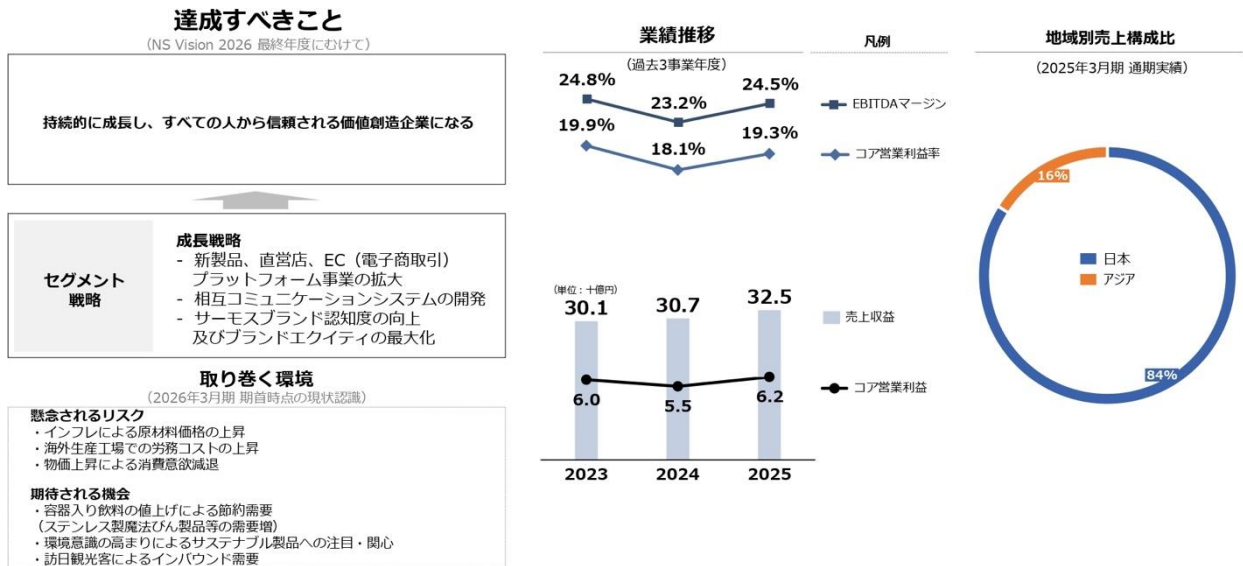
It's not across all the countries, but for price increases, gradually, we are gaining understanding by customers. In recent years, like the case of Japan during the past several years, we expect that the Asian customers will start to show understanding.

Next, on productivity improvement, we will expand the scope of operations and also expand and deploy horizontally. The synergy with Kleenheat and Coregas Group will be generated gradually.

The current economic situation in Asia & Oceania is highly uncertain because they are greatly affected by the situation in the U.S., Europe, and Japan, but growth rate expectation is higher in the medium to long term compared to other regions. In order to capture the business opportunities, we will uncover new demand through gas application proposals.



2. 2026年3月期 事業計画  
サーモス

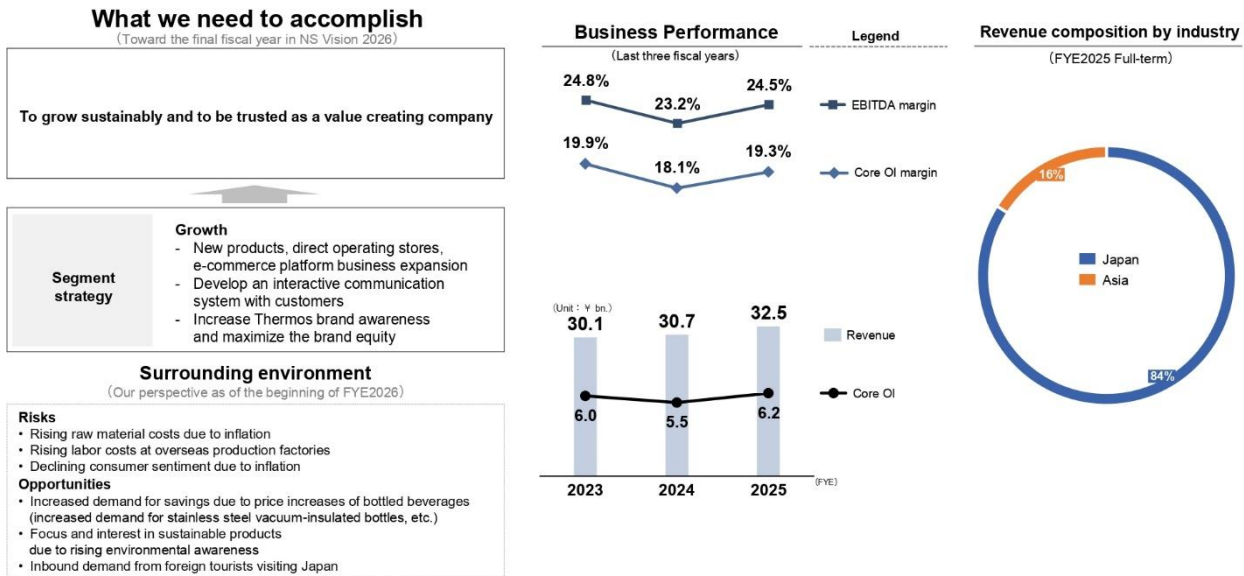


26 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

次に、サーモスでございます。スライドの左側、三つの箱です。サーモス事業では、持続的に成長し、全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。セグメント戦略を取り巻く環境はご覧のとおりでございます。

2025 年 3 月期は、日本ではケータイマグの販売は堅調で、機能的でスタイリッシュなデザインの新製品の上市もあり、増収となりました。また、アジアにおける販売収益は微増となり、セグメントとしての売上収益は増収となりました。セグメント利益は、引き続き円安に伴う製造コストの増加の影響を受けましたが、コスト低減に努め、増益となりました。これによりコア営業利益率、EBITDA マージンともに改善しております。

2. FYE2026 Business Plan  
Thermos



26 | May 23, 2025 | NIPPON SANSO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Next is Thermos. Please look at the left. To grow sustainably and to be trusted as a value-creating company is the goal of Thermos. Our segment strategy is shown here.

For FYE2025, in Japan, sales from portable vacuum-insulated mugs were strong, and functional and stylish design new products were launched. The revenue in Asia slightly increased, and segment revenue slightly increased. Due to the continued yen depreciation, the manufacturing cost increased, but cost reduction efforts were made and the segment income increased. Both core operating income margin and EBITDA margin improved.

サーモス：重点戦略ごとの施策

NS Vision 2026：5つの重点戦略	2026年3月期での取り組み例
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・直営店等における使用済みステンレス製魔法びん製品の回収</li><li>・従業員向けの安全教育、生産設備の適正運用</li><li>・人財の多様化（障がい者雇用、女性管理職養成等）の積極推進</li></ul>
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"><li>・工場の生産効率化、再生可能エネルギー由来の電力使用を通じたエネルギー消費量の低減</li></ul>
オペレーショナル・エクセレンスの追求	<ul style="list-style-type: none"><li>・生産工場を中心とした生産性向上活動を強化（調達原材料費の低減、生産プロセスの見直し）</li></ul>
新しい価値創出へとつながるDX戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・Web EDI（Electronic Data Interchange）を活用した出荷業務等の効率化推進</li><li>・製品需要予測の高度化による在庫管理の適正化</li><li>・ビッグデータを活用した顧客体験の向上</li></ul>

重点戦略に関する取り組みにつきましては、エレクトロニクスを除いた四つの重点戦略ごとにご説明します。

サステナビリティにつきましては、再資源化を目的としまして、直営店における使用済みのステンレス製魔法びんの回収を引き続き推進いたします。加えて、従業員の安全教育、生産設備の適切な運用の徹底、そして人財の多様化、障害者雇用ですとか女性管理職の養成など、これも引き続き積極的に取り組んでまいります。

カーボンニュートラル社会に向けた新事業については、海外工場の生産効率化、そして再生可能エネルギー由来の電力使用を通じて GHG 排出量の削減を目指してまいります。

オペレーショナル・エクセレンスにつきましては、調達原材料費の低減、生産プロセスの見直しなど、海外工場を中心とした生産性向上活動を引き続き推進いたします。

DX 戦略につきましては、Web EDI を活用した出荷業務などの効率化の推進に加えまして、製品需要予測の高度化によりまして、在庫管理の徹底を図ってまいります。ビッグデータを活用して、オンラインプラットフォーム、LINE などのコミュニケーションアプリ上でお客様の満足度向上を図ってまいります。

世界経済の不確実性が高まる中で、サーモス事業におきましては物価の上昇や円安などによる原材料価格の上昇、海外生産工場での人件費、日本国内での物流費の上昇などが収益に影響を与えることが考えられます。こうした状況の中で、消費者マインドが大きく影響する BtoC の事業におきまして、収益力

Thermos：Initiatives by focused field

NS Vision 2026：Five focused fields	FYE2026 Initiatives
Sustainability Management	<ul style="list-style-type: none"><li>・ Collection of used stainless steel vacuum-insulated bottles at directly operated stores</li><li>・ Safety education for employees, proper operation of production facilities</li><li>・ Active promotion of workforce diversification (employment of people with disabilities, development of female managers, etc.)</li></ul>
Exploring New Business toward Carbon Neutrality	<ul style="list-style-type: none"><li>・ Reducing energy consumption through factory production efficiency and use of electricity derived from renewable energy</li></ul>
Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"><li>・ Strengthening productivity improvement activities primarily at production factories (Reducing procurement raw material costs, reviewing production processes)</li></ul>
DX Initiatives	<ul style="list-style-type: none"><li>・ Promoting efficiency of shipping operations through Web EDI (Electronic Data Interchange)</li><li>・ Optimizing inventory management through advanced product demand forecasting</li><li>・ Improving customer experience by utilizing big data</li></ul>

I will explain an overview of our initiatives related to the five focus fields in NS Vision 2026, excluding Total Electronics.

On sustainability management, we will continue to promote the collection of used stainless steel vacuum bottle products at our directly managed stores for recycling purposes. In addition, we will continue to actively engage in employee safety education, proper operation of production facilities, and workforce diversification. Employment of people with disabilities, development of female managers, et cetera, will be continuously promoted.

Exploring new business toward carbon neutrality. We will aim to reduce GHG emissions through improving production efficiency at overseas factories and using electricity derived from renewable energy sources.

Now, operational excellence. We will continue to promote productivity improvement activities primarily at overseas factories, such as reducing procurement costs of raw materials and reviewing production processes.

Now, DX initiatives. In addition to promoting efficiency of shipping operations through Web EDI, electronic data interchange, we will strengthen inventory management through advanced product demand forecasting. We will also utilize big data to improve customer satisfaction on online platforms and communication apps such as LINE.

In the midst of increasing global economic uncertainty, the thermos business may be affected by increases in raw materials prices due to inflation and yen depreciation, labor costs at overseas production factories, and logistics cost within Japan. In this situation, strategic new product launches, price revision, and productivity improvement are essential for maintaining and enhancing profitability as we are engaged in the consumer business of B2C.

For new products to be accepted in the market, it is essential to accurately understand customer needs and strengthen product capability to meet them. Recently, there has been growing interest in savings due to price increases of disposable bottled beverages and in sustainable products due to rising environmental awareness. To capture these market opportunities, we will focus on developing attractive products.

Regarding productivity improvement, we will promote efficiency through reducing procurement raw material costs and reviewing production processes. We will also work on expanding e-commerce business and improving operational efficiency through Web EDI.

の維持向上に向けて取り組むべきことは、戦略的な新製品の投入と価格の見直し、そして生産性の向上でございます。

新製品が市場に受け入れられるためには、お客様のニーズを的確に把握し、それに応える製品力の強化が欠かせません。特に昨今では使い捨て容器入りの飲料の値上げによる節約需要とか、あるいは環境意識の高まりによるサステナブル製品への関心が高まっております。こうした市場機会を捉えるため、魅力的な製品開発により注力してまいります。

生産性向上につきましては、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を推進します。また、e コマース事業の拡大、Web EDI を活用した業務の効率化、高度化にも取り組んでまいります。

中長期的に信頼される企業であり続けるために、サステナビリティへの取り組みも強化いたします。再資源化を目的とした直営店などでの使用済みステンレス魔法びんの回収、工場生産効率化活動を通じたエネルギー消費量の低減、これにも取り組んで、GHG 排出量の削減を推進してまいります。

これらの取り組みを通じて持続的に成長し、全ての人から信頼される価値創造企業になるというサーモス事業の経営ビジョン達成に向けて取り組んでまいります。

長くなりました。続きまして、CFO のドライバーより、当社の財務プロファイルについてご説明いたします。アラン、よろしくお願いします。

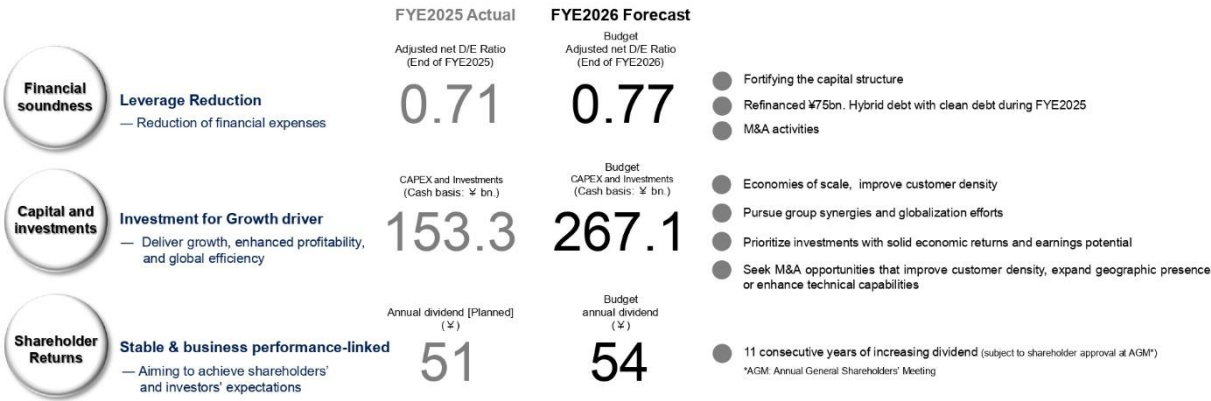
**Draper:** Thank you very much, Hamada-san. Hello, everyone. This is Alan Draper, Chief Financial Officer for NIPPON SANSO Holdings. It's a pleasure to be here with you today.

3. Financial Profile

Financial management

Our Business Characteristics and Concept

- Stable revenue streams driven by annuity-based earnings from facility fees, cylinder rentals, tank rentals, and take-or-pay agreements.
- Resilient markets spanning homecare, healthcare, pharmaceuticals, environmental, food, beverage, and electronics.
- Improved pricing and contract management performance.



To remain a trusted company in the medium to long term, we will strengthen our sustainability initiatives. We will promote the collection service for used stainless steel vacuum bottles at directly managed stores for recycling purposes and reduce GHG emissions through energy consumption reduction via factory production efficiency activities.

Through these initiatives, we will work toward achieving Thermos' business management vision of becoming a value creation company that grows sustainably and is trusted by everyone.

I have talked for a long time. Now, CFO Draper will then present our financial profile. Then Alan, please go ahead.

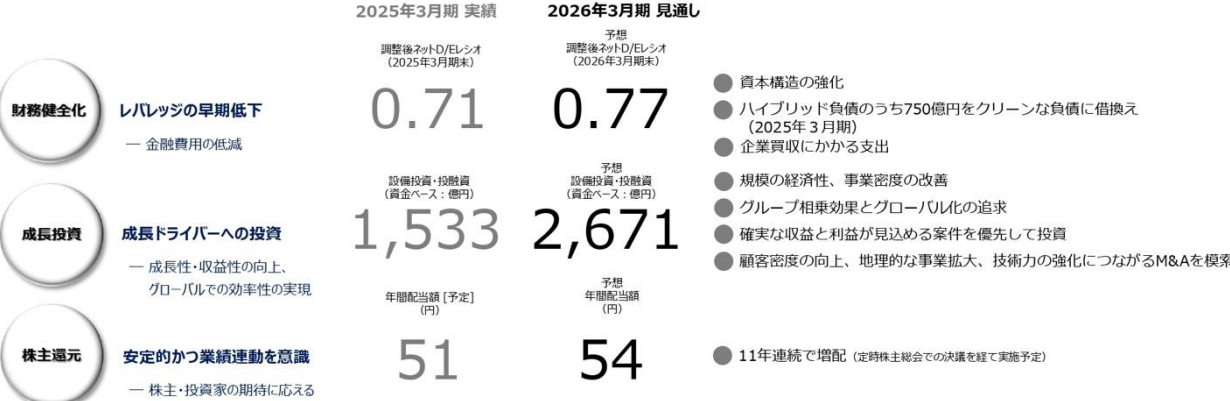
**ドライバー：**濱田さん、ありがとうございます。皆様、こんにちは。アラン・ドライバーと申します。CFO をしております。本日はよろしくお願いいたします。

3. 財務プロフィール

財務マネジメント

当社ビジネスの特徴と考え方

- ファシリティフィー、シリンダー及びタンクのレンタル、テイク・オア・ペイ契約等の安定した収入源
- ホームケア、ヘルスケア、医療、環境、食品・飲料、エレクトロニクス等の幅広い分野にわたるレジリエント市場
- 価格マネジメント、契約マネジメントの取組み強化





Please turn to slide 29.

The adjusted debt-to-equity ratio is rising from 0.71x to 0.77x, missing our medium-term plan target of less than 0.7.

However, our forecast for FYE2026 accounts for two acquisitions which were announced in December of 2024, which were not part of our original MTP. These two opportunistic acquisitions are awaiting regulatory clearance in Spain and Australia, and if approved, they'll be fully debt financed and will temporarily negatively impact our D/E ratios. This is because profits from these acquisitions will reflect only a partial year, six months for Coregas and three months for Esteve, while carrying 100% of the associated debt.

We anticipate spending JPY267 billion next fiscal year, a significant increase from the current year. This forecast, as mentioned, includes the two acquisitions previously mentioned as well as underlying capital growth. This leads to a 74% rise in capital investment spending compared to the previous year. Our team remains committed to identifying strategic acquisitions and making long-term investments that enhance shareholder value.

With respect to shareholder returns, as discussed during our May 12 earnings call, our dividend policy remains unchanged, reaffirming our commitment to stable, reliable shareholder returns. Accordingly, we propose increasing the dividend from JPY24 to JPY27 per share, a 12.5% rise, at the Annual General Shareholders' Meeting to be held on June 18, 2025. On a full-year basis, the increase is 15.9%. FYE2025 will have JPY51 versus FYE2024, which had JPY44.

それでは、29 ページをご覧ください。

調整後 D/E レシオは 0.71 から 0.77 へと上昇し、中期計画の目標である 0.7 未満を上回っています。

しかし、2026 年 3 月期の予想には 2024 年 12 月に発表されました二つの買収案件が含まれております。これは当初の中期経営計画には含まれていませんでした。この二つの買収は、スペインとオーストラリアで規制当局の承認を待っている段階です。承認されれば全額が負債で調達されることになり、一時的に D/E レシオに悪影響を与えます。これらの買収による利益が部分的な期間、すなわち Coregas は 6 カ月間、Esteve は 3 カ月間しか反映されない一方で、関連する負債は 100%計上されるためです。

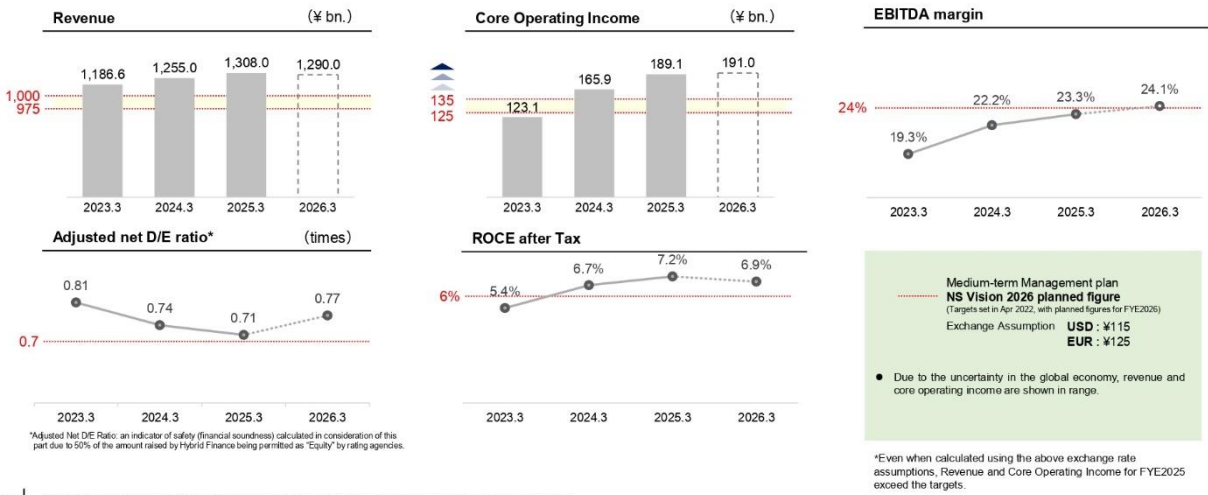
来期は約 2,670 億円の支出を見込んでおります。これは当初から大幅に増加しています。この予測には今述べました二つの買収と基本的な資本成長が含まれております。前期比で資本と投資が 74%増加することになります。私どものチームは、株主価値を高める戦略的買収と長期投資の特定に引き続きコミットしてまいります。

株主還元に関しまして、5 月 12 日の決算電話会議で説明したとおり、配当方針は変更しておりません。安定的で信頼性の高い株主還元へのコミットメントを継続いたします。これに従い、2025 年 6 月 18 日の定時株主総会におきまして、1 株当たり配当金を 24 円から 27 円へ 12.5%増加させることを提案いたします。通期ベースでは 2024 年 3 月期の 44 円から 15.9%の増となりまして、2025 年 3 月期には 51 円となります。

3. Financial Profile

NS Vision 2026 Financial KPI Progress

Excluding acquisitions, continue to drive financial performance with the objective of exceeding MTP financial KPIs



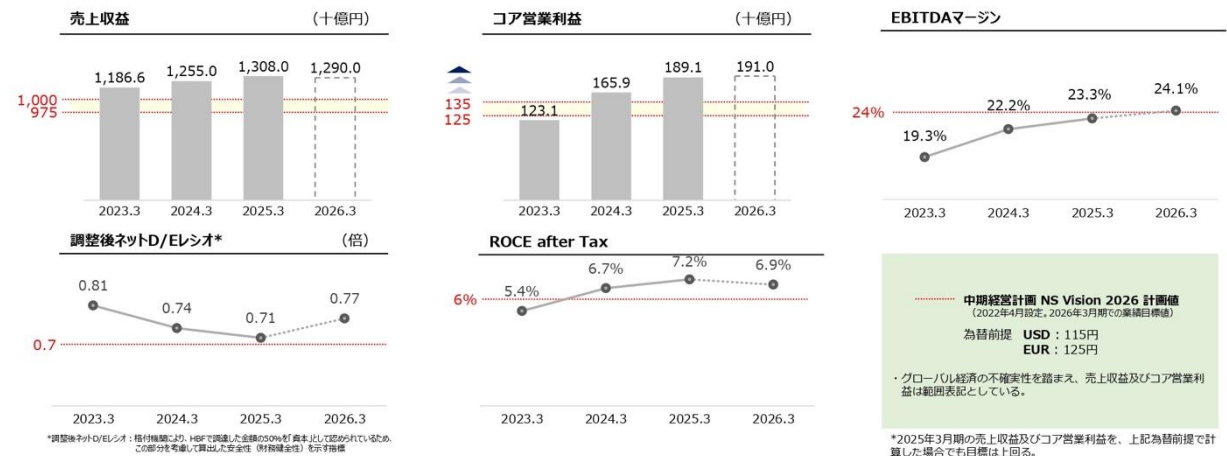
30 | May 23, 2025 | NIPPON SANZO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

Please turn to slide 30. As Hamada-san noted earlier, on a constant currency basis, we anticipate continued growth in sales and the quality of earnings. While sales growth will be modest after currency adjustments, we remain focused on improving COI, core operating income, and EBITDA margins aligned with our MTP, NS Vision 2026.

3. 財務プロフィール

NS Vision 2026 財務KPI進捗状況

財務KPIの達成に向けた基盤事業の強化を継続（M&Aを除く）

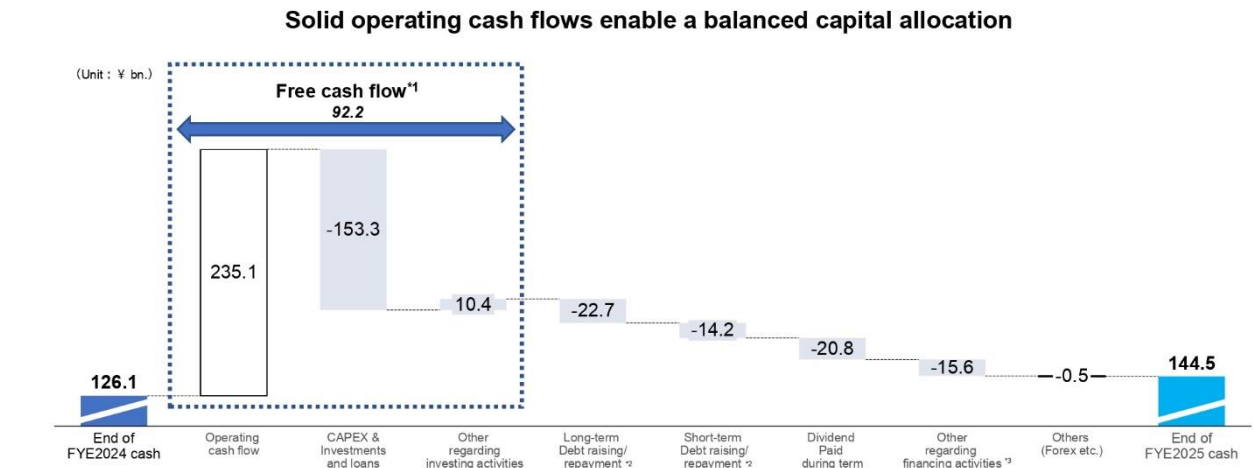


30 | May 23, 2025 | NIPPON SANZO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

では 30 ページをご覧ください。社長の濱田が先ほど述べましたように、為替変動の影響を調整しますと、私たちは売上と収益の質の継続的な成長を見込んでおります。為替調整後の売上成長は緩やかにな

Additionally, as previously mentioned, the adjusted D/E ratio is expected to rise 6 basis points, while return on capital employed will decline by 30 basis points, but this is also due to the acquisition timing. Profits from these acquisitions will only partially reflect in our budget, six months for Australia and three months for the Spanish Home Care acquisition, while carrying 100% of the debt. As a result, our ratio is expected to temporarily decline. However, excluding acquisition effects and currency impact, both ratios would maintain their upward trajectory.

3. Financial Profile  
Cash flows for FYE2025 Full-term



\*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 regarding financing activities : Indicates cash lease obligations, acquisition of investments, and other items.

31 | May 23, 2025 | NIPPON SANZO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

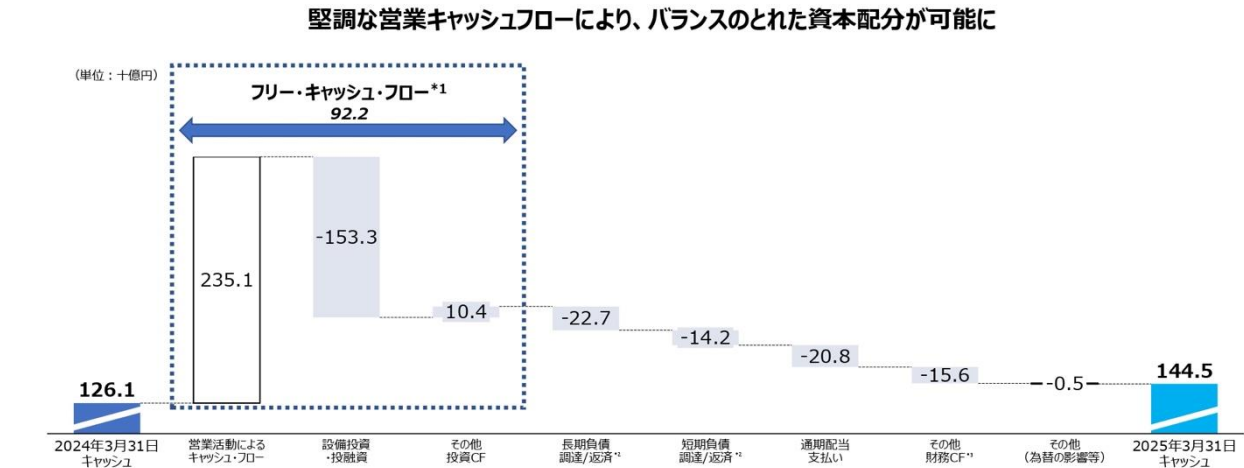
Page 31, please. We continue to drive operating cash flow improvement across the organization. Our monthly finance and business team meetings emphasize performance optimization as demonstrated by our strong fiscal year results in FYE2025, which has JPY235.1 billion in operating cash flows. This robust operating cash flow allows us to invest strategically, systematically reduce debt, strengthen our balance sheet, and maintain a consistent track record of dividend increases.

As a management team, we remain focused on sustaining financial discipline while ensuring long-term growth and stability of the business.

るものの、中期経営計画 NS Vision 2026 の目標に沿ったコア営業利益および EBITDA マージンの改善に引き続き注力してまいります。

また、前に述べましたように、調整後 D/E レシオは今年、6 ペーシスポイント上昇する見込みです。ROCE は買収によりまして 30 ペーシスポイント低下する見込みです。これらの買収による利益は予算に部分的にしか反映されておりません。オーストラリアは 6 カ月、スペインのホームケア買収は 3 カ月ですが、債務は 100%を計上することになります。この結果、比率は一時的に悪化する可能性があります。しかし、買収の影響と為替影響を除けば両指標とも上昇傾向を維持するでしょう。

3. 財務プロフィール  
キャッシュ・フロー（2025年3月期 通期）



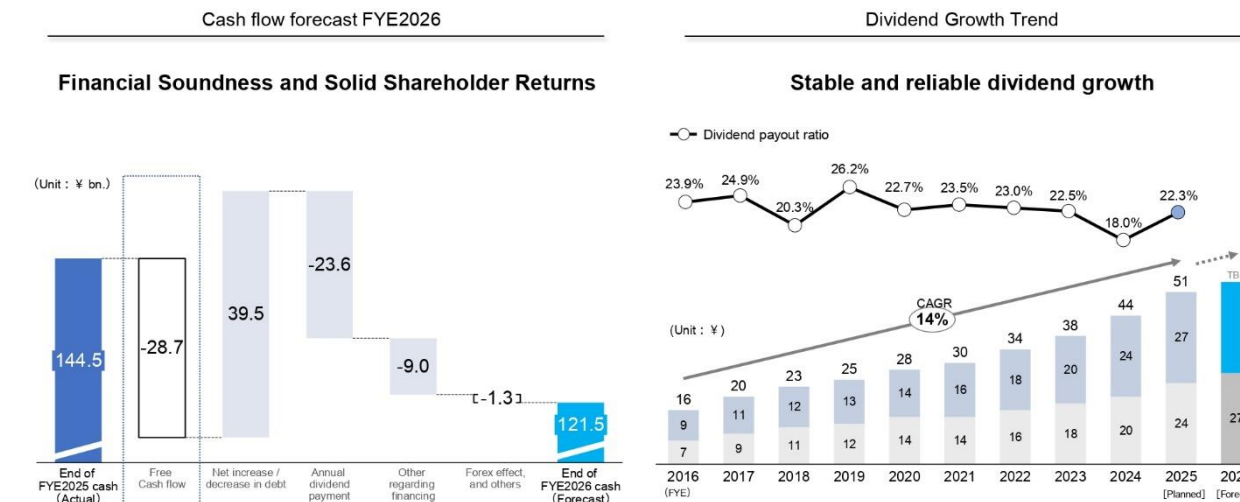
\*1 フリー・キャッシュ・フロー：IFRSに基づいて作成した連結キャッシュ・フロー計算書を内部監理の指標として再構成した項目。  
\*2 長期・短期負債調整/返済：キャッシュ支払・調達金額を記載。  
\*3 その他財務CF：リースによる支出、投資の取得による支出等を含む。

31 | May 23, 2025 | NIPPON SANZO Holdings FYE2025 Full-term Earnings Presentation

31 ページをお願いいたします。私どもはグループ全体で営業キャッシュフローの改善を継続的に推進してまいります。毎月の財務・事業のチーム会議ではパフォーマンスの最適化を重視しており、これは 2,351 億円の営業キャッシュフローを達成した当期の好調な業績にも表れております。この堅牢な営業キャッシュフローによりまして、戦略的な投資、計画的な債務削減、バランスシートの強化、そして一貫した増配の実績維持が可能となっております。

経営チームといたしまして、私どもは事業の長期的成長と安定性を確保しながら、財務規律の維持に引き続き注力してまいります。

Cash flow and shareholder returns



Next page. Our cash flow outlook for FYE2026 reflects a 1% decline due to currency headwinds, primarily on our US and European operations. Nevertheless, we do not foresee significant operating cash flow concerns, and we'll continue driving local currency improvements across all businesses, enabling us to invest in strategic projects across the NSHD Group.

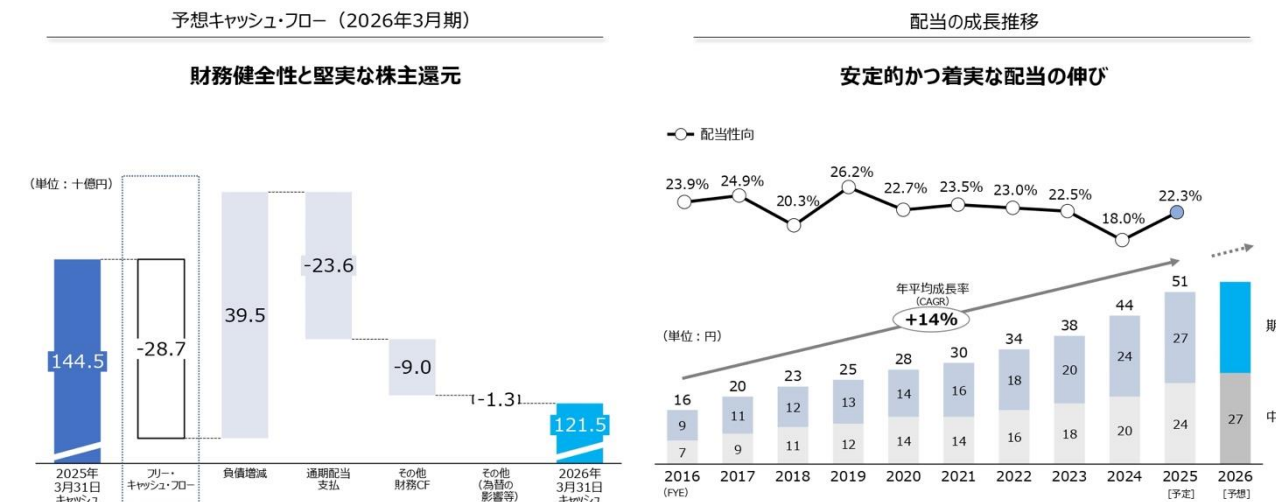
Over the past decade, we have consistently increased dividends annually, achieving a compounded annual growth rate of approximately 14%, underscoring our dedication to long-term shareholder value. Additionally, we remain committed to paying reliable and consistent dividends, targeting a payout ratio of 20% to 30%. Given our upcoming expected acquisitions and the associated temporary increase in debt load, the payout ratio will remain at the lower end of this range. However, we will continuously assess capital investment opportunities, acquisitions, and our dividend policy to ensure a balanced approach to growth and increasing shareholder returns.

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

**濱田:** 皆様、ご清聴いただきましてありがとうございました。今年、本年度いよいよ中期経営計画最後の年を迎えます。昨年度も当社グループの約2万人の社員、それから社員、スタッフが一貫して真摯な取り組みを行いまして、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もちまして、今ご説明したような業績を収めることができました。

ご説明したとおり、今年も非常に不透明な事業環境が続いておりますが、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切にしながら、最善を尽くしてさらなる成長を目指してまいりたいと思います。

予想キャッシュ・フロー／株主還元



次のページです。来期のキャッシュフローの見通しですが、主に米国および欧州事業における為替の逆風によりまして1%の減少を見込んでおります。しかし、営業キャッシュフローに関して大きな懸念はなく、全ての事業におきまして現地通貨ベースでの改善を継続的に推進し、NSHDグループ全体の戦略的プロジェクトへの投資を可能にしていまいります。

過去10年にわたり、毎年一貫して増配を行い、約14%の年平均成長率を達成してまいりました。これは長期的な株主価値向上へのコミットメントを示すものです。また、20%から30%の配当性向を目標とする安定かつ一貫した配当の実施にも引き続きコミットメントしてまいります。今後予定される買収と一時的な債務負担の増加を考慮し、配当性向はこの範囲の下限にとどまる見込みです。ただ、先ほど株主還元の増加のバランスの取れたアプローチを確保するため、資本投資の機会、買収そして配当方針も継続的に判断してまいります。

ありがとうございました。それでは最後に、社長 CEO の濱田からごあいさつをさせていただきます。

**Hamada:** Thank you very much for being with us until now. This fiscal year is the final year of the medium-term management plan. I'm pleased to report that approximately 20,000 employees and staff across the Group have consistently demonstrated sincere commitment throughout the past year. Thanks also to our stakeholders, including customers, we were able to achieve the results I have explained today.

As I have said, the highly uncertain business environment continues this year, but we intend to strive for further growth while valuing communication with all stakeholders, including our investors, shareholders, customers, and staff.

Today, in addition to myself and Alan, the heads of each segment are also present, and we would like to carefully address your questions and opinions. This concludes our presentation. Thank you very much for your attention.



本日は、私とアラン以外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、ご意見に丁寧にお答えできると思います。

以上でございます。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。

これより質疑応答のお時間とさせていただきますが、留意点につきまして、進行代わりまして、IR 部の石本よりご案内させていただきます。

**石本 [M]**：財務・経理室、IR 部の石本です。よろしくお願いいたします。これから質疑応答のお時間とさせていただきますが、留意点を申し上げます。

説明会冒頭で申し上げましたとおり、質疑応答の際に英語でのコミュニケーションを希望される方は、Zoom の英語音声回線からご参加ください。英語スピーカーのドレイパ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、あらかじめご了承ください。また、同時通訳者による通訳音声を配信しておりますので、質問される皆様におかれましては、多少ゆっくりお話しただく、あるいはできるだけ簡潔にご質問いただくなどご配慮、ご協力いただけますと幸いです。

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、会社名とお名前をご記入ください。質問内容の記入は必要ありません。当社より指名されましたら、続いて質問内容をお話してください。ご質問される際には、最初に会社名、お名前をお伝えいただいで、ご質問は一問一答の形式にご協力をお願いいたします。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。

なお、ご質問の内容は、プレゼンテーションとともに音声データとしても一時的に当社コーポレート Web サイトに掲載させていただきますので、あらかじめご了承ください。

私からのご案内は以上となります。それでは、予定終了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MUFG 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。ご説明ありがとうございました。簡単に 2 点お願いできればと思います。

Question & Answer（without honorifics）

**Kajiyama [M]**: Mr. Hamada, Mr. Draper, thank you very much. We would now like to proceed to Q&A session. We would like to mention some key points.

**Ishimoto [M]**: This is Ishimoto of IR Department of the Group Finance and Accounting Office. We will now proceed to the Q&A session.

I would like to mention some points. If you wish to communicate in English, please join through the English audio channel on Zoom. Please note that for the Japanese audio line, when English speaker, Draper, responds, we will provide translated audio through a simultaneous interpreter. In addition, we are providing interpretation audio by simultaneous interpreters, so we would appreciate your consideration and cooperation, such as speaking a little slower or keeping your questions as concise as possible.

Next, I would like to explain the procedure for Q&A session. First, please use the raise hand button on the control panel at the bottom of the Zoom screen, then click on the Q&A button and fill in your company name and name. You do not need to fill in your question. Once you have been nominated by us, please tell us what your question is. When you ask a question, please tell us your company name and your name first and then ask a question in a one question, one answer format. If you wish to cancel your question, please press the raise hand button again and put your hand down.

Please note that your questions will be posted on our corporate website along with the presentation and also temporarily with audio data.

That is all the information I have for you. We will now take your questions in the order of receipt until the scheduled ending time.

Mr. Watanabe, from Morgan Stanley MUFG Securities, please.

**Watanabe [Q]**: I'm Watanabe of Morgan Stanley. Thank you for the presentation. I have two brief questions.

First, overall question. Past year, in your material, you had direction being shown for sales, operating income, EBITDA margin, and operating margin ratios. It may not be possible for you to show everything, but if possible,

まず、全体的な質問で、例年の資料では、各地域セグメントごとに売上高、コア営業利益、EBITDA マージン、コア営業利益率、それぞれの方向性が記されていたと思います。全部はちょっと難しいかもしれませんが、それぞれポイントとなるところの方向性、今年度はどう見ているかというところを教えてくださいできればと思います。日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4拠点、お願いできればと思います。以上1点目です。

**濱田 [A]：**ありがとうございます。簡単に言いますと、非常に地域別にそれぞれの数字を推定、作成するというのが難しいということもございまして、なかなかクリアに数字を出すということがしづらい状態にあります。もちろん事業計画を練っている中では、それぞれ確定している数字もございますが。

ご説明の中でもお話ししましたように、基本的にはどの地域も伸びていく。サーモスも含めて、それぞれの事業部門は伸びていくと考えておりまして、もちろん通貨を為替換算した場合に、最終的な数字は、これはもう分からないところがありますが、それぞれの事業分野において計画を立てる段階ではしっかりと伸びていくということが考えられまして。

これは基本的に言うといろんな影響がお客様のほうにあるんだろうけれども、産業のインフラとしての産業ガスの需要というのは、細かく見ると伸びたりしぼんだりというのがあるんだけれども、やはり産業がそこに存在して、物をつくる工場がある以上、そこでガスは使われるということだと考えております。

今のは売上のほうですけども、やはりそれだけ不安定な状況がある中で、収益を上げようとしたら、コストダウンと適正な価格マネジメント、これがもう絶対に重要なんですね。

適正な価格マネジメント、これはお客さんとの信頼関係に基づいた一対一の話というのが基盤にはございます。ですから、その中で新しいアプリケーションを提案したり、新しい使い方を提案したりということでご理解をいただいて、価格を修正してゆくことになります。生産性につきましては、もうとにかくこれは自助努力ということをどんどん続けるしかなくて。そのためにDXを取り入れる、あるいはオペレーショナル・エクセレンスという全グループ会社をつなぐ組織と活動というものを導入して、いいものは他の地域でも、他の工場でもどんどん取り入れていくということで何とか収益を上げていくと、こういう構造だと思います。

ですから、決して需要のほうで大きな悲観をしているということではありませんが、逆に言うと諸手を挙げて伸びますという環境でもないかなというのが正直なところでございます。

**渡邊 [Q]：**どの地域もトップラインが伸びていくということで承りました。その上で2点目、アジア・オセアニアについて補足をお願いできればと思います。

please show the direction in the future, Japan, US, Europe, and Asia & Oceania, all four regions. That is my first question.

**Hamada [A]:** Thank you very much. Briefly, region-by-region assumption to create the forecast is rather difficult for us to do. Clear presentation of the number is difficult given the current situation. Of course, while we develop business plans, there are some finalized numbers, but as I have mentioned in my presentation, basically, in all regions, we expect growth, including Thermos. Each business segment will be growing. That is our thinking. Of course, there are currency impact when translated. The ultimate translated number, we cannot predict, but in each business area, when we build our plans, we expect steady growth. That is our thinking.

Basically, there are various impacts on the customer side, but we are an industrial infrastructure business and the industry's demand, there are ups and downs when you look at the small areas. But so long as industry exists and there are factories existing, there are gases used.

That is about sales revenue, and speaking about profit, given the high uncertainty, if we try to generate profit, the cost reduction and appropriate price management is absolutely important. Appropriate price management, that is based on the trust relationship with the customers. One-to-one negotiation is the foundation, and in that, we propose new application and we propose a new way of using and gain understanding of the customers in adjusting the prices.

On the topic of productivity, this is self-help effort that needs to be continued. We will introduce digital transformation, and also, operational excellence is what is linking all the companies. We will introduce organization and activities across the group. Whatever best practices we have, we introduce on a group-wide basis. That is the structure of generating profit.

On the demand side, although we are not having an extremely pessimistic view, but it's not that we are in an environment where we can grow on all fronts.

**Watanabe [Q]:** In all regions, your top line will grow. That is my understanding.

A follow-up question on Asia & Oceania. In this region, in this segment, in FYE2025, on a YoY basis, margin is declining. I believe there is a special factor. On the other hand, compared to Japan, margin is lower. Among regions, that regional segment is the toughest.

この地域セグメントは、2025 年 3 月期、前年比でいきますとマージンが低下しているということもありますし、これは特殊要因も含むと思うんですけれども。一方で、日本と比べてもマージンが下に行ってしまうという事で、各地域の中で一番厳しくなっているように思います。

一方で、オセアニア中心に投資は続けていかれるということなので、あらためてこのセグメントの狙いみたいなのところをご説明いただければと思います。この投資によって生産性がどういうふうに改善していくのか、長い目で見た場合にマージンは高いところを目指せるのかという方向感をお示しいただければと思います。よろしくお願いします。

**濱田 [A]：**ありがとうございます。説明の中でも若干お話ししたと思いますけれども、このアジア・オセアニアの収益性が悪かったというのは、端的に言うとなつ理由がはっきりしてしまして。

アジア・オセアニアというセグメントで捉えた場合、オーストラリアの買収にかかる費用というものを計上しているという事で、実際には買収がちゃんと認可されて、それが P/L に反映されるのは今年度になります。ですから、昨年度の段階では P/L に反映されておりませんので、費用だけがかさんでそこに発生しているということ、これが一つ。

それから、ヘリウム事業が非常に収益性あるいは供給も含めて、世界中でバランスが崩れております。特にアジア、端的に国で言いますとインドと中国ですけれども、これは非常に需要と供給のバランスが崩れておりまして、ヘリウム事業で収益を上げることが非常に困難な状況になっているということが昨年度の状況では言えると思います。

ですから、豪州の話とヘリウムの話、これが大きく収益性については足を引っ張ったという解釈でございます。

豪州については先ほど説明しましたように、今年度で P/L に乗ってきます。ですから、ここの部分の問題は大きく解決されるはずで。ヘリウム事業については、残念ながらすぐにこの 1 年で解決できるかといいますと、前にもお話ししたかもしれませんが、ヘリウムはロシア・ウクライナの話も結構関係しているということもあって、ここが大きく状況が改善されないと、あまり大きな事業としての転換が見込めないかなと思っております。このヘリウム事業についての収益性は若干悪い状況が続くだろうと。

ただ、それ以外の一般的な産業ガス、酸素、窒素、アルゴンですとか、半導体材料ガスですとか、こういったものはアジアは引き続き伸びていくと考えております。確かにトランプ関税の問題で、アジアのそれぞれの国は思ったより大きな関税率がかかりそうだという懸念も若干ありますけれども、それでもやはりアジアのいろんなものをつくる生産能力というものは、今やグローバルで見て決して無視できないぐらいのボリュームがありまして。このアジアの生産が全部滞ってしまった場合には大きな世界中の問題が起これると思っております。産業ガスでいうとさらなる生産性の向上も含めて、今後ともア

On the other hand, mostly in Oceania, you will continue with the investment. Once again, on this segment, what is the Company's target? What are you aiming for? Do you expect the improvement of productivity through this investment? In the long term, do you aim at higher margin? Can you talk about the direction?

**Hamada [A]:** Thank you very much. In the briefing session, in my presentation, I think I touched upon this a little bit. The profitability in Asia & Oceania was lower. There were two clear reasons.

When you look at this segment, the expense for the acquisition in Australia is recorded, and actually, the acquisition will be approved and reflected in the P&L in this fiscal year. Currently, it is yet to be reflected in the P&L, so just the expenses are recorded.

Helium business, including profitability and supply on a global basis, balance is disrupted, especially in Asia. To be specific, it's in India and China. In these countries, the supply and demand balance has been disrupted. It is extremely difficult to generate profit through helium business. That was the situation in the last fiscal year.

Australia is one factor and helium is another factor that they were the drag to the profitability.

In Australia, it will be on the P&L in the current fiscal year. That part of the problem will be resolved mostly. On helium business, unfortunately, whether we can resolve the situation in this one year or not, as I have said before, helium, well, Russia and Ukraine situation is related as well. Unless the situation improves on Russia and in Ukraine, it is rather difficult to foresee major transformation of this business. The profitability of the helium business, we expect slowness to continue for some time.

However, gas demand for general industry and for semiconductor application, we also expect this demand to continue in Asia. It's true that, due to Trump tariff in Asia, there's a concern that the very high tariff will be levied in Asian countries. However, the production capability in Asia on various products on a global basis is large enough that it cannot be ignored. When, hypothetically, Asia production slows down, it creates a major problem globally. Speaking of industrial gas, including further improvement of productivity, we judge that there's a value in investing. For profitability and EBITDA margin, right now, the numbers are low, but we do expect this to be resolved.



ジアについては投資をしていく価値は十分にあると思っておりまして、その中で収益率、EBITDA マージン等につきましても、今現在は悪い数字になっておりますけれども、解決していくと考えております。以上です。

**渡邊 [Q]**：ヘリウムだけ補足をお願いできればと思うんですけれども。収益を上げるのは困難というのは、赤字になっているということをおっしゃっているのか。あと、ロシア・ウクライナのところの問題が解決すると、例えば御社も安いロシア品を仕入れることができたりとかして、その状況が改善されると見ていいのかという、その辺を少し補足お願いします。

**濱田 [A]**：仕入れの状況、その他、詳細には申し上げにくいところもあるんですが。事業全体として赤字で継続しているというところはございません。ただ、非常に利益率が低いということと、それから、ものすごく安い価格でインドと中国については売り込みがあるという事実もありますので、それに対応せねばならないユーザーも部分的にはあるとお考えください。

ただ、赤字で売らなければいけないという事業が数年続くという状況は、これは事業者としては受け入れられないと考えておりますので、当社グループの場合は、ヘリウムはアメリカの Matheson の中にありますヘリウムチームが統括して事業計画を進めておりますので、グローバルで対応する中で、できるだけ痛みを和らげて、少しでもプラスのほうに持っていける、プラスの数字を大きくできるようにしていくということが今年の課題かなと考えております。以上です。

**渡邊 [Q]**：承知しました。どうもありがとうございました。

**石本 [M]**：渡邊様、ありがとうございました。続きまして、UBS 証券、大村様、ご質問をお願いいたします。

**大村 [Q]**：UBS 証券の大村です。よろしくお願いします。私からは合計 2 問あります。

まず 1 点目ですけれども、17 ページの下の部分で、グローバル CIO の設置ということでご言及いただきましたけれども。こちらの役職を設置することによって、これまでそもそも何ができてこなかったからこういった動きになっているのかというのと、具体的な調達関連の改善だったり、関連するところのタイムラインと、KPI をどのように設定されているかというのをご言及いただけますでしょうか。

**濱田 [A]**：ありがとうございます。まず、このグローバルの CIO というのを設けたのは、それぞれいわゆる IT システムだとかというものは、それぞれの事業会社は導入しております。その進展の度合いというのは、歴史も含めてだいぶ出っこみ引っ込みがありますが。

まず、このグローバルで取り組む必要があると考えたのは、セキュリティの問題です。IT セキュリティの問題。これは今非常に大きなリスクにさらされていると言って過言ではないと思います。いろんなプロフェッショナル軍団が考えた悪いシステムが、企業のネットワークを侵して、企業のネットワークだ

**Watanabe [Q]**: Thank you. I would like one point for you to elaborate on helium. You mentioned the profitability cannot be improved. Are you talking about red ink? Russian and Ukraine issue, once that is resolved, then you can procure cheap Russian products so you can improve that situation. Is that the case?

**Hamada [A]**: The procuring situation, some details cannot be disclosed. But the business overall, there is no business where we are running red ink, but the profitability is extremely low. Extremely cheap price on India and China, there are approaches to sell in cheap prices. There are users where we have a competition from an extremely low supplier.

But we cannot accept the situation where red loss-making business to be maintained for several years as a business. In our group, in the US, there's a helium team in Matheson conducting the business. We will alleviate the pain so that the positive number can be expanded.

**Watanabe [Q]**: Thank you very much.

**Ishimoto [M]**: Mr. Watanabe, thank you very much. Next, from UBS Securities, Mr. Omura, please.

**Omura [Q]**: UBS Securities, Omura is my name. Two questions.

First question, page 17, at the bottom, global CIO establishment is referred to. What was the reason you established this global CIO? What was missing in the past? Global procurement and timeline and KPI, how do you set them up? Can you refer to them?

**Hamada [A]**: Thank you. In our group, each IT system is introduced by each business entity, and the progress of them varies because of historical reason as well.

But we need to address this globally because of the IT security issue. I believe we could say that we are currently exposed to very big risks because there are a lot of professional groups who consider very malicious things, and they may impair not only company network but also supply chains. In the past few years, we are seeing such a situation happening. Therefore, an integrated way of thinking as well as an integrated approach is required for such risks of IT, and that requires a certain expertise. At each business entity, there were IT people and rather than they are getting together and discussing, but rather if we have one global CIO, he'd instruct to business entities and show direction and follow his direction would be speedier. That's what we thought.

けではなくて、その上下のサプライチェーンにも影響したりする現象が、もうこの数年見えております。

ですから、これに対する統一した考え方、対応の仕方、これを制定する必要があって、これにはある程度の専門知識が必要だと考えておりまして、それぞれの事業会社で IT に取り組んでいた人間同士がみんなて話をするよりは、グローバルなポジションで 1 人置いて、彼が明快な指示をもって各事業会社を従わせると。それに向けて動かすというほうがより効率的でスピーディーだろうと考えたのが一つ。

それから、オペレーショナル・エクセレンスという話は過去数年させていただいておりましたし、先ほど私もちょっと触れましたけども。やはり物を買う、つくるという工程の中で、いろんなデータをデジタル化して、それを横展開するということがとても重要なんですね。これをやるためには、まず基本的なデジタル化をどういうプラットフォームでやるのかということを統一しなければいけない。

これもそれぞれの事業会社は歴史がありまして、若干プラットフォームが違うというところがありまして。じゃあ、そのプラットフォームを完全にそろえるのがいいか悪いかということも含めて、この CIO にいろいろ検討させている。必ずしも全部一致させなくても、それぞれの取り組みをそのまま進めてもいい場合もあるし、これもかなりの専門的な知識が必要であるということで、この CIO 職を付けました。

それから、部分的には、私も今、AI を使い始めています。ただ、この AI を本格的に事業に使うに当たっては、いろんな考え方があるんですね。よく言われているプレゼンテーションをどうやって作るとか、あるいは人事のデータをどう統一するとか、あるいは当社がこれからいろいろと始めようとしているグローバル人財をどのように活用するかとか、そういったことに AI というのはかなり使えるだろうと。それから、環境関連のいろんなデータ、これもかなり AI がそのデータを噛み砕いて、次の方向性を示してくれて重要な戦略の一つになるだろうという、大きく言うと三つ、これを CIO に期待しております。

**大村 [Q]**：ありがとうございます。具体的な、その効果が出るタイムラインというのはどういう形で今はお考えですか。

**濱田 [A]**：説明しましたが、今年の、この 4 月からグローバル CIO を設置いたしました。ですから、この 1 年間で細かいところも含めて具体的な方向性をしっかりと立てて、来年度から新しい中期経営計画に移りますので、その中期経営計画の中で具体的な展開を進めていきたいと考えております。

ですから、来年度を待って一遍にということではなくて、できるものからどんどん進めてまいります。基本的な言うところの 1 年間は蓄積をしていくということで考えております。

**大村 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。ちなみにですが、グローバル CIO は調達コストの削減というところが一番目に来ていますけれども。今のいただいたコメントは印象が異なるわけですね。

Operational excellence, we have talked about it in the past few years. I touched upon this earlier a little bit. But you buy goods and manufacture things, in those processes, various data are digitized and then deploy them horizontally. That is extremely important. To do that, we have to decide a basic platform for basic digitization. We have to unify the platform. Each business entity has its own history, so each entity may have a different platform to a certain extent. Is it good or bad to integrate the platform? The CIO is considering those things. Perhaps we don't need to integrate everything. Perhaps some of them can continue doing what they have been doing. But to make judgment, you need professional knowledge. That is why we have established this CIO.

Furthermore, I, myself have partially started to use AI. There are various ways to utilize AI. Maybe we can utilize AI for creating presentation or to think about integration of human resource. When it comes to the utilization of global human resources, AI most probably can be used in wide areas. As for environment-related data, AI can digest the data, and AI can play an important role in showing us a future path. AI could be one of the important strategies.

These three, roughly speaking, are what we expect from a global CIO.

**Omura [Q]**: Thank you. What will be the timeline to see the concrete effect of having a global CIO?

**Hamada [A]**: As I explained, from April this year, global CIO was established. In one year, including details, concrete direction will be set up. From next fiscal year, we will transform to a new midterm plan, and in that new midterm plan, we want to deploy concretely or execute concretely.

We do not wait for the next fiscal year to start everything, but we would like to start one by one from this fiscal year. But in principle, in this coming one year, we want to accumulate various items to be done going forward.

**Omura [Q]**: Thank you. Just for example, global CIO would work on reduced procurement cost. That is the first point. But what you have just said is a little different in terms of impression. But the procurement cost reduction, how much reduction room is there at your company?

ども。調達コストの削減というのは、イメージで言うとも年間どのくらいの削減余地が今、御社にはあると考えておけばいいでしょうか。

**濱田 [A]**：ありがとうございます。具体的な金額はまだつくっておりません。

調達コストというのは、当社はグループ全体で一つの工場をつくるものをまとめて、集中調達しているというところは実はあまりなくて。それぞれのガスの工場で、それぞれの調達をしているというのが多い。ただ、容器ですとか、バルブですとか、配管ですとか、こういうどここの工場でも使い得るもの、これがどういう仕様で、どういう調達スペックでというところを、やはりグループの中で共有化することで、単なる調達の費用、お金を下げるだけじゃなくて、グループ全体のレベルを合わせて取り組んでいくということで、この調達コストの低減ということを考えております。

ただ、最初に申しました、まだ具体的な金額をいくらというところまではでき上がっておりませんので、これは多分次の中計には方向性と目標として盛り込まれるものだと考えています。

**大村 [Q]**：ありがとうございます。2点目ですけれども、エレクトロニクス関連の事業で、全般的に各地域でも強化されるということで、グローバルなオペレーションに関して、どういうふうに成長させていくかというのは非常に関心があって、全て聞きたいところですので。分かりやすい事例をいただくために、日本に特化しての質問をさせていただければと思います。

特に日本において、TSMCさんが熊本に第1工場を設置したときに、案件としてはエア・リキードさんが取られたと思うんですけれども。今後、第2工場を設置していく中で、御社としては熊本におけるエレクトロニクスガスの供給のシェアというのはどのように確保していく計画なのか。あそこはあそこでエア・リキードには対抗できないのかどうかという、そこら辺のお考えをいただいてもよろしいでしょうか。

**濱田 [A]**：ありがとうございます。これは後で日本事業の永田から補足の説明をしてもらいたいと思っておりますが。

ご存じのようにTSMCというのは、本籍の台湾ではエア・リキードが非常に強いんですね。今回、日本に進出するというところで、当然当社もいろいろ事業計画を立てて対応いたしましたけれども、これはエア・リキードさんが勝っていたと。ただ、材料ガスですとか、あるいは工事ですとか、こういったところは当社の優位性が日本の中で十二分に発揮できるということで仕事をいただいております。

これからも取り組みの方針としては同じで、プライドをかけて何が何でも赤字でも取るというような時代ではもちろんないし、そんなことをするつもりは全然ございませんが、やはりしっかりとした当社の技術とか、供給の方法ですとか、コンセプトを十分に理解していただけるものについては積極的にお話をしていくことによって採用していただけると考えております。ですから、当然前向きに取り組んでいきたいと考えております。

**Hamada [A]**: Thank you. We have not created specific numbers.

But when we talk about procurement cost, looking at the entire Group, we don't procure comprehensively. At each gas plant, they procure on their own. That's what often happens, but the containers, valves, or pipes, those are the common materials, can be used at any plant. What is the specification and what is the procurement specification? We want to share them within the Group so that we not only enjoy the benefit of reducing the expense, but we can align the level of group activities. That's what we are thinking.

But as I said at the onset, we have not really created a concrete number for the reduction, but we should be able to show the direction and goal in the next midterm plan.

**Omura [Q]**: Thank you very much. The second question, electronics-related business. Overall, I think you are going to enhance electronics in each region. Globally, how you want to grow is my great interest. I want to hear in detail. But in order to get some easy-to-understand examples, I would like to ask a question specifically about Japan.

In particular, in Japan, TSMC in Kumamoto, first plant, when they established the first plant in Kumamoto, Air Liquide was awarded. As a second plant is being established, the share of the electronic gas supply in Kumamoto, how do you plan to secure the market share of electronic gas? To Air Liquide, do you think you are not able to compete against Air Liquide in Kumamoto? Can you give us your thought?

**Hamada [A]**: Thank you. Later on, Japan's business representative, Mr. Nagata, would give you supplementary comment.

But as you know, TSMC, in Taiwan, Air Liquide is very strong. This time TSMC is making their first investment in Japan, and of course, we created a business plan and took action, and yet Air Liquide was superior to us. But the material gas or installation construction, in those areas within Japan, we are able to exert our advantage. That is why we receive orders.

Moving forward, we continue the same policy. We are not trying to get orders by making losses because of pride. We are not going to do such a thing. Solid technology or supply method or concept should be thoroughly understood, and if they thoroughly understood them, we would like to take an active approach and those should be adopted by our customer. So, naturally, we want to take an active approach.

Mr. Nagata is going to explain.



では、永田から説明をお願いします。

**永田 [A]**：大陽日酸の永田です。今のご質問は、具体的に熊本 TSMC、JASM ですけれども。窒素の供給はエア・リキードさんです。次の 2 期工事は大陽日酸どうされるんですか、こういう質問だと思うんですけれども。

今、濱田が答えたとおり、半導体工場、JASM に関して言えば、工業ガスメーカーが関わる分野、これは大きく分ければ五つぐらいあるんですね。分け方にもよりますけど。

一つは、窒素を中心としたベースガス、エアガスですね。酸素、窒素、アルゴンのベースガス。もう一つは、ヘリウムであるとか、NF3 とか、バルクで供給するスペシャリティガス。三つ目が材料ガス。このようにガス関係でも三つに分かれています。そして、半導体工場においては特殊ガス、バルクガスを使うための配管工事に加え、シリンダーキャビネット・精製器・除害装置といった機器装置などの工事関係。こういうふうに分かれています。

われわれは JASM、Rapidus についても全て参加いたしますけれども、結果論として TSMC 熊本においては後者の工事を一括で請け負ったと。残念ながらベースガスはエア・リキードであったと。ですから、次の棟においても、同じようにガス、工事、参加した中でリソースや収益性を踏まえて対応していきたいと考えております。

**大村 [Q]**：ありがとうございます。1 点補足で、ベースガスのところでお伺いしたいんですけれども。

理解が正しくないかもしれないんですけれども、歴史的に熊本のあの辺りのエリアにおけるベースガスの供給というのは、日本エア・リキードが非常に昔から強いのか、御社と日本エア・リキードさんの、あのエリアでの競合環境およびコスト優位性はどういう理解をしておけばいいでしょうか。

**永田 [A]**：エリアというのは、私はないと思いますよ。ただし、やはり日本にも工業ガスメーカーは三つぐらいあるわけですし、それからエレクトロニクスの個々の会社があるわけです。大昔で言えば NEC、富士通、何々、日立から始まって、今はもう各社ないんですけれども、ソニー、三菱電機、富士電機等のパワー、それから今回の JASM、Rapidus。やはり過去からお客様によっては非常に大陽日酸と近いメーカー、エレクトロニクス産業会社、それからエア・リキードさんと非常に近い会社、歴史的にエリアではなくて、ユーザーさんと一般の他の業種でも同じだと思いますけれども、お会社とサプライヤーの関係性の強弱、これがあると思います。

それで、たまたま九州においてはもともとソニーさんの熊本が、エア・リキードが供給していたという流れで、熊本がエア・リキードさんが強いんじゃないかみたいな見え方をするのではないかと思います。

**Nagata [A]**: I am Nagata from Taiyo Nippon Sanso. Kumamoto TSMC, JASM, nitrogen is supplied by Air Liquide, and next to second construction, what are you going to do, Taiyo Nippon Sanso? I think that is your question.

As Hamada answered, as for the semiconductor plant, roughly speaking, there are about five fields where industrial gas manufacturer is involved. One is nitrogen-related base gas, air gas, like oxygen, argon and nitrogen. Second is the specialty gas to be supplied in bulk like helium and NF3. Third is material gas. These are three things in gas. At the semiconductor plant, specialty gas and bulk gas, in order to use them, the piping construction takes place. Equipment like cylinder cabinet, purifier, and abatement systems, are also installed.

JASM and Rapidus, we would like to make proposal to all of these opportunities. But at the end of the day, as for TSMC Kumamoto first plant, we received the all construction work, but unfortunately, base gas is supplied by Air Liquide. In the next building, in the same way, we would like to seek for the opportunity for both gas and construction, while considering resources as well as profitability.

**Omura [Q]**: Thank you very much. Just one supplementary question about base gas.

If my understanding may not be correct, but historically, in Kumamoto, that area, base gas supply, has Japan Air Liquide been traditionally strong in that area? In that region of Kumamoto, what is the competitive situation? And what is the cost advantage? How should I understand that?

**Nagata [A]**: I don't think there is nothing specific about area, but there are three industrial gas manufacturers in Japan.

As for electronics, there are many companies that existed in the long past, NEC, Fujitsu starting from Hitachi. They are gone now. But there were power chip manufacturers like Sony, Mitsubishi Electric, Fuji Electric and this time, JASM, Rapidus. Depending on customers from the past, there are some customers who are very close to Taiyo Nippon Sanso as electronic industry, and there are some electronic companies that are very close to Air Liquide. It's not defined by area, but it's just like the same as other industry. But the company and supplier relationship has had weakness and strength since the past.

It just happened in Kyushu, Sony's Kumamoto was supplied by Air Liquide. That is perhaps the reason why Air Liquide looks strong in Kumamoto.

**大村 [Q]**：なるほど。分かりました。先日、熊本に行ったら、エア・リキードさんの工場がものすごく大きくて、存在感を非常に感じたので、その辺り聞かせていただいた次第です。

**濱田 [A]**：できましたら、次に岩手県の北上、それから北海道千歳にも見に行っていただければと思います。

**大村 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。以上です。

**石本 [M]**：大村様、ありがとうございました。

野村證券、河野様、ご質問をお願いいたします。

**河野 [Q]**：野村證券、河野でございます。どうぞよろしく申し上げます。私は財務目標についてお伺いしたいと思います。

調整後ネット D/E レシオ 0.7 倍という目標もおおむね達成して、今期、事業買収とかでやや上昇する計画ですけれども。今後の資金使途としまして、負債の削減、事業投資、そして株主還元、この辺のバランスをどのようにお考えか、お考えをお聞かせください。

**濱田 [A]**：ありがとうございます。これも後でアランから説明させていただきます。

引き続き、キャッシュフローをベースにしたバランスを取っていくという考え方には変わりはありません。それから、当社は非常に大きな借入を行った部分が残っておりまして、これから金利がどのように動いていくかということも、やはり頭の中に入れながら行動しなくてはいけないと思います。一時のようになんて金利が日本で上がる可能性があるという話は若干今は落ち着いているようには見えますが、長期的に考えた場合の金利の動向、それから事業から得るキャッシュフロー、それから投資、これはよく吟味した上で意味のある当社の収益性を向上させるような投資に絞ってやっていくつもりでございます。この考え方については基本的には変わっておりません。

あとはアランに説明してもらいます。

**Draper [A]**: Thank you for the question, Kono-san.

When it comes to our rebalancing of where we're going to spend and allocate our resources, first of all, we're going to look at CapEx and acquisitions and what opportunities we have in the field and around the globe. We expect, as you can see on page 29, we're going to spend about JPY267 billion between capital and acquisitions on the two acquisitions we've previously mentioned a few times. After that, we're going to focus on dividends. We're going to continue to make sure we raise our dividends each year in a consistent and reliable manner, and then, we'll worry about kind of the debt side of things. We'll focus on debt as to what's left and what we're able to pay down, or in some cases, refinance debt for cheaper debt. Typically, when you look at financing, Capital and acquisitions first, second, dividends, and then third, debt. As you know, our D/E ratio was over 2.0x a couple of years ago. Now it's 0.71x. We feel pretty good about our financial situation and that we're able to invest in opportunistic acquisitions as they come along. But we'll rebalance between those three aspects as we've done in the last several years. Thank you.

**Omura [Q]**: I see. I understand. The other day, when I visited Kumamoto, there was a gigantic plant of Air Liquide, and I felt a strong presence there. That is why I asked this question.

**Hamada [A]**: If possible, Kitakami in Iwate Prefecture, and Chitose in Hokkaido, I hope you will visit those places as well.

**Omura [Q]**: Understood. Thank you very much. That's all.

**Ishimoto [M]**: Thank you very much, Mr. Omura.

Mr. Kono of Nomura Securities, please go ahead.

**Kono [Q]**: This is Kono of Nomura Securities. I would like to ask about financial targets.

Adjusted net D/E ratio of 0.7x have been roughly achieved. This time, it will rise due to business acquisition, but use of proceeds will be reduction of debt, business investment, and shareholder return. What is the balance between them?

**Hamada [A]**: Thank you for the question. Alan will explain in more detail after me.

Cash flow-based balancing, that concept will remain unchanged. Our Company has large borrowings and that balance is remaining, and in the future, how the interest rates will move, that has to be kept in mind in taking action. In Japan, we are not hearing that the interest rates will surge immediately nowadays, but the long-term interest rate trend and business cash flow and investment needs to be scrutinized. We will invest only in the projects that can contribute to the improvement of profitability of our Company. That is the theme.

Alan, over to you.

**ドレイパー [A]**：河野さん、ご質問ありがとうございます。バランスを取る、どこにリソースを配分するのかということですが。

まずは設備投資、買収、そしてどういった機会が世界中にあるかを見ます。そして、29 ページにありますように、2,670 億円を買収 2 件、そして設備投資に対して行います。そして、継続的に信頼できる形で増配をすると。そして、債務にもフォーカスをしています。残高がどのくらいあるのか、そしてどのくらい早期償還できるのか、あるいはより安いデットでリファイナンスができるのかということです。

したがって、まず設備投資と買収が第一、そして第二が配当、そして第三に負債ということになります。ご存知の通り、数年前当社の D/E レシオは 2.0 倍を超えておりました。現在、0.71 倍となっております。

**河野 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。質問もう 1 点お願いいたします。

中計のコア営業利益目標が 1,250 億円から 1,350 億円ですので、大幅に上回って推移しているということだと思います。円安の寄与も大きいということですが、生産性の改善とか、固定費削減とか、ガスの価格マネジメント効果とか、いろいろ要因はあると思います。中でもガスの価格マネジメント効果が当初計画よりも結構大きく出ているのではないかと推測しております。これがここまで効果を上げられた背景というのはどういうふうに分析されているのでしょうか。そして、その環境というのは継続しているのかどうか、この辺をコメントをお願いいたします。

**濱田 [A]**：ありがとうございます。おっしゃるとおりに、非常に 4 年前に立てた目標を大幅に上回ることができておりまして、もちろん為替の影響はあるんですが。

本当におっしゃられたとおりに、プライシングという行為が非常にしっかりと受け止めていただけた。あるいは、当社の社員全員がプライシングの必要性とかを重要なことだと認識をして、お客さんと真摯に説明をし、やり取りをし、認めていただいたと、これに尽きると思うんですね。

そのベースとなっているのは、やはりもともとヨーロッパやアメリカであった、コストが上がれば当然転嫁するよ、必要な利益は企業なんだから取りますよという、ごくごく当たり前の考え方だと思うんですね。

昔の当社は、日本がアメリカやアジアを見ているというような形。これをホールディングスの形にしたことによって、ヨーロッパを買収したことによってこの形にしたんですけれども、ヨーロッパとアメリカのそういう価格に対する考え方といったものが横に展開、日本にもアジアにも展開できるという体制になったのが大きいです。

日本の収益性を見てもらうと分かりますけれども、非常に永田チームがものすごい努力をして、この過去 3 年間で収益性を上げております。これはもうご指摘のとおり、プライシング活動が非常に大きく寄与していると思います。

だから、これは世の中一般的にそうなっているというような軽い話ではないと思いますけれども、やはり企業としてのあり方というのはどういうことなのかということを社員がみんな認識したら、やはり取るべき活動、行動にしっかりと軸足を置いて対応できたということが、今のこの収益が中計をつくったときよりかなりいいほうに振れているという結果に結び付いているんだと思います。

もちろんこれはお客様あつての事業ですけれども、一回付いた会社のあり方というものを考えるマインドといったものというのは、そう簡単になくなくなるとは考えておりませんし、当社自体がしっかりとした収益を稼ぎ出していかなければ投資もできないし、それから配当もできないということになりますか

り、今はいい状態にあると思いますので、買収の機会が出てくればそこを見ていきたいと思います。ただ、過去数年間行ってきたように、これら三つに対するバランスをとって行くつもりです。

**Kono [Q]**: Thank you very much. I have another question.

The core operating income for the midterm plan is JPY125 billion to JPY135 billion, and you are surpassing that. The contribution of weaker yen is large, but productivity and fixed cost reduction and gas price management is generating impact. Especially, gas price management impact is surpassing the plan. The background of why you were able to generate this, how do you analyze? And is that environment continuing?

**Hamada [A]**: Thank you for the question. As you pointed out correctly, the target was set three to four years ago, and we were able to far outperform the target. Partially, it's due to ForEx. The pricing activities were accepted by the customers, and all of our employees felt the need for the pricing and considered this to be important. A sincere explanation was given to the customers, and that was accepted by the customers. The base is that, originally in Europe and in the US, in those markets, the cost increase will be naturally passed through, and we are a profit-making business so we will take necessary profit. That is common sense in those markets.

But once our company, Japanese operation was looking at the US and Asia, but we changed to holdings structure. We acquired the Europe business. That's why we are in this current structure. The concept towards prices in Europe and the US can be deployed horizontally to Japan and Asia. That organization is the key. When you look at the profitability in Japan, team Nagata made a tremendous effort in the past three years to raise the profitability. As you pointed out, pricing activities made a large contribution.

Generally speaking, all the staff recognized how we should behave as a company and acted on it. Right now, we are outperforming vis-a-vis the midterm plan.

Our business is based on customer demand, but the Company's mindset that was built once will not disappear easily. Our company needs to generate strong profit. Otherwise, we cannot make investment. We cannot pay dividend. Each operating company's employees now understand this point. With that assumption, this trend can be maintained in the future. As the Holdings Company, we have strong confidence in that regard.



ら、そういったことはもう皆、各事業会社の社員が理解していると考えますれば、もうこの傾向はこれからもずっと続けていけるものだと考えておりまして、その部分についてはホールディングスとしてはかなり強い自信を持っております。以上です。

**河野 [Q]**：よく分かりました。ありがとうございます。質問は以上です。

**石本 [M]**：河野様、ありがとうございました。他にご質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。他にご質問がないようですので、以上で質疑応答を終了とさせていただきます。

お時間の都合によりましてお受けできなかった質問につきましては、後日、個別の取材にて回答させていただきます。

それでは、これにて 2025 年 3 月期通期決算説明会を終了させていただきます。

なお、本日の説明会の内容は、後ほど当社コーポレートサイトの IR ページにて公開する予定でございます。

本日はご多用のところ、当社の通期決算説明会にご参加いただき、また多くのご質問をお寄せいただき、誠にありがとうございました。

[了]

**Kono [Q]**: Understood quite well. Thank you very much. That’s it for myself.

**Ishimoto [M]**: Mr. Kono, thank you very much. Are there any other questions? Since there seems to be no question, we would like to conclude the Q&A session. In the interest of time, for those questions we were not able to receive, we would like to address individually.

This concludes the earnings presentation for FYE2025. The content of today's briefing will be made available later on the IR page of our corporate website. Thank you very much for attending our Company's full-year financial results briefing today despite your busy schedule and for submitting many questions.

[END]

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ま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。

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.