



日本酸素ホールディングス



統合報告書

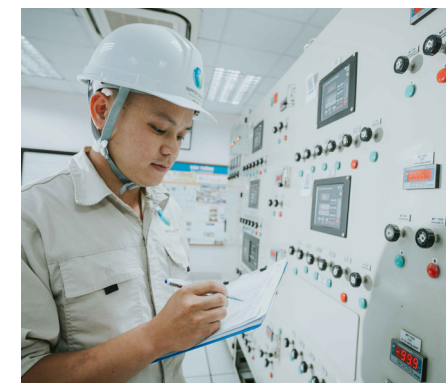
INTEGRATED REPORT 2024



# The Gas Professionals







日本酸素ホールディングスの強み

# 多様な人財

## —The Gas Professionals—



日本酸素HDグループでは、世界30超の国と地域において、約2万人の多様な人財が働いています。各地域で活躍するプロフェッショナル人財がお客さまのニーズに寄り添い、課題解決に適したソリューション提案力と技術力を兼ね備え、共通の理念・ビジョンの下で能力を発揮し、新たな事業機会を生み出しています。

これからも、それぞれの能力を発揮することで、新たな価値をつくり出し、お客さまから選ばれる企業グループであり続けたいと考えています。





日本酸素ホールディングスの強み

# ソリューション 創出力

産業ガスは商材自体の差別化が難しいですが、日本酸素HDはお客様のニーズに合わせ、フレキシブルにカスタマイズされたソリューションと技術を提供することで、独自の価値を積み上げてきました。ソリューション創出力の例としては、急速に発展するエレクトロニクス産業を支えるために、お客様の生産拠点に常駐し、ガスに関わる幅広いサービスを提供する、トータル・ガスセンター／サイトサービスが挙げられます。

今後も、当社グループ独自の強みを活かした事業活動により、サーモスも含めた競争力のあるソリューションを生み出していきます。





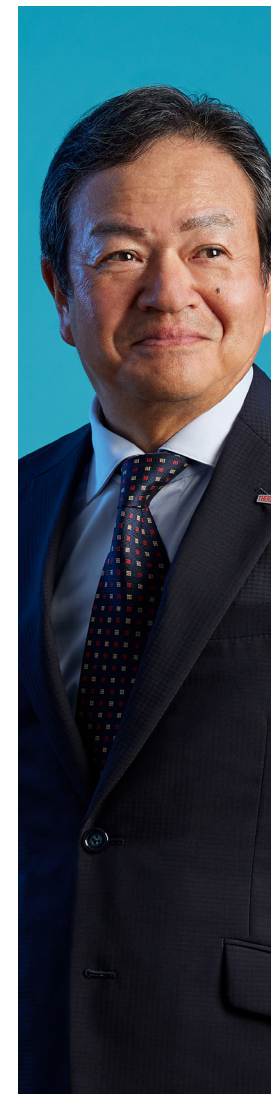
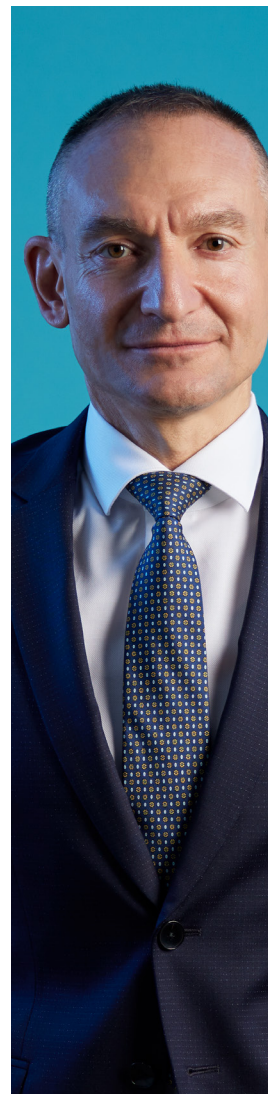
日本酸素ホールディングスの強み

# 自律的な 4極体制+ サーモス

グローバルで産業ガス事業を成長させるための重要な戦略の一つにM&Aがあります。そして、その成功はM&A後のマネジメントがカギを握ります。日本酸素HDは、各地域に根差した事業を行ってきた各事業会社の取り組みを尊重しながら、グローバル展開を進めてきました。この運営体制は競合他社と異なる点であり、日本酸素HDの大きな特徴となっています。

産業ガス4極とサーモス事業の中心に日本酸素HDが存在し、求心力となることで、意思決定の迅速化と事業執行責任の明確化を実現させています。

また、自律的な経営体制の下、技術や管理部門、そしてサーモスも含めた全社的なオペレーショナルエクセレンスの追求により、セグメントごとの事業活動の中で蓄積されたベストプラクティスを他のセグメントに展開する仕組みを運用しています。





## 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.

## Contents

## Introduction

01 日本酸素ホールディングスの強み

## Top Message

05 CEOメッセージ

10 CFOメッセージ

## NSHD At a Glance

15 NSHD At a Glance

17 日本酸素ホールディングスの事業領域

19 中期経営計画 NS Vision 2026

## NSHDの強みの発揮

22 価値創造プロセス

23 日本酸素ホールディングスの強み

24 特集:トータルエレクトロニクス

27 座談会:  
トータルエレクトロニクスは  
新たなフェーズへ  
グローバルで描く最高のシナリオ

## NSHDの強みを支える要素

## サステナビリティ

32 サステナビリティ戦略

35 特集:  
The Gas Professionalsが先導する  
サステナビリティ戦略

39 鼎談:  
サステナブルな事業展開を支える  
技術力

42 TCFD提言に基づく報告

43 人を大切に(人権への取り組み)

## 人財戦略

44 人事部長メッセージ

45 特集:  
The Gas Professionalsを生み出し  
続ける仕組みづくり

48 4極+サーモスの人財戦略

## ガバナンス

53 社外取締役メッセージ

54 役員一覧

55 スキルマトリックス

56 コーポレートガバナンス

59 コンプライアンス

63 リスクマネジメント

65 情報セキュリティ/適切な税務手続き

66 ステークホルダーとの対話

## セグメント別事業戦略

68 セグメントごとの事業特性

70 日本

72 米国

74 欧州

77 アジア・オセアニア

79 サーモス

## Group Information

81 会社情報

82 表彰一覧

83 編集方針/編集後記

## Data Section

85 パフォーマンスハイライト

## サステナビリティデータ

89 環境

91 社会

93 ガバナンス

94 知的財産・研究開発

95 第三者保証報告書



## CEOメッセージ

# さらなる成長へ

キードライバーは  
オペレーショナル・エクセレンス、  
そして、多様性を獲得した人財と事業。  
この深化と拡大が  
NSHDの成長を加速させます。

濱田 敏彦

代表取締役社長 CEO





## CEOメッセージ

### 2024年3月期を振り返って

#### 収益性が向上した背景には価格マネジメントの 感慨深い進化がある

2024年3月期を振り返って最も印象深いのは、当社グループの製品価格の価格マネジメントの成果です。ロシア・ウクライナ危機に端を発するエネルギーコストの急騰などの影響を受け、2022年3月期中から懸命にプライシング活動に取り組み、その成果を得たことは前期の統合報告書でもお知らせしました。しかしながら、2022年3月期からの価格マネジメントと2024年3月期のそれとは、少しばかり質が異なります。

我々は、製品そのものでは競合他社と差別化が難しい酸素や窒素を売っていて、価格が上がると他社に乗り換えられてしまうリスクのある業界にいます。よって、2022年3月期中にグループの各事業会社がお互いから気付きを得て価格マネジメントを実現したこと自体、高い障壁を乗り越えたような感覚を覚えました。ただしこれは、あくまでも日本の企業で育った人間の感覚です。というのも、一般的に欧米ではどんな製品、どんな商品であれ、物価上昇に伴う製商品価格への反映は当たり前な企業活動だからです。

2023年3月期中のコスト上昇に伴う価格マネジメントは、このままでは事業存亡に関わるとの危機感を持ち欧米の常識を日本でも普遍化する試みでした。上昇し続ける製造コストの価格への反映を認めていただくために、エネルギーコスト上昇が我々の製造コストに与える影響をご理解いただくことに専念しました。それが翌期へのステップとなりました。

2024年3月期の活動には進化がありました。エネルギーコスト高騰の状況下で我々が安定的に製品を生み出し、安定的に供給している「産業のインフラ」としての役割を改めて評価していただいた結果として、日本でも米国でも欧州でもアジアでも、さらなる価格改定を成し

遂げることができたのです。これは多くのお客さまが我々をThe Gas Professionalsとして認めてくださった証拠。製品価格の内側に、当社グループが生み出している価値を見てくださったのです。

これまで経験したことのないコスト上昇の中でこの成果を上げられたことは、日本人スタッフ、とりわけ大陽日酸の社員にとっては大きな自信につながりました。収益率の向上を中期経営計画の目標としていた日本の利益率を大きく向上させることができ、これから先を見通す自信を強固なものとすることができました。欧州・米国・日本のスタッフが切磋琢磨し、そこに立脚した営業努力がブレイクスルーを起こしたという意味において、日本酸素ホールディングスにとっては、将来の成長につながる非常に大きな経験だったと言えます。

プライシング活動が功を奏したこともあり、現在進行中の中期経営計画「NS Vision 2026—Enabling the Future—」(以下、中計)の財務KPIの一部を、最終年度を待たずして早期に達成することができました。売上収益目標の達成には為替の追い風やコスト上昇に伴う価格転嫁があったと認識していますが、コア営業利益は為替の影響を除いても目標を達成できました。

従来、鉄鋼業のお客さまは酸素、化学メーカーのお客さまは窒素、また半導体のお客さまは窒素と電子材料ガスをたくさん使ってくださいますが、世界経済の状況もあり前期あたりから、どのリージョンでも供給量が弱含みです。このような状況にもかかわらず、当社グループの業績が上昇したのは、継続的に取り組んできた生産性向上活動と価格マネジメントによる収益性の改善が大きく寄与したと認識しています。

今回の中計はあと2年残っていますが、その間に世界経済は急速に好転しないと読んでいます。価格マネジメントにはこれからも尽力していくことになると思いますが、それと並行して、生産性の向上、コスト削減といった企業努力もさらに注力していかないとはいけません。その取り組みの要となるのが、中計の重要項目として掲げている「オペレーショナル・エクセレンス」です。

### オペレーショナル・エクセレンス

#### 生産性向上の専任部隊を設置し、 新たな企業価値を創出

当社グループは2022年5月発表の中計で、生産性の向上に向けた取り組みを「オペレーショナル・エクセレンス」という言葉で表し、4年間で560億円以上のコスト削減を目標として掲げています。

社内ではプライシング活動とは別のものであると整理されてきましたが、エネルギーコストが高騰する事態になって以降、両者は表裏一体になったと言えます。コストの上昇に即した価格マネジメントを追求する一方、モノをつくっている会社としては、さまざまなコストを下げる努力にも最大限取り組みないといけません。

価格マネジメントと比べ、オペレーショナル・エクセレンスは非常に幅の広い意味を持つ言葉です。製造から営業、バックオフィスを含めてすべてオペレーションであり、どの現場でも生産性の向上が求められます。それは単に人員を減らすとか、賃金を据え置きにするという話ではありません。新しい技術や設備を投入したり、組織やシステムを変革したり、モノを動かすルートを細かく見直すといった、コスト削減につながる投資や創意工夫がオペレーショナル・エクセレンスです。

我々はオペレーショナル・エクセレンスを積極的に推し進めるため、2024年1月、日本酸素HDの経営企画室下に専任部隊を設置しました。4極+サーモスと連携を取り、プロジェクトを共有する形で生産性の向上を進めていく部隊です。実は当社グループの中でも、欧州と米国には、すでにオペレーショナル・エクセレンス専任の組織は存在していました。やや遅れていた日本やアジア・オセアニアでオペレーショナル・エクセレンスの考え方をより浸透させていくことが、日本酸素HDの専任部隊のミッションです。

そもそも「生産性の向上」と言った場合、的を射た提言は現場でこそ生まれるものです。ある程度の規模のオペレーションを日常的に実



## CEOメッセージ



行している部署が、一番それを見つけやすいと言えます。例えば、欧州のある工場で実施しているコストダウンの手段に注目したとして、それは日本でも可能なのか、広くアジアでも可能なのか、米国はどうか——ということを各リージョンに検討してもらい、コストダウンを可能とするアプローチや積極的な投資の必要性に気付いてもらいます。

ここまでオペレーショナル・エクセレンスを強く言っているのは、創意工夫がコストの削減につながるだけでなく、それ自体が企業価値になり、ひいては企業文化としてグループ全体に根付くことを期待しているからです。さらには、従業員エンゲージメントの向上につながる可能性もあります。生産性向上の提言を社員からすくい上げるためには、何でも言える職場環境が醸成されないといけないからです。オペレーショナル・エクセレンスが順調に進展すれば、この先、数十年間のスパンで、他社に対して優位性を獲得できるのではないかとと思うほどです。実際、この活動はまだスタートしたばかりですが、すでに具体的な成果が出始めています。

その動きの中で、サーモスだけは産業ガス4極と事業の性質が異なるため、生産性の向上には、独自のアプローチが必要かもしれません。

サーモスには学ぶべきことがたくさんあります。従来、サーモスはBtoC、産業ガス4極はBtoBとラベリングされてきたのですが、4極の事業の中にもサーモスの製品同様、お客さまが手で触れる製品があります。特にトータルエレクトロニクスの機器の分野、また、今伸びつつある医療機器の分野では、人間工学的な感性が不可欠で、より軽いもの、より操作しやすいもの、誤操作しにくいといったものが選ばれるようになります。そういったユーザー視点を持ち合わせていないと、設備機器は確実に売れなくなります。その点、BtoCの製品をつくり、ユーザーの声を頻繁に聞き、その評価を肌身に感じながら操業しているサーモスという事業には、産業ガス事業に取り入れるべき知見や感性が必ずあると私は常々考えています。

## トータルエレクトロニクスとカーボンニュートラル

## 産業ガスの持つポテンシャルは無限であり、そこに責任感と自負心を持つ

The Gas Professionalsとして、重要なテーマの一つであるトータルエレクトロニクスについて語りますと、今まさに、このマーケットに切り込める我々の強みが活かせる時代になりつつあります。我々が50年、60年やってきた事業の中に、現在、電子材料ガスとして欠かせない水素化合物、あるいはエッチングなどで使われるガスがあります。こうした種類のガスについては、精製・製造に関する長年の経験や知見をフルに発揮しています。もちろん競合会社も存在しますが、半導体ガスには不可欠な品質管理の要素も含めて、まだまだ我々に優位性がありますし、その優位性を維持・強化するように努めていきます。

さらに、日本とアジア、特に台湾では、電子材料ガスだけではなく、ガスの供給に使われるさまざまな設備や技術も開発し、供給しています。

この1年、半導体市場はあまり良い状況とは言えず、メモリを中心に半導体の生産量が落ち込んでいますが、マーケットが減速しているときに設備投資をしておかないと、再び活性化したときに供給が間に合わないことがあります。だから、半導体のメーカーも、シリコンウエハーのメーカーも、生産量が落ち込んだときにこそ投資が活発になり、そうした設備需要に対し、日本と台湾の事業会社はしっかり応えられるまで成長しました。

そのほか、今注目されているエレクトロニクスの分野に半導体露光装置がありますが、そこで必要な液体を精製する、非常に特殊な設備も取り扱っています。マーケット全体から見るとニッチな分野かもしれませんが、これなしでは半導体露光はできないという設備です。

当社グループは事業内容の歴史的な経緯から、エレクトロニクスという巨大なマーケットに対して、現時点で全方位的に対応できている

## CEOメッセージ

とは思っていませんが、今持っている技術や知見の範囲でニッチな需要にもトライし、そこから大きく可能性を広げていくのが、当社グループの考えるトータルエレクトロニクスです。私たちが長年培ってきたThe Gas Professionalsの強みを活かし、産業ガス供給にとどまらず、ガスエンジニアリングから品質管理、アフターフォローまでをパッケージで提案し、顧客志向で付加価値を最大化させていきます。

エレクトロニクスと並び、目下のビジネスチャンスがカーボンニュートラルの分野です。今こうしている間にも世界中で膨大なエネルギーが消費されていますが、それを少しでも効率よく使うために産業ガスは絶対に必要なもので、そこに強い責任感と自負心を持ち、製品やソリューションを提供し続けています。

しかも至るところにカーボンニュートラルの種があります。それぞれが産業ガスというベーシックかつ多彩な製品の特質です。各事業会社がお客さまと話を進めています。件数だけでとらえると、かなりの数の技術を開発し、さまざまな業界に供給しています。そのうちどれがCO<sub>2</sub>の削減のメインストリームに採用されるかは、お客さまの製造プロセスがどのくらいカーボンニュートラルに寄与でき、どのくらい世の中に認められるかということに依存しています。

それは我々がコントロールできるものではありませんが、いずれにせよ、世の中に種まきは行わないといけません。野菜の種に発芽率があるように、お客さまにソリューションを提供しても芽が出ないものもあります。これは事業上、当然の話なので、ちゃんと発芽できるように技術的なサポートも欠かせません。「酸素を吹き込む場所と角度を変えた方がいいですよ」とか「吸収層を分割したほうがCO<sub>2</sub>をより回収できますよ」というThe Gas Professionalsらしい実際的なアドバイスです。

産業ガス事業におけるカーボンニュートラルに向けて、水素活用も大きな可能性を持っており、当社グループも水素関連の事業に積極的に取り組んでいます。米国では、天然ガスなどから分離される水素や一酸化炭素をパイプラインで供給する「HyCO事業」をグローバル

に展開するほか、水素製造のプロセスの中でCO<sub>2</sub>を回収したりする事業に関わっています。欧州ではグリーン水素のプロジェクト事業を協業しています。その一方で、当社グループがーから大量の水素製造プロセスを構築し、エネルギー事業者として単独でグリーン水素を大量に供給していくかという、必ずしもそうではないかもしれませんが、しかし、水素の関連事業は豊富にあります。特に我々は産業ガスの供給システムについて大なる知見を有しているので、大量の水素を製造したり輸入したりしたお客さまに対して、そのハンドリングに関する最良のソリューションを提供することができます。いまだ、水素の輸送や貯蔵は技術的なハードルが高い分野ですが、The Gas Professionalsとしての知見を活かしたソリューションを提案していきます。

### 競合他社にはない日本酸素HDらしさとは 強みに立脚した ソリューション創出力

中計の財務KPIをすでに一部達成し、順調に成長してきましたが、欧米のグローバルメジャーと肩を並べるところまで来たかという、残念ながらまったくその段階には至っていないと思います。日本酸素HDは、まだまだ発展途上の事業体ですし、我々は彼我の差を正しく認識していなければなりません。

しかし、私たちはグローバルメジャーに伍していける価値を生み出し続けられる企業をめざそうという強い意志を持っています。元来、経営層は真のグローバルメジャーをめざす意識を持ち続けたいといけません。経営層や管理者層が現状で満足していたら、会社は絶対に成長しません。

日本酸素HDは、紛争などの影響でさまざまなサプライチェーンの問題が起こっている中で、グローバルに製造拠点を築いて事業展開し

ており、グローバル企業の一角として、着実に生産能力を高めてきています。また、サステナビリティという面で見ると、我々のESG評価は、もはやメジャーと変わらないレベルに達しています。

逆にグローバルメジャーにない特徴としては、4極+サーモスの自律的な経営があります。各リージョンの自主性を重んじているので、例えば大手競合他社から5年前に当社グループに加わったNippon Gases Euro-Holdingは、むしろ現在の方が従業員のエンゲージメントは強く、社員一人ひとりのパフォーマンスはさらに向上していると思っています。当社の海外展開の評価が比較的高いのは、ガバナンスを守りながらも地域の独自性を尊重することを旨としているからではないでしょうか。

メジャーに対して事業の規模では依然敵わないとはいえ、分野を絞れば、前述の半導体関連などに強みがあり、明るい見通しがあります。半導体は2024年の後半から、おそらくメモリ市場が回復すると予測しています。そうすると、電子材料ガスの需要が増え、設備関係も需要が増えるでしょう。

医療分野については、特に日本と欧州で力を入れています。高齢化が進んでいる地域では、医療関係の製品需要が高まることは確実であり、酸素吸入器などをはじめとする医療分野の製品はどちらのリージョンでも着実に実績を上げています。

医療分野にはSI(Stable Isotope:安定同位体)もあります。がんの診断方法として世界的に普及が進むものとしてPET(ポジトロン断層撮影診断)が注目されていますが、大陽日酸は、PET診断薬の原料である「Water-<sup>18</sup>O(酸素-18安定同位体標識水)」を30カ国以上に供給する世界最大の酸素同位体メーカーです。PETはアルツハイマー病や心臓疾患の新しい診断方法としても注目されています。高齢化が進む国では、医療分野のマーケットは必ず広がっていくことが予想され、他社に先駆けた当社グループのユニークな事業になる可能性が大いにあります。



## CEOメッセージ

### 三菱ケミカルグループとの関係

#### 良好な関係を続けながらも 少数株主の声を大切にする

ステークホルダーの皆さまは三菱ケミカルグループとの関係を注視していらっしゃるかもしれませんが、引き続き良好な関係にあり、当社の経営の自主性を尊重するという確認がなされています。もちろん、事業に関する当面の考え方、取り組み方は共有しておりますが、一方で、親会社以外の株主との利益相反が生じないような経営の体制としており、私自身も親会社以外の株主の皆さま、投資家の皆さまと直接お会いして対話させていただく機会を増やしています。当社として、引き続きあらゆるステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、その声を経営に活かしていきます。

### 今CEOとしてやるべきこと

#### 成長のための人財づくり そして、安定的な収益の重視

日本酸素HDのCEOの立場としては、投資家の皆さまの期待に応え、これまでお話しした当社グループらしい事業をさらに発展させていきたいと思うのみです。そのために何が必要かと申しますと、やはり「人」です。各事業会社が行っていることをしっかりと理解できる人財、タイムリーに判断できる人財を求め続けています。

それぞれの国の事業価値だけで判断しようと思ったら、そこには間違いが生じます。例えば、欧州のやり方にスピード感があって収益率が高いとしても、ほかのリージョンでも適合するのかわりかは軽々に判断できません。そこはホールディングスとして判断しなくてははいけま



せんし、それがわかる人財、相談できる人財というものがなくてはなりません。

産業ガスは、消費地立地という性質上、その地域の産業構造を理解した事業展開を行い、現地のオペレーションを担う人財を確保・育成することが必要です。

そうしたグローバル経営を成功させるためにも、ダイバーシティがより進展するようなシステムをまずホールディングスで構築し、それを各事業会社にも広げて、人的資本をしっかり築いていくことが、私の基本的な仕事だと思っています。

そうした考えに基づき、まだ当社グループの輪が形成されていない南米やアフリカを含めて、事業を行うチャンスを求めていきます。

今、何が最も重要かと言いますと、着実に収益を上げること——企業として当たり前の話かもしれませんが、これに尽きます。将来のために投資は絶対に必要であり、株主や社員への還元も然りです。一方、負債も返済しなくてははいけない。この3つのバランスを壊さないこ

とが大切で、それが結果として、中長期的に収益を上げ続けられる会社の体制を築くことになります。

真のグローバルメジャーになるという高い目標を持つからこそ、安定的に収益を出し続ける基盤をつくるのが非常に重要ですし、これにはさまざまな人財とその英知を最大限活用することで企業価値を継続的に向上させていくことが必須です。今後もこうした取り組みに注力していくつもりです。

2024年9月

濱田敏彦



## CFOメッセージ

2025年3月期は、  
キャッシュマネジメントと  
運転資本に重点を置き、  
財務状況の改善を推進して  
いきます。

アラン・デビッド・ドレイパー

Alan David Draper

常務執行役員 財務・経理室長 兼 CFO



## CFOメッセージ

## 2024年3月期の財務概要

日本酸素ホールディングスグループは、約20,000人の従業員の素晴らしい貢献により、2024年3月期も記録的な業績を達成しました。前期と比較した業績の一部を以下に記します。

- 売上収益は5.8%増(為替影響を除くと0.7%増)の1兆2,550億円
- コア営業利益は1,231億円から34.8%増の1,659億円
- 営業利益は1,195億円から43.9%増の1,720億円
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は44.9%増の1,059億円
- 営業キャッシュ・フローは1,879億円から14.9%増の2,159億円
- 調整後ネットD/Eレシオは0.81倍から0.74倍に引き続き改善
- 配当は10年連続増配で44円、年平均成長率(CAGR)は14.0%
- ROCE after Tax(税引き後使用資本利益率)は5.4%から6.7%に130bps(ベースポイント)増加
- EBITDAマージンは22.2%、前期比290bps増加

好調な財務実績を達成できた要因としては、効果的な価格マネジメント、コスト削減や生産性向上の取り組みとそのベストプラクティスの継続的な共有と展開、ポートフォリオの最適化、などが挙げられます。柔軟性、適時性、効率性、有効性を重視して過去数年かけて開発された価格戦略は、今後も当社が成功を収めるためには不可欠です。また、生産性向上プログラムの推進も利益拡大に貢献しました。今後は、強固な投資プロジェクトのパイプライン(案件の獲得から操業までの一連のプロセス)、グローバル化の機会の増加、継続的な事業ポートフォリオの最適化を通じて、収益性を向上させていきます。

中期経営計画(以下、MTP)「NS Vision 2026」で開示した5つの財務KPIのうち以下の3つの指標において、当社はすでにMTPの最終年度である2026年3月期の目標を上回っています(2024年3月期末時点)。

- 売上収益
- コア営業利益
- ROCE after Tax(税引き後使用資本利益率)

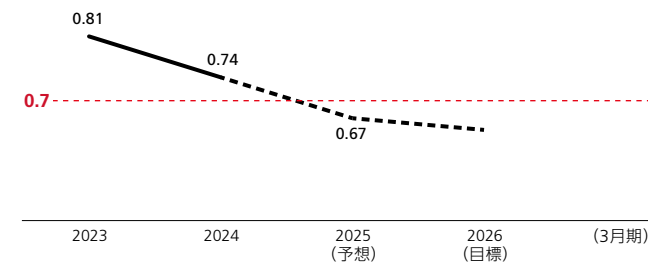
調整後ネットD/EレシオとEBITDAマージンのKPI目標には、まだ到達していませんが、調整後ネットD/EレシオのKPI達成に向けて、順調に改善方向に進んでいます。したがって、2024年3月期に実施したように、ハイブリッド負債を通常の負債に借り換えることを検討しています。これは調整後ネットD/Eレシオの数値にネガティブな影響を与えますが、最終的には財務状況全体の改善につながります。

当社の目標は、日本酸素HDグループ全体でEBITDAマージンを24%、各事業セグメントでは少なくとも17%を達成することです。目標達成に向けて前進していますが、さらなる努力が必要です。当社は今後2年間、これらの目標に向けて尽力していきます。私は、当社の見通しと、利益率・収益性を継続的に向上させる力に自信を持っています。EBITDAマージンのKPIは、「戦略的な価格マネジメント」「生産性の向上」「ベストプラクティスの活用」「グローバル化」「レジリエントマーケットでの成長」「カーボンニュートラル推進のためのアプリケーション拡大」「プロジェクトの遂行」「エレクトロニクスをはじめとする主要な市場における収益増加」を通して達成されます。

また、MTP最終年度である2026年3月期の目標値を2024年3月期の為替レートで調整すると、売上収益の目標値は約1.1兆円、コア営業利益の目標値は1,550億円弱となります。つまり、2024年3月期の売上収益1兆2,550億円、コア営業利益1,659億円という実績は、為替影響調整後の2026年3月期目標値も上回っています。

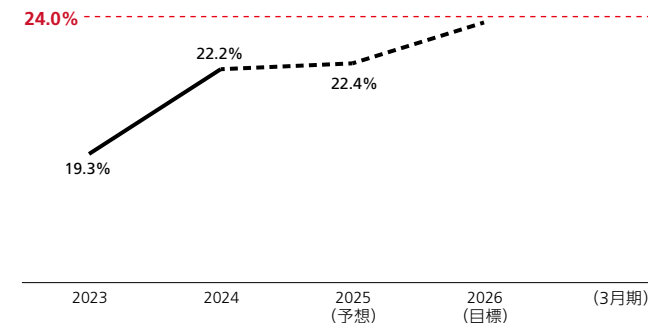
## 調整後ネットD/Eレシオ\*

(倍)



※ 調整後ネットD/Eレシオ: 格付機関により、HBFで調達した金額の50%を「資本」として認められているため、この部分を考慮して算出した安全性(財務健全性)を示す指標

## EBITDAマージン



--- 中期経営計画「NS Vision 2026」計画値  
(2022年4月設定。2026年3月期での業績目標値)  
為替前提 USD 米ドル:115円  
EUR ユーロ:125円

## CFOメッセージ

### 2025年3月期予算について

2024年3月期を終え、2025年3月期を迎えるにあたり、当社は引き続き経済及び地政学的な課題に留意していきます。厳しい環境下にもかかわらず、経営陣は当社を成長させ、収益性を高めてきました。当社は、2025年3月期末に売上収益3.6%増、コア営業利益6.6%増をめざしており、引き続き業績は好調と見込んでいます。緩やかな価格改善、供給量の回復（エレクトロニクス）、ポートフォリオ最適化及びコスト削減と生産性向上への着実な取り組みが利益成長に寄与すると予想しています。

2025年3月期は、さらにキャッシュマネジメントと運転資本に重点を置き、財務状況の改善を推進します。運転資本の重要性を強調するため、各リージョンの従業員及び経営陣のインセンティブ報酬プログラムを更新しています。これまで運転資本をプログラムの主要な構成要素として含めていない場合には追加し、すでに含めている場合には、その比重を高めました。これにより各事業会社が、損益計算書と同様に、キャッシュ・フローとバランスシートも注視するようになりました。

### 2026年3月期の見通し

重点戦略の遂行により、MTPの最終年度となる2026年3月期には以下の要素を見込んでおり、着実な利益改善が期待されます。

- 売上収益成長率：  
最低でも2025年3月期の予算及び実績を2.5%超える
  - コア営業利益成長率：  
最低でも2025年3月期の予算及び実績を5.0%超える
- これらには、日本酸素HDグループの経営陣が2026年3月期に達成すると見込んでいる目標の最小値が反映されています。

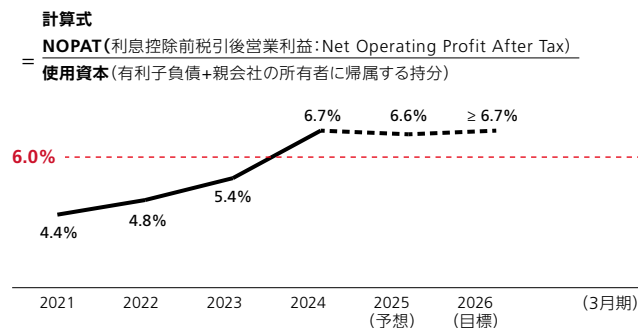
### 資本構成

資本構成に大きな変化はないと予想しています。

日本酸素HDグループは事業全体において、エクイティスプレッド（資本利益率（ROCE）－資本コスト）に重点を置いています。資本効率を重視し、加重平均資本コスト（WACC）を上回る持続可能な収益を確保するため、2022年4月1日より、ROCE after Taxを財務KPIとして導入しています。過去2年間でROCE after Taxは6.7%となり、190bps改善しました。

バランスシートの最適化と収益性改善活動を推進するとともに、事業戦略を見直しながら、資本効率管理を強化します。すべてのセグメントにおいて、資本コストに焦点を当てた経営手法を推進することで、企業価値の向上をめざします。引き続き私たちは、日本酸素HDグローバル投資委員会が設定した国別のハードル・レート（必要利回り、投資判断における必要最低限の収益率）を上回る成長・戦略的プロジェクトを確実に実行することに尽力します。

### ROCE\* after Tax



※ 「NS Vision 2026」では、ROCEの分子をコア営業利益からNOPAT（利息控除前税引後営業利益）に変更し、ROCE after Taxを財務KPIの一つとして定めています。





## CFOメッセージ

また、投資家の皆さまのご要望にお応えし、資本配分戦略に関して以下の通りコメントいたします。

### 資本投資：

日本酸素HDのビジネスは資本集約型であり、主に2種類の投資が必要です。1つ目は、通常の事業運営を維持するための資本投資です。この種の投資は通常、(老朽化対策などの)継続的な業務、コスト削減活動、安全対策、小規模な成長プロジェクト、及びIT関連費用などに対応しています。

これらの必要不可欠な資本需要に加え、当社は中核事業をさらに成長させ、企業価値を高めるための設備投資や買取にも投資しています。この種の投資は、市場機会や市場で成功する可能性に応じて変動します。この投資には、金融市場や経済の動向、期待収益、戦略的イニシアティブ、顧客基盤の強度・密度を高める可能性、及び経済性の面で魅力的な地域や我々が十分に進出できていない地域の事業拠点を拡大する機会といった基準に基づいて優先順位が付けられています。

### プロジェクトの優先順位付け：

投資対効果(投資リターン)の低いプロジェクトよりも高いプロジェクトを評価し、優先順位を付けています。すべてのプロジェクトは規律的なアプローチで吟味され、日本酸素HDの取締役から与えられた権限レベルに従って承認されます。

権限レベルは分散化されており、国別のハードル・レートと投資リターンを満たす小規模なプロジェクトは現地で承認され、迅速な意思決定がなされています。より大規模なプロジェクトは、日本酸素HD取締役会の審査を経て、限度額のヒエラルキーに沿って承認されます。

さらに、グローバル投資委員会は最低年2回開催され、現状の経済情勢を反映した地域別あるいは国別のハードル・レートを評価し、更新しています。同委員会は、期待収益性を下回ったプロジェクトについ

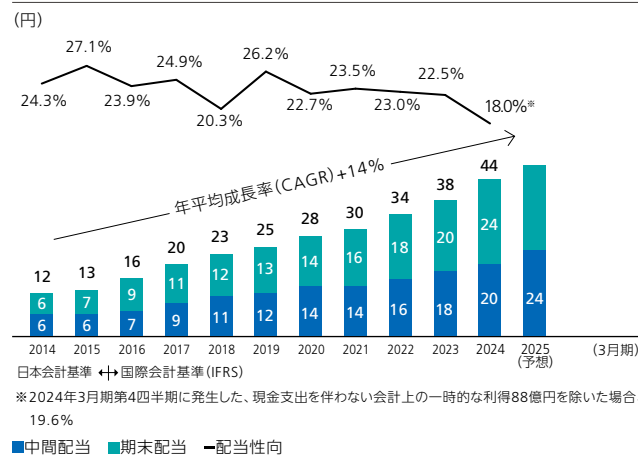
て終了後にレビュー(稼働開始時期、資本、リターンにおいてあらゆる不一致が生じた場合の根本的な原因分析など)も行っています。これらのレビューを通して得られたフィードバックと知見は、将来同様の問題を最小化・回避するために、上層経営陣に共有されています。

### 配当：

日本酸素HDは、安定的かつ確実に配当をお支払いすることを念頭に置いています。2014年以降、当社は毎年増配しており、この実績を維持していきたいと考えています。配当性向は当期利益の20~30%を目標としています。有利子負債と金利負担は高い水準にあります。負債を減少させるとともに、配当性向の向上をめざします。

配当性向の目標値に向けて、財務マネジメント上では、設備投資、買取(M&A)、負債削減などにおいて柔軟性が必要であると認識しています。そのため、一時的に配当性向の目標値を達成できない時期が生じる可能性があります。長期的な目線では目標範囲内で推移すると見込んでいます。

### 配当推移



### 負債削減：

当社は財務健全性の向上に取り組んでいます。当社は、財務健全性の主要な指標として負債比率(D/Eレシオ)を使用しています。当社は、必要に応じて負債の資金調達と借り換えをより柔軟に行えるよう、D/Eレシオの継続的な改善をめざしています。

D/Eレシオに加えて、負債/EBITDA比率とネット負債/EBITDA比率という財務指標を取り入れ、財務健全性の評価を推進します。これらの比率を改善し、最終的には競合他社と同等にすることを目標としています。

### 自社株買い：

当面は自社株買いや新株発行は想定していません。

## 中期経営計画「NS Vision 2026」

MTPの重点戦略は前期から変更なく、以下の通りです。

- 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

5つの重点戦略は順調に進んでいますが、ここではオペレーショナル・エクセレンスについて詳しく説明します。当社はMTP期間の後半で、ベスト・プロジェクトの活用を加速させる見込みです。これにより組織のグローバル化が促進され、費用対効果と効率性を高める取り組みを抽出し、優先順位を付けることができます。

この活動を推進するため、私たちは最近「グローバル生産性向上プログラムのプロジェクトリーダー」を指名しました。この役割は非常に

## CFOメッセージ



重要であり、これにより、当社のグローバル化が一步前進し、日本酸素HDグループ全体で、グローバルに生産性向上プログラムやベストプラクティスが共有されることになります。その主な責務は以下の通りです。

- 日本酸素HDグループ内の生産性向上プログラムのリーダー会議の議長として統括。
- バリューストリーム(顧客に価値を提供するために実行する一連のステップを可視化するための手段)部会を活用し、各地域で最も優れ、最も成功したプロジェクトについて理解を深める。
- バリューストリーム部会において、各事業におけるバルク及びパッケージガス生産に関連する空気分離装置の操業と物流(ロジスティクス)についての理解を促進する。
- 最も水平展開しやすい生産性向上プロジェクトを特定する。
- 生産性向上プログラムを採用していない地域及び事業分野への水平展開を推進する。

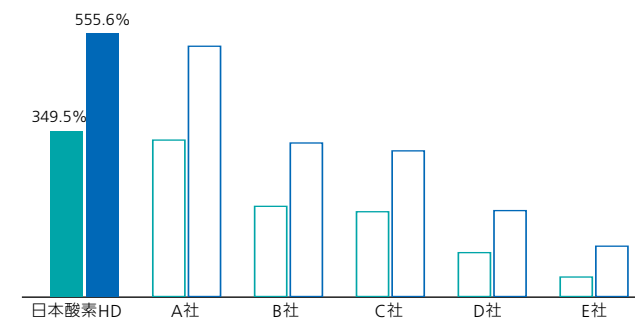
当社のビジョン「私たちは、革新的なガスソリューションにより社会に新たな価値を提供し、あらゆる産業の発展に貢献すると共に、人と社会と地球の心地よい未来の実現をめざします。」は、MTPIにおける5つの重点戦略の基盤となっています。当社は、これらの重点戦略が今後も長きにわたって業績を牽引し続けると確信しています。この確信は、重点戦略に焦点を絞った強固なバックログ(仕掛かりプロジェクト)とパイプライン(案件の獲得から操業するまでの一連の管理プロセス)に基づいています。2024年3月期末時点で、当社のバックログは約1,700億円であり、5億円を超える機関決定されたプロジェクトのみで構成されています。

## 終わりに

過去数年間にわたって、当社は情報開示の透明性を高めるとともに、投資家の皆さまにより多くの情報を提供してきました。今後も、産業ガス業界に関する情報の提供や、競合他社との比較可能性の向上など、外部とのコミュニケーション強化に努めていきます。過去1年間で、投資家との対話回数は約40%増加しました。この増加傾向を維持し、短期集中型で多数の投資家と対話できるIRイベントに積極的に参加していきます。

最後になりますが、基準通貨を米ドルとして、株価変動による売買差益と配当の両方を含む株主総利回り(TSR)を見てみると、2014年4月1日から2024年3月31日までの10年間で、当社はグローバル及び日本で上場しているすべての産業ガス企業の中で最も優れていました。これは、当社のグローバルチームにとって大きな素晴らしい成果であり、過去数年間にわたる惜しみない努力と当社の進歩を表しています。

## 株主総利回り(TSR)10年(%)—国内外同業比較—



■USD 米ドル ■JPY 日本円

出所: Refinitiv EIKON

(補足)株主総利回り(TSR: Total Shareholder Return)=2014年4月1日から2024年3月31日までの10年間の投資家の利益率、株価変動と配当の両方を含む。なお、配当を再投資した場合の計算結果



# NSHD At a Glance

日本酸素ホールディングスは、1910年の創業以来、産業の発展とともに成長し続け、現在では世界30を超える国と地域で事業を展開する企業グループとなりました。私たちはこれからも、培ってきた技術、顧客基盤、知見と経験を活かし、社員一人ひとりがThe Gas Professionalsとして、グローバルでの成長をめざしていきます。

## The Gas Professionalsとしての歩み

1910年

### 創業と日本工業化の幕開け

日本の産業が、軽工業中心から重化学工業へ転換し始めた当時、国内最初の産業ガス会社として当社は誕生しました。

1970年代

### 技術の応用で事業分野を拡大

#### 電子材料ガスの開発と、市場の獲得

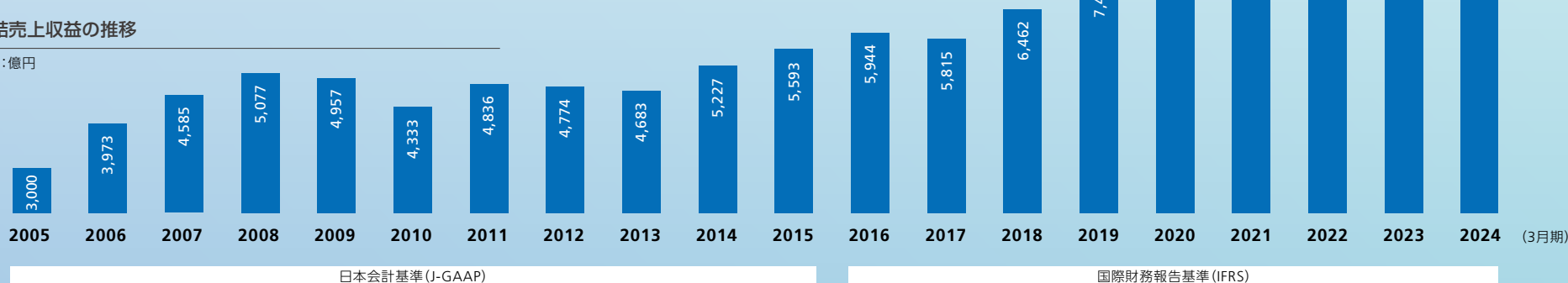
それまで行われていたIC製造から、シリコン半導体の時代が来ると予見した当社は、いち早く電子材料ガスの開発に着手し、今日の日本におけるエレクトロニクス市場での地位確立につなげました。

#### 世界初のステンレス製真空断熱魔法びんを商品化

世界で初めて、真空技術や特殊溶接を利用したステンレス製魔法びんを製品化しました。現在も「サーモス」ブランドとして発展し、世界中で愛用される製品ラインナップを揃えています。

### 連結売上収益の推移

単位：億円



1980年

### 海外市場への積極的な進出と大型M&A

国内トップメーカーとして歩み続けていた当社は、さらなる事業の拡大に向けて海外市場の開拓を開始しました。1980年代のシンガポール進出を皮切りに、1990年代にはアジア各地で事業拡大を進めました。2000年代には米国で多くのM&Aを重ね、米国での地位を確立してきました。

2018年に米国の産業ガスサプライヤーPraxair, Inc.から欧州産業ガス事業の一部を買収したことで、グローバル4極体制の基盤を築きました。

海外企業のM&Aにあたっては、その企業が現地で培ってきた信頼を重視し、各地域の自律的な運営に基づく経営体制を整えてきました。

2020年

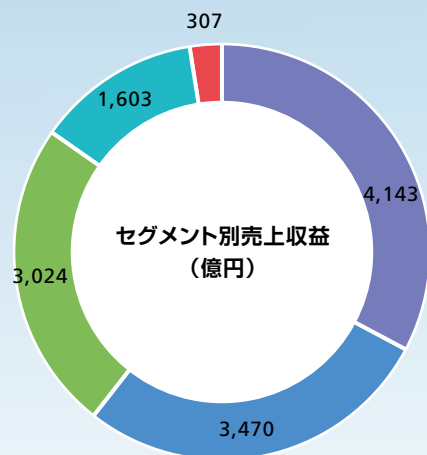
### グローバル4極体制の確立、グローバル企業へ

海外での事業展開により、当社グループの進出エリアは世界30を超える国と地域に広がり、海外売上比率は50%を超えるまでになりました。

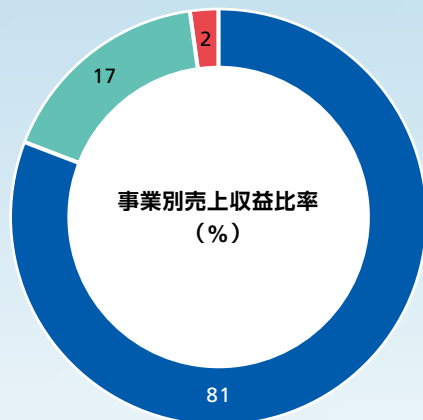
そして、2020年10月に当社は持株会社体制に移行したことで、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアのグローバル4極体制+サーモスによる事業推進により、グローバルで戦える企業をめざしていきます。

## NSHD At a Glance

当社グループの産業ガス事業は、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアのグローバル4極体制を構築しており、それにサーモス事業を加え、グループ全体でグローバルネットワークを構築しています。各地域の事業会社と連携し、グループ全体で事業運営の高度化を図り、各地域における競争力を高めていきます。



● 日本 ● 米国 ● 欧州  
● アジア・オセアニア ● サーモス



● 産業ガス ● エレクトロニクス ● サーモス

コア営業利益

**1,659億円**

海外売上比率

**65.5%**

産業ガス グローバルマーケットシェア

**4位**

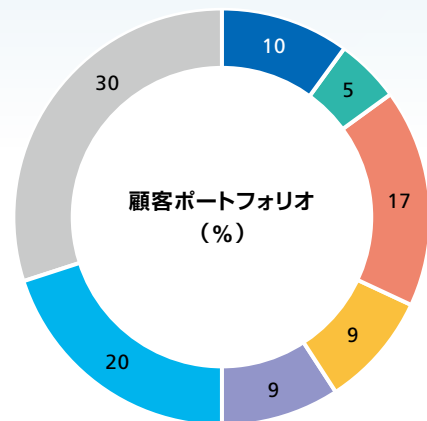
展開している国と地域

**32**

連結従業員数

**19,390人**※

※ 当社グループ各社の会計年度の期末時点の実績数値で集計しており、会計期間の違いにより、集計データの一部において12月末時点の数値が含まれています。



● 鉄鋼及び金属 ● 自動車及びその他輸送機器 ● エレクトロニクス  
● 食品及び飲料 ● 医療 ● 化学及びエネルギー ● その他

事業別の従業員数





# 日本酸素ホールディングスの事業領域

日本酸素ホールディングスは、産業ガス事業、エレクトロニクス事業、サーモス事業を3つの事業領域と定め、それぞれ日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、サーモスの5つの事業セグメントによってグローバルに運営しています。

▶ セグメント別事業戦略は、[こちら](#)をご参照ください。



## 産業ガス事業

売上収益の81% (2024年3月期) を占める、当社の基幹事業。鉄鋼、化学、自動車などさまざまな産業に不可欠な酸素、窒素、アルゴンなどのガスを空気から分離して供給し、産業のインフラとしての重要な機能を果たしています。

産業ガス消費量の多い大規模工場へは、お客様の工場の近くにプラントを建て、パイプラインを使ったオンサイト方式で産業ガスを供給する、消費地立地が特徴的なビジネスモデルとなっています。お客様先では、酸素で燃焼効率を上げたり、窒素が保安用ガスとして使用されているほか、近年は医療用などライフサイエンスでの需要も高まっています。

お客様と緊密なコミュニケーションを取れるという消費地立地ビジネスモデルの特性を活かし、ソリューション型ビジネスを積極的に展開し、グローバルで存在感を高めていきます。

産業ガスとは?:

### メディカル事業

日本酸素HDグループでは、産業ガス事業のサブセグメントとして、メディカル事業を展開しています。医療機関向けの酸素をはじめ、窒素、炭酸ガスなどの医療用ガスを供給しています。ほかにも、医療関連機器や、ご自宅で治療を続ける患者さま向けに在宅酸素療法の関連機器も提供しています。また、液体窒素の冷熱を利用した細胞保存容器は、iPS細胞などの先端医療研究に使われています。

さまざまな医療の現場で、当社グループはガスや機器の提供を通じて貢献しています。

## TOPIC

### 人々の健康に貢献

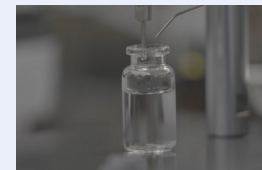
当社グループでは、メディカル分野への需要に対して、病院に欠かせない医療用ガスや在宅医療サービスの提供に加え、最近需要が高まっている液体窒素の冷熱を利用した細胞保存容器、PET (ポジトロン断層撮影) 診断で使われる試薬の原料となる酸素の安定同位体を供給しています。

日本では、当社グループが生産・供給しているがんや認知症のPET診断試薬の原料として使用されるWater-<sup>18</sup>O(酸素-18安定同位体標識水)は、近年の認知症治療への注目が高まる中で着実に成長を続けており、マーケットシェア40%以上、世界1位の販売実績を誇っています。欧州では、2022年に過半数持分を取得したNoxtec Development社と、一酸化窒素吸入療法に使用される医療機器の技術的な改良を共同で行っています。一酸化窒素は、強力な血管拡張剤として血圧を急速に低下させ、治療の反応時間を短縮させる働きがあり、一酸化窒素吸入療法市場は近年飛躍的に成長しています。

今後もメディカル関連の取り組みを強化し、さらなるヘルスケア分野への貢献をめざしていきます。

▶ Water-<sup>18</sup>O開発の道筋は、[こちら](#)をご参照ください。

<sup>18</sup>O開発の道程:



Water-<sup>18</sup>O製造風景



一酸化窒素吸入療法に使用される医療機器

## 日本酸素ホールディングスの事業領域

## エレクトロニクス事業



半導体製造プロセス(シリコンウエハに回路をつくるエッチングや成膜工程など)で使われる電子材料ガスを供給しています。供給設備や取り扱いも含めた品質、保安面での技術も提供しており、売上収益全体の17%を占める成長エンジンとなっています。

グローバルに生産拠点を展開する半導体メーカーのお客さまのニーズにお応えするために、日本、米国、韓国、中国、欧州、シンガポールに製造拠点をもち、工場立ち上げから生産、アフターサービスなどを一括して受託できるソリューションをワンストップで提供しています。これらの体制を「トータルエレクトロニクス」と戦略的に位置付け、取り組みを強化しています。

▶ 特集:トータルエレクトロニクスは [こちら](#) をご参照ください。

## TOPIC

## 「トータルエレクトロニクス」を武器に、国内の新規大型案件獲得

次世代半導体の量産化をめざすRapidus株式会社から、新たに北海道千歳市に建設する工場のパイロットライン向けガス関連設備工事の設計、施工者として大陽日酸が選定されました。

窒素ガスや電子材料ガスだけでなく、機器・工事、エンジニアリング、サイトサービスなどお客さまからの幅広いニーズに応えられる総合力と、これまでの当社グループの技術、知見、経験を組み合わせ合わせたソリューションの提供を中心に、高くご評価いただいています。

▶ 具体事例:Rapidusプロジェクトは [こちら](#) をご参照ください。



トータルソリューションでお客さまをサポートする「トータル・ガス・センター」

## サーモス事業



グループで唯一のBtoC事業として魔法びん「サーモス」の製造・販売を行っています。

当社の前身である日本酸素株式会社は、産業ガス運搬用のタンクローリにヒントを得て、ステンレス製真空断熱魔法瓶を世界で初めて開発しました。その後、1989年にドイツ発のガラス製魔法びんのブランドとして、歴史と知名度、そして世界に販売網を持っていたサーモス社を買収し、ステンレス製魔法びんのブランドとしてスタートさせ、機能性とユーザビリティを意識した商品を生み出してきました。保温性や保冷性の高いマイボトルやスポーツボトル、エネルギー節約に貢献する真空保温調理器シャトルシェフなどの人気は根強く、世界120カ国以上で愛用されています。

## TOPIC

## サーモスがブランド120周年を迎えました!

魔法びんのグローバル企業として、人と社会に快適で環境にもやさしいライフスタイルを提案するサーモス株式会社が、2024年にブランド誕生120周年を迎えました。

120周年の節目を迎え、さらなるサーモスブランドの飛躍のため、新たなブランドパーパス「確かな品質と豊かなアイデアでライフスタイルを創造する」、タグライン「次の心地よいをつくる。」を策定しました。ブランドパーパスには、サーモス製品やサービスの品質と、ちょっとした工夫でユーザーのストレスを軽減する「アイデア」で、人々のより快適なライフスタイルをつくりあげていきたいという思いが込められています。タグラインは、これからの歩みに向けたサーモスの抱く強い意志と決意を表しています。

サーモス120周年スペシャルサイト:

▶ サーモスが日本酸素HDグループに存在する意義(サーモス視点)は [こちら](#) をご参照ください。



サーモス120周年記念ロゴ



## 中期経営計画 NS Vision 2026

外部環境の展望やこれまでの戦略の進展を踏まえ、2022年5月に、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」を発表しました。グローバル4極（日本、米国、欧州、アジア・オセアニア）+サーモスという事業体制の下、5つの戦略でグループ総合力の強化とさらなる成長をめざし、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。

### 重点戦略



### 数値目標(KPI)

#### 財務KPI(2026年3月期)

売上収益  
9,750億～1兆円\*

コア営業利益  
1,250億～1,350億円\*

#### EBITDAマージン

グループ:  
≥24%

日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、サーモス:  
≥17～33%

調整後ネットD/Eレシオ  
≤0.7倍

ROCE after Tax  
≥6%

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

#### 為替前提

USD 米ドル: 115円 EUR ユーロ: 125円

#### 非財務KPI

##### 環境

GHG排出量の削減率(基準年度:2019年3月期)

≥18%(2026年3月期) ≥32%(2031年3月期)

環境貢献製商品によるGHG削減量

環境貢献製商品によるGHG削減貢献量 > 日本酸素HDグループのGHG排出量(2026年3月期)

##### 保安

休業災害度数率

≤1.6(2026年3月期)

##### コンプライアンス

コンプライアンス研修受講率

100%(2026年3月期)

##### 人事

女性従業員比率

≥22%(2026年3月期)

≥25%(2031年3月期)

女性管理職比率

≥18%(2026年3月期)

≥22%(2031年3月期)

## 中期経営計画NS Vision 2026

### 中期経営計画の重点戦略とKPI達成状況

2024年3月期は、継続的に取り組んできた価格マネジメントが奏功し、収益性が大きく改善しました。コア営業利益については、計画期間を待たずして、目標値を上回ることができました。期中は想定レートより円安となりましたが、為替の影響を考慮しても、売上収益、コア営業利益ともに、目標値を上回る進捗を遂げています。

計画期間の2年目が終了した現在、ほかの財務KPIについても順調に進捗しているものの、ROCE after Taxについては、今後さらなる収益性と事業効率の改善に取り組むことで、グローバルメジャー並みの水準を視野に、計画値を上回っていきたくと考えています。

2025年3月期以降も、さらに高い水準で成長すべく、各地域においてGDPを上回る収益性の伸長をめざしていきます。

▶ 財務KPIに関して、詳しくはCFOメッセージ をご参照ください。

#### 財務KPI進捗状況

	2023年3月期(実績)	2024年3月期(実績)	2026年3月期(目標)
売上収益	1兆1,866億円	<b>1兆2,550億円</b>	9,750億~1兆円
コア営業利益	1,231億円	<b>1,659億円</b>	1,250億~1,350億円
EBITDAマージン	19.3%	22.2%	≧24%
調整後ネットD/Eレシオ	0.81倍	0.74倍	≦0.7倍
ROCE after Tax	5.4%	<b>6.7%</b>	≧6%

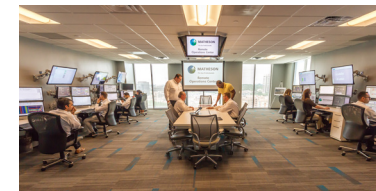
### 2025年3月期の成長に向けて

#### 成長ドライバーへの注力

5つの重点戦略として定めているうち、特にエレクトロニクス事業に関して、当社の持つエレクトロニクスに関する技術や知見を核に、ガス供給能力や、機器・工事、エンジニアリングを組み合わせ、顧客のニーズに合わせてパッケージで提供することで、各地域で半導体ユーザー向けの業容拡大を図っていきます。

地域別の売上構成比を見ると、日本では30%未満、さらに米国、欧州では10%未満であり、これらの地域については、トータルエレクトロニクス事業を伸長させていく余地があると考えています。また、日本以外の地域においては、提供製品の構成比に偏りがあるため、強化すべき点を明確にした上で、お客さまの設備投資需要や、生産稼働率の向上を見据え、グループ全体で、トータルエレクトロニクス戦略を推進することで、需要に応えた成長を遂げていきます。

さらに、あらゆる事業分野において、DXを使った事業変革や、オペレーショナルエクセレンスによる生産性の向上を通じ、お客さまへの提供価値を最大化させていきます。



DXを活用したリモートオペレーション

#### 非財務KPIの進捗

非財務目標についても、5つの重点領域「サステナビリティ経営の推進」に沿って順調に進捗しており、2023年4月期には、MSCIのスコアがBBからBBBに上昇、さらにFTSEスコアも向上しました。結果としてESG指数の「FTSE4Good Index Series」、「FTSE Blossom Japan Index」に選定されました。これは当社グループとして初であり、今後もサステナビリティ経営に自信を持ち、着実に進めていきます。

▶ 非財務KPIの達成状況については、 をご覧ください。

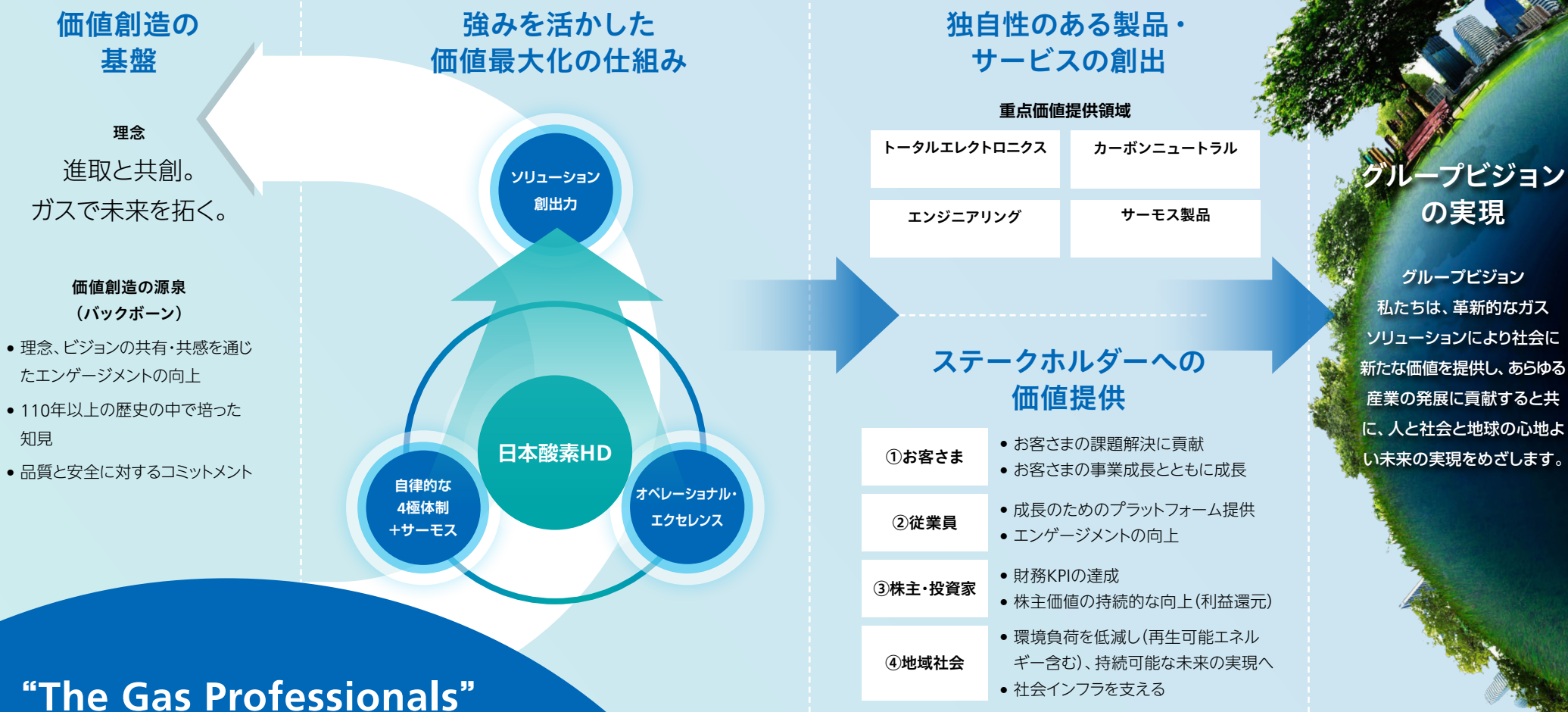


# NSHDの強みの発揮

日本酸素ホールディングスの強みを軸とした価値創造ストーリー、  
強みの発揮の一例であるトータルエレクトロニクスについてご紹介します。

# 価値創造プロセス

日本酸素ホールディングスグループは、社会・ステークホルダーの皆さまの発展とともに事業成長を進めてきました。  
今後も、根底にある価値観・事業活動の源泉を起点にして、日本酸素HD固有の強みを中心にしたビジネスサイクルにより事業利益を生み出し、同時にステークホルダーへの価値向上・提供を実現させていきます。





# 日本酸素ホールディングスの強み

当社グループは創業以来、また2020年10月のホールディングス化を経て強みを磨き上げてきました。「The Gas Professionals」「自律的な4極体制+サーモス」「オペレーショナル・エクセレンス」「ソリューション創出力」といった固有の強みを通じたサイクルを展開することで、競争力の向上をめざします。

**1 “The Gas Professionals”**

お客様のニーズに寄り添い、課題解決に適したソリューション提案力と技術力を兼ね備えた人財がグローバル4極で活躍しています。

各地域で活躍するプロフェッショナル人財が、共通の理念・ビジョンの下で能力を発揮し、新たな事業機会を生み出しています。

**2 自律的な4極体制+サーモス**

グローバルで産業ガス事業を成長させるためには、M&A後のマネジメントがカギを握ります。日本酸素HDは、各地域に根差した事業を行ってきた各事業会社の取り組みを尊重しながら、グローバル展開を進めてきました。

産業ガス4極とサーモス事業の中心に日本酸素HDが存在し、意思決定の迅速化と事業執行責任の明確化を実現しています。

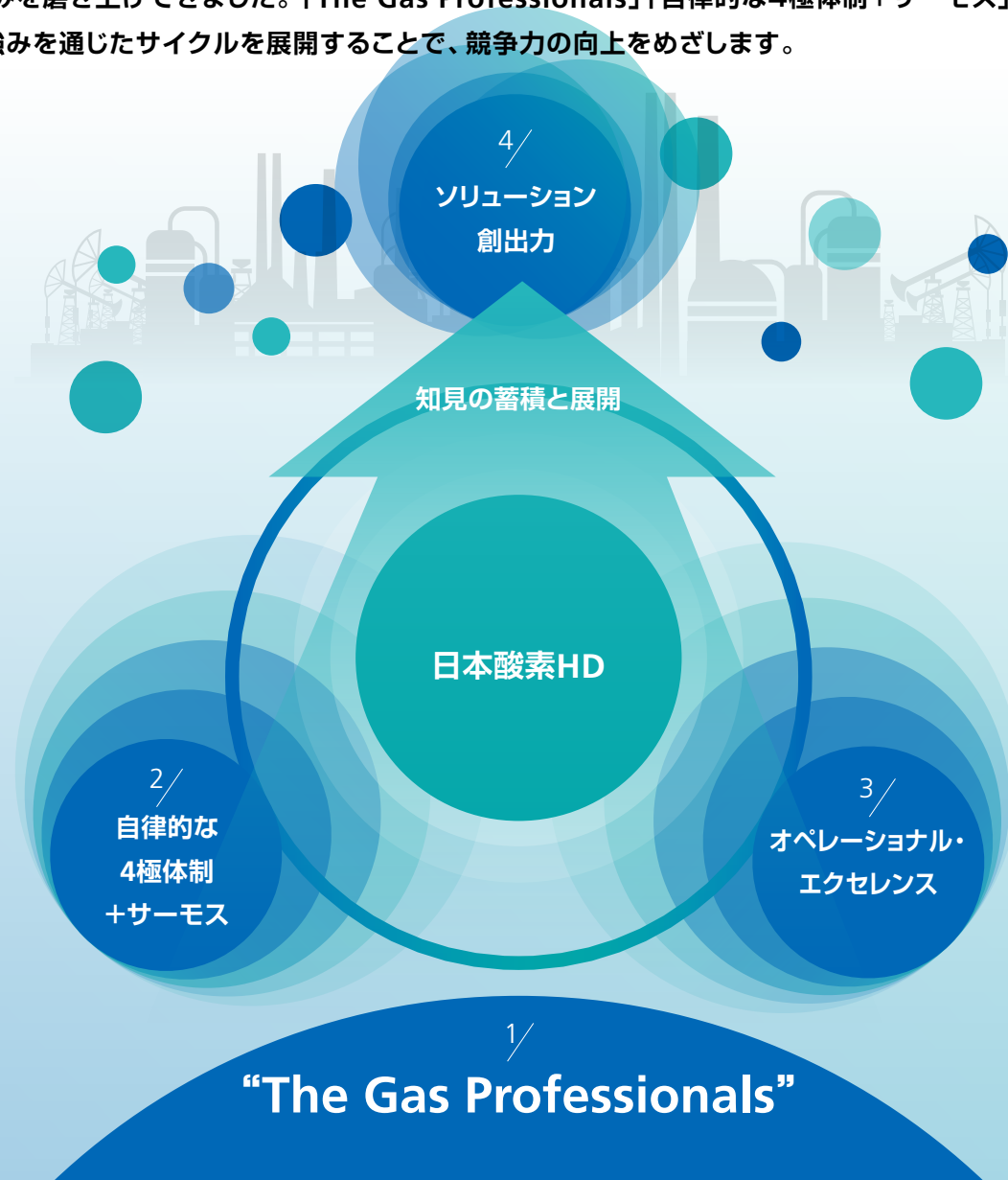
**3 オペレーショナル・エクセレンス**

いかなる事業も、コストを抑え、お客様に良質な製品を適正な価格で提供することが重要です。そのため、各地域の事業活動の中で蓄積されたベストプラクティスを日本酸素HDが吸い上げ、各地域に展開する仕組みを整備しています。技術や管理部門、そしてサーモスも含めた全社的なオペレーショナル・エクセレンスの追求により、組織知を最大化させています。

**4 ソリューション創出力**

産業ガスは商材自体の差別化が難しいですが、日本酸素HDはグループ総合力を結集し、お客様のニーズに合わせ、フレキシブルにカスタマイズされたソリューションと技術力を提供することで、独自の価値を積み上げてきました。

今後も、強みを活かした事業活動により、サーモスも含めた競争力のあるソリューション・技術力を生み出していきます。



## 特集：トータルエレクトロニクス

# エレクトロニクス分野における 日本酸素ホールディングスの歩みと蓄積

日本酸素ホールディングスは、半導体製造に使用される  
ガスの供給をはじめ、設備機器や周辺システム、オンサイトサービスなど、  
顧客へのトータルサポート体制を構築してきました。  
当社グループの持つリソースを組み合わせ、  
グローバルにサービスを提供していきます。

### 1970s

#### 半導体関連ガス事業の展開

米国で実用化されたシリコン半導体は、日本でも  
量産技術が確立し、世界をリードするほどになりました。  
シリコン半導体は、製造プロセスで多くのガスを必要とするため、当社はいち早く電子材料ガスの研究開発に着手し、1970年代から電子材料ガスの製造と供給を開始、また、ガス供給機器の事業も開始しました。

### 1983～

#### 米国でMatheson Gas Products, Inc.を買収

当社は日本において、エレクトロニクス分野におけるガス供給体制を確立していきました。

1983年、特殊ガスメーカーとして歴史と実績を持つ、米国のMatheson Gas Products, Inc.がグループに加わりました。アジアにおいても電子材料ガスを取り扱う現地法人を設立するなど、エレクトロニクス分野での国内外でのサービス展開を本格化していきます。

### 2017～

#### 「トータルエレクトロニクス」始動

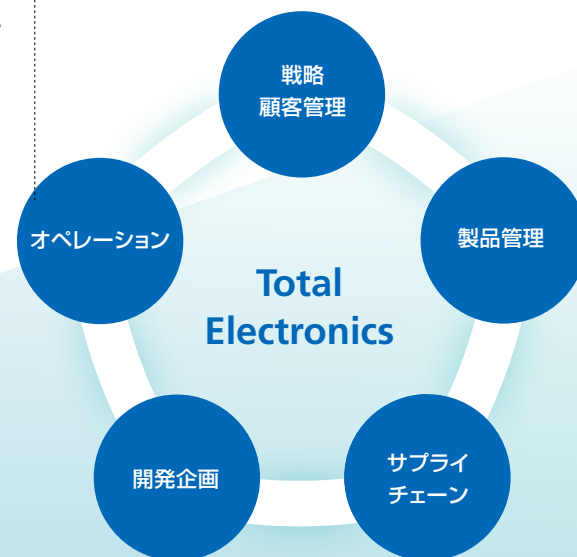
高品質な半導体を製造するためには、電子材料ガスのほか、ガスを安全かつ高品質に供給するガスキャビネットなどの供給システムや、排ガス処理システム、配管工事、安全監視システムなども不可欠です。窒素やアルゴンといったバルクガスの供給や、さまざまなサイトサービスも求められます。

当社のグループ資源を結集するとともに、サプライチェーンを最適化し、グローバルに展開する顧客に、安全で高品質なソリューションを提供するため、「トータルエレクトロニクス」を始動しました。欧州のNippon Gasesもグループに加わり、一層グローバルな事業展開を開始していきます。

## 現在

#### グループ一体でトータルソリューションを提供

エレクトロニクス産業は急速なスピードで発展しており、常に新しい技術が求められています。最先端の半導体製造では、より大量のエネルギーや材料が消費されるため、環境負荷を抑制する技術も必要です。当社はエレクトロニクス産業の一翼を担うソリューションプロバイダーとして、グループ一体で技術開発を進め、安全と品質、低環境負荷を兼ね備えたトータルソリューションを提供していきます。



強みの蓄積・創出

トータルエレクトロニクス体制

## 特集:トータルエレクトロニクス

# 日本酸素ホールディングスの「トータルエレクトロニクス」とは

私たちは「トータルエレクトロニクス」を通じて、お客さまの多様かつユニークなニーズにお応えするために、エレクトロニクス産業における高品質な材料、バルクガス、機器及び現場サービスなどのトータルソリューションを提供しています。

## 何が「トータル」なのか?

高品質な半導体を製造するためには、電子材料ガスのほか、ガスを安全かつ高品質に供給するガスキャビネットなどの供給システムや配管工事、安全監視システムなどの設備機器も不可欠です。また、窒素やアルゴンといったバルクガスの供給設備や、さまざまなサイトサービスも必要になります。当社グループはこれら全域にわたる製品とサービスをお客さまに提供することが可能です。

電子材料ガスの多くは、可燃性や毒性があるため、ガスの取り扱いでは極微少な漏洩も許されません。安全技術を向上させるために、デジタル技術を積極的に利活用し、より安全な半導体製造に貢献します。

### トータルエレクトロニクス推進体制(バーチャル組織)

#### 01 戦略顧客管理

- 高い成長が期待できる戦略顧客にフォーカス
- グループ統一戦略を推進

#### 02 製品管理

- 品質強化とコスト削減による競争力の強化
- 原料メーカーとの提携

#### 03 サプライチェーン

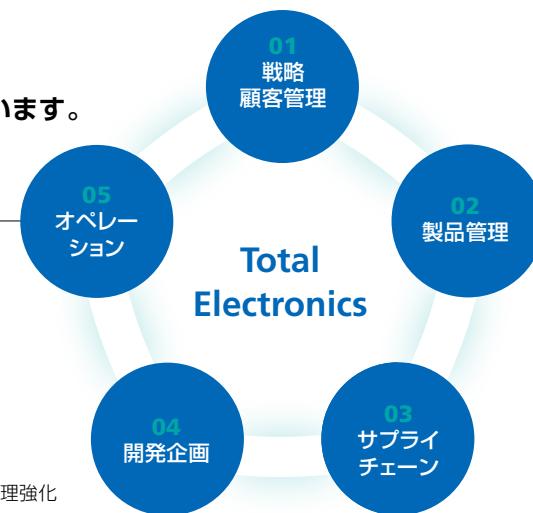
- グローバル製品の調達最適化

#### 04 開発企画

- 次世代製品(ガス、機器)の開発
- 戦略的M&Aの企画推進

#### 05 オペレーション

- 市場ニーズをとらえた設備投資の実施
- 生産性やEHS(環境、健康、安全)などの管理強化
- シリンダー物流の最適化



グローバルに活動を展開するお客さまに対し地域特性を考慮した上で、均一なサービスとソリューションを提供するため、グループ横断型のトータルエレクトロニクス推進体制を敷いています。

## 世界に広がるトータルエレクトロニクス

### 欧州

車載・通信用半導体メーカーや太陽電池メーカーに各種ガスを供給しています。海外からのデバイスメーカーの誘致も進む中、電子材料ガス工場の製造能力を拡大し、需要増に対応していきます。

### 東南アジア・インド

シンガポール、マレーシアの前工程工場に各種ガスを納入しています。各国で先端パッケージ、前工程の誘致が活発化しており、グループの経験と知見を活かした提案を進めています。

### 東アジア(韓国、台湾、中国)

大手メモリメーカー、ファウンドリー(半導体集積回路の生産を専門に行う企業)に、ガスマネジメントサービスを含めたサービスを提供しています。

### 日本

先端ロジック、メモリ、CIS(CMOSイメージセンサー)への投資が拡大中。長年の経験で培ったトータルソリューションをこれらのお客さまに提供していきます。

### 米国

先端ロジックを含む、多数のデバイスメーカーにガスを供給するとともに、半導体製造装置向け機器事業も展開しています。CHIPS法により新工場の建設も進む中、エレクトロニクス事業を強化しています。



## 特集:トータルエレクトロニクス

## 具体事例: Rapidusプロジェクト

日本酸素ホールディングスは、お客さまのあらゆるニーズにお応えできるソリューションを提供する「トータルエレクトロニクス」を武器に、新たな商機を見出していきます。今回は事例として、日本酸素HDグループの日本事業会社である大陽日酸が受注した Rapidusプロジェクトについてご紹介します。

## 受注に至ったポイント

大陽日酸は1970年代から半導体黎明期のお客さまの製造を支えてきました。祖業である酸素・窒素などのバルクガスから半導体製造に欠かせない特殊材料ガスの製造・販売を担うとともに、ガスの消費を行うためのシリンダーキャビネットや供給配管の設計・施工の面でもお客さまの課題解決に貢献してきました。また、近年ではあらゆるお客さまの悩みでもある省人化のニーズを汲み取った、新しいコンセプトの製品開発も進めています。

お客さまの高い品質要求に応え続けたことにより磨き上げた製品力、国内外のサプライヤーネットワークを活用した調達力・供給力、豊富な設計・施工実績から積み上げた提案力などが、ソリューションプロバイダーとして認められることとなり、Rapidusプロジェクトの受注に至ったものと分析しています。



半導体材料ガスの供給設備(一例)

## 01

## ガスサプライヤーとしての課題と施策

これまで日本の半導体工場は東北から九州の各地に建設されており、北海道の工場数はごくわずかです。このため、北海道地区は工場の生産を支える半導体産業インフラが脆弱な状況にあり、私たちは Rapidusプロジェクトで必要とされる高圧ガスの供給体制を整えるべく、酸素・窒素ガスの工場敷地構内での現地生産やその他ガスの本州からのISOコンテナなどの大型容器を用いた供給計画を立案し、準備を開始しています。

また、構内での高圧ガスオペレーション業務に従事する要員の確保も課題として挙げられます。当社はThe Gas Professionalsとして半導体工場での豊富なガスオペレーション実績があります。この実績も当社に期待されるものであり、その期待に応えるべく、多くの知識と経験を有する全国の液化ガス生産拠点やトータル・ガス・センターに所属する人材を活用した組織構築も進めています。



トータル・ガス・センター(岩手黒沢尻ガスセンター)

## 02

## 今後、注力すべきポイント

最も達成すべきこととしては、2025年4月に控えるパイロットラインの稼働開始に向けた当社の役割を完遂することです。

大陽日酸は近年の大型半導体工事案件においても、高品質で短納期な施工を実現しており、この施工実績で獲得した技術と経験を注ぎ込み、お客さまの希望納期での施工完了をめざします。また、自然との共存をめざされているお客さまの企業コンセプトを具現化させるべく、生産規模の拡大スケジュールに合わせた高効率なガス製造プラントの段階投資も行い、省エネルギーでのガス生産を行っていきます。

## Rapidusプロジェクトの概要

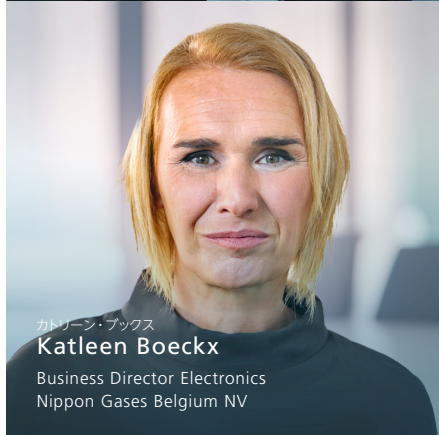
Rapidusプロジェクトは、北海道千歳市に新たに半導体工場を建設し、最先端のロジック半導体(回路線幅2nm)の国産化をめざすもので、政府が全面支援する国家プロジェクトとなります。大陽日酸は、半導体製造で必要とされるガス周りの上流から下流に至るまでのすべての製品やサービスに関するトータルソリューション提案を行うことで、このプロジェクトのパイロットライン構築にかかるサプライヤーに選定されました。



着工予定の「IIM (Innovative Integration for Manufacturing) 第1工場」(イメージ図)



舞田 仁司  
日本酸素ホールディングス(株)  
経営企画室  
トータルエレクトロニクス戦略統括部企画部長



## 座談会

# トータルエレクトロニクスは新たなフェーズへ グローバルで描く最高のシナリオ

トータルエレクトロニクスは、日本酸素HDの強みとして、  
今、最もホットな分野と言えます。各地域ではエレクトロニクス産業の顧客と  
どういう接点を持ち、何にチャレンジしようとしているのか。  
そして、どうすればグローバルで足並みを揃え、産業ガスのこの分野で  
世界をリードしていくことができるのか。  
日本酸素HDのトータルエレクトロニクスが進むべき道を皆で探ります。

### ■ 欧州のエレクトロニクス投資の波に乗る

**Todd Givens(以下、Todd)** ■ 本日はグループとして私たちのストーリーをシェアすること、このミーティングを通じて私たちがいかに協力できるかということをディスカッションできればと思っています。では、始めましょう。まず、大陽日酸の大倉さんから、日本のエレクトロニクスの状況についてお話をください。

**大倉 寛信(以下、大倉)** ■ 日本では2022年頃からエレクトロニクス市場は低調で、半導体材料ガスの需要は落ち込んだ状態が続いています。しかし、同じアジアの台湾や中国、韓国では少しずつメモリが回復してきているということで、日本でも上向きの気配が感じられるようになりました。これから徐々に復調していくことを期待しています。



一方でバルクガスの収益は上がっています。電気代は若干落ち着いてきたとはいえ、依然として高い水準にとどまる中、大陽日酸は電気代に連動した価格改定に精力的に取り組んだので、そうした収益改善の効果が表れてきています。

**Todd** ■ Roger、シンガポールの状況はいかがですか？ 地理的に非常にユニークなところに位置していると思いますが。

**Roger Tan (以下、Roger)** ■ シンガポールの顧客には投資を抑制する動きもありましたが、日本同様、回復傾向も見えてきました。次の四半期には、既存顧客の業績の上昇を期待できていると思っています。

しかしその一方で、半導体業界の製造は一時期よりはスローダウンしていることもあり、価格競争が激しくなっています。また、競合他社が特殊ガスの現地生産を始めるという動きもあり、若干の懸念材料となっています。

**Todd** ■ シンガポールのビジネスを強化するために、ホールディングスとして今のようなサポートが必要でしょうか？

**Roger** ■ 調達に関しての支援が重要だと思います。現在、半導体材料ガスについては上海のTNSS(Taiyo Nippon Sanso Trading (Shanghai))から非常に効果的なサポートを受けています。ありがとう、Allen。

**Todd** ■ やはり、そうした緊密な連携、そしてトータルエレクトロニクス(以下、TE)からのサポートをさらに強化していくことを検討していかないとはいけませんね。

TGC(トータル・ガス・センター\*)についてはいかがですか？

**Roger** ■ もちろん私たちは積極的にお客様と関わって、RFQ(Request for Quotation:見積依頼書)に応じています。また、TGCのようなプロジェクトに取り組むチームを育成するという点においては、日本酸素HDから多くのサポートを受ける必要があるでしょう。こうしたプロジェクトには、単にガスを納めるというだけでなく、不純物を取り除く精製装置、安全に供給するためのシリンダーキャビネット、排ガスを安全に処理す

る装置など、さまざまな機器が関係します。これらの技術や知見が日本酸素HDにすべてあるというのは心強いです。

**Todd** ■ バルクガスやその関連設備の供給に関して、シンガポールの顧客から信頼を得ていると思いますか？

**Roger** ■ 最近は顧客からも一目置かれるようになっていると実感しています。私たちはシンガポールのほぼすべての半導体メーカーと取引できるように準備を進めています。

**Todd** ■ では、Nippon Gases Belgium NVのKatleen、欧州の状況について教えてください。

**Katleen Boeckx(以下、Katleen)** ■ 欧州では、メモリやロジックプロセッサの製造はほとんど行われていませんが、2022年に欧州版のCHIPS法\*2が施行されたことは私たちに追い風となっています。EUには2030年までに世界の半導体製造における市場シェアを2倍にするという明確な目標があります。それによって欧州に新たな投資の波が生まれ、これから15軒の新しい製造工場建設があると聞いています。こうした情勢の中で私たちはかなり成長し、市場での存在感を増すことができましたと実感しています。提供できる半導体材料ガスの品種を増やし、また品質の改善にも力を入れてきた結果だと受け止めています。

さらに次のステップとして、設備とサービスを提供できるトータル・ガス・ソリューション・プロバイダーをめざしています。トータルエレクトロニクスをはじめ、日本酸素HDのサポートに大変期待しています。

**Todd** ■ 私たちTEは喜んでサポートさせていただきます。

**Katleen** ■ それはすばらしい。私たちは今、大手の半導体製造装置メーカーと仕事をしていますが、「大陽日酸やMTG(Matheson Tri-Gas)の機器に興味があります」と言われます。

**Todd** ■ Nippon Gases Euro-Holdingのエレクトロニクス事業は、欧州で存在感を増していますね。TEが皆さんと一体となって機能していることをしっかりアピールしていく必要がありますね。

米国の話に移りましょう。Steven、お願いします。

**Steven L Nicholson(以下、Steven)** ■ 米国のエレクトロニクスは好転し、着実に半導体の新規ファブは増えていくと予測しています。過去1年間ほど半導体メーカーはコスト削減と新しい調達先の開拓に力を入れてきたわけですが、これからTGCM(トータルガス&ケミカルマネジメント\*)のような分野が拡大していくことになると、当社製品を顧客にプロモートする大きなチャンスが巡ってきます。

日本製のガス精製装置やASU(深冷空気分離装置)についても、マーケットインによるアプローチによって課題が改善されました。主要顧客とのコミュニケーションの中でしっかりとアピールし、より積極的に関わっていく準備ができています。

**Todd** ■ 日本酸素HDとしてもASUの強化を行っています。いわゆるユーザビリティの高いASUですね。これは現在、経営陣の大きな関心事です。私たちの電子材料ガスとサービスに対するお客様の評価は高く、期待も非常に大きいのですが、だからこそ私たちは準備万端にしておかないといけません。





**Steven** ■ すばらしいですね。積極的にエレクトロニクスのお客さまにアプローチして、私たちの何が変わったかを伝えていきたいです。そうすれば、顧客とのコミュニケーションの仕方も変わってくるかもしれません。

**Todd** ■ その通りだと思います。現在、私たちにはいくつかの成功事例があり、それをグループ内で拡大し始めようとしています。

※1 P.18、26参照

※2 米国発祥の半導体投資支援法。正式には「CHIPS and Science Act」という。地政学的なリスク、あるいは半導体不足に備え、サプライチェーンを維持することを目的とする。米国では2022年に施行された。

※3 ガスやガス周り設備の供給から、点検、メンテナンス、安全管理・安全教育、製品情報・技術情報の提供といったサービスをトータルに行う事業形態のこと

## ■ R&Dで顧客との連携を強めるべきだ

**Steven** ■ 当社にはこの事業に取り組む大規模なチームがあり、もっとコラボレーションすることができるはずです。今、私たちの目前には、TGCMに関して過去になかったような事業拡大のチャンスがあります。これは励みになりますし、それが当社のポートフォリオであるとお客さまが認識し始めています。

もう一つ、半導体製造装置メーカーとの連携を強め、認知度を高めていくことも忘れてはいけません。当社は次世代テクノロジーを見据えています。半導体製造装置メーカーともっと協力し、何が起きているかを認識することで、次世代製品に向けて適切な努力をすることができるようになると思います。

**Todd** ■ 半導体製造装置メーカーは、実際、ほとんどが米国に拠点を置いていますよね。彼らをサポートするために私たちに何ができるでしょう？

**Steven** ■ 当社の技術スタッフと顧客の技術スタッフをつなぐことにもっと力を注ぐ必要があると思います。私たちは彼らが解決策を見つけるのを手助けする、その最前線に立つことができます。私たちにはケイパビリティがあり、それをさらに活用していく必要があると思っています。

**Todd** ■ 技術スタッフ、R&D人材も活用すると良いということですか？

**Steven** ■ そうです。

**Todd** ■ R&D部門とは「エレクトロニクスで何ができるだろうか」と議論することがあります。私たちは本当にそれを真剣に考える必要がありますよね。このフィードバックをいただけてうれしいです。とても有益だと思います。

**Steven** ■ 顧客が米国にいる場合でも、MTGのR&Dチームだけでなく日本酸素HDのチームも参加して、優秀な人々とより高度なレベルで定期的に議論していきたいです。

**Todd** ■ 確かに顧客の前に座る人も必要ですね。顧客から情報を得ない限り、私たちに何ができるかは明確にはわかりません。だから、これは非常に肯定的なフィードバックです。

**Steven** ■ ありがとう。それと並行して、ほかのリージョンで何が起きているかを知ることも不可欠です。情報セキュリティが最優先にはありませんが、現在よりも頻繁にコミュニケーションを取ることで、それが最終的に顧客のメリットにもつながると確信しています。

**Todd** ■ お待たせしました。Allenには、現在中国で起こっていることをお聞かせいただきたいです。最大のテーマは「グループ会社を支援するために何ができるか」だと思います。

**Allen Zhen (以下、Allen)** ■ 中国国内にはグローバル顧客とローカル顧客が存在します。どちらの顧客も、当社製品とサービスの品質の良さに大変信頼を置いてくれています。私たちの評価は高く、そのため中国でのビジネスを拡大することに成功しています。

私たちは国内製品の調達も進めています。国内メーカーと親密な関係をつくり、彼らの製品が私たちの要求を満たし、顧客の要件に合っていることを絶えず確認しています。

競合他社と比較すると、私たちは半導体事業に非常に長けており、優れたサプライチェーンを持っていることがわかります。お客さまは私たちが誠実であるがゆえに信頼してください、私たちはお客さまと非常にオープンに話すことができます。ただし、中国市場は非常に競争が激しいため、私たちは現在の優位性を維持し、将来のビジネスのためにさらなる信頼を得る必要があるでしょう。

当社はまた、世界各国のグループ会社をサポートし、エレクトロニクス事業の成長に貢献したいと考えています。

## ■ デジタル・トランスフォーメーションが進行中

**Todd** ■ 私から付け加えたいことがあります。日本酸素HDはガスの供給からASUの設置まで、ほぼすべての業務を行い、顧客のために非常に良い仕事をしています。私たちがそうしたケイパビリティを持っていることをグループ内で知ってもらいたいのです。日本酸素HDにとってそれは、ビジネスの大きな要素だからです。私たちには多くの優れたリソースがあることを皆さんに知ってもらいたいのです。

大倉さん、今回の有意義な議論の締めとしてコメントを頂戴できるとうれしいのですが。

**大倉** ■ そうですね、皆さんの議論にもあったように、TGCM、あるいはトータル・ガス・ソリューション・プロバイダーという視点で私たち大陽日酸の事業を俯瞰すると、上流から下流までのガス周りの設備を一手に供給できるのは、日本国内では大陽日酸だけではないでしょうか。それがきちんと評価され、現在、北海道で国策として進められている半導体の最先端プロセスのサプライヤーとして選定されました。今ま

さにそこにASUを設置したり、ガス供給のシステムを導入したりしている最中です。

また、現在の半導体材料ガスの製造、ロジスティクス、エンジニアリング、半導体機器の製造、そして営業部門など、機能ごとに分担されている体制を見直し、必要なリソースを、必要な時期に、必要な場所へ、適切に配分できるような仕組みを構築するために、エレクトロニクスのユニットとして独自にデジタル・トランスフォーメーションに関するプロジェクトを立ち上げました。こうした施策によって、顧客の要望にしっかりと応えつつも、非常に効率的に原材料の調達、生産、配送の計画を立て、実行していくことが可能となります。

どこよりもグローバルサプライチェーンが進んでいる半導体業界でビジネスを拡大していくために、大陽日酸のこれまでの実績をしっかり皆さんと共有していくことの重要性を改めて理解することができました。

**Todd** ■ 貴重なお話をありがとうございました。日本酸素HDの舞田さんから、何か付け加えておきたいことはありますか？

**舞田 仁司(以下、舞田)** ■ 皆さんおっしゃっている通り、情報の共有が大切です。グループ会社からの声をお聞きすることで、いろいろと有望な取り組みが可能になります。各社が持つ技術を、ほかのグループ会社の皆さんに享受していただきたいと思っています。

トータル・ガス・ソリューションの提供ということについては、今はまだ、各リージョンのケイパビリティは様々ではありませんので、すべてのリージョンで一朝一夕にできることではありません。だから、TEの取り組みを着実に続けていくことに尽きるでしょう。徐々に変化していくことになるかもしれませんが、多くのことに取り組みながら事業を展開していきたいと思っています。

私から皆さんにお聞きしたいことがあります。今回の統合報告書のテーマは日本酸素HDの強みですが、各リージョンで競争環境が激化している中、それぞれに「競合に負けないポイントはここだ」というお言葉をください。

**Roger** ■ 過去と比べて今は、非常にありがたいことにグループ会社同士でたくさんディスカッションの機会、コミュニケーションの機会があります。また、サポートもたくさんいただいています。TEのチームとして一致団結し、グループとして対応できる、それが強みだと思います。それから、やはりクオリティです。常に高品質であること、一貫した製品であることも強みです。

**舞田** ■ 私たちは本当にクオリティにおいては、どこにも負けていませんよね。どのリージョンから供給したとしても、すべて非常に高いレベルで一貫したものが手に入るというクオリティ、そして同時に安全も必ず提供しています。

**Katleen** ■ グループ理念の通り“Proactive. Innovative. Collaborative.”を実践できています。言葉だけでなく、私たちは日本酸素HDグループとして本当に実行しています。R&Dにきちんと投資して、お客さまとも協力しています。最初は利益が上がらないこともあるかもしれませんが、長期的に見て必ず良い結果をもたらすでしょう。

**舞田** ■ 言葉だけでなく実行に移せるというのは、原則に従って事業をしているということですね。また、グループ会社が目標に向かって、同じベクトルで進んでいるということです。

**Allen** ■ The Gas Professionalsとして私も同じように感じています。ただし、私たちがナンバーワンだということだけではなく、お客さまをしっかりサポートして、謙虚な気持ちでビジネスしていくことも大事だと思っています。

**大倉** ■ 日本では、半導体製造用にガスを供給し始めたのは1970年から1980年代。歴史は一番長いと思います。その意味ではブランドとしてお客さまに浸透していることは強みです。そして何よりも、ASUからガス精製装置、シリンダーキャビネット、除害装置、バルクガス、半導体材料ガスまで持っているということ。そこで、お客さまにTGCMをやらせていただいている。つまり、何でもできるというところが強みかなと思います。

**Todd** ■ 皆さん、ありがとうございました。私たちは各リージョンで日々の業務を管理するだけでなく、TEの成長を確実にするために懸命に努力しており、日本酸素HDの経営陣はその任務を負っています。この会議に時間を割いてくださったことに心から感謝するとともに、日本酸素HDとして最善を尽くすことをお約束します。

# NSHDの強みを支える要素

日本酸素ホールディングスの強みの発揮を支える  
サステナビリティ、人財戦略、ガバナンスについてご紹介します。





# サステナビリティ戦略

## サステナビリティ志向で企業価値向上

日本酸素ホールディングスは、近年サステナビリティに関する取り組みを進展させてきました。持株会社体制発足後制定した企業理念・ビジョンを基に、サステナビリティをさらに推進するための12の方針を策定しました。中期経営計画「NS Vision 2026」(以下、中計)では重要課題の一つとして、サステナビリティ経営の推進を掲げ、マテリアリティの見直しとともに8つの非財務プログラムをスタートさせ、非財務KPIを設定しました。8つの非財務プログラムの推進による取り組みの強化、充実を図っていくことで、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を実現していきます。

### サステナビリティに関する取り組みの変遷

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>2015年4月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSO(Chief Sustainability Officer) 任命</li> <li>マテリアリティを策定</li> </ul> | <p><b>2021年12月</b></p> <p>マテリアリティを更新</p>  |
| <p><b>2019年11月</b></p> <p>TCFDに賛同、Webサイトなどによる開示を開始</p>   | <p><b>2022年1月</b></p> <p>国連グローバルコンパクトに署名</p>  |
| <p><b>2020年7月</b></p> <p>CDPへの当社単独回答を開始</p>  | <p><b>2022年5月</b></p> <p>中期経営計画「NS Vision 2026」発表</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>非財務8プログラムの設定、実行</li> <li>非財務KPIの設定、開示</li> <li>TCFDシナリオ分析結果公表</li> </ul> |
| <p><b>2021年2月</b></p> <p>企業理念・ビジョン・行動規範・方針の制定</p>  | <p><b>2023年7月</b></p> <p>サステナビリティ推進委員会を発足</p>   |
| <p><b>2021年11月</b></p> <p>社内サステナビリティ管理体制を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ統括室を設置</li> </ul>                 | <p><b>2024年4月</b></p> <p>地域CSOを任命</p>   |

サステナビリティに関するさまざまな取り組みについてはこちらをご参照ください。  
 サステナビリティピックス(環境):  
 サステナビリティピックス(社会):  
 サステナビリティピックス(ガバナンス):

### サステナビリティ経営に向けた基盤整備



### 中期経営計画「NS Vision 2026」非財務KPI

#### 環境

#### GHG排出量の削減率(基準年度:2019年3月期)

**≧18%** (2026年3月期)    **≧32%** (2031年3月期)

#### 環境貢献製商品によるGHG削減量

環境貢献製商品によるGHG削減貢献量 > 日本酸素HDグループのGHG排出量(2026年3月期)

#### 保安

#### 休業災害度数率

**≦1.6** (2026年3月期)

#### コンプライアンス

#### コンプライアンス研修受講率

**100%** (2026年3月期)

#### 人事

#### 女性従業員比率

**≧22%** (2026年3月期)  
 ≧25% (2031年3月期)

#### 女性管理職比率

**≧18%** (2026年3月期)  
 ≧22% (2031年3月期)

## サステナビリティ戦略

### マテリアリティ

当社グループは2022年3月期にマテリアリティの見直しを行いました。人権の尊重、保安安全、企業倫理の3項目を企業存立の前提条件と設定し、中計の8つの非財務プログラムとも紐づいた21項目を合わせた計24項目をマテリアリティと定めています。マテリアリティの見直しにあたっては、持株会社体制の下、リージョン各社の事業、社会貢献への取り組みを意識したグローバルでの重要課題を新たに抽出し、グループとして取り組むべき課題を明確化しています。また、中計の非財務KPIを活用して、その実行の進捗状況の管理と開示につなげることで、課題解決の取り組みの強化、充実に努めています。

マテリアリティ特定プロセスはこちらをご参照ください。

マテリアリティ:

#### 企業存立の前提条件

- 人権の尊重
- 保安安全
- 企業倫理

### 日本酸素HDのマテリアリティ・マトリックス



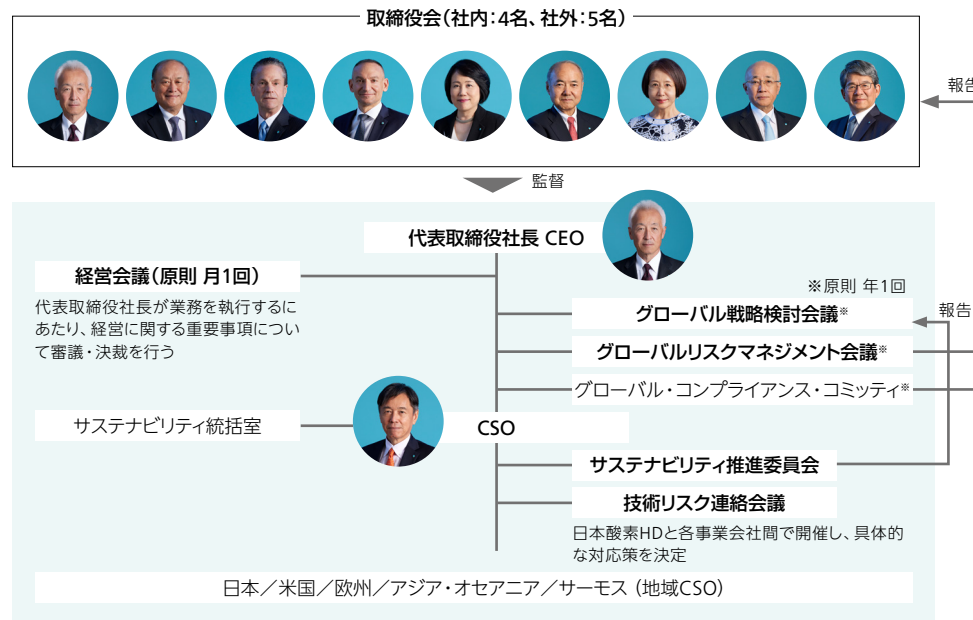
### サステナビリティ推進体制

当社グループは、2021年11月に「サステナビリティ統括室」を設置し、気候変動に関する戦略やリスクの審議・策定をはじめ、サステナビリティに関わる活動全般について推進しています。また、当社グループはCSO (Chief Sustainability Officer) を置いており、サステナビリティ統括室とともにグループ各社との緊密なコミュニケーションを取って連携を図っています。さらに、より強固な連携・情報共有を可能にするために、2023年7月より「サステナビリティ推進委員会」を発足し、2024年4月1日から各リージョンに地域CSOを配置しています。

#### サステナビリティ推進委員会の活動状況(2024年3月期)

- 非財務プログラムの進捗状況
- インターナルカーボンプライシング
- 地域CSOの設置
- CDPなどへの対応状況
- 当社ESGレーティングの状況
- イニシアティブへの参画状況

### サステナビリティ経営管理・運営体制



## サステナビリティ戦略

8つの非財務プログラムについての詳細はこちらをご参照ください。  
8つの非財務プログラム:

### 8つの非財務プログラムの進捗

SDGs(持続可能な開発目標)やESGに代表されるようなサステナビリティの動きが世界的に高まり、気候変動等の新たな課題への対応が議論される中で、企業はそれらを定量化し、評価できるようにしていくことが重要です。当社グループは、中計の重点戦略の一つである、「サステナビリティ経営の推進」の下、当社グループ全体で取り組む8つの非財務プログラムを策定しています。これら8つのプログラムを着実に実行していくことで、当社グループのサステナビリティへの取り組みを推進しています。

#### ①当社グループのGHG排出量削減

##### Carbon Neutral Program I

2050年カーボンニュートラルをめざすとともに、GHG削減に対する国際的な社会要請を踏まえ、以下のGHG排出量削減目標を設定しています。2024年3月期の実績は15.3%削減となり、2026年3月期目標の達成に向けて、現在のところ順調に推移しています。

非財務KPI: GHG排出量削減目標 ※2019年3月期比  
18%削減(2026年3月期目標)  
32%削減(2031年3月期目標)

GHG排出量削減実績(2024年3月期)  
15.3%削減

#### ②環境貢献製製商品による顧客のGHG削減

##### Carbon Neutral Program II

2026年3月期までに当社グループが排出するGHG排出量を上回るGHG削減貢献量を計上する目標に取り組んでいます。2024年3月期のGHG削減量は7,454千t-CO<sub>2</sub>eとなり、2024年3月期は本目標をクリアすることができました。

非財務KPI: GHG削減貢献量  
X: 環境貢献製製商品によるGHG削減貢献量  
Y: 当社グループのGHG排出量(Scope 1+2)  
2026年3月期: X>Y

GHG排出量削減実績(2024年3月期)  
X: 7,454千t-CO<sub>2</sub>e> Y: 5,667千t-CO<sub>2</sub>e

#### ③廃棄物の排出削減

##### Zero Waste Program

廃棄物処理の3R(Reduce, Reuse, Recycle)の推進として、廃棄物等排出量の削減、埋立処分量の削減などに向けて、事業会社ごとに取り組んでいます。

太陽日酸では、産業廃棄物の埋立処分量を半減させるプログラム:HALD(Halve Amount of Landfill Disposal)に取り組んでいます。2024年3月期の実績としては、基準年度の2019年3月期に対して47%の削減となり、順調に推移しています。

#### ④水資源の有効活用

##### Sustainable Water Program

当社グループは「水資源の保全」をマテリアリティの一つとしてとらえ、水の効率的利用を通して企業活動における水資源の保全に取り組んでいます。

2024年3月期の実績としては、世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aquaduct」を利用してベースライン水ストレス調査を実施し、水の供給量について高リスク地域にある生産工場の洗い出しを行っています。高リスク地域の実績では、水循環量を増加するなど、取水量、消費量の削減に取り組んでいます。

#### ⑤安全文化の醸成

##### Safety First Program

さまざまな高圧ガスを取り扱う当社グループにおいて、安全は企業存立の基盤をなすものであり、「ガスを売ることは、安全を売ること」の精神に則り、安全・安定供給の継続のための重要な保安のKPIとして休業災害度数率の目標を設定しています。

2024年3月期の休業災害度数率は2.09と2023年3月期からは増加しましたが、中長期的に見ると減少基調にあり、引き続き、労働災害の発生防止に注力していきます。

非財務KPI: 休業災害度数率  
1.6以下(2026年3月期目標)  
休業災害度数率実績(2024年3月期)  
2.09

#### ⑥品質・信頼性の向上をめざした取り組み

##### Quality Reliability Program

品質を重視する文化を浸透させ、従業員のさらなる意識改革を進めるとともに、自動化技術の導入促進やその他の品質・信頼性を向上させるため、さまざまな取り組みを順次実施しています。

2023年3月期より開始した日本酸素HDグループ全体で実施する品質監査プログラム\*を継続しています。また、電子材料ガス品質委員会(SSG-QC)による顧客満足の向上に取り組んでいます。

\* 日本酸素HDが設定した「重要監査項目」により各事業会社において、対象事業所の品質監査を3年周期で実施

#### ⑦人材の多様化とエンゲージメントの向上

##### Talent Diversity Program

当社グループは、多様な才能、文化、価値観を積極的に受け入れ、「The Gas Professionals」を育成していきたいと考えます。とりわけ女性活躍にはKPIを定めてグループ全体で重点的に取り組んでいます。

2024年3月期の実績は、女性従業員比率20.2%、女性管理職比率は15.4%となっており、2026年3月期目標の達成に向けて、取り組みをさらに強化していきます。

非財務KPI:  
女性従業員比率  
22%以上(2026年3月期目標)  
25%以上(2031年3月期目標)

実績(2024年3月期)  
女性従業員比率: 20.2%  
女性管理職比率: 15.4%

女性管理職比率  
18%以上(2026年3月期目標)  
22%以上(2031年3月期目標)

#### ⑧コンプライアンスの浸透と徹底

##### Compliance Penetration Program

当社グループは、企業存立の前提条件と位置付ける「人権の尊重」「保安安全」「企業倫理」の徹底に向け、コンプライアンスに関する意識の浸透と正しい知識の習得に向けたさまざまなコンプライアンストレーニングを各事業会社で実施しています。コンプライアンストレーニングをすべての社員に確実に行きわたらせることが、コンプライアンス確立の基礎であるという共通認識の下で、中計の非財務KPIの一つに設定しています。

非財務KPI: コンプライアンス研修受講率  
100%(2026年3月期)

実績(2024年3月期)  
99.4%(2024年6月末時点で100%受講済)



# 特集：The Gas Professionalsが先導するサステナビリティ戦略

2050年にカーボンニュートラル社会の実現をめざすための取り組みとして、当社グループは8つの非財務プログラムの中で、自社で排出するGHG削減を目標とした「Carbon Neutral Program I(以下、CNPI)」、お客さまへ環境貢献製商品や機器、サービスなどのソリューションを提供することにより世界のGHG削減への貢献をめざす「Carbon Neutral Program II(以下、CNPII)」を掲げています。

CNPIとCNPIIを両輪で進めることにより、自社内のGHG削減はもとより、当社グループの製品・技術を通じて世界のGHG削減に貢献していきます。

## Carbon Neutral Program I

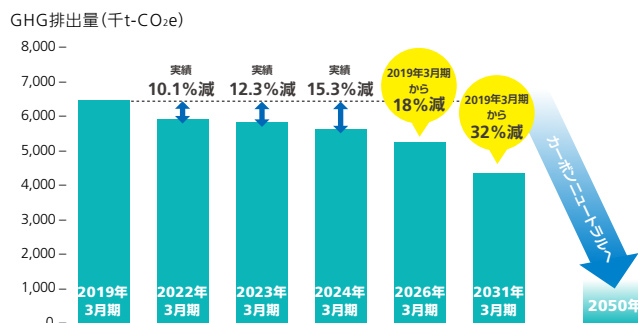
日本酸素HDのGHG排出量は、主に空気分離装置の運転に伴う電力の消費が約8割、すなわちScope2が大半を占めています。したがって、電力のグリーン化が進行していくと当社のGHG排出量は、電力の排出係数の低下に伴って減少していくことが見込まれます。足元の電力排出係数の状況は、IEAなどの推計値に比べて、当初想定した水準まで改善していません。しかしながら、当社の空気分離装置のリプレイスや太陽光発電の導入などの積極的な取り組みの結果、CNPIはこれまでのところ順調に推移しています。

今後は、電力排出係数が改善していけば、当社のCNPIはさらに進展する見込みです。電力のグリーン化とGHG排出量削減の自社努力によって、目標達成に向けて取り組んでいきます。

## Carbon Neutral Program II

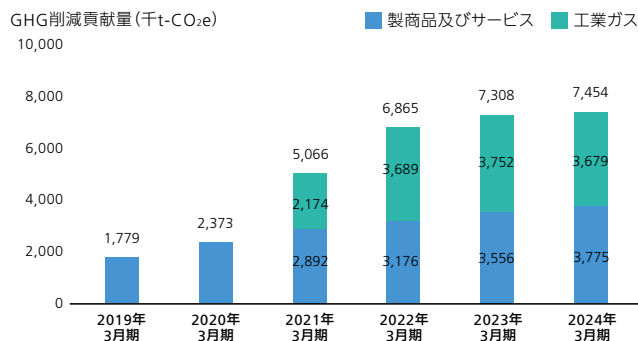
CNPIIでは、当社グループの製品・技術を通じて世界のGHG削減への貢献を推進することをめざしています。2026年3月期に(環境貢献製商品によるGHG削減貢献量)>(日本酸素HDグループのGHG排出量)達成、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、当社グループでは高炉酸素富化燃焼、工業炉における水素／アンモニア燃焼、CO<sub>2</sub>回収・再利用などによるGHG削減貢献などの取り組みを進めています。

GHG排出量削減目標



※ 2019年3月期基準年度: 2019年3月期実績に米国HyCO事業、欧州事業、米国輸送、アジア・オセアニア輸送、米国子会社 (CCPI: Continental Carbonic Products, Inc., Western: Western International Gas & Cylinders, Inc.) のGHG量を加算  
2022年3月期: 米国子会社 (CCPI, Western) のGHG量を加算

環境貢献製商品によるGHG削減貢献量の実績



環境貢献製商品の一例

製商品及びサービス	概要
燃焼式排ガス処理装置	半導体製造装置などから排出される地球温暖化ガスを無害化する装置です。
SF <sub>6</sub> 回収・精製サービス	高電圧の絶縁ガスなどに用いられるSF <sub>6</sub> を回収・破壊するサービスです。
新冷媒	GWP(地球温暖化係数)の低い冷媒に置き換える新冷媒の拡販を行っています。
エムジーシールド	溶融マグネシウム合金カバーガスに用いられるSF <sub>6</sub> を地球温暖化係数の低いエムジーシールドに置き換えます。
SCOPE-JET®	電炉における酸素富化燃焼により、電炉単体での操作と比較して電力使用量の削減が可能です。
レーザー加工用PSA	これまで販売してきた一般的なPSAより、大幅に少ない電力量で窒素ガスの製造が可能です。
サーモス製品	通常の鍋での調理をチャトルシェフに置き換えることで、燃料・電気などの削減が可能です。
水素ステーション	当社の水素ステーションで充填したFCV車によりCO <sub>2</sub> 排出量が削減できます。
工業ガス	概要
高炉の酸素富化燃焼	高炉に酸素を安定供給することで、CO <sub>2</sub> 発生量の低減に貢献しています。
電炉の酸素富化燃焼	電炉における酸素富化燃焼により、電炉単体での操作と比較して電力使用量の削減が可能です。
Ar溶接	CO <sub>2</sub> 溶接と比較した場合、溶接時間の短縮、CO <sub>2</sub> 排出量の低減が図れます。

## 特集：The Gas Professionalsが先導するサステナビリティ戦略

# グループR&Dによる価値創造

日本酸素HDグループでは、顧客ニーズに対してトータル・ソリューションを提供し続けるために、ガスの可能性を徹底的に追求した研究開発に取り組んでいます。

### グループR&D

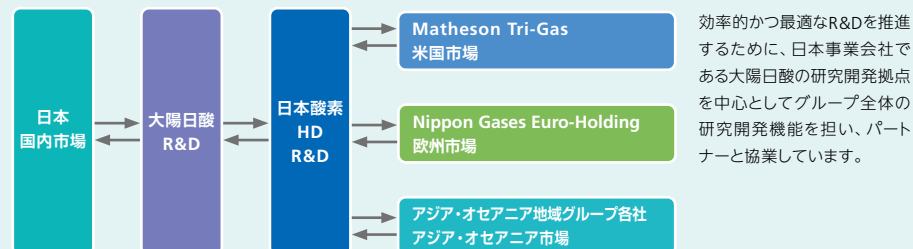
日本酸素HDでは、事業部門と開発部門の連携強化とともに、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの各リージョンで培ってきた技術の融合とさらなる深耕、各市場の特性に合わせた展開など、グループ全体により効果的な開発及び事業効率化を進め、顧客ニーズに適した新製品・新技術を創出しています。

特に、酸素燃焼技術、ガス分離・回収・精製技術、空気分離装置関連技術、安定同位体分離技術などの基盤技術については、カーボンニュートラル、サステナビリティへの貢献を念頭において、技術深耕・拡大に努めています。

#### グループR&D方針

- コア技術の深化・拡大を図り、ガス事業、機器事業、新規事業の持続可能性を追求した研究開発活動を推進します。
- 研究開発活動は事業計画に基づいて実行します。
- 日本酸素HDグループ各社の課題解決や新たなソリューション創出に向けた研究開発活動を推進します。

#### グループR&D 実行イメージ図



### 省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

日本酸素HDグループでは、CNPI、CNPIⅡ推進に向けたたゆまぬ努力を続けており、環境貢献製品、並びに省エネルギー化技術をグループR&D活動を通じて創出してきました。今後も、顧客ニーズに適した新製品・新技術の創出や既存製品・技術の適用拡張に取り組み、2050年カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

#### プラント・エンジニアリング技術

大陽日酸は、主力製品である窒素、酸素などのガスを製造するための空気分離装置の開発に取り組んでいます。従来の製造工程で必要であったフロン冷凍機



窒素製造装置

を使用しないノンフロンプロセスの採用などのプロセス改良や構成機器の開発に継続して取り組み、消費電力量を削減した高効率の装置を開発しています。新規開発した装置へのリプレースなど利用を促進していくことで、自社及び顧客の消費電力量の削減に取り組んでいます。

また、窒素ガスの大口需要家でありながら酸素ガスも使用されるお客さまに対し、従来はタンクローリで酸素ガスを供給せざるを得なかったところを、窒素とともに適量の酸素も供給できる装置をラインナップに加えることで、安定供給の実現とともに輸送効率化にも貢献しています。

#### CO<sub>2</sub>回収装置の開発

大陽日酸は、これまで培ってきたガス分離精製技術を活かし、石灰製造炉などの高濃度二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出源から98%以上の濃度でCO<sub>2</sub>を回収できるPSA(Pressure Swing Adsorption)方式のCO<sub>2</sub>回収装置を開発・商品化しました。PSA方式とは、吸着剤の特性を利用して、加圧と減圧を交互に繰り返しながら、特定のガスを分離・回収することで高純度化する方式のことです。

CO<sub>2</sub>を回収・高濃度化できるCO<sub>2</sub>回収装置は、CCUS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留・有効利用)の基盤となる装置です。さらなる改良・改善に取り組むとともに、メタネーションなどのCO<sub>2</sub>利用技術との組み合わせを含むソリューションの提案に取り組みます。



CO<sub>2</sub>回収装置外観(イメージ)

## 特集：The Gas Professionalsが先導するサステナビリティ戦略 グループR&Dによる価値創造

### 酸素富化燃焼技術

現代の暮らしに欠かせない鉄鋼、ガラス、アルミニウム。その製造の過程では工業炉が用いられ、多くのCO<sub>2</sub>が排出されています。当社グループは、酸素燃焼技術の開発により、これら各種工業炉からのCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

酸素燃焼は、空気燃焼と比較して高い火炎温度が得られるとともに、排ガスの減少によって、排ガスとして持ち去られる熱エネルギーを低減することができ、省エネルギー及びCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できます。

例えば、高炉では酸素燃焼を利用することによるエネルギー効率の向上、電炉ではSCOPE-JET®を用いた補助加熱による電力削減により、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。そのほかにも、加熱炉、焼成炉などさまざまな工業炉向けに、Innova-Jet®など、用途に合わせた最適な酸素バーナの提案・提供を行っています。



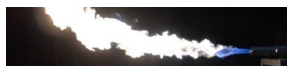
製鋼用酸素バーナ・ランス  
[SCOPE-JET®]

### カーボンフリー燃焼技術

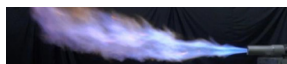
水素／アンモニア燃焼は、天然ガスに代わるエネルギー源として水素／アンモニアを活用するもので、産業の脱炭素化を達成するための重要な要素と考えられています。

当社グループでは、さまざまな産業における水素／アンモニア酸素燃焼技術の開発を進めています。大陽日酸は、日本電気硝子株式会社と共同開発した水素—酸素バーナを用いて、水素100%燃焼によるガラス溶融の実証実験に成功しました。実証実験では燃料に天然ガスを100%用いた燃焼と同等の溶融能力を得られることが確認でき、溶融炉から排出されるCO<sub>2</sub>の大幅削減に貢献できることを示しました。

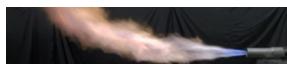
また、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託事業「工業炉における燃料アンモニアの燃焼技術開発」の委託先に選定されており、利用技術が確立できていない工業炉において、アンモニアの燃焼技術を開発し、産業分野での脱炭素化に貢献することを目的にアンモニア—酸素燃焼技術の開発を進めています。



水素0% (天然ガス専焼)



水素50%



水素100%

### 知的財産活動

#### 企業価値の向上に貢献する知財活動を推進します

当社は、知的財産を重要な資産であると位置付け、知的財産活動を通じた事業と社会への貢献、そして当社グループのグローバルな成長を実現するため、知的財産の創造、保護、活用に取り組んでおり、次の2つの課題を重視しています。

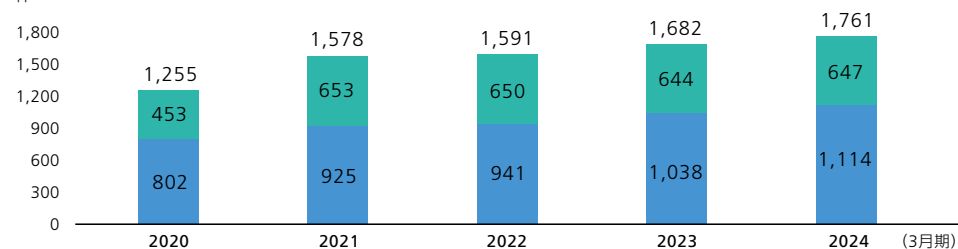
#### 1. IP(Intellectual Property)ランドスケープを活用した戦略提案力の向上

開発企画段階から知的財産部門が参画し、IPランドスケープを活用した事業・開発を支えるテーマごとの知財戦略の策定と実行の取り組みを推進します。

#### 2. グローバル知財体制の強化

各リージョンとの連携体制を強化し当社が保有する知的財産の相互活用を促進させるなど、グローバルでの知財力の強化に取り組みます。

日本酸素HDの特許保有件数の推移 ■ 日本 ■ 海外 ※2020年3月期は大陽日酸のみの件数



#### 技術開発・知財連携し事業を守る —酸素安定同位体事業—

当社は、PET検査の診断薬原料として2004年にWater-<sup>18</sup>O(酸素-18安定同位体標識水)を製品化し、現在30カ国以上に提供しています。酸素-18は近年ではアルツハイマー病や心臓疾患の診断法での利用も期待されています。この酸素-18を生産する蒸留塔を実現するための重要技術、及びその周辺技術を開発するとともに、網羅的・計画的な特許の出願・権利化を進めてきました。この、他社の追随を許さない事業戦略、プラント設計製作技術、特許網の構築・拡充等により、当社は酸素-18生産量でグローバルNo.1の地位を獲得しました。

今後も、脳疾患診断薬分野で期待されている酸素-17など国内外での安定同位体事業のさらなる拡大を支える知財活動を推進します。



## 特集：The Gas Professionalsが先導するサステナビリティ戦略 グループR&Dによる価値創造

### 生物多様性への対応

日本酸素HDは、2021年に気候変動の緩和と適応、資源の有効活用と汚染の防止、水資源の保全、生物多様性の保全といった環境課題の解決に向け、製品・サービスや事業活動を通じて環境負荷を削減することを掲げた「日本酸素ホールディングスグループ環境方針」を策定しました。そして、「生物多様性の保全」をマテリアリティの一つと位置付け、2024年1月に「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画しました。当社は、「経団連生物多様性宣言・行動指針」の趣旨に賛同し、今後も生物多様性の保全に寄与する事業活動を推進していきます。

また、自然損失を食い止め、回復させ、自然に良い影響をもたらす「ネイチャーポジティブ」へ転換するという自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:TNFD<sup>\*1</sup>)の目標を支持し、2024年8月にTNFDフォーラム<sup>\*2</sup>への参画及びTNFD提言の採用者(TNFD Adopter<sup>\*3</sup>)としての登録を行いました。今後、TNFDのフレームワークに沿って開示推奨項目に関する情報を取りまとめ、開示していく予定であり、生物多様性への取り組みを推進するとともに、積極的な開示を行っていきます。

<sup>\*1</sup> 企業・団体等が事業活動において、どのように自然資本や生物多様性に依存し、また影響を与えているか適切に評価し、開示するために設立された国際的なイニシアチブ(2021年6月に発足)

<sup>\*2</sup> 多岐にわたる分野の専門性を有する企業・団体等が参画し、TNFDによる情報開示フレームワーク構築をサポートするネットワーク

<sup>\*3</sup> 2023年9月に公表されたTNFD提言に基づく情報開示を行う意思をTNFDのウェブサイト上で登録した企業・団体等のこと。登録した企業・団体等は2024年もしくは2025年会計年度情報に基づくTNFD提言を採用した開示が必要となる。

### 日本酸素HDの具体的な取り組み事例

#### 沖縄科学技術大学院大学(OIST)のサンゴプロジェクトへの参画

日本酸素HDは、沖縄や世界のサンゴ礁の保全に取り組んでいる沖縄科学技術大学院大学の「OISTサンゴプロジェクト」の趣旨に賛同し、スペシャルパートナーとして参画しました。OISTが確立した環境DNA技術によるサンゴ礁のモニタリングと、ゲノム解析技術を駆使した調査研究を通じて、沖縄をはじめとする世界中のサンゴ礁を保全する活動を支援します。



OISTサンゴプロジェクトのロゴ

#### 猛禽類保護への支援活動

サーモスでは、猛禽類保護活動の応援を目的にオリジナルボトルを販売しています。本製品の売上収益金の一部は、猛禽類医学研究所を通じて、オオワシ、オジロワシ、シマフクロウなどの絶滅の危機に瀕した野生動物の保護に使われます。



猛禽類医学研究所と提携した「THERMOS」のオリジナルボトル

その他の取り組み(緑化保全活動など)についてはこちらをご参照ください。

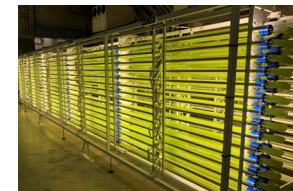
サステナビリティピックス(社会):

### 生物多様性に資する事業活動

ガス利用を基点としたイノベーションを実現し、付加価値の高いソリューションをお客さまに提供することで、新たな事業領域の探索・拡大を続けています。近年では外部とのオープンイノベーションにも注力しています。

2023年3月期には微細藻類ベンチャー、株式会社アルガルバイオに出資し、シナジーの創出を開始しました。同社は東京大学の20年以上の研究成果を基に創業された企業で、大陽日酸は同社と共同で微細藻類の培養技術の向上に取り組んでいます。同社のユニークな藻類株ライブラリーや育種技術は生物多様性の保全に資するのみならず、工業排ガス中のCO<sub>2</sub>を微細藻類の培養及び有用物の生産に利用する技術を開発しています。

当社は、パートナー企業との協業を通じて、ガス有効利用や循環利用の技術開発と実用化を加速していきます。



アルガルバイオ社所有の微細藻類用培養装置(1kL)

### その他、サステナビリティへの貢献

#### ガスアプリケーション技術で貢献する食品ロス削減への取り組み

食品ロス削減でもガス利用技術が使われています。当社グループの食品技術における歴史は古く、1962年頃の連続式冷凍装置による急速冷凍の技術導入から始まりました。この長年培った技術を「Bistranza®(ビストランザ)」として商標化しています。また、食品業界で急速に導入が進んでいるのが、ガス置換包装です。袋入り菓子やカット野菜などのパッケージに窒素、酸素、炭酸ガスなどのガスを充填することで賞味期限を延長でき、結果として食品ロスの削減、生産計画の改善、輸送範囲の拡大など、さまざまな波及効果を期待できます。また、食品ロスの低減による廃棄処理時の使用エネルギー削減により、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながっています。



液化窒素式トンネル型フリーザ「Bistranza-FZT」

「食品ガス包装(MAP: Modified Atmosphere Packaging)」「液化窒素式凍結装置」などのガス利用技術で、食品業界の課題解決に貢献していきます。



(聴き手)

三木 健

日本酸素ホールディングス(株)  
常務執行役員  
サステナビリティ統括室長 兼 CSO

武内 雅弘

大陽日酸(株)  
執行役員  
技術開発ユニット長

小林 邦裕

大陽日酸(株)  
常務執行役員  
イノベーションユニット長

鼎談

## サステナブルな 事業展開を支える 技術力

日本酸素ホールディングスグループが顧客からの評価・支持を受け、これまでグローバルな成長を遂げてきたこと、また、今後さらにサステナブルに事業を発展させていくためには、当社の技術力が極めて重要であることは言うまでもありません。

今回は、当社グループの技術力の源泉がどこにあるのか、どのように業績に貢献する活動をしているかを、グループチーフサステナビリティオフィサーの三木が、技術開発とその技術を事業化する責任者の二人と語り合いました。

### ■ 事業と一体で進む技術開発

三木 ■ 産業ガスは、いわゆる製造業のみならず食品や医療といった生活分野にも幅広く用いられています。これを、当社の競争力の源泉である、エンジニアリング力、技術提案力、ガスを安全・安定的に供給するソリューションに研究開発を加え、さらには外部とのアライアンスを含めた総合的な技術力により支えていると考えています。今回は、当社グループの技術開発と事業開発を牽引されている武内さんと小林さんにお話を伺います。まず、お二人の役割からお教えてください。

武内 ■ 大陽日酸での技術開発の責任者として、当社グループ全体の技術開発をリードする立場にあります。目に見えない間接材であるガスをどのようにコントロールし、技術力を持ってお客さまのニーズに 대응していくかということは、この仕事の醍醐味であり、非常に面白い部分です。そうした意味で、技術視点に偏らず、その先にある社会課題や環境規制などの動向を踏まえ、グループ全体と連携を取りながら技術開発を進めることを意識しています。

小林 ■ 研究開発により創出した技術に外部とのアライアンスなどを加え、事業化・商業化する役割を担っています。私自身、現職の前には、経営企画部門などで一見、技術に関係のないような仕事をしていました。現在では、当社の持てる技術の優位性、研究に加えて、これまでの経験も活かし、外部とのアライアンスによる補完や、収益性や市場の成長性などを意識して、企業価値向上につながる事業開発をリードしています。

三木 ■ 技術と一口に言っても、研究開発だけでなく、プラントエンジニアリング、顧客への提案力やソリューション提供能力が相まって、当社グループの技術力を形成していることがわかります。それぞれの機能の知見を結集して、開発や事業化を進めるための仕組みも独自につくっていますね。

武内 ■ 当社では、技術開発と事業部門が、開発の企画段階から事業化まで組織的、体系的に情報共有、意見交換をする体制を取っています。したがって、製品、サービスの設計、サプライチェーンの構築まで効率よく進めることができています。

**小林** ■ 市場の要求や収益性は当然ですが、社会課題解決など多方向からの視点での指摘や開発への提言がなされ、ダイナミックな発想を促しています。こうした連携により、現在では、全社的にサステナブルな事業活動を支える技術開発、連携を進める風土が根差しつつあります。

### ■ カーボンニュートラルからエレクトロニクス分野まで貢献

**武内** ■ 温室効果ガスの排出量削減は世界的な課題であり、お客さまも対応は必須であると認識されています。ただ、カーボンニュートラルへの急速な移行というのは、技術的にも経済的にも難しいものです。そこで私たちは、お客さまの現行の製造プロセスをカーボンニュートラル実現に向けて移行していく支援を、オーダーメイドで提供しています。

例えば、鉄鋼やガラスメーカーといったお客さまに対しては、酸素燃焼技術をご提案しています。具体的には、これまでの空気燃焼から酸素燃焼に転換すると、炉内の燃焼効率を高めることができるため、化石燃料の消費量を抑えると同時に、排ガス中のCO<sub>2</sub>濃度を高めて、その回収も容易にすることができます。したがって酸素燃焼技術と併せて、CO<sub>2</sub>回収精製装置も開発して供給しています。

また、カーボンフリー酸素燃焼技術は、水素やアンモニアを燃料として日本及び欧州のパートナーと共同で実証試験を成功させています。

**三木** ■ これまで培ってきた技術のほか、顧客とのリレーションを活かした提案力など、当社グループの強みが発揮されており、産業におけるカーボンニュートラルの道筋を着実に整えています。

続いて、当社技術とエレクトロニクス分野に関してお聞かせいただけますか。

**小林** ■ 特にエレクトロニクス分野に関しては、ガスをきちんと供給するだけでなく、お客さまの装置から排気されるガスの処理まで、全方向

からサポートすることが重要です。当社では、トータルエレクトロニクスと称して、ガスや機器といった関連商品群の品質やデリバリーを含めたグローバルな供給・サポート体制を取っています。ガスの製造、供給、除害、品質管理といったあらゆるステージで当社の技術的優位性を発揮しています。

**武内** ■ 電子材料ガス製造のトピックスとしてジボランガス<sup>\*1</sup>の製造についてお話しします。産業ガスのサプライチェーンの特徴として、消費地立地が挙げられます。特に、当社グループの電子材料ガスの主力製品であるジボランガスは、幅広い半導体製造で必要不可欠なガスである一方、反応性や毒性が高いため、その傾向がより強くなります。そこで、以前は日本のみで生産していたジボランガスを、韓国や中国といった半導体製造の拠点により近い地域で量産するために、私たちは熟練者を必要としない製造装置を独自に開発し、供給体制を強化しています。

今後も、半導体市場の要求にグローバルに応えるとともに、生産能力の増強と生産効率の最大化に向けて、ブラッシュアップを続けていきます。

**小林** ■ もう一つのトピックスとして、電気自動車(EV)などの用途のみならず、効率的に高電圧・高周波を制御できるパワーデバイス向け化合物半導体の普及が期待されています。当社グループが供給している化合物半導体製造装置(MOCVD)は、省エネルギー化に大きく貢献してきた各色LED製造技術が基礎になっており、パワーデバイスの製造装置としても注目されています。

当社グループは半導体製造において不可欠なガス・製品を供給していますが、半導体市場の伸長に対し、ビジネスチャンスが山ほどあります。供給が追いついていないのが現状です。半導体をはじめ、技術革新は日進月歩であるため、そのスピードに合わせて投資判断をしていくことは、当社グループの喫緊の課題です。エレクトロニクス分



野で市場を席巻するほどの熱量を持って、供給体制の拡充を図るための投資を集中的に行っていく必要があると考えます。

※1 ロジック(演算素子)、メモリ(記憶素子)から、ディスクリート(個別半導体)まで、幅広い半導体デバイスの製造において不可欠な半導体材料ガス。引火性が高く、爆発性もあり、さらに毒性が高い。

### ■ 安定同位体とヘルスケア分野での技術的優位性

**小林** ■ 現在、技術開発において最も注力している分野の一つが、ヘルスケア分野です。医療は、人々がより良く生きる社会づくりに貢献する分野であり、今後さらに重要性が高まっていくと考えています。

私たちはこれまでも、高品質の医療用ガスを安定供給する責任を担うとともに、在宅酸素療法を支えるための酸素・周辺機器の提供など、医療に関するトータルサポートを提供してきました。特に、主力商材で



ある安定同位体<sup>18</sup>Oについては、がんのPET検査やアルツハイマー病の検査にも用いられているもので、世界最大の供給能力を誇ります。

**三木** ■ アルツハイマー病の治療薬が日米中をはじめ6カ国で承認され、日米では保険診療が始まっています。そうした動向を踏まえると、検査薬に用いられる<sup>18</sup>Oも、自ずと使用機会が広がると考えられます。安定同位体の製造は、非常に難度の高いものであり、知的財産として戦略的に優位性を確保してきたことも、現在の当社のトップメーカーとしての地位につながっているのではないのでしょうか。

**武内** ■ 安定同位体の製造は、競合他社でも事業化の障壁が高い領域と言えます。そうした中、当社は技術的に優位性を持っており、安定供給を世界的に支えています。

また、これまでの技術的蓄積を背景に、医療分野でさまざまなプロジェクトに参画しています。一例として、液化窒素による凍結技術では、細胞を生かしたまま凍らせることに特化したプログラムフリーザや全自動タイプの凍結保存装置を開発、展開して、再生医療分野へも貢献しています。

**小林** ■ 医療分野では、新たに他社や研究機関とのオープンイノベーションによって先端技術を取り込みながら、当社のコア技術を最大限に活かした革新的な商品群を市場投入する取り組みを加速していきます。グローバルかつスピーディーに展開していくことで、医療関連を、エレクトロニクスに次ぐ収益の柱に育てたいと考えています。

日本酸素HDが<sup>18</sup>Oのトップメーカーに上り詰めた道筋についてはこちらをご参照ください。

<sup>18</sup>O開発の道程:

## ■ 外部アライアンスを活用したグローバル展開

**小林** ■ 当社は歴史的に、M&Aなど他社とのアライアンスを活用してきており、これは今でも、事業開発のもう一つのカギです。例えば、現在金属3Dプリンタ関連事業に取り組んでいます。金属の粉末やワイヤを原料に局所的に熱をかけて造形していくわけですが、これには当社の溶接用ガスで培った雰囲気制御技術が適用できます。また、欧米の3Dプリンタメーカーや3Dプリンタでの受託製造サービスを行っている会社との提携を進めています。このように、私たちは、共同先の最先端技術を取り入れ、当社の持つ知識・知見を出し合いながら、ガスが持つ効能を最大限に発揮させ、人類社会の未来を支える技術革新を続けていきます。

**武内** ■ 私たちは技術開発が仕事ですが、単に技術を追い求めるだけではいけません。冒頭でも申し上げたように、お客さまがどのような課題意識を持っていて、私たちの技術でどのように解決に貢献できるのか、そういったアンテナを常に張るべきだと考えています。今後も、お客さまや社会の課題を解決する技術開発の仕組みづくりに取り組んでいきます。

**小林** ■ 今後、当社グループが技術革新による競争力を最大化するために、まずはイノベーション、それを支えるエンジニアリングのグローバルでの社内連携、先ほどのエレクトロニクスと併せた3つのトータライゼーションを進めます。また、社内外のあらゆるリソースを活用し、グローバル拠点と連携していく必要があると考えます。

**三木** ■ 当社グループの技術力はやはり総合力。2018年のNGEの参加、2020年の持株会社化などにより、当社のグローバル展開は加速化した感があります。今後は、米国、欧州等グローバル拠点との連携

がますます重要になってきます。米国ラサーク社<sup>\*2</sup>のような成功事例をもっと増やしていきたいところです。今後ますます、総合的な技術力を高め、当社のサステナブルな事業展開で企業価値向上につなげていきたいと思います。

\*2 米国サンディエゴに拠点を置く、半導体製造分野において膜分離技術を用いたユニークな気化・精製技術を持ち、超高純度過酸化水素、ヒドラジンなどを提供するベンチャー企業



# TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく報告

TCFD提言に基づく報告について、  
詳細はこちらをご参照ください。

TCFD提言に基づく報告:

当社は、人と社会と地球の心地よい未来の実現に向け、環境負荷低減や省エネルギー活動の推進、GHG排出量削減に貢献する製商品の拡大に取り組んでまいりました。そして、2019年11月にTCFD※への賛同を表明し、情報開示を進めてまいりました。今後もTCFDの提言に沿った情報開示を拡充していくことで、社内での改善活動に加え、ステークホルダーとの対話を通じて、グループ全体で企業価値向上に努めていきます。

※ TCFDは2017年6月に最終報告書を公表し、企業などに対し、気候変動関連リスク及び機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の項目について開示することを推奨しています。

TCFD提言の4つの中核的要素である「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」において、今般、「戦略」と「指標と目標」について、開示を拡充しました。

## 戦略

### シナリオ分析で特定した主要な機会・リスクの定量化試算結果

機会・リスク項目それぞれについて〔影響を受ける可能性〕×〔影響の大きさ〕の指標を基に評価を実施。評価の結果「大」/「中」と判定された機会・リスクである下記の4項目について、自社事業への財務的な影響について定量的試算を実施しました。

カテゴリ	項目名	シナリオ	試算内容	試算結果
事業リスク	① 税負担の増加による収益減少	1.5℃	NSHDグループの2030年時点の炭素価格による財務影響額	594億～925億円
事業リスク	② 既存顧客である鉄鋼・化学セクターのプロセス変更に伴う売上減少 —鉄鋼分野におけるプロセス変更の見直し—	2℃未満	NSHDグループ及び関連会社の2050年時点の高炉向け酸素売上高	300億円 (現状の600億円から半減)
事業リスク	③ 異常気象に伴う災害による工場の操業停止	4℃	2050年に100年に一度の洪水が発生した際のNSHDグループの生産拠点の被害額	360億円 (災害保険の適用を考慮時は180億円)
事業機会	④ ブルー／グリーン水素(H <sub>2</sub> )需要の拡大	1.5℃	2030年、2050年時点のブルー／グリーン水素の市場規模	13兆～41兆円(2030年) 60兆～218兆円(2050年)

#### 試算結果の詳細

##### ①<リスク>カーボンプライシング導入:税負担の増加による収益減少

当社グループは、2050年カーボンニュートラルをめざすとともに、GHG排出量を、2019年3月期を基準年度として、2026年3月期18%、2031年3月期32%削減に取り組んでいます。当社グループの2031年3月期のGHG排出量(Scope1,2)は、約455万トンの見通しであり、IEA WEO2023のNZEシナリオを踏まえ、2030年度の炭素価格単価を約1.3万～2万円/t-CO<sub>2</sub>e(90～140 US\$/t-CO<sub>2</sub>e)と想定した場合、その炭素価格による当社グループの財務影響額は、年間594億～925億円という試算となります。さらなるGHG削減に向けて、空気分離装置のリプレースやグリーン電力証書の購入、再生可能エネルギーの導入などを進めていきます。

##### ②<リスク>顧客の事業活動の変化:既存顧客である鉄鋼・化学セクターのプロセス変更に伴う売上減少

当社グループ及び関連会社の高炉+転炉向け酸素の売上高は、当社グループ連結売上高の5%程度(約600億円)と推計されます。IEA ETP2020のSDSシナリオにおける「製造方法別の製鉄量の見直し」を踏まえ、鉄鋼分野における酸素需要量の変動を考慮すると、当社グループ及び関連会社の2050年の高炉+転炉向け酸素の売上高は300億円(=300億円)という試算となります。鉄鋼分野において、今後、需要増が見込まれる電炉及び直接還元製鉄などにおいても酸素は利用されており、これらの需要獲得に取り組んでいきます。

##### ③<リスク>災害の激甚化:異常気象に伴う災害による工場の操業停止

WRI(世界資源研究所)によるAqueduct Floodsのシミュレーションによる、当社グループの主要生産拠点130カ所について「4℃シナリオ・2050年」「100年に一度の洪水影響」の被害見通しを確認し、国内外17カ所について、0.1m以上の浸水被害が予想されました。国土交通省による「治水経済調査マニュアル(案)令和2年4月版」を踏まえ、浸水深に基づく「販売機会ロス(営業停止損失額)」及び「在庫・設備(償却資産)への損害影響」の算定式から拠点別の被害額を算定した結果、全拠点合計で、100年に一度の洪水1回当たり約360億円の被害が想定されました。一方で、すでに加入している災害保険の適用を考慮すると被害は約180億円まで低減できる試算となります。4℃シナリオにおけるリスクとして認識している水害リスクについては、主要な生産拠点の浸水の可能性を重要リスクとして特定しました。災害対策の推進や災害保険の活用などの取り組みを引き続き進めていきます。

##### ④<機会>市場ニーズの変化:ブルー／グリーンH<sub>2</sub>需要の拡大

IEA「Net Zero Emissions by 2050(2023update)」によると、ブルー水素／グリーン水素など低排水素の需要は、主に2030年以降に拡大する見通しであり、2030年には70Mt-H<sub>2</sub>、2050年には420Mt-H<sub>2</sub>の需要が見込まれています。またIEAのNZEシナリオでは、ブルー水素・グリーン水素の水素製造コストがレンジで示されており、ブルー・グリーン水素合算で、2030年には13兆～41兆円、2050年には60兆～218兆円の市場が想定されます。脱炭素社会への移行に伴う機会として、HyCO事業によるH<sub>2</sub>供給事業などの拡大を進めていきます。

## 指標と目標

7つの産業横断的な指標の一つである内部炭素価格について、2024年4月より日本酸素HDで導入し、投資判断の際の指標の一つとして活用しています。価格については、IEA WEO2023のNZEシナリオを踏まえ、設定しました。

指標	内部炭素価格の種類	対象GHG排出量	価格
内部炭素価格	シャドゥプライス	Scope1+2	85 US\$/t-CO <sub>2</sub> e

### 国連グローバル・コンパクトに関する取り組み

当社は国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、2022年1月より参加企業として登録されています。

国連グローバル・コンパクトに関する詳細はWebサイトをご参照ください。

イニシアティブへの参画:

# 人を大切に(人権への取り組み)

日本酸素HDは、「世界人権宣言」並びに「国際人権規約」、「ビジネスと人権に関する指導原則」、そして「国連グローバル・コンパクト」の趣旨に賛同し、取り組みを推進しています。

## 方針の策定

- 「[人権の尊重と地域社会への貢献並びに雇用・労働・健康に関するグローバル方針](#)」を定め、個人の尊厳と権利の尊重、人権の理解・啓発、プライバシーの保護、人権侵害の防止、人権デュー・ディリジェンスなどに取り組んでいます。
- 「[調達方針](#)」及び「[調達ガイドライン](#)」に則り、人権や労働安全衛生に配慮した調達を行っています。
- 「[保安防災・労働安全衛生方針](#)」を定め、「ガスを売ることは安全を売ること」の精神及び「安全はすべてに優先する」の理念に基づき、従業員、請負業者及び外部ステークホルダーの安全確保に取り組んでいます。
- 「[製品安全・品質方針](#)」では、プロダクト・スチュワードシップの考えに則り、製品が及ぼす危険・有害因子をリスクアセスメントにより特定し、それらの低減に努めています。

## 人権に関する教育・啓発

当社役員などを対象とした「ビジネスと人権に関する研修」や「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。

## サプライチェーンの管理

大陽日酸においてRBA\*プロジェクトを発足させるなど、日本酸素HDの人権関連方針に基づくサプライヤーマネジメントを進めています。

\* Responsible Business Alliance: グローバルサプライチェーンにおいて、社会・環境・倫理状況の改善に取り組む主要企業からなる非営利企業連盟。RBAは、継続的な改善活動を支援することを目的とした行動規範や、広範なプログラム、訓練、評価ツールを持つ。

## 安全への取り組み

当社グループでは、高圧ガス関連に特化した独自の危険体感装置を備え、最新の事故事例について学習する「危険体感講習」により、従業員の危機管理に対する感受性向上を図っています。

また、高圧ガス保安教育動画・高圧ガス危険体感講習・安全を学ぶオンラインサロンからなる保安力向上パッケージサービス「みんなガスシル」をお客さまに提供しています。「みんなガスシル」を通じ、お客さまの安全意識向上にも取り組んでいます。

### みんなガスシル:



バーチャルリアリティを活用した危険体感講習



「みんなガスシル」ロゴ

## ダイバーシティ推進の取り組み

大陽日酸では、2024年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」を設置し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に本格的に取り組むこととし、ダイバーシティ&インクルージョンをテーマに、新入社員研修などの取り組みを開始しました。また、2024年7月に「大陽日酸 ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を策定し、本宣言に則った活動をさらに推進していきます。

アジア・オセアニア地域では、第7回「東南アジア+インド人事ネットワークミーティング2023」を開催し、人事メンバーから女性のエンパワメントや後継者育成計画に関して発表を行いました。

➡ [ダイバーシティ推進の取り組みの詳細に関しては](#) [こちら](#) をご参照ください。



新入社員向けダイバーシティ&インクルージョン研修



第7回東南アジア+インド人事ネットワークミーティング2023



# 人財戦略

## 人事部長メッセージ



### 基本的な考え方

産業のインフラを担うガス事業、そして人々が日々触れる生活用品を扱うサーモス事業、いずれもそれを担う人財の土台として「誠実」さが最も重要です。「誠実」さは「人権尊重」「保安安全」「企業倫理」といった企業活動の根底を支えるものであり、これらなくしてお客さまや投資家をはじめ、すべてのステークホルダーからの信頼は得られません。

2024年3月期においては、グローバルエンゲージメントサーベイにおいて初めて経年での比較が可能となり、グループ全体で見ると軒並み改善された結果となりました。あらゆる要因が影響した結果と考えられるものの、この1年間で社員それぞれが誠実な姿勢で自らのミッションに取り組み、相互に影響を与えあってより良いチームワークが発揮されたことも、こうした改善に寄与したものと考えています。

グループ行動規範に沿って企業の社会的な責任を果たす組織風土の下、グループ理念・ビジョンへの共感を通じた社員のさらなるエンゲージメント向上に取り組むことによって、当社グループは社会に対してさらなる貢献をできるものと考えています。

### 持続的成長のための人財育成戦略

当社グループは当社と各事業会社で構成されていますが、産業ガスは消費地立地の製品・事業特性があることから事業会社の自主性を尊重する形態を採っています。経営資源の最も重要な要素である人財の戦略も同様のアプローチを採ることで事業会社の活力が高められていますが、グループ全体で取り組むべき経営戦略を実現するために必要なグループ人財戦略に関しては、当社が事業会社に課題を共有して理解を得ながら一体となって取り組みを進めています。

ダイバーシティ推進に関しては、変化の激しい事業環境や労働市場などに対応して中長期的に当社グループがグローバルで成長していくためには多様な知識や経験、または思考を持つ人財の確保・育成が不可欠です。本中期経営計画「NS Vision 2026」(以下、中計)では特に女性活躍推進に焦点を当てて取り組んでおり、これまで取り組みが遅れていた日本地域でも2024年4月に本格的に組織・人員が強化されて矢継ぎ早に具体的な施策が展開されています。組織再編などの影響もあり、2026年3月期の数値目標達成に向けてやや厳しい地域もありますが、本中計期間には各地域の人財戦略に根付いた形として定着するよう連携して取り組みます。

社員エンゲージメントの向上に関しては、前述の通りグループ全体の参加率・スコアともに改善されました。しかし、重要なのは今後マネジメント側が今回の結果を分析して、職場環境を含む改善施策を立案して関係者と意見交換しながら実行していくことです。特にダイバーシティに関する質問への回答結果の一部には会社側の今後の施策立案に示唆を与えるものもあり、こうした社員の声に対して耳を傾けて継続的に改善に取り組みます。

最後に、グローバル人財の確保・育成です。今後の成長領域として期待するエレクトロニクス事業やカーボンニュートラル分野、そして年々脅威が増すITセキュリティ分野などに対してはグループ全体で人財交流に取り組み、グローバルに協働しなければ成長機会を取り逃しかねない、また脅威に対応することが難しい状況にあります。また、各地域で効果を上げている生産性向上の施策や、先進的な事例を相互に共有して優れた点に触れて学び合う機会となっているオペレーショナル・エクセレンス活動は、グローバルに継続していくことでより大きな効果を生むことが期待できます。さらに、持株会社である当社の各ファンクションは、各事業会社の地域・事業・人財を理解して連携することで、効果的なグループ全体戦略を提起し進めていくことができます。これらの機能を担うのがグローバルに活躍する意欲と能力のある人財であり、特に確保・育成が遅れている当社を含む日本地域における取り組みを促進していきます。

当社グループは、全世界に素晴らしい人財を抱えています。当社のビジョン・ミッションに深く共鳴し、中計達成に向け業務を遂行することで、人として成長し、社会・地球に貢献することにより、「The Gas Professionals」として、あるいはサーモスのプロとして、誇りを持って働いてもらえるよう、事業会社と一体となって環境整備に取り組んでいきます。

## 人財戦略

## 特集：The Gas Professionalsを生み出し続ける仕組みづくり

当社グループの事業は、世界各地で活躍する約2万人の社員一人ひとりが「The Gas Professionals」として能力を発揮することにより営まれています。世界4極で展開する産業ガス事業グループ各社とサーモスグループに企業理念とグループビジョンのさらなる浸透を図り、グローバルで共通の価値観を持った人財を育成していくことで、事業のさらなる発展と企業価値向上に努めます。

## 日本酸素HDの人財戦略の概要



➔ 各取り組みの詳細に関しては [こちら](#) をご参照ください。

## 非財務KPI(人財)の達成に向けて

日本酸素ホールディングスは中期経営計画「NS Vision 2026」(以下、中計)の重点戦略の一つである、「サステナビリティ経営の推進」の下、当社グループ全体で取り組む8つの非財務プログラムを策定しています。人財、特に女性活躍に関しては主に勤務形態を含む職場・就業環境に起因する要因から日本を含む一部の地域で取り組みが遅れていることを踏まえ、「Talent Diversity Program」と題して、2026年3月期末までにグループ全体で女性従業員比率を22%以上、女性管理職比率を18%以上とする目標をそれぞれ掲げています。2024年3月期の実績は女性従業員比率20.2%、女性管理職比率15.4%となり、今後も目標達成に向けて活動を強化していきます。

変化の激しい事業環境や労働市場などに対応し、中計で掲げた5つの重点戦略やセグメント別戦略などを実現していくためには、ダイバーシティ促進が鍵になると考えています。性別や国籍に関係なく、さまざまな経験を持つキャリア採用者など多様な人財の確保とその能力を十分に発揮できるような環境の整備を進め、持続的な成長をめざしていきます。

- ➔ 多様性確保の取り組みに関しては [こちら](#) をご参照ください。
- ➔ グローバル4極+サーモスの取り組みに関しては [こちら](#) をご参照ください。

## 女性活躍KPI

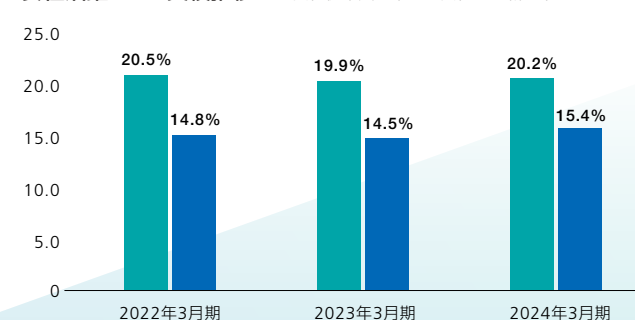
女性従業員比率：

**22%以上** (2026年3月期目標) | **25%以上** (2031年3月期目標)

女性管理職比率：

**18%以上** (2026年3月期目標) | **22%以上** (2031年3月期目標)

## 女性活躍KPIの実績推移



## 人財戦略

### 特集: The Gas Professionalsを生み出し続ける仕組みづくり

#### 多様な人財の確保

##### ①女性活躍推進の取り組み

当社グループでは人財多様化の一環として、グループ全体で特に女性活躍の推進に取り組んでおり、前述の通りKPIを設定し、目標達成に向けて取り組みを進めています。

女性活躍の程度は、グループ内で地域差が存在します。各地域には、これまで培われてきたそれぞれの組織風土や文化、そして会社を取り巻く労働市場を含む外部環境に差異があることから、各地域の事業会社がこれらの背景を念頭に置いて効果的な施策を検討し展開しています。これに加えて、女性活躍が進んでいる地域における先行事例や各事業会社の課題に関してグループ人事部門間の意見交換の場を設定して継続的な情報共有の枠組みを機能させながら施策検討の促進に取り組んでいます。

#### 主な取り組み(継続的に取り組んでいる施策を含む)

- 日本:**
  - 女性活躍推進プロジェクトからダイバーシティ&インクルージョン推進室へ推進組織を恒久化
  - 社長メッセージや社内報による積極的な情報発信並びにアンコンシャスバイアス研修の実施
- 米国:** 女性管理職/社員の活躍状況を社外に紹介するリクルートマーケティング活動の強化
- 欧州:**
  - 女性管理職向けのスポンサーシッププログラム実施
  - 女性管理職が主導する女性従業員ネットワーク(WING - Women's IKIGAI Nippon Gases Network\*)への支援
- アジア・オセアニア:** Unity in Diversityプログラム\*2推進
- サーモス:** ダイバーシティ推進マインド醸成を目的とした管理職向け研修の実施
- 日本酸素HD:** グループ社内報上で全世界の各部門で活躍する女性社員の紹介

\*1 女性中心のイベントや研修を行い、女性の存在感を促進するため、女性従業員で構成された人財ネットワーク

\*2 異文化理解、女性活躍推進を促す啓発活動

##### ②グローバルな人財交流

イノベーションを生み、仕事の生産性を向上させるためには、人財交流は非常に有効な手段と言えます。消費者立地のビジネスモデルである産業ガス事業では、長い間それぞれの国・地域で続けてきた仕事のやり方をより良い方向に転換していくためには、異なる価値観や経験を持った人が互いに意見を出し合い、新たな気付きを持つことが必要です。当社グループでは、すでに各事業会社の優れた取り組みをほかの国・地域の事業会社へ共有して生産性向上によるグループ総合力強化に大きな成果を出しています。

また、当社グループ全体で取り組むべき共通の課題への対応には、事業会社の枠を超えて、それぞれの分野で専門的な知見や経験を持つ世界中の優秀な人財が集まって施策につなげることができるよう、ネットワークや組織を構築することが有効です。当社グループでは、すでにグローバルITセキュリティ分野やカーボンニュートラルなどのプロジェクトにおいてこのような体制を組んでいます。

さらに、地域を超えた人財交流はこのような事業面の効果のみならず、当社グループを将来牽引していくべきグローバル人財に必要なコミュニケーション力・主体性・積極性・異文化理解などのスキルやマインドを会得・醸成する機会としても非常に有効であり、あらゆる形態で人財交流を積極的に推進していきます。

#### バーチャルな人財交流の事例

プロジェクト名:カーボンニュートラル推進プロジェクト

参加人数: **10**カ国より、**33**名参加

(ワーキンググループ並びに運営委員会・幹部グループを含む全体)

#### 研修プログラムによる人財の育成

当社グループの持続的成長は、世界各地で活躍する約2万人の「The Gas Professionals」なしには実現できません。The Gas Professionalsを生み出し続け、育成する仕組みを各地域の特性に合わせ設計しています。

太陽日酸では、若手から役員に至るまで階層別の研修プログラムを整備しており、特に若手社員に対しては3カ月間の新入社員研修から始まり入社5年目まで、毎年1回同期を一堂に集めた研修を実施し、基礎力を早期に習得できるよう環境整備をしています。また、階層別研修以外でも「選抜型」「選択型」「テーマ型」など、さまざまなプログラムを用意し、社員の能力開発を支援しています。

欧州のNippon Gases Euro-HoldingではGOL (Growing Our Leadership)と冠した階層別の研修を設けています。リーダーシップスキルの強化や組織の生産性向上をめざす実際のプロジェクトに参加し、経営幹部支援の下でプロジェクトを成功に導きます。大きな成果を上げたプロジェクトを表彰するイベントも開催してメンバー間の相互学習・ネットワーク構築につなげています。米国、東南アジア、豪州などほかの地域でも同様にマネジャー層以上を中心としたリーダーシップ研修を実施しています。

これらの研修プログラムに加えて、当社の事業活動で最も優先される安全を確保するための保安研修やコンプライアンス意識を高める研修をはじめとして、事業活動に関連するあらゆる側面から各部門が主催する研修プログラムを各地域で整備しており、「The Gas Professionals」の育成に取り組んでいます。



## 人財戦略

### 特集: The Gas Professionalsを生み出し続ける仕組みづくり

#### 従業員エンゲージメントの向上

当社グループでは、あらゆる人材が能力を発揮できる環境であるか、企業理念やグループビジョンは浸透しているかなど、従業員と会社とのエンゲージメントの強さを測定する手段として、2023年3月期より全グループ従業員を対象にエンゲージメント調査を実施しています。

企業理念・目標を理解し、組織の中でやりがいを感じながら業務に取り組む姿勢を育むことを重視し、「会社のビジョンに共感して自発的貢献意欲を持って主体的に業務に取り組んでいるか」「Well-being(身体的・精神的・社会的に良好)な状態であるか」などを測定しています。2024年3月期の調査では、前回調査後にグループ各社がエンゲージメント向上の改善アクションに取り組んだ結果、エンゲージメントレベルは全体的に向上し、特に企業理念やグループビジョンに関するレベルは大きく向上しました。今後も、調査から聞こえてくる「社員の声」に耳を傾け、社員が働きやすい環境を整備し、能力発揮の支援につなげていきます。

#### 総括

2023年3月期の結果と比較すると、2024年3月期の調査では下表の15カテゴリーのうち、12カテゴリーで改善が見られました。注意を要するレベルのカテゴリーは2から0に減少しました。

「安全性」のカテゴリーが前期に続いて最も良好な結果となりました。2023年3月期に注意を要するレベルであった「リーダーシップ」と「イノベーション」は注意レベルからは外れましたが、まだ大幅な改善の余地があると考えています。

Pick Up

#### 持続可能なエンゲージメント

「持続可能なエンゲージメント」カテゴリーは、目標達成への高いモチベーションと組織への強い帰属意識が、生産性の高い職場環境と従業員の心身の健康によって支えられていることを示しています。このカテゴリーでは、「肯定的」(そう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合が80ptとなり、2023年3月期の調査結果より2pt向上しました。

#### 従業員エンゲージメント調査結果\*(単位:pt) 日本酸素HDグループ平均値

※「肯定的」(そう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合。満点の場合100pt

	2024年3月期	2023年3月期比
持続可能なエンゲージメント	80	+2
企業理念、ゴール・目標	76	+8
会社イメージ	67	+1
リーダーシップ	60	+3
CSV(Creating Shared Value)	78	+1
イノベーション	60	+3
生産性・スピード	71	+1
品質	74	+3
安全性(safety)	85	+1
直属上司	77	±0
多様性と個の尊重	72	+2
コミュニケーション	72	±0
Well-being/Health	78	±0
タレントマネジメント	64	+1
パフォーマンスマネジメント	63	+2

#### 結果から見る日本酸素HDグループ全体の強みと改善領域強み

- ・めざすべきゴールと目標への支持・共感が高い職場環境
- ・安全文化への取り組みとその文化
- ・心理的安全性が高い風土

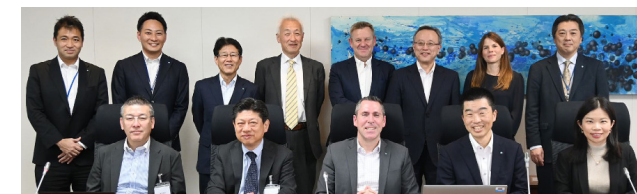
#### 改善領域

- ・企業理念への支持
- ・ダイバーシティの推進
- ・社員が評価される基準(ゴールや目標)の明確化

#### 今後に向けて

当社グループでは、今後のアクションプラン策定支援や結果分析の品質向上を目的に、ワークショップ(Zoom開催)を実施しました。ワークショップは3日間で各リージョンから94人が参加し、参加者からは「調査結果の分析精度を高めることができる」「エンゲージメント向上のアクションプラン策定に活かせる」という声が挙がりました。

また、2024年4月に4極+サーモスの人事責任者が参加して開催されたグローバル人事コミティにおいては、調査全般に関する意見交換と併せて、ウェルビーイング推進にかかる各社の具体的な取り組み内容の共有や今後グループで推進していくためのアプローチなどに関しても議題の一つとして意見交換を実施しました。ウェルビーイングの向上を含めさらに従業員と会社とのエンゲージメントを強化すべく、グループ全体で取り組んでいきます。



グローバル人事コミティ出席者

## 4極+サーモスの人財戦略

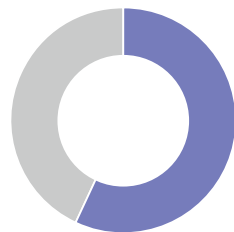
日本酸素HDでは、各国・地域の慣習や法律などを踏まえ、日本酸素HDが舵を取りながらも、グローバル4極+サーモスにおいて各事業の特性に適した人財戦略を推進しています。「統合報告書2024」では、従業員エンゲージメント調査の結果を踏まえた課題認識、それらを踏まえたアクションプランをご紹介します。

### 日本

#### 課題認識

2023年3月期との比較では、従業員エンゲージメント調査の回答率・スコアともに上昇傾向で、本調査への関心の高まりを感じています。特にメーカーとして大切な「安全性」への評価が高く、従業員の日頃の取り組みを反映した前向きな結果だと考えています。一方、「所属会社のダイバーシティ推進への取り組み姿勢」への評価は高くなく、中間回答が多かったため、今後は取り組み内容の見える化に努め、さらにメッセージ発信を充実させる必要があると考えています。それとともに、研修や対話集会などの参加型の取り組みを実施することで、多様な人財が活躍できる風土醸成を進めていきます。

#### 多様性と個の尊重



57pt

大陽日酸グループで「肯定的」(非常にそう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合。  
日本酸素HDグループ平均は72pt

#### 課題を打開するためのアクションプラン

まずは、「多様な人財が活躍できる場づくり」、つまり「企業風土の醸成」から取り組みます。具体的には、アンコンシャスバイアスに関する研修や発信、女性リーダー育成研修及びマネジメント層向け人財育成勉強会などの実施を検討しています。

また、タウンホールミーティングや座談会など直接対話を通し、生の声を聴きながら、従業員の皆さんとともにダイバーシティ&インクルージョン推進活動を進めていきたいと考えています。

国内にとどまらず、すでに取り組みが進んでいる他リージョンの担当者とも交流・情報共有する機会を持ちながら、前進していきます。

#### 多様性確保に向けた取り組み

2022年10月に発足した女性活躍推進プロジェクトが1年の活動の後、2023年9月に社長宛に提言を実施しました。提言された取り組みを迅速かつ確実にを行うことをめざして、2024年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン



大陽日酸・永田社長との対話

推進室」が新設されました。この組織内に女性活躍推進プロジェクトメンバーも兼務所属し、人事部と連携・協働する形で実施のフェーズに入りました。

一人ひとりが相互の多様性を尊重し合いながら「働き続けたい・働き続けられる」と感じる職場風土を醸成することで、従業員の成長・活躍を図ります。また、メンター制度を導入し、特に層の薄い女性管理職候補を中心に次世代育成の促進を図っていきます。

#### 担当者コメント

##### 内川 たえ

大陽日酸(株) 人事部  
ダイバーシティ&  
インクルージョン推進室 課長



私たちのダイバーシティ推進への本格的な取り組みは始まったばかりです。クリアすべき多くの課題はありますが、すでに先に進んでいる他リージョンの先行事例も参考にしながら、着実に前進していきます。これは、従業員一人ひとりの成長・活躍ひいては会社の成長につながり、お客さまや社会への貢献につながる活動です。

まだ少数派である女性社員の比率を上げることは、新たな風を吹かせ、多様な価値観が活躍の場を当たり前にする第一歩であるため必須と考えています。こういった活動の結果として、性別などにかかわらず、多様な人財の成長・エンゲージメント向上につながるよう、皆さんとともに取り組んでいきます。

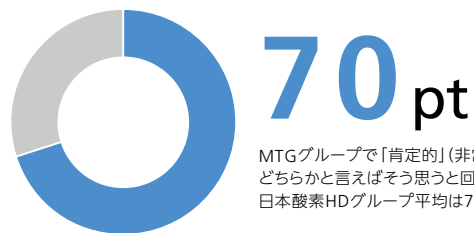
## 4極+サーモスの人財戦略

### 米国

#### 課題認識

Matheson Tri-Gas (以下、MTG) における2024年3月期の従業員エンゲージメント調査への回答率が30%近く上昇したことを非常に誇りに思います。MTGの従業員のほぼ75%が回答してくれたことにより、得られた結果は誇らしく妥当なものであったと考えています。また、最後の自由記述式アンケートで従業員から多くのコメントをいただいたことも同様にうれしく思っています。人事担当者も得られたコメントの一つひとつに目を通しました。MTGの従業員は、私たちの安全文化を高く評価している一方で、コミュニケーション、地域コミュニティへの参加、上級幹部のコミットメント、ビジネスツール、及び福利厚生などの分野に改善の余地があることを示してくれました。

#### コミュニケーション



#### 課題を打開するためのアクションプラン

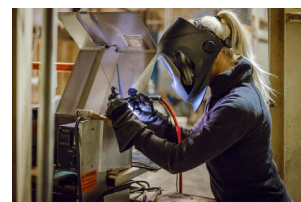
調査の結果から得た共通項は、現在取り組んでいる計画の方向性を裏付けるものであり、新しいアプローチまたは代替アプローチを検討するきっかけとなるものでした。現在、MTGでは多くの選択肢を検討していますが、検討に際しては安全・品質・利益成長を掲げる経営戦略と業界トップクラスの人財の獲得・維持との間でバランスを取ることが必要です。現在進行中のアクションプランのいくつかは、調査に対する従業員からのフィードバックの中でも好意的な反応が示されて

います。例えば、休暇制度の再評価、新型車両の導入、さまざまな福利厚生制度に関する良質なコミュニケーション、小規模チームのリーダーシップトレーニング、四半期ごとに行われる慈善活動などが挙げられます。

また、経営陣全体の将来を見据え、次世代のリーダーを明確に特定するために、正式なサクセッションプランを初めて開始することをうれしく思っています。私たちは、今回の調査結果を受けた新たな戦略を実行していく、次世代のリーダーたちを活用していきます。

#### 多様性確保に向けた取り組み

日本酸素HDグループ内の他の事業会社と比較して、MTGはオペレーションと労働力に独自性を持っています。特徴的な点は、MTGの従業員の約25%を製品配送のドライバーが占めていることです。製品配送のドライバー



エンジニアリングに従事する女性社員

は、過去から現在に至るまで、男性の割合が高い分野です。加えて、ドライバー以外の職種においても米国の人口に占める女性の割合と比較して女性の応募者が少ないという事実があります。

とは言え、MTGは女性従業員の地位向上をめざしており、現状に満足しているわけではありません。私たちは、経理、エンジニアリング及び人事など、オペレーション以外の職種にこそ改善の余地があると認識しています。6月下旬に開催された会議で、上級幹部チームはこのテーマについて話し合い、女性従業員の採用、維持及び昇進において有意義かつ大幅な改善を図ることに意欲を見せました。このコミットメントは、アンコンシャスバイアスに関する研修の導入や採用活動への注力と相まって、速やかに好影響をもたらすことが期待されています。

#### 担当者コメント

ジョン・モルナー

**John B. Molnar**

Senior Vice President,  
Human Resources  
Matheson Tri-Gas, Inc.



グローバル人事コミッティ(以下、GHRC)が発足して数年が経ちました。本会議の勢いは、2024年4月に日本酸素HD本社で開催された初の対面会議で最高潮に達しました。GHRCのメンバーは、濱田社長をはじめとする日本酸素HDのリーダーたちとともに、2日間にわたって非常に生産的かつ有益なミーティングを行い、数々の重要なトピックについて議論しました。GHRCのメンバーたちとベストプラクティスについて議論したり、日本酸素HDグループ各社との比較可能な貴重なリソースがあることを再認識しました。GHRCメンバーの活動内容を知ることが、MTGにとって特に興味深いことです。なぜなら、当社は競合他社や化学・製造業界に関する情報を常に求めており、福利厚生制度で競争力を持てるように努めているからです。私の当面の目標は、日本酸素HDグループ各社が従業員に提供しているあらゆる福利厚生制度(休暇制度、ウェルネスプログラムなど)を横並びで比較する作業を主導していくことです。そこに、私たちが「コア」と考える福利厚生制度をすべてのグループ各社に調和させていくチャンスがあると考えています。



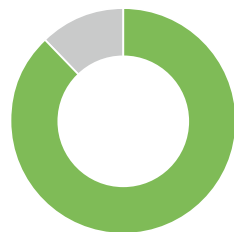
## 4極+サーモスの人財戦略

### 欧州

#### 課題認識

2024年3月期の調査で「持続可能なエンゲージメント」カテゴリで「肯定的」が88ptを記録したことは、Nippon Gases Euro-Holding (以下、NGE)にとって非常に前向きな結果でした。従業員がエンゲージメントを持ち、個々の能力を発揮し、活力を得ることは、当社の成功にとって最も重要な柱の一つです。過去数年間にわたるイノベーション、コミュニケーション、人財開発への投資は明らかに成果を上げ始めていますが、今後さらなる改善をめざしていきます。

#### 持続可能なエンゲージメント



# 88 pt

NGEグループで「肯定的」(非常にそう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合。  
日本酸素HDグループ平均は80pt

#### 課題を打開するためのアクションプラン

NGEのアクションプランは、イノベーションの推進、人財開発の取り組みの加速、及び従業員の報酬と福利厚生に関する十分な説明に重点を置いています。

組織内に強力なコミュニケーションの仕組みがなければ、これらの目標を実現することはできません。そのため、当社のアクションプランの4番目の柱として、コミュニケーションの継続的な改善を掲げています。

また、組織内のすべてのエリアにおけるイノベーションの推進も重要な課題です。従業員が現在進行中のすべてのイノベーションプロジェクトとその結果を認識できる環境にあることが重要であり、さらに重要なのは優良な新規プロジェクトに取り組むよう動機付けることで

す。したがって、新たな欧州のイントラネットを完成させることが鍵となります。加えて、優れたプロジェクトに対して従業員に報酬を与えることも重要になってきます。

また、当社のリーダーシップトレーニングプログラム(Growing Our Leadership)はフル稼働していますが、改善のためのレビューが継続的に行われており、その結果がプログラムに反映されています。

#### 多様性確保に向けた取り組み

NGEの人事プロセスのほとんどはダイバーシティと関連があると考えています。2010年頃から当社はダイバーシティに関する取り組みを本格的に開始しました。最大の気付きは、多様性のある職場で働くことで得られるメリットを組織が信じていることです。採用から人財開発、給与計画、昇進など、NGEは組織の改善という観点から常にダイバーシティに目を向けています。



当社の女性スポンサーシッププログラムは、過去数年間で、女性がさらなるキャリアを積むための優れたプロジェクトであることが証明されています。このプロジェクトは、16人の優秀な女性管理職と欧州の経営チームのシニアディレクターで構成されており、18カ月間スポンサーを務めます。定期的にミーティングを開き、ベストプラクティスや学習内容を意見交換します。当プログラムの主な成果は、リーダーシップポジションの女性従業員の増加、組織内の女性がさらなるステップを踏むよう喚起できたこと、女性の才能を引き出したこと、そして最後に、ジェンダーの面で多様な文化を創造し促進できたことです。本年度は当プログラムの参加者が管理職以上を対象としたアンコンシャスバイアス研修を実施する新たな取り組みを計画しています。

#### 担当者コメント

ウイム・デ・ラート

**Wim De Raedt**

HR Director  
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.



私は、ダイバーシティの向上と、調査結果に基づく従業員エンゲージメントの維持に注力すべきだと考えています。ダイバーシティに関しては、NGEは良好な状態にありますが、改善の余地はまだあります。オペレーション部門での女性従業員に焦点を当て、退職者のギャップを埋め、上級管理職の女性を増やす取り組みは経営層が注力すべき点ですが、必要に応じてフォローアップし、新しい提案をし、実行していくのは人事部門です。従業員エンゲージメント調査に関しても人事部門が重要な役割を果たします。アクションプランの結果を収集してフォローアップし、組織内の声に耳を傾け、必要に応じて修正することが私の責任です。最後に、日本酸素HDの人事部及びグループ会社とのベストプラクティスの共有は、すべての地域における注力すべき両課題を改善するために欠かせないということを述べておきたいと思います。

## 4極+サーモスの人財戦略

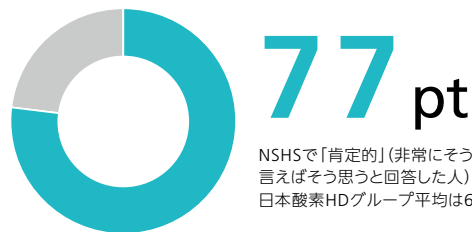
### アジア・オセアニア

#### 課題認識

Nippon Sanso Holdings Singapore(以下、NSHS)における強みは、活力あふれた従業員が、意思決定プロセスにおいて多様な視点や意見を共有することに並外れた意欲と自信を示し続けている点です。また、従業員はリージョン外の同僚との交流の機会を高く評価し、将来的にもその機会を切望しています。

取り組みを強化し、さらなるスコア向上を図るのは、パフォーマンスマネジメントのカテゴリーです。特に、従業員が上司に対して、業績に関する話し合いを効果的に行い、目標を明確にし、目標を設定する能力の開発必要性を感じています。優れたパフォーマンスを促進するために不可欠である、上司からの評価とフィードバックが不十分な従業員のモチベーションが著しく低下しているためです。また、従業員は報酬と福利厚生が市場慣行に追いついていないと感じています。

#### パフォーマンスマネジメント



#### 課題を打開するためのアクションプラン

上述の通り、NSHSの管理職は、従業員と有意義なパフォーマンスマネジメントの話し合いを行う能力に欠けている可能性があるため、当社では“Grow Our Managers”という人財開発プログラムを実施しました。このプログラムでは、アクティブ・インクワイアリー、アクティブ・リスニング、SMART目標設定テクニックなどのスキルを伝授します。さ

らに、人事チームのリーダーたちと協力して子会社の業績評価システムとプロセスを見直し、目標設定フェーズや中間レビューの導入、業績管理サイクルとビジネスサイクルの整合を考慮するなど、変更を図りました。

同時に、当社は給与の見直しと職務等級制度プロジェクトに取り組んでおり、シンガポールとフィリピンの子会社においてフェーズ1の実装も行っています。このプロジェクトには、従業員の福利厚生、報酬及び表彰制度のレビューも含まれています。

#### 多様性確保に向けた取り組み

NSHSの取り組みを表す言葉として、“Unity in Diversity”があります。これは、職場を単に働きやすい場所ではなく、従業員が帰属意識を持てる素晴らしい職場に変える人事イニシアティブを開発することを示しています。



世界環境デーを記念し植樹をする  
Taiyo Nippon Sanso Indiaの女性社員

当社のエンゲージメント調査では、従業員が非常に活気に満ち、熱心に取り組んでいることが示されています。人財戦略の観点から、NSHSは常に人財とリーダーシップの育成を優先しています。当社の人事コンピテンシーモデルの7つのコアアプローチを活用し、地域内のビジネスリーダーや人事チームと連携して、人事ツールキットの実装を通じて人事慣行を標準化しています。NSHSでは、人事管理システムを活用し、人事業務とプロセスの統合を推進しています。今後は、当社の目標であるサステナビリティの推進、環境への配慮、無駄の削減に合わせて、人事プロセスを手動からデジタルに変革することをめざしています。

#### 担当者コメント

ポーリン・ロー

**Pauline Loo**

Senior Vice President  
Nippon Sanso Holdings  
Singapore Pte. Ltd.



NSHSでは、パフォーマンスマネジメント、サクセッションプラン、個人育成計画などの主要な人事プロセスを自動化するために、人事管理システムを導入しています。この取り組みは、「従業員こそが最も貴重な資産である」という当社の信念から生まれました。従業員エンゲージメント調査のフィードバックによると、NSHSの従業員はリージョン内外でワンチームとして協力する機会を重視していることがわかりました。当社は、日本酸素HDの人事部と緊密に連携し、東南アジア及びインド地域内外での人財の流動性を促進していく予定です。

また、テクノロジーによって実現される効果的なコミュニケーションプラットフォームは、生産的で安全かつ革新的な職場環境をつくり出すために不可欠です。これを助長するために、東南アジア・インドの従業員向けの年次ラーニングフェスティバルをはじめとした、コミュニケーションチャネルの仕組みを確立しました。

当社は、体系化された人財及びリーダーシップ開発プログラム“Grow Our Managers”や“Grow Our Leaders”を通じて、日本酸素HDグループ従業員の潜在能力を最大限に引き出すキャリア開発の機会を提供するべく、引き続き尽力します。

## 4極+サーモスの人財戦略

### サーモス

#### 課題認識

今回の調査では、回答率が非常に高く、エンゲージメント調査に対して社員の関心も高いと考えています。これまで進めてきた、在宅勤務制度・時差出勤制度の導入や、住宅制度・転勤支援の拡充などにより、「働き方改革」「子育て世代への制度拡充」が評価されており、また、当社の行動指針でもある「品質へのこだわり」「お客さま満足の提供」の浸透が「長期的な品質改善への取り組み」の評価につながっていると考えています。一方で、リーダーシップ、イノベーションの分野に課題があることがわかり、2024年の行動計画では、イノベーション環境の改善とリーダーシップの強化に焦点を当てます。

#### リーダーシップ



53 pt

サーモスで「肯定的」(非常にそう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合。  
日本酸素HDグループ平均は60pt

#### イノベーション



53 pt

サーモスで「肯定的」(非常にそう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人)の割合。  
日本酸素HDグループ平均は60pt

#### 課題を打開するためのアクションプラン

中期経営計画の重点課題である「人材の育成・強化(一人ひとりを見な『人財』に!)」の、今期の取り組みである「女性活躍の推進」「働き方改革につながる人事制度の検討」を着実に推進していくとともに、2024年6月からスタートした「オペレーショナル・エクセレンス全社横断プロジェクト」の5テーマを進めていきます。まずはマネジャークラスを対象に経営陣との対話を密にすることで、経営層と従業員の心理的距離を近づけ組織力強化につなげていきます。

#### 多様性確保に向けた取り組み

「誰もが活躍できる会社づくり」として「女性管理職育成のための教育活動実施」に取り組んでいます。中期経営計画の重点課題の一つとして女性活躍推進を掲げていますが、女性社員のモチベーションアップ・活躍をサポートする活動を行うとともに、リーダークラスの女性社員を増やしていく一つの施策として「管理職をめざしたいと思う女性社員を育てる」研修、管理職向けに「ダイバーシティ推進のマインド醸成」研修を実施しています。



「管理職をめざしたいと思う女性社員を育てる」研修

今後は、やりたい仕事や、自分が仕事で大切にしているもの・なりたいた姿を上司と共有し互いの理解と信頼を深めることで、仕事へのモチベーションや貢献意欲を高め、前向きに仕事に取り組んでいける環境をつくるため、男女を問わず若手・中堅社員を対象として「キャリアデザイン研修」、ライン管理職を対象として「キャリア開発支援研修」を実施するとともに、ITを活用して「キャリアの見える化」を進めていきます。

#### 担当者コメント

##### 梶田 浩司

サーモス(株)業務部  
ゼネラルマネジャー



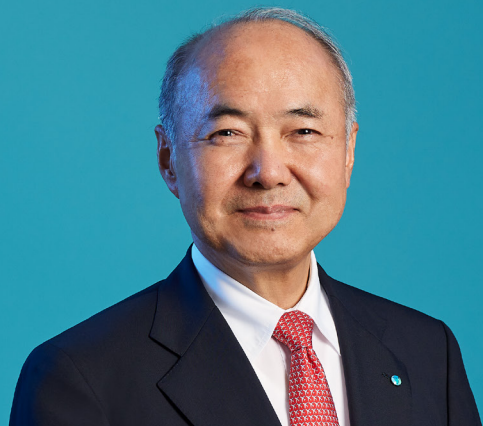
2024年にサーモスはブランド120周年を迎えました。当社は「次の心地よいをつくる。」をタグラインとして掲げており、社員をはじめとするステークホルダーすべての便益も併せて高めていくことが大切だと考えています。当社は女性従業員比率が高いことから、これまでも多くの施策を実行してきました。今後は日本より女性活躍が進んでいる欧米の取り組みを参考にしつつ、当社独自の取り組みにつなげていくことを大切にしていきたいと思っています。人財戦略は多くの企業において経営課題の重要なテーマの一つでもあり、難易度が高いとは言え、「人財の成長=経営の成長」につながるものですから、積極的に取り組んでいきたいと考えています。



# 社外取締役メッセージ

原社外取締役、宮武社外取締役、中島社外取締役、山地社外取締役のメッセージはこちらをご参照ください。

社外取締役メッセージ:



## 議論すべき課題について 議論できる体制ができています。

長澤 克己

社外取締役

### 意見交換の場「社外取締役連絡会」を本格始動

社外取締役の第一の仕事は、次のCEOを誰にするか、いわゆるサクセッションプラン、後継者育成です。社外取締役は執行するわけではないので、会社のことを100%理解することは絶対にできません。だから、信用できるCEOを選ぶ、適正な経営を行ってくれるトップを選ぶということが最も重要なミッションとなります。

それに加えて我々がなすべきことは、さまざまな経営判断に対し、社内のロジックだけでなく、株主や社外から見た視点でチェックを行うことだと思います。それには社外取締役が何でも言える環境をつくること、そして、社外取締役間で重要なテーマについて自由に意見交換できることが前提となります。そのために我々は「社外取締役連絡会」という場を設けました。2023年4月からトライアル的に1年間行って、2024年4月からは本格的に活動しています。

取締役会や指名・報酬諮問委員会ですべての課題を話すには時間が足りません。しかし、時間がないから議論ができないというのは本末転倒。「どこかで時間をつくりましょう」と提案したところ、皆さんが賛同してくださいました。これは何かを決める場ではありません。まずは自由にしゃべりましょうという場です。社外取締役のメンバーには2024

年3月期から、財務やコンプライアンスに詳しい中島秀夫さんと、メーカーでモノづくりに携わってきた山地勝仁さんが加わって、スキルマトリックスのバランスが良い布陣になっています。その5名の多面的かつ客観的な視点で、率直な意見が交わされることに深い意義があります。

それと並行して、ホールディングスとして議論すべき課題を明確にし、それをどの場で、どう議論するか、2025年3月までのスケジュールをきっちり決めました。指名・報酬諮問委員会と社外取締役連絡会でワンパッケージとして、一通りの課題について議論できるという体制をつくったのです。例えば、喫緊の課題であるダイバーシティ、中でも女性活躍は、指名・報酬諮問委員会で話し合います。なおかつ、優先順位の高い議題がそろっている中で、唯一、女性活躍だけは2回議論することが決まっています。

日本酸素HDには、自由に意見を交換できる場がもう一つあります。濱田CEOの発案で始まったものですが、四半期に1回、Matheson Tri-GasとNippon Gases Euro-Holdingのトップが来日する際に開催する取締役ランチミーティングです。これは実に面白いです。まさに談論風発の趣で、例えばガス事業とは何か、グローバル人材をどう考

えるかといったことを大陽日酸の永田社長や我々社外取締役も含めた多彩なメンバーで情報交換しています。

今回の統合報告書のメインテーマは「日本酸素HDの強み」ということですが、コーポレートガバナンスについては、なんでも話せる環境ができていて、議論すべき課題について議論しているということ、その体制ができていくことが強みと言えるでしょう。

### 社外取締役として人を動かすこととは

経営の醍醐味は失敗を恐れずにプロジェクトを立ち上げて推進することですが、もちろん闇雲に進めるのではなく、可能な限り情報を集め、リスクを明確にし、前もって手を打っておくことが肝要です。その点に関して言えば、執行部隊に「この点は検討されていますか?」と質問することが社外取締役の役目となります。執行部隊はその質問によって自主的に対策を練る。それによってリスクが軽減される。そういった形で社外取締役5人の多彩なスキルマトリックスが効力を発揮します。

言うまでもなく、社外取締役は執行をしません。経営が健全である限り、社外取締役からは「これはどうなっていますか?」と質問したり、これまでの経験からリコメンドをしますが、それに対する具体的な対策を立案するのは執行部隊です。内容によっては、一定期間を置き、その質問を重ねます。これは人を動かす力になります。会社をより良い道へ舵取りする効果的な手段となります。

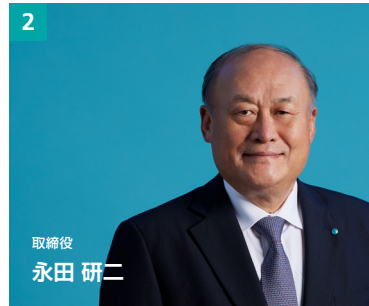
今期は女性活躍を指名・報酬諮問委員会の議題に2回上げると言いましたが、1回目と2回目の間に半年間のインターバルを設けました。その場には女性活躍に一定の責任を持つ役員に参加してもらいますが、2回目の会合でこの件に関する進捗が報告されることを我々は大いに期待しているわけです。

もし何も実のある報告がなかった場合はどうするか? 時間を置き、うまずたゆまず質問するわけです。「女性活躍はどうなっていますか?」と。それが社外取締役の進捗管理方法の一つです。

# 役員一覧

各役員の経歴・メッセージはこちらをご参照ください。  
役員一覧:

## 取締役



## 執行役員

常務執行役員  
諸石 努

常務執行役員  
三木 健

常務執行役員  
アラン・デビッド・ドレイパー  
Alan David Draper

常務執行役員  
奥田 寛

執行役員  
西川 和彦

執行役員  
久保 宏一郎

執行役員  
大道 昌義

執行役員  
澤 禎一郎

## 監査役



# スキルマトリックス

取締役会をより実効的に機能させるため当社の役員は、企業経営において必要となる知見や経験を持つ多様な人財で構成される必要があると考えています。そこで、当社グループの経営に重要な役割を果たす知見や経験を、「企業経営」「財務・経理」「法務・リスクマネジメント」「営業・マーケティング」「開発・技術」「生産・調達」と定義しました。また、全役員がそれぞれの経歴や専門的な分野において培ってきた知見や経験は当社グループがサステナビリティ経営を推進するために必要なスキルを構成するものです。当社は、これらの知見や経験を有する人財を適時適所で配置しながら、取締役会の実効性を一層高めていくことに努めます。

氏名		役職/主な経歴	在任年数	企業経営	財務・経理	法務・リスク マネジメント	営業・マーケ ティング	開発・技術	生産・調達	海外勤務 経験	他社勤務 経験	独立性
取締役	1	濱田 敏彦	代表取締役社長 CEO	4	●		●	●		●		
	2	永田 研二	取締役 大陽日酸(株)代表取締役社長	6	●		●			●		
	3	スコット・カルマン Scott Kallman	取締役 Matheson Tri-Gas, Inc. Chairman & CEO	5	●		●			●	●	
	4	ラウル・ジュディチ Raoul Giudici	取締役 Nippon Gases Euro-Holding S.L.U. Chairman & President	0	●		●			●	●	
	5	原 美里	社外取締役 税理士法人横浜弁天会計社 代表税理士 セコム(株) 社外取締役	3		●					●	●
	6	長澤 克己	社外取締役 元(株)日立製作所 執行役常務 (株)スギノマシン 社外取締役	2	●			●	●	●	●	●
	7	宮武 雅子	社外取締役 慶應義塾大学大学院法務研究科 客員教授/ブレークモア法律事務所 スペシャル・カウンセラー	2			●			●	●	●
	8	中島 秀夫	社外取締役 元 公正取引委員会 事務総長 ホワイト&ケース法律事務所 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所(外国法共同事業)スペシャルアドバイザー	1		●	●			●	●	●
	9	山地 勝仁	社外取締役 元 ヤマハ発動機(株)取締役 常務執行役員 エンシュウ(株)社外取締役	1	●			●	●	●	●	●
監査役	1	亘 聡	常勤監査役 元 常務執行役員 人事・秘書室長	1	●	●						
	2	橋本 明博	常勤監査役(社外) 元(株)みずほ銀行 常務執行役員 営業担当役員	7	●	●				●	●	●
	3	明石 健太郎	常勤監査役(社外) 元 みずほ証券(株)常務執行役員、Mizuho Securities Asia Limited 会長 兼 グローバル投資銀行部門営業担当役員	0	●	●				●	●	●
	4	一矢 耕平	常勤監査役(社外) 元(株)三菱ケミカルホールディングスコーポレートスタッフ(現 三菱ケミカルグループ(株))ファイナンス部長	0		●				●		

※標題の定義詳細

企業経営=上場企業の社長(CEO)・執行役・執行役員またはグローバル企業の現地法人の社長(CEO)の経歴 他社勤務経験=当社グループ企業並びに親会社グループ企業以外での勤務経験

役職/主な経歴は2024年7月1日時点



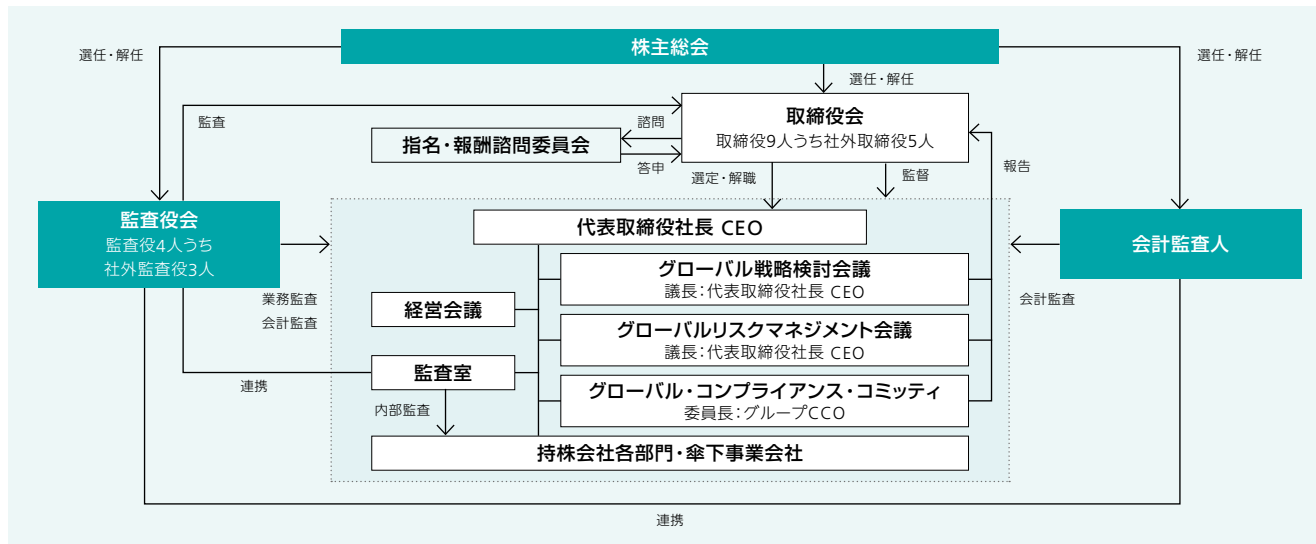
# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

当社のガバナンスにおいて特徴的な点は、消費地において生産を行う産業ガスのビジネスモデルを支えるグローバル4極+サーモスの各事業会社に対して権限委譲を行うことにより、迅速な意思決定と適切な経営資源の配分を行っている点です。グローバルに事業を展開する当社グループは、経営判断及び業務執行の監督にあたっては、より現場に密接した専門知識を基として、幅広いリスクを多面的に評価することが必要となります。

当社は会社法上の「監査役会設置会社」を採用しており、当社事業に精通した社内取締役と多様なスキル・経験を持った独立社外取締役により構成される取締役会において、経営戦略、設備投資・M&A案件等を議論し会社の業務執行の意思決定及び業務執行の監督等を行っています。また、経営組織から独立した監査役が、独自の権限を行使し取締役の意思決定の過程や経営執行状況の監査を行っています。

## コーポレートガバナンス体制図



## ガバナンス改革の変遷

- 2015年 6月 独立社外取締役2名を選任(取締役11名中2名)
- 2015年10月 コーポレートガバナンス原則、ディスクロージャー方針(現IR方針)を制定
- 2016年 6月 指名・報酬諮問委員会を設置  
取締役の報酬に業績連動報酬を導入
- 2019年 6月 外国人2名(米国事業の責任者と欧州事業の責任者)を取締役に選任
- 2020年10月 持株会社体制に移行
- 2021年 6月 独立社外取締役を3名に増員(取締役9名中3名、社外取締役1名は女性)
- 2022年 6月 独立社外取締役を5名に増員(取締役9名中5名、社外取締役2名は女性)  
取締役の報酬に非財務指標連動報酬を導入
- 2024年 6月 取締役の報酬の改定(非財務指標連動報酬の評価指標の追加等)

## 取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンス原則」において、「取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する」と定めています。当社取締役会は、取締役会の実効性の分析・評価を行い、継続的にその実効性を高める努力を続けています。2024年3月期の取締役会実効性評価の概要、及びその結果を踏まえた2025年3月期の主な取り組みなどは、以下の通りです。

## 評価プロセス

- (1) 対象者: 取締役 (9名)
- (2) 評価方式: 取締役に評価項目を記載したアンケートを配布し、各取締役が評価内容を記載したものを取締役会事務局に提出。取締役会事務局は、各取締役の評価内容を無記名で取りまとめて取締役に配布。取締役会は配布された資料に基づいて討議し、当期に改善すべき事項を決定

## 評価項目 (概要):

- ① 2023年3月期の取締役会の実効性評価の結果として2024年3月期の課題とされた以下の点について、実効性のある議論ができた点とできなかった点
  - (a) 当社の持株会社としての役割について継続的に議論すべきである。
  - (b) カーボンニュートラルの実現について、水素事業等の当社の事業を通じて、お客さまや社会に対してどのように貢献できるのか、引き続き議論すべきである。

各会議体の詳細説明、取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会の年間スケジュールはこちらをご参照ください。

コーポレートガバナンス:

## コーポレートガバナンス

- ② コーポレートガバナンス原則に定める取締役会の4つの責任\*について2024年3月期において効果的に活動できた点とできなかった点
- ③ 2025年3月期において取締役会で重点的に議論・モニタリングすべき点
- ④ 人的資本経営にかかる議論の状況について
- ⑤ 指名・報酬諮問委員会の活動
- ⑥ 取締役会の構成
- ⑦ 株主・投資家との対話について
- ⑧ 取締役会の運営、社外取締役へのサポート、取締役へのトレーニング

\* 取締役会の4つの責任: (i) 経営全般に対する監督、(ii) 内部統制体制の整備、(iii) 社長(CEO)その他の経営陣の選定、選任、解任、評価及びその報酬の決定、(iv) 経営戦略の策定及び重要な業務執行の決定

### 評価の結果

取締役会では、2024年3月期において取締役会は求められている役割を果たしていると評価しましたが、取締役からは2024年3月期の取締役会の活動について例えば以下のような意見がありました。

#### (1) 2024年3月期の課題とされた点について

##### (a) 当社の持株会社としての役割について\*1

- 具体的な課題(例えばグローバルな法務体制の強化、グローバル人財の育成、グループ会社間のベストプラクティスの共有、女性活躍の推進など)ごとに議論を行うことが、建設的・生産的と考える。
- 取締役会における決議事項や報告事項の議論を通して、その果たすべき具体的な役割を積み重ね、ある段階で「見えてきた役割」をベースに、さらに強化すべき役割、抽出できていない役割を検討すべき。

##### (b)カーボンニュートラルの実現について\*2

- 十分に議論が尽くされていない。
- カーボンニュートラルについては、膨大な数のプロジェクトが存在すると思うが、当社の有する資源と技術力に応じプロジェクトを賢明に選択することが肝要である。
- 個別案件の検討に加え、カーボンニュートラル達成のための技術開発、イノベーションの推進に向けて、当社としてどのような優先順位で中長期的に取り組むべきか、組織体制、業務運営の両面で検討を進める余地がある。

#### (2) 上記(1)(2024年3月期の課題とされた点)以外について

- 取締役2名の交替により、これまでのスキルを維持しつつ、経営経験者が複数になるなど、さらにスキルマトリックスの幅が広がり、事業リスクなどに関して幅広く、深い議論ができています。
- IR活動、投資家・アナリストとの対話状況が、フィードバック内容を含め、取締役会と共有されており、有効に機能している。また、統合報告書の内容もわかりやすく、株主・投資家等の声のフィードバックも取締役会と共有され、それを反映して毎年改善が図られている。

\*1 個別の議題として「持株会社としての役割」を議論することはありませんでしたが、案件の審議・報告を通じて、本テーマについて議論が行われました。事業会社が事業に責任を持ち、持株会社は、戦略策定やガバナンスに責任を持つというのが、共通理解です。

\*2 脱炭素社会への当社事業を通じた貢献については、グループ会社横断組織であるグローバル・カーボンニュートラル・ワーキンググループを組織し、お客さまへの環境貢献製商品やサービスの提供に取り組んでいます。2024年3月期は、米国テキサス州において、空気中からCO<sub>2</sub>を直接回収するDAC(Direct Air Capture、直接空気回収)事業を推進する1PointFive社に酸素供給を行う契約を、取締役会で審議・承認しました。

### 今後の課題

取締役会の実効性評価と討議を受けて、2025年3月期は以下のテーマについて取締役会で議論を行います。

- ① 当社の持株会社としての役割について
- ② カーボンニュートラルの実現のために、当社の事業を通じて、お客さまや社会に対してどのような貢献ができるか
- ③ 女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進
- ④ 次期中計を見据えた、これまでの中計の進捗の検証

取締役会の実効性評価についてはこちらをご参照ください。  
取締役会の実効性評価について:

### 親会社との関係性

当社の親会社は、三菱ケミカルグループ株式会社であり、当社は、三菱ケミカルグループ株式会社を中心とした企業集団(以下、三菱ケミカルグループ)に属しています。三菱ケミカルグループの事業は、スペシャリティマテリアルズ、産業ガス、ファーマ、MMA&デリバティブズ及びベーシックマテリアルズ&ポリマーズの事業セグメントから構成され、当社グループは、産業ガスセグメントに位置付けられています。三菱ケミカルグループで産業ガスに関する事業を行っているのは、当社グループのみであり、三菱ケミカルグループのほかの会社との間で競合は生じておらず、また、現時点では生じる予定はありません。

当社は、三菱ケミカルグループ株式会社と2014年5月13日付で基本合意書を締結しており、当該基本合意書において、三菱ケミカルグループ株式会社は、同社の「グループ経営規程」の下、当社の自主性

## コーポレートガバナンス

を尊重し、当社を全面的に支援及び協力することを規定しています。したがって、当社の事業決定は、当社の判断で行っており、三菱ケミカルグループ株式会社の承諾が必要とされている事項はございません。また、基本合意書で、当社株式の上場を維持することを合意しています。

当社の取締役は、親会社と親会社以外の株主の利益が相反する場面では、親会社以外の株主の利益が害されることのないよう行動しています。当社は、取締役(9名)の過半数である独立社外取締役5名、及び常勤の独立社外監査役2名を選任しており、これらの者が親会社と親会社以外の株主の利益相反が生じないよう監督しています。さらに当社では、取締役会が、取締役、監査役の候補者の指名、CEOその他執行役員を選任及び解任について諮問する、任意の指名・報酬諮問委員会を設けています。委員の構成は、社長及び独立社外取締役5名の計6名で、独立社外取締役が委員長に就任しています。これにより経営陣の選任について親会社からの独立性を担保しています。

### 役員報酬について

取締役及び監査役の報酬等は株主総会の決議により、取締役全員及び監査役全員それぞれの報酬限度額を決定しています。各取締役の報酬額は、取締役会の一任を受けた代表取締役社長 CEOが取締役会で決議した報酬基準に基づき決定し、各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定します。なお、当社は複数の独立社外取締役及び代表取締役社長CEOで構成され、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役及び監査役の報酬制度の妥当性については、取締役会及び監査役会からの諮問を受け、本委員会でも審議し、その結果を取締役会及び監査役会に答申しています。取締役の報酬は、役位別の固定報酬である「基本月例報酬」、業績に連動して変動する「業績連動報酬」、及び中期経営計画で掲げた非財務指標(一部)の達成度等に連動して変動する「非財務指標連動報酬」からなり、各人の支給額に反映しています。

また、社外取締役については、当社の取締役報酬として固定報酬である「基本月例報酬」のみを支給しています。社外監査役を含む監査役の報酬は固定報酬となっています。

### サクセッションプラン

当社グループのガバナンス体制において、次世代経営者の育成は重要な課題であると認識しています。指名・報酬諮問委員会において、当社グループの次世代経営者に必要となる資質や選抜プロセス、育成方針、候補者の選定について議論を重ね具体的な取り組みを進めています。当社グループは世界32の国と地域で事業を展開しており、産業ガス事業の消費地立地という特徴や各地域の産業構造に精通してグローバルな視点で経営を担うことのできる人材を今後さらに育成していきます。

### トップマネジメント研修

当社では、さらなるグローバル経営の加速において、トップマネジメントに求められる多様な知識や視点からの経営判断力を養うために、トップマネジメントの能力開発を図る研修制度を継続的に実施しています。過去3年間に実施した研修は下記の通りです。

- 2022年 8月 「情報セキュリティの最新動向と経済安全保障」
- 2023年 4月 「グローバルにおける腐敗防止」
- 2024年 1月 「ビジネスと人権」
- 2024年 8月 「近時の不祥事例に学ぶ役員としてのリスクマネジメント」

役員報酬の内訳:代表取締役社長<sup>\*1</sup>



固定	基本月例報酬	役位別の固定報酬
変動	業績連動報酬	役位別基準額以下を連動。なお、[]内は評価ウェイトの割合を示す。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期経営計画で目標とした各年度予算達成度(連結売上収益額[16.6%]及び連結コア営業利益率[16.6%])</li> <li>• 業績伸長度(連結売上収益額[16.6%])、連結コア営業利益額([16.6%])及び親会社の所有者に帰属する当期利益額(16.6%)</li> <li>• 効率的改善度(ROCE after Tax)[16.6%]<sup>*2</sup></li> </ul>
	非財務指標連動報酬	役位別基準額に、中期経営計画で設定した非財務指標(一部)である以下を連動。なお、[]内は評価ウェイトの割合を示す。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 休業災害度数率の進捗度[50.0%]</li> <li>• コンプライアンス研修受講率の達成度[25.0%]</li> <li>• 環境貢献製品によるGHG削減貢献量の伸長度[25.0%]<sup>*2</sup></li> </ul>

<sup>\*1</sup>「子会社役員を主たる職務としている取締役」の役員報酬の内訳は基本月例報酬82、業績連動報酬15、非財務指標連動報酬3となります。  
 また、その業績連動報酬は全指標、非財務指標連動報酬は「環境貢献製品によるGHG削減貢献量」にそれぞれ連動しますが、達成度等に応じた金額を支払うのは2025年7月からとなります。  
<sup>\*2</sup> 2024年7月以降に追加された指標(「効率的改善度(ROCE after Tax)」)、「環境貢献製品によるGHG削減貢献量の伸長度」に関しては達成度等に応じた金額を支払うのは2025年7月からとなります。

対象者は、日本酸素HD及び大陽日酸の取締役、監査役、執行役員です。今後も、当社マネジメントの向上に資する時節に適した研修を実施します。



# コンプライアンス

日本酸素HDグループにおけるコンプライアンスの基本方針の決定と、その実効性を確保するための組織及び規程を整備しています。すべてを統括するグループ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー(GCCO)と、各地域に地域チーフ・コンプライアンス・オフィサー(RCCO)を置き、世界各地域一体となったコンプライアンス推進活動に取り組んでいます。2024年3月期版では、昨年度の東アジア、欧州に続き、豪州、台湾RCCOのメッセージを紹介します。

## GCCOメッセージ



**今後さらにビジネスを拡大していく上でも、  
公正な取引慣行を確保することは  
非常に重要です。**

### 西川 和彦

執行役員 グループCCO 兼 大陽日酸グループCCO  
併せて全社の内部統制管理責任者

### 日本酸素HDのコンプライアンス推進に対する考え方

日本酸素HDグループでは、コンプライアンスは「安全」「品質」と同じようにすべての事業活動の基盤であるとの認識の下、コンプライアンス違反を「しない風土」と「させない仕組み」「言い出す仕組み」を構築・推進しています。

体制としては、グループ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー(GCCO)を置くとともに、米国、欧州、東アジア、東南アジア・インド、豪州、台湾、日本の各地域に地域チーフ・コンプライアンス・オフィサー(RCCO)を置き、各地域や事業の特性を踏まえたコンプライアンス推進活動を実施しています。各地域のコンプライアンスリスクに応じた研修にも取り組んでおり、より社員に寄り添った実効性が高いものになっていると感じます。

また、コンプライアンス違反発生時の対応に関するルールを明確化し、これを当社グループ各社に周知するとともに、各地域に内部通報制度を整備し、当社グループ内におけるコンプライアンス違反及びその可能性を発見した場合に、不利益を受けることなく通報できる体制を確保しています。

一昨年から毎年全世界の社員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を実施していますが、地域によって、また、個々の会社によって意識の差が出ており、継続して全体の底上げを図っていきます。

多様化するグローバルな社会の中で、当社グループが持続的に成長し、長期的に企業価値を向上させていくためにも、コンプライアンス

スの徹底と適切なリスク管理は必須であり、コンプライアンスの推進が文化として根付くよう社員一人ひとりの意識のさらなる向上を図っていきます。

### コンプライアンス・コミッティで各リージョンの 取り組みや課題を共有

当社グループでは、GCCO・RCCOが一堂に会するグローバル・コンプライアンス・コミッティ(GCC)を毎年開催しており、各地域でのコンプライアンス推進活動の内容や課題の共有を図っています。昨年開催されたGCCでは、「公正な取引慣行確保への取り組み」と「コンプライアンス研修内容と研修後のフォローアップ」をテーマとして活発な議論を行いました。当社グループは日本、米国、欧州、アジア・オセアニアのグローバル4極で事業を展開しており、今後さらにビジネスを拡大していく上でも、公正な取引慣行を確保することは非常に重要です。また、コンプライアンス研修については、言語の問題や効果的な研修プラットフォームについて有益な情報交換ができました。GCCでの議論を通じて、各RCCOがそれぞれの地域において主体的にコンプライアンス推進活動をリードすることにより、グループ全体での内部統制機能のさらなる充実を図っていきます。

コンプライアンス推進体制はこちらをご参照ください。  
コンプライアンス:

## コンプライアンス

### 豪州RCCOメッセージ

リチャード・セネヴィラトネ

**Richard Seneviratne**

In House Counsel  
Chief Compliance Officer Australia  
Supagas Pty Ltd



“**継続的なコンプライアンス改革と教育を通じて、当社のビジネスを改善し続けていきたいと考えています。**”

#### 豪州におけるコンプライアンスの考え方とその特徴

Supagas (以下、当社)は豪州のすべての州と地域で事業を展開しており、オセアニア地域の国々にもガスを供給しています。当社は、海外のお客さまから個人まで幅広く LPガス、産業ガス、ホスピタリティセクター向けガス、医療用ガスを供給しています。新型コロナウイルス感染症によるロックダウン中、連邦政府は当社が上記の製品と関連サービスを提供することの重要性を認識し、生活必需品・サービスのプロバイダーとして当社を認定しました。

当社の理念“*Yes, we can*”は、販売、顧客サービス、配送、イノベーション、コンプライアンスなど、当社が行うすべての事業の原動力となっています。

豪州は、さまざまなバックグラウンドや文化、言語を持つ人々が集まる場所です。さらに、世界中のグループ会社と同様に、当社は危険物として分類される可能性のある、あるいは危険物に該当する製品とサービスを提供しています。コンプライアンスでは、こうした事実に向き合い、対応する必要があります。

#### 現在取り組んでいるコンプライアンス関連の施策

当社では、事業におけるコンプライアンスリスク領域について、リスク評価を実施しています。これらの評価では、以下の事項を考慮しています。

- リスク発生の可能性
- 事業への損害: 会社及び個人への罰金、懲役、起訴、訴訟費用、将来の契約／入札の喪失、評判の失墜など
- リスクに対処するために講じることができる措置
- 政府及び法律上の重点とその取り扱い
- 法律、判例、規制手引き及び法的助言 (社内／社外) の変更
- 上場企業／大規模非公開企業に期待されるベストプラクティス
- 当社が提供する製品とサービスが当社の従業員、請負業者及び一般市民に及ぼす影響
- 地域社会の期待

これらを踏まえた討議から、方針とトレーニングが作成・更新されま。法律は常に変化しており、コンプライアンスはそれらの変化に後れを取ってはなりません。そのため、通常は社内のタイムラインに従ってレビューを実施していますが、法律や判決、規制手引きに変更があった場合は、必要に応じてより早い段階でレビューも実施しています。

コンプライアンストレーニングは、従業員への浸透の促進・理解、教育効果を確保するために、さまざまな方法で実施されます。例えば、競争・消費者(反トラスト)法のトレーニングは、以下の方法で実施されます。

- すべての該当スタッフ向けのコンピューターベースのトレーニング: このトレーニング パッケージは、コンプライアンスチームとトレーニングチームによって社内で開催され、継続的に更新されています。
- さらに、経営層は、外部の法律専門家による対面トレーニングを毎年受講します。
- また、私はすべての営業スタッフとカスタマーサービス担当者と同面／Microsoft Teamsセッションを実施し、質問や自分の考えを共有してもらう場を提供します。

さらに、当社のSharePoint内コンプライアンスページに、方針を統合・グループ化して掲載しています。これによりアクセシビリティの向上をめざします。以下が、サンプルのスクリーンショットです。

This page contains the Supagas Compliance Policies. These policies are part of the Supagas Integrated Management System (IMS) which is a group of management processes that prescribe the activities necessary for Supagas and its employees to operate and maintain our facilities safely and reliably, in compliance with all local mandatory regulations for health, safety and the environment.

The IMS also includes policies and processes to ensure Supagas and its employees compliance with all legal, financial and employment legislation.

Document Number	Document Name	Document Number	Document Name
NAT-ADP005	Bullying, Harassment and Discrimination in the Workplace Policy	NAT-ADP004	Local Content Policy and Principles
NAT-ADP006	Personal Grievance and Complaints Policy	NAT-ADP010	Finance Policy
NAT-ADP007	Employment Records Policy	NAT-ADP019	Company Credit Card Policy
		NAT-ADP023	Purchasing Policy

## コンプライアンス

### RCCOメッセージ

#### 日本酸素HDグループとしてのコンプライアンス推進体制

私は、日本酸素HDのコンプライアンスチームのメンバーと世界中のCCOからのサポート、意見・アイデアの共有などの連携を高く評価しています。法律は国によって異なる場合がありますが、豪州で当社と私が直面している問題は、世界のほかの地域でも起こっており、興味深いです。私たちは全員、共通の関心と統一されたアプローチを共有しています。継続的なコンプライアンス改革と教育を通じて、当社のビジネスを改善し続けていきたいと考えています。

#### 豪州RCCOとしての使命と役割

簡単に言えば、私の使命と役割は、当社の責任を理解し、Supagasチーム(Supagasの取締役、従業員及び請負業者)を教育し、コンプライアンス遵守を奨励し、コンプライアンスに関与させることで、私たちに求められる基準を満たすことです。私はこの義務と責任を軽視していません。私の役割を果たすことで、上記のSupagasチームは、必要な知識と理解を身に付けることができると考えています。そして、彼らは「安全に」「法的に」「的確に」「Yes, we can」を実現することが可能となります。

### 台湾RCCOメッセージ

ケーシー・リン

**KC Lin**

Chief Compliance Officer Taiwan  
Nippon Sanso Taiwan, Inc.



“**法律や規制の遵守、社会的責任、倫理、組織コミットメントはすべて、継続的に維持・改善する必要があります。**

#### 台湾におけるコンプライアンスの考え方とその特徴

台湾では、3つの会社で240名の従業員が働いており、主に半導体業界にサービスを提供しています。事業範囲には、産業ガス・機器の輸出入、製造、販売、物流保税倉庫、配管工事などが含まれます。日常業務において、最新の関連規制と法律を遵守し、ビジネスにおいてタイムリーかつ適切な判断を行うことを意識しています。

私たちは、顧客と社会からの信頼を得るために、すべての従業員が高い倫理観を持って誠実かつ公正に行動することを奨励しています。そのため、現場社員から管理職まで、コンプライアンス意識とコンセンサスを持って日常業務を遂行することが基盤となっています。

#### 現在取り組んでいるコンプライアンス関連の施策

中期経営計画(以下、中計)「NS Vision 2026」の「Compliance Penetration Program」を主軸に、過去2年間にわたり、贈賄の認識と回避、競争法、個人情報保護法、営業秘密保護法に加え、より良い職場環境などに関する研修プログラムを実施してきました。

各研修では、行動規範と内部通報制度の目的と機能について、全従業員に強調しました。また、ITセキュリティ分野では、ITセキュリティ啓発プログラム研修を実施しました。さらに、各業務関連規制も定期的に確認・共有し、必要に応じて関連するPDCAサイクルを実行しています。これらの活動を通じて、全従業員がコンプライアンスについて十分に理解・学習し、意識を深めることで、台湾各社のすべての業務遂行が法令に準拠していることを保証しています。

#### 日本酸素HDグループとしてのコンプライアンス推進体制

日本酸素HDのグローバルコンプライアンスポリシーと中計に沿って、コンプライアンス活動を設計及び実施しています。また、内部通報制度を通じて、コンプライアンス違反を早期に防止・検出します。

さらに、コンプライアンス・コミッティとコンプライアンス連絡会を通じて、RCCO間で共有と学習を行い、実行の方向性を確実にすることができています。これにより、各リージョンのすべての従業員に、より効果的で正しいコンセプトを提供し、推進することができます。

#### 台湾RCCOとしての使命と役割

法律や規制の遵守、社会的責任、倫理、組織コミットメントはすべて、継続的に維持・改善する必要があります。

RCCOの役割として、地域のすべてのビジネスが、政府の法律、会社の規制、国際基準を遵守し、合法かつ合理的な範囲内で行われるよう支援及び保証することが非常に重要です。私はRCCOとして、「従業員全員がコンプライアンスを理解し、コンプライアンス意識を持ち、コンプライアンスに対するコンセンサスを深める」といった目標の実現に向けて、引き続き尽力していきます。



## コンプライアンス

### 事例:コンプライアンスウィーク

日本酸素HDでは、従業員のコンプライアンス意識を高め、コンプライアンス関連の取り組みを推進するために、「コンプライアンスウィーク」を開催しています。

2024年3月期版では、欧州と東南アジア・インドの事例を紹介します。

#### 欧州

Nippon Gases Euro-Holding (以下、NGE)では、コンプライアンスへの取り組みをさらに強化するために、2023年3月18日～3月22日に、3回目のコンプライアンスウィークを開催しました。このイベントは欧州コンプライアンスプログラムの一部であり、2年ごとに開催されます。今年のコンプライアンスウィークのテーマは、「第三者との関係においてコンプライアンスを維持する方法」でした。

**スローガン:** “Stay compliant, stay ahead” (コンプライアンスを維持し、一歩先を行く)

**参加者:** 3,283名 (計444回の会議を開催)

**内容:** 会議を通して、NGEの従業員 (管理職、取締役含む) が、同僚、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナーとテーマについて熟考し、倫理的で誠実なビジネス慣行を再確認しました。

**成果:** **従業員のコンプライアンス意識が向上**

- 2024年3月期のコンプライアンス違反事案は、重大な影響なく迅速に解決されました。
- コンプライアンスウィーク後の2023年6月に行動規範の再認証が実施され、従業員の100%がトレーニングを完了しました。

#### 今後に向けて

コンプライアンスウィークの成功を受け、NGEでは現在、競争法、データ保護、贈収賄防止、人権、電子メール管理に焦点を当てたコンプライアンストレーニング (2024年9月実施予定) の準備に注力しています。また、2025年3月期は、過半数所有の合併会社におけるコンプライアンスへの関心の向上、コンプライアンスの観点からの関連プロセスの見直し、人工知能の採用に関するガバナンスモデルの承認など、挑戦的かつ新しい目標に取り組んでいきます。



コンプライアンスウィークを啓発するために作成した画像

#### 東南アジア・インド

Nippon Sanso Holdings Singapore (以下、NSHS)は、2023年7月に、東南アジア (SEA) 及びインド地域 (SEA+) でコンプライアンスウィークを開始し、「コンプライアンス違反には結果が伴う」というメッセージを訴えました。その後数カ月間、SEA+グループ企業でも同じテーマとプログラムで独自のコンプライアンスウィークを主催し、従業員にコンプライアンスの概念を教育し、組織のコンプライアンス文化を強化しました。

**スローガン:** “Comply or Else...” (コンプライアンスを守らなければ...)

**参加者:** 2,038名

**内容:** Regional President兼CEOやRCCOからコンプライアンスに関する重要なメッセージを発信しました。併せて、①行動規範と内部通報、②コンプライアンスとは何か。なぜそれが重要なのか、③贈収賄防止と腐敗防止の3つの主要トピックスに関するトレーニング (座学やクイズなど) が行われました。

**成果:** **非財務KPI (コンプライアンス研修受講率100%) を達成**

ほとんどのグループ企業では、コンプライアンスチームと人事パートナーが協力して100%、あるいはほぼ100%の出席率を達成することに成功しました。

#### 今後に向けて

コンプライアンスウィークは、すべての従業員が集まってコンプライアンスを学び、楽しみながらより多くのコンプライアンスに関する知識を得ることができる絶好の機会です。参加者から肯定的なフィードバックも得ており、「楽しみながらコンプライアンスを促進する」という目的を果たしたことをうれしく思います。参加者が終了後も長くコンプライアンスへの取り組みを継続し、さらなるコミットメントを育めるよう、今後も取り組みを強化していきます。



最終日に撮影した参加者の集合写真

# リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の詳細はこちらをご参照ください。  
リスクマネジメント：  
事業等のリスク：

日本酸素HDグループは、全社的なリスクマネジメント体制の下、リスクに対するマネジメントの実効性を高め、リスク低減に向けた活動を推進しています。

## リスクマネジメント体制

日本酸素HDは、2020年10月の純粋持株会社体制への移行を機に、よりグローバルな視点に基づく、全社的なリスクマネジメント体制を構築しました。

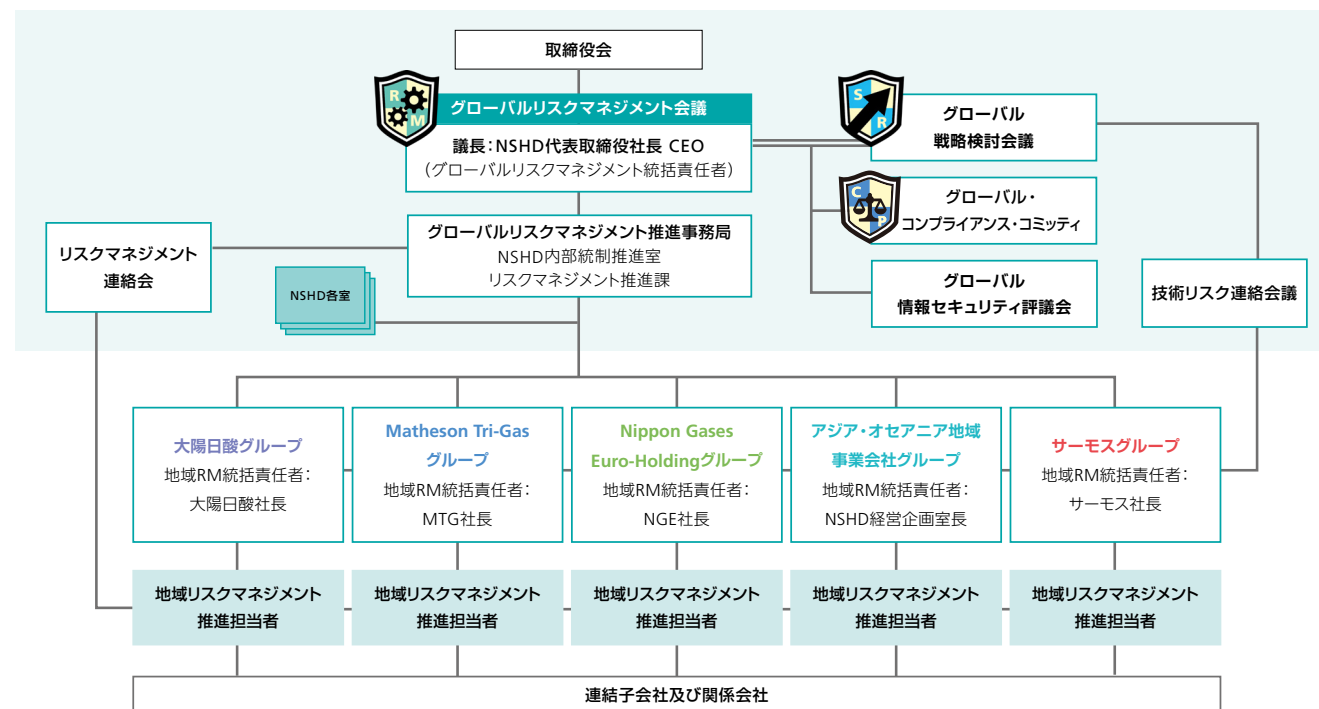
「グローバルリスクマネジメント会議」を中心に、グループにおける役割と責任を明確化し、経営上のリスクを中長期視点から評価し、リスクマネジメント活動の最適化を図っています。

## リスクマネジメント体制の特徴

当社グループのリスクマネジメント体制の特徴は「グローバルリスクマネジメント会議」と「グローバル戦略検討会議」を一体として運営している点です。

事業を取り巻くリスクと機会をさまざまな視点で議論し、事業運営に伴うリスク認識、リスク対応を共有することにより、オペレーショナル・エクセレンスを進めています。

リスクマネジメント体制図



## 会議のエンブレムを作成

当社グループでは、各会議の連携、一体感をさらに高めることを目的として会議のエンブレムを作成しています。

「グローバルリスクマネジメント会議」と「グローバル戦略検討会議」は、表裏一体、事業運営の両輪として、「NS Vision 2026」の達成をより確実なものとしていきます。



### Global Risk Management Committee

当社グループの経営を下支えすることをイメージした「グローバルリスクマネジメント会議」のエンブレム



### Global Strategy Review Committee

当社グループの攻めの経営をイメージした「グローバル戦略検討会議」のエンブレム

## リスクマネジメント

### グローバルリスクマネジメント会議

2024年2月22日、濱田代表取締役社長CEOを議長とするグローバルリスクマネジメント会議が開催されました。

この1年間の外部環境の変化を踏まえたリスク認識、リスク対応の共有が行われるとともに、重要リスクテーマに関するディスカッションが行われました。

#### リスク認識・リスク対応の共有

グローバルリスクマネジメント会議では、この1年間の環境変化を踏まえ、各事業会社からトップ10リスクと事業活動において最も重視するリスクが報告されました。また、日本酸素HD各室からも、日本酸素HDグループで共有、対応すべきリスクが報告されました。



それぞれの事業環境によりリスク認識、リスク対応は異なりますが、その背景と違いを理解し、リスクを多面的にとらえることにより、当社グループのリスクマネジメント活動のさらなる向上を図ります。

#### 日本酸素HDの重要リスクテーマ

1. **外部環境・内部環境の変化**  
地政学リスク・サプライチェーン、法規制、カーボンニュートラル
2. **基盤事業の維持・強化**  
合併事業におけるコーポレートガバナンス、技術開発の連携強化
3. **上記を支える人財の確保・育成**  
人財不足、後継者計画

グローバルリスクマネジメント会議において、日本酸素HDの重要リスクテーマとして上記リスクが選出され、活発なディスカッションが行われました。

今回はそのうち「技術開発の連携強化」の一部をご紹介します。

#### ディスカッション内容の抜粋(技術開発の連携強化)



産業ガスメーカーにとって、技術力は事業の根幹である。現在、日本に集中しているエンジニアリングやR&D機能をよりスケールアップさせ、日本酸素HDグループとして、いかにして技術力、競争力を向上させていくかが大切である。

グローバルな視点におけるリソースの配分については、日本酸素HDグループ全体で議論が必要だろう。

永田取締役



各事業会社から、エンジニアリングやR&Dに関する要望を吸い上げ、同業他社の情報をグローバルに共有する必要がある。

Kallman取締役



日本酸素HDグループがグローバルメジャーと競争し、かつ生き残るために、本日の議論を踏まえ、速やかに具体的な検討を始めたい。

濱田代表取締役社長 CEO

#### 濱田代表取締役社長 CEOより

グローバルリスクマネジメント会議は、グローバル戦略検討会議と一体となり、事業運営上のリスクを共有化し、戦略を実行するための重要な会議体である。各事業会社のリスク認識やリスク対応を理解し、事業推進に活用してほしい。

リスクマネジメントを正しく実行することが、当社グループの企業価値、評価を向上させることにつながる。引き続き各事業会社の事業推進に対する真摯な取り組みをお願いしたい。





# 情報セキュリティ

日本酸素HDは機密性の高いデータを取り扱っています。信頼性・一貫性を持って分断なく、最高品質の製品をお届けすることをお客さまにお約束します。そのため、機密データと当社の事業が情報セキュリティインシデントによる悪影響を受けないように保護する上で、情報セキュリティの重要性を認識しています。

## 情報セキュリティポリシーとプラクティス

- データとシステムに影響を及ぼす可能性のある潜在的な脅威と脆弱性を特定、評価、軽減するために、リスクベースのアプローチを採用しています。
- 暗号化、ID管理、バックアップ、ファイアウォール、エンドポイント保護、インシデント対応など、不正または悪意のある行為からデータ・システムを保護するために、適切な技術的、管理的、及び物理的なセキュリティ制御を実施しています。
- 情報セキュリティの重要性、データ・システムのセキュリティ確保における役割と責任について、従業員を教育及びトレーニングしています。
- 情報セキュリティのパフォーマンスと有効性を定期的にモニタリング・レビューし、セキュリティ体制を強化するために継続的な改善策を実施しています。

## 情報セキュリティへの取り組み

日本酸素HDは、最新の技術開発に対応し、新たなサイバーセキュリティの脅威から当社を保護するために、情報セキュリティフレームワークを継続的に進化させていきます。情報セキュリティプログラムは、以下の主要分野に重点を置きます。

- ISO 27001、NIST 800-53、NIST CSFの新バージョンリリースに伴い、日本酸素HD情報セキュリティフレームワークを公的フレームワークに従って更新します。
- 各地域の規制に対して継続的に準拠し、お客さま、パートナー、規制当局による外部監査や評価に合格します。
- 外部のセキュリティ評価プラットフォームによってモニタリングされる、すべてのグループ会社の高いサイバーセキュリティ評価を維持します。
- 情報セキュリティポリシーとプラクティスを運用技術システムに適用させ、最先端のセキュリティツールを活用することで、生産施設におけるサイバーセキュリティリスクを最小化します。
- 技術開発(人工知能など)をモニタリングし、情報セキュリティ機能強化のために新技術を適用することによる潜在的なリスクやメリットを評価します。

## 総括

情報セキュリティは日本酸素HDにとってのコアバリューであり、戦略的優先事項です。当社は情報セキュリティ規格とプラクティスの維持及び改善に尽力しています。当社の情報セキュリティフレームワークは、データ・システムを保護するだけでなく、当社の評判、競争力、市場での成長を高めるものと考えています。

グローバル情報セキュリティ評議会の詳細はWebサイトをご参照ください。  
グローバル情報セキュリティ評議会：

# 適切な税務手続き

展開するすべての国・地域において、法令・規則を遵守した納税を行います。

日本酸素ホールディングスとその子会社は、事業を展開するすべての国・地域において誠実に事業を遂行します。税務方針を含む当社の事業活動を規定する各方針は、適用されるすべての法律及び規則を確実に遵守することを目的の一つに掲げています。

当社グループは、事業を展開するすべての国・地域において、適時の税務申告書の提出や適切な金額の納税など、税務に関する法令及び規則に準拠した透明性のある税務アプローチを確保するため、効果的な税務ガバナンスプログラムを実行し、さまざまなステークホルダーの関心に応えることに取り組んでいます。

これらの取り組みにより、当社グループは世界中のさまざまな税務当局と透明性があり前向きな協力関係を維持しながら、適用される法律及び規則に従ってすべての関連する税金の納付が可能となります。

# ステークホルダーとの対話

日本酸素HDでは「IR方針」や行動規範に則り、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を行っています。

## 基本的な考え方

当社は、企業活動における説明責任の重要性を自覚し、企業活動の透明性を保つとともに、内外のステークホルダーに常に開かれた姿勢を堅持し、適切な情報開示に努めます。また、情報開示に対する意見・批判を真摯に受け止め、誠実なコミュニケーションを行うとともに、それを企業活動に活かします。

日本酸素HDが重要視するステークホルダー



## 投資家・株主の皆さま

当社では、「IR方針」に沿って、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、フェア・ディスクロージャーの考え方に基づき、市場関係者(株主・投資家・潜在的投資家・証券アナリストなど)と建設的な対話を行います。また、経営・事業運営の状況など、正確な情報を公平に適時適切に説明・開示し、IR活動の充実に努め、市場関係者からの要望や評価を取締役会・経営陣へフィードバックして事業運営に活かすことにより、企業価値の向上に役立てています。

### 主な活動実績(過去3年)

項目	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
IR説明会	回	6	6	6
国内外 機関投資家・証券アナリストとの延べ面談件数 (ESG関連 面談件数)	件	365 (14)	324 (23)	461 (19)
個人投資家向けIR説明会 (ライブ・オンデマンド動画視聴 累計回数)	回	3 (3,485)	2 (3,858)	3 (4,402)
株主総会出席株主数	人	25	55	58

## その他ステークホルダーの皆さま

当社の社会的責任やステークホルダーとの関係については、日本酸素ホールディングス行動規範の一部として、「2. 説明責任・ステークホルダーの尊重」を定め、CEOによりグループ内に周知・徹底されています。また、当社は、事業活動の一環として関連性の高いSDGsをはじめ、さまざまな社会・環境における課題があることを認識し、マテリアリティの特定を通じて、その解決につながる活動に注力していきます。

上記に伴い、サステナビリティに対する考え方や取り組みについて外部開示を積極的に進めてきた結果、外部評価の向上につながってきています。

### 主な外部評価

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	最終評価時点
FTSE	2.2	3.0	3.2	3.5	3.7	2024年6月
MSCI	B	B	BB	BBB	—	2024年3月
CDP(気候変動)	B	A-	B	A-	—	2024年2月
CDP(水セキュリティ)	A-	B	A-	A-	—	2024年2月

# セグメント別事業戦略

日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、サーモスの事業戦略をご紹介します。



# セグメントごとの事業特性

## 各セグメントの特徴(グローバル4極+サーモスの事業運営体制)

財務情報の詳細は、決算説明会資料などをご参照ください。

IR情報:

事業紹介:

	2024年3月期実績 (単位:十億円)	産業別売上構成比 (2024年3月期実績:累計期間ベース)	セグメント戦略	取り巻く環境* ※ 2025年3月期 期首時点の現状認識
日本	<p>「基盤事業の強化 稼ぐ力」と「成長戦略 探索と拡大」を掲げ、「Profitability(収益率を最大化する施策)」をスローガンに、バリューの最大化をめざします。</p> <p>売上収益: <b>414.3</b></p> <p>セグメント営業利益: <b>42.9</b></p> <p>セグメント営業利益率: <b>10.4%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼及び金属.....8%</li> <li>● 自動車及び その他輸送機器.....4%</li> <li>● エレクトロニクス.....28%</li> <li>● 食品及び飲料.....2%</li> <li>● 医療.....10%</li> <li>● 化学及びエネルギー.....24%</li> <li>● その他.....24%</li> </ul>	<p><b>成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品・サービス開発によるソリューションビジネスの領域拡大</li> <li>● カーボンニュートラル(以下、CN)関連ビジネスの機会創出</li> <li>● 国内外成長市場(エレクトロニクス、安定同位体、バイオ関連)での事業開拓</li> </ul> <p><b>事業の変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低収益事業の見直し</li> <li>● 運転資本改善によるキャッシュ・フロー創出</li> </ul>	<p><b>期待される機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エレクトロニクス事業における設備・工事案件</li> <li>● 次世代半導体に向けた電子材料ガスの需要</li> <li>● 生産性向上・省エネに寄与するガス・機器の需要</li> </ul> <p><b>懸念されるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原燃料・原材料の価格上昇による収益への影響</li> <li>● 原料不足や調達困難によるサプライチェーンの混乱</li> <li>● 人手不足・労働時間規制による労務費上昇</li> </ul>
米国	<p>垂直統合型の製品構造に関する競争優位性と製商品・サービスのクロスセル戦略を基盤として、利益の最大化と顧客の価値創造をめざします。</p> <p>売上収益: <b>347.0</b></p> <p>セグメント営業利益: <b>50.0</b></p> <p>セグメント営業利益率: <b>14.4%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼及び金属.....8%</li> <li>● 自動車及び その他輸送機器.....10%</li> <li>● エレクトロニクス.....7%</li> <li>● 食品及び飲料.....13%</li> <li>● 医療.....8%</li> <li>● 化学及びエネルギー.....13%</li> <li>● その他.....41%</li> </ul>	<p><b>成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 垂直統合型製品の長所を活用: 幅広い製品やサービスをもとに既存顧客への販売を拡大し、新規顧客を獲得する</li> <li>● 製品ラインナップの拡充: 溶接用ガス、ドライアイスに関連するソリューション提供を通じ、クロスセル戦略をさらに深化</li> <li>● ガス応用技術による価値創出: 低温物流や金属加工業へのガス応用技術を通じ、当社製品の使用最適化を支援</li> </ul>	<p><b>期待される機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国CHIPS法とAIの台頭による半導体向け電子材料ガスの需要増</li> <li>● CCUS関連向けオンサイト、パイプラインプロジェクトへの参画、事業開発</li> <li>● 炭酸プラントを活用したさらなる事業規模の拡大</li> </ul> <p><b>懸念されるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際、政治情勢の変化が経済成長を阻害する可能性</li> <li>● 技術、エンジニアリング専門人員の不足</li> <li>● 持続的な物価上昇によるコスト低減効果の抑制</li> </ul>
欧州	<p>「人材とオペレーショナル・エクセレンス」「基盤事業の最適化」「ガバナンスの強化」及び「高い収益性の伴う事業成長」を戦略的な柱に掲げ、さらなる成長をめざします。</p> <p>売上収益: <b>302.4</b></p> <p>セグメント営業利益: <b>53.2</b></p> <p>セグメント営業利益率: <b>17.6%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼及び金属.....17%</li> <li>● 自動車及び その他輸送機器.....1%</li> <li>● エレクトロニクス.....3%</li> <li>● 食品及び飲料.....17%</li> <li>● 医療.....12%</li> <li>● 化学及びエネルギー.....20%</li> <li>● その他.....30%</li> </ul>	<p><b>成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● レジリエントマーケットに焦点を当て、事業基盤を最適化</li> <li>● アプリケーション技術への投資</li> <li>● マーケティングミックスと製品ポートフォリオの評価</li> <li>● 事業ニーズへ効率的にアプローチするための経営資源の配分</li> </ul>	<p><b>期待される機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 域内経済の回復、産業の欧州回帰に伴う需要の増加</li> <li>● マーケティング活動を通じた事業開発と新規事業の創出</li> <li>● CNに関連する投資プロジェクト</li> </ul> <p><b>懸念されるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学的情勢や、貿易摩擦に直面する欧州経済の今後の動向</li> <li>● 不安定なエネルギー価格</li> <li>● アンモニアプラントの停止、それに伴うCO<sub>2</sub>市場の逼迫など、サプライチェーン混乱による供給不足</li> </ul>

## セグメントごとの事業特性

各セグメントの特徴(グローバル4極+サーモスの事業運営体制)

	2024年3月期実績 (単位:十億円)	産業別売上構成比 (2024年3月期実績:累計期間ベース)	セグメント戦略	取り巻く環境* * 取り巻く環境:2025年3月期 期首時点の現状認識
アジア・オセアニア	<p>生産性向上活動を継続的に進め、効率のかつ規律正しく事業運営を行うとともに、多様な製品ラインナップで主要な産業ガスサプライヤーをめざします。</p> <p>売上収益: <b>160.3</b></p> <p>セグメント営業利益: <b>15.9</b></p> <p>セグメント営業利益率: <b>9.9%</b></p>	<p>産業別売上構成比</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼及び金属.....3%</li> <li>● 自動車及び その他輸送機器.....5%</li> <li>● エレクトロニクス.....40%</li> <li>● 食品及び飲料.....2%</li> <li>● 医療.....3%</li> <li>● 化学及びエネルギー.....25%</li> <li>● その他.....22%</li> </ul>	<p><b>成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大型オンサイト案件の獲得、空気分離装置生産能力増強</li> <li>新製品と販売エリアの拡大</li> <li>グローバルHyCO事業の機会獲得</li> <li>マネジメント:新たな経営体制の整備</li> </ul>	<p><b>期待される機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エリア全体にわたる半導体市場の需要回復と成長による電子材料ガス需要の増加</li> <li>東南アジア・インドにおける継続的な底堅い需要</li> </ul> <p><b>懸念されるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジア各国における電力コストの高騰</li> <li>貿易摩擦による影響</li> <li>豪州の労働市場におけるドライバーの慢性的な不足</li> </ul>
サーモス	<p>魔法びんのパイオニア、サーモス。各国の市場特性と、そこに暮らす生活者の習慣や文化に合わせた商品展開とライフスタイル提案を行っています。</p> <p>売上収益: <b>30.7</b></p> <p>セグメント営業利益: <b>5.5</b></p> <p>セグメント営業利益率: <b>18.1%</b></p>	<p>地域別売上構成比 (2024年3月期実績:累計期間ベース)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本.....84%</li> <li>● アジア.....16%</li> </ul>	<p><b>成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品開発の強化、直営店及びEC(電子商取引)事業の拡大</li> <li>サーモスユーザーとの相互コミュニケーションの強化</li> <li>サーモスブランド認知度の向上及びブランドエクイティの最大化</li> </ul>	<p><b>期待される機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>容器入り飲料の値上げによる節約需要</li> <li>訪日観光客によるインバウンド需要</li> <li>環境意識の高まりによるサステナブル製品への注目・関心</li> </ul> <p><b>懸念されるリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>円安などによる原材料及びエネルギー価格の上昇</li> <li>海外生産工場での労務コストの上昇</li> <li>物流コストの上昇</li> </ul>



# セグメント別事業戦略：日本

## 市場ポジションと事業の強み

# 40% 超

(日本市場シェア)

- 1910年創業
- 従業員数：約**6,000**名
- R&D：**5**拠点、  
プラントエンジニアリング：**1**拠点
- バルクガス生産：**34**拠点
- 電子材料ガス生産：**4**拠点
- トータルガスセンター：**17**拠点
- 日本全国に張り巡らされた  
自社販売網と、**220**社を超える  
パートナー会社を通じたガス供給と  
顧客ニーズ対応

## 事業環境認識 (機会とリスク)

### 機会：

- エレクトロニクス関連の生産拠点新設に伴う需要拡大
- 次世代半導体の国産化に対応する電子材料ガスの供給機会
- レアガス(ネオン・クリプトン・キセノン)国産化による調達リスク回避と収益性向上
- 地球温暖化対策に向けたCO<sub>2</sub>回収・再利用などのCN関連需要拡大
- 省エネ対策として、酸素燃焼アプリケーションの導入分野の拡大

### リスク：

- 原燃料・原材料などの物価上昇による収益への影響
- ヘリウムガスの調達不安定化の懸念
- 労働人口減少による人手不足や労働時間規制による労務費上昇

## サステナビリティの重要項目

### 安全

- 「テクニカルアカデミー」における危険体感講習やTNテクニカルセミナーによる技術力・保安力の向上

### 環境

- 自社のGHG排出量を上回る環境貢献材の拡販  
→酸素燃焼バーナ、水素・アンモニア燃焼バーナ
- 自社のGHG排出量の削減  
→空気分離装置の性能向上、太陽光発電システム導入、グリーン電力購入検討

### ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

- 「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」の新設
- 多様な人材を登用すべく、積極的な採用活動を実施
- 健康経営並びに多様な人材が働きやすい職場づくりの推進

## 短期の取り組み

「Profitability」をスローガンに、  
生産性の向上、収益率の向上、新製品開発の促進に継続的に取り組む

- 原燃料・原材料価格や労務費上昇に対する製商品の価格マネジメントの徹底
- 各部門で生産性向上・コストダウンに向けた継続的な取り組み
- コア・成長事業への経営資源シフト、最適な事業ポートフォリオ

## 今後に向けた取り組み

### ■ サステナビリティ

#### ダイバーシティ&インクルージョン

- 多様な働き方に資する制度活用の周知並びに風土の醸成
- D&Iや女性活躍推進の必要性理解促進のための、対話・研修会などの実施

#### 安全

- 危険な状況をVR(バーチャル・リアリティ)により体感できるコンテンツの充実により、「テクニカルアカデミー」の受講者数を2026年3月期までに倍増

### ■ 収益性の維持・向上

#### 最適な事業ポートフォリオ

- 投下資本利益率を活用した継続的な事業ポートフォリオのモニタリング

#### エレクトロニクス

- 国内半導体回帰に対応した生産体制の整備、マーケティング、サプライチェーンの強化  
→半導体顧客向けに独自性のある製商品の開発・拡販

### ■ オペレーショナル・エクセレンス

- DXによる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
- 受発注システムの高度デジタル化に伴う業務改善

NS Vision  
2026  
最終年度の  
ありたい姿

## 01

基盤事業の強化：

稼ぐ力

既存事業基盤を  
合理化・最適化  
することで  
収益性を高める。

## 02

成長戦略：探索と

拡大

半導体製造プロセス向け新材料や  
関連機器及び  
安定同位体や  
CN関連分野に  
おける開発促進  
などにより  
事業開拓を行う。



# セグメントトップメッセージ:日本



永田 研二

日本酸素ホールディングス(株)取締役  
大陽日酸(株)代表取締役社長

## 市場ポジションと事業の強み

大陽日酸(以下、当社)は、国内産業ガス市場で約40%のトップシェアを誇ります。当社事業の最大の強みは、産業ガスを製造するための空気分離プラントを自社製作し、自社でプラントを運営し、自社でガスを運び販売する「日本最大の産業ガスネットワーク」を有する点です。そして、ガスを安全・安心・安定的に取り扱うための卓越したガスコントロール/ハンドリング技術や分析技術を保有しています。また3つの主要研究拠点を中心に、ガスの効能と機能を最大限に発揮する核となる要素技術を有した新たなアプリケーションやサービスを世に生み出しています。

## 日本における取り組み

現中期経営計画スローガン「Profitability～収益率を最大化する施策～」を推進する戦略は大きく2つ。「基盤事業の強化、稼ぐ力」と「成長戦略、探索と拡大」です。2030年に向けた長期目標「iGaaS (Industrial Gases as a Service)」の達成に向け、DXによる業務効率化・生産性向上、徹底した価格マネジメント、イノベーションによるニッチベストな新製品・サービス開発を進めています。加えて、新たな潮流である地球温暖化対策に向けたCO<sub>2</sub>回収・再利用関連技術領域の拡張、自社グループの再生可能エネルギー利用によるGHG排出量削減はもちろんのこと、保安と安全の確保、品質の維持、コンプライアンスの遵守は当社グループ存続の基盤をなすものであり、高い意識を持って取り組んでいます。また、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成をめざして人事部内に「ダイバーシティ&インクルージョン推進室」を新設し、社員個々の価値観やライフステージの多様性を尊重しながら、働きやすさに加え、個の強みや能力を最大限に発揮できる社内文化や仕組みの構築を進めています。

## 収益力向上に向けた課題

当社の重要課題「収益率向上」の施策として、生産性向上及び価格マネジメントの徹底が挙げられます。生産性向上では、プラント運転の高度制御・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、タブレット活用による建設工事の作業効率化、受発注システムの高度デジタル化などに取り組んでいます。また価格マネジメントでは、我々の提供する製品・サービスの価値を顧客へ正確に伝え、その価値を適正な対価に反映する堅実な活動に継続的に取り組んでいます。併せて、投下資本利益率を高めるべく運転資本の改善とキャッシュ・フ

ロー創出に取り組み、事業成長投資・安定供給の責務を果たす事業継続投資、そして従業員の成長機会・エンゲージメント向上のための人的資本投資の施策につなげています。

## 今後の事業環境の見通し

地政学的事象によるエネルギー・資材価格の高騰リスクがある中、社会におけるCNへの要請は強まる一方です。他方、日本経済は緩やかなインフレで社会・経済を回そうというコンセンサスができつつあり、その社会環境下で労働人口は減少し、労働時間規制を受ける建設・運輸などの労務費上昇は今後も続く見込みです。そのような環境下、当社は顧客のGHG排出量削減や生産性向上に資するガスアプリケーションの提供による価値貢献を大きなビジネスチャンスととらえて事業を推進していきます。

## 成長機会へのアプローチ

半導体国内製造回帰の潮流の中、とりわけ国内メーカーに強みのある次世代パワー半導体分野やさらなる微細化が進む先端ロジック半導体分野への設備投資が旺盛であり、当社は窒素ガスなどのベースガスと特殊材料ガスに加え、供給装置・配管工事などのトータルソリューションの提供で力強い成長を実現します。また、CN分野においても、酸素燃焼技術を核とした水素/アンモニアバーナなどさまざまな業界や分野に適合した環境貢献商材を提供することにより顧客のGHG排出量削減に貢献します。この産業ガスの価値創造モデルにより、従来のデフレ環境下でのコストダウン型経営から今後は緩やかなインフレ環境下での付加価値最大化経営への転換を図ります。

# セグメント別事業戦略：米国

## 市場ポジションと事業の強み

# 9%

(米国市場シェア)

- 顧客への安定供給に向けたバルク、パッケージ事業のインフラ整備と生産能力を確立し、垂直統合を通じたシェア拡大と、応用技術・エンジニアリング能力に基づく付加価値提供によりその地位を強化
- 電子材料ガス、アセチレンなど戦略的製品への注力も進め、全米の事業ネットワークを活用
- 米国内に有する**300**カ所以上の事業拠点と**4,500**名以上の従業員
- 100**カ所を超える生産拠点 (ASU、オンサイト、HyCOプラント、液化炭酸、ドライアイス及び一般ガス・半導体用ガスの充填所など)
- 100,000**社を超える顧客と安定供給を可能とする**2,000**台以上の鉄道を含む配送車両網

## 事業環境認識 (機会とリスク)

### 機会：

- 米国CHIPS法による半導体向け電子材料ガスの需要増
- 食品飲料分野における持続的な成長と、それに伴う液体窒素、炭酸、ドライアイス及び関連凍結装置などの需要増
- 金属加工業の市場拡大に伴う溶接の自動化、レーザー切断等ガス需要の増大

### リスク：

- 人件費、電力代、燃料費等主要コストの大幅な増加
- 国内外における地政学情勢の変化に伴う経済成長の鈍化
- 建設資材コストの高騰に伴う米国成長産業への悪影響

## サステナビリティの重要項目

### 環境

- 費用対効果の高い再生可能エネルギー源特定のための絶え間ない努力
- 燃料効率の高い新たな設備の導入
- 事業採算の取れるCNプロジェクトへの参画

### ダイバーシティ&インクルージョン

- 多様な人材の雇用を意識した採用活動の実施
- 当社の多様性文化のトレンドを強調する対外情報の発信
- 高い潜在能力を持つ多様な従業員を育成するための人材育成プログラム

## 短期の取り組み

- 容器管理システムの実装
- オンサイト・パイピング事業の持続成長に資するエンジニアリング機能の拡充
- 金属加工、食品飲料向けガス応用技術、販売支援体制の整備

## 今後に向けた取り組み

### ■ サステナビリティ

- 配送距離の短縮、物流効率化による省エネとCO<sub>2</sub>排出削減
- 直接空気回収技術 (Direct Air Capture: DAC) やグリーン水素分野における大型酸素プラント案件への参画
- プラント操作技術の改良と設備機器の更新を通じた包括的な電力効率の向上

### ■ 収益性の維持・向上

- 遊休資産の利活用や設備投資の抑制を通じた在庫管理の強化
- 持続的なインフレ圧力に対処するためのコスト低減、価格戦略の強化
- ドライバー不足解消に向けた採用プログラムの強化、外部委託見直しによる外注費の低減

### ■ オペレーショナル・エクセレンス

- 全社的な業務の見直し、改善を進める包括的プログラム (The Right Way Program) の推進
- リーンシックスシグマにおけるグリーンベルト (プロジェクトリーダー) の認証範囲を拡大し、コスト削減プログラム数を増加
- 業務の自動化を拡大し、職場の安全性向上とコスト低減につなげる

NS Vision  
2026  
最終年度の  
ありたい姿

## 01

安全、品質、  
事業成長性において、業界内で  
の優位性を保つ

## 02

金属加工、  
低温物流・食品加工、半導体産業と  
いった国内成長市場における  
主要サプライヤー  
であり続ける

## 03

事業成長と  
株主価値向上を  
実現する  
持続可能な施策  
の遂行

# セグメントトップメッセージ: 米国



## 市場ポジションと事業の強み

米国は多様な産業と地域経済から構成され、南部メキシコ湾岸を含むサンベルト地帯において近年、著しい発展が見られます。Matheson Tri-Gas(以下、当社)は、すでに東海岸から西海岸にかけて、液化ガス生産プラントのネットワークを構築し、テキサス州からオクラホマ州、アーカンソー州にわたる南北の事業ネットワークがこれを補完しています。この南北の事業ネットワークでは、酸素、窒素といった液化ガス、液化炭酸、及びドライアイスを生産しています。これらの地域には、主な成長産業である化学、食品、金属加工及び低温物流などの拠点があり、これらはすべて当社のガス、機器及びガス応用技術を供給しえる既存、または潜在的な顧客となります。

## 米国における取り組み

当社の戦略は、常に事業の安全と製品やサービスの品質を出発点としています。これは、数々の安全に関する優れた取り組みへの毎年の表彰や、99%を超える定時配送率を堅持していることから明らかです。

また、カーボンニュートラル(以下、CN)分野へも重点を置いています。この分野では、生産工場でのエネルギー効率の向上、水資源の保全、温室効果ガス排出削減に向けたより燃料効率の高いタンクローリなどの輸送設備への継続的な投資や鉄道輸送の活用 に注力しています。また、DAC技術を活用した大気中のCO<sub>2</sub>の直接回収、貯留を行うCNプロジェクトが現在進行中です。

さらに、新製品の研究開発と、日本酸素HDグループにおけるトータルエレクトロニクス体制支援のための生産能力の増強は、重要な注力分野の一つです。収益の質を向上させる基盤となるコスト低減に向けた取り組みと効果的な価格戦略も欠かせません。過去20年間にわたるこれらすべての取り組みの結果、当社の売上収益と営業利益は二桁増の年平均成長率(CAGR)を実現しています。

## 収益力向上に向けた課題

当社は、収益性向上の基盤である「事業の安全」や「製品、サービスの品質」の改善、推進に継続的に取り組んでいます。「事業の安全」とは、ベストプラクティスの手順を着実に遂行することであり、「製品、サービスの品質」は顧客へのコミットメントを果たし、ベストプラクティスを継続的に改善することとらえています。

この継続的な改善が、効率性の向上、最終的なコスト低減につながります。これらは、新たなビジネスの獲得、全社的な収益性のある成長分野への再投資に振り向けられます。将来の成長には、コスト管理と価格戦略に加え、ガス応用技術を通じた顧客への価値の提供や、現

在進行中の設備投資案件を計画通りに操業を開始することで、新たなビジネスを確保することが不可欠であると考えています。

## 今後の事業環境の見通し

インフレ傾向は減速しつつも継続しているため、依然としてコスト低減と価格戦略の必要性に迫られています。既存顧客への低調な販売は当面続くと予測され、新たな分野への展開や深耕、事業開発を推し進めることが喫緊の課題となります。短期的な成長機会は、パッケージ事業とそれに関連する金属加工向け需要により主導されます。また、自社生産が可能な冷却装置を用いた食品分野向け液体窒素、ドライアイスの販売も大きな収益貢献が期待されます。一方、中期目線では、新たな設備投資案件の獲得による成長を期待しています。

また、ヘリウム事業では、ウクライナ紛争による地政学的リスクにより、持続可能な調達に向けた一層の取り組みが必要と考えています。

## 成長機会へのアプローチ

短期的には、米国中西部、テキサス州、メキシコ湾岸地域における金属加工向け供給や、全米での食品並びに冷凍装置分野での事業展開を優位に進められる事業ネットワークを構築しています。

さらに、中期経営計画「NS Vision 2026」の重点分野である「サステナビリティ経営の推進」「CN社会に向けた新事業の探求」に対し、当社のHyCO事業や全米を網羅するASUネットワークにより、温室効果ガス排出削減に貢献する技術的なソリューションを提供することが可能です。また、酸素燃焼バーナ技術の展開やDACのための追加投資を通じ、温室効果ガス削減に向けた取り組みを続けています。

また、エレクトロニクス事業のさらなる事業成長のために、特定の主要製品における生産能力の大幅増強をめざすプロジェクトも進行しています。



# セグメント別事業戦略：欧州

## 市場ポジションと事業の強み

# 9%

(欧州市場シェア)

※ 展開国に限定すれば12%

- **13**カ国における事業展開
- 域内各地への供給ネットワーク
  - CO<sub>2</sub>輸送船  
(液化炭酸ガス輸送船): **3**隻
  - パイプライン: **14**本
  - トラック: **1,000**台以上
- 顧客数: 約**150,000**社
- 製造拠点: **195**カ所
- 従業員数: 約**3,200**名

## 事業環境認識(機会とリスク)

### 機会:

- 欧州経済の回復に伴うガス需要の増加
- マーケティング活動や新規事業創出による事業開発
- バイオメタンや水素などのCNに関する投資プロジェクト
- 食品、飲料、ヘルスケアなどレジリエンス市場での事業成長
- グループ内でのエレクトロニクスに関する知見、技術の活用

### リスク:

- 欧州経済情勢の動向
- 不安定なエネルギー価格
- サプライチェーン混乱による供給不足
- 天然ガス価格上昇によるアンモニアプラントの停止、それに伴うCO<sub>2</sub>需給のひっ迫
- 地政学的な緊張とそれに伴う域内経済への影響

## サステナビリティの重要項目

### 安全

- 「Safety First: Everyday, everywhere」キャンペーンなどの安全教育を継続

### 環境

- GHG排出量は、基準年(2019年3月期)対比30.2%減少。ASUの消費電力削減やソーラーパネル設置などの省エネ対策の実施
- アルミニウム、非鉄金属、ガラス、鉄鋼(電気アーク炉)の顧客向けCN支援プロジェクト
- グリーン水素に関連するR&Dプロジェクト
- GWP(地球温暖化係数)の低い冷媒用ガスの生産推進

### ダイバーシティ&インクルージョン

- ダイバーシティ&インクルージョンの継続的な推進
- 「女性スポンサーシッププログラム」の推進

## 短期の取り組み

- コスト上昇緩和のための規律正しい価格管理
- 生産性向上活動におけるプロジェクトの水平展開とトレーニングの強化
- 食品飲料、ヘルスケア、環境分野などのレジリエンス市場での販売拡大
- 燃焼用バイオメタン、グリーン水素及びCO<sub>2</sub>回収などのCN関連需要への迅速な対応
- プラントエンジニアリング能力の強化と現地製造ラインの拡充

## 今後に向けた取り組み

### ■ サステナビリティ

- 環境、安全及び品質に関連する教育トレーニング
- 再生可能エネルギー利用の促進(EAC\*電力の購入)
- CN施策の加速
  - ① 酸素燃焼技術
  - ② バイオメタン関連ビジネス
  - ③ グリーン水素プロジェクト
  - ④ CO<sub>2</sub>回収プロジェクト
- ガバナンス指針、コンプライアンス方針の継続的なモニタリング
- 女性スポンサーシッププログラム、地域貢献プログラム、若手社員コミュニティの推進を継続

### ■ 収益性の維持・向上

- コスト変動に対するタイムリーで厳格な価格管理
- 電子材料ガスの拡販とレジリエンス市場に向けた販売拡大
- オペレーショナル・エクセレンスの徹底的な追求
- プロセス自動化、輸送、生産計画などにおけるDXの活用
- 化石燃料から生物由来資源活用等によるCO<sub>2</sub>原料多様化の推進

※ Energy Attribute Certificates: 発電方法やエネルギー源などの環境属性に関する証書

NS Vision  
2026  
最終年度の  
ありたい姿

01

コア事業の  
最適化

02

人財の卓越性を  
活かした  
組織体制の構築

03

ガバナンスの強化

04

オペレーショナル・  
エクセレンスの  
追求

05

顧客要求を  
満たす  
アプリケーション  
技術の獲得

# セグメントトップメッセージ: 欧州



## 市場ポジションと事業の強み

Nippon Gases Euro-Holding(以下、当社)は、2018年12月より現日本酸素HDグループ入りした欧州第4位の産業ガス会社です。市場シェアは約9%(展開国に限定すれば12%)となります。欧州13カ国で事業展開し、5つの事業セグメントで構成されています。パイプラインネットワーク、150以上の生産拠点、1,000台以上の輸送用車両、3隻のCO<sub>2</sub>輸送船を含む広範な事業ネットワークを構築しています。また、150,000社以上の顧客と、350,000人を超える在宅医療患者に対し当社製品及びサービスを提供しています。事業革新、協業や提携、そしてサステナビリティ活動に注力する当社は、欧州産業ガス協会が認定する最高の安全基準を維持しています。

## 欧州における取り組み

ここ数年、当社はオペレーショナル・エクセレンスやサステナビリティ経営の取り組みを強化し、CNの実現に向けた新たな事業機会を模索しています。これらの取り組みは事業の進展、持続可能性、そして事業革新を推進するという当社の中核的な経営計画に沿ったものとなります。

### サステナビリティとカーボンニュートラル

CN社会に向けた当社の取り組みは、日本酸素HDグループの事業戦略を体現するものです。当社は、社内外及び顧客との連携において、温室効果ガスの排出削減に大きな進展を遂げました。重要なパートナーシップや戦略的な合併・買収が、当社の脱炭素化に向けた取り組みを促進しています。生成人工知能(以下、AI)を活用するためのステップを加速し、顧客に対する革新的なソリューションを提供し、内部プロセスを合理化させ、より高い事業効率を実現しています。

### 人財とコミュニティ・エンゲージメント

「Inspiring Our Leadership」トレーニングの開始とともに、さまざまな部門、部署に向けた学習コンテンツの設計を完了しました。人事部門におけるベストプラクティスとして、「戦略と変革」カテゴリで権威ある「Cegos賞」をEquipos & Talento\*より受賞しました。

また、コミュニティ参加の取り組みとして、過去最多となる600名以上の従業員がさまざまなプロジェクトに参加しました。

※ 企業の人事、選考、研修、人財管理の責任者を対象とした人事メディア

### DXとイノベーション

当社におけるデジタル化への強いコミットメントは、運用効率を向上させるために設計された燃焼及びその他ガス用途分析ツール、先進的な遠隔操作及び監視システム、そして人事、その他の業務プロセスに

おいて明確に示されています。これらデジタル革新は、当社全体でデジタルエクセレンスを推進するという数ある事業戦略の一つとなっております。

### ヘルスケアのイノベーション

ヘルスケア分野では、優れた専門知識を持つNoxtec Development社を買収し、ヘルスケアサービスを強化しました。この協業により、患者の生活の質を大幅に向上させる最先端の医療機器の提供が可能となりました。さらに、e-ヘルスを専門とする子会社であるHome Medicine社は、複雑な臨床ニーズを持つ患者をいつでもどこでも見守ることを目的とした遠隔医療サービスの提供を専門としています。

これらの取り組みを通じ、当社は持続可能な未来を実現し、医療革新を促進し、あらゆる業務において卓越した技術力、サービスを確保し続けています。

## 収益力向上に向けた課題

今後当社の収益力を一層向上させるためには、以下に掲げる重点項目に取り組む必要があると考えています。

### 生産性と効率性の向上

最適効率の追求は、温室効果ガス排出の抑制とコスト低減につながります。当社の生産性向上プログラムは、廃棄物の低減、プラント性能の向上、製品損失や予期しない操業停止の最小化につなげることをめざしています。当社における「コスト低減チーム」の立ち上げは、プロセスの最適化を進め、経営資源をより効率的に利用する上で、非常に重要な役割を果たしています。

## セグメントトップメッセージ: 欧州

### エネルギー危機への対応とコスト管理

昨今のエネルギー危機に対処するため、顧客、供給業者、その他ステークホルダーと緊密に連携し、強力な価格マネジメントに向けた緊急対策を成功裏に終えました。

営業キャッシュ・フローと運転資本の持続的な改善は、将来の収益性確保のための強固な基盤になると確信しています。

### 持続可能なプロジェクトの統合

持続的な事業プロジェクトを当社の業務に統合させることは、依然として重要な課題です。これらの取り組みは、サプライチェーンの効率性を高め、長期的な環境目標と一致するものとなります。そして最終的には、財務実績の向上に貢献するものと考えています。

### 今後の事業環境の見通し

当社を取り巻く外部環境は、大きな課題と有望な機会の双方を持ち合わせています。増加するサイバー攻撃の脅威や、潜在的な紛争懸念、経済的不確実性を含む動的な地政学的情勢は重大なリスクをもたらします。同時に、CNに向けた世界規模での取り組み、水素利用拡大への期待、そしてAIの台頭が、産業構造の再構築をもたらす可能性も見えています。

調達金利の高止まりは想定より長期化する可能性があり、中小零細企業の資金繰りを圧迫する可能性もあるでしょう。さらに、鉱工業生産の回復が遅れ、新たに制定された欧州版CHIPS法の影響も不確定であり、今後の先行きに対する複雑さを増しています。

この予測が難しく、変化が激しいVUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代においても、当社はさらなる成長のポテンシャルを有しています。CNの実現に向けた動きは優れた成長機会を提供し、

高齢化社会においてはヘルスケア分野で新たな道を切り開きます。顧客への経験価値を生み出すビジネスモデルを創出し、AI活用を通じ、革新的なソリューションを提供し、急速に進化する市場における競争力を維持することをめざしています。

### 成長機会へのアプローチ

当社は、多くの成長機会をとらえるため、重点戦略を通じ、より収益性の高い事業に注力していきます。戦略の中心には、人財の卓越性とリーダーシップへのコミットメントがあります。人的資本、労働力に資本投下することで、優秀な人財や顧客を引き付け、維持し、将来の持続的成長に向けた強固な基盤を確保することが可能となります。

協業とベストプラクティスの共有も極めて重要です。欧州域内だけでなく、地域間の協力を強化することで、サイロ効果\*を軽減し、組織の専門知識の活用を通じ、イノベーションと効率性を推進します。

技術開発は、最優先事項です。業界でのプレゼンスを高めるため、エンジニアリング、IT、オペレーションの自動化、ガスアプリケーションの推進を加速していきます。第三者との協業、提携により、競争力と顧客ニーズへの対応力を強化します。

サステナビリティの分野では、グリーン水素、バイオ由来のCO<sub>2</sub>製造及び供給、大規模なCO<sub>2</sub>回収プロジェクトを先導していきます。当社のサーキュラーエコノミーに向けた取り組みは、全社的な温室効果ガス削減へのコミットメントをさらに強化します。

エレクトロニクス分野では、事業成長に不可欠な高品質の半導体材料ガスなどを提供するため、ベルギーのOevel工場の生産能力を拡充しました。これらの取り組みを通じ成長の機会をとらえ、持続可能な発展を推進していきます。

\* ある組織が内部で分断され、連携されなくなってしまう現象



# セグメント別事業戦略：アジア・オセアニア

## 市場ポジションと事業の強み

## 4つのサブセグメント体制で産業ガス事業とエレクトロニクス事業を展開

- **12**の国と地域に事業展開
- サブセグメント体制の本格稼働地域別・事業別に収益責任を負うサブセグメント体制が2023年4月に本格稼働  
東南アジア・インドサブセグメント (South East Asia + India)  
中国産業ガスサブセグメント (China Industrial Gas)  
東アジアエレクトロニクスサブセグメント (East Asia Electronics)  
オセアニア産業ガスサブセグメント (Oceania Industrial Gas)
- 過去10年の年平均成長率は**10%**
- 域内の従業員は**4,000**名以上
- ASUは**25**基以上、その他炭酸ガスプラント、窒素プラント、水素プラントなどを運営
- 特殊ガス生産拠点：**6**拠点
- 特殊ガス供給サービス：**3**拠点

## 事業環境認識(機会とリスク)

### 機会：

- エリア全体にわたる半導体市場の需要回復と生成AI向け先端半導体市場における電子材料ガスの新たな事業機会
- 東南アジア・インドにおける継続的な底堅い需要（エレクトロニクス、インフラ、自動車産業など）
- 豪州のLPG需要は中期的には堅調

### リスク：

- 東南アジア各国における急激な電力コストの上昇に対する価格マネジメントが十分でないリスク
- 米中貿易摩擦による域内経済への影響
- 豪州の労働市場におけるドライバーの慢性的な不足によるコスト増

## サステナビリティの重要項目

### 安全

- リスクシミュレーションを実施。日常業務を安全の観点から見直し

### 環境

- プラントの効率改善やソーラーパネルの設置などによる電力消費の削減
- GHG排出削減が困難な電炉やガラス溶解炉の顧客に対して、燃料効率を高める提案

### ダイバーシティ&インクルージョン

- 「Women Empowerment」ネットワーク会議開催
- 国際女性デーに合わせた社内イベントの開催
- エンゲージメントサーベイレポートによる日本酸素HDグループ意識の醸成

### コンプライアンス

- コンプライアンス研修、内部統制研修、労働法研修など

## 短期の取り組み

### オーストラリア

- 仕入原価の管理と価格マネジメント
- 関連設備・機器販売などを通して事業ポートフォリオを拡大し、既存事業とのシナジーを最大化
- LPG及び産業ガス関連事業の買収による、事業対象エリアの拡大

### 東南アジア・インド

- 域内ネットワークの構築とコラボレーションの促進
- 価格マネジメントと生産性向上活動

### 東アジア

- エレクトロニクス事業における域内の特殊ガス需要取り込み、生産工場の効率化

## 今後に向けた取り組み

### サステナビリティ

#### 安全

- 労働災害をはじめとする安全指標を毎年10%改善

#### 品質

- グループ品質管理基準に基づいた管理の徹底

#### 環境

- 酸素燃焼、アルゴン溶接などを活用

### 収益性の維持・向上

- 電子材料ガスなどの自社製品と成長分野に集中的に投資(日本との連携、供給能力増強と効率的な工場運営)
- CN社会に向けた新事業の探求

### オペレーショナル・エクセレンス

- 運転資金管理などのコストコントロールを徹底(価格マネジメント、コストコントロール両面で事業運営を高度化)
- DX戦略(ITセキュリティレベルの統一、自動化による省力化・コストダウンの推進)

### 人事

- サブセグメント主導の域内ネットワークの構築により、各社の人事機能を強化

### ガバナンス

- 個社の組織文化を保持しつつ、コンプライアンスとリスク管理を強化

NS Vision  
2026  
最終年度の  
ありたい姿

01

多様な製品  
ラインナップを持つ産業ガス  
サプライヤー  
かつ、各国・地域の  
主要プレイヤー  
の地位の獲得

02

生産性向上活動  
による効率的で  
規律正しい  
オペレーション

03

営業利益率の  
改善と力強い  
売上収益の成長

04

ビジネスプラット  
フォームの再構築

# セグメントトップメッセージ: アジア・オセアニア



久保 宏一郎

日本酸素ホールディングス(株) 執行役員  
経営企画室長\* 兼 事業統括部長

\* アジア・オセアニア各社の事業推進などを統括するため、経営企画室に豪州・アジア事業管理部を設置しています。

## 市場ポジションと事業の強み

本リージョンでは中国、台湾、韓国の大手エレクトロニクス(EL)顧客に対して取扱製商品の安定供給を可能とするサプライチェーンを構築しており、EL向け売上高比率が高いことが特徴です。また東南アジアを中心に地域優位性の高い生産拠点を有し、ガスアプリケーションなどを活用した営業戦略を通じて多種多様な顧客の産業ガス需要に対応しています。また、豪州ではLPG販売網を豪州全土に拡大する事業体制を実現しつつあります。

## アジア・オセアニアにおける取り組み

アジア・オセアニアリージョンを4つのサブセグメントに分け、各々が収益責任を負う体制を2023年4月より本格稼働させています。各サブセグメントに決裁権限を委譲し、スピード感のある事業運営体制を実現しています。

2024年3月期の取り組みとしては、東南アジアではプライシング活動の継続により各国の電力コストアップを確実に販売価格に転嫁し、売上収益は増加しました。また同地域内のエレクトロニクス顧客などからの大口のガス需要に対し、複数のガス供給契約締結を実現しています。LPG事業が主力の豪州においては、LPG販売数量は前期比微減でしたがContract Price(CP)低下により利益を確保、また炭酸供給能力の増強などの主力製品以外の収益力向上にも取り組んでいます。エレクトロニクス関連では東アジアで顧客の在庫調整及び設備投資の先送りなどに伴い、大きく減収となりましたが、期末以降、需要は徐々に回復傾向にあります。

また、本年からサブセグメント内にサステナビリティオフィサーを設置し、保安、環境、人財を含むサステナビリティ項目の推進を図る体制に移行しています。

## 収益力向上に向けた課題

東南アジアではサブセグメント体制の下、プロジェクトチームを立ち上げ各国に適した戦略を立案するなど、プライシング活動の実効性を上げています。生産性向上への取り組みについては、製造部門のプラント効率運転のみに焦点を当てるのではなく、営業・管理・物流・ITなどの各業務を対象を広げるとともに、活動の進捗具合を域内で定期的に共有することで、本活動のさらなる浸透を図っています。ベトナムで

の液化ガス供給において、配送距離を削減するために適切な工場から配送する取り組みもその一例です。さらに、豪州における受注側と発注側双方の工数削減に寄与するポータルシステムの導入など、業務効率向上に直結するデジタル化を推進しています。

## 今後の事業環境の見通し

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による過当競争が、中台韓の半導体産業に影響を及ぼすリスクがあります。一方で、半導体需要の今後の本格回復や生成AI向けなど新たな需要に伴う特殊ガス需要増にも期待しており、韓国でのジボラン製品の生産能力拡大等は確実に進めていきます。また、4極の中で最も多様性に富むアジア産業ガス市場においてはさまざまな顧客・業界で新たなガス需要が見込まれており、これらの成長機会を確実に取り込むとともに、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いきます。

## 成長機会へのアプローチ

今後の成長に向け、需要が増加している半導体、電子部品、エレクトロニクス関連機器産業への高品質な製品供給、総合的なサポートを武器として、ガス需要を獲得していきます。また、生産設備の能力増強、強固なサプライチェーンの構築を通じ、他リージョンに比べ高い成長率が期待されるアジア・オセアニア域内の業容拡大を推進します。CN分野においては、当社が強みを持つ4つの分野(燃烧、水素製造、CO<sub>2</sub>回収、酸素製造)のコア技術を起点にして、グローバルワーキンググループの活動に当地域からも参画し、新たな事業機会の探求を進めていきます。

# セグメント別事業戦略：サーモス

## 市場ポジションと事業の強み

- 1980年(株)日酸サーモ設立
- 従業員数:約**300**名(日本国内)
- 日本を含む世界**16**カ国に拠点
- 生産工場はマレーシア、フィリピン、中国
- 「THERMOS」ブランドを世界**120**カ国以上で展開
- 主力ケータイマグ JNLシリーズのお客さま製品満足度は約**96**%
- 毎年**150**アイテム以上の新製品を発売(新製品売上比率は約**25**%)
- 世界で**3,700**万個/年を生産

## 事業環境認識(機会とリスク)

### 機会:

- 容器入り飲料の値上げに対する節約志向の高まり(ステンレスボトル需要増)
- 訪日外国人観光客の増加によるインバウンド需要の回復
- 消費者の環境意識の高まり(サステナブル製品への注目度向上)

### リスク:

- 円安などによる原材料及びエネルギー価格の上昇
- 海外生産工場における労務コストの上昇
- 物流コストの上昇と、物流人員の不足

## サステナビリティの重要項目

### 安全

- 製品安全レビューと新製品アセスメントを継続的に改善
- 全従業員向けに安全教育を実施

### 環境

- 製造部門の効率化により2023年12月までに廃棄物363t、水21,198m<sup>3</sup>を削減
- カタログの電子化による紙使用量の削減:約272万枚削減(A4用紙換算)

### ダイバーシティ&インクルージョン

- 女性管理職に対する教育活動
- 障がい者の雇用を推進

### 品質

- 海外の主要工場と年2回の品質改善会議を実施
- 品質監査の実施

## 短期の取り組み

### 国内

- 全国主要販売店におけるブランドコーナーの設置とブランドフェアなどの施策の実施
- 市場伸長品群の品揃え強化及びスポーツボトルのターゲットユーザーを拡大
- 調理用品市場におけるブランド認知度とマーケットシェアの向上
- 消費者との双方向コミュニケーションの強化
- 新カテゴリへの商品投入

### 韓国

- 販売チャネル拡張による消費者接点の拡大とブランド力の向上
- 成長市場に向けた大容量タンブラー投入とフライパン市場への新規参入

### 東南アジア

- 120周年記念キャンペーンを活用したブランド認知度の拡大
- 域内で成長するEC事業の強化
- ギフトなどのB2Bビジネスの拡大

## 今後に向けた取り組み

### ■ サステナビリティ

#### 安全

- 全従業員向けの安全教育、安全具の確認徹底、生産設備の適正運用

#### 環境

- 工場生産効率化活動を通じたエネルギー消費量低減、不良品(廃棄物)削減
- 直営店における使用済みステンレス製魔法びん製品の回収

### ■ 収益性の維持・向上

- 新商品開発の強化及び価格の見直し
- 直営店舗とオンラインチャネルでの売上拡大
- 調理用品の拡充と新カテゴリへの新商品投入

### ■ オペレーショナル・エクセレンス

- 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)

#### 品質

- カスタマーサービス部門に届いたお客さまの意見を公開
- 品質監査の継続

#### ダイバーシティ

- 障がい者雇用、女性管理職養成など

NS Vision  
2026  
最終年度の  
ありたい姿

持続的に成長し、  
誰からも信頼される  
価値創造企業  
になる

01

顧客満足度の向上、  
ブランド価値・  
商品競争力の  
向上

02

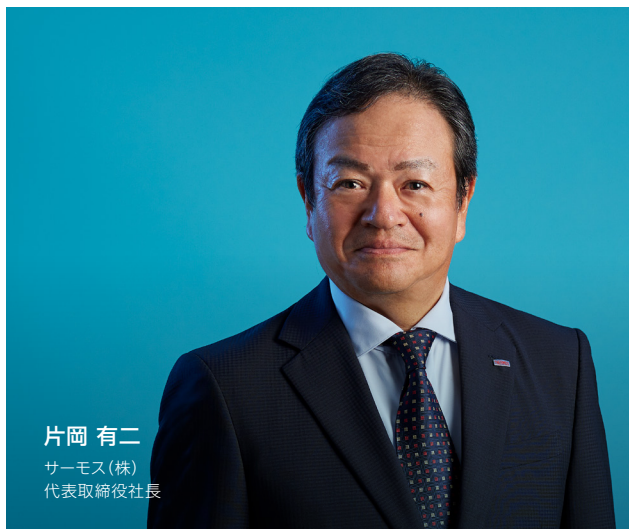
コアビジネスの  
深耕・拡大、  
商品レンジ、販売  
チャネルの拡大

03

人財の育成・強化



# セグメントトップメッセージ:サーモス



## 市場ポジションと事業の強み

2024年3月期の国内市場は、COVID-19の収束による行動制限の解消とインバウンド需要の回復から、サーモスの柱であるケータイマブとスポーツボトルの売上が好調に推移しました。フライパンを主とする調理用品についても市場でシェアの拡大を続けています。サーモスの商品ラインナップ全体を通じたライフスタイル提案は幅広い消費者に受け入れられています。国外については、韓国においてオンラインとオフラインの販売チャネルがいずれも拡大し、ブランド力の向上とともに、事業が成長しています。

## サーモスにおける取り組み

本年はサーモスブランド120周年となる節目の年です。これからもお客さまに愛されるブランドであり続けるため、このたびブランドパーパス「確かな品質と豊かなアイデアでライフスタイルを創造する」とブランドタグライン「次の心地よいをつくる。」を新たに決めました。120周年をフックとしながら、次の4つのアクションプランを実行します。1つ目は全国主要販売店におけるブランドコーナーの設置とブランドフェアなどの施策の実施。2つ目は市場が伸長している製品群の品揃え強化とユーザー層の拡大。3つ目はフライパンをはじめとする調理用品市場でのブランド認知向上。最後は、直営店・ECにおける限定商品の定期的な投入と、消費者との双方向コミュニケーションの強化です。

また、本年は新規カテゴリへ商品を投入することで、お客さまへライフスタイルの新たな価値を提案し、事業の拡大をめざしていきます。

## 収益力向上に向けた課題

長引く円安と原材料価格高騰による収益への影響が続いている現状において、収益力の維持向上は継続的な課題であり、引き続き戦略的な新製品の投入と価格の見直しを進めます。また、コスト削減策として海外工場を中心とした生産性向上活動の強化を掲げ、今後も調達原材料費の低減や生産プロセスの見直しに取り組んでいきます。

また、さらなる収益力向上のため、部門ごとに業務改善活動を推進するとともに、部門横断型の取り組みテーマも定め、各部の知見やアイデアを持ち寄りながら経営資源の最適活用を進めています。製品開発や品質検査におけるプロセスの最適化を図りながら、間接費の圧縮をめざしています。

## 今後の事業環境の見通し

円安や原材料価格の上昇で物価高が続く中で、民間消費の厳しさが増す懸念がありますが、そこで生まれる消費マインドの変化はサーモスにとってチャンスであると考えています。ペットボトルや缶飲料の価格上昇に伴う節約意識の高まりから、水筒需要の拡大が期待されます。また、環境意識のさらなる高まりによって、サステナブルな商品の選択意識も拡大し、水筒類の利用機会の増加が見込まれます。

懸念されるリスクとしては、続く円安と原材料価格高騰による製品原価の上昇は収益に影響を与えることが考えられます。また2024年問題による物流環境の変化によって、顧客サービスへの低下が危惧されます。

## 成長機会へのアプローチ

サーモスでは真空断熱技術を活用した製品で「温かさ」と「冷たさ」といった温度による飲食の心地よさを長年にわたり提供してきました。そのような中、ブランド120周年の節目である本年、お客さまの生活にさらなる心地よさを提供したいとの思いから、新規カテゴリへ進出します。新商品の拡充により、ビジネスの成長につなげていきます。

また直営店における使用済みステンレス製魔法びん回収サービスは2年目を迎え、さらに回収店舗を増やし、循環型社会実現に向け製品の再資源化を推進します。CN社会の実現に向け、GHG排出量は測定の範囲を広げ、排出削減のための施策の策定と実施を進めます。地球環境への負荷低減に責任を持って取り組むことで、企業価値の向上をめざしていきます。

# 会社情報

## 会社概要 (2024年3月31日現在)

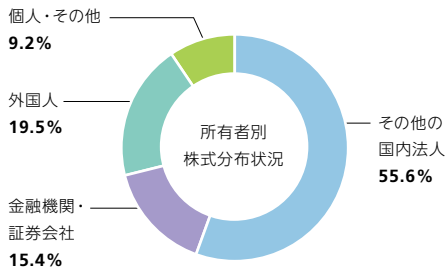
商号: 日本酸素ホールディングス株式会社  
 創業: 1910年(明治43年)10月30日  
 資本金: 373億44百万円  
 本社: 〒142-0062 東京都品川区小山1丁目3番26号  
 連結従業員数: 19,533人  
 独立会計監査人: EY新日本有限責任監査法人  
 上場金融商品取引所: 東京証券取引所(プライム市場)

株主名簿管理人:  
 みずほ信託銀行株式会社  
 (事務取扱場所)  
 〒168-8507 東京都杉並区和泉2丁目8番4号  
 みずほ信託銀行 証券代行部  
 フリーダイヤル: 0120-288-324  
 連絡先: 日本酸素ホールディングス株式会社  
 財務・経理室 IR部  
 電話: 03-5788-8512

## 株式・株主情報 (2024年3月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数 普通株式 1,600,000,000株  
 発行済株式総数 433,092,837株  
 株主数 14,449人

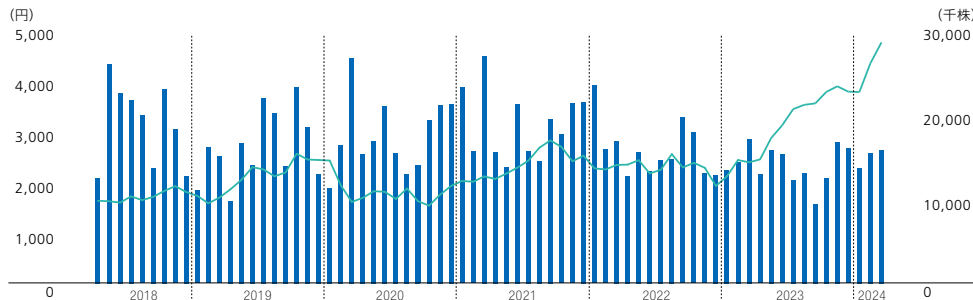


### 大株主の状況 (上位10名、持株数千株未満切り捨て)

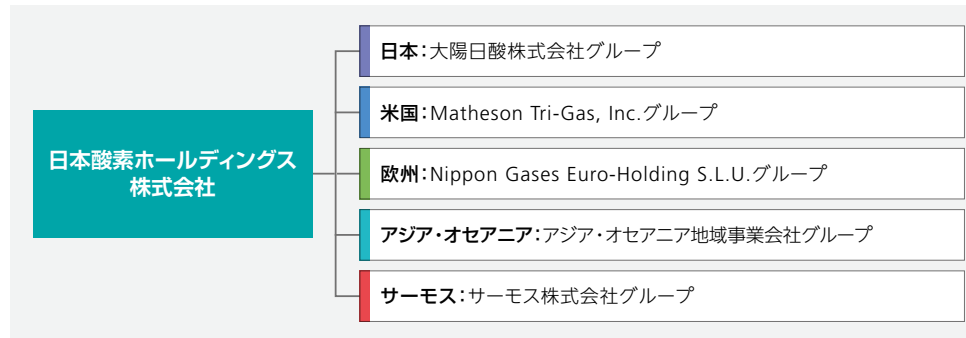
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
三菱ケミカルグループ株式会社	218,996	50.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,632	6.85
大陽日酸取引先持株会	16,706	3.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,422	2.64
明治安田生命保険相互会社	9,006	2.08
株式会社みずほ銀行	4,332	1.00
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,393	0.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,179	0.73
イビデン株式会社	3,004	0.69
JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,806	0.65

※ 当社は、自己株式を187千株保有しています。  
 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式総数により算出しています。

## 株価・出来高推移 (円)



## グループ体制図 (2024年3月31日現在)



## 主な関係会社 (2024年3月31日現在)

### 大陽日酸株式会社

〒142-8558  
 東京都品川区小山1-3-26  
 03-5788-8000

### Matheson Tri-Gas, Inc.

909 Lake Carolyn Parkway, Suite 1300,  
 Irving, TX 75039, U.S.A.  
 1-972-560-5700

### Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.

Calle Orense, 11 - 9o E-28020  
 Madrid Spain  
 34-91-453-72-00

### Matheson Gas Products Korea, Co., Ltd.

94, Eumbongmyeon-ro, Eumbong-  
 myeon, Asan-si, Chungcheongnam-do,  
 S. Korea 31443  
 82-41-539-7400

### Shanghai Taiyo Nippon Sanso Gas Co., Ltd.

上海大陽日酸気体有限公司  
 No.1959, Zhuanxing Road, Xinzhuang  
 Industry District, Shanghai, P.R. China  
 86-21-6442-2966

### Taiyo Nippon Sanso Trading (Shanghai) Co., Ltd.

大陽日酸特殊気体(上海)有限公司  
 1601, New Bund International Square,  
 No.90 Qirong Road, Pudong New Area,  
 Shanghai China  
 86-21-5835-8700

### Nippon Sanso Taiwan, Inc.

台湾日酸股份有限公司  
 5F-1 No.1 Sec.3 Gongdao 5th rd.,  
 East Dist., Hsinchu City 30069, Taiwan,  
 R.O.C. (TFC ONE Building)  
 886-3-572-6588

### Nippon Sanso Ingasco, Inc.

One Corporate Center 23rd Floor,  
 Dona Julia Vargas Avenue, Corner  
 Meralco Avenue Ortigas Center, Pasig  
 City 1605, Philippines  
 63-2-8626-1504

### Nippon Sanso Vietnam Joint Stock Company

No.33, Road 3A Bien Hoa Industrial  
 Zone II, Bien Hoa City, Dong Nai  
 Province, Vietnam  
 84-251-3836706~09

### Nippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.

282 Bangbon 3 Road, Kwaeng  
 Nongkhaem, Khet Nongkhaem,  
 Bangkok 10160, Thailand  
 66-2-445-5010

### Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.

8 Jurong Town Hall Road, #23-03/04,  
 The JTC Summit, Singapore, 609434  
 65-6804-6230

### Leeden National Oxygen Ltd.

1 Shipyard Road, Singapore, 628128  
 65-6266-4868

### Taiyo Nippon Sanso India Pvt. Ltd.

A-201, ICC Trade Towers, Senapati  
 Bapat Road Pune, India 411016  
 91-20-30237000

### Supagas Pty Ltd

5 Benson Road, Ingleburn, NSW 2565,  
 Australia  
 61-2-8788-4444

### サーモス株式会社

〒108-8405  
 東京都港区芝4-1-23 三田NNビル 21F  
 03-5730-0130

# 表彰一覧

## 日本

「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」に認定  
日本酸素ホールディングスと太陽日酸は経済産業省が推進し、日本健康会議が認定制度を運用する「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」(大規模法人部門)に4年連続で認定されました。



「スポーツエールカンパニー2024」に認定、  
「えるぼし」企業認定2つ星を取得

太陽日酸は、「働き盛り世代」のスポーツ実施を促進し、スポーツに対する社会的機運の醸成を図ることを目的として、従業員の健康増進のためにスポーツ活動の促進に積極的に取り組む企業をスポーツ庁が認定する「スポーツエールカンパニー」に4年連続で認定されました。また、同社は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)に基づく認定(通称:「えるぼし」認定)2つ星を初めて取得しました。



## 米国

「CGA Fleet Safety Excellence Award」を受賞

Matheson Tri-Gas (MTG) は、パッケージガス輸送の安全性に関して、米国の高圧ガス協会である Compressed Gas Association (CGA) より、「CGA Fleet Safety Excellence Award」を受賞しました。この受賞は MTG が 300 万マイル(約 480 万キロメートル)以上のパッケージガス輸送において、業界トップクラスの低事故率を達成したことによるものです。



テネシー州で環境・エネルギー賞を受賞

MTG のテネシー州ニュージョンソンヴィルの電子・特殊ガス事業所が、テネシー商工会議所による「2023 年環境・エネルギー賞」の「固形廃棄物管理部門優秀賞」を受賞しました。この賞は環境保護と改善、積極的に革新的なエネルギー・プロジェクトにおいて優れた業績を示した企業や業界を表彰することを目的としています。



## 欧州

「Cegos Equipos & Talento 賞」を受賞

「Cegos Equipos & Talento 賞」は、世界 50 カ国以上で研修・人材開発サービスを展開する Cegos が創設した、多様性があり優れた成果を出した人事施策を表彰するものです。この賞には 3 つの部門があり、Nippon Gases Euro-Holding (NGE) は「Strategy & Transformation (変革をもたらす戦略) 部門」で受賞しました。



NGE が EIGA の 2023 年表彰で 2 つの賞を受賞

欧州の高圧ガス協会である European Industrial Gases Association (EIGA) の年次総会において、NGE グループ内の 6 つの拠点が無事故・無災害による「Zero Accident Site Award」を、スペインとポルトガルでは森林再生プロジェクトが評価され、「Environmental Award」を受賞しました。



## アジア・オセアニア

豪州: Canstar Blue、4年連続受賞の快挙

Canstar Blue の全国 LP ガス部門にて、Supagas が「Most Satisfied Customers (お客さま満足度 No. 1)」を受賞し、4 年連続受賞の新記録を樹立しました。総合満足度、コストパフォーマンス、カスタマーサービス、請求とコストの明瞭性、配送サービス、契約・購入のしやすさという 6 つの評価項目のうち、5 つの項目で 5 つ星を獲得しました。



台湾: 台湾日酸が

「全国環境事故事例研究会 地域連携防災組織 優秀運営賞」を受賞

台湾日酸では、毒ガスの漏洩、輸送事故、工場の火災、地震などさまざまなリスクを対象として毎年社内外で定期的に緊急対応訓練を実施しており、これらの取り組みに対し、行政院環境保護署 (EPA) 大臣から「全国環境事故事例研究会 地域連携防災組織 優秀運営賞」を受賞しました。





## 編集方針



日本酸素HDは、「経営の透明性の確保」を図る上で、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じた信頼関係の構築が重要であると考えており、当社グループの価値創造プロセスの全体像をご理解いただけることを重視しています。

2017年3月期より統合報告書を発行しており、株主・投資家やさまざまなステークホルダーの皆さまに、経営戦略や事業概況などの財務情報と、環境保全や社会に配慮した活動、ガバナンス体制などの非財務情報を一体的に紹介しています。グローバルに展開する当社グループの事業活動の全体像及び価値創造ストーリーをわかりやすくご理解いただくため、各情報の関連性を意識した編集に努めています。編集にあたっては、IFRS財団 表記基準による「統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

### 対象組織

本報告書は、日本酸素HDとグループ会社を対象としています。2024年版においては、具体的な地域での事業や取り組みを重点的にお伝えしているため、当該企業の個社・グループの記載については、次の表記基準に則り記載しています。なお、「当社グループ」「日本酸素HDグループ」という用語は、日本酸素HD及びそのグループ会社全般を参照するものとして便宜上使われていることがあります。これらの用語は、特定の会社を明らかにすることが有益な目的を与えない場合に用いられることがあります。

### 表記基準

- 正式名称 (例: 日本酸素ホールディングス株式会社): 基本的には、役員、執行役員、社員などの所属名称で使用
- 準正式略称 (例: 日本酸素HD): 原則、当該記載を基本とする
- 記号略称 (例: NSHD): 対談などでは、文脈上、特定の個社を読者が理解できるため、こちらの簡易記載を使用
- 汎用表記 (例: 当社): 日本酸素HDや日本酸素HDグループの記載である場合や、セグメント単位で伝えたほうが理解しやすい場合に使用

### 対象期間

2024年3月期 (2023年4月～2024年3月) を対象としています。ただし、一部2025年3月期の活動や将来の課題・目標も含んでいます。

### 情報開示の体系

本報告書は、ステークホルダーの皆さまに特にお伝えしたい事項を中心に編集しています。2024年版では、コーポレートWebサイトへのリンクやページ誘導を活用することで、ユーザビリティを高めることを意識しています。

## 編集後記

### 本報告書の発行プロセス

「Integrated Report 統合報告書2024」の発行にあたっては、日々の株主・投資家の皆さまとの対話、ヒアリングやアンケート結果、そして、幅広いステークホルダーの皆さまからいただいたご感想・ご要望を念頭に置き、Alan David Draperがヘッドを務める「統合報告書製作委員会」の下、グループ一体となって、各事業・地域の考え方や取り組みを収集・整理して編纂しました。また、今回改めて日本酸素HDの強みを特定し、価値創造プロセスを改定するために、複数回議論を行いました。

### 日本酸素ホールディングス株式会社 統合報告書製作委員会

ヘッド	Alan David Draper アララン デビッド ドレイパー
サブヘッド	三木 健、奥田 寛、久保 宏一郎、大道 昌義、高田 泰和
委員	土野 宏明、甲斐 守、遠田 光弘、高井 亜沙美、柴田 佳之、野口 慎悟、阿部 俊文、櫻本 裕二、牧野 宏治、石川 隆一、中村 智城、田坂 行敏、棚網 祐介、萩原 義之、舞田 仁司、牛尾 佳代、鈴木 克昌
事務局	梶山 慶太、梅原 崇禎、樺山 宗一郎、馬場 恒平

### 主な制作協力者 (順不同)

日本酸素ホールディングス (株)
諸石 努、小山 健司、片山 モモ、後藤 永典、原 美里、長澤 克己、宮武 雅子、中島 秀夫、山地 勝仁、西川 和彦、Cesar Callejo、Jan Van den Bulck
大陽日酸 (株)
大倉 寛信、武内 雅弘、小林 邦裕、内川 たえ
Matheson Tri-Gas, Inc.
John B. Molnar、Steven L Nicholson
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U. Wim De Raedt
Nippon Gases Belgium NV Katleen Boeckx
Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd. Pauline Loo
Leeden National Oxygen Ltd Roger Tan
Nippon Sanso Taiwan Inc. KC Lin
Supagas Pty Ltd Richard Seneviratne
Taiyo Nippon Sanso Trading (Shanghai) Co., Ltd. Allen Zhen
サーモス (株) 梶田 浩司

### 編集後記

「Integrated Report 統合報告書2024」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

当社の2026年3月までの4年間の中期経営計画「NS Vision 2026」は半分を折り返しました。今回の統合報告書の制作にあたっては、計画を発表して以降のさまざまな予期せぬ事業環境の変化の中にあっても当社グループが企業価値を向上させるためにどのように活動しているかを、ステークホルダーの皆さまによりわかりやすくご覧いただけるよう留意し、読み物として興味を持って読み切っていただくことをめざしました。

ガバナンスやサステナビリティ、コンプライアンスに加えて、事業の成長や、お客さまにソリューションを提供するために日々活動する約2万人のチームメイトの取り組み、地域・事業分野を超えてコミュニケーションを図っている姿を読み取っていただき、雰囲気や熱意を感じて、当社グループにより興味を持っていただける一助となれば幸いです。

今後も皆さまとのさまざまな形でのコミュニケーションを通じて統合報告書の充実を図っていきたく考えています。つきましては、引き続き皆さまの忌憚のないご意見とご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

最後に、本報告書の制作にあたっては日本酸素HDグループ内の多くの仲間による直接・間接の協力をいただきました。ご協力いただいた皆さまに深く感謝申し上げます。

### 梶山 慶太

日本酸素ホールディングス (株)  
財務・経理室 IR部長

# Data Section

財務・非財務指標の推移、サステナビリティデータを掲載しています。



# パフォーマンスハイライト

## 2024年3月期の総括

2024年3月期における当社グループの事業環境は、ウクライナ・中東の地政学的問題、米中貿易摩擦、世界的な物価上昇、円安の進行、主要顧客の一つである半導体産業の稼働状況などにより、引き続き、先行きを見通すことは困難な状況でした。

このような状況の下、主に鉄鋼、化学、石油精製向けにオンサイトで供給するセパレートガス(酸素、窒素、アルゴン)の出荷数量は、前期比で減少しました。一方で、コスト増加分の販売価格への転嫁など、グループ全体での価格マネジメントや、さまざまな生産性向上活動に取り組みました。

これらの結果、当期の業績は、売上収益1兆2,550億円、コア営業利益1,659億円、営業利益1,720億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,059億円となりました。

為替の影響については、期中平均レートが2023年3月期に比べ、米ドルで9円31銭円安の145円31銭、ユーロで16円10銭円安の157円72銭となるなど、売上収益は全体で約598億円、コア営業利益は全体で約75億円多く表示されています。

## 2024年3月期の連結業績

	単位	2023年3月期	2024年3月期	前期比
売上収益	十億円	1,186.6	1,255.0	+68.4(+5.8%)
コア営業利益 <sup>*1</sup>	十億円	123.1	165.9	+42.8(+34.8%)
コア営業利益率	%	10.4	13.2	+2.8
EBITDAマージン <sup>*2</sup>	%	19.3	22.2	+2.9
調整後ネットD/Eレシオ <sup>*3</sup>	倍	0.81	0.74	△0.07
ROCE after Tax <sup>*4</sup>	%	5.4	6.7	+1.3

※ 注釈は次の頁 をご参照ください。

(為替レート(通期)／期中平均レート)

	単位	2023年3月期	2024年3月期	前期比
USD 米ドル	円	136.00	145.31	+9.31
EUR ユーロ	円	141.62	157.72	+16.10

## 2024年3月期のセグメント別業績

セグメント (単位:十億円)	売上収益		セグメント利益 <sup>*5</sup>		主な増減要因
	2023年 3月期	2024年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	
日本	420.4	414.3	31.6	42.9	セパレートガス及びLPガスの出荷数量は減少／価格改定及び実効性のある価格マネジメントの効果により増収／電子材料ガスの出荷数量は軟調／機器・工事は、産業ガス関連、エレクトロニクス関連ともに増収／特定顧客向けにオンサイト供給を担う子会社のジョイント・オペレーション化による影響で減収／民生用LPガス事業を担う子会社の非連結化による影響で減収
米国	303.0	347.0	37.0	50.0	セパレートガスの出荷数量は減少／価格改定、実効性のある価格マネジメントの効果及び円安の影響により増収／機器・工事は、産業ガス関連では前期並み、エレクトロニクス関連では増収
欧州	272.8	302.4	34.9	53.2	セパレートガスの出荷数量は減少／価格マネジメントの効果及び円安の影響により増収／機器・工事では、ガス関連機器及び医療関連機器の販売が好調で増収
アジア・オセアニア	159.9	160.3	15.4	15.9	セパレートガスの出荷数量は減少／円安の影響及びコスト上昇などを背景とした価格マネジメントの効果により増収／エレクトロニクス関連では、ガス・機器ともに軟調で大きく減収
サーモス	30.1	30.7	6.0	5.5	物価上昇による原材料価格の上昇と円安による製造コストの増加で減益 (日本)ケータイマグやスポーツボトルの販売が好調で増収 (海外)販売は前期並み
調整額	0.0	0.0	△2.0	△1.7	
合計	1,186.6	1,255.0	123.1	165.9	

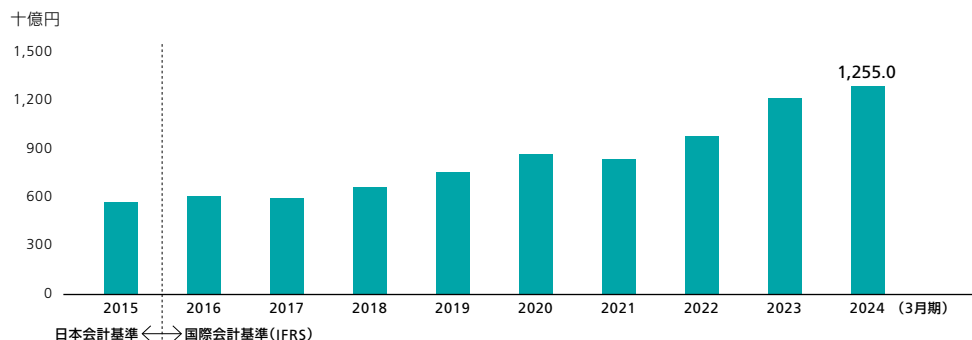


## パフォーマンスハイライト

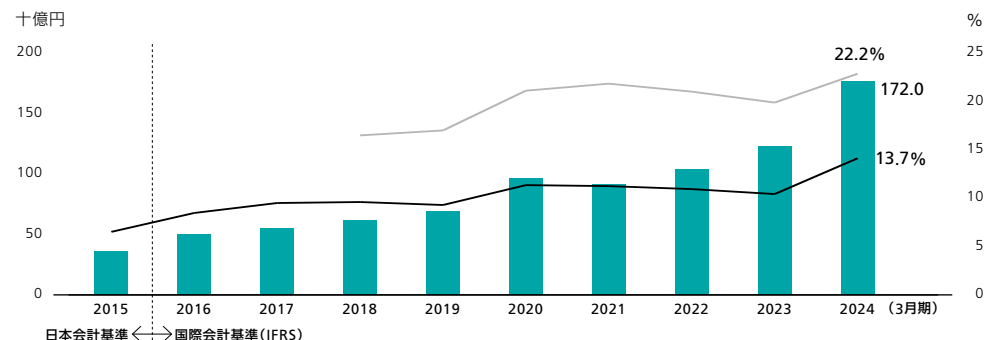
### 主な財務指標の推移(2015年3月期~2024年3月期)

※2015年3月期は日本会計基準(J GAAP)、2016年3月期以降は国際財務報告基準(IFRS)で表示しています

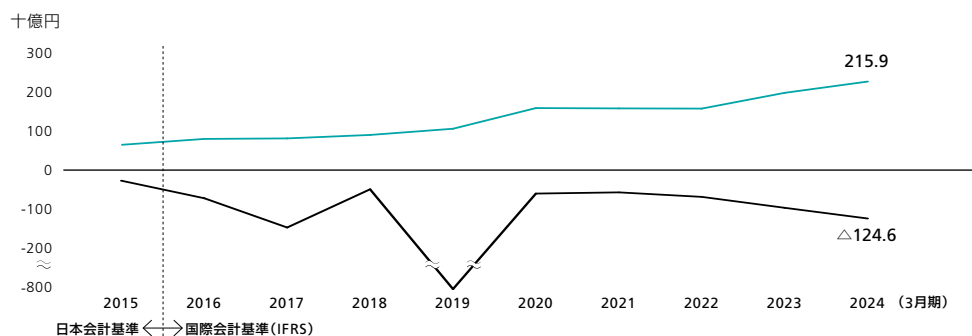
#### 売上収益



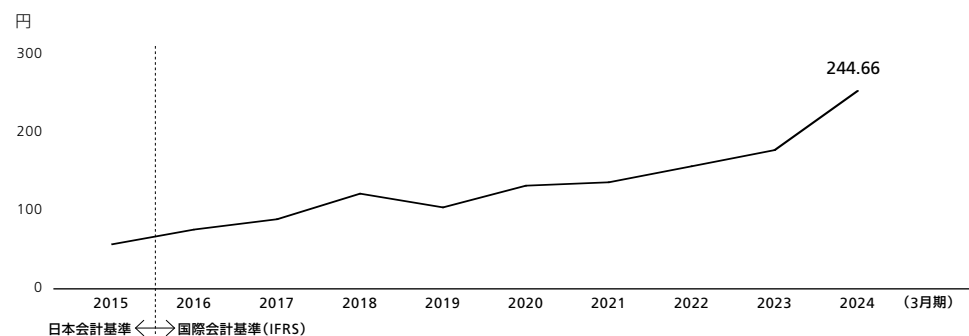
#### 営業利益、営業利益率、EBITDAマージン



#### 営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー



#### 基本的1株当たり当期利益(EPS)



※1 営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出した数値を示しています。非経常項目とは、構造改革費用(事業縮小・撤退、特別退職金)、災害や重大な事故による損失、その他(遊休資産の処理など)が該当します。

※2 M&Aや設備投資の影響を除いたキャッシュ・フローに基づく収益性の指標です。利払い前・税引き前・減価償却前利益(EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) / 売上収益で算出します。

※3 財務健全性を示す指標です。(純有利子負債-資本性負債\*) / (親会社の所有者に帰属する持分+資本性負債\*)で算出します。

\*1 資本性負債: ハイブリッドファイナンス\*\*で調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額(調達額の50%)

\*2 ハイブリッドファイナンス: 負債でありながら、利息の任意繰延、超長期の返済期限、清算手続き及び倒産手続きにおける劣後性などの資本に類似した特徴を有しているファイナンス形態。株式の希薄化を生じさせることなく、一定の条件を満たす場合に、格付機関から当該ファイナンスによる調達額の一定の割合に対して資本性の認定を受けることができます。

※4 資本効率性を示す指標です。NOPAT(利息控除前税引後営業利益: Net Operating Profit After Tax) / (有利子負債+親会社の所有者に帰属する持分)\*1で算出します。

\*1 前期及び当期の比較年度末の金額平均を用います。

なお、2022年3月期までは、ROCE(使用資本利益率): コア営業利益 / [(期首自己資本\*2+期首有利子負債) + (期末自己資本\*2+期末有利子負債)] ÷ 2を用いていましたが、同業他社との比較可能性の観点から、2023年3月期より、ROCE after Taxを用いています。

\*2 資本合計から非支配株主持分を控除した親会社の所有者に帰属する持分合計を用います。

※5 セグメント利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益(事業撤退や縮小から生じる損失など)を除いて算出したコア営業利益で表示しています。

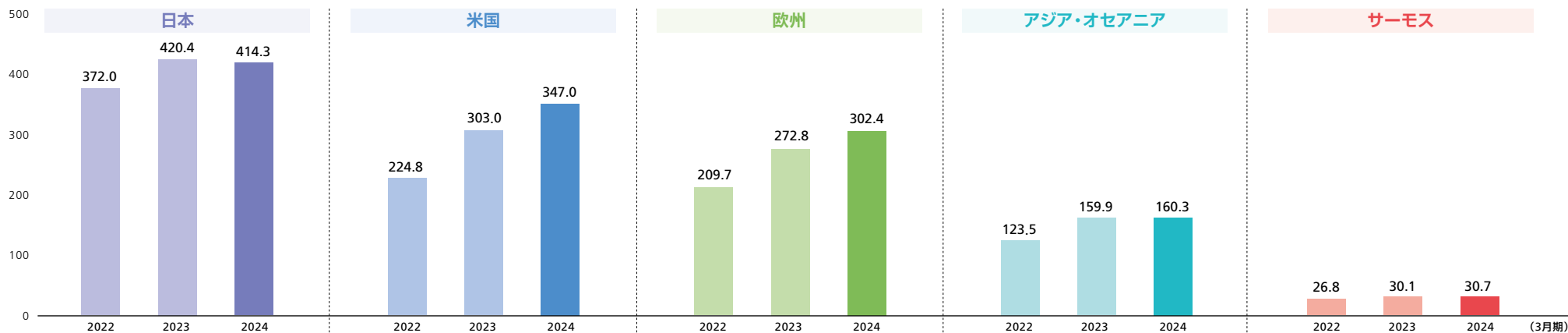
## パフォーマンスハイライト

各セグメントにおける事業概要はこちらもご参照ください。  
事業セグメント：

### セグメント別の業績推移(2022年3月期～2024年3月期)

#### 売上収益

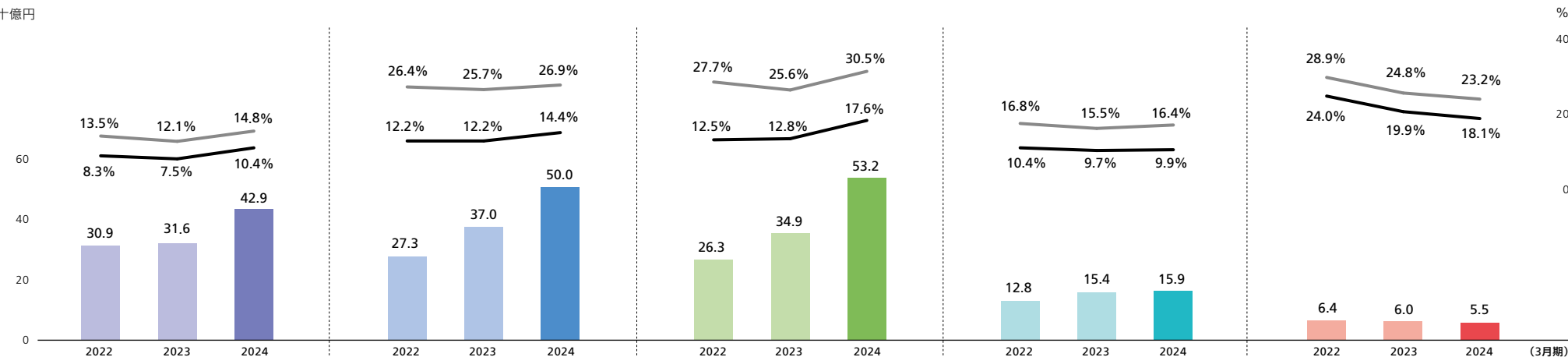
十億円



#### コア営業利益、コア営業利益率、EBITDAマージン

十億円

— コア営業利益率(右軸) — EBITDAマージン(右軸)



# パフォーマンスハイライト

※ 罫マークを付した指標は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

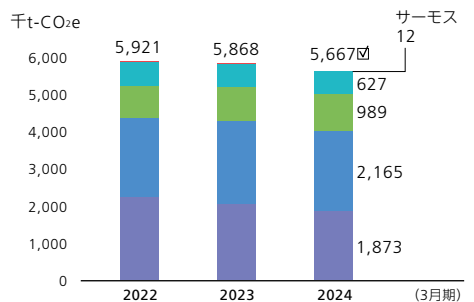
詳細なデータについてはこちらをご参照ください。  
サステナビリティデータ:

## 主な非財務指標の推移(2022年3月期~2024年3月期)

■ 日本 ■ 米国 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア ■ サーモス  
集計範囲: 日本酸素HD及びその主要な連結子会社

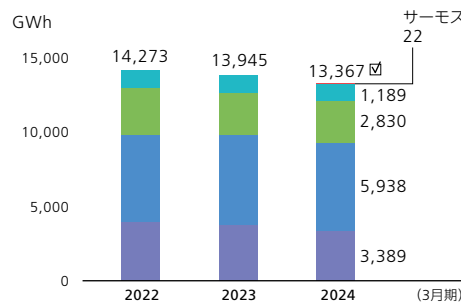
### 環境

#### GHG排出量



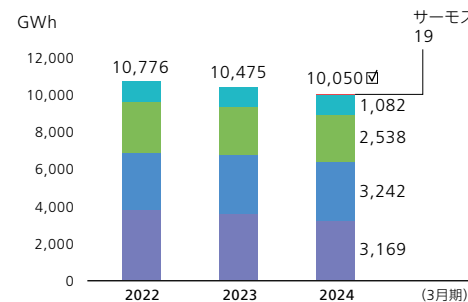
※集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンノセンターを含みます。

#### エネルギー使用量



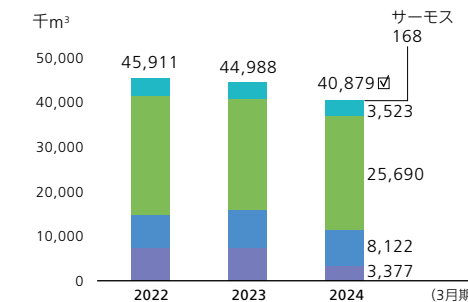
※集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンノセンターを含みます。

#### 電力使用量



※集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンノセンターを含みます。

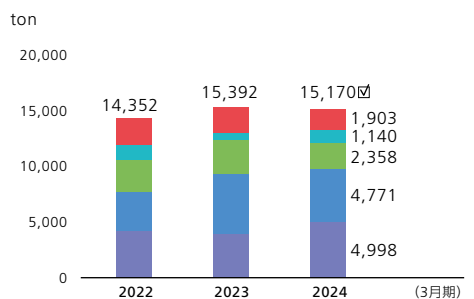
#### 取水量



集計範囲: 日本酸素HDの日本国内の連結子会社のガス生産工場及び水質汚濁防止法特定施設を設置している事業所、並びに海外の主要な連結子会社

### 環境

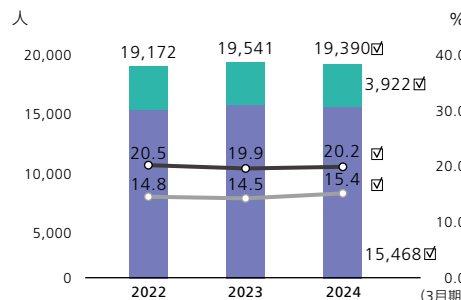
#### 廃棄物等排出量(有価物含む)



※ 日本国内の連結子会社の廃棄物は、自らマニフェストを交付した廃棄物量です。  
※ 情報入手の制約のため、Matheson Tri-Gas, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点(旧 Continental Carbonic Products, Inc.の事業所)は集計に含まれません。

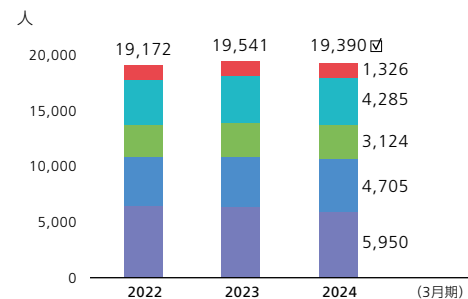
### 社会

#### 男女別従業員数(連結)



※ 当社グループ各社の会計年度の期末時点の実績数値で集計しており、会計期間の違いにより、集計データの一部において12月末時点の数値が含まれています。

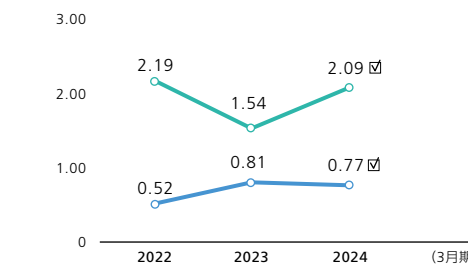
#### セグメント別従業員数(連結)



※ 当社グループ各社の会計年度の期末時点の実績数値で集計しており、会計期間の違いにより、集計データの一部において12月末時点の数値が含まれています。

#### 休業災害度数率\*

※ 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数



集計範囲: 日本及び海外の生産部門を有する連結子会社  
※ 集計精度向上のため、過年度に開示した値を遡及して修正しています。

GHG排出量: 日本国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数(電力は電気事業者ごとの調整後排出係数、都市ガス、冷水及び温水は2024年3月期より代替値)を用いて算定しています。海外のScope1排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。ただし、2024年3月期より欧州のScope1排出量についてはイギリスのDEFRAの排出係数を用いて算定しています。海外のScope2排出量は、IEA公表の国別排出係数を使用して算定しています。ただし、欧州の電力については電気事業者ごとの排出係数を用い、原産地証明(Guarantee of Origin)を考慮して排出量を算定しています。また、Top Thermo Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.の電力については電気事業者ごとの排出係数、米国、中国、台湾、及びシンガポールの電力についてはグリッド排出係数を用いて算定しています。



## サステナビリティデータ

## 環境

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>温室効果ガス(GHG)</b>				
GHG排出量 (Scope1) ☑	千t-CO <sub>2</sub> e	1,087	1,103	<b>1,062</b>
GHG排出量 (Scope2) ☑	千t-CO <sub>2</sub> e	4,834	4,765	<b>4,605</b>
GHG排出量 (Scope3) / 下記カテゴリの合計 ☑	千t-CO <sub>2</sub> e	3,408	3,341	<b>3,499</b>
カテゴリ1 購入した製品・サービス	千t-CO <sub>2</sub> e	897	911	<b>917</b>
カテゴリ2 資本財	千t-CO <sub>2</sub> e	42	67	<b>53</b>
カテゴリ3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	千t-CO <sub>2</sub> e	276	261	<b>236</b>
カテゴリ4 上流の輸送・流通(自社で費用負担した流通サービスを含む)	千t-CO <sub>2</sub> e	39	36	<b>37</b>
カテゴリ5 事業から発生する廃棄物	千t-CO <sub>2</sub> e	1	1	<b>1</b>
カテゴリ6 出張	千t-CO <sub>2</sub> e	1	1	<b>1</b>
カテゴリ7 従業員の通勤	千t-CO <sub>2</sub> e	3	3	<b>3</b>
カテゴリ8 上流のリース資産	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>N/A</b>
カテゴリ9 下流の輸送・流通	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>N/A</b>
カテゴリ10 販売した製品の加工	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>N/A</b>
カテゴリ11 販売した製品の使用	千t-CO <sub>2</sub> e	1,466	1,382	<b>1,391</b>
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>N/A</b>
カテゴリ13 下流のリース資産	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>46</b>
カテゴリ14 フランチャイズ	千t-CO <sub>2</sub> e	N/A	N/A	<b>N/A</b>
カテゴリ15 投資	千t-CO <sub>2</sub> e	683	679	<b>814</b>

## 集計範囲:

Scope1排出量及びScope2排出量は、日本酸素HD及びその主要な連結子会社。ただし、ジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。Scope3排出量の集計範囲は[こちら](#)をご参照ください。

Scope1排出量: 事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出  
Scope2排出量: 電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出  
Scope3排出量: Scope2を除くその他の間接排出

## 算定方法:

日本国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数(電力は電気事業者ごとの調整後排出係数、都市ガス、冷水及び温水は2024年3月期より代替値)を用いて算定しています。海外のScope1排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。ただし、2024年3月期より欧州のScope1排出量についてはイギリスのDEFRAの排出係数を用いて算定しています。海外のScope2排出量は、IEA公表の国別排出係数を使用して算定しています。ただし、欧州の電力については電気事業者ごとの排出係数を用い、原産地証明(Guarantee of Origin)を考慮して排出量を算定しています。また、Top Thermo Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.の電力については電気事業者ごとの排出係数、米国、中国、台湾、及びシンガポールの電力についてはグリッド排出係数を用いて算定しています。Scope3排出量の算定方法については[こちら](#)をご参照ください。なお、当期よりScope3 カテゴリ13を算定しています。

☑ マークを付した指標は、2024年3月期実績についてKPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
<b>当社製品を通じた環境貢献</b>					
温室効果ガス削減貢献量	製商品及びサービス ☑	千t-CO <sub>2</sub> e	3,176	3,556	<b>3,775</b>
	工業ガス ☑	千t-CO <sub>2</sub> e	3,689	3,752	<b>3,679</b>

集計範囲、算定方法については[こちら](#)をご参照ください。

## サステナビリティデータ

## 環境

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>エネルギーの利用</b>				
エネルギー使用量 <sup>㉔</sup>	GWh	14,273	13,945	<b>13,367</b>
電力	GWh	10,776	10,475	<b>10,050</b>
燃料	GWh	3,293	3,269	<b>3,095</b>
熱	GWh	204	201	<b>222</b>

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社。ただし、ジョイントオペレーションである株式会社JFEサンセンターを含みます。  
燃料の単位発熱量は省エネルギー法の値(高位発熱量)を使用して算定しています。

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>環境影響</b>				
NOx 排出量 <sup>㉔</sup>	ton	2.0	2.6	<b>3.2</b>
SOx 排出量 <sup>㉔</sup>	ton	1.1	1.1	<b>0.7</b>
ばいじん 排出量 <sup>㉔</sup>	ton	0.1	0.1	<b>0.1</b>
VOC 排出量 <sup>㉔</sup>	ton	8	5	<b>13</b>
PRTR法対象物質排出量 <sup>㉔</sup>	ton	10	8	<b>13</b>

集計範囲：大陽日酸を含む日本国内の連結子会社

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>水の利用</b>				
取水量 <sup>㉔</sup>	千m <sup>3</sup>	45,911	44,988	<b>40,879</b>
地方自治体による供給	千m <sup>3</sup>	17,589	18,161	<b>13,434</b>
上水	千m <sup>3</sup>	5,757	6,332	<b>5,881</b>
工業用水	千m <sup>3</sup>	11,832	11,829	<b>7,552</b>
地下水	千m <sup>3</sup>	2,710	2,366	<b>2,377</b>
地表水	千m <sup>3</sup>	25,582	24,440	<b>25,047</b>
その他	千m <sup>3</sup>	30	21	<b>22</b>

集計範囲：日本酸素HDの日本国内の連結子会社のガス生産工場及び水質汚濁防止法特定施設を設置している事業所、並びに海外の主要な連結子会社

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>廃棄物</b>				
廃棄物等排出量 <sup>*1 ㉔</sup>	ton	14,352	15,392 <sup>*5</sup>	<b>15,170<sup>*5</sup></b>
廃棄物最終処分量(埋立量) <sup>*2 ㉔</sup>	ton	3,875	5,052 <sup>*5</sup>	<b>3,926<sup>*5</sup></b>
有害廃棄物排出量 <sup>*3 ㉔</sup>	ton	2,015	2,000 <sup>*5</sup>	<b>1,735<sup>*5</sup></b>
再資源化量 <sup>*4</sup>	ton	7,623	7,975 <sup>*5</sup>	<b>9,481<sup>*5</sup></b>

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社

日本国内の連結子会社の廃棄物は、自らマニフェストを交付した廃棄物を集計しています。

\*1 有価物を含みます。 \*2 社外での中間処理後残渣を含みます。 \*3 特別管理産業廃棄物を計上しています。 \*4 廃棄物回収量は、再資源化量に含めています。

\*5 情報入手の制約のため、Matheson Tri-Gas, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点(旧 Continental Carbonic Products, Inc.の事業所)は集計に含まれません。

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>その他</b>				
環境関連違反件数	件	0	0	<b>0</b>
環境関連違反罰金額	百万円	0	0	<b>0</b>

〔COD排出量〕、〔排水中の全窒素排出量〕、〔総りん排出量〕は、数値が僅少であるため、非開示としています。日本酸素HDグループでは主に間接冷却で使用しているため、水質への負荷は大きくありません。大陽日酸及び日本国内の子会社のうち、排水にCOD、全窒素、全りん濃度規制が適用されている事業所は5事業所であり、5事業所全体でのCOD、全窒素、全りんの排出量はそれぞれ1トン未満です。

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>温室効果ガス(GHG)</b>				
GHG排出量 Scope 1+2 <sup>㉔</sup>	千t-CO <sub>2</sub> e	5,921	5,868	<b>5,667</b>
日本	千t-CO <sub>2</sub> e	2,253	2,054	<b>1,873</b>
米国	千t-CO <sub>2</sub> e	2,130	2,251	<b>2,165</b>
欧州	千t-CO <sub>2</sub> e	885	916	<b>989</b>
アジア・オセアニア	千t-CO <sub>2</sub> e	638	632	<b>627</b>
サーモス	千t-CO <sub>2</sub> e	15	15	<b>12</b>

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>エネルギー使用量</b>				
合計 <sup>㉔</sup>	GWh	14,273	13,945	<b>13,367</b>
日本	GWh	3,978	3,757	<b>3,389</b>
米国	GWh	5,917	6,106	<b>5,938</b>
欧州	GWh	3,180	2,889	<b>2,830</b>
アジア・オセアニア	GWh	1,171	1,167	<b>1,189</b>
サーモス	GWh	27	26	<b>22</b>

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>電力使用量</b>				
合計 <sup>㉔</sup>	GWh	10,776	10,475	<b>10,050</b>
日本	GWh	3,783	3,552	<b>3,169</b>
米国	GWh	3,114	3,249	<b>3,242</b>
欧州	GWh	2,762	2,585	<b>2,538</b>
アジア・オセアニア	GWh	1,094	1,066	<b>1,082</b>
サーモス	GWh	23	23	<b>19</b>

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>取水量</b>				
合計 <sup>㉔</sup>	千m <sup>3</sup>	45,911	44,988	<b>40,879</b>
日本	千m <sup>3</sup>	7,464	7,445	<b>3,377</b>
米国	千m <sup>3</sup>	7,293	8,464	<b>8,122</b>
欧州	千m <sup>3</sup>	27,029	25,136	<b>25,690</b>
アジア・オセアニア	千m <sup>3</sup>	3,929	3,744	<b>3,523</b>
サーモス	千m <sup>3</sup>	196	199	<b>168</b>

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>廃棄物等排出量(有価物含む)<sup>*1</sup></b>				
合計 <sup>㉔</sup>	ton	14,352	15,392 <sup>*2</sup>	<b>15,170<sup>*2</sup></b>
日本	ton	4,187	3,909	<b>4,998</b>
米国	ton	3,486	5,415 <sup>*2</sup>	<b>4,771<sup>*2</sup></b>
欧州	ton	2,909	3,068	<b>2,358</b>
アジア・オセアニア	ton	1,399	602	<b>1,140</b>
サーモス	ton	2,371	2,398	<b>1,903</b>

\*1 日本国内の連結子会社の廃棄物は、自らマニフェストを交付した廃棄物を集計しています。

\*2 左記「廃棄物」の集計範囲と同様、Matheson Tri-Gas, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点(旧 Continental Carbonic Products, Inc.の事業所)は集計に含まれません。

## サステナビリティデータ

## 社会

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>従業員・ダイバーシティ(日本酸素HD連結)</b>				
従業員数* ㊦	人	19,172	19,541	<b>19,390</b>
日本	人	6,465	6,391	<b>5,950</b>
米国	人	4,406	4,532	<b>4,705</b>
欧州	人	2,912	3,013	<b>3,124</b>
アジア・オセアニア	人	4,102	4,267	<b>4,285</b>
サーモス	人	1,287	1,338	<b>1,326</b>
男女別従業員数				
男性 ㊦	人	15,233	15,651	<b>15,468</b>
女性 ㊦	人	3,939	3,890	<b>3,922</b>
世代別従業員数(構成比)				
20代以下	%	16.4	15.7	<b>15.3</b>
30代	%	25.0	25.0	<b>25.3</b>
40代	%	30.1	27.0	<b>26.2</b>
50代以上	%	28.5	32.4	<b>33.0</b>
勤続年数				
全体平均	年	11.4	11.6	<b>11.2</b>
男性	年	11.5	11.8	<b>11.1</b>
女性	年	11.1	11.4	<b>11.3</b>
平均年齢	歳	44.2	44.1	<b>44.1</b>
採用人数	人	2,917	3,161	<b>3,020</b>
離職率	%	7.1	6.9	<b>4.2</b>
女性従業員比率 ㊦	%	20.5	19.9	<b>20.2</b>
女性管理職比率 ㊦	%	14.8	14.5	<b>15.4</b>

\* 当社グループ各社の会計年度の期末時点の実績数値で集計しており、会計期間の違いにより、集計データの一部において12月末時点の数値が含まれています。

<b>従業員・ダイバーシティ(日本酸素HD単体)</b>				
従業員数	人	86*	88*	<b>91*</b>
男女別従業員数				
男性	人	71	72	<b>72</b>
女性	人	15	16	<b>19</b>
女性従業員比率	%	17.4	18.2	<b>20.9</b>
女性管理職比率	%	3.6	3.6	<b>3.7</b>

\* 大陽日酸との兼務者(2022年3月期:49名、2023年3月期:47名、2024年3月期:41名)を含む。

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>従業員・ダイバーシティ・ワークライフバランス(大陽日酸籍)</b>				
従業員数	人	2,075	2,086	<b>2,110</b>
男女別従業員数				
男性	人	1,784	1,780	<b>1,794</b>
女性	人	291	306	<b>316</b>
世代別従業員数(構成比)				
20代以下	%	19.8	20.2	<b>20.1</b>
30代	%	20.3	20.5	<b>21.3</b>
40代	%	25.7	24.2	<b>22.6</b>
50代以上	%	34.2	35.1	<b>35.9</b>
勤続年数				
全体平均	年	17.8	18.7	<b>18.4</b>
男性	年	18.6	19.4	<b>19.3</b>
女性	年	13.3	14.0	<b>13.7</b>
平均年齢	歳	42.4	42.7	<b>42.7</b>
採用人数	人	85	88	<b>100</b>
離職率*1	%	3.3	3.7	<b>4.5</b>
社員研修時間数(延べ時間)*2				
新入社員研修時間数	時間	16,320	27,360	<b>23,680</b>
全社員対象研修時間数	時間	21,504	24,052	<b>25,042</b>
労働組合加入者数	人	1,214	1,232	<b>1,275</b>
労働組合加入率	%	58.5	59.1	<b>60.4</b>
レイオフ数*3	人	0	0	<b>0</b>
女性従業員比率	%	14.0	14.7	<b>15.0</b>
女性管理職比率	%	1.5	1.8	<b>2.4</b>
障がい者雇用率(各期の6月1日現在)	%	2.5	2.5	<b>2.5</b>
定年後再雇用者数	人	82	86	<b>99</b>
育児休業取得者数	人	19	39	<b>46</b>
男性	人	6	21	<b>28</b>
女性	人	13	18	<b>18</b>
介護休暇・休業取得者数	人	0	0	<b>18</b>
有給休暇取得率*4	%	61.5	67.0	<b>70.4</b>
ボランティア休暇取得者数	人	0	0	<b>0</b>

\*1 対象年度中の離職者数(定年退職者含み、グループ内転籍者を除く)÷対象年度末の従業員数

\*2 集計対象:大陽日酸従業員と大陽日酸主催の研修を受講した大陽日酸グループ従業員の研修時間

\*3 会社都合による離職者(解雇)

\*4 報告年度における新規付与日数を分母、取得日数を分子として算定しています。分母は前期からの繰り越し日数を含みません。



## サステナビリティデータ

## 社会

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>その他(連結)</b>				
社会貢献活動支出額	百万円	84.5	78.3	<b>103.0</b>

<b>労働安全衛生</b>				
休業災害度数率(労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数)				
日本酸素HDグループ(大陽日酸グループを含む) ㊦	—	2.19 <sup>*1</sup>	1.54 <sup>*1</sup>	<b>2.09</b>
大陽日酸グループ ㊦	—	0.52	0.81	<b>0.77</b>
死亡者数(日本酸素HD連結)		1	0	<b>1</b>
正規社員	人	0	0	<b>1</b>
契約社員	人	1	0	<b>0</b>
危険体感講習受講者数 <sup>*2, *3</sup>	人	826	978	<b>1,058</b>

集計範囲：日本国内及び海外の生産部門を有する連結子会社

※1 集計精度向上のため、過年度に開示した値を避けて修正しています。

※2 「危険体感講習」は、当社の「保安防災・労働安全衛生方針」に則り、従業員の安全意識・知識及び危険に対する感受性の向上による労働災害の撲滅を目的とした、大陽日酸のテクニカルアカデミーが実施している体感型の講習です。関連会社の従業員も集計対象に含めています。

※3 2024年3月期より、過年度に遡って開示しています。

## 集計範囲に関する補足

## 主要な連結子会社

大陽日酸を含む日本国内の連結子会社、Matheson Tri-Gas, Inc.、Western International Gas & Cylinders, Inc.、Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.及び

その連結子会社、Leeden National Oxygen Ltd.、Leeden Gases Sdn. Bhd.、Nippon Sanso Ingasco, Inc.、Nippon Sanso Ingasco Philippines, Inc.、

Nippon Sanso Ingasco Clark, Inc.、Nippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.、Aytthaya Industrial Gases Co.,Ltd.、Taiyo Gases Co., Ltd.、

Nippon Sanso Vietnam Joint Stock Company、Taiyo Nippon Sanso India Pvt. Ltd.、上海大陽日酸気体有限公司、蘇州大陽日酸気体有限公司、

大連長興島大陽日酸気体有限公司、大連大陽日酸気体有限公司、揚州大陽日酸半導体気体有限公司、Matheson Gas Products Korea Co., Ltd.、

台湾日酸股份有限公司、大陽日酸系統科技股份有限公司、福陽気体股份有限公司、Supagas Pty Ltd、Nippon Sanso Myanmar Co., Ltd.、

Top Thermo Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.、Vacuumtech Philippines Inc.

※ 2024年3月期よりジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンター及び株式会社堺ガスセンターは含みません。

## サステナビリティデータ

## ガバナンス

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>経営体制</b>				
取締役数	人	9	9	<b>9</b>
社内取締役数	人	6	4	<b>4</b>
独立社外取締役数	人	3	5	<b>5</b>
取締役兼務執行役員数	人	1	1	<b>1</b>
取締役兼務執行役員比率	%	11.1	11.1	<b>11.1</b>
独立社外取締役比率	%	33.3	55.6	<b>55.6</b>
女性取締役比率	%	11.1	22.2	<b>22.2</b>
取締役任期	年	1	1	<b>1</b>
取締役会開催回数	回	14	11	<b>12</b>
取締役会出席率	%	98.4	100.0	<b>100.0</b>
独立社外取締役出席率	%	100.0	100.0	<b>100.0</b>
取締役会出席率75%以下取締役数	人	0	0	<b>0</b>
監査役数	人	4	4	<b>4</b>
社内常勤監査役数	人	1	1	<b>1</b>
独立社外常勤監査役数	人	2	2	<b>2</b>
独立社外監査役比率	%	50.0	50.0	<b>50.0</b>
女性監査役比率	%	0.0	0.0	<b>0.0</b>
監査役会開催回数	回	17	14	<b>15</b>
監査役会出席率	%	100.0	100.0	<b>100.0</b>
独立監査役出席率	%	100.0	100.0	<b>100.0</b>
監査役会出席率75%以下監査役数	人	0	0	<b>0</b>
従業員の平均年齢	歳	65.8	66.1	<b>65.2</b>
執行役員数	人	6	7	<b>6</b>
女性執行役員比率	%	0.0	0.0	<b>0.0</b>

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>各委員会の活動実績</b>				
<b>指名・報酬諮問委員会</b>				
委員数	人	5	6	<b>6</b>
社内取締役	人	2	1	<b>1</b>
独立社外取締役	人	3	5	<b>5</b>
開催回数	回	10	12	<b>9</b>
出席率 <sup>*1</sup>	%	100.0	100.0	<b>100.0</b>
<b>経営会議</b>				
委員数	人	13	12	<b>13</b>
開催回数	回	11	12	<b>15</b>
出席率 <sup>*1</sup>	%	100.0	100.0	<b>99.5</b>
<b>投資委員会</b>				
委員数 <sup>*2</sup>	人	15	15	<b>15</b>
開催回数	回	3	2	<b>2</b>
出席率 <sup>*1</sup>	%	93.3	93.3	<b>96.5</b>
<b>グローバル戦略検討会議</b>				
委員数	人	17	17	<b>16</b>
開催回数	回	1	1	<b>1</b>
出席率	%	100.0	100.0	<b>100.0</b>
<b>グローバルリスクマネジメント会議</b>				
委員数	人	18	18	<b>18</b>
開催回数	回	1	1	<b>1</b>
出席率	%	100.0	100.0	<b>94.4</b>
<b>グローバル・コンプライアンス・コミッティ</b>				
委員数 <sup>*2</sup>	人	8	8	<b>7</b>
開催回数	回	1	1	<b>1</b>
出席率	%	87.5	100.0	<b>100.0</b>

※1 各回出席率の平均を記載しています。 ※2 同席者・事務局除く。

## サステナビリティデータ

## ガバナンス

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>役員報酬</b>				
取締役報酬(社外取締役を除く)				
合計	百万円	200	152	<b>147</b>
基本報酬	百万円	141	102	<b>91</b>
業績連動報酬	百万円	59	47	<b>46</b>
非財務指標連動報酬	百万円	—	3	<b>9</b>
監査役報酬(社外監査役を除く)				
合計	百万円	28	28	<b>28</b>
基本報酬	百万円	28	28	<b>28</b>
社外役員報酬				
合計	百万円	108	129	<b>135</b>
基本報酬	百万円	108	129	<b>135</b>
会計監査人への報酬				
合計	百万円	222	206	<b>233</b>
監査費	百万円	218	205	<b>229</b>
非監査費	百万円	4	1	<b>4</b>
<b>その他</b>				
買収防衛策	—	無	無	<b>無</b>
倫理規範	—	有	有	<b>有</b>
税の透明性の方針	—	有(Webで公開中)	有(Webで公開中)	<b>有(Webで公開中)</b>
政治献金額	百万円	0.2	0.0	<b>0.0</b>
腐敗防止違反件数	件	0	0	<b>0</b>
腐敗防止違反罰金額	百万円	0	0	<b>0</b>
コンプライアンス研修受講率	%	—	99.7	<b>99.4*</b>

\* 2024年6月末時点で100%受講済み

## 知的財産・研究開発

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>知的財産</b>				
特許保有件数				
合計	件	1,591	1,682	<b>1,761</b>
日本	件	941	1,038	<b>1,114</b>
海外	件	650	644	<b>647</b>
全事業会社の件数を合算した数値情報です。2023年3月期以降は各事業会社の連結子会社を含めた数値です。				
<b>研究開発</b>				
研究開発費				
合計	百万円	3,569	3,515	<b>4,466</b>
日本	百万円	2,872	3,054	<b>3,895</b>
米国	百万円	659	429	<b>529</b>
サーモス	百万円	37	31	<b>41</b>



## サステナビリティデータ

## 第三者保証報告書

## 独立した第三者保証報告書

2024年9月12日

日本酸素ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 CEO 濱田 敏彦 殿KPMGあずさサステナビリティ株式会社  
東京都千代田区大手町一丁目9番7号  
代表取締役 斎藤 和彦 ㊞

当社は、日本酸素ホールディングス株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したIntegrated Report 2024(日本語版)(以下、「レポート」という。)に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とした ㊞マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

## 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。レポートに記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

## 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてレポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した大陽日酸JFP株式会社 三重工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

## 結論

上述の保証手続の結果、レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

## 当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

※ 上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。



日本酸素ホールディングス

〒142-0062 東京都品川区小山1丁目3番26号

Tel:03-5788-8512

<https://www.nipponsanso-hd.co.jp/>