NIPPON SANSO

日本酸素ホールディングス株式会社　統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた
当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

Evolving for the Future

私たちは、グループ理念にも通じるDNAである「進取の気概（イノベーティブマインド）」と技術力を一層高めることで、環境変化に的確に対応し、未来の課題に応えうる企業への進化をめざします。

2026年4月から始動した新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、その方向性をスローガン「Evolving for the Future」に込め、「産業ガス事業の収益力の強化」「エレクトロニクス事業の拡大」「将来の成長ドライバーの創出」を重点戦略に掲げ、今後4年間での事業収益の着実な拡大と新たな成長ドライバーの創出に取り組んでいきます。

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた
当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

The Gas Professionals

グループ理念

進取と共創。
ガスで未来を拓く。

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。

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

History of Our Innovation

イノベーションが拓いてきた当社の変遷

私たちの歴史を紐解くと、イノベーションの連続でした。
創業以来、日本酸素ホールディングスは時代の変化を先取りしながら、既存の枠組みにとらわれない挑戦を重ねてきました。市場環境や社会課題が大きく変わる中でも、私たちは常に「次に何が求められるか」を問い続け、新たな価値創出に果敢に取り組んできました。

創業

1935
日本初の空気分離装置国産化

1960s
冷凍食品事業に参画

1970s
半導体材料ガス（AsH_3、PH_3）の生産を開始

1978
世界初のステンレス製真空断熱魔法びんを商品化

1980s
日本を起点とした産業ガスの海外展開を本格化

1980s
半導体事業を支えた高効率・高純度窒素オンサイトプラントの開発

1983
次世代デバイスを支える化合物半導体向けMOCVD装置を世界で初めて開発

2000s
国内最大の安定同位体メーカーとして希少な安定同位体を製造・提供

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

NSHD's Innovative Mind

NSHDのイノベーティブマインドとは？



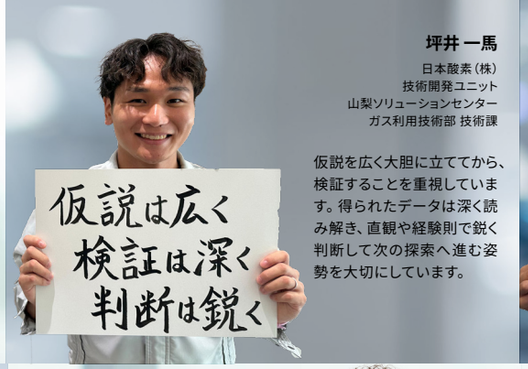
綾子 雄也
日本酸素(株)
プラントエンジニアリングセンター
プロジェクトソリューション統括部
エンジニアリング部 プロセス計画課

昨日より今日、今日より明日。常によりよい方法を追求し続けることを大切にしています。



Patricia Treviño
Digital Marketing
Nippon Sanso Matheson, Inc.

これまでのやり方に疑問を持つ好奇心と、それをよりよくしようとする覚悟を持つこと
イノベーションとは、必ずしも新しいものを生み出すことだけを意味するのではありません。むしろ、仕事の進め方を継続的に改善し、お客さまによりよいサービスを提供し、チームを支え、持続的な価値を生み出していくことこそが重要です。



坪井 一馬
日本酸素(株)
技術開発ユニット
山梨ソリューションセンター
ガス利用技術部 技術課

仮説を広く大胆に立ててから、検証することを重視しています。得られたデータは深く読み解き、直観や経験則で鋭く判断して次の探索へ進む姿勢を大切にしています。

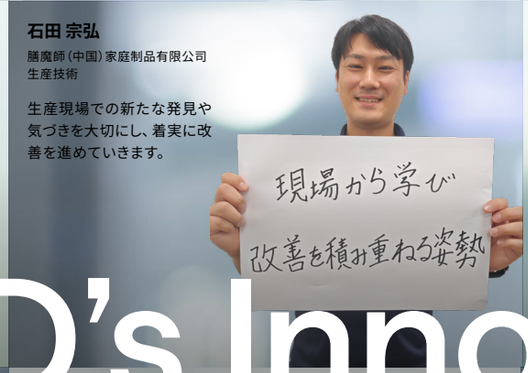


竹田 未来
サーモス(株)
マーケティング部
商品戦略室 企画1課



Lisa, Toon Hui Teng
Corporate Planning
Nippon Sanso Singapore Ltd.

変化を受け入れ、アイデアを行動へ
イノベーティブマインドとは、新しいアイデアを前向きに受け入れ、変化に柔軟に対応する姿勢のことです。そして、そうした発想を意味のある行動へと落とし込み、業務プロセスの改善や課題解決を通じて、組織に新たな価値を生み出していくことを指します。



石田 宗弘
膳魔師(中国)家庭制品有限公司
生産技術

生産現場での新たな発見や気づきを大切にし、着実に改善を進めていきます。



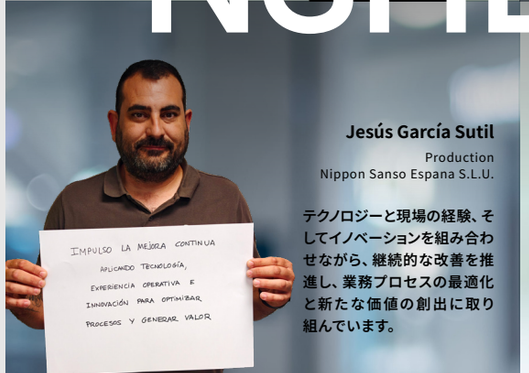
Martina Piccolo
Digitalization
Nippon Sanso Euro-Holding, S.L.U.

視点を変えることが、新たな機会を生み出す。



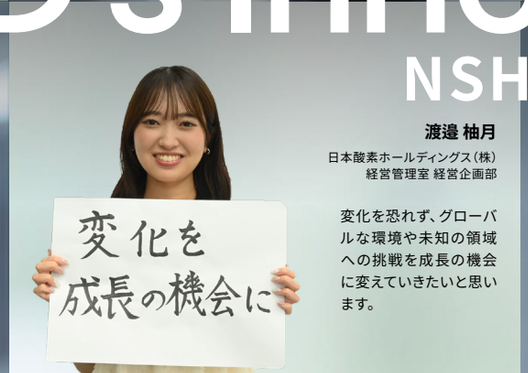
Juan Carlos Carrillo Sevilla
Marketing
Nippon Sanso Espana S.L.U.

好奇心を持ち、新しいことに挑戦する
新しいツールのおかげで、同じ仕事もかつてないほど簡単にこなせる時代になりました。だからこそ大切なのは、まず試してみること。失敗したら直し、また改善する——そうした時間をかける姿勢を、私たち自身が持ち続けることです。



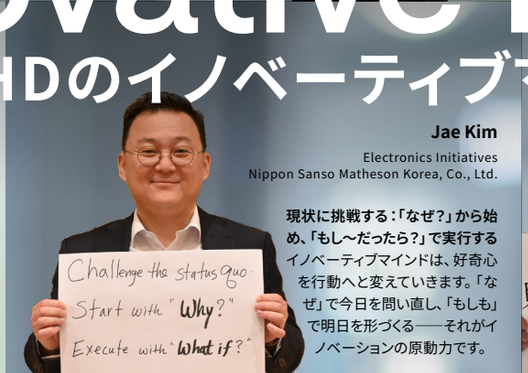
Jesús García Sutil
Production
Nippon Sanso Espana S.L.U.

テクノロジーと現場の経験、そしてイノベーションを組み合わせながら、継続的な改善を推進し、業務プロセスの最適化と新たな価値の創出に取り組んでいます。



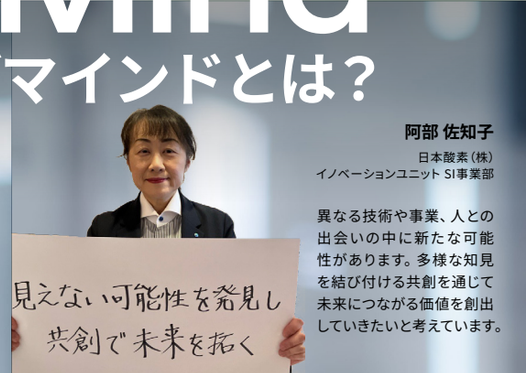
渡邉 柚月
日本酸素ホールディングス(株)
経営管理室 経営企画部

変化を恐れず、グローバルな環境や未知の領域への挑戦を成長の機会に変えていきたいと思います。



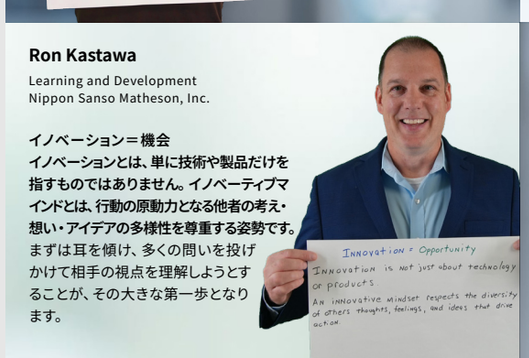
Jae Kim
Electronics Initiatives
Nippon Sanso Matheson Korea, Co., Ltd.

現状に挑戦する：「なぜ？」から始め、「もし～だったら？」で実行する
イノベーティブマインドは、好奇心を行動へと変えていきます。「なぜ」で今日を問い直し、「もしも」で明日を形づくる——それがイノベーションの原動力です。



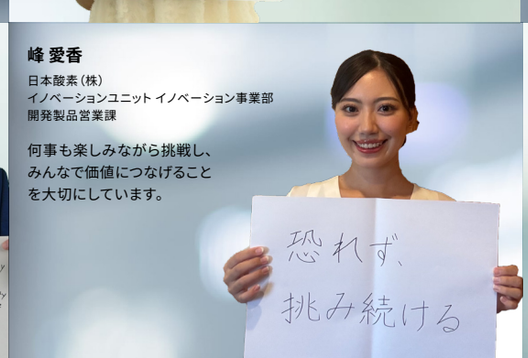
阿部 佐知子
日本酸素(株)
イノベーションユニット SI事業部

異なる技術や事業、人との出会いの中に新たな可能性があります。多様な知見を結び付ける共創を通じて未来につながる価値を創出していきたいと考えています。



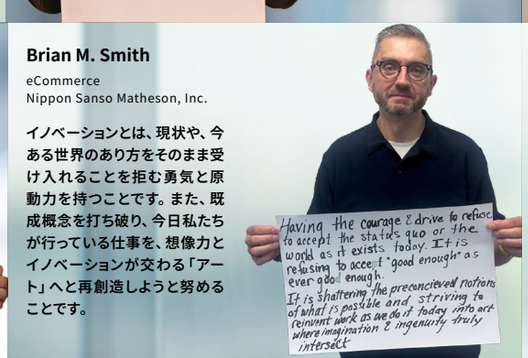
Ron Kastawa
Learning and Development
Nippon Sanso Matheson, Inc.

イノベーション＝機会
イノベーションとは、単に技術や製品だけを指すものではありません。イノベーティブマインドとは、行動の原動力となる他者の考え・想い・アイデアの多様性を尊重する姿勢です。
まずは耳を傾け、多くの問いを投げかけて相手の視点を理解しようとすることが、その大きな第一歩となります。



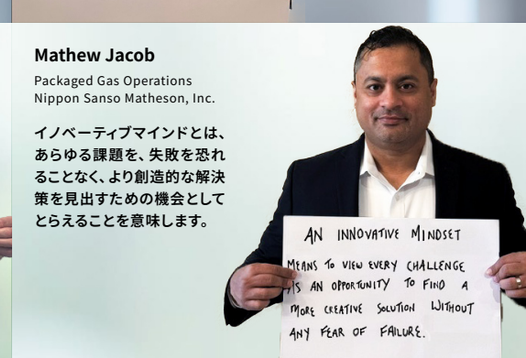
峰 愛香
日本酸素(株)
イノベーションユニット イノベーション事業部
開発製品営業課

何事も楽しみながら挑戦し、みんなで価値につなげることを大切にしています。



Brian M. Smith
eCommerce
Nippon Sanso Matheson, Inc.

イノベーションとは、現状や、今ある世界のあり方をそのまま受け入れることを拒む勇気と原動力を持つことです。また、既成概念を打ち破り、今日私たちが行っている仕事を、想像力とイノベーションが交わる「アート」へと再創造しようと努めることです。



Mathew Jacob
Packaged Gas Operations
Nippon Sanso Matheson, Inc.

イノベーティブマインドとは、あらゆる課題を、失敗を恐れることなく、より創造的な解決策を見出すための機会としてとらえることを意味します。

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

統合報告書発行にあたって



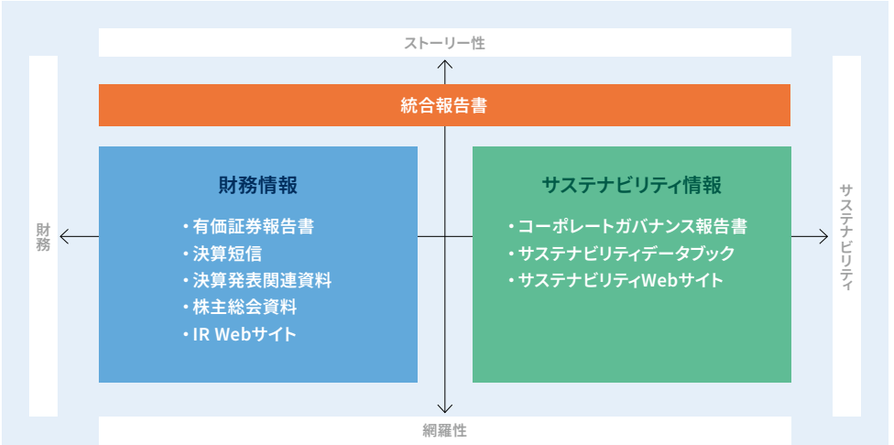
久保 宏一郎
執行役員
財務・経理室長
兼 CFO

日本酸素ホールディングスの統合報告書をご覧いただき、ありがとうございます。本統合報告書は、あらゆるステークホルダーの皆さま向けに、当社グループの過去と現在（創業以来、どのような価値を創出してきたか）、そして未来（今後も、価値を創造し続けるためのポテンシャルを有しているか）を、わかりやすくお伝えすることを目的に作成しています。

「Integrated Report 統合報告書2026」では、新社長の下、2026年4月から始まった中期経営計画「Next Innovation 2030」で示す重点戦略、それを支える経営基盤の進化に向けた取り組みを中心に、当社が描く成長ストーリーを伝えています。加えて、こうした戦略や取り組みが、どのように企業価値の向上につながると考えているかをより明確に示すため、企業価値算定式を用いた説明を開始しました。

本統合報告書が、皆さまとの対話を一層深め、ともに価値を創造するためのコミュニケーションツールとなれば幸いです。

情報開示体系



昨年版への主なご意見と、「Integrated Report 統合報告書2026」に反映した主なポイント

昨年版発行後、機関投資家8社の皆さまとの面談などを通じていただいたご意見を踏まえ、「Integrated Report 統合報告書2026」では主に以下のポイントを意識して制作しました。

当社の戦略、取り組みが、どのように企業価値の向上につながるかがわかりにくい。

「企業価値算定式」を用いて、当社グループの戦略・取り組みと、企業価値向上の結び付きをわかりやすく説明しています。▶P.06

当社事業への理解、手触り感がもっと伝わるとよい。

統合報告書の開示フレームワークを用いて、中期経営計画資料で示したものをベースに、価値創造モデルを整理しました。

また、当社グループにおける価値の源泉である「進取の気概（イノベーティブマインド）」について深掘りするため、当社グループ社員16名が考えるイノベーティブマインドとは何かを紹介するページを設けました。

編集方針

発行
2026年9月

報告対象範囲
対象組織：
日本酸素ホールディングス株式会社及びグループ会社
対象期間：
2025年4月1日～2026年3月31日
（一部、2026年4月以降の活動内容も含む）

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、従業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

参考としたガイドライン
IFRS財団「統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」など

見通しに関する注意事項
本統合報告書に記載している当社グループの計画、戦略、業績に関する将来の見通しは、当社グループが現在入手している情報に基づき判断したものであり、実際の業績は経済環境・市場動向などのさまざまな要因により異なることがあります。

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

企業価値算定式について

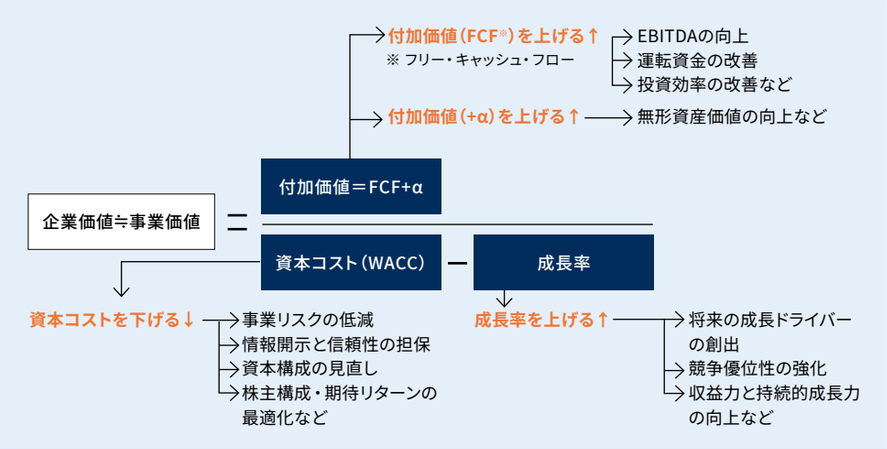
企業価値算定式導入にあたって

当社グループの戦略・取り組みが、どのように企業価値の向上につながるかわかりやすくお伝えするため、企業価値算定式を導入しました。

算定式の導入にあたっては、統合報告書製作委員会のヘッドを務めるCFOが作成したロジックツリーをベースに、同氏を中心に以下の観点で議論を行いました。

①企業価値算定式の構成要素は何か

②各戦略・取り組みがどのように構成要素に影響するか（影響を与えたいか）



議論結果

① 企業価値算定式は「企業価値の向上＝付加価値の最大化／（資本コストの低減－成長率の向上）と定義すること

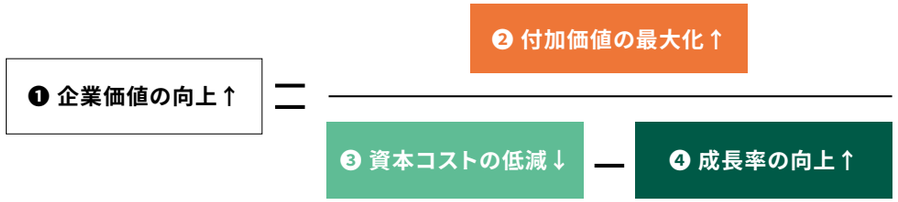
注：企業価値評価の基本であるDCF（ディスカウント・キャッシュ・フロー）法では、企業価値は「将来創出するキャッシュ・フローの現在価値」と考えます。さらに、企業が長期にわたり安定的に成長すると仮定すると、その関係は「企業価値＝キャッシュ・フロー÷（資本コスト－成長率）」というゴードン成長モデルで表すことができます。当社では、キャッシュ・フローの源泉である付加価値に着目し、「企業価値＝付加価値÷（資本コスト－成長率）」と整理しています。この考え方は、企業価値向上のためには、①付加価値を高めること、②資本コストを低減すること、③持続的な成長率を高めること、の3つが重要であることを示しています。

② 各戦略・取り組みが、複数の構成要素に影響を及ぼすケースが多いため、それぞれが、企業価値算定式の各構成要素にどのように波及するかをバロメーター形式で示すこととなりました。バロメーター形式で示すにあたり、各戦略・取り組みの管轄者にヒアリングを行い、影響度を表しています。

バロメーターの見方

影響度：高	影響度：中	影響度：低
3	2	1

企業価値算定式



❶ 企業価値の向上↑

企業価値とは、時価総額等の財務価値と、将来、財務価値に反映される可能性がある、人的資本、技術開発力、ブランドをはじめとする非財務価値の総和と定義します。算定式の構成要素の実現に向けて取り組むことで、企業価値の向上につながると考えています。

❷ 付加価値の最大化↑

付加価値の最大化とは、事業活動を通じて生み出される収益力の向上に加え、事業ポートフォリオの最適化や資本効率・運転資金の改善、さらに非財務価値や経営基盤の強化を通じて、持続的に価値を創造するためのベースを高めることを意味します。

❸ 資本コストの低減↓

資本コストの低減とは、当社グループが持続的に価値を創造するための体制を財務・非財務の両面で整え、透明性の高い情報開示を通じて、当社へのリスク認識の低減と信頼の向上を図ることを指します。

❹ 成長率の向上↑

成長率の向上とは、既存事業の強化に加え、新領域への展開や将来の成長ドライバーの創出を通じて、持続的に価値を創造することを指します。

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略

	付加価値の最大化	資本コストの低減	成長率の向上
31 産業ガス事業の収益力の強化	3	2	2
34 エレクトロニクス事業の拡大	3	2	3
将来の成長ドライバーの創出			
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く	3	2	3
40 拡大／育成／探索 ―次なる成長ドライバーを創出する	3	2	3
42 DX	2	3	2
43 エンジニアリング	3	2	2
45 技術・事業開発	3	2	3
47 サステナビリティ	2	3	2
50 10のサステナビリティプログラム			
54 TCFD提言に基づく報告	1	3	1
55 TNFD提言に基づく報告	1	3	1
56 社会貢献活動	1	2	1
57 人を大切に（人権への取り組み）	1	3	1
58 人的資本価値の創造	2	3	2
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化	2	3	2
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上	2	3	2

経営基盤の進化

	付加価値の最大化	資本コストの低減	成長率の向上
62 コーポレートガバナンス	1	3	1
63 取締役会	2	3	2
65 指名・報酬諮問委員会	2	3	2
67 社外取締役メッセージ	2	3	2
70 役員一覧	1	2	1
71 スキルマトリックス	2	3	2
72 リスクマネジメント体制	1	3	1
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論	2	3	2
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために	1	3	1
75 コンプライアンスサーベイ	1	3	1
76 情報セキュリティ	1	3	1
76 適切な税務手続き	1	3	1
77 ステークホルダーとの対話	1	3	1

セグメント別戦略

79 日本	3	2	3
81 米国	3	2	3
83 欧州	3	2	3
85 アジア・オセアニア	3	2	3
87 サーモス	3	2	3

Data Section

90 パフォーマンスハイライト
サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書
Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

注：「10のサステナビリティプログラム」については、プログラムごとに算定式の影響度合いが異なるため、紙面上に掲載しています。

Contents

Introduction

01 私たちのありたい姿
02 グループ理念・ビジョン
03 イノベーションが拓いてきた
当社の変遷
04 NSHDのイノベーティブマインドとは？
05 統合報告書発行にあたって
06 企業価値算定式について
07 目次
08 ブランディング

価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

ブランディング

“Nippon Sanso”ブランド、始動

空気は、誰のものでもない。
だが、それを価値へと変える発想は、
時代を動かす力になる。

産業を支え、暮らしを守り、そして未来を共に創る。
空気から始まったこの物語は、
産業ガスの供給にとどまらない。

見えないものに価値を見出し続けること
それこそが、このブランドの変わらぬ使命である。



M&Aや事業拡大を通じて成長してきた日本酸素HDグループは、30を超える国と地域でビジネスを展開し、世界第4位の産業ガスサプライヤーとしてのグローバルなポジションを築いてきました。事業規模や展開地域が広がる中、当社グループにとって、ブランドは重要な経営基盤の一つです。各地域・事業会社が培ってきた強みを活かしながら、グループとして一貫した価値とメッセージを発信していくことの重要性が高まっています。

Nippon Sansoブランドへの統一を契機に、グループ理念・ビジョンの共有をさらに進めるとともに、各地域・事業会社の強みを結集し、世界中のステークホルダーに一貫した価値とメッセージを発信していきます。

ブランドをグループの重要な無形資産として強化することで、認知と信頼の向上、競争力の強化を図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

01.

Value Creation Roadmap

価値創造の道筋

トップメッセージ、当社グループ独自の価値創造モデル、事業概況、そして新中期経営計画「Next Innovation 2030」を通じて、私たちが描く成長ストーリーをお伝えします。

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section



CEOメッセージ

新中計のスタートを機に、「進取と共創」のマインドをグループの隅々まで浸透させ、「Nippon Sanso」ブランドの最大限の力を引き出していく――それが新CEOとしての私の決意です。

渡邉 忠治
代表取締役社長 CEO

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

CEOメッセージ

時代を超えて存在感を放つ企業のエッセンス

「新中計を実行するには 共通のマインドセットが必要です」

30年ほど前に読んで、私自身にものすごく影響を与えた本があります。ジム・コリンズ氏という米国のビジネス・コンサルタントによる『Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies』（邦訳『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』）です。ご存じの方も多いと思いますが、内容を簡単に言いますと、「100年企業」の中にも今なお存在感を放つ企業と、かつての隆盛を失った企業があることに着目し、さまざまな業界の事例を通じて「長く生き残る企業のエッセンスとは何か？」を分析した本でした。

日本酸素HDのCEOに就任した今、同書の内容を反芻せざるを得ないのは、コリンズ氏が企業の「基本理念」の重要性を強調していたからです。「100年企業」というと最低2つの波、場合によっては3つの波を乗り越えて生き延びているわけですが、そうした企業では例外なく、独自の基本理念が隅々にまで浸透していると同書は指摘しています。

日本酸素HDのグループ理念は「進取と共創。ガスで未来を拓く。」です。このイノベーティブなマインドセットがグループ内で力強く息づいていることは日々実感していますが、一方で、果たしてこの理念が日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4極であまねく浸透しているのかということについては、新中期経営計画（以下、中計）「Next Innovation 2030」の策定中に議論を重ねてきたところです。もう一つ、当社グループでは「人と社会と地球の心地よい未来の実現をめざす」ことをグループビジョンとして掲げていますが、これについても同様です。

当社グループは営業利益の約70%を海外で獲得しており、M&Aも海外を中心に進めています。従って、国籍やバックグラウンドの異なる新たな仲間が当社グループの企業理念を理解し、日々の意思決定に落とし込める状態をつくることが求められます。しかし、当然ながら理念やビジョンの浸透は一朝一夕に進むものではありません。

そこで私は、できるだけ多くの事業会社を訪問し、新中計と各事業会社の計画のさらなるすり合わせを行うと同時に、「進取と共創」の企業理念についても理解の浸透を図りたいと考えています。中計を実行する上で最も重要なのは、何より共通のマインドセットを持てるかどうかだと考えているからです。実際、ベトナム、タイ、韓国を含む数カ国を訪問し、幹部とのすり合わせを終えたところです。産業ガスの分野には私たちが強みを持つ地域や市場セグメントがあり、それによって既存のお客さまからは、ある程度の需要を取り込むことができる体制にあります。しかし、新規の顧客開拓、新たなアプリケーションの開発、新規事業分野や業務効率の向上においては、「進取と共創」のマインドセットが重要です。日本酸素HDグループが将来にわたって成長し続けるためには、グループ会社の幹部や社員一人ひとりへの「進取と共創」という企業理念の浸透は不可欠なのです。

当社グループは創立1910年。コリンズ氏が言う「100年企業」です。当初から日本の産業ガスのマーケットリーダーではありましたが、100年前はまだまだ大きな差はなく、群雄割拠に近い中で競争を勝ち抜き、現在の日本国内トップ・世界第4位の産業ガスメーカーとなった歴史があります。その要因は何かと考えると、当時から海外への進出やエレクトロニクス分野への参入といった挑戦を推進した先人がおり、そうした進取の気概を受け継いできたことが、当社グループの現在のポジションを築き、事業成長の基盤をつくってきたものと考えます。

その意味でよい人財が揃っていることは重要な条件ではありますが、企業理念やビジョンが社内に浸透してこそ、社員のベクトルが同じ方向を向き、組織全体の力が発揮されると私は思います。社員一人ひとりが努力して自らのスキルを磨き、そのスキルと会社の方向性や利益が一致したときに最もよい形が生まれる――そうした状態をつくることができる企業こそが、長く繁栄し、成長し続けるのです。

ブランディングの狙い

「第一の目的は、社員一人ひとりに 理念やビジョンをしっかり理解してもらうこと」

当社グループは新中計において、ブランディングに本格的に取り組む方針を掲げています。日本ではこれまで以上に優秀な人財の確保が難しくなっている状況があり、その一因として、「日本酸素」と「大陽日酸」という名称の違いが影響していることが考えられました。そこで、「日本酸素ホールディングスと同じグループである」ということを明確に示したほうがよいと判断し、ブランディング強化に取り組むことにしたのです。

NIPPON SANSO

グローバルでNippon Sansoを冠した社名に統一

また、グローバルの視点で言いますと、M&Aを繰り返していく中で、米国Mathesonが買収した企業にはMathesonという名称が付けられ、場合によっては日本酸素ホールディングスの存在を知らない社員が多数いることも推測できました。さらに欧州の事業はPraxairから分離して生まれたので、ガスメジャーと競っていく上では、「大きな企業グループの一部である」という明確なポジショニングが希求されていました。同様にアジアでも「Nippon Sansoブランドを使いたい」という声は以前から多く寄せられていました。グローバル事業が大きく成長した今こそブランディング強化に取り組むべきよいタイミングであると判断したわけです。

ブランディングを通じてまず実現したいのは、社員一人ひとりに理念やビジョンをしっかり理解してもらうこと。社員のWell-beingを推進していきながら、グループと社員のエンゲージメントを向上させるこ

価値創造の道筋

CEOメッセージ

とは、労働生産性と企業価値をさらに高めていくことにつながります。

一方、社外のステークホルダーの皆さまに向けてのブランディングの目的は、日本酸素HDとはどのような会社なのかを正しく認識していただくことです。

当社グループは現在、世界第4位のポジションにあります。しかしこの順位は、産業ガスに馴染みのない方々にとっては存在感が認識されにくい位置でもあります。だから、当社の存在を知っていただくことが第一。その上で、産業ガス会社として世界第4位でありながら、エレクトロニクスなどの特定領域では非常に強い技術とソリューションを持つ会社であるという印象を持っていただくことが重要です。

2025年、欧州大手の半導体企業のサプライチェーントップの方とお会いした際、当社グループがエレクトロニクス分野に強みを持ち、半導体の機器工事や半導体材料ガスを提供できることをご存じありませんでした。これでは、当然ながら当社に声がかかることは難しいと考えます。しかし、「Nippon Sansoはこの領域に強い」という認知が広がれば、これまで接点のなかったお客さまからも声がかかる機会も増えるのではないでしょうか。社名と当社の特徴や強みが市場で認知されることにより、事業機会も着実に増していくものと考えます。

新中計「Next Innovation 2030」の思い

「10年先を見据えて、今必要なアクションを組み込んでいます」

日本酸素HDの現在地という観点から、2027年3月期にスタートした新中計をどのようなビジョンで策定したのかについてお話しします。

まず、コアである産業ガス事業については、産業構造に大きな変化がなければ同市場は今後も伸びていくと予想しています。エレクトロニクス、メディカル、鉄鋼など、従来のお客さまを対象とした事業が成長すれば、当社グループも着実に成長していくことができるでしょう。地域や市場セグメントによって濃淡があり、経済環境によっては年ごとの変動はあるでしょうが、全体としてはそのようにとらえています。

しかし、危機感やイノベーティブなマインドセットは常に持ち続けなければなりません。それをどのように醸成していくかが大きな課題です。地域によって意識の強弱があるのは事実ですが、決して焦ることなく、長期的な時間軸で着実に当社の企業理念に沿った意識変革を進めていきたいと考えています。

また、DXやAI、それらと絡めたロボティクスの新しいテクノロジーについては非常に期待しています。前中計では価格マネジメントやオペ





Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CEOメッセージ

レーショナル・エクセレンスにより、大きく収益を向上させることができました。新中計でもこれらの活動は強化し継続していきますが、さらなる収益改善の打ち手としてDX、AI、ロボティクスの活用を推進します。こうした変化への備えこそが、新中計に込めた問題意識の核心です。

イノベーションというものは、すぐに結果が出るものではありません。だからこそ10年先を見据えて、今必要なアクションを新中計の中に組み込んでいます。大きな成果が見えてくるのはおそらく次の中計になるのではないでしょうか。

当社の将来のポートフォリオのイメージを述べますと、現在、グループ全体の収益は、産業ガス関連の事業が8割弱ほどです。これを10年後、収益の4分の1程度はガステクノロジーの応用による新たな事業領域が占めているようにしたいと考えています。

エレクトロニクス事業に加え、3Dプリンタやバイオ、安定同位体など、収益を拡張できる要素はさまざまあります。これらの事業はそれほど大きく見えないかもしれませんが、あくまでも産業ガスを起点とした新たな成長ドライバーであり、将来の収益は大いに期待できます。例えば、エレクトロニクス事業と新規事業で4,500億円規模となれば決して小さい数字ではなく、ゆくゆくこれが達成できれば、当社グループは産業ガス事業の成長に加え、プラスアルファの成長も着実に達成できると考えます。実際、今回の新中計のイノベーション戦略やエレクトロニクス戦略には、将来の成長を見据えた取り組みを多数盛り込んでいます。


バインダージェット式金属3Dプリンタ


Water-^{18}O（酸素-18安定同位体標識水）

新規事業やイノベーションについては、私自身は20年間近くこれらの業務に携わってきました。主に担当していたのは製品開発とマーケティング、事業開発です。今後、日本酸素HDとしては、どの事業がグループ全体にレバレッジを効かせられるのかを見極めていく必要がありますが、そうした判断は、これまで私が経験してきた役割とほぼ重なります。そのため、さまざまな提案に対してもイノベーティブなマインドで物事を進めていけると考えています。

Center of Excellenceがもたらすもの

「中計の達成のみならず持続的な成長にはグループ内のコラボレーションの強化が不可欠」

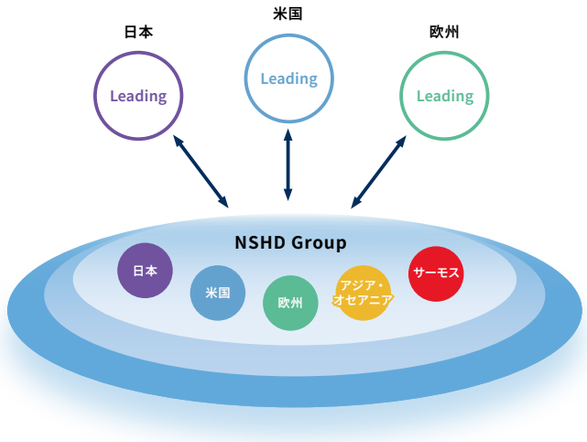
産業ガスは、他の産業と比較して需要変動が小さく、収益が安定している事業と言えるのではないでしょうか。設備投資を通じて地域で顧客基盤を確立できれば、事業が急激に悪化するリスクは相対的に低いと考えています。

ただし、これはあくまでも現時点の状況にすぎません。世界情勢は予測不能であり、さまざまなリスクが想定される中、安定したキャッシュ・フローを確保できている今こそ、将来の環境変化に強い事業ポートフォリオを構築しておくべきだと考えます。つまり、産業ガスの技術を起点とした将来の成長ドライバーを数多く育てていくということです。

こうした戦略に加えて、エレクトロニクスのようにグローバルに展開すべき技術や製品については、日本酸素HDが積極的に関与し、Center of Excellence（センター・オブ・エクセレンス、以下CoE）体制の下、事業会社と協力して事業を広げていく意思を持っています。

CoEは、グループの各事業会社が持っている力を最大限に活かそうとする運営モデルです。すべての機能をヘッドクォーターに集めるのではなく、事業によっては強みを持つ事業会社にリードしてもらうほうがより大きな価値を生み出せる――というのが、その基本的な考えです。この活動を通じてグループ会社間の交流も活発になり、結果として、必ずしもヘッドクォーターを大きくせずともグループ内の共創を加速でき、一段高いステージに発展していくとも考えています。グローバル力がより強化され、企業理念の具現化がさらに進展していくことも期待されます。

見えないハードルはいくつも出てくると思いますが、チャレンジする価値は十分にあり、経営チームと一体になればうまく軌道に乗せることができると考えています。そのためには、各事業会社のトップとコミュニケーションを密にし、きちんとモニタリングしながらCoEを実践していく必要があります。



オペレーションのベストプラクティスの共有推進

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

CEOメッセージ





米国（旧・Matheson Tri-Gas）駐在時の渡邉CEO。現地でMBAを取得した際の卒業式の写真

DXの進展・AI活用とトライ&エラーの推進

「次期中計で高い収益性が見込めるような プロジェクトを今からつくり出したいのです」

昨今の予測不能な時代においては、柔軟性が不可欠です。自然淘汰の中で生き残ったのは環境の変化に柔軟に対応できた種である――チャールズ・ダーウィンがそう述べたと言われていますが、これは私自身、非常に腑に落ちる考え方であり、企業経営にも通じていると考えています。

そうした環境変化の代表例として、DXの加速やAIの急速な進歩があります。この動きについては当然ながら注視しており、当社グループとしても活用の可能性を探るべく、さまざまな取り組みを始めています。私自身も、時間を見つけては講演を聴いたり、有識者と意見交換を行ったりしています。万が一、DXの進展やAIの活用が他社に大きく遅れると、機会を逸するというよりも脅威になりかねません。だからこそ、一日も早く実際的な成果を生み出し、事業へ確実に結び付けていきたいわけです。

AIの進歩により、資料や会議議事録の作成などは非常に効率的になってきていると思いますが、収益にそれなりのインパクトをもたらすには具体的にどこでどのように活用すればいいのか、まだこれといった答えが見つかっていないと感じています。新中計では、この部分について、CIO（最高情報責任者）とともにトライ&エラーの精神で積極的にチャレンジしていきたいと考えています。

もちろん、DXやAIに限った話ではありません。新中計の中でも「トライ&エラー（事業実証）を推進する」と述べていますが、プロジェクトの質さえ確保されていれば、何事にも積極的にチャレンジしていく方針です。加えて、4極のいずれかの事業会社でよい事例が生まれれば、それを横展開していくつもりです。個々の事業会社にとっては、成功確率が低い取り組みはコストがかさむ面もありますが、そこは日本酸素HDとして補助してでも推進していきたいと考えています。

5年後の次期中計で高い収益性が見込めるようなプロジェクトを、たとえ小規模でも数多く生み出していくことが大切です。もちろん未知数の部分は多くありますが、とにかく挑戦してみなければ何も始まりません。

できるだけ多くの社員がこうしたプロジェクトに関わり、チャレンジし、一人ひとりが小さな成功体験を積み重ねていくことで、組織全体の革新力は徐々に高まっていくと考えています。将来、事業環境に変化があっても、コストの上昇分を販売価格に転嫁していくプライシングやオペレーショナル・エクセレンスに加えて、DXやAIを活用した業務効率や生産効率の向上、そして、産業ガスを中核とする幅広い事業ポートフォリオによって、当社グループの事業の安定性は増していくものと信じています。

グローバル人財の育成

「グループ全体をダイナミックに 多様な人財が動く場としていきます」

私自身の経歴を振り返ると、入社後最初の約20年のうち約7割の年月を海外で過ごし、業務経験を積んできました。おそらくそれが私の強みでもあり弱みでもあるかもしれません。米国には2度駐在し、旧・Matheson Tri-Gas（現・Nippon Sanso Matheson）に約15年間在籍しました。ご存じの通り米国は人種の坩堝であり、多様な文化的背景を持つ人々と出会う中で、それぞれに考え方がまったく異なることを痛感しました。

CEOメッセージ

例えば、日本では「人と違う」という表現はネガティブな意味合いになりがちですが、米国では「人と違う」のはユニークであり、ポジティブに受け取られることが多いのです。また、よく知られているように、品質管理において、日本では許容されないレベルが、海外では通常の範囲とみなされることがあります。こうした価値観の違い一つひとつが、非常に勉強になりました。

いわゆるグローバル人財とは、多様な価値観、文化の違いを深く理解した上で、日常業務を遂行できる人と言えるのではないでしょうか。そうでなければ、どれほど外国語に堪能であっても、一歩踏み込んだ仕事をするのは難しいでしょう。

当社グループにはM&Aなどを通じてさまざまな国や地域のメンバーが仲間に加わってきました。そして、その自主性や文化を尊重し合う風土を醸成してきたダイバーシティに富んだグローバルカンパニーです。これから海外へ赴任する日本の社員、あるいは自国を出て日本や他の国で働く社員に対しても、異なる文化の中で働くことの深い意義を理解してもらうことが大切だと考えています。

今回の新中計でも「人的資本価値の創造」のために、多様な人財が活躍でき、登用される環境づくりをめざしています。主に次世代幹部育成を意図してグローバルに人を動かすなどの人事プログラムを進めていきますが、それとは別に私は、人財の需要と供給のバランスがあると思っています。つまり、各リージョン、各事業会社の強みと、それらを必要とする事業会社の間で人財のエクスチェンジを行うことによって、それぞれの強みをシェアできるということです。

従来、日本事業会社である大陽日酸（現・日本酸素）からは、事業支援やトレーニングを目的として、相当数の人財が海外事業会社に駐在していましたが、2027年3月期からは欧州エレクトロニクス事業の拡大に向けて、欧州から韓国へ複数名の社員が出向します。ある期間、グループのほかの事業会社へ在籍することで、出向先のノウハウを取得するだけでなく、助っ人として、出向元やその人財自身が持つノウハウを各事業会社へ植え付けるということです。

これまでも当社グループでは、日本からガスアプリケーションやエレクトロニクス関連の技術や知見を海外に運んできました。それを広報や経理などバックオフィスも含めた多様な知見まで広げ、グループ全体をもっとダイナミックに人財が動く場としていく――それはすなわち、グローバル人財が自然と育っていく土壌となります。さらに付け加えておくと、新中計で進めるCoEも事業を通じたグローバル化であり、グローバル人財の育成に直結する施策であると考えています。

サーモスの位置付けと三菱ケミカルグループとの関係

「サーモスが独立した事業として自立できるよう必要な支援を行うことが当面の方針です」

投資家の皆さまからいつも聞かれることですが、サーモスをグループに保有する意義、及び当社の親会社である三菱ケミカルグループとの関係について触れておきたいと思います。

まずサーモスには、当社グループのコア技術である真空技術を応用し、割れない魔法瓶を生み出したという技術起点の発想があります。これは、当社が長年培ってきた技術を新たな市場に展開してきた歴史そのものであり、サーモス事業はその成功例として当社グループのイノベーション事業を象徴する存在です。

サーモスというブランド活用については、日本国内における圧倒的な知名度を認識しつつも、「サーモス＝日本酸素」という結び付きが弱い点は課題として認識しています。従って今後は、サーモスの知名度を活用したブランド戦略も考えられます。海外では国によってサーモスの認知度が大きく異なるため、国内ほどのブランドレバレッジは効きませんが、日本市場では積極的な活用の余地があるかもしれません。

しかし、長期的に見たときに、日本酸素HDがサーモスのベストオーナーであり続けるかという点については状況を見極める必要があります。まずはサーモスが独立した事業として自立できるよう、必要な支援を行うことが当面の方針であり、その上で市場環境や事業の成熟度を踏まえ、最適なオーナーシップのあり方を検討していきたいと思っています。

また、三菱ケミカルグループとの関係性については、もともとの契約に基づく枠組みで運営されており、当社単独で変更できるものではないため、現状維持が基本方針となります。その中でも当社は、とりわけ少数株主の視点を重要なものとして認識しています。取締役会はコーポレートガバナンス・コードに即して少数株主の利益を代表する社外取締役が過半数を占めており、経営判断の独立性・透明性を確保しています。



サーモスの真空断熱ケータイマグ

結び――新中計の成功を左右するもの

「グローバルな意思疎通、対話の場を幹部間だけでなく社員間でも設けていきます」

新中計が終了する2030年3月期の姿としては、コアである産業ガスの収益率がさらに改善されており、これまでのプライシングやオペレーショナル・エクセレンスに加えて、DXの推進やAIの活用による収益改

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CEOメッセージ

善プロジェクトが実行され、将来の新たな収益改善が期待できる状態をめざしています。

また、当社グループの重要な成長ドライバーであるエレクトロニクスの領域においては、半導体材料ガス事業を中核に、機器・工事事業及びバルクガス事業を含めたトータルガスソリューションを提供できる事業基盤が確立されていると考えています。日本のエレクトロニクス事業ではすでにこの形が実現できていますが、他のリージョンでも同様の構造にしていこうという挑戦です。

もちろん、競合環境などさまざまな要因によって、最終的にはすべてが均等に成長できない可能性もあります。しかし、何もせずに現状が変わらないという事態、4年後にまた同じ議論をしていることは避けたいと考えています。そうした思いから、積極的にトライしていく方針を掲げています。

その中で米国については、エレクトロニクス分野で十分に伸びきれていないという印象を私自身は持っています。また、新中計での重要な戦略の一つとして、欧州でのエレクトロニクス事業にも大きな期待を寄せています。さらに、10～20年後という長い時間軸で見たときに、最も成長していなければならないと考えているのがインドです。半導体については、中国の例を見ても明らかなように、人口規模がある国は必ず内製化へ向かうことを予測しています。だからこそ、インドにおいては日本酸素HDグループがリーダー的なポジションを確立していきたいと考えています。

エレクトロニクスに次ぐさらなる成長ドライバーとなる事業としては、安定同位体事業、3Dプリンタ事業、バイオ事業に加え新たな事業の芽が育っている状況を確立します。

新中計の成功を左右する最大のポイントは、私の立場から言えば、各事業会社の経営幹部との意思疎通だと考えています。日常業務については各国のやり方を尊重することが前提ですが、グループ全体で共有すべきテーマとして、CoEの実行、イノベーションマインドの醸成、そして私たちが事業を継続する前提として最優先事項である保安・コンプライアンスなどについては、どれだけ密に対話できるかが鍵になります。

その意図もあって、今期から各事業会社のトップと意見交換の場を設けたいと考えています。半日か1日、さまざまな課題を共有しながら議論を深め、意思統一を図る場にしたいと思っています。経営会議や取締役会だけではなく、踏み込んだ議論をする時間を確保したいからです。

現場の社員同士も、人となりを知らないままではコミュニケーションが希薄になってしまいます。ですから、費用の考慮も必要ですが、できるだけフェイス・トゥ・フェイスでの打ち合わせを積極的に行ってほしいと思っています。必要であれば、年に1回、あるいは2年に1回、経営幹部に限らず、さまざまな部門・機能を対象としたグローバルミーティングを開催できればと考えています。例えばR&Dのように普段は一堂に会する機会が少ない部門でも、一度顔を合わせておけば、その後はオンライン会議でも率直で踏み込んだ議論がしやすくなるはずです。

私自身がリーダーとなり、4極＋サーモスのグローバル人財が活発に対話と協働を重ねることで、グループ全体の力を最大限に引き出し、必ずや新中計を成功へ導いていく所存です。

2026年9月

渡邉 忠治



Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section



CFOメッセージ

NSHDの企業価値最大化のため、規律と挑戦を両立するCFOでありたい。リスクを取るべきときには、積極的に資本を投じる役割を果たします。

久保 宏一郎
執行役員 財務・経理室長 兼 CFO

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CFOメッセージ

CFOとしてのビジョンと役割

「起業家精神を持って意思決定を主導しつつ、成長ドライブの成功確率を高めていきます」

今回、CFO就任に際して「CFOビジョン」を策定し、私の組織の所属員全員と事業会社のCFOチームに方針を共有しました。その中で私は、「起業家精神を持ち、日本酸素HDグループの企業価値を最大化する変革を主導すること」がCFOの使命であると宣言しています。

CFOビジョン

「常に起業家精神を持ち、NSHDグループの企業価値の最大化のための変革を主導する」

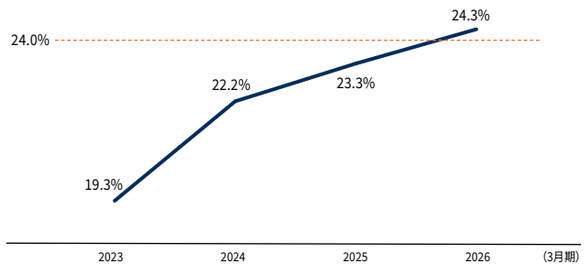
1. 起業家精神：単なる管理者としてではなく、自らが事業のオーナーであるとの意識を持ち、主体的かつ責任ある意思決定と行動を徹底します。
2. 変革：既存の慣行や枠組みにとらわれることなく、常に変革に挑戦し続けることで、収益性の向上、持続的な成長、並びに資本効率の最大化を実現します。
3. グループ視点：各社・各地域の最適化にとどまらず、NSHDグループ全体の価値創造を見据え、全体最適の観点から意思決定を行います。

CEOが成長ドライブを担う存在である一方、CFOは挑戦を支える冷静なパートナーでなくてはいけません。必要に応じてブレーキを踏みつつ、成長ドライブの成功確率を高める役割を担います。予算やコストを管理しながら事業の成長機会を見極め、資本コストを上回るリターンが見込める場合に限ってリスクを取り、資本を投じる役割を果たす――こうした規律ある判断を前提にして、私は挑戦を後押しするCFOでありたいと思っています。

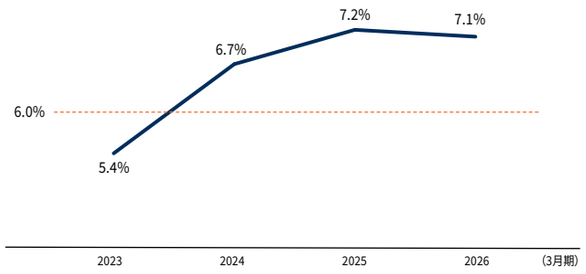
挑戦を後押しするには、私自身もオーナーシップを持ってなすべきことを考え、行動を起こすマインドセットが必要です。それを「CFOビジョン」では「起業家精神」と表現しました。ただし、起業家精神に基づく変革は、あくまで客観的な数字と規律に裏付けられたものであるべきだと考えています。つまり、CFOとしての私の仕事は、変革課題を可視化し、グローバルな視座から全体最適の観点で意思決定を支えていくこと。そして、グループ全体の価値を最大化するには何が最適な施策であるかを見極めていくことです。

新中期経営計画（以下、中計）「Next Innovation 2030」の策定中には、新CEOの渡邉と当社グループの将来像をとことんすり合わせましたが、思えば私たちは30代の頃、そろって駐在していた米国で、今日につながる会話を交わしていました。例えば「うちの会社には面白いことを試みようとする文化がある。それがよいところだね」と。また、「うちにはイノベーションの種がたくさんあって、それを活かすポテンシャルも十分にあるよね」と。その意味で、今回の中計策定において渡邉と私が頭に描く方向性はほぼ一致していたと思います。端的に、イノベーションを起こす中計にしたかったということです。

EBITDAマージン



ROCE after Tax



米国で自社の将来を語り合った二人が同時期にCEOとCFOに就任したことを感慨深く感じます。「挑戦を後押しするCFO」という所信表明の源泉は、25年以上も前に渡邉と交わした何気ない会話にあると私は思っています。

前中計と2026年3月期の評価

「プライシングやオペレーショナル・エクセレンスの活動趣旨が浸透し、成し遂げた大きな成果です」

前中計及び2026年3月期の実績を振り返ると、まず、想定以上に進捗した点は収益性の改善です。EBITDAマージンの目標である24%以上が達成できたことは、率直に大きな成果であったと考えています。加えて、売上規模を拡大させながら収益性を改善できた点は、質の高い成果であったと認識しています。これは原材料価格やエネルギー価格の上昇という向かい風の中、全社的なプライシング、そしてオペレーショナル・エクセレンスの活動が功を奏した結果です。地域単位、ビ

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CFOメッセージ

ジネスユニット単位でこうした活動の趣旨が浸透し、2万人の従業員全員で成し遂げた大きな成果です。

また、エレクトロニクス事業にも拡大の進捗が見られました。これは現在当社が強みとしている分野であり、その事実を示す成果であったと認識しています。

その一方、資本効率性を示すROCE after Taxについては、改善傾向にありつつも、グローバルメジャーとの比較では依然として大きなギャップが存在しています。

ROCE after Taxは、各プロジェクトの投資採算性を長年積み上げた結果が反映されています。採算性の高いプロジェクトへ適切に資源を配分し、計画通りに完工させ、想定していた収益を継続的に創出していく――意思決定からモニタリングを経た後、プロジェクトが P/L に反映され、事業として走り出すまでのこうした一連のプロセスは、CFOとして主導的に改善していくべき領域であると認識しています。

また、昨今は経済環境の不確実性が増し、不測の事態が生じる可能性も高まっています。サプライチェーンの強靭化とバランスシートの改善をどのように両立させるかということも今後の要検討課題です。かねてより投資家の皆さまから「地域別のROCE after Taxを開示できないのか」というご意見を頂戴しています。有価証券報告書では地域別の非流動資産残高やセグメント情報などを開示しており、一定の分析は可能であると認識しています。ただし、当社は地域別のROCE目標を管理するというよりも、各地域の市場特性や成長機会を踏まえた最適な資本配分を通じて、グループ全体としてROCE after Taxの向上と企業価値の最大化を実現することを重視しています。

その考え方の下、当社としては、「売上高は CAGRで最低3%の成長をめざす」「利益成長は売上成長の倍をめざす」「マージンは年率50bpt以上の改善をめざす」という3点を基本的な考え方として、さまざまな場面でお伝えしてきました。

リージョンごとに具体的な目標値を示すのは難しいのですが、4極及びサーモスの各セグメントについても、基本的にはこの方向性であると考えています。もちろん、地域の市場特性や成長ポテンシャルは同一ではないので一定の調整は必要ですが、大枠としてはこの考え方に基づいて目標を設定しており、新中計も同じ考え方で組み立てています。

キャッシュ・アロケーションの基本方針

「成長投資を最優先しつつ、財務健全性を維持し、その上で株主還元を充実させていきます」

ここからは企業価値算定式（図）に沿ってお話しさせていただきます。これは、「新中計における財務KPIをいかにして達成していくか」という問いに対する回答になります。

企業価値の向上↑ ＝ 付加価値の最大化↑ ／ 資本コストの低減↓ − 成長率の向上↑

まず付加価値向上についてですが、CFOとして最も重視しているドライバーは、時間軸を意識した事業ポートフォリオマネジメントです。これは、営業キャッシュ・フロー、特にEBITDAが示す「稼ぐ力」を中長期的に高めていくことにつながります。

例えば、新中計で掲げている3つの重点戦略のうち「産業ガス事業の収益力の強化」は、財務影響が大きく、より早く成果を得たい領域なので、維持投資と成長投資のいずれにおいても一番多くの資金を配分します。その背景には、産業ガス事業による安定的なキャッシュ・フローという土台があってはじめて、エレクトロニクス事業やイノベーション関連事業に経営資源を投入できるという理由があります。特にイノベーション関連事業については、中長期的な観点から見た将来の種まきという考え方に立っています。



Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CFOメッセージ



一方、キャッシュ・アロケーションの基本方針はバランスを取って企業価値を最大化することですが、その場合、どのような視点でバランスを取ればよいのかを考えると、3つほどポイントが挙げられます。

1つ目はやはり、成長投資への優先的な配分です。エレクトロニクスのみならず、オンサイトの案件なども収益性が高いので、そうした分野への設備投資や、M&Aを中心にしたキャッシュの投入も検討していく必要があると考えています。もちろん、何でもやるということではなく、資本コストを上回るリターンを見込める案件であることが大前提です。成長投資は最優先としつつも、資本コストを明確に上回ること、並びにリスクプロファイルの範囲内であることを厳格な判断基準とします。

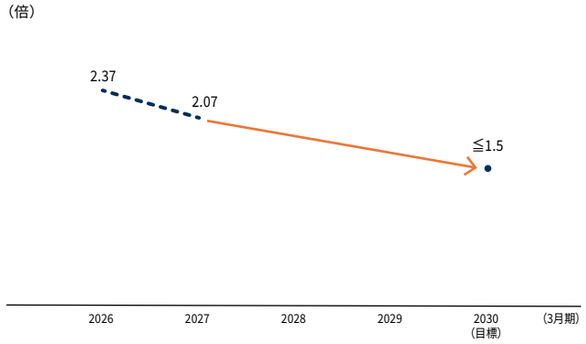
2つ目のポイントは、財務健全性の維持・向上です。借入を増やすと資本コストを下げる方向にレバレッジを利かせることになりますが、言うまでもなく、過度にレバレッジに依存しないようなバランスシートの運営が肝要です。

今回の中計では、その指標を調整後ネットD/EレシオからEBITDA純有利子負債倍率へと変更しました。調整後ネットD/Eレシオはバランスシートの一時点の数値で判断する静的指標ですが、当社はこれまで成長投資やM&Aを積極的に進めてきた結果、EBITDAが着実に拡大してきました。こうしたビジネスモデルでは、企業の返済能力をより適切に反映するEBITDA純有利子負債倍率を財務健全性の指標とするほうが合理的です。

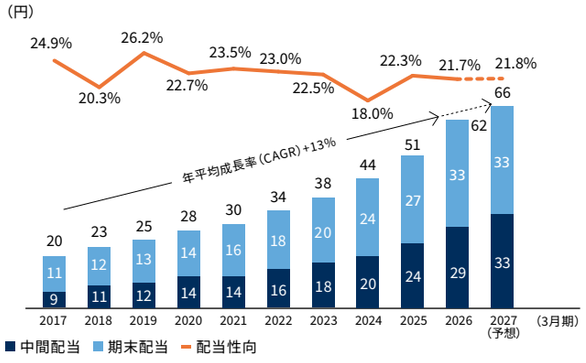
EBITDA純有利子負債倍率は1.5倍以下というのが今回設定した目標ですが、原則としてこれを維持するものの、企業価値向上に資する合理的な投資に限り、慎重な検証の上で一時的に調整を行う可能性もあります。当社ではこれまでも中計で想定していなかった大型のM&Aを行ってきました。財務健全性は多少痛んでもきちんと元に戻ると判断した案件であれば、EBITDA純有利子負債倍率を再設定するケースも出てくると思います。

そして最後、キャッシュ・アロケーションの3つ目のポイントは、株主還元の充実です。ここまで述べてきたように、当社グループの価値の源泉は利益成長とキャッシュの創出力にあります。従って、基本方針としては安定配当を維持しつつ、成長投資とのバランスの中で株主還元を検討することが重要です。当社では配当性向20～30%を長期的な目安として設定しています。

EBITDA純有利子負債倍率



配当の成長推移



Contents

Introduction

価値創造の道筋

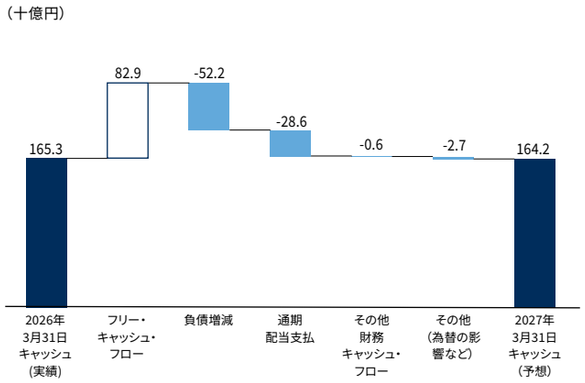
10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CFOメッセージ

予想キャッシュ・フロー



以上、キャッシュ・アロケーションの基本方針をまとめますと、成長投資を最優先しつつ、返済能力に基づく財務健全性を維持し、その上で安定配当を軸に株主還元を充実させるということになります。

無形資産と企業価値

「ブランディングは売上の安定に寄与し、優秀な人財確保にもよい影響をもたらします」

私はかなり前から無形資産の重要性を感じており、当社グループにとって最も重要な無形資産は人財、そして将来の競争力の源泉となる技術や研究開発であると考えています。これらへの投資を短期的な費用ではなく、中長期的な企業価値向上に資する重要な先行投資と位置付け、ここに継続的かつ規律ある資源配分を行っていきます。

設備投資やM&Aなどのハード面に資金を投じることも、人財開発や研究開発などのソフト面への投資も、すべて企業価値を高めるための投資。“人件費”や“研究開発費”の費用対効果の視点で見るのではなく、「投資対効果」の観点からきちんとモニタリングすることが重要です。確かに測定に難しい面もありますが、一定の前提の下でROI（投資利益率）として可視化していくことは可能であると考えています。

ブランドも重要な無形資産です。ご存じのように我々は2026年4月から、グループ全体のブランド名称を「Nippon Sanso」に統一しました。新中計では、このブランディングを「経営基盤の進化」の中核的な施策として位置付けています。

ブランドへの信頼、共感といった無形資産は、売上の安定や価格競争力の向上に寄与するでしょうし、優秀な人財の確保にもよい影響をもたらすでしょう。また、レピュテーションリスクの低減や資本コストの抑制にも貢献するでしょう。このようにキャッシュ・フローは、量を増やすだけではなく、「質」も向上させていくべきであると考えています。

成長投資とM&A戦略

「エレクトロニクスとイノベーション関連は、次の中計にもつながる投資です」

今回、新中計では「4年間で7,800億円の投資」を計画しました。4年間の売上累計に対して13%超の比率になり、これは当社としては非常に意欲的な水準です。なおかつ成長投資の比率は投資全体の半分を占める設定なので、前中計以上の攻めの姿勢を感じていただけると思います。

その成長投資の中で約20%を占めるのが、エレクトロニクス事業と安定同位体などのイノベーション関連の投資です。この20%という数値は、ステークホルダーへの大きなメッセージになっていると思います。今回の中計のみならず次の中計にもつながる投資なので、優良な案件であれば、優先度を見極めながら経営資源の配分を行っていきます。

同様に我々は、M&Aのあり方にも変化をもたらそうとしています。従来、当社グループのM&Aは、産業ガスの事業密度を高める地理的拡大が主目的でした。しかし今後は、エレクトロニクスをはじめ、ヘルスケアやエンジニアリングなどでも魅力的で戦略に合致する案件については、M&Aを有効に活用していく方針です。

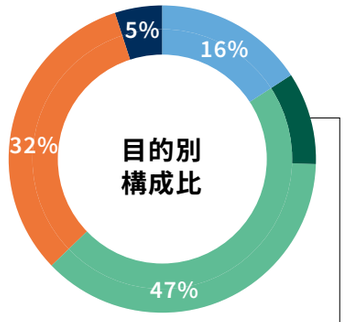
採算性については、資本コストを上回る水準に設定したハードルレートがあるので、個々の案件がそれを超えられるかどうかを厳格に検証していきます。このマインドセット、すなわち資本コストを上回るリターンという判断基準を常に持つことが非常に重要です。その結果が8%以上のROCE after Taxの目標達成につながると考えています。

エレクトロニクスは、日本では事業モデルが確立されてきたとはいえ、グローバルで同じようなサービスを提供しようとすると、十分な知見を前提としつつも、新たな領域における戦略的M&Aにも取り組む必要があります。リスクの性質も産業ガス事業とは異なります。だからこそ大きなリターンを獲得できる可能性があるわけで、そこは全体のリスクボラティリティを考えながらM&Aを進めることになるでしょう。

エレクトロニクスよりもさらにリスクが高く、その分、先行者利益を大きく得られる可能性を秘めているのがイノベーション関連の事業です。

配当・負債削減

設備投資・投融資
～7,800億円
（2027年3月期～2030年3月期）



成長投資の約20%：
・エレクトロニクス関連
・イノベーション関連（安定同位体）

■グループ戦略投資 ■成長投資
■維持更新投資 ■その他

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

CFOメッセージ

ただし、これは規模が小さくてもよいと思っています。最初は資本提携のようなところから始めて、事業が育ち、成熟してきたところで次の打ち手を考えるというスタンスです。

資本コスト低減の方策

「グループ全体として資本効率を重視する文化を確立していきます」

企業価値の向上を図るには、算定式 ▶P.19 の分母に当たる資本コストを低減しなくてはいけません。これはCFOが先頭に立って進めていくべき、経営の根幹に関わる施策です。

今、私の頭には3つの方策があります。1つ目は「キャッシュ・フローのボラティリティの抑制」。2つ目は「適切な財務レバレッジの活用」。3つ目は「中長期の成長ストーリーや資本政策をわかりやすく伝えるIR活動の強化」です。

まず、キャッシュ・フローのボラティリティをどう抑制するかですが、産業ガス事業はその性格上、顧客のポートフォリオが多様性に富み、当社グループの場合、地域バランスも取れているので、景気変動に対する耐性は強いと自負しています。ただし、地政学リスクのような事業環境のボラティリティは考慮しないといけません。

これに備えるため、各事業会社においては、長期契約・安定契約の拡充のほか、コスト構造を強靭化するオペレーショナル・エクセレンスへの注力が求められます。

私の立場では、ポートフォリオの定期的なモニタリングがまず重要な役割です。大規模な設備投資やM&Aではダウンサイドリスクをきちんと見極め、ボラティリティを過度に高めないようにコントロールすることが必要です。

2つ目のポイントである財務レバレッジの活用については、エクイティに比べてコストの低い負債を適切に利用することが重要です。そのためには、資金の必要額に応じて、社債を含む多様で柔軟な調達手段を確保する必要があります。同時に、財務コストの抑制とファイナンスリスクを管理し、特に借り換えのタイミングで借り換えができないという最悪の事態を避けなければなりません。

3つ目のIR活動の強化ですが、当社では機関投資家やアナリストとの対話の機会を継続的に確保して、そこで得られた声を経営へフィードバックしています。また、統合報告書やサステナビリティ情報、ガバナンス情報なども充実させ、当社のリスクプロファイルへの理解を深めていただくことも重要です。つまり、我々がどのようなリスクを抱え、どの程度コントロールできているかを知っていただくことが、株主の皆さまが求めるリターン水準の低下につながり、ひいては資本コストの低減に寄与していきます。

資本コストの低減は、財務部門に関わる人たちだけではなく、経営会議や投資委員会、各リージョンとの1 on 1会議など、あらゆる場面で共有すべきテーマです。資本コストを意識した投資判断や資本政策を社内外に丁寧に発信し、経営及び各事業と連携しながら、グループ全体として資本効率を重視する文化を確立していきたいと考えています。

当社グループの持続的な企業価値の向上とともに、株主の皆さまへの安定的かつ継続的な還元を実現していくためには、資本コストや事業リスクを常に意識し、成長投資に見合うリターンが望める案件に厳選していく姿勢が欠かせません。

中長期的な視点に立てば、戦略的な成長投資こそが企業価値の源泉です。そこで生まれた価値を成果として株主の皆さまに還元していくことが、CFOとしての基本的な姿勢であると考えています。当社は2014年以降増配を継続しており、株主還元への着実な取り組みは、この実績に表れています。今後も財務健全性の維持と成長に向けた投資のバランスを十分に考慮しながら、安定的な配当を継続していく所存です。



Contents

Introduction

価値創造の道筋

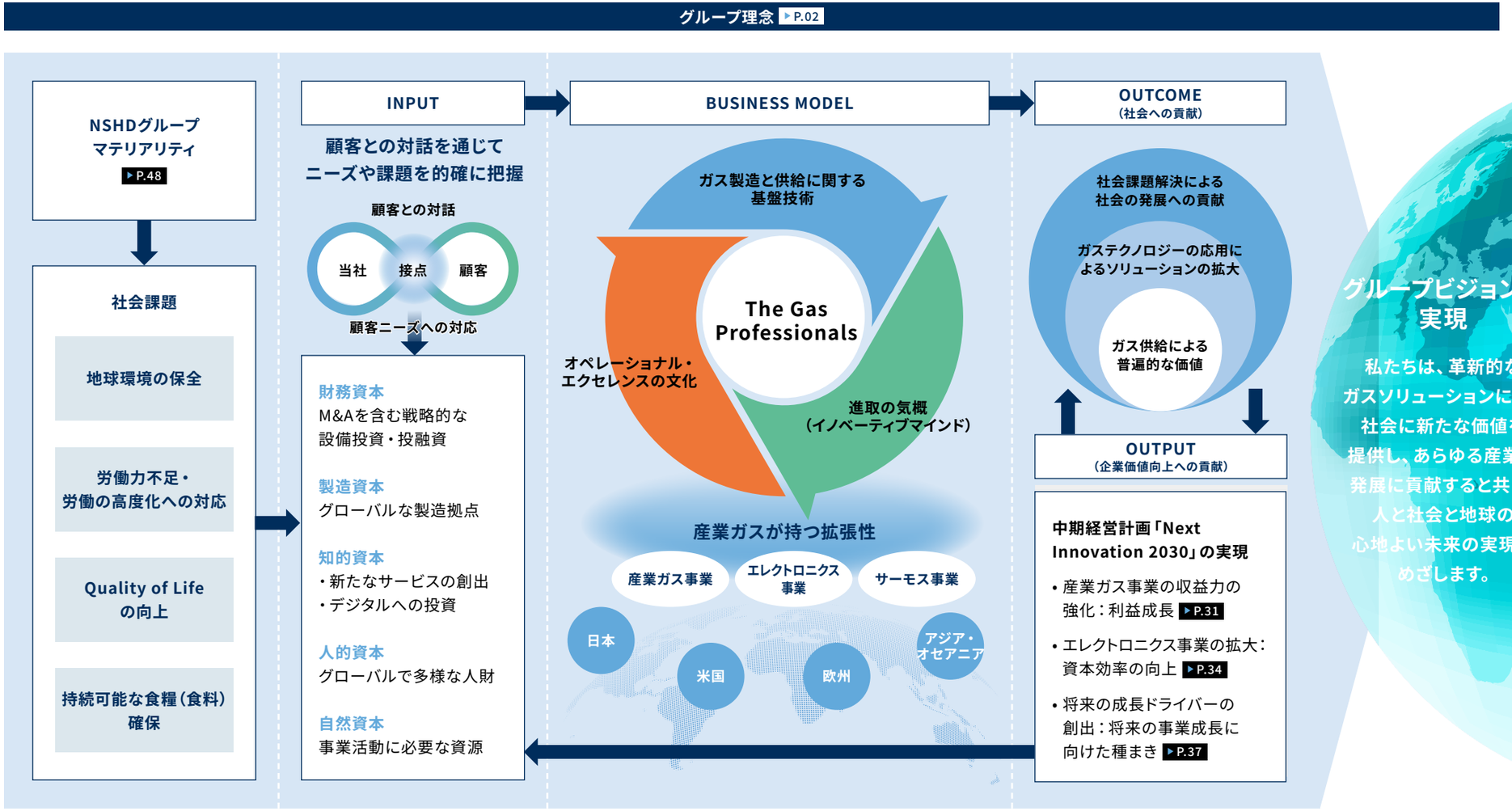
10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

価値創造モデル

当社グループは、グループ理念の下、社会課題の解決と企業価値の向上の両立を図る価値創造モデルを構築しています。



Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

価値創造モデル

INPUT

財務資本

- 設備投資・投融資：
～7,800億円
（中計4カ年：2027年3月期～2030年3月期）

製造資本

- 産業ガス・電子材料ガス製造拠点数：
30を超える国、地域で展開
- プラントエンジニアリング拠点：
PEC ▶P.43**、Polaris**

知的資本

- 研究開発費：**57.41億円**（2026年3月期）
- 特許保有件数：**1,913件**（2026年3月末時点）
- デジタル専任組織：**5名**（2026年3月末時点）

人的資本

- 連結従業員数：**20,411人**（2026年3月末時点）
- 海外従業員比率：**64%**（2026年3月末時点）
- 研修時間：**104,367時間**（日本酸素単体）
（2026年3月期）

自然資本

- エネルギー使用量：**13,803GWh**（2026年3月期）
- 取水量：**42,060千m³**（2026年3月期）

BUSINESS MODEL

「進取の気概（イノベーティブマインド）」と基盤技術力とオペレーショナル・エクセレンスの文化を組み合わせて一層高めることで、環境変化に的確に対応し、未来の課題に応えうる企業への進化をめざします。

価値の源泉

ガス製造と供給に関する基盤技術

長年培ってきたガスの製造・供給技術を強みに、空気分離装置をはじめとする高度な設備技術と運用ノウハウを活かし、安全・効率的な安定供給と顧客ニーズに応じた最適なソリューションを提供しています。

進取の気概（イノベーティブマインド）

トライ&エラーを重視する企業風土の下、研究開発の強化と顧客起点のソリューション創出により、既存事業の高度化と将来の成長ドライバーの育成に取り組んでいます。

オペレーショナル・エクセレンスの文化

グローバルで蓄積した知見とベストプラクティスを活用し、継続的な業務改善と生産性向上を追求するオペレーショナル・エクセレンスの文化により、コスト競争力と供給信頼性の向上を通じた収益力強化を実現しています。

産業ガスが持つ拡張性

産業ガスは鉄鋼・半導体・医療・食品など幅広い産業に不可欠であり、当社グループはその拡張性を活かし、既存事業の深耕と新規分野への展開を両立することで、安定的・持続的な成長基盤を構築しています。

OUTCOME
（社会への貢献）

事業活動の成果をガステクノロジーの応用と安定供給を通じた社会価値の創出へと還元し、「地球環境の保全」「労働力不足・労働の高度化への対応」「Quality of Lifeの向上」「持続可能な食糧（食料）確保」という重点課題への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

OUTPUT
（企業価値向上への貢献）

中期経営計画「Next Innovation 2030」の下、短期は産業ガス事業の収益力の強化、中期はエレクトロニクス事業の拡大による資本効率向上、長期は将来の成長ドライバー創出を推進するとともに、経営基盤の進化を一体的に図ることで、企業価値の持続的な向上をめざします。

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

At a Glance

事業領域



産業ガス事業

鉄鋼、化学、自動車、食品など多様な産業分野にとって不可欠な各種ガスの製造・供給を行っています。長年にわたり安全・安定供給を続け、顧客の生産性向上や環境負荷低減にも貢献。まさしく産業基盤を支える存在となっています。

また、メディカル事業を展開しており、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、医療関連機器などを供給しています。



エレクトロニクス事業

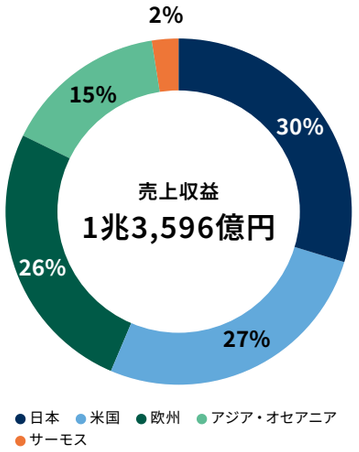
半導体・ディスプレイ製造工程に使用される高純度ガスや半導体材料ガス、精密ガス供給システムなどを提供しています。高度な品質管理と技術開発力を活かし、グローバルなエレクトロニクス産業の最先端を支えるパートナーとして、多くの顧客の信頼を獲得しています。

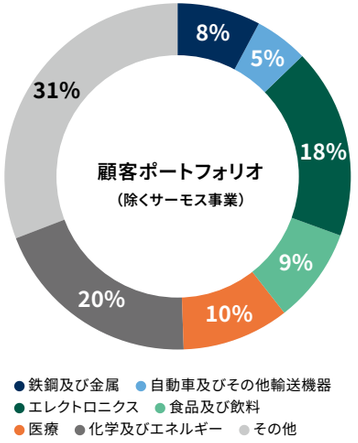


サーモス事業

魔法びんのパイオニアとして知られる「サーモス」ブランドを展開し、家庭やアウトドア、ビジネスシーンなど幅広い場面で使われる高機能な保温・保冷製品を提供しています。世界中の人々の快適なライフスタイルに貢献し続けています。

数字で見る日本酸素HD（2026年3月期）





コア営業利益
2,030億円

海外売上比率
68.7%

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
30を超える国、地域など

連結従業員数
20,411人

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

新中期経営計画「Next Innovation 2030」

前中期経営計画「NS Vision 2026」の振り返り

財務KPIについて

グループ全体での価格マネジメントの強化、生産性向上施策の着実な推進、並びに計画的な負債返済の実行により、設定した財務KPIをすべて達成しました。サプライチェーンの混乱や世界的なインフレーションといった厳しい外部環境下においても、収益力及び財務基盤の双方で着実な改善を実現できたと認識しています。

	2023年3月期（実績）	2024年3月期（実績）	2025年3月期（実績）	**2026年3月期（実績）**	2026年3月期（目標）
売上収益	1兆1,866億円	1兆2,550億円	1兆3,080億円	1兆3,596億円	9,750億～1兆円
コア営業利益	1,231億円	1,659億円	1,891億円	2,030億円	1,250億～1,350億円
EBITDAマージン	19.3%	22.2%	23.3%	24.3%	≧24%
調整後ネットD/Eレシオ	0.81倍	0.74倍	0.71倍	0.59倍	≦0.7倍
ROCE after Tax	5.4%	6.7%	7.2%	7.1%	≧6%

非財務KPIについて

前中期経営計画「NS Vision 2026」では、初めてサステナビリティに関する8つのプログラムの開始及びKPIを設定し、この活動をグループ全体で推進していくことでサステナビリティに関する礎を築くことができました。サステナビリティに関する適切な開示を通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントの強化により、当社のサステナビリティに関する外部評価も着実に向上したと認識しています。

		2023年3月期（実績）	2024年3月期（実績）	2025年3月期（実績）	**2026年3月期（実績）**	2026年3月期（目標）
E	GHG総排出量削減率（基準年：2019年3月期）	12.2%	14.5%	21.2%	19.5%	18%
E	GHG削減貢献量	7,308＞5,868 千t-CO_2e	7,454＞5,667 千t-CO_2e	8,104＞5,258 千t-CO_2e	8,431＞5,458 千t-CO_2e	当社グループが販売する環境貢献製商品によるGHG削減量＞当社グループGHG総排出量
S	休業災害度数率	1.54	2.11	1.87	1.84	≦1.6
S	女性管理職比率	14.5%	15.4%	16.7%	18.5%	≧18%
S	女性従業員比率	19.9%	20.2%	20.8%	21.3%	≧22%
G	コンプライアンス研修受講率	99.7%	99.4%	100%	100%	100%

5つの重点戦略の成果と「Next Innovation 2030」に向けた方針

サステナビリティ経営の推進

成果：
GHG排出量削減や環境貢献製商品の拡販、コンプライアンス体制の強化などが着実に進展
今後の方針：
コンプライアンス、保安対策などの社内経営基盤をさらに強化するとともに、事業機会としての側面にも着目し、環境・社会解決型ビジネスを拡大

カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

成果：
水素やCO_2回収・利用をはじめとした新規事業の探索が進展
今後の方針：
技術開発・事業開発の意思決定プロセスを整備するとともに、グローバルでのビジネス開発体制を強化

エレクトロニクス事業の拡大

成果：
半導体関連需要の拡大を背景に、電子材料ガスや関連サービスの供給体制強化を進め、事業成長を実現
今後の方針：
品質保証体制のさらなる高度化に加え、装置・エンジニアリングを含めた一体的な価値提供を強化

オペレーショナル・エクセレンスの追求

成果：
生産性向上施策やベストプラクティスの共有を通じて、収益力の改善に寄与
今後の方針：
グローバル共通基準の整備とデジタル技術の活用を推進

新しい価値創出へとつながるDX戦略

成果：
業務効率化やデータ活用の基盤整備が進展
今後の方針：
DXを価値創出につなげるためのビジネスモデル変革並びにデジタル人財の確保・育成に注力

価値創造の道筋

新中期経営計画「Next Innovation 2030」

「Next Innovation 2030」の基本方針

前中期経営計画（以下、中計）「NS Vision 2026」は、純粋持株会社制移行後初の経営計画として、未来の成長を支える基盤づくりに重点を置き、重点戦略の着実な実行により当初計画を概ね上回る成果を挙げてきました。

こうして築いた基盤を踏まえ、当社グループは次なる成長ステージへの移行を図ります。

当社グループは、グループ理念にも通じるDNAである「進取の気概（イノベーティブマインド）」と技術力を一層高めることで、環境変化に的確に対応し、未来の課題に応えうる企業への進化をめざします。

「Next Innovation 2030」期間中の環境認識

外部環境に関する基本的な構成要素については、「NS Vision 2026」において認識していた主要なテーマに大きな変化はありません。これらは引き続き、当社グループの事業環境を規定する重要な前提であると認識しています。

一方で、近年において特に顕著となっているのが、地政学的リスクの高まりです。中東情勢をはじめとする国際情勢の不安定化により、エネルギー供給や物流に影響を及ぼすサプライチェーンリスクは大きく増大しています。

さらに、デジタル技術の急速な進展も重要な環境変化の一つです。AIやデータ活用を含むデジタル化の進行は、企業に新たなビジネス機会をもたらす一方で、対応の遅れは競争力の低下というリスクに直結します。当社グループとしては、この社会全体のデジタル化の潮流に対し、先行的に対応することで成長機会を取り込むことが可能であると認識しています。そのため、新中計においては、DXを重要な経営基盤強化項目の一つとして位置付け、デジタル変革を推進します。

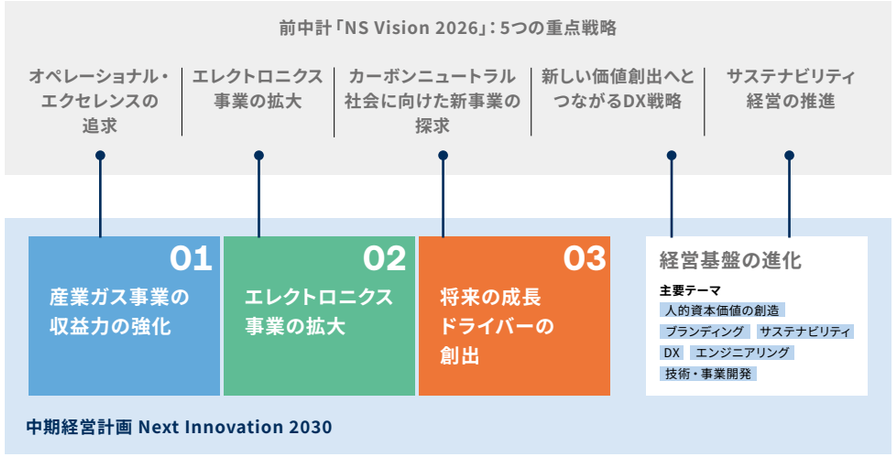


前中計「NS Vision 2026」の重点戦略の継承と再編

前中計「NS Vision 2026」の戦略の方向性を踏襲しつつ、その成果と課題を整理した上で、さらなる成長に向けた戦略へと発展させていきます。

新中計では3つの重点戦略を中核に据えています。これらを重点戦略と定めたのは、当社グループの持続的な成長を実現する上で、事業拡大を経営の中心テーマとして位置付けたためです。産業ガス事業の収益力の強化、エレクトロニクス事業の拡大、さらには将来の成長ドライバーの創出により、事業ポートフォリオの強化と収益基盤の拡大を図ります。

併せて、これらの重点戦略を支える基盤として、経営基盤の進化にも取り組みます。これまで推進してきたDX及びサステナビリティへの取り組みに加え、新たにブランディング、エンジニアリング、技術・事業開発といった領域を強化し、グローバルにおける競争力の一層の向上をめざします。



Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画
「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

新中期経営計画「Next Innovation 2030」

グループ目標KPI（2030年3月期）

財務KPI

収益性

売上収益：
1兆5,000億円～1兆5,750億円

コア営業利益：
2,500～2,750億円

コア営業利益率：
≧17.0%

EBITDA：
4,000～4,400億円

EBITDAマージン：

連結	セグメント別
≧26.5%	（≧19.0%）

財務健全性

EBITDA純有利子負債倍率：
≦1.5

資本効率

ROCE after Tax：
≧8.0%

（新中計想定為替レート：150円/＄、175円/€）

（補足コメント）
- 売上収益：年率3～4%のCAGR確保を前提
- コア営業利益：収益性の着実な改善を通じて、売上成長率の約2倍の成長をめざす。
- コア営業利益率：年率50bpt以上の改善を計画
- EBITDA純有利子負債倍率：前中計において有利子負債の削減が計画通り進み、財務基盤が十分に強化されたことを踏まえ、新たにEBITDA純有利子負債倍率を採用

サステナビリティKPI

環境

GHG排出量削減率（基準年：2019年3月期）：
9%（2031年3月期） 21%（2036年3月期）

*（参考）32%（2031年3月期）、42%（2036年3月期）
［連結子会社取扱変更、アジア水素事業考慮前］

環境貢献製品・サービスの提供による
GHG削減貢献量の増加率（基準年：2025年3月期）：
30%

サステナブルビジネス売上高の増加率
（基準年：2025年3月期）：
30%

売上高当たりの取水量削減率
（基準年：2025年3月期）：
10%

売上高当たりの廃棄物削減率
（基準年：2025年3月期）：
10%

保安

休業災害度数率：
≦1.3

人事

女性管理職比率：
≧22%（2031年3月期）

女性従業員比率：
≧25%（2031年3月期）

サステナブルエンゲージメントスコア：
≧83

コンプライアンス

コンプライアンスサーベイスコア：
≧80

（補足コメント）
- 前中計の8項目に加え、新たに「サステナブルビジネス」及び「従業員エンゲージメント」に関わるKPIを追加
- サステナブルビジネス売上高の増加率：生活に欠かせないレジリエント市場などにおいて、当社製品・サービスを通じた環境・社会課題解決への貢献をめざす。
- サステナブルエンゲージメントスコア：中長期的な企業価値向上を支える重要な基盤である社員一人ひとりの能力発揮と組織の活性化を促す。

Contents

Introduction

価値創造の道筋

10 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
23 価値創造モデル
25 At a Glance
26 新中期経営計画「Next Innovation 2030」

価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造の道筋

新中期経営計画「Next Innovation 2030」

3つの重点戦略

01 産業ガス事業の収益力の強化 ▶P.31

生産活動にとどまらず、事業運営の領域にも踏み込み、グループ全体でベストプラクティスの展開を図ります。この分野では、欧州の事業会社がリード役を担い、その知見を起点としてグループ内への横展開を進めています。また、これまで継続して取り組んできたフットプリントの拡大などの事業密度の向上についても、引き続き重要な施策と位置付け、さらなる競争力強化に向けて着実に推進していきます。また、各事業会社において固有のレジリエント事業の拡大にも取り組んでいきます。

02 エレクトロニクス事業の拡大 ▶P.34

エレクトロニクス事業の拡大では、トータルガスソリューションとして、オンサイトを中心としたバルクガス、半導体材料ガス、機器・工事の3事業を日本だけではなくグローバルに展開し、ポートフォリオの拡大を図っていきます。また、研究開発力の強化を成長の柱と位置付け、将来を見据えた先端材料への投資を積極的に推進していきます。

03 将来の成長ドライバーの創出 ▶P.37

イノベーティブマインドのさらなる醸成と、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築に向け、エレクトロニクス事業に次ぐ新たな柱として、ガスを起点とした新規事業による成長ドライバーの育成に取り組んでいきます。「拡大・育成・探索」の3軸で戦略を構成しており、「拡大」では安定同位体をはじめとする既存事業の成長を推進していきます。育成・探索の分野ではグローバルな事業開発やマーケティングを行い、クオリティの高い新たなプロジェクトの創出を狙います。

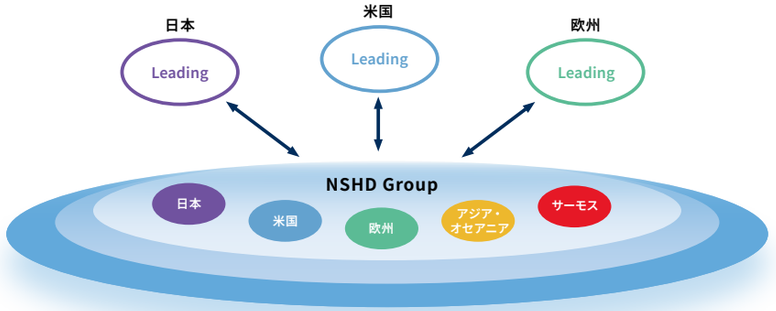
CoE体制の確立

CoE体制の狙い

新中計における3つの重点戦略を効率的かつ着実に推進するための体制として、グループ横断の「Center of Excellence（以下、CoE）」体制を確立しました。CoEは、各グループ事業会社が有する分野ごとの強みやノウハウを共有し、組織横断的に活用することで、グループ全体のシナジーを最大化することを目的としています。

CoEでは、エレクトロニクス及びオペレーショナル・エクセレンスを含む6つの重点領域を設定し、それぞれの分野において専門性の高い拠点が中核的な役割を担います。主に日本、米国、欧州の事業会社が各領域におけるリード及び支援機能を担い、グローバル全体での知見の共有と展開を推進します。

この取り組みにより、各地域・事業会社の強みを結集し、グローバルで一体となった競争力の強化と戦略実行力の向上を実現していきます。



経営基盤の進化

3つの重点戦略を支える経営基盤についてもさらなる進化が必要であると認識しており、社会・市場環境の変化に迅速に対応できる体制の構築を進めています。こうした環境変化への的確な対応が、競争優位の確立につながるものと考えています。

この認識の下、「人的資本価値の創造」「ブランディング」「サステナビリティ」「DX」「エンジニアリング」「技術・事業開発」の6つの領域を主要テーマとして位置付け、経営基盤の進化を図っていきます。

主要テーマ

人的資本価値の創造 ▶P.58
ブランディング ▶P.08
サステナビリティ ▶P.47
DX ▶P.42
エンジニアリング ▶P.43
技術・事業開発 ▶P.45

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

02.

Value Creation Strategies

価値創造に向けた戦略

新中期経営計画「Next Innovation 2030」で掲げる3つの重点戦略「産業ガス事業の収益力の強化」「エレクトロニクス事業の拡大」「将来の成長ドライバーの創出」、そしてそれらを支えるサステナビリティ・人的資本への取り組みを、具体的な事例とともにご紹介します。

企業価値算定式との関係

本セクションで紹介する各戦略は、高付加価値領域への展開や新規事業創出を通じて、企業価値算定式 ▶P.06 における「付加価値の最大化」と「成長率の向上」に大きく寄与します。併せて、事業基盤の強化やサプライチェーンの強靭化を通じて、「資本コストの低減」にも一定程度貢献します。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

産業ガス事業の収益力の強化

CORE Center of Excellenceが推進するグローバルオペレーショナル・エクセレンス活動

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 2



産業ガス業界を取り巻く環境は、コスト圧力の高まり、お客さまニーズの高度化、そして技術革新の加速により、大きく変化しています。こうした変化に対応しながら持続的な成長を実現するためには、事業の収益力強化がこれまで以上に重要です。収益性の向上は単なる財務上の目標ではなく、安全性や安定供給、イノベーション、デジタル変革、さらには将来の成長に向けた投資を支える基盤そのものです。生産性向上やオペレーションの最適化、営業力の強化を着実に進めることで、お客さまへの提供価値を高めるとともに、あらゆる市場において競争力とレジリエンスを備えた事業基盤を構築していきます。

欧州は現在、CORE Center of Excellence（Commercial Excellence、Operations Excellence、Resilience Excellence、Execution Excellence）の中核拠点としての役割を担っています。私たちの責任は、欧州地域の成果創出にとどまりません。グループ全体の変革を推進する触媒として、標準化されたベストプラクティスの展開、地域間の連携強化、そして実績あるソリューションの迅速な横展開をリードしていくことが求められています。人財、プロセス、テクノロジーを有機的につなぎながら、各地域の市場特性を尊重しつつ、成功事例をグループ全体へ効率的に展開することが私たちの使命です。CORE Center of Excellenceは、専門知識を提供する拠点であると同時に、知見共有、人財育成、継続的改善を促進するグローバルなプラットフォームとして機能していきます。

この取り組みを支える重要な柱が、**オペレーショナル・エクセレンスとビジネス・エクセレンス** ▶P.32 です。オペレーショナル・エクセレンスは、リーン活動やスマートオペレーション、バリューストリーム最適化、プロセス標準化などを通じて、生産性、信頼性、効率性、そしてコスト競争力の向上を実現します。一方、ビジネス・エクセレンスは、営業力の強化や顧客との関係深化に加え、価格戦略や契約管理などの仕組みを高度化することで、お客さまへの提供価値をさらに高めていきます。両者を一体的に推進することで、顧客体験の向上と持続的な成長を実現しながら、収益力の強化につなげていきます。

中でも、価格戦略、グローバルアカウントマネジメント、契約管理は、事業価値向上に向けた極めて重要なレバーであると考えています。価格戦略は単なる価格設定業務ではなく、データ分析、市場動向の把握、お客さまへの提供価値の評価などに基づく戦略的機能へと進化する必要があります。また、適切な契約管理は収益性の確保のみならず、リスク管理の高度化や長期的な顧客関係の構築にも大きく寄与します。これらの取り組みを通じて、お客さまとのパートナーシップを強化しながら、持続的で収益性の高い成長を実現していきます。

グループ全体でベストプラクティスを共有し、定着させるためには、経営陣の強いコミットメント、明確なガバナンス、活発なコミュニティ活動、デジタルを活用した協働基盤、そして体系的な展開プロセスが欠かせません。同時に、グローバルで確立した優れた取り組みを各地域の実情に合わせて柔軟に適用させることも重要です。真の成功は、優れた手法を見出すことだけではなく、それを運用できる人財を育成し、組織全体に定着させるためのチェンジマネジメントを実践することによって実現されます。

2027年3月期末に向けて、長期的な成功を支える基盤づくりに重点を置いていきます。グローバルアセスメントの実施、価格戦略及び契約管理に関するコミュニティの立ち上げ、リーン・スマートオペレーション施策の推進、共通ガバナンスフレームワークの整備、専門家ネットワークの構築、KPIの透明性向上、さらにはオペレーションと営業活動の両面を支援するデジタルソリューションの展開加速などに取り組みます。これらの活動は、将来にわたりグループ全体で改善を着実に拡大していくための強固な土台となるでしょう。

今後を展望すると、最大の課題は、安定した事業運営とお客さまへの価値提供を維持しながら変革のスピードを高めることにあります。一方で、デジタル化やAIを活用した意思決定、高度な価格戦略、契約管理の進化、顧客エンゲージメントの強化、さらには成功事例のグローバル展開など、大きな成長機会も広がっています。私たちはグローバルで培った知見と経験を結集し、卓越性の追求を続けることで、より収益性が高く、機動力に富み、持続可能な産業ガス事業の未来を切り拓いていきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

産業ガス事業の収益力の強化

オペレーショナル・エクセレンス／ビジネス・エクセレンスの実践

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 2

中期経営計画「Next Innovation 2030」が掲げるオペレーショナル・エクセレンスの拡大とビジネス・エクセレンスの展開は、各リージョンにおいてそれぞれの市場特性に応じた形で実践されています。日本、米国、アジア、オセアニアの現場から、収益力強化に向けた取り組みを紹介します。

日本



「顧客起点の価値創造」をキーワードに、産業ガスと技術の融合／結合を推進します。

河合 良祐
日本酸素（株） 経営企画・ICTユニット 経営企画部長

顧客起点の価値創造を通じた収益力強化と持続的成長

日本リージョンでは、市場の広がりが期待しにくい環境下で、産業ガス事業の収益力強化を重要戦略として持続的成長を実現しています。日本酸素は、事業の拡大だけでなく、顧客に提供する価値を継続的に高め、収益の質を向上させることが、長期的な成功につながると考えています。

前中期経営計画期間中は、顧客の顕在・潜在ニーズに向き合う顧客マネジメントを徹底し、提供価値を最大化し、価格への反映を通じて「稼ぐ力」を高めました。こうした価値創造への一貫した取り組みにより、顧客との関係を強化しつつ、業績の改善を実現しています。

日本酸素の新中期経営計画「Next Stage 2030」ではこれと並んで、オペレーショナル・エクセレンスの実現を加速しています。具体的には、ガス生産工場のリモートオペレーション拡大、シリンダー充填工程の自動化、サプライチェーンの最適化に加え、プラント製作・エンジニアリング領域でも、DX・AIを活用した設計・施工・保全業務の効率化を推進しています。併せて、顧客マネジメントの徹底を提供価値に見合った適正対価の獲得や契約条件の改善につなげています。持続的な収益性の向上は、当社が提供した価値を認識し、その恩恵を実感していただけて初めて実現するものと考えています。

今後も、「顧客起点の価値創造」をキーワードに、産業ガスと技術の融合／結合を推進し、お客さまへの提供価値と競争力を着実に高めていきます。こうした取り組みを通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、顧客並びにステークホルダーの皆さまに貢献していきます。

米国



パッケージガス事業の収益力向上と持続的な成長を実現し、企業価値のさらなる向上につなげていきます。

Joe Porto
EVP, COO
Nippon Sanso Matheson, Inc.

パッケージガス事業の収益力向上に向けて

Nippon Sanso Mathesonでは、2027年3月期に向けてパッケージガス事業の収益力を一層高めるため、営業面とオペレーション面の両側面からさまざまな改革施策を推進しています。

営業面では、顧客離脱の抑制、価格最適化、そして持続的な成長の実現を重点課題として取り組んでいます。顧客離脱の抑制に向けては、製品供給体制の分析・強化に加え、顧客サービスレベルの向上や長期契約の拡大を進めています。また、リアルタイムの価格分析ツールや地域市場データを活用し、市場環境に即した適正価格の設定を行うことで、競争力と収益性の両立を図っています。

成長戦略においては、営業人財の積極採用を通じて販売機会の創出を強化するとともに、契約管理や交渉力向上に向けた研修を実施しています。さらに、新たなeコマースプラットフォームの導入により顧客利便性を高め、顧客ロイヤルティの向上と購買拡大につなげていきます。また、専門的なアプリケーション知見を持つ人財を採用することで業界知識の強化を図るとともに、食品、金属加工、ファブリケーション分野といった当社の基盤市場への投資も継続しています。

オペレーション面では、オペレーショナル・エクセレンスと生産性向上施策を軸に、さらなる収益改善をめざしています。お客さまが求める製品を、必要な数量で、必要なタイミングに確実にお届けする体制を強化し、サービス品質の向上を推進しています。加えて、シリンダーのハンドリングや充填工程の自動化、欧州のCORE Center of Excellenceと連携した工場カイゼン活動、さらにはサプライチェーン最適化など、さまざまな改善施策を展開しています。

また、継続的なコスト競争力の強化に向けては、「The Right Way（TRW）」プログラムを通じた経費管理の徹底を進めています。これらの取り組みを着実に実行することで、パッケージガス事業の収益力向上と持続的な成長を実現し、企業価値のさらなる向上につなげていきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

産業ガス事業の収益力の強化
オペレーショナル・エクセレンス／ビジネス・エクセレンスの実践

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 2

アジア



**地域内の連携をさらに強化することで、
競争力の高い組織づくりを推進しています。**

Charlotte Khoo
Senior Manager, Productivity
Southeast Asia, Korea, Taiwan & India
Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.

アジア・オセアニア地域における
オペレーショナル・エクセレンスの推進

アジア・オセアニア地域では、「Next Innovation 2030」の実現に向け、オペレーショナル・エクセレンスを収益力向上の重要な原動力と位置付けています。継続的な改善活動に加え、デジタル技術の活用、グループ会社間の連携強化、人財育成を一体的に推進することで、産業ガス事業の持続的な成長基盤の強化に取り組んでいます。

その中核となる取り組みが、毎年開催している「Productivity Bootcamp」です。各グループ会社の代表者が集い、成功事例やベストプラクティスを共有するとともに、新たな協業機会を発掘しています。この活動を通じて、優れた取り組みの地域全体への展開を加速し、継続的改善の文化を醸成することで、事業運営の効率化と生産性向上を着実に進めています。

また、オペレーショナル・エクセレンスの対象領域を製造現場にとどめることなく、サプライチェーンや管理業務を含む幅広い分野へと拡大しています。同時に、地域内の連携をさらに強化することで、変化する事業環境に柔軟かつ迅速に対応できる、競争力の高い組織づくりを推進しています。

こうした取り組みは、生産性の向上やコスト効率の改善に加え、資産の有効活用にもつながっています。さらに、お客さまへ安定した価値を提供するとともに、持続的な利益成長を実現することで、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーへの長期的な価値創造に貢献しています。

アジア・オセアニア地域では今後も、ベストプラクティスの共有と横展開を一層加速しながら、収益性と事業基盤の強靭性を高めていきます。オペレーショナル・エクセレンスを通じて競争優位性を強化し、持続可能な成長と企業価値の向上を実現していきます。

オセアニア



**CoregasとSupagasのシナジー創出を進め、
コスト競争力を高めるとともに、収益の質の
向上を図っています。**

Dominie Kelly
Productivity Manager
Supagas Pty Ltd

収益力向上と持続的な成長の実現に向けて

オセアニア地域では、生産性向上、適正な価格戦略の推進、契約管理の高度化、そして重点分野での成長投資を組み合わせた収益改善プログラムを着実に推進しています。これらの取り組みを通じて、収益基盤の強化と持続的な企業価値向上をめざしています。

その中核施策の一つである「Project TOMO」では、CoregasとSupagasのシナジー創出を進めています。重複業務の削減やオペレーションの効率化によってコスト競争力を高めるとともに、収益の質の向上を図っています。また、食品、医療、特殊ガス、バルクガスといった高付加価値分野での事業拡大を進めることで、成長機会の取り込みを加速しています。

さらに、ERPシステムの機能強化により、価格情報の透明性を向上させ、市場環境の変化に迅速に対応できる体制を整備しています。顧客価格の適時見直しや燃料サーチャージの適用を通じて市場変動リスクを適切に管理するとともに、資産運用の効率化によってレンタル収益の最大化と投下資本収益性の向上を図っています。加えて、価格改定サイクルを年1回から年2回へ見直すほか、コストプラス型価格モデルの導入や低採算案件の是正を進めることで、収益性のさらなる向上をめざしています。契約管理の分野では、生成AI（LLM）を活用した契約レビューシステムの導入と契約更新プロセスの強化を進めています。これにより、契約遵守率の向上や利益流出の防止を実現し、顧客単位での収益性向上につなげていきます。

また、Salesforce CRMの活用やWebサイト機能の拡充による営業活動のデジタル化を推進しています。案件パイプラインの可視化、顧客体験の向上、顧客維持率の強化を通じて、新たな収益機会の創出と売上成長を支える基盤を構築しています。これらの取り組みを一体的に推進することで、収益性と資本効率の向上を実現するとともに、長期的かつ持続可能な価値創造を通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

エレクトロニクス事業の拡大

付加価値の最大化：3
資本コストの低減：2
成長率の向上：3



グローバルエレクトロニクスヘッドメッセージ

アジア・日本で培ったベストプラクティスや製品に関する知見を他地域にも展開し、グローバル総合力のさらなる強化を図っていきます。

Todd Givens
日本酸素ホールディングス（株）
事業推進室 上席部長（CoE エレクトロニクス担当）

エレクトロニクス事業は、製品・サービスのインテリジェント化、コネクテッド化、省エネルギー化、ソフトウェア化が進む中で、あらゆる産業の競争力を左右する中核的な原動力となっています。需要は民生機器にとどまらず、自動車、産業機器、インフラ、通信、データセンター、環境ソリューションなど幅広い分野で拡大しています。

このような環境下、エレクトロニクス分野の事業基盤を強化することは、収益性の向上、高付加価値なソリューションの創出、そして成長市場における地位確立につながります。急速な市場・技術の変化に対応するため、デジタル技術、半導体、サプライチェーンの強靭性、サステナビリティへの投資はエレクトロニクス業界全体の優先課題となっています。

前中期経営計画では電子材料ガス事業を中心に強化策を推進してきましたが、今後は成長性の高い先端分野への集中、デジタルとサービス志向の価値創造の統合、サプライチェーン・オペレーションの強靭化、そしてイノベーションを支える組織基盤の高度化など、より踏み込んだ戦略に着手していきます。これらの取り組みを通じて、エレクトロニクス事業をグループ成長を牽引する中核エンジンへと進化させていきます。

新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、成長投資の約20%をエレクトロニクス・イノベーション関連分野に配分します。投資対象は、電子材料ガス製造に加え、先端材料、電子材料ガス機器・エンジニアリング、電子材料ガス・ケミカル品倉庫 、及びトータルガス・ケミカルマネジメント（TGCM）関連設備、さらには研究開発施設の拡充です。

私たちがめざすのは、電子材料ガス・ケミカル、バルクガス、機器・エンジニアリングサービスを統合した「Full Turn-Key Gas Supply Solutions」の提供を通じて、エレクトロニクス業界における世界的な「Global Total Gas Solution Provider」となることです。個々の製品にとどまらず、半導体製造バリューチェーン全体を支える包括的なソリューションを提供することで、お客さまにとっての新たな価値を創出し、持続的な成長を実現していきます。

日本酸素HDグループは、2027年3月期よりグループ横断のCenter of Excellence（CoE）体制を発足させました。エレクトロニクス事業においては、日本を中心とする7つのサブセグメントグループを設置し、グローバル成長を牽引していきます。具体的には、シリンダー事業のグローバルブランディングの統一・整備、製品品質管理における仕様統一、AI技術の導入によるデジタル化の推進、機器事業の需要増加を見据えた生産体制の確立と次世代製品の開発、電子材料事業における戦略顧客対応の強化、エレクトロニクス事業のポートフォリオ強化を目的としたグローバルでの他社との事業提携、及び半導体製造装置メーカーとの連携を通じた新たな製品開発の取り組みです。

グループの強みであるアジア事業を土台に、今後は米国・欧州・インドにおける成長にも継続的に注力していきます。アジア・日本で培ったベストプラクティスや製品に関する知見を他地域にも展開し、グローバル総合力のさらなる強化を図っていきます。

アクションプラン

- 01. 半導体材料事業の強化
- 02. ガス供給機器・工事事業の強化
- 03. 事業領域の拡大
- 04. 事業・研究開発力の強化

ロードマップ

Phase 1：2023年3月期～2026年3月期
前中期経営計画 NS Vision 2026
スタートアップ期
グローバルな原材料サプライヤーになる

Phase 2：2027年3月期～2030年3月期
Next Innovation 2030
新事業の探索と拡大期
「Global Total Gas Solution Provider」になる

Phase 3：2031年3月期～2036年3月期
成長加速・収益性向上期
グローバルエレクトロニクス市場における「リーディングカンパニー」となる

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

エレクトロニクス事業の拡大

価値創造事例

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

つくば開発センター内に「エレクトロニクス先端材料開発棟」を建設

イノベーションの拠点となる「エレクトロニクス先端材料開発棟」



「エレクトロニクス先端材料開発棟」完成予想図

当社は中期経営計画の重点戦略としてエレクトロニクス事業の拡大を掲げ、半導体技術の進展に対応した革新的な新製品創出を目的に「エレクトロニクス先端材料開発棟」(以下、「新棟」)を建設します（2027年3月竣工予定）。同事業の主力材料は、半導体製造プロセスの進化に伴い、ガス態に加え液体・固体へと対象が拡大し、使用される原子種・化学種が一層多様化しています。この新棟では新たなプロセス材料及びそのハンドリング機器の開発を推進し、お客さまの課題解決に貢献するソリューション提供のさらなる強化を図っていきます。

グループ会社・半導体メーカーとの共創による価値創出

新棟では、日本・欧州・米国に拠点を置くグループ会社の開発機関との連携を強化し、各地域の知見や技術を融合したグローバルな開発体制をより強化することで、開発スピードの向上と効率化を図ります。さらには、半導体デバイスメーカーや半導体製造装置メーカーとのオープンイノベーションを推進し、開発から量産までを見据えた取り組みを進めることで、開発の加速と具現化の両立を図り、革新的な新製品の創出を推進していきます。

担当者コメント



亀岡 崇史
日本酸素(株)技術開発ユニット つくば開発センター エレクトロニクス開発部長

現在、2027年3月の竣工に向けて、建屋の建築工事を進めています。新棟の完成により、当社の市場競争力強化に向けた先端材料開発のさらなる推進と、開発実行力の向上を図っていきます。具体的には、多様なプロセス材料に対応可能な設備・評価環境を整備し、トータルソリューションを提供する中核開発拠点として活用する計画です。これにより、先端半導体分野のニーズに対応したオリジナル材料及びそのハンドリング機器の開発から評価・実証までを一貫して迅速に進め、グローバルに展開できる体制を構築していきます。

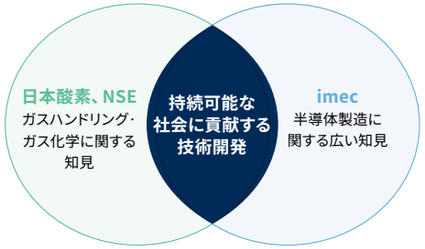
グローバルコンソーシアムとの協業

持続可能な半導体製造に向けた技術開発の加速

当社は、持続可能な半導体製造工程の実現に向けて、環境負荷低減を可能とするガス技術開発を加速することを決定しました。新中期経営計画「Next Innovation 2030」におけるサステナビリティの取り組みの一環として、「技術的ブレークスルーで2050年カーボンニュートラルをめざす」という目標を掲げています。こうした方針の下、グループの環境貢献製商品・サービスを通じて、世界の温室効果ガス（GHG）削減への貢献を図るとともに、環境・社会課題解決型ビジネスの拡大を推進していきます。

imecとの協業による価値創出

こうした取り組みを具体化する一環として、当社は、半導体製造工程における環境負荷低減への貢献をめざし、世界有数の研究拠点であるimec（Interuniversity Microelectronics Centre）が進める半導体業界全体の環境負荷低減に関する研究プログラムSSTS（Sustainable Semiconductor Technologies and Systems）に参画し、共同開発を進めています。本取り組みは、日本の事業会社である日本酸素及び欧州の事業会社であるNippon Sanso Euro-Holdingsが連携して推進します。両者が有するガスハンドリング及びガス化学の専門知識と、imecの半導体製造に関する豊富な知見を融合することで、持続可能な社会の実現に貢献する技術開発を推進していきます。



担当者コメント



清水 秀治
日本酸素(株)技術開発ユニット つくば開発センター エレクトロニクス開発部 APMプロジェクトマネジャー

半導体プロセスにおける温室効果ガス排出削減に向け、ガスの専門家の立場から、新規ガス設計、プロセス特性評価、副生成物定量化に取り組んでいます。imecとは定期的に議論を重ねる中で、日本酸素の共創的なアプローチに対する理解と評価をいただいています。また、imecを通じて半導体関連の異業種との交流機会も広がっており、業界横断で課題解決に取り組む機運の醸成にもつながっていると感じます。こうした技術開発と連携活動を通じて、日本酸素が将来にわたり顧客・社会・地球に必要な存在であり続けられるよう貢献していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

エレクトロニクス事業の拡大

地域別戦略の方向性

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

エレクトロニクス事業の拡大に向け、地域ごとの強みを活かした成長戦略を加速しています。既存市場での競争力強化に加え、新たな地域への参入や事業ポートフォリオの拡充を通じて、グローバルでの価値創出基盤を強化し、持続的な成長を実現していきます。

地域別の戦略

日本

- 日本で培った技術・人財・教育体系をグローバル展開
- グループのエレクトロニクス技術の中核として、「Made in Nippon Sanso Quality」を世界に広げ、成長と信頼性の両立をリードする。

TOPIC

技術・品質・人財の起点として、グループ成長を牽引

日本酸素HDグループを代表するトータルソリューションプロバイダーとして、ガス・機器・工事を一体で提供し、需要を確実に取り込んでいきます。加えて、つくば開発センターにおける次世代CVD・ALD※1向け先端材料の開発を推進するとともに、材料ガス及び機器製造会社では生産能力の拡充とグローバル標準品質への対応力強化を図ります。さらに、新中計ではCoEエレクトロニクスを主導し、グループ全体の事業成長を牽引する中核的な存在をめざします。

※1 CVD：化学気相成長、ALD：原子層堆積。半導体製造において中核を担う成膜プロセス

米国

- 北米の先端半導体メーカー向けに、高付加価値の統合ソリューションを提供
- 材料・装置・エンジニアリングを組み合わせたビジネスモデルで、顧客価値を最大化

TOPIC

北米における高付加価値統合ソリューションの確立

電子材料分野における中核製品の強化と高付加価値化を推進するとともに、半導体顧客及び半導体製造装置メーカーとの連携を一層強化します。主力製品であるハイドライド（水素化合物）を軸に戦略商材の拡充を図り、機器・配管工事ビジネスと組み合わせた提案により事業領域を拡大します。加えて、DX・AIの活用による品質向上と生産効率の改善を進めるとともに、パートナーシップ提携を通じた持続的成長と企業価値の向上をめざします。

欧州

- 電子材料ガスのオンショア化を進め、供給安定性を強化
- 欧州の研究機関との連携を通じて、新技術・新サービスの創出を図る

TOPIC

電子材料ガスの内製化と新規技術・サービスを通じ、中長期成長の足場を構築


ベルギーのOevel工場

新中期経営計画では、特殊ガスを中核とした電子材料ビジネスの強化を進めます。日本酸素HDグループの主力製品における垂直統合、具体的にはOevel工場でのオンショアリングや拠点拡張による成長の加速です。また、バルクガスと機器・工事を組み合わせた一体提案により、グリーンフィールド案件※2や後工程向けソリューションの拡大を図るほか、M&Aも活用して事業基盤を強化します。さらに、DX・AIの導入と基幹システムの高度化により、供給品質と業務効率の向上を図り、持続的成長につなげます。

※2 既存設備がない土地に新規に建設する工場・プラント案件

アジア・オセアニア

- 韓国・台湾・中国を中心に、電子材料ガス・先端需要への対応力を高める。
- 東南アジア・インドの成長市場でプレゼンスを拡大し、将来の成長ドライバーを育成

TOPIC

供給基盤強化と次世代成長市場の開拓

東アジアでは、韓国・中国の各工場において製品ラインアップ及び生産能力の拡張を進めるとともに、先端材料を含むローカル製品のグループ内展開を強化し、電子材料事業の拡大を図ります。併せて、台湾を含む先端半導体顧客の高度な要求に対応するため、品質及び安定供給体制の整備を進めます。東南アジアでは、電子材料ガス物流機能を強化し、総合対応体制の構築に向けた投資を推進します。


台湾の工場

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

将来の成長ドライバーの創出
座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

新中期経営計画は「Next Innovation 2030」という名称が示す通り、イノベーティブマインドが中核的な価値観です。これをどのように4極の全従業員に浸透させ、将来の成長ドライバーを創出していくのか――渡邉CEOと日本のイノベーションユニット長である小林、欧州のチーフR&Dオフィサーであるラウメンが忌憚なく語り合いました。



今期からイノベーションのグローバル化を始動

渡邉：まずLaumenさんから、欧州のイノベーション活動の現状をお話しいただけますか。

Laumen：現在、私たちは3ステップの取り組みを進めているところです。まずステップ1は、すでにどのような活動がどこで行われているか把握すること。そのためには、特定の顧客セグメントと緊密に連携することが最善の方法であり、協働でいくつかの成長分野を特定しました。カーボンニュートラル、バイオテクノロジー、エレクトロニクス及びヘルスケアなどのセグメントです。ステップ2では、市場が今後数年間にどのようなソリューションを必要とするのかを理解するため、セグメントの専門家チームとともにギャップ分析を行います。以上を踏まえてステップ3では、今後数年間のテクノロジーロードマップを策定し、2026年の第3四半期には完成させる予定です。このロードマップはKPIを含み、「成功とはどういった状態か」を定義するものになります。これは非常に重要なポイントです。

渡邉：日本にはすでにR&Dチームとイノベーション事業のチームがあり、日本酸素はグループ全体のイノベーションを牽引しています。小林さんは、日本のイノベーションの現状をどのように見ていますか？

小林：日本酸素では5年前に「イノベーションユニット」という名の新しい部門を立ち上げました。その役割は、新しいビジネスをつくり、それを成長させることです。これまでは日本国内の活動に集中してきましたが、2026年4月1日から、新たな中期経営計画に則ってイノベーション事業のグローバル化を開始しました。私たちのテクノロジーやイノベーション事業は、欧州、米国、アジア・オセアニア各国にも展開され、自ずと事業規模が拡大していくと考えています。

渡邉：日本には小林さんのチームとR&Dチームがあり、最も進んだプログラムを持っています。そのプログラムを4極で共有でき、各地域がそれに適応できれば、双方に収益をもたらすことができます。Win-Winの関係ですね。

Laumen：おっしゃる通り、ゆくゆくは米国や欧州で開発されたもので日本にも恩恵を与える段階に進むべきです。ロードマップを共有すれば、どこかですでに取り組まれていることを重複して行う必要はありません。同様の課題があれば、誰がそれを解決するかを決めることができます。従って、何よりロードマップの情報共有と完全な透明性が大切で、それがより包括的なグローバルソリューションをもたらすことになるでしょう。

そのために欧州では今、これまでに開発された技術や現在開発中の技術、対象市場、創出された価値、顧客情報、参照顧客などを一元的に記録するデータベースを構築しています。これが完成した後、グローバル展開に向けた次のステップへ進むことができます。

渡邉：どの分野に取り組むにしてもガス事業との親和性が不可欠ですし、ガスとガス技術を軸に据えることが重要です。その観点から判断した場合に、欧州のイノベーションにおける強みはどこにあると思いますか？

Laumen：欧州ではグリーントランジションが大きなテーマです。脱炭素化が困難な産業への対応は重要課題で、私たちの強みを構築している分野です。かつては燃料コスト削減がモチベーションでしたが、今ではCO_2フットプリント削減の重要性が高まっています。

もう一つの強みは食品生産や輸送関連事業に関するものです。具体的には、養殖や食肉処理、食品加工があり、コールドチェーン全体の維持もこれに含まれます。例えば、ホームデリバリー市場が急速に成長しており、ドライアイスへの需要が高まっています。現在は、ドライアイスの配送のため、プラスチックや発泡スチロールより環境負荷の小さい紙ベースのコンテナ開発に取り組んでいます。

渡邉：つまり、ドライアイスを単に市場に提供するだけでなく、完全なソリューションとして届けるということですね。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

将来の成長ドライバーの創出
座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

Laumen：それが常に私たちのアプローチであるべきです。ソリューションプロバイダーであることによって、より強固なロイヤルティを獲得でき、価格設定の選択肢も広がります。

日欧で強みの補完関係ができつつある

渡邉：グローバルな視点から見て、小林さんは、日本の強みは何だと思いますか？

小林：残念ながら、現在においても日本には事業で大きな失敗をした後にセカンドキャリアを築くことが難しい風土があります。しかしながら、日本酸素では経営陣が、中期経営計画において、売上収益のうち少なくとも20%をイノベーション等による新規ビジネスで創出するという目標を設定し、それにより日本酸素では積極的に新規ビジネスを発掘するというマインドセットになっています。

また、マインドセットのほかにも、当社の強みとしては特異な技術基盤を持つことが挙げられます。例えば、MOCVD（Metal Organic Chemical Vapor Deposition：有機金属気相成長法）がその一つ。安定同位体、バイオテクノロジー、アディティブ・マニュファクチャリング（以下、AM）なども同様です。これらは私たちの独自かつ先進的な技術です。今後はさらに核融合、光電融合、異種金属融合に関わる新プログラムを追加し、また中核になるイノベーションといくつかのイノベーションを組み合わせながら、総売上収益の20%に至る新ビジネスを創出していきます。

Laumen：素晴らしいのは、欧州と日本の間に補完的な強みのセットがすでに見えているということです。MOCVDは欧州でも市場が成長しつつありますし、エレクトロニクスでも欧州は確実に恩恵を得られます。安定同位体も診断と治療の両面で医療分野への応用が始まっており、欧州でも大きな市場となり得ます。互いに異なる強みを持っていて、それを組み合わせることで双方に利益をもたらすことができます。

渡邉：理に適っていると思います。4極で同じ体制が整えば各地域は互いに恩恵を受け合い、あるいは大きなシナジーを生み出し、そして大きなベネフィットを得ることができます。

当社では今、10年後にエレクトロニクス、MOCVD、安定同位体、AMを含む非コア事業が当社グループのポートフォリオ全体の25%程度を占めるようにしたいと議論しています。コアである産業ガスは比較的安定した事業ですが、高成長事業が25%程度あれば、さらに魅力的なポートフォリオとなり、4極の協力関係にとっても有益です。

小林：その意味で、次世代イノベーションのアイデアはたくさんあります。先ほども述べましたが、例えば核融合の小型炉をASU（空気分離装置）に組み込むことができれば、電力を自前で生み出せるかもしれません。またPEC（光電変換）も注目分野で、今後大きなビジネスチャンスにつながると思います。また、バイオケミカルやAMなども今後フォーカスすべき分野です。

Laumen：自社の製品、設備、資産を見直すことも忘れてはいけません。つまり、アセットに最先端のテクノロジーを掛け合わせることも重要なイノベーションの領域だということです。例えば、AIを使ったプラントの制御、プラントへのロボティクスの導入、完全自動化の充填工場なども事業価値を増加させる重要なファクターです。

渡邉：欧州ではロボティクスなどを活用した事業計画を構築してほしいと考えていますし、中国にも同じことを求めています。中国はロボティクス、特にヒューマノイドロボットでは最先端の地域ですからね。各地域が持つリソースを活かしてトライ＆エラーの精神でイノベーションに資金を投じてもらい、事業に対して有益なものが出てきたらグローバルに共有していきたいと考えています。

重要なことは、必ずしも必要なものすべてを自社開発するのではなく、世界中に存在するさまざまな既存技術や既存製品を合理的に活用すれば、自社のオペレーションを改善できる可能性があるので、いつもオープンマインドでいることです。

小林：イノベーションの観点では、米国がもっとも魅力的な市場であり、その市場で最も早く成長できる方法は、スタートアップ企業や小規模ベンチャー企業のM&Aです。ただし、それらのM&Aはもちろんリスクを内包しておりますので、投資ポートフォリオを明確に設定することが重要です。例えば、総投資額の20%を新規ビジネスに割り当て、そのうち半分は完全なる失敗をも許容し、残り半分は比較的安全サイドのイノベーション投資の枠として設ける――こういった考え方に基づくポートフォリオを設定する必要があります。



Laumen：それがイノベーションの本質です。トライ＆エラーが当たり前であり、100%の成功などありません。100%の成功を求める姿勢はイノベーションにはそぐわないです。

イノベーティブマインドを浸透させるには

渡邉：一つ気になることがあります。各国のリーダーはイノベーションについて素晴らしいマインドセットを持っていますよね。トライ＆エラー必要だとも言っている。しかし、そのマインドセットをどうやって組織全体に浸透させるかということです。

Laumen：2つの重要な前提条件があると思います。一つは「失敗しても大丈夫」という心理的安全性。失敗を責めるのではなく、学習プロセスをインセンティブとして評価する仕組みが必要です。結果よりも学びのプロセスを称えること。それがマインドセットを変えていきます。それには異なるKPIを使うとよいでしょう。例えば、いくつのPOC（概念実証）を行ったか、成功率はどうか、といったことです。また、地

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

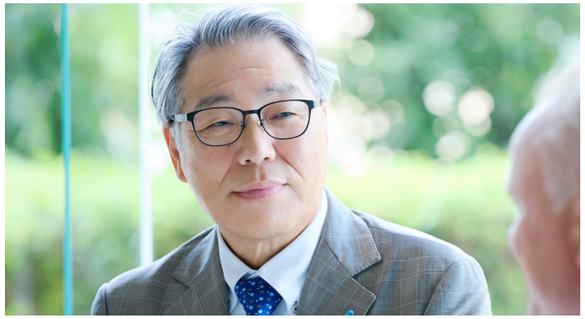
将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

将来の成長ドライバーの創出
座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



域間のコラボレーションも重要です。各地域に「自分たちのやっていることは正しい、他の地域も同じ考えだ」という安心感がイノベーティブマインドを取り戻させます。

2つ目は、イノベーションに時間を与えることです。イノベーション担当者だけでなく、組織全体がイノベーティブであるためには、POCに資金と時間を与えることが必要です。Googleはかつて全社員の10%の勤務時間をイノベーションに充てました。最初は何をすればよいのかわからない社員も多かったそうですが、やがて自発的にイノベーションプロジェクトに参加するようになったと聞いています。

渡邉：認知・承認という観点はどうでしょう？　現在、表彰制度を設けることを議論していますが、グループ全体でのイノベーション・アワードは不公平感が出る可能性があります。日本、欧州、米国はイノベーションを実現するための資金力があります。一方で、アジアの一部の国々では、2〜3百万ドルを投じることが難しい場合もあります。

Laumen：イノベーション・デー、イノベーション・アワード、アダプテーション・アワードなど、さまざまなカテゴリを設けることができると思います。サプライヤーや顧客とともにイノベーション・デーを開催し、日本酸素HDが取り組んでいることをPRすることもできます。月に一度、イノベーション関連の施策があれば、それ自体が現場のイノベーター・メンバーへの承認と感謝を示すことになります。また、体験型の報酬も有効です。それは例えば、月間のトップイノベーターを招待するイノベーション研修などですが、そうした施策がさらなるイノベーション思考を生みます。

グローバルに力を束ねて投資のリターンを拡大

小林：個人的には、表彰は必ずしも必要ではないと思っています。というのも、イノベーションの観点から見ると、日本チームも欧州チームもなく、日本酸素HD全体で一つのチームであるべきだからです。
今、日本の技術を欧州に輸出すると、日本より高い利益が出ています。エレクトロニクス事業では移転価格ルールを設け、グループ内取引の適切な価格を設定しています。もし「ワンチーム」として、地域横断の統一管理会計を設けるならば、欧州の利益が大きくて日本の利益が小さくても「不公平だ」とはなりません。それがグローバルイノベーションとしての一元管理がめざすべきゴールではないでしょうか。税務上の課題はあるにせよ、根本的な考えは、グローバルイノベーション全体に統一管理会計を設けることです。

Laumen：金銭的な賞でなくてもよいと思います。その人がイノベーションで成功した、または全体の成功に貢献したということを示すこと、言わば「今月の社員」のような承認があれば。年に一度、日本、欧州、米国、アジア・オセアニアが持ち回りで開催すれば、異なる市場を知る機会にもなり、お金以上の価値になるでしょう。

渡邉：先ほどおっしゃった統一管理会計にはイノベーション部門も含まれますよね？

小林：はい、含まれます。また、統一管理会計の対象はイノベーション事業だけではありません。エレクトロニクス事業とエンジニアリングも含めた3つの事業をグローバルに一体化（トータライゼーション）することが日本酸素HDの極めて重要な戦略であると思います。

渡邉：グローバルなイノベーションチームにとって重要なことがあります。というのは、今、欧州市場のみで市場評価を行えば、2百万ドルの投資に対して百万ドルのリターンにしかならないとしても、日本、米国、アジア・オセアニアを加えれば、4百万ドルのリターンになるかもしれないということです。一体化することで得られる明らかなメリットです。

Laumen：おっしゃる通りです。だからこそ、ロードマップを揃えたら4極が一堂に会し、「最も費用対効果が高いものはどれか、何を優先すべきか」を議論する必要があります。収益性だけでなく戦略的基準や競争環境も重要です。グローバルでイノベーションとR&Dに充てられる資金は限られていますから。

もう一点、改善したいのは、欧州では、アイデアが提出されても「なぜ実行されないのか」が不透明だったということがありました。また、実装のスピードも重要な指標です。

渡邉：それはわかります。ただ私から社員によく言うのは、アイデアを出してくれるのはいいが、そのアイデアをどこに投資すべきかわからない、投資できる形にしてほしいということです。ある程度の実行可能なプランを提案してほしいということです。

Laumen：そうですね、難しい部分ではあります。ただ、アイデアを拾い上げて実行可能な形にする社内構造も必要ではないでしょうか。アイデアを出した人が必ずしもすべての橋を渡る必要はないと思うのです。

渡邉：そうですね、その点も経営陣が考えていかないといけない点かもしれません。せっかくのよいアイデアを見過ごさず、全員のエネルギーと集中力によって成長ドライバーへと育てていくような企業風土でありたいですね。



Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

将来の成長ドライバーの創出

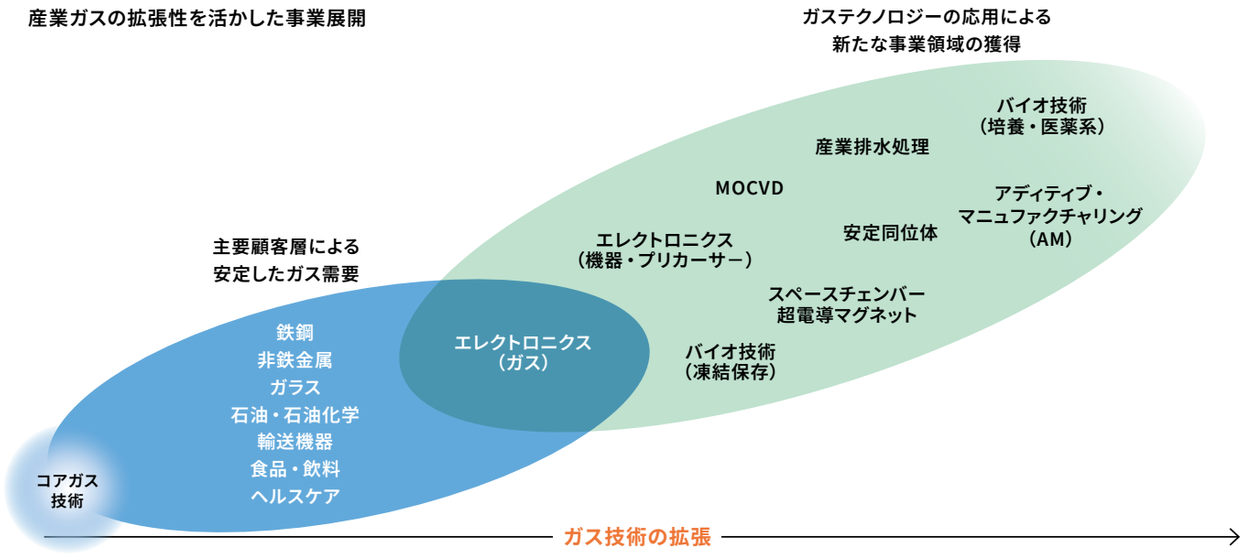
拡大・育成・探索 ――次なる成長ドライバーを創出する

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

4極のCoEイノベーションが生み出す、次の成長エンジン

当社は、将来の成長ドライバーを探索し、ガス技術を起点とした新たな成長領域の創出に取り組んでいます。化合物半導体製造装置（MOCVD）、安定同位体（SI）、アディティブ・マニュファクチャリング（AM）、バイオ技術など、世界に先駆けて培ってきたイノベーション技術基盤を応用し、産業ガスの拡張性を活かした幅広いお客さまのニーズに対応する事業展開を進めています。

環境変化に強い事業ポートフォリオを構築するため、私たちは「拡大」「育成」「探索」を成長戦略の柱に掲げています。既存の強みを一段と「拡大」させるとともに、新たな柱を「育成」し、グローバルな事業開発やマーケティングへの投資を通じて新たなチャレンジング領域における新規プロジェクトを継続的に「探索」していきます。こうしたイノベーションマインドを組織全体にさらに醸成し、複数のイノベーションを組み合わせることで売上収益の少なくとも20%を新規事業で創出することをめざします。そして、CoEイノベーションとしてこの取り組みを欧州、米国、アジア、オセアニアへと展開することで、各地域が互いに恩恵を受けあう大きなシナジーを生み出し、それを着実に利益へつなげていきます。



拡大

高成長領域への集中

MOCVD技術

AI・データセンター投資の拡大や自動車の電動化を背景に、化合物半導体市場は中長期的な成長が期待されています。当社は、研究開発向けから量産向けまでをカバーする独自の成膜技術とプロセス開発力を強みに、これら成長市場への展開を進めています。今後は、量産装置の競争力強化や大口径化への対応に加え、光電融合技術を支える次世代光デバイス、次世代表示技術として期待されるMicro LED、高効率な宇宙向け太陽電池、新材料を活用した次世代電子デバイスなど、新たな市場創出に向けた成膜技術開発にも挑戦していきます。これらの技術は、高度情報化社会の発展や脱炭素社会の実現にも貢献します。また、研究機関・企業との連携を通じて研究開発から量産化までを支援し、活況な投資が行われている欧米市場を中心に、装置・ガス・周辺設備を組み合わせたトータルソリューション事業を展開することで、プレゼンスと企業価値の向上をめざします。



MOCVD装置

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

将来の成長ドライバーの創出
拡大・育成・探索 ――次なる成長ドライバーを創出する

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

拡大

安定同位体（SI）技術

安定同位体は、さまざまな分野で応用研究やアプリケーション開発が進み、新材料として注目を集めています。当社は、長年培ってきた深冷分離技術を強みとし、窒素や酸素など軽元素の同位体分離において競争優位性を有しています。この技術基盤を活用し、今後拡大が期待される安定同位体市場で新たな事業機会の創出を進めています。すでに酸素同位体では、世界最大の供給メーカーとしてPET診断薬原料である$Water\text{-}^{18}O$を供給していますが、アルツハイマー病や心疾患など対象疾患拡大による需要増加を見据え、より高効率なプラントの新設を計画しています。また、半導体分野で需要が拡大する重水素では、パートナー企業との連携により国内外の供給体制を強化し、中核事業への成長をめざしています。さらに、核融合や窒化燃料などエネルギー分野での活用に向けた開発を展開しており、独自技術を活かした新たな事業創出を通じて、持続的な成長と企業価値向上を図っていきます。



SIイノベーションセンター

育成

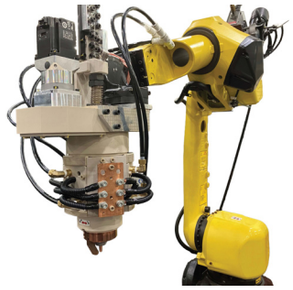
• 新たな収益基盤の確立
• ニッチでも当社が優位性を持つ領域の拡大

アディティブ・マニュファクチャリング（AM）技術

日本酸素HDは、アディティブ・マニュファクチャリング（AM）事業を「将来の成長ドライバーの創出」を担う育成領域として位置付けています。金属3Dプリンタでの積層造形は新たな技術（3次元設計など）を取り入れる側面と当社が長年培ってきた中核技術であるガスアプリケーション（溶接・熱処理・ガス精製技術）と大きな親和性があります。

当社が持つコアな技術の強みを活かして、金属3Dプリンタや関連商材の販売事業のみにとどまらず、お客さまが抱える品質向上や納期短縮、材料ロス削減、省人化対応などさまざまな課題をともに解決するソリューション事業として育成していきます。

さらに当社が金属3Dプリンタでしか製作できない突出した性能を有する製品や部品を、宇宙・防衛・半導体・自動車・データセンターなどの産業分野に直接的に提案し続けることで、新たな価値を産み出し「ものづくりの変革」に貢献し、持続可能な事業展開を図ります。



当社独自技術の世界初センタワイヤ供給式TIG造形トーチ「RotoTIG」により無欠陥造形を実現



3次元形状スキャンと溶接パス自動生成を組み合わせた「RAMLAB」協働ロボットシステム

探索

将来の事業の種となる新規事業領域の模索

探索領域では、グローバルにおける研究プログラムなどに参画し、次世代イノベーションの創出にチャレンジします。当社がすでに強みとするバイオ分野においても、対象をバイオものづくり領域に拡張してイノベーションの探索を進めます。

バイオメディカル領域

バイオものづくり市場は、脱炭素化やサプライチェーンの内製化を背景に、医薬品だけでなく食品、機能性素材、化学品へと適用領域が急速に拡大しています。特に精密発酵や細胞培養を活用した生産プロセスは、「石油を原料とする化学産業」から「微生物・細胞を活用するバイオ産業」への転換を象徴する潮流となっており、当社が中長期的な成長機会として探索すべき領域です。

こうした環境下で、当社は「バイオものづくりを支えるソリューション企業」への進化をめざして、当社のコア技術であるガス供給技術、凍結技術に加えて培養技術開発を進めていきます。将来的には、二酸化炭素を原料とした培養プロセス開発、酸素を付加したバイオ由来品生産性向上など、産業ガスメーカーでしか成し得ないソリューションの提供をめざします。



BIONET社バイオリアクター

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

DX

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2



CIOメッセージ

4つの戦略的優先課題の推進とグローバルで統一されたプラットフォームの展開により、テクノロジー基盤を強化していきます。

Cesar Callejo
日本酸素ホールディングス（株）
執行役員IT戦略室長 兼 CIO（Chief Information Officer）

前中期経営計画（以下、中計）においては、DXは主にグループ全体のデジタル施策の統合と可視化に重点が置かれていました。新中計「Next Innovation 2030」の開始に伴い、当社は次の段階へと大きく踏み出します。すなわち、テクノロジーとDXをグローバル規模で推進し、テクノロジーを事業価値、成長、生産性、オペレーショナル・エクセレンス、そして長期的競争力を実現するための戦略的基盤として位置付けていきます。

IT戦略室の新設は、グループのデジタル能力強化、競争力向上、連携の高度化、さらに標準化と統合の推進による資本配分の最適化に向けた重要な一歩です。

新中計では、4つの重要な優先課題を設定しています。まず、第一の優先課題はAIです。AIは適切に活用することで大きな事業価値を生み出す可能性を持つ戦略的能力であるととらえています。生産性向上、意思決定の高度化、コスト削減、カスタマーエクスペリエンスの強化、市場投入までのスピード向上といった高いインパクトが見込まれるユースケースに注力し、強固なガバナンスと統制の枠組みの中で展開していきます。これにより、断片的な実証実験から、業務プロセスに組み込まれた拡張性の高いAI活用へと移行します。この取り組みの中核となるのが、統一された「グローバルデータ&AIプラットフォーム」の構築です。

AIと密接に関連する重点領域として、データを戦略的資産として位置付けています。統一されたプラットフォームの導入により、データの分断を解消し、システム間の整合性を高めるとともに、業務・財務・戦略判断の基盤となるデータに対する経営の信頼性を向上させます。

第二の優先課題はデジタルコラボレーションです。これはグローバルなデジタル協働プラットフォームの導入を通じて実現され、協働能力の強化、従業員の生産性向上、そしてよりつながりの強いエンゲージメントの高い組織の実現を目的とします。このプラットフォームは単なる協働基盤にとどまらず、安全で拡張性のあるデジタル基盤として将来の機能拡張を支えます。イノベーションを大規模に推進し、持続的成長と長期的価値創出を支える再現性のあるモデルを確立します。

第三の優先課題はガバナンスであり、ITプロジェクトマネジメントオフィス（以下、PMO）の導入による強化をめざします。PMOは、グローバル及び地域横断のプロジェクトを一元的かつ透明性高く把握すると同時に、地域単位の取り組みの可視性も高め、グループ全体の整合性を強化します。また、連携・拡張可能な施策の調整を改善し、重複を削減し、投資効率を高めます。共通のガバナンス原則を確立し、グローバルIT戦略と実行の整合を図ることで、より高度な意思決定を支援し、経営層が明確さ・規律・自信を持って変革を推進できるようにします。

第四の優先課題は情報セキュリティです。これはIT戦略室及び全社的リスクマネジメントの重要な柱であり、技術革新の加速と脅威など環境の変化に伴い、その重要性はさらに高まっています。強固なセキュリティ基盤は、業務のレジリエンスの確保、顧客信頼の維持、サイバー攻撃による影響最小化を通じて競争力の向上に直結します。同時に、AIを含む新技術の安全な導入に必要な統制環境を提供します。

これら4つの戦略的優先課題を通じて、AIとデータ、デジタルコラボレーション、ガバナンス、情報セキュリティに必要な基盤能力を構築するとともに、グローバルで統一されたプラットフォームの展開によりテクノロジー基盤を強化していきます。

技術ロードマップ（すでに一部は開始済み）

Phase 1：2027年3月期
- グローバルデジタルコラボレーションプラットフォーム
- グローバルデータ・AIプラットフォーム

Phase 2：2028年3月期～2029年3月期
- グローバルイントラネット
- 地域別データ・AIプラットフォーム
- グローバルセキュリティオペレーションセンター

Phase 3：2029年3月期～2030年3月期
- グローバル人財システム

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

エンジニアリング

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 2



エンジニアリングプロジェクトマネジャーメッセージ

各事業会社の持続的成長を支え、グループ全体の企業価値向上に貢献する真のグローバルエンジニアリングの実現をめざします。

古賀 公貴
日本酸素ホールディングス（株）
執行役員 事業推進室 グローバルASUエンジニアリング推進プロジェクト
エグゼクティブプロジェクトマネジャー

新中期経営計画「Next Innovation 2030」においては、各リージョンのASUエンジニアリング機能を、私どもの組織、グローバルASUエンジニアリング推進プロジェクト（Global ASU Engineering Enhancing Project：以下、GAP）を通じて有機的に連携させ、最大の成果を創出する仕組みを構築することで、グループ全体のASU生産能力の拡大と競争力の強化を推進していきます。

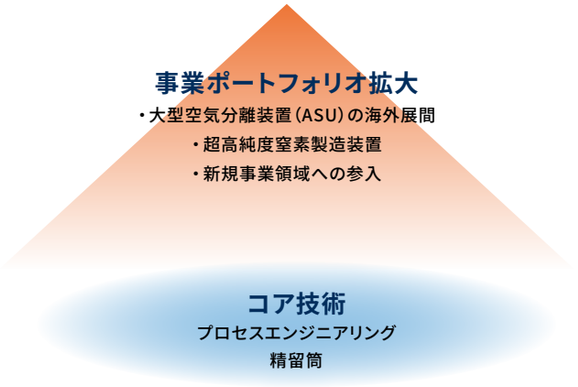
GAPと日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4極のエンジニアリングトップで構成する組織「ステアリングコミッティ」をグローバル連携の中核として位置付け、相互協力を一層強化するとともに、その枠組みを活用したグローバル調達機能の拡充と調達情報を含めた各種情報の共有を目的としたデータプラットフォームの整備により、各リージョンの取り組みを加速・高度化させる基盤機能及び組織力を強化していきます。

さらに、日本酸素のプラントエンジニアリングセンター（以下、PEC）と2024年11月にNippon Sanso Euro-Holdingが買収した、中小型ASU／NGUに強みを持つPolaris間の技術交流、及びGAP要員の拡充によるグローバルサポート機能の高度化などを通じて「技術力」を一層強化していきます。併せて、現地EPC（エンジニアリング（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction））能力の強化・拡充及び外部パートナーとの戦略的提携により「現場力」を強化していきます。組織力を基盤として、ASUエンジニアリングのコア技術である「プロセスエンジニアリング」と「精留筒製作技術」を軸としてつながったこれら「技術力」と「現場力」が両輪として駆動することで、ASU生産能力の拡大と競争力の強化を推進し、グループ全体の事業ポートフォリオ拡大につなげていきます。

具体的には、各事業会社の地域戦略に即したプラントを迅速に展開することが可能となる体制を整備することで、新たなガス供給体制の実現可能性を高めます。

各事業会社の持続的成長を支え、グループ全体の企業価値向上に貢献する真のグローバルエンジニアリングの実現をめざし、GAPはグローバル推進体制の強化、ワールドワイドな生産体制の増強、並びにグローバル調達機能の拡充への取り組みを、重点戦略を支える経営基盤の中核組織として推進していきます。

戦略の全体像



技術力

・社内エンジニアリングリソースをコアへ集約
・**日本酸素PECとPolarisの交流による技術力強化** ▶P.44
・外部エンジニアリング会社の活用
・グローバルサポート機能の充実

組織力

・ASUエンジニアリング機能のグローバル連携
・グローバル調達機能の拡充

現場力

・現地EPC能力の拡充・増強
・外部パートナーとの戦略的提携
・モジュール化、スキッド化の推進
・ノンコアパートの製作外注化

基盤技術
空気分離・極低温・真空、ガスハンドリング、ガス利用

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

エンジニアリング

PECとPolarisの技術交流

付加価値の最大化：3
資本コストの低減：2
成長率の向上：2

納期対応力とエンジニアリング品質でユーザーからの高評価を獲得するPolaris製品は、中小型オンサイト戦略を推進する重要な戦力となっています。PECとの技術交流を通じて設計品質のさらなる向上を図り、グループ全体の競争力強化につなげています。

技術交流の内容

- 製品仕様に応じた空気分離プロセスの選定に関する考え方の共有
- 精留筒など構成機器の設計上の留意点の提供
- 過去の設計・運転経験に基づくリスク要因の共有
- 各種構成機器の設計基準に関する技術的知見の共有

PECの特徴



長年の実績に基づく空気分離装置の設計技術を強みとし、グループのエンジニアリング知見の中核を担う。

Polarisの特徴



柔軟性と機動力を活かした設計・製作対応力を持ち、中小型オンサイトASU市場での納期競争力を発揮する。

企業価値への貢献

- **収益への貢献：**設計精度の向上によるコスト削減と競合優位性の強化
- **他社との差別化：**リードタイムと高品質設計を両立したオンサイト提案力
- **グループシナジー：**PECの深い技術知見とPolarisの機動力・製造力の融合
- **拡大する市場への対応：**欧州を超えたグローバルでの中小型ASU展開を加速
- **レピュテーション向上：**ユーザーからの高い評価がグループブランドを底上げ

今後の方向性

- 技術交流の対象者拡大（若手エンジニアへの展開）
- 設計・調達最適化に向けたコスト情報の共有
- 代替ベンダー選定に向けた戦略的検討の深化

PEC

グループ全体のエンジニアリング力の底上げに向けて、知見の共有と対話を積み重ねていきます。

PECは長年にわたり蓄積してきた要素技術を基盤として、中小型から大型までの空気分離装置の設計・製作を手がけてきました。一方、Polarisは比較的若い企業であり、各種プラントの設計・製作を行う中で、柔軟性や機動性を活かし、中小型の空気分離装置についても既存の設計事例や知見を活用しながら展開しています。

こうした両社の特性を踏まえ、本取り組みにおいてPECは、空気分離装置の設計技術に関する見解の提示及び助言を行い、併せて空気分離プロセスの選定や構成機器の設計に関する知見の提供を進めています。本取り組みは、各社の強みを活かした設計を前提としつつ、設計手法や設計思想の独立性を尊重する形で実施されています。

本取り組みを通じて、従来とは異なる設計思想や機器選定の考え方に触れる機会も生まれており、設計における考え方の整理につながり、今後の取り組みに活かしていく契機となると考えています。



橋本 秀之
日本酸素（株）
プラントエンジニアリングセンター
プロジェクトソリューション統括部長 兼 エンジニアリング部長

Polaris

日本酸素HDグループの中小型オンサイト戦略を支える存在として成長し続けていきます。

PECとの技術交流は、Polarisにとって設計の信頼性と競争力を高める大きな機会となっています。精留筒の設計基準や吸着器の最適化をテーマに深く議論できたことで、これまで一定の余裕をもって設定していた設計マージンを、根拠をもって見直すことができました。まさに設計の「確信」を深める取り組みです。

Polarisは若い企業として、豊富な過去実績よりも機動性と柔軟性を強みとしてきました。しかしPECとの交流を通じて、その機動力に「経験に裏打ちされた知見」という厚みが加わりつつあります。現在手がけているNippon Sanso Norge向けの中型ASUプロジェクトなどにも、この成果が具体的に反映されています。

今後はVPSA（真空圧力変動吸着式酸素発生装置）など隣接技術への展開や、若手エンジニアを含むより多くのメンバーへの知識共有を進め、グループ全体のエンジニアリング力の底上げに貢献していきます。PECとの連携をさらに深め、日本酸素HDグループの中小型オンサイト戦略を支える存在として成長し続けていきます。



Mario Masetto
Managing Director
Polaris S.r.l.

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：
NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索
――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じた
グローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの
向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

技術・事業開発

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



開発企画部長メッセージ

技術の深耕・拡大により、エレクトロニクス、カーボンニュートラル、サステナビリティ分野で顧客ニーズに応える新製品・新技術を創出していきます。

萩原 義之
日本酸素ホールディングス（株）
事業推進室 開発企画部長

日本酸素HDは、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの各地域で培った技術と顧客ソリューションを共有・融合し、さらには各市場の特性に合わせた展開を行って、グループ全体で開発リソース及びその活用の効率化を進めています。日本のつくば・山梨の研究開発拠点を軸に、各地域の開発機能をその地域特性に合った形で維持・強化しながら、エレクトロニクス、カーボンニュートラル、サステナビリティへの貢献をめざして技術の深耕・拡大に努め、顧客ニーズに適した新製品・新技術を創出していきます。

エレクトロニクス：デジタル化の進展とエレクトロニクス産業の発展に貢献するため、電子材料ガスや関連機器のグローバルな提供と技術開発を強化しています。日本で開発した高純度ジボランの製造技術を韓国や中国のグループ会社へ展開し、グローバルでのジボラン生産能力の強化に貢献しています。ジボランは、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材料であり、半導体メーカー各社の製造能力の拡大に伴って需要が増加しているガスです。ジボランの生産能力の強化により、今後成長が見込まれるエレクトロニクス分野での事業拡大に寄与していきます。

エレクトロニクスのグループ開発拠点となる日本酸素のつくば開発センターでは、新たに「エレクトロニクス先端材料開発棟」の建設に着手しました。この施設を活用して、グループ会社との協働により、技術開発のスピードアップを追求することに加えて、オープンイノベーションの推進によって具現性を高めることで、革新的な新製品の創出を推し進めます。

カーボンニュートラル：脱炭素社会の実現に向けて、酸素燃焼技術やガス分離・精製技術の開発を推進しています。水素・アンモニア燃焼技術やCO_2回収精製技術、アンモニア分解水素精製技術など、日本で開発した技術を他地域と共有・展開しています。また、欧州で導入した酸素燃焼技術の事例を他地域へと展開することで、日本酸素HDとしてのソリューション提案力の強化を図っています。さらに、日本で開発した独自技術である振動燃焼方式「Innova-Jet® Swing」や、水素・アンモニアといったカーボンフリー燃焼技術の各地域での実証・導入を進めており、グローバルにおける情報共有と技術連携を通じて、各地域における市場の拡大をめざしています。

サステナビリティ：持続可能なフードサプライチェーンの確立は各地域共通の課題です。共有できる技術プラットフォームとして、養殖技術（酸素溶解）、液体窒素式食品冷凍装置、加工食品の賞味期限延長のためのガス置換包装技術などがありますが、これらの技術開発には有効なデータ数が不可欠です。従って、地域間の情報共有によって技術開発を促進し、フードロスの削減に貢献できるよう努めていきます。

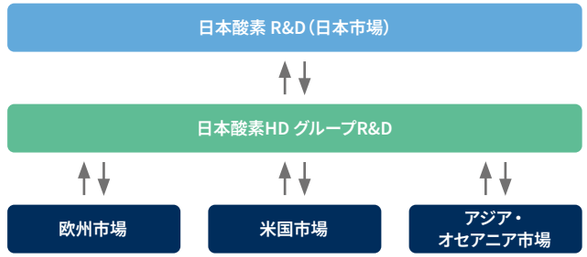
アクションプラン

日本酸素HDグループにおけるイノベーションマインドセットとテクノロジードリブンな文化を醸成

- 各事業会社が保有する開発拠点・機能の強化／共有
- 事業ポートフォリオ変革に向けたプログラム開発
（例：低炭素排出型HYCO※、新規ガスアプリケーション）

※ 天然ガスなどから分離される水素・一酸化炭素をパイプラインで大規模供給する事業

推進体制



Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

技術・事業開発
知的財産戦略



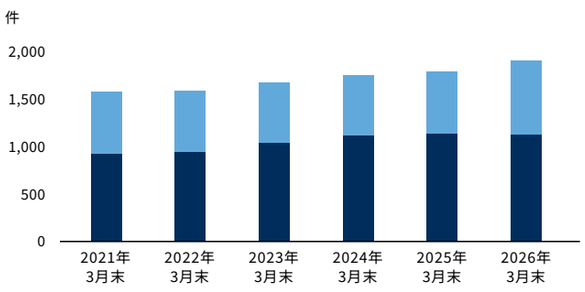
岡田 陽子
日本酸素ホールディングス（株）
サステナビリティ統括室 部長
（Intellectual Property）
兼 日本酸素（株）
技術統括ユニット知的財産部長

知的財産は、技術を競争力に変え、企業価値を向上させる経営資産

日本酸素HDグループは、技術開発を通じて創出した価値を知的財産として蓄積し、保護・活用することでグローバルな事業成長につなげています。115年以上にわたり培ってきたガス技術、顧客との信頼関係、運転ノウハウなどの無形資産は、当グループの競争力の源泉です。知的財産は、これらの強みを保護するだけでなく、グローバルな事業展開や成長領域の拡大を支え、新たな価値創出につなげる重要な経営資産です。

グローバルでの権利化を加速した結果、グループ保有特許件数は過去最高を更新し、海外での権利化も伸長しています（下図）。エレクトロニクスやカーボンニュートラルなどの成長領域を中心に、事業戦略と連動した知的財産の創出に注力しています。こうした活動を積み重ねることで、知的財産を「価値を生む経営資産」へと高めていきます。

グループ保有特許件数の推移 ■日本 ■海外



知的財産が企業価値に貢献する4つの役割（2026年3月末）

守る	伸ばす	価値に変える
1,913件	+19%	×2倍
保有特許数	外国出願件数	技術活用収入
収益性を競合から守る	成長領域・海外へ展開	知財を収益へ転換

支える　ブランドを知的財産で保護

守る：収益性の源泉を競合から守る

産業ガスは、長期契約・オンサイト供給・高純度ハンドリングなど、技術とノウハウが収益性を左右する事業です。当グループは深冷分離、ガス精製・供給システム、燃焼技術といったコア差別化技術を計画的に権利化し、利益率の源泉を守っています。

併せて、他社特許の監視、特許庁への情報提供、異議申立・無効審判などを通じて、事業活動の自由度を能動的に確保し、持続的な競争優位の維持に努めています。

伸ばす：成長領域への展開とグローバルな事業拡大を支える

日本酸素HDグループの特許ポートフォリオは、将来の成長領域を見据えて構築されています。半導体関連材料・プロセスを支えるエレクトロニクス分野、安定同位体や診断用途を含むメディカル分野に加え、アディティブ・マニュファクチャリング、CO_2回収、水素、バイオなどの次世代領域において、事業戦略と連動した知的財産創出を推進しています。

こうした創出活動は、日本酸素HDグループの保有特許件数として着実に表れています。また、外国出願件数は前期比で約19%増加し、海外での保有特許も大きく伸長しました。日本で創出した技術や知的財産を海外の事業会社へ展開し、各地域の事業や市場ニーズに応じて活用することで、グローバルな成長機会の創出につなげています。

価値に変える：知的財産を事業成長と収益創出につなげる

日本酸素HDグループは、創出した技術を事業へ実装し、国内外へ展開し、顧客価値と収益につなげてこそ、知的財産の価値が発揮されると考えています。例えば、日本で開発した技術を海外グループ会社へ技術供与することで事業展開を加速させるとともに、装置採用やライセンス契約などを通じて収益機会の拡大にもつなげています。こうした取り組みの結果、技術活用収入は前期比で約2倍となりました。

日本酸素HDグループの知的財産戦略の特徴は、単なる権利保護にとどまらず、グローバルに展開する事業会社間で技術・知的財産を共有し、その価値を最大化する点にあります。知的財産を活用することで、競争力の強化と企業価値向上の両立をめざしています。

支える：ブランドを知的財産で保護し、グローバル経営を支える

日本酸素HDグループは、技術やノウハウだけでなく、ブランドも重要な経営資産と位置付けています。グローバルでのコーポレートブランドロゴの統一に合わせて、商標権の取得・整備を進め知的財産の保護を強化しています。グローバルブランドの統一により、ブランドの一貫性を維持するとともに、お客さまや投資家からの信頼を高め、企業価値向上を支えています。

知的財産は、技術競争力だけでなく、グローバル経営を支える基盤としても重要な役割を果たしています。今後も知的財産を通じて社会課題の解決と持続的な企業価値向上を実現していきます。

NIPPON SANSO　NIPPON SANSO
グローバルブランドロゴ

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンジニアリングの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2



CSOメッセージ

サステナビリティ活動をさらに深化させ、中長期的な収益力・資本効率の改善、企業価値向上をめざします。

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（Chief Sustainability Officer）

当社は、企業存立の前提となる人権の尊重、保安・安全、企業倫理の3項目を含む24の重点課題を抽出し、2021年にサステナビリティに関するマテリアリティの見直しを行いました。これらを踏まえ、前中期経営計画「NS Vision 2026」では、初めてサステナビリティに関する8つのプログラム及びKPIを設定し、推進してきました。これは、ESGが企業経営において不可欠な要素となる中、経済価値と社会・環境価値の双方を高めていくという当社の基本的な考え方を反映したものです。

近年は、方針体系の整備やガバナンスの強化に加え、「NS Vision 2026」で掲げたサステナビリティプログラム及び目標の設定、これらの適切な開示を通じて、当社のサステナビリティに関する外部評価も着実に向上しています。

2026年4月より開始した新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、サステナビリティに関わるリスク管理に加え、事業機会としての側面にも着目し、新たに2つのプログラムを追加しました。1つ目は、「Sustainable Business Program」であり、従来のカーボンニュートラルへの対応に加え、養殖向けや食品保存用ガスの供給、医療用ガス・設備機器、ヘルスケアといったレジリエント市場への取り組みなどを通じて、当社製品による社会・環境への貢献を推進します。2つ目は、「Employee Engagement Program」であり、従業員のWell-beingやエンゲージメントの向上を通じて人的資本の充実・強化を図り、労働生産性の向上につなげていきます。

また、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言の採用などによる生物多様性への対応や、人権デュー・ディリジェンス、RBA（Responsible Business Alliance）行動規範をベースとしたサプライヤー管理についても一層の取り組みを進めていきます。

サステナビリティ活動における各取り組みは、経営基盤の強化、マーケット（顧客）への価値提供、人的資本の充実を相互に連携させながら一体的に推進し、相乗効果と好循環を生み出す体制を構築していきます。すなわち、日本古来のサステナビリティの知恵である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の考え方に基づき、当社グループビジョンである「人と社会と地球の心地よい未来の実現」に向けてサステナビリティ活動をさらに深化させ、中長期的な収益力・資本効率の改善、企業価値向上をめざします。

サステナビリティ経営に向けた基盤整備

グループ理念 | グループビジョン
↓
行動規範 | 12の方針　方針一覧：詳しくはこちら
↓
マテリアリティ
↓
事業活動　中期経営計画「Next Innovation 2030」

前中計「NS Vision 2026」の振り返り

- 前中計からサステナビリティに関するプログラムを開始
- ステークホルダーとのエンゲージメント強化、外部評価向上
- グループ内でのサステナビリティに関する意識醸成に貢献

新中計「Next Innovation 2030」の方針

- レジリエント市場などにおいて、環境・社会解決型ビジネスを拡大
- 従業員のWell-beingやエンゲージメントを高め、人的資本を充実
- コンプライアンス、保安対策などの社内経営基盤をさらに強化

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略
31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ

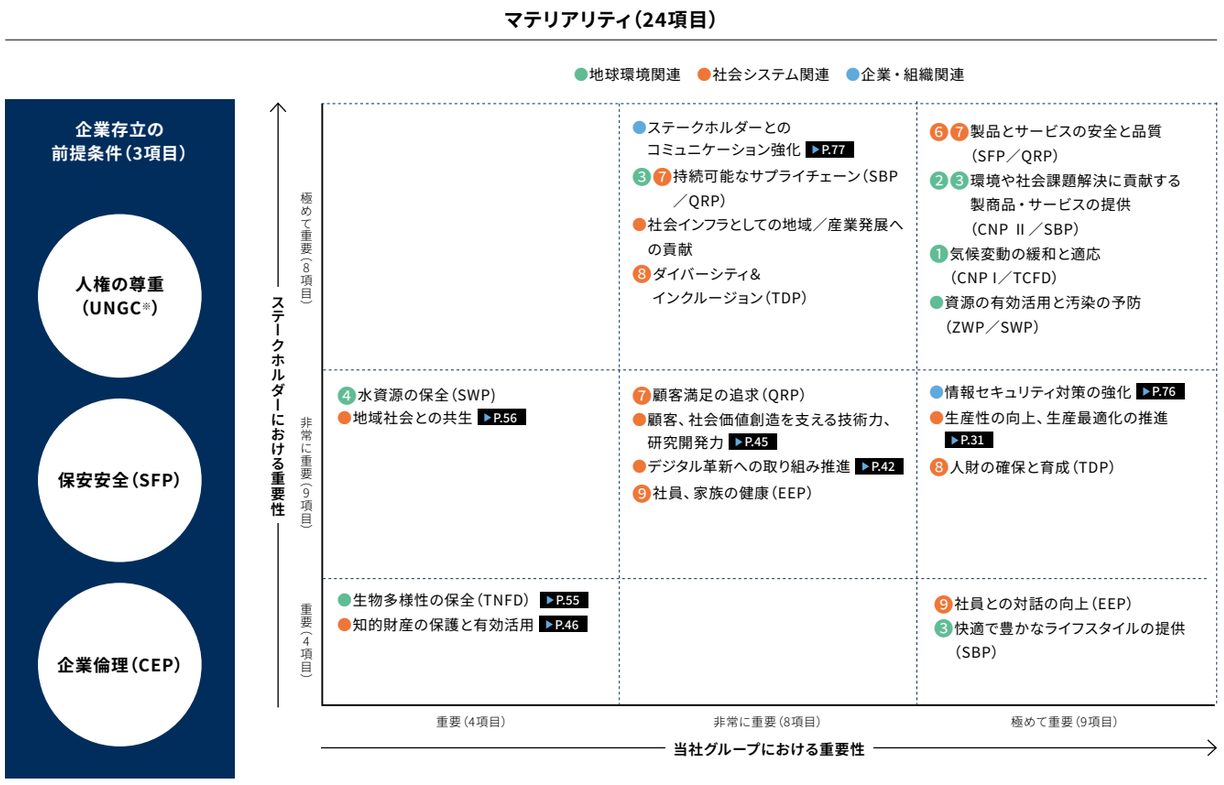
付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

基本的な考え方

日本酸素ホールディングスとして「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）をめざす

当社は、企業価値向上の原点として、企業にとっての重要課題（マテリアリティ）を明確化し、その質を高めるための基本的な考え方として「3つの歯車」を掲げています。サステナビリティプログラムを通じて、持続的成長を支える「経営基盤」、価値創造の源泉である「人的資本」、そして事業機会をとらえ社会課題の解決につなげる「マーケット」を相互連携していくことで、サステナビリティの観点から「付加価値の最大化」「資本コストの低減」「成長率の向上」に取り組んでいきます。これらの取り組みにより、相乗効果と好循環を生み出しながら、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現をめざしていきます。

マテリアリティとサステナビリティプログラムの関係性





※ 国連グローバル・コンパクト

（注）表内の番号は次頁▶P.49の各サステナビリティプログラムと連動しています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

サステナビリティ

10のサステナビリティプログラムについての詳細はこちらをご参照ください。▶詳しくはこちら

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

10のサステナビリティプログラム

H 人的資本　M マーケット　MF 経営基盤

関連する歯車	プログラム	概要		KPI	
MF	❶ Carbon Neutral Program Ⅰ	当社グループのGHG排出量の削減	▶P.50	GHG排出量	2031年3月期：9%削減　2036年3月期：21%削減（2019年3月期比） （参考）32%削減※1　42%削減※1
M	❷ Carbon Neutral Program Ⅱ	環境貢献製商品・サービスを通じたお客さまのGHG排出量の削減	▶P.50	GHG削減貢献量（カテゴリ1）	2030年3月期：30%増（2025年3月期比）
M	❸ Sustainable Business Program	環境・社会課題解決型ビジネスの拡大	▶P.51	サステナブルビジネス売上高	2030年3月期：30%増（2025年3月期比）
MF	❹ Sustainable Water Program	水資源の有効活用・水リスクの低減	▶P.52	取水量原単位※2	2030年3月期：10%削減（2025年3月期比）
MF	❺ Zero Waste Program	産業廃棄物の削減・資源の有効利用	▶P.52	廃棄物原単位※3	2030年3月期：10%削減（2025年3月期比）
MF	❻ Safety First Program	保安・安全の徹底	▶P.53	休業災害度数率※4	2030年3月期：1.3以下
MF	❼ Quality Reliability Program	品質・信頼性の向上	▶P.52	各事業会社・事業部門において設定	
H	❽ Talent Diversity Program	多様な人財の確保・育成	▶P.59	女性管理職比率	2031年3月期：22%以上
				女性従業員比率	2031年3月期：25%以上
H	❾ Employee Engagement Program	社員のWell-being・エンゲージメントの向上	▶P.60	サステナブルエンゲージメントスコア	2030年3月期：83以上
MF	❿ Compliance Enhancement Program	重大コンプライアンス違反ゼロ	▶P.75	コンプライアンスサーベイスコア	2030年3月期：80以上

※1 本試算は、前中期経営計画との比較のため、同一の前提条件（以下①、②）で試算したGHG排出量の削減量となります。①前中期経営計画の実行期間中に、ジョイントオペレーションへ変更となった関係会社を包含　②アジアでの大型水素事業を除外
※2 取水量／売上高　※3 廃棄物発生量／売上高　※4 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

サステナビリティ

10のサステナビリティプログラム

1 Carbon Neutral Program Ⅰ

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

当社グループのGHG排出量の削減

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みとして、「Carbon Neutral Program Ⅰ」を推進しています。前中期経営計画「NS Vision 2026」では、2019年3月期を基準年とし、2026年3月期に18%削減、2031年3月期に32%削減する目標を設定しました。2026年3月期の削減率は19.5%となり、目標を達成しました（左側グラフ参照）。

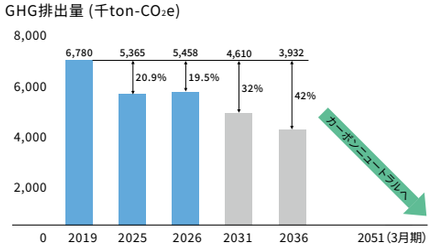
新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、2031年3月期に9%削減、2036年3月期に21%削減する新たな目標を設定しました（右側グラフ参照）。この新目標は、日本における特定顧客向けオンサイト供給を担う子会社がジョイントオペレーションへ移行したことなどを踏まえ、基準年からGHG排出量を見直した上で、新たにスタートするアジア地域における水素事業の影響を織り込んでいます。

当社のGHG排出量はScope2が大きな割合を占めており、今後、電力の脱炭素化が進展することにより、GHG排出量のさらなる削減が見込まれます。また、空気分離装置のリプレースをはじめとする省エネルギー施策の推進やエネルギー利用効率の向上、再生可能エネルギーの利用拡大などにも取り組んでいます。これらの取り組みを通じて温室効果ガス排出削減の実効性を高め、中長期的なカーボンニュートラルの実現をめざします。

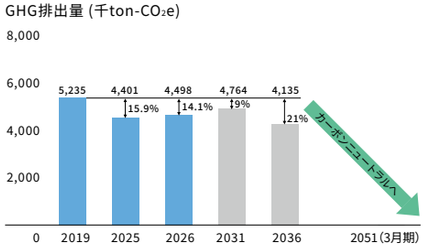
KPI達成に向けたロードマップ

NSHDのGHG削減目標及び実績※1

前中期経営計画基準※2



新中期経営計画基準



※1 2026年3月期より、Coregas社及び日本の生産工場を追加しています。これに伴い、過年度実績も遡及修正しています。
※2 本試算は、前中期経営計画との比較のため、同一の前提条件(以下①、②)で試算したGHG排出量の削減量
①前中期経営計画の実行期間中に、ジョイントオペレーションへ変更となった関係会社を包含　②アジアでの大型水素事業を除外
注：両グラフは2019年3月期を基準年として試算

2 Carbon Neutral Program Ⅱ

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 1
成長率の向上： 2

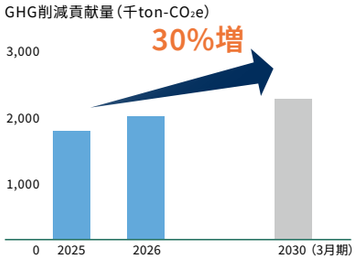
環境貢献製商品・サービスを通じたお客さまのGHG排出量の削減

当社グループは、製品・サービスの提供を通じて、お客さまのGHG排出量削減に貢献しています。

前中期経営計画「NS Vision 2026」では、2026年3月期までの目標として、当社グループが提供する環境貢献型製品・サービスによる削減貢献量を、自社のGHG総排出量以上とする「Carbon Neutral Program II」に取り組んできました。2026年3月期の削減貢献量は8,431千t-CO_2eとなり、自社GHG総排出量5,458千t-CO_2eを大きく上回り、目標を達成しました。

KPI達成に向けたロードマップ

GHG削減貢献量（カテゴリ1）



新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、削減貢献量を、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）の『Guidance on Avoided Emissions』を参考に算定し、第三者保証を取得した製品・サービスをカテゴリ1とし、その他の製品・サービスをカテゴリ2に区分しています。「Next Innovation 2030」では、2025年3月期を基準年として、2030年3月期までにカテゴリ1の削減貢献量を30%拡大させることを目標に掲げています。2026年3月期は、SF_6回収サービスにおける回収量の増加やエムジーシールドのアジア展開などにより、カテゴリ1の削減貢献量が前期比13.8%拡大し、目標達成に向けて順調な滑り出しとなりました。今後も引き続き、環境貢献型製品・サービスを充実させ、さまざまな分野のお客さまにおけるGHG排出量の削減に貢献していきます。

カテゴリ1：WBCSDガイダンスを参考にした削減貢献量（千ton-CO_2e）

	削減貢献量	削減貢献商材
2026年3月期	1,917	①SF_6回収サービス、②エムジーシールド®、③新冷媒、④サーモスシャトルシェフ、⑤Ar溶接、⑥バイオマス由来CO_2
2025年3月期	1,684	

カテゴリ2：その他の削減貢献量

	削減貢献量	削減貢献商材
2026年3月期	6,514	①高炉における酸素富化燃焼、②電炉における酸素富化燃焼、③燃焼式排ガス処理装置、④レーザー加工用窒素ガス供給システム（PSA）、⑤水素ステーション、⑥SCOPE-JET®
2025年3月期	6,420	

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ　10のサステナビリティプログラム

特集：NSHD独自のサステナブルビジネスの拡大

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 1
成長率の向上： 2

3 Sustainable Business Program

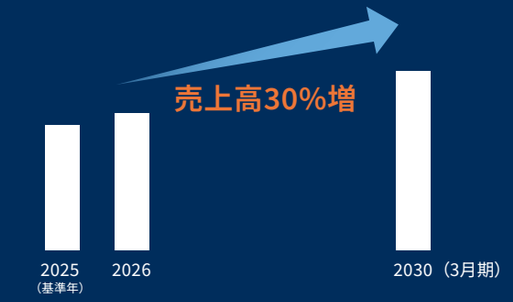
環境・社会課題解決型ビジネスの拡大

当社グループは、カーボンニュートラルに対応したビジネス貢献である「Carbon Neutral Program Ⅱ」だけではなく、食品や医療など、人々の暮らしを支えるレジリエント市場を通じて、幅広く社会・環境への貢献を推進しています。

新中期経営計画では、こうした分野に新たに「Sustainable Business Program」を策定し、KPIを設定しました。

KPI達成に向けたロードマップ

サステナブルビジネス売上高







サステナブルビジネスの紹介

①食品及び飲料

保存期間延長、廃棄食品の削減による食品ロスへの貢献

- ガス制御や冷凍保存での食品廃棄量の削減、保存期間の延長
- MAP※などによりお客さまの製品に合わせたガスをご提案し、食品ロスへ貢献

※ Modified Atmosphere Packaging（MAP）：商品内の空気を特定のガスに置き換えることにより、食品の酸化や微生物の繁殖を抑制し、品質を維持するガス置換包装技術

持続可能な水産資源への貢献



- 欧州などにおいて酸素ガス提供による養殖事業へのサポートを通じて水産資源の保全に貢献

廃水処理による水の再利用への貢献

- ガス関連技術を活用した廃水処理で水資源循環と環境負荷低減に貢献

②医療・ヘルスケア

治療・ヘルスケア（病院から在宅医療まで）

- 病院から在宅医療など多様なニーズに応える製品・サービスを提供
- 欧州等での海外展開を広げ、在宅医療サービスの基盤を強化

安定同位体提供による高精度診断に貢献



- がんやアルツハイマーの診断のためのPET検査診断薬の出発原料として使われるWater-^{18}Oを提供

③ライフスタイル

環境保護と資源・エネルギーの有効活用への貢献

- ライフスタイルマーケット向けに、使い捨て容器の削減や保冷・保温効果による資源・エネルギー消費の抑制につながる、サーモス製品（断熱ステンレスボトル）を展開

TOPICS

① 養殖事業（ノルウェー）



当社グループは、ノルウェーでの養殖業界の需要の高まりに対応するため、空気分離装置を新たに建設します。本プロジェクトは、ノルウェー南西部の水産養殖業及び産業用・食品用・医療用ガスの安定供給体制の構築、地域経済の活性化に寄与します。

新プラントでは再生可能エネルギーを使用予定であり、地域のグリーントランジション（脱炭素化）にも貢献します。

② Water-^{18}O

当社は世界最大のWater-^{18}O供給メーカーとして、出荷先は50カ国超に拡大しています。世界の人々のQOL向上に貢献するため、安定供給体制強化に向けた新プラント建設を開始しました。

③ 医療用酸素ガス（スペイン）



当社グループは、スペインで在宅医療サービス事業を展開するEsteve Teijin Healthcare, S.L.（現・Nippon Sanso Homecare Espana, S.L.U.）を買収しました。

スペインにおける事業基盤の一層の強化や在宅医療・呼吸器市場でのプレゼンス向上に加え、サービスネットワークの拡充により、これまで以上に患者に寄り添う在宅ケアを提供していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ 10のサステナビリティプログラム

④ Sustainable Water Program

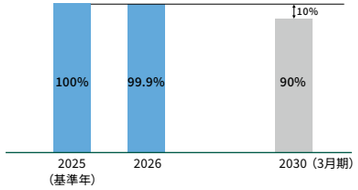
水資源の有効活用・水リスクの低減

付加価値の最大化：1
資本コストの低減：3
成長率の向上：1

当社グループでは、主に空気分離装置などの冷却水として水資源を利用しており、水資源の保全を重要な経営課題の一つと位置付けています。水利用の効率化と水リスクに強い事業体制の構築に向け、2025年3月期を基準年として、2030年3月期までに取水量原単位を10%削減する目標を設定しました。目標達成に向けて新たにKPIを設定し、定期的なモニタリングを通じて進捗を管理します。

また、Aqueduct※1による水ストレス評価で「High」リスク以上に分類される地域に所在する事業所を対象に、水管理計画を策定し、水使用量の削減や安定的な水資源の確保に取り組んでいきます。

KPI達成に向けたロードマップ
取水量原単位※2の削減率目標及び実績※3



※2 取水量／売上高
※3 取水量については、2026年3月期よりCoregas社及び日本の生産工場を追加しています。これに伴い、基準年の実績も遡及修正しています。

※1 世界資源研究所（WRI: World Resources Institute）が開発した水リスク評価ツール

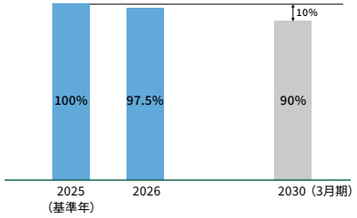
⑤ Zero Waste Program

産業廃棄物の削減・資源の有効利用

付加価値の最大化：1
資本コストの低減：3
成長率の向上：1

当社グループは、資源の有効活用を重要な経営課題の一つと位置付けています。2025年3月期を基準年として、2030年3月期までに産業廃棄物発生量原単位を10%削減する目標を設定しました。具体的には、生産効率の向上による資源利用の最適化を進めるとともに、廃棄物の分別徹底や金属くずなどの有価物の売却拡大に取り組んでいます。また、リサイクルの促進により埋立処分量の削減を図り、資源循環のさらなる高度化を進めています。これらの取り組みを通じて、循環型社会の実現に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上をめざします。

KPI達成に向けたロードマップ
廃棄物原単位※4の削減率目標及び実績※5



※4 廃棄物発生量／売上高
※5 廃棄物発生量については、2026年3月期よりCoregas社、米国のLCO_2工場、アジアのアセチレン工場を追加しています。これに伴い、基準年の実績も遡及修正しています。

⑥ Safety First Program

保安・安全の徹底

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

「安全は企業存立の基盤である」との考えの下、最高位の優先事項と位置付け推進し、保安における産業ガス業界のグローバルリーダーをめざします。

“Go Anzen Ni”（ご安全に）をグローバルスローガンとし、労働災害、設備事故、製品輸送車両事故を含む事業活動全体のリスクに総合的に対応し、グループ一体で事故ゼロをめざします。

⑥Safety First Programの詳細は▶P.53をご参照ください。

⑦ Quality Reliability Program

品質・信頼性の向上

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

当社グループは、品質を重視する企業文化の醸成・浸透を図り、提供する製品・サービスの品質及び信頼性の向上に努めています。教育面では従業員を対象とした品質倫理・コンプライアンス教育を実施し、管理面では製品安全審査や品質監査を推進しています。グローバル連携としては、電子材料ガスの製造会社（日本・米国・欧州・アジア）で構成される品質委員会（SSG-QC）を設置し、共通KPIや個別プロジェクトの進捗を共有するとともに、各社が抱える品質課題について議論しています。品質向上に加え、業務効率化や作業負荷の軽減を目的とした自動化技術の導入も推進しており、これらの活動を通じて顧客満足度の向上を図っています。

サステナビリティプログラム⑧～⑩は以下をご参照ください。

⑧Talent Diversity Program（多様な人財の確保・育成）▶P.59
⑨Employee Engagement Program（社員のWell-being・エンゲージメントの向上）▶P.60
⑩Compliance Enhancement Program（重大コンプライアンス違反ゼロ）▶P.75

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

サステナビリティ　10のサステナビリティプログラム

「6 Safety First Program」の取り組み詳細 MF

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

安全文化の醸成と事故ゼロへの挑戦

当社グループは、安全分野におけるグローバルリーダーをめざし、従業員、協力会社、お客さま、地域社会を含むすべてのステークホルダーの安全確保を最優先に事業活動を推進しています。「安全は企業存立の基盤である」との考え方をグループ全体で共有し、「ガスを売ることは安全を売ること」の精神に則り、安全・安定供給の継続に努めています。新中期経営計画では、“Go Anzen Ni”（ご安全に）をグローバルスローガンとし、労働災害、設備事故、製品輸送車両事故を含む事業活動全体のリスクに総合的に対応し、事故ゼロを究極の目標として、安全文化の醸成と安全水準の継続的な向上を推進しています。

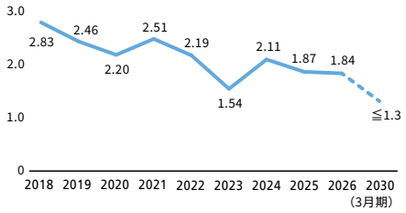
労働災害の防止

労働災害の防止に向けて、テクニカルアカデミーなどにおける危険体感講習を推進し、従業員一人ひとりの危険感受性の向上に取り組んでいます。休業災害度数率は、これらの取り組みの結果、中長期的に改善傾向にあります。今後は、危険感受性の向上に向けた教育をさらに充実させるとともに、事故・労働災害情報の分析と活用を通じて安全活動の高度化を推進し、2030年3月期に休業災害度数率1.3以下をめざします。

KPI達成に向けたロードマップ

休業災害度数率※の推移

※ 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数



AIによる保安力向上

当社グループでは、DX・AIを活用したスマート保安の高度化にも取り組んでいます。AIを活用し、過去の事故・労働災害データの分析を通じて、事故原因や潜在的なリスク要因の把握を支援するとともに、その結果を再発防止策や予防活動の検討に活用しています。また、社内技術基準の策定や定期改正においてもAIを活用し、技術基準体系の整備・整合化を進めています。こうした取り組みを通じて、AIを人の知識や判断を支援する手段として活用し、保安マネジメントの高度化と保安力のさらなる向上に取り組んでいます。



濱田前CEOの安全教育VR体験の様子

設備事故の防止

ガス生産設備などにおける事故リスクに対しては、設備点検・保全活動を継続的に実施するとともに、設備の老朽化への対応を進め、安全性及び信頼性の確保に取り組んでいます。また、各事業会社において、工場運営管理状況の保安・環境監査を実施するとともに、各地域の監査担当者が他地域の監査に参加するグローバルな相互交流も実施しています。



グローバル技術監査体制向上のため地域監査の相互交流を実施

製品輸送車両事故の防止

製品輸送車両事故の防止に向けて、ドライバーに対する安全教育の充実、運転適性や事故傾向に応じた個別指導、事故発生要因の分析を継続的に実施しています。また、車両周辺の安全確認や運行管理を支援する各種機器・システムの活用を進めるなど、ハード・ソフトの両面から輸送リスクの低減に取り組んでいます。こうした取り組みにより、製品輸送車両事故率は前中期経営計画期間中に半減しました。今後も、教育、設備及び運行管理の各側面から事故防止活動を継続し、安全水準のさらなる向上に取り組んでいきます。

今後の取り組み

今後も、事故・労働災害情報の分析と活用、現場に根ざした安全教育、グループ横断での知見やベストプラクティスの共有を推進します。また、DX・AIなどの活用によるスマート保安の高度化と継続的な安全投資を通じて、事故の再発防止及び未然防止に取り組みます。当社グループは、安全文化のさらなる醸成と安全水準の継続的な向上を図り、安全・安定供給を支える持続可能な事業基盤の構築を進めるとともに、事故ゼロの実現に向けた取り組みを継続していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ

TCFD提言に基づく報告

TCFD提言に基づく報告（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について、詳細はこちらをご参照ください。「戦略」に記載の試算結果の詳細についても掲載しています。
TCFD提言に基づく報告：▶詳しくはこちら

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

当社は2019年11月にTCFD※への賛同を表明し、情報開示を進めてきました。今後もTCFDをはじめ、各国のサステナビリティ開示基準（SSBJやCSRDなど）への対応を計画的に準備し、情報開示を拡充していきます。

※ 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。

戦略

当社にとって財務的に大きなインパクトを与えるマイナスの影響をリスクととらえ、プラスの影響を機会ととらえています。「移行シナリオ（2℃未満シナリオ）」、「物理的気候シナリオ（4℃シナリオ）」による短期（～2025年）・中期（2025～2030年）・長期（2030～2050年）の時間軸を考慮し、機会・リスクの洗い出しを行い、各リージョンでの主にガスビジネスにおけるこれらの機会・リスクに対して〔影響を受ける可能性〕×〔影響の大きさ〕の指標を基に評価を行いました。

当社グループの機会・リスクを整理し、調達、操業、製品・サービスにおいて考えられるインパクトを分析、統合化した結果及び当社の対応を下記に示します。なお、本評価は2022年時点のものとなります。

タイプ		要因	事業影響	財務影響 短中期	財務影響 中長期
移行	政策規制	カーボンプライシング制導入	リスク：税負担の増加による収益減少 機会：早期対応の差別化による事業機会獲得		○
移行	技術	低炭素な代替製品への置換・省エネの進展	リスク：低炭素製品選別による既存商材の売上減少 機会：省エネによる利益幅増大 機会：低炭素化に資する既存製品の需要拡大 機会：低炭素化に寄与する環境貢献製商品の事業機会拡大	○	○
移行	市場	市場ニーズの変化 顧客の事業活動の変化	リスク：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 リスク：水電解プロセスの需要拡大に伴う副生O_2ガスを活用した新規参入による売上減少 機会：ブルー／グリーン水素（H_2）需要の拡大 機会：グリーン燃料の需要拡大 機会：CCUSに向けたCO_2回収需要の拡大		○
移行	評判	業界批判	リスク：GHG排出企業への投資家評価低下 機会：GHG削減貢献を示すことで安定した資金調達の継続		○
物理	急性	災害の激甚化 台風頻発 豪雨・干ばつ	リスク：異常気象に伴う災害による工場の操業停止 リスク：支払保険料の増加		○
物理	慢性	海面上昇 平均気温の上昇	リスク：気温上昇に伴う空気分離装置のランニングコスト増による収益幅減少 機会：疾病治療に対する医療製品の需要拡大		○

当社グループの対応

低炭素・脱炭素ソリューションの拡充
- PPAやグリーン電力証書による再生可能エネルギーの導入拡大
- カーボンフリー（H_2、NH_3）燃焼技術の導入推進／拡大
- 酸素燃焼の利用拡大
- CCUSに対応した中規模CO_2回収需要の獲得
- HYCO事業によるH_2供給事業の拡大
- 環境貢献製商品の開発促進
- 環境貢献製商品の拡販

自社オペレーションの効率化・省エネ化
- DX技術の導入などの生産性改善による省エネルギー化促進（SAITEKI導入、配送最適化）
- 老朽化の進んだ空気分離装置のリプレースによるランニングコスト低減

社会インフラ・リスク対応
- 災害対策の推進
- 医療用酸素などの提供
- 保険の活用
- 統合報告書などによるGHG削減貢献の定量データの開示
- 非財務情報の開示促進

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。なお、本試算は2024年時点のものとなります。

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通し―	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 （2023年時点の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_2）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）

指標と目標

中期経営計画において、リスクと機会を評価しマネジメントするために使用される指標と目標を設定し、進捗を評価していきます。また、気候変動への対応をさらに推進すべく、7つの産業横断的な指標である内部炭素価格について、投資判断の際の指標の一つとして2024年4月より日本酸素HDで導入し、活用しています。

取り組み内容	開示内容
Scope1、Scope2、Scope3のGHG排出量を開示しています。	・サステナビリティデータ ▶P.94 ・第三者保証報告書 ▶P.100
中期経営計画でのサステナビリティKPIを開示しています。	10のサステナビリティプログラム／サステナビリティKPI ▶P.49
Scope1、Scope2を対象に内部炭素価格（シャドウプライス）を導入しています。（2024年4月～）	運用価格（NSHD統一）：85 US$/t-$CO_2$

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	シャドウプライス	Scope1+2	85 米ドル／t-CO_2e

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンジニアリングの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

サステナビリティ

TNFD提言に基づく報告

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

付加価値の最大化：1
資本コストの低減：3
成長率の向上：1

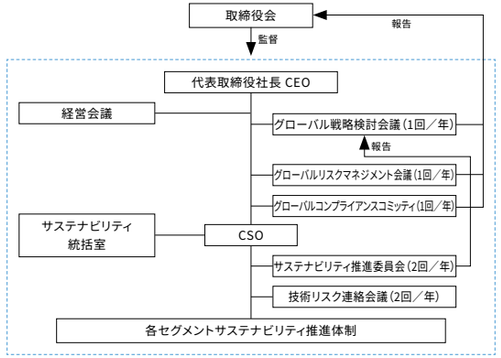
日本酸素HDグループは、2024年8月に自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の取り組みに賛同し、TNFDフォーラムに参画するとともに、「TNFD Adopter」に登録しました。今後は、TNFDが提唱するフレームワーク及びLEAPアプローチ※1を参考に、自然関連の依存性・影響、リスク及び機会の把握と開示を段階的に進め、ネイチャーポジティブ経営をめざしていきます。

※1 LEAPアプローチ：TNFDが自然関連課題の特定・評価のために策定した総合アプローチ。Locate（自然との接点を発見）、Evaluate（自然への依存・影響を診断）、Assess（リスク・機会を評価）、Prepare（リスク・機会への対応、重要な課題に関する報告の準備）の4つのフェーズで構成される。

ガバナンス

- 当社グループでは、取締役会においてサステナビリティに関わる各種方針を協議、制定しており、当社グループの取り組みを監督しています。
- 当社グループは、CSO（Chief Sustainability Officer）統括の下、生物多様性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の取り組みを推進しています。
- 自然関連の依存と影響、リスクと機会に対する組織の評価と対応において、環境方針を定めるとともに、先住民族、地域社会、影響を受けるステークホルダー、その他のステークホルダーに関する組織の人権方針を定め、エンゲージメント活動を実施しています。

サステナビリティに関するガバナンス体制図



各種方針

環境方針　人権の尊重、社会への貢献および雇用・労働・健康に関するグローバル方針　調達方針

当社グループの生物多様性への取り組み例

- サンゴ保護：「OIST サンゴプロジェクト」と「チーム美らサンゴ」への参画及びOIST サンゴプロジェクトの支援を目的としたオリジナルボトルの販売 ▶詳しくはこちら
- 猛禽類保護：猛禽類保護活動を目的としたオリジナルボトルの販売



リスクとインパクトの管理

グループ全体で生物多様性を含めたリスク管理体制を構築しています。

会議体	リスクの特定・評価、マネジメントのプロセス
・グローバル戦略検討会議 ・グローバル リスクマネジメント会議 ・グローバル コンプライアンスコミッティ ・技術リスク連絡会議	・長期リスクの早期発見とその顕在化の防止、また顕在化したときに迅速な対応ができるよう、当社グループ各社でリスク管理体制を構築 ・リスクの重要度は、発生頻度×財務または戦略面への影響度により決定 ・年1回開催のグローバル戦略検討会議（議長：CEO）により、事業に関する財務または戦略面での影響を評価 ・年1回開催のグローバルリスクマネジメント会議（議長：CEO）により、事業環境の変化の認識と企業価値の向上と毀損の両面からリスクの特定・評価を実施し、重要リスクを選定 ・グローバルコンプライアンスコミッティ（議長：グループCCO）において、コンプライアンスに関する重大なリスクを特定・評価し、各地域の施策に反映 ・グローバル戦略検討会議で決定された事項は、当社と各事業会社間で開催する技術リスク連絡会議で具体的な対応策が決定され、グローバルに展開

戦略

当社グループの工場ではASUなどの冷却用途で水を使用しており、少なからず水資源に依存しています。そのため、当社では中期経営計画において取水量原単位の削減目標値を定めています。

また、世界資源研究所（WRI）が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct」を用いて、当社の生産工場129拠点の水ストレスの調査を実施し、Extremely Highリスク地域、Highリスク地域における事業所での水管理計画の策定を進めていきます。

水ストレスレベル調査結果：▶詳しくはこちら

測定指標とターゲット

10のサステナビリティプログラムにおいて、Sustainable Water Programとして以下の行動計画及びKPIを定めています。▶P.52

行動計画 Aqueduct（ベースラインの水ストレス）のExtremely Highリスク地域、Highリスク地域における事業所での水管理計画の策定

KPI 2030年3月期：取水量原単位※2：10%削減（2025年3月期比）
※2（取水量：千m³／売上高）

今後、TNFDが推奨するLEAPアプローチを参考に、自然関連への依存、インパクトを整理し、リスクと機会を評価し、戦略を策定していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

サステナビリティ

社会貢献活動

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 1

日本酸素HDは、人と社会と地球の心地よい未来の実現に向けて「安全・健康」「環境保全」「次世代育成」「災害救助支援」「地域コミュニティ」などの社会貢献活動を推進しています。

グループビジョンに基づき、社会貢献活動を推進

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。



取り組み事例

環境保全

日本

サンゴ保全活動

- 日本酸素HDは、沖縄や世界のサンゴ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」へスペシャルパートナーとして参画
- サーモスでは、本プロジェクトの支援を目的に、沖縄限定でオリジナルデザインマグを販売し、売上収益金の一部を寄付
- 日本酸素は、沖縄県恩納村のサンゴ礁保全活動を行う「チーム美らサンゴ」に参画し、サンゴの苗づくり、観察、植え付けなどに参加

「OISTサンゴプロジェクト」のロゴ


サンゴ苗植え付けプログラム集合写真


サンゴ苗の植え付け

グローバル

欧州やアジアなど世界各国で植林活動を実施

タイ

Nippon Sanso Thailandは、洪水防止及び乾季の利用に向けた貯水を目的とした王立森林局の活動に協力


王立森林局の活動参加者

安全・健康

日本

サーモスは子ども食堂へ自社のフライパンや真空保温調理器を寄贈

欧州

Nippon Sanso Euro-Holdingの北欧地域5カ国の従業員はがんの研究・予防・患者支援を目的としたキャンペーンに参加したほか、集まった募金額と同額を拠出するマッチングギフトを実施

米国

Nippon Sanso Mathesonは、化学療法を受けている人々へケアバッグを配布している団体へ寄付

豪州

Coregasは、国際団体や病院、スタジアムと連携して、難病と闘う患者がアーティストのコンサートに参加できるよう酸素の万全な供給体制整備と無償提供を実施

フィリピン

Nippon Sanso Ingascoは、医療ケアを受けることが難しい地域への医師の派遣、医薬品の配布などの医療支援活動を実施

次世代育成

日本

日本酸素は、子ども向け理科実験教室を地元の小学校で開催


子ども向け理科教室

ベトナム

Nippon Sanso Vietnamはドンナイ省で実施している奨学金プログラムに協賛し、優れた成績を収めた中学生・高校生を対象に奨学金を提供



奨学金授与式

地域コミュニティ

ドイツ

ドイツのプロアイスホッケーチームのチームパートナーに就任し、同チームの日本人選手とのスポンサー契約を締結

豪州

Supagasは、地域住民へのスポーツ参加機会の提供活動に賛同し、地域バスケットクラブをスポンサー支援

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

サステナビリティ

人を大切に（人権への取り組み）

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、人権の尊重を企業存立の前提条件と位置付け、各種方針を整備しています。

- 「人権の尊重と社会への貢献および雇用・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、調達活動を通じて、人権・労働安全衛生を配慮した持続可能な社会の実現に努めています。
- 「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、それらによるリスクの低減に努めています。

人権に関する教育・啓発

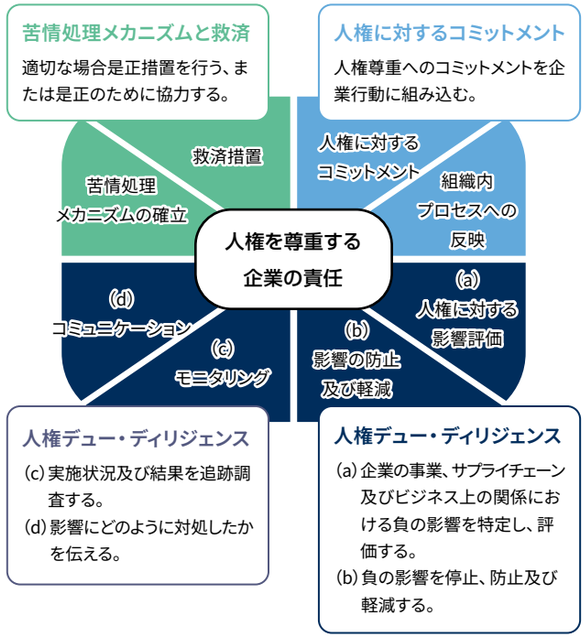
当社役員などを対象とした「ビジネスと人権に関する研修」や「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、人権尊重の取り組みを一層強化するため、日本酸素HDに人権デュー・ディリジェンスのプロジェクトチームを発足しました。本チームを中心に、当社の事業活動における「顕著な人権課題」の特定に向けた取り組みを開始しています。

本取り組みは、OECDデュー・ディリジェンス・ガイダンスや国連ビジネスと人権に関する指導原則報告フレームワークを踏まえ、各人権課題についてその深刻度及び発生可能性の観点から評価を行うものです。外部専門家と連携し、当社のバリューチェーン及びステークホルダーの整理を行うとともに、関連する人権課題に関するデスクトップリサーチを実施しました。現在は、過去のインシデント発生状況や事業特性などを考慮した拠点訪問調査によるアセスメントの高度化に取り組んでいます。

今後は、特定した重要な人権課題に対して優先順位を設定し、リスクの防止・低減に向けた対応策の実施及びモニタリングを行うことで、人権尊重の取り組みを着実に推進していきます。



サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、「調達方針」及び「購買管理基準」に基づき、品質・価格・納期だけでなく、ESG（環境・社会・ガバナンス）にも配慮した調達活動を行っています。2025年4月に運用を開始した「購買管理基準」では、RBA※行動規範をベースとした評価により適切なサプライヤーを選定することを定めるとともに、必要に応じて改善要請を行っています。また、当社の「調達ガイドライン」をサプライヤーと共有し、ESGに関する当社の考え方や要求事項への理解・遵守を求めています。さらに、社会的要請や事業環境の変化に対応するべく、方針・ガイドライン・基準は定期的に改定を行っています。今後もサプライヤーとの協働を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築と企業価値向上に取り組んでいきます。

※ Responsible Business Alliance：電子機器をはじめとするグローバルサプライチェーンにおいて、責任ある事業活動を促進するための業界団体

安全への取り組み

当社グループでは、より安全な職場づくりをめざしてさまざまな取り組みを推進しています。▶P.53

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： ▶詳しくはこちら

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

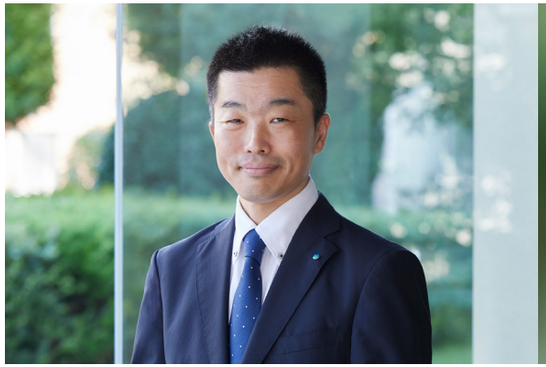
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンジニアリングの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

人的資本価値の創造

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2



人事部長メッセージ

「Opportunities⇒Fairness⇒Well-being」の好循環により、エンゲージメントと人財価値が高まります。

高田 泰和
日本酸素ホールディングス（株）
人事部長

多様な人財が実力に応じて活躍・登用される環境の実現

- Opportunities – 成長の場／成長とチャレンジの場
- Fairness – フェアな評価と機会
- Well-being – 安心して生き生きと働ける



当社グループは、「The Gas Professionals」をタグラインに掲げ、専門性と安全・品質へのこだわりを備えた多様な人財の成長と活躍が新たな価値を生み出し、持続的な成長と競争力の源泉になると考えています。新中期経営計画「Next Innovation 2030」では、「社員エンゲージメントの向上」「次世代幹部育成に向けた多様なリーダーの確保・育成、人財パイプラインの充実」を人的資本面での重点テーマとし、経営戦略と一体で取り組みを進めていきます。

当社グループは、当社を持株会社として、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4極で産業ガス事業及びサーモス事業を展開しています。産業ガス事業の多くは需要地近くでガスを製造・供給する「地産地消」型であり、各地域の市場・顧客・規制環境に即した機動的な意思決定が重要です。この特性を踏まえ、人財マネジメントも、地域の文化・法令・労働市場に精通した各地域事業会社の人事部門が主導し、地域の自律性と活力を高めてきました。

一方で、地域ごとに完結した運営のみでは、グループ横断での総合力発揮や、世界各地で事業や戦略をリードできる人財の育成が十分に進まないおそれがあります。そのため持株会社は、グローバルに活躍する人財の育成、ダイバーシティやエンゲージメントの向上など、グループとして取り組むべき共通テーマを示し、各地域事業会社と連携して推進する「ネットワーク型」の人財戦略を採用しています。地域の強みとグループ全体の連携を両立させることが、当社ならではの人的資本経営の特徴です。

こうした考えの下、当社グループは、新中期経営計画において社員に提供する価値の中核（Employee Value Proposition：EVP）として、「Opportunities–Grow locally, Collaborate Globally」「Fairness–Fair Treatment for every effort」「Well-being–Thrive Together」の3つを掲げました。成長機会、公正な評価・処遇、働きやすさや健康・安全といった要素を、当社グループらしい3つの価値として整理したものです。

Opportunitiesでは、国内外での成長・チャレンジの機会やグローバルなローテーション・育成プログラムを通じて、技術・安全・営業・マネジメント・語学などの専門性を継続的に高めるとともに、失敗を恐れず挑戦する「進取の気概（イノベーティブマインド）」を育む機会を提供します。地域で培った知見やベストプラクティスを共有し、プロフェッショナルとしての専門性と誇りを醸成していきます。Fairnessでは、評価基準や期待役割を明確化し評価と昇進・処遇のつながりをできるだけわかりやすく示すとともに、アンコンシャス・バイアス抑制のためのトレーニングなどを通じて、性別や国籍、働き方やライフイベントを理由とした不利が生じないよう評価・配置・登用プロセスの質を高め、挑戦・努力・成果が属性にかかわらず公正に扱われる枠組みを整えます。Well-beingでは、デジタルツール活用や業務プロセス見直しによる負荷の軽減、安全設備やトレーニングの充実、メンタルヘルス支援やハラスメント防止、柔軟な働き方や両立支援制度の整備などを通じて、安心して生き生き働ける職場環境を整えて社員エンゲージメントの向上に取り組みます。

この「Opportunities⇒Fairness⇒Well-being」の好循環により、社員は成長実感と納得感、安心感を持って働くことができ、エンゲージメントと人財価値が高まります。その結果として、生産性や品質、イノベーション創出力が向上し、「Next Innovation 2030」で掲げる産業ガス事業の収益力強化、エレクトロニクス事業の拡大、将来の成長ドライバーの創出、及び経営基盤の進化が、人的資本の面から力強く推進されると考えています。

今後も、各地域事業会社と連携して、地域に根ざした人財マネジメントとグループ横断のネットワーク型人財戦略を組み合わせ、多様な人財が安心して力を発揮し成長し続けられる環境づくりを進め、人的資本への戦略的投資を通じて企業価値の向上と持続的成長に貢献していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出
37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

価値創造に向けた戦略

人的資本価値の創造

多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

VOICE



Karen Gilgenbach
Senior Vice President, Marketing
Nippon Sanso Matheson, Inc.

米国
Nippon Sanso Mathesonでは、人事部と従業員リソースグループ「WAM！(Women At Matheson)」が協働し、新たにメンターシッププログラムを開始しました。6週間にわたり、従業員同士でペアとなり、キャリア形成や自己成長を支援する対話を2週間ごとに行っています。ほかにも、多様なプログラムやイベントを通じて、D&I推進の活動がさらに広がりを見せています！

各リージョンのD&I活動の取り組み詳細はこちらをご参照ください。
グローバルに広がるD&I活動、ぜひご覧ください！： ▶詳しくはこちら

Fairness

多様な人財の確保

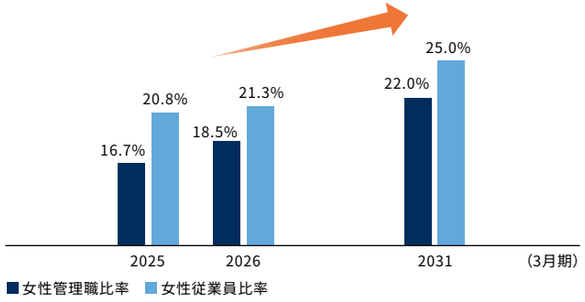
⑧ Talent Diversity Program

当社グループでは、多様な人財の確保・育成を通じて、グローバル競争力の強化と企業文化の革新を図るため、「Talent Diversity Program」を推進しています。ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）の促進は、異なる価値観や経験の融合を通じて新たな価値創出につながる重要な経営課題と位置付けています。

とりわけ、女性の活躍推進を重要テーマの一つとしてとらえ、KPIとして「女性管理職比率22%以上」「女性従業員比率25%以上（ともに2031年3月期）」を設定し、継続的なモニタリングと取り組みの強化を図っています。

KPI達成に向けたロードマップ

2026年3月期の女性管理職比率は18.5%、女性従業員比率は21.3%と、着実に目標に向けた進捗を見せています。当社グループでは、女性活躍の推進を起点として、ダイバーシティを組織文化として定着させるべく、共通の価値観の下での施策展開を進めています。併せて、地域を超えた人財交流やグローバル人財の育成を通じて、多様な人財が活躍できる環境の整備を推進していきます。



グループ全体でD&Iを推進

当社グループでは、各リージョンで特色あるD&I活動が進められてきました。これらをグループ全体でつなぎ、より大きな価値を生み出すため、新たにグループ共通のD&Iスローガン「REVVED（Respect Every Voice, Value Every Difference：みんなの声を力に、みんなの違いを活かそう）」を策定しました。頭文字を取った「REVVED」には、英語で「活性化」「加速」という意味があります。また、世界各地域で働く仲間が登場するメッセージ動画の配信などを通じて、グループ全体でスローガンへの理解・共感を深める取り組みを展開しています。

スローガンの下、グループ全体で多様な視点から生まれるユニークな産業ガスの価値を社会に提供していきます。

REVVEDに込めた想い



山本 寿恵
日本酸素ホールディングス（株）
人事部 企画推進課
D&I Promoter

一人ひとりの声を尊重し、多様な違いを価値へとつなげることが、私たちの想いです。日々の業務の中でREVVEDの考え方を実践し、一人ひとりの違いを力に変えながら、新たな価値やイノベーションを生み出す文化を、ともに育んでいきましょう。

リージョン別のD&I活動

日本：女性リーダーの育成を強化し、女性活躍推進へ
米国：リーダーシップの強化：人事部とWAM！が共催し、多様なリーダーシップ研修が始動
欧州：D&I Month：PRIDE IN EVERY VOICE
アジア・オセアニア：International Women's Day 2026：Beyond a Day
サーモス：キャリア形成を後押しする、従業員・管理職向け研修を実施

Opportunities

多様な人財の育成

Global Leadership Success Profileの策定

当社グループでは、グローバルリーダーの可視化・体系的な育成を推進するため、「Global Leadership Success Profile（以下、GLSP）」を確立しました。日本酸素HDの経営幹部と主要グループ会社の人事責任者による議論を通じてコンピテンシーを明確化しており、今後はこのGLSPに基づき、グループ横断での人財情報の統合・活用を進めることで、戦略的なタレントマネジメントと後継者育成の高度化を図ります。



Results（成果）
卓越した取り組みとイノベーションを通じて、持続的な成果を創出する。

Mindset（マインドセット）
誠実さを軸に、逆境にも前向きに向き合い、長期視点で進化し続ける。

People（人財）
人と人をつなぎ、協働を通じてともに成長を実現する。

Contents

Introduction
価値創造の道筋

価値創造に向けた戦略

31 産業ガス事業の収益力の強化
34 エレクトロニクス事業の拡大

将来の成長ドライバーの創出

37 座談会：NSHDのイノベーティブマインドを紐解く
40 拡大／育成／探索 ――次なる成長ドライバーを創出する
42 DX
43 エンジニアリング
45 技術・事業開発
47 サステナビリティ
50 10のサステナビリティプログラム
54 TCFD提言に基づく報告
55 TNFD提言に基づく報告
56 社会貢献活動
57 人を大切に（人権への取り組み）
58 人的資本価値の創造
59 多様な人財の確保・育成を通じたグローバル競争力の強化
60 Well-being・エンジメントの向上による企業価値向上

経営基盤の進化
セグメント別戦略
Data Section

人的資本価値の創造

Well-being・エンゲージメントの向上による企業価値向上

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2

Well-being

9 Employee Engagement Program

当社グループでは、すべての人財が能力を発揮できる環境であるか、グループ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状態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。

この調査では、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めているか」「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。

これらの調査結果を定期的にモニタリングし、企業価値向上につなげるため、新たに「Employee Engagement Program」を設定しました。本プログラムは、社員のエンゲージメント向上を通じて、能力発揮と組織の活性化を促進し、中長期的な企業価値向上につなげる重要な取り組みです。KPIとしては、「サステナブルエンゲージメントスコア83以上（2030年3月期）」を目標に掲げています。

サステナブルエンゲージメントスコアとは？

（3月期）

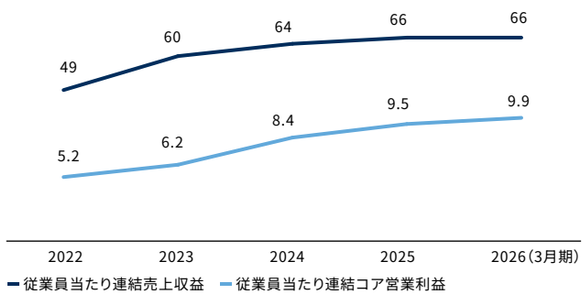
2023	2024	2025	2026	2030：KPI
78	80	81	**80**	**83以上**

サステナブルエンゲージメントは、「Engaged：会社への愛着・共感」「Enabled：働きやすい環境」「Energized：心身の健康・活力」の3要素を統合した指標です。従業員エンゲージメント調査を提供するWillis Towers Watson社の調査では、「サステナブルエンゲージメント」の水準が高い企業は、エンゲージメントが低い企業よりも業績を上げることが示されています。当社グループにおいても、グループ従業員一人当たりの連結売上収益及び連結コア営業利益に着目すると、サステナブルエンゲージメントスコアが78ptであった2023年3月期と比較し、いずれも順調に推移していることが確認できます。

当社のサステナブルエンゲージメントスコアは前期から1pt減少し、80ptとなりました。依然として健全な水準を維持しているものの、今後は2030年3月期のKPI目標である83pt以上を達成するために必要な施策について、さらに検討を進めていきます。

グループ従業員1人当たりの連結売上収益・連結コア営業利益

（百万円）



2026年3月期結果の総括

回答率は82.2%となり、前年の75.0%から大きく向上しました。各社における参加促進の取り組みに加え、サーベイの目的や重要性に対する理解がグループ全体で浸透したことにより、多くの従業員の協力を得ることができました。

エンゲージメントカテゴリー別の結果では、多くの項目で前年からわずかな低下が見られたものの、概ね良好な水準を維持しています。

また、2026年3月期より、従業員のWell-beingの全体像を把握するために「Well-beingインデックス」を導入しました。これにより、従業員のWell-beingを継続的にモニタリングしていきます。

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

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
サステナブルエンゲージメント	78	80	81	80
企業理念、ゴール・目標	69	76	78	76
会社イメージ	66	67	68	67
リーダーシップ	57	60	62	59
CSV（Creating Shared Value）	77	78	79	78
イノベーション	57	60	61	60
生産性・スピード	69	71	71	71
品質	70	74	75	73
安全性（Safety）	84	85	85	85
直属上司	77	77	77	77
多様性と個の尊重	71	72	75	75
コミュニケーション	72	72	73	72
Well-being／Health	78	78	79	77
タレントマネジメント	62	64	65	64
パフォーマンスマネジメント	61	63	64	63

※「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。

従業員エンゲージメントの向上に向けて

改善を進めるためには、従業員一人ひとりがサーベイ結果を「自分ごと」としてとらえることが重要です。各組織では結果を共有しながら対話の機会を設け、職場の課題や改善策について意見を交わすことを推奨していきます。

当社では、グループ各社のエンゲージメント担当者を対象としたワークショップを継続的に開催しています。ワークショップでは、各地域・事業会社における具体的な取り組み事例や好事例を共有するとともに、参加者同士が課題や工夫を学び合う機会を提供しています。今後も、こうした情報共有や相互学習の場を通じて、各社の取り組みを支援していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62　コーポレートガバナンス
63　取締役会
65　指名・報酬諮問委員会
67　社外取締役メッセージ
70　役員一覧
71　スキルマトリックス
72　リスクマネジメント体制
73　事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74　ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75　コンプライアンスサーベイ
76　情報セキュリティ
76　適切な税務手続き
77　ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

03.

Evolution of the Management Foundation

経営基盤の進化

コーポレートガバナンス体制、取締役会及び指名・報酬諮問委員会の活動、グローバルリスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティ、そしてステークホルダーとの対話まで、持続的な成長を支える経営基盤の進化に向けた当社グループの取り組みをご紹介します。

企業価値算定式との関係

コーポレートガバナンスの強化、グローバルリスクマネジメント、コンプライアンス推進など、本セクションの取り組みは、事業の継続性や透明性の向上を通じてステークホルダーからの信頼を高めるものであり、企業価値算定式 ▶P.06 における「資本コストの低減」に主として寄与します。これらは直接的な収益創出や成長を目的とするものではなく、持続的な企業価値創造を支える基盤としての役割を担っています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

コーポレートガバナンス

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： ▶詳しくはこちら

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

基本的な考え方

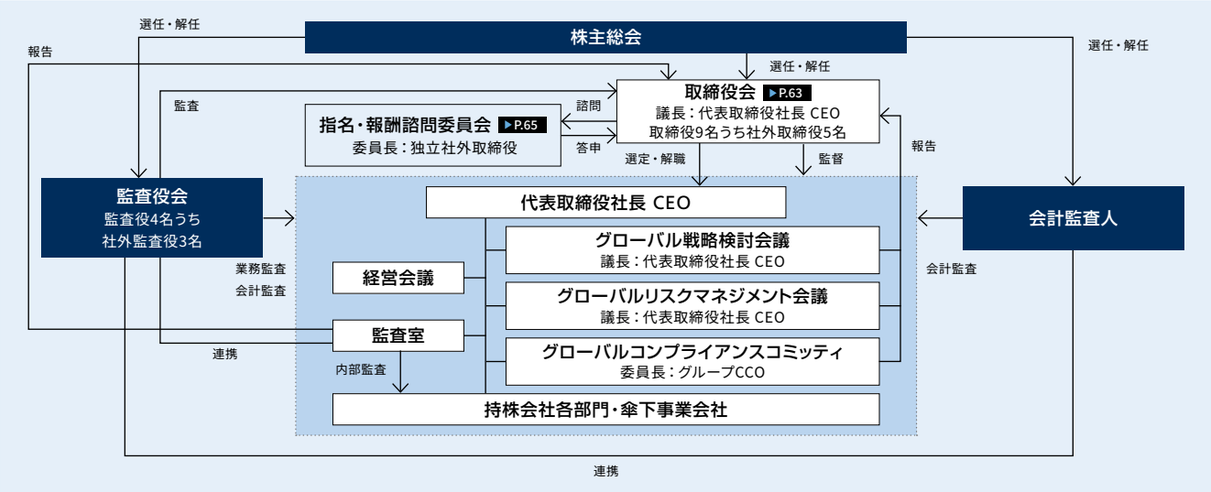
当社のガバナンスにおいて特徴的な点は、消費地において生産を行う産業ガスのビジネスモデルを支えるグローバル4極＋サーモスの各事業会社に対して権限委譲を行うことにより、迅速な意思決定と適切な経営資源の配分を行っている点です。グローバルに事業を展開する当社グループは、経営判断及び業務執行の監督にあたっては、より現場に密接した専門知識を基として、幅広いリスクを多面的に評価することが必要となります。

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案件など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などを行っています。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。

ガバナンス改革の変遷

フェーズ	2015～2019年　ガバナンス体制の変革	2020～2023年　透明性のあるガバナンス体制の構築	2024年～　継続的見直し
施策	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など） 2026年6月　取締役の報酬の改定（業績連動型株式報酬制度の導入など）

コーポレートガバナンス体制図



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、MMA&デリバティブズ、ベーシックマテリアルズ及び産業ガス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他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。従って、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。

なお、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名を選任しています。このような体制で、親会社と親会社以外の株主の利益が相反するおそれがある場合であっても、親会社以外の株主の利益が不当に害されることのないように適切に対応しています。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その他執行役員の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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

コーポレートガバナンス

取締役会

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

取締役会における議論の状況

取締役会は、当社の「コーポレートガバナンス原則」に則り、当社グループの持続的成長と長期的な企業価値の最大化に対する責任を果たすため、以下の事項を含め、法令・定款、取締役会規則等に従い必要な活動を行っています。

(1) 経営全般に対する監督
(2) 内部統制体制の整備
(3) 社長CEOその他の経営陣の選定、選解任、評価及び報酬の決定、並びに
(4) 経営戦略の策定及び重要な業務執行の決定

最近の主な議事は以下の通りです。

新中計「Next Innovation 2030」の策定

前中計「NS Vision 2026」の最終年度を迎えるにあたり、新中計策定のための検討と議論を2025年7月以降、取締役会の場やその他の機会を通じて、十分な時間を充てて丁寧に議論を重ねました。持株会社としての経営方針・戦略と各事業会社における取り組みとの関連を精査することでグループ全体の中期的な事業方針を明確化することができたと評価しています。新中計は、2026年3月に公表し同年4月から実施を開始しました。

CEOサクセッション

前CEOの後継者に関しては、CEOサクセッションプランに沿って、早い段階から指名・報酬諮問委員会の審議・答申を経ながら、候補者の選考と育成に計画的かつ慎重に取り組みました。渡邉新社長CEOは、2025年度から副社長執行役員として社長補佐を務めながら取締役会における新中計策定の議論をリードするなどグループ経営の経験を積み、2026年6月に株主総会・取締役会の決議を経て、当社代表取締役社長CEOに就任しました。

業績連動型株式報酬制度の導入

当社の業務執行取締役に対する業績連動型の株式報酬制度（国内非居住者については同等のファントムストック制度）を、2026年6月開催の第22回定時株主総会における決議を経て導入しました。報酬と当社株式の株価との連動性をより明確にすることで、対象者が株価の変動リスクを株主と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とするものです。

本制度の導入方針や詳細な設計については、人事部門及び指名・報酬諮問委員会によって繰り返し慎重な調査と検討を重ねたのち、同委員会による答申に基づき、取締役会による最終承認を行い株主総会に上程しました。

大型投資

グループ会社による大型投資案件に関しては、事業戦略、財務インパクトのほか、社会貢献価値など多角的な視点から、実施の意思決定と進捗のモニタリングをしています。

2026年3月期に審議した主な事例は次の通りです。

- 米国事業会社のNippon Sanso Mathesonによる米国ネバダ州ラスベガスの新規空気分離プラントの建設プロジェクトに関して、米国内における空気分離プラントネットワーク戦略の観点から綿密な審議を行いました。
- 欧州事業会社Nippon Sanso Euro-Holdingのノルウェー子会社を通じてノルウェー・ヒェルメラン市に空気分離プラントを建設するプロジェクトに関して、建設地の雇用創出、ノルウェー南西部の水産養殖業及び産業用・食品用・医療用ガスの安定供給体制の構築と、脱炭素化や地域経済の活性化への寄与など、プラント稼働前から稼働開始後にわたる中長期的な経済・サステナビリティ両面での地域貢献も踏まえて審議を行いました。

2026年3月期 取締役会 概要

開催回数		11回
平均議案数	決議事項	5.0件／回
	報告事項	6.6件／回
平均開催時間		3.1時間／回
最長開催時間		5.5時間／回

取締役会の議論活性化に向けた取り組み

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のため、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層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

- 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」
- 2025年2月　「グローバルデータガバナンスと生成AI活用の留意点」
- 2025年8月　「海外事業をめぐるリスクマネジメントと実務対応」
- 2026年1月　「コンプライアンスの諸問題」

社外取締役事前説明及び連絡会

当社は、取締役会の過半数を占める独立社外取締役による実効的な審議に資するべく、取締役会開催日の数日前に、付議予定の議題に関する事前説明会を実施しています。これにより、社外取締役に対する、案件の詳細な背景や社内検討の経緯など重要な関連情報の提供を充実させています。また、社外取締役からの意見や質問に対しては、説明会や取締役会の場で回答・補足説明をしています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

コーポレートガバナンス
取締役会

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2

また、事前説明会で社外取締役が集まる機会を活かして社外取締役連絡会を開催しています。連絡会では、当社の各室長、グループ会社社長などによる各室・各社の戦略や業況の説明、社外取締役間での幅広いテーマの意見交換などを行っています。このような活動を通じて、社外取締役による当社グループの事業、製商品や戦略・計画などについての理解向上やグループ会社のキーパーソンとの関係構築を支援しています。

なお、社外取締役と監査役の間においても、年2回、意見交換の機会を設けています。

2026年3月期 社外取締役連絡会 概要

開催回数	計12回
主なトピックス	・グループガバナンス体制 ・グローバル法務体制 ・コンプライアンス推進 ・主要な事業会社の状況 ・サステナビリティ・DX活動の方針と進捗 など多岐にわたりました。

取締役ランチミーティング

四半期ごとの決算取締役会の後には、取締役全員が出席するランチミーティングを開催しています。例えば、各地域の事業環境など、回ごとに定めたテーマのほか、多様なテーマについて自由な意見交換を行っています。

取締役会の実効性評価

評価手法

当社が定めるコーポレートガバナンス原則に従い、毎年、現任の取締役（今回は9名）が回答した評価アンケートにつき、取締役会事務局が匿名性を付与して結果を集計し取締役会及び監査役に配布した後に、取締役会全体での討議を経て、翌期に重点的に取り組む課題を決定します。

ステップ	内容	実施時期
① 評価項目・スケジュール説明	事務局より各取締役へ説明	2026年1月
② アンケート実施	各取締役が評価内容を提出	2026年2月
③ 集計・結果配布	無記名で取りまとめ、取締役へ配布	2026年3月
④ 取締役会での討議	結果を基に全体議論	2026年4月
⑤ 年間スケジュール決定	翌期の重点テーマを含む年間計画を確定	2026年5月

2026年3月期に対する評価結果・課題認識

取締役会は、当期においても求められている役割を適切に果たしたと評価しました。特に、次の点に対して高く評価する意見がありました。

- 新中計策定においては、中計の内容事項と各事業会社の事業活動との関連性が前中計よりも具体化・明確化されて、グループ戦略実行の意思を持って中計をまとめられた。
- 人財の多様性推進に関して、その重要度の認識が共有され、指名・報酬諮問委員会における集中審議が推進された。

一方、以下のような意見も寄せられました。

- 中計策定に向けた持株会社から事業会社への方針提示とすり合わせを、より早期に行えたらなおよかった。
- 中計目標の達成に向けて女性活躍推進等の人財の多様性推進に向けた集中的議論を取締役会の場でも行うことが必要である。
- 取締役会の構成は適切ではあるが、女性・外国人取締役比率向上の余地について検討すべきである。
- 投資家と社外取締役との対話のあり方について、媒体・方法も含めて検討するとよいだろう。
- 海外子会社に関する議案についても、取締役会資料の早期確定・配布を定着させてほしい。

2027年3月期の重要テーマ

当期の重要テーマについては、以下のように考えています。中でも、当期は、新中計初年度であり、最終目標の達成を見据えた着実な進捗のための、個別施策の具体化と実行状況のモニタリングが最重要テーマになると考えています。

- 新中計で定めた財務・サステナビリティKPIの進捗管理と、目標からの乖離への対応策の策定
- 中東エリア紛争の長期化など不確実性を増す経済情勢が大型プロジェクトの進捗や収益に与える影響のモニタリング

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

コーポレートガバナンス

指名・報酬諮問委員会

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2

概要

当社は、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しています。委員は代表取締役社長及び独立社外取締役5名の計6名で構成され、委員長は独立社外取締役が務めています。委員の過半数を独立社外取締役とし、かつ独立社外取締役を委員長とすることにより、委員会の独立性と意思決定の客観性・透明性を確保しています。

指名・報酬諮問委員会の構成

委員長： 中島 秀夫（独立社外取締役）
メンバー：渡邉 忠治（代表取締役社長 CEO）
原 美里（独立社外取締役）
長澤 克己（独立社外取締役）
宮武 雅子（独立社外取締役）
山地 勝仁（独立社外取締役）

主な役割

以下の事項につき取締役会に対して答申を実施する。

- 代表取締役社長CEOを含む取締役及び執行役員の選解任
- 重要直接出資子会社の会長及び社長の選解任
- グループの次世代経営人財の育成計画、社長CEO後継者の選定基準・プロセス
- 監査役候補の選任
- 取締役・執行役員報酬規程の改定

指名・報酬諮問委員会の活動状況

2026年3月期は計17回開催し、委員の出席率は100%でした。当期は以下の事項を中心に検討し、必要に応じて取締役会に答申しました。

- 役員・執行役員報酬制度の改定（業績連動型株式報酬制度の新規導入を含む）
- 代表取締役社長 CEO後継者の選定及びその他役員・執行役員候補者の選任
- 重要直接出資子会社のChairman and CEO選任
- 人財の多様性推進（女性管理職・従業員比率向上など）の進捗状況の確認

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経営課題です。指名・報酬諮問委員会において、複数の独立社外取締役及び代表取締役社長CEOが参加の下、当社グループの次世代経営者に求められる資質や選抜プロセス、育成方針、候補者の選定について継続的に議論を重ねています。2026年3月期は、CEO後継者の選定プログラム及びその他役員・執行役員候補者の選任についても多くの時間を費やして議論しました。

当社グループは世界30を超える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性や各地域の産業構造に精通し、グローバルな視点で経営を担うことのできる人財の育成を今後さらに進めていきます。

役員報酬

当社は、当社グループの持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に資するインセンティブの付与と、報酬制度の透明性・客観性・説明可能性の向上を目的として、役員報酬制度を設計・運用しています。報酬水準については、同業種または同規模企業の報酬水準、当社の経営内容、人財市場の動向等を総合的に勘案しつつ、外部の報酬調査データを適宜参照し、競争力と公正性の双方を備えた水準となるよう設定しています。

なお、各取締役の個人別報酬額は代表取締役社長が取締役報酬規程に基づき算定・決定し、その計算結果を指名・報酬諮問委員会に報告する仕組みとしており、指名・報酬諮問委員会が役員報酬等の決定方針及び報酬規程との整合性を検証することで、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保しています。

また、今般2026年6月開催の第22回定時株主総会において、既存の報酬限度額（年額8億円以内、うち社外取締役1億円以内）とは別枠として、1事業年度あたり20,000ポイント（1ポイント＝1株）を上限とする業績連動型株式報酬制度の導入が承認され、役員報酬制度は以下の通り改定されました。

業務執行取締役の報酬は、以下の3要素で構成し、役位別基準額の構成比を概ね基本報酬45%：年次賞与30%：株式報酬25%とすることで、業績達成に向けたインセンティブと株主価値との連動を強化しています。

① **基本報酬（固定報酬）**：各取締役の役割・責任・職務内容・経験等を踏まえ、役位ごとの基準額を毎月定額で支給します。
② **年次賞与（短期インセンティブ）**：各事業年度における連結財務指標及びサステナビリティ指標の目標達成度を評価して毎年支給します。評価指標は、「連結売上収益」「連結コア営業利益」及び「連結の親会社の所有者に帰属する当期利益」の財務指標及び「休業災害度数率」のサステナビリティ指標で構成しています。当該事業年度の目標達成に向けた成果創出を促すことを目的としています。
③ **株式報酬（中長期インセンティブ）**※：中期経営計画の期間を評価期間とし、最終年度における財務・サステナビリティ指標の目標達成度を評価して原則退任時に支給します。評価指標は、「連結コア営業利益」「連結ROCE after Tax」の財務指標に加え、「コンプライ

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

コーポレートガバナンス
指名・報酬諮問委員会

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2

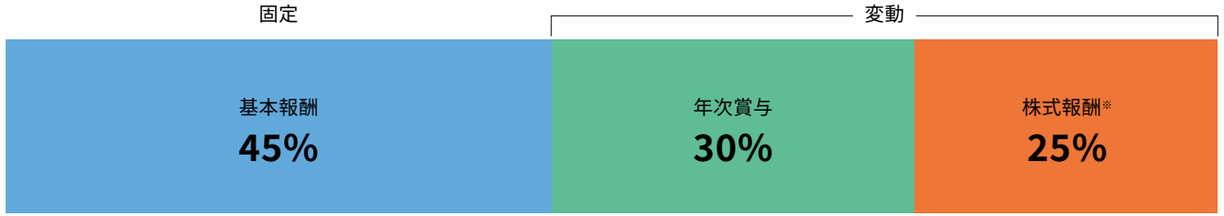
アンスサーベイスコア」「環境貢献製商品によるGHG 削減貢献量」及び「女性管理職比率」のサステナビリティ指標で構成しています。中長期的な企業価値向上への成果創出と、株主との利益・リスクの共有を目的としています。

なお、社外取締役には、職務の独立性確保と利益相反防止の観点から、基本報酬（固定報酬）のみを支給しています。監査役の報酬も固定報酬となっています。

加えて、今回の役員報酬制度の見直しと合わせて、取締役の職務執行に関連する重大な法令違反等や不適切な会計処理その他の事由が生じた場合には、取締役報酬の減額または返還を求めることができる規定を設けています。

※ 国内非居住者については株式報酬相当額の金銭報酬（ファントムストック）

役員報酬の構成（業務執行取締役） 注：構成比は役位別基準額ベース



基本報酬（固定）

役位ごとの基準額を毎月定額で支給

年次賞与（短期インセンティブ）

財務指標
- 連結売上収益
- 連結コア営業利益
- 連結の親会社の所有者に帰属する当期利益

サステナビリティ指標
- 休業災害度数率

株式報酬（中長期インセンティブ）

財務指標
- 連結コア営業利益
- 連結ROCE after Tax

サステナビリティ指標
- コンプライアンスサーベイスコア
- 環境貢献製商品によるGHG削減貢献量
- 女性管理職比率

役員区分ごとの報酬額等

2026年3月期における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数ごとの報酬等の総額の実績は次の通りです。

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬	非財務指標連動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	152	88	52	10	5
監査役（社外監査役を除く）	30	30	—	—	1
社外役員	151	151	—	—	9

注：1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれていません。
2. 上記報酬等の総額には、2026年3月期中に退任した取締役1名及び退任した監査役1名に支給した報酬等が含まれています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

社外取締役メッセージ

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2



既存事業の深化に加え、新たな価値創造への取り組みが着実に進展することで、企業価値の一層の向上につながるものと考えています。

原 美里
社外取締役

新中期経営計画の初年度に新たなCEOを迎えたことは、当社の変革を加速する好機であると認識しています。社外取締役としては、新CEOのリーダーシップの下、経営陣との建設的な対話を通じて、戦略の実効性向上とガバナンスの強化を支え、中長期的な企業価値の向上に貢献していく所存です。

新中期経営計画の策定・実行において、社外取締役には、独立した客観的立場から経営陣に対する監督機能を果たすとともに、外部環境や資本市場の視点を踏まえた助言を通じて、計画の具体性と実効性を高める役割を担う必要があると考えます。

社外取締役として、新たな中期経営計画においては、「将来の成長ドライバーの創出」に強く期待しています。既存事業の深化に加え、新たな価値創造への取り組みが着実に進展することで、企業価値の一層の向上につながるものと考えています。

先日、将来の成長ドライバーの一つとして位置付けられるイノベーションユニットを視察する機会を得ました。現場の職員は、新しい発想に積極的に挑戦する気概と高い研究力、そして誠実な業務姿勢を兼ね備えており、大きな感銘を受けました。また、本部署では女性社員の活躍が顕著であり、多様性を基盤とした当社の将来像を象徴する組織であると感じました。

女性管理職比率の目標達成にはなお道半ばではありますが、当社は体制整備を進め着実に取り組んでいます。社外取締役として、私もその推進に引き続き積極的に協力していくつもりです。



中計の立案で満足せず、モニタリングと修正を重ね、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けます。

長澤 克己
社外取締役

社外取締役として、日々の個別案件の執行のチェックをすることは大変重要ですが、会社の大きな方向性を執行部隊と共有し、正しい方向にガイドしていくことも重要なミッションであると考えています。その中でも中計策定は最重要なキーイベントであると考えています。

今回の中計策定にあたっては、初期の段階から社外取締役も議論に参加できるようにしてほしいと要請し、コンセプト策定のステージから議論に加わりました。執行部隊のやりたいことを尊重しつつも、世の動きや、株主をはじめとするステークホルダーの視点で各種修正を行い、現在の最終版となっています。

例を挙げれば、事業戦略とその実現のための基盤整備は位置付けを明確にした上で具体化する、戦略の進捗状況をモニタリングできるように指標を設ける、R&D投資の規模をさらに高めるべきなどの議論が中計に反映され、対外的にも理解を得られやすい内容となったと信じています。R&D投資については、現在の規模はR&Dのためのマーケティングと初期インキュベーションまでであり、テーマが明確になった時点で柔軟に規模を拡大するなどの理解を共有することもできました。

また、今回の中計策定においては、日米欧の事業会社トップも議論に参加しました。各リージョンの実態を計画に反映するとともに、グループ全体でどの方向に進むべきかの認識を共有し、ホールディングの方針が各事業会社の中計にも適切に反映されています。

さらに今回は、指名・報酬諮問委員会と連動し、当時次期社長CEO候補の一人であった渡邉副社長（現社長CEO）に、中計の取りまとめを任せました。この間の多くの会話を通じた資質評価に加え、実行の覚悟を持った中計の立案ができたと考えています。

中計は立案すれば終わりではないので、しっかりとモニタリングし、必要に応じ修正しつつ、社外取締役としても、株主をはじめとした皆さまの期待に沿う成果を上げるべく、努力を継続していきたいと考えています。

社外取締役メッセージ

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section



人財の多様性とグローバルな協働を原動力として、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を実現していきます。

宮武 雅子
社外取締役

当社は、2027年3月期の重要課題として、「女性活躍の推進」「グローバル人財の活性化」、そして「将来の成長ドライバーの創出」を掲げています。これらは相互に連関し、中長期的な企業価値向上を支える重要な成長ドライバーであると考えています。

女性活躍の推進については、数年前から継続的かつ積極的に取り組んできた結果、着実な成果が表れています。2026年3月末時点におけるグループ全体の女性従業員比率は21.3%（前期比＋0.5ポイント）、女性管理職比率は18.5%（前期比＋1.8ポイント）となり、いずれも改善しました。一方で、「2031年3月期に女性従業員比率25%以上、女性管理職比率22%以上」という目標の達成に向けては、なお一層の取り組みが必要です。人財獲得競争が激化する中、多様な人財が能力を最大限発揮できる組織づくりは、当社の持続的成長と競争力強化に不可欠であり、女性人財の活躍推進はその中核をなす経営課題であると認識しています。

そのため今期は、女性が安心して能力を発揮し、長期的なキャリア形成を実現できるよう、人事制度や支援制度をさらに充実させるとともに、マネジメント層の意識改革にも取り組みます。また、当社の強みであるグローバルネットワークを活用し、人財交流を一層促進します。米国、欧州、アジア・オセアニアの拠点との交流を通じて、多様性を受容する組織文化を醸成するとともに、社員一人ひとりのグローバルな視野と挑戦意欲を高めていきます。

また、将来の成長ドライバーの創出は、今期スタートした中期経営計画における重点戦略の一つです。将来の成長を牽引する複数の有望なプロジェクトを迅速かつ効率的に事業化するため、グローバルな人財交流をイノベーション拠点にも展開し、多様な知見や経験を結集することで、新たな価値創造を加速させていきます。当社は、人財の多様性とグローバルな協働を原動力として、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を実現していきます。



「Next Innovation 2030」の下、縦と横の事業展開を十字に組み合わせてグループとしての総合力を強化していきます。

中島 秀夫
社外取締役

2026年は、NSHDにとって二番目の中期経営計画となる「Next Innovation 2030」の初年度です。業務執行体制も渡邉忠治新社長CEOの下で新しい布陣でスタートしました。

2020年の持株会社移行後6年が経ちました。前中計である「NS Vision 2026」の実施を通じて築かれた経営基盤を土台としてさらなる成長をめざす4年が始まりました。計画という「仏に魂を入れていく」ことが求められます。産業ガス事業は、消費地立地のビジネスモデルが主体ですが、事業を取り巻く環境がいよいよ不確実性を増していく昨今、NSHDにとっては、持株会社としての真価が問われる4年間になります。

今後4年間の業務運営の基本的指針となる「Next Innovation 2030」は、重点戦略として、産業ガス事業の収益力強化、エレクトロニクス事業の拡大、そして将来の成長ドライバーの創出を掲げています。この三つの戦略目標を十二分に実現するためには、縦（垂直的）と横（横断的）の事業展開を十字に組み合わせることが何よりも必要です。

すなわち、NSHD傘下のグループ会社それぞれが、この戦略に沿って自らの事業を進めるとともに、グループ横断的にベストプラクティスを広く普及・共有していくことが求められます。そしてこの点を実現していくことにこそ、持株会社としてのNSHDの存在意義があると思います。

特に、縦と横の事業展開を十字に組み合わせてグループとしての総合力を強化する観点からは、人財の育成・強化が不可欠です。もちろん、これは一朝一夕に実現するものではありませんが、ここ1～2年の間にモメンタムを増してきた女性の活躍推進については、今後具体的なプロジェクトを通じてより積極的に取り組みを継続すれば、さらなる成果を積み上げていくことが十分可能だと思います。加えて、グループ横断的な事業展開を促進し戦略目標を効果的に達成していくためには、グループ企業の間でグローバルな人財交流を実現することが望まれます。

社外取締役として、指名・報酬諮問委員会の場での活発で忌憚のない議論を含め、人財の育成・強化をはじめ、縦と横の事業展開を十字に組み合わせるNSHDとしての取り組みに積極的に関与・貢献していきたいと思います。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

社外取締役メッセージ

付加価値の最大化： 2
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 2



骨太なグローバル企業をめざして、日本酸素HDグループの継続的成長とグローバル経営効率を高め、企業価値の向上に努めていきます。

山地 勝仁
社外取締役

2026年3月期は経営戦略上重要な位置付けとなる新中期経営計画策定、社長人事も含めた新経営体制など、今後の成長に向けた戦略とそれを推進する体制づくりを進めてきました。

中期経営計画に関しては新経営陣が中心となり、社外取締役も中身を共有しながら策定を行いました。今中計では、マーケティングとR&D連携の下、事業開発の推進を挙げています。市場を知り、技術力でお客さまの期待に応え価値を創出し信頼を得ることは重要なポイントです。当社は国内ではトップブランドでありますが、海外では大きなシェアを持つ強豪の中で成長していく必要があります。事業開発に向けては、技術開発と連携した戦略推進が必須で、中長期視点での経営資源配分も課題となります。もう一点はコア事業での収益力強化です。当社はプラント産業と言うこともあり保守的な一面があると感じています。活動に際しては営業部門のみの取り組みとせず、技術や操業・物流などサプライチェーン全体での変革をめざすことが重要と考えます。これら中計期間の活動を通じ持続的成長につなげられるよう、計画・進捗の場を通じて社外取締役としても後押ししていきたいと考えます。

新経営体制に関しては社外取締役中心の指名・報酬諮問委員会で活発な議論が行われ、新体制発足につなげることができましたが、今後も優秀な経営陣を継続的に輩出するには、当然ながら幹部人財育成をグローバル視点で進めることが重要になります。当社ではすでに社内取締役は4名中2名が外国籍となっており、積極的にグローバル経営に取り組んでいますが、継続してグローバル人財を育成・強化していくためには、キャリアパス・評価などを仕組みとして整備し、グローバルな人事交流も積極的に進める必要があります。この点は人財育成とともにベストプラクティスやガバナンス強化にもつながり、グローバル経営を支える重要な要素となります。

事業戦略推進と経営人財育成の両輪で、日本酸素HDグループの継続的成長とグローバル経営効率を高め、企業価値の向上に努めていきます。

社外取締役の選任理由

原 美里
不動産管理会社における長年の取締役としてのご経験のほか、現在は税理士法人の代表や他の上場会社の社外取締役としてご活躍されています。同氏の税理士としての企業会計の専門的知識や豊富なご経験を、ダイバーシティの推進や女性活躍の観点も含め当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。

長澤 克己
総合電機メーカーにおいて長年原子力事業に従事し、その後同社の執行役及び同社グループ会社の取締役会長などの要職を歴任されました。同氏の技術分野における高度な知識と幅広いご経験及び製造業での企業経営経験を当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。

宮武 雅子
長年にわたり、国際的な弁護士として豊富な経験を重ね、現在も国際取引、金融、コーポレートガバナンス、訴訟・仲裁・調停分野においてご活躍されるとともに、他の上場会社の社外取締役も務めておられました。同氏の法律家としての豊富なご経験と専門的な知識及び国際的な取引経験とグローバルな視点を、当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。

中島 秀夫
財務省及び公正取引委員会において要職を歴任され、現在、グローバルにサービスを提供している法律事務所のスペシャルアドバイザーとしてご活躍されており、その豊富なご経験と専門的な知識を当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。

山地 勝仁
輸送用機器メーカーにおいて長年にわたり技術開発や生産・調達分野の業務を経験され、その後同社の取締役として経営に携わってこられました。同氏の技術全般における高度な知識と調達など幅広いご経験及び製造業での企業経営経験を当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役に選任しています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

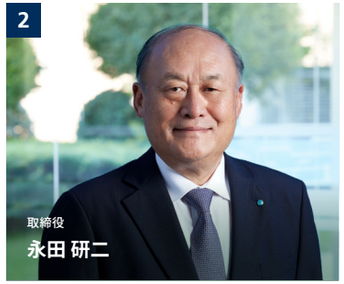
役員一覧

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：▶詳しくはこちら

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 1

取締役



















監査役









執行役員

常務執行役員
諸石 努

常務執行役員
奥田 寛

常務執行役員
三木 健

常務執行役員
西川 和彦

執行役員
久保 宏一郎

執行役員
相田 智之

執行役員
大道 昌義

執行役員
古賀 公貴

執行役員
澤 禎一郎

執行役員
Cesar Callejo

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

スキルマトリックス

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

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	渡邉 忠治	代表取締役社長 CEO	0	●			●	●		●		
	2	永田 研二	取締役 日本酸素（株）代表取締役社長	8	●			●			●		
	3	Raoul Giudici	取締役 Nippon Sanso Euro-Holding S.L.U. Chairman & President	2	●			●			●	●	
	4	Alan David Draper	取締役 Nippon Sanso Matheson, Inc. Chairman & CEO	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／一橋大学 監事（非常勤）	5		●						●	●
	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	4	●				●	●	●	●	●
	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／神戸大学大学院法学研究科 客員教授 ブレークモア法律事務所 オブ・カウンセル	4			●				●	●	●
	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	3		●	●				●	●	●
	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	3	●				●	●	●	●	●
監査役	1	亘 聡	常勤監査役 元 常務執行役員 人事・秘書室長	3	●	●							
	2	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	2	●	●					●	●	●
	3	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	2		●					●		
	4	柴田 利喜	常勤監査役（社外） 元（株）みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員、グローバルマーケッツカンパニー副担当役員 兼 （株）みずほ銀行 常務執行役員、グローバルマーケッツ部門共同部門長／日本酸素（株）監査役（非常勤）	1	●	●					●	●	●

注：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2026年7月1日時点

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

リスクマネジメント体制

付加価値の最大化：1
資本コストの低減：3
成長率の向上：1

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、実効性のあるリスクマネジメント活動を推進しています。

リスクマネジメント体制

当社グループは、「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ます。

事業を取り巻くリスクと機会をさまざまな観点から議論し、事業運営に伴うリスクの認識とその対応をグループ内で共有することにより、事業機会とリスクを一体でとらえて、リスク対応の全社的な最適化を図っています。

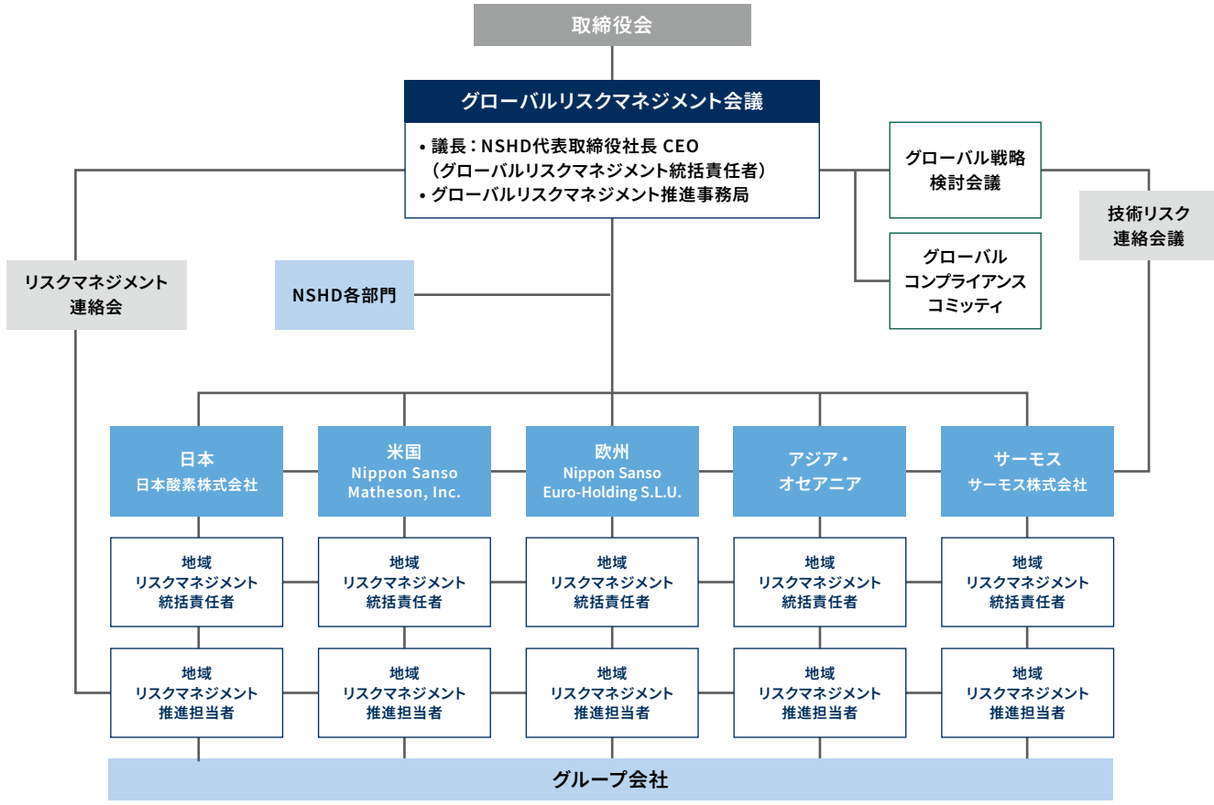
リスクマネジメントプロセス

各事業会社及び持株会社各部門は、事業を取り巻く外部・内部環境の変化をリスクと機会の両面から特定し、グループ共通の枠組み（リスクカテゴリ、リスク定義、リスク評価基準）で、リスクを評価しています。

リスク評価結果を基に、「グローバルリスクマネジメント会議」においてリスク認識やその対応を共有するとともに、優先して全社的な対応が必要となる「重要リスク」を決定し、グループ全体で対応を推進しています。

事業等のリスクについてはこちらをご参照ください。
事業等のリスク： ▶詳しくはこちら

リスクマネジメント体制



Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

事業戦略をリスクと機会の両面から議論：グローバルリスクマネジメント会議

付加価値の最大化：2
資本コストの低減：3
成長率の向上：2

日本酸素HDグループは、「グローバルリスクマネジメント会議」を年1回開催しています。「グローバル戦略検討会議」と連携し、グループ全体の事業戦略をリスクと機会の両面からとらえることに努めています。2026年2月24日に行われた会議の様子の一部をお届けします。

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、各事業会社からのトップ10リスクと事業活動において最も注視するリスクが報告されました。また持株会社各部門からも、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

世界経済及び社会の変化
地政学・サプライチェーン、経済情勢の変化、AIの進展とサイバー攻撃の高度化、カーボンニュートラル

基盤事業の維持・強化
設備老朽化、技術開発の連携強化、グループガバナンス／コンプライアンス

人財
人財確保、後継者計画、人権／DEI

重要リスクのうち、今回特に議論がなされた「AIの進展とサイバー攻撃の高度化」「グループガバナンス／コンプライアンス」についてご紹介します。

情報セキュリティリスク

各事業会社・グローバル情報セキュリティ評議会から情報セキュリティに関するリスクと対応状況について報告がなされるとともに、報告内容に基づく議論が行われました。

日本：サイバー攻撃の影響
米国：サイバーセキュリティ―生成AIの脅威
欧州：サイバー攻撃の成功が事業運営に与える影響
グローバル情報セキュリティ評議会：情報セキュリティに関する昨今の状況、サイバー攻撃の高度化とその対策及び、外部のステークホルダーからの要求に応えることの必要性

コンプライアンスリスク

2026年3月期のコンプライアンス推進活動を踏まえ、グループ共通のコンプライアンスリスクに関して、各地域において地域チーフコンプライアンスオフィサー（RCCO）が主体となり、グループ共通のアクションプランを推進していくことが確認されました。併せて、次期中期経営計画における目標と施策、各地域における個別のアクションプランについて報告が行われました。



濱田代表取締役社長 CEO※より：

不確実性を成長へ変える「守りと攻め」の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は、グローバル戦略検討会議とともに、当社グループの重要な案件を取り扱い、今後の方針を決定する重要な会議体である。
- リスクに適切に対処することによって新規事業の発展や成長につながるという事実もあり、不確実性を成長に変える視点を持って積極的に議論を行いたい。

※ 2026年2月時点



Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

グループチーフコンプライアンスオフィサー（GCCO）の西川と欧州地域チーフコンプライアンスオフィサー（RCCO）のZanottiが、グローバルワイドに展開しているコンプライアンス推進活動と、その長期的な意義を語ります。



コンプライアンスはもはや経営の中核的な要素

西川：私たちを取り巻く事業環境は、ますます複雑化しています。グローバル化が進展し、各種規制が強化される一方で、当社グループに対するステークホルダーからの期待も高まっています。こうした環境下では、たった一度のコンプライアンス違反であっても、長年かけて築いてきた信頼を一瞬で失うリスクがあります。コンプライアンスは、もはや経営の中核をなす要素であり、持続的成長の前提条件です。

Zanotti：おっしゃる通り、新たな中期経営計画においても、持続可能な成長を実現するための中核的な要素として明確に位置付けられました。コンプライアンスを単なる「守るべきルール」から、日々の意思決定を方向付けるマインドセットへと転換していく真摯な取り組みが求められています。

西川：そのため私たちは、GCCOと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」を毎年開催し、各地域の課題やアクションプランの共有を図っています。さらに、各地域のコンプライアンスリスクの分析や外部環境の変化などを踏まえ、グループ全体として優先的に取り組むべき事項を選定しています。

Zanotti：コミッティがめざしているのは、明確かつタイムリーな指針を提供することです。それをRCCOが地域の具体的な施策に落とし込み、次回以降の会議でその評価を報告しています。連携の重要性が一層高まっている中で、私たちは、より多くの情報を共有できていると実感しています。

コンプライアンスをすべての社員にとって自然な選択に

Zanotti：私たちは、グループ全体の確固たる原則と地域ごとの柔軟性のバランスを保つことで、現場での実効性を損なうことなく取り組みを推進する必要があります。今、欧州では、NIS2指令（Network and Information Systems Directive 2）やGDPR（EU一般データ保護規則）といった複雑な規制要件に対応できるよう、ガバナンス体制の整備に力を注いでいます。もう一つは「コンプライアンス・アドヒアランス強化プロジェクト」です。コンプライアンスのスポットレビューや対象者を絞ったサーベイ、測定可能なKPIの設定などを行っています。

西川：コンプライアンス推進活動や研修については、現在、グループワイドに適用する「グローバルコンプライアンスプログラム」を定めています。各地域の事業特性を踏まえた活動を実施し、まさに“アドヒアランス”、つまり参加型で実効性の高い研修を可能にしていきます。課題として挙がっているのは、各地域で文化や慣習の違いがあるため、コンプライアンス上の潜在的なリスクがどこにあるのかをしっかり見極めなければならないことです。そのために、全世界の社員を対象にサーベイを継続的に実施していますが、地域によって、また個々の会社によって意識の差が表れているため、改善点を抽出し、全体の底上げを図っていきたいと考えています。

Zanotti：私の経験から申し上げますと、コンプライアンスの指針は、抽象的・一般的な内容であるよりも、社員の日々の業務に即したシンプルで実践的な内容であるほど、はるかに効果的に機能します。現在は具体的なアクションプランを策定しており、経営層からのコミュニケーションもさらに強化・拡充していく考えです。

西川：社員一人ひとりのさらなる意識向上を図り、コンプライアンスの推進がNSHDの文化として根付くようにしていきたいですよね。

Zanotti：めざすべきは、コンプライアンスをすべての社員にとって自然な選択にすることです。コンプライアンスが長期的な価値創造の柱であり続けるために、自分にできることを着実に実行していきたいと思います。



Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

コンプライアンスサーベイ

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

日本酸素HDでは、健全で透明性の高い企業文化の醸成を目的とし、コンプライアンスサーベイを定期的に実施しています。本サーベイは、従業員一人ひとりの意識や職場におけるコンプライアンス推進活動の実践度、コンプライアンスの遵守に対する従業員の意識、気兼ねなく率直に発言することのできる組織文化などを定量的に把握するための重要な指標です。本サーベイを通じて従業員のコンプライアンス意識の浸透状況を俯瞰し、経営に反映させることで、安心して働ける環境の整備と組織の信頼性向上に取り組んでいます。

⑩ Compliance Enhancement Program

企業価値向上への貢献

コンプライアンスサーベイスコアを踏まえたさまざまな取り組みは、企業価値の毀損防止に加え、健全な企業文化の醸成につながるものと考えています。具体的には、本サーベイ結果を研修の企画・実施をはじめ、コミュニケーション活性化や内部通報制度の周知活動など、各種コンプライアンス施策の企画・推進にも活用し、コンプライアンス意識のさらなる浸透と行動変容の促進に努めています。

これらの取り組みは、当社グループの持続的な成長を支える基盤であり、中長期的な企業価値の向上に不可欠な要素です。今後も当社グループは、コンプライアンスサーベイを通じて現状を正しく把握し、改善を重ねることで、社会から信頼される企業グループとしての価値を高めていきます。

コンプライアンスサーベイスコアをサステナビリティKPIとして採用

中期経営計画においては、コンプライアンスサーベイスコアを、コンプライアンス推進活動の実効性を測るサステナビリティKPIとして位置付けています。設問ごとの詳細分析に加え、地域別・事業会社別の分析を通じて、組織特性に応じた強み及び改善余地のある領域を可視化しています。さらに、分析結果を踏まえた要因の深掘りと優先課題の特定を行い、具体的な改善施策の立案・実行及びその効果検証につなげることで、継続的なコンプライアンス推進活動を行っています。

サステナビリティKPI
コンプライアンスサーベイの全カテゴリー平均スコア：
80以上（2030年3月期）　2026年3月期実績：**79**

コンプライアンスサーベイ結果

■過去3回の調査にわたりスコアが継続して改善したカテゴリー

カテゴリー	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
オープンカルチャー	80	82	82
個人の意識	79	80	81
職場環境	79	80	80
直属上司（コンプライアンス）	80	80	80
組織の実践度	78	78	78
推進体制・ホットライン	67	73	74
全カテゴリーの平均スコア	77	78	79

注：単位は好意的回答率(pt.)。スコアは100pt.満点で評価
好意的回答率は設問（5段階）に対して上位2段階の回答をした人の割合

総括

2026年3月期に実施したコンプライアンスサーベイにおいて、サーベイカテゴリーのすべてで「問題がない水準」とされる好意的回答率70pt.以上を達成することができました。加えて、6カテゴリー中4カテゴリーは「強みと言える良好な水準」である好意的回答率80pt.以上を達成しており、グループ全体として大きな課題は見られない良好な結果となりました。今後は、これらの分析結果を踏まえ、地域及び事業会社それぞれにおける改善余地のある領域に即した施策を実行し、グループ全体でのコンプライアンス推進活動の実効性向上と継続的な企業価値の向上につなげていきます。

コンプライアンスサーベイ結果を踏まえた取り組み

経営層メッセージの発信

グループ全従業員を対象に、経営層よりコンプライアンスの基本方針、重点取り組みテーマ及び従業員に期待する行動についてのメッセージを継続して発信していきます。グループ全体におけるトップコミットメントの可視化と、各従業員へのコンプライアンス意識のさらなる浸透を図っていきます。

職場のコミュニケーション活性化

風通しのよい職場環境の醸成とコミュニケーションを活性化させることで、コンプライアンス違反の未然防止及び早期発見を可能にする体制を強化していきます。また、コミュニケーション活性化に関する研修や広報活動を充実させるとともに内部通報制度の認知度向上に向けた取り組みを継続的に推進していきます。

コンプライアンス研修の実施

グループ全従業員を対象に、グループ共通の研修内容を展開、実施していきます。研修テーマごとに、受講対象者の明確な設定と内容の見直しを行い、コンプライアンス違反を見逃さない文化のさらなる浸透と風通しのよい職場環境の醸成を図ります。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

情報セキュリティ

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

日本酸素HDは、グループ全体で情報セキュリティを重要施策と位置付け、積極的に投資を行っています。

日本酸素HDのデジタルな未来を支える情報セキュリティ

高品質な製品を安定的にお届けし、データを安全に処理していくためには、堅固な情報セキュリティ管理体制が不可欠です。こうした管理体制は、サイバー脅威がもたらす操業面及びレピュテーション面のリスクから日本酸素HDを守るものです。だからこそ、当社はグループ全体で情報セキュリティを重要施策と位置付け、積極的に投資を行っています。

中期経営計画「Next Innovation 2030」に沿って、当社は今後もセキュリティソリューション・プラットフォーム・サービスのグローバル展開を推進し、コスト効率性を最適化しながら、すべての地域で高い情報セキュリティ成熟度の実現をめざしていきます。

セキュリティを重視する企業文化の醸成

グローバル及び各地域の経営陣による強力な後押しの下、当社は2万人を超える従業員に対し、継続的なセキュリティ意識向上キャンペーン、フィッシング訓練、対象を絞った教育プログラムを実施しています。セキュリティを全員の責任としてとらえる企業文化を醸成することで、組織全体のサイバーレジリエンスを強化し、セキュリティ意識評価においても業界平均を安定して上回る水準を維持しています。

新技術とAI

当社の事業がDXを進め、新たな技術を採用していく中で、情報セキュリティは持続的な成長とイノベーションを支える基盤としての役割を担い続けます。

とりわけ、AIの急速な進展には一層の注意が必要です。AIは業務プロセスの高度化、イノベーションの推進、生産性向上に大きな機会をもたらしますが、一方で、当社のAI指針及び責任あるAI利用の方針との整合性を確保するためには、実効性のある機動的なAIガバナンス及びリスク管理が不可欠です。

同時に、AIはサイバー脅威の様相を変化させ、より高度な攻撃手法を可能にするとともに、新たなリスクをもたらしています。当社は、ディフェンス・イン・デプス※の下、先進的なAI技術を活用しながらサイバーセキュリティ対応力を継続的に強化し、進化する脅威の予防・検知・対応能力の向上を図っています。

※ 多層防御のセキュリティ戦略。ネットワーク、エンドポイント、データ、アクセス管理など複数のレイヤーで防御を強化し、攻撃者の侵入や被害の拡大を防ぐ考え方

適切な税務手続き

付加価値の最大化： 1
資本コストの低減： 3
成長率の向上： 1

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。

当社グループは、事業を展開するすべての各国・地域において、税務に関連する法令及び規則を遵守すること、納税を通じて各国・地域の発展に寄与することが企業の果たすべき社会的責任と理解しています。法令遵守及び適時適切な納税と、これらを確実に実行するための適切かつ透明性の高い税務運営を行うことを通じ、さまざまなステークホルダーの関心に応えることを税務における目標としています。各国・地域の税務当局に対して、適切かつ協力的な情報提供を行うとともに、建設的な対話を図り、健全かつ良好な関係を構築し、その維持に努めています。

税務方針： ▶詳しくはこちら

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略

経営基盤の進化

62 コーポレートガバナンス
63 取締役会
65 指名・報酬諮問委員会
67 社外取締役メッセージ
70 役員一覧
71 スキルマトリックス
72 リスクマネジメント体制
73 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
74 ミニ対談：コンプライアンスが価値創造の柱であり続けるために
75 コンプライアンスサーベイ
76 情報セキュリティ
76 適切な税務手続き
77 ステークホルダーとの対話

セグメント別戦略
Data Section

経営基盤の進化

ステークホルダーとの対話

付加価値の最大化：1
資本コストの低減：3
成長率の向上：1

日本酸素HDでは「IR方針」や行動規範に則り、株主・投資家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



株主・投資家の皆さま

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。2025年6月より、株主総会において、株主限定でインターネットによるライブ配信を実施しています。また、当社Webサイトにて、株主総会当日の模様の一部について動画の事後配信を行っています。

主な活動実績（過去3年）

項目	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026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	461 (19)	508 (16)	**471** **(14)**
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 (4,402)	3 (4,742)	**3** **(102,111)**
株主総会出席株主数	人	58	56	**64**

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ました。

主な外部評価

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	最終評価時点
FTSE	3.2	3.5	3.7	3.5	**3.5**	2026年6月
MSCI	BB	BBB	BBB	A	—	2026年3月
CDP（気候変動）	B	A-	A	B	—	2026年2月
CDP（水セキュリティ）	A-	A-	A-	A-	—	2026年2月

ステークホルダーとの対話：▶詳しくはこちら

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79　日本
81　米国
83　欧州
85　アジア・オセアニア
87　サーモス

Data Section

04.

Strategies by Segment

セグメント別戦略

日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、サーモスの各セグメントが、それぞれの市場特性を踏まえてどのような成長戦略を描いているか――事業環境認識から成長戦略、サステナビリティの重要項目まで、セグメントごとの取り組みをご紹介します。

企業価値算定式との関係

各セグメントは、地域・事業特性に応じた高付加価値製品・顧客ソリューションの提供により「付加価値の最大化」を、成長市場の獲得や事業機会の取り込みにより「成長率の向上」を推進しています。また、地域ポートフォリオの最適化やリスク管理の徹底を通じて、「資本コストの低減」にも間接的に寄与します。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメント別戦略：日本

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

セグメントAt a Glance

（単位：十億円）（2026年3月期実績）

売上収益
406.2

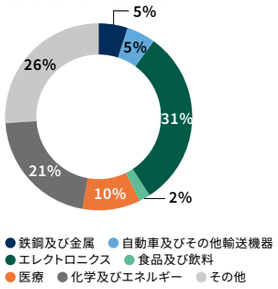
セグメント利益
54.1

セグメント利益率
13.3%

EBITDAマージン
18.2%

日本市場シェア
40%超

産業別売上構成比



事業環境認識

市場規模認識

日本市場は、円安に伴う輸入資源価格の高止まりや金利上昇を背景に、企業の設備投資や経済活動への影響が引き続き懸念されます。一方で、AIやデータセンター向けを中心とするエレクトロニクス産業は堅調であり、日本政府が策定した成長戦略を背景に、造船・航空宇宙・防衛・バイオ分野などにおいても中長期的な官民投資拡大が期待され、国内産業の成長を下支えすることが見込まれます。

主要な地域市場指標

実質GDP成長率（四半期）（2026年6月8日現在）※1	1.8%
CPI：消費者物価指数（2026年5月22日現在）※2	1.9%

※1 2026年1-3月期四半期別GDP速報（2次速報値）より引用
※2 2020年基準 消費者物価指数 全国 2026年（令和8年）4月分より引用

機会

- 先端半導体プロセス開発向け材料ガス・新材料の需要拡大
- エレクトロニクス産業向け機器・大型工事受注とレアガス国産化によるシェア拡大
- 17の成長分野における産業ガス・ガスコントロール技術及びイノベーション商材（AM、タンパク質合成、安定同位体など）の需要拡大
- 造船・飲料・半導体向け炭酸ガス需要増に対応した供給力強化

リスクとその対策

（リスク）

- エネルギー・原材料価格の上昇による製造・配送コスト増加及び収益圧迫リスク

（対策）

- リモートオペレーション対象工場拡大などによる高効率運転と最適操業の徹底
- サプライチェーン最適化による配送コストの削減
- コスト変動を踏まえた適正な価格マネジメントによる、収益性の維持・向上

成長戦略

短期

産業ガスと技術の融合／結合による、成長領域の確実な取り込み

- 先端半導体向け材料ガス・新材料開発と供給技術の高度化
- 先端半導体工場増設に伴う機器・工事需要の取り込み
- 顧客接点を活かした新規需要獲得と顧客の課題を起点としたガス＋技術のソリューション提供による収益創出モデルの徹底
- 保有技術を活かしたカーボンニュートラル関連需要の創出

中長期

独自イノベーションによる、ニッチベストな製品のグローバル展開

- つくば先端材料開発拠点を中核とした先端半導体プロセス向け材料開発の加速
- 安定同位体事業の新たな用途開拓とグローバルサプライチェーン強化による需要創出
- 工業ガス・エレクトロニクス・プラント分野におけるエンジニアリング事業の強化・拡大
- DX・AI活用による業務効率化、生産・物流分野における最適オペレーションの強化

サステナビリティの重要項目

ダイバーシティ&インクルージョン

- 多様な人財の活躍を支える制度の活用促進とインクルーシブな組織風土の醸成
- 女性リーダー層（管理職層、次世代管理職）の育成取り組み強化
- D&Iの定着を基盤としたDE&Iへの移行（公平性・包摂性の実現に向けた施策強化）

保安・安全

- AIやVR（バーチャル・リアリティ）などの新しい技術を活用した点検・教育・予防保全の強化による保安力の向上
- テクニカルアカデミーの活用と充実によるエレクトロニクス分野の安全対策の強化

コンプライアンス

- 透明性の高い企業風土を基盤とし、多様な教育・研修の徹底とコンプライアンスサーベイの活用により、グループ全体でコンプライアンス意識の一層の浸透を図る。

Next Innovation 2030最終年度にめざす姿

自律的に成長・進化し続ける企業体

「基盤事業の進化」と「成長事業の創造と開拓」を両輪に、経営基盤を革新し、環境変化に柔軟に対応しながら持続的かつ自律的な成長を実現する企業体をめざします。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

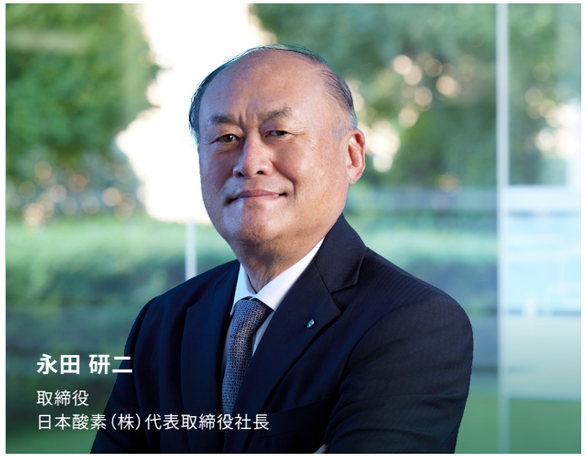
79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメントトップメッセージ：日本

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



永田 研二
取締役
日本酸素（株）代表取締役社長

市場ポジションと事業の強み

日本酸素（以下、当社）は、国内産業ガス市場においてトップシェアを有し、バルクやオンサイト供給のみならず電子材料ガスの製造などを含め日本最大の供給インフラを構築してきました。それに加え、最終顧客に対する「直接的かつ継続的な2つの接点」を通じ、現場の変化や潜在ニーズを迅速にとらえ、顧客起点による価値創造へと結び付ける力があります。さらに、ガス供給から機器、配管工事、エンジニアリングに至る一貫体制と、それを支える高度な専門性と経験を有する人財という無形の資産を兼備することで、「産業ガスと技術の融合／結合」を体現し、当社独自の競争優位を築いています。

事業環境分析・今後の事業環境の見通し

国内市場は人口減少と産業構造の変化を背景に、鉄鋼・化学など伝統的産業における需要は伸び悩むと見込まれます。一方で、半導体を中心とするエレクトロニクス分野は技術革新を背景に成長が見込まれ、当社にとって重要な事業機会であります。併せて、産業ガスが有する多様な機能は、カーボンニュートラルの取り組みやバイオ、食品、農林水産など新たな領域において活用が進展していくものと認識しています。外部環境は、地政学リスクの高まりなど、不確実性は増大しますが、当社はこうした事業機会をとらえ、顧客マネジメントの深化により顧客提供価値の最大化と新たな需要の開拓を推進していきます。

中期経営計画最終年度（2030年3月期）にありたい姿

当中計最終年度においては、「基盤事業の進化」と「成長事業の創造と開拓」を両輪として、外部環境の変化に左右されない持続的成長を果たす企業への進化をめざします。その実現に向け、人的資本経営を一層深化させ、人財の成長と企業価値向上の好循環を創出するとともに、女性活躍の推進や多様な人財が能力を発揮できる環境整備を進めます。加えて、働きやすさと働きがいの両立を追求し、ESGへの貢献を通じて社会価値の創出と企業価値の向上をともに実現する企業体として、確固たる地位を築いていきます。

「Next Innovation 2030」期間中の成長戦略・取り組み

当中計期間においては「基盤事業の進化」「成長事業の創造と開拓」「経営基盤の革新」を軸に、事業ポートフォリオ全体の高度化を推進します。エレクトロニクス分野では、つくば先端材料開発拠点を中核とし、先端半導体プロセスに対応した材料ガス及び供給技術の開発を加速します。また、イノベーション分野においては、安定同位体、AM（アディティブ・マニュファクチャリング）、バイオ、カーボンニュートラル等の高付加価値領域への積極投資を行い、次代の収益基盤を構築します。加えて、DX・AI活用を通じて事業全体の高度化と競争力強化を推進していきます。

収益性の向上に向けて

当社は「利益」を最重要指標とし、顧客マネジメントを軸とした収益創出モデルを徹底します。顧客との継続的な関係性を基盤に、顕在・潜在の課題を深く理解し、提供価値を高めることで適正な対価を実現してきました。今後も、当社グループの活動指針「iGaaS（Industrial Gases as a Service）」に基づき、顧客貢献商材であり高付加価値商材の拡大をさらに推進するとともに、DX・AIの活用による業務効率化やサプライチェーン最適化を進めます。さらに、低収益事業については、変革を通じて収益基盤へと転換し、持続的に稼ぐ力の強化を図っていきます。

成長機会の取り込み

産業ガスはその普遍性と多様な機能により、既存事業にとどまらず、エレクトロニクス、カーボンニュートラル、バイオ、食品、農林水産など幅広い分野においても、産業ガスの機能とその機能を発揮する技術や装置によって、新たな価値を発現しうる可能性を有しています。こうした可能性こそが当社にとっての成長機会であり、顧客の生産プロセスや課題の中に見出されて新たな需要の開拓につながるものです。当社は顧客との直接的かつ継続的な接点を活かし、これらの成長機会を的確にとらえて、技術との融合により新たなソリューションとして具現化し、持続的成長へと結び付けていきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメント別戦略：米国

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

セグメントAt a Glance

（単位：十億円）（2026年3月期実績）

売上収益
360.5

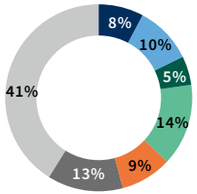
セグメント利益
52.9

セグメント利益率
14.7%

EBITDAマージン
27.5%

米国市場シェア
9%超

産業別売上構成比



事業環境認識

市場規模認識

米国は、底堅い経済成長（GDP成長率2.1%、鉱工業生産成長率1.6%）、製造業投資の拡大、インフラの拡充、そして技術主導型産業の発展に支えられており、世界で最も魅力的な産業ガス市場の一つと言えます。半導体、エレクトロニクス、ヘルスケア、食品、エネルギー、及び工業部門は、長期的な成長機会を創出し続けています。連邦政府による投資プログラム、リショアリング※1の動き、そしてサプライチェーンの多様化が、米国製造業の拡大を後押ししています。産業ガスは経済発展を支える重要なインフラであり、市場のファンダメンタルズも、需要の長期的な成長にとって引き続き追い風となっています。

※1 海外に移転した生産拠点や業務を再び自国に戻す経営戦略

主要な地域市場指標

実質GDP成長率（2026年3月31日現在）※2	2.1%
鉱工業生産（四半期、2026年3月31日現在）※3	1.6%
CPI：消費者物価指数（2026年3月31日現在）※4	3.4%

※2 U.S. Bureau of Economic Analysis「GDP (Third Estimate), Industries, Corporate Profits, State GDP, and State Personal Income, 1st Quarter 2026」より引用
※3 UNIDO「World Manufacturing Production and Trade」より引用
※4 U.S. Bureau of Labor Statistics「Consumer Price Index」より引用

機会

- 半導体、ヘルスケア、及び先端製造業への投資が力強い市場成長を牽引
- カーボンニュートラル、バイオテクノロジー、安定同位体、航空宇宙、原子力及びクリーンエネルギー用途など、新たな機会の広がり
- イノベーション、応用技術、デジタル技術及びソリューションの協同開発による、顧客価値の強化と持続的な成長の実現

リスクとその対策

（リスク）
- 地政学的不確実性、インフレ、労働力の確保、サプライチェーンの混乱
- 品質・信頼性・サービスに対する顧客の期待の高まり

（対応策）
- オペレーショナル・エクセレンス、人財育成、品質システム及びサプライチェーンのレジリエンス強化
- テクノロジー及びAIを活用した生産性向上の加速
- 規律ある価格戦略及び資本配分の維持
- 日本酸素HDグループ内でのベストプラクティス共有による連携・効率性・競争力の強化

成長戦略

短期

実行力とグローバルな連携による業績向上
- 安全性、品質、信頼性、顧客サービス、及び業務遂行における説明責任の向上
- オペレーショナル・エクセレンス、生産性向上、デジタルトランスフォーメーション、AIを活用した意思決定、自動化、及び人財育成への投資を加速
- エレクトロニクス、イノベーション、オペレーショナル・エクセレンス、カーボンニュートラル、HYCO及びヘリウムの各分野におけるCenter of Excellence（CoE）の活用
- 日本酸素HDグループ全体での連携とベストプラクティスの共有による、業績向上、顧客とのパートナーシップ強化、及び顧客ニーズへの対応力向上

中長期

業界をリードする成長プラットフォームの構築
- エレクトロニクス、特殊ガス及び新興成長市場におけるリーダーシップ・ポジションの拡大と、次世代の成長ドライバーの創出
- 生産能力の拡大、イノベーション、デジタル技術及び戦略的な設備投資案件への投資の継続
- 日本酸素HDグループ全体／グローバルCoEとの連携強化による、イノベーションの加速、ベストプラクティスの展開、生産性の向上、及び世界中の顧客・ステークホルダーへの価値創出

サステナビリティの重要項目

保安・安全
- 安全は最優先事項であり、持続的成長の基盤

カーボンニュートラル
- オペレーショナル・エクセレンス、エネルギー効率、継続的改善、及びカーボンニュートラルへの取り組みを通じた自社の排出量削減
- 革新的な技術・安定供給を通じた顧客のサステナビリティ目標達成の支援

人財育成
- リーダーシップ開発、後継者育成計画、ダイバーシティ&インクルージョン、従業員エンゲージメント、継続的な学習、及びエンパワーメントを通じた人財育成の強化

コーポレートガバナンス
- 強固なガバナンス、責任あるリスクマネジメント、及び説明責任の文化の確立

Next Innovation 2030最終年度にめざす姿

業績・イノベーション・顧客からの信頼により、業界をリードする存在となる

安全性、顧客満足度、オペレーショナル・エクセレンス、及び収益性などの項目において、ベンチマークとして認識される存在となります。信頼性・イノベーション・実行力を通じて顧客との関係を強化するとともに、CoEとのグローバルな連携を通じて、イノベーションを加速し、財務パフォーマンスの向上をめざします。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメントトップメッセージ：米国

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



Alan David Draper
取締役
Nippon Sanso Matheson, Inc. Chairman & CEO

市場ポジションと事業の強み

Nippon Sanso Matheson（以下、当社）は、日本酸素HDグループの中でも最大規模の会社の一つであり、収益・イノベーション・成長のドライバーとなっています。広範な生産・流通ネットワーク、多様な顧客基盤、及び高度な技術力に支えられ、産業ガス、エレクトロニクス、ヘルスケア、食品、パッケージガス及び特殊ガス製品などの各分野でリーダーシップ・ポジションを維持しています。当社の競争優位性は、規模だけにとどまりません。安全性、顧客との密接な関係、事業運営の信頼性、応用技術力、イノベーション、スピード、柔軟性、そして長期的なパートナーシップこそが、差別化の源泉です。こうした強みを活かしたソリューションと技術力により、顧客の生産性、レジリエンス、品質、そしてサステナビリティ向上を支援しています。先端製造業・技術への需要が高まる中、幅広い市場でのプレゼンス、統合された事業能力、そしてグローバルな「日本酸素HDネットワーク」により、当社は地域に根ざした顧客対応を行いながら、持続的な成長と長期的な価値を提供できる立場にあります。

事業環境分析・今後の事業環境の見通し

米国の産業ガス市場は、半導体製造、先端技術、ヘルスケア、インフラ、及び国内産業生産への投資が続いており、魅力的な市場と言えます。エレクトロニクス、特殊ガス、及びイノベーション主導型のアプリケーション※は、今後も長年にわたり重要な成長ドライバーであり続けると見込まれます。一方で、地政学的不確実性、インフレ圧力、サプライチェーンの変動性、労働力の確保、及び顧客の期待の高まりは、依然として業界全体の課題となっています。こうしたリスクに対し、当社はオペレーショナル・エクセレンスの強化、デジタル化の推進、人財／リーダーシップ育成への投資、品質システムの改善、サプライチェーンのレジリエンス強化、並びに規律ある価格戦略・資本配分の維持といった対策に取り組んでいます。短期的には市場環境が変動する可能性がありますが、長期的な見通しは非常に良好であり、当社の成長戦略、そして日本酸素HDの戦略的重点方針がめざす方向性を裏付けるものとなっています。

※ カーボンニュートラル・バイオテクノロジー・安定同位体・航空宇宙・原子力・クリーンエネルギーといった、新しい技術領域向けのガスアプリケーション

中期経営計画最終年度（2030年3月期）にありたい姿

当社が業界及び日本酸素HDグループにおいて、安全性、オペレーショナル・エクセレンス、顧客満足度、及び収益性などの項目においてベンチマークとして認識される存在になることをめざしています。エレクトロニクス、先端製造業、ヘルスケアをはじめとする技術集約型産業などに携わる顧客にとって、「選ばれるパートナー」であり続けるために、説明責任、イノベーション、協働、そして継続的改善の文化を強化していきます。同時に、強固なサクセッションプランとリーダーシップ開発を通じて、高いエンゲージメントと多様性を備え、一人ひとりが力を発揮しながら将来を担う準備が整った人財組織を構築していきます。同様に重要な点として、当社はグローバルな連携におけるリーダーとして認識される存在をめざします。日本酸素HDグループ全体の力を活用してイノベーションを加速し、ベストプラクティスを共有し、実行力を高めることで、顧客、株主、従業員、そして当社が事業を営む地域社会にとって持続的な価値を創出していきます。

「Next Innovation 2030」期間中の成長戦略・取り組み

当社の成長戦略は、コアである産業ガス事業を強化しながら、市場の中で魅力的なセグメントへの参画を拡大していくことを軸としています。中でもエレクトロニクスは最大の成長機会の一つであり、米国全土で急速に拡大する半導体製造を支えるため、生産能力、技術力、及び顧客とのパートナーシップへの投資を進めています。加えて、特殊ガス、食品・飲料、ヘルスケア、カーボンニュートラル、HYCO、ヘリウム、バイオテクノロジー、安定同位体をはじめとする、長期成長を支えるイノベーション主導型のアプリケーションにおいても、事業展開の拡大に注力しています。生産、流通、及び技術インフラへの戦略的な設備投資は、オーガニック成長と長期的な競争力の双方を支えるものです。そして戦略の重要な柱の一つが、日本酸素HDのグローバルCoEの活用です。連携を強化することで、イノベーションを加速し、生産性を高め、ベストプラクティスをより迅速に展開していきます。

収益性の向上に向けて

当社は引き続き堅調な収益を生み出していますが、実行力、生産性、及び事業運営規律の強化を通じて、収益性をさらに向上させる余地は大きいと考えています。継続的改善と安全性への注力はもちろんのこと、品質、信頼性、資産稼働率、調達、価格規律、そしてサプライチェーンマネジメントを含むオペレーショナル・エクセレンスの追求は、当社における私の最優先事項です。また、プロセスの簡素化と複雑性の低減、従業員のエンパワーメント強化、説明責任の強化、そして自動化・AIを含むテクノロジー活用の加速に取り組んでいます。生産性向上に加えて、規律ある価格戦略、ポートフォリオの最適化、コスト管理、そして事業運営の改善を通じた利益率の改善にも、引き続き注力していきます。また、日本酸素HDグループの規模と専門性を活用できる大きな機会があると認識しています。当社は、継続的な改善を重ね、規律ある実行を徹底し、そして顧客価値の創出に揺るぎなく注力することで、持続的な利益成長を実現していきます。

成長機会の取り込み

米国の産業ガス市場は、半導体投資、先端製造業、ヘルスケアの拡大、インフラ整備、そして重要産業のリショアリングに支えられ、大きな長期成長機会をもたらしています。中でもエレクトロニクスは当社にとって重要な成長プラットフォームであり、半導体業界全体において、事業能力、生産能力、及び顧客との関係の拡大を今後も継続していく方針です。また、効率性、レジリエンス、信頼性、及び環境性能を高めるソリューションへの需要が顧客の間で高まる中、サステナビリティも意義ある成長機会となっています。市場ポジションの強化、顧客密度の向上、そして魅力的な市場での成長加速につながる戦略的買収、提携、及び事業開発の機会についても、引き続き検討していきます。グローバルな一つの組織としてより効果的に連携することで、イノベーションを加速し、顧客とのパートナーシップを強化し、競争力を高めていきます。こうした取り組みを通じて、今後何年にもわたって持続的な価値を生み出す成長機会を獲得していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメント別戦略：欧州

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

セグメントAt a Glance

（単位：十億円）（2026年3月期実績）

売上収益
350.9

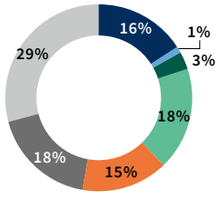
セグメント利益
70.4

セグメント利益率
20.1%

EBITDAマージン
32.8%

欧州市場シェア
9%
（事業拠点を有する国では12%）

産業別売上構成比



事業環境認識

市場規模認識

2026年3月期の欧州マクロ経済環境は、緩やかな成長、根強いインフレ、そして不安定な実体経済を背景に厳しい状況が続きました。エネルギー価格の高騰は徐々に緩和されたものの、主要な産業に対して、影響を及ぼし続けています。産業ガス需要は市況低迷の影響を受け、一部分野で底堅さが見られるにとどまりました。炭酸ガス・ヘリウムを中心としたサプライチェーンの動揺を乗り切るには、入念な舵取りが欠かせません。電子材料ガス市場は需要が軟調に推移する一方、ヘルスケア分野は高齢化の進展や福祉需要の高まりを背景に、堅調な傾向を示しています。

主要な地域市場指標

実質GDP成長率（2026年4月14日現在）※1	1.1%
CPI：消費者物価指数（2026年4月17日現在）※2	2.0%

※1 IMF「April 2026 World Economic Outlook」より引用
※2 IMF「Economic forecasts: Europe」より引用

機会

- 構造的な需要、進出地域の拡大、及びサービス拡充を背景にした在宅医療事業の成長
- 欧州における半導体投資拡大及びグループの知見を活用したエレクトロニクス事業の成長
- すべての市場を対象にしたガス応用・独自技術の活用
- 脱炭素及びエネルギートランジション分野での需要増加
- 循環型経済及びバイオマス由来炭酸ガスを対象にした市場開発
- オンサイト事業の拡大
- デジタル・AI・自動化の加速による効率性／拡張性の向上

リスクとその対策

（リスク）

- マクロ経済の不確実性及び産業活動の不安定さの継続
- 炭酸ガス供給不足及びヘリウム市場における供給不安
- 規制とESG要件の強化
- サプライチェーン・エネルギーに影響を及ぼす地政学的不安定性

（対策）

- ガス応用技術への注力推進
- 規律ある価格戦略、生産性向上、及び各地域における事業運営面のレジリエンス強化
- 経営体制と営業組織の強化
- 調達先の多様化、サプライチェーンの柔軟性向上
- デジタルツール・予測計画への投資

成長戦略

短期

規律ある実行力と収益性のレジリエンス強化に注力

- 全地域における価格戦略及びコスト管理の一層の強化
- 買収案件（ヘルスケア、エンジニアリング、産業ガス分野）の既存事業への早期統合
- 在宅医療及びエレクトロニクス事業の事業領域拡大
- デジタルツール、AI、及びプロセス最適化を通じた業務効率の改善
- 「T2C（Trust to Collaboration：信頼と協力）」モデルに基づく地域間連携の強化

中長期

新中期経営計画のさらなる推進により、
事業構造の転換を通じた成長の実現をめざす

- エレクトロニクス及びヒューマンケアを戦略的成長プラットフォームとして拡大
- Polaris、Hysytechなどとの提携を通じたオンサイト及びエンジニアリング能力の拡充
- 全社的なデジタルプラットフォーム、AI及びデータ活用力を通じたDXの加速
- 垂直統合と供給レジリエンスの強化
- 脱炭素及びエネルギートランジション関連ソリューション（水素、バイオメタン、バイオ炭酸ガス、循環型経済などを含む）の開発・実装
- M&Aの活用による進出地域並びに高成長セグメントにおける生産能力の拡大
- 戦略的に重要な地域・製品における生産能力拡大

サステナビリティの重要項目

- 2019年3月期比でScope1と2の排出量を40%以上削減
- ガス応用技術を通じた顧客側排出量削減への貢献
- 循環型経済の拡大（炭酸ガス再利用、バイオ炭酸ガスソース確保）
- エネルギー効率・再生可能エネルギー利用の強化
- 安全文化とオペレーショナル・エクセレンスの強化
- ダイバーシティ、インクルージョン、及び人財育成施策の推進
- 投資判断・事業運営・顧客ソリューション分野におけるサステナビリティ視点の体系的な組み込み

Next Innovation 2030最終年度にめざす姿

成長、オペレーショナル・エクセレンス及びサステナビリティを兼ね備えた、
完全に統合された高パフォーマンス・プラットフォームの実現

デジタル化、イノベーション、そして強固な人財力を活かしてレジリエントな価値創造を実現するとともに、各ビジネスセグメントにおけるリーダーシップを強化し、低炭素型の産業エコシステムへの移行を加速していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメントトップメッセージ：欧州

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



Raoul Giudici
取締役
Nippon Sanso Euro-Holding S.L.U.
Chairman & President

市場ポジションと事業の強み

Nippon Sanso Euro-Holding（以下、当社）は欧州において、堅固な産業基盤、統合された供給ネットワーク、そして一般産業・ヘルスケア・エレクトロニクスにわたるバランスの取れた事業ポートフォリオに支えられ、14カ国にまたがる強固かつ多様な事業基盤を確立しています。厳しい事業環境の中でもレジリエントな業績を達成できたのは、規律ある価格戦略、生産性向上活動の推進、そして顧客との密接な関係を兼ね備えた強靭な事業運営モデルによるものです。同時に、戦略的な優先順位に従って投資を進めるとともに、在宅医療やエレクトロニクスといった高い成長を期待できるセグメントを拡大しています。高度なエンジニアリング能力の開発や、ガス応用技術を活用した提案を顧客へ積極的に進めており、戦略的なポジショニングを一段と高めています。地域間統合と機能横断的な連携により、効率性と機動性は着実に高まっています。グローバル視点で競争力を強化するとともに、各市場で一貫したサービスの提供も可能となっています。

事業環境分析・今後の事業環境の見通し

マクロ経済の不確実性、地政学的緊張、そしてサプライチェーンの動揺により、事業環境は依然として複雑かつ不安定な状況にあります。エネルギー価格の変動、炭酸ガスの需給状況、及びヘリウム市場の動向は、事業計画やコスト構造に密接に関わっています。こうした課題がある一方で、特にヘルスケア、エレクトロニクス、及びサステナビリティ分野における需要の構造的な高まりが期待されています。多様なポートフォリオと進出地域の広がりは、レジリエンスの源泉となっています。また、デジタル化とデータ可視性の向上により、市場変化を予測し、早期・適切に対応することが可能になりました。事業の将来性について、当社は慎重ながら楽観的な見通しを持っています。レジリエンスと成長の両立を心がけ、規律ある実行力と機動性を維持しながら、素早く継続的に投資できるかどうかが、成否を分けると考えています。

中期経営計画最終年度（2030年3月期）にありたい姿

当社は、「Next Innovation 2030」の最終年度までに、地域間で高度に統合され、テクノロジーを活用し、サステナビリティを原動力とする企業体となることをめざしています。具体的には、エレクトロニクス、ヒューマンケア及び脱炭素ソリューションの分野でリーダーシップを発揮する企業として、その地位を確立していきます。オペレーショナル・エクセレンス、デジタル活用力、及びイノベーションを組み合わせることで持続的な成長を実現するとともに、日本酸素HDグループ全体の業績への貢献をさらに強化していきます。同時に、エレクトロニクスやヒューマンケアといった高付加価値セグメントでのプレゼンス拡大をめざすとともに、顧客向けには脱炭素及びエネルギートランジション関連ソリューションを推進していきます。当社のめざす姿は、従来型の産業ガスメーカーから、技術、サービス、及び長期的なパートナーシップを通じて価値を提供する総合ソリューションプロバイダーへと進化を続けることであり、これは「Next Innovation 2030」の戦略的重点方針とも合致するものです。

「Next Innovation 2030」期間中の成長戦略・取り組み

成長戦略は、拡大、能力強化、統合という3つの柱を基盤としています。当社は、オーガニックな事業発展と優先順位を明確にしたM&Aの両面から、エレクトロニクス及びヘルスケア事業の成長に注力していきます。同時に、「On-Site Advanced Systems」プラットフォームの拡充を通じて、産業ガス関連設備及びエンジニアリング能力への投資も続けます。さらに、DXも重要な成長エンジンであり、当社全体にわたりAI、データプラットフォーム、及び統合システムの導入を進めています。こうした取り組みに加え、当社はサステナビリティ、安全、及び人財を、長期的な価値創出を支えるドライバーとして強化しています。「T2C」の取り組みはこうした変革を体現するものであり、連帯性があり、透明性が高く、成果を最大化する組織づくりへとつなげていきます。

収益性の向上に向けて

収益性の維持は引き続き最重要課題です。アプローチとしては、規律的な価格戦略、生産性向上、及びオペレーショナル・エクセレンスが主要な手段であることに変わりはありません。2026年3月期においては、価格施策及び生産性向上プログラムの貢献により、厳しい環境ではありましたが、収益面でのレジリエンスは向上しました。今後、当社は、デジタル化、自動化、資産管理の最適化、そしてプロセスの標準化を通じてコスト効率をさらに高めるとともに、厳格な資本配分規律を維持していきます。既存資産の活用による工事期間短縮、そしてサステナビリティへの貢献にも優先的に取り組みます。戦略的に重要な成長領域への投資を支えるキャッシュ・フローの創出も欠かせません。収益性向上の取り組みをサステナビリティ・人財育成と連動させることで、財務パフォーマンスと長期的なレジリエンスを両立させる事業モデルを構築していきます。

成長機会の取り込み

当社は、脱炭素・エネルギートランジション、ヘルスケアの進化、製造業の高度化といった構造的な変革によって生まれる新たな成長機会をとらえていく準備ができています。エレクトロニクスは引き続き重点分野であり、半導体関連への展開と垂直統合の強化を進めます。同時に、ヒューマンケア・プラットフォームも、人口動態の変化やヘルスケアモデルの進化に支えられ、大きな成長ポテンシャルを有しています。バイオ炭酸ガス、バイオメタン（$BioCH_4$）、水素、及び循環型経済に貢献するアプリケーションといったサステナビリティ関連の機会も、重要性を増しています。当社は、イノベーション、パートナーシップ、及び環境分野での協業を通じて、顧客、社会、及びステークホルダーに価値をもたらす統合的なソリューションを提供する力を強化していきます。こうした取り組みを通じて、より広範な低炭素経済への移行を後押ししていきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメント別戦略：アジア・オセアニア

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

セグメントAt a Glance

（単位：十億円）（2026年3月期実績）

売上収益
208.4

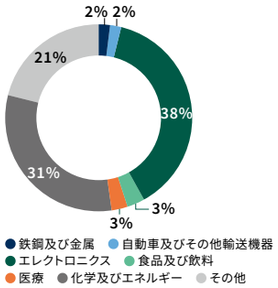
セグメント利益
19.7

セグメント利益率
9.5%

EBITDAマージン
16.5%

展開地域
12の国と地域に事業展開

産業別売上構成比



事業環境認識

市場規模認識

アジア・オセアニア市場は、地政学的リスクに影響されやすい地域特性があり、他地域と比べて不確実性が高いものの、市場全体としては、他地域と比べて高い成長率を見込んでいます。東南アジア・インド地域を中心に、今後も人口増加や産業の構造転換、高度化といった成長ドライバーにより、持続的な経済発展が続くものと見込んでいます。

主要な地域市場指標

実質GDP成長率（2026年4月13日現在）※1	3.2%
CPI：消費者物価指数（2026年4月16日現在）※2	2.1%

※1 IMF「April 2026 World Economic Outlook」より引用
※2 IMF「Economic forecasts: Asia and the Pacific」より引用

機会

- 高成長が見込まれる国（インド、ベトナム、フィリピン、マレーシアなど）での産業ガス需要の増加
- アジア地域における半導体産業の伸長に伴うガス、プリカーサーなどの半導体材料需要増加
- 医療の高度化に伴う、医療用ガス需要の拡大
- 発展途上国の生活スタイルの変化に伴う食品向けの炭酸需要の増加

リスクとその対策

（リスク）

- 地政学的リスクに起因するサプライチェーン途絶、エネルギー価格高騰などのリスク
- 同業他社との競争激化による収益圧迫リスク

（対策）

- 原材料の代替ソース確保、原材料ソースの二重化
- 上昇したコストの顧客への確実な転嫁
- 同業他社と差別化した成長戦略

成長戦略

短期

他地域の成功事例のレプリケーションを中心としたQuick Win戦略

- 韓国、台湾、中国、シンガポールで築いたエレクトロニクス事業ノウハウの、東南アジア・インド地域への展開
- 欧州、日本のノウハウを活かした医療向けのガス及びサービス事業の拡充
- 域外、域内におけるベストプラクティスの共有によるコスト最適化を通じた収益力強化

中長期

グローバルメジャーと一線を画した、独自戦略による高成長の追求

- 半導体材料調達の現地化、機器・工事の対応能力向上によるエレクトロニクス分野での地域ナンバーワンポジションの獲得
- 域内全域を網羅する炭酸ガスサプライチェーンの構築及びバイオマス由来CO_2など、商材ラインアップの拡充
- 今後勃興が見込まれる域内でのカーボンニュートラル関連ビジネスへの参入及び事業基盤の確立

サステナビリティの重要項目

保安・安全

- 地道な保安活動及び他地域の成功事例の横展開を通じた、労働災害、車両事故、物損事故の削減

コンプライアンス

- 本社、地域統括会社、事業会社が一体となったコンプライアンス活動の強化

カーボンニュートラル

- 電力ソースの再生エネルギー化、炭酸ガスソースのバイオ化など、環境負荷低減への取り組み強化

Next Innovation 2030最終年度にめざす姿

アジア・オセアニア地域における「Nippon Sanso」の市場プレゼンスを確立する

2030年までに、特にインド・東南アジアでエレクトロニクス関連事業を飛躍的に拡大させ、アジアにおけるリーディングポジションをめざします。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメントトップメッセージ：アジア・オセアニア

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



市場ポジションと事業の強み

1982年のシンガポール進出から本格的にスタートしたアジア・オセアニア事業は、現在12の国と地域で展開されています。エレクトロニクス分野に強みがあり、現在大きな需要地となっている韓国及び中国に生産拠点を、台湾とシンガポールに物流拠点を持ち、広く域内で事業を展開しています。また、オセアニアではCoregas社の買収により既存のLPG事業のみならず、産業ガス事業の拡充が実現しています。しかしながら、域内で当社の市場シェアが1位の国はなく、それぞれの地域、国における市場ポジションの向上が課題となっています。

事業環境分析・今後の事業環境の見通し

米中対立の深刻化、中東情勢の不安定化といった地政学上の問題や、競合他社の域内への投資がもたらす過当競争が、収益を圧迫するリスクがあります。一方で、インドをはじめとしたアジアの開発途上国において、半導体・電子産業が勃興、発展していく兆しが見え始めています。また、これらの国々においては経済発展に伴う生活スタイルの変化が進んでいくことで、産業ガスの用途の拡大や需要の増加が着実に進むと見られます。これらの要因により、アジア・オセアニア地域は他の地域と比べてさまざまなガス需要の高い伸びが見込まれます。

中期経営計画最終年度（2030年3月期）にありたい姿

アジア・オセアニア地域は広く、それぞれの国で特色ある事業を展開しています。どの国においても言えることは、その国において「『Nippon Sanso』の市場プレゼンスを確立する」ことに尽きます。現時点では、当社グループのアジア・オセアニア地域における市場プレゼンスは大きくありません。しかしながら、今後のそれぞれの地域、国における市場の変化に対して柔軟に対応し、市場のニーズに合致した独自戦略を取ることで、市場プレゼンスを大きくしていく余地があると考えています。特に、エレクトロニクス分野において域内におけるナンバーワンポジションをめざします。

「Next Innovation 2030」期間中の成長戦略・取り組み

当中期経営計画期間においては、「エレクトロニクス」「医療」「食品」「炭酸」を重点分野と定め、事業の成長を進めていきます。その中で戦略の軸となるのが「他地域の成功事例のレプリケーション」となります。例えばエレクトロニクスの東アジアにおける強みを東南アジア・インドへ展開する、欧州の在宅医療のノウハウを豪州で展開するなど、アジア・オセアニアの域内外を問わず、グループ内に存在する先進事例をその強みを適用できる地域・国へいち早く展開することが、当社グループの域内での成長を加速させると考えています。

収益性の向上に向けて

昨今の急激なコスト上昇の影響を受け、従来は価格転嫁が困難であったアジア地域においても、価格転嫁を確実にする素地ができつつあります。また、アジア・オセアニア地域で収益性を高める施策が2つあると考えています。一つは生産の現地化であり、現在輸入に依存している半導体材料ガスの移充填や精製を現地化し、コスト削減を実現していきます。もう一つがオペレーショナル・エクセレンスであり、他地域のアイデアのレプリケーションや、プラントメンテナンスの標準化を通じて、収益性の向上を早期に実現していきます。

成長機会の取り込み

アジア・オセアニア地域は潜在成長率が高く、特に開発途上国の産業発展による成長機会が目の前にあると言えます。例えば東南アジア・インド地域でのエレクトロニクス産業の発展、豪州、シンガポールなどでの医療用ガス・サービス需要の増加、食品・飲料向けの炭酸などのガス需要やドライアイス需要の拡大が見込まれます。このような成長機会を競合他社に先んじて獲得し伸ばしていくことが、アジア・オセアニア地域における当社の成長機会の取り込みであると考えています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメント別戦略：サーモス

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3

セグメントAt a Glance

（単位：十億円）（2026年3月期実績）

売上収益
33.2

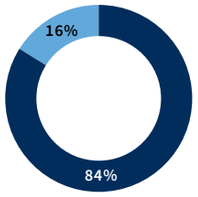
セグメント利益
6.5

セグメント利益率
19.6%

EBITDAマージン
24.6%

展開地域
「THERMOS」ブランドを
世界120カ国以上で展開

地域別売上構成比



事業環境認識

市場規模認識

主要市場である日本において、景気は緩やかな回復基調にあり、消費環境は総じて底堅く推移しています。国内の魔法びん市場では、消費者の健康志向や環境意識が根強く続いており、マイボトルの定着や使い捨て容器の代替需要を追い風に、高付加価値製品への需要が高まっています。また、ペットボトルなどの容器入り飲料の相次ぐ値上げも節約志向を加速させ、マイボトルの利用拡大に寄与しています。

機会

- 飲料市場における容器入り飲料の値上げによる水筒需要の拡大
- 近年の記録的な猛暑の対策として、熱中症対策市場の活性化
- 消費者の環境意識の高まりによるサステナブルな製品への注目度向上
- 公共の給水スポット増加によるマイボトルの定着

リスクとその対策

（リスク）

- 国際情勢や為替変動による原材料費高騰
- 労務コストの上昇
- 地政学リスクや異常気象
- 加速する海外ブランドの流入・台頭

（対策）

- 新製品の投入と価格戦略の実行
- 自動化・省力化による生産効率の向上
- サプライチェーンの見直し及び連携強化
- 商品力とブランド力の強化

成長戦略

短期

積極的な新製品展開と消費者との双方向コミュニケーションで、ブランド価値向上をめざす

- 消費者ニーズをとらえた製品ラインアップの強化
- 効果的な広告投下と店頭露出強化によるブランド認知向上
- 新製品の発売に合わせた価格戦略の実行
- 直営店や自社ECでの限定品の発売
- 消費者との双方向コミュニケーションの活性化
- 魔法びんにとどまらない新製品・新カテゴリ投入によるライフスタイルブランドへの進化

中長期

持続的な成長に向けた重点戦略の実行

- サステナビリティ活動推進による企業の経済価値・社会価値向上
- 多様な人財を獲得し、グローバルな企業文化を醸成
- 業務効率化と意思決定の迅速化
- 製品・サービスを通じた消費者の満足度向上
- ブランドエンゲージメント向上によるブランド力の確立
- 市場理解を通じた商品開発力の深化
- 提案力向上による営業力の強化
- 新規市場獲得とグローバル市場強化

サステナビリティの重要項目

- 製品の使用を通じた環境貢献
- 使用済み製品の回収などの環境負荷低減につながる活動の推進
- サプライチェーン全体でのCO_2排出量及び廃棄物の削減
- 持続可能な調達体制の構築
- D&Iの推進による人財育成と組織の活性化
- 労働安全衛生における管理体制の強化とリスク低減
- コンプライアンス研修の全社員受講によるリスクマネジメントの高度化

Next Innovation 2030最終年度にめざす姿

心地よい生活を実現する製品を常に創り出し、グローバル市場で成長する企業になる

グローバルな視点を持ち、優れた技術と多様な製品・サービスで人々の生活をより快適に、より豊かにする企業へと進化します。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化

セグメント別戦略

79 日本
81 米国
83 欧州
85 アジア・オセアニア
87 サーモス

Data Section

セグメント別戦略

セグメントトップメッセージ：サーモス

付加価値の最大化： 3
資本コストの低減： 2
成長率の向上： 3



片岡 有二
サーモス（株）代表取締役社長

市場ポジションと事業の強み

サーモスは、魔法びん市場における世界的なブランド認知と品質に対する高い信頼性を基盤としています。日本では、魔法びんから調理器具まで幅広い製品ラインアップにより、市場変化への対応力を有し、消費者ニーズの多様化に応えています。環境意識の高まりに対しては、製品特性と環境保全活動を通じてブランド価値を強化し、競争優位性を確保しています。韓国では、フライパンを含むキッチンウェア市場への参入により、市場でのプレゼンスを高めています。

広範な販売網と営業提案力、高品質な製品供給体制により、持続的な成長を実現しています。

事業環境分析・今後の事業環境の見通し

今後の事業環境は、国際情勢に伴う原油価格高騰や円安、東南アジアのインフレを背景とした部品・原材料費及び製品原価の上昇が懸念されます。加えて、地政学リスクや異常気象による供給制約も想定されます。当社は、調達・生産体制や在庫管理の最適化、製品価格の見直しを含めた対応を進め、リスク低減に努めます。

一方、記録的猛暑を受けた熱中症対策市場の拡大、環境意識の高まりによるリユース可能な製品・サービスの需要増は、私たちにとって大きな成長機会となります。ニーズの多様化に伴う市場変化に対応可能な新製品及び新カテゴリの積極的な投入によって、需要のさらなる取り込みを図っていきます。

中期経営計画最終年度（2030年3月期）にありたい姿

中期経営計画最終年度には、保温・保冷技術を核に、心地よい生活を実現する製品を継続的に創り出し、グローバル市場で成長する企業をめざします。

多様な製品・サービスを通じて人々の暮らしをより快適に、より豊かにするとともに、昨今の酷暑に伴う熱中症対策や環境配慮など社会的な課題にも貢献します。社員一人ひとりがサステナビリティ活動に主体的に取り組みながら、サーモスが提供するさまざまな製品・サービスに対する誇りとグローバルな視点を持ち、協力し合う企業文化をさらに強化していくことで持続的に成長する企業をめざします。

「Next Innovation 2030」期間中の成長戦略・取り組み

中期経営計画ではビジネス基盤、活動基盤、成長ドライバーの三層で構築しています。ビジネス基盤においては、SDGs活動の全社取り組みを含めたサステナビリティの推進、多様な人財の獲得と育成、生産性・スピード向上に向けたDXを含む業務効率化、そして製品・サービスを通じた顧客満足度のさらなる向上を掲げています。活動基盤は、提案力向上による営業力強化、消費者・市場理解を通じた商品開発力の深化、ブランドエンゲージメント向上によるブランド力の強化です。そして、成長ドライバーとして、グローバルでの市場拡大と、ブランドと品質への信頼を強みに、新たな市場を獲得していくことを成長戦略の柱としています。

収益性の向上に向けて

サーモスは、世界的なインフレや地政学的影響による原材料費高騰など厳しい外部環境下においても、収益性の維持・向上を経営の重要課題と位置付けています。高付加価値な新製品投入と価格戦略を適切に組み合わせるとともに、海外工場での製造プロセスの効率化を継続し、製造コストの低減も一層進めていきます。加えて、在庫管理の適正化や開発プロセスの最適化、デジタルツール導入による省力化を進め、利益率向上を図ります。市場での優位性と財務的健全性を維持しながら、成長やサステナビリティなどへの投資を行い、バランスの取れた経営を実現します。

成長機会の取り込み

サーモスは、消費者ニーズに応える既存製品の強化と積極的な新製品投入により、成長機会の取り込みを進めています。アパレル領域で展開する「&ONDO」は、セルフケアを通じた、温度にまつわるストレスの軽減を新たな価値提案として次世代の収益基盤へと育成し、ライフスタイルブランドとしてのポジションを築いていきます。

さらに、Z世代へのアプローチやCRM施策を継続強化し、顧客接点のさらなる拡大と充実をめざします。

また、ドリンク容器リユースサービスなど社会的・経済的価値を両立する取り組みも拡げ、より社会に求められる持続可能な企業へと進化していきます。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90　パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94　環境
96　社会
98　ガバナンス
99　知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

05.

Data Section

財務・非財務データの推移、サステナビリティに関する詳細な実績、そして会社情報まで、当社グループの現在地を示すデータを一括してご紹介します。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

パフォーマンスハイライト

財務・非財務データの推移についてはこちらもご参照ください。
チャートジェネレーター：▶詳しくはこちら

2026年3月期の総括

2026年3月期における日本酸素HDグループの事業環境は、主要市場・地域において先行きを見通すことが困難な状況が続きました。

このような状況の下、グループ全体における製商品の出荷数量は前期比で減少しました。グループ全体としては、コスト上昇による販売価格への転嫁などの価格マネジメント、そして地域ごとに生産性向上プログラムに継続的に取り組みました。これらの結果、当連結会計年度における業績は、売上収益1兆3,596億円（前期比3.9%増）、コア営業利益2,030億円（前期比7.4%増）、営業利益1,978億円（前期比19.3%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益1,238億円（前期比25.4%増）となりました。

為替の影響については、期中平均レートが2025年3月期に比べ、米ドルで152円57銭から151円9銭へと1円48銭（前期比1.0%）の円高、ユーロで163円66銭から175円58銭へと11円92銭（前期比7.3%）の円安となるなど、売上収益は全体で約229億円、コア営業利益は全体で約44億円多く表示されています。

なお、コア営業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）を除いて算出しています。

2026年3月期の連結業績

	単位	2025年3月期	2026年3月期	前期比
売上収益	十億円	1,308.0	1,359.6	+51.6（+3.9%）
コア営業利益※1	十億円	189.1	203.0	+13.9（+7.4%）
コア営業利益率	%	14.5	14.9	+0.4
EBITDAマージン※2	%	23.3	24.3	+1.0
調整後ネットD/Eレシオ※3	倍	0.71	0.59	△0.12
ROCE after Tax※4	%	7.2	7.1	△0.1

※ 注釈は次の頁 ▶P.91 をご参照ください。

（為替レート（通期）／期中平均レート）

	単位	2025年3月期	2026年3月期	前期比
USD　米ドル	円	152.57	151.09	△1.48
EUR　ユーロ	円	163.66	175.58	+11.92

2026年3月期のセグメント別業績

セグメント	売上収益		セグメント利益※5		主な増減要因
（単位：十億円）	2025年3月期	2026年3月期	2025年3月期	2026年3月期	
日本	410.0	406.2	47.0	54.1	・産業ガス関連では、主に炭酸ガス、パッケージガス、電子材料ガスの価格マネジメント効果があったものの、セパレートガス・LPガスといったガスの出荷数量が減少し、減収 ・機器・工事では、エレクトロニクス関連は中大型案件の工事の進捗に伴う売上などにより増収。産業ガス関連は減収 ・価格マネジメント効果やエレクトロニクス関連の機器・工事における売上収益の増加が寄与し、増益
米国	360.2	360.5	59.7	52.9	・産業ガス関連では、製商品の出荷は低調だったものの、価格マネジメント効果により増収 ・機器・工事では、エレクトロニクス関連で減収 ・価格マネジメント効果や生産性向上への取り組みがあったものの、コストの上昇や、製商品の出荷数量減少の影響を受け、減益
欧州	328.6	350.9	62.4	70.4	・産業ガス関連では、セパレートガスをはじめとするガスの出荷数量は減少したものの、為替の影響や価格マネジメント効果により、増収 ・機器・工事では、医療関連機器・工事が堅調に推移したこと、2025年3月期に買収したPolaris S.r.l.の売上収益が加わったことが寄与し、増収 ・ガスの出荷数量減少の影響を受けたものの、価格マネジメント効果や生産性向上への取り組みにより、増益
アジア・オセアニア	176.5	208.4	15.0	19.7	・産業ガス関連では、2025年3月期に取得した豪州のLPガス販売事業、2026年3月期に取得したオセアニア地域における産業ガス事業の寄与により、増収 ・エレクトロニクス関連では、電子材料ガスの出荷数量が回復基調であること、機器・工事が堅調に推移したことにより、増収 ・売上収益の増加により増益
サーモス	32.5	33.2	6.2	6.5	・日本では、猛暑の影響によりスポーツボトルの販売が上期を中心に堅調に推移したこと、機能的でスタイリッシュなデザインを特徴とする新製品の上市もあり、増収も、韓国では減収 ・日本における売上収益の増加、継続的なコスト削減などにより、増益
調整額	0.0	0.0	△1.4	△0.6	
合計	1,308.0	1,359.6	189.1	203.0	

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

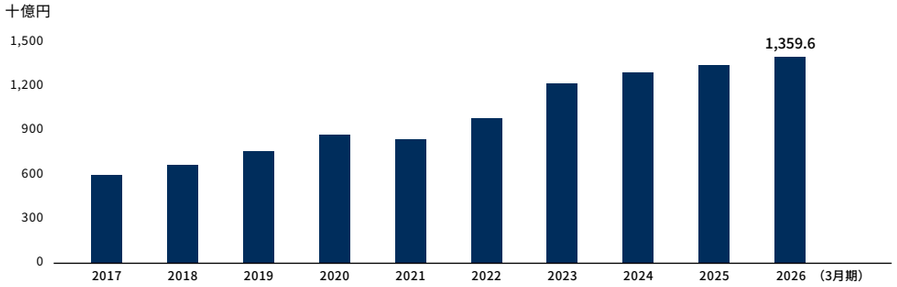
Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

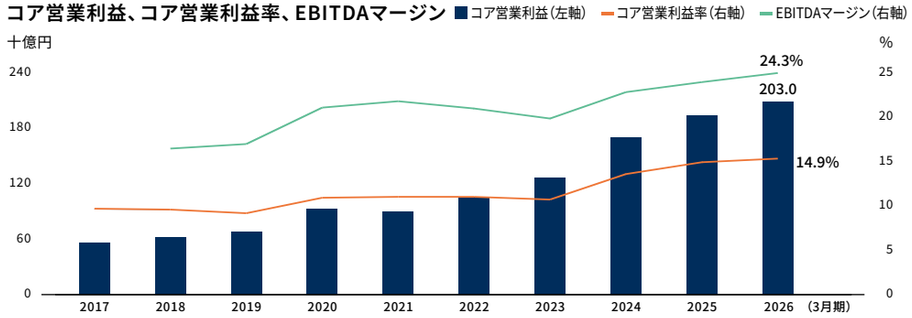
パフォーマンスハイライト

主な財務指標の推移（2017年3月期～2026年3月期）

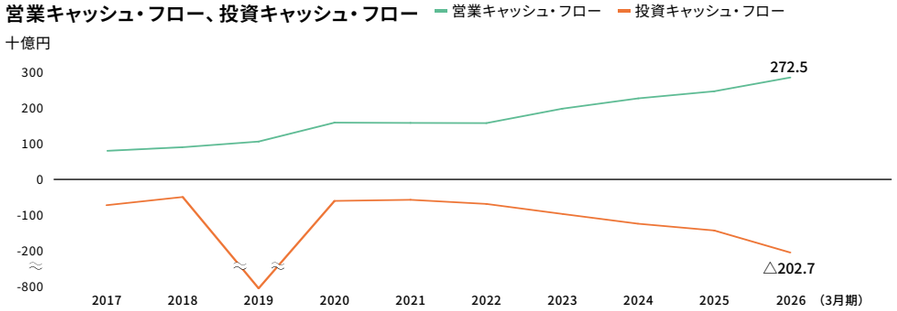
売上収益



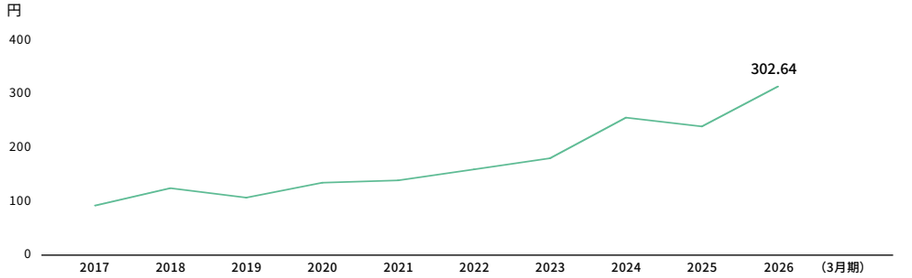
コア営業利益、コア営業利益率、EBITDAマージン



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*1）／（親会社の所有者に帰属する持分+資本性負債*1）で算出します。
*1 資本性負債：ハイブリッドファイナンス*2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）／使用資本（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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

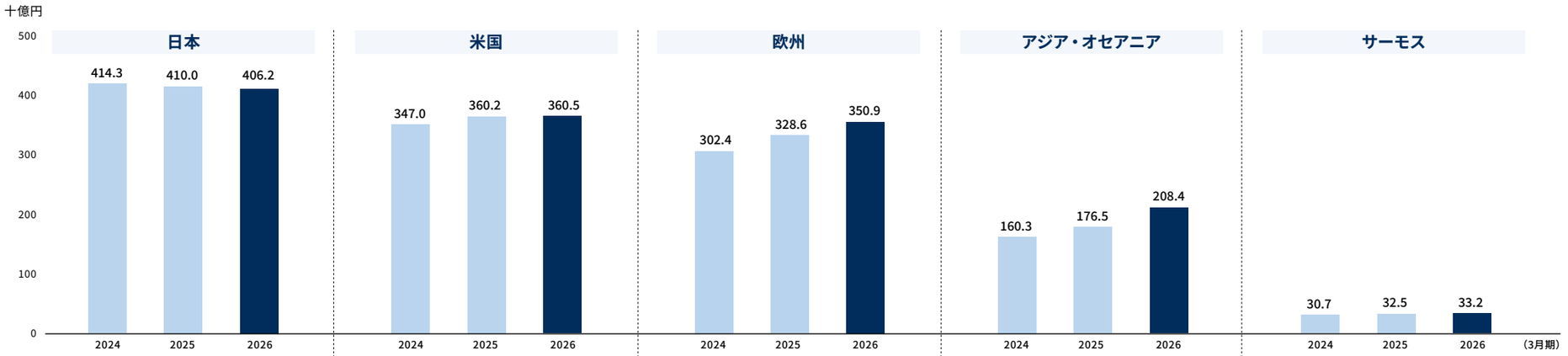
Data Section

パフォーマンスハイライト

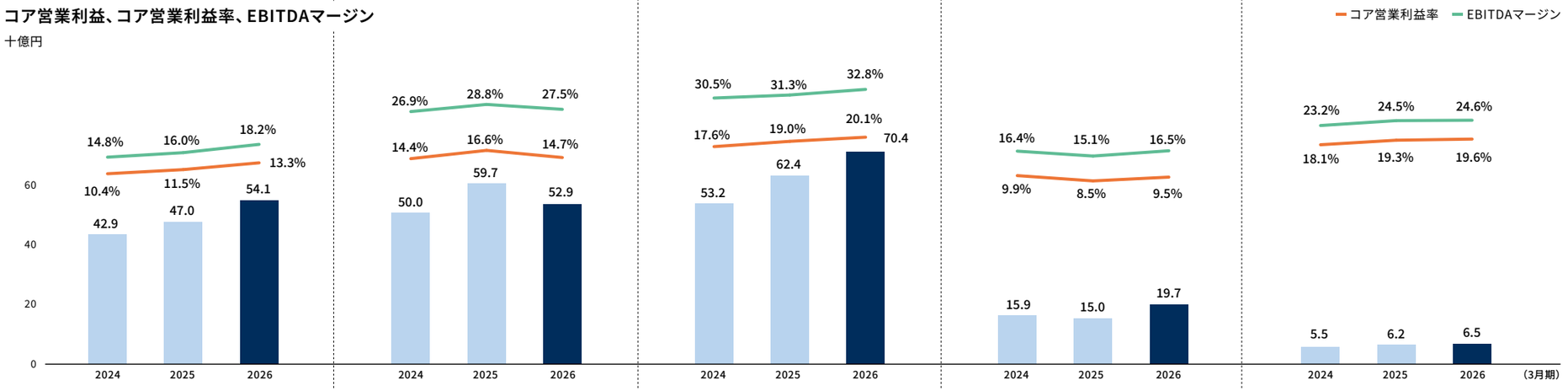
各セグメントにおける事業概要はこちらもご参照ください。
事業セグメント： ▶詳しくはこちら

セグメント別の業績推移（2024年3月期～2026年3月期）

売上収益



コア営業利益、コア営業利益率、EBITDAマージン



Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

パフォーマンスハイライト

※ ☑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。

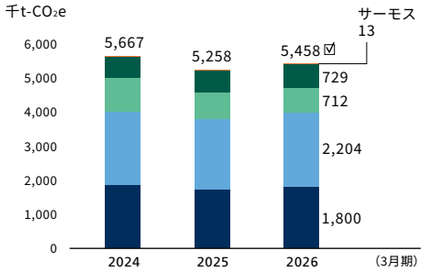
詳細なデータについてはこちらをご参照ください。
サステナビリティデータ： ▶詳しくはこちら

主なサステナビリティ指標の推移（2024年3月期～2026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

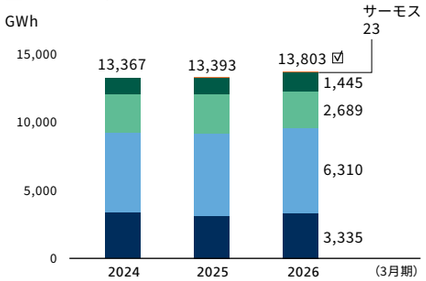
環境

GHG排出量（Scope1＋2）



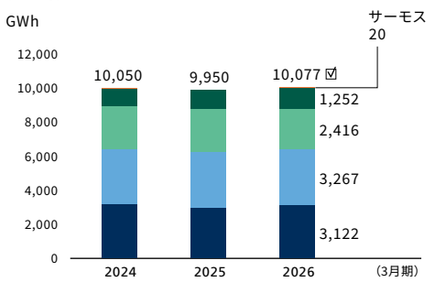
集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130社）
※ 集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。

エネルギー使用量



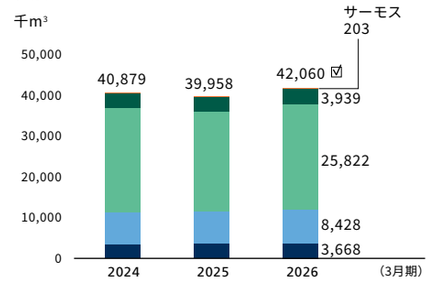
集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130社）
※ 集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。

電力使用量



集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130社）
※ 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サンソセンターを含みます。

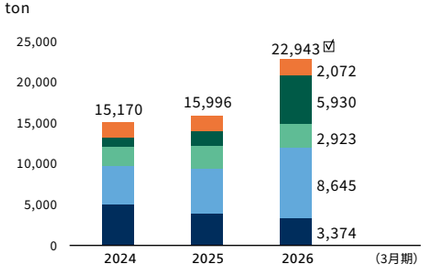
取水量



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

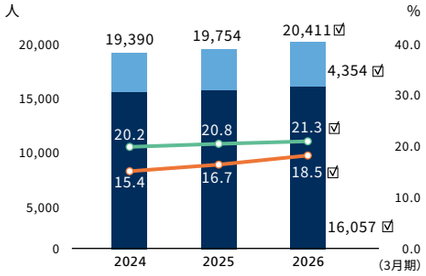
廃棄物等排出量（有価物含む）



集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130社。なお、情報入手の制約のため、2025年3月期まではNippon Sanso Matheson, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点（Nippon Sanso Carbonic Productsの事業所）は集計に含まれません。）
※ 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。

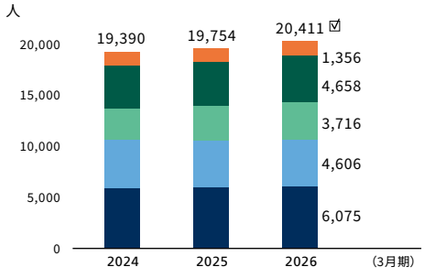
社会

男女別従業員数（連結）



■男性（左軸） ■女性（左軸）
■女性従業員比率（右軸） ■女性管理職比率（右軸）
※ 2024年3月期は会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

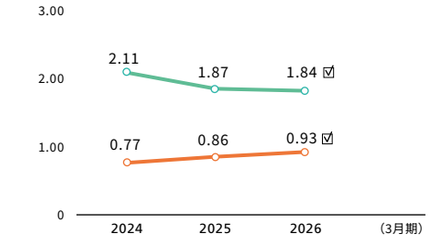
セグメント別従業員数（連結）



※ 2024年3月期は会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

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



■日本酸素グループ ■日本酸素HDグループ
集計範囲：日本国内及び海外の生産部門を有する主要な連結子会社（なお、2026年3月期より、集計範囲を日本国内及び海外のすべての連結子会社に変更しています。）
※ 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2024年3月期は電気事業者ごとの調整後排出係数、2025年3月期より電気事業者ごとの基礎排出係数、冷水及び温水は代替値、都市ガスは2025年3月期までは代替値、2026年3月期よりガス事業者ごとの基礎排出係数）を用い、非化石証書を考慮して算定しています。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、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.及びNippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.のRayong事業所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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ
環境

温室効果ガスの排出量の定量化は、活動量データの測定、及び、排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています。

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
温室効果ガス(GHG)				
GHG排出量(Scope1) ☑	千t-CO_2e	1,062	1,085	**1,220**
GHG排出量(Scope2) ☑	千t-CO_2e	4,605	4,173	**4,238**
GHG排出量(Scope3)／下記カテゴリの合計 ☑	千t-CO_2e	3,499	3,521	**3,445**
カテゴリ1 購入した製品・サービス	千t-CO_2e	917	904	**931**
カテゴリ2 資本財	千t-CO_2e	53	85	**65**
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_2e	236	219	**233**
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_2e	37	38	**38**
カテゴリ5 事業から発生する廃棄物	千t-CO_2e	1	1	**1**
カテゴリ6 出張	千t-CO_2e	1	1	**1**
カテゴリ7 従業員の通勤	千t-CO_2e	3	3	**3**
カテゴリ8 上流のリース資産	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ9 下流の輸送・流通	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ10 販売した製品の加工	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ11 販売した製品の使用	千t-CO_2e	1,391	1,199	**1,068**
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ13 下流のリース資産	千t-CO_2e	46	46	**48**
カテゴリ14 フランチャイズ	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ15 投資	千t-CO_2e	814	1,026	**1,057**

		単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
当社製品を通じた環境貢献					
温室効果ガス削減貢献量	製商品及びサービス ☑	千t-CO_2e	3,775	3,934	**4,355**
	工業ガス ☑	千t-CO_2e	3,679	4,170	**4,076**

集計範囲、算定方法については<u>こちら</u>をご参照ください。

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(集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130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<u>こちら</u>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2024年3月期は電気事業者ごとの調整後排出係数、2025年3月期より電気事業者ごとの基礎排出係数、冷水及び温水は代替値、都市ガスは2025年3月期までは代替値、2026年3月期よりガス事業者ごとの基礎排出係数)を用い、非化石証書を考慮して算定しています。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、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.及びNippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.のRayong事業所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<u>こちら</u>をご参照ください。

☑ マークを付した指標は、2026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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ
環境

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
エネルギーの利用				
エネルギー使用量 ☑	GWh	13,367	13,393	**13,803**
電力	GWh	10,050	9,950	**10,077**
燃料	GWh	3,095	3,261	**3,509**
熱	GWh	222	182	**217**

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130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。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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
環境影響				
NOx 排出量 ☑	ton	3.2	1.3	**1.9**
SOx 排出量 ☑	ton	0.7	0.3	**0.4**
ばいじん 排出量 ☑	ton	0.1	0.1	**0.1**
VOC※ 排出量 ☑	ton	13	10	**11**
PRTR法対象物質排出量 ☑	ton	13	10	**11**

集計範囲：日本酸素を含む日本国内の連結子会社
※ 集計対象物質は、PRTR法対象物質及び日本化学工業協会PRTR調査対象物質の内の一部のうち、VOCに該当する物質です。

		単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
水の利用					
取水量 ☑		千m³	40,879	39,958	**42,060**
取水源の内訳	地方自治体による供給	千m³	13,434	13,457	**13,938**
	上水	千m³	5,881	5,644	**6,071**
	工業用水	千m³	7,552	7,813	**7,867**
	地下水	千m³	2,377	2,480	**2,563**
	地表水	千m³	25,047	24,000	**25,346**
	その他	千m³	22	21	**212**

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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
廃棄物				
廃棄物等排出量※1 ☑	ton	15,170※5	15,996※5	**22,943**
廃棄物最終処分量（埋立量）※2 ☑	ton	3,926※5	4,320※5	**7,807**
有害廃棄物排出量※3 ☑	ton	1,735※5	1,714※5	**4,673**
再資源化量※4	ton	9,481※5	9,484※5	**9,383**

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社（集計対象会社数 2024年3月期：122社、2025年3月期：110社、2026年3月期：130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、再資源化量と考えています。
※5 情報入手の制約のため、Nippon Sanso Matheson, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点（Nippon Sanso Carbonic Productsの事業所）は集計に含まれません。

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
その他				
環境関連違反件数	件	0	0	**0**
環境関連違反罰金額	百万円	0	0	**0**

「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。日本酸素及び日本国内の子会社のうち、排水にCOD、全窒素、全りんの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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
温室効果ガス（GHG）				
GHG排出量 Scope 1＋2 ☑	千t-CO_2e	5,667	5,258	**5,458**
日本	千t-CO_2e	1,873	1,712	**1,800**
米国	千t-CO_2e	2,165	2,087	**2,204**
欧州	千t-CO_2e	989	797	**712**
アジア・オセアニア	千t-CO_2e	627	648	**729**
サーモス	千t-CO_2e	12	12	**13**
エネルギー使用量				
合計 ☑	GWh	13,367	13,393	**13,803**
日本	GWh	3,389	3,167	**3,335**
米国	GWh	5,938	6,038	**6,310**
欧州	GWh	2,830	2,912	**2,689**
アジア・オセアニア	GWh	1,189	1,254	**1,445**
サーモス	GWh	22	22	**23**
電力使用量				
合計 ☑	GWh	10,050	9,950	**10,077**
日本	GWh	3,169	2,977	**3,122**
米国	GWh	3,242	3,263	**3,267**
欧州	GWh	2,538	2,549	**2,416**
アジア・オセアニア	GWh	1,082	1,141	**1,252**
サーモス	GWh	19	19	**20**
取水量				
合計 ☑	千m³	40,879	39,958	**42,060**
日本	千m³	3,377	3,569	**3,668**
米国	千m³	8,122	8,043	**8,428**
欧州	千m³	25,690	24,605	**25,822**
アジア・オセアニア	千m³	3,523	3,581	**3,939**
サーモス	千m³	168	162	**203**
廃棄物等排出量（有価物含む）※1				
合計 ☑	ton	15,170※2	15,996※2	**22,943**
日本	ton	4,998	3,861	**3,374**
米国	ton	4,771※2	5,549※2	**8,645**
欧州	ton	2,358	2,793	**2,923**
アジア・オセアニア	ton	1,140	1,806	**5,930**
サーモス	ton	1,903	1,987	**2,072**

※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、Nippon Sanso Matheson, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点（Nippon Sanso Carbonic Productsの事業所）は集計に含まれません。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ

社会

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員・ダイバーシティ（日本酸素HD連結）※				
従業員数 ☑	人	19,390	19,754	**20,411**
日本	人	5,950	6,053	**6,075**
米国	人	4,705	4,597	**4,606**
欧州	人	3,124	3,369	**3,716**
アジア・オセアニア	人	4,285	4,360	**4,658**
サーモス	人	1,326	1,375	**1,356**
男女別従業員数				
男性 ☑	人	15,468	15,644	**16,057**
女性 ☑	人	3,922	4,110	**4,354**
世代別従業員数（構成比）				
20代以下	%	15.3	15.1	**14.1**
30代	%	25.3	26.4	**26.5**
40代	%	26.2	26.6	**26.0**
50代以上	%	33.0	32.8	**33.2**
派遣社員数	人	458	617	**552**
勤続年数				
全体平均	年	11.2	11.1	**11.1**
男性	年	11.1	11.2	**11.3**
女性	年	11.3	11.1	**10.7**
平均年齢	歳	44.1	44.3	**44.4**
採用人数	人	3,020	2,911	**2,950**
離職率	%	4.2	4.2	**3.5**
女性従業員比率 ☑	%	20.2	20.8	**21.3**
女性管理職比率 ☑	%	15.4	16.7	**18.5**

※ 2024年3月期は会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員・ダイバーシティ（日本酸素HD単体）				
従業員数	人	91※	112※	**108※**
男女別従業員数				
男性	人	72	87	**83**
女性	人	19	25	**25**
女性従業員比率	%	20.9	22.3	**23.1**
女性管理職比率	%	3.7	6.3	**8.3**

※ 日本酸素との兼務者（2024年3月期：41人、2025年3月期：49人 、2026年3月期：52人）を含む。

☑マークを付した指標は、2026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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員・ダイバーシティ・ワークライフバランス（日本酸素籍）				
従業員数	人	2,110	2,165	**2,183**
男女別従業員数				
男性	人	1,794	1,817	**1,811**
女性	人	316	348	**372**
世代別従業員数（構成比）				
20代以下	%	20.1	20.1	**20.3**
30代	%	21.3	22.1	**23.5**
40代	%	22.6	20.6	**19.1**
50代以上	%	35.9	37.2	**37.1**
勤続年数				
全体平均	年	18.4	16.7	**16.5**
男性	年	19.3	17.8	**17.7**
女性	年	13.7	12.9	**12.2**
平均年齢	歳	42.7	42.9	**42.8**
採用人数	人	100	113	**117**
離職率※1	%	4.5	2.2	**4.7**
社員研修時間数（延べ時間）※2				
新入社員研修時間数	時間	23,680	26,880	**29,825**
全社員対象研修時間数	時間	61,106	70,599	**74,542**
労働組合加入者数	人	1,275	1,302	**1,315**
労働組合加入率	%	60.4	60.1	**60.2**
レイオフ数※3	人	0	0	**0**
女性従業員比率	%	15.0	16.1	**17.0**
女性管理職比率	%	2.4	2.5	**2.8**
障がい者雇用率（各期の6月1日現在）	%	2.5	2.5	**2.9**
定年後再雇用者数	人	99	87	**80**
育児休業取得者数	人	46	58	**55**
男性	人	28	39	**44**
女性	人	18	19	**11**
介護休暇・休業取得者数	人	18	16	**13**
有給休暇取得率※4	%	70.4	70.3	**70.8**
ボランティア休暇取得者数	人	0	0	**0**

※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：日本酸素従業員と日本酸素主催の研修を受講した日本酸素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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ
社会

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
その他（連結）				
社会貢献活動支出額	百万円	103.0	128.6	**118.1**

労働安全衛生				
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（日本酸素グループを含む）☑	ー	2.11	1.87※1	**1.84**
日本酸素グループ☑	ー	0.77	0.86※1	**0.93**
死亡者数（日本酸素HD連結）	人	1	0	**0**
正規社員	人	1	0	**0**
契約社員	人	0	0	**0**
危険体感講習受講者数※2	人	1,058	712	**1,131**

集計範囲：日本国内及び海外の生産部門を有する主要な連結子会社※3
※1 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。
※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、日本酸素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 2026年3月期より、集計範囲を日本国内及び海外のすべての連結子会社に変更しています。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ
ガバナンス

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営体制				
取締役数	人	9	9	**9**
社内取締役数	人	4	4	**4**
独立社外取締役数	人	5	5	**5**
取締役兼務執行役員数	人	1	1	**1**
取締役兼務執行役員比率	%	11.1	11.1	**11.1**
独立社外取締役比率	%	55.6	55.6	**55.6**
女性取締役比率	%	22.2	22.2	**22.2**
取締役任期	年	1	1	**1**
取締役会開催回数	回	12	12	**11**
取締役会出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
独立社外取締役出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
取締役会出席率75%以下取締役数	人	0	0	**0**
監査役数	人	4	4	**4**
社内常勤監査役数	人	1	1	**1**
独立社外常勤監査役数	人	2	2	**2**
独立社外監査役比率	%	50.0	50.0	**50.0**
女性監査役比率	%	0.0	0.0	**0.0**
監査役会開催回数	回	15	17	**14**
監査役会出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
独立監査役出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
監査役会出席率75%以下監査役数	人	0	0	**0**
役員の平均年齢	歳	65.2	64.8	**63.6**
執行役員数	人	6	8	**11**
女性執行役員比率	%	0.0	0.0	**0.0**

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
各委員会の活動実績				
指名・報酬諮問委員会				
委員数	人	6	6	**6**
社内取締役	人	1	1	**1**
独立社外取締役	人	5	5	**5**
開催回数	回	9	17	**17**
出席率※1	%	100.0	99.0	**100.0**
経営会議				
委員数	人	13	15	**19**
開催回数	回	15	14	**15**
出席率※1	%	99.5	100.0	**96.8**
投資委員会				
委員数※2	人	15	18	**23**
開催回数	回	2	2	**2**
出席率※1	%	96.5	100.0	**95.7**
グローバル戦略検討会議				
委員数	人	16	18	**23**
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
グローバルリスクマネジメント会議				
委員数	人	18	20	**23**※3
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	94.4	100.0	**100.0**
グローバルコンプライアンスコミッティ				
委員数	人	7	7※3	**8**
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	100.0	100.0	**100.0**

※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。 ※3 代理出席者を含む。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ
ガバナンス

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
役員報酬				
取締役報酬（社外取締役を除く）				
合計	百万円	147	154	**152**
基本報酬	百万円	91	91	**88**
業績連動報酬	百万円	46	53	**52**
非財務指標連動報酬	百万円	9	9	**10**
監査役報酬（社外監査役を除く）				
合計	百万円	28	30	**30**
基本報酬	百万円	28	30	**30**
社外役員報酬				
合計	百万円	135	145	**151**
基本報酬	百万円	135	145	**151**
会計監査人への報酬				
合計	百万円	233	246	**263**
監査費	百万円	229	241	**251**
非監査費	百万円	4	5	**12**

その他				
買収防衛策	ー	無	無	**無**
倫理規範	ー	有	有	**有**
税の透明性の方針	ー	有（Webで公開中）	有（Webで公開中）	**有（Webで公開中）**
政治献金額	百万円	0.0	0.0	**0.0**
腐敗防止違反件数	件	0	0	**0**
腐敗防止違反罰金額	百万円	0	0	**0**
コンプライアンス研修受講率	%	99.4※	100.0	**100.0**

※ 2024年6月末時点で100%受講済み。

知的財産・研究開発

	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
知的財産				
特許保有件数				
合計	件	1,761	1,793	**1,913**
日本	件	1,114	1,131	**1,126**
海外	件	647	662	**787**

全事業会社（連結子会社含む）の件数を合算した数値情報です。

研究開発				
研究開発費				
合計	百万円	4,466	4,946	**5,741**
日本	百万円	3,895	4,078	**4,846**
米国	百万円	529	729	**678**
欧州	百万円	—	105	**169**
サーモス	百万円	41	32	**46**

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

サステナビリティデータ

独立業務実施者の限定的保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年9月18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　渡邉 忠治　殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所
業務責任者　白石　純一

結論

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。）のIntegrated Report 2026（日本語版）（以下「レポート」という。）に含まれる2026年3月31日現在及び2025年4月1日から2026年3月31日までの期間の☑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「主題情報」という。）が、レポートに記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。
実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「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「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。
- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

レポートの「サステナビリティデータ 環境」に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。
- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。
- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- 見積りのプロセス、及び利用されたデータ、見積りの方法及び仮定の評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1拠点における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

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。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

Group Information

表彰一覧

日本

MSCI ESGレーティングにて初の「A」評価を獲得

表彰団体：MSCI（米国）｜年度：2025年

日本酸素ホールディングスは、MSCI ESGレーティングにおいて初めて「A」評価を獲得しました。2021年の「B」評価から3段階向上し、ESGに関する継続的な取り組みが高く評価されました。

「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定

認定団体：日本健康会議（経済産業省推進）｜年度：2026年

日本酸素ホールディングス及び日本酸素は、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。従業員の健康とWell-beingの向上に向けた継続的な取り組みが認められたものです。

「スポーツエールカンパニー2026（ブロンズ認定）」及び「東京都スポーツ推進企業」に認定

認定団体：スポーツ庁・東京都｜年度：2026年

日本酸素は、「スポーツエールカンパニー」に6年連続で認定されるとともに、認定回数5回以上の企業としてブロンズ認定を受けました。また、「東京都スポーツ推進企業」にも2年連続で認定されました。

米国

Compressed Gas Association（CGA）Awards 2025

表彰団体：Compressed Gas Association（CGA）｜年度：2025年

Nippon Sanso Matheson及びWestern International Gas & Cylindersは、Compressed Gas Association（CGA）が主催する2025年アワードにおいて、多数の安全表彰を受賞しました。

Nippon Sanso Mathesonは、年間300万マイル超のシリンダーガス輸送部門において「Fleet Safety Award」を受賞しました。また、Safe Facility Performance Awardsでは、無労働損失災害の継続実績が評価され、Gold 77拠点、Gold 2-Star 2拠点、Silver 30拠点、Bronze 14拠点が表彰されました。

さらに、Western International Gas & Cylindersは、Fleet Safety Excellence Awardにおいて「Bulk Gas Transportation（2,000万マイル未満）」及び「Cylinder Gas Transportation（300万マイル未満）」の2部門で受賞したほか、Safe Facility Performance Awardsでも複数拠点が表彰されました。

欧州

EcoVadisプラチナメダル受賞（3年連続）

表彰団体：EcoVadis｜年度：2026年評価

Nippon Sanso Euro-Holdingは、企業の社会的責任（CSR）に関する国際評価機関であるEcoVadisから、3年連続でプラチナメダルを受賞しました。2026年評価では過去最高となる94点を獲得し、世界の同業界企業の上位1%に位置付けられました。

EIGA Awards 2025

表彰団体：European Industrial Gases Association（EIGA）｜年度：2025年

Nippon Sanso Euro-Holdingは、2025年のEuropean Industrial Gases Association（EIGA）Summer Summitにおいて、優れた安全実績が認められ、11件の「Zero Accident Awards」を受賞しました。また、予防可能な交通事故発生率が最も低い企業として「Road Safety Award」も受賞しました。これらの受賞は、従業員一人ひとりが日々安全手順を遵守し、安全な職場環境づくりに継続的に取り組んできた成果を示しています。

SMAU Innovation Award（イタリア）

表彰団体：SMAU｜年度：2025年

Nippon Sanso Italiaは、イタリアを代表するイノベーション・テクノロジーイベントであるSMAUにおいて、「SMAU Innovation Award」を受賞しました。受賞したプロジェクトは、定期保全から予知保全への移行を進めることで設備の突発故障や生産停止リスクを低減し、エネルギー消費の削減をめざすものです。センサーや監視システムを活用して実際のエネルギー消費データを収集・分析、エネルギーの無駄な使用を削減し、設備効率向上を実現する取り組みが高く評価されました。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

Group Information
表彰一覧

アジア・オセアニア

Singapore HR Awards 2025（5部門受賞）

表彰団体：Singapore Human Resources Institute（SHRI）｜年度：2025年

NSHDグループの東南アジア・インド地域各社は、SHRI主催の第18回Singapore HR Awardsにおいて、「Excellence in People Policy & Design」「Excellence in Transformation & Innovation」「Excellence in Learning & Development」「Excellence in Workplace Culture & Engagement」「Excellence in Employee Experience & Well-Being」の5部門で受賞しました。目的志向でインクルーシブな職場づくりへの取り組みが高く評価されたものです。



Nippon Sanso Matheson Korea、韓国の採用・職場改革分野で2つの賞を受賞

表彰団体：韓国産業人力公団（HRDK※）、韓国雇用労働部・労使発展財団｜年度：2025年

Nippon Sanso Matheson Koreaは2025年、韓国において「Fair Recruitment Excellent Company Award（公正採用優秀企業賞）」及び「Workplace Innovation Excellent Company（働き方改革優良企業）」を受賞しました。職務能力を重視した公正な採用制度の運用や、応募者との透明性の高いコミュニケーションが高く評価されました。また、組織文化改革や職場環境改善への継続的な取り組みにより、従業員の定着率向上や働きやすい職場づくりを実現したことも評価されています。

※ HRDK：Human Resources Development Service of Korea



Canstar Blue「Most Satisfied Customers—LPG National 2026」

表彰団体：Canstar Blue｜年度：2026年

Supagasは、オーストラリアの消費者評価機関Canstar Blueが実施するLPG部門の顧客満足度調査において、「Most Satisfied Customers—LPG National 2026」を受賞しました。今回の受賞により、6年連続で顧客満足度No.1に選ばれました。

日本酸素HD

「統合報告書2025」がInternational ARC Awards 2026の3部門で表彰

表彰団体：MerComm, Inc.｜年度：2026年

当社の「統合報告書2025」が、世界最大級のアニュアルレポートコンテストであるInternational ARC Awards 2026において、Chemicals（化学）カテゴリーの3部門で表彰されました。文章構成、トップメッセージ、デザイン性が高く評価され、Script/Writing部門でSilver、Chairman's Letter/Presentation部門でBronze、Design/Graphics部門でHonorsに選出されました。

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

Group Information
会社情報

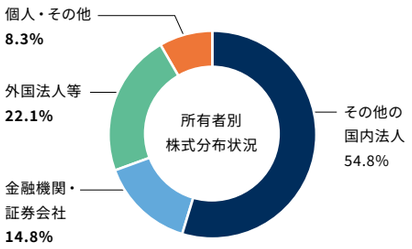
会社概要（2026年3月31日現在）

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：20,411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（2026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 12,548人

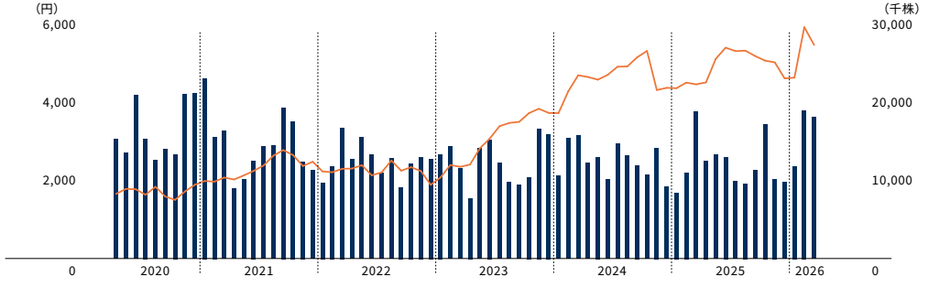


大株主の状況（上位10名、持株数千株未満切り捨て）

	持株数（千株）	持株比率（%）※1
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）	31,272	7.22
大陽日酸取引先持株会※2	15,091	3.49
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	11,155	2.58
JP MORGAN CHASE BANK 385642	9,076	2.10
明治安田生命保険相互会社	9,006	2.08
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	8,114	1.87
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	4,387	1.01
株式会社みずほ銀行	4,332	1.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,001	0.92

注：当社は、自己株式を190千株保有しています。
※1 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。
※2 大陽日酸取引先持株会は、2026年4月1日付で名称を日本酸素取引先持株会に変更しています。

株価・出来高推移 ー株価（左軸） ■出来高（右軸）



グループ体制図（2026年4月1日現在）

日本酸素ホールディングス株式会社

- **日本**：日本酸素株式会社グループ
- **米国**：Nippon Sanso Matheson, Inc.グループ
- **欧州**：Nippon Sanso Euro-Holding S.L.U.グループ
- **アジア・オセアニア**：アジア・オセアニア地域事業会社グループ
- **サーモス**：サーモス株式会社グループ

主な関係会社（2026年4月1日現在）

日本酸素株式会社
〒142-8558
東京都品川区小山1-3-26
03-5788-8000

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

Nippon Sanso Euro-Holding S.L.U.
Calle Orense, 11 - 9o E-28020 Madrid
Spain
34-91-453-72-00

Nippon Sanso Matheson Korea, Co., Ltd.
94, Eumbongmyeon-ro, Eumbong-
myeon, Asan-si, Chungcheongnam-do,
S. Korea 31443
82-41-539-7400

Nippon Sanso (Shanghai) Gas Co., Ltd.
日酸（上海）気体有限公司
No.1959, Zhuanxing Road, Xinzhuang
Industry District, Shanghai, P.R. China
86-21-6442-2966

Nippon Sanso (Shanghai) Electronic Materials Co., Ltd.
日酸（上海）電子材料有限公司
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

Nippon Sanso India Pvt. Ltd.
A-1/2-2A, Village Shinde, Taluka
Khed,Chakan MIDC, Pune410501,
Maharashtra, India
91-2135-667700

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

Contents

Introduction
価値創造の道筋
価値創造に向けた戦略
経営基盤の進化
セグメント別戦略

Data Section

90 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
94 環境
96 社会
98 ガバナンス
99 知的財産・研究開発
100 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
101 表彰一覧
103 会社情報
104 編集後記

Data Section

Group Information

編集後記

本報告書の発行プロセス

「Integrated Report 統合報告書2026」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、複数回企画編集会議を行いました。

CFOの久保がヘッドを務める「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。

主な議論テーマ

- 「Integrated Report 統合報告書2026」の方向性を考える
- 企業価値算定式の考え方
- 価値創造プロセス
- 中期経営計画「Next Innovation 2030」の重点戦略
  - 産業ガス事業の収益力の強化
  - エレクトロニクス事業の拡大
  - 将来の成長ドライバーの創出
- 当社グループのブランディング
- 当社グループの人的資本経営
- 当社グループのサステナビリティ
- 当社グループのDX
- 当社グループのエンジニアリング
- 当社グループの技術・研究開発
- 当社グループのガバナンス
- 当社グループのリスクマネジメント／コンプライアンス

主な制作協力者（順不同）

日本酸素ホールディングス（株）
久保 宏一郎、三木 健、奥田 寛、澤 禎一郎、大道 昌義、高田 泰和、明石 健太郎、荒木 議一、石本 博正、一矢 耕平、伊藤 信太郎、尾山 朋宏、甲斐 守、梶山 慶太、加藤 丈詞、鎌田 暁子、久和野 敏明、小池 統、古賀 公貴、後藤 永典、櫻本 裕二、塩田 亨、柴田 利喜、島田 彩子、中島 秀夫、中村 智城、長澤 克己、西川 和彦、野口 槙悟、萩原 義之、原 美里、土野 宏明、前田 博教、松田 健太郎、宮武 雅子、山口 活、山地 勝仁、山本 寿恵、若杉 陽輔、渡邉 忠治、渡邉 柚月、亘 聡、Cesar Callejo、Jan Van den Bulck、Todd Givens

日本酸素（株）
永田 研二、阿部 佐知子、綾子 雄也、石川 隆一、岡田 陽子、亀岡 崇史、河合 良祐、月性 駿斗、小林 邦裕、清水 秀治、杉山 陽子、高井 亜沙美、高畠 大地、坪井 一馬、西村 秀隆、橋本 研也、橋本 秀之、牧野 宏治、峰 愛香

Nippon Sanso Matheson, Inc.
Alan David Draper、Joe Porto、Karen Gilgenbach、Mathew Jacob、Ron Kastawa、Sally Perez、Brian M. Smith、Patricia Treviño

Nippon Sanso Espana S.L.U.
Juan Carlos Carrillo Sevilla、Jesús García Sutil

Nippon Sanso Euro-Holding S.L.U.
Raoul Giudici、Christoph Laumen、Jose Maria Martinez Gallo、Martina Piccolo、Laura Zanotti

Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.
Charlotte Khoo

Nippon Sanso Singapore Ltd. Lisa, Toon Hui Teng

Nippon Sanso Matheson Korea, Co., Ltd. Jae Kim

Supagas Pty Ltd Dominie Kelly

Polaris S.r.l. Mario Masetto

サーモス（株） 片岡 有二、竹田 未来

膳魔師（中国）家庭制品有限公司 石田 宗弘

協力してくれた従業員の皆さんへ

「Integrated Report 統合報告書2026」は、日本、米国、欧州、アジア・オセアニア、サーモスの、世界各地で日々お客さまにソリューションを提供する約2万人のチームメイトの活動があってこそ、形にすることができました。

インタビューやディスカッションにご協力いただいた皆さん、原稿執筆や確認に時間を割いてくださった皆さん、そして日々の事業活動を通じて本報告書の土台となる成果や取り組みを積み重ねてくださった皆さん――直接・間接を問わず、実に多くの仲間の協力によって、この一冊は完成しています。

日本酸素HDグループの仲間として、世界各地がお互いにつながり、情報を共有しながら相乗効果を発揮していく――そうした当社グループの姿は、まさに皆さん一人ひとりの日々の活動そのものです。

改めて、本報告書の制作に携わった多くの仲間による協力に、心より感謝申し上げます。

梶山 慶太
財務・経理室 IR部長 兼 広報部長

NIPPON SANSO

日本酸素ホールディングス株式会社

〒142-0062　東京都品川区小山1丁目3番26号

Tel：03-5788-8512

https://jp.nipponsanso.com/