



2017年3月8日

各 位

会 社 名 大陽日酸株式会社
代表者名 代表取締役社長 兼 CEO 市原 裕史郎
(コード番号 4091 東証第一部)
問合せ先 広報・IR部長 於 勢 久卓
(TEL 03-5788-8015)

新中期経営計画『Ortus Stage 2』策定のお知らせ

大陽日酸株式会社（社長：市原裕史郎）は、このたび2018年3月期を初年度とする4ヵ年の新中期経営計画『Ortus Stage 2』を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 新中期経営計画の位置づけ

当社は、グローバル競争力を高めて確固たる地位を確立するため、2015年3月期を初年度とする3ヵ年の中期経営計画『Ortus Stage 1』で基盤強化に取り組んでおります。

2018年3月期を初年度とする4ヵ年の新中期経営計画『Ortus Stage 2』では『Ortus Stage 1』に続く、第二ステージの位置づけで、成長促進に取り組んでいきます。

※ Ortus とは、ラテン語で『誕生、始まり』を意味しています。

2. 新中期経営計画の概要

(1) 数値目標

	2017年3月期見込	2021年3月期計画
売上収益	5,800億円	8,000億円
コア営業利益	540億円	760億円
コア営業利益率	9.3%	9.5%
海外売上収益比率	40.5%	45.0%
ROCE	8.6%	9.0%

(2) 基本方針

◆ 国内事業の拡大

- ・ ガス事業に加え関連機器などの周辺事業の拡大
- ・ 国内事業の持続的成長（国内M&Aや販売チャネル変革）

◆ 保安・品質とコンプライアンスに関する取り組み強化

- ・ 国内外で保安・品質とコンプライアンスの取り組み強化
- ・ 事業拡大する海外での地域統括会社との連携の深化

◆ R&D 戦略の推進

- ・ オープンイノベーションによる技術開発の加速
- ・ ポートフォリオ戦略に基づいた重点開発分野の絞込
- ・ 当社収益への拡大貢献

◆ グローバル化の推進

- ・ 海外でのM&Aならびに設備投資
- ・ 新規事業エリアへの進出

◆ コーポレート機能の強化

- ・ 人事戦略、情報戦略、財務戦略など、コーポレート分野の戦略遂行
- ・ コーポレート機能強化による当社ならびにグループ各社を強力にサポート

(3) セグメント別方針

◆ 国内ガス事業

ガス及びガス周辺事業の拡大とグループシナジーの最大化を図り、国内 No. 1 の地位をより強固にする。

◆ 米国ガス事業

積極的な設備投資と M&A を推進し、事業エリアの拡大と、進出エリアでの事業の厚み構築、製品群の拡充を目指す。

◆ アジア・オセアニアガス事業

進出地域でのシェア拡大、空白地域への進出を通じて事業を拡大するとともに地域統括会社によりガバナンスを強化する。

◆ サーマス他事業

ブランド力を活かして世界各地での事業拡大を目指す。

(4) 新中期経営計画における投資計画

財務規律を維持しながら、4ヵ年合計で3,400億円の投資活動を計画し、国内外でのM&Aや大型設備投資などの戦略投資に総投資額の7割を配分します。

(5) 保安・品質とコンプライアンスの取り組み

◆ 技術リスクマネジメントの確実な推進

- ・国内（当社、関係会社）のさらなる技術力、活力維持向上
- ・海外の技術力向上、保安体制強化

◆ コンプライアンスの強化

- ・太陽日酸グループ全体のガバナンス強化
- ・事業リスクに応じたコンプライアンス対応
- ・内部統制システムの実効性ある運用推進

(6) 組織と人事政策

◆ 組織体制の見直し

- ・重点戦略推進のための組織改編（2017年4月1日付）

◆ 人事政策

- ・グローバル化に対応した人財育成
- ・重点施策分野への人財投入
- ・働き方改革とダイバーシティ推進

(7) 重点戦略

◆ 構造改革（Total TNSC：連携強化によるグループ力の最大化）

- ・販売部門の連携強化
- ・エンジニアリング部門の一元化
- ・生産と物流部門の一体運営
- ・シェアードサービスの推進

◆ **イノベーション**

- ・開発のイノベーション（新製品開発、オープンイノベーションほか）
- ・エンジニアリングのイノベーション（空気分離装置競争力強化ほか）
- ・販売のイノベーション（サービス高度化ほか）
- ・生産・物流のイノベーション（全社エネルギー効率の向上とコストダウンほか）

◆ **グローバル化**

- ・ガバナンス強化（国際事業の機能強化、地域統括会社の機能強化）
- ・成長戦略（事業領域拡大、Total Electronics）

※Total Electronics：中国（上海）にグローバル戦略顧客管理機能を設置

◆ **M&A**

- ・事業エリアの拡大と事業密度の向上
- ・新たな商材・技術・サプライチェーンの獲得
- ・メディカル事業の拡大

3. 今後の株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけており、安定的な配当を維持しつつ、業績に連動した配当政策を進めてまいります。今後は新中期経営計画に掲げた戦略方針に基づき、業績の更なる向上に努め、当中期経営計画期間（2018年3月期～2021年3月期）において連結配当性向の引き上げをめざします。

以 上



さらなる飛躍へ

中期経営計画

Ortus Stage 2



※ Ortus（オルタス）：ラテン語『はじまり、誕生』

1

目次

- Ortus Stage 1 成果と課題
- 産業ガス業界を取り巻く環境変化
- Ortus Stage 2
 - 基本方針
 - 数値目標
 - 保安・品質
 - コンプライアンス
 - 組織と人事政策
 - 重点戦略

2

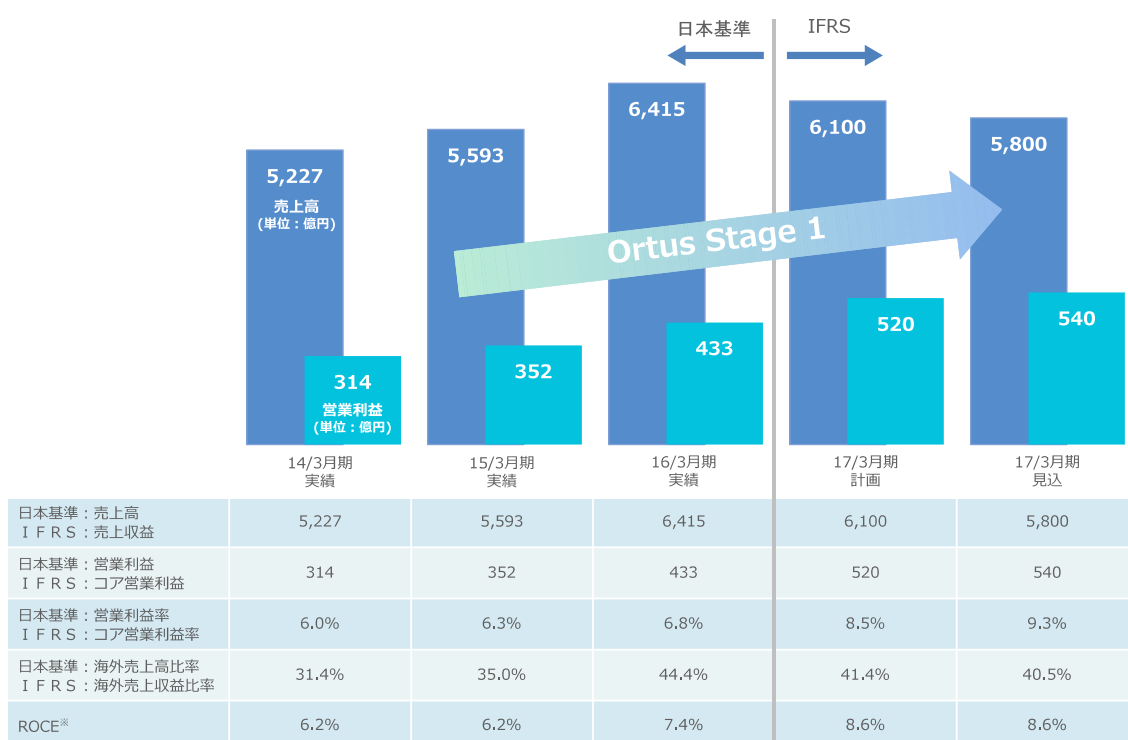
Ortus Stage 1

成果と課題

Ortus Stage 2

3

業績推移



※ ROCE＝コア営業利益／(有利子負債残高＋親会社の所有者に帰属する持分)

※ コア営業利益とは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)が該当する。

4

課題

重点戦略	Ortus Stage 1 の振り返り	成果 (億円)	Ortus Stage 2 の課題
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期退職の実施 ◎ ● 成長市場への人員再配置 ◎ ● 国内関係会社の再編 △ ● ガスエンジニアリング機能の見直し △ ● サプライチェーン強化 ○ ● シェアードサービス化推進 △ 	59	<ul style="list-style-type: none"> ● ガスエンジニアリング機能見直し ● サプライチェーンの強化 ● シェアードサービス化推進 ● 関係会社の統廃合
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品開発 (水素ステーション、Water¹⁸Oなど) ◎ ● オープンイノベーション ○ ● 三菱ケミカルホールディングスグループとの連携強化 ○ ● 自社開発品の海外展開 ○ 	17	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品開発 ● オープンイノベーション ● 三菱ケミカルホールディングスグループとの連携強化 ● 自社開発品の海外展開 ● グループ製品の拡販
グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的投資による海外事業拡大 ◎ ● 海外経営体制の現地化推進 (地域ホールディングス設立など) ○ ● 国際財務報告基準 (IFRS) 導入 ◎ ● グローバル人材の育成 (トレーニー制度など) ○ 	17	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル経営基盤の強化 ● 海外事業での保安・品質、コンプライアンスリスク管理強化 ● 戦略的投資による海外事業拡大 ● アジア事業の収益力向上 ● 未進出エリアへの事業進出
M&A	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外M&Aの推進 (ハワイAir Liquide事業、北米Air Liquide事業、豪州RGP・Supagas買収など) ◎ 	39	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバリゼーションM & A ● メディカルM & A ● イノベーションM & A

※ 2014年3月期の営業利益からの増減額。

産業ガス業界を取り巻く 環境変化

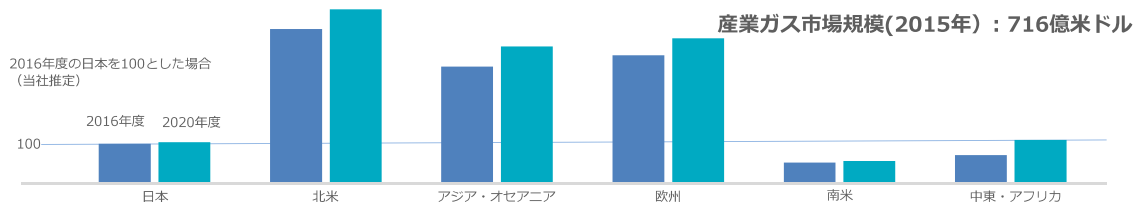
Ortus Stage 2



産業ガス業界を取り巻く環境変化 (海外市場の成長と寡占化)

海外市場の成長と寡占化に対応するための
スピード感を持った戦略実行が不可欠

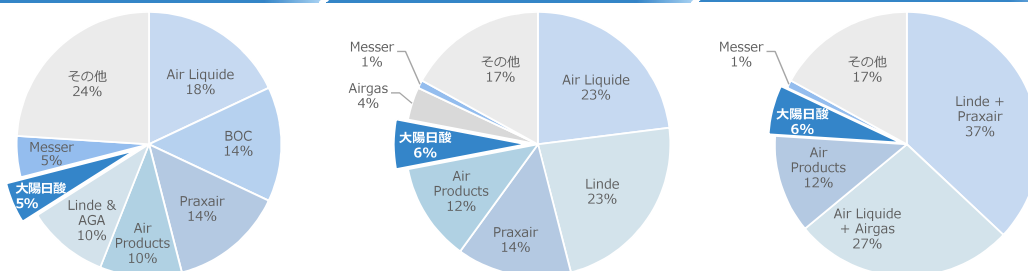
産業ガス 地域別市場規模



1990年のシェア

2014年のシェア

統合が実現した場合のシェア



出典：ガスシオラマ

※ 1990年の大陽日酸のシェアは日本酸素、大陽酸素、東洋酸素の単純合算。

※ LindeとPraxairの統合とAir LiquideとAirgasの統合の影響を反映している。

統合が実現した場合のシェアは2014年実績を単純合算。資産売却によるシェアの変動は考慮していない。

7

Ortus Stage 2

基本方針

Ortus Stage 2



8

基本方針

国内事業の拡大

- ガス事業に加え関連機器などの周辺事業の拡大
- 国内事業の持続的成長（国内M&Aや販売チャネル変革）

コーポレート機能の強化

- 人事戦略、情報戦略、財務戦略など、コーポレート分野の戦略遂行
- コーポレート機能強化による当社ならびにグループ各社を強力にサポート

保安・品質とコンプライアンスに関する取り組み強化

- 国内外で保安・品質とコンプライアンスの取り組み強化
- 事業拡大する海外での地域統括会社との連携の深化

グローバル化の推進

- 海外でのM&Aならびに設備投資
- 新規事業エリアへの進出

R&D戦略の推進

- オープンイノベーションによる技術開発の加速
- ポートフォリオ戦略に基づいた重点開発分野の絞込
- 当社収益への拡大貢献

セグメント別方針

国内ガス事業

ガス及びガス周辺事業の拡大とグループシナジーの最大化を図り、国内No.1の地位をより強固にする。

米国ガス事業

積極的な設備投資とM&Aを推進し、事業エリアの拡大と、進出エリアでの事業の厚み構築、製品群の拡充を目指す。

アジア・オセアニア ガス事業

進出地域でのシェア拡大、空白地域への進出を通じて事業を拡大するとともに地域統括会社によりガバナンスを強化する。

サーモス他事業

ブランド力を活かして世界各地域での事業拡大を目指す。

Ortus Stage 2

数値目標



Ortus Stage 2

11

数値目標

	2017年3月期見込	2021年3月期計画
売上収益	5,800億円	8,000億円
コア営業利益	540億円	760億円
コア営業利益率	9.3 %	9.5 %
海外売上収益比率	40.5 %	45.0 %
ROCE	8.6 %	9.0 %

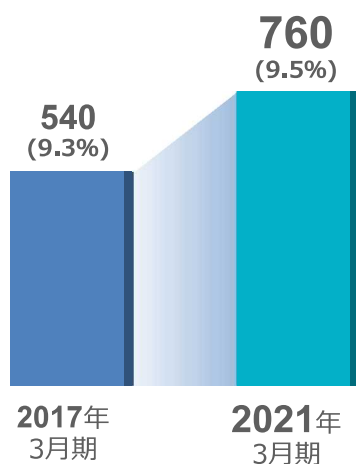
12

数値目標への取り組み

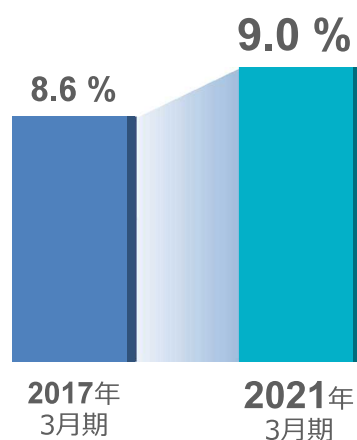
2021年3月期 コア営業利益 **760** 億円

ROCE **9.0** % へ改善

コア営業利益（コア営業利益率）（億円）



ROCE (%)



コア営業利益拡大への施策

- 国内外での事業拡大
- 構造改革推進による収益性改善

ROCE改善への施策

- 収益力の強化
- 資産効率の改善

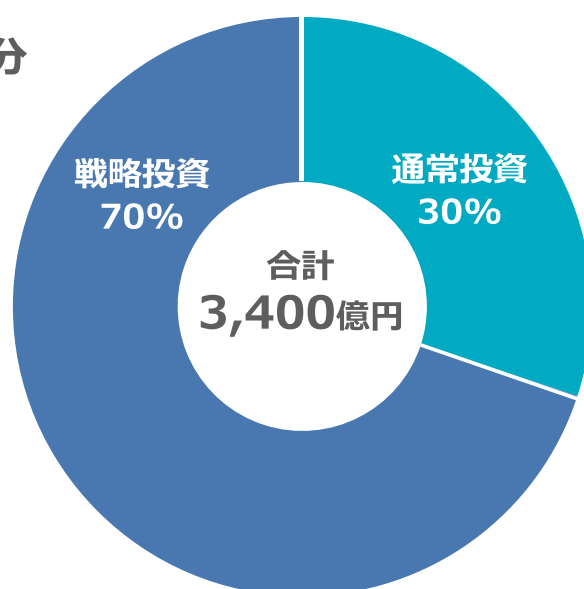
13

投資計画

4年間で**3,400**億円の投資活動を計画

(営業キャッシュフロー計画値（4年総額）：3,250億円)

戦略区分



財務規律（ネットDEレシオほか）を維持しながら、総投資額の7割を戦略投資に配分

14

Ortus Stage 2

保安・品質

Ortus Stage 2

15

保安・品質（技術リスクマネジメントの確実な推進）

国内（当社、関係会社）のさらなる技術力、活力維持向上

- 安全文化の醸成を通じた保安体制強化
 - 人材育成と技術伝承の推進による技術力向上（The Gas Professionalsの継続的育成）
 - 品質管理の強化
 - グループ技術データベース（技術資料、知財情報、事故・労災情報など）の活用推進
- ▶ 「危険体感・技術体得施設の設置」
テクニカルアカデミー開設

海外（アジア、オセアニア）の技術力向上、保安体制強化

- 地域統括会社の技術・保安体制の拡充
- 自主保安体制の整備
- 品質管理の充実（大陽日酸グループ標準品質の浸透）
- グローバル基準（保安・品質）、技術資料、教育資料の整備

各職場における事故・労災、品質トラブル“ゼロ”を目指す

16

Ortus Stage 2

コンプライアンス

Ortus Stage 2



17

コンプライアンスの強化

基本方針

大陽日酸グループ全体のガバナンス強化に向けて、各事業リスクに応じたコンプライアンスへの対応を図るとともに、内部統制システムの実効性ある運用を推進する。

アクションプラン

日常におけるコンプライアンス定着

- コンプライアンス教育の継続的な実施
- コンプライアンス推進体制の実効性の確保
- 地域CCOによる域内モニタリング

重要テーマに対する教育と周知の徹底

- 大陽日酸グループ行動指針のグループ会社への浸透
- 地域CCOによる各地の社会経済環境や法令を踏まえた重要テーマ教育
- 地域CCOによるグローバル行動規範の域内の周知徹底

グループ会社へのコンプライアンス推進体制展開

- 主要グループ会社におけるコンプライアンス体制整備
- グループ各社におけるリスクサーベイおよび教育実施

グループCCOと地域CCO任命

- グループ全体のコンプライアンス推進統括責任者としてグループCCOを任命
- 地域CCOを任命し、域内のコンプライアンス体制構築推進
- グループCCOと地域CCOによるグローバルコミティ構築

海外拠点のコンプライアンス推進体制整備

- カントリーリスクに応じたリスクサーベイと教育実施
- 地域統括会社との連携強化
- リーガルリスク低減、内部監査充実、内部統制強化に向けたコンプライアンス部門の人員体制強化
- 各地域で内部通報制度導入

※ CCOとは、Chief Compliance Officer の略称

18

Ortus Stage 2

組織と人事政策

Ortus Stage 2



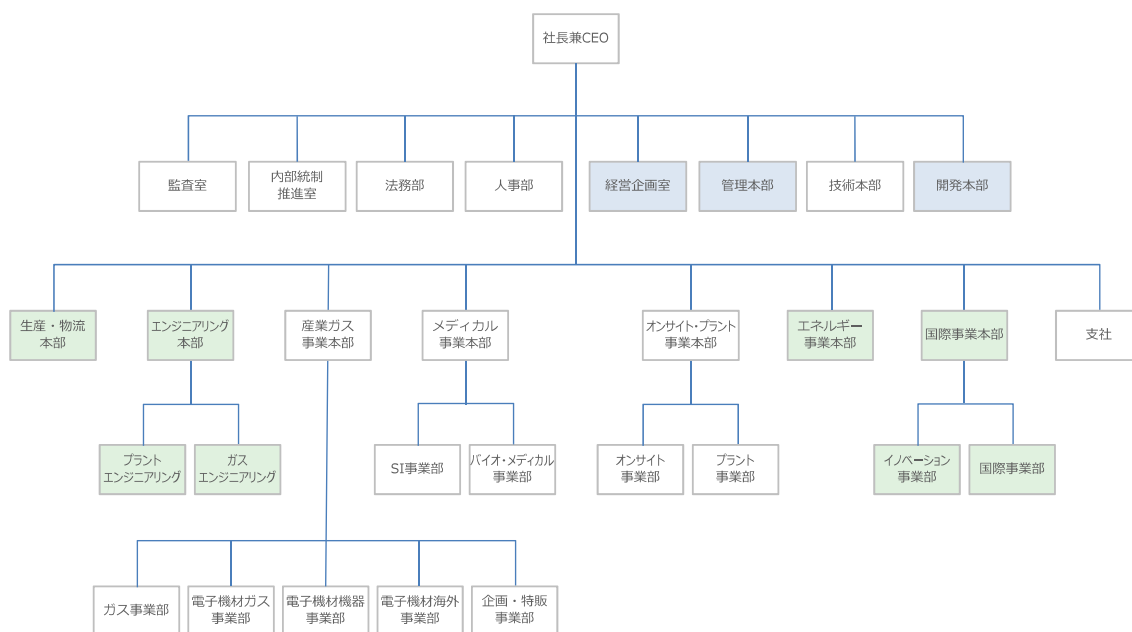
19

組織の見直し

[2017/04/01]

	組織	内容
コーポレート部門	経営企画室	経営戦略機能の強化を図るため、国際・経営企画本部より秘書部と経営企画部を分離し、管理本部より分離した情報システム部と併合して「経営企画室」を新設する。
	管理本部	経営管理機能の強化を図るため、管理本部より情報システム部を分離し、国際・経営企画本部より分離された広報・IR部と財務部を併合する。また、財務部と主計部を統合して「財務経理部」とする。
	開発本部	開発機能の強化を図るため、開発・エンジニアリング本部からガスエンジニアリング機能を分離し、「開発本部」に名称変更する。
事業部門	生産・物流本部	産業ガスのオペレーション最適化を図るため、ガス生産技術部（オンサイト・プラント事業本部）、プロダクト管理部（産業ガス事業本部）、ロジスティクスセンター（産業ガス事業本部）を一元化した「生産・物流本部」を新設する。
	エンジニアリング本部	エンジニアリング組織の機能強化を図るため、プラントエンジニアリング（オンサイト・プラント事業本部）とガスエンジニアリング（開発・エンジニアリング本部）を一元化した「エンジニアリング本部」を新設する。
	エネルギー事業本部	エネルギー自由化に対応して、LPガス以外のエネルギー商品の取り扱いを拡充していくのにあわせて、LPガス事業本部を「エネルギー事業本部」に名称変更する。
	国際事業本部	国際事業の機能強化を図るため、国際・経営企画本部より国際部門を分離し、グローバル・イノベーション本部と併合して「国際事業本部」を新設する。

20



人事政策

Ortus Stage 2 をサポートするための各種施策を実施

- **グローバル化に対応した人材育成**
 - ・ グローバルマネジメント人材のサクセッションプラン策定
 - ・ グローバル人材の採用・育成
 - ・ 研修制度の拡充
- **働き方改革とダイバーシティ推進**
 - ・ 人材の多様化への対応
 - ・ 健康増進に向けた取り組み
 - ・ 柔軟な勤務体制の導入とインフラ整備（フレックスタイム、テレワークほか）
- **重点施策分野への人財投入**
 - ・ 開発部門、メディカル部門、コーポレート部門ほか

Ortus Stage 2

重点戦略

- ① 構造改革
- ② イノベーション
- ③ グローバリゼーション
- ④ M&A

Ortus Stage 2



23

重点戦略 ①

「構造改革」

Ortus Stage 2



24

構造改革アクションプラン



連携強化による グループカの最大化

1 販売部門の連携強化

2 エンジニアリング部門の一元化

3 生産と物流部門の一体運営

4 シェアードサービスの推進

25

構造改革アクションプラン

1 販売部門の連携強化

販売部門の連携強化

- グループ各社（大陽日酸・日酸TANAKA・日本液炭・大陽日酸G&Wなど）の顧客対応（CRM）の連携強化により、当社グループカの最大化を図る。
→ グループ一体で顧客サービスを強化する。
- 「より緊密に」「より連携を深め」「グループ一丸で」お客さまへトータルビジネスを展開する。

2 エンジニアリング部門の一元化

エンジニアリング組織の機能強化

- 多種多様なエンジニアを一元管理し、事業環境の変化に即した機動性と柔軟性を確保する。
- グループの要素技術を結集させ、エンジニアの多能化を図り、顧客対応力を強化する。

※ CRMとは、Customer Relationship Management の略称

26

構造改革アクションプラン

3 生産と物流部門の一体運営

産業ガスオペレーションの最適化

- ガス生産技術部門とロジスティクス部門を一体運営し、産業ガスオペレーションの最適化を図る。
- 液製品生産工場とサンソセンターの管理機能を統合し、効率化・最適化を図る。

4 シェアードサービスの推進

シェアードサービスの対象拡大

- 内部統制の強化、業務品質の確保、効率化・最適化のため、全ての国内子会社を対象にシェアードサービスを推進する。

27

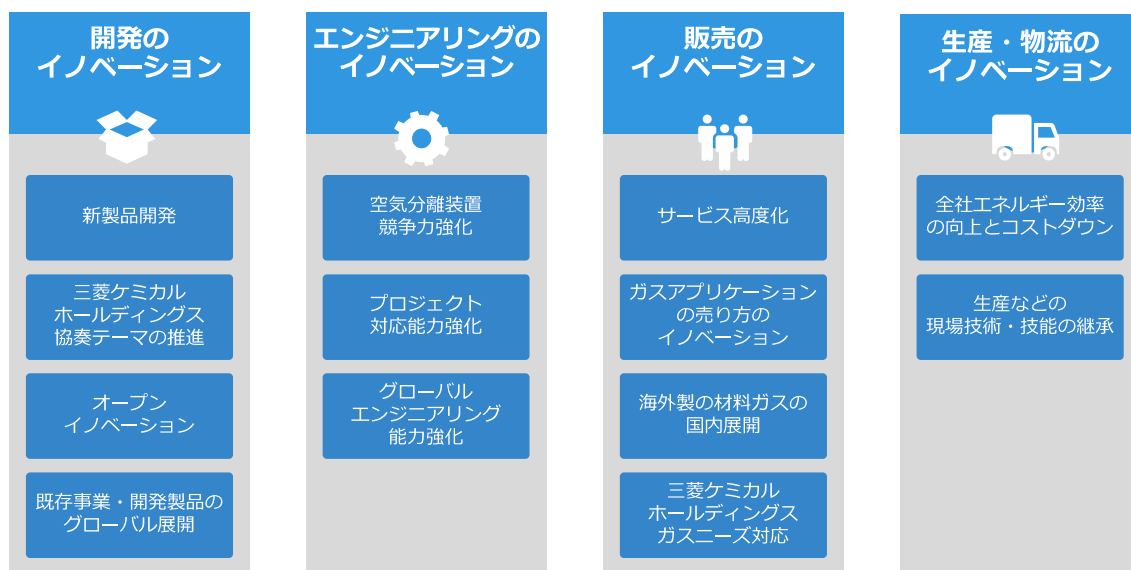
重点戦略 ②

「イノベーション」



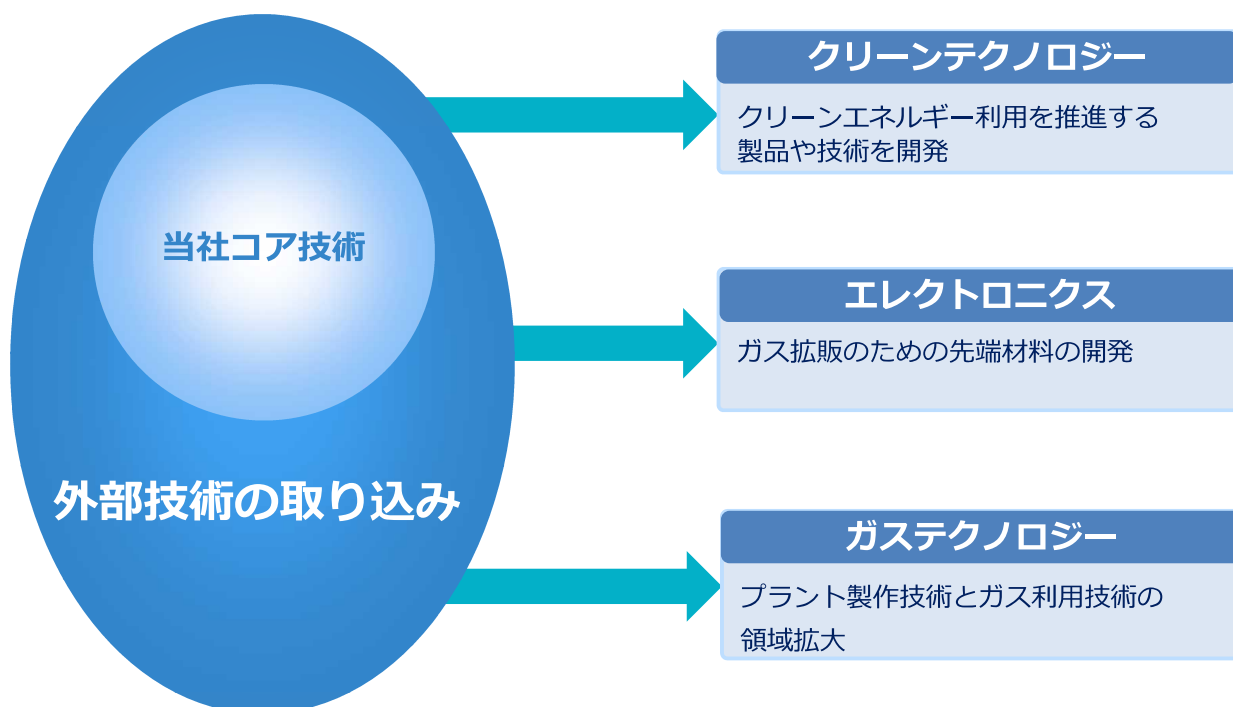
28

イノベーション戦略アクションプラン



29

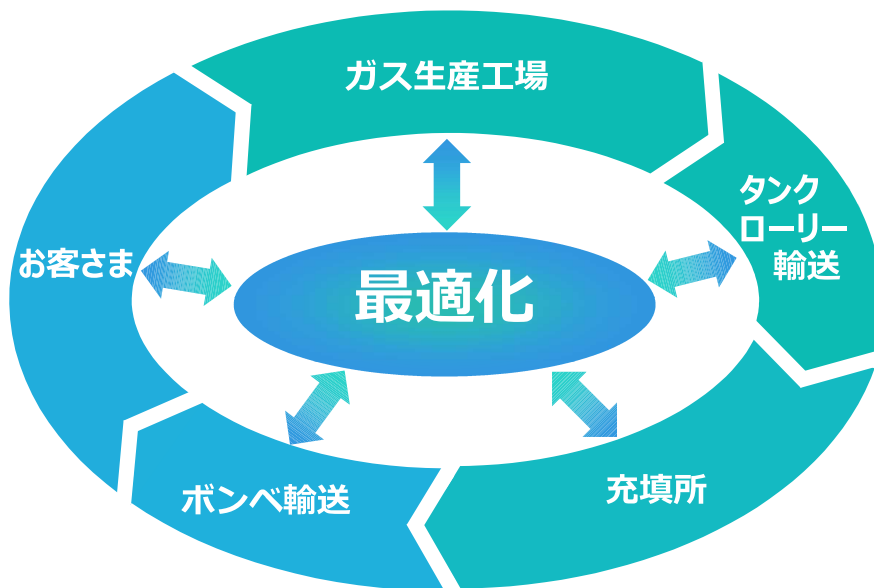
オープンイノベーション



30

全社エネルギー効率の向上とコストダウン

エネルギー消費産業として継続的なエネルギー使用量を低減

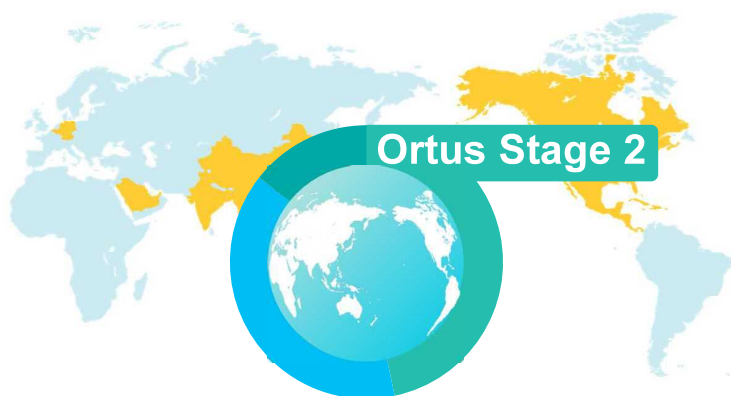


全社最適化・効果最大化に取り組む

31

重点戦略 ③

「グローバルイゼーション」



32

基本戦略

基本方針

- 国際部門（国際事業本部ならびに地域統括会社）の機能性を高めるとともに、コーポレート部門との連携を高め、横串機能の強化を図る。
- Ortus Stage 1 の戦略をさらに発展させ、積極的な投資活動を行うことで、海外事業エリアの拡大および収益力向上のスピードアップを図る。

基本戦略

ガバナンスの強化

国際事業の機能強化

国際事業本部に企画管理機能とマーケティング機能を追加し、強化を図る。

地域統括会社の機能強化

本社機能の一部である地域統括会社は、管理・支援機能をさらに強化し、資本体系を整備する。
また、グループ全体のコンプライアンス推進統括責任者としてグループCCOを任命し、地域統括会社には地域CCOを置いて、域内のコンプライアンス体制構築を推進する。

成長戦略

事業領域拡大

新たな販売チャネル・メーカーポジションの獲得により、生産・販売シェアの向上、スケールメリットを追求する。

- M&A、大型設備投資
- グループ内事業シナジーの創出

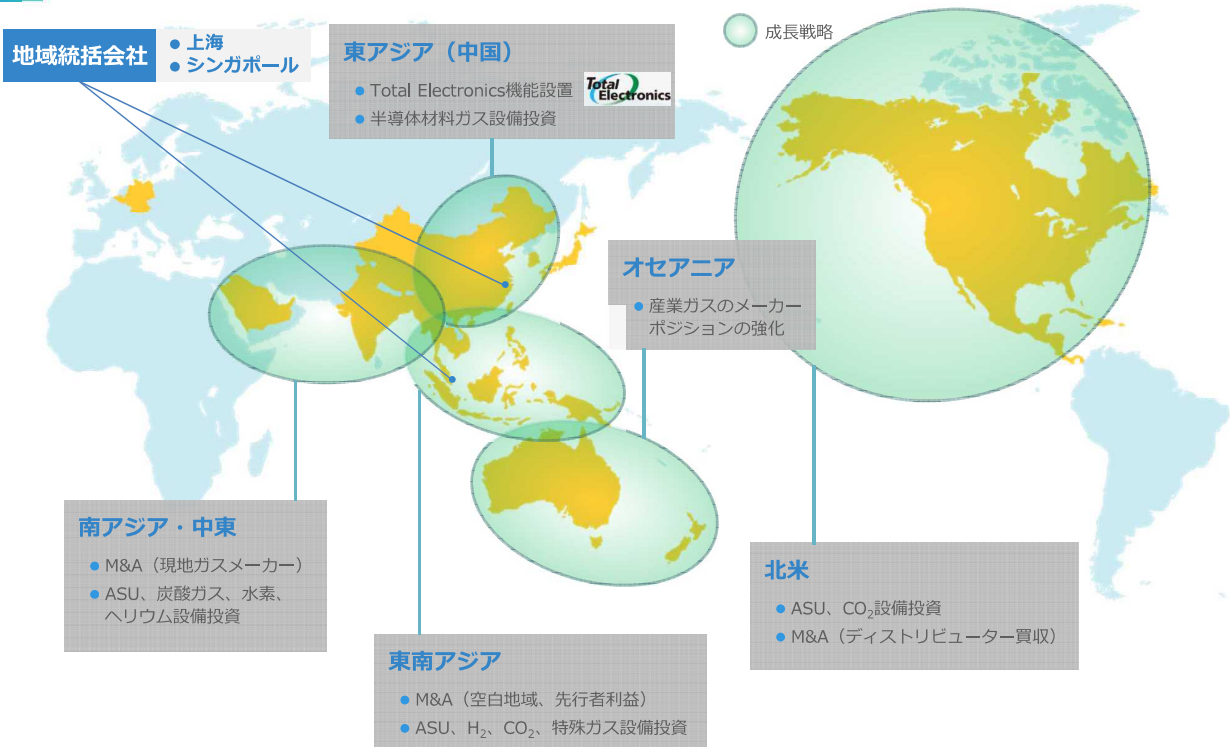
Total Electronics



お客さまのグローバル化に機動的に対応するため、設備投資の中心となる中国（上海）に「Total Electronics」のコンセプトのもと、グローバル戦略顧客管理機能を置く。

※ CCOとは、Chief Compliance Officer の略称

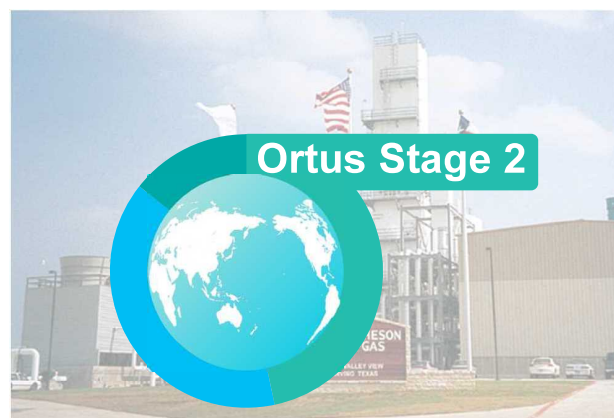
ガバナンス強化と成長戦略



※ ASUとは、Air Separation Unit（空気分離装置）の略称

重点戦略 ④

「M&A」



35

戦略を支えるM&A

事業エリアの拡大と事業密度の向上

- 市場優位性を確保
- 効率経営の追求



新たな商材・技術・サプライチェーンの獲得

- M&A**
[オープン・イノベーション含む]
- クリーンテクノロジー
 - エレクトロニクス
 - ガステクノロジー



メディカル事業の拡大

既存事業
領域

M&A

- 医療ガス
- 安定同位体
- バイオ
- 医療機器
- 在宅医療
- 病院設備

※ ASUとは、Air Separation Unit（空気分離装置）の略称

36

注意事項

- 本資料は、証券取引上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本説明会および本資料には、将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しが記述されております。これらは現時点で入手可能な情報に基づいて当社が判断・想定したものであり、実際の業績はさまざまなリスクや不確実性（経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などがございますが、これらに限りません）を含んでおります。
- このため、現時点での見込みとは異なる可能性がございますことをお含みおきいただき、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますよう、お願い致します。