



2022年5月11日

各 位

会 社 名 日本酸素ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 CEO 濱田 敏彦
(コード: 4091 東証プライム)
問合せ先 広報部長 梅原 崇禎
(TEL 03-5788-8513)

中期経営計画『NS Vision 2026』策定のお知らせ

日本酸素ホールディングス株式会社(社長 CEO: 濱田敏彦)は、このたび2026年3月期を最終年度とする4ヶ年の中期経営計画『NS Vision 2026~Enabling the Future~』を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画『NS Vision 2026~Enabling the Future~』策定の背景

前中期経営計画「Ortus Stage 2」では2018年3月期から2021年3月期までの期間中に「欧州事業、米国HyCO(※)事業の獲得によるプレゼンス拡大およびグローバル化の進展」「東アジアでのエレクトロニクス向け特殊ガス事業の拡大」「米国、アジアでの生産能力拡充、事業拡大」という成果を上げ、2020年10月に「純粋持株会社体制」へ移行しました。

日本酸素ホールディングス株式会社として「進取と共創。ガスで未来を拓く。」の企業理念と「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。」というグループビジョンを掲げ、世界4極31の国と地域での産業ガス事業と、世界120ヶ国以上に快適な暮らしに寄り添う製品を提供するサーモス事業を行っております。

当社はこのグループビジョンの実現に向け、純粋持株会社体制移行後、はじめての中期経営計画となる『NS Vision 2026~Enabling the Future~』を策定しました。

(※) 天然ガス等から水蒸気改質装置(SMR)で分離される水素(H₂)と一酸化炭素(CO)を石油精製・石油化学産業にパイプラインを通じて大規模供給する事業

2. 中期経営計画『NS Vision 2026』の概要

『NS Vision 2026』は「グローバル4極+サーモス」という事業運営体制のもと、財務KPI目標に加え、非財務KPI目標も新たに定め、5つの重点戦略によりグループ総合力の強化と成長を目指します。

(1) 5つの重点戦略

① サステナビリティ経営の推進

- ◇ 環境分野: 当社グループの事業活動で排出される温室効果ガスの継続的な削減、顧客への環境貢献製商品やサービス拡充、廃棄物の排出削減、水資源の保全に注力

- ◇ 社会分野：安定供給につながる保安・安全の確保、製品・サービスの信頼性向上、人権尊重の取り組みや人材の多様性確保
- ◇ ガバナンス分野：コンプライアンス推進活動の充実と浸透

② 脱炭素社会に向けた新事業の探求

- ◇ 当社事業で価値提供：環境貢献製商品やソリューションを通じて顧客業界の温室効果ガス排出削減に貢献
- ◇ 技術開発：酸素燃焼技術、CO₂回収技術、水素供給技術、サーキュラーエコノミー実現を支える技術開発の取り組み、戦略的パートナーとの連携強化
- ◇ コミュニケーションの強化：当社グループの取り組みに関する対外発信力およびグループ内連携強化

③ エレクトロニクス事業の拡大

- ◇ 顧客との信頼関係：顧客の求める品質や新製品およびソリューションを提案・提供
- ◇ グローバルでの顧客対応力向上：世界的に強まる需要に応え、エレクトロニクス産業向け既存事業（電子材料ガスの供給、ガス供給機器・設備の工事・据付け等）の強化
- ◇ サプライチェーンの管理強化：製品生産から顧客隣接地での在庫管理などを強化

④ オペレーショナル・エクセレンスの追求

- ◇ 積極的な相互補完・連携：各事業の歴史、商習慣、特長の共有・展開・活用
- ◇ 経営資源の練磨：各事業が属するマーケットにおける競争優位性を築き磨く運営

⑤ 新しい価値創出へとつながる DX 戦略

- ◇ デジタル×バリューチェーン：デジタルデータの連携・分析・活用で事業モデルを高度化し、顧客満足度・生産性・従業員満足度を向上する新しい事業価値や顧客体験の創出
- ◇ ITセキュリティの強化：BCP の観点から、運営・管理体制を拡充

(2) セグメント別戦略（産業ガス事業）

4 極の産業ガス事業では上記 5 つの重点戦略に共通して取り組む一方、地域固有の経営課題にも取り組みます。

- ◆ 日本ガス事業：エレクトロニクス向け新規商品・サービスを強化するとともに、ソリューションビジネスを拡大いたします。
- ◆ 米国ガス事業：生産拠点の整備やオンサイト事業拡大、ディストリビューターの M&A による事業密度向上を目指します。
- ◆ 欧州ガス事業：食品、医療などのレジリエンス市場への注力、顧客ニーズに沿ったガスアプリケーション技術獲得のための投資、事業エリア拡大を進めます。
- ◆ アジア・オセアニアガス事業：大型オンサイト案件の獲得や空気分離装置の能力増強、HyCO 案件の獲得、新商材や事業エリアの拡大に注力します。また、東南アジア+インド事業、東アジアエレクトロニクス事業、東アジア産業ガス事業、オセアニア事業の 4 サブセグメント制による機動的な事業運営体制への移行を進めます。

(3) セグメント別戦略（サーモス事業）

当社グループ唯一の B to C ビジネスであるサーモス事業では、新製品、キッチン商材の強化、直営店拡大と電子商取引の拡大、海外市場でのプレゼンス拡大に取り組みます。

(4) 財務目標

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

	実績 (2022年3月期)	最終年度目標 (2026年3月期)
売上収益 [億円]	9,571	9,750~10,000
コア営業利益(*1) [億円]	1,027	1,250~1,350
EBITDA マージン(*2)	20.4%	≥24%
調整後ネット D/E レシオ(*3)	0.94 倍	≤0.7 倍
ROCE after Tax(*4)	4.8%	≥6%

*1 コア営業利益：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で、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 EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization)：コア営業利益に減価償却費および償却費を加えて算出される利益です。国・地域により、金利水準、税率、減価償却費などに差異がありますが、この指標ではその差異を最小限に抑え、利益額を表示します。

*3 調整後ネット D/E レシオ：財務の安全性を示す指標であり、（純有利子負債－資本性負債）/（親会社の所有者に帰属する持分＋資本性負債）で算出する比率です。資本性負債とは、格付機関により、ハイブリッドファイナンスで調達した金額（2,500億円）の50%を「資本」として認められている部分の当社内呼称です。

*4 ROCE after Tax (Return on Capital Employed after Tax：使用資本税引き後利益率)：
[NOPAT：税引き後コア営業利益（＋受取配当金）]（（コア営業利益－コア営業利益に含まれる持分法による投資損益）×（1－実効税率）＋コア営業利益に含まれる持分法による投資損益＋受取配当金）/ [使用資本]（有利子負債＋親会社の所有者に帰属する持分）で算出する収益性指標です。

(5) 非財務目標

	最終年度目標 (2026年3月期)	ご参考： 長期目標 (2031年 3月期)
GHG 総排出量削減(*5)	18%	32%
GHG 排出量に関する考え方	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	
休業度数率（連結）(*6)	≤1.6	
女性従業員比率	≥22%	25%
女性管理職比率	≥18%	22%
コンプライアンス研修受講率	100%	

*5 欧州事業買収が完了した 2019 年 3 月期の実績を補正し基準年度として、該当年度の削減目標を設定します。

*6 休業度数率：労働災害の発生頻度を表す指標であり、休業災害被災者数 ÷ 延べ労働時間 × 100 万時間で算出します。

以上



Enabling the Future

NS Vision 2026

日本酸素ホールディングス株式会社

中期経営計画主要戦略 (2023年3月期-2026年3月期)

中期経営計画 基本方針

ネーミング

NS Vision 2026

スローガン

Enabling the Future

「革新的なガスソリューションにより社会に新たな価値を提供し、あらゆる産業の発展に貢献すると共に、人と社会と地球の心地よい未来の実現を目指す」という想いをビジョンに掲げた

持株会社の日本酸素ホールディングスを2020年10月に発足後、初の中期経営計画「NS Vision 2026」を策定しました。

グローバル4極+サーモスという事業体制のもと、
 “サステナビリティ経営の推進”、“脱炭素社会に向けた新事業の探求”、
 “エレクトロニクス事業の拡大”、“オペレーショナル・エクセレンスの追求”、
 “新しい価値創出へとつながるDX戦略”
 という5つの戦略で

グループ総合力の強化とさらなる成長を目指し、
 人・社会・地球にとって、豊かで明るい未来の実現に貢献していきます。

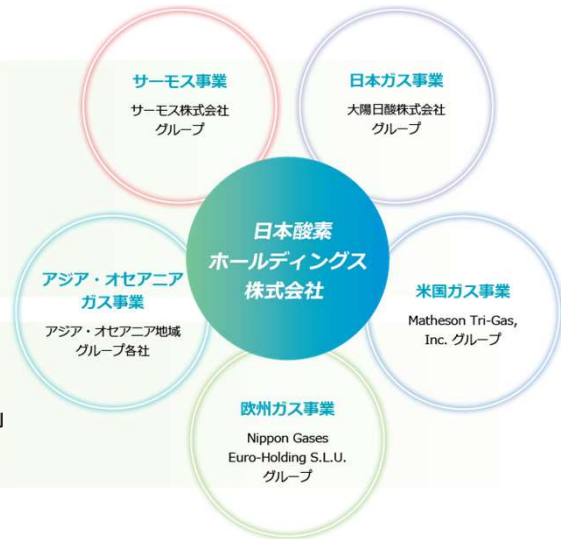
日本酸素ホールディングスグループの特徴

私たちのめざすところ

- 世界31の国と地域に広がる日本酸素ホールディングスグループ
- グループで大事にしている考え
 - ▶ 全ての産業への安全、安定的な産業ガスの提供
 - ▶ サーマス事業を通じた、人と社会に快適で環境にやさしいライフスタイルの提案

私たちの体制の特徴

- 産業ガスは消費地立地のビジネスモデル
- グローバル各極の事業会社を取りまとめるホールディングス体制
- グローバル4極+サーモスの事業構成



NS Vision 2026の構成



サステナビリティ経営の推進：コンセプト

私たちはステークホルダーとの対話と連携に努め、持続可能な社会への貢献による企業価値の継続的な向上を目指します。



環境

- ▷ 資源循環型社会の実現
- ▷ 環境との調和
- ▷ 環境負荷の低減



保安・品質

- ▷ 保安の確保
- ▷ 地域密着
- ▷ 「ガスを売ることは安全を売ること」
- ▷ 品質管理と保証



人事

- ▷ 人権の尊重
- ▷ 一人ひとりの社員にやりがいのある仕事



コンプライアンス

- ▷ 公正・公平かつ誠実さ
- ▷ 法令、国際規範、社内規則の遵守

日本酸素ホールディングスは、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、2022年1月18日付で参加企業として登録されました。



NIPPON SANSO HOLDINGS

©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

4

脱炭素社会に向けた新事業の探求：行動計画



カーボンニュートラルプロジェクトで早期に相応の成功実績（Quick-Win）を獲得する

- ▷ 鉄鋼/ガラス/セラミック/アルミニウム/非鉄市場におけるカーボンニュートラルプロジェクトへの参画または獲得
- ▷ 水素社会に向けたHyCOプロジェクトの実施（海外展開するための営業担当教育を含む）



R&Dと戦略的パートナー

- ▷ カーボンニュートラルプロジェクトへの参画とグループ間での共有
- ▷ 潜在的な戦略パートナーの獲得
- ▷ 酸素燃焼技術など専門的なR&Dテーマへの資源投入



すべてのステークホルダーとの円滑な意思疎通

- ▷ コミュニケーションプラットフォームの確立
- ▷ カーボンニュートラル活動のSNS掲載などを通じたプレゼンスの向上



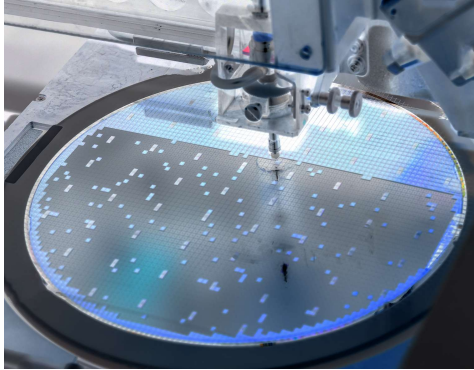
NIPPON SANSO HOLDINGS

©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

5

エレクトロニクス事業の拡大：行動計画

当社グループは電子材料ガス事業での長い歴史があります



半導体産業の一翼を担う
世界的な原材料サプライヤーを目指す

- ▷ 堅実かつ先進性を持った品質保証と新製品、テクノロジーソリューションの提供
- ▷ 既存のグループ総合力とソリューションの強化



©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

6

オペレーショナル・エクセレンスの追求

行動計画

- | | | |
|---|---|--|
| 1 |  | オペレーショナル・エクセレンス・デイ（イベント）
を通じたグループ全体の意識向上 |
| 2 |  | グループ内のベストプラクティスを水平展開すること
によるアウトプットの早期実現 |
| 3 |  | ベストプラクティスの共有によるグループ全体での
オペレーション標準化および最適化の推進 |

グループ目標

4年間で
560億円以上の
コスト削減目標



©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

7

新しい価値創出へとつながるDX戦略：行動計画

1 デジタイゼーション及びデジタルライゼーションへの取り組み

Phase 1: デジタイゼーション

Phase 2: デジタルライゼーション

Phase 3: DX

2 優先する3つのフィールド

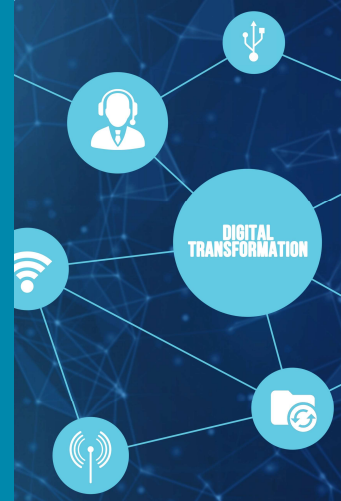
顧客との対話

運用の効率化

社員との対話

3 各地域事業会社主導による取り組み

4 DX専門組織の導入



©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

8

グループ目標KPI- サマリー



売上収益

9,750 億 ~ 1 兆円*

コア営業利益

1,250~1,350 億円*

EBITDAマージン

グループ：
≥24%
日本、米国、欧州、
アジア・オセアニア、サームス：
≥17~33%

調整後ネットD/Eレシオ

≤0.7

ROCE

≥6%

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

環境

GHG総排出量の削減率 (基準年度：FYE2019)

18% :FYE2026 32% :FYE2031

環境貢献製商品によるGHG削減量

環境貢献製商品による
GHG削減量 > GHG 総排出量
FYE2026

保安

休業度数率

≤1.6
FYE2026

コンプライアンス

コンプライアンス研修受講率

100%
FYE2026

人事

女性従業員比率

≥22% :FYE2026
25% :FYE2031

女性管理職比率

≥18% :FYE2026
22% :FYE2031



©2022 NIPPON SANSO Holdings Corporation All rights reserved.

9