



日本酸素ホールディングス株式会社

中期経営計画説明会

2026年3月30日



Nippon Sanso Holdings Corporation

Medium-Term Management Plan Presentation

March 30, 2026

- ・ この説明会では同時通訳を実施いたしましたので、会議当日に配信した原文及び同時通訳者の音声を書き起こしておりますが、音声不明瞭な箇所などは翻訳ツールを活用し、修正しております。
- ・ Simultaneous interpretation was provided at this briefing. The transcripts are based on the original Japanese audio and the simultaneous interpretation distributed on the day of the meeting; however, in cases where the audio was unclear, translation tools were used to supplement and make necessary revisions.

原文 Original Transcription

登壇

梶山：それではお時間になりましたので、日本酸素ホールディングス、中期経営計画説明会を開始させていただきます。本日はお忙しいところご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

私は、司会を務めさせていただく、財務・経理室、IR部の梶山でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

初めに、開催に当たってのご案内をさせていただきます。今回の資料ですが、3月24日に開示いたしました中期経営計画説明資料の骨子をもとに、今朝あらためて詳しいスライド資料を開示し、お手元にご用意いたしましたので、こちらをもとにご説明を申し上げます。Zoomでご参加の皆様におかれましては、チャット欄に本日開示した資料のリンクを貼らせていただいておりますので、お手元にご用意いただければ幸いです。

次に、本日の主なスピーカーですが、代表取締役社長 CEO、濱田でございます。それから、副社長執行役員の渡邊でございます。この2人がメインのスピーカーになります。また、向かって左から、常務執行役員、サステナビリティ統括室長兼 Chief Sustainability Officer、CSOの三木でございます。それから、執行役員、経営企画室長、久保でございます。また、財務・経理室長兼 CFOのアラン・ドレイパーも同席しております。

続いて、本日のプログラムですが、まず社長 CEO の濱田からごあいさつの後、副社長執行役員の渡邊から中期経営計画の内容について、資料に沿ってご説明をいたします。その後、質疑応答に移らせていただきます。

本日は会場でのご参加、それから Zoom のハイブリッドの開催となっております。Zoom にご参加されている皆様にご連絡でございます。Zoom では Zoom の同時通訳機能を利用して、日本語と英語のバイリンガルで配信をしております。Zoom のコントロールパネルでコミュニケーション言語をご選択いただきますようお願いいたします。質疑応答の時間で英語でのコミュニケーションを希望される方は、Zoom 通訳言語を英語に設定いただいております。ご参加をお願いいたします。

それでは、まず社長 CEO の濱田よりごあいさつをさせていただきます。濱田社長、よろしくお願いいたします。

同時通訳文 Simultaneous interpreting Transcription

Presentation

Kajiyama: It is now time to begin the mid-term management plan presentation of Nippon Sanso Holdings Corporation. Thank you very much for taking time out of your busy schedule to attend today.

My name is Kajiyama from the IR Department of Group Finance and Accounting Office, and I'll be the moderator for this conference. Thank you very much for your cooperation.

Regarding today's materials, based on the framework of the mid-term management plan disclosed on March 24, we have released a more detailed slide deck this morning and prepared copies for you, so we will explain using these materials. For those joining via Zoom, we have posted a link to the materials disclosed today in the chat box. We ask all participants to have the materials at hand.

Next, we have two main speakers today: Hamada, President CEO; and Watanabe, Executive Vice President. Aside from the two key speakers, also in attendance are the following, from your left side: Miki, Senior Executive Officer and CSO, Group Sustainability Management Office; Mr. Kubo, Executive Officer, Head of Group Corporate Planning Office; and Mr. Alan Draper, Senior Executive Officer, Head of Group Finance and Accounting Office, and CFO.

As for program for the today, at first, Hamada, President CEO, will provide the opening remark. Afterwards, Executive Vice President Watanabe will present the mid-term management plan in accordance with the presentation materials, followed by Q&A session.

Today's session is being held in a hybrid format, both on site and via Zoom. For those joining us on Zoom, this session is being delivered bilingually in Japanese and English using Zoom's simultaneous interpretation feature. Please select your preferred language.

With that, I would now like to turn the floor over to President Hamada.

濱田：皆さん、こんにちは。社長の濱田でございます。座ったままで失礼させていただきます。本日はお忙しいところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

新しい中期経営計画の発表ということで、実は今年度はまだあと1日半残っております、そういう意味では今年度の最終的な数字はまだ出ておりません。例年といいますか、中計を発表するときなどの発表をするのは前期の数字が決まってからになっていたのですが、今回、中計という非常に大きな節目であることと、それから実は今の中計を始める5年前が、COVID-19が非常に拡大しまして、中期経営計画どころではない感じになりまして、1年間様子を見るということで実行しなかったんですね、延期をしたのです。

いよいよ1年ほぼ経過して、中計は途中からになりますが始めようと思ったら、今度はロシア・ウクライナ戦争が勃発して、世の中の的に産業がどうなるかが非常に見えない状況にありました。ただ、2年間、中計も何もなくスタートをして、会社を運営するよりは、いろいろ考えて、せっかく作った計画なので、そこでやってみようということで進めたのが4年前になります。

今回、新しく中期経営計画を1年かけて作りまして、さあ始めようと思ったら、今度は中東で戦争が始まりまして、何というタイミングだというのが正直なところですが。世の中でいろいろ言われているように、今度はオイルという非常に幅広い産業に関わるもの、そのロジスティクス、サプライチェーンが影響を及ぼしつつある環境の中で、果たしてその産業ガスメーカーであるわれわれが中期経営計画に値するような戦略、数字をもってスタートできるのかどうかという議論が当然、実は社内にもありました。

ただ、この4年間、4年前、5年前を見て、結局われわれはどう事業を進めてきたのかと、結果としてはどういう感じになっているのかを見たときに、社内みんなの頑張りがとにかく大きいのですが、その産業ガスという事業の性質、非常にレジリエンスがあると。言い方はちょっと悪いのですが、ある産業が調子悪くても、他の産業、あるいは他の国が、お客様が頑張っていて、そこに対するガスの供給はしっかりと継続をしてやっていった結果、これが現状であります。

それを考えると、かなりといいますか、ある程度のしっかりとした根拠と自信を持って次の中期経営計画に進んでもいいのではないかとということで、まだ期も終わらないうちに次の期のお話をさせていただくことになりました。

もちろん詳細な数字は残り1カ月とはいえ、とんでもない戦争が起こりまして、それが事業にどう影響を与えるかかいうところは、4月の終わり、5月の頭に数字がまとまって、そこで発表させていただくこととなりますし、今のところ、さっき言いましたように私どもとしてはレジリエンスな事業ということで、とんでもない影響はあまりないだろうとは思いつつも、ただ、この戦争の影響があと2年、3年続くような見通しになったときに、果たしていくらレジリエンスとはいっても、かなりの数の産業界が影響を受ける可能性ももちろんあります。そういう中ではありますが、例えば食品ですとか、例えばへ

Hamada: Good afternoon. I am Hamada, President CEO of Nippon Sanso Holdings. May I be seated in making these remarks and thank you all very much for your participation despite your busy schedule.

We use this occasion to announce the Company's new mid-term management plan. We still have a day and a half until the very end of this fiscal year. We do not yet have the final financial results of this fiscal year. When we make an announcement of the mid-term management plan, we usually hold such a session to coincide with the results announcement of a particular fiscal year-end. Well, this medium-term plan is a major milestone for us, and it was about five years ago when the COVID-19 pandemic was spreading all around the world. In fact, we needed to postpone the announcement of the mid-term plan for a year. A year after when we announced our current mid-term plan, the Russia-Ukraine war started. It was quite uncertain whether industries around the world would develop well or not yet. We already had a plan available at the time. Therefore, we decided to make a public announcement of the mid-term plan, which is the ongoing mid-term management plan.

This time we would like to announce our new mid-term management plan, and we spent about a year to prepare this plan. Just as we were about to get started, a war broke out in the Middle East — honestly, what timing. As is widely said, there was, naturally, discussion within the company about whether we, as an industrial gas manufacturer, could start the medium-term management plan with strategies and figures worthy of such a plan, given that this time it involves oil—an extremely broad industry—and the logistics and supply chains operating in an environment that is being affected.

Looking back four or five years ago, what were the results and how has the Company progressed so far? It was so much owing to all the efforts made by the internal employees, but also the business itself is highly resilient, which means that even if part of the industry is under performing, other regions or other industry verticals do well. As such, our industrial gas business continues and is developing as we speak. Think about the whole situation, where we have a certain reasoning, as well as the foundation and the evidence behind this, we are now ready to announce the new mid-term management plan before the end of the fiscal year.

In regard to the details about our financial numbers, what we are facing is an unexpected and tremendously impactful war which is ongoing at this moment, and how our final number of FYE26 will appear to be, which is going to be announced either early May or the end of May, I do not expect to have a significant negative impact at this moment. However, if its impact continues for 2, 3 years, even as we see the resilience in our customer and industrial portfolio, the whole industry will be negatively affected. Be it food processing, be it healthcare, all the industries and services and products—which are essential for the lives of the people—where our gas is an indispensable ingredient, and these will be the field where we try to expand our business

Also, what we always talk about is semiconductors. In the past, we had been subject to a silicon cycle, but whatever may happen, med- to long-term point of view, the semiconductor industry will continue to grow. The related balance of industries such as semiconductor and device-related industries, all this area is expected to grow. That's the area where we are very strong at. Therefore, although there might be some very difficult situation ahead of us, we decided to make an announcement at this time. Ultimately, this year's financial results are going to be finalized in the middle or end of May. At that point in time, we're going to be more detailed about the numbers. Today's discussion will remain at a high level, so please bear with us.

For a year or so, Executive Vice President Watanabe has been taking leadership in compiling the mid-term management plan. We would like Mr. Watanabe to start the presentation.

ルスケアですとか、そういう本当に人間が生きていく上で必要なもの、そこにも私どもはガスを供給しておりますので、そういったところを拡大していく。

あとは、よく言われますけれども、半導体というのは確かに昔で言えばシリコンサイクルもあつたりしますが、どう考えても中期的、長期的に半導体は伸びるであろうと。その半導体の裾野である、例えば組み立て、いわゆる後工程ですとか、あるいはそれに関連する材料メーカーにしても、若干影響はあるかもしれませんが、やはり絶対伸びていくであろうと。そこは、私どもはある意味で得意な分野として位置付けしておりますから、そういった意味で、これからも中期経営計画をこれから発表させていただく中で非常に厳しい環境になる可能性は十分ありますが、本日はあえて戦略としての中期経営計画をご説明させていただくことになりました。

繰り返しますけれども、最終的に今期の数字がまとまるのは5月になりますので、それをもってより細かいお話をさせていただくことになると思いますので、本日の場合は、あまりはっきりしないのではないかとされるかもしれませんが、そこはご容赦いただきたいと考えております。

それでは、早速ですけれども、新しい中期経営計画、約1年間、副社長の渡邊が中心になって計画をまとめてまいりましたので、渡邊から具体的な説明をさせていただこうと思います。よろしくお祈りします。

渡邊忠治：皆さん、こんにちは。日本酸素ホールディングスの渡邊でございます。あらためまして、本日はお忙しい中、当社の説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

こちらに今日来られている方々の、多分多くの方々と面談いたしますのは初めてだと思っておりますので、若干簡単に自己紹介をさせていただければと思います。私、1992年、当時の日本酸素に入社をいたしまして、最初はエレクトロニクス関連の製品開発に携わった後、米国に、今の Matheson 社ですね、こちらに2回駐在をしております、合計15年、米国での事業開発に従事しておりました。

分野といたしましては、エレクトロニクス、ガスアプリケーション、そしてエネルギー市場の開拓というところでやらせていただいております、昨年、この日本酸素ホールディングスに異動してくる前は太陽日酸の子会社で半導体の材料ガスを製造しております太陽日酸 JFP の代表取締役をやらせていただいております経緯がございます。

Tadaharu Watanabe: Good afternoon. I am Watanabe of Nippon Sanso Holdings. Once again, thank you very much for your participation despite your busy schedules. Those of you in this conference room, probably for me, it is the first time to meet in person for a majority of the people here, so let me do some self-introduction.

Back in 1992, I joined then Nippon Sanso and I got involved in electronics-related product development first. After that, I transferred to the US, the current Matheson Tri-Gas company, where I handled two assignments. Of the total of 15 years that I spent in the US, most of the time was engaged in business development in the industry areas of electronics, gas application, and energy. Last year, I came back to Nippon Sanso Holdings. Just prior to that, I served as President of Taiyo Nippon Sanso JFP Corporation, a subsidiary of Taiyo Nippon Sanso focused on specialty gases. That is, in a nutshell, my background.

Next Innovation 2030

Evolving for the Future

前中期経営計画「NS Vision 2026～Enabling the Future」は、純粋持株会社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 대응する企業への進化をめざします。

新中期経営計画では、その方向性をスローガン「Evolving for the Future」に込め、

- ① 産業ガス事業の収益力の強化
- ② エレクトロニクス事業の拡大
- ③ 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まいります。

それでは、早速ですけれども当社の新中計「Next Innovation 2030～Evolving for the Future～」についてご説明を開始させていただきます。

まず基本方針ですけれども、こちらは現中計「NS Vision 2026～Enabling the Future」、こちらは未来の成長を支える基盤づくり、こちらに重点を置いておりまして、重点戦略の着実な実行ができて、当初の計画をおおむね上回る成果を上げてくれたと、このように認識をしております。

今回これを受けまして、グループの理念にも通じます、DNAである「進取の気概（イノベティブマインド）」と技術力を一層高めることで、将来の環境変化に強い企業への進化を目指してまいります。

今回の新中計の中の重点戦略ですけれども、三つございまして、一つ目がコアであります産業ガス事業の収益力の強化、二つ目がエレクトロニクス事業の拡大、そして三つ目が将来の成長ドライバーの創出ということで、この4年で事業収益の拡大と新たな成長ドライバーの創出に取り組んでまいりたいと考えております。

Next Innovation 2030

Evolving for the Future

The previous medium-term management plan (MTP), NS Vision 2026 – Enabling the Future, was our first plan following the transition to a pure holding company structure. With a focus on building the foundation to support future growth, we have achieved results that generally exceeded our initial targets through the steady execution of our priority strategies.

Building on the foundation established through these efforts, our Group is now moving toward the next stage of growth.

Leveraging our “innovative mind,” a core element of our Group’s DNA that is deeply connected to our corporate philosophy, and further enhancing our technological capabilities, we aim to evolve into a company able to respond effectively to environmental changes and address the challenges of the future.

Our new MTP embodies this direction under the theme “Evolving for the Future.”

We have identified the following three priority strategies:

- 1) Enhance the Profitability of the Industrial Gas Business
- 2) Accelerate the Expansion of the Electronics Business
- 3) Create Future Growth Driver

Over the next four years, we will work to steadily expand operating income and generate new engines of growth.

Without further ado, I’d like to present the medium-term management plan, Next Innovation 2030, titled “Evolving for the Future,” where I’d like to start the presentation.

First is regarding our basic policy. Now, think about the previous MTP, NS Vision 2026 – Enabling the Future, was focused on building the foundation to support future growth. We were able to implement our key strategies for sure, and we were able to deliver the results and outcomes that we were expected to generate. With that, we are ready to leverage our “innovative mind” at the core of Company’s DNA, which is invariably linked to our corporate philosophy, in order to further strengthen our technological capability. In this way, we will enable our company to respond more effectively to any changes that may happen in the world or the businesses.

Now, the key strategic initiatives. There are three. First is to enhance the profitability of the industrial gas business. Second is to accelerate the expansion of the electronics business. The third is to create future growth drivers.

Four years going forward, we will expand our earnings base and also further develop the electronics business to create new growth drivers.

Contents

01 前中期経営計画の振り返り	05 経営基盤の進化
02 当社の価値源泉	06 セグメント戦略
03 新中期経営計画期間中の環境認識	07 数値目標
04 Next Innovation 2030 重点戦略	

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 04

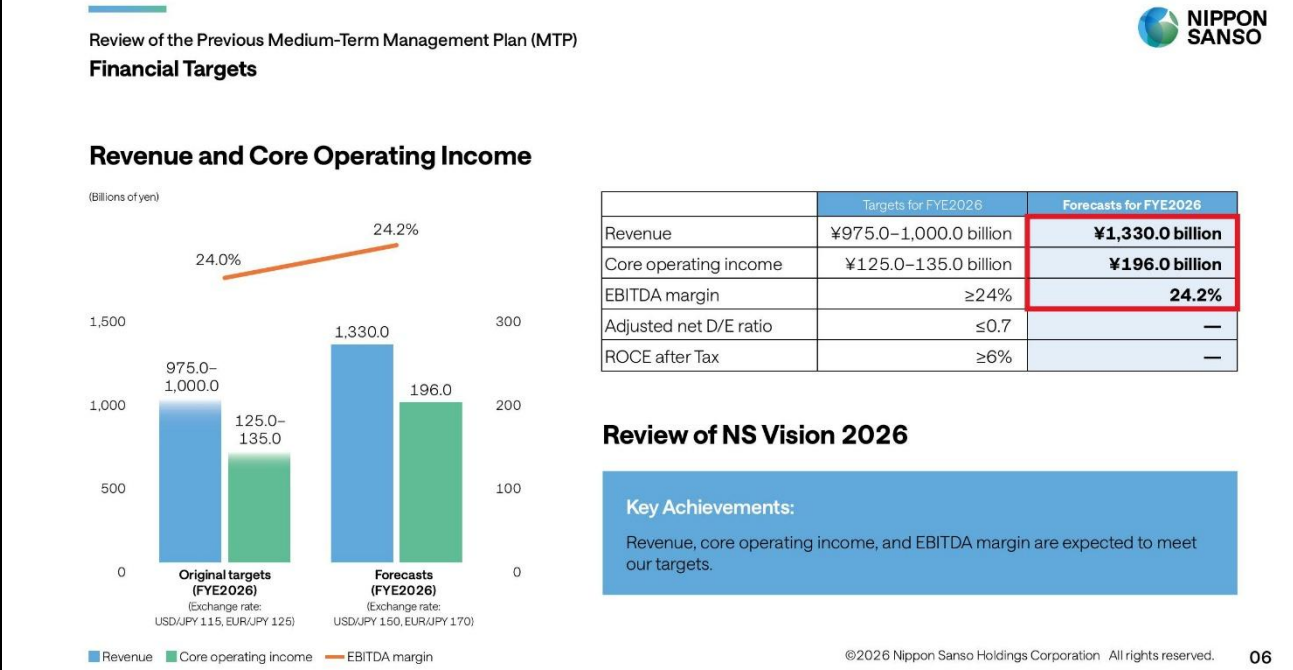
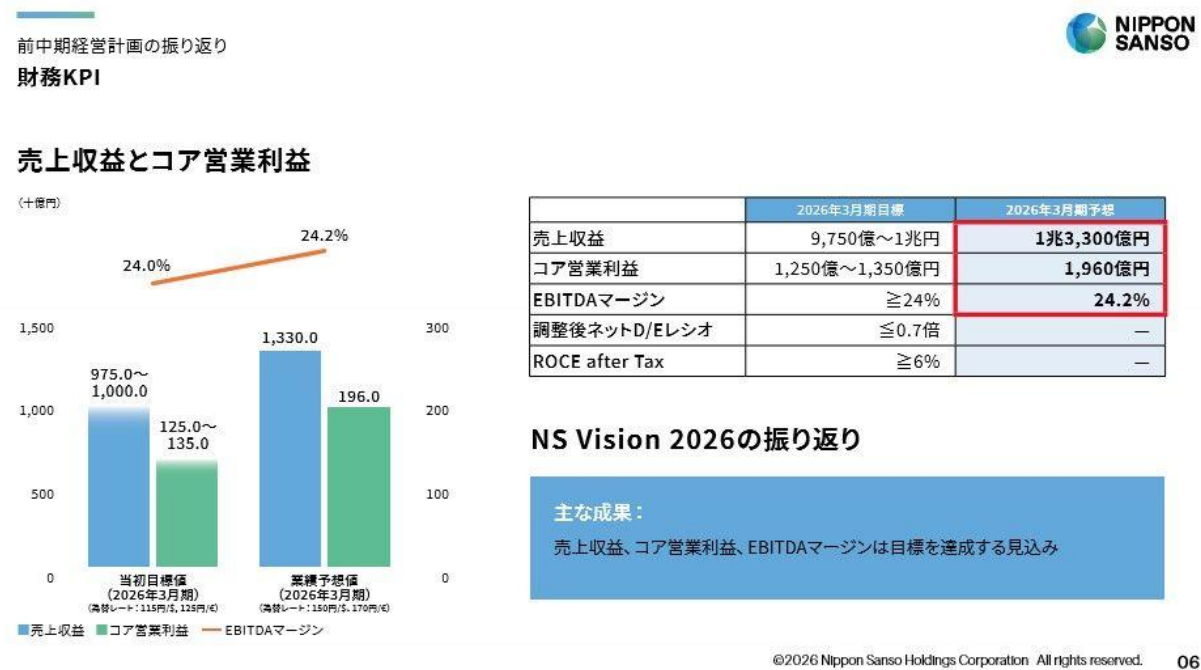
Contents

01 Review of the Previous Medium-Term Management Plan (MTP)	05 Evolution of the Management Foundation
02 Our Sources of Value	06 Segment Strategies
03 Environmental Outlook for the New MTP	07 Key Performance Indicators
04 Key Strategies of "Next Innovation 2030"	

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 04

本日はこの内容についてご説明をさせていただきます。

These are the topics that we are going to cover.



まず、現中計の振り返りです。

As part of this review, please refer to the financial KPIs shown in the table on the right-hand side.

まず、振り返りのほうで財務 KPI、この右の表をご覧くださいなのですが、赤枠で囲った部分が 2026 年 3 月期の見込みで、売上収益は 1 兆 3,300 億円、コア営業利益は 1,960 億円となっております。左のもともとのレンジで示させていただいた当初計画と比較していただきますと、大幅に当初の見込みを上回る想定となっております。

The figures highlighted in red represent the forecast for the fiscal year ending March 2026. Revenue is expected to be JPY 1.33 trillion, and core operating income is projected to reach JPY 196 billion. When compared with the original plan, which was presented as a range on the left-hand side, these results are expected to significantly exceed our initial assumptions.

The main reasons for this outperformance are, first, the success of our pricing management, and second, effective cost control achieved through operational excellence. These two factors had a greater-than-expected positive impact on our results.

こちらの主な理由といたしましては、やはり価格マネジメントがうまくいったことと、オペレーショナル・エクセレンスによりまして、コストの抑制がうまくいったと。この二つが想定以上に効果を出したのが大きな理由となっております。EBITDA マージンにつきましては、ほぼ想定どおりの 24.2% という見込みをしております。

前中期経営計画の振り返り
非財務KPI



	2026年3月期目標	2025年3月期実績
GHG総排出量削減率	18%	21.2%
GHG削減貢献量	当社グループが販売する環境貢献製品によるGHG削減量 > 当社グループGHG総排出量	8,104 > 5,258 千t-CO ₂ e
休業災害度数率	≦1.6	1.85
女性管理職比率	≧18%	16.7%
女性従業員比率	≧22%	20.8%
コンプライアンス研修受講率	100%	100%

NS Vision 2026の振り返り

主な成果:

Carbon Neutral Program I (GHG排出量削減率)、
Carbon Neutral Program II (GHG削減貢献量)、
Compliance Penetration Program (コンプライアンス研修受講率) を前倒して達成

次に非財務 KPI ですが、こちらにも赤枠で囲ってありますところの GHG 関連とコンプライアンス、こちらにつきましてはほぼ目標を達成できる見込みとなっておりますが、安全指標であります休業災害度数率、こちらと女性管理職比率、女性従業員比率、こちらにつきましては、見込みですが課題が残る想定となっております。

As for the EBITDA margin, it is expected to be 24.2%, which is in line with our original plan.

Review of the Previous Medium-Term Management Plan (MTP)
Non-Financial KPIs



	Targets for FYE2026	Results for FYE2025
Reduction rate of GHG emissions	18%	21.2%
Contribution to GHG emission reduction	Lower customer GHG emissions through environmental product offerings and applications > NSHD Group GHG emissions	8,104 > 5,258 thousand t-CO ₂ e
Lost time injury rate	≦1.6	1.85
Rate of female management posts	≧18%	16.7%
Rate of female employees	≧22%	20.8%
Rate of receiving compliance training	100%	100%

Review of NS Vision 2026

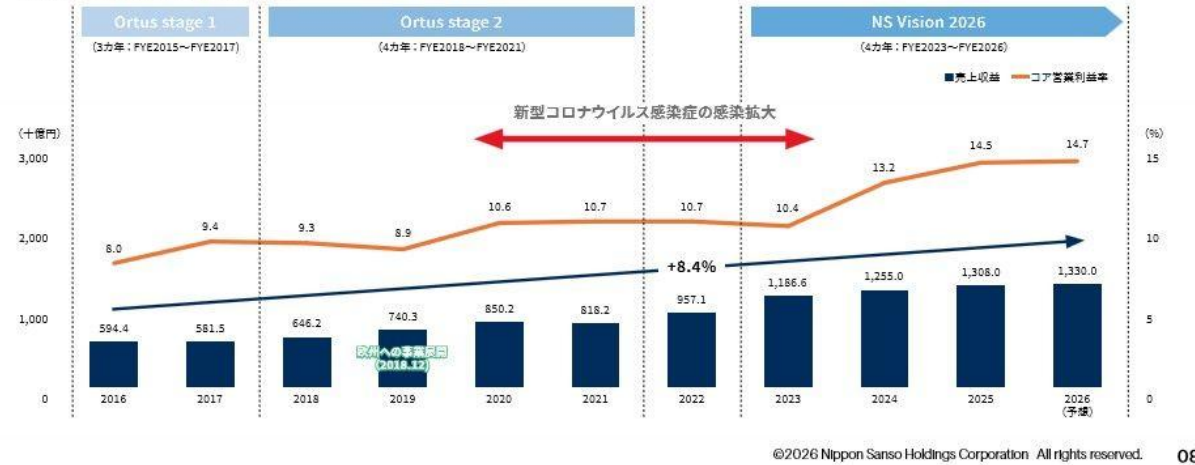
Key Achievements:

Achieved ahead of the targets for Carbon Neutral Program I (GHG Emissions Reduction Rate), Carbon Neutral Program II (GHG Reduction Contribution), and the Compliance Penetration Program (Compliance Training Completion Rate)

Next page. Now, this is regarding the nonfinancial KPIs. Red square, GHG as well as compliance, we are going to achieve the targets mostly. However, one of the safety indicators, which is represented by lost time injury rate, as well as the female management posts and rate of female employees, though it is still a forecast, but there seems to be still a challenge.

前中期経営計画における方向性は新中期経営計画でも踏襲

注:「Ortus」はラテン語で「誕生/始まり」を意味します。



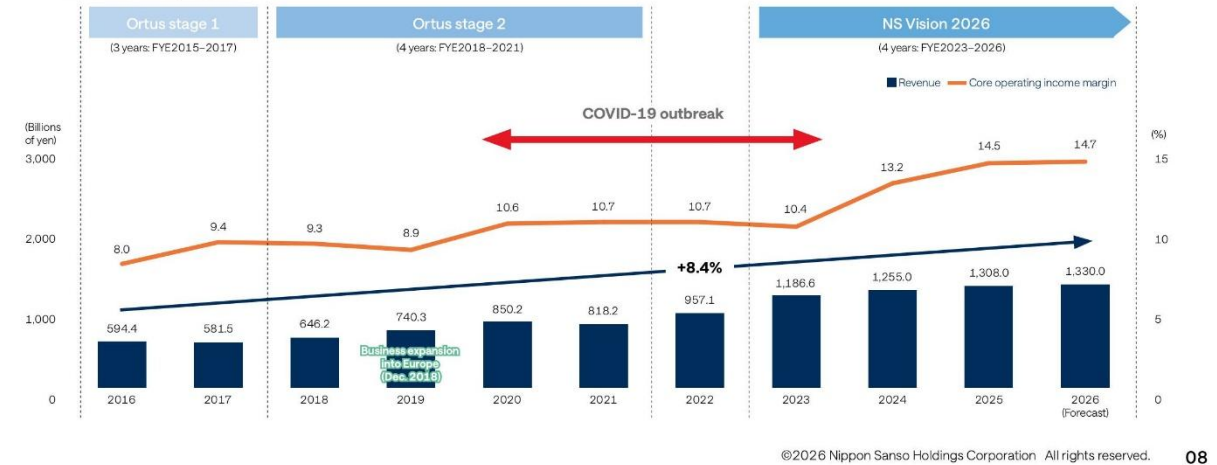
©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 08

こちらは当社の過去 10 年間の売上を含めた軌跡を示したスライドです。まず売上収益を見ていただきますと、年率 8%以上の CAGR になっているということで、順調な成長をしてこれたのではないかと考えておきまして、コア営業利益の CAGR につきましても 15%を超える結果の見込みをしております。営業利益率の改善につきましては、左側の 8.0%から 14.7%と、こちらも順調な改善を見込んでおる状況でございます。

今回、このスライドを見ていただいている理由といたしましては、新中計を考える上で、この過去 10 年、現中計を含めまして、主要な戦略というのは、やはりコアであります産業ガスの事業の収益の拡大とエレクトロニクス事業の拡大、こちらを中心とした戦略がうまくいっているだろうというところで。新中計におきましても重点戦略というところは、この産業ガス事業の収益の拡大とエレクトロニクスを加えたものが二つ入っております。さらに次の 10 年も継続的にサステナブルに成長するための打ち手といたしまして、新たな成長ドライバーの創出を三つ目の重点戦略と設定をさせていただきました。

The Direction Set in the Previous MTP Will Be Carried Forward in the New MTP.

Note: "Ortus" means "birth / beginning" in Latin.



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 08

This slide shows our performance over the past 10 years, including revenue.

Looking first at revenue, we recorded a CAGR of over 8% on an annual basis, which indicates that we have achieved steady growth.

Core operating income also recorded a CAGR of over 15%.

Operating margin improved from 8.0% to 14.7%, showing steady progress over this period.

The reason we are showing this slide is that, in considering the new mid-term management plan, our key strategies over the past ten years—including the current mid-term plan—have centered on expanding profitability in the industrial gas business and growing the electronics business, and these strategies have proven effective.

In the new mid-term management plan, these two areas remain key strategic pillars.

In addition, looking ahead to the next ten years, we have added the creation of new growth drivers as the third key strategic pillar to achieve sustained and sustainable growth.

私たちのめざすところ

- 世界に広がる日本酸素ホールディングスグループ
- 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

当社グループの特徴

- 産業ガスは消費地立地のビジネスモデル
- 各事業会社の自律性を尊重した経営
- 産業ガスの拡張性を活かした、幅広い顧客ニーズに対応した事業展開



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 10

それ

では、当社の価値の源泉というところで、この成長を支えてきた当社の価値の源泉はどこにあるかを整理したところをご説明いたします。

まず、日本酸素ホールディングスグループについて、産業ガス事業は、日本、米国、欧州、アジア、この4極に加えて、サーモスの事業を持つ5事業体制となっております。

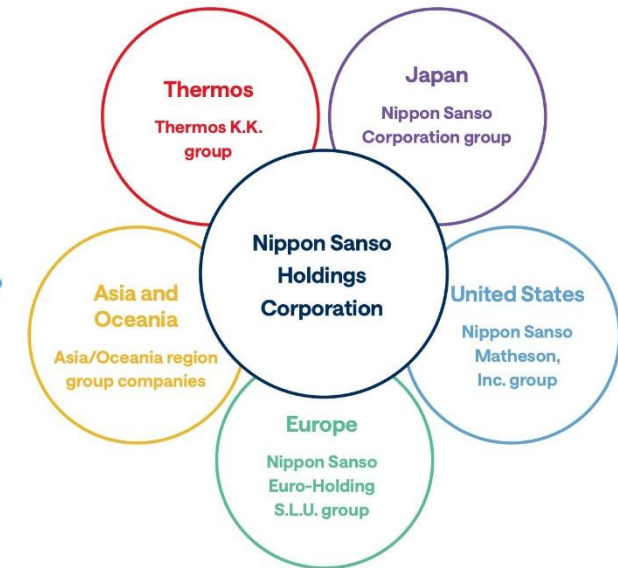
当社の特徴ですけれども、各事業会社の自律性を尊重した経営と、産業ガスの拡張性を活かした幅広い顧客ニーズに対応した事業展開。こちらの産業ガスの拡張性につきましては後ほどご説明をいたします。

What We Are Aiming for

- Further global expansion and growth
- Safe and reliable supply of industrial gas to all industries
- In the Thermos business, we propose a comfortable and eco-friendly lifestyle for people and society.

What Are the Characteristics of Our System?

- Industrial gas business model is based on local production and consumption.
- Respect autonomous management for Group companies
- Expanding direct communication with end customers and developing businesses that leverage the broad scalability of industrial gases



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 10

Now, what are the sources of value of the Company, the value that underpins our company's valuation? We'd like to clarify what those are.

Well, first about the Nippon Sanso Holdings Group, we have Japan, US, Europe, and Asia and Oceania are the regional core. On top of that is the Thermos business, and a total of five components of the business is observed. In that, for each of the businesses, we fully respect the autonomy of the business. Also, a diverse range of customers' needs will have to be accommodated through the industrial gas businesses, what we call the scalability of industrial gas business. These are the two key aspects of our business.

I will explain about the scalability of industrial gas in more detail later.

グループ理念

進取と共創。ガスで未来を拓く。 The Gas Professionals

グループビジョン

私たちは、革新的なガスソリューションにより社会に新たな価値を提供し、あらゆる産業の発展に貢献すると共に、人と社会と地球の心地よい未来の実現をめざします。

今回、このグループ理念とグループビジョンをここで示させていただいておりますが、これはグループ理念にある「進取と共創」、この進取の部分がイノベーションマインドを中心に据えておりますので、こちらをより推進していった、トライ・アンド・エラーを重ねて、新たな事業をつくっていききたい、革新的なガスソリューションを提案していきたくて、今回、あえてこの企業理念、グループビジョンを記載させていただいております。

イノベーションが拓いてきた当社の変遷



Group Philosophy

Proactive. Innovative. Collaborative. Making life better through gas technology. The Gas Professionals

Group Vision

We aim to create social value through innovative gas solutions that increase industrial productivity, enhance human well-being and contribute to a more sustainable future.

The Group's philosophy and visions are demonstrated here, and that innovative mindset and trial and error approach is our philosophy, and we will pursue this so that we can create a new business going forward—which means innovative gas solutions that we are going to provide to the customers. With that strong aspiration, we have once again put out the group philosophy and vision in this way.



The Evolution of Our Company Driven by Innovation

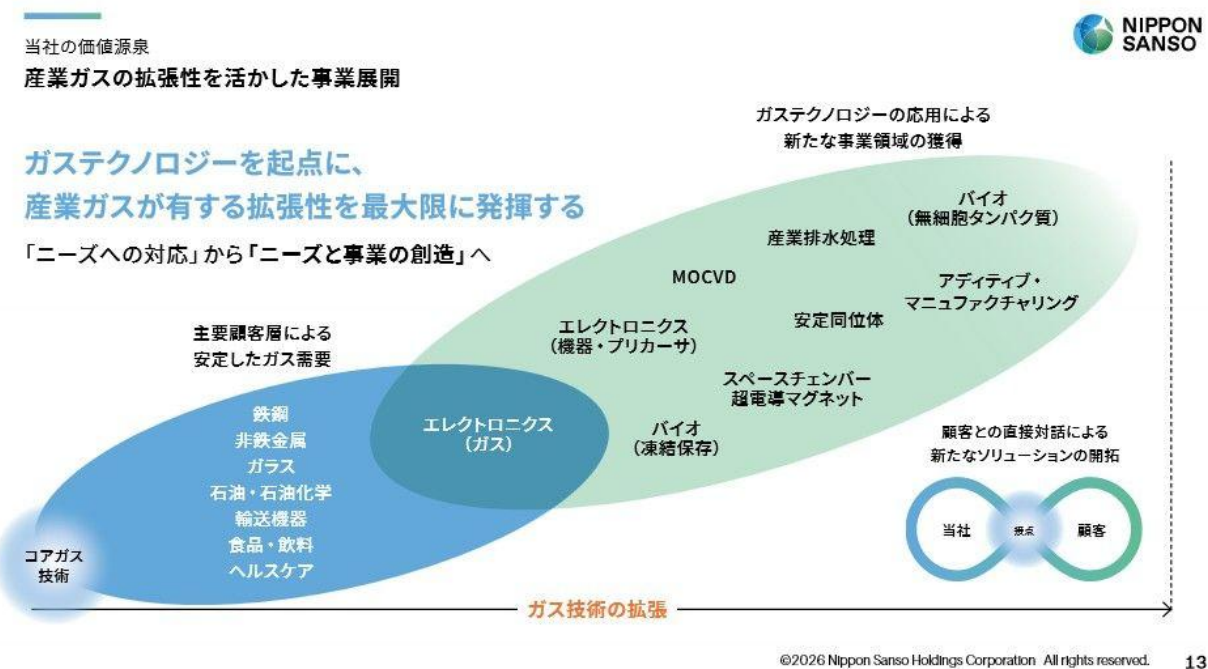


こちらはガス技術を起点にした当社のイノベーションの歴史ということで整理をさせていただいております。いろいろなことをやってまいったのですけれども、基本はやはりガス技術をベースに置いておいて、ここから外れない事業展開をしてまいりました。

例えばですが、1970年代の後半、世界初のステンレスと書いてあるところですが、こちらは真空技術をベースに、ステンレスの真空二重構造の容器をつくりまして、これが現在のサーモスの事業の基盤になっています。

近年におきましては2000年代、こちらASU、空気分離装置に使われている精留技術をベースに、空气中に存在するO-18という安定同位体、こちらを分離することによって現在、がんの診断薬の原料として供給させていただいております、こちらが安定同位体事業のベースになっています。

このように当社といたしましては、やはりガス技術を起点にした事業展開。この右の上に丸いサークルがございますけれども、これを支えてきておりますのが当社の価値の源泉ということで。繰り返しますが、ガス技術の部分と進取の気概、イノベーションマインド、そしてオペレーショナル・エクセレンスの文化と、これが当社の価値の源泉であると、このように認識しております。

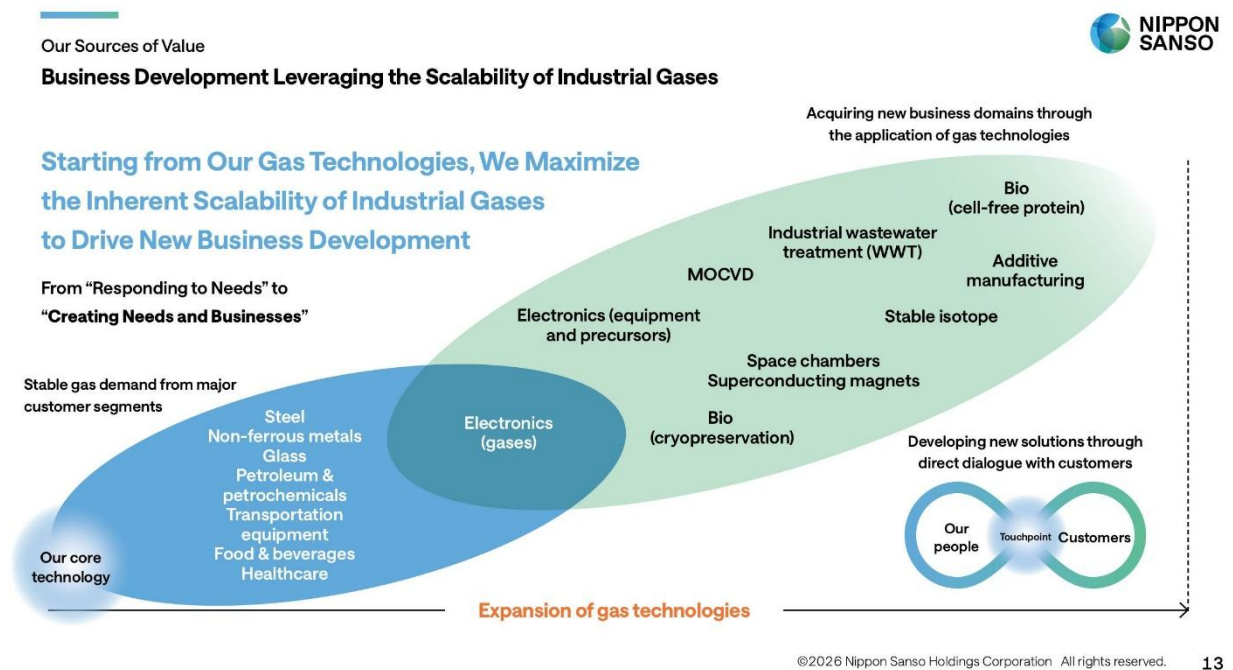


こちらは先ほど冒頭で申し上げました、ガスの拡張性を活かした事業展開です。ガスの拡張性ってどういうことかと、私どもが考えておりますのは、やはり産業ガス、非常に幅広い分野で使用されておりまして、今後も新たないろいろな分野で使われていこうというところを意味しております。

The next slide shows the history of our innovation centering around the industrial gas innovation. Our company has been doing a diverse range of businesses, but gas service has always been the core, and we stick with that line of business all through the years.

For example, back in the late 1970s, using our vacuum technology, a stainless steel bottle with a double-layer vacuum insulated structure was innovated. That was the business foundation of the Thermos business. Back in the 2000s, using the technology of ASU, we established our stable isotope business by separating the stable isotope ¹⁸O from the air using distillation technology and air separation units and supplying it as a raw material for cancer diagnostic agents for hospitals, using that gas as our starting point in developing many businesses.

Toward the right upper-hand side, there is a circle. What is underpinned is our source of value, gas technology, innovative mind, and operational excellence and its culture. These are the sources of our value.

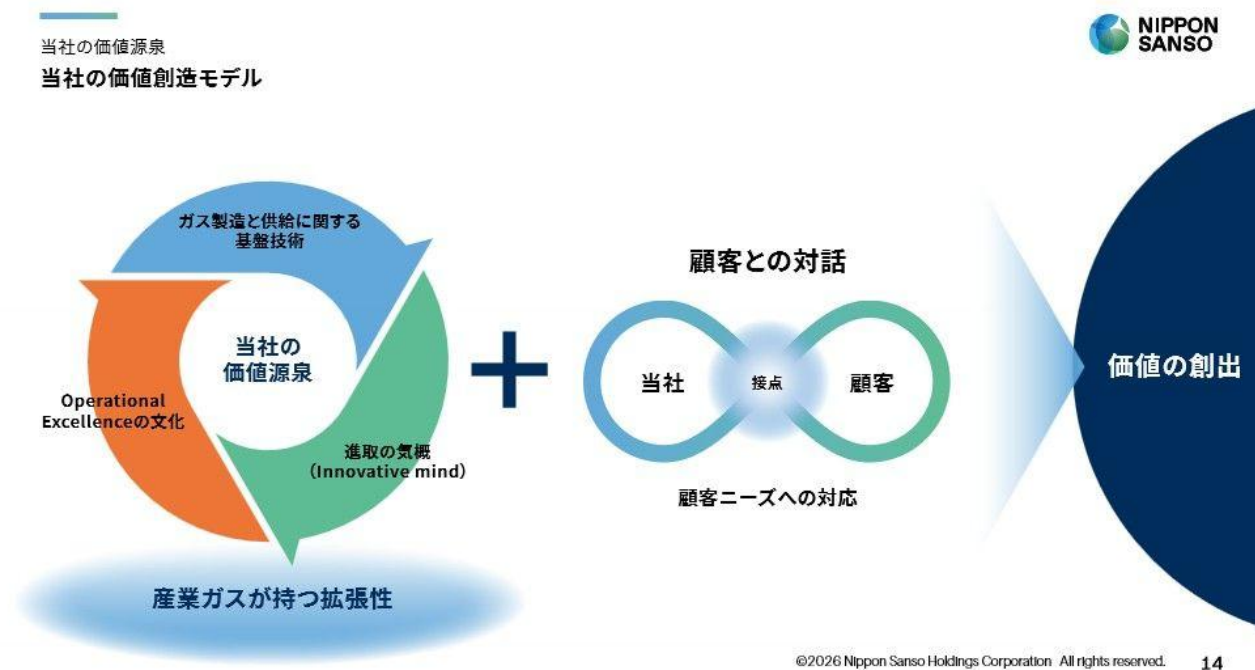


This slide illustrates our business expansion leveraging the scalability of gas technologies, as mentioned earlier.

What do we mean by the scalability of industrial gases?
Industrial gases are used across a wide range of industries, and we expect their applications to continue expanding into new fields.

この部分で当社の特徴の一つであります、やはり顧客との直接の接点、この産業ガス、当社の事業の中を見ていただきますと、バリューチェーンが比較的製造から顧客まで近いということで、お客様のニーズ、そして課題を拾い上げまして、それを、ガスアプリケーションを通じて提案をすることによって事業を拡大してきた歴史がございます。

この左側の青いサークルは、主に産業ガスを主な製品として販売をさせていただいている市場セグメントです。右のグリーンの方に移りますと、こちらはガスだけではなくて、ガスに加えて機器だったり、サービスであったり、もしくはガス技術をベースにした、先ほど申し上げたような安定同位体の O-18 の水のようなものを販売させていただいている事業領域で、今後も、この両方を見据えながら、ガス技術を起点にした拡張を目指してまいりたいと考えております。

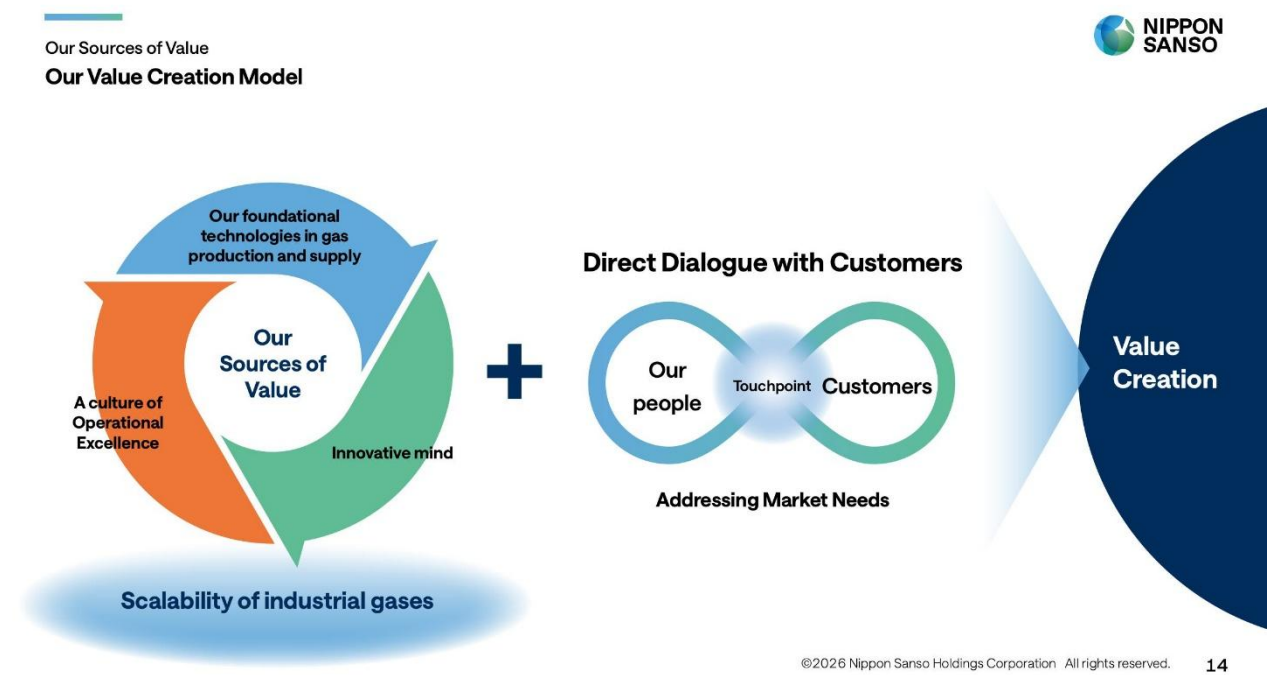


当社の価値の創造モデルというところは、今、前二つのスライドのまとめとなりますけれども、産業ガスが持つ拡張性、そこに当社の価値の源泉、それとお客様との直接の対話、これによるニーズの取り込みで価値の創出をしていると、このように整理をしております。

One of our key strengths is our direct access to customers. Because the value chain from manufacturing to the customer is relatively close and direct, we are able to capture customer needs and challenges and expand our business through gas-based applications and solutions.

The blue circle on the left represents market segments where industrial gases are sold as the primary products. The green area on the right represents business domains that include not only gas supply, but also equipment, services, and products based on gas-related technologies, such as O-18 stable isotope water.

Going forward, we aim to continue expanding our businesses by leveraging gas technologies across both areas.



This is our value creation model. This is the summary of the previous two slides. Industrial gas has scalability aspects. On top of that, we have customer touch point and addressing market needs. With that, we are able to create value.

新中計の外部環境認識においては、これまでよりもさらに地政学の不安定さやデジタル技術の活用について機会とリスクが増大している



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 16

中計を策定するに至った環境認識についてご説明をいたします。

まず外部環境認識ですが、こちらは右側に気候変動による影響から価値観や生活様式の多様化と、五つの項目が記載されております。こちらは現中計と環境認識の項目については変わっておりません。ただ、昨今のイラン・イスラエルの紛争もごございますように、地政学的なリスクの高まり、これによるサプライチェーンのリスクは相当増大している認識をしております。

もう一つがデジタル技術の進展、これによりまして企業に新たな機会とリスクが生まれていると考えております。社会のデジタル化の変化、これに当社が少しでも先んじることができれば、これは機会となり得るだろうと考えます。ただ、遅れてしまうとやはり相当リスクになってしまうということで、今回の中計でも後ほどご説明いたしますけれども、このDXという部分を強化の項目の一つとしております。

In Assessing the External Environment for the New MTP, We Recognize That Geopolitical Instability and Both the Opportunities and Risks Associated with Digital Technologies Have Increased Even Further Compared to the Past.

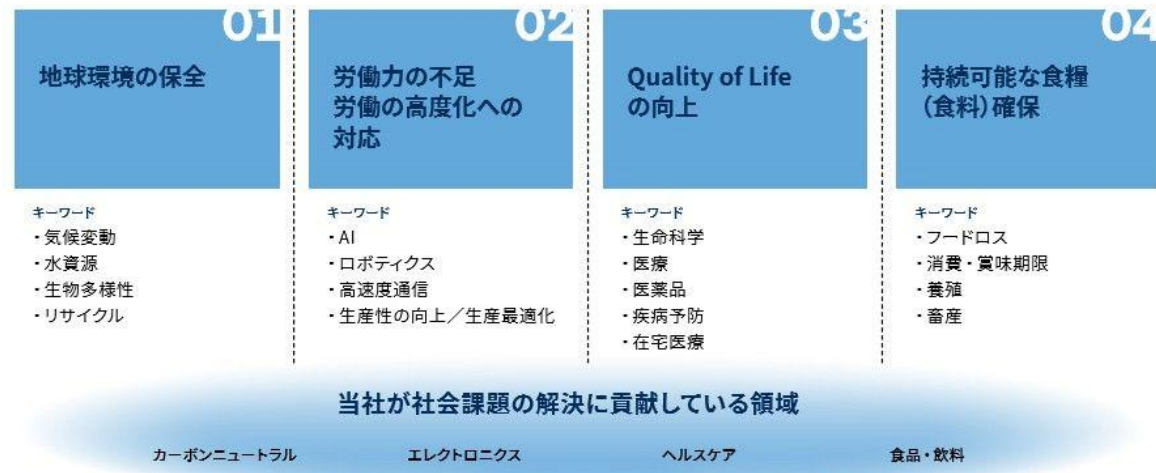


©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 16

I now would like to describe our assumptions and the business environment we presume in preparing the new MTP.

First, regarding external environment. On the right, climate impact to diversification of thinking and lifestyles. These five items are described on the right-hand side of the Earth. These items remain unchanged compared to the ongoing MTP. More recently, there's the Iran-Israel conflict. There are some supply chain risks because of the geopolitical situation, and risk is heightened. Another aspect is the further advancement of digital technologies. Thus, there are new risks and opportunities for the companies.

Digital societal change, where we are able to get ahead of the curve and be able to get the opportunity, and we are going to be a winner in this market. If we lag behind, we will lose. Therefore, DX is one of the core or focus areas, priority area, in this new mid-term management plan.



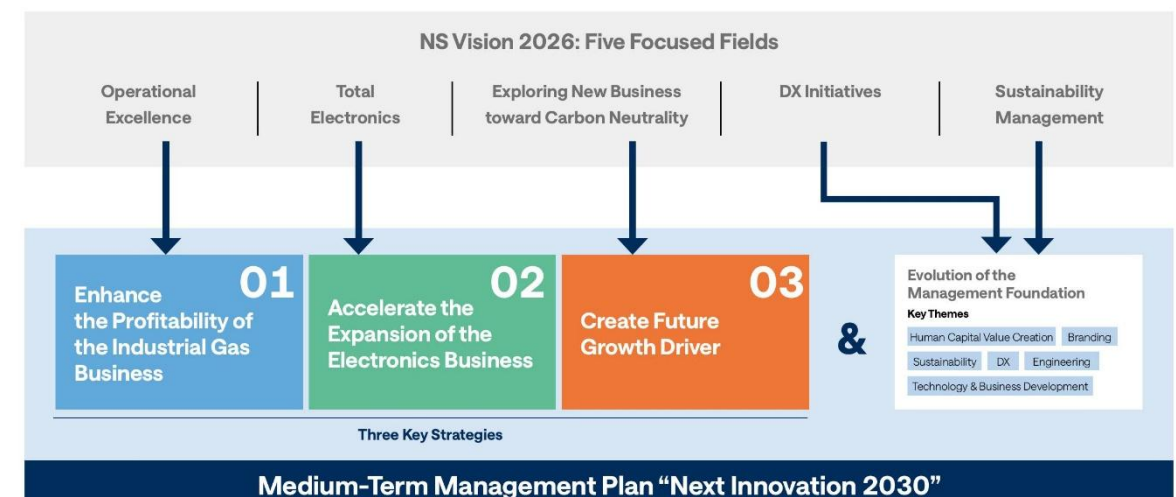
次に、重点的に取り組む社会課題ということで、この4項目を挙げさせていただいております。地球環境の保全、労働力の不足、Quality of Lifeの向上、そして持続可能な食糧（食料）の確保をターゲットとしております。こちらは当社が事業を通じて貢献をしていきたい領域として設定をしております。



重点戦略に移らせていただきます。



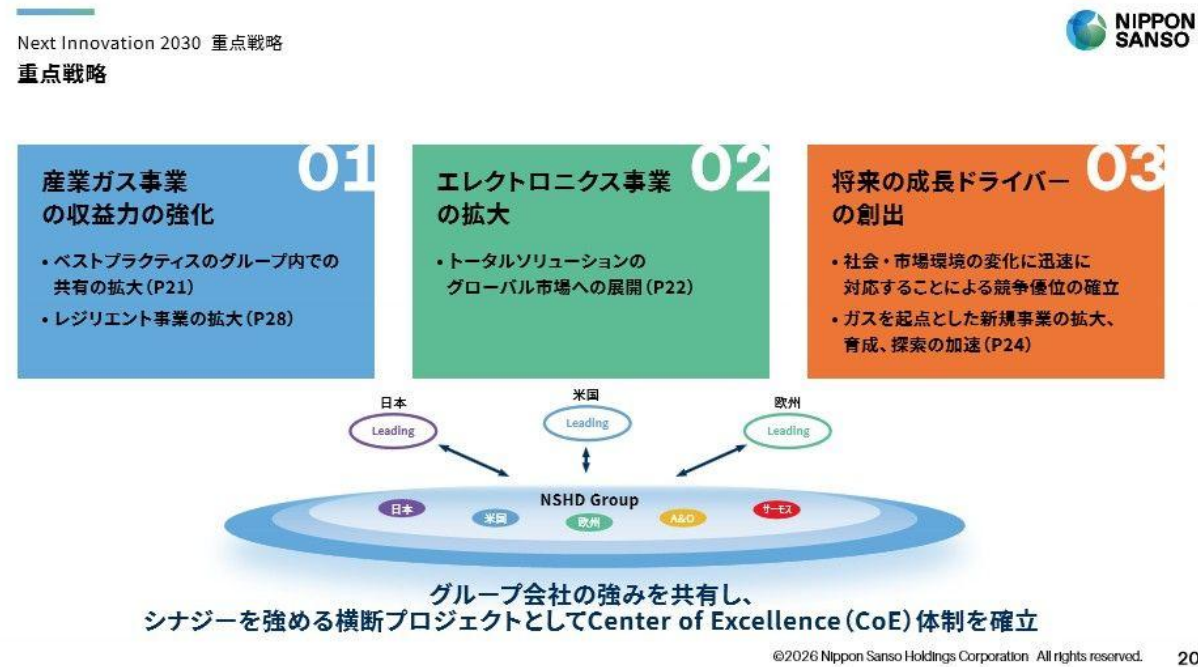
Next, regarding the societal challenges that we need to address. First is preservation of the global environment, labor shortages, improvement on quality of life, and sustainable food supply. These are the targeted issues where we would like to address. Through conducting business development, we'd like to help address these challenges.



Now, we will move on to the key strategies.

先ほど新中計は前中計を含めて過去の戦略をある程度踏襲して考えていると申し上げました。そちらを整理いたしましたのがこちらのスライドです。下のほうに三つの重点戦略が記載されております。

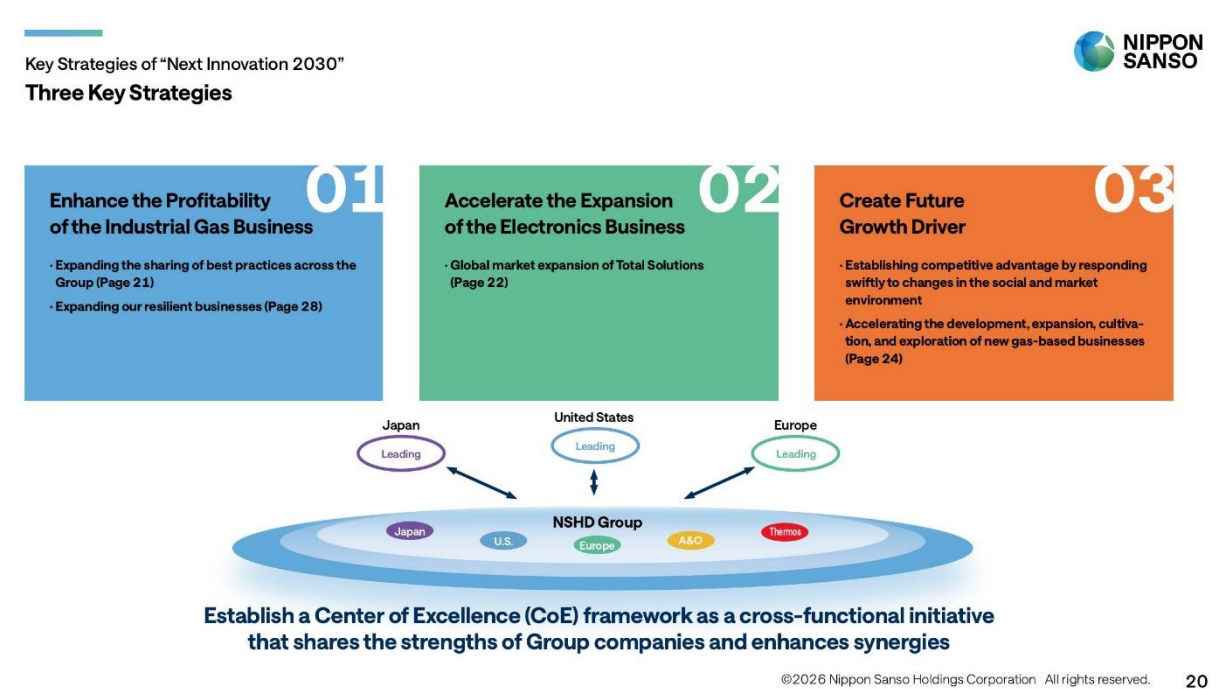
今回、特にこの三つの重点戦略に重きを置いたのは、事業の拡大に中心を据えているというところであるとご理解をいただければと思います。経営基盤の進化につきましては、これまでの DX、サステナビリティに加えまして、ブランディングとエンジニアリングと技術開発を加えております。



こちらは重点戦略を示したものです。この三つの重点戦略、これをより効率的に着実に推進するための体制といたしまして、各グループ事業会社を持つ個々の強み、これを共有してシナジーを強めます社内の横断プロジェクトとして、Center of Excellence 体制を確立いたしました。

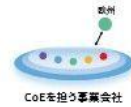
これは領域といたしましては、エレクトロニクスやオペレーショナル・エクセレンスを含む六つのイニシアチブを設定いたしまして、主に日本、米国、欧州の事業会社に各分野のそれぞれの分野でリードと支援をしていただくような体制となっております。これは後ほどもう少し触れさせていただきます。

As mentioned earlier, in formulating the new mid-term management plan, we have built upon and organized the strategies from the past, including the previous mid-term plan. This slide summarizes that approach and shows the three key strategies. We placed particular emphasis on these three strategies because they are centered on business expansion. With regard to the evolution of the management foundation, in addition to DX and sustainability, we have added branding, engineering, and technology development.



This is the summary of the three key strategies. We need to further execute in a more steadfast manner and expeditious manner. Each group company's strengths are shared across the Group and try to enhance the synergy.

For that purpose, we have decided to establish a center of excellence framework as a cross-functional initiative, such as electronics and operational excellence. Six initiatives are set under this initiative. Japan, the US, and Europe, mostly these three are going to lead or provide assistance and help to the other regions and businesses. I will come back to this point later.



生産活動分野を超えたオペレーショナル・エクセレンスの拡大によるベストプラクティス共有の加速

- 産業ガス事業はグループの収益基盤であり、強化・拡大が不可欠
- 安定したキャッシュ・フローを生むアセットビジネスモデルが、健全な財務体質を支える源泉
- 顧客との対話機会の拡大

01. 業務改善活動の継続的な追求
02. 新たなデジタルテクノロジーの導入
03. グループ横断コミュニケーションの強化
04. トレーニングによる対応能力向上
05. サプライチェーンのレジリエンス強化



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 21

まず一つ目の重点戦略ですけれども、やはりコアであります産業ガス事業の収益力の強化というところ
です。先ほど、現中計の振り返りのところで、その効果が大きかったと申し上げたオペレーショナル・
エクセレンス、この現中計におきましては、このオペレーショナル・エクセレンスは、生産活動を中心
にした活動、グループ内のベストプラクティスを共有していく活動だったのですが、この新中計の重点
戦略におきましては、生産活動だけではなくて事業運営にも踏み込んで、グループ内のベストプラクテ
ィスを展開していこうというところが一つ中心的な戦略となっております。

この分野につきましては、欧州の事業会社にリードをお願いしている状況となっております、当然こ
れまで継続してやってまいりましたフットプリントの拡大などの事業密度の向上は、引き続き注力をし
ていく方針となっております。



Accelerating the Sharing of Best Practices Through the Expansion of Operational Excellence Beyond Manufacturing Activities

- It is critical to strengthen and expand the industrial gas business.
- The asset business model, which generates stable cash flow, supports our sound financial structure.
- Expanding opportunities for customer engagement

01. Pursuit of continuous improvement in operations
02. Introduction of new digital technologies
03. Strengthening Groupwide collaboration
04. Enhancing capability through training
05. Strengthening resilience of supply chain



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 21

Now, key strategy number one is, of course, related to core industrial gas business. We need to enhance the
profitability of the industrial gas business.

When we reviewed the outcome of the ongoing MTP, operational excellence had a significant impact. Operational
excellence, however, was mostly around the manufacturing area. We share the best practices in manufacturing
center mostly. However, under the new mid-term management plan, such synergy sharing is not limited to the
manufacturing side but also for non-manufacturing area as well. We try to replicate the best practices around the
world. That is the medium-term strategy.

On this particular point, our European operating company is going to take the leadership. Of course, there are some
ongoing efforts, such as enhancing footprints and further intensifying the businesses in each area. That will, of
course, be continued.



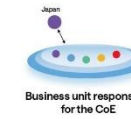
Total Gas Supply Solutionsのグローバル展開の加速 各事業会社の強みを活かす体制の組織化

<p>01 半導体材料事業の強化</p>  <p>キーワード</p> <ul style="list-style-type: none"> 主力特殊材料ガス製造能力の増強 先端半導体材料事業の強化 新規半導体電子材料のサプライチェーンの強化 	<p>02 ガス供給機器・工事事業の強化</p>  <p>キーワード</p> <ul style="list-style-type: none"> Full Turn-Key Gas Supply Solutionsのグローバル展開 先端半導体装置向け機器工事の拡大 既存器材サプライチェーンの強化 省人化を推し進める自動化へのさらなる挑戦 	<p>03 事業領域の拡大</p>  <p>キーワード</p> <ul style="list-style-type: none"> アジアでのオンサイト事業の強化 インド市場への参入 欧州事業の拡大 	<p>04 事業・研究開発力の強化</p>  <p>キーワード</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端材料分野への重点投資 つくば開発センターにおける先端材料の開発 グローバルコンソーシアムへの参画 ガス・材料のリサイクル技術 基盤技術(分析/精製)の強化
--	---	---	--

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 22

二つ目の重点戦略、こちらがエレクトロニクス事業の拡大です。これは Total Gas Supply Solutions のグローバル展開と書いてございますけれども、こちらで言うトータルガスサプライソリューションといっているのは、日本事業で確立いたしました、オンサイトを中心としたバルクガス、こちらに半導体の材料ガス、そして機器工事と、この三つの事業のポートフォリオを、日本だけではなくグローバルに展開していこうというのが大きな方針となっております。

もう一つ、この4番目の事業・研究開発力の強化につきましては、やはり将来を見据えた先端材料への投資を積極的にやっていこうというものです。半導体の分野で今から投資をして芽が出るのはなかなか、次の新中計期間中にといいのは難しいんですけども、先ほども申し上げておりますように、やはり当社といたしましては中長期で持続的な成長を担保するために、長期的な投資にも重点的に投資をしていく必要があると思います。その中で、つくば開発センターで先端材料の開発をさらに強化することと、グローバルなコンソーシアムであります imec との協業によって、新たな開発のネタを見つけていこうというようなところを考えております。



Accelerating the Global Expansion of Total Gas Supply Solutions Organizing a Structure That Leverages the Strengths of Each Business Unit

<p>01 Strengthening the Semiconductor Materials Business</p>  <p>Keywords</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansion of core specialty gas production capacity Strengthening of advanced semiconductor materials business Enhancement of new semiconductor electronic materials (EM) supply chain 	<p>02 Strengthening the Gas Supply Equipment and Construction Business</p>  <p>Keywords</p> <ul style="list-style-type: none"> Global expansion of full turnkey gas supply solutions Expansion of equipment installation for advanced semiconductor devices Strengthening the supply chain for existing products Advancing labor-saving initiatives 	<p>03 Expanding Business Areas</p>  <p>Keywords</p> <ul style="list-style-type: none"> Strengthening on-site operations in Asia Entering the Indian market Expanding operations in Europe 	<p>04 Strengthening R&D and Business Development</p>  <p>Keywords</p> <ul style="list-style-type: none"> Investment in advanced materials Development of advanced materials at the Tsukuba Development Center Collaborate with global consortium Gas and material recycling technologies Strengthening core technologies (analysis/purification)
---	--	---	--

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 22

The second key strategy is the expansion of the electronics business, under which we will roll out Total Gas Supply Solutions on a global basis. By Total Gas Supply Solutions, we refer to the business model established in Japan that combines on-site bulk gas supply, semiconductor material gases, and equipment installation work, and our policy is to expand this portfolio of three businesses not only in Japan but also globally.

In addition, with regard to strengthening business and R&D capabilities, we will actively invest in advanced materials with a view toward the future. In the semiconductor field, it will be difficult for investments made today to yield concrete results within the timeframe of this mid-term management plan; however, in order to ensure sustainable growth over the medium to long term, we will continue to emphasize long-term investments. In this context, we will further strengthen advanced materials development at our Tsukuba Research Center and, through collaboration with the global consortium imec, seek to identify new opportunities for future development.



地域別戦略の方向性

- 新たな地域への参入
- 事業ポートフォリオの拡大

日本

技術・品質・人材の起点として、グループ成長を牽引

- 日本で培った技術・人材・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

米国

北米における高付加価値統合ソリューションの確立

- 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

欧州

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

- 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

アジア・オセアニア

供給基盤強化と次世代成長市場の開拓

- 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

エレクトロニクスの地域別の戦略の方向性です。日本につきましては、先ほど申しあげましたように、このCenter of Excellenceで他の事業会社、米国、欧州、アジア、こちらのサポートと、あとは先端材料の投資で新たな材料の開発を中心にやってゆきます。

米国、欧州、アジアにつきましては、やはり材料事業というのは各事業会社で濃淡はございますけれども、もう既にやっておりますので、機器工事とバルクのオンサイト、こちらの強化をやっていく方針です。この中で、特にアジア市場におきましては今後飛躍的な成長が見込めるインド市場、こちらにはこれまでより一段ギアを上げて、積極的に投資をしていこうという計画となっております。



Strategic Direction by Region

- Entering new regions
- Expanding the business portfolio

Japan

Driving Group Growth as the Foundation of Technology, Quality, and Talent

- Global deployment of technology, HR, and educational systems cultivated in Japan
- As the core of the Group's electronics technology, spreading “Made in NS Quality” worldwide and leading the way in achieving both growth and reliability

United States

Establishing High-Value-Added Integrated Solutions in North America

- Providing high-value-added integrated solutions for leading semiconductor manufacturers in North America
- Maximizing customer value through a business model combining materials, equipment, and engineering

Europe

Building a Foundation for Medium- to Long-Term Growth Through In-House Production of Electronic Material Gases, and New Technologies and Services

- Advance the onshore production of electronic material gases to enhance supply stability
- Collaborate with European research institutions to create new technologies and services

Asia and Oceania

Strengthening Supply Infrastructure and Developing Next-Generation Growth Markets

- Enhance capabilities to meet demand for electronic material gases and advanced applications, primarily in South Korea, Taiwan, and China
- Expand presence in growing markets in Southeast Asia and India, cultivating future growth drivers

This slide shows the regional strategic direction for the electronics business. In Japan, as mentioned earlier, we position the organization as a Center of Excellence that provides support to other business units in the United States, Europe, and Asia, while also focusing on investments in advanced materials and the development of new materials.

In the United States, Europe, and Asia, although the degree varies by region, materials businesses have already been established, and therefore we will further strengthen equipment installation services and on-site bulk gas supply. Within this framework, particularly in Asia, we see strong growth potential in the Indian market, and plan to step up investments there more aggressively than in the past.



イノベーションマインドのさらなる醸成と グローバルな事業開発・研究開発体制の拡充によるイノベーションの加速

戦略の背景

- ・グループ全体の競争力を維持していくためには、失敗を恐れず行動し、革新的なアイデアや取り組みを促し、事業拡大及び改善活動を推進していくことが不可欠
- ・新中期経営計画では、事業機会・研究開発機会を探索する組織を醸成させ、トライ&エラー（事業実証）を推進する

戦略の狙い

- 拡大**
 - 高成長領域への集中
 - 安定同位体事業
 - MOCVD事業
- 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
 - カーボンニュートラル事業
 - アディティブマニュファクチャリング (AM) 事業
- 探索**
 - 将来の事業の種となる新規事業領域の模索
 - バイオ（培養）分野
 - 宇宙航空分野 など

三つ目の重点戦略、こちらが将来の成長ドライバーというところで、イノベーションマインドのさらなる醸成と、やはり将来の環境変化に強い事業ポートフォリオを築くためには、今の事業ポートフォリオに加えまして、次のエレクトロニクス事業のようなものをやはり育てていこうということです。この右側の戦略の狙いを見ていただきますと、拡大、育成、探索とございますけれども、拡大は安定同位体の事業をはじめ既存の事業、これをできるだけ拡大するということです。

さらに育成、探索の部分、こちらにも力を加えていきまして、将来のネタを見つけるための体制、これはグローバルに事業開発だったり、マーケティングへ投資をいたしまして、クオリティの高い新たなプロジェクトを創出していくということが狙いとなっております。



Accelerating Innovation Through Further Fostering of an Innovative Mindset and Expanding Global Business Development and R&D Capabilities

Background of the Strategy

- To maintain the competitiveness of the entire Group, it is essential that each employee acts without fear of failure, fosters innovative ideas and initiatives, and drives business expansion and improvement activities.
- Under the new MTP, we will establish an organization dedicated to exploring new business and R&D opportunities and promote trial and error (business experimentation).

Purpose of the Strategy

- Expansion**
 - Focusing on High-Growth Areas**
 - Stable isotope business
 - MOCVD business
- Development**
 - Establishing New Revenue Foundations**
 - Expanding niche domains where we hold competitive advantages
 - Carbon-neutral businesses
 - Additive manufacturing business
- Exploration**
 - Seeking out new business areas that could become seeds for future ventures**
 - Bio (fermentation) field
 - Aerospace field, etc.

The third key strategy is to create future growth drivers, with a focus on further fostering an innovation mindset and building a business portfolio that is resilient to future environmental changes. In addition to our current business portfolio, we aim to cultivate new businesses that can become the next growth engines following the electronics business.

Looking at the objectives of this strategy, we categorize our efforts into expansion, development, and exploration, where expansion refers to further growing existing businesses, including the stable isotope business.

At the same time, we will place greater emphasis on development and exploration, and by investing globally in business development and marketing, we aim to establish a structure that enables us to generate high-quality new projects as seeds for future growth.

経営基盤の進化

社会・市場環境の変化に迅速に対応することによる競争優位の確立

主要テーマ

- 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

人的資本価値の創造、コーポレートバリューを高める
ブランディング活動、技術開発力の底上げ、ステークホルダーの
要望に応えるサステナビリティ活動、新たな価値を創出する
DXなどにより、経営基盤の進化に努めます。



Evolution of the Management Foundation

Establishing competitive advantage through rapid adaptation to changes in the social and market environment

Key Themes

- Human Capital Value Creation
- Branding
- Sustainability
- DX
- Engineering
- Technology & Business Development

We will strive to advance our management foundation through initiatives such as creating human capital value, conducting Nippon Sanso branding activities that enhance corporate value, strengthening technological development capabilities, engaging in sustainability efforts that respond to stakeholder expectations, and promoting digital transformation (DX) to generate new value.



次に経営基盤の進化です。こちら、やはり社会環境、市場環境の変化に対応するための強化ということで、こちらの六つのテーマを選んでおります。随時説明をさせていただきます。

Next, I'd like to talk about the evolution of the management foundation. Again, the social and business environments change. We need to strengthen our management foundation and selected six topics here. I'd like to explain them one by one.

人的資本価値の創造
(人的資本価値向上に向けたアクション)

- 従業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、人材パイプラインの充実

多様な人材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

グループで共有する人事関連施策の方向性

3つの好循環によるインパクト



ブランディング
(Nippon Sansoブランドへ)

社名の統一とともにグループ理念・ビジョンの一層の浸透を図り、企業価値を継続的に高める無形の経営資産として当社ブランドを確立させることをめざす

- 2026年4月よりグローバルでグループ会社の社名をNippon Sansoを冠した社名に統一
- 全グループ社員へのグループ理念・ビジョンの浸透を図る

*サーモスは除く

まず、人的資本価値の創造とブランディングです。人的資本価値の創造につきましては、グループとして多様な人材が実力に応じて活躍・登用される環境の実現ということで、Opportunities、Fairness、Well-being、こちらを推進してまいります。

Human Capital Value Creation
(Actions to enhance human capital value)

- Enhancing employee engagement
- Strengthening the pipeline of diverse leaders and future executive candidates

Creating an environment where diverse talent can thrive and be appointed based on their capabilities

- Opportunities: A place for growth / A place for growth and challenge
- Fairness: Fair evaluation and opportunity
- Well-being: Working with peace of mind and vitality

Direction of Groupwide HR Initiatives

Impact driven by three virtuous cycles



Branding
(Unifying Under the Nippon Sanso Brand)

Promote Greater Penetration of the Group's Philosophy and Vision Along with Unifying the Company Name. We Aim to Establish Our Brand as an Intangible Management Asset That Continuously Enhances Corporate Value.

- Beginning in April this year, the names of Group companies worldwide will be unified under the title of Nippon Sanso.
- Through this initiative, we aim to embed the Group's philosophy and vision among all Group employees.

*Thermos is excluded.

First of all, to create the human capital value and branding.

In creating human capital value, as a group, we aim to foster an environment where diverse talent can thrive based on their abilities, and we are promoting initiatives to embed opportunity, fairness, and well-being within the Group.

もう一つはグループ経営という観点で、やはり次世代の経営幹部をグローバルに育成していくということです。多様なリーダーと人財パイプラインの充実をこの中計で推進していく方針となっております。

次に、右側のブランディングですけれども、4月よりグループの会社の名前を Nippon Sanso に統一いたしまして、ロゴの統一も実施いたします。これに付随いたしまして、やはり名前、ロゴだけの統一ではなくて、グループ社員へのグループ理念、ビジョンの浸透を図っていくところが一つの特徴となっております。

経営基盤の進化
サステナビリティ、DX



サステナビリティ

NS Vision 2026の8つのプログラムを発展させ、新たにエンゲージメント(9)、サステナブルビジネス(3)にかかわる取り組みを追加

- 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
- 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

下記10のプログラム*に取り組み

- Carbon Neutral Program I
- Carbon Neutral Program II
- Sustainable Business Program
- Sustainable Water Program
- Zero Waste Program
- Safety First Program
- Quality Reliability Program
- Talent Diversity Program
- Employee Engagement Program
- Compliance Enhancement Program

日本製薬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

DX
(デジタルトランスフォーメーションへの挑戦)

デジタル文化を根づかせ、共創・最適化・イノベーションを通じて顧客価値と競争力を高めるデジタル変革を推進する

- グループIT戦略室の設立
- データとAIを戦略的推進力とする技術ロードマップの策定
- AI倫理、サイバーセキュリティの原則を核に据えたプロジェクトマネジメントによるガバナンス強化

*プログラムの詳細については、Appendix参照

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 28

次に、サステナビリティとDXです。サステナビリティにつきましては、若干繰り返しとなりますけれども、これまでの八つのプログラムを発展させまして、エンゲージメントと、サステナブルビジネスを加えた10項目を推進してまいります。

右側のDXにつきましては、本年度、グループのIT戦略室を設立いたしまして、Chief Information Officerの任命も行いました。CIOはヨーロッパからの人財を登用しております。このCIOを中心に、社内のDXニーズを取り込んでいきまして、これはどの会社さんも多分結構苦労されているのではないかと思いますけれども、インフラがあっても、どこに使って、どう効果を出すかというところにやはりトライしてみないと分からない部分は結構あると考えておりますので、ここをやはりトライ・アンド・エラーをどんどん推進して、効果がありそうなものを見つけたらそれを横展開していく考え方で、この中計におきましてある程度めどをつけていきたいと考えております。

Also, for group management, we will also work to strengthen our pipeline of diverse leaders and talent in order to cultivate the next generation of executives. That is to be promoted under the next mid-term management plan.

Moving to the branding on the right-hand side. From April, we will unify the company names of our group companies under the name Nippon Sanso and integrate our logo. Along with that, not only the company name and logo will be unified. We'd like to also promote the dissemination of group philosophy and vision to all group employees.

Evolution of the Management Foundation
Sustainability and Digital Transformation (DX)



Sustainability

Building on the eight programs of NS Vision 2026, we have added new initiatives related to Engagement (9) and Sustainable Business (3).

- Further strengthen our internal management foundation, including compliance and safety measures.
- Expand environment- and society-oriented businesses, particularly in resilient markets
- Enhance employee well-being and engagement to further develop our human capital.

Implementing the following 10 programs*:

- Carbon Neutral Program I
- Carbon Neutral Program II
- Sustainable Business Program
- Sustainable Water Program
- Zero Waste Program
- Safety First Program
- Quality Reliability Program
- Talent Diversity Program
- Employee Engagement Program
- Compliance Enhancement Program

As Nippon Sanso Holdings, We Aim to Embody the Principle of "Sampo-Yoshi"—Good for the Seller, Good for the Buyer, and Good for Society.

DX
(Challenge for DX)

Promote DX That Strengthens Customer Value and Competitiveness by Fostering a Digital Culture and Driving Co-Creation, Optimization, and Innovation

- Establishment of the Group IT Strategy Office
- Formulation of a technology roadmap positioning data and AI as strategic drivers
- Strengthening governance through project management centered on AI ethics and cybersecurity principles

* For details about the program, please refer to the Appendix.

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation All rights reserved. 28

Next is sustainability and digital transformation, DX.

For sustainability, I may be repeating myself, but we will promote 10 programs, including two newly added ones of employee engagement and sustainable business.

On DX, on the right-hand side, this year, we established the group IT strategy office and appointed a chief information officer. Led by CIO with European talent in our group, we will address internal DX needs while undertaking numerous trials and errors as many other companies do. Even though you may have the infrastructure, but where to apply that, you can only understand after trying and applying.

We'd like to promote these trials and errors. Where we see signs of effectiveness, we'd like to horizontally apply them across the group. During the course of the new mid-term management plan, we'd like to really promote that.



エンジニアリング (組織対応能力の向上)

- エンジニアリング支援体制を拡充するとともに、グループ全体のASUエンジニアリング機能を連携させることによる、ASU*生産能力拡大と競争力強化
- ガスアプリケーションの展開を支えるガスサプライエンジニアリングのグループ支援体制の拡充
- CO₂など、非ASUエンジニアリング分野におけるエンジニアリング能力の開拓

* ASU=Air Separation Unit: 空気分離装置



技術・事業開発

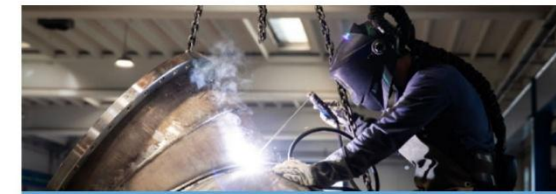
- NSHDグループにおけるイノベーションマインドセットとテクノロジードリブンな文化を醸成
- 欧州・米国における新規R&Dセンターを企画・設計
- 事業ポートフォリオ変革に向けたプログラム開発
- 低炭素排出型HYCO*
- 新規ガスアプリケーション

* HYCO: 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

エンジニアリングと技術開発の戦略です。このエンジニアリング、こちらはやはり産業ガスメーカーである当社にとって非常に重要なコアの一つでございます。これまでこちらの部分の設計の強みは日本の事業会社が持っていました。ただ、今は海外展開も進んでおりまして、海外でのASUの需要が増えておりまして、やはり日本だけで対応していくのは非常に難しくなっているところです。このヨーロッパ、米国、アジアを含めまして、社内外を含めたEPCの能力、エンジニアリング能力を強化いたしまして、日本の強みを活かしながらグループ全体でボトルネックを解消して、より納期の短い体制を築き上げていきたいと、このように考えております。

技術と事業開発につきましても、メーカーである当社にとって非常に重要な部分でございます。今後、この分野は今まで日本にR&Dの機能がございましたけれども、今後、これをグローバルに展開していくということです。これをやるにしても、やはりどういう市場がどこにあって、どういう開発プロジェクトをつくれるかを最初に見極める必要がございますので、そのためにグローバルなマーケティング事業開発の体制に投資をいたしまして、クオリティの高いプロジェクトを創出して、場合によっては新たに米国、ヨーロッパを含めて開発拠点をつくっていく考え方でございます。

もう一つ重要なのが、やはりHYCO、こちらは当社といたしましては、今いろいろ活動をやっておりますけれども、将来のリスクヘッジという意味では低炭素の排出型のHYCO技術、こちらへも投資をしていく計画となっております。



Engineering (Enhancing Organizational Capability)

- Expand the engineering support system and enhance ASU production capacity and competitiveness by integrating the ASU engineering functions across the entire Group
- Strengthen the Group support system for gas supply engineering to support the expansion of gas applications
- Develop engineering capabilities in non-ASU engineering fields such as CO₂



Technology & Business Development

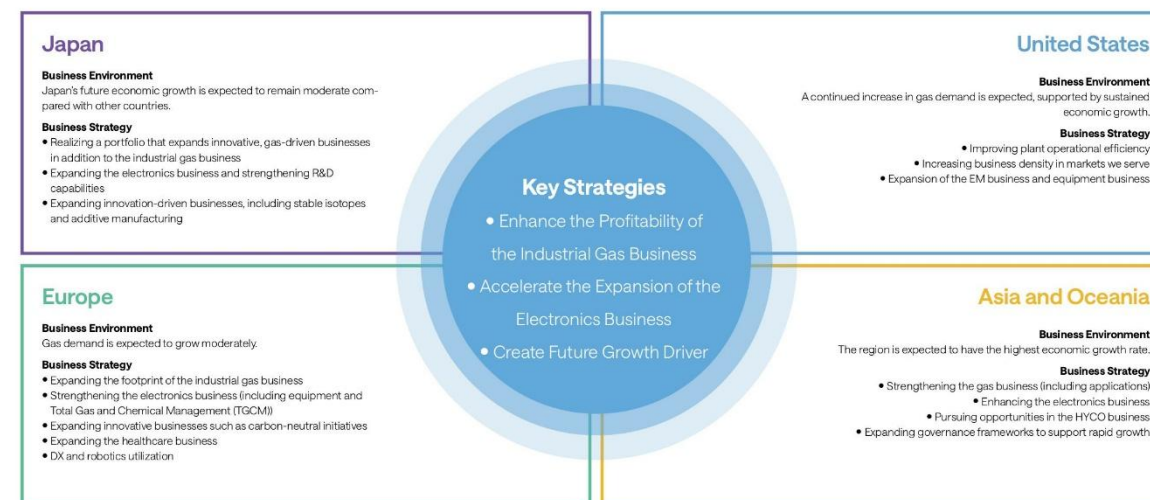
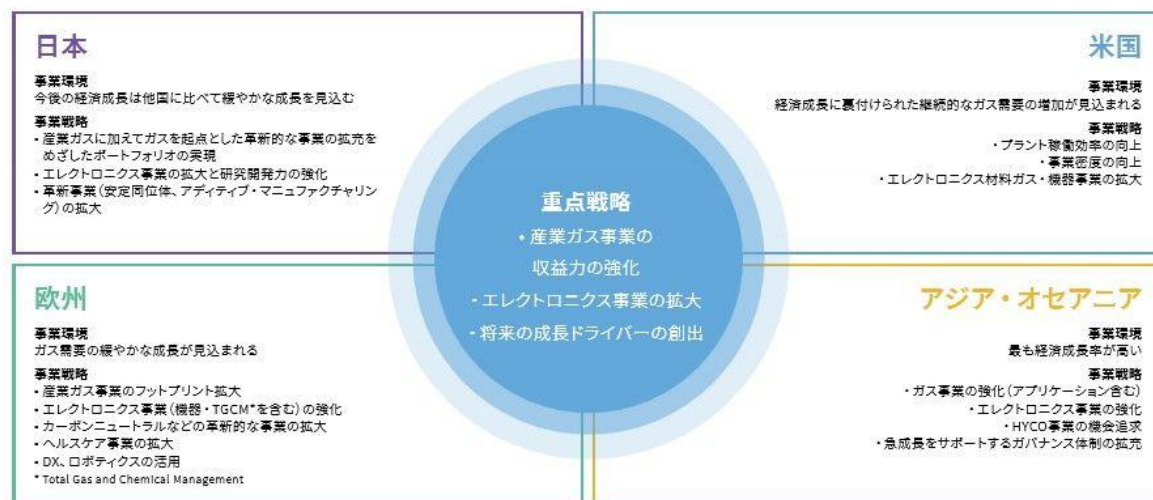
- Foster an innovation mindset and a technology-driven culture across the NSHD Group
- Plan new R&D centers in Europe and the United States
- Develop programs to drive transformation of business portfolio
- Pursue low-carbon intensity HYCO*
- Develop new gas applications

* HYCO: A large-scale supply business delivering hydrogen and carbon monoxide, separated from natural gas and other sources, through pipeline networks.

This slide outlines our strategy for engineering and technology development. Engineering is one of our most important core strengths as an industrial gas manufacturer. Historically, strong design capabilities have been led by our Japanese operating companies; however, with the expansion of our overseas operations and increasing demand for ASUs outside Japan, it has become increasingly difficult to respond solely from Japan. By strengthening both internal and external EPC capabilities as well as engineering capabilities across Europe, the United States, and Asia, we aim to eliminate bottlenecks at the group level while leveraging Japan's strengths and to establish a structure that enables shorter delivery lead times.

Technology and business development are also critical areas for us as a manufacturer. While our R&D functions have historically been centered in Japan, going forward we plan to expand these capabilities globally. To do so, it is essential to first identify where market opportunities exist and what types of development projects can be pursued; accordingly, we will invest in a global marketing and business development structure to generate high-quality development projects, and where appropriate, consider establishing additional development bases in regions including the United States and Europe.

Another important area is HyCO, where we are already engaged in various initiatives, and from a future risk-hedging perspective, we also plan to invest in low-carbon-emission HyCO technologies.



次に、セグメントの戦略となります。

まず日本事業ですけれども、国の状況として、やはり今後飛躍的な成長はなかなか見込みにくいと思います。その中で日本事業といたしましては、やはり革新的な事業、イノベーションのような事業の拡充と、あとはエレクトロニクス事業の拡大を中心に考えております。

米国につきましては、経済成長がそこそこ見込めると考えておりますので、やはりこれまでと同様なフットプリントの拡大と事業密度の向上、これに加えてエレクトロニクス事業の拡大を中心に考えております。

欧州事業につきましては、もちろん通常の産業ガスも拡大していきますけれども、注力としてはこのエレクトロニクス、ヘルスケアになります。

アジア・オセアニアの領域につきましては、特にアジアはコアであります産業ガス事業をさらに強化をしていきたいと考えており、強化をする上で、やはりガスアプリケーションの体制を強化することによって差異化を推進しまして、こちらを大きく育てていきたいと考えております。それに加えてエレクトロニクス事業の拡大ということになります。

オセアニアにつきましては、昨年、Coregas という産業ガスの会社を買収いたしましたので、こちらと既存の Supagas のシナジーを出しまして、こちらがガスアプリケーションの体制を強化して、市場での差異化を目指していく、このように考えております。

Next, I will explain our segment strategies.

First, for our Japanese operations, given the country's market environment, it is difficult to expect significant growth going forward, and under these circumstances we will focus on expanding innovation-driven businesses as well as the electronics business.

In the United States, where moderate economic growth is expected, we will continue to focus on expanding our footprint and increasing business density, while also prioritizing the expansion of the electronics business.

For our European operations, while we will continue to expand our conventional industrial gas business, our primary focus areas will be electronics and healthcare.

In the Asia–Oceania region, particularly in Asia, we aim to further strengthen our core industrial gas business, and by enhancing our gas application capabilities, we will promote differentiation and drive significant growth, in addition to expanding the electronics business.

In Oceania, following the acquisition of Coregas last year, we intend to generate synergies with our existing Supagas business, strengthen gas application capabilities, and achieve greater differentiation in the market.

THERMOS

魔法びん事業から「ライフスタイルブランド」への進化をめざす

ブランドパーパス

確かな品質と豊かなアイデアでライフスタイルを創造する

タグライン

次の心地よいを作る

サーモスとは

- 持続可能な社会に求められる新たなライフスタイルを創出する製品を提供
- 保温・保冷機能を通じた使い捨て飲料容器の使用量削減や、エネルギー消費の抑制に貢献

サーモスの強み

- 高い収益性とキャッシュフロー創出力
- 高いブランド力と魔法びんや調理器具などの幅広い製品ラインアップと商品開発力

成長戦略

- 魔法びんを核とした保温・保冷容器にとどまらず、生活全体に寄り添う多様な製品・サービスを提供する「ライフスタイルブランド」へと進化
- サステナビリティを企業文化として確立し、それを支える事業変革を実現する
- グローバル市場でのさらなるブランド力強化とパートナーシップ構築を通じて海外展開を推進する



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 32

サーモス事業です。サーモス事業は、これまで魔法びんを核とした保温・保冷容器を中心にやっていたのですが、今後ここにとらわれず生活全体への製品ポートフォリオを提供できるようなライフスタイルブランドを目指していきたいと考えております。

グループ目標KPIサマリー

財務KPI []内は2026年3月期予想値	サステナビリティKPI
収益性 売上収益: 1兆5,000億円~1兆5,750億円 [1兆3,300億円] コア営業利益: 2,500~2,750億円 [1,960億円] コア営業利益率: ≥17% [14.7%] EBITDA: 4,000~4,400億円 連結 セグメント別 EBITDAマージン: ≥26.5% ≥19.0% [24.2%] 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% (新中計規定為替レート: 150円/\$、175円/€)	環境 GHG排出量削減率: 9% (FYE2031) 21% (FYE2036) * (参考) 32% (FYE2031)、42% (FYE2036) [連結子会社取扱変更、アジア水素事業等事前] 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: 30% Sustainable Business売上の増加率: 30% 生産単位あたりの取水削減率: 10% 生産単位あたりの廃棄物削減率: 10%
	保安 休業災害発生率: ≤1.3
	人事 女性管理職比率: ≥22% (FYE2031) 女性従業員比率: ≥25% (FYE2031) 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ビススコア: ≥80

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 34

最後に数値目標です。

THERMOS

Aiming to Evolve from a Vacuum-Insulated Bottle Business into a Lifestyle Brand.

Brand Purpose

Create the lifestyles with reliable quality and various ideas

Tagline

Creating next comfy

What Is THERMOS?

- Provide products that support new, sustainable lifestyles required by society
- Contributing to reducing the use of disposable beverage containers and lowering energy consumption through advanced insulation and cooling functions

Strengths of THERMOS

- High profitability and cash flow generation capability
- Strong brand power and a broad product lineup including bottles and cooking utensils, coupled with robust product development capabilities

Business Strategy

- Evolving into a lifestyle brand that offers diverse products and services supporting all aspects of daily life, extending beyond Thermos bottles as our core insulated bottle
- Establish sustainability as an integral part of our corporate culture and drive the business transformation needed to support it
- Further strengthening the THERMOS brand in the global market and promoting overseas expansion through partnership building



©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 32

Next is Thermos business. Until now, we aim to become a lifestyle brand that goes beyond just vacuum insulated bottles centered on Thermos to offer a diverse range of products tailored to various lifestyles. This is how we are thinking about the business.

Summary of Group KPI Targets

Financial KPIs (Figures in brackets represent the FYE2026 Forecast)	Sustainability KPIs
Profitability Revenue: ¥1,500-1,575 billion (¥1,330 billion) Core operating income: ¥250-275 billion (¥196 billion) Core operating income margin: ≥17% (14.7%) EBITDA: ¥400-440 billion Consolidated By segment EBITDA margin: ≥26.5% ≥19.0% (24.2%) Financial Soundness Net debt to EBITDA ratio: ≤1.5 Capital Efficiency ROCE after Tax: ≥8.0% (Assumed new MTP exchange rates: USD/JPY 150, EUR/JPY 175)	Environment GHG emissions reduction rate: 9% (FYE2031), 21% (FYE2036) * (Reference) 32% (FYE2031), 42% (FYE2036) (before changes in the scope of consolidated subsidiaries and before reflecting the Asia hydrogen business) Increase in GHG reduction contribution from environmentally contributing products and services: 30% Increase in revenue from sustainable businesses: 30% Reduction in water withdrawal per unit of production: 10% Reduction in waste per unit of production: 10%
	Safety Lost time injury rate: ≤1.3
	Human Resources Ratio of female management posts: ≥22% (FYE2031) Ratio of female employees: ≥25% (FYE2031) Sustainable engagement score: ≥83
	Compliance Compliance Survey Score: ≥80

©2026 Nippon Sanso Holdings Corporation. All rights reserved. 34

Finally, I will explain our numerical targets.

財務 KPI、こちらはエグゼクティブサマリーで触れさせていただきましたので、簡単にご説明を再度させていただきますと、売上収益、この 1 兆 5,000 億円から 1 兆 5,750 億円ですけれども、現状の今期の見込みの数字に比べまして、CAGR で 3%から 4%の想定となっております。

コア営業利益の成長想定は CAGR ベースで 6%から 8%の想定、コア営業利益率、こちらの伸びは現中計最終年度の予想が 14.7%という想定になっておりますので、4 年間で 230 ベーシスポイントの改善を目標としております。

EBITDA マージンについても改善の幅は同じ状況で、先ほど申し上げました財務の健全性につきましては、EBITDA 純有利子負債倍率を 1.5 以下という設定をしております。

右側のサステナビリティの KPI ですが、GHG の排出削減率は FYE の 2031 で 9%、2036 で 21%の削減を目指しておりますけれども、こちらは連結子会社の取り扱いの変更と、あとアジア、インドでの HYCO の事業、こちらによる GHG の排出が加わりまして、数値を見直した結果となっております。

こちらに KPI 記載されておりますが、現中計で課題でありました保安、休業災害度数率、これは現状の目標が 1.6 だったのですけれども、さらに高い目標の設定といたしまして、1.3 以下を目指しております。

人事関係の女性管理職比率と女性従業員比率につきましては据え置きとさせていただきますと、22%と 25%以上となります。

今回新たに加えました二つの KPI、Sustainable Business の売上の増加率、こちらは今年度の見込みから比較しまして 30%増、サステナブルエンゲージメントのスコアとしては 83 以上という設定をしております。

As we have already covered the financial KPIs in the executive summary, I will briefly reiterate them here.

Revenue is targeted at JPY 1.5 trillion to JPY 1.575 trillion, which represents an assumed CAGR of approximately 3% to 4% compared with the current fiscal year's forecast.

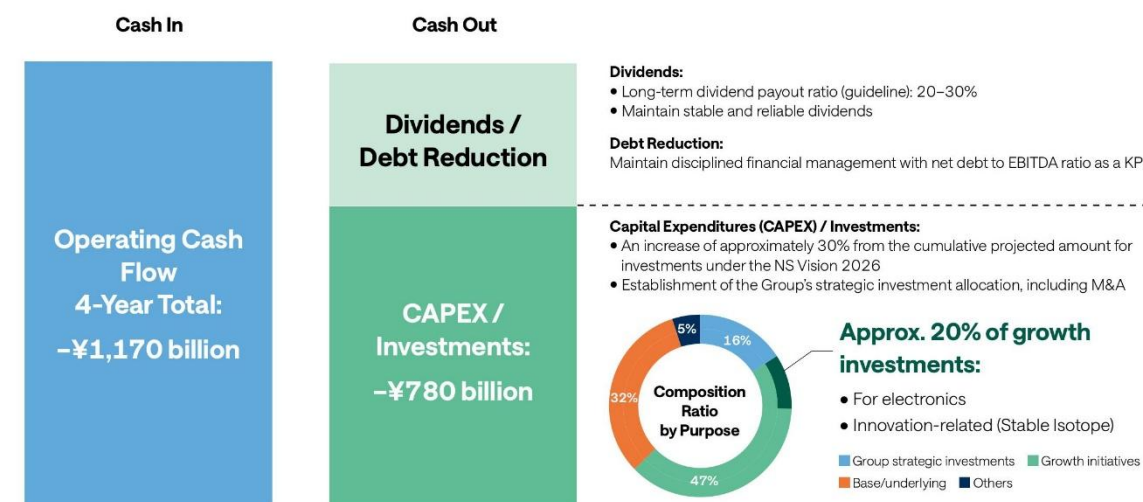
Core operating income is expected to grow at a CAGR of 6% to 8%, and with the core operating margin forecast for the final year of the current mid-term plan at 14.7%, we are targeting an improvement of 230 basis points over the four-year period, with a similar level of improvement planned for the EBITDA margin.

With regard to financial soundness, we have set a target net debt-to-EBITDA ratio of 1.5x or lower.

Turning to the sustainability KPIs on the right-hand side, we aim to reduce GHG emissions by 9% by FY2031 and by 21% by FY2036, reflecting a revision resulting from changes in the scope of consolidated subsidiaries as well as additional GHG emissions from HyCO operations in Asia, including India.

Among other KPIs, safety remains a key issue, and while the target for the lost time injury frequency rate under the current mid-term plan was 1.6, we have set a more stringent target of 1.3 or lower.

For human resources, the ratios of female managers and female employees will remain unchanged at 22% and 25% or higher, respectively. We have also newly added two KPIs: a 30% increase in revenue from Sustainable Business compared with the current fiscal year's forecast, and a Sustainable Engagement score of 83 or higher.



最後に資源配分方針です。この次の4カ年で、営業キャッシュ・フローの4カ年の合計、最大で1兆1,700億円を見込んでおります。こちらのうちの7,800億円を設備投資、投融資に振り分けるわけます。こちらの数字といたしましては、現中計の大体3割増しという前提で考えております。

この振り分けの場合分けといたしましては、この右の円グラフをご覧くださいと思うのですが、グループの戦略投資、こちらはM&Aを含むようなもので約16%、1,200億円程度を想定しております。成長投資の約20%、こちらをエレクトロニクスとイノベーション関連に充てる前提となっております。

最後に配当の方針です。長期的な配当性向といたしましては、目安といたしまして20%から30%、こちらで安定的かつ信頼性の高い配当を想定しております。

以上となります。ご清聴大変ありがとうございました。

Finally, I will explain our capital allocation policy. Over the next four years, we expect total operating cash flow of up to JPY 1.17 trillion, of which JPY 780 billion will be allocated to capital expenditures and investments, representing an increase of approximately 30% compared with the current mid-term management plan.

Please refer to the pie chart on the right for the breakdown: group strategic investments, including M&A, are expected to account for approximately 16%, or around JPY 120 billion, while growth investments of about 20% will be allocated primarily to electronics and innovation-related areas.

Lastly, regarding our dividend policy, we aim to maintain a stable and reliable dividend with a long-term payout ratio of approximately 20% to 30%. This concludes my presentation. Thank you very much for your attention.

質疑応答 (敬称略)

梶山 [M]：濱田社長、渡邊副社長、ご説明ありがとうございました。これから質疑応答のお時間とさせていただきますが、留意点を申し上げます。本日は会場で参加の方もいらっしゃいますため、まずは会場でご参加の方からご質問お受けさせていただきます。また、同時通訳者による通訳音声を配信しておりますので、質問される皆様におかれましては多少ゆっくりお話しいただく、あるいはできるだけ簡潔にご質問いただくなどのご配慮、ご協力をいただけますと幸いです。

ご質問される際には、最初に会社名、お名前をお伝えいただき、ご質問は一問一答の形式にご協力をお願いいたします。なお、ご質問の内容は後日、スクリプトならびに動画として当社コーポレート Web サイトに掲載させていただきますので、あらかじめご了承ください。私からのご案内は以上となります。

それでは、予定終了時刻まで受付順に質疑をお受けしたいと思います。では、会場の皆様、ご質問のある方、どうぞ挙手をお願いいたします。

それではまず、みずほ証券の山田様、お願いいたします。今マイクをお持ちいたしますので少々お待ちください。

山田 [Q]：ご説明をいただきまして誠にありがとうございます。みずほ証券の山田と申します。それでは、いくつかどうぞよろしくをお願いいたします。

一つ目ですけれども、新中計の事業ポートフォリオ戦略の中で、エレクトロニクスの拡大と新領域の拡大がございました。産業ガスの世界大手を見てみると、過去、エア・プロダクツ社がバーサム事業を切り出して、これによって業績の安定度が増し、バリエーションが切り上がった歴史がございます。

現在半導体産業は大変注目度が高いので、現在切り出すことによって高い値段が恐らく付き、それをより新事業およびガスの面積の拡大に割り振ることによって成長、拡大する考え方もあろうかと思いますが、その道を行かない理由、また半導体ガス事業において、御社が過去せっかく素晴らしい技術を持っているながら、MOCVDなどで今ひとつ世界の覇権を取れなかったことに鑑み、今回は何が違うのか、どうやって勝っていくのかについてももう少し詳しく教えてください。お願いします。

濱田 [A]：ありがとうございます。今ご質問いただいたエリアは、もう渡邊の得意なところなので、渡邊に返事してもらいますが、おっしゃるとおり、確かにエレクトロニクス自体が一つの事業ポートフォリオでございますけれども。その中で細分化してみると、もっと力を入れたほうがいいところ、あるいは今の流れの中でこれを見直したほうがいいところがあるのは事実だと思います。

ただ、正直言いまして私ども、今の MOCVD のお話についてはなかなか厳しいご質問だと正直思っています。当社の中のケイパビリティとして考えたときにまだまだ伸びる可能性が十分にあると思いますの

Question & Answer (without honorifics)

Kajiyama [M]: President Hamada and Executive Vice President Watanabe, thank you very much for your presentations. We will now move on to the question-and-answer session, and I would like to share a few points to note. As some participants are attending in person at the venue, we will begin by taking questions from the floor. Please note that simultaneous interpretation is being provided, so we would appreciate it if those asking questions could speak a little slowly and keep their questions as concise as possible. When asking a question, please start by stating your company name and your name, and we kindly ask for your cooperation in following a one-question-at-a-time format. Please also note that the content of today's Q&A session will be posted on our corporate website at a later date in the form of a transcript and video. We will take questions in the order received until the scheduled end time. With that, may I invite questions from the audience here at the venue. If you have a question, please raise your hand. Mr. Yamada from Mizuho Securities, please go ahead. I will bring you the microphone.

Yamada [Q]: I am Yamada from Mizuho Securities. Thank you very much for the presentation. I have one question with two related parts. First, regarding the business portfolio strategy in the new mid-term management plan, you highlighted the expansion of the electronics business as well as growth into new business areas. Looking at major global industrial gas players, Air Products previously carved out its Versum business, which contributed to greater earnings stability and an improvement in valuation. Given the strong attention currently being paid to the semiconductor industry, one could argue that spinning off the semiconductor-related businesses at this point could lead to a higher valuation, and that the proceeds could be reinvested to further expand the footprint of the gas business and develop new businesses. Could you explain why the Company has chosen not to pursue such an approach? Secondly, in the semiconductor gas field, while your company has strong technologies, including in areas such as MOCVD, it did not ultimately establish a dominant global position in the past. In this context, what is different this time, and how do you plan to compete and win going forward?

Hamada [A]: In fact, your question and its area, that's where Mr. Watanabe is very strong at, so I will ask him to answer.

Before that, electronic itself is one big business portfolio. However, when we look at it in more detail, there are smaller segments that we should segregate. There is something that we should review, perhaps from time to time. However, MOCVD is really a question that is really hard to answer, but there is more potential for us to grow in terms of our internal capability. Therefore, thinking about investment, the needs for the cash as well as opportunity, and the potential that our company has, we don't have to think about the drastic change.

で、その投資の資金需要とかチャンス、あるいは今、当社が持っているポテンシャルから考えて、あまり大きな変更を考えなくても、そのままグローバルのユーザーに対して、トータルでアプローチするところをますます高めていけるのではないかというのが、まず私の概略のコメントでございます。

渡邊忠治 [A]：ご質問ありがとうございます。まず、ご質問の1点目が全体のポートフォリオに関するご質問だったと思います。

確かにエア・プロダクツさんはバーサムを切り離してというところで、そういう考え方もあろうかと思いますが、当社といたしましては、競合さんはベンチマークはいたしますけれども、そこを目標にしてもなかなかキャピタルの制限もございまして難しいという中で、やはり色を出していけるのは、今強みを持っているエレクトロニクスだったり、今後、競合のリンデ、エア・リキードさんはどうされるか置いておいて、先ほど記載させていただいておりますようなアディティブ・マニュファクチャリングだったり、バイオだったり、そういうところで、あくまでガスを、ガス技術を中心にした展開を狙って行って、そちらの逆にポートフォリオを少しずつ、割合的には増やしていきたいというのが基本的な考え方となっております。

MOCVDにつきましても、なかなかなんでもうまくいかなかったかという、これはなかなか解が簡単にはないんですけども、今回、先ほど申し上げた中で Center of Excellence という中で、今までの一つの課題は、MOCVD 事業が、日本事業会社を中心に、日本の事業として展開をしていたと。グループでもやはりそれを取り込んで、積極的に展開しようというのはなかなか流れとしてはできなかったのですが、今回、MOCVD の事業も、エレクトロニクスの Center of Excellence に入っております、各事業会社がこれまでエレクトロニクス別々で、今も P/L 上は別々ですけれども、あたかもこの体制の中で一つの事業体として運営していく社内の体制を今築いておりますので、これによって日本以外の MOCVD についても、日本以外の米国だったり、ヨーロッパだったり、インドだったり、そういうようなところでグループの事業会社と一緒に展開をしていくところで何か違いが出てくるのではないかと、このように考えております。

山田 [Q]：ありがとうございます。今に関連して2問目をもう少し教えていただきたいんですけども。MOCVD について、Center of Excellence というのはそうだと思うんですけど、半導体材料ガス、特殊ガスにおいても、せっかく Matheson Tri-Gas のディストリビューション網がありながら今ひとつ成長していないように見えます。

半導体の特殊ガスみたいなものも含めて、米国の収益の拡大、また MOCVD にちょっと戻っちゃいますけど、MOCVD の経験を活かして、特殊ガスなどもグローバルに Center of Excellence を投入できるような体制になりつつあるのかについて、もう少し詳しく教えてください。

渡邊忠治 [A]：ありがとうございます。今おっしゃっていた方向性で半導体の材料ガスにつきましても、エレクトロニクス全部、グローバルに Center of Excellence の体制で推進していくという事です。

Yet, on the total basis, we will be able to approach the global customers well. There are so many things that we are able to deliver. That is the overall answer. Next is Watanabe-san.

Tadaharu Watanabe [A]: Thank you very much for your question. First, regarding your question about the overall portfolio strategy, while we certainly benchmark approaches taken by peers such as Air Products, including the divestment of Versum, we do not necessarily view that path as a target for our company, given capital constraints and our own strategic priorities. Rather, we believe that our ability to differentiate lies in areas where we already have strengths, such as electronics, and in expanding into new growth areas including additive manufacturing and bio-related fields, all anchored by our gas technologies. Our basic approach is to steadily increase the share of these businesses within our portfolio over time. As for MOCVD, there is no single simple reason why it did not scale successfully in the past; however, one major challenge was that the business was largely operated as a Japan-centric initiative. Under the new mid-term management plan, MOCVD has been positioned within the Electronics Center of Excellence, and while operating companies continue to maintain separate P&Ls, we are now building an internal structure that allows the business to be operated as a single, integrated group-wide operation. Through this framework, we believe that expanding MOCVD together with our group companies not only in Japan but also in regions such as the United States, Europe, and India will enable us to pursue growth in a different and more effective way going forward.

Yamada [Q]: Related to that, I would like to ask a follow-up question. While I understand the Center of Excellence approach with respect to MOCVD, in the area of specialty gases, including semiconductor specialty gases, despite having an established distribution network through Matheson Tri-Gas, growth does not appear to have fully materialized to date. Taking specialty gases into account, how do you plan to expand revenue and profitability in the United States? Also, returning again to MOCVD, by leveraging the lessons learned from the MOCVD business, are you moving toward a structure in which a global Center of Excellence framework can be deployed more broadly across areas such as specialty gases? I would appreciate further details on this point.

Tadaharu Watanabe [A]: Yes, that is correct. With regard to semiconductor material gases as well, we will promote all electronics-related businesses globally under a Center of Excellence framework. While there are various perspectives on material gases, as mentioned earlier, over the past ten years we have focused on expanding existing

材料ガスにつきましてはいろいろな見方がございますけれども、やはり本日のご説明でもさせていただきましたが、ここ10年、既存の材料の展開はやってきたのですけれども、やはり将来に対する投資、特に先端材料のパイプラインがやはり細っていた現状もございますので、これは時間がかかる作業ですが、こちらに新中計でさらに投資をして、やはりここがだんだん膨らんでくると新たな収益率の高い商品が投入できると考えておりますので、これをやっていこうというところではあります。

あと、マーケティングをするにしても、やはりグループ内で情報の共有はもちろんしているんですけども、指揮命令系統を含めて、ある程度この Center of Excellence で、一つの方向性で運営していくことを今回、これまでとの違いというところでご説明をさせていただければと思います。

山田 [Q]：これまでとは違って、こうやってマーケティングを含めた Center of Excellence を投入していくので、今後、米国の収益性改善および特殊ガスについては、バーサムの場合はお金がかかるということで切り出したわけですけど、御社の場合は社内でもってちゃんと成長できる、そういう理解でよろしいですか。

渡邊忠治 [A]：はい。もちろん逆にいい案件があれば、M&A 等も含めて、より拡大をしていきたいと考えております。

山田 [Q]：よく分かりました。ありがとうございます。最後にもう1点だけお願いします。ブランドの統一ということで、日本語を使ったブランドにさせていただいて、日本人として大変うれいんですけど、フランス語や英語に比べて日本語のほうが分かりにくいと思うのですが、一般的にはですね。マークは格好良くていいんですけど。このブランドにすることに対して、世界の他の地域の皆様からどのようなお話があったのかと、このブランドのもとで全グループ社員のグループ理念、ビジョンの浸透を図るとおっしゃっていますが、より求心力が高まるような手応えを持ってらっしゃるのかどうか、漠然としておりますが考え方を教えてください。以上です。

濱田 [A]：ありがとうございます。非常にいいご質問といたしますが、Nippon Sanso という名前、確かにそれは日本語で捉えると酸素で、なんかなじみがないんですけど、ある意味で一つの固有名詞と捉えてください。くださいといたしますか、そもそも内情をお話ししますと、このブランディングの中で Nippon Sanso という名前を使いたいというのはヨーロッパから出てきた話なんです。

一つには、当然彼らの歴史が浅い、ブラックスから分かれて、新しい名前でも NGE という名前、Nippon Gases という名前、これは新しいということもあったんだと思いますけれども、Nippon Sanso という名前を使うことを一番最初に言い出したのはヨーロッパです。ほぼ同じタイミングで、ちょっと理由は違いますが、日本が大陽日酸という約20年間使った名前から、新しいイメージと、新しい事業に取り組むイメージを持って、日本の会社、日本の酸素になるという、ちょうどタイミングとしては同じだったのです。

materials; however, when it comes to investment for the future, particularly in advanced materials, the pipeline had become somewhat limited. This is an area that takes time to address, but under the new mid-term management plan we will step up our investment, and as the pipeline gradually expands, we believe this will enable us to introduce new products with higher margins going forward.

In addition, while information sharing within the group has been in place, we will also strengthen governance and decision-making by operating under a unified direction through the Center of Excellence, and this centralized operating model represents a key difference compared with the past.

Yamada [Q]: What is different from the past was that center of excellence is going to be implemented and therefore, profitability improvement in the US as well as specialty gas. In the case of Versum, it is too expensive. That's why they have carved out. In your company, you're going to contain that inside the Company and be able to make good growth. Is that the point?

Tadaharu Watanabe [A]: Yes. Of course, if there is very good potential for M&A, we'd like to grow by using such a strategy.

Yamada [Q]: One last question. Integrating the brands and converting into being Japanese-oriented. Being a Japanese national, I'm very happy. However, compared to French or English alphabets, Japanese is really hard to be legible for many people. By converging into this brand, what were the reactions or opinions from your companies around the world? Your philosophy, vision is going to be penetrated in your company. What has changed? Do you have a strong intention to rekindle the Group's mindset across your global operation?

Hamada [A]: Thank you very much for your question. Regarding the name "Nippon Sanso," while it may naturally be associated with "oxygen" when interpreted in Japanese, we would like it to be understood primarily as a proper brand name rather than taken literally. In fact, the idea of using "Nippon Sanso" as a unified brand originally came from Europe, where the group, having relatively little historical name recognition following its separation from Praxair and the introduction of the new name Nippon Gases, proposed adopting Nippon Sanso as a global brand.

Around the same time, although for different reasons, the Japan business was also transitioning from the name Taiyo Nippon Sanso, which had been used for approximately 20 years, toward a new image reflecting engagement in new businesses, and the timing aligned naturally. As such, when considered as a proper noun rather than a literal term, "Nippon Sanso" is a brand name that is globally usable, with "Nippon" being broadly recognized internationally and "Sanso" functioning as part of a distinctive corporate identity. In pursuing this branding initiative, we consulted with our operating companies, and although the discussions were largely driven by Europe and Japan, the concept was shared group-wide.

It is true that, given Matheson's long history, some individuals—particularly those closely associated with the specialty gas business—expressed a degree of attachment to the Matheson name; however, at the core of this branding strategy is the importance of the entire group sharing common values and acting in the same direction. Through extensive discussions, we were able to gain agreement from Matheson as well as our Asian operating

ですから申し上げましたように、フランス語がいいのか、ドイツ語がいいのか、ちょっと別にしまして、固有名詞として考えると、そもそも Nippon Sanso、日本という名前もそれなりに伝わっていると思いますし、酸素をガスの酸素と考えなければ、Nippon Sanso というブランド、これは比較的当社にとってグローバルで使いやすい名前だと思います。

これを進めるときに、当然ですけど各事業会社に相談をして、相談をしてというか、ほぼほぼヨーロッパと日本で話が出てきたので、これでやるぞというところに近い形で持っていったところ、やはり Matheson は長い歴史があるので、一部、特に昔の特殊ガスの Matheson に関わる人たちからは、Matheson という名前がなくなることも一部、若干名残惜しいといえますか、そういう話があったのも事実です。

ただ、このブランディングの根本のところでは、やはりグループ全体で、皆が同じ価値観を持って、同じアクションを起こしていくところが重要で、そこを十二分に説明した結果、Matheson も、あとアジアの会社も含めて、全部会社の名前の変更については合意をもって、みんなで進むことになりました。

ですから、これから Nippon Sanso という名前、それから同じマークを使って進むことによって、よりグループ全体の従業員の意識が集中し、かつ世界中のどこのお客様でも、Nippon Sanso のグループだなということが分かっていただけなのは、先ほど渡邊が説明した CoE の展開なども有効に働くのではないかなと考えております。以上です。

山田 [Q]：ありがとうございます。Matheson Tri-Gas はどんなに業績が悪化して経営陣が変わっても名前が変わらなかったのが、今回は内容も含めて変わることに大きく期待しております。ありがとうございます。

濱田 [A]：ありがとうございます。経営陣が今度は変わりますので、また新しい Matheson をお見せできると私も期待しております。

梶山 [M]：山田様、ありがとうございました。それでは続きまして、BofA 証券、榎本様、お願いいたします。

榎本 [Q]：ご説明ありがとうございます。BofA 証券、榎本と申します。三つあります。

1 点目、資料 35 ページの設備投資、投融資で質問させてください。今回、中計でエレクトロニクス関連のところの積極投資といった話ですが、一方、何というか成長投資だけだと 20%、枠として小さいかなという形で見えてしまっていて。かつイノベーションを含んだ数字なので、ちょっと成長投資の中で少ないと思うんですけど。恐らくグループ戦略投資とか、維持更新とか、いろんなところに恐らくエレクトロニクス関連の投資が含まれていると思うので、具体的に設備投資、投融資の中で、どれぐらい実態ベースだとエレクトロニクス関連に傾斜するのかについて教えてください。

companies, and we are now proceeding together. By moving forward under the Nippon Sanso name and a common brand mark, we believe this will further align employee awareness across the group and enable customers around the world to clearly recognize us as part of the Nippon Sanso Group, which in turn will effectively support initiatives such as the deployment of our Center of Excellence framework as explained earlier.

Yamada [Q]: Thank you very much. Matheson Tri-Gas had maintained its name even through periods of weaker performance and changes in management, so this time, with changes not only in name but also in substance, we have high expectations. Thank you.

Hamada [A]: Thank you very much. With changes in management this time, I also look forward to being able to show you a new Matheson going forward.

Kajiyama [M]: Thank you very much, Mr. Yamada. Next, we would like to take a question from Mr. Enomoto of BofA Securities.

Enomoto [Q]: I am Enomoto from BofA Securities. I have three questions, and my first question relates to page 35 on capital expenditure and investments. In the new mid-term management plan, you mentioned active investment in electronics-related areas; however, when looking only at the category of growth investment, which accounts for approximately 20%, this figure may appear somewhat limited, particularly as it also includes innovation-related investments. At the same time, I assume that electronics-related investments are also included across other categories such as group strategic investments and maintenance or replacement investments. With this in mind, could you please provide more color on, in practical terms, how much of the total capital expenditure and investment will be allocated to electronics-related initiatives?

濱田 [A]：ありがとうございます。個別の数字は今度は勘弁いただきたいんですが、榎本さんがおっしゃるように、当社の設備投資、これは M&A も含めてであります、非常に幅広いレンジに入っております。当然ですが、産業ガスのインフラとしての機能、能力、これを考えたときに、成長させたいところはエレクトロニクスであるという説明を今、しましたけれども、それ以外にも面積を拡大するための、今現在十分とは言えない製造拠点があまりないところに対して投資をすとか、そういう金額の張る部分も含めまして、全体の投資のスケジュールは成り立っております。

その中で、エレクトロニクスも既にあるインフラを強化するためのものも入っておりますし、あるいは新しいガスをつくるというものも入っております。そういう意味で、今ここでお示した数字を実際に展開していく中で、より強弱がついてくる可能性があるかなということはあるかなと思います。従って、3年後、4年後に結果としてこの数字がだいぶ、例えば成長投資のエレクトロニクスが増えていくということであれば、それはよりエレクトロニクスがうまくいっていると取れるのではないかなと思いますし、それは恐らくキャッシュ・フローをさらに生み出している効果も出てくると思いますので、この枠にこだわることもなく積極的な投資拡大ができていくと考えております。渡邊から補足があれば。

渡邊忠治 [A]：今、濱田から申し上げたところに若干補足させていただきます。この成長投資の約20%というところ以外で、先ほど申し上げたグループ戦略投資と、ここでいろいろ M&A のターゲット、エレクトロニクスを含めまして考えておりますので、これは実際に案件が出てこない、なかなか数字には落とせないところですけども、こういうところで、結果としてエレクトロニクスの投資の枠は広がることは十分あり得るだろうと、このように考えております。

榎本 [Q]：もしありましたら、投資の中で一番地域で最も大きな投資を考えていらっしゃる地域ってどちらですか。

濱田 [A]：具体的に地域別の数字、この計画を作るに当たってはいろんな情報をもとにやっておりますので、ある程度の数字の積み重ねはありますが、ざくっと申し上げて、ヨーロッパとアメリカの投資が多いかなということです。

それから残念ながら言うては日本の産業に申し訳ないんですけども、それほど大きな伸びが期待できないと言われている日本は、若干アメリカ、ヨーロッパに比べると少し落ちるかなということです。アジアについては、はっきり言ってよく分かりません。よく分かりませんというか、積極的にいろんな対応を絶対していくつもりでおりますので、恐らく相当大きなものが出てくる可能性もあって、今申し上げた日本も、アメリカも、ヨーロッパもですけども、案件案件を見て、収益性の高いもの、安全性の高いもの、これをしっかりと吟味をして投資をしていくということでございます。今申し上げたように、やはりアメリカとヨーロッパの比率が比較的高いかなと思います。

榎本 [Q]：2点目が同じスライドで、上の配当・負債削減のところ。恐らく配当って、多分4年たつと1,200億円とか、それ前後で収まると思うんですけども、となると、3,000億円何がしぐらいは

Hamada [A]: Thank you very much. With regard to specific figures, we would appreciate your understanding as we are not in a position to provide detailed numbers at this time. As Mr. Enomoto pointed out, our capital allocation, including both capital expenditure and M&A, covers a very broad range. Naturally, as an industrial gas company, we must continue to invest in the infrastructure, capabilities, and functions required to support the business, and while we have explained that electronics is an area we aim to grow, there are also capital-intensive investments required to expand our footprint, such as investing in regions where manufacturing capacity is currently insufficient. Within this overall framework, electronics-related investments include both reinforcing existing infrastructure and developing new gases. As a result, while we have presented indicative allocation figures today, the actual balance may shift as these plans are executed. If, in three or four years' time, electronics-related growth investments increase as a proportion of the total, that would reflect strong performance in the electronics business, likely accompanied by increased cash flow generation, and in such a case we believe we would be able to expand investment proactively without being rigidly bound by the current allocation framework. I would now like to ask Mr. Watanabe if he has any additional comments.

Tadaharu Watanabe [A]: Well, as Hamada mentioned, I'd like to make slight additions. About 20% of the growth investments. Aside from that, we have group strategic investments, which is also to identify M&A targets, including electronics-related areas. Unless we have a deal, we can't really specify the numbers. However, in these areas, maybe ultimately, we may have an increase in the electronics related investment amount.

Enomoto [Q]: Well, if you have any specifics in the investment, which region are you thinking of to make the biggest investment?

Hamada [A]: With regard to the regional breakdown, while the plan has been developed based on the accumulation of various data points, speaking at a high level, we expect investment to be relatively concentrated in Europe and the United States. In comparison, given the limited growth prospects generally expected for the Japanese market, investment in Japan is likely to be somewhat lower than in the US and Europe. As for Asia, there remains a high degree of uncertainty; however, since we intend to pursue opportunities proactively, there is also the possibility that sizable investment opportunities could emerge. That said, across all regions—including Japan, the US, Europe, and Asia—we will continue to evaluate individual projects carefully, focusing on those with high profitability and a high level of safety, before making investment decisions. Overall, at this point in time, we believe the proportion of investment in the US and Europe will be relatively higher.

Enomoto [Q]: My next question also relates to the same slide, specifically the assumptions around dividends and debt reduction. Based on my understanding, the total dividends over the four-year period would likely be around JPY 120 billion, more or less, which would imply that roughly JPY 300 billion would be available for debt-related

負債に充てる話だと思うんですけど。結局質問は財務規律ですけど、財務ってかなり大事で、結局有利子負債の今後削減を目指さなきゃいけないのか、それとも何か大きな投資案件が出てきた場合には、ある程度負債は減らさずに投資できるような仕組みというか、財務の余裕があるのか、そこについて質問させてください。

濱田 [A]：ありがとうございます。この話は後で久保から答えてもらいたいと思いますけれども、今まで、これはアラン・ドレイパーが頑張ってきたおかげもあって、負債の戻しは随分進んで、順調にネット D/E レシオは削減できてきていると。そのキャッシュ・フローのつくり方、あるいは返済のパターンを考えたときに、今、ある程度若干の考え方の余裕が投資に対して持てるかなと考えております。

そういう意味では、大きな投資がこれから出てきたとき、それに対してもリスクと、それから収益性を十分に考えて意味があるものであれば、それには積極的に取り組んでいきたいと考えております。

なかなか最近の投資の金額というのは、昔の空気分離装置の金額だけに比べるとかなり大きくなりつつあります。それはいろんな理由があると思っていて、一つは、そもそものエンジニアリングの人件費が高くなっているとか、材料コストが高くなっているとか、いろんな要素があります。それから、例えば HYCO のように、非常に規模そのものが大きくなっているものもあって、投資の金額が増えてきていると思います。

ですから、しっかりと計算できる空気分離装置とか、半導体の工場とか、そういったものの他に、そういう大きなものが出てきたときの自由度ということも構えて持っておくのはとても重要だと思っております。それでは、久保から。

久保 [A]：経営企画室の久保と申します。4月1日以降、アラン・ドレイパーCFOの後を引き継ぐことになっております。これからよろしく願いいたします。

大型の M&A が出来たときの考え方等をお話したいと思います。今回の投資計画、今、渡邊から説明あったとおり4カ年で7,800億円ということで、これは現行の中計から比べると3割増というお話がありましたけれども、4カ年の売上累計で見ますと13%超ぐらいの水準に当たります。ですので、過去のわれわれの投資計画から見ても非常に意欲的な投資計画にしたつもりです。

大型の M&A というのは、こちらのグループ戦略投資16%、これは1,200億円ぐらいになりますけれども、こちらは大きなものを M&A で、ここで充当するという計画には一応しておりますが、この4年間でどんな M&A が出てくるかは、これは経営企画部門を中心に常にウォッチをしたいと思っております。

仮にですが、この1,200億円以上のような案件が出てくるケースももちろんあるかもしれません。現行の中計でも当初の投資計画に想定していなかったような M&A、実際には獲得する機会も得ておりますので、実際にこの案件が出てきたときに、その投資のリスクと成長性、それからその投資が伝統的な産業ガスのエリアの拡大に資するものなのか、あるいは今回の重点戦略の一つであるエレクトロニクス分野

purposes. Against this backdrop, my question is about your financial discipline. How do you think about the balance between pursuing further reductions in interest-bearing debt and maintaining sufficient financial flexibility to pursue large investment opportunities should they arise?

Hamada [A]: Before turning to Mr. Kubo for a more detailed response, let me offer a brief perspective. Thanks in part to the efforts led by Alan Draper, debt reduction has progressed steadily, and our net debt-to-equity ratio has been improving as planned. Based on how we generate cash flow and manage our repayment profile, we believe we currently have some financial headroom when considering investments. In that context, if large investment opportunities emerge and they are well-justified in terms of risk and returns, we would like to consider them positively.

In recent years, investment sizes have tended to increase compared with past ASU projects, reflecting factors such as higher engineering labor costs, higher material costs, and, in cases like HyCO projects, a larger overall project scale. While we will continue to focus on projects where returns can be carefully evaluated, such as ASUs and semiconductor-related facilities, we believe it is also important to maintain sufficient financial flexibility to respond to larger investment opportunities when they arise. With that, I will hand over to Mr. Kubo.

Kubo [A]: My name is Kubo from the Corporate Planning Division, and from April 1 I will be succeeding Alan Draper as CFO. Let me share our thinking regarding large-scale M&A.

As Mr. Watanabe explained, our current investment plan totals JPY 780 billion over four years, representing about a 30% increase compared with the previous mid-term plan and slightly over 13% of our cumulative revenue over the same period, which we consider to be a very ambitious level based on our past investment programs.

Within this plan, approximately 16% of group strategic investments, or around JPY 120 billion, is allocated with large M&A in mind, while we continue to closely monitor potential opportunities over the four-year period. There may be cases where opportunities exceed this level, as we have experienced acquisitions in the current mid-term plan that were not originally assumed.

When such opportunities arise, we will carefully assess them from multiple perspectives, including investment risk, growth potential, strategic fit with our traditional industrial gas business or with priority areas such as electronics, while at the same time maintaining close attention to financial soundness, and will endeavor to make disciplined investment decisions.

での M&A、これはいろんな見地で検討が必要だと思っておりますが、そういったものが出てきたときには、しっかりと財務健全性の観点もきちんとウオッチしながら投資判断に努めていきたいと思っております。これは私の補足コメントです。

榎本 [Q]：最後に、35 ページの安定同位体とかイノベーション関連の投資の詳細をお伺いしたいです。安定同位体と、もしあれば直近、産業ガス業界が話題になっている宇宙分野とか、その辺の将来伸ばしたいところにどういった投資を考えていらっしゃるか、もし詳細にいただければありがたいです。以上です。

濱田 [A]：ありがとうございます。これはもう渡邊の得意分野なので、渡邊から説明いたします。

渡邊忠治 [A]：まず宇宙分野ですけれども、こちらは先ほどの将来の成長ドライバーというところで、探索に記載をさせていただいております。まず考え方といたしまして、今直近で何があるかというところ、今のところそんなに大きな投資はないんですけれども、やはりこの辺りのマーケティング、事業開発、まずそこにリソースを投入して、そこから出てきた案件に投資をしていくことが前提となっておりますので、あくまでこの分野は探索ですので、今までそのリソースのかけ方がそこまで大きくなかったということで、これをグループ全体で組織だっってやっていこうということですので、これからどういうものが出てくるかということです。

宇宙分野、大きく分けて二つ、三つに分かれるんですけれども、一つはアディティブ・マニュファクチャリングという部分で、結構ロケットや何かの主要部品、非常に難しいところに金属の 3D プリンターで使ったものが使われております。そこは当社の場合、もう既に手を付けておりますので、やっております、あとは伝統的なところで言いますと、宇宙関係のいろいろな実験をするためのスペースチャンパーですね、真空をつくる、これもこれまでやっている。

最近出てきておりますのが、やはりロケットを打ち上げるときに回数が、米国ですと確か年間で 180 ぐらいロケットを上げておまして、当然燃料となる液体酸素だったり液体水素、これがかなり使われ始めていること。さらに真空状態だったり、気密を確認するためのヘリウム、こういうものが使われておりますので、この辺りをマーケティングしながら、どういう形で当社として貢献ができるかというようなところなんです。

冒頭に戻りますけれども、やはりまずマーケティングしないと、なかなかこの辺の投資案件はつくっていきませんので、そういうところを積極的にこれからつくっていこうと思っております。安定同位体につきましては、これまで O-18 を中心にやってまいったわけですけれども、こちらは ASU の投資になりますので、これはそれなりの規模の投資になるような状況です。

これをやって、次の中計で新たな案件が出てくるかは、これからまた需要と供給のバランスの関係でやってみないといけないという状況ではございます。

Enomoto [Q]: Finally, I would like to ask for more details on the investments related to stable isotopes and innovation shown on page 35. Specifically, in areas such as stable isotopes and, if applicable, emerging fields that have recently been gaining attention within the industrial gas industry, including space-related applications, could you elaborate on what types of investments you are considering for businesses you aim to grow over the longer term? Any additional detail you could share would be appreciated.

Hamada [A]: Thank you for your question. This is the strength of Mr. Watanabe, so Mr. Watanabe, please respond.

Tadaharu Watanabe [A]: Turning first to the aerospace area, this is positioned as an exploration theme under our future growth drivers. At this stage, we are not assuming any large-scale investments in the near term; rather, our priority is to allocate resources to marketing and business development, with investments to follow once concrete opportunities are identified. Historically, our resource allocation to this area has been limited, but going forward we intend to take a more structured, group-wide approach and see what kinds of opportunities may emerge.

Within aerospace, there are several areas we are addressing, including additive manufacturing, where metal 3D printing is increasingly used for critical rocket components and where we already have activities, as well as more traditional applications such as vacuum and space chambers for experimental use.

More recently, with an increasing number of rocket launches, demand has been growing for industrial gases such as liquid oxygen, liquid hydrogen, and helium used for fueling, vacuum creation, and leak testing, and we are exploring how we can contribute in these areas through marketing efforts.

As for stable isotopes, we have so far focused mainly on O-18, which requires ASU-related investments and therefore involves a certain scale of capital expenditure. Whether this will lead to new projects in the next mid-term management plan will depend on how the supply-demand balance develops, and this will need to be assessed carefully going forward.

梶山 [M]：榎本様、ありがとうございます。それでは続きまして、モルガン・スタンレーMUFJ 証券、渡邊様、お願いいたします。

渡邊亮一 [Q]：モルガン・スタンレーの渡邊と申します。二つお願いいたします。

1 点目は、全体感のところを教えてくださいたいと思います。戦略を三つ挙げていただきまして、産業ガスの収益力の強化、エレクトロニクス事業の拡大、あとは将来の成長ドライバーと。全体で営業利益ないしマージンの改善のところ、どんな配分できるのかを教えてくださいたいと思います。あと、地政学リスクがあるので幅がありますということだったのですが、実際どのエリアにリスクがあるのかも答えいただける範囲でお願いいたします。

濱田 [A]：ありがとうございます。これは中計そのものですので、渡邊から回答してもらいます。

渡邊忠治 [A]：まず、この三つの戦略のうちで、どの辺りが額的に伸びるかですけれども、これは具体的な数字はなかなか公表ができないんですが、やはりベースは産業ガスが中心となります。伸び率につきましてはエレクトロニクス事業も当然出てくるんですが、何しろベースの部分が圧倒的に産業ガスの事業の収益、売上を含めて多い状況ですので、そのような順番になっております。

3 番目の将来の成長ドライバーは、半分はこれからの先を見た投資になりますので、全体への寄与は10%を切るイメージであると、このように考えております。

いわゆる地政学的なリスクでいきますと、具体的に当社といたしまして、ダイレクトに何かがあるかと、ヘリウムを除いて、ヘリウムも限定的では現状あるんですが、一番リスクというのは、今も取り沙汰されていると思うんですが、当社のお客様である業界、そこへインパクトが出たときに、間接的に時間をおって当社への影響が出てくるところが当社として考えているリスクです。

例えばエレクトロニクスの材料につきましては、海を渡って SHIPPING はするんですが、こちらは当社の主力製品、市場でマーケットリーダー的なものにつきましては、各日本、韓国、米国含めて何カ所か拠点を持っておりますので、そのヘッジはできているかなと思います。ただ、エレクトロニクスにつきましては非常に幅広い材料分野がありますので、そこはやはり濃淡をつけての対応になろうかと思えます。以上となります。

渡邊亮一 [Q]：ありがとうございます。それでは、エレクトロニクスをもう少し補足いただけたらと思います。エレクトロニクス全体を 100 とすると、多分半分弱ぐらいが材料ガスになっていて、2 番目に大きいのが機器で、バルクとおっしゃったところは一番少ない認識ですが、この中計期間が終わったときにはどこが一番伸びるのかですね。

それから材料ガスについては、資料に挙げていただいているのは CVD が多分多いと思うんですが、これからの成長という点では ALD とかの部分が多いと思います。そうするとベンチマークとする企業はガスの会社ではなくて違う分野の会社になるような気がしますので、その辺りは御社が気にしてらっしゃ

Kajiyama [M]: Thank you Enomoto-san. Next question, Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities, Watanabe-san, please.

Ryoichi Watanabe [Q]: Morgan Stanley, Watanabe speaking. There are two questions.

The first question is, I'd like to ask you to give an overall view, three objectives, enhancing industrial gas, electronics business expansion, and the future growth drivers. Thinking about operating income or margin improvements, what is the composition or contribution coming from these three priority areas? You mentioned that targets were shown in range because of the geopolitical risks. What particular area of risks are you thinking of?

Hamada [A]: Your question is related to the mid-term plan, so Watanabe-san will answer.

Tadaharu Watanabe [A]: First, with regard to the three key strategies and their relative contribution, it is difficult to disclose specific figures at this stage. In terms of absolute scale, industrial gases will continue to form the core of our earnings and revenues, as the underlying business base is significantly larger than the other areas. While the electronics business is expected to deliver higher growth rates, the overall contribution is naturally smaller in absolute terms, which leads to this ordering.

As for the third pillar, the future growth drivers, roughly half of this total reflects longer-term, forward-looking investments, and we currently see their contribution to the overall group being below 10%.

Turning to geopolitical risks, direct impacts on our operations are limited at present, with helium being one area where we see some constraints, albeit on a limited scale. The primary risk we are mindful of is indirect—namely, potential impacts on our customers' industries, which could affect our business with a certain time lag.

In electronics materials, while products are shipped globally, for our core and market-leading products we have multiple production and supply bases across Japan, South Korea, and the United States, which provides a degree of risk diversification. That said, given the broad range of materials in the electronics field, our response will need to be calibrated carefully by product and application, taking a selective and prioritized approach.

Ryoichi Watanabe [Q]: Thank you. I would like to ask for some additional color on the electronics business. If we were to think of the electronics segment as 100%, my understanding is that slightly less than half is materials gases, followed by equipment as the second largest component, with bulk gases being the smallest. Looking ahead to the end of the current mid-term management plan, which of these areas do you expect to see the strongest growth? With regard to materials gases, while CVD-related products appear to account for a large portion today, I would expect ALD-related applications to be a key growth area going forward. In that case, potential benchmarks may lie outside the traditional industrial gas sector, so if there are companies in other fields that you particularly reference, and if possible to name them, I would appreciate your perspective. Finally, regarding MOCVD, while you were very active during the LED growth phase in the past, do you still see growth opportunities in areas such as lasers, or has your strategic focus shifted away from that field?

るような会社、もし名前挙げられるようでしたらお願いしたいということと、最後に MOCVD に関しては、昔 LED のときには御社は頑張らっしゃったと思うんですけど、レーザーではもう目がないのかどうか、その辺もはっきりおっしゃっていただけたらと思います。

渡邊忠治 [A]：まず MOCVD からお答えさせていただきますと、もともと LED のときは、やはり量産向けも視野に置いていたのですけれども、現在レーザーでは、どちらかというとも量産よりも特殊なアプリケーション、R&D に近いところから若干少量多品種でつくるようなところを狙っておりますので、ターゲットの市場が変わってきたとご理解をいただければと思います。

もう一つは、さらにもうちょっと先の話ですけれども。オプティカルインターコネクと、シリコンのほうで、これまでの例えば銅配線を光でやろうというようなところになりますと、やはりインジウム、ガリウム、リンのような材料が使われたりしますので、そこを将来出てきたときには当社としても積極的に入って行って、新たなこの技術をベースに広げていきたいと、このように考えております。

エレクトロニクスの、先ほど言われたポートフォリオのイメージですけれども、おっしゃっておられますように、バルクが一番小さいです。今は材料ガスと機器、これがざっくり同じぐらいだとして、次の中計でどこを伸ばすかということです。これは短期で結果が出そうなのは、やはり機器と、機器工事だと考えています。今後、先ほどの地政学的なリスクということで、米国、ヨーロッパ、アジアを含めまして、各国で個別に新たな半導体のファブを立ち上げていこうとなった場合に、そこに対して日本でやっているような機器工事、機器の販売が最初に出てくると思いますので、この部分が、最終的にはやってみないと分からないところはあるんですけども、まずはここが伸びそうだという感覚であります。

材料のほうは、こちらは今の能力を増やしているものがありますので、これがうまく入れれば伸びると考えます。新たな材料は、先ほど申し上げたようにこれからやって、この中計で数字がなかなか出るものではございませんので、そこは次の、その先を見た投資ということでご理解をいただければと思います。以上となります。

梶山 [M]：渡邊様、ありがとうございます。その他、会場の皆様、ご質問ございませんでしょうか。それでは、新谷様、お願いいたします。

新谷 [Q]：SMBC 日興証券の新谷と申します。私も 2 点よろしくお願いたします。

一つ目は EBITDA マージンに関してです。今回、レンジとして、現中計ではレンジで下限と上限を示されていましたが、今回の投資に関しては下限のみということで、上限の開示がないんですが、その考え方ですね。際限なく上を、恐らく欧州だと思っておりますけれども、目指していけるのか。もし想定されているアレンジがあれば、もう少しご教示いただきたいです。

逆に下限のアジアですね。全社に比べると改善幅が小さいようにも見えるんですけども、その理由についても教えていただきたいです。よろしくお願いたします。

Tadaharu Watanabe [A]: Let me start with MOCVD. During the LED growth phase, we were targeting volume production to a significant extent; however, in the case of lasers today, our focus has shifted toward more specialized applications, closer to R&D, with smaller volumes and higher mix production, and in that sense the target market has changed.

Looking further ahead, in areas such as optical interconnects, where optical technologies may replace conventional copper wiring on the silicon side, materials such as indium, gallium, and phosphorus are expected to be used, and if such applications emerge at scale, we would like to participate actively and expand our business based on these new technologies.

Regarding the electronics portfolio you described, bulk gases are indeed the smallest segment, with materials gases and equipment currently at roughly similar levels. In terms of growth during the current mid-term plan, the area where results are most likely to be realized in the near term is equipment and related installation services, particularly as new semiconductor fabs are being planned or built across regions such as the United States, Europe, and Asia, in response to geopolitical considerations; in such cases, equipment sales and installation tend to materialize first.

That said, this remains subject to execution. For materials gases, capacity expansions are already underway, and growth can be achieved if these come onstream successfully. New materials, however, are unlikely to contribute materially within this mid-term plan and should be viewed as longer-term, forward-looking investments beyond the current planning horizon.

Kajiyama [M]: Watanabe-san, thank you very much. Are there any questions from the floor?

Shintani [Q]: My name is Shintani from SMBC Nikko, and I have two questions. First, regarding the EBITDA margin, in the previous mid-term management plan you disclosed both the lower and upper ends of the target range, whereas in the current plan you have only indicated the lower bound for the investment phase. Could you explain the thinking behind not disclosing an upper limit this time, and how you conceptually view the potential upside, if any, beyond the stated lower threshold? Second, with respect to Asia, the expected improvement in EBITDA margin appears relatively modest compared with the overall group. Could you share your thoughts on the factors behind this difference?

濱田 [A]：ありがとうございます。本件は後でアラン・ドレイパーから補足説明をお願いしたいと思いますが、当社は EBITDA のマージン率については目標に掲げて実行してまいりました。投資、それから先ほどちょっと触れました負債の返却、そういったもののバランスを取りながらうまく進んでいって、利益も含めてうまくいったと思っております。

指標を変える理由が、先ほど渡邊が触れましたが、今後も投資をしっかりとやっていくための資金調達、それが当社のその時点での実力から見て適正なものであるかどうかを正しく評価いただきたいということで、そこを目標に考えております。

下限が大きい小さいか、いろいろご意見あるかもしれませんが、そこら辺はアラン・ドレイパーから、今の経緯も含めて説明をさせていただきます。

Drapeer [A]: Thank you for your question. This is Alan. Regarding the ranges, we had a lot of discussion on the range activity. What we came up with was everyone is always concerned about the low end of the range, right?

Investors are always concerned about low end. Our goal and objective, it doesn't matter if it's the most profitable business in our group, which is Europe right now from an EBITDA perspective, or if it's the less profitable, which might be Japan or Asia and Oceania. Our goal is to increase the EBITDA margins in every business, so we gave what we thought is a target that's reasonable for our businesses. As Watanabe-san mentioned at the beginning of this presentation, 50 basis points is our target, and that's across all businesses. It's something that everyone can buy into. It's something that's easy to explain and easy to push, not so easy to deliver. I think that's one comment. It's really the bottom end is really where we're concerned. The businesses on the higher end, they're going to continue to grow, but we didn't actually provide a target from their perspective. Internally, they have a target. We're just not disclosing that externally.

When it comes to Asia, Asia has had a lot of cost issues in the past. We had pre-acquisition costs related to the acquisition of Coregas. We had some other issues in power costs in some of the regions. Our Asia and Oceania business, I think you'll see it's on a positive trend in the last quarter or two. I expect that to continue to improve and to continue to improve throughout the mid-term plan. I think we're back on the right track. We had some issues. I think overall, we've got the team in place. We've got the volumes. We've got some new projects coming in. I think that we'll have a pretty successful outlook in the mid-term plan, so we'll kind of get back to that range that we were at a couple of years ago. Thank you very much.

Hamada [A]: Thank you for the question. I would like to ask Alan Draper to provide additional context shortly, but let me first share our perspective. We have consistently used EBITDA margin as a key management indicator and have executed our strategy by balancing investments and debt repayment, and we believe this approach has delivered solid results, including improved profitability.

As Mr. Watanabe mentioned earlier, the reason for refining the way we present this indicator is to ensure that, as we continue to invest proactively, our ability to finance those investments can be appropriately assessed relative to our underlying financial capacity at each point in time. We therefore see the lower-end threshold as an important reference for financial discipline. Views may differ on whether this level is high or low, and with that in mind, Alan Draper will explain the background and thinking behind the current setting in more detail.

ドレイパー [A]：ご質問ありがとうございました。アランです。

レンジについてですが、我々はこれまで投資家向けのレンジ設定について多くの議論を重ねてきました。その中で共通して認識しているのは、やはり投資家の皆様はレンジの下限を最も懸念されている、という点です。

当社の目的・目標は、現在 EBITDA ベースでグループ内で最も収益性が高いヨーロッパ事業であっても、あるいは相対的に収益性が低いと見られている日本やアジア・オセアニア事業であっても、すべての事業において EBITDA マージンを向上させていくことです。そのため、当社の各事業にとって妥当で、実行可能だと考えられる目標水準を設定しました。

渡邊から冒頭でご説明しましたとおり、50 ベースポイントの改善が我々のターゲットであり、これは全事業共通の目標です。全員が納得でき、説明もしやすく、取り組みやすい目標ではありますが、もちろん達成は決して容易ではありません。重要なのは、特にレンジの下限を確実に引き上げていく点にあります。業績が上位にある事業については、今後も成長が続くと考えていますが、それらについて外部向けに具体的な目標値は開示していません。社内には目標がありますが、対外的には非開示としています。

アジアについて申し上げますと、過去にはいくつかのコスト面での課題がありました。たとえば Coregas 買収に伴う買収前コストや、地域によっては電力コストの上昇といった問題です。ただし、アジア・オセアニア事業については、直近 1~2 四半期で改善の兆しが見られており、今後もその改善基調が中期経営計画期間を通じて継続すると見込んでいます。

現在は適切なチーム体制が整い、販売数量も確保され、新規プロジェクトも立ち上がりつつあります。そうした点からも、アジア・オセアニア事業は数年前のレンジ水準へと回復し、中期経営計画において良好な成果を上げられると考えています。全体として、我々は正しい軌道に戻ってきており、中期的な見通しには自信を持っています。

新谷 [Q]：ありがとうございます。2 点目ですけれども、資本政策のところでも少しフォローアップになりまして、先ほど純有利子負債 EBITDA 倍率は 1.5 倍まで目指しつつも、M&A も機会があれば積極的にされていくということでした。

過去の御社の推移を見ていますと、かなり高いところから削減を進めてきたこともあって、どれぐらいまで許容できるのか、少し目線感がつかみにくいなところもありますので、例えば 3 倍ぐらいであれば行ける、4 倍はちょっと高いですとか、感覚的な部分になるかもしれないですけれども、大きくてどれぐらいのレバレッジの水準を想定しておけばよいのかについてお願いいたします。

Draper [A]: When it comes to the leverage side, we wanted to switch from debt-to-equity to EBITDA-to-debt, honestly, because investors have been asking for us to do that. That's number one. They like it better. We like it better. It's easy. I think it's clean, and it's maybe more consistent across the businesses when you look at competitors versus us. I think one is we went to this approach because investors have been asking for it. Number two, our target is about that 1.5x, so that's kind of our ultimate target. Now, we don't exactly know that's probably going to happen in four years. We don't exactly know what our next steps will be. We might do increased dividends, maybe we do more capital if we have great projects that are available with good returns. We'll kind of continue to figure out what we need to do.

As of right now, 1.5 is about the area we want to be, kind of a year and a half to fund all of our debt in a theoretical world. That's comparable to what our competitors are. The global competitors are in that same range. We feel pretty comfortable in that area. That's about our target. Four years from now or eight years from now for the next MTP, we'll probably look at more shareholder returns.

梶山 [M]：新谷様、ありがとうございました。その他、会場の皆様からご質問よろしいでしょうか。それでは、Zoom でご参加の方からのご質問をお受けしたいと思います。ニッセイアセットマネジメントの中谷様、ご質問をお願いいたします。

中谷 [Q]：こんにちは。よろしく申し上げます。ニッセイアセットでサステナ投資推進をしています中谷と申します。本日はありがとうございます。

ありがとうございました。

Shintani [Q]: My second question is a follow-up on capital policy. As mentioned earlier, while you are aiming to maintain net debt to EBITDA at around 1.5x, you also indicated that you would pursue M&A opportunities when they arise. Given that the company has historically reduced leverage from much higher levels, it is somewhat difficult for us to gauge what level would be considered acceptable going forward. I understand this may be more of a qualitative question, but from a practical standpoint, could you share the general range of leverage you would be willing to tolerate in the context of a large acquisition—for example, whether a level around three times would still be manageable, or whether higher levels would be viewed as excessive?

ドライバー [A]：借入、すなわちレバレッジについてですが、当社は指標を従来のデット・エクイティ・レシオから、Debt to EBITDA（正確には純有利子負債対 EBITDA）へと変更しました。率直に申し上げて、これは投資家の皆様から強い要望があったためです。これが第一の理由です。投資家の皆様にとって分かりやすく、当社としてもシンプルでクリーンな指標であり、競合他社と比較する際にも、より一貫性のあるものだと考えています。

したがって、投資家の皆様のご要望にお応えして、この指標へ切り替えました。第二のポイントとして、当社のターゲット水準は約 1.5 倍です。これが最終的に目指すレベルになります。ただし、これが中期経営計画の 4 年間で確実に達成できるかどうかは、現時点では断言できませんし、そこへ向かう具体的な次の一手が何になるかも、まだ決まっているわけではありません。

たとえば、配当の増加を行う可能性もありますし、リターンの良い優れた案件があれば、追加的な投資を行うことも考えられます。その都度、最適な選択を検討していくこととなりますが、いずれにしても 1.5 倍という水準が、当社にとって理想的なエリアであると考えています。理論的には、EBITDA の約 1.5 年分で有利子負債を賄える水準、というイメージです。

この水準は、グローバルな競合他社と比較しても概ね同じレンジにあり、その点でも当社は十分に安心できるポジションだと認識しています。今後、4 年後なのか、あるいは次の中期経営計画となる 8 年後なのかは分かりませんが、将来的にはより一層、株主還元についても検討していくことになると考えています。

Kajiyama [M]: Thank you very much. Any other questions from the floor? Well, then turning to Zoom participants. We'd like to now take the questions. Nissay Asset Management, Nakatani-san, please state your question.

Nakatani [Q]: My name is Nakatani from Nissay Asset Management, where I am responsible for sustainable investment initiatives. I have one question regarding your KPIs. You currently disclose both financial KPIs and sustainability-related KPIs, and in the industrial gases sector, some European and U.S. peers use EBITDA-based GHG intensity, or carbon intensity, as a key target. While you disclose GHG emissions on a per-unit or production-based basis, have you considered combining the financial and sustainability perspectives by also looking at GHG emissions

KPIについて一つお伺いしたいんですが、財務 KPI があって、あとサステナのほうでも KPI ということ
でお出しになっていますけれども、産業ガス分野におきましては、他社、欧米では EBITDA 当たりの
GHG と、要するにカーボンインテンシティを一つのターゲットと置いているところもあって、御社も結
果的にこの生産当たりというか、単位当たりということを出されているんですけれども、ここに関して
の、財務当たりの GHG、要するにこの二つを合わせることで、EBITDA 当たりどれぐらい GHG を出す
んだっていうことを一つコメントとして、KPI として見ていくのも一つの手じゃないかと思うんですけ
れども、この点についてはどうお考えでしょうか。

濱田 [M]：ありがとうございます。このご質問に対しては三木から答えさせていただきたいと思いま
す。

三木 [A]：ありがとうございます。サステナビリティを担当しています、三木でございます。ご指摘の
とおりでありまして、GHG の削減率をどう評価していくかということですね、おっしゃるとおり、
EBITDA だったり、あるいは産業ガスの生産量当たりで、原単位当たりの削減量で出すのが産業ガス業
界として、あるいは企業活動としては合理的なんだろうと思います。

一方で、環境派の方々から見ると、やはり絶対量が大事だということでもございまして、やはり世の中の
特に環境派の方々が求めているのが GHG 排出量の絶対量ということで、今現在、当社として GHG 排出
量の絶対値目標をカーボンニュートラルプログラム案という形で掲げております。

おっしゃるとおり、やはり原単位も含めて総合的に見ていくべきというところはおっしゃるとおりだ
と思っております。

中谷 [Q]：ぜひ GHG 当たりでの排出量を、御社の場合すごく改善されておられますし、ROIC の差を考
えると、さらに御社はポテンシャル的にここを引き上げていける余地もあると思いますから。ROIC の改
善かつ EBITDA 当たりの GHG の排出量が減るということで、企業評価価値的に見ても、欧米他社と比
べても遜色ない具合に将来なっていくといいなと、そういう期待を持っておりますので、ぜひここは
お取り組みいただければなと思っています。

もう 1 点、空気分離装置 ASU についてお伺いしたいんですけれども、これも欧米他社との比較ですが、
多分海外は電源ミックス上、非常に、欧州にしろ、米国にしろ、さまざまな電源が入って、非常にそれ
に対応する ASU は多分発展していて、御社の子会社もそうだと思うんですけれども、今後、御社の戦略
上の ASU は、欧米競合他社と比べてどういった強みといたしますか、機能発揮で差を付けていられること
なのか、特にテクノロジーが強いところだと思いますので、Nippon Sanso の ASU はここが違ってくる
んだよというところがもしあればお願いします。

濱田 [A]：ありがとうございます。ASU そのものは、私どもはもう非常に長い間やっているものでござ
いまして、電力、いわゆる一般的に言う電力原単位の改善、それから、そもそもの製造コストの低減、

per unit of EBITDA as a KPI? I believe this could be another useful way to assess performance, and I would appreciate
your thoughts on this approach.

Hamada [A]: Thank you for your question. Well, Miki-san is going to answer that question.

Miki [A]: Thank you. My name is Miki, and I am responsible for sustainability. As you rightly pointed out, when
assessing GHG reductions, it is reasonable from both an industrial gas industry and a corporate activity perspective
to look at reductions on an intensity basis, such as per unit of EBITDA or per unit of production. At the same time,
there are stakeholders, particularly among environmentally focused audiences, who place greater emphasis on
absolute emissions levels. In response to those expectations, we currently maintain absolute GHG emission
reduction targets as part of our carbon neutrality program. We fully agree that performance should be assessed in
a comprehensive manner, taking into account both absolute emissions and intensity-based indicators, and we
continue to consider how best to balance and communicate these perspectives.

Nakatani [Q]: Your company has already made significant progress in improving GHG emissions on an intensity basis,
and when we look at this alongside the gap in ROIC, we believe there is still further potential to enhance
performance in this area. If improvements in ROIC can be achieved while at the same time reducing GHG emissions
per unit of EBITDA, this would not only strengthen your sustainability performance but also enhance your overall
enterprise value. From a valuation perspective, we would expect this to position the company on a level comparable
to leading European and U.S. peers over time. We therefore have high expectations and hope that you will continue
to actively pursue initiatives in this direction.

I have one more question regarding air separation units, or ASUs. Again, this is in comparison with European and
U.S. peers, where the power generation mix is more diversified, which has naturally driven the evolution of ASU
technologies, including at your overseas subsidiaries. Looking ahead, from a strategic perspective, how do you see
Nippon Sanso's ASUs differentiating themselves from those of European and American competitors? In particular,
given your strong technological capabilities, are there specific areas—such as adaptability to different power
sources, energy efficiency, operational flexibility, or other functional advantages—where you believe your ASUs can
demonstrate a clear competitive edge?

Hamada [A]: Thank you for the question. We have been engaged in air separation units for many decades, and our
focus has consistently been on improving power consumption efficiency, reducing manufacturing costs, and

それからいわゆるフットプリント、設置面積の縮小、こういったものを総合的にアプローチすることによって、非常にお客様にとってみれば使いやすい、コストメリットのある、そういう ASU をつくっていくことに今までも注力してまいりました。

最近、今後どうなるかという、やはり一会社当たりのお客様の使用量がものすごく増えている。特にエレクトロニクスはそうですが、ものすごいボリュームのガスをお使いいただくケースがあって、日本でも当社はやったことがありますけれども、プラントのバックアップをプラントでしなきゃいけないとか、そういうレベルになると、液でバックアップできるとかそういうことではなくなってきますので、非常に通常の空気分離装置における液体酸素アルゴンの供給とは全く違う形の考え方、これによるアプローチが必要になると考えております。

その中で、基本的には深冷分離をメインとして考えれば、できることは先ほど申し上げたように原単位の削減のために内部の精留塔の構造をどうするかとか、アルミではなくてステンレスにするとか、いろんな検討は今までもやっておりますし、これからもやります。

その中で、お客様によっては大中小いろいろあるお客様の中で、PSA を使ったらどうかとか、そういういろんな選択肢を適切にお答えして設置していくのが一番重要なことかなと考えております。

それと申しますのも、先ほど言いましたお客様のガスの使用量が多くなっておりますので、今まで想定していなかったようなお客様にもオンサイトで設備を導入するケースが今までも、最近出てきておりますし、これからもそういう例が増えていくだろうと思います。そのときに画一的な空気分離装置だけではなく、いろんなアイデアをもって、一番総合的にコストが安くなる、そういったものを目指していくということで今後も展開を図っていきたくております。もし渡邊から追加があれば。

渡邊忠治 [A]：ご質問ありがとうございます。当社の ASU、他社さんと比較してどんなところが強いんだというご質問だと思います。これはなかなか apple-to-apple で比較するのが難しい状況ではございますけれども。当社として認識しておりますのが、やはりグループの中にヨーロッパの事業会社を含めて、他社の ASU を使っていたチームもございますので、一つわれわれとして認識しているのは、やはり原単位の部分では設備投資の額は置いておいて、使った後の原単位は比較的競争力があるんじゃないかと、このように考えております。

エンジニアリングのスペックを出すときの考え方が、やはり日本の出し方は比較的コンサバに安全のマージンを相当取って出している状況がございますので、最初のテーブルに並べたときと実際に使ったときでは違うというようなところは社内からもそういう声が出ておりますので、この辺が具体的にどれぐらいだというのはなかなかお答えできないんですけれども、ここは強みではないかなと。

もう一つ、サイズでいきますと、やはり本当に大きな ASU というのは、やはりリンデであったり、エア・プロさんだったり、結構強いんだらうなと思います。当社といたしましては、やはりもうちょっと

minimizing the footprint through a comprehensive approach, with the aim of providing ASUs that are cost-effective, easy to operate, and highly attractive for customers.

Looking ahead, one key change we see is the significant increase in gas consumption per customer, particularly in electronics, where demand can reach levels that require not only onsite supply but also plant-level redundancy, rather than relying on liquid backup alone. This demands a fundamentally different design approach from conventional ASUs supplying liquid oxygen, nitrogen, and argon.

While we continue to base our core technology on cryogenic separation, we are pursuing further efficiency gains through enhancements such as column design optimization and selective use of materials, and we will continue these efforts. At the same time, given the wide range of customer sizes and requirements, we believe it is essential to offer the most appropriate solution for each case, whether that involves large-scale ASUs or alternative technologies such as PSA.

As customer gas usage expands, we are also seeing onsite installations for customers that would not previously have been considered, and rather than offering a standardized solution, we intend to apply a variety of ideas to deliver the lowest total cost on a comprehensive basis. Watanabe-san, any additional comments?

Tadaharu Watanabe [A]: Thank you for the question. As I understand it, you are asking where our ASUs are strong compared with those of our peers. While it is not easy to make a direct, like-for-like comparison, one observation we can make is that within our group, including our European operations, we have teams with experience operating ASUs supplied by other manufacturers.

From that perspective, we believe that when focusing on operating performance—particularly energy intensity after commissioning, rather than initial capital expenditure—our ASUs are relatively competitive. One factor behind this is our engineering approach: designs developed in Japan tend to incorporate conservative safety margins, which can result in specifications that appear less aggressive on paper, even though actual performance during operation can exceed those initial assumptions.

While it is difficult to quantify this precisely, we view it as a strength. In terms of scale, we recognize that very large ASUs are an area where companies such as Linde or Air Products have strong capabilities, whereas our assessment is that we are particularly competitive in the medium-scale segment, which we see as our core area of strength.

中型の部分、こちらの部分では比較的競争力があるのではないかと、このように現状認識分析をしております。以上となります。

梶山 [M]：中谷様、ありがとうございました。それではお時間がまいりましたので、以上で質疑応答を終了とさせていただきます。もし追加のご質問がある場合は、後日、IR 担当までご連絡いただければ対応させていただきます。

それでは、以上をもちまして本日の中期経営計画説明会を終了させていただきます。本日は、ご多忙の中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

[了]

Kajiyama [M]: Mr. Nakatani, thank you very much.

Now, we have run out of the time. With this, we'd like to conclude the Q&A session. If you have any further questions, please contact our IR department.

With that, we'd like to conclude today's mid-term management plan presentation. Thank you very much for taking the time out of your busy schedule to join us today. We sincerely appreciate your continued support.

[END]

注意事項

本資料は、証券取引上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。

また、本説明会および本資料には、将来に関する計画や戦略、業績に関する予想や見通しが記述されております。これらは現時点で入手可能な情報に基づいて当社が判断・想定したものであり、実際の業績はさまざまなリスクや不確実性（経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などがございすが、これらに限りません）を含んでおります。

このため、現時点での見込みとは異なる可能性がございすことをお含みおきいただき、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますよう、お願い致します。

Reminder

The information contained here is not disclosure information for securities trading. The accuracy and completeness of this information are not guaranteed.

The briefing session and this material describe future plans and strategies, as well as forecasts and outlooks of business performance. These plans and strategies, as well as forecasts and outlooks, are made by Nippon Sanso Holdings Corporation based on its judgments and estimations made in accordance with the information available at present. Actual performance will be subject to changes caused by a variety of risks and uncertainties (such as economic trends, market demand, exchange rates, taxation systems and various other systems and institutions, but not limited to them).

We wish to remind you, therefore, that the actual business performance may differ from the forecasts and outlooks made at this time. Please refrain from making investment judgments based solely on this information.