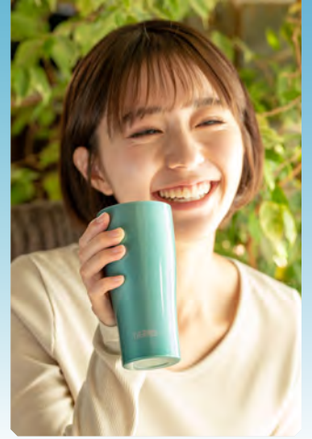
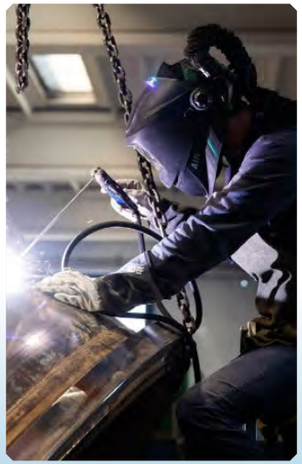


日本酸素ホールディングス

NIPPON SANSO

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書



The Gas Professionals

Contents

INTRODUCTION

日本酸素HDがこれまでどのように成長し、進化してきたのか。ダイジェスト形式でお伝えします。

02　日本酸素HDの進化の過程
04　進化の過程で培われた強み
05　日本酸素HDの現在地
06　私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE

07　CEOメッセージ
13　CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE

2025年3月期～2026年3月期における象徴的な出来事（M&Aの推進、エレクトロニクス事業の拡大）をご紹介します。

19　戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21　戦略的なM&Aの推進：Polaris
22　エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造

中期経営計画「NS Vision 2026」における着実な取り組みを通じた日本酸素HDの価値創造をお伝えします。

24　価値創造プロセス
25　中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化

26　トータルエレクトロニクス
28　オペレーショナル・エクセレンスの追求
30　ミニ対談：
　　オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて

32　サステナビリティ経営の推進
35　特集：サステナブルな事業貢献
38　カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40　お客さまから支持される理由
42　TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43　生物多様性への対応
44　社会貢献活動
45　人を大切に（人権への取り組み）
46　人財戦略
49　人財座談会：
　　共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み

52　グループR&D
53　グループエンジニアリング
54　パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤

日本酸素HDの持続的成長に欠かせない基盤であるガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスなどについてお伝えします。

56　社外取締役メッセージ
58　役員一覧
59　スキルマトリックス
60　コーポレートガバナンス
63　グローバルリスクマネジメント体制
64　事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65　コンプライアンス
66　グローバルコンプライアンスコミッティ
67　情報セキュリティ／適切な税務手続き
68　ステークホルダーとの対話
69　知的財産活動

セグメント別事業戦略

全社としての成果・方向性を明示した上で、各セグメントにおける取り組みの成果をお伝えします。

71　セグメントごとの事業特性
73　日本
75　米国
77　欧州
79　アジア・オセアニア
81　サーモス

DATA SECTION

84　パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ

88　環境
90　社会
92　ガバナンス
93　知的財産・研究開発
94　独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information

95　表彰一覧
96　会社情報
97　編集後記

編集方針

統合報告書2025は、当社グループが創業以来培ってきた強みを活かし、中期経営計画「NS Vision 2026」の重点戦略を着実に遂行している姿と、その成果・課題をお伝えすることで、当社の成長性にご期待いただくことを目的としています。創業115年、ホールディングス化から5年を経て、現中期経営計画「NS Vision 2026」の下で成長を続ける日本酸素HDの「いま」と「これから」を感じていただける一冊となれば幸いです。編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」に基づき、財務・非財務の両面から、当社の持続的な価値創造をわかりやすくお伝えできるよう努めています。

報告対象範囲

対象組織：日本酸素ホールディングス株式会社及びグループ会社
対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部、2025年4月以降の活動内容も含む）

表記基準

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

表紙について

表紙の写真は、「The Gas Professionals」として、鉄鋼、自動車、半導体、養殖、食品、医療など多様な分野を世界各地で支えている当社グループの従業員、そしてエンドユーザーの皆さまです。目には見えない「産業ガス」が、実は日常の暮らしと密接につながっていること、よりよい未来づくりのためになくてはならない存在であることを表現しています。

Contents

INTRODUCTION
02 日本酸素HDの進化の過程
04 進化の過程で培われた強み
05 日本酸素HDの現在地
06 私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

日本酸素HDの進化の過程

産業の変化に合わせた進化

日本酸素ホールディングスは、創業以来一貫して産業構造の変化や社会のニーズに応じ、柔軟に変革を遂げてきました。高度経済成長期には、産業ガスの安定供給を通じて製造業のめざましい発展を支え、その後も医療、エレクトロニクス、環境といった新たな成長領域への対応を進め、社会に貢献してきました。近年では、カーボンニュートラルをはじめとする社会的課題にも積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に向けて、自らのあり方を進化させ続けています。

鉄鋼向け加熱炉の工程に酸素を供給し、カーボンニュートラルに貢献

事例 ①

鉄鋼製造で燃焼効率を高め、CO_2を削減

産業ガスの利用分野の中で最も代表的な事例が鉄鋼業における酸素の利用です。鉄鋼は大きく製鉄と製鋼の2つのプロセスに分かれますが、製鉄では酸素が燃焼効率を高め、製鋼では酸素が不純物を取り除く働きをします。1960年代、日本では高度経済成長期と呼ばれた時代において、鉄鋼の生産量が飛躍的に増大した要因の一つが酸素製鋼法でした。現在では生産量に寄与するというよりも、燃焼効率を高めることで消費燃料及びCO_2の排出量を削減することに大きく貢献しています。

1964年に業界に先駆けて開設した周南工場（現・周南酸素（株））

事例 ②

いち早くエレクトロニクス事業に着手

当社が半導体関連のガス事業に着手したのは1970年代のこと。日本の電子産業でシリコンが採用されるようになったことに即応し、エレクトロニクス市場での地位を確立しました。電子材料ガスは、シリコンウエハーの成膜やエッチング、洗浄といった半導体製造のプロセスに欠かせず、現在はさまざまなエレクトロニクス分野で利用されています。当社では、関連機器や現場サービスを含めたソリューションを提供する「トータルエレクトロニクス」を展開し、ご好評いただいています。

トータルソリューションでお客さまをサポートする「トータル・ガス・センター」

創業

1910年
- 日本酸素合資会社を設立

1935年
- 国産第1号の空気分離装置が完成

1964年
- オンサイトプラント方式の第1号、周南工場を開設

1970年代
- 半導体関連ガス事業の展開

1978年
- 世界初のステンレス製真空断熱魔法びんを商品化

1982年
- シンガポールにNational Oxygen Pte. Ltd.を設立

1983年
- 米国でMatheson Gas Products, Inc.を買収

1989年
- イギリス、米国、カナダのサーモス事業を買収

Contents

INTRODUCTION
02 日本酸素HDの進化の過程
04 進化の過程で培われた強み
05 日本酸素HDの現在地
06 私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

日本酸素HDの進化の過程

M&Aによる海外での事業拡大

日本酸素HDは、グローバル市場における競争力の強化と事業領域の拡大を目的に、M&Aを積極的に展開してきました。特に、欧米・アジア地域での買収を通じて、産業ガスのグローバルネットワークを構築し、地域ニーズに応じたサービスの提供体制を整備しています。また、PMI(M&A後の統合作業)においても、現地の経営陣や従業員との信頼関係の構築を重視し、各地域の強みや文化を尊重した柔軟な運営を実行。これによりシナジー創出や業績の早期安定化を図り、M&Aをグループ全体の成長を支える原動力としています。

米国事業会社
Matheson Tri-Gas

ヘッドクォーターである
日本酸素HD本社

ホールディングス化による進化

2020年10月の持株会社体制への移行により、日本酸素HDは、より柔軟に、かつスピーディーに事業を運営していく体制を整えました。日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの「グローバル4極体制」に加え、消費者向けブランドを展開するサーモス株式会社を含む多様な事業領域を統括することで、地域特性を活かした意思決定と成長戦略の実行も可能となりました。この体制により、グローバルな競争環境の中で持続的な成長と企業価値の向上をめざす基盤が強化され、より機動的かつ戦略的なグループ経営を実現しています。

1999年
- Matheson Tri-Gas, Inc.を発足

2004年
- 日本酸素株式会社が大陽東洋酸素株式会社と合併し、大陽日酸株式会社が発足

2008年
- 中国に大連長興島大陽日酸気体有限公司を設立

2014年
- 株式会社三菱ケミカルホールディングスによる連結子会社化

2016年
- 米国で仏の産業ガスサプライヤーAir Liquide S.A.から産業ガス事業の一部並びに関連事業資産を買収

2018年
- 欧州で米国の産業ガスサプライヤーPraxair, Inc.の産業ガス事業の一部を買収

2020年
- ホールディングス化
- 自律的な4極体制+サーモス確立

創業からの
強みを活かし
多様な価値を提供

Contents

INTRODUCTION
02 日本酸素HDの進化の過程
04 進化の過程で培われた強み
05 日本酸素HDの現在地
06 私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

進化の過程で培われた強み

1 多様な人財 **“The Gas Professionals”**

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

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

人財戦略
P.46

2 オペレーショナル・エクセレンス

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

オペレーショナル・エクセレンスの追求
P.28

3 自律的な4極体制+サーモス

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

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

セグメント別事業戦略
P.70

4 トータルエレクトロニクスをはじめとした**ソリューション創出力**

産業ガスは商材の差別化が難しい事業ですが、日本酸素HDはグループ全体の力を結集し、お客さまのニーズに合わせ、フレキシブルにカスタマイズしたソリューションと技術を提供することで、独自の価値を積み上げてきました。

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

トータルエレクトロニクス
P.26
グループR&D
P.52

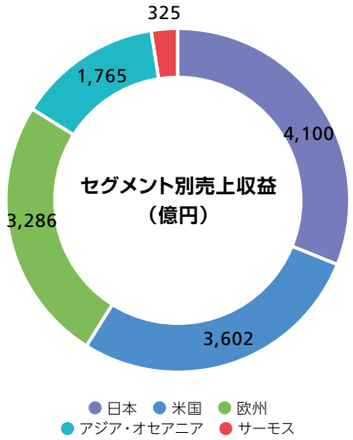
Contents

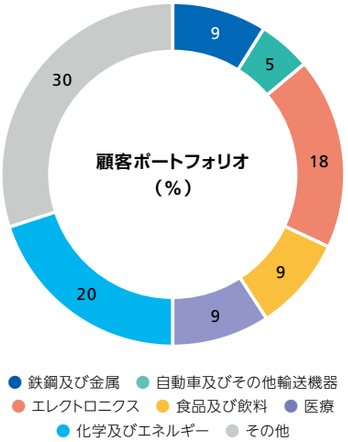
INTRODUCTION
02 日本酸素HDの進化の過程
04 進化の過程で培われた強み
05 日本酸素HDの現在地
06 私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

日本酸素HDの現在地

数字で見るNSHD（2025年3月期）





コア営業利益

1,891億円

海外売上比率

67.2%

産業ガス グローバルマーケットシェア

4位

展開している国と地域

31※

※ 2026年3月期のミャンマー撤退とニュージーランドへの進出を反映しています。

連結従業員数

19,754人

事業領域

産業ガス事業

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

また、メディカル事業を展開しており、医療機関向けの酸素をはじめ、窒素、炭酸ガスなどの医療用ガス、医療関連機器などを供給しています。

エレクトロニクス事業

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

サーモス事業

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

Contents

INTRODUCTION
02 日本酸素HDの進化の過程
04 進化の過程で培われた強み
05 日本酸素HDの現在地
06 私たちの大切にしている理念

TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

私たちの大切にしている理念

グループ理念

進取と共創。
ガスで未来を拓く。

Proactive. Innovative. Collaborative.
Making life better through gas technology.

The Gas Professionals

グループビジョン

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

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

NIPPON SANSO

日本酸素ホールディングスグループ

【日本】
大陽日酸株式会社グループ

【米国】
MATHESON TRI-GAS, INC.
グループ

【欧州】
Nippon Gases Euro-Holdings,
S.L.U.グループ

【アジア・オセアニア】
アジア・オセアニア地域
グループ各社

【サーモス】
サーモス株式会社グループ

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

「産業のインフラ」としての自覚、
着実にシナジーを創出してきたM&Aなどで、日本酸素ホールディングスはステークホルダーの厚い信頼を得てきました。
新たな事業展開や組織改革を着々と進めたこの1年。
グループ全体の大いなる飛躍へ準備万端です。

濱田 敏彦
代表取締役社長 CEO

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

NSHDの現在1――トランプ2.0の2025年初夏

難しい局面を迎えたときは過去に学ぶのが有効

当社グループが現中期経営計画の最終年度を迎えた2025年初夏。世界経済は米国新政権の政策によって、少なからず混乱状態にあります。「産業のインフラ」という自負を持って会社を運営している我々からすると、かつて経験したことのない難題を突き付けられているというのが偽らざる心境です。

当社グループの場合、「消費地立地」であることがセーフティネットにはなっています。つまり、地域で製造して地域のお客さまに提供する形で事業を展開しているので、関税の影響は限定的です。ただし、我々はどのリージョンにおいても、お客さまの生産計画に柔軟に対応していく必要があります。今はほぼ毎日、各事業会社と連絡を取り合い、あらゆる情報を基に適宜投資などの経営判断を下していますが、万が一、先行き不透明のこの状態がずっと続くとなると、お客さまと明確な事業計画を確認することができなくなるかもしれません。

とはいえ、私の場合、口では「大変です、困っています」と言いながらも、実際は平常時と変わらない心持ちでいます。この状況下で企業のリーダーのあるべき姿勢を問われるならば、日々耳に入ってくるさまざまな情報や意見具申を心静かに受け止めることではないでしょうか。怒っている表情や態度一つで、誰もフランクに話してくれなくなるものです。だから私は、どのような場合でも冷静に対処するように努めています。

普段読み込んでいる文献

また、以前から私は、過去に学ぶということに随分と時間を使ってきましたが、今この時こそ有効な姿勢だと感じています。自分が入社した頃から見聞きしてきたことを反芻したり、会社の古い記録や文献を読み込んだりするのですが、その当時の世相と見比べて、たいていの場合「あ、なるほど」と納得できるものに突き当たります。それが難局を乗り越えるヒントになります。同時に、不思議と心も落ち着くのです。

NSHDの現在2――欧州と豪州のM&A

将来性のあるプラントエンジニアリングと豪州事業拡大の布石

CEOに就任して4年。過去に学びながら次のステップへ、さらにその次のステップへと堅実に歩んできた中で、2025年3月期は特に成長の足場をしっかりと築くことができた1年だったと言えます。いくつかの買収計画を進め、合意に達することができました。かつて我々はPraxairの欧州事業を買収しましたが、現在それを統括するNippon Gases Euro-Holding S.L.U.（以下、NGE）が新たなM&Aで事業をさらに拡大していくという、一段階上の進展でもありました。その意味で当社グループにとっては非常によい1年でした。

具体的に言いますと、2024年10月にNGEがPolarisというイタリアのプラントエンジニアリング会社を買収しました。これは主に、日本にしかなかった空気分離装置の製造技術をグローバルに補うことを目的にしたM&Aです。Polarisは欧州のみならずグローバルにおいて豊富な納入実績を持つほか、比較的中小規模の装置が得意という技術上の特色も備えています。

カーボンニュートラルの潮流を考えると、これから先は、大きな製鉄所や石油化学工場に大量のガスを供給していくだけではなく、中小規模の工場を稼働するお客さまに効率よく供給する仕事が増えていく可能性が高いと見ています。従って、時を経ず、NGEがPolarisを買収した真価が発揮されていくと思っています。

また、2024年12月には、やはりNGEがスペインの在宅医療・呼吸器サービス会社Esteve Teijin Healthcareの買収に向けて合意しました。この件については、現在スペイン当局が審査中です。

Coregas Group

さらに豪州では、Kleenheatという会社のLPG販売事業の一部を買収。それが2024年5月で、12月には、豪州及びニュージーランドで産業ガス事業を展開するCoregas Groupの買収についても合意に至りました。

これは私個人の感覚ですが、長期的に見て豪州には非常に大きな可能性を感じています。あれだけ広い国土を持ち、さまざまな鉱物資源が埋蔵され、地政学的なリスクも低いということを考えると、今は同国の主要産業とは言えない工業も発達しないわけがありません。それがどのような分野なのかはまだ断定できませんが、産業のインフラとして我々は必ず寄与できると読んでいます。2024年は、そのための布石を早いうちに打ったというわけです。 P.19

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

NSHDの現在3——現中期経営計画の最終年度
エレクトロニクス事業に手応えあり オペレーショナル・エクセレンスにはさらに注力

2022年4月からスタートした中期経営計画「NS Vision 2026」(以下、中計)は、2026年3月期が最終年度になります。これまで進めてきた中計を冷静に分析して、次はどんな手を打つべきなのかということを考える1年です。

現中計で掲げている5つの重点戦略を振り返ると、「サステナビリティ経営の推進」については、環境貢献製商品によるGHG削減をはじめとして、全体的にうまく遂行できたと思う一方、「カーボンニュートラルに向けた新事業の探求」は、まだまだ手探り状態です。社会課題解決と会社の収益が両立できるカーボンニュートラルの事業とは?グリーン水素なども含めて何が一番適切か、どれが最も社会に還元することができ、同時に会社のためになるのか?——ということを各地域の特性も踏まえて冷静に判断している段階です。

「エレクトロニクス事業の拡大」は、日本に最先端の半導体関連の工場がいくつか建てられ、半導体材料ガスの需要増が見込まれることに加えて、日本酸素HDグループの技術に対するお客さまの評価もあり、事業の進展にはかなり手応えを感じています。

これからのエレクトロニクス業界を展望すると、やはりAIが非常に重要ですし、AIが高い処理能力を持つ半導体に依存していることは周知の通りです。また、企業がITインフラを集中管理するデータセンターも増えていて、そこで使われる半導体も伸びていくでしょう。自動車も同様です。EVにしてもPHVにしても高性能の半導体なしでは語れません。

「オペレーショナル・エクセレンスの追求」という戦略は、当社グループの事業会社の間で効率化や品質向上の方法をグローバルに情報交換しながら、それぞれの会社にとって一番よい形に持っていくことを狙っています。これはずっと続けていく戦略ですし、まだまだやれることがたくさんあります。今はプロジェクトチームをつくり、日本酸素HDグループ内のよいものをより早く共有できるように図っています。

また、オペレーショナル・エクセレンスと対になる戦略が「新しい価値創出へとつながるDX戦略」です。DXの手始めの目標は、情報の見える化・共有化を進めることだからです。のちほど述べますが、現中計の5つの重要戦略のうちこのDXは、次期中計において核になる戦略であると思っています。

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

NSHDの現在4――飛躍への組織改革

投資や事業の適正化・効率化のため、ホールディングス体制を強化

日本酸素HDの現在地として触れておかなければならないのは、2025年4月1日付の組織変更と人事異動です。その最も大きなポイントは経営企画室の改編です。経営戦略の策定や事業統括、グループ総合力の推進に関する各機能の強化が目的で、これまで同室内にあった事業管理と事業推進の両機能を分離し、それぞれの部署を新設しました。

そのうち「事業管理室」は、4極すべてのリージョンの事業を把握し、日本酸素HDの立場から高品質かつ効率的な経営モニタリングを行うとともに、新規プロジェクトの支援を通じてモニタリングの実効性を確保します。2020年に日本酸素HDが発足して以来、いわゆる「小さなホールディングス」で事業会社の自主性を尊重していますが、それぞれの会社が事業をどんどん拡大していく中で、ガバナンスを多少強めに効かせないといけない部分も生じてきたということです。

もう一つの「事業推進室」は、事業会社をまたぐグローバル施策――トータルエレクトロニクスやグローバルASUエンジニアリング、R&D、オペレーショナル・エクセレンスといったものの推進を行います。例えば、空気分離装置は前述のPolarisの買収によって、日本だけでなく欧州でも製造できるようになりました。事業推進室は、どの地域にどの種類の空気分離装置を建てるのかといったことを、関係する事業会社と連携して的確に判断し、円滑にプロジェクトを推進する役割を担います。

重要な人事としては、次期中計策定のため、副社長執行役員のポストを新設しました。また、時を同じくして、当社グループ全体のIT・デジタル戦略の策定と実行を主導するChief Information Officer（CIO：最高情報責任者）のポストも設けました。今後はCIOを中心にして、グループ全体のシステムの最適化やAIによる効率化などに注力していきます。また6月には、米国Matheson Tri-Gas, Inc.（以下、MTG）のChairman & CEOを務めるScott Kallmanが、日本酸素HDの取締役を退任しました。ただし、MTGのChairman & CEOは続けます。取締役を退いたのは、経済状況が予測困難になっている米国内で足元の仕事に専念したいとの意向のためです。一方で、三菱ケミカル株式会社執行役員の矢部尚登氏が取締役に就任しました。矢部氏は経営戦略の立案に長年関わってこられたので、新中計の策定や事業戦略において力添えいただけることを大いに期待しています。

NSHDの過去1――成長ドライバーとM&A成功の要因

115年間大切にしてきたコア事業がこれからも未来を切り拓く

日本酸素HDグループは創業115年を数えますが、産業ガスという事業をコアにしてやってきたことが、ここまで発展してきた大きな理由であると思っています。現在、当社グループは、鉄鋼、自動車、半導体、建設、化学、医療、食品などあらゆる産業分野において欠かせない存在になっていますが、いずれも産業ガスが基盤となっている事業、あるいは産業ガス関連の事業です。サーモスの事業は産業ガスの分野ではありませんが、同社の魔法びんにしても、ガスのタンクをつくる技術と基本的に同じ技術で製造されているわけです。

サーモス製品の製造現場

産業ガス事業の核となる価値は、盤石な安全、保安の確保を大前提に安定的に製造・供給ができることと、メンテナンスも万全に行えることです。絶対に供給を切らしてはいけませんし、なおかつ切れるかもしれないという不安をお客さまに抱かせてもいけません。それがもし医療用であったらなおさらです。食品工場などでも冷却用のガスが切れたとしたら、あるいは、高レベルの半導体工場で不活性を保つ窒素が切れたとしたら、製造途中のものすべてをダメにしてしまいます。どのようにしてお客さまに安心感を持って使ってもらえるか。そのためのシステムはどうあるべきで、製造拠点はどこに配置すべきなのか――115年間、こうしたことをきっちりと計画した上でお客さまに製品やサービスを提供してきたことが当社グループの現在につながっています。だからこそ「産業のインフラ」を自称していることも許されるのではないかと思っています。

産業ガスが我々のコアであるというスタンスは、M&Aでも同様です。日本酸素HDのPMI（Post Merger Integration：合併・買収後統合プロセス）に対しては投資家の評価が高く、それも我々の成長要因の一つと見られていますが、端的に言って産業ガスという軸から外れていないM&Aだったから成功してきたのです。

過去のM&Aのベースには、産業ガス関連の事業に長年携わってきた買収先の経営者に対するシンパシーや信頼感が常にありました。それを抜きにすると、買収先の従業員とうまくいかないどころか、買収に合意した経営者ともうまくいきません。そのあたりは当社として非常に心を砕いてきた部分ですし、結果として事業が発展し、会社が成長できた大きな要因だと思っています。

NSHDの過去2――ホールディングス化後の変化

グローバルな人財がホールディングスの意味を理解させた

グループの事業会社は地域に根差した事業を展開していますから、それぞれの地域を支える人財とは何かを認識して育てていかないといけません。その一方、ホールディングスには、それぞれの事業会社のこと

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

を深く理解できる人財が必要です。つまり、グローバルなマインドや知見を持った人が求められます。

日本酸素HDが発足して早5年が経ちます。当時我々は――少なくとも日本の社員は、正直言ってホールディングスというものが何であるかよく理解していなかったと思います。また、外国人幹部が日本の会社組織に入ったことは、日本だけで働いてきた幹部の人たちには、かなりのインパクトを与えたと思います。しかし実はそれが、「ホールディングスとは何か?」ということを理解する一番の近道でした。日本企業の常識は、必ずしも常識ではなくなったのです。

例えば、CFOのAlan David Draperは日本酸素HDのトップエグゼクティブの一員で、彼が各事業会社に与える影響はものすごく大きいわけです。日本人ではなかなか持ち得なかったAlanのグローバルマインドが、4極の距離を一気に縮めました。これが日本酸素HDにとって大きなターニングポイントだったと思っています。

現在、東南アジアとインドの事業を統括するシンガポールの会社もホールディングス化していますが、その社長はポルトガル人です。このように日本酸素HDのグループ全体でダイバーシティやインクルージョンを活性化し、多様な人財を適材適所に配置する体制はとても重要です。でも、今はまだまだ不十分。もう少し幅広く展開できてもよいと考えます。

従って、「これから日本酸素HDグループに求められる人財は?」と問われると、ローカルの事業を経験し、なおかつグローバルな視点で各事業を見ることができる人ということになります。その上で、それぞれの職務における知見――リーガルの知識、エンジニアリングの知識、営業知識などを深めていく意欲のある人です。

NSHDの未来1――次期中計の鍵となるもの

やはり過去に学ぶことが重要
その方法論としてのDX推進

次期中計の核となるべき戦略について、現時点では、まだはっきりと語れる段階ではありませんが、前述の通りDXが一つの鍵になると考えています。DXの最終的な目的は企業文化の変革にあると言われますが、その第一歩として情報の見える化・共有化が必須です。データの処理、共有の仕方などにおいてデジタルをフル活用していかないと業務の効率化ができないし、新しいアイデアを生み出すスピードも得られません。

冒頭で私は過去に学ぶことを実践していると言いましたが、日本酸素HDが常に立ち返るべき産業ガスというコア事業には、社員にとって学ぶべきデータが満載されています。過去の延長線上に今の技術があり、製品があり、マーケットがあります。イノベーションはまったくのゼロからは決して生まれず、社内の記憶として蓄積したデータを正しく使うことで生まれるものです。従って、できる限りのデータ化と、そのデータをフル活用するためのDXは絶対的なミッションになります。

今やDXはAI抜きでは語れないと思いますが、我々はまだ全社的には活用し切れていないというのが正直なところです。例えば、空気分離装置の設計や運転で効率化や性能の向上を図るには、まだまだ研究の余地があるでしょう。

しかし、芽はあります。7～8年前から特殊材料ガスを自動で供給するシステムを日本国内で提供していますが、AIを使ってこれを発展させていくと、適正なガスの使用量や在庫管理を自動的に行うことができ、社外のメーカーやサプライヤーとも効率的な連携が可能になると

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CEOメッセージ

想像しています。同時にその工程が詳細なデータとして記録され、可視化されるようになると、過去に学び、それを行動の指針にすることがより実際的になります。空気分離装置や各種の供給機器も今後の改良はより効率的に展開できると思うのです。

NSHDの未来2――グローバルメジャーに伍していくには

各国のエレクトロニクス工場に持てる技術・ノウハウをすべて投入する

グローバルメジャーに伍していくというのは当然の方向性ですが、その場合どのような形で伍していくべきか――今現在のグローバルメジャーとの差を考えると、しっかりとキャッシュ・フローをつくり上げ、資金的な強さをよりハイレベルに持っていくことがとても重要です。それなりの大きな資金を使って事業展開をし、勝ちにいく部分を見定める必要があると思っています。その資金をどこに使うか、どうやって使うかという点が肝要で、全方位的に使っていたらグローバルメジャーと戦っていけません。

大陽日酸株式会社は、半導体材料ガスやその関連工事においては、日本国内では本当に強い会社です。今、日本では空気分離装置や窒素ジェネレーター（窒素ガス発生装置）を使ってお客さまの工場へ直接窒素を納入していますが、この大陽日酸の強みを日本酸素HDグループとして海外で広く展開できたら、かなり景色が変わってくるはずです。半導体材料ガスやその関連機器・工事、前述の自動供給システムに加え、各国のエレクトロニクス工場に対して、我々が持つ空気分離装置や窒素ジェネレーターのノウハウをすべて投入していくということです。

半導体材料ガスの排ガス処理装置（一例）

エレクトロニクスの分野に限らず、産業ガスの価値と使い方を供給システムと合わせて提案していくことをグローバルで取り組んでいき、ある時点で地球を俯瞰したら、「ここは何か日本酸素HDが尖っているな」という地点がいくつか見える、それがグローバルメジャーに肉薄していく第一歩だと考えます。ジオグラフィックな局地にせよ、産業としての局地にせよ、ある部分で勝っていることが世界で認識されれば喜ぶべきことで、それをテコにすれば将来的な事業展開もかなりやりやすくなります。日本でのエレクトロニクス事業は、その好適な手段となり得るかもしれませんし、そのエレクトロニクス事業もまだまだ拡大することができます。

そのためにはキャッシュ・フローをしっかりとつくっていく堅実性が不可欠で、だからこそ経営企画室を前述のように組織変革する必要があったわけです。この4月に生まれた事業管理室は、プロジェクトの初期検討段階から事業会社と直接関わり、その後のモニタリングにも深く関与することで、キャッシュ・フローの堅実性をより強固なものにしていきます。 P.22

NSHDの未来3――より強い信頼の確立へ

「日本酸素HDグループなら安心だ」

上記のように事業において積極性と堅実性で打って出た結果、「ここは日本酸素HDが尖っているな」とグローバルに認知されたとしても、そのブランドイメージが、安定供給のできない会社、品質のよくない会社では元も子もありません。各事業会社が今のレベルを維持し、さらにレベルアップしていく必要があって、「どこで注文しても日本酸素HDグループなら安心だ」という信頼を確立し、それを維持することが肝要です。

企業に対する評価基準はさまざまありますが、今は環境問題に対する取り組みが株価にも影響を与える時代です。日本酸素HDは、環境情報の開示を促すCDP※の評価において、2024年の「気候変動」分野で最高評価のAリストの企業に選定されました。統合報告書で自社の取り組みを報告するだけでなく、第三者にもきちんと評価されていることで、すべてのステークホルダーに、これからも持続的に社会に貢献していける企業であるという安心感を持っていただけます。

CDP2024気候変動の最高評価である「Aリスト企業」のロゴ

また、当社グループの一員であるサーモスは抜群の知名度を有し、好感度が高い企業として評価されてもいます。そういった性格の会社は、産業ガス業界では稀有な存在です。サーモスのような会社が身内にいるのは大変誇らしいことです。

「日本酸素ホールディングス」という名のブランドがそうした安心感や高い好感度を抱合しているとしたら、そこに我々のたゆまぬ努力を注入していくことで、未来に向かって持続的に、よりよい価値を社会に提供していくことができると思っています。

※ 独立した環境情報開示システムを運営する非営利団体。多くの企業が環境への影響を管理するためにCDPのシステムを活用している。

2025年9月

濱田敏彦

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CFOメッセージ

これまで積み重ねてきた
高いコア営業利益とマージンを
活かし、持続的な成長と長期的な
成功を実現していきます。

Alan David Draper
常務執行役員 財務・経理室長 兼 CFO

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CFOメッセージ

2025年3月期通期業績

日本酸素HDは、2025年3月期も優れた業績を達成しました。

前年同期と比較した主な財務実績は以下の通りです。

- 売上収益は4.2%増(為替影響を除くと1.4%増)の1兆3,080億円
- コア営業利益は1,659億円から13.9%増の1,891億円へ
- 営業利益は1,720億円から3.6%減の1,659億円へ
- 下期の減損※を除けば、営業利益は1,720億円から11.4%増の1,917億円
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は6.7%減の987億円
- 下期の減損※を除けば、親会社の所有者に帰属する当期利益は11.5%増の1,181億円
- 営業キャッシュ・フローは2,159億円から8.9%増の2,351億円
- 調整後ネットD/Eレシオは0.74倍から0.71倍へ改善
- 配当は過去10年連続増配で51円、年平均成長率(CAGR)は14.0%以上
- ROCE after Tax(税引き後使用資本利益率)は6.7%から7.2%に50bps(ベーシスポイント)増加
- EBITDAマージンは23.3%となり、前期比110bps増加

※ 年次報告及び四半期・通期報告で開示の通り、建設中の水素プラントにおいて、エンドユーザーが建設期間中に破産保護を申請したため、減損を計上しています。

この1年間の好業績には、グループ全体の収益の質と量の向上をめざし、数年前から進めてきた取り組みの成果が引き続き表れています。主な成長要因としては、価格管理の徹底、ベストプラクティスの展開・実行、コスト削減の管理、ポートフォリオの最適化、生産性向上の取り組みが挙げられます。それに加え、経営企画室を再編し、全事業会社に対してグローバル施策推進を担う専任部門を設置しました。この体制強化により、グループ全体でのオペレーショナル・エクセレンス及び生産性向上の取り組みへのサポートを一層充実したものにしていきます。

私たちは、現行の中期経営計画「NS Vision 2026」(以下、中計)で掲げている多くの重要財務KPIを上回る成果を上げ続けています。2025年3月末時点で、売上収益、コア営業利益、ROCEの3項目において、最終年度(2026年3月期)の目標値をすでに超過しています。 残る調整後ネットD/Eレシオ及びEBITDAマージンも順調に推移しています。

2025年3月期末時点の調整後ネットD/Eレシオは0.71倍で、目標値とはわずか1bpsの差です。過去2年間で1,750億円のハイブリッド債の借り換えを実施し、調整後ネットD/Eレシオにマイナス影響があったにもかかわらず、この数字を達成しました。加えて、グループのEBITDAマージンは23.3%となり、目標数値まであと70bpsとなっています。

ただし、2024年12月に発表した2件のM&A案件は、中計策定時には想定しておらず、当期の財務指標には逆風となる見込みです。この件については、2026年3月期予算の説明時に詳しくお伝えします。

さらに、2025年3月期実績を中計想定の為替レートに調整した上で2026年3月期目標と比較しても、売上収益は10.5%増、コア営業利益は16.7%の上振れとなります。その結果、2025年3月期の売上収益1兆3,080億円、コア営業利益1,891億円は、実質為替ベースでも為替調整後でも、中計に掲げている2026年3月期目標を上回っています。

2026年3月期予算

2026年3月期は、これまで以上に経済的及び地政学的な課題が頻出することが予想されます。しかし、当社経営陣には、厳しい状況下でも成長と収益性の向上を実現してきた実績があります。円高進行を踏まえ、主要財務指標は、為替調整ベースと実質為替ベースの双方で管理することが重要です。為替調整ベースでは、2026年3月期の売上収益を1.6%増、コア営業利益を4.3%増と見込んでいます。緩やかな価格改定、微増から横ばいの供給量 、継続的なポートフォリオの最適化、コスト削減と生産性向上の徹底といったことが利益成長を支えます。実質為替ベースでは、売上収益は1.4%減、コア営業利益は1.0%程度の増加を見込んでいます。2026年3月期の為替前提は、1ドル=141円、1ユーロ=162円です。

前述の通り、今期予算には2件のM&A案件を織り込んでいます。豪州の産業ガス事業の買収は2025年7月1日に完了し、スペインの在宅医療事業の買収は2026年1月1日に完了する予定です。両案件は2024年12月に発表済みであり、スペインの案件は、独占禁止法及び規制当局の承認を受ける必要があります。

これらの買収により、2026年3月期の調整後ネットD/Eレシオは0.77倍、ROCE after Taxは6.9%となる見込みです。これは一時的な低下を意味しますが、両案件とも全額借入での資金調達であるため、初年度は調達コストを全額負担しつつ、利益は一部のみ計上されます。買収を除けば、当社の財務指標は引き続き好調を維持していたでしょう。完全統合後には、すべての主要財務指標の向上に寄与し、成長戦略をさらに強化するものと確信しています。

運転資本管理は、引き続き当社の重要課題です。グループ全体のインセンティブ報酬プログラムの一部として運転資本を組み込むことで、その重要性への理解が浸透し、運転資本の効率化と営業キャッシュ・フローの強化を促進しました。この取り組みにより、財務効率に対する理解が深まり、組織全体で着実に改善が進んでいます。

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

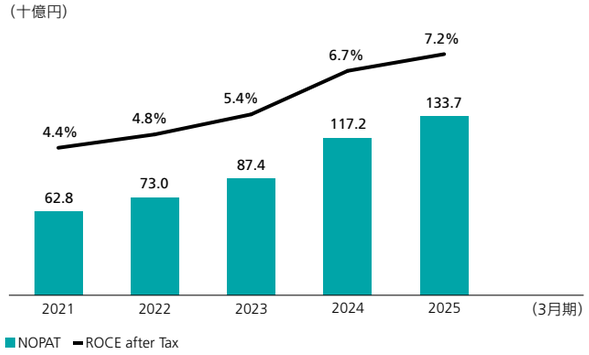
CFOメッセージ

資本構成

グループ全体で引き続き、エクイティスプレッド(資本利益率(ROC)−資本コスト)を拡大することを重視しています。その成果として、以下のグラフが示しているように、過去5年間でROCE after Taxが着実に向上しています。エクイティスプレッドの拡大は、財務パフォーマンスの強化と持続的な企業価値創出に向けた当社の努力を裏付けています。

ROCE after Tax及びNOPAT

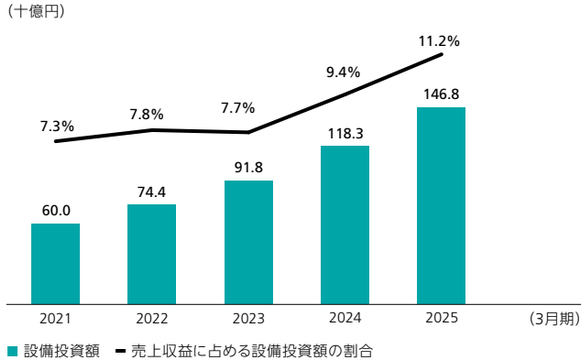
ROCE after Tax(税引き後使用資本利益率)
= **NOPAT**(利息控除前税引後営業利益:Net Operating Profit After Tax) / **使用資本**(有利子負債+親会社の所有者に帰属する持分)



設備投資

日本酸素HDは資本集約型産業に属しており、日々のオペレーション維持と成長、この双方に向けた投資が必要です。過去5年間、堅調なプロジェクトパイプラインを維持することを目的に投資額を着実に増やしており、中長期の企業価値向上を支えています。以下のグラフのように、設備投資額は絶対額でも増加を続けており、売上収益比率でも上昇傾向にあります。これは産業ガス市場における重要な指標です。

設備投資額



投資の優先順位付け

資本投資案件は、経済的リターンとリスク評価に基づき、リターンが高くリスクが低い案件を優先しています。投資判断は厳格な審査プロセスを経たのち、日本酸素HD取締役会で定めた権限に従って承認されます。リスク評価を強化し、価値創造と長期的安定性の両立を図っています。分散型の承認制度により、小規模かつ地域基準を満たす案件は迅速に承認でき、大型案件やリスクの高い案件は階層的な審査を経て、戦略目標と整合性を持たせます。

日本酸素HDのグローバル投資委員会は、年2回地域別のハードルレートを見直し、市況に即した設定に更新しています。さらに、低パフォーマンス案件の原因分析を行い、スケジュール、資本配分及びリターンに関する課題を特定します。得られた知見は経営層に共有され、将来の意思決定やリスク低減策の精度向上に役立てています。

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CFOメッセージ

2025年3月期、再生可能ディーゼル顧客の破産に伴い、オンサイト水素プラント建設で約260億円規模の減損を計上しました。この経験を教訓とし、コア事業以外のプロジェクトにおけるチェック体制を一層強化し、将来のリスクの低減に努めています。この出来事は大きなインパクトでしたが、当社の強みや見通しを損なうものではありません。これまで積み重ねてきた高いコア営業利益とマージンを活かし、さらなる成長をめざします。

配当

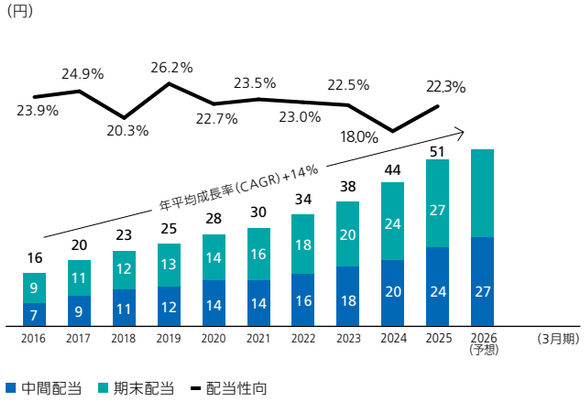
日本酸素HDは、安定的かつ信頼性の高い配当を継続して支払うことに尽力しています。2014年以降、毎年増配を継続しており、この実績を今後も維持していくつもりです。当社の配当性向目標は純利益の20～30%です。M&Aによる負債増加や金利高の影響を踏まえ、現状では目標レンジの下限付近での配当となりますが、負債が減り次第、引き上げる方針です。

なお、資本投資、M&A、負債削減など、財務運営の柔軟性を確保する観点から、短期的に目標レンジを下回る場合もありますが、長期的には20～30%の水準を維持する見通しです。

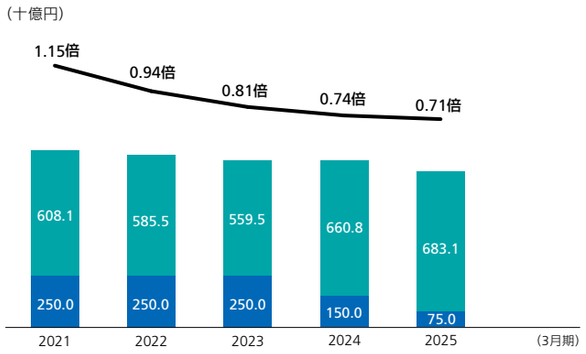
負債削減

負債比率（D/Eレシオ）は当社の財務健全性を示す重要指標であり、今後も強化に努め、資金調達や借り換えの柔軟性を向上していきます。加えて、ネット負債／EBITDA比率も重視しており、業界水準に沿った指標の改善をめざします。2025年3月31日時点のネット負債／EBITDA比率は約2.5倍となり、数年前の5倍超から大幅に改善していますが、引き続き規律ある財務運営を継続していきます。

配当推移



純有利子負債



※ 格付機関により、HBFで調達した金額の50%を「資本」として認められていますので、この部分を考慮して算出した安全性（財務健全性）を示す指標です。

Contents

INTRODUCTION

TOP MESSAGE
07 CEOメッセージ
13 CFOメッセージ

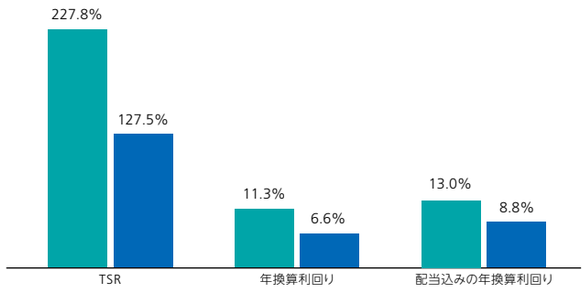
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

CFOメッセージ

中期経営計画「NS Vision 2026」

中計の重点戦略については、前年と変わらず、「サステナビリティ経営の推進」「カーボンニュートラルに向けた新事業の探求」「エレクトロニクス事業の拡大」「オペレーショナル・エクセレンスの追求」「新しい価値創出へとつながるDX戦略」に取り組んでいます。オペレーショナル・エクセレンスとDX戦略の一環として、2026年3月期第1四半期からChief Information Officer（CIO：最高情報責任者）を新設しました。CIOは、グループ全体のIT戦略とロードマップの策定・実行、組織体制とガバナンスの設計を担います。この役割はグループ全体に大きな成果をもたらすと期待していますので、詳細は来期の統合報告書で共有させていただきます。

株主総利回り（TSR）10年（%）



出典：Reuters Refinitiv Eikon

結び

この1年、日本酸素HDのIRチームは、前年より約10%多い500件を超える投資家面談を実施しました。今後も投資家の皆さまとのオープンかつ透明性の高いコミュニケーションを重視し、価値のある情報提供を続けていきます。

日本酸素HDの株式は過去10年間で株主総利回り（TSR）227.8%を達成し、力強いパフォーマンスを示しています。内訳として、年換算利回りは11.3%、配当込みの年換算利回りは13.0%です。これに対して日経225は、TSRは127.5%、年換算利回りは6.6%、配当込みの年換算利回りは8.8%と、当社は市場平均を大きく上回っています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE
19 戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21 戦略的なM&Aの推進：Polaris
22 エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

SPECIAL FEATURE

2025年3月期～2026年3月期における象徴的な出来事（M&Aの推進、エレクトロニクス事業の拡大）をご紹介します。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE
19 戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21 戦略的なM&Aの推進：Polaris
22 エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

SPECIAL FEATURE 1

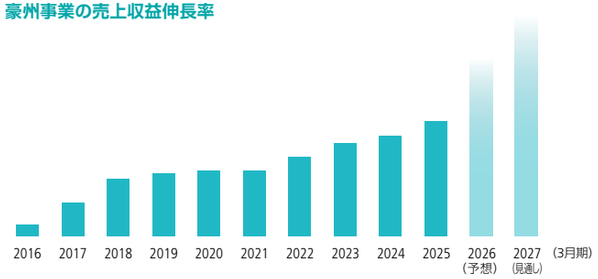
戦略的なM&Aの推進

日本酸素ホールディングスは現行の中期経営計画「NS Vision 2026」の下、グローバル事業基盤の強化と持続的な成長をめざし、戦略的なM&Aを推進しています。特に成長市場への展開、供給体制の拡充、地域・分野でのプレゼンス向上を目的にM&Aを活用し、既存事業とのシナジーを追求しながらグループの事業ポートフォリオを拡充しています。これらの取り組みにより、持続的な成長と企業価値の向上を図っています。

豪州におけるNSHDの軌跡

- 2015 Renegade Gasを買収し、豪州東海岸に進出
- 2016 Supagas Holdingsを買収し、豪州全土へ販売網を拡大
- 2018 両社をSupagas Pty Ltdとして統合
- 2024 KleenheatのLPG販売事業を買収し、豪州北部・西部の販売網を強化
- 2025 Coregas Groupを買収。既存の豪州全土の販売網と連携し、産業ガス事業の競争力をさらに高める体制を構築
  併せてニュージーランドへも進出し、オセアニア地域における産業ガス事業基盤を構築

豪州事業の売上収益伸長率



coregas
NIPPON SANSO HOLDINGS GROUP

Coregas Group

買収の目的 豪州及びニュージーランド市場における産業ガス事業のさらなる拡充

オセアニア事業の飛躍に向けて

日本酸素HDは、2015年のRenegade Gas買収を皮切りに、豪州市場で主にM&Aを通じて事業基盤を拡大してきましたが、これまでに買収してきた事業会社はLPG事業を起点に成長してきた背景があり、産業ガス事業のさらなる強化が課題となっていました。こうした中で、1974年設立の産業ガスメーカーであるCoregas Groupは、製造から供給まで一貫した体制を有し、医療用ガスや特殊ガス分野にも強みを持つため、当社グループのオセアニア事業のさらなる飛躍に向けて最適な買収対象であると判断しました。

地域ニーズに応える柔軟な供給体制

今回の買収により、オセアニア地域における産業ガスの製造・供給能力を強化し、これまで築いてきた豪州全土の販売・物流ネットワークとCoregas Groupのネットワークの融合によって供給網の密度と運営効率を高めることで、地域ニーズに応える柔軟な供給体制を実現します。また、グローバルに事業を展開する日本酸素HDとの一体的な取り組みを通じて多面的なシナジー創出を図り、オセアニアにおける事業の持続的な成長と収益基盤の進化を加速します。

競争力強化と収益基盤の確立

当社グループは、Coregas Group買収後、オセアニア地域での成長加速をめざし、積極的な設備投資を通じて製造能力と事業基盤のさらなる強化を図っています。今期完成予定の新設ASUをはじめ、CO_2製造能力増強など、複数のプロジェクトを展開しています。また、拠点及び配送ネットワークの効率化にも取り組み、供給体制の最適化によるコスト競争力の向上を通じて、地域における競争力強化と着実な収益基盤の確立をめざしています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE
19 戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21 戦略的なM&Aの推進：Polaris
22 エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

戦略的なM&Aの推進：Coregas Group

Coregas Group　Executive General Managerからのメッセージ

Alan Watkins
Executive General Manager
Coregas Pty Ltd

私たちにとって胸を躍らせる出来事。大きなシナジーが生まれるでしょう。

Coregasを日本酸素HDファミリーに迎え入れてくださった皆さま方に感謝申し上げます。これは私たち全員にとって意義深く、胸を躍らせる出来事です。創立50周年という節目に、日本酸素HDとSupagasに加わり、大手産業ガス会社の傘下に再び入れたことを大変うれしく思います。

当面の焦点は、主にサポートサービス分野において以前の所有者から独立することです。すでにSupagasとは、シナジーを生み出すプロジェクトについて協議を開始しており、多くの機会があると見込んでいます。将来的にはSupagasとCoregasの地域における強みを融合させながら、日本酸素HDの技術力やグローバルな展開、そして、マインドセットの恩恵を受けることができると考えています。これはお客さまの利益にもつながるでしょう。また、サイバーセキュリティは日本酸素HDとの初期の協力分野であり、良好な関係を築いてきました。

日本酸素HDのこれまでの歩みについて深く学び、貢献していくことを楽しみにしています。

NSC(Australia)　Managing Directorからのメッセージ

Erol Arican
Managing Director
NSC（Australia）Pty Ltd

異なる市場セグメントの両社が結び付くことに大きな意義があります。

これは日本酸素HDにとって大きな節目であり、また、豪州とニュージーランドに強力な拠点を持ち、実績のある高業績のガス会社Coregasにとっても意義深い前進となります。

Coregasは、産業ガス、特殊ガス、医療用ガスの分野で長年の実績を持ち、豪州とニュージーランドの両国で強力な拠点を有しています。同時にSupagasは、LPG、産業ガス、医療用ガス、CO_2、特殊ガスの分野でハイクラスのサービスを提供することに重点を置いており、市場に提供する価値、機敏性、そして顧客第一の姿勢を誇りとしています。両社はそれぞれ異なる市場セグメントにサービスを提供しており、製品の重複は限定的です。これによりグループ全体のお客さまは、競争力の高い製品・サービスの恩恵をより幅広く受け取ることができます。

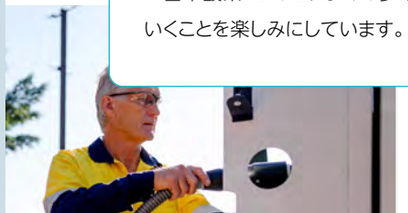
CoregasとSupagasの統合は、人財、能力、製品ミックスの強化と、両社の次なる成長段階を支える事業基盤の拡大をもたらします。今は両社のチームにとって、非常にエキサイティングな日々です。

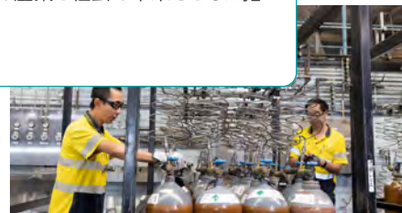
NSHD　諸石常務執行役員からのメッセージ

諸石 努
常務執行役員 特命担当

10年越しの構想、オセアニアで多様な需要に応え産業ガス事業の成長を加速させます。

豊富な資源と安定した人口増加に支えられ、堅実な経済成長が期待されるオセアニア市場において、当社グループはM&Aを通じ、産業ガス分野での存在感を着実に高めてきました。今回のCoregas Group買収は、2015年の豪州Renegade Gas買収時から視野に入れていたもので、約10年越しの構想がついに実を結んだことになります。産業ガスの製造・供給力に強みを持つCoregas Groupと、豪州全土に広がる販売・物流ネットワークを有するSupagas、それぞれの特長を掛け合わせ、地域産業の多様なニーズに的確に応える体制を構築しました。加えて、グローバルに事業を展開する日本酸素HDが培ってきたエンジニアリング力やガスアプリケーションに関する知見を活かし、成長の可能性を最大限に引き出していきます。脱炭素社会の実現に向けた貢献など、次の時代の需要を見据え、地域のお客さまやパートナーとの共創を通じて新たな価値を創造し、オセアニアの産業と社会の未来をともに拓いていきます。





Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE
19 戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21 戦略的なM&Aの推進：Polaris
22 エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

SPECIAL FEATURE 1

戦略的なM&Aの推進：Polaris

Polaris

Polaris
A NIPPON SANSO COMPANY

買収の目的 グローバルエンジニアリング能力の強化

戦略的な飛躍の一歩

Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.（以下、NGE）にとって、Polarisの買収は、同社の戦略的な成長路線において大きな転換点であり、重要なマイルストーンです。本買収は、イノベーションの追求、卓越したオペレーションの実現、そして顧客中心の成長に対する積極的なコミットメントを明確に示しています。産業ガス分野においてエンジニアリングソリューションのリーディングカンパニーとして認知されるPolarisは、NGEの長期的なビジョンと完全に一致する補完的な製品ポートフォリオと高度な技術力を有しています。

エンジニアリング力の強化とイノベーションの加速

今回の戦略的な買収により、NGEのエンジニアリング機能は大幅に強化され、ガス技術の進化をリードする「センター・オブ・エクセレンス（技術中核拠点）」の設立に向けた基盤が構築されます。

Polarisが培ってきた強固な研究開発体制と広範なイノベーションネットワークを活用することで、研究開発と市場ニーズのギャップを効果的に埋め、製品や技術の市場投入スピードが飛躍的に向上します。

統合によるシナジーとそのハイライト

今回の統合により、さまざまな領域でシナジーが創出されます。商業面では、顧客基盤の相互活用や新たな製品・サービスの共同開発が可能となり、オペレーション面では、ベストプラクティスの共有や業務プロセスの標準化、競争力の強化を通じて、プロジェクト遂行能力の向上が期待されます。

共同イニシアティブと注目の戦略プロジェクト

買収完了後、すでにいくつかの重要プロジェクトが始動しています。プロジェクトマネジメント手法の整合、安全基準の統一、ITシステムの統合、ブランド再構築、専用製品ラインの立ち上げなどが進行中です。主な取り組みとして、その一部を示します。

- VIGAプロジェクト：ノルウェーにおける新たな空気分離装置（ASU）の建設
- PEC※との相互交流：川崎市にあるプラント製造拠点PECとの相互交流を通じた連携強化と統合の加速
- VPSA次世代化プロジェクト
- 製鉄及び製造業向けの新たな専用製品ラインの開発
- ベルギーにおける排気ガス凝縮ユニットの導入

※ 大陽日酸プラントエンジニアリングセンター

未来に向けた共通のビジョン

この買収は、単なる企業間の取引にとどまるものではありません。価値観、技術力、そしてビジョンが戦略的に融合した結果であり、両社にとって自然な進化と言えます。

NGEとPolarisは、欧州における産業ガスエンジニアリングの未来をともに創造し、その可能性をさらに広げていきます。

Polaris COOからのメッセージ

この統合は当社にとって自然な進化であると言えます。

Mario Masetto
Chief Operations Officer
Polaris S.r.l.

日本酸素HDは、Polarisが保有するガス精製やVOC（揮発性有機化合物）除去に関する先進技術を、グローバル市場へ円滑に展開する体制を提供しています。一方、Polarisは、特に欧州及び米国における中小規模の空気分離装置の開発において、日本酸素HDを力強く支援できる体制を備えています。

日本酸素HDグループが持つガス技術や関連サービスにおけるグローバルなプレゼンスと確固たるリーダーシップ、そしてPolarisの優れたプロセスソリューション設計力と施工力により、統合されたチームは、これまで以上に競争力と柔軟性を備えた組織へと進化しました。私たちは、両社の強みとブランド価値を最大限に活かし、顧客に対してさらなる付加価値を提供していきます。

NSHD 古賀執行役員からのメッセージ

古賀 公貴
執行役員 事業推進室 グローバルASU
エンジニアリング推進プロジェクト
エグゼクティブプロジェクトマネジャー

Polarisの日本酸素HDグループへの融合は、グループエンジニアリングを補完し、各リージョンがこれまで以上に事業成長機会を的確にとらえていくための画期的なマイルストーンになりました。私たちはこうした機会をさらに模索し、実現していきたいと考えています。今後、Polarisと大陽日酸プラントエンジニアリングセンターとの共同作業がどのような化学反応をもたらすのか、楽しみでなりません。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE
19 戦略的なM&Aの推進：Coregas Group
21 戦略的なM&Aの推進：Polaris
22 エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

SPECIAL FEATURE 2

エレクトロニクス事業のさらなる強化

日本酸素HDグループでは、エレクトロニクス事業のさらなる発展をめざし、半導体製造技術の進化に対応できる新製品の開発に積極的に取り組んでいます。半導体製造におけるソリューションプロバイダーとして中長期的な視点に立った研究開発を強化し、この業界への貢献を拡大していきます。また、エレクトロニクス事業の強化の一環として、これまで東アジアを中心に進めてきた生産能力の向上を他地域においても図り、それぞれの地域特性に応じて推進していきます。

01 持続可能な半導体製造に向けた技術開発の加速

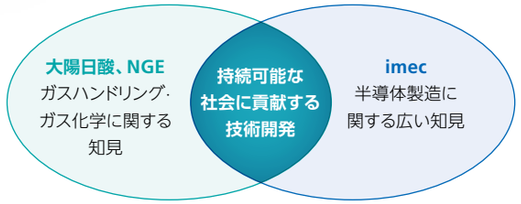
目的 半導体製造プロセスにおける環境負荷低減への貢献

世界規模でGHG排出を削減

当社は中期経営計画において、「サステナビリティ経営の推進」「カーボンニュートラルに向けた新事業の探求」「エレクトロニクス事業の拡大」を重点戦略として掲げています。これらの取り組みの一環として、当社はベルギーに拠点を置く世界有数の半導体研究機関imecの「Sustainable Semiconductor Technologies and Systems(SSTS)」プログラムに参加し、共同開発を進めています。SSTSは、バリューチェーン全体のパートナーがサステナビリティ目標を達成することで、半導体産業全体の環境負荷を低減することを目的としています。imecとの共同開発を通じて、当社グループの製品や技術が世界規模で温室効果ガス排出の削減に貢献していくことをめざします。

日本と欧州のシナジー

imecとの共同研究においては、日本の事業会社である大陽日酸と、欧州の事業会社であるNippon Gases Euro-Holdingが連携します。両社が持つガスハンドリング及びガス化学の専門知識と、imecが持つ半導体製造に関する豊富な知見を活かし、持続可能な社会に貢献する技術の開発を推進していきます。



02 Oevel工場における特殊ガス製造能力の拡張

目的 エレクトロニクス事業の拡大と、サプライチェーンの安全性強化を通じた欧州半導体産業の支援

サステナビリティへの戦略的投資

欧州事業会社のNippon Gases Euro-Holdingは、2024年9月17日、ベルギーのOevel工場において、新たな特殊ガス製造プラント「Liquid Fill 2.0」を稼働させました。Liquid Fill 2.0は単なる製造設備にとどまらず、サステナビリティ、サプライチェーンの強靭性、そして顧客中心のイノベーションへの戦略的投資です。本プラントでのエレクトロニクス向け特殊ガスの生産は、進化し続けるエレクトロニクス産業のニーズに応える能力を強化するとともに、カーボンニュートラルの目標達成を支援し、イノベーションとコラボレーションへの確固たる貢献を具現化するものです。当社は今後も成長を続けていく中で、ステークホルダーへの価値提供とともに、エレクトロニクス分野における、より持続可能な未来の実現に注力していきます。

担当者からのコメント

Katleen Boeckx
Business Director Electronics
Nippon Gases Belgium NV

Liquid Fill 2.0は、欧州の半導体産業を支援することを目的にして、特別に設計された最先端設備です。半導体産業のオンショアリングはもはや計画段階ではなく、実際に大きく勢いを増しています。私たちは、欧州のエレクトロニクス産業における特殊ガスの需要に対応する準備ができています。欧州はグローバルな展開と地域供給の戦略的バランスに支えられ、より高い自立性に向けて自信を持って歩みを進めています。私たちは、生産プロセスやサービスを継続的に改善していくことの重要性を認識しており、その実現にも積極的に取り組んでいます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

日本酸素HDの価値創造

中期経営計画「NS Vision 2026」における着実な取り組みを通じた
日本酸素HDの価値創造をお伝えします。

エレクトロニクス事業の拡大
オペレーショナル・エクセレンスの追求
サステナビリティ経営の推進
カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
新しい価値創出へとつながるDX戦略
重点戦略を支える取り組み

上記のページ内インデックスでは、中期経営計画「NS Vision 2026」における該当する重点戦略を示しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

価値創造プロセス

日本酸素ホールディングスは「産業のインフラ」として幅広いお客さまにサービスを提供しています。これらのサービスの提供を通じて、さまざまな社会課題を解決することが私たちの価値の源泉です。

社会課題
（当社がとらえる重要課題）

- 気候変動の緩和と適応
- 少子高齢化
- 労働力不足
- Quality of Life（生活の質）向上
- 快適で豊かなライフスタイルの提供

固有の強みを軸にした事業活動

The Gas Professionals
オペレーショナル・エクセレンス
自律的な4極体制+サーモス
ソリューション創出力

事業領域は P.5 をご参照ください。

価値創造の基盤

グループ理念	進取と共創。ガスで未来を拓く。
価値創造の源泉	● 理念、ビジョンの共有・共感を通じたエンゲージメントの向上 ● 115年以上の歴史の中で培った知見 ● 品質と安全に対するコミットメント

日本酸素HDのソリューション

提供領域
カーボンニュートラル
ソリューション
顧客のGHG排出削減／抑制を支援する製品・技術・サービス P.38

提供領域
エレクトロニクス
ソリューション
お客さまの多様かつユニークなニーズにお応えするために、エレクトロニクス産業における高品質な材料、バルクガス、機器及び現場サービスなどのトータルソリューションを提供 P.26

提供領域
レジリエントマーケット（ヘルスケア、食品・飲料）
ソリューション
- 在宅医療向けのガス供給サービス
- PET診断で使用される^{18}Oの供給（世界第1位）
- 鮮度保持技術やMAP（ガス置換包装）を通じて、フードロス削減と食品品質維持に貢献
- 酸素溶解技術の応用により、養殖分野での生育効率改善や水質管理支援 P.35

日本酸素HDのめざす姿

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

日本酸素HDは、2023年3月期より推進している中期経営計画「NS Vision 2026」（以下、中計）の下、5つの重点戦略を軸に持続的な成長と社会価値の創出を図っています。

5つの重点戦略

サステナビリティ経営の推進

現中計では8つの非財務プログラム及び6つの非財務KPIを設定しました。また、期間中に各地域にCSO（Chief Sustainability Officer）を置き、事業会社及び日本酸素HDグループ全体で連携して、サステナビリティ経営を推進しています。

カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

酸素燃焼技術、炭酸ガスの回収・精製・利用技術などの当社グループの技術を活用し、鉄鋼、非鉄、セメント業界などに向けて、お客さまのGHG排出量削減に貢献するソリューション提案を進めています。

エレクトロニクス事業の拡大

当社の強みである製品・サービスラインナップの拡充を図りながら、新規案件獲得をめざします。半導体メーカーとのコミュニケーションを密に取りながら、次世代半導体向けの電子材料ガスや機器の研究開発も行っていきます。

オペレーショナル・エクセレンスの追求

個々のお客さまへの産業ガス供給を通じた価値やサービスの向上、及び顧客起点の価値創造の推進により、当社の提供価値をさらに高めていきます。併せて、コストダウンや効率化にも取り組んでいきます。

新しい価値創出へとつながるDX戦略

生産プラントの高度制御、自動化の推進、及びお客さまの在庫データを活用したローリー配送の効率化に引き続き取り組んでいきます。また、データ活用推進に向けた社内研修の実施にも注力します。

財務KPI進捗状況

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

非財務KPI進捗状況

		2023年3月期（実績）	2024年3月期（実績）	2025年3月期（実績）	2026年3月期（目標）
E	GHG総排出量削減率	12.3%	15.3%	**21.2%**	18%
	GHG削減貢献量	7,308＞5,868千t-CO_2e	7,454＞5,667千t-CO_2e	**8,104＞5,258千t-CO_2e**	当社グループが販売する環境貢献製商品によるGHG削減量＞当社グループGHG総排出量
S	休業災害度数率	1.56	2.09	**1.85**	≦1.6
	女性従業員比率	19.9%	20.2%	**20.8%**	≧22%
	女性管理職比率	14.5%	15.4%	**16.7%**	≧18%
G	コンプライアンス研修受講率	99.7%	99.4%	**100%**	100%

財務KPIの進捗について

成果

2025年3月期の実績を中計で前提とした為替レートで換算しても、売上収益・コア営業利益のいずれも中計最終年度の目標を上回りました。両指標とも期初に発表した通期予想を超え、コア営業利益は前期比13.9%増と、非常に良好な成長を示すことができました。ROCE after Taxについても、財務健全化の進展に加え、収益性の継続的な改善が奏功し、2024年3月期には目標としていた6%を突破。2025年3月期も引き続き改善しています。

課題

EBITDAマージンは、中計初年度と比べて4%改善していますが、目標には1%弱届いていません。中計最終年度である2026年3月期は、目標である24%達成に向けて、オペレーショナル・エクセレンスの推進などを通じて、収益性の向上に取り組んでいきます。

詳しくはCFOメッセージ P.13 をご参照ください。

非財務KPIの進捗について

成果

非財務プログラム：CNPIにおいては、当社のGHG排出量削減は順調に推移しています。また、8つの非財務プログラムの推進及びステークホルダーなどからの要請を反映した結果、環境分野では、2024CDP気候変動で最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。その他の非財務外部評価も着実に改善し、FTSE4Good Index Series構成銘柄に選定されるなど、当社の取り組みが評価されているものと考えています。

課題

すべての非財務KPIについて改善傾向にあるものの、一部の指標については、最終年度の目標値とのギャップがあります。現在取り組んでいる各種取り組みを加速していき、改善を図っています。

詳しくはサステナビリティパート P.32 をご参照ください。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化 **トータルエレクトロニクス**

海外でのグループ総合力のさらなる強化を通じて、半導体産業の一翼を担う世界的なソリューションプロバイダーをめざします。

相田 智之
執行役員 事業推進室 トータルエレクトロニクス戦略統括部長 兼
大陽日酸（株）常務執行役員 電子機材ユニット長

日本酸素HDのエレクトロニクス事業の強みは、ガス、機器、サイトサービスなど、お客さまの幅広いニーズに応える総合力と、半導体の生産地に供給フットプリントを持つことです。「トータルエレクトロニクス」は、こうした強みを活かしたグループ総合力で、グローバルに展開するお客さまをサポートする重要な戦略です。

中期経営計画「NS Vision 2026」では、エレクトロニクス事業の拡大を図るために、「電子材料ガス事業の強化」「機器設備・空気分離装置・エンジニアリングを含むグループ全体の総合力強化」「DXの推進」の3つを重点課題として掲げ、取り組んできました。

電子材料ガス事業では、各地域で製造能力を増強するとともに、グローバルな供給体制の拡充を進めています。また、お客さまからの高い品質と安定供給の要求に応えるため、グループ会社の品質管理部門が連携した活動を続けており、品質課題への取り組みのほか、グッドプラクティスの水平展開、さらには標準化にも取り組んでいます。

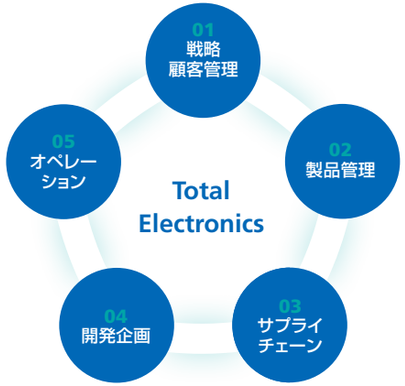
また、DXの推進として、生産工場内の作業者の能力に大きく依存していた工程を自動化するシステムを開発し、本格運用に向けた準備を進めています。

空気分離装置に関しては、グローバルでの販売実績と先端顧客との取引経験を活かし、半導体製造に特化した新たな装置の開発を実現しました。機器設備・エンジニアリングに関しては、日本国外においても大型半導体工事の施工実績を積み上げています。具体的には、台湾の大手半導体顧客向けの機器・システム配管工事を継続的に受注しています。

今後も引き続き、海外でのグループ総合力のさらなる強化を通じて、半導体産業の一翼を担う世界的なソリューションプロバイダーをめざしていきます。

戦略の全体像

推進体制



01 戦略顧客管理
- 高い成長が期待できる戦略顧客にフォーカス
- グループ統一戦略を推進

02 製品管理
- 品質強化とコスト削減による競争力の強化
- 原料メーカーとの提携

03 サプライチェーン
- グローバル製品の調達最適化

04 開発企画
- 次世代製品（ガス、機器）の開発
- 戦略的M&Aの企画推進

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

イニシアティブ

1 電子材料ガス事業の強化
- 生産ライン強化と生産能力の向上
- 電子材料ガスの品質及び戦略顧客への対応力向上

2 機器設備・空気分離装置・エンジニアングを含むグループ全体の総合力強化
- エレクトロニクス事業の機器設備におけるグループ総合力の活用
- 半導体投資に対するオンサイトビジネス獲得
- アジアにおける半導体、太陽光発電向け供給の拡大

3 DX推進
- DX活用による生産性向上及び半導体エコシステムの品質確保

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　グループ総合力の強化 トータルエレクトロニクス

価値創造事例：台湾におけるトータルエレクトロニクスの推進

プロジェクトの概要

台湾日酸股份有限公司（以下、NSTW）は、大手半導体製造メーカーの工場拡張案件において、ガス精製装置や電子材料ガス（SSG）のシリンダーキャビネットなどの機器製品、及びガス設備配管工事を一括して受注することに成功しました。一期工事は無事に完了しましたが、引き続き工場の拡張が計画されており、次期以降の案件獲得に取り組んでいます。

TNET機器製作工場

01 受注に至ったポイント

半導体製造工場におけるガス設備は、毒性や可燃性といった危険性の高いガスを安全に取り扱うことはもちろんのこと、不純物を極限まで低減させた高品質なガスを複数の半導体製造装置に安定して供給し、最終的には無害化して廃棄するところまで完了しないといけません。また、さまざまな事情によって頻繁にスケジュールが変更されることもあり、ガス設備工事には柔軟な対応が求められます。

今回、受注に成功したNSTWは頭份と台南にSSGの倉庫を構え、その近隣である北部や中央、南部のサイエンスパークの顧客にSSGを長い間供給してきた実績があります。また、大陽日酸が所有する大陽日酸系統科技股份有限公司（以下、TNET）は、クリーンルームを備えた機器製作工場を新竹に所有し、顧客工場全域をカバーするエンジニアリングサービスを行ってきた実績があります。両社が緊密に連携して大型案件に対応したことで顧客の信頼を勝ち取り、今回の受注成功に至りました。

クリーンルームを備えた機器製作工場

02 受注したことで得られる恩恵

日本酸素HDグループのエレクトロニクス事業において、SSG事業は売上の主要なセグメントを構成しています。SSG事業は半導体を製造するために必要な材料を顧客に提供するもの。製品カテゴリとしては消耗品に該当しますが、製品の質的かつ量的な安定供給は顧客の製品製造に影響を及ぼします。台湾の半導体生産能力の高まりを受け、NSTWでは製品の倉庫管理能力を増強しています。

一方、機器・設備工事は顧客設備の新設や拡張に伴う事業であり、SSGとは事業環境が異なります。地域によっては事業機会が限られますが、台湾では今後も半導体工場への投資が継続する見込みです。今回の受注成功は新規案件につながる実績として、今後も大きく貢献することが期待できます。

NSTWが保有する倉庫

03 今後強化していきたいポイント

機器・設備工事は日本で主に対応しながらも、台湾での体制も構築してきました。SSG製品の供給能力を増強するとともに、機器・設備工事がNSTWの事業成長に貢献することを見込んでいます。

また、半導体関連の製品は緩やかながらも台湾国内で生産する方向に進みつつあり、今後は東南アジア・インドなどの地域でも新規投資案件が計画されています。日本と台湾での実績を基に他地域での対応力を養うことで、世界的なソリューションプロバイダーをめざしていきます。

担当者インタビュー

Tad Chuang
處長
台湾日酸股份有限公司

顧客の要求を満たすことを常に意識しています。

プロジェクトの受注活動においては、施工会社であるTNETと連携して、どうすれば顧客の要求事項を満たすことができるのかを常に意識していました。続けて大型プロジェクトを受注できたのは、グループ内で密に連携しながら、顧客やベンダーとの交渉を進めていった結果と考えています。従来、ポイントとなっていた価格、納期、仕様といった部分に加え、昨今はEHS（環境、健康、安全）への取り組みも重視されるようになっています。これまでの実績におごることなく、顧客の要求や社会情勢の変化に合わせて柔軟に対応できる体制をつくっていくことで、さらなる事業の拡大をめざしていきたいと考えています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化 オペレーショナル・エクセレンスの追求

オペレーショナル・エクセレンスは、挑戦的な職場文化やグループ横断的な協力体制を育み、中長期的な競争優位を確保する基盤となります。

大道 昌義
執行役員 兼 事業推進室長兼オペレーショナル・エクセレンス推進プロジェクトエグゼクティブプロジェクトマネジャー（2025年8月時点）

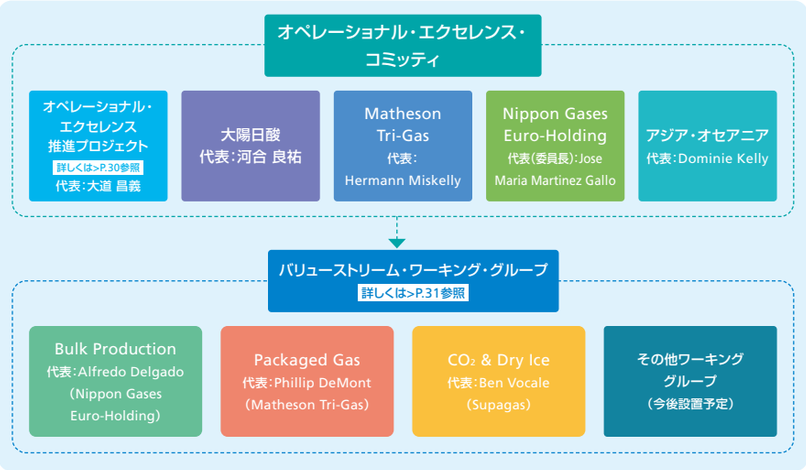
日本酸素HDは、グループ全体の価値創造と総合力の強化を目的に「オペレーショナル・エクセレンスの追求」を重点戦略の一つに位置付け、積極的に推進しています。2023年3月期からの中期経営計画「NS Vision 2026」で4年間に560億円超のコスト削減を目標とし、さらに2024年には経営企画室に生産性向上の専任部隊を新設して、4極（日本、米国、欧州、アジア・オセアニア）が連携してプロジェクトを進める体制を整えました。また、NS Vision 2026においては「DX（デジタルトランスフォーメーション）」が新しい価値創出を支える戦略の一つに明確に位置付けられており、オペレーショナル・エクセレンスの徹底とDXは密接に関連しています。

この活動は単なるコストダウンにとどまらず、新技術・設備への投資による生産性の向上や、業務プロセスやシステムの変革、データを活用した物流ルートの最適化など、現場での創意工夫に基づいた多角的な改善を重視しています。また、サーモス株式会社を含めたグローバル各拠点の現場においては、日々のオペレーションから顧客のニーズや要望データを起点とした、いわゆる顧客ドリブンに基づく実効的な提案や課題発見を推奨し、優れた先進的手法を他地域に展開するなどノウハウ共有を進めています。その過程では、社員が自由にアイデアを提案できる環境づくりにも力を入れ、従業員エンゲージメントの向上も狙っています。

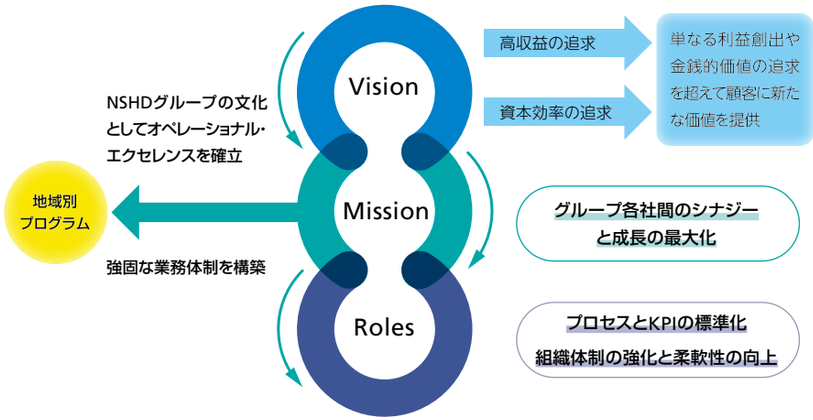
こうしたオペレーショナル・エクセレンスの徹底は、コスト構造の強靭化とともに、挑戦的な職場文化やグループ横断的な協力体制を育みながら企業文化として形成され、中長期的な競争優位を確保する基盤となります。また、DXを用いた生産性向上の観点から、急速に発展するAIの適用拡大を進めています。結果として、全社の持続的成長と企業価値向上を支える中核戦略となっているのです。

戦略の全体像

推進体制



日本酸素HDのオペレーショナル・エクセレンスの考え方



Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　グループ総合力の強化 オペレーショナル・エクセレンスの追求

価値創造事例：グローバルに拡大する生産性向上活動

欧州の生産性向上活動（Productivity）をアジア・オセアニアに横展開している事例を紹介します。

生産性向上プログラムの変遷

Nippon Gases Euro-Holding → アジア・オセアニア → Supagas → グループ一体となった生産性向上の推進

2003～ Productivity

欧州事業会社では、Praxair傘下にあった2000年代に生産性向上活動（Productivity）を開始しました。当時、製造業を中心に導入が進んでいた品質管理手法「シックスシグマ」や、トヨタ生産方式から発展した生産管理手法「リーン生産方式」を取り入れることで、生産効率の最大化をめざす活動でした。その後、改善手法や管理指標に独自の視点を取り入れ、生産現場に限定しない全社的な活動として発展させてきました。2018年に欧州事業が当社グループに加わった際、PMI（買収後の統合プロセス）の一環として、このノウハウが日本酸素HDグループに受け継がれることになりました。

2019～ Shiba Productivity

欧州で実践されていた体系的な生産性向上手法は、2019年から日本酸素HDグループのアジア・オセアニア事業会社への導入が始まりました。当初、豪州、インド、フィリピンの3カ国への横展開から始まったこの取り組みは、「Shiba Productivity」と名付けられました。現在は、アジア・オセアニア全域に展開されており、対象事業会社の事業形態やニーズに合わせたアレンジを加え、さらなる発展を続けています。

SP Boot Camp 2024

2025～ M&A後の浸透施策

Shiba Productivity（アジア・オセアニアにおける生産性向上活動）は、体系的な研修や目標設定、経営層による支援を通じて、Supagas（日本酸素HDの豪州事業会社）に全面的に導入されました。Shiba Productivityの考え方は、昨今買収したKleenheat及びCoregas Groupにも展開していきます。両社のオペレーショナル・エクセレンス推進担当者は、「生産性推進チーム」に加わり、予算編成プロセスを通じて割り当てられた目標達成に向けて活動を推進していきます。

担当者コメント

Dominie Kelly
Productivity Manager
Supagas Pty Ltd

Shiba Productivityの定着には、Kleenheat及びCoregas Groupの管理職を含めた経営層による支援が不可欠です。LMS（学習管理システム）を通じて、生産性に関する基本的な概念とプログラムの仕組みに関する研修を全社員に受講してもらう予定です。さらに、管理職層の理解を得るために、Productivity Managerとの対面セッションを実施し、年次の生産性向上ワークショップへの参加を促しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　グループ総合力の強化 オペレーショナル・エクセレンスの追求　ミニ対談

オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

日本酸素HDでは、各地域の代表者による「オペレーショナル・エクセレンス・コミッティ」を設置し、グループ全体における取り組みの方向性を策定しています。2025年3月までの前委員長と4月からの新委員長が、現在の活動内容と将来への期待を語ります。

Hermann Miskelly
Senior Vice President of Quality
Matheson Tri-Gas, Inc.

Jose Maria Martinez Gallo
Senior Director Bulk Operations and Operational Excellence
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.

Hermann Miskelly（以下、Hermann）■この2年間、Matheson Tri-Gas, Inc.（以下、MTG）の枠を超え、グローバルなホールディングスというレベルでのオペレーショナル・エクセレンス・コミッティに参加できたことは、私にとって大変貴重な学びの場となりました。

委員会は3つの重要な活動に取り組んできましたが、いずれも成功裏にやり遂げることができたと感じています。第一に「委員会の使命と役割」を明確にしました。第2に「バリューストリーム・ワーキング・グループ（WG）※1」という重要な活動を開始しました。そして第3に「ギャップの特定」を行いました。これにより、MTGやNippon Gases Euro-Holding S.L.U.（以下、NGE）、そして日本とアジア・オセアニアのプログラムについて、相互に学び合い、成長していくことが大切であるという気付きが生じました。

Jose Maria Martinez Gallo（以下、Jose Maria）■私が委員会に加わったとき、初めてグローバルWGの対面会合がドイツとベルギーで開催され、非常に有意義な時間であると感じました。後に同様の会合がベトナムでも開催されましたが、こうした場を通じてプロジェクトの横展開を推進していくことになるのだと思っています。

デジタルトランスフォーメーションに強みを持つNGEは、当社グループのグローバル事業に大きく貢献できると考えています。コスト削減やプロセス効率化における豊富な経験を活かし、複数のエンジニアを各工場に配置して横断的にサポートすることで、グローバルな生産性の向上を実現します。加えて、MTGのTRWプログラム※2や教育カリキュラムは、貴重な学習機会を提供します。これらの分野における協業には大きな可能性を感じています。

Hermann ■鍵となるのはやはりWGでしょう。他地域ですでに成功している取り組みを自分の地域で一からつくる必要はありません。WGで各々のアイデアが取り交わされ、プロジェクトが共有されることになります。

これからの2年間は、あなたのリーダーシップの下、地域間のギャップを実際のプロジェクトによって埋めていくフェーズに入ると思っています。併せて、ベストプラクティスの共有を加速させるインフラの整備も重要になります。これは、各地域のオペレーショナル・エクセレンスのレベルを引き上げるだけでなく、コスト削減の最大化にもつながります。

Jose Maria ■まずはグローバルでプロジェクトと実行の支援体制を強化していきたいと思います。すべてのオペレーショナル・エクセレンス関係者がプロジェクトにアクセスできる共通のプラットフォームを整備し、コミュニケーション、連携、標準化を促進したいと考えています。最も重要な要素は「人」です。リーンの基本原則※3を理解し、シックスシグマ※4の手法に進んでいくという段階を踏んで、人財の育成に注力します。

私たちは今、変化の真っただ中にいます。この変化を乗り越えるために、イノベーションを奨励し、明確なガイドラインとコミュニケーションの下で地域横断的に協力し合っていきましょう。最終的な目標は、オペレーショナル・エクセレンスをグループ全体の中核に据え、持続的な競争優位を確立することです。

Hermann ■あなたに託された仕事は、今までよりも難しいものになりますね。私も全力で支えていくつもりです。

Jose Maria ■ありがとう。力を合わせて、より大きな貢献ができるよう努めてまいりましょう。

※1 P.31参照
※2 MTGが2009年から取り組んでいるThe Right Way Program。主に業務プロセスの改善とコスト管理に注力している。
※3 米国マサチューセッツ工科大学は、日本の自動車産業の無駄のない生産方式を研究して「リーン生産方式」と名付けた。
※4 品質管理の一手法。この業務改善プロセスを経験させることで、従業員の業務意識を向上させることができると言われる。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　グループ総合力の強化 オペレーショナル・エクセレンス

価値創造事例：バリューストリーム・ワーキング・グループによる価値創出

バリューストリーム・ワーキング・グループとは?

日本酸素HDグループにおけるバリューストリーム・ワーキング・グループは、業務の付加価値工程（バリューストリーム）ごとに、各地域のベストプラクティスの横展開を主な目的とした活動です。この活動により、ワーキンググループメンバー同士の協力体制を構築することができ、グループ全体としての生産性・効率性を高める実務的な活動として発展しています。

会議体

- **Bulk Production**　注力領域　プラントの効率運転
- **Packaged Gas**　注力領域　パッケージガスの充填・配送
- **CO_2 & Dry Ice**　注力領域　CO_2の製造・充填、ドライアイスと物流

各ワーキンググループの活動状況

Bulk Production

Agustín Baneras Gómez Tejedor
Senior Manager Cost Reduction & Efficiency Europe

私たちのグループは、日本酸素HDが事業を展開するすべての地域で構成されています。私たちは定期的に会議を開き、各地域で実施されたプロジェクトを共有し、他地域でそれらを展開することをめざしてきました。2025年5月、このグループの全代表者がベトナムで一堂に会し、Nippon Sanso Vietnam JSCのチームに温かく迎えられました。Nippon Gases Euro-Holdingの代表者は、4カ所の空気分離プラントのプロセスを調査し、エネルギー消費を削減しながらアルゴン回収率を向上させるためのいくつかの可能性を見出すことができました。

私たちは、グループの各地域間の関係を引き続き強化していきます。これにより、知見の共有、イノベーションの推進、そして事業全体の効率性を向上させることができます。この協働的なアプローチは、私たちの技術的能力を向上させるだけでなく、持続可能性とオペレーショナル・エクセレンスへのコミットメントをさらに強化するものです。

Nippon Sanso Vietnam JSCのプラント

Packaged Gas

Phillip DeMont
Vice President Operations South Zone Matheson

パッケージガス・ワーキンググループは、2025年3月に開催された定例会議をもって活動初年度を終えました。この1年間を通して4極の地域間では、業務効率化プロジェクトが効果的に情報共有されました。私たちは、特に自動化や生産効率、配送効率に焦点を当てて、ベストプラクティスの検討を行いました。

MATHESONの工場における特殊ガス分析自動化のプロジェクトでは、手作業の工程を自動化することで、分析効率の向上をめざしました。新たに分析システムを導入し、校正、サンプルパージ、分析証明書などの分析試験を自動化しました。このシステムにより、一本のシリンダー接続で包括的な分析が可能となり、シリンダー充填マニホールドからの直接分析もできるようになりました。2027年3月期に向けて、パッケージガス・ワーキンググループは、（自動化を重視しながら）ベストプラクティスや高い効果が期待できるプロジェクトの特定と情報共有に注力し、オペレーショナル・エクセレンスの推進、安全性の向上、及び営業利益の改善をめざします。

CO_2 & Dry Ice

Ben Vocale
SUPAGAS Project Engineer

2024年5月以来、CO_2 & ドライアイス・ワーキンググループは、地域間の連携を図るため、定期的なオンライン会議を開催しています。私たちは、原料ガス、精製技術、規制、事業戦略などにおいて異なる条件下で事業を展開していますが、安全で信頼性が高く、仕様に準拠した製品をお客さまに提供するという共通の目標に向かって団結しています。各地域は、それぞれに独自の強みを持っています。日本は保管と倉庫管理における高度な自動化技術を共有しています。米国はドライアイス生産の自動化をリードし、安全性とコストの両面で改善を行っています。欧州はAIと機械学習を導入し、物流の最適化を進めています。ここアジア・オセアニア地域では、これら実証済みのソリューションを活用することで大きなメリットを得ており、迅速な導入と成長に貢献しています。グループ初の対面ワークショップは、最先端のドライアイス自動化システムが稼働しているMatheson Tri-Gasの工場で開催されます。このワークショップは、ワーキンググループの今後の戦略的方向性を決定付けるものです。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

持続的成長に向けて **サステナビリティ経営の推進**

サステナビリティの事業機会としての側面にも注力し、環境・社会課題解決型ビジネスを拡大していきます。

三木 健
常務執行役員
サステナビリティ統括室長 兼 CSO（Chief Sustainability Officer）

2022年4月から開始した当社の現中期経営計画「NS Vision 2026」において、「サステナビリティ経営の推進」を重点戦略の一つとして位置付けました。これは、ESGが企業経営の必須要件とされる中、企業の経済価値と社会・環境価値をともに高めていく当社の基本的な考え方を反映しています。

近年の方針体系の整備、ガバナンスの強化に加え、「NS Vision 2026」で掲げた8つの非財務プログラム及び目標設定、それらの適切な開示などにより当社のサステナビリティに関する外部評価も着実に改善し、特にCDP2024の気候変動においては最高のA評価をいただくに至りました。

当社では、各地域でCSOを選任して、グループ戦略の立案実行に参加させつつ、担当事業地域の自律的な非財務マネジメントを統括する体制を構築しています。2025年3月期には、内部炭素価格のグループ全体への適用、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言の採用などによる生物多様性への取り組み、人権デュー・ディリジェンスの体制整備、RBA（Responsible Business Alliance）行動規範をベースとしたサプライヤー管理を開始しました。

今後は、サステナビリティに関わるリスク管理に加え、事業機会としての側面にも注力します。具体的には、環境貢献製商品とともに、養殖向けや食品保存用ガスの供給、医療用ガス・設備機器、コールドチェーン、PET検査診断薬原料の「^{18}O」などによるヘルスケアといったレジリエントマーケットへの取り組みを強化します。また、サーモスによる人と環境にやさしいライフスタイルの提案も含め、環境・社会課題解決型ビジネスを拡大していきます。

当社のタグラインである「The Gas Professionals」としての矜持を持って、革新的なガスソリューションなどの提供により、ステークホルダーの皆さまとともに人と社会と地球の心地よい未来の実現に向け、サステナブルな成長、企業価値向上をめざしてまいります。

サステナビリティ経営に向けた基盤整備

グループ理念 ―― グループビジョン ▶ 12の方針（方針一覧：詳しくはこちら） ▶ マテリアリティ ▶ 事業活動（中期経営計画「NS Vision 2026」）

非財務KPI

環境

GHG排出量の削減率（基準年度：2019年3月期）

≧18％（2026年3月期）　**≧32％**（2031年3月期）

環境貢献製商品によるGHG削減量

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

保安

休業災害度数率

≦1.6（2026年3月期）

コンプライアンス

コンプライアンス研修受講率

100％（2026年3月期）

人事

女性従業員比率

≧22％（2026年3月期）
≧25％（2031年3月期）

女性管理職比率

≧18％（2026年3月期）
≧22％（2031年3月期）

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

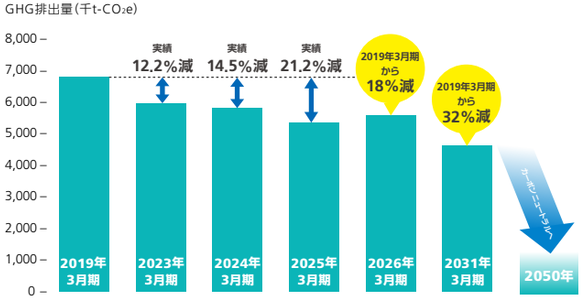
8つの非財務プログラムの進捗

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

当社グループのGHG排出量削減　Carbon Neutral Program Ⅰ

KPI
GHG排出量削減目標（基準年度：2019年3月期）
- 2026年3月期：18%削減
- 2031年3月期：32%削減

GHG排出量削減目標



※ 2019年3月期基準年度：2019年3月期実績に米国HyCO事業、欧州事業、米国輸送、アジア・オセアニア輸送、米国子会社（CCPI: Continental Carbonic Products, Inc.+3事業所、Western:Western International Gas & Cylinders, Inc.）、日本子会社（国際炭酸（株）、アジア・オセアニアNGU（Nitrogen Generator Unit）8基のGHG量を加算、日本子会社（（株）堺ガスセンター、大陽日酸エネルギー（株））のGHG量を減算
2023年3月期：米国子会社（CCPI+3事業所、Western）、アジア・オセアニアNGU8基のGHG量を加算、日本子会社（（株）堺ガスセンター、大陽日酸エネルギー（株））のGHG量を減算
2024年3月期：CCPI3事業所、アジア・オセアニアNGU8基のGHG量を加算

日本酸素HDグループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みとして、2019年3月期比で2026年3月期までに温室効果ガス（GHG）排出量を18%削減、2031年3月期までに32%削減することを目標とした「Carbon Neutral Program Ⅰ（CNP Ⅰ）」を推進しています。

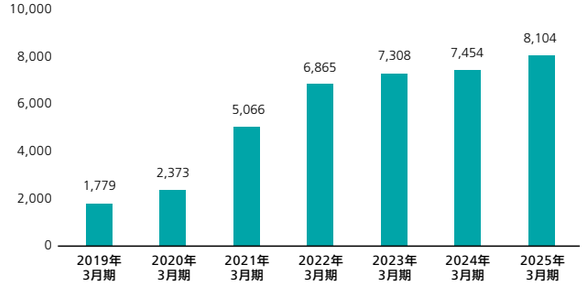
2025年3月期には、「グリーン電力証書の購入量の増加」や「カーボンフリー電力の導入をはじめとする電力のグリーン化」といった施策などの取り組みを実施しました。その結果、2025年3月期時点でGHG排出量を21.2%削減し、2026年3月期に掲げた目標達成に向けて順調に推移しています。

これまでの成果を礎に、今後も再生可能エネルギーの導入及びグリーン電力証書の購入などにより、カーボンニュートラルの実現に向けて、GHG排出量の削減に取り組んでいきます。

環境貢献製商品による顧客のGHG削減　Carbon Neutral Program Ⅱ

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

環境貢献製商品によるGHG削減貢献量の実績



自社における温室効果ガス（GHG）排出量の削減に加え、お客さまのGHG排出量削減を支援することを目的として、「Carbon Neutral Program Ⅱ（CNPⅡ）」を推進しています。CNPⅡでは、当社グループの製品・サービス・技術を通じて、お客さまのGHG排出量削減に貢献することを目標に取り組んでいます。2026年3月期までの目標として、当社グループが提供する環境貢献型製品・サービスによるGHG削減貢献量が、自社のGHG総排出量を上回ることを掲げています。2025年3月期には、8,104千t-CO_2eの削減貢献を達成し、自社の排出量である5,258千t-CO_2eを上回っています。

2025年3月期では、新たな環境貢献製商品として、大気中のCO_2排出量の増加を抑えることができるバイオ燃料由来のCO_2を製品ラインナップに加えました。

当社グループは、環境負荷の低減に資する製品の拡充を通じて、さまざまな産業分野のお客さまにおけるGHG排出量の削減に、今後も貢献していきます。

環境貢献製商品の一例

製商品及びサービス	概要
燃焼式排ガス処理装置	半導体製造装置などから排出される地球温暖化ガスを無害化する装置です。
SF_6回収・精製サービス	高電圧の絶縁ガスなどに用いられるSF_6を回収・破壊するサービスです。
新冷媒	GWP（地球温暖化係数）の低い冷媒に置き換える新冷媒の拡販を行っています。
エムジーシールド®	溶融マグネシウム合金カバーガスに用いられるSF_6を地球温暖化係数の低いエムジーシールド®に置き換えます。
SCOPE-JET®	電炉における酸素富化燃焼により、電炉単体での操業と比較して電力使用量の削減が可能です。
レーザー加工用PSA	これまで販売してきた一般的なPSAより、大幅に少ない電力量で窒素ガスの製造が可能です。
サーモス製品	通常の鍋での調理をシャトルシェフに置き換えることで、燃料・電気などの削減が可能です。
水素ステーション	当社の水素ステーションで充填したFCV車によりCO_2排出量が削減できます。
工業ガス	**概要**
高炉の酸素富化燃焼	高炉に酸素を安定供給することで、CO_2発生量の低減に貢献しています。
電炉の酸素富化燃焼	電炉における酸素富化燃焼により、電炉単体での操業と比較して電力使用量の削減が可能です。
Ar溶接	CO_2溶接と比較した場合、溶接時間の短縮、CO_2排出量の低減が図れます。
バイオ由来CO_2	バイオ由来のCO_2を製造販売していくことで、大気中のCO_2排出量の増加を抑えることができます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

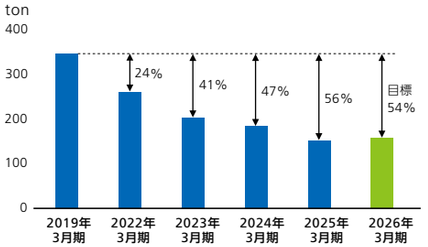
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

8つの非財務プログラムの進捗

廃棄物の排出削減　Zero Waste Program

埋立処分量（大陽日酸）



※ 日本酸素HDは、2025年8月に循環経済パートナーシップ（J4CE）に参加しました。

当社グループは、循環型社会の実現に向けた重要な施策として、「Zero Waste Program（ZWP）」を推進しています。ZWPは、廃棄物の適正管理及び3R（リデュース・リユース・リサイクル）の徹底を通じて、廃棄物の削減と資源循環の強化を図ることを目的としたプログラムです。日本においては、2026年3月期までに産業廃棄物の埋立処分量を半減することを目標とし、「HALD（Halve Amount of Landfill Disposal）」活動を展開しています。2025年3月期の実績としては、基準年度である2019年3月期に対して埋立処分量を56%まで削減し、目標達成に向けて順調に推移しています。

水資源の有効活用　Sustainable Water Program

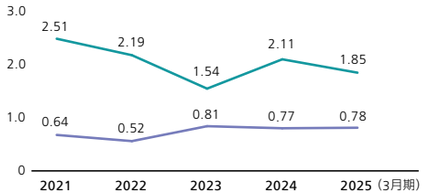
当社グループは、「水資源の保全」をマテリアリティ（重要課題）の一つに位置付け、水の効率的な利用を通じて、企業活動における水資源の保全に取り組んでいます。

リージョンごとに、「水原単位の削減」などの目標に取り組み、各リージョンにおいて目標を上回る成果を上げています。これらの施策を通じて、日本酸素HDグループ全体の取水量は、3年連続して低減することができました。引き続き、水資源の有効活用に努めていきます。

水ストレスレベル調査結果についてはこちらをご参照ください。
水ストレスレベル調査結果： 詳しくはこちら

保安・安全の徹底　Safety First Program

休業災害度数率※ ■大陽日酸グループ ■日本酸素HDグループ
※ 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数



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

KPI **休業災害度数率**
- 2026年3月期：1.6以下

「安全は企業存立の基盤である」との考えの下、Safety First Program（SFP）に取り組んでいます。SFPは、すべての事業活動において「安全・安心」を最優先とし、安全文化の醸成やスマート保安（DX、AI、IoT）の活用等の保安力の向上による労働災害の防止を目的としたプログラムです。2026年3月期までに休業災害度数率を1.6以下に抑えることを目標に掲げ、新たな危険体感プログラムによる「危険体感講習Ⅱ」を開講、さらなる保安力の強化に取り組んでいます。2025年3月期は、前期と比較して1.85へ減少し、中長期的には減少傾向を維持しています。今後も発生要因の分析に基づく予防策強化と、従業員の危険感受性を高める教育を継続し、グループ全体で労働災害ゼロをめざします。

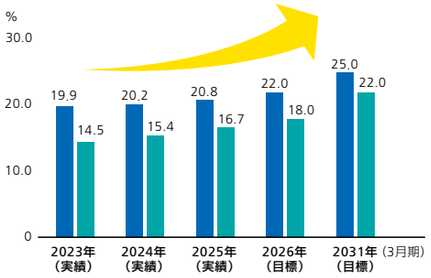
品質・信頼性の向上をめざした取り組み　Quality Reliability Program

品質重視の企業意識を徹底し、当社グループが提供する製品の品質・信頼性の向上をめざし、Quality Reliability Program（QRP）を推進しています。

品質を重視する文化を浸透させるため、品質倫理・コンプライアンス教育を実施し、さらには信頼性向上のため、自動化技術の導入推進、品質監査プログラムの実施などを進めています。2025年3月期の実績として、日本酸素HDグループ全体で内容をリニューアルした品質コンプライアンス研修を実施しました。また、グローバルに製造・販売する電子材料ガスにおいては、各拠点の製造会社で構成する品質委員会（SSG-QC）活動において、顧客満足度向上を主眼とした取り組みを実施しました。

人財の多様化とエンゲージメントの向上　Talent Diversity Program

女性従業員、管理職比率 ■女性従業員比率 ■女性管理職比率



KPI
女性従業員比率
- 2026年3月期：22%以上
- 2031年3月期：25%以上

女性管理職比率
- 2026年3月期：18%以上
- 2031年3月期：22%以上

持続的な成長とイノベーション創出の源泉として、多様な人財の確保・育成を目的にTalent Diversity Program（TDP）を推進しています。TDPは、ダイバーシティ&インクルージョンの促進を通じて、グローバル競争力の強化と企業文化の革新を図るプログラムです。

当社グループでは、2026年3月期までに女性従業員比率22%、女性管理職比率18%の達成を目標に掲げ、働きやすい環境づくりとキャリア支援を積極的に進めています。2025年3月期時点では、女性従業員比率20.8%、女性管理職比率16.7%と、着実に目標に向けた進捗を見せています。

ダイバーシティ向上に向けた取り組みはこちらをご参照ください。
ダイバーシティ向上に向けた取り組み： 詳しくはこちら

コンプライアンスの浸透と徹底　Compliance Penetration Program

企業倫理を遵守し、持続可能な成長を支える基盤として、Compliance Penetration Program（CPP）を推進しています。CPPは、コンプライアンス意識の浸透と定着を目的に、全社員を対象とした教育・啓発活動を中心に展開されるプログラムです。

当社グループでは、2026年3月期まで毎年コンプライアンス研修受講率100%の達成を目標としており、2025年3月期時点で100%を達成しています。今後も、各地域・各事業会社との連携を深め、最新の社会動向や法規制に対応した教育内容へアップデートを図りながら、コンプライアンス経営の高度化を推進していきます。

KPI **コンプライアンス研修受講率**
- 2026年3月期：100%

3月期	2023年	2024年	2025年
受講率	99.7%	99.4%	100%

サステナビリティ経営の推進　カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

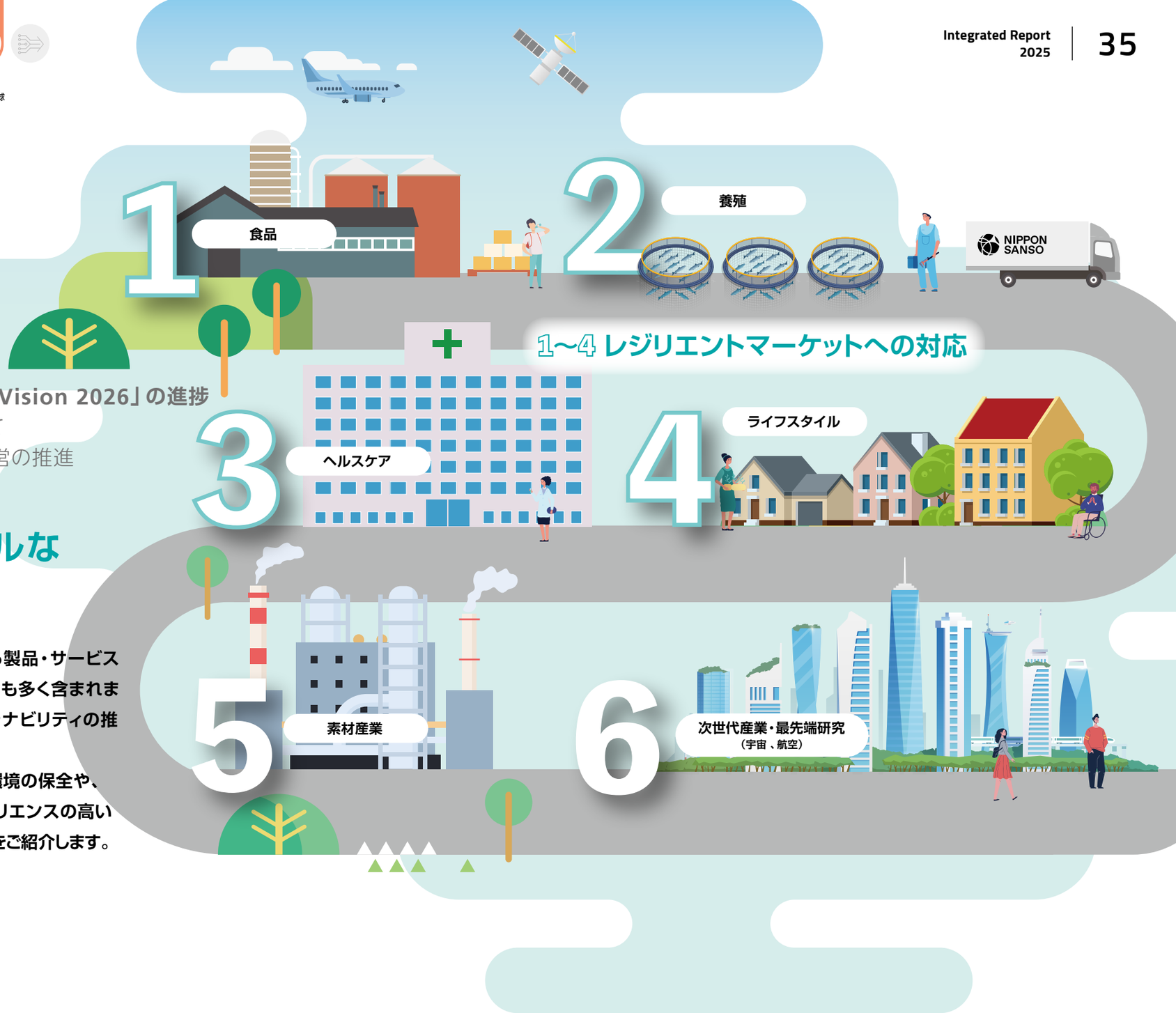
重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗
持続的成長に向けて
サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献

日本酸素HDが提供する製品・サービスには、目に見えないものも多く含まれますが、その多くがサステナビリティの推進に寄与しています。身の回りにおける地球環境の保全や、食品・医療といったレジリエンスの高いマーケットへの貢献事例をご紹介します。



Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献

レジリエントマーケットへの対応

私たちは皆さまが生活する上で、そして生きていく上で欠かすことのできない食品やヘルスケアなどのレジリエントマーケットに向けた製商品を拡充し、SDGsに貢献していきます。

1 食品

美味しいものをなが～く美味しいままに
―ガスの力でフードロス削減へ―

酸化防止

パッケージ内のガスの構成をコントロールすることで、出来立ての味・栄養・香りなどを変えることなく、変色や劣化を防ぎます。

凍結・加工

急速凍結することで、商品の風味を損なうことなく長期保存が可能となり、フードロス削減に貢献します。また、例えばケーキなど常温では加工が難しい商品のカットなどの成型加工にも利用されています。

2 養殖

海の豊かさを守るため、持続可能な養殖を推進します

養殖向け酸素供給

水産資源保全の一つの手段と考えられている養殖。酸素供給により、飼育密度・生育速度が向上し、生産性を高められます。当社グループは、酸素ガスや効率的に水中に酸素を供給する機器を提供しています。

3 ヘルスケア

Quality of Life
健常者も患者さんも自分らしく生きる社会の実現へ

診断

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

治療（病院から在宅医療まで）

病院には酸素ガスを中心とした医療ガスや人工呼吸器など生命を支える製品を、在宅医療では、在宅酸素療法や睡眠時無呼吸症候群の治療に使われる機器など多様なニーズに応える製品・サービスを提供しています。

4 ライフスタイル

人と社会に快適で環境にもやさしいライフスタイルを提案します

サーモスの取り組み：

ステンレスボトル

使い捨て容器の消費を抑え、繰り返し使用することで資源・エネルギー消費とCO_2排出量の抑制に貢献し、地球環境の負荷低減と持続可能な社会の実現に寄与します。

調理器具

シャトルシェフ：火にかけた鍋をそのまま保温容器に入れて、余熱で調理する省エネ調理器具です。ガスや電気を使わずに煮込めるので、光熱費の節約にもなり、CO_2削減にもつながる、環境にやさしいアイテムです。

ステンレスボトルの回収活動と自然保護支援

環境への配慮の一環として、イベントなどにおける使い捨て容器の利用削減に取り組んでいます。また、使用済みステンレスボトルの回収活動を実施するとともに、ステンレスボトルの販売を通じて猛禽類やサンゴ礁の保護支援にも貢献しています。

サステナビリティ経営の推進　カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献

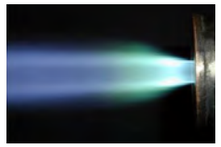
基盤産業を支えサステナブルな社会へ
最先端技術でサステナブルな未来を切り開いていく

5 素材産業

社会を支える基盤産業のカーボンニュートラルに、ガス技術で貢献します

酸素燃焼技術

空気よりも燃焼効率が上がる酸素燃焼技術により、鉄鋼・アルミ・ガラスなどの製造時の燃料消費量の削減に貢献しています。



製鋼用酸素バーナ・ランス「SCOPE-JET®」

溶融マグネシウム合金カバーガス

マグネシウム合金は非常に酸化しやすいため、溶融マグネシウム合金にはフッ化物や硫化物などの保護膜を形成し、空気と遮断する必要があります。その際に温暖化係数がCO_2の2万倍以上であるSF_6というガスが使用されていました。当社は、マグネシウムの製造工程に使用でき、温暖化係数がCO_2とほぼ等倍である合成ガス「エムジーシールド®」を商品化し、GHG削減に貢献しています。

6 次世代産業・最先端研究（宇宙、航空）

ガスの潜在力を開放し、次世代産業の発展を支えます

細胞凍結技術

凍結保存技術により、細胞医療や創薬発展に貢献しています。液体窒素による安定した低温域での保存及び、細胞に適した凍結温度の制御により、高品質な細胞保存を実現しています。

細胞全自動冷凍保存システム Cryo Library®ADVANCE

化合物半導体製造装置（MOCVD）

化合物半導体デバイスの一つであるLEDの普及による照明の消費電力の削減、及びパワーデバイスの進化による電力制御・変換効率の向上は、世界規模でGHG排出量を削減しています。これらの化合物半導体製造には、当社のMOCVDシステムが貢献しています。また、化合物半導体はAR／VRグラス用のマイクロLED、顔認証機能用のFace IDシステム、EV用の高効率パワーモジュール、自動運転用のLiDARシステムなどにも使用され、私たちの生活を豊かにする重要な材料です。

超低温技術

超伝導や量子コンピューターなど、最先端技術に必要となる−270℃近い超低温環境の構築に、当社の技術が活用されています。

宇宙模擬試験装置

近年、急速に開発が進展している宇宙開発利用。持続可能な未来に向けた宇宙資源の活用が進められています。地球上で人工衛星などの試験をするため、宇宙空間の冷暗黒・超高真空などの極限環境を再現する装置であるスペースチャンバーを提供しています。

スペースシミュレーションチャンバー
（C）宇宙航空研究開発機構（JAXA）
無断複製禁止

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

日本酸素HDのミッションは、2050年のカーボンニュートラル実現を産業ガスサプライヤーとしてサポートすることです。

José Ramón Calvo
Carbon Neutral Executive Team Head
Marketing Director Europe,
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.

日本酸素HDは、2050年のカーボンニュートラル（以下、CN）実現をめざし、中期経営計画「NS Vision 2026」の重点戦略である「カーボンニュートラルに向けた新事業の探求」に取り組んでいます。その基本姿勢は、あらゆる活動の視点に「CN」及び「サステナビリティ」の価値基準を持つこと、さらにはバリューチェーンの質的変化を求めていくことです。

当社ではCNの具体的な取り組みを「①Quick wins」「②価値の共創」「③発信力の強化」という3つのカテゴリでとらえています。①は、経済的に成り立つCN関連のプロジェクトを獲得し、経験値と技術的知見を積み上げていくこと。②は、高度な技術を保有しているパートナー企業と自社の技術や知見を組み合わせることで、より効率的な環境負荷低減を実現していくこと。③の取り組みは、CN社会に向けた課題解決において、当社グループがどのような技術や知見を持ち、どのように解決できるかをグローバルに認知してもらうことで我々の貢献拡大を企図しています。

また当社では、濱田代表取締役社長CEOをヘッドとする「カーボンニュートラルステアリングコミッティ」を設置し、CN実現に向けて取り組むべき技術領域や目標などを迅速に決定しています。コミッティメンバーには、4極の代表からなる「エグゼクティブチーム」が各リージョンの活動内容を定期的に報告。さらには、「CNグローバルエキスパート」と呼ばれる専門チームが「市場」と「技術」の2グループ11チームを構成し、当社グループがグローバルで保有している技術や知見を各事業会社と共有したり、提案活動の支援を行ったりしています。

当社のミッションは、2050年のCN実現を産業ガスサプライヤーとしてサポートすることです。そのために現在当社が注力している技術領域は、燃焼、水素製造、CO_2回収、酸素製造の4領域ですが、どの領域においても当社は、「効率的な環境負荷低減手段」と「事業として成立する経済性」の両立を図っています。

戦略の全体像

推進体制

イニシアティブ

1. Quick wins
2. 価値の共創
3. 発信力の強化

2050年のカーボンニュートラル社会実現に向けて産業ガスサプライヤーとして貢献

今後30年という移行期間における重要な視点

戦略的買収やパートナーシップ（提携）
×
当社独自の技術
↓
ソリューションのポートフォリオが強化・拡大

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求

価値創造事例：コア技術と知見をカーボンニュートラル実現にフル活用

1 Quick wins

カーボンニュートラルプロジェクト獲得の実績を積み上げ

【燃焼領域】アルミニウム製造メーカーへの酸素燃焼提案

欧州事業会社のNippon Gases Euro-Holdingが、オランダのアルミニウム製造メーカーのお客さまに向けて、「溶解炉の予熱における空気バーナから酸素バーナへの提案」（2023年に運営開始）と、「保持炉における空気バーナから酸素バーナへの提案」（2025年3月期第4四半期中に工事完了）を行いました。いずれも目的は、バーナ燃料の削減、ドロス※発生量の削減、電力消費量の削減などです。このような酸素燃焼ソリューションにより、エネルギー効率を通じてCO_2排出量を削減し、CO_2回収をより手頃な価格にすると同時に運用コストの低減を可能にしました。

※ 金属精錬や製造過程で生じる不純物や酸化物の混合物のこと。ドロスが混入すると品質低下の原因となり、処理には追加コストと環境負荷が発生する。

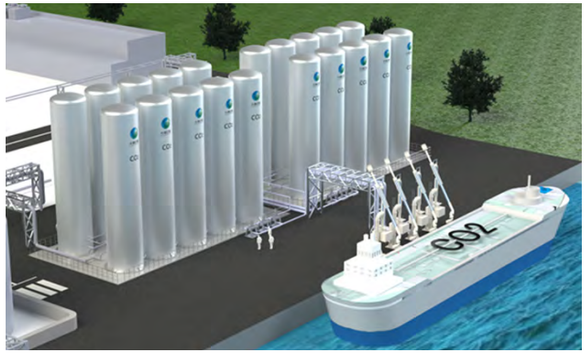
Nippon Gases Euro-Holdingは各地域でさまざまな燃焼分野のQuick winsを実現

2 価値の共創

自社技術の開発も進めつつ、高度な技術力を持つパートナーとの協業関係を構築

【CO_2回収領域】CCS用CO_2貯留・出荷タンク設備を開発

CCSはCarbon dioxide Capture and Storageの略で、大気中並びに工場や発電所から排出されるCO_2を回収し、地中深くに貯留する技術のことです。日本事業会社の大陽日酸は、産業ガス貯蔵タンクの製作ノウハウを活かしてCCS用CO_2貯留・出荷タンク設備を開発。CCSによってCO_2の大気排出抑制を進めようとしている企業や政府と連携することで、カーボンニュートラルのソリューションの実現を進めています。この出荷タンク設備では、過去に数多くの実績のある真空断熱2重構造の貯槽方式を採用し、ドライアイス化防止の安全システムを確立しています。



CCS用CO_2出荷タンク設備（イメージ）

3 発信力の強化

すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを活発化

カーボンニュートラルWebサイトのコンテンツを拡充

日本酸素HDが2022年秋に開設したカーボンニュートラルWebサイト「We enable a carbon neutral world」では、2024年から「Making it realistic——リアルさの追求・強化」と「Humanise the project——ユーザーに寄り添う姿を紹介」の2つの観点でコンテンツを拡充しています。また、LinkedInやFacebookでも動画を配信。カーボンニュートラルの成功事例などを「人」にフォーカスしたストーリーで紹介しています。

カーボンニュートラルWebサイト「We enable a carbon neutral world」
https://www.carbonneutralworld.com/

SNSで「人」にフォーカスした動画を配信中

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献 お客さまから支持される理由（ライフスタイル）

当社グループの事業会社は、産業ガスの技術から派生し、発展した製商品によるサステナブルな社会貢献価値を提供しています。ここでは、お客さまのご好評の声とともにご紹介します。

① シャトルシェフ

場所：家庭　**サステナビリティ貢献部分：**エネルギー使用量の削減

サーモス担当者

舘野 洋輔
サーモス（株）
マーケティング部
商品戦略室 企画1課

「サーモス 真空保温調理器 シャトル シェフ」は、1989年に誕生した当社のロングセラー製品です。本製品は、短時間火にかけた調理鍋を丸ごと保温容器に入れることで、余熱で食材に火を通す「保温調理」ができます。魔法びん構造を活用した調理器具として、長年にわたって愛されてきました。保温調理中は火はもちろんのこと、ガスや電気を必要としないので、CO_2排出量削減に貢献できる地球にやさしいアイテムです。例えばカレーやシチューであれば、火にかける時間を普通の鍋の約3分の1に短縮することができます。

サーモスは、シャトルシェフ製品の普及と利用を促進し、保温調理による加熱時間の大幅な短縮を通して温室効果ガスの削減に取り組んでいます。

お客さま

神社 あゆ さま
料理家

プロフィール
料理家。長野県在住、5児の母。身近な食材でつくる簡単料理やお弁当、スイーツレシピを日々発信。

シャトルシェフに出合ってから、私の暮らしは本当に変わりました。少しの加熱の後は保温調理をするだけなので、ガス代や電気代を節約でき、環境にも家計にもやさしいのがうれしいポイントです。火加減や焦げ付きを気にせず、安心して調理できる上、短い加熱と保温調理で長時間煮込んだようにおいしく仕上がります。

保温中は放っておけるので、忙しい毎日でも家族との時間や自分の時間が増えて、サステナブルな暮らしにぴったりのアイテムだと思います。

② ステンレスボトルの回収活動

場所：ショッピングセンター・アウトレットモール　**サステナビリティ貢献部分：**循環経済

サーモス担当者

吉行 俊介
サーモス（株）
社長室
経営企画課

当社では、2023年5月より直営店「サーモススタイリングストア」などにおいて使用済み魔法びん回収を開始し、2025年6月現在、全国21店舗へと拠点を拡大しています。2025年3月期にはパートナーのスポーツチームの試合会場や新宿区及び豊島区の小学校において、期間限定の回収活動も実施しました。累計回収量は、「ケータイマグJNLシリーズ」の0.5Lサイズ換算で約7,100本、重量にして約1,500kgに上ります。回収された製品はリサイクル業者にて選別・破砕処理を経たのち、新たな製品として再資源化されます。

当社は、使用済み製品の回収から再資源化までを自社の使命と考え、資源循環と環境配慮の両立を図る取り組みを今後も継続・強化していきます。

直営店店長

久保 直人 さま
サーモススタイリングストアニ子玉川ライズ店

当店の魔法びん回収状況は開始以来約500件と、多くの方が利用されています（2025年5月末日まで）。売場でのポスター掲示や接客サービスを通してお客さまへ不要魔法びんの回収を行っている旨をお伝えし、かなり認知されるようになってきました。

お客さまのお声として「破棄に困っていたので大変便利でよい」「他メーカー製品も回収しているのはすばらしい取り組みだ」など多数お褒めの言葉をいただいています。今後も本サービスをより多くのお客さまへと広め、お客さまの満足度と企業価値のさらなる向上をめざしていきます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

特集：サステナブルな事業貢献 お客さまから支持される理由（ヘルスケア）

③ 凍結保存容器

大陽日酸担当者

村主 芳広
大陽日酸（株）
メディカルユニット
バイオ・メディカル
事業部

大陽日酸は、2003年から東京大学医科学研究所バイオバンク・ジャパンへの液体窒素凍結保存システム［凍結保存容器（DR-1000AT）58台、制御盤11基、CE1基、LN2供給配管1式］の提供を通じてゲノム研究、ゲノム医療の発展に貢献しています。

東京大学医科学研究所 さま

BioBank Japan
バイオバンク・ジャパン

バイオバンク・ジャパン（以下、BBJ）は、一人ひとりの遺伝情報に基づくオーダーメイド医療の実現をめざす国家プロジェクトとして、2003年に世界に先駆けて東京大学医科学研究所内に設置されました。全国の協力医療機関の患者さんにご協力いただき、約20万人の血清試料、約27万人のDNA試料と臨床情報を収集し保管しています。

液体窒素凍結保存システムは血清試料の保管に利用されています。また、液体窒素凍結保存システムは東日本大震災においても地震の影響を受けず、全試料の品質が継続的に保持されています。それにより、研究に有効な状態で20年以上長期保管している試料もあります。BBJは、生活習慣病を含む代表的な51の疾患（2025年8月現在）の患者さんから提供された試料を審査基準を満たした研究に提供しています。これらの試料は病気に関する情報（臨床情報）と紐付けて解析することができ、日本人を対象とするゲノム研究用の資源として大変貴重です。近年は協力者の方々から追加の臨床情報を収集し、疾患バイオバンクとしての基盤をより強化するとともに、ゲノム解析・オミックス解析などを進め、研究者のニーズに応えるとともにデータ基盤の強化に努めています。これまでのBBJの試料と情報を利用して、多くの重要な研究成果が生み出され、その成果は科学雑誌Natureをはじめとする権威ある国際科学雑誌に多数掲載されています。BBJは優れた研究成果を創出することで日本のみならず世界のゲノム研究やゲノム医療の発展に貢献しています。

画像提供：東京大学医科学研究所
無断複製禁止

④ Water-^{18}O

大陽日酸担当者

谷 日向子
大陽日酸（株）
イノベーションユニット
SI事業部

大陽日酸は、PET診断薬（^{18}F化合物）の出発物質であるWater-^{18}Oを約50カ国に供給する世界最大の酸素同位体メーカーです。がんに加え、アルツハイマー病や心疾患の新しい診断方法としても期待されるPET診断を、「Water-^{18}Oの安定供給」でサポートし、人々の健康生活に貢献していきます。

お客さま

豊原 潤 さま
東京都健康長寿医療センター研究所
神経画像研究チーム
研究部長

プロフィール
日本メジフィジックス（株）研究員、放射線医学総合研究所、千葉大学社会精神保健教育研究センターなどを経て現在に至る。薬学博士（京都大学）。

PET（ポジトロン断層撮影）検査は、画像診断の中でも造影剤による副作用が限定的であることや他の放射性同位体を用いた検査と比べて被ばく線量が低いことから、がんやアルツハイマー病の診断や研究用に世界中で広く用いられています。当施設では、認知症の原因判別や治療効果の長期的な追跡などの研究用途でも活用しています。中でも、^{18}Fを用いたPET検査は安全で、高解像度かつ患者さんへの負荷の低さから、がんの早期診断を可能とする優れた診断方法であるため、Quality of Life向上の観点からも大きな意義があります。^{18}F-PET診断薬の最も重要な出発原料がWater-^{18}Oです。20世紀の終盤にPET検査が広がる中、大陽日酸の前身である旧日本酸素は初めて年産100kgを超えるWater-^{18}Oの商業生産に成功し、世界中の需要増に応えてくれました。また、その安定した品質から、「大陽日酸のWater-^{18}O」がPET施設の世界的な標準になっています。近年では、虚血性心疾患診断のための心筋血流量測定などのPET検査の適用疾患の拡大、簡便な薬剤合成方法の開発などにより、Water-^{18}O需要はさらに拡大すると見ています。引き続き、大陽日酸には、高品質なWater-^{18}Oの安定供給により、世界のPET診断や医学・薬学研究に貢献していただくことを期待しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告

当社は2019年11月にTCFD※への賛同を表明し、情報開示を進めてきました。今後もTCFDの提言に沿った情報開示を拡充していくことで、社内での改善活動に加え、ステークホルダーとの対話を通じて、グループ全体で企業価値向上に努めていきます。

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

戦略

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

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

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

当社グループの対応

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

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

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

評価の結果「大」／「中」と判定された機会・リスクである下記の4項目について、自社事業への財務的な影響について定量的試算を実施しました。

カテゴリ	項目名	シナリオ	試算内容	試算結果
事業リスク	① 税負担の増加による収益減少	1.5℃	NSHDグループの2030年時点の炭素価格による財務影響額	594億～925億円
事業リスク	② 既存顧客である鉄鋼・化学セクターのプロセス変更に伴う売上減少 ―鉄鋼分野におけるプロセス変更の見通し―	2℃未満	NSHDグループ及び関連会社の2050年時点の高炉向け酸素売上高	300億円 （現状の600億円から半減）
事業リスク	③ 異常気象に伴う災害による工場の操業停止	4℃	2050年に100年に一度の洪水が発生した際のNSHDグループの生産拠点の被害額	360億円 （災害保険の適用を考慮時は180億円）
事業機会	④ ブルー／グリーン水素（H_2）需要の拡大	1.5℃	2030年、2050年時点のブルー／グリーン水素の市場規模	13兆～41兆円（2030年） 60兆～218兆円（2050年）

指標と目標

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

指標	内部炭素価格の種類	対象GHG排出量	価格
内部炭素価格	シャドウプライス	Scope1+2	85 US$/t-$CO_2$e

国連グローバル・コンパクトに関する取り組み

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

国連グローバル・コンパクトに関する詳細はWebサイトをご参照ください。

イニシアティブへの参画： 詳しくはこちら

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

TCFD提言に基づく報告： 詳しくはこちら

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

生物多様性への対応

生物多様性への対応

日本酸素HDは、2021年に気候変動の緩和と適応、資源の有効活用と汚染の防止、水資源の保全、生物多様性の保全といった環境課題の解決に向け、製品・サービスや事業活動を通じて環境負荷を削減することを掲げた「日本酸素ホールディングスグループ環境方針」を策定しました。

とりわけ、「生物多様性の保全」は、当社グループのマテリアリティの一つと位置付けており、2024年1月には「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画しました。当社は、「経団連生物多様性宣言・行動指針」の趣旨に賛同し、自然資本を尊重した事業活動の推進に努めています。

また、自然の損失を食い止め、回復させ、自然によい影響をもたらす「ネイチャーポジティブ」への転換をめざす国際的枠組みである「自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：TNFD※1）」の目標に賛同し、2024年8月にはTNFDフォーラム※2への参画及びTNFD提言の採用者（TNFD Adopter※3）として登録を行いました。

これらの取り組みとして、サンゴの保全活動への参画を通じて、生物多様性の維持・回復に貢献しています。今後は、TNFDのフレームワークに基づき、開示推奨事項に関する情報を整理・開示するとともに、生物多様性への取り組みをより一層推進していきます。

※1 企業・団体などが事業活動において、どのように自然資本や生物多様性に依存し、また影響を与えているか適切に評価し、開示するために設立された国際的なイニシアティブ（2021年6月に発足）
※2 多岐にわたる分野の専門性を有する企業・団体などが参画し、TNFDによる情報開示フレームワーク構築をサポートするネットワーク
※3 2023年9月に公表されたTNFD提言に基づく情報開示を行う意思をTNFDのWebサイト上で登録した企業・団体等のこと。登録した企業・団体などは2024年もしくは2025年会計年度情報に基づくTNFD提言を採用した開示が必要となる。

サンゴの保全活動への参画背景

代表的な当社グループの製品である酸素、窒素、アルゴン。私たちの暮らしと産業を支える空気由来のガスであり、空気由来の資源を扱う企業として、私たちは「空気・水・大地」という生命の循環を大切にしています。

例えば、酸素ガスを養殖産業に供給することで、魚の健康や成長を促進するとともに、天然の魚資源への過度な依存を軽減し、自然資本の持続可能な保全にも貢献しています。

この持続可能な循環の延長線上にある海洋環境、そして海の多様性を育むサンゴの保全は、調和の取れた環境づくりへの貢献につながる重要な取り組みと考えています。

日本酸素HDの具体的な取り組み事例

沖縄科学技術大学院大学（OIST）のサンゴプロジェクトへの参画

日本酸素HDは、沖縄や世界のサンゴの保全に取り組んでいる沖縄科学技術大学院大学の「OISTサンゴプロジェクト」の趣旨に賛同し、2024年7月にスペシャルパートナーとして参画しました。OISTが確立した環境DNA技術によるサンゴのモニタリングと、ゲノム解析技術を駆使した調査研究を通じて、沖縄をはじめとする世界中のサンゴを保全する活動を支援します。

「OISTサンゴプロジェクト」のロゴ

サーモスの「OISTサンゴプロジェクト」オリジナルマグ

また、サーモスでは、「OISTサンゴプロジェクト」の支援を目的に、沖縄限定でオリジナルデザインのマグを販売しています。本製品の売上収益金の一部は、サンゴを保全する本プロジェクトに役立てていきます。

「チーム美らサンゴ」にメンバー企業として参画

大陽日酸は、沖縄県恩納村で美しいサンゴの海を守るための活動を行う「チーム美らサンゴ」に2025年2月に参画しました。本活動は社員が参加可能なプログラムであり、サンゴの苗の植え付けや苗づくり、サンゴの観察などを通じて、社員自らが生物多様性の重要性やサンゴ保全の意義を体感できる内容となっています。プログラムへの参加を通じて、生物多様性の宝庫であり、観光資源でもあるサンゴの保全に取り組みます。

サンゴ苗植え付けプログラム集合写真

サンゴ苗の植え付け

育成中のサンゴ

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

社会貢献活動

その他社会貢献活動はこちらをご参照ください。
サステナビリティトピックス（社会）：詳しくはこちら

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

安全・健康

日本：サーモスは神奈川県の子ども食堂に自社のフライパンを贈呈

米国：Matheson Tri-Gas（以下、MTG）は乳がん及び卵巣がんの患者さまのための募金・支援

豪州：Supagasはドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズのプログラムに参加し、治療を受ける子どもたちの家族を支援

ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズのプログラム

環境保全

タイ：Nippon Sanso（Thailand）は「持続可能な緑地開発」プロジェクトの下、北部工業団地と共同で山火事防止活動に参加

グローバル：欧州やアジアなど世界各国で植林活動を実施

山火事防止活動

次世代育成

日本：大陽日酸はキッズ理科実験教室を開催

ベトナム：中高生を対象とした奨学金を共催

ノルウェー：「Women in Uniform Read」というイニシアティブに参加し、子どもたちにSTEM（科学、技術、工学、数学）職業についての教育を支援

大陽日酸 キッズ理科実験教室

災害救助支援

日本：大陽日酸はミャンマー地震などの災害に対して義援金を寄付

スペイン：Nippon Gases Euro-Holdingはバレンシアの洪水で影響を受けた人々へ寄付・支援

STEM職業についての教育風景

地域コミュニティ

日本：サーモスはアルバルク東京の新ホームアリーナの工事現場の技能者に大容量の水筒を寄付

米国：MTGは保存食品や生活必需品などを集め、支援団体に寄付

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて サステナビリティ経営の推進

人を大切に（人権への取り組み）

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

方針の策定

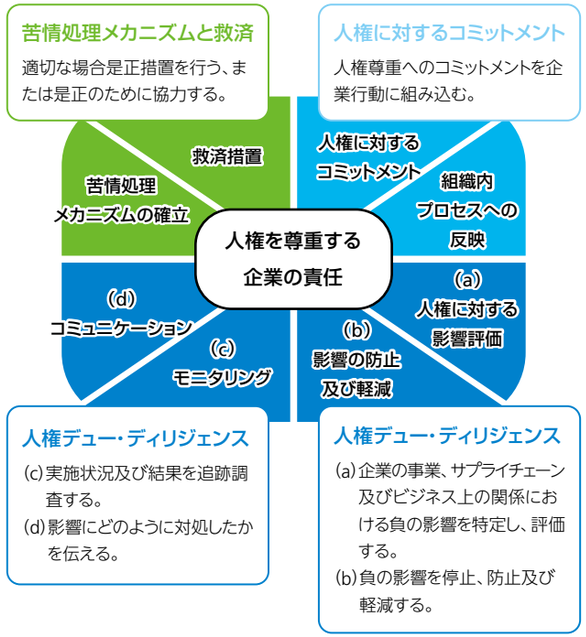
- 「人権の尊重と地域社会への貢献並びに雇用・労働・健康に関するグローバル方針」を定め、個人の尊厳と権利の尊重、人権の理解・啓発、プライバシーの保護、人権侵害の防止、人権デュー・ディリジェンスなどに取り組んでいます。
- 「調達方針」及び「調達ガイドライン」に則り、調達活動を通じて、人権・労働安全衛生を配慮した持続可能な社会の実現に努めています。
- 「保安防災・労働安全衛生方針」を定め、「ガスを売ることは安全を売ること」の精神及び「安全はすべてに優先する」の理念に基づき、従業員、請負業者及び外部ステークホルダーの安全確保に取り組んでいます。
- 「製品安全・品質方針」では、プロダクト・スチュ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

人権に関する教育・啓発

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

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

- 日本酸素HDに人権デュー・ディリジェンスプロジェクトチームを発足。
- 当社の事業活動における「顕著な人権課題」の特定に向けた人権デュー・ディリジェンスを開始。
- OECDデュー・ディリジェンスガイダンスや国連指導原則報告フレームワークで推奨されている考え方に基づき、各人権課題の深刻度と発生の可能性を評価予定。
- 外部専門家と協同で当社事業のバリューチェーン及びステークホルダーを整理し、当社に関連する人権課題を対象にデスクトップリサーチを実施中。
- 今後、当社が取り組むべき重要な人権課題を特定後、特定した課題から優先的にリスクの防止・低減、そのモニタリングなどに努める。



「調達ガイドライン」共有の取り組み

- 取引先においても人権や労働安全衛生などに配慮されることを要請するため、「調達ガイドライン」を共有する取り組みを実施しています。
- 一定以上の実績がある取引先には、RBA※行動規範をベースとした自己診断チェックリストを使用し、人権や労働安全衛生などへの対応・遵守状況を把握して、取引先を選定するための評価を実施しています。
- これらの取り組みをグループ会社全体で実施するため、「購買管理」の基準を制定し、統一的な運用をめざしています。

※ Responsible Business Alliance：グローバルサプライチェーンにおいて、社会・環境・倫理状況の改善に取り組む主要企業からなる組織

安全への取り組み

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

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

みんなガスシル：詳しくはこちら

「みんなガスシル」ロゴ

VRを使用したガス容器転倒体感

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

持続的成長に向けて **人財戦略**

従業員エンゲージメント調査の結果を基に毎年実施しているアクションが段階的にスコアへ反映されるという好循環が生まれています。

高田 泰和
人事部長

日本酸素HDグループは、産業ガスを中心とした「消費地立地」型ビジネスを展開しており、グループ人財戦略においては、各地域の事業戦略と密接に連動した地域人財戦略を尊重しています。地域ごとの自主性を重んじつつも、グループ全体で取り組むべき課題――例えば、地域間の橋渡しを担うグローバル人財の育成や、ダイバーシティ推進、従業員エンゲージメント向上など――については、各地域の人財戦略と連携し、協力して取り組む姿勢を大切にしています。2025年3月期は、ダイバーシティ施策の一環である女性活躍推進が欧州においてさらに進展し、遅れていた日本地域でも着実に進みました。組織・人員体制の強化や具体的施策の展開を加速した結果、従業員エンゲージメント調査のスコアも改善傾向を示しています。過去3年分のエンゲージメントデータが蓄積され、調査結果を基に毎年実施しているアクションが段階的にスコアへ反映されるという好循環が生まれています。これは、当社グループの人財戦略が有効に機能している証左であり、これからも持続的な事業成長の源泉である「人財」の力を最大限に引き出すため、事業会社と連携しながらアクションを積み重ねていきます。

一方で、グローバル人財の確保・育成や、各地域の優れた事例・ノウハウの相互共有といった課題も依然として存在します。特に、エレクトロニクスやカーボンニュートラルといった成長領域やITなどを活用した生産性向上施策においては、グループ全体での協働が不可欠です。持株会社の人事としては、地域人財戦略とグループ人財戦略を有機的に結び付け、グループ内の人財がその才能を伸ばして活かせるよう引き続き取り組んでまいります。

エンゲージメント調査の結果を真摯に受け止め、社員の声と経営戦略をつなぐ人事施策の立案・実行を今後も重ねていくことで、社員が多様な「The Gas Professionals」の一人として、あるいはサーモス事業のプロの一人として、誇りとやりがいを持って働ける環境を整備し、グループ理念・ビジョンの実現、そして社会へのさらなる貢献をめざしていきます。

戦略の全体像

日本酸素HDグループの人財戦略の考え方

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて 人財戦略

従業員エンゲージメント結果から見る人財戦略

日本酸素HDグループにとっての従業員エンゲージメントの考え方

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

この調査では、企業理念・目標を理解し、組織の中でやりがいを感じながら業務に取り組む姿勢を育むことを重視し、「会社のビジョンに共感して自発的貢献意欲を持って主体的に業務に取り組めているか」「Well-being（身体的・精神的・社会的に良好）な状態であるか」などを測定しています。

2025年3月期の調査では、前回調査を踏まえ、グループ各社がエンゲージメント向上の改善アクションに取り組んだ結果、ダイバーシティをはじめとするエンゲージメントレベルが全体的に向上しました。今後も、調査を通じて寄せられる「社員の声」に耳を傾け、社員が働きやすい環境を整備し、従業員一人ひとりの能力発揮の支援につなげていきます。

総括

2024年3月期の結果と比較すると、2025年3月期の調査では右表に示す15カテゴリのうち、12カテゴリで改善が見られました。中でも、「安全性」のカテゴリーは3年連続で最高スコアを維持しており、当社グループの継続的な強みとなっています。また、当社グループが重視している「持続可能なエンゲージメント（目標達成に向けた高い意欲と組織への強い帰属意識）」については前期から1ptの向上が見られました。

結果から見る日本酸素HDグループ全体の強みと改善領域

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

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

従業員エンゲージメント調査結果※1（単位：pt）日本酸素HDグループ平均値

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

※1「肯定的」（そう思う・どちらかと言えばそう思うと回答した人）の割合。満点の場合100pt
2025年3月期の緑のハイライトが付された項目が改善項目

TOPICS ①：持続可能なエンゲージメント

2023	2024	2025
78	80 ↗	81 ↗

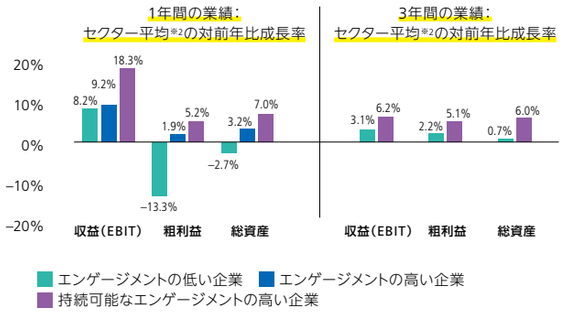
着実な改善傾向が見られる

エンゲージメントとは、従業員と企業との関係性の強さを示すものであり、企業に対する理性的・感情的・行動的な結び付きによって成り立っています。エンゲージメントの高い従業員は、そうでない従業員と比べてより高いパフォーマンスを発揮しますが、エンゲージメントだけでは企業の持続的な成長には限界があります。

当社グループでは、従業員のパフォーマンスや「一歩踏み込んで貢献しようとする意欲」に影響を与える要素として、「持続可能なエンゲージメント」を重要な指標と位置付けています。

従業員エンゲージメント調査を提供するWillis Towers Watson社の調査では、「持続可能なエンゲージメント」の水準が高い企業は、エンゲージメントが低い企業よりも業績を上げることが示されています。

当社の「持続可能なエンゲージメント」スコアは前期から1pt向上し、81ptとなりました。当社グループが目標とする85ptにはまだ到達していないものの、今後さらなる向上に向けた取り組みを推進していきます。



出典：Willis Towers Watson社
※2 同じ業界（＝セクター）に属する複数企業の平均値。Willis Towers Watson社が収集・分析。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて 人財戦略

従業員エンゲージメント結果から見る人財戦略

TOPICS ①：持続可能なエンゲージメント

第2回エンゲージメントサーベイワークショップを開催

日本酸素HDではエンゲージメントスコアの改善を加速させるため、2024年より、各社のエンゲージメントサーベイ事務局や担当者を対象にしたワークショップを開催しています。

2025年に実施した第2回では、(1)サーベイ結果を理解し、課題を明確にする視点を習得、(2)課題への対応を考え、アクションプランにまとめるプロセスを体験、(3)エンゲージメントに関する最新のトレンドを理解し、アクションプランの推進に活かす、(4)分析やグループ会社の事例からの学びを通じて、効果的なアクションの促進を図る――という4つの目的の下、グループディスカッションやグループ会社の事例紹介を行いました。実際に運用しているアクションプランと実績を各社から紹介する機会を設けたことで、参加者同士の学び合いや気付きを得られる場となりました。

ワークショップの様子

TOPICS ②：ダイバーシティ（多様性と個の尊重）

2023	2024	2025
71	72 ↗	75↗

前期比で大幅な改善

当社グループでは、各地域・組織において多様な人財が互いに信頼・尊重し合いながら活躍できる職場の構築に向けて、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。

2025年3月期のエンゲージメント調査において、ダイバーシティに関する「多様性と個の尊重」スコアは前期から3pt改善し、75ptとなりました。特に大陽日酸では、D&I推進室が中心となって女性の活躍推進及びダイバーシティ&インクルージョン活動の強化を目的とした取り組みを展開。多様な人財が活躍する上で障壁となる「無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）」への気付きを促すための研修やキャリア支援の施策を実施したことで、着実な成果が見られました。

アクションプランの例

女性活躍の可視化、エンパワーメントの促進、多様性を尊重する文化の醸成に向けて、当社グループでさまざまな取り組みを実施しています。

日本酸素HD： 取締役全員からグループ全社へメッセージ配信

日本：
- スポンサーシッププログラム、主事女性育成研修、アンコンシャスバイアス研修を実施
- D&Iについて経営層と従業員のタウンホールミーティングを開催

米国：
- 国際女性デーに合わせ、女性従業員の座談会イベントを初開催
- 初の女性活躍支援グループ「Women At Matheson（WAM）」の立ち上げ

欧州：
- 女性支援プログラム「WING PROJECTS」でバイアストレーニングを開催
- 「科学における女性と女子の国際デー」と称し、イベント開催。ジェンダー平等への取り組みを再確認

アジア・オセアニア： 各現地法人が策定した女性活躍推進アクションプランを統合して「SEA+I女性活躍推進フォワードプラン」として発表

D&Iに関する取り組みの詳細はこちらをご参照ください。 詳しくはこちら

「女性活躍推進プロジェクト」のリーダーから

古海 敏恵
大陽日酸（株）執行役員

2024年、大陽日酸はD&I宣言を策定し、社内外に公表しました。社員の皆さんとD&I推進の必要性や具体的な取り組みについて理解を深めるため、各地でタウンホールミーティングを開催し、社内媒体を通じて社長メッセージや活動状況も積極的に発信してきました。こうした取り組みを通じて、皆さんの意識にも変化が表れ、社内のスコア向上にもつながったと感じています。ただし、意識の変化は見られるものの、行動や組織風土の面では、まだ課題が残っています。

2025年は、D&Iを「自分ごと」としてとらえ、互いの違いを認め合い、それぞれが自分らしく活躍できる職場づくりをさらに進めていきます。将来的には、D&Iが進んでいるほかのリージョンとも連携し、より高いレベルをめざしていきたいと考えています。日本酸素HD主導のグローバルな取り組みにも期待しています。

皆さん一人ひとりの理解と協力がD&I推進の原動力です。これからも前向きな行動とチャレンジを心から期待しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて　人財座談会

共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

東南アジア・インド地域における人財戦略への取り組みはこちらもご参照ください。
4極+サーモスの人財戦略：アジア・オセアニア：
詳しくはこちら

今、日本酸素HDグループの東南アジア・インド地域で新たな人事システムの導入が進んでいます。その名は「Cornerstone（コーナーストーン）」。導入を先駆けた欧州とそれを参考にしたシンガポールが、人財戦略のシナジーを創出しています。両地域の人事リーダーが感じている確かな手応え、そして今後の発展について語ります。

ファシリテーター
山本 寿恵
人事部 企画推進課

Lieven Keuppens
Compensation and Benefits Director
Europe-Department HR
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.

Pauline Loo
Senior Vice President, Human Resources
Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.

コーナーストーンについて

コーナーストーンは、AIを搭載した人財プラットフォーム「Cornerstone Galaxy」を提供しています。本プラットフォームは、組織に求められるワークフォース・アジリティ（組織の即応性※）の実現を支援し、スキルギャップや能力開発の機会を把握するとともに、優秀な人財の獲得やエンゲージメント向上に寄与します。また、組織の多様なニーズに応じて、多面的で充実した学習体験を従業員に提供します。現在、世界186カ国・7,000を超える組織、1億4,000万人以上のユーザーがCornerstone Galaxyを活用し、持続的な成長と高いパフォーマンスの実現につなげています。

※ 組織の即応性とは、大きく変化する世界において、組織と個人が、状況に即した対応、活躍、成長可能な状態を指します。

出典：コーナーストーン オンデマンド ジャパン（株）

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて　人財座談会

共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

地域の垣根を越えて共通の人事システムを導入

山本 寿恵（以下、山本） ■ まずはNippon Gases Euro-Holding（以下、NGE）のLievenさんから、欧州地域でのコーナーストーン導入の背景や目的、現在の活用状況についてお聞かせください。なお、コーナーストーンは欧州に続き米国でも導入されており、グローバルでの展開が広がりを見せています。

Lieven Keuppens（以下、Lieven） ■ コーナーストーンの導入を開始したのは、2018年に私たちの会社が日本酸素HDの一員となった、まさにそのときでした。事業売却に伴い、旧来のレガシーシステムが急速に失われていく中で、新しいシステムを迅速に導入する必要があったのです。

実は以前から当社では、自分たちで完全に管理できるシステムを求めていました。コーナーストーンはまさしく望んでいたものだったのです。このシステムでは、特定のプロセスが必要になったときや新しい項目を入れたいとき、外部コンサルタントに頼ることなく、自分たちの手で対応することができます。

導入フェーズは非常に短く、約4カ月間で人事部門の中核となる項目が揃いました。学習、能力開発、パフォーマンス管理、報酬管理、タレントマネジメント、後継者管理といったコアシステムに加え、採用管理システムも使用できるようになり、非常に短期間のうちに包括的な運用体制が整いました。

山本 ■ PaulineさんのNippon Sanso Holdings Singapore（以下、NSHS）では、まだ導入プロセスの初期段階であると伺っていますが、コーナーストーンのどのような点が気に入って導入に至ったのでしょう？

Pauline Loo（以下、Pauline） ■ そもそも私たちには、テクノロジーを駆使した包括的なタレントマネジメントシステム※1が必要でした。人財育成を強化し、人財戦略を日本酸素HDの事業目標と整合させるためです。多くの選択肢の中からコーナーストーンを選んだのは、東南アジア・インド地域において、人財獲得、学習、パフォーマンス管理、後継者育成計画などをシームレスに展開できると思ったからです。多文化でダイナミックなこの地域のビジネス環境において、従業員のエンゲージメントを高めるデジタルHRエコシステム※2を構築する必要性は以前からあったのです。

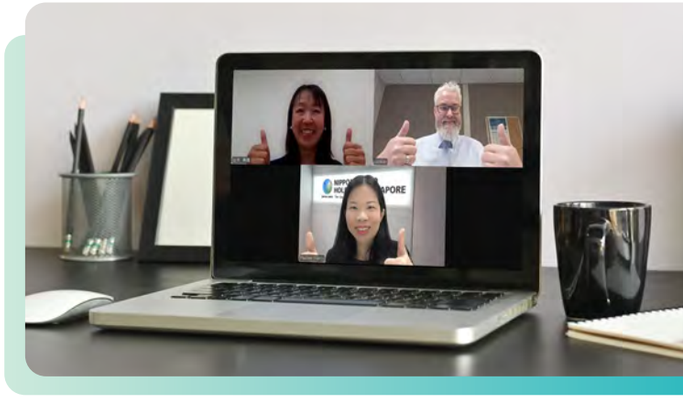
山本 ■ おっしゃる通り、事業目標と人財戦略をしっかり結び付けることでシステム導入の方向性や意義が明確な形になっていくのだと思います。PaulineさんはNGEの導入プロセスや運営方法を参考にしたと思いますが、特にどのような点で役に立ったと感じていますか？

Pauline ■ 第一に、NGEの導入プロセスをトータルに理解できたことは非常に有益だったと思います。Lievenの苦心や導入の成功要因を参考にして、チェンジマネジメント※3は絶対におろそかにしないと決めました。すべての従業員が、新しいワークフローや新しいユーザーインターフェース、新しい自動化プロセスに適応するのは本当に大変なことだからです。変化には間違いなく抵抗があります。だから、従業員とのコミュニケーションを大切にしようと思いました。導入プロセスをいくつかのステップに分解し、達成したいマイルストーンを示して、そこへどのように進んでいくかを事前に共有することにしました。

従業員から賛同を得られなければ、ビジネスにおける価値が生まれず、無駄なシステムとなってしまうので、私はシステム導入の節目にPIR（Post-Implementation Review：導入後レビュー）フェーズを意識的に組み込むようにしました。そこでは従業員満足度96%という非常に高い評価を獲得し、非常に励みになりました。

文化やビジネスのやり方が大きく異なる地域の垣根を越え、システムを円滑に統合するには、それぞれの地域の独自のニーズに合わせて機能をカスタマイズする必要がありますが、その点についてもNGEの事例から大いに学びました。各地域の違いを尊重しつつ、一貫した人事ポリシーを維持することは可能であることを確信したのです。

※1 従業員に関する情報（スキル、経験、評価、キャリアプランなど）を一元管理し、戦略的な人財活用を支援するシステム
※2 採用・人財育成・評価・給与など、さまざまな人事機能やデータをつなぎ、組織や従業員が最適なタイミングで迅速な判断・行動ができるように支える人事のインフラ
※3 組織が何らかの変革を行うとき、従業員がスムーズに適応できるよう変更のプロセスをマネジメントすること



グローバルに人財の交流を促進し、流動化する仕組みづくり

Lieven ■ 導入プロセスを短期間で終わらせる必要があった私たちに対して、NSHSは導入に3年間かけることを決断しました。これは正しい判断です。Paulineが言うように、従業員と細やかなコミュニケーションを図ることで、既存のシステムに慣れ親しんできた人たちの考えを変えることが重要で、これには時間が必要です。今後、このような大きなプロジェクトが立ち上がったら、「このときはどうやって実現させたのですか？」とPaulineに尋ねることになるでしょう。それぞれの経験が互いにフィードバックし合える意味は非常に大きいです。

Pauline ■ Lievenは特定の領域を強化するため、システム導入後に一連のトレーニングを実施したそうですが、その話から社外コンサルタントに頼らずに、社内独自の教材を開発できることがわかりました。また、NGEではリーダー育成プログラムを展開し、体系的な後継者育成計画とメンターシッププログラムを提供していますが、それに刺激を受けて、私たちの地域でも体系的な後継者育成プロセスを展開するためのツールキットを開発しました。

山本 ■ 今後もさまざまなシナジーが生まれていきそうですね。

Lieven ■ そうですね。今は共通のプラットフォームがあります。そこでお互いの活動の様子を見せ合うことができ、私たちが持っている資料を共有することも可能です。学習教材についても共有可能なものはな

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗　持続的成長に向けて　人財座談会

共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

いか話し合ってみようと思います。

Pauline ■ 将来的にはシステムの使い方を学ぶワークショップを開催したり、あるいはシステムを強化していく中でセッションを実施したりすることも考えられます。

また、国境や地域を越えた連携を強化するという点では、私たちは皆人事部門で仕事をしているわけです。使っているシステムが同じであれば、チーム間でより体系的な人財交流の機会を設けることができますし、人財管理やリーダーシップ育成、従業員エンゲージメントにおけるベストプラクティスなども共有できるようになると思います。

さらには、人財流動化プログラムの促進もできます。コーナーストーンでは人財に関する情報を収集でき、一人ひとりの能力や特性を見極めることができるので、人財異動プログラム、短期派遣、リーダーシップローテーションなどを通じて人財を交流することが容易になります。

コーナーストーンの進化に歩調を合わせていく

山本 ■ 現時点までに、コーナーストーンの導入によってどのような組織的な変化がありましたか？

Lieven ■ 従業員に24時間365日の学習機会を提供できました。従業員が成長したいと思ったとき、コーナーストーンで探すのです。もちろん私たちは以前から能力開発に取り組んできましたが、この最新システムの利点は、一人ひとりの状況に即してより効果的に学習ができることです。

また、ある地域で大きな変化があった際、その地域の新しいリーダーに誰が就くべきかを迅速に見極めることができました。多くの従業員が働いている中で、システムにアクセスすると「この人はどんな人か」を即座に確認できるのは大きなメリットです。大きな変化が起こったときほど、システムを変更した真の価値が明らかになります。

Pauline ■ Lievenが言うように、コーナーストーンから得られる最大のメリットは、従業員の過去の経験や能力、社内外でどのようなスキルセットを蓄積してきたかなどを評価できることだと思います。従業員の過去と現在の役割におけるパフォーマンスも把握できます。こうした情報に基づいた意思決定を行うことができ、グローバルモビリティ※4や誰かに特別の任務を命じる機会が生じた際に、ふさわしい人財を発掘できるようになります。そのプロセスを円滑にするシステムがなければ、情報収集や担当者との話し合いに多くの時間を費やすことになります。

さらに言いますと、コーナーストーンがもたらすメリットは人事部門にとどまりません。基盤となるシステムは、人事部門の枠を超え、ビジネス機能の連携を促進し、オペレーショナル・エクセレンスやグループ内シナジーのさらなる向上をもたらすものと考えています。

山本 ■ 地域内で一体的な人事管理を実現するにあたって、今後どのような体制や工夫が求められるとお考えですか？

Lieven ■ コーナーストーンは常に進化し続けています。私たちも彼らと歩調を合わせ、彼らがこれから導入していく新しいシステムで、従業員が確実に恩恵を受けられるようにしなければなりません。コーナーストーンが提供するどのような機能も可能な限り効率的に実装し、ユーザーに提供していくことが、今直面している課題です。

Pauline ■ システムの変更への抵抗を克服するのは本当に絶え間ない努力、終わりのない作業だと思います。新しい人が入社したり、他地域から転勤してきたときも適応できるようにしてあげないといけません。だから、導入プログラムやシステムの使用方法に関するトレーニングが非常に重要になります。

データの標準化も課題です。コーナーストーンはすでにAIを搭載していますので、今後はAIチャットボット※5を活用して人事部門の役割を円滑にしていくこともできるかもしれません。そうすれば、グループ全体でよりシームレスな人事プロセスを実現できるようになるでしょう。コーナーストーンの可能性は無限大です。

※4 異なる国や地域間で従業員の異動や配置を行う人財戦略
※5 チャットでの質問に対し、AIを用いて自動的に回答を行うサービス

The Gas Professionalsの育成プラットフォームに

山本 ■ これからもグループ全体でシナジーやイノベーションを創出していくために、日本酸素HDとしては事業会社間の交流を一層促進したいと考えています。こういった支援があると助かるといったご要望がありましたら、ぜひお聞かせください。

Pauline ■ 私は「Proactive. Innovative. Collaborative. The Gas Professionals」という日本酸素HDの理念に沿うことが大切だと考えます。従業員をThe Gas Professionalsに育成したいのであれば、コーナーストーンを統合プラットフォームとして活用し、システムの適切な使い方や相互連携を確実に理解してもらうことが有効です。また、従業員のパフォーマンスが経営陣に完全に公開されていることを一人ひとりに周知して、あらゆる業務において卓越した力を発揮できるようにモチベーションを高めることも重要です。こうして初めて、非常に強靭な日本酸素HDグループを築くことができるのです。

Lieven ■ 日本酸素HDができることは、同様のシステム導入に取り組んでいる人々を集め、互いの力を活用してもらうように努めることです。それは必ずしもトップダウンでシステムを実装させることではないかもしれません。私たちは実際、ボトムアップで現在の作業を進めていますし、山本さんやPaulineのような方々と個人的に交流することで会社間の良好な関係を築き、シナジーを生んでいます。こうした活動を地道に続けていくべきだと思います。

山本 ■ 異なる導入フェーズや地域背景の中で、それぞれが試行錯誤を重ねながら前進している姿が非常に印象的です。コーナーストーンという共通基盤を通じてグループ全体に広がる可能性や地域を越えた学び、連携の価値を再確認しました。本日の対話が社員一人ひとりのキャリアと成長を考えるきっかけとなり、今後の取り組みに活かされていくことを願います。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

重点戦略を支える取り組み グループR&D

技術の深耕・拡大に努め、顧客ニーズに適した新製品・新技術を創出していきます。

萩原 義之
事業推進室 開発企画部長

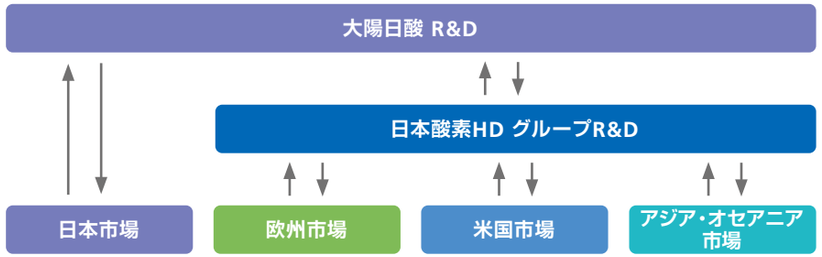
日本酸素HDは、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの各地域で培った技術と顧客ソリューションを共有・融合し、さらには各市場の特性に合わせた展開を行って、グループ全体で開発事業の効率化を進めています。特に、ガスアプリケーション、ガス分離・回収精製技術、空気分離装置関連技術は各地域共通の基盤技術です。カーボンニュートラル、エレクトロニクス、サステナビリティへの貢献をめざして技術の深耕・拡大に努め、顧客ニーズに適した新製品・新技術を創出していきます。

カーボンニュートラル： 脱炭素社会の実現に向けて、酸素燃焼技術やガス分離・精製技術の開発を推進しています。水素・アンモニア燃焼技術やCO_2回収精製技術、アンモニア分解水素精製技術など、日本で開発した技術を他地域と共有・展開しています。

エレクトロニクス： デジタル化の進展とエレクトロニクス産業の発展に貢献するため、電子材料ガスや関連機器のグローバルな提供と技術開発を強化しています。米国RASIRC社の技術によるBRUTE®HydrazineとPeroxidizer®は、無水ヒドラジンと過酸化水素ガスを高濃度かつ安全に供給する新しいガスソースです。これらを使ったALD成膜技術（原子レベルで薄膜を形成する技術）の開発では、既存の窒化材や酸化材よりも高い有効性が実証されています。

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

推進体制



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

価値創造事例

コア技術のグローバル展開による競争優位性の強化とエレクトロニクス分野への貢献

欧州で導入した酸素燃焼技術の事例を他地域へと展開することで、日本酸素HDとしてのソリューション提案力の強化を図っています。さらに、日本で開発した独自技術である振動燃焼方式「Innova-Jet® Swing」や、水素・アンモニアといったカーボンフリー燃焼技術の各地域での実証・導入を進めており、グローバルにおける情報共有と技術連携を通じて、各地域における市場の拡大をめざしています。

また、日本で開発した高純度ジボランの製造技術を韓国や中国のグループ会社へ展開し、グローバルでのジボラン生産能力の強化に貢献しています。ジボランは、ロジック（演算素子）、メモリ（記憶素子）から、ディスクリート（個別半導体）まで、幅広い半導体デバイスの製造において不可欠な材料であり、半導体メーカー各社の製造能力の拡大に伴って需要が増加しているガスです。ジボランの生産能力の強化により、今後成長が見込まれるエレクトロニクス分野での事業拡大に寄与していきます。

韓国のジボラン製造拠点である
Matheson Gas Products Korea

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

重点戦略を支える取り組み グループエンジニアリング

空気分離装置の需要に対応するため、エンジニアリング推進プロジェクトを発足しました。

古賀 公貴
執行役員 事業推進室 グローバルASUエンジニアリング推進プロジェクト
エグゼクティブプロジェクトマネジャー

従来、各事業会社の抱えるASU（空気分離装置）の新規需要は、2024年まで当社唯一のASU生産拠点であった大陽日酸プラントエンジニアリングセンター（PEC）の供給能力を超えていました。日本酸素HDが各事業会社のさらなる発展を支援するためには、ASUエンジニアリング・製作を今後のプラント需要に対応できるように最適化する必要があり、Global ASU Taskforceを組織して、短期・中長期エンジニアリング戦略及び体制を答申しました。

この答申に基づき、2025年4月にグローバルASUエンジニアリング推進プロジェクト（GAP）が発足。現在、「地域エンジニアリング支援」と「グローバル調達の推進」に力を注いでいます。これまでのグローバルエンジニアリング以上に各事業会社の新規ASU建設プロジェクトに関与していくことをめざし、また、一部事業会社で享受していたグローバル調達のメリットを全事業会社に行き渡らせるような包括的枠組みを形成していきます。

Nippon Gases Euro-Holding（以下、NGE）はこのほどOnsite Advanced Systems（OAS）という新たな事業ユニットを発足させました。Polarisはこのパートナー企業の1社で、日本酸素HDグループにとっては、ASUエンジニアリング・製作能力を有する第2のプラントサプライヤーです。これらのパートナーと力を合わせ、NGEはさらに成長していきますが、同時にGAPとしては、OASとPECとの相互協力や各事業会社との共創を促進し、各事業会社がOASと同様の資産を持てるような取り組みにも力を注いでいきたいと考えています。

また、将来的にGAPは、ASUにとどまらず、HyCO、CO_2、VSA／PSA、膜分離などのガス供給システム全般を含めた真のグローバルエンジニアリングを担う組織として、各事業会社の持続的な発展に寄与していきたいと思っています。

価値創造事例

エンジニアリング力で持続可能な社会に貢献する「Onsite Advanced Systems」

日本酸素HDグループは、産業ガス分野における競争力強化と持続可能な社会の実現に向け、2025年にNippon Gases Euro-Holding内に新たな事業ユニット「Onsite Advanced Systems」を設立しました。本ユニットは、ベルギーにおける自社エンジニアリング機能に加え、先進的な技術を有する3社のパートナー企業と連携し、多様化・高度化する顧客ニーズに対応するソリューションを提供しています。

Onsite Advanced Systemsのパートナー企業

- Polaris社：空気分離装置、プロセスガス、精裂装置のターンキー・システムのリーディングサプライヤー
- Hysytech社：バイオメタンなど代替バイオ燃料のターンキー・ソリューションのエンジニアリング・開発・製造が専門
- IETエコロジー社：循環経済に焦点を当てた先進的なプロセスと技術を専門とするパイオニア企業

オレン事業所（ベルギー）

特に、代替バイオ燃料や循環型社会に資する技術領域において、パートナー企業との協業を通じたシナジー創出を推進しています。バイオメタン、バイオ水素などの再生可能エネルギー分野におけるエンジニアリング・開発力と、当社が有する燃焼・水素製造・ガス精製などの技術を融合させることで、環境負荷低減と資源循環に貢献しています。

また、イタリアやベルギーに拠点を置く同ユニットは、多様な文化を尊重し、社員同士の交流や協働を大切にする企業文化を育んでいます。例えば、ベルギーのオレン事業所では、天気のよい日にチームで散歩を楽しむなど、働きやすい環境づくりにも力を入れています。これは、シンプルでありながら有意義につながりを維持する方法であり、当社の職場環境の特徴である「協働の精神」を体現しています。

日本酸素HDグループは今後も、グループ全体の総合力を結集し、産業ガス事業におけるイノベーションと持続的成長を実現していきます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE

日本酸素HDの価値創造
24 価値創造プロセス
25 中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

グループ総合力の強化
26 トータルエレクトロニクス
28 オペレーショナル・エクセレンスの追求
30 ミニ対談：オペレーショナル・エクセレンスを進展させ、持続的な競争優位の確立へ

持続的成長に向けて
32 サステナビリティ経営の推進
35 特集：サステナブルな事業貢献
38 カーボンニュートラルに向けた新事業の探求
40 お客さまから支持される理由
42 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告
43 生物多様性への対応
44 社会貢献活動
45 人を大切に（人権への取り組み）
46 人財戦略
49 人財座談会：共通のプラットフォームがダイナミックな人財戦略を生む

重点戦略を支える取り組み
52 グループR&D
53 グループエンジニアリング
54 パートナーとの共創

日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略
DATA SECTION

中期経営計画「NS Vision 2026」の進捗

重点戦略を支える取り組み **パートナーとの共創**

日本酸素HDは、グループ理念である「進取と共創。ガスで未来を拓く。」の下、パートナーとの共創によって新たな価値の創造に取り組んでいます。日本の事業会社である大陽日酸が実行中のオープンイノベーションから、選り抜きの事例をご紹介します。

大陽日酸オープンイノベーション

大陽日酸はかねてより、ユニークな技術を持つパートナーをグローバル規模で発掘。The Gas Professionalsとして培ってきたコア技術と融合することで新たな事業を開発し、さまざまな価値を生み出してきました。これまでの実績としては、「アディティブ・マニュファクチャリング」「エレクトロニクス」「バイオ・テクノロジー」「クリーン・エネルギー」の4つの分野でオープンイノベーションを展開しています。

中でも近年注目を集めているのは、「アディティブ・マニュファクチャリング（Additive Manufacturing）」（以下、AM）の技術開発。直訳すると「付加製造」ですが、大陽日酸が関与しているのは金属を対象としたAM、いわゆる金属3Dプリンタを活用したモノづくりです。その利用分野は、自動車、宇宙・航空、医療など多岐にわたり、複雑な形状のものも効率よく製造できるといった利点から、欧米をはじめ世界で急速に実用化が進んでいます。

大陽日酸は高度なガスコントロール技術によって造形物の品質の均一化に寄与するなどし、金属3Dプリンタメーカーなどとのオープンイノベーションで着実に成果を上げています。

アディティブ・マニュファクチャリング
- 金属3Dプリンタ
- 金属パウダー
- ガスソリューション

エレクトロニクス
- 半導体
- 有機EL
- 先端材料

バイオ・テクノロジー
- バイオ医薬
- 機能性素材（培養／分離／精製）

クリーン・エネルギー
- 水素
- 燃料電池
- バッテリー

価値創造事例：金属3Dプリンタ事業の拡大とその将来性

NEDOの「経済安全保障重要技術育成プログラム」で「革新的造形技術の社会実装」をめざす

パートナー：ヤマハ発動機（株）ほか

従来、複雑な形状の製品は、何十点もの部品を組み合わせて製造していましたが、金属AMの技術を使えば、一つの工程内で完成品に近い形状を得ることができます。また、削りくずなどの産業廃棄物を削減でき、熟練技術のエンジニア不足にも対処できる可能性があります。日本でも国や産業界から期待を寄せられている一方、造形速度や精度、品質の面で課題が残っているため、その改善が望まれています。

2025年3月期より、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、「経済安全保障重要技術育成プログラム」の一環として「高度な金属積層造形システム技術の開発・実証」に着手。その採択テーマの一つである「焼結型積層造形とデジタルプロセス設計を組み合わせた金属3Dプリンタシステムの研究開発」に大陽日酸も参画し、幹事企業であるヤマハ発動機株式会社をはじめ、その他企業、大学、研究所とともに、2029年3月期まで研究開発を進めることになりました。

NEDOの資料によると、その目的は、〈「BJT（結合剤噴射法）」における高速・高精度造形に向けた要素技術を開発〉すること。輸送機器用アルミ部品、発電機器耐熱部品、金型など、多品種少量生産プロセスへの社会実装に寄与できるとしています。

バインダージェット式金属3Dプリンタ

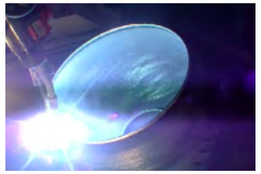
JAXAの「宇宙戦略基金事業」においてロケットの機体やタンクの製造コスト低減を支援

パートナー：清水建設（株）ほか

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）が運営する「宇宙戦略基金事業」において「金属3D積層によるロケット用大型液体推進薬タンクの製造技術開発」という研究テーマに、2025年2月より、連携機関として大陽日酸が名を連ねています。JAXAから委託された代表機関は清水建設株式会社。その他、埼玉大学、広島大学も連携機関として参画しています。

近年、宇宙分野での国際競争が激しくなっている中、低コスト構造の輸送システムが強く求められていますが、金属AMの技術は、ロケットの機体、タンク、エンジンの製造コストの低減と製造期間の短縮が期待できます。具体的には、金属AM技術の一種であるWAAM（Wire-Arc AM：金属ワイヤーを溶かして積み上げていく造形方法）を用いて、大型造形プロセスの確立や造形品質の向上をめざします。

金属AM技術の多くは、金属の溶接技術と基本的に同じ原理を持っています。溶接不良を防ぐには、純度の高いアルゴンガスや独自開発ガスを「シールドガス」として対象物に常時吹き付ける必要があり、こうした点において金属AMの高品質化には、溶接のスペシャリストである大陽日酸の強みが十二分に活かされるでしょう。


WAAM方式を用いた金属AM造形プロセス

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

日本酸素HDの経営基盤

日本酸素HDの持続的成長に欠かせない基盤であるガバナンス、リスクマネジメント、
コンプライアンスなどについてお伝えします。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

社外取締役メッセージ

日本酸素HDグループが推進する非財務領域に関する各種プログラムや、サステナビリティ全般に対する取り組みについて、社外取締役の視点からのメッセージを掲載しています。

原 美里
社外取締役

女性社員が役員へと成長できる環境の整備に実効性のある施策が求められます。

日本酸素ホールディングスの社外取締役として、私が日々課題として強く認識しているのは、女性活躍の推進です。現状、当社では女性役員の育成やキャリアパスが明確に示されておらず、役員候補となる女性人財が依然として少ない状況にあります。

今後、女性社員が役員へと成長できる環境を整備するためには、柔軟な働き方を可能とする制度の拡充や、体系的な研修の実施、さらにはロールモデルとなる女性管理職の可視化が不可欠です。また、必要に応じてインセンティブや手当の導入も検討すべきだと考えています。

加えて、企業側の取り組みだけでなく、女性社員自身のキャリア観や働く意識の形成も重要な課題です。そのため、女性社員と女性役員のネットワークを築き、学び合える場を提供することにも力を入れていきたいと考えています。

単なる理念やスローガンにとどまらず、実効性のある施策の実施、具体的な数値目標の設定、そして、進捗の管理がますます求められると強く感じています。

長澤 克己
社外取締役

非財務活動について定期的に議論することが重要であると考えています。

執行部隊は、業績のフォローに注力せざるを得ない環境の中で、ダイバーシティやサステナビリティ、コンプライアンスなどの非財務活動を軽視しがち、というのが私の会社経営経験からの問題意識です。一方で、社外取締役の視点からは、業績だけでなく、非財務活動が企業価値向上に大きく資するということを感じています。もちろん、取締役会などで非財務活動について報告されていますが、深い議論のためには時間が足りない、というのが実感です。

このような問題意識から、社外取締役の視点、すなわち株主や社外ステークホルダーの視点で、非財務活動について定期的に議論することが重要であると考えています。これを実現するため、指名・報酬諮問委員会や社外取締役連絡会の場で、ホールディングスとしての役割を含めた重要非財務活動テーマについて、担当執行部隊から推進状況を最低年1回ヒアリングする活動を行っています。

この活動の中で、例えば、「女性活躍は世の流れから遅れているよ」「カーボンニュートラルは電力会社の排出係数低減のみに頼らず自助努力をもっと進めるべきだ」などの議論をしています。この活動を通じ、執行部隊に各テーマの重要性を再認識してもらうと同時に、外部から見た客観的な視点を反映させることで、各活動がより視点の高いものになっていくのではないかと期待しています。

宮武 雅子
社外取締役

ここでは、社外取締役の視点から取り組むべき最重要課題としてダイバーシティ、コンプライアンス及びイノベーションの3点について取り上げたいと思います。

まず、ダイバーシティについて。女性従業員比率、女性管理職比率に関しては、全取締役、執行役の関心は高く、数字も急速に改善してきてはいます。2025年3月末のグループ全体の数字では、女性従業員比率は20.8%（前期比+0.6%）、女性管理職比率は16.7%（前期比+1.3%）です。しかし、女性活躍推進法に定める「2030年度に女性社員比率30%」「2030年度に女性管理職比率30%」という定量目標には道半ばと言えるでしょう。人財難の時代において、女性を戦略としていかに重用していくかは、当社の生き残りをかけた戦略と言えます。全世界のネットワークを通じて、少しでも到達目標に早く近付くため、あらゆる工夫をし続けたいと考えています。

コンプライアンスについて。一般論として、製造業は金融界ほどコンプライアンス意識が高い業態ではなかったと言えます。しかし、当社は近年驚くほどコンプライアンスに注力し、かつグローバルネットワークを通じての標準化も始まっています。コンプライアンスの徹底は、マインドセットを伴う時間のかかる作業ですが、この課題も継続してかつ優先的に取締役会で取り上げられており、制度変革とそれを実行する側の意識変革も着実に進んでいると思います。

イノベーションについて。本件も、取締役会における最大の関心事です。現状有している技術を世界的にどう活用していくか、サステナビリティの観点から当社が貢献するために革新的な一歩をどう踏み出せるか議論が始まったところです。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

社外取締役メッセージ

中島 秀夫
社外取締役

各地域の社会・経済環境の下で、そもそも法令違反を疑われる行為はしないという姿勢が重要です。

グローバルに事業を展開する日本酸素HDグループとして、安全をはじめとする事業に関わるさまざまな法令の遵守（コンプライアンス）を徹底するためには、事業を行う各地域の法令の異同を踏まえた上で、法務部局だけでなく組織全体として、一体的かつ粘り強く継続的にコンプライアンスに関するさまざまな活動に取り組んでいく必要があることは論を待ちません。

その際、関係当局の調査、訴訟対応に要するコストやレピュテーションリスクの大きさを考えれば、「瓜田に履を納れず、李下に冠を正さず」――すなわち現地の社会・経済環境の下でそもそも法令違反を疑われるような行為はしないという姿勢を取ることが重要です。加えて、特に人事異動などで仕事の引き継ぎを行うときには、前任者がやっていた行為だから、あるいは長年行われてきたことだからということで、その行為をコンプライアンス上問題がないものとして当然のように是認して引き継ぐことには危険が伴うことを認識する必要があります。

グローバル経済の中で競争を勝ち抜いていくためには、「引き継ぎの罠」に陥らないよう、前例踏襲ではなく、常に問題意識を持って仕事に主体的に取り組むことが実効性のあるコンプライアンス確立の観点からも重要だと思います。

山地 勝仁
社外取締役

役員評価項目にGHG指標を織り込み、報酬連動させて、全社方針を明確にしました。

私たちのステークホルダーにとって重要事項として企業の持続性があり、そのためには社会的価値を高める必要があります。この点で産業ガスメーカーである当社が貢献できる一つにGHG削減を通じた地球環境対策が挙げられます。GHG排出低減には3つの視点がありますが、当社の主要な製品は大気を原料にしているので主たる取り組み対象は製造・物流プロセス、お客さまの製品利用プロセスとなります。特に製品利用プロセスでは、当社商材の一つである水素活用も含め大きな効果が期待できます。一方、製造・物流プロセスでは、全社活動としてGHG低減を推進することにより環境意識の向上も期待できます。

これらを実現するには地球環境方針を全社に定着させ、活動推進に向けたリソース確保と体制整備が必要になります。これらの着実な推進に向けて、役員評価項目にGHG指標を織り込み、報酬連動させることにより全社方針として推進することを明確にしました。事業活動とともに地球環境対策を通じて社会的価値を高めることが持続的成長のキーととらえ、執行部門と連携して活動を後押ししていきたいと考えます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

役員一覧

各役員の経歴・メッセージはこちらをご参照ください。
役員一覧：詳しくはこちら

取締役

1
代表取締役社長 CEO
濱田 敏彦

2
取締役
永田 研二

3
取締役
Raoul Giudici

4
社外取締役
原 美里

5
社外取締役
長澤 克己

6
社外取締役
宮武 雅子

7
社外取締役
中島 秀夫

8
社外取締役
山地 勝仁

9
取締役
矢部 尚登

監査役

1
常勤監査役
亘 聡

2
常勤監査役（社外）
明石 健太郎

3
常勤監査役（社外）
一矢 耕平

4
常勤監査役（社外）
柴田 利喜

執行役員

副社長執行役員
渡邉 忠治

常務執行役員
諸石 努

常務執行役員
奥田 寛

常務執行役員
三木 健

常務執行役員
西川 和彦

常務執行役員
Alan David Draper

執行役員
久保 宏一郎

執行役員
相田 智之

執行役員
大道 昌義

執行役員
古賀 公貴

執行役員
澤 禎一郎

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

スキルマトリックス

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

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

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

役職／主な経歴は2025年7月1日時点

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

コーポレートガバナンス

各会議体の詳細説明、取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会の年間スケジュールはこちらをご参照ください。
コーポレートガバナンス：詳しくはこちら

基本的な考え方

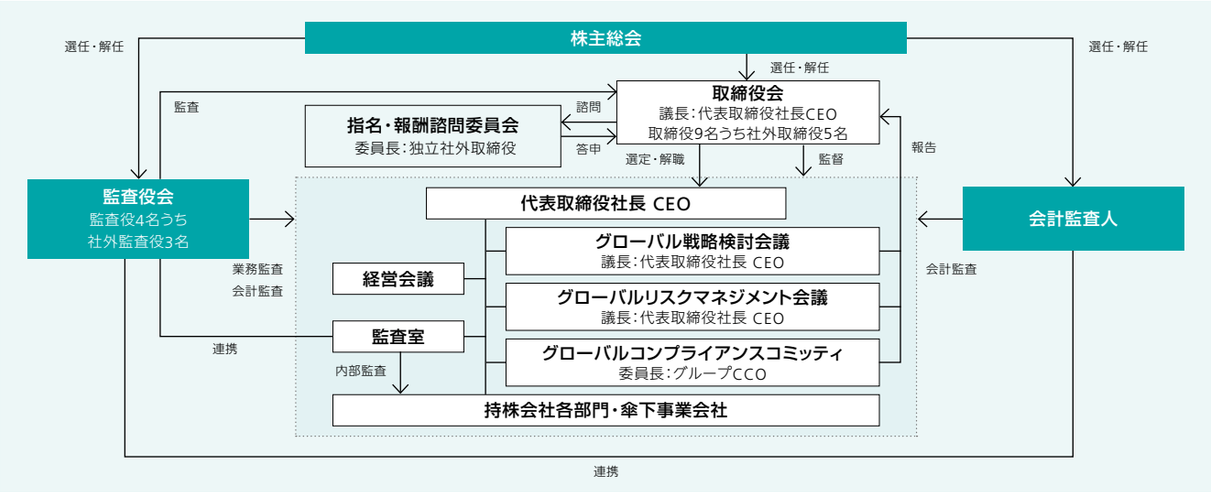
当社のガバナンスにおいて特徴的な点は、消費地において生産を行う産業ガスのビジネスモデルを支えるグローバル4極+サーモスの各事業会社に対して権限委譲を行うことにより、迅速な意思決定と適切な経営資源の配分を行っている点です。グローバルに事業を展開する当社グループは、経営判断及び業務執行の監督にあたっては、より現場に密接した専門知識を基として、幅広いリスクを多面的に評価することが必要となります。

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

ガバナンス改革の変遷

フェーズ	2015～2019年　ガバナンス体制の変革	2020～2023年　透明性のあるガバナンス体制の構築	2024年～　継続的見直し
施策	2015年 6月　独立社外取締役2名を選任（取締役11名中2名） 2015年10月　コーポレートガバナンス原則、ディスクロージャー方針（現IR方針）を制定 2016年 6月　指名・報酬諮問委員会を設置 取締役の報酬に業績連動報酬を導入 2019年 6月　外国人2名（米国事業の責任者と欧州事業の責任者）を取締役に選任	2020年10月　持株会社体制に移行 2021年 6月　独立社外取締役を3名に増員（取締役9名中3名、社外取締役1名は女性） 2022年 6月　独立社外取締役を5名に増員（取締役9名中5名、社外取締役2名は女性） 取締役の報酬に非財務指標連動報酬を導入	2024年6月　取締役の報酬の改定（非財務指標連動報酬の評価指標の追加など）

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンス原則」において、「取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する」と定めています。当社取締役会は、取締役会の実効性の分析・評価を行い、継続的にその実効性を高める努力を続けています。2025年3月期の取締役会実効性評価の概要、及びその結果を踏まえた2026年3月期の主な取り組みなどは、以下の通りです。

評価プロセス

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

評価項目（概要）：

① 2024年3月期の取締役会の実効性評価の結果として2025年3月期の課題とされた以下の点について、実効性のある議論ができた点とできなかった点
　(a) 当社の持株会社としての役割について
　(b) カーボンニュートラルの実現のために当社の事業を通じて、お客さまや社会に対してどのように貢献できるか
　(c) 女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進
　(d) 次期中期経営計画（以下、中計）を見据えた、これまでの中計の進捗の検証
② コーポレートガバナンス原則に定める取締役会の4つの責任※について2025年3月期において効果的に活動できた点とできなかった点
③ 人的資本経営にかかる議論の状況について

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

コーポレートガバナンス

④ 2026年3月期において取締役会で重点的に議論・モニタリングすべきテーマ
⑤ 指名・報酬諮問委員会の活動について
⑥ 取締役会の構成について
⑦ 株主・投資家との対話について
⑧ 取締役会付議基準・報告基準について
⑨ 取締役会の運営、社外取締役へのサポート、取締役へのトレーニング

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

評価の結果

取締役会では、2025年3月期において取締役会は求められている役割を果たしていると評価しましたが、取締役からは2025年3月期の取締役会の活動について例えば、以下のような評価がありました。

①当社の持株会社としての役割について※1
- 持株会社体制に移行して5年目に入り、個別の事業は各地域の事業会社に委ね、持株会社はできる限り簡素な組織とするというこれまでの考え方から、持株会社が地域の事業会社に対してより積極的に関与すべきか見直す時期に来ている。

②カーボンニュートラルの実現について、お客さまや社会に対してどのように貢献できるか※2
- カーボンニュートラルについてはまだ初期段階にあり、ほかの未成熟なマーケットと同様に、常に方向性やタイミングの不確実性というリスクに晒されるため、綿密に考えられた戦略と、高い柔軟性が必要となるが、当社は機会とリスクをよく理解しているため、次の中計で明確な目標を設定することが可能である。

③女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進※3
- 対応が遅れている日本及び米国で活動の強化が必要
- グループ会社間での人財の交流については十分な議論ができなかった。

④次期中計を見据えた、これまでの中計の進捗の検証
- 検証の中では、財務KPIは計画を上回る進捗を示していることが確認されたが、非財務指標を含めた中計全体の総合的な進捗評価は十分できなかった。

※1 個別の議題として「持株会社としての役割」を議論することはありませんでしたが、案件の審議・報告を通じて、本テーマについて議論が行われました。
※2 なお、当社は、2024年7月から取締役及び執行役員の非財務指標連動報酬のKPIに、環境貢献製商品によるGHG削減貢献量を追加しました。
※3 女性活躍の推進については、指名・報酬諮問委員会において、実現を阻んでいる問題点への解決策を具体的・集中的に議論しました。

今後の課題

当社グループは、2026年3月期に次期中計の策定を行うため、持株会社と事業会社の役割分担、カーボンニュートラルやエレクトロニクスなどの当社グループの事業戦略についても、取締役会において中計の策定の中で議論します。また、取り組みが遅れている女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進その他人的資本の充実についても引き続き取締役会で議論します。

2025年3月期 取締役会 概要

開催回数		12 回
平均議案数	決議事項	4.7 個／回
	報告事項	6.9 個／回
平均開催時間		3.6 時間／回
最長開催時間		5.0 時間／回

親会社との関係性

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

当社は、三菱ケミカルグループ株式会社と2014年5月13日付で基本合意書を締結しており、当該基本合意書において、三菱ケミカルグループ株式会社は、同社の「グループ経営規程」の下、当社の自主性を尊重し、当社を全面的に支援及び協力することを規定しています。従って、当社の事業決定は、当社の判断で行っており、三菱ケミカルグループ株式会社の承諾が必要とされている事項はございません。また、基本合意書で、当社株式の上場を維持することを合意しています。

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

なお、三菱ケミカルグループ株式会社の完全子会社である三菱ケ

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

コーポレートガバナンス

ミカル株式会社の執行役員（兼三菱ケミカルグループ株式会社の業務執行者）が当社の非常勤取締役を務めています。

役員報酬について

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

最近の改定では、業績連動報酬や非財務指標連動報酬に関して、中期経営計画に定める指標の達成インセンティブを高めるため効率性改善度（連結ROCE after Tax）並びに環境貢献製商品によるGHG削減貢献量の伸長度を新たな指標として導入しました。また、事業会社間の連携をさらに強めるため事業会社（子会社）の役員を主たる職務とする取締役に対して基本報酬に加えて新たに業績連動報酬並びに一部の非財務指標連動報酬の適用を行いました。報酬水準については、毎年、外部の報酬調査データベースを用いて売上規模が同等の他社と比較・検証し、その結果に基づき、必要に応じて見直しを行っています。

社外取締役については、当社の取締役報酬として固定報酬である「基本月例報酬」のみを支給しています。同様に親会社または兄弟会社の役職員を主務とする取締役についても当社の取締役報酬として固定報酬である「基本月例報酬」のみを支給しています。社外監査役を含む監査役の報酬は固定報酬となっています。

役員報酬の内訳：代表取締役社長※

（構成比は基準額ベース）

固定	基本月例報酬	役位別の固定報酬
変動	業績連動報酬	役位別基準額に以下を連動。なお、[]内は評価ウェイトの割合を示す。 • 中期経営計画で目標とした各年度予算達成度（連結売上収益額[16.6%]及び連結コア営業利益率[16.6%]） • 業績伸長度（連結売上収益額[16.6%]、連結コア営業利益額[16.6%]及び親会社の所有者に帰属する当期利益額[16.6%]） • 効率性改善度（連結ROCE after Tax[16.6%]）
	非財務指標連動報酬	役位別基準額に、中期経営計画で設定した非財務指標（一部）である以下を連動。なお、[]内は評価ウェイトの割合を示す。 • 休業災害度数率の進捗度[50.0%] • コンプライアンス研修受講率の達成度[25.0%] • 環境貢献製商品によるGHG削減貢献量の伸長度[25.0%]

※「事業会社（子会社）の役員を主たる職務とする取締役」の役員報酬の内訳は「基本月例報酬：74」、「業績連動報酬：22」、「非財務指標連動報酬：4」となります。
また、その業績連動報酬は全指標、非財務指標連動報酬は「環境貢献製商品によるGHG削減貢献量」にそれぞれ連動します。

サクセッションプラン

当社グループのガバナンス体制において、次世代経営者の育成は重要な課題です。複数の独立社外取締役及び代表取締役社長CEOで構成され、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において次世代経営者に求められる資質や選抜プロセス、育成方針、候補者の選定について継続的に議論を重ねています。次世代経営者には高い倫理観と人格、産業ガス事業における豊富な経験、さらにグローバルな視点、優れたリーダーシップ、実行力、戦略的思考力、コミュニケーション能力が必要であるとして、経営者候補の育成及び評価に関する具体的な取り組みを進めています。当社グループは世界30を超える国と地域で事業を展開しており、産業ガス事業の消費地立地という特徴や各地域の産業構造に精通してグローバルな視点で経営を担うことのできる人財を今後さらに育成していきます。

トップマネジメント研修

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

- 2022年　8月　「情報セキュリティの最新動向と経済安全保障」
- 2023年　4月　「グローバルにおける腐敗防止」
- 2024年　1月　「ビジネスと人権」
- 2024年　8月　「近時の不祥事例に学ぶ役員としてのリスクマネジメント」
- 2025年　2月　グローバルデータガバナンスと生成AI活用の留意点

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

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

グローバルリスクマネジメント体制

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

リスクマネジメント体制の特徴

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

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

また、「グローバルコンプライアンスコミッティ」「グローバルITセキュリティ評議会」とも連携しながら、全社的なリスクマネジメント活動を推進しています。

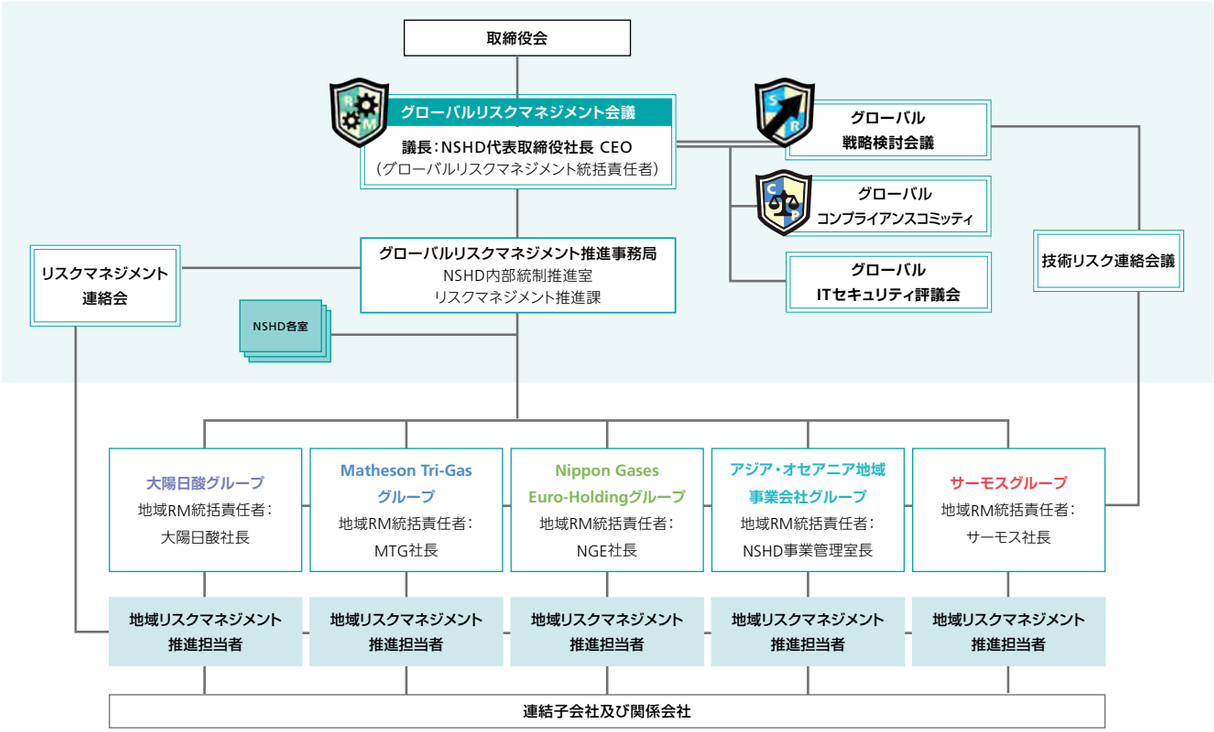
リスクマネジメントプロセス

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

グループ全体のリスク評価結果を基に、「グローバルリスクマネジメント会議」でリスク認識や対応を共有し、重要リスクを選定します。

経営トップの判断でリスクの優先順位や対応方針を決定し、重要リスク低減に向けた活動をグループ全体で推進していきます。

リスクマネジメント体制図



二重枠…リスクマネジメント活動を推進する会議体、組織等を示す

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

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

事業戦略をリスクと機会の両面から議論

日本酸素HDグループは、「グローバルリスクマネジメント会議」を年1回開催しています。グローバル戦略検討会議と連携し、経営陣がグループ全体の事業戦略をリスクと機会の両面からとらえることをめざします。2025年2月20日に行われた会議の様子の一部をお届けします。

リスク認識・リスク対応の共有

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

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

日本酸素HDの重要リスクテーマ

1.外部環境・内部環境の変化
地政学リスク、サプライチェーン、経済情勢の変化、カーボンニュートラル（CO_2）

2.基盤事業の維持・強化
設備老朽化、技術開発の連携強化、コンプライアンス・腐敗防止、ITセキュリティ

3.上記を支える人財の確保
人財不足、後継者計画、DEI

カーボンニュートラルの進展とCO_2供給源の確保

当社グループでは、CCU※により、さまざまな産業活動によって排出されたCO_2を回収・精製し、新たなCO_2を発生させず、有効な資源として役立てています。

カーボンニュートラルの動きが加速する中、ドライアイスや液化炭酸ガスなどの製品の原料となるCO_2の供給源の確保が新たな課題となっています。

米国事業会社
- 現在、複数の供給源を有しているが、さらなる確保を進める。また、生産拠点から顧客に至るまでの物流網の最適化に取り組み、サプライチェーンの信頼性を確保する。

欧州事業会社
- 広域にわたる多様な供給源を確保することでサプライチェーンを強化する。

日本事業会社
- 安定的な供給源の確保とともに、CO_2製品の代替品やガスアプリケーションの開発などを進める必要がある。

トランプ2.0と米国政策

トランプ米大統領の再選、「トランプ2.0」によって、各地域の事業運営において懸念されるリスクに関してディスカッションを実施しました。

関税政策
- 関税政策は不透明であり、サプライチェーンへの影響が懸念される。注意深く柔軟な姿勢で、動向を注視する。

気候変動対策を巡る対応
- トランプ政権は気候変動対策に前向きではないと言われるが、経済と環境政策とのバランスを重視するという姿勢である。サステナビリティの分野でも機会（Opportunity）があれば、投資も行われるだろう。

反DEIを巡る対応
- 米国において反DEI政策の流れがあるものの、事業運営においては、性別、人種、年齢、文化などの差異に影響されることなく、実力のある者が活躍できる環境の構築が重要である。

※ CCU（Carbon Capture and Utilization）
さまざまな産業活動によって排出されたCO_2を回収、精製し、そのCO_2を別の形で利用する技術や方法のことを指します。

次期中期経営計画につなぐ守りと攻めの戦略

- グローバルリスクマネジメント会議は、グローバル戦略検討会議とともに、当社グループの重要な案件を取り扱い、今後の方針を決定する重要な会議体である。
- リスクがあるところには新たなビジネスチャンスがある。各事業会社における事業運営上の課題や機会を有機的に結び付けるためにも、リスクを正しく認識することが重要である。

濱田代表取締役社長 CEO

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

コンプライアンス

日本酸素HDグループにおけるコンプライアンスの基本方針を決定し、その実効性を確保するための組織及び規程を整備しています。すべてを統括するグループチーフコンプライアンスオフィサー（GCCO）と、各地域に地域チーフコンプライアンスオフィサー（RCCO）を置き、世界各地域一体となったコンプライアンス推進活動に取り組んでいます。

GCCOメッセージ

コンプライアンスの推進が文化として根付くよう、社員一人ひとりの意識のさらなる向上を図っていきます。

西川 和彦

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

日本酸素HDグループのコンプライアンス推進に対する考え方

当社グループでは、コンプライアンスは「安全」「品質」と同じようにすべての事業活動の基盤であるとの認識の下、コンプライアンス違反を「しない風土」「させない仕組み」「見逃さない環境」を構築し、活動を推進しています。

体制としては、グループチーフコンプライアンスオフィサー（GCCO）を置くとともに、日本、米国、欧州、東アジア、台湾、東南アジア・インド、豪州及びサーモスのそれぞれが所管する地域・事業領域に地域チーフコンプライアンスオフィサー（RCCO）を置き、グループワイドに適用する「グローバルコンプライアンスプログラム」を定め、各地域や事業の特性を踏まえたコンプライアンス推進活動を実施しています。各地域のコンプライアンスリスクに応じた研修にも取り組んでおり、より参加型で社員に寄り添った実効性が高い研修をめざしています。

グループ全体でのコンプライアンス強化と内部通報制度の整備

コンプライアンス違反発生時の対応に関するルールを明確化し、これを当社グループ各社に周知するとともに、「見逃さない環境」の一環として、各地域に内部通報制度を整備し、当社グループ内におけるコンプライアンス違反及びその可能性を発見した場合に、通報者が不利益を受けることなく通報できる体制を確保しています。

さらに、毎年全世界の社員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を継続して実施していますが、地域によって、また、個々の会社によって意識の差が出ており、改善点を抽出し全体の底上げを図っています。

GCCを通じたグローバルな連携と公正な取引慣行の推進

当社グループでは、GCCO・RCCOが一堂に会するグローバルコンプライアンスコミッティ（GCC）を毎年開催しており、各地域でのコンプライアンス推進活動の内容や課題の共有を図っています。2024年に開催されたGCCでは、外部講師による「公正な取引慣行」に関する講義も行いました。当社グループは日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4極でグローバルに事業を展開しており、今後さらにビジネスを拡大していく上でも、公正な取引慣行を確保することは非常に重要であると考えています。

多様化するグローバルな社会の中で、当社グループが持続的に成長し、長期的に企業価値を向上させていくためにも、コンプライアンスの徹底と適切なリスク管理は必須であり、コンプライアンスの推進が文化として根付くよう、社員一人ひとりの意識のさらなる向上を図っていきます。

コンプライアンス推進体制はこちらをご参照ください。
コンプライアンス： 詳しくはこちら

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

グローバルコンプライアンスコミッティ

グローバルコンプライアンスコミッティは、議長であるGCCOと日本及び海外7地域のRCCOで構成され、グローバルで一体となったコンプライアンス体制の推進及び実効性の確保を目的として、年に1回開催しています。2024年10月22日に開催された会議は5年ぶりに対面での開催となり、各地域における課題や取り組みについて報告が行われました。当日の様子の一部をお届けします。

概要

RCCOからコンプライアンス違反事案、訴訟事案、内部通報事案にかかる報告が行われました。また、各地域における「経営トップからのメッセージ発信」や「規程の整備状況」「コンプライアンス教育」などの活動が紹介され、それぞれの取り組みについて意見交換を行い、活発な議論がなされました。加えて、コンプライアンスリスクに対する理解を深めるべく、外部講師による「公正な取引慣行」に関する講義が実施されました。

アジェンダ

1. コンプライアンス違反事案、訴訟事案、内部通報事案の報告
2. コンプライアンス推進活動の紹介
3. 「公正な取引慣行」に関する講義

各地域におけるコンプライアンス教育の紹介

Stephen Stroud 米国RCCO

研修はオンラインで実施し、コンプライアンス、情報セキュリティ、品質、安全に関する研修を行っている。パソコンを持たない現場従業員向けには、共有パソコンを用意し、対応している。

Richard Seneviratne 豪州RCCO

マネジャーが決められた研修テーマを従業員に説明している。マネジャーはあらかじめこれらのテーマに関する研修を受講し、従業員からの質問にも対応できるよう準備している。また、受講記録の管理も行っている。

Clara Teo 東南アジア・インドRCCO

各国でコンプライアンスウィークを実施し、対面研修とオンライン研修（Zoom）、学習管理システムを活用した研修を行っている。また、インドネシア、タイ、ベトナムなどでは、必要に応じて研修教材を各国の言語に翻訳している。

企業価値を守るためのコンプライアンス体制の強化

濱田代表取締役社長 CEO

コンプライアンスの遵守は、企業価値と将来の持続的成長を担保するために重要な基盤である。企業に対する評価は株価に影響を及ぼし、不祥事やコンプライアンス違反は株価急落を引き起こす要因となる。グループ内各社において、役員・従業員に対する継続的な教育を推進するとともに、万が一コンプライアンスに関する問題が発生した場合は、速やかかつ的確な対応を取れる体制の構築を進めていく。

参加者の集合写真

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

情報セキュリティ

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

情報セキュリティポリシーの改定

2025年3月期に、当社は経営陣による情報セキュリティへのコミットメントを示す「情報セキュリティ方針」をWebサイト上に公開するとともに、社内の情報セキュリティ体制の確立の一環として、グループ各社に対しても改定された「社内情報セキュリティ方針」の展開を行いました。

組織能力の強化

2021年にグローバルITセキュリティ評議会（GISC）を設立して以降、グループ会社におけるサイバーセキュリティ体制の強化に向けて、大規模な投資と体制整備を行ってきました。情報セキュリティ分野の専門人財を新たに迎え入れ、グループ全体の知見集約及び活動推進の中核的役割を担っています。

当社グループの情報セキュリティ能力を強化する一方で、外部の先進的なサイバーセキュリティ企業とも連携し、既存の情報セキュリティプログラム及び防御策の有効性を検証するためのアセスメントも実施しています。

インシデント検知と対応

日本酸素HD及びグループ各社のIT環境は、悪意ある活動を迅速に検知するために常時監視する必要があります。そのため、インシデント検知及び対応能力の見直しと最適化に向けた投資を行いました。現在ではIT環境を24時間365日体制で監視しており、インシデントはグループ全体で報告・集約されています。今後も、対応能力を継続的に向上していきます。

OTセキュリティ

当社は、OT（Operational Technology）セキュリティを運用と安全性における重要な要素と位置付け、戦略的な優先事項としています。産業用制御システムに対する脅威が高まる中、安定的な供給とダウンタイムの最小化を実現するため、防御体制の強化を継続しています。各拠点でのセキュリティ監視の範囲を段階的に拡大するとともに、リスクと影響度に基づき、セキュリティ対策の定期的な評価と改善を行っています。

今後の展望

オペレーショナル・エクセレンスとデジタルトランスフォーメーションの取り組みを加速する中で、情報セキュリティはそれらの施策を安全に推進する上で重要な役割を担います。地政学的な情勢の変化、規制の高度化、そして巧妙化するサイバー脅威の増加を背景に、当社はグローバル全体でイノベーション、レジリエンス、信頼性を守るため、セキュリティ戦略の継続的な見直しと強化を図っています。

グローバルITセキュリティ評議会の詳細はWebサイトをご参照ください。
グローバルITセキュリティ評議会： 詳しくはこちら
グループ横断の取り組みはこちらをご参照ください。
グループ横断の取り組み： 詳しくはこちら

適切な税務手続き

展開するすべての国・地域において、法令・規則を遵守した納税を行います。

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

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

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

詳しくはこちら

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

ステークホルダーとの対話

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

基本的な考え方

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

日本酸素HDが重要視するステークホルダー

株主・投資家の皆さま

当社では、「IR方針」に沿って、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、フェア・ディスクロージャーの考え方に基づき、市場関係者（株主・投資家・潜在的投資家・証券アナリストなど）と建設的な対話を行います。また、経営・事業運営の状況など、正確な情報を公平に適時適切に説明・開示し、IR活動の充実に努め、市場関係者からの要望や評価を取締役会・経営陣へフィードバックして事業運営に活かすことにより、企業価値の向上に役立てています。2025年6月の株主総会では、株主限定でインターネットによるライブ配信を実施しました。また、当社Webサイトにて、株主総会当日の模様の一部について動画の事後配信を行っています。

主な活動実績（過去3年）

項目	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
IR説明会	回	6	6	6
国内外 機関投資家・証券アナリストとの延べ面談件数 （ESG関連 面談件数）	件	324 （23）	461 （19）	508 （16）
個人投資家向けIR説明会 （ライブ・オンデマンド動画視聴 累計回数）	回	2 （3,858）	3 （4,402）	3 （4,742）
株主総会出席株主数	人	55	58	56

詳しくはこちら

その他ステークホルダーの皆さま

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

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

主な外部評価

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	最終評価時点
FTSE	3.0	3.2	3.5	3.7	3.4	2025年6月
MSCI	B	BB	BBB	BBB	—	2025年3月
CDP（気候変動）	A-	B	A-	A	—	2025年2月
CDP（水セキュリティ）	B	A-	A-	A-	—	2025年2月

詳しくはこちら

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造

日本酸素HDの経営基盤
56 社外取締役メッセージ
58 役員一覧
59 スキルマトリックス
60 コーポレートガバナンス
63 グローバルリスクマネジメント体制
64 事業戦略をリスクと機会の両面から議論
65 コンプライアンス
66 グローバルコンプライアンスコミッティ
67 情報セキュリティ／適切な税務手続き
68 ステークホルダーとの対話
69 知的財産活動

セグメント別事業戦略
DATA SECTION

知的財産活動

日本酸素HDグループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、知的財産の戦略的強化と経営戦略に資する知的財産活動の推進に積極的に取り組んでいます。

企業成長を支える「知財戦略」

研究開発から生み出される技術や製品は、当社グループにとってかけがえのない経営資産です。これらの競争優位性を最大限に高めるため、知的財産権として適切に保護・活用し、経営への貢献をめざしています。当社グループでは、以下の3つの柱を中心に知財戦略を展開しています。

1. 競争優位性の強化

将来の事業展開や社会のニーズを見据え、事業・開発・知的財産部門で連携し、特許・商標・意匠などの知的財産を戦略的に取得・活用しています。

2. 事業の自由度確保と競合他社からの防衛

開発投資額に応じて年間の出願ガイド数を設定し、知的財産による事業の自由度を確保するとともに、競合他社からの防衛にも努めています。これにより、市場での安定した事業展開を支えています。

3. グループ内連携の強化

日本酸素HD各社間で知的財産に関する交流・連携を促進し、知財情報やノウハウの共有、グループ全体での知財活用にも注力しています。これにより、グループシナジーの最大化をめざしています。

これらの取り組みの結果、日本酸素HDグループの特許保有件数は着実に増加しています。

日本事業会社の大陽日酸が知的財産表彰制度を創設

授賞式の様子

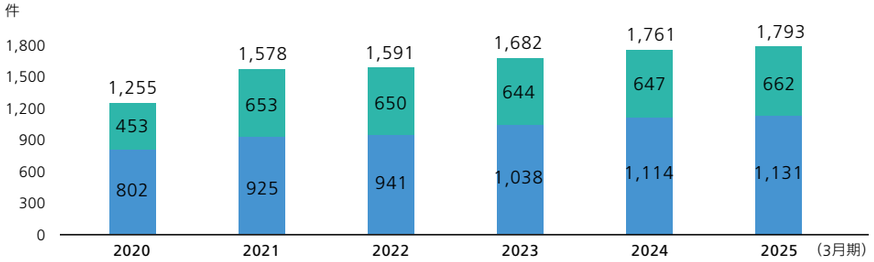
日本事業会社の大陽日酸では、知的財産活動のさらなる活性化と持続的成長、そして社員のモチベーション向上を目的として、2024年に社内知的財産表彰制度を創設しました。

この制度では、特許権の活用により高いシェア獲得に貢献した案件や、複数の日本酸素HDグループ会社への技術供与を通じて事業のグローバル展開に貢献した案件など3件を表彰しました。

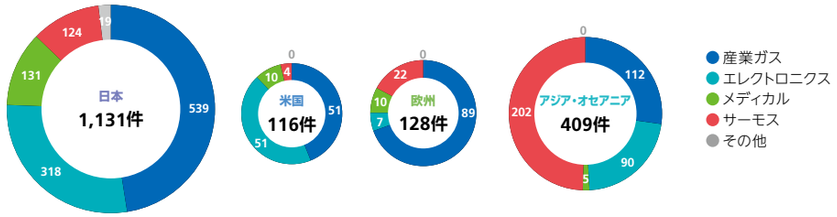
この制度は知的財産が組織全体の成果につながっていることを可視化し、取り組みの意義を社員一人ひとりに浸透させることをめざしています。発明者を報奨する制度は以前からありますが、発明の登録や活用に至るまでには、審査対応や製品化、営業活動など多くの社員の関与があります。この表彰制度では、そうした「発明者以外の見えにくい貢献」にも光を当て、知的財産を事業に結び付けた実績を評価対象としています。

このような取り組みを通して、大陽日酸だけではなく日本酸素HDグループ全体で知財の価値を共有し、新たな挑戦と成長を生み出す環境が育まれ、日本酸素HDの持続的な成長に貢献することを期待しています。

保有特許件数の推移 ■日本 ■海外



地域別・セグメント別保有特許件数（2025年3月期）



Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略

全社としての成果・方向性を明示した上で、各セグメントにおける
取り組みの成果をお伝えします。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

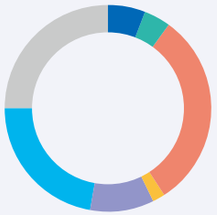
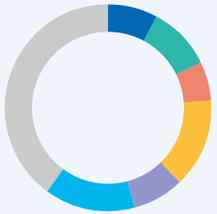
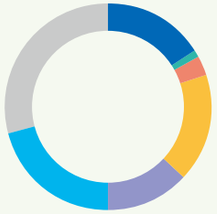
セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントごとの事業特性

財務情報の詳細は、決算説明会資料などをご参照ください。
IR情報：詳しくはこちら
事業紹介：詳しくはこちら

各セグメントの特徴（グローバル4極＋サーモスの事業運営体制）

		2025年3月期実績 （単位：十億円）	産業別売上構成比 （2025年3月期実績：累計期間ベース）	セグメント戦略	取り巻く環境※ ※ 2026年3月期 期首時点の現状認識
日本	「基盤事業の強化 稼ぐ力」と「成長戦略 探索と拡大」を掲げ、「Profitability（収益率を最大化する施策）」をスローガンに、バリューの最大化をめざします。	売上収益： **410.0** セグメント営業利益： **47.0** セグメント営業利益率： **11.5%**	 鉄鋼及び金属……6% 自動車及びその他輸送機器……4% エレクトロニクス……31% 食品及び飲料……2% 医療……10% 化学及びエネルギー……22% その他……25%	**成長戦略** • ガスと技術の融合／結合によるソリューションビジネスの領域拡大 • カーボンニュートラル関連ビジネスの需要獲得 • エレクトロニクス・安定同位体・バイオ関連などの事業拡大 **事業の変革** • 「顧客起点の価値創造」による「質の高い利益の創出」 • 「運転資本／キャッシュ・フロー改善」による「事業成長・イノベーション投資の促進」	**期待される機会** • エレクトロニクス事業における新たな設備・工事案件 • 次世代半導体に向けた電子材料ガスの新規需要 • 生産性向上・省エネに寄与するガス・機器の新規需要 • グローバル市場での安定同位体需要増と新規用途・ニーズの拡大 **懸念されるリスク** • エネルギー・原材料の価格上昇による収益への影響 • 各国の関税対策に関わるサプライチェーンの混乱 • 人手不足・労働時間規制による労務費上昇
米国	垂直統合型の製品構造に関する競争優位性と製商品・サービスのクロスセル戦略を基盤として、利益の最大化と顧客の価値創造をめざします。	売上収益： **360.2** セグメント営業利益： **59.7** セグメント営業利益率： **16.6%**	 鉄鋼及び金属……8% 自動車及びその他輸送機器……10% エレクトロニクス……6% 食品及び飲料……14% 医療……8% 化学及びエネルギー……14% その他……40%	**成長戦略** • 垂直統合型製品の長所を活用：幅広い製品やサービスを基に既存顧客への販売を拡大し、新規顧客を獲得する • 製品ラインナップの拡充：溶接用ガス、ドライアイスに関連するソリューション提供を通じ、クロスセル戦略をさらに深化 • ガス応用技術による価値創出：金属加工や食品飲料、低温物流へのガス応用技術を通じ、当社製品の使用最適化を支援	**期待される機会** • 米国CHIPS法とAIの台頭による半導体向け電子材料ガスの需要増 • CCUS関連向けオンサイト、パイプラインプロジェクトへの参画、事業開発 • 炭酸プラントを活用したさらなる事業規模の拡大 **懸念されるリスク** • 国際、政治情勢の変化が経済成長を阻害 • 技術人財の確保を巡る競争 • 持続的な物価上昇や関税による設備・資材コストへの影響
欧州	Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.は人財の卓越性、安全性、サステナビリティや顧客層の拡大、そして戦略的投資を通じて成長を推進しています。その基盤となるのは、協調性、革新性そして長期的な展望です。	売上収益： **328.6** セグメント営業利益： **62.4** セグメント営業利益率： **19.0%**	 鉄鋼及び金属……16% 自動車及びその他輸送機器……1% エレクトロニクス……3% 食品及び飲料……17% 医療……13% 化学及びエネルギー……21% その他……29%	**成長戦略** • 既存事業の自律的拡大と、買収、提携などの外部リソースを用いた新たな市場への参入 • 競争力、安全性、オペレーション能力の強化に向けた投資 • 顧客基盤の拡大 • 優秀な人財の獲得と組織の再構築 • 持続可能な半導体技術及びシステム（SSTS）研究プログラムへの参加や、ベルギーOevelでの新たな研究所開設を含む、最先端の研究開発への投資	**期待される機会** • エレクトロニクスやホームケア分野での事業拡大、オンサイト事業の成長 • ガス応用技術を活用し、レジリエント市場での着実な事業成長を追求 • 成長を促進し新たな能力を獲得するための積極的な事業買収やパートナーシップの機会追求 **懸念されるリスク** • グローバル経済の現状：関税の脅威と市場の不安定性 • CO_2の不足と激しいヘリウムの競争 • 地政学的な緊張とそれに伴う安定性

Contents

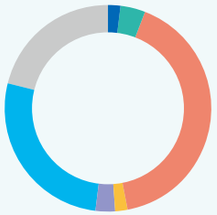
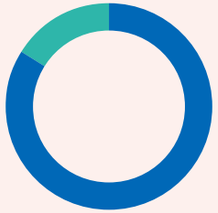
INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントごとの事業特性

各セグメントの特徴（グローバル4極+サーモスの事業運営体制）

		2025年3月期実績 （単位：十億円）	産業別売上構成比 （2025年3月期実績：累計期間ベース）	セグメント戦略	取り巻く環境※ ※ 取り巻く環境：2026年3月期 期首時点の現状認識
アジア・オセアニア	生産性向上活動を継続的に進め、効率的かつ規律正しく事業運営を行うとともに、多様な製品ラインナップで主要な産業ガスサプライヤーをめざします。	売上収益： **176.5** セグメント営業利益： **15.0** セグメント営業利益率： **8.5%**	 鉄鋼及び金属……2% 自動車及びその他輸送機器……4% エレクトロニクス……41% 食品及び飲料……2% 医療……3% 化学及びエネルギー……27% その他……21%	**成長戦略** • 大型オンサイト案件の獲得、空気分離装置生産能力増強 • 新製品と販売エリアの拡大 • グローバルHyCO事業の機会獲得 • マネジメント：新たな経営体制の浸透	**期待される機会** • エリア全体にわたる半導体市場の成長と生成AIなどの先端半導体における電子材料ガス需要の増加 • 東南アジア・インドにおける継続的な底堅い需要 • オセアニアにおける新たな販売先の獲得 **懸念されるリスク** • 東南アジア各国における電力コストの高騰 • 貿易摩擦、目まぐるしく変わる各国経済政策による影響 • 豪州の労働市場におけるドライバーの慢性的な不足、人件費の上昇
サーモス	魔法びんのパイオニア、サーモス。各国の市場特性と、そこに暮らす生活者の習慣や文化に合わせた商品展開とライフスタイル提案を行っています。	売上収益： **32.5** セグメント営業利益： **6.2** セグメント営業利益率： **19.3%**	**地域別売上構成比** （2025年3月期実績：累計期間ベース）  日本……84% アジア……16%	**成長戦略** • 新製品開発の強化、直営店及びEC（電子商取引）事業の拡大 • サーモスユーザーの組織化と相互コミュニケーションの強化 • サーモスブランド認知度の向上及びブランドエクイティの最大化	**期待される機会** • 容器入り飲料の値上げに対する節約志向の高まり（ステンレスボトル需要増） • 訪日外国人観光客の増加によるインバウンド需要の高まり • 消費者の環境意識の高まり（サステナブル製品への注目度向上） • 公共の給水スポット増加によるマイボトルの定着 **懸念されるリスク** • 実質賃金を上回る物価上昇による消費マインドの冷え込み • 円安・円高による収益変動、原材料価格の不安定性 • 海外生産工場における労務コストの上昇 • 物流コストの上昇と、物流人員の不足

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略：日本

市場ポジションと事業の強み

40%超
（日本市場シェア）

- 1910年創業
- 従業員数：約**6,000**人
- R&D：**5**拠点、プラントエンジニアリング：**1**拠点
- バルクガス生産：**34**拠点
- 電子材料ガス生産：**4**拠点
- トータルガスセンター：**17**拠点
- 日本全国に張り巡らされた自社販売網と、**200**社を超えるパートナー会社を通じたガス供給と顧客ニーズ対応

事業環境認識（機会とリスク）

機会：
- 次世代半導体国産化に伴うガス・機器工事の新規需要
- レアガス国産化による安定価格・供給体制確立による需要獲得
- 地球温暖化対策に向けたCO_2回収・再利用などのカーボンニュートラル関連需要拡大
- 省エネや新材料向け酸素燃焼アプリケーション導入分野の拡大
- 安定同位体のグローバル需要増並びに新規用途・ニーズの拡大

リスク：
- 関税政策・地政学リスクによるグローバルサプライチェーン不安定化
- エネルギー・原材料価格上昇に伴う継続的インフレ影響
- 労働人口減少による人手不足と採用活動の激化
- 労働時間規制による労務費上昇と建設工事の工期遅延
- サイバー攻撃による運用システムの混乱

サステナビリティの重要項目

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

環境
- 自社のGHG排出量を上回る環境貢献商材の拡販
  →酸素燃焼バーナ、水素・アンモニア燃焼バーナ、燃焼除害装置など
  →再生可能エネルギー由来の電力活用によるCO_2フリーガスの販売

- 自社のGHG排出量の削減
  →空気分離装置の性能向上、再生可能エネルギー由来の電力調達
- HALD（Halve Amount of Landfill Disposal：埋立処分量半減）推進
  →厳格な分別とリサイクルの推進により順調に推移
- 生物多様性：環境保全の推進
  →沖縄のサンゴの海を守るための活動「チーム美らサンゴ」参画

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）
- D&I推進室を核とし、対話・ワークショップの全国展開などの「草の根活動」によるD&Iの推進・定着
- 多面的な採用手法と雇用契約による採用活動と多様な人財の登用（女性従業員比率、女性管理職比率の向上を含む）
- 健康経営並びに多様な人財が働きやすい職場づくりの推進

短期の取り組み

「Profitability」をスローガンに、生産性の向上、収益率の向上、新製品開発の促進に継続的に取り組む
- エネルギー・原材料価格や労務費上昇に対する製商品の価格マネジメントの徹底
- DX・AIも活用した効率的で正確性の高い事業運営及び生産性向上の仕組み構築
- 基盤事業・成長事業への経営資源シフトによる最適な事業ポートフォリオの追求

今後に向けた取り組み

サステナビリティ

ダイバーシティ&インクルージョン
- 多様な働き方に資する制度活用の周知並びに風土の醸成
- 女性リーダー層（管理職層、管理職予備群）の育成取り組み強化

安全
- 危険な状況をVR（バーチャル・リアリティ）により体感できるコンテンツの充実や新研修プログラムの開始により、「テクニカルアカデミー」の受講者数を2026年3月期までに倍増
- AIを活用した労災の予防や事故対策の立案、人間工学を応用した安全行動への誘導

収益性の維持・向上

最適な事業ポートフォリオ
- 投下資本利益率を活用した継続的な事業ポートフォリオのモニタリング

エレクトロニクス
- 半導体産業の国内回帰に対応したサプライチェーン・エンジニアリング体制の再構築
- 半導体顧客向けに当社の強みを活かした独自性のある製商品開発・新規拡販
- 半導体新工場設置・増設時のエレクトロニクス関連機器・工事の確実な取り込み

研究開発
- カーボンニュートラル社会の実現に向けた革新的なオンリーワン技術と日本品質による事業成長の推進
- 次世代半導体向け新材料開発を加速する技術開発インフラ・リソース強化への重点的投資
- imec（Interuniversity Microelectronics Centre）が進める半導体業界全体の環境負荷低減に関する研究プログラム「SSTS※」への参画など、長期視点での技術開発の推進

※ Sustainable Semiconductor Technologies and Systems

イノベーション
- 将来の成長を見据え、新規事業の創出やビジネスモデル確立に向け、仮説検証と市場適応を推進

オペレーショナル・エクセレンス
- DX・AI活用によるバルクガス生産プラントの高度制御・リモートオペレーション推進
- バルクガス過去需要データを基にした将来需要予測の活用によるバルクガス輸送効率化
- シームレスな電子材料ガスサプライチェーン（製造～販売～物流）構築による事業最適化
- 製商品受発注システムの高度デジタル化に伴う業務生産性向上とコストダウン強化

NS Vision 2026 最終年度のありたい姿

01 基盤事業の強化：稼ぐ力
基盤領域における競争力の維持強化及び安定収益の維持拡大

02 成長戦略：探索と拡大
成長・拡大領域における収益力向上・事業拡大及び探索・育成領域におけるビジネスモデルの確立による事業化推進

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントトップメッセージ：日本

永田 研二
日本酸素ホールディングス（株）取締役
大陽日酸（株）代表取締役社長

市場ポジションと事業の強み

大陽日酸（以下、当社）は、国内市場において酸素・窒素・アルゴンのバルクガス、炭酸ガスなどでトップシェアであり、大規模な鉄鋼・化学・エレクトロニクス分野でのオンサイトにおいても業界をリードし、最大の生産・供給インフラを保有します。エレクトロニクス産業向けには電子材料ガスを起点にキャビネット、精製器、除害装置などの供給機器・配管工事を一貫設計・施工できる唯一の会社であり、ガス製造・ハンドリング・コントロール技術をベースにさまざまなR&D活動を推進し、産業ガスの供給を通じてあらゆる産業の発展に貢献し続けています。

中期経営計画最終年度の取り組み

当中期経営計画（以下、中計）期間は一層の収益性向上をめざして取り組んできました。その結果、日本事業のコア営業利益額並びに利益率は、初年度316億円・7.5%、2年度429億円・10.4%、3年度470億円・11.5%と順調に向上を果たし最終年度を迎えています。最終年度は、過去3年の総決算として一段の飛躍をめざすとともに、2026年4月からスタートする新中計に向け事業基盤をより強固なものとします。

具体的には、基盤事業における稼ぐ力を永続的なものとすべく「顧客起点の価値創造」を徹底するとともに、事業成長のために開発製品のいくつかの上市を行います。また、エレクトロニクス関連のR&Dインフラ整備に取り組むとともに、ダイバーシティ及びサステナビリティ活動を推進し、より柔軟で透明性の高い企業風土の醸成に向けた取り組みを進めます。

収益性の維持・向上

「顧客起点の価値創造」とは、「顧客マネジメント」そのものです。それは顧客の顕在的・潜在的な課題やニーズをガスで解決できないかどうか考え、提案を繰り返す活動です。この活動そのものが「価格マネジメント」と言えます。産業ガスは、顧客の生産性・品質・安全性向上など、生産活動に不可欠な効能・機能をもたらす物質であり、顧客が必要とするときに、必要とする量をタイムリーに、そしてより安全にお届けすることで、顧客に製品だけでなく当社との取引自体の価値を認めていただけます。ガスに限らず当社が提供するガスアプリケーションやエレクトロニクス関連機器も同様な活動を継続することで収益性の維持・向上につながります。

今後の事業環境の見通し

足元は、トランプ関税を筆頭に不確実性、予見不能性が一段と高まっています。中長期的には、国内産業は国内需要量に合わせた生産体制に移行せざるを得ず、急激な高齢化と人口減少に見舞われる日本社会において、経済の規模の拡大、需要量の増大は見込みづらい環境下、産業ガス事業は、ガス用途の多様性、そしてガスの効能・機能を活かしたガスコントロール技術を起点にして、エンジニアリング領域を拡大するとともに、エレクトロニクス領域・カーボンニュートラル領域においてR&Dを強化し、新たな製品・ソリューションの提供により持続的な成長をめざします。また、R&Dの成果である新技術・新製品は国内にとどまらず、グローバルに市場を求めていきます。

成長機会へのアプローチ

当社はさまざまな物性を持つさまざまな「見えないガス」を扱い、その「見えないガス」の「見えない効能・機能」を提供することで、さまざまな産業・顧客の生産活動に貢献しています。見えない効能・機能を安全・安定的にお届けする技術、見えない効能・機能を最大限に発揮させるための供給機器や利用機器、見えないガスを安全に取り扱うノウハウが産業ガス事業の根本であり根幹です。そのハンドリング技術・コントロール技術をさらに進化させ、例えばエレクトロニクス分野では新たな電子材料ガスを供給装置も含めたパッケージで開発し提供、従来の燃焼技術を進化させマテリアルの回収技術に応用するなど、技術を進化、新化、深化させることで、当社らしいオンリーワン技術によるニッチベストな製品の領域を拡大していきます。これからも当社は、ガスと技術の融合・結合により、新たなソリューション、新しい製品を生み出すことでさらなる成長をめざします。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略：米国

市場ポジションと事業の強み

9%

（米国市場シェア）

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

事業環境認識（機会とリスク）

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

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

サステナビリティの重要項目

環境
- 費用対効果の高い再生可能エネルギー供給元の特定に向けた取り組みを継続
- 燃料効率の高い新たな設備の導入
- 事業採算の取れるカーボンニュートラルプロジェクトへの参画

ダイバーシティ&インクルージョン
- 多様な人財の雇用を意識した採用活動の実施
- 当社の多様性文化を強調する対外情報の発信
- 高い潜在能力を持つ多様な従業員を育成するための人財育成

短期の取り組み

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

今後に向けた取り組み

サステナビリティ
- 燃料コスト及びCO_2排出量削減のための省エネ型の生産・配送設備への投資を継続
- 直接空気回収技術（Director Air Capture：DAC）やクリーン水素分野における大型酸素プラント案件への参画

収益性の維持・向上
- 在庫管理の強化を通じた遊休資産の利活用や、投資資金の最適化、運転資本の改善
- インフレ圧力や関税の影響に対処するためのコスト低減、価格戦略の強化
- 配送外注費の低減に向けた、自社ドライバー採用プログラムの強化

オペレーショナル・エクセレンス
- 全社的な業務の見直し、改善を進める包括的プログラム（The Right Way Program）の推進
- リーンシックスシグマにおけるグリーンベルト（プロジェクトリーダー）の認証範囲を拡大し、コスト削減プログラム数を増加
- あらゆるリソースを結集させ、コスト低減プロジェクトを完遂

NS Vision 2026 最終年度のありたい姿

01
安全、品質、事業成長性において、業界内での優位性を保つ

02
金属加工、低温物流・食品加工、半導体産業といった国内成長市場における主要サプライヤーであり続ける

03
安全を最重要視しつつ、事業成長と株主価値向上を実現する持続可能な施策の遂行

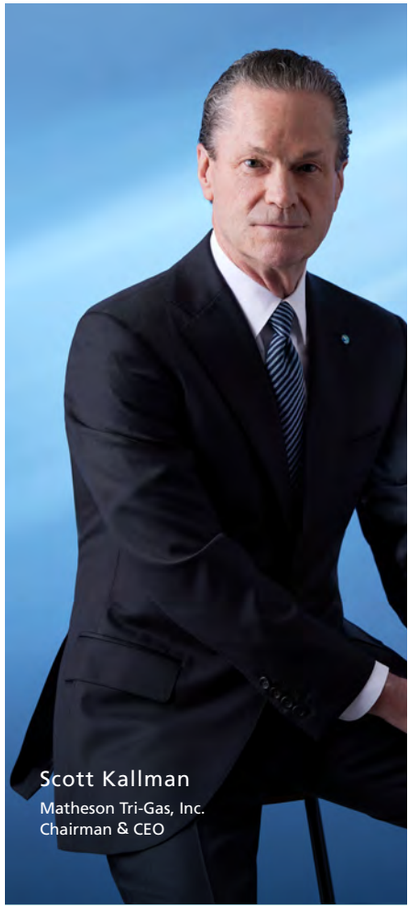
Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントトップメッセージ：米国



市場ポジションと事業の強み

Matheson Tri-Gas, Inc.（以下、当社）は、シリンダー製品、液化ガス、オンサイトプラントを含む、あらゆる産業ガス製品を取り扱っています。当社の液化ガス生産ネットワークは、東海岸から西海岸、そして米国南部の成長地域「サンベルト」にまで広がり、全米で唯一の広域供給体制を構築しています。アセチレン事業においては国内最大級の販売ネットワークを有し、亜酸化窒素やドライアイスも全米有数の供給能力を誇ります。さらに、特殊ガス及び関連機器の分野では、高純度電子材料ガスの提供に加え、ガス分析や研究ラボ機能を通じて、大学、研究機関、半導体業界を支えています。こうした多様な製品・サービスの垂直統合により、顧客のあらゆるガス及び関連機器のニーズにワンストップでお応えする体制を整えています。

中期経営計画最終年度の取り組み

事業運営における「安全」は、当社のサステナビリティ経営の礎です。この姿勢は、当社配送チームが米国高圧ガス協会（CGA）より毎年表彰を受けていることからも明らかです。また、ガス業界ではいまだ十分に進んでいない女性人財の活躍推進に積極的に取り組み、多様性のある組織づくりをめざしています。

カーボンニュートラル分野では回収したCO_2を再利用してドライアイスを製造する事業に投資し、食品・コールドチェーン業界に販売しています。また、世界最大規模のDAC（直接空気回収技術）及びCCS（CO_2回収・貯留）に酸素ガスを供給するプロジェクトに継続的に投資しています。

日本酸素HDグループが注力するトータルエレクトロニクス分野においては、半導体製造用プロセスガスの合成設備を完成させたほか、ガス精製・分析機能のさらなる高度化を進めています。また、世界的な大手半導体メーカー向けにガス・化学品のサイトマネジメントサービスを提供するなど、価値提供の幅を広げています。今後も、AIなどの先端技術を活用したオペレーショナル・エクセレンスの追求と、徹底したコスト管理を通じて収益の質を高めることで、顧客や株主への価値提供に一層注力していきます。

収益性の維持・向上について

当社は、効果的な価格マネジメント活動とコスト管理を通じて、収益性の維持・向上を図っています。外的要因によるコスト上昇に対しては、価格の見直しやサービス・仕様の調整について顧客とも協議し、市場環境に見合った適正なマージンを確保しています。コスト管理活動においては、全社を挙げてコスト削減機会の発掘と対応に取り組んでおり、事業部門ごとに目標を設定し、優れた成果に対する表彰制度を設けています。当社ではこの活動を「The Right Way Program」として展開しており、安全性とコスト効率を両立させつつ、あるべき姿で業務を遂行することにより、持続的な利益成長の基盤を築いています。これらの取り組みを通じて、顧客に提供する価値に見合った正当な対価を得るとともに、株主への安定した還元をめざします。

今後の事業環境の見通し

ロシア・ウクライナ紛争、関税交渉、中東地域の潜在的混乱、及び米国連邦議会の中間選挙などの不確実性のため、短期的な事業環境は、新規並びに既存事業拡大いずれにとっても低調になるものと予測しています。これらの逆風を乗り越えるのは、地政学的に不利な要素があっても持続的成長が期待される食品加工やヘルスケア産業における当社の強固な地位であり、特に食品分野においては、冷却や冷凍に用いられる極低温技術と冷凍機いずれにも十分な製品ラインナップを備えており、顧客への提案力に強い自信を持っています。成長を続ける医療分野においても強い事業基盤を有しており、当社の液化酸素の40%以上が病院向けに販売されています。両産業とも不況下においても、大きな成長は期待できないまでも安定的な成長が期待できる領域と認識しています。

成長機会へのアプローチ

当社は、マーケティングと ガス応用技術力の強化を通じて食品産業及び鉄工業の顧客を支援し、また営業部門の有効性に再度重点を置いて、既存及び新規事業の成長を促進します。私たちは、テキサス州の北部と中部、アリゾナ州フェニックス市、カリフォルニア州南部などの安定成長市場に堅固な事業基盤を築いています。あらゆる場面において、高い専門性と、安定供給を可能にする卓越したインフラを基に、優れた技術面での顧客支援と技術サービスを通じて顧客に価値を提供することを追求します。特に注力する分野は、特殊ガス事業と中小規模のエレクトロニクス系顧客に対する電子材料ガスの販売で、当社の強力なブランド力と歴史ある専門知識を活かせば、新たな事業成長の機会があると考えています。私たちは常に、カーボンニュートラルアプリケーションを支える設備投資や、既存事業を拡大、進化させ、製品ラインナップを補完、拡張する投資案件を探求しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略：欧州

市場ポジションと事業の強み

9%

（欧州市場シェア）

※ 事業拠点を有する国では12%

Nippon Gases Euro-Holdingは、産業、医療、在宅医療用向けアプリケーションを支えるインフラと生産能力を通じ、欧州での事業基盤を強化しています。事業成長は、エレクトロニクス、グリーン水素、酸素燃焼技術などへの戦略的投資に加え、M&Aや事業提携により加速しています。事業運営においては、持続可能性、安全性、多様性を組み入れ、高い外部評価の獲得や排出削減の実績を挙げています。

後述する当セグメントにおける成果、リスク及び今後の施策などについては、「NS Vision 2026」においても多大な貢献をもたらしています。

- 欧州**13**カ国における事業展開
- 欧州の各地域への供給網
- CO_2運搬船（液化炭酸ガスを運搬するための船）：**3**隻
- パイプライン：**14**本
- 配送トラック：**1,000**台以上
- 顧客数：約**150,000**社、**390,000**人のホームケア利用者
- 生産施設：**197**カ所
- 従業員数：約**3,500**人以上

事業環境認識（機会とリスク）

機会：
- 培ってきた専門知識を活かし、すべての市場領域での医療サービスの拡充
- グループ内のノウハウ、知見を活かした欧州域内での半導体顧客向け設備投資の推進
- 事業成長、新たなシナジー効果を生み出す戦略的買収の推進
- ガス応用技術を用いた顧客基盤の拡大と、エンゲージメントの強化

リスク：
- 長期的な経済の停滞や、関税の脅威による市場の不安定性の増大
- CO_2の不足、ヘリウム市場での激しい競争圧力
- 困難な市場環境の継続
- 地政学的な緊張とそれに伴う経済への影響

サステナビリティの重要項目

安全
- 安全性に関する従業員調査で過去最高評点を更新
- 組織全体に目標を段階的に展開し、意識とコミットメントを高めて実行を加速する、より体系的なアプローチ
- すべての機能と地域組織間の整合性を確保するための非財務KPI報酬の見直し

環境
- GHG排出削減（基準年比▲44%）取り組みの継続
- Science Based Targets initiative（SBTi）への参加によるカーボンニュートラル目標の強化
- 環境関連応用技術への取り組みの一層強化
- 医療分野へのサービス拡大とQOL（生活の質）向上への重点的な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン
- 多様性に関する従業員調査で過去最高評点を更新
- 多様性を組織の中核的な強み、健全性を示す尺度と認識
- 肯定的な調査結果に見られる包摂的な職場を育む継続的な努力
- 多様性と包摂性による、より広範な「人財の卓越性」の実現

短期の取り組み

- 営業力の強化を目的とした新組織体制発足
- 「T2C（Trust to Collaboration：信頼と協力）」イニシアティブを通じた社内コラボレーションの取り組み強化
- 成長と重点的なデジタル化の取り組みを含めた変革を支える、継続的な人財の獲得と戦力化
- 収益性の柱となる、価格マネジメントと生産性向上への取り組みの強化

今後に向けた取り組み

サステナビリティ
- サステナビリティの戦略計画と投資判断への組み込み
- 「安全」文化の醸成を最優先とする取り組みの強化
- 組織の長期的卓越性の一環としてのダイバーシティ&インクルージョンを奨励
- 女性従業員支援プログラム、地域共同体参加プログラム、若年従業員コミュニティへの支援の継続
- 産業の脱炭素の取り組み支援のためのグリーン燃料、酸素富化燃焼などの技術アプリケーション発展の奨励の継続

収益性の維持・向上
- 規律ある価格マネジメントと生産性向上の取り組み強化
- 再投資と成長のためのキャッシュ・フロー創出力の強化
- M&Aや合弁会社を活用した新たな収益源の獲得
- 新規顧客の獲得と市場拡大を通じた売上拡大の追求

NS Vision 2026 最終年度のありたい姿

01 安定した収益を生み出す事業基盤の一層の強化

02 エレクトロニクス強化による、日本酸素HDのグローバル業績への貢献

03 成長、卓越性及びサステナビリティに重点を置いた次なる戦略サイクルの準備

04 「NS Vision 2026」の達成基盤としてコアバリュー（人財の卓越性、安全、協力）の強化

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントトップメッセージ：欧州

市場ポジションと事業の強み

Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.（以下、当社）は、欧州各国において、産業ガス、医療ガス、電子材料ガスなど多岐にわたる製品ポートフォリオを有し、強固な市場ポジションを確立しています。変化の激しい市場環境においても、オペレーショナル・エクセレンスの推進や、迅速な顧客対応力により、他のグローバルメジャーとの差別化を実現しています。地域統合によるスケールメリットに加え、顧客ニーズへの柔軟な対応力、成長著しいエレクトロニクス及びホームケア分野への積極的な展開が当社の競争優位性をさらに高めています。

中期経営計画最終年度の取り組みについて

当社は現在、成長軌道の定着と戦略基盤の一層の強化に注力しています。その一環として、新たな組織体制の導入とともに、「Trust to Collaboration（以下、T2C）」をテーマにした組織文化の変革を進め、透明性の向上、コミュニケーションの活性化、チームワークの強化に取り組んでいます。

事業戦略面では、既存事業の自律的拡大及びM&Aなど外部リソースを活用した拡大を同時に追求しています。新たに400件以上のバルクガス供給、4,500件以上のパッケージガス供給を開始し、ホームケア分野では、欧州南部を中心に約39万人の患者を支援する体制を構築しました。エレクトロニクス分野においては、売上収益が前期比3%増加し、日本酸素HDグループにおける当該分野の営業利益の2割弱を占めるまでに成長しています。

また、非財務面においても、サステナビリティへの取り組みを加速させ、SBTi（Science Based Targets initiative）に参画しています。エンゲージメント調査では、安全性、ダイバーシティの両面において、過去最高のスコアを記録し、人財への投資とD&Iの推進は高く評価されています。これらの取り組みは、中期計画で定めた5つの注力分野のうち、「サステナビリティの深化」「人的資本の強化」「ガバナンスの高度化」に密接に結び付いています。

収益性の維持・向上について

次期中期経営計画を見据え、収益力を持続的に高めていく上で、規律ある価格マネジメントと生産性の向上が引き続き重要であると認識しています。これらは当社業績を支える主要な柱であり、今後も戦略の中心に据えていきます。2026年3月期には、キャッシュ・フロー創出力の強化にも一層注力し、将来の再投資や長期的成長に必要な原資の確保を図っています。

オペレーショナル・エクセレンスの推進において、競争力と安全性の向上を目的に、約7,000万ユーロの投資を実行していきます。併せて、デジタルツールの活用とプロセスの最適化を通じ、経営の効率化も追求しています。当社は、サステナビリティと人財開発を業績目標に連動させることによってステークホルダーに価値を提供し続けながら、外部環境の変化にも耐えうるレジリエントなビジネスモデルの構築を進めています。

今後の事業環境の見通し

当社を取り巻く事業環境は、依然として不確実性が高い状況にあります。地域経済の停滞感に加え、関税戦争・貿易摩擦を含む地政学リスク、CO_2供給の逼迫やヘリウムの需給変動といったサプライチェーン上の課題が継続的なリスクとなっています。こうした逆風がありつつも、当社は慎重かつ前向きな見方を持っており、多様な事業ポートフォリオと強固なプレゼンスによって、市場変動による影響の緩和が可能であると考えています。特に、需要の堅調なホームケア及びエレクトロニクス分野は今後も成長の余地が大きいと見込んでいます。こうした中で、変化への迅速な対応力、規律ある事業管理、そして社内連携の強化が成功の鍵であると認識しており、T2Cの取り組みを不確実性の高い事業環境における戦略的対応と位置付け、信頼や透明性、対話を通じた組織力の底上げを推進しています。

成長機会へのアプローチ

当社は、顧客基盤の拡大、市場の深耕、戦略的パートナーシップの構築を通じて、積極的に成長機会を追求しています。M&Aや合弁事業を通じて新市場への参入や新たな機能の獲得を図る一方で、すでに高い実績がありながらも、さらなる成長余地を有するエレクトロニクスやホームケア分野への投資も継続しています。

また、サステナビリティは当社の成長戦略の中核に位置付けられており、SBTiへの参画を通じて、カーボンニュートラル目標の達成をコミットしています。加えて、すべての投資・事業活動の意思決定にサステナビリティ目標を組み込み、環境及び社会的責任と整合の取れた成長をめざしています。約39万人のホームケア利用者へのサービス拡大は、当社の事業レジリエンスと公衆衛生への貢献を象徴する取り組みと言えます。

次なる成長サイクルに向けて、当社はイノベーション、コラボレーション、そして人々と地球環境への揺るぎないコミットメントを原動力に、持続可能な成長基盤の確立をめざしていきます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略：アジア・オセアニア

市場ポジションと事業の強み

サブセグメント体制の浸透によるスピード感あるエリア別事業戦略の実行

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

※ 2026年3月期のミャンマー撤退とニュージーランドへの進出を反映しています。

事業環境認識（機会とリスク）

機会：
- エリア全体にわたる半導体市場の成長と生成AI向け先端半導体市場における電子材料ガスの新たな事業機会
- 東南アジア・インドにおける継続的な底堅い需要（エレクトロニクス、インフラ、自動車産業など）
- 豪州のLPG需要は中期的には堅調、既存事業とシナジー効果の高いLPG販売先と産業ガス製造販売事業の取得
- ニュージーランド産業ガス市場への進出

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

サステナビリティの重要項目

安全
- リスクシミュレーションを実施。日常業務を安全の観点から見直し

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

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

コンプライアンス
- コンプライアンス研修、内部統制研修、労働法研修など

短期の取り組み

オセアニア
- 豪州及びニュージーランド市場における産業ガス事業の拡充による競争力強化と収益基盤の確立
- LPG事業の豪州北部・西部への販売網拡充によるプレゼンス向上

東南アジア・インド
- 域内ネットワークの構築とコラボレーションの促進
- 価格マネジメントと顧客への価値創出
- 生産性向上活動の徹底とDXによる業務効率化推進

東アジア
- エレクトロニクス事業における域内の特殊ガス需要取り込み、生産工場の効率化
- 半導体顧客の生産計画に柔軟に対応する設備投資計画

今後に向けた取り組み

サステナビリティ

安全
- 労働災害をはじめとする安全指標を毎年10%改善

品質
- グループ品質管理基準に基づいた管理の徹底

環境
- 酸素燃焼、アルゴン溶接などを活用

人事
- サブセグメント主導の域内ネットワークの構築により、各社の人事機能を強化

ガバナンス
- コンプライアンスとリスク管理の徹底によりガバナンスを維持

収益性の維持・向上

- 増加する電力コストの徹底した価格転嫁活動の推進
- 電子材料ガスにおける自社製品生産能力拡大を含め、成長分野に集中的に投資（日本との連携、供給能力増強と効率的な工場運営）
- カーボンニュートラル社会に向けた新事業の探求

オペレーショナル・エクセレンス

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

NS Vision 2026 最終年度のありたい姿

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

02 生産性向上活動による効率的で規律正しいオペレーション

03 営業利益率の改善と力強い売上収益の成長

04 ビジネスプラットフォームの再構築

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントトップメッセージ：アジア・オセアニア

澤 禎一郎
日本酸素ホールディングス（株）執行役員
事業管理室長※

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

市場ポジションと事業の強み

1982年のシンガポール進出から本格的にスタートしたアジア・オセアニア事業は、現在12カ国で展開されています。世界的な半導体拠点である東アジアを中心に高品質かつ安定した製造販売網を確立しており、エレクトロニクス分野向けの売上収益比率が高いことが特徴です。併せて、地域優位性の高い生産拠点を中心とした東南アジアでの産業ガス事業が域内事業の確固たる基盤となっています。加えてオセアニアでは、LPG事業と産業ガス事業のシナジー効果による事業拡充を進めています。

中期経営計画最終年度の取り組み

2023年に豪州・アジア地域を4つのサブセグメントに分け、各々が収益責任を負い、委譲された決裁権限に基づくスピード感のある事業を行える運営体制としました。

エレクトロニクス分野では、トータルエレクトロニクス戦略に基づき、顧客から得ている品質とサプライチェーンに対する信頼性をさらに高めることで、東アジアの半導体市場や東南アジアの成長市場での新たな事業機会の取り込みを進めています。産業ガス分野では、地政学的要因による電力、燃料、鋼材などのコスト上昇を目の当たりにしていますが、プライシング活動により販売価格への一部転嫁を進めています。オセアニアにおいては、LPGの販路拡大を目的に、2024年12月に豪州北部・西部の一部販売先を取得。2025年7月には豪州及びニュージーランドの産業ガス販売網を取得し、従来のLPG事業とのシナジー効果を含めて、事業基盤強化を図る体制が整いました。また、2024年から各サブセグメント内にサステナビリティオフィサーを設置し、保安、環境、人財を含むサステナビリティ項目の推進をめざす体制に移行しています。

収益性の維持・向上について

サブセグメント体制の下、プライシング活動のプロジェクトチームを立ち上げ、各国に適した戦略を立案し、プライシング活動の実効性を上げています。生産性向上への取り組みについては、製造部門のみならず、営業、管理、物流、ITなどの各部門に対象を広げると同時に、活動進捗を域内で定期的に共有することで、本活動のさらなる浸透、内容の充実を図っています。ベトナムの配送効率化、フィリピンでのシステム更新による業務効率化、豪州におけるポータルシステム導入による受発注時の工数削減など、業務のデジタル化も対象として、リソースの効率的な活用、向上に取り組んでいます。

カーボンニュートラル分野における新規事業開発については、ベトナムとタイでの酸素燃焼分野の深耕、トータルエレクトロニクス分野では、エンジニアリング機能を結集して半導体顧客向けにオンサイト事業の提案を進めるなどの取り組みが進行中です。

今後の事業環境の見通し

米中対立の深刻化をはじめとする地政学上の問題や、ローカルサプライヤーの台頭による過当競争が、中台韓の半導体産業向け事業に影響を及ぼすリスクがあります。一方で、生成AI向けなどの需要拡大が見込まれる分野については、韓国での特殊ガスの生産能力拡大などによって確実に対応していきます。4極の中で最も多様性に富むのがアジアの産業ガス市場ですが、新たなガス需要に向けた設備投資は、十分な審議を通じてリスクの最小化を図った上で実行していきます。目まぐるしく変わる米国の関税政策への対応など、先行きの見通しが困難な場合には、進行中の投資案件の一時的凍結も含めた議論を経て対応していきます。

成長機会へのアプローチ

需要が増す半導体電子部品、エレクトロニクス関連機器産業への高品質な製品供給、さらにはトータルエレクトロニクス戦略に基づくグローバルサポートを武器として、ガス需要を獲得していきます。特に東南アジア・インドの産業成長による事業機会獲得を見据え、シンガポールの地域統括会社を中心とするタスクフォースを立ち上げており、特殊ガス生産と供給能力の増強に加え、技術支援、保安体制も含めた同地域での強固なサプライチェーンを構築します。

カーボンニュートラル分野においては、当社が強みを持つ4つの分野（燃焼、水素製造、CO_2回収、酸素製造）のコア技術を起点にして、グローバルワーキンググループの活動に当地域からも参画し、新たな事業機会の探求を進めていきます。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメント別事業戦略：サーモス

市場ポジションと事業の強み

- 1980年（株）日酸サーモ設立
- 従業員数：約300人（日本国内）
- 日本を含む世界17カ国に拠点
- 生産工場はマレーシア、フィリピン、中国
- 「THERMOS」ブランドを世界120カ国以上で展開
- 主力ケータイマグJNLシリーズのお客さま製品満足度は約96％
- 毎年150アイテム以上の新製品を発売（新製品売上比率は約25％）

事業環境認識（機会とリスク）

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

リスク：
- 実質賃金を上回る物価上昇による消費マインドの冷え込み
- 円安・円高による収益変動、原材料価格の不安定性
- 海外生産工場における労務コストの上昇
- 物流コストの上昇と、物流人員の不足

サステナビリティの重要項目

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

環境
- 製造部門の効率化により2024年12月までに年間で廃棄物7t、水11,004㎥を削減
- カタログの電子化による紙使用量の削減：約46万枚削減（A4用紙換算）

ダイバーシティ&インクルージョン
- 女性管理職に対する教育活動
- 障がい者の雇用を推進

品質
- 海外の主要工場と年2回の品質改善会議を実施
- 品質監査の実施

短期の取り組み

国内
- 全国主要販売店におけるブランドコーナーの設置とブランドフェアなどの施策の実施
- 市場伸長品群の品揃え強化及びスポーツボトルのターゲットユーザーを拡大
- 調理用品市場におけるブランド認知度とマーケットシェアの向上
- 消費者との双方向コミュニケーションの強化
- 新サブブランド「&ONDO」によるアパレル小物への市場参入

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

東南アジア
- 域内で成長するEC事業の強化
- ギフトなどのB2Bビジネスの拡大

今後に向けた取り組み

サステナビリティ

安全
- 全従業員向けの安全教育、安全具の確認徹底、生産設備の適正運用

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

品質
- カスタマーサービス部門に届いたお客さまの意見を公開
- 品質監査の継続

ダイバーシティ
- 障がい者雇用、女性管理職養成など

収益性の維持・向上

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

オペレーショナル・エクセレンス

- 生産工場を中心とした生産性向上活動を強化（調達原材料費の低減、生産プロセスの見直し）
- 2025年3月期より国内全部署において業務効率化の取り組みを開始

NS Vision 2026 最終年度のありたい姿

持続的に成長し、誰からも信頼される価値創造企業になる

01 顧客満足度の向上、ブランド価値・商品競争力の向上

02 コアビジネスの深耕・拡大、商品レンジ、販売チャネルの拡大

03 人財の育成・強化

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤

セグメント別事業戦略
71 セグメントごとの事業特性
73 日本
75 米国
77 欧州
79 アジア・オセアニア
81 サーモス

DATA SECTION

セグメントトップメッセージ：サーモス

片岡 有二
サーモス（株）
代表取締役社長

市場ポジションと事業の強み

日本では、ボトル市場を代表するケータイマグの売上が堅調に推移しています。韓国では、オンライン販売の回復が売上につながっています。さらには、環境意識の高まりを背景にサステナブルな製品への需要が拡大しており、これに応じた製品展開によって競争優位性が一層高まっています。こうした強みを基盤に、サーモスは市場の変化に柔軟に対応しつつ、持続的な成長をめざしています。

中期経営計画最終年度の取り組みについて

サーモスは、2026年3月期の中期経営計画最終年度に向け、持続可能な成長を実現するための多角的な取り組みを進めています。2025年3月期については、サーモスブランド120周年記念のプロモーション活動を各地で展開し、同時にブランドコーナー設置についても拡大しました。その結果、国内事業においては、前期を上回る増収増益を達成しました。

人財育成の取り組みとしては、女性のキャリア開発を含むキャリア開発研修と、支援側としての管理職向けキャリア研修を実施しました。研修を通じて社員の中長期的なキャリア設計に関する意識が高まり、この取り組みは自己成長に向けた行動を促す契機となりました。

また、環境への取り組みとして、使用済み魔法びんの回収サービスも拡大しています。直営店のほかイベント会場にも実施を広げており、回収量が年間1tを超える規模の活動になっています。さらに、子ども食堂をはじめとする地域社会への製品寄贈を通じた社会貢献活動も行っています。

収益性の維持・向上について

サーモスは、収益性の維持・向上を経営の重要課題と位置付け、コスト削減、高付加価値商品の適切な価格での提供、デジタル化による業務効率の向上を柱とした施策を継続的に展開しています。海外工場では、調達方法の見直しによる原材料費削減や製造プロセスの効率化に取り組んでおり、これをオペレーショナル・エクセレンスとして位置付け、製造コストの低減を実現しています。

また、新製品の投入にあたっては、お客さまにご満足いただける品質と価値を適正な価格で提供することをめざしています。さらに、デジタル化による需要予測の精度向上と在庫管理の最適化を行い、業務の効率化を図っています。これらの施策を通じて、競争力を維持しつつ、持続的な収益性の向上を実現していきます。

今後の事業環境の見通し

今後の事業環境は、リスクと成長機会が交錯する複雑な状況が予想されています。リスク要因としては、米国の関税政策や各地での紛争に起因する部品・材料費の上昇、さらにはサプライチェーンの混乱などが挙げられます。一方で、大阪・関西万博2025の開催をはじめ、訪日観光客の増加や、近年の極端な夏の暑さに伴う水分補給製品への需要拡大が見込まれています。消費者の節約志向が強まる中で、サステナブルな製品へのニーズが高まっていることも、サーモスにとって重要な成長機会となっています。

成長機会へのアプローチ

サーモスは、成長機会を最大限に活用するため、製品の差別化、マーケティング戦略の強化、地域戦略の推進といったさまざまなアプローチを展開しています。具体的には、新しいサブブランドとして、生活の中で感じる温度にまつわるストレスの「冷え」に着目したアパレル小物の「&ONDO」を立ち上げました。

今後は飲食シーンにとどまらず、生活の中でさらなる「心地よさ」を提供していきたいと考えています。ほかにもSNSマーケティングを活用したZ世代へのアプローチを通じて消費者との接点を増やすなど、消費者のさまざまな需要に対して多角的にアプローチを行い、細かくターゲティングを行っています。また直営店・ECにおいては、限定商品の定期的投入とメルマガ・LINE配信で双方向コミュニケーションの強化を行っています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

DATA SECTION

財務・非財務指標の推移、
サステナビリティデータを掲載しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

パフォーマンスハイライト

財務・非財務データの推移についてはこちらもご参照ください。
チャートジェネレーター: 詳しくはこちら

2025年3月期の総括

2025年3月期における日本酸素ホールディングスグループの事業環境は、引き続き、先行きを見通すことが困難な状況でした。

このような状況の下、グループ全体における製商品の出荷数量は微減でしたが、主力製品であるセパレートガス(酸素、窒素、アルゴン)の出荷数量は前期並みでした。グループ全体としては、コスト上昇による販売価格への転嫁などの価格マネジメント、そして地域ごとに生産性向上プログラムに取り組みました。一方、米国で建設を進めていた水素生産設備の建設計画中止に伴い、減損損失が発生しました。

これらの結果、当連結会計年度における業績は、売上収益1兆3,080億円(前期比4.2%増)、コア営業利益1,891億円(前期比13.9%増)、営業利益1,659億円(前期比3.6%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益987億円(前期比6.7%減)となりました。

為替の影響については、期中平均レートが2024年3月期に比べ、米ドルで7円26銭安の152円57銭(前期比5.0%増)、ユーロで5円94銭安の163円66銭(前期比3.8%増)の円安となるなど、売上収益は全体で約353億円、コア営業利益は全体で約55億円多く表示されています。

2025年3月期の連結業績

	単位	2024年3月期	2025年3月期	前期比
売上収益	十億円	1,255.0	1,308.0	+53.0(+4.2%)
コア営業利益※1	十億円	165.9	189.1	+23.1(+13.9%)
コア営業利益率	%	13.2	14.5	+1.3
EBITDAマージン※2	%	22.2	23.3	+1.1
調整後ネットD/Eレシオ※3	倍	0.74	0.71	△0.03
ROCE after Tax※4	%	6.7	7.2	+0.5

※ 注釈は次の頁 P.85 をご参照ください。

(為替レート(通期)/期中平均レート)

	単位	2024年3月期	2025年3月期	前期比
USD 米ドル	円	145.31	152.57	+7.26
EUR ユーロ	円	157.72	163.66	+5.94

2025年3月期のセグメント別業績

セグメント	売上収益		セグメント利益※5		主な増減要因
(単位:十億円)	2024年3月期	2025年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
日本	414.3	410.0	42.9	47.0	セパレートガス及び炭酸ガスの出荷数量は減少/電子材料ガスは減収/機器・工事は、産業ガス関連、エレクトロニクス関連ともに、中大型案件の工事の進捗に伴う売上などにより増収/特定顧客向けにオンサイト供給を担う子会社のジョイント・オペレーション化及び民生用LPガス事業を担う子会社の非連結化により減収/電力代の落ち着きや、機器・工事における売上収益の増加が寄与し、増益
米国	347.0	360.2	50.0	59.7	セパレートガスの出荷数量は微増/価格マネジメントの効果により増収/機器・工事は、産業ガス関連、エレクトロニクス関連ともに販売が軟調/価格マネジメントの効果に加え、生産性向上に取り組んだ結果、増益
欧州	302.4	328.6	53.2	62.4	セパレートガスの出荷数量は前期並み、炭酸ガスは軟調/価格マネジメントの効果により増収/機器・工事は、ガス関連機器及び医療関連機器の販売が好調で増収/売上収益の増加に加え、生産性向上活動が寄与し、増益
アジア・オセアニア	160.3	176.5	15.9	15.0	セパレートガスの出荷数量は堅調に推移/LPガスは販売数量が堅調に推移し、増収/エレクトロニクス関連では、ガス・機器ともに増収/豪州における人件費及び物流費の上昇、ヘリウムの供給過多による一部地域での販売価格の軟化、及び豪州における買収事業の取得関連費用を第4四半期に計上したことにより、減益
サーモス	30.7	32.5	5.5	6.2	引き続き円安に伴う製造コストの増加の影響を受けたもののコスト低減に努め、増益 (日本)機能的でスタイリッシュなデザインの新製品の上市もあり、ケータイマグの販売は堅調なことにより、増収 (海外)韓国の販売は前期並みで増収
調整額	0.0	0.0	△1.7	△1.4	
合計	1,255.0	1,308.0	165.9	189.1	

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

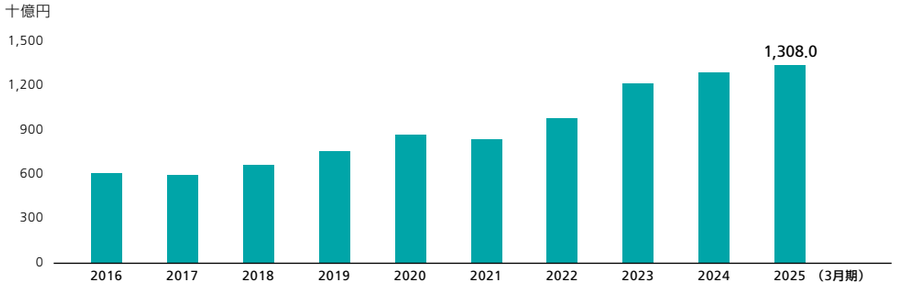
サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

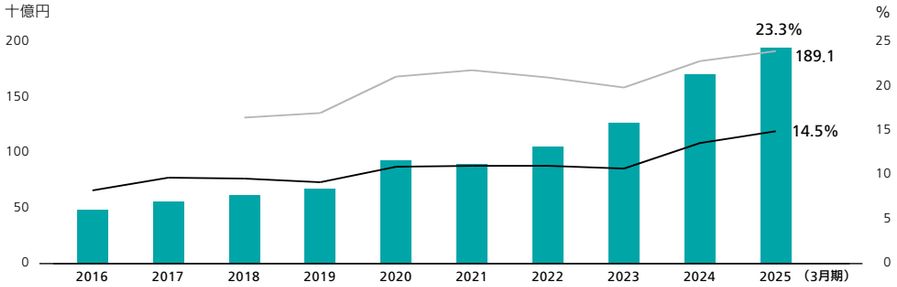
パフォーマンスハイライト

主な財務指標の推移（2016年3月期～2025年3月期）

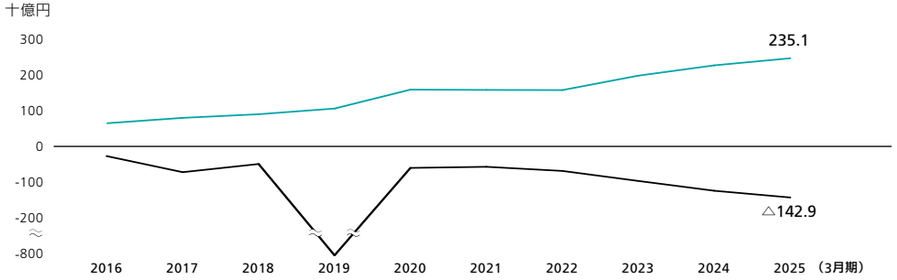
売上収益



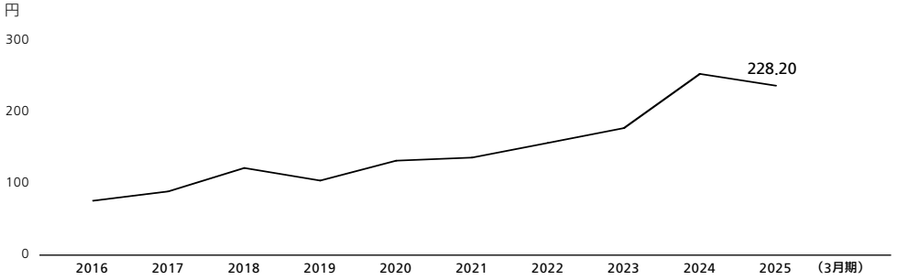
コア営業利益、コア営業利益率、EBITDAマージン



営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー



基本的1株当たり当期利益（EPS）



※1 営業利益から非経常的な要因により発生した損益（非経常項目）を除いて算出した数値を示しています。非経常項目とは、構造改革費用（事業縮小・撤退、特別退職金）、災害や重大な事故による損失、その他（遊休資産の処理など）が該当します。
※2 M&Aや設備投資の影響を除いたキャッシュ・フローに基づく収益性の指標です。利払い前・税引き前・減価償却前利益（EBITDA：Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）／売上収益で算出します。
※3 財務健全性を示す指標です。（純有利子負債－資本性負債*1）／（親会社の所有者に帰属する持分+資本性負債*1）で算出します。
*1 資本性負債：ハイブリッドファイナンス*2で調達した負債のうち、格付機関から資本性の認定を受けた額（調達額の50%）
*2 ハイブリッドファイナンス：負債でありながら、利息の任意繰延、超長期の返済期限、清算手続き及び倒産手続きにおける劣後性などの資本に類似した特徴を有しているファイナンス形態。株式の希薄化を生じさせることなく、一定の条件を満たす場合に、格付機関から当該ファイナンスによる調達額の一定の割合に対して資本性の認定を受けることができます。
※4 資本効率性を示す指標です。NOPAT（利息控除前税引後営業利益：Net Operating Profit After Tax）／使用資本（有利子負債+親会社の所有者に帰属する持分）*1で算出します。
*1 前期及び当期の比較年度末の金額平均を用います。
なお、2022年3月期までは、ROCE（使用資本利益率）：コア営業利益／［{（期首自己資本*2+期首有利子負債）+（期末自己資本*2+期末有利子負債）}÷2］を用いていましたが、同業他社との比較可能性の観点から、2023年3月期より、ROCE after Taxを用いています。
*2 資本合計から非支配株主持分を控除した親会社の所有者に帰属する持分合計を用います。
※5 セグメント利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益（事業撤退や縮小から生じる損失など）を除いて算出したコア営業利益で表示しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

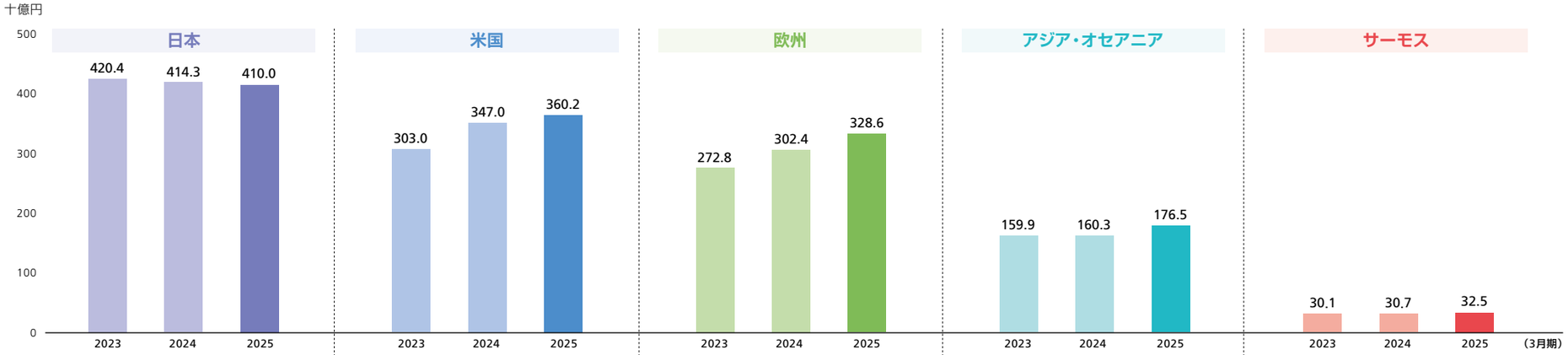
Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

パフォーマンスハイライト

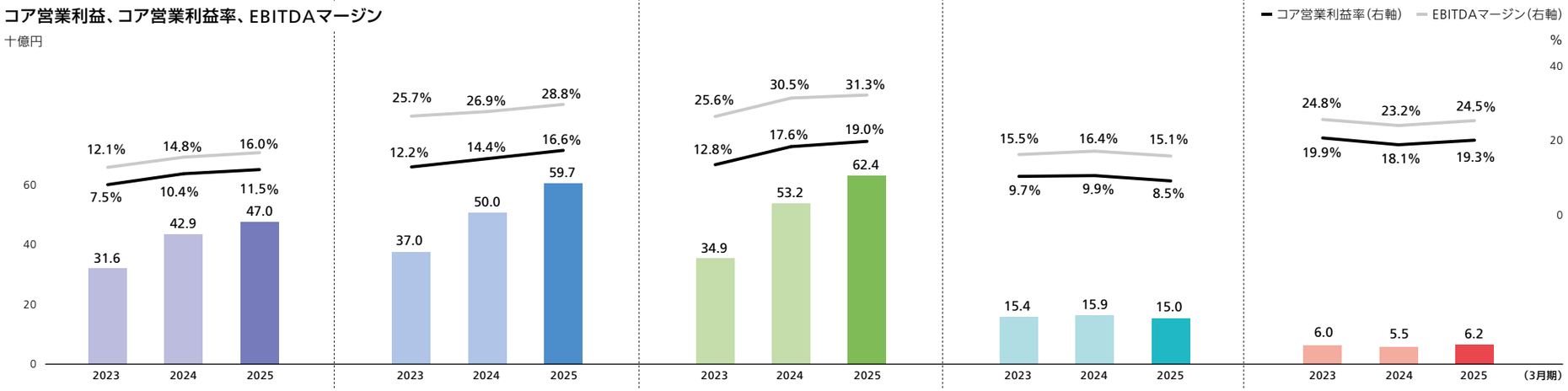
各セグメントにおける事業概要はこちらもご参照ください。
事業セグメント：詳しくはこちら

セグメント別の業績推移（2023年3月期～2025年3月期）

売上収益



コア営業利益、コア営業利益率、EBITDAマージン



Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

パフォーマンスハイライト

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

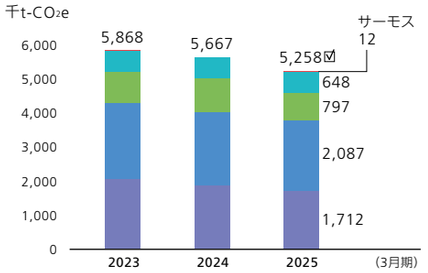
詳細なデータについてはこちらをご参照ください。
サステナビリティデータ：詳しくはこちら

主な非財務指標の推移（2023年3月期～2025年3月期）

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

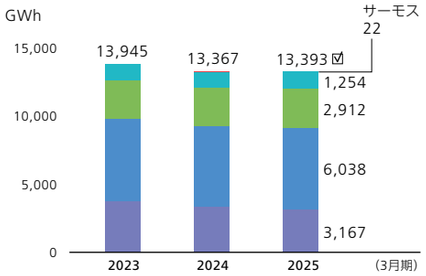
環境

GHG排出量



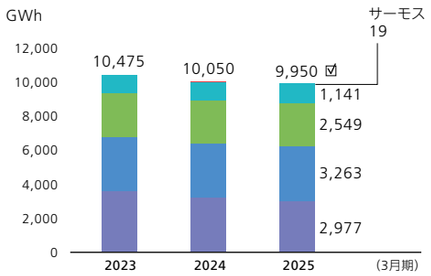
※ 集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。

エネルギー使用量



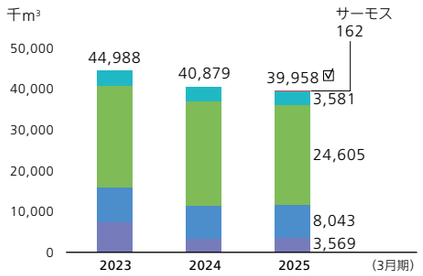
※ 集計範囲にジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。

電力使用量



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

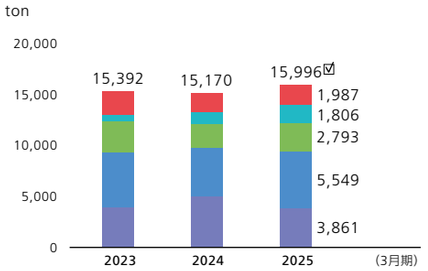
取水量



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

環境

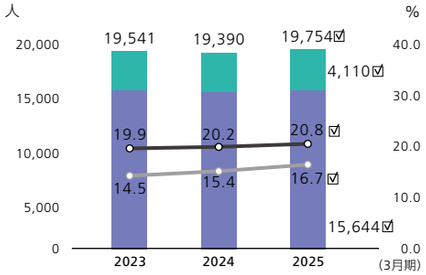
廃棄物等排出量（有価物含む）



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

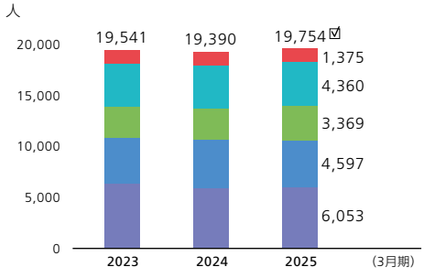
社会

男女別従業員数（連結）



■男性（左軸） ■女性（左軸）
━女性従業員比率（右軸） ━女性管理職比率（右軸）
※ 2024年3月期までは会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

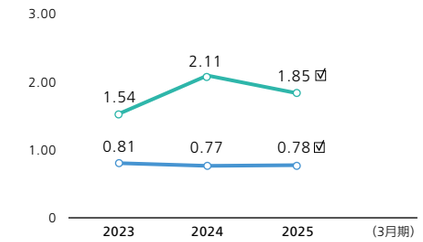
セグメント別従業員数（連結）



※ 2024年3月期までは会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

休業災害度数率※

※ 労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数



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

GHG排出量：日本国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数（電力は2025年3月期より電気事業者ごとの基礎排出係数、2024年3月期までは電気事業者ごとの調整後排出係数、都市ガス、冷水及び温水は2024年3月期より代替値）を用いて算定しています。海外のScope1排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。ただし、2024年3月期より欧州のScope1排出量についてはイギリスのDEFRAの排出係数を用いて算定しています。海外のScope2排出量は、IEA公表の国別排出係数を使用して算定しています。ただし、欧州の電力については電気事業者ごとの排出係数を用い、原産地証明（Guarantee of Origin）を考慮して排出量を算定しています。また、Top Thermo Manufacturing（Malaysia）Sdn. Bhd.の電力については電気事業者ごとの排出係数、米国、中国、台湾、及びシンガポールの電力についてはグリッド排出係数を用いて算定しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

環境

温室効果ガスの排出量の定量化は、活動量データの測定、及び、排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています。

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
温室効果ガス（GHG）				
GHG排出量（Scope1） ☑	千t-CO_2e	1,103	1,062	**1,085**
GHG排出量（Scope2） ☑	千t-CO_2e	4,765	4,605	**4,173**
GHG排出量（Scope3）／下記カテゴリの合計 ☑	千t-CO_2e	3,341	3,499	**3,521**
カテゴリ1 購入した製品・サービス	千t-CO_2e	911	917	**904**
カテゴリ2 資本財	千t-CO_2e	67	53	**85**
カテゴリ3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	千t-CO_2e	261	236	**219**
カテゴリ4 上流の輸送・流通（自社で費用負担した流通サービスを含む）	千t-CO_2e	36	37	**38**
カテゴリ5 事業から発生する廃棄物	千t-CO_2e	1	1	**1**
カテゴリ6 出張	千t-CO_2e	1	1	**1**
カテゴリ7 従業員の通勤	千t-CO_2e	3	3	**3**
カテゴリ8 上流のリース資産	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ9 下流の輸送・流通	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ10 販売した製品の加工	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ11 販売した製品の使用	千t-CO_2e	1,382	1,391	**1,199**
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ13 下流のリース資産	千t-CO_2e	N/A	46	**46**
カテゴリ14 フランチャイズ	千t-CO_2e	N/A	N/A	**N/A**
カテゴリ15 投資	千t-CO_2e	679	814	**1,026**

		単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
当社製品を通じた環境貢献					
温室効果ガス削減貢献量	製商品及びサービス ☑	千t-CO_2e	3,556	3,775	**3,934**
	工業ガス ☑	千t-CO_2e	3,752	3,679	**4,170**

集計範囲、算定方法についてはこちらをご参照ください。

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

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

算定方法：
日本国内の排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数（電力は2025年3月期より電気事業者ごとの基礎排出係数、2024年3月期までは電気事業者ごとの調整後排出係数、都市ガス、冷水及び温水は2024年3月期より代替値）を用いて算定しています。海外のScope1排出量は地球温暖化対策推進法の排出係数を用いて算定しています。ただし、2024年3月期より欧州のScope1排出量についてはイギリスのDEFRAの排出係数を用いて算定しています。海外のScope2排出量は、IEA公表の国別排出係数を使用して算定しています。ただし、欧州の電力については電気事業者ごとの排出係数を用い、原産地証明（Guarantee of Origin）を考慮して排出量を算定しています。また、Top Thermo Manufacturing（Malaysia）Sdn. Bhd.の電力については電気事業者ごとの排出係数、米国、中国、台湾、及びシンガポールの電力についてはグリッド排出係数を用いて算定しています。Scope3排出量の算定方法についてはこちらをご参照ください。なお、2024年3月期よりScope3 カテゴリ13を算定しています。

☑ マークを付した指標は、2025年3月期実績についてKPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

環境

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
エネルギーの利用				
エネルギー使用量 ☑	GWh	13,945	13,367	**13,393**
電力	GWh	10,475	10,050	**9,950**
燃料	GWh	3,269	3,095	**3,261**
熱	GWh	201	222	**182**

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社。ただし、ジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンターを含みます。
燃料の単位発熱量は省エネルギー法の値（高位発熱量）を使用して算定しています。

環境影響				
NOx 排出量 ☑	ton	2.6	3.2	**1.3**
SOx 排出量 ☑	ton	1.1	0.7	**0.3**
ばいじん 排出量 ☑	ton	0.1	0.1	**0.1**
VOC※ 排出量 ☑	ton	5	13	**10**
PRTR法対象物質排出量 ☑	ton	8	13	**10**

集計範囲：大陽日酸を含む日本国内の連結子会社
※ 集計対象物質は、PRTR法対象物質及び日本化学工業協会PRTR調査対象物質の内の一部のうち、VOCに該当する物質です。

水の利用				
取水量 ☑	千m³	44,988	40,879	**39,958**
取水源の内訳：地方自治体による供給	千m³	18,161	13,434	**13,457**
上水	千m³	6,332	5,881	**5,644**
工業用水	千m³	11,829	7,552	**7,813**
地下水	千m³	2,366	2,377	**2,480**
地表水	千m³	24,440	25,047	**24,000**
その他	千m³	21	22	**21**

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

廃棄物				
廃棄物等排出量※1 ☑	ton	15,392※5	15,170※5	**15,996※5**
廃棄物最終処分量（埋立量）※2 ☑	ton	5,052※5	3,926※5	**4,320※5**
有害廃棄物排出量※3 ☑	ton	2,000※5	1,735※5	**1,714※5**
再資源化量※4	ton	7,975※5	9,481※5	**9,484※5**

集計範囲：日本酸素HD及びその主要な連結子会社
日本国内の連結子会社の廃棄物は、自らマニフェストを交付した廃棄物を集計しています。
※1 有価物を含みます。 ※2 社外での中間処理後残渣を含みます。 ※3 特別管理産業廃棄物を計上しています。 ※4 廃棄物回収量は、再資源化量に含めています。
※5 情報入手の制約のため、Matheson Tri-Gas, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点（旧 Continental Carbonic Products, Inc.の事業所）は集計に含まれません。

その他				
環境関連違反件数	件	0	0	**0**
環境関連違反罰金額	百万円	0	0	**0**

「COD排出量」、「排水中の全窒素排出量」、「総りん排出量」は、数値が僅少であるため、非開示としています。日本酸素HDグループでは主に間接冷却で使用しているため、水質への負荷は大きくありません。大陽日酸及び日本国内の子会社のうち、排水にCOD、全窒素、全りんの濃度規制が適用されている事業所は5事業所であり、5事業所全体でのCOD、全窒素、全りんの排出量はそれぞれ1トン未満です。

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
温室効果ガス（GHG）				
GHG排出量 Scope 1+2 ☑	千t-CO_2e	5,868	5,667	**5,258**
日本	千t-CO_2e	2,054	1,873	**1,712**
米国	千t-CO_2e	2,251	2,165	**2,087**
欧州	千t-CO_2e	916	989	**797**
アジア・オセアニア	千t-CO_2e	632	627	**648**
サーモス	千t-CO_2e	15	12	**12**
エネルギー使用量				
合計 ☑	GWh	13,945	13,367	**13,393**
日本	GWh	3,757	3,389	**3,167**
米国	GWh	6,106	5,938	**6,038**
欧州	GWh	2,889	2,830	**2,912**
アジア・オセアニア	GWh	1,167	1,189	**1,254**
サーモス	GWh	26	22	**22**
電力使用量				
合計 ☑	GWh	10,475	10,050	**9,950**
日本	GWh	3,552	3,169	**2,977**
米国	GWh	3,249	3,242	**3,263**
欧州	GWh	2,585	2,538	**2,549**
アジア・オセアニア	GWh	1,066	1,082	**1,141**
サーモス	GWh	23	19	**19**
取水量				
合計 ☑	千m³	44,988	40,879	**39,958**
日本	千m³	7,445	3,377	**3,569**
米国	千m³	8,464	8,122	**8,043**
欧州	千m³	25,136	25,690	**24,605**
アジア・オセアニア	千m³	3,744	3,523	**3,581**
サーモス	千m³	199	168	**162**
廃棄物等排出量（有価物含む）※1				
合計 ☑	ton	15,392※2	15,170※2	**15,996※2**
日本	ton	3,909	4,998	**3,861**
米国	ton	5,415※2	4,771※2	**5,549※2**
欧州	ton	3,068	2,358	**2,793**
アジア・オセアニア	ton	602	1,140	**1,806**
サーモス	ton	2,398	1,903	**1,987**

※1 日本国内の連結子会社の廃棄物は、自らマニフェストを交付した廃棄物を集計しています。
※2 左記「廃棄物」の集計範囲と同様、Matheson Tri-Gas, Inc.のドライアイスの製造・販売拠点（旧 Continental Carbonic Products, Inc.の事業所）は集計に含まれません。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

社会

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員・ダイバーシティ(日本酸素HD連結)※				
従業員数 ☑	人	19,541	19,390	**19,754**
日本	人	6,391	5,950	**6,053**
米国	人	4,532	4,705	**4,597**
欧州	人	3,013	3,124	**3,369**
アジア・オセアニア	人	4,267	4,285	**4,360**
サーモス	人	1,338	1,326	**1,375**
男女別従業員数				
男性 ☑	人	15,651	15,468	**15,644**
女性 ☑	人	3,890	3,922	**4,110**
世代別従業員数(構成比)				
20代以下	%	15.7	15.3	**15.1**
30代	%	25.0	25.3	**26.4**
40代	%	27.0	26.2	**26.6**
50代以上	%	32.4	33.0	**32.8**
勤続年数				
全体平均	年	11.6	11.2	**11.1**
男性	年	11.8	11.1	**11.2**
女性	年	11.4	11.3	**11.1**
平均年齢	歳	44.1	44.1	**44.3**
採用人数	人	3,161	3,020	**2,911**
離職率	%	6.9	4.2	**4.2**
女性従業員比率 ☑	%	19.9	20.2	**20.8**
女性管理職比率 ☑	%	14.5	15.4	**16.7**

※ 2024年3月期までは会計期間の違いにより、集計データの一部において、12月時点の数値が含まれていましたが、2025年3月期より全グループ会社にて3月末時点の実績数値で集計しています。

従業員・ダイバーシティ(日本酸素HD単体)				
従業員数	人	88※	91※	**112※**
男女別従業員数				
男性	人	72	72	**87**
女性	人	16	19	**25**
女性従業員比率	%	18.2	20.9	**22.3**
女性管理職比率	%	3.6	3.7	**6.3**

※ 大陽日酸との兼務者(2023年3月期:47人、2024年3月期:41人、2025年3月期:49人)を含む。

☑マークを付した指標は、2025年3月期実績についてKPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員・ダイバーシティ・ワークライフバランス(大陽日酸籍)				
従業員数	人	2,086	2,110	**2,165**
男女別従業員数				
男性	人	1,780	1,794	**1,817**
女性	人	306	316	**348**
世代別従業員数(構成比)				
20代以下	%	20.2	20.1	**20.1**
30代	%	20.5	21.3	**22.1**
40代	%	24.2	22.6	**20.6**
50代以上	%	35.1	35.9	**37.2**
勤続年数				
全体平均	年	18.7	18.4	**16.7**
男性	年	19.4	19.3	**17.8**
女性	年	14.0	13.7	**12.9**
平均年齢	歳	42.7	42.7	**42.9**
採用人数	人	88	100	**113**
離職率※1	%	3.7	4.5	**2.2**
社員研修時間数(延べ時間)※2				
新入社員研修時間数	時間	27,360	23,680	**26,880**
全社員対象研修時間数	時間	42,309※5	61,106※5	**70,599**
労働組合加入者数	人	1,232	1,275	**1,302**
労働組合加入率	%	59.1	60.4	**60.1**
レイオフ数※3	人	0	0	**0**
女性従業員比率	%	14.7	15.0	**16.1**
女性管理職比率	%	1.8	2.4	**2.5**
障がい者雇用率(各期の6月1日現在)	%	2.5	2.5	**2.5**
定年後再雇用者数	人	86	99	**87**
育児休業取得者数	人	39	46	**58**
男性	人	21	28	**39**
女性	人	18	18	**19**
介護休暇・休業取得者数	人	0	18	**16**
有給休暇取得率※4	%	67.0	70.4	**70.3**
ボランティア休暇取得者数	人	0	0	**0**

※1 対象年度中の離職者数(定年退職者含み、グループ内転籍者を除く)÷対象年度末の従業員数
※2 集計対象:大陽日酸従業員と大陽日酸主催の研修を受講した大陽日酸グループ従業員の研修時間
※3 会社都合による離職者(解雇)
※4 報告年度における新規付与日数を分母、取得日数を分子として算定しています。分母は前期からの繰り越し日数を含みません。
※5 集計精度向上のため、過年度に開示した値を遡及して修正しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

社会

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
その他(連結)				
社会貢献活動支出額	百万円	78.3	103.0	**128.6**

労働安全衛生				
休業災害度数率(労働時間100万時間当たりの休業災害の発生件数)				
日本酸素HDグループ(大陽日酸グループを含む) ☑	ー	1.54※1	2.11※1	**1.85**
大陽日酸グループ ☑	ー	0.81	0.77	**0.78**
死亡者数(日本酸素HD連結)	人	0	1	**0**
正規社員	人	0	1	**0**
契約社員	人	0	0	**0**
危険体感講習受講者数※2, ※3	人	978	1,058	**712**

集計範囲:日本国内及び海外の生産部門を有する主要な連結子会社
※1 集計精度向上のため、過年度に開示した値を遡及して修正しています。
※2「危険体感講習」は、当社の「保安防災・労働安全衛生方針」に則り、従業員の安全意識・知識及び危険に対する感受性の向上による労働災害の撲滅を目的とした、大陽日酸のテクニカルアカデミーが実施している体感型の講習です。関連会社の従業員も集計対象に含めています。
※3 2024年3月期より、過年度に遡って開示しています。

集計範囲に関する補足

主要な連結子会社

大陽日酸を含む日本国内の連結子会社、Matheson Tri-Gas, Inc.、Western International Gas & Cylinders, Inc.、Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.及びその連結子会社(Polaris S.r.l.を除く)、Leeden National Oxygen Ltd.、Leeden Gases Sdn. Bhd.、Nippon Sanso Ingasco, Inc.、Nippon Sanso Ingasco Philippines, Inc.、Nippon Sanso Ingasco Clark, Inc.、Nippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.、Ayutthaya Industrial Gases Co.,Ltd.、Taiyo Gases Co., Ltd.、Nippon Sanso Vietnam Joint Stock Company、Taiyo Nippon Sanso India Pvt. Ltd.、上海大陽日酸気体有限公司、大連長興島大陽日酸気体有限公司、大連大陽日酸気体有限公司、揚州大陽日酸半導体気体有限公司、Matheson Gas Products Korea, Co., Ltd.、台湾日酸股份有限公司、大陽日酸系統科技股份有限公司、福陽気体股份有限公司、Supagas Pty Ltd、Nippon Sanso Myanmar Co., Ltd.、Top Thermo Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.、Vacuumtech Philippines Inc.
※ 2024年3月期よりジョイントオペレーションである株式会社JFEサンソセンター及び株式会社堺ガスセンターは含みません。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

ガバナンス

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営体制				
取締役数	人	9	9	**9**
社内取締役数	人	4	4	**4**
独立社外取締役数	人	5	5	**5**
取締役兼務執行役員数	人	1	1	**1**
取締役兼務執行役員比率	%	11.1	11.1	**11.1**
独立社外取締役比率	%	55.6	55.6	**55.6**
女性取締役比率	%	22.2	22.2	**22.2**
取締役任期	年	1	1	**1**
取締役会開催回数	回	11	12	**12**
取締役会出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
独立社外取締役出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
取締役会出席率75%以下取締役数	人	0	0	**0**
監査役数	人	4	4	**4**
社内常勤監査役数	人	1	1	**1**
独立社外常勤監査役数	人	2	2	**2**
独立社外監査役比率	%	50.0	50.0	**50.0**
女性監査役比率	%	0.0	0.0	**0.0**
監査役会開催回数	回	14	15	**17**
監査役会出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
独立監査役出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
監査役会出席率75%以下監査役数	人	0	0	**0**
役員の平均年齢	歳	66.1	65.2	**64.8**
執行役員数	人	7	6	**8**
女性執行役員比率	%	0.0	0.0	**0.0**

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
各委員会の活動実績				
指名・報酬諮問委員会				
委員数	人	6	6	**6**
社内取締役	人	1	1	**1**
独立社外取締役	人	5	5	**5**
開催回数	回	12	9	**17**
出席率※1	%	100.0	100.0	**99.0**
経営会議				
委員数	人	12	13	**15**
開催回数	回	12	15	**14**
出席率※1	%	100.0	99.5	**100.0**
グローバル投資委員会				
委員数※2	人	15	15	**18**
開催回数	回	2	2	**2**
出席率※1	%	93.3	96.5	**100.0**
グローバル戦略検討会議				
委員数	人	17	16	**18**
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	100.0	100.0	**100.0**
グローバルリスクマネジメント会議				
委員数	人	18	18	**20**
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	100.0	94.4	**100.0**
グローバル・コンプライアンス・コミッティ				
委員数※2	人	8	7	**7**※3
開催回数	回	1	1	**1**
出席率	%	100.0	100.0	**100.0**

※1 各回出席率の平均を記載しています。 ※2 同席者・事務局除く。 ※3 代理出席者を含む。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

ガバナンス

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
役員報酬				
取締役報酬(社外取締役を除く)				
合計	百万円	152	147	**154**
基本報酬	百万円	102	91	**91**
業績連動報酬	百万円	47	46	**53**
非財務指標連動報酬	百万円	3	9	**9**
監査役報酬(社外監査役を除く)				
合計	百万円	28	28	**30**
基本報酬	百万円	28	28	**30**
社外役員報酬				
合計	百万円	129	135	**145**
基本報酬	百万円	129	135	**145**
会計監査人への報酬				
合計	百万円	206	233	**246**
監査費	百万円	205	229	**241**
非監査費	百万円	1	4	**5**

その他				
買収防衛策	ー	無	無	**無**
倫理規範	ー	有	有	**有**
税の透明性の方針	ー	有(Webで公開中)	有(Webで公開中)	**有(Webで公開中)**
政治献金額	百万円	0.0	0.0	**0.0**
腐敗防止違反件数	件	0	0	**0**
腐敗防止違反罰金額	百万円	0	0	**0**
コンプライアンス研修受講率	%	99.7	99.4※	**100.0**

※ 2024年6月末時点で100%受講済み。

知的財産・研究開発

	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
知的財産				
特許保有件数				
合計	件	1,682	1,761	**1,793**
日本	件	1,038	1,114	**1,131**
海外	件	644	647	**662**

全事業会社(連結子会社含む)の件数を合算した数値情報です。

研究開発				
研究開発費				
合計	百万円	3,515	4,466	**4,946**
日本	百万円	3,054	3,895	**4,078**
米国	百万円	429	529	**729**
欧州	百万円	—	—	**105**
サーモス	百万円	31	41	**32**

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

サステナビリティデータ

独立業務実施者の限定的保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2025年9月19日

日本酸素ホールディングス株式会社
代表取締役社長 CEO　濱田 敏彦　殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所
業務責任者　白石　純一

結論

当社は、日本酸素ホールディングス株式会社(以下「会社」という。)のIntegrated Report 2025(日本語版)(以下「レポート」という。)に含まれる2025年3月31日現在及び2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の☑マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下「主題情報」という。)が、レポートに記載されている会社が定めた主題情報の作成規準(以下「会社の定める規準」という。)に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会(IAASB)が公表した国際保証業務基準(ISAE)3000(改訂)「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会(IESBA)が公表した「職業会計士のための国際倫理規程(国際独立性基準を含む。)」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準(ISQM)第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報(以下「その他の記載内容」という。)は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

レポートの「サステナビリティデータ 環境」に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続(傾向分析を含む)の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- 見積りのプロセス、及び利用されたデータ、見積りの方法及び仮定の評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1拠点における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以　上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

Group Information

表彰一覧

日本

「スポーツエールカンパニー2025(ブロンズ認定)」「東京都スポーツ推進企業」に認定

大陽日酸は、従業員の健康増進を目的としたスポーツ活動への積極的な取り組みが評価され、スポーツ庁より5年連続で「スポーツエールカンパニー」に認定され、5回以上認定企業として「ブロンズ認定」も受けました。また、社員のスポーツ活動推進やスポーツを通じた社会貢献が認められ、今年初めて東京都から「東京都スポーツ推進企業」にも認定されました。

D&I AWARD 2024でアドバンス認定

大陽日酸は、JobRainbow社主催の日本最大級のダイバーシティ&インクルージョン表彰「D&I AWARD 2024」で「アドバンス認定」を受けました。2024年度は国内の710 社が参加。各企業のダイバーシティとインクルージョンの取り組み状況を採点し、得点に応じて認定を行います。大陽日酸は「日本国内企業の中でも、D&Iを先進的に進められ、ロールモデルとして日本のD&I 推進を牽引している」との評価を受けました。

米国

CGAアワードの受賞

Matheson Tri-Gas及びグループ会社は、2024年のCGA(Compressed Gas Association)アワードにおいて、以下の通り高い評価を受けました。

- Matheson Tri-Gas及びContinental Carbonic Productsは、ドライアイス製造における二酸化炭素(CO_2)ガスの回収効率を向上させるために再設計したベントヘッダー及びバッファーベッセルの取り組みが評価され、「CGA環境優秀賞」を受賞しました。
- Matheson Tri-Gas及びWestern International Gas & Cylindersは、それぞれ異なるカテゴリーで「CGA安全施設パフォーマンス賞」を受賞しました。
- Western International Gas & Cylindersは、2つのカテゴリーで「CGAフリート安全優秀賞」を受賞しました。
- Matheson Tri-Gasの社員が、医療用ガス委員会でのリーダーシップが評価され、「退任委員長記念盾(委員会リーダーシップ賞)」を受賞しました。

欧州

EcoVadisプラチナメダル受賞

Nippon Gasesは、企業の社会的責任(CSR)への取り組みが評価され、2年連続で「EcoVadisプラチナメダル」を受賞しました。環境、倫理、人権・労働権、持続可能な調達の4分野で世界上位1%に選ばれ、持続可能な未来への継続的な努力が認められています。

EIGAアワード2024

ヨーロッパ産業ガス協会(EIGA)の年次総会において、Nippon Gasesは2024年の安全及び環境パフォーマンスに関して複数の賞を受賞しました。

- ゼロ・アクシデント・サイト賞
  Nippon Gasesはこのカテゴリーで6つの賞を獲得しました。これは、安全への絶え間ない取り組みが高く評価され、模範的な事業所として表彰されたものです。
- 環境賞 2位
  Nippon Gasesの卓越した環境への取り組み、とりわけ植林活動などが評価され、受賞に至りました。

ドイツの医療チームの献身と実績がProspitaliaにより認められる

Nippon Gasesドイツの医療チームは、積極性や革新性、パートナーシップを重視した姿勢が評価され、Prospitaliaのサプライヤーランキング「Invest」部門でトップ3に選ばれ、シルバーアワードを受賞しました。お客さま中心の取り組みが、長期的な信頼関係と成果につながっています。

アジア・オセアニア

タイ:タイ現地法人における安全・環境への優れた取り組み

Nippon Sanso(Thailand)は、各拠点での安全・環境への取り組みが高く評価されています。TAC工場は2年連続で「ゼロ災害職場キャンペーン」ブロンズ賞と「グリーンインダストリー」レベル2を受賞。ランプーン工場は6年連続、バンパコン工場は4年連続、ラヨーン工場は2年連続で無災害表彰を受けています。また、本社は2024年に労働安全衛生優良事業所(県レベル)として表彰されました。

ベトナム:労働安全衛生に関する功労賞をドンナイ省より受賞

Nippon Sanso Vietnamは、2024年の労働安全衛生への優れた取り組みが評価され、2025年4月にドンナイ省より功労賞を受賞しました。この表彰は、労働安全衛生基準の厳守と、安全で健康的な職場環境の構築・維持に対する同社のたゆまぬ努力が高く評価されたものです。

豪州:「Most Satisfied Customers」連続受賞記録を更新

Supagasは、Canstar Blueの全国LPガス部門にて、昨年に続き5年連続で「Most Satisfied Customers(お客さま満足度 No.1)」を受賞しました。

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

Group Information

会社情報

会社概要（2025年3月31日現在）

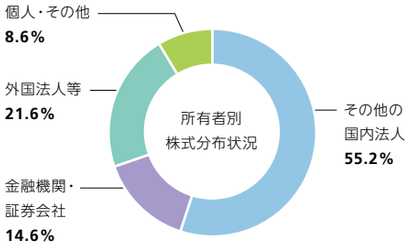
商号：日本酸素ホールディングス株式会社
創業：1910年（明治43年）10月30日
資本金：373億44百万円
本社：〒142-0062 東京都品川区小山1丁目3番26号
連結従業員数：19,754人
独立会計監査人：EY新日本有限責任監査法人
上場金融商品取引所：東京証券取引所（プライム市場）

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

株式・株主情報（2025年3月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数 普通株式 1,600,000,000株
発行済株式総数 433,092,837株
株主数 12,904人

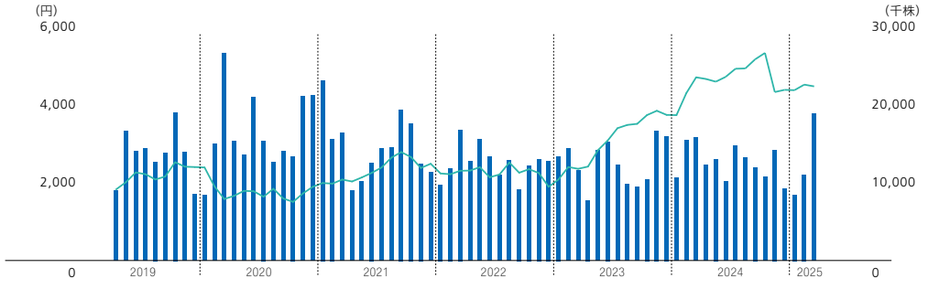


大株主の状況（上位10名、持株数千株未満切り捨て）

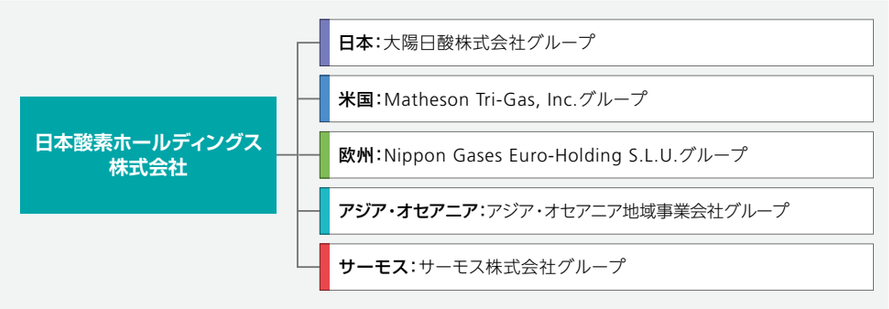
	持株数（千株）	持株比率（%）
三菱ケミカルグループ株式会社	218,996	50.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	27,672	6.39
大陽日酸取引先持株会	15,578	3.60
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,701	2.47
明治安田生命保険相互会社	9,006	2.08
JP MORGAN CHASE BANK 385632	8,419	1.94
BNYM AS AGT／CLTS NON TREATY JASDEC	6,210	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385864	5,708	1.32
株式会社みずほ銀行	4,332	1.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,087	0.94

※ 当社は、自己株式を188千株保有しています。
持株比率は、自己株式を控除した発行済株式総数により算出しています。

株価・出来高推移



グループ体制図（2025年3月31日現在）



主な関係会社（2025年3月31日現在）

大陽日酸株式会社
〒142-8558
東京都品川区小山1-3-26
03-5788-8000

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

Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.
Calle Orense, 11 9th Floor, Madrid,
Spain 28020
34-91-453-72-00

Matheson Gas Products Korea, Co., Ltd.
94, Eumbongmyeon-ro, Eumbong-
myeon, Asan-si, Chungcheongnam-do,
S. Korea 31443
82-41-539-7400

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

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

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

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

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

Nippon Sanso (Thailand) Co., Ltd.
282 Bangbon 3 Road, Kwaeng
Nongkhaem, Khet Nongkhaem,
Bangkok 10160, Thailand
66-2-445-5010

Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.
8 Jurong Town Hall Road, #23-03/04,
The JTC Summit, Singapore, 609434
65-6804-6230

Leeden National Oxygen Ltd.
1 Shipyard Road, Singapore, 628128
65-6266-4868

Taiyo Nippon Sanso India Pvt. Ltd.
A-201, ICC Trade Towers, Senapati
Bapat Road Pune, India 411016
91-20-30237000

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

サーモス株式会社
〒108-8405
東京都港区芝4-1-23 三田NNビル 21F
03-5730-0130

Contents

INTRODUCTION
TOP MESSAGE
SPECIAL FEATURE
日本酸素HDの価値創造
日本酸素HDの経営基盤
セグメント別事業戦略

DATA SECTION
84 パフォーマンスハイライト

サステナビリティデータ
88 環境
90 社会
92 ガバナンス
93 知的財産・研究開発
94 独立業務実施者の限定的保証報告書

Group Information
95 表彰一覧
96 会社情報
97 編集後記

Group Information

編集後記

本報告書の発行プロセス

「Integrated Report 統合報告書2025」の発行にあたっては、日々の株主・投資家の皆さまとの対話、ヒアリングやアンケート結果、そして、幅広いステークホルダーの皆さまからいただいたご感想・ご要望を念頭に置き、複数回企画編集会議を行いました。

Alan David Draperがヘッドを務める「統合報告書製作委員会」の下、グループ一体となって、各事業・地域の考え方や取り組みを収集・整理して編纂しました。

日本酸素ホールディングス株式会社
統合報告書製作委員会

ヘッド	Alan David Draper
サブヘッド	三木 健、奥田 寛、久保 宏一郎、大道 昌義、高田 泰和
委員	土野 宏明、甲斐 守、塩田 亨、遠田 光弘、高井 亜沙美、野口 槙悟、山本 寿恵、阿部 俊文、櫻本 裕二、牧野 宏治、石川 隆一、中村 智城、田坂 行敏、棚網 祐介、萩原 義之、舞田 仁司、牛尾 佳代、鈴木 克昌、鎌田 暁子、後藤 永典
事務局	梶山 慶太、馬場 恒平

主な議論テーマ

- 「Integrated Report 統合報告書2025」の方向性を考える
- 当社グループのM&A戦略
- 中期経営計画「NS Vision 2026」の重点戦略（エレクトロニクス事業の拡大、オペレーショナル・エクセレンスの追求、サステナビリティ経営の推進、カーボンニュートラルに向けた新事業の探求、新しい価値創出へとつながるDX戦略）
- 当社グループの人財
- 当社グループの重点戦略を支える取り組み（グループR&D、グループエンジニアリング、パートナーとの共創）
- 当社グループのガバナンス
- 当社グループのリスクマネジメント／コンプライアンス

主な制作協力者（順不同）

日本酸素ホールディングス（株）
諸石 努、西川 和彦、古賀 公貴、澤 禎一郎、相田 智之、望月 康平、前田 博教、小島 淳一、木下 洋嗣、伊崎 隆一郎、伊藤 信太郎、島田 彩子、原 美里、長澤 克己、宮武 雅子、中島 秀夫、山地 勝仁、Jan Van den Bulck
大陽日酸（株）
古海 敏恵、万行 大貴、神力 学、尾山 朋宏、橘 逸平、キャリコット 優里香
Coregas Pty Ltd　Alan Watkins
NSC（Australia）Pty Ltd　Erol Arican
Matheson Tri-Gas, Inc.
Hermann Miskelly、Phillip DeMont、Stephen Stroud
Polaris S.r.l.　Mario Masetto
Nippon Gases Euro-Holding S.L.U.
Agustín Baneras Gómez Tejedor、Jose Maria Martinez Gallo、José Ramón Calvo、Lieven Keuppens
Nippon Gases Belgium NV　Katleen Boeckx
Nippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.　Clara Teo、Pauline Loo
Nippon Sanso Taiwan, Inc.　Tad Chuang
Supagas Pty Ltd　Ben Vocale、Dominie Kelly、Richard Seneviratne
サーモス（株）　舘野 洋輔、吉行 俊介

情報開示の体系

本報告書は、ステークホルダーの皆さまに特にお伝えしたい事項を中心に編集しています。2025年版では、コーポレートWebサイトや追加ページへのリンク、ページ誘導を活用することで、ユーザビリティを高めることを意識しています。

編集後記

「Integrated Report 統合報告書2025」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

今回の統合報告書の制作にあたっては、現在取り組んでいる中期経営計画「NS Vision 2026」の最終年度を迎えた中で、これまでの成果や進展をお伝えするだけではなく、現在検討を進めている次期中期経営計画につながるような、当社の活動をわかりやすくお伝えすることに留意しました。先の見通し難い社会情勢・事業環境にあっても、当社が未来に向かって企業価値を向上させ続け、成長していくことの確からしさがお伝えできていれば幸いです。

当社が消費地立地のビジネスでありながら世界各地とお互いがつながって情報を共有しながら相乗効果を発揮していこうとしている姿をお伝えし、お客さまにソリューションを提供するために日々活動する約2万人のチームメイトの声を具体的に反映させたいと思い、インタビューやディスカッションを今回も掲載しています。

できるだけ興味を持って全体を読み進めていただくために、さらに詳しく説明する部分にはリンクも駆使してみました。こうした取り組みが当社グループへのご理解の一助となることを願っています。

今後もこの統合報告書をお読みいただける皆さまとさまざまな形でコミュニケーションを取り、充実を図っていきたいと考えていますので、忌憚のないご意見をいただき、引き続きご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

最後に、本報告書の制作に携わった日本酸素HDグループの多くの仲間による協力に、心より感謝申し上げます。

梶山 慶太
財務・経理室 IR部長

NIPPON SANSO

日本酸素ホールディングス

〒142-0062　東京都品川区小山1丁目3番26号

Tel：03-5788-8512

https://www.nipponsanso-hd.co.jp/