



さらなる飛躍へ

中期経営計画 Ortus Stage 2 数値目標変更について


2019年2月8日



大陽日酸
The Gas Professionals

※ Ortus (オルタス) : ラテン語『はじまり、誕生』

目次

- 数値目標変更の背景
 - 中期経営計画 Ortus Stage2 経過報告
 - 進捗状況
 - 戦略方針
 - 重点課題とこれまでの成果
 - 生産・物流本部のコスト削減活動
 - 東南アジア地域でのオンサイト事業の拡大
 - 欧州事業買収
 - 米国HyCO事業買収
 - 中期経営計画 Ortus Stage2 数値目標変更
 - 前提条件と定義
 - 数値目標
 - 財務戦略
 - 変更後投資計画
 - 財務健全化の想定
- 

数値目標変更の背景

A graphic featuring a globe of the Earth centered within a circular frame. The frame is composed of two concentric rings: an inner ring in a light blue color and an outer ring in a teal color. The globe shows the Americas. The entire graphic is set against a background of overlapping, semi-transparent blue and teal shapes that create a sense of depth and movement.

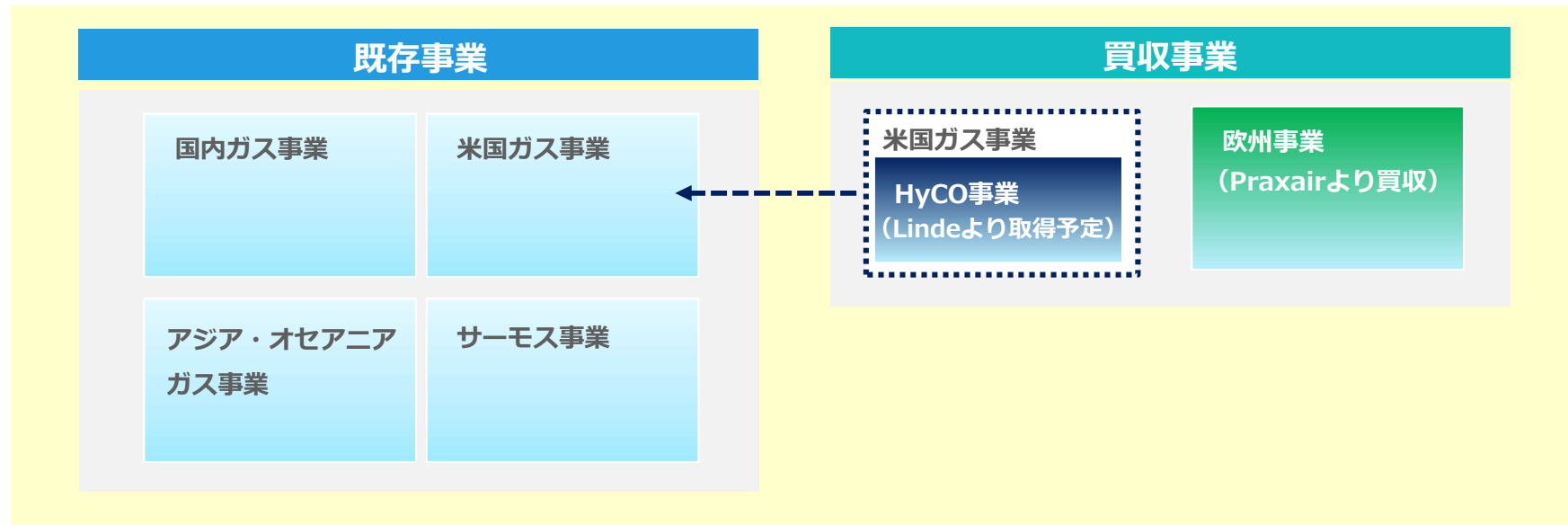
Ortus Stage 2

数値目標変更の背景

当社は、独 Linde(現 Linde AG) と米 Praxairの合併を機にして、Praxairの欧州事業を買収し、Lindeの米国HyCO事業の買収手続きを進めている。この2件の大型買収により、当社の事業規模が大きく拡大するため、中期経営計画 Ortus Stage 2最終年度 2021年3月期の数値目標を変更する

中期経営計画 Ortus Stage 2

(2018年3月期～2021年3月期 の4カ年計画)



中期経営計画 Ortus Stage2

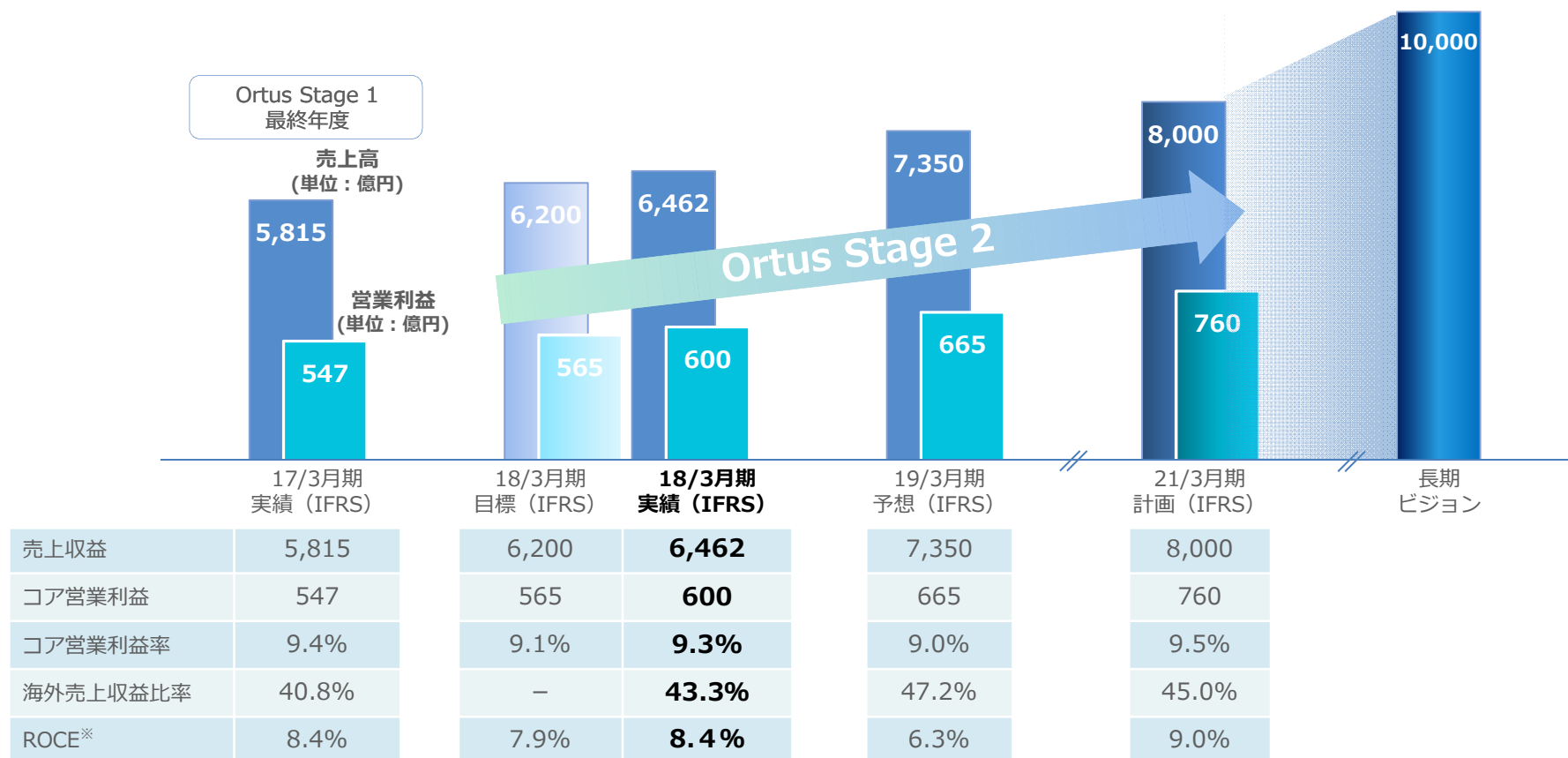
経過報告



Ortus Stage 2

進捗状況

前中期経営計画 Ortus Stage 1に引き続き、現中期経営計画 Ortus Stage 2 2年目において所期の目標に対し概ね順調に進捗していることから、計画策定時に定めた基本方針と重点戦略を最終年度まで継承する



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

※ コア営業利益とは営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目※)を除いて算出した数値を示す。

※ 非経常項目とは、構造改革費用(事業縮小・撤退、特別退職金)、災害や重大な事故による損失、その他(遊休資産の処理など)が該当する。

戦略方針

基本方針

基盤強化

保安・品質と
コンプライアンスに関する
取り組み強化

R&D戦略の推進

コーポレート機能の強化

成長戦略

国内事業の拡大

グローバル化の推進

重点戦略

1. 構造改革

連携強化による
グループカの最大化



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

2. イノベーション

外部リソース、IoT活用による
イノベーション推進

- 開発のイノベーション
- エンジニアリングのイノベーション
- 販売のイノベーション
- 生産・物流のイノベーション

3. グローバリゼーション

ガバナンス強化

- 国際事業の機能強化
- 地域統括会社の機能強化

成長戦略

- 事業領域拡大
- Total Electronics



4. M&A

M&Aを通じて当社の持続的
成長と成長加速を図る

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

重点課題とこれまでの成果

重点戦略	Ortus Stage 2 の課題	これまでの成果	進捗評価
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売部門の連携強化 ● エンジニアリング部門の一元化 ● 生産と物流部門の一体運営 ● シェアードサービス化推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業拠点の集約、営業支援ツールの共有化 ● グループ各社の技術を結集し、エンジニアの多能化を推進中 ● 産業ガスオペレーションの一体運営により効率化・最適化を推進 	○
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発のイノベーション ● エンジニアリングのイノベーション ● 販売のイノベーション ● 生産・物流のイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ● 酸素バーナー、カーボンナノチューブを利用した高機能フッ素樹脂等を上市 ● 3Dプリンター関連3社との提携・出資 ● エネルギー効率の向上(SAITEKI活動)による収益性の向上と環境負荷の低減 	○
グローバル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際事業の機能強化 ● 地域統括会社の機能強化 ● 事業領域の拡大 ● Total Electronics 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルサポートセンターを新設し、海外エンジニアリング体制の強化 ● 地域CCOを任命し、グローバルなコンプライアンス体制を整備 ● 東南アジア地域でのオンサイト案件の獲得 ● 半導体戦略顧客向けの一元的対応による収益力の強化及び電子材料ガス生産能力の増強 	◎
M&A	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業エリアの拡大と事業密度の向上 ● 新たな商材・技術・サプライチェーンの獲得 ● メディカル事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州事業買収 ● 米国のHyCO事業買収（予定） ● 米国のディストリビュータ買収 ● アイ・エム・アイ社買収 	◎

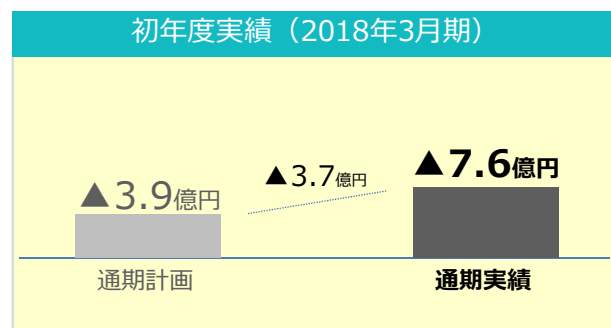
生産・物流本部のコスト削減活動

2017年4月発足の生産・物流本部によるコスト削減活動を通じて、国内でのバルクガスの生産や配送にかかるコストを計画以上に削減

生産部門	担当部門	物流部門
<ul style="list-style-type: none"> ● 液化ガス生産時の電力原単位の低減 ● 燃料価格上昇に伴う電力コストの増加 ● CO2排出量削減に向けた社会からの要請の高まり 	課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産工場から消費地までの効率配送
<ul style="list-style-type: none"> ● 電力原単位目標に向けた生産設備操業の最適化 ● 老朽化設備の計画的なリプレイス・保全 	外的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 激しさを増すユーザー需要の変動（統廃合含む） ● 国内での労働力人口減少に伴う乗務員不足
	具体的な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要動向に応じた車輛の最適配置 ● ITによる客先在庫状況把握に基づく配送計画

コスト削減活動の成果

(2017年3月期での生産・物流関連で発生した原価実績見込みを基準とした場合)



具体的な取り組みと成果

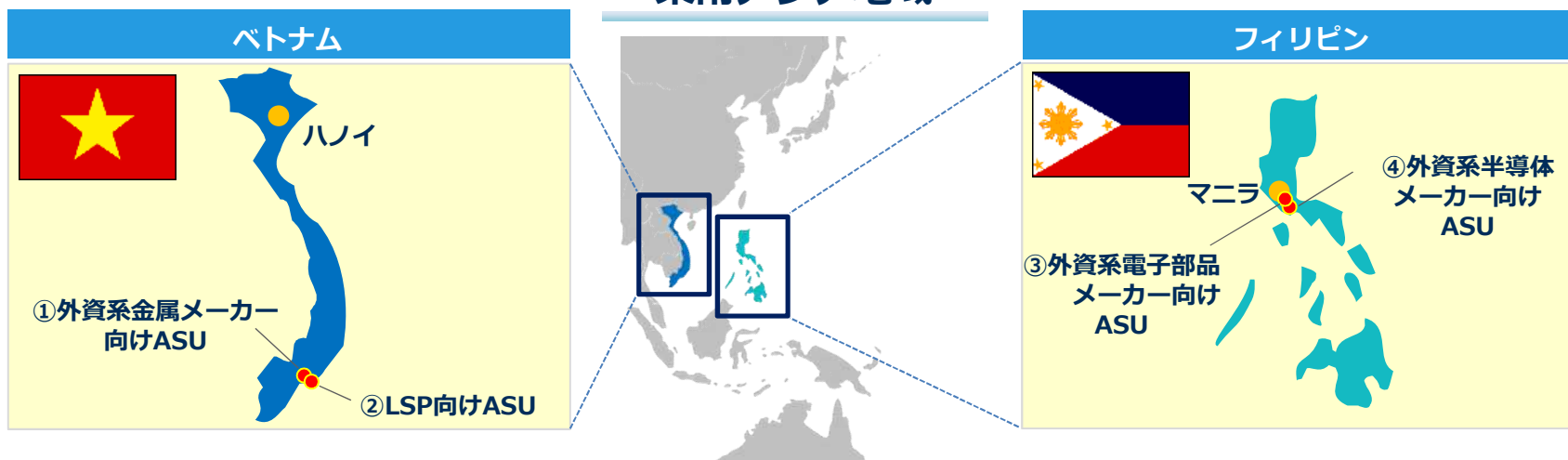
- データ解析による液化ガス装置運転の効率化
- 計画保全の適正化による修繕費の圧縮
- 戦略的拡販効果による工場稼働率の向上
- 顧客への提案に基づく輸送効率の追求
- ヘリウム・水素の管理体制の最適化



東南アジア地域でのオンサイト事業の拡大

経済成長が著しいベトナム・フィリピンでの産業ガスマーケットにおいて
新規のオンサイト案件を獲得し、磐石なサプライチェーンを構築

東南アジア地域



①	主要供給先	● 外資系金属メーカー・化学メーカー
	投資目的	● パイピング供給での安定的な収益基盤の構築 ● エアセパレートガスの生産能力の拡充
	完成時期	● 2019年中頃～後半 設備完成（予定）
②	供給先	● Long Son Petrochemicals（タイ系石油化学メーカー）
	投資目的	● パイピング供給での安定的な収益基盤の構築 ● エアセパレートガスの生産能力の拡充
	稼働時期	● 2021年（予定）

③	供給先	● 外資系電子部品メーカー
	投資目的	● パイピング供給での安定的な収益基盤の構築 ● 窒素ガスの生産能力の拡充
	完成時期	● 1号機：2017年12月
④	供給先	● 外資系半導体メーカー
	投資目的	● 半導体・電子機器メーカー向け供給体制の強化 ● 窒素ガスの生産能力の拡充
	稼働時期	● 2019年後半 設備完成（予定）

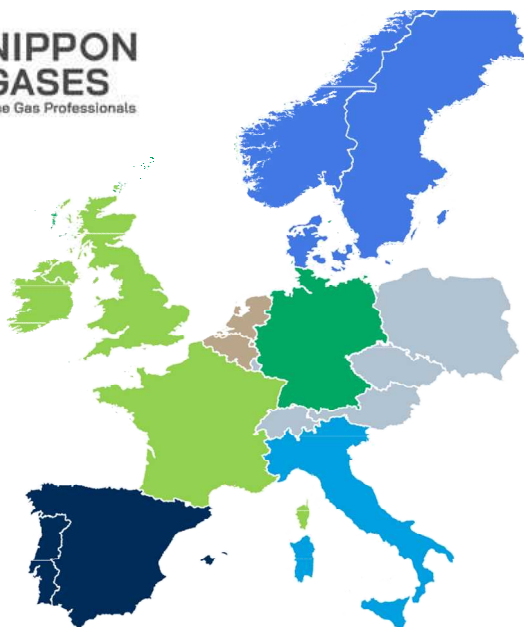
*ASU：Air Separation Unit（空気分離装置）

欧州事業買収

中期経営計画 Ortus Stage2 最終年度の目標を達成するとともに、グローバル産業ガスメジャーとして、さらなる飛躍を目指す

取得対象事業範囲

米Praxairが欧州12カ国で展開している産業ガス事業（炭酸ガス事業含む）と、ヘリウムに関連する事業を買収する。取得対象地域で約16%のシェアを持ち、その事業規模は、30年以上掛けて育てた米国事業と同等



買収意義

- 米国に次ぐ大きな産業ガス市場である欧州で一定の事業規模を獲得
- 取得事業は、取得対象地域*で16%（当社推定）のシェアを持ち、収益性は高い
- 現在のトップマネジメント層を含む有為な人材、事業プラットフォームを取得

*取得対象地域の中で、英国・アイルランド・オランダ・フランスにおいては、炭酸事業のみを対象とする

PMI戦略

- グループ連携（日・米・アジア・欧州）・ガバナンスの強化
- グローバルネットワークを活用した顧客対応機能の強化
- 戦略商材のサプライチェーン最適化

買収事業の連結経営成績 （2021年3月期見込）

バルク・パイピングが一定規模含まれていることに加え、欧州市場は競争環境も安定的であり、高収益を計上できる事業

- 売上収益： 1,440百万ユーロ（約1,800億円*）
- コア営業利益： 224百万ユーロ（約280億円*）

* 換算レート：125円/ユーロとする

欧州事業買収 – 事業計画

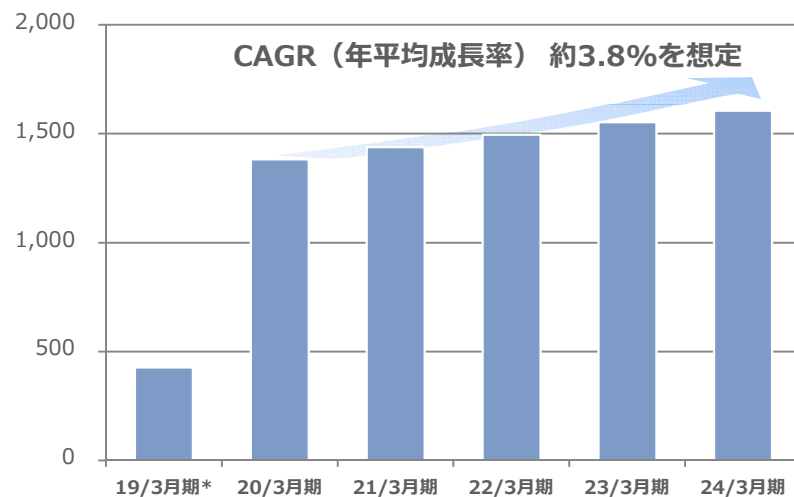
欧州での地域統括会社として、スペインにNippon Gases Euro-Holding S.L.U. を設立し、その傘下に置く各事業会社のガバナンス体制を構築

事業戦略（概要）

<基本的な考え方>

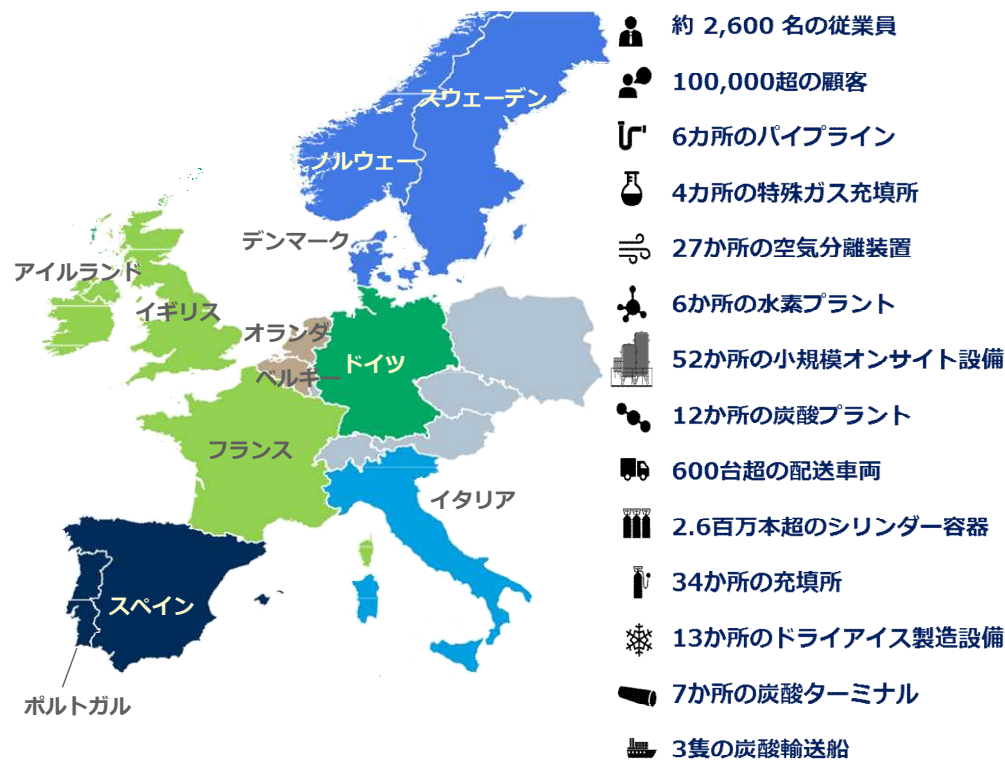
- ・ 買収先の既存トップマネジメント層に事業運営を委任し、欧州での既存事業を安定的に成長
- ・ シナジー効果（グループ総合力の活用・戦略商材の展開）も発揮し、今後5年間でCAGR 約3.8%の成長を計画する

売上高（百万ユーロ）



*2019年3月期は、2018年12月から2019年3月までの4か月の期間累計

事業地域及び保有資産

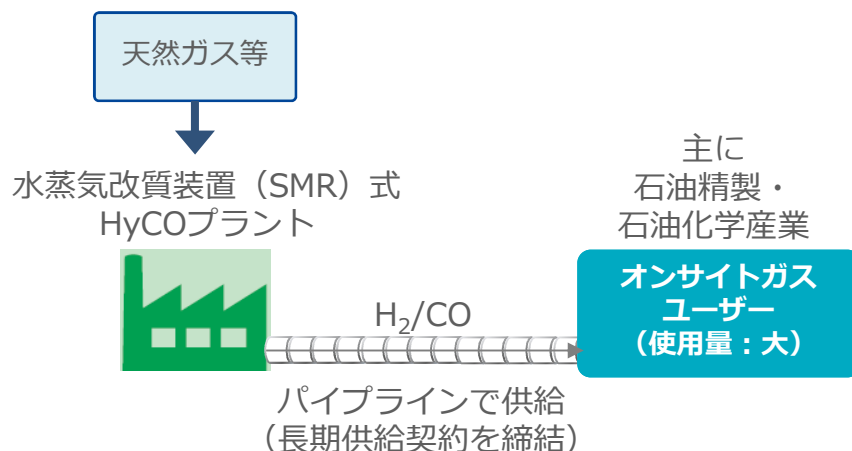


米国HyCO事業買収

重点戦略「イノベーション」に基づき、M&Aを活用したガステクノロジー領域の拡大を目指している。独Lindeの米国HyCO事業の買収手続きを進めており、製品ラインナップの拡充により、ユーザーへの提案力を強化する

HyCO事業のビジネスモデル

天然ガス等から水蒸気改質装置（SMR）で分離される水素・一酸化炭素を主に硫黄分除去の工程で使用する石油精製・石油化学産業向けにパイプラインで供給する



日本国内では、ユーザーの石油精製・石油化学産業でH₂・COを自家生産・自家消費しているため、事業の構造上、産業ガスメーカーは当該事業には参入していない

買収意義

- 米国でのHyCO事業への本格参入が実現
- H₂・COのオンサイト供給契約による安定的な高収益を獲得
- 当該事業の効率的な運営を可能とするリソースを取得

PMI戦略

- 米国での新規オンサイト需要（石油精製、石油化学など）への提案力強化

買収対象資産

独Lindeが米国に展開しているHyCO事業のうち、SMR式HyCOプラント(5ヶ所)、パイプライン、遠隔監視センター、供給契約、オペレーション技術、人的資源が買収対象

中期経営計画 Ortus Stage2

数値目標変更



Ortus Stage 2

前提条件と定義

用語	本資料における前提条件と定義
PPA (Purchase Price Allocation)	M&Aにおける「取得原価の配分」のことです。 今回の数値変更においては、欧州事業買収に係るPPAの暫定結果（監査前）を反映させています。 取得原価については、有形固定資産（主に空気分離装置）、無形資産（主に顧客に係る無形資産）などに時価で配分し、配分しきれない差額を「のれん」としてしています。変更後のコア営業利益には、PPAにより時価評価された有形固定資産および無形資産に係る減価償却費及び償却費が含まれています。
コア営業利益	営業利益から非経常的な要因により発生した損益（非経常項目※）を除いて算出した数値を示します。 ※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。
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等の資本に類似した特徴を有しているファイナンス形態です。 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。
資本性負債	ハイブリッドファイナンス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です。 なお、今回の調達では格付機関より、調達額の50%に対して資本性の認定を受けています。

重要経営指標	本資料における算定式
ROCE（使用資本利益率）	コア営業利益 / （有利子負債残高 + 親会社の所有者に帰属する持分）
調整後純有利子負債	（有利子負債 - 資本性負債） - 現金及び現金同等物
調整後ネットD/Eレシオ	調整後純有利子負債 / （親会社の所有者に帰属する持分 + 資本性負債）

数値目標

新たに健全性指標として 調整後ネットD/Eレシオ を追加する

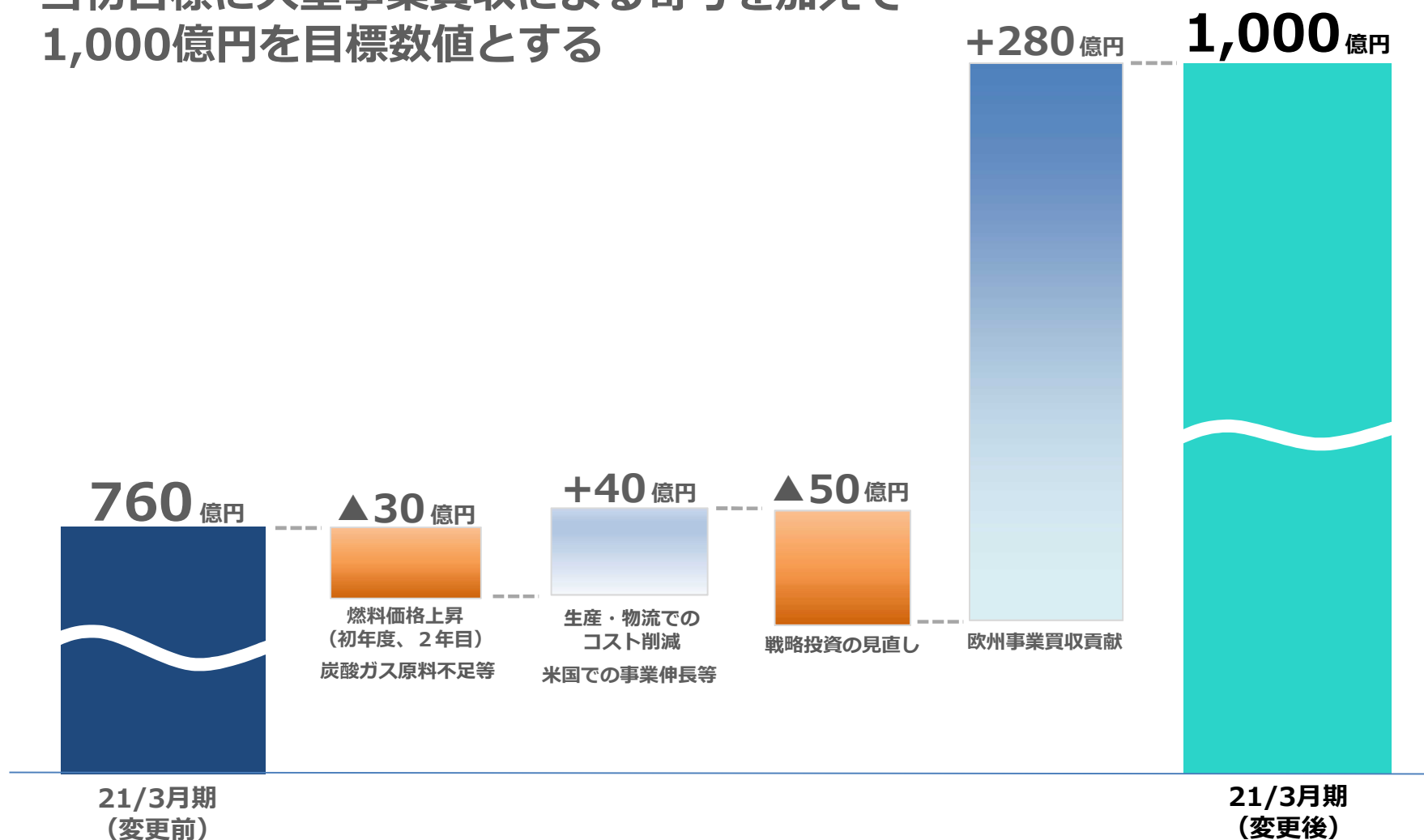
	2021年3月期 変更前 (2017.3.8発表)	2021年3月期 変更後 (2019.2.5発表)	差異
売上収益	8,000億円	9,100億円	+1,100億円 +13.8%
コア営業利益	760億円	1,000億円	+240億円 +31.6%
コア営業利益率	9.5 %	11.0 %	+1.5 pt.
海外売上収益比率	45.0 %	55.0 %	+10.0 pt.
ROCE (使用資本利益率)	9.0 %	7.1 %	▲1.9 pt.
調整後ネットD/Eレシオ	—	1.27倍	—
投資計画 (設備投資・投融資※)	3,400億円	1兆295億円※	+6,895億円

※ この内、欧州事業買収及びHyCO事業買収の合計額は6,810億円です。

● 想定為替レート (USD→円) : 110円、(EUR→円) : 125円

数値目標 – コア営業利益 増減要因

Ortus Stage 2 最終年度のコア営業利益は、当初目標に大型事業買収による寄与を加えて1,000億円を目標数値とする



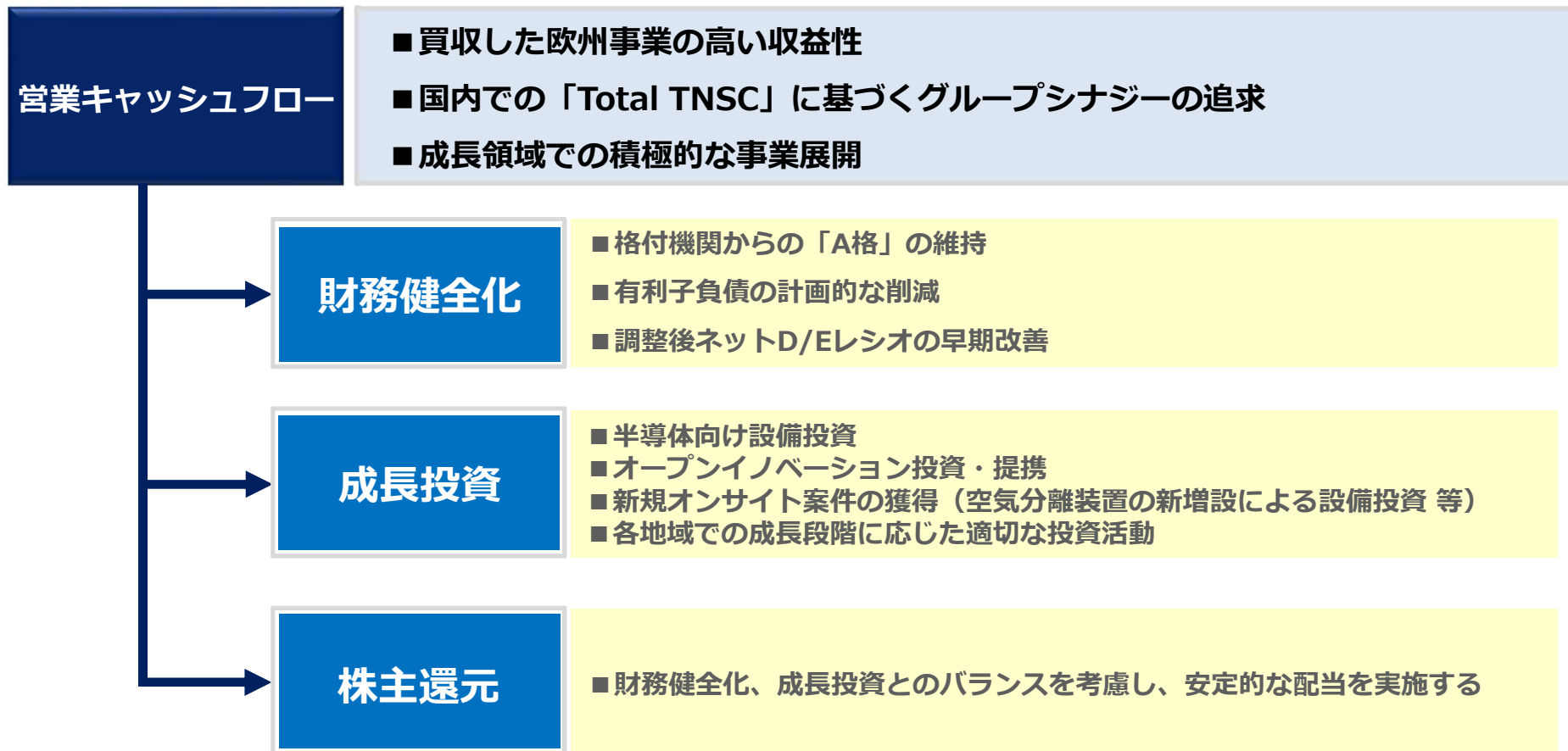
数値目標－セグメント別数値目標

「欧州ガス事業」セグメントを新設し、
2021年3月期 数値目標を下記の通り設定する

	売上収益	コア営業利益	コア営業利益率
国内ガス事業	3,800億円	310億円	8.2 %
米国ガス事業	2,050億円	200億円	9.8 %
欧州ガス事業	1,800億円	280億円	15.6 %
アジア・オセアニアガス事業	1,150億円	135億円	11.7 %
サーモス事業	300億円	95億円	31.7 %
消去又は全社	—	-20億円	—
合計	9,100億円	1,000億円	11.0 %

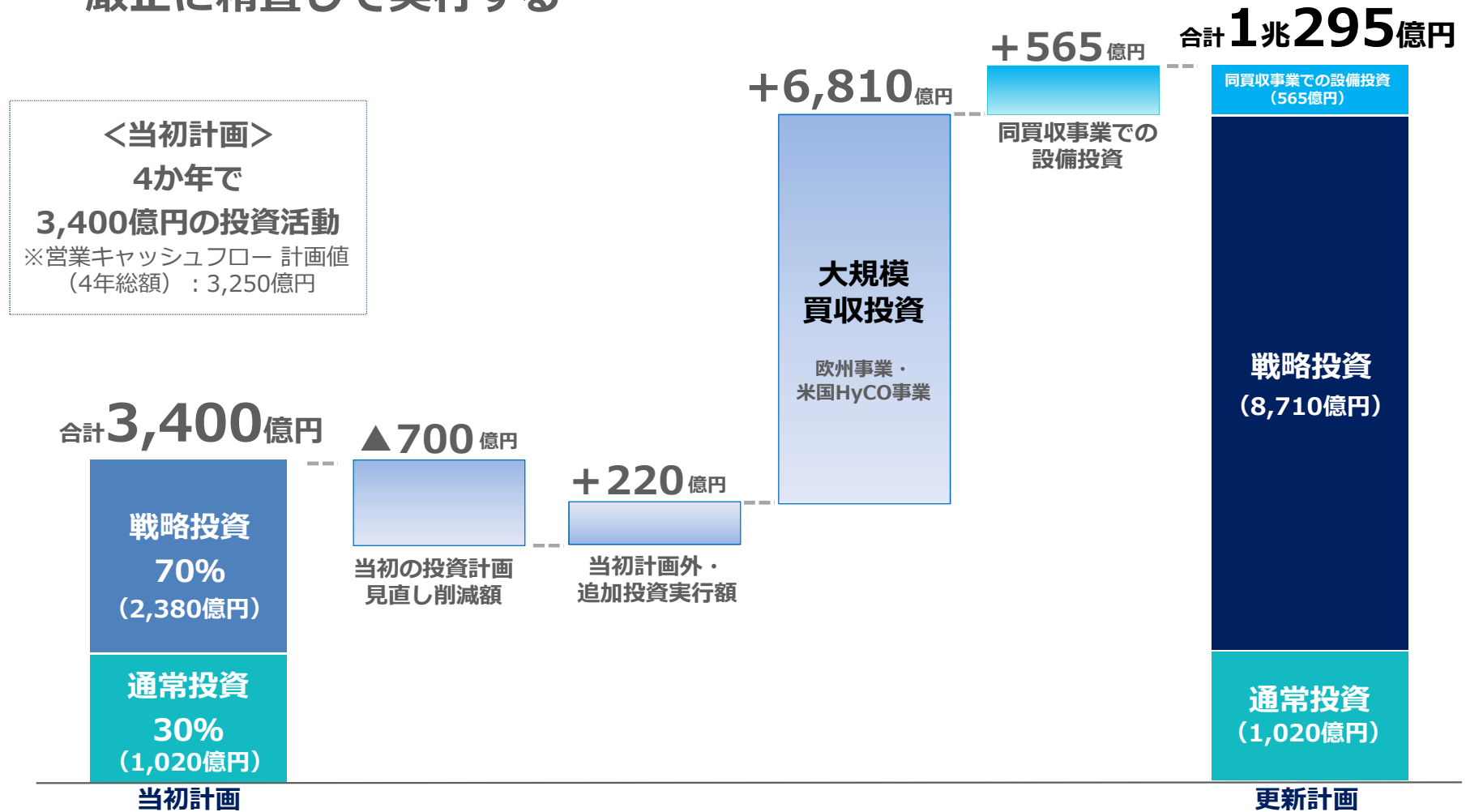
財務戦略 — 資源の配分

持続的な成長と欧州事業の安定した業績により創出するキャッシュは、財務健全化・成長投資・株主還元適切に配分していく



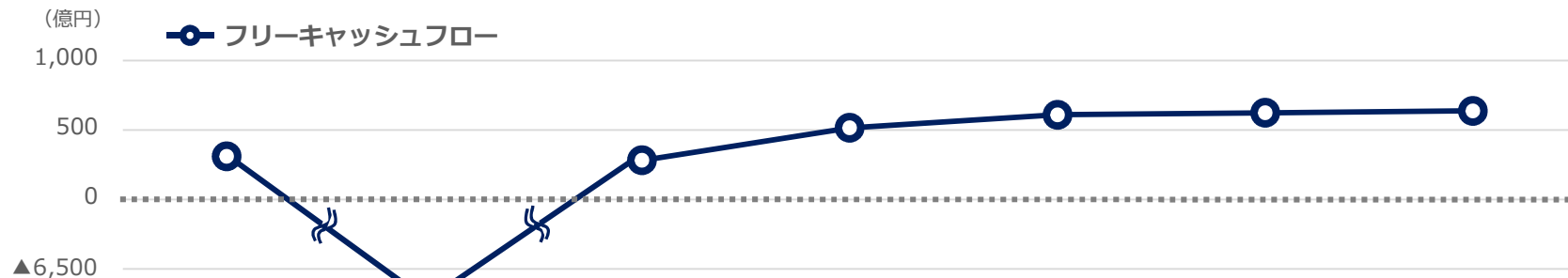
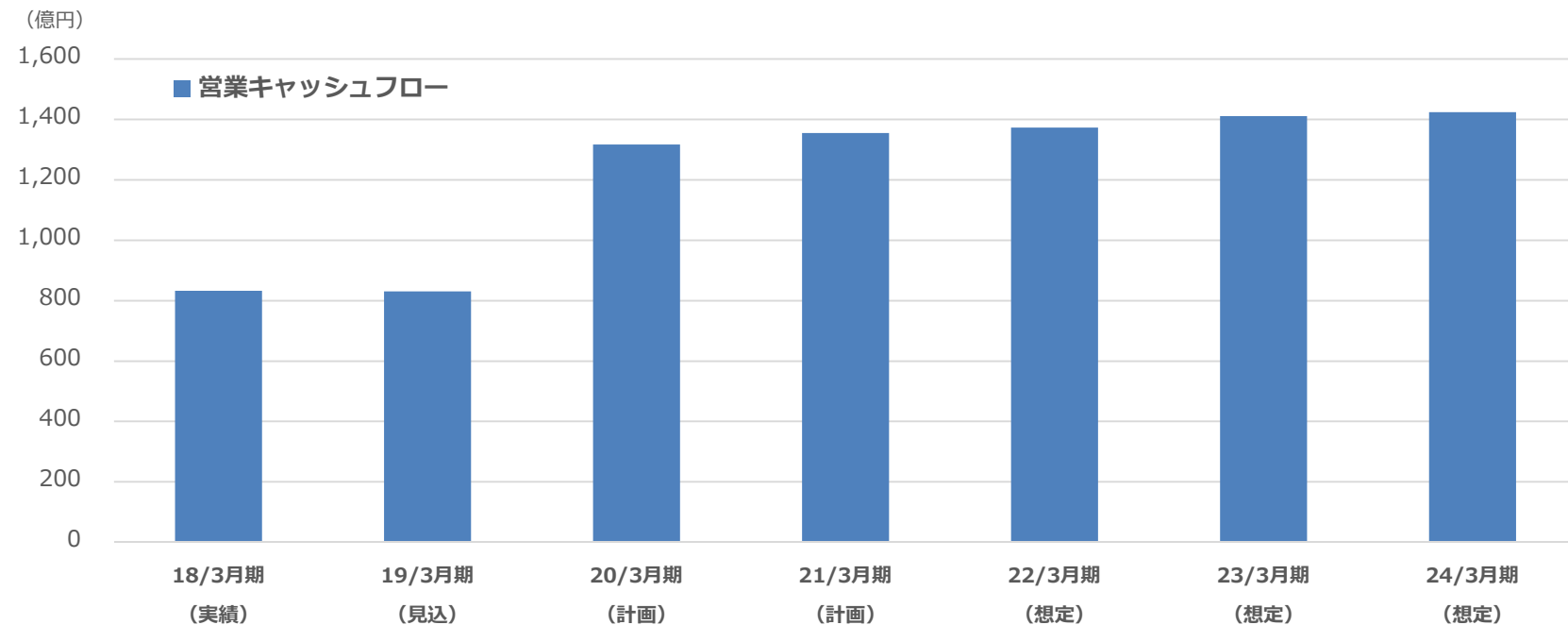
変更後投資計画 (2018年3月期を初年度とする4か年計画)

採算性・効率性の観点で投資案件をより吟味し、
厳正に精査して実行する



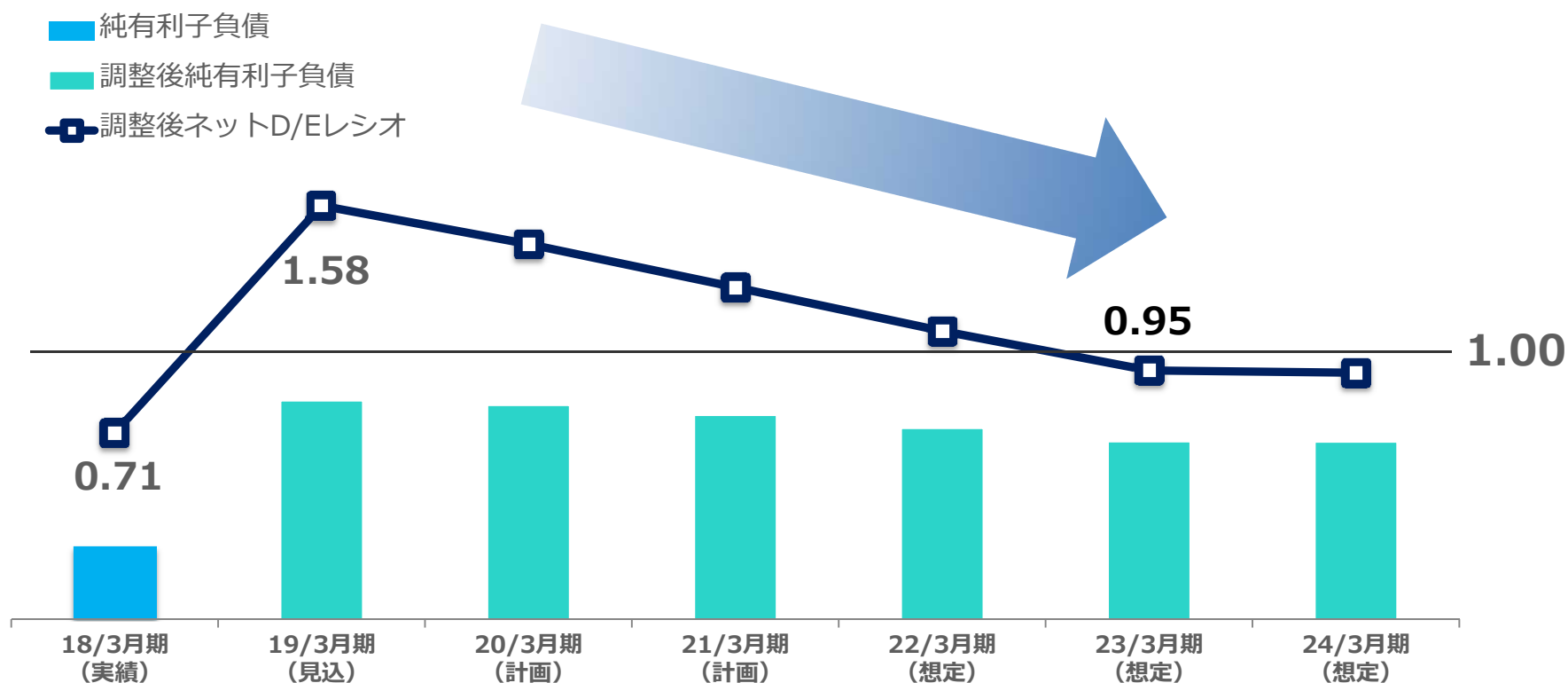
財務健全化の想定 — 営業キャッシュフローの見通し

既存事業の持続的な成長に加え、買収事業の高い収益性・安定的な業績により、営業キャッシュフローの堅調な増加を見込む



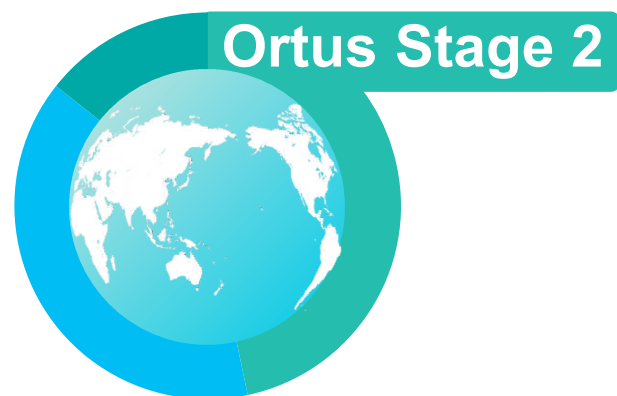
財務健全化の想定 — ネットD/Eレシオの見通し

事業から創出するキャッシュで計画的に負債を削減していき、
2023年3月期には1.0倍以下にすることを見込む



今般の大型資金調達を踏まえて、財務体質の早期健全化を目指す

ご清聴ありがとうございました。



注意事項

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