

**中期経営計画
(2024年度～2026年度)**

NEXT STAGE 2026

2024年5月10日

小池酸素工業株式会社

目次

■ 中期経営計画「NEXT STAGE 2026」の策定にあたって	P2
■ 会社概要	P3
■ KOIKEヒストリー	P4
■ 中期経営計画の基本方針	P5
- 前中期経営計画（2021年度～2023年度）の振り返り	
- 環境認識	
- 中期経営計画「NEXT STAGE 2026」として目指すもの	
- 主要課題	
- 目標とする指標	
■ 世界市場での顧客満足の実現と収益基盤の強化	P11
- 機械装置セグメント	
- 高圧ガスセグメント	
- 溶接機材セグメント	
- その他セグメント	
- セグメント別収益計画	
■ 持続的成長に向けた経営基盤の強化	P17
- 人的資本経営の強化	
- DX推進	
- サステナブル経営の実現	
■ 資本コストと株価を意識した経営の実現	P22
- 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた取り組み	
- 資本計画（投資・株主還元）	

中期経営計画「NEXT STAGE 2026」の策定にあたって

当社は2019年に前々中期経営計画「POST100 & NEXT100」を公表後、3年目～5年目を新型コロナウイルス感染症の影響による経済環境の急変等を考慮し、2021年に前中期経営計画「POST100 & NEXT100 TRY-2023」として施策の一部と計数計画を見直し、推進しました。その結果、2024年3月期の連結業績は3期連続の増収増益となり、目標とする指標（連結売上高、経常利益率、ROE）をいずれも達成しました。

昨今の世界情勢は、従来からの世界的な人口増加や環境問題の深刻化、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢など、先行きの不透明感がますます強まっています。加えて、AIに代表されるテクノロジーの進化や労働市場の変容等、我々を取り巻く環境に大きく影響を与える急激な変化が進行しております。その中で、我々も変化し、進化することが求められています。

新しい中期経営計画「NEXT STAGE 2026」では、中長期的視野に基づく発展を念頭に、変化し続ける世界市場に向けた新技術・新製品の開発及び販売体制の強化に取り組むとともに、よりグループとしての結束力を高め、我々自身の変革を実行し、環境の変化に対応してまいります。将来の成長に向けた設備投資、事業領域を広げる投資、DXへの投資（製品・サービスとしてや社内での活用）、人材への投資などを着実に実行し、モノづくりの未来に必要な存在として新たな付加価値を創造し、社会の持続的発展に貢献してまいります。

このような認識のもと、目標とする指標として、連結売上高570億円、経常利益63億円、経常利益率11%、ROE10%、ROIC10%、配当性向30%以上を定めました。そして、その実現のため、「1.世界市場での顧客満足の実現と収益基盤の強化」、「2.持続的成長に向けた経営基盤の強化」、「3.資本コストと株価を意識した経営の実現」を掲げ、「お取引先」、「従業員」、「社会」、「株主」など様々なステークホルダーとともに共通価値を創造、共有して、ゆるぎない信頼を獲得し、持続的な成長を実現してまいります。

2024年5月

代表取締役社長

小池英夫



会社概要

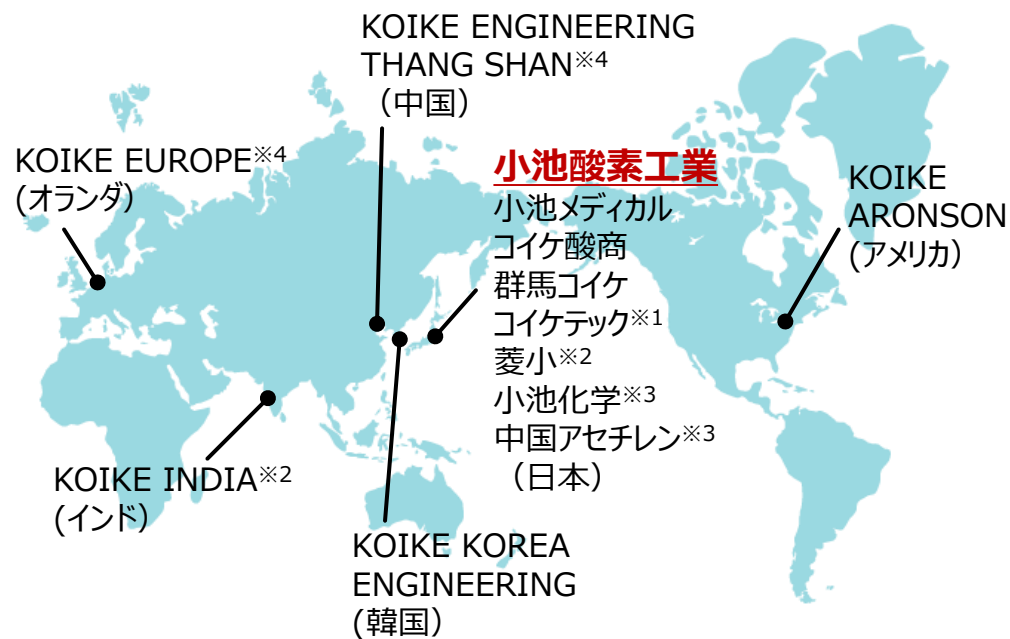
＜経営理念＞

ガス・溶接・切断の総合製造・販売会社として
世界市場での顧客の満足と信頼を獲得する

＜事業セグメント＞



＜グローバルネットワーク＞



※1 持分法適用会社

※2 非連結子会社

※3 関連会社

※4 別途、中国、フランス、イタリアに販売子会社あり

中期経営計画の基本方針

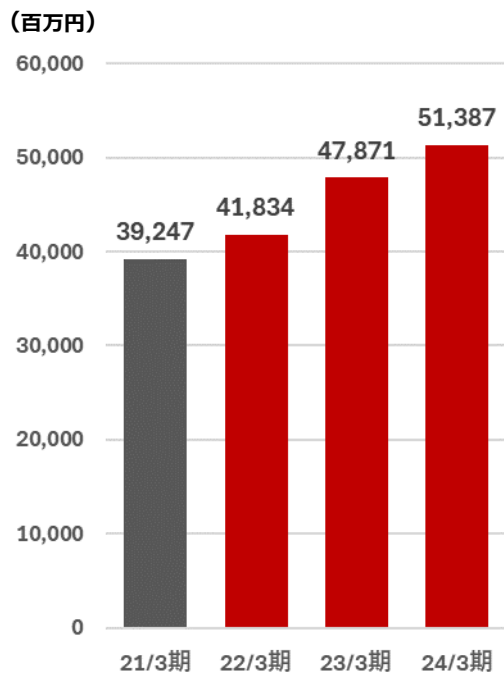
前中期経営計画（2021年度～2023年度）の振り返り

<前中期経営計画：目標とした指標の達成状況>

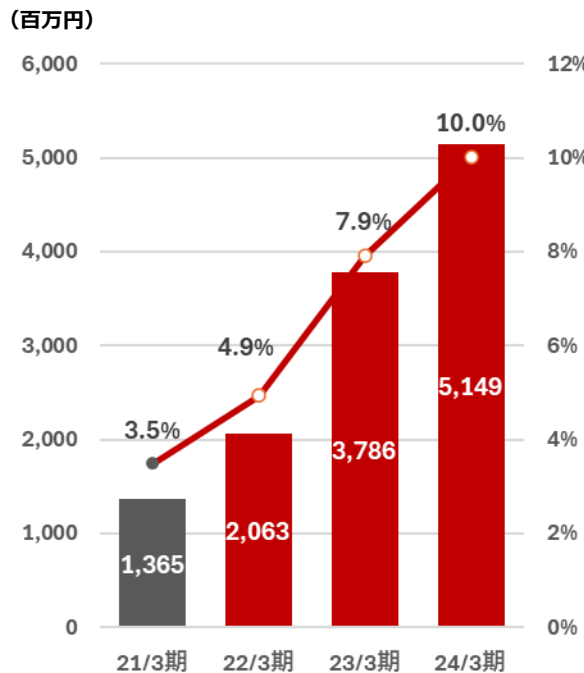
2024年3月期	連結売上高	経常利益率	ROE
目標	470億円	6.0%	4.5%
実績	513億円	10.0%	8.5%

- コロナ禍から順調に業績が回復し、目標とした指標を上回ることが出来ました。
- 当社オンリーワン技術であるDBC（デュアル・ビーム・コントロール）ファイバーレーザー切断機の販売が大きく伸びたことや米国子会社の好調、医療分野等が牽引しました。

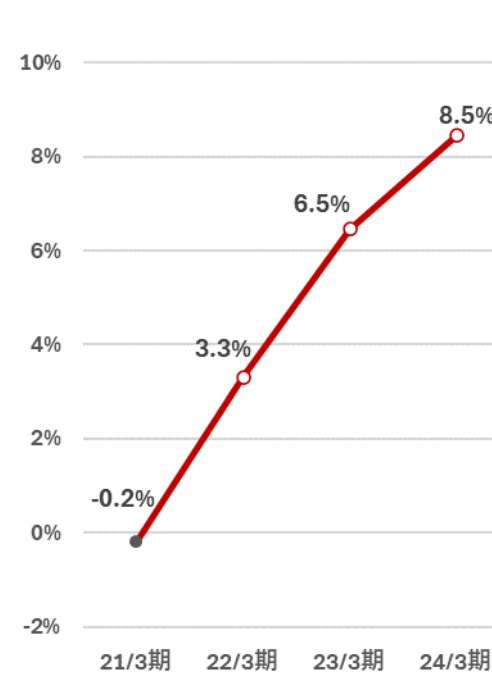
売上高



経常利益/経常利益率



ROE



環境認識

- 世界的な人口の増加（インド、アフリカなど）
- 気候変動等環境問題の深刻化や、脱炭素取組み強化に向けた世界的な要請の高まり
- AIの発展等、デジタル・情報化社会の更なる進展
- ロシア・ウクライナ情勢、中東情勢などの地政学リスクの高まりとグローバルサウスの台頭、安全保障環境の変化。米国等、大統領選結果を受けた政策転換の可能性
- 海外のインフレ傾向は落ち着きつつある一方、日本のインフレ常態化によるコスト増、まだら模様の世界経済、金融政策転換等不透明な国際金融環境
- 資源争奪激化や半導体不足の継続など調達環境の悪化、サプライチェーン再構築の動き
- 日本における労働人口減少による人材確保競争の激化と女性の社会進出加速等に伴う労働環境の変化と働き方改革の進展
- コーポレートガバナンス強化や政策投資縮減に対する要請の継続
- 資本コストや株価を意識した経営への要請の高まり
- 企業の成長戦略への取組み強化とそれを受けたビジネス機会の拡大
- 当社の基盤顧客である造船、産業機械、建設機械の国内生産が縮小する一方、中国、韓国では造船需要の下げ止まり
- 海外切断機メーカーの台頭による競争の激化
- 国内産業ガス市場の縮小と新興国におけるガス市場の拡大
- 国内外の高齢者増加に伴う医療市場の拡大

中期経営計画「NEXT STAGE 2026」として目指すもの

「社員一人ひとりが主体性をもって仕事に取り組み、誇りをもって働ける会社」

健全な企業として発展し、さらに100年続く企業への進化



1. 世界市場での顧客満足の実現と収益基盤の強化

2. 持続的成長に向けた経営基盤の強化

3. 資本コストと株価を意識した経営の実現

主要課題

1. 世界市場での顧客満足の実現と収益基盤の強化

- ① 魅力ある製品の提供と顧客サービスの高度化を通じた顧客利益向上への貢献
- ② 新たな収益事業の模索

2. 持続的成長に向けた経営基盤の強化

- ① 人的資本経営の強化による多様な人材の活躍推進
- ② DX推進により、お客様の経営課題解決への貢献と、当社業務のリエンジニアリングを実現
- ③ サステナブル経営の推進

3. 資本コストと株価を意識した経営の実現

- ① 中長期的な視野に基づく成長と経営基盤強化に向けた着実な投資の実行
- ② 株主還元の強化と株主・投資家とのコミュニケーションの充実

目標とする指標

分類	指標	2023年度実績	2026年度目標
成長性/収益性	連結売上高	513億円	570億円
	経常利益	51億円	63億円
	経常利益率	10.0%	11%
効率性	ROE	8.5%	10%
	ROIC※	9.4%	10%
株主還元	配当性向	27.5%	30%以上

※税引後経常利益ベース

世界市場での顧客満足の実現と 収益基盤の強化

機械装置セグメント

DBCファイバーレーザー切断機の更なる高性能化と拡販

<国内>

- 更なる高性能化で造船業界におけるプラズマ切断機からファイバーレーザー切断機へ置き換えの流れを着実に捕捉
- 当社シェアが高い造船業向けに加えて、省人化ニーズの高いシャリング業界向けへの拡販

<海外>

- 世界市場において販売・生産能力を活用し、DBCファイバーレーザーを積極的に展開

<DBCファイバーレーザー切断機>



新たな取り組み

- 自動化・無人化のさらなる進化により、お客様工場の発展に寄与
- クリーンエネルギー市場等、造船・建設以外の分野の強化・拡充



高圧ガスセグメント

産業用ガスにおける取り組み

- 「ガス・溶接・切断のトータルシステムサプライヤー」という特徴ある業態を活かした一体販売の強化による販売量拡大
- 配送の合理化や拠点（充填工場等）の見直しによる効率性向上
- 脱炭素を踏まえた新製品の開発



医療事業

- 在宅医療拡大の流れを捉えるべく、呼吸器関連の医療機器（酸素ボンベ、酸素濃縮装置、CPAP※等）のレンタル強化に注力
※睡眠時無呼吸症候群患者の呼吸をサポートする器具
- 吸引器の新製品投入による販売量拡大
- SPD業務（病院内物流管理業務）立上げ



<CPAP>

<吸引器>



溶接機材セグメント

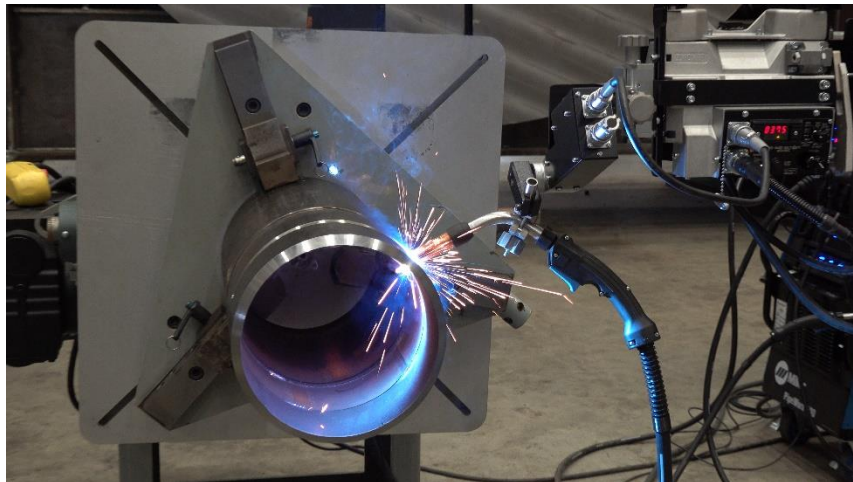
お客様の課題解決につながる溶接関連機器を提供

- 国内外の優れた溶接関連機器を安定供給
- お客様工場の労働環境改善、自動化、省人化等に貢献する溶接関連機器の提供に注力
- 単なる機器提供に留まらず、個々のニーズに合わせてシステムアップまでトータルでご提案し、設置まで責任を持って提供
- 改正労働安全衛生法に対応した環境測定、保護具の選定、法令に準拠した各種対策も適切な提案で課題解決

<溶接治具>



<溶接台車>



<バリ取り機>



<各種溶接関連機器>



その他セグメント

環境関連（リサイクル事業）

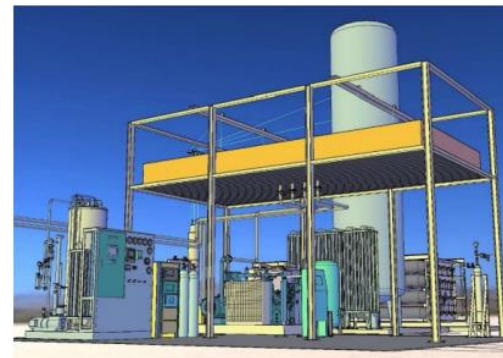
<ヘリウム回収精製装置>

- 半導体工場や光ファイバー工場等で不可欠なヘリウムガスは限りある資源であり、有効活用貢献

<燃焼式排ガス処理装置>

- 液晶や半導体の製造工程で排出される有害なガスを除害するために、今後のカーボンニュートラル時代を見据えて水素燃焼式装置を開発

<ヘリウム回収精製装置>



<燃焼式排ガス処理装置>



GUARDIAN - F型

新たな収益事業への取り組み

- 機械装置・高圧ガス・溶接機材の3セグメントに次ぐ、新たな収益事業につながる、特徴ある保有技術の活用

<保有技術の活用例>

- 真空、超高圧、極低温領域に対応する特殊配管技術

<特殊配管施工風景>



セグメント別収益計画

<2023年度 実績>

(百万円)

	機械装置	高圧ガス	溶接機材	その他	単純合計	調整額※	連結
売上高	22,159	20,103	8,343	780	51,387	—	51,387
営業利益	3,383	1,455	604	231	5,674	△1,359	4,314



<2026年度 計画>

(百万円)

	機械装置	高圧ガス	溶接機材	その他	単純合計	調整額※	連結
売上高	25,200	21,900	9,000	900	57,000	—	57,000
営業利益	4,600	1,800	720	280	7,400	△1,500	5,900

※調整額：報告セグメントに帰属しない全社費用（一般管理費）等

持続的成長に向けた経営基盤の強化

人的資本経営の強化

社員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、連帯感を持ち安全で働きやすい職場環境を確保します（行動規範より）

人材の多様性を重視した人事施策の推進

- ① 多様な人材の活用と人材の確保
 - ・新卒採用とともに積極的なキャリア採用の実施
 - ・非正規社員の正社員登用
 - ・再雇用者の活用
 - ・外国人の登用
 - ・女性の職域の拡大
- ② 人材育成の強化と心理的安全性を加味した組織体制の整備
 - ・職種別階層別研修会の充実
 - ・外部勉強会の活用や資格取得の推進
 - ・相談しやすい組織体制や制度の整備、ジョブローテーションの継続
- ③ 時代に即した人事制度の確立
 - ・人事制度・賃金体系、昇格・評価方法の見直しと評価者研修強化

働きやすい職場環境の醸成

- ① 多様な働き方の実現
 - ・フレックスタイム制の一層の活用やERP(統合基幹業務システム)導入による属人化解消を通じたワークライフバランスの充実
 - ・有給休暇取得率の向上
 - ・介護、育児事情等による在宅勤務制度の運用ガイドラインの整備や、社員アンケートによる実態把握、コンプライアンス研修強化等による各種ハラスメントの撲滅
- ② 快適性と安全を重視した職場環境の整備
 - ・老朽化した建物の建替え・設備の更新を推進
 - ・工場業務における安全教育の充実による事故撲滅

DX推進

DX推進により、お客様の経営課題解決への貢献と、当社業務のリエンジニアリングを目指します

お客様の経営課題解決への貢献

<現状認識しているお客様の課題>

- お客様の工場において社員が高齢化し、若手社員の採用も思うようにいかずにスキル継承が難航
- 慢性的な人手不足のため業務に必要な人員確保が困難

<当社具体策>

- 当社の自動化技術を結集し、切断機の自動化を推進
- お客様の工場における切断の前後工程を含めた自動化ラインの開発
- ソフトウェアの機能向上により製品のメンテナンス性、機能拡張性の向上
- CRM(顧客管理)の強化により顧客情報の一元化を進め、カスタマーサービスの向上
- お客様への当社機械設置の際の据付講習で動画を活用したりリモート講習を導入し、利便性・実効性を改善

当社業務のリエンジニアリング

<現状認識している当社の課題>

- 生産部門、管理部門ともアナログの業務が相応にあるため、人手がかかり、属人化している業務が散見
- 業務ごとに別のシステムを使っているため、業務の連携が不十分

<当社具体策>

- 2024年度に導入するERP(統合基幹業務システム)を活用し、経営管理の高度化や生産部門を省力化
- 物流システムを導入し業務の属人化からの脱却および効率化
- 製商品数の多い溶接機材セグメントで、WEBによる受発注を導入することでお客様の利便性向上を図るとともに当社業務を効率化

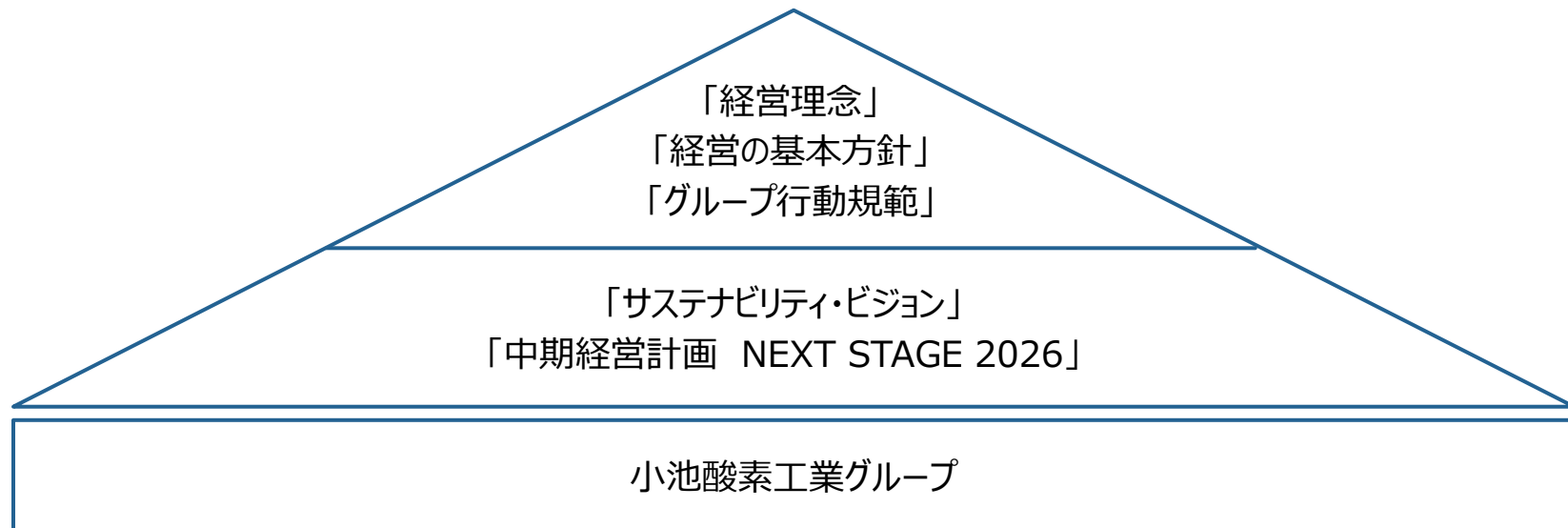
サステナブル経営の実現 I

当社グループでは、以下の「サステナビリティ・ビジョン」を掲げております

<サステナビリティ・ビジョン>



当社は創業から100年を経た企業として、「ガス・溶接・切断の総合製造・販売会社として世界市場での顧客の満足と信頼を獲得する」という「経営理念」のもと、中期経営計画（主要課題：「1.世界市場での顧客満足の実現と収益基盤の強化」、「2.持続的成長に向けた経営基盤の強化」、「3.資本コストと株価を意識した経営の実現」）の推進を通じて、持続的な成長と企業価値の向上・持続可能な社会実現への貢献を図り、さらに100年続く企業への進化を目指してまいります。

<サステナビリティ経営の全体像>





サステナブル経営の実現 II



E:環境

主要課題	主要な取り組み	「経営の基本方針」との関係	関連する「SDGs」目標
		「グループ行動規範」との関係	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の提供： お客様の工場におけるCO2排出量削減、労働環境の改善に貢献 環境配慮型ビジネスモデルへの転換： 省エネ設備の導入と再生可能エネルギー活用の推進 	顧客の満足度を向上させ、顧客の創造と維持に努める	 
		環境問題への取組 環境に配慮した技術革新と環境保全を意識した事業活動を行い、環境負荷・環境リスクの低減に努めます	

S:社会

主要課題	主要な取り組み	「経営の基本方針」との関係	関連する「SDGs」目標
		「グループ行動規範」との関係	
<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 安心・安全の追求 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の多様性、人格・個性を尊重 連帯感を持ち、安全で働きやすい職場環境を確保 ISO9001品質マネジメントシステム： 要求事項の充足、効果的運用、継続的な改善 	智・技を高め、皆で働いて皆で良くなる	 
		働きやすい環境の構築 社員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、連帯感を持ち安全で働きやすい職場環境を確保します	

G:ガバナンス

主要課題	主要な取り組み	「経営の基本方針」との関係	関連する「SDGs」目標
		「グループ行動規範」との関係	
<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの推進 コーポレート・ガバナンスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理の徹底を図り法令を遵守 資本コスト、ステークホルダーの声を意識した経営の実践 	健全な企業として、存続と発展を図り社会貢献する	 
		公正な取引環境の構築 関係法令・社内規則・その他の社会的規範を遵守し、自由で公正な競争による適正な取引を徹底します	

資本コストと株価を意識した経営の実現

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

中期経営計画の着実な実行による収益強化、株主還元の強化、IR推進による株主・投資家とのコミュニケーション強化により、PBR向上につなげます

現状認識

- ① PBRは0.27倍(2022/3末)、0.29倍(2023/3末)、0.72倍(2024/3末)、と1倍を下回る水準で推移
- ② ROEは2024/3月期で8.5%だが、長年5%未満の水準で推移
- ③ 2024/3末のPERは9.1倍

方針

- ① 成長戦略の実現と株主還元の強化により、ROE、PER双方の改善によるPBR向上を目指す
- ② 中期経営計画最終年度(2027年3月期) ROE10%、ROIC※10%を目標

具体的な取り組み

- ① 魅力ある製品の提供と顧客サービスの高度化
- ② 経営基盤の強化に向けて適切な投資の実行
- ③ 配当性向30%以上を基本方針とした株主還元の強化
- ④ 株主・投資家へのIR強化

※税引後経常利益ベース

資本計画（投資・株主還元）

中長期的視野に基づく成長と経営基盤の強化に向けて、着実に投資を実行していきます

<原資>
・営業キャッシュフロー
170億円程度

- ・ 成長
- ・ 経営基盤強化

につながる投資

株主還元

研究開発投資

20億円～30億円

- ・ファイバーレーザー切断機やプラズマ切断機等の更なる高性能化
- ・お客様の省力化につながる製商品開発
- ・生産効率向上や設計能力向上につながるシステム開発
- ・医療機器の新製品開発 等

設備投資

80億円～100億円

- ・生産能力の増強や自動化への取り組み、物流システムの導入
- ・老朽施設・設備の建替え・更新・修繕
- ・経営管理の高度化 等

- ・配当性向30%以上を基本方針としながら安定的な配当を目指します

- ・上記以外にも、M&A、人的資本への投資等検討します
- ・自己株式取得については、諸状況を考慮しながら機動的に対処します

※投資にあたっては、資本コスト・WACC等勘案し、自己資本比率等、財務健全性に留意しながら実行していきます

本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び、将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。