

中期経営計画（2026年度～2030年度）

Challenging 2030

～成長の枝を拡げ、未来を創造する～



2026年5月15日

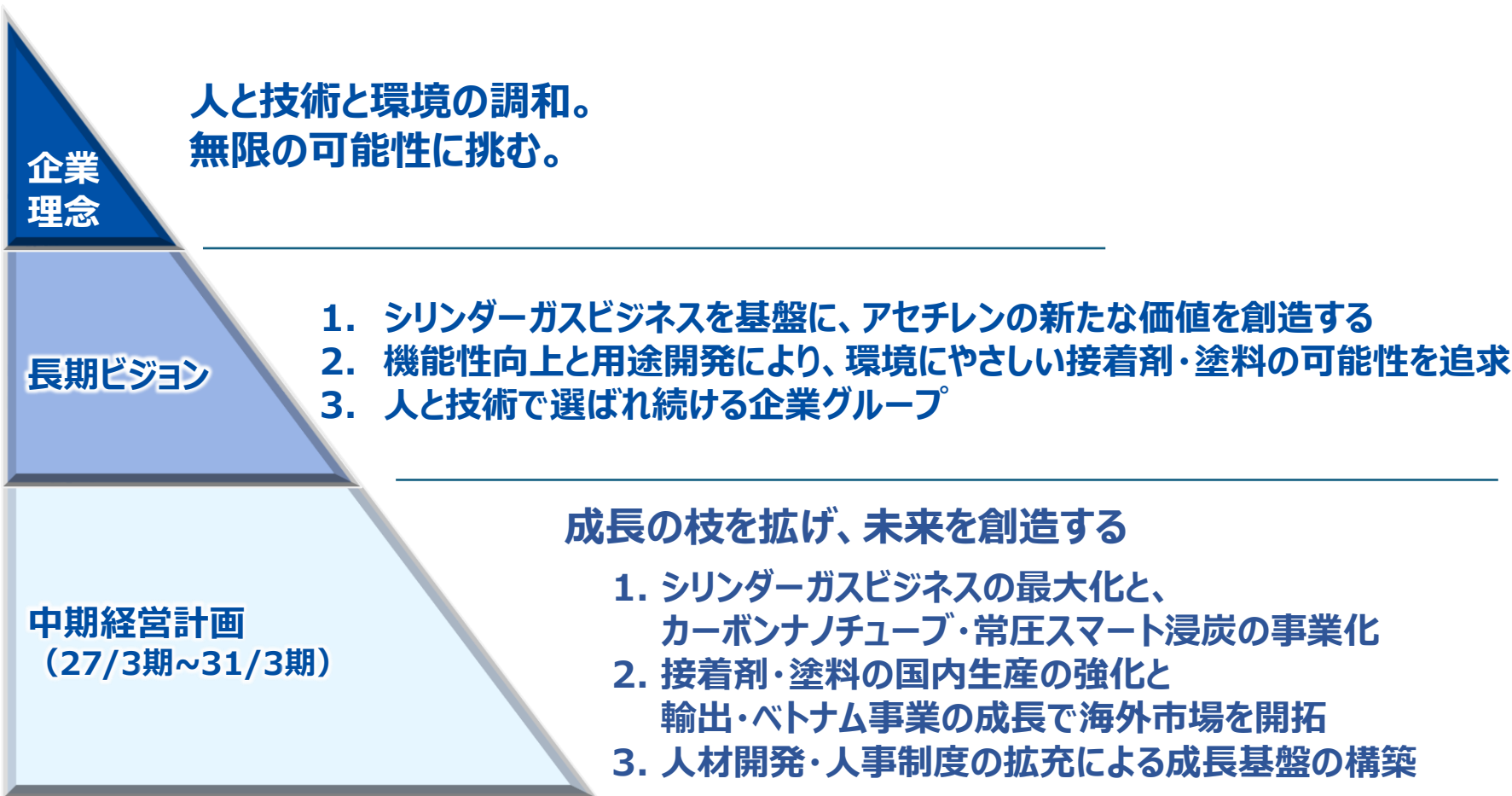


高圧ガス工業

1. めざす姿
2. 事業概要
3. 前中期経営計画「チェンジ&チャレンジ Stage II」振り返り
4. 長期ビジョンと中計経営計画の位置付け
5. 中期経営計画
 - 5-1. 基本方針
 - 5-2. 経営指標目標
 - 5-3. 成長戦略 ガス事業
 - 5-4. 成長戦略 化成品事業
 - 5-5. 成長戦略 その他事業
 - 5-6. 資本・財務戦略
 - 5-7. 企業価値向上に向けた取り組み サステナビリティ、人的投資

- 「人と技術と環境の調和。無限の可能性に挑む。」の企業理念のもと、今後のめざすべき方向性の指針として、新たに長期ビジョンを設定しました。
- 長期ビジョン達成に向けた第1段階として、27/3期～31/3期の中期経営計画を策定しました。

めざす姿と中期経営計画



- 当社は、創業当初からアセチレンガスを大樹の幹（アセチレンバウム）と捉え、事業を拡大しています。
- ガス事業から始まり、化成品、ITソリューション、食品へと事業を拡げ、長年培われたこれら独自の事業基盤を十分に活用し、企業グループのさらなる発展をめざします。

事業概要



ガス事業



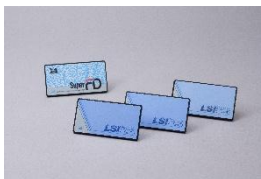
業界トップシェアのアセチレンをはじめ、酸素ガス、窒素ガスなど各種産業ガスや医療用ガス、ならびに関連機材等を販売しています。全国各地に製造・販売拠点を網羅しており、ガスの供給に必要な不可欠な容器・トラック・タンクローリーを多数所有し、万全な供給体制を構築しています。

化成品事業



環境にやさしい水系の接着剤や建築用塗料、高機能接着剤、制振材などを製造販売しています。ユーザーニーズに的確に応えるため、工業用から家庭用までの幅広い製品をラインアップしています。

ITソリューション事業



鉄道車両等に搭載するLSIカードや衛星測位装置、電子ペーパーなどの電子デバイス製品を取り扱っています。

食品事業



とうもろこしを原料とする澱粉（コーンスターチ）や着色料・甘味料などの幅広い食品添加物を取り扱っています。

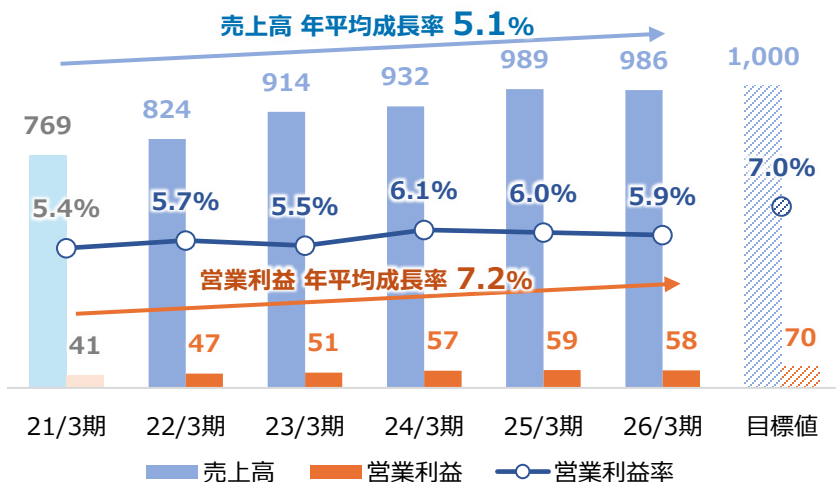
3. 前中計「チェンジ&チャレンジ Stage II」振り返り：数値目標

- 前中計最終年度26/3期は、ガス事業は価格改定効果で堅調ながら、化成品事業は甲賀工場の建設費増加等の影響により減益となったため、目標は未達となりました。
- 一方で、前中計期間の5か年にわたり、着実に売上高・営業利益を拡大させてきました。

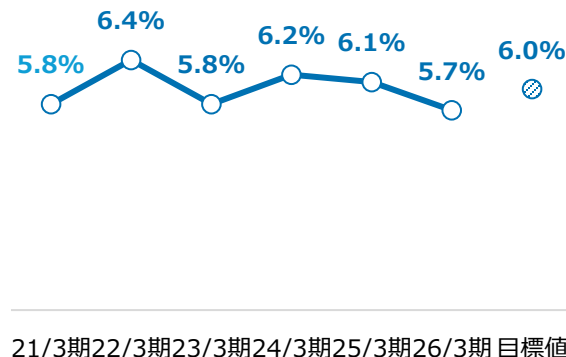
前中期経営計画 数値目標の達成状況（22/3期～26/3期）

	21/3期 実績	前中期経営計画					26/3期 実績	達成率
		22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	目標		
売上高	769億円	824億円	914億円	932億円	989億円	1,000億円	986億円	98.6%
営業利益	41億円	47億円	51億円	57億円	59億円	70億円	58億円	83.8%
営業利益率	5.4%	5.7%	5.5%	6.1%	6.0%	7.0%	5.9%	-1.1pt
ROE	5.8%	6.4%	5.8%	6.2%	6.1%	6.0%	5.7%	-0.3pt

売上高・営業利益



ROE



戦略投資

5ヶ年累計

目標
170億円

実績
172億円

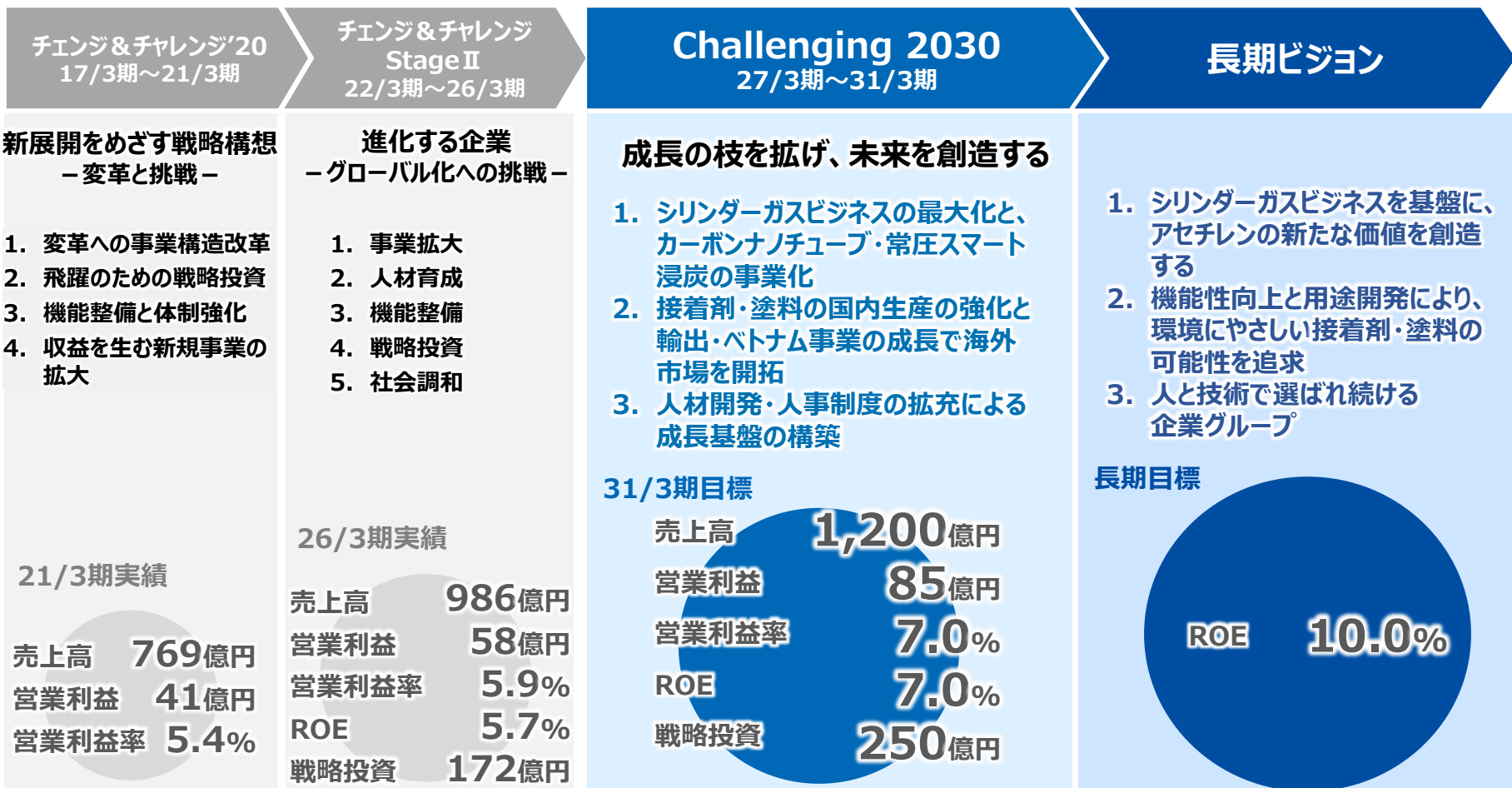
- 前中計で掲げた5つの成長戦略を着実に実施し、事業規模の拡大と利益成長につなげました。

5つの成長戦略	主な取り組み
1. 事業拡大	<ul style="list-style-type: none">■ ガス事業<ul style="list-style-type: none">・ アセチレンの非燃焼分野に係る用途開発 新たな浸炭技術 『常圧スマート浸炭』の開発・実証 カーボンナノチューブの量産開発・ 事業基盤の強化 M&Aによる事業拡大 海外市場への進出 アセチレン製造拠点の全国配備■ 化成品事業<ul style="list-style-type: none">・ 甲賀工場建設による生産能力の拡大（本中計の業容拡大に向けた戦略投資）・ 東南アジア新興国と欧米への販売拡大
2. 人材育成	<ul style="list-style-type: none">・ 階層別研修と管理職研修の導入・ 資格取得支援
3. 機能整備	<ul style="list-style-type: none">・ 組織体制・業務の合理化（グループ統合、デジタル活用）・ 老朽化設備の更新
4. 戦略投資	<ul style="list-style-type: none">・ 製造設備の新設・増設（甲賀工場、福島高圧ガス流通センターなど）・ 研究設備導入（カーボンナノチューブ、常圧スマート浸炭など）
5. 社会調和	<ul style="list-style-type: none">・ CO2排出量削減取り組み（省エネ設備導入、クリーンエネルギーへの転換）

4. 長期ビジョンと中期経営計画の位置付け

- チェンジ&チャレンジ Stage II の終了に伴い、当社グループのあるべき姿を再定義し、新たな長期ビジョンとして設定しました。
- 本中期経営計画は、長期ビジョンの実現を前提として、長期ビジョンからバックキャストして本期間内で実施すべき経営方針・事業戦略・財務戦略・施策等について定めたものとなります。

中期経営計画の位置付け



5-1. 中期経営計画の基本方針

- 3つの基本方針と方針毎の重点施策を設定しました。
- 中長期での利益成長を見据えた事業展開と持続可能な事業基盤の強化をしてまいります。

3つの基本方針と重点施策

1. シリンダーガスビジネスの最大化と、カーボンナノチューブ・常圧スマート浸炭の事業化

- ・営業技術力を活かした多様なサービス提供
- ・カーボンナノチューブ、常圧スマート浸炭の事業化
- ・半導体等の成長分野への事業展開
- ・M & Aによる新規販売チャネルの拡大

2. 接着剤・塗料の国内生産の強化と輸出・ベトナム事業の成長で海外市場を開拓

- ・中核製品ペガールの甲賀工場における増産と拡販
- ・ペガロック・シアノンの新用途での高付加価値製品の開発、海外輸出の積極化
- ・ベトナム工場の生産能力増強とASEAN地域の販売開拓
- ・制振材の拡販

3. 人材開発・人事制度の拡充による成長基盤の構築

- ・社員一人ひとりの強みを伸ばす個の育成
- ・従業員エンゲージメントの醸成
- ・働き甲斐を高める人事評価制度・福利厚生制度の再構築

5-2. 中期経営計画の経営指標目標

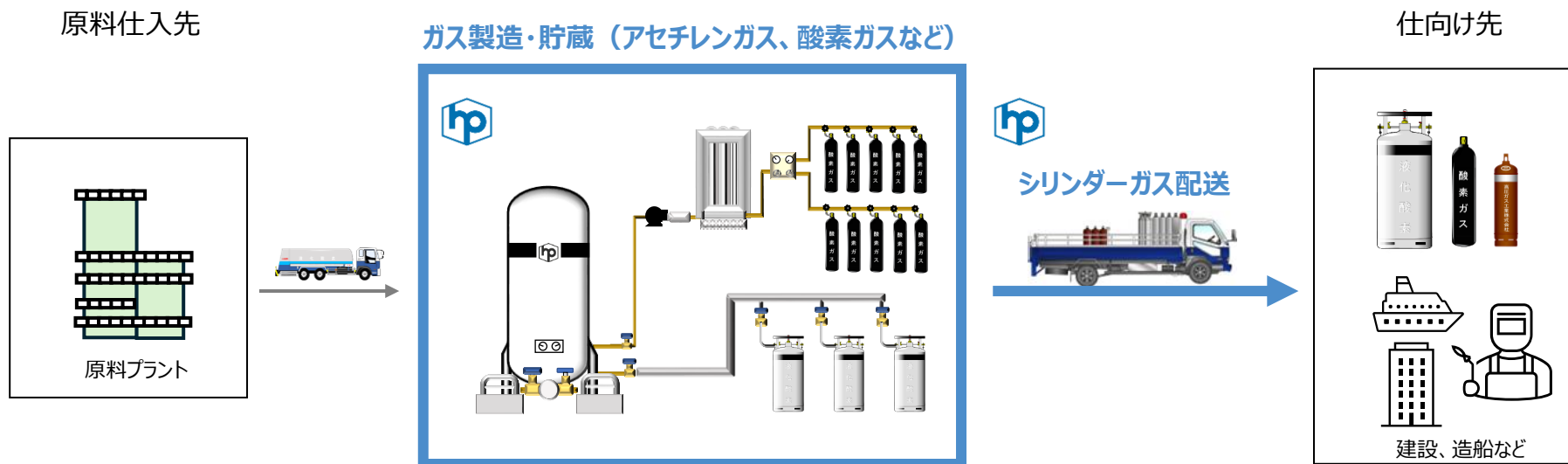
- 各施策の着実な実行により、本中期経営計画期間における大幅な売上・利益伸長をめざします。
- 資本収益性の観点では、利益の伸長に加えて効率的な資産活用を実施しつつ、利益水準に対する自己資本の適正水準を維持することにより、ROE7%の達成をめざします。

数値目標

		26/3期 実績	中期経営計画目標 31/3期
業績	売上高	986億円	1,200億円
	営業利益	58億円	85億円
	営業利益率	5.9%	7.0%
資本収益性	ROE	5.7%	7.0%
自己資本比率		68.2%	65%前後を維持
戦略投資		5カ年累計172億円	5カ年累計250億円
株主還元		配当性向 47.3% DOE 2.7%	配当性向50%を目安に DOE2.5%を下限

- ガスの供給体制として、物流拠点・車両・ガス容器を、全国各地に豊富に有していることが強みです。
- 仕向け先の業種や規模等に応じたさまざまな荷姿での配送（容器1本単位からのシリンダー配送、タンクローリーによる大量輸送）と、盤石な供給体制により、柔軟で小回りの利いたガス供給が可能です。

ガス事業のバリューチェーン



ガス物流拠点数
約100拠点

地域に密着した事業活動を行っており、グループ間連携により全国各地の物流ネットワークを活かした対応も可能

配送車両保有台数
約500台

自社配送能力は当社グループの強みの一つで、北海道から九州まで自社配送が可能

ガス容器保有本数
約80万本

当社ビジネスの根幹となるガス容器はグループ内で製造が可能で、ガス容器はシステムで管理

供給先

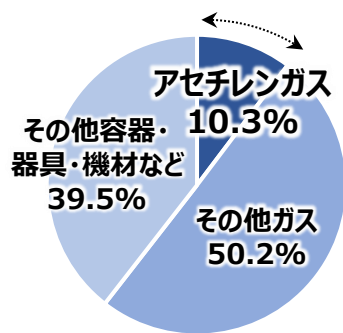
自動車関連、建設関連、造船、食品関連、病院、農業など幅広い分野、大量消費先から少量消費先までさまざまなニーズに対応

※上記の各数値はグループ会社を含みます

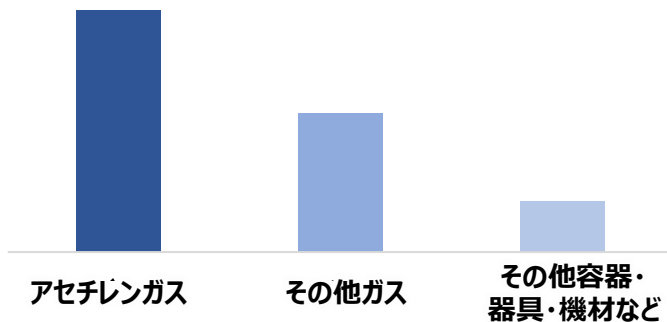
- アセチレンガスはガス事業全体の売上に占める割合は小さいものの、安定した高い収益性を確保しています。また、長年にわたりシリンダーガスビジネスに取り組んできたことは、当社の強みの一つです。
- アセチレンガスを軸にシリンダーガスビジネスを強化し、基盤事業として持続的な収益拡大をはかります。

当社ガス事業 売上高・利益率

＜ガス事業 ガス種類別売上高¹ 26/3期＞



＜ガス事業 ガス種類別粗利率 26/3期＞

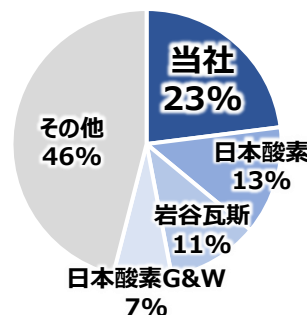


アセチレンガスの売上構成は比較的小さいものの、高い収益性を安定的に確保

当社におけるアセチレンガスの強み

1 業界再編を主導しトップシェアを確保

＜アセチレンガス 企業別シェア²＞



- ・24年6月 アセチレン原料のカーバイドを生産するデンカより、アセチレン事業会社の株式を譲受
- ・他社の事業撤退を受けてシェアを拡大

※その他には当社子会社や共同出資会社が含まれております。

2 容器の製造からガスの供給まで一貫体制で展開

- ・アセチレン容器の自社工場を有し、ガスの製造・貯蔵・配送までの供給体制を自社で完結

3 地産地消の供給網を全国に展開

- ・全国各地に展開するアセチレン工場及び配送拠点
- ・全国の地域販売子会社が有する広範な販売網と販売店との密接な取引関係

4 非燃焼分野の市場創出

- ・カーボンナチューブや常圧スマート浸炭といった高い成長性が期待できる非燃焼分野の新たな市場の存在

中核であるシリンダーガスビジネスを引続き強化し、基盤事業として収益の安定と拡大をめざす

(注) 1.単体ベースで算出 2.「ガスジオラマ2026」を基に弊社作成 (販売金額ベース)

- アセチレン(C₂H₂)の化学的特性を最大限活用し、安定収益を創出する燃焼分野を基盤としながら、カーボンナノチューブ・常圧スマート浸炭を中核とする非燃焼・高付加価値分野の収益を拡大させます。
- 供給網の強化、工場稼働率の向上、新用途開発を通じて、非燃焼・高付加価値分野を長期的に中核事業に成長させるべく、本中計期間では事業化の実現に取り組みます。

成長シナリオ

燃焼分野で安定的な収益を確保しつつ
非燃焼分野を事業化し、中核事業へと成長



26/3期

非燃焼

➤ カーボンナノチューブ

- リチウムイオン電池・全固体電池などのEV領域や導電性 & 電磁波シールド性プラスチックなどの半導体デバイス領域において需要拡大が見込まれる
- サンプル提供の段階で良好な評価を受けており、量産化体制の構築が急務。本中計で事業化をめざす

➤ 常圧スマート浸炭

- 省エネとCO₂削減を両立する次世代ソリューションとして高い関心を集めており、自動車・産機メーカー複数社との実証実験が進行中
- 本中計で導入実績を作り、普及拡大をめざす

燃焼

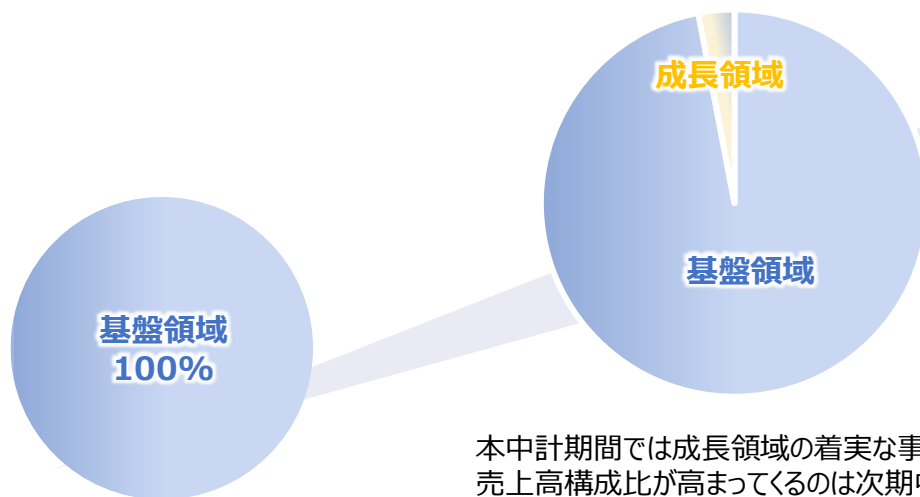
- 前中計までは工場の統廃合を推進し、国内需要が減少する中で収益力を確保
- 本中計以降も継続的な設備更新・容器投資により供給力を維持し、市場シェアの拡大をはかる
- カーボンオフセット付きアセチレンの展開により、環境対応ニーズを取り込む

- シリンダーガスビジネスを基盤に安定した収益を確保しつつ、さらなる成長に向けて、アセチレンの新規用途開拓（カーボンナノチューブ・常圧スマート浸炭等）や半導体向けガス・特殊ガスといった成長性・収益性の高い分野に取り組みます。

分野別売上構成

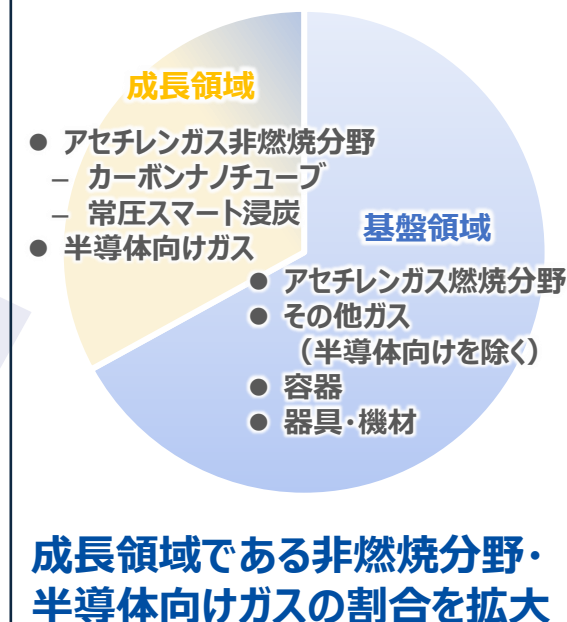
26/3期実績

31/3期計画



本中計期間では成長領域の着実な事業化を実現
売上高構成比が高まってくるのは次期中計期間中
の見通し

中長期的にめざす姿



高導電性・高性能カーボンナノチューブ「Core-Tube」

一般的な「カーボンナノチューブ」と「Core-Tube」の違い

＜一般的なカーボンナノチューブ＞

- 主にメタンガスやエチレンガスなどを原料として製造

＜Core-Tube＞

- アセチレンガスを原料として製造
- 少量の添加で優れた導電性、熱伝導性、機械特性が発現
- 商用カーボンナノチューブとしては世界最長クラス

当社カーボンナノチューブ：1.0～2.0mm程度（一般的なカーボンナノチューブ：0.01～0.02mm）

販売分野

- リチウムイオン電池、全固体電池、導電性 & 電磁波シールド性樹脂などの半導体やIoTデバイス領域など



展望

- カーボンナノチューブ市場は、今後の用途拡大により中長期的な拡大が期待されている
- 新たな事業展開として新規参入し、「Core-Tube」による収益拡大をめざす

27/3期～

- パイロット（実証）プラントの稼働
- 販売候補先へのサンプル出荷・製品評価

30/3期～

- 全自動量産設備の導入
- アセチレン工場内で量産開始

33/3期～

- 全自動量産設備の増設
- アセチレン工場内での生産増強

低環境負荷技術「常圧スマート浸炭」

「常圧スマート浸炭」とは

- アセチレンガスを利用して自動車や建設機械などの金属部品の耐摩耗性・耐疲労強度を向上させる新たなガス浸炭技術
- プロパンガスなどを利用する従来のガス浸炭と比較して、CO2排出量を90%以上削減することが可能
- 「常圧スマート浸炭」は既存のガス浸炭炉をそのまま活用することができるため、初期投資も抑えることが可能

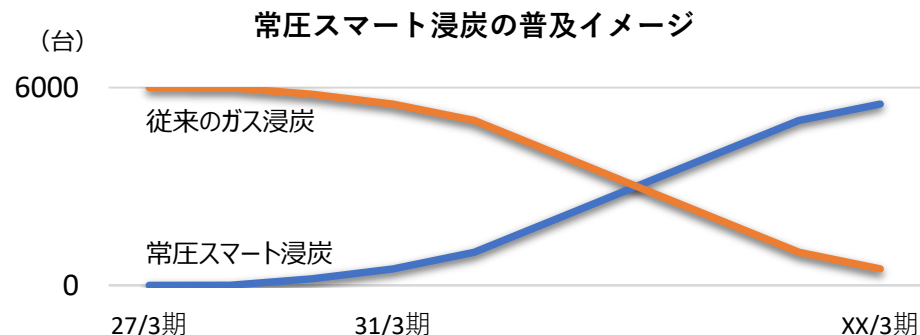
（参考）

日本初、歯車の製造工程におけるCO2直接排出ゼロ「常圧スマート浸炭技術」の有効性を実証
<https://www.koatsugas.co.jp/news/archives/1133>



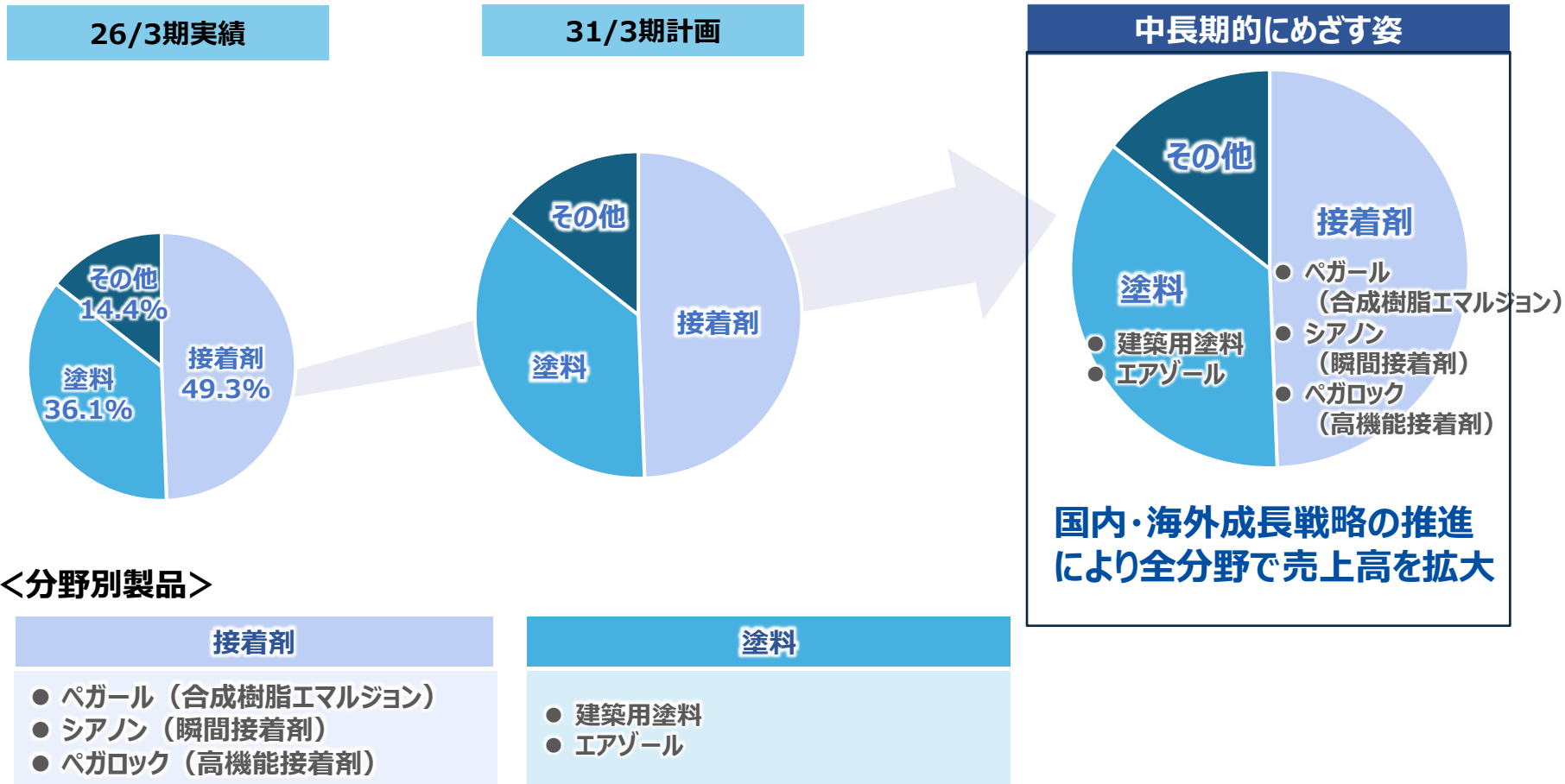
展望

- 国内には約6,000台のガス浸炭炉があるとされている
- 「常圧スマート浸炭」の普及をはかることで、アセチレンガスの新たな用途の拡大、収益性の向上、更にはカーボンニュートラル社会に貢献することが可能



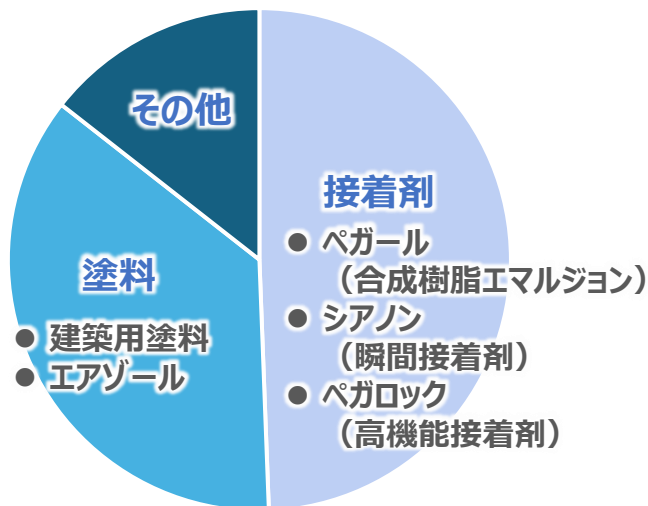
- 現在の売上の中核は接着剤のペガール（合成樹脂エマルジョン）であり、今後の利益成長期待が高いのは接着剤のシアノン・ペガロック及び塗料の高機能塗料です。
- 顧客ニーズに合わせた新用途での高付加価値製品の開発や、生産能力増強等、国内・海外成長戦略の推進により、全分野で売上高を拡大します。

分野別売上構成



- 国内・海外の成長戦略の推進により事業規模を拡大し、利益成長につなげていきます。

中計の売上高構成イメージ(31/3期)



成長戦略

<国内（輸出含む）>

- 1 中核製品ペガールの甲賀工場における増産と拡販**
 - 前中計期間に甲賀工場を立上げ、競合他社に勝る製造・販売体制を構築
 - 甲賀工場の稼働により、ペガールのさらなる製品拡販と利益追求に努める
- 2 ペガロック・シアノンの新用途における高付加価値製品の開発と海外展開の積極化**
 - ペガロックUV・シアノンUVなどの高機能品拡販
 - 欧米、アジア、インド、南米、南アフリカなどの海外販売網拡大
- 3 塗料の新製品開発・販売**
 - 高機能建築用塗料（高耐候性・遮熱性・防カビ機能等）のシェア獲得
 - エアゾール製品に係る新規分野（食品・化粧品等）の開拓

<海外（ベトナム事業）>

- 1 ベトナム工場の生産能力増強とASEAN地域の販売開拓**
 - 本中計にてベトナム工場への追加設備投資を実施予定、生産能力を増強
 - ベトナムでの現地生産・販売のみならず、ASEAN地域への販売を開拓

- 無接点LSIカードから生まれた発想能力のある技術で収益拡大をめざします。
- コーンスターチをはじめとするトウモロコシ由来の澱粉・糖類、澱粉加工品、食品添加物の販売を拡大します。

成長戦略

<ITソリューション事業>

- RFタグ・電子ペーパーの特殊用途向けの拡販
- LSIカードの追加機能製品開発・販売
- 在庫管理システムの研究開発
- 事業拡大に向けた人材投入・育成



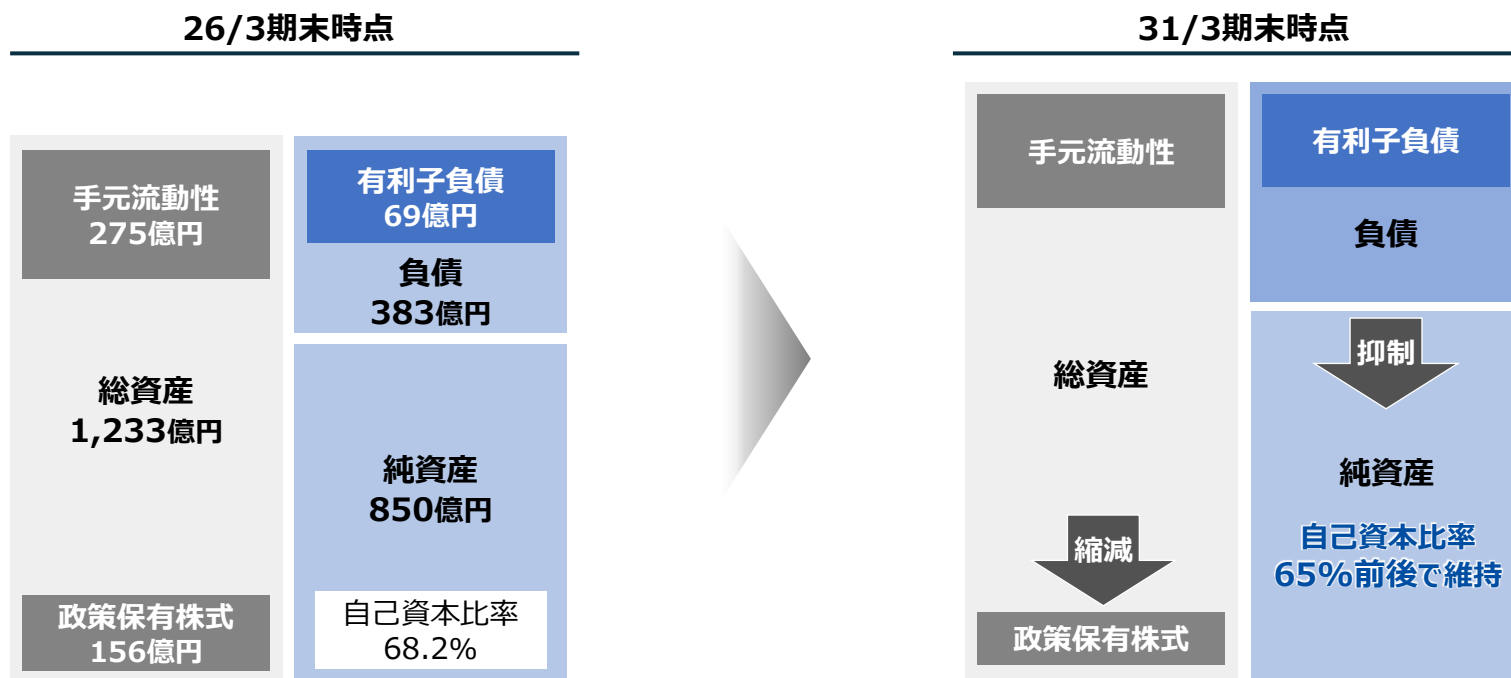
<食品事業>

- 国内ニーズに対応可能な海外の食品素材・添加物の発掘
- 非可食資源由来の持続可能な食品原料の開発
- 多様なニーズに対応する提案営業の強化



5-6. 資本・財務戦略：最適資本構成

- 収益貢献度の低い資産は適宜売却し、売却後の余剰資金は設備投資・研究開発・人的資本投資など、将来の収益性向上に資する施策に充当します。
- 純資産の水準は、安定配当による株主還元で過度な積み上げを抑制します。一方で、自社株買い等による純資産の圧縮は、中長期的な財務健全性を考慮し慎重に対応します。

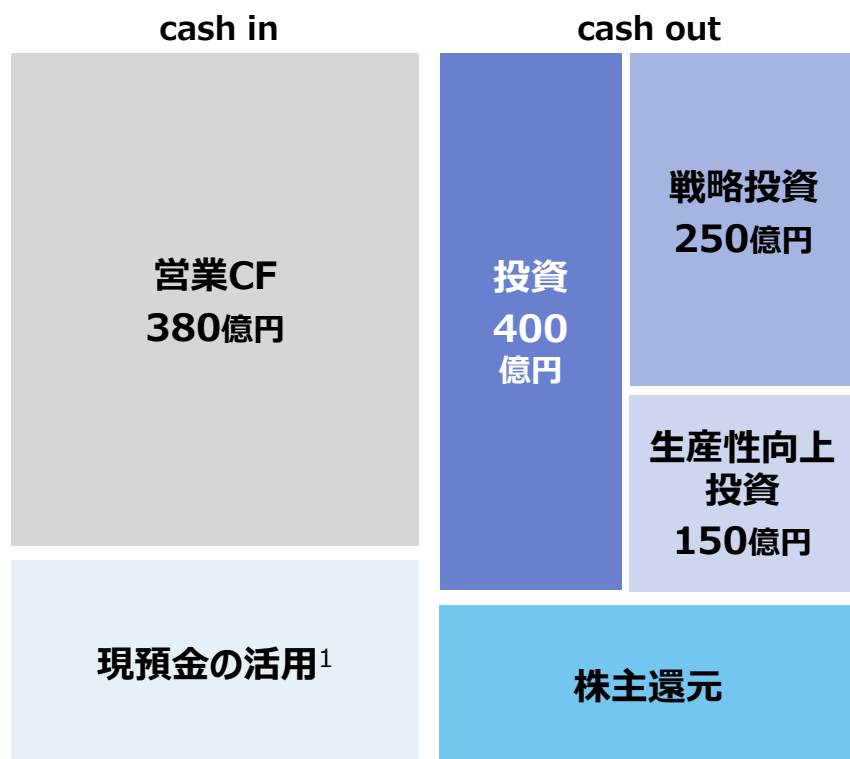


- 自己資本比率は65%前後で維持
- 政策保有株式は継続して縮減を進めていく方針（26/3期末:純資産対比18.4%）

- 営業キャッシュフロー及び現預金を原資に、設備投資・研究開発・人的資本投資に充当します。
- 安定収益の基盤である既存設備への継続投資を行うとともに、成長分野への投資と収益の源泉である人材への投資を拡大することで、持続的な成長サイクルを確立します。

キャッシュアロケーション

中期経営計画 27/3~31/3期



(注) 1.現預金には、政策保有株式の売却資金を含む

戦略投資

- **成長投資**
カーボンナノチューブ、半導体業界向け事業投資、アセチレンの新技术開発、高機能接着剤・塗料の応用研究（ベトナム工場の生産増強）
- **M&A**（既存事業の販売網拡大）

生産性向上投資

- **人的投資**
収益性向上に向けた人的資本投資の拡充
- **維持更新投資**
工場設備・車両・容器等の更新、修繕

株主還元

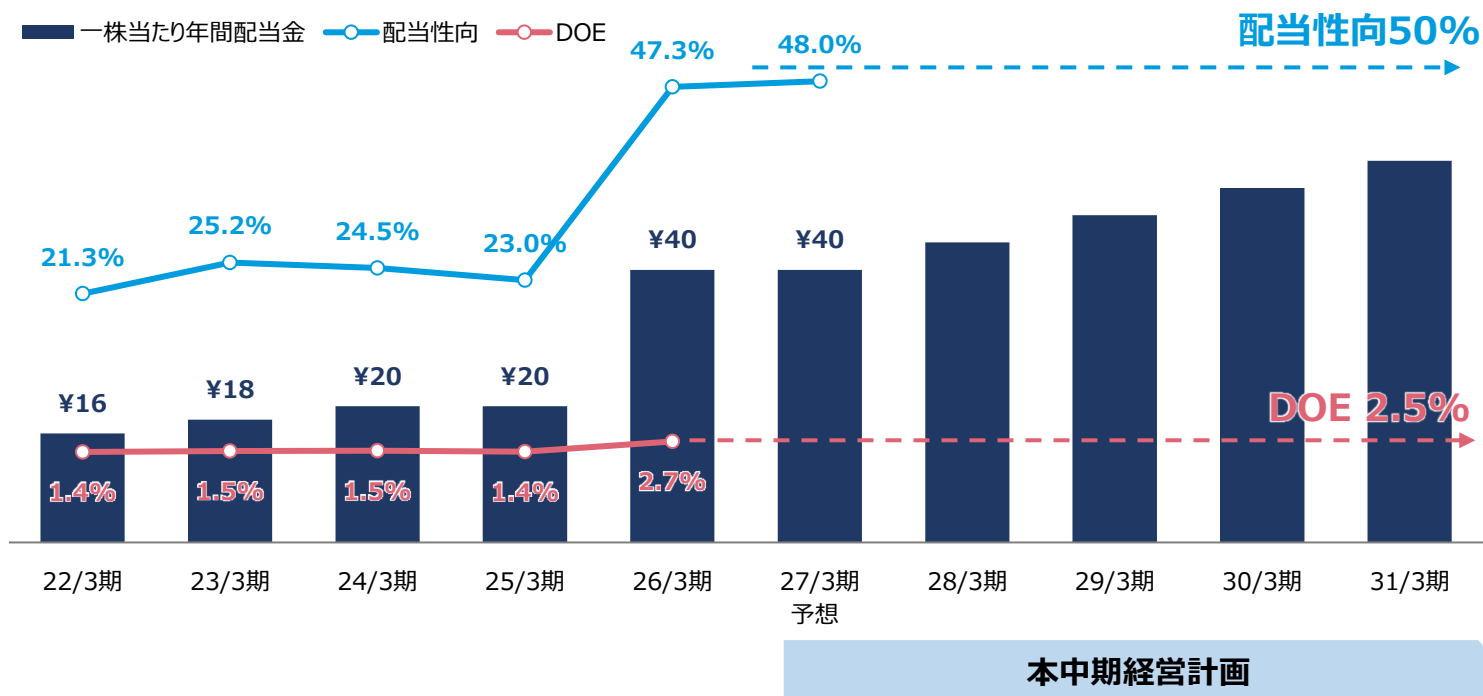
- **配当性向50%、DOE2.5%を下限とし、安定配当を実施**
- **本中計の推進により利益水準を高め、配当総額を拡大**

5-6. 資本・財務戦略：株主還元方針

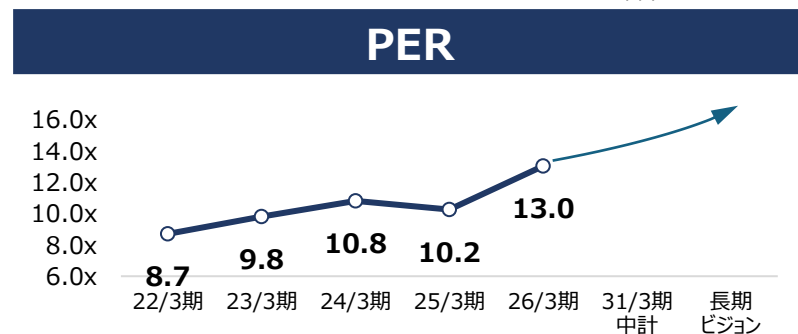
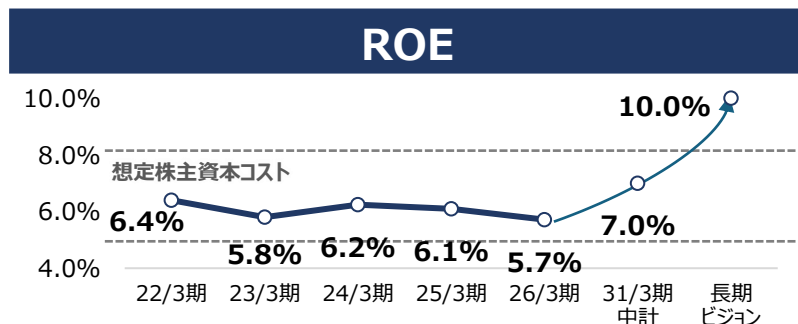
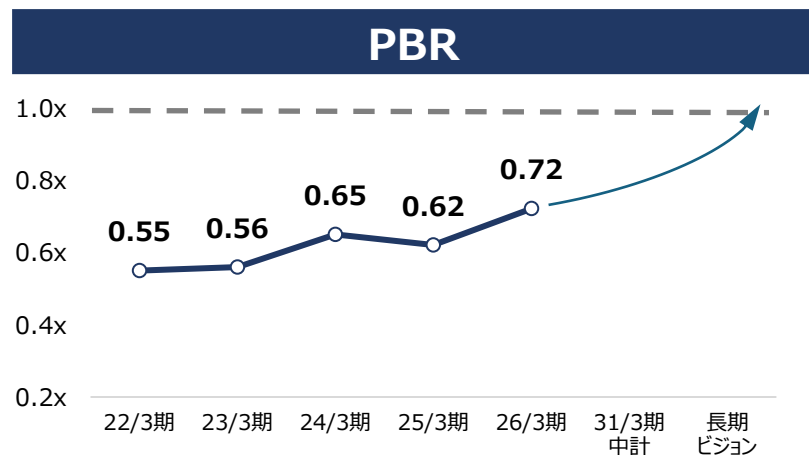
- 配当性向50%を目安にDOE2.5%を下限とする配当方針を引続き維持します。
- 利益成長を着実に実現することで、1株配当金の持続的な増額をめざします。

株主還元 基本方針

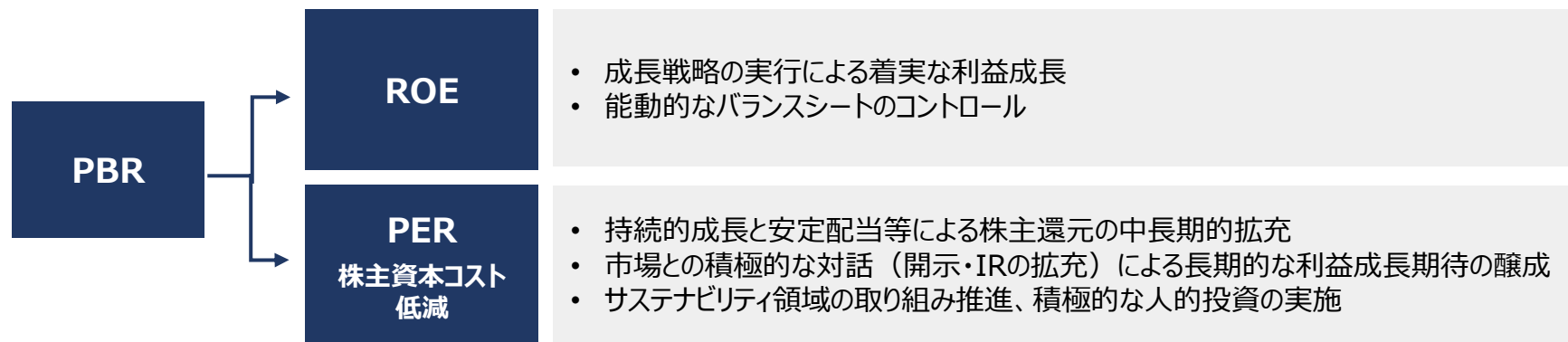
- 配当性向50%を目安にDOE2.5%を下限とする安定配当を基本とする
- 利益計画の達成を通じて配当総額の拡大をはかり、株主還元の充実をめざす



- PBRは1倍を割り込む水準で推移しています。株主資本コストを上回るROEの実現とPERの切上げ（期待感の醸成）の双方の取り組みがPBR向上に必要と認識しています。
- 本中計期間においても、ROE向上と株主資本コスト低減に向けた取り組みを継続していきます。

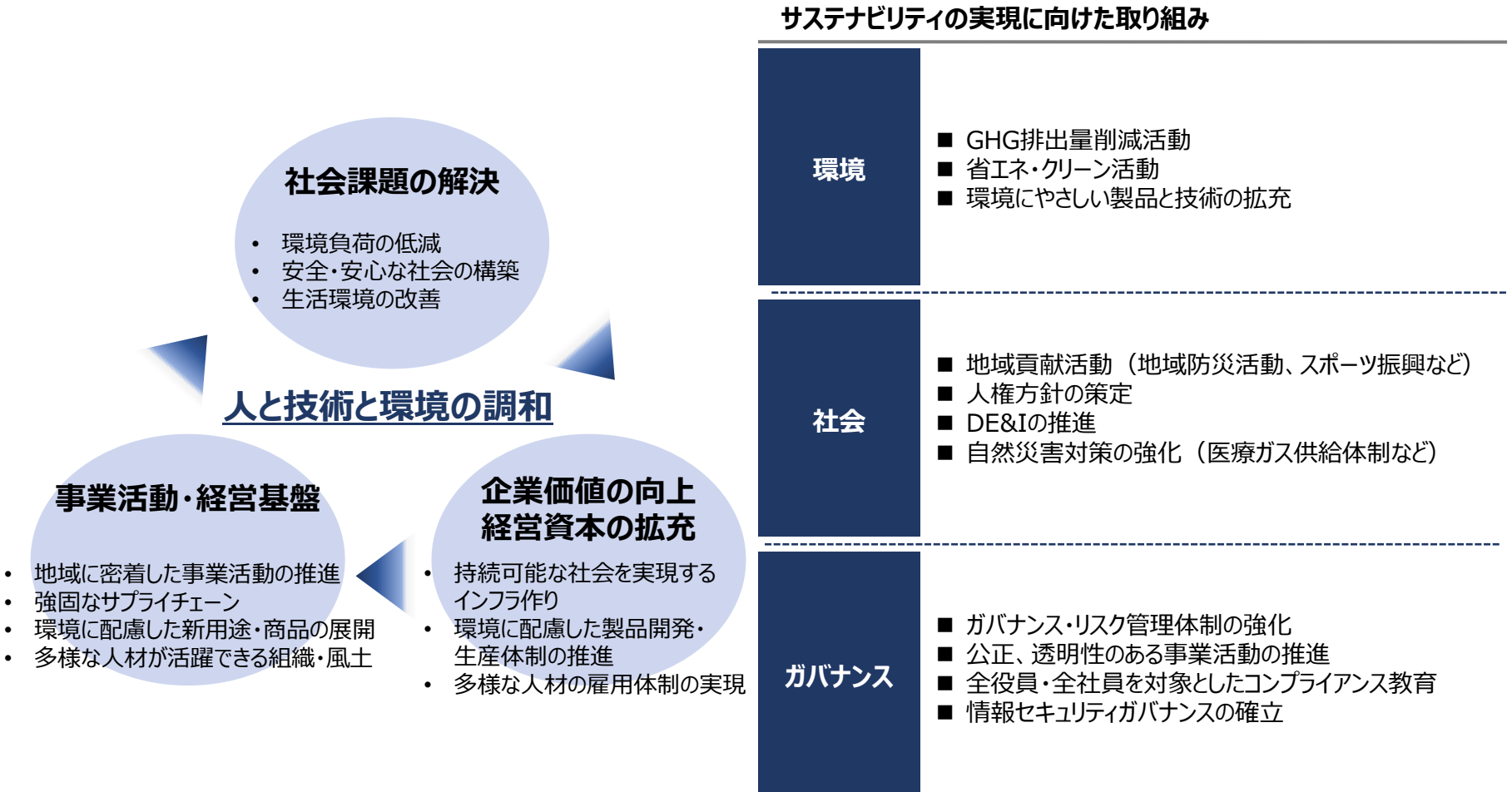


企業価値向上に向けて



- 社会課題への積極的な対応が経営上の重要課題と認識しています。
- サステナビリティ領域の取り組みも推進することにより、中長期的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティの推進

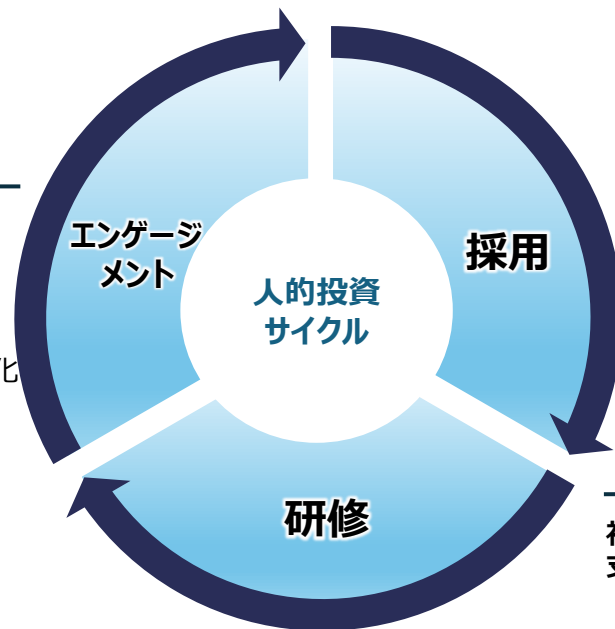


- 現場で蓄積された技能・ノウハウの継承ならびに人材育成が競争力と持続的成長の基盤であり、経営上の重要課題と認識しています。
- 本中期経営計画では、採用強化・人材育成・エンゲージメント向上を重点施策とし、事業安定とリスク低減に資する人的投資を実施します。

就業環境の向上

社員が安心して長く働き、能力を最大限発揮できる職場環境を整備する。

- (1) 人事制度の見直し
 - ・公平で透明性のある新人事制度導入
 - ・賃金水準の底上げと福利厚生の充実化
- (2) 健康で安全に働ける職場環境の整備
 - ・時間外労働削減
 - ・有給休暇取得率向上
 - ・育児休業取得率向上
 - ・健康経営優良法人の認定取得
- (3) コンプライアンスの強化
 - ・定期的なコンプライアンス研修の実施
 - ・継続的な内部通報システムの運用状況の確認と普及



採用活動の強化

持続的な成長に向け、多様で意欲ある人材の安定的な確保をめざす。

- (1) 新卒採用の強化
 - ・システム導入による選考プロセスの迅速・効率化
 - ・採用専用ホームページの制作
 - ・採用チャネルの見直し
- (2) 多様性ある人材の確保
 - ・外国人学生を対象とした採用活動の強化
 - ・女性総合職の積極的採用
 - ・障がい者雇用の促進

人材育成の強化

社員一人ひとりの専門性向上とキャリア形成を支援し、組織全体の底上げをはかる。

- (1) 全階層を網羅した学びと成長の機会創出
 - ・若手社員を対象とする業務講習会の実施
 - ・管理職を対象とする選択型研修の導入
 - ・有資格者増加に向けた社内講習会の実施
 - ・スキルアップ研修の実施
- (2) OJT・実務教育体制の体系化及び充実化

本資料に記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束するものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

本資料は、企業情報の提供のために作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。



高圧ガス工業