

1. この会社が目指す姿が理解できるか

エア・ウォーターは、「サステナブルビジョン」を目指しており、地球、社会との共生により循環型社会を実現することを目指していると考えられる。具体的には、地球環境及び社会の変化に対応し、経済価値と社会価値を持続的に提供する、企業活動を通じて、資源縦貫型社会を実現する、地域社会に密着し、働く人の幸福を実現することを目指していると考えられる。統合報告書には、成功の柱として、「気候変動への対応」、「資源循環の実現」、「環境影響物質の抑制」、「地域社会との共存共栄」、「ウェルネス」、「働く人の well-being」、「グループガバナンスの強化」を挙げられており、それぞれにリスクと機会をあげており、わかりやすく整理されている。またそれらを実現するためには多様な経営資源が必要だとしており、具体的には「多様な事業による安定した収益基盤」、「多種多様な高シェア製品・サービス」、「地域に根ざしたビジネスネットワーク」、「事業を支える技術力・知的財産」、「グループが擁する多様な組織と人材」によって経営理念を達成するということを読み取ることができる。さらにエア・ウォーターは昨年来のパンデミックを受け、自社の存在意義を思い知り、これからの10年を地球と社会のために動き、自社の事業の本質的な価値を高めていく10年としたとわかる。そのために3つのテーマを立てており、1つ目は「掛け算のシナジーを創出する」ということで、複数の事業を足すのではなく掛け合わせることでより大きな効果を生み出そうとしていることがわかる。2つ目は「地球環境とウェルネス」をビジョンとして設定するということで、ベクトルの異なる二つのことを並列して目標にすることで、循環型社会というエア・ウォーター独自の社会の実現のための有効な目標設定だと考えられる。3つ目は「部分最適から全体最適へ」ということであり、今までの各自の事業がそれぞれ最適化を目指したという形態から、各自の事業を併せて全体で見たときに1番最適になるように事業を進めていくという方針を立てたと考察することができる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書において、エア・ウォーターは2000年の合併で果たした産業ガス事業の垂直統合と全国展開の基盤をベースに、炭酸ガスや水素といった産業ガス事業の領域を拡大させ、新しい事業を拡大したことがわかる。そしてその後、M&Aを推進し、生活系事業を拡大したことがわかる。20年間での売上高と利益の成長が挙げられており、さらに産官学連携の技術開発プロジェクト件数が138件と増大したことが挙げられており、エア・ウォーターと社会が深く関わりを持ち始めており、競争優位性を理解することができる。また国内において、エア・ウォーターは全国各地に強固な事業基盤があり、顧客や行政のニーズにダ

イレクトに対応できる。2020年にはこれまで8社体制だった地域事業会社を3社体制にし、さらに強固に地域と結びついた事業を展開することで、エア・ウォーター独自の強みを伸ばしており、競争優位性を見ることが出来る。エア・ウォーターは国内事業の収益力を用いて、海外事業に進出しており、現段階で海外市場において競争優位性は見られないが、今後、現地に精通しているパートナーと連携してエア・ウォーターの技術、ビジネスモデルを活かした事業を創出し、事業拡大を目指していることがわかる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性の持続性については、今後の成長戦略から読み取ることが出来る。これまでの部分最適から全体最適へとシフトチェンジを図るために主要事業を構成する197社を対象に会社規模と事業規模の双方に寄与する方向で統合再編を進めるということがわかる。全体最適に必要な横のつながりについてはデジタルトランスフォーメーションを推進することで達成しようとする事がわかる。デジタルトランスフォーメーション推進に向けて、組織管理価値性の構築と事業運営、働き方改革・営業改革の両側面からのデジタル化を進めていくとある。このことから、エア・ウォーターはデジタル化についてかなり大きな危機感を抱き、それに対してすぐさま対処しようとしていることが考察される。地域事業についても、全国各地に強固な事業基盤を持つエア・ウォーターは顧客や業者のニーズにダイレクトに対応できる。この強みを維持した上で地域事業会社の各社にはマーケティングが事業企画などの組織機能があるため、これを利用して自立した成長を図り、各企業が売り上げを伸ばし、競争優位性をさらにあげていこうとしていることが考察できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

エア・ウォーターは教育研修制度が充実しており、若手から中堅層を対象に選抜語学研修、新入社員に2年間の語学教育をおこなっており、そのほかにも定期研修や資格取得支援をおこなっており、各社員の能力の開発を目指している。このように自身のスキルを上げることのできる機会を提供している。また、エア・ウォーターは環境や自然との関わりが大きいため、エア・ウォーターに入ると環境問題についての見解が深まると考えられる。また、エア・ウォーターは地域事業会社を各地に持っており、その各社で経営をおこなっているため、比較的早い段階で経営やマーケティングに携わることができると考察することができる。以上の点において、自身の人的資本の価値を向上できると考えられる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

エア・ウォーターの経営理念である「創業者精神を持って空気、水、そして地球にかかわる事業の創造と発展に、英知を結集する」ということについて冒頭では述べられていたが、全体を通してこの理念を基盤とする一貫した形が見られなかったと感じた。よって、各事業において、経営理念に沿った経営と発展を述べていくとより良くなると感じた。代表取締役会

長と代表取締役社長の言葉がどちらも事務的で情報を述べるだけになってしまっていると感じた。会長と社長がどんな会社になりたいかなどトップが明確な目標を持ち、それを簡潔に伝えることで、その企業が何を目指し、どこまでやる気があるのかを知ることができ、より良い統合報告書になると感じた。