

企業名： 日本瓦斯

レポート名： 統合報告書 2021-2022

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本瓦斯株式会社(以下ニチガス)の目指すのは、エネルギーソリューションの実現(具体的には広く、地域コミュニティにエネルギーマネージメントを提供する「ニチガス版スマートシティ」の実現)と環境問題に対応しながら持続的に企業価値を向上させていくことであるというのが会長メッセージや社長メッセージ、ニチガスが目指す姿(価値創造プロセス)という項目において幾度も述べられている。また、その構想を実現するために、現在の電力販売事業から電源の非化石化・グリーン化と分散エネルギー源の普及を拡大し、スマートシティ向けのソリューションを提供していく、という事業進化の方向性・段階が詳しく示されている。ここからニチガスの目指す姿とともにその想定されている過程がとてもよく理解できる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

ニチガスはLPガス事業と電気事業を主力事業としている。

まず、LPガス事業では、ガスの充填から配送、検針、料金請求まですべてのオペレーションをニチガス一社が行っている。これにより、分業を行う他社に比べ、ビジネス全体の最適化、顧客との直接の関係を構築することができているのだという。そして顧客との直接的な関係を構築により、信頼関係が生まれ、長く取引を続けられるのだという。そして、LPガスの小売シェアは関東圏1位を誇る。ここからニチガス無くしては関東のインフラが回らないという点で競争優位性が理解できる。

また、電気事業では、東京電力グループと戦略的資本・業務提携を行っており、2018年より、電気小売事業が開始されている。ガスと電気をセットで販売することを強みとするニチガスにとって、東京電力グループとの協力により、様々な料金プランやメニューの考案ができる。また、電力の100%を相対で調達しているので、卸電力市場価格高騰の場合にも利益に影響なく、安定的に電源を確保することができるという。しかし、これらのガスと電気のセット販売などは東京ガスなど他社でも行われており、ここからはニチガスの競争優位性は理解できない。以上のように、LPガス事業では競争優位性が理解できるものの、電気事業での競争優位性は理解できない。

### 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

LP ガス事業については今後の成長戦略として、ガスと電気をセットで販売することを前提に、顧客基盤の拡大や各地方に乱立している LP ガス会社の商圏買収が挙げられている。一方、考慮すべきリスクとして原料価格の変動、地球温暖化による顧客のガス使用量の減少が挙げられている。確かに、LP ガス事業はロシアのウクライナ侵攻とそれに伴う輸出制限や地球温暖化問題など先行きの見えないとても難しい問題を相手とする事業である。しかし、それに対応し、事業を拡大していけるような戦略が示されているとは思えない。LP ガス事業についての競争優位性に持続性は理解できない。

### 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

中長期的な企業価値向上の原動力となるのは、内部・外部環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続ける従業員一人ひとりの力である、とした上で多様な働き方の導入による優秀な人材の確保や各自のポテンシャルを引き出すための人材の育成といった取り組みを進めていると述べられている。多様な働き方の項目では、リモートワークの導入をはじめとした働き方改革がなされていることや2020年より、より広い視野を持つこと、多様な考え方を取り入れることなどを目的として副業の推進が始められていることが示されており、確かに優秀な人材の確保、自らの価値を最大限に引き出せるようなシステムが整っているといえる。しかし、人材の育成という項目では、全従業員向け・営業員向けの研修とその内容が漠然と書かれているに過ぎない。前者は業務の前提的な要素が強く、自身の人的資本の価値向上を達成できるかを判断するためには、後者の方が重要度が高い。それにも関わらず、漠然とした内容しか記されておらず、人的資本の価値向上を達成できるとは到底思えない。

### 4. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、電気事業での競争優位性が理解できないという点について、安さや割引幅、キャンペーンなど、他社と差別化できる内容を記すべきである。

そして、LP ガス事業の競争優位性の持続性について、報告書の記述からはロシアのウクライナ侵攻のような非常の、原料価格の大幅な変動の考慮を明らかに行っていない。この統合報告書は2022年5月以降に発行されている。その時期の新しい情報を加えた上でその対処法について言及するべきである。

次に、人的資本の価値向上を規定できるとは思えないという問題について、問題点のとして人材の育成という項目において、全従業員向けの研修・資格取得支援と営業員向けの研修しか書かれていないということがある。ニチガスには営業、企画・管理、保安、配送、都市ガス設備といった多様な業務部門があるのだから、研修という従業員にとって受動的な能力向上の機会を示すだけでなく、毎日のそれぞれの業務内容をより具体的に示し、その業務

を通じてどのようなスキルを磨くことができるのかという能動的な能力向上の機会について示すべきであると思う。それにより、人的資本の価値向上の方向性が理解しやすくなる。