

企業名：高圧ガス工業

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

目指す姿については概ね理解可能であった。中期経営計画での短期的な目標とともに、アセチレンのトップメーカーとして社会から必要とされ、信頼されるグループであり続けるという長期的な目標も読み取る事ができた。中期経営計画の説明ページでは、「事業拡大」「人材育成」「機能整備」「戦略投資」「社会調和」の5つの成長戦略を柱として、企業価値向上を目指す事が明記されている。事業拡大については事業ごとのポイントや目標をそれぞれ明記し、その他の4つの項目では全事業に共通する戦略を説明している。また、3つの長期ビジョンとして「国内事業の強化」「人材育成・設備投資・研究開発の強化」「事業を通じた社会低課題解決への取組」を挙げており、長期的なイメージの構築にも力を入れていると考えられる。また、それぞれの事業ごとに事業戦略や今後の展開・方針について述べており、体系的な成長戦略が窺えるものとなっていた。また、成長戦略、事業戦略においてどのような内容を述べるにせよ、現状との比較が常に置かれていたことがわかりやすさにつながっていると感じた。中期経営計画では、1つ前の計画とその結果、及び目標とする数値の現在地、目標値を並べて書いていたため、現状とのギャップを掴みやすく、さらに事業戦略、成長戦略がそのギャップを正しく埋める事ができるものなのか判断しやすいと感じた。

一方で、それぞれの事業において、他の事業との協業や、グループ全体の協業が謳われているものの、ページや戦略の分解方法が事業ごととなっているため、全体感としての協業の内容や成長戦略が少しわかりづらく感じた。特に、ガス事業と化成品事業については協業が大きく謳われているものの、その協業の具体的な内容については、内容が分散して記されているためわかりづらく感じた。また、事業ごとの成長戦略の記述において、事業拡大の方向性がそれぞれ複数記されていたが、どのような課題・現状に対する方向性なのか一目でわからなかったため、それらを明記してもいいのかもしれないと思った。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

高圧ガス工業の統合報告書では、競争優位性については何度も触れられており、簡単に理解可能であった。消費主体にガスを届けやすくするための地域密着型の経営や、安定的な供給、ガス容器の自前製造などの強みがある事がわかった。特に、事業別でそれぞれ強みを述べていた点が非常にわかりやすく感じた。人材領域においても、多様な人材を積極的に活用することや、従業員の健康に資する施策を行っていることなどが読み取れてわかりやすいと感じた。また、競争優位性というのはある会社が持つ特徴があり、それが業界のある構造

とうまく噛み合うことで生まれると思っているのだが、この報告書では、高圧ガス工業が持つどのような事実が、どのようにガス事業や化成品事業の特徴と結びつき強みにつながっているのか明確に示されており非常にわかりやすいと感じた。たとえば、高圧ガス工業には地域ごとに販売・生産拠点があるという事実と、ガス事業は安定供給が重要視されるというガス事業特有の特徴が結びつき、災害時などの安定供給を可能にする地域密着型の販売・生産拠点という強みが生まれていることが、ガス事業を詳しく知らない学生でも理解しやすい形で示されていた。一方で、やはり、競争優位性についても事業を横断した優位性がわかりづらいつと感じた。特に競争優位性の分野では、それぞれの事業がどのように関連し利益を生み出しているのか述べる必要性が高いと感じる。統合報告書の読み手の一人である株主は、自身で分散投資が可能のため、企業がなぜ一つの事業だけを行い資本効率を高めるのではなく、複数事業を手掛けるのか合理的に納得してもらう必要がある。その点では、それぞれの事業の設備に共通点があり、その共有が会社全体としての競争優位性を生むのか、販売網を共有できるために競争優位性が生じるのかなど、なぜ高圧ガス工業がガス事業、化成品事業、ITソリューション事業、食品添加物事業を選択し事業展開をしているのか、どのような競争優位性が生まれているのか明確に示す必要があると感じる。研究開発についても、どの事業に対する研究開発なのか、どのような意図を持った研究開発なのかを述べることによって、多様なステークホルダーを納得させやすい報告書になるのではないかと思う。

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（変化）

競争優位性の持続性についても十分理解可能であると感じた。先に述べたように、高圧ガス工業独自の事実と、ガス事業、化成品事業固有の特徴がどのように融合して競争優位性となっているか理解しやすい構造であったため、その競争優位性に持続性があるのかについて判断しやすいと感じた。特にガス事業の、地域ごとの製造・販売網という点は、物流の仕方が、物理的に大きく変化しない限り続いていく競争優位性であると感じたため、持続性について理解することができた。また、サステナビリティの文脈で、気候変動の幅に対する、高圧ガス工業への影響が明示的に示されており、競争優位性が気候変動によってどのように変化していくのか非常にわかりやすいと感じた。しかし一方で、競争優位性という文脈上仕方がないのかもしれないが、どのようなステークホルダーに向けたメッセージであるのかわかりづらく感じた。それぞれの事業における競争優位性については理解しやすかったものの、その事業における高圧ガス工業の取引先企業・顧客企業は、競争優位性という文脈への興味は薄いのではないかと考えられるし、株主という点では、全社的な競争優位性の文脈が少ないと感じた。競争優位性については理解しやすかったが、その競争優位性がどのように企業の価値向上につながっているのかや、事業選択による競争優位性がどのように生まれていて、どのような環境のもとで生まれているのかを明示的に示す事が必要であると感じた。どのステークホルダーが、高圧ガス工業のどんな競争優位性において貢献を受けて

いるのか考えることにより、ステークホルダーそれぞれが本当に重要視する競争優位性やそれを可能にする市場要因について述べる事ができるようになるのではないかと思う。

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

人的資本については、多様な人材の雇用を目指す点や、営業人材の育成を行う点などが強調されていた。また、階層別研修や管理職研修、スキルアップのための資格取得支援などが行われていることを読み取る事ができ、人的資本の価値向上が目指せる場所であるのではないかと感じた。また、社長の方針の部で、変化に対応し続ける人材を育成していく方針が述べられており、環境の変化スピードが劇的に加速している現状において、そのような対応力を社長自ら磨いていくことを社員に求める風土は、成長に大きく寄与するのではないかと十分な期待が持てるような内容であった。また、同じ社長メッセージの中で、人的資本に対する考えについてのみに触れるパートがあり、従業員を重要なステークホルダーの一員として考える会社としての方針を読み取る事ができた。これは、自分自身が従業員として、高圧ガス工業に関わった場合に十分な投資を受けることが期待できる風土であるように思い、人的資本の価値向上を達成できると感じた。営業だけでなく、多様な部署で利益追求を目指している点を強調していることも、配属に左右されず、人的資本の価値向上達成を期待できると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

事業ごとにそれぞれ、同じフォーマットを利用して現状、今後の展望を示していた点で、非常にわかりやすいと感じた。それぞれの事業を個別に考え、人サステナブルの観点でも同じように事業ごとの戦略・目標を考えていたことは、読み手にそれぞれの事業の強みや性質と戦略とのマッチ度をわかりやすく伝える良い手段であると感じた。一方で、事業を横断し、グループ会社全体として、どのような成長戦略を描いていくのかに関する記述が少ないように感じた。特に、サステナビリティの文脈では、より事業を横断した取り組みも注目されるべきなのではないかと感じた。環境的リスク要因などについては事業ごとに分析した方が単純であるかもしれないが、それらの事業が環境的リスクにそれぞれ反応した結果会社全体ではどのようになっていくのか述べる必要があるように思う。統合報告書は、さまざまなステークホルダーに対して企業の情報を開示するものであり、会社の株主もこの報告書に注目していると考えられる。そのような場合に株主が注意を払うのは事業ごとの推移やリスク、成長可能性ではなく、企業全体として価値が上がるか、下がるかであるように思う。その場合、リスクや成長性、最終的な事業戦略方針の結果の予測などを、事業を横断し、会社全体として述べるパートも必要になるのではないだろうか。この報告書では事業ごとの現状・目標は非常にわかりやすく述べられていたものの、会社全体としての推移についての

記載が少なく、読み手自身が情報を統合して予測する必要がある場合が多いのではないかと感じた。全体として、高圧ガス工業の顧客となるガス消費企業や、従業員などに対するメッセージ性が強く、株主や高圧ガス工業の取引先となる企業へのメッセージ性が弱いように感じた。株主一辺倒でもなく、従業員一辺倒でもないステークホルダー経営が意識される今、多様なステークホルダーを意識して、それぞれのステークホルダー側から見て必要な情報がなんであるか考え続け、報告書を作成する必要があるのではないだろうか。