

1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できる。

清水建設は2030年に目指す姿として「SHIMZ VISION 2030」を掲げ、人材・技術・事業構造のイノベーションを融合することで、スマートイノベーションカンパニーを目標の姿としている。スマートイノベーションカンパニーとは、具体的に以下の3つのことに取り組む企業である。

1つ目は、安心・安全でレジリエントな社会の実現である。近年、地震・台風・豪雨などの自然災害リスクが高まっており、生活と事業をそれらの災害から守ることが求められている。同社は強靱な建物・インフラの構築を通じて、人々が安心して暮らすことのできる安心・安全でレジリエントな社会の実現を目指しているという。その為の具体的な取り組みとして、社会インフラの構築・建物やインフラの長寿命化・防災や減災技術の普及・ecoBCP（平常時の節電・省エネ(eco)対策と非常時の事業継続(BCP)対策を両立する施設や街づくりのこと）の普及が挙げられている。

2つ目は、健康・快適に暮らせるインクルーシブな社会の実現である。高齢化・人口減少・都市化などの社会変化が急激に進行する今、すべての人々が安心して暮らせることが求められている。同社は人に優しい施設や街づくりを通じて、住民が健康・快適に暮らせるインクルーシブな社会の実現を目指しているという。その為にICTの活用・ユニバーサルデザインの普及・well-beingの提供・人類の活躍フィールドの拡大（海洋・宇宙へ）が推進されている。

3つ目は、地球環境に配慮したサステナブルな社会の実現である。地球温暖化・森林破壊・海洋汚染などの環境問題が重視される中、次世代に豊かな地球を受け継いでいくことが求められている。同社は環境負荷低減を目指す活動を通じて、地球環境に配慮したサステナブルな社会の実現を目指しているという。具体的な取り組みとしては、再生可能エネルギーの普及・省エネ、創エネ、ZEB（ゼロ・エネルギー・ビル）化の推進・事業活動におけるCO2排出量削減・自然環境と生物多様性の保全がある。

また、それぞれの目標がSDGsの17個の目標に対応していることから、同社がESG経営を意識していることが伝わってくる。

更に、同社は「SHIMZ VISION 2030」の実現に向けたステップとして、中期経営計画<2019-2023>を策定している。具体的には①建設事業の深耕・進化 ②非建設事業の収益基盤確立 ③成長を支える経営基盤の強化であり、これらが互いに協働することでグローバル展開とESG経営を加速させ、スマートイノベーションカンパニーの実現へと繋がっていく。

しかしこの中期経営計画<2019-2023>に関しては、具体的な3つの項目がそれぞれ人材・技術・イノベーションの融合とどのように関わっているのか、また図ではどの項目が協働しているのかが伝わりづらい為、改善の余地があると思われる。これについては後述する。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

少し理解できるが、分かりづらい。私は同社のコーポレートレポート 2021 を読んで、“環境への取り組み”に競争優位性があるように感じた。理由は3つある。

1つ目は、同社は環境経営推進室を設置し、グループ経営ビジョン「SHIMZ Beyond Zero 2050」に基づき“独自の技術開発と併せて”他企業・団体・研究機関と協働することでカーボンニュートラル達成に努める、との記載がある為である（コーポレートレポート 2021, 13 ページ目, 環境(E)持続可能な地球環境への貢献より）。この“独自の技術開発”という点が、同社の競争優位性を示しているように感じた。

2つ目は、建設事業における CO2 排出量(2017 年度比)削減率が高い為である。同社の 2020 年度の値は 25.2%であり、2023 年度目標である 10.0%を大幅に上回っていることから、CO2 削減の技術に優れているように感じた。

3つ目は、具体的な技術が紹介されている為である。コーポレートレポート 2021 の 25 ページ目には、脱炭素社会に向けた建物付帯型水素エネルギー利用システム「Hydro Q-BiC®」や、自然共生社会に向けて独自のソフトや技術を「+」するグリーンインフラ+(PLUS)の紹介があり、これらの技術やソフトはいずれも同社の強みであるように感じられた。

しかし同社の競争優位性が真に環境への取り組みにあるのか否かは読み取りづらい。なぜなら「これが強みである」と明示されている箇所が存在しない為である。また自社内での比較は多いが、他社との比較は少ないように思われる。例えば同社の強みや独自の技術・取り組みを示すページを増やしたり、他社との比較データを示すなど、競争優位性をより分かりやすく伝える為の工夫が必要であるように思われる。

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

あまり理解できない。上述した3つの理由について述べる。

1つ目に関しては、“独自の技術開発”が具体的にどのようなものであるのか記載がない為、競争優位性の持続性を判断することは難しい。

2つ目に関しては、CO2 削減率の推移や過去のデータがない為、持続性は分からない。2020 年度の実績である 25.2%という数値が今後も続くのであれば持続性があると思われるが、そうでなければ持続性は低いと考えられる。

3つ目に関して、建物付帯型水素エネルギー利用システム「Hydro Q-BiC®」については持続性があるように感じられる。再生可能エネルギーを使用していることや「Hydro Q-BiC」が清水建設の登録商標であることから、クリーンエネルギーを用いた発電技術を今後も独占的に活用することができると考えられる。グリーンインフラ+(PLUS)については持続性

は判断できない。なぜなら「+」されるソフトや技術がどのようなものであるかの紹介がない為である。模倣可能なものであれば持続性は低く、その逆であれば高いと考えられる。

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

少し達成できると思う。理由は2つある。

1つ目は、外国人と交流する機会がある為である。私は外国の事業や技術について学んだり、外国企業とコミュニケーションを取ることでよりグローバルな働き方をしたいと思っている。清水建設は2015年から「外国籍従業員交流会」を開催し、所属する100名以上の外国籍従業員とネットワークを構築できる機会を提供しているという。このことは相互の文化・価値観を理解したり、意見交換を行うことで更なる事業の円滑化や発展に繋がることが期待できる為、非常に魅力的な取り組みであると感じた。

2つ目は、働き方改革が積極的に推進されている為である。同社は男性の育児休暇取得率の向上・女性活躍推進に向けた取り組みを行っている。前者の為には男性従業員とその上司へ向けたメッセージの送付・eラーニングの発信などが実施されており、後者の為には女性の真の働きがい実現に向けた取り組み・女性管理職数50%増・女性技術者60%増などが目指されている。これらは従業員がキャリアプランを考える上で魅力的であると感じる。しかし男性の育児休暇率の取得状況や女性従業員数の推移に関するデータがない為、これらの改革が本当に実施されているのかについては疑問が残る。具体的な数値が提示されればより信頼感も高まり、自信の人的資本の価値が向上するように感じる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

以下、3つの改善点を提案する。

① 中期経営計画<2019-2023>の図を工夫する

上述の通り、掲げられた3つの計画(I・II・III)がそれぞれイノベーションの融合にある人材・技術・事業構造のどれと結びついているのかが分からない。例えば枠の端に対応している要素のマークを付けるなど、より分かりやすく伝える工夫が必要である。

また、コーポレートレポート2021の8ページの図からは、掲げられた3つの計画のうちIとIIのみが「協働・シナジー」しているように見受けられるが、実際はIIIも協働するのではないか。その場合、3つすべてが関わり合っていることをもう少し明確に示す必要があると思われる。

② 競争優位性をより積極的に伝える

上述の通り、同社のコーポレートレポートからは競争優位性を読み取るのが難しい。例えば「清水建設の強みについて」というページを作って独自の取り組みや技術を紹介するなど、より積極的に強みを発信する工夫が必要であるように思う。

③ 具体的なデータを示す

全体を通して、同社のコーポレートレポートには具体的なデータが少ないように思う。例えば上述した男性の育児休暇率の取得や、女性従業員の活躍に関して実際の取得率の変化や女性率の推移を示すデータを盛り込んだ方が、より説得力があると考えられる。