

1. この会社が目指す姿が理解できるか

現在のゼネコン業界は労働力不足に悩まされており、報告書内ではその理由が現場の長時間労働の問題と建設業界の魅力不足にあると言及している。将来的にそれらの問題を解消するために、自動化・無人化技術の開発・導入を進めることで生産性を高めていくとともに、ODA 案件の受注と東南アジア各国での市場調査による新規市場開拓に取り組むことで業界としての魅力向上に取り組んでいることは理解できるが、それによって本当に問題が解消されるのかが理解できない。自動化・無人化技術によって確かに労働者の負担が減ると考えられるが、そもそもの長時間労働の問題は

2. この会社の競争優位性が理解できるか

まず土木事業では、業界トップクラスの実績と技術力を有するトンネル工事におけるシールド工法と山岳工法が競争優位性として挙げられる。これらの工法では業界に先駆けて自動化・無人化技術を開発することで大幅な省人化の実現に目処をつけているのに加え、トンネル整備の需要は「国土強靱化計画」によって高まることが予想されるため、そのような技術を有する西松建設は現在の社会において必要不可欠であると理解できる。

続いて建設事業では BIM (Building Information Modeling) を導入したことによる顧客ニーズへの対応力が向上した物流施設の建設案件において競争優位性があると考えられる。2012年に事業本部制を導入し、その後この分野の受注獲得を強化してきた結果、過去3年間の平均受注高は669億となり業界トップに上り詰めた。

最後に、報告書内では西松建設が有する各事業同士が有機的に連携することによる価値の創造が強みとして挙げられているが、この点に関しては他社と比較しての差別化がどのような点で行われているのかがあまり理解できなかった。

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

まず土木事業に関しては、先述の通り「国土強靱化計画」が現在推進されていることによるインフラ整備需要の高まりがその競争優位性を持続させると理解できる。交通網整備においてトンネルの整備は必要不可欠であり、そのような整備を自動化・無人化技術を用いて施工できる西松建設の優位性は十分に持続するのではないだろうか。

続いての建設事業では、EC (Electric Commerce) 化の進展による高機能流通整備網および物流倉庫の需要増加によって優位性が持続すると言及されていて、実際現在の社会ではアマゾンをはじめとする通販サイトの利用増加や企業間での電子商取引の増加が起きており、

持続性があるだろうと理解できる。加えて東南アジア各国を始めとする海外の新規市場開拓においても物流施設の受注が増加するのではないかと考えられる。

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

思わない。確かに「西松社会人大学」をはじめとする各種研修制度の充実に力を入れているのは読み取れたが、そのような研修制度が同業他社だけでなく世界中の企業と比較してどのような点が充実しているのかが理解できなかった。またそれらの研修は講座ベースで行われており、実践というよりは座学としての知識を中心としている印象を受けた。座学的な知識ももちろん自身の価値向上のために必要ではあるが、それと並行した現場での実践がそれ以上に大事になると私は思う。大阪・船場の超高層タワーマンションの例のように、実際の現場への若手の積極的な投入が研修制度にも組み込まれると、より人的資本の価値向上につながるのではないかと感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

競争優位性については概ねわかりやすく解説がなされていたが、各事業の連携による価値の創造に関しては、他社と比較してどのような点で差別化が行えるのかがより詳しく解説されていたらよかった。

研修制度や長時間労働の問題に関して、会社側からの説明や指標の活用はあったものの従業員側からの評価に関する指標があるとより実態を掴みやすくなり、人的資本をより正確に把握できると思った。例えば報告書内には社員満足度が掲載されているものの、人材不足の原因となっている長時間労働に関する社員の評価や、西松社会人大学を受講した社員の満足度は掲載されていないため、それらの評価を掲載することで会社側からと社員側からの評価のギャップも認識できるのではないだろうか。