

企業名： 大和ハウス工業株式会社

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

大和ハウス工業株式会社（以下大和ハウス）の統合報告書を拝読すれば、この企業の目指す姿が理解できる。企業の理想像は、「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指し、「人・街・暮らしの価値競争グループ」として、社会問題の解決に貢献し、社会に必要とされる企業であり続けることである。より具体的にいうと、現代の人口動態の変化や気候変動、社会問題の深刻化や価値観の多様化を踏まえながら、これらを解決または深刻さを軽減することに貢献する企業を目指している。ただし、言葉にするだけでは理想像が抽象的なものになってしまい、どのようにして社会の課題の解決に建設業が貢献できるのか読者に伝わりにくい。そこで、当報告書の15・16ページにある会社の歴史を述べた箇所で、大和ハウスが社会の課題に合わせて創出した商品やサービスの具体的な例を挙げている。例えば、1959年には出生率上昇という社会の流れに対し、短時間で建設可能な勉強部屋であるミゼットハウスを販売した。また、2016年には共働き世帯が増加する中で、「名もなき家事」による負担を軽減させるため、家事シェアハウスの提案も開始している。「名もなき家事」とは掃除、料理、洗濯などと名前のついていない家事のことである。本社の家事シェアハウスのウェブサイトでは挙げられた具体例は、洗濯の前に裏返しの衣類をもう一度ひっくり返す作業、玄関の靴を整理する作業やトイレトペーパーの補充等である。これらの負担は女性が請け負うことが多く、従って本社は夫婦揃って家事を「シェア」できるような提案をしている。こうしたサービスの具体例が挙げられることによって、読者は建設業がどのようにして社会課題の解決に貢献し、世の中に役に立つ商品やサービスを提供できるのか具体的なイメージを描くことができ、大和ハウスの目指す姿をより深く理解することができる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書から、大和ハウスの強みは、「土地を起点とした複合的な事業提案力」であると読み取ることが出来る。当報告書では、この強みを最大限生かしたプロジェクトの「船橋グランオアシス」が紹介しており、より読者に強みが伝わりやすいよう配慮されている。しかし、この事業提案力が大和ハウスを競争優位に導いているのか懐疑的である。つまり、競合他社もここでいう「土地を起点とした複合的な事業提案力」を持っているのではないかという疑問が残る。大和ハウスの報告書では、複合的な事業提案力は情報力、課題解決力、マトリックス型の組織体制に支えられていると書かれているが、そもそも複合的な事業提案は、企業が多様な事業に精通する人材を持たなければ生まれないのではないか。つまり、複合的な事業提案力には企業が多く事業を展開していること、言い換えれば多様な事業ポ-

トフォリオを持っていることが前提条件ではないか。同じ建設業界に属する企業として清水建設を考えてみる。清水建設の統合報告書を読むと、建設事業や土木事業のみでなく、エンジニアリング事業やLCV事業（持続性を考慮した事業）や宇宙を意識したフロンティア事業などが存在し、多様な事業ポートフォリオを持つ。そうすると、清水建設が複合的な事業提案力がある可能性もある。こうして、競合他社と大和ハウスを差異化する資源、強みとして複合的な事業提案力はステークホルダーへの説得力が低いのではないかと感じた。

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

「複合的な事業提案力」単体の持続性は直接的に述べられていない。ただ、事業提案力を支えている情報力、課題解決力、組織体制の観点から考慮すると、持続的な力であるか半信半疑である。情報力や組織体制は持続的であると考えられる。大和ハウスは建設業の有力企業として、今後も多くの顧客を関わる中でより多くの情報を収集できるだろう。また、近年事業本部制にシフトした組織体制については、プロジェクトに関する権限をCEOから事業本部長に移譲したことで、従業員がより気軽に事業を提案しやすい労働環境になり、効率性や従業員の精神の観点から持続性があるのではないかと考えられる。一方で、課題解決力の持続性の確保は疑問が残る。この力は従業員の現場と顧客のニーズを汲み取る力、そして社会問題への深い理解によって支えられている。すなわち、この課題解決力の持続のためには、ニーズを汲み取る力や社会問題への理解を次世代の従業員に引き継ぐ必要がある。この引き継ぎが可能なのか疑問が残る。

また、競争優位としての「複合的な事業提案力」には持続性が見込めないと考える。なぜなら、他の建設業界の企業も同様の戦略を立てると考えられるからである。現在、住宅の建設だけでは企業は儲からない。住宅または施設の機能を差異化しなければ消費者の目に止まらない。したがって、建設企業がシナジーを狙って展開した事業から、それらのノウハウを組み合わせた商品やサービスを提供することで差異化を図るようになることが大いに考えられる。したがって、競合他社の模倣も考えられるため、「複合的な事業提案力」は競争優位として持続的ではないと考える。

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

大和ハウスで筆者の人的資本の価値向上は達成可能だと考える。それはまず、複合的な事業提案に力を入れているからである。事業本部制にシフトし、事業本部長に大きな権限がある現在、従業員が他の事業本部と関わる機会が少ないのではないかと危惧していた。しかし、船橋グランオアシスのように、戸建住宅、賃貸住宅、マンション、商業施設、環境エネルギーなど、多数の事業本部の協力を必要とするプロジェクトを遂行している。そのため、自ら属する事業本部に関連する人的資本はもちろん、こうした複合的なプロジェクトの延長で獲得できる他事業に関連する人的資本の価値向上を期待できると考えている。

また、当社ではグローバル経営人材育成プログラムや、経営後継者育成研修、社内取締役

の上限年齢の設定など、世代交代の円滑化に向け尽力している。このように、人材育成制度が充実していることから、経営に関する必要な知識や課題の解決策を考える力等の事業本部にいただけでは得にくいスキルを獲得できるチャンスがあると感じる。

さらに、eco 検定の受験の推奨も自身の人的資本の価値向上に貢献すると思う。建設業界は ESG やカーボンニュートラルと相反する業界を捉えがちだが、この報告書にも記載してある通り、大和ハウスは環境課題の解決を模索しながら事業を行っている。こうした潮流の中で大和ハウスは従業員に eco 検定を受けさせ、環境問題に関する知識を習得させることにしている。これは環境問題に関するある程度の知識を持つという点で従業員の汎用的な人的資本の価値を上げることが考えられる。

このように、複合的事業の提案への尽力、人材育成制度の充実、eco 検定の受験推奨の 3 点から大和ハウスに就職した時、筆者の人的資本の価値が向上すると期待している。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

当社の統合報告書は読者に伝わりにくい抽象的な内容に関して、具体的なプロジェクトを用いて説明することで読者に配慮しているように感じた。そのため、学生であっても読みやすい内容だと感じた。しかし、この統合報告書の趣旨として、見えざる資産を開示するということがある。大和ハウスは建設業界を代表する有力企業であり、その競争優位の背景には何かしらの競合他社との差異があるはずである。その差異が分かりにくかったと感じた。「複合的な事業提案力」を差異として取り上げたのだと思うが、他社も多様な事業ポートフォリオをもち、こうした複合的事業を提案することもありうるはずなのに、なぜこの力を大和ハウス固有の強みとしてあげたのか具体的な説明が不足しているように感じた。

また、報告書が環境問題や DX に関連するプロジェクトに焦点を当てすぎているのではないかと感じた。当社の理想像が社会の課題の解決に貢献し、社会に必要とされる企業であり続けることだと書かれており、報告書の中でも現代の社会問題として気候変動・自然災害の他に人口動態の変化・社会問題の深刻化・価値観の多様化などが挙げられていた。しかし、気候変動への対策として船橋グランオアシスや大和ハウス佐賀ビルなどが挙げられていたものの、その他の変化の解決に向けたプロジェクトが紹介されていなかったことが気がかりだった。これだと、多くの社会問題を取り上げたにもかかわらず、焦点を当てた問題農地一つにしかアプローチをかけていない「環境問題に特化した建設会社」に見えてしまう。そのため、他の項目との関連の中で他の 3 つの課題に関連するプロジェクトを紹介するとよりバランスが取れ、「環境問題に特化した建設会社」というイメージを抱かなくなるのではないかと感じた。