

企業名：熊谷組（証券コード:1861）

レポート名：コーポレートレポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

このコーポレートレポートから、熊谷組が**目指している将来の姿が理解できた**。熊谷組は基本方針として、自らの役割を「社会から求められる建設サービス業の担い手」として、“限りある資源が循環し、ひと・社会・自然が豊かであり続ける社会の実現に貢献を目指す”ことを挙げている。

基本方針から見た将来の姿以外に、現代社会で昨今求められていることが多い、多様性が豊かな姿を目指しているとも理解できた。女性が活躍できる職場を、定量的な目標を3点立ててしっかりと目指しているほか、スポーツ庁での意見交換、座談会、などを実施し、LGBTQの評価指標である PRIDE 指標を受賞する等、社会からも一定の評価を得ていることがわかった。ダイバーシティ推進室を設置し、多様な人材が最大限に能力を発揮できる環境・制度の整備も進めている。

クマゼミの実施も、社会貢献度が非常に高いと感じた。私の母校でも、2019年から新校舎の建設が行われ、建設会社と学校が連携しクマゼミのようなプロジェクトを立ち上げたことがあった。私自身も参加し、間近でコンクリートの打ち込みを見学したり、高所作業車に乗った。当時、若い間に非常に貴重な機会をいただき、勉強になったと感じた経験があるため、熊谷組はこうした活動により、学生を通して社会とともに歩んでいく企業に近づけるだろうと強く感じた。

つまり、私の中で熊谷組は、建設請負業にとどまらず、常に新規事業を開拓しながら将来を見据え、多様性にも気を配りながら社会とともに持続可能な社会へと歩んでいく企業であると理解した。

この会社の現在の競争優位性が理解できるか

このコーポレートレポートから読み取れる熊谷組の競争優位性は、少ないと感じた。考えられる優位性が2点しか読み取れなかったからだ。

1点目は、サステナビリティ経営だ。熊谷組は、ESG(Environment, Social, Governance)の視点を取り入れた経営を進めており、2021年度の社内でのSDGs意識調査の回答率は95%を超えていて、社員全体のサステナビリティに対する意識が高いとも考えられる。このコーポレートレポート内にも、至る所にSDGsのロゴが存在し、常日頃からSDGsのことを念頭に経営を行っていると推察できる。

このサステナビリティに関しては、他の業界を含め類を見ないレベルで経営戦略に取り入れていると感じる。有識者意見交換会の対談に関する掲載からは、さらなる会社のこれから

の方針が垣間見え、さらに会社の強みにできるだろうと感じた。

2点目は、技術面だ。技術を詳しく載せるのは企業秘密的にも厳しいだろうと推察するが、他社と技術面で差をつけている点が33ページの北薩トンネル出土工区での前例のない工法開発からしか読み取れなかった。46ページには技術関連のコラムがあるが、このコラムに掲載されている主な技術は、簡単な注釈がなく、競争優位性を読み取ることができなかったため、注釈の必要性を感じた。

熊谷組は、スーパーゼネコン5社に次ぐ準大手ゼネコンの1社であり、代表的な工事について検索すると、台北101、関西国際空港第二ターミナル、リニア実験線などが出てくる。熊谷組を俯瞰した際に、最も目立つのは建設業であり、準大手ゼネコンからランクアップするためにも、その面での競争優位性をこうした事例を用いてより前面に押し出すべきだと感じた。

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

前述した優位性については、持続性があると理解している。

2021年に始動した、2030年を見据えた中期経営計画では、技術開発に関しても言及があり、素人目からは見えないものの、財務目標、非財務目標、投資計画のいずれも計画性、目的が明確で、持続性を見据えた事業に取り組んでいると感じた。

加えて、新たな優位性として建設請負事業のほかに、建設周辺事業の進化を戦略として掲げていると感じた。例として関係各社との協業、投資を通じ再生可能エネルギー分野、国内外を問わない不動産開発事業、技術商品の開発・販売にも参入している。この他にも新規ビジネスアイデアを社内で公募し、新たな事業開拓に向けて行動を起こしている。この点で、会社としての事業の持続性を確認できた。

他にも、次章で言及するが、若い社員の教育に非常に力を入れており、最低でも現状の優位性を持続できることは間違い無いだろうと感じた。

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

熊谷組で、私は自身の人的資本の価値は向上できると感じた。まず、公式の認定を取得したマネジメントシステム体制のもと、労働安全衛生が非常にしっかりと守られている。こうしたバックグラウンドがある中で熊谷組は、2019年に策定した人材育成計画に基づき、社員の公的資格の取得を補講、模試の実施を通してサポートしていることから、計画的に人材育成を行っていると理解した。

ほかにも、社長のインタビューに、新規ビジネスアイデアを社内で公募したところ100を超える提案があり、社長自身もとても驚いたとある。社員内で若いうちから積極的にアクションを起こせる環境が整っていると考えられ、人的資本の価値の向上に期待ができると感じた。実際に、特集で紹介されていた、特殊な施工が多く、万全な品質が要求される最終処分場建設の現場で、新技術の実践にあたる社員の大半が20代であるという事実はまさにそ

れを体現していると考えられる。

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

全体を通して、このコーポレートレポートはとても見やすかったと感じた。最も強く見やすいと感じたのは ESG・SDGs マトリクスと、各分野におけるSDGsの可視化である。特集や事業戦略、ESG視点の目標などにおいて常に、見出しの隣に貢献しているSDGsの画像を掲載し、サステナビリティ経営を本気で強く推し進めていることがよく読者に伝わるように報告書を作成しているのだろうと感じた。

さらに、社外取締役会談の談話の掲載も非常に良いと感じた。社外取締役の方々が語る取締役会内の議論の雰囲気や、議論の批評がそのまま掲載されており、外部から専門的な視野で客観的に見た、一般人が一眼見ただけではわかりにくい、会社の課題や強みが非常に明白になっているからだ。

32～39ページの事業戦略の説明において、事業環境を各項目を難解な語を用いずに、セグメント化しながら分析していた点も非常にわかりやすかった。簡単に財務諸表を用いた分析の結果を載せている点も、投資家が必要な情報を簡潔に、しっかりと掲載しており良いと思った。

最後に、改善点として、2点挙げたい。

1点目は、データの使用方法に関してである。下に掲載したダイバーシティ推進室設置後の経営状況に関する比較図について、この表と説明文からだ、2015年から2021年までに生まれた変化は、全てダイバーシティ推進室設置により引き起こされたものであるというミスリードを誘発するとも考えられる。ダイバーシティ推進による影響は多少あるにしろ、業績につながる介入効果は他に必ずあると考えられ、この比較からダイバーシティ推進による因果関係を導き出すのは厳しいのではないかと感じた。

ダイバーシティ推進室設置後の経営状況

指標区分		2015年度	2021年度	2015-2021年度の対比
会社業績	売上高(百万円)	267,497	331,021	1.2倍
	当期純利益(百万円)	10,392	13,730	1.3倍
社員満足度	月平均時間外労働時間 ※ 2015年度をベースとした場合			△24.2時間
女性活躍推進	管理職に占める女性人数(名)	11	66	6.0倍
	現場配属の女性技術者(名)	14	30	2.1倍
	女性正社員比率	12.6%	18.0%	1.4倍
	男性育児休業取得率	2.3%	31.3%	13.6倍
	配偶者特別有給休暇取得率	40.0%	35.2%	0.9倍
	短時間勤務者数(名)	21	48	2.3倍
介護両立支援	介護休暇取得者数(名)	7	33	4.7倍
高齢社員	再雇用者数(名)	228	329	1.4倍

ダイバーシティ推進後、7年間で売上高1.2倍、純利益1.3倍に上昇、女性管理職数は11名から66名と6倍、現場配属の女性技術者も14名から30名と2.1倍になりました。男性の両立支援制度の利用も増加しています。長時間労働は改善され、月平均時間外労働は、社員一人当たり24.2時間減少する成果を上げました。

(熊谷組コーポレートレポート 43 ページ)

2点目は、事業戦略のページについてである。32～35 ページの土木事業、建築事業には事業環境、戦略、振り返りと目標のほか簡潔な財務分析の結果が掲載されているが、36～39 ページの海外事業、建設周辺事業には、それが掲載されていない。これらの事業もグループ内での柱の一つとなっていると考えられるため、経営状況が現在どのような状態なのかを知るためにも、簡潔なデータの掲載が必要だと感じた。

しかし改善点はあるが、全体を通して、配色も効果的に行われており、非常に見やすいコーポレートレポートであった。

参考

熊谷組コーポレートレポート 2022(最終閲覧日 2023/7/28)

https://www.kumagaigumi.co.jp/csr/item/KG_2022_WEB_all_1006_2.pdf

ゼネコンに関する情報(最終閲覧日 2023/7/26)

<https://kensetsu-gyokai.com/kensetsu-ote/>