

企業名：大成建設株式会社

レポート名：大成建設グループ 統合レポート 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

具体性とともによく理解できた。同社は「自由闊達、価値創造、伝統進化」という大成スピリットの基「人がいきいきとする環境を創造する」という大きなグループ理念の達成へと歩みを進めている。同社はこの理念から、大きく分けると「人」と「環境」という部分に重点を置き、事業を行っているという事がよく分かった。「人」に関しては、人的資本経営に基づく人材マネジメントのみならず、企業風土改革に力を入れ、実際の一部の社員の声等もそのままレポートに掲載している点や、人権尊重に関するセクションを設け、社内でいかに風通しがよく多様性を尊重するような環境を作っているのかという点を網羅的に解説していた。また、「環境」という点に関しても、サステナビリティに関する独立したセクションを設け、同グループが行っている具体的な個別事業の中で、いかに環境技術を取り入れ、どこまでのレベルでそれらを達成していくのかといった事が、CDP 気候変動評価や FTSE Russell ESG スコアといった定量的データと合わせて示されていた点が印象的であった。また、「人」「環境」両要素への積極的取り組み姿勢を示すものとして、「風土改革推進部」や「サステナビリティ総本部」といったタスクフォースを設けている点も、企業の本気度が伝わってきたという点で好印象に感じた。

そして同社は、上記のグループ理念を達成していくための中長期的目標として、「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」というビジョンを TAISEI VISION 2030 の中に掲げている。一見漠然としてわかりにくいこの概念は、代表取締役社長のインタビュー記事の中等に詳しく記載されており、環境・デジタル等先進技術への積極的投資を行いながら、今後社会的に発生可能性の高い様々な外的変化に屈しない、しなやかで安定した街づくりを行っていくという事を打ち出した中期目標であるという事が分かる。

実際にこの目標を達成していくにあたり、同社は利益成長という点に大きな重点を置きながら経営数値目標・投資計画・非財務目標の定量的目標数値とともに、ストーリーに沿った事業達成計画を掲げている。具体的に、同社はまず国内建築事業の立て直しを図り、主力事業にふさわしい事業基盤を再構築した後、強みを持っている周辺事業や保有技術を活かして新市場を開拓し、事業を多様化する事で、収益基盤を安定化させるという戦略をとっている。これらが実際の取り組み事例と共に示されており、ミクロ・マクロ両側面から、同社が目指している姿を具体的にイメージすることができた為、ビジョンの示し方としては非常に良いものであると感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

一部漠然としている部分もあるが、理解できた。同社は、建設バリューチェーン全体において、顧客課題を解決する力を競争優位性として掲げており、その競争力の源泉として、人材・財務・技術の三点を挙げている。「人材」に関しては、150年の歴史の中で育ってきた個性豊かな人材であるという点を、「財務」に関しては、過去に毀損した財務体質の強化により培われた無借金経営等の強固な基盤を、「技術」に関しては歴史の中で培われてきた技術による環境問題への対応や、DX等への投資姿勢をそれぞれアピールしており、具体的な事業単位の競争優位性に関しては、各事業ごとの独立したセクションを設けたうえで、それらの説明を行っている。

「人材」と「技術」という点は非常に相関性があると感じる。同社がアピールしている人材の強みというのは、自社特有の技術や先進的取り組みを可能にする知見を蓄えた人材がいるという事であり、こうした人材がいきいきと働きやすく活躍できるような企業風土作りや人材マネジメントに力を尽くしていくとしている。こうした自社特有の技術でも顕著であるのが、ZEBやT-eConcreteなどの環境・社会基盤強化技術であり、こうした先進技術を駆使した建築領域には、競合他社よりも早く取り組みを行っており、CDP気候変動評価では2年連続最高評価を獲得し、FTSE Russell ESGスコアも右肩上がりでも評価を高めているなど、定量的実績も示している点には説得力が伴う。こうした先進的取り組みを可能にするために、同社は「技術センター」と呼ばれる、技術開発とイノベーションの中心となるラボを有しており、建築、土木から生物化学やIoTまで最新の研究に従事する13のラボを設け267名もの社員を、最新技術研究に従事させている点も抜かりないと言えるだろう。また、こうした先駆的取り組みのみならず、同社はスーパーゼネコンの一角として、これまで数多くの事業を行ってきた豊富な顧客基盤を有する。中長期目標達成計画では、こうした既存顧客に対して、強みとされるリニューアブル・エンジニアリング等の技術も活かしながら、開発工程の上流から下流まで、包括的にサポートしていく事によってさらに強固な顧客との信頼関係を構築し、事業の多様化を図るとしており、先進的取り組みを前面に推し進めつつ、こうした強固な既存顧客基盤を活用していく事は、何よりもの競争優位性になるのではないかと考える。

最後に「財務」という点に関して、同社はこれまで無借金経営を維持してきた強固な財務基盤を、一気に利益創出のための投資を行う方向へ舵を切ると宣言している。実際、3年間で3500億円の投資計画を公言しており、成長投資・事業投資・基盤維持投資にそれぞれ、1700・1200・600億円を投資する予定であり、M&A等も実施しながら、攻めの財務戦略を行っていく事を打ち立てている、ただ、競合他社である鹿島は、3年間で1兆円超規模の投資計画を、清水も3600億円程と、大成以上の投資額の投下を公言しており、安定した財務基盤の方向性を攻めに変えると高らかに宣言するのであれば、もう少し数字が伴っても良いのではないかと感じる。

総じての評価としては、環境技術を始めとした自社が強みを有している「技術」分野や豊富な実績を通して獲得した顧客基盤、それらを可能にする「人材」の力から、大成建設は競

合他社に競争優位性を有しているが、「財務」という観点からは、より詳細な投資計画と、成長投資へのもう一步踏み込んだ投資戦略設計があっても良かったのではないかと考える。

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

その大部分において、持続性はあると理解できるが、定量的データが足りない。大成建設は上述のように、その強みである「技術」や「人財」という点に、「財務」面から中長期的な視点でリソースを投入し、磨きをかけていくとしている。「技術」という点では、これからの社会求められていく環境技術において既に競合他社と比べて一步先を行っている事に加え、それらを用いた実績となる物件を各地に何棟も建設しているため、その競争優位性を長い目で見て維持していく事ができると考える。また、同社は技術開発における基本方針として注力分野を定めており、実際に将来性の高い半導体工場やカーボンニュートラル、緑化、スマートビル開発等へ注力し、適切に資源を配分しているため、変化する社会の需要に応じた開発を行い続けていく事のできる可能性が高い。また、前述のような技術開発のためのラボを有しており、常に革新的な技術開発に熱を注いでいるため、現在有している技術的強み以外の新たな強みが生まれる可能性も大いにあるという点で、簡単には他社の追随を許さないような開発姿勢を取っていると考えられる。

また、これらに加えて、前述した新たなビジネスモデルの展開フェーズを考慮しても、競争優位性は持続すると考えられる。同社は国内事業の立て直しを行った後、強みであるリニューアル・エンジニアリング分野等へ人材をシフトしながら市場を開拓、その後 O&M 事業やエネルギー・インフラ事業等へ力を注ぎバリューチェーン全体を拡大した後、収益減を多様化するという展開戦略をとっている。最後のバリューチェーンの拡大という点にこそ、曖昧さは一部残るものの、それらをフェーズとしてまとめ上げている事で、長きにわたってどのように競争力を高めていくのかが説明されている。そして、ここで少し触れたように、O&M 事業への注力という点は非常に興味深く、CRM による長期的顧客関係が生み出した競争優位性を O&M でさらに維持し、伸ばしていくという戦略をとっている。これにより同社は、顧客のコアビジネス以外の施設管理業務まで包括的に受注する事が出来、顧客間関係をさらに高めることができるため、他社が入る余地のない CRM を取っていく事ができると言えよう。

また、同社は DX・M&A・新規事業創出支援プログラムの 3 点から、事業変革にも積極的に取り組んでいく姿勢を見せている。DX に関しては、今や多くの会社が注力していく事を明示するような領域であるが、同社は重点テーマを 9 つに分類し、それらに対応するような人財像を示している。また課題であった M&A を、直近 2 年間で 2 件実施しており、既に入収した企業の強みを発揮しながら事業への取り組みを行っているよう、これからも積極的に M&A 投資に取り組み、提供できる事業サービスの多角化を図っている事は、非常に好印象であり、変化によって持続性が生まれていく良い例と言えるだろう。しかし、総じて KPI や KGI 等の定量的指標がこれらの説明部分に少なく、スケール感やフィジビリティが

感じ辛かったので、数字を用いてこれらによりインパクトや論理性を持たせ、投資家への印象づけを改善した方が良いと強く感じた。

「人財」という点に関しては、企業風土改革を中心として、社員の働き甲斐や働きやすさ等、個々人の人生に焦点を当てた働き方改革を推進していく姿勢を、タスクフォースの設置等により印象づけている点や、適材適所に人材を異動させたり、社員の自律的成長を重んじ、それらをバックアップ制度の充足等、価値をもつ多様な人材が長く会社にとどまるような、エンゲージメント向上施策に取り組んでいる。前述のような技術的競争優位性も、価値ある多様な人材が、良い環境の中でパフォーマンスを最大化しながら働く事で生まれるものであるため、こうした「人財」施策に同社が積極的に力を入れている点は、持続的競争優位性維持の基盤となるものであると考える。

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

達成できると考える。同社は「人生を尊重する企業風土」をテーマに、企業風土改革を行っていく事を強く打ち出しており、全社的に、全職員の自発的行動変容により生まれる新たな価値創造を通して、さらなる企業価値向上を行う事を目指している。実際に、2024年7月より、社長直轄の風土改革推進部が設置され、経営陣と社員が積極的に対話しながら、社員が自由に行動・発言できるボトムアップ型の社風が整えられつつ、トップダウンでモニタリングや改革活動も行うなど、双方向の流れや対流が社内で生まれ、非常に働きやすい環境が整えられていることがわかる。また、人権的観点からも、サプライヤーや専門工事業者等まで含めたあらゆるステークホルダーの声を取り入れる環境設計を行っている他、外国人技能実習生の労働環境モニタリングや、NGOとの対話等も行われており、外部からの声も行き届く、誰もが働きやすい環境づくりが行われている。DE&Iにも高い取り組みがなされており、女性のエンパワーメントや男性の育児休暇、LGBTQ社員への相談窓口設置など人財多様性の維持に非常に高い配慮がなされている。

こうした環境の中、自律的キャリア形成に向けた人材育成施策が打ち出されており、社員が自ら挑戦する環境づくりの重要性から、検定試験や語学学習、次世代経営幹部育成プログラムなど、自己成長の為に様々なバックアップを受けることができる。また、リベラルアーツ教育や異職種交流型研修、イノベーション研修などが導入されているため、幅広い知識の地盤を身に着けたうえでの異職種体験による学びなどを通して、自身の予想以上の成長を達成できる可能性もあると考える。イノベーション研修では新規事業創出のノウハウを伝授されるため、事業変革プロセスの一つとして、社内の新規アイデアを事業化する取り組みを行っている会社の方向性とも相まって、場合によってはイノベーションを通じた大きな飛躍機会を得る事もできると考える。また、適切な人材を注力領域に異動させる動的HRマネジメントシステムにより、社内のトップレベルの従業員から学びを得ることができるような機会も存在しており、そういった機会に向けて自律的学習を行っていく事で、自身の成長に対するモチベーションも強く維持されていくのではないかと考える。

総じて、仕事のみならず社員の人生を考えるような、働きやすい企業風土の中、経営陣等上層部とも対話をしつつ、ボトムアップで自身の意見を述べ行動できる社風は本当に素晴らしい。そうした環境の中で、社員の自律的成長を促し、多様な人材との交流を促すような制度も存在するため、それらの機会を最大限活用しながら主体的に行動する中で様々な知見や経験を蓄え、将来的には自身が目指していきたい方向へ歩んでいけるという点で、自身の人的資本価値は、自らの行動次第で大きく向上する可能性があると考えている。

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

よかった点としては、まず過去の統合レポートの反響を鑑みた「読者ファースト」の構成が挙げられる。見やすいデザインや図が多く挿入されており、理解しやすい部分が多かったほか、実際の社員の方々の生の声そのままレポートに載せられているような部分もあり、現場のリアルな声を感じる事ができた。また、大成建設が目指すビジョンや、サステナビリティへの取り組み、またそれらをいかにして、事業変革を通じて達成していくかといった事が段階に分けて大変詳細に記述されており、同社の覚悟が非常に強く感じられるとともに、計画の時系列がイメージしやすいものであった。また、後半では各事業部ごとにセクションが分かれており、それぞれのセグメントがどのように成長していくのかといった事が事業本部長の言葉とともに書かれていたため、ミクロ的視点からも方向性がわかりやすかった。加えて、このような事業姿勢や計画が、具体的な過去の取り組み事例とともに示されていたため、画像による視覚的イメージも入ってきやすかった。最後に、あらゆる事業計画において、将来のリスク等が詳細に洗い出されており、最後のパートにそうしたリスクをいかにマネジメントしていくかといった部分も記載されていたため、非常に網羅的で素晴らしい統合レポートであると感じた。

改善余地としては、社長の言葉として記載されているビジョンや大成スピリットの噛み砕いた意味を、図解的によりわかりやすく記載していく事で、より短時間で統合レポートを理解する事に繋がるのではないかと考えた。また、事業変革方針や会社が変わっていく姿勢を示してく際に、KPI や KGI 等の数値目標や定量データが少なすぎる印象があったため、そのあたりを改善して、投資家に対してより納得感やインパクトを抱かせることができるのではないかと感じた。また、競争優位性としての「財務」要素が少々理解し難く、他社比較のファンダメンタル分析を行った立場からしても、スーパーゼネコン内での財務的優位性を強く感じられなかったため、この辺りをよりわかりやすく書くと良いと感じた。最後に、事業変革や多角化を狙っているにも関わらず、人材育成方針も含め、海外事業に関する記述が相対的にあまりにも少ないと感じた為、そこが中途半端にならないよう、事業エリアに関するポジションを明示するべきとも感じた。

参考文献

大成建設株式会社(2024).「大成建設グループ 統合レポート 2024」