

企業名： ナイス

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

同社は単なる木材の流通業者から、社会課題の解決と事業成長を両立させる企業グループへの進化を目指していると理解することができる。そのための柱が、大きく分けて4つ統合報告書内で提示されている。

まず一つ目は、ビジョンと理念の再構築だ。同社は「住まいと暮らしを通じて全ての人々のあふれる笑顔を創り出す」という新しいビジョンと、「樹と共に人と暮らしをつなぎ、はぐくみ、彩りのある未来を作る」という社会的意義を新たに策定した。また、「誠実」「成長と進化」「社会課題の解決」という3つの経営方針を三つ掲げ、それらを軸にステークホルダーにとってなくてはならない存在になることを目標として掲げている。

二つ目に「中期経営計画 Road to 2030」による高い定量目標の設定だ。2030年3月期に向けて、売上高 3,000 億円、営業利益 75 億円という過去最高水準の財務目標を設定した。同時に EBITDA を 100 億円とし、資産効率を示す ROA を 2.0%以上とする目標を掲げている。高水準な具体的数値による目標をしっかりと示している。

三つ目は、事業領域の拡張である。既存の枠組みを超えるための戦略として、「超・新築」「超・物流」「超・領域」というキーワードを掲げ、新築住宅市場だけでなく、非住宅木造建築への進出、物流機能の強化、さらには無垢国産木材のコンポーネント展開など既存の事業領域よりも拡大して範囲へと事業を広げることを打ち出している。

最後は、脱炭素社会の実現への貢献である。グローバルな社会課題である脱炭素化に対し、国産木材の利用拡大や ZEH の普及を通じて貢献することを目指している。自社グループのサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を 2030 年の目標として掲げており、環境貢献と事業成長を同期させた未来像を示している。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の現在の競争優位性については、3つの明確な柱で理解することができる。

一つ目の柱は、安定的な供給体制と豊富な顧客基盤である。1950 年の創業以来培われたネットワークが同社の最大の武器である。具体的には、国内 178 カ所、海外 1 カ所に拠点を構え、29 カ所の物流拠点、13 カ所の木材市場、12 カ所の製造拠点を有している。これにより、川上（森林）から川下（住宅建築）まで一貫したサプライチェーンを構築している。さらに約 4,000 社の販売先企業や、約 68,000 戸のマンション管理実績といった強固な顧客基盤を保有している。

二つ目は、専門性の高い人材とイノベーション力だ。連結従業員 2,816 名のうち、各種建築士や施工管理技士、宅地建物取引士など、延べ 1,162 名の有資格者が在籍し、専門性の高い提案力を発揮することが可能な体制となっている。また、資格のみならず、特許技術である

「パワービルド工法」や、軟らかい針葉樹の表層を高密度化するオリジナル新素材の開発に成功するなど、独自の技術や商品を開発する力を備えていることも強みである。

三つ目は、木材活用による脱炭素社会への環境価値の創出である。約 2,428 ヘクタールに及ぶ広大な社有林「ナイスの森」を保有・しており、この森林の CO2 吸収量と自社の温室効果ガス排出量の削減努力により、2 年連続でカーボンマイナスを達成している。国産木材の取扱量では全国屈指の規模を誇り、環境対応が必須となっている現代の建築市場において、極めて強力な優位性を形成している。

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（変化）

同社の競争優位性は、外部環境の逆風に対する戦略的適応力の高さと、積極的な資本投下の方針から、中長期的に十分に持続可能であると考ええる。

マクロ環境リスクへの戦略的適応が優れている点については、日本の住宅業界は、人口減少による新設住宅着工戸数の減少という構造的なリスクを抱えている。これに対して同社は、新築市場への依存を下げるため、成長が見込まれる非住宅木造建築や、既存住宅のリフォーム、リノベーション、さらには不動産賃貸管理事業へのシフトを進めており、業界全体への逆風にも耐えうる備えを進めていると評価できる。また、環境規制の強化を成長機会へと転換している点も、同じような逆風への対応としては評価に値するだろう。脱炭素化の加速による環境規制の強化をビジネスチャンスと捉え、高性能な省エネ住宅 Z E H の標準化を進めている。分譲マンションにおいては ZEH-M Oriented を標準化し、太陽光発電システムや蓄電池などのエネルギー関連商品の供給体制を強化することで、新たな市場需要を確実に取り込むことに成功している。加えて、事業ポートフォリオ最適化のための積極投資も行っている。競争優位性を維持・拡張するため、M&A を通じたケイパビリティの獲得を積極的に行っており、具体的には、ヒノキの製材事業を手掛ける株式会社かつら木材商店や、サッシ等の供給網を持つ株式会社セレックスホールディングスの株式取得、株式会社シェアリングエネルギーとの資本業務提携などを行なっている。闇雲に事業範囲を拡大するのではなく、ポートフォリオをしっかりと組んで進めていると言えるだろう。そして最も明確な根拠は、キャッシュ・アロケーションがあることだ。中期経営計画において、新規事業投資に 145 億円以上、既存事業の成長投資に 120 億円以上という大規模な資金投下を計画している。利益還元だけでなく成長基盤の強化に確実な資金を振り向ける姿勢から、優位性の持続・拡大が見込まれると言えるだろう。

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

報告書の人的資本経営の項目から、同社において自身の人的資本の価値向上を達成できる可能性は非常に高いと考える。

同社は人的資本経営を事業戦略と連動した最重要課題として位置づけており「人材こそが最大の財産」という経営方針を掲げている。従業員一人ひとりが仕事を通じた幸せと成長を実感できるよう、「働きやすさ」と「働きがい」を高める投資を加速させている。その一環として、高度な専門スキルの習得支援を行っている。建築士や施工管理技士などの資格取得を強力に奨励しており、2030年3月期までに延べ1,500名の建築関連資格保有者を育成するという具体的な目標を掲げている。専門知識を学び、プロフェッショナルとしてスキルアップするための支援体制が整っているため、自分の人的資本の価値を向上させやすい環境であると考えている。また、「タレントマネジメントシステム」を導入し自律的なキャリア形成の促進している。従業員のスキルや強み、キャリア志向を一元管理することにより、会社から与えられた仕事をこなすだけでなく、自身がどのように成長したいかという意思を尊重した適材適所の配置や挑戦の場が提供されるようになっている。また、挙手型の自己啓発講座が用意されるなど学ぶ意欲を後押しする環境が整えられている。土木業界や、不動産業界は、昔ながらの上司が絶対というような風潮が残っているイメージだったが、同社ではトップダウン型の組織から、社員が主体的に考え行動できるボトムアップ型の挑戦を歓迎する組織風土を育てている。具体的には役員と社員が直接対話する「オープンコミュニケーションミーティング」を全国で123回開催し、多数の意見を集めることに成功している。また、若手社員による住宅企画設計コンペの実施や、海外駐在員の社内公募など、年齢に関わらず挑戦できる機会が多く設けられており、若手のうちから実践的なスキルの向上が期待できると思う。

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

まずよかった点は三点ほどある。

一つ目は、非財務情報と財務情報の連動がしっかりと行われていた点だ。脱炭素化や国産木材の利用拡大といったサステナビリティの取り組みが、どのように自社の事業成長として経済価値につながるのかという「価値創造プロセス」が非常に明確に言語化されていたことからこの点は評価できるだろう。二つ目は、誠実なあるべき情報開示が行われていた点だ。役員が、自社の株主資本コスト（5～6%）や現状の低いPER（6～7倍程度）といった市場からの厳しい評価を包み隠さず開示している点に好感を持った。その上で、ROICの導入やEBITDAの重視など、具体的な資本効率向上の道筋を示している点は、投資家に対して極めて誠実であると感じたし、評価できると思った。三点目はトップの組織風土変革への強い意志が感じられた点だ。社長メッセージにおいて、過去の組織風土の課題を認め、変えるべきものとしてボトムアップ型組織への転換を力強く宣言している点、そして宣言通りに改革を行うために実践している点から、経営の透明性と変革への本気度が伝わった。

次に、改善余地があると感じた点は二点ある。

まず、「超・領域」におけるテクノロジー戦略の具体性が乏しい点だ。2030年以降の成長基

盤として「AI を活用した木造建築業界の流通プラットフォームの構築」を掲げているが、どのような技術的アプローチを用いるのか、IT 投資の具体的なロードマップはどうなっているのかといった技術面の記述がやや抽象的であると感じた。デジタル戦略の具体性を持たせることは、デジタルがなくてはならない時代であるからこそ必要なのではないかと感じた。

最後は、マクロリスクに対する定量的な分析が少ない点だ。新設住宅着工戸数の加速的な減少や、輸入材動向の不透明感といったマクロリスクの認識は示されていた。しかし、これらが最悪のシナリオで推移した場合に既存事業の売上がどの程度減少し、会社全体にどのような影響があるのか、またそれを新規の成長ドライバー（でどのようにカバーできるのかという「定量的なストレステスト」の記述がなかった。これらがあれば、同社の戦略がより説得力を持つものになるのではないかと思った。