

CSV経営 No.1の企業へ

2009年、当社は「最も信頼される企業」になるため、全人類が共通して解決にあたるべき巨大な社会的課題、地球環境問題の解決を自らの責務とし、「環境経営No.1」を同業他社に先駆けて導入しました。

その際「地球」をMAEDAの大切なステークホルダーと位置づけ、また翌年にはステークホルダーの概念に時間軸を導入し、当社は「未来から信頼される企業」になることを宣言しました。

「未来から信頼される企業」とは「持続可能な開発」に合致した事業活動を行う企業です。そして「持続可能な開発」の実現には環境だけでなく、経済、社会の三側面が調和し「人間らしい雇用」「強靱なインフラ/都市および人間居住」「マルチステークホルダー・パートナーシップの強化」も目標であることが国際的な認識^{※1}となりました。

そして2016年、MAEDAは新たな経営戦略「CSV経営No.1」を導入します。

CSV(Creating Shared Value)は「共有価値の創造」と訳され「本業を通じて社会的課題を解決することにより「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営です^{※2}。人類の基盤である「地球」から、当社の基盤である「前田や協力会社の社員」まで、当社の事業発展に伴い、すべてのステークホルダーの満足度が向上する企業を、MAEDAはめざします。

※1:2015年国連持続可能な開発サミット「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ」より

※2:関連記載 P7

会社概要(2016年3月末現在)

商号: 前田建設工業株式会社
MAEDA CORPORATION
創業: 大正8年(1919年)1月8日
本店: 東京都千代田区富士見2丁目10番2号
資本金: 234億円
売上高: 3,726億円(連結4,417億円)
従業員数: 2,857人(連結3,972人)
事業目的: 建設事業
事業所数: 本支店14カ所 営業所25カ所(2016年4月現在)
海外拠点9カ所 技術研究所
グループ: 子会社27社 関連会社19社

編集方針

本報告書はパート1とパート2の二部構成としています。

パート1では、MAEDAの新たな経営戦略「CSV経営」について特集し、その全体像や今後の革新的な取り組みを、外部有識者との対談も交えお伝えしています。

パート2では、MAEDAの「CSRの4本柱」である、「法令等遵守(コンプライアンス)」「優れた建造物・建設サービスの提供」「環境保全への取り組み」「企業市民としての社会・地域貢献活動」に関する具体的活動と成果についてご報告しています。

●対象会社

前田建設工業(株)本店、支店、営業所、作業所、国内外グループ会社を対象としています。

●対象期間

2015年4月1日～2016年3月31日(2015年度)の活動を対象とし、一部それ以前からの取り組みや、直近の活動も含まれます。

●参考にしたガイドライン

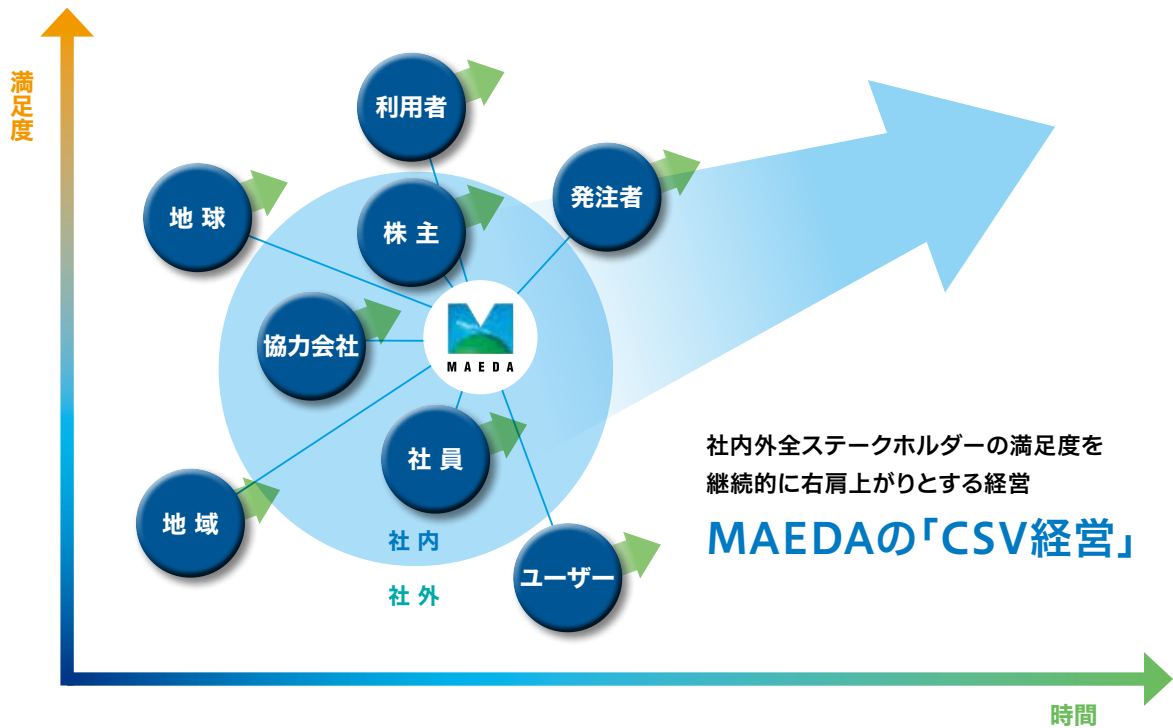
環境省「環境報告ガイドライン(2012年度版)」、ISO26000「7つの中核主題」

CONTENTS

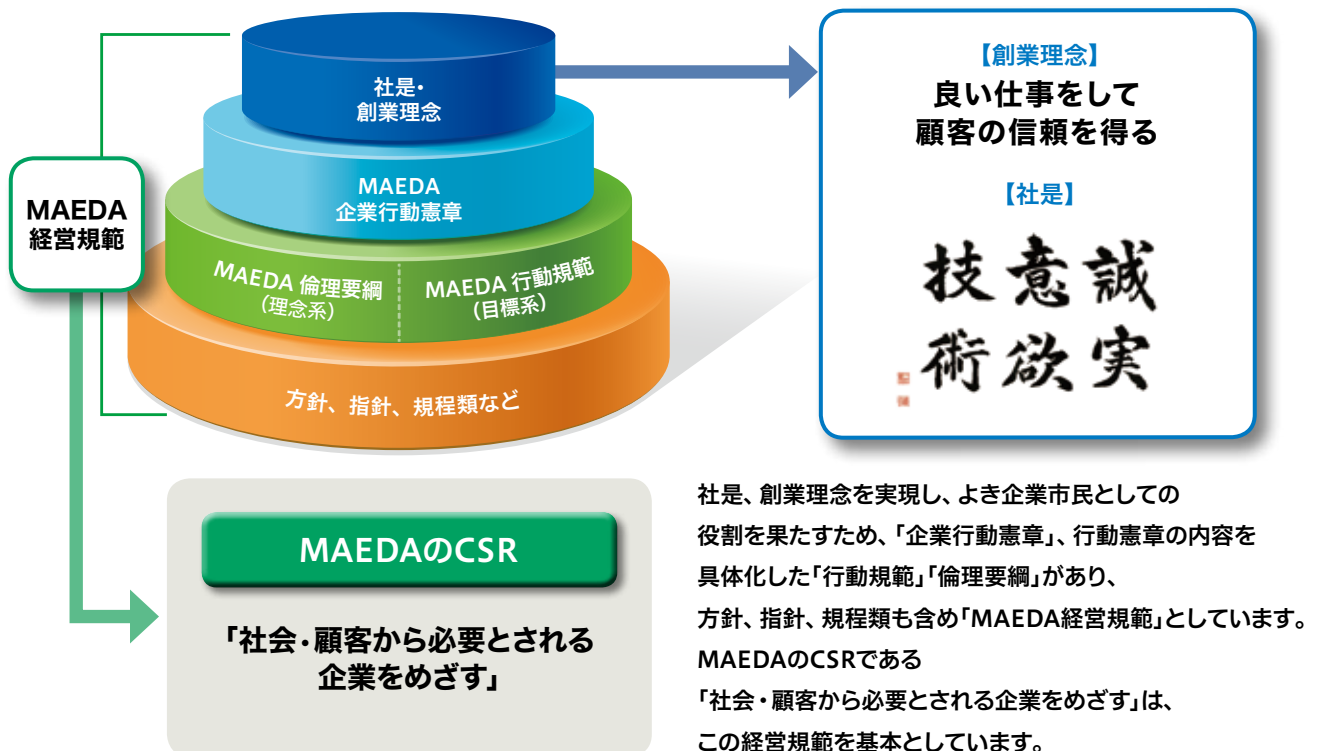
パート 1	1
コーポレートメッセージ	1
トップメッセージ	5
特集: MAEDA版CSV=CSV-SS	7
パート 2	21
2015年度の活動報告	21
コーポレートレポート	23
経済的価値創造・配分フロー	23
マテリアルフロー	25
CSR活動実績(KPI)	27

MAEDAの「CSRの4本柱」	重点項目	内容	報告事項
法令等遵守 (コンプライアンス)	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業統治 ● 法令遵守 ● リスク管理 ● ダイバーシティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス ● 談合防止、BCP、情報セキュリティ ● 人権・労務、職場環境 ● 教育・研修 ● 協賛会社の取り組み 	企業統治 29
			法令遵守 30
			リスク管理 30
			ダイバーシティ推進 31
優れた建造物・建設サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全な施工 ● 品質の確保 ● 技術開発 ● CSR調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● ものづくりの基本方針 ● 職場における安全への取り組み ● レジリエンス力の向上 ● グリーン調達の推進 	安全・品質に関する取り組み 33
			技術開発に関する取り組み 35
			調達に関する取り組み 37
環境保全への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境経営推進 ● 地球温暖化防止 ● 循環型社会構築 ● 生物多様性保全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境経営推進のしくみ ● 社会的課題の解決に向けた取り組み 	環境経営推進に関する取り組み 39
			地球温暖化防止に関する取り組み 41
			循環型社会構築に関する取り組み 43
			生物多様性保全に関する取り組み 45
企業市民としての社会・地域貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会・地域とのコミュニケーション ● 社員の環境意識向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 作業所、本支店での活動 ● 企業ボランティア ● 社内エコポイント制度 ● グループ会社での活動 	社会・地域とのコミュニケーション 47
			MAEDAエコポイント制度「Me-pon」の活用 50
			MAEDAグループのCSR・環境活動 52
報告書の信頼性向上			お客さまに聞く 53
			有識者意見 54

MAEDAとステークホルダー



MAEDAの経営理念体系とCSR体系



中期経営計画「MAEDA JUMP '16-'18」

【基本理念】

当社および前田グループが、より積極的・直接的に社会と繋がりをもちながら事業活動を行い、社会・ステークホルダーとともにWIN-WINの関係となる共通の価値を追究し、もって継続的な収益力の強化を実現する

中期経営計画 重点施策

利益率 No.1

- 生産性改革による収益のさらなる向上
- グローバル化の継続的な推進

CSV経営 No.1

- 全事業、活動へのCSV導入による持続的成長基盤の構築
- 継続的成長を目指した計画的人材育成の実践

脱請負 No.1

- 国内コンセッション、再生エネルギーの拡大に取り組み、第一人者の地位を確立
- 海外コンセッション事業にも挑戦

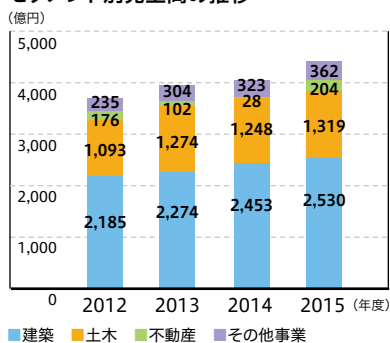
経営の土台

安全・品質・コンプライアンス

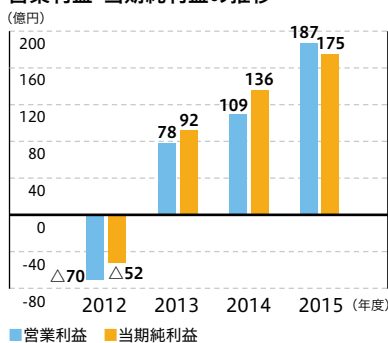
財務状況 (2016年3月31日現在)

ここではMAEDAグループ連結の財務状況を報告します。単体ベースについては、P.23、24をご参照ください。

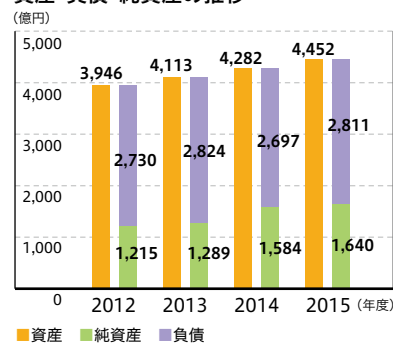
セグメント別売上高の推移



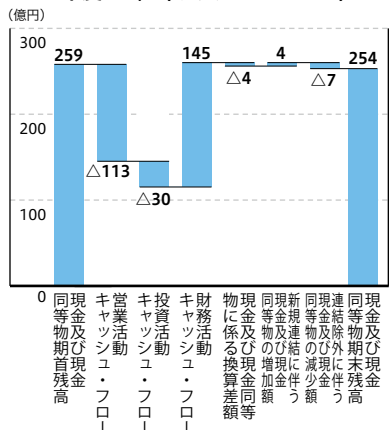
営業利益・当期純利益の推移



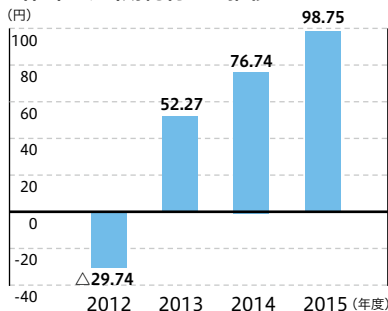
資産・負債・純資産の推移



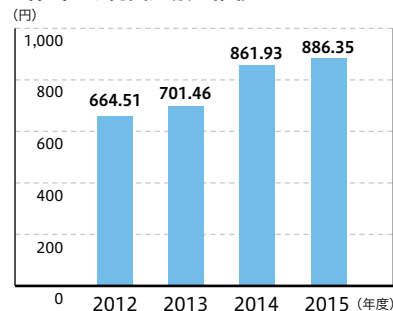
2015年度のC/F(キャッシュ・フロー)



1株当たり当期純利益の推移



1株当たり純資産額の推移



社会全体の生産性革新に チャレンジする

この度の熊本地震で被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げますとともに、皆さまの生活が一日も早く平穏なものとなりますよう、心よりお祈りいたします。

我が国および建設業界の社会的課題

日本では、2040年までに896の自治体が消滅するという予測が発表されるまでになりました。

これは世界に先駆け我が国が直面している少子高齢化という社会的課題が主因であり、建設業界においても担い手不足という形で影響が大きくなっています。

そこで当社は「課題先進国」の「課題先進産業」の一員として、「本業を通じて社会的課題を解決する」CSV経営にいち早く取り組み「社会全体の生産性革新」に挑戦したいと思っております。

新中期経営計画「MAEDA JUMP'16-'18」

そこで、当社および前田グループがより積極的・直接的に社会と繋がりをもちながら事業を行い、社会・ステークホルダーとともにWIN-WINの関係となる共通の価値を追求し、もって継続的な収益力の強化を実現するための新中期経営計画「MAEDA JUMP'16-'18」を策定しました。

まずコア事業の利益率で業界No.1をめざします。また我々がCSV経営の実践そのものと考えている脱請負事業では、開始間もない我が国のコンセッションにおいて仙台空港と愛知県有料道路の2件を当社グループが担当するという成果を既に挙げており、この分野でのNo.1もめざします。

MAEDAのCSV経営「CSV-SS」とは

「課題先進産業」に属する当社のCSV経営においては、従来のCSV経営では扱われることのなかった、担い手不足など社内存在する社会的課題も解決してまいります。MAEDAのCSV経営は、社員や協力会社の方々も含めたすべてのステークホルダーの満足度向上を目的とする「CSV-SS (Creating Satisfactory Value Shared by Stakeholders)」経営として再定義を行っています。

すべてのステークホルダーの満足度向上のために必要な革新

「CSV-SS」経営を通じた「すべてのステークホルダーの満足度向上」を実現するには、ICTやAI等、高度化する技術に伴い今後ますます複雑化する社会的課題を、当社および前田グループが継続的に解決できなければなりません。そのためには今後、異分野の技術との融合、オープンイノベーションが不可欠になります。そのような「協創」の実現のためにも、当社があらゆる人や組織から「働きたい」「組みたい」と言われる企業にならなければなりません。そのために当社は、今期よりさまざまな革新に着手します。オープンイノベーションを推進する「オープンラボ機能」に重点を置いた新技術研究所の整備もその一つです。

今後とも、皆さまの変わらぬご支援、ご指導をお願いいたします。

前田操治



MAEDA版CSV = CSV-SS

Creating Satisfactory Value Shared by Stakeholders



— 社会全体の生産性革新に向けたMAEDAの取り組み —

CSVを「課題先進国」「課題先進産業」向けに補完、改善した「CSV-SS」

マイケル・ポーター他が提唱したCSV (Creating Shared Value) は「共有価値の創造」と訳され「本業を通じて社会的課題を解決する」際に企業の「事業内容」を通じた「社会的課題」の解決に注目します(右図)。しかしMAEDA版CSV = 「CSV-SS」では、それに加え「事業基盤」に関わる「社会的課題」つまり「担い手不足」「労働力の減少および高齢化」といった社内の「社会的課題」を、事業のプロセスを改善しながら解決するのが特長です。

「社会全体の生産性革新に向けた」MAEDAの「5つの革新」

技術高度化に伴い複雑化が予想される「社会的課題」の解決に向け、当社は「事業内容」も「事業基盤」もバランスよく強化し、コンセッションや再生エネルギー事業では既に進めている、異分野企業や技術者との連携も加速させます。そのため、下の「5つの革新」を行います。

- 「社会インフラシステム」・・・「脱請負」事業を中心とした良質な社会インフラの供給
- 「施工・運営マネジメント」・・・誰もが知識やノウハウを共有・活用するためのシステム
- 「収益力」・・・ 施工を核とした、広範な業務のそれぞれで最善な方法を追求
- 「人材力」・・・ 多様な人材と、その能力を最大化する教育システムの構築
- 「技術開発」・・・ 協創する組織や人材の評価手法や、資金調達・供給手法の改革

これら「5つの革新」により、当社が「前田で働きたい」「前田と組みたい」との社内外評価を得ることが「社会全体の生産性革新」への第一歩だと確信しています。



P08 CSVとCSV-SS

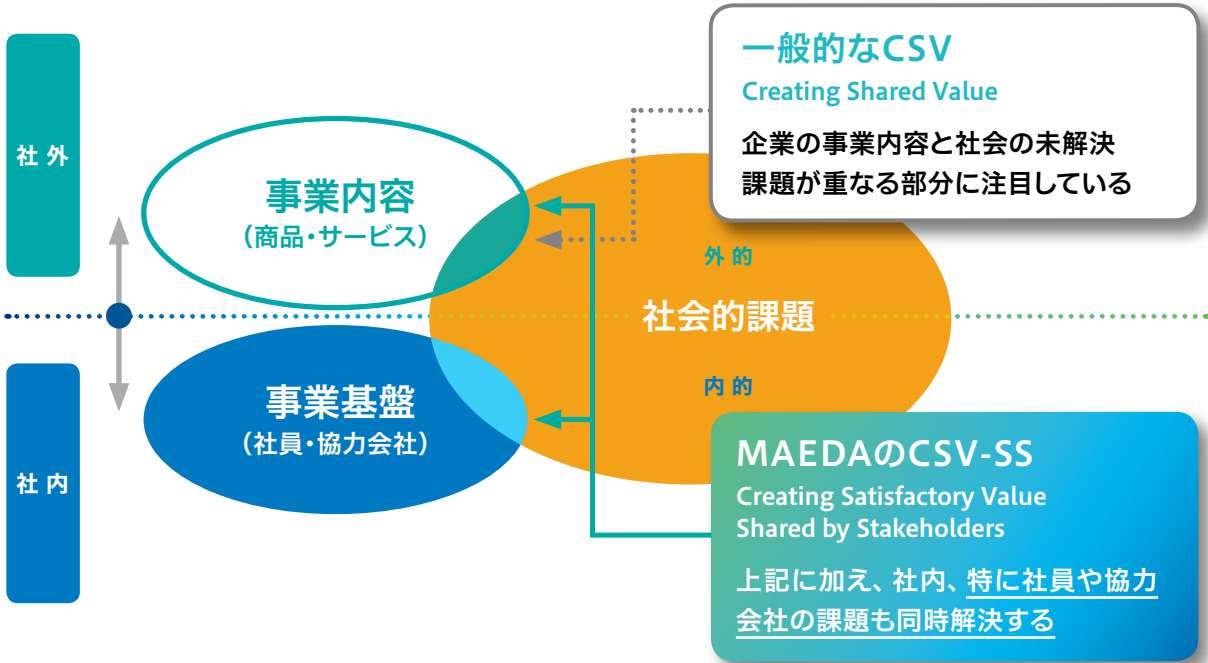
スペシャル対談
藤井敏彦氏 × 前田操治社長

P11 CSV-SSの具体的な企業力と重点戦略
課題解決5つの「革新」

- 01 社会インフラシステムの革新 P.11
- 02 施工・運営マネジメントの革新 P.13
- 03 収益力の革新 P.15
- 04 人材力の革新 P.17
- 05 技術開発の革新 P.18

CSVとCSV-SS

MAEDAのCSV-SSの特長



社会全体の生産性革新に向けて

MAEDAの「5つの革新」



藤井敏彦氏

前田操治 社長

2016年にスタートした中期経営計画で「CSV経営No.1」を打ち出したMAEDA。CSRという概念がヨーロッパで生まれた頃から研究を続け、近年広がり始めたCSVにも詳しい経済産業研究所の藤井敏彦氏に、前田社長がCSRやCSVについての可能性をお聞きしました。

社会的な課題にプロセスで寄与するCSR、そしてCSVへ。

前田: 弊社は2009年から「環境経営No.1」という目標を掲げました。まずはCSR・環境経営を6年間実行して一定の浸透が進みましたので、2016年度からは、より事業との連携を進めていくためにCSVを意識した経営へ移行しました。しかしCSRやCSVのとらえ方、理解には注意が必要と考えています。

藤井: CSRについては欧米、日本でのとらえ方は必ずしも同じではありません。CSRがヨーロッパで生まれたきっかけは、若者の失業問題でした。政府がいろいろやっても成果が出ず、企業に協力を要請した。そのときに使われた言



葉が「企業の社会的責任」です。そして企業が仕事のやり方を工夫することで失業という社会問題の解決を進めました。一方アメリカの伝統的な考え方は、利益を出し、その利益を寄付という形で社会に還元していく。これが米国企業の責任感です。

前田: そして日本のCSRはそれらを併せ持つもの、2つのハイブリッド型といったところなのでしょう。ところで、先生はCSRを「引き算」でご説明されているとのことですが。

藤井: そうです。「A」という社会的課題や求められる水準があって、「B」に政府の能力を置きます。この「A」と「B」を引き算して生まれる「差」の部分に企業の社会的な役割が求められました。この差を埋める方法として、ヨーロッパは仕事のやり方を変え、アメリカは寄付を主としているわけです。

前田: 社会的な課題と、政府や公共が対処できる範囲・能力を引き算した「差」を埋めるという意味ではCSRとCSVに変わりはなく、アプローチに違いがある。その考えに基づき私たちはCSVに踏み出しました。

藤井: おっしゃる通りで、CSRもCSVも社会的課題と公共の差を埋めるもので、CSRはモノやサービスを生み出すプロセスを変えようという革新的なコンセプトのもとに登場しました。しかしCSRを続けていると、企業が生み出すモノやサービスで直接、社会問題の解決に寄与すべきではないかという議論が生まれ、そこで出てきたのがCSVです。



独立行政法人経済産業研究所
コンサルティングフェロー

藤井敏彦氏

【略歴】

- 1987年 東京大学経済学部卒業
- 1994年 米ワシントン大学MBA
- 2000年より在欧日系ビジネス協議会事務局長(ブラッセル)にて対EUロビイストとして活動
- 2004年に帰国後慶應義塾大学法科大学院客員講師(EU法)、埼玉大学経済科学研究科客員教授など歴任
- 現在、経済産業研究所コンサルティングフェロー、多摩大学ルール形成戦略研究所客員教授
- 近著に「競争戦略としてのグローバルルール」(東洋経済新報社)

CSVには社会のグランドデザインが
欠かせません。そのためには発注者より
先を見て、社会を考えなければいけません



「モノからコト」、そして次は「ワク」へ。 CSVで社会の枠を変える。

前田: 建設会社の事業自体は非常に社会的なのですが、「請負」という業態においては直接的・主体的に社会的課題に関わる機会が得にくいのが実情です。社内では、もっとお客様や地域の立場に立って課題や提案を考え、より積極的に関与していくことがCSVではないかと議論を重ねています。

藤井: 社会的課題と顧客ニーズ、この2つは重なることもあれば重ならないこともあります。重ならない部分はビジネスとして成立しないため、従来ここは政府が担うものでした。CSVが創り出す価値は顧客ニーズの外にあった社会的課題を持続的なビジネスとして取り込むこと、これが一つの見方だと思います。

前田: 私たちが推進する「脱請負」事業はCSVだと考えています。「脱請負」を進めるには、将来のあるべき社会インフラサービスの姿や、再生可能エネルギーの姿を考え抜く必要があります。当然、社会的課題に立ち向かう覚悟が必要です。

藤井: CSVを進めるには、こういう社会を作りたいというグランドデザインが欠かせません。「請負」を脱するためには発注者より先を見て社会を考えなければいけないし、「脱請負」とCSVは重なる部分が大きく、互いに強めあうものになると考えられます。

前田: CSVを進めると、必然的に政府や自治体との接面は大きくなり、当社の社員一人ひとりが社会のグランドデザイン

社員一人ひとりが社会のグランドデザインを考える。それがリーダーシップに繋がり、人を引き付けられる会社になれると考えています



前田建設工業株式会社
代表取締役社長

前田 操治

を考えることとなります。それがリーダーシップに繋がり、人を引き付けられる会社になれると考えています。

藤井: 「モノからコトへ」とよく言われますが、その次にあるのが「ワク」だと私は考えています。「ワク」とはまさに社会の枠組みのこと。コンセッションなどは国や自治体と話し合いながら生み出した新たな「ワク」の一つでしょうし、今後もこのような例が増えていくはずですよ。

前田: 事業主目線で、事業主を超える発想および実現。利益率、脱請負、そしてCSVでNo.1になるというのはそういうことだと思います。

藤井: 日本的真面目さで眼前の仕事で100%確実にこなしていく、その連続線上には多分、CSVは現れないと思います。

前田: そのためには、まず社会の流れを理解することがどうしても必要になってきます。そして、持続可能な社会の姿を予測する。

藤井: 予測を超えて、自分たちはこういう社会を創りたいのだ、創るのだという意志、そこから恐らく充実した職場も、「ワク」を創ることも導き出されると思います。だからこそ強いものができる。予測は自分達の行動を変容させませんが、自らの意志は違います。

前田: 自らの意志となれば、確かに強いですね。

藤井: それとお客さまだけでなく、従来と違うステークホルダーとの対話ですね。従来と違う形で、違うコミュニケーションをやっていくことから新たな社会像は生まれると思います。「CSV経営No.1」を打ち出した前田建設さんが、今後どんな「ワク」を創り出していか期待しています。

前田: 貴重なお話しだけでなく励ましまでいただき、本日はありがとうございました。