# 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

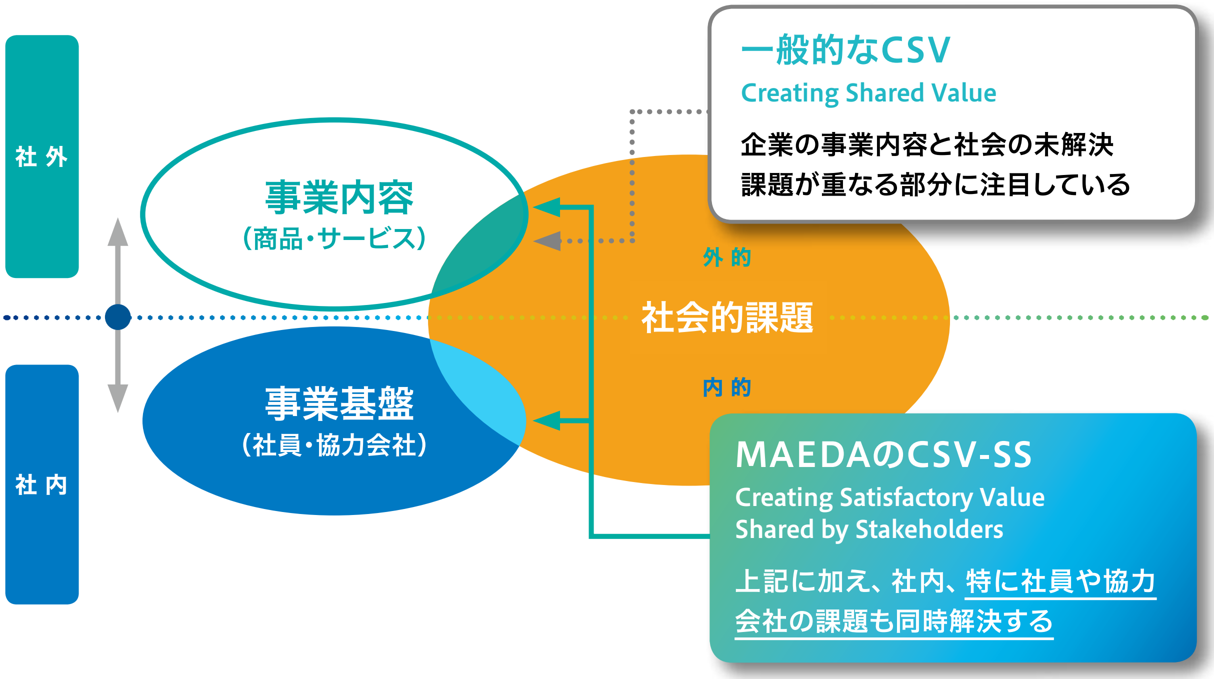
P09 スペシャル対談
藤井敏彦氏 × 前田操治社長

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」

スペシャル対談 *Special Talks*

# 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。

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

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）

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**

## 「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、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を考えることになります。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。

**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を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。

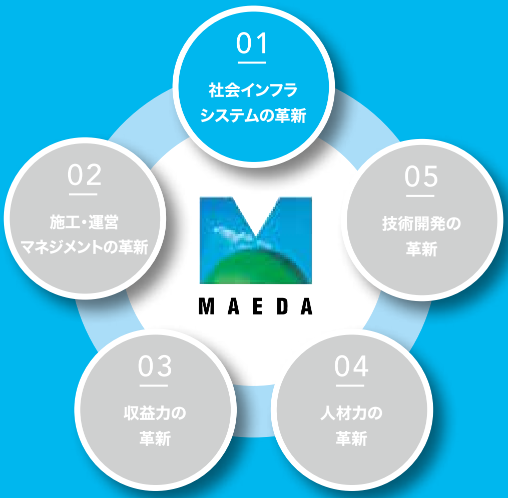
**藤井:** 予測を超えて、自分たちはこういう社会を創りたいのだ、創るのだという意志、そこから恐らく充実した職場も、「ワク」を創ることも導き出されると思います。だからこそ強いものができる。予測は自分達の行動を変容しませんが、自らの意志は違います。

**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」を創り出していくか期待しています。

**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。

ACTION
# 01
# 社会インフラシステムの革新






**「CSV-SS」の実践によりMAEDAがめざす「社会全体の生産性革新」は、コンセッション事業や再生可能エネルギー事業といった「社会・インフラシステムの革新」により、すでに始まっています。**

## 注目される公的サービス・資産の民間開放（PPP/PFIの活用拡大）

フランスにおける民間主導のインフラ整備の歴史は16世紀中頃と古く、本格化は19世紀、あのエッフェル塔もコンセッション方式による整備と言われています。1980年代にはサッチャー政権下のイギリスでインフラ民営化が推進されPPP/PFIの活用が進みました。

そしてわが国では「日本再興戦略2016」において「10年間（2013〜2022年度）でPPP/PFIの事業規模を21兆円に拡大する」とされました。特に公共施設等運営権方式の活用については7兆円が目標とされ、我が国における「コンセッション事業」は根本的な拡大の時期を迎えました。

## 「コンセッション事業」の推進企業に必要な機能

請負業務を行う建設会社が「コンセッション事業」を推進するにあたり、新たに獲得すべき機能としては、マーケティング、事業立案、リスクマネジメント、プロジェクトファイナンスなど多岐にわたります。そこで同事業を担当する当社の「事業戦略本部」においてそれらを強化した他、社内各部門、銀行、ファンド、商社、プラントメーカー、鉄道事業者等といったパートナーの確保能力も高めています。

その結果、当社は昨年から今年にかけ「仙台空港」そして「愛知県有料道路」のコンセッション事業において具体的な成果を出すことができました。

# 「コンセッション」を推進するMAEDAの多岐にわたる機能

## 仙台空港コンセッション事業

これまで国が管理していた空港事業運営を、民間が専門分野の知識・ノウハウを提供し一括管理をする、それが空港コンセッションです。2016年7月、当社を含む異業種の企業体が協働する国内初の空港コンセッション事業「仙台国際空港」が運営を開始しました。

仙台空港の将来のあり方をイメージし、「さらに人が集まる空港」としてLCC路線の拡大を見据えたピア棟の増築やターミナルビルの設備機能増強、東北ブランドを発信する商業施設や地域住民の交流プラザの設置を提案しました。事業スキーム部分では法務部や財務部と連携し、地域の有識者の知見を活かすなど長期安定的なガバナンス体制の構築や、リスク管理のシステムも組み込みました。建設業である当社がメインとしてきたインフラや設備部分の提案だけでなく、空港や街の未来を見据え、持続的な空港の活性化・成長を実現する運営をめざしています。

## 愛知県有料道路コンセッション事業

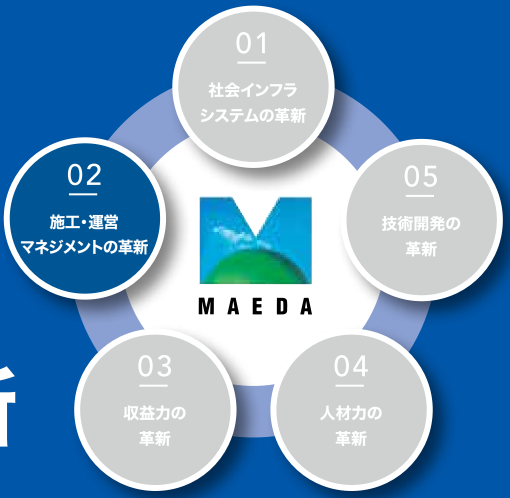
仙台空港と同様に、愛知県有料道路コンセッション事業も、これまで公共（愛知県道路公社）が管理運営してきた有料道路を民間が引き継ぎ、30年間にわたり運営する事業です。本事業では民間の創意工夫により、さらに低廉で良質なサービスを提供すること、そして沿線開発を含めた地域経済の活性化が強く期待されています。

2016年6月に前田建設を代表企業とするコンソーシアムが優先交渉権者に選定され、同年10月より運営を開始します。運営に際しては利用者に安全・安心を提供することをすべてに優先して事業に取り組みます。また、地域活性化事業として、パーキングエリアに隣接した大規模な地域交流施設の運営や、地元酪農家から買い入れる牛糞を利用したバイオマス発電事業などを実施します。地域と共生し地域ともに成長する事業をめざしています。

ACTION

# 02

# 施工・運営マネジメントの革新






**「CSV-SS」の実践による、「施工・運営マネジメントの革新」にあたり、MAEDAは建設業界で働く方たちはもちろん、建物やインフラのユーザーまでを考え、ヒューマンファクターを重視し、あらゆる人にとって働きやすく使いやすい、ICTや各種機器の導入を図っています。**

## 「組織」に知識やノウハウを展開する

MAEDAには約100年にわたる「施工」の知識やノウハウが蓄積されています。そして、これまではデータベースやマニュアル等を活用したOJT（On the Job Training）等、「人」による伝承が主なノウハウ展開の手法でした。

しかし「労働力の高齢化および減少」が起きている我が国、特に建設業界においては、働く方の多様化および流動化の進行は確実です。そのためにまずは多様な「人」と「人」のコミュニケーションを効率的かつ確実なものとするシステムが不可欠となります。

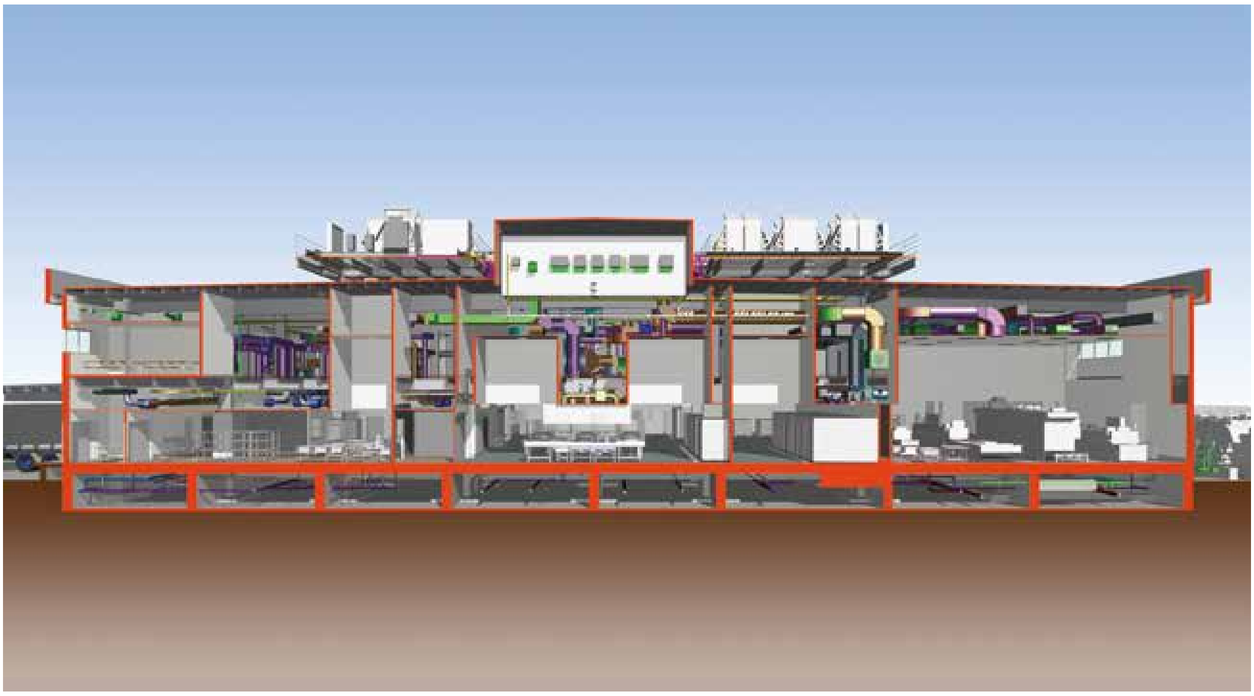
さらには「人」でなく「組織」への知識やノウハウの蓄積、つまり建設業界で働く方、そして建物やインフラを利用される方、すべてが確実に活用するシステムに知識やノウハウを蓄積することも急務となっています。

## 関係者間のコミュニケーションと意志決定を補助する

当社が豊富な活用実績を誇るBIM※1/CIM※2は、誰もが直感的に構造物を把握できるコミュニケーションツールとなります。

コミュニケーションツールとして威力を発揮したのが、東京電力様ご発注の福島給食センター（右上図）の事例です。通常は不可能とされる期間で、建物レイアウトの検討、保健事務所との折衝および設計変更、給排水設備の詳細検討そして調理機器配置まで、多くの関係者がBIMモデルを中心に連携し、プロジェクトを成功に導いていきました。

※1 BIM（Building Information Modeling）
※2 CIM（Construction Information Modeling）



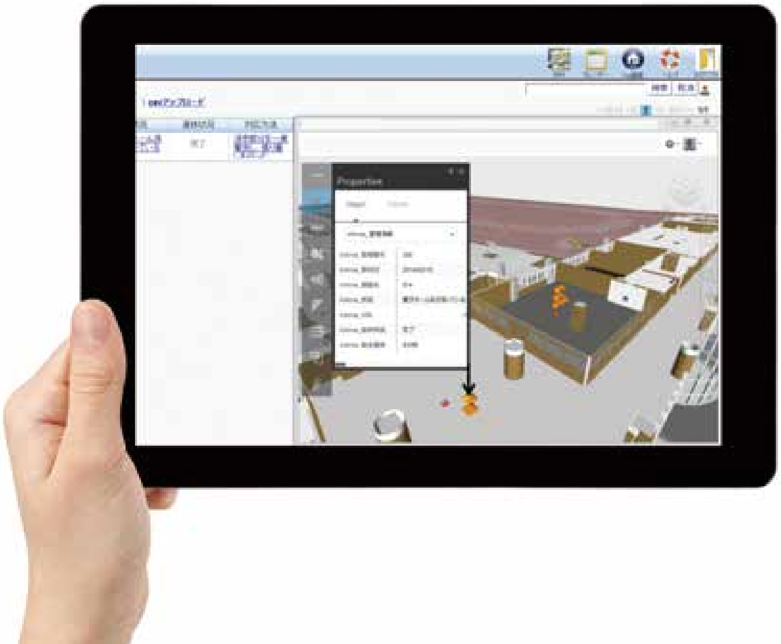
福島給食センターのBIMモデル



## 「BIMと連携」の発想から生まれた「電子付箋」

「設計」「施工」段階でコミュニケーションツールとして威力を発揮するBIM/CIMモデルですが、モデルの構築や変更を行うには専門家が必要です。そのため「運営」段階ではBIM/CIMモデルをユーザーが活用できず、結果、別の運営システムを利用するという非効率が発生していました。

当社の施設履歴管理システム「ichroa（アイクロア）」は点検・修繕情報（報告書、写真等）をテキスト入力やファイル添付だけで保存するシンプルなシステムです。当社はこれとBIMを連携させるという発想により、修繕情報をBIMモデル上に「電子付箋」として表示させるシステムを実用化しました。（下図：黄色の八面体が「電子付箋」）



これによりユーザーは「ichroa」への入力だけでBIMモデル上に建物の維持・管理の記録が可能となりました。モデル上の「電子付箋」の数や内容を確認することで、不具合発生傾向の直感的把握が可能となり、今では予防的な修繕を行えるまでになっています。

MAEDAは、誰もが本当に使いやすく、役に立つシステムの構築により「施工・運営マネジメントの革新」を進めています。

※ichroaは前田建設工業株式会社の登録商標です。

ACTION

# 03
# 収益力の革新

**MAEDAは社会インフラシステムに関わるさまざまな業務、「投資」という上流から「維持・運営」という下流まで広範な業務を行う、新たな建設会社の姿を追求しています。それは複数の収益源獲得による経営の安定化が目的でなく、広範な業務のそれぞれでベストプラクティス、最善の方法を追求することで社会インフラシステム全体の生産性革新を実現するためなのです。**

## 「施工」という コア事業の重要性

当社は、コア事業であり、構造物の一生において最も「資金・人・技術」が集中的に投入される「施工」のノウハウを今後も革新し続けない限り、社会インフラシステム全体の効率化も不可能と考えます。「施工」を起点にしたリスク、コスト等の把握能力が「設計」や「維持・運営管理」の革新につながると考えます。

## さまざまな ステークホルダーに なることの重要性

当社は2015年、太陽光発電事業を投資対象とするファンドへ他社とともに出資しました。また脱請負事業や不動産事業においては事業主として業務を行っています。海外の銀行、投資家等との業務を通じて、当社だけでなく、日本の社会インフラシステム全体の評価を世界の中で高めるという意識が自ずと芽生えました。

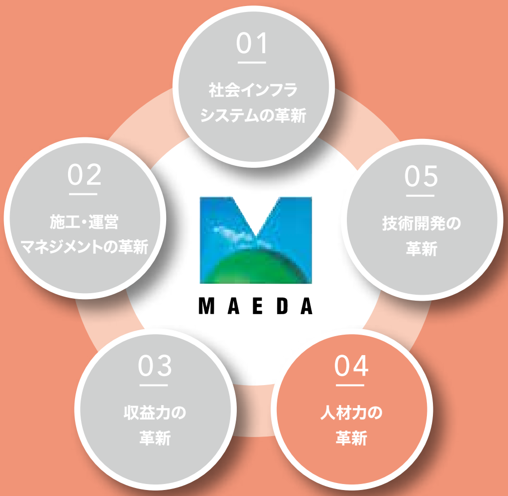
東北の復興事業では発注者の補助・代行者となるCMR(コンストラクション・マネージャー)を担当し、区画整理事業を行っています。地権者との交渉から透明性の高い発注業務まで、発注者としてのノウハウを獲得しています。各地のPFI事業では建物の運営者としてメンテナンスデータを蓄積し、それを元に予防修繕を行うなど、維持管理業務の生産性向上を実現しています。

当社は構造物や建築、あるいは街づくりにおける、さまざまなステークホルダーの立場を経験することで、各々の思考過程やベストプラクティスのノウハウを獲得しています。それらを適切に組み合わせ、MAEDAは社会インフラシステム全体の生産性革新を担う企業をめざします。

## MAEDAの事業領域

# MAEDA STRATEGY MAP

ACTION
# 04
# 人材力の革新






**「CSV-SS」におけるMAEDAの「人材力の革新」は、当社の重要なステークホルダーであり「事業基盤」である「社員」そして「協力会社」の満足度向上を大前提に推進されます。**

## 「持続的可能な開発」を担う人材の基盤づくり

「人材力の革新」は「全社員の成長・やりがい・誇り・はたらきやすさ」等を重視した、総合的な人材育成制度により実現します。その一部は既に取り組みが始まっています。（→31・32ページ）

- **女性活躍推進法に基づく厚労省認定（通称：えるぼし）取得**
  女性活躍推進に関する基準を持たす企業として2016年4月に取得済
- **「介護に関するセミナー」の開催**
  介護に関する正しい知識、当社の介護に関する制度等の理解を目的に2016年2月に実施済
- **次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」再取得への活動**

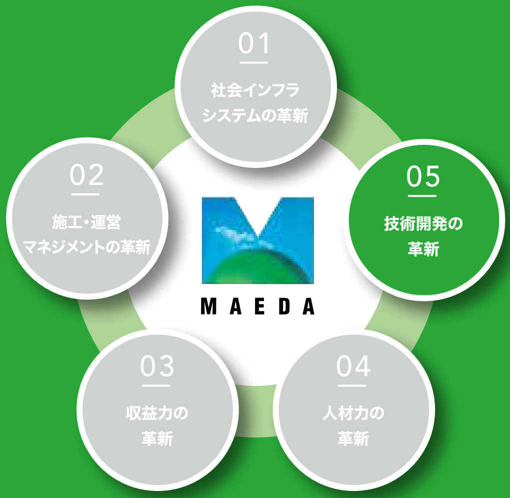
## 「把握力・理解力そして解決力」の強化

最終的には全役職員の、複雑化する社会的課題に対する理解力、把握力そして解決力の強化をめざします。

そのうち把握力と理解力の強化は、発注者とのコミュニケーションを図り、彼らのニーズを把握するだけでは達成されません。むしろ建設業以外のステークホルダーとの交流により、社会的課題や時流の把握および理解が始まります（→9・10ページ）。そのためのしくみを2016年度から各部門で計画に落とし込み、活動しています。

解決力の強化に不可欠な異分野の技術融合、すなわちオープンイノベーション実現のためには、新技術研究所（→19・20ページ）などに集う多種多才な技術者、実務者との「協創」の中で、当社の社員がリーダーシップを発揮しなければなりません。そのための人材育成制度もルール化します。

ACTION
# 05
# 技術開発の革新




MAEDAの「技術開発の革新」とは、
これまで述べたすべての革新の集大成として、
MAEDAが「人も他の組織も魅了する求心力ある企業」となり、
今後も生まれ続ける新たな社会的課題に対して、解決手法を持続的に、
100年単位で提供できる体制を構築することです。
そのためには時代の変化にフレキシブルに対応でき、
MAEDAグループの垣根を越えた異業種との「協創」が必須となります。

### 異業種企業との「協創」を実現する資金的なしくみ「MAEDA SII」

MAEDAとベンチャー企業の協創手段の一つとして、2015年にスタートした出資手法、MAEDA SII。純粋なベンチャーファンドと異なり、経済的リターンのみで評価せず、当社業務とのシナジーが見込まれる、あるいは、本業を通じて共通の社会的課題の解決をめざせるベンチャー企業との「協創」を実現する投資手法です。

### 100年色褪せない技術を創り出す研究施設 新技術研究所「（仮称）MAEDA Innovation Center」

従来閉鎖的であることが当然であった技術研究所を革新し、異業種企業、大学、地域に開かれた、オープンイノベーション推進型の技術研究所をいち早く実現します。それが「（仮称）MAEDA Innovation Center」です。

メインゲートには、展示室と講堂から構成されるパビリオン棟を設置します。顧客、共同研究者そして地域住民にMAEDAの技術を展示、発表していく場所です。展示室・講堂を地域住民の方々にも開放し、小中学生の見学会を開催するなど、地域社会に開かれた企業ＰＲ施設をめざします。

### 社会的課題をいち早く把握し、解決策を生み出す「（仮称）ナレッジセンター」の設立

大学や研究機関の先生方との協働により、技術開発戦略や技術マッチング、知財マネジメント等のコンサルティングなどを行う組織。当社にとらわれず、技術による社会課題の解決を目的とする予定であり、一般財団法人等での設立も視野に入れています。

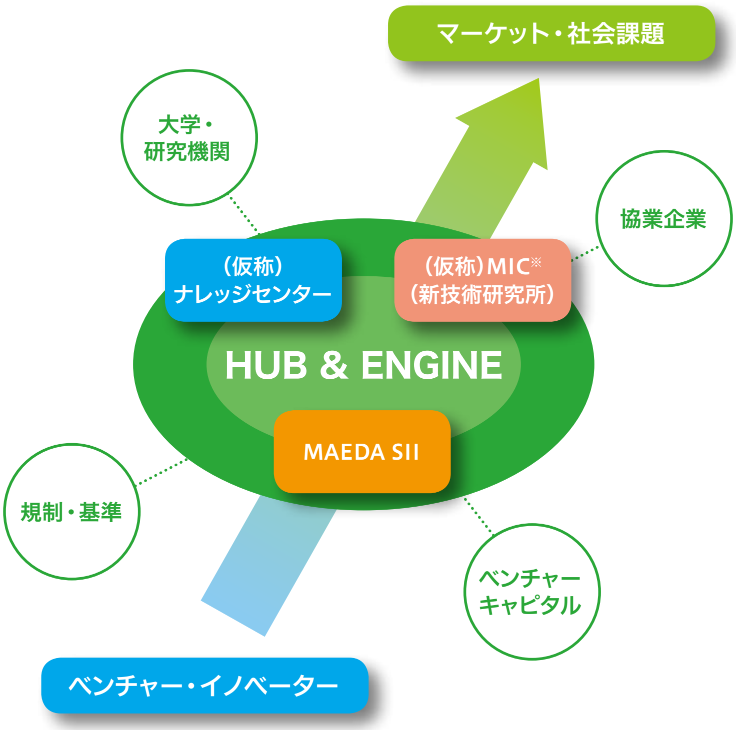
## 技術開発の革新 ～新技術研究所の設立～

前田建設のオープンイノベーション推進スキーム

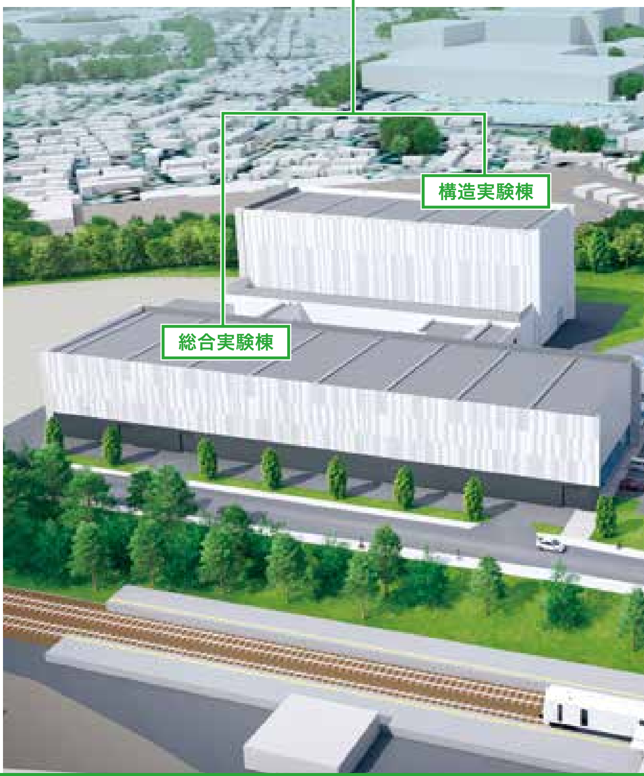
# 「HUB & ENGINE」

当社は、新技術研究所のメインコンセプトを「ハブ・スペース for オープンイノベーション」としています。異業種、ベンチャーや大学など必要なステークホルダーを集め、技術やアイデアなど資源をshareし、生み出す価値もshareすることで、社会課題の革新的な解決策をいち早く提供することをめざし、「ベンチャーの実験場」として開放します。

異業種企業や大学・研究機関などをつなぐハブを形成し、「MAEDA SII」「(仮称)ナレッジセンター」「新技術研究所」を連携させて運用することにより、推進していきます。




※ MIC: MAEDA Innovation Center




### 新技術研究所について

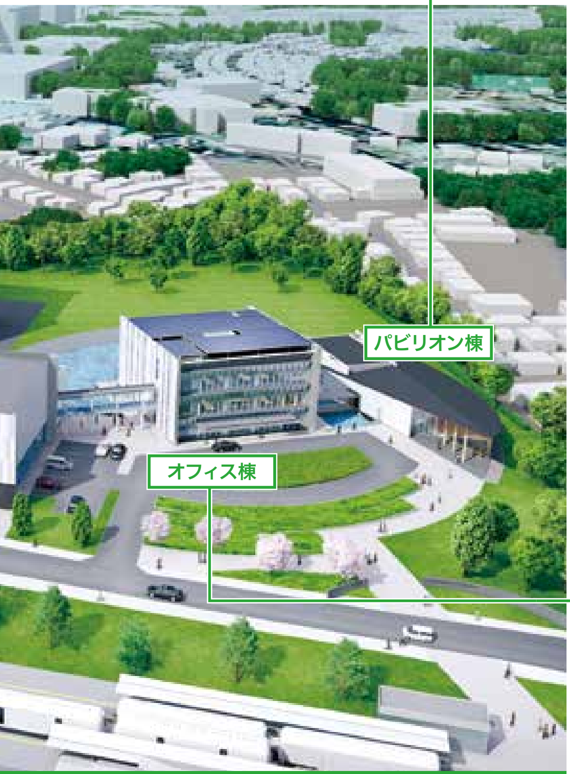
研究所は、大きく4つの施設(総合実験棟、構造実験棟、パビリオン棟、オフィス棟)で構成されています。パビリオン棟は来客・見学者を受け入れる施設であるため、街区の入口に配し、オフィス棟はZEB実現のため、エネルギー消費量が比較的抑えられる南北軸に配しています。また、実験棟(総合実験棟・構造実験棟)は、周辺環境と拡張性に配慮し、既存緑地に囲まれた街区の南東側に計画しています。

## 総合実験棟・構造実験棟

### 100年色褪せない技術を創り出す研究施設

実験棟は、土木・建築の垣根を越えた、オープンイノベーションを実現するため、各研究分野を融合した、総合実験棟・構造実験棟で構成されています。総合実験棟・構造実験棟を平行に配置し、挟まれた外部空間も含め一体化された実験空間を作り出しています。

オフィス棟も含めて、渡り廊下でつなぎ、どの分野の研究者も同じ動線とすることで研究者同士が刺激し合う、他社にない、機能的でコンパクトな研究施設です。




## パビリオン棟

### サステナブルな建築を実現する独創的な木造構造

木造建築を新技術研究所内の施設として建設することは、他社ゼネコンにはない初めての試みです。2016年第57回BCS賞を受賞した住田町役場（岩手県）などで培った、当社が持つ木造技術を集結させ、木造建築のリーディングカンパニーとしての地位を確立する実績をつくります。

また、地域木材を積極的に活用することで、21世紀に求められる建設と地域性のあり方を模索します。

## オフィス棟

### 価値と技術を創出するイノベーティブなオフィス

経済産業省は、2030年までに新築建物全体でのZEBの実現という目標を掲げています。このような社会的状況のなか、汎用性の高い環境・省エネ技術を開発するため、オフィス棟では建物を作って完結するのではなく、技術開発のために進化し続ける建物をめざします。

「ウェアラブル」をキーコンセプトに、建物の外皮を使用して、外装材や太陽光発電パネルなど、日々更新される製品の実証実験を行います。