

サステナビリティ

当社は「論語と算盤」を社是とし、その考え方をもとに、自社のみならず、社会・環境の持続可能性(サステナビリティ)を強く意識したうえで、事業活動を行っています。

背景はNOVARE Hub

- 1 環境 P.70
- 2 社会 P.80
- 3 ガバナンス P.90

社長・社外取締役座談会

サステナビリティ経営の本質を探る——清水建設の現在地と展望

221年の歴史を持つ清水建設。その歩みの根底には、創業の精神と「論語と算盤」の教えがあります。時代の変化とともに、社会課題への対応やサステナビリティ経営の重要性が高まる中、清水建設はどのように伝統を守り、持続可能な未来社会づくりに挑戦していくのか。経営トップと社外取締役が、サステナビリティ経営の現在地と今後の展望について語り合いました。



専務
サステナビリティ担当
東 佳樹 × 取締役
岩本 保 × 取締役
田村 真由美 × 社長
新村 達也 × 取締役
定塚 由美子 × 取締役
川田 順一

清水建設の「サステナビリティ経営」とは

東 当社の使命は、建設業として社会資本の整備を担い、人々の豊かな暮らしを支えることですが、そのためには業界全体、そして当社自身がサステナブルであることが不可欠です。創業の精神や社是「論語と算盤」を大切にする姿勢は、まさに当社のサステナビリティ経営の根幹を表していると考えていますが、まずは、これまでの事業姿勢について皆様のご意見をお聞かせください。

社長 当社は221年前の創業以来、「顧客第一」「誠実なものづくり」「出入り大工の精神」「進取の精神」といった基本

姿勢を大切にしてきました。

社長としてお客様にお会いするたび、長年にわたる信頼の重みを実感します。その信頼の基盤は、常にお客様に寄り添い課題解決に真摯に向き合ってきたこと、そして提供価値へのこだわりにあると考えています。従業員一人ひとりがそれぞれの職場で誠実に仕事に取り組んできたからこそ、今日の清水建設があるのだと感じています。

岩本 当社がこれほど長く続いてきたのは、創業の精神を大切にしてきたことが根底にあるからでしょう。お客様はも

社長・社外取締役座談会

お客様の課題解決に
向き合ってきたことや
提供価値へのこだわりが
信頼の基盤

新村 達也

もちろん、取引先との関係構築などにも誠実かつ真摯に取り組む、非常に真面目な会社ですよ。

田村 真面目さと同じくらい、誠実であることも大切です。うまく立ち回ることを優先するのではなく、やるべきことを着実に実行する姿勢は、誠実さがあってこそ実現できるものです。こうした姿勢は、長期的に見れば、お客様の安心感や信頼感へとつながるのではないかと思います。

川田 当社は一貫して「顧客第一」の姿勢を貫いていますよね。会社が利益を上げることはもちろん大事なのですが、それよりも重要なのは、社会からの信頼を得て、そしてその信頼を維持していくことであると私も強く感じています。

岩本 創業来の会社の姿勢に加え、明治時代に渋沢栄一翁を相談役に迎え、経済的価値と社会的価値を両立するCSV※経営を実践したことも影響しているのではないのでしょうか。

※CSV: Creating Shared Value(共有価値の創造)

定塚 今でこそ多くの企業がサステナビリティ経営に取り組んでいますが、当社は昔からその姿勢を大切にしていました。こうした考え方を従業員にしっかりと浸透させようと、様々な工夫を重ねてきたことは非常に貴重です。

建設現場を視察し、従業員の方々とお話する機会がありますが、若手からベテランまで真面目に真剣に取り組む皆さんの気質は、そういった取り組みから生まれていると思っています。

社長 ありがとうございます。そのように言っていただけて、社長として本当にうれしく思います。

岩本 当社の従業員は、会社に対する愛着と誇りを持っていると強く感じます。こうした従業員一人ひとりの想いが、会社をより良くしよう、発展させていこうという原動力につながっているのだと思います。

川田 同感です。当社の従業員からは、本当に会社や仕事が好きなことが伝わってきます。「仕事を通じて社会に貢献している」という意識が従業員の間でしっかり根付いており、そうした気風が良い循環を生み、会社の活力につながっているのだと思います。

田村 それは、会社も従業員を信頼して、大切に育成しているからではないでしょうか。

今後も社は「論語と算盤」をベースに、「何が正しいのか」「今何をすべきか」をしっかりと見極め、会社と従業員の成長を信じて、未来に果敢にチャレンジする姿勢を持ち続けてほしいと思っています。

世界の潮流

東 近年、サステナビリティに対する考え方が多様化する中、否定的な見方や慎重な動きも見られるようになってきました。特に米国では、ESGやサステナビリティの方針を見直す企業も出てきています。こうした状況の中で、当社がサステナビリティ経営を推進していく意義について、どのようにお考えでしょうか。

定塚 米国におけるESGやサステナビリティの見直しの動きは一時的なもので、今後も欧州を含め、世界的な潮流として進んでいくと考えています。サステナビリティは企業や社会の発展に不可欠なものですので、当社も理解を深めて行動につなげていくことが重要だと思います。

田村 サステナビリティ経営は、目的ではなく手段だと思います。そこを取り違えると、いわゆるESGウォッシュのように、見かけだけの取り組みや数値目標の達成に終始することになり、実態が伴わず利益にもつながらないという悪循環に陥ってしまいます。

岩本 何代にもわたり育まれ、受け継がれてきた会社のDNAは、たとえ時代が変化しても守るべきものです。そこはぶれてはいけない部分だと思います。

社長 私も、短期的な外部環境の変化に左右されるのではなく、「会社としてどうありたいか」という想いをしっかりと持つことが重要なのだと考えています。時代に合わせることも必要ですが、守るべき部分は今後もぶれずに継続していきたいと思っています。



東 IRやSRの場合は、「サステナビリティは社会課題へ取り組むことですが、企業収益にどのように結び付くのか」といったご質問をいただくことがあります。短期的な業績には反映されないケースも多いですが、なぜ腰を据えて取り組むことが重要なのか、お考えをお聞かせください。

社長 企業価値は業績だけで測れるものではないので、経済合理性だけでサステナビリティを論じるべきではないと私は考えます。私たちは、社会的な課題を自社だけの問題として捉えるだけでなく、日本や諸外国、さらには地球規模の課題として広く認識し、企業としてどのように貢献できるかを重視しています。こうした姿勢や取り組みの意義をステークホルダーに丁寧に説明し、積極的に発信していくことが重要だと考えています。

田村 サステナビリティ経営には多様性の確保が不可欠ですが、女性活躍推進などの取り組みの成果が出るまでには時間がかかります。将来的には、年齢や性別、国籍に関係なく、意欲ある人全員にチャンスがめぐる会社であってほしいと考えていますし、そのような環境の中で多様な意見が出されることでイノベーションは生まれてくるものと思います。私自身もそのような企業カルチャーが醸成されていくプロセスを、長い目で見守っていきたいと思っています。

川田 サステナビリティ関連のKPIは国際的な指標が多いですが、一方で国内の優良企業は、サステナビリティという言葉が生まれる前から、企業と社会の持続的成長を目指し

サステナビリティは
企業・社会の発展に不可欠、
理解を深め行動することが重要

定塚 由美子

社長・社外取締役座談会

で取り組んできました。これは「幸せの追求」という意味でも、継続していくべきものだと思います。そのうえで当社独

ビジネス展開と課題

東 続いて、当社がサステナビリティ経営を推進していくうえでの今後の方向性や課題についても、ご意見をお聞かせください。

当社では環境ビジョンの策定や水素関連技術の開発・導入など、将来を見据えた様々な取り組みを進めています。今後、持続的にビジネスを展開していくために必要なことや、現時点での課題・改善点についてご意見を願います。

社長 まずは、既に公表している環境ビジョンなどの方針にのっとり、着実に取り組みを進めることが重要だと考えています。水素関連技術についても、まだ本格的な普及段階には至っておらず、様々な技術的課題の克服も必要です。さらに当社のSEP船を活用した洋上風力関連事業などにおいては、今後の事業拡大に向けてお客様や社会のニーズをどのように的確に掴み取っていくか、その仕組みづくりにも課題があると感じています。

川田 脱炭素の取り組みがなかなか普及しない理由の一つに、コスト増があります。エネルギー事業者も利用者を増やすためにコスト削減に努めていますが、例えばリニューア

自のKPIを設定し、より実効性のある取り組みにつなげていけばよいのではないのでしょうか。

ブルディーゼル(バイオディーゼル)の場合、通常のディーゼル燃料に比べて足元では3~4倍の価格差があります。

当社では、各建設現場で発生する追加コストのうち、グリーン電力の導入費用に関しては工事原価負担とすることを今年4月より開始しました。バイオディーゼルについても、近い将来、工事原価負担とすることによって従業員の環境意識を高める考えであり、具体的な取り組みが順次進められています。実務の現場でしっかりと計画し、実行に移している点は、サステナビリティ経営における重要な行動だと感じています。

岩本 個人的に、今後の成長のためには海外展開が重要だと考えていますが、現地の方々に認められる存在になるには、数十年という時間がかかるでしょう。でも、当社が今後も持続的に発展し続けるためには、そうした覚悟を持って海外展開に取り組むことが不可欠だと思います。

田村 私も、積極的に海外展開の準備を進める必要があると思います。足元では、国内の建設需要が旺盛ですが、将来的には人口減少により需要が縮小する見込みですし、今から取り組んでいただきたいです。

海外展開のほか、
AI・DXの活用などに
積極的に取り組んでほしい

田村 真由美



従業員の環境意識を
高める取り組みは
サステナビリティ経営における
重要な行動

川田 順一



定塚 国内市場だけに依存するのはリスクがあるので、同感です。当社には優れた技術力があるので、その強みを今後は海外で活かしていくことができると思います。併せて、会社全体でグローバルな視点を持ち、様々な部門の知識や経験を持つ人が、年齢や性別、国籍に関係なく意見を交わしたり、国内外の拠点で活躍したりすることも大切だと思います。

また、当社は新しいビジネスの創出にも挑戦していますが、その原動力は従業員のアイデアですよね。そうしたアイデアを活かすためにも、若手が意見を言いやすい職場環境づくりが引き続き必要だと思います。当社は組織が縦割りになりがちなので、部門を超えたコミュニケーションや、誰もが自由に意見を出し合える風土をさらに醸成していくことが大切です。

岩本 組織の壁を超えるのは難しいことですが、これから

従業員への浸透と「自分ごと化」

東 サステナビリティ担当として感じている課題の一つに、従業員へのサステナビリティ経営の浸透があります。例えば、当社グループの環境ビジョンは良いものができたと感じていますが、実際にはそのビジョン自体を知らない従業員もいるようです。実務面では様々な取り組みを進めていますが、経営サイドが経営全体として何を考え、どのような方

は会社全体を意識して取り組んでいくといいと思います。

社長 はい。そこはきちんと意識して取り組んでいきます。
田村 それと、国内の労働力不足にもっと危機感を持ち、作業自動化の実現に向けた技術革新やAIの活用、DX推進などに積極的に取り組んでいただきたいです。加えて、社会的認知度を高める広報活動にもより力を入れるべきだと思います。

社長 そうですね。当社は真面目な社風なので「あえて對外発信するほどのことではないのでは」と思いがちな所もありますが、実際に取り組んでいることについては、積極的に社外に発信していきたいですね。加えて、「超建設」のマインドセットによる活動の成果が、社内外により分かりやすく発信されるようになれば、当社のイノベーション推進にも一層つながると考えています。新たな価値の創造に向け、進化を続けていきたいと考えています。

針で進めているのかが、現場まで十分に伝わっていないと感じています。サステナビリティ経営を従業員に浸透させていくためには、どのような工夫や取り組みが必要だとお考えでしょうか。

岩本 中期経営計画や各ビジョンが自分の業務にどう関わっているのかを「自分ごと」として捉え、しっかりと理解し

社長・社外取締役座談会

たうえて、実際の事業に活かしていくというプロセスが重要だと考えます。そのためには、従業員一人ひとりが当事者意識を持てるような働きかけや仕組みづくりが必要です。

川田 「自分ごと化」といえば、先日資源エネルギー庁の資料を読んでいたのですが、バイオ燃料給油に関する課題を検討する委員会のことが掲載されていました。その中で、当社が施工を行っている「Torch Tower」の建設現場において、大型建設機械を使った実証実験を行っていることが紹介されていました。このような先進的な取り組みに対し、当社がしっかりと投資していることは、社外だけでなく社内にも積極的にアピールしていく必要があると感じました。

田村 私も同じ考えです。イントラネットや社内報などインターナルコミュニケーションのツールを活用し、従業員が自然と会社の取り組みに触れる機会を増やすことが「自分ごと化」の意識の醸成には不可欠だと思います。日常的に情報を共有し、従業員同士が意見交換できる環境を整えることで、サステナビリティ経営の浸透が進むと考えます。

従業員への期待、メッセージ

東 従業員の皆さんに会社の考えを伝える際には、対話の機会を設けることが重要だと考えていますが、その際には会社目線ではなく、従業員一人ひとりを主語にした伝え方を心がけることが、理解や共感を深めるうえでキーポイント

定塚 当社では「論語と算盤」などの考え方を小冊子にして全従業員に配布しており、サステナビリティの基本的考え方の周知に役立っていると思います。さらに、自分たちに関わりのある社内の業務がどのようにサステナビリティに貢献しているのか、という事例を分かりやすく社内に広報し、自身の業務を通じて何ができるのかを考えてもらうきっかけとする取り組みが有効だと思います。

社長 社外だけでなく、社内への情報発信も大切だということですね。例えば、何か賞を受賞した際には全社的に大きくアピールしたり、専門用語を丁寧に解説したり、より多くの人に理解してもらえるよう、分かりやすく伝える工夫はできますね。

サステナビリティ経営は、私たちがこれまで長年にわたり取り組んできたことそのものであり、今後も中長期的な事業価値を生み出していくうえで大切な考え方です。そこに込められた精神や理念は、ぜひ従業員の皆さんにも事業活動を通じて理解していただきたいと思います。

だと思っています。

それでは最後に、当社が今後も持続的に成長していくうえで、従業員の皆さんに期待することについてお話しただければと思います。

人財投資によって
「会社から期待されている」と
従業員が実感できる環境作りが大切

岩本 保



会社の考えを伝える際は、
対話と従業員一人ひとりを
主語にすることが重要

東 佳樹



社長 サステナビリティ経営は経営者だけが頑張るものではなく、従業員と経営者が一体となって取り組むべきものです。従業員の皆さんが「自分ごと」として捉え、日々の業務や事業活動の中で実践していくことが、当社の未来を切り開き、お客様からの信頼を築く土台になると考えています。その先に、私たちがこれまで築き上げてきた「シミズブランド」があると思いますので、皆さんと一緒にそのブランド価値をさらに高めていきたいと考えています。

岩本 従業員全員が「サステナビリティ」や「サステナビリティ経営」という言葉を理解しなければならないということではありません。大切なのは、日々の業務や考え方が、自然とサステナビリティ経営につながっていくということです。会社というのは実体があるものではなく、従業員一人ひとりの集まりによって成り立っています。したがって、従業員一人ひとりの成長こそが、会社全体の成長を支えているわけです。そういった意味でも、会社としては人財への継続的な投資を行い、様々な施策を通じて、従業員が「自分は会社から期待されている」と実感できるような環境づくりが大切だと思います。

川田 当社は、建設をはじめとする価値の提供を通じて、社会の発展に貢献できる企業です。従業員の皆さんには、自信と誇りを持って仕事に取り組んでいただきたいと思っています。「サステナビリティ」という言葉は使っていませんが、この理念を織り込んだ社是、経営理念、長期ビジョンを有しており、従業員一人ひとりがこれらをしっかりと理解して実務において着実に実行していくことで、結果として、サステナ

ブルな会社へと成長していくことができると考えています。ぜひ前向きな気持ちで進んでほしいと思います。

田村 会社による投資も重要ですが、従業員の皆さんも受け身にならず、自分が会社にどのように貢献できるかを考える、その両方が大切です。会社として目指すべき方向に対して、枠にとらわれず、自ら一歩踏み出す勇気を持つことが大切です。そうした姿勢が、より大きな自信や誇り、やりがい、そして達成感につながると考えています。

定塚 サステナビリティ経営で最も重要なのは人財の成長です。会社には、働きやすい環境や働きがいのある職場づくり、研修の機会など、人づくりのためのサポートを今後も充実させてほしいと思います。そのうえで、従業員の皆さんには「シミズという土俵で自分に何ができるのか」「どのようにキャリアアップしていくか」をしっかり考えてもらいたいと思います。

東 本日は社外取締役の皆様から貴重なご意見やメッセージをいただきました。最後に社長から一言お願いします。

社長 私は、従業員の皆さんが日々取り組んでいること自体が、既にサステナビリティ経営の一部であると認識してもらうことがスタートだと思っています。

私たちが目指すのは確固たるシミズブランドの確立であり、それに向けては「原点回帰」が重要です。つまり、創業の精神や「論語と算盤」の教えを基盤とすることこそが、サステナビリティ経営そのものだと考えています。その想いを従業員の皆さんにも共有し、ともにシミズブランドの価値をさらに高めていきたいと考えています。