



140年の歴史の中で培ってきた技術と実績による信頼に「CSR経営」と新たな価値を加え、ステークホルダーの皆様とのWin-Winを創造します。

2010年度から全社的に取組んできたCSR経営。そして今、創業140年という節目を迎え、ステークホルダーの皆様に必要な不可欠な飛躍の時を迎えました。西松建設をとりまく状況をしっかりと見定め、永続企業として社会に貢献できる、そしてステークホルダーの皆様信頼いただける「誠実かつ発展性のある企業」として、次なる10年を着実に歩み続けます。

創業140周年を迎えて

1874年創業の西松建設は、今年で140周年を迎えました。これも一重に、多くのステークホルダーの皆様のご理解とご支援の賜物であり、感謝に堪えません。

また140年もの間、事業を継続できた要因として、実直かつ優秀な技術者である職員の努力なくして語ることはできません。創業当時の純粋な「請負」から、提案・サービス、新ビジネスなど、事業形態は明らかに大きく変わってきていますが、そのような変遷の中、国や人々の生活を支えているという先人たちの強い思いや、工夫・考え・実績に根差した問題解決への姿勢とその技術の蓄積など、きちんとした歩みと努力がベースとなって現在につながってきています。一方で、2011年3月に発生した東日本大震災では、建設業が社会で担う役割や、復興・復旧に対してどのような貢献ができるか、ということを変えて考え、そして社会要請に対応する形で事業を実践する機会ともなりました。

なぜ西松建設が140周年を迎えることができたか、ということは今一度、社員皆で振り返ることが、今後の継続にもつながることであり、今、若い世代に最も考えて欲しいことでもあります。

2013年度の振り返り

2013年度は、低迷していた日本経済が、プラスに転じるさまざまな事象が起こった年であったと認識しています。外部環境は、インフラ整備に対する考え方の変化、重要性の再認識など、随分と変わってきました。アベノミクス効果の顕在化や東京2020オリンピック・パラリンピック（以下、オリンピック）招致などが、世の中の景気観を押し上げるとともに、我々建設業にとっても、停滞していた建設投資を誘発する好機となっています。景気対策による大型プロジェクトなどの活況が、今後直接的に経営数値に寄与すると考えられ、また社会インフラの更新も社会的必要性として長期間の建設需要に



いう社会要請に対応した

な存在となるべき、

つながる可能性もあります。

このようななか、建設事業に関しては、受注・売上とも当初目標を上回る結果となり、開発・不動産事業も投資を拡大し、将来の収益事業への基盤を確保しました。新規事業においては、植物工場『サイテックファーム』にて生産中のリーフレタス『夢菜[®]』の販売が好調です。また国際事業戦略の一環として、国際事業本部も設置しました。

一方で、これまでの建設投資の縮小により、建設技能者が減少していたこともあり、現在の建設需要の高まりにともない、ここにきて深刻な技能者・労務不足を招いています。

【今後の機会とリスク】

アベノミクスが掲げる成長戦略において、設備投資へのインセンティブは今後の経営においても明るい材料となります。オリンピック招致も経営環境としては歓迎すべき点が多いでしょう。首都圏を中心に、オリンピ

ック関連の建設投資が進むとともに、招致に関連する産業を中心に、新たな設備投資も期待されます。少なくとも短中期的なところでは大きなインパクトになることは間違いないと思われます。

好材料がそろっている経営環境ですが、今後、拡大するであろう建設需要に対応するためには、その仕事量に合わせた人材の確保と育成が重要となります。建設業界全体の話にはなりますが、その意味で、建設業に関わる「技能労働者」の労働環境改善を進めていかねばなりません。特に給与面では、日々の就業時間等により収入が不安定になりがちです。年収ベースで考え、建設業に関わる技能労働者に対し、明るい将来を提示する必要があります。少子化が一層進む中、若者に就業先として建設業を選んでもらうためには、労働環境の整備・改善は急務といえます。

労務や資機材の調達といった側面でも、不足感は否めません。そのためにも、これまで発展させてきた『N-NET（西松建設協力会）』は、強力な武器となります。競争力のある布陣確立のためにも『N-NET』における協力会社の皆様との関係構築は、大きなポイントとなるでしょう。

また、好調な経営環境もいつまで続くのか、先行きは不透明といわざるをえません。特に2020年のオリンピック後の状況は誰にも予想できないでしょう。しかし、であるからこそ、今のうちに会社の「基礎力」を高めておく必要があると考えます。そのためにも、会社の状況（おかれた環境や経営資源）を的確に理解した上で、機会をとらえ仕事に取り組む必要があります。そのようなプロセスを踏まないと最後にリスクだけ残るといって、甚だ遺憾なことになりかねません。今の西松建設の事業規模を維持・伸長させるには、何をすれば良いか？（=Another One）について今から考え、対応していくことが必要とされます。そしてそのような会社が生き残っていくことになるでしょう。その意味で、当社の国際事業は、大きな一つの方向性だと考えています。現在、当社はアジア5カ国への進出を果たしていますが、将来的なことを考えると、さらに地域（進出国）を広げていくことも必要ではないかと考えています。ただそこは、単なる事業の拡大ではなく、国内で有している技術を、進出国社会の発展や地域の安全に活し、技術を伝承する。与えられた経営資源の中で、できることは自ずと限られますが、東南アジアに進出する本質的理由はそこにあると思います。

中期経営計画

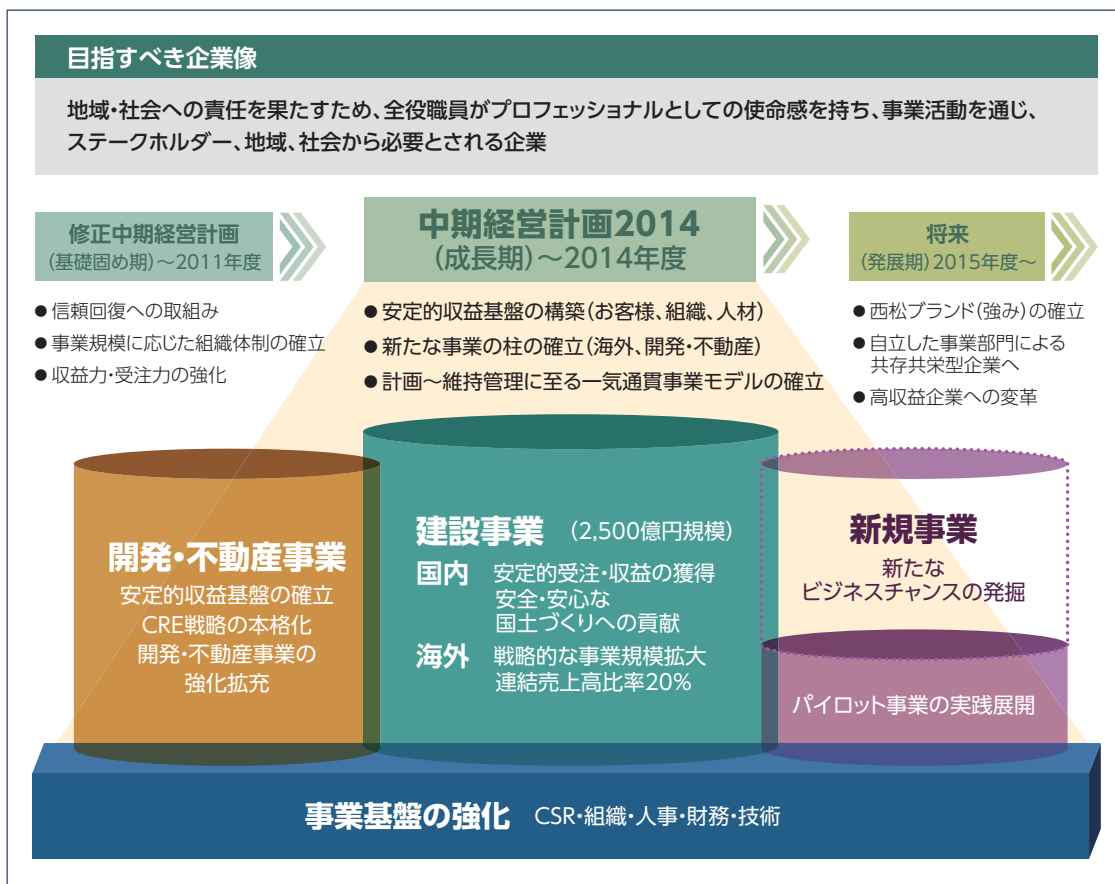
現中期経営計画である「中期経営計画2014」は、順調に達成に向かっていきます。2013年度は、当面の経営課題となる中期経営計画2014の2年目の年でしたが、経営数値目標は項目によっては前倒しで達成するなど、最終年度の2014年度に向けたステップを確保することができました。ただ、本当に求めてきた部分が達成できたかという点、未達の部分も多く残されています。現中期経営計画策定時に、先を見据えた活動目標として掲げた部分となりますが、例えば人事面では、中期経営計画の最終年には全売上の20%を海外で確保する計画でした。そのため外国人留学生採用を積極的に行うこととし、今年はベトナムの留学生が1名入社したものの、その後の留学生採用は思うように進まず、残念ながら継続性を確保するには難しい状況です。このように経営数値目標は達成できているけれども、その内訳としての活動目標は達成できていない、という反省があります。女性の採用についても進み出しましたが、この業界で乗り越えねばならない課題はまだ多く存在する

と認識しています。システムとして、職種として、働き方のモデルを構築しなければ、女性に長く働き続けていただけないでしょう。もう一步踏み込んだ施策転換を図っていく必要があると考えています。

一方で「総合提案力」については、これまでの2年間で随分と成長することができました。その結果、特命受注が多くを占めるまでに変わってきており、この点ではかなりの進化が見られました。



中期経営計画2014 基本方針



CSR経営について

事業活動とCSRは両輪であり一体性をもつという認識で、今後とも企業活動全体をつくりあげていくつもりです。つまりCSR経営は、事業活動そのものが社会に貢献できる活動であるべきだという考えです。そのためにも、CSR経営の考え方の基本は、ステークホルダーの皆様とのWin-Winの関係が成立しているかどうかであり、非常に単純な思考です。例えば、会社と社会との関係では、会社が社会に何をすれば社会にとってWinなのか?逆に社会から何を得られれば会社にとってのWinなのか。また会社と社員の関係では、会社が社員に何をすれば社員にとってWinであり、社員がなにをすれば会社にとってWinとなるのか?そのように考えることで、オール西松としてのCSR経営に力がついていくものと考えています。つまりWin-Winとは「相手の立場になって物事を考える」ことと同義だという認識です。相手にとって良いことは何かを常に考える。自分の利益のみを考えるようになってはだめです。

当社のCSR経営の考え方は「一人ひとりが実践者」であることです。しかし、CSRの推進状況としては、未だ「CSRとは何?」「何をすればいい?」という状況が、社内のあちこちにありました。そのような反省をふまえ、2014年度から各支社に担当部署となる「CSR推進部」を配置しました。これにより、中央(本社)でのみ推進する活動から発展することができます。CSR経営とは、会社全体が健全に発展し続けようとする取組みですから、この体制により、組織の色々なところからさまざまな提案がなされることを期待しています。

現在、CSR経営は特に「CSRマネジメント」の推進に注力しており、CSR委員会が中心となった活動が、一通りの形になってきました。社会的な課題を抽出したうえで、2020年の当社のあるべき姿として掲げた『N-Vision2020』の実現にむけ、具体的な取組みをPDCAの中で展開し、丸2年が経過したところです。「CSRマネジメント」によるさまざまな活動は、現在一部の事業施策や社内施策として展開され始めています。CSR経営を推進するからこそ、社会と企業がともに持続できる事業活動につながっていくという理想が、今開花し始めているのだと思います。

CSR経営推進にあたり、西松建設では5カ年重点目標としての重要経営度指標(KPI)を定めています。「環境



経営度」「人材育成」「ガバナンス情報の開示」の3項目がそれにあたり、この達成度が我々のCSR活動進捗におけるバロメーターとなっています。

環境経営については、経営資源の制約もある中、自発的な取組みが徐々に進んできていると評価しています。競合各社が環境経営の取組みを強化してきている中、前に行くのはかなりパワーがいると思いますが、一つ一つ、歩みを進めているところです。

人材育成については、社員の納得感を得るよう、人事評価制度も随時改編し、また女性の活用など、社員が気持ち良く仕事に取組める環境づくりも推進しています。そして何より、人材不足に起因して経営層に「人が最も大切」という認識を今一度新たにしたこと。PDCAの中で徐々に改善されています。

ガバナンスの開示状況は、比較的優等生ではないでしょうか。アナリスト説明会のアンケートでも「西松は丁寧な開示が出来ている」と評価されているようです。

【おわりに】

西松建設のCSR活動をご紹介しますCSRレポートも、今回で4号目を迎えました。社会要請に対応すべく着実に取組んできた、2013年度の多方面の活動をご紹介します。これらの活動について、多くのステークホルダーの皆様にご一読いただき、忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただければ幸いです。

ご意見・ご感想をもとに、着実な一歩一歩を積み重ねることで、ステークホルダーの皆様とのWin-Winを醸成し、永続的に「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに貢献」(当社「企業理念」P17参照)していきたいと考えております。

皆様、今後ともどうぞよろしく願いいたします。

代表取締役社長

近藤 晴貞