

# 10年先への 新たな一歩

「西松-Vision2027」策定の背景と、  
持続的成長にむけた事業展開

代表取締役社長 高瀬 伸利



中期経営計画 2017

中期経営計画 2020  
総合力企業への基盤構築期

未来の姿の実現

基本方針	2017年度実績	2020年度	2027年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的発展にむけた人材の育成と活用</li> <li>高収益企業基盤の確立</li> <li>持続的な発展を目指した新たな事業展開への取組み</li> </ul>		<b>総合力企業への基盤構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業領域の拡大： ワンストップソリューションの具体化</li> <li>建設事業の進化： 生産性向上</li> </ul> <b>新しい価値の提供を目指して</b>	<b>総合力企業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>フローとストックのベストミックス</li> <li>脱単純請負</li> </ul> <b>新しい価値の提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>優れた環境技術</li> <li>多様なサービス</li> <li>魅力的な働き方</li> </ul>
売上高	2,844億円	3,800億円	4,000億円
営業利益	227億円	250億円	300億円以上
ROE	9.6%	8.0%以上	持続的に8.0%以上
自己資本比率	47.7%	50.0%程度	50.0%以上
D/Eレシオ	0.24倍	0.3倍程度	0.3倍以下
配当性向	30.8%	30%以上かつ100円/株以上の安定配当	

[ 連結ベース ]



## 創業145年目の私たちが、10年先の長期ビジョンを策定した狙い

現在、経済政策の着実な実施や、五輪関連による需要喚起などから、経済の好循環が進展し、当社グループにおいても、国内建設事業を中心に業績は順調に推移しています。

一方、中長期的には市場規模の穏やかな縮小や社会インフラの老朽化、自動化技術・情報通信技術の進展、および労働人口減少などの要因で、建設市場の構造が大きく変化していくと予想されます。当社グループがこれらの環境変化に対応しながら成長を維持していくためには、従来とは異なる時間軸で経営の目標を定め、お客様への価値提供の在り方を変革していく必要があると考えました。そこで、10年先を見据えた「あるべき姿」とその実現に向けた施策として、

「西松-Vision2027」を策定し、2018年5月にスタートしました。

長期経営ビジョン策定の背景には、外部環境に恵まれた今だからこそ、会社を持続的に成長させる施策を打ち出し、各施策に充てる適正な投資配分を定めておきたいという経営陣の意思がありました。さらに、世界で目標達成にむけた取組みが進んでいる「持続可能な開発目標 (SDGs)」の実現にむけて当社グループも取組んでいきます。事業を通じて「産業と技術革新の基盤」構築、「住み続けられるまちづくり」、および地球環境保全に貢献し続けることで、社会の一員としての責任を果たしたいと、私たちは考えています。また、SDGsが

目指すサステナブルな共生社会は、当社の本質と存在理由を  
明文化した企業理念ともリンクしています。今後、建設業の構  
造がどのように変化しても、私たちのこの企業理念については、  
揺るぎないものとして継承していく考えです。

私たちは、10年後のあるべき姿を「新しい価値をつくる総合  
力企業へ」と定義しました。ここで言う、ステークホルダーに提  
供していく「新しい価値」とは、次の3点を掲げています。1つ目  
は、建設案件をワンストップでサポートできる体制によって提供  
できる「多様なサービス」です。2つ目は、現在のコア事業であ

る建設事業を通じて、日本の豊かな自然と暮らしを守る「優れ  
た環境技術」です。3つ目は、社員や協力会社の皆様に提供し  
ていく「魅力的な働き方」です。

これらの新しい価値を提供していくため、私たちは事業領域  
の拡大と建設事業の進化を成し遂げ、「総合力企業」へ変革  
していきます。その結果、フローとストックのベストミックスによ  
るバランスの良い収益力を構築し、単純請負から脱した新たな  
事業展開を実現していきます。

## 「西松-Vision2027」実現にむけて、2つの戦略を推進

新しい価値をつくる総合力企業になるために、私たちが注  
力しているのが「事業領域の拡大」、および「建設事業の進  
化」という2つの戦略です。

建設業のバリューチェーンの中で、これまでの当社グループ  
は、主に構築物の施工といった、いわゆる「川中」の領域を担っ  
てきました。しかし今後は、事業立案や設計といった川上領域  
や、管理・メンテナンスといった川下領域に本格的に参入し、  
事業の領域を広げていきます。建設バリューチェーン全体に関  
わることで、真にお客様の課題解決をお手伝いし、社会により  
大きな価値をもたらすことができると考えています。これが、「事  
業領域の拡大」によって実現する「総合力企業」です。

そして、もう一つの戦略＝「建設事業の進化」は、建設業  
界の人材不足や働き方改革、要求品質の厳格化などに対応  
するため、今までの施工の方法を大胆に変え、進化させていく  
ことを意味します。具体的には、ICT・ロボットの活用、省力  
化工法の開発、ワークフローの標準化などによる生産性の  
向上を図っていきます。これらの施策は、前述しました「魅力  
的な働き方」という3つ目の価値を提供していくうえでの原動  
力となります。

2つの戦略を推進することで、川上・川下を担う新しいサー  
ビスと、開発・不動産事業のストックビジネスで得られる利  
益割合を高め、「フローとストックのベストミックス」を実現し

たいと思います。同時に、企画立案段階からお客様企業とと  
もに案件をつくり上げていくビジネス形態を増やし、単純請負  
からの脱却を図ります。“価値ある建造物を提供する”という  
私たちのミッションは継承しつつ、お客様の事業戦略パート  
ナーとして、斬新な建設関連サービスを組み合わせて提供す  
る――。これも、私たちの志向する「新しい価値をつくる総合  
力企業」の姿です。

総合力企業を実現するため、人財育成と投資を積極的に  
実施します。人財育成については、社内の各組織に“横串”を  
通すことで人財交流を活発化し、異なる事業同士のつなが  
りを一層強化していきます。また個人のレベルでは、マルチス  
キル化やキャリアパスの幅を広げることで、個々の社員が関与  
できる業務範囲を拡大し、人財の最適配置を可能にする体  
制を構築します。

投資については、今後10年間で2,200億円の投資を計画し  
ています。「人財戦略」「事業領域の拡大」「建設事業の進  
化」に計1,000億円、開発・不動産事業を中心としたストック  
ビジネス拡大のために1,200億円を投資します。ここで、成長  
投資の中で最も優先すべきは「人財戦略」とらえています。  
なぜなら建設業界が抱える喫緊の課題が、少子高齢化など  
による「担い手不足」だからです。豊富な知見と技術を保有  
する現場代理人や監理技術者の高齢化が進み、定年退職者

も増加しています。現場の疲弊を防ぎ、当社を持続的に成長できる企業にしていくためにも、人財の確保と育成に可能な限りの投資を振りむけます。

同時に、安全が担保された現場環境、ICTと省力化技術を活用した生産性の高いワークフロー、多様な人々が生き生きと働ける勤務制度などを整備し、魅力的な働き方を実現していきたいと考えます。



## 今後3ヵ年で、「総合力企業」への基盤を構築

「西松-Vision2027」と同時にスタートした「中期経営計画2020」は、長期ビジョンの実現にむけて、2020年までの3ヵ年を具体的な計画の構築と初期行動に充てる「総合力企業への基盤構築期」と位置づけています。

まず、川上から川下までをカバーできるワンストップソリューションを収益成長につなげていくとともに、生産性向上のためのツールおよびシステムを構築します。また、各事業部門では、ストックビジネスやアフターサービス、新規サービスへの取組みを強化し、今後3ヵ年で事業間のつながりを密接にしていきます。これらの初期行動を全社的に推進することで、「人財戦略」「事業領域の拡大」「建設事業の進化」という3つの

取組みを加速させていきます。その後の7ヵ年ではストックビジネスを軌道に乗せ、フロービジネスとのベストミックスを実現します。

2020年度の業績目標は、売上高が3,800億円規模、ROEは8%以上、自己資本比率は50%程度、D/Eレシオを0.3倍程度としました。成長投資を推進力に業績を向上させ、生み出した成果をさらなる成長投資へ還元していきます。株主還元については、経営環境や業績を総合的に勘案しながら、配当性を当期純利益の30%以上、かつ1株100円以上の安定配当を予定しています。

## 次の世代へ継承すべき企業資産と、新たに育んでいきたいカルチャー

2018年1月、社長就任の内示を受けた際には、やはり驚きがありました。そして、就任後にあらためて実感したことは、145年もの歴史を持つ企業資産を、次の世代へしっかりとつないでいかねばならないという責任の重さです。お客様、投資家の皆様、社員をはじめとするステークホルダーに対して果たすべき役割は大きいと認識しています。

当社は「人柄が温かい」「現場の隅々まで気が配られてい

る」という評価を社外の皆様からいただくことがたびたびあります。こうした長所を継承しつつ、これからの私たちの進化のために、今後は立場や組織の違いを越えて談論風発できるカルチャーを育んでいきたいとも考えています。

10年先への新たな一歩を踏み出した私たちに、ぜひご期待ください。