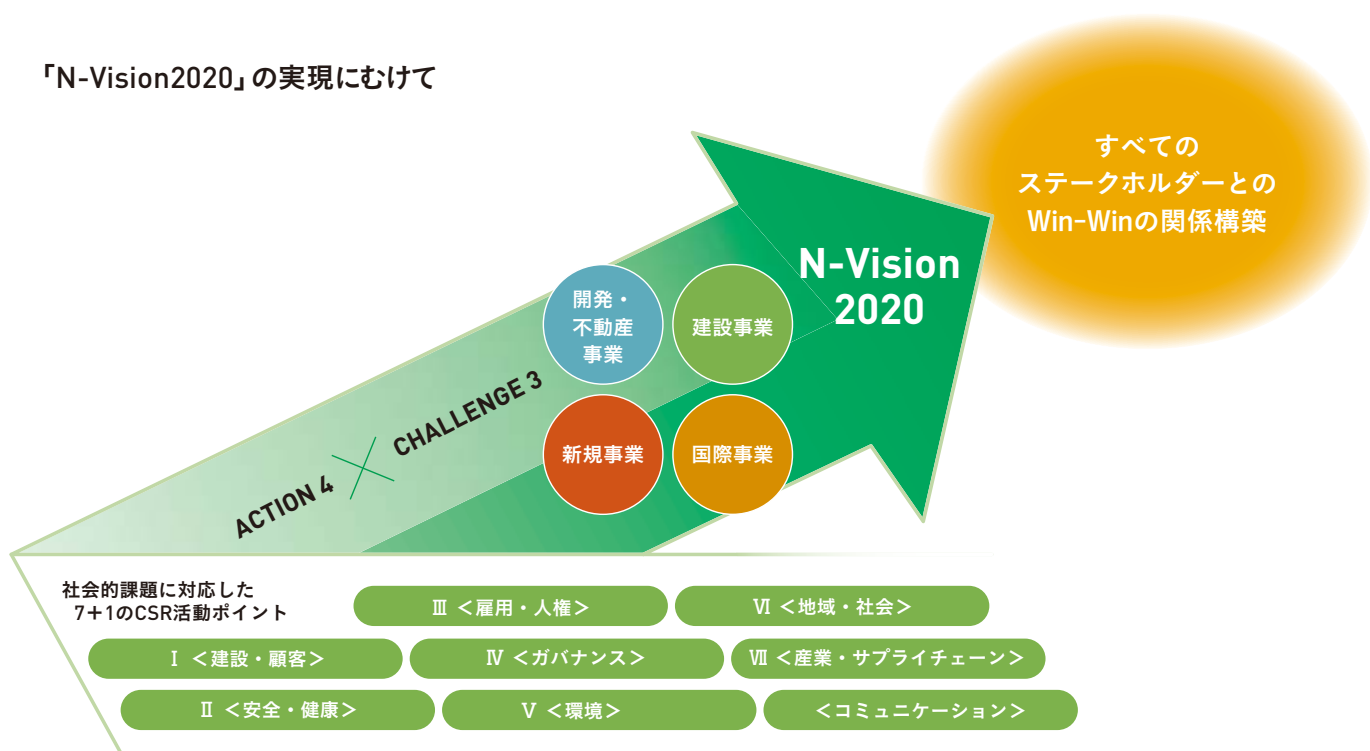




「N-Vision2020」の実現にむけて



西松建設では、人々が安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに貢献するため、ステークホルダーとの継続的なWin-Winの関係構築を目指しています。その実現にむけては、今後の中長期的な経営環境を踏まえると、私たち自身がイノベーションを起こしていくことが肝要と考えており、現在「総合力」を革新の鍵として、新たな価値創出に取り組んでいます。西松建設は、「未来を創る現場力」をスローガンに、人財力を高めることで企業価値の向上に邁進していきます。ぜひ、ご期待ください。

代表取締役社長

近藤 晴貞

#### 建設業界の存在意義と環境展望

**2020年以降の環境を  
展望すれば、  
価値提供の姿を変革する  
時期にきています。**

建設業界や建設会社の存在意義。それは、社会資本の整備や国民の安全・安心の確保、経済成長の下支えや雇用の創出などであり、長期的な視座に立っても、こうした役割自体は変わらないものと認識しています。企業理念で掲げる「培ってきた技術と経験を活かし、価値ある建造物とサービスを社会に提供することで、安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに貢献する。」も不変です。

しかし、今後の中長期的な経営環境を踏まえると、私たちは、その価値提供の姿を変革しなければならない時期にきています。

一つの区切りとなる、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年までは、引き続きインフラ関連工事や民間投資などの需要に支えられ、建設投資は堅調に推移するものとみられます。東京オリンピック・パラリンピックへの直接建設投資は、3年間で8,000～9,000億円。日本の年間建設需要は大手建設会社の市場だけで見ても約30兆円ですから、直接投資そのものよりも、2020年にむけた各種産業活性化を含めた関連需要が大きく影響しています。

重要になるのは、2020年以降です。国土強靱化計画をはじめ、安全・安心の確保

や地方創生などの国の政策、経済成長に合わせた社会基盤の整備、そして少子高齢化・労働人口の減少といった変化を見据えていく必要があります。大まかな建設需要に関しては、「官」の側面の社会基盤の整備については内容は変化するものの概ね横ばい、「民」の側面の産業需要については質が変化しながら弱含みの横ばいといった見方をしています。この産業需要の質の変化の例をあげれば、住宅関連は戸建住宅が減少する一方で都市部共同住宅が増加するほか、医療・高齢者施設や物流施設、観光関連の需要も増えていくと予想されます。

このように、全体の市場規模が大きく成長していかない状況において、建設業界はどうあるべきか。社会構造や社会の価値観もかつてないスピードで多様化し変化していくことから、これまでと同じことをしては必ず歪みが出てきます。また、現在の建設業界は、景気や環境変化に大きく影響を受ける事業構造で、これに対し、いずれの会社も同様な影響を受けやすい傾向があり、こうした側面も変革が必要です。

#### 西松建設の目指す姿

ステークホルダーと  
Win-Winの関係を  
構築すべく、  
「総合力」を革新の鍵と  
していきます。

私たちは、会社を「継続的な社会貢献を目指して活動する集団」と定義しています。そして、継続的な社会貢献にむけては、ステークホルダーとWin-Winの関係を構築することが不可欠と考え、各ステークホルダーとの関係構築の在り方として「N-Vision2020」を策定・推進しています。

ここで重要になるのが継続性です。先に申し上げた環境変化の中で、ステークホルダーと良好なWin-Winの関係を継続していくためには、今こそ私たち自らがイノベーションを起こし、他社と明確な差別化をもって、価値提供を実現していかなければなりません。

#### 中期経営計画2017における重点戦略



こうした認識のもと、西松建設では「総合力」を革新の鍵として、新たな価値提供に取り組んでおり、この「総合力」について少し解説します。

これまでの建設会社は、土木にしても建築にしても、財務、企画立案、設計、技術、施工能力、管理・運営などの川上から川下に至るバリューチェーンの中で、川中の技術や施工といった領域を中心に関わっています。しかし、私たちには豊富な経験や確固たる技術に加え、幅広い知識があります。これらの私たちならではの資産を活かして、バリューチェーン全体に関わっていければ、大きなPDCAを回すことが可能となり、真にお客様のためになることをなし、社会に価値をもたらすことができます。川上や川下に領域を広げ価値を高める。これが私たちが考える「総合力」です。

#### 価値提供戦略

**「フローとストック」と  
「脱単純請負」を  
キーワードに  
変革が進展しています。**

「総合力」を活かした価値提供を推進していくうえで、私たちが重視している「フローとストック」「脱単純請負」という2つのキーワードがあります。フロービジネス中心の建設会社のビジネスモデルにストックビジネスを付加していくこと、そして請負業から脱却し、顧客と一緒に案件をつくり上げていくという戦略です。

具体的な戦略として、2011年に立ち上げた開発・不動産事業本部の取組みがあげられます。私たちが有する技術や資産を活用し、事業の組成から運営・維持管理に至るまで長期間にわたってマネジメントするもので、まさに領域を広げ、ストックでの収益を得る事業です。現在は、ショッピングセンターや学生寮の開発・運営に取り組んでおり、事業本部が設置されて6年が経過し、ようやく一定の収益を生み出す事業体となってきたとらえています。

また、建築事業についても、変革を遂げています。専門性をもって企画立案段階から顧客企業と協働し、顧客企業の事業戦略パートナーとして事業を展開してきた結果、優位性をもって受注した比率は着実に伸長。相当程度の計画受注にもつながっており、好調に業績を伸ばしています。

#### 中期経営計画

**コア事業・基盤強化戦略と  
事業成長戦略が  
着実な進展を見せています。**

こうした考えのもと、2015年度からスタートした中期経営計画2017は、コア事業・基盤強化戦略と事業成長戦略を推進しています。スタートから2年が経過しましたが、発展・変革にむけて一定の成果が表れてきています。

各事業での戦略としては、土木事業では「西松ブランド」と高収益体質を確立し持続的に発展を続ける事業となることを目指し、高収益体制確立のための基盤構築と、将来の土木事業の推進力となる取組みを進めました。2016年度は確たるプレゼンスの発揮にむけた取組みも促進しました。

建築事業では、お客様目線でのモノづくりによる信頼獲得を目指し、安定的収益の継続確保にむけた基盤固めと、競争優位分野への集中に注力しています。2016年度は、特命受注の増加や、計画受注の進展により、好調を維持しました。

国際事業では、将来を見据えて事業基盤を固めるとともに、継続的に安定した利益を確保する事業となるべく、安定的利益の確保と海外マネジメント能力の向上、新しいビジネスモデルの創出に挑戦しています。2016年度は海外拠点の強化や不動産投資など、これまでの取組みは着実に進展しました。

開発・不動産事業では、高付加価値のソリューションを提供する事業を目指し、事業創出力の強化と収益構造の増強に努めています。2016年度も新たな取組みおよび投資に積極的に取組み、事業規模の拡大が進みました。

以上の結果、当社グループは2016年度、増収増益を果たしました。

2017年度の見通しについては、国内の建設業界は住宅投資に弱さが見られるものの、インフラ関連工事や住宅以外の民間建設投資の需要に支えられ、売上高は堅調に推移する見込みです。損益面では、対前年度比で減益を予想しています。

なお、株主還元については、永続的な発展にむけた経営基盤の強化のため、内部留保の充実を図りつつ、経営環境や業績を総合的に勘案しながら、配当性向を当期純利益の30%以上とし、安定的かつ継続的に利益還元していくことを基本方針としています。このような方針のもと、2016年度の期末配当は、前年度比5円増額の1株当たり21円としました。

## 今後の成長・発展にむけて

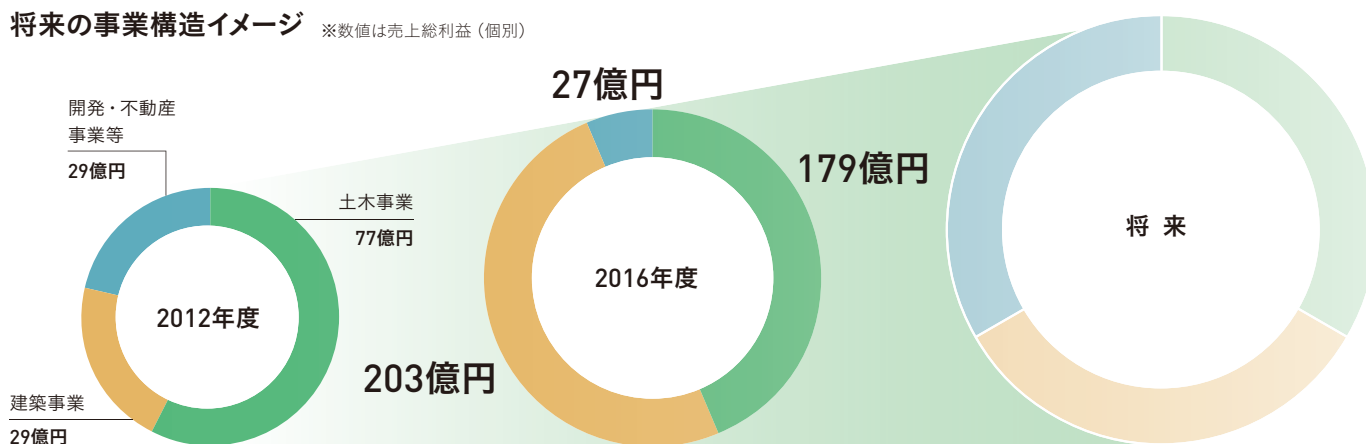
### 事業構造の変革や 生産性の向上、 コーポレートガバナンスの 進化などにも取組みます。

現在、次なる発展・変革ステージにむけ、新たな中期経営計画を策定していますが、そのうえで、将来の展望の方向性についてご説明させていただきます。

事業構造としては「フローとストック」「脱単純請負」というキーワードのもと、現在、約「1:1:0.2」という土木事業、建築事業、開発・不動産事業の利益構成を「1:1:1」という均等比にまで持っていきたいと考えています。

また、改善の余地がある生産性の向上にも力を注ぎます。各本部間の横串を通じた有機的な連携を促進し、社員一人ひとりの関わる範囲を拡大することで、強い集団をつくり上げていく構えです。

## 将来の事業構造イメージ ※数値は売上総利益(個別)





コーポレートガバナンスの面でも継続的な進化を図ります。2016年度から監査等委員会設置会社に移行しましたが、従前よりも取締役会における会社のあるべき姿や方向性などの議論が活発化してきていることを実感し

ています。議題についても、社外役員の方々と、より早期段階での議論・検討がなされるようになってきており、社外の目、客観的な視点をこれまで以上に取り入れながら、西松建設の将来を描いていきたいと思えます。

#### 企業価値向上の道筋

### 「未来を創る現場力」を 原動力にイノベーションを 起こし、社会に価値を 創出していきます。

こうした価値提供を図るうえで、その最大の源泉となるのは人財であり、原動力となるのは、私たちの特長・強みである「現場力」です。

現場力とは、施工能力のみを指し示すものではありません。私たちにとって現場とは、業務のスタート地点であり、中核を成すものです。一人ひとりの社員が現場を起点に事前に検討し、日々変化する状況に対応しながら、協力会社や顧客、近隣住民など多くの関係者と連携しプロジェクトを推進しています。土地をどのように活かすのか、近隣の住民が本当に必要としているものは何かといったことまで考え業務に取り組んでいるからこそ、企画や開発、設計といった領域においても「総合力」として優位性を発揮することができると言えます。

私自身、50歳まで現場で働いていたこともあり、現場起点を重視しており、時間があれば現場に足を運び、社員と対話するようにしています。実際の現場を見てわかることも多いですし、会社のビジョンや戦略を社員と共有していくことも重要課題だととらえています。

また、今後は人財教育も革新を図ります。現在、年代ごとに指標を設けて、体系化した人財教育制度を整備していますが、各本部を横断した教育にはなっていません。教育システムの中で、組織横断的な横串を通せるしくみづくりに取り組む予定です。

私は西松建設を、自ら思考し課題解決にむけて行動するような人財で埋め尽くしたいと思っています。やはり、社員ともWin-Winの関係を構築することが必要で、社員にとっても自分の考えを活かした仕事を進められることが何よりも得るものが多く、毎日の業務も楽しいのではないのでしょうか。そういった人財でつくられた組織は強く、各ステークホルダーとも継続的にWin-Winの関係をつくり上げることができ、それが企業価値の向上につながっていくはずで

西松建設は「N-Vision2020」に掲げる将来のあるべき姿の実現にむけて、今後も全社一丸となり、現場を起点にイノベーションを起こしていきます。今後の西松建設に、ぜひご期待ください。