



西松-Vision2027達成に向けて始動 ～変化に挑む～

代表取締役社長 高瀬 伸利

西松-Vision2027および 中期経営計画2020の進捗状況

少子高齢化や地球環境問題への対応など、建設市場にかつてない構造変化が生じつつある中で、当社グループは10年先を見据えた持続的成長のためのビジョン「西松-Vision2027」を、2018年5月に策定しています。

私たちは多様なステークホルダーにむけて、「優れた環境技術」「多様なサービス」「魅力的な働き方」といった価値を提供できる企業になることを、この長期ビジョンの中に記しました。そして、10年スパンの投資計画を実行に移すことで、「事業領域の拡大」と「建設事業の進化」を成し遂げ、総合力企業への変革を目指しています。

また、「西松-Vision2027」と同時にスタートさせた「中期経営計画2020」は、2018年度から2020年度までの3カ年を、長期ビジョンの具体的な計画構築と初期行動に充てる「基盤構築期」と位置づけました。その1年目である2018年度は、まず「事業領域の拡大」を目的に、不動産賃貸事業用の土地・建物の取得、および自社開発物件の建設などに約200億円を振り付けました。すでに学生寮を対象に、企画・開発から施設運営・維持管理までの領域をワンストップで提供するサービスを開始しています。

「建設事業の進化」については、最新のICT技術を活用し

た効率的な建設生産システムの構築が、施策の柱になります。中期経営計画の期間では、BIM/CIM（建物・地形・構造物などの3次元化モデル）を活用した生産性向上への取組みを強化しています。土木分野では、当社の強みである山岳トンネルとシールドトンネルに焦点を合わせ、ICTやAIを活用した施工の無人化・自動化を目指しています。加えて、長期ビジョンの達成をより確実なものとするため、2019年度の技術開発投資を大幅に積み増しました。

地球環境保全・脱炭素にむけた取組みに関しては、バイオマスエネルギーや蓄電池分野の研究開発を継続しています。さらに、「事業活動から排出するすべてのCO₂を2030年度にネットゼロにする」という先駆的な目標を掲げました。再生可能エネルギーの利用拡大による創エネと、脱炭素関連の

最新テクノロジーを積極的に取り込んでいくことで、この目標を達成したいと考えています。

なお、業績については、国内建設市場が活況を呈していることなどから、ほぼ中期経営計画に沿った形で推移しています。2020年度の営業利益、ROEなどの目標数値も、達成可能と見込んでいます。ただし、長期的には少子高齢化などの影響により国内市場が縮小し、需要の中身も大きく変化していくと考えられます。また、足元では米中貿易摩擦などの影響から、設備投資を抑制する動きが国内で見られるため、国際政治・経済の動向を今後も注視していく必要があります。さらに、事業環境の急速な変化を踏まえて、経営判断の迅速化にも取り組んでいます。

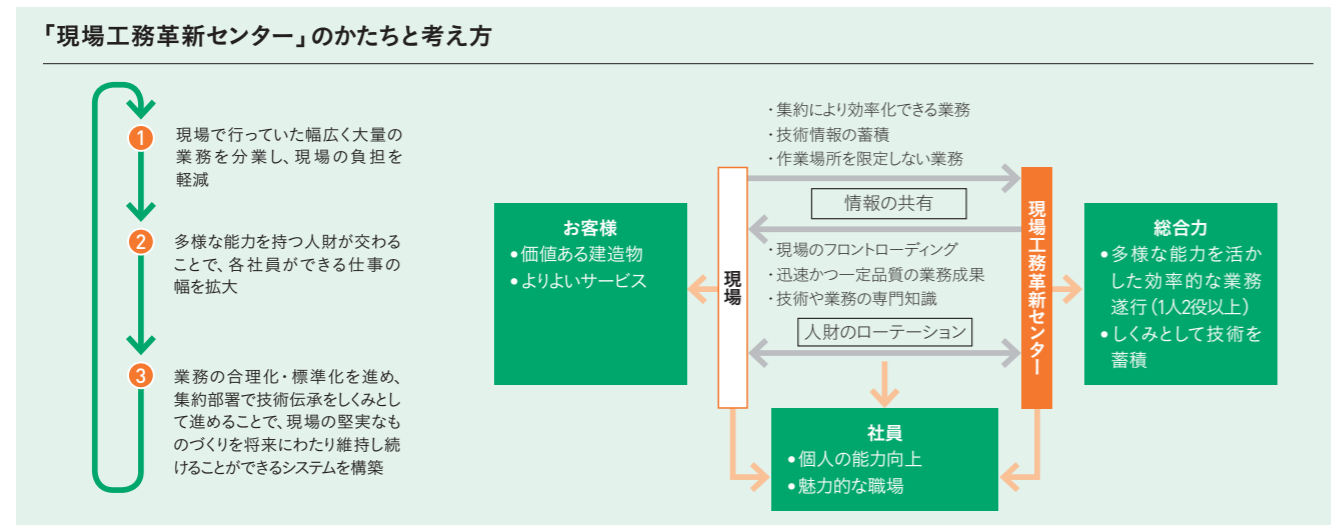
施工管理の手法を大胆に変えるプロジェクト

現在の主力事業である土木・建築事業では、安全と品質を担保しながら生産性向上を図るため、施工管理の手法を大胆に変える社内プロジェクトを進めています。その内容は、技術系社員が施工現場で担ってきた業務のうち、書類作成や写真整理など定型化できるものを、新たに設けた「現場工務革新センター」で集中処理を行うというものです。業務効率の向上と同時に、現場で働く社員の負担を減らすことで、働き方改革を推進するという狙いもあわせ持っています。2019年4月より、この新たな手法による施工管理を各支社で開始しています。

本プロジェクトは、今後、長期ビジョン実現のために再構築した人材育成体系との相乗効果によって、さらに大きな成果を生み出せると期待しています。新しい育成体系での研修プログラムでは、人材の多能工化・兼任化なども目的としています。個々の

社員が保有するスキルの幅を広げていくと同時に、現場事務・安全・環境・購買といった専門分野ごとに設けていた縦割り組織を「現場工務革新センター」に集約します。この革新センターにて現場の業務を集約することで、前述した現場における書類作成などの定型業務時間を削減できるだけでなく、一人ひとりが多能工化・兼任化をすることで、パトロールなどで現場へ移動する人数そのものが減り、業務の効率化につながると考えています。さらに、各営業所や現場が保有する優れた土木・建築技術を「現場工務革新センター」に蓄積し、将来にわたって伝承できるしくみを確立します。

本プロジェクトによって得られる生産性向上効果により、働き方改革へつながるとともに、業績にも反映できると予想しています。



新しい育成体系を柱とした人材戦略

「事業領域の拡大」「建設事業の進化」と同様に、当社グループが力を注いでいるのが「人材戦略」です。その柱となるのは、先にも少し触れました新しい人材育成体系です。技術

スキル・マネジメントスキルの習得はもとより、新しいグループ経営ビジョンを踏まえた意識改革や思考方法を身につけることを目的としています。「西松社会人大学」と名づけたこの育

成体系は、2018年度から段階的に運用を始めています。入社から退職までの期間、自身がどのようなキャリアを経て成長し、どのような専門スキルを習得できるのか、各キャリアの節目となるタイミングでは、いかなる能力を身につけ、どのような研修を受講すべきなのかを、この体系の中で「見える化」していきます。また、各自の目標や興味に応じた、多様なキャリアパスも用意していきます。ロールモデルの少なかった女性社員

や中途採用の社員にとっても、自身の将来像をイメージしやすい内容にしていきます。ダイバーシティを推進するうえでも、この新しい育成体系をしっかりと機能させていきます。また、ICT・ソフトウェア分野の技術開発も加速させ、自宅でのテレワークを試行し、制度導入への取組みを開始しました。2020年に本格的なサービスが始まる「5G」も活用し、働き方改革や女性活躍の施策を推し進める基盤としていきます。

「健康経営」の実践

企業の持続的な成長も、人々の安寧な暮らしも、すべての土台にあるのは「健康」だと私は考えます。建設現場の安全に関しても、社員と協力会社の皆様が健康だからこそ担保できるものです。こうした考えのもと、当社は社員の健康促進などを目的とした「健康経営」を実践しています。働き方改革に率先して取り組んでいるのも、健康第一の経営を実践する大切な手段だと認識しているからです。2019年2月には、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄

2019」に、総合建設業として初めて選定されました。今年度の取組みとして、当社社員に対する空調服の支給、Nネット会員会社への空調服購入費補助、本社屋内での体組成測定会の開催を行っています。また、2020年4月に完成する新本社の社員食堂では、カロリーバランスを考慮したメニューを低価格で提供することも検討しています。このような健康を最重視した施策と人材への投資に、今後も注力していきます。

私たちの存在理由と、果たすべき役割

当社グループが、社会の一員として果たすべき役割は、2011年に制定した企業理念に凝縮されていると認識しています。

私たちが重要な意思決定をする際や、新たな取組みを開始する際には、ステークホルダーの皆様にも、この理念のもとついた説明を今まで以上に丁寧に行っていく必要があると考えています。

当社グループの本質と存在理由を明文化した企業理念を基盤に、新たな長期ビジョンを2018年に策定したことで、社員のマインドは徐々に変わってきています。それは、「総合力企業

への変革を自分たちの力で成し遂げなければ」という、当事者意識の高まりです。現場の社員からは、異なる事業間のつながりを密接にしていく方法や、日々の業務を進化させるアイデアなど、多くの提案が寄せられてきています。今後、さらに全社員のマインドが変化することで長期ビジョンの達成が実現するものと考えています。

当社グループは、これからも、経営陣と社員が一丸となって、ステークホルダーの皆様へ新しい価値を提供していきます。引き続き、ご理解・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。