

## 社長メッセージ



代表取締役社長  
高瀬 伸利

### 「総合力企業への変革期」スタート

2021年度は「中期経営計画2023」の初年度であり、これからの3年間で、長期ビジョン「西松-Vision2027」達成への道程における「総合力企業への変革期」と位置づけています。前中期経営計画期間の後半は新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、社会全体が激しい変化への対応に迫られました。しかし、このような状況においても、これまで培ってきた技術と経験を活かし、優れた建造物やサービスの提供を通じて安心して暮らせる社会をつくり、人々の暮らしを豊かにするという当社の根幹は変わりません。今後は、前中期経営計画の3年間で成長してきた各事業を有機的に連携させることで、企業価値向上と持続可能な社会の実現をめざし、長期ビジョン達成に向けたセカンドステップへの歩みを着実に進めてまいります。

### コロナ禍で発揮した「現場力」

当社は、「現場力」を何よりも大切にしています。「現場力」とは、単なる施工管理能力のことではありません。お客様や社会の課題を見出し、新たな施策を企画する能力、そして現場で問題を提起し、適切な解決策を提案する能力を表しています。新型コロナウイルス感染拡大が続く状況においても、徹底した感染対策、新しい生活様式対応等で、この「現場力」をいかに発揮し、事業を遂行できたと感じています。

業績を振り返りますと、2020年度は、建設事業での工事採算悪化や完成工事高の一時的な落ち込みにより、売上高・営業利益ともに目標には達しませんでした。ROEは3年連続8%以上を確保しました。

前中期経営期間の特筆すべき成果として、土木事業ではICTやCIMの活用および自動化・無人化施工の各種要素技術の開発が挙げられます。特に山岳トンネルの自動化・無人化技術は、業界に先駆けて開発し、実際に導入した現場では大幅な省人化実現にめどがつかしました。また、建築事業では当社の強みである物流施設（鉄骨造）の設計施工案件でBIMの活用が進み、お客様のニーズに応える提案ができるようになった結果、物流施設の受注高は3カ年平均669億円（前3カ年平均265億円）で業界トップクラスとなりました。

### 中期経営計画2023がスタート

私たちを取り巻く環境・社会は、地球温暖化や自然災害の増加、多様性の受容や生産年齢人口の減少、さらにはデジタル社会への移行など、急激に変化しています。

当社は、企業理念「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」を実践し、変わりゆくニーズに応じていくために、長期ビジョン「西松-Vision2027」を2018年に策定し、「新しい価値をつくる総合力企業」への変革を推進しています。

「西松-Vision2027」のファーストステップとなる2018年度からの3年間は、「総合力企業の基盤構築期」として、各事業への成長投資を進め、建設事業の進化、開発・不動産事業と

新規事業の成長により事業領域を拡大してきました。しかし、「西松-Vision2027」を策定した3年前と比べて、社会のニーズは急激に変化しています。例えば、脱炭素社会の実現、SDGsの達成にむけた企業への期待、また同時に企業価値のさらなる向上が求められています。さまざまな社会の変化をいち早く捉え、柔軟かつスピード感を持って対応できる企業力を高めたいと考えています。

#### ■中期経営計画2023でなすべきこと

2021年5月に発表した「中期経営計画2023」は、「西松-Vision2027」のセカンドステップであり、「総合力企業への変革期」と位置付けています。ポイントは大きく2つあります。1つ目は、前中期経営計画の3年間で成長してきた事業を有機的に連携させることで、さらなる成長をめざすことです。2つ目は、最適な資本構成を維持しつつ、効率性の高い成長投資により、資本効率を高めていく経営に転換していくことです。

1つ目のポイントである有機的連携とは、力をつけてきた開発・不動産事業と今後重点的に取り組んでいく環境・エネルギー事業をコア事業である建設事業と結びつけることです。開発・不動産事業の具体的な取り組み事例として、市街地再開発事業と土地区画整理事業が挙げられます。にぎわいのある「まちづくり、くらしづくり」の実現を目的に、開発事業と建設事業との連携体制を今まで以上に強化することで、建設事業への寄与拡大と自社事業化によるビジネスチャンスの拡大をめざします。環境・エネルギー事業の取り組み事例として、主力の建設事業との有機的な連携による社会価値の創造が挙げられます。例えば、建設事業の顧客基盤を活用した自家消費型屋根置き太陽光発電事業です。お客様の施設の屋根をお借りして太陽光発電設備を設置し、売電するスキームにより、クリーンエネルギー供給と環境負荷低減を実現できます。また、土地区画整理事業等によるエリア開発の実施後に、スマートシティ事業による継続的な価値の創出を実現することで、持続可能な社会への貢献が可能となります。

2つ目のポイントである資本の効率化については、開発・不動産事業において「成長分野に重点を置いたアセット戦略に基づく積極投資」および「タイムリーな資産入替による“循環

## 社長メッセージ

型再投資モデル”への進化」により収益力を増強し、資産効率の向上をめざしていきます。さらに株主還元策にも力を入れ、株主価値を高めるような資本政策を行うことで、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

### ■「有機的連携」による新たな価値創造

各事業が単独ではなく、有機的に連携することによって新しい価値を創出し、持続的な企業価値向上が達成できると考えています。この「有機的連携」を実現するためには、人材を適材適所に配置することが重要で、配置の工夫、事業本部間の人事異動の活発化、最前線、最先端の情報を経営に活かすプラットフォームづくり等の施策をスピーディーに進めるべく、2021年度に私が室長となる人材戦略室を新設しました。人材戦略室を中心に、既存事業の高付加価値化と新しい価値を創出できる組織を構築してまいります。

## 人財育成で未来を形づくる

当社は、持続的成長を遂げるため、「西松-Vision2027」の実現に向けて、高い技術力に加え、「広い視野を持って社会変化に的確に対応できる人材」の育成に取り組んでいます。めざすべき人材像に必要な能力を設定し、社員一人ひとりが確実にその能力を身につけて成長するため、2019年に「西松社会人大学」を設立しました。西松社会人大学は、社内の各種研修を整理し、新たな研修を追加した社員の活躍を支援する全社的な育成の仕組みです。これにより従来の研修では不足していた部分を明確にし、多くの社員が成長できる機会を整えることができました。

2020年度は新型コロナウイルスの影響により、すべての社員研修をオンラインで実施しました。当社初の試みとして、ICTツールを活用して「集合研修」レベル以上の研修品質を確保するという課題に挑戦しました。

また、新たな取り組みとして、西松社会人大学専用の研修ポータルサイトをオープンしました。これまで、主管部署が研修情報を個別に掲載していましたが、このポータルサイトに

よって、全社の育成体系や求める人材像、必要なe-ラーニング、研修受講予定などの情報をまとめて閲覧できるようになりました。

社員の早期育成および、一人ひとりの専門力向上と会社全体の技術力の底上げを目的とした若手専門力研修(スタンダードコース)として、建設部門(土木・建築施工系社員向け)については従来行っていた研修を再整備し2020年度に先行して実施しましたが、その他の部門についても、全ての若手社員が必要な能力を磨き、成長への支援ができるような研修体系を2021年度中に整備し実施していきます。

### ■健康経営の積極的な推進

健康経営に関しては、「健康経営優良法人ホワイト500」に4年連続で認定されました。これは経済産業省と日本健康会議が共同で主催する認定制度で、健康経営において特に優良な取り組みを実践している大規模法人の上位500社を顕彰する制度です。また、当社は東証一部上場企業の中で健康経営に特に取り組んでいる企業40社(1.1%)に与えられる健康経営銘柄2019にも選ばれています。

2021年度からは社内に設置している健康推進センターに医師と看護師のほか、産業保健師2名を増員しました。人間ドック、健康診断、ストレスチェック等で気になる結果が出た社員に対して個別にアプローチしサポートしています。これらの施策は社員や家族からの評判も良く、健康経営への積極的な取り組みは、ほかのステークホルダーの皆様にも共感をいただけていると考えています。

## ESG への取り組み

当社は、企業のサステナビリティに直結する取り組みとして「環境経営」を掲げており、その最重要課題が「地球温暖化対策」です。2015年のパリ協定以降、そのキーワードは“脱炭素”であり、当社は企業の社会的責任のもと、この人類共通の課題に向かっています。

当社は2030年度までを活動の重要な期間と認識し、環境省

に対する「エコ・ファーストの約束」で、「事業活動から発生するすべてのCO<sub>2</sub>排出量を2030年度にネットゼロにする」ことを目標に掲げています。今般、その達成にむけた「ZERO30ロードマップ2021」を策定しました。

現在、「ZERO30ロードマップ2021」に基づく全社横断的な推進体制を構築し、これまでの環境施策の継続強化とともに、再生可能エネルギー・創エネルギー・CO<sub>2</sub>削減技術の開発/導入など、新たな施策に取り組んでいます。

特に国内建設事業で取り組んでいくCO<sub>2</sub>削減効果が高い具体的な施策が3つあります。1つ目が、再生可能エネルギーの導入です。2030年度には事業活動で使用する電力量の60%を再生可能エネルギーとすることをめざします。2つ目は、建設機械の燃料である軽油の燃費改善が期待できる「軽油燃焼促進剤」の導入です。2030年度には全施工現場で導入する計画です。3つ目は、バイオディーゼル燃料の使用や、当社独自の省エネ技術である西松トンネルエネルギーマネジメントシステム(N-TEMS)をはじめとする既存の省エネ技術の活用です。

加えて、将来の技術の進歩に伴い開発される環境技術を事業活動にいち早く積極的に取り入れることで、CO<sub>2</sub>削減をさらに進めてまいります。

このような徹底した省エネ、積極的な再生エネの導入を図っても、現在の技術力では事業活動で排出されるCO<sub>2</sub>排出量をゼロにすることはできません。残ったCO<sub>2</sub>排出量については、今後実施予定の再生可能エネルギー事業によるグリーン電力の創出により社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献します。これをCO<sub>2</sub>削減量と“見なし”、その結果としてCO<sub>2</sub>の「ネットゼロ」を実現するという考え方が「ZERO30」の特色です。

このように、環境問題に取り組むうえで“脱炭素”がキーワードであると考えています。今後は、SBTの認定取得やTCFDの推奨に基づく環境情報開示にも、積極的に取り組みます。

さらに、従業員一人ひとりにとって働きがいと魅力ある職場づくりも重要な課題です。魅力ある職場づくりは当社内だけでなく、サプライチェーンを構成するパートナー企業とその社員の方々も含めた永続的な協働体制を構築していきます。

こうしたEとSへの取り組みに加えて、経営基盤としてのG(コーポレート・ガバナンス)も強化しています。持続的な成長



と中長期的な企業価値の向上のために、政策保有株式の縮減による資本効率性の改善と株主権利の尊重、取締役構成の見直しや業績連動型株式報酬制度の導入による取締役会の実効性の確保も進めています。政策保有株式の2021年3月末時点での残高は時価で384億円、純資産に対して18.5%となっています。今後も引き続き事業運営上必要とされる銘柄以外は縮減していく方針です。

## ステークホルダーの皆様へ

当社が2019年3月に完成させ、お引渡しをした都内のマンションにおきまして、内装等に関する施工不備が判明しました。施工者としての責任を痛感するとともに、当該マンションの所有者様、ご入居の皆様並びに関係者の皆様にも多大なご迷惑とご心配をおかけすることになり、深くお詫び申し上げます。今後、施工品質のさらなる向上を図るべく、教育の徹底と管理体制を一層強化し、再発防止を図ってまいります。

当社は明治7年の創業以来、145年を超える長い歴史と伝統によって培われた高度な技術力を強みに、安全・安心な社会基盤整備や快適な環境づくりに広く貢献してきました。

今回の施工不備を厳粛に受けとめ、教訓とし、さらに気を引き締めて、これからも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・環境づくりに貢献してまいります。全役職員一丸となって、成長を可能にする各事業部門間の有機的連携を推進することで、「西松-Vision2027」で掲げる総合力企業を実現し、企業価値の持続的向上に努めてまいります。今後ともステークホルダーの皆様におかれましては、西松建設とともに社会におけるさまざまな価値を共創していけるよう、何卒よろしくお願い申し上げます。