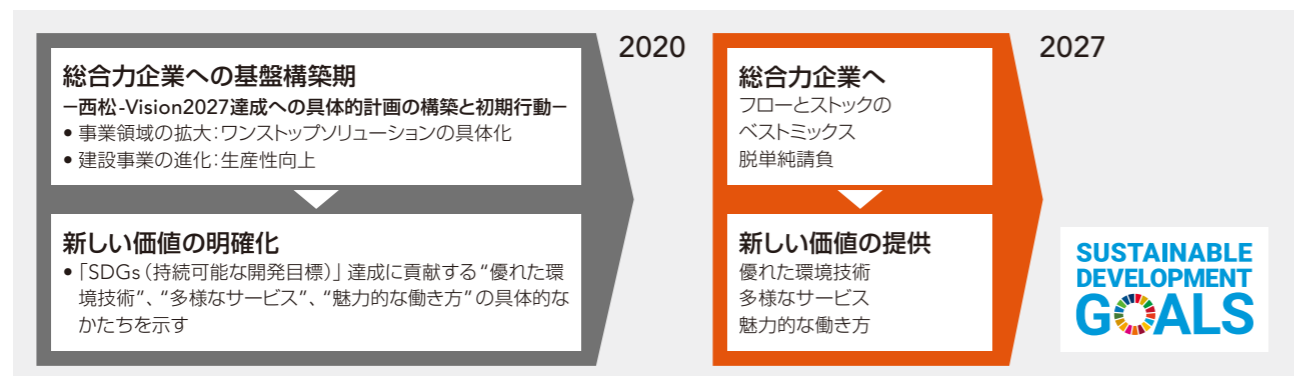


中期経営計画

「中期経営計画 2020」では、総合力企業の基盤構築期として、建設事業の進化とともに、開発・不動産事業および新規事業の成長による事業領域の拡大を図ってきました。2021年4月には、新規事業領域を環境・エネルギー分野に絞り込み、脱炭素社会実現への取り組みを本格化しています。



中期経営計画2020の振り返り

総括 | 総合力企業への変革にむけた基盤構築の取り組みが進捗

振り返り | 2018-2019年度は堅調な建設投資を追い風に、売上高・営業利益ともに計画を上回って推移しましたが、2020年度は建設事業での工事採算悪化等により売上高・営業利益ともに目標に達しませんでした。ROEは3年間継続して目標とした8%以上となり、また配当性向30%以上かつ105円/株の安定的な配当を実施しました。

- 国内土木事業**
CIM、ICTの積極的な現場導入や、各種要素技術の開発により1人あたり出来高が3年平均で1.6億円(2017年度は1.3億円)に向上しました。また、民間鉄道関連工事の受注に注力し、民間工事の完成工事高比率も増加しました。
- 国内建築事業**
物流施設(鉄骨造)の設計施工案件への設計BIM導入が進み、36%(前3年間は7%)の案件で導入しました。物流施設の受注高は3年平均で669億円となりました。
- 国際事業(土木・建築)**
受注機会の拡大にむけ、東南アジア6ヶ国で市場調査を開始しました。さらに、国内の営業ネットワークを海外で活用するため、国際営業部を設置しました。
- 開発・不動産事業**
学生寮などの自社開発・運営事業を順次拡大しました。また、土地区画整理事業・市街地再開発事業に土木・建設事業と連携して取り組んだ結果、建設事業の売上高(累計)に貢献(3年間で550億円)しました。
- 環境・エネルギー事業**
2020年度まで新規事業統括部として、エネルギー・インフラ分野での事業創出に取り組んできました。現在、小水力発電事業に着手し、収益化をめざしています。

課題

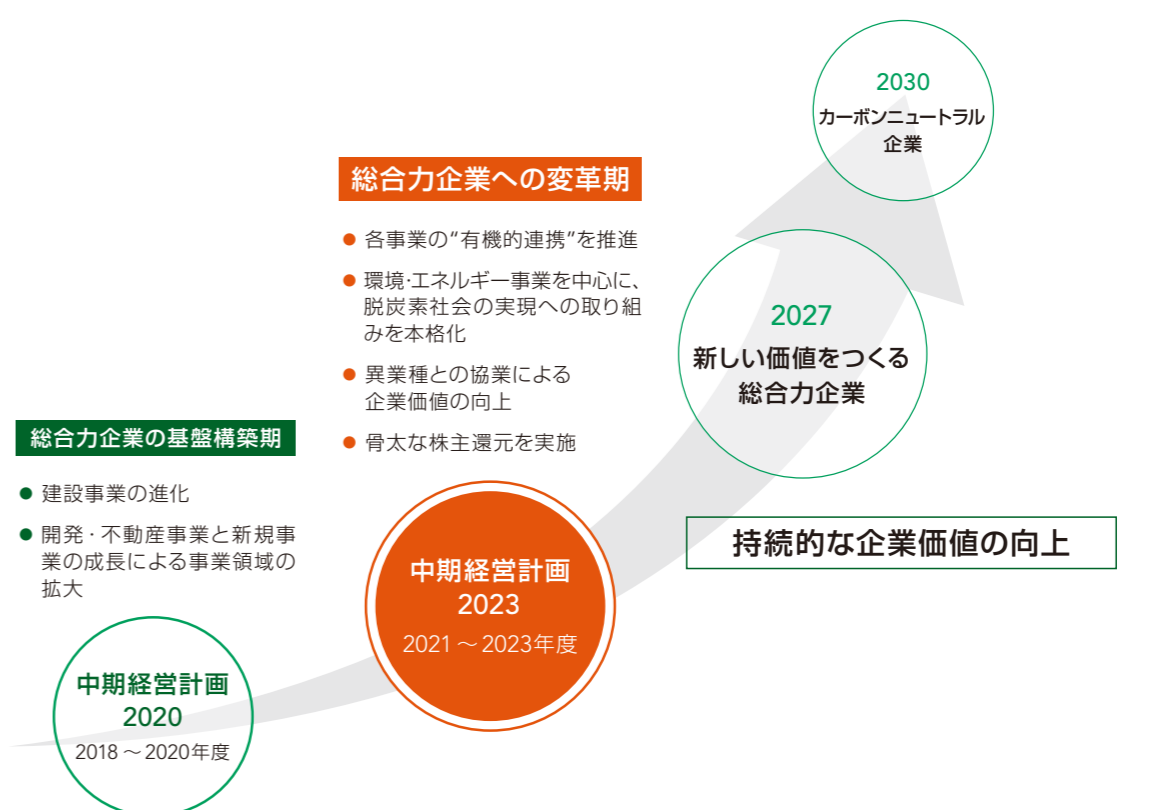
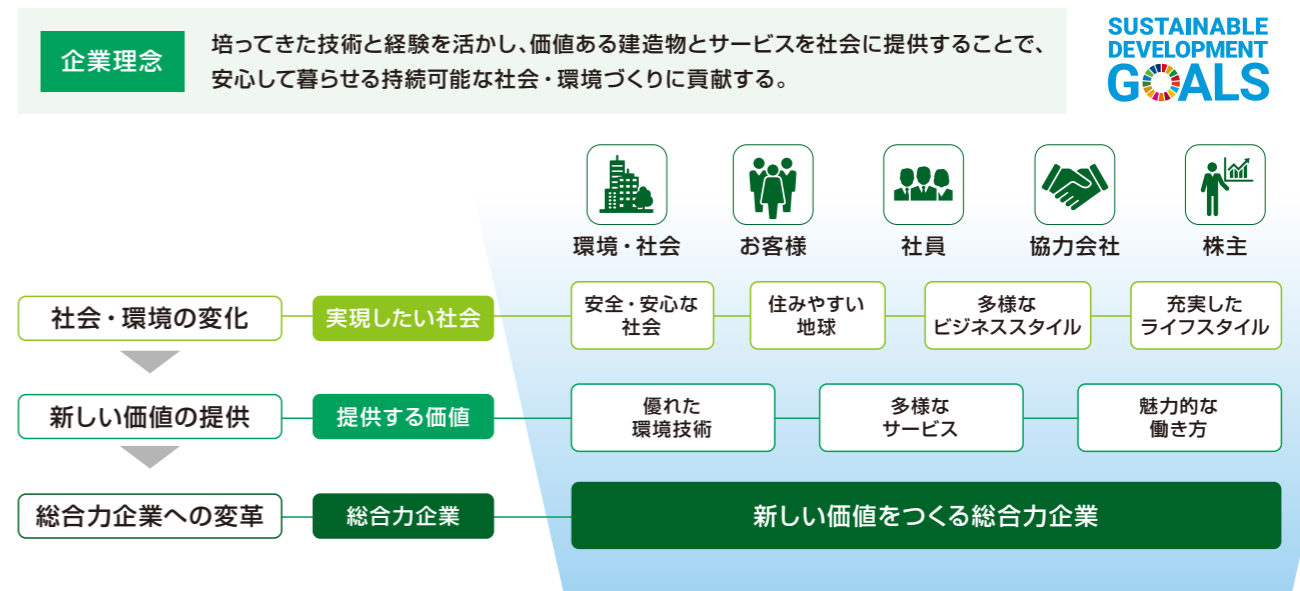
- 建築事業は、施工面でのBIM導入は道半ばであり、生産性向上へ一層の活用を推進
- 国際事業は、競合他社の台頭により、競争入札が厳しさを増しており、新規開拓が急務
- 環境・エネルギー事業は、中期経営計画2023期間での収益化をめざす

中期経営計画2023

総合力企業への変革期

「中期経営計画2023」は、「西松-Vision2027」達成への第2フェーズである「総合力企業への変革期」となります。一層進む気候変動問題、少子高齢化、デジタル社会への本格移行といった社会・環境の変化に対応しつつ、各事業を有機的に連携させ、ビジネスモデルを変革することで、持続的に企業価値を向上させていきます。

中期経営計画2023



中期経営計画

各事業の有機的連携

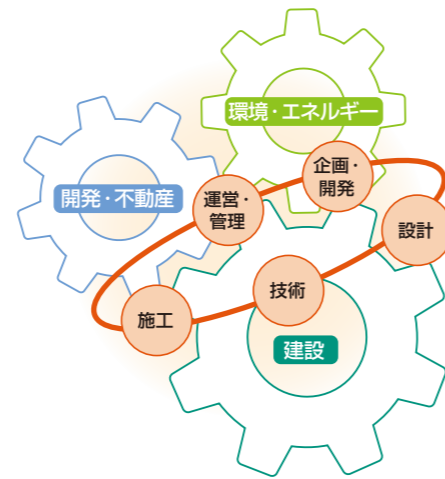
「中期経営計画 2023」では、各事業がそれぞれの強みを活かして有機的に連携することで、バリューチェーンのあらゆる段階でお客様のニーズに高度なレベルでお応えできる総合企業になることをめざしています。現在、連携の核となる分野は以下の分野ですが、連携の組み合わせを変化させ、変化するニーズに対応してまいります。

<開発・不動産事業×建設事業>

- ・市街地再開発事業、土地区画整理事業
- ・自社開発事業

<環境エネルギー事業×建設事業>

- ・屋根置太陽光発電事業
- ・PFI事業



戦略的取り組みおよび業績目標

2023年度の連結業績目標は、売上高4,000億円、営業利益320億円です。

国内土木事業では、大型官庁工事を中心とした事業を堅持し、自動化技術による生産性の向上、成長分野のリニューアルと民間分野への経営資源の配分により事業を拡大していきます。国内建築事業では、重点分野である物流施設・市街地再開発事業の設計施工に注力するとともに、BIMを活用した施工効率の向上、コスト低減による競争優位を実現させます。海外事業では、土木は、豊富な施工実績と技術力を活かしてトンネルを中心とする交通インフラのODAに注力、建築は、ビル案件の実績を積み、ローカル・外資系顧客を拡大していきます。開発・不動産事業では、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、「循環型再投資モデル」への進化、建設事業との協働によりグループ収益を拡大していきます。環境エネルギー事業では、再生可能エネルギー事業、インフラ関連サービス事業へ注力していきます。

(億円)

セグメント	売上高		営業利益		
	2020年度	2023年度	2020年度	2023年度	
建設	国内土木	1,155	1,250	209	320
	国内建築	1,876	2,100		
	海外(土木・建築)	182	370		
開発・不動産	119	265			
環境・エネルギー	1	15			
兼業等	29	—			
合計	3,362	4,000			

資本戦略

「中期経営計画2023」では、企業価値の向上を企図し、ROE12%以上をめざします。資本戦略のプライオリティは①資本効率 ②財務健全性 ③株主還元としております。

財務指標		中期経営計画 2023	
資本効率	ROE	12%以上	投資効率の高い成長投資 →事業利益の拡大 不動産のタイムリーな入替 →利益の回収速度向上
	自己資本比率	40%程度	財務健全性を維持しつつ、 有利子負債を積極活用
財務健全性	D/Eレシオ	0.8倍	
	株主還元	連結配当性向	積極的に 70%以上
自己株式の取得		3年間で 200億円以上	

成長投資

「中期経営計画2023」の3年間の投資額は計710億円を予定しています。内訳は、建設事業が100億円、開発・不動産事業が510億円、環境・エネルギー事業が70億円、人材が30億円となっています。

セグメント	成長投資分野	
建設	土木	・トンネルの省人化・自動化技術の開発 ・リニューアル分野でのアライアンスおよび技術開発
	建築	・環境設計技術の確立 ・フロントローディング、部材標準化へのBIM活用
	海外	・ローカル技術者の育成
開発・不動産	・ワーキングスペース(オフィス)	
	・レジデンス(寮・高齢者施設)	
	・観光・娯楽(ホテル・ホール)	
	・生活応援・ヘルスケア(商業施設)	
	・データセンター・物流	
・市街地再開発事業、土地区画整理事業(建設の事業機会を創出)		
環境・エネルギー	・再生可能エネルギー事業	
	・コーポレート・ベンチャー・キャピタル および異業種連携	
	・環境関連技術の開発やサービスの創出	

E 環境 Environment

脱炭素社会の実現に向けて“2030年度CO₂排出量ネットゼロ”をコミット、環境・エネルギー事業へ本格参入

脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出量 ネットゼロ	「エコ・ファーストの約束」(2019年度更新) 「2030年CO ₂ 排出量ネットゼロ」達成ロードマップ策定 「グリーン電力導入」+「省エネルギー他」+「創エネルギー」=ネットゼロの実現	CO ₂ 排出量の最小化 + 創エネルギーで相殺 =ネットゼロ
		グリーン電力(再生可能エネルギーで得られた電力)の導入率 2023年度目標: 20% 2030年度目標: 60% (2020年度実績: 0.5%)	
		省エネルギー他によるCO ₂ 排出削減量 2023年度目標: 7,900t-CO ₂ 2030年度目標: 26,700t-CO ₂ (2020年度実績: 1,690t-CO ₂)	
		再生可能エネルギー発電事業による創エネルギー 2023年度目標: 3,700MWh 2030年度目標: 108,000MWh (2020年度実績: 0MWh)	
循環型社会の形成促進	廃棄物 ゼロエミッション	毎年度目標: 建設廃棄物の最終埋立処分率3%未満 (2020年度実績: 2%)	

S 社会 Social

従業員一人ひとりにとって、働きがいのある職場づくり
サプライチェーンとの将来にわたる協働体制の構築

働きがいのある 職場づくり	従業員の活躍を応援する人財育成体系「西松社会人大学」 (2019年度より順次導入)
	安心して全社員が全力で挑戦できる環境をつくる「新人事制度」 (2021年度導入)
	安全な現場環境づくり 2027年度目標: 休業4日以上の度数率0.3以下 (2020年度実績0.75)
働き方改革	長時間労働の削減 2023年度目標: 時間外労働が45時間/月(年間平均)を超える職員比率5%以下 (2020年度実績21.3%) 多様な働き方への対応 在宅勤務制度、フレックスタイム制度 (2020年度導入)
	管理職における多様性の確保 2025年度目標: 管理職に占める女性管理職の割合2%以上
ダイバーシティ & インクルージョン	建設技能労働者の育成をサポートする「優良技能者制度」の教育体制の拡充
協力会社	健康経営の推進 2023年度目標: 二次健康診断の受診率100% (2020年度実績40%)

G ガバナンス Governance

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスを実践

取締役会の実効性 確保	取締役会の構成の 見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における社外取締役の比率≥3分の1 (2020年6月~) ● 社外取締役増員による取締役会のスキルバランス、多様性の向上 (2021年6月~)
	業績連動型 株式報酬制度の 導入	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績連動型株式報酬制度の導入による、会社の持続的な成長と 中長期的な業績向上への経営陣の行動促進 (2021年6月~)
	社長後継者計画の 策定・運用	<ul style="list-style-type: none"> ● 最適なタイミングで優れた後継者への社長交代を可能にする社長後継者計画 および次世代経営層育成計画の策定・運用 (2021年度から順次運用)