

未来を創る現場力



統合報告書  
2021





### 社 是

#### 勇気、礼儀、正義

～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～

### 企業理念

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。



### 西松-Vision2027

#### 新しい価値をつくる総合力企業へ

事業領域の拡大と建設事業の進化により、  
総合力企業への変革をはかり、  
事業活動を通じ、ステークホルダーへ新しい価値を提供していきます。

#### 企業理念へのさらなる貢献

新しい価値の提供により、持続可能な社会・環境づくりに貢献します。

#### ステークホルダーへの新しい価値の提供

事業活動を通じ、新しい価値として  
「優れた環境技術」「多様なサービス」「魅力的な働き方」を提供します。

#### 総合力企業への変革

成長投資を推進力に、「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。



## 目次

### 第1章 総合力企業として築く未来 ～めざすべき姿・実現したい社会～

- 4 未来を創造する
- 6 西松建設が考える大切なこと
- 8 価値創造のあゆみ
- 10 西松建設の価値創造モデル
- 12 価値創造の源泉
- 14 リスクと機会
- 16 マテリアリティ
- 18 社長メッセージ
- 22 資本・財務戦略
- 24 財務・非財務ハイライト

### 第2章 西松の進む未来 ～未来を具体化する成長戦略～

- 26 中期経営計画
- 30 事業部門別戦略
  - 30 土木事業本部
  - 32 建築事業本部
  - 34 国際事業本部
  - 36 開発・不動産事業本部
  - 38 環境・エネルギー事業統括部

### 第3章 未来を築く取り組み ～未来の具体化を支える基盤～

- 40 環境への取り組み
- 42 社会への取り組み
- 46 コーポレートガバナンス
- 51 監査等 取締役からのメッセージ
- 54 役員一覧
- 56 コンプライアンス&リスクマネジメント

#### データセクション

- 58 11ヶ年サマリー
- 60 ESGデータ
- 62 用語集
- 63 主な実績
- 64 会社概要/事業拠点/株式の状況
- 65 機構図

#### 編集方針

西松建設では、財務・非財務両面を含めた企業価値をお伝えするため、2017年度から2020年度まで、従来の「アニュアルレポート」と「サステナビリティレポート」（冊子版）を統合したコーポレートレポート（Corporate Report）を発行してまいりました。2021年度からは「統合報告書」として、持続的な価値創造のための優先課題をマテリアリティとして開示し、さらなる内容の充実を図っています。本冊子を通じて、財務面に加えて「中期経営計画2023」にもとづく長期ビジョン実現に向けた取り組み内容や、当社グループの価値創造についても理解を深めていただくことを目的としています。

#### 対象組織

西松建設株式会社および連結子会社の企業活動について報告していますが、一部では西松建設単体について掲載しています。

#### 対象期間

基本的には、財務報告期間である「2020年4月～2021年3月」を対象期間としていますが、最新情報を提供する重要性を踏まえて、一部、2021年度の情報も含まれます。

#### 掲載情報

本冊子には、西松建設の短・中・長期の価値提供に対する重要度とステークホルダーへの影響度を考慮し、重要性の高い事項を掲載しています。なお、CSR(企業の社会的責任)情報の詳細については、当社ウェブサイトにて報告しています。

#### 参考ガイドライン

本冊子は、統合報告の国際的なフレームワークである「国際統合報告評議会(IIRC)\*」の「Integrated Reporting<IR>」を参考に、西松建設の価値提供にむけた報告に取り組んでいます。<IR>は、次の7つを基本原則とし、企業の短・中・長期の価値提供について報告するもので、西松建設がめざす統合報告と基本的な志向が一致したものととらえています。A)戦略的焦点と将来志向、B)情報の結合性、C)ステークホルダーとの関係性、D)重要性、E)簡潔性、F)信頼性と完全性、G)首尾一貫性と比較可能性

#### 将来見通しについて

本冊子には西松建設の事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向についての当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

CSR情報については、環境省発行の「環境報告ガイドライン」、GRI (Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。信頼性確保の観点から、環境データおよび人事データの一部に対し、第三者保証を導入しています。

\* IIRC: 国際的な企業報告フレームワークの提供を目的として2010年に設立された、民間企業、投資家、会計士団体、行政機関、NGOなどによる団体。2021年6月、Value Reporting Foundation (VRF)に改組。

# 未来を 創造する

住みやすい  
地球環境  
を実現するために

- 再生可能エネルギーの普及
- 建築物の省エネ・創エネ (ZEB) 推進
- 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減  
「エコファーストの約束：2030年度CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ」

安全・安心な  
社会  
を実現するために

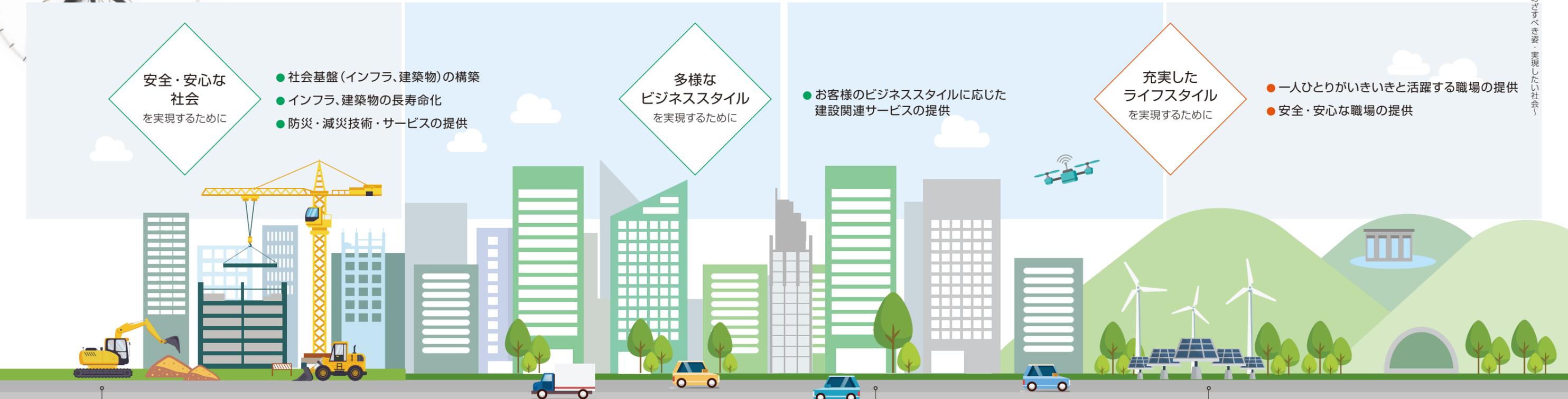
- 社会基盤 (インフラ、建築物) の構築
- インフラ、建築物の長寿命化
- 防災・減災技術・サービスの提供

多様な  
ビジネススタイル  
を実現するために

- お客様のビジネススタイルに応じた  
建設関連サービスの提供

充実した  
ライフスタイル  
を実現するために

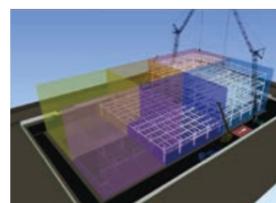
- 一人ひとりがいきいきと活躍する職場の提供
- 安全・安心な職場の提供



## 建設

土木事業では、トンネル工事の中でも特にシールド工法と山岳工法を強みとしており、業界トップクラスの実績と技術力を有しています。現在は、労働力不足の解消と生産性向上をめざして、自動化・無人化技術の開発・導入を進めています。すでに遠隔で無人の掘削機械を操作する技術を開発し、現場での試行導入を行っており、2023年度までにこれらの技術を坑内の主要作業に導入

する目標を立てています。建築事業では設計・施工力を発揮できる分野である、物流施設の受注を強化しているほか、設計から施工まで一貫したBIM活用によりお客様のニーズにより深く高いレベルで応えることをめざしています。約60年の歴史を持つ海外事業では、新たにODA案件に取り組むとともに、新規市場開拓のため東南アジア各国で市場調査を開始しました。



## 開発・不動産

当社の開発・不動産事業は、土木・建築とのコラボレーションにより、総合的なまちづくりソリューションをワンストップで提供できるのが強みです。成長が見込める5分野に重点を置いて積極投資を行い、さらには建設事業との有機的連携により、土地区画整理事業、市街地再開発事業および自社開発事業・バリューアップ事業での収益拡大にむけて取り組みを進めています。



## 環境・エネルギー

新規事業統括部を改組し、2021年度に「環境・エネルギー事業統括部」となりました。当社がエコ・ファースト企業として約束した「2030年度のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ」の達成とあわせて、持続可能な社会の実現をめざし、再生可能エネルギー事業およびインフラ関連サービスでの事業創出と収益化に取り組んでいます。



# 西松建設が考える大切なこと



## → 優れた環境技術



安全環境品質本部  
環境品質部 環境品質課  
課長  
長谷川 真也

西松建設は現在、「脱炭素社会の形成」を最重要ミッションと位置づけ、取り組みを強化しています。当社は2015年度から「環境経営」に取り組み、環境品質部は、その先導役としての役割を担ってきました。2019年には「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」ことを長期ビジョンに掲げ、環境大臣が認定する「エコ・ファーストの約束」を更新しました。そして2020年度、ビジョン達成の具体策である「ZERO30ロードマップ」を策定し、現場のCO<sub>2</sub>削減策のさらなる強化、事業活動で使用する電力の再エネ化、新たに実施する創エネなど、ネットゼロに向けたさまざまな取り組みをスタートさせました。加えて、非常に重要な要素が「環境技術」です。これらのさまざまな取り組みによってもCO<sub>2</sub>排出は本当のゼロにはできないため、今はなくとも革新的な「脱炭素技術」が必要となります。新たに開発される有用技術をいち早く取り入れ、また自ら技術開発するなど、技術研究所や環境エネルギー事業統括部と連携して取り組んでいきます。最終的には政府が掲げるカーボンニュートラルの実現に向けて、事業活動におけるCO<sub>2</sub>フリー化をめざします。

## → 多様なサービス



開発・不動産事業本部  
開発事業第一部  
部長  
鬼木 光一

お客様のビジネススタイルの多様化が進み、求められるものも変化している中、当社は、企画から運営・管理までの一貫した建設関連サービスを提供することをめざしています。開発・不動産事業本部では、不動産を活用した新たな事業領域の拡大に日々チャレンジしており、同業他社との差別化につながりつつあると感じています。具体的な事例の一つは、ホテルJALシティ富山のホテル事業への取り組みです。本件では、事業用地の取得から設計、建設、そして竣工後は子会社（西松ホテルマネジメント）によるホテル運営の実施ということで、まさに1から10まで手がけています。実際の運営については専門パートナーと共働で行っており、現在開業にむけた準備を進めています。新たな事業から得られるさまざまな知見やお客様のリアルタイムなニーズを常にフィードバックしながら、さらなるサービス向上や事業機会の拡大につなげていきたいと考えています。

## → 魅力的な働き方



管理本部  
人事部  
部長代理  
堀部 学

現在、社員が安心して働き続けられる環境づくりを進めているところです。育児休職制度に関しては、女性社員は出産後、子供を預けられるようになるまでの1年から一年半ほどの期間をしっかりと取得しています。一方で、男性社員の制度利用はまだ十分ではなく、出産後1ヶ月ほどの母子とも大変な期間の取得にとどまっているという状況です。しかし、数年前に比べると制度利用者は少しずつ増え始めていますので、制度の定着をさらに進めていきます。人間ドック受診に関しては、社員だけでなく配偶者にも費用を補助しており、要検査結果が出た場合には再検査を推奨するなど、健康経営に関する取り組みに力を入れています。

社員には、これからは個々のライフスタイルに応じた柔軟な働き方を実現することで、最終的には自分にリターンがあるのだということを理解してほしいと思っています。社員が健康を維持し、さまざまなライフイベントに十分な時間を確保しながら、安心して実力を発揮し続けられるよう、会社全体の意識改革や制度改善を続けていきます。

西松建設は、「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」の企業理念のもと、「新しい価値」の提供に取り組んでいます。重要な取り組みの一つが、「CO<sub>2</sub>排出量を2030年度にネットゼロにする」ことです。また、変化する顧客ニーズに応えるために多様なサービスを提供するほか、健康経営や働き方改革にも取り組んでいます。

社員一人ひとりが魅力的に働き、新しい価値をつくり出していく企業風土を育むために、社員の意識改革と待遇改善もあわせて実施することで、企業価値の向上をめざしてまいります。



安全環境品質本部  
環境品質部 環境品質課  
係長  
川嶋 ありさ

「ZERO30ロードマップ」の達成に向けた取り組みの中で、現在、技術研究所が中心となって開発を進めている脱炭素技術があります。「ジオポリマー」は低炭素型コンクリートの一種で、セメントをまったく使用せずフライアッシュや高炉スラグ微粉末等を主材料とするため、セメントを使用した通常のコンクリートで建造物を建設するより最大で80%程度CO<sub>2</sub>排出量を削減することができます。また「HiBD」は廃食油や油脂含有バイオマスから製造された、次世代型のバイオディーゼル燃料で、新型のディーゼルエンジンにも適合性が高いカーボンニュートラルな燃料になります。ほかにも「循環型社会形成」に対応した環境技術も開発中です。「微生物燃料電池を応用したCO<sub>2</sub>変換セルによるメタン生成」は、発電菌を活用し、電気エネルギーを取り出しながら大気中のCO<sub>2</sub>をメタン等有用物質に変換する技術です。また「下水汚泥焼却灰からのリン回収」は、国内で調達不可能な「リン」を下水汚泥の焼却灰から高効率で回収し、その内の約8割をそのまま肥料として利用できる技術です。このような多様かつ有用な環境技術は、当社の環境施策を進めていく上でも今後ますます重要になっていきます。



開発・不動産事業本部  
開発事業第一部 業務開発課  
担当課長  
金井 修

現在、観光・宿泊分野での取り組みとして、ホテル会社への賃貸事業とホテル運営事業を分けて展開しています。賃貸は安定的な収益が望めます。一方、運営まで踏み込みノウハウを蓄積することは、当社がめざす社会に新たな価値を提供する総合力企業への取り組みの一つです。

今はさまざまな会社や業態がコラボレーションする時代です。それぞれの領域のプロフェッショナルとともに、当社の建設や建物管理といった蓄積されたノウハウを活かしながら事業を進めることでより良い結果が得られると考えています。

当社は元々モノづくりの会社ですが、以前から「温かい思いやりと心配りを現場の隅々まで」という現場のローガンがあります。お客様に対して品質の良いものを提供するために大切であるとともに、協力企業の方たちや社員をはじめ、皆が働きやすい環境づくりをめざしています。このように当社ではホテル運営をはじめとしたサービス提供に求められるホスピタリティを大切にす意識を全社で共有してきました。そうした当社に根づく精神を差別化されたサービスに活かしたいと考えています。



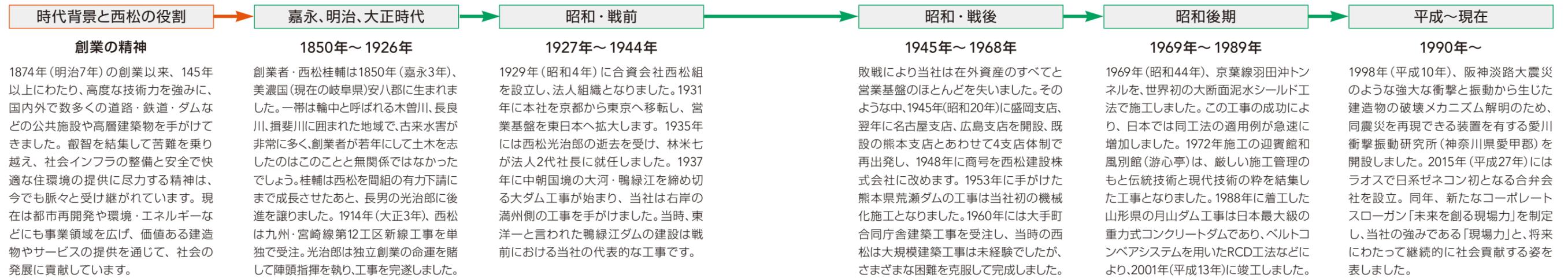
土木事業本部  
土木部 働き方改革推進課  
課長  
太田 雅則

少子高齢化が進む社会環境下での将来の担い手確保のため、業界をあげて建設業の魅力を高めていくことをめざしています。現場の長時間労働を是正していくことは当社の長年の課題でしたが、2024年度から建設業にも労働時間の上限規制が適用されることから、法に適應した勤務の形を実現することをまずは当面のゴールに設定しています。

当社はこれまでのさまざまな施策により制度面は充実してきました。コアタイムを設定しないフレックスタイム制度や在宅勤務制度、時間単位の有給休暇取得制度の導入等、ライフスタイルに応じた働き方が選択できるという点で少しずつ自由度は上がっていますが、一方で、現場には「馴染まない」「利用しづらい」という声も聞かれ、制度はあっても利用が進んでいない現状があります。

今後は制度を利用しやすい環境づくりに重点を置き、内勤・外勤の労働環境の格差を縮めていくことで、社員が一体感を持って「働き方改革」に取り組む風土を醸成していきたいと考えています。

## 培ってきた技術と経験



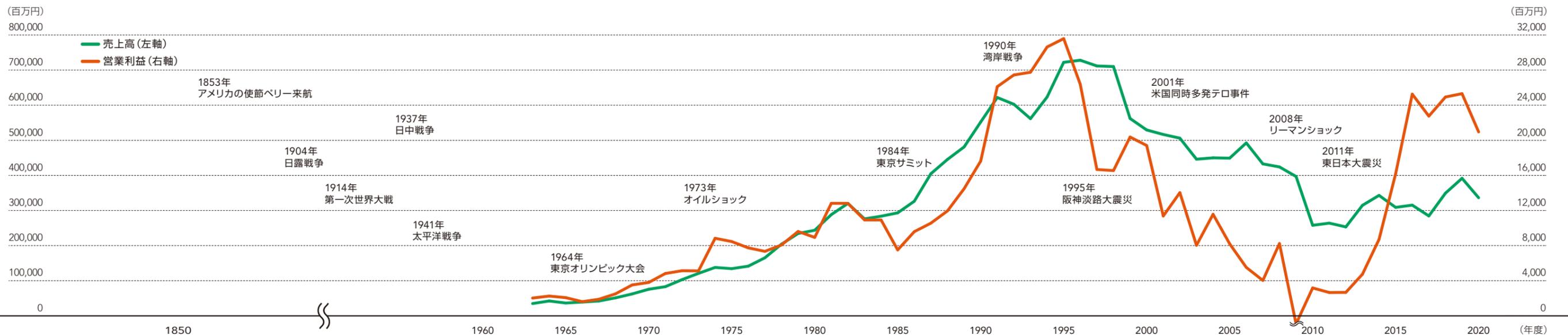
創業者 西松桂輔



昭和50年代の輪中地帯(岐阜県)

### 主な出来事

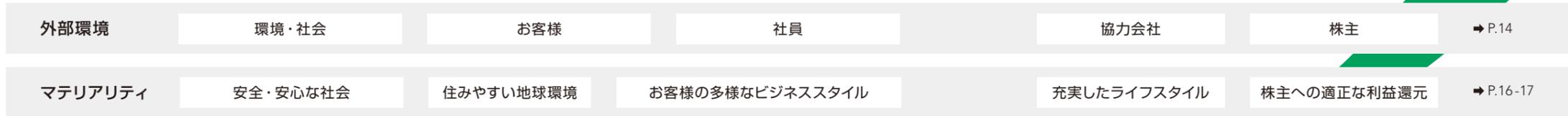
- |   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p>1850年 創業者・西松桂輔生まれる</p> <p>1874年 西松の創業</p> <p>1903年 西松桂輔、土木稼業から引退</p> <p>1906年 間組との共存時代。39規定締結</p> <p>1914年 九州・宮崎線第12工区新線工事を西松単独で請負。運命の工事</p> <p>1916年 名称を西松組に変更</p> <p>1926年 日本窒素(朝鮮水電)赴戦江発電所水路工事(第3、第4工区)</p> | <p>1927年 朝鮮窒素(日本窒素)興南工場新築工事</p> <p>1929年 合資会社西松組設立</p> <p>1931年 西松組本社が東京移転</p> <p>1932年 満州大連出張所開設</p> <p>1933年 朝鮮長津江水力発電導水路および堰堤工事</p> <p>1935年 西松光治郎逝去、林米七が法人2代社長に就任</p> <p>1937年 株式会社西松組へ移行</p> <p>1940年 満州西松組設立</p> | <p>1946年 北上川水系の石淵ダム(岩手県)で日本初のロックフィルダム施工</p> <p>1948年 商号を西松建設株式会社に改める</p> <p>1953年 荒瀬ダム(熊本県)が機械化施工のモデル現場に</p> <p>1960年 大手町合同庁舎建築工事施工</p> <p>1961年 尼崎製鉄所堺製鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞</p> <p>1965年 都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用</p> <p>1967年 当時世界一のボーリング場を施工</p> | <p>1971年 香港コンテナヤード工事施工。英国土木学会海外賞を受賞</p> <p>1984年 シンガポールで地下鉄工事受注</p> <p>1984年 関越道永井川橋工事施工。日本で最も高い橋脚が立ち上がる</p> <p>1984年 タイで超高層ビル施工</p> <p>1986年 樺山ダム(和歌山県)が労働大臣優良賞を受賞</p> <p>1987年 大門ダム(山梨県)竣工。昭和61年度土木学会技術賞を受賞</p> <p>1988年 BOTプロジェクト香港ターツェントンネル受注</p> <p>1988年 日本最大級の重力式コンクリートダム、月山ダム(山形県)着工</p> | <p>1998年 愛川衝撃振動研究所設立</p> <p>1999年 戸田建設と技術提携を結ぶ</p> <p>2000年 西松のシールド工場の掘削実績が182kmに達する</p> <p>2003年 西松が国内初のPFI事業、江坂南パーキングサービスに参加</p> <p>2012年 玉川大学との産学連携事業がスタート</p> <p>2015年 ラオスで日系ゼネコン初となる合併会社を設立</p> <p>2015年 新コーポレートスローガン「未来を創る現場力」を制定</p> <p>2016年 「エコ・ファースト企業」に認定</p> <p>2017年 当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業</p> |
|---|--|--|--|---|



# 西松建設の価値創造モデル

**企業理念** 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。



## インプット

<b>人的資本</b>	・従業員1人あたりの育成投資費用 12万円 ・グローバル従業員数 3,060人
<b>知的資本</b>	・研究開発費 15.3億円
<b>製造資本</b>	・事務所・営業所数 国内 52拠点 海外 9拠点 ・現場数 252現場 (2021.3.31現在)
<b>社会関係資本</b>	・Nネット(西松建設協力会) 1,028社
<b>自然資本</b>	・エネルギー使用量 1,421,881GJ
<b>財務資本</b>	・資本合計 2,075億円 ・有利子負債 1,150億円

## ビジネスモデル → P.13



さらなる価値提供

### 西松-Vision 2027

中期経営計画2023  
→ P.26

#### 総合力企業

- ・フローとストックのベストミックス
- ・脱単純請負

#### 新しい価値の提供

- ・優れた環境技術
- ・多様なサービス
- ・魅力的な働き方

## アウトプット



### 国内土木事業 → P.30

- ・山岳・シールドトンネル
- ・インフラリニューアル

### 国内建築事業 → P.32

- ・物流施設
- ・市街地再開発事業

### 海外事業 → P.34

- ・ODA
- ・ビル案件

### 開発・不動産事業 → P.36

- ・自社開発事業
- ・バリューアップ事業
- ・市街地再開発事業
- ・土地区画整理事業
- ・不動産ワンストップソリューションサービス

### 環境・エネルギー事業 → P.38

- ・再生可能エネルギー事業
- ・インフラ関連サービス

## アウトカム

<b>人的資本</b>	→ P.42
・研修受講人数(単体) 2,324人(延べ人数)	
・社員満足度(単体) 74.2%	
<b>知的資本</b>	
・特許保有件数 309件	
<b>製造資本</b>	
・新規着工件数 127件	
<b>社会関係資本</b>	→ P.45
・休業4日以上の労働災害発生件数 19件(前年度比-10件)	
・西松マイスター制度認定者数 85人	
・国土交通省の工事成績評定点(平均) 80.3点	
・お客様アンケート A評価割合 86.8%	
<b>自然資本</b>	
・CO <sub>2</sub> 排出削減量 4,317t-CO <sub>2</sub>	
<b>財務資本</b>	→ P.22
・配当性向 33.5%	
・TSR 40.7%	



**E** → P.40  
Environment

- ・地球温暖化防止
- ・生物多様性保全
- ・廃棄物ゼロエミッション

**S** → P.42  
Social

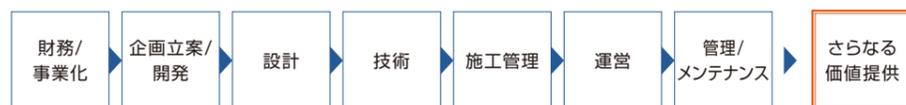
- ・社員のマインド・能力の向上
- ・働きがいを感じる職場づくり
- ・人財の全社的最適配置
- ・誰もが安全で働きやすい職場の実現

**G** → P.46  
Governance

- ・資本の効率化
- ・株主還元の拡充

# 価値創造の源泉

西松建設は、社会・環境の変化に応じて、世の中が実現したいと考える社会(安全・安心な社会、住みやすい地球環境、多様なビジネススタイル、充実したライフスタイル)を提供するため、新しい価値を生み出す総合力企業への変革を進めます。



## 強みと特長

いかに事前の準備を万全にし、最新技術を万全に備えていても、建設現場では想定し得ない課題が発生します。当社の強みである「現場力」は、“現場におけるきめ細やかな施工管理能力”と、“現場に潜むさまざまな課題を自ら発見し、自ら解決するチカラ”のことです。私たちはこのチカラで未来を創っていきます。

## インプット

### 人的資本

日々激変する社会環境と多様化する顧客ニーズに対応するため、一貫した全社的な人財戦略のもと、優れた業務遂行能力と経験を持つ人財を育成し、競争力の向上に努めています。

### 知的資本

これまでに積み重ねてきた土木や建築のノウハウをもとに、未来につながる新しい価値を創出するため、顧客ニーズを的確に把握し、社会に役立つ技術の開発に取り組んでいます。

### 製造資本

当社グループは、国内外に有する61の事務所・営業所および252の現場を拠点に、これまで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しています。

### 社会関係資本

当社は幅広い顧客基盤を有しており、お客様から求められるレベルの高いご期待に対し、長期にわたり応え続けています。また、主要なステークホルダーであるパートナー企業とも公正・公平な取引を基本とし、Win-Winの関係を構築できるよう、さまざまな取り組みを行っています。

### 自然資本

当社はエコ・ファースト企業として、脱炭素社会の実現にむけた取り組みを行ってきました。再生可能エネルギーの活用や、CO<sub>2</sub>削減に資する技術開発などを加速し、自然環境と共生する建設事業者としての社会的責任を果たします。

### 財務資本

当社は、資本効率の向上と強固な財務体質の維持を通じて、収益力を高めることに注力しており、株主をはじめとするステークホルダーにバランスのとれた利益還元を行い、持続的成長につなげていくことを財務戦略の柱としています。

## ビジネスモデル

当社は多様な経営資源を投入し、事業活動を展開しています。また、財務、経営の重要課題解決への取り組みを通じて、自社およびステークホルダーへの提供価値の増大を図っています。

具体的には、「総合力企業への変革」をめざし、各事業を有機的に連携させ、ビジネスモデルを変革していくことで、持続的に企業価値を向上させていきます。「西松-Vision 2027」の第1フェーズでは、「総合力企業の基盤構築期」として、資本効率の高い成長投資により、建設事業の進化、開発・不動産事業と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。

「西松-Vision2027」の第2フェーズとなる2021年度からは、「総合力企業への変革期」として、第1フェーズの3年間で成長させてきた各事業の強みを活かした有機的連携のさらなる強化、脱炭素社会の実現に向けた取り組みの本格化、異業種のパートナー企業との協業により、グループ収益を拡大し、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。

## アウトカム

西松建設は持続可能な社会の実現にむけて、社会・環境の変化をとらえ、事業活動を通じて優れた環境技術、多様なサービス、魅力的な働き方を提供し、社会にとって価値の高い事業を創出してまいります。

# リスクと機会

当社は創業以来145年以上にわたり、安心・安全な社会インフラの建築を通じて国土の発展に貢献してきました。現在は総合建設業としての地位を確かなものとし、再開発や環境・エネルギーにも事業の領域を広げています。各事業を有機的に連携させ、総合力企業への変革を図るため、当社を取り巻く外部環境から事業に対するリスクと機会を特定し、重要な経営課題(マテリアリティ)を抽出しました。



# マテリアリティ

西松建設はマテリアリティ(重要な経営課題)の特定を通じ、事業の強みを発揮して解決に貢献できる社会課題を明らかにしています。マテリアリティへの取り組みによりステークホルダーの皆様には社会的な価値を提供するとともに、機会に応じた事業拡大を図り、社会への貢献と長期的な事業成長をめざします。



## 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年間を、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。

## 資本・財務戦略



### 基本方針

当社は従来より財務の健全性を重視し、積み上げてきた強固な財務基盤の維持を目標に、事業を展開してまいりました。当社は資本効率の向上と強固な財務体質の維持を通じて、各事業のキャッシュ・フロー創出力を高めることに注力しています。こうして生み出したキャッシュを、成長に向けて優先順位を明確にした投資と、株主様をはじめとするステークホルダーへの還元バランス良く振り分けて持続的成長につなげていくことを、資本・財務戦

### 業績および前中計期間の振り返り

「中期経営計画2020」の最終年度であった2021年3月期の経営成績につきましては、目標数値の売上高3,800億円に対して、実績は前期比14.1%減の3,362億円、建設事業受注高は国内建築工事および海外工事が減少したことにより、前期比16.7%減少しました。営業利益は250億円の目標に対して、前期比17.2%減の209億円と不本意な結果となりました。親会社に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益を特別利益に計上しましたが、完成工事補償引当金繰入額や固定資産売却損、新型コロナウイルス感染症関連費用を特別損失に計上した結果、前期比8.3%減の171億円となりました。ROEは8.0%以

財務指標	中期経営計画2020	2020年度末実績	中期経営計画2023
資本効率	ROE 8%以上	8.5%	12%以上
財務健全性	自己資本比率 50%程度	43.6%	40%程度
	D/Eレシオ 0.3倍程度	0.6倍	0.8倍
株主還元	配当性向 30%以上	33.5%	継続的に70%以上
	1株当たり配当金 100円以上	105円	-
	自己株式の取得 -	-	3年間で200億円以上

略の柱としています。一方、市場の期待度を反映した株価やPBR(株価純資産倍率)は0.5倍~0.6倍が定位置となっていて、当社の成長性を十分に反映した評価とは言えない状況が続いていました。当社経営陣とステークホルダーである株主や投資家の皆様との目線を同一のものとするため、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値向上をめざして事業に取り組んでいることを明確にご理解いただくことを前提に、「中期経営計画2023」を策定しました。

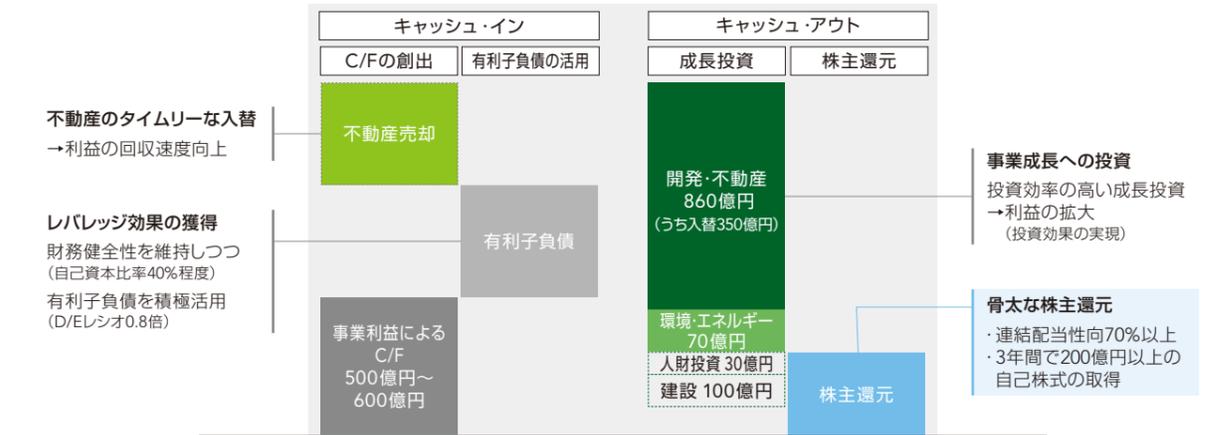
上の目標に対して実績は8.5%となっております。財務健全性につきましても目標数値の自己資本比率50%に対し実績は43.6%、D/Eレシオの目標0.3倍に対し実績0.6倍と目標値に届かない結果となりました。

### 資本効率向上

当社は、財務健全性と成長性の高い企業をめざしています。従来は堅実経営のもと、財務健全性と会社のサステナビリティを重視した財務運営を行ってまいりました。現在は市場から正當に評価されるために、資本コストを上回る利益とキャッシュ・フローを生み出すことが

成長投資	中期経営計画2020実績	中期経営計画2023	
		3年間計画	累計計画
建設	60	100	160
開発・不動産	520 (+100入替)	510 (+350入替)	1,030 (+450入替)
環境・エネルギー	15	70	85
人財	25	30	55
投資額の合計	620	710	1,330

株主価値の向上につながると考えています。「中期経営計画2023」では、資本効率を表すKPIを、ROE(自己資本利益率)とし、資本効率を高めてROEと資本コストとのスプレッドの拡大をめざします。ROEの目標を2023年キャッシュの調達と配分



### 株主還元と投資戦略

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための投資やさまざまなリスクに備えるための財務健全性とバランスを考慮したうえで、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針としています。「西松-Vision2027」では、2018年度から2027年度の10年間で、開発・不動産事業に1,200億円、建設事業の進化、事業領域の拡大、人財に1,000億円の合計2,200億円を将来の成長に向けた投資として活用する計画としています。前中期経営計画の3年間では、各分野に合計620億円投資してきました。「中期経営計画2023」の今後3年間においては、成長投資として建設事業に100億円、開発・不動産事業に510億円、環境・エネルギー分野に70億円、人財に30億円を投資します。

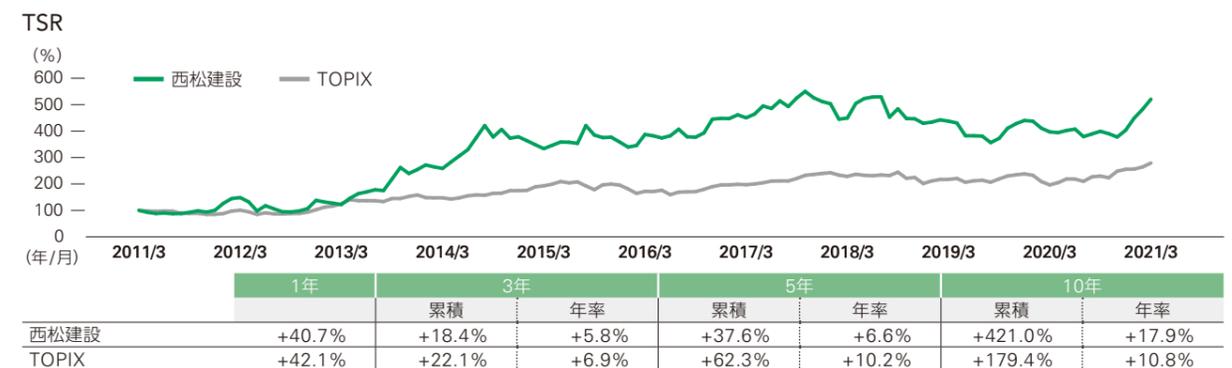
特に開発・不動産事業については、資産効率の向上が重要課題であると認識しています。そこで投資の意思決定プロセスを抜本的に見直すべく、外部専門家を含めた投資委員会を設置しました。事業部門が提案した案件を厳しくスクリーニングするだけでなく、一度投資した案件

度に12%以上と高く設定することにより、現在6%~7%の資本コストを大きく上回る資本効率を実現してまいります。

に關してもリターンを確保できているのかモニタリングを実施し、機動的な資産入れ替えを行える体制にいたします。

「中期経営計画2023」は、多数の株主や投資家の皆様等と中長期的な企業価値向上についての対話を重ね、策定いたしました。持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには、資本効率(ROEの向上)を重視した経営をめざすべきであり、今後の投資戦略と積み上がった自己資本のバランスをとりながら資本効率を高めると同時に、骨太の株主還元を実現していくという結論に至りました。連結配当性向を継続的に70%以上とすることを目標とし、安定的な株主配当と機動的な自己株式の取得を行います。自己株式の取得は今後3年間で200億円以上を目標にしています。

2020年度の配当込みの株主トータルリターン(TSR)は40.7%となり、過去10年間のTSRは以下の結果となっております。引き続き株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう、成長戦略と適正な財務資本政策を実施してまいります。



※ Total Shareholder Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※ TSRの計算は、西松建設は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)  
 ※ グラフの値は、2011年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2021年3月末日まで)

# 財務・非財務ハイライト

## 財務

受注高／売上高(連結ベース)



**増減要因・解説**

新型コロナウイルス感染症の影響等により、民間建設投資が減少したことおよび海外において案件の出件延期があったことから、2020年度の国内建築・海外受注高は減少しました。また、売上高についても、2020年度は新規受注工事の減少および大型土木工事の進捗低下等により計画を下回る結果となりました。

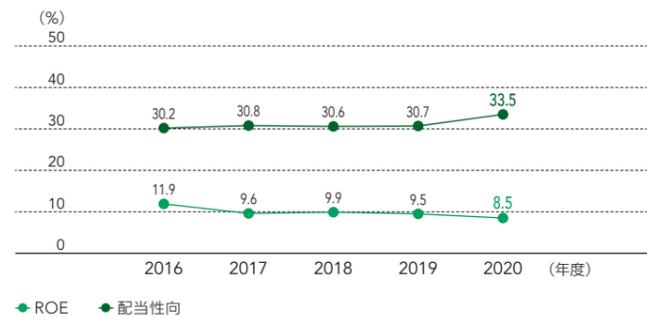
営業利益／営業利益率(連結ベース)



**増減要因・解説**

2018・2019年度は高収益工事が順調に進捗したこともあり、計画を上回る水準で推移しました。2020年度は、建設事業での設計変更交渉の難航、完成工事高の落ち込みにより、計画を下回る結果となりました。また、2019・2020年度は一部低採算大型工事の影響により、営業利益率が低下する結果となりました。

ROE／配当性向(連結ベース)



**増減要因・解説**

2018・2019年度は、建設事業の利益向上によりROEは8%以上を達成しました。2020年度は、営業利益の目標未達と、瑕疵補修に伴う多額の特別損失が発生したものの、政策保有株式売却益の計上により、結果的に8%以上を確保しました。「中期経営計画2020」の間中は、配当性向30%以上かつ1株あたり105円の安定的な株主配当を実施しました。

純資産／自己資本比率(連結ベース)

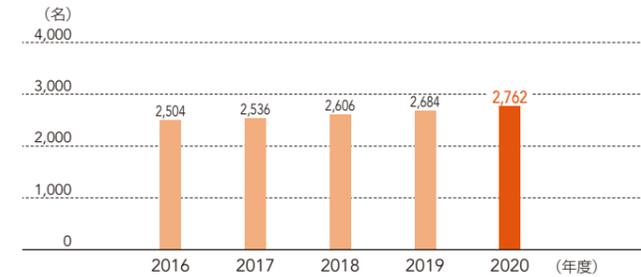


**増減要因・解説**

資本効率と財務健全性を意識したバランスシートマネジメントを試みましたが、2018年度から建設の完成工事未収入金が大きく増加し、有利子負債で資金調達を行ったため、「中期経営計画2020」期間中は自己資本比率40%程度の水準で推移しました。なお、純資産は2,000億円程度を維持しています。

## 非財務

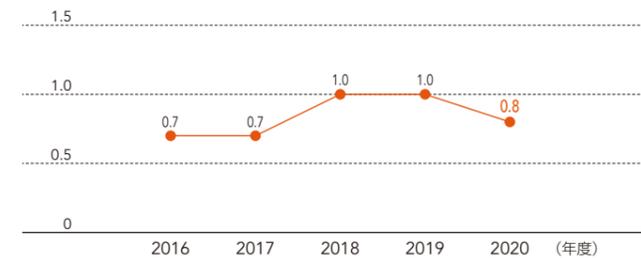
従業員数



**増減要因・解説**

長期ビジョン「西松-Vision2027」において人財戦略を重点項目として位置づけ、「新しい価値をつくる総合力企業」への変革を支える人財育成に努めています。また、新卒採用に加え中途採用にも積極的に取り組むことにより、事業戦略上必要な人財の確保を実現しています。

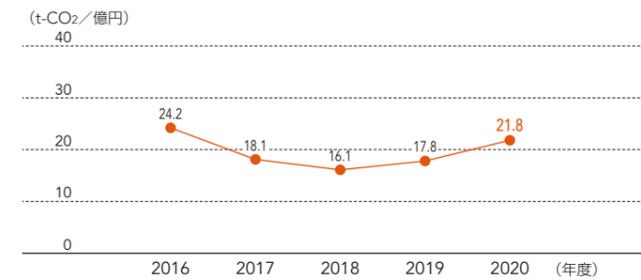
労働災害発生度数率



**増減要因・解説**

西松三重大事故型災害である「墜落・転落」「挟まれ・巻き込まれ」「飛来・落下」の防止に注力し成果を上げた一方、「転倒」「激突され」等のそれ以外の災害が多発し、前年度より災害が減少したものの、「中期経営計画2020」の目標を達成することはできませんでした。

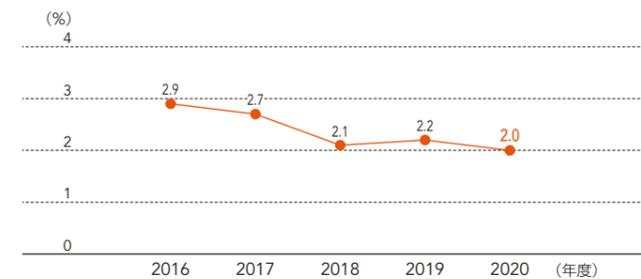
施工におけるCO2排出原単位



**増減要因・解説**

施工現場にて一定量の削減は果たしましたが、土木においては最盛期の工事が多く、建築においては大規模現場の大量の残土掘削・場外搬出があり、軽油使用量が増加しました。この影響により、CO2排出量が増加しました。

建設廃棄物の最終埋立処分率



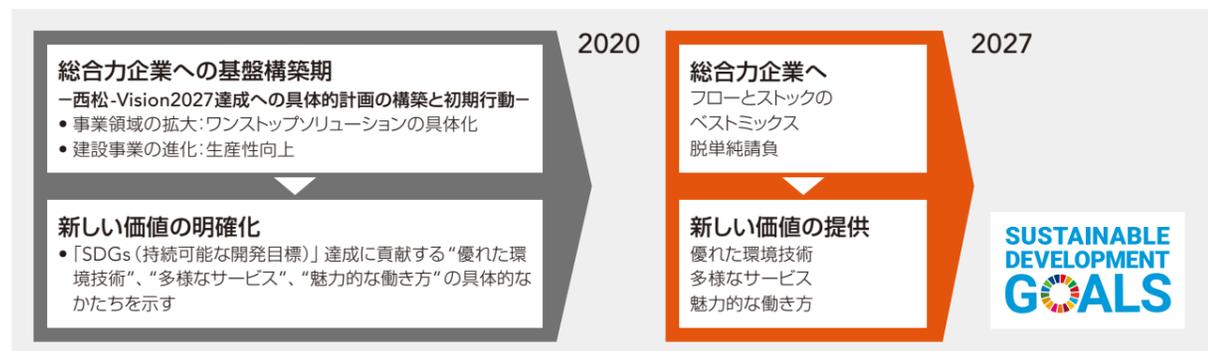
**増減要因・解説**

当社独自の分別ルールを徹底し、高レベルの分別を推進しています。またリサイクル率の高い産廃業者を選定するとともに、現場内での自ら利用等を推進した結果、最終埋立処分率を過去で最も低く抑えることができました。

※ 最終埋立処分率：  
2017年度までは「建設汚泥および特管物など特殊なもの」を除く  
2018年度からは「建設汚泥を含み特管物など特殊なもの」を除く

## 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

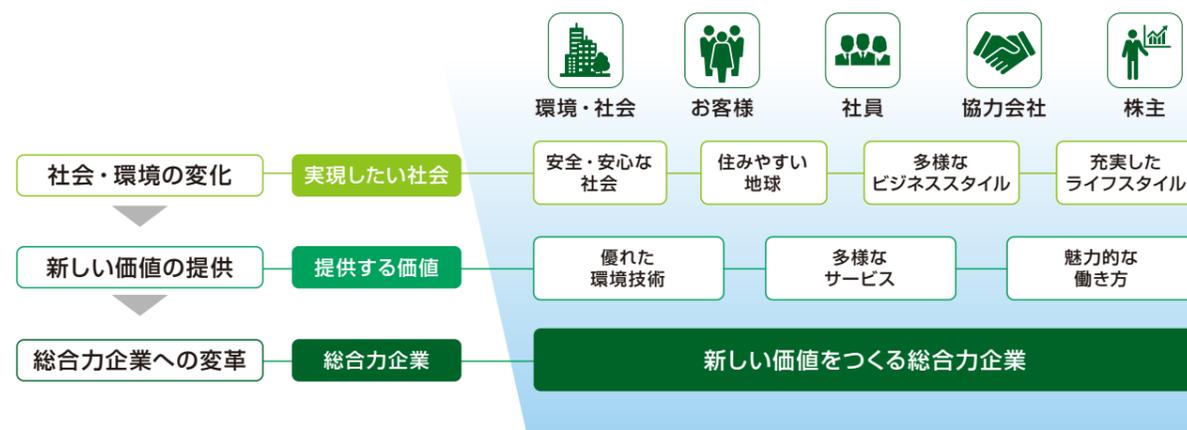
## 中期経営計画2023

### 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

**企業理念** 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。



### 総合力企業への変革期

- 各事業の“有機的連携”を推進
- 環境・エネルギー事業を中心に、脱炭素社会の実現への取り組みを本格化
- 異業種との協業による企業価値の向上
- 骨太な株主還元を実施

### 総合力企業の基盤構築期

- 建設事業の進化
- 開発・不動産事業と新規事業の成長による事業領域の拡大

中期経営計画  
2020  
2018～2020年度

中期経営計画  
2023  
2021～2023年度

2027  
新しい価値をつくる  
総合力企業

2030  
カーボンニュートラル  
企業

持続的な企業価値の向上

各事業の有機的連携

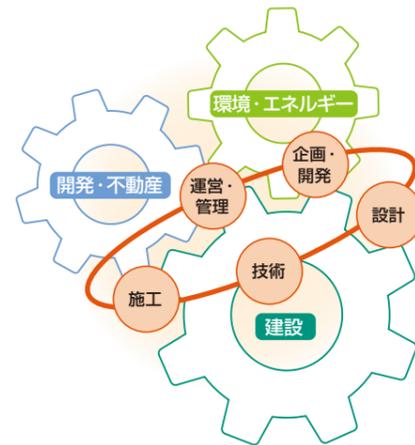
「中期経営計画 2023」では、各事業がそれぞれの強みを活かして有機的に連携することで、バリューチェーンのあらゆる段階でお客様のニーズに高度なレベルでお応えできる総合企業になることをめざしています。現在、連携の核となる分野は以下の分野ですが、連携の組み合わせを変化させ、変化するニーズに対応してまいります。

<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
	財務健全性	自己資本比率	40%程度
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	骨太な株主還元 ・安定的な株主配当 ・機動的な自己株式の取得
	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CO<sub>2</sub>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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 排出削減量 2023年度目標: 7,900t-CO <sub>2</sub> 2030年度目標: 26,700t-CO <sub>2</sub> (2020年度実績: 1,690t-CO <sub>2</sub> )	
		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 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年度実績21.3%) (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	
協力会社	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
健康経営	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实践

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"> <li>● 取締役会における社外取締役の比率≥3分の1 (2020年6月~)</li> <li>● 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~)</li> </ul>
	業績連動型 株式報酬制度の 導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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~)</li> </ul>
	社長後継者計画の 策定・運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul>

# 事業部門別戦略

## ■ 土木事業本部



### トンネル工事が土木事業の強み インフラリニューアル分野に注力

道路、鉄道、電力、ダムなどの社会インフラの整備を通じて、国土強靱化に貢献しています。長年培った技術力と実績を基盤に、自動化・無人化技術の開発で生産性を向上させ、トンネルの大規模・高難度工事を基盤として事業の成長につなげます。

土木事業本部長 一色 真人

### ■ 市場認識と当社の強み

我が国では近年、大規模水害の頻発化に加え、近い将来の巨大地震発生も予想されており、さらに高度経済成長期に整備されたインフラが一斉に老朽化するなど、防災・減災対策が急務となっています。こうした状況を受け、人命を守り、社会経済への致命的な被害発生を防ぐとともに、しなやかな復旧が可能なインフラやシステムを平時から構築しておく「国土強靱化計画」が推進されています。西松建設の土木事業は、トンネル工事におけるシールド工法と山岳工法を強みとしており、この分野でトップクラスの実績と技術力を有していますが、これらは都市部のインフラ強化および都市部間をつなぐ交通網整備にそれぞれ不可欠のものです。また、災害への備えとなるダム建設、地盤改良や液化化対策についても多数の実績を積み重ねています。インフラのリニューアル需要は今後もますます増加するとみられ、当社の土木事業は、長年培った技術力と現場経験を基盤に、自動

化・無人化技術の開発を推進することで、安全かつ高品質なインフラ整備が可能となり、国土強靱化の実現に貢献し、事業成長を達成します。

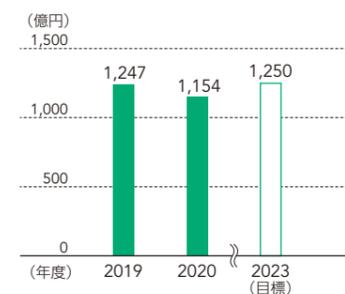
### ■ 「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」では、土木は「建設事業の進化」と「事業領域の拡大」を大きな目標として掲げ、事業活動に取り組んできました。CIMやICTを積極的に現場に導入したほか、自動化・無人化技術を開発・導入したことで、1人あたり出来高は2017年度の1.3億円から、中計2020期間の3ヶ年平均では1.6億円に向上しました。また、リニア新幹線など鉄道関連工事の受注に注力したことにより、民間工事の完成工事高比率を25%まで増加させることができました。売上高・営業利益に関しては、2018-2019年度は高収益工事が順調に進捗し、計画を上回って推移したものの、最終年度となった2020年度は一部大型工事の進捗が低下したことや、設計変更交渉が

受注高(単体ベース)



売上高(単体ベース)



売上総利益/売上総利益率  
(単体ベース)



難航したことを受けて、売上高・営業利益ともに減少し、目標未達となりました。

### ■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

官公庁の新設工事は横ばい、または微増で推移すると見込んでいます。引き続き、トンネル工事を土木事業の強みと位置づけて、これまでの技術と実績を活かし、大規模・高難度工事への取り組み体制を強化することで売上規模を維持していきます。特に、山岳トンネル、シールドトンネル工事で自動化・無人化を進めて生産性を向上させ、人財の最適配置とあわせて高収益化を図ります。成長分野であるインフラリニューアルと民間の設備更新へ経営資源を配分するとともに、開発・不動産事業との有機的連携により土地区画整理事業での売上を伸ばし、2023年度の業績目標である売上高1,250億円、売上総

利益190億円を達成し、「西松-Vision2027」がめざす総合企業への変革の足がかりとします。さらに、2024年度には残業の法的規制が建設業界に適用されることもあり、これまで以上に長時間労働の削減をはじめとした働き方改革にも取り組んでいきます。そのため、施工技術開発のほか、BIM/CIM、AI、DXといったICT技術を活用して一層の現場の効率化を図ります。さらに、現場で排出されるCO<sub>2</sub>の大部分が土木現場から排出されているため、再生エネルギー電力の導入や省エネルギー化の実施などにより2030年ネットゼロをめざし、環境対応にも注力します。

## Shaping the FUTURE

### ■ 業界に先駆けたトンネル施工技術の自動化・無人化にむけた取り組み —「自動化セントル」技術の開発と現場導入—

山岳トンネル工事における覆工コンクリートの施工は、セントル(移動式型枠)を所定位置に据え付け、コンクリート打ち込み、脱型、移動が基本の作業となります。当社は、岐阜工業株式会社(岐阜県瑞穂市)との共同開発により一連作業の自動化を実現し、国内で初めて現場に導入しました。

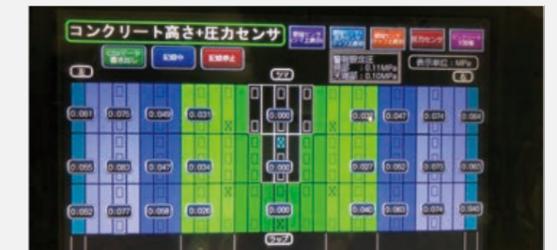
**開発背景** 建設現場では、働き手不足に起因する技術の伝承困難等、労働生産性に関する喫緊の課題を抱えており、施工の品質を保ちつつ生産性向上を図ることが土木事業本部の重要な施策となっています。そこで、当社が強みを持つトンネル分野に着目し、業界に先駆け、生産性向上に資する自動化や遠隔化による無人化施工技術の開発および導入に取り組んでいます。

**今後** 国内土木事業のうち、主力の官庁土木分野での受注競争力を強化し、当社が強みを持つトンネル分野の技術開発に注力しており、業界トップクラスの技術力と売上規模の維持をめざしています。特に山岳トンネルでは、2023年度までに自動化・無人化技術をトンネル坑

内の主要作業に導入する戦略的目標を立て、すでに無人の掘削機械を遠隔操作する技術を開発し、現場での試行導入が行われています。その一つである覆工コンクリートの施工技術では従来、人力で行っていた作業をすべて機械制御で行う「自動化セントル」の技術を実用化し、福島県白河市の南湖トンネル現場で国内初の実証導入を果たしました。本技術の導入により、作業員は従来の6人から4人編成にまで減らすことができ、特にコンクリートの打ち込み作業では実質2人での作業を可能にするなど、大幅な省人化実現にめどがつかしました。当社で開発している自動化・無人化施工技術は、作業の省人化により生産性と品質向上の実現につながるものであり、施工現場への早期導入にむけ、取り組みを進めています。



セントル自動セット



コンクリート打設高さ・圧力をリアルタイム表示

■ 建築事業本部



設計・施工力を活かした物流施設に強み  
他事業との有機的連携でさらなる成長めざす

培ってきた技術力と豊富な施工データをもとに、多様な建築物の建設を手がけています。今後は設計から施工まで一貫したBIM活用のフロントローディングにより、施工効率向上とコスト低減を実現して競争優位性を確保し、受注機会を拡大します。

建築事業本部長 濱田 一豊

■ 市場認識と当社の強み

2020年度はオリンピック・パラリンピック関連工事が一巡したことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響で設備投資の減少や事業の延期等が発生したことにより、民間建設投資が前年度比7.3%減の37.5兆円の見通しとなりました(出典：国土交通省「令和2年度(2020年度)建設投資見通し」)。一部回復の動きはあるものの、2021年度も全体としては減少傾向が続くと予測されますが、一方でEC市場や3PL\*市場の拡大を受け、物流施設の需要は堅調に推移するとみられています。当社は、2012年度に事業本部制を導入して以降、設計・施工力を発揮できる分野として物流施設の受注獲得を強化してきました。その結果、物流施設は前中計期間の3年間(2018-2020年度)における平均受注高が669億円となり、当事業本部の柱として成長しています。「中期経営計画2023」では、設計・施工力の強みを活かした物流施設の受注増に加え、開発・不動産事業本部との有機的連携

により、現在まで57地区(施工中含む)の市街地再開発事業の実績をさらに伸ばすべく、重点領域として強化する方針です。

\*Third Party Logistics：荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行すること(出典：国土交通省)。

■ 「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」の業績は、2018-2019年度は繰越工事が順調に進み、売上高が計画を上回って推移しましたが、施工実績を積み受注した一部低採算大型工事の影響により、2019年度は売上総利益が減少しました。また、最終年度の2020年度は大型工事など工事進捗の上まらない工事が多かったため、売上高・売上総利益とも目標に達しませんでした。施策面では、2018年4月にBIM推進室を立ち上げ、まず鉄骨造の物流施設において設計BIM導入を進め、中計期間3ヶ年中の活用

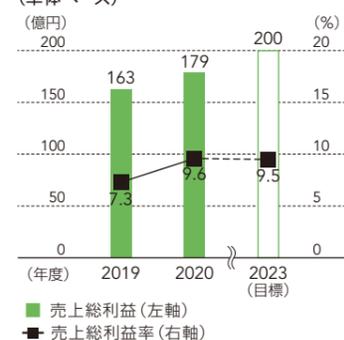
受注高(単体ベース)



売上高(単体ベース)



売上総利益/売上総利益率(単体ベース)



件数が14件中5件(36%)と実績を積上げてきていますが、さらに2020年度に新設した生産設計プロジェクト室とともに設計から施工まで同じプラットフォームで一貫したBIMシステムの構築により生産性向上をめざしていきます。戦略面の取り組みでは、完工高の平準化に注力してきました。具体的には、3ヶ年の全体バランスを見据えた計画受注に取り組みましたが、完工高の平準化に関しては課題が残り、今後も設計・施工案件や再開発案件の受注に注力し、次年度以降内定案件の早期確立を図ることで、安定的な完工高達成をめざします。

■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

「中期経営計画2023」では、設計力の一層の向上と事業間の有機的連携に注力します。物流施設は受注競争が激化しており、競争優位性の確保が必須です。そのため、専門委員会を設置し、設計・製品・施工の標準化やそれに対応したサプライチェーンの構築等に取り組むほか、

フロントローディングがより具体的となる設計・施工一貫BIMシステムを活用した施工効率の向上により、生産コスト低減を図ります。市街地再開発事業に関しては、全国の再開発案件を実務レベルで統括する専任担当者を配置し、開発・不動産事業本部とともに事業性の高い計画を策定します。重点領域(物流施設、環境施設、市街地再開発事業)からの受注確保により2023年度には前中計期間と同水準の売上高2,100億円および売上総利益200億円の達成を見込んでいます。また、建築物のZEB化を推進し、持続可能な社会・環境づくりに貢献していきます。今後は自社施設への省エネ技術の導入・実証を土台として環境設計技術を確立させ、環境・エネルギー事業統括部との連携により、環境配慮型建築の受注の拡大をめざします。以上の取り組みをもって、「西松-Vision2027」の第2フェーズである「中期経営計画2023」の業績・事業目標を確実に達成し、総合力企業への変革につなげます。

Shaping the FUTURE

■ 大阪・船場の超高層タワーマンション 工期1.5ヶ月短縮も時間外労働を削減

都市部での高層ビル建設には、安全面の確保のほか、周辺住民や交通機関との協議も必要となり、予定通りの完成には詳細な全体計画の早期立案が欠かせません。その計画に、若手職員を積極的に参加させることで人材育成にもつながりました。

**計画背景** 大阪市中央区南本町に立つ旧帝人本社ビルを解体し跡地へ地上37階・地下1階の超高層タワーマンションの建設工事が手がけました。高速道路や大通りに面し、人通りも多いため、安全面にもしっかりと配慮しつつ、与えられた工期を達成するためには、さまざまな工夫が求められました。

**取り組み** 3～37階は賃貸・分譲住宅となるため、お客様目線でのモノづくりを徹底した建設工事を現場の基本方針としました。分譲部分の全296戸はすべてフリープランで、一戸ごとに内装が異なり、詳細な検討を行うために内装工事には相応な工期の確保が必要でした。そこでポイントとなったのが、地下工事の工程短縮です。地下工事は、地下鉄の軌道に対する近接協議と、駅への通路の一時閉鎖を協議しな



南西面の外観

から進め、さらに、進捗に沿った詳細な仮設計画と狭小敷地を有効活用した計画を立案し、地下工事期間を当初計画より1.5ヶ月短縮しました。また、解体作業の際には、既存建物の地下外壁を山留め壁として利用したことで作業量を削減できたほか、騒音・振動音や解体材の発生を低減し、周辺への影響を最小限に抑えつつ、施工効率化を実現できました。周辺には車両や歩行者が多く、地上工事のタワークレーンでの揚重作業\*の際は細心の注意を払いながら進めました。こうした全体計画立案に、若手職員も積極的に参画させたことで、個々のやる気・マインドが活性化し、一人あたり出来高の向上や全工期をとおして時間外労働の削減にもつなげることができました。

\*クレーンなどで資材や重機を必要な場所に引き上げること。



スカイラウンジ

■ 国際事業本部



豊富な実績を活かし成長領域へ進出  
国内外で連携し営業体制を強化

東南アジア進出から約60年の海外経験があり、トンネル工事では日系ゼネコンでトップクラスの実績と高い評価を誇っています。交通インフラのODAをはじめ新領域の開拓に注力し、事業基盤を構築します。

国際事業本部長 仲野 義邦

■ 市場認識と当社の強み

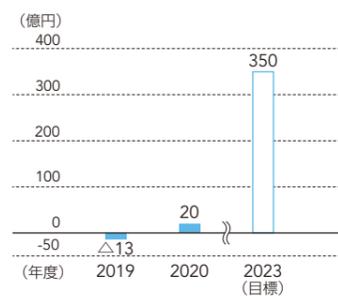
当社の海外での経験は長く、特に東南アジアにおいては1962年に香港支店設立、翌1963年にはタイ政府との合弁会社が設立され、60年近い歴史を有しています。生活習慣や土風が異なる地で難工事を手がけ、現地の発展に貢献してきた実績により、特にタイでは日系ゼネコンの先駆者として、多くの日系製造業のお客様から高い評価を受けています。土木事業の拠点は香港とシンガポールですが、現在の入札環境は競合他社の台頭などで厳しさを増しており、安定した収益確保のため新たな進出国の開拓を強化しています。一方、建築事業の拠点であるタイとベトナムでは、今後10年で建築投資が2倍以上となり、ローカル・外資系顧客が日系顧客の3倍規模に成長すると予想されています。当社は、海外のトンネル工事において、ローカル・外資系建設会社とジョイントベンチャー（JV）を組成することで多数の大型案件を手がけ、日系ゼネコンではトップクラスの施工実績を積ん

できました。今後はトンネル工事に加え、建築の強みである物流施設を中心に、受注獲得への取り組みを強化する方針です。

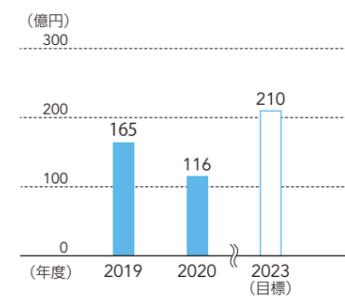
■ 「中期経営計画2020」の振り返り

国際事業本部全体では、中計期間の3ヶ年を通して新規工事の受注が伸びず、売上高は計画を下回って推移しました。特に、最終年度の2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、土木工事の進捗が低下したことや建築案件の延期・中止が発生したことにより、海外事業の連結売上高は前年度比38.6%減の183億円となりました。建築事業では、タイとベトナムを中心に、受注、売上とも順調に伸び、安定した利益を上げてきましたが、2019年以降、コア市場であるタイにおいて日系製造業の進出が鈍化していることを受け、物流施設を中心に、ローカル・外資系顧客への受注獲得にむけた取り組みを開始しました。価格競争力の面では課題があるものの、確実に実

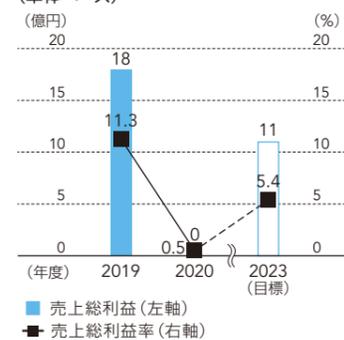
受注高(単体ベース)



売上高(単体ベース)



売上総利益/売上総利益率(単体ベース)



績を積み上げています。近年は大型土木工事をターゲットとする香港・シンガポール市場での競争激化により、大型の土木工事が受注できず、受注目標を大きく下回っているため、「中期経営計画2023」では成果を出せるよう、新たな進出国の開拓や営業体制の強化による受注拡大に取り組んでいます。

■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

「中期経営計画2023」では、「既存領域にとらわれず、強みを活かした競争優位性のある成長分野へ進出し、2023年度までに新市場・分野での事業基盤を構築すること」を成長戦略に掲げています。土木事業ではこれまで拠点としてきた香港・シンガポール以外にも進出国を新規開拓するため、あらためて市場調査を行いました。並行して、海外での施工実績を持つトンネル工事案件を中心にODA市場に注力するため、事前調査と準備体制の

構築を進めます。さらに、次期中計を見据え、豪州での新たな取り組みとして、海外におけるPPP/PFI\*事業の調査を開始します。建築事業は、タイとベトナムで日系工場案件の顧客を対象に、国内外の営業ネットワークを強化して連携を強め、受注増を図ります。また、開発・不動産事業との有機的連携により、自社物件を足がかりとしてビル案件で実績を積み、ローカル・外資系顧客に照準を定めて事業規模拡大を実現します。以上の計画の実施により、2023年度には連結売上高を2020年度比103%増の370億円、売上総利益を同54%増の20億円に成長させ、「西松-Vision2027」がめざす総合力企業への変革にむけて、企業価値を向上させていきます。

\*PPP/PFI (Public Private Partnership/Private Finance Initiative) : 民間の資金や経営能力、技術力等を活用し、設計・建設・維持管理・運営等を一括して民間事業者が行う公共事業手法 (出典: 内閣府民間資金等活用事業推進室)。

Shaping the FUTURE

■ シンガポール公益事業庁から初受注 国家的プロジェクトの大深度下水トンネル

当社は、長い海外経験による顧客との良好な関係を活かし、公共性が高い工事も多数手がけています。特にインフラ需要が旺盛な東南アジアでは、当社の高度な技術力と対応力が、現地の安全・安心な暮らしと経済発展の実現に貢献しています。

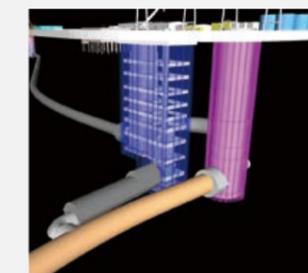
**開発背景** 国土が狭く、水資源が乏しいシンガポールでは、自国で水を供給できるような体制づくりを積極的に進めています。集めた下水を浄化処理し、再利用を図るシステムの一部を担う本工事は、シンガポール国家の最重要プロジェクトに位置づけられるものです。

**今後** 1980年にシンガポール営業所を創立以降、さまざまなインフラ工事に携わってきた当社にとって、本工事は、初めてのシンガポール公益事業庁からの発注工事となりました。当案件は、シンガポール中心部から南西

へ、地下60mの位置に延長7.5kmの下水幹線トンネルと14ヶ所の立坑を建設するというものです。構築物の大深度化に伴い、高度な技術力や綿密な施工計画、リスク管理が要求される中、2021年からは3台のシールド掘削機が稼働し、現場は佳境に差しかかっています。2017年12月の着工以来、無事故・無災害を継続しており、お客様から高い評価をいただいています。近年、持続可能な社会の実現にむけた企業の取り組みが目目されている中、当社が持つ豊富な施工実績と、これまで培ってきた高い技術力への期待も高まっています。本工事においても作業効率向上、イノベーション、環境保全を基本方針として建設を進めています。シンガポールでは引き続き、地下鉄新線や上下水道などのインフラ事業が計画されており、当社は今後も事業を通じて同国の発展に貢献していくとともに、



トンネル発進基地全景



BIMによるパース図

豊富なトンネル施工実績を基盤に、海外事業を拡大していきます。

■ 開発・不動産事業本部



建設事業との有機的連携、異業種パートナー企業との協業で強みを発揮 事業基盤の構築終え新領域へ進出

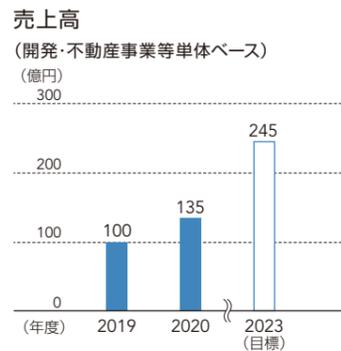
成長分野に重点を置いたアセット戦略に基づく積極投資および「循環型再投資モデル」への進化と建設事業との協働により、グループ収益を拡大させます。

開発・不動産事業本部長 澤井 良之

■ 市場認識と当社の強み

当社の開発・不動産事業は2011年の創設から10年、グループの土木・建築技術と開発・不動産ノウハウとのコラボレーションにより、ワンストップで付加価値の高いソリューションを提供してきました。建設、開発・不動産、海外、環境・エネルギーの各事業が有機的に連携することでグループ収益を拡大させ、総合企業への成長を図っています。また企画・開発段階から不動産のライフサイクル全般に携わることで、顧客や地域社会と中長期的な信頼関係を構築してきました。

今後は当社を取り巻く四囲の経済環境、不動産マーケット環境などの状況を見極めつつ、「循環型再投資モデル」への進化をめざして新領域にも進出する予定です。開発・不動産の事業利益は2018年度の16億円から2020年度には34億円へ成長しており、引き続き成長領域に経営資源を効果的に投入することで、新たな価値提供を通じて事業拡大を図ります。

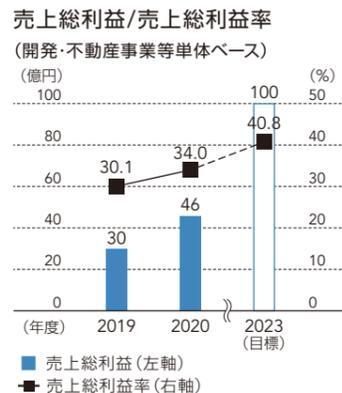


■ 「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」では、新たな成長が期待される事業領域に重点を置き、事業基盤の構築を進めてきました。その一つに学生寮事業への取り組みがあります。これは当社が企画・開発し、設計施工から所有、施設の運営管理までをグループ内でパッケージとして提供するもので、2021年3月に完成した慶應義塾大学の湘南藤沢国際学生寮は、同大学の日吉国際学生寮に続くプロジェクトです。今後はこうした学生寮をはじめ、社員寮、高齢者施設といったレジデンスの自社開発と運営を順次拡大する予定です。

また「NCOメトロ神谷町プロジェクト」では、東京メトロとの共同事業にて入居者が利用しやすい、駅直結かつバリアフリー設備を兼ね備えたオフィスビル開発をしました。本開発により神谷町駅中目黒方コンコースにエレベーターおよびエスカレーターが整備され、多くのお客様により安全かつ快適にご利用いただいています。

そして現在は観光・娯楽分野として「ホテルJALシティ



富山計画」にも着手しています。企画・設計段階から自社のノウハウを活かし、長期的な視点に立った建物を造るとともに、そのホテルの運営を、国内外に幅広いネットワークを有するホテルオークラグループに委託することで、お客様に長く選ばれる施設をめざします。こうした自社開発物件にはさまざまな環境設計技術を導入しており、技術確立にむけて建設事業との連携も強化しています。

業績面では中計最終年度の2020年度には虎ノ門ヒルズビジネスタワーが本格稼働したことも加わり、営業利益が大幅に増加しました。また「中計2020」は事業基盤構築期と位置づけて取り組んできましたが、3ヶ年を振り返ると開発投資も積み上がりました。

■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

2021年度からの新中期経営計画期間は、開発・不動産事業本部にとって「総合企業への変革」を実現するため、ギアを上げる3年間にしていきます。前中計から引き続き重点アセットの5分野\*へ3年でネット投資510億

円を実行する予定で、外部専門家を含めた投資委員会において案件の妥当性やリターンについて厳正な検証を行い、資産効率を向上させつつ、安定的なストック収益を生み出します。同時にフロー収益を最大化するべく、2021年度中にアセットマネジメント会社を設立し2022年に私募ファンド、私募REITを組成、設立する計画です。今後はREITを活用して売却を織り交ぜながら資産を流動化させ、資金の回収速度を速めて、新たに「循環型再投資モデル」へと進化させます。そのうえで売却資金は再投資に充当し、安定的なポートフォリオ構築につなげます。さらに、国際事業本部との有機的連携により、成長が期待される主に東南アジア市場で自社開発事業への取り組み、グループ収益の拡大を図ります。そして、中計最終年度の2023年度には事業利益を90億円(2020年度比165%増)へ拡大させ、「西松-Vision2027」がめざす総合企業実現までの道程を確固たるものにします。

\*①ワーキングスペース(オフィス)②レジデンス(寮、高齢者施設)③観光・娯楽(ホテル・ホール)④生活応援・ヘルスケア(商業施設)⑤データセンター・物流

Shaping the FUTURE

官民連携の駅前再開発に事業施行者として参画 持続可能なまちづくりにチャレンジ

JR酒田駅前は大型商業施設の撤退後、中心部の空洞化が目立ち、再整備と活用が長年の課題となっていました。当社は事業者募集コンペで、地域住民のニーズに焦点を当て、持続可能性を重視した企画提案を行いました。法定再開発事業において事業施行者(発注者)の立場で初めて取り組んだ事例です。

**開発背景** 当社は2016年、山形県酒田市が公募したコンペで事業者として選定されました。同市との共同出資で現地に事業目的会社「光の湊株式会社」を設立し、再開発事業を推進しています。2020年11月には施設の一部開業を迎え、2022年夏の全体開業にむけた施設整備とエリアの活性化事業に取り組んでいます。

**今後** 当社は再開発事業全般のコーディネートを担い、ハード・ソフトの両面で、行政や民間事業者の方々と協議を重ね、意見調整を進めています。専任担当者は現地に常駐して地域の方々とともに事業を遂行するなど、地域との信頼関係構築にも努めてきました。本エリアでの駅前再開発計画は過去に2度頓挫していたため、大きな期待

が寄せられ、進捗は地元広報誌や新聞記事に何度も取り上げられています。本事業では当社のこれまでの市街地再開発事業の経験や専門知識を提供し、事業計画の組成から資金の調達、床取得者の事業計画策定のサポートまで行うなど、確実な事業達成にむけて取り組んでいます。また、当社の社員が地元の小・中・高校や大学へ講義に出向く機会もあり、人口減少時代において、地方創生事業が持つ社会的意義や、まちづくりを通じた価値創造についても認識を深めています。当社にとって、通常の特定期業務代行者よりも責任ある「事業施行者(発注者)」としての立場で参画した初めての取り組みであり、地域の貴重な資産をお預かりし、付加価値とともに将来へ渡すという経験を、今後の再開発事業にも活かしていきたいと考えています。



2020年11月、一部施設が先行開業



2021年1月時点の周辺の様子

■ 環境・エネルギー事業統括部



## 再エネ事業、インフラ関連サービス軸に 2030年“Nishimatsu X”創出めざす

2021年度に事業部の名称を変更しました。2030年CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ実現にむけて他事業部門や異業種パートナー企業と連携し、自然環境と生活環境に貢献する事業の取り組みを進めます。

環境・エネルギー事業統括部長 細川 雅一

■ 市場認識と当社の強み

昨年度まで新規事業統括部として、エネルギー、インフラおよび当社の知見と経験を活かせる分野での事業創出に取り組んできましたが、2021年度に「環境・エネルギー事業統括部」へ名称を変更しました。2015年のSDGs採択以来、企業の事業活動を通じた環境課題解決に対する取り組みが活発化しており、2020年には日本政府が「2050年カーボンニュートラル(2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)」を宣言したように、環境への取り組みに対する社会からの期待と要請はますます高まっています。このような情勢の中、当社はエコ・ファースト企業の取り組みとして約束した「2030年のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ実現」へむけた再エネ・省エネ事業を基軸に、自然環境と生活環境に貢献する事業を本格的に始動しました。「環境への貢献」「事業収益の確保」「外部機関や他事業本部との多面的な共創」の3つを掛けあわせることで、2030年度には新事業領域

における新たな西松の強み、すなわち“Nishimatsu X”の創出をめざします。

■ 「中期経営計画2020」の振り返り

「中期経営計画2020」の期間中、再エネ事業でまず着手したのが小水力発電です。異業種パートナー企業と連携し、現在2案件の事業運営化に取り組むほか、PPA(太陽光発電の第三者所有モデル)やバイオマス発電に着手しています。再エネ事業の展開には建設などの他事業部門や他企業との協働が不可欠であり、今後もさらに多面的な連携を強化する方針です。省エネ事業では、ベンチャー企業とバナジウムレドックスフロー電池(VRFB)を共同開発し、同企業へ3億円の投資を行うなど、取り組みを加速させました。再エネ電力の安定的な供給を可能とするVRFBは、2023年頃の小型化や一層の蓄電効率向上、コスト低減を実現するべく研究開発を進めています。また2020年度には、倉敷市中央斎場施設整備のPFI

業績計画

	2023年度
売上高	15億円
売上総利益	5億円
事業利益*	1億円
累計投資額	85億円

※事業利益＝営業利益＋営業外収益

事業を当社が代表企業として受注することができました。当事業統括部は中計2020ではまだ緒に就いたばかりの段階でしたが、新中計期間では再エネ事業とインフラ関連サービス事業に注力し、収益化をめざします。

■ 「西松-Vision2027」にむけた取り組み・戦略

新たな強み“Nishimatsu X”を創出し、ステークホルダーへの提供価値を向上させるため、以下の3つのステップ実施を予定しています。まず、第一に小水力発電・PPA・バイオマス発電を軸に、再エネ事業の早期実現を図ります。次に、省エネ事業で蓄電池に続き人工光合成・CO<sub>2</sub>吸収技術・触媒技術を視野に入れ、事業モデルの検討を開始しています。第三に、まちづくり・スマートシ

ティ事業において、他事業部門が土地区画整理事業や再開発事業で築いてきた地域・自治体との密接な関係を基盤として、マイクログリッド(分散型エネルギーシステム)やEMS(エネルギーマネジメントシステム)などのスマートシティ化を促進する多様なサービスを提供し、地域・自治体と当社それぞれのWin-Winをめざします。また、増加傾向にあるPPP/PFI事業で全国的な展開を図り、ストックビジネスを拡充することで、2023年度には売上高15億円、売上総利益5億円を達成できると考えています。こうした取り組みにより、着実に事業基盤を構築し、長期ビジョンの目標年である2027年度に当社がさらなる成長を遂げる一助となれるよう努めます。

## Shaping the FUTURE

### 点検・管理業務の負担を大幅に軽減 人手不足問題も解消する傾斜監視クラウドシステム

ICTや新技術を活用した次世代の都市像(スマートシティ)実現のための事業に取り組んでいます。これまでに築いた地域との連携を活かし、災害に強いまちづくりとともに、人口減少時代に対応した業務効率化を実現します。

**開発背景** インフラ老朽化や近年多発する土砂災害により、斜面に近接したインフラ施設の点検・監視の必要性が増大しています。しかし、従来品ではコスト面でセンサを多数設置することが難しく、一部は目視点検で対応しているため、巡視業務の負担が問題となっていました。管理技術者も減少しており、インフラ維持管理業務の効率化が急がれています。

**今後** こうした課題を解決するために当社が開発・提供したのが、安価で手軽な傾斜監視クラウドシステム「OKIPPA104」です。LPWA\*とIoTを活用した本システムは、小型のセンサボックスを監視したい傾斜個所に設置するだけで計測を開始でき、自営の基地局や中継器、給電・通信配線などはすべて不要です。内蔵電池で2年間の

利用が可能(1時間に1回送信の場合)なうえ、トータルコストを従来品の半分に抑え、監視測点数を大幅に増やせるようになりました。パソコンやスマートフォンで計測データが常時把握でき、点検業務の大幅な省力化を実現しています。2018年5月の提供開始以来、国土交通省や各地方自治体等で導入され、2021年3月時点で約600台が稼働しています。本システムは、「モノ」から「コト」へのさらなる進化を求め積極的に推進していきます。当事業統括部は今後も、再エネ事業およびインフラ関連サービスの提供を通じて当社の経営理念「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」を実践するとともに、事業基盤を構築していきます。

※Low Power Wide Area：省電力広域無線通信ネットワーク



OKIPPA104本体



OKIPPA104設置例

## 環境への取り組み

### 西松建設の環境経営～新たな段階へ～

当社は、次世代に健全な地球環境を継承するため「環境経営」を推進しています。2016年に環境大臣よりエコ・ファースト企業の認定を受け、「地球温暖化防止」「資源循環社会形成」「生物多様性保全」に寄与する環境経営先進企業に相応しい取り組みに努めてきました。中でも、「エコ・ファーストの約束」に掲げた「施工におけるCO<sub>2</sub>排出原単位を2020年度に1990年度比50%削減する」という目標は2年前倒し（2018年）で達成しました。2019年には、『2030年度までにあらゆる事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出をネットゼロにする』という野心的な長期ビジョンを掲げ、昨年は「ZERO30ロードマップ2021」を策定し今年度より本格的な脱炭素活動をスタートさせたところです。西松建設の環境経営は“脱炭素”をキーワードに地球環境保全への積極的関与という新たな段階に入りました。

### これまでの主な取り組み

2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
<ul style="list-style-type: none"> <li>「中期経営計画2017」策定（環境経営先進企業にむけた取り組み加速）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境大臣より「エコ・ファースト企業」に認定</li> <li>eco検定アワード2016「環境社会検定試験推進賞」を受賞（累計合格者数No.1）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3R推進功労者等表彰「国土交通大臣賞」受賞</li> <li>当社施工現場における電子マニフェストの利用率が実質100%（セネコン初）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「気候変動イニシアティブ」に創設メンバーとして参加</li> <li>環境大臣より「国際サングリーン2018オフィシャルサポーター」を拝命</li> <li>海の生態系保全にむけ、学校法人玉川学園と産学連携協定を締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までにCO<sub>2</sub>排出ネットゼロを掲げ、環境大臣への「エコ・ファーストの約束」を更新</li> <li>日経環境経営度ランキングセネコン1位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDP気候変動部門「A-」に認定</li> <li>気候変動アクション環境大臣表彰「環境大臣表彰」を受賞</li> </ul>

### 地球温暖化防止

#### ZERO30ロードマップ2021<sup>\*1</sup>～CO<sub>2</sub>排出ネットゼロにむけて～

当社はCO<sub>2</sub>排出量を2030年度にネットゼロにする計画を“ZERO30(ゼロさんじゅう)”と呼称し、その達成のための具体的な対応策である『ZERO30ロードマップ2021』を策定しました。

実現のための主要な施策は4点となります。まずは①これまで実施してきた「脱炭素」に係る環境施策を継続・強化する、②事業活動で使用する電力を再生可能エネルギーに切替えていく(2030年度には60%を切替え予定)、③「脱炭素」に資する技術開発を進め、社内外の「脱炭素」技術をいち早く事業活動に取り入れていく、などの取り組みを実施します。

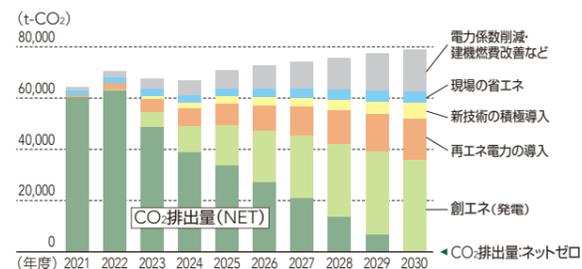
そして、①～③を実施してもなお発生してしまうCO<sub>2</sub>排出量については、④環境・エネルギー事業部門における「創エネ(発電事業)」により、CO<sub>2</sub>排出量に相当する再生エネ発電を行う事で、社会全体が享受するCO<sub>2</sub>削減分を、環境貢献分(CO<sub>2</sub>削減量)と見なし、CO<sub>2</sub>排出量と相殺します。これがZERO30の考え方です。

まずは、この『ZERO30ロードマップ2021』の達成を最重要課題として位置づけ、事業活動における「脱炭素」を推進します。最終的には2050年におけるカーボンニュートラル(CO<sub>2</sub>排出実質ゼロ)をめざします。

主な施策	年度	2020	2023	2027	2030	備考
		想定出来高	約3,300億円	約3,600億円	約4,000億円	
再生エネ電力の導入	再生エネによるCO <sub>2</sub> 削減量	▲120t-CO <sub>2</sub>	▲5.3千t-CO <sub>2</sub>	▲11.5千t-CO <sub>2</sub>	▲16千t-CO <sub>2</sub>	
	施工活動での導入率	0%	20%	43%	60%	施工にかかる電力を2030年度までに60%再生エネ化する
	オフィス等施工活動以外での導入率	11%	25%	45%	60%	
現場の環境施策(省エネ)	省エネによるCO <sub>2</sub> 削減量	▲1.4千t-CO <sub>2</sub>	▲2.7千t-CO <sub>2</sub>	▲3.8千t-CO <sub>2</sub>	▲4.6千t-CO <sub>2</sub>	
	軽油燃焼促進剤の導入	23%	60%	85%	100%	建機の燃費改善効果が約10%見込める軽油燃焼促進剤を2030年度までにすべての軽油燃料に導入する
	バイオディーゼル燃料の使用	19万ℓ	21万ℓ	24万ℓ	26万ℓ	
	N-TEMS <sup>*2</sup> の導入現場数	3現場	4現場	5現場	5現場	2030年度に、5ヶ所の山岳トンネル現場に西松トンネルエネルギーマネージメントシステムを導入する
技術革新によるCO <sub>2</sub> 削減量		0t-CO <sub>2</sub>	▲1千t-CO <sub>2</sub>	▲3千t-CO <sub>2</sub>	▲6千t-CO <sub>2</sub>	施工活動・その他にかかるCO <sub>2</sub> 排出削減に資する“新技術”の開発と導入・適用
CO <sub>2</sub> 排出量		約60千t-CO <sub>2</sub>	約54千t-CO <sub>2</sub>	約45千t-CO <sub>2</sub>	約36千t-CO <sub>2</sub>	
ネットゼロのための創エネ量(発電量)		0千MWh	約13千MWh	約61千MWh	約97千MWh	環境エネルギー事業統括部にて、再生エネ発電事業を展開。「社会全体のCO <sub>2</sub> 削減貢献量」としてCO <sub>2</sub> を削減カウント
CO <sub>2</sub> 排出量(NET)		約60千t-CO <sub>2</sub>	約49千t-CO <sub>2</sub>	約21千t-CO <sub>2</sub>	0千t-CO <sub>2</sub>	

<sup>\*1</sup> 『ZERO30ロードマップ2021』は国内建設事業およびオフィスワーク等のCO<sub>2</sub>排出に関わるもの。開発・不動産、国際、グループ会社に関するZERO30は策定準備中。  
<sup>\*2</sup> N-TEMS：西松トンネルエネルギーマネージメントシステム。山岳トンネルの掘削工事において、換気用のコントラファンと集塵機を、坑内の空気環境に見合った適切かつ効果的な状態にコントロールするシステムで、トンネル工事で大きなエネルギー使用を伴う「換気」において大幅な節電が可能となるため、施工のCO<sub>2</sub>削減に寄与する。

### CO<sub>2</sub>排出量の経年推移予想



### 国際イニシアティブへの参加

昨今の気候変動関連の目標設定や情報開示、活動に関しては、各種国際的なイニシアティブへの参加が推奨されています。また、参加する事はステークホルダーに対して分かりやすく、訴求力があり、同時に自らの活動が国際標準に整合するかを確認出来るため、意義深いものと認識しています。当社は2018年よりCDPIに回答し、昨年は最上位のAに次ぐA-評価でした。2021年度は『ZERO30

### 資源循環社会形成×地球温暖化防止

当社は、北九州市立大学高巣・陶山研究室、九州工業大学合田研究室、日本アイリッヒ株式会社および株式会社クレハと共同で、産業廃棄物として排出された発電由来燃焼灰を未燃炭素除去と粒度調整により高品位に改質できる独自の浮遊選鉱装置を開発し、改質燃焼灰を大量使用したセメントフリーなジオポリマーコンクリート二次製品の製造を可能にしました。

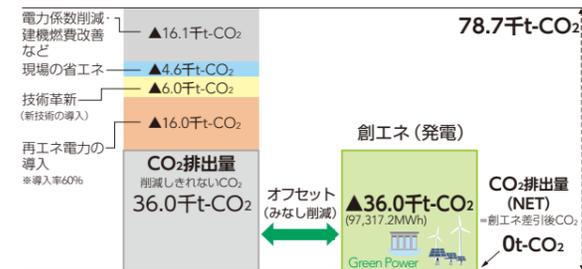
産業廃棄物を積極的に使用することにより資源循環を促進できるとともに、従来のコンクリート製品よりCO<sub>2</sub>排出量を50%削減できるため、建設材料分野における気候変動抑制に貢献できます。

### 生物多様性保全

西日本支社 浜松天竜土木工事事務所(造成工事・道路建設工事)では、希少生物(アズマヒキガエル)の産卵場所が周囲に点在する工事(調整池堰堤工)において、産卵・生育時期である2月～5月には環境への影響が大きい作業(本堤掘削)を行わないように計画・施工しています。また、自然の形に近い産卵池(ビオトープ)を人工的に作り、産卵から生育を見守っています。

仮設栈橋では、軽量で高強度の桁(プレガーター橋)を採用して、杭の本数を減らし、希少生物の生息域である

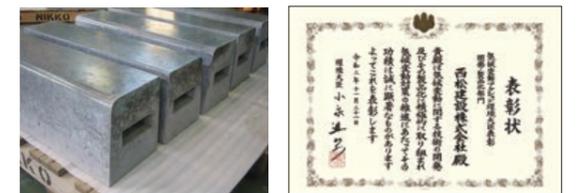
### ゴールの姿(2030年度)



ロードマップ』をベースとしてSBTおよびRE100への参加をめざし、またTCFDに則った気候変動関連の財務情報開示をしていきます。

参加(回答)年度	参加(回答)内容	備考
SBT	2021年度予定	※SBT: パリ協定の「2℃目標(1.5℃目標)」が求める水準と整合した目標設定を促す枠組み。
RE100	2021年度予定	※RE100: 2050年までに使用する電力を100%再生可能エネルギーにする事にコミットした国際的な企業連合
CDP	2018年度より	※CDP: 機関投資家が連携し、企業に対して「気候変動」、「水セキュリティ」、「フォレスト」の戦略に関する公表を求めるもの。
TCFD	2021年度	※TCFD: 気候変動が及ぼす自社への財務的影響を「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標・目標」の4つの提言に基づき情報開示を促すもの。

この技術は、令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰(環境省主催)「開発・製品化部門(緩和分野)」の環境大臣表彰を受賞しました。



ジオポリマー製のブロック



沢への影響に配慮しています。橋桁を設置する際にも、沢部に仮設の構台を配置しない横取り架設方式としました。2020年、2021年もアズマヒキガエルの産卵・生育が確認でき、またここ数年の調査で見つかったいなかったニホンアカガエルの産卵も確認され、環境に配慮した工事を進めている事について有識者の評価を得ています。

アズマヒキガエル産卵状況



# 社会への取り組み

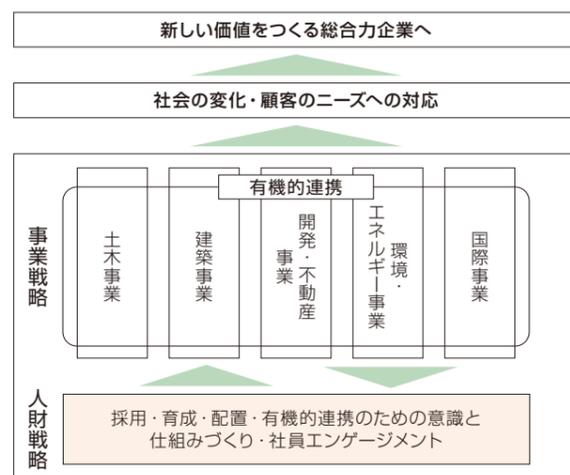
## 西松グループの人財に関する戦略的取り組み

当社は現在、建設事業のほか、開発・不動産、環境・エネルギー事業に注力し、これらの事業分野を有機的に連携させることで、さらなる成長をめざしています。日々激変する社会環境と多様化する顧客ニーズに応えるため、社長を室長とした人財戦略室を新設しました。一貫した全社的な人財戦略のもと、幅広い視点を持つ人財を採用・育成・配置し、能力を最大限発揮できる職場環境づくりに努めます。さらに、社員のエンゲージメントを向上し、「新しい価値」をつくり出すことで競争力を向上させます。

## 人財戦略室の創設

「中期経営計画2023」および「西松-Vision2027」の達成にむけて鍵となるのは、「新しい価値をつくる総合力企業」を実現できる組織と人財をつくることであると考えています。各事業における事業戦略を俯瞰的にとらえ、組織と人財に関わる施策を、よりスピード感を持ってマネジメントするため、2021年4月に社長を室長とした「人財戦略室」を新たに創設しました。

人財戦略室の創設を機に、経営戦略と人財戦略の結び付きを一層深め、経営戦略実現に向けた採用・育成・配置を中心とした人財マネジメントシステムの構築、社員のエンゲージメントの向上、および「事業間の有機的連携」を可能とする意識の向上と仕組みづくりを進めていきます。



## 人財採用の考え方

外部環境の変化がますます激しくなる中、自律的に考え、行動できる人財の重要性はさらに増えています。そのため当社では、「モノづくり」に喜びを感じ、当社の強みである「現場力」に共感し、多様な価値観やスキルを持った人財

が集うことが重要であると考えています。今後も、新卒中途を問わず、さまざまな知識やスキルを持った人財を幅広く採用していきます。

## 人財育成の考え方

当社は、持続的成長を遂げるため、「西松-Vision2027」の実現にむけて、高い技術力に加え、広い視野を持って社会の変化に的確に対応できる人財の育成をめざしています。

今後も2019年度から順次開講している「西松社会人大学」を中心として、社員が自発的に学び、「人間力・専門力・基礎力」を身に付ける機会を積極的に提供していきます。

## 人財配置の考え方

企業の持続的成長を支えるためには、人財の能力を最大限活かせる職務を与え、かつ社員にとってキャリア形成につながる人財配置を全体最適視点で実現していくことが必要です。当社では、人財配置の全体最適化を実現するため、部門の枠を超えて、組織に横串を通した人財の配置

に取り組んでいます。また、人財データの体系化、一元管理を推し進め、人財配置の全体最適化と社員のキャリア形成の両方の実現にむけて取り組んでいます。

## 西松社会人大学の進捗

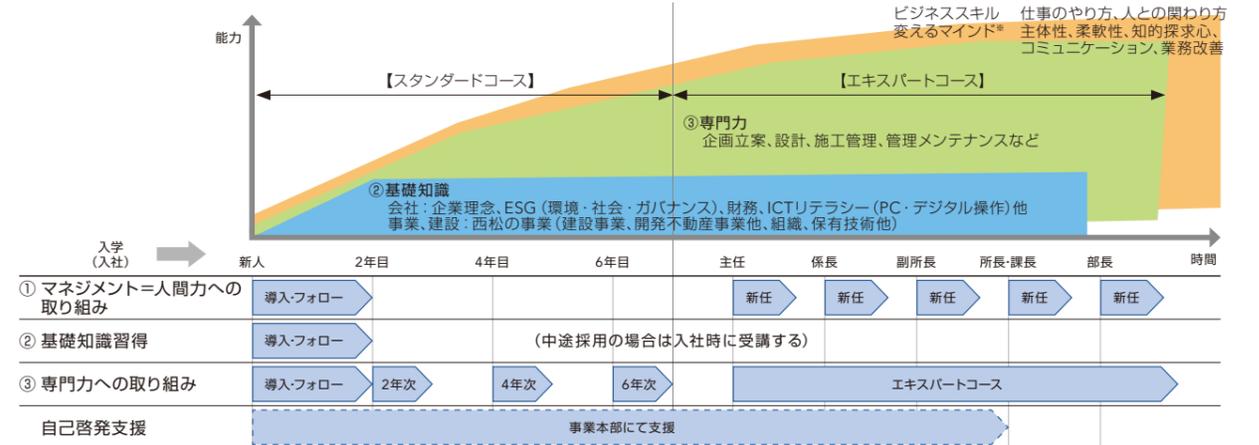
社員の成長を後押しする人財育成体系が「西松社会人大学」です。2019年度の「変えるマインド研修」に続き、2020年度には従来実施していた土木、建築部門の研修を組み入れ、他部門に先行して開講しました。また、専用の研修ポータルサイトも開設し、全社の育成体系や求める人財像、必要なe-ラーニング、研修受講予定などの情報をまとめて閲覧できるようにしました。2021年度は若手専門力研修を事業本部ごとに整備し、全部門のスタンダードコースを開講する予定で、これにより社内のさまざまな部門の若手社員の早期育成を行い、専門力を向上させ、能力を底

上げする体制を整備します。今後もカリキュラムを一層整備・充実させ、社員の能力と付加価値向上を通じて、会社および社会に価値を還元できる人財の育成に努めていきます。



変えるマインド研修の役員向け提案をオンラインで発表する研修受講者の様子

## 全体像：入学(入社)からのイメージ図(一人の社員)



※ 変えるマインド：2019-2021年度内で一度受講し、2022年度以降は、ビジネススキルに取り入れる。

## 女性活躍・ダイバーシティの推進

「西松-Vision2027」で掲げている「新しい価値」の創造には、さまざまなバックグラウンドを持つ人財が集い、多様な視点で物事を考え、それぞれの能力を最大限に発揮できる職場づくりが必要です。当社では「フレックスタイム制」や「時間単位の年次有給休暇」の導入、仕事と育児を両立するための「両立支援制度」の拡充、総労働時間の削減に努めるなど、柔軟な働き方ができる職場づくりの取り組みを進めるとともに、制度利用の促進を図ってきました。その成果として、女性総合職の勤続年数は着実に向上しており、2021年度には女性管理職も誕生するなど、多様な働き方を可能にするダイバーシティ推進の取り組みは実を結びつつあります。

今後も女性総合職の安定的な採用と管理職への積極的登用を進め、社員がお互いの個性を認め合えるような職場づくりを通じて組織の一体感を醸成し、イノベーションを生み出せる風土づくりをめざします。

### 育児休職制度利用者数の推移





健康経営

当社は健康経営優良法人認定制度\*で、2021年3月には経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に4年連続、4回目の認定を受けました。人材は会社の重要な資産であり、労働力の損失を未然に防ぐためにも社員の健康維持が重要であるという認識から、疾病の早期発見や働き方改革等に努め、健康経営に取り組んできました。健康課題を踏まえ、重点項目として以下の7つに取り組んでいます。

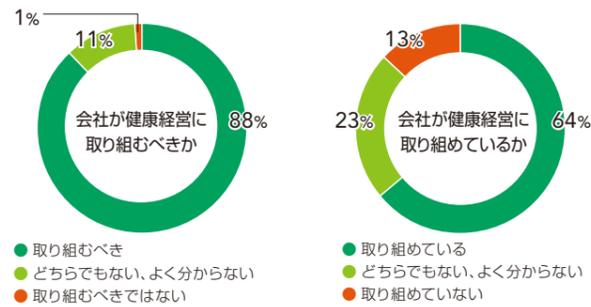
- ①生活習慣病の重症化予防(人間ドックの受診義務化、精密検査の受診義務化、運動促進)
- ②長時間労働対策
- ③メンタルヘルスへの取り組み
- ④がんへの取り組み(がん検診の受診促進、仕事と治療の両立)
- ⑤健康意識(ヘルスリテラシー)の向上
- ⑥女性特有の疾病予防(女性検診の受診促進)
- ⑦喫煙率の低下

人間ドックは、受診のための休暇付与および社員の配偶者も対象とした費用補助を行っています。2020年度の間人間ドック受診率は96.1%でした。今後は社員の健康意

識向上を目的とした施策に軸足を置く予定で、産業看護職を増員し、有所見者やメンタル不調者に対し、受診の勧奨を強化しています。

また、2021年6月、健康経営に関するアンケートを行ったところ、「会社が健康経営に取り組むべき」と回答した社員の割合は88%でした。「会社が健康経営に取り組んでいる」と感じる社員の割合は64%であり、今後はこの割合をより高めていけるよう、社員に積極的に関与しながら健康経営を推進していきます。

※地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度



戦略的人事改革

「西松-Vision2027」の実現エンジンとなる「社員一人ひとりの働きがいの向上」を目的として、2021年4月1日に新人事制度の運用を開始しました。①「人が育つ職場を創る」、②「挑戦者としての意識」、③「社員が安心して働ける環境を創る」、④「強い組織を創る」、⑤「職務を全

うし、頑張っている社員を大切にする」の5つの基本方針のもと、失敗を恐れず果敢に挑戦する社員を評価する新たな評価軸を設定するなど、「安心して全社員が全力で挑戦できる強い組織」をめざします。

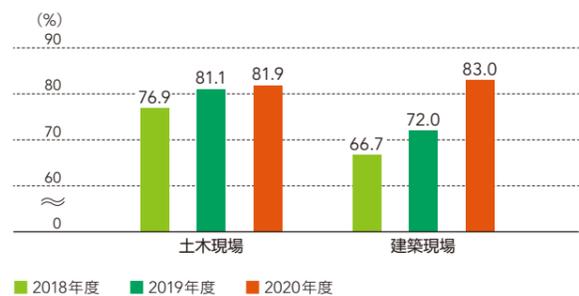
働き方改革

当社では、働きやすさとやりがいの双方を実現する「働きがいのある職場づくり」に、制度改革と風土改革の両面から取り組んでいます。働きやすさの実現のため、長年の課題である長時間労働を是正し、中でも内勤と外勤の労働環境の格差是正を優先的に進めています。

現場職員の過去2年間の平均残業時間は、対前年度比で2019年度は5%減、2020年度は10%減を達成しました。時間外労働をさらに削減するために、当社は施工現場の週休2日実現をめざし、2020年度までに施工現場の80%以上で4週6閉所を実現しました。まだまだ道半ばではありますが、今後もさらなる創意工夫により業務効率を高

め、限られた時間の有効活用を図り、建設業の新たな働き方の形を模索していきます。

施工現場の「4週6閉所」達成率



無事故・無災害にむけた取り組み

2020年初頭以降、新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、当社では安全で快適な職場環境を実現するため、「新型コロナウイルス対策計画書」を作成し、毎月パトロールを実施しています。また、優良作業環境現場の表彰制度を設けて働きやすい職場環境づくりをめざしています。

災害減少にむけた取り組みとしては、重点管理項目を設定し、「西松三重大型災害(墜落・転落、挟まれ・巻き込まれ、飛来・落下)撲滅にむけた取り組み」およびヒューマンエラー防止対策に効果がある「指差呼称」に力を入れて取り組みました。その結果、墜落・転落災害については、発生件数を前年度の5件から1件へと大幅に減少させることができました。しかし、激突による死亡災害が1件発生するなど、目標である度数率\*0.6以下を達成することができませんでした。

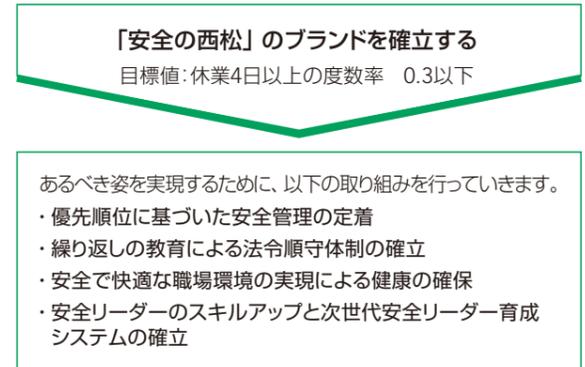
2021年度は、「計画段階での本質安全化」や「設備面での工学的対策」を優先的に採用し、社員、協力会社、職長等に継続して安全教育を実施していくことで目標達成をめざします。

※100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す(出典:厚生労働省)

労働災害発生度数率



「西松-Vision2027」のあるべき姿



優先順位に基づいた安全管理の定着  
トップダウンによる安全優先施策の実現



協力会社に「魅力的な働き方」を提供

建設事業者にとって、事業活動を行ううえで協力会社の存在はなくてはならないものであり、重要なステークホルダーに位置づけられます。当社の現場で働くすべての作業員が、安心・安全で毎日を充実させて働くことができる職場環境の実現をめざし、魅力的な働き方を提供できるよう、さまざまな取り組みを行っています。

具体的には、当社の協力会「Nネット」の役員と当社幹部職員による意見交換会を開催し、会員会社単独では解決困難な課題について検討し、以下の取り組みを実施しています。

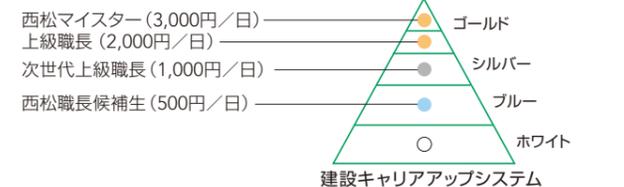
<具体的な取り組み>

- ・優良技能者制度の拡充
- ・社会保険の未加入対策
- ・建設キャリアアップシステムの普及促進
- ・空調服購入費の補助

- ・職長を対象としたICTツール講習会の開催
- ・職長を対象とした通信料の補助
- ・会員会社の採用活動の支援

Nネットを中心に強固なサプライチェーンを構築し、当社を含めたすべての協力会社の長期的・持続的成長の実現をめざします。

「優良技能者制度」の拡充



# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、コーポレートガバナンス強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。2016年度には監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能の実効性を確保しました。2021年度には社外取締役（監査等委員）をこれまでの3名から1名増員し、4名としました。これにより、当社の取締役10名のうち4名が社外取締役となります。また、社長後継者計画および次世代経営層育成計画の策定・運用を順次開始する予定であり、こうした取り組みを通して一層のコーポレートガバナンス強化を図ります。

## 基本的な考え方

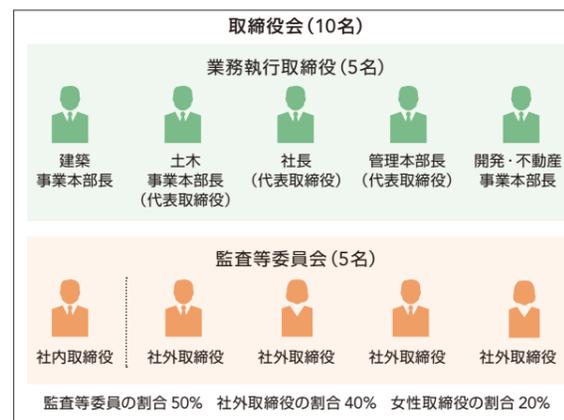
当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を維持することを基本方針としています。

この方針のもと、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、ならびに業務執行体制の強化につながるしくみを構築します。

## 取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会は、業務執行取締役5名と監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員である取締役のうち4名は社外取締役であり、政府系金融機関出身者、総合商社出身者、弁護士および公認会計士が務めています。いずれの方も、会社経営において重要と考えられる分野の専門的知見を有しています。

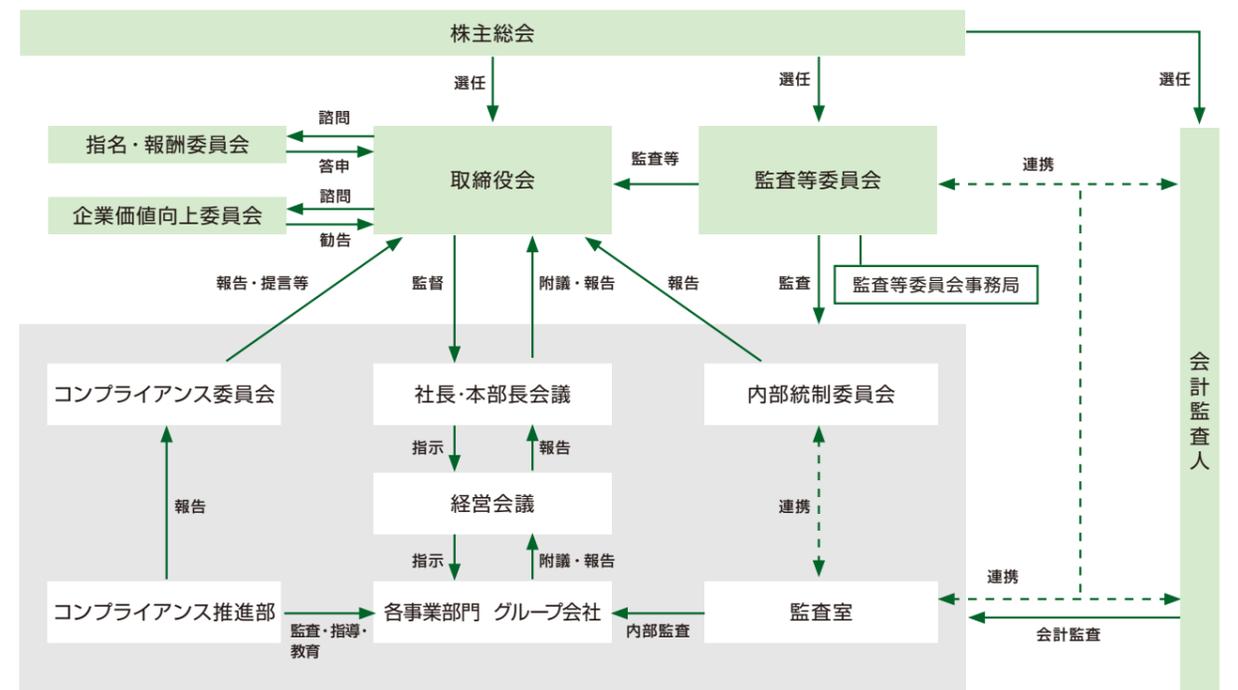
なお、取締役会に占める社外取締役の割合は40%となっています。今後も取締役会のスキルセットを検証し、取締役会の実効性向上を図ってまいります。



## コーポレートガバナンスの変遷

	～2015年度	～2018年度	～2020年度	2021年度～
機関設計	2009年6月 任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 企業価値向上委員会を設置	2021年6月 指名委員会・報酬委員会を指名・報酬委員会に統合
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名	2016年6月 社外取締役（監査等委員）3名	2020年6月 社外取締役の比率33%	2021年6月 社外取締役（監査等委員）4名 社外取締役の比率40%
業務執行体制の強化			2019年7月 社長・本部長会議の設置	2021年7月 投資委員会の設置
取締役へのインセンティブ付与			2020年1月 業績連動型株式報酬制度の策定	2021年6月 業績連動型株式報酬制度の導入
社長後継者計画の策定・運用			2020年度 社長後継者計画の検討、次世代経営層育成計画の策定	2021年度～ 社長後継者計画の策定・運用
政策保有株式の縮減	2015年11月 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年11月 政策保有株式の縮減方針の策定		

## コーポレートガバナンス体制図



## コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施状況

当社は、2021年6月の改訂前のコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則につきましては、一部実施していない項目もございますが、

現在、対応方針について検討を進めているところであり、2021年12月にコーポレートガバナンス報告書において開示する予定です。

## 取締役会の実効性の分析・評価

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために取締役会が適切な役割を果たしているか確認するため、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回実施し、取締役会の機能強化および改善に努めています。

2020年度の分析・評価を2021年2月から4月にかけて実施しました。評価プロセス、評価結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

### 評価プロセス

監査等委員会が主体となり、「取締役会の構成・運営」「取締役の職務執行の監督」「コンプライアンス・内部統制」

「役員報酬制度」「中期・長期経営計画」「指名委員会・報酬委員会」「監査等委員会」「その他」の8項目について、全取締役に対するアンケートを実施しました。アンケートの集計作業は匿名性を確保するため第三者機関に委託しました。監査等委員会はアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、その結果を取締役会に報告しました。

### 評価結果の概要

取締役会評価アンケートは、各取締役から多様な意見を集めることを目的として、昨年に引き続きすべて記述方式による回答としました。その結果、各取締役から、課題認識のあるコメントが昨年より多く寄せられました。

## コーポレートガバナンス

その内容から、取締役会は企業戦略の大きな方向性を示すとともに、具体的な長期ビジョンや中期経営計画の策定、達成にむけた重要な意思決定機関であるが、今回の自己評価結果からは真の実効性向上のために取締役会のさらなる改革と各取締役のレベルアップが必要であることが示されました。

これらのアンケート結果を踏まえ、監査等委員会より取締役会に対して、認識された以下の5項目の検討課題について、課題解決のために年間を通じて継続的な議論が必要である旨の報告がありました。

- ① 取締役会の構成・運営
- ② 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- ③ 役員報酬制度
- ④ 長期ビジョン
- ⑤ 指名委員会、報酬委員会

### 今後の取り組み

上記の提言・報告を踏まえ、管理本部長が取締役会事務局(総務部)とともに審議事項と年間スケジュールを策定し、取締役会において継続的に議論を進めてまいります。

## 政策保有株式

### 政策保有株式の縮減に関する方針

事業運営上必要とされる銘柄のみ政策保有株式として保有するものとし、それ以外の銘柄については特段の事情がない限り縮減する方針とします。

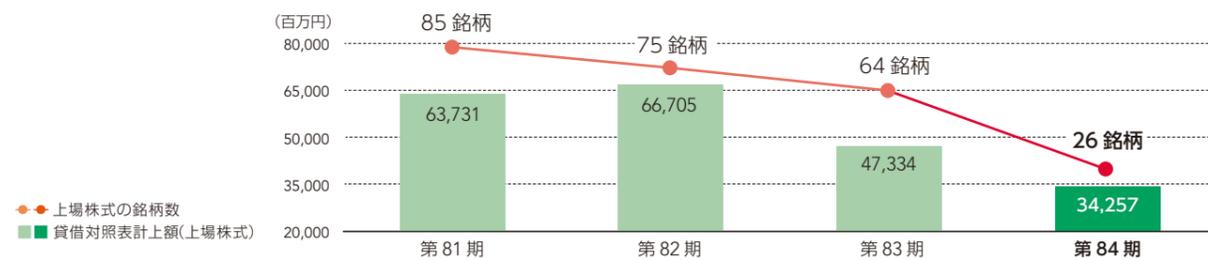
個別の政策保有株式の保有の適否については、関連部署の責任者で組織する「政策保有株式検証委員会」が

毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は同委員会の報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

### 政策保有株式の縮減状況

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	第81期 (2017年度)	第82期 (2018年度)	第83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)
銘柄数	164銘柄	152銘柄	141銘柄	103銘柄
うち上場株式の銘柄数	85銘柄	75銘柄	64銘柄	26銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	67,843	70,632	51,261	38,383
うち上場株式の合計額(百万円)	63,731	66,705	47,334	34,257



### 政策保有株式の議決権行使に関する方針

当社の政策保有株式に係る議決権行使基準は以下のとおりです。

- ① 原則として、すべての議案に対して議決権を行使します。
- ② 政策保有先の中長期的な企業価値向上の観点から、

当該企業の経営状況も勘案し、議案ごとの賛否を判断します。特に、合併等の企業再編、業績不振企業による役員退職慰労金の贈呈、第三者割当増資、買収防衛策の導入等に係る議案については、より一層慎重な検討・判断を行います。

## 取締役会のスキルセット

地位	氏名	企業経営	建設技術・品質	開発・不動産	環境	財務・会計・ファイナンス	法務・ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	グローバル	独立性	指名・報酬委員会	企業価値向上委員会
代表取締役	高瀬 伸利	●	●		●						
代表取締役	一色 真人	●	●		●					●	
代表取締役	河埜 祐一	●				●	●				
取締役	澤井 良之	●		●		●					
取締役	濱田 一豊		●		●						
取締役(常勤監査等委員)	矢口 弘						●			●	
社外取締役(監査等委員)	三野 耕司					●			●	●	●
社外取締役(監査等委員)	菊池きよみ*						●	●	●		●
社外取締役(監査等委員)	池田 純	●						●	●	●	●
社外取締役(監査等委員)	鈴木乃里子*			●		●			●	●	

\* 女性

※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

## 社外取締役(監査等委員)の選任状況

### 選任方針

社外取締役候補者は、独立性を重視して選任するほか、専門的知識を有する者、企業経営の経験を有する者などを選任するよう務めます。また、取締役会の多様性を考慮します。

監査等委員である取締役候補者は、専門性や経歴を重視し、適切に監査・監督できると判断される者を選任します。また、社外取締役4名(うち女性取締役2名)を選任し、取締役会の多様性を確保しています。

### 社外取締役(監査等委員)の選任理由・出席状況

氏名	独立役員	選任理由	出席状況
三野 耕司	●	同氏は、株式会社日本政策投資銀行在職中の豊富な経験を有することに加え、他社において取締役や監査役の経験を有していることから、同氏には経営全般はもとより、当社事業に関して幅広い経験にもとづく多様な観点から有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(100%)
菊池きよみ	●	同氏は、弁護士としての専門的知識に加え、金融機関での勤務など豊富な経験を有していることから、同氏には経営全般はもとより、法務・ガバナンス等に関して有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(100%)
池田 純	●	同氏は、三菱商事株式会社に在職中の豊富な経験に加え、同社子会社の代表取締役社長として培われた幅広い見識を有していることから、同氏には経営全般はもとより、グローバルな視点から有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(100%)
鈴木乃里子	●	同氏は、公認会計士としての専門的知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を有していることから、同氏には、当社の開発・不動産事業に関して財務・会計の観点から有益な提言をいただくことを期待しております。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 -/1回(-%) 監査等委員会 -/1回(-%)

## 取締役報酬制度

### 取締役（監査等委員を除く）の報酬制度の概要

取締役（監査等委員を除く）の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。

基本報酬は、役位にもとづき決定する固定報酬（月額報酬）とし、従業員の給与水準および世間相場等を勘案して算定します。

業績連動報酬は、業績目標の達成度合いに応じて決定する変動報酬とし、ベースとなる業績連動報酬を役位別に設定し、これに業績連動係数を乗じて支給額を算定します。支給額算定のため企業価値向上に資する評価指標を役位・職名別に設定するものとし、「期首目標の達成度」および「対前期業績」を年度ごとに評価します。

業績連動報酬は、短期インセンティブとしての現金報酬と長期インセンティブとしての株式報酬に分けて支給

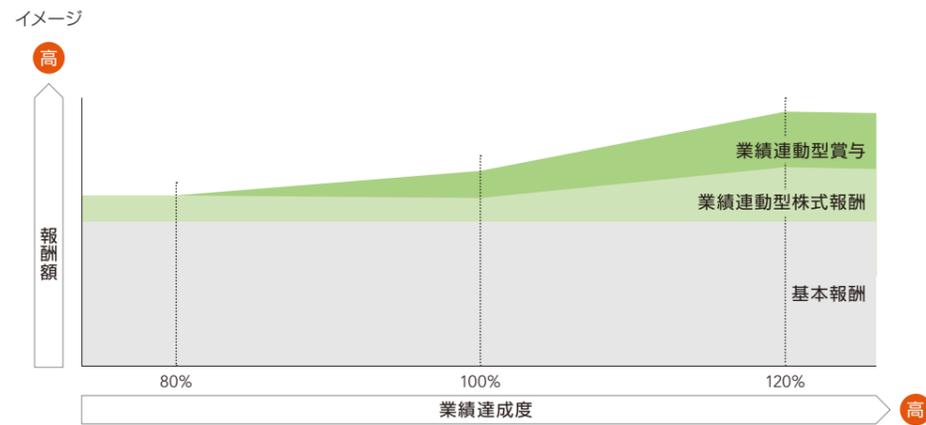
します。現金報酬は毎年7月に賞与として支給するものとし、株式報酬は株式給付信託による換算ポイントを毎年6月に付与し、役員退任時に累積ポイント分の株式を支給します。

基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

以上の方針にもとづいて取締役社長が作成した原案を指名・報酬委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会において決定します（基本報酬は毎年3月、業績連動報酬は毎年6月に決定）。

### 報酬構成

区分	業績連動指標	支給方法の概要
基本報酬	なし	基準額を金銭により支給
短期インセンティブ	業績連動型賞与	単年度の連結業績達成度 基準額に業績連動係数を乗じて算出した額を金銭により支給
長期インセンティブ	業績連動型株式報酬 (株式給付信託)	単年度の連結業績達成度 基準額に業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与、役員退任時に累積ポイント相当分の株式を支給



### 監査等委員である取締役の報酬制度の概要

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、監査等委員以外の取締役の報酬および世間相場等を勘

案して、監査等委員である取締役全員の協議により決定します。

## 監査等委員である取締役からのメッセージ



取締役・常勤監査等委員  
矢口 弘

### 中長期的な方向性を見据え取締役会の実効性をさらに高めます

当社は、取締役会の実効性向上にむけて、政策保有株式の縮減、取締役会の構成見直し、業績連動型株式報酬制度の導入、次世代経営者育成計画の策定といった改革を順次進めています。いまだ進行過程であり、中長期的な方向性を見据えた継続的な取り組みが必要であると感じています。また、外部環境の激しい変化を踏まえ、全社リスクやコンプライアンスに関する事実認識と深度ある議論の拡充や対応も欠かせません。

経営計画では、長期ビジョン「西松-Vision2027」の実現にむけ、企業価値の向上を強く意識した新たな業績目標、事業戦略、資本戦略、ESGへの取り組み方針を掲げ、総合力企業への変革期と位置づけた「中期経営計画2023」を策定・発表しました。コロナ禍における事業環境の不透明感は払拭できず、デジタル化推進・脱炭素化・多様性尊重への取り組み加速など、今後は一段と激しい変化の中での難しい舵取りが予想されるため、今まで以上に、迅速な状況判断と明確な意思決定、実効性向上による確実な計画遂行が必要になると感じています。

監査等委員会としても、監査環境の整備や社内外の情報収集の高度化により監査の実効性を高め、企業価値向上に資するよう、監査結果の適切な報告・指摘・助言に努めます。



社外取締役・監査等委員  
三野 耕司

### 一人ひとりが当事者意識を持ち難局を乗り越えよう

現在はVUCAといわれる予測困難な時代ですが、「企業は人なり」という言葉があらためて重要な意味を持つ時代でもあると考えています。当社は、役職員一人ひとりが視野を広げ、社内外での関係を強化するとともに、業界や組織の枠組みにとらわれず挑戦する人財の育成に努めてきました。社外取締役の立場からは、そうした風土づくりや組織全体の最適化にむけた連携等について組織の強靱化を図るべく提案してきました。2019年度には新たな人財育成システムとして西松社会人大学を開設し、「変えるマインド研修」等を実施し、内容も順次拡充されています。2021年度には人財戦略室を新設し、組織横断的な人財配置を可能にする新人事制度も策定されました。実務面では、開発・不動産事業を中心に各事業部門との連携を進めており、土地区画整理事業等の具体的なプロジェクトとして広がりを見せつつあります。「中期経営計画2023」の策定にあたっては、持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役会等で定量面・定性面の双方から活発に議論を行いました。今後は、経営幹部が率先してリーダーシップを発揮し、役職員のおのおのが当事者意識を持って、まずは中期経営計画の着実な実行により「新しい価値をつくる総合力企業」への変革にむけ、企業価値を継続的に高め、この難局を乗り越えていくことを強く望んでいます。



社外取締役・監査等委員  
菊池 きよみ

### 主体的に考えられる次世代リーダー養成が持続的成長のカギ

当社は脱請負をめざし、さまざまな業態との提携・協働も視野に入れて、新しい価値を創造できる企業へと成長することを企図しています。ただ、請負業の歴史が長かったためか、いまだ既存概念や業界の枠内に考えがとどまっているとの印象を受けます。脱請負の目標達成のためには、現状、抜本的な意識改革を含め、取り組まなければならないことが山積していると感じています。

ガバナンスの観点からは、役員を選任方法や報酬体系を変えるなど、経営陣の責任の所在を明確にするための、より大胆な改革を行うことが必須です。厳しい経営環境の中にあって、当社の経営陣には不退転の決意で、社内外に対して一段と強いリーダーシップを示すことが、ますます求められています。

当社の将来を担う若い世代の方々には、会社の外の世界に積極的に飛び出し、異業種の人々との交流等を深め、常に勉強をして知識をアップデートし、世間の動きに取り残されないようにしてもらいたいと強く願っています。自分の頭で考え、業界の常識にとらわれずに、主体的に当社の成長戦略を立案・実行できる次世代のリーダーを増やしていくことが、ひいては当社の持続的成長につながると考えます。



社外取締役・監査等委員  
池田 純

### 変革に挑戦し続けることこそ強靱な企業体質づくりへの一歩

2016年6月に就任し、当社のコーポレートレポート、統合報告書へのメッセージもすでに5回目になりました。これまで世界の変化の速さと、それに対応し、先取りする変革の必要性を強調してきましたが、その重要性はますます高まっています。昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大は収束のめどが依然として立っておらず、また、企業に対してはESGを中心とした市場の要求がさらに強まっています。しかし、こうした状況すべてが想定外で、突然現れたものではないということをあらためて認識する必要があります。現在、コーポレートガバナンス等で要求されていることは、何年も前から必要性が強調されていたことであり、世界的な感染症拡大のリスクも過去から警告が出されていました。また、負の影響が深刻な感染症拡大ですが、一方で最高益を計上、あるいは以前の利益水準に戻っている企業も多く存在しています。国や業界の違いという見方をすべきではなく、どのような環境に置かれても変化をとらえ、変革に挑戦し続けることが強靱な企業体質をつくり上げる実例として意識すべきです。建設業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、当社の状況が楽観できるものではないことは否めません。しかし、その中で策定された「中期経営計画2023」を、徹底的な業務効率化、挑戦を促進する制度づくりや文化の醸成、DXの推進、業界の枠を超えた社内外の連携、そして、何よりも重要である役職員全員の意識改革により達成し、すべてのステークホルダーに対して高い企業価値を示すことを期待しています。



社外取締役・監査等委員  
鈴木 乃里子

### 円滑なコミュニケーションと信頼構築により確実な業務遂行を

今年6月に社外取締役・監査等委員に就任いたしました。監査法人に勤務する公認会計士として、長年企業の財務諸表等の信頼性を確保する監査業務に携わってきた経験を活かし、職業的懐疑心を発揮しつつ、正当な注意を払って監査活動を遂行したいと思います。

監査等委員の基本的かつ重要な任務は、法令等遵守体制の整備・構築・運用の状況に問題はないかなどを監視、検証することであり、そのためには、企業風土を理解することが重要であると考えられます。新任の監査等委員として、まずは会社を知ることが大切ですが、業務内容等はもちろん、企業体質や社風などを自分なりに把握しておくことも今後の業務に携わっていくうえで重要なことであると認識しています。

そのためには、代表取締役やその他の取締役、内部監査部門、会計監査人はもちろん、社員の方々とのスムーズな意思疎通や情報収集が大切です。社外取締役として、平時から適切なコミュニケーションを行うとともに、常に誠実な態度を保ち、良好な信頼関係を構築できるよう心がけたいと思っています。

# 役員一覧 (2021年6月30日現在)

## 社内役員



代表取締役社長  
**高瀬 伸利**

所有する当社の株式数  
8,000株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)

1980年4月	当社入社	2012年4月	取締役 常務執行役員 関東建築支社長
2005年9月	中部支店建築部長	2017年4月	取締役 専務執行役員 関東建築支社長
2008年4月	中部支店次長	2018年4月	代表取締役社長 執行役員社長
2008年7月	建築部長	2021年4月	代表取締役社長 執行役員社長 人財戦略室長(現任)
2010年4月	執行役員 建築施工本部長 兼 建築部長		
2011年4月	常務執行役員 建築施工本部長		
2011年6月	取締役 常務執行役員 建築施工本部長		



代表取締役  
**一色 真人**

所有する当社の株式数  
6,100株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)

1984年4月	当社入社	2018年4月	代表取締役 執行役員副社長 土木事業本部長
2003年1月	建築営業第一部長	2019年4月	代表取締役 執行役員副社長 土木事業本部長 兼 新規事業担当
2005年4月	東関東支店土木部長	2020年4月	代表取締役 執行役員副社長 土木事業本部長 兼 安全環境品質本部長 兼 新規事業担当
2007年4月	建築営業第一部長	2021年4月	代表取締役 執行役員副社長 土木事業本部長 兼 安全環境品質本部長 兼 環境・エネルギー事業担当(現任)
2010年4月	建築営業第三部長		
2011年7月	西日本支社 中部支店長		
2014年4月	執行役員 土木事業本部長 兼 土木事業企画部長		
2016年4月	専務執行役員 土木事業本部長		
2016年6月	取締役 専務執行役員 土木事業本部長		



代表取締役  
**河埜 祐一**

所有する当社の株式数  
22,780株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)

1980年4月	当社入社	2021年4月	代表取締役 執行役員副社長 管理本部長 兼 人財戦略室副室長・IR担当(現任)
2005年4月	経理部副部長		
2008年4月	監査室部長 兼 経理部副部長		
2009年3月	監査室長		
2009年5月	総務部長		
2012年4月	執行役員 社長室長		
2015年4月	常務執行役員 管理本部長・IR担当		
2015年6月	取締役 常務執行役員 管理本部長・IR担当		
2018年4月	取締役 専務執行役員 管理本部長・IR担当		



取締役  
**澤井 良之**

所有する当社の株式数  
5,300株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)

1980年4月	株式会社富士銀行入行	2019年4月	取締役 専務執行役員 開発・不動産事業本部長(現任)
2006年3月	株式会社みずほ銀行 執行役員 法人企画部長		
2007年4月	同行執行役員 法人業務部長		
2008年4月	同行執行役員 渋谷支店長		
2010年6月	当社取締役		
2011年4月	取締役 常務執行役員 開発・不動産本部長		
2012年4月	取締役 常務執行役員 開発・不動産事業本部長		



取締役  
**濱田 一豊**

所有する当社の株式数  
3,100株  
取締役会への出席状況  
11/11回(100%)

1987年4月	当社入社		
2014年4月	建築事業企画部長		
2016年4月	執行役員 建築事業本部長 兼 建築事業企画部長 兼 建築部長		
2019年4月	執行役員 建築事業本部長 兼 建築部長		
2020年4月	常務執行役員 建築事業本部長		
2020年6月	取締役 常務執行役員 建築事業本部長(現任)		



取締役(常勤監査等委員)  
**矢口 弘**

所有する当社の株式数  
3,000株  
取締役会への出席状況  
11/11回(100%)  
監査等委員会への出席状況  
11/11回(100%)

1979年4月	当社入社		
2009年6月	情報システム部長		
2013年7月	監査室長		
2015年4月	人事部長		
2016年4月	管理本部副本部長 兼 人事部長		
2017年4月	執行役員 管理本部副本部長 兼 コンプライアンス推進部長		
2020年4月	執行役員 管理本部副本部長		
2020年6月	取締役(常勤監査等委員)(現任)		

## 社外役員



社外取締役(監査等委員)  
**三野 耕司**

所有する当社の株式数  
0株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)  
監査等委員会への出席状況  
16/16回(100%)

1979年 4月	日本開発銀行(現株式会社日本政策投資銀行)入行	2014年 6月	アエラホーム株式会社 監査役
2000年 3月	同行関西支店次長	2015年 6月	当社社外取締役
2001年 3月	同行参事役	2016年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2001年 3月	一般財団法人日本経済研究所 出向	2017年 1月	株式会社東京テレマーケティング 監査役(現任)
2003年 6月	同研究所事務局長	2017年 3月	学校法人共立育英会理事(現任)
2005年 4月	プラス株式会社出向		
2011年 4月	株式会社教育環境研究所 取締役		
2011年 6月	株式会社日本政策投資銀行退職		
2013年 5月	株式会社ジャレック 監査役(現任)		



社外取締役(監査等委員)  
**菊池 きよみ**

所有する当社の株式数  
0株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)  
監査等委員会への出席状況  
16/16回(100%)

1986年 4月	株式会社第一勧業銀行入行	2006年 9月	JPモルガン証券株式会社
1990年12月	同行退職	2008年 4月	TMI総合法律事務所 弁護士(現任)
1999年 4月	あさひ法律事務所(東京弁護士会登録)	2015年 6月	当社社外取締役
2002年 5月	コロンビア大学ロースクール卒業	2016年 3月	ニッセイアセットマネジメント株式会社 社外監査役(現任)
2002年 9月	アレン・アンド・オーヴェリー法律事務所(ロンドン)	2016年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2003年 5月	ニューヨーク州弁護士資格取得		
2003年10月	あさひ法律事務所復帰		
2004年 9月	太陽法律事務所(現 ボールヘイスティングス法律事務所・外国法共同事業)	2019年 6月	株式会社三菱ケミカルホールディングス 社外取締役(現任)



社外取締役(監査等委員)  
**池田 純**

所有する当社の株式数  
0株  
取締役会への出席状況  
16/16回(100%)  
監査等委員会への出席状況  
16/16回(100%)

1976年 4月	三菱商事株式会社入社	2012年11月	三菱商事ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長
1998年12月	米国三菱商事本店 汎用化学品部長(ニューヨーク)		
2003年 5月	三菱商事株式会社 経営企画部 兼 事業開発部	2015年 7月	三菱商事ライフサイエンス株式会社 顧問
2005年 6月	同社先端化学品本部長	2016年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2006年 4月	同社執行役員		
2009年 6月	同社退社 三菱商事フードテック株式会社 代表取締役社長		



社外取締役(監査等委員)  
**鈴木 乃里子**

所有する当社の株式数  
0株  
取締役会への出席状況  
-/一回(-%)  
監査等委員会への出席状況  
-/一回(-%)

1981年 3月	監査法人中央会計事務所入社	2015年 9月	同監査法人退職
1988年 1月	同事務所退職	2015年10月	有限責任あずさ監査法人非常勤監査職員(2020年3月末契約終了)
1989年 3月	中央クーパーズ・アンド・ライブラント国際税務事務所(現PwC税理士法人)入社	2015年10月	鈴木乃里子公認会計士事務所 所長(現任)
1990年 5月	同事務所退職	2020年 4月	フロンティア不動産投資法人 監督役員(現任)
1992年10月	監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入社	2020年 5月	一般社団法人日本交通協会 監事(現任)
1996年 4月	公認会計士登録	2021年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2008年10月	有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー		

# コンプライアンス&リスクマネジメント

## コンプライアンス

### コンプライアンス基本方針

社是である「勇気、礼儀、正義」にもとづき「法令・倫理を守ることによって企業は持続的に発展する」というコンプライアンスに対する強い決意を込めて、「コンプライアンス基本方針」を定めています。また、社員がいつでも確認できるように、基本方針を記載した「コンプライアンスカード」を作成・配布し、全社員が携帯しています。



### コンプライアンス推進体制

当社のコンプライアンス推進体制は、コンプライアンス推進部を主管に、本社各部署長、各支社長・支店長、関係会社社長を担当者に任命し、研修などを通じてコンプライアンスの周知・啓発を行っています。また、社外出身の有識者を委員長(常勤)、役員を委員とする「コンプ

ライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス上の諸問題への対応や、取締役会への報告・提言などを実施しています。コンプライアンス推進部はコンプライアンス委員会の事務局として、委員会活動との連携を図っています。

### 内部通報制度および外部相談窓口

不正行為の抑止や企業風土の改善を目的とした内部通報制度「Nishimatsuホットライン」と、職場での人間関係の悩みやメンタル面での不安を気軽に相談できる相談窓口「職場のほっとテレホン(外部の専門機関に委託)」を設置しています。

Nishimatsuホットラインおよび職場のほっとテレホンの利用件数の推移 (単位:件)

区分	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
Nishimatsuホットライン	26	29	20	30	33
職場のほっとテレホン	28	23	21	16	12

### 内部通報への対応

2020年度は33件の内部通報がありました。すべての通報案件について調査を実施し、コンプライアンス違反に対しては職員就業規則にもとづき、懲戒を含めた厳正

な対応をしています。また、調査結果に対しては是正措置および再発防止措置を講じるとともに、通報者には調査した結果をフィードバックしています。

### 内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)

当社の内部通報制度である「Nishimatsuホットライン」が2020年3月13日付で消費者庁所管の「内部通報制度認証(WCMS認証)」に登録され、今年3月に登録を更新しました。今後も内部通報制度の環境整備により一層

積極的に取り組み、コンプライアンス経営の強化を推進します。



## コンプライアンス研修

経団連の「企業倫理月間」ならびに日建連の「企業行動規範実践推進月間」である毎年10月に、当社における同月間の取り組みの一環として、役員および幹部職員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。ま

た、コンプライアンス意識向上とハラスメント撲滅、内部通報制度の理解・浸透を目的として、階層別研修やeラーニングを継続的に実施しています。

## コンプライアンス意識調査

全社員(派遣社員を含む)を対象とした「コンプライアンス意識調査」を定期的に行い、現状の把握とその結果を客観的に分析することでコンプライアンス意識の浸透状況を把握するとともに、明らかになった課題の改善や職員研修の充実につなげています。

コンプライアンス意識調査 (単位:点)

区分	2011年度	2015年度	2017年度	2019年度	2021年度目標
総合評価	1.09	1.15	1.25	1.27	1.30以上
通報利用意識	0.59	0.79	0.97	1.15	1.00以上

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

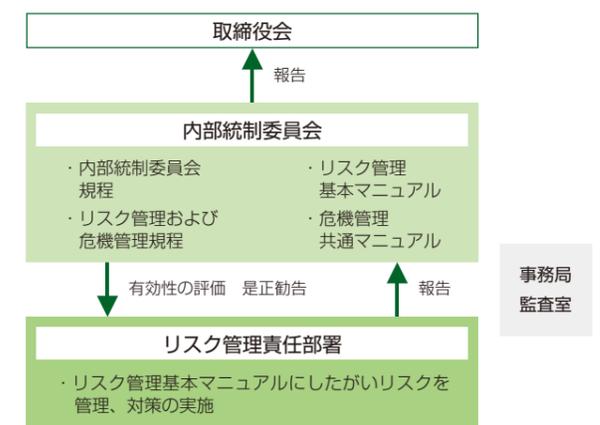
当社グループにおけるリスク管理を適正に行うため「リスク管理および危機管理規程」を定め、損失の最小化と持続的成長を図ります。企業活動を取り巻くさまざまなリスクを的確にとらえることで、万一の事態への対応にも備えています。

## 全社的なリスク管理体制

個別リスクを責任部署にて、四半期ごとに評価したうえで、監査室とヒアリングを実施し評価の検証を行います。

各事業本部の部長らを委員とする内部統制委員会は、その評価をリスク管理の整備・運用上の有効性の観点から判断し、問題がある場合にはリスクのレベル定義や判断基準の見直しを責任部署に行わせています。顕在化したハイリスクについては、責任部署が策定した具体的対策を検証し、進捗状況をモニタリングします。年間を通して有効性の評価、リスク低減への是正報告を行い、発生可能性・影響度を下げるための管理を徹底しています。

### リスク管理体制



## 11ヶ月サマリー

連結会計年度	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
<b>経営成績</b>												
受注高	(百万円)	209,613	256,156	258,216	320,594	345,853	304,764	360,186	380,378	348,045	376,088	313,437
営業利益	(百万円)	3,174	2,651	2,666	4,738	8,710	16,184	25,259	22,752	24,928	25,313	20,950
経常利益	(百万円)	2,294	3,420	4,307	6,106	9,938	16,290	25,446	23,548	25,985	25,838	21,561
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,404	2,732	3,411	5,586	9,220	14,598	19,210	16,914	18,784	18,721	17,166
<b>セグメント情報</b>												
土木事業	(百万円)	102,414	90,327	94,494	131,387	144,104	126,834	113,223	95,807	117,982	141,177	127,397
建築事業	(百万円)	131,640	158,066	146,010	173,222	191,377	173,129	193,242	179,777	222,126	240,856	196,851
開発・不動産事業等	(百万円)	26,372	16,514	13,479	11,014	8,445	10,104	12,774	15,485	9,564	9,862	12,249
海外事業	(百万円)	25,325	46,248	45,991	57,640	64,630	36,143	29,234	16,832	21,363	29,782	18,300
<b>財政状態</b>												
総資産	(百万円)	331,998	322,523	342,974	374,399	386,469	351,334	385,674	381,355	466,327	497,045	472,440
純資産	(百万円)	114,444	116,845	128,436	135,202	149,553	156,154	169,788	185,219	199,331	199,287	207,537
有利子負債	(百万円)	58,346	44,746	52,906	58,134	53,917	53,173	42,843	43,306	86,167	121,909	115,039
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	28,065	△10,947	9,776	3,129	△10,448	4,120	40,763	13,570	△15,882	14,120	4,907
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,353	3,245	△10,770	△3,246	△1,236	△9,688	△13,945	△15,422	△23,633	△20,147	5,302
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△27,688	△15,127	6,536	3,750	△5,701	△2,960	△15,039	△4,918	38,555	20,952	△12,653
現金および現金同等物の期末残高	(百万円)	63,880	40,884	47,865	53,052	37,422	27,903	39,026	32,499	31,473	46,459	43,574
<b>1株当たり情報</b>												
親会社株主に帰属する当期純利益	(円)	5.07	9.85	12.31	20.16	33.29	52.71	348.16	308.52	343.39	342.24	313.83
純資産	(円)	411.40	419.91	460.55	483.82	533.84	555.06	3,057.34	3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62
配当金	(円)	4.00	4.00	4.00	6.00	10.00	16.00	21.00	95.00	105.00	105.00	105.00
配当性向	(%)	78.9	40.6	32.5	29.8	30.0	30.4	30.2	30.8	30.6	30.7	33.5
<b>財務指標</b>												
自己資本比率	(%)	34.4	36.1	37.2	35.8	38.3	43.8	43.5	48.0	42.3	39.6	43.6
DEレシオ	(%)	0.51	0.38	0.41	0.43	0.36	0.35	0.26	0.24	0.44	0.62	0.56
ROE	(%)	1.2	2.4	2.8	4.3	6.5	9.7	11.9	9.6	9.9	9.5	8.5

# ESGデータ

新しい価値	SDGs	活動内容	活動評価	到達を測る指標	数値目標	数値評価	総合評価
優れた環境技術 E	環境	 CO2排出削減	5	事業活動におけるCO2総排出量	5,300t-CO2(施工削減量) 51,000t-CO2(施工総排出量) 1,454t-CO2(施工以外排出量)	2	67%
		 生物多様性保全	5	活動実施数	全現場	3	100%
		 建設廃棄物ゼロエミッション追求	5	建設廃棄物の最終埋立処分率(%)	2.6%以下	4	133%
		 社員の環境意識・知識の向上	5	eco検定累計合格者数(人)	累計2,463人	2	67%
		 環境配慮設計・施工の推進	4	ZEB提案の採用件数	3件以上	3	80%
		 NCO物件のLED化	5	LED化物件数の把握	14フロアのLED化完了	4	133%
		 環境技術に関する研究開発の積極的推進	4	実用可能な環境技術の開発数(技術/年)	3技術以上/年	1	27%
多様なサービス S	顧客満足(品質)	企業評価の向上(土木)	5	500万円以上の失敗事例件数(件/年以下)	5件/年以下	4	133%
		施主からの高評価の獲得(土木)	3	国交省工事の工事成績評価点対象年度平均点(点)	平均点:79点以上	3	60%
		工事瑕疵の大幅低減(建築)	4	瑕疵補修費の年度支出合計額(億円/年)	8.1億円/年	4	107%
		施主からの高評価の獲得(建築)	4	お客様アンケートA評価の割合(%)	A評価:90%以上	2	53%
		品質水準の向上(国際)	3	品質バトル指摘事項等	指摘件数:0.5件/現場	2	40%
	顧客満足(サービス)	維持管理・更新事業の推進(土木)	3	リニューアル工事受注件数	各支社2件以上受注	4	80%
		技術提案および提案型営業の積極推進(建築)	3	受注件数に占める優位性構築物件(%)	80%以上	3	60%
		 ワンストップビジネス(PM, BM)の推進(開発)	5	西松地所とのPM, BM組成数	PM・BM組成数年間5件	4	133%
		 スタートアップ企業への投資活動	2	IRR5%以上の事業が見込めるスタートアップ企業への投資額	5億円/年	1	13%
		 インフラ事業分野(PPP/PFI他)への取り組み	4	PPP/PFI案件受注件数	1件以上の受注	2	53%
		環境およびエネルギー関連分野への取り組み	3	営業利益(経常利益)	3.4億円/年	1	20%
		植物工場への取り組み	2	営業利益0億円 EBITDA0.9億円	(玉川)2,000袋/日販売 (市原)6,000袋/日販売	2	27%
		OKIPPA関連事業への取り組み	3	OKIPPA104社外販売台数	400台	1	20%
	技術	人財面での品質・技術力の確立(土木)	3	1級施工管理技士の資格取得率(%)	100%	2	40%
		建設事業の展開に有効なコア技術開発の推進	5	実用可能な技術の開発数(技術/年)	10技術以上/年	3	100%
		建設事業の展開に有効な保有技術の普及促進	5	保有技術の現場活用数(技術/年)	40技術以上/年	4	133%
		新規事業につながる技術開発の推進	4	新規事業につながる実用可能な技術の開発数	2技術以上/中計3ヶ年	4	107%
コミュニケーション	潜在投資家に対する正確かつ密度の濃い情報配信	5	面談等の件数/不適正開示の件数	50件以上/0件	3	100%	
	実質株主とのエンゲージメント	5	大株主(機関投資家)との対話件数 株主総会議案に対する賛成率	10件以上 平均85%以上	3	100%	
	社会貢献活動の積極推進・継続	3	年間社会貢献活動実施数	100件/年	1	20%	

新しい価値	SDGs	活動内容	活動評価	到達を測る指標	数値目標	数値評価	総合評価
魅力的な働き方 S	人財育成	社内人財交流、職員の定着(開発不動産)	5	離職率	離職率0%	4	133%
		ローカルスタッフ・若手職員の育成(国際)	1	海外ローカル職員の研修参加数	累計で7名	1	7%
		社会の変化に的確に対応できる人財を育成	4	若手専門研修の整備と実施数等	2件以上	4	107%
		社員一人ひとりのキャリアの明確化、全社的最適配置	4	キャリアマップ作成数等	キャリアマップ作成等	3	80%
		労働環境改善の推進(土木現場)	3	①現場閉所率(4週6閉所以上実施現場率) ②時間外労働時間等	①70%以上 ②45時間/月以下	1	20%
	労働環境	労働環境改善の推進(建築現場)	3	①現場閉所率(4週6閉所以上実施現場率) ②職員4週6休以上取得率等	①:70%以上 ②:100%	2	40%
		労働環境改善の推進(建築設計部)	4	①年間休日125日+計画有給5日の取得職員数 ②月残業時間80時間以下の職員数等	①建築設計部職員の90%以上 ②建築設計部職員の95%以上	2	53%
		労働環境改善の推進(海外)	1	海外駐在員の一時帰国休暇取得率	100%	3	20%
		働きやすい・働きやすさのある職場づくり	4	離職率等	離職率1.5%未満 等	3	80%
		安全管理水準の向上	2	休業4日以上の度数率/休業1日以上の度数率	0.6以下/1.0以下	2	27%
安全	死亡災害の撲滅	2	死亡災害の件数	死亡災害件数0件	1	13%	
	安全管理水準の向上(国際)	3	休業4日以上の度数率	0.6以下	4	80%	
	サプライチェーン	4	Nネット成長戦略会議の開催、解決策作成、実施	具体策実施に対する会員会社の評価	成長戦略会議13回開催	3	80%
	リスク管理	事業継続計画の完備と震災等の緊急事態の際の対応準備	4	安否確認回数/BCP本部立上げ訓練回数	年4回/年2回	3	80%
		リスクマネジメントの適正な推進	4	リスクマネジメントの取り組み進捗度	Highリスク(A)を0件	2	53%
盗難・紛失による情報漏えい対策の確立		5	情報漏えい件数	0件	3	100%	
魅力的な働き方 G	内部統制	16	コーポレートガバナンスの高度化	(なし)	(なし)	3	100%
	コンプライアンス	社会の変化に対応したコンプライアンス経営の実践	3	コンプライアンス意識調査の総合評価点(点)	1.35以上	3	60%
		内部通報制度の有効な運用	3	意識調査(通報利用意識)の評価点(点)	1.15以上	3	60%
コンプライアンス	3	コンプライアンス研修の積極展開	意識調査(研修への評価)の評価点(点)	1.07以上	3	60%	

## 活動目標評価方法

5点:活動が全社的に網羅され、中長期的な持続性が担保された。  
 4点:活動体制が構築され、全社的な水平展開が図られた。  
 3点:実効性のある活動を実施し、事業部門において活動体制が構築された。  
 2点:活動を実施したが、事業部門において活動体制が構築されなかった。  
 1点:活動を実施したが、部分的な活動に留まった。  
 0点:具体的活動目標を立てたが、活動を実施しなかった。

## 数値目標評価方法

4点:達成度120%以上  
 3点:達成度100~119%  
 2点:達成度60~99%  
 1点:達成度59%以下

# 用語集

用語	意味
3R	Reduce (発生抑制)、Reuse (再使用)、Recycle (再生利用)の3つのRの総称。
BIM/CIM	Building/Construction Information Modeling, Managementの略。建物・地形・構造物などの3次元化モデル。
DX	デジタルトランスフォーメーションの略。進化したデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。
PPA	Power Purchase Agreement (電力購入契約)の略。初期投資0円で太陽光発電設備を設置し、クリーンな電気で電気を削減できるサービス。
ZEB	Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略。建物の運用段階で、エネルギー消費量を省エネや再エネにより削減し、年間の1次エネルギー収支ゼロをめざすビル。
エコ・ファーストの約束	企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取り組みを約束する制度。
カーボンプライシング	排出されるCO <sub>2</sub> (二酸化炭素:カーボン)に価格付け(プライシング)を行い、CO <sub>2</sub> を排出した企業などにお金を負担してもらう温暖化対策の仕組み。
環境経営	環境問題に積極的に取り組み、環境負荷を低下させることで企業の社会的責任を果たす経営手法。
小水力発電	一般河川、農業用水、砂防ダム、上下水道などで利用される水のエネルギーを利用し、水車を回すことで発電する方法。
脱炭素	二酸化炭素などの温室効果ガスの排出を実質ゼロにすること。
西松-Vision2027	2018年に策定した社会の変化に的確に対応し、持続的に成長するために、10年後に実現したい未来の姿を描いた長期ビジョン。
西松社会人大学	めざすべき人材像から能力を設定し、役職員一人ひとりが確実に能力を身に付け成長するために、2019年に開設。
ネット投資	投資額- (物件売却による) 回収額のこと。
バイオマス発電	木屑や燃えるゴミなどを燃焼する際の熱を利用して電気を起こす発電方式。
バナジウムレドックスフロー電池 (VRFB)	正極・負極の電位差がある液体を循環させることで電子の移動を行い、充放電するしくみ。VRFBはVanadium Redox Flow Batteryの略。
フロントローディング	システム開発や製品製造の分野で、初期の工程において後工程で生じそうな仕様の変更等を事前に集中的に検討し、品質の向上や工期の短縮化を図ること。
法定再開発事業	都市の再開発のうち、都市再開発法に定める市街地再開発のことを指し、同法に基づく事業の場合に呼ばれる。

# 主な実績



工事名 木原道路内島トンネル工事  
所在地 広島県  
用途 道路トンネル



工事名 東北中央自動車所沢地区道路改良工事  
所在地 福島県  
用途 道路改良



工事名 米田地区海岸災害復旧(23災633号)工事他1工事  
所在地 岩手県  
用途 防潮堤



工事名 (仮称)イオンモール利府新棟新築工事  
所在地 宮城県  
用途 スーパーマーケット



工事名 プロロジスパークつくば2プロジェクト  
所在地 茨城県  
用途 一般倉庫



株式会社エスエス 上田 新一郎  
工事名 豊見城中央病院移転新築工事  
所在地 沖縄県  
用途 病院



工事名 カナモト新機材センター建設工事  
所在地 タイ国  
用途 倉庫および事務所



工事名 HOYA ラオスMD工場新築工事  
所在地 ラオス国  
用途 サーバー用ハードディスクのガラスディスク製造工場



工事名 YAMAMOTO METAL PRECISION VIETNAM FACTORY新築工事  
所在地 ベトナム国  
用途 工場(金属加工)

## 主な事業実績



建物名 慶應義塾大学 湘南藤沢国際学生寮  
所在地 神奈川県  
用途 住宅



建物名 NCR吹田山手  
所在地 大阪府  
用途 住宅



建物名 (仮称)NCO北参道  
所在地 東京都  
用途 事務所、店舗

データセクション

# 会社概要

商号	西松建設株式会社 (NISHIMATSU CONSTRUCTION CO., LTD.)	創業	1874年
本社所在地	東京都港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー	設立	1937年9月20日
代表者	代表取締役社長 高瀬 伸利	資本金	23,513,643,819円
		従業員数	2,762名(2021年3月末現在)

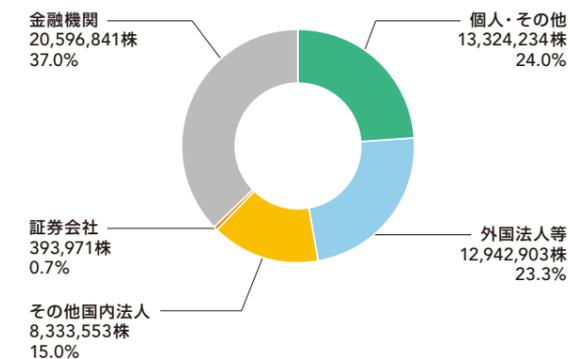
# 事業拠点

国内	海外
<p><b>北日本支社</b> 〒980-0804 仙台市青葉区大町2-8-33 022(261)8161</p> <p><b>札幌支店</b> 〒060-8575 札幌市北区北七条西2-20 011(728)0211</p> <p><b>関東土木支社</b> 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-1-18 03(3502)7558</p> <p><b>北陸支店</b> 〒950-0992 新潟市中央区上所上1-16-8 025(285)0661</p> <p><b>関東建築支社</b> 〒105-0004 東京都港区新橋6-17-21 03(3502)0287</p> <p><b>西日本支社</b> 〒540-8515 大阪市中央区釣鐘町2-4-7 06(6942)1173</p> <p><b>中部支店</b> 〒461-8558 名古屋市中区泉2-27-14 052(931)8471</p> <p><b>中国支店</b> 〒730-8589 広島市中区国泰寺町2-2-28 082(247)9281</p>	<p><b>四国支店</b> 〒760-8503 高松市番町3-8-11 087(831)1471</p> <p><b>九州支社</b> 〒810-0022 福岡市中央区薬院1-14-5 092(771)3120</p> <p><b>沖縄支店</b> 〒900-0036 那覇市西1-22-3 098(851)3122</p> <p><b>ベトナム営業所</b> <b>ハノイ駐在員事務所</b> 24th Floor, Ngoc Khanh Plaza, 1 Pham Huy Thong Street, Ngoc Khanh Ward, Ba Dinh District, Hanoi, Vietnam</p> <p><b>ホーチミン駐在員事務所</b> 8 Floor, Thien Phuoc 2 Building, 110 CMT 8 Street, Ward 7, District 3, Ho Chi Minh City, Vietnam</p> <p><b>ミャンマー営業所</b> Room No. B4-i, No.53/62, Myanma Gon Yi Street, Tharkayta Industrial Zone, Tharkayta Township, Yangon, Myanmar.</p> <p><b>フィリピン営業所</b> Unit 303, GCCP Building 150 Legaspi Street, Legaspi Village, Makati 1229, Philippines</p> <p><b>泰国西松建設株式会社</b> ※所在地等は泰国営業所と同じ</p> <p><b>ラオ西松建設株式会社</b> 1st Floor Savan-SENO Special Economic Zone, Authority's Office No. 9 Phetsalad Road, Nakea Village, Kaisone Phomvihanh District, Savannakhet Province, Lao PDR, P.O. Box 200</p> <p><b>西松ベトナム有限公司</b> ※所在地等はハノイ駐在員事務所およびホーチミン駐在員事務所と同じ</p>

# 株式の状況 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式総数	55,591,502株(自己株式890,792株を含む)
株主数	20,235名

## 所有者別分布状況

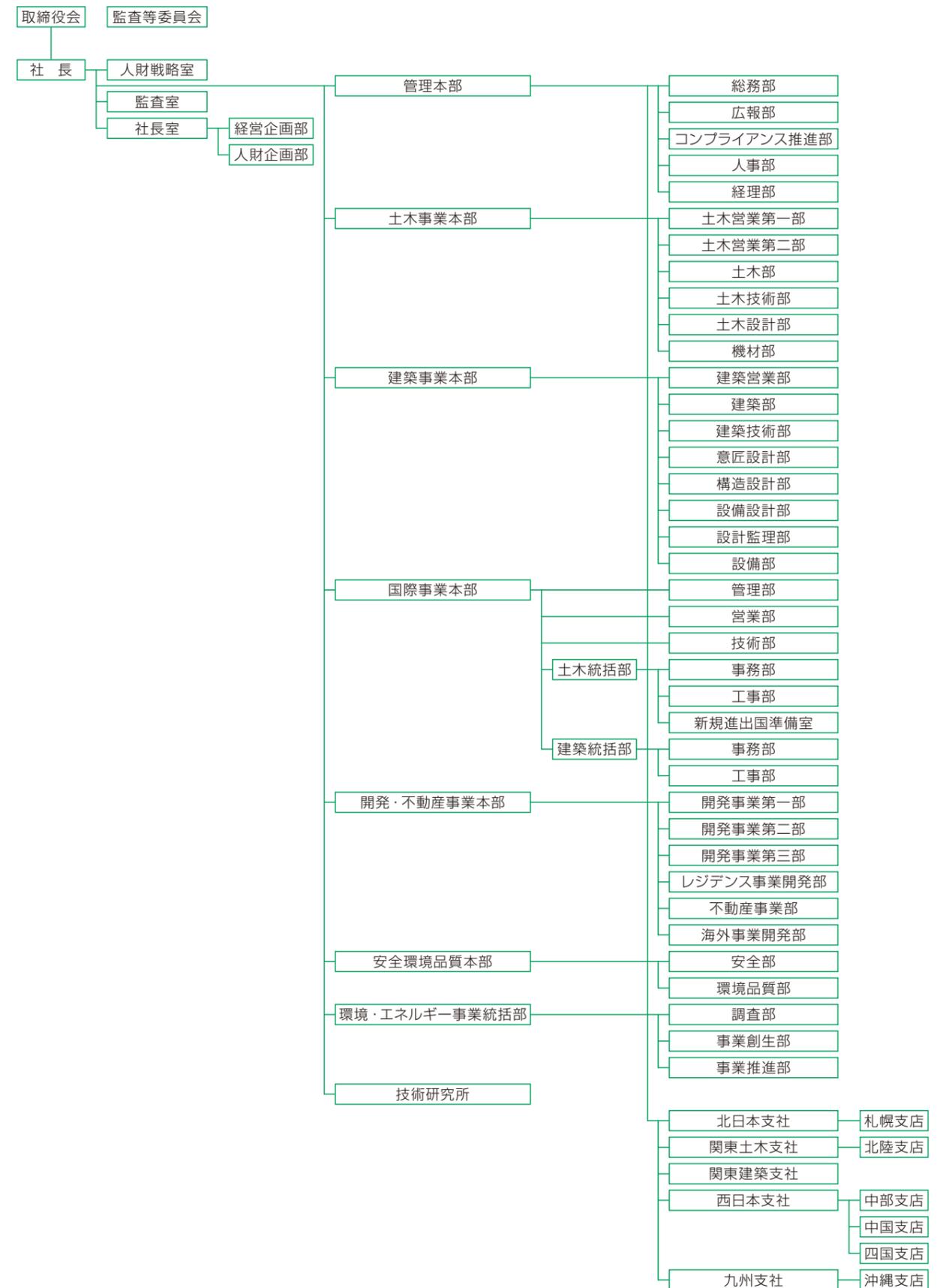


## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社シティインデックスイレブンス	5,438	9.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,859	8.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,679	8.55
NOMURA AYA	4,600	8.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,144	3.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,102	2.02
明治安田生命保険相互会社	915	1.67
西松建設持株会	805	1.47
株式会社エスグラントコーポレーション	796	1.46
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	718	1.31

※当社は自己株式890,792株を保有していますが、上記大株主から除いております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

# 機構図 (2021年4月1日現在)





お問い合わせ先

西松建設株式会社 経営企画部 CSR企画課  
〒105-6407 東京都港区虎ノ門一丁目17番1号  
虎ノ門ヒルズビジネスタワー7階  
TEL 03-3502-0222 FAX 03-3502-7593

