西松建設　統合報告書 2025

企業理念　価値ある建造物とサービスで安心して　暮らせる持続可能な社会をつくる

目次

西松がつくる「安心・活力・つながり」のある社会

1 企業理念
2 At a Glance　価値共創を支える事業基盤
4 わたしたちの価値共創活動「社会機能の再構築」
6 「社会機能の再構築」の実践
8 社長メッセージ
12 コーポレート部門担当役員メッセージ
14 価値共創活動の源泉１
建設の力で理想の社会を実現してきた価値共創のあゆみ
16 価値共創活動の源泉２
社会基盤整備力　培ってきた技術と実績
18 価値共創活動の源泉３
まかせられる人が、いる
20 西松建設の価値共創モデル
22 価値共創を加速する資本と強み
24 ステークホルダーエンゲージメント

「安心・活力・つながり」を共創するための戦略

26 マテリアリティ
28 マテリアリティとKPI
30 マテリアリティとリスク・機会
32 西松-Vision2030
34 過去の中期経営計画の振り返り
35 中期経営計画2025の進捗
36 経営戦略室長メッセージ
40 人財戦略
44 技術＆DX戦略
48 国内土木事業
50 国内建築事業
52 国際事業
54 アセットバリューアッド事業
56 地域環境ソリューション事業

価値共創基盤の深化と強化

58 サステナビリティ推進体制
60 安全な工事現場づくり
61 品質マネジメント
62 人権課題への取り組み
63 サプライチェーンマネジメント
64 環境への取り組み
66 気候関連リスクおよび機会に関する情報
68 社外取締役座談会
72 コーポレートガバナンス
78 リスク・機会マネジメント
80 コンプライアンス
81 取締役および監査等委員

データ

82 財務・非財務ハイライト
84 11年間の主要財務・非財務データ
86 用語集
87 投資家FAQ／真正性表明
88 受賞実績・外部評価
89 会社概要・株式の状況







編集方針
本レポートは、ステークホルダーの皆様との対話ツールです。ステークホルダーの皆様との価値共創プロセスと企業価値向上の可能性、企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」の実現にむけたマテリアリティ（重要課題）への取り組みについて理解を深めていただくことを目的としています。

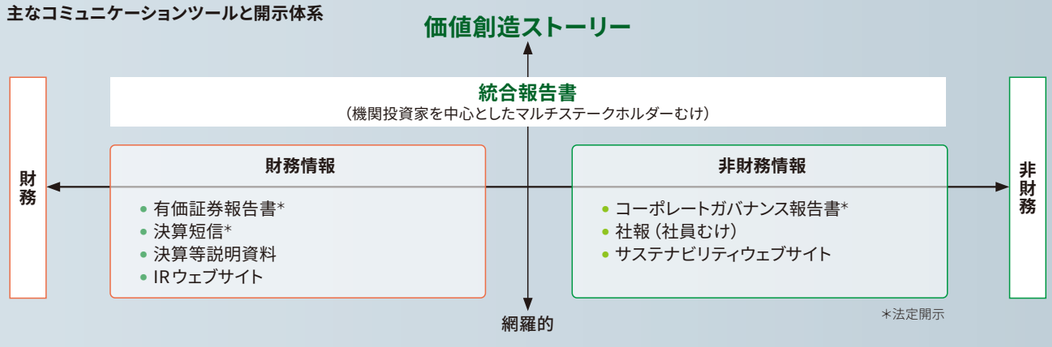
対象組織
西松建設株式会社および連結子会社

対象期間
2024年4月1日～2025年3月31日（一部2025年4月1日以降の情報を含みます）

参考にしたガイドライン
本レポートの制作においては、統合報告の国際的なフレームワークであるIFRS財団の「Integrated Reporting <IR>」、GRI（Global Reporting Initiative）の「GRIスタンダード」、環境省発行の「環境報告ガイドライン」、および経済産業省が策定した「価値共創ガイダンス」を参考にしています。

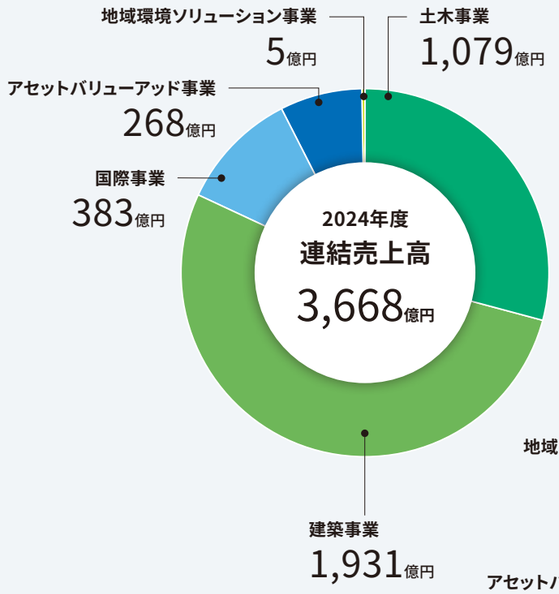
将来予測記述に関する注意事項
本レポートには、当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等は、さまざまな要因により、これら見通しとは異なる可能性があります。

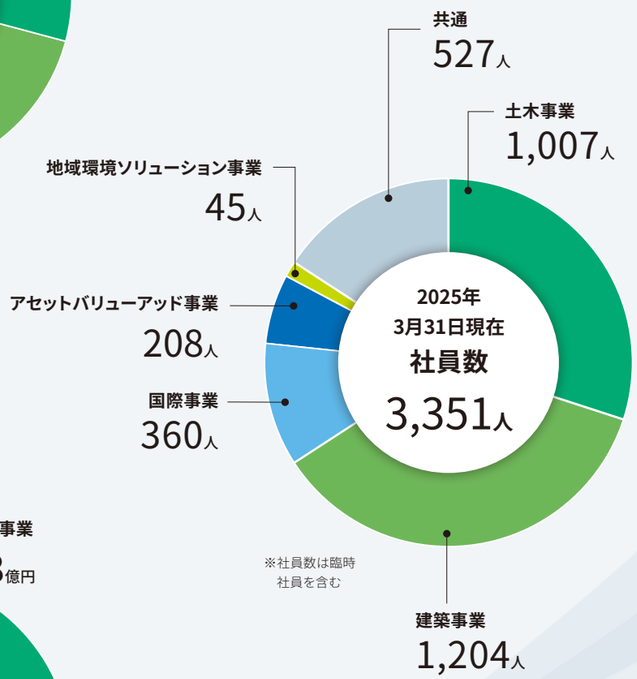
主なコミュニケーションツールと開示体系

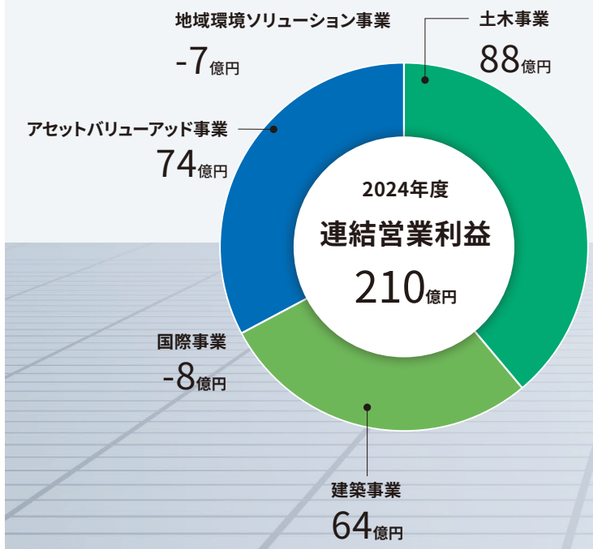


西松建設株式会社　統合報告書 2025

At a Glance　価値共創を支える事業基盤







国内土木事業

道路、鉄道、電力、ダム、空港、港湾などの社会インフラの整備を通じて、人々の生活、経済、社会活動を支えています。長年にわたって培った技術力と現場の経験を活かして、安心・安全で豊かな国土づくりに貢献しています。



国内建築事業

高度な技術力を駆使し、オフィスビルから文化・教育施設、商業施設、医療施設に至る多様な建築物の建設を手掛けています。企画設計段階から運営・メンテナンスまで、建物の生涯を通じたサービスの提供を実現しています。



国際事業

海外における長い経験と、ステークホルダーとの良好な関係を活かし、東南アジア・南西アジアを中心に展開しています。土木工事は公共性の高いインフラ整備を、建築工事は日系企業の工場・施設案件を手掛けています。



アセットバリューアッド事業

魅力的なまちづくり、地方創生につながる再開発や、商業施設およびオフィスビルの開発・運営などを通して、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います。また、海外での開発・不動産事業も始めています。



地域環境ソリューション事業

太陽光発電や小水力発電などの再生可能エネルギーによる発電事業を、国内外で開発・出資しています。また、資源循環型のサーキュラーエコノミーの推進や、地域資源を活用した地域創生にも取り組んでいます。さらに、建設分野に関連するソリューション事業の創出を通じて、持続可能な社会の実現と新たな価値の創造をめざしています。



ROE
10.3%

自己資本比率
29.1%

D/Eレシオ
1.2倍

配当金
220円

DOE
5.1%

TSR（5年累計）
279.4%

事業拠点数
国内
50拠点
海外
10拠点

わたしたちの価値共創活動「社会機能の再構築」

「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大

防災・安全



豪雨などの自然災害に対して、当社が保有する法面監視システム（OKIPPA）や雨量計測システム（OKIPPAグリーン）、気象予測システム（アマテラス）による監視・予測、防災グッズ等の備蓄や市町村との防災協定により、工事中のみならず開業後も地域の皆様が安心できるまちづくりを推進します。

環境保全



まちづくり・施設づくりにおいては省エネルギー化（ZEB化）やエリア内でのグリーンエネルギーの使用、外観や植栽への配慮による周辺環境との調和を検討します。また、工事中においてもCO_2排出量の削減を考慮した施工計画や重機などを選定し、地球にやさしいモノづくりをめざします。

エネルギー



環境負荷低減にむけ、当社が開発にかかわる施設では、可能な限り施設内でクリーンエネルギーを創出して使用しています。
当社が保有する太陽光パネルによるPPA、一括受電、小規模バイオマス発電に加え、さまざまな研究をしている企業との協業も含めた先進的な施設を実現していきます。

不動産開発



ユーザーがワクワクする生活空間を、地域の実情に合わせ、スピード感をもって開発していきます。
オフィス、観光・娯楽施設、生活応援施設、データセンター・物流施設、学生・社員寮、高齢者施設を重点施設と定め、積極的に開発していきます。

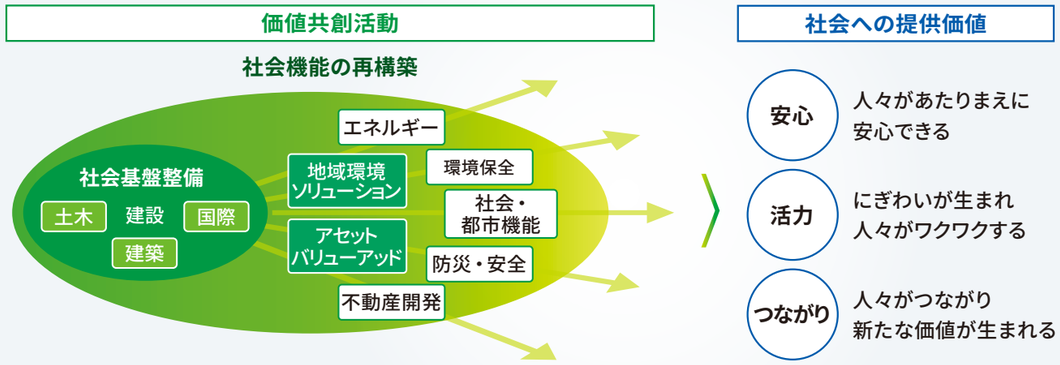
社会・都市機能



土地区画整理事業や再開発事業は、該当地域の総合計画や防災計画に基づいて計画され、地域が抱える課題を解決するために官民連携で事業が形成されます。当社の持つノウハウやリレーションを活かしながら、最適な施設を誘致し、開発を行うことで、地域の方に愛されるまちづくりに取り組みます。

「社会機能の再構築」の実践

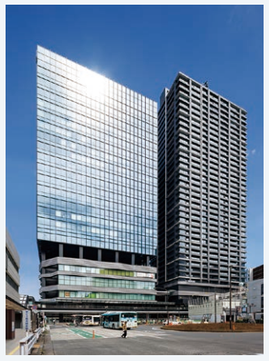
「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大し、安心・活力・つながりを提供



中野二丁目地区再開発事業（アセットバリューアッド×建築×土木）

社会・都市機能　不動産開発

本事業は、土地区画整理事業と市街地再開発事業との一体施行が特徴で、オフィス・住宅・商業など多様な都市機能が集積する複合施設をはじめ、駅周辺の回遊性を高める交通動線の整備、敷地内には人々の憩いや交流の場となる広場空間を創出した事業です。土木によるインフラ基盤の整備、建築による地域の魅力を引き出した大規模建設、アセットバリューアッドによる事業全体の支援が融合し、地域のニーズに応えるプロジェクトを完遂しました。各部門がそれぞれの専門を生かした価値共創活動により地域社会に「安心・活力・つながり」を提供しました。


中野二丁目地区再開発事業

平良丘陵開発土地区画整理事業（アセットバリューアッド×土木×建築）

社会・都市機能　防災・安全　環境保全　エネルギー

本事業は、第6次廿日市市総合計画において「都市の活力を創出する拠点」と位置付けられ、地権者で構成される「土地区画整理組合」が施行する土地区画整理事業です。宮島との相乗効果が得られる「観光・交流施設用地」と、市内企業の移転用地確保と住工混在の街並み解消の必要性を背景とした「工業施設用地」を整備し、新たな財源の確保、交流人口の増加、雇用機会の拡大など、廿日市市の将来を見据えた新たな活力を創出する事業です。当社は業務代行者として取り組みを進めており、施工面積約70haの大規模造成工事を担っています。工事着工段階から、豪雨などの自然災害に対して、当社が保有する法面監視システム（OKIPPA）や雨量計測システム（OKIPPAグリーン）、気象予測システム（アマテラス）による監視・予測を行っています。開業後は、防災用品などの備蓄や市町村との防災協定により、地域の皆様が安心できるまちづくりをめざします。

また、地球にやさしいモノづくりのため、CO_2排出量の削減を考慮した施工計画や重機などの選定、省エネルギー化（ZEB 化）やエリア内でのグリーンエネルギーの使用、外観や植栽への配慮による周辺環境との調和を検討します。


平良丘陵開発土地区画整理事業

太陽光発電PPA事業（地域環境ソリューション×建築・国際）

エネルギー

地域環境ソリューションと建築が連携し、日本工業大学埼玉キャンパスの本館屋上および敷地内に自家消費型太陽光発電システムを設置し、同校への再生可能エネルギー供給事業を開始しました。

また、国際と連携し、タイにおいてSCGニチレイ・ロジスティクスの冷凍倉庫屋根上に自家消費型太陽光発電システムを新築工事時に設置し、稼働開始と同時に施設への再生可能エネルギー供給事業を開始しました。それぞれ約1.4MW、約1.0MWの発電容量を有し、約940t/年、約760t/年のCO_2削減を見込んでいます。

今後も事業連携により当社の強みを活かして、安心・安全で環境に優しいエネルギーを供給します。


日本工業大学PPA


タイニチレイPPA

熱中症予防通信機能付きウェアラブル機器「Sigfoxカナリア」（地域環境ソリューション×技術戦略室×土木・建築）

防災・安全　環境保全

本機器は、着用者の深部体温の上昇を推定し、着用者の手元でアラートを通知すると同時に、管理者にもその通知を送ることが可能です。この機能により、着用者の熱中症発生リスクをリアルタイムに把握できるため、迅速な対応が可能です。なお、本機器はスマートフォンの携行が不要な無線通信規格を採用し、かつ充電が不要な省電力設計となっているため、現場での運用負担を大幅に軽減できます。

2025年度に当社の施工現場および社外へ提供を開始し、暑熱下での現場従事者の健康を守るとともに熱中症の発生件数の削減に貢献します。


Sigfoxカナリア本体および管理画面

社長メッセージ



「魅力あるゼネコンNo.1」をめざし、「エンゲージメントの発展的連鎖」の実行により、持続的に企業価値を向上させていきます。

社長に就任して1年が経ち、「企業の基軸は人」の考えの下、社員エンゲージメント向上の方法を見直すとともに、事業本部に横串を刺す組織改革に着手しました。重複業務組織の見直しやDXおよびAI技術の活用により省人化を進め、筋肉質で生産性の高い組織構造へ変革していきます。

代表取締役社長　**細川 雅一**

就任1年目を振り返って

西松建設ではこれまでいくつかのスローガンを掲げてきましたが、これらは当社の考え方を的確に表現しています。例えば、私が入社した頃の安全スローガンは「親兄弟に対するような温かい思いやりと心くばりを現場の隅々まで」でした。現在でも、安全衛生基本方針のスローガンは「温かい思いやりと心くばりを現場の隅々まで!」であり、長きにわたって掲げてきました。また、コーポレートスローガンは2015年に「未来を創る現場力」、2024年に「まかせられる人が、いる」を打ち出しました。当社に息づくDNAは、各現場の課題に社員が真摯に向き合うことで、しっかりとした仕事を提供し、お客様や地域社会の皆様など多くの方々に喜んでいただくものです。言わんとするところは、いずれも変わっておらず、その根本には社員が基軸にあります。

社長に就任して1年となりますが、私がまず注力したのは、「企業の基軸は人」との考えの下、対話のスタンスを変えることでした。社員研修の場では、私は必ず「あなたにとって魅力ある会社の『魅力』とは何ですか」と質問しています。当初、ほとんどの人が「待遇」と答えると予想していましたが、「コミュニケーションのとれる会社」「自分が造ったものを人々に喜んでもらいたい」「誇れる建造物を造りたい」といった回答がありました。社員が良好なコミュニケーションや自身の価値を発揮できる環境を望んでいることを知り、予てより実施していた社長と社員の対話のみならず、上司部下間の1on1の対話の重要性を強く感じたのです。

エンゲージメントは、対話をすれば向上するという短絡的なものではありません。大切なのは、1on1において上司部下であっても水平の関係を保ち、心理的安全性を醸成することです。そのうえで、個人の想いや課題や不満を発信してもらい、会社としてできる限り対応し、難しければ納得できる形でフィードバックする。そうすれば社員のモチベーションやロイヤリティが高まり、「もっとこの会社が良くなるように貢献したい」との想いから、有益な提案がなされる「下意上達」の流れが生まれます。それが社員エンゲージメントの向上であると捉えています。まずはそうした対話の位置付けを社員に浸透させることを始めています。

そのうえで組織改革に着手しました。当社は5つの事業本部があり縦割り意識の強い構造だったため、その解消の手段として対話のスタンスを変えました。さらに、5つの事業本部に横串を刺して、中長期戦略を担う経営戦略室、人財戦略室、技術戦略室および管理統括室で構成するコーポレート部門を、2025年4月に新設しました。これにより、中長期戦略担当部門と事業実行部門が掛け合わされ、バックキャスト的な視点をもった戦略や計画を会社全体として策定するようになり、社員が全社的な視野を持って活動し、コミュニケーションをとりやすい仕組みを整えました。

「西松-Vision 2030」の実現にむけて

「中期経営計画2025」2年目の進捗

「西松-Vision2030」では「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大し、安心・活力・つながりを提供することを掲げています。「価値共創活動」は「お互いの強みを持ち寄って、ワンランク上の価値をめざす」ことで拡大できると考えています。「中期経営計画2025」では建築および国際（土木）の収益改善とともに、「西松-Vision2030」実現にむけた中長期の取り組みに注力しています。

2年目の2024年度は、建設資材価格の高止まりによる影響や設備工事業者のひっ迫などの課題に直面しながらも、「収益改善プラン」が順調に進捗したことにより収益が向上し、業績予想を上回る成果を上げました。成長投資は、GX、まちづくりへの投資にやや遅れはあるものの、アセットバリューアップや人財開発、DX、技術開発の投資は順調に進捗しており、今後の成長にむけた基盤を築きつつあります。

社外の「価値共創活動」では、異業種との連携を積極的に進めました。伊藤忠商事株式会社との資本業務提携では、同社が持っている国内外の「広がり」や「ネットワーク」を通じて、新たな事業展開を図っています。2024年度は、当社の中高層木造建築の第1号として木造5階建て寄宿舎が完成したほか、不動産開発や再生可能エネルギー事業の共同取り組みなどにおいてシナジー効果が出ています。

「エンゲージメントの発展的連鎖」から創造する価値の拡大

私は西松建設を「魅力あるゼネコンNo.1」にしたいと考えています。そのために、「エンゲージメントの発展的連鎖」が重要だと提唱しています。

社員が持っているポテンシャルを100%発揮することは難しいでしょう。しかし、エンゲージメントが高ければ、社員のポテンシャルの多くを引き出すことができます。

さらに社員の連帯感が強まると、会社としての基礎力が上がり、良質な仕事が実行され、お客様から「西松建設は

社長メッセージ



省人化と生産性の向上を
スピード感を持って実行し
組織構造の変革を加速していきます。

良い会社だ」との評価を受け選ばれるようになります。それが「顧客のエンゲージメント」につながります。その結果、収益や業績も上がり、株主、顧客、社員、地域、協力会社などのステークホルダーに還元され、さらにワンランク上の社員エンゲージメントへつながります。その繰り返される流れを、私は「エンゲージメントの発展的連鎖」と名付けています。

私は、企業価値向上を継続的に実現していくことと、「エンゲージメントの発展的連鎖」を連動させることで、「魅力あるゼネコンNo.1」になれると考えています。

省人化と生産性の向上

新たなステージにむけて、省人化と生産性向上に取り組んでいきます。DXやAIといった技術の活用と社員の配置転換の二本立てで考えています。

一つ目は、積極的な技術活用により、例えば現在10人で行っている現場を将来9人でこなせるようになると、創出された人員を9箇所からそれぞれ集めて新たにもう一現場を稼働させることができ、生産性が高まります。

二つ目の配置転換については、例えば、当社がもともと持っている組織上の重複を見直し、現在技術職が担っている管理業務の一部を事務職に移管することで、技術職をより専門的かつ生産に直結するポジションに再配置することが可能になります。

これらの二つを合わせて、筋肉質で生産性の高い組織構造への変革を加速していきます。

既存事業の拡充と有機的連携

土木・建築は当然、西松建設の主体事業ではありますが、従来の建設の枠組みだけでの企業成長は限界があると感じています。正直に言えば、土木・建築で「西松にしかできない」と言える分野はそう多くありません。国内の人口が減少する中、建設投資に左右される事業を行っているだけでは、企業としての持続的な成長は非常に厳しいものとなります。そこで、当社が蓄積してきた経験と連動する「新しい価値」を付加していくことが、当社の強みになっていくと考えます。

その際、私は三つの領域を見据えています。一つ目が、アセットバリューアッド事業です。建設事業はフロービジネスであるため、ストック型の事業をいかに構築していくかが重要です。そこで、建設事業の歴史や経験と不動産開発のノウハウを融合させることにより、当社独自の価値を創造することができます。現在、不動産開発事業は、物件を購入して価値が高まった段階で売却し、次の投資につなげるという循環型再投資モデルを主体として考えています。しかしながら、このモデルは価値が出てから売って初めて収益につながる構造なので、環境変化の影響を受けやすい側面があります。今後は、賃貸によって中長期的に安定した収益を確保できるストックと、循環型再投資モデルによるフローのバランスを意識した事業ポートフォリオを構築していきます。

二つ目に地域環境ソリューション事業です。これまで手掛けてきた再生可能エネルギー事業やまちづくり事業を足掛かりに、都市と地域への密着を図り、課題解決策の提案および実行を通じてさらなる事業の共創をめざしています。太陽光、地熱、風力といった燃料価格の値上がりが事業収支に影響を与えない恒久電源を中心に事業を展開していきます。

三つ目が国際事業です。国内市場が縮小する中、土木や建築に留まらず、国際という領域で可能な事業を創出していく必要があります。それは当社の新しい領域の価値となっていきます。

こうして既存事業の成長に加え、新たな事業も成長させるとともに部門間の有機的連携を進めるほか、当社の魅力を高めるため、M&AやSPC（特別目的会社）といった手法を活用するなど、異業種との協業も取り入れた新たな価値の創出にも取り組んでいきたいと考えています。

人的資本経営による人財の成長とポテンシャルの拡大

エンゲージメントの高い社内風土への改革

社員研修や若手社員との対話の中で、「成長したい」「さまざまなことに挑戦したい」などというキャリアアップの話が多く出ます。社員の学習意欲は高く、専門性を深めたいという希望もあれば、縦割りの組織構造にとらわれず、より広い視野でキャリアを築きたいという人もいます。そうした多様な志向に応えるには、社員一人ひとりに対して事業の枠を超えた活躍のステージを提供していくことが重要です。そのための仕組みを整えることで社員のポテンシャルが引き出され、人的資本としての価値が高まり、ひいては会社全体の成長にもつながっていく。それこそが、私の考える人的資本経営です。

またコーポレート部門の新体制をつくったことにより、一つ上の視座から会社全体を俯瞰して見る経営人財を育てることも、喫緊の課題と認識しています。各部門に候補者の選出を依頼し、40歳代から50歳代半ばの社員を中心に、まずは約70名を3層に分けた人財プールをつくり、視座を高め、視野を広げていくプログラムを設計し、実行していきます。これは将来のサクセッションプランにつなげる意図もあり、特に50歳から55歳の層に対しては、次期社長候補を見極める視点も踏まえ、今後はその選定に社外取締役にも入っていただこうと考えています。

私は、一人ひとりを見る経営、いわゆるタレントマネジメントの考え方がこれからの人的資本経営には不可欠と考えています。現時点ではまだ十分に機能しているとは言えませんが、人を能力だけでなく個性や志向まで含めて把握し、適切な配置につなげ、その人が本当に伸びたい方向へ導くことができるのが理想です。まずは人財プールのメンバーから着手しています。

一方で、現行の人事評価制度への課題も認識しています。評価する側の軸がそろっておらず、評価される側にその内容が正しく伝わっていませんでした。本来、評価情報は人的資本を見極めるうえで極めて貴重なデータであり、これを正しくファイリングし、質を高めていくことが、タレントマネジメントの土台となります。人財戦略室において、事業をまたいで人を見ていくための評価軸を整備し、人財の適正配置、そして人財ポテンシャルの最大化をめざしていきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社は、企業理念として「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」を掲げています。これは、私たちが提供する建造物やサービスを通じて地域社会や環境に貢献し、持続可能な未来を築くことを使命としており、サステナビリティの考え方そのものであると考えています。そのうえで、当社が取り組むべき6つのマテリアリティを特定し、前述の人財確保や育成のほか、事業活動における環境問題への配慮などに注力しています。

私は経営哲学として二つの言葉を大切にしています。まず仏教に由来する「自利利他」は、他者に尽くすことが結果的に自分の利益にもつながるとの考え方です。これは「エンゲージメントの発展的連鎖」に通じています。もう一つはデカルトの「我思う、ゆえに我あり」です。自分が考えているという疑いきれない事実そのものが、自分の存在を証明しているとの考えで、「本当にあった事実」と「そこから自分が考えたこと」を整理することによって、物事の本質が見えてきます。

その哲学の下、当社の使命を果たし、「魅力あるゼネコンNo.1」となるためには、株主、顧客、社員、地域、協力会社といったステークホルダーの皆様に「評価される」「選ばれる」会社にならねばなりません。いわゆるVUCAの時代で、先行き不透明ですが、私たちは先んじて前に進み、持続的な成長を求めて挑戦していきます。今後とも、温かいご支援およびご理解を賜りますようお願い申し上げます。

コーポレート部門担当役員メッセージ

変化の激しい時代に、全社視点で、持続的成長と企業価値の向上を図る



代表取締役 執行役員副社長 コーポレート部門担当
一色 眞人

機構改編の狙い

2025年4月に本社の機構改編を行い、新たにコーポレート部門に経営戦略、人財戦略、技術戦略、管理統括の4室を位置付けました。企業として最も重要な中長期の企業戦略の全体像を描くのは経営戦略室であることは言うまでもありません。しかし、社会環境が著しいスピードで変化すると共に、人口減少のフェーズに入り至る所で人手不足が叫ばれている日本において、人財の確保と定着が当社の企業戦略にとっての最重要課題の一つであることに間違いはなく、人財戦略室を設置し課題解決に取り組んでいきます。また、建設業においては施工技術を軸とした技術力は企業成長に不可欠であるため、技術戦略室を設置しDXを包括した技術開発に取り組んでいきます。管理統括室は昨年度までの管理本部とほぼ同じ位置付けであり、西松建設の企業活動の改善と株主の皆様とのより一層の信頼関係の構築に取り組んでいきます。

西松建設は、1874年の創業以来150年にわたって土木と建築の両事業を中核として歩んできました。海外展開の歴史も長く、近年ではアセットバリューアッドや地域環境ソリューションも育ってきていますが、お客様の事業に対して建設という手段で貢献する「請負型」の事業構造が中心であったため、西松建設の強みの一つでもあるお客様に寄り添う力を育むことに集中し、中長期目線の企業戦略の視点に十分に考えがおよんでいなかったことは大きな反省点です。

さらに、加速度的に人口減少が進む社会においては、土木・建築という建設ビジネスが完全に無くなることはないにせよ、それだけでは成長の余地が限られることは明らかです。その中で、私たちが「どう成長していくのか」を全社的な視点で考え、変化に適応し続ける力が求められます。先を見通すことが難しい時代ですが、だからこそ、一定の目標を掲げ、進捗を確認しながら柔軟に修正していく、いわばPDCAのようなアプローチが不可欠です。

その役割を担うのがコーポレート部門です。これまで当社は事業本部、支社、支店において強力な事業運営を展開してきましたが、土木・建築事業を基盤にしながらも、請負に依存した体質からどう脱却し、どう変わり、どう生きていくか、という方向性を定め、ドラスチックな進化を導く役割を担っていきます。

当然、これまで独立採算で動いてきた各事業本部とは意見の違いも出てくるでしょう。しかし、中長期目線のコーポレート部門と足元をしっかりと固める事業本部の活性化された議論は、必ずや西松建設の成長のエンジンになると確信しています。

私自身、主に土木事業に携わってきましたが、時代は大きく変化しています。そうした中で、コーポレート部門の役割を明確にし、その機能を強化することが重要だと考えています。企業戦略と事業戦略が相互に補完し合い、全社的な視点から、持続的な成長と企業価値の向上にむけた議論を深められる体制を築いていきます。

コーポレート部門各組織の役割

経営戦略室	急激に変化する事業環境を的確に捉え、持続的な成長と企業価値の向上をめざし、事業ポートフォリオの最適化や経営資本の配分などの企業戦略を立案し、案実現にむけて推進
人財戦略室	中長期目線での人財育成や活躍支援、組織力を最大化する人財配置を進めるとともに、喫緊の経営課題である人財の確保や定着などさまざまな課題の解決に資する制度の設計と整備
技術戦略室	技術研究所とDX部門を統合し、技術とDXの融合を通じて省人化や生産性向上を推進するとともに、新たな事業領域への挑戦を支えるデジタルイノベーションをけん引
管理統括室	経理、法務、総務の各機能を統括し、全社最適の視点から組織の効率性や有効性を改善するための改革を推進。また、株主との戦略的対話を強化し、信頼関係を構築

鍵を握る社員のエンゲージメント向上

改革を実現するうえでは、全社員が「なぜそのようなことをするのか」「実行することで何が変わるのか」を理解し、認識を持つこと、そして、社内に存在する多くの課題を一つずつ解決していくことが重要となります。経営陣と社員が不断のコミュニケーションを通し、意識改革を図らねばならないと考えており、私は2025年5月から、全国の支社・支店を訪問し、対話を重ねています。その中で、細川社長が掲げる「魅力あるゼネコンNo.1」という言葉に、多くの社員が共感し考えてくれていることを実感しました。自らが携わった建造物について、「これは自分が（当社が）手掛けた」と家族や友人に誇らしく語りたい、との声を数多く耳にし、社員がものづくりに強い想いを抱き続けていることを、あらためてうれしく思っています。

私自身も、ものづくりへの憧れを原点に西松建設に入りました。社員の声に触れる中で、「社員が本当に誇りを持てる仕事とは何か」を見つめ直す必要性を感じています。シンボリックな建造物はその象徴となり得ますが、そのような案件は収益性が高いとは言えない場合もあります。利益を無視して進めることはできませんが、収益性と社員のやりがいや誇りとの間で、あらためてバランスを丁寧に見直すべきでしょう。

持続的成長の鍵を握るのは、細川社長が掲げるすべてのステークホルダーによる「エンゲージメントの発展的連鎖」ですが、とりわけ社員のエンゲージメント向上が喫緊の課題です。現在、当社は順調な新卒採用の結果、社員の平均年齢は横ばいで推移していますが、定年を迎える前にどの世代も半数近くが退職しているという現実があります。西松建設が「入りたい会社」であり、「働き続けたい会社」であるためには、社員が誇れる仕事に挑む環境を提供することが欠かせない要素の一つであり、結果として社員にとっての「魅力あるゼネコンNo.1」につながると思っています。

人財戦略室を立ち上げたことはその一環であり、今後は社員のキャリア形成のあり方も見直していくことになります。言い換えれば、これまでの制度が古くなったとの課題認識がありました。現場にある課題解決をスピード感を持って企業戦略に反映するため、大胆な人事異動を実施し、社内ローテーションを活性化させていきます。また、経営人財やプロフェッショナル人財のさらなる育成を図っていきます。

ステークホルダーの皆様にとっての「魅力あるゼネコンNo.1」

「魅力あるゼネコンNo.1」の答えは、社員、協力会社、お客様、一般の方々、それぞれの立場で変わってきますが、それぞれの答えが融合して「魅力あるゼネコンNo.1」に結びついていくと考えています。例えば、社員にとっては、先ほど触れたシンボリックな建造物を施工できることは「魅力あるゼネコンNo.1」を構成する要素の一つです。当社の現場力は、どの会社にも負けていないと自負しています。しかしそれを活かすには、社内体制といったリソースの課題を解消し、皆様に評価される企業に変わらねばなりません。このことは、お客様にとっての「魅力あるゼネコンNo.1」を構成する要素の一つです。

今、社会課題の複雑化や価値観の多様化が進んでいます。土木・建築があってこその西松建設であることに変わりはなく、今後も品質・安全・工期をしっかりと守り、お客様に満足いただけるものを提供し続けます。しかし今後は、単に工事だけでなく、社会機能の再構築にむけてお客様や地域社会に提供できる価値を創造することも、西松建設の新たな役割になっていかなければなりません。そうした中、自社だけですべてを完結させるのには限界があり、資本関係も含めた強固なパートナーシップの構築が不可欠です。現在、伊藤忠商事株式会社と協業を進めていますが、今後も積極的な協業を進めていく方針です。

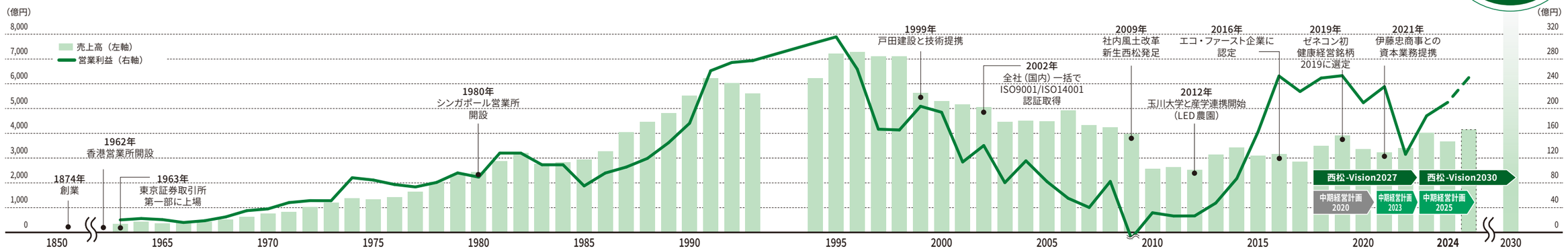
ステークホルダーの皆様にとって「魅力あるゼネコンNo.1」であり続けるために、コーポレート部門は人的資本、構造資本（バリューチェーン）、関係資本（パートナーシップ）を強化し、強靭な組織づくり、企業成長の加速に全力を注いでいきます。

西松-Vision2030
あたりまえに安心できる
活力がわく地域やコミュニティを
共に描きつくる総合力企業へ

価値共創活動の源泉 1

建設の力で理想の社会を実現してきた価値共創　のあゆみ

西松のあゆみ



社会の出来事

1872年 日本初の鉄道開業（新橋–横浜）
1945年 終戦
1960年代 高度経済成長期
1973年 オイルショック
1980年代後半 貿易摩擦
1990年代前半 バブル崩壊
1995年 阪神淡路大震災
2008年 リーマンショック
2011年 東日本大震災
2020年 新型コロナウイルス感染症流行

培ってきた技術と経験

● ダム ● シールドトンネル ● 山岳トンネル ● 一般土木 ● 建築 ● 土木・建築 ● 環境

技術導入・開発の変遷

1870年～1969年
- ● 水豊ダムコンクリート打設用骨材ふるい分け試験機を開発
- ● 「プレパクトコンクリート※」を日本初導入
  ※型枠の中にあらかじめ粗骨材を詰めておき、後からモルタルを注入してコンクリートを製造する方法
- ● 機械式シールド機を日本初導入
- ● 「凍結工法」を大断面トンネルへ初適用
- ● 連続地中場所打ち杭工法「PIP工法」を開発
- ● 「泥水式シールド工法」を大断面トンネルへ初適用

1970年～1979年
- ● 鋼管矢板によるトンネル支保工「アーマー工法」を開発
- ● 自動車用沈埋トンネルに「アクアパクト工法」を適用
- ● 止水性を高めた連続地中場所打ち杭工法「PIP・S工法」を開発
- ● 高層プレハブ住宅工法「NHS」を開発

1980年～1989年
- ● 超高層RC造による住宅構法を開発
- ● 大深度地中連続壁を想定した技術開発を実施

1990年～1999年
- ● MINダンパーを免震建物に採用
- ● シールドトンネルのセグメントに関する技術を開発
- ● 雲仙普賢岳噴火災害復旧工事で無人化施工技術を導入
- ● トンネル切羽前方探査技術「DRISS」を開発

2000年～2009年
- ● 高層建築物を昇降式養生フレームを用いて解体する「MOVE HAT解体工法」を開発
- ● 山岳トンネルの覆工コンクリートトータル養生工法「トンネルバルーン」を開発
- ● 「トラップ式ダブルリーフ工法」を開発
- ● 「西松式大気浄化システム」を開発

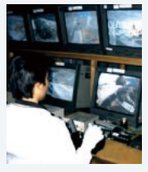
2010年～2019年
- ● 山岳トンネルの覆工コンクリート養生技術「うるおい」と「温ぬく」を開発
- ● 既存建物むけに外付けフレーム制震補強工法「BiDフレーム工法」を開発
- ● 山岳トンネルの自動化・無人化施工技術「Tunnel RemOS（トンネルリモス）」の開発を開始

2020年～
- ● 山岳トンネルの覆工コンクリートの施工作業を機械制御で実施できる「自動化セントル」を開発
- ● 中大規模木造建築物を実現する新しい耐震構造技術「P&UA構法」を初適用


京葉線羽田沖トンネル


アーマー工法


大深度地中連壁


無人化施工


トンネルバルーン


BiDフレーム


P&UA構法適用建築物イメージ

主な出来事

1850年　創業者・西松桂輔生まれ


創業者
西松桂輔

1874年　西松の創業
1903年　西松桂輔、土木稼業から引退
1906年　間組との共存時代。39規定締結
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
1916年　名称を西松組に変更
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）
1927年　朝鮮窒素（日本窒素）興南工場新築工事
1929年　合資会社西松組設立
1931年　西松組本社が東京移転
1932年　満州大連出張所開設
1933年　朝鮮長津江水力発電導水路および堰堤工事
1935年　西松光治郎逝去、林米七が法人2代社長に就任
1937年　株式会社西松組へ移行
1940年　満州西松組設立
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
1948年　商号を西松建設株式会社にあらためる
1953年　荒瀬ダム（熊本県）が機械化施工のモデル現場に
1960年　大手町合同庁舎建築工事施工
1961年　尼崎製鉄堺製鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞
1965年　都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用
1967年　当時世界一のボウリング場を施工
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
1984年　シンガポールで地下鉄工事受注
　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
　タイで超高層ビル施工
1986年　椿山ダム（和歌山県）が労働大臣優良賞を受賞
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
1988年　BOTプロジェクト香港テーツケントンネル受注
　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
1998年　愛川衝撃振動研究所設立
2003年　当社国内初のPFI事業、江坂南パーキングサービスに参加
2015年　ラオスで日系ゼネコン初となる合弁会社を設立
2017年　当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業
2022年　当社初のホテル事業参入となる「ホテルJALシティ富山」オープン
　温室効果ガス削減目標に対する、SBTイニシアティブより認定取得
　経済産業省「DX認定事業者」に認定
2023年　バイオガス発電事業に参入
2024年　立野ダム（熊本県）が全建賞と土木学会賞　技術賞を受賞

価値共創活動の源泉 2　社会基盤整備力　培ってきた技術と実績

培ってきた技術と実績を当社の強みとして、これからも、地域と共生し、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いきます。

山岳トンネル

過去3年の主な施工実績

- 平成29年度　東海環状岐阜山県第一トンネル工事
- 北海道新幹線、後志トンネル（上北沢）他
- 新東名高速道路湯船原トンネル工事
- 令和2-5年度　窪川佐賀道路不破原トンネル工事
- 九州新幹線（西九州）、久山トンネル（西）他

100年以上の歴史を有し、鍋立山トンネルをはじめとする複雑な地質条件下でも、安全かつ効率的な施工を実現してきました。2030年までに無人化施工やデジタルツインプラットフォームの実用化をめざし、約30%の省人化を可能とする次世代の施工体制の構築に取り組んでいます。



長崎497号松浦1号トンネル新設工事



大野油坂道路荒島第2トンネル下山地区工事

山岳トンネルにおける当社の技術

多くの山岳トンネル現場で採用されている「DRISS」※はこれから掘削する領域（切羽前方）の地山性状を直接的かつ定量的に短時間で評価できます。その結果、適切な対策・支保工の選定が可能で切羽の崩壊を防ぐことができ、全国各地のトンネル現場で安全な掘削・施工に寄与してきました。

1993年より当社山岳トンネル現場で活用され、2024年度末までに当社で70件以上、他社で440件以上採用されています。

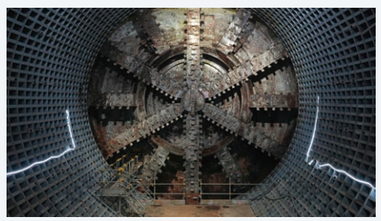
※ Drilling Survey System：油圧削岩機を使用した切羽前方探査

シールドトンネル

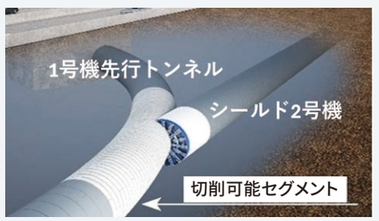
過去3年の主な施工実績

- 送水管布設工事（庭窪万博系統連絡管・摂津市ほか）
- 北区赤羽台一丁目、赤羽西四丁目付近枝線工事
- 奥畑ー妙法寺連絡管整備工事（その1）
- 横浜湘南道路トンネルその3工事
- 足立区千住曙町付近再構築工事

60年以上にわたるシールドトンネル施工の実績を通じて、業界をリードする技術開発と、施工現場への実装を積極的に推進し、都市インフラの高度化と社会課題の解決に貢献してきました。大断面泥水式シールドや大断面泥土圧シールド、分岐式シールド、切削可能セグメントといった、日本初・世界初となる技術を数多く実現、複雑な施工ニーズに柔軟に対応しています。



横浜湘南道路トンネルその3工事



横浜湘南道路トンネルその3工事　地中接合イメージ図

世界初となるシールドトンネルの地中接合に挑戦

首都圏中央連絡自動車道（圏央道）事業において、上下線各5.4kmのシールドトンネルを施工しています。上り線では、2機のシールドマシンでそれぞれ2.7kmを掘進し、後行のシールド2号機が1号機先行トンネルの切削可能セグメントを斜め後方から切削して接合する工法を採用しました。このように全周を切削可能セグメントで構築したシールドトンネルを斜めに全周切削して地中接合する工法は世界初の技術であり、施工効率の向上や用地削減などのメリットが期待されます。

物流施設

過去3年の主な施工実績

- アライプロバンス葛西A棟新築工事
- （仮称）南吹田物流施設計画
- （仮称）CBRE IM 滋賀湖南
- プロロジスパーク盛岡プロジェクト
- （仮称）DPL流山II新築工事

大規模物流施設の設計・施工において、豊富な実績を積み重ねてきました。効率的なプランや合理的な構造の提案、環境負荷低減にむけたZEBやCASBEE認証取得への対応、BIMの活用によるスムーズな合意形成など、お客様のニーズに応える最適なソリューションを提供しています。また、培ってきた経験と専門知識を集約したディテール図や見積仕様書の標準化により、生産プロセスの効率化と品質の均一化を実現しています。さらに、成長市場であるコールドチェーン関連施設への展開を推進し、当社の物流施設における設計施工ノウハウを活かした新たな価値創造に取り組んでいます。



ロジスクエアふじみ野A・B新築工事



LOGI'Q 南茨木［(仮称) 大阪府茨木市蔵垣内一丁目計画］

海外インフラ整備

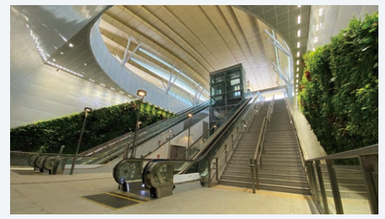
過去3年の主な施工実績

- 香港フーシャン建築工事
- 興和ベトナム工場建設工事
- ブリヂストン第5期工場建設工事
- 旭化成AFV工場建設工事
- ロジスティード新倉庫建設工事

香港やシンガポールをはじめとするアジア地域において、60年以上にわたり建設事業を展開しています。両国では高い技術力と品質管理体制により、大規模な地下鉄トンネルプロジェクトを手掛け、確実な施工実績を積み重ねてきました。特に、シンガポールでは同国初となる泥土圧シールドマシンを導入し、トンネル施工技術のパイオニアとして、現地インフラ整備に貢献しています。

一方、大メコン圏（GMS：タイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア）の中心に位置するタイ市場に、日系ゼネコンでは最も早い1963年に進出し、当初は高速道路をはじめとした交通インフラ工事に取り組んでまいりました。現在は、民間建築プロジェクトを中心に現地に根差した事業展開で持続的な価値創出を実現しています。

今後も、これまで培ってきた海外での実績と信頼関係を基盤に、アジア地域におけるインフラ整備の一層の貢献にむけて、技術力と施工品質のさらなる向上に取り組みます。



T228地下鉄トムソンライン ガーデンズ バイ ザ ベイ駅およびトンネル工事



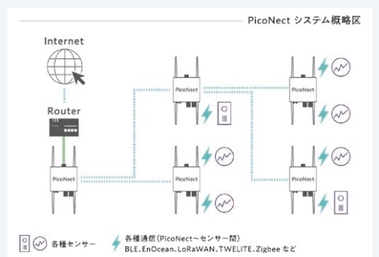
ユアサ商事 バンコク事務所新築工事

生産性向上と省力化に貢献する 技術開発

過去3年の主な導入実績

- 朝日温海道路11号トンネルその2工事
- 新環境センター整備事業
- 平良丘陵開発土地区画整理事業 造成工事
- 鳥海ダム本体建設（第1期）工事
- R６２４９号珠洲地区法面復旧その1工事

通信環境が不安定な工事現場においても、必要最小限のネットワーク機器で安定した通信環境を構築できる「PicoNect」を開発しました。無線Wi-Fi多段中継技術とIoTゲートウェイ機能の一体化、さらにはAIとの融合により、現場業務の「見える化」から「予測」「最適化」「自動化」へと進化を遂げています。PicoNectの社外展開についても積極的に取り組み、建設業界全体の生産性向上と省力化に貢献していきます。



PicoNect概略図

価値共創活動の源泉 3　まかせられる人が、いる

西松建設は150年にわたり、多彩なプロジェクトに挑み続けてきました。その現場には、西松らしく毎日を楽しみ、仲間とともに「まかせられる人」に成長する社員の姿があります。社員一人ひとりの挑戦が、社会課題解決、さらに西松の企業価値向上を推進しています。

国内土木

ダム建設促進の住民の声を聞き、「日本一美しい鳥海ダム」をめざす

秋田県鳥海山麓に建設中の多目的ダム本体建設工事において、企業先との折衝、積算、予算管理など工務業務のリーダーを務めています。近年、秋田県内では豪雨による水害が頻発し、地域の方々から鳥海ダム建設促進の強い要望の声が届いています。社会にとって重要な役割を担っていると再認識し、「地域と共に創る鳥海山麓にふさわしい日本一美しい鳥海ダム」をめざし、1日でも早い完成にむけて尽力していきます。建設業は変革の時期を迎えており、変化を受け入れないことが最大のリスクです。私も挑戦意識を持ち続けていきます。



北日本支社 鳥海ダムJV工事事務所 係長　西尾 紀康

現場代理人として、風通しの良い雰囲気をつくり、事故防止に貢献

中央自動車道 府中高架橋区間の耐震補強工事において、現場代理人として発注者との折衝や現場運営をしています。私は風通しの良い雰囲気づくりを大切にしています。なぜなら、些細な変化も感じ取り、事故防止につながると考えるからです。高速道路耐震補強工事は、目に見える変化は少ないものの、当たり前にあるものを人々が、当たり前に使えるようにすることが当社の社会に提供できる価値だと感じています。先代が築き上げた高い技術力を伝承するとともに、ムダな仕事を省き、有用なDX技術を導入することで西松建設の発展に尽力していきます。



関東土木支社 府中出張所 係長　仲澤 裕士

関係者への感謝を忘れず、現場に立ち、まだ少ない女性技術者の目標に

大阪駅から都心部を南北に走る「なにわ筋線」地下の鉄道路線建設工事において、設計変更における発注者との折衝や工務などを行っています。インフラ整備は、完成後は人目に触れることは少ないですが、社会を支え生活を豊かにします。社内の各部署、委員会、協力会社、発注者等、多くの協力や支援により現場が成り立ち、安全かつ安心して工事を進められることへの感謝を忘れないようにしています。まかせられる企業の一員として、責任ある立場で現場に立ち、まだ少ない女性技術者の目標になれればと思っています。



西日本支社 なにわ筋線工事事務所 課長　内山 明日香

国内建築

施工責任者として、意見の裏にある想いや考えを汲み取る

東京都内の教育施設の新築工事において、顧客や設計事務所など社内外の関係者と連携し、工事を円滑に進める施工責任者の役割を担っています。建物の完成には多くの関係者が関わっており、チームワークやコミュニケーションが重要です。責任者である私は、さまざまな立場の方からいただく意見の裏にある想いや考えを、少しでも汲み取るよう心掛けています。当社の今後の発展は、若手社員の成長なくしてありえません。彼らが生き生きと働けるよう、さまざまなチャレンジや提案ができる機会を提供していきます。



関東建築支社 池袋出張所 所長　前田 敬司

AIやDX技術を活用して社会を支える物流インフラの未来を創る

滋賀県に建設中の物流施設の内装工事管理を担当しています。本プロジェクトは、中継物流拠点を整備することで、物流業界の労働環境改善と地域社会の活性化に貢献するものです。現場では多くの協力会社との信頼関係を築き、チームワークを強化することで、プロジェクトを円滑に進行しています。また、建設業界全体が直面する担い手不足という課題に対し、AIやDX技術を施工管理業務に積極的に導入し、業務効率化と生産性向上に挑戦しています。これらの取り組みを通じて、建設業界の魅力を高め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



中部支社 滋賀竜王出張所　中谷 圭太

企業理念を念頭に置き、若手社員とコミュニケーションをとりながら社会に貢献

庁舎建設現場の次席として、工事計画や工程管理、設計事務所や協力会社との工事打合せなどを担当しています。役職ある社員がリーダーシップを発揮することも必要ですが、私は特に若手社員の意見を聞き、それぞれに合った方法で指示や説明することを大切にしています。彼らの活躍こそが現場をさらに良くしてくれると考えるからです。当社の企業理念である「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」を念頭に、品質の高い建物を造るためにさまざまな方とコミュニケーションをとり、社会に貢献していきます。



九州支社 伊佐作業所 主任　長田 翼

海外

騒音や粉じんなど周辺環境への影響を抑え、円滑な施工に寄与

現場事務所のオフィスエンジニアとして、コスト見積り、進捗管理のほか、月次・週次や試験・検査の報告書を作成しています。建設工事では騒音や粉じんといった周辺環境への影響を最小限に抑えることが求められます。私は、それらの軽減に寄与する資材の提案や提供を行い、会社の規則や基準を遵守できる協力会社の選定にも携わっています。そうした作業の積み重ねの上でプロジェクトが完了し、建物の所有者に満足いただけた時に大きな喜びを感じます。土木技術や施工方法に関する知識をさらに深め、品質とスピードの両面で向上を図りたいと考えています。



国際事業本部 OMEGA出張所（タイ）　Wasinee Jaruenmit

西松建設の価値共創モデル

企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」のもと「社会機能の再構築」「社会基盤整備」という価値共創を通じて、社会に「安心・活力・つながり」をもたらすことを社会へのインパクト（共有する価値）と捉え、「みんなでつくる みんなが輝く」社会の実現をめざします。

企業理念　価値ある建造物とサービスで　安心して暮らせる持続可能な社会をつくる

インプット

価値の源泉

人的資本

- 連結社員数　3,351人
  （うち国際事業　360人
  ※社員数は臨時社員を含む）
- 技術士　215人
- 一級建築士　444人
- 1級土木施工管理技士　819人
- 1級建築施工管理技士　830人
- 社員1人当たりの育成投資費用 9万円

知的資本

- 特許保有件数　246件
  （2025年3月31日現在）
- 研究開発費　2,362百万円
- 産官学共同研究件数　52件
  （2024年度）

製造／社会・関係資本

- 事務所・営業所数
  国内 50拠点　海外10拠点
- 現場数 256現場（2025年3月31日現在）
- 設備投資額　48,129百万円（連結）
- 施工実績
- Nネット（西松建設協力会）　1,023社
- 社会基盤整備で培ったリレーション
- プラント会社とのリレーション
- 異業種連携・産学連携

財務資本

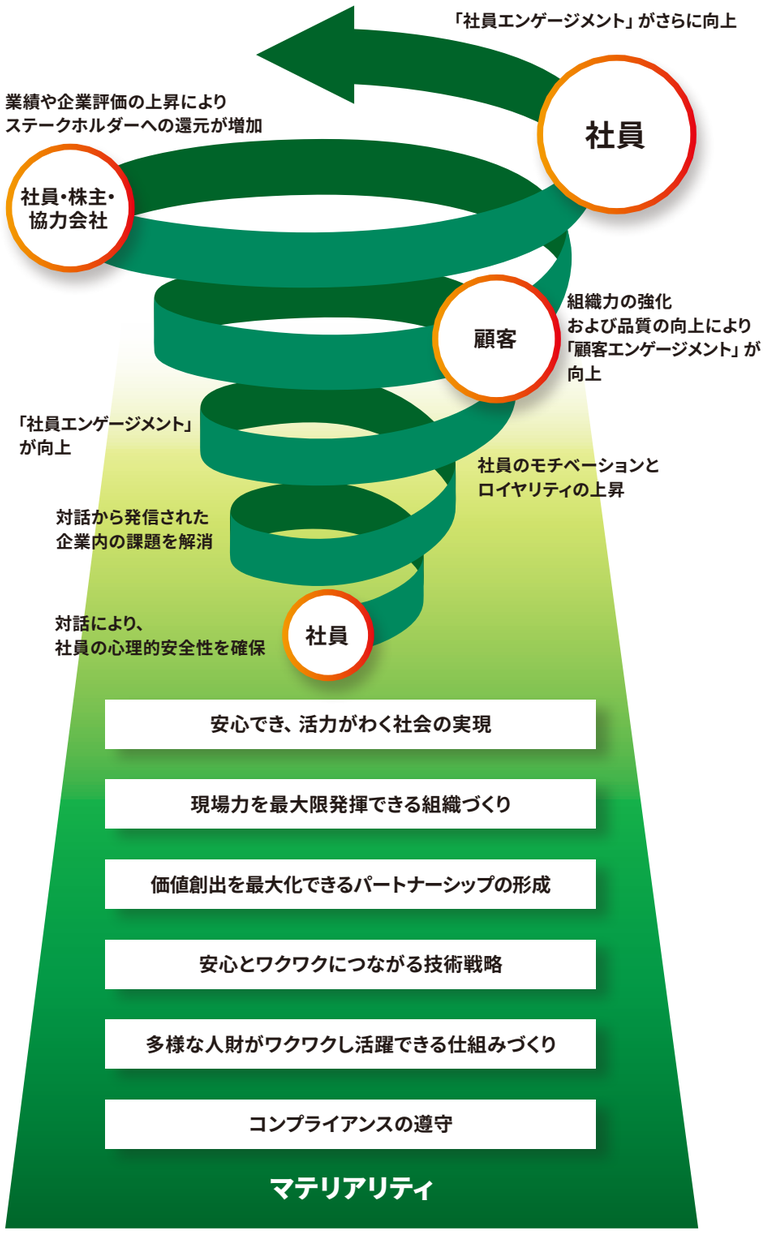
- 資本合計 1,811億円（連結）
- 有利子負債 2,142億円（連結）

自然資本

- エネルギー消費量　256GWh
- 再生可能エネルギー使用量 63GWh
- 取水量　888千m³

ビジネスモデル

エンゲージメントの発展的連鎖



アウトプット

提供する価値

魅力あるゼネコンNo.1

連結売上高



- 土木事業　1,079億円
- 建築事業　1,931億円
- 国際事業　383億円
- アセットバリューアッド事業　268億円
- 地域環境ソリューション事業　5億円

負荷としてのアウトプット

- CO_2排出量　43.3千t-CO_2
- 産業廃棄物排出量　544千t
- 排水量　876千m³

財務成果

- キャッシュ創出
- ROEの向上
- 株主還元
- 成長投資のための内部留保
- D/Eレシオの低下

アウトカム

創出する価値

人的資本

- 社員エンゲージメントスコア
  3.71（5段階評価）
- 研修受講人数（単体）　10,089人（延べ人数）
  うち西松社会人大学受講人数　7,298人

知的資本

- 技術研究所で開発した67技術を362現場で活用（2024年度）
- 新規事業分野での新規受注促進
- 技術提案1位獲得率上昇
- 総合評価案件の受注（2024年度 土木15件）

製造／社会・関係資本

- 新規着工件数（契約額5,000万円以上）
  国内 土木：40件　建築：104件
  海外 土木：1件　建築：8件
- 休業4日以上の労働災害件数
  19件（前年度比＋2件）
- 西松マイスター制度認定者数
  累計1,038人
- 国土交通省の工事成績評定点（平均）
  79.9点（国交省対象8現場平均）
- お客様アンケートS・A評価割合
  土木：100%　建築：98.5%
- 地域経済の活性化
  取り組み中の再開発、区画整理案件11件
- エネルギーセキュリティの向上
- レジリエントなまちづくり
- 地域の環境保全

財務資本

- DOE　5.1%
- TSR　279.4%（5年累計）

自然資本

- CO_2排出削減量　13.4千t-CO_2
  （再エネ電力、軽油燃焼促進剤、N-TEMSほか）
- 自然災害被害の低減
- 生物多様性保全

インパクト

共有する価値

社会機能の再構築

- 社会・都市機能
- 防災・安全
- 環境保全
- エネルギー
- 不動産開発

社会基盤整備

- 建設

安心・活力・つながり

60,000の地域・コミュニティ※への価値提供

（2024年度実績
2,455地域・コミュニティ）

みんなでつくる みんなが輝く 社会の実現

➡P58

※土木、建築、国際、アセットバリューアッド、地域環境ソリューションの5事業が連携して、安心・活力・つながりを提供する地域・コミュニティの拡大をめざします（2050年時点で2024年度比1.5倍）。目標値は、2050年までの累計です。

創出する価値から価値の源泉へ

価値共創を加速する資本と強み

長期ビジョン「西松-Vision2030」では、「個々の事業の成長」と「連携事業の強化・拡大」を図り、「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へと拡大させていきます。当社の持つ諸資本を効果的に活用し強みを活かすことで、価値共創を加速します。

資本の種類	人的資本		知的資本			製造／社会・関係資本		自然資本	
事業	強み	さらなる価値共創のための取り組み	強み	さらなる価値共創のための取り組み		強み	さらなる価値共創のための取り組み	強み	さらなる価値共創のための取り組み
国内土木事業	● 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財（設計、施工、現場管理、技術開発） ● 現場遂行力 ● 現場支援力 ● 企画提案力 ● 技術開発力 ● 事業運営力	● 社内教育や専門人財の獲得等による企画提案力の強化	● 建設技術（トンネル、ダム）	● 防災、インフラリニューアル工事等の受注強化にむけた新技術の確立、導入		● ブランド ● サプライチェーン	● 応札体制の強化で技術提案書を高度化し、総合評価案件の受注増加	● 2030年度脱炭素計画「ZERO30ロードマップ2023」の達成にむけた取り組み	● 再生可能エネルギー電力や軽油代替燃料の使用によるCO_2排出量の削減、生物多様性保全へ配慮した施工
国内建築事業		● 企画部門、企画設計部門の強化によるお客様との対話の深化と、コストを含む最適なプランの提案	● 業務連携ノウハウ ● 建設技術（物流、環境施設） ● 環境技術	● 物流施設の設計・施工技術を応用した同業他社との差別化要素の確立		● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（異業種パートナーとの連携）	● 社内外のリレーションを活用した、単純請負からの脱却		● CO_2排出量の低減や生物多様性への配慮による、施工時の環境負荷の低減 ● 中高層木造建築の技術開発やZEB設計の推進による、環境配慮型建物の展開
国際事業		● 現地スタッフの育成体制の拡充、事業運営のローカル化、業務提携パートナーと人的資本の共有による、さらなる市場の拡大	● 国内の土木・建築事業で培った建設技術	● 国内工事で培った技術の活用と、優位性が高い工事への特化による国際入札工事の収益性向上 ● エンジニアリング会社との連携による、各種ノウハウを活用したワンストップソリューションの確立と、同業他社との差別化による安定した収益の確保		● 顧客基盤 ● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（現地JVパートナー）	● 現地パートナーとの連携や協業による、顧客基盤の強化と事業の拡大		● 国内の環境配慮型建設技術の海外展開による、環境負荷低減への貢献
アセットバリューアッド事業	● 企画提案力 ● 運営管理力	● 外部機関を利用した人財育成機会の拡充、一人ひとりの成長マインド・チャレンジ意欲の促進によるビジネスチャンスの拡大 ● 社内での丁寧なOJTの実施と、当社独自の不動産開発人財の育成	● バリューアッドのノウハウ	● 循環型再投資モデルを軸とする、競争優位のポートフォリオの確立 ● 企画・設計・施工・運営管理までを含めた一気通貫のソリューションをグループで提供		● 信頼関係 ● 連携企業（異業種パートナーとの連携） ● 連結子会社 ● 私募リート	● 西松アセットマネジメント、西松地所との連携による、連結ベースの収益力の増強 ● 大学および多数のパートナー企業等との連携による事業の創出		● 自社所有物件および新規物件案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合による、2030年度CO_2排出量の削減
地域環境ソリューション事業	● 企画提案力 ● マネジメント力 ● 課題解決力 ● 地域と連携する力	● 専門人財や新たな事業分野に関する知識・経験の獲得による、事業開発力の強化	● 建設技術	● 建設事業で培った技術力をまちづくり事業に活用した、事業の拡大		● 信頼関係 ● 連携企業（異業種パートナーとの連携） ● 産学官連携	● ベンチャー企業への出資や、産学官連携を活用した先駆的な技術の導入による、他社との差別化		● 再生可能エネルギー事業（創エネ）のさらなる推進による、社会へのグリーンエネルギーの提供

ステークホルダーエンゲージメント

株主の皆様との対話　株主の皆様の意見を経営陣にフィードバックし、経営戦略に反映

当社は、株主の皆様との建設的な対話を通じて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざしています。社長やIR担当取締役である管理統括室長、経営戦略室副室長、経営企画部長がスピーカーとなり株主の皆様と対話するほか、サステナビリティや議決権行使など、対話の内容に応じて、各担当部署の責任者も同席し、対話の充実を図っています。2024年度における対話実績、対話の主なテーマや株主の皆様の関心事項は下記のとおりです。

対話において把握された株主の皆様の意見や懸念事項は随時、経営陣にフィードバックすると共に、重要な事項については取締役会に報告し、適宜、経営戦略に反映しています。また、証券会社アナリストより受領したレポートは随時、経営陣にフィードバックしています。

対話実績（2024年度）

区分	回数	主な対応者
個別面談	73回	管理本部長、経営戦略室長、経営企画部長、ESG関連部署の責任者ほか
スモールミーティング	4回	管理本部長、経営戦略室長ほか
決算説明会	2回	社長、管理本部長、経営戦略室長、経営企画部長、アセットバリューアッド事業本部長、経理部長ほか

※2024年度の役職で記載しています。

対話の主なテーマや株主の皆様の関心事項

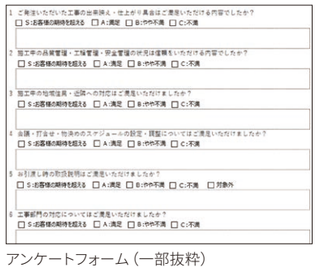
項目	対話テーマや株主の皆様の関心事項	
事業環境、成長戦略	・事業環境について ・中期経営計画の進捗状況について	・時間外労働上限規制が業績に与える影響について ・資本業務提携先である伊藤忠商事とのシナジーの進捗状況について
財務戦略、株主還元	・成長投資と株主還元のバランスについて ・D/Eレシオ、自己資本比率について	・株主還元の考え方について
サステナビリティ 社会、環境	・人財戦略（人財確保、人財育成、将来の人財ポートフォリオ等）について ・社員エンゲージメントや離職率について ・賃上げについて	・気候変動関連情報の開示について ・生物多様性に関する開示の準備状況について
コーポレートガバナンス	・政策保有株式のさらなる縮減について ・役員報酬制度における評価指標や業績連動報酬比率の見直しについて	・取締役会の実効性評価について ・社外取締役の比率について ・取締役会の監督機能の強化および執行側への権限委譲について

お客様との対話　お客様のニーズを丁寧に聞き、お客様の想いに応える建造物やサービスを提供

当社は、多様化するニーズを的確に捉え、お客様の想いに応える建造物やサービスを提供しています。

営業担当者が、窓口となりお客様のニーズを丁寧に聞き出し、当社の強みである「総合力」を活かして、企画、設計、施工、管理、運営というトータルサポート体制でお客様のさまざまな課題解決に貢献します。

工事期間中は、設計・施工管理部門と営業部門が共にお客様に寄り添い細やかなコミュニケーションを取ることで、より良い建造物とサービスを提供できるよう取り組んでいます。また、竣工時のみならず、引渡して一定期間が経過した後にも、お客様からのフィードバックとして、アンケートにて評価をいただいています。評価結果は、スピーディーに社内で情報共有するとともに、新たな提案やアフターサービスの充実のためのツールとして有効活用し、今後の改善につなげます。


アンケートフォーム（一部抜粋）

協力会社の皆様との対話　協力会社の方々と強固な信頼関係を構築し、健全な事業活動を推進

当社が健全な事業活動を進めていくためには、取引先の皆様とのパートナーシップの下、サプライチェーン全体で協調して取り組んでいくことが重要と考えています。

当社は、2011年に西松建設協力会（通称：Nネット）を発足し、現在1,023社の協力会社の方々との共存共栄と業者間の連帯を図るため、単なる施工協力関係ではなく、強固な信頼関係を構築しています。2019年から毎年、現場における課題解決を目的に「Nネット成長戦略会議」を開催しています。これまで「現場の生産性向上」「雇用の確保」「第三次・担い手3法への対応」といったテーマで議論を重ね、コミュニケーションツール「direct」の導入や優良技能者制度の拡充といった具体的な取り組みにつながっています。

その他にも、Nネットの皆様と共催または共同活動として、植林活動や河川・海岸清掃活動などのCSR活動、さらに職場体験会などの採用支援活動にも取り組んでいます。


2025年2月5日Nネット本部総会集合写真

地域社会の皆様との対話　建造物やサービスの提供を通じて、周辺住民の方々との共存をめざす

当社は、提供する建造物やサービスを通じて地域社会や環境に貢献し、持続可能な未来を築くことを使命としており、地域社会の発展、豊かな地域社会の創造に取り組んでいます。


令和6年度虎ノ門一丁目琴平町会祭礼に参加

建設事業では、工事期間中に周囲の生活環境へ与える影響について、皆様からの理解が不可欠です。工事開始前の近隣説明会では発注者と共に工事概要や工程などを丁寧に説明し、ご理解とご協力をいただけるよう取り組んでいます。また、工事期間中は町内会など地域の代表の方との連携も密にし、周辺住民の方々との共存に務めています。

工事以外においても、地域貢献の一環として、自治体主催の各種イベントへの賛同や、児童・学生などの見学受け入れ、清掃活動などにも注力しています。

社長と社員の対話　女性技術者との対話をきっかけに、制度改正への議論が進捗

「西松-Vision2030」で掲げる「変革プログラム」の一つである意識・行動改革の一環として2023年度から「社長と社員の対話」を実施しており、2024年度はのべ約300名が参加しました。

2024年度には、新たな取り組みとして、社長と女性技術者等の対話を行いました。土木職、建築職および事務職（情報や研究を含む）の職種別に開催し、各10名程度の代表者が参加しました。「女性が活き活きと働き続けられるには」をテーマとして対話を行う中で、ライフステージの変化やキャリアプランに対してそれぞれが抱える漠然とした不安や、柔軟な働き方の重要性が共通の話題となりました。土木職および、建築職の回では、女性技術者としての現場勤務における女性特有の悩みなどについても活発に対話を行いました。

これらの対話でも課題として挙がった、育児休業によるキャリアアップへの影響、所謂マミートラックについては、対話をきっかけに制度改正の議論が進み、昇格要件の見直しに至りました。育児休業が直接的に及ぼす影響を軽減することで、復帰後のモチベーション維持および向上、ひいてはエンゲージメントの向上に寄与することを期待しています。

マテリアリティ

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/materiality.html

マテリアリティの特定プロセス

当社は、2023年度にサステナビリティスローガン（基本方針）「みんなでつくる みんなが輝く」、マテリアリティおよびKPIツリーを策定しました。

特定にあたっては、グローバルを含めた多様な視点を包含し、経営者インタビューや従業員意識調査、協力会社へのアンケートを活用しながら、当社のステークホルダーにとって納得性の高いプロセスとしました。

「検討課題」の選定

検討課題の候補の参照先

グローバルの視点を含む多様な検討課題候補 341項目

↓

341項目を84項目に統合・集約

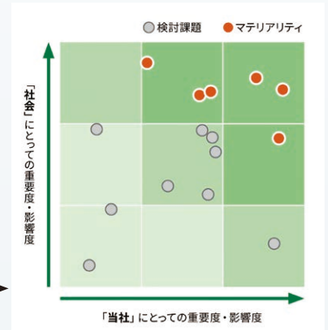
「検討課題」の評価・絞り込み

↓

84項目について社会と自社にとっての機会・リスクを評価

↓

評価結果を「社会にとっての重要度」と「当社にとっての重要度」の2軸で整理して、13項目を抽出



↓

13項目について、経営者インタビューおよび従業員意識調査に加えステークホルダーからの意見も踏まえ、重要度の高いものを抽出

マテリアリティ特定

↓

サステナビリティ委員会にて審議後、取締役会へ答申、取締役会で決議

↓

マテリアリティ（重要課題）の表現を決定

特定したマテリアリティにもとづく、全社経営レベルでの長期視点に立ったリスク・機会マネジメントを、リスク・機会マネジメント委員会で実施します。

	国内の人口動態	世界の人口動態	医療・健康・ヘルスケア	価値観変化	レジリエントなまちづくり	サーキュラーエコノミー・生物多様性	エネルギー・再生可能エネルギー	パートナーシップ	人権・ジェンダー・雇用	サプライチェーン	テクノロジー	ガバナンス	ビジネスモデル
経営者インタビュー	■			■	■	■		■	■		■	■	■
従業員意識調査						■	■			■	■	■	
協力会社アンケート	■		■		■	■	■			■			■

□：重要　■：より重要　■：極めて重要

KGIおよびKPIツリー

マテリアリティの社内浸透にむけて、社員一人ひとりがマテリアリティおよびマテリアリティの解決手段と日々の業務のつながりを実感できるよう、サステナビリティスローガン（基本方針）およびKGIを頂点とするKPIツリーを策定しました。一人ひとりの業務がマテリアリティに紐づき、事業活動を通じて社会課題を解決することが、サステナビリティスローガンで掲げる「みんなでつくる みんなが輝く」社会の実現につながると考えています。

2025年度からはこのKPIツリーを各部署から個人のレベルまで拡大し、KPIと目標値を人事評価に組み込みました。個々の社員がサステナビリティに関する目標を掲げて日々の業務に取り組み、全社一丸となってサステナビリティを推進します。



※土木、建築、国際、アセットバリューアッド、地域環境ソリューションの5事業が連携して、安心・活力・つながりを提供する地域・コミュニティの拡大をめざします（2050年時点で2024年度比1.5倍）。目標値は、2050年までの累計です。
長期スパンでの達成をめざし、当社が地域・コミュニティに寄り添いながら手掛ける建造物やサービスの所在地および近隣の「自治体」の数を当社独自基準で集計することにより、目標の達成状況を確認、管理しています。なお、将来的には、地域・コミュニティの数のみならず、地域・コミュニティや事業に携わる関係者の皆様からの評価もKGIに盛り込んでいきます。

マテリアリティとKPI

マテリアリティの解決にむけ、33個のKPI（全社）に対し具体的なKPIと数値目標を設定しました。主要なものを掲載しています。

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
1	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	強みを活かした案件の拡大	企画提案型建設の取り組み件数	3件/年（2030年度まで）	4件
				東南アジア、南西アジアのODA地下鉄工事受注件数	2025年度までに累計3件	0件
			社内での事業連携	新規事業（AVA・RES）と建設事業（土木・建築・国際）事業の連携案件数	2030年度までに累計13件	6件
		環境にやさしいレジリエントなまちづくり	環境性能の向上	・中高層木造建築の取り組み ・ZEBの設計技術の進化 ・保有物件の再エネ化 ・環境配慮型コンクリートの実建物への適用	・2件/年（2030年度まで） ・60%（2025年度）、90%（2030年度）（竣工時ZEB/ZEH化率）※1 ・100%（2030年度） ・1件/年以上（2030年度まで）	・1件 ・11件（ZEB/ZEHの取組件数） ・100% ・1件
			国土・まちの強靭性の向上	国土・まちの強靭化にむけ、各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し取り組みます。		
		地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	まちづくり事業モデルの構築	2025年度までに累計3件	0件
			安定した受注	安定した受注にむけ、各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し取り組みます。		
		事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	「ZERO30ロードマップ2023」 ・あらゆる事業活動のスコープ1+2の2020年度比削減率 ・竣工引渡し建物の運用段階におけるCO2排出量（スコープ3カテゴリー11）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量（創エネ売電量）	・2020年度比54.8%削減（2030年度） ・2020年度比27%削減（2030年度） ・108千MWh（2030年度）	・2020年度比38.4%削減 ・2020年度比31.2%削減 ・12千MWh
			生物多様性への配慮、自然との共生	生物多様性保全活動実施数	全現場にて実施（2030年度）	100%
			循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満（2030年度）	3.3%
2	現場力を最大限発揮できる組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	技術の継承	スタンダードコース（若手社員専門力養成）修了認定率	100%（認定者数／対象者数（認定年次））（2025年度）	100%
			現場の省力化	現場のDX推進度	DXエンゲージメント（DX推進アンケート）前年度比3%向上（2025年度、2030年度）	前年度比0.7%低下
			お客様満足度の向上	施主からの評価	・国土交通省工事の工事成績評定点対象年度平均点（80点以上/年） ・民間工事竣工時アンケート評価S・A評価を99%以上獲得	・79.9点 ・98.5%
			現場支援体制の充実	各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し、現場支援体制の充実を図ります。		
		個々の現場の知を組織の知へ	組織知化の進展	・建物用途別のディテール集の整備 ・日本人1人あたり出来高の増加 ・人財データ可視化進捗率	・2回/年（2030年度まで） ・日本人1人出来高 8.0億円/年（海外土木）、22億円/年（海外建築）（2030年度まで） ・100%（2025年度）	・2回 ・6.1億円（海外土木） 21.3億円（海外建築） ・73%
				技術研究所による技術的ステータスの目標達成数 ・プレス発表 ・特許出願 ・学会発表 ・外部機関からの技術賞受賞	・24件/年（2030年度まで） ・15件以上/年（2030年度まで） ・筆頭著者として1編以上/人・年（2030年度まで） ・2件/年（2030年度まで）	・20件 ・31件 ・1.8編/人 ・3件
			ナレッジデータ活用、施工管理DX	DXビジョン施工管理DX施策（暗黙知のナレッジ化）の進捗	2件/年（2030年度まで）	2件

※1 2025年度より竣工時のZEBまたはZEH化率に目標値を変更

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
3	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	持続可能なサプライチェーンの構築	人権デューデリジェンスの継続的な実施	人権デューデリジェンスの実施企業数	400社以上実施	457社
			建設技能労働者の育成サポート	・西松マイスターおよび上級職長の現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・60% ・土木90%、建築80%（2025年度）	・53% ・74%
			協力会社との連携	・Nネット発注率 ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の実施	・60%以上（2025年度） ・400社以上実施	・59% ・457社
		新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	地域との連携	・自治体などとの包括連携協定 ・新たな市場における売上確保	・2025年度までに累計3件 ・売上規模50億円/年（2030年度まで）	・累計2件 ・0件
			異業種との連携	M&Aによる新しい事業組織の組成	2028年度より建設請負工事開始	0件
4	安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	技術開発による施工の効率化	生産性向上（トンネル工事の自動化・無人化技術等）ほか、社会・現場に寄与する技術の開発	10技術以上/年（2030年度まで）	12技術
			技術活用による施工の効率化	設計BIM確認申請件数および申請率※2	1件（2025年度）、80%（2030年度）	―
				・各フェーズでのBIM導入率 ・BIM活用パッケージ導入率	・生産設計BIM　50% ・施工BIM　55% ・230件 （2025年度） ・生産設計BIM　100% ・施工BIM　100% ・510件 （2030年度）	・設計BIM　91% ・生産設計BIM　31% ・施工BIM　30% ・152件
			保有（開発）技術の現場活用	50技術以上/年（2030年度まで）	67技術	
		未来を見据えた技術開発	DX技術開発	DXビジョン（スマート現場）各施策の進捗	2プロジェクト/年 （2030年度まで）	2件
				技術開発ロードマップに従ったDX技術（省人化・生産性向上）開発目標の達成度	平均開発目標達成度　70%/年 （2030年度まで）	78%
			防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発	技術開発ロードマップに従った防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発目標の達成度	平均開発目標達成度　70%/年 （2030年度まで）	75%
			脱炭素・エネルギー・自然共生・資源循環に資する技術開発	技術開発ロードマップに従った脱炭素・エネルギー・自然共生・資源循環に資する技術開発目標の達成度	平均開発目標達成度　70%/年 （2030年度まで）	100%
5	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	多様な人財の活躍	・女性の採用比率 ・女性管理職比率	・新卒採用20%以上 ・2.0%以上（2025年度）	・16.1% ・0.65%
			多様な人財を活かす施策の実行	・男性育児休業取得率（育児目的休暇含む） ・上司部下間の対話（1 on 1）実施率 ・DXビジョン（ワークスタイル）施策の進捗	・100% ・100%（2025年度） ・5プロジェクト/年	・75.0% ・70.9% ・5件
			社員がいきいきと活躍できる状態	・社員のエンゲージメントスコア ・ストレスチェックの高ストレス者率 ・定期健康診断後の精密検査受診率 ・離職率	・3.71以上（2025年度） ・7.5%以下 ・80%以上 ・1.5%未満	・3.71 ・7.7% ・60.2% ・2.57%
			労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下（2025年度） 0.2以下（2030年度）	0.88
		組織横断的な思考の浸透	組織横断・連携マインドの醸成	連携事業への従事や挑戦を賞賛する表彰制度の創設	2025年度より実施	―
			組織横断・連携の仕組みづくり	組織横断、連携を評価する仕組みの構築	2025年度より実施	―
6	コンプライアンスの遵守	リスク管理体制の強化	リスク管理体制の強化	・情報リスクに対するセキュリティ対策の実施 ・リスク・機会マネジメントの有効性 ・BCP訓練	・重大なインシデント（レベル2以上）の発生2件以内 ・重大なコンプライアンス違反の発生件数0件 ・安否確認訓練応答率 平日昼間：3時間以内90% 休日夜間：6時間以内90%	・0件 ・0件 ・平日91%、休日64%※3
		コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス研修受講率	100%	100%

※2 2025年度より設計BIM確認申請件数および申請率に目標値を変更
※3 3時間以内の数値

マテリアリティとリスク・機会

環境変化の認識

社会の変化

国内情勢の変化
- 国内人口の減少・高齢化、人手不足
- 国内市場縮小
- 都市化、インフラ老朽化

世界情勢の変化
- 新興国の人口増加、都市化の進展、経済成長
- インフラニーズの拡大
- 国際情勢の不安定化
- 米国における関税の強化

価値観の変化
- 価値観の多様化
- 安全、安心、快適の追求ニーズの高まり
- 健康、ウェルビーイング意識の高まり
- 人々の安心確保

気候変動・地球温暖化
- 自然災害の激甚化、異常気象
- 生態系破壊（生物多様性保全）
- エネルギーの転換

業界を取り巻く環境
- 官庁新設市場は微増または横ばい
- インフラリニューアル需要の高まり
- 民間建設市場は堅調だが先行き不透明
- 海外における日系企業の建設投資は円安等により鈍化、外資系企業は堅調だが先行き不透明
- 建設資材価格や労務費の高騰
- 建設業就業者数の減少、高齢化
- 時間外労働上限規制の適用

社内環境
- 中期経営計画2025の達成にむけた収益改善
- 「社会機能の再構築」への進化
- 社内の5事業および異業種等の連携強化
- 【脱炭素計画】ZERO50ロードマップの策定、「ZERO30ロードマップ2023」の推進
- 時間外労働抑制の徹底
- 人財確保、育成強化
- エンゲージメントの発展的連鎖の活動開始
- 成長投資

西松の視点	マテリアリティ（重要課題） 課題の内容/めざす姿	関連する資本・ ステークホルダー	ステークホルダーのニーズ	リスク	機会
事業を通じた社会課題解決	**安心でき、活力がわく社会の実現** 安心安全な社会基盤とサステナブルな地域・コミュニティの形成	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家	• 新たな価値創出 • レジリエントなまちづくり（防災、減災） • 脱炭素、生物多様性、サーキュラーエコノミー • エネルギーマネジメント	**事業環境の変化に関するリスク** • 建設需要の減少、不動産市場の縮小による建設工事受注高の減少、不動産販売・賃貸事業の低迷 **海外事業リスク** • 進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正 **自然災害リスク** • 大規模な自然災害による、施工中案件の被災、工程遅延および自社保有建物への被害 **気候変動リスク** • 新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増大 • 脱炭素化未対応不動産の需要低下 • 気温上昇による労働生産性の低下、技能労働者の減少による工期の長期化、売上機会の逸失 • 本格的な炭素税の導入によるコスト増大	• GHG排出量の少ない建物の需要増加 • 再生可能エネルギー関連工事の需要増加 • 再生可能エネルギーおよび関連事業の需要増加 • 防災・減災にむけたインフラ整備、インフラリニューアルの需要増加 • 建設関連サービスのニーズの多様化 • 魅力的なコンテンツ提供型の不動産開発事業実施 • AIおよびDX技術導入による建物管理運営サービスの提供 • 半導体関連施設、データセンター等の建設投資拡大 • 物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加 • 首都圏における大型再開発事業の活発化 • 環境・脱炭素対応やウェルビーイング等、社会課題や顧客ニーズの多様化 • 環境配慮型建物の開発における需要増加
組織力強化	**現場力を最大限発揮できる組織づくり** 全社一丸となってものづくりが楽しめる組織に	資本：知的、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員	• 現場力の向上、現場の省力化 • お客様満足度の向上 • 個々の現場の知の組織知化、技術継承	**施工品質リスク** • 重大な欠陥が発生した場合の顧客からの信用失墜、損害賠償など • 技術継承ができない場合の品質や生産性の低下 • 品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増大	• 施工品質の向上による顧客満足度の向上、受注機会の増加 • 施工技術のレベルアップを図る教育体制の確保
社外との連携	**価値創出を最大化できるパートナーシップの形成** 社会に安心とワクワクを提供する社外連携の推進	資本：製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー	• 持続可能なサプライチェーンの構築 • 建設技能労働者の育成サポート • 人権への配慮 • 地域・コミュニティ、異業種、官学との連携	**資材価格および労務費等の変動リスク** • 資材価格および労務費等の変動による、コスト増大および工事損益への悪影響 • 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫	• 社内外との連携による、新たな価値創出機会の獲得 • 異業種との積極連携による新しいサービス提供 • 大学や異業種等、外部機関との連携による技術開発力の強化と領域の拡大
技術	**安心とワクワクにつながる技術戦略** 社会課題を解決できる技術開発・技術活用	資本：知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー	• 施工の効率化、DXの推進 • サイバーセキュリティ、データセキュリティ • 先端技術の開発と活用 • 防災、減災、リニューアル工事に資する技術 • GHG排出量の少ない建物に資する技術	**技術開発に関するリスク** • 気候関連等の技術開発の遅れによる業績への悪影響 • 環境配慮コンクリートの技術開発の遅れによる売上機会の逸失 • 木造中高層建築の技術開発の遅れによる売上機会の逸失 • DX推進の遅れによる機会の逸失	• DX推進による新しいサービスの提供 • DX推進による新しい施工技術の適用、生産性の向上 • 国土強靭化、インフラ・建築物の長寿命化および維持管理に資する技術の開発・適用 • 脱炭素・資源循環および自然環境の保全にむけた新たな技術開発
人財	**多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり** さまざまな人財が刺激し合い、能力を最大限に発揮できる企業に	資本：人的 ステークホルダー：社員、協力会社	• 職場環境改善、働き方改革 • 働きがい、スキルアップ、賃金上昇 • DE＆I、人権への配慮	**人財に関するリスク** • 専門性を持つ人財、リーダーの獲得困難や流出、育成遅延 • 生産年齢人口の減少や高齢化による、建設業就業者数の減少 • 労働力確保の競争激化 • 時間外労働上限規制に関する法令違反および行政指導 • 労働災害の発生による信用失墜、業績悪化	• 多様な人財の活躍による、新たな価値創出と多様な人財のさらなる獲得 • エンゲージメントの向上による人財の定着、生産性の向上 • 人手不足を補う、無人化・省人化技術の開発 • 安全教育の実施による安全意識の向上 • 教育体制の充実による施工技術のレベルアップ
ガバナンス	**コンプライアンスの遵守** すべてのステークホルダーから信頼を獲得し続ける企業に	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家	• 企業価値最大化 • コンプライアンス、腐敗防止、反社対応 • リスクマネジメント • 情報セキュリティ	**コンプライアンス違反リスク** • 個人的な不正行為を含む、重大な法令違反など **情報セキュリティリスク** • 外部からのサイバー攻撃や社員の過失等による情報漏洩、紛失	• コンプライアンス教育を繰り返し行うことによる意識の向上と定着 • あらゆるステークホルダーからの信頼獲得 • 健全で風通しの良い企業文化の醸成 • 不正・不法行為に対する自浄能力の向上

「安心・活力・つながり」を共創するための戦略

西松-Vision2030

社会・事業環境が急激に変化し続けるなか、私たちは、これまで培ってきた意志・強みを掘り下げ、自らの社会における存在価値に改めて向き合いました。
私たちにとって事業活動は価値共創活動です。共創の領域を広げ、人々に安心・活力・つながりを提供したいと考え、長期ビジョンを「西松-Vision2030：あたりまえに安心でき活力がわく地域やコミュニティを共に描きつくる総合力企業へ」に刷新しました。これに伴い、新たに2023年度を初年度とする「中期経営計画2025」を策定しました。

私たちの意志
- 社会基盤を支える矜持
- 自身や家族を含む人々の安心確保
- 貢献実感、自己達成感

＋

私たちの強み
- 社会基盤整備力
- 多様な能力をまとめあげ目的を果たす力

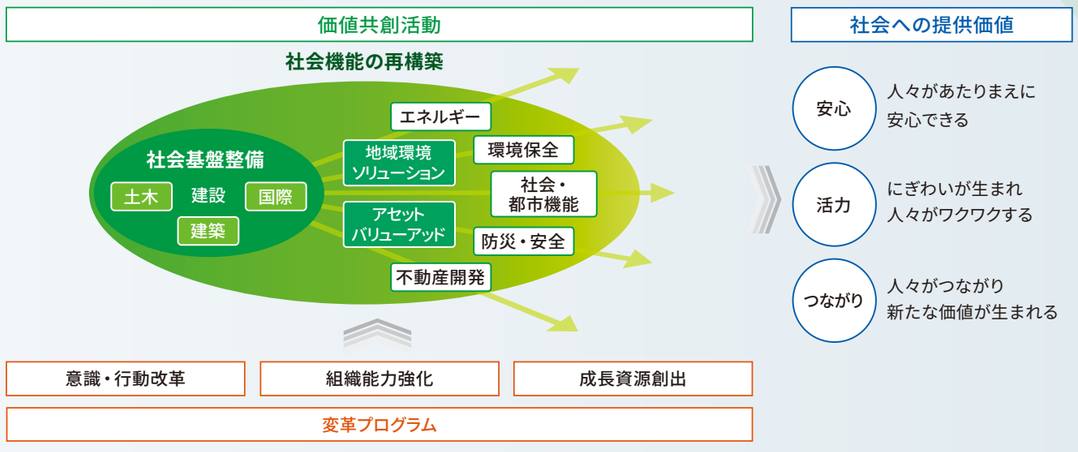
西松-Vision2027
新しい価値をつくる
総合力企業へ

社会・事業環境の変化

西松-Vision2030
あたりまえに安心でき
活力がわく地域やコミュニティを
共に描きつくる総合力企業へ

価値共創活動と変革プログラム

「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大し、安心・活力・つながりを提供
価値共創活動を推進するため、「変革プログラム」を実行



社会機能の再構築とは、
変わり続ける社会課題を解決するために、
社会基盤整備と社会機能※の領域を拡大していく**価値共創活動**である。

価値共創活動は、
西松建設が、自らの変革と外部とのリレーションによって
「個々の事業の成長」と「連携事業の強化・拡大」を図り、
社会に安心・活力・つながりを提供する活動を指す。

※社会機能：社会・都市機能、防災・安全、環境保全、エネルギー、不動産開発

対話などを通じて価値共創活動の浸透を図り、**「企業文化」**とする

過去の中期経営計画の振り返り

前ビジョンである西松-Vision2027に基づき、「中期経営計画2023」（2021～2022年度）は総合力企業への変革期と位置付け、「中期経営計画2020」（2018～2020年度）の3年間で構築した基盤をもとに、効率的な成長投資と持続的な価値向上に注力しました。

中期経営計画2020（2018～2020年度）

基本方針

総合力企業の基盤構築期

1. 建設事業の進化
2. 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

業績（連結）

目標		
	売上高	3,800億円
	営業利益	250億円

実績	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	3,493億円	3,916億円	3,362億円
営業利益	249億円	253億円	209億円

財務（連結）

目標		
	ROE	8%以上
	自己資本比率	50%程度
	D/Eレシオ	0.3倍程度
	配当性向	30%以上
	1株当たり年間配当額	100円以上

実績	2018年度	2019年度	2020年度
ROE	9.9%	9.5%	8.5%
自己資本比率	42.3%	39.6%	43.6%
D/Eレシオ	0.4倍	0.6倍	0.6倍
配当性向	30.6%	30.7%	33.5%
1株当たり年間配当額	105円	105円	105円

施策振り返り

総合力企業への変革にむけた基盤を構築

1. 建設事業の進化

国内土木事業
- CIM、ICTの積極的な現場導入
- 完成工事高における民間工事比率が増加

国内建築事業
- 物流施設設計施工案件での設計BIM活用
- 物流施設受注高は3年平均669億円

海外事業
- 東南アジア6ヶ国の市場調査開始

2. 事業領域の拡大

開発・不動産事業
- 学生寮など自社開発事業の取り組み開始

新規事業
- 再生可能エネルギー事業創出へ取り組み

中期経営計画2023（2021～2022年度）

基本方針

総合力企業への変革期

業績（連結）

	2021年度	2022年度	
		期首計画	実績
売上高	3,237億円	3,385億円	3,397億円
営業利益	235億円	240億円	126億円

財務（連結）

	2021年度	2022年度
ROE	8.5%	6.4%
自己資本比率	31.7%	29.0%
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍
配当性向	70.8%	90.4%
1株当たり年間配当金	221円	221円

施策振り返り

1. 各事業の“有機的連携”

海外開発事業：ホテル開発「グランドニッコー・バンコク サトーン」◀（開発・不動産事業×国際事業）

学生寮事業：慶應義塾大学 湘南藤沢寮・高輪寮、未来創造塾の運営を開始◀（開発・不動産事業×国内建築事業）

PFI事業：倉敷市斎場PFI事業を受注◀（環境・エネルギー事業×国内建築事業）

2. 脱炭素社会実現への取り組み

木質バイオマス発電事業：子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」設立、2024年度稼働

地熱発電事業：熊本県阿蘇郡小国町で温泉バイナリー発電所の運営を開始

中大規模木造建築物：中大規模木造建築構法で日本建築センターの個別評定を共同取得

営業利益が計画に対して大幅に悪化した要因
- 国内建築事業における資材価格の高騰
- 国際事業における施工上の問題と資材・エネルギー価格の高騰

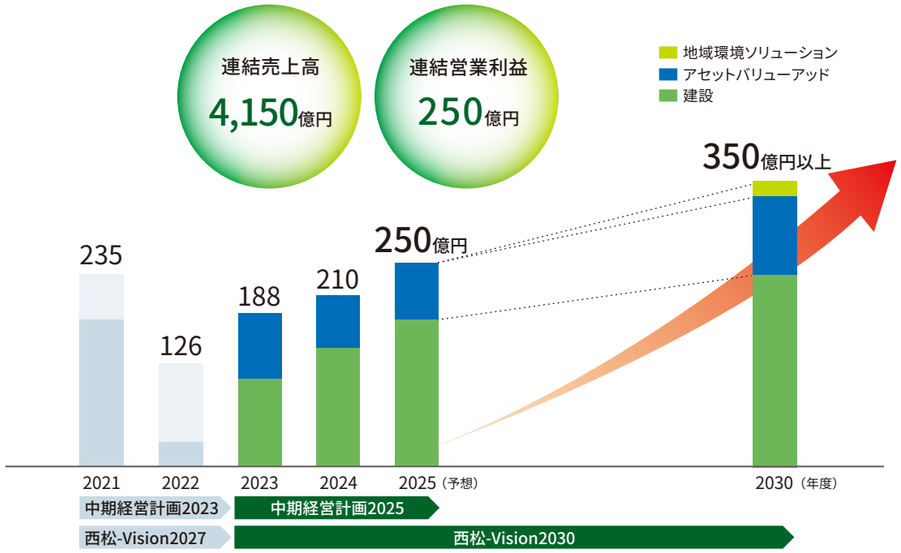
3. 異業種パートナーとの協業
- 伊藤忠商事株式会社と資本業務提携契約を締結
- 官民連携手法により柴田町総合体育館整備事業を受注（伊藤忠商事株式会社との協業）
- ホテルJALシティ富山オープン（ホテルオークラグループ、伊藤忠グループとの協業）
- 九州の地方自治体と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結

4. 株主還元
- 2021年度および2022年度は、1株当たり年間221円の安定配当を実施
- 「中期経営計画2023」の株主還元方針にもとづき、2021年度に543.9億円の自己株式を取得

中期経営計画2025の進捗

2024年度は「中期経営計画2025」の2年目として、「収益改善プラン」が順調に進捗したことにより、収益が向上し、期首業績予想を上回りました。2025年度は「中期経営計画2025」の最終年度として、引き続き「収益改善プラン」を実行し、さらなる高収益体質への変革を進めます。2025年度の業績は、物価上昇の影響を受けた工事の割合がさらに減少し収益性が向上することにより、大幅な増益を予想しています。

2025年度業績目標（連結）



2025年度財務指標（連結）

財務指標	2024年度実績	2025年度	2030年度
ROE	10.3%	10%	10% 以上
自己資本比率	29.1%	30% 程度	35% 以上
D/Eレシオ	1.2倍	1.5倍 程度	1.0倍 程度
配当方針	自己資本配当率（DOE）5.1% 1株当たり年間配当金220円	自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当	

収益改善プラン

国内建築事業	・資材・労務価格を見積りに適切に反映した工事の受注（2023年度以降の新規受注工事） ・現場管理の高度化（コスト削減策、品質強化策の実行）
国際事業（土木）	・リスクの最小化にむけたODA工事の取り組み強化 ・現場管理の高度化（社内の専門委員会と情報共有、各施工段階でリスク評価の実施）

変革プログラム

「個の力」（個の挑戦心、粘り強さ、自律心）を呼び覚まし「組織の力」を最大化する

意識・行動改革	若手社員から管理職まで、社長と対面で話す機会を設け、変革志向・成長志向への転換を企図 社員同士で互いに何でも話し合える組織風土を醸成　→P.42　挑戦者意識・連携意識の醸成
組織能力強化	具体策の検討にあたり、現場や支社に在籍する社員を巻き込んだワーキンググループを組成 施策のほか、効果を測る指標やKPI、社員への浸透方法などを検討　→P.42　挑戦者意識・連携意識の醸成
成長資源創出	DXを中心に生産性向上に資する施策を実行 成長の源泉である人財が創造的な業務を行う時間を創出　→P.46

経営戦略室長メッセージ

全社視点に立った戦略で、収益性・資本効率性の改善と、持続的成長のための投資に取り組み、価値を共創していきます。



取締役 常務執行役員 経営戦略室長　**濵﨑 伸介**

新設された経営戦略室の役割

2025年4月、本社の機構改編により、経営戦略室、人財戦略室、技術戦略室、管理統括室の4室をコーポレート部門に位置付け、全社視点の経営を推進することとなりました。

これまで当社では、各事業部門がベースとなり、自らの領域で強みを発揮してきました。しかしそれでは3年後の戦略遂行は可能でも、10年後、さらにその先を見据えた中長期の企業価値向上にむけては、全社視点に立った戦略の策定、経営資源の配分が不可欠となります。こうした考えの下、当社はコーポレート部門を新たに立ち上げる機構改編を行いました。

経営戦略室は、直接的に業務を執行する立場ではありませんが、実務を担う他の戦略室と情報を共有し、各事業部門の活動を補完します。そのうえで、長期ビジョンの策定や、西松建設のあるべき姿にむけた取り組みなど、全社一体となって前進するための道筋を描く役割を担っていきます。

もう一つの役割として、直面するリスクの抑制があります。特にアセットバリューアッド事業、地域環境ソリューション事業において長期の投資に取り組んでいますが、果たしてそれが適切な投資なのか、会社にどのような影響を及ぼすのか、入口の段階でのリスク評価および、モニタリングを行っていきます。M&Aにおいても、互いの成長、シナジー効果を見極めた上での意思決定を行っていきます。

「中期経営計画2025」2年目の振り返り

「中期経営計画2025」の2年目となる2024年度の業績は、売上高3,668億円で前期比8.7%減ながら、営業利益は210億円で前期比12.1%増となりました。中期経営計画策定時、建築部門は資材価格高騰などの大きな影響を受け収益性に課題があったため、「収益改善プラン」を進めてきました。この2年間、本社・支社が一体となってプロジェクト管理を高度化し、物価上昇に伴う設計変更をお客様に丁寧に説明し、ご理解いただくといった地道な取り組みにより、増益に寄与しました。

しかし課題もあります。建築市場が拡大傾向で売り手市場にある中、当社の国内建築事業は過去5年程度、売上高2,000億円前後を推移し続け、伸び悩んでいるという点です。2024年度の売上高は1,910億円で前期比19.0%減となりました。その背景には、「収益改善プラン」への集中により、ポテンシャルはあるにも関わらず、安心・安全な施工体制を重視するあまり、売上高を増やせなかったことがあげられます。

今後は「収益改善プラン」により改善された収益構造を基に、当社が持っているポテンシャルを生かし、且つ、DXなどによる生産性向上を実現し、増収・増益をめざしていきます。

1,200億円の成長投資の進捗

中期経営計画では、価値共創活動拡大のため、3年間で1,200億円の成長投資を進めています。アセットバリューアッド事業については、3年間で投資額1,100億円、回収400億円で、ネットで700億円の投資を充てる計画としています。2023、2024年度の累計の実績は、投資額750億円、回収300億円、ネットで450億円となりました。建設工事費が高騰している中、アセットバリューアッド事業への投資は、厳しい環境にあります。この事業での資産残高は積み上がっており、そこからどのようにキャッシュを増やしていくかが課題です。収益力を上げるには中長期の戦略が必要となってくるため、資本効率の目標値を設定し、キャッシュをどのタイミングでどう投資し、回収するかを、経営戦略室で考えていきます。

人財開発・DX・技術開発については3年間で100億円の投資を計画する中、2年間の累計で40億円でした。持続的成長、競争力向上のための投資として、長期目線でモニタリングおよび適切な投資判断をしていきます。

投資分類・投資に期待する効果（2030年度時点）	2023年度・2024年度　投資実績		2025年度以降の想定投資先
	投資先・投資額（累計）	投資の効果・寄与	
GX・まちづくり ・事業利益の獲得　ROA 4% ・発電量（2025年度）87,000 MWh（35,000t-CO_2相当） 〔投資額　400億円/3か年〕	・山陽小野田バイオマス発電事業 ・道の駅むなかた太陽光発電PPA事業 ・熊本西部バイオガス発電事業 ・SCGニチレイ太陽光発電PPA事業 投資額　約55億円 ・洋上風力発電工事（SEP船） 投資額　約70億円	2023年度年間発電量　1,000MWh 2024年度年間発電量　13,000MWh	・小水力発電（3件） ・太陽光発電PPA事業（4件）
アセットバリューアッド ・事業利益の獲得 ・ポートフォリオ　ROA 4～5% ・市街地再開発事業の組成 ・顧客リレーションの構築 〔投資額　1,100億円/3か年 回収額　400億円/3か年〕	5つの成長分野 ・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） 投資額　約750億円 回収額　約300億円	・西松グループ全体の収益力増強 ・西松グループのビジネスチャンス拡大	・安定したパフォーマンスが見込める物件を選別 ・海外収益不動産への投資 ・保有物件の脱炭素対応
人財開発・DX・技術開発 他 ・「個の力」「組織の力」の最大化 ・建設事業の生産性向上 ・先駆的建設技術の獲得 ・建設物の高付加価値化 〔投資額　100億円/3か年〕	・人財確保・定着・育成に関する施策 ・DX関連投資 ・技術開発 投資額　約40億円	・新卒、キャリア採用者数を維持 ・DXによる創出時間　23.2万時間 ・トンネル施工自動化システムの要素技術開発 ・木造構法（P&UA）実案件施工、供用開始	・人財への投資を継続 ・働き方、業務DX等への投資を継続 ・施工自動化システム開発の拡充（複数同時遠隔制御の開発など） ・P&UA構法適用範囲の拡大

資本効率性の改善

資本効率性の改善も進めています。2024年度のROEは10.3%に向上し、2025年度目標を達成しています。当社の株主資本コストは7%～8%と見込んでおり、これを上回るROEを達成していくことでPBRのさらなる向上をめざします。

ROE向上には、政策保有株式縮減が寄与しており、その残高は前期比139億円減少の322億円、対純資産比率で17.8%に下がりました。今後も縮減を継続的に進めていきます。

また、財務健全性の確保も重要であり、2030年度の目標値である自己資本比率35%以上、D/Eレシオ1.0倍程度を達成するために、工事代金回収の早期化などによる売上債権縮減や低採算資産の売却を進め、資産効率性を向上させていきます。

株主総利回り（TSR）は、2015年3月期末株価に対して294.7%であり、TOPIXの217.4%と比較して高いTSRを実現しています。2025年度の1株当たり配当は220円と予想しています。今後も安定的かつ継続的に、高い利益還元、TSRをめざしていきます。株主還元について当初は「配当性向70%」を目標に定めていましたが、昨今の金利環境の変化、社員の賃上げ等を踏まえ、2024年度より「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」へ変更しました。2024年度実績で、DOE5.1%、配当性向49.5%、配当は220円でした。DOEを指標としたことで、安定した配当を維持しながら、業績向上による利益の増加に伴い内部留保も積み上げることができ、投資の原資を確保することが可能となります。そうした戦略を踏まえ、次期中期経営計画を策定していくこととなります。

経営戦略室長メッセージ

企業価値向上にむけた取り組み状況

株価純資産倍率（PBR）
1.10
株価（2025年3月31日時点） 4,800円
一株当たり純資産額 4,361円

前期 **1.04**
株価（2024年3月31日時点） 4,465円
一株当たり純資産額 4,277円

前々期 **0.91**
株価（2023年3月31日時点） 3,425円
一株当たり純資産額 3,770円

自己資本利益率（ROE）
10.29%
（2025年3月期）
（2024年3月期 **7.80%**）
（2023年3月期 **6.43%**）

株価収益率（PER）
10.80倍
（2025年3月31日時点）
（2024年3月31日時点 **14.23倍**）
（2023年3月31日時点 **14.01倍**）

■ **収益性の改善（当期純利益／売上高：4.78%）**
- 中期経営計画の「収益改善プラン」に基づき事業収益を改善
- DXによる生産性向上の実現

■ **資産効率性の改善（売上高／総資産：62.61%）**
- 建設事業とアセットバリューアッド事業のBSを分割し、それぞれの事業で財務戦略を実行
- アセットバリューアッド事業における「循環型再投資モデル」強化策の拡充

■ **財務レバレッジを意識した投資（総資産／自己資本：3.44倍）**
- 財務規律を堅持しつつ有利子負債を活用した成長投資を実施

■ **サステナビリティ経営の推進**
- サステナビリティ戦略会議に4つの委員会（リスク・機会マネジメント、人権、DE&I、環境）を設置
- ESG格付の向上とESG銘柄への選定

■ **政策保有株式の縮減**
- 事業運営上必要とされる銘柄以外は縮減し資産効率・資本効率を改善

■ **投資家に対する情報開示の充実**
- 各事業の成長方針・戦略の実行状況
- 異業種パートナー企業との協業の成果

「魅力あるゼネコンNo.1」にむけた施策

2025年4月、細川社長は「魅力あるゼネコンNo.1」を打ち出しました。会社が魅力的で、社員の待遇が良ければ、新卒やキャリア採用で良い人財が入社し、ひいては経営基盤の強化につながります。

「魅力」という言葉に明確な定義があるわけではありません。私たちコーポレート部門の担当役員は、各支社での対話を1on1形式などで行っていますが、「魅力ある」とは何かを考え続けています。当然、すべてのステークホルダーに対して魅力ある存在であることは重要ですが、何よりも社員にとって魅力があることが必要と考えています。企業は人がすべてです。社員が当社を魅力ある会社と思えば、外部からもそう思われるでしょう。細川社長が言う「エンゲージメントの発展的連鎖」も、社員が起点となり、そこからお客様、周囲の方々に連鎖を起こしていくという意味です。

「魅力あるゼネコンNo.1」は、M&Aなどにより会社の規模を大きくすること自体が目的ではありません。しかしながら新たな技術へのチャレンジや、シンボリックな建造物などを手掛けることにより、社員にとって会社の魅力は増すでしょう。規模を大きくし、業界のトップクラスをめざすことは、その魅力を高めるための手段と考えています。

日本では、人口減少に伴う地方自治体の減少も予想され、国内の公共工事に依存するビジネスには限界があると感じています。そのような中で、今後、国際事業をどのように展開するかについて、次期中期経営計画の重点施策になると考えています。

個々の力を発揮できる環境づくり

そうした経営戦略を推進するにあたり、私はサステナビリティ戦略会議の議長として、当社の掲げるマテリアリティの解決をビジョンや経営戦略に組み込み、全社的な方向性を明確にしていきたいと考えています。

サステナビリティ戦略会議では、各事業本部の副本部長やコーポレート部門の各副室長が4つの委員会でそれぞれ、リスク・機会マネジメント、人権、DE&I、環境の分野における方向性や施策に関して全社横断的な議論を交わすほか、サステナビリティ戦略会議として包括的に、会社およびグループとしてのサステナビリティ推進およびマテリアリティの解決を先導しています。

その動きの一つとして、当社の財産である社員には2025年度より、個人の日常業務とマテリアリティとのつながりを意識づけする取り組みを開始し、個人が掲げる人事評価の目標にサステナビリティの項目を追加しました。これまでは社員の間でサステナビリティに対する意識にばらつきがありましたが、今後はその重要性を全社的な文化として定着させることをめざしています。

当社として常に会社経営の中心いる「社員」にさらにスポットを当て、個々が持つポテンシャルをより発揮できる環境づくりに重点を置いた施策を考えていきます。

私が当社に入社して40年以上たちますが、仕事に対する誠実さはDNAとして受け継がれていると感じます。社員が会社の方針や働きがいについて腹落ちできれば、ポテンシャルを発揮してくれるという自負があります。しかし、昨今の時間外労働の制約から、現場に人を手厚く投入せざるをえず、一人当たりの出来高が落ちてきたのが現実です。

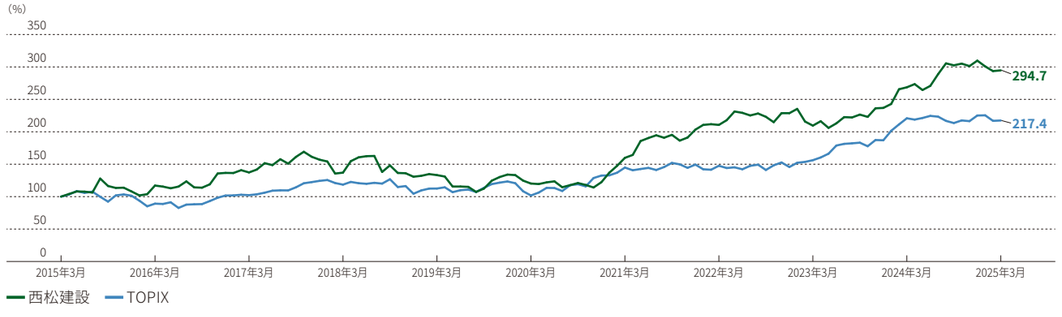
その環境づくりの鍵を握るのが、新設された技術戦略室が担うDXの推進です。DX戦略を着実に実行し、DX技術を有効に現場で活用して重複作業や非効率な業務をスリム化することで、当社は、より筋肉質な会社へと変わっていきます。そこから生まれた人財、資源、資本を生産性の高い領域に再配分していくことで、会社全体のポテンシャルを上げることが可能となります。こうした施策の積み重ねが、自ずと「魅力あるゼネコンNo.1」につながると考えています。

持続可能な未来の実現に挑戦するためには、社員や株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーと連携をとることが不可欠と考えています。今後も社内外にむけて積極的な発信をしていきます。

人財、資源、資本を再配分し、
会社全体のポテンシャルを高めていきます。



TSR（株主総利回り）



株価パフォーマンス

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
西松建設	+12.4%	+48.8%	+14.2%	+179.4%	+22.8%	+194.7%	+11.4%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%

※ TSR（株主総利回り）：Total Shareholder Return 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、2015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2025年3月末まで）

人財戦略

人財戦略室長メッセージ

人の力を企業の力に――人的資本経営を進化させ、持続的成長を実現



常務執行役員 人財戦略室長　**吉田 卓生**

人財戦略の課題と新たな取り組み体制について

労働人口減少や人財の流動性、働くことへの価値観の変化が加速する中、当社が持続的に成長するためにはマテリアリティに掲げる「多様な人財がワクワクし活躍できる仕組み」の構築が不可欠です。現在、当社は、事業活動に必要な人財の確保と定着、組織力最大化にむけた適材適所の配置、挑戦者意識および連携意識の醸成と社員エンゲージメント向上という課題に直面しています。これらの解決には、各部門が独立して対策を講じるのではなく、経営戦略と連動した全体最適の人財マネジメントが求められます。

この状況を踏まえ、人財戦略室は2025年4月よりコーポレート部門の一つとして、企業戦略および事業戦略の実現に貢献します。

これまでの取り組みと課題

これまで、「西松-Vision2030」に掲げる変革プログラムの「意識・行動改革」「組織能力強化」「成長資源創出」の3つの枠組みで課題解決に取り組んできました。具体的には、多様性を重視した採用体制の強化、研修体系である西松社会人大学の拡充や自律学習促進、社長と社員間の対話による心理的安全性の確保と挑戦者意識の醸成、部門を超えた人財配置による連携意識の醸成などを推進してきました。しかし、これらの施策は着実に進捗しているものの、さらなる強化が必要です。

特に、組織能力の強化および成長資源の創出を促進するうえで重要なDE&I推進においては、女性管理職比率が依然として低水準にあります。女性管理職の増加にむけて、管理職に挑戦する意欲の醸成、キャリア形成と育児との両立支援など、引き続き改善に取り組みます。

エンゲージメントの発展的連鎖の推進

社員エンゲージメント向上は持続的成長の鍵であり、社員のやりがい、成長機会、公正な評価とキャリアアップ、心理的安全性といった要素が重要です。多様な価値観を持つ社員が、挑戦者意識を持ち、同じ目標に向かって能力を最大限に発揮できる環境を会社が提供することで、社員のエンゲージメントが高まり、顧客をはじめとするステークホルダーから選ばれる企業となる好循環をめざします。そのため、経営戦略との一貫性を保ちながら、制度や仕組みといった「ハード面」と企業文化や社員意識といった「ソフト面」の両面から整備を進めていきます。

人的資本向上のための具体的取り組み

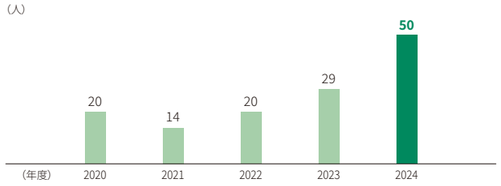
多様な人財の確保と活躍推進にむけた取り組み

人財獲得競争は年々激化し、働くことへの価値観も大きく変化しており、安定して人財を確保、定着させていくことを喫緊の課題として取り組んできました。

人財の確保については、新卒採用強化のためリクルーター制度を導入しました。まだ導入効果の測定には至っていませんが、学生の当社への志望度の高まりは肌で感じているところです。今後の大学新卒者数の減少を見据え、リクルーターと学生との接点を増やし当社の魅力を丁寧に伝えることで、採用に結び付けミスマッチを減らすことを狙いとしています。一方、キャリア採用は、2024年度は採用ターゲットの拡大が奏功し、採用数が大きく増加しました。さらなる採用数の拡大にむけて、2024年度からは、新卒者採用の選考段階で採用に至らなかった方をキャリア採用で優遇して選考する「選考経験者優遇採用」、転職や結婚、出産などの理由で退職された方を積極的に採用する「アルムナイ採用」を取り入れるなど、採用チャネルの拡大を図っています。

多様な人財が活躍するための環境整備については、各制度の利用を促進しています。特に男性育休の取得については、産後パパ休暇の認知度の高まりも寄与し、2024年度の取得率が75%となり、職場に「育休を取るのが当たり前」という風土が醸成されてきています。一方で、柔軟な働き方の実現に寄与するコアタイムなしのフレックスタイム制や在宅勤務制度については、勤務時間や場所に制約が多い現場勤務者がまだ使いにくいという現状があり、制度内容の拡充だけでなく、社員の意識改革や業務効率化をさらに進めていきます。

キャリア採用数推移



女性活躍推進についても、女性の積極的な採用により社員全体に占める女性総合職数は年々増加し、役付者数も着実に増加している一方で、結婚や出産などのライフイベント、健康面や体力面での不安から、キャリアの展望が見えにくいなどの声も多く聞かれます。このような問題点や不安を解消するために、全国の女性技術者が主体となった活動も展開しています。2024年度は「働き方紹介セミナー」を開催し、産休・育休経験者がどのように仕事と子育てを両立させてきたかを共有しました。また、社長と女性社員との対話や、2024年度に発足したDE&I委員会において、女性活躍の阻害要因と考えられる個人や職場にあるアンコンシャス・バイアスに関する勉強会を実施するなど、一歩ずつ解決にむけて歩みを進めています。


働き方紹介セミナー
「未来の『わたし』を考える」

社員が成長するための育成機会の提供

当社では、高い技術力の養成と広い視野をもって社会の変化に対応できる人財の育成を目的として、社内の研修体系である西松社会人大学を2019年度に設置し、講座の拡充を図ってきました。また、これまでの画一的な階層別研修を

マテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	「中期経営計画2025」変革プログラムとの連動			取り組みの主なKPI（動的）	進捗		
		意識・行動変革	組織能力強化	成長資源創出		2024目標値	2024実績	2025目標値
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	多様な人財の確保と活躍推進		○	○	女性採用率（総合職）	20%以上	16.1%	20%以上
					キャリア採用数	20名以上	50名	20名以上
					女性管理職比率（女性管理職数/全管理職数）	1.0%	0.65%	2.0%以上
					在宅勤務制度利用率（実施者数/社員数）	75%以上	32.4%	100%
					男性育児休業取得率（育児目的休暇を含む）（休暇取得者数/対象者数）	100%	75.0%	100%
					定期健康診断後の精密検査受診率（受診者数/対象者数）	80%以上	60.2%	80%以上
	社員育成機会の提供	○			カリキュラムを選択できる仕組み整備進捗率	50%運用開始	25%構想	100%
	挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数（累計）	1,500名	1,281名	1,800名
					1on1実施率（実施回数/計画回数）	100%	70.9%（一部導入）	100%（全社導入）
	連携意識の醸成		○		連携事業に従事した社員を賞賛する仕組み整備進捗率	50%構想・設計	50%構想・設計	100%運用開始
	人財情報の見える化（タレントマネジメントシステムの構築）	○	○		人財データ可視化進捗率（可視化実施項目数/全可視化項目数）	73%	73%	100%
	社員エンゲージメント向上の取り組み	○	○	○	社員エンゲージメントスコア	2023年度（3.68）以上	3.71	2024年度以上
					自己都合退職率（自己都合退職者数/全社員数）	2.0%未満	2.57%	1.5%未満

人財戦略

主体としたものから、自律的な学びを促進するため、受けたい講義を受けたい時に受けられるオンデマンド講義も一部の学部で試験的に導入し、現在、受講者の満足度や学習効果を分析しながら今後の本格導入にむけて検証しています。

これまでは、ハード面の整備を中心に進めてきましたが、講師のスキルおよび受講者側の意識の向上、学んだ内容を現場で実践する落とし込みのフォロー体制など、ソフト面で顕在化してきた課題への対応にも注力していきます。

具体的には、社内研修講師の指導力強化、自らのありたい姿を描きやすくするキャリアデザイン研修や相談窓口の設置、各職場内における指導者に対する育成力向上支援などを想定しています。

次世代経営人財の育成

当社が持続的に成長していくために、将来の経営を担う人財を計画的に育成、輩出していくことも人財戦略の重要な課題の一つです。社内から経営幹部候補者を早期に選抜し、全社的視点を持った業務や役割を割り当て、変化への対応力や多様な人財を巻き込む力、新しいテクノロジーを活用する力などの幅広い経営リテラシーを獲得するための、育成プログラムの構築を進めています。

挑戦者意識・連携意識の醸成

社員の挑戦者意識の醸成にむけて、心理的安全性を確保し挑戦を促す仕組みを作るため、社長と社員間の対話や、社員の挑戦行動を人事評価項目の一部として組み入れるなどの施策を講じてきました。さらなる強化策として、部分的に先行導入し心理的安全性の醸成などに手応えを得られていた上司部下間の対話（1on1）を2025年度から全社で導入しました。今後は連携意識の醸成にも注力し、特に高い挑戦意識を持ち模範的な行動をした社員や、部門を超えて連携事業に貢献した社員を表彰するといった仕組みの構築に取り組みます。

社員の意識改革には長期的な視点と継続的な取り組みが不可欠です。対話等を通じて上記取り組みの効果を定期的に検証、改善を繰り返していきます。

人財情報の見える化（タレントマネジメントシステムの構築）

さまざまな人事施策を効果的に実行し、社員一人ひとりの能力を最大限活かすため、勘や経験に頼ってきた従来の人財マネジメントからデータに基づくマネジメントへの転換をめざし、タレントマネジメントシステムの構築に取り組んできました。

これまでに、社内に散在していた情報の一元化と、データとして社内に無かった社員の保有能力、外部サーベイによる社員の性格や志向、仕事観などの情報収集と蓄積を実行しました。ただし、社員の保有能力については自己申告にとどまっており、いかに客観的に測定されたものにしていくかが課題となっています。今後はこの課題解決とともに、本来の目的である人財の適正配置や自律的な学び、サクセッションプランへの活用を見据え、社員の詳細な業務経験、キャリア志向、対話の記録などもデータとして蓄積していく予定です。

社員エンゲージメント向上にむけた取り組み

社員のエンゲージメント向上は、社員の長期的な定着と企業の持続的成長に直結する重要な要素の一つとして位置付けています。エンゲージメントスコアについては、毎年1回調査し、調査結果は、人事部門で詳細に分析し、経営層および各部門、各支社にフィードバックしています。

2023年度の調査では、「トータル」「仕事」「職場」「会社」のすべてにおいて基準点（3.5点/5点満点）を超えていたものの、仕事のやりがいの面で顕著にスコアが低い特定の部門および職種が判明したため、当該部門所属の社員に対するヒアリングを行い、課題を特定し、今後の解決にむけた動きを始めたところです。

2024年度の調査では、すべての項目で前回スコアを超える結果となりました。原因として上記の取り組みが社員に好感を持って受け止められた可能性は考えられるものの、継続して課題発見、対策立案、実行、モニタリング、対策の見直しのサイクルを着実かつスピード感をもって実行していきます。

そして、このサイクルを着実に回していくうえでも鍵となるのが「対話」だと考えています。各職場で実施する上司部下間の対話によって、社員の多様な価値観を受け止め部下の少しの変化にも気づき、改善を繰り返すプロセスを通じて信頼関係を構築していくことでエンゲージメント向上につながることを期待しています。

エンゲージメントスコアの推移

	トータルエンゲージメントスコア	仕事	職場	会社
2023年度	3.68	3.67	3.76	3.61
2024年度	3.71	3.68	3.76	3.68

※支社採用社員、派遣社員除く

健康経営の取り組み

健康経営の取り組み
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/kenko2019.html

健康経営の考え方：社員の幸せが企業活力の源泉、幸せの基本は健康

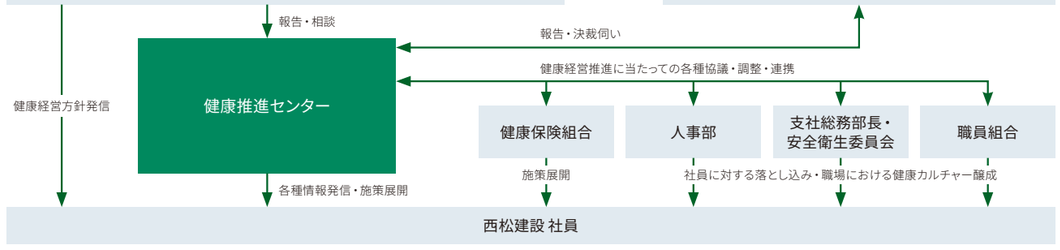
当社では、企業が活力を持って成長するには、社員の幸せが不可欠であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病等による労働力の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題と認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点に立ち、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営®を推進しています。

具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助（オプション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり）」「定期健診後の精密検査受診勧奨」「女性がん検診費用補助」「医療職によるフィジカル・メンタル相談」「卒煙プログラムの無償提供」などを講じています。これらをはじめとする施策と継続的な改善が評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定されました。

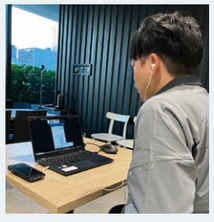
今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えの下、特に「定期健診後の精密検査受診率の向上」に重点を置き、産業保健体制の強化に加え、社員に健康維持の自覚を促す施策を講じることにより、健康経営をさらに推進していきます。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

推進体制図



生活習慣を見直す「きっかけ」を提供しています


睡眠改善プログラムの様子


ベジチェックの様子

2024年度は、健康的な生活を行うために重要な「食事」「睡眠」に関するサポートを重点的に行いました。

当社が加入する健康保険組合の協力の下、本社および全国の各支社のオフィスにおいて、ここ数年継続して実施している野菜摂取レベルの測定「ベジチェック®」と、初の試みとして、塩味の感じ方を簡単に比較できる食塩含有ろ紙「ソルセイブ®」による味覚テストを実施しました。日頃より、味が濃いものを食べ、野菜が不足がちとなる社員も多く、食生活の気づきを与える機会になりました。

また、毎年実施している生活習慣のサーベイからは、20代～40代の働き盛りの社員を中心に睡眠に対する課題が明らかとなり、ストレスチェックの結果からは睡眠とストレスの相関が見て取れました。そこで、より質の高い「睡眠」をとることができるよう、睡眠の専門家による個々の実情に即したアドバイスの提供を受けることができる「睡眠改善プログラム」を導入しました。メンタルヘルス不調の未然予防として、睡眠改善を通じた早期介入を強化し、社員が健康に働き続けられる環境づくりを推進していきます。

社員をはじめ、当社に関わり働く、すべての方々とその家族が健康で充実した生活を送れるよう、引き続き健康意識向上への施策を行っていきます。

「ベジチェック®」は、カゴメ株式会社の登録商標です。
「ソルセイブ®」は東洋濾紙株式会社の登録商標です。

技術＆DX戦略

DX認定
2022年7月認定

DX認定制度とは、DX実現にむけたビジョンの策定や戦略・体制の整備など、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DXReady）であると認定する制度。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/dx/

技術戦略室長メッセージ



技術とDX融合による生産性の向上とデジタルイノベーションをけん引

執行役員 技術戦略室長　**坪井 広美**

技術とDXの融合で、新たな価値を創造する

建設業界は今、大きな転換期を迎えています。熟練技術者の減少、生産性向上の要請という課題に直面する中、当社は技術戦略室を新設し、技術とDXの融合による新たな挑戦を開始しました。

これまで培った技術力をデジタルの力によって可視化・標準化・仕組み化し、組織全体で活用できるようにしていきます。この取り組みによって、施工管理力や技術開発力を飛躍的に向上させ、省人化や生産性向上を推進するとともに、新たな事業領域への挑戦を支えるイノベーションをけん引していきます。

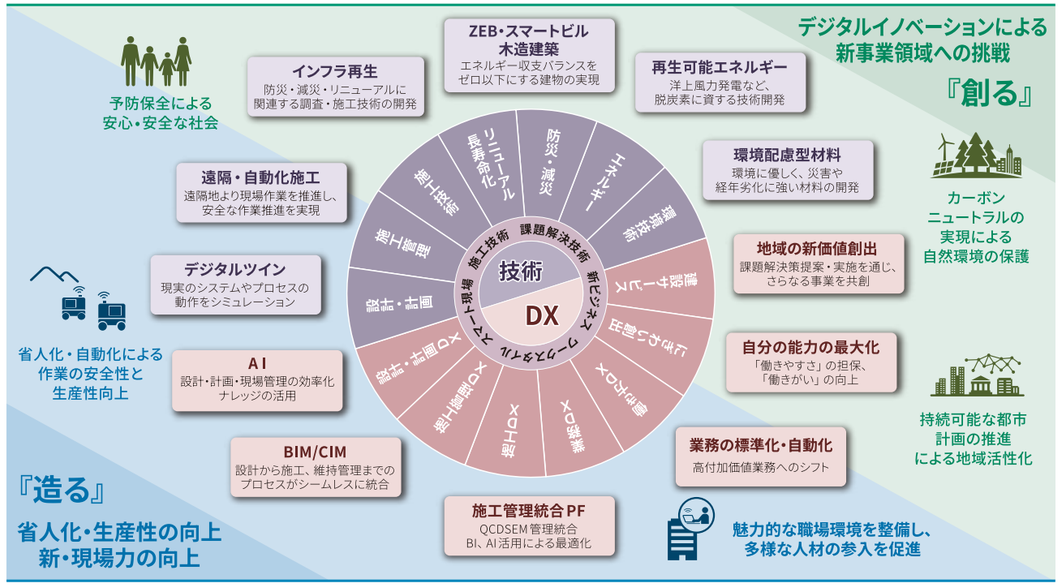
具体的には、現時点でAI、BIM/CIM、IoTなどの統合的な活用を開始し、積極的に推進しています。その上で現場のリアルタイムな状況把握と最適な意思決定を可能にするシステムを構築し、それを駆使した「新・現場力」の確立によって「造る技術」を高めていきます。施工技術の効率化や高度化、現場の生産性、品質、安全性の向上が期待されます。さらに、環境、エネルギー、まちづくりなど、社会課題の解決にむけた「創る技術」の開発にもデジタルを取り入れ、新たな価値創造に取り組んでいます。

これらを加速度的に進めるためには全社一丸となって取り組む必要があります。「技術とDXで現場力を革新し、社員が輝く会社へ」―このスローガンの下、私たちは単なる効率化を超えて、社会課題を解決する新たな価値の創造に挑戦し続けます。技術の西松として、イノベーションを通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	・新しい価値の創出にむけた環境技術の開発 ・自然環境の保全と共生にむけた新たな技術開発	SDGsを原動力とした環境課題解決に資する産官学との共同研究開発の実施	・脱炭素、資源循環にむけた環境技術を5件以上試行 ・環境保全、再生に関する基礎技術を2件以上習得
現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	作業の未来を予測し対処できる施工管理＆施工のDX	暗黙知のナレッジ化施策（トンネル仮設備計画やナレッジ動画など）の実施	暗黙知のナレッジ化プロジェクト数（2プロジェクト/年）
安心とワクワクにつながる技術戦略	未来を見据えた技術開発	・快適性向上をめざした建築環境技術の確立 ・国土強靭化およびインフラ・建築物の長寿命化/維持管理技術の確立	・快適性と省エネを両立する満足度の高い建築物（ZEB）の実現 ・中大規模木造建築物の実現 ・橋梁リニューアル（床版取替等）技術の確立 ・トンネルリニューアル（覆工再生等）技術の確立	・ZEB関連先進技術の実証試験終了、設計法の構築100% ・開発構法（2方向ラーメン）の改良・実用化を50%以上達成（2027年度完成予定） ・床版取替技術（切断撤去、場重架設、継手接合）を100%確立 ・道路トンネル（アーチ・インバート）の再生技術を100%確立
	技術開発・技術活用による施工の効率化	建設DXによる生産性向上・省人化	・山岳トンネル自動化・無人化施工システム（主要作業の遠隔操作技術）の開発 ・シールドトンネルの省人化・自動化施工システムの開発	・複数機械の同時遠隔制御技術を100%確立 ・1人で複数マシンを集中管理・遠隔操作可能なシステムの構築50%以上達成（2027年度完成予定）
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	エンゲージメントを高める働き方DX	働きやすさと働きがいが担保され効率化につながる施策（生成AIやデータ活用）の実施	働き方改革や業務改革につながるプロジェクト数（5プロジェクト/年）

価値創造「造る」と「創る」



「造る」・・・・省人化・生産性の向上、新・現場力の向上

造る技術とは、作業の安全性と生産性のため、従来の施工・施工管理方法を自動化・無人化する技術のことで、生産性向上および新・現場力の向上を達成していきます。

■ 山岳トンネルの自動化・無人化にむけた取り組み

具体的な目標

2028年度で、1人あたり出来高1.11倍（効率化10%）をめざす（2024年度比）

新・現場力の向上

新・現場力とは、150年にわたる現場での熟練施工管理力と、現場に潜む課題を自ら発見、そして解決してきた実績を基盤とし、AI、BIM/CIM、IoTなどの最新テクノロジーを統合的に活用する革新的現場管理能力です。現場のリアルタイムな状況把握、最適な意思決定を実現し、省人化と生産性向上を推進、さらには新たな事業領域への挑戦と競争優位性の確立を可能にします。

これらの取り組みを通じて、建設業界における技術革新のフロントランナーとして、新たな価値創造を推進していきます。

「創る」・・・・デジタルイノベーションによる新事業領域への挑戦

創る技術とは、建設のプロフェッショナルとしての知見とデジタル技術を融合させ、社会課題を解決する新たな価値創造へと進化させた技術です。これにより、右記の実現をめざします。

■ 予防保全による安心・安全な社会
（IoTセンサーによる地震防災、構造ヘルスモニタリング）
■ カーボンニュートラルの実現による自然環境の保護
（カーボンネガティブコンクリートの開発）
■ 持続可能な都市計画の推進による地域活性化
（次世代型太陽電池）

取り組み事例

技術とDXの融合

山岳トンネルの自動化・無人化施工にむけた取り組み

「西松-Vision2030」の実現にむけて、技術研究所が中心となり山岳トンネル工事の安全性や生産性を大幅に向上させるための無人化施工技術、デジタルツイン技術の開発を推進しています。

これからも社会基盤を支える技術のみならず未来をつくる新たな技術の開発、そして提供に取り組んでいきます。

山岳トンネル自動化・無人化システム「Tunnel RemOS」

主要施工機械の遠隔操作技術の確立

山岳トンネル工事で使用するホイールローダ、ドリルジャンボ、吹付機、自由断面掘削機、油圧ショベルなどの大型重機に搭載したカメラ映像やガイダンスシステムを遠隔操作室で確認しながら無線遠隔操作する技術を確立し、当社施工の全国のトンネル現場で試行を実施してきました。現在は栃木県那須塩原市に新たに開設した実験施設「N-フィールド」で主要施工機械の自律化・自動化技術の開発や、複数重機の協調運転システムの構築に取り組んでいます。

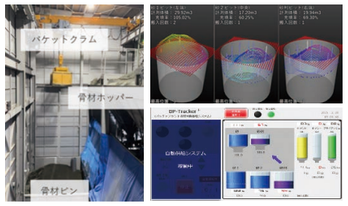


ホイールローダ自律化・自動化技術

設備およびその他作業の自動化・無人化

仮設備の自動化による省人化

バッチャープラントのグラブバケットの自動化や濁水処理設備の薬液の自動調整、換気設備の自動制御など、山岳トンネル工事で使用する仮設備の自動化・無人化技術の開発による省人化も進めています。また、トンネルサイクルの中で無人化の難しい装薬・発破作業に関する無人化システムを構築していきます。

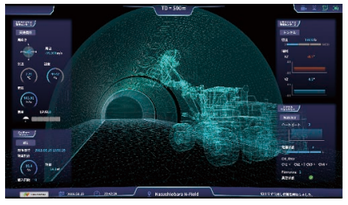


バッチャープラント自動管理システム「BP-Tracker」

施工のフルオート管理（デジタルツイン）

バーチャル空間からトンネルを掘削

トンネル切羽で掘削作業を行っている重機の位置や姿勢、稼働状況、環境データ、設備稼働状況、作業員のバイタルデータなどをリアルタイムに統合し、現場全体を俯瞰的に管理することが可能となる、「山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム」の構築を進めています。今後は発破後のズリ形状などの空間情報を基に最適な施工シミュレートをバーチャル空間上で実施し、その結果を現実の「Tunnel RemOS」にフィードバックして重機を制御することで山岳トンネル工事の完全自動化を実現します。



山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

VOICE

開発担当者の声



技術開発を進め、スマート現場を実現

山岳トンネル工事に従事している現場技術者や作業員の負担を出来る限り低減する技術の実現をめざしています。山岳トンネル工事の完全自動化という、難易度の高い目標にむかってこれまで建設業に馴染みの薄かった、AI、IoT、ロボティクス、映像、通信といったさまざまな分野の技術を最大限活用しながら、チーム一丸となって技術開発を行っています。また、これからの建設業を担う若い世代が「建設業ってかっこいい」「就職したい」と思ってもらえるような技術開発を行うことが、ひいては当社のスマート現場の実現につながると信じています。今後も安全性や生産性向上という大きな目標にむかって「かっこいい技術開発」を続けていきたいと思います。

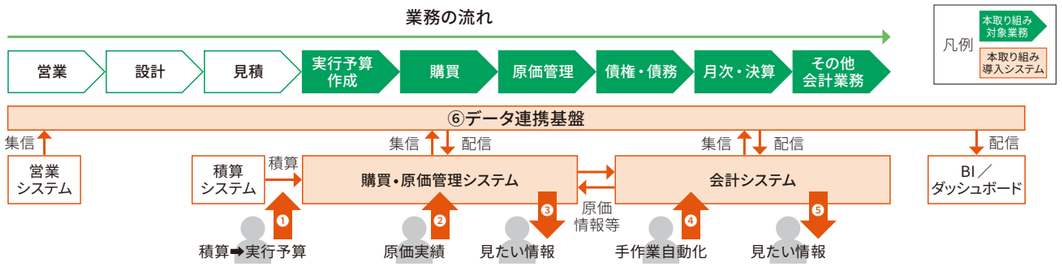
技術研究所 土木技術グループ 上席研究員
山本 悟

取り組み事例

業務DX（基幹業務システムの刷新）

業務DXのテーマは「効率化の高度化」です。業務を標準化、自動化させることで非効率な手作業とミスが削減され、定例業務主体の業務からより付加価値の高い業務へシフトすることをめざします。

業務効率化の概要と導入システム



①積算から実行予算業務の標準化
社内見積、実行予算での工種名・工種体系や入力ルールを統一、標準化し、案件比較も可能とする

②予実管理の精度向上
支払出来高と工事出来高（工事進捗率）を比較して、工事損益状況を把握した結果を今後の支出見込みに反映し、原価削減対策を図る

③帳票統一、データの可視化
工事現場における原価管理の実績値がそのまま報告書に使用できるシステムを構築

④経理業務効率化（廃止・集約・簡素化）
経理業務の実務運用を調査し課題を抽出、請求データと入金データとの自動消込や請求書のAI-OCR化によるデータ化などを行い、業務を削減、効率化

⑤必要な情報を取り出せるシステム
必要なデータを必要な粒度で見ることが可能なシステム構築を行い、Excelなどによる二次加工が不要な仕組みを構築

⑥データ連携基盤
基幹システム刷新とともにデータ連携基盤を導入し、データの流れを清流化

知的財産マネジメント

知的財産は、企業の創造力と技術の結晶であり、競争力の源泉です。
私たちはその価値を守り、未来への成長と信頼を築きます。

知財活動の体制

当社では、各技術分野の責任者と知財責任者をメンバーとする発明委員会を定期開催し、知財運営方針の確認、知財関連活動の報告や協議を行っています。

2025年度より、技術戦略室の指揮統一の下、全社管理体制を構築しました。

知財戦略

オープンイノベーションを活用し、他社や研究機関との連携を強化し、共同研究や技術提携を通じて、新しいアイデアや技術を特許化することで、競争優位性を確保します。

知財の活用とリスクの低減

保有特許を知財経営の礎とし、業界内外へのライセンスを通じて収益化を図っています。毎年度、保有特許の見直しを行うことで特許維持費用を適正なものとし、新たな技術開発に投資することで、さらなる知的財産の創出につなげています。

また、権利侵害、契約違反、技術流出、技術模倣などを知財の多面的リスクとして認識し、継続的な調査や監視、適切な契約や機密保持措置を取り、情報漏洩や侵害リスクを最小限に抑えるようにしています。

知財人財教育

役職を問わず社員が知財の重要性を認識して行動できるよう、定例および臨時で知財研修を実施しています。

また、社員の技術開発の長期的なインセンティブを高めるため、職務発明について出願時、登録時、および実施実績に報奨金を支給する制度を設け、知財活動を推進しています。

国内土木事業



培ってきた総合力に磨きをかけ、経営資源の最適投下により事業規模を拡大する

専務執行役員 土木事業本部長 兼 安全環境本部長　難波 正和

事業を取り巻く環境

国内の土木市場は、防災・減災、国土強靭化、防衛施設の強靭化などを背景に当面は堅調な投資が予測されます。特に大規模自然災害からの復旧・復興、老朽化に伴うインフラリニューアルは待ったなしの状況です。また、再生可能エネルギー事業など環境に配慮した電力市場も活況が続きます。公共工事入札方式においては、国がECI方式※や新技術、新工法の活用を促進しており、省人化・自動化・無人化に資する技術開発やカーボンニュートラルに関する戦略的な対応が求められています。

建設業界は担い手不足や時間外労働上限規制、資機材価格高騰により厳しい環境下にありますが、土木事業部門は、今まで培ってきた技術と経験に裏付けされた現場力を最大限に発揮し、人々の安心・安全な暮らしを守るという使命を果たす場面だと捉えています。社会的ニーズをしっかりと視野に入れたうえで、競争力を強化していきます。

※ECI方式（Early Contractor Involvement）：建設プロジェクトにおける発注方式の一つで、設計段階から施工者が参画し、技術協力を行う方式

強み
- 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財
- 山岳・シールドトンネル、ダム分野での高い施工技術と多数の施工実績
- Nネット（西松建設協力会）との強固なネットワーク

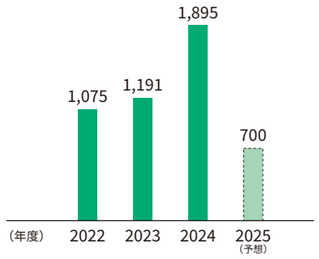
リスク
- 技術者および技能労働者の高齢化と若手入職者の減少による担い手不足
- 技術革新対応への遅れによる競争力低下
- 資材価格および労務費等の高騰による建設コストの上昇

機会
- インフラリニューアルの需要増加
- 防災・減災にむけたインフラ整備および応災の需要増加
- 生産性と安全性の向上にむけた技術開発

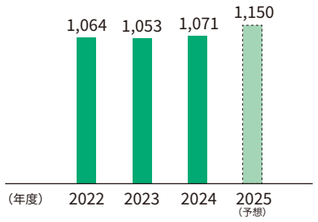
マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	人員・組織能力の強化	応札部門の強化、提案の効率化・高度化	総合評価案件の落札率
		新分野への挑戦	• トンネル覆工再生の実施工にむけた技術開発・改良 • 床版取替の技術開発の推進 • 洋上風力発電工事への参画	• トンネル覆工再生の技術開発の進捗率 • 床版取替の技術開発の進捗率 • 洋上風力発電工事受注にむけた取り組み件数
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり			
安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	DXを活用した「スマート現場」の推進	施工における自動化・無人化技術開発の進捗率
	未来を見据えた技術開発			

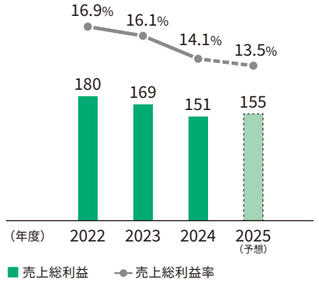
受注高（単体）（億円）



売上高（単体）（億円）



売上総利益/売上総利益率（単体）（億円）



「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

2024年度の実績は、手持ち工事が順調に進捗したことにより売上高は概ね計画通りでしたが、前期に大型工事の竣工に伴う設計変更を獲得した反動により、売上総利益は前期比減となりました。一方、受注高は大型官庁工事の入手により、前期比59.0%増となりました。2025年度は手持ち工事量を平準化するため、受注高を前期より減らした計画としています。

「西松-Vision2030」の進捗については、ダム、道路トンネル、空港造成工事など、幅広い分野の大型工事※の受注に成功しており、「西松-Vision2030」に掲げる「公共工事の規模拡大」にむけて着実に進展しています。

「中期経営計画2025」の重点施策の取り組みも順調に推移しています。人員・組織能力の強化については、総合評価案件の応札額および落札額は共に前期を上回る結果となりました。応札部門の強化、技術提案の効率化・高度化にむけた取り組みが奏功したと考えています。

※ 鳥海ダム本体建設（第1期）工事（国土交通省　東北地方整備局）
横浜湘南道路トンネルその4工事（国土交通省　関東地方整備局）
C滑走路北側造成工事（成田国際空港株式会社）

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成には、リソースの適正な活用が欠かせません。事業規模拡大に資する工事の入手をめざす営業戦略と技術戦略、人財を育成し最適に配置する人財戦略、そして現場目線の業務効率化が必要と捉えています。

第一に営業部門、技術部門および現業部門が一体となり、得意とする山岳・シールドトンネル工事、培ってきた技術と実績を生かせるダムをはじめとする公共工事、電力および鉄道分野の工事に注力し、コア事業を強化します。第二に市場拡大が見込まれる国土強靭化やインフラ更新分野の技術開発と設計部門強化および設計コンサルタントとの連携強化を推し進め、事業領域拡大を加速します。第三にそれらを担う人財を計画的に育成し、協力会社などとのパートナーシップを強化するとともに、省人化技術やDX技術を現場に実装・定着させ生産性を高めます。

土木事業は培った技術と組織力を結集し、あたりまえに安心できる社会基盤をより多くの地域に提供できるよう、一層の成長をめざします。

VOICE
社員の声



新技術、新工法の開発で、持続可能な社会の実現に貢献

技術研究所リニューアル技術グループでは、土木事業の重点施策「新分野への挑戦」の核となる山岳トンネルの覆工再生や高速道路の床版取替に関する技術開発などを行っています。その中で、グループ長として各種プロジェクトのマネジメントを担っています。昨年度は覆工再生にプレキャスト版を採用する新工法を開発し、模擬トンネルでの実物大実験を経て技術確立にいたりました。この技術により高速道路の車線規制期間が短縮され、早期に通常交通が可能となります。今後も受注機会につながる技術、実施工で活きる技術を念頭に、企業先や事業本部、現場の声を聞きながら業務に取り組んでいきます。そして社会インフラの長寿命化、安心して暮らせる持続可能な社会の実現に貢献します。

技術戦略室 技術研究所 リニューアル技術グループ グループ長
鈴木 健

国内建築事業



事業ポートフォリオを再構築し、高収益体質を定着「組織の知」を活かし、新たな成長ステージへ

専務執行役員 建築事業本部長　濵田 一豊

事業を取り巻く環境

国内の建築市場は、生産施設や半導体関連施設、データセンターの建設を中心に堅調に推移しています。当社の強みである物流施設の需要も継続しており、今後の成長が期待されるコールドチェーン関連施設への取り組みを推進しています。首都圏における大規模再開発事業の活発化や工事の大型化への対応を進めるとともに、地域特有の課題に応える営業戦略の構築に注力しています。さらに、環境・脱炭素対応やウェルビーイングなど、多様化する社会課題や顧客ニーズにも積極的に取り組んでいます。

一方で、資材価格および労務費の高騰による建設コストの上昇、サプライチェーンのひっ迫といった課題にも直面しています。協力会社における建設技能労働者不足に対しては、処遇改善と育成による担い手確保に加え、DX推進や技術革新による生産性向上を図っています。また、当社においては「まかせられる」人財の確保・育成と組織力の強化を進めながら、社員のエンゲージメント向上に取り組み、建築事業の魅力向上に努めます。

強み

- 営業・企画・設計・施工の力と、多様な能力をまとめ上げプロジェクトを完遂する力
- 設計から施工、アフターサービスまで一貫した業務フローで品質管理・品質保証を行う品質マネジメント力
- お客様の期待を超える建物とサービスの提供

リスク

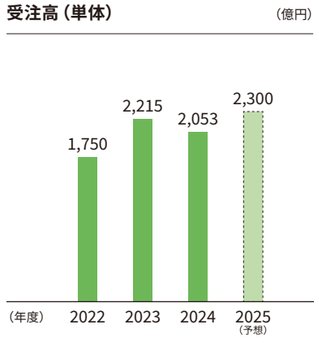
- 資材価格および労務費の高騰による建設コストの上昇
- 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫
- 技術者および技能労働者の高齢化と若手入職者の減少による担い手不足
- 技術革新対応への遅れによる競争力低下
- 品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増加

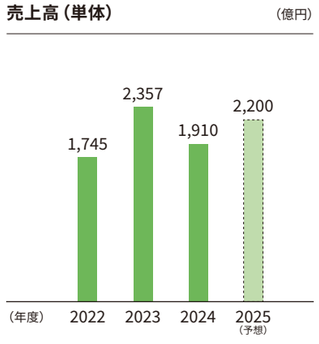
機会

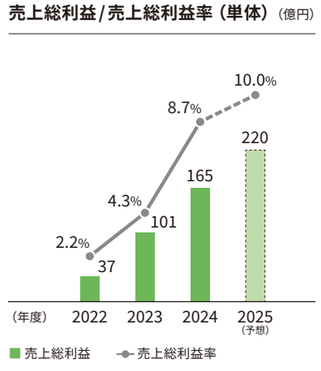
- 半導体関連施設、データセンターなどの建設投資拡大
- 物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加
- 首都圏における大型再開発事業の活発化
- 環境・脱炭素対応やウェルビーイングなど、社会課題や顧客ニーズの多様化

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	注力分野における差別化要素の確立	データセンターの取り組み	データセンター受注額
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	企画提案力の向上	中高層木造建築の取り組み	木造建築取り組み件数
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出にむけた地域、企業との連携	社内外のリレーションを最大活用した営業展開	異業種パートナー（伊藤忠グループなど）連携の取り組み	異業種パートナー（伊藤忠グループなど）案件受注額
安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	BIMの取り組み	各フェーズでのBIM導入率 BIM活用パッケージ導入数







「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「中期経営計画2025」では「収益改善プラン」を掲げ、物価変動への対応と高収益体質への変革に注力しています。

2024年度の売上高は前期比19.0%減の1,910億円となりましたが、「収益改善プラン」の着実な実行により、売上総利益は63.5%増の165億円となり、利益率が大きく向上しました。

重点施策の一つである伊藤忠商事株式会社との協業により、木造5階建の寄宿舎が完成しました。産官学連携の下共同開発した「P&UA構法」を初めて採用し、木造特有の設計施工技術を確立しました。現在は、健全性と耐久性のモニタリングや木造建築が人の心理に与える影響の分析を進めています。

福島県郡山市の先進的物流拠点開発プロジェクトでは、事業者でもあるプロジェクトマネジメント企業と連携し、事業の川上段階から参画しています。事業用地取得のための権利者対応といった当社が得意とするまちづくりのノウハウを活かした新たな価値創出に取り組んでおり、現在は2棟の物流施設を建設中です。

注力分野であり、今後の建設投資拡大が見込まれるデータセンターについては当社初の大型案件を施工中です。設計を含めた知識・経験の蓄積、技術者育成を進めています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」に掲げる「高収益体質への変革」は順調に進捗しています。2030年のさらなる飛躍を見据え、建物用途、地域、規模の観点から建築事業ポートフォリオの再構築が必要であると考えています。中でも中部エリアは、設備投資意欲が高く、建築事業を主軸に大きな成長が期待できる重点市場です。2025年4月の中部支社設立を機に、全社を挙げて営業戦略構築と組織体制強化を推進しています。

中高層木造建築は、お客様のニーズに応える成長分野と位置付けています。最重要課題であるコスト競争力を高めるため、施工性や生産性を向上させたハイブリッド構造の開発に取り組んでおり、2025年度中に木造プロジェクト第2弾の着工をめざしています。

生産性向上のためのBIM活用においては、設計段階における合意形成での活用が順調に進み、設計施工の鉄骨造物流施設での100%実施という2024年度目標を達成しました。今後は設計から生産設計および施工段階へのBIMモデル連携や設計変更対応、協力会社とのデータ共有などの課題を解決するため、現場での実践的な活用にむけた仕組みの構築を進めていきます。

VOICE

社員の声



ステークホルダーにとって「魅力あるBIM」の実現をめざして

設計・施工から運用管理まで一貫してBIMを活用する仕組みの構築や現場展開に取り組んでいます。建物の納まり、施工方法や手順をBIMモデル上で事前検討することにより最適化し、生産性や品質の向上を追求しています。さらに、生産プロセスのさまざまな情報や熟練技術者のノウハウを体系化し技術継承を進めるとともに、AIをはじめとするあらゆるデジタル技術を組み合わせ、これらのナレッジやBIMデータを最大限に活用していきます。協力会社および関係部署と密に連携し、お客様および現場のニーズに応える、スピードと使いやすさを兼ね備えた「魅力あるBIM」の実現をめざしています。

建築事業本部 デジタルコンストラクションセンター 施工BIM課 課長
岩崎 昭治

国際事業



アジア地域を中心に、市場の変化に対応し、強みを生かした海外事業を展開

執行役員 国際事業本部長　草野 孝三

事業を取り巻く環境

国際事業は、東南・南西アジアを中心に展開しています。時代の流れ、国の発展と成熟度合に応じて市場が常に変化する中、当社はその変化を捉えながら拠点を変え、土木・建築とも60年を超える豊富な経験と実績を積んできました。

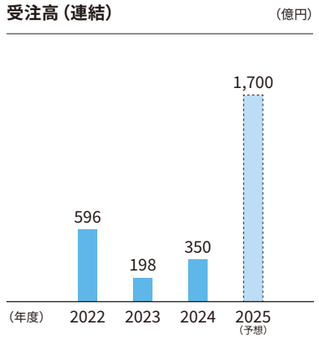
土木の根幹となる交通インフラ事業に関しては、得意とするトンネル工事を含む将来的な新線建設が各国で発表されています。

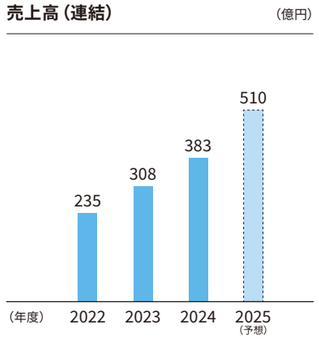
建築においては円安基調で日系企業の投資回復が低調な反面、物流、データセンターなど、ローカル、外資系企業の投資は堅調です。一方、米国における関税の強化に代表される非グローバル化、カントリーリスク、地政学的なリスクなどの潜在リスクは無視できません。これらの動向に的確に対応し、自社の強みを活かした事業戦略の下、収益確保に努めます。

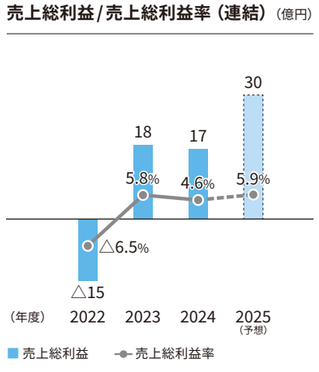
強み	リスク	機会
・高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財 ・国内の土木・建築事業で培った建設技術 ・提携企業（現地JVパートナー） ・顧客基盤	・進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正 ・技術継承ができない場合の品質や生産性の低下	・建設関連サービスのニーズの多様化 ・施工技術のレベルアップを図る教育体制の進展・進化 ・外資系企業の投資

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	既存拠点における事業拡大と安定した収益の確保	ローカル化の推進 ・人財育成 ・遠隔管理	現場管理体制の構築（タイ）
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出にむけた地域、企業との連携		新たなサービスの提供 エンジニアリング会社専門業者との協業（ワンストップソリューション）	営繕工事取り組み量（施設管理含む）
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	ODA工事の取り組み体制強化	現地パートナーとの取り組み体制を構築し連携を深める	JV幹部会の毎月の実施
			施工管理体制の向上 ・統括部による安全品質パトロール強化 ・国内土木技術委員会による検討会の実施	・毎月のパトロール実施 ・各現場での実施回数







「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

2024年度の実績は、タイ・ベトナムの子会社の大型物流案件受注により増収となり、売上総利益は前期比とほぼ同水準を確保しました。

土木事業は、重点施策「アジア地域におけるODA・交通インフラ工事」に積極的に取り組んでおり、フィリピンおよびバングラデシュにおいて、それぞれの地域で強みを持つパートナーとジョイントベンチャー（JV）を組み、2025年に両国での地下鉄工事の受注をめざしています。また、現在施工中の現場（シンガポール2件、フィリピン1件）については、国内の専門委員会との連携を強化し、現地協力会社の技術レベル、施工品質の向上に努めています。

建築事業は、重点施策である「外資企業工事の取り組み体制強化」として、ローカル化の推進による新たな現場施工管理体制をめざします。「個の力」から「チーム力」による業務の効率化を図るため、遠隔管理システムを運用した現場管理の推進、タイ人財育成センターを活用した現地社員や協力会社への継続した技術研修に加え、周辺国へ拡大したベトナム社員むけ人財育成研修も開始しました。また、泰日工業大学とは、継続的な産学連携による人財交流、業務効率化にむけた共同開発などを実施しています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

土木事業は、売上および収益の目標を達成するために新規ODA地下鉄工事の受注をめざしています。ODA工事においては、着手時から円滑に工事を進められる組織づくりを重要な課題の一つとして捉えています。そのため、ローカル人財および日本人社員の早期現場配置を積極的に行っています。一方で、国際事業の継続性の強化をめざし、新しい市場である豪州における環境・エネルギー事業関連工事への参画を引き続き行います。

建築事業は、受注確保を重要課題として取り組んでいます。タイでは冷凍冷蔵倉庫を含む物流施設を中心に、市場領域を拡大し、顧客基盤を現地企業に拡大していきます。またベトナムでは、工業団地開発が活発化する中、進出企業の情報を早期に入手し、取り組み件数を増やします。

VOICE

社員の声



培ってきた技術を活かし、フィリピンの社会課題解決に寄与

フィリピンでは、国内初の地下鉄路線となるマニラ首都圏地下鉄整備事業のうち、102工区工事（地下駅2箇所、シールドトンネル5.3km）を施工しています。当事業は深刻な交通渋滞の緩和や大気汚染の緩和、気候変動への寄与、さらには現地への技術移転を目的としています。当社は、現地で数多くのランドマークを建設した実績を持ち、長年にわたり協力関係を築いている大手ゼネコンのDMCI社と共同企業体を形成しています。これによって許認可申請や税務上のリスクの軽減を図りつつ、これまで当社が香港やシンガポールで培ってきた技術力やリソース、契約交渉力を活かして工事を進めています。所長として、安全・品質を最優先し顧客の期待を超える建造物を引渡すことを前提としながら、企業先である現地運輸省や関係各省庁と折衝し、リスクを最小限に、リターンを最大限にすべく奮闘しています。

国際事業本部 地下鉄ケソン工事事務所 所長
岩田 修

アセットバリューアッド事業



収益基盤の積み上げ、循環型再投資の進化により、中長期での事業利益の成長を実現

執行役員 アセットバリューアッド事業本部長　鬼木 光一

事業を取り巻く環境

昨今の物価高により、国内外の市場環境は一定のインパクトを受けました。今後も全体的な不動産価格の上昇は続くものと思われます。こうした市場環境を踏まえ、観光・娯楽分野（ホテルなど）といったインフレ耐性が高い事業にも重点を置きつつ、慎重な投資を進めています。

2024年度は国内事業において「成長分野への積極投資」「循環型再投資による資産効率の向上」「ポートフォリオの最適化による収益力増強」に努めてきました。特に今後成長が期待される分野を見極めながら、当社ならびに関係者のノウハウが活かせるエリアで価値ある建物やサービスの提供を進めています。海外事業においては、良質な物件を厳選し慎重に判断しているところです。

強み

- 大学および多数のパートナー企業などとの連携による事業の創出
- グループ子会社によるアセットマネジメントを中心とした私募リート、私募ファンド活用
- 企画・設計・施工・運営管理までを含めた一気通貫のソリューションをグループで提供
- 丁寧なOJTの実践と若手社員の挑戦を促す人財育成で培われた企画提案力

リスク

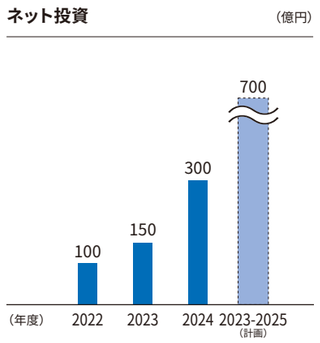
- 不動産市場の縮小による不動産販売・賃貸事業の採算悪化
- 新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増、脱炭素化未対応不動産の需要低下
- 労働人口の減少や働き方の多様化により専門性を持つ人財の獲得困難や流出

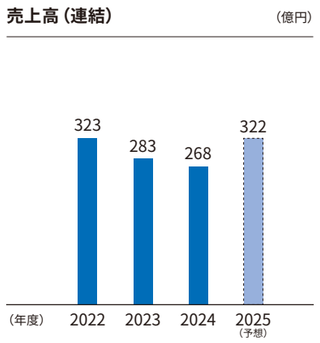
機会

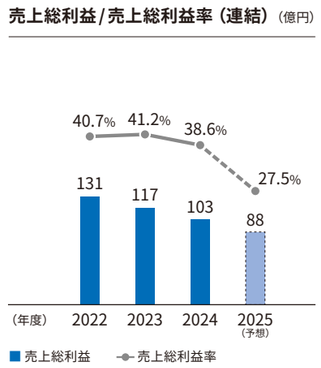
- 市場ニーズへ対応したアセットへの投資やインフレ耐性に強いビジネスの強化
- 環境配慮型建物の開発や再エネ化、DX技術活用による差別化
- 多様な人財の活躍による新たな価値創出、多様な人財のさらなる獲得

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	・自社開発事業 ・エクイティ投資事業 ・海外事業	・「アセット戦略」成長分野への投資 ・高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長 ・顧客ネットワークづくり	・2023～2025年度投資回収計画（投資1,100億円/回収400億円/ネット投資700億円） ・開発ノウハウを駆使し、顧客同士をつなぐことにより、新たなビジネスを創出
		・市街地再開発事業 ・土地区画整理事業	・「横串連携」×「異業種協業」モデルの確立 ・西松の知見を活かした事業組成・既存事業の推進	・アセットバリューアッド事業と建設事業との連携による事業推進 ・区画整理事業・再開発事業の実施により生み出される新たな不動産を活用し、収益獲得をめざす
		・投資家への良質アセット運用サービスの提供 ・プロパティマネジメント事業	・西松アセットマネジメント株式会社受託資産残高（AUM）の拡大 ・西松地所株式会社プロパティビルディングマネジメント機能強化	・受託資産残高 ・経験豊富なプロ人財の採用・育成
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	・保有物件の再エネ化 ・所有物件および取り組み案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合	・2030年度までに100%達成 ・2030年度までに保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合60%達成







「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

国内外成長分野への積極投資については、将来の収益基盤の基となる投資活動を継続し、一定の積み上がりを見せています。「中期経営計画2025」の3年間で投資額1,100億円、回収額400億円を目標としており、2023、2024年度の累計でそれぞれ750億円、300億円まで進められました。売上総利益については、循環型再投資モデルへの進化の過渡期であるため一時的には減益傾向となっていますが、数年後には現在の取り組みの効果が現れる見込みです。

「中期経営計画2025」で掲げる成長分野のワーキングスペース（オフィス）においては、2024年9月に環境配慮型オフィスビルである「NCO金沢」が竣工しました。

レジデンス分野においては、さまざまな有力企業と連携した社員寮ビジネスが新たに芽を出しつつあり、有力企業が運営する新築高齢者施設も取得に至っています。観光・娯楽分野においては、2021年開業の「香林居」に続くコンバージョンホテル第2弾として「HOTEL AO KANAZAWA」が2024年9月に開業しました。ともに当社の有するリレーションや施工能力を活用し、社会への提供価値を生み出す事業であると認識しています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」ならびにその先を見据えた事業利益の成長を実現するべく、私たちは収益基盤の着実な積み上げや、私募リートなどを活用した循環型再投資モデルのさらなる進化をめざしています。

その実現にむけて、循環型再投資を通じて競争優位となり得るアセットを取得しつつ、資産入替を効率的に進めることでその時々の市況において最適な事業ポートフォリオを構築していきます。また、土木・建築・国際・地域環境ソリューションの各事業本部と連携し、企画開発・設計・施工・運営まで一気通貫した事業などを行っていきます。

これらの取り組みには社員一人ひとりの成長が欠かせません。「収益性」「効率性」「安全性」を高いレベルでバランスさせ、より強固な組織や事業を組成していきます。

VOICE

社員の声

グループ力を活かし、国内・海外でワクワクするまちづくりを推進

2025年4月まで区画整理事業の推進業務に従事し、現在は海外事業開発部に所属しています。

愛知県の区画整理事業では保留地処分やまちづくり協議会の運営を担当しました。本事業では、住宅地・商業地・物流拠点の整備にむけた基盤整備工事を行うとともに、多くの人々が集い交流できる広域的な交流拠点の形成もめざしています。まちづくり協議会は本地区の持続的発展をめざして事業者や地権者が集まっており、当社は業務代行者として事務局を担っています。私はその担当者として、地権者や周辺住民の方々がワクワクするまちづくりをめざし、協議会運営やまちのコンセプトを具体化するための関係者や行政との協議などに取り組みました。



今携わっている海外不動産の開発や投資の事業においても、その姿勢は変わりません。現在はタイ、アメリカ、オーストラリアにおける集合住宅やホテルなどの開発、および収益不動産への投資業務に携わっています。単に数字だけにとらわれるのではなく、その先にワクワクがあるか、社会にとって意義があるか、そして当社のグループ力を活かしてどんな価値を生み出せるかを常に意識しながら、業務に従事しています。

アセットバリューアッド事業本部 海外事業開発部 開発1課
森田 光

地域環境ソリューション事業



地域の“ちから”を引き出し 安心して暮らせる持続可能な “まち”をつくる

執行役員 地域環境ソリューション事業本部長　楠浴 淳士

事業を取り巻く環境

地域環境ソリューション事業本部では、「西松-Vision2030」で掲げた建設事業中心の事業領域である「社会基盤整備」に加え、地域に寄り添い、共に社会課題を解決する「社会機能の再構築」へ価値共創活動を発展させるため、「再生可能エネルギー」や「まちづくり」をテーマとして国内外で事業開発に取り組んでいます。

再生可能エネルギー事業を取り巻く環境として、国内では「2050年ネットゼロ」が掲げられるなど、脱炭素関連事業の機運は高まっています。しかし、地理的制約の問題や事業の採算性の難しさなどから、導入に限界があり、目標達成にむけてはさらなる制度面の拡充が待たれるところです。

まちづくり事業においては、国の施策として「地方創生2.0」が掲げられるなど、地方経済の自立的な成長と生活環境向上をめざす取り組みが求められています。しかし、少子高齢化による地方活力の停滞が続いており、人口減少を前提とした適応策を考える必要があります。

このような中、私たちは、共創パートナーとともに安心して暮らせる持続可能な「まち」をつくるべく、脱炭素やインフラサービスなどをテーマに社会機能の再構築を進めていきます。

強み
- 創業150年を超えて積み上げてきた建設技術のノウハウや多くの顧客、協力企業など
- グローバルにビジネスを展開（過去約30ヶ国・地域に進出）

リスク
- インフレによるコスト増大
- 環境エネルギーに関する政策転換や法令改正
- 社会の関心やニーズの変化

機会
- 脱炭素化社会・資源循環型社会にむけた社会の関心の高まり
- 自然災害、人口減少や少子高齢化などの課題解決
- ステークホルダーの環境価値意識の向上
- 政府主導による環境エネルギーの推進
- グローバルな環境エネルギー市場の拡大

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	創エネ（小水力・太陽光発電PPA・地熱）	再エネ年間発電量
	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	地域まちづくり事業の構築	地域まちづくり事業件数
	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	社内での事業連携	RES事業と建設（土木・建築・国際）事業の連携	2030年度までの建設工事成立件数
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	異業種との連携	・異業種との連携案件 ・M&Aによる新しい事業組織の組成	新規共同事業組成件数

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「西松-Vision2030」では価値共創活動を「社会機能の再構築」へ拡大することを目標に掲げており、「中期経営計画2025」の重点施策として脱炭素社会の形成促進や地域の活性化に資する開発、異業種との連携などを掲げています。

それらの施策の中で、2024年度は当社で初めてとなる木質バイオマス発電所の本稼働や屋根置き太陽光発電PPA事業を海外でも事業化するなどの成果がありました。また、スタートアップ企業と共創し、これまで培った技術を活用した熱中症予防通信機能付きウエアラブル機器を開発するなど、新しい領域にも挑戦することができました。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

再生可能エネルギー事業では、調達コストの上昇リスクが顕在化しており、事業化を困難にしています。今後は建設事業における技術力や経験を活かし、コストの予見が可能な小水力発電事業や太陽光発電事業に注力しながら、国内外で事業開発を進めていきたいと考えています。

まちづくり事業では自治体の課題に対し、当社のソリューションの少なさが課題となっています。支社・支店との連携を強化し、地域課題の理解深耕に努め、その課題解決に資する技術やサービスを持つ共創パートナーの確保を進めることで、地域と当社が共に発展できる事業の創出をめざします。

さらに他の事業本部やさまざまな業種の企業先と連携しながら、建設周辺領域を中心に、GX・DXをテーマとした付加価値を生む新しい事業の創出にも取り組んでいきます。

脱炭素および資源循環型社会構築にむけたバイオガス発電事業の開始

株式会社永野商店（熊本市）と当社が共同で設立したエヌエナジー株式会社が管理・運営する「熊本西部バイオガス発電所」（熊本市西区）が2025年7月に食品系廃棄物の受入を開始しました。同年12月頃には発電も開始する予定です。

バイオガス発電では食品系廃棄物をメタン発酵して発生するバイオガスを用いて発電します。メタン発酵処理においては、発酵残渣が生じますが、その発酵残渣を肥料や堆肥として有効利用することが可能です。このことから、本施設は電気を作るだけではなく、食品リサイクル施設の側面もあります。

さらに、本施設の特長として、プラスチック容器などの発酵に適さない夾雑物を隣接施設にてRPF（燃料）化すること、夾雑物の洗浄水（発酵可能な成分を含む）を発酵プロセスに戻すことにより、廃棄物中の発酵原料を徹底活用することが挙げられます。

熊本市では近郊に食品系廃棄物のリサイクル施設が少なかったため、脱炭素化にむけたリサイクル率の向上が課題となっていました。本事業を通じて、当該地域におけるごみ処理問題の解決および環境負荷の少ない循環型社会の構築に貢献していきたいと考えています。



熊本西部バイオガス発電所

VOICE
社員の声



カーボンニュートラルを軸に、地域の価値創出に資する事業を形成

地域創生部は、地域に根付いたまちづくり事業の創出に取り組んでいる部署です。地域に密着し、地方自治体をはじめ地域のステークホルダーと向き合い、カーボンニュートラルを軸に経済循環や防災、生活の質の向上といった地域の価値創出に資する事業の形成をめざしています。

現在、複数の地域において、当社の技術の活用やパートナー企業との連携により、具体的な課題解決にむけた事業の検討を進めています。

当社におけるまちづくり事業の取り組みは始まったばかりですが、地域での持続的な事業の実現にむけて社員一丸となって取り組んでいきます。

地域環境ソリューション事業本部 地域創生部 官民連携課 課長
岡本 耕

サステナビリティ推進体制

サステナビリティスローガン（基本方針）

当社は、企業理念として「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」を掲げており、当社が提供する建造物やサービスを通じて地域社会や環境に貢献し、持続可能な未来を築くことを使命としています。これこそ、サステナビリティの考え方そのものであると考えます。

この企業理念の下、サステナビリティスローガン（基本方針）「みんなでつくる みんなが輝く」を策定しました。私たちのめざす持続可能な社会の実現にむけて、サステナビリティ経営のさらなる実践に取り組んでいきます。

サステナビリティスローガン（基本方針）

みんなでつくる　みんなが輝く

私たちの想い

様々な社会課題がより深刻となることが想定される2050年、
私たちはどんな持続可能な社会を実現できるだろうか
私たちの強みは
これまで培ってきた社会基盤整備力と
多様な能力をまとめあげ目的を果たす力

私たちは
地域に寄り添いながら様々なパートナーとの連携を駆使して、
社会課題を解決したい

私たちは
ひと、まち、自然を大切につなぎ、
人々が活き活きできる場を創ることで
みんなが輝く社会を実現します

サステナビリティ推進体制

体制の構築から見直しまで

当社は、2023年4月にサステナビリティ推進体制を構築し、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」と、リスク・機会の全社的なマネジメントを目的とした「リスク・機会マネジメント委員会」を設置しました。

サステナビリティ委員会は、社外取締役、社内取締役および社外有識者で構成し、年4回開催しています。取締役会からの諮問に基づき、長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討および審議し、取締役会に答申します。

リスク・機会マネジメント委員会は、各事業本部の副本部長を中心に構成し、初年度は17回開催しました。「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」に加え、「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」の一環として、サステナビリティスローガン（基本方針）の策定をはじめ、サステナビリティ全般の施策検討や実践にむけた議論を重ねました。

2024年度には、初年度の活動で見えてきた、議論の深度化と迅速化の課題を解決するため、体制を見直しました。広範囲におよぶサステナビリティ推進の中でも重要な各分野の議論を着実に進められるよう、サステナビリティ戦略会議を設置するとともに、同会議内に重点分野として4つの委員会（リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE&I委員会、環境委員会）を設置し、それぞれに委員長と事務局を配置しました。

2024年度の活動

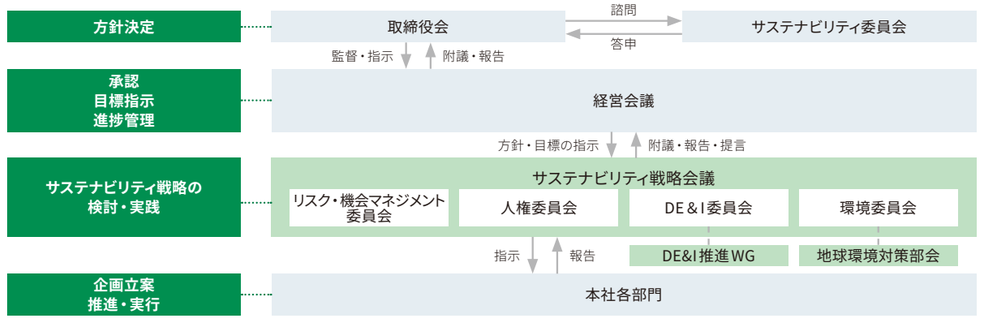
2024年度はサステナビリティ戦略会議を14回開催しました。会議内に設置した委員会に、各委員会が担当する分野の関連部署の部長や担当者を委員および事務局として加えたこと、また、年間を通じて計画的に各委員会を開催したことにより、各重点分野で取り組むべき施策の明確化と着実な議論および施策実行につながりました。

新設した人権委員会では、体制見直しにより全社横断的に活発な議論と迅速な施策取り組みが可能となり、これまで実現できていなかったサプライチェーン上の人権デューデリジェンス（以下、人権D.D）とパートナーシップ構築宣言に関するアンケートを行いました。これらは、発注金額や他の基準で当社との関係が深い取引先457社を選定し、375社から回答を得ました。その回答を基に、リスクが高いとみられる取引先のリスク低減にむけたフォローに着手するとともに、当社グループの腐敗防止意識の醸成にむけた腐敗防止方針の策定に至りました。

DE＆I委員会においては、まず、委員会メンバーのDE＆I推進に資する有意義な議論ができるよう、セミナーを開催しあらためて意識醸成と知識習得を行いました。その後、当社グループのDE＆I推進の考え方の軸となるDE&I方針に関する議論を開始し、策定しました。

サステナビリティ戦略会議では、各委員会の分野に収まらない、サステナビリティ推進に関する方針や施策などを議論した結果、全社一丸となったサステナビリティ推進を狙いとしてKPIツリーの拡張と人事評価への取り込みを経営会議（旧 社長・本部長会議）に提言し、2025年度からの人事評価制度を一部改定しました。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ戦略会議および各委員会

名称	目的	2024年度の主な議題
サステナビリティ委員会	長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討・審議し、取締役会に答申	・サステナビリティスローガン（基本方針）のKGIの策定とKPIツリーの拡張 ・長期視点に立ったリスクの特定 ・腐敗防止方針、DE&I方針の策定
サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決および持続可能な社会の実現にむけたサステナビリティ戦略に関する検討・実践	・KPIツリーの拡張 ・人事評価へのサステナビリティ項目の組み入れとそれにむけた社内浸透
リスク・機会マネジメント委員会	リスクと機会に関する全社的リスク管理を適正に実施。「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」および「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」の実施	・事業活動におけるリスクのマネジメント ・長期視点に立ったリスクの特定とリスクシナリオの検討
人権委員会	サプライチェーン上の人権D.Dをはじめとする人権方針に基づいた人権尊重の取り組みを社内外のステークホルダーを対象に推進	・サプライチェーン上の人権D.Dの実施 ・パートナーシップ構築宣言に関するアンケートの実施 ・腐敗防止方針の策定
DE＆I委員会	多様な人財がワクワクし活躍できる社内風土の醸成、長期視点に立ったDE＆Iの取り組み方針の検討、実行、モニタリングの実施	・DE&I推進に関するセミナー開催 ・DE&I方針の策定
環境委員会	環境経営の推進と全社的な環境活動の浸透 →環境 P.64	・「気候関連情報2025」の開示案 ・気候関連のリスクおよび機会

安全な工事現場づくり

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/safety.html

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下（2025年度） 0.2以下（2030年度）	0.88

安全衛生基本方針

安全衛生基本方針 ➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-04

当社では「人命尊重の基本理念に基づく『思いやり運動』を基調とし、法令順守と関係するすべての人々に配慮した安全衛生施策（COHSMS）※の実施により、事業所で働くすべての人々が一致協力して、安全かつ健全で快適な職場環境および心身の健康づくりを実現する。」という安全衛生基本方針を定めています。その下で、当社社員のみならず、派遣社員、関係請負人とその労働者、一人親方等の建設工事の現場に関係するすべての労働者の安全と健康の確保に努めています。

※COHSMS：建設業労働災害防止協会が定める「建設業労働安全衛生マネジメントシステム」。適用範囲は、国内における技術研究所を除くすべての事業所です。

労働災害削減への取り組み

2024年度の安全衛生管理目標を達成するため、
◆本質安全化・工学的対策を考慮した安全対策の実施
◆西松三大事故型災害の撲滅にむけた取り組み
◆アクション7の完全定着による自主的活動の推進
の3項目に注力して活動を行いました。

また、社員および職長への安全衛生教育は社員327人、職長791人に対して実施しました。

しかしながら、「死亡災害ゼロの達成」以外の目標を達成することはできませんでした。

2025年度は、西松三大事故型（墜落転落・挟まれ巻き込まれ・飛来落下）の防止にむけた「本質安全化と工学的対策」に知恵を出し合うことにより、目標の達成をめざしていきます。また、近年の記録的猛暑で深刻化している熱中症の対策にも積極的に取り組んでいきます。

●2024年度安全衛生管理目標

- 死亡災害ゼロの達成
- 休業4日以上の災害度数率0.5以下（災害12件以下）
- 休業1日以上の災害度数率0.8以下（災害件数20件以下）
- 西松三大事故型災害（墜落・転落、挟まれ・巻き込まれ、飛来・落下）件数を5件以下

死亡災害の発生について

2024年3月に石積擁壁の補強工事中、崩壊による死亡災害が発生しました。二度と同様の災害を起こさないよう、計画段階での事前調査の徹底、施工計画時の本支社・支店との連携、施工時の変位確認および点検の順守を再度指導しました。今後もパトロール時の点検、繰り返しの教育により実施状況を確認していきます。

労働安全衛生マネジメントシステム

当社は、OHSAS18001もしくはISO45001の認証は受けていませんが、建設業労働安全衛生マネジメントシステム（COHSMS）に準拠して安全衛生管理を実施しており、認定を取得しています。

新規着工現場においては、事前に安全および衛生に関するリスクアセスメントを行い、その結果に基づいて「工事安全衛生管理計画」を作成しています。また、当初の計画と異なる工法および資機材を使用する場合には、その都度新たにリスクアセスメントを行うとともに、年度ごとに計画の見直しを行い、災害の未然防止に努めています。

労働安全衛生マネジメントシステム認定証
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/safety.html

品質マネジメント

品質方針
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-01

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
現場力を最大限発揮できる組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	お客様満足度の向上	施主からの評価	・国土交通省工事の工事成績評定点対象年度平均点（80点以上/年） ・民間工事竣工時アンケート評価S・A評価を99%以上獲得	・79.9点 ・98.5%

品質マネジメントシステム

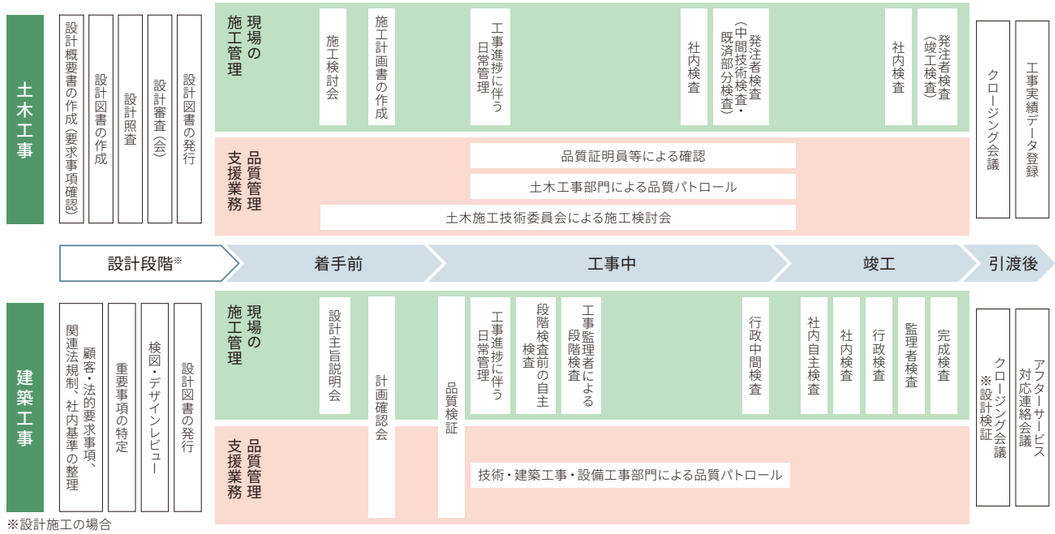
土木、建築部門においては、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを構築し、営業・設計・施工・アフターサービスの各段階で、品質方針である「信頼される建造物・サービスの提供」および「お客様の満足度向上」にむけて、確実な品質確保とシステムの継続的な改善を行っています。

建設工事における品質管理

土木事業では、より良い品質の確保をめざし、全国の各現場で施工中に発生した不具合について、発生原因と対応策および再発防止対策を現場で検討し、支社を通じて本社の土木部へ報告することになっています。本社の土木部では、四半期ごとに各支社からの報告内容を取りまとめ、分析を行ったのち、各支社へ情報共有を行います。各支社では、不具合事例を今後施工する同種工事の施工計画の立案に反映するとともに、若手社員の技術研修の教材としても活用しています。また、土木施工技術委員会（トンネル、シールド、ダム、一般土木の専門技術部会）にて施工検討会等を随時実施し、品質向上や製品事故防止にむけた技術指導を行っています。

建築事業では、建物の品質を保証するために、設計から施工、引渡し後のアフターサービスまで、一貫した業務フローで品質を管理しています。具体的には、「設計段階における留意点は確実に現場に引継ぎ、工事着工後には確実に解決すること」「現場での検討会、現地現物による品質確認会や品質検証を通じ技術指導、教育を行うこと」「品質管理部門の品質・技術支援により品質保証ができる建物をつくること」に注力しています。また、引渡し後のアフターサービスでは、迅速かつ的確にお客様の立場に立った対応ができているかのチェック機能の強化に取り組んでいます。

品質管理フロー



※設計施工の場合

人権課題への取り組み

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	持続可能なサプライチェーンの構築	人権デューデリジェンスの継続的な実施	人権デューデリジェンスの実施企業数	400社以上実施	457社

人権方針

人権方針 ➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/humanrights.html

西松建設グループは、事業に関わるすべての人々の基本的人権が尊重されるべきであると考え、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、西松建設グループ人権方針を策定し、人権を尊重する取り組みを進めています。

重点課題への取り組み

当社グループでは、社員を対象に実施した調査結果を基に、人権方針および人権リスクマップを策定しました。人権リスクマップや人権方針を基に、ステークホルダーとの対話や社外の専門家との協議を行い、重点課題として以下の項目に取り組んでいます。

●2024年度の主な取り組み

1.適正な労働条件の管理と働きやすい職場環境の整備
従来から取り組んできた「代替休暇・有給休暇の取得推進」「交代制による現場の週休2日の実現」「現場工務革新センターによる現場業務支援」「現場の4週8閉所への取り組み」「フレックスタイム制の導入」などの実施に加え、システムを利用した勤怠報告の適正化、全社員を対象とした時間外勤務のモニタリング実施により、厳正な勤務実績の管理に取り組んでいます。

2.ハラスメント・差別の禁止
通報窓口「Nishimatsuホットライン」の運用によるハラスメントなどの発生抑止を推進するとともに、新入社員研修および各新任階層別研修において、人権の視点と当社の取り組みの確認、コンプライアンス遵守、ハラスメント防止を目的に、人権・コンプライアンス・ハラスメント研修を実施しました。

3.国内事業における外国人労働者の人権保護
建設現場における外国人労働者の人権保護にむけた取り組みとして、以下のことを実施しました。
・多言語による安全看板の表示
・外国人労働者の信仰に配慮した施設の設置
・雇用会社に対する、建設キャリアアップシステムの継続的な登録促進また、人権デューデリジェンスのプロセスを実施し、継続的な改善を図っています。

人権委員会の設置

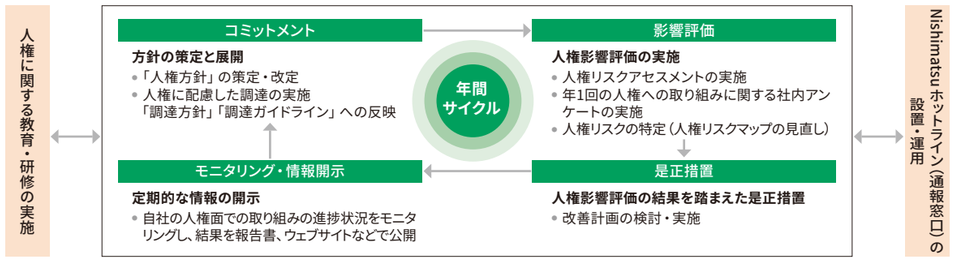
2024年度にサステナビリティ戦略会議内に人権委員会を設置し、初年度の取り組みとして、サプライチェーン上の人権デューデリジェンス（以下、人権D.D）を実施しました。その結果に基づき、2025年度はリスクが高い取引先などに対するフォローや、会合の場を活用した人権尊重の啓蒙活動を進めています。

委員会の設置により、人権尊重に対する全社横断的な議論と活動を行うことで、社内外のステークホルダーを対象とした人権方針に基づいた取り組みを推進しています。

具体的には、今回のサプライチェーン上の人権D.Dでは、取引先から得た回答を分析し、人権方針で掲げる国際人権基準や国内の労働法の遵守を最重要課題と位置付け対応方針を策定しました。2025年度にはその対応方針に基づき、取引先の人権リスクの低減にむけたフォローを行い、是正措置を実行します。

→ サステナビリティ戦略会議の全体像はP.58をご参照下さい。

人権デューデリジェンス実施のプロセス



サプライチェーンマネジメント

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	持続可能なサプライチェーンの構築	建設技能労働者の育成サポート	・西松マイスターおよび上級職長の現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・60% ・土木90%、建築80%(2025年度)	・53% ・74%
		協力会社との連携	・Nネット発注率 ・パートナーシップ構築宣言に関するアンケート調査の実施	・60%以上（2025年度） ・400社以上実施	・59% ・457社

サステナビリティに配慮した調達活動

当社は2023年3月に制定した「調達方針」と「調達ガイドライン」に基づいた調達活動を行っています。

サプライヤーである協力会社の皆様にも当社の方針を理解していただき、サプライチェーン全体でサステナビリティに配慮した調達活動を推し進め、持続可能な社会の実現にむけて取り組んでいます。

調達方針、調達ガイドライン
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html

担い手の確保・育成と持続可能なサプライチェーンの構築にむけた取り組み

技能労働者の賃上げにむけた価格転嫁協議の実施

当社は、2023年11月に公表された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」にならい、価格転嫁協議に関する運用ルールを定めました。2024年度には、約500件の下請負契約案件について協力会社との価格転嫁協議を実施しました。この取り組みは単年度の施策ではなく、毎年度着実に推進していきます。

パートナーシップ構築宣言に関するアンケートの実施

2024年度は、サプライチェーンとの連携強化、共存共栄をさらに進めるための気づきを得ることを目的に、主要協力会社約400社に対してアンケートを実施しました。結果を基に改善に取り組み、協力会社との信頼関係をさらに深めることで、相互の持続的な成長をめざします。今後もアンケートを継続し、多様な視点を事業の改善および発展に活かしていきます。

サプライチェーンとの共創

当社だけでなく、サプライチェーンの一つである協力会社も生産年齢人口の減少に加え、3Kと呼ばれる過酷な労働環境に起因して、担い手確保に苦慮しています。特に、技能労働者の確保は、建設業界の存続に関わる重要な課題だと認識しており、協力会社と共に解決にむけて取り組んでいます。

働きやすい職場環境の整備

すべての建設技能労働者（高齢者、外国人、女性）にとって、働きやすい環境の整備に努めています。
具体例：空調服（2024年度実績331着）やアシストスーツ（2024年度実績57着）の購入費の補助、快適職場の推進、現場内掲示物の多言語化

建設技能者の育成とサポート

建設業界全体の課題である担い手不足の問題や建設技能労働者の処遇改善のため、国土交通省が主体である建設キャリアアップシステム（以下、CCUS）の普及や利用促進に取り組んでいます。2019年度よりさまざまな普及促進活動を行う中、社内に登録業務を行う専門部署「西松建設登録支援機関」を開設し、これまでに2,500件の利用者を登録しています。2024年度のCCUSタッチ率は74%となり、着実に向上しています。2025年度の目標を達成できるよう、協力会社との連携強化に引き続き努めていきます。

また、処遇改善の一助として、CCUSの4段階の能力評価制度と連動する当社独自の優良技能者制度を展開し、技能者に対する手当を支給しています。14年間で延べ1,038名に認定し、有能な職長や技能者が当社現場で活躍されています。

さらにCCUSを利用する取り組みとして、CCUSに蓄積された就業履歴と連携する建退共電子申請方式を延べ134現場で導入しています。この活動により建設業退職金共済事業本部より「理事長表彰」を受賞しました。

建設キャリアアップシステムタッチ率

	2021	2022	2023	2024	2025（目標）
CCUSタッチ率	24%	47%	61%	74%	土木90% 建築80%

環境への取り組み

環境大臣認定 エコ・ファースト企業

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/

当社は、マテリアリティに「安心でき、活力がわく社会の実現」を掲げており、環境分野においては、「脱炭素社会の形成」、「生物多様性への配慮、自然との共生」、「循環型社会の形成」の実現が重要との認識のもと、それぞれ数値目標と取り組み内容を定め、「エコ・ファーストの約束」を更新しました。今後も環境経営企業として社会課題の解決にむけた活動と企業価値向上を両立させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
安心でき、活力がわく社会の実現	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	環境性能の向上	・中高層木造建築の取り組み ・ZEBの設計技術の進化 ・保有物件の再エネ化 ・環境配慮型コンクリートの実建物への適用	・2件/年（2030年度まで） ・60%（2025年度）、90%（2030年度）（竣工時ZEB/ZEH化率） ・100%（2030年度） ・1件/年以上（2030年度まで）	・1件 ・11件（ZEB/ZEHの取り組み件数） ・100% ・1件
	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	「ZERO30ロードマップ2023」 ・あらゆる事業活動のスコープ1+2の2020年度比削減率 ・竣工引渡し建物の運用段階におけるCO_2排出量（スコープ3カテゴリー11）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量（創エネ売電量）	・2020年度比54.8%削減（2030年度） ・2020年度比27%削減（2030年度） ・108千MWh（2030年度）	・2020年度比38.4%削減 ・2020年度比31.2%削減 ・12千MWh
		生物多様性への配慮、自然との共生	生物多様性保全活動実施数	全現場にて実施（2030年度）	100%
		循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満（2030年度）	3.3%

脱炭素（カーボンニュートラル）

2030年度脱炭素計画「ZERO30ロードマップ2023」の進捗

2024年度スコープ1、2は、再エネ電力の導入がCO_2排出量削減に寄与した一方で、土木事業における軽油使用量が増加したため、排出量は2023年度比で微増となりました。なお2020年度比では38.4%減となることから、ほぼ計画通りの進捗となっています。

ZERO30の目標達成にむけ、再エネ電力導入率77%の早期実現をめざします。

スコープ3カテゴリー11は、設計・施工物件におけるZEB設計（BEIの低減）とともに、竣工建物における再エネ電力の導入が進んでおり、排出量の低減につながっています。

創エネ発電については、これまでの地熱発電や太陽光PPAに加え、2024年度は当社初の木質バイオマス発電施設が本格稼働しました。発電実績は、12千MWhとなりましたが、年度計画には未達となりました。

ZERO30ロードマップ2023の進捗状況
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/carbon_neutral/#anc-15

新たな脱炭素施策―GTLの導入

2024年度は、試行導入を経て軽油代替の環境配慮燃料であるGTL（Gas to Liquids―CO_2排出量を軽油対比8.5%削減となる天然ガス由来燃料）の建設機械への使用を試みました。年度実績は13t-CO_2削減相当で、現時点ではCO_2排出量の低減に大きな寄与となっていないものの、ZERO30の目標達成にむけた燃料施策の一つとして、次年度以降も定量目標を定め導入を推進していきます。


GTLの建設機械への使用
（関東土木支社柿生出張所）

TOPIC 【国内初】B50燃料使用の実証実験を実施

当社は2024年8月に国内初の事例として、軽油に高純度バイオディーゼル燃料（以下、リーゼル（ReESEL）※）を50%混合したB50燃料の建設重機での使用に関する実証実験を行いました。ZERO30の目標達成にむけ、GTLと並行してバイオ混合燃料の導入によるCO_2削減のさらなる展開を図っていきます。

※リーゼル（ReESEL）：廃食用油を原料として製造したバイオディーゼル燃料をさらに減圧蒸留と静電気浄化処理し、エステル成分の純度を最大98.5%以上まで高めた高純度バイオディーゼル燃料。一般社団法人リーゼル協会がリーゼル規格を設定し認定を行っています。

生物多様性（ネイチャーポジティブ）

施工現場における生物多様性保全

当社オリジナルの「Nishimatsu Nature Actionガイドブック」などの生物多様性配慮ツールを使用し、全ての施工現場で生物多様性保全への取り組みを推進しています。北日本支社新幹線倶知安工事事務所では、工事エリア内に自生する在来種カタクリ（ユリ科）の保全を目的として、専門家の指導により、生育環境に配慮した移植（復元）・モニタリング活動を進めています。


移植地で生育するカタクリ
（北日本支社新幹線倶知安工事事務所）

TNFD提言にむけた対応

事業活動における自然資本への依存と影響の把握

当社は生物多様性行動指針に、事業活動における生物多様性の依存や影響度の把握、リスクおよび機会の対応策を事業戦略に統合していくことを掲げています。この点を踏まえ、2024年度は、土木・建築事業における、「自然資本への依存と影響」を確認しました。グローバルツールであるENCOREを用いたところ、直接操業では、土地の改変などが、陸上や海洋などの生態系に多大な負の影響を与えていることや、木材や鉄鋼といった原材料調達においても、生態系に負の影響を与えるほか、地表水などの供給サービスや気候調整、洪水緩衝などの調整サービスにも大きく依存していることを確認できました。今後はTNFD Adopter（2025年4月登録）として、把握した依存と影響を当社の具体的な事業活動に照らし合わせたうえで、リスクや機会の特定と対応を策定し、事業活動を通じてネイチャーポジティブの実現に貢献します。

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

自然資本への依存と影響（ENCOREによる確認）

■ Very High（とても高い） ■ High（高い） ■ Middle（中程度）

主要なコア事業	バリューチェーン		依存							
			供給サービス		調整サービス					
			地表水	地下水涵養	気候調整	水循環	地質	洪水緩衝	浸食保護	その他調整サービス
国内土木・建築	上流（原材料調達）	鉄鋼	H	H	H	H		M		
		木材	VH	VH	VH	H	H	VH	VH	H
	直接操業							M		

主要なコア事業	バリューチェーン		影響								
			土地利用変化			汚染					資源利用
			陸上生態系利用	淡水生態系利用	海洋生態系利用	大気汚染	水質汚染	土壌汚染	廃棄物	攪乱	水利用
国内土木・建築	上流（原材料調達）	鉄鋼	VH	H		H	H	H	H	H	VH
		木材	VH				H				
	直接操業		VH	H	VH	H	M	H	M	H	H

資源循環（サーキュラーエコノミー）

施工現場におけるサーキュラーエコノミーに資する取り組み

当社はサーキュラーエコノミーの実現をめざし、さまざまな取り組みを検討・実施しており、その一つに廃プラスチックのケミカルリサイクルがあります。西日本支社中央水みらい出張所では、廃プラスチック処理に「電炉CCS法によるケミカルリサイクル」のスキームを採用し、廃プラスチックを鋼の原材料（加炭材）として加工利用する廃プラの資源利用（ケミカルリサイクル）を進めています。当社では単なる産廃処理に留まらない持続可能な資源循環の取り組みを通じて、最終的には100%のリサイクル率をめざしています。

水マネジメントシステムの構築にむけた取り組み

脱炭素、生物多様性保全、資源循環の観点から、取水・排水量を重要な環境指標として管理し、関連データおよび取り組み情報はCDPなどを通じて積極的に開示しています。今後は取水・排水の最適化にむけ、全社的な水マネジメントシステムの構築を進め水資源の持続可能な利用に努めます。

CDP Discloser 2024

気候関連リスクおよび機会に関する情報

Nishimatsu気候関連情報2025
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/pdf/tcfd_202506.pdf

当社は全社事業戦略において気候変動対策が重要な経営課題であると認識し、TCFDの枠組み並びにIFRS S2※に準拠した気候関連リスクおよび機会に関する情報を開示しています。なお当社の2050年カーボンニュートラルにむけた移行計画「脱炭素計画、気候関連リスクと機会の対応計画」についてはウェブページをご参照ください。

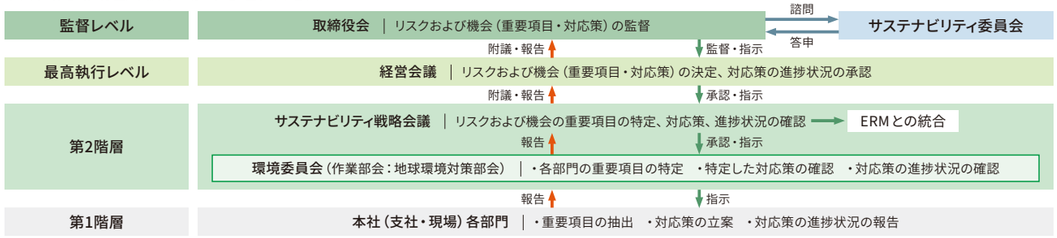
※IFRS（International Financial Reporting Standards）は国際財務報告基準。S1「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」、S2「気候関連開示」を規定し、具体的な開示要件を定め、企業の環境・社会への影響と財務への関連性を明確化している。

ガバナンス・リスク管理体制

管理体制の強化

気候関連課題に関するガバナンス・リスク管理体制は、監督機能をもつ取締役会を最上位に置いた4つの階層から成ります。取締役会はサステナビリティ全般についての諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置（2023年度）し、気候関連課題に関する監督機能を強化しています。また最高執行レベルの会議体の経営会議では、サステナビリティ戦略会議からの報告を受け、気候変動リスクおよび機会に係る重要事項と具体的対応策の決定、さらに対応策の進捗状況の承認を行います。

リスクおよび機会の決定・進捗管理プロセス

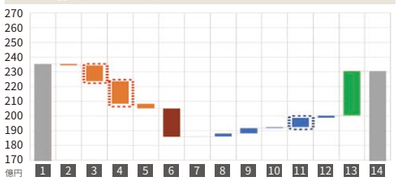


戦略（シナリオ分析）

リスクおよび機会に関する財務影響の検証

2030年度および2050年度において産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃のそれぞれの世界観でシナリオ分析を行い、気候関連リスクおよび機会を特定しています。その上で基準年の営業利益に対する財務影響を試算し、ウォーターフォールグラフにて比較検証しています。2024年度は財務影響のもととなる社内数値や外部パラメータを一部更新しており、1.5℃シナリオにおいては、再エネ関連工事の機会拡大などにより、営業利益が微増する検証結果となりました。本検証においても気候関連機会の獲得はもとより、リスク対応による利益回復の要素が極めて重要であることが確認されました。

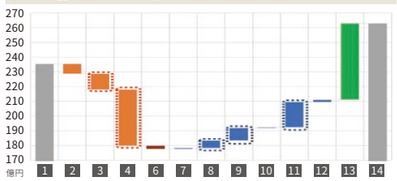
2030年度　1.5℃シナリオ



1 営業利益（2021年度）
2 気温上昇による労働者減少
3 木造高層建築に関する技術対応の遅れ
4 炭素税の本格導入
5 環境配慮型コンクリートの技術対応の遅れ
6 対応費用
7 省エネ賃貸建物ニーズの増加
8 再生可能エネルギーの需要増加
9 ZEB建設ニーズの増加
10 災害復旧工事の増加
11 再エネ関連工事の拡大
12 防災・減災工事の増加
13 リスク対応による利益回復（2 ～ 5）
14 営業利益（2030年度、2050年度）

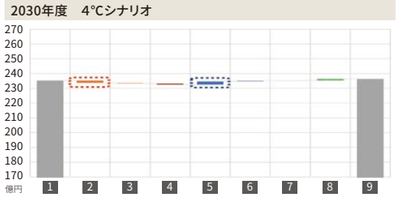
主な財務インパクト
【リスク】木造高層建築への対応が遅れた場合の売上損失、炭素税の本格導入による事業コスト増加が大きい。（3・4）
【機　会】再エネ関連工事の受注による大幅な売上機会の増加。（11）

2050年度　1.5℃シナリオ



主な財務インパクト
【リスク】炭素税が本格導入された場合の事業コスト増加が非常に大きく、木造高層建築への対応が遅れた場合の売上損失の影響がこれに次ぐ。（3・4）
【機　会】ZEB建設ニーズへの対応や創エネ事業の展開による売上機会の増加。（9・10）
【機　会】再エネ関連工事の受注による大幅な売上機会の増加。（11）

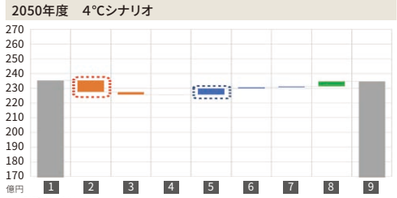
2030年度　4℃シナリオ



1 営業利益（2021年度）
2 気温上昇による労働者減少（国内）
3 気温上昇による労働者減少（国際）
4 対応費用
5 防災・減災工事の増加
6 災害復旧工事の増加
7 ZEB建設ニーズの増加
8 リスク対応による利益回復（2、3）
9 営業利益（2030年度、2050年度）

主な財務インパクト
【リスク】国内土木・建築事業において、気温上昇に伴う労働者の減少への対応（省人化・自動化・無人化工法）が遅れた場合の売上損失の影響が大きい。（2）
【機　会】防災・減災工事の増加が見込まれ、売上機会が増加。（5）

2050年度　4℃シナリオ



主な財務インパクト
【リスク】国内土木・建築事業において、気温上昇に伴う労働者の減少への対応（省人化・自動化・無人化工法など）が遅れた場合の売上損失の影響が大きい。（2）
【機　会】防災・減災工事の増加が見込まれ、売上機会が増加。（5）

指標と目標

リスクおよび機会の対応計画の進捗状況

気候関連リスクおよび機会への対応は持続的な成長には不可欠との認識のもと、PDCAを用いた進捗管理を行っています。リスク影響度の最も高い炭素税への対応は脱炭素計画「ZERO30ロードマップ」にもとづきスコープ1、2の排出量の低減にむけた取り組みを行っており、一定の成果をあげています。また木造高層建築の技術対応については2024年度に「中高層木造建築構法（P&UA構法）」を用いた設計・施工に取り組むなど技術の研鑽を重ねています。一方、機会における再エネ関連工事は、施工技術の研鑽や共同保有したSEP船の運用準備を着々と進めています。

（1）気候関連リスクの進捗状況

事業区分	重要項目	対応方針	西松-Vision2030・中期経営計画2025との関連	全体の進捗確認（指標と目標） KPI（指標）	目標	2024年度実績値	2024年度までの取り組み状況 実施事項		2025年度以降の取り組み 今後の実施事項
土木事業	【気温上昇】技能労働者減少への対応（省力化の工法検討）	大型プレキャスト関連技術の確立・実績積み上げ	床版取替の技術開発の推進	高速道路床版取替工事の受注件数	2030年度までに累計5件	1件	・大型プレキャスト関連技術の開発 ・プレキャスト製品の使用促進	➡	・2024年度の実施事項の継続
土木事業	【気温上昇】技能労働者減少への対応（無人化・自動化）	無人化・自動化施工技術の確立・現場導入	建設事業の生産性向上：トンネル施工自動化、建設RX（ロボット変革）DXを活用した「スマート現場」の推進	山岳トンネル・シールド工事での坑内作業員数	2027年度までに2018年度比▲30%	0%	・山岳トンネル工事の主要作業の自動化・無人化技術の確立 ・シールドトンネル工事の省人化・自動化施工技術の確立	➡	・2024年度の実施事項の継続
建築事業	【気温上昇】技能労働者減少による労務費の負担増	施工ロボット、遠隔管理、省人化アプリの開発、導入	建設事業の生産性向上：建設RX（ロボット変革）DXを活用した「スマート現場」の推進	全作業員の年間総労働時間の削減	2030年度までに年間総労働時間を▲66,000時間	▲16,600時間	・RXコンソーシアム参画による施工ロボット技術開発および試行 ・提携企業との協業による建設ロボット開発への取り組み ・技術研究所、メーカーとの融合により生産性向上技術の開発	➡	・2024年度の実施事項の継続 ・省人化デジタル技術、省人化ロボットの発掘と全国展開への取り組み
建築事業	【脱炭素ニーズ】環境配慮型コンクリートの技術開発の遅れによる受注機会の喪失	環境配慮型コンクリートの開発促進	先駆的建設技術の獲得：低炭素型材料開発	①低炭素型コンクリート ②カーボンネガティブコンクリート	①を2026年度までに ②を2028年度までに建物へ実装	0件	・①低炭素型コンクリートの建物への実装にむけた技術開発 ・②カーボンネガティブコンクリートの建物への実装にむけた技術開発	➡	・2024年度の実施事項の継続 ・①技術開発（スラグリート、ジオポリマー、火山ガラス微粉末）した低炭素型コンクリートの建物への実装 ・②カーボンネガティブコンクリートの建物への実装
建築事業	【脱炭素ニーズ】木造高層建築への対応	木造高層建築の設計、施工技術の強化	先駆的建設技術の獲得：木造建築技術	木造中高層建築の年間売上高	2030年度時点で172億円	13.5億円	・中高層木造建築（2方向）の実用化 ・中高層木造建築技術の合理化（コストダウン） ・実プロジェクトの実証試験、計測による信頼性に関するノウハウの獲得	➡	・2024年度の実施事項の継続
国際事業〈土木〉	【気温上昇】技能労働者の減少と生産性の低下によるコスト増加	トンネルにおける省人化技術の海外工事への導入	–	トンネル工事での省人化技術	2027年度までに1件採用	0件	・トンネル工事における省人化技術の導入検討	➡	・2024年度の実施事項の継続 ・ICT施工の推進
国際事業〈建築〉	【気温上昇】技能労働者の減少と生産性の低下によるコスト増加	プレファブ化工法の採用	–	プレファブ化工法による建築物の実績	2030年度までに1件施工	0件	・工場物流施設のプレファブ化の技術・コスト検証	➡	・2024年度の実施事項の継続
全社	【政策強化】炭素税の本格導入による事業コスト増加	「ZERO30ロードマップ」に沿ったスコープ1+2のCO_2排出量の削減	「ZERO30ロードマップ」	スコープ1+2排出量	2030年度までに31.7千t-CO_2とする	約43.3千t-CO_2（概算値）	・施工における省エネ、低炭素燃料使用の推進 ・事業活動における再エネ電力の導入 ・建設現場の脱炭素に資する技術・工法・工夫などの抽出、環境技術の試行導入	➡	・2024年度の実施事項の継続

（2）気候関連機会の進捗状況

事業区分	重要項目	対応方針	西松-Vision2030・中期経営計画2025との関連	全体の進捗確認（指標と目標） KPI（指標）	目標	2024年度実績値	2024年度までの取り組み状況 実施事項		2025年度以降の取り組み 今後の実施事項
土木事業	【気温上昇】災害復旧工事の増加	災害復旧工事の即応体制の構築	–	災害復旧支援の要請受諾	2030年度までに100%とする	100%（3/3件）	・緊急時即応体制の構築 ・緊急資機材・労働力の調達力強化に資する体制の確立 ・災害復旧工事での無人化・遠隔化施工技術の実工事への導入	➡	・2024年度の実施事項の継続
土木事業	【脱炭素ニーズ】再エネ関連工事の増加	洋上風力発電工事の受注強化	洋上風力発電工事への参画	洋上風力発電工事の受注件数	2030年度時点で累計1件	0件	・洋上風力発電工事の施工技術の習得 ・SEP船（施工台船）の改造 ・再生可能エネルギー関連工事への継続的取り組み	➡	・2024年度の実施事項の継続
土木事業	【気温上昇】【政策強化】防災・減災関連工事の増加	シールド工事やリニューアル工事（防災・減災関連）の受注強化	–	防災・減災関連工事の完工高	2030年度時点で140億円/年以上	127億円	・応札体制の強化 ・国土強靭化に資する技術開発 ・シールド工事・リニューアル関連工事の継続的な受注	➡	・2024年度の実施事項の継続
建築事業	【脱炭素ニーズ】ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング）の建設ニーズの増加	新築および改修案件のZEB化推進	建設物の高付加価値化：ZEB・ZEH	ZEB化による売上増	2030年度時点で22.4億円/年	0.54億円	・改修ZEBに関する実績づくり ・自社施設における空調運転効率の把握による省エネ化の模索 ・▲75%の設計力を具現化した実証化施設を設計・建設・運用 ・ZEB（省エネ・省CO_2）に限らない「拡大する環境建築分野」への対応	➡	・2024年度の実施事項の継続 ・設計者の環境配慮設計力の底上げ ・ZEB Readyの実績上積み
国際事業〈土木〉	【気温上昇】災害対策工事の増加	水害対策工事に関する営業・技術情報の収集および技術開発	–	水害対策工事の取り組み案件数	2027年度までに1件	0件	・水害対策工事に関する営業・技術情報の収集	➡	・2024年度の実施事項の継続
国際事業〈建築〉	【脱炭素ニーズ】省エネ建物ニーズの増加	新築および改修案件のZEB化推進	–	Nearly ZEBの設計・施工実績	2030年度までに1件	0件	・省エネ建物ニーズの市場調査 ・創エネ・再エネ事業調査	➡	・2024年度の実施事項の継続 ・ZEB Ready設計の検討
アセットバリューアップド事業	【脱炭素ニーズ】省エネ賃貸建物ニーズの増加	保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化実施	・保有物件：省エネ推進（設備更新）、再エネ化推進 ・新規物件：「ZEB Ready 標準仕様化」推進	保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合	2030年度までに保有賃貸建物の60%以上	33%（18/55件）	・保有賃貸建物の仕様の確定・仕様への適合化の推進 ・新築物件でのZEB化・省エネ化の推進 ・既存保有物件の省エネ化または資産入替の推進 ・再生可能由来の電力メニューへの切り替え	➡	・2024年度の実施事項の継続
地域環境ソリューション事業	【脱炭素ニーズ】【政策強化】地域環境課題への対応	再エネ事業および関連事業の推進	・PPA事業、発電事業（小水力、地熱、木質バイオマスなど） ・複数の地方自治体と包括連携協定事業展開	再エネ事業による発電量	2030年度までに年間108千MWh ※2024年度の目標14千MWh	12千MWh	・太陽光発電（PPA）継続3件 ・木質バイオマス発電事業の開始新規1件 ・2025年度事業案件の準備（太陽光PPA2件、メタン発酵バイオガス発電1件）	➡	・建設とのシナジーのある小水力事業・地熱事業・太陽光発電事業に注力

社外取締役座談会



渋井 修　久保 俊裕　伊藤 弥生　大下 元

取締役 **渋井 修**
長年にわたり経営企画部門において戦略立案や業務改善に携わり、戦略的思考や業務改善に精通。2025年6月に当社取締役に就任。

社外取締役 **久保 俊裕**
株式会社クボタにて環境関連事業、コーポレート部門などを経験。同社代表取締役として企業経営の豊富な経験を持つ。2022年6月に当社社外取締役に就任。

社外取締役 **伊藤 弥生**
株式会社エヌ・ティ・ティ・データほか各社在職中の豊富な経験に加え、ICTに関する幅広い見識を有している。2023年6月に当社社外取締役に就任。

社外取締役 **大下 元**
JFEエンジニアリング株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長およびJFEホールディングス株式会社取締役として培われた幅広い見識を有する。2024年6月に当社社外取締役に就任。

変化の激しい時代に挑む機構改編
取締役会が果たすべき役割

ファシリテーター：取締役 専務執行役員 管理統括室長　渋井 修

細川社長が就任して1年が経ちました。細川社長の持ち味はブルドーザーのような牽引力で、今後は加速度的に目標達成にむけて進んでいくと期待しています。社外取締役の皆様は、この1年間における当社のガバナンスの変化について、どうお感じでしょうか。

伊藤取締役（以下、伊藤）：私は2023年より当社社外取締役を務めていますが、細川社長はご自身の専門分野にとどまらず、「西松全体をどうすれば良いか」という視点で物事を俯瞰されている方だと感じていました。社長就任後、そのお考えを精力的に実行に移され、リーダーシップも発揮されています。従来はおとなしい印象のあった当社が、良い意味で精力的に前進していく社風へと変化してきているように感じます。

大下取締役（以下、大下）：昨年に社外取締役に就任したので、私は以前との比較は難しいですが、細川社長のスローガンは「スピード感の重視」と「縦割りの打破」の2点と感じています。中身はこれから具体化されていくと思います。

久保取締役（以下、久保）：当社に一番欠けているのは全社最適の考え方だと感じています。従来の西松建設は、支社を中心にして意思決定をしており、取締役会の議題にしても、事業ごとの細かな課題が多くスタートとなる戦略的な議論はあまり行われていませんでした。しかし変化の激しい時代において、全社に横串を刺し、早く情報を吸い上げ、意思決定する体制が必要です。細川社長は取締役会の機能をさらに強化する必要があるとの認識のもと、新たな組織体制と取締役会を構築されたのだと思います。



ご指摘のように、議論の視座が事業に偏っていたのは確かで、当社はコーポレート部門を新設し、機能を強化しました。この機構改編への取り組みを含め、取締役会の議論をどう見ておられますか。

伊藤：機構改編について取締役会に諮る前に、社外取締役との非公式な意見交換が何度かあり、細川社長から「今の体制に課題を感じている」「もっと横串を通したい」といった構想が共有されました。細川社長は、私たち外部の意見も踏まえつつ大きな変革をされたと思います。しかしこれがゴールではありません。経営幹部や社員が一体となって同じ方向をむくことが必要です。

大下：正直に申し上げて、取締役会について私はマイナスの印象が大きいです。議題の数が多すぎる上、8、9割が執行の個別案件に関する内容で執行役員が主体の経営会議と取締役会の違いが見えにくくなっています。取締役会として、業界再編への対応や今後の当社の方向性など、会社の



将来に関わるヘビーなテーマをざっくばらんに議論できる雰囲気づくりが必要と感じています。

久保：私も同感です。私たち社外取締役の立場としては、株主の皆様や社員の目線から、その検討が十分か、リスクを適切に評価しているか、そして覚悟を持って取り組んでいるかといった点を確認することが重要であり、判断そのものは執行側が行うべきものです。本来、取締役会は、横串、あるいは全社最適の課題など中長期の戦略を議論すべき場です。細川社長の2年目は横串の課題などの議論を、どう深めていくかが問われています。

機構改編については、何十回と見直しを重ねたプロセスがありますが、2025年4月の時点で、スタートラインに立てていなかったというのが現実です。取締役会として、そうした取り組みの実効性をどのように担保していくとよいでしょうか。

大下：「横串」という言葉の捉え方について、当社内での認識は不十分だと思います。私が初めて建設業界の社外取締役となって感じたのは、人財不足が深刻であることです。この問題を、各事業本部、支社がそれぞれ対応するのでなく、全社一体となって考えることが横串です。人財確保などの課題に地道に取り組むことが横串の機能であることを、執行側の皆さんには認識していただきたいと思います。

久保：経営における全体最適と部分最適の違いは、優先順位の判断です。西松建設の場合、平等論的な考え方が強く、こちらもあちらも良くしようと、全体が膨れ上がってしまう傾向があります。これでは筋肉質な組織にはなりません。全体最適とは、ある部分を我慢してでも他を優先し、それをスピーディーに実行することがキーポイントです。

伊藤：私も社外取締役就任当初から、西松建設は事業本部ごとの力が強く、本社のコーポレート部門が弱いと感じてい

社外取締役座談会

ました。まずは各事業本部での検討が前提となりますが、本社のコーポレート部門が全体を俯瞰しながら、会社としてどうすればいいか考え、意見を集約した上で、経営会議や取締役会に提起することが必要です。本社機能が強化されることで、人財をはじめとする曖昧だった部分が引き締まり、重点的に配置すべき領域が明確になっていくことが期待されます。

厳しいご指摘を受け、全社最適に取り組み、実践に結びつけていくことが重要だと感じました。また取締役会では、執行側の審議不足を補うことに時間を割いていた点も否めません。今後の実効性ある運営について、ご意見をいただければと思います。

大下：議題が限られた範囲に留まっていることが課題ではありますが、取締役によるトンネルや高層建築などの現場訪問をはじめ、各部署とのヒアリングや支店長との対話も行われ、現場の理解にむけた取り組みは他社より充実していると感じます。それだけに、最終的に議論が小さくまとまってしまう点が残念です。逆に言えば、成長の余地があり、ここで変われば「魅力あるゼネコンNo.1」に近づく可能性が十分にあると期待しています。

久保：一番大事なのは、執行側、経営上層部での会議におけるシビアさ、真剣さです。議事録を見る限り、活発なやり取りが行われておらず、反対意見が出ても議論が深まらずに終わってしまっているケースも見受けられます。取締役としては「執行側で充分に揉んでいるのか」と疑問が出て、議論になることも少なくありません。

伊藤：取締役会での意見や課題を整理した一覧表が提示されたことがありましたが、もっと5W1Hの視点でブレイクダウンしてもらいたいと感じました。経営会議については、大下取締役のおっしゃるように「小さくまとまっている」印象があります。「いつまでに」「誰が」「どのように」対策をしていくのか、その営みを重ねることで、もっと良い会社へと成長できると思います。





当社には、地域・コミュニティにどう貢献できるかというマインドを持って仕事に取り組んでいる社員が多く、そうした想いをKPIとして測定していく動きがあります。サステナビリティ経営について、意見をお聞かせください。

久保：私はサステナビリティ委員会の委員長を務めていますが、特定されたマテリアリティが、すべての業務と結びついており、その体系を再整備された点は素晴らしいと思います。社員自身がサステナブルな視点とモチベーションを持っていれば、自然と仕事の広がりや充実感が生まれてくるはずです。

伊藤：私も委員の一員ですが、事務局の皆さんがしっかりしており、具体的な内容も丁寧にブレイクダウンされていると感じます。

大下：サステナビリティには多くのテーマが含まれているため、他社と同じようなレベルで同じようなことをしてはいけません。西松建設として重点的に取り組むテーマを明確にすることで、さらに良い活動になると思っています。

サステナビリティ経営の源泉となる人的資本についてのお考えをお伺いします。当社は中間管理職が重層になっており、その層にとっていかに魅力ある仕事にしていくのかが課題と感じています。

大下：建設業における人的資本のキーは、いかにこの会社に人が集まってくるかという点です。制度を整備するだけではなく、他社と違う所を強化するために何をするのかが、人的資本経営の根底にあると考えています。その第一歩は、当社の独自性、魅力は何か、10年後にどのような姿になっているのかといったビジョンを、社員やステークホルダーに示していくことです。

久保：私は前職でも人財担当をしていましたが、究極のスタイルは個別管理と考えています。大事なのは、個々の人がどんな能力を持ち、何がやりたいのか、何が不足しているのかを棚卸しすることです。その上で、人財の能力を高めていくこと、ITやAIの活用による業務効率化、高い能力を持った人に給料で報いるモチベーションの向上策に取り組んでいくべきです。

伊藤：私も、棚卸しを行い個々の能力を発揮できるよう最適配置していくことが最も重要と考えています。しかし当社は、現時点ではできていません。専門分野のキャリアアップの機会はある一方で、経営や本社機能に関しては弱く、「魅力あるゼネコンNo.1」をめざす上では、経営やビジョンの構築を担う人財確保が欠かせません。

今後も社外取締役の皆様をはじめさまざまな意見が出てくると思いますが、独自性を発揮してキラリと光る会社にするため、方向感を決めて執行していくことがポイントと感じました。最後に、中長期の視点で、皆様が社外取締役として当社にどうコミットしていくかをお聞かせください。

伊藤：社会や環境の変化が予想以上にスピーディーで他社との関係も不確実な中においては、最悪のケースも視野に入れた多角的なシナリオを本社主導で構築し、スムーズな連携体制を整えるべきだと考えます。理想の姿に至るための具体的プロセス設計が弱い印象があるため、私は社外取締役として他社での経験を活かし、支援をしていきたいと思います。

大下：将来を考えるのは基本的には会社の役割であり、社外取締役は、その方針に対して外部の視点から意見を述べ、議論をする立場だと考えています。今後10年の間に業界再編があると見ており、私たちの多様な経験を活かしながらサポートしていきます。

久保：ゼネコン業界は競争も激しく、国内市場の大きな成長も見込みにくい中で、当社にはナンバーワン、オンリーワンの存在、まさに「魅力あるゼネコンNo.1」をめざしてほしいと思っています。むしろ、そうした存在でなければ生き残れない時代が来ると感じており、その実現にむけた議論をしていきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役　**菊地 美佐子**

三井物産株式会社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。2025年6月に当社社外取締役に就任。

社会の声に真摯に耳を傾け、価値共創による持続可能な未来づくりに貢献します

このたび社外取締役に就任しました菊地美佐子です。

私は約38年間にわたる総合商社勤務において、広報やサステナビリティといった領域で社会からの要請に真摯に耳を傾け、企業の戦略的社会性をいかに高めるかに注力してきました。

近年建設業界は、社会インフラの整備という従来の役割に加え、気候変動への対応、防災、地域社会との共生、そして持続可能な社会の実現にむけた社会的使命を担ってきました。西松建設が掲げる「社会機能の再構築」という価値共創活動は、まさに時代の要請に応えるものであると確信しています。

私がこれまで培ってきた経験や知見をもって、西松建設の企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」の具現化と、当社のさらなる持続的成長の実現にむけて、微力ながら使命を果たしていきたいと思います。今後ともよろしくお願い申し上げます。

コーポレートガバナンス

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。

この方針の下、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仕組みを構築しています。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

当社は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。コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み方針についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」
「コーポレートガバナンス報告書」
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html

コーポレートガバナンスの高度化にむけた取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制の高度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。また、2023年度にはサステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」および「リスク・機会マネジメント委員会」を設置し、2024年度には「サステナビリティ戦略会議」の運用を開始しました。2025年度にはコーポレート部門の設置や各会議の役割とつながりを見直し、業務執行体制の強化を図っています。当社は今後もコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っていきます。

2006年～2014年

2006年6月	執行役員制度の導入
2008年8月	内部統制委員会の設置
2009年3月	内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置
2009年6月	社外取締役2名を初選任
2009年7月	指名委員会および報酬委員会を設置 コンプライアンス委員会の設置

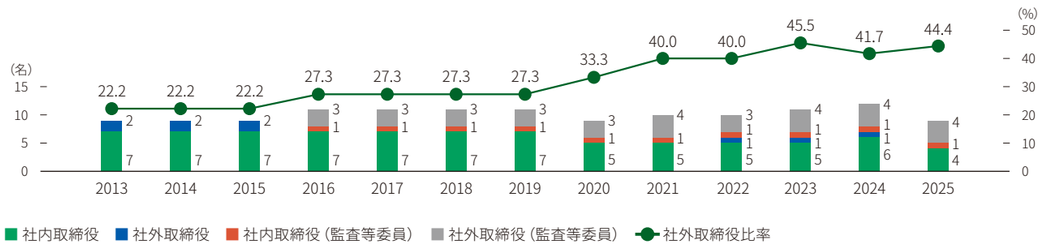
2015年～2020年

2015年11月	コーポレートガバナンス・コードに関する取り組み方針を策定
2016年3月	取締役会実効性評価の実施
2016年6月	監査等委員会設置会社へ移行
2018年8月	政策保有株式の縮減に関する方針の策定
2019年7月	社長・本部長会議の設置

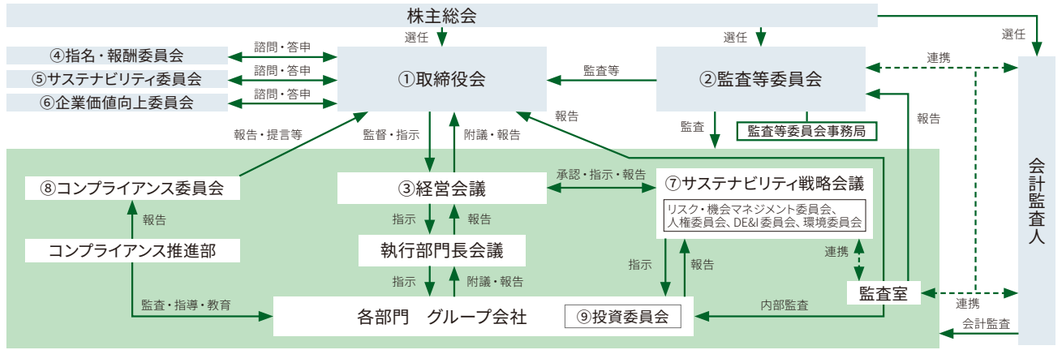
2021年～2025年

2021年3月	企業価値向上委員会の設置
2021年6月	業績連動報酬・株式報酬の導入
2021年7月	投資委員会の設置
2021年9月	社長後継者計画等の運用開始
2022年4月	東証の新市場区分見直しにより「プライム市場」へ移行
2023年4月	サステナビリティ委員会およびリスク・機会マネジメント委員会の設置
2024年3月	サステナビリティ戦略会議の設置
2025年4月	コーポレート部門の設置および執行部門の会議体の見直し

取締役会における社外取締役比率の変遷



コーポレートガバナンス体制図

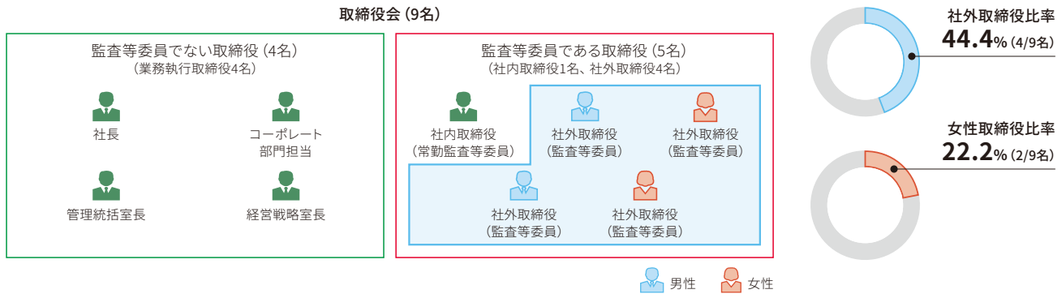


①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③経営会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議又は審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の指名などについて審議します。また、報酬決定に係る客観性および透明性を確保することを目的として、取締役および執行役員の個人別報酬などについて審議します。
⑤サステナビリティ委員会	長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討・審議します。
⑥企業価値向上委員会	取締役会からの諮問を受けて、コーポレートガバナンス、資本政策その他の経営上の重要事項について審議します。
⑦サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決および持続可能な社会の実現にむけたサステナビリティ戦略について検討・実践します。また、サステナビリティ戦略会議内に、サステナビリティ推進に不可欠かつ強化が急務な分野の委員会（リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE＆I委員会、環境委員会）を設置しています。
⑧コンプライアンス委員会	コンプライアンス上の諸問題について対応します。
⑨投資委員会	会社の資本戦略にもとづき投資案件に関する計画の妥当性を審査し、取締役会および経営会議に審査結果、論点を報告します。

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4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は、常勤の社内取締役1名と社外取締役4名（上場企業の経営経験者、情報・通信企業出身者）が務めています。いずれの取締役も企業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。

現在、取締役会に占める社外取締役の比率は44.4%、女性取締役の比率は22.2%となっていますが、今後も取締役会の独立性やスキルセット、多様性を検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



取締役候補者の選任基準

・取締役候補者は、知識、経験が豊富で能力が高く、人格の優れた、高い倫理観を有する者より選任する。
・業務執行取締役候補者は、当社事業の知識・経験が豊富な者や財務会計などの知識に優れた者より選任する。
・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する。
・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を選任する。
また、取締役会の多様性を考慮する。

社外取締役の選任理由

地位	氏名	選任理由
社外取締役（監査等委員）	久保 俊裕	株式会社クボタ在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役として培われた幅広い見識を有していることから、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材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役（監査等委員）	伊藤 弥生	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ他各社在職中の豊富な経験に加え、ICTに関する幅広い見識を有していることから、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材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役（監査等委員）	大下 元	JFEエンジニアリング株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長およびJFEホールディングス株式会社取締役として培われた幅広い見識を有していることから、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材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役（監査等委員）	菊地 美佐子	三井物産株式会社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、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材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

取締役会のスキルセット

■ 男性 ■ 女性 ■ 社外

地位	氏名	取締役に求める専門性および経験								委員会		社内取締役：主な役割 社外取締役：経歴・資格等
		企業経営	建設技術・品質	サステナビリティ（環境）	サステナビリティ（社会）	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	デジタル・IT	グローバル	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	
代表取締役社長	細川 雅一	●	●	●							◆	執行役員社長
代表取締役	一色 眞人	●	●	●						◆		執行役員副社長、コーポレート部門担当
取締役	渋井 修	●			●	●	●			◆	◆	専務執行役員、管理統括室長・IR担当
取締役	濵﨑 伸介	●	●	●								常務執行役員、経営戦略室長
取締役（常勤監査等委員）	川野 秀之				●		●					
社外取締役（監査等委員）【独立】	久保 俊裕	●		●	●		●			◆	◆	株式会社クボタ 代表取締役
社外取締役（監査等委員）【独立】	伊藤 弥生	●			●			●		◆	◆	株式会社エヌ・ティ・ティ・データビジネス企画推進統括部長、SGシステム株式会社　執行役員
社外取締役（監査等委員）【独立】	大下 元	●		●		●	●		●	◆		JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長 JFEホールディングス株式会社 取締役
社外取締役（監査等委員）【独立】	菊地 美佐子	●		●	●		●			◆	◆	三井物産株式会社 環境・社会貢献部長 三井物産フォレスト株式会社代表取締役社長

※ 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。

取締役報酬制度

取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬制度の概要

当社の業務執行取締役の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。また、非業務執行取締役の報酬は基本報酬のみとします。

基本報酬は、役位に基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など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、「目標達成度」を年度毎に評価します。

業績連動報酬は、短期インセンティブとしての金銭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。

金銭報酬は毎年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。

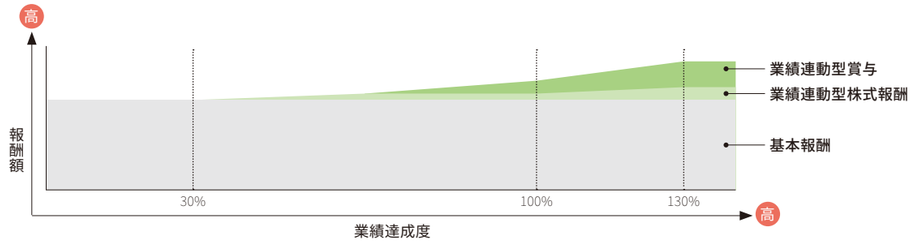
基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度などを踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。なお、中長期的な企業価値向上を目的としたインセンティブ強化として、2025年度より基本報酬を減額、業績連動報酬を増額し、概ね7：3としております。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね2：1とします。

以上の方針に基づき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		—	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	・全社業績（営業利益、当期純利益） ・各部門業績（利益） ・社長評価（ROE、PBR、企業価値向上、環境経営（CO_2排出量の削減）、発生防止に資する行動指標）	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）		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

報酬イメージ



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など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。

取締役の報酬等の額（2024年度）

区分	支給人員	基本報酬	業績連動報酬（金銭報酬）	業績連動報酬（非金銭報酬）	報酬等の総額
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	7名 （1名）	215百万円 （10百万円）	47百万円 (-)	32百万円 (-)	295百万円 （10百万円）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	7名 （5名）	58百万円 （40百万円）	- (-)	- (-)	58百万円 （40百万円）
合計 （うち社外取締役）	14名 （6名）	273百万円 （51百万円）	47百万円 (-)	32百万円 (-)	353百万円 （51百万円）

※1 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2024年度における役員賞与引当金繰入額を記載しております。また、業績連動報酬（非金銭報酬）の総額は、信託を用いた業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」に基づく、2024年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
※2 上記には、2024年6月26日開催の第87期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）2名を含めて記載しております。

コーポレートガバナンス

取締役会実効性の評価について

当社は、会社の持続的成長と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どうかを確認するため、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る旨を「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」に定めています。

この取り組み方針に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を下記1、2のとおり実施しました。取締役会は、下記3、4の評価結果を受けて、コーポレートガバナンスの一層の高度化を図るため、下記5のとおり、今後も継続して取締役会の実効性向上に取り組むことを確認しました。

1. 評価プロセス

取締役会事務局が主体となり、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、そのアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、取締役会に報告・協議しました。

アンケート対象期間	：2024年4月～2025年3月
アンケート項目検討	：2024年12月～2025年1月
アンケート回答（匿名）	：2025年1～2月
アンケート結果集計・分析	：2025年3月
取締役会報告・協議	：2025年3月、5月

2. アンケートの評価項目

評価項目は、「取締役会の役割・機能」「取締役会の構成・規模」「取締役会の運営」「内部統制等の整備」「社外取締役の活用」「株主・投資家との関係」とし、前年度の取締役会実効性評価において監査等委員会から取締役会に報告された事項も加味して決定しました。

3. 評価結果の概要

評価の結果、当社の取締役会は、議長の交代があったものの、議長のスムーズな議事進行のもと、各取締役の自由な発言により率直な議論がなされており、実効性が確保されていることが確認できました。

特に、社外取締役が助言・監督を行うために必要な会社理解のための機会が適切に提供されている点や指名・報酬に関する議論が適切になされている点は、引き続き当社取締役会の強みであると認識しています。

4. 前回課題への対応

前年度に主な検討課題とした項目への対応状況は以下の通りです。

①取締役会の在り方に関する検討：認識は概ね共有されているとの評価がなされました。一方、監督機能と意思決定（執行）機能のウエイトの整理について議論を深める必要性が指摘されました。

②役員むけトレーニング：研修などの実施回数を増やしました。一方、さらなる充実の必要性が指摘されました。

5. 課題を踏まえた今後の取り組み

当社取締役会の実効性をさらに高めるためには、前回課題の対応に引き続き取り組むとともに、特に以下の項目については重点的な課題と認識しました。

①取締役会のあるべき姿に関する議論の充実

②中長期目線での議論の定例（スケジュール）化

③指摘事項等への対応を確実に行う仕組みの構築

④柔軟なリスク管理による持続的成長の確保

今後、取締役会において議論を進めていきます。

2024年度の取締役会の審議状況

議論した主な議題	内容
企業戦略	中長期的な企業戦略、成長投資、株主還元方針、保有する自己株式の取扱方針等について議論
サステナビリティ	サステナビリティスローガンのKGIおよびKPI、気候変動関連のリスク・機会、人財戦略について報告・議論
ガバナンス	取締役会の実効性評価、サクセッションプラン、取締役候補者の指名、役員報酬、政策保有株式の縮減について議論
リスクマネジメント	内部統制、事業リスクに係る全社的リスクマネジメント、投資に係るリスクマネジメントについて報告・議論
コンプライアンス	コンプライアンス報告およびコンプライアンス活動の方向性について報告・議論
ファイナンス	財務戦略、事業別資産負債の管理について報告・議論

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、新任取締役をはじめとする全ての取締役に対して、外部講師による集合研修やEラーニングの実施、外部セミナー開催情報の提供等により、取締役として必要な知識の習得を支援します。

取締役は、これらの機会を積極的に活用し、その役割と責務について理解を深め、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めます。業務執行取締役は、新任の社外取締役に対して、会社の事業内容や組織、財務状況等について十分に説明します。

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、経営会議において毎年度、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。取締役会は当該報告を受けて、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

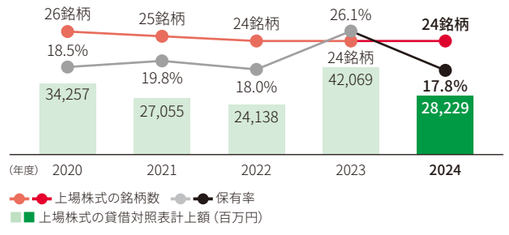
当社は、2018年度に縮減方針を定めて以降、政策保有株式を大幅に縮減してきました。2023年度は保有銘柄の株価が上昇傾向にあったため貸借対照表計上額が増加しましたが、2024年度は保有銘柄の一部を売却しております。今後も政策保有先との対話を継続し、政策保有株式のさらなる縮減に努めます。

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、全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。



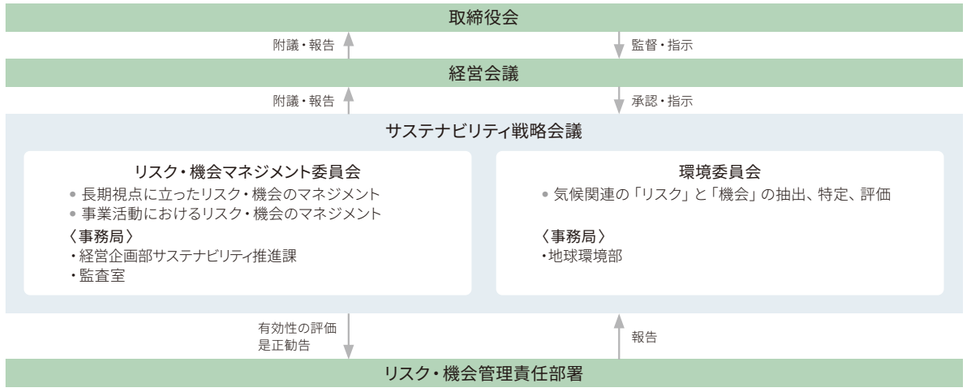
リスク・機会マネジメント

全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

当社グループでは、リスクと機会の管理を適正に行い、損失の最小化と持続的成長を図るため、社内規程に基づき、サステナビリティ戦略会議（リスク・機会マネジメント委員会、環境委員会）にて、リスク・機会の情報を集約して組織横断的な監視を行い、当社グループのリスクを総合的に管理しています。

集約した各々のリスク・機会について管理責任部署を定め、同会議にて予防的かつ発見的なリスク・機会マネジメントのモニタリングと有効性評価を行い、問題がある場合は、各々の管理責任部署に対し是正勧告を行います。リスク・機会の管理体制および管理状況は経営会議に報告され、経営会議での審議・承認後、取締役会へ報告されます。取締役会は経営会議からの報告内容を審議し、会社としての最終的な承認を行います。

リスクマネジメント体制



※ サステナビリティ戦略会議の全体像は、P.58をご覧ください。 ※ 環境委員会はP.66をご参照ください。

リスク・機会マネジメント委員会

リスク・機会マネジメント委員会は、リスクと機会に関する全社的リスク管理を適正に行うことを目的としており、「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」および「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」を実施します。委員は、コーポレート部門の副室長や各事業本部の副本部長を中心として構成しています。

事業活動におけるリスクについては、リスクレベルの高いリスクのコントロールについて十分に議論しており、四半期ごとにリスクレベルがHighの各リスクについて重点的に議論しています。また、顕在化やリスクレベルの変動があった各リスクについても、リスクレベルの評価やリスクレベルのコントロールの状況などに関して議論し、全社横断的な目線でリスクの低減に努めています。

長期視点に立ったリスクについては、2023年から取り組んできた、サステナビリティスローガン（基本方針）やKGIの策定、マテリアリティの特定などの議論を礎にして、あらためて議論を重ね、7つのリスクを特定しました。

事業活動におけるリスクの管理	事業活動における機会、長期視点に立ったリスク・機会の管理
・リスク管理の整備・運用上の有効性の視点から、責任部署と監査室によるリスク評価結果の適否を判断。必要に応じて、リスクのレベル定義や仮説の妥当性を見直すよう責任部署に指示。 ・発生可能性・影響度がともに高く「High」と判断したリスクについては、責任部署が策定した具体的対策の効果などを検証し、リスク管理の状況を四半期ごとにモニタリング。	・サステナビリティスローガン（基本方針）やマテリアリティなどにもとづき、仮説の妥当性を検証。 ・必要に応じて責任部署に見直しを指示し、サステナビリティの推進にむけた具体的なアクションを検討・モニタリング。

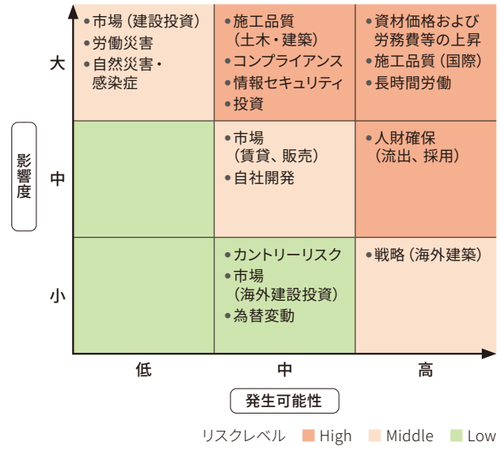
事業活動におけるリスクの特定と評価

「中期経営計画2025」の達成を脅かす可能性のある個別リスクを、リスクマップを用いて影響度と発生可能性の観点から3段階で評価しました。そのうえで四半期ごとに個別リスクの管理状況のモニタリングと有効性評価を行います。影響度については、財務、資産保全に関する定量的な指標、および業務継続に関する定性的な指標を社内で定めています。

長期視点に立ったリスクの特定と評価

持続的な企業価値向上をめざし、サステナビリティスローガン（基本方針）やマテリアリティなどにもとづき、成長に及ぼす影響度と発現時期の観点から評価した6項目と、気候変動リスクを加えた7項目を特定しました。これらのリスクについては、シナリオ分析をしたうえで対応方針を策定し、モニタリングをしています。

事業活動におけるリスクマップ（一部抜粋）



1 人財リスク（技術者不足）
2 人財リスク（所長候補人財の不足）
3 建設業担い手不足のリスク
4 業界再編リスク
5 技術開発リスク
6 長期市場リスク
7 気候変動リスク

情報セキュリティリスクへの対応

当社グループは、事業上の重要情報および事業の過程で入手した個人情報や取引先の秘密情報を保有しています。情報漏えいなどによる経済的損失および信用失墜を防ぐため、さまざまな対策を実施しています。

未然防止対策

① 技術的対策
- コンピュータウイルス、不正アクセス対策の強化
- クラウドサービス利用の可視化、制御

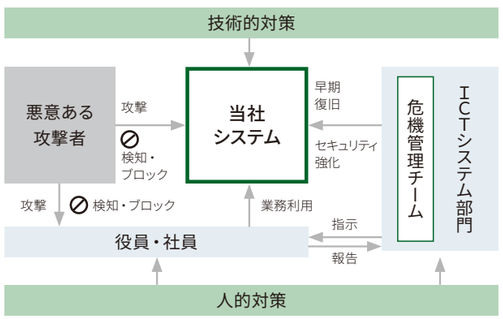
② 人的対策
- セキュリティ教育、標的型メール訓練の実施
- 外部専門家によるセキュリティ診断、リスク調査

インシデント発生時の対策

- インシデント対応訓練の実施
- 早期のシステム復旧にむけたサイバーレジリエンスの強化

昨今のランサムウェア・標的型メールをはじめとしたサイバー攻撃は当社だけのリスクに留まらず、サプライチェーン全体で対応することが必要です。2024年度には、役員・社員および西松建設協力会（通称：Nネット）に標的型メール訓練を実施しました。また、Nネット会員サイトでは、各社でのサイバーセキュリティ対策に役立つ情報の発信を行いました。今後もNネットを含めたグループ全体で情報セキュリティの向上に取り組んでいきます。

情報セキュリティの体制



コンプライアンス

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
コンプライアンスの遵守	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス研修受講率	100%	100%

当社の考え方

当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規程を順守するにとどまらず、社是・企業理念に則り、あらゆるステークホルダーの信用信頼の下、持続的な企業活動を行える土台（企業文化・風土）となるものです。このような考えに基づき、当社は社内研修などさまざまな取り組みを通じて、役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

コンプライアンス基本方針
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-05

コンプライアンス推進体制

当社は、グループによるコンプライアンスの確実な実践に対する支援・指導を目的として「コンプライアンス委員会」を設置しており、コンプライアンス委員長には社外出身者を任命しています。

コンプライアンス委員会は毎月開催し、コンプライアンス上の諸問題に関する対応・協議や、コンプライアンス研修の計画・実施など、コンプライアンス体制の維持・向上に取り組んでいます。また、コンプライアンス委員長は取締役会に出席し、諸問題への対応内容の報告および提言・勧告を行っています。

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コンプライアンス推進のイニシアティブを取り、委員会の活動を役員・社員への啓蒙につなげる役割を担っています。

本社の各部署長、各支社長・支店長、グループ会社社長は、「コンプライアンス担当者」として、担当組織の役員・社員への周知・啓蒙を行っています。

コンプライアンス委員会の活動の記録と報告書はこちらから
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/governance/compliance.html

内部通報制度

当社は、不正・腐敗行為の抑止、不祥事の早期対応および企業風土の改善を目的とした通報窓口「Nishimatsuホットライン」（「ホットライン」）を設置しており、すべてのステークホルダーが、実名または匿名で通報できる体制を構築しています。

ホットラインに寄せられた通報は、直ちに社長室長およびコンプライアンス委員長へ報告され、コンプライアンス推進部が通報者の保護および情報の保秘に十分配慮した上で、社内各部署と連携して事実関係を確認します。通報どおりの事実が確認された場合は、必要な是正措置と再発防止策の策定、不正行為などを行った社員に対する懲戒処分などの措置を講じるとともに、対応結果を通報者へフィードバックします。なお、懲戒処分となった事案については、執行部門長会議へ報告されます。

通報件数

2024年度は、57件の通報をホットラインで受け付けました。そのうち、事実であることが確認された事案は36件で、それぞれの事案において必要な措置がとられました。

相談窓口

当社は、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外部相談窓口「職場のほっとテレホン」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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Nishimatsuホットライン	33	28	45	38	57
職場のほっとテレホン	12	12	8	6	17

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上、腐敗・不正行為とハラスメント行為の撲滅および内部通報制度の理解・浸透を目的として、各階層別・職種別の研修や全社員むけのeラーニングを継続的に実施しています。2024年度も例年同様、当社のコンプライアンス体制や腐敗防止を含むコンプライアンスに関する直近の課題について周知しました。

また、一般社団法人日本建設業連合会が「企業行動規範実践推進月間」と定めている毎年10月には、役員・社員のコンプライアンス意識の高揚・維持を目的として、西松グループの役員および幹部職員にむけたコンプライアンス研修を実施し、経営層のコンプライアンス意識の向上を図っています。

取締役および監査等委員（2025年6月27日現在）

取締役



細川 雅一
代表取締役社長

1987年 4月　当社入社
2024年 4月　執行役員副社長
2024年 6月　代表取締役社長 執行役員社長（現任）
所有する当社の株式数　4,916株
取締役会への出席状況　11/11回（100%）



一色 眞人
代表取締役
コーポレート部門担当

1984年 4月　当社入社
2016年 6月　取締役 専務執行役員
2025年 4月　代表取締役 執行役員副社長 コーポレート部門担当（現任）
所有する当社の株式数　14,314株
取締役会への出席状況　16/16回（100%）



渋井 修
取締役
管理統括室長

1985年 4月　当社入社
2025年 4月　専務執行役員 管理統括室長
2025年 6月　取締役 専務執行役員 管理統括室長・IR担当（現任）
所有する当社の株式数　4,924株



濵﨑 伸介
取締役
経営戦略室長

1983年 4月　当社入社
2025年 4月　常務執行役員 経営戦略室長
2025年 6月　取締役 常務執行役員 経営戦略室長（現任）
所有する当社の株式数　3,483株

監査等委員



川野 秀之
取締役
（常勤監査等委員）

1987年 4月　当社入社
2024年 6月　取締役（常勤監査等委員）（現任）
所有する当社の株式数　600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　10/10回（100%）



久保 俊裕
社外取締役
（監査等委員）

2014年 7月　株式会社クボタ 代表取締役 副社長執行役員
2021年 6月　健康保険組合大阪連合会 会長（現任）
　　健康保険組合連合会 副会長（現任）
2022年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2025年 5月　中本パックス株式会社社外取締役（現任）
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　15/15回（100%）



伊藤 弥生
社外取締役
（監査等委員）

2008年 4月　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 公共システム事業本部ビジネス企画推進統括部長
2021年 6月　株式会社カナデン社外取締役（現任）
2021年 6月　三井住建道路株式会社社外取締役（2024年6月退任）
2023年 6月　日本郵政株式会社社外取締役（現任）
　　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
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　15/15回（100%）



大下 元
社外取締役
（監査等委員）

2017年 3月　JFEエンジニアリング株式会社代表取締役社長
2017年 6月　JFEホールディングス株式会社取締役（2024年6月退任）
2024年 4月　JFEエンジニアリング株式会社特別顧問（現任）
2024年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　10/11回（91%）
監査等委員会への出席状況　10/10回（100%）



菊地 美佐子
社外取締役
（監査等委員）

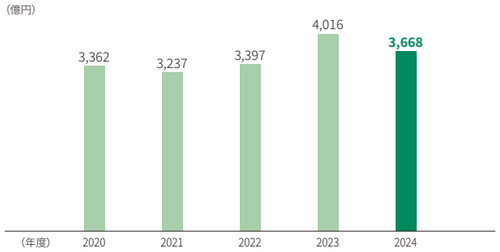
2001年 5月　三井物産株式会社広報部編集制作室長
2015年 4月　三井物産株式会社環境・社会貢献部長
2018年10月　三井物産フォレスト株式会社 代表取締役社長（2022年6月退任）
2022年 4月　学校法人聖路加国際大学監事（2025年6月退任）
2022年 6月　株式会社コメリ社外取締役（現任）
　　株式会社オカムラ社外取締役（現任）
2025年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
所有する当社の株式数　0株

※ 所有する当社の株式数には、株式報酬制度にもとづく交付予定株式数を含めて記載しています。
※ 取締役会、監査等委員会への出席状況は、2024年度の出席状況を示します。

財務・非財務ハイライト

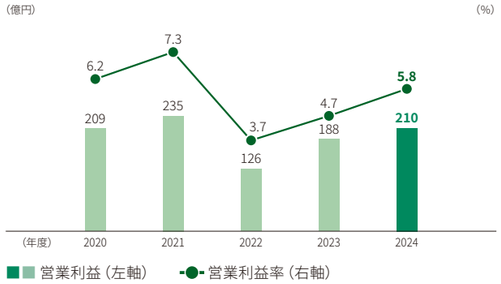
財務

売上高（連結）



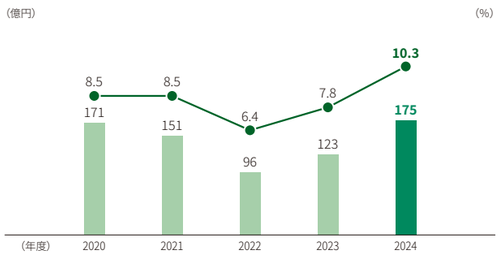
売上高は、前期比8.7％減の3,668億円となりました。国内建築事業において、一部大型工事が前期に竣工したことによる反動減があったことが主な要因です。

営業利益／営業利益率（連結）



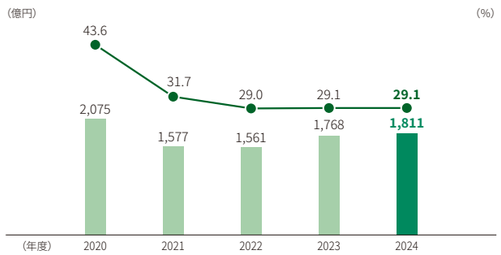
営業利益は前期比12.1％増の210億円となりました。国内建築事業において、前期以前に物価上昇の影響を受けた工事の割合が減少したため、利益率が大きく改善したことが主な要因です。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE（連結）



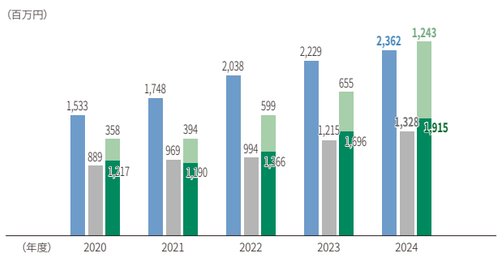
当期純利益は前期比41.6％増の175億円、ROEは前期比2.5ポイント増加し、10.3％となりました。政策保有株式の一部を売却し、投資有価証券売却益を計上したため、当期純利益は前期比で大幅に増加しました。

純資産／自己資本比率（連結ベース）



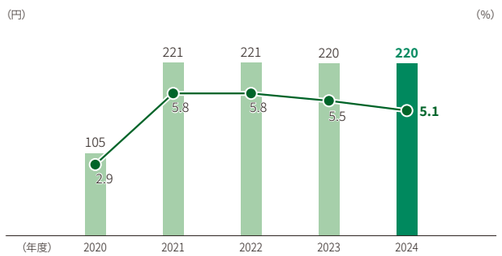
2021年度に543億円の自己株式の取得を行ったことにより、自己資本比率が低下しましたが、「中期経営計画2025」の計画値である30%程度にむけては順調に推移しています。

技術・人財・ICTへの投資（単体）



人財投資では、人財の確保と育成を課題とし、即戦力となる人財の採用や社員の処遇改善に注力するとともに、社員の各専門分野の知見やDX＆ICTリテラシーの向上に取り組みました。ICT成長投資では、施工自動化技術の開発や施工管理および内勤業務へのDXツールの導入など、生産性向上に資する施策に注力しました。

一株当たり配当金／DOE



2024年度の年間配当金は1株当たり220円となりました。「中期経営計画2025」において、安定的かつ継続的に株主還元を実施するため、配当方針を「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」に変更しています。

非財務

環境データ

		2022年度	2023年度	2024年度	目標
地球温暖化防止					
当社グループのCO_2排出量（スコープ1+2）	（千t-CO_2）	43.0	41.0	43.3	2030年度　31.7
当社グループのCO_2排出量（スコープ3）	（千t-CO_2）	3,326.7	2,645.8	3,347.6	—
当社グループのCO_2排出量（スコープ3）カテゴリー11	（千t-CO_2）	2,406.0	1,673.2	2,194.6	2030年度　2,328
施工におけるCO_2排出量原単位（国内のみ）	（t-CO_2/億円）	11.1	10.1	12.3	
循環型社会の形成					
産業廃棄物排出量	（千t）	456.5	704.9	543.6	—
建設廃棄物の最終埋立処分率（国内のみ）	（%）	2.4	2.1	3.3	2030年度　2.5%未満
取水量	（千m^3）	969.1	729.2	888.0	—

社会性データ※1

		2022年度	2023年度	2024年度	目標
基本情報					
社員数（連結）※2	（人）	3,201	3,301	3,351	—
社員数（単体）※2	（人）	2,804	2,892	2,908	—
人財育成					
研修費用※3	（百万円）	207	259	225	—
ダイバーシティ&インクルージョン					
女性管理職者数	（人）（比率）	4（0.4%）	4（0.4%）	6（0.65%）	2025年度　2%以上
女性採用比率（総合職）	（%）	18.5	17.6	16.1	2025年度　20%以上
男性育児休業取得率※4	（%）	55.6	75.8	75.0	2024年度以降　100%
障がい者雇用率	（%）	2.45	2.52	2.39	法定雇用率以上
健康					
定期健康診断後の精密検査受診率	（%）	69.1	61.1	60.2	2025年度　80%
働きやすさ・生産性					
自己都合退職率	（%）	2.68	2.99	2.57	2025年度　1.5%未満
社員の時間外労働※5 月45時間超過者割合	（%）	17.2	12.8	7.3	—
4週7閉所割合（土木現場）	（%）	77.1	85.0	84.3	—
（建築現場）	（%）	64.5	61.9	78.8	
リモートワーク利用率	（%）	45.6	34.1	32.4	2025年度　100%
サプライチェーン					
優良技能者制度における「西松マイスターおよび上級職長」の就労割合	（%）	60.6	60.1	53.0	2025年度　100%
建設キャリアアップカードのタッチ率	（%）	46.7	61.1	74.0	2025年度　90%

※1 社会性データは連結の表記が無いものはすべて単体　※2 社員数は臨時社員を含む　※3 研修に関わる人件費および施設費を除く
※4 育児目的休暇を含む　※5 総労働時間−所定労働時間（1日8時間）

11年間の主要財務・非財務データ

会計年度		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	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
財務データ（連結）												
建設事業受注高	（百万円）	345,853	304,764	360,186	380,378	348,045	376,088	313,437	333,974	340,392	360,273	429,719
損益計算書（会計年度）												
売上高	（百万円）	342,989	308,826	315,228	284,412	349,318	391,621	336,241	323,754	339,757	401,633	366,811
売上総利益	（百万円）	22,769	31,104	42,259	40,425	43,423	43,938	39,761	43,772	33,719	40,787	44,108
営業利益	（百万円）	8,710	16,184	25,259	22,752	24,928	25,313	20,950	23,540	12,615	18,827	21,098
経常利益	（百万円）	9,938	16,290	25,446	23,548	25,985	25,838	21,561	23,497	13,176	19,578	20,225
当社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	9,220	14,598	19,210	16,914	18,784	18,721	17,166	15,103	9,648	12,388	17,543
貸借対照表（会計年度末）												
総資産	（百万円）	386,469	351,334	385,674	381,355	466,327	497,045	472,440	477,613	513,623	579,624	592,046
有利子負債	（百万円）	53,918	53,175	42,844	43,306	86,167	121,909	115,039	160,039	168,396	186,150	214,212
ネット有利子負債	（百万円）	16,346	25,271	3,817	10,807	54,694	75,449	71,269	112,917	114,669	129,617	170,794
株主資本	（百万円）	122,367	134,190	147,697	158,256	171,828	184,803	196,158	145,459	144,294	150,320	158,337
キャッシュ・フロー（会計年度）												
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△10,448	4,120	40,763	13,570	△15,882	14,120	4,907	41,243	34,747	32,037	5,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△1,236	△9,688	△13,945	△15,422	△23,633	△20,147	5,302	△22,532	△27,450	△41,819	△36,250
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△5,701	△2,960	△15,039	△4,918	38,555	20,952	△12,653	△16,074	△2,365	11,083	16,134
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	37,422	27,903	39,026	32,499	31,473	46,459	43,574	47,121	53,726	56,532	43,403
1株当たり情報												
当期純利益	（円）	166.45	263.55	348.15	308.52	343.39	342.24	313.83	312.34	244.43	313.86	444.46
配当金	（円）	50	80	105	95	105	105	105	221	221	220	220
配当性向	（%）	30.0	30.4	30.2	30.8	30.6	30.7	33.5	70.8	90.4	70.1	49.5
純資産	（円）	2,669.20	2,775.30	3,057.35	3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62	3,833.71	3,770.77	4,277.06	4,361.27
レシオ												
ROE	（%）	6.5	9.7	11.9	9.6	9.9	9.5	8.5	8.5	6.4	7.8	10.3
自己資本比率	（%）	38.3	43.8	43.5	48.0	42.3	39.6	43.6	31.7	29.0	29.1	29.1
D/Eレシオ	（倍）	0.4	0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.6	1.1	1.1	1.1	1.2
ネットD/Eレシオ	（倍）	0.1	0.2	0.0	0.1	0.3	0.4	0.3	0.7	0.8	0.8	1.0
非財務データ												
社員数（連結）※1	（人）	2,678	2,704	2,740	2,825	2,920	3,005	3,060	3,106	3,201	3,301	3,351
社員数（単体）※1	（人）	2,424	2,467	2,504	2,536	2,606	2,684	2,762	2,794	2,804	2,892	2,908
施工によるCO_2排出量原単位※2（国内のみ）	（t-CO_2/億円）	32.0	31.8	24.2	18.1	16.1	15.9	20.1	17.1	11.1	10.1	12.3
建設廃棄物の最終埋立処分率（国内のみ）（「石綿含有産業廃棄物」「特別管理産業廃棄物」除く）※2、3	（%）	5.0	3.1	2.9	2.7	2.1	2.2	2.2	2.4	2.4	2.1	3.3
度数率※4（休業4日以上）（単体）		0.95	1.10	0.67	0.72	1.02	1.04	0.75	0.79	0.49	0.67	0.88

※1 社員数は臨時社員を含む　※2 2019年3月期までの集計期間は暦年（1月～12月）
※3 最終埋立処分率：2018年3月期までは建設汚泥および特管物など特殊なものを除く　2019年3月期からは建設汚泥を含み特管物など特殊なものを除く
※4 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す

用語集

用語	説明
BIM/CIM	BIM/CIM（Building/Construction Information Modeling,Management）。建設業務で活用することができる情報を持った3Dモデルのこと。
N-TEMS	西松トンネル・エネルギー・マネジメントシステム。山岳トンネル工事において使用する換気用コントラファンと集塵機のデマンドコントロールにより電力消費の削減を図るシステム。換気設備にかかる消費電力を40%程度削減できる。
P&UA構法	Panel & Unbonded Anchorの略称で、柱梁接合部に新たに開発した鋼棒挿入接着接合構法「GIUA」を採用した中大規模木造用高性能耐震フレーム構法のこと。従来の木造建築物に比べて飛躍的に耐震性能を向上させることで、10階建て規模の中大規模木造建築物の実現を可能とする構法である。
PPA	Power Purchase Agreement（電力販売契約）。太陽光発電設備の所有・管理を行う会社（PPA事業者）が、施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備を設置し、そこで発電された電力を、その施設の電力使用者へ有償提供する仕組み。
TCFD	気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）。企業等に対し、気候関連のガバナンス・リスク管理体制の整備や気候変動が及ぼす財務インパクトを把握・開示することを提言している。TCFDは、国際財務報告基準の策定を担うIFRS財団に監督機能を引き継ぎ、2023年10月に解散した。
TNFD	自然関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Nature-related Financial Disclosures）。TCFDに準じた開示方法で、企業等に対し、自然資本への依存度・影響の評価、生物多様性リスクの特定、財務影響の分析、対応戦略を開示することを提言している。2023年9月に最終提言を発表し、グローバルな自然資本に関するリスク管理の標準化を推進している。
ZEB	Net Zero Energy Building（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の略称で、「ゼブ」と呼ぶ。快適な室内環境を保ちながら、省エネと創エネにより、「建物で消費する年間の一次エネルギーの消費量を正味（ネット）でゼロにすることをめざした建物」のこと。
カーボンネガティブコンクリート	製造過程で排出されるCO_2よりも多くのCO_2を吸収・固定化することで、CO_2排出量を実質ゼロ以下に抑えたコンクリートのこと。建設業界におけるカーボンニュートラル実現にむけた革新的な建材として注目されている。
サーキュラーエコノミー	従来の3Rの取り組みに加え、資源の投入量と消費量を抑えつつ、サービス化等を通じた再利用・再生利用を促進し、使用後の製品や廃棄物等に関して、長期にわたり価値を維持、回復または付加することをめざす循環型（サーキュラー）の経済システム。建設業においては、設計段階における建材のモジュール化や、廃材の回収と再加工による市場への再供給、建物のライフサイクル管理によるメンテナンス・リノベーションの最適化などの活動が挙げられる。
シールドトンネル	筒状の形をしたシールドマシンと呼ばれる掘削機械を使用して掘削し、セグメントと呼ばれるブロック状の覆工材で構築されたトンネルのこと。都市部の地下鉄建設や共同溝、上下水道などの地下インフラ整備に広く採用されている。
ジオポリマー	セメントを使用せず、アルカリシリカ溶液とアルミナシリカ粉末との反応によって形成される非晶質の縮重合体（ポリマー）の総称。一般のコンクリートに比べて、製造時のCO_2排出量を削減でき、耐酸性や耐火性に優れるなど、次世代の建設材料として注目されている。
スラグリート	製鉄所の副産物である高炉スラグ微粉末をセメントの代替材料として多量に用いた環境配慮型コンクリート。従来のコンクリートに比べて、製造過程でのCO_2排出量を大幅に削減でき、耐塩害性や温度ひび割れ抵抗性に優れた特長を有している。
切削可能セグメント	RCセグメントの鉄筋の代替として、シールドマシンのカッターで切削可能な新素材の筋材を使用したセグメントのこと。
泥水式シールド	切羽面に泥水を加圧充填し、土圧と水圧に対抗することで地盤の安定を保ちながら掘進するシールド工法のこと。
泥土圧シールド	掘削した土砂と添加材を混合・撹拌して塑性流動性を持つ泥土状の掘削土を作り、これをチャンバー内に充満させて切羽の安定を保ちながら掘進するシールド工法のこと。
デジタルツインプラットフォーム	センサーやIoTデバイスを利用して収集した現実世界の設備や構造物、環境データの状態をデジタル空間に仮想的な複製（デジタルツイン）として構築・管理するためのシステム基盤。リアルタイムの状態監視、データ分析、シミュレーション等により建設プロセスの品質向上や安全性向上、現場管理の効率化等が期待される。
電炉CCS法	電炉CCS法は、電気炉で廃プラスチックを高温分解し、発生したガスを回収・精製して化学原料に戻す技術。CO_2を回収・貯留する機能も備え、従来の焼却より環境負荷が低く、プラスチック資源の循環利用が実現できる。
バッチャープラント	均質なコンクリートを製造するための大型設備のこと。セメント、骨材（砂・砂利）、水、混和剤などの原材料を正確に計量し、ミキサで混ぜ合わせることで所定品質のフレッシュコンクリートを生産する。
プレキャスト版	建設現場とは別の工場で予め製造された鉄筋コンクリート製の部材である。現場打ちコンクリートとは異なり、厳重に品質管理された環境下で製造され、建設現場では、組立・設置するだけとなることから、品質向上や工事期間の短縮が可能である。建築物の壁・柱・床や、高速道路の橋梁部における床版取替等に使用される。
覆工	トンネル表面に構築する（アーチ）コンクリートのこと。
フロントローディング	初期の工程において、後工程で発生しそうな仕様変更などを予め集中的に検討し、品質の向上や工期の短縮化を図ること。代表例のBIMアプローチでは、設計段階で3次元建築モデルを作成し属性情報を付加することで、設計、施工、運用等の各段階のシミュレーションや検証を行い、事前に問題点を改善・解決することを狙いとする。
分岐シールド工法	トンネル坑内からシールドマシンが発進するシールド工法、あるいは連結したシールドマシンが分岐するシールド工法のこと。

投資家FAQ

Q1 株主還元について考え方を教えてください。

現在の「中期経営計画2025」において、2024年度より「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」を掲げております。基本的には今後もこの考えを踏襲していくつもりですが、現在、新たな中期経営計画を策定中であり、利益拡大や戦略的な投資とのバランスを踏まえ、最適な還元のあり方を検討していきます。

Q2 2026年3月期の受注動向について教えてください。

国内土木は手持ち工事量と現場社員数を考慮し、抑えた目標としています。国内建築は、物流や住宅系を中心に取り組みが進み、受注環境は良好です。加えて、工場案件やデータセンターなどの分野への取り組みも進めており、今後の受注増が期待されます。国際事業ではフィリピンやバングラデシュでのODA案件に引き続き取り組んでいます。

Q3 伊藤忠商事との協業の状況について教えてください。

土木・建築・国際の建設部門では、資材調達や案件の紹介などで連携を図っています。アセットバリューアッド事業の開発案件においては、当社と伊藤忠商事株式会社の力を組み合わせることで、さらなる成長の可能性があると考えています。また、新規事業である地域環境ソリューション事業については、同社が持つ顧客基盤やエリア展開力との連携を模索している段階です。今後もさらなる協業の拡大・進化を進め、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

Q4 建設業界の再編への考え方を教えてください。

建設業界における再編の動きについては、以前から議論を進めています。今後、業界再編が加速する可能性があり、当社としてもアグレッシブに進めていくべきではないかという議論もあります。今後の業界動向を踏まえて慎重に検討いたします。

真正性表明

「西松建設株式会社　統合報告書2025」の発刊にあたって



取締役 専務執行役員
管理統括室長
IR担当

渋井 修

西松建設は、ステークホルダーの皆様に当社グループの取り組みをより一層ご理解いただくために、2017年度より統合報告書を発行しています。

「統合報告書2025」では、当社グループの創業150年を超えるあゆみや、細川社長就任から1年経ったメッセージ、新たにコーポレート部門に4室を設けた機構改編の狙いなど、「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へと拡大する価値共創活動の紹介を行っています。2030年を見据えた長期ビジョン「西松-Vision2030」の実現にむけ、「中期経営計画2025」の進捗についても、詳しくご説明しています。加えて、さまざまな現場で日々業務に取り組む社員たちのメッセージを「価値共創活動の源泉3　まかせられる人が、いる」のページで取り上げています。

本報告書は、経営戦略室経営企画部が中心となり、多くの関係部署と協力して制作しました。私は、本報告書の制作に関する総轄責任者として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

本報告書が、西松建設の価値共創の取り組みについて、株主や投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、ご理解を深めていただくための一助になることを期待するとともに、有意義な対話の機会につなげていきたいと考えております。ご一読のうえ、忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただければ幸いです。

受賞実績・外部評価

受賞実績

名称	主催	表彰・受賞対象
令和6年度　優良工事施工企業表彰　局長表彰	国土交通省中部地方整備局	令和2年度　東海環状岐阜山県第一トンネル西地区工事
令和6年度　優良工事技術者表彰　局長表彰	国土交通省中部地方整備局	令和2年度　東海環状岐阜山県第一トンネル西地区工事 現場代理人　当社社員
令和6年度　インフラDX活用優秀施工業者表彰　局長表彰	国土交通省九州地方整備局	福岡201号筑穂トンネル新設工事
令和6年度　工程管理優秀工事表彰　支社長表彰	東日本高速道路株式会社東北支社	秋田自動車道　大戸川橋耐震補強工事
令和5年度　全建賞	一般社団法人全日本建設技術協会	立野ダム建設事業
令和5年度　土木学会賞　技術賞	公益社団法人土木学会	立野ダム建設事業～日本最大の流水型ダム建設～
令和5年度　土木学会賞　技術開発賞	公益社団法人土木学会	水を使わず軽量で何度でも使えるコンクリート養生工法（アドバルーン工法）の開発
日本建設機械施工大賞　大賞部門	一般社団法人日本建設機械施工協会	山岳トンネル工事における油圧ショベルの遠隔操作システム「Tunnel RemOS-Excavator」
第3回　建設人材育成優良企業表彰 優秀賞　処遇の改善　部門	国土交通省／建設産業人材確保・育成推進協議会	当社
第33回くまもと環境賞　部門賞（くまもとゼロカーボン賞）	熊本県	九州支社　立野ダムJV工事事務所
第44回（令和6年度）ダム建設功績者表彰	一般社団法人日本ダム協会	当社社員2名
第73回 日経広告賞［入賞作品］ 建設・不動産部門 最優秀賞	日本経済新聞社	150年間、13万件。街を、暮らしを、社会をつくってきた証しです。

社外からの評価

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SCIENCE BASED TARGETS
2030年度までのGHG削減目標として、SBT1.5℃認定を取得しています。（2020年度比スコープ1+2 54.8%削減　スコープ3カテゴリー11 27%削減）

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

JHEP CERTIFIED

WELL Platinum

DX認定

えるぼし認定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

健康経営®

賛同・参加するイニシアティブ

RE100

日本気候リーダーズ・パートナーシップ（Japan Climate Leaders' partnership）

気候変動イニシアティブ（Japan Climate Initiative）

サーキュラーパートナーズ

30by30 アライアンス

デコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）

スクラム・ジャパン・プログラム

会社概要・株式の状況

会社概要

商号	西松建設株式会社 （NISHIMATSU CONSTRUCTION CO., LTD.）
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
代表者	代表取締役社長　細川 雅一
創業	1874年
設立	1937年9月20日
資本金	23,513,643,819円
社員数	単体：2,908名 連結：3,351名 （2025年3月31日現在）

（注）社員数は臨時社員を含む

事業拠点

国内

北日本支社（仙台市）
札幌支店（札幌市）
関東土木支社（東京都港区）
北陸支店（新潟市）
関東建築支社（東京都港区）
中部支社（名古屋市）
西日本支社（大阪市）
中国支店（広島市）
四国支店（高松市）
九州支社（福岡市）
沖縄支店（那覇市）

海外

シンガポール営業所
ベトナム営業所
マレーシア営業所
ミャンマー営業所
フィリピン営業所
香港営業所
バングラデシュ営業所
シドニー事務所

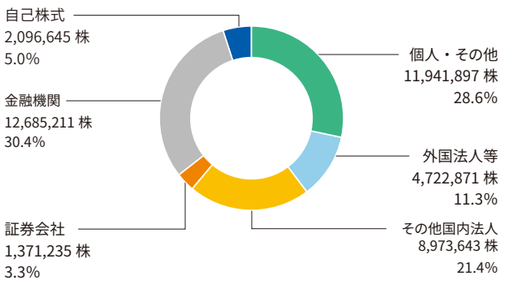
主な子会社

西松地所株式会社（東京都港区）
西松アセットマネジメント株式会社（東京都港区）
泰国西松建設株式会社（タイ）
西松ベトナム有限会社（ベトナム）
西松リアルエステート・デベロップメント（アジア）社（シンガポール）
バンコクサトーンホテルマネジメント社（タイ）

株式の状況（2025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　41,791,502株（うち自己株式2,096,645株）
株主数　30,233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（%）
伊藤忠商事株式会社	7,709	19.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,700	14.36
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,507	6.32
西松建設持株会	970	2.44
明治安田生命保険相互会社	915	2.31
株式会社みずほ銀行	614	1.55
住友不動産株式会社	612	1.54
みずほ信託銀行株式会社	600	1.51
JPモルガン証券株式会社	528	1.33
株式会社日本カストディ銀行（年金信託口）	494	1.24

※当社は自己株式2,096,645株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
※持株比率は、自己株式2,096,645株を控除して計算しております。なお、自己株式には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式224,000株は含めておりません。

第三者保証

当社は、情報開示の信頼性を高めるため、株式会社サステナビリティ会計事務所より、以下のデータに対する保証を取得しています。

保証対象項目

- 国内外グループCO_2排出量 ▶P.21、83
- 国内外グループ取水量 ▶P.20、83
- 産業廃棄物排出量 ▶P.21、83
- エネルギー消費量 ▶P.20
- 女性管理職比率 ▶P.29、41、83
- 男性育児休業取得率 ▶P.29、41、83
- 度数率（休業4日以上） ▶P.29、60、84、85

NISHIMATSU

お問い合わせ先

西松建設株式会社 経営企画部 サステナビリティ推進課
〒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
https://www.nishimatsu.co.jp/



環境大臣認定
エコ・ファースト企業

デコ活