ステークホルダーエンゲージメント

本レポートは、当社グループの経営方針や企業価値向上に向けた取り組み状況をステークホルダーの皆様にお伝えするとともに、対話の起点となることを目的としています。

当社はこれまで、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーと真摯に向き合い、いただいたご意見やフィードバックを経営に着実に反映してきました。今後も対話を重ねることでエンゲージメントを一層高め、その中で得られる示唆を経営に活かしながら、企業価値の向上と持続的な成長、更には経営の進化に取り組んでいきます。

ステークホルダー	エンゲージメントの方法	アウトカム
お客様	・日々の営業活動 ・工事期間中のコミュニケーション ・引渡後のお客様アンケートによるフィードバック	・安全、安心でお客様の期待に応える建造物の提供 ・お客様満足度の向上
株主・投資家	・個別面談、スモールミーティングの実施によるコミュニケーション ・株主総会、決算説明会等での情報開示とコミュニケーション	・経営に対する関心や意見のフィードバックと今後の改善に向けた活用 ・経営に対する信頼性と期待の向上
協力会社の皆様	・工事期間中のコミュニケーション ・価格転嫁に向けた協議 ・西松建設協力会（Nネット）との連携 ・支社、支店別の安全大会や研修等の開催	・安全で働きやすい職場環境の整備 ・建設技能者の育成とサポート ・担い手不足の改善 ・安全や施工品質の向上
地域社会の皆様	・社会貢献活動の実施 ・地域の祭りや各種活動への参加 ・現場説明会の開催 ・学校等の現場見学の受け入れ	・地域社会への貢献 ・地域住民の方々との良好な関係の構築 ・次世代の担い手育成
社員	・経営者によるメッセージの発信 ・経営層との対話の機会 ・労働組合との協議 ・社員エンゲージメント調査	・社員エンゲージメントの向上 ・制度や処遇の改善 ・働きがいのある職場環境

統合報告書2026で知っていただきたいポイント

西松-Vision 2035の実現に向けた想いと戦略

西松建設が目指す姿、新たなVisionに込めた想いと、実現のための戦略を細川社長から皆様にお伝えします。

➡P.10　社長メッセージ

西松建設の価値共創とは

財務・非財務資本を活かし、価値を創出しています。更に社会に「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」社会の実現を目指します。

➡P.16　西松建設の価値共創モデル

中期経営計画2028を公表

新長期Visionの下で将来の収益性と持続的成長に向けた土台を整備する、新たな中期経営計画について紹介します。

➡P.26　中期経営計画2028

持続的成長に向けた経営戦略

エンゲージメントと付加価値創出を起点に、西松-Vision 2035の実現と持続的成長への戦略をお伝えします。

➡P.36　経営戦略室長メッセージ

「魅力あるゼネコンNo.1」を支える人財戦略

人的資本経営の深化により、社員の創出価値の最大化と持続的な企業価値の向上を実現します。

➡P.40　人財戦略

環境・都市開発事業

今年4月に発足した環境・都市開発事業本部における、中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策や、手掛けるプロジェクトの進捗等について紹介します。

➡P.54　環境・都市開発事業

社外取締役が語る西松建設の未来

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けた西松-Vision 2035と中期経営計画2028について、社外取締役の視点から語ります。

➡P.58　社外取締役座談会

環境価値と企業価値の共創

脱炭素・生物多様性・資源循環への取り組みを通じて、社会課題の解決と企業価値向上を全社で推進します。

➡P.74　環境への取り組み

社是

勇気、礼儀、正義
～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～

企業理念

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

行動規範

～“勇気、礼儀、正義”で貫く価値観～

挑戦する姿勢

- 私たちは、モノづくりの集団として日々研鑽し、高い顧客満足と、より良い社会・環境づくりに積極的に取組みます。
- 私たちは、社業と建設産業の発展にむけ、高度な技術、魅力ある職場、安全な労働環境を確立するため積極的に行動します。
- 私たちは、持続可能な社会の形成と次世代への継承のため、社会問題や環境問題に対して常に真摯に対応します。

感謝する気持ち

- 私たちは、すべての人を尊重し、すべての人の夢の実現にむけ、積極的に協力します。
- 私たちは、常にステークホルダーを想い、コミュニケーションを大切にし、モノづくりを通じた人と人の繋がりを醸成します。
- 私たちは、常に地域・社会に感謝し、積極的な交流を図ります。

正しい姿勢

- 私たちは、常に企業の社会的責任を認識し、高い倫理観と透明性のある企業活動を推進します。
- 私たちは、自由かつ公平・公正な経済活動を尊重し、グローバルな視野に立った健全な企業活動によりステークホルダーの信頼に応えます。
- 私たちは、常に将来を見据え、予見されるリスクと機会を認識し、対応力を高めます。

目次

Introduction

ステークホルダーエンゲージメント
1 統合報告書2026で知っていただきたいポイント
2 社是・企業理念・行動規範
3 目次
4 At a Glance
6 Business at a Glance 1
技術力の粋を集め、価値を共創してきたプロジェクト
8 Business at a Glance 2
社会課題の解決に貢献し、未来につながる価値を創出
10 社長メッセージ

第1章　西松建設の価値共創活動

14 価値共創のあゆみ
16 西松建設の価値共創モデル
18 価値共創を加速する資本と強み

第2章　持続的成長に向けた戦略

20 西松-Vision 2035
22 多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題の解決に、より広く・深く・永く貢献
24 過去の中期経営計画の振り返り
26 中期経営計画2028
28 マテリアリティ
30 マテリアリティとリスク・機会
32 マテリアリティとKPI
34 コーポレート部門担当役員メッセージ
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 環境・都市開発事業

第3章　価値共創を支える基盤

58 社外取締役座談会
62 コーポレートガバナンス
68 サステナビリティ推進体制
70 安全な工事現場づくり
71 品質マネジメント
72 人権課題への取り組み
73 サプライチェーンマネジメント
74 環境への取り組み
76 気候及び自然関連情報
78 リスク・機会マネジメント
80 コンプライアンス
81 IRコミュニケーション
82 役員一覧

データ

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

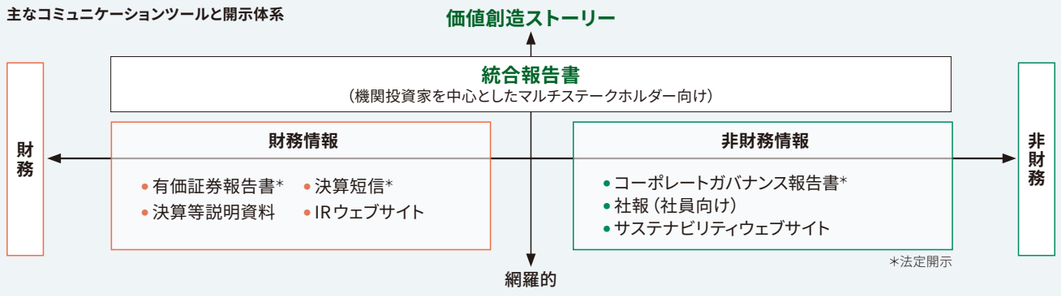
対象組織： 西松建設株式会社及び連結子会社

対象期間： 2025年4月1日～2026年3月31日（一部2026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」、及び経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

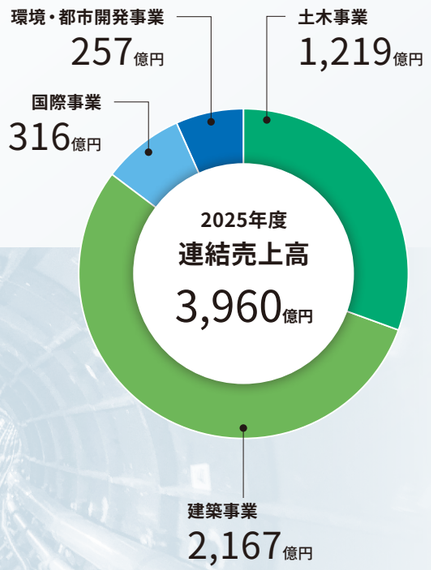
将来予測記述に関する注意事項： 本レポートには、当社グループの見通し、目標、計画、戦略等、将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等は、様々な要因により、これら見通しとは異なる可能性があります。

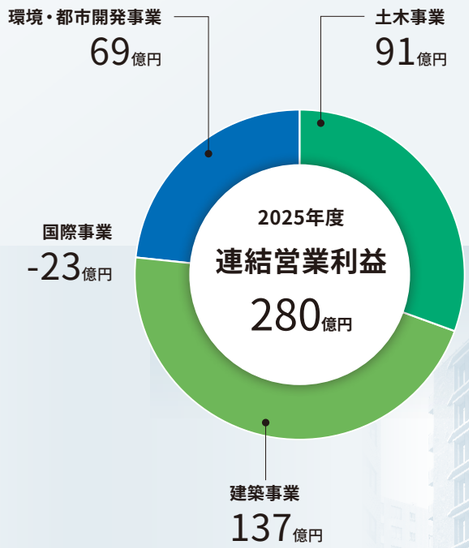
主なコミュニケーションツールと開示体系

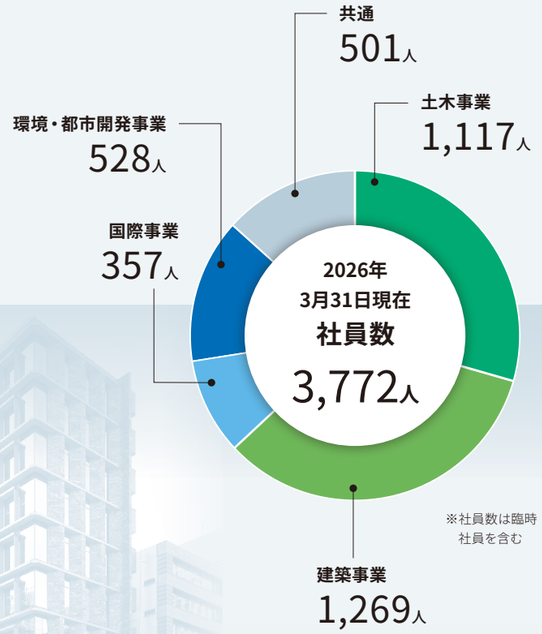


At a Glance

地域まちづくりや再生可能エネルギー、都市開発等を一体的に推進するため、2026年4月の本社機構改編により、地域環境ソリューション事業本部とアセットバリューアッド事業本部を統合し、環境・都市開発事業本部を新設しました。掛け合わせによる事業機会の拡大によって、事業の強化を図り、中長期的な視点での企業価値向上を目指します。







※社員数は臨時社員を含む

ROE	自己資本比率	D/Eレシオ	配当金
13.1%	28.4%	1.19倍	230円

DOE	TSR（5年累計）	事業拠点数
4.9%	243.3%	国内50拠点　海外10拠点

国内土木事業

道路、鉄道、電力、ダム、空港、港湾等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及び教育施設、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及びメンテナンスまで、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、東南アジアや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や施設案件を手掛けています。

環境・都市開発事業

環境関連と都市開発の事業領域を掛け合わせ、持続可能な社会の実現と新たな価値の創造を目指しています。まちづくりや都市開発、国内外不動産事業、地域創生、再生可能エネルギー、資源循環を手掛けていきます。

Business at a Glance 1　技術力の粋を集め、価値を共創してきたプロジェクト

西松建設は、長年培ってきた技術力の粋と、関係者をまとめ上げ、粘り強くやり遂げる「現場力」により、社会を支える数々のプロジェクトを実現してきました。これからも地域と共生し、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　国内土木事業

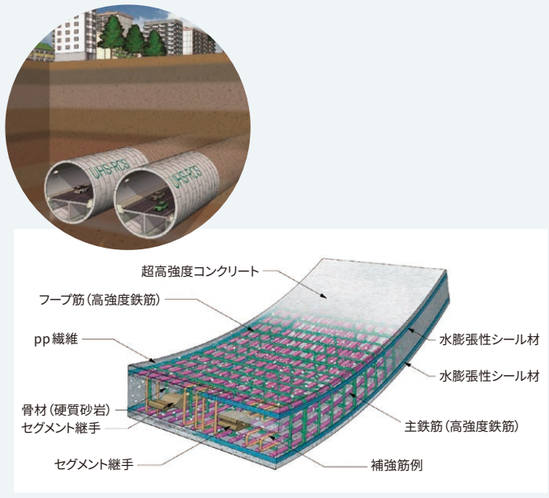
リアルタイム吹付け厚さ計測を可能にした自動吹付け技術「コンクリート吹付け自動化システム」を確立

山岳トンネル工事における吹付け作業は、高粉じん環境かつ肌落ちリスクのある切羽直近での手動操作が必要であり、作業員の安全確保、吹付け品質の確保及び省力化が課題となっていました。この課題解決に向け、ミリ波レーダにより吹付面までの距離をリアルタイムで計測し、モーションキャプチャカメラでレーダ座標を高精度に測量することで、自動制御ロボットが最適なノズル動作を実現し、均一な吹付け厚さを自動的に確保する「コンクリート吹付け自動化システム」を確立しました。栃木県那須塩原市の実物大実験施設「N-フィールド」での実証実験においても良好な品質を確認しています。本システムは当社及び他4社による共同開発技術です。

シールドトンネル　国内土木事業

新展開「超高強度RCセグメント」技術審査証明を取得

「大深度地下の公共的使用に関する特別措置法」が適用される道路や鉄道等の大口径シールドトンネル工事において、大規模な建物荷重等が作用する条件下では、従来のRCセグメントでは曲げ圧縮強度が不足するため、高価な合成セグメントが採用されています。そこで、超高強度コンクリートを用いることで強度不足を解消し、コストの縮減と工事の合理化を実現する「超高強度RCセグメント」を開発しました。本セグメントは耐火性と剥落防止性能を有し、従来のRCセグメントと同等の設備で製作可能です。本技術は、当社、戸田建設株式会社、日本コンクリート工業株式会社の共同開発により、2025年7月に一般財団法人先端建設技術センターの技術審査証明を取得しています。



超高強度コンクリートにより強度不足を解消

物流施設　国内建築事業

大型マルチテナント型物流施設「LOGI'Q蓮田」を施工

本工事は一級河川と農業用水路に囲まれた立地、西側だけに限られた搬入経路、敷地内外の高低差等の非常に厳しい条件下での施工となりました。設計段階からのBIMやARの活用、ICT建機やドローン測量等の先進技術の積極的な導入、施工状況の的確な把握や関係者との迅速な合意形成に努め、高度な工程管理と生産性向上を実現しました。また、高まるWell-beingのニーズに対応するため、設計・施工部門と密に連携し、丘状の休憩スペースの配置や天然木天井を用いた空間の木質化を施し、「CASBEE」Sランク、「BELS」★6、「ZEB」等の各種環境認証で最高評価を取得しました。

厳しい条件下にありながらも、当社の現場力と技術力、プロジェクトマネジメント力を結集し、高付加価値の物流施設を提供する象徴的なプロジェクトとなりました。

「LOGI'Q蓮田」全景

海外展開　国際事業

フィリピン共和国 マニラ首都圏地下鉄工事105工区を受注

当社にとって、マニラ地下鉄工事の受注は、現在施工中の102工区に続き2件目となります。当社が受注した105工区は、地下駅となるカラヤンアベニュー駅、ボニファシオ・グローバル・シティ駅の建設と、それらの駅間の併設シールドトンネルの建設を行う工事です。本工事は、フィリピン政府が進めるインフラ計画「ビルド・ベター・モア」の優先事業として位置づけられ、急速な経済成長を背景に増加するマニラ首都圏の交通需要に対応し、深刻な交通渋滞と大気汚染の緩和に資するものです。

これまで世界で培ってきたトンネル工事の豊富なノウハウを活用し、フィリピンにおける交通インフラの整備に貢献します。人々の移動における利便性の向上を通じて、経済発展を続けるフィリピン社会の一層の発展に寄与していきます。

ボニファシオ・グローバル・シティ駅 完成予想図

Business at a Glance 2　社会課題の解決に貢献し、未来につながる価値を創出

西松建設の強みである「現場力」を活かし、多様なステークホルダーとともに社会課題の解決に取り組んでいます。
社会基盤整備から次世代のまちづくりまで、安心して暮らせる持続可能な未来の実現に貢献していきます。

安心して暮らせる社会づくり

国内土木事業

インフラリニューアル工事　長野自動車道　一本松トンネル補強工事

1993年に供用を開始した長野自動車道麻績IC～更埴IC間の一本松トンネル（下り線）は、インバート未施工区間において膨潤性粘土鉱物の吸水劣化と吸水膨張による複合要因で、盤膨れの兆候が顕在化し、路面隆起、トンネル覆工壁面の押出しによるコンクリートの貫通ひび割れ、内空断面の減少等の変状が発生していました。本工事では、建築限界への懸念、トンネル構造物の健全性の低下に対し、長期的なトンネル機能を確保するため、ロックボルトによる覆工コンクリートの補強に加え、新たにインバートを設置しました。工事中は、一般車両の通行を確保するために、トンネル内の2車線を1車線ずつ昼夜連続規制し、半割断面施工にてトンネルの恒久対策を行いました。

補強工事を完了した一本松トンネル

次世代のまちづくり

環境・都市開発事業

次世代交通システムの実用化に向けた連携

次世代交通システムの実用化に向け、当社はZip Infrastructure株式会社への出資及び連携協定の締結を通じ、協働を推進しています。同社が開発する「Zippar」は、道路上空を自動運転で走行する電動自走式ロープウェイで、渋滞緩和や移動手段及び運転手不足の解消、脱炭素化等の社会課題解決が期待される新たな交通インフラです。

本取り組みにおいては、当社の土木、建築分野の知見を活かし、施工性や安全性、合理性の観点から技術的評価やインフラ整備の支援を実施しました。事業化に向けた共同検討や情報共有を通じ、社会実装を加速させます。多様なパートナーとの共創により、持続可能で柔軟性の高い次世代のまちづくりに貢献していきます。

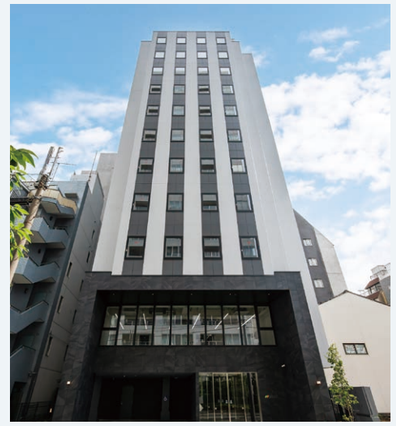
電動自走式ロープウェイ「Zippar」

高品質な建造物の提供

環境・都市開発事業

都市型コンパクトオフィス「NCO浜松町」竣工

本物件は、JR「浜松町」駅、都営地下鉄「大門」駅等3駅5路線が利用可能です。最寄駅から徒歩3分と利便性が高く、首都圏の主要オフィスエリアへのアクセスにも優れています。基準階は約40坪の無柱・整形空間とし、約3mの天井高を確保することで、コンパクトながら開放感のあるワークプレイスを実現しています。1階には共用貸会議室を設け、入居者のニーズに応じた柔軟な利用が可能です。また、エントランスアプローチには緑豊かな植栽を配置し、開放的な空間を創出しました。加えて、エントランスホールと各階ホールにセキュリティラインを設置し、二重のセキュリティ体制により安全性を確保しています。更に、ZEB Ready認証を取得する等、環境にも配慮したオフィスビルとなっています。



開放感のあるワークプレイスを実現した「NCO浜松町」

安全を支える技術

国内土木事業　国内建築事業　環境・都市開発事業

暑熱環境下での作業従事者における熱中症撲滅に貢献

建設現場における熱中症対策が喫緊の課題とされる中、Biodata Bank株式会社と共同開発した通信機能付きウェアラブル機器「通信カナリア（Sigfox）」を2025年に全国の建設現場へ導入しました。通信カナリアは、深部体温を推計し熱中症のリスク上昇を検知すると本人と上長等へ即時通知します。本人と管理者が情報を共有し「倒れる前」の声掛けや休憩判断により、個人に依存した対策から現場一体で作業従事者を守る組織的な安全管理へ進化しました。

2026年度は、この安全管理システムを引き続き全国の建設現場へ導入するとともに、同業での建設現場、プラント企業や製造業、ゴルフ場等幅広い分野の現場での導入により、社会課題である熱中症削減への貢献を目指します。

熱中症対策で「通信カナリア（Sigfox）」を活用

社長メッセージ

持続的な成長と新たな中長期的企業価値の創出

競争の時代に、“評価され、選ばれるゼネコン”へ

代表取締役社長
細川 雅一

社長就任から2年が経ち、株主総会を経て3期目に入りました。このタイミングで「西松-Vision 2035」と新たな「中期経営計画2028」を策定し、当社の将来像と進むべき方向を明確にできたことは、大きな意味があると感じています。

当社は、人的資本経営やWell-being経営を含むサステナビリティ経営を軸に据えています。単なる社会的責任ではなく、企業価値を高めるための重要な経営戦略として、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指します。

西松-Vision 2035では、「魅力あるゼネコンNo.1」という将来像を掲げました。これはただ規模や売上を追うものではありません。株主、お客様、協力会社、社員、そして社会から、「西松建設は素晴らしい会社」「西松建設と一緒に仕事をしたい」「西松建設で働きたい」と思っていただける会社になるということです。

そのために、「エンゲージメントの向上」と「一人当たり付加価値額※の向上」を経営の中核に据え、「持続的な成長」と「新たな中長期的企業価値の創出」を実現していきます。

※一人当たり付加価値額＝（事業利益＋人件費）/社員数

競争の時代への転換

今、日本は大きな転換期にあります。

物価上昇、金利変動、人件費上昇――。これまで長く続いてきた「変化の少ない時代」から、社会全体が大きく動き始めています。これは、単なる厳しい経営環境への変化ではありません。むしろ、日本経済がようやく本来あるべき競争の世界に変わる局面だと捉えています。失われた30年と言われますが、日本は長い間、デフレの中で賃金も上がらず、企業も価格転嫁が難しい状況が続いてきました。しかし、本来、物価が上がり、人件費が上がること自体は健全な経済の姿です。その環境下で競争力を発揮できる企業こそが、これから評価され、選ばれていくと思っています。

実際、足元では資材価格の上昇や地政学リスクへの懸念も高まっていますが、私は、こうした環境変化を、悲観的に見るのではなく、むしろ、競争条件が変わるからこそ、各社の本当の実力や特色が見える時代になると思っています。これまでは、国内建設市場に支えられながら、各社が似たような構造の中で事業を運営してきました。しかし今後は、人口減少や担い手不足、社会インフラの変化、金利の上昇等を背景に、「どの会社が何を強みにしているのか」がより問われる時代になります。競争の時代に入った今だからこそ、西松建設の“差別化のできる強み”を明確にしなければなりません。

就任3年目となる今年、西松-Vision 2035と中期経営計画2028を策定し、新たなスタートを切りました。これまでを振り返りながら、改めて当社の方向性を整理できたという点でも、このタイミングで発信できたことは非常に意義のあることだと感じています。

➡P.20　西松-Vision 2035
➡P.24　過去の中期経営計画の振り返り
➡P.26　中期経営計画2028

なぜ今、西松-Vision 2035を策定したのか

現在の建設市場は、良い環境だと思います。国土強靭化、インフラ更新、防災・減災等を背景に、2030年頃までは一定の需要が見込まれています。これらへの積極的な取り組みは、当社の企業理念「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」の実現、そのものになります。

一方で、人口減少、担い手不足、新設需要の減少といった社会環境やインフレ経済・金利上昇等の経済環境の大きな構造変化が待っています。建設業界そのもののあり方が変わっていく可能性があります。だからこそ、今回の西松-Vision 2035では、2030年以降を見据えた経営の方向性を示しました。

2030年以降の環境変化に備え、西松建設としてどのような強みを持つのか。どの領域で差別化を図るのか。その土台をこれからの4～5年でつくらなければならない。今後、建設業界でも再編や淘汰が進んでいく可能性があります。実際、他業界ではすでに再編が進んでいますし、建設業界でもそうした動きが出始めています。そうした環境変化の中でも企業が活性化し成長していくためには、「差別化できる強み」が必要です。私たちは何にでも手を広げる会社を目指しているわけではありません。大切なのは、「西松の強みはこれだ」と言える柱をつくることなのです。

➡P.20　西松-Vision 2035

西松らしさとは何か

当社の強みの土台である「西松らしさ」は、現場力です。粘り強く、誠実にやり切る現場力。派手さはないかもしれません。しかし、お客様や社会から長く信頼されてきた背景には、そうした地道な積み重ねがあります。

建設業は、一社だけでは成り立ちません。発注者、設計者、協力会社、地域社会等、多くのステークホルダーと協働しながら、一つのものをつくり上げる産業です。だからこそ、最後に問われるのは「信頼」だと思っています。短期的な利益だけではなく、長期的に社会から必要とされる会社であり続ける。そのためには、目先の数字以上に、誠実にやり切る現場力によって信頼を積み重ねることが重要です。

➡P.6　Business at a Glance 1

「西松にしかない強み」をつくる

率直に言えば、現時点で西松の「差別化できる強み」は、まだ足りない面も多いと思っています。

もちろん、西松建設には高い施工力があります。しかし、ゼネコンという枠組みの中で見た時に、「西松だから選ばれる理由」が圧倒的かと言えば、必ずしもそうとは言えない。今あることを続けているだけでは差別化は図れない。そこに強い危機感があります。

今回、「魅力あるゼネコンNo.1」という言葉を掲げたのも、その問題意識からです。「魅力ある」という言葉を、今回の西松-Vision 2035では特に重視しています。業績だけを追いかける会社ではなく、人から信頼され、人が集まり、「この会社は素晴らしい」「この会社と仕事をしたい」「この会社で働きたい」と思われる会社になること。それが、これからの時代の企業価値だと思っています。

また、会社にとって重要なのは、社員一人ひとりが誇りを持って働けるかどうかです。経営者として業績を見ることはもちろん大事ですが、それだけでは会社は強くなれない。

最終的には、「この会社のために頑張りたい」と思い、会社と太い絆を持つ社員がどれだけいるかが、企業の強さにつながっていくのだと思っています。

➡P.16　西松建設の価値共創モデル

強い事業ポートフォリオを構築する

西松-Vision 2035では、国内土木・国内建築という基盤事業を更に強化しながら、次世代成長基盤への投資を明確に打ち出しました。具体的には、国際事業、環境・都市開発事業、建設周辺領域、バリューチェーン拡大等です。

国内市場が中長期的に変化していく中で、基盤事業だけに依存しない収益構造をつくっていかなければなりません。例えば、海外に強みを持つ。あるいは特色ある都市開発を行う。建設周辺領域で新たな価値を生み出す。そうした“新たな競争優位”を育むために、この4～5年間は最も重要な期間と考えています。

また、単に施工を請け負うだけではなく、企画・構想から、開発、施工、維持管理、運営まで、より広く、より深く、より永く、社会に関わっていくことも重要になると考えています。建設業に求められる役割そのものが、変わり始めているからです。特に、都市の在り方や社会インフラの役割は、これから大きく変化していくと考えています。防災・減災、国土強靭化、インフラ老朽化への対応に加え、再生可能エネルギーや近年重要性が高まるデータセンター、半導体等、社会的な需要が変わってきています。更に、人口減少や労働力不足が進む中では、「つくる」だけではなく、「社会機能をどう維持するか」「地域の価値をどう高めるか」という視点も重要になります。そうした中で、西松建設としてどの領域に強みを持ち、どのような価値を提供していくのか。その方向性を明確にすることが、今回のVision策定の大きなテーマでした。

その一つが、環境・都市開発事業です。2026年4月に、アセットバリューアッド事業本部と地域環境ソリューション事業本部を統合し、社会の変化に対応しながら、2つの事業の掛け合わせによる事業機会の拡大を図ります。これまで建

社長メッセージ

設会社は、施工を中心としたビジネスモデルが主流でした。しかし今後は、都市そのものの価値をどう高めるか、地域社会にどのような機能を提供するかという視点が、ますます重要になると思っています。

都市開発では、ただ建物をつくるだけではなく、地域に必要な価値の提供が求められます。また、環境分野についても、建設業の役割は今後更に広がっていくでしょう。脱炭素への対応、再生可能エネルギー関連インフラ、環境配慮型建築、資源循環等、社会全体が持続可能性を重視する方向へ進む中で、建設会社が果たす役割も大きくなっています。

西松建設としても、こうした社会変化に対応しながら社会課題解決の役割を果たすことは、新たな成長機会として捉えています。私はサステナビリティ経営を、社会課題の解決と企業価値向上を両立する経営だと考えています。それが今回のポートフォリオ変革の意図でもあります。

国際事業についても、重要な成長領域として位置づけています。国内市場だけを見ていては、中長期的な成長には限界があります。一方で、海外には市場拡大が著しい地域もあります。もちろん、海外事業にはリスクもあります。だからこそ、むやみに拡大するのではなく、西松建設として勝てる領域を見極めながら進めていくことが重要です。

➡P.20　西松-Vision 2035
➡P.48　各事業ページ
➡P.68　サステナビリティ推進体制

伊藤忠商事との連携が意味するもの

こうした新たな事業領域を加速する上で、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）との連携も重要な役割を担います。なぜなら、建設会社とは異なり、総合商社はグローバルな市場、産業、人脈、事業機会の中で、ビジネスを展開しており、有する情報量やネットワークの質や量も当社と全く違うからです。その知見と、西松建設の現場力や技術力を掛け合わせることで、新たな価値創出が可能になる。これは単なる資本業務提携ではありません。新たな中長期的企業価値の創出という、より大きなテーマに向けた連携だと考えています。

➡P.57　伊藤忠商事との連携事業

エンゲージメントの発展的連鎖

西松-Vision 2035では、サステナビリティ経営の中でも、持続可能な経営基盤の構築として、人的資本経営を重視し、「エンゲージメントの発展的連鎖」を重要な柱として掲げています。エンゲージメントとは、「会社とステークホルダーとの絆」だと考えています。

社員との絆。お客様との絆。株主との絆。協力会社との絆。こうした関係性が強い会社ほど、長期的に強い会社になる。その起点にあるのが、社員エンゲージメントです。

社員一人ひとりが「西松建設で働くことに誇りを持てるか」「この会社で挑戦したいと思えるか」。そこが全ての出発点だと考えています。社員のエンゲージメントが高まれば、組織力が上がる。組織力が上がれば、より良い仕事ができる。お客様に喜ばれ、評価される。結果として業績が向上し、株主にも還元できる。そして更に社員のモチベーションが上がる。この好循環こそが、「エンゲージメントの発展的連鎖」です。

そのために、対話の推進、心理的安全性の確保、多様なキャリア形成、待遇改善といった取り組みを通じて、社員が「挑戦したい」と思える会社を実現していきます。これからの建設業界では、人財確保がますます重要になります。少子高齢化が進む中で、若い世代から「西松建設で働きたい」と思ってもらえる会社でなければ成長は望めません。だからこそ、待遇を改善するだけではなく、「働きがい」を高めていくWell-being経営を推進していく必要があります。

➡巻頭ページ　ステークホルダーエンゲージメント
➡P.40　人財戦略

“筋肉質な組織”への変革

もう一つの柱が、「一人当たり付加価値額の向上」です。

社員の待遇は、継続的に引き上げていかなければなりません。そのためには、「DX推進・AI活用による省人化」「重複業務の削減」「人的ポテンシャルの最大化」を通じて、社員の最適配置を実現し組織全体の生産性を高めていきます。

DXの推進やAIを最大限活用すること、また重複業務を減らして組織をスリム化し、人財の最適な再配置を実行することで、人がより価値の高い仕事に集中できるようにする。その結果として筋肉質な組織へ変革し、質の高さを維持しながら量の拡大も可能となる。このような、「一人当たり付加価値額の向上」の実現が、業績向上のみならず社員待遇の向上、ひいてはステークホルダーへの還元にもつながると考えています。

➡P.40　人財戦略　➡P.44　技術＆DX戦略

人財への投資と組織変革

当社の人的資本経営を進める上では、実務経験や専門的スキルを持った人財の獲得が課題となっています。そのため、新卒採用に加えてキャリア採用も積極的に進め、必要な人財を確保していきます。加えて、DXやAIに関する知見、多様な経営視点を持つ人財等、これまで当社に少なかった専門人財の採用も強化していきます。当社が考える「人財ポートフォリオ」には、専門性だけでなく、「どの年代でどの役割を担うか」という視点も含まれています。現在、現場運営を担う所長層は50～60代が中心ですが、今後はより若い世代が所長を担えるよう、制度改革や教育プログラムの整備を進めています。更に、持続的成長のためには、次世代経営人財の育成も不可欠です。そのため、2026年度からは、40代からサクセッションプランにまでつながる育成プログラムの運用を開始しました。不透明な時代だからこそ、広い視野と経営目線を持ち、会社の将来を先導できる人財を計画的に育成していきます。

一方で、当社は「技術」の会社でもあります。経営人財だけではなく、専門人財の育成と技術伝承も重要です。2026年度、専門人財向けの最高職位として「エグゼクティブ・フェロー」を新設し、技術者層の強化も進めています。また、評価制度・報酬制度の見直しも進めています。役員報酬については業績連動比率の引き上げを検討しており、社員についても、一定以上の役職では成果と連動した評価制度の導入に向けた議論も進めていきます。活躍や貢献をした人を適切に評価し、それに見合った処遇を行うことで、挑戦と成長を後押しする組織へ変革していきます。

➡P.40　人財戦略　➡P.62　コーポレートガバナンス

一人ひとりが
高い付加価値を生み出し、
企業の競争力を高め、
筋肉質な会社を目指します。

成長と還元の好循環を実現する

これらの戦略のためのキャッシュアロケーションの考え方として、株主還元と成長投資のバランスが重要だと考えています。将来に向けて企業価値を高めていくには、戦略的に投資を行っていかなければなりません。そのためには、財務基盤を強化し資金調達力を高めることで更なる成長戦略を進めていくことが重要であり、自己資本比率を現在の水準から35%程度まで引き上げていく必要があると考えています。

投資については、当面は財務体質の強化をしながら、単独で進めるだけではなく、伊藤忠商事との連携も含め、様々な可能性を検討していきます。これらの投資戦略を踏まえて、株主還元については、DOE5%程度を基準として、安定的な還元を行っていきたいと考えています。

私は、会社が持続的に成長していくことが、株主の皆様にとっての価値向上になると考えています。資本コストを上回る利益を持続的に創出し、人財・設備・技術・M&A等に適切に投資することで、中長期的な企業価値を高めて、将来的な株主価値向上につなげていくことを目指します。

➡P.36　経営戦略室長メッセージ

魅力あるゼネコンNo.1へ

「魅力あるゼネコンNo.1」。

この言葉には、業績だけではない意味を込めています。社員から選ばれる。お客様から選ばれる。株主から評価される。社会から必要とされる。そうした会社になれるかどうか。そのためには、競争力を持たなければならない。しかし同時に、人を大切にする会社でなければならない。社員のエンゲージメントが高まり、一人ひとりが誇りを持って働き、その力が企業価値向上につながる――そんな好循環をつくっていきたいと思っています。

西松建設は、これから大きな変革期に入ります。しかし、この変化は前向きに捉えています。競争の時代だからこそ、西松らしさが問われる。そして、西松らしさを磨き続け、更に西松にしかない強みをつくりだすことで、次の時代に選ばれる会社になれる。そう信じています。