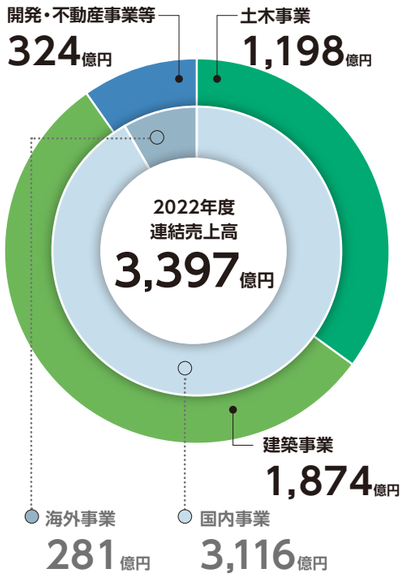
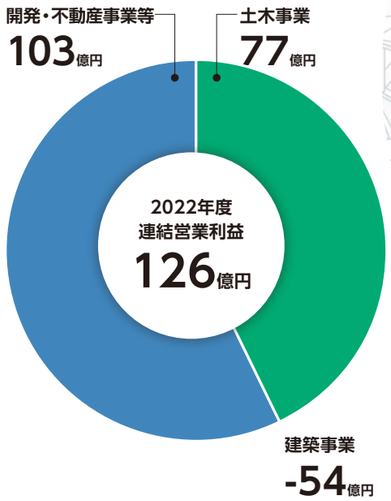
INTRODUCTION

At a Glance

連結売上高



連結営業利益



ROE

6.4%

自己資本比率

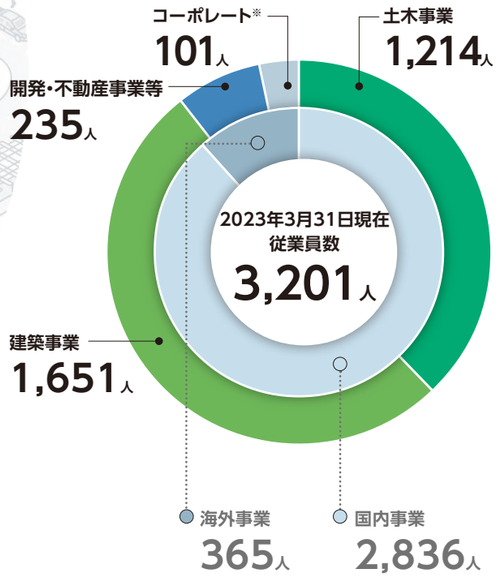
29.0%

D/Eレシオ

1.1倍

従業員数

※コーポレート：西松建設株式会社の本社管理部門の従業員



外部からの評価

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

SCIENCE BASED TARGETS

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

JHEP CERTIFIED

WELL Platinum 2021

WELL Health-Safety Rating

DX認定

目次

INTRODUCTION

2 西松建設の企業理念・西松-Vision2030
4 社長メッセージ

VALUE CREATION

8 価値共創のあゆみ
10 西松建設の価値共創モデル
12 マテリアリティと機会・リスク
14 財務・非財務ハイライト

STRATEGY

16 2022年度と中期経営計画2023の振り返り
17 中期経営計画2025
18 管理本部長メッセージ
20 国内土木事業
22 国内建築事業
24 海外事業
26 アセットバリューアッド事業
28 地域環境ソリューション事業
30 技術開発
32 西松DXビジョン＆ロードマップ
34 特集：伊藤忠商事株式会社との協業
35 特集：社会課題を解決に導く施策

SUSTAINABILITY

36 サステナビリティ
37 マテリアリティの特定
38 環境への取り組み
44 人財戦略
46 健康経営
47 品質マネジメント
48 安全・人権・サプライチェーン
50 コーポレートガバナンス
56 社外取締役座談会
60 コンプライアンス
61 リスク・機会マネジメント
62 取締役および監査等委員

DATA SECTION

64 11年間の主要財務・非財務データ
66 ESGデータ
68 IR活動
69 投資家FAQ/真正性表明
70 用語集
71 会社概要・株式の状況

西松建設の企業理念・西松-Vision2030

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

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あらためてむきあいました。

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。

Visionに込めた想い

私たちは　1874年の創業以来　国内外で社会基盤の整備を手掛け
安全・安心な社会をつくってきた
その原動力は　人々への敬愛と社会基盤を支える矜持

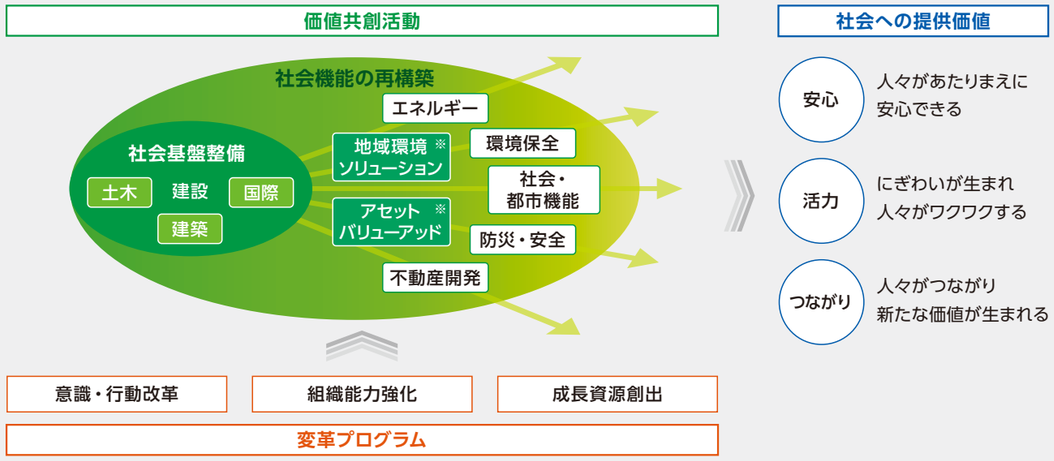
社会は絶え間なく変化し　価値観は多様化している
これから人々のいとなみはどのように変わっていくのだろう

変化のなかでも　私たちは　人々があたりまえに安心でき
ワクワクにぎわい　活力がわく地域やコミュニティを
人々・企業・地域と共に描きつくっていこう
新しいことに取り組む 挑戦心 粘り強さ 自律心を呼び覚まし
社会機能を再構築する力を磨こう

私たちの手で社会課題を解決しよう
安心して暮らせる持続可能な社会をつくるために

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



※アセットバリューアッド事業　旧）開発・不動産事業　※地域環境ソリューション事業　旧）環境・エネルギー事業

社長メッセージ

長期ビジョン実現のために意識・行動改革が重要
社員との対話で全国へ

経営層から若手社員までが、自分たちの意志や強みについての議論を重ね、長期ビジョンを「西松-Vision2030」として刷新しました。
私たちは、価値観や社会変化の質が変わっていく中においても、人々や企業、地域と共に、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描きつくっていきます。
新たなビジョン実現にむけ、社内外の連携と変革プログラムの実行で価値共創活動を力強く進めていきます。
そのために重要な、意識・行動改革と社内風土改革の第一歩として、社員との対話で全国を回っています。

「西松-Vision2030」の策定

想定を上回る環境変化を受け長期ビジョンを刷新

「西松-Vision2027」を策定した2018年から2022年までの間に、社会情勢や事業環境は大きく変化しました。新型コロナウイルスによるパンデミックやウクライナ問題をはじめとする世界情勢の変化に加え、想定を上回る形で急激な物価上昇が顕在化しました。AI技術の進歩をはじめとする、前回のビジョン策定時にはまったく想定できていなかったスピードでの変化を踏まえ、今一度、我々のめざすありたい姿としての長期ビジョンの見直しが必要となりました。

今回のビジョン見直しにあたっては、ビジョンの実現に欠かせない「社員の腹落ち感」を十分に得られるよう、策定プロセスから社員に関わってもらい、具体的な内容にすることを重視しました。

当社を取り巻く事業環境の分析を経て、めざす当社の将来像の議論を進めるため、2022年9月頃には検討メンバーの公募を実施しました。経営層と若手社員までが一緒になり、社会・事業環境の変化、自分たちの意志や西松建設の強みは何なのかという議論を重ねた結果、「西松-Vision2030」として刷新し、2023年2月に公表しました。

「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」

昨今、あたりまえのことが簡単ではなくなってきていますが、当社は創業150年の歴史の中で「安心を当然のように提供したい」という想いを持ちながら、地域やコミュニティに常に寄り添った事業活動を通じて社会への活力を生み出してきました。この想いを私たちの意志として持ち続け、これから先、価値観や社会変化の質が変わっていく中においても、人々や企業、地域と共に、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描き、つくっていきたいと考えました。西松建設の強みは、社会基盤を整備する力は当然ですが、多様な能力をまとめ上げ目的を果たす力であると思っています。その力を大いに発揮して、新たなビジョンを実現していきます。

「社会機能の再構築」に必要な「社内外における連携」

新たなビジョンを実現していくための事業活動、すなわち「価値共創活動」は、これまで多くの実績を積んできた「社会基盤整備」に加え、「社会機能の再構築」へ拡大していくことであると考えました。社会機能とは、社会・都市機能、防災・安全、エネルギー、不動産開発などを包含しており、地域やコミュニティが抱える課題やニーズに共に取り組んでいきます。このためには、社会基盤を整備してきた土木事業および建築事業と、不動産や開発を中心とするアセットバリューアッド事業（旧 開発不動産事業）、再生可能エネルギーを中心に地域のニーズに対応する地域環境ソリューション事業（旧 環境エネルギー事業）の各事業がこれまで以上に連携し取り組む必要があります。あわせて、あらゆる課題やニーズに応えていくには、西松建設以外の外部リソースとの連携も不可欠です。また、異業種との連携もさらなる進展が必要です。これらの社内外における連携の取り組みは、いくつかの案件で一定の成果を得ることはできました。しかし、より大きな成果へつなげていくためには、連携の輪を広げていかなければなりません。

「社内外における連携」を支える「変革プログラム」

「社内外における連携」を実行に移せるよう、「意識・行動改革」、「組織能力強化」、「成長資源創出」からなる「変革プログラム」を新たなビジョンに盛り込みました。「変革プログラム」はいわば社内風土改革です。当社は長い歴史の中で、社会基盤整備という価値提供を通じて、経験と実績でしっかりと結果を出してきているプライドがありますが、これは良いことである反面、新たなことへの挑戦に対して慎重になりすぎる傾向にもつながっていると感じています。変革プログラムの「意識・行動改革」は、社員のマインドを挑戦する意識に変え、行動に結びつけるための取り組みです。「組織能力強化」は、幅広い価値観、知識や経験を結集し、同じ目的に向かって協働する力を高め、発揮していく取り組みです。社内での一体感を持たせるために、必要であれば組織の改編も検討します。「成長資源創出」では、新しいことに挑戦するための人財や時間をつくり出さなくてはなりません。マンパワーの不足は当社に限らず、あらゆ

社長メッセージ

る企業で一番の課題になってきています。現場業務の最適化やDXを進め、将来のための資源を創出していく必要があります。価値共創活動を社内外の連携と変革プログラムの実行で力強く進め、その結果として社会に「安心・活力・つながり」の三つの価値を提供することをめざします。

「西松-Vision2030」の実現にむけて

「中期経営計画2023」の振り返り

ビジョンの見直しに伴い、中期経営計画も1年前倒して刷新することとしました。「中期経営計画2023」の初年度であった2021年度は、新型コロナウイルスによる影響が残る中、年度後半からは物価上昇への流れが進んだものの、業績は営業利益目標210億円に対して結果は235億円となり、目標を上回りました。一方、2022年度は、建設資材の高騰が顕著となり、民間の発注者が多い建築事業では、特に設計施工の案件で、受注から詳細設計期間を経て着工までの間で価格高騰の煽りを受け、大きく採算を悪化させる状況となりました。海外土木事業での追加工事費の発生も重なり、営業利益は126億円と大幅に減益となる結果でした。

「中期経営計画2023」で掲げた基本方針の一つである「異業種パートナーとの協業」では、伊藤忠商事株式会社(以下、伊藤忠商事)との資本業務提携による連携施策が動き始めています。特に「循環型不動産事業モデルの協業」はすでに一定の成果を出しており、今後も国内外の数多くの案件について協業を検討し、取り組んでいきます。建設に関わる案件も増えており、官民連携事業の受注のほか、伊藤忠商事関連会社との協業案件も増えています。建設資材の調達についても、双方にメリットのある取り組みにより、取扱金額が増えてきています。

その他の連携として、地方自治体との包括連携協定や再生可能エネルギー事業に係る各企業との連携、そして、ホテルオークラグループとの連携によるホテル事業も進んでいます。

このような一定の進捗はあったものの、さらに連携を拡大しステップアップをしていく必要があると考えています。

「中期経営計画2025」の実行へ

「西松-Vision2030」の初めの3年間となる「中期経営計画2025」の重要なテーマの一つは、「収益の改善」です。収益面での大きな影響を受けた要因は建設資材の価格高騰ですが、建築事業では、収益悪化の原因となった工事の影響が2024年度まで及びます。このたびの急激な物価上昇を教訓に、建築事業における受注方針を見直しました。それをしっかりと遵守し、収益を改善した工事への入替を進め、中期経営計画の3年間で正常な状態に戻していきます。

また、もう一つの大きなテーマは、2024年度から始まる「時間外労働の上限規制適用」です。これまでも、現場をバックアップする部署の新設やアウトソーシングの推進、DXツールの活用などを進めてきましたが、いよいよ最終段階になりました。厳しい事業環境ですが、もはや「待ったなし」の状況です。建設事業は労働集約型ですので、「人」が事業活動の重要な源泉です。国内は人口減少社会に突入しており、建設業界も例外なく人手不足です。このような状況で当社だけが人員を増強させることは容易ではありません。サプライチェーンも含め、今後どのように施工体制を維持していくかについて、具体的施策の検討と取り組みを実施していく必要があります。

「中期経営計画2025」は、「西松-Vision2030」で掲げた価値共創活動の実現にむけて、会社の基盤を再構築する重要な3年間であると認識しており、持続的成長のできる企業として企業価値を高める施策を実現していきます。

より風通しの良い組織づくりへ
社員との対話で全国へ

「西松-Vision2030」の実現を下支えする「変革プログラム」のうち、意識・行動改革の最初の取り組みとして、5月から社員との対話を始めました。社内風土改革の第一歩と位置づけており、数年かけて全社員と対話するのが目標です。まず今年度は1,000人を目標に掲げ、次世代のリーダーとなる管理職登用前の年代を対象としてスタートしました。各事業の連携を深め、部門間の風通しを良くする狙いで、10名1グループを多様な職種の社員で構成し、当社としての「対話ルール」も設定しました。

対話のルール

- お互いに「さん」づけで呼ぶ
- 自分の考えを自由に話す
- 相手の話を否定しない、遮らない、被せない
- 皆で話しやすい雰囲気をつくる(うなずく、相づちを打つ、笑顔で聴く)
- 相手に興味を持つ、質問する
- 一人一回は意見を出す

テーマは、社員にとってなじみのある、企業理念のキーワード「価値ある建造物やサービス」と「安心して暮らせる持続可能な社会」を選定しました。若い社員たちからの意見はまさに十人十色であり、社員の中で新たな気づきや価値観が数多く生まれてきていることを、私自身が強く感じる機会となりました。「価値ある建造物やサービス」についての対話では、あらゆるステークホルダーの目線に立ったさまざまな価値観の意見が出され、「安心して暮らせる持続可能な社会」についての対話では、社会への貢献や会社の存続、自分自身の働き方などについて考えを巡らせる社員もいました。社員との対話を通じ、会社の将来の姿をしっかりと創造し、実現していく重責や、社員が持つ働きがい、西松社員としてのプライドの尊さに身の引き締まる思いがしました。社内の文化は一朝一夕には変えられるものではありませんが、社員一人ひとりの想いとともに一歩一歩進めていきます。

サステナビリティ経営

「西松-Vision2030」の実現は、社会にサステナブルな価値を提供していくことであり、西松建設のサステナビリティ経営そのものです。サステナビリティ経営の強化を目的として、2023年4月にサステナビリティ推進体制の

組織改編をしました。取締役会の諮問機関として設置する「サステナビリティ委員会」では、企業理念や刷新した長期ビジョンを踏まえた当社のマテリアリティについて見直しを進めるとともに、社会や当社に関わるサステナビリティ課題について、解決の道筋を立てるための議論を進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

株主や社員とその家族、協力会社、企業先など、ステークホルダーごとに最も重視する価値は異なります。今後、さらに多様化するそれぞれの価値をいかに読み取り、どのようにバランス良く実現していくかが課題です。特に、当社の今後の成長と持続的発展を見据えると、人財は大切な経営資本です。社員の育成やモチベーションの向上は重要な課題であり、賃金の引き上げも含めて解決していかなければなりません。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。