

西松建設150年のあゆみ

日本が急速な近代化を進めていた1874年（明治7年）に誕生した私たちは、鉄道や道路、ダム、トンネルなど公共施設の建設を中心に、この国、そして社会が発展する“現場”に数多く立ち会ってきました。当社はこれからも、より良い未来を実現するための挑戦を、一つひとつの“現場”から始めていきます。

1874年 創業

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



宮崎線唐仁田鉄橋

1926年

日本窒素（朝鮮水電）赴戦江発電所水路工事（第3工区）（第4工区）



朝鮮赴戦江漢堡里堰堤コンクリート工事全景

1933年

朝鮮長津江水力発電導水路及び堰堤工事



氷結時の工事中的葛田里堰堤（昭和10年11月）

1937年

朝鮮、鴨緑江（おうりょくこう）水豊ダム



水豊ダム

1946年

岩手県北上川水系、石淵ダム、日本初のロックフィルダムの施工



石淵ダム

1953年

熊本県荒瀬ダム、機械化施工のモデル現場



荒瀬ダム機械化施工のモデル現場



1960年

大手町合同庁舎建築工事の施工



大手町第一合同庁舎

1962年

香港ロアシンマンドム工事施工



香港ロアシンマンドム

1969年

京葉線羽田沖トンネルを世界初の大断面泥水シールド工法で施工



京葉線羽田沖トンネル

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



香港クワイチンコンテナヤード

1972年

迎賓館和風別館施工



迎賓館和風別館

1984年

タイで超高層ビルを施工



シバタワー

1986年

樺山ダム（和歌山県）労働大臣優良賞を受賞



樺山ダム

1988年

シンガポールで東洋一の超高層ビルを施工



UOBプラザ

1991年

東京湾横断道路工事（川崎人工島西工事、中央トンネル川人北）の施工



東京湾横断道路

1997年

タイ国バンコク地下鉄工事の施工



バンコク地下鉄

2000年

神保町ジェイシティ東京の施工



神保町ジェイシティ東京

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



江坂南パーキング

2010年

武蔵小杉駅南口地区西街区第一種市街地再開発事業



武蔵小杉駅南口地区再開発

2017年

当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業



ハレノテラス

2021年時点

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



ホテルJALシティ富山

わたしたちの価値共創活動「社会機能の再構築」

建設主体のビジネスモデルから、地域・コミュニティの発展をめざした協業ビジネスモデルへ

社会・都市機能

土地区画整理事業や再開発事業は、通常、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・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。

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に安心されるまちづくりを推進します。

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。

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

価値共創活動

社会への提供価値



- 安心** 人々があたりまえに安心できる
- 活力** にぎわいが生まれ人々がワクワクする
- つながり** 人々がつながり新たな価値が生まれる

意識・行動改革

組織能力強化

成長資源創出

変革プログラム

エネルギー

当社が開発に関わる施設では、使用する電力について、可能な限り施設内でクリーンエネルギーを創出することにより環境負荷の低減に努めます。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、様々な研究をしている協力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。

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CO₂の排出削減を目指した施工計画や重機等の選定を行い、地球にやさしいモノづくりをめざします。

At a Glance

目次

■イントロダクション

- 1 西松建設150年のあゆみ
- 2 わたしたちの価値共創活動「社会機能の再構築」
- 4 At a Glance

■トップメッセージ

- 6 社長メッセージ

■価値共創ストーリー

- 10 価値共創のあゆみ
- 12 マテリアリティ
- 14 「マテリアリティ」と「リスクと機会」
- 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
- 20 財務・非財務ハイライト
- 22 西松-Vision2030
- 24 過去の中期経営計画の振り返り
- 25 中期経営計画2025の進捗
- 26 管理本部長メッセージ

■価値共創の実践

- 28 国内土木事業
- 30 国内建築事業
- 32 国際事業
- 34 アセットバリューアッド事業
- 36 地域環境ソリューション事業
- 38 技術開発・知的財産マネジメント
- 40 DX戦略
- 42 特集：西松建設の「まかせられる人」
- 44 特集：伊藤忠商事株式会社との協業
- 45 特集：サステナビリティ推進にむけた取り組み
- 46 環境への取り組み
- 50 人財戦略
- 53 健康経営
- 54 安全な工事現場づくり
- 55 品質マネジメント
- 56 人権課題への取り組み
- 57 サプライチェーンマネジメント
- 58 サステナビリティ推進体制

■価値共創を見つめ、支える

- 60 社外取締役対談
- 64 コーポレートガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 71 リスク・機会マネジメント
- 72 取締役および監査等委員

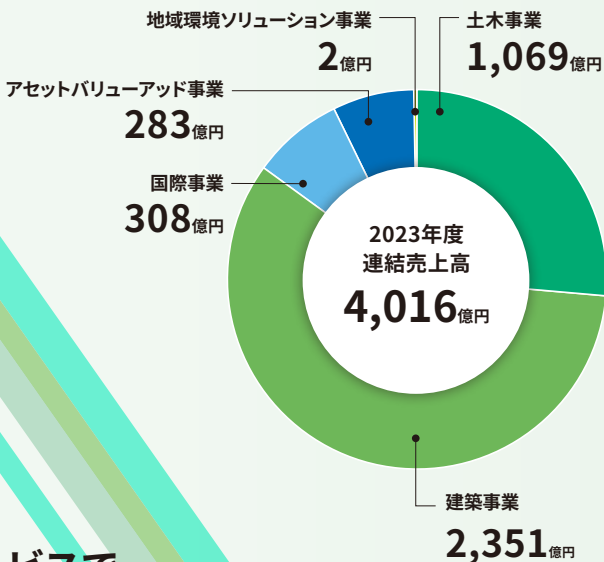
■データ

- 74 11年間の主要財務・非財務データ
- 76 マテリアリティとKPI
- 78 ステークホルダーエンゲージメント
- 80 ステークホルダーとの対話（具体例の紹介）
- 81 IR活動
- 82 用語集
- 83 投資家FAQ／真正性表明
- 84 受賞実績・外部評価
- 85 会社概要・株式の状況

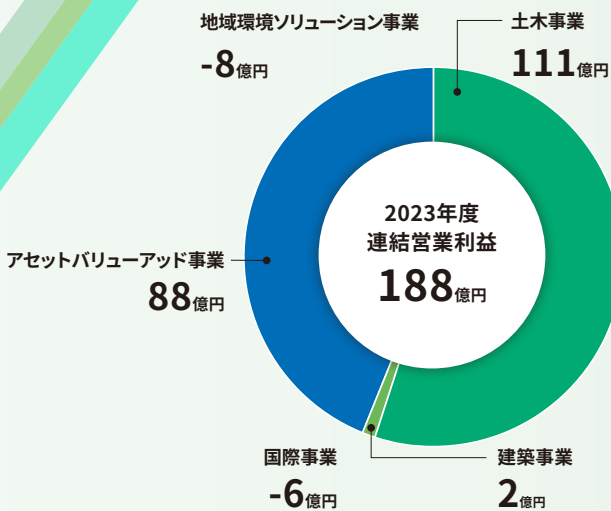
企業理念

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

連結売上高



連結営業利益



ROE

7.8%

自己資本比率

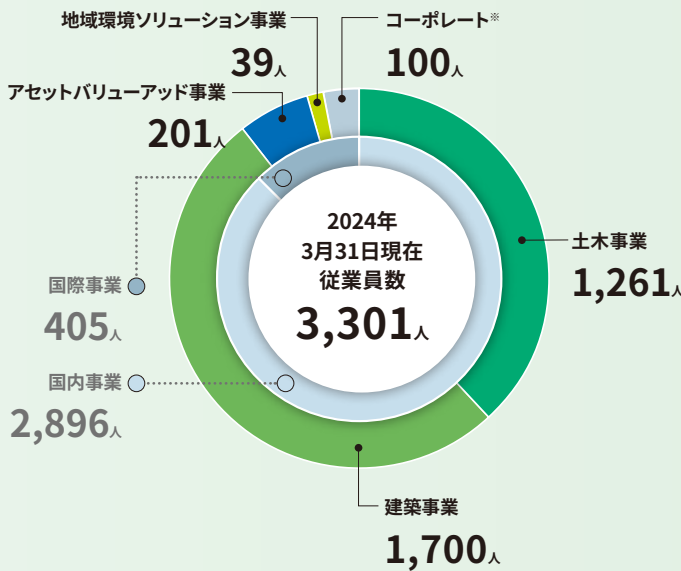
29.1%

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



配当金

220円

配当性向

70.1%

TSR (5年累計)

217.6%

事業拠点数

国内
50拠点

海外
11拠点

■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

2023年4月1日～2024年3月31日（一部2024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「価値共創ガイドランス」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もとづいています。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。

社長メッセージ



代表取締役社長

細川 雅一

1987年に入社後、西日本支社土木部長、経営企画部長、中国支店長を歴任し、2019年に執行役員新規事業統括部長に就任。2023年常務執行役員地域環境ソリューション事業本部長、2024年4月に執行役員副社長を経て、同年6月より代表取締役社長 執行役員社長。

150年を迎え、次の150年へ。 社会基盤整備で培った力で社会機能の再構築へ飛躍

「西松-Vision2030」で掲げる「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」になるため、地域と共生し、社会機能の再構築に取り組みます。

持続的な発展・成長のため、当社の価値共創活動の源泉である人的資本への投資も強化していきます。

大きな変化の中、俯瞰した目で見て 挑戦を選び、進む

2024年6月、代表取締役社長に就任しました細川雅一です。西松建設創業150年というタイミングで、高瀬前社長からバトンを受け取ることとなりました。私は入社後、トンネルやダム、高速道路建設などの現場に従事した後、経営企画部長、2023年までは地域環境ソリューション事業本部長を務めてきました。当社は長きにわたり土木・建築が柱の事業であるため、私のこうした経歴はかなり異色だと言えます。しかし、幅広い業務に携わってきたことで、全社的な視野・視点を持つことができました。また、将来にむけてのスタンスは「守り」を備えながらも「攻め」、すなわち挑戦を選ぶ気持ちが強く、挑戦こそが成長の源泉であると考えています。そうした前向きな強い意思を、今後西松建設を「ワクワクできる会社」にするために実行し、その達成感を社員とともに喜べる、そんな魅力ある会社にしていきたいと思っています。

今、世の中は大きく変化しており、建設会社は従来のように、土木・建築事業にしっかりと取り組んでいればよかった時代から、自然環境への配慮や、地政学リスクの高まりによる国際的な影響など、多角的な視野を持ちながら経営していかなければならない時代へと変わっています。さらに、これまでグローバル化は国境をなくす方向で進んできましたが、現在では経済安全保障上の観点から地産地消や半導体製造工場の国内回帰など、国境に意識を向ける流れも生まれつつあります。このような大きな変化の中で、全体を俯瞰して見る私の姿勢が、これからの当社の挑戦と成長に必要とされたのではないかと考えており、創業150年とい

う大きな節目の年に社長に選任されためぐり合わせに対して感慨を深くしています。混沌とした時代の中で、リーダーとしてしっかりと方針を示しつつ、企業価値・社会的価値の最大化にむけて、確実にかつスピーディーに結果を出していくことこそ、私に課せられた最大の使命だと認識しています。

これからの社業の発展と持続可能な社会の実現に取り組むため、改めて、次の3つの精神を社員と共有していきます。

1. 「お客様により良い建造物やサービスを提供する」という理念
2. 自己を高めるために努力し、他人の幸せのために尽くす、それが結果的に自分に戻ってくるという、「自利・利他」のこころを持って、活動すること
3. 「挑戦しないことが最大のリスク」であるという思想のもと、「挑戦する姿勢」で臨むこと

時代のニーズに応えてきた歴史を 多様化する未来へつなげる

西松建設は今、次の150年にむけて新たなスタートを切ろうとしています。これまでの150年の歴史は、主に土木と建築による「社会基盤整備」で築いたものです。社会基盤整備は、地域やコミュニティに溶け込みながらインフラを築いていく仕事であり、経済や産業の発展のみならず、人々へのより良い生活と豊かな社会の提供にも寄与してきました。これは150年間をかけて、地域の方々とともに現場で価値を共創してきた当社の矜持であり、建設事業が今後も当社にとって最も重要な基盤事業であることは変わりません。しかし、少子高齢化、人口減少を踏まえた国内市場の

社長メッセージ

見通しやグローバル化により、今後、国内での建設事業だけで目を見張るような成長を遂げることは現実的には困難です。

そのため、建設事業は当社の基盤事業として、海外での事業展開も戦略的に進めつつ、安定的かつ持続的な成長をめざしていくことが基本方針になるでしょう。一方、アセットバリューアッドや地域環境ソリューションなどの新領域事業では、建設事業で培った社会基盤整備力を活かしながらも、異なる立ち位置で成長推進を図っていくことができると考えています。土木・建築事業に加えて、新領域の事業を持続的かつ発展的な主力事業とし、土木・建築事業と新事業の営業利益比率が1：1：1となるような、事業ポートフォリオ変革に積極的に取り組んでいきます。

「西松-Vision2030」実現にむけて

西松がめざす「総合力企業」とは

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つの事業本部がそれぞれ成長をめざした上で、連携事業を強化・拡大しながら社会課題の解決に取り組む、社会に安心・活力・つながりを提供することが、西松建設のめざす価値共創活動です。共創した価値を、地域や様々なステークホルダーに還元することで持続可能な活動にしていくことが、当社の立ち位置を確固たるものとし、将来にわたる強みになる。そうした考えに基づき、「西松-Vision2030」では、我々のめざす価値共創活動を「社会機能の再構築」という言葉で定義しました。

もう一つ、当社がめざす姿を表した言葉が「総合力企業」です。インフラ整備に関わる建設事業は、防災・減災工事を通じて国土そのものを守ることと、道路やトンネルなどの建造物建設によって社会の動脈を作り、経済活動に貢献するという役割を担っています。動脈を作ることで産業、雇用が活性化され、社会の活力にもつながります。また、そうした建造物を安全かつ確かな品質で造るのはもちろんのこと、周辺環境へのあらゆる配慮が求められます。工事を遂行するには、地域や社会の活性化のために必要な工事であることを住民の方々に丁寧に説明してご理解を得ながら、生活環境に与える影響をできる限り抑制するなど、現場で一つ

ひとつ対応していかななくてはなりません。私は、他社に比べて最も発揮される当社の強みとは、現場に真正面から対応していく力にあると捉えています。高い品質を保ちながら適正な工程と最適なサプライチェーンを構築し、工期を守った工事を、安全かつ地域環境との調和を確実に遂行するための真摯なコーディネート力、それを端的に表したのが、「まかせられる人が、いる。」という150周年のスローガンです。

150年の歴史で培ってきたサプライチェーンでの連携やお客様との信頼関係を基に、強みである「多様な能力をまとめ上げ目的を果たす力」を発揮し、地域との共生を実現していくのが、当社がめざす総合力企業の姿です。

異業種連携の進捗

2030年にむけて、環境変化のスピードはますます速くなり、何が正解かも分からない、非常に混沌とした時代、いわゆるVUCAの時代になっていくでしょう。そのような中で、総合力企業をめざすには、異業種との連携は非常に重要です。例として、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）との資本業務提携では、伊藤忠商事が持つ幅広いネットワークや太いパイプを通じて、新たな事業獲得につなげることも大きく期待しています。現在、開発不動産事業や投資も含めて、当社にはこれまで接点がありませんでした領域や事業へも、展開が広まりつつあります。

「中期経営計画2025」1年目を終えて

「中期経営計画2025」の1年目を終えて、現段階では概ね順調に進んでいると判断しています。2022～2023年は、物価上昇の影響を受けて建築事業は厳しい状況にありましたが、収益改善プランの実行により業績の改善が進捗しています。これを受けて、業績計画を上方修正しました。一方で、配当方針に関しては、今後の人的資本投資の重要性の高まりや安定配当の実現などを踏まえて、従来の「配当性向70％」から「自己資本配当率（DOE）5％程度の安定配当」へ変更しました。土木・国際事業についても大型案件が受注できており、中期経営計画2025の達成にむけては、明るい材料が揃ってきたと感じています。しかし、長時間労働の上限規制や担い手不足などの、足元にある喫緊の課題解決にむけて、人的資本の強化にスピードを上げて対応していかななくてはならないと考えています。

150年の価値共創活動の源泉 人的資本への投資を最優先に

エンゲージメントの高い社内風土への改革

人財は価値共創活動の源泉であり、サステナビリティの観点からも重要です。当社のマテリアリティにもあるとおり、多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくりに取り組み、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をめざします。そのためには、次の3つの点で社内の組織改革が必要だと考えています。

1つ目は、硬直化した縦割り体制の見直しです。これまで各事業部間での、人財や情報の共有が十分ではありませんでした。今後は各事業を横でつなぐ仕組みやキャリアパスを整備し、より柔軟で全社的な視野に立ったアイデアが生まれる体制・環境をつくりたいと考えています。

2つ目が、従来の「上意下達」から「下意上達」への風土の転換です。自らの課題意識や課題解決策を最前線からも発信し、組織が上位下位一体となって向上する、という姿に変えていかななくてはなりません。そのためにも、2023年から、高瀬前社長が全国の各支社や支店を回り、重ねてきた「社長と社員との対話」を継続し、さらに、各部署主導による定期的な対話も水平展開することにより、心理的安全性の高い社内風土の醸成につなげたいと考えています。

3つ目は、多様な社員が生き活きと働けるよう、柔軟な働き方ができる環境づくりです。価値観が多様化する中では、旧来の固定観念から脱却し、働き方に関する当社の考え方にも柔軟性を持たせることが必要です。併せて、一層、社員の健康維持・増進にも取り組み、「健康経営優良法人 ホワイット500」の再認定も目標に掲げ、積極的に健康経営を推進します。これらの組織改革に積極的に取り組み、エンゲージメントの高い社内風土への改革を進めます。

人的資本への投資

組織改革に加えて、重視しているのは人財育成のための投資です。土木・建築など、それぞれの技術力の高いスペシャリストを養成する仕組みを構築するとともに、経営目線を持つマネジメント層の育成にも力を入れていきます。ただし、現場の人財育成については、もう一つ別の目線が必要になります。喫緊の重要な課題として技術の継承があり

さまざまな人財が
刺激し合い、
能力を最大限に
発揮できる企業を
めざします。



ますが、継承すべき技術には、これまで培ってきた経験や、科学技術の進歩とともに積み上げてきた施工技術はもちろんのこと、現場経験から醸成される「変化を感じ取れる感覚」、これらを総動員して、要求された建造物を作り上げる力も含まれます。その技術力のことを、当社では“現場力”と表現していますが、私はこれこそが、西松の150年を築き上げてきた源であり、DNAであると考えています。

そうした感覚は長年現場に出ていることで身につくものです。しかし、時間外労働の上限規制に対応するために作業効率化を追求し、現場から離れてしまうことは、“現場力”を身につけようとする 것과相反してしまうというジレンマがあります。限られた時間の中で高い技術力を伝承していくために、DX推進の効果を活用しつつも、当社の人財に不可欠なスキルを選定し、いつまでにどのような年齢層に着実に身につけてもらうかということ、プログラムとして組み込んでいく必要があると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

創業以来150年の間には何度も苦難や困難があり、中には会社そのものの存続が危うくなるほどの危機もありました。それでも、今まで我々が事業を続けてこられたのは、支えてくれたステークホルダーの方々がいだからに他なりません。これから次の150年をめざしていくにあたり、さらなる持続的な成長にむけ、地域と共生し、社会への貢献に取り組んでいくことを、ステークホルダーの皆様にお伝えします。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。