

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



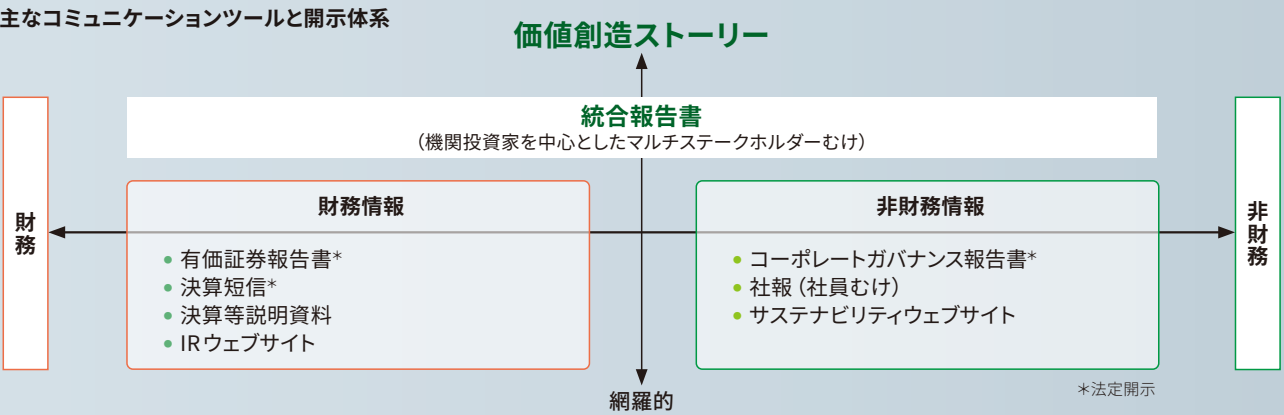
編集方針
本レポートは、ステークホルダーの皆様との対話ツールです。ステークホルダーの皆様との価値共創プロセスと企業価値向上の可能性、企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」の実現にむけたマテリアリティ（重要課題）への取り組みについて理解を深めていただくことを目的としています。

対象組織
西松建設株式会社および連結子会社

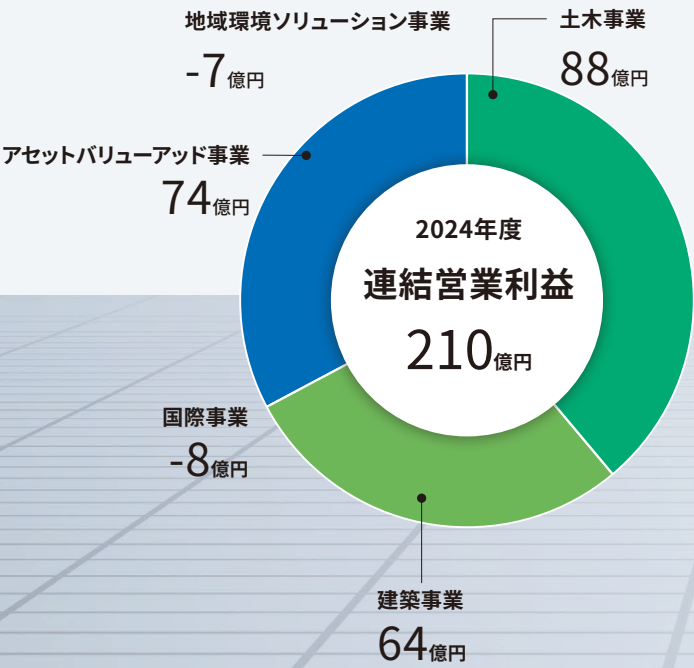
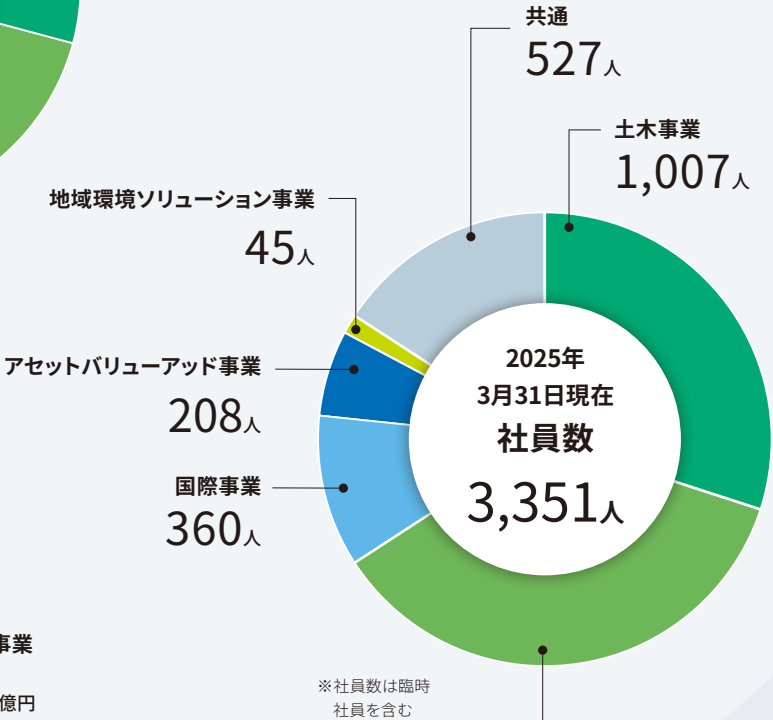
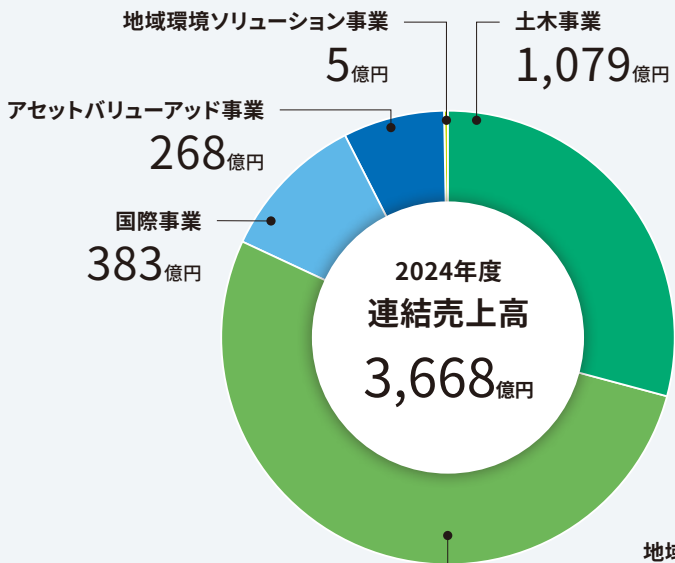
対象期間
2024年4月1日～2025年3月31日（一部2025年4月1日以降の情報を含みます）

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。



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。



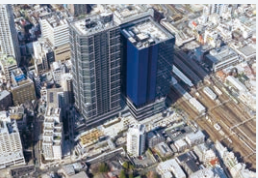
国際事業

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CO₂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

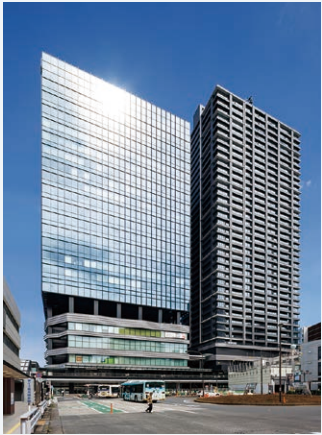


中野二丁目地区再開発事業
(アセットバリューアッド×建築×土木)

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、CO₂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)

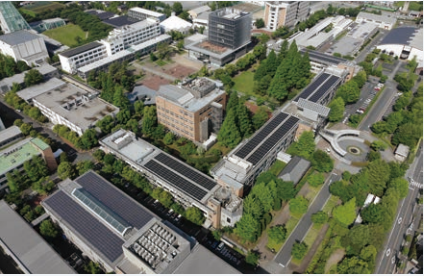
エネルギー

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CO₂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」との思いから、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、アセットバリュアードや人財開発、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、良質な仕事が行われ、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くと思います。

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」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さ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「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 真人



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・建築事業を基盤としながらも、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

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

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。

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变わるのか」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」につながっていると思っています。

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」

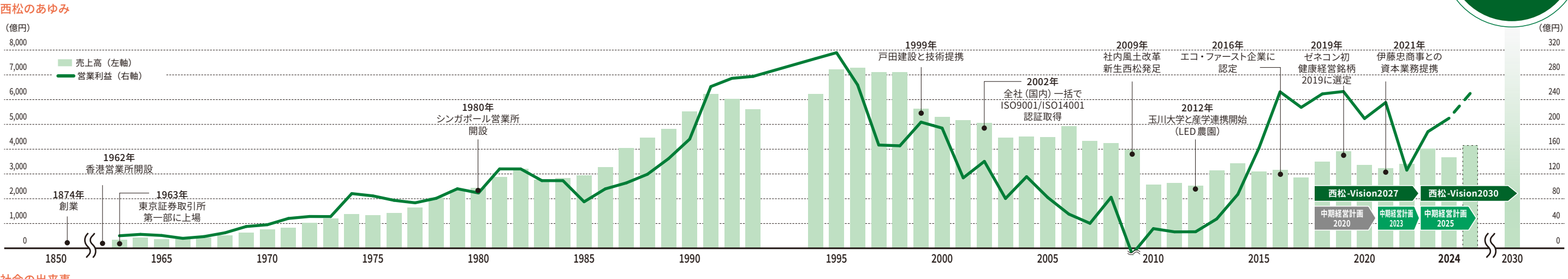
「魅力あるゼネコンNo.1」の答えは、社員、協力会社、お客様、一般の方々、それぞれの立場で変わってきますが、それぞれの答えが融合して「魅力あるゼネコンNo.1」に結びついていくと考えています。例えば、社員にとっては、先ほど触れたシンボリックな建造物を施工できることは「魅力あるゼネコンNo.1」を構成する要素の一つです。当社の現場力は、どの会社にも負けていないと自負しています。しかしそれを活かすには、社内体制といったリソースの課題を解消し、皆様に評価される企業に変わらねばなりません。このことは、お客様にとっての「魅力あるゼネコンNo.1」を構成する要素の一つです。

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、強靱な組織づくり、企業成長の加速に全力を注いでいきます。



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



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
- 「プレキャストコンクリート※」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「自動化セメントル」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

主な出来事

1850年	創業・西松桂輔生まれる	1874年	西松の創業	1927年	朝鮮室素 (日本室素) 興南工場新築工事	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	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	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
		1903年	西松桂輔、土木稼業から引退	1929年	合資会社西松組設立	1948年	商号を西松建設株式会社にあらためる		タイで超高層ビル施工	2015年	ラオスで日系ゼネコン初となる合併会社を設立
		1906年	間組との共存時代。39規定締結	1931年	西松組本社が東京移転	1953年	荒瀬ダム (熊本県) が機械化施工のモデル現場に		樺山ダム (和歌山県) が労働大臣優良賞を受賞	2017年	当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業
		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	1932年	満州大連出張所開設		大手町合同庁舎建築工事施工	1986年			
		1916年	名称を西松組に変更	1933年	朝鮮長津江水力発電導水路および堰堤工事	1960年		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	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
		1926年	日本室素 (朝鮮水電) 赴戦江発電所水路工事 (第3、第4工区)	1935年	西松光治郎逝去、林米七が法人2代社長に就任	1961年	尼崎製鉄堺製鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞	1988年	BOTプロジェクト香港テーツェントンネル受注		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
				1937年	株式会社西松組へ移行	1965年	都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用		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	2023年	経済産業省「DX認定事業者」に認定
				1940年	満州西松組設立	1967年	当時世界一のボウリング場を施工	1998年	愛川衝撃振動研究所設立		バイオガス発電事業に参入
						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			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



創業
西松桂輔

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。

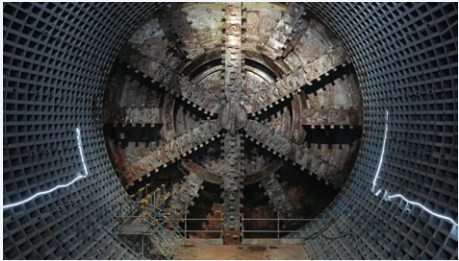
※ Drilling Survey System：油圧削岩機を使用した切羽前方探査

シールドトンネル

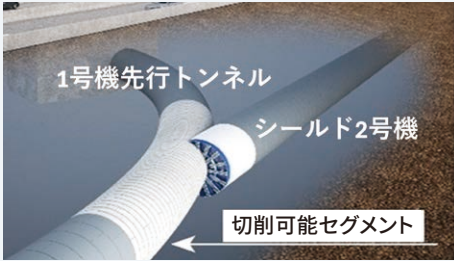
過去3年の主な施工実績

- 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
- 奥畑一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めます。



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



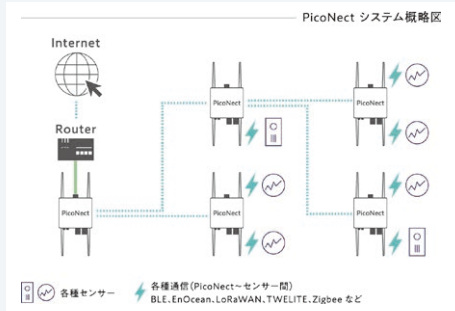
ユアサ商事 バンコク事務所新築工事

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
- R6 249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。

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

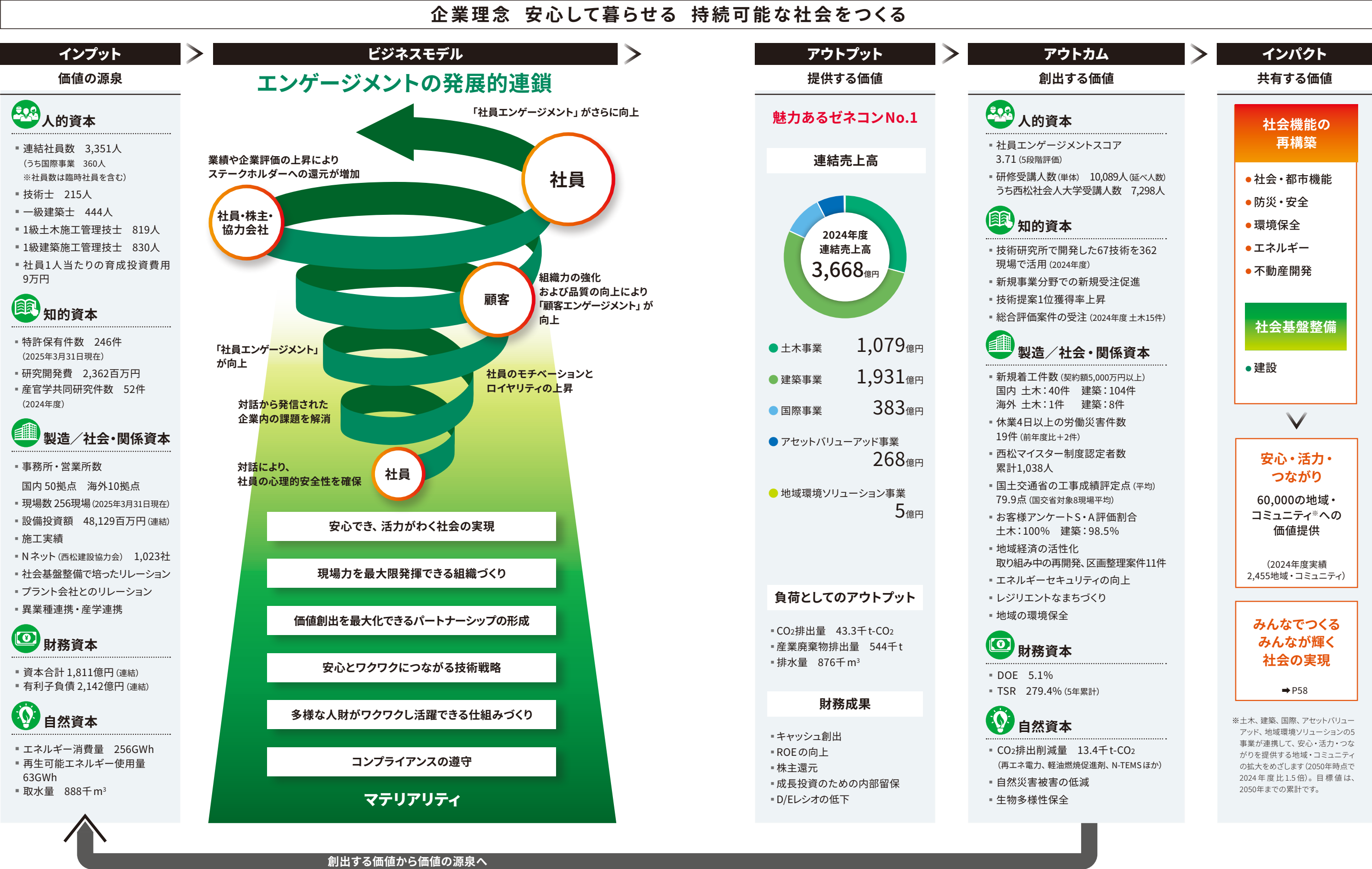
現場事務所のオフィスエンジニアとして、コスト見積り、進捗管理のほか、月次・週次や試験・検査の報告書を作成しています。建設工事では騒音や粉じんといった周辺環境への影響を最小限に抑えることが求められます。私は、それらの軽減に寄与する資材の提案や提供を行い、会社の規則や基準を遵守できる協力会社の選定にも携わっています。そうした作業の積み重ねの上でプロジェクトが完了し、建物の所有者に満足いただけた時に大きな喜びを感じます。土木技術や施工方法に関する知識をさらに深め、品質とスピードの両面で向上を図りたいと考えています。



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。



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		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		再生可能エネルギー電力や軽油代替燃料の使用によるCO₂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	- 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	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		- CO₂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	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	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プ事業	- 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	バリューアップのノウハウ	- 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CO₂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。

1. ご要望いただいた工事の出来栄は、他より貴社ほど満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満

2. 施工中の品質管理、工程管理、安全管理の状況は満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満

3. 施工中の安全管理、近隣への対応は満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満

4. 品質・安全、近隣の安全対策の状況、騒音については満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満 ☐ 1:不満

5. 引渡し後のアフターサービスは満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満 ☐ 1:不満

6. 工事期間中の対応については満足いただけると思いますか？
☐ 5:非常に満足 ☐ 4:満足 ☐ 3:やや不満 ☐ 2:不満

アンケートフォーム（一部抜粋）

協力的会社の皆様との対話 協力的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年に西松建設協力的会社（通称：Nネット）を発足し、現在1,023社の協力的会社の方々との共存共栄と業者間の連帯を図るため、単なる施工協力的関係ではなく、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。

建設事業では、工事期間中に周囲の生活環境へ与える



令和6年度虎ノ門一丁目琴平町会祭りに参加

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げた、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。