

西松建設の企業理念

企業理念



培ってきた技術と経験を活かし、
価値ある建造物とサービスを社会に提供することで、
安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに
貢献する。

ビジョン



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～

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り組みます。
- 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。

価値共創のあゆみ

西松建設は、1874年の創業以来、国内外で鉄道・ダム・道路、オフィス・住宅・商業施設をはじめとする社会インフラの整備を手掛け、安全・安心な社会の実現に貢献してきました。

地球上に生活する人々を想い、「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくりに貢献する」精神は今も変わらず受け継がれています。

社会が絶え間なく変化する中、私たちは今、新しい建設業の在り方の確立に挑んでいます。これからも、ステークホルダーの皆様とともに新しい価値をつくり続けるために。

環境・エネルギー



山陽小野田グリーンエナジー



NCR 慶應義塾大学日吉国際学生寮



ホテルJALシティ富山

開発・不動産



香港 ロア・シンマン・ダム



シンガポール UOBプラザ



香港 アルドリッチベイ第4期共同住宅

シンガポール 地下鉄トムソンライン
ガーデンズバイザベイ駅

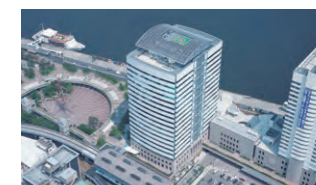
海外



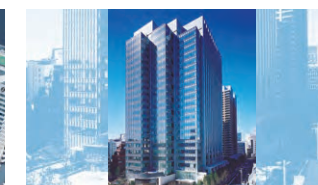
大手町合同庁舎



迎賓館和風別館(遊心亭)



ニューピア竹芝サウスタワー

神保町一丁目南部地区
第一種市街地再開発事業

柳川市民文化会館

建築



肥薩線第2工区



京葉線羽田沖トンネル



青函トンネル(千軒工区)



月山ダム(山形県)



中部国際空港



平取ダム

土木

1874

1900

1945

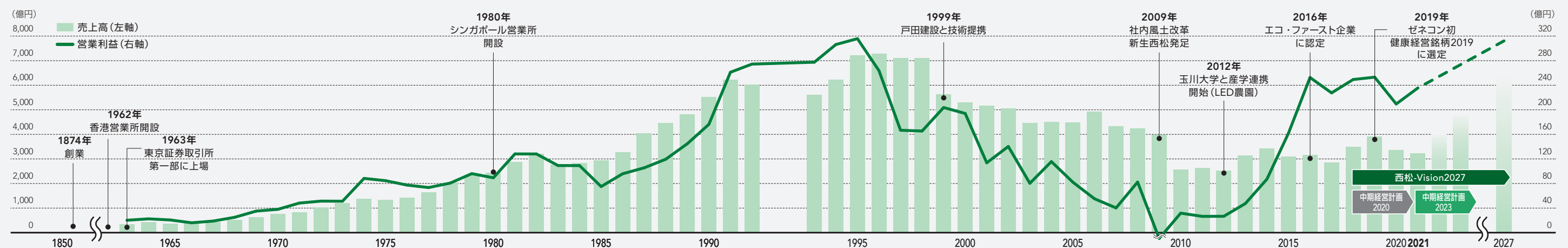
1980

2000

2020

西松のあゆみ

土木事業拡大

土木事業躍進(機械化施工導入)
建築事業本格展開国内事業拡大
海外積極展開開発・不動産事業スタート
環境・エネルギー事業スタート

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

社長メッセージ



代表取締役社長

高瀬 伸利

私たちを取り巻く社会・環境は、地球温暖化や自然災害の増加、多様性の受容、デジタルテクノロジーの進展、国際情勢の変化に見られるように不確実性が高まっています。当社は、変化の激しい中であって、もリスクや機会に対応し、「新しい価値」をステークホルダーの皆様と共創していきたいと考えています。今まさに「中期経営計画2023」で取り組んでいる一つひとつの事業活動やESGへの取り組みにより、サステナビリティ(持続可能性)に対応し、SDGsの実現に貢献していきます。

Vision	Strategy	Business	Technology & Quality	Environment	Social & People	Governance	Data Section
--------	----------	----------	----------------------	-------------	-----------------	------------	--------------

「中期経営計画2023」初年度の振り返り

2021年度は、長期ビジョン「西松-Vision2027」達成にむけた第2ステージ「中期経営計画2023」の初年度として、「総合力企業への変革」へ踏み出しました。この1年は、新型コロナウイルス感染症が収束しないまま、ウクライナ侵攻に見るように、グローバルな変化が起こり続けています。

このような社会情勢の中、2021年度の業績は、売上高は前期比3.7%減の3,237億円、営業利益は前期比12.4%増の235億円と減収増益となりました。

今後の懸念は、感染症の状況や、ウクライナ情勢に伴う原油価格や物価の高騰による事業への影響です。お客様と当社の事業がお互いに成り立つように、いかにして妥協点を探りあてられるか、厳しい状況になっていくと考えています。

■ 中期経営計画の4つの柱

「中期経営計画2023」は、企業理念に立脚し、「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」のために、どのよう

にして「価値ある建造物とサービスを社会に提供する」か、経営戦略として組み立てたものです。

大きな柱は4つあり、1つ目は「各事業の“有機的連携”」、2つ目は「環境・エネルギー事業を中心とした、脱炭素社会実現への取り組みの本格化」、3つ目は「異業種パートナーとの協業による企業価値の向上」、そして4つ目は「健全な財務体質を維持しつつ資本効率の高い成長投資により企業価値向上をめざし、骨太な株主還元を実施」です。4つ目の財務施策は、これまで以上に株主をはじめとするステークホルダーの皆様の目線に立ち、2021年度から2023年度の3年間、連結配当性向を継続的に70%以上とし、3年間で200億円以上の自己株式を取得することを打ち出しました。2021年度に計画を上回る自己株式の取得を実施しましたが、今後2～3年で、めざす総合力企業の形へ資本構成をフィットさせていく必要があると考えています。

「各事業の“有機的連携”」の進捗と成果

「中期経営計画2023」の1つ目の柱「各事業の“有機的連携”」とは、西松グループの力を最大限に発揮するために、各事業の役割を見直し、連携のしくみを確立、浸透させることです。

“有機的連携”の主な対象には、事業企画を担う開発・不動産事業と施工を担う建設事業が連携して実現させる、市街地再開発事業・土地区画整理事業があります。2021年度は、まず、この連携のしくみの見直しに取り掛かりました。個々の案件で、事業者やエンドユーザーの満足度をより高める事業創出に取り組んでいます。今後は案件数の増加にも期待しています。同様に、企画を担う環境・エネルギー

事業と施工を担う建設事業の連携で、PPP*事業への取り組みを進めています。

海外の建築事業は、現在、タイにおいて日系企業の設備投資による建設工事を中心に受注していますが、ベトナムでも新しいお客様が増えてきています。国内外の営業部門・営業担当者が情報を共有し、連携して営業活動をしている結果です。“有機的連携”にはほかにもいくつかのパターンがありますが、連携を進める中で、私を含めた経営陣、各事業、各部門、各担当者が自己の役割を再確認して全体最適をかなえ、西松グループとしての力を発揮していきます。

* P.62「用語集」参照

社長メッセージ

異業種パートナーとの協業で見えてきたもの

■ **幅広い視野を得ることで変化が生まれる**

当社は2021年12月、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）と資本業務提携契約を締結しました。「中期経営計画2023」の3つ目の柱「異業種パートナーとの協業」の目玉となるものです。伊藤忠商事が全国の各自治体のPPP案件に取り組む中で、当社が全国各地に持つネットワークを活用して施工を請け負うなどの具体的な成果も出始めています。

異業種パートナーとの協業の最大の利点は、幅広い視野を持てるようになることです。私たちは150年間、建設業を生業としてきたため、建設業で培った思考・行動パターンに偏りがちです。伊藤忠商事との資本業務提携により、当社の事業の裾野やものの見方にさらに広がりが出てきたと実感しています。異業種パートナーと交流することで、当社全体にもっと変化が出てくることを期待しています。

■ **利用者の視点に立った「コト」事業へ**

地方自治体も当社のパートナーです。2022年4月、福岡県大木町と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結しました。大木町では、2021年3月に「大木町2050年温室効果ガス排出量実質ゼロロードマップ」を策定し、脱炭素の取り組みが進められています。当社のめざす脱炭

素のまちづくり“ゼロエミッション・シティ構想”に共感していただき、さらなる脱炭素化のパートナーとして選んでいただきました。今後、共同で特定目的会社を立ち上げ、マイクログリッド（小規模電力網）を構築して、太陽光などの再生可能エネルギーで発電した電力を公共施設に供給することを予定しています。

大木町との協定締結がきっかけとなり、現在、複数の地方自治体からお問い合わせをいただいています。こうした取り組みは地方の活性化に貢献するものでもあり、ハードという「モノ」だけでなく、利用者の視点に立った「コト」をも提供することができます。今後は、異業種パートナーとの協業・連携により、街や建物にデジタルテクノロジーを掛け合わせ、人々の暮らしを豊かにするまちづくりにまで事業を拡げていきたいと考えています。



■ **変革のための意識改革**

持続的な成長と総合力企業への変革に最も重要なことは、施策を実行する社員一人ひとりの意識が変わることだと考えています。異業種パートナーとの協業でお互いの社員・メンバーが交わり、当社の思考・行動パターンが変化し、広がりを持ったビジネスが可能になっていることがその証です。私は人財戦略室長として、幅広い視野を持つ人財を育成するため、「西松社会人大学」*で「変えるマインド研修」*を実施してきましたが、実践的な取り組みの必要性も感じていました。今後は、社内でのローテーションに加え、異業種パートナーとの協業をさらに進めること、経営者としての視座を育てるために若いうちから子会社社長を経験する機会をつくることなどで意識改革を進めていきます。

※西松社会人大学 P.42参照
※変えるマインド研修 P.42 参照

■ **デジタルテクノロジーを活用して**

DXの分野では、2022年6月に『西松DXビジョン：デジタルで空間をイノベーションする』を策定、7月には経済産業省「DX認定事業者」の認定を取得しました。ステークホルダーの皆様とデジタルテクノロジーを活用して「現場、ワークスタイル、ビジネス」の空間を共創していきたいと考えています。中でも目下、取り組むべきは「スマート現場」化による時間外労働の削減です。2024年度から建設

業にも適用される時間外労働の上限規制への対応にも活かしてまいります。

■ **取締役会の実効性確保のための施策と課題**

以上のような事業活動を行っていくには、当社の事業活動の特色を反映し、かつ社会の要請に応えるコーポレートガバナンスが必要とされます。中でも、取締役会の役割は極めて重要です。取締役会実効性評価の結果からは、取締役会における中長期的な議論の活発化を望む声が聞かれます。この点については、企業戦略の大きな方向を示すとともに、取締役会のさらなる改革により改善していきます。社外取締役である監査等委員の方々には、この2年間、新型コロナウイルス感染症の流行で移動に制限はありましたが、数ヶ月に一度、各支社や支店を巡っていただき、取締役会でその報告をしていただくなど、情報共有に努めています。また、当社は2019年に社長と本部長がメンバーである社長・本部長会議を設置し、執行側で決めるべきことを整理、決裁権限を取締役会から社長・本部長会議に移譲したことで、取締役会の議案数を絞り込み、より中身の濃い議論ができるようになってきました。しかしながら、社会や当社の事業そのものが変化する中で、各会議体の役割も常に変わっていきます。各会議体の役割を随時見直し、取締役会では中長期的なテーマで質の高い議論を行っています。

脱炭素社会・循環型社会の実現にむけて

当社はエコ・ファースト企業として「2030年度のCO₂排出量ネットゼロ」を約束しています。2021年度に策定した『ZERO30ロードマップ』に則り、事業活動における再エネ電力導入および省エネルギーなどの推進とともに、創エネルギー事業による環境貢献で、CO₂排出量ネットゼロをめざしています。

創エネルギーの分野では、「中期経営計画2023」において「環境・エネルギー事業を中心とした、脱炭素社会実現への取り組みの本格化」を柱としており、2021年4月に新規事業統括部を環境・エネルギー事業統括部として改組、

再生可能エネルギー発電の事業化にチャレンジしています。主に、小水力発電、木質バイオマス発電、メタン発酵バイオガス発電、地熱発電の案件を進めているところです。発電事業には雇用創出という一面もあり、これを入口として、その街に暮らす方々とともに地方創生にも関わっていききたいと考えています。

また、建設会社として、「建設廃棄物ゼロエミッション」が重要課題であると考えています。建設廃棄物の最終埋立処分率は、毎年3%未満を目標としており、2016年から3%未満を維持しています。

社会の一員として使命を果たす

当社は、2023年に創業150年目を迎えます。長きにわたり、ステークホルダーの皆様を支えられ、社会の一員として存続してくることができました。今後も、当社はリスクや機会に対応し、新しい価値をステークホルダーの皆様と共創していきたいと思っています。そのためには、自ら変わることで、ビジネスモデルを変革していくことが必要だと考えています。

2021年度は「異業種パートナーとの協業」に大きく踏み出しました。これにより人財の意識改革がもたらされ、ビジネスモデルの変革が生まれ始めています。当社は、社会・環境の変化を鋭敏に読み取り、新しい建設業の在り方を確立し、ステークホルダーの皆様の期待を超えるサービスを提供していくべく、自らを変化させていく所存です。今後も変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

西松建設の価値共創モデル

インプット

人的資本

- ・マーケティング人財
- ・従業員1人あたりの育成投資費用 14万円
- ・グローバル従業員数3,106人

知的資本

- ・研究開発費 17.4億円
- ・技術人財

製造資本

- ・事務所・営業所数
国内 52拠点
海外 10拠点
- ・現場数 252現場
(2022.3.31現在)
- ・施工実績

社会関係資本

- ・Nネット(西松建設協力会) 1,026社
- ・お客様・エンドユーザーとの信頼関係
- ・西松のブランド力

自然資本

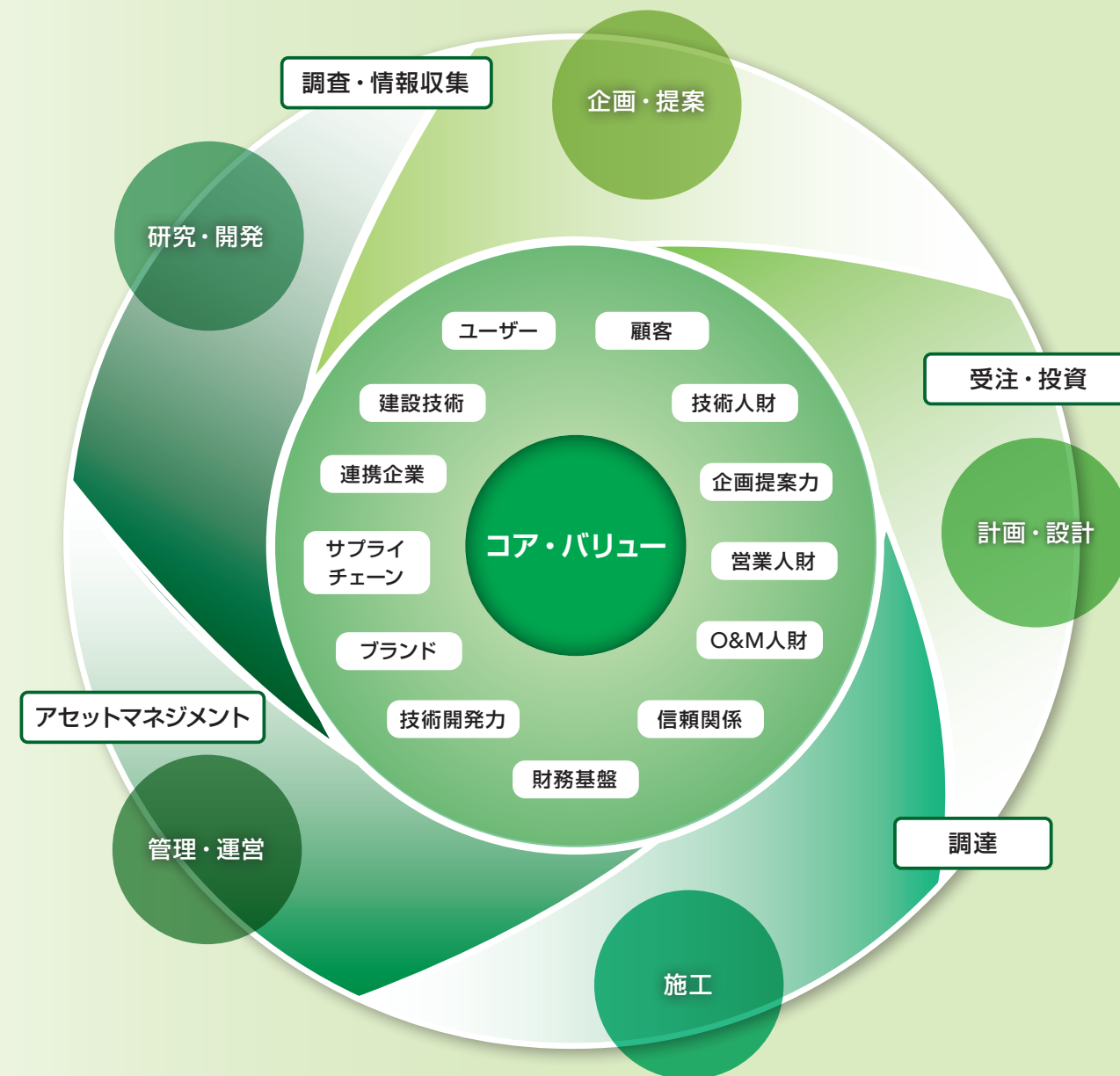
- ・エネルギー使用量 1,652,194GJ

財務資本

- ・資本合計 1,577億円
- ・有利子負債 1,600億円

ビジネスモデル

ESG・SDGs経営



アウトプット

国内土木事業 ▶ P.24

- ・山岳・シールドトンネル
- ・インフラリニューアル

国内建築事業 ▶ P.26

- ・物流施設
- ・市街地再開発事業

海外事業 ▶ P.28

- ・ODA
- ・ビル案件

開発・不動産事業 ▶ P.30

- ・自社開発事業
- ・バリューアップ事業
- ・市街地再開発事業
- ・土地区画整理事業
- ・海外事業

環境・エネルギー事業 ▶ P.32

- ・再生可能エネルギー事業
- ・インフラ関連サービス

アウトカム

人的資本 ▶ P.42

- ・研修受講人数(単体) 3,907人(延べ人数)
- ・社員満足度(単体) 74.2%

知的資本

- ・特許保有件数 281件

製造資本

- ・新規着工件数 199件
(契約額5,000万円以上)

社会関係資本 ▶ P.45

- ・休業4日以上の労働災害発件数 19件(前年度比±0件)
- ・西松マイスター制度認定者数 103人
- ・国土交通省の工事成績評定点(平均) 78.1点
- ・お客様アンケート A評価割合 89.8%

自然資本 ▶ P.37

- ・CO₂排出削減量 2,513t-CO₂
(再エネ電力、K-S1、BDF、N-TEMS、太陽光発電)

財務資本 ▶ P.16

- ・配当性向 70.8%
- ・TSR +57% (5年)

外部環境 マテリアリティ ▶ P.14

西松-Vision2027 ▶ P.2

企業理念 ▶ P.2

中期経営計画2023 ▶ P.13