

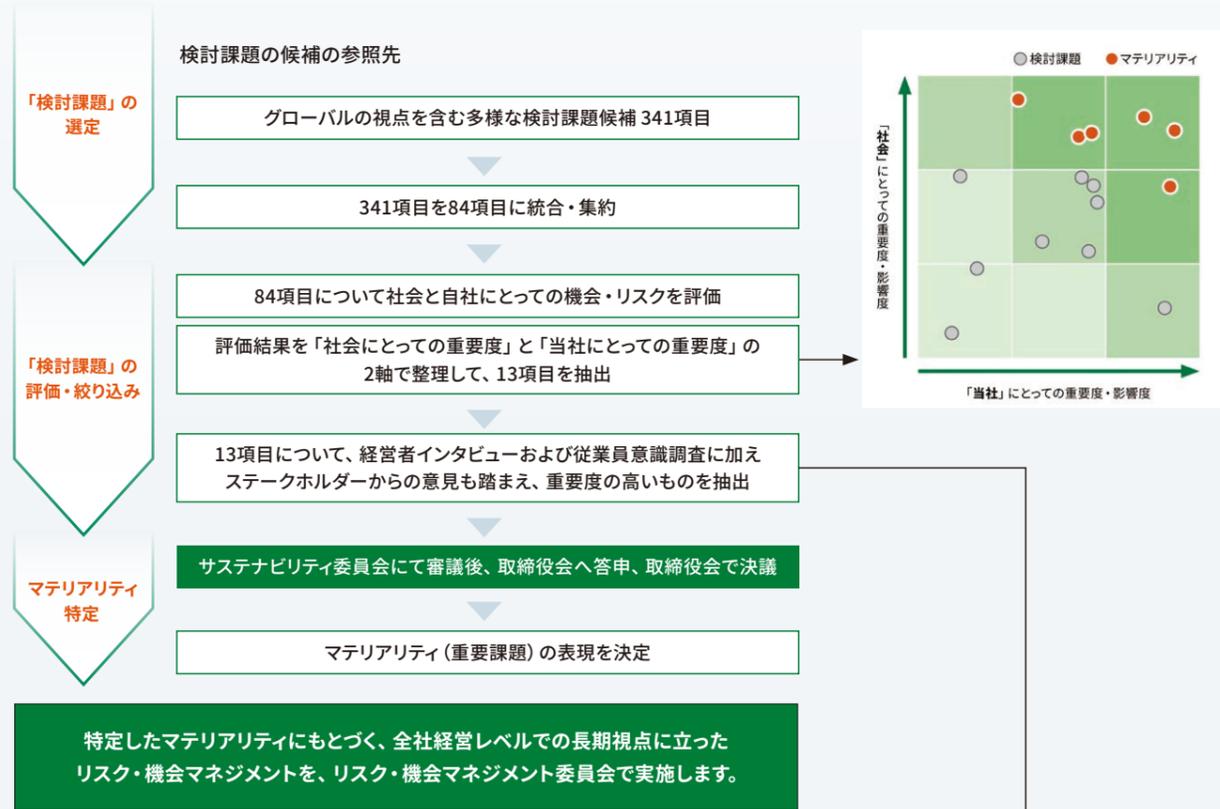
マテリアリティ

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
 → <https://www.nishimatsu.co.jp/esg/materiality.html>

マテリアリティの特定プロセス

当社は、2023年度にサステナビリティスローガン（基本方針）「みんなで作る みんなが輝く」、マテリアリティおよびKPIツリーを策定しました。

特定にあたっては、グローバルを含めた多様な視点を包含し、経営者インタビューや従業員意識調査、協力会社へのアンケートを活用しながら、当社のステークホルダーにとって納得性の高いプロセスとしました。



KGIおよびKPIツリー

マテリアリティの社内浸透にむけて、社員一人ひとりがマテリアリティおよびマテリアリティの解決手段と日々の業務のつながりを実感できるよう、サステナビリティスローガン（基本方針）およびKGIを頂点とするKPIツリーを策定しました。一人ひとりの業務がマテリアリティに紐づき、事業活動を通じて社会課題を解決することが、サステナビリティスローガンで掲げる「みんなで作る みんなが輝く」社会の実現につながると考えています。

2025年度からはこのKPIツリーを各部署から個人のレベルまで拡大し、KPIと目標値を人事評価に組み込みました。個々の社員がサステナビリティに関する目標を掲げて日々の業務に取り組み、全社一丸となってサステナビリティを推進します。



*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事業が連携して、安心・活力・つながりを提供する地域・コミュニティの拡大をめざします（2050年時点での2024年度比1.5倍）。目標値は、2050年までの累計です。長期スパンでの達成をめざし、当社が地域・コミュニティに寄り添いながら手掛ける建造物やサービスの所在地および近隣の「自治体」の数を当社独自基準で集計することにより、目標の達成状況を確認、管理しています。なお、将来的には、地域・コミュニティの数のみならず、地域・コミュニティや事業に携わる関係者の皆様からの評価もKGIに盛り込んでいきます。

マテリアリティとKPI

マテリアリティの解決にむけ、33個のKPI (全社) に対し具体的なKPIと数値目標を設定しました。主要なものを掲載しています。

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI (全社)	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績	
1	安心でき、 活力がわく 社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	強みを活かした案件の拡大	企画提案型建設の取り組み件数	3件/年 (2030年度まで)	4件	
			社内での事業連携	東南アジア、南西アジアのODA地下鉄工事受注件数	2025年度までに累計3件	0件	
				新規事業 (AVA・RES) と建設事業 (土木・建築・国際) 事業の連携案件数	2030年度までに累計13件	6件	
		環境にやさしい レジリエントなまちづくり	環境性能の向上	中高層木造建築の取り組み ZEBの設計技術の進化 保有物件の再エネ化 環境配慮型コンクリートの実建物への適用	・2件/年 (2030年度まで) ・60% (2025年度)、90% (2030年度) (竣工時ZEB/ZEH化率)*1 ・100% (2030年度) ・1件/年以上 (2030年度まで)	・1件 ・11件 (ZEB/ZEHの取組件数) ・100% ・1件	
				国土・まちの強靱性の向上	国土・まちの強靱化にむけ、各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し取り組みます。		
			地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	まちづくり事業モデルの構築	2025年度までに累計3件	0件
		事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	安定した受注	安定した受注にむけ、各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し取り組みます。			
				「ZERO30ロードマップ2023」 あらゆる事業活動のスコープ1+2の2020年度比削減率 竣工引渡し建物の運用段階におけるCO ₂ 排出量 (スコープ3カテゴリー11) の削減率 再生可能エネルギー事業の発電量 (創エネ売電量)	・2020年度比54.8%削減 (2030年度) ・2020年度比27%削減 (2030年度) ・108千MWh (2030年度)	・2020年度比38.4%削減 ・2020年度比31.2%削減 ・12千MWh	
				生物多様性への配慮、自然との共生	生物多様性保全活動実施数	全現場にて実施 (2030年度)	100%
				循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満 (2030年度)	3.3%
現場力を 最大限発揮できる 組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	技術の継承	スタンダードコース (若手社員専門力養成) 修了認定率	100% (認定者数/対象者数 (認定年次)) (2025年度)	100%		
		現場の省力化	現場のDX推進度	DXエンゲージメント (DX推進アンケート) 前年度比3%向上 (2025年度、2030年度)	前年度比0.7%低下		
		お客様満足度の向上	施主からの評価	・国土交通省工事の工事成績評定点対象年度平均点 (80点以上/年) ・民間工事竣工時アンケート評価 S・A評価を99%以上獲得	・79.9点 ・98.5%		
		現場支援体制の充実	各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し、現場支援体制の充実を図ります。				
		組織知の進展	技術研究所による技術的ステータスの目標達成数 プレス発表 特許出願 学会発表 外部機関からの技術賞受賞	・2回/年 (2030年度まで) ・日本人1人あたり出来高8.0億円/年 (海外土木)、22億円/年 (海外建築) (2030年度まで) ・100% (2025年度)	・2回 ・6.1億円 (海外土木) 21.3億円 (海外建築) ・73%		
個々の現場の知を 組織の知へ	ナレッジデータ活用、 施工管理DX	DXビジョン施工管理DX施策 (暗黙知のナレッジ化) の進捗	2件/年 (2030年度まで)	2件			

※1 2025年度より竣工時のZEBまたはZEH化率に目標値を変更

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI (全社)	具体的なKPI	数値目標	2024年度実績
3	価値創出を 最大化できる パートナーシップ の形成	持続可能なサプライチェーン の構築	人権デューデリジェンス の継続的な実施	人権デューデリジェンスの実 企業数	400社以上実施	457社
			建設技能労働者の 育成サポート	・西松マイスターおよび上級職長の 現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・60% ・土木90%、建築80% (2025年度)	・53% ・74%
			協力会社との連携	・Nネット発注率 ・「パートナーシップ構築宣言」に 関するアンケート調査の実施	・60%以上 (2025年度) ・400社以上実施	・59% ・457社
新たな価値創出に向けた 地域、企業との連携	異業種との連携	地域との連携	・自治体などとの包括連携協定 ・新たな市場における売上確保	・2025年度までに累計3件 ・売上規模50億円/年 (2030年度まで)	・累計2件 ・0件	
		M&Aによる新しい事業組織の組成	2028年度より建設請負工事開始	0件		
4	安心とワクワク につながる 技術戦略	技術開発・技術活用による 施工の効率化	技術開発による施工の 効率化	生産性向上 (トンネル工事の自動化・ 無人化技術等) ほか、社会・現場に 寄与する技術の開発	10技術以上/年 (2030年度まで)	12技術
			技術活用による施工の 効率化	設計BIM確認申請件数および 申請率*2	1件 (2025年度)、80% (2030年度)	—
				・各フェーズでのBIM導入率 ・BIM活用パッケージ導入数	・生産設計BIM 50% ・施工BIM 55% ・230件 (2025年度) ・生産設計BIM 100% ・施工BIM 100% ・510件 (2030年度)	・設計BIM 91% ・生産設計BIM 31% ・施工BIM 30% ・152件
			保有 (開発) 技術の現場活用	50技術以上/年 (2030年度まで)	67技術	
未来を見据えた技術開発	DX技術開発	DXビジョン (スマート現場) 各施策の 進捗	2プロジェクト/年 (2030年度まで)	2件		
		技術開発ロードマップに従ったDX技 術 (省人化・生産性向上) 開発目標 の達成度	平均開発目標達成度 70%/年 (2030年度まで)	78%		
		防災・減災・リニューア ル工事に資する 技術開発	技術開発ロードマップに従った防災・ 減災・リニューアル工事に資する技 術開発目標の達成度	平均開発目標達成度 70%/年 (2030年度まで)	75%	
脱炭素・エネルギー・ 自然共生・資源循環に 資する技術開発	技術開発ロードマップに従った脱炭 素・エネルギー・自然共生・資源循 環に資する技術開発目標の達成度	平均開発目標達成度 70%/年 (2030年度まで)	100%			
5	多様な人材が ワクワクし 活躍できる 仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもっ て力を発揮できる職場環境の 提供	多様な人材の活躍	・女性の採用比率 ・女性管理職比率	・新卒採用20%以上 ・2.0%以上 (2025年度)	・16.1% ・0.65%
			多様な人材を活かす 施策の実行	・男性育児休業取得率 (育児目的休 暇含む) ・上司部下間の対話 (1 on 1) 実施率 ・DXビジョン (ワークスタイル) 施策 の進捗	・100% ・100% (2025年度) ・5プロジェクト/年	・75.0% ・70.9% ・5件
			社員がいきいきと 活躍できる状態	・社員のエンゲージメントスコア ・ストレスチェックの高ストレス者率 ・定期健康診断後の精密検査受診率 ・離職率	・3.71以上 (2025年度) ・7.5%以下 ・80%以上 ・1.5%未満	・3.71 ・7.7% ・60.2% ・2.57%
			労働環境改善の推進	度数率 (休業4日以上)	0.4以下 (2025年度) 0.2以下 (2030年度)	0.88
			組織横断・連携マインド の醸成	連携事業への従事や挑戦を賞賛する 表彰制度の創設	2025年度より実施	—
組織横断的な思考の浸透	組織横断・連携の 仕組みづくり	組織横断、連携を評価する仕組みの 構築	2025年度より実施	—		
	コンプライアンス の遵守	リスク管理体制の強化	リスク管理体制の強化	・情報リスクに対するセキュリティ対 策の実施 ・リスク・機会マネジメントの有効性 ・BCP訓練	・重大なインシデント (レベル2以上) の 発生2件以内 ・重大なコンプライアンス違反の発生件 数0件 ・安否確認訓練応答率 平日昼間: 3時間以内90% 休日夜間: 6時間以内90%	・0件 ・0件 ・平日91%、 休日64%*3
6	コンプライアンス の遵守	コンプライアンス教育の充実 と継続	コンプライアンス教育の 充実と継続	コンプライアンス研修受講率	100%	100%

※2 2025年度より設計BIM確認申請件数および申請率に目標値を変更

※3 3時間以内の数値

マテリアリティとリスク・機会

環境変化の認識

社会の変化

国内情勢の変化

- 国内人口の減少・高齢化、人手不足
- 国内市場縮小
- 都市化、インフラ老朽化

世界情勢の変化

- 新興国の人口増加、都市化の進展、経済成長
- インフラニーズの拡大
- 国際情勢の不安定化
- 米国における関税の強化

価値観の変化

- 価値観の多様化
- 安全、安心、快適の追求ニーズの高まり
- 健康、ウェルビーイング意識の高まり
- 人々の安心確保

気候変動・地球温暖化

- 自然災害の激甚化、異常気象
- 生態系破壊（生物多様性保全）
- エネルギーの転換

業界を取り巻く環境

- 官庁新設市場は微増または横ばい
- インフラリニューアル需要の高まり
- 民間建設市場は堅調だが先行き不透明
- 海外における日系企業の建設投資は円安等により鈍化、外資系企業は堅調だが先行き不透明
- 建設資材価格や労務費の高騰
- 建設業就業者数の減少、高齢化
- 時間外労働上限規制の適用

社内環境

- 中期経営計画2025の達成にむけた収益改善
- 「社会機能の再構築」への進化
- 社内の5事業および異業種等の連携強化
- 【脱炭素計画】ZERO50ロードマップの策定、「ZERO30ロードマップ2023」の推進
- 時間外労働抑制の徹底
- 人材確保、育成強化
- エンゲージメントの発展的連鎖の活動開始
- 成長投資

西松の視点	マテリアリティ(重要課題) 課題の内容/めざす姿	関連する資本・ ステークホルダー	ステークホルダーのニーズ	リスク	機会
事業を通じた 社会課題解決	安心でき、活力がわく社会の実現 安心安全な社会基盤とサステナブルな 地域・コミュニティの形成	資本：財務、知的、自然、製造／ 社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・ コミュニティ、社員、協力会社、 サプライヤー、株主、投資家	・新たな価値創出 ・レジリエントなまちづくり(防災、減災) ・脱炭素、生物多様性、サーキュラーエコノ ミー ・エネルギーマネジメント	事業環境の変化に関するリスク ・建設需要の減少、不動産市場の縮小による建設工事受注高の減少、不動産販売・賃貸 事業の低迷 海外事業リスク ・進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正 自然災害リスク ・大規模な自然災害による、施工中案件の被災、工程遅延および自社保有建物への被害 気候変動リスク ・新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増大 ・脱炭素化未対応不動産の需要低下 ・気温上昇による労働生産性の低下、技能労働者の減少による工期の長期化、売上機会 の逸失 ・本格的な炭素税の導入によるコスト増大	・GHG排出量の少ない建物の需要増加 ・再生可能エネルギー関連工事の需要増加 ・再生可能エネルギーおよび関連事業の需要増加 ・防災・減災にむけたインフラ整備、インフラリニューアルの需要増加 ・建設関連サービスのニーズの多様化 ・魅力的なコンテンツ提供型の不動産開発事業実施 ・AIおよびDX技術導入による建物管理運営サービスの提供 ・半導体関連施設、データセンター等の建設投資拡大 ・物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加 ・首都圏における大型再開発事業の活発化 ・環境・脱炭素対応やウェルビーイング等、社会課題や顧客ニーズの 多様化 ・環境配慮型建物の開発における需要増加
組織力強化	現場力を最大限発揮できる組織づくり 全社一丸となってもつくりが楽しめる 組織に	資本：知的、製造／社会・関係、 人的 ステークホルダー：顧客、地域・ コミュニティ、社員	・現場力の向上、現場の省力化 ・お客様満足度の向上 ・個々の現場の知の組織知化、技術継承	施工品質リスク ・重大な欠陥が発生した場合の顧客からの信用失墜、損害賠償など ・技術継承ができない場合の品質や生産性の低下 ・品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増大	・施工品質の向上による顧客満足度の向上、受注機会の増加 ・施工技術のレベルアップを図る教育体制の確保
社外との連携	価値創出を最大化できる パートナーシップの形成 社会に安心とワクワクを提供する社外 連携の推進	資本：製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・ コミュニティ、社員、協力会社、 サプライヤー	・持続可能なサプライチェーンの構築 ・建設技能労働者の育成サポート ・人権への配慮 ・地域・コミュニティ、異業種、官学との連携	資材価格および労務費等の変動リスク ・資材価格および労務費等の変動による、コスト増大および工事損益への悪影響 ・旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫	・社内外との連携による、新たな価値創出機会の獲得 ・異業種との積極連携による新しいサービス提供 ・大学や異業種等、外部機関との連携による技術開発力の強化と領 域の拡大
技術	安心とワクワクにつながる技術戦略 社会課題を解決できる技術開発・技術 活用	資本：知的、自然、製造／社会・ 関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・ コミュニティ、社員、協力会社、 サプライヤー	・施工の効率化、DXの推進 ・サイバーセキュリティ、データセキュリティ ・先端技術の開発と活用 ・防災、減災、リニューアル工事に資する技術 ・GHG排出量の少ない建物に資する技術	技術開発に関するリスク ・気候関連等の技術開発の遅れによる業績への悪影響 ・環境配慮コンクリートの技術開発の遅れによる売上機会の逸失 ・木造中高層建築の技術開発の遅れによる売上機会の逸失 ・DX推進の遅れによる機会の逸失	・DX推進による新しいサービスの提供 ・DX推進による新しい施工技術の適用、生産性の向上 ・国土強靱化、インフラ・建築物の長寿命化および維持管理に資する 技術の開発・適用 ・脱炭素・資源循環および自然環境の保全にむけた新たな技術開発
人財	多様な人財がワクワクし活躍できる 仕組みづくり 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に	資本：人的 ステークホルダー：社員、協力会社	・職場環境改善、働き方改革 ・働きがい、スキルアップ、賃金上昇 ・DE&I、人権への配慮	人財に関するリスク ・専門性を持つ人財、リーダーの獲得困難や流出、育成遅延 ・生産年齢人口の減少や高齢化による、建設業就業者数の減少 ・労働力確保の競争激化 ・時間外労働上限規制に関する法令違反および行政指導 ・労働災害の発生による信用失墜、業績悪化	・多様な人財の活躍による、新たな価値創出と多様な人財のさらなる 獲得 ・エンゲージメントの向上による人財の定着、生産性の向上 ・人手不足を補う、無人化・省人化技術の開発 ・安全教育の実施による安全意識の向上 ・教育体制の充実による施工技術のレベルアップ
ガバナンス	コンプライアンスの遵守 すべてのステークホルダーから信頼を 獲得し続ける企業に	資本：財務、知的、自然、製造／ 社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・ コミュニティ、社員、協力会社、 サプライヤー、株主、投資家	・企業価値最大化 ・コンプライアンス、腐敗防止、反社対応 ・リスクマネジメント ・情報セキュリティ	コンプライアンス違反リスク ・個人的な不正行為を含む、重大な法令違反など 情報セキュリティリスク ・外部からのサイバー攻撃や社員の過失等による情報漏洩、紛失	・コンプライアンス教育を繰り返し行うことによる意識の向上と定着 ・あらゆるステークホルダーからの信頼獲得 ・健全で風通しの良い企業文化の醸成 ・不正・不法行為に対する自浄能力の向上

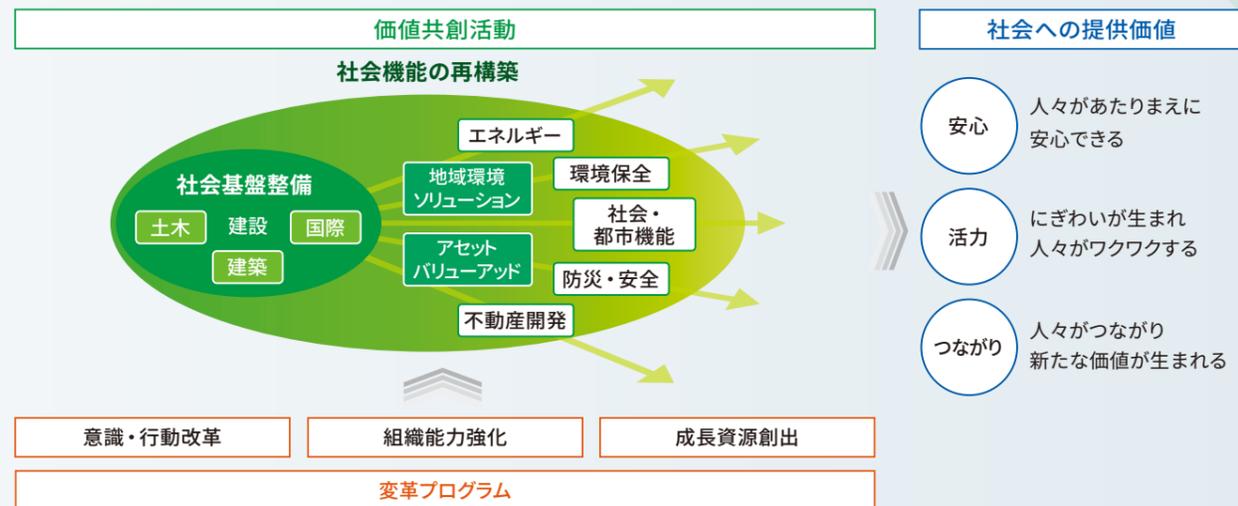
西松-Vision2030

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改めて向き合いました。
 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。



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



社会機能の再構築とは、
 変わり続ける社会課題を解決するために、
 社会基盤整備と社会機能*の領域を拡大していく**価値共創活動**である。

価値共創活動は、
 西松建設が、自らの変革と外部とのリレーションによって
「個々の事業の成長」と「連携事業の強化・拡大」を図り、
 社会に安心・活力・つながりを提供する活動を指す。

※社会機能：社会・都市機能、防災・安全、環境保全、エネルギー、不動産開発

対話などを通じて価値共創活動の浸透を図り、「**企業文化**」とする

過去の中期経営計画の振り返り

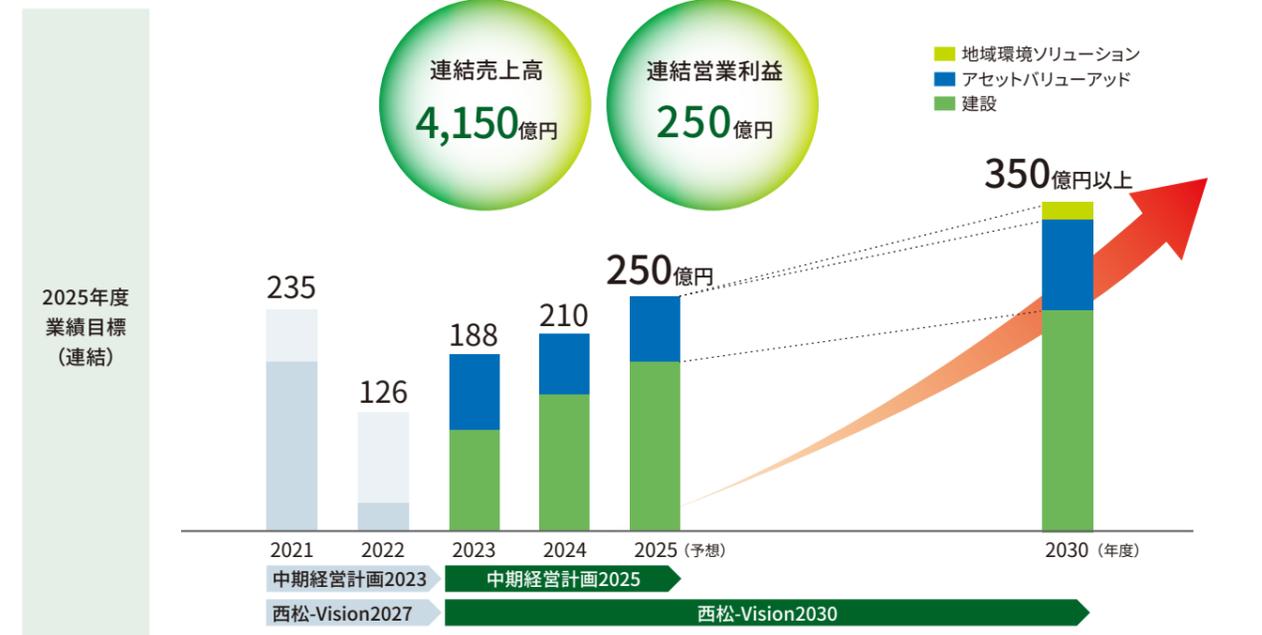
前ビジョンである西松-Vision2027に基づき、「中期経営計画2023」（2021～2022年度）は総合力企業への変革期と位置付け、「中期経営計画2020」（2018～2020年度）の3年間で構築した基盤をもとに、効率的な成長投資と持続的な価値向上に注力しました。

中期経営計画2020 (2018～2020年度)				
基本方針	総合力企業の基盤構築期			1. 建設事業の進化 2. 開発・不動産事業と新規事業の成長による事業領域の拡大
	業績(連結)	目標	実績	
業績(連結)	売上高	3,800億円	実績	2018年度 3,493億円 2019年度 3,916億円 2020年度 3,362億円
	営業利益	250億円	営業利益	249億円 253億円 209億円
財務(連結)	目標	実績		
	ROE	8%以上	2018年度 9.9% 2019年度 9.5% 2020年度 8.5%	
財務(連結)	自己資本比率	50%程度	42.3% 39.6% 43.6%	
	D/Eレシオ	0.3倍程度	0.4倍 0.6倍 0.6倍	
財務(連結)	配当性向	30%以上	30.6% 30.7% 33.5%	
	1株当たり年間配当額	100円以上	105円 105円 105円	
総合力企業への変革にむけた基盤を構築				
施策振り返り	1. 建設事業の進化			海外事業 ・東南アジア6ヶ国の市場調査開始
	国内土木事業 ・CIM、ICTの積極的な現場導入 ・完成工事高における民間工事比率が増加			2. 事業領域の拡大
国内建築事業 ・物流施設設計施工案件での設計BIM活用 ・物流施設受注高は3年平均669億円				開発・不動産事業 ・学生寮など自社開発事業の取り組み開始 新規事業 ・再生可能エネルギー事業創出へ取り組み

中期経営計画2023 (2021～2022年度)				
基本方針	総合力企業への変革期			営業利益が計画に対して大幅に悪化した要因 ● 国内建築事業における資材価格の高騰 ● 国際事業における施工上の問題と資材・エネルギー価格の高騰
	業績(連結)	2021年度	2022年度	
業績(連結)	売上高	3,237億円	期首計画 3,385億円 実績 3,397億円	
	営業利益	235億円	240億円 126億円	
財務(連結)	2021年度	2022年度		
	ROE	8.5%	6.4%	
財務(連結)	自己資本比率	31.7%	29.0%	
	D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍	
財務(連結)	配当性向	70.8%	90.4%	
	1株当たり年間配当金	221円	221円	
施策振り返り	1. 各事業の“有機的連携”			3. 異業種パートナーとの協業
	海外開発事業：ホテル開発「グランドニッコー・バンコクサトン」◀(開発・不動産事業×国際事業) 学生寮事業：慶應義塾大学 湘南藤沢寮・高輪寮、未来創造塾の運営を開始◀(開発・不動産事業×国内建築事業) PFI事業：倉敷市斎場PFI事業を受注◀(環境・エネルギー事業×国内建築事業)			● 伊藤忠商事株式会社と資本業務提携契約を締結 ● 官民連携手法により柴田町総合体育館整備事業を受注(伊藤忠商事株式会社との協業) ● ホテルJALシティ富山オープン(ホテルオークラグループ、伊藤忠グループとの協業) ● 九州の地方自治体と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結
施策振り返り	2. 脱炭素社会実現への取り組み			4. 株主還元
	木質バイオマス発電事業：子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」設立、2024年度稼働 地熱発電事業：熊本県阿蘇郡小国町で温泉バイナリー発電所の運営を開始 中大規模木造建築物：中大規模木造建築構法で日本建築センターの個別評定を共同取得			● 2021年度および2022年度は、1株当たり年間221円の安定配当を実施 ● 「中期経営計画2023」の株主還元方針にもとづき、2021年度に543.9億円の自己株式を取得

中期経営計画2025の進捗

2024年度は「中期経営計画2025」の2年目として、「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、期首業績予想を上回りました。2025年度は「中期経営計画2025」の最終年度として、引き続き「収益改善プラン」を実行し、さらなる高収益体質への変革を進めます。2025年度の業績は、物価上昇の影響を受けた工事の割合がさらに減少し収益性が向上することにより、大幅な増益を予想しています。



財務指標	2024年度実績	2025年度	2030年度
ROE	10.3%	10%	10%以上
自己資本比率	29.1%	30%程度	35%以上
D/Eレシオ	1.2倍	1.5倍程度	1.0倍程度
配当方針	自己資本配当率(DOE) 5.1% 1株当たり年間配当金220円	自己資本配当率(DOE) 5%程度 の安定配当	

収益改善プラン	内容
国内建築事業	・資材・労務価格を見積りに適切に反映した工事の受注(2023年度以降の新規受注工事) ・現場管理の高度化(コスト削減策、品質強化策の実行)
国際事業(土木)	・リスクの最小化にむけたODA工事の取り組み強化 ・現場管理の高度化(社内の専門委員会と情報共有、各施工段階でリスク評価の実施)

意識・行動改革	内容
意識・行動改革	若手社員から管理職まで、社長と対面で話す機会を設け、変革志向・成長志向への転換を企図 社員同士で互いに何でも話し合える組織風土を醸成 → P.42 挑戦者意識・連携意識の醸成
組織能力強化	具体策の検討にあたり、現場や支社に在籍する社員を巻き込んだワーキンググループを組成 施策のほか、効果を測る指標やKPI、社員への浸透方法などを検討 → P.42 挑戦者意識・連携意識の醸成
成長資源創出	DXを中心に生産性向上に資する施策を実行 成長の源泉である人材が創造的な業務を行う時間を創出 → P.46

経営戦略室長メッセージ

全社視点に立った戦略で、
収益性・資本効率性の改善と、
持続的成長のための投資に取り組み、
価値を共創していきます。



取締役 常務執行役員 経営戦略室長 濱崎 伸介

新設された経営戦略室の役割

2025年4月、本社の機構改編により、経営戦略室、人財戦略室、技術戦略室、管理統括室の4室をコーポレート部門に位置付け、全社視点の経営を推進することとなりました。

これまで当社では、各事業部門がベースとなり、自らの領域で強みを発揮してきました。しかしそれでは3年後の戦略遂行は可能でも、10年後、さらにその先を見据えた中長期の企業価値向上にむけては、全社視点に立った戦略の策定、経営資源の配分が不可欠となります。こうした考えの下、当社はコーポレート部門を新たに立ち上げる機構改編を行いました。

経営戦略室は、直接的に業務を執行する立場ではありませんが、実務を担う他の戦略室と情報を共有し、各事業部門の活動を補完します。そのうえで、長期ビジョンの策定や、西松建設のあるべき姿にむけた取り組みなど、全社一体となって前進するための道筋を描く役割を担っていきます。

もう一つの役割として、直面するリスクの抑制があります。特にアセットバリューアップ事業、地域環境ソリューション事業において長期の投資に取り組んでいますが、果たしてそれが適切な投資なのか、会社にどのような影響を及ぼすのか、入口の段階でのリスク評価および、モニタリングを行っています。M&Aにおいても、互いの成長、シナジー効果を見極めた上での意思決定を行っています。

「中期経営計画2025」2年目の振り返り

「中期経営計画2025」の2年目となる2024年度の業績は、売上高3,668億円で前期比8.7%減ながら、営業利益は210億円で前期比12.1%増となりました。中期経営計画策定時、

建築部門は資材価格高騰などの大きな影響を受け収益性に課題があったため、「収益改善プラン」を進めてきました。この2年間、本社・支社が一体となってプロジェクト管理を高度化し、物価上昇に伴う設計変更をお客様に丁寧に説明し、ご理解いただくといった地道な取り組みにより、増益に寄与しました。

しかし課題もあります。建築市場が拡大傾向で売り手市場にある中、当社の国内建築事業は過去5年程度、売上高2,000億円前後を推移し続け、伸び悩んでいるという点です。2024年度の売上高は1,910億円で前期比19.0%減となりました。その背景には、「収益改善プラン」への集中により、ポテンシャルはあるにも関わらず、安心・安全な施工体制を重視するあまり、売上高を増やせなかったことがあげられます。

今後は「収益改善プラン」により改善された収益構造を基に、当社が持っているポテンシャルを生かし、且つ、DXなどによる生産性向上を実現し、増収・増益をめざしていきます。

1,200億円の成長投資の進捗

中期経営計画では、価値共創活動拡大のため、3年間で1,200億円の成長投資を進めています。アセットバリューアップ事業については、3年間で投資額1,100億円、回収400億円で、ネットで700億円の投資を充てる計画としています。2023、2024年度の累計の実績は、投資額750億円、回収300億円、ネットで450億円となりました。建設工費が高騰している中、アセットバリューアップ事業への投資は、厳しい環境にあります。この事業での資産残高は積み上がっており、そこからどのようにキャッシュを増やしていくかが課題です。収益力を上げるには中長期の戦略が必要となってくる

投資分類・投資に期待する効果 (2030年度時点)	2023年度・2024年度 投資実績		2025年度以降の想定投資先
	投資先・投資額 (累計)	投資の効果・寄与	
GX・まちづくり ・事業利益の獲得 ROA 4% ・発電量 (2025年度) 87,000 MWh (35,000t-CO ₂ 相当) (投資額 400億円/3か年)	・山陽小野田バイオマス発電事業 ・道の駅むなかた太陽光発電PPA事業 ・熊本西部バイオガス発電事業 ・SCGニチレイ太陽光発電PPA事業 投資額 約55億円 ・洋上風力発電工事 (SEP船) 投資額 約70億円	2023年度年間発電量 1,000MWh 2024年度年間発電量 13,000MWh	・小水力発電 (3件) ・太陽光発電PPA事業 (4件)
アセットバリューアップ ・事業利益の獲得 ・ポートフォリオ ROA 4~5% ・市街地再開発事業の組成 ・顧客リレーションの構築 (投資額 1,100億円/3か年 回収額 400億円/3か年)	5つの成長分野 ・ワーキングスペース (オフィス) ・レジデンス (寮・高齢者施設) ・観光・娯楽 (ホテル、ホール) ・生活応援・ヘルスケア (商業施設) 投資額 約750億円 回収額 約300億円	・西松グループ全体の収益力増強 ・西松グループのビジネスチャンス拡大	・安定したパフォーマンスが見込める物件を選別 ・海外収益不動産への投資 ・保有物件の脱炭素対応
人財開発・DX・技術開発 他 ・「個の力」「組織の力」の最大化 ・建設事業の生産性向上 ・先駆的建設技術の獲得 ・建設物の高付加価値化 (投資額 100億円/3か年)	・人財確保・定着・育成に関する施策 ・DX関連投資 ・技術開発 投資額 約40億円	・新卒、キャリア採用者数を維持 ・DXによる創出時間 23.2万時間 ・トンネル施工自動化システムの要素技術開発 ・木造構法 (P&UA) 実案件施工、供用開始	・人財への投資を継続 ・働き方、業務DX等への投資を継続 ・施工自動化システム開発の拡充 (複数同時遠隔制御の開発など) ・P&UA 構法適用範囲の拡大

ため、資本効率の目標値を設定し、キャッシュをどのタイミングでどう投資し、回収するかを、経営戦略室で考えていきます。

人財開発・DX・技術開発については3年間で100億円の投資を計画する中、2年間の累計で40億円でした。持続的成長、競争力向上のための投資として、長期目線でモニタリングおよび適切な投資判断をしていきます。

資本効率性の改善

資本効率性の改善も進めています。2024年度のROEは10.3%に向上し、2025年度目標を達成しています。当社の株主資本コストは7%~8%と見込んでおり、これを上回るROEを達成していくことでPBRのさらなる向上をめざします。

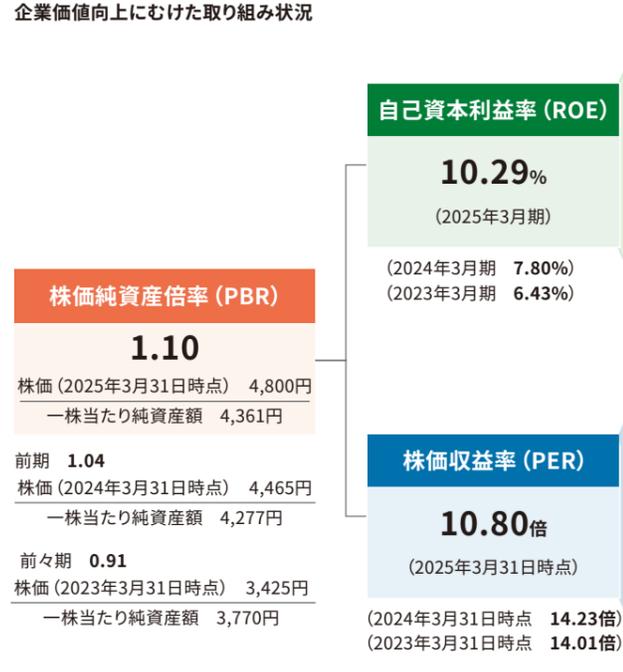
ROE向上には、政策保有株式縮減が寄与しており、その残高は前期比139億円減少の322億円、対純資産比率で17.8%に下がりました。今後も縮減を継続的に進めていきます。

また、財務健全性の確保も重要であり、2030年度の目標値である自己資本比率35%以上、D/Eレシオ1.0倍程度を達成するために、工事代金回収の早期化などによる売上債権縮減や低採算資産の売却を進め、資産効率性を向上させていきます。

株主総利回り (TSR) は、2015年3月期末株価に対して294.7%であり、TOPIXの217.4%と比較して高いTSRを実現しています。2025年度の1株当たり配当は220円と予想しています。今後も安定的かつ継続的に、高い利益還元、TSRをめざしていきます。株主還元について当初は「配当性向70%」を目標に定めていましたが、昨今の金利環境の変化、社員の賃上げ等を踏まえ、2024年度より「自己資本配当率 (DOE) 5%程度の安定配当」へ変更しました。2024年度実績で、DOE5.1%、配当性向49.5%、配当は220円でした。DOEを指標としたことで、安定した配当を維持しながら、業績向上による利益の増加に伴い内部留保も積み上げることができ、投資の原資を確保することが可能となります。そうした戦略を踏まえ、次期中期経営計画を策定していくこととなります。

経営戦略室長メッセージ

企業価値向上にむけた取り組み状況



- **収益性の改善 (当期純利益/売上高: 4.78%)**
 - ・中期経営計画の「収益改善プラン」に基づき事業収益を改善
 - ・DXによる生産性向上の実現
- **資産効率性の改善 (売上高/総資産: 62.61%)**
 - ・建設事業とアセットバリューアード事業のBSを分割し、それぞれの事業で財務戦略を実行
 - ・アセットバリューアード事業における「循環型再投資モデル」強化策の拡充
- **財務レバレッジを意識した投資 (総資産/自己資本: 3.44倍)**
 - ・財務規律を堅持しつつ有利子負債を活用した成長投資を実施
- **サステナビリティ経営の推進**
 - ・サステナビリティ戦略会議に4つの委員会 (リスク・機会マネジメント、人権、DE&I、環境) を設置
 - ・ESG格付の向上とESG銘柄への選定
- **政策保有株式の縮減**
 - ・事業運営上必要とされる銘柄以外は縮減し資産効率・資本効率を改善
- **投資家に対する情報開示の充実**
 - ・各事業の成長方針・戦略の実行状況
 - ・異業種パートナー企業との協業の成果

人財、資源、資本を再配分し、
会社全体のポテンシャルを高めていきます。



意識づけする取り組みを開始し、個人が掲げる人事評価の目標にサステナビリティの項目を追加しました。これまでは社員の間でサステナビリティに対する意識にばらつきがありましたが、今後はその重要性を全社的な文化として定着させることをめざしています。

当社として常に会社経営の中心にいる「社員」にさらにスポットを当て、個々が持つポテンシャルをより発揮できる環境づくりに重点を置いた施策を考えていきます。

私が当社に入社して40年以上たちますが、仕事に対する誠実さはDNAとして受け継がれていると感じます。社員が会社の方針や働きがいについて腹落ちできれば、ポテンシャルを発揮してくれるという自負があります。しかし、昨今の時間外労働の制約から、現場に人を手厚く投入せざるをえ

ず、一人当たりの出来高が落ちてきたのが現実です。

その環境づくりの鍵を握るのが、新設された技術戦略室が担うDXの推進です。DX戦略を着実に実行し、DX技術を有効に現場で活用して重複作業や非効率な業務をスリム化することで、当社は、より筋肉質な会社へと変わっていきます。そこから生まれた人財、資源、資本を生産性の高い領域に再配分していくことで、会社全体のポテンシャルを上げることが可能となります。こうした施策の積み重ねが、自ずと「魅力あるゼネコンNo.1」につながると考えています。

持続可能な未来の実現に挑戦するためには、社員や株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーと連携をとることが不可欠と考えています。今後も社内外にむけて積極的な発信をしていきます。

「魅力あるゼネコンNo.1」にむけた
施策

2025年4月、細川社長は「魅力あるゼネコンNo.1」を打ち出しました。会社が魅力的で、社員の待遇が良ければ、新卒やキャリア採用で良い人材が入社し、ひいては経営基盤の強化につながります。

「魅力」という言葉に明確な定義があるわけではありません。私たちコーポレート部門の担当役員は、各支社での対話を1on1形式などで行っていますが、「魅力ある」とは何かを考え続けています。当然、すべてのステークホルダーに対して魅力ある存在であることは重要ですが、何よりも社員にとって魅力があることが必要と考えています。企業は人がすべてです。社員が当社を魅力ある会社と思えば、外部からもそう思われるでしょう。細川社長が言う「エンゲージメントの発展的連鎖」も、社員が起点となり、そこからお客様、周囲の方々に連鎖を起こしていくという意味です。

「魅力あるゼネコンNo.1」は、M&Aなどにより会社の規模を大きくすること自体が目的ではありません。しかしながら新たな技術へのチャレンジや、シンボリックな建造物などを手掛けることにより、社員にとって会社の魅力は増すでしょう。規模を大きくし、業界のトップクラスをめざすことは、その魅力を高めるための手段と考えています。

日本では、人口減少に伴う地方自治体の減少も予想され、国内の公共工事に依存するビジネスには限界があると感じています。そのような中で、今後、国際事業をどのように展開するかについて、次期中期経営計画の重点施策になると考えています。

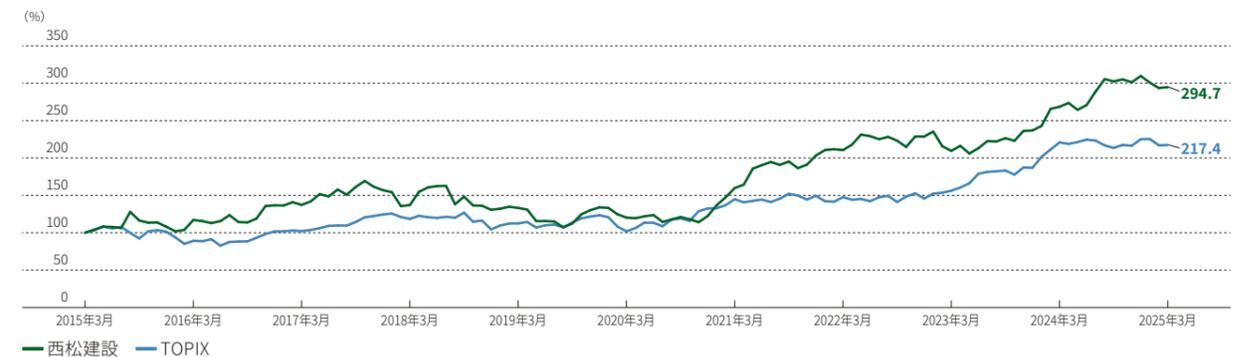
個々の力を発揮できる環境づくり

そうした経営戦略を推進するにあたり、私はサステナビリティ戦略会議の議長として、当社の掲げるマテリアリティの解決をビジョンや経営戦略に組み込み、全社的な方向性を明確にしていきたいと考えています。

サステナビリティ戦略会議では、各事業本部の副本部長やコーポレート部門の各副室長が4つの委員会でそれぞれ、リスク・機会マネジメント、人権、DE&I、環境の分野における方向性や施策に関して全社横断的な議論を交わすほか、サステナビリティ戦略会議として包括的に、会社およびグループとしてのサステナビリティ推進およびマテリアリティの解決を先導しています。

その動きの一つとして、当社の財産である社員には2025年度より、個人の日常業務とマテリアリティとのつながりを

TSR (株主総利回り)



株価パフォーマンス

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
西松建設	+12.4%	+48.8%	+14.2%	+179.4%	+22.8%	+194.7%	+11.4%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%

※ TSR (株主総利回り) : Total Shareholder Return キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 ※ TSRの計算は、西松建設は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)
 ※ グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年3月末まで)

人財戦略

人財戦略室長メッセージ

人の力を企業の力に——人的資本経営を進化させ、持続的成長を実現

常務執行役員 人財戦略室長 吉田 卓生



人財戦略の課題と新たな取り組み体制について

労働人口減少や人財の流動性、働くことへの価値観の変化が加速する中、当社が持続的に成長するためにはマテリアリティに掲げる「多様な人財がワクワクし活躍できる仕組み」の構築が不可欠です。現在、当社は、事業活動に必要な人財の確保と定着、組織力最大化にむけた適材適所の配置、挑戦者意識および連携意識の醸成と社員エンゲージメント向上という課題に直面しています。これらの解決には、各部門が独立して対策を講じるのではなく、経営戦略と連動した全体最適の人財マネジメントが求められます。

この状況を踏まえ、人財戦略室は2025年4月よりコーポレート部門の一つとして、企業戦略および事業戦略の実現に貢献します。

これまでの取り組みと課題

これまで、「西松-Vision2030」に掲げる変革プログラムの「意識・行動改革」「組織能力強化」「成長資源創出」の3つの枠組みで課題解決に取り組んできました。具体的には、多様性を重視した採用体制の強化、研修体系である西松社会人大学の拡充や自律学習促進、社長と社員間の対話による心理的安全性の確保と挑戦者意識の醸成、部門を超えた人財配置による連携意識の醸成などを推進してきました。しかし、これらの施策は着実に進捗しているものの、さらなる強化が必要です。

特に、組織能力の強化および成長資源の創出を促進するうえで重要なDE&I推進においては、女性管理職比率が依然として低水準にあります。女性管理職の増加にむけて、管

理職に挑戦する意欲の醸成、キャリア形成と育児との両立支援など、引き続き改善に取り組めます。

エンゲージメントの発展的連鎖の推進

社員エンゲージメント向上は持続的成長の鍵であり、社員のやりがい、成長機会、公正な評価とキャリアアップ、心理的安全性といった要素が重要です。多様な価値観を持つ社員が、挑戦者意識を持ち、同じ目標に向かって能力を最大限に発揮できる環境を会社が提供することで、社員のエンゲージメントが高まり、顧客をはじめとするステークホルダーから選ばれる企業となる好循環をめざします。そのため、経営戦略との一貫性を保ちながら、制度や仕組みといった「ハード面」と企業文化や社員意識といった「ソフト面」の両面から整備を進めていきます。

人的資本向上のための具体的取り組み

多様な人財の確保と活躍推進にむけた取り組み

人財獲得競争は年々激化し、働くことへの価値観も大きく変化しており、安定して人財を確保、定着させていくことを喫緊の課題として取り組んできました。

人財の確保については、新卒採用強化のためリクルーター制度を導入しました。まだ導入効果の測定には至っていませんが、学生の当社への志望度の高まりは肌で感じるところです。今後の大学新卒者数の減少を見据え、リクルーターと学生との接点を増やし当社の魅力を丁寧に伝えることで、採用に結び付けミスマッチを減らすことを狙っています。一方、キャリア採用は、2024年度は採用ターゲット

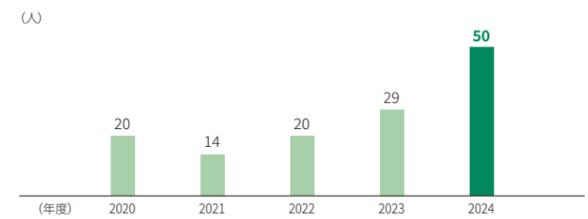
マテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	「中期経営計画2025」 変革プログラムとの連動			取り組みの主なKPI (動的)	進捗		
		意識・行動 変革	組織能力 強化	成長資源 創出		2024 目標値	2024 実績	2025 目標値
多様な人財が ワクワクし活躍 できる仕組みづくり	多様な人財の確保と活躍推進				女性採用率(総合職)	20%以上	16.1%	20%以上
					キャリア採用数	20名以上	50名	20名以上
					女性管理職比率 (女性管理職数/全管理職数)	1.0%	0.65%	2.0%以上
					在宅勤務制度利用率 (実施者数/社員数)	75%以上	32.4%	100%
					男性育児休業取得率 (育児目的休暇を含む) (休暇取得者数/対象者数)	100%	75.0%	100%
				定期健康診断後の精密検査受診率 (受診者数/対象者数)	80%以上	60.2%	80%以上	
	社員育成機会の提供	○			カリキュラムを選択できる 仕組み整備進捗率	50% 運用開始	25% 構想	100%
	挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数(累計)	1,500名	1,281名	1,800名
					1on1実施率 (実施回数/計画回数)	100%	70.9% (一部導入)	100% (全社導入)
	連携意識の醸成		○		連携事業に従事した社員を 賞賛する仕組み整備進捗率	50% 構想・設計	50% 構想・設計	100% 運用開始
人財情報の見える化(タレント マネジメントシステムの構築)	○	○		人財データ可視化進捗率 (可視化実施項目数/全可視化項目数)	73%	73%	100%	
社員エンゲージメント向上の 取り組み	○	○	○	社員エンゲージメントスコア	2023年度 (3.68) 以上	3.71	2024年度以上	
				自己都合退職率 (自己都合退職者数/全社員数)	2.0%未満	2.57%	1.5%未満	

の拡大が奏功し、採用数が大きく増加しました。さらなる採用数の拡大にむけて、2024年度からは、新卒者採用の選考段階で採用に至らなかった方をキャリア採用で優遇して選考する「選考経験者優遇採用」、転職や結婚、出産などの理由で退職された方を積極的に採用する「アルムナイ採用」を取り入れるなど、採用チャネルの拡大を図っています。

多様な人財が活躍するための環境整備については、各制度の利用を促進しています。特に男性育休の取得については、産後パパ休暇の認知度の高まりも寄与し、2024年度の取得率が75%となり、職場に「育休を取るのが当たり前」という風土が醸成されてきています。一方で、柔軟な働き方の実現に寄与するコアタイムなしのフレックスタイム制や在宅勤務制度については、勤務時間や場所に制約が多い現場勤務者がまだ使いにくいという現状があり、制度内容の拡充だけでなく、社員の意識改革や業務効率化をさらに進めていきます。

キャリア採用数推移



女性活躍推進についても、女性の積極的な採用により社員全体に占める女性総合職数は年々増加し、役付者数も着実に増加している一方で、結婚や出産などのライフイベント、健康面や体力面での不安から、キャリアの展望が見えにくいなどの声も多く聞かれます。このような問題点や不安を解消するために、全国的女性技術者が主体となった活動も展開しています。2024年度は「働き方紹介セミナー」を開催し、産休・育休経験者がどのように仕事と子育てを両立させてきたかを共有しました。また、社長と女性社員との対話や、2024年度に発足したDE&I委員会において、女性活躍の阻害要因と考えられる個人や職場にあるアンコンシャス・バイアスに関する勉強会を実施するなど、一歩ずつ解決にむけて歩みを進めています。



働き方紹介セミナー
「未来の『わたし』を考える」

社員が成長するための育成機会の提供

当社では、高い技術力の養成と広い視野をもって社会の変化に対応できる人財の育成を目的として、社内の研修体系である西松社会人大学を2019年度に設置し、講座の拡充を図ってきました。また、これまでの画一的な階層別研修を

主体としたものから、自律的な学びを促進するため、受けた講義を受けたい時に受けられるオンデマンド講義も一部の学部で試験的に導入し、現在、受講者の満足度や学習効果を分析しながら今後の本格導入にむけて検証しています。

これまでは、ハード面の整備を中心に進めてきましたが、講師のスキルおよび受講者側の意識の向上、学んだ内容を現場で実践する落とし込みのフォロー体制など、ソフト面で顕在化してきた課題への対応にも注力していきます。

具体的には、社内研修講師の指導力強化、自らのありたい姿を描きやすくするキャリアデザイン研修や相談窓口の設置、各職場内における指導者に対する育成力向上支援などを想定しています。

次世代経営人財の育成

当社が持続的に成長していくために、将来の経営を担う人財を計画的に育成、輩出していくことも人財戦略の重要な課題の一つです。社内から経営幹部候補者を早期に選抜し、全社的視点を持った業務や役割を割り当て、変化への対応力や多様な人財を巻き込む力、新しいテクノロジーを活用する力などの幅広い経営リテラシーを獲得するための、育成プログラムの構築を進めています。

挑戦者意識・連携意識の醸成

社員の挑戦者意識の醸成にむけて、心理的安全性を確保し挑戦を促す仕組みを作るため、社長と社員間の対話や、社員の挑戦行動を人事評価項目の一部として組み入れるなどの施策を講じてきました。さらなる強化策として、部分的に先行導入し心理的安全性の醸成などに手応えを得られていた上司部下間の対話(1on1)を2025年度から全社で導入しました。今後は連携意識の醸成にも注力し、特に高い挑戦意識を持ち模範的な行動をした社員や、部門を超えて連携事業に貢献した社員を表彰するといった仕組みの構築に取り組みます。

社員の意識改革には長期的な視点と継続的な取り組みが不可欠です。対話等を通じて上記取り組みの効果を定期的に検証、改善を繰り返していきます。

人財情報の見える化(タレントマネジメントシステムの構築)

さまざまな人事施策を効果的に実行し、社員一人ひとりの能力を最大限活かすため、勤や経験に頼ってきた従来の人財マネジメントからデータに基づくマネジメントへの転換

をめざし、タレントマネジメントシステムの構築に取り組んできました。

これまでに、社内に散在していた情報の一元化と、データとして社内になかった社員の保有能力、外部サーベイによる社員の性格や志向、仕事観などの情報収集と蓄積を実行しました。ただし、社員の保有能力については自己申告にとどまっており、いかに客観的に測定されたものにしていくかが課題となっています。今後はこの課題解決とともに、本来の目的である人財の適正配置や自律的な学び、サクセッションプランへの活用を見据え、社員の詳細な業務経験、キャリア志向、対話の記録などもデータとして蓄積していく予定です。

社員エンゲージメント向上にむけた取り組み

社員のエンゲージメント向上は、社員の長期的な定着と企業の持続的成長に直結する重要な要素の一つとして位置付けています。エンゲージメントスコアについては、毎年1回調査し、調査結果は、人事部門で詳細に分析し、経営層および各部門、各支社にフィードバックしています。

2023年度の調査では、「トータル」「仕事」「職場」「会社」のすべてにおいて基準点(3.5点/5点満点)を超えていたものの、仕事のやりがいの面で顕著にスコアが低い特定の部門および職種が判明したため、当該部門所属の社員に対するヒアリングを行い、課題を特定し、今後の解決にむけた動きを始めたところです。

2024年度の調査では、すべての項目で前回スコアを超える結果となりました。原因として上記の取り組みが社員に好感を持って受け止められた可能性は考えられるものの、継続して課題発見、対策立案、実行、モニタリング、対策の見直しのサイクルを着実かつスピード感をもって実行していきます。

そして、このサイクルを着実に回していくうえでも鍵となるのが「対話」だと考えています。各職場で実施する上司部下間の対話によって、社員の多様な価値観を受け止め部下の少しの変化にも気づき、改善を繰り返すプロセスを通じて信頼関係を構築していくことでエンゲージメント向上につながることを期待しています。

エンゲージメントスコアの推移

	トータルエンゲージメントスコア	仕事	職場	会社
2023年度	3.68	3.67	3.76	3.61
2024年度	3.71	3.68	3.76	3.68

※支社採用社員、派遣社員除く

健康経営の取り組み

健康経営の考え方：社員の幸せが企業活力の源泉、幸せの基本は健康

当社では、企業が活力を持って成長するには、社員の幸せが不可欠であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病等による労働力の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題と認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点に立ち、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関する施策を組み合わせながら健康経営®を推進しています。

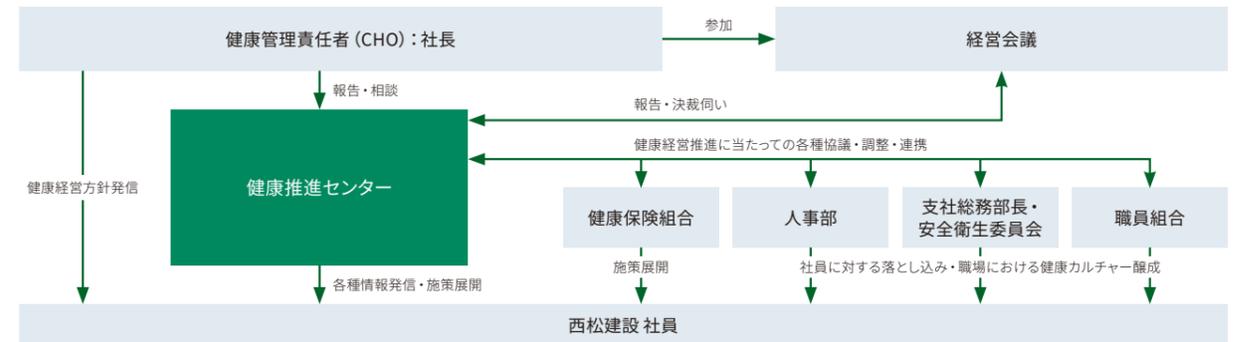
具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助(オ

プション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり)」「定期健診後の精密検査受診勧奨」「女性がん検診費用補助」「医療職によるフィジカル・メンタル相談」「卒煙プログラムの無償提供」などを講じています。これらをはじめとする施策と継続的な改善が評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。

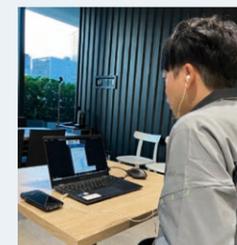
今後会社の責任として社員の健康を支えるという考えの下、特に「定期健診後の精密検査受診率の向上」に重点を置き、産業保健体制の強化に加え、社員に健康維持の自覚を促す施策を講じることにより、健康経営をさらに推進していきます。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

推進体制図



生活習慣を見直す「きっかけ」を提供しています



睡眠改善プログラムの様子



ベジチェックの様子

2024年度は、健康的な生活を行うために重要な「食事」「睡眠」に関するサポートを重点的に行いました。

当社が加入する健康保険組合の協力の下、本社および全国の各支社のオフィスにおいて、ここ数年継続して実施している野菜摂取レベルの測定「ベジチェック®」と、初の試みとして、塩味の感じ方を簡単に比較できる食塩含有紙「ソルセイブ®」による味覚テストを実施しました。日頃より、味が濃いものを食べ、野菜が不足がちとなる社員も多く、食生活の気づきを与える機会になりました。

また、毎年実施している生活習慣のサーベイからは、20代~40代の働き盛りの社員を中心に睡眠に対する課題が明らかとなり、ストレスチェックの結果からは睡眠とストレスの相関が見て取れました。そこで、より質の高い「睡眠」をとることができるよう、睡眠の専門家による個々の実情に即したアドバイスの提供を受けられることができる「睡眠改善プログラム」を導入しました。メンタルヘルス不調の未然予防として、睡眠改善を通じた早期介入を強化し、社員が健康に働き続けられる環境づくりを推進していきます。

社員をはじめ、当社に関わり働く、すべての方々とその家族が健康で充実した生活を送れるよう、引き続き健康意識向上への施策を行っていきます。

「ベジチェック®」は、カゴメ株式会社の登録商標です。
 「ソルセイブ®」は東洋濃紙株式会社の登録商標です。

技術&DX戦略

DX認定
2022年7月認定
DX認定制度とは、DX実現に向けたビジョンの策定や戦略・体制の整備など、企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DXReady）であると認定する制度。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
➔ <https://www.nishimatsu.co.jp/dx/>

技術戦略室長メッセージ

技術とDX融合による生産性の向上とデジタルイノベーションをけん引

執行役員 技術戦略室長 坪井 広美



技術とDXの融合で、新たな価値を創造する

建設業界は今、大きな転換期を迎えています。熟練技術者の減少、生産性向上の要請という課題に直面する中、当社は技術戦略室を新設し、技術とDXの融合による新たな挑戦を開始しました。

これまで培った技術力をデジタルの力によって可視化・標準化・仕組み化し、組織全体で活用できるようにしていきます。この取り組みによって、施工管理能力や技術開発力を飛躍的に向上させ、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イノベーションをけん引していきます。

具体的には、現時点でAI、BIM/CIM、IoTなどの統合的な

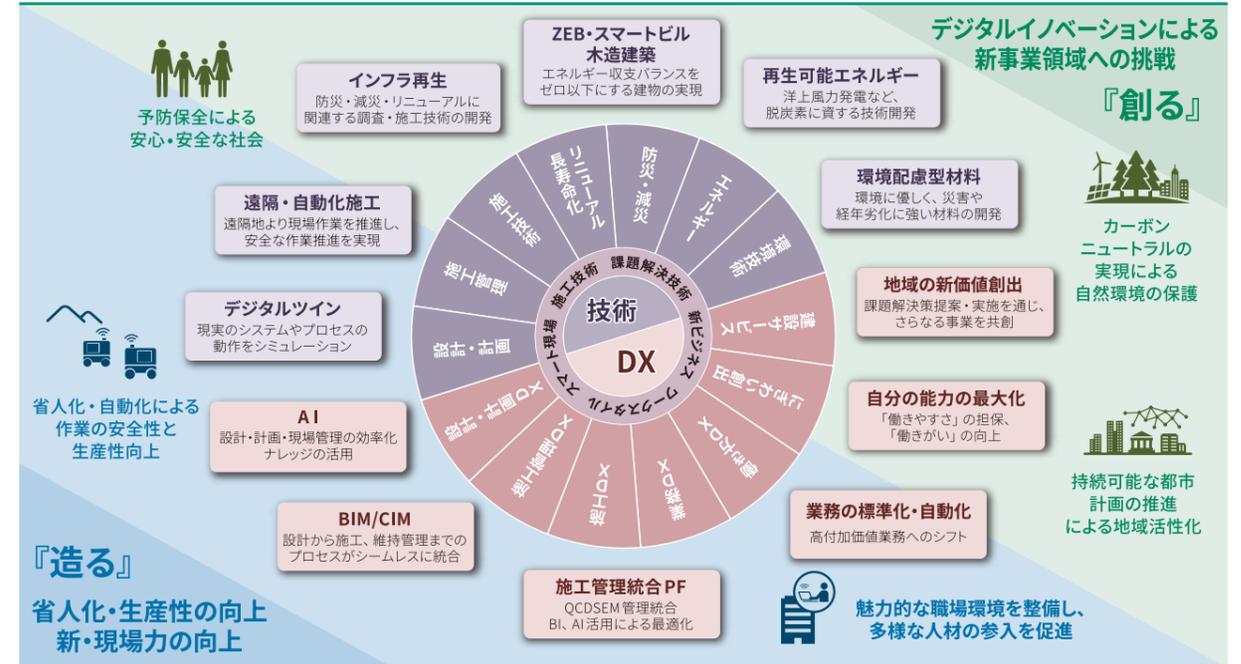
活用を開始し、積極的に推進しています。その上で現場のリアルタイムな状況把握と最適な意思決定を可能にするシステムを構築し、それを駆使した「新・現場力」の確立によって「造る技術」を高めていきます。施工技術の効率化や高度化、現場の生産性、品質、安全性の向上が期待されます。さらに、環境、エネルギー、まちづくりなど、社会課題の解決にむけた「創る技術」の開発にもデジタルを取り入れ、新たな価値創造に取り組んでいます。

これらを加速度的に進めるためには全社一丸となって取り組む必要があります。「技術とDXで現場力を革新し、社員が輝く会社へ」—このスローガンの下、私たちは単なる効率化を超えて、社会課題を解決する新たな価値の創造に挑戦し続けます。技術の西松として、イノベーションを通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心で、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	・新しい価値の創出にむけた環境技術の開発 ・自然環境の保全と共生にむけた新たな技術開発	SDGsを原動力とした環境課題解決に資する産官学との共同研究開発の実施	・脱炭素、資源循環にむけた環境技術を5件以上試行 ・環境保全、再生に関する基礎技術を2件以上習得
現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	作業の未来を予測し対処できる施工管理&施工のDX	暗黙知のナレッジ化施策（トンネル仮設備計画やナレッジ動画など）の実施	暗黙知のナレッジ化プロジェクト数（2プロジェクト/年）
安心とワクワクにつながる技術戦略	未来を見据えた技術開発	・快適性向上をめざした建築環境技術の確立 ・国土強靱化およびインフラ・建築物の長寿命化/維持管理技術の確立	・快適性と省エネを両立する満足度の高い建築物（ZEB）の実現 ・中大規模木造建築物の実現 ・橋梁リニューアル（床版取替等）技術の確立 ・トンネルリニューアル（覆工再生等）技術の確立	・ZEB関連先進技術の実証試験終了、設計法の構築100% ・開発構法（2方向ラーメン）の改良・実用化を50%以上達成（2027年度完成予定） ・床版取替技術（切断撤去、楊重架設、継手接合）を100%確立 ・道路トンネル（アーチ・インパート）の再生技術を100%確立
	技術開発・技術活用による施工の効率化	建設DXによる生産性向上・省人化	・山岳トンネル自動化・無人化施工システム（主要作業の遠隔操作技術）の開発 ・シールドトンネルの省人化・自動化施工システムの開発	・複数機械の同時遠隔制御技術を100%確立 ・1人で複数マシンを集中管理・遠隔操作可能なシステムの構築50%以上達成（2027年度完成予定）
多様な人材がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	エンゲージメントを高める働き方DX	働きやすさと働きがい担保され効率化につながる施策（生成AIやデータ活用）の実施	働き方改革や業務改革につながるプロジェクト数（5プロジェクト/年）

価値創造「造る」と「創る」



「造る」・・・省人化・生産性の向上、新・現場力の向上

造る技術とは、作業の安全性と生産性のため、従来の施工・施工管理方法を自動化・無人化する技術のことで、生産性向上および新・現場力の向上を達成していきます。

■ 山岳トンネルの自動化・無人化にむけた取り組み 具体的な目標

2028年度で、1人あたり出来高1.11倍（効率化10%）をめざす（2024年度比）

新・現場力の向上

新・現場力とは、150年にわたる現場での熟練施工管理

力と、現場に潜む課題を自ら発見、そして解決してきた実績を基盤とし、AI、BIM/CIM、IoTなどの最新テクノロジーを統合的に活用する革新的現場管理能力です。現場のリアルタイムな状況把握、最適な意思決定を実現し、省人化と生産性向上を推進、さらには新たな事業領域への挑戦と競争優位性の確立を可能にします。

これらの取り組みを通じて、建設業界における技術革新のフロントランナーとして、新たな価値創造を推進していきます。

「創る」・・・デジタルイノベーションによる新事業領域への挑戦

創る技術とは、建設のプロフェッショナルとしての知見とデジタル技術を融合させ、社会課題を解決する新たな価値創造へと進化させた技術です。これにより、右記の実現をめざします。

- 予防保全による安心・安全な社会
（IoTセンサーによる地震防災、構造ヘルスマニタリング）
- カーボンニュートラルの実現による自然環境の保護
（カーボンネガティブコンクリートの開発）
- 持続可能な都市計画の推進による地域活性化
（次世代型太陽電池）

取り組み事例 技術とDXの融合

山岳トンネルの自動化・無人化施工にむけた取り組み

「西松-Vision2030」の実現にむけて、技術研究所が中心となり山岳トンネル工事の安全性や生産性を大幅に向上させるための無人化施工技术、デジタルツイン技術の開発を推進しています。

これからは社会基盤を支える技術のみならず未来をつくる新たな技術の開発、そして提供に取り組んでいきます。

山岳トンネル自動化・無人化システム「Tunnel RemOS」

主要施工機械の遠隔操作技術の確立

山岳トンネル工事で使用するホイールローダ、ドリルジャンボ、吹付機、自由断面掘削機、油圧ショベルなどの大型重機に搭載したカメラ映像やガイダンスシステムを遠隔操作室で確認しながら無線遠隔操作する技術を確立し、当社施工の全国のトンネル現場で試行を実施してきました。現在は栃木県那須塩原市



ホイールローダ自律化・自動化技術

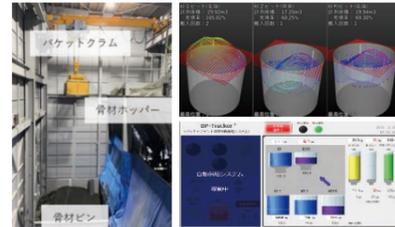
設備およびその他作業の自動化・無人化

仮設備の自動化による省人化

パッチャープラントのグラブバケットの自動化や濁水処理設備の薬液の自動調整、換気設備の自動制御など、山岳ト

ンネル工事で使用する仮設備の自動化・無人化技術の開発による省人化も進めています。また、トンネルサイクルの中

で無人化の難しい装薬・発破作業に関する無人化システムを構築していきます。



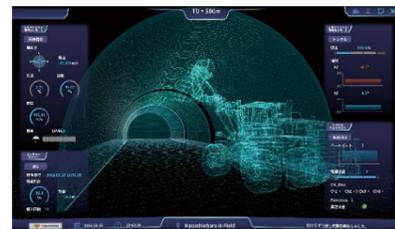
パッチャープラント自動管理システム「BP-Tracker」

施工のフルオート管理(デジタルツイン)

バーチャル空間からトンネルを掘削

トンネル切羽で掘削作業を行っている重機の位置や姿勢、稼働状況、環境データ、設備稼働状況、作業員のバイタルデータなどをリアルタイムに統合し、現場全体を俯瞰的に管理することが可能となる、「山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム」の構築を進めています。今後は発破後のズリ形状などの空間情報を基に最適な施工シミュレートをバーチャル空間上で実施し、その結果を現実の「Tunnel RemOS」

にフィードバックして重機を制御することで山岳トンネル工事の完全自動化を実現します。



山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

VOICE

開発担当者の声



技術開発を進め、スマート現場を実現

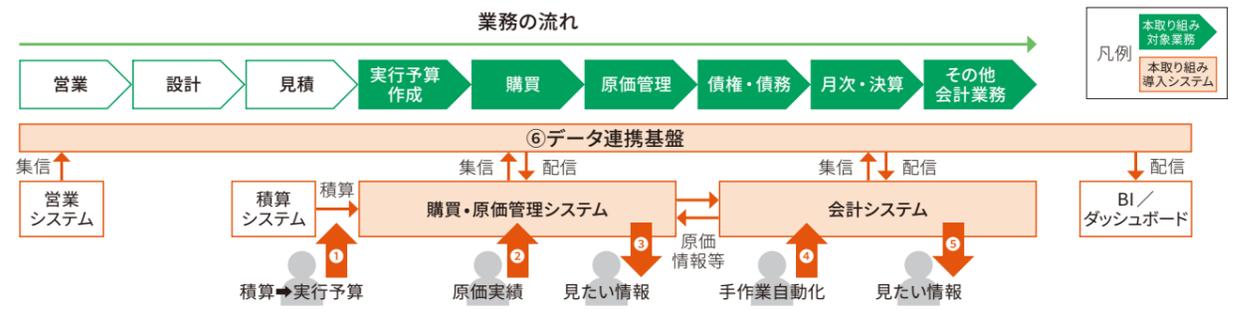
山岳トンネル工事に従事している現場技術者や作業員の負担を出来る限り低減する技術の実現をめざしています。山岳トンネル工事の完全自動化という、難易度の高い目標にむかってこれまで建設業に馴染みの薄かった、AI、IoT、ロボティクス、映像、通信といったさまざまな分野の技術を最大限活用しながら、チーム一丸となって技術開発を行っています。また、これからの建設業を担う若い世代が「建設業ってカッコいい」「就職したい」と思ってもらえるような技術開発を行うことが、ひいては当社のスマート現場の実現につながると信じています。今後も安全性や生産性向上という大きな目標にむかって「カッコいい技術開発」を続けていきたいと思ひます。

技術研究所 土木技術グループ 上席研究員
山本 悟

取り組み事例 業務DX(基幹業務システムの刷新)

業務DXのテーマは「効率化の高度化」です。業務を標準化、自動化させることで非効率な手作業とミスが削減され、定例業務主体の業務からより付加価値の高い業務へシフトすることをめざします。

業務効率化の概要と導入システム



- ①積算から実行予算業務の標準化
社内見積、実行予算での工種名・工種体系や入力ルールを統一、標準化し、案件比較も可能とする
- ②予実管理の精度向上
支払出来高と工事出来高(工事進捗率)を比較して、工事損益状況を把握した結果を今後の支出見込みに反映し、原価削減対策を図る
- ③帳票統一、データの可視化
工事現場における原価管理の実績値がそのまま報告書に使用できるシステムを構築
- ④経理業務効率化(廃止・集約・簡素化)
経理業務の実務運用を調査し課題を抽出、請求データと入金データとの自動消込や請求書のAI-OCR化によるデータ化などを行い、業務を削減、効率化
- ⑤必要な情報を取り出せるシステム
必要なデータを必要な粒度で見ることが可能なシステム構築を行い、Excelなどによる二次加工が不要な仕組みを構築
- ⑥データ連携基盤
基幹システム刷新とともにデータ連携基盤を導入し、データの流れを清流化

知的財産マネジメント

知的財産は、企業の創造力と技術の結晶であり、競争力の源泉です。私たちはその価値を守り、未来への成長と信頼を築きます。

知財活動の体制

当社では、各技術分野の責任者と知財責任者をメンバーとする発明委員会を定期開催し、知財運営方針の確認、知財関連活動の報告や協議を行っています。

2025年度より、技術戦略室の指揮統一の下、全社管理体制を構築しました。

知財戦略

オープンイノベーションを活用し、他社や研究機関との連携を強化し、共同研究や技術提携を通じて、新しいアイデアや技術の特許化することで、競争優位性を確保します。

知財の活用とリスクの低減

保有特許を知財経営の礎とし、業界内外へのライセンスを通じて収益化を図っています。毎年度、保有特許の見直

しを行うことで特許維持費用を適正なものとし、新たな技術開発に投資することで、さらなる知的財産の創出につなげています。

また、権利侵害、契約違反、技術流出、技術模倣などを知財の多面的リスクとして認識し、継続的な調査や監視、適切な契約や機密保持措置を取り、情報漏洩や侵害リスクを最小限に抑えるようにしています。

知財人材教育

役職を問わず社員が知財の重要性を認識して行動できるよう、定例および臨時で知財研修を実施しています。

また、社員の技術開発の長期的なインセンティブを高めるため、職務発明について出願時、登録時、および実施実績に報奨金を支給する制度を設け、知財活動を推進しています。

国内土木事業



培ってきた総合力に磨きをかけ、
経営資源の最適投下により
事業規模を拡大する

専務執行役員 土木事業本部長 兼 安全環境本部長 **難波 正和**

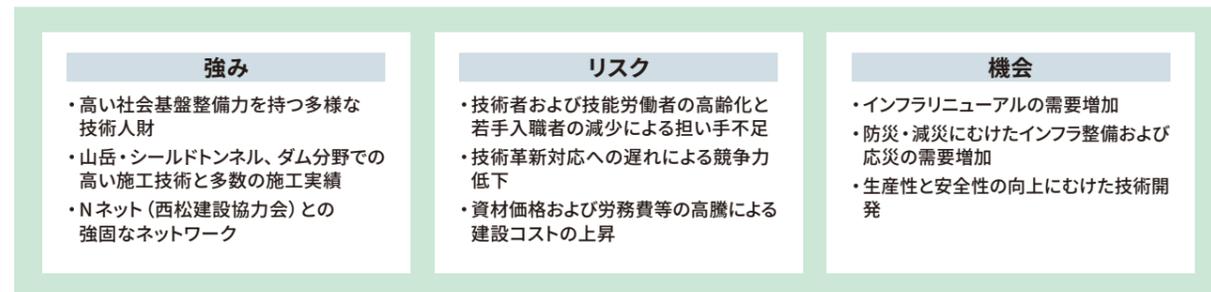
事業を取り巻く環境

国内の土木市場は、防災・減災、国土強靭化、防衛施設の強靭化などを背景に当面は堅調な投資が予測されます。特に大規模自然災害からの復旧・復興、老朽化に伴うインフラリニューアルは待ったなしの状況です。また、再生可能エネルギー事業など環境に配慮した電力市場も活況が続きます。公共工事入札方式においては、国がECI方式*や新技術、新工法の活用を促進しており、省人化・自動化・無人化に資する技術開発やカーボンニュートラルに関する戦略的

な対応が求められています。

建設業界は担い手不足や時間外労働上限規制、資機材価格高騰により厳しい環境下にありますが、土木事業部門は、今まで培ってきた技術と経験に裏付けされた現場力を最大限に発揮し、人々の安心・安全な暮らしを守るという使命を果たす場面だと捉えています。社会的ニーズをしっかりと視野に入れたうえで、競争力を強化していきます。

* ECI方式 (Early Contractor Involvement): 建設プロジェクトにおける発注方式の一つで、設計段階から施工者が参画し、技術協力を行う方式



マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	人員・組織能力の強化	応札部門の強化、提案の効率化・高度化	総合評価案件の落札率
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	新分野への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> トンネル覆工再生の実施工にむけた技術開発・改良 床版取替の技術開発の推進 洋上風力発電工事への参画 	<ul style="list-style-type: none"> トンネル覆工再生の技術開発の進捗率 床版取替の技術開発の進捗率 洋上風力発電工事受注にむけた取り組み件数
安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	DXを活用した「スマート現場」の推進	施工における自動化・無人化技術開発の進捗率
	未来を見据えた技術開発			



「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

2024年度の実績は、手持ち工事が順調に進捗したことにより売上高は概ね計画通りでしたが、前期に大型工事の竣工に伴う設計変更を獲得した反動により、売上総利益は前期比減となりました。一方、受注高は大型官庁工事の入手により、前期比59.0%増となりました。2025年度は手持ち工事量を平準化するため、受注高を前期より減らした計画としています。

「西松-Vision2030」の進捗については、ダム、道路トンネル、空港造成工事など、幅広い分野の大型工事*の受注に成功しており、「西松-Vision2030」に掲げる「公共工事の規模拡大」にむけて着実に進展しています。

「中期経営計画2025」の重点施策の取り組みも順調に推移しています。人員・組織能力の強化については、総合評価案件の応札額および落札額は共に前期を上回る結果となりました。応札部門の強化、技術提案の効率化・高度化にむけた取り組みが奏功したと考えています。

* 鳥海ダム本体建設(第1期)工事(国土交通省 東北地方整備局)
横浜湘南道路トンネルその4工事(国土交通省 関東地方整備局)
C滑走路北側造成工事(成田国際空港株式会社)

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成には、リソースの適正な活用が欠かせません。事業規模拡大に資する工事の入手をめざす営業戦略と技術戦略、人材を育成し最適に配置する人材戦略、そして現場目線の業務効率化が必要と捉えています。

第一に営業部門、技術部門および現業部門が一体となり、得意とする山岳・シールドトンネル工事、培ってきた技術と実績を生かせるダムをはじめとする公共工事、電力および鉄道分野の工事に注力し、コア事業を強化します。第二に市場拡大が見込まれる国土強靭化やインフラ更新分野の技術開発と設計部門強化および設計コンサルタントとの連携強化を推し進め、事業領域拡大を加速します。第三にそれらを担う人材を計画的に育成し、協力会社などとのパートナーシップを強化するとともに、省人化技術やDX技術を現場に実装・定着させ生産性を高めます。

土木事業は培った技術と組織力を結集し、あたりまえに安心できる社会基盤をより多くの地域に提供できるよう、一層の成長をめざします。

VOICE

社員の声



新技術、新工法の開発で、持続可能な社会の実現に貢献

技術研究所リニューアル技術グループでは、土木事業の重点施策「新分野への挑戦」の核となる山岳トンネルの覆工再生や高速道路の床版取替に関する技術開発などを行っています。その中で、グループ長として各種プロジェクトのマネジメントを担っています。昨年度は覆工再生にプレキャスト版を採用する新工法を開発し、模擬トンネルでの実物大実験を経て技術確立にいたしました。この技術により高速道路の車線規制期間が短縮され、早期に通常交通が可能となります。今後も受注機会につながる技術、実施工で活きる技術を念頭に、企業先や事業本部、現場の声を聞きながら業務に取り組んでいきます。そして社会インフラの長寿命化、安心して暮らせる持続可能な社会の実現に貢献します。

技術戦略室 技術研究所リニューアル技術グループグループ長 **鈴木 健**

国内建築事業



事業ポートフォリオを再構築し、
高収益体質を定着
「組織の知」を活かし、新たな成長ステージへ

専務執行役員 建築事業本部長 濱田 一豊

事業を取り巻く環境

国内の建築市場は、生産施設や半導体関連施設、データセンターの建設を中心に堅調に推移しています。当社の強みである物流施設の需要も継続しており、今後の成長が期待されるコールドチェーン関連施設への取り組みを推進しています。首都圏における大規模再開発事業の活性化や工事の大型化への対応を進めるとともに、地域特有の課題に応える営業戦略の構築に注力しています。さらに、環境・脱炭素対応やウェルビーイングなど、多様化する社会課題や

顧客ニーズにも積極的に取り組んでいます。

一方で、資材価格および労務費の高騰による建設コストの上昇、サプライチェーンのひっ迫といった課題にも直面しています。協力会社における建設技能労働者不足に対しては、処遇改善と育成による担い手確保に加え、DX推進や技術革新による生産性向上を図っています。また、当社においては「まかせられる」人財の確保・育成と組織力の強化を進めながら、社員のエンゲージメント向上に取り組み、建築事業の魅力向上に努めます。

強み	リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 営業・企画・設計・施工の力と、多様な能力をまとめ上げプロジェクトを完遂する力 設計から施工、アフターサービスまで一貫した業務フローで品質管理・品質保証を行う品質マネジメント力 お客様の期待を超える建物とサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 資材価格および労務費の高騰による建設コストの上昇 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫 技術者および技能労働者の高齢化と若手入職者の減少による担い手不足 技術革新対応への遅れによる競争力低下 品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体関連施設、データセンターなどの建設投資拡大 物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加 首都圏における大型再開発事業の活性化 環境・脱炭素対応やウェルビーイングなど、社会課題や顧客ニーズの多様化

■マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	注力分野における差別化要素の確立	データセンターの取り組み	データセンター受注額
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	企画提案力の向上	中高層木造建築の取り組み	木造建築取り組み件数
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出にむけた地域、企業との連携	社内外のリレーションを最大活用した営業展開	異業種パートナー（伊藤忠グループなど）連携の取り組み	異業種パートナー（伊藤忠グループなど）案件受注額
安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	BIMの取り組み	各フェーズでのBIM導入率 BIM活用パッケージ導入数



「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「中期経営計画2025」では「収益改善プラン」を掲げ、物価変動への対応と高収益体質への変革に注力しています。

2024年度の売上高は前期比19.0%減の1,910億円となりましたが、「収益改善プラン」の着実な実行により、売上総利益は63.5%増の165億円となり、利益率が大きく向上しました。

重点施策の一つである伊藤忠商事株式会社との協業により、木造5階建の寄宿舎が完成しました。産官学連携の下共同開発した「P&UA構法」を初めて採用し、木造特有の設計施工技術を確立しました。現在は、健全性と耐久性のモニタリングや木造建築が人の心理に与える影響の分析を進めています。

福島県郡山市の先進的物流拠点開発プロジェクトでは、事業者でもあるプロジェクトマネジメント企業と連携し、事業の川上段階から参画しています。事業用地取得のための権利者対応といった当社が得意とするまちづくりのノウハウを活かした新たな価値創出に取り組んでおり、現在は2棟の物流施設を建設中です。

注力分野であり、今後の建設投資拡大が見込まれるデータセンターについては当社初の大型案件を施工中です。設計を含めた知識・経験の蓄積、技術者育成を進めています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」に掲げる「高収益体質への変革」は順調に進捗しています。2030年のさらなる飛躍を見据え、建物用途、地域、規模の観点から建築事業ポートフォリオの再構築が必要であると考えています。中でも中部エリアは、設備投資意欲が高く、建築事業を軸に大きな成長が期待できる重点市場です。2025年4月の中部支社設立を機に、全社を挙げて営業戦略構築と組織体制強化を推進しています。

中高層木造建築は、お客様のニーズに応える成長分野と位置付けています。最重要課題であるコスト競争力を高めるため、施工性や生産性を向上させたハイブリッド構造の開発に取り組んでおり、2025年度中に木造プロジェクト第2弾の着工をめざしています。

生産性向上のためのBIM活用においては、設計段階における合意形成での活用が順調に進み、設計施工の鉄骨造物流施設での100%実施という2024年度目標を達成しました。今後は設計から生産設計および施工段階へのBIMモデル連携や設計変更対応、協力会社とのデータ共有などの課題を解決するため、現場での実践的な活用に向けた仕組みの構築を進めていきます。

VOICE 社員の声

ステークホルダーにとって「魅力あるBIM」の実現をめざして

設計・施工から運用管理まで一貫してBIMを活用する仕組みの構築や現場展開に取り組んでいます。建物の納まり、施工方法や手順をBIMモデル上で事前検討することにより最適化し、生産性や品質の向上を追求しています。さらに、生産プロセスのさまざまな情報や熟練技術者のノウハウを体系化し技術継承を進めるとともに、AIをはじめとするあらゆるデジタル技術を組み合わせ、これらのナレッジやBIMデータを最大限に活用していきます。協力会社および関係部署と密に連携し、お客様および現場のニーズに応える、スピードと使いやすさを兼ね備えた「魅力あるBIM」の実現をめざしています。

建築事業本部 デジタルコンストラクションセンター 施工BIM課 課長 岩崎 昭治

国際事業



アジア地域を中心に、
市場の変化に対応し、
強みを生かした海外事業を展開

執行役員 国際事業本部長 草野 孝三

事業を取り巻く環境

国際事業は、東南・南西アジアを中心に展開しています。時代の流れ、国の発展と成熟度合に応じて市場が常に化する中、当社はその変化を捉えながら拠点を換え、土木・建築とも60年を超える豊富な経験と実績を積んできました。

土木の根幹となる交通インフラ事業に関しては、得意とするトンネル工事を含む将来的な新線建設が各国で発表され

ています。

建築においては円安基調で日系企業の投資回復が低調な反面、物流、データセンターなど、ローカル、外資系企業の投資は堅調です。一方、米国における関税の強化に代表される非グローバル化、カントリーリスク、地政学的なリスクなどの潜在リスクは無視できません。これらの動向に的確に対応し、自社の強みを活かした事業戦略の下、収益確保に努めます。

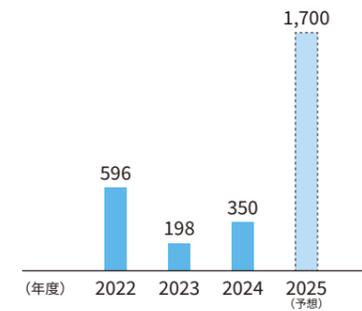
強み	リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人材 国内の土木・建築事業で培った建設技術 提携企業（現地JVパートナー） 顧客基盤 	<ul style="list-style-type: none"> 進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正 技術継承ができない場合の品質や生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 建設関連サービスのニーズの多様化 施工技術のレベルアップを図る教育体制の進展・進化 外資系企業の投資

■マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	既存拠点における事業拡大と安定した収益の確保	ローカルの推進 ・人材育成 ・遠隔管理	現場管理体制の構築（タイ）
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出にむけた地域、企業との連携		新たなサービスの提供 エンジニアリング会社専門業者との協業（ワンストップソリューション）	管轄工事取り組み量（施設管理含む）
安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	ODA工事の取り組み体制強化	現地パートナーとの取り組み体制を構築し連携を深める 施工管理体制の向上 ・統括部による安全品質パトロール強化 ・国内土木技術委員会による検討会の実施	JV幹部会の毎月の実施 ・毎月のパトロール実施 ・各現場での実施回数

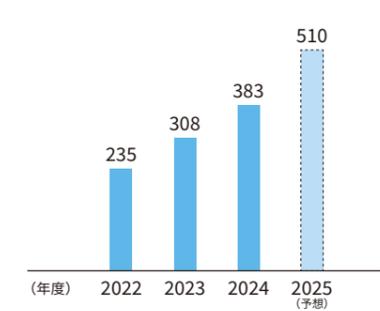
受注高（連結）

（億円）

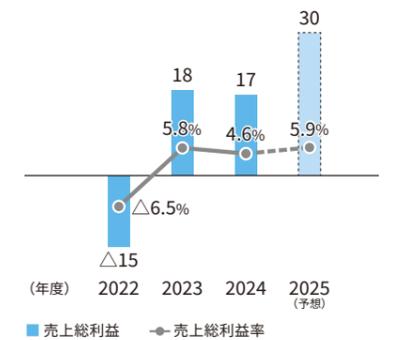


売上高（連結）

（億円）



売上総利益/売上総利益率（連結）（億円）



「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

2024年度の実績は、タイ・ベトナムの子会社の大型物流案件受注により増収となり、売上総利益は前期比とほぼ同水準を確保しました。

土木事業は、重点施策「アジア地域におけるODA・交通インフラ工事」に積極的に取り組んでおり、フィリピンおよびバングラデシュにおいて、それぞれの地域で強みを持つパートナーとジョイントベンチャー（JV）を組み、2025年に両国での地下鉄工事の受注をめざしています。また、現在施工中の現場（シンガポール2件、フィリピン1件）については、国内の専門委員会との連携を強化し、現地協力会社の技術レベル、施工品質の向上に努めています。

建築事業は、重点施策である「外資企業工事の取り組み体制強化」として、ローカルの推進による新たな現場施工管理体制をめざします。「個の力」から「チーム力」による業務の効率化を図るため、遠隔管理システムを運用した現場管理の推進、タイ人材育成センターを活用した現地社員や協力会社への継続した技術研修に加え、周辺国へ拡大したベトナム社員向け人材育成研修も開始しました。また、

泰日工業大学とは、継続的な産学連携による人材交流、業務効率化にむけた共同開発などを実施しています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

土木事業は、売上および収益の目標を達成するために新規ODA地下鉄工事の受注をめざしています。ODA工事においては、着手時から円滑に工事を進められる組織づくりを重要な課題の一つとして捉えています。そのため、ローカル人材および日本人社員の早期現場配置を積極的に行っています。一方で、国際事業の継続性の強化をめざし、新しい市場である豪州における環境・エネルギー事業関連工事への参画を引き続き行います。

建築事業は、受注確保を重要課題として取り組んでいます。タイでは冷凍冷蔵倉庫を含む物流施設を中心に、市場領域を拡大し、顧客基盤を現地企業に拡大していきます。またベトナムでは、工業団地開発が活発化する中、進出企業の情報を早期に入手し、取り組み件数を増やします。

VOICE

社員の声



培ってきた技術を活かし、フィリピンの社会課題解決に寄与

フィリピンでは、国内初の地下鉄路線となるマニラ首都圏地下鉄整備事業のうち、102工区工事（地下駅2箇所、シールドトンネル5.3km）を施工しています。当事業は深刻な交通渋滞の緩和や大気汚染の緩和、気候変動への寄与、さらには現地への技術移転を目的としています。当社は、現地で数多くのランドマークを建設した実績を持ち、長年にわたり協力関係を築いている大手ゼネコンのDMCI社と共同企業体を形成しています。これによって許認可申請や税務上のリスクの軽減を図りつつ、これまで当社が香港やシンガポールで培ってきた技術力やリソース、契約交渉力を活かして工事を進めています。所長として、安全・品質を最優先し顧客の期待を超える建造物を引渡すことを前提としながら、企業先である現地運輸省や関係各省庁と折衝し、リスクを最小限に、リターンを最大限にすべく奮闘しています。

国際事業本部 地下鉄ケソン工事事務所 所長
岩田 修

アセットバリューアップ事業



収益基盤の積み上げ、
循環型再投資の進化により、
中長期での事業利益の成長を実現

執行役員 アセットバリューアップ事業本部長 鬼木 光一

事業を取り巻く環境

昨今の物価高により、国内外の市場環境は一定のインパクトを受けました。今後も全体的な不動産価格の上昇は続くものと思われます。こうした市場環境を踏まえ、観光・娯楽分野（ホテルなど）といったインフレ耐性が高い事業にも重点を置きつつ、慎重な投資を進めています。

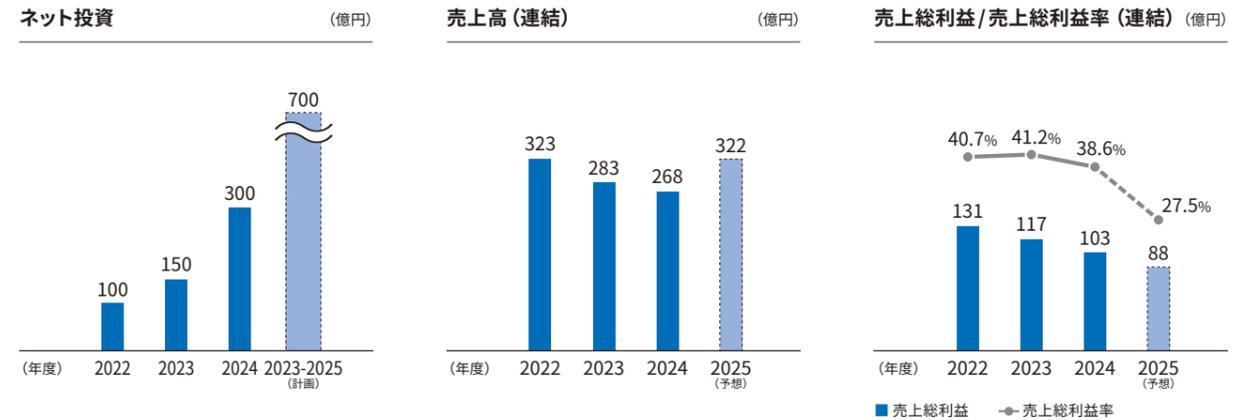
2024年度は国内事業において「成長分野への積極投資」

「循環型再投資による資産効率の向上」「ポートフォリオの最適化による収益力増強」に努めてきました。特に今後成長が期待される分野を見極めながら、当社ならびに関係者のノウハウが活かせるエリアで価値ある建物やサービスの提供を進めています。海外事業においては、良質な物件を厳選し慎重に判断しているところです。

強み	リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 大学および多数のパートナー企業などとの連携による事業の創出 グループ子会社によるアセットマネジメントを中心とした私募リート、私募ファンド活用 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 丁寧なOJTの実践と若手社員の挑戦を促す人材育成で培われた企画提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産市場の縮小による不動産販売・賃貸事業の採算悪化 新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増、脱炭素化未対応不動産の需要低下 労働人口の減少や働き方の多様化により専門性を持つ人材の獲得困難や流出 	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズへ対応したアセットへの投資やインフレ耐性に強いビジネスの強化 環境配慮型建物の開発や再エネ化、DX技術活用による差別化 多様な人材の活躍による新たな価値創出、多様な人材のさらなる獲得

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発事業 エクイティ投資事業 海外事業 	<ul style="list-style-type: none"> 「アセット戦略」成長分野への投資 高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長 顧客ネットワークづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 2023～2025年度投資回収計画(投資1,100億円/回収400億円/ネット投資700億円) 開発ノウハウを駆使し、顧客同士をつなぐことにより、新たなビジネスを創出
		<ul style="list-style-type: none"> 市街地再開発事業 土地区画整理事業 	<ul style="list-style-type: none"> 「横串連携」×「異業種協業」モデルの確立 西松の知見を活かした事業組成・既存事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> アセットバリューアップ事業と建設事業との連携による事業推進 区画整理事業・再開発事業の実施により生み出される新たな不動産を活用し、収益獲得をめざす
	<ul style="list-style-type: none"> 投資家への良質アセット運用サービスの提供 プロパティマネジメント事業 	<ul style="list-style-type: none"> 西松アセットマネジメント株式会社受託資産残高(AUM)の拡大 西松地所株式会社プロパティビルディングマネジメント機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 受託資産残高 経験豊富なプロ人材の採用・育成 	
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	<ul style="list-style-type: none"> 保有物件の再エネ化 所有物件および取り組み案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに100%達成 2030年度までに保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合60%達成



「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

国内外成長分野への積極投資については、将来の収益基盤の基となる投資活動を継続し、一定の積み上がりを見せています。「中期経営計画2025」の3年間で投資額1,100億円、回収額400億円を目標としており、2023、2024年度の累計でそれぞれ750億円、300億円まで進められました。売上総利益については、循環型再投資モデルへの進化の過渡期であるため一時的には減益傾向となっていますが、数年後には現在の取り組みの効果が現れる見込みです。

「中期経営計画2025」で掲げる成長分野のワーキングスペース（オフィス）においては、2024年9月に環境配慮型オフィスビルである「NCO金沢」が竣工しました。

レジデンス分野においては、さまざまな有力企業と連携した社員寮ビジネスが新たに芽を出しつつあり、有力企業が運営する新築高齢者施設も取得に至っています。観光・娯楽分野においては、2021年開業の「香林居」に続くコンバージョンホテル第2弾として「HOTEL AO KANAZAWA」が2024年9月に開業しました。ともに当社の有するリレーシヨ

ンや施工能力を活用し、社会への提供価値を生み出す事業であると認識しています。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」ならびにその先を見据えた事業利益の成長を実現するべく、私たちは収益基盤の着実な積み上げや、私募リートなどを活用した循環型再投資モデルのさらなる進化をめざしています。

その実現にむけて、循環型再投資を通じて競争優位となり得るアセットを取得しつつ、資産入替を効率的に進めることでその時々々の市況において最適な事業ポートフォリオを構築していきます。また、土木・建築・国際・地域環境ソリューションの各事業本部と連携し、企画開発・設計・施工・運営まで一気通貫した事業などを行っていきます。

これらの取り組みには社員一人ひとりの成長が欠かせません。「収益性」「効率性」「安全性」を高いレベルでバランスさせ、より強固な組織や事業を組成していきます。

VOICE

社員の声

グループ力を活かし、国内・海外でワクワクするまちづくりを推進

2025年4月まで区画整理事業の推進業務に従事し、現在は海外事業開発部に所属しています。愛知県の区画整理事業では保留地処分やまちづくり協議会の運営を担当しました。本事業では、住宅地・商業地・物流拠点の整備にむけた基盤整備工事を行うとともに、多くの人が集い交流できる広域的な交流拠点の形成もめざしています。まちづくり協議会は本地区の持続的発展をめざして事業者や地権者が集まっており、当社は業務代行者として事務局を担っています。私はその担当者として、地権者や周辺住民の方々がワクワクするまちづくりをめざし、協議会運営やまちのコンセプトを具体化するための関係者や行政との協議などに取り組みしました。今携わっている海外不動産の開発や投資の事業においても、その姿勢は変わりません。現在はタイ、アメリカ、オーストラリアにおける集合住宅やホテルなどの開発、および収益不動産への投資業務に携わっています。単に数字だけにとらわれるのではなく、その先にワクワクがあるか、社会にとって意義があるか、そして当社のグループ力を活かしてどんな価値を生み出せるかを常に意識しながら、業務に従事しています。



アセットバリューアップ事業本部 海外事業開発部 開発1課 森田 光

地域環境ソリューション事業



地域の“ちから”を引き出し
安心して暮らせる持続可能な
“まち”をつくる

執行役員 地域環境ソリューション事業本部長 楠谷 淳士

事業を取り巻く環境

地域環境ソリューション事業本部では、「西松-Vision2030」で掲げた建設事業中心の事業領域である「社会基盤整備」に加え、地域に寄り添い、共に社会課題を解決する「社会機能の再構築」へ価値共創活動を発展させるため、「再生可能エネルギー」や「まちづくり」をテーマとして国内外で事業開発に取り組んでいます。

再生可能エネルギー事業を取り巻く環境として、国内では「2050年ネットゼロ」が掲げられるなど、脱炭素関連事業の機運は高まっています。しかし、地理的制約の問題や事業

の採算性の難しさなどから、導入に限界があり、目標達成にむけてはさらなる制度面の拡充が待たれるところです。

まちづくり事業においては、国の施策として「地方創生2.0」が掲げられるなど、地方経済の自立的な成長と生活環境向上をめざす取り組みが求められています。しかし、少子高齢化による地方活力の停滞が続いており、人口減少を前提とした適応策を考える必要があります。

このような中、私たちは、共創パートナーとともに安心して暮らせる持続可能な「まち」をつくるべく、脱炭素やインフラサービスなどをテーマに社会機能の再構築を進めていきます。

強み	リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 創業150年を超えて積み上げてきた建設技術のノウハウや多くの顧客、協力企業など グローバルにビジネスを展開（過去約30ヶ国・地域に進出） 	<ul style="list-style-type: none"> インフレによるコスト増大 環境エネルギーに関する政策転換や法令改正 社会の関心やニーズの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化社会・資源循環型社会にむけた社会の関心の高まり 自然災害、人口減少や少子高齢化などの課題解決 ステークホルダーの環境価値意識の向上 政府主導による環境エネルギーの推進 グローバルな環境エネルギー市場の拡大

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	創エネ（小水力・太陽光発電PPA・地熱）	再生エネ年間発電量
	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	地域まちづくり事業の構築	地域まちづくり事業件数
	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	社内での事業連携	RES事業と建設（土木・建築・国際）事業の連携	2030年度までの建設工事成立件数
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	異業種との連携	<ul style="list-style-type: none"> 異業種との連携案件 M&Aによる新しい事業組織の組成 	新規共同事業組成件数

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「西松-Vision2030」では価値共創活動を「社会機能の再構築」へ拡大することを目標に掲げており、「中期経営計画2025」の重点施策として脱炭素社会の形成促進や地域の活性化に資する開発、異業種との連携などを掲げています。

それらの施策の中で、2024年度は当社で初めてとなる木質バイオマス発電所の本稼働や屋根置き太陽光発電PPA事業を海外でも事業化するなどの成果がありました。また、スタートアップ企業と共創し、これまで培った技術を活用した熱中症予防通信機能付きウェアラブル機器を開発するなど、新しい領域にも挑戦することができました。

「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

再生可能エネルギー事業では、調達コストの上昇リスクが顕在化しており、事業化を困難にしています。今後は建設事業における技術力や経験を活かし、コストの予見が可能な小水力発電事業や太陽光発電事業に注力しながら、国内外で事業開発を進めていきたいと考えています。

まちづくり事業では自治体の課題に対し、当社のソリューションの少なさが課題となっています。支社・支店との連携を強化し、地域課題の理解深耕に努め、その課題解決に資する技術やサービスを持つ共創パートナーの確保を進めることで、地域と当社が共に発展できる事業の創出をめざします。

さらに他の事業本部やさまざまな業種の企業先と連携しながら、建設周辺領域を中心に、GX・DXをテーマとした付加価値を生む新しい事業の創出にも取り組んでいきます。

脱炭素および資源循環型社会構築にむけたバイオガス発電事業の開始

株式会社永野商店（熊本市）と当社が共同で設立したエヌエナジー株式会社が管理・運営する「熊本西部バイオガス発電所」（熊本市西区）が2025年7月に食品系廃棄物の受入を開始しました。同年12月頃には発電も開始する予定です。

バイオガス発電では食品系廃棄物をメタン発酵して発生するバイオガスを用いて発電します。メタン発酵処理においては、発酵残渣が生じますが、その発酵残渣を肥料や堆肥として有効利用することが可能です。このことから、本施設は電気を作るだけでなく、食品リサイクル施設の側面もあります。

さらに、本施設の特長として、プラスチック容器などの発酵に適さない夾雑物を隣接施設にてRPF（燃料）化すること、夾雑物の洗浄水（発酵可能な成分を含む）を発酵プロセスに戻すことにより、廃棄物中の発酵原料を徹底活用することが挙げられます。

熊本市では近郊に食品系廃棄物のリサイクル施設が少なかったため、脱炭素化にむけたりサイクル率の向上が課題となっていました。本事業を通じて、当該地域におけるごみ処理問題の解決および環境負荷の少ない循環型社会の構築に貢献していきたいと考えています。



熊本西部バイオガス発電所

VOICE

社員の声



カーボンニュートラルを軸に、地域の価値創出に資する事業を形成

地域創生部は、地域に根付いたまちづくり事業の創出に取り組んでいる部署です。地域に密着し、地方自治体をはじめ地域のステークホルダーと向き合い、カーボンニュートラルを軸に経済循環や防災、生活の質の向上といった地域の価値創出に資する事業の形成をめざしています。

現在、複数の地域において、当社の技術の活用やパートナー企業との連携により、具体的な課題解決にむけた事業の検討を進めています。

当社におけるまちづくり事業の取り組みは始まったばかりですが、地域での持続的な事業の実現にむけて社員一丸となって取り組んでいきます。

地域環境ソリューション事業本部 地域創生部 官民連携課 課長 岡本 耕