西松-Vision 2035

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

インフラ老朽化、自然災害の激甚化及び人口減少・高齢化等を受け、将来のありたい姿や役割、提供する価値について改めて見つめ直し、長期Visionを「西松-Vision 2035」に刷新するとともに、2026年度を初年度とする「中期経営計画2028」を策定しました。
2035年度に向け、「魅力あるゼネコン No.1」の実現を目指します。そのために、人的資本経営を推進し、社員一人ひとりの創出価値を最大化することで、高付加価値かつ高効率な事業体へと進化していきます。また「強い事業ポートフォリオの構築」、「人的資本経営による社員が創出する価値の最大化」、「組織の筋肉質化による効率的経営」を企業戦略の柱とするとともに、戦略投資を積極的に行います。
今後も「エンゲージメントの発展的連鎖」を推進し、顧客・株主・協力会社及び将来の入職者から、「評価される企業」、「選ばれる企業」となることを目指します。

西松-Vision 2035の全体像

国内建設市場の課題
- 当面は市場拡大、長期的には停滞・縮小へ

2026~2035年度までの中長期の企業戦略

基盤事業
〈国内土木、国内建築〉
事業規模・領域の更なる拡大

×

次世代に向けた成長事業
〈国際、環境・都市開発〉
次世代成長基盤の構築

積極的な投資・M&A

〈国内建設〉
バリューチェーンの拡大
成長領域への取組み強化

〈国際、環境・都市開発〉
成長領域への取組み強化
海外市場開拓

3本柱

- 強い事業ポートフォリオの構築：基盤事業の更なる拡大、次世代成長基盤への投資
- 人的資本経営による社員が創出する価値の最大化：エンゲージメントの発展的連鎖の起点となる“社員エンゲージメント”の向上　Well-being経営
- 組織の筋肉質化による効率的経営：生産性（一人当たり利益）向上、資源配分見直しによる人員・組織の適正化

西松-Vision 2030
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

当社の課題
- 現場の一人当たり出来高の低下
- 歪な人員構成、次期所長クラス人財・中間層人財の不足

2035年度のありたい姿

魅力あるゼネコン No.1

エンゲージメントの発展的連鎖※1

ステークホルダー（社員・顧客・株主）のエンゲージメント向上

ゼネコントップのエンゲージメントスコア

施策
- 対話・心理的安全性の確保
- 課題の抽出・改善
- 待遇の持続的改善
- 多様なキャリアプランの実現

効果
- 組織のポテンシャル向上
- 挑戦者意欲の高いチャレンジングな企業
- “質”の向上
- 社員のWell-being向上

ゼネコントップクラスの一人当たり付加価値額※2

施策
- 組織のブラッシュアップ
- 個人の高ポテンシャルの発動
- DX・AI活用による省人化
- 事業領域の拡大

効果
- 高効率・筋肉質な組織の実現
- “質を伴った量”の拡大
- 業績・経営指標の向上

顧客・株主・協力会社および将来の入職者から「評価される企業」「選ばれる企業」

持続的な成長・新たな中長期的企業価値の創出

〔※1〕エンゲージメントの発展的連鎖とは、社員のエンゲージメント向上が起点となり、あらゆるステークホルダーに対してより高い価値を提供することで企業価値が向上し、更に社員のエンゲージメントが向上する好循環を指す。
〔※2〕一人当たり付加価値額＝（事業利益＋人件費）/社員数

多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題の解決に、より広く・深く・永く貢献

社会機能の再構築

社会基盤整備

建設

- 土木
- 建築
- 国際

不動産開発

再生可能エネルギー

社会・都市機能

防災・安全

防災・安全

豪雨等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 Green）、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。

建設

土木・建築を基盤に、国内外で多様な建設事業を手掛け、持続可能な社会の実現に貢献しています。培ってきた技術力と豊富な実績を強みに、土木分野ではトンネルやダム、道路等公共性の高いインフラ整備を、建築分野ではオフィスビルや物流施設、工場等多様な建築物の建設を手掛けています。

再生可能エネルギー

環境負荷低減に向け、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います。当社が保有する太陽光パネルによるPPA、木質バイオマス発電に加え、様々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、地域の特性に応じて、スピード感をもって開発していきます。観光・エンタメ、分譲マンション、オフィス、レジデンス、商業、産業用不動産を注力分野と定め、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、総合計画等の上位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、最適な計画を立案し、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。

過去の中期経営計画の振り返り

中期経営計画2020と中期経営計画2023の振り返り

「西松-Vision 2027」に基づき、「中期経営計画2020」（2018～2020年度）を総合力企業の基盤構築期と位置付けました。続く「中期経営計画2023」（2021～2022年度）では、総合力企業への変革期として、前中期経営計画で構築した基盤を活かしながら、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

売上高	3,800億円
営業利益	250億円

実績

	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	3,493億円	3,916億円	3,362億円
営業利益	249億円	253億円	209億円

財務（連結）

目標

ROE	8%以上
自己資本比率	50%程度
D/Eレシオ	0.3倍程度
配当性向	30%以上
1株当たり年間配当額	100円以上

実績

	2018年度	2019年度	2020年度
ROE	9.9%	9.5%	8.5%
自己資本比率	42.3%	39.6%	43.6%
D/Eレシオ	0.4倍	0.6倍	0.6倍
配当性向	30.6%	30.7%	33.5%
1株当たり年間配当額	105円	105円	105円

施策振り返り

総合力企業への変革に向けた基盤を構築

1. 建設事業の進化

■ **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

■ **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

■ **海外事業**
- 東南アジア6ヶ国の市場調査開始

2. 事業領域の拡大

■ **開発・不動産事業**
- 学生寮等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）

目標

売上高	4,000億円
営業利益	320億円

実績

	2021年度	2022年度
売上高	3,237億円	3,397億円
営業利益	235億円	126億円

財務（連結）

目標

ROE	12%以上
自己資本比率	40%程度
D/Eレシオ	0.8倍
連結配当性向	70%以上

実績

	2021年度	2022年度
ROE	8.5%	6.4%
自己資本比率	31.7%	29.0%
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍
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”

■ **海外開発事業：**ホテル開発「グランドニッコー・バンコク サトーン」◀（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）

2. 脱炭素社会実現への取り組み

■ **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

3. 異業種パートナーとの協業

- 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）
- 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

4. 株主還元

- 2021年度及び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」の株主還元方針に基づき、2021年度に543.9億円の自己株式を取得

中期経営計画2025の振り返り

2025年度は「中期経営計画2025」（2023～2025年度）の最終年度として、建設コストや借入コストの上昇に直面しながらも、「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、期首業績予想を上回る成果を上げました。

中期経営計画2025（2023～2025年度）

基本方針

建築事業・国際事業（土木）の収益改善、「西松-Vision 2030」実現に向けた中長期的取り組みに注力

業績（連結）

目標

売上高	4,150億円※1
売上総利益	450億円
営業利益	250億円※1

〔※1〕国内建築事業及び国際事業（土木）の収益改善プランが順調に進捗したことにより、2024年5月13日に当初目標を変更

実績

	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	3,385億円	3,668億円	3,960億円
売上総利益	407億円	441億円	542億円
営業利益	190億円	212億円	280億円

売上高：国際事業でのODA工事及び大型工事の受注繰延等により、売上高目標は未達

売上総利益・営業利益：収益改善プランの着実な実行により、売上総利益・営業利益目標達成

課題：利益率の確保を前提に、売上高目標に見合った案件の確保

財務（連結）

目標

ROE	10.0%※1
自己資本比率	30.0%
D/Eレシオ	1.5倍
配当方針	自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当※2

〔※2〕2024年度より配当方針を「配当性向70%」から「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」に変更

実績

	2023年度	2024年度	2025年度
ROE	7.8%	10.3%	13.1%※3
自己資本比率	29.1%	29.1%	28.4%
D/Eレシオ	1.10倍	1.24倍	1.19倍
配当方針	配当性向70.1% 1株当たりの年間配当金220円	自己資本配当率（DOE）5.1% 1株当たりの年間配当金220円	自己資本配当率（DOE）4.9% 1株当たりの年間配当金230円

〔※3〕政策保有株式の売却を期首の計画以上に進めたことにより、特別利益（投資有価証券売却益）83億円を計上。この影響を除くと、約10.1%

資本効率：「収益改善プラン」の成果によって営業利益が増加するとともに、政策保有株式の売却を当初の計画以上に進めたことにより、ROEは13.1%となり目標達成

財務健全性：自己資本は計画以上に積み上がったものの、完成工事未収入金の増加に伴い総資産が増加したため、自己資本比率は28.4%に留まった。D/Eレシオは1.5倍程度の計画値に対して1.19倍に抑制しており、財務健全性は維持

株主還元：2024年度より配当方針をDOE5%程度に変更。安定的な株主還元を実施

施策振り返り

1. 各事業戦略

■ **国内土木事業**
大型工事の受注、手持ち工事の進捗、総合評価案件の獲得が順調に進み、受注高・売上高・売上総利益ともに目標を達成

■ **国内建築事業**
大型工事を含め、計画通りの受注を確保。物価上昇リスクへの対策等、収益改善プランに取り組み、売上高・売上総利益目標を達成

■ **国際事業**
国際入札工事は物価上昇リスクを考慮。受注は堅調。ODA工事や大型工事の受注繰延により、売上高・売上総利益は未達

■ **アセットバリューアッド事業※4**
不動産市況の上昇で新規物件取得が厳しく、収益物件が不足。計画以上のコスト増。新規開発事業は建設コスト高騰で事業性確保が困難。資産収益性向上や資産入替等による資本効率の向上が課題

■ **地域環境ソリューション事業※4**
再生可能エネルギー事業では、外部環境の悪化等により、計画通りに投資が進まず。まちづくり事業では対象事業のビジネスモデル構築に時間を要し、事業投資には至らず

〔※4〕2026年4月よりアセットバリューアッド事業本部と地域環境ソリューション事業本部を統合し、環境・都市開発事業本部を設立

2. 変革プログラム

意識・行動改革 ― 組織能力強化 ― 成長資源創出

- 自律的に学ぶ仕組みの整備、人財育成体系の継続的整備
- タレントマネジメントシステムの導入、運用
- DE&Iの推進、キャリア形成と育児との両立支援

3. 技術開発、DX

2025年4月に技術戦略室を設置し、技術・DXに関する取り組みを推進

技術開発
- 山岳トンネル無人化・自動化施工システム『Tunnel RemOS』の個別要素技術完成
- 道路供用下でトンネル覆工再生を実現する全断面スライドフォームの長距離・高速移動システムを開発

DX
- 全社効率化プロジェクトの推進、BIM/CIM活用、入退場管理の効率化、社内文書参照システムの開発等

中期経営計画2028

長期Vision「西松-Vision 2035」とともに、2026年度を初年度とする「中期経営計画2028」を策定しました。4点の基本方針を掲げ、将来の収益性と持続的成長に向けた土台を整備していきます。

基本方針

基盤である国内建設事業を強化・拡大しつつ、将来の収益柱となり得る事業への投資を加速していきます。また持続的成長に向けた土台整備のため、人財マネジメントや全社効率化を推進していきます。

西松-Vision 2035

長期の企業戦略

- 強い事業ポートフォリオの構築
- 人的資本経営による社員が創出する価値の最大化 Well-being経営
- 組織の筋肉質化による効率的経営

中期経営計画2028

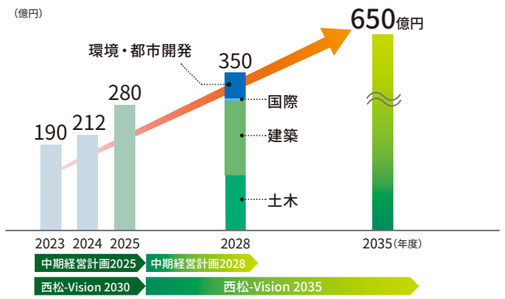
基本方針

1	積極的な投資・M&Aによる新たな収益基盤の創出	●市場性・収益性・強みがある領域への注力 ●強みにつながる技術の開発・活用
2	人財の確保・育成・活躍を促進する仕組みづくり	●社員エンゲージメント向上・価値創出の促進を企図した仕組みづくり ●人員配置の全体最適化
3	DXによる全社効率化	●DX・ICTによるスマート現場への変革 ●基幹業務システムを活用した業務プロセスの効率化
4	AIによる効率的組織への変革	●すべての業務にAIを適用し、人とAIの最適な業務分担を実現することで全社効率化を加速 ●プロフェッショナルな技術とAIの融合による新たな価値の創出

業績目標

2030年以降の国内建設市場の不透明化を見据え、基盤事業の更なる拡大、成長領域への投資を通じて、事業領域・収益源を拡大していきます。

営業利益（連結）



2028年度目標

	売上高（億円）	営業利益（率）
土木	1,520	350億円（7.0%）
建築	2,510	
国際	375	
環境・都市開発※1	595	
全社	5,000	

〔※1〕2026年4月1日より、アセットバリューアッド事業本部と地域環境ソリューション事業本部を統合

財務目標

事業の稼ぐ力の強化と、資産の戦略的な入れ替えによって生まれたキャッシュを成長投資と株主還元に適切に配分します。また最適な資本構成と資金調達能力を維持しながら、成長投資による収益の拡大によって資本効率を最大化します。

株主資本コスト※2 7~8%を超えるROEの確保

	2025年度	2028年度
ROE	13.1%※3	11%程度
D/Eレシオ	1.19倍	1.0倍程度
DOE	5%	5%程度
自己資本比率	28.4%	35%程度

収益性	収益力の向上	投資先行のフェーズからプラスのフリーキャッシュフロー積み上げのフェーズへ ●M&A等による国内建設事業の領域拡大、海外事業等成長領域の事業拡大 ●人的資本投資・技術DX投資による生産性向上
効率性	資本効率性の改善	●事業別ROIC採用による、資本コストを意識した事業効率の管理 ●低採算資産の売却、政策保有株式の継続的な縮減、売掛債権回収の促進による運転資本の圧縮
財務レバレッジ	財務規律・安全性の維持	●有利子負債の厳格なコントロールと着実な利益積み増しによる自己資本積み上げを通じた財務健全性の確保 ●格上げを通じた調達コストの低減及びリスクプレミアム低下期待を通じた資本コストの引き下げ
株主還元	安定的な株主還元の維持	●DOE5%程度での安定した株主還元

〔※2〕当社の株主資本コストは、資本市場の環境や当社のリスク特性を踏まえて、7~8%と認識しています。これはCAPM（資本資産価格モデル）に基づく算定結果を基礎とし、加えて過去の株価収益率（PER）の推移を含めた多角的な検証を行った上で推計しています。

〔※3〕2025年度は、政策保有株式の売却を期首の計画以上に進めたことにより、特別利益（投資有価証券売却益）83億円を計上しました。この影響を除くと、ROEは約10.1%となります。

サステナビリティ目標

2028年度までの重点項目に取り組み、サステナビリティ経営を深化していきます。

マテリアリティの解決に向けた取り組みの実践

マテリアリティ	重点項目	指標	2028年度目標
安心でき、活力がわく社会の実現	脱炭素社会の形成促進	●ZERO30ロードマップ（2020年度比CO_2排出量削減）の達成に向けた取り組みの実践	—
		●再生可能エネルギー発電量	60GWh
安心とワクワクにつながる技術戦略 現場力を最大限発揮できる組織づくり	生産性を高めた筋肉質な組織の確立	●AI活用による全社効率化（管理部門※4の人員創出） 〔※4〕コーポレート、安全環境、事業管理（支社・現場事務を含む）	2026年度期首比20%
		●現場の生産性向上（2.5%/年）	2024年度比10%
	建設業担い手不足への対応強化	●協力会社の安定的な確保	—
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	サプライチェーンを含めた人権尊重	●社内及び協力会社の人権デュー・ディリジェンスの継続実施（隔年）	55%以上
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり		●社内及び協力会社の人権尊重の啓蒙活動（社内教育及び各地の協力会社向け講習）	—
	多様な人財の成長とエンゲージメントの向上	●全管理職に占める女性管理職の割合（2030年度までに2025年度比3倍）	—
		●社員エンゲージメントスコア	3.8
コンプライアンスの遵守	コンプライアンスの徹底と腐敗防止	●コンプライアンス教育の研修受講率	100%
		●重大なコンプライアンス違反	0件

サステナビリティ経営を支えるサステナビリティガバナンスの強化

取締役会によるサステナビリティ経営の監督強化	●4つを重点テーマとして討議 ①価値創造、②人的資本経営、③グループリスクマネジメント、④中長期経営計画	—
サクセッションプランの実行	●次期経営体制の計画的な確立（2029年度までに経営人財を4～8名選定する）	—
政策保有株の縮減	●連結純資産に占める政策保有株式割合	15%未満

マテリアリティ

WEB 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

サステナビリティスローガン（基本方針）「みんなでつくる みんなが輝く」、6つのマテリアリティ（重要課題）及びKPIツリーを策定し、サステナビリティを推進してきました。

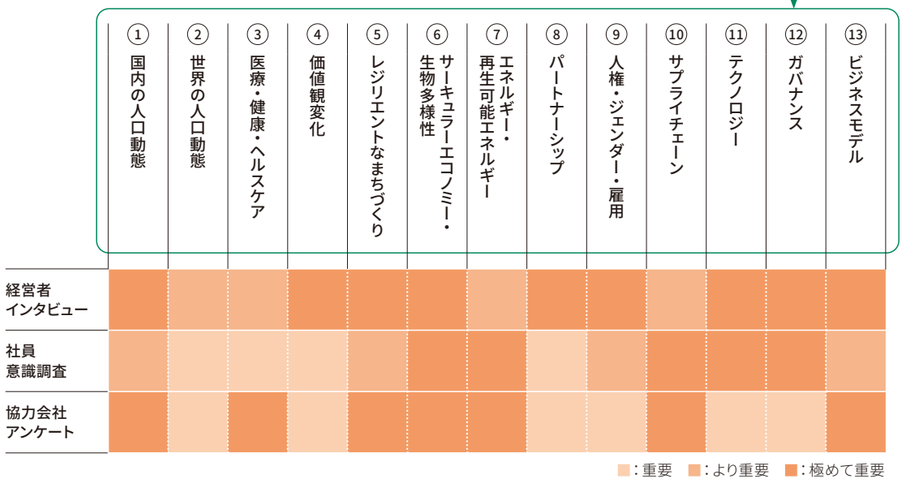
マテリアリティは、3つのステップに分けて特定を進めました。まずグローバルの視点を含む検討課題を抽出し、341項目をリストアップした後に、84項目に統合・集約しました。次に社会と自社にとってのリスク・機会を評価し、13項目に絞り込みました。その13項目について、経営者インタビューや社員意識調査、協力会社へのアンケートを実施した上、サステナビリティ委員会で議論を重ね、取締役会の決議を経て、6項目のマテリアリティの表現を決定しました。

「検討課題」の選定

341 項目　グローバルの視点を含む多様な検討課題候補 ▶ 84 項目　統合・集約

「検討課題」の評価・絞り込み

84項目について社会と自社にとっての機会・リスクを評価 ▶ 13 項目　評価結果を「社会にとっての重要度」と「当社にとっての重要度」の2軸で整理して抽出 ▶ 経営者インタビュー及び社員意識調査に加えステークホルダーからの意見も踏まえ、重要度の高いものを抽出



マテリアリティ特定

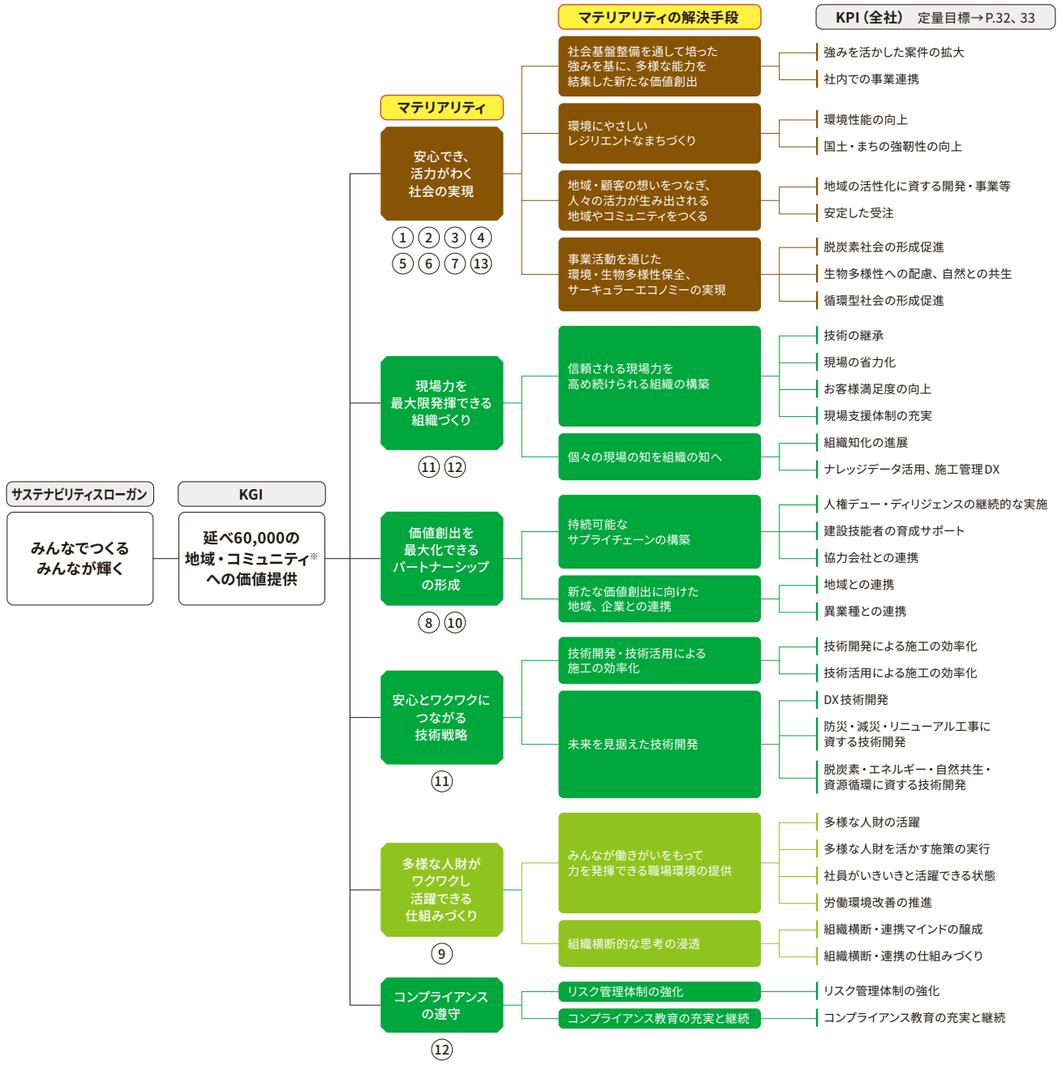
絞り込んだ13項目について、経営者インタビュー、社員意識調査、協力会社アンケートの結果を踏まえ、サステナビリティ委員会で審議。取締役会へ答申し、取締役会で決議 ▶ 6 項目　社会・環境に対して重要性が高いと判断した6項目について、マテリアリティとしての表現を決定

特定したマテリアリティに基づく、全社経営レベルでの長期視点に立った リスク・機会マネジメントを、リスク・機会マネジメント委員会で実施します。

KGIとKPIツリー

マテリアリティの社内浸透に向けて、社員一人ひとりがマテリアリティ及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）及び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、企業価値の向上、更にはサステナビリティスローガンで掲げる「みんなでつくる みんなが輝く」社会の実現につながると考えています。

KGIは、サステナビリティスローガンを定量的に示す目標として、2050年までに当社の事業を通じた「延べ60,000の地域・コミュニティ※への価値提供」を設定しています。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。



※土木、建築、国際、環境・都市開発の4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目指します（2050年時点で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目指し、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及び近隣の「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。

マテリアリティとリスク・機会

社会・環境・経済における重要課題	マテリアリティ（重要課題） 課題の内容/目指す姿	関連する資本・ ステークホルダー	リスク	機会
社会 • 都市化、インフラ老朽化 • 国内人口の減少、高齢化 • 建設業就業者数の減少、高齢化 • 安全、安心、快適の追求ニーズの高まり • 健康、Well-being意識の高まり • サイバーセキュリティ、データセキュリティの要請 • コンプライアンス意識の高まり **環境** • 自然災害の激甚化、異常気象 • 生態系破壊 • エネルギーの転換 **経済** • 先行き不透明な建設投資 • エネルギー価格の変動 • 建設資材価格や労務費の高騰 • 時間外労働上限規制の適用 • 環境政策によるコスト増大	**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	**事業環境の変化** • 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、不動産販売や賃貸事業の低迷 • 技能労働者の減少による工期の長期化、売上機会の逸失 **海外情勢の変化** • 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 • 為替相場の大幅な変動 **自然災害の発生** • 大規模な自然災害による施工中案件の被災、工程遅延及び自社保有建物への被害 **気候変動及び環境政策** • 気温上昇による労働生産性の低下 • 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 • 本格的な炭素税の導入によるコスト増大	**環境配慮型建築市場の拡大** • 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 • 環境配慮型建物の開発における需要増加 **社会インフラの高度化** • 防災や減災に向けたインフラ整備、インフラリニューアル需要増加 **都市開発市場の拡大** • 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 **建設サービスの高度化** • AI及びDX技術導入による建物管理運営サービスの提供
	現場力を最大限発揮できる組織づくり 全社一丸となってモノづ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	**施工品質の低下** • 重大な欠陥が発生した場合の顧客からの信用失墜、損害賠償等 • 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	**現場力の強化** • 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
	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	**資材価格及び労務費等の変動** • 資材価格及び労務費等の変動による、コスト増大及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	**社外連携による価値創出** • 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
	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	**技術開発の遅延** • 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 • 中高層木造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	**技術開発による競争力強化** • DX推進による新しい施工技術の適用、生産性と安全性の向上 • 国土強靭化、インフラや建築物の長寿命化及び維持管理に資する技術の開発や適用 • 脱炭素、資源循環及び自然環境の保全に向けた新たな技術開発
	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり 様々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	**人財を取り巻く環境の変化** • 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及び行政指導 • 労働災害の発生による信用失墜、業績悪化	**人的資本の強化** • 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更なる獲得 • 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
	コンプライアンスの遵守 全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	**コンプライアンス違反** • 個人的な不正行為を含む、重大な法令違反等 **情報セキュリティ** • 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	**コンプライアンス体制の強化** • 不正、不法行為に対する自浄能力の向上 **信頼を支える企業文化の醸成** • あらゆるステークホルダーからの信頼獲得

マテリアリティとKPI

マテリアリティの解決に向け、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。

	マテリアリティ	創出する価値	KPI（全社）	具体的なKPI	2026年度数値目標	2025年度 実績	2025年度 評価
1	安心でき、活力がわく社会の実現	**社会** ・安全安心で持続可能な社会基盤の形成 ・サステナブルな地域、コミュニティの形成 **環境** ・脱炭素社会の形成 ・生物多様性保全 ・サーキュラーエコノミーの実現 **経済** ・地域の活性化に資する事業の創出	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	3件	○
				東南アジア、南西アジアのODA地下鉄工事受注件数	2件	1件	△
			社内での事業連携	環境・都市開発事業と建設事業（土木・建築・国際）の連携案件数	2件	3件	◎
			環境性能の向上	・中高層木造建築の取り組み件数 ・竣工時ZEB/ZEH化率 ・保有物件の再エネ化率 ・環境配慮型コンクリートの実建物への適用	・2件 ・60% ・100% ・3件	・2件 ・85% ・100% ・0件	○ ◎ ○ △
			国土・まちの強靭性の向上	国土・まちの強靭化に向け、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。			
			地域の活性化に資する開発・事業等	ユーザーがワクワクするアセットづくり	投資額1,000億（2026～2028年）	0件	△
			安定した受注	安定した受注に向け、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。			
			脱炭素社会の形成促進	「ZERO30ロードマップ2023」 ・スコープ1+2の削減率 ・スコープ3カテゴリー11（竣工引渡し建物の運用段階におけるCO_2排出量）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量	・2020年度比42.3%削減 ・2020年度比25.6%削減 ・100千MWh（2030年）	・2020年度比32.1%削減 ・2020年度比64.5%削減 ・17千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率	100%	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）	2.3%	○
2	現場力を最大限発揮できる組織づくり	**社会** ・技術の継承と発展 **経済** ・競争力の強化	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%	100%	○
			現場の省力化	現場のDX推進度	DXエンゲージメント前年度比3%向上	前年比1.8%向上	○
			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/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	・79.8点 ・97%	○ ○
			現場支援体制の充実	各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し、現場支援体制の充実を図ります。			
			組織知化の進展	・建物用途別のディテール集の整備 ・日本人一人当たり出来高の増加 ・人財データ可視化実施項目数	・2回 ・海外土木：日本人一人出来高 4.0億円 海外建築：日本人一人出来高18.5億円 ・15項目	・2回 ・海外土木：4.5億円/人 海外建築：13.2億円/人 ・人財データ可視化進捗率　100%	○ △ ○
				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	・24件 ・15件以上 ・筆頭著者として1編以上/人・年 ・2件	・16件 ・31件 ・1.6編 ・5件	○ ◎ ◎ ◎
			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プロジェクト	2プロジェクト	○

	マテリアリティ	創出する価値	KPI（全社）	具体的なKPI	2026年度数値目標	2025年度 実績	2025年度 評価
3	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	**社会** ・持続可能なサプライチェーンの構築 **経済** ・新たな事業機会の創出	人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施	サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンスの実施企業数	400社以上	人権デュー・ディリジェンス対象企業への確認実施率100%	○
			建設技能者の育成サポート	・西松マイスター及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	・土木50%、建築60% ・土木93%、建築83%	・土木47%、建築56% ・土木92%、建築81%	○ ○
			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企業数	・土木60%以上、建築60% ・400社以上	・土木48%、建築46% ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の確認実施率　100%	○ ○
			地域との連携	新たな市場における売上確保	売上規模50億円/年（2030年）	継続検討中	○
			異業種との連携	産学官との連携	2件	ー	ー
4	安心とワクワクにつながる技術戦略	**社会** ・安全安心な社会の実現 **環境** ・脱炭素社会の形成 ・生物多様性保全 ・サーキュラーエコノミーの実現 **経済** ・生産性の向上による企業価値の向上 ・新たな事業機会の創出	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）他、社会・現場に寄与する技術の開発	10技術以上	12技術	◎
			技術活用による施工の効率化	・各フェーズでのBIM導入件数及び率 ・BIM活用パッケージ導入件数	・設計BIM：2件 ・生産設計BIM：60% ・施工BIM：55% ・290件	・設計BIM：1件 ・生産設計BIM：66% ・施工BIM：57% ・231件	○ ○
				保有（開発）技術の現場活用	50技術以上	62技術以上	◎
			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	2プロジェクト	○
				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	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	75%	○
			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	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	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	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	73%	○
5	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	**社会** ・働きがいのある職場環境の創出 ・多様な人財の活躍促進 **経済** ・生産性向上による企業価値の向上	多様な人財の活躍	・女性採用比率（総合職） ・女性管理職比率	・20%以上 ・2.0%	・19.1% ・1.01%	○ ○
			多様な人財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% ・5プロジェクト	・98.8% ・100% ・5プロジェクト	○ ○ ○
			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	・3.76以上 ・7.5%以下 ・80% ・2%未満	・3.76 ・8% ・60.8% ・2%	○ ○ ○ ○
			労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下	0.81	△
			組織横断・連携マインドの醸成	全社視点の醸成に向けた中長期企業戦略の浸透	西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の浸透率　80%	—	—
			組織横断・連携の仕組みづくり	連携事業への従事や挑戦を賞賛する表彰件数	2件	2件	○
6	コンプライアンスの遵守	**社会** ・公正で透明な事業活動の実現 ・ステークホルダーからの信頼獲得	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（重大なコンプライアンス違反の発生件数） ・BCP訓練（安否確認訓練応答率）	・2件以内 ・0件 ・平日昼間：3時間以内90%	・0件 ・0件 ・平日昼間：3時間以内90.4%	○ ○ ○
			コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス理解度テストの受講率	80%以上	81.1%	○

コーポレート部門担当役員メッセージ

全社最適の視点で人的資本と生産性の変革を実行し、持続的成長と新たな中長期的企業価値の創出を実現する

代表取締役 執行役員副社長　コーポレート部門担当　**一色 眞人**

経営基盤の再構築とコーポレート部門の進化

本社の機構改編に伴うコーポレート部門の再編成から1年が経過し、2025年度は当社にとって「変革の基盤整備から実行へ」と大きくフェーズが進んだ1年となりました。

2025年度は、西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の策定を中心に、これからの会社の進むべき方向性の明確化に注力しました。単なる数値計画ではなく、当社の存在意義や将来像を踏まえ、「想いの詰まった計画」としてまとめ上げたことが大きな成果です。

その中で、格付け向上や資本構成の最適化等、財務戦略にも経営として本格的に踏み込みました。従来は個別施策として捉えられることの多かった財務の取り組みを、企業戦略の中核に位置付けたことは大きな転換であり、将来の成長を支える経営基盤強化という観点からも重要な意味を持つものと認識しています。

更に、技術領域におけるAI活用の試行や、管理部門における業務改革、事務職の現場配置による、モノづくりへの貢献実感と新たなやりがいの創出等、各機能においても変革に向けた具体的な取り組みが動き始めました。

一方で、コーポレート部門の役割は単なる管理や支援に留まるものではありません。社長とともに長期視点で会社の方向性を描き、事業部門と議論しながら実行につなげていく、いわば「企業変革の中枢」としての役割を担うことが求められています。

対話の進化と社員意識の変化

この1年、全国の支社や支店を訪問し、様々な層の社員と対話を重ねてきました。当初の目的は、現場の課題を吸い上げることにありました。しかし、全国を回る中で、どの現場でも語られる課題が概ね共通していることに気づきました。

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目指し、事業ポートフォリオの最適化や経営資本の配分等の企業戦略を立案し、実現に向けて推進
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等、様々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牽引
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

また、私がこれまで培ってきた経験や知識を共有することが、社員一人ひとりが考え、行動する際の一助になることも実感しました。この経験を通じて、対話の本質は単なる課題収集ではなく、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めることにあると考えるようになりました。

対話の中では、会社の戦略や将来像、経営の考え方について率直に伝えることを意識しています。その結果、特に30代の社員を中心に、自分ごととして会社を捉える意識が高まりつつあると感じています。その中で特に印象的であったのは、社員の中にシンボリックな大型案件や競争性の高いプロジェクトに挑戦したいという強い意欲があることです。単に安定的に仕事をこなすのではなく、会社を代表するような案件に関わり、自らの力を試したいという前向きな姿勢は、当社の成長を支える大きな原動力になると感じました。この挑戦意欲を、組織として適切に後押ししていくことが重要であると認識しています。そして、こうした社員の挑戦意欲こそが、当社が目指す「魅力あるゼネコンNo.1」を支える原動力になると考えています。

また、若手や中堅層との対話を重ねる中で、彼らが大きな期待を背負いながらも、業務負荷や将来への不安を感じている実態も見えてきました。特に40歳前後の層が薄い人員構成の中で、現場の中核を担う層に負荷が集中している可能性があり、組織の持続性の観点からも重要な課題です。

これまでの対話を通じて強く感じたのは、単に心理的安全性を高めるだけでは十分ではなく、社員が一歩踏み出す行動を促す仕組みと文化の醸成が不可欠であるということです。対話から得られた気づきを、経営の意思決定や施策設計に着実に反映していくことこそ、コーポレート部門の重要な役割であると考えています。

Visionや中期経営計画の浸透と構造的な制約

コーポレート部門の取り組みを進める中で、最大の課題は、Visionや中期経営計画の現場への浸透であると認識しています。戦略の意図が現場の業務と十分に結びつき、「何のために取り組むのか」が腹落ちされることが必要です。

また、人的資本の観点では、中間層及び次世代リーダーの不足や人員構成の歪さ、生産性の観点では業務の属人化や効率性の低さ、組織の観点では部門間連携の不足等、複数の構造課題が顕在化しています。これらは個別の課題ではなく、企業体質そのものに関わる問題であり、抜本的な変革が必要です。

人的資本の変革を起点とした新たな中長期的企業価値の創出

こうした課題を踏まえ、今後は「人的資本の変革」を起点に、新たな中長期的企業価値の創出を加速していきます。

まず、人的資本経営においては、タレントマネジメントシステムの本格導入により、人財の能力や志向を踏まえた最適配置と育成を進めます。あわせて、挑戦と成果を正当に評価する仕組みを整え、社員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出すとともに、社員エンゲージメントの向上を図っていきます。

次に、生産性向上においてはDXの推進及びAIの活用を更に推進し、業務の標準化及び可視化を徹底します。「人を増やさずに価値を高める」構造へと転換し、一人当たり付加価値額の向上を実現していきます。

更に、組織面では、管理部門のスリム化と事業部門への人財再配置を進め、全社最適で機動力の高い組織を構築します。同時に、部門横断での意思決定やナレッジ共有を強化し、戦略と現場をつなぐ経営を実現していきます。

その上で何より重要なのは、社員が自ら考え、一歩踏み出す文化を醸成することです。創業以来培ってきた挑戦の精神を再認識し、挑戦する企業文化を次世代へとつないでいきます。

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けて

私が考える「魅力あるゼネコンNo.1」とは、単に規模や収益で優れるだけではなく、社員が誇りと意欲を持って働き、顧客や社会から信頼され続ける企業です。その実現には、社員一人ひとりが価値創出の担い手となり、組織全体として高い生産性と創造性を発揮できる環境が必要です。

コーポレート部門は、「人」「組織」「仕組み」を進化させることで企業価値創造の中核を担い、社会、株主・投資家、顧客、社員、協力会社といったステークホルダーから評価され、選ばれる企業への変革を実現してまいります。

経営戦略室長メッセージ

新中期経営計画の下、全社視点の経営を推進し、収益性・資本効率性の改善、持続的成長のための投資に取り組みます。

取締役 常務執行役員 経営戦略室長　**濵﨑 伸介**

価値創出力の高度化と構造改革の断行による、持続的成長の実現に向けて

当社は、「魅力あるゼネコンNo.1」という将来像を掲げ、社員エンゲージメントの向上と一人当たり付加価値額の向上を経営の中核に据えています。この考え方は、単なる指標管理ではなく、企業価値を持続的に創出していくための本質的な経営モデルであり、全ての戦略の出発点です。社員一人ひとりが主体的に価値創出に関わり、その成果が企業価値の向上として結実する。この好循環を実現できるかどうかが、当社の将来を左右すると認識しています。

2025年度は中期経営計画2025の最終年度として、業績面では一定の成果を上げることができ、連結での売上高は3,960億円、営業利益は280億円となり、ROEも13.1%まで改善しました。

特に国内建設事業においては、収益改善に向けた取り組みの成果が着実に現れ、収益力の回復につながりました。

しかしながら、この結果をもって持続的な成長基盤が確立されたとは捉えていません。むしろ、足元の堅調な需要に支えられている側面も大きく、2030年以降を見据えたとき、現在の事業構造のままでは成長の持続性に限界がある

中期経営計画2025　投資計画	中期経営計画2025　投資実績	
投資に期待する効果（2030年度時点）	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 • 日本工業大学太陽光PPA事業 • 熊本西部バイオガス発電事業 • SCGニチレイ太陽光PPA事業　他 投資額　約60億円	2023年度年間発電量　1,000MWh 2024年度年間発電量　13,000MWh 2025年度年間発電量　20,700MWh
	• 洋上風力発電工事（SEP船） 投資額　約85億円	• 西松グループのビジネスチャンス拡大
アセットバリューアッド • 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1,010億円 回収額　約550億円	• 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
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65億円	• 新卒、キャリア採用者数を維持 • DXによる創出時間　56.9万時間 • トンネル施工自動化システム、トンネル覆工再生、床版取替え等の要素技術開発 • 木造構法（P&UA）実案件竣工、供用開始

企業価値向上に向けた取り組み状況

株価純資産倍率（PBR）
1.16
株価（2026年3月31日時点）　5,719円
一株当たり純資産額　4,936円

前期　**1.10**
株価（2025年3月31日時点）　4,800円
一株当たり純資産額　4,361円

前々期　**1.04**
株価（2024年3月31日時点）　4,465円
一株当たり純資産額　4,277円

自己資本利益率（ROE）
13.11%
（2026年3月期）
（2025年3月期　**10.29%**）
（2024年3月期　**7.80%**）

■ **収益性の改善（当期純利益／売上高：6.07%）**
- M&A等による国内建設事業の領域拡大、海外事業等成長領域の事業拡大
- 人的資本投資、技術・DX・AI投資による生産性向上

■ **資産効率性の改善（売上高／総資産：62.08%）**
- 事業別ROIC採用による資本コストを意識した事業効率の管理
- 低採算資産の売却、政策保有株式の継続的な縮減、売掛債権回収の促進による運転資本の圧縮

■ **財務レバレッジを意識した投資（総資産／自己資本：3.48倍）**
- 有利子負債の厳格なコントロールと着実な利益積み増しによる自己資本積上げを通じた財務健全性の確保
- 格上げを通じた調達コストの低減及びリスクプレミアム低下期待を通じた資本コストの引下げ

株価収益率（PER）
9.38倍
（2026年3月31日時点）
（2025年3月31日時点　**10.80倍**）
（2024年3月31日時点　**14.23倍**）

■ **期待成長率**
- 成長投資による収益拡大を実現するための施策を提示
- 成長投資の進捗と課題について積極的に情報開示

■ **非財務価値**
- 持続的な成長を支えるサステナビリティ経営の更なる推進
- 全てのステークホルダーのエンゲージメントを向上

という認識を持っています。国内建設市場は当面一定の需要が見込まれる一方で、その先には人口減少や新設需要の減少、担い手不足といった構造的変化が不可避です。また、労働力制約の深刻化や働き方改革への対応により、従来の人に依存した事業運営は限界に近づいています。こうした環境変化は一過性のものではなく、中長期的な構造変化であり、これに適応するためには事業の根本的な見直しが必要です。

加えて率直に申し上げて、現時点において当社が「西松にしかできない」と明確に言い切れる競争優位を確立できているとは言えません。施工力や現場力といった強みは長年にわたって培ってきた重要な資産ではありますが、それだけで選ばれ続ける時代ではなくなっています。この危機認識こそが、西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の出発点であり、変革の必要性を明確にするものです。

成長の起点としてのエンゲージメントと付加価値

当社が目指す成長は、規模の拡大ではなく、価値創出力の高度化に基づく成長です。その起点となるのが、社員エンゲージメントの向上です。社員一人ひとりが誇りと主体性をもって業務に取り組み、自らの能力を最大限発揮できる環境を整えることで、生産性は高まり、その成果として一人当たり付加価値の向上が実現します。この付加価値の積み重ねこそが、顧客や社会に対する提供価値を高め、企業価値の向上へとつながります。

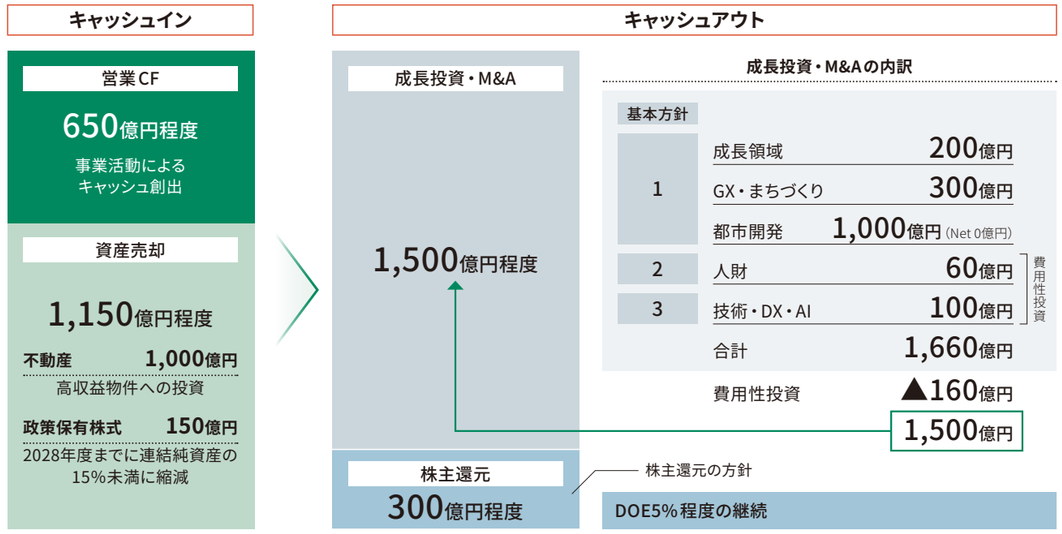
当社は、このエンゲージメントを単なる意識の問題としてではなく、人的資本への投資の成果として捉えています。具体的には、スキルの高度化やリスキリングの推進、多様なキャリア形成の支援、働きがいの高い職場環境の整備等を通じて、社員の成長と挑戦を支えていきます。これにより、当社ならではの現場力・技術力を更に磨き、他社にはない付加価値の創出につなげていきます。

営業利益やROEといった財務指標は、こうした取り組みの成果を測る重要な指標と捉えています。当社においては、これらを単なる結果としてではなく、付加価値創出力を示す経営指標として位置付け、持続的な価値創造との一体的なマネジメントを行っていきます。2035年に向けては、一人当たり付加価値額の飛躍的向上とともに、エンゲージメントの高度化を実現していきます。

その実現に向け、当社は営業利益の創出に強くこだわります。受注や売上は成長の過程において重要ですが、最終的にどれだけ付加価値を創出し営業利益として結実させるかが、企業の成長力であり、持続的な人財投資と適切な還

経営戦略室長メッセージ

2026〜2028年度　キャッシュアロケーション



元を可能にする基盤となります。生産性向上や効率化は、変革に伴う挑戦を現場に求める取り組みでもあります。だからこそ当社は、役割と成果に基づく公正な評価と処遇の実現に取り組み、社員の成長と組織の成長が好循環を生む仕組みを構築していきます。

収益構造の転換と成長投資の高度化

持続的な成長を実現するためには、収益構造そのものを転換していくことが不可欠です。現在の当社は国内建設事業への依存度が高い構造となっていますが、今のうちに国際事業、環境・都市開発事業等へ投資し、2030年以降に成長の果実を刈り取るための種をまいていく必要があります。

これは単なる事業領域の拡大ではなく、将来に向けた競争優位の確立を目的とした構造改革です。どの領域で戦うのか、どの領域で差別化を図るのかを明確にし、選択と集中を徹底することで、持続的な成長可能性を高めていきます。

中期経営計画2028では、成長投資及びM&Aを通じて次世代の収益基盤を構築するとともに、低採算資産の見直しや資産効率の改善を進めます。低採算資産から創出した資金は成長投資へ再配分し、将来の収益拡大と企業価値の向上につなげていきます。当社では株主資本コストを7〜8%程度と認識しており、それを上回るリターンを確保することを前提として、ROICやROEを意識した経営管理を徹底し成長と効率の両立を図ります。これは単なる財務管理ではなく、企業価値創出の根幹を成す重要な経営規律の一つと考えています。

人財戦略と生産性改革の統合的推進

人財は当社にとって最も重要な経営資本であり、同時に最大の競争優位の源泉です。一方で、人手不足や年齢構成の偏在といった問題は深刻化しており、従来の労働集約型モデルからの転換が不可避となっています。

このため、DXの推進及びAIの活用を通じて業務の高度化と効率化を進め、人がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備します。また、人的資源の最適配置や育成の高度化を通じて、組織全体の生産性向上を実現していきます。

加えて、評価制度や報酬制度の見直しを進め、成果に応じた適正な処遇を実現します。社員が挑戦し、その成果が正当に評価される仕組みを構築することで、エンゲージメントの向上を図ります。単なる人事制度の改革のみならず、企業文化そのものの転換につながる重要な取り組みです。

サステナビリティを中核とした経営統合

当社においてサステナビリティは付加的な取り組みではなく、経営の中核そのものです。社会インフラを担う企業として、社会課題の解決と事業成長は不可分であり、両者の同時実現が企業価値を高めます。

目指しているのは、環境対応や社会的価値の創出を日常業務に組み込み、社員一人ひとりが自らの業務と社会課題解決への貢献を実感できる状態です。非財務分野における投資や成長を事業成長や収益力の向上といった財務成果につなげるため、サステナビリティを事業戦略、人財戦略、投資戦略と完全に統合された形で推進します。

その実現には、サステナビリティを特定部門の活動に留めるのではなく、各事業や組織における意思決定や事業運営の中に組み込んでいくことが重要です。社員一人ひとりの実践と組織としての取り組みを積み重ねることで、社会価値と経済価値の両立を実現し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

変革の遂行と経営戦略室の役割

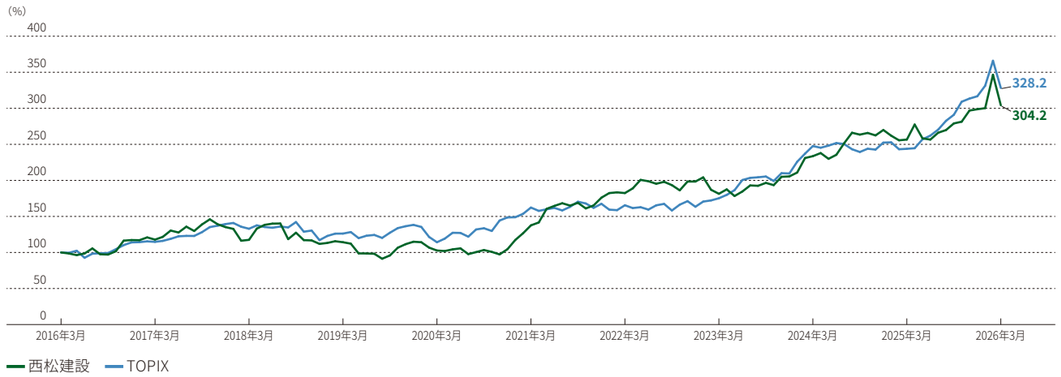
今後の数年間は、当社にとって極めて重要な変革期です。市場環境の変化を受け身で捉えるのではなく、自ら変革を主導し、競争優位を確立していくことが求められています。

「魅力あるゼネコンNo.1」という目標は容易に達成できるものではありません。しかし、エンゲージメントと付加価値を軸とした価値創出力の高度化を実践し、戦略・投資・人財・サステナビリティを一体的に推進することで、その実現に向けた道筋は確実に描くことができると考えています。

経営戦略室は、この変革の実行を担う中核組織として、全社横断での戦略推進と意思決定をリードします。個別最適ではなく全体最適の観点から経営を統合し、企業価値向上に対して明確な責任を果たしていきます。

不確実性の高い時代においては、変化に適応するだけでなく、変化を先取りし、自ら機会へと転換する力が求められます。当社は今、その転換点に立っています。この機会を確実に捉え、持続的成長と企業価値向上を実現するため、構造改革を着実に実行してまいります。

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	**+23.9%**	**+86.5%**	**+23.1%**	**+143.3%**	**+19.5%**	**+204.2%**	**+11.8%**
TOPIX	+34.6%	+87.4%	+23.3%	+102.2%	+15.1%	+228.2%	+12.6%

※ 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、2016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2026年3月末まで）

人財戦略

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向け、人的資本経営による社員の創出価値の最大化を進めます。

常務執行役員 人財戦略室長　**吉田 卓生**

中期経営計画2025の振り返りと課題について

労働人口減少や人財流動性の活性化、働くことへの価値観の変化が加速する中、当社では持続的な成長を実現するため、人的資本経営を重視しています。マテリアリティに、「多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり」を掲げ、様々な人財が刺激し合い、能力を最大限に発揮できる企業を目指しています。

中期経営計画2025においては、西松-Vision 2030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」の実践を通して、「個の力」と「組織の力」の最大化に取り組みました。キャリア採用強化を加速させ、多様な人財の確保と活躍推進につなげました。また、上司と部下の対話を全社で実施し、挑戦者意識の醸成の土台を築きました。こうした施策を通して、社員エンゲージメントスコアの向上等に一定の効果が現れ始めています。

一方、年代別の人員構成の歪さや一部KPIの未達状況を踏まえ、人財配置の最適化、多様な人財の確保や活躍推進を継続的な課題と捉えており、人的資本経営の深化が重要であると考えています。

マテリアリティ及び中期経営計画2025の取り組み実績

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）	2025年度 目標値	2025年度 実績	達成度
		意識・行動変革	組織能力強化	成長資源創出				
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		○	○	女性採用比率（総合職）	20%以上	19.1%	😠
					キャリア採用数	20名以上	55名	😃
					女性管理職比率（女性管理職数/全管理職数）	2.0%以上	1.01%	😠
					在宅勤務制度利用率（実施者数/社員数）	100%	32.8%	😠
					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%	98.8%	😠
					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	60.8%	😠
	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	100%	50%（運用開始）	😠
	挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数（累計）	1,800名	算出不可	—
					1on1実施率（実施回数/計画回数）	100%（全社導入）	100%	😊
	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	100% 運用開始	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）	100%	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	2024年度（3.71）以上	3.76	😊
					自己都合退職率（自己都合退職者数/全社員数）	1.5%未満	2.0%	😠

「魅力あるゼネコンNo.1」実現のための新しい人財戦略

西松-Vision 2035で掲げるありたい姿「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けて、人的資本経営による社員の価値創出の最大化を進めていきます。特に、「エンゲージメントの発展的連鎖」の起点となる「社員エンゲージメントの向上」を主たる目標に据え、「多様な人財の活躍を最大化する人財ポートフォリオの構築」「社員が能力と挑戦意識を最大限発揮できる企業文化の醸成」を重点施策として推進します。

社員エンゲージメント向上のための取り組み

直近3か年の社員エンゲージメントスコアは毎年向上し、2025年度は5点満点中、3.76となりました。しかし、目標であるゼネコントップのエンゲージメントスコア（4.0）とは0.2ポイント以上の開きがあります。社員エンゲージメント向上に向けては、これまでの調査結果や対話での意見から、育成支援、評価及び処遇等に対する納得感の醸成に課題があると考えています。

社員にとっては、自身が描く将来像の実現に向け成長できているという成長実感と、会社や組織の成果に貢献できているという貢献実感がエンゲージメントの重要な観点となります。これらの向上には、会社や上司による成長支援、役割や目標の明確化と納得感のある配置や評価、処遇が必要です。1on1等の対話を通じて、期待される役割や目標、成果について相互理解を深めることで、社員の成長実感及び貢献実感を高めていきます。

今後、360度フィードバック、社内インターン、社内研修や福利厚生の見直し、人事制度の検討等を通じて、社員のWell-beingを高めるとともに成長や活躍を促進するエンゲージメント向上施策を展開していきます。

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
2025年度	3.76	3.71	3.81	3.75

※支社採用社員、派遣社員除く

多様な人財の活躍を最大化する人財ポートフォリオの構築

人財配置の最適化

西松-Vision 2035に掲げる「強い事業ポートフォリオの構築」を実現するために、土木、建築といった基盤事業では規模と領域の更なる拡大を、環境・都市開発や国際といった次世代に向けた成長事業では基盤の構築を行う必要があります。30代後半から40代の社員が極端に少ない現状で基盤事業の規模を拡大するには、人数だけでなく必要な能力を備えた人財の確保も必要です。また、基盤事業の領域拡大や成長事業の基盤構築には、従来とは異なる人財、スキル、組織が必要になります。企業戦略の実現に向け、どの事業領域にどのような人財が必要なのかを明確にし、採用、育成及び配置を戦略的に進めるタレントマネジメントを実行します。

多様な人財の確保と活躍推進

多様な人財の確保に向け、新卒採用ではリクルーター制の充実等の体制強化を図っており、近年は採用目標人数を達成しています。キャリア採用では2025年度より、本社人事部を中心に各事業部門や支社支店を横断するキャリア採用

マテリアリティ及び中期経営計画2028の取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	主要KPI	目標値	具体的な施策
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	多様な人財の活躍 DE&Iの推進	女性採用比率（総合職）	20%以上	採用イベント強化
		女性管理職比率	3.0%以上（2030年度）	女性社員の育成及び活躍支援
		男性育児目的休暇利用率	100%	男性育児参画の促進
		キャリア採用数	55名以上	キャリア採用体制強化
		人財データ可視化実施項目数	15項目	各種人財データの収集及び整理
		定期健康診断後の精密検査受診率	80%以上	精密検査の受診促進、フォロー強化
	自律的キャリア形成	「キャリア意識」のエンゲージメントスコア	前年度（3.33）以上	自己申告の活用 社内インターン制度の運用
		社内インターン実施者数	5名以上	社内インターン制度の浸透
	成長と挑戦を支える仕組み・風土	「成長・挑戦への上司の支援」のエンゲージメントスコア	前年度（3.72）以上	自己申告の活用 対話の深化
		60才以上社員のエンゲージメントスコア	前年度（3.77）以上	役割の明確化、活躍支援
		自己都合退職率	2.0%未満	定着支援、対話機会の拡充
		経営人財育成を意図した配置	5名	部門横断機会の計画的付与

人財戦略

体制を構築し、多様化する採用チャネルの戦略的活用を図ってきました。今後は必要なスキルを持つ人財の効果的な採用に向けて情報共有の深化を図り、人財ポートフォリオの構築を進めます。

当社が持続的に成長するためには、多様な人財の活躍が必要となります。特に、女性社員とキャリア採用人財の活躍推進を重点課題と捉えています。

女性活躍については、当社の女性管理職比率は同業他社比較でも低水準であり、現状の女性社員の年齢構成を踏まえると、短期間で女性管理職を増やせる状況にはありません。そのため、採用、育成及び離職防止を組み合わせた対応が必要不可欠です。3つの社内女性委員会（土木、建築、事務他）を起点に、在宅勤務日数の上限撤廃といった柔軟な働き方の実現、離職防止策の検討及び実行、男性社員の育児参画促進等による会社全体の意識変革等の環境改善を行っていきます。また、女性特有のライフイベントを意識したキャリア形成の支援、研修の受講時間や方式の柔軟性向上、管理職登用を見据えた女性社員への成長支援策等を検討、実施していきます。これらの施策により女性活躍が促進されるとともに、女性採用数の向上にもつながると考えています。

キャリア採用人財の活躍については、当社業務の進め方への早期理解と、社内の横のつながりの強化が課題と認識しています。対応として、入社初年度における職位に応じた社内研修や社内交流機会の提供等、早期から当社の社員として能力を最大限発揮しつつ活躍できる環境整備に取り組んでいきます。

社員が能力と挑戦意識を最大限発揮できる企業文化の醸成

自律的キャリア形成

当社では、従前より自己申告や早期抜擢登用の仕組みを導入していましたが、社員の成長意欲の喚起には課題がありました。社員が自身のライフプランや価値観に合わせて主体的にキャリアをデザインし、会社もその実現に向け育成や配置の支援をする企業文化の醸成が、社員の成長及び挑戦を促す上で重要だと考えています。

2025年度は、自己申告の内容を中長期かつ具体的なものへ見直し、申告内容をタレントマネジメントシステムに活用する仕組みを整備しました。今後、専門スキル人財のキャリアパスの明確化、社内インターンや社員のキャリア希望を配置に反映する仕組みの整備を進めます。人財育成については、更なる学びの促進に向けた手挙げ制研修の導入をはじめ、自律的なキャリア形成を支援する仕組みの拡充や、学習内容の現場での実践及び定着といった職場での育成支援の強化を通じ、個々の成長を組織の価値創出につなげます。

経営人財育成

将来の経営を担う人財の計画的な育成に向け、経営人財育成プログラムを構築しました。経営環境の不確実性が高まるなか、継続的な企業価値向上と経営の安定性確保を目的とし、早期に選抜した人財に対して高度な経験や機会を付与することで、次世代経営人財の育成を加速していきます。

成長・挑戦を支える仕組み・風土

社員の年齢構成の歪さや価値観の変化に対応するため、全ての年代の社員に、多様なライフプランに合わせて働きやすい環境を整え、能力と意欲に応じて最大限活躍、貢献してもらうことが重要となります。働きやすい環境の整備としては、勤務地域に関する要望の高まり、夫婦共働き家庭の増加、住環境に関する多様な価値観等への対応を進め、健康経営®※を含めて社員のWell-beingを高める施策を実行していきます。

社員の活躍を促す仕組みとして、年齢や経験に関わらず、成果、貢献度、期待される役割、能力をより適切に評価や処遇へ反映する人事制度への移行を検討しています。あわせて、対話機会の拡充や評価者スキルの向上を進め、社員一人ひとりの成長意欲と挑戦意識を高めていきます。

WEB 健康経営の取り組み
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/kenko2019.html

健康経営の取り組み

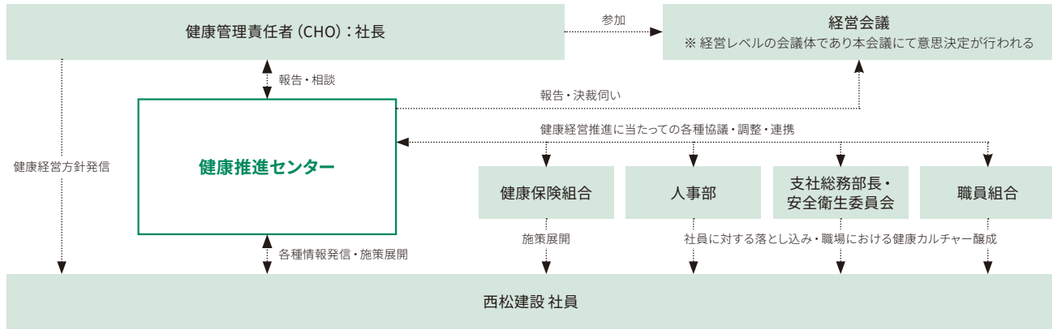
当社では、企業が活力を持って成長するには、社員の幸せが不可欠であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病等による労働力の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題と認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点に立ち、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営を推進しています。

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」「睡眠改善プログラムの提供」等を講じています。これらの施策と継続的な改善が評価され、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定されました。

今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えの下、「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、健康経営を更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



COLUMN

まかせられる人が、いる。

左から
デジタルコンストラクションセンター　**野老 菜実**
関東土木支社 土木計画部　**宇田川 里歩**
人財育成部　**濱松 洋恵**

女性委員会を通じた対話から、より働きやすい職場づくりへ

当社では、多様な人財が一人ひとりの力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。その一環として進めているのが女性委員会の活動です。女性委員会は、女性社員同士が立場や職域を越えて意見を交わす場となっています。委員会では、業務や働き方に関する工夫や悩みを共有し合い、安心して話せる意見交換を重ねてきました。女性の意見は社内ではまだ少数派ですが、在宅勤務制度の見直し等、働き方に関する具体的な改善にもつながっています。今後も、こうした取り組みを重ねながら、女性活躍を支え、より働きやすい職場へとつなげていきます。

TOPIC

現場従事者における熱中症対策を支援しています

当社は、熱中症対策の一環として、Biodata Bank株式会社と共同開発した通信機能付きウェアラブル機器「通信カナリア（Sigfox）」を、2025年6月より全国の建設現場へ導入し、対策を一層強化しています。通信カナリアは深部体温を推計し、リスク上昇を検知すると本人と上長等へ即時に通知されます。「倒れてから」ではなく「倒れる前」の声掛けや休憩判断を支援し、迅速な初動対応を可能にします。協力会社を含む現場従事者が安心して働き、無事に帰宅できる環境の実現に向け、熱中症の予防と発生抑制に取り組んでいます。

技術＆DX戦略

これまでに培った技術にAIを融合させ、イノベーションを創出

執行役員 技術戦略室長　**坪井 広美**

中期経営計画2025の振り返りと課題について

2025年4月に技術研究所を加えて発足した「技術戦略室」では、技術とDXの融合による生産性向上を軸に、技術開発とDX推進に取り組んできました。

中期経営計画2025の重点施策に掲げた建設DXによる生産性向上・省人化では、将来の建設生産システムを支える要素技術の創出において着実な成果を上げることができました。遠隔操作技術や自動運転技術、デジタルツイン基盤の開発は山岳トンネル自動化施工システム「Tunnel RemOS」の要素技術です。

一方で、これらの成果を施工現場に十分定着させ、全社的な生産性向上や労働負荷軽減へ結び付けることは課題として残っています。また、エンゲージメントを高める働き方DXとして、生成AIやデータの活用により定型業務の削減と標準化に取り組んできました。全社的に、DX推進とAI活用の基盤整備が進む一方、部門間で活用状況に格差があり、多くの業務が暗黙知に依存しているのが現状です。改善に向け、データや知識の標準化及び形式知化が急務となっています。新たな技術を導入すること自体を目的とするのではなく、業務変革と成果創出を目的として運用設計をし、定着を図るDX推進及びAI活用が今後の課題となっています。

マテリアリティ及び中期経営計画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	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
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	・新しい価値の創出に向けた環境技術の開発 ・自然環境の保全と共生に向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学官との共同研究開発の実施	・脱炭素、資源循環に向けた環境技術を累計5件以上試行 ・環境保全、再生に関する基礎技術を累計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等）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	・快適性向上を目指した建築環境技術の確立 ・国土強靭化及びインフラ・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 ・中高層木造建築物の実現 ・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・インバート）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）	😃 😊
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働きがい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が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）	😊

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・体制の整備等、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。

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

中期経営計画2028における技術・DX戦略と重点実行項目

当社のありたい姿「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向け、これまで培ってきた技術開発強化に加え「技術とDX、人とAIによる生産性向上」と「サステナブルな社会の実現に寄与する新たな価値の創出」を技術戦略の中核に据えています。特に省人化では、DXの推進やAIの活用によって創出した時間と創出された人財を、生産部門や成長領域へ再配置します。そして、これまでに培った技術にAIを融合させることでイノベーションを創出し、社員が能力を発揮できる環境を整え、エンゲージメントの向上にもつなげていきます。

技術とDX、人とAIによる生産性向上

技術開発による施工の効率化及び自動化を推進し、基幹業務システムを活用した業務プロセスの効率化と、現場作業や管理業務の効率化を図ります。開発した技術の現場への実装不足や新しい技術の定着といった課題に対応するため、技術開発から現場適用、標準化、全社展開までを一貫して一体的に推進します。また、生成AIやAIエージェントを活用した業務改革を推進し、管理部門・間接業務の大幅な効率化を図ります。加えて、生成AIの活用促進とAI市民開発による業務効率化を進めます。AIを前提とした組織への変革により、管理部門から人員を創出し、生産部門や成長領域へ再配置することで、組織の筋肉質化に貢献し、人財価値の最大化を実現します。

サステナブルな社会の実現に寄与する新たな価値の創出

老朽化が進むトンネルや橋梁等の社会インフラを対象に、リニューアルや更新技術を高度化することで、社会公共インフラの価値を向上させ、安全で持続可能な社会資本基盤整備に貢献します。また、木造建築や環境配慮型材料等を活用した新価値創出にも取り組みます。中高層木造建築技術の実装やハイブリッド構造技術の開発を進めるとともに、脱炭素社会の実現に寄与し、新たな市場機会を創出します。更に、技術を起点として顧客や地域社会の課題解決に資する技術を開発し、新たな価値を提供します。防災・減災、脱炭素、環境保全等地域ごとの社会課題に対応する技術開発を推進し、技術を起点として顧客や地域社会の課題解決に資する新たな価値を提供します。

技術とDXによる中長期的価値創出モデル

技術とDX、人とAIによる生産性向上
- 技術開発による施工の効率化、自動化推進
- 基幹業務システムを活用した業務プロセスの効率化
- 生成AI活用促進とAI市民開発による業務効率化

×

サステナブルな社会の実現に寄与する新たな価値の創出
- 公共インフラのリニューアルによる価値向上
- 木造建築や環境配慮型材料等による新価値創出
- 地域課題解決による新価値創出

OUTCOME｜目指す姿

ゼネコントップクラスの一人当たり付加価値額×ゼネコントップのエンゲージメントスコアの実現

マテリアリティ及び中期経営計画2028の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心とワクワクにつながる技術開発	技術開発・技術活用による施工の効率化	技術とDX、人とAIによる生産性向上	・山岳トンネル無人化・自動化 ・シールドトンネル省人化・省力化 ・全社効率化施策（DXツール活用、外部人財活用等）による生産性向上	・2027年度までに個別システムの統合、一部自動化 ・2028年度までに作業の効率化・省人化を図る要素技術を確立 ・生産性向上2024年度比　2028年度1.11倍
	未来を見据えた技術開発	サステナブルな社会の実現に寄与する新たな価値の創出	・覆工・インバートをプレキャスト化したトンネルリニューアルの高度化・高速施工化 ・中高層木造建築構法の現場での生産性・経済性・耐震性の向上 ・環境配慮型材料を積極的に採用し、競争力を強化 ・地域課題解決技術による地域との連携	・2028年度までに現場実装1件 ・2027年度までに2方向ラーメンの実物件適用 ・2028年度までに環境配慮型材料の現場実装2件 ・2028年度までに地域との連携2件
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働きがいをもって力を発揮できる職場環境の提供	生成AI活用促進とAI市民開発による業務効率化	自ら業務にAIを適用させるAIエージェントの市民開発	2028年度にAI活用により管理部門の20%人員創出

技術＆DX戦略

事例紹介①山岳トンネルの無人化・自動化施工に向けた取り組み

西松-Vision 2035の実現に向けて、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向上させるために無人化施工技術及びデジタルツイン技術の開発を推進しています。

■ 山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

トンネル切羽で掘削作業を行っている重機の位置・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等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等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フィジカルAIを導入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。

■「インフラDX大賞 優秀賞」受賞

本プラットフォームは、国土交通省の令和7年度インフラDX大賞において優秀賞を受賞しました。現場のリアルタイムデータと3Dモデルを統合し、施工管理の高度化と意思決定の迅速化を実現した点が評価されました。今後もデジタル技術の社会実装を通じて、建設業界の生産性向上と安全性強化に貢献していきます。

山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

事例紹介②「中高層木造建築物の実現」への取り組み

■ 木造・鉄骨造共存型ハイブリッド架構のモデルプランで日本建築センターの構造評定を取得

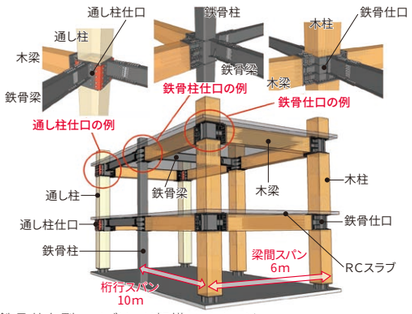
近年、森林資源活用促進の動き、高強度の木質建材の普及を背景に、中高層木造建築が注目を集めています。また、法改正が進み、中高層木造建築物も建てられるよう、規制の合理化が進んでいます。

このような状況の中で、当社も中高層木造建築物の実現に向けた取り組みを進めています。2025年には、伊藤忠商事株式会社との連携により、耐火木造建築物である木造5階建ての寄宿舎を建設しました。本物件では、2022年10月にプラン評定を取得した、中高層木造用高性能耐震フレーム構法「P&UA構法※1」を国内で初めて適用しました。本構法では、柱梁接合部に新たに開発した、鋼棒挿入接着接合構法「GIUA※2」を適用することで、従来の木造建築物に比べて飛躍的に耐震性能が向上しました。また、本物件では、木造ラーメンを構成する柱及び梁に国産材である、スギ・ヒノキ構造用集成材を活用しました。

現在では、この中高層木造建築物の第1号物件の完成を皮切りに、構法の普及に向けた更なる技術開発への取り組みを進めています。P&UA構法の適用範囲を1方向ラーメン架構から、より自由度の高い空間を実現できる2方向ラーメン架構へ拡張しました。更に一部の柱や梁に鉄骨部材を採用した木造・鉄骨造共存型ハイブリッド架構の開発を行い、11階建て事務所のモデルプランにおいて、一般財団法人日本建築センターの構造評定を2025年10月10日に取得しました。このモデルプランでは、接着接合構法GIUAの2方向ラーメン架構への拡張に加えて、木梁に設けるスリーブ付き継手、ラーメン架構の木梁端仕口への「炭素繊維または構造用合板によるせん断補強」を新たに開発しました。また、建物上層階には通し柱仕口方式を採用し、建て方の効率化と建物重量の軽減化を図りました。

近年、事務所ビル等事業継続性が要求される建築物においては、更なる耐震性確保のため制振構造の採用が注目を集めています。当社では、中高層建築物への活用が期待される新しい木質建材のCLT※3（直交集成板）を活用した、制振構法の開発を進めています。同構法の開発及び適用により、中高層木造建築物に対する当社独自の付加価値の創出と提案力の強化を目指します。今後は、実プロジェクトで得た木造建築に対する設計・施工のノウハウを活用し、中高層木造建築物の普及に向けた取り組みを、より一層進めていきます。

評定を取得した11階建て事務所の外観イメージパース



木造・鉄骨共存型ハイブリッド架構のイメージ

〔※1〕市浦ハウジング＆プランニングを代表とした「P&UA構法共同技術開発グループ」との共同構法開発
〔※2〕Glued in Unbonded Anchorの略称
〔※3〕Cross Laminated Timberの略称

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、持続的な競争力を支える重要な経営資源です。当社はその価値を適切に保護し、最大限に活用することで事業成長を支えるとともに、社会や顧客からの信頼向上に努めています。また、知財を戦略的に位置づけ、将来に向けた価値創造とイノベーションを通じて、中長期的な企業価値の向上を目指します。

知財活動の体制

各技術分野の責任者及び知財責任者で構成される発明委員会を定期開催し、知財方針の確認や出願・権利化の状況、活動進捗を共有しています。課題に対する対応方針を協議し、全社横断で知財活動を推進することで、迅速かつ適切な意思決定体制を構築しています。

知財戦略

現場の最前線で創出される施工技術や研究開発により得られる成果について、事業部門及びR&D部門と連携しながら戦略的に知的財産として保護しています。また、これらを積極的に活用することで、既存事業の競争優位性を確保し、更には新規事業機会の創出と事業領域の拡大を図っています。

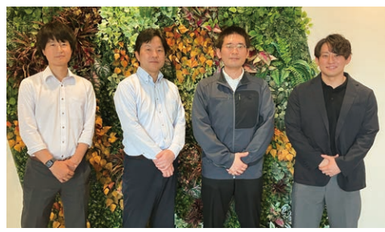
知財人財教育

特許を取得することから意匠、商標、著作権を含めた総合的な知財活用へと領域を拡大しています。更に、生成AIの活用拡大を踏まえ、著作権やキャラクター利用に関するリスク対応教育を強化し、社員の知財リテラシー向上と安心して挑戦できる環境づくりを推進しています。

COLUMN

まかせられる人が、いる。

各業務で、AIの作成、試行、本番導入を推進


左から
AI推進部　**鈴木 惇、松永 裕文、岩國 英紀、石井 栞**

2026年4月に設立されたAI推進部では、技術を導入するよりも「業務をどう変えるか」という対話を各部署と始めています。土木・建築、総務、秘書関連の業務の棚卸を進め、AI適用可能性の検討から、AIの作成、試行、本番導入までを繰り返しています。対話を通して担当者の抱える業務の暗黙知を言語化し、AIに任せられる形に整える作業に課題を感じていますが、現場の担当者から「楽になった」と声をいただける瞬間にやりがいを感じます。AIで効果を上げるには技術と同様に業務理解が欠かせません。昨今は、技術の進歩が著しく、日々研鑽が必要であるため、今後も学び続けながら培った知見を社内に広げていきます。

国内土木事業

成長性のある案件に注力する等、経営資源を最適に投下し、事業規模の拡大と採算性の向上を図る

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

- 防災・減災や国土強靭化、防衛施設の強靭化を背景とした堅調な投資見込み
- 公共工事の入札方式としてDB方式※1・ECI方式※2や新技術・新工法の活用を推進
- 担い手不足や時間外労働規制、資機材の価格高騰

強み

- 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財
- 山岳・シールドトンネル、ダム分野での高い施工技術と多数の施工実績
- Nネット（西松建設協力会）との強固なネットワーク

リスク

- 技術者及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
- 資機材価格及び労務費等の高騰による建設コストの上昇

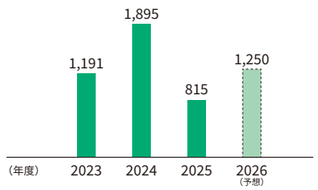
機会

- インフラリニューアルの需要増加
- 防災・減災に向けたインフラ整備及び応災の需要増加
- 生産性と安全性の向上に向けた技術開発

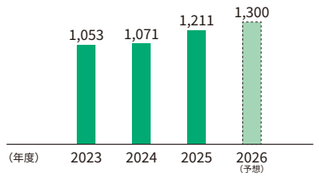
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	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	• トンネル覆工再生の実施工に向けた技術開発・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	• 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向けた取り組み件数	😊
	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 未来を見据えた技術開発	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	😊
中期経営計画2028	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	成長性・強みのある案件への注力	トンネル、シールド、ダム、リニューアル工事の取り組み強化	工事の売上高比率 • トンネル　• 橋梁・高架 • その他土木（官）　• 鉄道・管渠他	
	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	人財・組織能力の強化	• 営業体制の強化（拡充、情報力強化と共有）	• 物件量	
				• 応札体制の強化と効率UP（拡充、AI技術の採用と高度化） • 競争力の強化、向上（設計部門の強化、M&Aも視野に入れた異業種との連携）	• 総合評価案件応札額 • 技術提案1位獲得率 • 総合評価受注額	
				• 施工体制、組織能力の強化（人員配置と組織の効率化、育成システムの確立、生産性向上に資するサプライチェーンの確保）	• 一人当たり（現場職員）出来高	
	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 未来を見据えた技術開発	成長領域の技術開発、受注方式への取り組み推進	• トンネル、ダム、造成工事の自動化技術、床版取替工事、トンネル覆工再生工事の施工技術の確立と実装（技術戦略室との協働） • DB方式、ECI方式への取り組み推進	• 現場実装件数 • DB方式、ECI方式案件取り組み数	

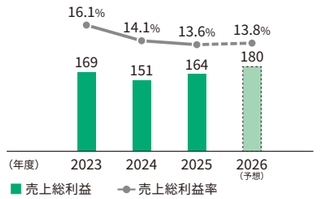
受注高（単体）　（億円）



売上高（単体）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（単体）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

2025年度は手持ち工事量の平準化を図るため受注を抑制しましたが、手持ち工事の順調な進捗により多くの工事が竣工を迎え、また、設計変更獲得額の増加も寄与し、売上高・売上総利益は前期比増となりました。中期経営計画2025の3年間では、トンネル工事やダム工事の他、土地区画整理事業や空港建設の造成工事、リニア新幹線高架橋工事等の大型工事を受注したことにより、3か年の平均受注高・売上高・売上総利益は、中期経営計画値を達成しました。

一方で、重点施策として掲げていた床版取替工事や設計施工案件への取り組みは期待していた結果には至りませんでしたが、床版取替工事の技術開発やトンネル工事の自動化に向けた技術開発は、計画通り進捗しています。

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

中期経営計画2028に掲げる重点施策では、第一に「成長性・強みのある案件への注力」を掲げ、今後も成長が見込まれる床版取替等のリニューアル工事や当社の強みとする山岳・シールドトンネル工事、ダムをはじめとする公共工事、電力及び鉄道工事への取り組みを強化します。第二に「成長領域の技術開発、受注方式への取り組み推進」では、トンネル等の自動化技術の開発・改良や床版取替技術の現場実装に向けた取り組みを加速します。また、橋梁等の新分野への領域拡大と受注方式の多様化を背景にしたDB方式やECI方式による入札にも積極的に取り組みます。第三の「人財・組織能力の強化」では、前述の施策を実現するために、応札部門、設計部門の強化を図るとともに、外部との連携の強化を推し進めます。また、生産性向上に資するDXの推進により、施工の効率化と品質向上、サプライチェーンの確保に取り組み、施工体制を強化します。

これらの施策により、経営資源を最適に投下することで、事業規模の拡大と採算性の向上を図ります。

（※1）DB方式：設計施工一括発注方式
（※2）ECI方式：設計段階から施工者が参画し、技術協力を行う方式

COLUMN

まかせられる人が、いる。

世界初、切削可能セグメントを用いた大口径シールドの地中結合を完遂

左から
横浜湘南道路工事事務所
羽田 清貴、杉山 桃香、片岡 藍子、長岡 信樹

横浜湘南道路のシールドトンネル工事では、2機のシールドマシンがそれぞれ掘進し、後行の2号機が先行の1号機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「地中結合」を実施しました。この工法は施工効率の向上を図り、既設トンネル内を掘り進める形で接続するため極めて難易度が高く、切削セグメントを用いた大口径シールドの施工は世界初の試みです。数々の研究開発や実証実験に加え、培ってきた技術力を結集して様々な難題を一つひとつ克服して無事に完遂しました。今後も難工事が続きますが、一致団結し早期の工事完了を目指します。

国内建築事業

事業規模の拡大と高収益体質の定着を進めるため、生産性の向上と人財育成に取り組む

専務執行役員 建築事業本部長　**濵田 一豊**

事業を取り巻く環境

- 労働力不足、労務費及び資材価格の高騰、地政学リスクが引き起こす資材の確保困難
- 物価上昇の価格転嫁に対する社会的な理解の広がり
- 労働時間規制の強化や現場閉所日の増加による生産性向上の必要性の高まり

強み

- 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

リスク

- 資材価格及び労務費の高騰、中東情勢に伴う資材の納期遅延
- 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫
- 技術者及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

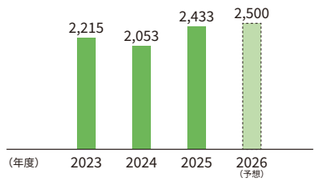
機会

- 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
- 首都圏における大規模再開発の堅調な需要
- 環境・脱炭素対応やWell-being等、社会課題や顧客ニーズの多様化

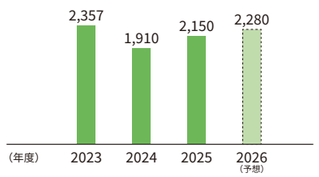
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	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	新たな価値創出に向けた地域、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（伊藤忠グループ等）連携の取り組み	異業種パートナー（伊藤忠グループ等）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	😊
中期経営計画2028	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	市場成長領域・強みのある分野への注力	データセンターの取り組み	売上高	
				中部エリアのシェア拡大	中部メーカー受注高	
	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	人財育成・確保	次世代所長の早期育成	新規の現場所長数	
				スペシャリスト育成	–	
				設備職員の育成・確保	キャリア採用数	
	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	生産性向上	現場業務改革	現場職員一人当たり出来高	
				フロントローディング強化		
		未来を見据えた技術開発		BIMの強力推進	BIMを活用したFLを行った現場数	

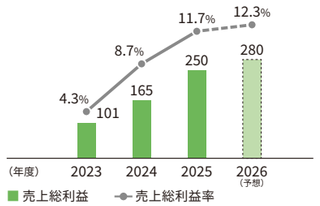
受注高（単体）　（億円）



売上高（単体）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（単体）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

2025年度は、中期経営計画2025に掲げた「収益改善プラン」の着実な実行に加え、設計変更の獲得や採算性の向上が奏功し、増収増益を達成しました。大規模再開発案件の獲得により、受注高は期首計画を上回りました。

重点施策として取り組んできたデータセンターでは、当社初となる大規模案件の施工を通じて技術や知識を蓄積し、設計体制の強化を進めています。中高層木造建築は、産学官連携の下で共同開発したP&UA構法によるプロジェクト第2弾が着工しました。ハイブリッド2方向ラーメン架構を採用し、耐震性と経済性を両立するとともに、木造建築が働く環境に与える快適性向上の効果も検証し、高い付加価値を提供します。

一方で、市街地再開発事業や一部の民間工事では、建設コストの上昇やサプライチェーンのひっ迫により、事業の見直しや工程遅延の防止が課題です。

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

市場成長が見込まれる生産施設、データセンター、オフィスビル及び当社の強みを発揮できる物流施設に注力します。市場規模に対し当社の成長余地が大きい中部エリアでは、昨年度設立した支社を拠点に営業活動を強化し、受注拡大を目指します。

事業規模の拡大と高収益体質の定着には、生産性の向上と人財育成が重点課題です。生産性の向上には、現場業務の標準化、効率化、外注化を追求しています。業務を仕分け、当社職員の役割を明確化し、実践検証を通じて人員配置を最適化することで、筋肉質な組織の構築に寄与します。また、フロントローディングの強化により、増加する大型工事に対応すべく現場運営手法の改革を進めます。更に、BIMの強力な推進により、設計から施工までのワンモデル化を実現し、設計品質の向上と施工図業務の効率化を図ります。人財育成では、計画的な所長経験の積み重ねと支援体制の拡充により、次世代所長を早期育成します。中高層木造建築やシンボリックな建築にも挑戦し、モノづくりへの誇りを高め、社員エンゲージメントの向上に努めます。

COLUMN

まかせられる人が、いる。

左から
玉川SCS作業所　**佐藤 学、西田 泰貴**

BIMを活用した現場運営をスタンダードに

複合スポーツ施設を建設している当現場では、着工時より試行錯誤を重ねながら積極的にBIMを活用しています。施工計画や工程管理の可視化と効率化を実現するとともに、現場の課題解決や関係者との円滑なコミュニケーションにもつながっています。更に、BIMを他のDX技術と融合させながら表現力や実用性を高めることで、専門知識の有無にかかわらず誰もが活用できる仕組みを構築しました。社外の関係者や若手社員から驚きや感動の声をいただくとともに、デジタル施工計画の国際アワード※で最高賞を受賞しました。これからも更なる技術活用の進化を追求し、BIMを活用した現場運営が当社のスタンダードとなることを目指します。

※カナダのCadMakers社が主催するクラウド型施工計画支援ツール「cmBuilder」を活用した4Dシミュレーションのコンテスト「SitePlan Awards」

国際事業

人財の確保・育成や顧客ポートフォリオの再構築を実施し、海外でのコスト競争力を強化

執行役員 国際事業本部長　**草野 孝三**

事業を取り巻く環境

- 【土木】アジア地域における建設投資やODA案件の需要増加、民間資金を活用したPPPによる事業展開の拡大
- 【建築】日系投資の減少に伴い競争は激化しているものの引き続きASEANは重点市場、中長期的には、高い経済成長が見込まれるインド市場に新たな成長機会として注目

強み

- 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財
- 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

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
- 技術継承ができない場合の品質や生産性の低下

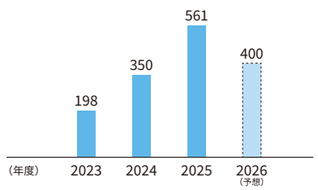
機会

- 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

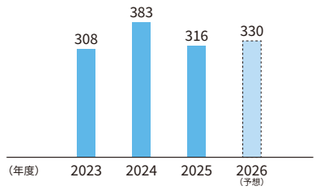
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	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	ローカル化の推進 ・人財育成 ・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	新たな価値創出に向けた地域、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）	営繕工事取り組み量（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	JV幹部会の毎月の実施	😊
				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	・毎月のパトロール実施 ・各現場での実施回数	😊
中期経営計画2028	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	既存拠点の事業拡大と安定した収益の確保	ローカル化の推進（建築統括）	日本人職員従事率の低減	
					ローカル系人財の経営人財の育成	
				ローカル主体組織の構築（土木統括）	日本人一人当たりの営業利益	
	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	エンジニアリング会社との協業	協業による取り組み分野の拡大	新規取り組み分野（食品・医療・電子）の受注額	
	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工事施工体制の強化	OJTでローカルキースタッフを育成し、主要ポジションへの配置	ローカルキースタッフの増員数	

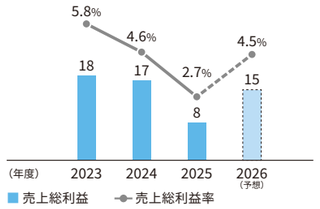
受注高（連結）　（億円）



売上高（連結）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（連結）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

2025年度は、売上高前期比17.5%減、売上総利益51.1%減の減収減益となりました。主な要因は、2026年3月期中の受注を見込んでいたODA案件の期ずれが発生したこと、タイやベトナムの子会社で見込んでいた案件の期ずれや中止によるものです。土木事業では、中期経営計画2025にて「ODA工事の規模拡大」を重点施策として掲げ、フィリピンにてマニラ地下鉄105工区工事を受注しました。先行している102工区工事においてもJVパートナーと連携し、順調に施工を進めています。一方、バングラデシュでは政権交代等の影響により、受注には至らず、今後の動向を注視していきます。シンガポールでは2024年にトンネル工事を1件受注し、今後も継続した受注を目指します。建築事業では、重点施策で掲げた「外資企業工事の取り組み体制強化」に向け、基幹職員の育成強化と品質管理体制の高度化を図り、ローカル化を推進しました。タイにおいては、バンコク有数のハイクラスエリアであるサトーンにてグランドニッコー・バンコク サトーンホテルを施工し、2026年6月にグランドオープンを迎えました。

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

中期経営計画2028において、土木事業では、トンネル工事を中心とした国際競争入札案件やODA案件、インフラ維持・修繕分野への取り組みを強化していきます。重点施策として、施工体制の早期構築、遅延リスクへの先行対応を通じた収益改善や安定化を推進します。重点施策の実現に向けて、次世代幹部の育成、若手職員の早期抜擢を進め、人財の確保・育成に注力します。建築事業では、タイとベトナムの2拠点を中心に、冷凍冷蔵を含む物流倉庫の他、成長が見込まれる食品、生活消費財、電子分野を中心とした顧客ポートフォリオの再構築を実施します。また、高収益な営繕・リニューアル分野の強化、外資系企業やローカル案件への対応力の向上、ワンストップサービスやエンジニアリング企業との協業による新規顧客開拓を推進していきます。また、コスト競争力の強化に向けローカル人財の活躍を推進するとともに、新興国への新規進出を検討し、収益改善と事業拡大を図っていきます。

COLUMN

まかせられる人が、いる。

現地の社員教育をベースにして、持続的な発展に取り組む

左から
2025年日本研修生　**タニタ**、建築統括部　**石原 誠**、
日本語学習コーディネーター　**ナタノン**

当社が事業を展開するASEAN地域では、人口増加、都市化、インフラ需要の高まりを背景に、中長期的な経済成長が期待されています。各国では日本の技術力や品質管理のニーズは高く、現地社員の育成強化が求められています。当社では、泰日工業大学との学術連携協定を通じて日本語教育を社員に実施し、一定水準に達した社員に対しては、海外産業人材育成協会（AOTS）による「技術・人材協力を通じた新興国との共創推進事業（ODA）」制度を活用して、当社の技術研修に参加させています。研修で身につけた成果を実務に応用することで、現地の社員教育をベースとした国際事業の持続的な発展に向けて取り組んでいます。

環境・都市開発事業

改編により、知見の相互利用による事業開発能力の向上と、事業の掛け合わせによる事業機会の拡大を図り、中長期的な企業価値の向上を目指す

執行役員 環境・都市開発事業本部長　**楠浴 淳士**

事業を取り巻く環境

- 不動産市場は堅調である一方、新規取得価格も上昇
- 資材価格や人件費の上昇に伴う建設コストの高騰により、開発事業の採算確保が困難
- GXの進展により、再生可能エネルギーやインフラ分野で中長期的な市場拡大の見込み

強み

- 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
- 社会基盤整備で培ってきたプロジェクトマネジメント能力

リスク

- 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

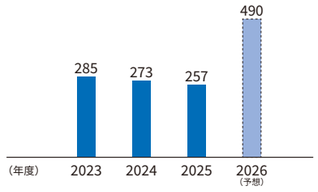
機会

- 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が強いビジネスの強化
- 再生可能エネルギーや資源循環、インフラ分野においての中長期的な市場拡大
- 収益性・成長性の高い海外の再生可能エネルギー事業やPPP案件

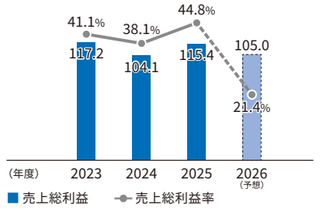
マテリアリティ及び中期経営計画2025の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
アセットバリューアッド事業	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	・自社開発事業 ・エクイティ投資事業 ・海外事業	・「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	・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	😊
			・市街地再開発事業 ・土地区画整理事業	・「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	・アセットバリューアッド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、収益獲得を目指す	😟
			・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	・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	・受託資産残高 ・経験豊富なプロ人財の採用・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	・保有物件の再エネ化 ・所有物件及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	・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	😊
地域環境ソリューション事業	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	2025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	・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	😊

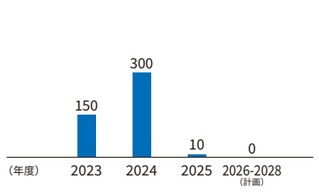
売上高（連結）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（連結）（億円）



ネット投資　（億円）



中期経営計画2025の振り返り

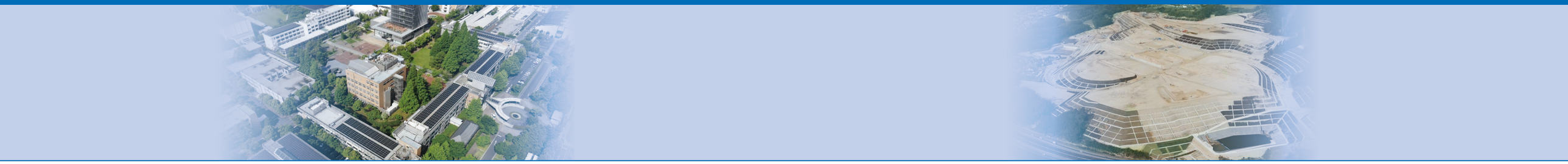
アセットバリューアッド事業では、2025年度の売上高は前期比6.7%減、売上総利益は9.7%増の減収増益となりました。売上高は販売事業での減少により、前年比減となりました。売上総利益は賃貸事業等で減少しましたが、販売事業の好調が寄与し、前年比増となりました。中期経営計画2025においては、環境配慮型オフィスの開業をはじめとする各種施設開発や海外投資等で一定の成果をあげました。一方で、新規物件の取得遅延による収益物件の不足、資材価格や人件費の高騰により、計画を上回るコストが発生しました。

地域環境ソリューション事業では、2025年度の売上高は7.5億円、売上総利益は1.9億円の増収増益となりました。前年度に稼働を開始したバイオマス発電事業の安定稼働が収益増に貢献しました。中期経営計画2025においては、再生可能エネルギー事業では一定の成果はあったものの、外部環境の悪化等により計画通りに進みませんでした。また、まちづくり事業では事業性を確保するビジネスモデルの構築が進まず、事業投資には至りませんでした。一方で国際事業本部と連携した海外事業や異業種との連携による新規事業等、新しい領域に挑戦することができました。

マテリアリティ及び中期経営計画2028の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	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	開発事業、不動産投資 海外事業	インフレ耐性が強い事業への取り組み 出口や資本効率を意識した投資取り組み	2026～2028年度投資回収計画（投資1,000億円/回収1,000億円/ネット投資0） 開発ノウハウを駆使し、ワクワクアセットを創出（ユーザーがワクワクする空間）
		市街地再開発事業 土地区画整理事業	自社建設部門との連携、西松の知見を活かした事業推進	建設部門との連携による事業組成、推進 再開発、区画整理事業で生み出される新たな不動産を有効活用
	環境に優しいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	保有物件の再エネ化 所有物件及び取り組み案件の「当社環境配慮型建物の標準仕様」への適合	2030年度までに100%達成 2030年度までに保有物件の60%を省エネ適合物件とする
	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	カーボンニュートラル	太陽光＋BESS、小水力発電、屋根置き太陽光PPA、系統用蓄電池、地域エネルギーマネジメント事業　等	再エネ年間発電量 2030年度　100千MWh
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	インフラPPP	地域インフラの課題解決につながる事業、建設の知見を活かせる分野（交通、上下水道、電力設備、処理場）等	産学官との連携事業 2028年度　投資意思決定　2件

環境・都市開発事業



中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

2026年度、アセットバリューアッド事業本部と地域環境ソリューション事業本部を統合し、新たに「環境・都市開発事業本部」を設立しました。本改編により、両部門が有する知見やノウハウを相互に活用し、事業開発力の向上と新たな事業機会の創出を図ることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

アセットバリューアッド事業では、堅調な不動産市場を背景に、将来に向けた強固なポートフォリオの構築を推進します。新規投資は期中収益と売却益の双方を狙うコアプラス型を中心に展開し、投下資金の収益性や効率性を高めます。また、インフレ耐性が高く成長余地のある分野への投資を強化するとともに、他社との協業やコア、コアプラス、バリューアッドの各投資戦略をバランスよく推進します。更に、海外高収益案件への積極投資や子会社の事業基盤強化を通じて、安定かつ成長性の高いポートフォリオを確立します。

地域環境ソリューション事業では、脱炭素や循環型社会の実現、地域の持続可能性向上といった社会課題を背景に、再生可能エネルギー、資源循環、インフラ分野での事業拡大を進めます。国内での再生可能エネルギー事業やまちづくり事業を継続する一方、成長が期待される海外での再生可能エネルギー事業やPPP案件への取り組みを強化します。これまで培ったプロジェクトマネジメント力を活かし、多様な関係者との連携を通じて事業開発力を高め、構想から実装及び運営まで一体的に推進することで、環境に配慮した魅力ある次世代のまちづくりを実現します。

板橋駅西口地区第一種市街地再開発事業が着工

完成予想図

本工事は、JR埼京線「板橋」駅西口地区で行われる再開発事業です。当社は、本事業において特定業務代行者として施工を担うとともに、事業推進や関係者との調整を担っています。住宅・商業・業務機能が調和した複合市街地の形成を目指し、安全で快適な歩行者空間や広場・緑地を整備することで、地域の活性化と新たな都市景観の創出に貢献します。

COLUMN

まかせられる人が、いる。

当社初の海外大型ホテル開発事業で、地域社会貢献の一翼を担う

左から
海外事業開発部　**柳沢 宏之、島田 大輔、増田 幸雄**
事業開発部　**大橋 克矢**

タイのバンコクにあるグランドニッコー・バンコク サトーンは、海外事業開発部が推進し、泰国西松建設が施工した当社初の海外大型ホテル開発事業です。オール日系企業の協業により、高いホスピタリティを提供します。また、当施設は、バンコクの都市機能強化への貢献を目指しており、集中豪雨時の洪水被害を軽減するための雨水貯水槽や備蓄品倉庫の設置、避難施設としての活用等、地域社会貢献の一翼を担っていくことを予定しております。施工中は、地震や紛争といった予期せぬ社会情勢の変化があったものの、安全と品質を最優先に、顧客の満足度を高める施設づくりを大切にしながら、関係会社とともに開業準備を進めました。2026年6月には、無事グランドオープニングセレモニーを執り行いました。

伊藤忠商事との連携事業

1. 箱根強羅ラグジュアリーホテルの開発

箱根強羅において、豊かな自然環境と温泉資源を生かしたラグジュアリーホテル「オークラリゾート 箱根強羅」の開発を推進しています。本計画は、西松建設が開発・所有し、ホテルオークラが運営を担う体制の下、国内初となる同ブランドホテルとして、2029年の開業を予定しています。全58室に露天風呂を備え、強羅の山並みを望む立地特性を最大限に活かした高付加価値型リゾートとして、持続的な収益創出を見込んでいます。また、伊藤忠商事との連携により、同社の開発面での知見と当社の施工・構造設計力を組み合わせることで、事業価値の最大化を図っています。

オークラリゾート 箱根強羅

2. 海外開発事業の両社の知見を活かした案件を創出への参画

米国における賃貸住宅開発プロジェクトに共同参画しています。米国不動産事業において多数の実績を有する伊藤忠商事の知見を活用しながらプロジェクトは順調に進捗し、2025年に竣工、現在は賃貸運用を行っています。

また、東南アジアにおいては、伊藤忠商事の実績及びグローバルネットワークと、西松建設の施工リソースを組み合わせ、両社の強みを活かした案件への取り組みを検討しています。

米国オーランド賃貸住宅開発プロジェクト

3. 豪州クイーンズランド鉄道車両供給PPP事業への参画

クイーンズランド州政府との契約の下、2014年より鉄道車両（6両×75編成）の供給及び車両基地の建設・メンテナンスを担う本事業において、現在は車両清掃や点検・部品交換等の維持管理業務が継続されています。当社は2024年、伊藤忠商事グループ出資持分の50%を取得する形で本事業に新たに参画しました。同社との共同出資体制の下、安定的な事業運営を実現しています。こうした知見を活かし、伊藤忠商事との協業により、双方の経営資源やノウハウを結集して、豪州及び海外での再生可能エネルギー、蓄電池、建設系PPP事業等への展開を図っています。

豪州クイーンズランド鉄道車両供給PPP事業