社外取締役座談会

ファシリテーター：取締役 専務執行役員 管理統括室長　渋井 修

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向け、取締役会は何を議論したのか

細川社長就任2年目、中期経営計画2025の評価

渋井　本日は、西松建設が掲げる「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けた取り組みについて、この1年間を振り返りながら、社外取締役の皆様から率直にお話を伺います。

私自身、細川社長は就任当初から「魅力あるゼネコンNo.1」を掲げ、実現に向けて工夫を重ねてきたと感じています。社員の心持ちにまで気を配る姿勢は、社内から見ても大きな変化です。まず、細川社長のリーダーシップをどう評価されていますか。

菊地　私は社外取締役に就任してまだ1年ですので、過去との比較は限定的ですが、細川社長は非常にフットワークが軽く、改革に素早く着手される方だと感じています。社長という立場を強く前面に出すというより、トップとしての責任を踏まえながら現場にも足を運び、社員と近い距離で課題を共有されている印象があります。

大下　社長にとって最も重要なミッションは、「会社を変えていく」という意思を持っているかどうかだと思います。その点で、細川社長には非常に強い意志を感じます。西松-Vision 2035や中期経営計画2028の策定に向けた議論を通じても、大きなことから小さなことまで、変えるべきものは変えていこうという姿勢が明確でした。

伊藤　細川社長になって大きく変わった点の一つは、「魅力あるゼネコンNo.1」という分かりやすい言葉を掲げたことです。キャッチーで浸透しやすい一方、「魅力ある」とはどういう状態なのかを社員一人ひとりに考えさせる言葉でもあります。もう一つは、コーポレート部門として経営戦略室、人財戦略室、技術戦略室と管理統括室を設けたことです。土木、建築等の縦割りを超えて横串を通す組織を作り、会社全体に関係する問題や課題等を事業本部の壁を越えて検討できるようにしました。会社を変えるため、社員のマインドや実効性の高い施策が打てる組織に変えようという強い意志と実行力の表れだと感じました。

久保　細川社長はリーダーシップが強く、決めたことをやり切る方だと思います。組織を変え、新しい長期Visionや中期経営計画を議論する体制を整備された点は効果的であったと思います。一方で、リーダーシップが強い分、議論が不十分になることも危惧され、今後は取締役会としても適切に議論し、補完していくことも必要だと考えています。

渋井　中期経営計画2025（以下、前中期経営計画）は、建築事業や国際事業の不採算案件を受け、業績数値の立て直しに焦点を当てた計画でした。建築事業は改善しましたが、国際事業には課題が残り、次の成長戦略や構造改革への課題も残したといえます。

大下　前中期経営計画は、既存事業では所定の利益を出したと評価できます。一方で、新しい取り組みや人財不足への対応、人事制度改革等は十分とは言い切れません。

菊地　地域環境ソリューション事業本部とアセットバリューアッド事業本部を統合した点は評価できます。課題を踏まえ、相乗効果を生み出そうとしたことは変化に向けた動きです。

久保　前中期経営計画は、経営数字や財務指標については概ね順調に進捗したのではないかと思います。ただ、計画策定時に今回策定した新中期経営計画ほど深く議論したという印象はありません。ゼネコンの場合、3年程度の業績はある程度見通せる面があります。むしろ重要なのは、中長期の戦略をどう描くかということです。今回の中期経営計画の策定では、そこに踏み込んで議論できた点が前回との大きな違いだと思います。

伊藤　前中期経営計画で明らかになった課題を踏まえていくつか組織を変えた点は評価できますが、まだ課題は残っており、新たなVision及び中期経営計画の議論へ盛り込まれました。

西松-Vision 2035及び中期経営計画2028に関する取締役会の議論

渋井　西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の策定では、取締役会の進め方自体も大きく変わりました。社外取締役の皆様から多くの指摘をいただきながら、今まで当社では当然と思っていた見方が、実は違う角度から見る必要があるのだと気付かされることが多くありました。策定過程で、特に重視して発言されたことを教えてください。

大下　私が最も強く申し上げたのは、Visionや中期経営計画は、ステークホルダーに伝わるものでなければならないということです。抽象的な言葉では意味がありません。社員が腹落ちし、株主や投資家にも「西松はこう進む」と伝わる内容にする必要があります。

伊藤　私は、長期的にどのような会社になりたいのかを明確にすることと、その姿に向かって足元で何をするのかを具体化することが重要だと考えていました。きれいな言葉だけでは実行につながりません。課題は何か、それをどう解決するのか、どの順番で取り組むのかを具体的に示さなければ、執行側は「結局、何をすればいいのか」となってしまいます。また、AIをはじめ技術や社会の変化も速いので、社員一人ひとりが変化を自分の仕事に結び付けて考えられるようにすることも重要です。

久保　先ほども述べましたが、今回の議論の中心は、3か年の中期経営計画そのものよりも、長期Visionであったと思います。プレーヤーの数も多い中で、西松建設は中位に位置しており、大手と同じことをしていても存在感は出せません。今後、具体策を肉付けしていくに当たって、「差別化」と「選択と集中」の観点で意見を述べていきたいと考えています。

菊地　今回の策定プロセスは非常によかったと思います。単なる報告ではなく、何度も討議の場が設けられ、社外取締役の意見を踏まえて内容が磨かれていく過程に、実質的に関与できているという手応えを感じました。内容面では、「魅力あるゼネコンNo.1」を西松-Vision 2035や中期経営計画2028の中でどう位置付け、どう実現していくのかが重要な論点でした。

渋井　一方で、業界の中で西松がどのようなポジションを目指すのかという議論は、もう少し深めてもよかったと感じています。3年後の売上5,000億円、営業利益350億円が業界内でどのような立ち位置を意味するのか、競争力をどう高めるのかは今後更に重要です。資本効率やPBR、ROEも議論しましたが、本質は何に投資し、どこで差別化するかだと思います。

大下　数字は最後だと思います。まず、何をやるのか、他社と違うどの分野を攻めるのかがあり、その結果として数字が出ます。持っている資産をどう活用してキャッシュを生み、そのキャッシュをどこに投資するのか。この議論がなければ、数字だけの議論になります。

■取締役　渋井 修
長年にわたり経営企画部門において戦略立案や業務改善に携わり、戦略的思考や業務改善に精通。2025年6月に当社取締役に就任。

社外取締役座談会

■社外取締役　**久保 俊裕**
株式会社クボタにて環境関連事業、コーポレート部門等を経験。同社代表取締役として企業経営の豊富な経験を持つ。2022年6月に当社社外取締役に就任。

久保　PBRが1倍を割っているわけではなく、ROEも一定水準にあります。ただ、キャッシュアロケーションにはもっと強弱があってよい。限られた資金を満遍なく配分していては、大きく変わることはできません。

伊藤　ROEやPBRの議論をしなかったわけではありませんが、重点はそこではありませんでした。西松がどのようなポジショニングを取り、存在感を高めるのかが重要でした。新たな領域をどう根付かせるのか、国際事業をどうするのか。そこにこそ踏み込んだ議論が必要です。

社外取締役の役割とコーポレートガバナンスの向上

大下　取締役会の実効性という点では、2025年度から「討議事項」を設けたことも大きな変化でした。決議では承認に偏りがちですが、討議であれば自由に意見や質問を出せます。今回の進め方は、取締役会のあり方を変える上で重要でした。

伊藤　社外取締役側からも、こういうやり方がよいのではないかと提案し、社長もすぐに取り入れてくださいました。そうした行動力、スピード感も細川社長の特徴だと思います。

渋井　社外取締役の皆様には、現場訪問や各本部との意見交換にも多く参加いただいています。社外取締役と執行側の距離が近くなり、意思疎通がしやすくなったと感じます。

菊地　おっしゃる通り、社外取締役が現場や支社を訪問する機会が非常に多いと感じています。社長をはじめ経営幹部との意見交換の機会も多く、コミュニケーションは十分に取れていると感じます。その上で、社外取締役としての独立した視点は意識して保つようにしています。社外取締役にも、西松の事業や人となりをきちんと理解してもらい、その上で有意義な取締役会にしていこうという姿勢を感じます。

大下　社外取締役だけで意見をまとめるより、各本部長や部長を囲んで直接議論するやり方が中心です。これは非常に有効だと思います。現場の実態や人を知らずに、取締役会で実効性のある議論はできません。

久保　社外取締役の発言は活発ですが、社内取締役の発言が少ないことは課題です。事業部で長く育ってこられた方が多く、全社的なテーマや他部門のテーマになると、議論に入りにくい面がある。そこは変えていく必要があります。

サステナビリティ経営と人的資本戦略の進捗

渋井　次に、サステナビリティ経営について伺います。中期経営計画2028でも重要なテーマとして掲げていますが、事業活動そのものとどう結び付けるか、社員一人ひとりの行動にどう落とし込むかが問われていると感じます。

久保　サステナビリティ経営は、環境や気候変動だけでなく、事業活動そのものがサステナブルであるべきです。顧客、仕入先、社員、地域社会等、全てのステークホルダーにどう配慮するかが重要です。

菊地　社員にとってサステナビリティという概念が自分ごとになっているかどうかが重要だと思います。気候変動やサーキュラーエコノミーといった様々な社会課題を、地球環境の話、よそごとの話として捉えるのではなく、自分たちの仕事や事業活動と結び付けて考え、何ができるかという視点で取り組む必要があります。

大下　社員に「西松のサステナビリティ経営とは何か」と聞いたとき、まだ明確な答えが返る段階ではないかもしれません。だからこそ、社員一人ひとりにピンとくる言葉で伝え、地域やコミュニティへの価値提供、日々の活動と結び付ける必要があります。

■社外取締役　**伊藤 弥生**
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ他、各社在職中の豊富な経験に加え、ICTに関する幅広い見識を有している。2023年6月に当社社外取締役に就任。

■社外取締役　**菊地 美佐子**
三井物産株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社子会社の代表取締役社長として培われた幅広い見識を有している。2025年6月に当社社外取締役に就任。

渋井　人的資本についても課題があります。細川社長は人財のローテーションを思い切って進めています。コーポレート部門に事業部門の人財を登用し、子会社の社長や営業部門の配置を変える等、横串で会社を変えようという意思が表れています。

伊藤　人的資本戦略については、実行する人がまだ足りないという課題意識があります。サステナビリティも含め、自分ごととして捉える人財を育て、リスキリングや人財ポートフォリオ、部門間交流を真剣に考える必要があります。

菊地　人財育成には時間がかかります。だからこそスピード感をもって取り組むことが重要です。各層に学びや研修の機会を用意し、管理職が部下育成を最大のミッションと認識することも大切です。部門横断の経験を積ませることや、女性をはじめ多様な人財の活躍について当社ならではの推進策を打ち出していくことが重要です。

大下　人財は最も重要な経営課題です。人財戦略が進まなければ、成長戦略の実行も難しくなります。新規事業や国際、DX、AI、M&A等、待ったなしの分野では、外部人財の獲得も含めてあらゆる手を打つ必要があります。

久保　人財については課題も多く、会社全体でまだまだ議論すべきことが多いと思います。人財の配置や育成、キャリア採用、女性活躍、管理職教育等、簡単に解決するものではなく、また絶対的な対策もありません。大切なのはスピーディーに検討、計画実施、見直し改善を遂行していくことと思います。今後の取締役会でも、重要な討議テーマになるはずです。

持続的成長に向けた社外取締役の役割

渋井　最後に、ステークホルダーからの期待と、今後の社外取締役の役割について伺います。西松建設として、どのような魅力を示していくべきでしょうか。

久保　建設業界は社会的使命が高い一方、成長性に対しては慎重に見られています。プレーヤーの数が多く、再編の可能性もある中で西松が魅力を高めるには、勝ち残るための戦略が必要です。社外取締役としては、選択と集中の視点を常に持つとともに、差別化、何でナンバーワンになれるのかを問い続けたいと思います。

伊藤　ステークホルダーは、西松に「魅力ある会社」になってほしいと期待していると思います。社外取締役としては、それぞれの知見やバックグラウンドを生かし、客観的かつ高い視座で判断することが役割です。企業価値向上に向けて、どのような選択肢があり、それが本当に最適なのかを見極める場面で貢献したいと思います。

大下　最大のステークホルダーは社員だと考えています。社員がやる気を持てば、その結果は株主や他のステークホルダーにも良い影響を与えます。社外取締役としては、社員満足と会社の努力を見ていきたいと思います。

菊地　西松建設が外部からどう見られているかを、社外取締役も共有する必要があります。アナリスト説明会にオブザーバー参加したことで、投資家が何を知りたいのかも分かりました。また、外部のイメージ調査結果を見ると、安定感に加え、一流ブランドとしての認知や技術力の訴求を更に高めていく余地があると感じました。

渋井　社外取締役の皆様には、今後も本音でご意見をいただきたいと思っています。西松建設が「魅力あるゼネコンNo.1」に近づくには、取締役会での率直な議論と現場での実行を結び付けることが不可欠です。西松-Vision 2035と中期経営計画2028を実効性あるものとします。

■社外取締役　**大下 元**
JFEエンジニアリング株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長及びJFEホールディングス株式会社取締役として培われた幅広い見識を有する。2024年6月に当社社外取締役に就任。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を維持することを基本方針としています。

この方針の下、取締役会の意思決定の迅速化及び監督機能の強化、ならびに業務執行体制の強化につながる仕組みを構築しています。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コード（2021年6月改訂版）の全原則を実施しています。2026年7月公表の改訂版については、その趣旨を踏まえ、各原則の実施状況を確認するとともに、必要な対応を行い、適切な開示を行っていきます。

WEB「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」「コーポレートガバナンス報告書」
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html

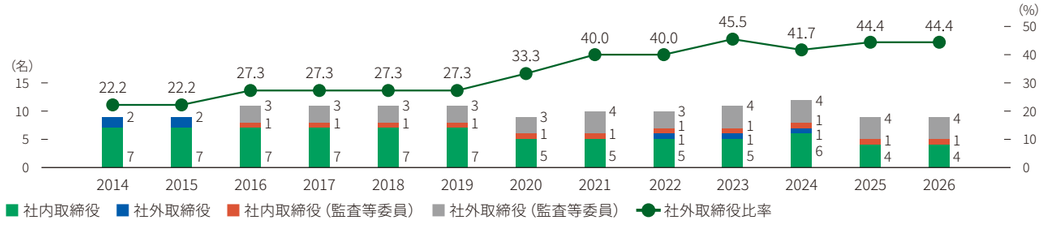
コーポレートガバナンスの高度化に向けた取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制の高度化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。2016年度には監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能の実効性を確保しました。また、2023年度にはサステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」及び「リスク・機会マネジメント委員会」を設置し、2024年度には「サステナビリティ戦略会議」の運用を開始しました。2025年度にはコーポレート部門の設置や各会議の役割とつながりの見直し、投資委員会における投資の意思決定プロセス等の見直しを行い、業務執行体制の強化を図っています。当社は今後もコーポレートガバナンスの更なる高度化を図っていきます。

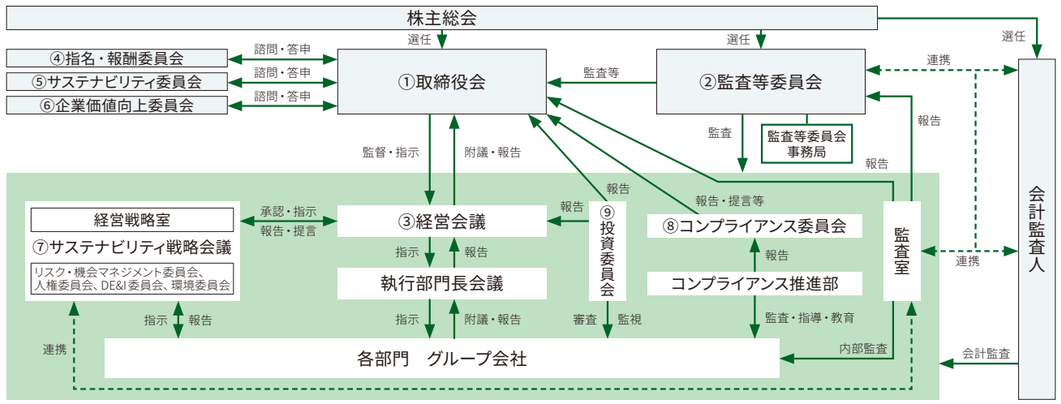
2006年～2020年	
2006年	執行役員制度の導入
2008年	内部統制委員会の設置
2009年	内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置 社外取締役2名を初選任 指名委員会及び報酬委員会を設置 コンプライアンス委員会の設置
2016年	取締役会実効性評価の実施 監査等委員会設置会社へ移行
2019年	社長・本部長会議（現経営会議）の設置

2021年～2025年	
2021年	企業価値向上委員会の設置 業績連動報酬・株式報酬の導入 投資委員会の設置 社長後継者計画等の運用開始
2023年	サステナビリティ委員会及びリスク・機会マネジメント委員会の設置
2024年	サステナビリティ戦略会議の設置
2025年	コーポレート部門の設置及び執行部門の会議体の見直し

取締役会における社外取締役比率の変遷



コーポレートガバナンス体制図

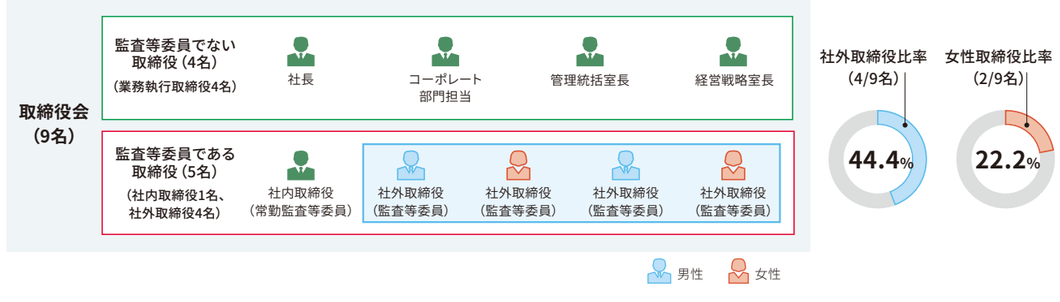


①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項の他、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③経営会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行う他、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議または審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の指名等について審議します。また、報酬決定に係る客観性及び透明性を確保することを目的として、取締役及び執行役員の個人別報酬等について審議します。
⑤サステナビリティ委員会	マテリアリティ解決及び持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ戦略について検討・実践します。また、サステナビリティ戦略会議内に、サステナビリティ推進に不可欠かつ強化が急務な分野の委員会（リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE&I委員会、環境委員会）を設置しています。
⑥企業価値向上委員会	取締役会からの諮問を受けて、コーポレートガバナンス、資本政策その他の経営上の重要事項について審議します。
⑦サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決及び持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ戦略について検討・実践します。また、サステナビリティ戦略会議内に、サステナビリティ推進に不可欠かつ強化が急務な分野の委員会（リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE&I委員会、環境委員会）を設置しています。
⑧コンプライアンス委員会	コンプライアンス上の諸問題について対応します。
⑨投資委員会	会社の資本戦略に基づき投資案件に関する計画の妥当性を審査し、取締役会及び経営会議に審査結果、論点を報告します。

取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会は、業務執行取締役4名と監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員である取締役は、常勤の社内取締役1名と社外取締役4名（上場企業の経営経験者、情報・通信企業出身者）が務めています。いずれの取締役も企業経営において重要と考えられる分野の専門的知見を有しています。

現在、取締役会に占める社外取締役の比率は44.4%、女性取締役の比率は22.2%となっていますが、今後も取締役会の独立性やスキルセット、ジェンダーを含む多様性を検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



コーポレートガバナンス

取締役候補者の選任基準

・取締役候補者は、知識、経験が豊富で能力が高く、人格の優れた、高い倫理観を有する者より選任する。
・業務執行取締役候補者は、当社事業の知識・経験が豊富な者や財務会計等の知識に優れた者より選任する。
・監査等委員である取締役候補者は、専門性や経歴を重視し、適切に監査・監督できると判断される者を選任する。
・社外取締役候補者は、独立性を重視して選任する他、専門的知識を有する者、企業経営の経験を有する者を選任する。また、取締役会の多様性を考慮する。

社外取締役の選任理由は当社ウェブサイトをご覧ください。　WEB「コーポレートガバナンス報告書」 ➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html

取締役会のスキルセット

地位	氏名	性別	独立性	取締役に求める専門性及び経験								指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	社内取締役：主な役割 社外取締役：経歴・資格等
				企業経営	建設技術・品質	サステナビリティ（環境）	サステナビリティ（社会）	財務・会計・ファイナンス	法務・ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	デジタル・IT	グローバル			
代表取締役社長	細川 雅一	男性		●	●	●							●	執行役員社長
代表取締役	一色 眞人	男性		●	●	●						●		執行役員副社長、 コーポレート部門担当
取締役	渋井 修	男性		●			●	●	●			●	●	専務執行役員、 管理統括室長・IR担当
取締役	濵﨑 伸介	男性			●	●	●						●（事務局）	常務執行役員、経営戦略室長
取締役 （常勤監査等委員）	川野 秀之	男性					●		●					
社外取締役 （監査等委員）	久保 俊裕	男性		●	●		●	●		●		●	●	株式会社クボタ 代表取締役
社外取締役 （監査等委員）	伊藤 弥生	女性		●	●			●			●	●	●	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ ビジネス企画推進統括部長 SGシステム株式会社 執行役員
社外取締役 （監査等委員）	大下 元	男性		●	●		●		●	●	●	●	●	JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長 JFEホールディングス株式会社 取締役
社外取締役 （監査等委員）	菊地 美佐子	女性		●	●		●	●		●		●	●	三井物産フォレスト株式会社 代表取締役社長

※ 上記一覧表は、各取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

スキルの選定理由

当社の取締役会は、企業統治に不可欠な「企業経営」「財務・会計」「法務・ガバナンス」「サステナビリティ」を基盤スキルとして選定しています。これに加え、建設事業の特性である施工品質・安全確保、技術リスク、協力会社管理を踏まえ「建設技術・品質」を、事業効率化と競争力強化の観点から「デジタル・IT」を、海外案件への対応力として「グローバル」を選定し、長期Visionの実現や中期経営計画の達成に必要なスキルを網羅的に確保しています。

取締役報酬制度

■ 取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬制度の概要

当社の業務執行取締役の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬で構成します。また、非業務執行取締役の報酬は基本報酬のみとします。

基本報酬は、役位に基づき決定する固定報酬（月額報酬）とし、従業員の給与水準及び世間相場等を勘案して算定します。

業績連動報酬は、業績目標の達成度合いに応じて決定する変動報酬とし、ベースとなる業績連動報酬を役位別に設定し、これに業績連動係数を乗じて支給額を算定します。支給額算定のため企業価値向上に資する評価指標を役位・職名別に設定するものとし、「目標達成度」を年度毎に評価します。

業績連動報酬は、短期インセンティブとしての金銭報酬と長期インセンティブとしての株式報酬に分けて支給します。金銭報酬は毎年7月に賞与として支給するものとし、株式報酬は株式給付信託による換算ポイントを毎年6月に付与し、役員退任時に累積ポイント分の株式を支給します。

基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責及び目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。なお、中長期的な企業価値向上を目的としたインセンティブ強化として、2025年度より基本報酬を減額、業績連動報酬を増額し、概ね7：3としております。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね2：1とします。

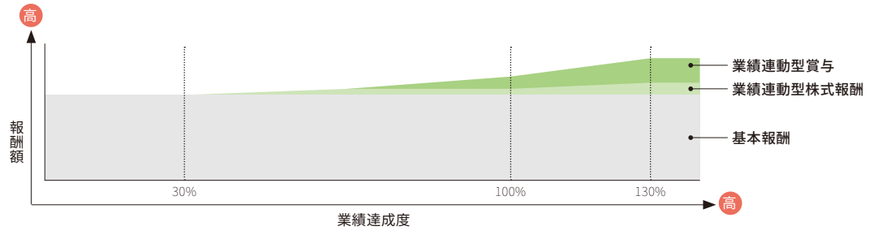
以上の方針に基づき取締役社長が作成した原案を指名・報酬委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会において決定します（基本報酬は毎年3月、業績連動報酬は毎年6月に決定）。

報酬構成

区分		業績連動指標	支給方法の概要
基本報酬		—	基準額を金銭により支給
短期インセンティブ	業績連動型賞与	・全社業績（営業利益、当期純利益） ・社長による評価（ROE、PBR及び「企業価値向上」「環境経営（CO_2排出量の削減）」「コンプライアンス事業の発生防止と災害リスクの低減」に資する行動指標）	基準額に業績連動係数を乗じて算出した額を金銭により支給
長期インセンティブ	業績連動型株式報酬（株式給付信託）		基準額に業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与、役員退任時に累積ポイント相当分の株式を支給

※ 社長自身の評価は全社業績（営業利益、当期純利益）
※ 社長による評価のうち企業価値向上に資する指標には「エンゲージメント向上」「社員育成」が含まれます。

報酬イメージ



■ 監査等委員である取締役の報酬制度の概要

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、監査等委員以外の取締役の報酬及び世間相場等を勘案して監査等委員である取締役全員の協議により決定します。

取締役の報酬等の額（2025年度）

区分	支給人員	基本報酬	業績連動報酬（金銭報酬）	業績連動報酬（非金銭報酬）	報酬等の総額
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	9名 （1名）	145百万円 （2百万円）	67百万円 (-)	20百万円 (-)	234百万円 （2百万円）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	6名 （5名）	58百万円 （40百万円）	- (-)	- (-)	58百万円 （40百万円）
合計 （うち社外取締役）	15名 （6名）	204百万円 （43百万円）	67百万円 (-)	20百万円 (-)	292百万円 （43百万円）

※ 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2025年度における役員賞与引当金繰入額を記載しております。また、業績連動報酬（非金銭報酬）の総額は、信託を用いた業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」に基づく、2025年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
※ 上記には、2025年6月26日開催の第88期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を除く）5名、取締役（監査等委員）1名を含めて記載しております。

コーポレートガバナンス

取締役会実効性の評価について

当社は、会社の持続的成長と企業価値向上のために取締役会が適切な役割を果たしているかどうかを確認するため、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回実施し、取締役会の機能強化及び改善に努める旨を「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」に定めております。

この取組み方針に基づき、取締役会の実効性についての分析・評価を下記（1）、（2）の通り実施しました。取締役会は、下記（3）、（4）の評価結果を受けて、コーポレートガバナンスの一層の高度化を図るため、下記（5）の通り、今後も継続して取締役会の実効性向上に取り組むことを確認しました。

（1）評価プロセス

取締役会事務局が主体となり、全取締役に対するアンケート及びインタビューを実施しました。

アンケートの集計作業は第三者機関に委託し、そのアンケートの集計結果とインタビュー結果を基に分析・評価を行い、取締役会に報告・協議しました。

アンケート対象期間	：2025年度（2025年4月～2026年3月）	インタビュー実施	：2026年3月
アンケート項目検討	：2025年12月～2026年1月	アンケート結果集計・分析	：2026年3月
アンケート回答	：2026年2月	取締役会報告・協議	：2026年3月、4月、5月

（2）アンケートの評価項目

評価項目は、「取締役会の役割・機能」「取締役会の構成・規模」「取締役会の運営」「内部統制等の整備」「社外取締役の活用」「株主・投資家との関係」としました。

（3）評価結果の概要

評価の結果、当社の取締役会は、人数及び社外取締役比率は適切であり、議長のスムーズな議事進行の下、各取締役の自由な発言により率直な議論がなされており、実効性が改善されていることが確認できました。

また、報酬等に関する議論が適切になされている点は、引き続き当社取締役会の強みであると認識しています。

（4）前年度（2024年度）の課題への対応

前年度に主な検討課題とした項目への対応状況は以下の通りです。

①取締役会のあるべき姿に関する議論の充実：取締役会における討議によって、意思決定機能が充実してきているとともに、活発な意見交換が行われている、との評価がなされました。一方、取締役会の役割や機能が以前より整理はされたが、まだ途上である、今後は討議におけるテーマを事前に設定してより深い議論となればよい、との指摘もされました。

②中長期目線での議論の定例（スケジュール）化：価値創造、人的資本経営、グループリスクマネジメント、中長期経営戦略（主要4項目）に関する議論の起案部署と起案時期を明記し、スケジュール化を図るとともに、付議事項を整理しました。一連の対応により、これらの討議の時間が増加しているとの評価がなされました。一方、深い議論がなされているかという点ではまだ道半ばであり、今後は個別に重要なテーマに絞って議論していくことが必要であるとの指摘もされました。

③指摘事項等への対応を確実に行う仕組みの構築：指摘事項等については、その後の対応状況をチェックし、速やかに回答をしました。一方、決議された議案については、進捗状況のフォローアップやモニタリングが多少欠落しているとの指摘もされました。

④柔軟なリスク管理による持続的成長の確保：当社事業部門・関連会社が、短期及び中長期のリスク双方につき柔軟に対処できるマネジメントの仕組みを構築し、当該仕組みが確実に運用されているかのモニタリングを当社リスク・機会マネジメント委員会が実行し、モニタリング結果を取締役会に報告する運用としました。一方、中長期リスクの網羅的な議論の不足やプロアクティブなリスク管理の必要性を求める指摘もされました。

（5）課題を踏まえた今後の取り組み

当社取締役会の実効性を更に高めるためには、前年度課題の対応に引き続き取り組むとともに、特に以下の項目については重点的な課題と認識しました。

①中長期目線の議論の充実：サステナビリティ経営（持続的な成長と中長期的な企業価値の継続的な創出）に資する主要アジェンダ（価値創造、人的資本経営、グループリスクマネジメント、中長期経営戦略）と定め、価値創造を具現化する企業戦略と連動した事業戦略・機能戦略に関する具体的な討議テーマを設定し、討議の活性化を図ります。

②取締役会事務局の役割の明確化：社長室は、事務局（コーポレートセクレタリー）として各事業本部・コーポレート部門間の様々な情報・課題を全体として把握・共有し、取締役会の運営を調整します。経営戦略室は議案の上程・フォローアップ等の機能を果たし、管理統括室は開催状況をモニタリングし、客観的視点から実効性評価等を行います。

③グループリスク管理体制の強化：中長期リスク、特に緊急度の高いリスクへのアクションを早急に整備し、モニタリングする体制を構築します。また、グループ会社のレポーティングラインの見直しも含め関係会社管理規程を改訂します。

今後、取締役会において議論を進めていきます。

2025年度の取締役会の審議状況

企業戦略	中長期的な企業戦略、成長投資、株主還元方針等について議論
サステナビリティ	サステナビリティ関連方針、気候変動関連・自然資本及び生物多様性のリスク・機会、人財戦略等について報告・議論
ガバナンス	取締役会の実効性評価、サクセッションプラン、取締役候補者の指名、役員報酬、政策保有株式の縮減等について議論
リスクマネジメント	内部統制、中長期のリスク、事業リスクに係る全社的リスクマネジメント、投資に係るリスクマネジメント等について報告・議論
コンプライアンス	コンプライアンス報告及びコンプライアンス活動の方向性について報告・議論
ファイナンス	財務戦略について報告・議論

■ 新中期経営計画の議論の主な内容

西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の策定にあたり、当社が2035年に目指す姿、外部環境の認識、企業戦略ならびにその実現に向けた財務戦略・事業戦略について、取締役会において複数回にわたり討議を行いました。

これらの討議を通じて得られた取締役会の意見を、長期Vision及び中期経営計画に反映することができました。

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、新任取締役をはじめとする全ての取締役に対して、外部講師による集合研修やeラーニングの実施、外部セミナー開催情報の提供等により、取締役として必要な知識の習得を支援します。

取締役は、これらの機会を積極的に活用し、その役割と責務について理解を深め、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めます。業務執行取締役は、新任の社外取締役に対して、会社の事業内容や組織、財務状況等について十分に説明します。

サクセッションプランの概要とガバナンス体制

当社は、将来の経営体制の計画的承継に向け、2021年度から2023年度にかけて次世代経営層育成計画を実施してきました。これらの運用の蓄積を踏まえ、内容の整理と候補者評価の多面化や育成プロセスの体系化を図るとともに、社外取締役の知見も反映したサクセッションプランへと再構築し、2026年度より運用を開始しました。本プランは、取締役会の監督の下、社外取締役を含む複数の視点により候補者の育成・評価・選抜を一体的に行う仕組みとして設計しており、特定の個人によらない判断と選定過程の可視化を図っています。今後も、取締役会が運用状況を継続的に確認し、経営体制の実効性及び透明性の確保を図ります。

政策保有株式

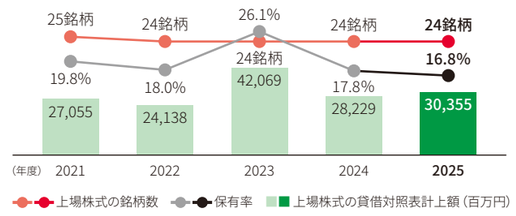
■ 政策保有株式の縮減に関する方針

事業運営上必要とされる銘柄のみ政策保有株式として保有するものとし、それ以外の銘柄については特段の事情がない限り縮減する方針とします。連結純資産に占める政策保有株式の割合については、2028年度には15％未満まで削減することを目標としています。

個別の政策保有株式の保有の適否については、経営会議において毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証した上で、取締役会に報告します。取締役会は当該報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

■ 政策保有株式の縮減状況

当社は、2018年度に縮減方針を定めて以降、政策保有株式を大幅に縮減してきました。2025年度も保有銘柄の一部を売却しており連結純資産に占める割合は16.8％となりました。今後も政策保有先との対話を継続し、政策保有株式の更なる縮減に努めます。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティスローガン（基本方針）に込めた想い

当社は、企業理念として「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」を掲げており、当社が提供する建造物やサービスを通じて地域社会や環境に貢献し、持続可能な未来を築くことを使命としています。これこそ、サステナビリティの考え方そのものであると考えます。

この企業理念の下、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」を策定しました。私たちの目指す持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティ経営の更なる実践に取り組んでいきます。

なお、サステナビリティスローガン、すなわち、2050年を見据えたサステナビリティ推進の目指す到達点を、KGIとして設定しKPIツリーを作成しました。スローガンやマテリアリティを単なる合言葉に留めることなく、社員一人ひとりの日々の業務がサステナビリティにつながるという意識をもつことを狙いとしています。

➡P.29　KGIとKPIツリー

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

私たちの想い

様々な社会課題がより深刻となることが想定される2050年、
私たちはどんな持続可能な社会を実現できるだろうか
私たちの強みは
これまで培ってきた社会基盤整備力と
多様な能力をまとめあげ目的を果たす力

私たちは
地域に寄り添いながら様々なパートナーとの連携を駆使して、
社会課題を解決したい

私たちは
ひと、まち、自然を大切につなぎ、
人々が活き活きできる場を創ることで
みんなが輝く社会を実現します

サステナビリティ推進体制

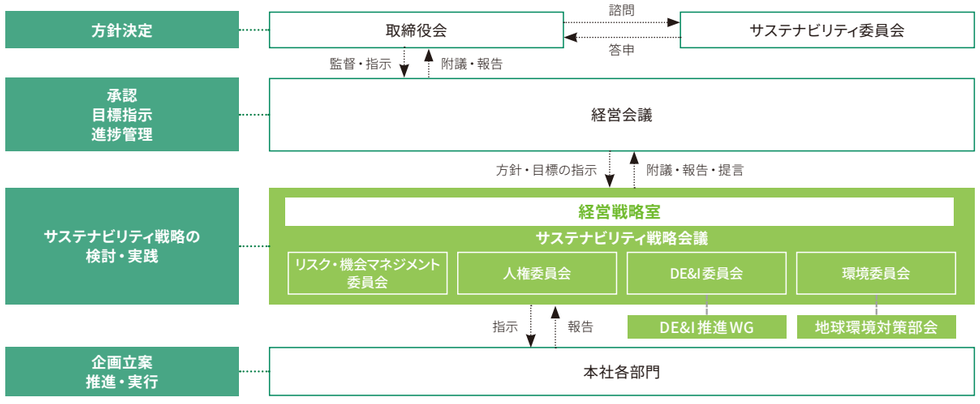
■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制として、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会と、各事業本部の副本部長及び各戦略室の副室長等を中心として構成する、サステナビリティ戦略会議を設置しています。

サステナビリティ委員会は、社外取締役、社内取締役及び社外有識者で構成し、年4回開催しています。取締役会からの諮問に基づき、長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討及び審議し、取締役会に答申します。

サステナビリティ戦略会議は、サステナビリティ戦略について検討・実践することを目的とし、より実践的なサステナビリティ推進のために、同会議内に4つの分野別の委員会（リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE&I委員会、環境委員会）を設置し、各重点分野で取り組むべき施策の着実な議論と実行性を高めています。経営戦略室長が同会議の議長を務めることで、全社横断的なサステナビリティ推進を各事業本部及び各戦略室と連携して牽引しています。

サステナビリティ推進体制図



■ 2025年度の活動

2025年度はサステナビリティ戦略会議を16回開催しました。会議内の各委員会には、担当する分野の関連部署の部長や担当者が委員及び事務局として参画しており、各重点分野で取り組むべき施策の明確化と着実な議論及び施策実行につながっています。

リスク・機会マネジメント委員会では、四半期ごとに行う事業活動におけるリスク（中期経営計画の達成を脅かすリスク）の評価に加え、7つの中長期リスクのシナリオ及びモニタリングについて、議論を重ねました。

➡P.78　リスク・機会マネジメント

人権委員会では、2024年度に行ったサプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス（以下人権D.D.）のフォローを実施し、オンライン勉強会を開催しました。

DE&I委員会では、人財戦略室と連携して在宅勤務制度の上限日数の撤廃等の制度を拡充することで、多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくりを推進しました。

環境委員会では、気候関連情報の開示等の運用状況を確認して、環境経営の推進と全社的な環境活動の浸透に努めました。

■ 中期経営計画2028の取り組み

中期経営計画2028では、サステナビリティ経営の深化に向け、6つのマテリアリティの解決に向けた取り組みの実践と、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を進めます。

サステナビリティ戦略会議では、同会議内の環境、人権、DE&Iの各委員会を中心に、脱炭素社会の形成促進、建設業担い手不足への対応及びサプライチェーンを含めた人権尊重、女性活躍推進等、当社の掲げるマテリアリティの解決に向けた取り組みを重点項目として実践します。リスク・機会マネジメント委員会では中期経営計画2028の達成を脅かすリスクを管理し、着実な達成を支えます。また、同会議では、各委員会の担当外の領域を含めて包括的に、中期経営計画2028で掲げるサステナビリティ経営の目標達成に向けた施策を検討し、経営会議への提言等を行いながら、確実な実践へつなげます。

サステナビリティ委員会においては、各施策の進捗状況や実効性、中期経営計画2028で掲げる目標の達成状況をモニタリングするとともに、助言や改善の指示を行います。

サステナビリティ戦略会議の様子

サステナビリティ戦略会議の参加者

サステナビリティ戦略会議及び各委員会

名称	目的	2025年度の主な議題
サステナビリティ委員会	長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討・審議し、取締役会に答申	・長期視点に立ったリスクのモニタリングについて ・統合報告書の価値共創モデル　➡P.16
サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決及び持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ戦略に関する検討・実践	・ESG評価改善に向けた取り組み、KPIのブラッシュアップ ・西松-Vision 2035、中期経営計画2028へのサステナビリティの実装　➡P.20、P.26
リスク・機会マネジメント委員会	リスクと機会に関する全社的リスク管理を適正に実施。「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」及び「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」の実施	・事業活動のリスク評価 ・中長期リスクのシナリオ検討　➡P.78
人権委員会	サプライチェーン上の人権D.D.をはじめとする人権方針に基づいた人権尊重の取り組みを社内外のステークホルダーを対象に推進	・腐敗防止方針の周知・浸透 ・人権D.D.フォロー、サプライチェーン上の人権尊重の啓蒙 ・社内の人権D.D.　➡P.72
DE&I委員会	多様な人財がワクワクし活躍できる社内風土の醸成、長期視点に立ったDE&Iの取り組み方針の検討、実行、モニタリングの実施	・DE&I推進施策の検討及び実行（在宅勤務日数の上限撤廃等） ・女性活躍推進法に基づく【一般事業主行動計画】の更新　➡P.40
環境委員会	環境経営の推進と全社的な環境活動の浸透	・気候／自然関連の情報開示に向けた検討（リスク・機会、モニタリング等） ・西松マネジメントシステムの運用状況の確認と継続的改善　➡P.74

安全な工事現場づくり

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/social/safety.html

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	2025年度実績
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下（2026年度） 0.2以下（2030年度）	0.81

安全衛生基本方針

WEB 安全衛生基本方針
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-04

当社では「人命尊重の基本理念に基づく『思いやり運動』を基調とし、法令順守と関係する全ての人々に配慮した安全衛生施策（COHSMS）※1の実施により、事業所で働く全ての人々が一致協力して、安全かつ健全で快適な職場環境及び心身の健康づくりを実現する。」という安全衛生方針を定めています。その下で、当社社員のみならず、派遣社員、関係請負人とその労働者、一人親方等の建設工事の現場に関係する全ての労働者の安全と健康の確保に努めています。

〔※1〕COHSMS：建設業労働災害防止協会が定める「建設業労働安全衛生マネジメントシステム」。適用範囲は、国内における技術研究所を除く全ての事業所です。

労働災害削減への取り組み

2025年度の安全衛生管理目標を達成するため、
- 本質安全化・工学的対策を考慮した安全対策の実施
- 西松三大事故型災害の撲滅に向けた取り組み
- アクション7の完全定着による自主的活動の推進

の3項目に注力して活動を行いました。

しかしながら、いずれの目標も達成することはできませんでした。

2026年度は、西松三大事故型災害（墜落・転落、挟まれ・巻き込まれ、飛来・落下）の防止に向けて「本質安全化と工学的対策」の更なる推進と、作業手順書と実態の整合性強化（作業手順書見直し月間の新設）に取り組み、目標の達成を目指していきます。

2025年度安全衛生管理目標※2	実績
死亡災害ゼロの継続	死亡災害：1件
休業4日以上の災害度数率0.4以下（災害9件以下）	度数率：0.81（災害：18件）
休業1日以上の災害度数率0.6以下（災害15件以下）	度数率：1.13（災害：25件）
西松三大事故型災害（墜落・転落、挟まれ・巻き込まれ、飛来・落下）件数を5件以下	西松三大事故型災害：8件

〔※2〕度数率及び死亡災害件数はいずれも国内における単体の数字です。

死亡災害の発生について

2025年10月に海外現場でのスプリンクラー配管空気圧試験の調査中に1名、また2026年3月には国内現場で手直し作業中に開口部から1名が墜落し、尊い命が失われるという災害が発生しました。

二度と同様の災害を起こさないよう、圧力試験作業手順書の一斉点検と異常時の対応手順の再周知、開口部等の危険個所に対する立入禁止措置の再点検と不安全行動撲滅に関する再教育を行いました。

今後もパトロール時の点検や繰り返しの教育により実施状況を確認していきます。

労働安全衛生マネジメントシステム

当社は、OHSAS18001 もしくはISO45001 の認証は受けていませんが、建設業労働災害防止協会の建設業労働安全衛生マネジメントシステム（COHSMS）に準拠して安全衛生管理を実施しており、認定を取得しています。

新規着工現場においては、事前に安全及び衛生に関するリスクアセスメントを行い、その結果に基づいて「工事安全衛生管理計画」を作成しています。また、当初の計画と違う工法及び資機材を利用する場合には、その都度新たにリスクアセスメントを行うとともに、年度ごとに計画の見直しを行い、災害の未然防止に努めています。

WEB 労働安全衛生マネジメントシステム認定証
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/social/safety.html

品質マネジメント

WEB 品質方針
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-02

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	2025年度実績
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	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	・79.8点 ・97%

品質マネジメントシステム

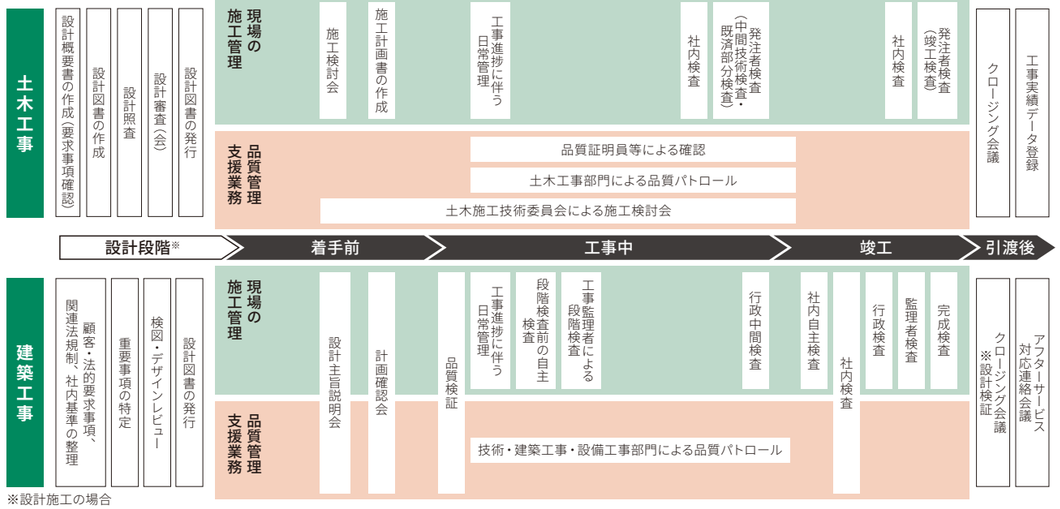
土木、建築部門においては、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを構築し、営業・設計・施工・アフターサービスの各段階で、品質方針に掲げる「信頼される建造物・サービスの提供」及び「お客様の満足度向上」に向けて、確実な品質確保とシステムの継続的な改善を行っています。

建設工事における品質管理

土木事業では、より良い品質の確保を目指し、全国の各現場で施工中に発生した不具合について、発生原因と対応策及び再発防止対策を現場で検討し、支社を通じて本社の土木部へ報告することになっています。本社の土木部では、四半期ごとに各支社からの報告内容を取りまとめ、分析を行ったのち、各支社へ情報共有を行います。各支社では、不具合事例を今後施工する同種工事の施工計画の立案に反映するとともに、若手社員の技術研修の教材としても活用しています。また、土木施工技術委員会（トンネル、シールド、ダム、一般土木の専門技術部会）にて施工検討会等を随時実施し、品質向上や製品事故防止に向けた技術指導を行っています。

建築事業では、設計から施工、引渡し後のアフターサービスまで、一貫して品質を管理しています。建物の品質確保のため、特に、「設計段階における留意点をもれなく現場に引き継ぎ、工事進捗に応じて確実に解決すること」「現場での検討会、現地現物による品質確認会や品質検証を通じ技術指導、教育を行うこと」「品質管理部門の品質・技術支援により確かな品質を保証できる建物をつくること」に注力しています。また、引渡し後のアフターサービスでは、迅速かつ的確にお客様の立場に立った対応ができているかのチェック機能の強化に取り組んでいます。

品質管理フロー



※設計施工の場合

人権課題への取り組み

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	2025年度実績
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%

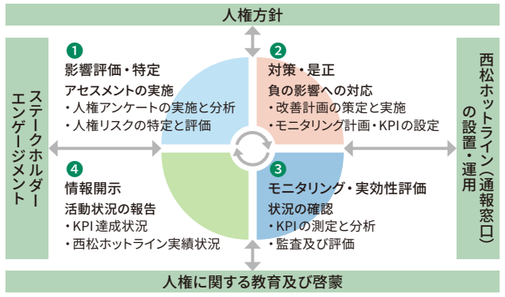
人権方針

WEB 人権方針
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-06

西松建設グループは、「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」という企業理念の下、事業に関わる全ての人々の基本的人権が尊重されるべきであると考えています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「人権方針」を策定し、人権尊重の取り組みを推進しています。

2025年度は、国際的な要請への対応及び人権を取り巻く社会環境の変化を踏まえ、人権方針を改定しました。

デュー・ディリジェンス実施プロセス



人権デュー・ディリジェンス

サステナビリティ戦略会議内に人権委員会を設置し、人権尊重に関する全社横断的な議論や活動を通じて、社内外のステークホルダーを対象とした取り組みを推進しています。西松建設グループ及びサプライチェーンを対象とした人権デュー・ディリジェンスを行うため、人権アンケートを各々、隔年で実施することとしました。

■ 西松建設グループ

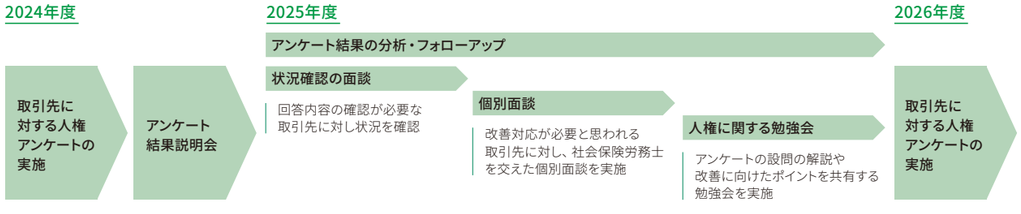
人権デュー・ディリジェンスの一環として、2022年度に社員を対象とした人権アンケートを実施しました。結果に基づき重点課題を特定するとともに、人権リスクの特定や人権リスクマップへの落とし込み等も行い、改善に向けた取り組みを進めてきました。2025年度には、改善状況の確認と当社グループの人権リスクの把握をするため、グループ会社や海外ローカルの社員に対象範囲を拡大してアンケートを実施しました。2026年度は、アンケート結果の分析を進めるとともに、把握した課題に対する改善施策の検討・実施に取り組んでいきます。

■ サプライチェーン

2024年度に400社以上の主要な取引先を対象とした人権アンケートを実施し、80%を上回る回答率を得ました。回答を分析した結果、人権方針で掲げる国際的な人権基準への準拠や国内労働法令の遵守を重要課題として特定し、対応方針を策定しました。2025年度は、その対応方針に基づき、人権リスクが高いと考えられる取引先に対してフォローアップを実施し、課題の解決や是正措置の推進に取り組みました。2026年度には2回目のアンケートを実施し、重要課題の改善状況の確認や人権リスクの評価等を行います。

また、人権尊重の啓発活動として、協力会社との会合の場やオンラインでの勉強会を通じて、アンケート結果の共有や人権尊重の意識向上、当社が設置している通報窓口の周知等を図っています。協力会社との対話では、アンケートのみでは把握しづらい、各社の課題認識や外国人労働者の活躍状況等を確認し、今後の人権尊重に向けた課題解決につなげていきます。

サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンスにおけるフォローアップの流れ



サプライチェーンマネジメント

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	2025年度実績
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	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%

サステナビリティに配慮した調達活動

当社は2023年3月に制定した「調達方針」と「調達ガイドライン」に基づいた調達活動を行っています。

サプライヤーである協力会社の皆様にも当社の方針を理解していただき、サプライチェーン全体でサステナビリティに配慮した調達活動を推し進め、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

WEB 調達方針、調達ガイドライン
➡https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-07

担い手の確保・育成と持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

担い手の確保に向けて、労務費見積り尊重宣言をはじめとする取り組みを進めてきました。2026年には、改正建設業法に対応するための「労務費等を内訳明示した明細書」の作成、コミットメント条項を導入した「工事下請負契約約款」の改定を行い、これまでの商慣習を変える大きな転換となります。今後も担い手の確保や育成に向けた取り組みを着実に進め、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

〈これまでの動き〉
2018年9月　労務費見積り尊重宣言
2023年2月　パートナーシップ構築宣言
2024年1月　労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する取組指針の策定
2026年2月　労務費見積り尊重宣言の改定
2026年6月　建設技能者を大切にする企業の自主宣言
2026年7月　労務費等を内訳明示した明細書の作成
　　工事下請負契約約款の改定

〈価格転嫁協議の実績〉
2024年度約500件
2025年度約600件

サプライチェーンとの共創

当社と特に継続的に取引のある協力会社を中心に、2011年に西松建設協力会（通称：Nネット）を発足しました。担い手不足や生産性の向上等業界特有の課題解決のため、定期的に意見交換を実施し、強固な信頼関係を構築しています。

■ 働きやすい職場環境の整備

高齢者や外国籍労働者、女性といった全ての建設技能者にとって、働きやすい環境の整備に努めています。
具体例：ファン付き作業服（2025年度実績715着）、アシストスーツ（2025年度実績110着）の購入費補助、快適職場の推進、現場内掲示物の多言語化等。

■ 建設技能者のサポートと育成

建設業界全体の課題である担い手不足の問題や建設技能者の処遇改善のため、国土交通省が主体である建設キャリアアップシステム（以下、CCUS）の普及や利用促進に取り組んでいます。国土交通省からCCUSレベル別年収が公表される等、CCUSは建設業界の労務費の目安の一つになりつつあります。CCUSの普及促進に向けた支援策として、社内に登録業務を専門に行う「登録支援機関」を設置し、新規登録の他、転職や新規資格取得の場合等の登録も対応しています。これまでに2,860件を登録しました。2025年度のCCUSタッチ率は土木92%、建築81%となり、普及促進の効果は着実に現れています。

また、処遇改善の一助として、CCUSの4段階の能力評価制度と連動する当社独自の優良技能者制度を展開し、技能者に対する手当を支給しています。15年間で延べ1,157名を認定し、有能な職長や技能者が当社現場で活躍しています。

更にCCUSを利用する取り組みとして、CCUSに蓄積された就業履歴と連携する建退共電子申請方式を延べ152現場で導入しています。

建設キャリアアップシステムタッチ率

	2021	2022	2023	2024	2025	2026（目標）
CCUSタッチ率	24%	47%	61%	74%	土木92% 建築81%	土木93% 建築83%

環境への取り組み

環境大臣認定 エコ・ファースト企業

当社は、マテリアリティに「安心でき、活力がわく社会の実現」を掲げ、「エコ・ファースト企業」として環境分野における3つの重要課題「脱炭素社会の形成」「生物多様性への配慮、自然との共生」「循環型社会の形成」に対し、具体的な数値目標と実効性のある施策をもって取り組みを展開しています。今後もステークホルダーの皆様との協働を通じて、社会課題の解決と企業価値向上を全社で推進していきます。

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	2025年度実績
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	「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	・2030年度比54.8%削減（2030年度） ・2020年度比27%削減（2030年度） ・100千MWh（2030年度）	・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%

脱炭素（カーボンニュートラル）

ZERO30ロードマップ2023の進捗状況

2025年度のスコープ1+2については、再生可能エネルギー（以下、再エネ）由来電力の導入がCO_2排出量の削減に寄与した一方、土木事業における軽油使用量の増加により、排出量は2024年度比で約10%増加しました。その結果、基準年である2020年度比では32.1%減となりました。引き続き、再エネ電力の導入施策をはじめ、削減施策の強化を図ります。

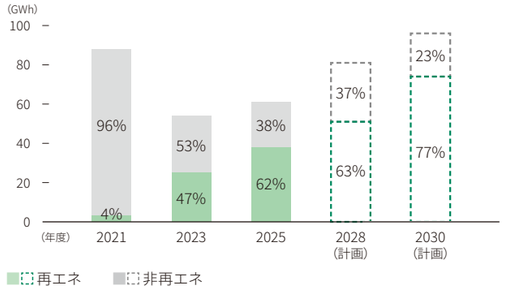
また、スコープ3カテゴリー11については、竣工物件数及び竣工面積が例年を下回ったことから排出量が大幅に減少し、基準年である2020年度比で64.5%減となりました。2026年度は、排出量の増加が見込まれますが、ZEB設計（BEIの向上）の推進に取り組みます。

再エネ発電については、当社初となるメタン発酵バイオガス発電施設の稼働により、発電量が前年度を上回りました。今後は、国内の再エネ事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、海外も視野に入れながら、事業を展開していきます。

再生可能エネルギー電力の導入拡大

当社はRE100に加入し、2040年度導入率100%を目指しています。特に国内建設事業においては、できるだけ早い時期に導入率100%を目指しており、2025年度の導入率は72%に達しました。国際事業を除く他の事業分野においても導入が進み、全体で62%の導入率となっています。

再生可能エネルギー電力導入の実績推移と導入計画



TOPIC　CO_2吸収固定材等を用いた環境配慮型コンクリートの実現

当社は、アサヒ飲料株式会社及び学術機関との共同研究により、環境配慮型コンクリートを開発し、コンクリート二次製品（U形側溝等）への適用を実現しました。

本技術では、アサヒ飲料株式会社の「CO_2を食べる自販機」において回収された大気中のCO_2を吸収した特殊材料と、学術機関が開発したCO_2固定化再生材料（微粉末・粗骨材）を活用しています。本製品は、建設副産物を含む再生材料の使用率が単位体積当たり約60%と高く、更に、コンクリート1m^3当たりのCO_2排出量は1.4kg-CO_2と、従来製品と比較して約99.5%の削減（当社試算）を達成しています。

CO_2を吸収した材料を利用し製造したコンクリート二次製品例

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/environment/

生物多様性（ネイチャーポジティブ）

当社は、生物多様性損失を抑制し、生態系サービスの維持及び回復に配慮した事業活動を推進し、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。

施工現場における生物への配慮活動

当社オリジナルのNishimatsu Nature Action（NNA）ガイドブックを用いて、全ての施工現場で生物多様性保全の取り組みを実施しています。玖珠川取水堰復旧工事では、シルトフェンス（濁水流出防止膜）の設置やコンクリート洗い水の中和処理による河川汚濁防止、オイルガード一体型発電機を活用した油膜流出防止等を行い、魚類や水生昆虫、カメ類等の河川生態系を保全しています。また、鮎の成育期間も考慮した工程を設定し、施工しています。

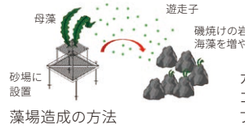
シルトフェンスの設置
（玖珠川取水堰出張所）

WEB NNAガイドブックと取り組み事例の詳細はこちらをご覧ください。
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/nature_positive/

藻場環境の保全や再生に向けた取り組み

全国的に進行する磯焼けは、海洋生態系の生物多様性の低下、CO_2吸収源である藻場の減少、更には水産資源の減少といった深刻な環境問題を招いています。当社は横須賀市及び民間企業と協働し、藻礁の共同研究開発を通じ、藻場の保全や再生に積極的に取り組んでいます。

宗像市では環境省「ブルーカーボンに関する重点調査」に協力し、海藻の着床基盤（カーボンネガティブコンクリート試験ブロック）の提供や技術的知見の発信を通じ、藻場の保全や再生に関する実証に協力しています。



藻場造成の方法

カーボンネガティブ
コンクリート試験
ブロック

TOPIC　水循環ACTIVE企業の認証取得　「にしまつの森、御前山ビオトープ活動」

当社は、「水循環企業登録・認証制度（内閣官房水循環政策本部事務局管掌）」において、水循環ACTIVE企業に認証されました。この制度は水循環に資する取り組みを積極的に実施している企業を認証するものです。今回の認証では、間伐等の森林保全活動を実施している「にしまつの森保全活動」とダム周辺の生態系維持や希少種保護に取り組んでいる「御前山ビオトープ育成活動」が評価されました。

TOPIC　自然共生サイトの認定取得　「中津クロスポイント®」

当社の技術研究所（神奈川県愛甲郡愛川町）が整備、管理するビオトープ「中津クロスポイント®」における取り組みが、社有林「西松しおや共生の森」（環境大臣認定）に続き、自然共生サイトの認定（2025年10月、新法「地域生物多様性増進法」に基づく主務大臣認定）を受けました。当サイトは、認定区分の中でも数少ない「創出」タイプに該当し、生物多様性の保全や再生に留まらず、新たな生態系の形成を目的とした先進的な取り組みです。今後も活動を通じて得られた生物多様性及び生態系に関する知見やノウハウを広く展開し、「ネイチャーポジティブ」の実現に向けて貢献していきます。

WEB 自然共生サイトの詳細はこちらをご覧ください。
➡ https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/kyousei/

自然共生サイト「中津クロスポイント®」（技術研究所）

資源循環（サーキュラーエコノミー）

廃棄物ゼロエミッションを推進

資源循環（サーキュラーエコノミー）の実現に向け、2030年度までに最終埋立処分率2.5%未満、2050年度にはゼロを目指します。中間処理業者と協働し再資源化処理ルートの多様化に取り組むとともに、混合廃棄物の発生を抑制する「西松分別ルール」を徹底しています。各現場での丁寧な指導を通じて分別精度をより一層高め、リサイクル率の向上と埋立処分の削減に努めています。

地域循環型資源活用によるサーキュラーエコノミーの実践

高純度バイオディーゼル燃料「ReESEL」を混合した軽油を、北日本支社管轄のダム工事や造成工事で稼働する建設機械の燃料として使用しました。原料には仙台市内の当社社宅や寮から回収した廃食用油も活用されており、地域資源の循環利用を通じて、新たな資源投入や廃棄物の発生抑制につながるサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを進めています。

気候及び自然関連情報

当社は、カーボンニュートラル社会や自然共生社会（ネイチャーポジティブ）の実現を目指し、国内外の様々なイニシアティブに参画しています。実効性のある取り組みを推進するとともに、気候及び自然関連のリスク・機会の検討結果や対応状況の開示を積極的に行っています。

【TCFD】戦略・指標と目標

WEB Nishimatsu気候関連情報2026
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/pdf/tcfd_202606.pdf

リスク・機会の対応計画の進捗状況

当社は、TCFD提言に基づき、気候変動に関連する情報開示を積極的に進めています。気候変動に伴うリスクと機会への対応は、持続的な成長に欠かせないものと考えており、PDCAサイクルを活用して進捗管理を行っています。必要に応じて、KPIや目標を見直し、全社の事業戦略との整合性を図っています。

リスク項目である「中高層木造建築の技術対応」については、2030年度まで毎年2件取り組むことを目標に設定し、「2方向ラーメンハイブリッド構造」等の技術開発に取り組んでいます。また、機会項目の「ZEB化の推進」では、2030年度までに設計物件のZEB/ZEH化率90%を目標に設定し、物流施設や共同住宅を中心に実績を積み重ねています。

(1) 気候関連リスクへの主な取り組み状況

事業区分	重要項目	対応方針	KPI（指標）	目標	2025年度実績値	2025年度までの実施事項
土木事業	【気温上昇】 技能労働者減少への対応（省力化の工法検討）	大型プレキャスト関連技術の確立・実績積上げ	床版取替工事の受注件数	2030年度までに累計5件	累計2件	・大型プレキャスト関連技術の開発 ・設計提案によるプレキャスト製品の使用促進 ※累計2件＝2023年度1件、2024年度1件
土木事業	【気温上昇】 技能労働者減少への対応（無人化・自動化）	無人化・自動化施工技術の確立・現場導入	山岳トンネル及びシールド工事での坑内作業員数	2030年度までに 2018年度比▲30%	0%	・山岳トンネル工事の無人化、自動化施工関連技術の開発 ・シールドトンネル工事の省人化、自動化施工関連技術の開発
建築事業	【脱炭素ニーズ】 環境配慮コンクリートの技術開発の遅れによる受注機会の喪失	環境配慮コンクリートの開発促進	①火山ガラス微粉末使用コンクリート ②ジオポリマー ③カーボンネガティブコンクリート ④スラグリート（高強度領域）	①2026年度までに実物件1件に適用 ②2027年度までに実物件1件に構造体として適用 ③2028年度までに実物件1件に適用 ④2028年度までに実物件1件に構造体として適用	0件 （①～④）	①火山ガラス微粉末使用コンクリートの調合技術の検討 ②ジオポリマーの建築基準法上の位置づけ整理 ③カーボンネガティブコンクリートを使用した2次製品の活用検討 ④スラグリートの実物件（構造体）への導入を計画
建築事業	【脱炭素ニーズ】 中高層木造建築への対応	中高層木造建築の設計、施工技術の強化	中高層木造建築の取り組み	2030年度までに2件/年	2件	・2方向ラーメンハイブリッド構造を採用した実施設計の完了 ・中高層木造建築技術の合理化（コストダウン） ・実プロジェクトの実証試験、計測による信頼性に関するノウハウの獲得

(2) 気候関連機会への主な取り組み状況

事業区分	重要項目	対応方針	KPI（指標）	目標	2025年度実績値	2025年度までの実施事項
土木事業	【気温上昇】 災害復旧工事の増加	災害復旧工事の即応体制の構築	災害復旧支援の要請受諾	2030年度までに100%とする	100% （7/7件）	・緊急時即応体制の構築 ・緊急資機材及び労働力の調達力強化に資する体制の確立 ・無人化・遠隔化施工技術の実工事への導入検討
土木事業	【気温上昇】【政策強化】 防災・減災関連工事の増加	シールド工事やリニューアル工事（防災・減災関連）の受注強化	防災・減災関連工事の完工高	2030年度時点で140億円/年以上	146億円	・応札体制の強化 ・関連する技術開発 ・シールド工事及びリニューアル関連工事の継続的な受注
建築事業	【脱炭素ニーズ】 ZEBの建設ニーズの増加	新築及び改修案件のZEB化推進	ZEB/ZEH化率（オフィス、物流、住宅）	2030年度までに90%	85% （6/7件）	・設計者の環境配慮設計力の底上げ ・自社施設におけるZEB技術の実証 ・オフィス設計施工案件におけるZEB Ready設計
地域環境ソリューション事業	【脱炭素ニーズ】【政策強化】 地域環境課題への対応	再エネ事業及び関連事業の推進	再エネ事業による発電量	2030年度までに年間100千MWh	17千MWh	・太陽光発電（PPA）5件、地熱発電（1件）、木質バイオマス発電（1件）の継続稼働 ・メタン発酵バイオガス発電事業（熊本エヌエナジー）の本運用開始 ・発電量目標の達成に向けた事業戦略の検討

【TNFD】戦略・指標と目標

WEB Nishimatsu自然関連情報2026
➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/pdf/tnfd_202606.pdf

リスク・機会及び課題の抽出

当社は、2025年にTNFD提言に基づく情報開示を行う意向を表明し、TNFDの開示フレームワークに則り、順次検討を進めています。ENCORE（TNFD推奨ツール）を用いた自然資本への依存と影響の確認に続き、バリューチェーン全体での自然関連のリスク・機会の抽出を行いました。バリューチェーンの上流では、建設資材の枯渇やトレーサビリティに関する規制強化に伴う様々なリスクが生じる一方、再生資材や原料リサイクルの需要拡大といった機会が抽出されました。直接操業でのリスクでは、自然保護規制の強化による開発事業や工事の制約等が生じること、機会では、持続可能な自然資本の利用やグリーンインフラ等の需要拡大が抽出されました。今後は、抽出したリスク・機会に対する具体的な対応方針を策定し、KPIや目標を定め実効性のある取り組みを行います。

バリューチェーンの上流での主な検討結果

土：土木事業　建：建築事業　国：国際事業

バリューチェーン	依存（自社事業の自然への依存）	影響（地域・社会に与えている影響）	リスク・機会	対象事業部門	リスク・機会（要因）	リスク・機会（内容）	影響期間	影響度	検討課題
上流	【資源利用】 原材料（建設資材、燃料）の調達		リスク	土/建/国	建設資材（鉄、セメント製品、木材等）の枯渇	・入手困難➡工事停止（機会損失による売上減少➡利益悪化） ・価格上昇➡コスト増加➡利益悪化	短～長	大	・再生建材（再生鋼材、エコセメント、木質材料等）の利用促進 ・持続可能な森林管理（再植林、間伐） ※構造材等法的に使用可能な資材の選定（JIS材等）
			リスク	土/建/国	トレーサビリティに関する規制、要請強化	・管理コスト増加➡利益悪化 ・未対応による原材料調達困難 ・未対応による評判低下 ・トレーサビリティを確保した建材の需要増による供給不足	中～長	小	・調達先の取組調査、トレーサビリティ評価 ・サプライチェーンの多様化➡サプライヤーとの提携、あらたな調達先の確保（＝サプライチェーンの再構築） ・木材に関する地元材や認証材の利用推進
			機会	土/建/国	再生建材、原料リサイクルの需要拡大	・評判の向上 ・受注機会の増加➡売上増加➡利益増加	長	中	・再生建材の積極利用 ・原料リサイクル技術の開発、利用、販売 ※再生建材の性能担保が必要

バリューチェーンの直接操業での主な検討結果

土：土木事業　建：建築事業　国：国際事業　環境・都市開発：環境・都市開発事業

バリューチェーン	依存（自社事業の自然への依存）	影響（地域・社会に与えている影響）	リスク・機会	対象事業部門	リスク・機会（要因）	リスク・機会（内容）	影響期間	影響度	検討課題
直接操業	【供給・調整サービス】 開発適地（安定地盤、地震や洪水リスクの低い地域等）への依存 住環境や不動産価値を向上させる周囲の自然環境への依存		リスク	環境・都市開発	自然保護規制の強化、生物多様性への配慮要請により開発場所や物件仕様が制限	・開発場所や仕様の制限による事業機会の損失➡売上減少➡利益悪化 ・規制対応コストの増加➡利益悪化	中～長	中	・生物多様性に配慮した開発検討（影響を事前評価） ・自治体、地域住民、環境NPOと協働し開発方針を策定
			機会	土/建/国	持続可能な自然資本利用、グリーンインフラ等の高付加価値化需要や受注機会の拡大	受注率の向上➡売上増加➡利益増加	中～長	中	・木造建築等環境配慮型建物開発のノウハウ獲得 ・グリーンインフラ等のニーズ、案件調査（技術、工法開発）
		【土地利用変化・騒音・振動】 建設・再エネ事業にかかる用地造成、土地改変、河川流動変更、工事による騒音、振動	リスク	土/建/国	生物多様性保全に関する規制や排ガス規制、騒音・振動規制強化による工事事業の制約	・規制への対応➡対応コストの増加、工事の遅延➡利益悪化 ・未対応による訴訟リスク増加➡コスト増加➡利益悪化	短～長	中	・Nishimatsu Nature Actionガイドブックに基づく、生物多様性保全活動の実施 ・生物多様性への影響を監視するパトロールの実施 ・生物多様性への配慮及び保全に関する教育や啓発活動の実施

TOPIC　CDP情報開示と評価

当社は、環境評価を行う国際的なNGO団体CDPの質問書に2018年より回答し、現在は「気候変動」「ウォーター」「フォレスト」等の分野に対応しています。「気候変動」分野では毎年「B（マネジメントレベル）」以上の評価を得ており、2025年度は、ガバナンスの高度化に関する取り組みも評価され、「A-（リーダーシップレベル）」を獲得しました。

また、気候変動質問書の「サプライヤーエンゲージメント評価」において、最高評価である「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に2023年度より3年連続で選定されました。

Supplier Engagement Leader CDP 2025

気候変動スコア

2020	2021	2022	2023	2024	2025
A-	A-	B	A-	B	A-

スコアの意味

高	A	リーダーシップレベル
	A-	
	B	マネジメントレベル
	B-	
	C	認識レベル
	C-	
	D	情報開示レベル
低	D-	

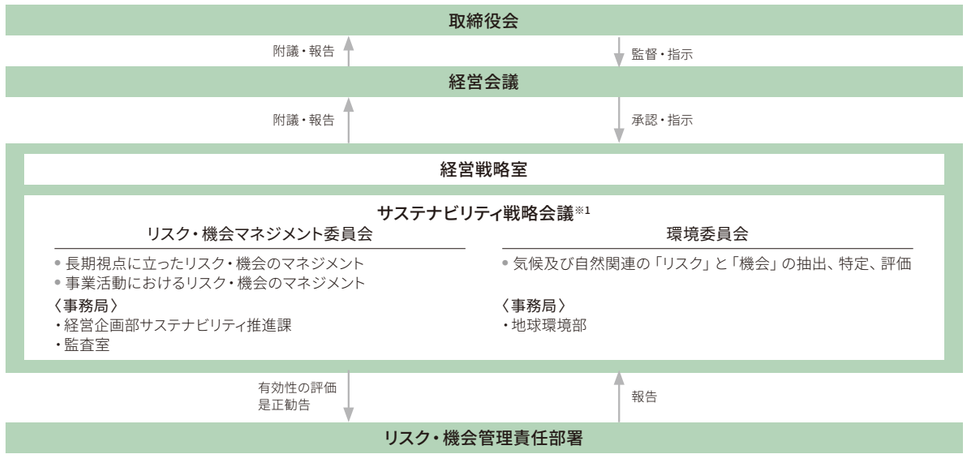
リスク・機会マネジメント

全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

当社グループでは、リスクと機会の管理を適正に行い、損失の最小化と持続的成長を図るため、社内規程に基づき、サステナビリティ戦略会議（リスク・機会マネジメント委員会、環境委員会）にて、リスク・機会の情報を集約して組織横断的な監視を行い、当社グループのリスクを総合的に管理しています。

集約した各々のリスク・機会について管理責任部署を定め、同会議にて予防的かつ発見的なリスク・機会マネジメントのモニタリングと有効性評価を行い、問題がある場合は、各々の管理責任部署に対し是正勧告を行います。リスク・機会の管理体制及び管理状況は経営会議に報告され、経営会議での審議・承認後、取締役会へ報告されます。取締役会は経営会議からの報告内容を審議し、会社としての最終的な承認を行います。

リスクマネジメント体制



〔※1〕サステナビリティ戦略会議の全体像は、P.68をご覧ください。

リスク・機会マネジメント委員会

リスク・機会マネジメント委員会は、リスクと機会に関する全社的リスク管理を適正に行うことを目的としており、「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」及び「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」を実施します。委員は、各事業本部の副本部長やコーポレート部門の副室長を中心として構成しています。

事業活動におけるリスクについては、リスクレベルの高いリスクのコントロールについて十分に議論しており、四半期ごとにリスクレベルがHighの各リスクについて重点的に議論しています。また、顕在化やリスクレベルの変動があった各リスクについても、リスクレベルの評価やリスクレベルのコントロールの状況等に関して議論し、全社横断的な目線でリスクの低減に努めています。

長期視点に立ったリスクについては、2023年から取り組んできた、サステナビリティスローガン（基本方針）やKGIの策定、マテリアリティの特定等の議論を礎にして、改めて議論を重ね、7つのリスクを特定しました。

事業活動におけるリスクの管理	実績
・リスク管理の整備、運用上の有効性の視点から、責任部署と監査室によるリスク評価結果の適否を判断。必要に応じて、リスクのレベル定義や仮説の妥当性を見直すよう責任部署に指示。 ・発生可能性及び影響度がともに高く「High」と判断したリスクについては、責任部署が策定した具体的対策の効果等を検証し、リスク管理の状況を四半期ごとにモニタリング。	・サステナビリティスローガン（基本方針）やマテリアリティ等に基づき、仮説の妥当性を検証。 ・必要に応じて責任部署に見直しを指示し、サステナビリティの推進に向けた具体的なアクションを検討、モニタリング。

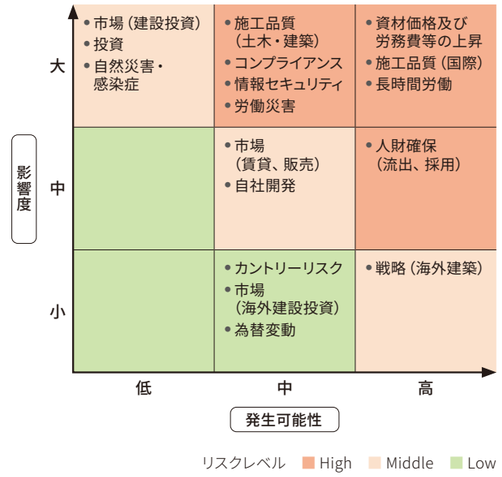
■ 事業活動におけるリスクの特定と評価

事業活動におけるリスクは中期経営計画の達成を脅かすリスクと捉え、リスクマップを用いて個別リスクを影響度と発生可能性の観点から3段階で評価しています。その上で四半期ごとに個別リスクの管理状況のモニタリングと有効性評価を行います。影響度については、財務、資産保全に関する定量的な指標及び業務継続に関する定性的な指標を社内で定めています。

■ 長期視点に立ったリスクの特定と評価

持続的な企業価値向上を目指し、サステナビリティスローガン（基本方針）やマテリアリティ等に基づき、成長に及ぼす影響度と発現時期の観点から評価した6項目に、気候変動リスクを加えた7項目を特定しました。これらのリスクについては、シナリオ分析をした上で対応方針を策定し、モニタリングをしています。

事業活動におけるリスクマップ（一部抜粋）



1 人財リスク（技術者不足）
2 人財リスク（所長候補人財の不足）
3 建設業担い手不足のリスク
4 業界再編リスク
5 技術開発リスク
6 長期市場リスク
7 気候変動リスク

情報セキュリティリスクへの対応

当社グループは、事業上の重要情報及び事業の過程で入手した個人情報や取引先の秘密情報を保有しています。情報漏えい等による経済的損失及び信用失墜を防ぐため、様々な対策を実施しています。

■ 未然防止対策

① 技術的対策
- コンピュータウイルス、不正アクセス対策の強化
- クラウドサービス利用の可視化、制御
- 内部不正対策（持ち出し、持ち込み）

② 人的対策
- セキュリティ教育、標的型メール訓練の実施
- 外部専門家によるセキュリティ診断、リスク調査

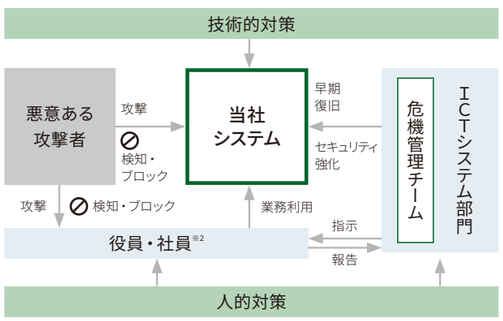
■ インシデント発生時の対策

- インシデント対応訓練の実施
- 早期のシステム復旧に向けたサイバーレジリエンスの強化

昨今のランサムウェア・標的型メールをはじめとしたサイバー攻撃は当社だけのリスクに留まらず、サプライチェーン全体で対応することが必要です。当社では、Nネット（西松建設協力会）に対し、標的型メール訓練やサイバーセキュリティ研修会、サイバーセキュリティ診断を実施しました。また、Nネット会員サイトでは、各社でのサイバーセキュリティ対策に役立つ情報の発信を行いました。

今後もNネットを含めたグループ全体で情報セキュリティの向上に取り組んでいきます。

情報セキュリティの体制



〔※2〕当社の業務に従事する全ての方を対象としています。

コンプライアンス

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	2025年度実績
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	コンプライアンス理解度テストの受講率	80%以上	81.1%

当社の考え方

当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規程を順守するに留まらず、社是・企業理念に則り、あらゆるステークホルダーの信用信頼の下、持続的な企業活動を行える土台（企業文化・風土）となるものです。このような考えに基づき、当社は社内研修等様々な取り組みを通じて、役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

WEB コンプライアンス基本方針
➡https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html#anc-05

コンプライアンス推進体制

当社は、グループによるコンプライアンスの確実な実践に対する支援・指導を目的として「コンプライアンス委員会」を設置しており、コンプライアンス委員長には社外出身者を任命しています。コンプライアンス委員会を毎月開催し、コンプライアンス上の諸問題に関する対応・協議や、コンプライアンス研修の計画・実施等、コンプライアンス体制の維持・向上に取り組んでいます。また、コンプライアンス委員長は取締役会に出席し、諸問題への対応内容の報告及び提言・勧告を行っています。

コンプライアンス推進部は、コンプライアンス委員会の事務局としてコンプライアンス推進のイニシアティブを取り、委員会の活動を役員・社員への啓蒙につなげる役割を担っています。本社の各部署長、各支社長・支店長、グループ会社社長は、「コンプライアンス担当者」として、担当組織の役員・社員への周知・啓蒙を行っています。

内部通報制度

当社は、不正・腐敗行為の抑止、不祥事の早期対応及び企業風土の改善を目的とした通報窓口「Nishimatsuホットライン」（以下、ホットライン）を設置しており、全てのステークホルダーが、実名または匿名で通報できる体制を構築しています。

ホットラインに寄せられた通報は、直ちに社長室長及びコンプライアンス委員長へ報告され、コンプライアンス推進部が通報者の保護及び情報の保秘に十分配慮した上で、社内各部署と連携して事実関係を確認します。通報通りの事実が確認された場合は、必要な是正措置と再発防止策の策定、不正行為等を行った社員に対する懲戒処分等の措置を講じるとともに、対応結果を通報者へフィードバックします。なお、懲戒処分となった事案については、執行部門長会議へ報告されます。

■ 通報件数

2025年度は、62件の通報をホットラインで受け付けました。それぞれの通報事案において必要な措置がとられました。

■ 相談窓口

当社は、職場での人間関係の悩みやメンタル面での不安を気軽に相談できる外部相談窓口「職場のほっとテレホン」を設置しています。

「Nishimatsuホットライン」及び「職場のほっとテレホン」の利用件数の推移　（単位：件）

区分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Nishimatsuホットライン	28	45	38	57	**62**
職場のほっとテレホン	12	8	6	17	**17**

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上、腐敗・不正行為とハラスメント行為の撲滅及び内部通報制度の理解・浸透を目的として、各階層別・職種別の研修や全社員向けのｅラーニングを継続的に実施しています。2025年度も例年同様、当社のコンプライアンス体制や腐敗防止を含むコンプライアンスに関する直近の課題について周知しました。

また、一般社団法人日本建設業連合会が「企業行動規範実践推進月間」と定めている毎年10月には、役員・社員のコンプライアンス意識の高揚・維持を目的として、西松グループの役員及び幹部職員に向けたコンプライアンス研修を実施し、経営層のコンプライアンス意識の向上を図っています。

IRコミュニケーション

株主の皆様との対話について

当社は、株主の皆様との建設的な対話を通じて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指しています。社長やIR担当取締役である管理統括室長、経営戦略室長等がスピーカーとなり株主の皆様と対話する他、サステナビリティや議決権行使等、対話の内容に応じて、各担当部署の責任者も同席しています。また、社外取締役が同席する機会も設ける等、対話の充実に努めています。

対話を通じて把握した株主の皆様のご意見や懸念事項については、随時、経営陣にフィードバックするとともに、重要な事項については取締役会に報告し、経営戦略や長期Vision・中期経営計画の策定に取り入れています。計画の進捗状況については継続的にモニタリングし、その結果を踏まえて施策の見直し・改善を行うことで、経営の高度化と企業価値の更なる向上につなげていきます。また、証券会社アナリストより受領したレポートについても適宜共有し、経営判断に活かしています。

今後も、個別面談に加え、多様な対話機会の拡充を図り、株主の皆様との建設的な対話の一層の充実に努めていきます。

対話実績（2025年度）

区分	回数	主な対応者
個別面談	79回	管理統括室長、経営戦略室長、経営企画部長、ESG関連部署の責任者他
スモールミーティング	1回	社長、副社長、管理統括室長、経営戦略室長、人財戦略室長、技術戦略室長、社外取締役
決算説明会	2回	社長、副社長、管理統括室長、経営戦略室長、経営企画部長、経理部長

対話の主なテーマや株主の皆様の関心事項

項目	対話テーマや株主の皆様の関心事項	
事業環境、成長戦略	・事業環境（受注環境、建設費高騰、労務ひっ迫）の見通し ・長期Vision・中期経営計画の実現可能性 ・M&Aや新規事業投資の積極化 ・伊藤忠商事との協業の進捗及びシナジー創出の具体性	・海外事業の意義・収益性・リスク ・不動産事業の投資戦略・収益モデル（開発・売却・賃貸のバランス）
財務戦略、株主還元	・ROE向上に向けた資本配分（成長投資、M&A・株主還元の優先順位） ・D/Eレシオ、自己資本比率の水準と改善方針	・不動産投資拡大による財務レバレッジへの影響 ・株主還元方針 ・有利子負債増加の背景
事業収益性・業績	・業績進捗 ・土木・建築事業の利益率の持続性・目標水準	・受注時採算、価格転嫁の状況、コスト上昇の影響
人的資本・人財戦略	・技術者不足・人財ポートフォリオの最適化 ・成長領域（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）に必要な人財の確保・育成	・社員エンゲージメントの分析と改善施策 ・女性活躍推進（管理職比率の低さと対応） ・働き方改革（在宅勤務、評価制度、キャリア支援）
サステナビリティ社会、環境	・脱炭素計画（ZERO30）の進捗と実現可能性 ・CO_2排出量削減の実効性と今後の課題 ・生物多様性への対応及び定量評価の進展	・環境対応コストと事業収益の両立 ・サプライチェーン全体での対応の必要性
コーポレートガバナンス	・政策保有株式の縮減（定量目標・進捗開示） ・役員報酬制度（業績連動・人的資本指標の導入） ・取締役会の構成（社外比率・規模・多様性）	・取締役会の実効性・監督機能の強化 ・スキルセット

決算説明会を通じた成長戦略の発信

2026年3月期のアナリスト・投資家向け決算説明会では、2026年3月期決算に加え、新たに策定した西松-Vision 2035及び中期経営計画2028について、細川社長自らが説明しました。

今後の成長投資・M&A、基盤事業の拡大、次世代成長基盤の構築に向けた考え方を一体的に示すことで、当社の中長期的な企業価値向上の道筋を伝えました。当日は出席者から事業環境、収益性、M&A、伊藤忠商事との協業状況等について質問が寄せられ、活発な質疑応答を通じて理解促進に努めました。

役員一覧（2026年6月29日現在）

取締役

細川 雅一
代表取締役社長

1987年4月　当社入社
2024年4月　執行役員副社長
2024年6月　代表取締役社長 執行役員社長（現任）
2026年6月　日本ベンチャーキャピタル株式会社 社外取締役（非常勤）（現任）

所有する当社の株式数　7,507株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）

一色 眞人
代表取締役
コーポレート部門担当

1984年4月　当社入社
2016年6月　取締役 専務執行役員
2025年4月　代表取締役 執行役員副社長　コーポレート部門担当（現任）

所有する当社の株式数　16,597株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）

渋井 修
取締役
管理統括室長・IR担当

1985年4月　当社入社
2025年4月　専務執行役員 管理統括室長
2025年6月　取締役 専務執行役員 管理統括室長・IR担当（現任）

所有する当社の株式数　6,019株
取締役会への出席状況　14/14回（100%）

濵﨑 伸介
取締役
経営戦略室長

1983年4月　当社入社
2025年4月　常務執行役員 経営戦略室長
2025年6月　取締役 常務執行役員 経営戦略室長（現任）

所有する当社の株式数　4,431株
取締役会への出席状況　14/14回（100%）

監査等委員

川野 秀之
取締役
（常勤監査等委員）

1987年4月　当社入社
2024年6月　取締役（常勤監査等委員）（現任）

所有する当社の株式数　800株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）
監査等委員会への出席状況　15/15回（100%）

久保 俊裕
社外取締役
（監査等委員）

2014年7月　株式会社クボタ 代表取締役副社長執行役員
2021年6月　健康保険組合大阪連合会 会長（現任）
　　健康保険組合連合会 副会長（現任）
2022年6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2025年5月　中本パックス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）
監査等委員会への出席状況　15/15回（100%）

伊藤 弥生
社外取締役
（監査等委員）

2008年4月　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 公共システム事業本部ビジネス企画推進統括部長
2017年2月　ヤマトホールディングス株式会社 デジタルイノベーション推進部長
2018年4月　ヤマトホールディングス株式会社 IT戦略部長
2019年5月　ユニゾホールディングス株式会社 常務執行役員経営企画所掌
2021年6月　株式会社カナデン社外取締役（現任）
2023年6月　日本郵政株式会社社外取締役（現任）
　　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）
監査等委員会への出席状況　15/15回（100%）

大下 元
社外取締役
（監査等委員）

2017年3月　JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長（2024年3月退任）
2017年6月　JFEホールディングス株式会社 取締役（2024年6月退任）
2024年4月　JFEエンジニアリング株式会社 特別顧問（2026年3月退任）
2024年6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2026年3月　株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部 代表取締役社長（非常勤）（現任）
2026年6月　株式会社カナデン社外取締役（現任）

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　19/19回（100%）
監査等委員会への出席状況　15/15回（100%）

菊地 美佐子
社外取締役
（監査等委員）

2001年5月　三井物産株式会社 広報部編集制作室長
2015年4月　三井物産株式会社 環境・社会貢献部長
2018年10月 三井物産フォレスト株式会社 代表取締役社長（2022年6月退任）
2022年4月　学校法人聖路加国際大学 監事（2025年6月退任）
2022年6月　株式会社コメリ 社外取締役（2026年6月退任）
　　株式会社オカムラ社外取締役（現任）
2025年6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　13/14回（93%）
監査等委員会への出席状況　9/10回（90%）

※ 所有する当社の株式数には、株式報酬制度に基づく交付予定株式数を含めて記載しています。
※ 取締役会、監査等委員会への出席状況は、2025年度の出席状況を示します。

執行役員

執行役員社長 細川 雅一	専務執行役員 難波 正和	専務執行役員 井上 貴文	常務執行役員 濵﨑 伸介	常務執行役員 成田 和俊
執行役員副社長 一色 眞人	専務執行役員 松友 登	常務執行役員 吉田 卓生	常務執行役員 川瀧 弘之	執行役員 橋佐古 敬次
専務執行役員 濵田 一豊	専務執行役員 渋井 修	常務執行役員 黒田 隆司	常務執行役員 木村 博規	執行役員 山本 誠吾

執行役員 本多 一藏	執行役員 楠浴 淳士	執行役員 鬼木 光一	執行役員 高橋 一太	執行役員 佐久間 栄一
執行役員 坪井 広美	執行役員 石井 正典	執行役員 野村 信	執行役員 柳澤 修	執行役員 薄 純一
執行役員 鳥居 久嗣	執行役員 鷹野 文英	執行役員 宗澤 敦郎	執行役員 草野 孝三	