

未来を創る現場力

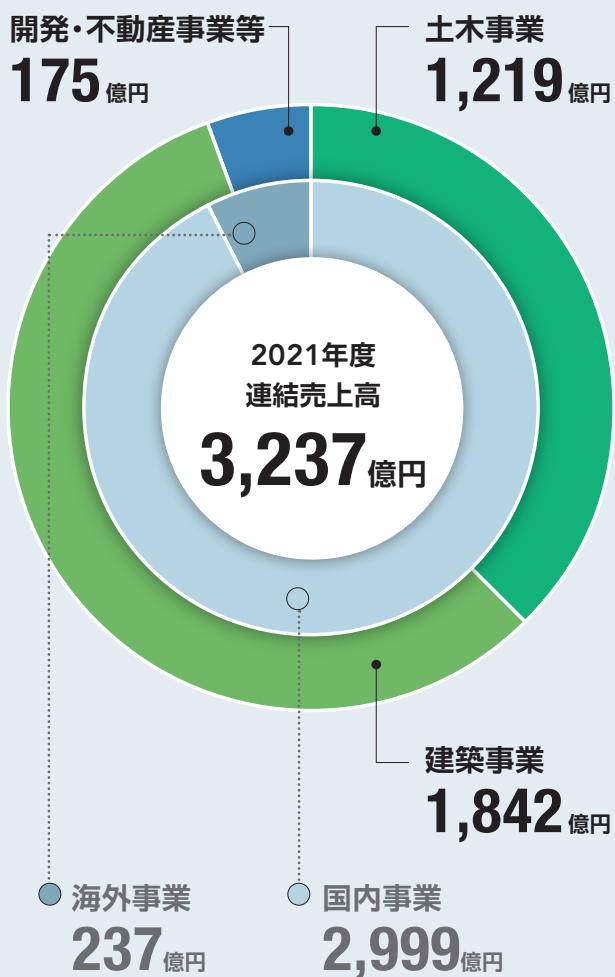


西松建設

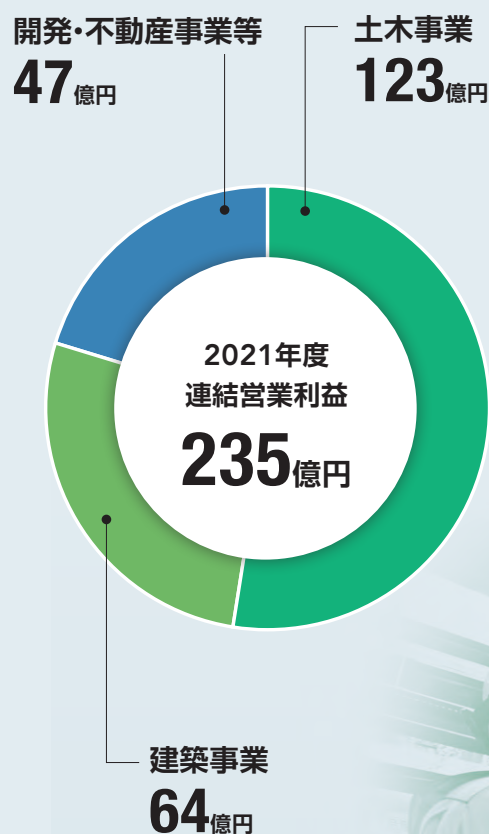
統合報告書2022

At a Glance

連結売上高



連結営業利益



Contents

Vision		Strategy		Business		Technology & Quality	
西松建設の企業理念	2	中期経営計画	12	事業戦略	22	技術開発	34
価値共創のあゆみ	4	マテリアリティと機会・リスク	14	事業業績推移	22	品質マネジメント	36
社長メッセージ	6	管理本部長メッセージ	16	国内土木事業	24		
西松建設の価値共創モデル	10	西松DXビジョン	18	国内建築事業	26		
		異業種パートナー企業との 協業	20	海外事業	28		
				開発・不動産事業	30		
				環境・エネルギー事業	32		

ROE

8.5%

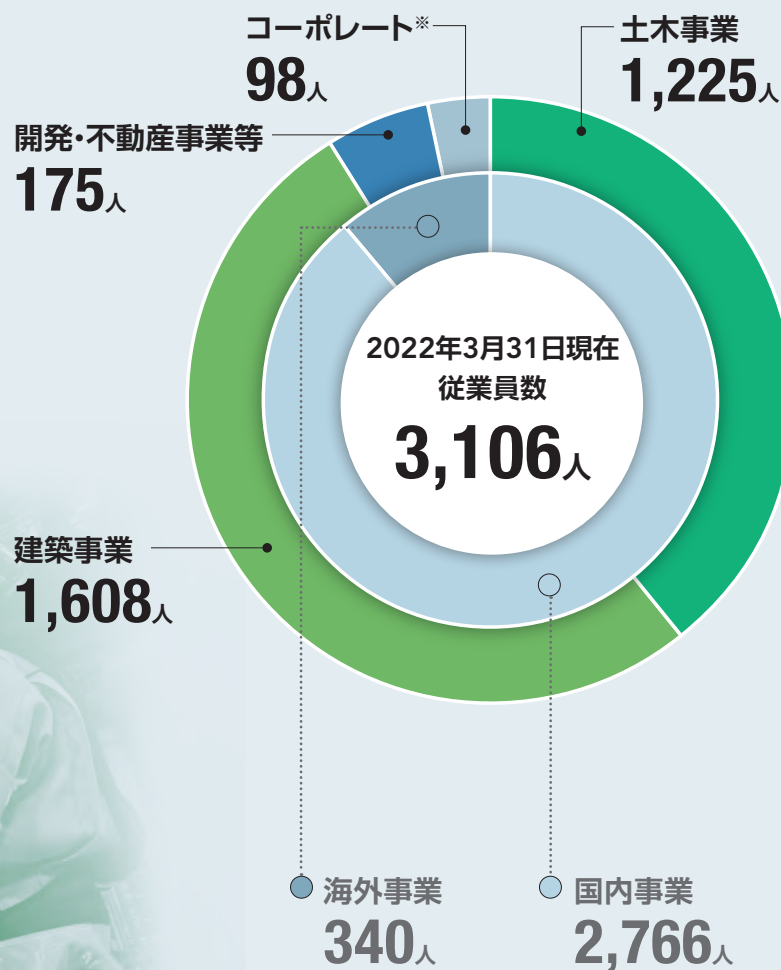
自己資本比率

31.7%

D/Eレシオ

1.1 倍

従業員数



※コーポレート: 西松建設株式会社の本社管理部門の従業員

Environment

環境への取り組み	37
西松建設の環境経営 ～持続可能な社会の 実現と企業価値向上～	37
TCFDの提言に則った 気候関連情報開示	40

Social & People

人財戦略	42
健康経営	44
安全・サプライチェーン	45

Governance

コンプライアンス	46
リスクマネジメント	47
コーポレートガバナンス	48
社外取締役からのメッセージ	53
取締役および監査等委員	56

Data Section

11年間の主要財務・ 非財務データ	58
経営指標等の分析	60
非財務データ	61
用語集	62
会社概要・株式の状況	63

西松建設の企業理念

企業理念



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

ビジョン



社 是

勇気、礼儀、正義

～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～

行動規範

～“勇気、礼儀、正義”で貫く価値観～

挑戦する姿勢

- 私たちは、モノづくりの集団として日々研鑽し、高い顧客満足と、より良い社会・環境づくりに積極的に取り組みます。
- 私たちは、社業と建設産業の発展にむけ、高度な技術、魅力ある職場、安全な労働環境を確立するため積極的に行動します。
- 私たちは、持続可能な社会の形成と次世代への継承のため、社会問題や環境問題に対して常に真摯に対応します。

感謝する気持ち

- 私たちは、すべての人を尊重し、すべての人の夢の実現にむけ、積極的に協力します。
- 私たちは、常にステークホルダーを想い、コミュニケーションを大切にし、モノづくりを通じた人と人の繋がりを醸成します。
- 私たちは、常に地域・社会に感謝し、積極的な交流を図ります。

正しい姿勢

- 私たちは、常に企業の社会的責任を認識し、高い倫理観と透明性のある企業活動を推進します。
- 私たちは、自由かつ公平・公正な経済活動を尊重し、グローバルな視野に立った健全な企業活動によりステークホルダーの信頼に応えます。
- 私たちは、常に将来を見据え、予見されるリスクと機会を認識し、対応力を高めます。

価値共創のあゆみ

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

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

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

開発・不動産

海外

建築

土木

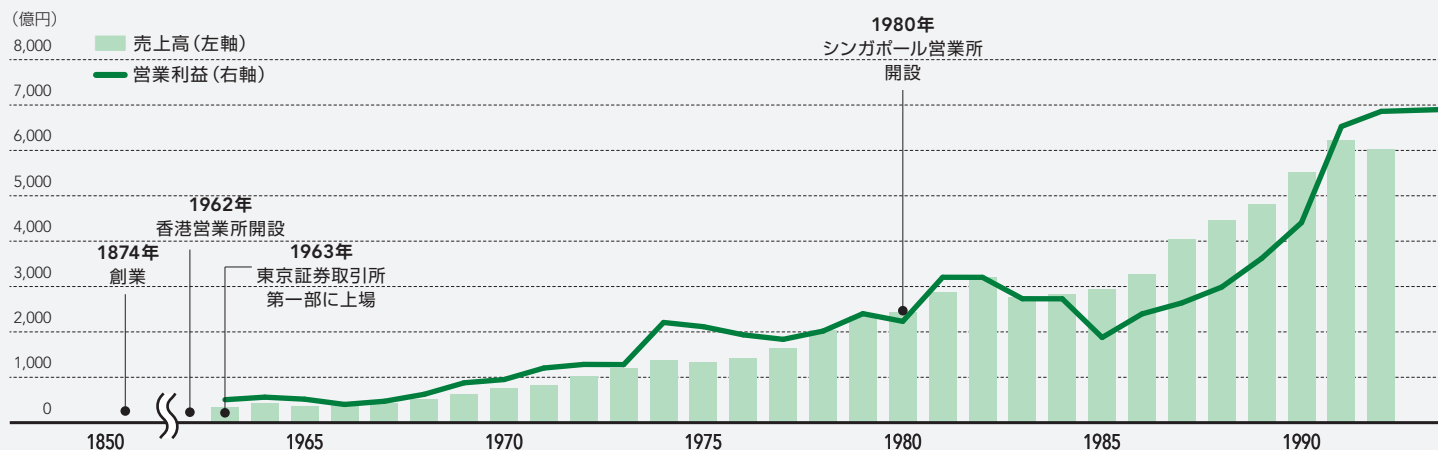
1874

1900

1945

西松のあゆみ

土木事業拡大

土木事業躍進（機械化施工導入）
建築事業本格展開

社会の出来事

1872年
日本初の鉄道開業
(新橋-横浜)

1945年
終戦

1960年代
高度経済成長期

1973年
オイルショック

1980年代後半
貿易摩擦

1990年代前半
バブル崩壊

環境・エネルギー



山陽小野田グリーンエナジー



NCRE 慶應義塾大学日吉国際学生寮



ホテルJALシティ富山



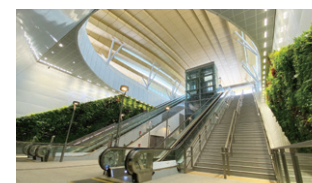
香港 ロア・シンマン・ダム



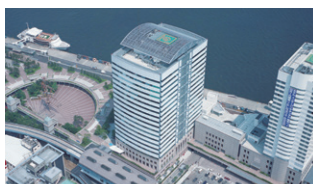
シンガポール UOBプラザ



香港 アルドリッチベイ第4期共同住宅

シンガポール 地下鉄トムソンライン
ガーデンズバイザベイ駅

迎賓館和風別館(遊心亭)



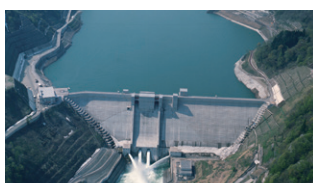
ニューピア竹芝サウスタワー

神保町一丁目南部地区
第一種市街地再開発事業

柳川市民文化会館



青函トンネル(千軒工区)



月山ダム(山形県)



中部国際空港



平取ダム

1980

2000

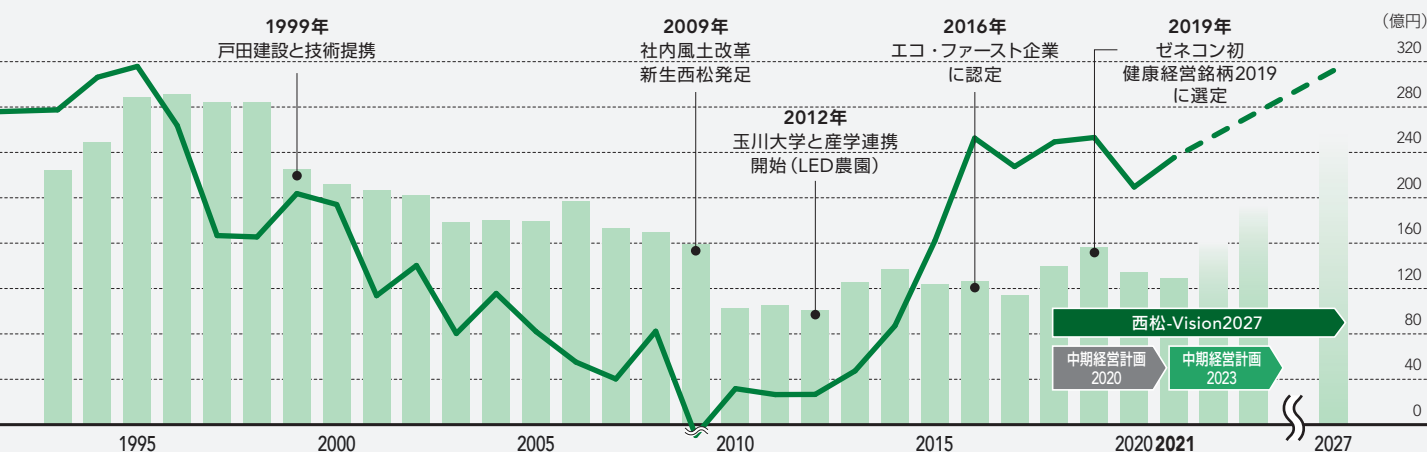
2020

国内事業拡大
海外積極展開開発・不動産事業スタート
環境・エネルギー事業スタート1999年
戸田建設と技術提携2009年
社内風土改革
新生西松発足2012年
玉川大学と産学連携
開始(LED農園)2016年
エコ・ファースト企業
に認定2019年
ゼネコン初
健康経営銘柄2019
に選定

西松-Vision2027

中期経営計画
2020中期経営計画
2023

(億円)

1995年
阪神淡路大震災2008年
リーマンショック2011年
東日本大震災2020年
新型コロナウイルス感染症流行

社長メッセージ



代表取締役社長

高瀬 伸利

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

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

「中期経営計画2023」初年度の振り返り

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

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

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

■ 中期経営計画の4つの柱

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

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

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

「各事業の“有機的連携”」の進捗と成果

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

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

事業と施工を担う建設事業の連携で、PPP*事業への取り組みを進めています。

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

※ P.62「用語集」参照

社長メッセージ

異業種パートナーとの協業で見えてきたもの

■ 幅広い視野を得ることで変化が生まれる

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

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

■ 利用者の視点に立った「コト」事業へ

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

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

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



脱炭素社会・循環型社会の実現にむけて

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

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

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

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

総合力企業へ変革するために

■ 変革のための意識改革

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

*西松社会人大学 P.42参照
*変えるマインド研修 P.42 参照

■ デジタルテクノロジーを活用して

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

業にも適用される時間外労働の上限規制への対応にも活かしてまいります。

■ 取締役会の実効性確保のための施策と課題

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

社会の一員として使命を果たす

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

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

西松建設の価値共創モデル

インプット

人的資本

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

知的資本

- ・研究開発費 17.4億円
- ・技術人財

製造資本

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

社会関係資本

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

自然資本

- ・エネルギー使用量
1,652,194GJ

財務資本

- ・資本合計 1,577億円
- ・有利子負債 1,600億円

ビジネスモデル

ESG・SDGs経営



外部環境 マテリアリティ ▶ P.14

西松-Vision2027 ▶ P.2

企業理念 ▶ P.2

受注・投資

計画・設計

調達

アウトプット

国内土木事業

▶ P.24

- ・山岳・シールドトンネル
- ・インフラリニューアル

国内建築事業

▶ P.26

- ・物流施設
- ・市街地再開発事業

海外事業

▶ P.28

- ・ODA
- ・ビル案件

開発・不動産事業

▶ P.30

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

環境・エネルギー事業

▶ P.32

- ・再生可能エネルギー事業
- ・インフラ関連サービス

アウトカム

人的資本

▶ P.42

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

知的資本

- ・特許保有件数 281件

製造資本

- ・新規着工件数 199件
(契約額5,000万円以上)

社会関係資本

▶ P.45

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

自然資本

▶ P.37

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

財務資本

▶ P.16

- ・配当性向 70.8%
- ・TSR +57% (5年)

中期経営計画2023

▶ P.13

過去の中期経営計画と2021年度の振り返り

中期経営計画2020 (2018～2020年度)

2021年度

総合力企業の基盤構築期

基本方針

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

期首目標	売上高	3,370億円		
	営業利益	210億円		
実績		2021年度		
	売上高	3,237億円		
	営業利益	235億円		

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

実績		2021年度		
	ROE	8.5%		
	自己資本比率	31.7%		
	D/Eレシオ	1.1倍		
	配当性向	70.8%		
	1株当たり年間配当額	221円		

施策 振り返り

総合力企業への変革にむけた基盤を構築

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への設計BIM導入
 - ・ 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
 - ・ 学生寮など自社開発・運営事業の順次拡大
- 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」着実にスタート

1. 各事業の“有機的連携”

- ・ 有機的連携スキームの運用開始

2. 脱炭素社会実現への取り組み

- ・ 再生可能エネルギー発電の事業化が進展

3. 異業種パートナーとの協業

- ・ 協業スキームの組成が進展

4. 資本効率の高い成長投資と 骨太な株主還元

- ・ 成長投資は計画どおり
- ・ 計画どおりの配当を実施
- ・ 計画を上回る自己株式の取得を実施

中期経営計画2023 (2021～2023年度)

中期経営計画2023 (2021～2023年度)

総合力企業への変革期

中期経営計画の4本柱

- 1 各事業の“有機的連携”
- 2 環境・エネルギー事業を中心とした、
脱炭素社会実現への取り組みの本格化
- 3 異業種パートナー企業との協業による
企業価値の向上
- 4 健全な財務体質を維持しつつ資本効率の高い
成長投資により企業価値向上をめざし、
骨太な株主還元を実施

業績目標

連結売上高
4,000 億円

連結営業利益
320 億円

財務目標

ROE	12%以上	投資効率の高い成長投資 →事業利益の拡大 不動産のタイムリーな入替 →利益の回収速度向上
自己資本比率	40%程度	財務健全性を維持しつつ、 有利子負債を積極活用
D/Eレシオ	0.8倍	
配当性向	継続的に70%以上	骨太な株主還元 ・安定的な株主配当 ・機動的な自己株式の取得
自己株式の取得	3年間で200億円以上	

2030
カーボンネットゼロ
企業

2027
新しい価値をつくる
総合力企業

ESGへの取り組み方針

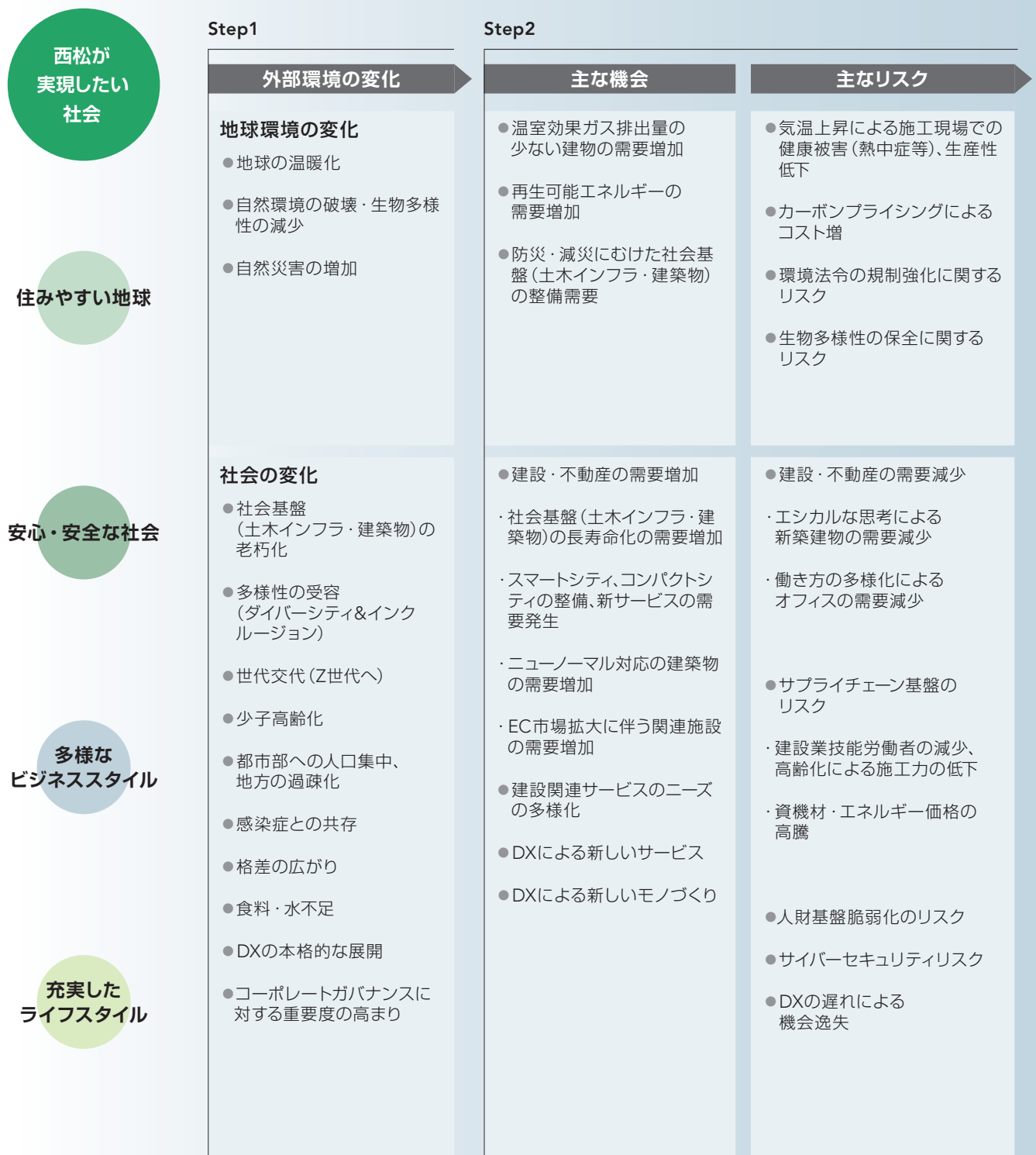
- 環境**
 - 脱炭素社会の実現にむけて
“2030年度CO₂排出量ネットゼロ”をコミット
- 社会**
 - 従業員一人ひとりにとって、働きがいのある
職場づくり
 - サプライチェーンとの将来にわたる
協働体制の構築
- ガバナンス**
 - 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上
に資するコーポレートガバナンスの実践

成長投資の進捗

分野	中期経営計画2020 実績	中期経営計画2023		6年間計画 (2018～2023年度)
		2021年度実績	3年間計画	
建設	60億円	28億円	100億円	160億円
開発・不動産	520億円 (+入替 100億円)	186億円 (+入替 78億円)	510億円 (+入替 350億円)	1,030億円 (+入替 450億円)
環境・エネルギー	15億円	4億円	70億円	85億円
人財	25億円	10億円	30億円	55億円
投資額合計	620億円	228億円	710億円	1,330億円

マテリアリティと機会・リスク

当社は、自社とステークホルダーを取り巻く外部環境の変化を認識し、機会・リスクの両面を把握したうえで、当社が取り組むべきマテリアリティを特定しています。特定したマテリアリティに対し、具体的な施策を策定・実行し、SDGsへの貢献とともに事業価値と社会価値をつくりだしています。



Step3

マテリアリティ

優れた環境技術

カーボンニュートラル
への取り組み生物多様性の保全と
循環型社会の形成

多様なサービス

持続可能な社会基盤
(土木インフラ・建築物)
の構築利用者にとって快適な
建設関連サービスの提供

魅力的な働き方

働きがいのある
職場づくり

安全な工事現場づくり

コンプライアンスの徹底と
リスク管理

Step4

施策

ZEB技術の確立 ▶ P.26
再生可能エネルギー事業 ▶ P.32
ZERO30※ ▶ P.373R活動の推進 ▶ P.39
生物多様性の保全への取り組み ▶ P.39高難度トンネル工事への継続的
取り組み ▶ P.24
土木インフラリニューアル工事の
技術力向上 ▶ P.24
再生可能エネルギー関連工事への
取り組み ▶ P.24、32
トンネル・シールド工事の自動化・
無人化 ▶ P.24、34
BIMの活用 ▶ P.26
(設計・施工・維持管理まで一貫利用)
IoTを活用した防災・減災サービス ▶ P.32不動産の成長分野への取り組み拡大 ▶ P.30
アセットマネジメント ▶ P.30
市街地再開発事業・土地区画整理事業 ▶ P.30
不動産バリューアップ事業 ▶ P.30
PPP/PFI事業への参画 ▶ P.32
ゼロ・カーボンのまちづくり ▶ P.32人財育成 ▶ P.42
ダイバーシティ&インクルージョン ▶ P.43
時間外労働の削減 ▶ P.43
健康経営 ▶ P.44
労働災害の防止 ▶ P.45

建設業技能労働者の育成サポート ▶ P.45

品質マネジメント ▶ P.36
コンプライアンス ▶ P.46
リスクマネジメント ▶ P.47
サイバーセキュリティ対策 ▶ P.47

西松DXビジョン

▶ P.18

SDGsへの貢献

※ZERO30：CO₂排出量を2030年度にネットゼロにする計画

管理本部長メッセージ



成長分野への投資を推進し、 資本効率と財務健全性の 向上を図ります

代表取締役 執行役員副社長
管理本部長 IR担当

河埜 祐一

「中期経営計画2023」初年度振り返り

2021年度は「中期経営計画2023」の初年度でした。財政状態は2021年度末現在、総資産が4,776億円、純資産1,577億円、自己資本比率31.7%、有利子負債が1,600億円で、D/Eレシオは1.1倍となっています。これは、自己株式の公開買付けによる取得が543億円に上ったことに加え、開発・不動産事業への投資が年々大きくなっていることも影響しています。現中期経営計画では、最終年度（2023年度）財務指標目標値を、ROE12%以上、自己資本比率40%程度、D/Eレシオ0.8倍、配当性向は3年間継続的に

70%以上と設定していますが、初年度は配当性向以外の目標値は道半ばという結果となりました。

建設受注高については、国内土木1,024億円（計画1,100億円）、国内建築1,833億円（計画2,000億円）といずれも計画未達であり、売上高は受注が少ない影響で前期比3.7%減の3,237億円と減収となりましたが、国内土木工事および開発・不動産事業などにおける売上総利益の増加により、営業利益は前期比12.4%増の235億円で増益となりました。

開発・不動産事業への投資

2023年は当社の創業150年目となる節目の年です。150年の歴史を振り返りますと、過去最高の営業利益を計上したのは27年前の1996年3月期で、当時は国内外の建設請負が主流でした。一方、2021年度には開発・不動産事業のセ

グメント利益は47億円で、建築事業のセグメント利益64億円に迫る勢いとなっています。東京2020オリンピックの建設ラッシュ後に受注競争が激化したこともあり、この2年建設事業の受注は目標未達となっている中、開発・不動産事業で

(億円)

財務指標		2021年度実績	中期経営計画2023
資本効率	ROE	8.5%	12%以上
財務健全性	自己資本比率	31.7%	40%程度
	D/Eレシオ	1.1倍	0.8倍
株主還元	配当性向	70.8%	継続的に70%以上
	1株当たり配当金	221円	—
	自己株式の取得	543億円	3年間で200億円以上

成長投資		2021年度実績	中期経営計画2023
建設	国内土木	28	100
	国内建築		
	海外		
開発・不動産		186 (+78入替)	510 (+350入替)
環境・エネルギー		4	70
人財		10	30
投資額の合計		228	710

の良質な不動産投資や建設事業とのコラボレーションは、当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上に不可欠となっています。

長期ビジョン「西松-Vision2027」では、開発・不動産事業に1,200億円の投資を行う計画とし、「中期経営計画2023」では、資産効率と収益力の向上を目的として「循環型再投資モデル」への進化を掲げ、3年間で860億円の投資と350億円の回収を行うことを計画しています。開発・不動産事業は「中期経営計画2023」最終年度の業績目標で

ある営業利益320億円の達成には欠かせない事業ポートフォリオの一つであり、売上総利益の目標520億円のうち、105億円以上を担う役割を想定しています。

当社は昨年、伊藤忠商事株式会社との資本業務提携を締結し、これによって開発・不動産事業に関する情報が大幅に増加しました。この情報量を循環型再投資モデル確立や資産効率改善に活かすことで、開発・不動産事業をより強固な当社の柱に育成したいと考えています。

今後の財務戦略

こうした開発・不動産事業への投資の結果、2021年度末の賃貸用不動産残高は1,295億円となり、総資産の27%（2017年度実績15.9%）を占めています。2023年度には30%を超えることも想定されます。

建設事業では、運転資本をコントロールしながら短期調達の有利子負債を維持することで、ネットD/Eレシオを0に近づけます。一方で、開発・不動産事業においては、投資

と回収をコントロールしながら、長期の調達でレバレッジを効かせつつ、D/Eレシオを大手デベロッパー並みの2倍程度としていくことも考えられます。これを踏まえ、建設事業のバランスシートと開発・不動産事業のバランスシートを分割して管理し、それぞれに財務戦略を立て、目標数値を設定すべきと考えています。両事業とも資本効率を高めることにより、ROE12%の達成をめざしていきます。

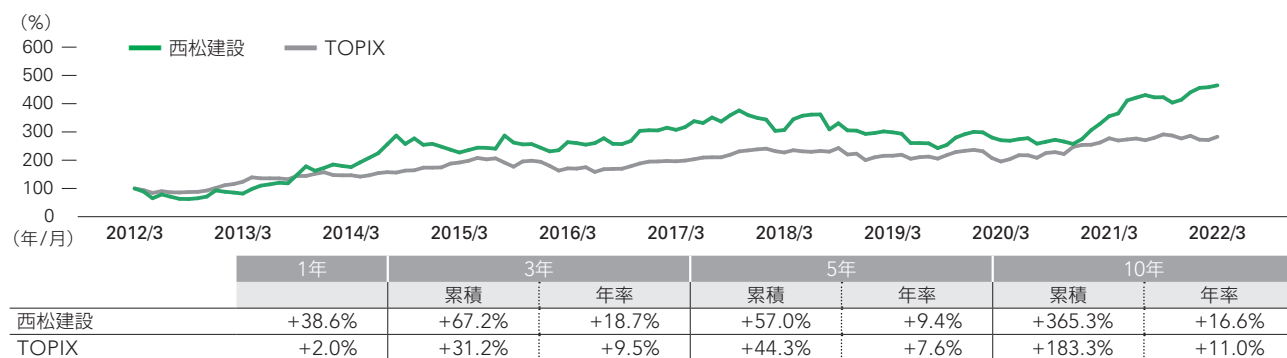
株主還元方針

株主還元方針については、「中期経営計画2023」で骨太な株主還元として、「連結配当性向は継続的に70%以上」および「3年間で200億円以上の自己株式の取得」を掲げています。現中期経営計画は連結配当性向70%以上を継続し、安定した配当を行う方針です。自己株式の処分については今後の重要検討課題となりますが、消却、成長投資、保有のバランスを取りながら、資本効率と財務健全性をと

もに向上させていきます。政策保有株式については現在、自己資本が減少したことで純資産に対する割合が20%程度となっていますが、受注への影響を勘案しながら今後も慎重に売却を検討していきたいと考えています。

過去10年間の株主トータルリターン（TSR）は以下の結果となっており、引き続き株主資本コストを上回るTSRを実現し、資本効率を重視した経営に取り組みます。

TSR



※ Total Shareholder Return (TSR)：株主総利回り。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、2012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2022年3月末まで）

西松DXビジョン



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

2027年その先へ

『私たちは、デジタルで空間をイノベーションします』

現場という“空間”、ワークスタイルという“空間”、建造物や不動産、エネルギーを創り出し・使う“空間”を、今までにない“空間”にします。

また、その“空間”を社員や協力会社、お客様に提供するとともに、価値を共創する“サービス提供者”と一緒に、社会・地域・街・新しいお客様にも、その“空間”を提供していきます。

仮想と現実が融合した一人ひとりが活躍できる “ワークスタイル”

仮想と現実が融合した働き方で、ワークライフバランスをとりつつも、高いパフォーマンスを発揮することで、一人ひとりが仕事に充実感を持つことができる“私”をめざします

●オンラインとオフラインの融合

自宅・現場・サテライトオフィスなど、社員の働く場所を限定せず、快適な職場環境を実現

●デジタルツインやメタバース上でハイパフォーマンスな仕事のスタイル

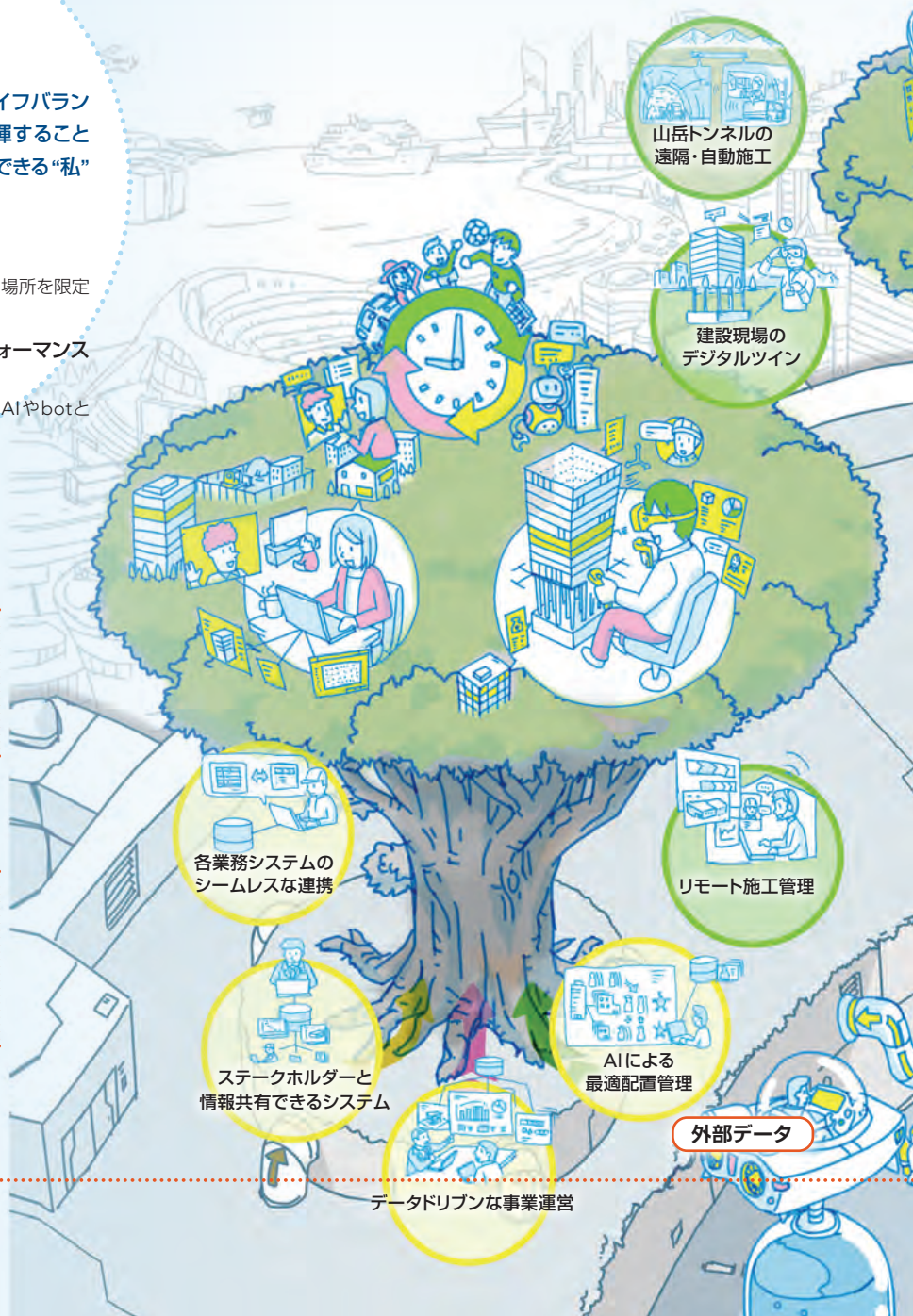
現場やオフィスをメタバース空間内で創り出し、AIやbotと一緒に仕事

自律的にDXを推進する風土

一人ひとりの変革マインドとチャレンジにより変革のスキルを向上させることで、自律的なDXの取り組みを推進していきます

有機的に結びつき、広がる連携

組織を超えた情報連携により新たなチャレンジ機会を見出し、組織横断の取り組みを介してさらにネットワークを広げていきます



現場力がシンカしたスマート “現場”

現場力をデジタル活用でさらに向上させつつ（深化）、過去・現在の状態をデータとテクノロジーで正しく捉え、未来を予測する（進化）ことができる、“スマート（高性能）な現場”をめざします

●施工の遠隔化・自動化

ドローンやセンサーで状況を把握し、自動で動く建設機械を遠隔で監視し、安全かつ高精度で施工

●仮想空間で未来を予測

仮想空間上で現場状況を把握するとともに、予算と実績やBIM/CIMなどのデータからAIで分析し、未来の現場におけるリスクを予測

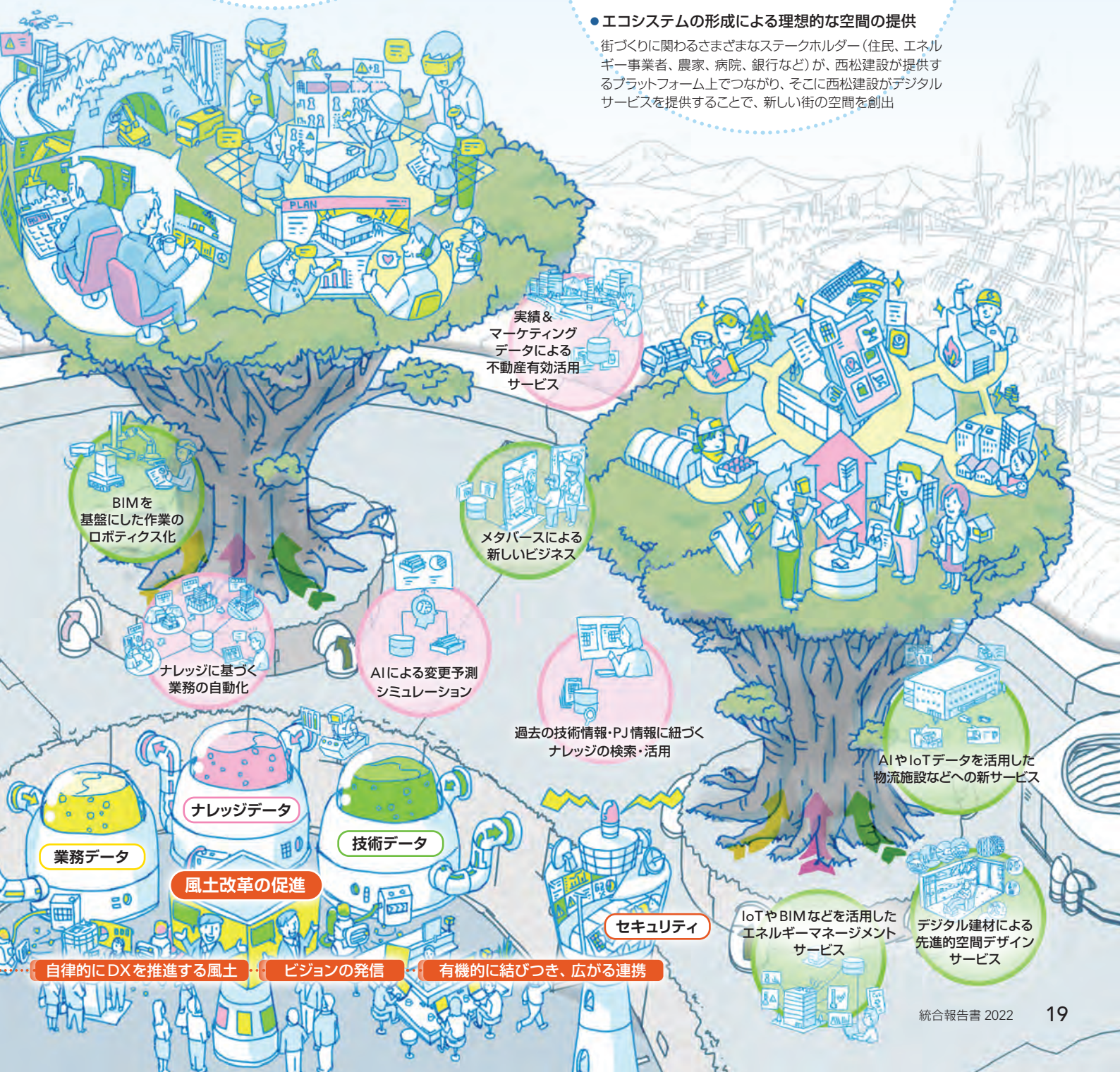
エコシステムで新しいサービスや空間を創り出す “ビジネス”

建設・エネルギー・不動産などのデータを循環させるエコシステムを形成し、お客様や社会に今までにない理想的な空間を提供する“新ビジネス”を創り出します

●パートナーとの連携やデータの活用による、新しいサービスの開発や提供

●エコシステムの形成による理想的な空間の提供

街づくりに関わるさまざまなステークホルダー（住民、エネルギー事業者、農家、病院、銀行など）が、西松建設が提供するプラットフォーム上でつながり、そこに西松建設がデジタルサービスを提供することで、新しい街の空間を創出



異業種パートナー企業との協業

当社は異業種パートナー企業との協業により、お互いの経営資源やノウハウを掛けあわせることで、建設の枠を超えて新しい価値をお客様に提供していきます。

協業トピック 伊藤忠商事株式会社との協業

当社は総合商社である伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）と2021年12月15日に資本業務提携契約を締結しました。当社と伊藤忠商事は、提携前から不動産開発事業

や工事発注・資機材調達などを通じて良好な協業関係を築いてきました。資本業務提携により連携を一層深め、今までにない新しいシナジーを創出していきます。

協業の基本方針

当社と伊藤忠商事は両社およびその他連携企業が有する経営資源やノウハウを結集し、マーケットインの発想で社会課題を解決するため、

1 建設アライアンス構築

2 安心・安全、脱炭素社会の実現

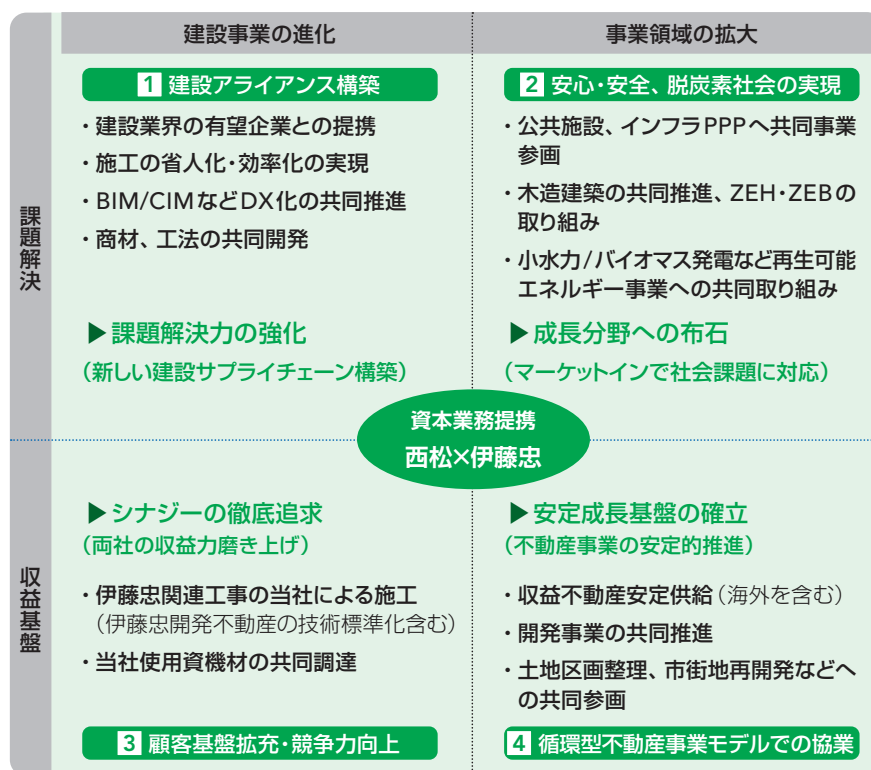
にむけた施策を推進していきます。

また、両社の収益基盤をより強固なものにするため、

3 顧客基盤拡充・競争力向上

4 循環型不動産事業モデルでの協業

を推進していきます。



公共施設整備事業へ共同参画

～（仮称）柴田町総合体育館整備事業～

当社と伊藤忠商事グループは、新しい公共施設整備の在り方を提案し、地域社会に貢献するビジネスを推進していきます。

地方自治体は、公共施設の老朽化が進む中、激甚化する災害に対応した避難所の整備に加え、地域活性化、住民の健康づくりなど多様な地域課題への対応が求められています。一方で、公共施設整備は多額の財源を必要とするうえ、多くの地方自治体はノウハウや人財の不足といった構造的な課題を抱えています。

本事業は、このような課題の解決にむけた伊藤忠商事との協業の第1号案件です。東日本大震災によって甚大な被害を受けた宮城県の柴田町民体育館に代わる新しい総合体育館を、官民連携手法（建物賃貸借方式）により整備します。公募型プロポーザルにおいて、伊藤忠商事を代表とするコンソーシアムが優先交渉権者に選定されました。コンソーシアム構成企業が施設の企画・設計、建設、維持管理、運営、保有を行い、当社は建設を担当します。



協業トピック ホテルJALシティ富山オープン

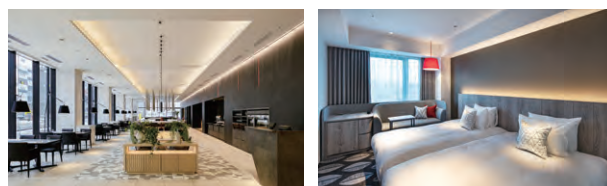
当社は観光・娯楽分野の将来性を見据え、重点アセットとして投資を行っており、2022年3月に「ホテルJALシティ富山」を開業しました。

経営主体は当社子会社である株式会社西松ホテルマネジメント。運営主体となる協業パートナーとして、日本を代表する老舗ホテルをはじめ数多くのホテル開発・運営を手がけるホテルオークラグループを迎え、当社では初となるホテル事業への参入が実現しました。

お客様のニーズにリアルタイムにお応えし、お客様に期待以上のサービスを提供していきます。これらの運営ノウハウは、当社の大切な財産であり、今後の観光・娯楽分野での事業運営に活かしていきます。

ホテルJALシティ富山 施設概要

所在地	富山県富山市（JR富山駅から徒歩3分）
ホテル類型	ハイグレード宿泊主体型
客室	252室（広めの客室、独立型バスルーム） コネクティングルーム、トリプルルームあり
付帯施設	レストラン、バー、セルフ型コンビニエンスストアなど



立山連峰をはじめとする地元富山のモチーフを取り入れたシンプルで機能的な空間がお客様をお出迎えします。

協業トピック メタン発酵バイオガス発電*のスタートアップ「アーキアエナジー株式会社」に出資

2022年2月、当社はスタートアップ「アーキアエナジー株式会社」に出資しました。

実績のあるアーキアエナジー株式会社との協業によりメタン発酵バイオガス発電事業を加速し、早期の参入をめざします。

また、メタン発酵バイオガス発電事業による資源の循環システム（右図）を開発し、この発電システムを通じて持続可能な地域循環社会を形成していきます。

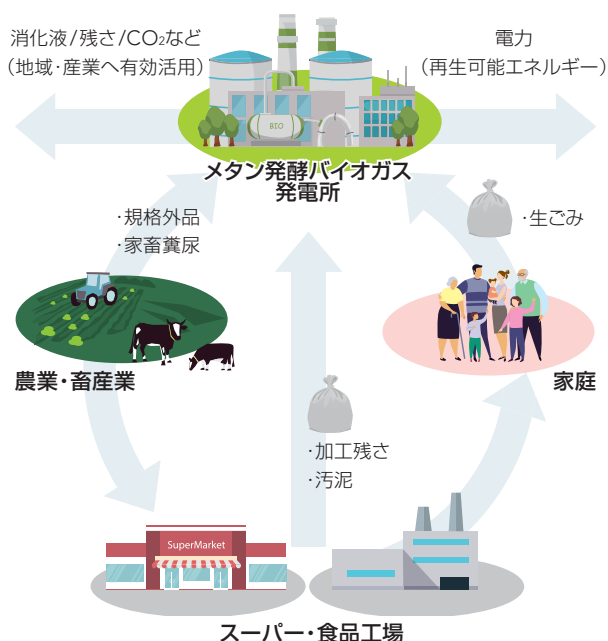
アーキアエナジー株式会社 概要

所在地	東京都港区虎ノ門1-13-1
代表者	代表取締役社長 植田徹也
資本金	123,000千円
事業内容	・メタン発酵バイオガス発電施設の企画・開発・運営 ⇒これまでに国内3ヶ所の実績（うち2ヶ所は運営開始） ・現在、7つのプロジェクトを進行中

※メタン発酵バイオガス発電
食品廃棄物などの有機物をメタン発酵させることで発生したバイオガスを利用し、ガスエンジンを駆動させて発電する方法

メタン発酵バイオガス発電による資源の循環システム

有機性廃棄物による発電の過程において発生する消化液やCO₂も有効に活用できる資源の循環システム

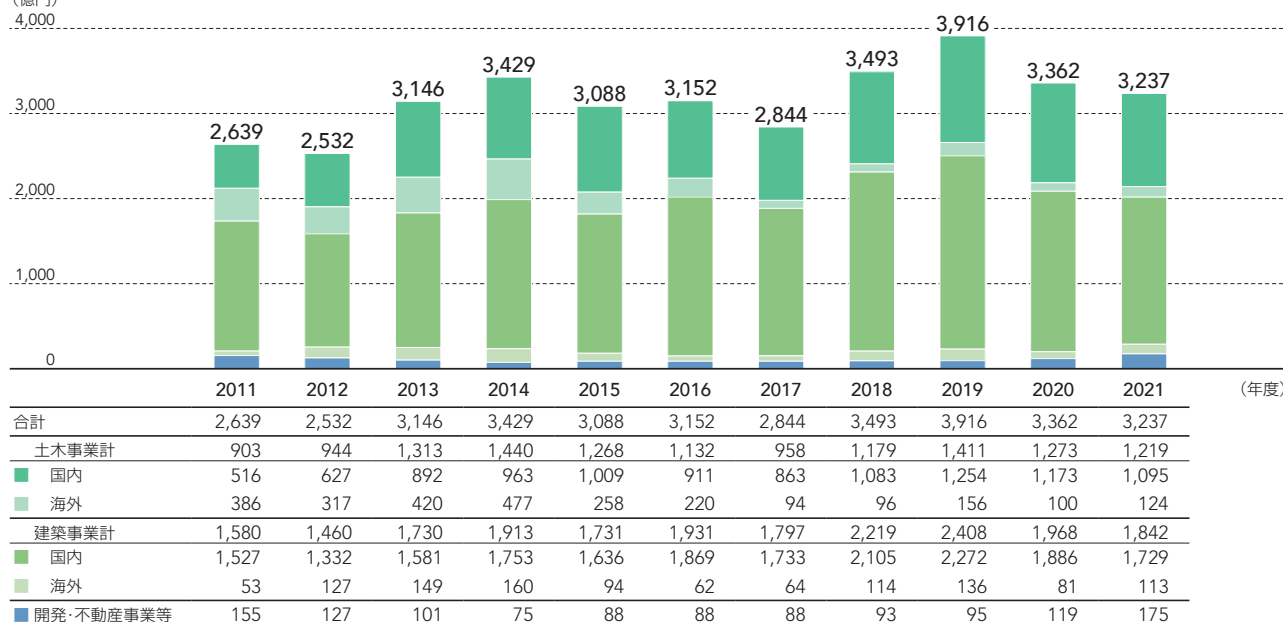


事業戦略

事業業績推移

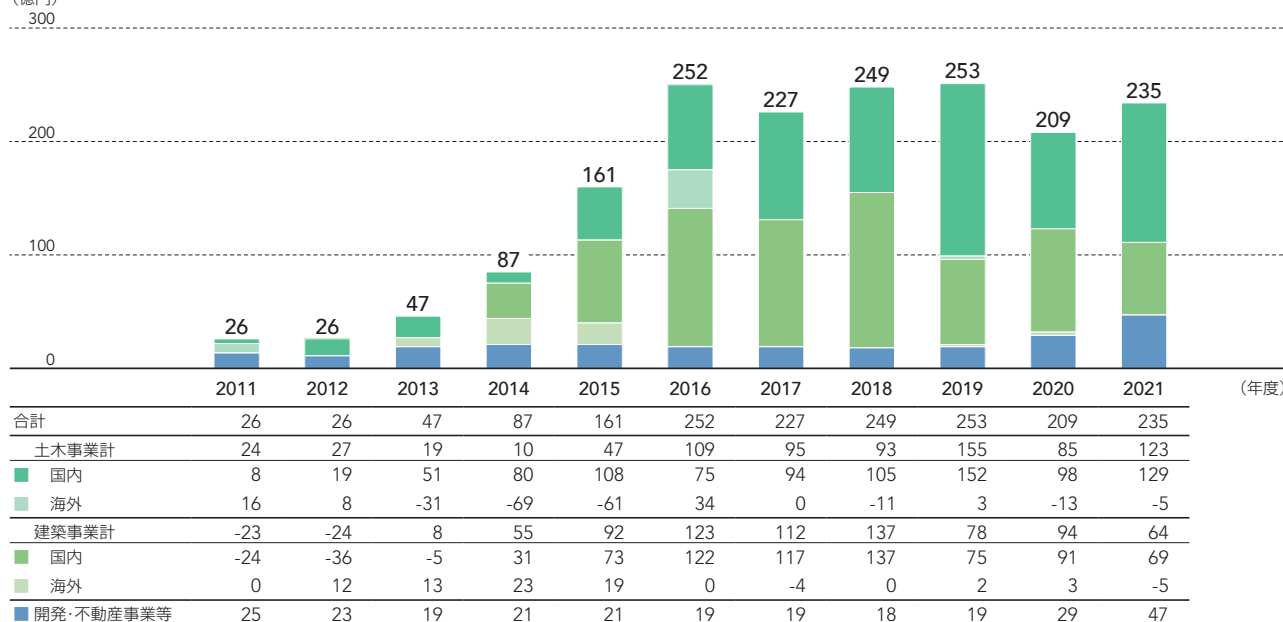
セグメント別連結売上高

(億円)



セグメント別連結営業利益

(億円)



セグメント別連結建設受注高

(億円)

4,000

3,000

2,000

1,000

0

2,561

2,582

3,205

3,458

3,047

3,601

3,803

3,480

3,760

3,134

3,339

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

(年度)

合計	2,561	2,582	3,205	3,458	3,047	3,601	3,803	3,480	3,760	3,134	3,339
土木事業計	1,284	1,091	1,128	1,715	898	1,421	1,568	973	1,078	1,472	1,446
■ 国内	842	855	796	1,461	792	1,244	1,182	952	1,092	1,452	1,024
■ 海外	442	235	332	253	106	177	386	20	-13	20	421
建築事業計	1,276	1,491	2,076	1,743	2,148	2,180	2,235	2,507	2,682	1,661	1,893
■ 国内	1,194	1,344	1,847	1,671	2,083	2,127	2,138	2,339	2,531	1,649	1,833
■ 海外	82	146	229	71	65	53	97	167	150	12	60

開発・不動産事業 賃貸等不動産残高

(億円)

1,500

1,000

500

0

399

496

494

492

494

554

606

674

1,102

1,158

1,295

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

(年度)

賃貸等不動産残高	399	496	494	492	494	554	606	674	1,102	1,158	1,295
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------	-------



国内土木事業

事業の意義

安心・安全な社会を実現するために
持続可能な土木インフラを構築する

事業の強み

- 高難度工事の施工技術・施工実績
- 山岳トンネル・シールドトンネル・ダム工事の施工技術
- 社員の現場遂行力、組織の現場支援力

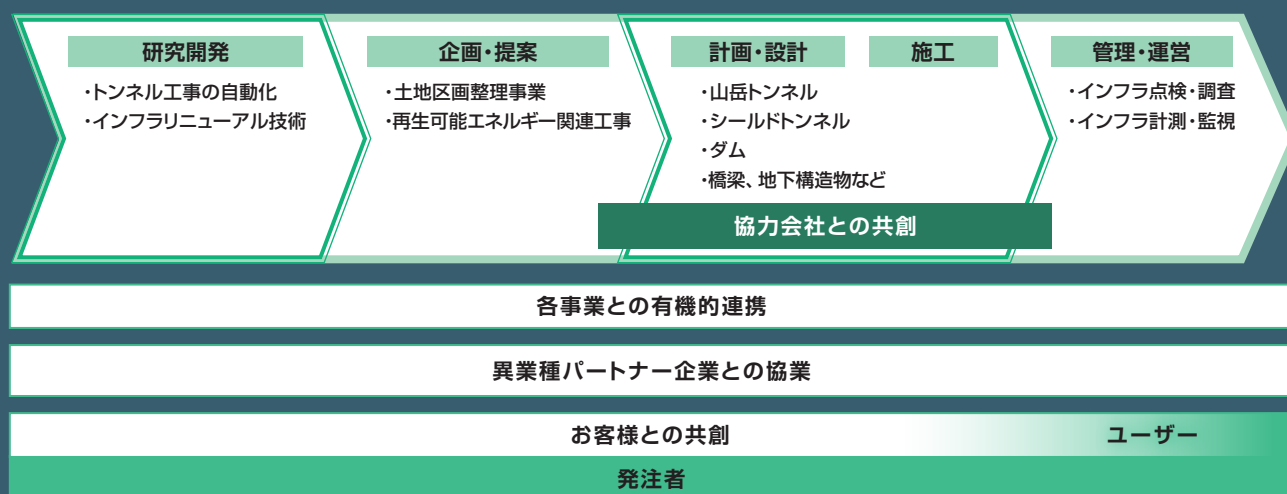


土木事業本部長
一色 真人

事業環境

- 自然災害の激甚化・頻発化
 - ▷ 防災・減災対策、国土強靱化事業の増加
- 脱炭素社会への移行
 - ▷ 再生可能エネルギー関連工事、交通インフラ整備工事の増加
- 社会インフラの老朽化
 - ▷ 土木インフラリニューアル工事の増加
- 資源・エネルギー価格の高騰
 - ▷ 資機材価格高騰、調達への影響
- 生産年齢人口減少
 - ▷ 工事の担い手不足、施工の自動化・無人化

バリューチェーン



重点施策の進捗状況

重点施策	2021年度レビュー	今後の取り組み
高難度工事	大型の山岳・シールドトンネル工事をはじめとする全国の高難度工事を施工	高難度工事におけるQCDSE施工
土木インフラリニューアル工事	高速道路やトンネルのリニューアル工事を多数受注	リニューアル工事の技術力向上 技術者の計画的育成
再生可能エネルギー関連工事	太陽光発電工事 水力発電リニューアル工事の受注（5件）	洋上風力発電工事への挑戦
トンネル工事の自動化	新技術4件開発 - トンネル3件（ホイールローダの遠隔操作、自動化セントル、計測台車） - シールド1件（AIによる方向制御）	開発目標 要素技術完成：2023年度 全体完成：2027年度

SDGsへの貢献（2021年度竣工工事）

道路工事や鉄道工事で交通流動を最適化、CO₂削減や生活の利便性向上に寄与



■ 南湖トンネル工事（福島県）

国道294号白河バイパス事業のうち南湖森林公園直下のトンネル工事を担当。当現場で試行導入した自動化セントル技術は、東北6県と仙台市を含む産学官の「東北復興DX-i-Construction連絡調整会議」において「みちのくi-Construction奨励賞」を受賞しました。



南湖トンネル

■ リニア中央新幹線梶ヶ谷非常口・資材搬入口の施工（神奈川県）

リニア中央新幹線の梶ヶ谷非常口・資材搬入口を施工。ニューマチックケーソン工法では国内最大規模の工事でした。



リニア中央新幹線梶ヶ谷非常口・資材搬入口

■ 北陸幹第3南福井高架新設ほか工事（福井県）

北陸新幹線の金沢～敦賀間延伸工事のうち福井市内にて高架橋工事を担当。安全衛生に係る優良事業場として厚生労働大臣奨励賞を受賞しました。

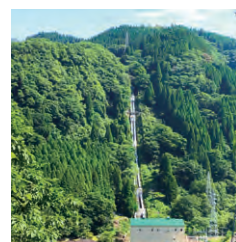


第3南福井高架橋

再生可能エネルギー関連工事

■ 津留発電所建屋更新および付帯工事（熊本県）

水力発電所施設である取水口・導水路・沈砂池・水槽・鉄管路・水車発電機基礎・放水路・建屋すべての更新・補強工事を行いました。



津留発電所

国内建築事業

事業の意義

ユーザーの多様なライフ・ビジネススタイルを実現するためにお客様とともに空間をつくる

事業の強み

- 営業から施工・アフターケアまでの緊密な業務連携
- 重点分野（物流施設・市街地再開発事業・清掃工場）の施工技術



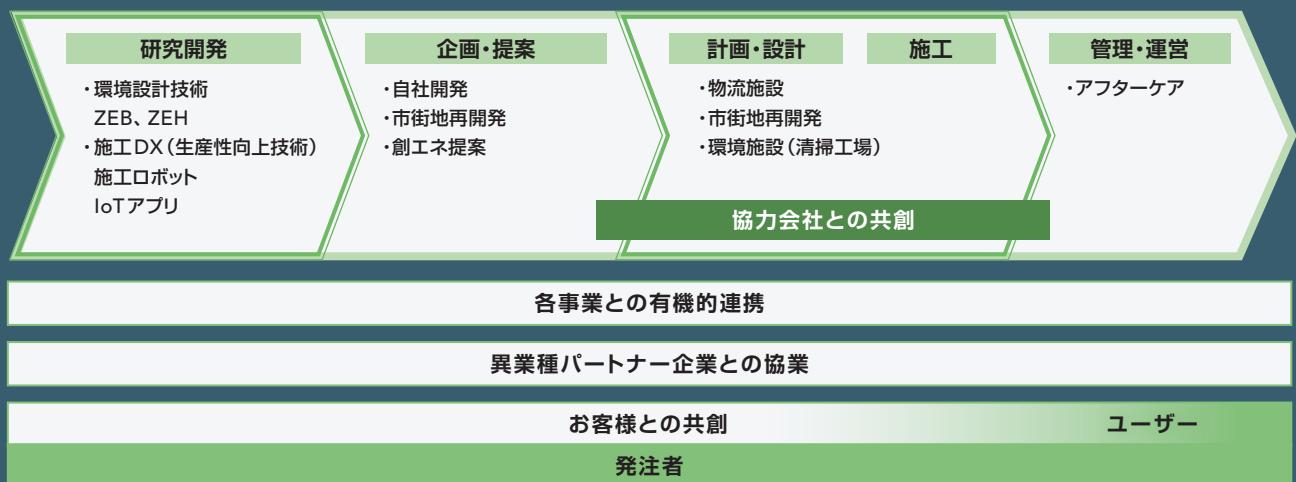
建築事業本部長

濱田 一豊

事業環境

- EC需要は継続
 - ▷ 物流施設の建設需要は堅調
- まちづくり・再開発は堅調
 - ▷ 市街地再開発の需要はあるものの
資機材高騰による事業見直し発生
- 社会インフラの老朽化
 - ▷ 環境施設（清掃工場）の更新需要
- 脱炭素社会への移行
 - ▷ 中大規模木造建築物の増加
- 資源・エネルギー価格の高騰
 - ▷ 資機材価格高騰、調達への影響
- 生産年齢人口減少
 - ▷ 工事の担い手不足、施工の生産性向上

バリューチェーン



重点施策の進捗状況

重点施策	2021年度レビュー	今後の取り組み
物流施設への取り組み	物流施設のフロントローディング(BIM活用)	設計、生産設計、施工をつなぐBIM活用
環境設計技術の開発	ZEB先進技術実証施設の準備 (愛川技術研究所(神奈川県)にて)	ZEB先進技術実証施設の準備、実証開始 中大規模木造建築物の共同研究開発プロジェクト
施工DX	現場業務アプリの活用	建設RXコンソーシアム*での施工DX (建設ロボット技術の実証)

*建設RXコンソーシアム:日本の総合建設業者などが参画し、作業所における高効率化や省人化により、建設業界全体の生産性および魅力を向上させるために、施工段階で必要となる、ロボット技術やIoT関連アプリケーションにおける技術連携を進めるコンソーシアム。

SDGsへの貢献(2021年度竣工工事)

大型物流倉庫建設工事で建設副産物を削減、地球環境への負荷を低減



■ プロロジスパーク猪名川2プロジェクト(兵庫県)

新名神高速道路川西ICの近接地に、鉄骨造地上5階建、延床面積159,000m²の物流倉庫を建設。3Rをはじめとする環境保全活動に積極的に取り組みました。

- ① Reduce: 型枠材(木材)の大幅削減
ICT建機を使用し、掘削土量を削減
- ② Reuse: 掘削土の大部分を埋戻土として利用
- ③ Recycle: 場内通路に再生碎石を使用



宿毛市庁舎建設に当地の再エネ100%電気を使用、事業活動におけるCO₂を削減



■ 宿毛市庁舎新築工事(高知県)

宿毛市庁舎の建設には、高知県営水力発電所で発電した電力を使用しました。これにより、当社は高知県と四国電力が創設した電力ブランド「高知家応援でんき」の「水力100%プラン」契約第1号として認証されました。また、工事事務所の屋根に太陽光パネルを設置し、創エネにも取り組みました。

宿毛市新庁舎は、市民にとって利便性が高く、快適な施設であるだけでなく、地域防災の拠点となる重要な施設です。



海外事業

事業の意義

世界の人々の暮らしを支えるために
各国・各地域の人々とともに社会インフラを整える

事業の強み

- 東南アジア諸国における施工実績
 - ▷ 日系ゼネコンでトップクラスのトンネル施工実績
- 進出国の顧客基盤
- 商習慣など地域特性に応じた事業運営力



国際事業本部長
仲野 義邦

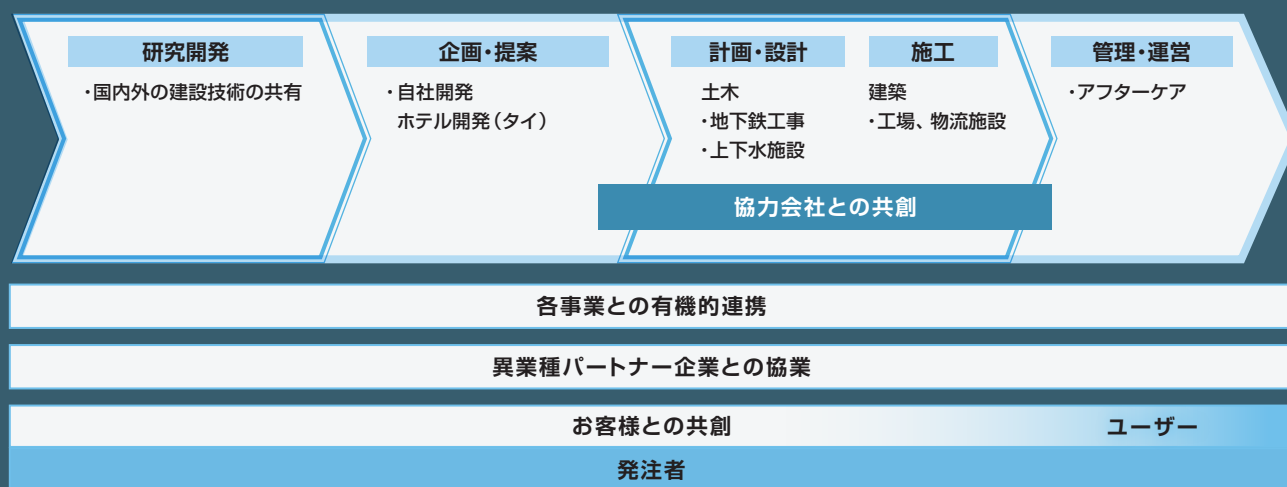
原産地域

展開地域 東南アジア、南アジア、オーストラリア

事業環境

- 東南アジア交通インフラの新設
 - ▷ ODA市場は拡大、国際入札市場は価格競争の様相
- タイ・ベトナムにおける新型コロナウイルスの影響
 - ▷ ローカル・外資系顧客案件は回復傾向、日系顧客案件は回復が鈍い
- 資源・エネルギー価格の高騰
 - ▷ 資機材価格高騰、調達への影響

バリューチェーン



重点施策の進捗状況

重点施策		2021年度レビュー	今後の取り組み
土木	既存拠点での取り組み	シンガポール:大断面トンネル工事を受注	シンガポール:主にトンネル工事の受注活動
	ODA案件への取り組み	フィリピン:地下鉄工事の受注活動 バングラデシュ:地下鉄工事の調査開始	フィリピン:地下鉄工事の受注活動 バングラデシュ:地下鉄工事の受注活動
	新規進出地域の開拓	オーストラリア:シドニー事務所設立 市場調査開始	オーストラリア:再生可能エネルギー事業への参画検討(環境・エネルギー事業と連携)
建築	海外自社開発事業	タイ:「グランドニッコー・バンコク サトーン」 2025年開業を発表	タイ・ベトナム:大型建築施工管理体制の構築
	顧客基盤の強化	タイ・ベトナム:国内外の営業連携体制を確立 外資系顧客基盤づくり	タイ・ベトナム:日系顧客基盤の再構築 外資系顧客基盤づくり

SDGsへの貢献(2021年度竣工工事)

シンガポールにて地下鉄工事 生活利便性に貢献、施工中は貴重な飲料水を保全

■ 地下鉄トムソンラインT228工区工事(シンガポール)

人々の生活を支える地下鉄。本工事では飲料水用貯水池の直下を通るトンネルを構築しました。天然の水資源が少ないシンガポールでは飲料水の保全是極めて重要であり、飲料水への影響の極小化と安全施工の両立が求められました。貯水池下の地盤を補強するため特殊な地盤改良工法を採用し、無事に工事は完了。発注者であるLTA(Land Transport Authority)より「環境優良賞」を受賞しました。



タイにて大型物流施設を施工 高まる物流需要に対応

■ All Now Complex 2 Project(タイCPグループ)

タイでは珍しいAS/RS(自動倉庫システム)を併設した延床面積約25,000m²の物流施設を施工しました。大メコン経済圏(GMS)の中心に位置するタイはASEAN諸国の物流の結節点であり、小売や外食文化、ECの発展に伴う物流市場の成長により物流需要が増えています。



TOPIC ◆ タイ研修センター完成

「見て、触れて、記憶する」研修

現地職員・職人の技術力、安全意識の向上を目的としてタイに研修センターを建設、2022年7月に開講しました。コンクリート、鉄筋、型枠工事のモックアップによる研修を実施しています。



タイ研修センターでの研修の様子

開発・不動産事業

事業の意義

ユーザーがワクワクする生活空間を
圧倒的なスピードで創り出していく

事業の強み

- 「お客様起点の発想」で「ユーザーがワクワクする生活空間」を創る力
- お客様との強い信頼関係
- 循環型再投資のビジネスモデル
- 社員一人ひとりが「プロ」、チームは「顧客支持ダントツ専門家集団」



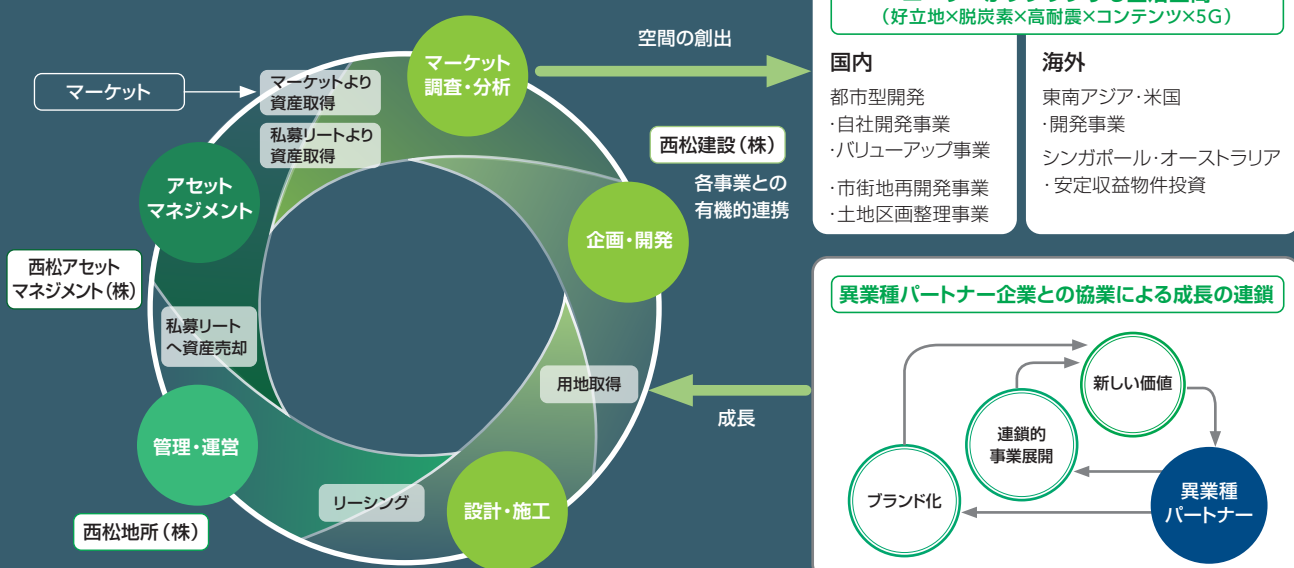
開発・不動産事業本部長

澤井 良之

重点アセット

- 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）
- データセンター・物流

バリューチェーン（事業の成長モデル）



重点施策の進捗状況

重点施策	2021年度レビュー	今後の取り組み											
成長分野に重点を置いた アセット戦略	重点アセットを中心に新規取得（16件）	マーケット状況を見極め、重点アセットを中心とした新規案件取得と、売却回収による効率的な資金有効活用をめざす											
「循環型再投資モデル」への進化	西松アセットマネジメント株式会社スタート (2021年10月)	私募ファンドの順次組成 私募リートの運用準備											
	投資回収の状況												
	<table> <tr> <th></th><th>2021年度 実績</th><th>中期経営計画2023 (2021~2023年度 計画)</th></tr> <tr> <td>投資</td><td>264億円</td><td>860億円</td></tr> <tr> <td>回収</td><td>78億円</td><td>350億円</td></tr> <tr> <td>ネット投資</td><td>186億円</td><td>510億円</td></tr> </table>		2021年度 実績	中期経営計画2023 (2021~2023年度 計画)	投資	264億円	860億円	回収	78億円	350億円	ネット投資	186億円	510億円
	2021年度 実績	中期経営計画2023 (2021~2023年度 計画)											
投資	264億円	860億円											
回収	78億円	350億円											
ネット投資	186億円	510億円											
建設事業との協働による グループ収益の拡大	建設事業との強固な協働体制確立	建設事業への寄与拡大 自社事業化によるビジネスチャンス拡大											

SDGsへの貢献

グローバルトップリーダーが育つ、ふれあいの学生寮

■ 慶應義塾大学 高輪国際学生寮（東京都）

慶應義塾大学の学有地の有効活用提案として、当社にて学有地を一定期間借用し、慶應義塾大学的女子専用寮を設計・施工し賃貸する事業で、国内外の女子学生を受け入れ、住まいと国際交流の場を提供しています。

本建物は、環境・省エネルギーに配慮し、屋上に太陽光パネルを設置し電力供給を行っています。停電時には設置している蓄電池を活かすことで防災性も高めています。



耐震補強で建物を長寿命化

■ 蒸溜所併設のブティックホテル「香林居」（石川県）

金沢・香林坊に佇む、1971年に当社が設計・施工したビルについて、オーナー様からご相談を受け活用方法を検討しました。その結果、耐震補強を施したうえでリノベーションし、オフィスビルからホテルにコンバージョンしました。当社は多方面の関係者と協業しつつ、事業統括および施工・運営を担当しています。従来デザインのアーチを取り入れた空間を演出し、訪れるゲストにリラックスした時間を提供することをコンセプトにしています。



環境・エネルギー事業

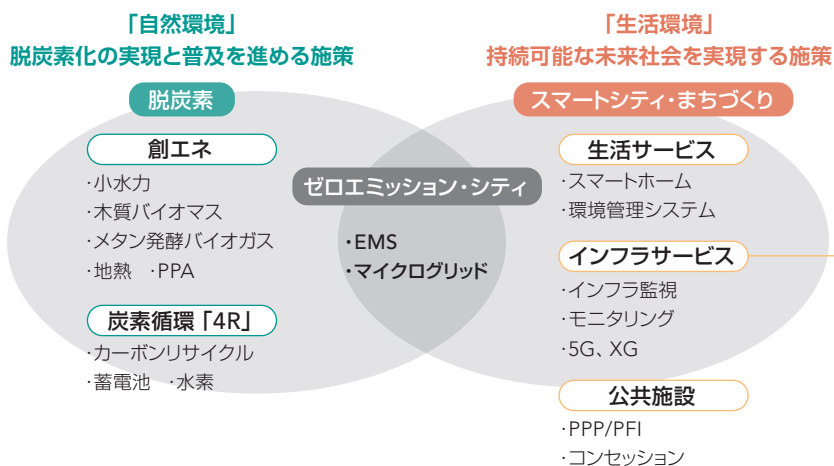
事業の意義

住みやすい地球を残していくため
地域の「自然環境」と「生活環境」の課題を解決

事業の強み

- 建設事業で築いた顧客や地域とのつながり
- ゼネコンとして培ってきたコーディネート力
(提案力/マネジメント力/迅速な対応力)

事業領域・ターゲット



環境・エネルギー事業統括部長
細川 雅一

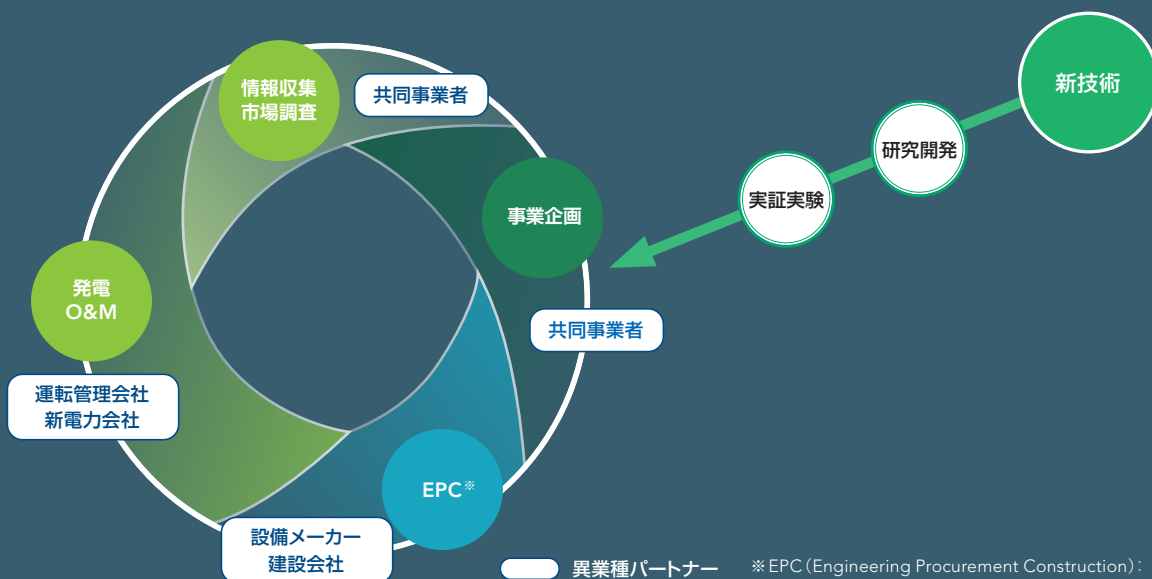
防災・減災

インフラ点検監視サービス
OKIPPA



センサBOXだけで始められる傾斜監視システムです。傾斜角度等のデータをパソコンやスマートフォンで常時確認でき、1時間に1回の無線通信(LPWA)の場合、電池で2年間稼働します。高速道路・鉄道などで活躍中です。

バリューチェーン(再生可能エネルギー事業)



※EPC(Engineering Procurement Construction):
設計エンジニアリングと調達、建設を一括して行う方式

重点施策の進捗状況

重点施策	2021年度レビュー	今後の取り組み
脱炭素への取り組み	メタン発酵バイオガス発電 スタートアップ「アーキアエナジー株式会社」へ出資（2022年2月） 屋根置き太陽光発電 PPA事業を開始（2022年2月） 木質バイオマス発電 事業開始にむけ、子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」設立（2022年4月）	再生可能エネルギー発電の事業化推進 ● 小水力発電 ● 木質バイオマス発電 ● メタン発酵バイオガス発電 ● 地熱発電
スマートシティまちづくり	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」締結（2022年4月）	「再エネ×地方創生」ゼロカーボンシティ構想

SDGsへの貢献

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

■ 主な連携事項

1. 大木町の脱炭素のまちづくりにむけた諸施策の推進
2. 大木町における再生可能エネルギー発電設備および省エネルギー設備などの導入・活用推進
3. 大木町の地域レジリエンス向上
4. 大木町の地方創生・少子高齢化対策につながる環境と経済の好循環を図る仕組みの構築

今後、共同で特定目的会社を設立し、電線や蓄電池を整備して公共施設の電力を賄うマイクログリッド（小規模電力網）を構築、さらに大型蓄電池を用いたエネルギーマネジメントシステム（EMS）による電力需給の調整をめざします。



（左）大木町：境町長 （右）西松建設：高瀬社長

子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」設立

■ 木質バイオマス発電事業へ

木質バイオマス発電事業の子会社として「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」を設立しました。山口県山陽小野田市の小野田・楠企業団地において、2MWクラスの木質バイオマス発電所を建設し、2024年夏頃の営業運転開始を予定しています。発電燃料として、地元山口県内で集材される間伐材や林地残材などの未利用材を使用するため、山林の保全に貢献します。発電事業により地域産業の振興に寄与します。



木質バイオマス発電施設 完成イメージ

技術開発

当社の技術開発の目的は「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」にむけて、建設業に変革をもたらすこと。DXがあらゆる事業の前提とされる中、技術研究所は当社のDX戦略の一翼を担うべく、「スマート現場」を創出しています。すぐに役立つ技術開発への重点投資に加え、長いスパンで取り組む技術開発にもチャレンジしていきます。



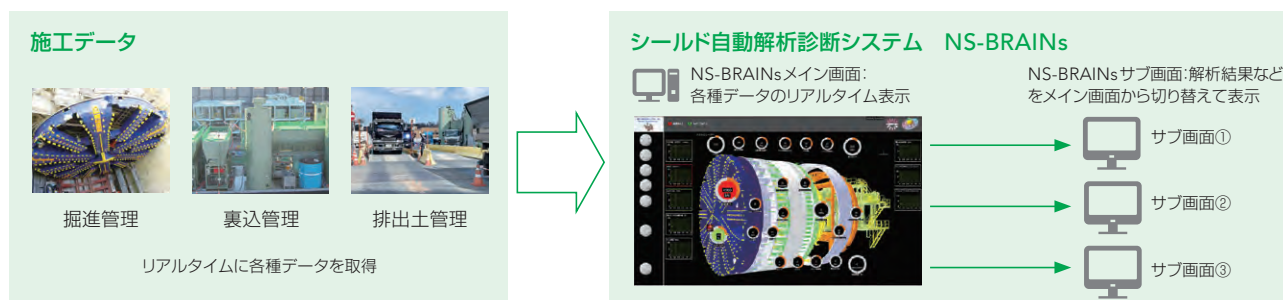
スマート土木現場 シールドトンネル工事の省人化（自動化）

自動解析診断システムの開発

シールドトンネル工事では、シールドマシンや関連設備から取得した施工データを用いて掘削管理を行います。土質変化、地盤変状、設備の変調など、トラブルの予兆を捕捉し、遅滞なく対策を実施することが安全施工と品質向上のポイントです。従来は技術者の経験則に頼るところが多

く、リスクの定量的な把握が課題となっていました。

そこで、これらの施工データを自動で解析し、リスクを評価診断するシステム「NS-BRAINs」を開発しており、トラブルの未然防止によるさらなる安全性向上、あわせて省人化を進めています。



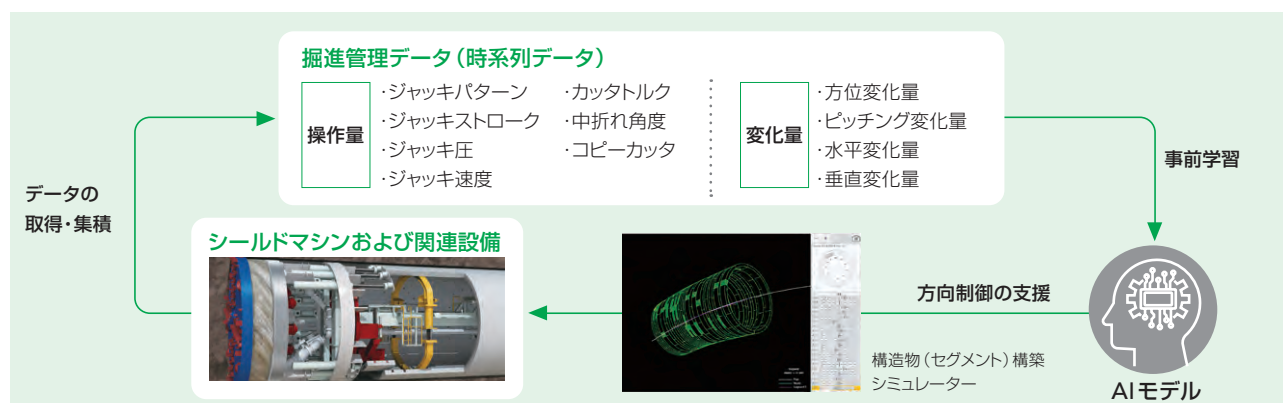
掘削方向制御支援システムの開発

さらに「NS-BRAINs」により取得・集積した掘進管理データを活用し、AIモデルでシールドマシンの掘削方向制御を支援するシステムを開発しました。

本システムでは、シールドマシンの位置・姿勢（掘進方向や傾き）を計測・算出し、計画線形との偏差を把握、オペレータの運転操作や掘進パラメータの全体的監視を中心

とした方向制御をAIモデルで支援します。熟練技能者の操作技術、施工条件などを類似した現場のデータで事前学習したAIモデルを用いることで、熟練技術者に頼らなくても、シールドトンネルの計画線形との偏差を最小とすることができま

す。本システムの本格運用にむけて現場実証を進め、各システムの2027年度実用化をめざします。





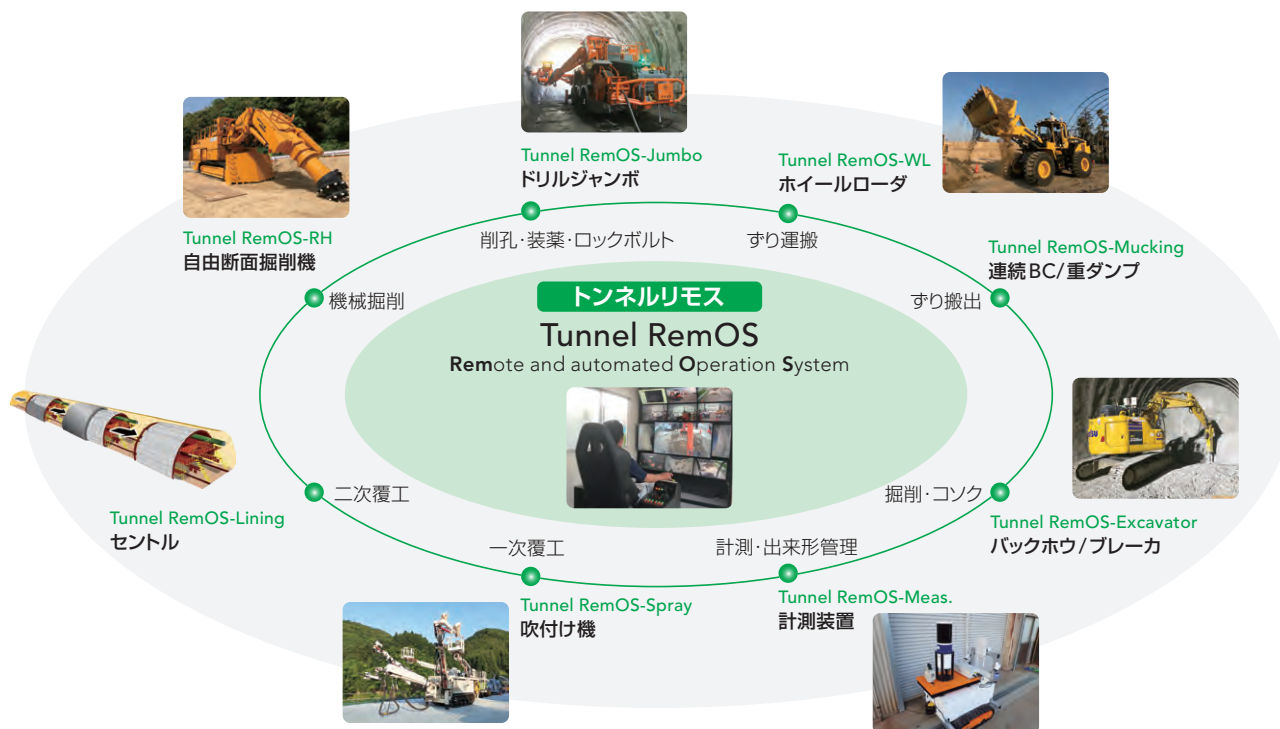
スマート土木現場 山岳トンネル無人化施工にむけた要素技術の開発

山岳トンネル工事では、狭隘な空間で複数の施工機械による複雑な作業が行われます。坑内作業の安全性向上と省人化を目的として、当社では、山岳トンネル無人化施工システム「Tunnel RemOS (トンネルリモス)」の開発を進めています。

開発の第1フェーズでは、主要施工機械それぞれについ

て遠隔操作システムを開発します。2021年度は、3件の新しい要素技術（ホイールローダ、セントル、計測装置の遠隔操作システム）を開発しました。

第2フェーズでは、これらの要素技術を組み合わせ、施工全体を無人化・自動化します。2027年度の実用化をめざしています。



スマート建築現場 コンクリート工事における環境負荷低減と効率化



アプリでコンクリート数量を算出、残コン・戻りコン※を削減
コンクリート打設に伴い発生する残コン・戻りコンの削減による環境負荷低減を目的に、コンクリート打設管理アプリを開発しました。

iPadに図面を表示し未打設部分を囲むと、囲んだ部分の体積を自動計算、さらに発注済のコンクリート数量と比較し、過不足を自動計算することができます。現場実証により、数量算出の精度の高さを確認しました。

残コン・戻りコンの抑制による環境負荷の低減だけでなく、打設管理業務の効率化にも寄与しています。

※残コン・戻りコン: 工事現場で使用されずに処分される余ったコンクリート



iPadに表示した図面を囲むことで自動計算が可能となる

品質マネジメント

施工品質向上にむけた取り組み

2021年4月19日付「弊社施工物件における施工不備の判明について」において公表したとおり、当社が2019年3月にお引渡しをした東京都所在のマンションにおいて、内装等に関する施工不備がございました。当社では、設計から施工、お引渡し後のアフターサービスまで、一貫した業務フローで品質を管理し、品質保証を行っています。このたびの施工不備は、このうち、品質管理上の確認業務が不十分であったことによるものです。これを踏まえ、当社では、品質管理の体制・方法を見直し、施工品質向上の取り組みを行っています。

建築工事における品質管理の体制・方法の見直し

施工の段階

新たな取り組みを、下線にて示しています

従来の品質管理体制・方法	現在の品質管理体制・方法
1 施工検討会・品質パトロール	
品質管理部門と現場が行う施工検討会・品質パトロールは、構造体工事に重点を置き実施	品質管理部門と現場が行う施工検討会・品質パトロールは、構造体に加え、建物用途に応じた管理項目に重点を置き実施
2 施工技術の指導	
1. 担当職員に対する指導 品質管理部門と現場が行う施工検討会では、品質管理部門は、現場の監理技術者・担当技術者を中心に、技術指導・教育を実施	品質管理部門と現場が行う施工検討会では、品質管理部門は、<u>現場の監理技術者・担当技術者に加え、現場全職員を対象に、現地にて現物を用いて技術指導・教育を実施</u>
2. 作業員に対する指導 - 品質管理のポイント（重要点）の確認は、監理技術者・担当技術者・専門工事会社の主任技術者が実施 - 専門工事会社の主任技術者は、作業員に品質管理のポイントの指導を実施	品質管理のポイント（重要点）の確認は、監理技術者・担当技術者・専門工事会社の主任技術者と<u>作業員が同時に参加し、現地にて現物を用いて実施</u>
3 自社設計の工事における工事監理	
自社設計の工事では、本社監理部による監査を実施	自社設計の工事では、本社監理部による監査に加え、<u>第三者機関による監査を実施し、監査機能を強化（共同住宅建設工事から実施）</u>

アフターサービスの段階

新たな取り組みを、下線にて示しています

従来の品質管理体制・方法	現在の品質管理体制・方法
- アフターサービス部門が迅速に対応 - 技術的検討が必要な場合は、技術部門が中心となり、瑕疵対応会議にて迅速に具体的対応方法を決定 - 瑕疵の低減、お客様視点でのサービス提供のため、都度、関連部門に瑕疵事例をフィードバック	- アフターサービス部門が迅速に対応 - 技術的検討が必要な場合は、技術部門が中心となり、瑕疵対応会議にて迅速に具体的対応方法を決定 - 瑕疵事例をフィードバックすることに加え、<u>支社の全部署が参加し、定例瑕疵対応連絡会議を実施、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を強化</u>

環境への取り組み



西松建設の環境経営～持続可能な社会の実現と企業価値向上～

当社は、次世代に健全な地球環境を継承するため環境方針に『地球温暖化防止』『循環型社会形成』『生物多様性保全』などを定め環境省認定のエコ・ファースト企業にふさわしい取り組みを進めています。

世界は今、『地球温暖化防止』のため2050年カーボンニュートラルにむけ動き始めていますが、当社は2030年までが「勝負の10年」と考え、省エネと創エネを核とする脱炭素目標『ZERO30ロードマップ』※を策定し、昨年より活動を実施しています。活動にあたっては、国際イニシアティブであるRE100への参加、SBT認証の取得、TCFDに準拠した気候関連の情報開示などグローバルスタンダードにも対応しています。

当社は今後も環境経営を推進し、持続可能な社会の実現と企業価値向上に努めステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

※ ZERO30ロードマップ: 国内建設事業におけるCO₂排出量を2030年までにネットゼロとするロードマップ。省エネおよび再生可能エネルギーの活用などによりCO₂排出量を最小化し、残余CO₂排出量については、創エネ（再生可能エネルギー）事業による発電を行い、これを環境貢献分と見做して相殺しCO₂排出量を実質ネットゼロとする内容。



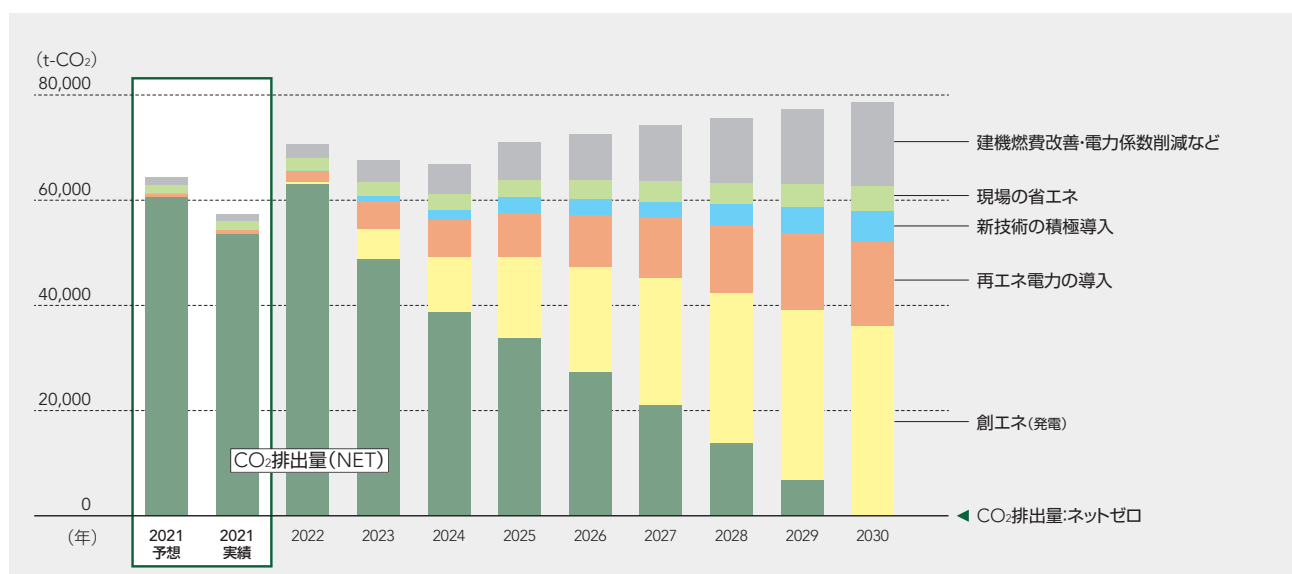
ZERO30ロードマップの進捗状況

2021年は『ZERO30ロードマップ』のスタート年でした。省エネの主要5施策（再エネ電力、バイオディーゼル燃料、軽油燃焼促進剤、N-TEMS※、太陽光発電パネル）によるCO₂排出削減目標量（▲2,399t-CO₂）に対する実績は、一部の施策においては課題があったものの、目標を上回る堅調な結果（▲2,513t-CO₂）でした。削減量は大きくはありませんが、「今できることを確実に行った成果」といえます。

KPIとなるCO₂排出量は、ロードマップ想定出来高（3,415億円）と実績出来高（2,902億円）の差が影響したこともあって53,517t-CO₂と当初予想よりも少ない結果となりました。2022年は省エネ施策に加え、創エネ（再生可能エネルギー事業）の土台づくりを加速させる重要な年となります。

※ N-TEMS: 西松トンネルエネルギーマネジメントシステム。山岳トンネルの掘削工事において、換気用のコントラファンと集塵機を、坑内の空気環境に見合った適切かつ効率的な状態にコントロールするシステムで、トンネル工事で大きなエネルギー使用を伴う「換気」において大幅な節電が可能となるため、施工のCO₂削減に寄与する。

CO₂排出量の経年推移予想と2021年実績



環境への取り組み

ZERO30ロードマップ

主な施策		年	2021目標	2021実績	2022目標	2023目標	2027目標	2030目標	備考
想定出来高			3,415億円	2,902億円	約3,500億円	約3,600億円	約4,000億円	約4,300億円	
再生電力 (RE100対応) の導入	再生によるCO ₂ 削減量		▲659t-CO ₂	▲748t-CO ₂	▲2.2千t-CO ₂	▲5.3千t-CO ₂	▲11.5千t-CO ₂	▲16千t-CO ₂	
	施工活動での導入率		2%	2%	8%	20%	43%	60%	
	オフィス等施工活動以外での導入率		15%	16.84%	20%	25%	45%	60%	
現場の 環境施策 (省エネ)	省エネによるCO ₂ 削減量		▲1,739t-CO ₂	▲1,765t-CO ₂	▲2.3千t-CO ₂	▲2.7千t-CO ₂	▲3.8千t-CO ₂	▲4.6千t-CO ₂	
	軽油燃焼促進剤の導入		30%	49.6%	50%	60%	85%	100%	
	バイオディーゼル燃料の使用		20万ℓ	6.4万ℓ	21万ℓ	21万ℓ	24万ℓ	26万ℓ	
	N-TEMSの導入現場数		4現場	5現場	4現場	4現場	5現場	5現場	
技術革新によるCO ₂ 削減量			0t-CO ₂	0t-CO ₂	0t-CO ₂	▲1千t-CO ₂	▲3千t-CO ₂	▲6千t-CO ₂	施工活動・その他にかかるCO ₂ 排出削減に資する“新技術”の開発と導入・適用
CO ₂ 排出量			60,522t-CO ₂	53,517t-CO ₂	約63千t-CO ₂	約54千t-CO ₂	約45千t-CO ₂	約36千t-CO ₂	
ネットゼロのための創エネ量(発電量)			0千MWh	0千MWh	約0.7千MWh	約13千MWh	約61千MWh	約97千MWh	再生電力事業を展開。「社会全体のCO ₂ 削減貢献量」としてCO ₂ を削減力アップ
CO ₂ 排出量(NET)			60,522t-CO ₂	53,517t-CO ₂	約63千t-CO ₂	約49千t-CO ₂	約21千t-CO ₂	0千t-CO ₂	

※ 事業所・施工現場に設置する「太陽光発電パネルの導入」はこれまでと同レベルで推進
 ※ 「仮設照明および事務所照明のLED化」は全現場で実施

SBT 認定の取得

2022年6月、当社は、温室効果ガス(GHG)削減目標について、SBT (Science Based Targets) イニシアティブ (SBTi) より認定を取得しました。スコープ1、2は、国内建設事業に関する『ZERO30ロードマップ』をベースに、国際

事業や関連会社などを加えた西松グループ全体としての2030年のGHG (CO₂) 削減目標となります。スコープ3についてはカテゴリー11をターゲットとしています。

西松建設のSBT (WELL-BELOW 2℃水準)

スコープ1+2	2030年までに温室効果ガス排出量を2020年基準で25%削減		
	対象範囲	スコープ1	西松グループが手掛ける国内外の建設事業および施工以外の活動における燃料使用に伴う直接排出
		スコープ2	西松グループが手掛ける国内外の建設事業および施工以外の活動における電力使用に伴う間接排出
スコープ3	2030年までに温室効果ガス排出量を2020年基準で13%削減		
	対象範囲	引き渡した建物の運用段階におけるエネルギー使用に伴う間接排出	



国際イニシアティブ対応状況

	概要	対応年度
RE100	2050年までに使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることにコミットした国際的な企業連合	2021年度～
SBTi	パリ協定の「2℃目標(1.5℃目標)」が求める水準と整合した目標設定を促す枠組み	2022年度～
CDP (climate)	機関投資家が連携し、企業に対して「気候変動」の戦略に関する公表を求めるもの	2018年度～
TCFD	気候変動が及ぼす自社への財務的影響を「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標・目標」の4つの提言にもとづき情報開示を促すもの	2021年度～

循環型社会形成

リデュース・リユース・リサイクル (3R) 推進功労者等表彰

当社は循環型社会形成のために、全現場で建設廃棄物のゼロエミッションをめざし、3R活動を強力に推進しています。2021年度はリデュース・リユース・リサイクル (3R) 推進功労者等表彰において、西日本支社 猪名川建築工事における「大型物流倉庫建設工事にあるべき環境負荷低減の取り組み (建設副産物排出絶対量の削減)」が「会長賞」を受賞しました。当社は本表彰を2016年度より毎年受賞しており、「国土交通大臣賞」を含め、今回で累計19件の受賞となりました。



西日本支社 猪名川建築工事 全景

生物多様性保全

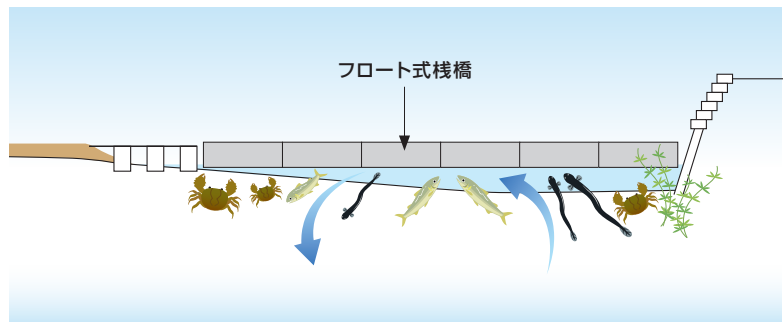
河川工事における水生生物の遡上に配慮した施工

当社は全現場で事業活動と生物多様性との関わりを把握し、生物多様性保全に寄与する活動を行っています。西日本支社 岡山田益出張所では、生態系保全のため、河川

内の耐震補強工事に伴う工事用道路を、盛土から、下部に橋脚を必要としないフロート式栈橋に替えることで、盛土による河川水の汚濁防止、水生生物 (ニホンウナギ、モクズガニ、鮎など) の遡上・降下ルートを確認しました。



フロート式栈橋 (手前)



フロート式栈橋下部イメージ

Topic

100%再エネ電力化にむけた 四国支店での取り組み

四国支店では、高知県および四国電力株式会社の協力のもと、支店管内の建設工事で使用する電力を順次100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えています。この電力は当社が契約第一号となった「高知家応援でんき水力100%プラン」を活用しており、県内発電 (高知県営水力発電所)・県内消費の「地産地消」モデルになっています。



「高知家応援でんき水力100%プラン」契約第一号
認証書交付

環境への取り組み

TCFDの提言に則った気候関連情報開示

当社は、事業活動の推進において気候変動への対応が重要な経営課題の一つであると認識し、TCFD※の提言に則り、気候変動が財務に与える『リスク・機会』の分析や、将来にむけた対応策を経営戦略に織り込んでいます。今後も、事業活動を通じて気候変動に関連する社会課題の解決に努めていきます。

※ TCFD=気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。G20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により設立された気候関連財務情報の開示に関するタスクフォースで、企業などに対し、気候変動が及ぼす財務インパクトを把握し開示することを推奨している。



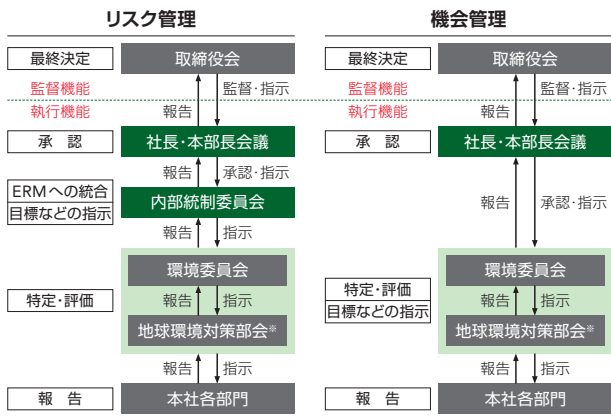
ガバナンス体制・リスク管理

気候関連課題に関する会議体制と役割

当社は、「取締役会」による監督のもと、執行レベルでは「社長・本部長会議」が、気候変動に関するリスクおよび機会への対応策や目標管理における意思決定機関として機能しています。リスクは「内部統制委員会」によって全社リスク管理プロセス (ERM) に統合され、機会は「環境委員会」によって全社情報が集約され、それぞれ「社長・本部長会議」に報告されます。これらの報告内容について、対応策・目標管理の承認が行われ、進捗状況をモニタリングします。「社長・本部長会議」で承認した内容は、年2回「取締役会」に報告されます。

気候関連リスクおよび機会の特定、評価、管理プロセス

当社は、当社および当社の関係会社 (以下、当社とあわせて「当社グループ」) の気候関連のリスクおよび機会を本社各部門で特定し、抽出したリスクおよび機会を、「発生可能性」と顕在化した場合の「量的影響度」「質的影響度」の3つの尺度で評価します。



※ 地球環境対策部会は、環境委員会の下部組織で、TCFDの提言に則ったリスクおよび機会の検討実務を担います。

当社グループの戦略に大きな影響を及ぼす気候関連のリスクおよび機会については、「リスク対応策」および「機会実現策」の策定を行い、リスクについては「内部統制委員会」にて、機会については「環境委員会」にて評価・進捗管理を行い、「社長・本部長会議」に報告します。

戦略

シナリオ分析の前提

当社は、脱炭素社会への移行を伴う不確実性の高い将来を見据え、どのようなビジネス上の課題が顕在し得るかについて、2℃と4℃のそれぞれにおいてTCFD提言が推奨するシナリオ分析を行いました。シナリオ分析は、当社の主軸である「建設事業」のほか、「開発・不動産事業」「環境・エネ

ルギー事業」を対象としており、これには協力会社や材料調達先を含めたサプライチェーン全体を考慮しています。

また、気候関連リスクは長期間にわたり影響を与える可能性があるため、TCFDの提言に則り、中期経営計画の年限にあたる2023年までを「短期」、2023年～2030年までの期間を「中期」、2030年以降を「長期」と設定しました。

推定値	シナリオ	想定した環境	分析期間
2℃	【移行】IEA※1 SDS※2	すべてのエネルギー関連SDGsと現在のすべてのネットゼロ誓約が達成されることを前提とし、2℃をはるかに下回るシナリオ。	2030年
	【物理】SSP※3 1-2.6	持続可能な発展のもとで、工業化前を基準とする温度上昇を2℃未満に抑える気候政策を導入。21世紀後半にCO ₂ 排出正味ゼロの見込み。低位安定化シナリオ。	
4℃	【移行】IEA STEPS※4	現段階で各国が表明済みの具体的政策を反映したシナリオ。温度上昇が2℃を超える前提。	
	【物理】SSP5-8.5	化石燃料依存型の発展のもとで、気候政策を導入しない。高位参照シナリオ。	

※1 IEA: (International Energy Agency) 国際エネルギー機関

※2 SDS: (Sustainable Development Scenario) 持続可能な開発シナリオ

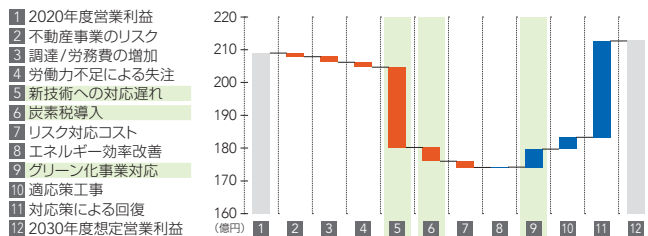
※3 SSP: (Shared Socioeconomic Pathways) 共通社会経済経路

※4 STEPS: (Stated Policies Scenario) 公表政策シナリオ

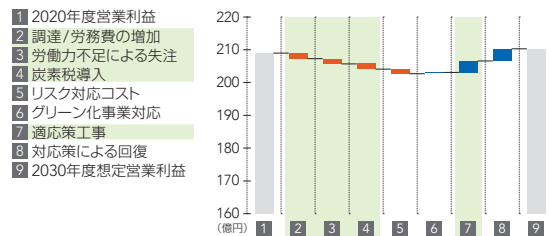
シナリオ分析結果（営業利益に対する気候変動要素の影響検証）

2℃および4℃シナリオの2030年度営業利益への影響は、リスク対応策による回復および機会への対応策を含むと、大きな影響はみられない結果となりました。

2℃シナリオ



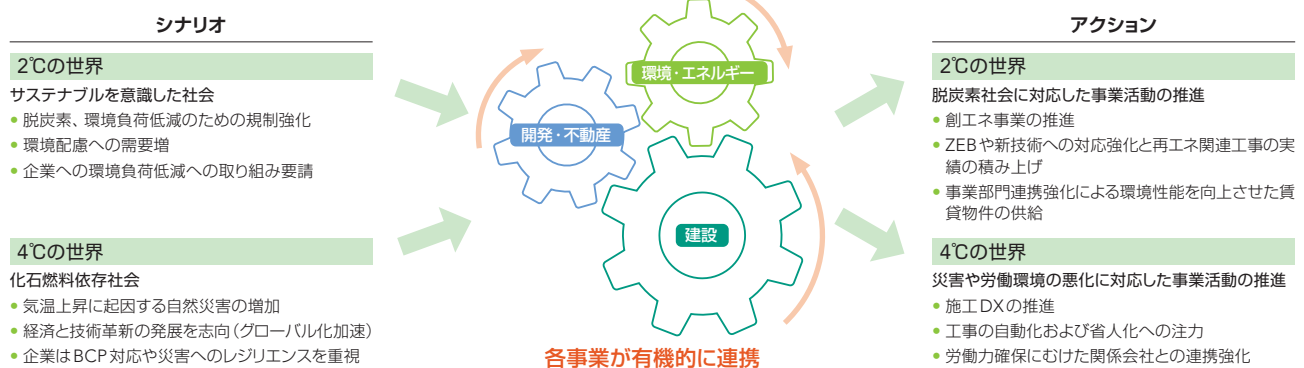
4℃シナリオ



気候関連のリスクおよび機会への対応と「中期経営計画2023」との関連

	事業インパクト	影響を受ける期間	該当シナリオ	対応	中期経営計画2023との関連	備考
建設事業	【リスク】炭素税の導入による事業コスト増加	中・長	2℃/4℃	・省エネ、環境技術の導入、電力の再エネ化	○ 「事業活動におけるCO ₂ 排出ネット・ゼロの推進」(ZERO30ロードマップの推進)	
	【リスク】木造高層建築トレンド未対応による失注(売上減少)	短・中・長	2℃	・木造高層建築物の研究開発	—	技術研究所で研究継続
	【リスク】RC構造物のPC化コスト増加による失注(売上減少)	中・長	2℃/4℃	・PC製作関連会社との連携強化	—	
	【リスク】労働環境悪化に伴う労働力不足による失注(売上減少)	中・長	2℃/4℃	・ロボティクス化の業界共同開発、試行	○ 「施工DXの推進」	
	【リスク】災害復旧工事増加に伴う建機および協力業者の確保困難による失注(売上減少)	中・長	2℃/4℃	・土木工事の無人化、自動化推進 ・N-NET企業との関係性強化	○ 「山岳トンネル無人化技術・シールドの自動化施工技術の完成」	要素技術完成2023年 全体完成2027年
	【機会】建物のZEB化ニーズによる建設売上増加	中・長	2℃/4℃	・新規および既存物件のZEB化・省エネ化推進	○ 環境設計技術の確立(ZEB)	ZEB推進室で開発中
	【機会】再エネ関連工事の売上増加	中・長	2℃	・再エネ関連工事の実績蓄積	○ 「再エネ事業の施工実績の積み上げ」	
	【機会】災害に強いコンクリート建築物への住宅シフトによる売上増加	中・長	2℃/4℃	・新たな住宅ニーズの開発・検討	—	
開発・不動産事業	【リスク】保有不動産への新技術導入による事業コスト増加	短・中・長	2℃	・新規および既存物件のZEB化・省エネ化推進 ・再エネ電力メニューの積極活用	—	ZEBReady賃貸ビルの建設とNearlyZEBの開発 電力の再エネ化の推進
	【機会】保有不動産の脱炭素化によるコスト削減	短・中・長	2℃			
	【機会】脱炭素ニーズへの対応による売上増加	短・中・長	2℃			
環境・エネルギー事業	【機会】創エネ事業の推進による売上増加	中・長	2℃	・創エネ事業の推進 ・連携先企業の開拓	○ 「創エネ事業(再生可能エネルギー事業)の展開」	
	【機会】環境技術に基づくグリーン事業での売上増加	中・長	2℃			

戦略 / アクションの方向性



指標と目標

指標と目標については、P.37～38をご参照ください。

TCFD提言に基づく情報開示に関する詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.nishimatsu.co.jp/csr/news/tcfd_202206.pdf

人財戦略



人財戦略の取り組み

2021年度に設置した社長を室長とする人財戦略室において、「会社と人財はお互いを高め合うパートナー」と位置づけ、人財戦略の柱として、「事業戦略上必要な人財の質と量の確保」、「個々の能力に合わせた人財の最適配置」、「有機的連携実現のための意識と仕組みづくり」、「社員エンゲージメントの向上」、「ダイバーシティ&インクルージョン・挑戦する風土の醸成」を掲げ、各種施策の立案、実行に取り組んでいます。

2022年度においても、組織や人財を取り巻く環境の変化に対応しながら、各種施策にスピード感をもって取り組んでいきます。

① タレントマネジメントシステムの構築

当社は、2021年度にタレントマネジメントシステムの構築に着手しました。これにより、各ポジションに求める要件、個人が求めるキャリア、個人が現在持つ能力やスキル・培った経験、エンゲージメントの状態などを見える化し、迅速かつ確かな採用・育成戦略の立案、評価、適正配置に活かしていきます。

② 全社最適な組織体制構築と人財配置の仕組みづくり

2020年度より、人財の最適配置を実現する「組織・人財検討会議」を設置し、次年度の全社組織体制および組織横断的な人財配置について検討しています。今後は、タレントマネジメントシステムの活用により、より迅速かつ戦略的な組織、人財配置の最適化を実現していきます。

③ 人財育成（西松社会人大学）

西松社会人大学は「現場の確実なものづくりを将来にわたり維持し続けること」、「社員の早期育成を行い、一人ひとりの専門力と会社全体の技術力の底上げをめざすこと」

を目的に2019年度に開校しました。大学では、西松建設の社員として持つべき能力を「人間力」、「基礎知識」、「専門力」と定義し、開校以来、順次講座を開設し、それぞれの分野を体系的に学ぶ機会を提供しています。今後も、リベラルアーツやDXに関する講座も組み入れ、社会の変化に対応できる人財を育成していきます。

人間力

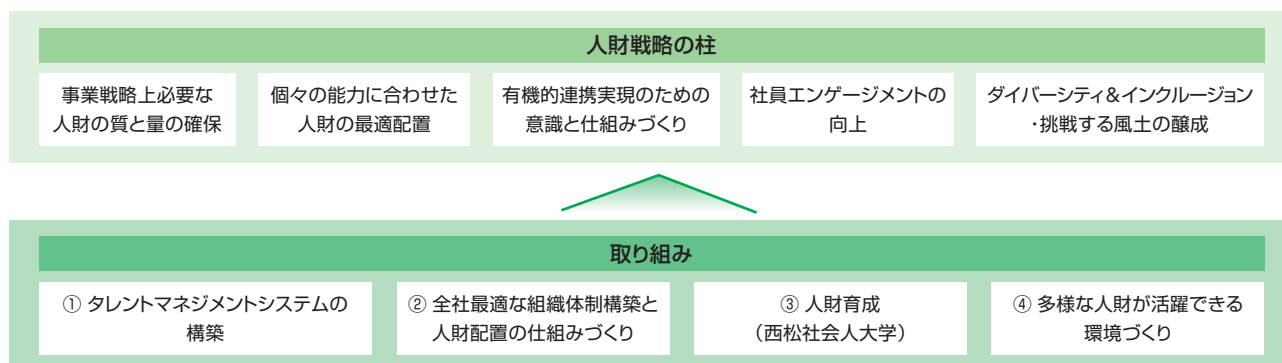
社員が各々の立場で職務全体を見渡して考える力を身につけることを目的として、2019年度より「変えるマインド研修」を開始し、役員から課長職まで延べ1300人以上が受講しました。今後も人間力向上のために新たな施策に取り組んでいきます。

基礎知識

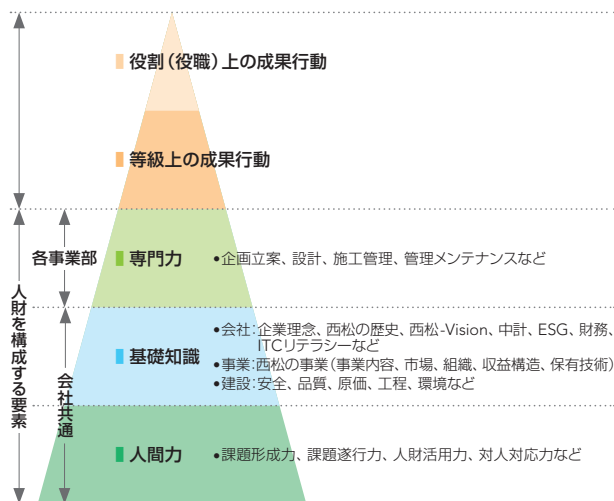
西松建設の社員として持つべき基礎的な知識を身につけるための研修を、新入社員研修や各階層別教育に組み込んでいます。今後は「DX教育」や、ビジネスパーソンとして専門分野に限らず幅広い知識を身につけると同時に、一人の人間として人生をより豊かなものにしていく(Well-being)のために、「リベラルアーツ教育」も取り入れます。

専門力

社員がお客様の期待を超える価値を提供する力を身につけるため専門力を養う研修を実施しています。現在は、若手社員むけの研修（スタンダードコース）が開講しており、今後、中堅以上の社員むけの研修（エキスパートコース）を順次整備し、実施していく予定です。着実に能力を定着させる仕組みとして単位制の導入についても検討しています。



西松社員能力



また2021年度より、次世代の経営層候補者を育成するための「次世代経営層育成計画」を実施しています。今後も経営に必要な知識やマインドを身につけるための研修を行っていきます。

④ 多様な人財が活躍できる環境づくり

当社は、さまざまな能力やスキル、経験を持つ人財が集まり、刺激し合い、能力を最大限に発揮できる職場環境を作ることをめざしています。そのために、多様なスキル、価値観を持つ人財を採用するとともに、「フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」、「育児・介護休職制度」などの制度拡充、総労働時間の削減など、柔軟な働き方ができる環境づくりと利用促進を図っています。

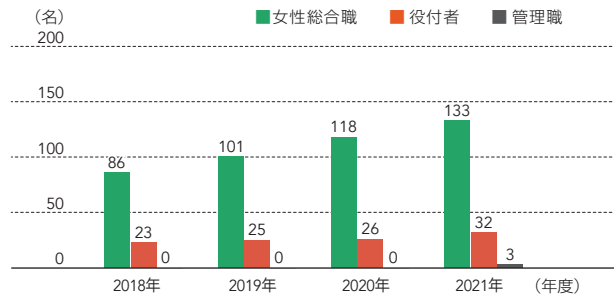
それにより、女性総合職・中途採用者・グローバル人財は増加、現場の時間外労働時間は低減、男性育児取得者は増加傾向にあります。

今後も社員の働くことへの価値観やライフスタイルの変化に対応し、社員の能力を最大限発揮できる職場をつくっていきます。

女性総合職の採用および女性管理職の登用

2020年度より、女性総合職の採用比率を全総合職の20%とすることを目標としており、以降、目標に近い人数を採用しています。女性管理職は全管理職の0.3%といまだ少ない状況ですが、女性の役付者は年々増加しており、管理職として必要な能力や経験を着実に蓄積しています。

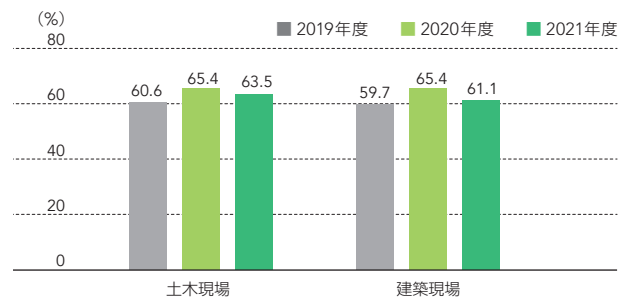
女性総合職・役付者・管理職数の推移



時間外労働時間の削減

2024年4月から適用される「時間外労働の上限規制」も見据え、2018年度に現場の業務を変革するための「現場工務革新センター」を、2019年度に「働き方改革推進課」を設置し、特に現場の時間外労働時間の削減にむけて、現場の負担軽減や4週8閉所の実現に取り組んでいます。取り組み開始以降、現場の時間外労働時間は低減したものの、近年は下げ止まり傾向にあるため、一層削減への取り組みを加速していきます。

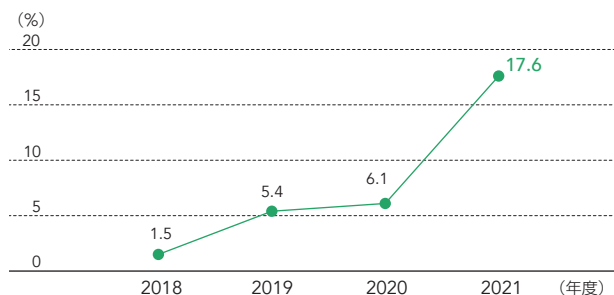
施工現場の「4週7閉所」(2021年度目標)達成率



仕事と子育ての両立支援

仕事と子育ての両立支援の施策の一つである男性の育児休職取得については、男性の育児への参加意識の向上もあり、取得率は2021年度に17.6%となり、2020年度の6.1%を大幅に上回りました。今後は、2025年度の取得率100%を目標として、育児目的の休暇制度等の拡充を行うなど、男性が育児に参加しやすい環境整備を行います。

男性の育児休職取得率の推移



健康経営



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



社員の幸せが企業活力の源泉、幸せの基本は健康

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で主催する「健康経営優良法人2022（ホワイト500）」に5年連続で認定されました。

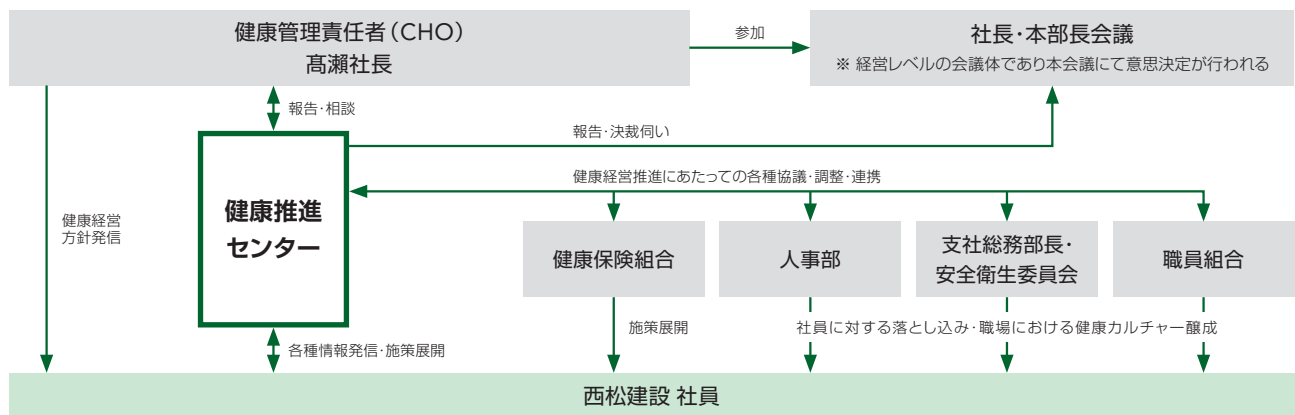
当社では、持続的な企業成長にむけて社員の幸せが企業活力の源泉であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。そのため、疾病による労働力の損失を未然に防ぐことで生産性の向上につなげることが重要な経営課題と認識しています。そこで当社は、フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点から、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営を推進しております。

具体的な施策として、「人間ドック（オプション検査含む）

に対する費用補助（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」「長時間労働見える化システムの導入」などを講じており、これらをより効果的な施策にすべく継続的に改善を図っていることが評価され、ホワイト500に認定されました。

今後も社員の健康を会社が責任を持って支えるという考えのもと、産業保健体制を強化し、個々の社員とむきあうことで、社員の自覚を促す施策をあわせて講じることで、健康経営をさらに推進してまいります。

推進体制図



Topic

本社オフィスがWELL認証※1最高位のプラチナ
およびHealth-Safety Rating※2取得

本社オフィス（虎ノ門ヒルズビジネスタワー）において、WELL認証最高位のプラチナを取得。建物のソフト・ハード両面から健康に配慮し、働きやすい環境づくりをおこなっています。また、COVID-19の感染拡大を背景に、建物の「健康・安全性」を評価するためのHealth-Safety Rating認証を取得。「健康」「安心」「安全」、社員一人ひとりが最大限能力を発揮できる職場環境を提供しています。

※1 WELL 認証：人々の健康とウェルネスに焦点を合わせた建築や街区の環境の性能評価システム
※2 Health-Safety Rating：COVID-19の感染拡大を背景に、建物の感染症対策や地震・火災・テロなど非常時の事業継続性等、ソフト面でのポリシーを定め、建物使用者が安全に安心して利用できる施設であることを客観的に評価するもの



WELL認証プラチナを取得した本社オフィス



WELL認証 (platinum)



WELL HSR

安全・サプライチェーン



安全な工事現場づくり

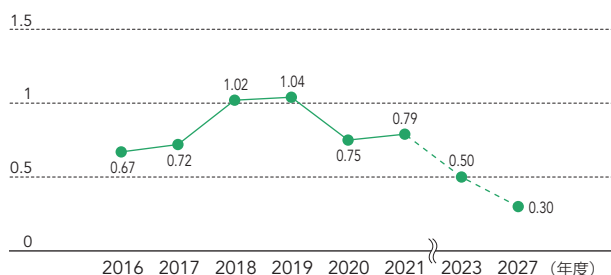
安全管理における当社の役割は、当社の工事現場に関わるすべての人々が整備された環境のもとで安全に働くことができるよう、計画段階、実施段階でリスク管理を行うことです。

2021年度は、死亡災害および重篤な災害は発生しませんでした。度率率※（労働災害率）は前年度と同水準の0.79となり、2027年度目標0.3にむけてさらなる改善が必要です。

2020年度に引き続き2021年度も新型コロナウイルス感染症対策を継続し、クラスターなどの重大な事象は発生しませんでした。

※度率率：100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す

度率率（労働災害率）



「西松-Vision2027」のあるべき姿

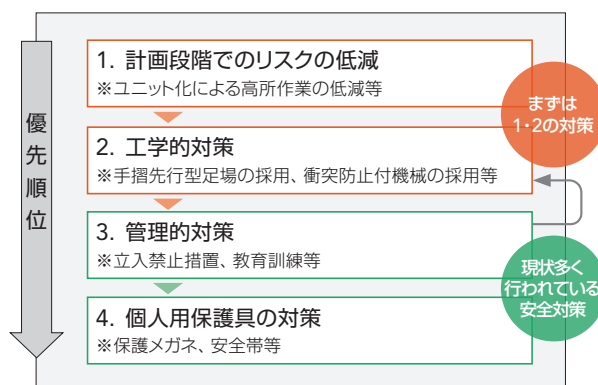
「安全の西松」のブランドを確立する

目標値：休業4日以上 の度率率 0.3以下

あるべき姿を実現するために、以下の取り組みを行っています。

- ・優先順位に基づいた安全管理の定着
- ・繰り返しの教育による法令順守体制の確立
- ・安全で快適な職場環境の実現による健康の確保
- ・安全リーダーのスキルアップと次世代安全リーダー育成システムの確立

リスクアセスメントの優先順位に基づいた安全管理



サプライチェーンとの共創

当社は、協力会社の皆様とともに、安全な工事現場、確かな施工により、社会インフラを支え続けるため、「西松建設協力会（Nネット）」※をはじめとする協力会社の皆様との協力体制を築いています。

Nネットの会員会社の皆様とは、毎年、全国各地で開催する意見交換会「Nネット成長戦略会議」で、現場課題の抽出、解決策の策定を行い、年々変化する課題に対応しています。

Nネット成長戦略会議で決定した施策

- ・優良技能者制度の拡充
- ・空調服購入費補助制度の導入
- ・デジタル教育の推進（施工管理業務サポートアプリ、チャットツールなどの講習会実施）
- ・各種勉強会の実施（労働時間セミナー、インボイス制度勉強会など）

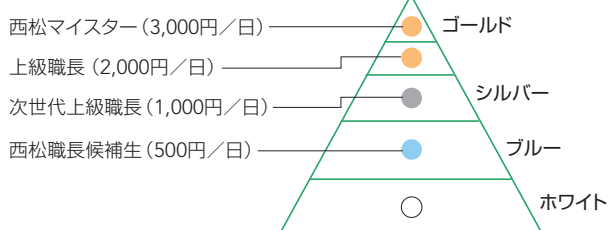
※Nネット：西松建設と協力関係にある専門工事会社のネットワーク

協力会社の人財育成サポート

当社は、協力会社の人財育成サポートを目的として、以下の取り組みを行っています。

- ① 優良技能者制度
建設キャリアアップシステム（CCUS）の階層に応じた手当を支給
- ② 登録基幹技能者資格取得のための助成金制度
登録基幹技能者の資格取得者に5万円を支給
- ③ デジタル教育の推進

建設キャリアアップシステム



コンプライアンス



当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規定を順守するにとどまらず、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もと、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。当社は、研修や不正抑止のしくみの整備と見直しにより、役職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。

コンプライアンス 基本方針

『コンプライアンス優先が企業の発展へ』

コンプライアンスとは、法令、倫理などを遵守するための理念であり、使命です。

勇気 を持って行動しましょう。

あなたがここで変えなければ、この先もきっと変わりません。

礼儀 正しく行動しましょう。

あなたが嫌だと思ふことは、他の人はもっと嫌です。

正義 の心で行動しましょう。

あなたが一瞬心をなくしたら、会社は一瞬でなくなります。

コンプライアンス推進体制

グループ全体の推進体制

当社はグループ役職員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2009年に設置しました。第三者の目線を加えるため、社外出身者を委員長に任命し、取締役会に出席して問題提起および提言を行っています。委員会は、月1回の会議でコンプライアンス上の諸問題に関する対応を行うほか、コンプライアンス研修の実施・指導などに取り組んでいます。

コンプライアンス推進部はコンプライアンス推進のインシアティブを取り、本社各部署長、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、役職員への研修を通じた啓蒙や通報対応を行っています。また、コンプライアンス委員会の事務局として、委員会活動を役職員への啓蒙につなげる役割を担っています。

内部通報制度「Nishimatsu ホットライン」

不正行為の抑止や不祥事の早期対応、企業風土の改善を目的とした内部通報制度を導入しています。当社グルー

プのみならず、協力会社むけの通報窓口も設置し、また、匿名での通報や情報提供もできるしくみとしています。

■ 対象（通報者）

- ・当社グループ役職員とその家族（派遣社員、退任・退職後1年以内の役職員を含む）
- ・協力会社役職員など

■ 通報窓口

社内：コンプライアンス推進部または職場の上席
社外：外部の第三者通報サービス

相談窓口「職場のほっとテレホン」

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を設置しています。

「Nishimatsu ホットライン」および 「職場のほっとテレホン」の利用件数の推移

（単位：件）

区分	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
Nishimatsu ホットライン	29	20	30	33	28
職場のほっとテレホン	23	21	16	12	12

コンプライアンス推進の取り組み

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上とハラスメント撲滅、内部通報制度の理解・浸透を目的として、階層別・職種別の研修やeラーニングを継続的に実施しています。2021年度は、全国の工事現場および各支社・支店の営業部門の管理職を対象に、近年発生した事象を踏まえた研修を実施しました。

コンプライアンス監査

毎年、全国の支社支店、本社各部署およびグループ会社を対象に「コンプライアンス監査」を実施し、各部署で過

去に発生した、または今後発生が想定されるリスク項目への対応状況と、コンプライアンス意識の向上にむけた取り組みや活動内容について確認しています。

従業員意識調査

2年ごとに全役職員（派遣社員を含む）を対象とした「コンプライアンス意識調査」を実施しています。調査の結果と経年の変化から現状を把握し、課題や問題点を分析することで、研修や啓蒙活動を改善しています。

リスクマネジメント



全社的リスクマネジメント

事業環境が絶え間なく変化し不確実性が高くなる中、当社が目標達成確度を上げるためには、リスクへの感度を上げ、潜在的なリスクを察知し、対策を講じていく必要があります。

ます。そのため、当社グループでは、全社的リスクマネジメントを実施し、現場や各部署だけでは対応できないリスクへの対応に努めています。

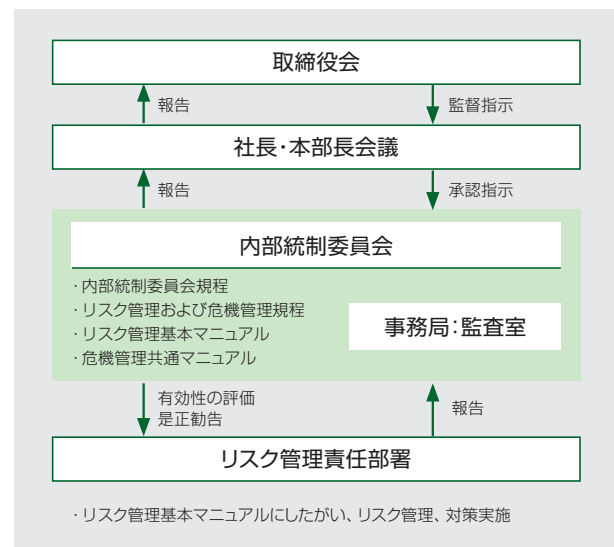
リスクマネジメント体制・手順

各事業本部長らを委員とする内部統制委員会は、リスクの発生可能性・影響度を低減するために、四半期ごとにリスクの評価と検証、対策の策定、対策の実施状況の確認を行っています。

手順

- ① リスク管理責任部署は、個別リスクを評価。
 - ② 監査室は、リスク管理責任部署にヒアリングを実施、評価を検証。
 - ③ 内部統制委員会は、リスク管理の整備・運用上の有効性の観点から評価を検証。問題がある場合は、リスクのレベル定義や判断基準の見直しをリスク管理責任部署に指示。
- 顕在化したハイリスクについては、リスク管理責任部署が対策を策定し、対策の実施状況をモニタリングします。

リスクマネジメント体制



情報セキュリティリスクへの対応

当社グループは、事業上の重要情報およ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。情報漏えいやICTシステムの停止などによる損失および社会的信用の失墜を防ぐとともに、従業員が安心して勤務できる環境を整えるため、以下の対策を実施しています。

未然防止対策

技術的対策

- ・情報セキュリティポリシーの定期的な見直し
- ・不正アクセス防止
- ・コンピュータウイルス対策

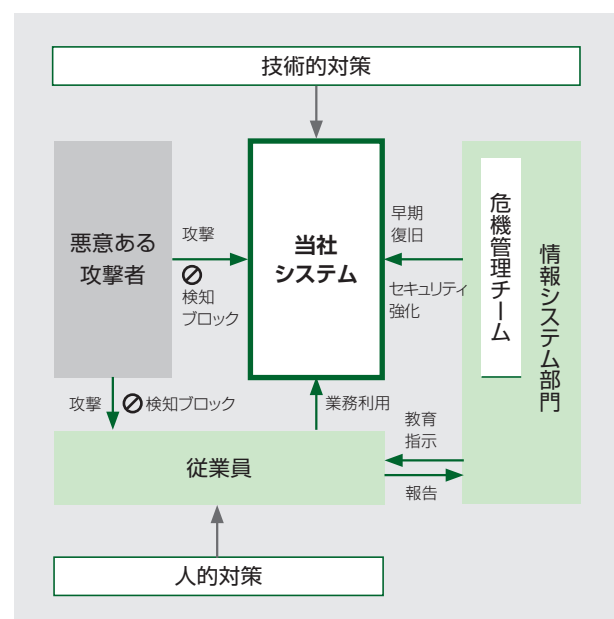
人的対策

- ・情報リテラシー向上のための社員教育
- ・サイバー攻撃訓練

インシデント発生時の対策

- ・インシデント発生時の社内体制や対応方法の整備
- ・早期のシステム復旧にむけたサイバーレジリエンスの強化

情報セキュリティの体制



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制のさらなる高度化にむけて

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。2021年度には社長後継者計画および次世代経営層育成計画の運用を開始しました。また、2022年度には上場企業の経営経験者2名を社外取締役として招聘することにより、経営監督機能の強化を図っています。当社はこれらの取り組みを通じて、コーポレートガバナンス体制のさらなる高度化を図っていきます。

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

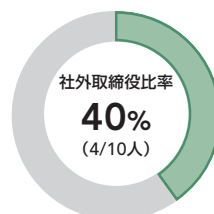
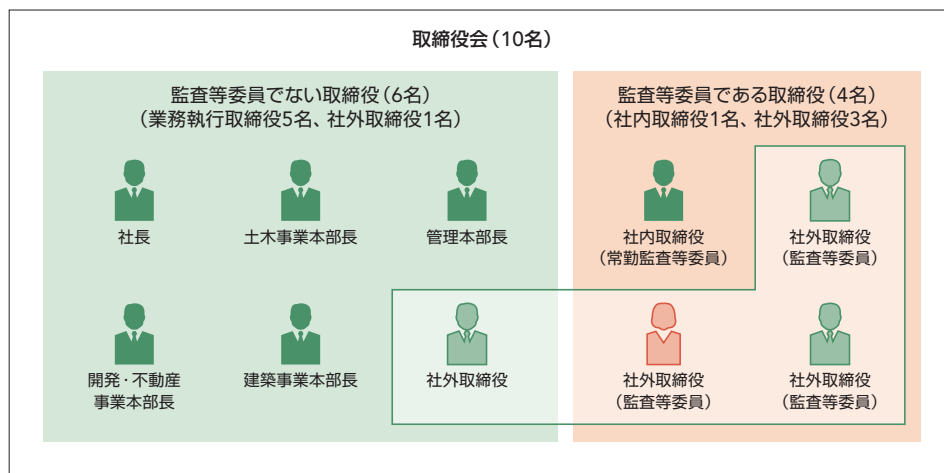
維持することを基本方針としています。この方針のもと、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、並びに業務執行体制の強化につながるしくみを構築しています。

取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会は、監査等委員でない取締役6名と監査等委員である取締役4名で構成されています。監査等委員でない取締役は、業務執行取締役5名と社外取締役1名（上場企業の経営経験者）が務めています。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3名（総合商社出身者、公認会計士、上場企業の経営経験者）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割合は40%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を検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



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、土木事業、建築事業、国際事業、開発・不動産事業の知識・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ほか、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

役位	氏名	選任理由
社外取締役	松坂 英孝	大阪瓦斯株式会社が職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役として培われた幅広い見識を有していることから、当社の経営について客観的視点で監督していただける適切な人財と判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	池田 純	三菱商事株式会社が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ます。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	鈴木 乃里子	公認会計士としての専門的知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を有していることから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	久保 俊裕	株式会社クボタが職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役として培われた幅広い見識を有していることから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

■ 取締役会のスキルセット

■ 男性 ■ 女性 ■ 社外

役位	氏名	取締役を求める専門性および経験							指名・報酬委員会	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	開発・不動産	環境	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	グローバル		
代表取締役社長	高瀬 伸利	●	●		●					執行役員社長、人財戦略室長
代表取締役	一色 真人	●	●		●				●	執行役員副社長、土木事業本部長 兼 安全環境本部長・環境・エネルギー事業担当
代表取締役	河埜 祐一	●				●	●		●	執行役員副社長、管理本部長 兼 人財戦略室副室長・IR担当
取締役	澤井 良之	●		●		●				専務執行役員、開発・不動産事業本部長
取締役	濱田 一豊		●		●					常務執行役員、建築事業本部長
社外取締役 【独立】	松坂 英孝	●				●	●	●	●	大阪瓦斯株式会社 代表取締役
取締役 (常勤監査等委員)	矢口 弘						●			
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	池田 純	●					●	●	●	三菱商事株式会社 執行役員、三菱商事フードテック株式会社他 代表取締役
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	鈴木 乃里子			●		●			●	公認会計士、有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	久保 俊裕	●			●		●		●	株式会社クボタ 代表取締役

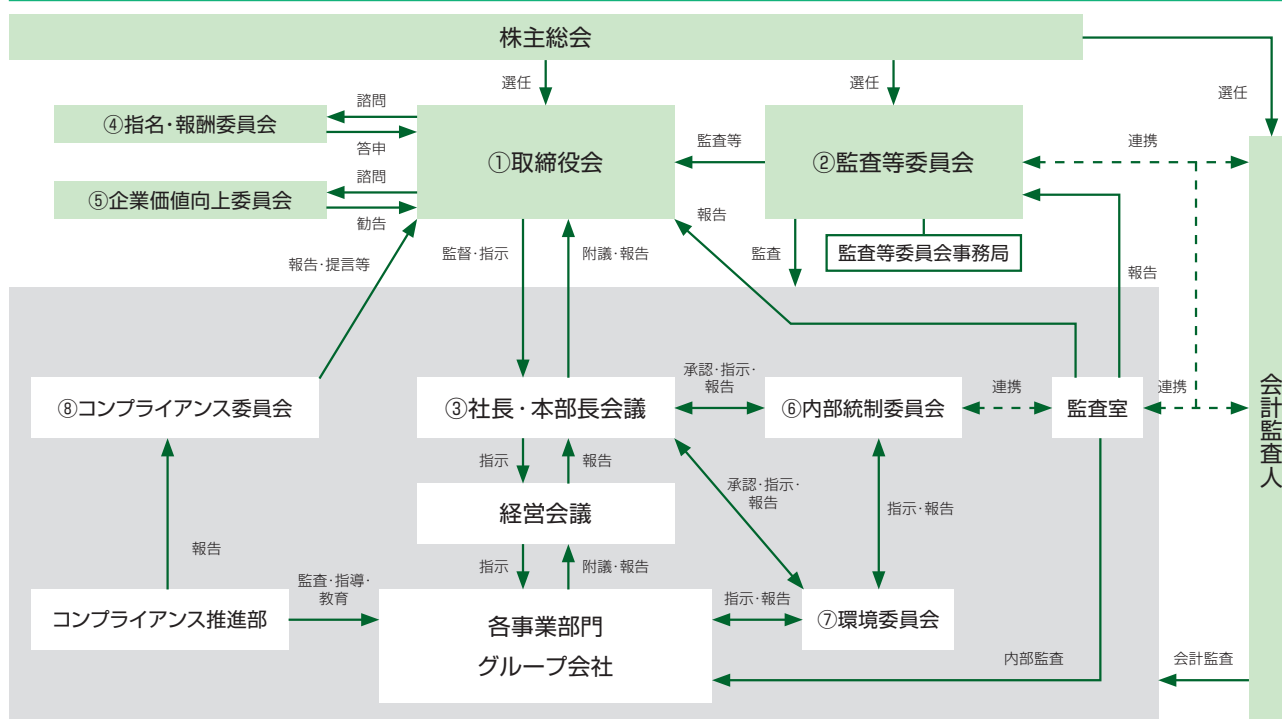
※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

■ コーポレートガバナンスの変遷

	～2015年度	～2018年度	～2021年度	2022年度～
機関設計	2009年6月 任意の諮問機関として、指名委員会・報酬委員会を設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 企業価値向上委員会の設置	2022年4月 環境委員会の設置
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名	2016年6月 社外取締役(監査等委員)3名	2021年6月 社外取締役(監査等委員)4名 社外取締役の比率40%	2022年6月 社外取締役4名(うち監査等委員3名) 社外取締役の比率40%
業務執行体制の強化			2019年7月 社長・本部長会議の設置 2021年7月 投資委員会の設置	
取締役へのインセンティブ付与			2021年6月 業績連動型株式報酬制度の導入	
社長後継者計画・次世代経営層育成計画			2021年度 社長後継者計画・次世代経営層育成計画の策定および運用	2022年度 社長後継者計画・次世代経営層育成計画の運用
政策保有株式の縮減	2015年11月 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年11月 政策保有株式の縮減方針の策定	2020年度 政策保有株式の大幅縮減	

コーポレートガバナンス

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ほか、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社長・本部長会議	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ほか、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および透明性を確保することを目的として、取締役および執行役員の個人別報酬等について審議します。
⑤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。
⑥内部統制委員会	内部統制に関する事項について審議し、内部統制を維持・推進するとともに、全社的なリスク管理を行います。
⑦環境委員会	気候関連の「リスク」と「機会」の抽出、特定、評価を行い、「リスク」については内部統制委員会に、「機会」については社長・本部長会議にそれぞれ報告します。
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。

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、会社の持続的成長と中長期的な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および改善に努めています。

2021年度の分析・評価を2022年2月から4月にかけて実施しました。評価プロセス、評価結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

(1) 評価プロセス

監査等委員会が主体となり、「取締役会の構成・運営」「内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス」「役員報酬制度」「長期ビジョン」「指名・報酬委員会」の5項目に関

して、全取締役に対して記述式のアンケートを実施しました。上記5項目は前年度の取締役会実効性評価において検討課題とされた事項であり、解決のために今後どのような取り組みが必要かについても併せて意見を聴取しました。

アンケートの集計作業は匿名性を確保するため第三者機関に委託しました。監査等委員会はアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、その結果を取締役に報告しました。

(2) 評価結果の概要

監査等委員会より、上記5項目に関しての見解が示され、これらについて具体的な成果を上げるため、目標や優先順

位を設定し、計画的に議論を進めるべきであるとの提言がなされました。

① 取締役会の構成・運営について

取締役会のスキルセット検証も含め、取締役会のあり方についてコンセンサスを形成する必要がある。また、取締役会における議案の附議議基準や判断材料となる上程資料、参考資料についても再考の余地がある。

② 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス

内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスに関し、より深く議論する時間を確保する必要がある。

③ 役員報酬制度

2021年度に業績連動報酬および株式報酬を導入したが、さらなる企業価値向上にむけて、継続的な役員報酬制度の

検証や見直しが必要である。

④ 長期ビジョン

長期ビジョンの議論は、企業理念の実現、ステークホルダーへの価値提供、総合力企業への変革にむけての最重要議題であり、集中的に審議する機会を確保する必要がある。

⑤ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会の在り方や位置づけ、機能について、継続審議が必要である。

(3) 今後の取り組み

上記の提言を踏まえ、管理本部長が審議事項と年間スケジュールを策定し、取締役会において積極的に議論を進めていきます。

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。

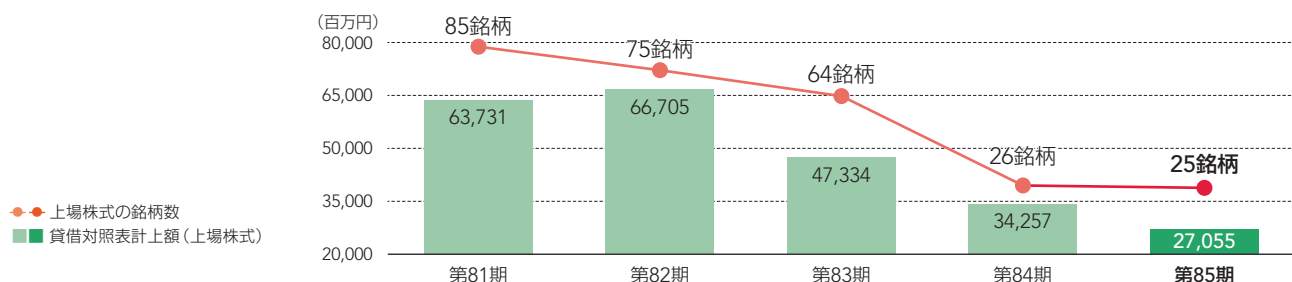
個別の政策保有株式の保有の適否については、関連部

署の責任者で組織する「政策保有株式検証委員会」が毎年度、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・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は同委員会の報告を受けて、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

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	第81期 (2017年度)	第82期 (2018年度)	第83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)	第85期 (2021年度)
銘柄数	164銘柄	152銘柄	141銘柄	103銘柄	102銘柄
うち上場株式の銘柄数	85銘柄	75銘柄	64銘柄	26銘柄	25銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	67,843	70,632	51,261	38,383	31,227
うち上場株式の合計額(百万円)	63,731	66,705	47,334	34,257	27,055



■ 政策保有株式の議決権行使に関する方針

当社の政策保有株式に係る議決権行使基準は以下のとおりです。

- ① 原則として、すべての議案に対して議決権を行使します。
- ② 政策保有先の中長期的な企業価値向上の観点から、当

該企業の経営状況も勘案し、議案ごとの賛否を判断します。特に、合併等の企業再編、業績不振企業による役員退職慰労金の贈呈、第三者割当増資、買収防衛策の導入等に係る議案については、より一層慎重な検討・判断を行います。

コーポレートガバナンス

取締役報酬制度

■ 取締役（監査等委員を除く）の報酬制度の概要

当社の取締役（監査等委員である者およびそれ以外の取締役のうち社外取締役である者を除く）の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。また、社外取締役（監査等委員である者を除く）の報酬は基本報酬のみとします。

基本報酬は、役位にもとづき決定する固定報酬（月額報酬）とし、従業員の給与水準およ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、「期首目標の達成度」および「対前期業績」を年度ごとに評価します。

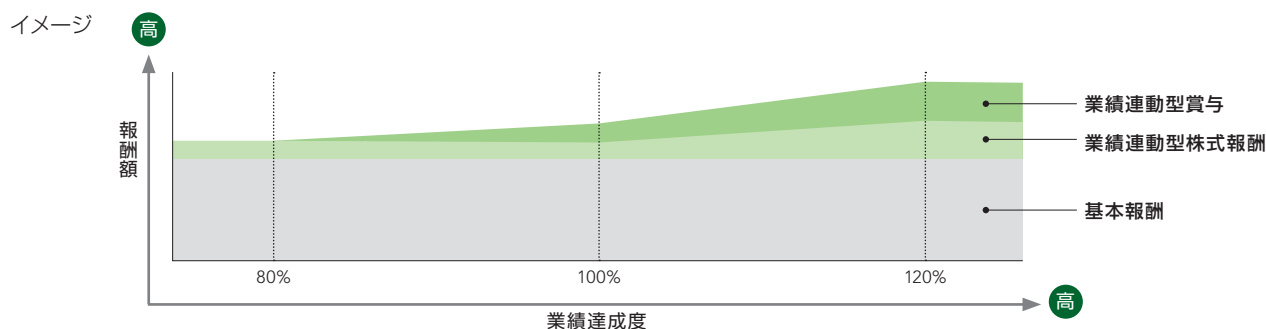
業績連動報酬は、短期インセンティブとしての現金報酬と長期インセンティブとしての株式報酬に分けて支給します。現金報酬は毎年7月に賞与として支給するものとし、株式報酬は株式給付信託による換算ポイントを毎年6月に付与し、役員退任時に累積ポイント分の株式を支給します。

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、職責およ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。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1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

以上の方針にもと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	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



■ 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

査等委員以外取締役の報酬およ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（2021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）	5名 （-）	165百万円 （-百万円）	23百万円 （-）	20百万円 （-）	208百万円 （-）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	5名 （4名）	47百万円 （31百万円）	- （-）	- （-）	47百万円 （31百万円）
合計 （うち社外取締役）	10名 （4名）	212百万円 （31百万円）	23百万円 （-）	20百万円 （-）	255百万円 （31百万円）

※ 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2021年度における役員賞与引当金繰入額を記載しています。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）」にもとづく、2021年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しています。

社外取締役からのメッセージ

西松建設の持続的な企業価値向上にむけて

社外取締役4名の方に、社会・経済・環境など世の中の変化、西松建設の現状と課題、西松建設に期待することを語っていただきました。



社外取締役 池田 純

三菱商事株式会社での国内外の事業運営、三菱商事フードテック株式会社などでの企業経営の豊富な経験を持つ。2016年6月に当社社外取締役に就任。主に経営全般、新規事業の分野において提言を行っている。

池田取締役は就任7年目となりますが、就任当初からの西松建設の変化、現状の課題を教えてください。

厳しい環境下で発揮できる

絶対的な強みを認識し、変化に挑戦

池田 社外取締役・監査等委員として7年目に入りました。この間、世の中の変化は大きく、これまでの前提が通用せず、予測困難なことが多くなっています。特にこの1年、当社は、資本業務提携などで大きな決断、実行を経験しました。また一方で、SDGs、ESG、TCFD、脱炭素、DXなどに関連して市場からの要求は多岐にわたり、具体的な取り組み姿勢を問われるようになっていきます。その対応には、経営資源、特に人的資源の投下が必要です。東証でプライム市場を選択した以上、避けて通れない道です。

このような中、当社は取締役会の運営をはじめとして、制度の見直しや組織改編を逐次実施してきています。しかしながら、堅実、真面目と社内外で評される企業文化もあり、市場の変化を先取りする大胆な変化には至っていません。長く培われてきた堅実、真面目という企業文化は安心感、信頼感につながる、会社として極めて重要な要素ですが、保守的で変化、変革に挑戦する姿勢が弱いという面も否めません。また、業界や自社のおかれた状況が他と比較して特殊であると考える傾向も見られます。これは横並び意識につながり、変革を阻害しかねません。当社の規模、業界内での立ち位置

は、市場の変化、業界の変化を先取りするに適していると思います。よりスピード感のある、大胆な変革が期待されます。

大胆な変革は、将来にむけた事業戦略の構築において特に重要です。建設業各社が掲げる脱単純請負とは、事業リスクを自ら負うということです。従来とは異なる観点での検討、取り組みが必要であり、これは環境・エネルギーなどの新規事業に限らず、建設事業、開発・不動産事業においても同様です。今後、取り巻く環境がますます厳しくなることが想定される中、リスクが大きいからといって何もやらなければ、衰退、消滅にむかわざるを得ません。会社としてのリスク負担能力の限界を見極めながら、組織全体で覚悟をもって挑戦することが必要です。厳しい環境下で発揮できる絶対的な強みが何かを全員で認識し、これを梃子として変化に挑戦し、新しい価値をつくる総合力企業として持続的に発展することを期待します。

就任2年目となる鈴木取締役から見た西松建設の現状の課題とは何でしょうか。

新しい時代の流れや変化に

柔軟に対応できる人財の育成を

鈴木 社外取締役・監査等委員に就任した昨年6月、円滑なコミュニケーションと信頼関係の構築をめざし業務に組み始め、あっという間に1年が経ちました。コロナ禍



社外取締役 鈴木 乃里子

公認会計士としての専門知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を持つ。2021年6月に当社社外取締役に就任。主に財務・会計、不動産の分野において提言を行っている。

社外取締役からのメッセージ

でなかなか対面での交流が難しい中、取締役会や事業本部長などとの意見交換、支社監査などでの現場の方々との関わりを通じて、当社の堅実的で真面目な社風や温かい心配りを大切にしている文化を強く感じています。

「中期経営計画2023」がスタートして1年が経った今、環境の変化に対応しつつ、持続的に企業価値を向上させていくためには、若い世代の人財育成が課題となってきます。当社が長年培ってきた高い技術力という強みや堅実性という長所を生かしつつ、新しい時代の流れや変化に柔軟に対応できるような人財を、長期的視野に立ちつつ、スピード感を持って着実に育成していくことが望まれます。

.....

2022年6月に就任された松坂取締役・久保取締役は、社会・経済・環境など世の中の変化をどのようにとらえ、西松建設の持続的成長にむけたご自身の役割をどのように考えていますか。

松坂 近年、社会・経済・環境の想定外、予見不能な変化が頻発していますが、企業がこうした想定外の変化に対応するには、過去の経験だけでは不十分で、何よりも発想や行動の「しなやかさ（柔軟性）」が求められます。そこで、新任社外取締役として、この柔軟性を生み出す基盤となる企業の「基礎力」を確認し、その強化につなげたいと思います。

西松建設の基礎力について確認したい点は次の4つです。

1. 社員が個別最適でなく全体最適で思考し、分かりやすく説明できているか。

変化へのしなやかな対応

企業の基礎力を確認し、強化する



社外取締役 松坂 英孝

大阪瓦斯株式会社での国内外の事業運営、同社代表取締役としての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。

皆さんの新たな挑戦と

相互のコミュニケーションにより総合力企業へ



社外取締役 久保 俊裕

株式会社クボにて環境関連事業、コーポレート部門などを経験。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。

2. 企業情報が社内で共有され、疑問点を自由に議論する風土があるか。
3. 仕事を平易化できているか。社員が新しい課題にチャレンジし、成長しているか。
4. 目標が共有され、事業ポートフォリオとリスク発生時の影響、対策が整理されているか。

その上で、社員の皆様には、組織の基礎力を高め、総合力を上げること、そして、社外・異業種で生じている変化に目をむけ、その中で良いと思ったことは自社でもトライすることに努めていただきたいと思います。私も西松建設の企業価値を一層高めるため、必要な経営判断に的確な助言を行い、企業の成長と経営の質の向上に貢献してまいりたいと思います。

久保 当社が直面するさまざまな課題を深く認識した上で、これまでの製造業での経営経験を活かし、自身の役割を果たしていきたいと考えます。

企業を取り巻く環境は大きく変化しています。国内においては経済の成熟化や少子高齢化に伴う市場の停滞・縮小、労働力不足がますます深刻化していく中で、経営ガバナンスの強化や価値観の多様化、ESG経営が強く求められる状況にあります。国外においてはウクライナ情勢により一変した国際社会の分断や自国中心主義の高まりが原材料高をはじめ、国際経済に深刻な影響を及ぼしつつあります。

すでに策定された中期経営計画については、これらを着実に遂行し企業価値を高め「総合力企業」をめざしていくことが、さまざまな環境変化に対応していくことにつながる



左より
久保 俊裕
池田 純
鈴木 乃里子
松坂 英孝

と確信しています。

「企業は人なり」、社員の方々が各々の役割の中で既成概念にとらわれず、現場、現物、現実をしっかりと確認し、迅速に対応していくことが何より大切であり、経営面でも人財投資を惜しまず実践していくべきです。幹部も含め全員が相互のコミュニケーションを高めながら企業価値を高めていってほしいと思います。

私自身も経営幹部や社員の方々と接する機会や現場把握を通じ、持続的に成長する西松建設をめざして遂行すべきさまざまな取り組みに可能な限り寄与していきたいと考えています。

.....

高瀬社長をはじめとする西松建設のすべてのメンバーに対して、社外取締役として何を期待しますか。

池田 2023年に当社は創業150年目を迎えます。会社寿命は30年という説もある中で、この長い歴史は極めて貴重です。しかしながら、これまでと同じやり方で今後も存続できるということにはなりません。変化する環境を生き抜き、受け継いできた当社の普遍的価値、DNAは何か、将来の成長にむけて維持、強化が必要なものは何かを全員が考え、さらなる成長の基盤とすることが求められます。

昨今語られるパーパスは、社会における企業の存在意義と解釈されます。当社ではパーパスという言葉は用いていませんが、150年もの長きにわたり社会のインフラを支えてきた企業として、何らかの形で共有しているものだと思います。それをあらためて確認し、現在に置き換えて再定義する、さらに将来の価値にむけたビジョンと組み合わせ、次の150年につなげる基盤とすることが必要です。当社は

それができると思います。

パーパスは会社だけのものではありません。当社の役職員全員が個人として、会社、組織、社会におけるパーパスを明確に意識することが重要です。個人のパーパスと会社のパーパスのベクトルを合わせることで、組織を超越した強い総合力を持つ企業として、新たな歴史を作っていくことを期待します。

鈴木 私たちを取り巻く環境の変化に対応すべく、当社は脱炭素社会の形成や多様なサービスの提供にむけて新たな取り組みを進めています。その過程で大切なことは、長い歴史の中で培ってきた高い技術と経験を活かしつつ、一方で業界の慣習にとらわれない柔軟な発想を心がけていくことだと思います。「業界がこうだから」「ずっとこうやっているから」という業界の慣習はどこにでもあります。また意識せずに身につけてきたものもあるかと思っています。もちろん良い慣習もたくさんありますが、知らず知らずのうちに世間の常識と業界の常識にズレが生じていることもあるかもしれません。既存概念にとらわれず変化に対応していくマインドを持つことが当社のすべてのメンバーに期待されていることだと感じています。

そのためにも当社の将来を担う若い世代の方々には、さまざまなことに興味を持ち、業界の枠を超えて異業種の人々とも積極的に交流して幅広い知識と経験を深め、広い視野を持って社会の変化に的確に対応できるよう努めていただくことを期待しています。

私自身も監査法人に長年勤務し会計士業界の慣習にとらわれている部分があるかと思っています。企業経営経験者の社外取締役のご意見も伺いつつ、より広い視野を持つことができるよう皆様とともに学んでいきたいと考えております。

取締役および監査等委員 (2022年6月30日現在)

取締役



高瀬 伸利
代表取締役社長



一色 真人
代表取締役
土木事業本部長
安全環境本部長
環境・エネルギー事業担当



河埜 祐一
代表取締役
管理本部長
IR担当



澤井 良之
取締役
開発・不動産事業本部長



濱田 一豊
取締役
建築事業本部長



松坂 英孝
社外取締役

監査等委員



矢口 弘
取締役(常勤監査等委員)



池田 純
社外取締役(監査等委員)



鈴木 乃里子
社外取締役(監査等委員)



久保 俊裕
社外取締役(監査等委員)

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

代表取締役社長

高瀬 伸利

1980年4月 当社入社

2011年6月 取締役 常務執行役員

2018年4月 代表取締役社長 執行役員社長（現任）

所有する当社の株式数 9,000株

取締役会への出席状況 28/28回（100％）

代表取締役

管理本部長 IR担当

河埜 祐一

1980年4月 当社入社

2015年6月 取締役 常務執行役員

2021年4月 代表取締役 執行役員副社長（現任）

所有する当社の株式数 23,780株

取締役会への出席状況 28/28回（100％）

取締役

建築事業本部長

濱田 一豊

1987年4月 当社入社

2020年6月 取締役 常務執行役員（現任）

所有する当社の株式数 3,800株

取締役会への出席状況 28/28回（100％）

代表取締役

土木事業本部長 安全環境本部長 環境・エネルギー事業担当

一色 真人

1984年4月 当社入社

2016年6月 取締役 専務執行役員

2018年4月 代表取締役 執行役員副社長（現任）

所有する当社の株式数 7,200株

取締役会への出席状況 27/28回（96％）

取締役

開発・不動産事業本部長

澤井 良之

2006年3月 株式会社みずほ銀行 執行役員

2010年6月 当社取締役

2019年4月 取締役 専務執行役員（現任）

所有する当社の株式数 6,000株

取締役会への出席状況 28/28回（100％）

社外取締役

松坂 英孝

2015年4月 大阪瓦斯株式会社 代表取締役 副社長執行役員

2019年4月 株式会社オージーキャピタル 取締役会長（現任）

2019年6月 大阪瓦斯株式会社 顧問（現任）

2020年6月 広島ガス株式会社 社外取締役（現任）

株式会社南都銀行 社外取締役（現任）

2022年6月 当社社外取締役（現任）

所有する当社の株式数 0株

取締役（常勤監査等委員）

矢口 弘

1979年4月 当社入社

2020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 3,400株

取締役会への出席状況 28/28回（100％）

監査等委員会への出席状況 15/15回（100％）

社外取締役（監査等委員）

池田 純

2006年4月 三菱商事株式会社 執行役員

2009年6月 三菱商事フードテック株式会社 代表取締役社長

2012年11月 三菱商事ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長

興人ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長

2016年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

ソーダニッカ株式会社 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 27/28回（96％）

監査等委員会への出席状況 15/15回（100％）

社外取締役（監査等委員）

鈴木 乃里子

2008年10月 有限責任あす監査法人 シニアマネージャー

2015年10月 有限責任あす監査法人 非常勤監査職員

2020年4月 フロンティア不動産投資法人 監督役員（現任）

2021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 16/16回（100％）

監査等委員会への出席状況 10/10回（100％）

社外取締役（監査等委員）

久保 俊裕

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）

所有する当社の株式数 0株

※ 取締役会、監査等委員会への出席状況は、2021年度の出席状況を示します。

11年間の主要財務・非財務データ

会計年度		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
財務データ(連結)					
建設事業受注高	(百万円)	256,156	258,216	320,594	345,853
損益計算書(会計年度)					
売上高	(百万円)	263,928	253,250	314,638	342,989
売上総利益	(百万円)	14,929	15,615	17,963	22,769
営業利益	(百万円)	2,651	2,666	4,738	8,710
経常利益	(百万円)	3,420	4,307	6,106	9,938
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,732	3,411	5,586	9,220
貸借対照表(会計年度末)					
総資産	(百万円)	322,523	342,974	374,399	386,469
有利子負債	(百万円)	44,746	52,907	58,135	53,918
ネット有利子負債	(百万円)	3,861	4,942	4,933	16,346
株主資本	(百万円)	109,567	111,853	117,540	122,367
キャッシュ・フロー(会計年度)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△10,947	9,776	3,129	△10,448
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,245	△10,770	△3,246	△1,236
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△15,127	6,536	3,750	△5,701
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	40,884	47,865	53,052	37,422
1株当たり情報					
当期純利益	(円)	49.25	61.55	100.80	166.45
配当金	(円)	20	20	30	50
配当性向	(%)	40.6	32.5	29.8	30.0
株主資本	(円)	2,099.55	2,302.75	2,419.10	2,669.20
レシオ					
ROE	(%)	2.4	2.8	4.3	6.5
自己資本比率	(%)	36.1	37.2	35.8	38.3
D/Eレシオ	(倍)	0.4	0.4	0.4	0.4
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.0	0.0	0.0	0.1

非財務データ

従業員数(連結)	(人)	2,560	2,557	2,648	2,678
施工によるCO ₂ 排出量原単位 ^{※3}	(t-CO ₂ /億円)	—	33.7	32.1	32.0
西松グループのCO ₂ 排出量(スコープ1,2) ^{※3}	(t-CO ₂)	—	—	—	—
建設廃棄物の最終埋立処分率 ^{※1,3}	(%)	—	—	6.8	5.0
度数率 ^{※2} (労働災害率)		0.9	0.9	1.0	1.0

※1 最終埋立処分率:
2018年3月期までは建設汚泥および特管物など特殊なものを除く
2019年3月期からは建設汚泥を含み特管物など特殊なものを除く

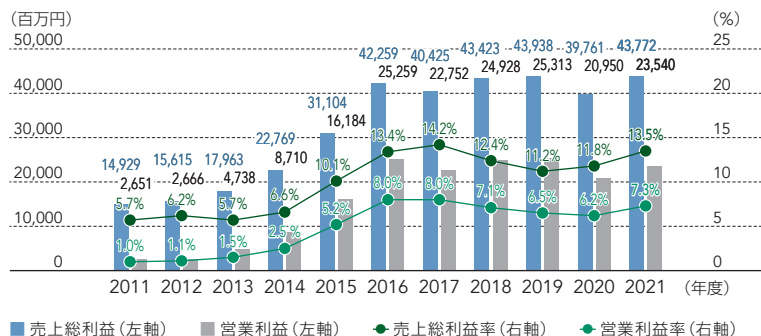
※2 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す
※3 2017年3月期以降の集計期間は暦年(1月~12月)

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

2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
304,764	360,186	380,378	348,045	376,088	313,437	333,974
308,826	315,228	284,412	349,318	391,621	336,241	323,754
31,104	42,259	40,425	43,423	43,938	39,761	43,772
16,184	25,259	22,752	24,928	25,313	20,950	23,540
16,290	25,446	23,548	25,985	25,838	21,561	23,497
14,598	19,210	16,914	18,784	18,721	17,166	15,103
351,334	385,674	381,355	466,327	497,045	472,440	477,613
53,175	42,844	43,306	86,167	121,909	115,039	160,039
25,271	3,817	10,807	54,694	75,449	71,269	112,917
134,190	147,697	158,256	171,828	184,803	196,158	145,459
4,120	40,763	13,570	△15,882	14,120	4,907	41,243
△9,688	△13,945	△15,422	△23,633	△20,147	5,302	△22,532
△2,960	△15,039	△4,918	38,555	20,952	△12,653	△16,074
27,903	39,026	32,499	31,473	46,459	43,574	47,121
263.55	348.15	308.52	343.39	342.24	313.83	312.34
80	105	95	105	105	105	221
30.4	30.2	30.8	30.6	30.7	33.5	70.8
2,775.30	3,057.35	3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62	3,833.71
9.7	11.9	9.6	9.9	9.5	8.5	8.5
43.8	43.5	48.0	42.3	39.6	43.6	31.7
0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.6	1.1
0.2	0.0	0.1	0.3	0.4	0.3	0.7
2,704	2,740	2,825	2,920	3,005	3,060	3,106
31.8	24.2	18.1	16.1	17.8	21.8	—
—	—	—	50,798	66,275	68,564	64,764
3.1	2.9	2.7	2.1	2.2	2.0	2.1
1.1	0.7	0.7	1.0	1.0	0.8	0.8

経営指標等の分析

収益性(売上総利益率、営業利益率)(連結)

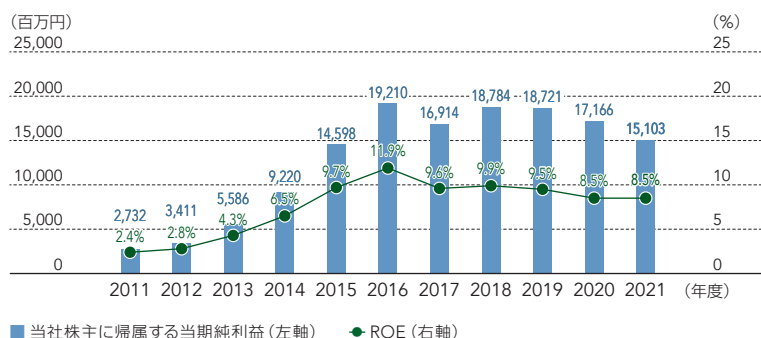


増減要因・解説

2021年度の売上総利益は43,772百万円で、前期比4,011百万円の増益となり、売上総利益率は13.5%(前期比1.7ポイント増加)、営業利益率は7.3%(前期比1.1ポイント増加)となりました。2018年度から2019年度にかけて利益率が落ち込みましたが、その後、持ち直しています。

世界の政治経済に連動する物価変動や建築事業の競争状況の当社事業への影響も見極めていきます。

資本効率(ROE)(連結)

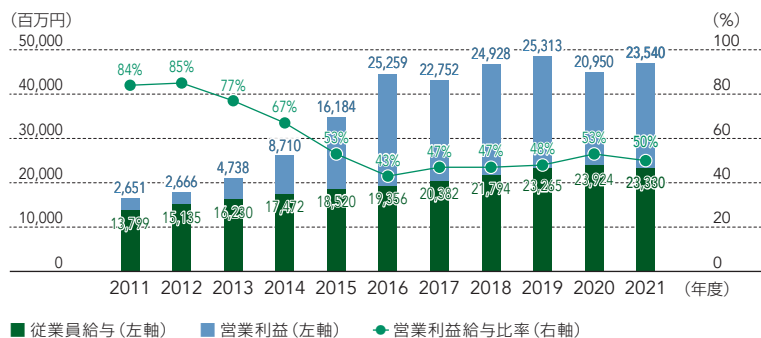


増減要因・解説

ROEは2020年度、2021年度とも8.5%となりました。中期経営計画2023で掲げる目標の「12%以上」にむけて、事業利益の拡大に努めます。

2021年度には、543億円の自己株式の取得を行いました。

営業利益に対する従業員給与比率(単体)

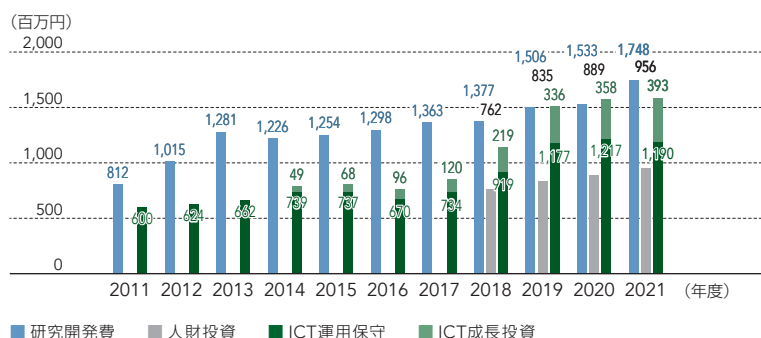


増減要因・解説

2021年度の営業利益に対する従業員給与比率(営業利益給与比率*)は50%となりました。「西松-Vision2027」達成にむけ、「社員一人ひとりの働きがいの向上」を目的として、2021年度より新人事制度を導入しました。その中で、社員を適正に評価し、その働きに報いるべく、賃金制度を見直しています。

* 営業利益給与比率=従業員給与/(営業利益+従業員給与)

技術・人財・ICTへの投資(単体)



増減要因・解説

2021年度の研究開発費は1,748百万円でした。省力化・生産性向上・高品質化に寄与する技術をはじめ、社会インフラのリニューアル技術、防災・減災に関する技術、脱炭素関連の環境技術に関する研究開発を行っています。

人財投資は、2021年度は956百万円となりました。従来の研修の充実に加えて、2021年度はタレントマネジメントへのチャレンジを開始しています。

2021年度のICT関連投資は、成長投資393百万円、運用保守1,190百万円となりました。2022年6月に策定した「西松DXビジョン」に基づき、DXを推進しています。

* 人財投資は2018年度から記載

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

非財務データ

環境データ

		2019年	2020年	2021年	目標
地球温暖化防止					
当社グループのCO ₂ 排出量 (スコープ1,2)	(t-CO ₂)	66,275	68,564	64,764	2030年 51,088
当社グループのCO ₂ 排出量 (スコープ3)	(t-CO ₂)	4,313,205	3,928,732	3,237,500	—
当社グループのCO ₂ 排出量 (スコープ3) カテゴリー11	(t-CO ₂)	3,663,688	3,191,751	2,481,159	2030年 2,772,775
循環型社会の形成					
建設廃棄物の最終埋立処分率※	(%)	2.2	2.0	2.1	3%未満

※ 最終埋立処分率:建設汚泥を含み特管物など特殊なものを除く

社会性データ

		2019年度	2020年度	2021年度	目標
基本情報					
従業員数(連結)	(人)	3,005	3,060	3,106	—
従業員数(単体)	(人)	2,684	2,762	2,794	—
ダイバーシティ&インクルージョン					
女性管理職者数・比率	(人)(%)	0(0%)	0(0%)	3(0.3%)	2026年度までに2%以上 (約20人)
女性採用比率(総合職)	(%)	19.2%	17.5%	17.8%	20%以上
障がい者雇用率	(%)	2.02%	1.96%	2.45%	2.3%(法定雇用率)以上
人財育成					
研修費用	(百万円)	237	291	345	—
働きやすさ・生産性					
離職率(総合職・一般職)	(%)	2.07	1.83	2.05	1.5%未満
男性育児休職取得率(総合職)	(%)	5.4%	6.1%	17.6%	2025年度 100%
職員※1の時間外労働※2 45時間超過者割合	(%)	25.3%	21.3%	22.7%	2023年度 5%以下
4週7閉所割合(土木現場)	(%)	60.6%	65.4%	63.5%	2021年度 4週7閉所：70% 2022年度 4週8閉所：60%
(建築現場)	(%)	59.7%	65.4%	61.1%	
工事現場の安全性					
度数率※3(労働災害率)		1.0	0.8	0.8	0.3以下

※1 総合職・一般職・支社社員を含む

※2 総労働時間－所定労働時間(8時間)

※3 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す

用語集

用語	説明
3R	Reduce（発生抑制）、Reuse（再使用）、Recycle（再生利用）の3つのRの総称。
BIM/CIM	Building / Construction Information Modeling・Management 計画・調査・設計段階から3次元化モデルを導入し、その後の施工、維持管理の各段階においても、情報を充実させながらこれを活用し、あわせて事業全体にわたる関係者間で情報を共有することにより、一連の建設生産・管理システムにおける受発注者双方の業務効率化・高度化を図るもの。
DX	Digital Transformation 企業がデータとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。
IoT	Internet of things さまざまなものがインターネットにつながることで、インターネットにつながるさまざまなもののことで、「モノのインターネット」と訳される。
PPA	Power Purchase Agreement（電力販売契約） 太陽光発電設備の所有・管理を行う会社（PPA事業者）が、施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備を設置し、そこで発電された電力を、その施設の電力使用者へ有償提供するしくみ。
PPP	Public Private Partnership 公共施設などの建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫などを活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
PFI	Private Finance Initiative PPPの方式の一つで、PFI法にもとづき、公共施設などの建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。
ZEB	Net Zero Energy Building（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル） 先進的な建築設計によるエネルギー負荷の抑制やパッシブ技術の採用による自然エネルギーの積極的な活用、高効率な設備システムの導入等により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギー化を実現したうえで、再生可能エネルギーを導入することにより、エネルギー自立度を高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることをめざした建築物。
（ビジネス）エコシステム	企業や顧客をはじめとする多数の要素が集結した、分業と協業による共存共栄の関係のこと。
エコ・ファースト企業	エコ・ファースト制度*において、環境大臣から認定を受けた企業。 ※ エコ・ファースト制度：企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取り組みを約束し、その企業が、環境の分野において「先進的、独目的でかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業（業界における環境先進企業）であることを、環境大臣が認定する制度
エネルギーマネジメントシステム（EMS）	エネルギーマネジメントとは、工場やビル、住宅などの施設や地域における電力の需給バランスを最適化するための活動であり、EMSはこれを支援するシステム。EMSによりエネルギーの使用状況を可視化し、照明や空調、設備機器の稼働を制御することでエネルギーの運用を最適化する。
カーボンプライシング	炭素に価格を付け、排出者の行動を変容させる政策手法で、炭素税、国内排出量取引、クレジット取引、国際機関による市場メカニズム、インターナル・カーボンプライシングなどの類型がある。
小水力発電	河川や農業用水、上下水道、ビルや工場内の配管など、水の流れのあるさまざまなところに水路に水車（タービン）を設置して発電を行うもので、大規模なダムや貯水池を必要とする大水力・中水力発電と比べて自然環境の改変を小さくとどめられる一方、発電所1ヶ所あたりの発電量は小さい。
スマートシティ	ICTなどの新技術を活用しつつ、マネジメント（計画、整備、管理・運営等）の高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決を行い、また新たな価値を創出し続ける、持続可能な都市や地域であり、Society 5.0*の先行的な実現の場。 ※ Society 5.0：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会
ゼロエミッション	廃棄物を一切出さない資源循環型社会のシステム。「建設廃棄物ゼロエミッション」とは、建設業の環境への取り組みのうち、資源循環の観点から、建設現場から出る廃棄物の最終処分量をゼロにすることをめざし、3R（Reduce（発生抑制）、Reuse（再使用）、Recycle（再生利用））の取り組みを行うこと。
ニューマチックケーソン工法	Pneumatic caisson method 躯体（caisson：函）の最下部に設ける密閉された作業空間に高圧の空気を送り、地下水の浸入を防ぐことで、地上と同じような乾いた状態で掘削を行い、躯体（函）を沈設する工法。橋梁や建物の基礎、シールドトンネルの立坑、下水ポンプ場、地下調整池、地下鉄や道路トンネルなど幅広く活用されている。
バイオマス発電	木くずや動物の糞、食品の生ごみなどのバイオマス燃料を燃やして出る水蒸気やガスを使って、タービンを回すことで発電するもの。バイオマス発電はカーボンニュートラル（バイオマス発電で排出するCO ₂ は、もともと大気中のCO ₂ を動植物が吸収したものであり、バイオマス発電によりCO ₂ の総量は増えない）であり、再生可能エネルギーとして分類される。
フロントローディング	製品開発プロセスの初期工程にリソースを投じ、今まで後工程で行われていた作業を前倒しで進めること。特に建築分野では、BIMアプローチとして、設計段階で3次元の建築モデルをつくり属性情報を付加することで、後工程に移る前に、設計、施工、運用等の各段階のシミュレーションや検証を実施し、問題点を改善・解決することを狙いとする。
マイクログリッド（小規模電力網）	エネルギー供給源と消費施設を一定の範囲でまとめて、エネルギーを地産地消するしくみのことで、エネルギーの供給には、太陽光や風力といった再生可能エネルギーなどによる「分散型電源」が利用される。

会社概要・株式の状況

会社概要

商号	西松建設株式会社 (NISHIMATSU CONSTRUCTION CO., LTD.)
本社所在地	東京都港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー
代表者	代表取締役社長 高瀬 伸利
創業	1874年
設立	1937年9月20日
資本金	23,513,643,819円
従業員数	単体：2,794名 連結：3,106名 (2022年3月31日現在)

事業拠点

国内

北日本支社(仙台市)	札幌支店(札幌市)
関東土木支社(東京都港区)	北陸支店(新潟市)
関東建築支社(東京都港区)	
西日本支社(大阪市)	中部支店(名古屋市) 中国支店(広島市) 四国支店(高松市)
九州支社(福岡市)	沖縄支店(那覇市)

海外

シンガポール営業所	ベトナム営業所	マレーシア営業所
ミャンマー営業所	香港営業所	

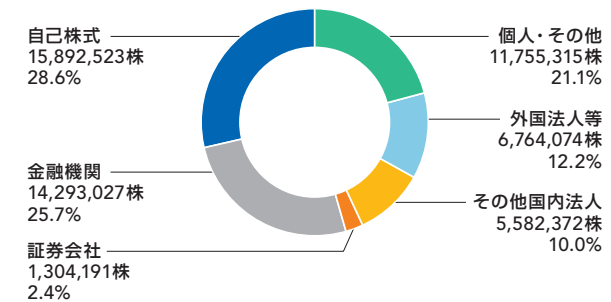
主な子会社

西松地所株式会社(東京都港区)
西松アセットマネジメント株式会社(東京都港区)
泰国西松建設株式会社(タイ)
西松ベトナム有限会社(ベトナム)
西松リアルエステート・デベロップメント(アジア)社(シンガポール)
バンコクサトーンホテルマネジメント社(タイ)

株式の状況 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式総数	55,591,502株(うち自己株式15,892,523株)
株主数	21,159名

所有者別分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,420	16.17
伊藤忠商事株式会社	4,022	10.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,675	6.74
明治安田生命保険相互会社	915	2.31
西松建設持株会	815	2.06
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	747	1.88
高橋 新	675	1.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	631	1.59
株式会社みずほ銀行	614	1.55
住友不動産株式会社	612	1.54

※当社は自己株式15,892,523株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
※持株比率は、自己株式15,892,523株を控除して計算しております。なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式225,900株は含めておりません。

第三者保証

当社は、情報開示の信頼性を高めるため、株式会社サステナビリティ会計事務所より、以下のデータに対する保証を取得しています。

保証対象項目

・国内外グループCO ₂ 排出量	▶ P.37、58、59、61
・女性管理職比率	▶ P.43、61
・男性の育児休業取得率	▶ P.43、61
・度数率(労働災害率)	▶ P.45、58、59、61

編集方針

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

対象組織

西松建設株式会社および連結子会社

対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日(一部2022年4月1日以降の情報を含みます)



参考にしたガイドライン

本レポートの制作においては、統合報告の国際的なフレームワークであるIFRS財団の「Integrated Reporting <IR>」、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」、環境省発行の「環境報告ガイドライン」、および経済産業省が策定した「価値共創ガイダンス」を参考にしています。

将来予測記述に関する注意事項

本レポートには、当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等は、さまざまな要因により、これら見通しとは異なる可能性があります。



お問い合わせ先

西松建設株式会社 経営企画部 CSR企画課
〒105-6407 東京都港区虎ノ門一丁目17番1号
虎ノ門ヒルズビジネスタワー7階
TEL 03-3502-0222 FAX 03-3502-7593



西松建設は「COOLCHOICE」
(環境省)に賛同しています。