

1874 Founded

1940

1962

Opened Hong Kong Branch Office

Listed on the First Section of the Tokyo
Stock Exchange

1963

1970

1980

Opened Singapore Branch Office

2000

2016

Certified as an Eco-First Company
Transitioned to a company with an
Audit and Supervisory Committee

2019

Health and Productivity Management Brand,
a first for a General Contractor

2020

2024
150th Anniversary



NISHIMATSU

西松建設
統合報告書

2024

西松建設150年のあゆみ

日本が急速な近代化を進めていた1874年（明治7年）に誕生した私たちは、鉄道や道路、ダム、トンネルなど公共施設の建設を中心に、この国、そして社会が発展する“現場”に数多く立ち会ってきました。

当社はこれからも、より良い未来を実現するための挑戦を、一つひとつの“現場”から始めていきます。

1874年 創業

1914年

九州、宮崎線第12工区新線
工事を西松単独で請負。
運命の工事



宮崎線唐仁田鉄橋

1933年

朝鮮長津江水力発電導水路
及び堰堤工事



氷結時の工事中の葛田里堰堤
(昭和10年11月)

1937年

朝鮮、鴨緑江（おうりょっく
こう）水豊ダム



水豊ダム

1926年

日本窒素（朝鮮水電）赴戦江発電所水路工事
(第3工区) (第4工区)



朝鮮赴戦江漢垓里堰堤コンクリート工事全景

1946年

岩手県北上川水系、石淵ダ
ム、日本初のロックフィルダ
ムの施工



石淵ダム

1953年

熊本県荒瀬ダム、機械化施
工のモデル現場



荒瀬ダム機械化施工のモデル現場

1960年

大手町合同庁舎建築工事
の施工



大手町第一合同庁舎

1962年

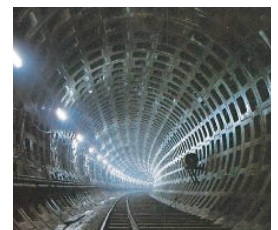
香港ロアシンマンドム工事
施工



香港ロアシンマンドム

1969年

京葉線羽田沖トンネルを世
界初の大断面泥水シールド
工法で施工



京葉線羽田沖トンネル

150th Anniversary 2024

1971年

香港コンテナヤード工事施工 英国土木学会海外賞を受賞



香港クワイチンコンテナヤード

1972年

迎賓館和風別館施工



迎賓館和風別館

1984年

タイで超高層ビルを施工



シバタワー

1986年

椿山ダム (和歌山県)
労働大臣優良賞を受賞



椿山ダム

1988年

シンガポールで東洋一の超
高層ビルを施工



UOB ブラザ

1991年

東京湾横断道路工事 (川崎
人工島西工事、中央トンネル
川入北) の施工



東京湾横断道路

1997年

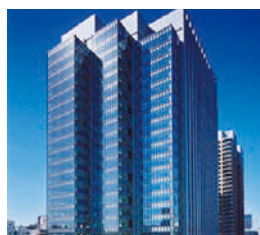
タイ国バンコク地下鉄工事
の施工



バンコク地下鉄

2000年

神保町ジェイシティー東京の施工



神保町ジェイシティー東京

2003年

当社国内初のPFI事業、江坂南パーキングサービスに参加



江坂南パーキング

2010年

武蔵小杉駅南口地区西街区
第一種市街地再開発事業



武蔵小杉駅南口地区再開発

2017年

当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業

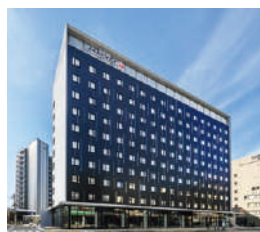


ハレノテラス

2021年時点

2022年

当社初のホテル事業参入となる
「ホテル JAL シティ富山」オープン



ホテル JAL シティ富山

わたしたちの価値共創活動「社会機能の

建設主体のビジネスモデルから、地域・コミュニティの発展をめざした協

社会・都市機能

土地区画整理事業や再開発事業は、通常、該当地域の総合計画や防災計画に基づいて計画され、地域が抱える課題を解決するために官民連携で事業が形成されます。当社の持つノウハウ・リレーションを活かしながら、最適な施設を誘致し、開発を行うことで、地域の方に愛されるまちづくりに取り組みます。

エネルギー

当社が開発に関わる施設では、使用する電力について、可能な限り施設内でクリーンエネルギーを創出することにより環境負荷の低減に努めます。

当社が保有する太陽光パネルによるPPA、一括受電、小規模バイオマス発電に加え、様々な研究をしている協力企業との協業も含めた先進的な施設を実現していきます。

再構築」

業ビジネスモデルへ

防災・安全

豪雨などの自然災害に対して、当社が保有する法面監視システム (OKIPPA) や雨量計測システム (OKIPPA グリーン)、気象予測システム (アマテラス) による監視・予測、防災グッズ等の備蓄や市町村との防災協定により、工事中のみならず開業後も地域の皆様に安心されるまちづくりを推進します。



不動産開発

ユーザーがワクワクする生活空間を、地域の実情に合わせ、スピード感をもって開発していきます。
オフィス、観光・娯楽施設、生活応援施設、データセンター・物流施設、学生・社員寮、高齢者施設を重点施設と定め、積極的に開発していきます。



価値共創活動と変革プログラム

「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大し、安心・活力・つながりを提供
価値共創活動を推進するため、「変革プログラム」を実行

価値共創活動



社会への提供価値

- 安心** 人々があたりまえに安心できる
- 活力** にぎわいが生まれ人々がワクワクする
- つながり** 人々がつながり新たな価値が生まれる

意識・行動改革

組織能力強化

成長資源創出

変革プログラム

環境保全

まちづくり・施設づくりにおいては省エネルギー化 (ZEB 化) やエリア内でのグリーンエネルギーの使用、外観や植栽の配慮による周辺環境との調和を検討します。
また、工事中においても CO₂ の排出削減を目指した施工計画や重機等の選定を行い、地球にやさしいモノづくりをめざします。

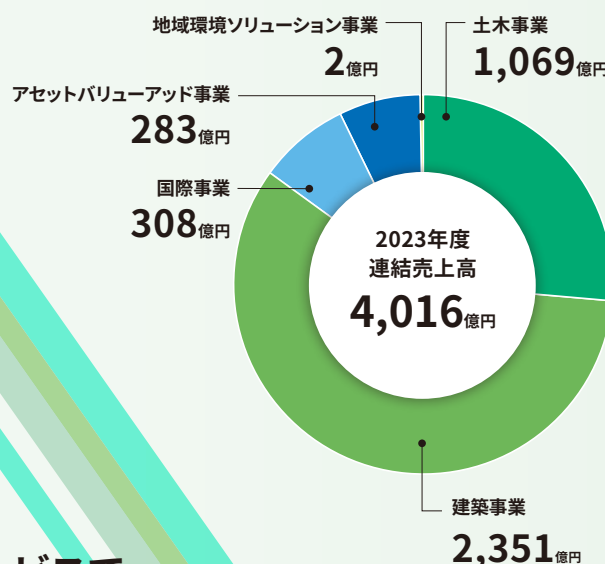


At a Glance

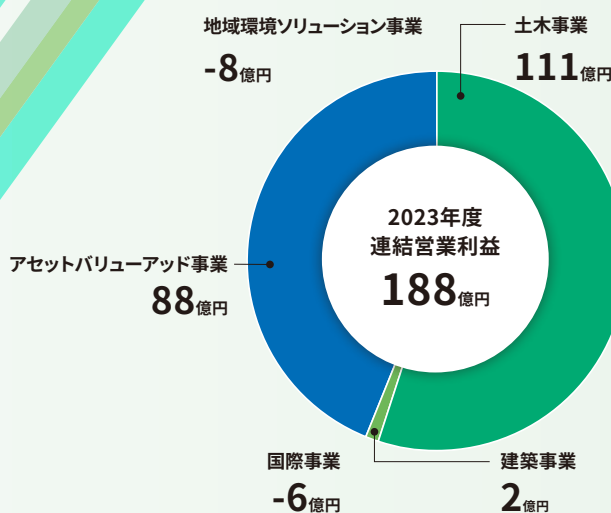
企業理念

価値ある建造物とサービスで
安心して暮らせる
持続可能な社会をつくる

連結売上高



連結営業利益



ROE

7.8%

自己資本比率

29.1%

D/Eレシオ

1.1倍

■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「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」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

2023年4月1日～2024年3月31日(一部2024年4月1日以降の情報を含みます)

目次

■イントロダクション

- 1 西松建設150年のあゆみ
- 2 わたしたちの価値共創活動「社会機能の再構築」
- 4 At a Glance

■トップメッセージ

- 6 社長メッセージ

■価値共創ストーリー

- 10 価値共創のあゆみ
- 12 マテリアリティ
- 14 「マテリアリティ」と「リスクと機会」
- 16 西松建設の価値共創モデル
- 18 価値共創を加速する資本と強み
- 20 財務・非財務ハイライト
- 22 西松-Vision2030
- 24 過去の中期経営計画の振り返り
- 25 中期経営計画2025の進捗
- 26 管理本部長メッセージ

■価値共創の実践

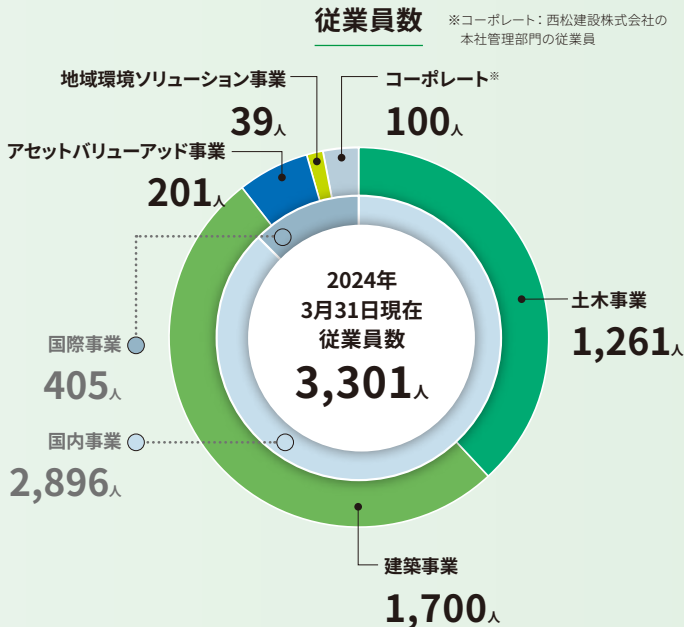
- 28 国内土木事業
- 30 国内建築事業
- 32 国際事業
- 34 アセットバリューアッド事業
- 36 地域環境ソリューション事業
- 38 技術開発・知的財産マネジメント
- 40 DX戦略
- 42 特集：西松建設の「まかせられる人」
- 44 特集：伊藤忠商事株式会社との協業
- 45 特集：サステナビリティ推進にむけた取り組み
- 46 環境への取り組み
- 50 人財戦略
- 53 健康経営
- 54 安全な工事現場づくり
- 55 品質マネジメント
- 56 人権課題への取り組み
- 57 サプライチェーンマネジメント
- 58 サステナビリティ推進体制

■価値共創を見つめ、支える

- 60 社外取締役対談
- 64 コーポレートガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 71 リスク・機会マネジメント
- 72 取締役および監査等委員

■データ

- 74 11年間の主要財務・非財務データ
- 76 マテリアリティとKPI
- 78 ステークホルダーエンゲージメント
- 80 ステークホルダーとの対話（具体例の紹介）
- 81 IR活動
- 82 用語集
- 83 投資家FAQ／真正性表明
- 84 受賞実績・外部評価
- 85 会社概要・株式の状況



配当金

220円

配当性向

70.1%

TSR (5年累計)

217.6%

事業拠点数

国内
50拠点

海外
11拠点

■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「価値共創ガイドライン」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もとづいています。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。

社長メッセージ



代表取締役社長

細川 雅一

1987年に入社後、西日本支社土木部長、経営企画部長、中国支店長を歴任し、2019年に執行役員新規事業統括部長に就任。2023年常務執行役員地域環境ソリューション事業本部長、2024年4月に執行役員副社長を経て、同年6月より代表取締役社長 執行役員社長。

150年を迎え、次の150年へ。

社会基盤整備で培った力で社会機能の再構築へ飛躍

「西松-Vision2030」で掲げる「あたりまえに安心でき活力がわく地域やコミュニティを共に描きつくる総合力企業」になるため、地域と共生し、社会機能の再構築に取り組みます。

持続的な発展・成長のため、当社の価値共創活動の源泉である人的資本への投資も強化していきます。

大きな変化の中、俯瞰した目で見て 挑戦を選び、進む

2024年6月、代表取締役社長に就任しました細川雅一です。西松建設創業150年というタイミングで、高瀬前社長からバトンを受け取ることとなりました。私は入社後、トンネルやダム、高速道路建設などの現場に従事した後、経営企画部長、2023年までは地域環境ソリューション事業本部長を務めてきました。当社は長きにわたり土木・建築が柱の事業であるため、私のこうした経歴はかなり異色だと言えます。しかし、幅広い業務に携わってきたことで、全社的な視野・視点を持つことができました。また、将来にむけてのスタンスは「守り」を備えながらも「攻め」、すなわち挑戦を選ぶ気持ちが強く、挑戦こそが成長の源泉であると考えています。そうした前向きな強い意思を、今後西松建設を「ワクワクできる会社」にするために実行し、その達成感を社員とともに喜べる、そんな魅力ある会社にしていきたいと思っています。

今、世の中は大きく変化しており、建設会社は従来のように、土木・建築事業にしっかりと取り組んでいけばよかった時代から、自然環境への配慮や、地政学リスクの高まりによる国際的な影響など、多角的な視野を持ちながら経営していかなければならない時代へと変わっています。さらに、これまでグローバル化は国境をなくす方向で進んできましたが、現在では経済安全保障上の観点から地産地消や半導体製造工場の国内回帰など、国境に意識を向ける流れも生まれつつあります。このような大きな変化の中で、全体を俯瞰して見る私の姿勢が、これからの当社の挑戦と成長に必要とされたのではないかと考えており、創業150年とい

う大きな節目の年に社長に選任されためぐり合わせに対して感慨を深くしています。混沌とした時代の中で、リーダーとしてしっかりと方針を示しつつ、企業価値・社会的価値の最大化にむけて、確実かつスピーディーに結果を出していくことこそ、私に課せられた最大の使命だと認識しています。

これからの社業の発展と持続可能な社会の実現に取り組むため、改めて、次の3つの精神を社員と共有していきます。

1. 「お客様により良い建造物やサービスを提供する」という理念
2. 自己を高めるために努力し、他人の幸せのために尽くす、それが結果的に自分に戻ってくるという、「自利・利他」のこころを持って、活動すること
3. 「挑戦しないことが最大のリスク」であるという思想のもと、「挑戦する姿勢」で臨むこと

時代のニーズに応えてきた歴史を 多様化する未来へつなげる

西松建設は今、次の150年にむけて新たなスタートを切ろうとしています。これまでの150年の歴史は、主に土木と建築による「社会基盤整備」で築いたものです。社会基盤整備は、地域やコミュニティに溶け込みながらインフラを築いていく仕事であり、経済や産業の発展のみならず、人々へのより良い生活と豊かな社会の提供にも寄与してきました。これは150年間をかけて、地域の方々とともに現場で価値を共創してきた当社の矜持であり、建設事業が今後も当社にとって最も重要な基盤事業であることは変わりません。しかし、少子高齢化、人口減少を踏まえた国内市場の

社長メッセージ

見通しやグローバル化により、今後、国内での建設事業だけで目を見張るような成長を遂げることは現実的には困難です。

そのため、建設事業は当社の基盤事業として、海外での事業展開も戦略的に進めつつ、安定的かつ持続的な成長をめざしていくことが基本方針になるでしょう。一方、アセットバリューアッドや地域環境ソリューションなどの新領域事業では、建設事業で培った社会基盤整備力を活かしながらも、異なる立ち位置で成長推進を図っていくことができると考えています。土木・建築事業に加えて、新領域の事業を持続的かつ発展的な主力事業とし、土木・建築事業と新事業の営業利益比率が1:1:1となるような、事業ポートフォリオ変革に積極的に取り組んでいきます。

「西松-Vision2030」実現に向けて

西松がめざす「総合力企業」とは

土木、建築、国際、アセットバリューアッド、地域環境ソリューションの5つの事業本部がそれぞれ成長をめざした上で、連携事業を強化・拡大しながら社会課題の解決に取り組み、社会に安心・活力・つながりを提供することが、西松建設のめざす価値共創活動です。共創した価値を、地域や様々なステークホルダーに還元することで持続可能な活動にしていくことが、当社の立ち位置を確固たるものとし、将来にわたる強みになる。そうした考えに基づき、「西松-Vision2030」では、我々のめざす価値共創活動を「社会機能の再構築」という言葉で定義しました。

もう一つ、当社がめざす姿を表した言葉が「総合力企業」です。インフラ整備に関わる建設事業は、防災・減災工事を通じて国土そのものを守ることと、道路やトンネルなどの建造物建設によって社会の動脈を作り、経済活動に貢献するという役割を担っています。動脈を作ることで産業、雇用が活性化され、社会の活力にもつながります。また、そうした建造物を安全かつ確かな品質で造るのはもちろんのこと、周辺環境へのあらゆる配慮が求められます。工事を遂行するには、地域や社会の活性化のために必要な工事であることを住民の方々に丁寧に説明してご理解を得ながら、生活環境に与える影響をできる限り抑制するなど、現場で一つ

ひとつ対応していかななくてはなりません。私は、他社に比べて最も発揮される当社の強みとは、現場に真正面から対応していく力にあると捉えています。高い品質を保ちながら適正な工程と最適なサプライチェーンを構築し、工期を守った工事を、安全かつ地域環境との調和を確実に遂行するための真摯なコーディネート力、それを端的に表したのが、「まかせられる人が、いる。」という150周年のスローガンです。

150年の歴史で培ってきたサプライチェーンでの連携やお客様との信頼関係を基に、強みである「多様な能力をまとめ上げ目的を果たす力」を発揮し、地域との共生を実現していくのが、当社がめざす総合力企業の姿です。

異業種連携の進捗

2030年にむけて、環境変化のスピードはますます速くなり、何が正解かも分からない、非常に混沌とした時代、いわゆるVUCAの時代になっていくでしょう。そのような中で、総合力企業をめざすには、異業種との連携は非常に重要です。例として、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）との資本業務提携では、伊藤忠商事が持つ幅広いネットワークや太いパイプを通じて、新たな事業獲得につなげることも大きく期待しています。現在、開発不動産事業や投資も含めて、当社にはこれまで接点がありませんでした領域や事業へも、展開が広まりつつあります。

「中期経営計画2025」1年目を終えて

「中期経営計画2025」の1年目を終えて、現段階では概ね順調に進んでいると判断しています。2022～2023年は、物価上昇の影響を受けて建築事業は厳しい状況にありましたが、収益改善プランの実行により業績の改善が進捗しています。これを受けて、業績計画を上方修正しました。一方で、配当方針に関しては、今後の人的資本投資の重要性の高まりや安定配当の実現などを踏まえて、従来の「配当性向70%」から「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」へ変更しました。土木・国際事業についても大型案件が受注できており、中期経営計画2025の達成にむけては、明るい材料が揃ってきたと感じています。しかし、長時間労働の上限規制や担い手不足などの、足元にある喫緊の課題解決にむけて、人的資本の強化にスピードを上げて対応していかななくてはならないと考えています。

150年の価値共創活動の源泉 人的資本への投資を最優先に

エンゲージメントの高い社内風土への改革

人財は価値共創活動の源泉であり、サステナビリティの観点からも重要です。当社のマテリアリティにもあるとおり、多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくりに取り組み、さまざまな人財が刺激し合い、能力を最大限に発揮できる企業をめざします。そのためには、次の3つの点で社内の組織改革が必要だと考えています。

1つ目は、硬直化した縦割り体制の見直しです。これまで各事業部間での、人財や情報の共有が十分ではありませんでした。今後は各事業を横でつなぐ仕組みやキャリアパスを整備し、より柔軟で全社的な視野に立ったアイデアが生まれる体制・環境をつくりたいと考えています。

2つ目が、従来の「上意下達」から「下意上達」への風土の転換です。自らの課題意識や課題解決策を最前線からも発信し、組織が上位下位一体となって向上する、という姿に変えていかなくてはなりません。そのためにも、2023年から、高瀬前社長が全国の各支社や支店を回り、重ねてきた「社長と社員との対話」を継続し、さらに、各部署主導による定期的な対話も水平展開することにより、心理的安全性の高い社内風土の醸成につなげたいと考えています。

3つ目は、多様な社員が生き生きと働けるよう、柔軟な働き方ができる環境づくりです。価値観が多様化する中では、旧来の固定観念から脱却し、働き方に関する当社の考え方にも柔軟性を持たせることが必要です。併せて、一層、社員の健康維持・増進にも取り組み、「健康経営優良法人 ホワイト500」の再認定も目標に掲げ、積極的に健康経営を推進します。これらの組織改革に積極的に取り組み、エンゲージメントの高い社内風土への改革を進めます。

人的資本への投資

組織改革に加えて、重視しているのは人財育成のための投資です。土木・建築など、それぞれの技術力の高いスペシャリストを養成する仕組みを構築するとともに、経営目線を持つマネジメント層の育成にも力を入れていきます。ただし、現場の人財育成については、もう一つ別の目線が必要になります。喫緊の重要な課題として技術の継承があり

さまざまな人財が
刺激し合い、
能力を最大限に
発揮できる企業を
めざします。



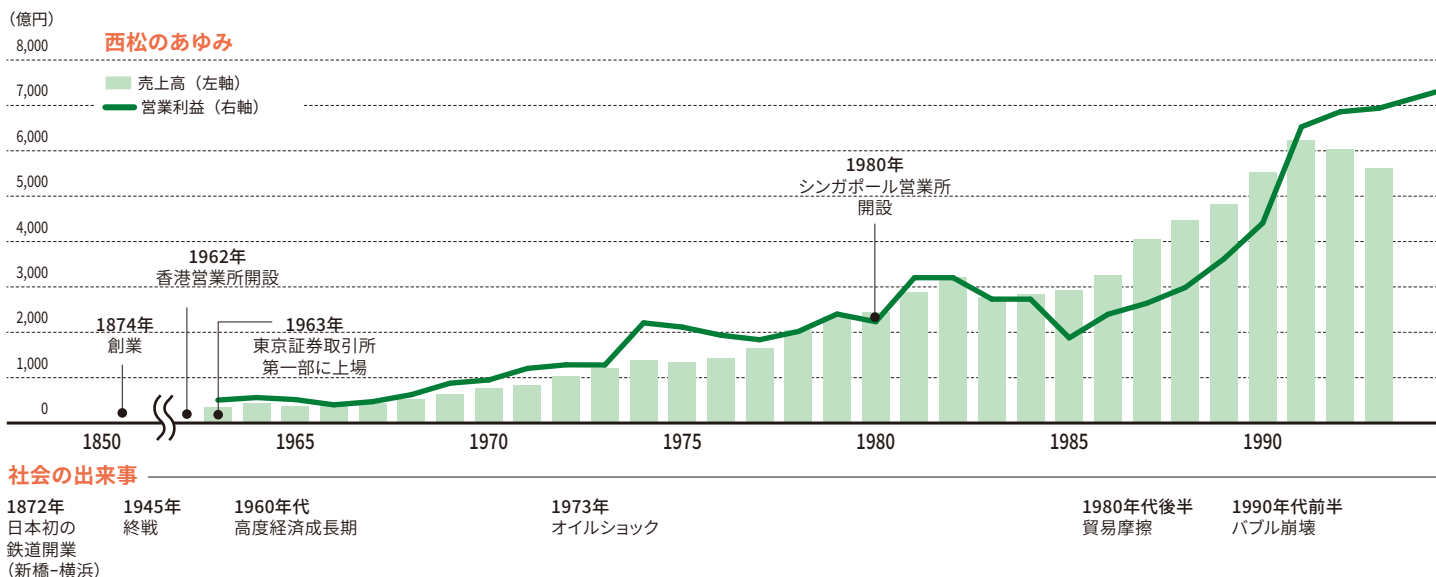
ますが、継承すべき技術には、これまで培ってきた経験や、科学技術の進歩とともに積み上げてきた施工技術はもちろんのこと、現場経験から醸成される「変化を感じ取れる感覚」、これらを総動員して、要求された建造物を作り上げる力も含まれます。その技術力のことを、当社では“現場力”と表現していますが、私はこれこそが、西松の150年を築き上げてきた源であり、DNAであると考えています。

そうした感覚は長年現場に出ていることで身につくものです。しかし、時間外労働の上限規制に対応するために作業効率化を追求し、現場から離れてしまうことは、“現場力”を身につけようとする 것과相反してしまうというジレンマがあります。限られた時間の中で高い技術力を伝承していくために、DX推進の効果を活用しつつも、当社の人財に不可欠なスキルを選定し、いつまでにどのような年齢層に着実に身につけてもらうかということを、プログラムとして組み込んでいく必要があると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

創業以来150年の間には何度も苦難や困難があり、中には会社そのものの存続が危うくなるほどの危機もありました。それでも、今日まで我々が事業を続けてこられたのは、支えてくれたステークホルダーの方々がいからに他なりません。これから次の150年をめざしていくにあたり、さらなる持続的な成長にむけ、地域と共生し、社会への貢献に取り組んでいくことを、ステークホルダーの皆様にお伝えします。今後とも、温かいご支援およびご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値共創のあゆみ



培ってきた技術と経験

創業の精神

時代背景と西松の役割

1874年(明治7年)の創業以来、150年にわたり、高度な技術力を強みに、国内外で数多くの道路・鉄道・ダムなどの公共施設や高層建築物を手がけてきました。叡智を結集して苦難を乗り越え、社会インフラの整備と安全で快適な住環境の提供に尽力する精神は、今でも脈々と受け継がれています。現在は都市再開発や環境・エネルギーなどにも事業領域を広げ、価値ある建造物やサービスの提供を通じて、社会の発展に貢献しています。



創業者 西松桂輔



昭和50年代の輪中地帯(岐阜県)

1850年～1926年

嘉永、明治、大正時代

創業者・西松桂輔は1850年(嘉永3年)、美濃国(現在の岐阜県)安八郡に生まれました。一帯は輪中と呼ばれる木曾川、長良川、揖斐川に囲まれた地域で、古来水害が非常に多く、創業者が若年にして土木を志したのはこのことと無関係ではなかったでしょう。桂輔は西松を間組の有力下請にまで成長させたあと、長男の光治郎に後進を譲りました。1914年(大正3年)、西松は九州・宮崎線第12工区新線工事を単独で受注。光治郎は独立創業の命運を賭して陣頭指揮を執り、工事を完遂しました。

解決する社会課題と取り組み

- インフラ基盤の構築
→国内外のインフラの整備

1927年～1944年

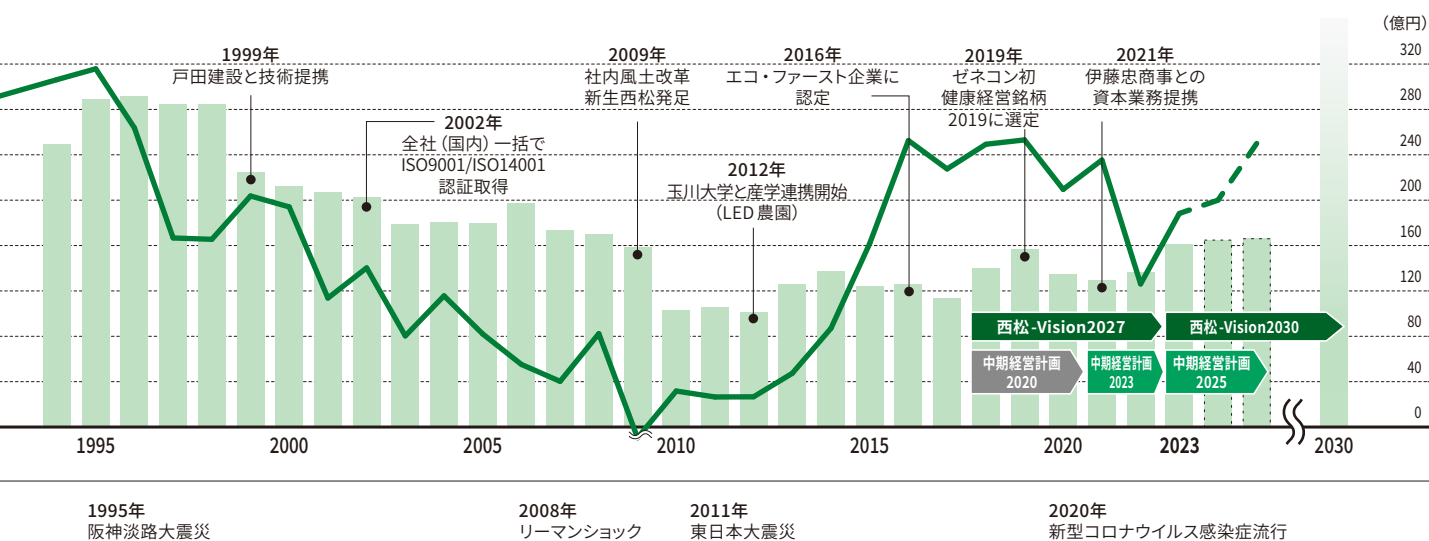
昭和・戦前

1929年(昭和4年)に合資会社西松組を設立し、法人組織となりました。1931年に本社を京都から東京へ移転し、営業基盤を東日本へ拡大しました。1935年には西松光治郎の逝去を受け、林米七が法人2代社長に就任しました。1937年に中朝国境の大河・鴨緑江を締め切る大ダム工事が始まり、当社は右岸の満州側の工事を手がけました。当時、東洋一と言われた鴨緑江ダムの建設は戦前における当社の代表的な工事です。

- 台風や集中豪雨による河川氾濫災害、経済基盤の寄与
→ダムの建設、トンネルの施工

主な出来事

1850年	創業者・西松桂輔生まれる	1927年	朝鮮窒素(日本窒素)興南工場新築工事
1874年	西松の創業	1929年	合資会社西松組設立
1903年	西松桂輔、土木稼業から引退	1931年	西松組本社が東京移転
1906年	間組との共存時代。39規定締結	1932年	満州大連出張所開設
1914年	九州・宮崎線第12工区新線工事を西松単独で請負。運命の工事	1933年	朝鮮長津江水力発電導水路および堰堤工事
1916年	名称を西松組に変更	1935年	西松光治郎逝去、林米七が法人2代社長に就任
1926年	日本窒素(朝鮮水電)赴戦江発電所水路工事(第3、第4工区)	1937年	株式会社西松組へ移行
		1940年	満州西松組設立



1945年～1968年

昭和・戦後

敗戦により当社は在外資産のすべてと営業基盤のほとんどを失いました。そのような中、1945年（昭和20年）に盛岡支店、翌年に名古屋支店、広島支店を開設、既設の熊本支店とあわせて4支店体制で再出発し、1948年に商号を西松建設株式会社に改めました。1953年に手がけた熊本県荒瀬ダムの工事は当社初の機械化施工となりました。1960年には大手町合同庁舎建築工事を受注し、当時の西松は大規模建築工事は未経験でしたが、さまざまな困難を克服して完成しました。

1969年～1989年

昭和後期

1969年（昭和44年）、京葉線羽田沖トンネルを、世界初の大断面泥水シールド工法で施工しました。この工事の成功により、日本では同工法の適用例が急速に増加しました。1972年施工の迎賓館と風別館（游心亭）は、厳しい施工管理のもと伝統技術と現代技術の粋を結集した工事となりました。1988年に着工した山形県の月山ダム工事は日本最大級の重力式コンクリートダムであり、ベルトコンベアシステムを用いたRCD工法などにより、2001年（平成13年）に竣工しました。

1990年～

平成～現在

1998年（平成10年）、阪神淡路大震災のような強大な衝撃と振動から生じた建造物の破壊メカニズム解明のため、同震災を再現できる装置を有する愛川衝撃振動研究所（神奈川県愛甲郡）を開設しました。2015年（平成27年）にはラオスで日系ゼネコン初となる合弁会社を設立。2022年には、当社初のホテル事業参入となる「ホテル JAL シティ富山」をオープンしました。

●敗戦からの復興

→機械化や大規模建築への挑戦

●高度経済成長

→技術力を磨き、多様なニーズに応える

●地震災害、社会的要請の高まり

→安心・安全な建造物の提供

●持続可能な社会基盤の構築

→社会機能の再構築

1946年 北上川水系の石淵ダム（岩手県）で日本初のロックフィルダム施工
1948年 商号を西松建設株式会社に改める
1953年 荒瀬ダム（熊本県）が機械化施工のモデル現場に
1960年 大手町合同庁舎建築工事施工
1961年 尼崎製鉄堺鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞
1965年 都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用
1967年 当時世界一のボウリング場を施工

1971年 香港コンテナヤード工事施工。英国土木学会海外賞を受賞
1984年 シンガポールで地下鉄工事受注
関越道永井川橋工事施工。日本で最も高い橋脚が立ち上がる
タイで超高層ビル施工
1986年 樺山ダム（和歌山県）が労働大臣優良賞を受賞
1987年 大門ダム（山梨県）竣工。昭和61年度土木学会技術賞を受賞
1988年 BOTプロジェクト香港テーツケトンネル受注
日本最大級の重力式コンクリートダム、月山ダム（山形県）着工

1998年 愛川衝撃振動研究所設立
2003年 当社国内初のPFI事業、江坂南パークサービスに参加
2015年 ラオスで日系ゼネコン初となる合弁会社を設立
2017年 当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業
2022年 当社初のホテル事業参入となる「ホテル JAL シティ富山」オープン
温室効果ガス削減目標に対する、SBTイニシアティブより認定取得
経済産業省「DX認定事業者」に認定
2023年 バイオガス発電事業に参入

マテリアリティ

マテリアリティおよび特定プロセス

当社は、2023年4月に、サステナビリティ経営強化のため「サステナビリティ委員会」をはじめとするサステナビリティ推進体制を新たに構築しました。2023年度の重要な取り組み事項として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」、マテリアリティおよびKPIツリーを策定しました。 →P.58 サステナビリティスローガン（基本方針）

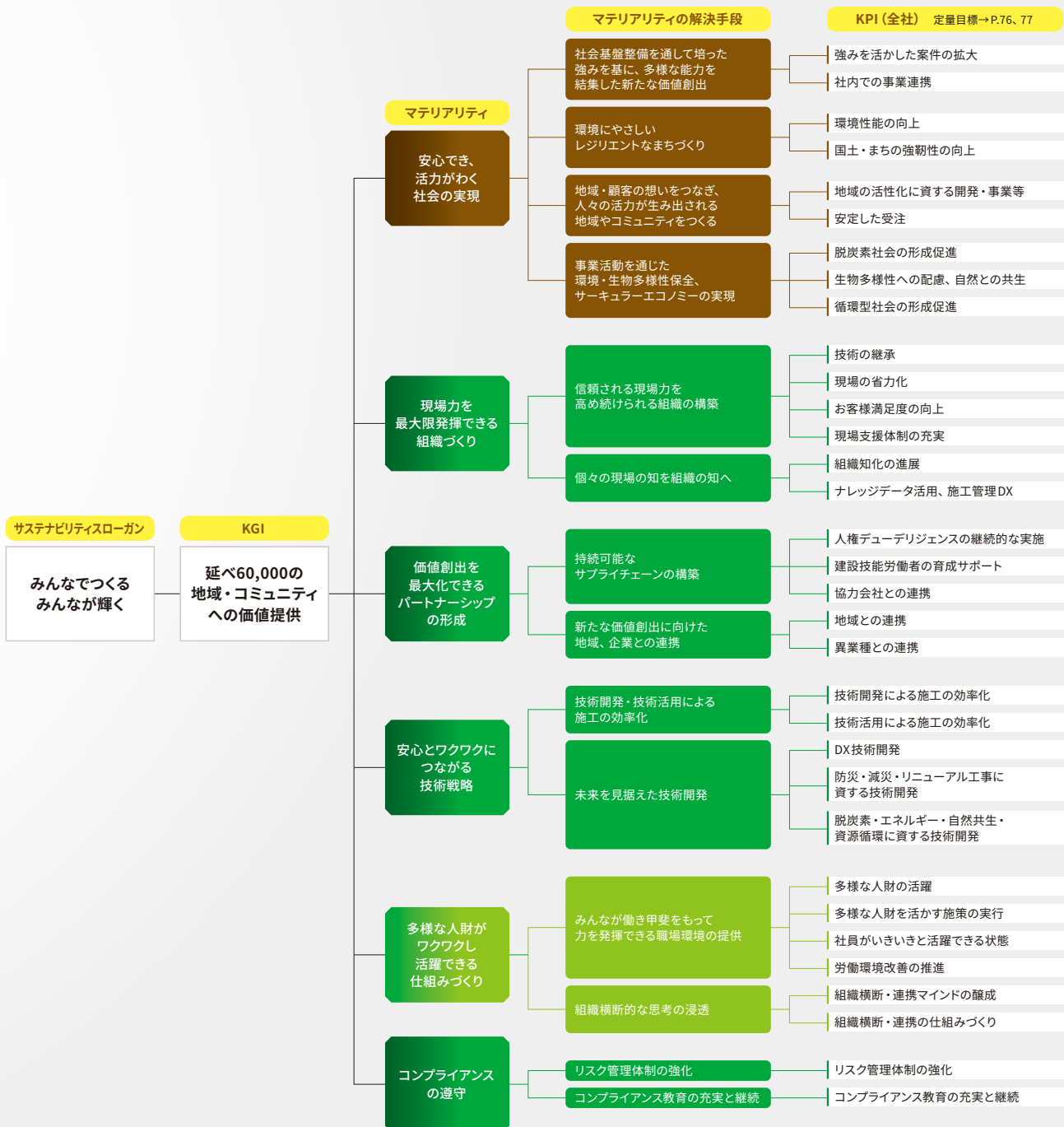
「西松-Vision2030」の実現にむけ、既存のマテリアリティを企業理念および長期ビジョンを踏まえたマテリアリティに進化させました。その結果、当社が取り組むべき6つの重要課題を特定しました。

特定にあたっては、グローバルを含めた多様な視点を包含した341の検討課題を統合・集約し、社会と当社にとっての機会・リスクを評価しました。評価結果を「社会にとっての重要度・影響度」と「当社にとっての重要度・影響度」の2軸で整理し、13項目に絞り込みました。さらに、経営者インタビューや従業員意識調査、協力会社へのアンケートを活用して、重要度・影響度を評価することで、当社のステークホルダーにとって納得性の高いプロセスとしました。



KGIおよびKPIツリー

マテリアリティの社内浸透にむけて、社員一人ひとりがマテリアリティおよびマテリアリティの解決手段と日々の業務のつながりを実感できるよう、サステナビリティスローガン（基本方針）およびKGIを頂点とするKPIツリーを作成しました。一人ひとりの業務がマテリアリティに紐づき、事業活動を通じて社会課題を解決することが、サステナビリティスローガンで掲げる「みんなで作る みんなが輝く」社会の実現につながっていきます。その到達点を示すKGIを、“西松建設は、みんなで作る みんなが輝く社会を実現するため、2050年までに延べ60,000の地域・コミュニティ※において安心・活力・つながりを提供することを目指します”としました。



※土木、建築、国際、アセットバリューアッド、地域環境ソリューションの5事業が連携して、安心・活力・つながりを提供する地域・コミュニティの拡大を目指します（2050年時点で2024年度比1.5倍）。目標値は、2050年までの累計です。

長期スパンでの達成を目指し、当社が地域・コミュニティに寄り添いながら手掛ける建造物やサービスの所在地および近隣の「自治体」の数を当社独自基準で集計することにより、目標の達成状況を確認、管理しています。なお、将来的には、地域・コミュニティの数のみならず、地域・コミュニティや事業に携わる関係者の皆様からの評価もKGIに盛り込んでいきます。

「マテリアリティ」と「リスクと機会」

環境変化の認識

社会の変化

国内情勢の変化

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

世界情勢の変化

- 新興国の人口増加、都市化の進展、経済成長
- インフラニーズの拡大
- 国際情勢の不安定化

価値観変化

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

気候変動・地球温暖化

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



西松の視点	マテリアリティ（重要課題） 課題の内容/めざす姿	関連する資本・ステークホルダー
事業を通じた社会課題解決	安心でき、活力がわく社会の実現 安心安全な社会基盤とサステナブルな地域・コミュニティの形成	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、従業員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家
組織力強化	現場力を最大限発揮できる組織づくり 全社一丸となってもものづくりが楽しめる組織に	資本：知的、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、従業員
社外との連携	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成 社会に安心とワクワクを提供する社外連携の推進	資本：製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、従業員、協力会社、サプライヤー
技術	安心とワクワクにつながる技術戦略 社会課題を解決できる技術開発・技術活用	資本：知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、従業員、協力会社、サプライヤー
人財	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり さまざまな人財が刺激し合い、能力を最大限に発揮できる企業に	資本：人的 ステークホルダー：従業員、協力会社
ガバナンス	コンプライアンスの遵守 すべてのステークホルダーから信頼を獲得し続ける企業に	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、従業員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家

業界を取り巻く環境

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

社内環境

- 中期経営計画2025の達成にむけた収益改善
- 「社会機能の再構築」への進化
- 社内の5事業および異業種等の連携強化
- 【脱炭素計画】ZERO50ロードマップの策定、ZERO30ロードマップ2023の推進
- 時間外労働抑制の徹底
- 人財確保、育成強化
- 適切なサプライチェーンの構築
- 成長投資

ステークホルダーのニーズ	リスク	機会
・新たな価値創出 ・レジリエントなまちづくり(防災、減災) ・脱炭素、生物多様性、サーキュラーエコノミー ・エネルギーマネジメント	事業環境の変化に関するリスク ・建設需要の減少、不動産市場の縮小による建設工事受注高の減少、不動産販売・賃貸事業の低迷 海外事業リスク ・進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の変更 自然災害リスク ・大規模な自然災害による、施工中案件の被災、工程遅延および自社保有建物への被害 気候変動リスク ・気温上昇による労働生産性の低下、技能労働者の減少による工期の長期化、売上機会喪失 ・本格的な炭素税の導入によるコスト増	・GHG排出量の少ない建物の需要増加 ・再生可能エネルギー関連工事の需要増加 ・再生可能エネルギーおよび関連事業の需要増加 ・防災・減災にむけたインフラ整備、インフラリニューアルの需要増加 ・災害復旧工事の増加 ・建設関連サービスのニーズの多様化 ・魅力的なコンテンツ提供型の不動産開発事業実施 ・AI×DX導入による建物管理運営サービスの提供
・現場力の向上、現場の省力化 ・お客様満足度の向上 ・個々の現場の知の組織知化、技術継承	施工品質リスク ・重大な欠陥が発生した場合の顧客からの信用失墜、損害賠償など ・技術継承ができない場合の品質や生産性の低下	・施工品質の向上による顧客満足度の向上、受注機会の増加 ・施工技術のレベルアップを図る教育体制の確保
・持続可能なサプライチェーンの構築 ・建設技能労働者の育成サポート ・人権への配慮 ・地域・コミュニティ、異業種、官学との連携	資材価格および労務費等の変動リスク ・資材価格および労務費等の変動による、コスト増大および工事損益への悪影響	・社内外との連携による、新たな価値創出機会の獲得 ・他業界との積極連携による新しいサービス提供 ・大学や異業種等、外部機関との連携による技術開発力の強化と領域の拡大
・施工の効率化、DXの推進 ・サイバーセキュリティ、データセキュリティ ・先端技術の開発と活用 ・防災、減災、リニューアル工事に資する技術 ・GHG排出量の少ない建物に資する技術	技術開発に関するリスク ・気候関連等の技術開発の遅れによる業績への悪影響 ・環境配慮コンクリートの技術開発の遅れによる売上機会の逸失 ・木造中高層建築の技術開発の遅れによる売上機会の逸失 ・DX推進の遅れによる機会の逸失	・DX推進による新しいサービスの提供 ・DX推進による新しい施工技術の適用、生産性の向上 ・国土強靱化、インフラ・建築物の長寿命化および維持管理に資する技術の開発・適用 ・脱炭素・資源循環および自然環境の保全にむけた新たな技術開発
・職場環境改善、働き方改革 ・働きがい、スキルアップ、賃金上昇 ・DE&I、人権への配慮	人財に関するリスク ・専門性を持つ人財、リーダーの獲得困難や流出、育成遅延 ・生産年齢人口の減少や高齢化による、建設業就業者数の減少 ・時間外労働上限規制に関する法令違反および行政指導 ・労働災害の発生による信用失墜、業績悪化	・多様な人財の活躍による、新たな価値創出と多様な人財のさらなる獲得 ・エンゲージメントの向上による人財の定着、生産性の向上 ・人手不足を補う、無人化・省人化技術の開発 ・安全教育の実施による安全意識の向上
・企業価値最大化 ・コンプライアンス、腐敗防止、反社対応 ・リスクマネジメント ・情報セキュリティ	コンプライアンス違反リスク ・個人的な不正行為を含む、重大な法令違反など 情報セキュリティリスク ・外部からのサイバー攻撃や従業員の過失等による情報漏洩、紛失	・コンプライアンス教育を繰り返すことによる意識の高揚と定着 ・あらゆるステークホルダーからの信頼獲得 ・健全で風通しの良い企業文化の醸成 ・不正・不法行為に対する自浄能力の向上

西松建設の価値共創モデル

企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」のもと「社会機能の再構築」「社会基盤整備」という価値共創活動を通じて、社会に「安心」「活力」「つながり」をもたらすことを社会へのインパクト（提供

インプット（価値の源泉）



人的資本

- 連結従業員数 3,301人
(うち海外事業 405人)
- 技術士 223人
- 一級建築士 444人
- 1級土木施工管理技士 825人
- 1級建築施工管理技士 834人
- 従業員1人当たりの育成投資費用 9万円



知的資本

- 特許保有件数 241件
(2024年3月31日現在)
- 研究開発費 2,229百万円
- 産学官共同研究件数 65件
(2023年度)



製造／社会・関係資本

- 事務所・営業所数
国内 50拠点 海外 11拠点
- 現場数 269現場 (2024年3月31日現在)
- 設備投資額 30,209百万円
- 施工実績
- Nネット（西松建設協力会） 1,029社
- 社会基盤整備で培ったリレーション
- プラント会社とのリレーション
- 異業種連携・産学連携



財務資本

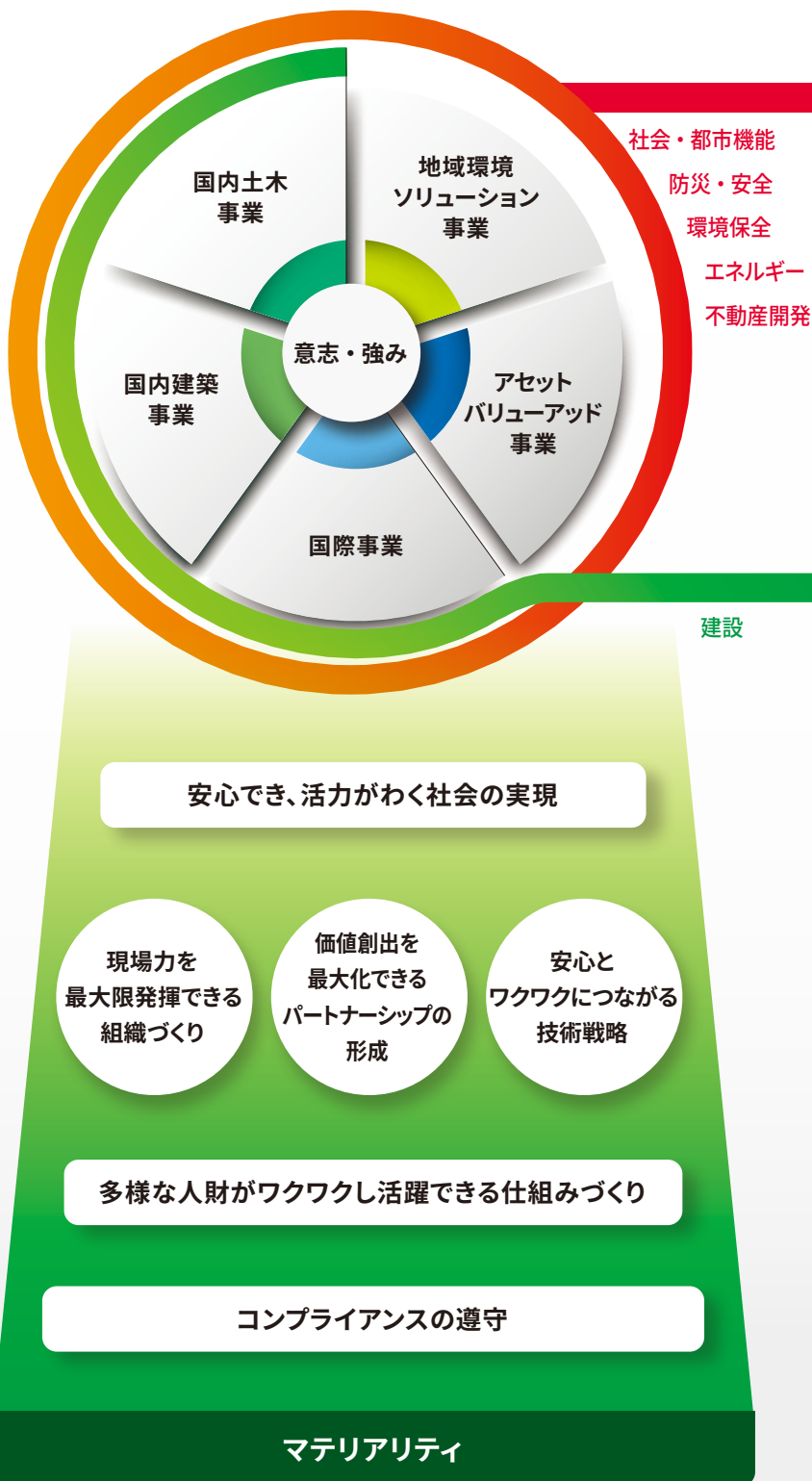
- 資本合計 1,768億円
- 有利子負債 1,861億円



自然資本

- エネルギー消費量 212GWh
- 再生可能エネルギー使用量 25GWh
- 取水量 729千m³

価値共創活動と6つのマテリアリティ



価値)と捉え、さまざまな事業に取り組んでいます。

アウトプット

社会機能の 再構築

- 再生可能エネルギー事業
- まちづくり事業
- 市街地再開発事業、
土地区画整理事業

社会基盤 整備

- 山岳・シールドトンネル
- インフラリニューアル
- 洋上風力発電工事
- スマート現場

負荷としてのアウトプット

- CO₂排出量 41千t-CO₂
- 産業廃棄物排出量 705千t

財務成果

- キャッシュ創出
- ROEの向上
- 株主還元
- 成長投資のための内部留保

アウトカム(創出価値)



人的資本

- 研修受講人数(単体) 3,813人(延べ人数)
うち西松社会人大学受講人数 3,191人
- 社員エンゲージメントスコア
3.68(5段階評価)



知的資本

- 技術研究所で開発した75技術を260現場で活用(2023年度)
- 新規事業分野での新規受注促進
- 技術提案1位獲得率上昇
- 総合評価案件の受注(2023年度土木21件)



製造/社会・関係資本

- 新規着工件数(契約額5,000万円以上)
国内 土木:47件 建築:80件
海外 土木:2件 建築:4件
- 休業4日以上の労働災害発生件数
17件(前年度比+6件)
- 西松マイスター制度認定者数
累計866人
- 国土交通省の工事成績評定点(平均)
78.3点
- お客様アンケートS・A評価割合
土木:100% 建築:98.2%
- 地域経済の活性化
取り組み中の再開発、区画整理事件7件
- エネルギーセキュリティの向上
- レジリエントなまちづくり
- 地域の環境保全



財務資本

- 連結配当性向 70.1%
- TSR 217.6%(5年累計)



自然資本

- CO₂排出削減量 12千t-CO₂
(再エネ電力、軽油燃焼促進剤、N-TEMSIほか)
- 自然災害被害の低減
- 生物多様性保全

インパクト(提供価値)

安心

人々が
あたりまえに
安心できる

活力

にぎわいが生まれ
人々が
ワクワクする

つながり

人々がつながり
新たな価値が
生まれる

KGI

地域・コミュニティ
への価値提供

→ P.13 KGIおよび
KPIツリー

価値共創を加速する資本と強み

資本の種類	人的資本		知的資本		
事業	強み	さらなる価値共創のための取り組み	強み	さらなる価値共創のための取り組み	
国内土木事業		社内教育や専門人財の獲得等による企画提案力の強化	建設技術（トンネル、ダム）	防災、インフラリニューアル工事等の受注強化に向けた新技術の確立、導入	
国内建築事業	- 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財（設計、施工、現場管理、技術開発） - 現場遂行力 - 現場支援力 - 企画提案力 - 技術開発力 - 事業運営力	企画部門、企画設計部門の強化によるお客さまとの対話の深化と、コストを含む最適なプランの提案	- 業務連携ノウハウ - 建設技術（物流、環境施設） - 環境技術	物流施設の設計施工技術を応用した同業他社との差別化要素の確立	
国際事業		現地スタッフの育成体制の拡充、事業運営のローカル化、業務提携パートナーと人的資本の共有による、さらなる市場の拡大	建設技術（トンネル）	- 国内工事で培った技術の活用と、優位性が高い工事への特化による国際入札工事の収益性向上 - エンジニアリング会社との連携による、各種ノウハウを活用したワンストップソリューションの確立と、同業他社との差別化による安定した収益の確保	
アセットバリューアップ事業	- 創る力（＝企画提案力） - 運営管理力	- 外部機関を利用した人財育成機会の拡充、一人ひとりの成長マインド・チャレンジ意欲の促進によるビジネスチャンスの拡大 - 社内での丁寧なOJTの実施と、当社独自の不動産開発人財の育成	バリューアップのノウハウ	循環型再投資モデルを軸とする、競争優位のポートフォリオの確立	
地域環境ソリューション事業	- 企画提案力 - マネジメント力 - 課題解決力 - 地域と連携する力	専門人財や新たな事業分野に関する知識・経験の獲得による、事業開発力の強化	建設技術	建設事業で培った技術力をまちづくり事業に活用した、事業の拡大	

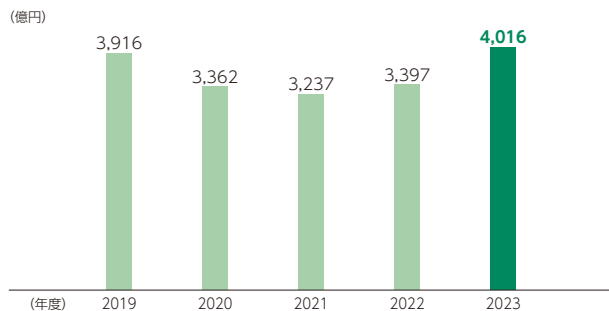
長期ビジョン「西松-Vision2030」では、「個々の事業の成長」と「連携事業の強化・拡大」を図り、「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へと拡大させていきます。当社の持つ諸資本を効果的に活用し強みを活かすことで、価値共創を加速します。

製造／社会・関係資本			自然資本	
	強み	さらなる価値共創のための取り組み	強み	さらなる価値共創のための取り組み
	● ブランド ● サプライチェーン	● 応札体制の強化で技術提案書を高度化し、総合評価案件の受注増加	● ZERO50ロードマップの達成に向けた取り組み	● 再エネ電力や軽油代替燃料の使用によるCO₂排出量の削減、生物多様性保全へ配慮した施工
	● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（異業種パートナーとの連携）	● 社内外のリレーションを活用した、単純請負からの脱却		● CO₂排出量の低減や生物多様性への配慮による、施工時の環境負荷の低減 ● 中高層木造建築の技術開発やZEB設計の推進による、環境配慮型建物の展開
	● 顧客基盤 ● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（現地パートナー）	● 現地パートナーとの連携や協業による、顧客基盤の強化と事業の拡大		● 国内の環境配慮型建設技術の海外展開による、環境負荷低減への貢献
	● 信頼関係 ● 提携企業 ● 連結子会社 ● 私募リート	● 西松アセットマネジメント、西松地所との連携による、連結ベースの収益力の増強		● 自社所有物件および新規物件案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合による、2030年度CO₂排出量の削減
	● 信頼関係 ● 提携企業（異業種パートナーとの連携） ● 産学官連携	● ベンチャー企業への出資や、産学官連携を活用した先駆的な技術の導入による、他社との差別化		● 再生可能エネルギー事業（創エネ）のさらなる推進による、社会へのグリーンエネルギーの提供

財務・非財務ハイライト

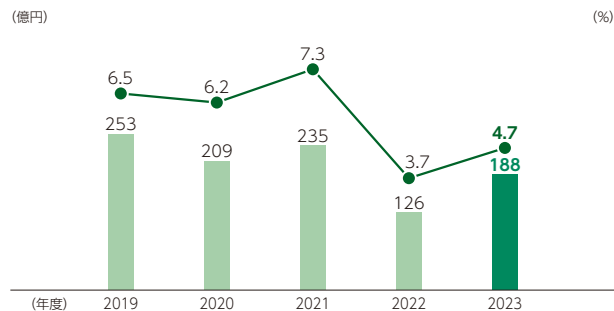
財務

売上高 (連結)



売上高は、前期比18.2%増の4,016億円となりました。国内建築事業での大型再開発工事や物流施設工事、国際事業の大型土木工事が計画通り進捗したことが主な要因です。

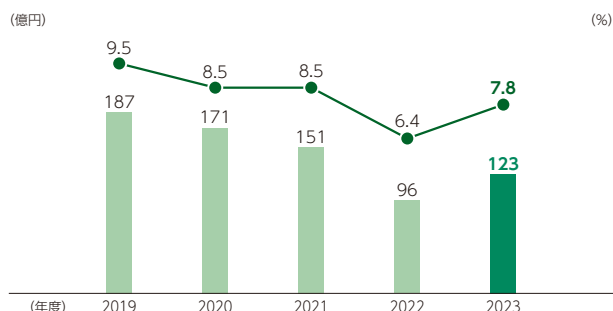
営業利益／営業利益率 (連結)



■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸)

営業利益は前期比49.2%増の188億円となりました。「収益改善プラン」(→P.25)を確実に実施したことにより、国内建築事業および国際事業が大幅に改善しました。今後も高収益体質への変革を進めていきます。

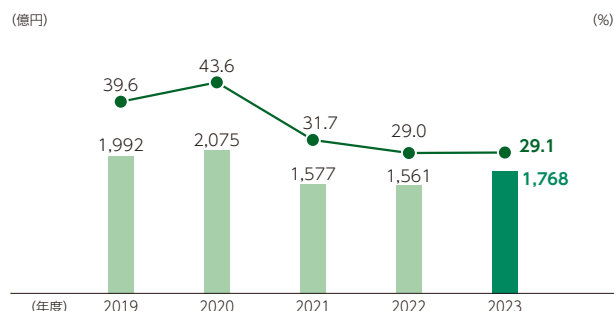
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE (連結)



■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (左軸) ● ROE (右軸)

当期純利益は前期比28.4%増の123億円、ROEは前期比1.4ポイント増加し、7.8%となりました。「収益改善プラン」(→P.25)が想定以上に進捗しており、「中期経営計画2025」のROE目標値を「8%以上」から「10%」に修正しました。

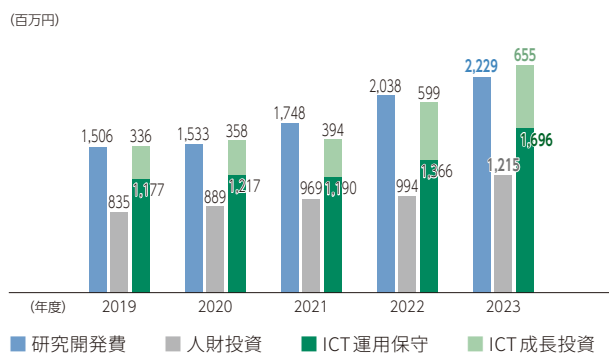
純資産／自己資本比率 (連結ベース)



■ 純資産 (左軸) ● 自己資本比率 (右軸)

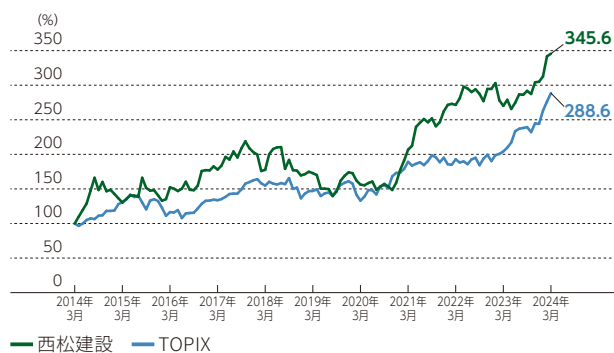
2021年度に543億円の自己株式の取得を行ったことにより、自己資本比率は低下しましたが、「中期経営計画2025」の計画値である30%程度にむけては順調に推移しています。

技術・人財・ICTへの投資 (単体)



人財投資では、人財の定着と活躍に重点をおき、社員が安心して働くことができる環境づくりや個人・組織のパフォーマンス向上につながる施策に積極的に取り組みました。ICT成長投資では、施工の自動化システムの開発の拡充やDXによる時間の創出など、2024年問題を見据えた施策を実行し、一定の成果を得ることができました。

TSR (株主総利回り)



TSR (10年) は345.6%となり、TOPIX288.6%を上回る水準となりました。今後も企業価値向上のための取り組みを継続していきます。なお、安定的かつ継続的に株主還元を実施するため、2024年度より配当方針を「自己資本配当率 (DOE) 5%程度の安定配当」に変更しました。

非財務

環境データ

		2021年度	2022年度	2023年度	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)	(千t-CO ₂)	62.6	43.0	41.0	2030年度 31.7
当社グループのCO ₂ 排出量 (スコープ3)	(千t-CO ₂)	3,237.5	3,326.7	2,645.8	—
当社グループのCO ₂ 排出量 (スコープ3) カテゴリー11	(千t-CO ₂)	2,481.2	2,406.0	1,673.2	2030年度 2,328
施工におけるCO ₂ 排出量原単位	(t-CO ₂ /億円)	17.1	11.1	10.1	
循環型社会の形成					
産業廃棄物排出量	(千t)	496.1	456.5	704.9	—
建設廃棄物の最終埋立処分率	(%)	2.4	2.4	2.1	2030年度 2.5%未満
取水量	(千m ³)	895.7	969.1	729.2	—

社会性データ

		2021年度	2022年度	2023年度	目標
基本情報					
従業員数(連結)	(人)	3,106	3,201	3,301	—
従業員数(単体)	(人)	2,794	2,804	2,892	—
人財育成					
研修費用	(百万円)	345	356	426	—
ダイバーシティ&インクルージョン					
女性管理職者数	(人)(比率)	3(0.3%)	4(0.4%)	4(0.4%)	2025年度 2%以上
女性採用比率(総合職)	(%)	17.8	18.5	17.6	2025年度 20%以上
男性育児休業取得率 ^{※1}	(%)	17.6	55.6	75.8	2024年度以降 100%
障がい者雇用率	(%)	2.37	2.45	2.39	2.3%(法定雇用率)以上
健康					
定期健康診断後の精密検査受診率	(%)	62.3	69.1	61.1	2025年度 80%
働きやすさ・生産性					
自己都合退職率	(%)	2.05	2.68	2.99	2025年度 1.5%未満
職員の時間外労働 ^{※2} 月45時間超過者割合	(%)	22.7	17.2	12.8	—
4週7閉所割合(土木現場)	(%)	63.5	77.1	85.0	—
(建築現場)	(%)	61.1	64.5	61.9	
リモートワーク利用率	(%)	55.5	45.6	34.1	2025年度 100%
サプライチェーン					
優良技能者制度における「西松マイスターおよび上級職長」の就労割合	(%)	63.7	60.6	60.1	2025年度 100%
建設キャリアアップカードのタッチ率	(%)	24.0	46.7	61.1	2025年度 90%

※1 育児目的の休暇を含む

※2 総労働時間-所定労働時間(1日8時間)

西松-Vision2030

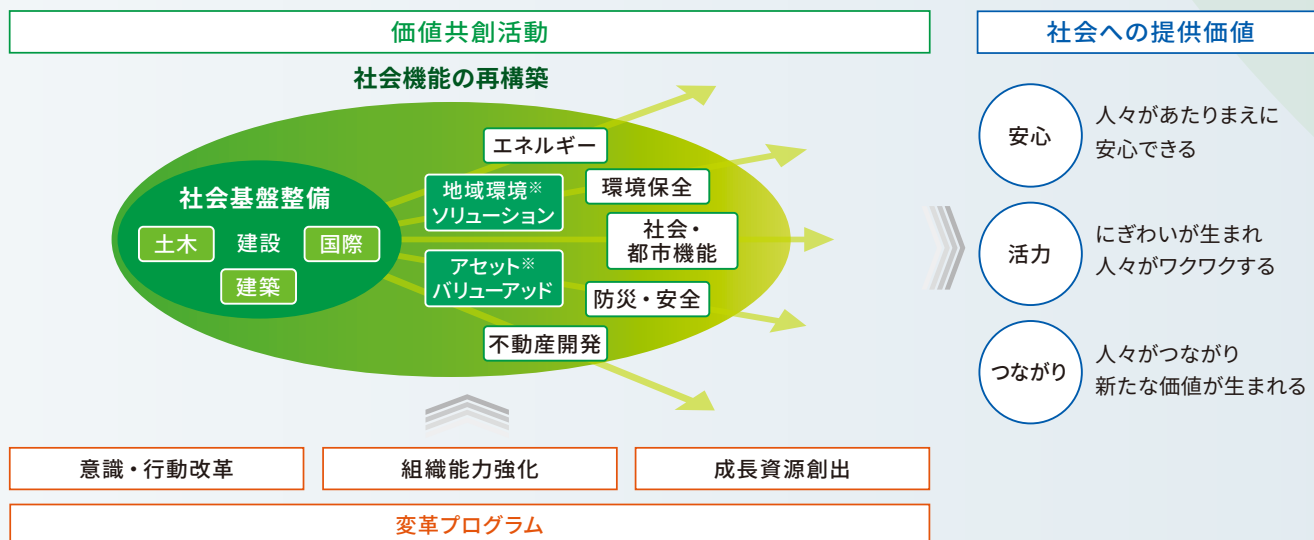
社会・事業環境が急激に変化し続けるなか、私たちは、これまで培ってきた意志・強みを掘り下げ、自らの社会における存在価値に改めて向き合いました。

私たちにとって事業活動は価値共創活動です。共創の領域を広げ、人々に安心・活力・つながりを提供したいと考え、長期ビジョンを「西松-Vision2030：あたりまえに安心でき活力がわく地域やコミュニティを共に描きつくる総合力企業へ」に刷新しました。これに伴い、新たに2023年度を初年度とする「中期経営計画2025」を策定しました。



価値共創活動と変革プログラム

「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ価値共創活動を拡大し、安心・活力・つながりを提供
価値共創活動を推進するため、「変革プログラム」を実行



※アセットバリューアップ事業 (旧) 開発・不動産事業 ※地域環境ソリューション事業 (旧) 環境・エネルギー事業

西松-Vision2030

あたりまえに安心でき
活力がわく地域やコミュニティを
共に描きつくる総合力企業へ

社会・事業環境の変化

社会機能の再構築とは、

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

価値共創活動は、

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

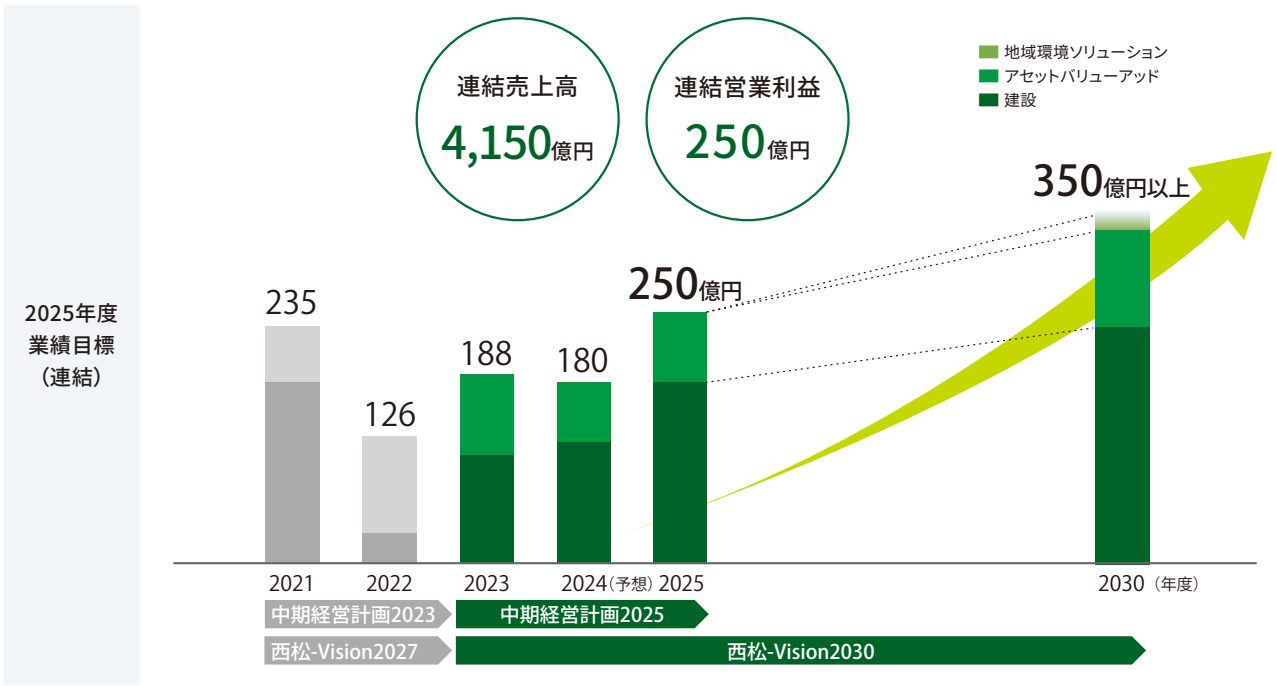
※社会機能：社会・都市機能、防災・安全、環境保全、エネルギー、不動産開発

対話などを通じて価値共創活動の浸透を図り、**「企業文化」**とする

中期経営計画2025の進捗

2023年度は「中期経営計画2025」の初年度として、「収益改善プラン」を堅実に実行した結果、期首業績予想を上回りました。また、国内建築事業および国際事業（土木）の収益改善が想定以上に進捗したため、2025年度の目標値を連結売上高4,150億円（当初計画3,700億円）、連結営業利益250億円（同220億円）に変更しました。

配当方針については、2024年度より「配当性向70%」から「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」としています。



財務指標	2023年度実績	2025年度	2030年度
ROE	7.8%	10%	10% 以上
自己資本比率	29.1%	30% 程度	35% 以上
D/Eレシオ	1.10倍	1.5倍 程度	1.0倍 程度
配当方針	配当性向 70.1%	自己資本配当率 (DOE) 5%程度の安定配当	

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

「個の力」(個の挑戦心、粘り強さ、自律心) を呼び覚まし「組織の力」を最大化する	
意識・行動改革	若手社員から管理職まで、社長と対面で話す機会を設け、変革志向・成長志向への転換を企図 社員同士で互いに何でも話し合える組織風土を醸成 → P.52 3. 挑戦者意識の醸成
組織能力強化	具体策の検討にあたり、現場や支社に在籍する社員を巻き込んだワーキンググループを組成 施策のほか、効果を測る指標やKPI、社員への浸透方法などを検討 → P.52 4. 連携意識の醸成
成長資源創出	DXを中心に生産性向上に資する施策を実行 成長の源泉である人財が創造的な業務を行う時間を創出 → P.40

管理本部長メッセージ



収益改善プランによる中期経営計画の達成と
成長分野・人的資本への投資を推進し、
次の成長を実現するためのキャッシュを生み出し、
継続的なTSR向上をめざします

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2025」1年目の振り返り

「中期経営計画2025」の初年度である2023年度の業績は、収益改善プランが順調に進捗し、国内建築事業および国際土木事業の収益が大幅に改善しました。建設受注高は子会社の受注を含めて前期比5.8%増の3,602億円、売上高は主に国内建築事業の大幅な増加により同18.2%増の4,016億円となりました。売上高が4,000億円を超えたのは2009年3月期以来、15年ぶりとなります。営業利益は国内建築工事および海外工事の完成工事総利益が増加したことで同49.2%増の188億円となり、経常利益は同48.6%増の195億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同28.4%増の123億円となりました。財務指標については、ROEは同1.4ポイント増の7.8%、自己資本比率は29.1%、D/Eレシオは1.1倍と、いずれも前年度から改善しました。

最終年度の2025年度業績は当初計画を上回る見込みとなり、目標値を、売上高は3,700億円から4,150億円、営業利益は

220億円から250億円、ROEは8%以上から10%へと修正しました。また、企業価値向上にむけた取り組みの着実な実施により、ROE、PERともに前期比で向上、PBRも2024年3月31日現在で1.04倍（前期は0.91倍）となり、成果が表れています。

1,200億円規模の成長投資の進捗

中期経営計画では、価値共創活動の拡大に向け3年間で総額1,200億円の成長投資を実施する予定としています。そのうち、GX・まちづくり分野で400億円の投資を予定しており、2023年度実績は75億円でした。特に、小水力発電事業、木質バイオマス発電事業、地熱発電事業、バイオガス発電事業、揚水式発電事業を中心に取り組んでいます。

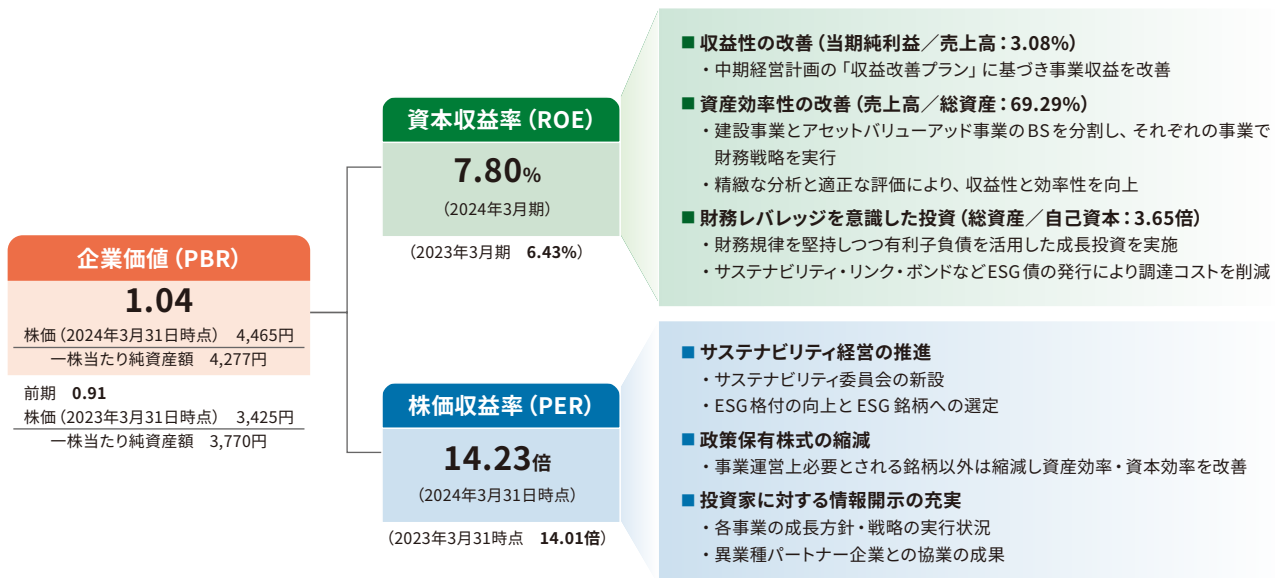
アセットバリューアッド事業では、循環型再投資モデルを継続し、ワーキングスペース、レジデンス、観光・娯楽、生活応援・ヘルスケア、データセンター・物流という5つの成長分野への投資により、競争優位のポートフォリオを構築していきます。今後、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）と共同で進めている開発事業や土地区画整理事業、市街地再開発事業、海外における開発事業などに注力していきます。伊藤忠商事が持つ世界的なネットワークと情報量を活用した資本業務提携の効果は、今後表れてくると期待しています。海外展開については、伊藤忠商事以外に金融機関などとも共同で行う予定です。2023年9月には私募リートを立ち上げ、約250億円の資産運用を開始しました。2027年度までに約1,000億円の資産規模にしていきます。

さらに、「スマート現場」への取り組み強化によるDXの推進、無人化施工などの省力化技術やZEB・ZEHなどの環境技術開発を通じて、建設事業の生産性向上と建設物の高付加価値化に取り組めます。これらの経営基盤強化と建設分野の技術開発には3年間で100億円を投資予定で、2023年度実績は15億円でした。

(億円)

投資分類	主な投資先	2023年度実績	中期経営計画2025	2023～2030年度
GX まちづくり	再生可能 エネルギー まちづくり	75	400	1,500 投資 2,500 回収 1,000
アセット バリュー アッド	5つの 成長分野	150 投資 320 回収 170	700 投資 1,100 回収 400	
人財開発 DX 技術開発 ほか	経営基盤 人財開発・育成、 DX 建設 技術開発 省力化、 労働環境改善 インフラリニュー アル、環境ほか	15	100	
総額		240	1,200	

企業価値向上にむけた取り組み状況



従業員ウェルビーイングを実現する人的資本投資

持続的な企業価値向上を可能にするために、人財開発・DX・技術開発へも積極的に投資していきます。社内人財育成制度の「西松社会人大学」を充実させるほか、従業員の賃上げを重点的に進めます。すでに定期昇給とベースアップで7%を超える賃上げを実施しており、賞与についても35歳モデルで対前年25%アップの支給としました。2024年は従業員ウェルビーイングへの人的資本投資元年と考え、今後も継続していきます。

当社は採用が年々困難になる状況の中、優秀な人財の獲得に加え、既存社員に対し、優れた技術に見合う対価を支払うとともに待遇改善を図ることが、会社の中長期的成長に欠かせないものと認識しています。

「中期経営計画2025」における財務戦略

GX・まちづくり分野やアセットバリューアード事業への成長投資は長期的な収益が見込めることから、レバレッジを効かせるべく、借入れなどで調達していく方針です。3年間で1,000億円の資金調達を計画しており、成長投資の成果が表れるのは早くとも2～3年後と考えられるため、サステナビリティ・リンク・ボンドのようなESG債などで金融コストを抑えながら、中長期的資金調達を行います。事業特性を考えると財務健全性は重要であり、2025年度で自己資本比率は30%、D/Eレシオは1.5倍程度を堅持します。今後も金利情勢を注視し、調達と償還、投資のバランスを取りながら、適切な財務戦略を実施していき

ます。企業価値向上にむけた取り組みでは、PBRを資本収益率(ROE)×株価収益率(PER)に分解し、株主資本コスト約7%を上回るROE10%を達成、PERは14倍程度を維持し、PBRのさらなる向上をめざします。

株主還元およびTSRについて

当社の株主還元は、内部留保の充実を図りつつ、経営環境や業績を総合的に勘案しながら、安定的かつ継続的に利益還元を実施していくことを基本方針としています。株主還元方針について、当初は最終年度である2025年度まで「配当性向70%」と定めていました。しかし、昨今の金利環境の変化を受けて資金計画を一部変更し、従業員の賃上げ等を含む人的資本投資の重要性を踏まえた上で、今後の財務戦略と株主・投資家の皆様に対する安定配当の実現にむけた施策を再検討した結果、「自己資本配当率(DOE)5%程度の安定配当」へと方針を変更しました。また、株主総利回り(TSR)は、2019年3月期末株価(2,453円)に対して217.6%であり、TOPIXの196.2%と比較しても高いTSRを実現しています。今後も安定的かつ継続的に高い利益還元の実施とTSRの実現をめざします。

以上の方針により、健全な財務体質の維持を図るとともに、資本コストを念頭に置いた資金の効率的な調達、投資により新たなキャッシュを創出し、成長投資と株主還元に振り向けていくことを財務戦略の核として、事業を推進していきます。

→P.20 TSR(株主総利回り)

国内土木事業



安心して暮らせる 持続可能な社会をつくるための インフラ構築

土木事業本部長 一色 真人

■ 「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

中期経営計画2025の初年度である2023年度は、手持ち工事が順調に進捗したため、売上高と営業利益は計画を上回りました。また受注高は、総合評価案件の受注確度向上のために実施した施策が実を結び、目標1,100億円に対して1,191億円となりました。

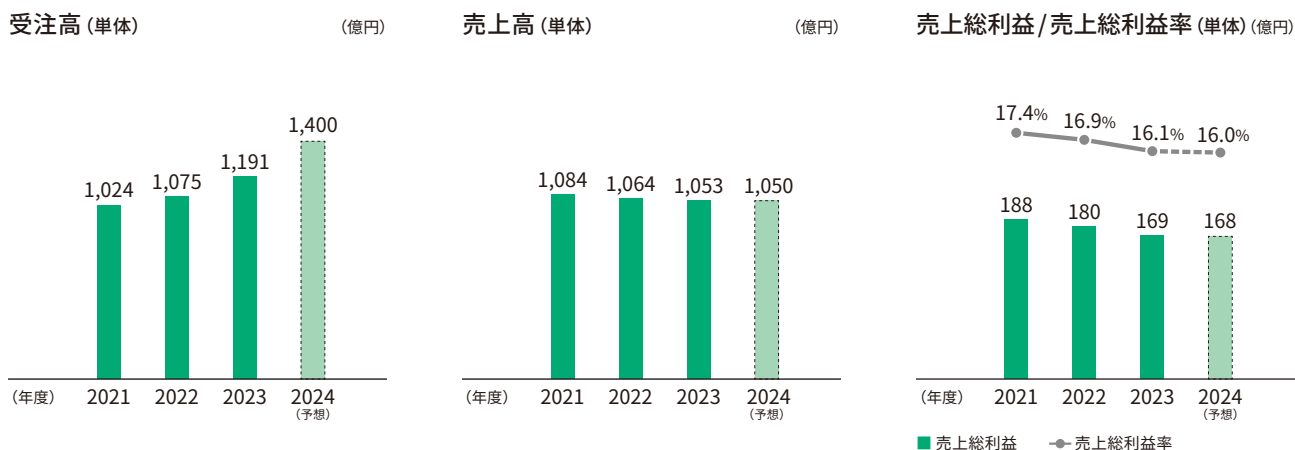
公共工事規模拡大にむけた重点施策に掲げている「人員・組織能力の強化」と「新分野への挑戦」については、次のような進展がありました。

「人員・組織能力の強化」では、2023年度に新しく技術提案書の分析チームを編成しました。この施策が機能したことにより、受注確度は前年度を上回ることができました。今後は、本社受注部門を増員することによって総合評価案件の取組額を増やしていきます。

「新分野への挑戦」では、継続して行っているトンネル工事

の自動化・無人化技術開発に関しては、2023年度に要素技術の開発が概ね完了しました。また、山岳トンネルの技術開発拠点として栃木県那須塩原市に「N-フィールド」を整備し、運用を開始しました。本拠点には模擬トンネルを設置し、施工機械が輻輳する状態での遠隔操作システムの実証実験を行っています。床板取替に関しては3件の技術開発を進めています。このうち、技術開発がほぼ完成した2件の技術によって、床板取替の高速化と、クレーン作業が制限される環境下でも施工性を落とさず作業ができることを確認しました。洋上風力発電工事に関しては、建設会社6社で構成するJWFC（SEP船共同保有会社）の一員として営業活動を開始しました。

今年1月に発生した能登半島地震の災害復旧工事では、本社および関東土木支社に災害対策本部を設置し、全社的な支援体制を構築して対応しました。今後被災地の復興関連事業に積極的に参加し、被災された地域の皆様のために、安心して暮らせる環境整備に総力を挙げて協力していきます。



マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの 解決手段	中計2025の 重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく 社会の実現	社会基盤整備を通して 培った強みを基に、 多様な能力を結集した 新たな価値創出	人員・組織能力の 強化	・応札部門の強化 ・提案の効率化	・応札部門20%増員（2022年度比） ・総合評価分析・検討チームの組成
	環境にやさしいレジリ エントなまちづくり	新分野への挑戦	・トンネル覆工再生の実施工に向けた 技術開発・改良 ・床板取替の技術開発の推進 ・洋上風力発電工事への参画	・2025年度までの受注件数 ・2025年度までの技術確立進捗度 ・JWFCの一員として営業活動を開始
安心とワクワクに つながる技術戦略	技術開発・技術活用による 施工の効率化	新しい生産システムの 構築	「スマート現場」への取り組み強化でDX を推進	自動化、無人化技術による生産性向上 に向けた技術開発件数
	未来を見据えた技術 開発			

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

日本においては、既に始まっている人口減少や気候変動に伴う自然災害の激甚化等という社会環境の変化が著しいスピードで進行しています。そのような状況の中においても、安心でき活力がわく社会を実現するため、公共工事を中心としたインフラ整備の力を維持・拡大できる体制を築くことが直近の課題と考えています。

建設業においては、人口減少の影響もあって建設業従事者の高齢化と減少に歯止めがかからない状況にあり、その対応策の一つである「スマート現場」の推進による業務の効率化が急務となります。業界内でも先行している山岳トンネル、シールドトンネル工事の自動化・無人化を、目標である2027年度までに現場実装することにより、技能労働者

の減少に対処していくとともに、引き続き大規模・高難度トンネル工事へ取り組んでいきます。

今年度から適用された時間外労働の上限規制については、外勤内勤共にBIM/CIM、AI等を活用したDXによる一層の作業効率化を推進していきます。さらに、労働時間を適正に管理して、社員にとって魅力的かつ働きがいのある職場環境づくりをめざします。

「西松-Vision2030」で掲げる「あたりまえに安心でき活力がわく地域やコミュニティを共に描きつくる総合力企業」となるために土木事業本部に求められているのは、公共工事の規模を拡大して西松建設の収益基盤を強固なものとすることです。引き続き2030年度にむけて、公共工事の規模を拡大するという中期的な重要課題に取り組んでいきます。

建設DXによる土木技術の発展に貢献（2023年度竣工工事）

立野ダム建設（一期～三期）工事

立野ダムは、熊本県の阿蘇くじゅう国立公園内に位置する、通常は水を貯めない洪水調整専用ダムで、高さ87m、堤頂長さ188mの曲線重力式コンクリートダムです。本工事は、平成28年熊本地震の影響で当初事業計画から2年遅れでスタートし、地元から早期工事完成を望まれる中、工程短縮および省人化の取り組みとして、「ケーブルクレーン自動化運転」「BIM/CIMを使った施工計画」などさまざまな建設DXを取り入れ、事業計画どおりの2024年3月に完了しました。これらの取り組みは2023年土木学会技術賞を受賞しました。

ダムの魅力を後世に伝えるため、現場見学会のほか、ダム放流ウォーキングツアー、試験湛水越流時のダムライトアップなど、「見せるダム」の取り組みを国交省とともにに行い、計1万人を超える人に見学していただきました。

また、地元と一体となって家庭から回収された廃食油よりバイオ燃料を精製し、建設重機燃料の一部に使用してCO₂を削減する活動を行い、2023年くまもと環境賞を受賞しました。



立野ダム

国内建築事業



「個の知」を「組織の知」へ

一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮し
お客さまの期待を超える建物とサービスを提供

建築事業本部長 濱田 一豊

■ 「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「中期経営計画2025」では「収益改善プラン」を掲げ、物価変動への対応と高収益体質への変革に注力しています。2023年度の売上高は前期比35%増の2,357億円、売上総利益は同63億円増の101億円となりました。一部の工事において設備工事の費用が増加したことにより、目標110億円に対しては若干の未達となりました。

2023年度の受注高については、資材・労務価格の状況を適切に見積りに反映し、お客さまと見積り提出後のリスクを共有しながら受注活動を進めたことにより、契約時における採算を確保したうえで、目標を大幅に上回る2,215億円を達成することができました。

物価上昇の影響を受けた工事の売上高構成比率は、概ね「収益改善プラン」通りに低下しており、物価変動へのリスク対策を実施した工事への入れ替えが着実に進んでいます。

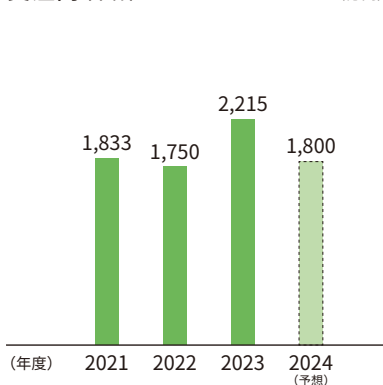
「企画提案力の向上」と「社内外のリレーションを最大活

用した営業展開」の取り組みとして、伊藤忠商事株式会社との連携による木造5階建ての寄宿舍を建設中です。中高層木造構法「P&UA構法」を採用した実プロジェクト第1弾となります。この構法は、広く世間に普及させることを目的に汎用性の高い中高層木造技術の確立をめざし、産官学連携による設計、評定、材料、調達、施工を網羅した体制で共同開発しました。今回のプロジェクトを足掛かりとして施工技術と設計ノウハウを確立し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

また、中期経営計画2025の重点施策のひとつ「注力分野における差別化要素の確立」をめざし、データセンターを建設中です。基本計画段階からお客さま目線に立った課題解決と価値提供に取り組み、信頼を獲得したことが受注につながりました。当社としては初の大型データセンターの施工となります。設計も含めた知識・技術を習得するとともに、今後拡大する需要をとらえ積極的に取り組んでいきます。

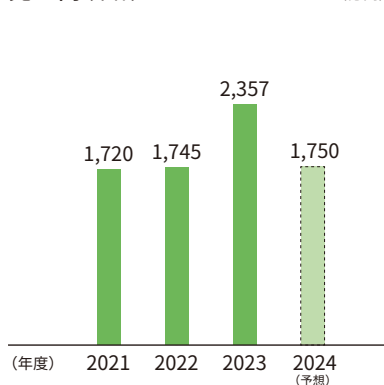
受注高 (単体)

(億円)

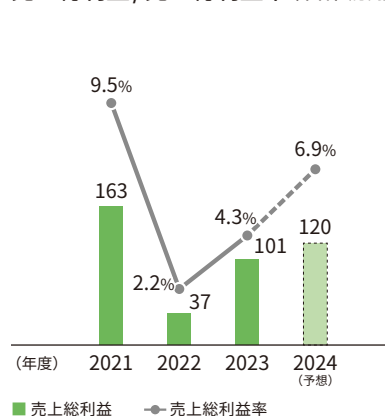


売上高 (単体)

(億円)



売上総利益/売上総利益率 (単体) (億円)



マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

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

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

2024年度は、中期経営計画2025の中間期として、最終年度の業績目標を達成するために重要な一年であると同時に、西松-Vision2030の実現にむけ、山積する課題を解決していかなければなりません。

中でも、2024年問題や建設業就業者の減少を背景とした施工の効率化は喫緊の課題となっています。このため、まずBIMを活用したフロントローディング（設計段階での施工検討や納まり検討など）の仕組みを構築したことにより、BIMモデルを早く正確につくり、精度の高い2次元の施工図を自動出力することが可能となりました。設計施工の鉄骨物流施設については2024年度中に全プロジェクトへの展開をめざしています。これからは、課題抽出や合意形成などの「BIMの見える化活用」、数量算出や検査活用、ICT建機とのツール連携などの「BIMのデータ活用」といった実務レベルでのBIMモデルの活用を推し進めます。さらには、BIMデータと

社内やサプライチェーンの様々な業務データとの連携をめざした西松 DXビジョン・スマート現場構想の実現にむけ、DX部門と連携してもう一段階引き上げる展開が必要です。これを確実かつ迅速に遂行するため、また社内への明確なメッセージとするため、BIMに関係する組織を集約し「デジタルコンストラクションセンター」に刷新しました。

また、サステナブルな社会の実現へ向けた取り組みを一層加速させることも大きな課題ととらえています。

中高層木造建築においては、サプライチェーンの改善（材料の調達・加工・輸送体制の合理化）、木質部材の規格化、構法の合理化、BIMによる総合的な管理システムの構築など、コスト競争力のある構法をめざします。

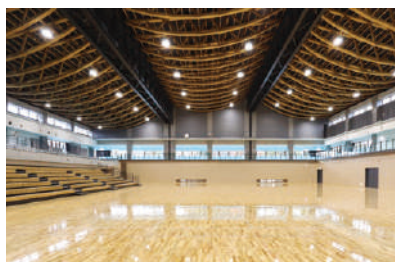
ZEBについては、現在、法に基づく省エネ計算では評価されない技術があり、省エネ性能値の追求には限界があります。社内での事業連携による自社開発物件を中心に、法令上の未評価技術の実証試験を行い、省エネ性能の上積みをめざします。

環境負荷低減と防災拠点を両立した施設を建築（2023年度竣工工事）

山都町総合体育館建築工事（熊本県）

老朽化した既存の体育館をアリーナ、武道館を含む総合体育館として移転・新築しました。山都町のスポーツ活動の交流拠点となります。

山都町産木材が、小屋組み材を中心とした構造部材や観覧席などの仕上材にふだんに使用されており、施設内部を見上げると山都町の山々の温もりが感じられます。また、自然の光や風、地中熱を活用した環境にもやさしい施設となっています。熊本地震の教訓を基に、大規模災害時の防災拠点となり避難所および救援物資集積場としても利用されることが期待されています。



アリーナ



外観

施工時に製作したモックアップは、解体した廃木材を地元の高校へ提供し、教育の一環として木工芸品などに加工していただく予定です。

国際事業



豊富な海外経験と実績を活かし 成長を続けるアジア地域を中心に 得意分野で海外事業を拡大

国際事業本部長 仲野 義邦

■ 「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

中期経営計画2025の初年度である2023年度の受注高は、土木事業で取り組んでいる数件の大型インフラ案件の開札が延期されたことで目標未達となりました。売上高については、土木事業は手持ち工事が順調に推移したことに加え、円安の影響もあり増収となりましたが、建築事業は円安の影響で日系企業の投資スピードが鈍化し上半期の受注が減少したため、大きく減収となりました。その結果、国際事業全体としては目標に対し10%の減収となりました。売上総利益に関しては、建築事業の収益改善と円安の影響で増益となりました。初年度の受注目標は未達であったものの、3ヶ年の業績目標への影響はないと見込んでいます。

土木事業は、東南アジア、南西アジア地域におけるODA工事への取り組みを重点施策として掲げ、コア事業である交通インフラ建設市場の拡大を進めています。その中で、事業環境

の変化による事業リスクの最小化を目的とし、定期的に活動拠点の見直しと取り組み案件の絞り込みを実施してきました。

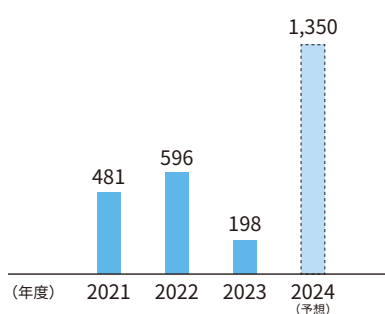
建築事業は、課題として挙げていた「日系投資動向に影響されない安定した収益基盤の構築」にむけて、ローカルの推進による新たな現場施工管理体制を目指し、遠隔管理システムの運用を開始しました。また、2022年にタイで設立した人財育成センターを活用し、現地スタッフの人財育成を継続しています。加えて、泰日工業大学との産学連携による人財交流として、学生インターンシップの受け入れや現場管理ソフトの共同開発のほか、2024年度は社員の語学教育をプログラムに追加し、ローカル化を進めています。

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

土木事業においては、取り組みを強化している新規国の

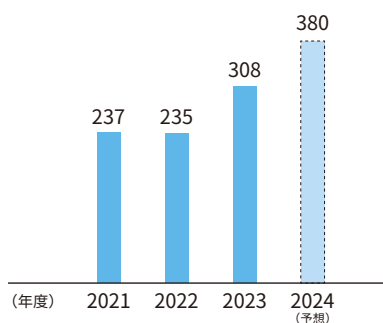
受注高 (連結)

(億円)

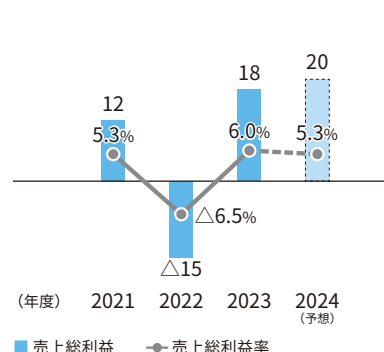


売上高 (連結)

(億円)



売上総利益/売上総利益率 (連結) (億円)



マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの 解決手段	中計2025の 重点施策	取り組み	取り組みのKPI
現場力を最大限 発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織 の知へ	既存拠点における事 業拡大と安定した収 益の確保	ローカル化の推進 ・人財育成 ・遠隔管理	現場管理体制の構築（タイ）
価値創出を最大化できる パートナーシップの形成	新たな価値創出にむけ た地域、企業との連携		新たなサービスの提供 ・エンジニアリング会社専門業者との 協業（ワンストップソリューション）	営繕工事取り組み量（施設管理含む）
安心でき、活力がわく 社会の実現	社会基盤整備を通して 培った強みを基に、 多様な能力を結集した 新たな価値創出	ODA工事の取り組み 体制強化	現地パートナーとの取り組み体制を 早期に構築	ODA工事の入札取り組み件数
			・入札前早期の段階でのリスク分析 ・評価実施等を通じた工事受注	新規国入札取り組み件数 （バングラデシュ）

フィリピン、バングラデシュでのODA案件において、用地買収の遅れに伴う工事着手の遅延、現地協力会社の技術レベル、関係法令、税制度、商習慣の違いなどによる事業への影響が懸念されます。そのため、入札前の早い段階で現地調査や社内の専門委員会とのリスク分析・評価などを実施して取り組み案件を絞り込み、施工段階においても定期的に社内の専門委員会から技術指導を受け、施工管理体制の強化を図っています。また、「西松-Vision2030」達成にむけた取り組みでは、交通インフラなどのODA案件に加え、新しい市場として豪州における環境・エネルギー事業関連工事への参画を目指しています。

建築事業においては、円安の影響により日系建設投資の回復が見込めない状況が続く中、タイで現地の優良顧客を

はじめとする外資系顧客の拡大を図り、引き続き需要が見込まれる物流施設案件の取り組みを中心に、安定した収益基盤の構築に取り組んでいます。一方、ベトナムにおいては、日系およびタイ企業による工業団地の開発が活発に進められているため、進出企業の情報を早期に入手し、工場、倉庫案件を安定的に確保することをめざしています。また、日系企業や現地不動産会社による大型開発計画が再始動することを受け、大型案件に取り組むための組織体制の強化を図ります。「西松-Vision2030」の実現にむけては、進出から60年以上の歴史があるタイを国際建築事業の中心とし、周辺国へ事業を拡大するために運営体制のローカル化を一層加速させます。また、事業規模の安定と拡大のため、顧客基盤のうち外資・ローカル顧客が占める割合を高めていきます。

工場建設を通じた社会課題の解決への貢献（2023年度竣工工事）

米国電子通信機器工場増築工事（タイ）

世界中で需要が高まる電子通信機器の生産能力を增強するために、既存施設の拡張が行われました。

建設工事では、外壁にプレキャスト工法を採用したことで、産業廃棄物の排出抑制を図るとともに、安定した品質の確保と生産性の向上に取り組みました。また、増加する外国人労働者に対してAI多言語ソフトを活用した作業手順動画を用いることで、作業員教育の平準化を実現しました。



米国SANMINA社の電子通信機器製造工場（タイ）

エアバッグ用基布製造工場新築工事（ベトナム）

ベトナム・タイビン省に、エアバッグ用基布の製造工場を建設しました。主要用途は車両用で、アジアにおける車両生産の増加や安全要件の高まり、車両あたりの搭載数の増加に伴い、エアバッグ生産の継続的な成長が予測されています。

建設工事では埋め戻し工事に良質な掘削土を埋戻し土として利用することで、自然資源利用の削減と廃棄物発生抑制を実現しました。Teams^{*1}やBIM360^{*2}などのITツールを活用した現場検査・パトロールを行う事で、顧客と一体となってプロジェクトを推進し、満足度の高い高品質の建物を全工期無災害で引き渡すことができました。



^{*1} Microsoft社が提供するコミュニケーションツール
^{*2} Autodesk社が提供するクラウド型のBIMソフト

旭化成エアバッグファブリックベトナムプロジェクト（ベトナム）

写真提供：旭化成エアバッグファブリックベトナム

アセットバリューアッド事業



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出。
—社会への提供価値は、
「安心」「活力」そして「つながり」。

アセットバリューアッド事業本部長 澤井 良之

■「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

私たちは、5つの成長分野*への積極投資を行うとともに、タイムリーな資産入替による「循環型再投資モデル」への進化で収益力増強・資産効率向上を図り、グループ収益拡大を目指しています。

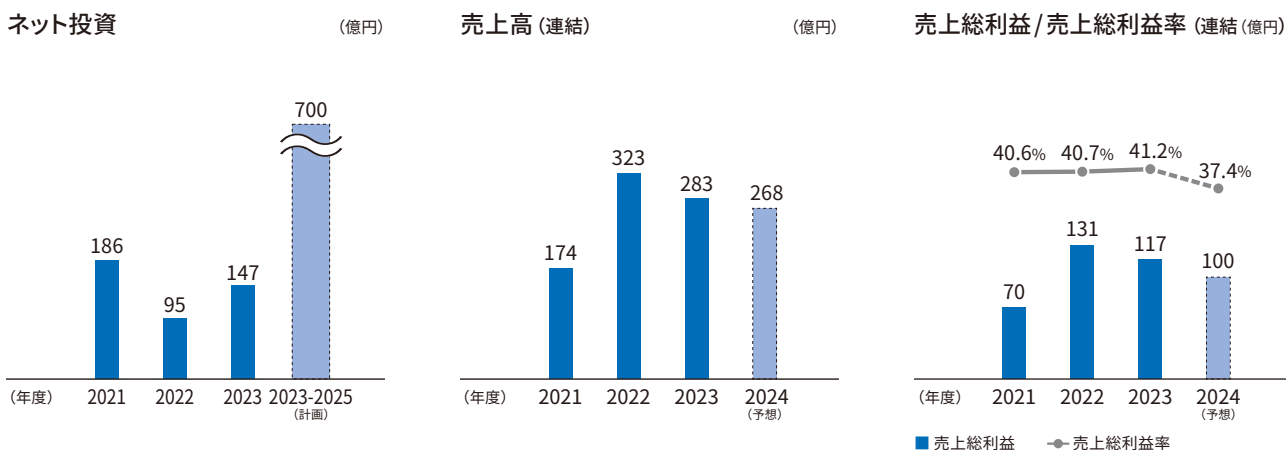
成長分野の1つ、観光・娯楽分野への取り組みは、これまでに“新しい金沢時間を処方する”をコンセプトに九谷焼の商店を改装したブティックホテル「香林居」、富山の日常に触れるモダンな空間を備えた「ホテルJALシティ富山」、ICT・AI技術でスマートな滞在ニーズに応える「プリンススマートイン博多」を開業。2023年度には、“京都の魅力を地元民のように満喫”できる「ASAI京都四条」を開業しました。また、海外では、2025年に5つ星ホテル「グランドニッコー・バンコクサトーン」の開業を予定。タイ・バンコクの一等地で心ほどける滞在をご提供すべく準備を進めています。

*5つの成長分野…ワーキングスペース、レジデンス、観光・娯楽、生活応援・ヘルスケア、データセンター・物流

レジデンス分野では、学生寮および社員寮事業に取り組んでいます。両事業では、お客様のご要望に沿って、企画・開発、設計・施工、所有・管理・運営までを当グループで一貫してご提案。2023年3月に供用を開始した「慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスHヴィレッジ」では、学生に“安心、活力、つながり”を提供するとともに、環境配慮型設備も多数導入しています。2024年2月に供用を開始した「広栄化学長浦社員寮」は、社員交流の活性化につながる施設機能に加え、地域防災に寄与する取り組みも行っています。

区画整理・市街地再開発事業では、2024年2月に「中野二丁目地区第一種市街地再開発事業」が竣工。さらなる再開発が予定される中野駅周辺地区で、トリガーとなる事業です。

また、2022年度の私募ファンド組成に続き、2023年9月にはゼネコン業界において先進的取り組みとなる私募REIT「西松プライベートリート投資法人」を運用開始するなど、「循環型再投資モデル」にむけ、着実に歩みを進めています。



マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	自社開発事業 エクイティ投資事業 海外事業	「アセット戦略」成長分野への投資 高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長 顧客ネットワークづくり	2023～2025年度投資回収計画（投資1,100億円/回収400億円/ネット投資700億円） 開発ノウハウを駆使し、顧客同士をつなぐことにより、新たなビジネスを創出
		市街地再開発事業 土地区画整理事業	「横串連携」×「異業種協業」モデルの確立 「新たに創り出す不動産」を有効活用した事業組成	再開発事業の実施により生み出される新たな不動産を活用し、収益獲得を目指す
		投資家へのワクワクアセット運用サービスの提供 プロパティマネジメント事業	西松アセットマネジメント株式会社受託資産残高（AUM）の拡大 西松地所株式会社プロパティビルディングマネジメント機能強化	受託資産残高 経験豊富なプロ人材の採用・育成
	環境にやさしいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	保有物件の再エネ化 所有物件および取り組み案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合	2030年度までに100%達成 2030年度までに保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合60%達成 （※または、「2025年度までに保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合31%達成」）

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

「中期経営計画2025」の中間期である今期は、収益基盤の着実な積み上げを行い、「循環型再投資モデル」への進化、建設事業への寄与により、西松グループの持続的な成長を実現します。

人財力育成機会の拡充として、一人ひとりの成長マインド・チャレンジ意欲を促進するとともに、当社の建設への知見も活かしつつ、投資マネジメント、プロパティマネジメント、ビルマネジメント業務をグループ全体で強化していきます。

アセット戦略は、成長分野への投資によるワクワクアセットの創出とタイムリーな資産入れ替えで、競争優位のポートフォリオ構築をめざします。私募 REIT 組成により、資金

回収速度をさらに加速し、2025年度までの3年間で重点アセット5分野へネット投資700億円を実行する計画です。自社開発事業の仕込み・事業化を加速しており、好立地物件へのエクイティ投資型の開発事業も着実に成果が出ています。

海外においては、先進国・成長市場での不動産投資や開発事業を軸に収益獲得の幅を広げ、資金効率向上をめざします。

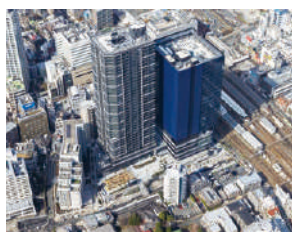
また、区画整理・市街地再開発事業の組成等により、各本部と有機的に連携することで、当グループのビジネスチャンスの拡充に努めます。

さらに、当社独自の環境配慮型建物仕様化の推進で、脱炭素社会への貢献を進めていきます。

地域活性化への貢献（2023年度竣工工事）

中野二丁目地区第一種市街地再開発事業

中野駅南口駅前において「土地区画整理事業と市街地再開発事業の一体的施行」を採用した大規模な都市計画事業。駅前広場の拡張・交通動線の再整備により、交通結節点としてにぎわいあふれる複合市街地を創出します。当社は計画の初動期より本事業に参画し、長年にわたり事業運営を支援してきました。2024年2月に、商業・業務・都市型住宅等から構成される2棟の高層建築物が竣工しました。



中野二丁目地区第一種市街地再開発事業

広栄化学長浦社員寮

オーダーメイド型ワンストップソリューションの企業向け社員寮。社員クラブ・大浴場等を完備しつつ、大地震などの自然災害を想定し、給水が可能な受水槽や、仮設トイレとして使用可能なマンホールトイレも設置。災害時の避難拠点にもなる「安心・安全」な住まいを提供します。



広栄化学長浦社員寮

地域環境ソリューション事業



積極的な事業投資で 社会機能の再構築に向けて 事業領域を拡大

地域環境ソリューション事業本部長 楠谷 淳士

■ 「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の進捗

「中期経営計画2025」では、安心でき活力がわく社会の実現にむけて、再生可能エネルギー事業・まちづくり事業での積極的な事業開発を計画しています。事業環境としては、脱炭素や地方創生の推進といった気運の高まりはあるものの、事業の収益性や開発スピードに課題があり、初年度である2023年度は投資目標57億円に対して、実績は19億円となりました。

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策に基づく2023年度の主な実績は以下の通りです。

脱炭素社会の形成促進

- ・国内未利用材を活用する山陽小野田バイオマス発電所（山口県山陽小野田市）の建設を2023年度より開始し、2024年7月より運転開始
- ・「道の駅むなかた」（福岡県宗像市）の屋根置き太陽光PPA事業が2024年2月より運転開始
- ・熊本県のメタン発酵バイオガス発電事業に参画し、2025年内に運転開始予定
- ・北海道にて地熱発電の適地選定のための調査実施

地域の活性化に資する開発・事業等

- ・島根県松江市と企業版ふるさと納税（人材派遣型）の活用に関する協定を締結
- ・福岡県宗像市など自治体に対し、地域課題解決策を提案

異業種との連携

- ・スマートキャンパスの実現や、社会課題解決に資する共同研究・開発を目的に、教育機関と包括連携協定を締結
- ・IoTセンサーと連携する通信機器：ベンチャー企業と共同開発開始
- ・熱中症対策用のウェアラブルデバイス：ベンチャー企業と共同開発開始

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

「西松-Vision2030」では、事業領域を「社会機能の再構

築」へ拡大することを目標に掲げており、地域環境ソリューション事業による「中期経営計画2025」期間中の事業投資が鍵になります。そのため、2023年度の投資結果を踏まえて、下記のアクションプランに取り組めます。

- ① 取り組み案件数の増加および事業化検討の効率性向上
- ② 事業採算性の向上に向けた強みの創出
- ③ 地域まちづくり事業モデルの早期構築

また、「中期経営計画2025の重点施策」として、下記の施策を実施します。

脱炭素社会の形成促進

- ・木質バイオマス発電事業：持続可能な森林経営、地域振興に寄与する国内未利用材を活用した発電事業の事業化を引き続きめざします。
 - ・メタン発酵バイオガス発電事業：有機系廃棄物を活用した発電は、循環型社会の実現にむけた有益な発電方式であり、地域まちづくり事業とのシナジーもあります。事業成立には、材料の安定調達や発酵残渣の処理などの課題がありますが、課題を克服し当社の強みに変えていきます。
 - ・地熱発電事業：事業化まで5～10年ほどの期間を要しますが、地産地消型のベースロード電源になるため、地元企業との協働を前提に長期的な視点に立って取り組んでいます。
- さらに、恒久電源といわれる小水力発電事業4件、今後市場規模拡大が見込まれる風力発電事業2件などの事業化を検討中です。

地域の活性化に資する開発・事業等

これまで、自治体などが抱えるさまざまな地域課題の解決策を提案してきた結果、ブルーカーボン事業の構築や公共施設の利活用など、事業化に向けた具体的な案件が生まれつつあります。引き続き、地域の特色やポテンシャルを活かした事業創出に取り組んでいきます。

異業種との連携

ベンチャー企業と連携し、新たな技術の開発や実証フィールド（現場）の提供などを行い、建設現場の生産プロセスの高度化に資する取り組みを行っています。

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの 解決手段	中計2025の 重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、 活力がわく 社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	創エネ（小水力、地熱、木質バイオマス）	再エネ年間発電量
	地域・顧客の想いをつなぎ人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	地域まちづくり事業の構築	地域まちづくり事業件数
	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	社内での事業連携	RES事業と建設（土木・建築・国際）事業の連携案件数	2030年度までの建設工事成立件数
価値創出を最大化できる パートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	異業種との連携	異業種との連携案件 M&Aによる新しい事業組織の組成	新規共同事業組成件数

脱炭素社会の形成促進と地域の活性化に資する開発・事業等

食品系廃棄物を利用したメタン発酵バイオガス発電事業へ参入

2023年12月、当社は、廃棄物のリサイクル事業を行う株式会社永野商店（熊本県熊本市）と共同設立したエヌエナジー株式会社を通じ、メタン発酵バイオガス発電事業に参入しました。

本事業は、熊本県を中心に食品工場や大手スーパーマーケットなどから収集される食品・飲料廃棄物を主原料としたメタン発酵バイオガス発電事業で、2025年7月の運営開始をめざしています。

食品系廃棄物をメタンガス化し、発電および熱利用によりエネルギーとして再利用することで、地域におけるごみ処理問題の解決と、環境負荷が少ない循環型社会の構築に貢献します。

松江市と人材派遣の活用に関する協定を締結

2023年10月、当社は島根県松江市と「企業版ふるさと納税を活用した人材派遣に関する協定」を締結しました。松江市は、歴史的景観を守りながらカーボンニュートラルの取り組みを進めており、2023年4月には環境省より脱炭素先行地域に選定され、CO₂排出実質ゼロをめざしています。本協定では、西松建設の社員を松江市の任期付職員とし、二者が相互に連携して、松江市のカーボンニュートラルを推進するとともに、脱炭素先行地域づくりに取り組んでいきます。



協定締結式
左：西松建設(株) 高瀬社長
右：松江市 上定市長
(役職は2023年10月時点)

「ペロブスカイト太陽電池」開発企業への出資および建設分野での実用化検討開始

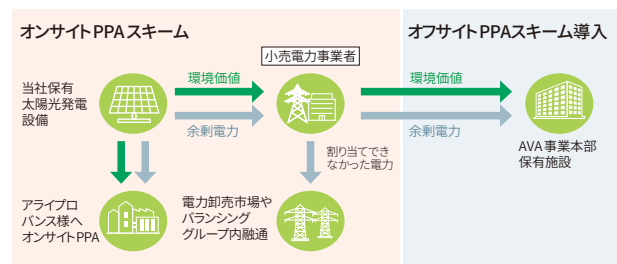
2024年6月、当社は次世代の太陽電池と期待されている「ペロブスカイト太陽電池」を開発する京都大学発スタートアップ企業株式会社エネコートテクノロジーズ（京都府久御山町）に出資を行いました。ペロブスカイト太陽電池は、現在主流のシリコン系太陽電池と比べて、薄く柔軟、かつ軽量といった特長を有するため、耐荷重の小さい倉庫の屋根、ビルの外壁など、既存の太陽電池では設置が難しかった場所への適用が見込まれています。本出資により、ペロブスカイト太陽電池の建設分野での実用化にむけた検討、再生可能エネルギー分野の推進などの新たな価値の創出に取り組んでいきます。



出典：(株)エネコートテクノロジーズウェブサイト

当社保有太陽光発電設備の余剰電力をオフサイトPPAでアセットバリューアッド (AVA) 事業本部保有施設へ供給

現在、アライプロバンス浦安で稼働しているオンサイトPPA型太陽光発電設備において、当施設で消費しきれない余剰電力を、当社AVA事業本部が運営する学生寮4施設に供給することとしました。これは、需要4施設の電力使用量の約20% (22万kW/年) に相当し、CO₂の削減量は、約94t-CO₂になります。削減対象は、当社のスコープ2（需要4施設の共用部）、スコープ3（需要4施設の専有部）となります。今後も自家発電施設の電力を自家消費に活用するスキームを進めていきます。



技術開発・知的財産マネジメント

マテリアリティおよび「中期経営計画2025」の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	中計2025の重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	・新しい価値の創出に向けた環境技術の開発 ・自然環境の保全と共生に向けた新たな技術開発	SDGsを原動力とした環境課題解決に資する産・官（コミュニティ）・学との共同研究開発の実施	・脱炭素・資源循環に向けた環境技術を5件以上試行 ・環境保全・再生に関する基礎技術を2件以上習得
安心とワクワクにつながる技術戦略	未来を見据えた技術開発	・快適性向上を目指した建築環境技術の確立 ・国土強靱化およびインフラ・建築物の長寿命化/維持管理技術の確立	・快適性と省エネを両立する満足度の高い建築物（ZEB）の実現 ・中大規模木造建築物の実現 ・橋梁リニューアル（床版取替等）技術の確立 ・トンネルリニューアル（覆工再生等）技術の確立	・ZEB関連先進技術の実証試験終了、設計法の構築100% ・開発構法（2方向ラーメン）の改良・実用化を50%以上達成（2027年度完成予定） ・床版取替技術（切断撤去、楊重架設、継手接合）を100%確立 ・道路トンネル（アーチ・インバート）の再生技術を100%確立
	技術開発・技術活用による施工の効率化	建設DXによる生産性向上・省人化	・山岳トンネル無人化・自動化施工システム（主要作業の遠隔操作技術）の開発 ・シールドトンネルの省人化・自動化施工システムの開発	・複数機械の同時遠隔制御技術を100%確立 ・1人で複数マシンを集中管理・遠隔操作可能なシステムの構築50%以上達成（2027年度完成予定）

技術開発の取り組み

インフラリニューアル

高速道路リニューアル ～道路橋床版の高速撤去・設置～

高速道路リニューアル工事の一つである道路橋の床版取替工事に関する技術開発は、中期経営計画2025の「新分野への挑戦」の一つであり、精力的に推進しています。既設床版の撤去については、板ジャッキを用いて床版を撤去する技術を開発し、供試体による実験結果から、標準的な工法に比べて施工時間が20～50%短縮※できることが確認できました。

新設床版の運搬・設置については、クレーン作業が困難な箇所を対象に、大型フォークリフトに装備する専用架設装置を開発し、施工可能にしました。この装置の施工能力

は、実大実験を実施して、一般的なクレーン作業と同等以上であることを確認しました。今後は、これらの技術を現場へ導入して検証するとともに、より安全でかつ施工能力が高い技術の開発をめざしていきます。

※実験時の標準的な工法との施工時間の比較結果



板ジャッキによる割裂実験



大型フォークリフトと専用架設装置を用いた実大運搬設置実験

サステナブル建築にむけた技術

ZEB建築物 ～省エネ技術実証スペースでの取り組み～

技術研究所のオフィスを省エネ技術実証スペースへと改修し、2023年度から設計方法の検証を行っています。

快適性と省エネを両立するために、適切な空調機容量の実証調査、省エネ性を向上させる室内温度分布形成への挑戦、天井放射空調と床吹出空調における快適性と省エネ性を高める設計手法の確立、自然通風による換気・冷房効



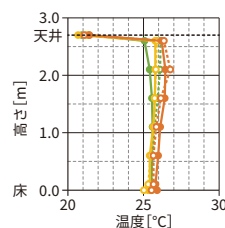
実証スペースであるオフィス内観



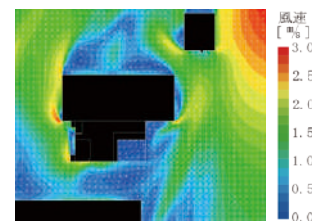
模擬負荷による空調性能試験

果に関する予測・制御の取り組み、非空調でも快適性が得られるように外部に開かれた空間を形成する半屋外空間デザイン手法に関する取り組みなどを実施しています。

これらの取り組みを進め、顧客満足度の高いZEB建築物を実現するための、より高度な設計技術をめざします。



放射空調の垂直温度分布



CFDシミュレーションによる風況解析

生物多様性保全に向けた取り組み

技術研究所内にビオトープを整備

生物多様性への社会的関心の高まりから、事業活動における環境配慮は企業にとって必要不可欠であり、西松建設では2023年3月に「生物多様性行動指針」を定め、2024年4月に技術研究所の敷地内に生物多様性フィールドとしてビオトープ「中津クロスポイント」を整備しました。

特徴として、1) 技術研究所のある神奈川県愛甲郡愛川町周辺に自生する希少な在来種の保全、2) 集水した雨水を主な給水源としたビオトープ池、3) 異なる仕様のインセクトホテル（昆虫が過ごしやすい場所）、4) コンポスト設置によるゴミの削減等、環境に配慮した仕様になっています。

今後は職員による維持管理や生物モニタリング等を行って生物多様性に関する意識を向上していく場、また地元の小学生等が地元の自然を感じて環境教育ができる場としての活用をめざしていきます。



「中津クロスポイント」全景



整備工事で発生した端材等を用いたインセクトホテル

知的財産マネジメント

知財活動の体制

当社では、技術研究所長を委員長として、各技術分野から選任した委員により構成される発明委員会を定期開催し、知財運営方針の確認、知財関連活動の報告や協議を行っています。

知財活動の推進

役職を問わず社員が知財の重要性を認識して自発的に行動できるよう、定期あるいは必要に応じて臨時で知財研修を実施しています。また、社員の技術開発に対するインセンティブを高めるため、職務発明について出願時、登録時および実施実績に応じて報奨金を支給する制度を設けて、知財活動を推進しています。

知財の活用

保有特許を知財経営の礎とし、業界内外へのライセンスを通じて収益化を図っています。また、毎年、陳腐化した保有特許の見直しを行うことで、特許維持費用を適正化し、新たな技術開発に投資することで、さらなる知的財産を創出し、企業価値向上と持続的成長につなげています。

知財リスクの低減

権利侵害リスク、契約リスク、技術流出リスク、技術模倣リスクを知財リスクとして認識し、継続的に調査や監視を実施しています。また、適切な契約や機密保持措置を取り、情報漏洩や侵害リスクを最小限に抑える取り組みを行っています。これらの対策を講じることで、知財リスクの低減を図り、企業としての社会的信用の維持・向上を支えています。

2030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』

DX推進の基盤となる企業風土改革

◆ 行動指針

DX行動指針～デジタル思考で『自分トランスフォーメーション』しよう！～

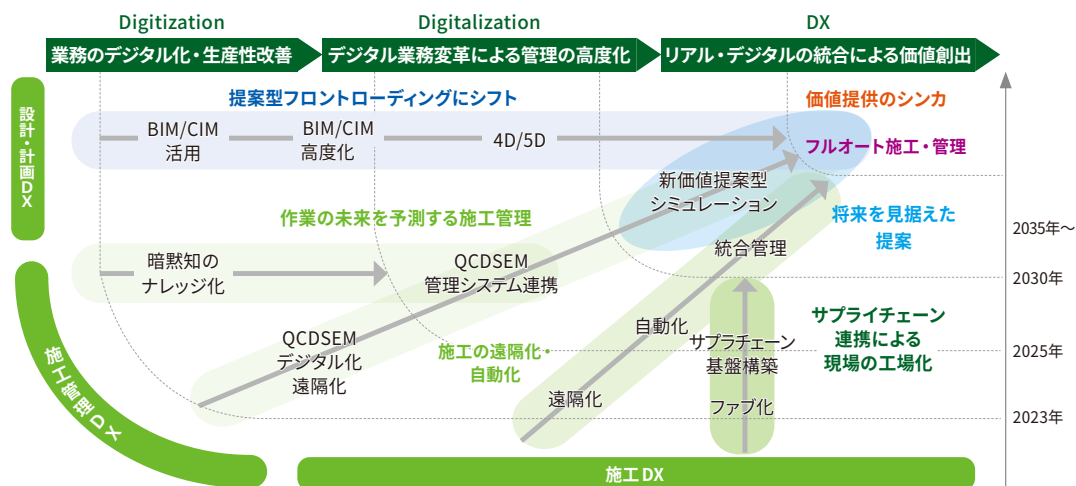
西松建設役職員一人ひとりが同じ方向を向いてDXに取り組むための意識統一として、「DX行動指針」を策定しました。

- ① 変革する意識を持とう
 - ② 新しい価値に目を向けよう
 - ③ オープンマインドで取り組もう
 - ④ 継続的に挑戦しよう
 - ⑤ 自分事として実行しよう
- の5つを実践し、変革を加速させていきます。

現場力がシンカしたスマート現場

◆ ロードマップ

新しい生産システムの構築



◆ DX取り組み実績 ～「スマート現場」の実現への取り組み「DX Conference」～

未来のスマート現場構築に向けたDX技術について、さまざまな建設現場で積極的に活用し、活用ノウハウや顕在化した課題・改善点などを、社内発表会「DX Conference」で共有しています。

これまで、工事計画をスムーズに行うためのBIM/CIM活用、MR・ARを活用した墨出し、点検シートのデジタル化に

よるペーパーレス化などの現場での事例に加え、技術研究所による山岳トンネルの無人化・自動化施工システムや品質管理システムの開発などを共有しています。

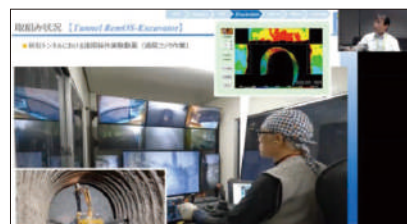
今後も、社内での水平展開スピードを高め、職員や作業員の働きがいや現場生産性向上といったDX技術による効果の早期実現や最大化をめざしていきます。



【設計・計画DX】フロントローディングされた「生産設計モデル」の活用、続々開始



【施工管理DX】トンネル坑夫さんと挑戦！切羽申し送り書類の電子化（eYACHO+MetaMoJi）



【施工DX】山岳トンネルの無人化・自動化施工への取り組み（トンネルリモース-RH）

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

◆ ロードマップ

働きやすさと働きがい担保され能力が最大化する「働き方DX」

2023-2026 エンゲージメントを高める「働き方DX」				2027-2030 能力が最大化する「働き方DX」			
アクション		ゴール		アクション		ゴール	
働きやすさ	仕事をアシストする仕組み	時間に余裕が生まれる	仕事と生活の両立	業務アシストの進化 遠隔化・コミュニケーション進化	自分の能力を最大化できる		
	仕事を遠隔化する仕組み						
	オンラインコミュニケーションの進化						
	多様な人材が協働できる仕組み	安心して仕事ができる					
	心身の健康をサポートする仕組み						
働きがい	学びを促進する仕組み	自分を高め評価を実感できる					
	自分の仕事がお客様や会社に認められて個人の評価に繋がる仕組み						

◆ DX取り組み実績 ～生成AIを活用した「ワークスタイル」変革～

業務の効率化と品質向上を目的に、生成AIを組み込んだ業務システムの構築にむけて取り組んでおり、セキュアな文章生成AI利用環境を整備するとともに、社内文書を参照した文章生成や、技術文書などの専門性が高い文書の作成支援の開発を進めています。

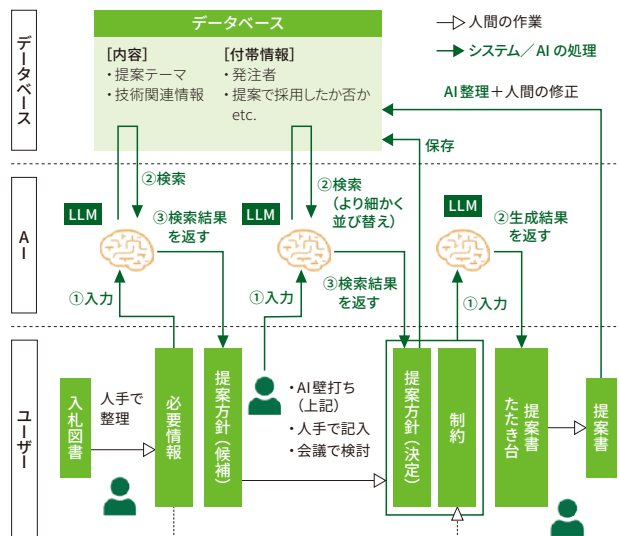
① 社内文書の参照機能付きLLM開発

文書管理に利用しているBox社のクラウドストレージサービス「Box」と、導入済みである文章生成AI「AKARI Construction LLM」をつなげ、社内の文書を参照した上での文章生成を可能にしました。これにより社内問い合わせの効率化など、さまざまな社内ナレッジが活用できるようになりました。現在はさらなる精度向上に取り組んでいます。

② 建設業の専門的な業務を支援する文章生成機能の開発

建設技術のノウハウを蓄積して技術文書作成や施工計画に活用することを目的とした、技術文書作成専用LLMの開発も進めています。当社で培った技術と経験を最大限活用

した技術情報の提供による支援や計画のアイデア出しを行い、より効率的かつ魅力的な施工提案の策定とともに、ノウハウ伝承問題の解決に貢献することをめざしています。



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

◆ ロードマップ

空間の“ものづくり”と“ことづくり”の掛け算で地域の価値を最大化し、にぎわいを創り出す

2023～ 事業×デジタルによる にぎわいのある空間創り		2030～
事業イメージ	地域活性のためのコンテンツ支援	地域を活性化させる、もの・ことの多彩な「街づくりサービス」の提供
	メタバース・AR/MRを組み合わせた新しい体験の創出	
	空間の管理コストの効率化	

建設業の“ものづくり”と“ひとづくり”のDXを推進し、業界全体の品質の向上および供給力の増加を目指す

2023～ 建設業の“ものづくり”と“ひとづくり”のノウハウ提供		2030～
事業イメージ	建設業界における業務負担の削減	教育／現場／資材／建機などの施工トータルデジタルプラットフォームの提供
	労働環境の改善・技術継承問題の解決	
	建設資材等流通に関わる業務フローの改善	

特集 西松建設の「まかせられる人」

西松建設の150周年のタグラインは、「まかせられる人が、いる。」です。人々の暮らし、インフラ、社会、そして各国の未来を「まかせられる人」でありつづけるために、社員がそれぞれの挑戦について語ります。

国内土木

社会貢献度の高い仕事に従事していることを意識したい

私は現在、主任技術者として主に現場の管理、測量、仮設計画を担当しています。2024年元日に発生した能登半島地震では、2ヶ月半、現地での復旧工事に従事しました。陥没や倒木などで通行不能になった道路を整備した後、地元の方々が通行しているのを見たとき、建設業が社会貢献度の高い仕事であることを実感しました。また、被災者の方々からは励みや感謝の言葉をいただき、改めてこの仕事にやりがいを感じました。建設業界への就職希望者が減少している中、社会基盤を支える建設業界の魅力を発信していく必要があります。建設業界で働く私たち自身が、「より良い社会のための仕事に従事している」という意識を持つことが、建設業界を目指す人を増やすことに役立ち、ひいては建設業全体の発展に繋がると思い、日々の仕事に取り組んでいます。



関東土木支社 上瀬谷出張所 主任
橋本 健人



九州支社 博多出張所 所長
足達 良太

国内建築

「先を見据えた想像力」こそが西松の技術力の付加価値

私はモノづくりには、思いやりや気遣いも含めた「熱意」が大事だと思っています。また、現場には所長の想いが伝播するため、風通しを良くすることを心掛け、コミュニケーションの活発化とチームワークの向上を図り、現場の一体感を醸成することに注力しています。現場では必ず想定外のことが起こりますが、風通しがよければ違和感にもすぐ気づき、ミスの防止にもつながります。当社は絶えず大型案件を受注し、継続して大規模工事に取り組み、価値を創造してきました。それは、こうした現場の熱意により、丁寧に仕事をやり遂げ、顧客と地域社会に信頼を提供してきたことが基盤になっています。そして、私は「先を見据えた想像力」こそが、当社の技術力の最大の付加価値だと考えています。私は今後、現場業務をマニュアル化することで、この想像力を養い若手社員の能力底上げを図っていきたいと考えています。

現場工務革新センター

皆が生き生きと働ける職場づくりを通じて会社の発展に貢献

現場工務革新センターでは、現場の総務・経理業務を中心に、安全・環境・品質などの幅広い業務を担当しています。また現場業務の負担軽減のため、業務移管とアウトソーシングを進めています。私の役割は、現場事務業務に加え、日々発生するさまざまなトラブルに対応することです。現在担当する大型物流倉庫は、今や国民の生活に欠かせないECの配送拠点であり、食品・衣類・日用品などの保管場所として国民の暮らしを支える施設でもあります。日々さまざまなトラブル対応に追われる責任の重い仕事ですが、社会に大きな価値を提供できていると感じます。一方で、会社の発展には社員が生き生きと働き続けられることが不可欠です。そのような職場の雰囲気や制度をつくることも事務職の役割の一つであるとの自覚のもと、普段関わる身近な人々が、やりがいを持って働き続ける職場の実現に取り組んでいます。



関東建築支社 現場工務革新センター
グループ4 主任
阿部 晃大



シンガポール営業所
タンピネス工事事務所
Senior Contracts Manager
Sandy Yeh

海外

プロジェクト成功に向けて 協調的な職場環境を築けるリーダーに

私が所属するContract Departmentでは、プロジェクトが円滑に進むよう企業先や協力会社などと協力しながら、契約全般の課題解決を主な業務としています。私は、積算や購買に携わる契約管理チームのリーダーとして、企業先との折衝や材料発注契約、下請契約の管理を担当しています。当社はトンネルなどのインフラ整備を通じて、シンガポールの人々に、より安全で快適な暮らしを提供してきました。今後はシンガポール営業所のさらなる事業拡大が期待されており、そのために自身のリーダーシップを磨いていきたいと考えています。プロジェクトの成功には良好なチームワークが不可欠であるため、リーダーとして、これまでの知識と経験を生かし、メンバーが目標を達成できるよう協調的な職場環境づくりに取り組んでいきます。

地域環境ソリューション

共創パートナーと力を掛け合わせ 地域の魅力を引き出す事業を

私は九州支社に常駐し、地域に根ざした事業の創生および地域の事業者との共創に携わっています。2023年度は熊本市で、当社初のメタン発酵バイオガス発電事業を担当しました。当社が培ってきた地域との連携と技術力、共創企業である地場産廃業者のリサイクル率を向上させたいという熱い想いが重なり、地域課題解決につながる事業を創出することができたのです。同事業は、地域のごみ処理問題の解決および環境負荷の少ない循環型社会を構築し、地域社会に貢献していると感じています。私は建設現場にいた頃、一人ひとりの力は小さくても、多くの関係者がチームになることで、大きな建造物ができ上がる姿を見てきました。これからも、地域が持つ力に西松建設と共創パートナーが持つ力を掛け合わせ、関係者一同がワンチームとなり、地域の魅力を引き出せる事業の創出に挑戦していきたいと思っています。



地域環境ソリューション事業本部
地域創生部 事業創生課 主任
坂口 大樹



DX戦略室 DX企画部 DX企画課 主任
志賀 茉莉

DX戦略室

社員一人ひとりの最適な働き方を DXで支援したい

DX企画部は当社全体のDXに関する戦略や投資計画、組織体制、人材育成、風土改革などを検討・立案し、DXを推進する部署です。私はワークスタイルおよび新ビジネスに関するDXを担当しており、社員の声を反映した働き方の改善を通じて、組織風土にも影響を与えられることに、とてもやりがいを感じています。また、いずれは新ビジネスを通じて、世の中に新たな価値を提供できればと思っています。社員ごとに、キャリアアップや自己実現、家庭など重視する価値観や事情は異なりますが、そうした違いを多様性として尊重しつつ、社員一人ひとりが自分自身の望む働き方を叶えられる社内風土を実現できるよう、仕事を通じて貢献していきたいと考えています。

特集

伊藤忠商事株式会社との協業『木造5階建ての寄宿舎を建設』

P&UA 構法 (1方向ラーメン) による中大規模木造建築物



昨今、カーボンニュートラルや環境保護の観点から、建築分野における木材の利活用への関心が高まっており、木造建築物の建設を通じて、材料生産・建設時における環境負荷の低減や炭素貯蔵効果等による環境対策への貢献が期待されています。以前は、中大規模木造建築物に対する法規制が厳しく定められていましたが、近年、法改正が進み、中大規模木造建築物も建てられるよう、規制の合理化が進んでいます。

そのような状況の中、当社は、伊藤忠商事株式会社との連携により、木造5階建ての寄宿舎を受注し建設を進めています。本物件は、2022年10月にプラン評定を取得した、中大規模木造用高性能耐震フレーム構法『P&UA 構法 (1方向ラーメン)』を適用した初めての物件です。本構法は、市浦ハウジング&プランニングを代表とする構法共同技術開発グループと共同研究開発したものであり、産官学連携による設計、評定、材料、調達、施工を網羅した体制で開発されました。この構法が広く世の中に普及し、汎用性の高い中高層木造技術が確立されることをめざしています。

建設にあたっては、当社の愛川技術研究所でモックアップを製作し、施工手順や各作業の所要時間、施工方法などを事前に確認したことで、現地での作業はスムーズに進みました。施工中には木構造特有の納まりなど、今後、中高層木造建築を本格展開していく上での課題も発見されたため、さらなる工夫を行っていきます。また建物に各種計測装置を取り付け、中高層木造建築で今後の研究が期待されている居住性、耐震性、耐久性に関する計測を行い、得られたデータを基に次のプロジェクトにむけて構法の改良をしていく予定です。

今回のプロジェクトを足掛かりとして施工技術と設計ノウハウを確立し、事業を通じた社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

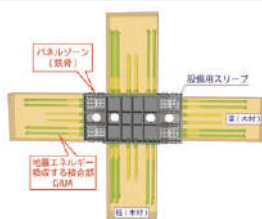
なお、当構法共同技術開発グループでは、現在、『P&UA 構法 (2方向ラーメン)』も共同開発中です。P&UA 構法 (2方向ラーメン) の開発により、さらに開放性が高いプランが実現可能となるため、今後は事務所建築等への構法の活用が期待されます。

「P&UA 構法共同技術開発グループ」

技術開発者：(株)市浦ハウジング&プランニング、(株)織本構造設計、東急建設(株)、東レ建設(株)、戸田建設(株)、西松建設(株)、
(株)長谷工コーポレーション、三井住友建設(株)

共同研究者：京都大学五十田教授、近畿大学松本教授、広島県立総合技術研究所林業技術センター

協力者：アルファ工業(株)、内田技建、(株)ウッドワン、エイコー(株)、(株)河本組、桜設計集団、(株)中東、藤田K林産技術士事務所、銘建工業(株)
(以上、五十音順)



高性能な木造ラーメンフレーム接合構法 (新技術: GIUA※)

GIUA (Glued in Unbonded Anchor) は、鋼棒挿入接着接合である GIR (Glued in Rod) に、鋼棒をあえて接着させないアンボンド部分を設けた接合構法です。このアンボンド部分により、脆性的な木材割裂を抑え、木材を損傷させずに鋼棒がエネルギーを吸収する機構となっています。

※ 特許出願済み ((株)市浦ハウジング&プランニング)

第9回サステナブルファイナンス大賞「優秀賞」受賞

一般社団法人環境金融研究機構が主催する「第9回サステナブルファイナンス大賞」において、当社が発行したサステナビリティ・リンク・ボンドの取り組みが高く評価され、「優秀賞」を受賞しました。

サステナブルファイナンス大賞とは、一般社団法人環境金融研究機構が2015年から実施している表彰制度で、日本の環境金融・サステナブルファイナンス市場でその年に活躍した金融機関・企業・関係機関等を、環境と金融の両分野の専門家が定量評価と定性評価の両面に基づき選出します。第9回（2023年）は、当社を含む合計11団体が受賞しました。

今回の受賞は、当社の2030年に向けたCO₂削減計画「ZERO30ロードマップ2023」に沿ったスコープ1+2およびスコープ3の排出量削減をKPI/SPT※に設定した当社初のサステナビリティ・リンク・ボンドの発行によるものです。

受賞理由としては、「2030年に向けたCO₂削減ロードマップ「ZERO30ロードマップ2023」に、スコープ3（建物の使用に伴う排出量）目標を盛り込み、同目標を含む排出量削減達成をSPTとしたサステナビリティ・リンク・ボンドを発行、加えて同SPTには「年度ごとの削減率」を設定する等、実質削減に拘った取り組みを主導している」と高く評価していただきました。

今回発行したサステナビリティ・リンク・ボンドのようなESG債による資金調達を今後も積極的に活用し、財務活動によるサステナブル経営への貢献および「エコ・ファースト企業」として、気候変動に関連する社会課題の解決に取り組みます。

※ SPTとは、事前に設定した時間軸におけるKPIの測定可能な改善目標。



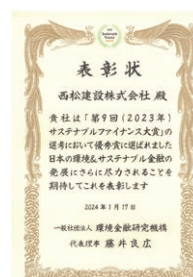
紹介スピーチ



受賞会場にて

サステナビリティ・リンク・ボンド発行概要

発行年額	5年												
発行総額	200億円												
発行日	2023年7月27日												
KPI	KPI-1：スコープ1+2におけるCO ₂ 排出量削減率 KPI-2：スコープ3（カテゴリー11）におけるCO ₂ 排出量削減率												
SPT	SPT-1：スコープ1+2を2030年度54%削減（2020年度比）に向けた各年度目標 SPT-2：スコープ3（カテゴリー11）を2030年度27%削減（2020年度比）に向けた各年度目標 <本社債（5年債）におけるSPT> <table><tr><th>SPT</th><th>CO₂排出量削減率（2020年度比）</th><th>判定対象年度</th><th>判定日</th></tr><tr><td>SPT-1</td><td>42%</td><td>2026年度</td><td>2027年9月30日</td></tr><tr><td>SPT-2</td><td>25%</td><td>2026年度</td><td>2027年9月30日</td></tr></table> 表彰状 西松建設株式会社 殿 貴社が「第9回（2023年）サステナブルファイナンス大賞」の選考において優秀賞に選ばれました。日本の環境とサステナブル金融の発展にさらに尽力されることを期待してこれを表彰します。 2024年1月27日 一般社団法人 環境金融研究機構 代表理事 藤井 良彦 表彰状	SPT	CO ₂ 排出量削減率（2020年度比）	判定対象年度	判定日	SPT-1	42%	2026年度	2027年9月30日	SPT-2	25%	2026年度	2027年9月30日
SPT	CO ₂ 排出量削減率（2020年度比）	判定対象年度	判定日										
SPT-1	42%	2026年度	2027年9月30日										
SPT-2	25%	2026年度	2027年9月30日										



表彰状

環境への取り組み

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、その解決手段の一つとして「脱炭素社会の形成」「生物多様性保全、自然との共生」「循環型社会の形成」を挙げています。これらに対する中長期目標と取り組み内容を定め、2024年6月に「エコ・ファーストの約束※1」を更新し、「環境先進企業」として活動を推進しています。



環境大臣認定 エコ・ファースト企業

中・長期目標 (中期：2030年度 長期：2050年度)

『Nishimatsu 気候関連情報2024』

→ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/pdf/tcfd_202406.pdf

【脱炭素社会】

長期目標：カーボンニュートラル (CN) の実現 【CO₂ネットゼロ計画『ZERO50ロードマップ』】

● スコープ1、2、3 ネットゼロ

中期目標：スコープ1、2、3の大幅な削減および再エネ発電への挑戦 【CO₂排出削減計画『ZERO30ロードマップ2023』】

① スコープ1+2 ▲54.8% (2020年度比) ② スコープ3 (カテゴリ11) ※2 ▲27% (2020年度比)

③ グリーンエネルギー発電量 108千 MWh (CO₂削減相当量40,000t-CO₂)

【生物多様性保全】

長期目標：すべての事業活動を通じた「自然と共生する社会の実現」

中期目標：生物多様性配慮ツールに基づいた施工現場における保全活動の継続、社有地の自然共生サイト認定および各所における保全活動、多様な主体との連携によるサンゴの保全活動の継続

【循環型社会】

長期目標：最終埋立処分率ゼロ

中期目標：最終埋立処分率 2.5% 未満

※1 エコ・ファーストの約束：企業が環境大臣に対し、地球温暖化、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」した。当社は2016年より、環境保全に関する取り組みが「先進的、独自の、かつ業界をリードする事業活動」を行っている企業として環境大臣より「エコ・ファースト企業」の認定を受けています。
※2 スコープ3カテゴリ11：温室効果ガスの排出量区分 (スコープ) のうち、スコープ3 (スコープ1、2以外の排出) の15のカテゴリのうちの一つ。当社においては「竣工引渡し建物の運用段階におけるエネルギー使用に伴うCO₂排出量」を指し、スコープ1、2、3全排出量の最も大きい割合を占めています。

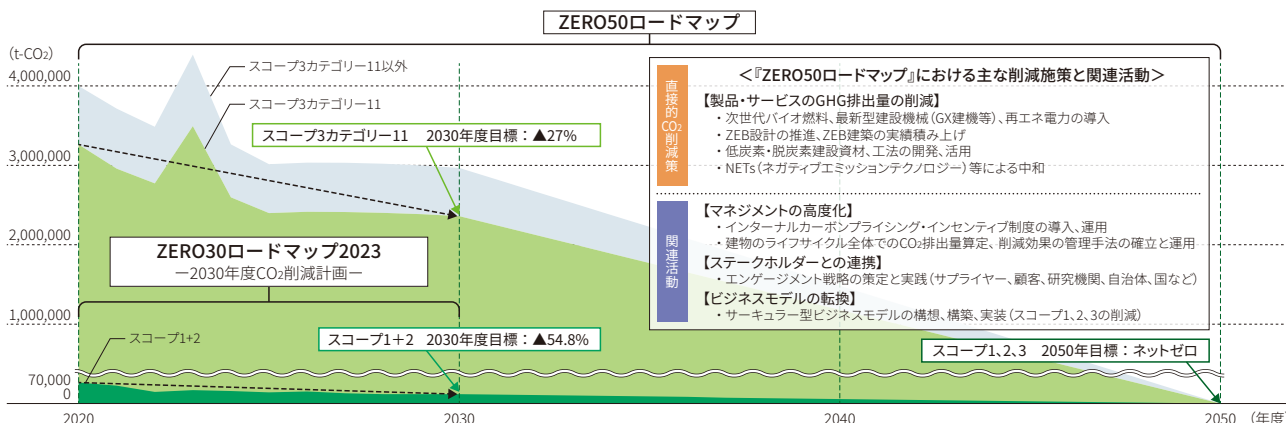
脱炭素

『ZERO50ロードマップ』の策定

2050年CN社会にむけたバリューチェーン全体のCO₂ネットゼロ計画である『ZERO50ロードマップ』を策定しました。直接操業における次世代燃料への転換、再エネ電力の完全標準化、またバリューチェーン上におけるLCCO₂を重視した資材調達、ZEB設計の標準化等の施策によってCN社会の実現をめざすものです。

『ZERO30ロードマップ2023』の推進

『ZERO50ロードマップ』に内包される2030年を年限とするCO₂排出削減計画『ZERO30ロードマップ2023』では、スコープ1+2における環境配慮燃料や再エネ電力の標準化、スコープ3カテゴリ11におけるZEBの積極導入などにより、国際基準に整合したCO₂の大幅な削減と再エネ発電によるグリーンエネルギーの創出に取り組んでいます。



ZERO30ロードマップ2023の実績と目標

	単位	2020年度 実績	2023年度 実績	2024年度 目標	2030年度 目標
スコープ1+2	千t-CO ₂	70.2	41.0	41.7	31.7
再エネ電力導入率	%	-	47	52	77
スコープ3カテゴリ11	千t-CO ₂	3,191.8	1,673.2	2,560	2,328
グリーンエネルギー発電量	千MWh	0.02	0.9	14	108

TOPIC 1

SBT1.5°C認定の取得

これまでのグループ全体の2030年のGHG削減目標を引き上げ、SBTiより2024年8月に1.5°C認定を受けました。2050年CN社会にむけてGHG削減をより高い水準で取り組んでいます。

生物多様性

施工現場における生物多様性保全

当社オリジナルの『生物多様性できることBOOK』や『環境管理点検表』などの生物多様性配慮ツールを使用し、事業活動において生物多様性に配慮しています。

北日本支社・川内沢ダム本体工事の現場では、猛禽類(オオタカ・サンバ)の営巣への配慮として、コンクリート製造設備等を自然色(茶系)に塗装して、生物の生息環境の保全に努めています。



自然色に塗装したコンクリート製造設備(北日本支社・川内沢ダム出張所)

30by30への貢献

陸と海の健全な生態系保全の実現にむけて、2022年より

30by30アライアンスに参加しています。



生物多様性に富む社有地の「自然共生サイト」の認定を目指し、現地調査を実施し自然資本的価値評価を行うなど準備を進めています。

サンゴの保全活動

2018年の玉川学園とのサンゴ保全に関する産学連携を契機に、さまざまな主体と連携してサンゴの保全に取り組んでいます。沖縄県の伊江島で採捕したサンゴを玉川学園で飼育しています。連携先とともに伊江島の海に移植し、サンゴを増やす活動を進めています。



玉川学園における移植サンゴのパッキング

TOPIC 2

生物多様性行動指針の策定

2024年3月に西松建設グループの「生物多様性行動指針」を策定しました。本指針は、生物多様性の影響と依存度の把握、事業戦略への統合、適切な情報開示等を行う内容となっています。

➡ https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/nature_positive/

TOPIC 3

TNFDフォーラムへの参画と開示にむけた取り組み

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の理念に賛同し、支援組織であるTNFDフォーラムに参加しました。今後、TNFDが推奨する自然資本にかかるリスクや機会の適切な評価および開示の枠組みの構築を進めています。



循環型社会

ゼロエミッションの追求

廃棄物のゼロエミッションにむけ、当社では設計および施工計画において3Rを意識した活動に取り組んでいます。



伐採した樹木を利用した内装(プロロジスパーク盛岡)

プロロジスパーク盛岡工事

(岩手県)では、ICT建機による掘削土量の抑制や、掘削土・建設汚泥・伐採樹木を有効利用するなど、建設副産物の発生抑制・再利用・再生利用に取り組みました。滋賀湖南出張所(滋賀県)では、「樹脂判別ハンディセンサー」を導

入し、これまで多くて2種類の分別にとどまっていた廃プラスチックを4種類に分別し、高度なりサイクルといわれるマテリアルリサイクルやケミカルリサイクル率の向上に取り組みました。

「サーキュラーパートナーズ」への参加

2023年12月より、経済産業省・環境省が中心となり産官学が連携してサーキュラーエコノミーを推進する「サーキュラーパートナーズ」に参加しています。さまざまな業界・団体と連携しながらサーキュラーエコノミーの実現をめざします。



気候関連リスクおよび機会に関する情報

2050年カーボンニュートラル (CN) 社会移行計画

当社は、全社事業戦略において気候変動対策が重要な経営課題であると認識し、2050年CN社会移行計画を策定しています。計画は、『ZERO50ロードマップ』と「気候関連リスクおよび機会の対応計画」から成る内容となっています。

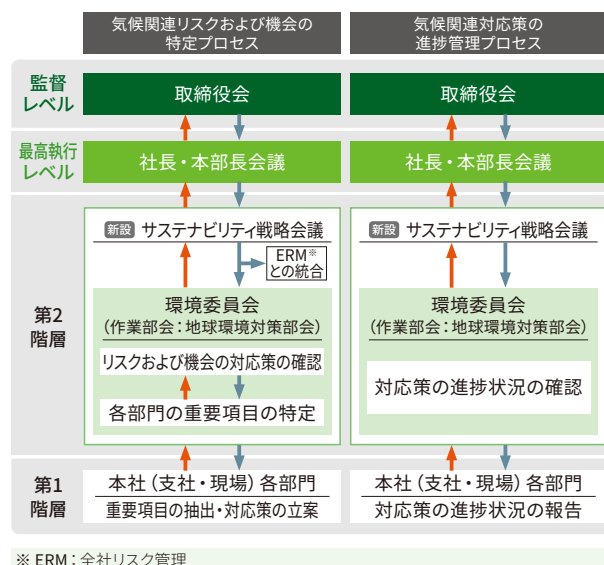
ガバナンス・リスク管理体制

ガバナンス・リスク管理体制

サステナビリティ経営のさらなる推進にむけ、「サステナビリティ戦略会議」を新設しました。「気候関連リスクおよび機会」は、戦略会議に設置された「環境委員会」で管理を行います。

特定プロセスと進捗管理プロセス

「気候関連リスクおよび機会の重要項目」は、量的・質的影響度ならびに発生可能性の3要素によって一次抽出の上、財務・戦略上において重大な影響を及ぼすものを二次抽出し(＝特定)、決定するプロセスとなっています。また重要項目の進捗管理は、進捗状況報告を各階層にて確認、必要に応じて下層に対し指示するプロセスとなっています。いずれのプロセスにおいても、社長・本部長会議が「決定」、取締役会が「監督」する体制となっています。



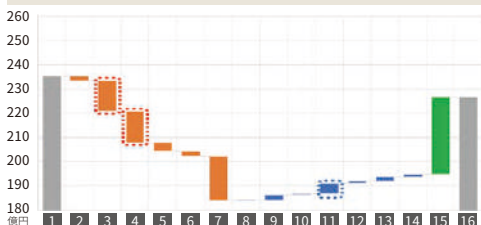
戦略

営業利益に対する財務インパクトについて

気候変動に対するレジリエンス（強靱性）について、1.5℃、4℃（2030年、2050年）の気候関連シナリオにおける営業利

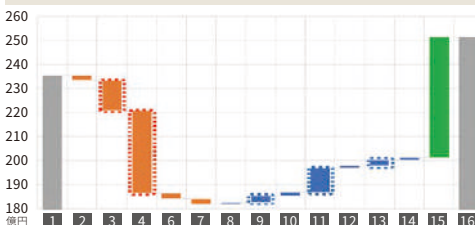
益への財務インパクトを検証しました。その結果、「リスクおよび機会の対応」による利益の回復が図られることによって、財務面に大きな影響を与えないことが確認されました。

2030年度 1.5℃シナリオ

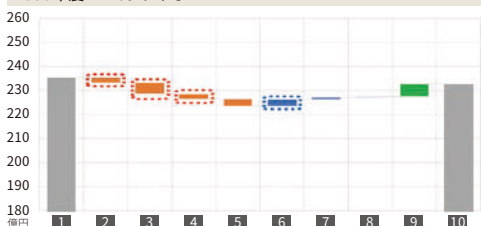


- 1 営業利益 (2021年度)
- 2 労働者減少への対応 (無人化・自動化)
- 3 木造高層建築に関する技術対応
- 4 炭素税の本格導入への対応
- 5 環境配慮コンクリートに関する技術対応
- 6 労働者減少への対応 (省人化工法)
- 7 対応費用 (2～6の費用合計)
- 8 省エネ賃貸建物ニーズの増加
- 9 再生可能エネルギーの需要増加
- 10 脱炭素関連まちづくり事業の拡大
- 11 ZEB建設ニーズの増加
- 12 災害復旧工事の増加
- 13 再エネ関連工事の拡大
- 14 防災・減災工事の増加
- 15 リスク対応による利益回復 (2～6)
- 16 営業利益 (2030年度、2050年度)

2050年度 1.5℃シナリオ

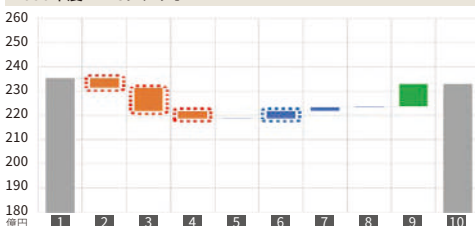


2030年度 4℃シナリオ



- 1 営業利益 (2021年度)
- 2 労働者減少への対応 (無人化・自動化)
- 3 労働者減少への対応 (施工ロボット)
- 4 労働者減少への対応 (省人化工法)
- 5 対応費用 (2～4の費用合計)
- 6 防災・減災工事の増加
- 7 災害復旧工事の増加
- 8 ZEB建設ニーズの増加
- 9 リスク対応による利益回復 (2～4)
- 10 営業利益 (2030年度、2050年度)

2050年度 4℃シナリオ



指標と目標

気候関連リスクおよび機会の対応計画

財務インパクトの検証結果でも明らかとなり、気候関連リスクおよび機会に対応することは、利益回復面において、また、事業継続にとって最も重要となります。そのため、

重要項目として特定した気候関連リスクおよび機会の対応策については、指標 (KPI) と定量目標の設定、進捗状況の確認と次年度以降の取り組みを明確にしたPDCAサイクルによる管理を実施しています。

(1) 気候関連リスクの進捗状況

気候関連リスクの進捗状況			全体の進捗確認 (指標と目標)		2023年度までの取り組み状況		2024年度以降の取り組み	
事業区分	重要項目	対応方針	KPI (指標)	目標	2023年度実績値	実施事項	⇒	今後の実施事項 (2024年度以降)
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・実績積み上げ	高速道路床版取替工事の受注件数	2030年度までに累計5件	1件	・大型プレキャスト関連技術の開発 ・プレキャスト製品調達体制の確立	⇒	・2023年度の実施事項の継続
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・シールド工事での坑内作業員数	2027年度までに2018年度比▲30%	0%	・山岳トンネル工事の主要作業の遠隔操作技術の確立 ・シールドトンネル工事の要素技術、AIアシスト技術の確立	⇒	・2023年度の実施事項の継続 ・工事への無人化・自動化施工技術の導入
建築事業	【気温上昇】 技能労働者減少への対応 (労務費上昇、施工ロボット)	施工ロボット、遠隔管理、省人化アプリの開発、導入	全作業員の年間総労働時間の削減	2030年度までに年間総労働時間を▲66,000時間	▲10,900時間	・RXコンソーシアム参画による施工ロボット技術開発および試行 ・提携企業との協業による建設ロボット開発への取り組み ・技術研究所、メーカーとの融合により生産性向上技術の開発	⇒	・2023年度の実施事項の継続
建築事業	【脱炭素ニーズ】 環境配慮コンクリートに関する技術対応	環境配慮コンクリートの開発促進	①低炭素型コンクリート ②カーボンネガティブコンクリート	①を2026年度までに、②を2028年度までに建物へ実装	0件	・①低炭素型コンクリートの建物への実装に向けた技術開発 ・②カーボンネガティブコンクリートの建物への実装に向けた技術開発	⇒	・2023年度の実施事項の継続 ・①技術開発 (スラグリート、火山ガラス微粉末、ジオポリマー) した低炭素型コンクリートの建物への実装 ・②カーボンネガティブコンクリートの建物への実装
建築事業	【脱炭素ニーズ】 木造高層建築に関する技術対応	木造高層建築の設計、施工技術の強化	木造中高層建築の年間売上高	2030年度時点で172億円	13.5億円	・木質耐火技術の取得 ・木造低・中層建築に関する1方向ラーメンの構造設計技術の開発と実用化 ・木造高層建築 (11階以上) の実用化に向けた構法の共同開発	⇒	・2023年度の実施事項の継続 ・木造低・中層建築に関する2方向ラーメンの構造設計技術の確立と実用化 ・実建物における耐火構法の課題の抽出と対応
国際事業 (土木)	【気温上昇】 技能労働者減少への対応 (技術対応)	トンネルにおける省人化技術の海外工事への導入	トンネル工事での省人化技術	2027年度までに1件採用	0件	実施事項の具体策検討	⇒	・トンネルにおける省人化技術の導入 ・ICT施工の推進
国際事業 (建築)	【気温上昇】 技能労働者減少への対応 (工法検討)	プレファブ化工法の採用	プレファブ化工法による建築物の実績	2030年度までに1件施工	0件	・工場物流施設のプレファブ化の技術・コスト検証	⇒	・2023年度の実施事項の継続
全社	【政策強化】 炭素税本格導入への対応	ZERO30 ロードマップに沿ったスコープ1+2のCO ₂ 排出量の削減	スコープ1+2排出量	2030年度までに31.7千t-CO ₂ とする	41千t-CO ₂	・施工における省エネの推進 ・事業活動における再生エネルギーの導入 ・建設現場の脱炭素に資する技術・工法・工夫等の抽出、環境技術の試行導入	⇒	・2023年度の実施事項の継続

(2) 気候関連機会の進捗状況

気候関連機会の進捗状況			全体の進捗確認 (指標と目標)		2023年度までの取り組み状況		2024年度以降の取り組み	
事業区分	重要項目	対応方針	KPI (指標)	目標	2023年度実績値	実施事項	今後の実施事項 (2024年度以降)	
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% (2/2件)	・即応体制の構築 ・緊急資機材・労働力の調達力強化に資する体制の確立 ・無人化・自動化技術の情報収集	・2023年度の実施事項の継続 ・災害復旧工事での無人化・遠隔化施工技術の実工事への導入	
土木事業	【脱炭素ニーズ】 再生エネルギーの増加	洋上風力発電工事の受注強化	洋上風力発電工事の受注件数	2030年度時点で累計1件	0件	・風力発電工事の施工技術の習得 ・SEF船 (施工台船) の保有	・2023年度の実施事項の継続 ・洋上風力発電工事に必要な施工実績の積み上げ	
土木事業	【気温上昇】 【政策強化】 防災・減災工事の増加	シールド工事やリニューアール工事 (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	130億円	・シールド工事・リニューアール関連工事の継続的な受注 ・シールド施工会社との関係性強化 (協力体制の構築)	・2023年度の実施事項の継続	
建築事業	【脱炭素ニーズ】 ZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング) の建設ニーズの増加	新築および改修案件のZEB化推進	ZEB化による売上増	2030年度時点で22.4億円/年	1.6億円	・設計・施工案件における省エネ性能向上策の抽出 ・自社の開発物件における空調運転効率の把握 ・自社の省エネ化施設における最速運用・管理手法の実証開始 ・Nearly ZEBの建物設計・施工	・2023年度の実施事項の継続 ・Nearly ZEB (創エネ含まず▲75%) の実証建物を設計・施工 ・改修案件でのZEBに関する実績づくり	
国際事業 (土木)	【気温上昇】 災害対策工事の増加	水害対策工事に関する営業・技術情報の収集および技術開発	水害対策工事の取組案件数	2027年度までに1件	0件	・水害対策工事に関する営業・技術情報の収集	・2023年度の実施事項の継続	
国際事業 (建築)	【脱炭素ニーズ】 省エネ建物ニーズの増加	新築および改修案件のZEB化推進	Nearly ZEBの設計・施工実績	2030年度までに1件	0件	・省エネ建物ニーズの市場調査	・2023年度の実施事項の継続 ・ZEB Ready設計の検討	
アセット パリュアード事業	【脱炭素ニーズ】 省エネ賃貸建物ニーズの増加	保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化実施	保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合	2030年度までに保有賃貸建物の60%以上	6% (3/50件)	・保有賃貸建物の仕様確定 ・新築物件でのZEB化・省エネ化の推進 ・既存保有物件の省エネ化または資産入替の推進	・2023年度の実施事項の継続	
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	創エネ事業および関連事業の推進	創エネ事業による発電量	2030年度までに年間108千MWh ※2023年度の目標1.7千MWh	0.9千MWh	2023年度事業開始案件 ・太陽光発電 (PPA) 1箇所 2024年度事業開始予定案件の準備 ・バイオマス発電1箇所 2025年度事業開始予定案件の準備 ・メタン発酵・バイオガス発電1箇所	・新設太陽光発電所の安定稼働、既設メガソーラー発電所の取得 ・地熱発電のポテンシャルが高いエリアを中心に地域・地元企業と連携した事業開発 ・小水力発電における事業開発 ・バイオマス発電における国内未利用材を活用した事業開発 ・メタン発酵・バイオガス発電における新技術をもつ企業と連携した事業開発 ・浮体式洋上風力発電におけるパートナー企業と連携した事業開発 ・再生エネルギー事業として、蓄電池 (系統用蓄電池) 事業の開発	

「Nishimatsu 気候関連情報2023」が好事例として掲載
気候関連リスクおよび機会への対応をまとめた「Nishimatsu 気候関連情報2023」が、当該年のTCFD対応において、金融庁の「記述情報の開示の好事例集」および国土交通省の「不動産分野対応ガイダンス改訂版」で、ゼネコンで唯一、好事例として紹介されました。他社開示と比較して、見やすさ、情報開示の的確さなどの点で評価されたものです。

金融庁 : <https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20231227/01.pdf> 国交省 : <https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/content/001734387.pdf>

人財戦略

人財を取り巻く環境の変化

人財を取り巻く環境は、人財獲得競争の激化や人財の流動性の高まり、働き方改革の推進、また近年においては人的資本経営への注目の高まりなど、目まぐるしく変化しています。とりわけ働き方改革については、2024年度から建設業界にも時間外労働の上限規制が適用され、大きな転換

期となっています。外部の環境が激しく変化するなかで、新たな価値を創出し社会に提供し続けていくためには、多様な能力や価値観を持った人財を確保し、エンゲージメントを高め、環境の変化に柔軟に適應できる人財を増やしていくことが課題です。

新たな価値を生み出し、社会課題を解決するのは人財

当社には、「多様な能力をまとめあげる力」という強みがあります。これは、長年にわたり、国内外の社会基盤整備事業を手掛ける中で得られ、培われてきたものです。この強みを基盤として、新たな価値の創出とともに社会課題を解決していくため、社員一人ひとりを「資本」と捉え、持続

的に人財の価値を高めていく施策に取り組んでいます。具体的には、「西松-Vision2030」および「中期経営計画2025」で掲げた変革プログラムである、「意識・行動改革」「組織能力強化」「成長資源創出」の3つの枠組みに基づいて進めています。

人財のリスクと機会、およびそれらへの取り組み

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	主な取り組み	「中期経営計画2025」 変革プログラムとの連動			取り組みの主なKPI (動的)	進捗		
			意識・行動 変革	組織能力 強化	成長資源 創出		2023 実績	2024 目標値	2025 目標値
多様な人財が ワクワクし活躍できる 仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって 力を発揮できる職場環境の 提供	多様な人財の確保と 活躍推進		○	○	女性採用率(総合職)	17.6%	20%以上	20%以上
						キャリア採用数	29名	20名以上	20名以上
						女性管理職比率 (女性管理職数/全管理職数)	0.4%	1.0%	2.0%以上
						リモートワーク実施率 (実施者数/従業員数)	34.1%	75%以上	100%
						男性育児休業取得率* (休暇取得者数/対象者数)	75.8%	100%	100%
						定期健康診断後の精密検査 受診率(受診者数/対象者数)	61.1%	80%以上	80%以上
	組織横断的な思考の浸透	エンゲージメント向上の 取り組み	○	○	○	社員エンゲージメントスコア	3.68	2023年度 以上	2024年度 以上
						自己都合退職率 (自己都合退職者数/ 期首従業員数)	2.99%	2.0%未満	1.5%未満
		挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数(累計)	967名	1,500名	2,000名
						上司部下間の対話実施率 (実施回数/計画回数)	—	100%	100%
		連携意識の醸成		○		連携事業に従事した社員を 賞賛する仕組み(進捗率)	—	50% 構想・設計	100%
		自律的に学ぶ 仕組み構築	○			カリキュラムを選択できる 仕組み(進捗率)	10% 運用 開始	50% 運用開始	100%
		人財情報の見える化(タ レントマネジメントシステ ムの構築)	○	○		人財データ可視化進捗率 (可視化実施項目数/ 全可視化項目数)	36%	73%	100%

※育児目的の休暇を含む

人的資本向上のための主な取り組み

1. 多様な人財の確保と活躍推進

人財獲得競争が激化し、人財の流動性が高まるなかで、多様な人財を確保し、あらゆる人財が活躍できる環境を整えていくことは重要かつ喫緊に取り組むべき課題と捉えています。

人財の確保については、2023年度からリクレーター制度を導入し、採用体制を強化しました。就職活動生との対話の機会を増やし、就職活動生の当社への関心と志望意欲を高めることを狙いとしています。リクレーターには若手社員を任命しているため、就職活動中に比較的年齢の近い社員の実体験を聞くことにより、入社後ギャップの回避にも寄与すると期待しています。

環境整備については、これまでにフレックスタイム制度や在宅勤務制度、仕事と育児の両立支援制度などの多様な働き方を可能にする制度の導入のほか、総労働時間の削減にも取り組んできました。特に男性の育休については、2022年度に年次有給休暇とは別に最大20日まで取得可能な「産後パパ休暇」（有給）を創設したこともあり、2023年度の取得率は75.8%となり、2022年度の55.6%を大幅に上回りました。

女性社員の活躍推進については、全国の技術系女性社員が主体となって、女性特有の課題の共有、人事制度勉強会のほか上司とのコミュニケーションの促進を目的としたセミナーを開催しました。出産・育児などのライフイベントや女性特有の健康課題に対応しながら長く活躍できるよう、制度面の整備だけではなく、キャリアパスの形成や風土醸

成にも積極的に取り組んでいます。女性総合職者数は年々増加しており、総合職全体の6.5%となりました。また、女性管理職については、全総合職の0.4%にとどまっていますが、役付者は毎年増加しています。今後は女性に限らず、シニアや外国人など、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを行っていきます。

2. 社員エンゲージメントの向上

これまで行ってきた従業員満足度調査に代わり、2023年度からエンゲージメント調査を始めました。人財の定着と活躍にむけた課題を抽出することを目的としています。

本調査では、トータルエンゲージメントのほかに「仕事」「職場」「会社」に対するエンゲージメントを個別に測定します。2023年度の調査の結果、「トータル」「仕事」「職場」「会社」のすべてのスコアで基準点（3.5点/5点満点）を超えており、全体では概ね良好であることが分かりました。

調査結果は今後、人事部門にて詳細に分析され、経営層および各部にフィードバックされます。全社共通の課題については人事部門が中心となって対応し、各部特有の課題については個別に原因の推定と対策を講じていきます。全社と各部がそれぞれ並行して課題遂行に取り組んでいくことで、エンゲージメントスコアの早期向上をめざします。

2023年度エンゲージメントスコア

トータルエンゲージメントスコア（支社採用社員、派遣社員除く）			
3.68	仕事	職場	会社
	3.67	3.76	3.61



人事制度勉強会の開催



上司部下間のコミュニケーションの促進を目的としたセミナーの開催

人財戦略

3. 挑戦者意識の醸成

社員の挑戦者意識を高めるために、「西松-Vision2030」の共有と社員一人ひとりの心理的安全性を高め、積極的かつ安心して意見を出し合える風土の醸成に努めています。施策の一つとして、2023年度から、社長が国内外の各拠点に赴き「社員との対話」を始めました。2023年度は、次世代のリーダーとなる管理職登用前の年代を中心に967人との対話を実施しました。社長が自らの言葉でビジョンに込めた思いや経営の現状を語り、社員からの質問や意見に経営の視点を交えながら真摯に回答することで、社員に「自分自身が提供できる価値は何か」「これから主体的に取り組んでいけることは何か」を考える機会を提供できました。

今後、社員の挑戦心をさらに喚起していく施策として、上司部下間の対話の拡充や挑戦的行動を促すための研修、さらに人事考課で挑戦的行動に対する評価のウエイトを高めるなどの仕組みをつくっていきます。

4. 連携意識の醸成

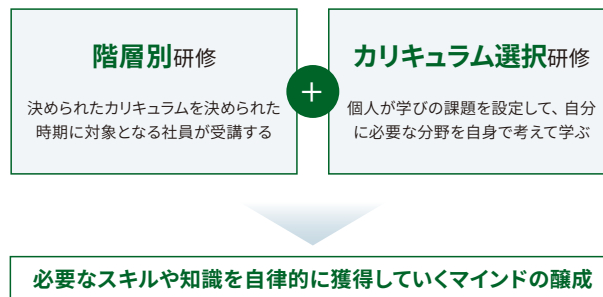
これまで各事業の有機的連携を推進するため、全社目線かつ組織横断的な人財配置を検討する「組織・人財検討会議」を開催してきました。連携事業の推進という観点から見ると一定の効果はありましたが、社員全体への連携意識の浸透という点では、まだ道半ばと言えます。

「西松-Vision2030」で掲げる社会機能の再構築を推進するには、事業間連携が不可欠です。連携事業に携わった社員に対する評価の仕組みや表彰制度、社内横断的に人財を募集する社内公募制度の整備など、組織の垣根を越えて連携する意識の醸成にむけ、取り組みを加速させていきます。

5. 自律的に学ぶ仕組みの構築

高い技術力の養成と広い視野を持って社会の変化に対応できる人財の育成を目的として、社内の人財育成体系である「西松社会人大学」を2019年度に設置し、内容の拡充を図ってきました。2023年度は主に、次世代のリーダーとなる管理職登用前の年代の社員に向けた「エキスパートコース」の整備と最先端のデジタル技術を活用して新たな価値を提供できるデジタル人財の輩出をめざした「DX学部」を開設しました。

目指す育成体系



一方、これまで整備してきた研修のほとんどは階層別教育を主体としたものであり、決められたカリキュラムを決められた時期に、対象となる社員だけが受講するものでした。結果として社員の多くは受け身の傾向にあったため、自発的に学ぶ意識への転換が課題でした。

意識を変えるには、社員一人ひとりが自らの「ありたい姿」を描き、それを実現するためのスキルや知識を獲得できる環境が必要だと考えています。上司部下間の対話などを通じてありたい姿を引き出すよう努めると同時に、従来の階層別研修のほかに、カリキュラム選択研修を加えることで、多様な学習コースや学びの場を用意し、個々の社員がその中から自由に選択できるような環境を提供していきます。

6. 人財情報の見える化（タレントマネジメントシステムの構築）

社員一人ひとりの能力を最大限活かすために、これまでの勘や経験に頼ってきた人財マネジメントからデータに基づくマネジメントに転換する必要があると考え、2021年度にタレントマネジメントシステムを導入しました。社員が持つ能力や経験、価値観、キャリア志向を可視化し、併せて社員の強み・弱みを客観的なデータとして蓄積することで、人財の最適配置や育成の効率化に寄与し、その結果、個人と組織のパフォーマンス向上につながると考えています。

2023年度にシステムの構築は完了しました。現在は人財情報の収集とシステムへの取り込みを行うとともに、組織・人財検討会議における戦略的な人財配置への活用を検討しています。また、自律的に学ぶ仕組みについてもタレントマネジメントシステムを活用し、社員が身につけた能力と必要な能力を把握できるようにしていきます。

健康経営

社員の幸せが企業活力の源泉、幸せの基本は健康

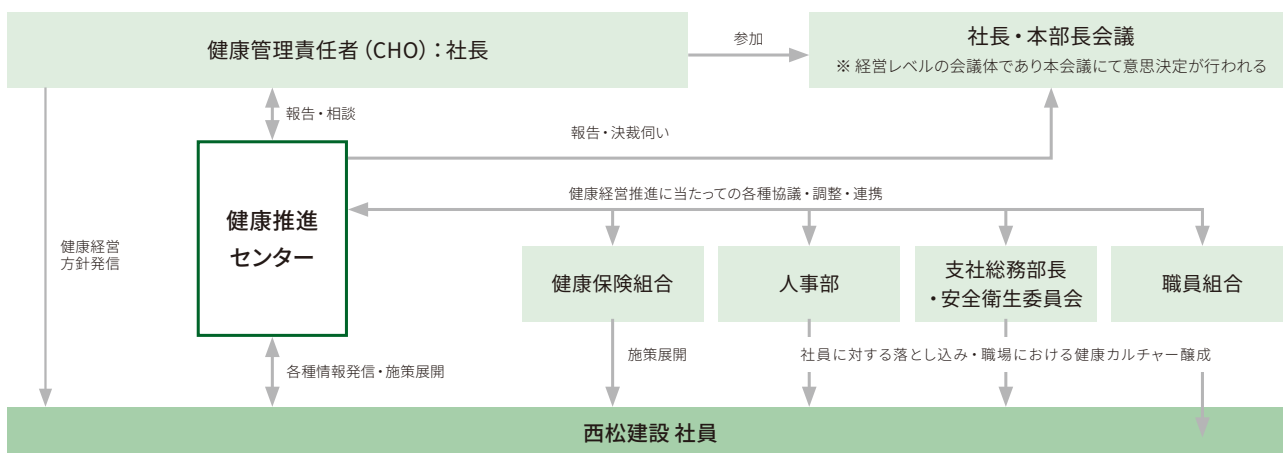
当社では、企業が活力を持って成長するには、社員の幸せが不可欠であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病等による労働力の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題と認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点から、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営®を推進しています。

具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助（オプション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり）」「定

期健診後の精密検査受診助奨」「女性がん検診費用補助」「医療職によるフィジカル・メンタル相談」「卒煙プログラムの無償提供」などを講じています。これらをはじめとする施策と継続的な改善が評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄2019」に総合建設業として初めて選定されました。

今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えのもと、産業保健体制の強化とあわせて、社員に健康維持の自覚を促す施策を講じることにより、健康経営をさらに推進していきます。

推進体制図



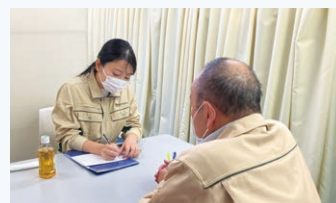
※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

Topic

卒煙の「きっかけ」を提供しています

喫煙者に対し、卒煙に向けた専門家による伴走サポートプログラムを2019年度より導入しました。生活習慣サーベイを通じて把握した喫煙習慣改善への意欲が高い社員や、別途保健指導の機会があった社員に対し、医療職が卒煙プログラムを紹介するなど、卒煙に取り組む「きっかけ」を提供しています。卒煙成功者は費用の全額を会社で負担するなど、卒煙に向けた支援を継続的に行っています。

また、昨年10月実施の「全国労働衛生週間」には医療職が現場へ出向き、協力会社を交え、「たばこ」に関する講話ならびに健康相談を行いました。社員をはじめ、ともに働くすべての方々とその家族が健康で充実した生活を送れるよう、引き続き健康意識向上への施策を行っていきます。



安全な工事現場づくり

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>

安全衛生基本方針

当社は、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係るすべての労働者の安全と健康の確保に努めています。

安全衛生基本方針

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) 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。

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。

事前に災害の発生原因を取り除くリスクアセスメントを実施し、PDCAサイクルによる安全衛生管理水準の継続的な向上をめざします。

※適用範囲は、国内における技術研究所を除くすべての事業所です。

主な取り組み

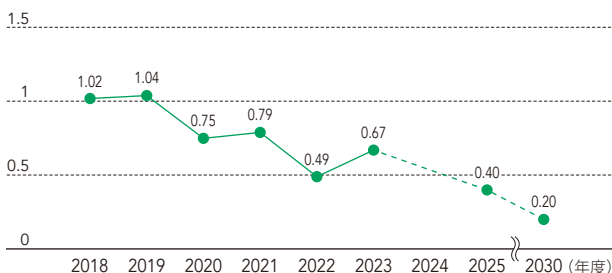
1. リスク低減優先順位を考慮した安全対策の実施
2. 指差呼称などによるヒューマンエラー防止に向けた自主的活動の推進
3. 職長を軸とした安全施工能力の向上

労働災害削減への取り組み

- 2023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
 - ・西松三重大事故型災害の撲滅にむけた取り組み
 - ・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には至りませんでした。引き続き、過去の災害を教訓に法律を上回る基準で設定された「西松ルール」の遵守徹底を図るとともに、職長

度数率 (休業4日以上) の推移と今後の目標



会を通じて現場の安全管理のキーマンである職長の横断的なつながりを形成し、元請主導から現場で働く方々による自主的な安全衛生管理への移行をめざしていきます。

※アクション7：現地KY、一人KY、声かけ運動、3・3・3運動、高齢者就労報告および配慮、ヒヤリハット気づき運動、指差呼称

2023年度安全衛生管理目標

- ・死亡災害ゼロの達成
- ・休業4日以上の災害度数率0.5以下 (災害12件以下)
- ・休業1日以上の災害度数率0.8以下 (災害件数20件以下)
- ・西松三重大事故型災害 (墜落・転落、挟まれ・巻き込まれ、飛来・落下) 件数を5件以下

安全成績の比較 (休業1日以上) と死亡災害の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
総合工事業の度数率	1.69	1.30	1.39	1.47	1.69
当社 (単体) の度数率	1.52	1.57	0.99	1.21	0.91
死亡災害件数 (協力会社)	1件	1件	0件	1件	0件
死亡災害件数 (正社員)	0件	0件	0件	0件	0件

安全衛生教育

若手職員および職長への教育に力を入れており、2023年度は社員326人、職長712人に対して安全衛生教育を実施しました。

社員への健康・安全基準教育受講者数

(単位：人)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
新入社員	115	107	116	115	113
階層別	190	81	302	225	213

新任職長教育および職長能力向上教育受講者数

(単位：人)

	北日本	関東土木	関東建築	西日本	九州	計
職長教育 (新規)	38	0	0	50	0	88
職長能力向上教育	105	57	60	226	176	624

品質マネジメント

品質方針

当社は、企業理念のもと、価値ある建造物とサービスを提供し、これからも顧客をはじめとするステークホルダーの信頼獲得に努めます。

品質方針

1. 信頼される建造物・サービスの提供
2. お客様の満足度向上
3. システムの継続的改善

→ <https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html>

品質マネジメントシステム

土木、建築部門においては、ISO9001にもと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、品質方針である「信頼される建

造物・サービスの提供」および「お客様の満足度向上」にむけて、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。

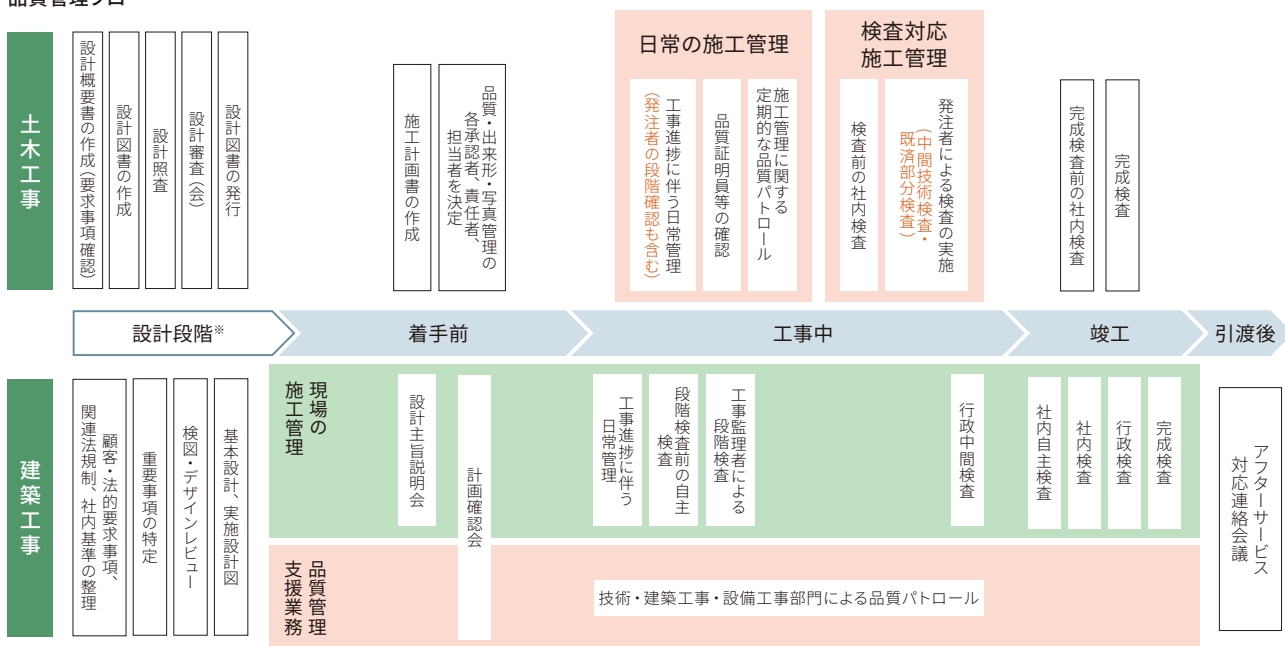
建設工事における品質管理

土木事業では、より良い品質の確保をめざし、全国の各現場で施工中に発生した不具合について、発生原因と対応策およ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、再度各支社へメールで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。

建築事業においては、建物の品質を保証するために、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ています。具体的には、設計段階における留意点を工事着工後に確実に解決すること、現場で検討会、現地現物による品質確認会を通じ技術指導、教育を行うこと、品質管理部門の品質・技術支援により品質保証ができる建物をつくりあげること注力しています。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



人権課題への取り組み

人権方針の策定

西松建設グループは、事業に関わるすべての人々の基本的人権が尊重されるべきであると考え、国連の「ビジネスと

人権に関する指導原則」に基づき、「西松建設グループ人権方針」を策定し、人権を尊重する取り組みを進めています。

人権方針

- | | | |
|----------------|-----------------------|---------------------|
| 1. 適用範囲 | 5. 人権デューデリジェンスの実施 | 9. 教育・研修 |
| 2. 規範や法令の尊重・遵守 | 6. 苦情処理メカニズム | 10. ステークホルダーとの対話・協議 |
| 3. 人権の尊重の責任 | 7. 是正・救済 | 11. 情報の開示 |
| 4. 人権課題への取り組み | 8. 人権に関するガバナンスおよび推進体制 | |

➡ <https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html>

重点課題への取り組み

当社グループでは、社員を対象に実施した調査結果を基に人権リスクマップを策定しました。人権リスクマップや人権方

針を基に、ステークホルダーとの対話や社外の専門家との協議を行い、重点課題として、以下の項目に取り組んでいます。

2023年度の主な取り組み

1. 適正な労働条件の管理と働きやすい職場環境の整備

2024年度の時間外労働上限規制適用にむけて、従来から取り組んできた「代替休暇・有給休暇の取得推進」「交代制による現場の週休2日の実現」「現場工務革新センターによる現場業務支援」「現場の4週8開所への取り組み」「フレックスタイム制の導入」などの実施に加え、新たなシステムの導入による勤怠報告の適正化に取り組み、より厳正な勤務実績の管理を行っています。

2. ハラスメント・差別の禁止

通報窓口「Nishimatsu ホットライン」の運用によるハラスメント等の発生抑止を推進するとともに、新入社員研修および各新任階層別研修において、人権の視点と当社の取り組みの確認、コンプライアンス遵守、

ハラスメント防止を目的とした、人権・コンプライアンス・ハラスメント研修を実施しました。

3. 国内事業における外国人労働者の人権保護

建設現場における外国人労働者の人権保護にむけた取り組みとして、以下のことを実施しました。

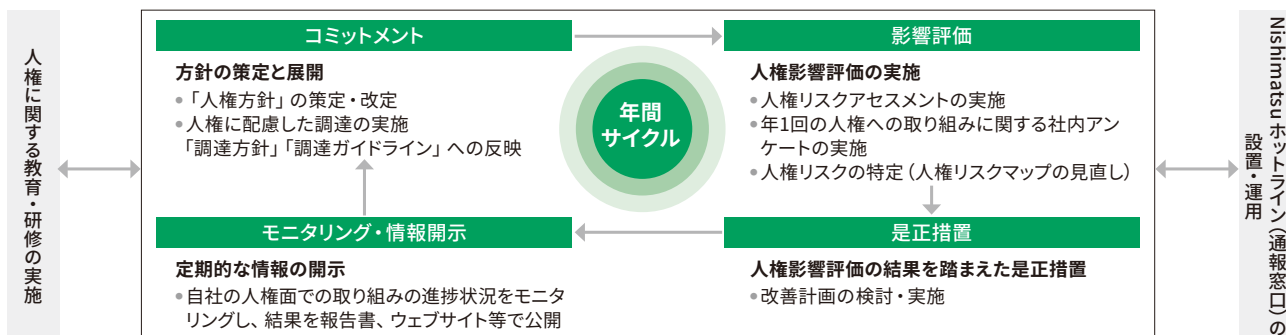
- ・多言語による安全看板の表示
 - ・外国人労働者の信仰に配慮した施設の設置
 - ・雇用会社に対する、建設キャリアアップシステムの継続的な登録促進
- また、人権デューデリジェンスのプロセスを実施し、継続的な改善を図っています。

人権委員会の設置

サステナビリティ戦略会議内に、新たに人権委員会を設置しました。人権委員会は、サプライチェーン上の人権デューデリジェンスをはじめ、社内外のステークホルダーを対象に人権方針に基づいた取り組みを推進します。

今年度からサプライチェーン上に潜在する人権リスクの調査・特定に着手し、予防や低減にむけて取り組むことで、当社サプライチェーンにおける人権意識のさらなるレベルアップを図っていきます。

人権デューデリジェンス実施のプロセス



サプライチェーンマネジメント

調達方針・調達ガイドラインの制定とESGに配慮した調達活動の推進

2023年3月に企業理念・行動規範のもとに定められた「調達方針」と「調達ガイドライン」を制定し、協力会社の皆さまにご理解と積極的なご協力をいただくことで、社会

的責任を果たし持続可能な社会を実現するべく、サプライチェーン全体で協調してESGに配慮した調達活動を推し進めています。

調達方針

1. 法令・社会規範の遵守
2. 公平・公正な取引
3. 人権の尊重

4. 安全・衛生の推進
5. 環境保全への取り組み
6. 品質の確保と向上

7. 情報セキュリティの徹底と情報開示
8. 社会貢献活動への取り組み
9. 災害時における事業活動の継続

➡ <https://www.nishimatsu.co.jp/company/policies.html>

技能労働者の賃金水準の引き上げにむけた取り組み

労務費見積り尊重宣言の遵守

建設業の担い手確保のため、技能労働者の年収が全産業労働者平均レベルとなるよう賃金を持続的に引き上げていきます。そのためにも、協力会社の皆さまには、労務費について見積書への適切な明示の徹底をお願いし、当社はその労務費については尊重するようにしています。

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

下請事業者への不当なしわ寄せを解消し、中小企業等が賃上げの原資を確保できるよう、政府は価格転嫁対策への取り組みとして、2023年11月に「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」を策定しました。当社においても2024年1月に同取組指針を策定すると同時に、「パートナーシップ構築宣言」を更新し、協力会社との協議に取り組んでいます。

サプライチェーンとの共創

当社だけでなく、サプライチェーンの一つである協力会社も生産年齢人口の減少に加え、3Kと呼ばれる過酷な労働環境に起因して、担い手確保に苦慮しています。特に、技能労働者の確保は、建設業界の存続に関わる重要な課題だと認識しており、協力会社と共に解決にむけて取り組んでいます。

働きやすい職場環境の整備

すべての建設技能労働者（高齢者、外国人、女性）にとって、働きやすい環境の整備に努めています。

具体例：空調服やアシストスーツの購入費の補助、快適職場の推進、現場内掲示物の多言語化

建設技能者の育成とサポート

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労働者の処遇改善のため、建設キャリアアップシステム（CCUS）の普及・推進に積極的に取り組んでいます。

2021年度のタッチ率は24%でしたが、2023年度は61.1%となり、着実に向上しています。2024年度は土木80%、建築70%という目標を掲げ、さらなるタッチ率向上に注力しています。

登録技能者に対する取り組みとして、社内に登録を支援する専門部署「西松建設登録支援機関」を開設しています。また、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、技能者へ手当を支給しています。

当社独自の優良技能者制度	CCUS能力評価制度	支給手当
西松マイスター ※上級職長のうち他の上級職長の模範となる方	ゴールド	3,000円／日
上級職長	ゴールド	2,000円／日
次世代上級職長	シルバー	1,000円／日
西松職長候補生	ブルー	500円／日

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）

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。私たちのめざす持続可能な社会の実現にむけて、サステナビリティ経営のさらなる実践に取り組んでいきます。



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、
人々が生き生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

2023年度活動内容

当社は、2023年4月にサステナビリティ推進体制を構築し、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」と、リスク・機会の全社的なマネジメントを目的とした「リスク・機会マネジメント委員会」を設置しました。

サステナビリティ委員会は、社外取締役、社内取締役および社外有識者で構成し、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・審議し、取締役会に答申します。

2023年度は、主に、サステナビリティスローガン（基本方針）、マテリアリティの特定、サステナビリティスローガンおよびKGIを頂点とするKPIツリーに関する諮問・答申を経て、策定に至りました。

リスク・機会マネジメント委員会は、各事業本部の副

部長を中心に構成し、2023年度は17回開催しました。「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」に加え、「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」の一環として、サステナビリティスローガン（基本方針）策定をはじめ、サステナビリティ全般の施策検討や実践にむけた議論を重ねました。

サステナビリティ推進体制の見直し

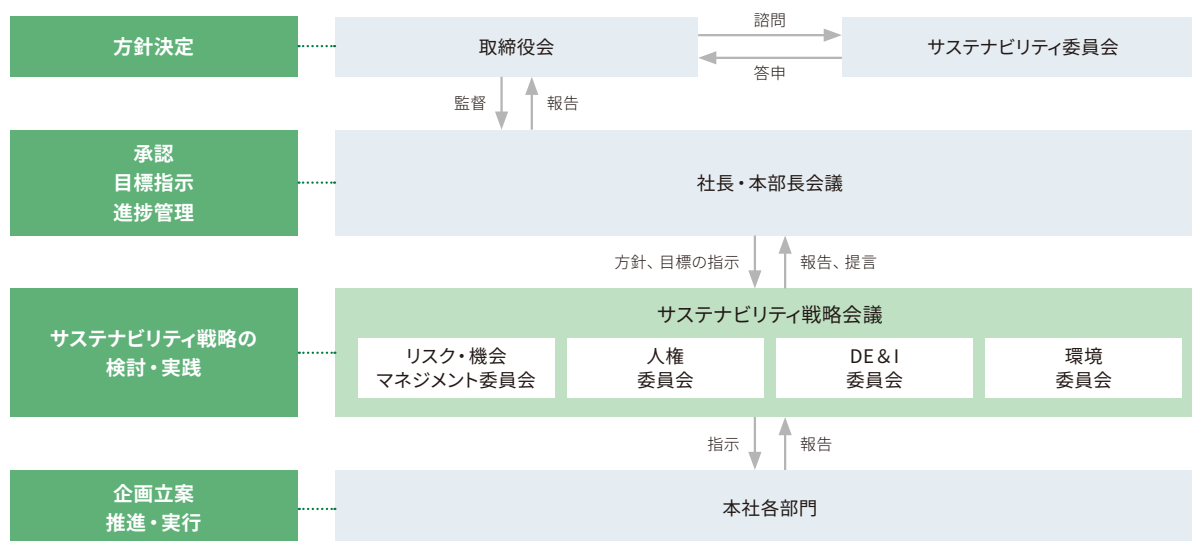
2023年度は、リスク・機会マネジメント委員会を中心にサステナビリティの推進に取り組みましたが、網羅的に取り組むあまり、議論の深度化と迅速化が課題となったためサステナビリティ推進体制を見直しました。

マテリアリティ解決および持続可能な社会の実現にむけ

た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て、サステナビリティ戦略会議を設置するとともに同会議内に、重点分野として4つの委員会（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、それぞれに委員長と事務局を配置しました。

サステナビリティ戦略会議は、各事業本部の副本部長や各戦略室の代表を中心に構成されています。同会議は各委員会の統括および総合的に管理を行い、その状況を社長・本部長会議に報告もしくは提言します。4つの委員会を含むサステナビリティ戦略会議が当社のサステナビリティ戦略の先導役として新たな視点を交えた議論を活発に行い、サステナビリティ推進を牽引していきます。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ戦略会議および各委員会

名称	目的
サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決および持続可能な社会の実現にむけたサステナビリティ戦略に関する検討・実践
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な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」および「事業活動におけるリスク・機会のマネジメント」の実施
人権委員会	サプライチェーン上の人権デューデリジェンス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
DE & I委員会	多様な人材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
環境委員会	環境経営の推進と全社的な環境活動の浸透

社外取締役対談



久保 俊裕

松坂 英孝

鈴木 乃里子

伊藤 弥生

決断と実行のスピード向上へ 新社長の改革手腕に期待

西松建設のコーポレートガバナンスについて、改善が進んだとお考えの点、依然として不十分だと思われる点はどういったところでしょうか。また、伊藤取締役は就任から1年が経ち、西松建設のガバナンスに対するご所感をお話してください。

久保取締役（以下、久保）：私は昨年、現場の状況を把握した上での経営判断スピードを今まで以上に早めてほしいとお話しました。現場や支社が主体的に取り組む姿勢は西松建設の良さでもあります。発生した問題に対して、関係する支社や事業本部の中だけで対処し、本社での迅速かつ確かな情報集約が十分ではなく、全社的な対応が必要な場合に処置が遅くなってしまうこともあります。例えば、近年の建設資材の価格高騰などは、1つの事業本部の中だけではなく、全社的な取り組みとして適切に対処しなければなりません。さらに、労働力が減少する中で人財をどう確保していくかも喫緊の問題であり、スピーディーに全社の情報を集約して対策を講じていくという点では、まだまだ改善の余地があります。

松坂取締役（以下、松坂）：私が一貫して言いたいことは、応用に必要な十分な基礎力をつけてほしいということです。外部環境の変化はますます激しくなり、今求められているレベルを達成できても、1年後も以前と同等、もしくは少々進歩したという程度では、マイナスになりかねません。もう一点、セクショナリズムを超えて、「西松建設全体のため」という意識を社内の皆さんに持ってほしいと思っていますが、この点については、徐々に良い変化が生まれていると感じます。



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。

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 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。

社外取締役 伊藤 弥生

株式会社エヌ・ティ・ティ・データほか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。

鈴木取締役(以下、鈴木)：私は前回、西松建設は非常に真面目な会社であるがゆえに、喫緊の課題についても一から丁寧に取り組もうとしてしまい、対応が遅れがちになるというお話をしましたが、その状況は1年後の今もあまり変わっていないかなというのが正直な印象です。取締役会で挙げられた検討や改善が必要な事項については、スピード感を持って一つひとつ確実に実践していくことが望まれます。

伊藤取締役(以下、伊藤)：社外取締役就任から1年を過ぎ、西松建設は非常に真面目で誠実な会社であると感じました。改善を望む点として、一つは、課題を抽出して対策を行った後にその結果をチェックして次につなげる、プロジェクトマネジメント的な思考が不十分なところ。もう一つは、組織間での人事異動があまりないということです。組織に横串を通し、全社で連携するプロジェクト推進などにおいて、特に経営陣が俯瞰した視点を持って取り組んでいくことで、さらに成長が目指せるのではと考えます。

2024年、細川社長が就任しました。今回の新社長就任にあたり、西松建設のサクセッションプランに対してのご所感をお聞かせください。また、経営体制の変更や新社長に対する期待についても伺いたします。

松坂：トップの交代により新しいものの考え方が生まれるので、非常に良いことだと思っています。細川社長ご自身が改革に対して意欲的でもあり、そういう意味でも新社長の手腕に非常に期待しています。ただ、改革の実行には先人を否定することが度々出てくるので、そこを恐れないようにしてほ

しいと細川社長にお伝えしています。細川新社長が、これまでの体制をどう変えていくのかを非常に楽しみにしています。

鈴木：社長選任プロセスは「次世代経営層育成計画」に沿って後継者の人選が進められ、1年間を通じて何度か指名・報酬委員会に経過報告がありました。その都度、候補者の方々の考えや、研修を通じての変化について情報をいただいていたので、決定を行ったのは経営層の方々ですが、社外取締役としても今回の新社長選任には納得感を持っています。ただ、1年はあっという間に過ぎてしまうので、変革にむけた取り組みはなるべく早く進めるとともに、何かあればご相談いただければと思います。



伊藤：西松建設のサクセッションプランは、早期の段階から私たちも経過報告を受けながら伴走でき、他社と比較してもかなり充実したものだと思います。今回、サクセッションプランに参加されたメンバーは、さまざまなトレーニングを経て魅力的に成長されたことが分かり、非常に良いプロセスでした。今後は、これらのメンバーが細川社長を中心とした経営チームとなり、細川さんの長所を生かしつつ、皆でもり立てていくことが大切だと思います。

社外取締役対談

久保：私も、西松建設のサクセッションプランは第三者の評価も交え、2年間かけて選定するなど、非常に先進的であると評価しています。このプロセスを経て選任された細川社長に対しては、一社外取締役として非常に期待しています。細川社長には、強いリーダーシップを発揮され、従業員の皆さんに積極的にメッセージを発信するよう努め、ご自身が目指す方向へ向かっていてもらいたいと思います。



松坂：私はトップに必要な素養は、胆力と説明力だと考えています。戦略自体は社長以外でも考えることができますが、いざというときに求められるのはトップ自身の言葉です。そこで動じない胆力と、説明できる力を持っているかということは非常に重要で、それがなければ致命的な問題につながることさえあり得ます。そのため私は、この2つは今後の選考プロセスにも入れるべきだと進言しています。

伊藤：社長は、その会社の顔として対外的に言葉を発する役割も持つので、広く偏りのない見地に立つ人であることが望ましいでしょう。そして、肝が据わっていることも必要な条件ですね。

最初に、人財の確保が喫緊の課題というお話がありました。人的資本の取り組みや生産性向上について、西松建設の現状や施策に対するご提言があれば伺います。

伊藤：採用に関しては、新卒、キャリア採用問わず志望者が増えるよう、もっとアピールして人を惹きつける試みをしてもいいのではないかと思います。また、入社後は、最初

にもお話ししたように、組織間での人事異動と交流を進め、視野を広げる機会が必要です。自分の仕事を他の部署から見られるようにできれば、元の仕事に戻ったときに大いに勉強になりますし、他の会社や業界へのアンテナを張る機会にもなります。専門性の高い人財のみならず、広い視野を持つ人財を増やしていくことが、今の西松建設には重要だと思います。

久保：人財確保が難しい今、魅力の高い「人が集まる会社」になる努力が必要です。例えば、今後デジタル化が進めば、従来の土木、建築、事務といった領域間の垣根が低くなり、個々の領域にとどまることなく仕事ができるようになるでしょうから、専門分野にこだわらず幅の広い採用を行うなど、新たな人財活用方法も考えるべきです。それが上手くいけば、面白い会社だと興味を持ってもらえて、人が集まるきっかけになるかもしれません。

松坂：ゼネコンは多くの協力会社と共に事業を遂行しており、西松建設だけでは仕事を達成できません。今は、仮に受注できたとしても、工事を共に行うさまざまな専門工事業社の確保に苦慮する場合があります。建設業界でますます深刻化が危惧される建設技能労働者の不足への対応など、サプライチェーン上の人財確保にも目を向けて対策していかなければ、安定的な受注ができず、事業の持続可能性が危ぶまれてしまいます。

鈴木：先日の報道にもあった通り、政府はさらに女性活躍を加速させようとしています。西松建設は業種の特性上、圧倒的に女性管理職が少なく、今掲げる目標の達成も容易ではありません。しかし、徐々に女性管理職を増やして社会からの要請に応えると同時に、多様な人財が活躍できる会社となることが社員の皆さんのエンゲージメントの向上にもつながり、ひいては人財の確保につながっていくと考えています。

創業150周年を迎えた西松建設が、今後も持続的に成長していくために取り組むべき課題は何だとお考えでしょうか。

久保：最初に申し上げたように、企業活動は環境変化に対応する活動なので、意思決定のスピードを高めて素早く経営判断を行い、変革をしていくことに尽きると思います。その際に、何に取り組むかは、経営陣がその時代に応じて方向性を議論して決めるべきでしょう。

松坂：やはり基礎力をつけることですね。社内の皆が普段から周囲としっかりやりとりをして、取り組むべきものの内容やその意義について腹落ちさせた上で実行していく、その積み重ねでおのずと基礎力ができて応用も利くようになり、次の150年も存続できる会社へとつながっていくのではないのでしょうか。

鈴木：真面目さ、地域や顧客との信頼関係など、長年培ってきた西松建設の良い点を残しつつ、久保さんがおっしゃるように、変化への対応スピードを高めてほしいですね。その上で、個々の現場の集合体のような組織から、全社の結集した力によって個々の現場を支える、という組織風土に変えていくが必要だと思っています。

伊藤：世界的に見て、どの業界も今は大きな転換期にあると実感しています。環境が大きく変わっていく中で、西松建設が今後も成長していくには、現在の取り組みに新たなものを加えていかなければなりません。どの選択肢が最善なのかを見極め、生き残り成長していけるような判断と道筋を、経営陣と私たち社外取締役が共に考えていければと思います。



新任社外取締役メッセージ



社外取締役（監査等委員）

大下 元

JFEエンジニアリング株式会社に在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長および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。

エンジニアリング業界で培った経験と 共通の視点をもとに建設業界を取り巻く 課題解決に貢献したい

このたび社外取締役に就任しました大下元です。私は約40年エンジニアリング業界に身を置き、経理、営業、海外事業、リサイクル事業などの分野で多くの経験を積んできました。また、経営の立場になってからは、ダイバーシティや風土改革、人事制度改革といったサステナビリティに関わる問題に注力してまいりました。

私は、エンジニアリング業界は建設業界とは共通する部分と、少し視点が異なる部分があると思っています。現在、建設業界を取り巻く状況には、「働き方改革」や「急激な資材・工事費の上昇」など、多くの課題があります。さらには「カーボンニュートラル」「DXの推進」のほか、新規事業の拡大など中長期的な課題もあります。

私の経験が、これらの課題解決のために、少しでもお役に立てればと思っています。西松建設の今後のさらなる発展にむけ精進いたしますので、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

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が長期的に安定した良好な関係を維持していく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、ならびに業務執行体制の強化につなげるしくみを構築しています。

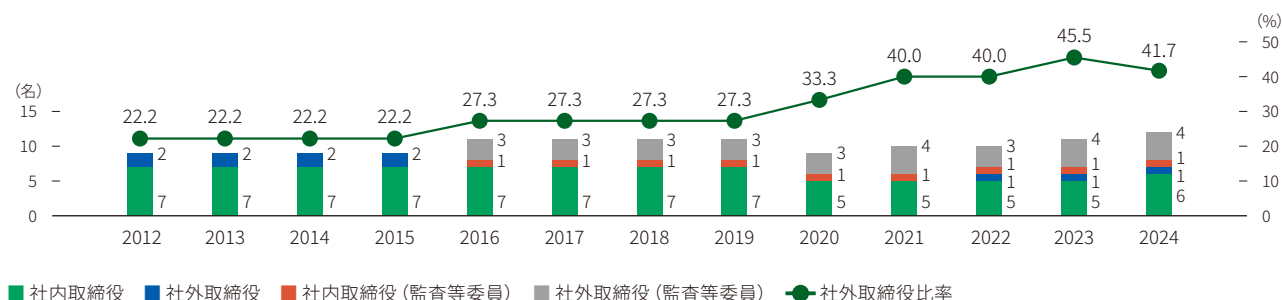
コーポレートガバナンスの高度化に向けた取り組み

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、2022年度から2024年度にかけて、取締

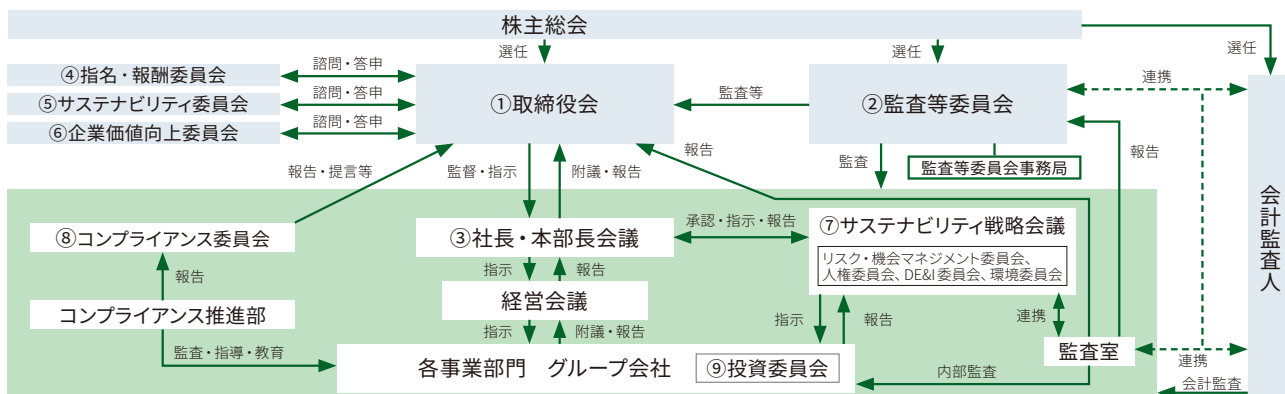
役会構成の見直しおよび多様性の確保を図るほか、サステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」および「サステナビリティ戦略会議」を設置しました。当社は今後もコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っていきます。

2006年～2014年		2015年～2020年		2021年～2024年	
2006年6月	執行役員制度の導入	2015年11月	コーポレートガバナンス・コードに関する取り組み方針を策定	2021年3月	企業価値向上委員会の設置
2008年8月	内部統制委員会の設置	2016年3月	取締役会実効性評価の実施	2021年6月	業績連動報酬・株式報酬の導入
2009年3月	内部通報制度「Nishimatsu ホットライン」の設置	2016年6月	監査等委員会設置会社へ移行	2021年7月	投資委員会の設置
2009年6月	社外取締役2名を初選任	2018年8月	政策保有株式の縮減に関する方針の策定	2021年9月	社長後継者計画等の運用開始
2009年7月	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	2019年7月	社長・本部長会議の設置	2022年4月	東証の新市場区分見直しにより「プライム市場」へ移行
				2023年4月	サステナビリティ委員会の設置
				2024年3月	サステナビリティ戦略会議の設置

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



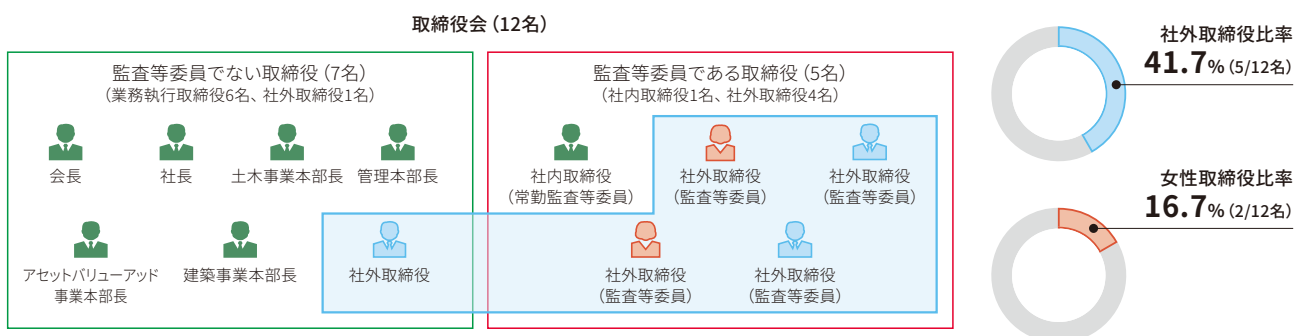
①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③社長・本部長会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議又は審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の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およ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	会社の資本戦略にもとづき投資案件に関する計画の妥当性を審査し、取締役会および社長・本部長会議に審査結果、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、監査等委員でない取締役7名と監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員でない取締役は、業務執行取締役6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4名（公認会計士、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41.7%、女性取締役の比率は16.7%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、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

地位	氏名	選任理由
社外取締役	松坂 英孝	大阪瓦斯株式会社に在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)	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	株式会社クボタに在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。
社外取締役 (監査等委員)	伊藤 弥生	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ他各社に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)	大下 元	JFE エンジニアリング株式会社に在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長および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

地位	氏名	取締役に求める専門性および経験								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	サステナビリティ (環境・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	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	
取締役会長	高瀬 伸利	●	●		●							執行役員会長
代表取締役社長	細川 雅一	●	●		●						◆	執行役員社長
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
代表取締役	河埜 祐一	●			●	●	●			◆	◆	執行役員副社長、管理本部長 兼 人財戦略室長・地域環境ソリューション事業担当・IR担当
取締役	澤井 良之	●		●		●						専務執行役員、アセットバリュー アッド事業本部長
取締役	濱田 一豊	●	●		●							専務執行役員、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)	川野 秀之				●		●					
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
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	伊藤 弥生	●			●			●		◆	◆	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ ビジネス企画推進室長、SGシス テム株式会社 執行役員
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	大下 元	●			●	●	●		●	◆		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

※ 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。

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、「目標達成度」および「対前期業績」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。

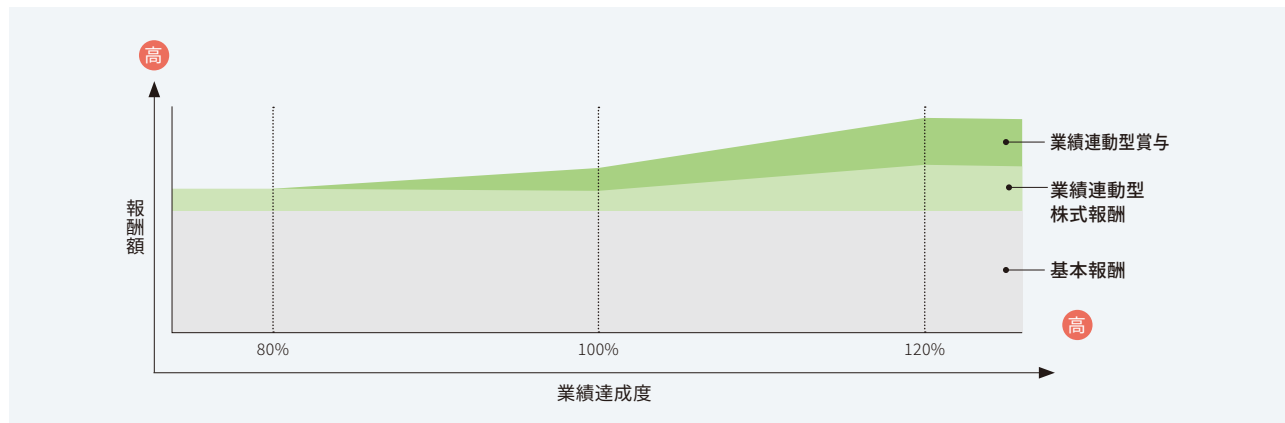
基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

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 (中期経営計画1年目および2年目) ・全社業績（売上高、営業利益、当期純利益） ・各事業本部業績（受注、利益、安全成績、品質成績等）	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） (中期経営計画最終年度) ・中期経営計画公表値（売上高、売上総利益、営業利益、ROE、自己資本比率、配当性向） ・各事業本部業績（受注、利益、安全成績、品質成績等）	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

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。

コーポレートガバナンス

取締役の報酬等の額（2023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）	6名 (1名)	165百万円 (10百万円)	34百万円 (-)	25百万円 (-)	225百万円 (10百万円)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	5名 (4名)	56百万円 (38百万円)	- (-)	- (-)	56百万円 (38百万円)
合計 （うち社外取締役）	11名 (5名)	221百万円 (48百万円)	34百万円 (-)	25百万円 (-)	282百万円 (48百万円)

※ 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2023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）」に基づく、2023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。

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。

この取り組み方針に基づき、2024年1月から3月にかけて、取締役会の実効性についての分析・評価を下記1.のとおり実施しました。取締役会は、下記3.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.のとおり、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を実施しました。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、そのアンケートの集計結果をもとに分析・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：2023年4月～2024年3月
 アンケート項目検討：2023年10～12月
 アンケート回答（匿名）：2024年1～2月
 アンケート結果集計・分析：2024年3月
 取締役会報告・協議：2024年3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」「監査機関との連携」「社外取締役との関係」「株主・投資家との関係」とし、前年度の取締役会実効性評価において監査等委員会から取締役会に報告された事項も加味して決定しました。

3. 評価結果の概要

評価の結果、当社の取締役会は、議長による適切な議事進行や各取締役の活発な発言により率直な議論がなされており、実効性が確保されていることが確認できました。

特に、社外取締役が適切に助言・監督を行うための機会が提供されている点や後継者計画に関する議論が適切になされている点は、当社取締役会の強みであると認識しております。

4. 前回課題への対応

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 企業理念、長期ビジョンの浸透へ向けた議論：主に社長・本部長会議で議論し、取締役会での議論は課題が残りました。
- ② 取締役会における議論・審議・報告：付議事項を整理し、決議事項を見直しするとともに、報告事項を充実させました。
- ③ 取締役会に向けた運営：社外取締役への議案の事前説明の充実に取り組みました。
- ④ 取締役会で使用する資料：資料のレベルアップに取り組みました。
- ⑤ 役員向けトレーニング：研修会を実施しましたが、計画や内容に課題が残りました。

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さらに高めるためには、前回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 取締役会の在り方に関する検討
- ② 役員向けトレーニング

今後、取締役会において議論を進めてまいります。

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。

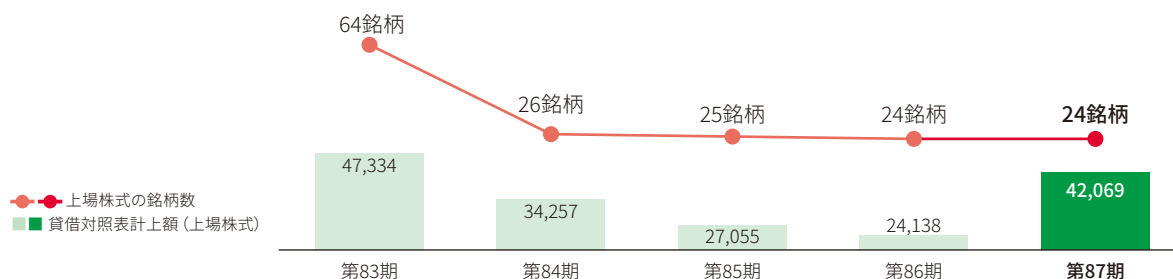
個別の政策保有株式の保有の適否については、社長・本部長会議において毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は当該報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

■ 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が、2023年度は保有銘柄の株価が上昇傾向にあったため貸借対照表計上額が増加しました。今後も政策保有先との対話を継続し、政策保有株式のさらなる縮減に努めます。

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83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)	第85期 (2021年度)	第86期 (2022年度)	第87期 (2023年度)
銘柄数	141銘柄	103銘柄	102銘柄	103銘柄	102銘柄
うち上場株式の銘柄数	64銘柄	26銘柄	25銘柄	24銘柄	24銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	51,261	38,383	31,227	28,154	46,204
うち上場株式の合計額(百万円)	47,334	34,257	27,055	24,138	42,069



■ 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、全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・コードの対応状況

当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。コーポレートガバナンス・コードの各原則

に対する取り組みおよびコーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトをご覧ください。

「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>

コンプライアンス

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。このような考

えに基づき、当社は社内研修などさまざま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。

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は毎月開催し、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・実施など、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および提言・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、不祥事の早期対応およ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」（「ホットライン」）を設置しており、すべ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、直ちに管理本部長およ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およ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。通報どお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など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、経営会議へ報告されます。

通報件数

2023年度は、38件の通報をホットラインで受け付けました。そのうち、事実であることが確認された事案は23件で、それぞれの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」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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Nishimatsu ホットライン	30	33	28	45	38
職場のほっとテレホン	16	12	12	8	6

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およ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むけのeラーニングを継続的に実施しています。2023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。

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および幹部職員にむ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。

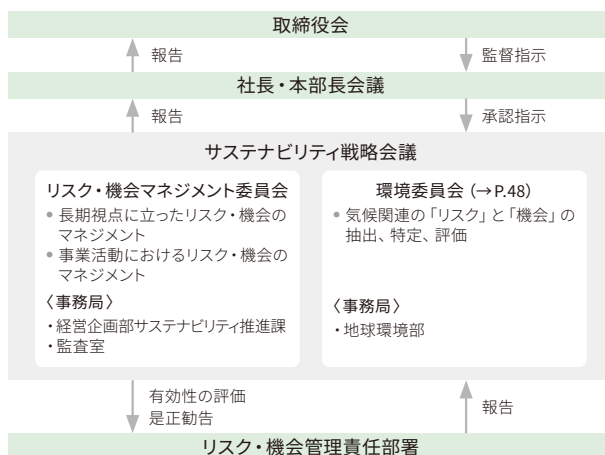
リスク・機会マネジメント

全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

当社グループの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、社内規程にもとづき、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。あわせて、リスク・機会の管理体制および管理状況を、社長・本部長会議に報告し、社長・本部長会議での審議・承認後、取締役会へ報告されます。取締役会は社長・本部長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



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、「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」および「事業

活動におけるリスク・機会のマネジメント」を実施します。

※ 事業等のリスクについては、有価証券報告書をご覧ください。

事業活動におけるリスクの管理	事業活動における機会、長期視点に立ったリスク・機会の管理
・リスク管理の整備・運用上の有効性の観点から、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・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もとづき、年に1回、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むけた具体的なアクションを検討・モニタリング。

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。情報漏えい等による経済的損失およ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

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

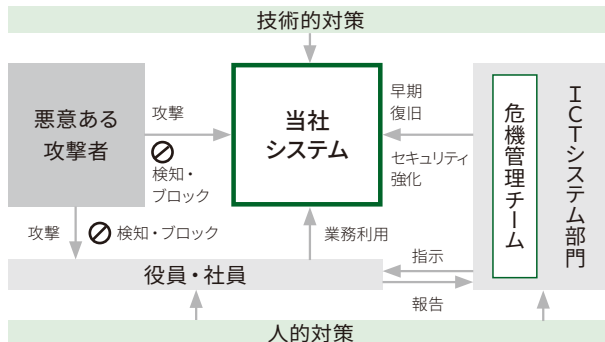
インシデント発生時の対策

- ・インシデント対応訓練の実施
- ・早期のシステム復旧にむ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、2023年度に当社協力会のNネットに対し、標的型メール訓練や情報セキュリティに関する講習会を開催しました。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



取締役および監査等委員 (2024年6月27日現在)

取締役



高瀬 伸利

取締役会長

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
2024年 6月 取締役会長 執行役員会長 (現任)

所有する当社の株式数 13,919株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



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)

所有する当社の株式数 3,401株



一色 真人

代表取締役 土木事業本部長 安全環境本部長

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 11,817株
取締役会への出席状況 14/15回 (93%)



河埜 祐一

代表取締役 管理本部長 人財戦略室長
地域環境ソリューション事業担当 IR担当

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 28,397株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



澤井 良之

取締役 アセットバリューアッド事業本部長

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 9,472株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



濱田 一豊

取締役 建築事業本部長

1987年 4月 当社入社
2024年 4月 取締役 専務執行役員 (現任)

所有する当社の株式数 6,811株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



松坂 英孝

社外取締役

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
(2024年6月退任)
株式会社南都銀行 社外取締役
(2024年6月退任)
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
取締役会への出席状況 15/15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 500株



鈴木 乃里子

社外取締役 (監査等委員)

2008年10月 有限責任あずさ監査法人
シニアマネジャー
2015年10月 有限責任あずさ監査法人
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 15/15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)

所有する当社の株式数 0株

取締役会への出席状況 15/15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
推進室長
2021年 6月 株式会社カナデン 社外取締役 (現任)
2021年 6月 三井住建道路株式会社 社外取締役
(2024年6月退任)
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 10/10回 (100%)

監査等委員会への出席状況 9/10回 (90%)



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
役社長
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
(現任)
2024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

※ 所有する当社の株式数には、株式報酬制度にもと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、2023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		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
財務データ (連結)					
建設事業受注高	(百万円)	320,594	345,853	304,764	360,186
損益計算書 (会計年度)					
売上高	(百万円)	314,638	342,989	308,826	315,228
売上総利益	(百万円)	17,963	22,769	31,104	42,259
営業利益	(百万円)	4,738	8,710	16,184	25,259
経常利益	(百万円)	6,106	9,938	16,290	25,446
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,586	9,220	14,598	19,210
貸借対照表 (会計年度末)					
総資産	(百万円)	374,399	386,469	351,334	385,674
有利子負債	(百万円)	58,135	53,918	53,175	42,844
ネット有利子負債	(百万円)	4,933	16,346	25,271	3,817
株主資本	(百万円)	117,540	122,367	134,190	147,697
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)	3,129	△10,448	4,120	40,763
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,246	△1,236	△9,688	△13,945
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,750	△5,701	△2,960	△15,039
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	53,052	37,422	27,903	39,026
1株当たり情報					
当期純利益	(円)	100.80	166.45	263.55	348.15
配当金	(円)	30	50	80	105
配当性向	(%)	29.8	30.0	30.4	30.2
純資産	(円)	2,419.10	2,669.20	2,775.30	3,057.35
レシオ					
ROE	(%)	4.3	6.5	9.7	11.9
自己資本比率	(%)	35.8	38.3	43.8	43.5
D/Eレシオ	(倍)	0.4	0.4	0.3	0.3
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.0	0.1	0.2	0.0
非財務データ					
従業員数 (連結)	(人)	2,648	2,678	2,704	2,740
従業員数 (単体)	(人)	2,385	2,424	2,467	2,504
施工によるCO ₂ 排出量原単位 ^{※1}	(t-CO ₂ /億円)	32.1	32.0	31.8	24.2
建設廃棄物の最終埋立処分率 (「石綿含有産業廃棄物」「特別管理産業廃棄物」除く) ^{※1、2}	(%)	6.8	5.0	3.1	2.9
度数率 ^{※3} (休業4日以上)		1.0	1.0	1.1	0.7

※1 2019年3月期までの集計期間は暦年(1月～12月)

※2 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

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	2023年3月期	2024年3月期
380,378	348,045	376,088	313,437	333,974	340,392	360,273
284,412	349,318	391,621	336,241	323,754	339,757	401,633
40,425	43,423	43,938	39,761	43,772	33,719	40,787
22,752	24,928	25,313	20,950	23,540	12,615	18,827
23,548	25,985	25,838	21,561	23,497	13,176	19,578
16,914	18,784	18,721	17,166	15,103	9,648	12,388
381,355	466,327	497,045	472,440	477,613	513,623	579,624
43,306	86,167	121,909	115,039	160,039	168,396	186,150
10,807	54,694	75,449	71,269	112,917	114,669	129,617
158,256	171,828	184,803	196,158	145,459	144,294	150,320
13,570	△15,882	14,120	4,907	41,243	34,747	32,037
△15,422	△23,633	△20,147	5,302	△22,532	△27,450	△41,819
△4,918	38,555	20,952	△12,653	△16,074	△2,365	11,083
32,499	31,473	46,459	43,574	47,121	53,726	56,532
308.52	343.39	342.24	313.83	312.34	244.43	313.86
95	105	105	105	221	221	220
30.8	30.6	30.7	33.5	70.8	90.4	70.1
3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62	3,833.71	3,770.77	4,277.06
9.6	9.9	9.5	8.5	8.5	6.4	7.8
48.0	42.3	39.6	43.6	31.7	29.0	29.1
0.2	0.4	0.6	0.6	1.1	1.1	1.1
0.1	0.3	0.4	0.3	0.7	0.8	0.8
2,825	2,920	3,005	3,060	3,106	3,201	3,301
2,536	2,606	2,684	2,762	2,794	2,804	2,892
18.1	16.1	15.9	20.1	17.1	11.1	10.1
2.7	2.1	2.2	2.2	2.4	2.4	2.1
0.7	1.0	1.0	0.8	0.8	0.5	0.7

物など特殊なものを除く ※3100万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

マテリアリティとKPI

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

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2023年度実績	
1	安心でき、 活力がわく 社会の実現 7 7. 持続可能なエネルギー 9 9. 産業と資源効率 11 11. 持続可能な都市とコミュニティ 12 12. 持続可能な消費と生産 13 13. 気候変動 14 14. 海の豊かさ 15 15. 陸の豊かさ	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	強みを活かした案件の拡大	企画提案型建設の取り組み件数	3件 / 年	3件	
				東南アジア、南西アジアのODA地下鉄工事受注件数	3件（2025年度まで）	1件	
		環境にやさしい レジリエントなまちづくり	社内での事業連携	新規事業（AVA・RES）と建設事業（土木・建築・国際）事業の連携案件数	13件（2030年度まで）	—	
			環境性能の向上	・中高層木造建築の取り組み ・ZEBの設計技術の進化 ・保有物件の再エネ化	・木造建築取り組み件数2件以上 / 年 ・ZEB取り組み件数2件以上 / 年 ・100%（2030年度）	・木造建築1件 ・ZEB取り組み6件 ・—	
		地域・顧客の想いをつなぎ、 人々の活力が生み出される 地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する 開発・事業等	国土・まちの強靱性の 向上	まちづくり事業モデルの構築	3件（2025年度まで）	0件
			安定した受注		安定した受注に向け、各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し取り組みます。		
		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> ・あらゆる事業活動のスコープ1+2の2020年度比削減率 ・竣工引渡建物運用段階におけるCO2排出量の削減（スコープ3カテゴリー11）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量（創エネ売電量）	・2020年度比54.8%削減（2030年度） ・2020年度比27%削減（2030年度） ・108千MWh（2030年度）	・2020年度比41.6%削減 ・2020年度比47.6%削減 ・0.8千MWh
			生物多様性への配慮、 自然との共生	生物多様性への配慮、 自然との共生	生物多様性保全活動実施数	全現場にて実施（2030年度時点）	全現場
			循環型社会の形成促進	循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満（2030年度時点）	2.1%
		2	現場力を 最大限発揮できる 組織づくり 8 8. 働きがいと経済成長 9 9. 産業と資源効率 11 11. 持続可能な都市とコミュニティ	信頼される現場力を高め 続けられる組織の構築	技術の継承	スタンダードコース（若手社員専門力養成）修了認定率	100%（認定者数／対象者数（認定年次））（2025年度）
現場の省力化	現場のDX推進度				DXエンゲージメント（DX推進アンケート）前年度比5%向上（2024年度）	2.71点	
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 / 対象年） ・民間工事竣工時アンケート評価 S・A評価を97%以上獲得	・78.3点 ・98.2%	
現場支援体制の充実	各事業本部において具体的なKPIおよび数値目標を設定し、現場支援体制の充実を図ります。						
個々の現場の知を 組織の知へ	組織知化の進展			・建物用途別のディテール集の整備 ・日本人1人あたり出来高の増加 ・人財データ可視化進捗率	・建物用途別ディテール集の整備 2回 / 年更新 ・日本人1人出来高/8.0億円（海外土木）、22億円（海外建築）（2030年度まで） ・100%（2025年度）	・2回 / 年更新 ・— ・36%	
				技術研究所による技術的ステータスの目標達成数 ・プレス発表 ・特許出願 ・学会発表 ・外部機関からの技術賞受賞	・24件 / 年 ・15件以上 / 年 ・筆頭著者として1編以上 / 人・年 ・2件 / 年	・24件 ・36件 ・1.13 編 / 人・年 ・1件	
	ナレッジデータ活用、 施工管理 DX			DX ビジョン施工管理 DX施策（暗黙知のナレッジ化）の進捗	2プロジェクト / 年	2プロジェクト	
3	価値創出を 最大化できる パートナーシップ の形成 8 8. 働きがいと経済成長 9 9. 産業と資源効率 10 10. 人や国の不平等の削減 11 11. 持続可能な都市とコミュニティ 17 17. パートナーシップ	持続可能なサプライチェーン の構築	人権デューデリジェンスの継続的な実施	人権デューデリジェンスの実施企業数	400社以上実施	2024年度実施	
			建設技能労働者の育成サポート	・西松マイスターおよび上級職長の現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・60% ・90%（2025年）	・60.1% ・61.1%	
			協力会社との連携	・Nネット発注率 ・協力会社満足度調査「調達ガイドライン」に関するアンケート調査の実施	・60%以上 ・400社実施	・59% ・2024年度実施	
		新たな価値創出に向けた 地域、企業との連携	地域との連携	・自治体との包括連携協定 ・新たな市場における売上確保	・3件（2025年まで） ・売上規模50億円 / 年（2030年度まで）	・0件 ・0件	
			異業種との連携	M&Aによる新しい事業組織の組成	建設請負工事開始（2028年度より）	0件	

No.	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI (全社)	具体的なKPI	数値目標	2023年度実績
4	安心とワクワクにつながる技術戦略   	技術開発・技術活用による施工の効率化	技術開発による施工の効率化	生産性向上 (トンネル工事の自動化・無人化技術等) ほか、社会・現場に寄与する技術の開発	10技術以上/年	21技術
			技術活用による施工の効率化	- 各フェーズでのBIM導入率 - BIM活用パッケージ導入数	- 各フェーズでのBIM導入率 設計フェーズ S造物流100%、RC住宅100% (2027年) - 生産設計フェーズ S造物流100%、RC住宅100% (2027年) - 施工フェーズ 全現場数の65% (2027年) - BIM活用パッケージ導入数 360/パッケージ (2027年)	- 設計フェーズ S造物流100%、RC住宅66% - 生産設計フェーズ S造物流44%、RC住宅7% - 施工フェーズ 全現場数の40% 0/パッケージ
				保有 (開発) 技術の現場活用	50技術以上/年	75技術
		未来を見据えた技術開発	DX技術開発	DXビジョン (スマート現場) 各施策の進捗 ・設計、計画DX ・施工管理DX ・施工DX	プロジェクト数 (2プロジェクト/年)	2プロジェクト
				技術開発ロードマップに従ったDX技術 (省人化・生産性向上) 開発目標の達成度	平均開発目標達成度 70%	目標達成率 97%
			防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発	技術開発ロードマップに従った防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発目標の達成度	平均開発目標達成度 70%	目標達成率 87%
5	多様な人材がワクワクし活躍できる仕組みづくり      	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	多様な人材の活躍	- 女性の採用比率 - 女性管理職比率	・20%以上 (2025年度) ・2.0%以上 (2025年度)	・17.6% ・0.4%
			多様な人材を活かす施策の実行	- 男性育児休業取得率 (育児目的休暇含む) - 上司部下間の対話実施率 - DXビジョン (ワークスタイル) 施策の進捗	・100% (2024年度以降) ・100% (2024年度) ・5プロジェクト/年	・75.8% ・今後実施 ・5プロジェクト
			社員がいきいきと活躍できる状態	- 社員のエンゲージメントスコア - ストレスチェックの高ストレス者率 - 定期健康診断後の精密検査受診率 - 離職率	・3.68以上 (2024年度) ・9.0%以下 (2024年度) ・80% (2025年度) ・1.5%未満 (2025年度)	・3.68 ・9.09% ・61.1% ・2.99%
			労働環境改善の推進	度数率 (休業4日以上)	0.4以下 (2025年) ・0.2以下 (2030年)	0.67
		組織横断的な思考の浸透	組織横断・連携マインドの醸成	連携事業への従事や挑戦を賞賛する表彰制度の創設	2025年度から実施	—
			組織横断・連携の仕組みづくり	組織横断、連携を評価する仕組みの構築	2025年度から実施	—
6	コンプライアンスの遵守  	リスク管理体制の強化	リスク管理体制の強化	- 情報リスクに対するセキュリティ対策の実施 - リスク・機会マネジメントの有効性 - BCP訓練	・重大なインシデント (レベル2以上) の発生無し ・重大なコンプライアンス違反の発生件数0件 ・安否確認訓練応答率平日昼間: 3時間以内90%、休日夜間: 6時間以内90%	・セキュリティインシデントレベル2が1件 ・重大なコンプライアンス違反の発生件数0件 ・平日昼間3時間以内の安否確認応答率92%
		コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス研修受講率	100%	100%

ステークホルダーエンゲージメント

社長と社員の対話

当社では、「西松-Vision2030」で掲げる「変革プログラム」の一つである、意識・行動改革の一環として、2023年度

から社長と社員の対話を実施しています。1年間で全国の総勢約970名の社員と対話を行いました。

対話のルール

- お互いに「さん」づけで呼ぶ
- 相手の話を否定しない、遮らない、被せない
- 相手に興味を持つ、質問する
- 自分の考えを自由に話す
- 皆で話しやすい雰囲気をつくる（うなずく、相づちを打つ、笑顔で聴く）
- 一人一回は意見を出す

※2023年度実施時点の社長は高瀬現会長

若手社員

テーマ1 “価値ある建造物”とはどのようなもの？ “価値あるサービス”とはどのようなこと？

- 顧客の多様な価値観を理解しニーズに応えること。顧客の期待を超える提案ができること。
- 社員が楽しく働き、意見を言い合える環境があること。社員が常にスキルアップしていけること。

テーマ2 西松建設がつくる“安心して暮らせる持続可能な社会”とは？

- 環境に配慮すること。地産地消の推進、長く使える建造物の建設、地域経済発展に寄与すること。
- 顧客への安心提供、アフターサービスの充実、顧客の要望に応じた提案など、顧客満足度とサービス向上に努めること。

参加者の感想 対話をしてみて

初めての機会に緊張しましたが、対話におけるルールや雰囲気づくりのおかげで安心して発言ができました。高瀬社長から「西松-Vision2030」策定の経緯や対話の意図について説明があり、当社のめざす姿への理解が深まりました。同じ年代の異なる職種の方と対話する中で、改めて色々な価値観の社員がいることを認識し、自分自身にとって学びの機会となりました。今後の要望として、フリーディスカッションの時間があると、社員の思いを伝えることができ、それに応える形で社長や経営層の方の思いや熱量が伝わり、より良いと感じます。対話を通じて、社長や経営層の方がどう感じたのかななどの発信があると嬉しいです。双方向のコミュニケーションの場として、今後も続けてほしいです。（30代 女性）



海外拠点社員

テーマ 「西松-Vision2030」(価値共創活動と変革プログラム)の実現に向けて自分が主体的に果たす役割と、そこから生み出すことができる価値とは？

- 施工効率化のための新技術（遠隔管理の導入など）の導入。
- 海外スタッフの育成と活躍。
- 社員の意見を尊重し新しいアイデアや提案を歓迎する、組織文化の改革。

参加者の感想 対話をしてみて



対話を通じて、どのようなことを考えて「西松-Vision2030」を策定したのか、資料上には表現されていない背景を伺うことができたので、より今後の経営方針についての理解が深まった。ただし、社長の“今後西松をどのように発展させていきたいのか”という部分について、社長の熱い思いを聞く時間がなかったため、もう少しお時間をいただきお話を伺いたかった。特に、私のように海外で働く社員にとっては、普段の業務の中で経営トップと関わる機会は少なく、貴重な機会だと思うので、今後も社長と社員の対話は続けてもらいたいと思う。（30代 男性）

管理職

テーマ

「西松-Vision2030」(価値共創活動と変革プログラム)の実現に向けて自分が主体的に果たす役割と、そこから生み出すことができる価値とは？

- 部下に経験を積ませることによる、成功体験の提供。
- 女性技術者のキャリアプランや多様な働き方の実現。
- 多様な人財の育成と活躍の推進。
- 技術の価値を高め、協業やライセンス、価値共創につなげる。

- ワクワクする新技術の開発、フロントローディングの推進。
- 連携事業の重要性の浸透。地域との連携、協業を通して社会機能の再構築を推進。
- 品質管理体制の強化。
- 縦割り文化の是正を目的とした、社内の各事業分野に関する理解を深めるための教育プログラム強化。
- 次世代を育て、西松技術の伝承への貢献。

参加者の感想 対話をしてみて

グループでの対話はこれまでも経験はありますが、社長を交えての少人数での対話は非常に貴重な経験で新鮮でした。対話の中では、「自分の考えを自由に話す」「相手の話を否定しない」など、ルールが整備されており、非常に話しやすかったです。また、与えられたテーマに基づいて考えた結果、自分の役割を再認識することもできました。この企画を継続すれば、社員一人ひとりの意識も高まり、企業風土は変わると思います。(40代 男性)



総括、今後に向けて ～高瀬会長メッセージ～



国内の若手社員と管理職、海外拠点社員と異なるテーマに基づいた対話の中では、新たな視点での当社の手掛けるべきビジネスのアイデアや、自分が手掛けた建造物の社会貢献を実感できる尊さに関してなど、さまざまな意見が飛び出しました。

人的資本への関心も高く、人財確保への危機感や多様な人財の活躍などについて、改めて意識の高さがうかがえました。建設会社として技術継承は重要な課題であり、日頃から現場で工事に従事している立場からの意見や提案等は、真剣な思いと熱意があふれていました。

今回の対話で寄せられた意見や提案を、これからの当社の持続的な発展にむけた戦略策定等に活かすとともに、まだ対話の機会を得られていない社員との対話を、細川新社長にバトンを託して継続していきます。

また、対話文化の醸成に向け、「社長と社員の対話」だけでなく、部内や現場での定期的な1対1のミーティングを通して、社員の意見や要望を聞きフィードバックする制度の整備を進めています。



ステークホルダーとの対話（具体例の紹介）

お客様との対話

お客様のニーズを丁寧に聞き、お客様の想いに応える建造物やサービスを提供

当社は、多様化するニーズを的確に捉え、お客様の想いに応える建造物やサービスを提供しています。

営業担当者が、窓口となりお客様のニーズを丁寧に聞き出し、当社の強みである「総合力」を活かして、企画・設計・施工・管理・運営というトータルサポート体制でお客様のさまざまな課題解決に貢献します。

工事期間中は、設計・施工管理部門と営業部門が共にお客様に寄り添い細やかなコミュニケーションを取ることで、より良い建造物・サービスを提供できるよう取り組んでいます。また、竣工時のみならず、引渡しして一定期間が経過し

た後にも、お客様からのフィードバックとして、アンケート評価をいただいています。評価結果は、スピーディーに社内情報共有するとともに、新たな提案やアフターサービスの充実のためのツールとして有効活用し、今後の改善につなげます。

※記入者			
ご担当者		氏名	
法人・団体名	所属部署		
工事名	業種・業態	所属	所属担当
1 建物を使用され、ご満足いただいていますでしょうか？ ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足			
2 建物の使いやすさ、メンテナンスのしやすさはいかがでしたか？ ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足			
3 お引渡し後、弊社の対応はいかがでしたか？ ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足 ☐ 満足			

アンケートフォーム（一部抜粋）

協力会社の皆様との対話

協力会社の方々と強固な信頼関係を構築し、健全な事業活動を推進

当社が健全な事業活動を進めていくためにはお取引先の皆様とのパートナーシップの下、サプライチェーン全体で協調して取り組んでいくことが重要と考えております。

当社は、2011年に西松建設協定会（通称：Nネット）を発足し、現在1,029社の協力会社の方々との共存共栄と業者間の連帯のため、単なる施工協力関係ではなく、強固な信頼関係を構築しています。2019年から毎年、現場における課題解決を目的に「Nネット成長戦略会議」を開催しています。これまで「現場の生産性向上」「雇用の確保」「CCUS普及促進」といったテーマで議論を重ね、コミュニケーション

ンツール「direct」の導入や優良技能者制度の拡充といった具体的な取り組みに繋がっています。

その他にも、Nネットの皆様と共催または共同活動として、植林活動、河川や海岸清掃といったCSR活動にも取り組んでいます。



2024年2月6日Nネット本部総会集合写真

地域社会の皆様との対話

建造物やサービスの提供を通じて、周辺住民の方々との共存をめざす

当社は、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おり、地域社会の発展、豊かな地域社会創造に取り組んでいます。



第47回まつりのべおか「ばんば総踊り」に参加

建設事業では、工事期間中に周囲の生活環境へ与え

る影響について、皆様からの理解が不可欠です。工事開始前の近隣説明会では発注者様と共に工事概要や工程等を丁寧に説明し、ご理解とご協力をいただけるよう取り組んでいます。また、工事期間中は町内会など地域の代表の方との連携も密にし、周辺住民の方々との共存に務めています。

工事以外においても、地域貢献の一環として、自治体主催の各種イベントへの賛同や、児童・学生等の見学受け入れ、清掃活動などにも注力しています。

工事以外においても、地域貢献の一環として、自治体主催の各種イベントへの賛同や、児童・学生等の見学受け入れ、清掃活動などにも注力しています。

IR活動

株主との対話の実施状況

当社は、株主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向上を目指しています。社長やIR担当取締役である管理本部長、経営戦略室長、経営企画部長がスピーカーとなり株主と対話するほか、サステナビリティや議決権行使関連など対話の内容に応じて、各担当部署の責任者も同席し、対話の充実を図っています。2023年度における対話実績、対話の主なテーマや株主の関心事項は以下のとおりです。

対話において把握された株主の意見や懸念事項は随時、経営陣にフィードバックすると共に、重要な事項については取締役会に報告し、適宜、経営戦略に反映しています。証

券会社アナリストより受領したレポートは随時、経営陣にフィードバックするほか、毎月のIR・SR活動状況についても経営陣に報告しています。

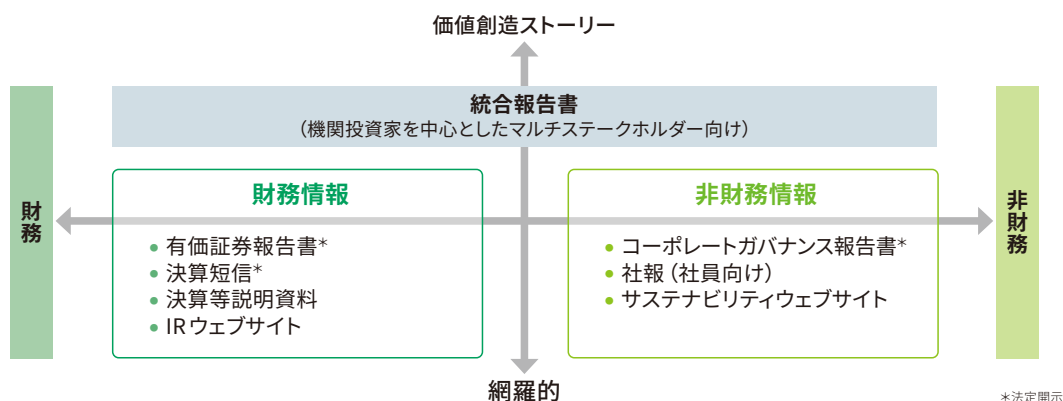
対話実績

区分	回数	主な対応者
個別面談	64回	管理本部長、経営戦略室長、経営企画部長、ESG関連部署の責任者ほか
スモールミーティング	4回	管理本部長、経営戦略室長ほか
決算説明会	2回	社長、管理本部長、経営戦略室長、経営企画部長、アセットバリューアッド事業本部長、経理部長ほか

対話の主なテーマや株主の関心事項

項目	対話テーマや株主の関心事項	
事業環境、成長戦略	- 事業環境について - 資材費や労務費などの物価上昇リスクへの対応について	- 時間外労働上限規制が業績に与える影響について - 資本業務提携先である伊藤忠商事とのシナジーの進捗状況について
財務戦略、株主還元	- 成長投資と株主還元のバランスについて - D/Eレシオ、自己資本比率について	- 配当性向の考え方について - 保有する自己株式の取り扱いについて
サステナビリティ 社会、環境	- 人財戦略（人財確保、人財育成等）について - 従業員エンゲージメントや離職率について - 賃上げについて - 多様性確保や女性管理職比率等について	- 人権に関する開示について - 気候変動関連情報の開示について - 生物多様性に関する開示の準備状況について
コーポレートガバナンス	- 政策保有株式の更なる縮減要請について - 社長後継者計画の策定・運用について - 役員報酬制度における評価指標や業績連動報酬比率の見直しについて	- 取締役会のスキルセットや多様性について - 社外取締役の資質や兼任数について

主なコミュニケーションツールと開示体系



用語集

用語	説明
2024年問題	働き方改革関連法により、建設業や物流・運送業の時間外労働時間の上限規制が適用され、労働環境の変革が求められている。
30by30アライアンス	2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標（30by30）の達成にむけた企業・自治体・団体によるアライアンス。国内の保護地域の拡充と企業等によって保全されてきたエリアをOECM（Other Effective area-based Conservation Measures）として認定する取り組みを推進している。
AR	Augmented Reality（拡張現実）。スマートフォンやタブレット、サングラス型のARグラスを通して見ることで、現実世界にデジタル情報を付加した技術。
BIM/CIM	BIM（Building Information Modeling）/CIM（Construction Information Modeling）。建設業務で活用することができる情報を持った3Dモデルのこと。
LCCO ₂	Life Cycle CO ₂ （ライフサイクルCO ₂ ）の略称。製品の原材料（製造/輸送）・製造・輸送・販売・使用・廃棄まで、ライフサイクル各段階におけるCO ₂ 排出量の合計値を指す。建築物においては、建設資材（製造/輸送）・施工から運用・改修・解体・廃棄までが範囲とされている。
LLM	Large Language Model（大規模言語モデル）。生成AIの一種であり、大量のデータを学習して自然な文章を生成することができる。文章の文法や文脈を理解し、人間のような文章を生成することが特徴。文章の翻訳や要約、小説や詩の生成など、さまざまな場面で活用が可能。
MR	Mixed Reality（複合現実）。ARをさらに発展させた技術。MRデバイスを装着することで、ユーザーの位置や動きに合わせてデジタル情報を表示したり、直接ユーザーがデジタル情報を操作したり、複数人で同時に体験をすることが可能。
N-TEMS	西松トンネル・エネルギー・マネジメントシステム。山岳トンネル工事において使用する換気用コントラファンと集塵機のデマンドコントロールにより電力消費の削減を図るシステム。換気設備にかかる消費電力を40%程度削減できる。
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。
SBT	国際イニシアティブ「SBTi（Science Based Targets initiative）」がパリ協定の目標達成にむけ、企業に対して科学的根拠にもとづいて設定することを推進している『温室効果ガスの排出量削減目標』。1.5℃目標は、2020年を基準年とした場合、10年間で基準年比 スコープ1+2で42%以上、スコープ3で25%以上の削減水準が求められる。
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）。企業等に対し、気候関連のガバナンス・リスク管理体制の整備や気候変動が及ぼす財務インパクトを把握・開示することを提言している。TCFDは、国際財務報告基準の策定を担うIFRS財団に監督機能を引き継ぎ、2023年10月に解散した。
ZEB	Net Zero Energy Building（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の略称で、「ゼブ」と呼ぶ。快適な室内環境を保ちながら、省エネと創エネにより、「建物で消費する年間の一次エネルギーの消費量を正味（ネット）でゼロにすることをめざした建物」のこと。
サーキュラーエコノミー	従来の3Rの取り組みに加え、資源の投入量と消費量を抑えつつ、サービス化等を通じた再利用・再生利用を促進し、使用後の製品や廃棄物等に関して、長期にわたり価値を維持、回復または付加することを目指す循環型（サーキュラー）の経済システム。建設業においては、設計段階における建材のモジュール化や、廃材の回収と再加工による市場への再供給、建物のライフサイクル管理によるメンテナンス・リノベーションの最適化などの活動が挙げられる。
シールドトンネル	筒状の形をしたシールドマシンと呼ばれる機械を使用して掘削されたトンネルのこと。
自然共生サイト	「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」として国が認定する区域。認定区域は、保護地域との重複を除き、「OECM（Other Effective area-based Conservation Measures：保護地域以外の地域をベースとする生物多様性の効果的な保全手段）」として国際データベースに登録される。
トータルデジタルプラットフォーム	さまざまなデジタルテクノロジーを統合し、一つのプラットフォーム（基盤）上で提供されるサービスや機能のこと。これにより、ユーザーは複数のデジタルツールやアプリを使わずに、一つのプラットフォームで必要な情報やサービスを簡単に利用することができる。
覆工	トンネル表面に構築する（アーチ）コンクリートのこと。
覆工再生工	主に矢板工法で施工されたひび割れや漏水などが発生している既設覆工を再生し新たな覆工を構築することをいう。
フロントローディング	初期の工程において後工程で生じそうな仕様の変更等を事前に集中的に検討し、品質の向上や工期の短縮化を図ること。代表例のBIMアプローチでは、設計段階で3次元建築モデルを作成し属性情報を付加することで、設計、施工、運用等の各段階のシミュレーションや検証を行い、事前に問題点を改善・解決することを狙いとする。

投資家FAQ

Q1 株主還元についての考え方を教えてください。

2024年3月期末の配当金については、1株当たり140円となりました。これにより、中間配当金1株当たり80円を加えた当期の年間配当金は、1株当たり220円となりました。なお、「中期経営計画2025」では、株主還元方針について「連結配当性向70%」としていましたが、業績計画値の修正と併せて見直しを行い、2024年度より「自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当」へと変更しました。

Q2 アセットアロケーションの方針を教えてください。

事業活動により獲得した資金に加え、有利子負債を活用して成長投資向けの計画としています。一方、金利環境は長期的には上がる傾向にあるため、資金計画の一部変更の必要性を認識しています。また、一段と重要性を増している人的資本への投資や、継続的な賃上げも計画しています。成長投資、人的投資、株主還元のバランスを考えた方針を策定しています。（→P.26 管理本部長メッセージ）

Q3 2025年3月期の受注動向について教えてください。

国内土木は例年よりも大きな数字になっていますが、これは、当社のキャパシティにもとづく例年どおりの受注額に加え、大型工事の随意契約を見込んでのことです。国内建築については、契約残高がある程度大きくなっており、技術者の配置を考慮すると1,800億円程度になると予想しています。海外については、フィリピンやシンガポールでの地下鉄工事の受注を見込んでいます。

Q4 伊藤忠商事との協業の状況について教えてください。

資本業務提携前からアセットバリューアッド事業で交流があり、継続して不動産の案件を紹介していただいています。建設事業では資機材の調達について、同社グループからの調達が増えてきています。また、建築事業では顧客となりうる企業を紹介していただいているほか、当社がめざす「中大規模木造建築物の実現」においては、同社からの発注による寄宿舎の建設工事が順調に進捗しています。地域環境ソリューション事業においても、同社の協力を得て、投資案件を検討しており、総じて順調に推移しています。

真正性表明

「西松建設株式会社 統合報告書2024」の発刊にあたって



代表取締役 執行役員副社長
管理本部長
人財戦略室長
地域環境ソリューション事業担当
IR 担当

河埜 祐一

西松建設は、ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みをより一層ご理解いただくために、2017年度より「統合報告書」を発行しています。

「統合報告書2024」では、創業150年を迎えた当社グループのこれまでのあゆみから、新社長の決意、さらに改定したマテリアリティのもと、当社の「社会機能の再構築」「社会基盤整備」を通じた価値共創活動をご紹介することに焦点を当てて制作しました。2030年を見据えた長期ビジョン「西松-Vision2030」の実現にむけて、「中期経営計画2025」の進捗についても、詳しくご説明しています。また、さまざまな現場で日々業務に取り組む社員たちのメッセージを特集ページでご紹介しました。

本報告書は、経営戦略室経営企画部が中心となり、多くの関係部署と協力して制作しました。私は、本報告書の制作に関する総轄責任者として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

本報告書が、西松建設の価値共創の取り組みについて、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、ご理解を深めていただくための一助になることを期待するとともに、有意義な対話の機会につなげていきたいと考えております。ご一読のうえ、忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただければ幸いです。

受賞実績・外部評価

受賞実績

名称	主催	表彰・受賞対象
令和4年度海外インフラプロジェクト優秀技術者表彰 国土交通大臣賞	国土交通省	当社社員
令和4年度海外インフラプロジェクト優秀技術者表彰 国土交通大臣奨励賞	国土交通省	当社社員
令和5年度 国土交通行政関係功労者表彰 優良工事等施工者 局長表彰	国土交通省近畿地方整備局	国道9号京都西共同溝立坑構築工事
令和5年度 国土交通行政関係功労者表彰 優良工事 局長表彰	国土交通省四国地方整備局	令和元～3年度 越知道路新今成トンネル工事
令和5年度 国土交通行政関係功労者表彰 優秀建設技術者(工事) 局長表彰	国土交通省四国地方整備局	令和元～3年度 越知道路新今成トンネル工事 管理技術者 当社社員
令和4年度優良工事等表彰 難工事功労表彰	国土交通省関東地方整備局	虎ノ門地下歩道その3工事
令和4年度土木学会賞 環境賞	公益社団法人 土木学会	土質変化に対応する泥水二次処理剤自動添加システムの開発と実用化～自動化・見える化で環境負荷低減とコスト縮減を実現～
第4回 日建連表彰 土木賞	一般社団法人日本建設業連合会	陸前高田市震災復興事業の工事施工等に関する一体的業務
令和5年度リデュース・リユース・リサイクル(3R)推進功労者等表彰 リデュース・リユース・リサイクル推進協議会会長賞	リデュース・リユース・リサイクル推進協議会	西日本支社 滋賀湖南出張所
第9回(2023年)サステナブルファイナンス大賞 優秀賞	一般社団法人環境金融研究機構	サステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)のSPTs(数値目標)にスコープ1+2に加えスコープ3削減率を設定
第44回2023日本BtoB広告賞 入社案内の部 銅賞	一般社団法人日本BtoB広告協会	西松建設の「現場力」まるごとガイド
第72回日経広告賞 建設・不動産部門 優秀賞	日本経済新聞社	「海に、森を建てる」
第75回全国カレンダー展 第2部門 銀賞	一般社団法人 日本印刷産業連合会、 産経新聞社	2024年西松建設玉カレンダー(新デザイン版・大安吉日)

社外からの評価



賛同・参加するイニシアチブ



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 細川 雅一
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：2,892名 連結：3,301名 (2024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	フィリピン営業所	香港営業所
バングラデシュ営業所	シドニー分室	

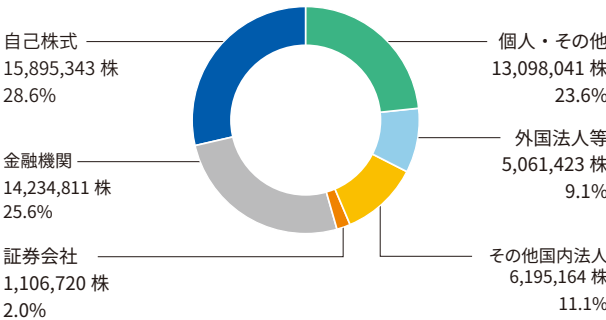
主な子会社

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)
西松ベトナム有限公司(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 (2024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15,895,343株)
株主数	33,308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)	7,485	18.86
伊藤忠商事株式会社	4,722	11.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,374	5.98
明治安田生命保険相互会社	915	2.31
西松建設持株会	906	2.28
株式会社みずほ銀行	614	1.55
住友不動産株式会社	612	1.54
みずほ信託銀行株式会社	600	1.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	587	1.48
株式会社日本カストディ銀行(年金信託口)	454	1.14

※当社は自己株式15,895,343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15,895,343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225,300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.17、21	・女性管理職比率	▶ P.21、50、77
・国内外グループ取水量	▶ P.16、21	・男性育児休業取得率	▶ P.21、50、77
・産業廃棄物排出量	▶ P.17、21	・度数率(休業4日以上)	▶ P.54、74、75、77
・エネルギー消費量	▶ P.16		

お問い合わせ先

西松建設株式会社 経営企画部 サステナビリティ推進課
〒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
<https://www.nishimatsu.co.jp/>

