

まかせられる人が、いる。

150

西松建設  
150th Anniversary



統合報告書 2023



# 西松建設の企業理念・西松-Vision2030

## 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

## 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あらためてむきあいました。

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。

## Visionに込めた想い

私たちは 1874年の創業以来 国内外で社会基盤の整備を手掛け

安全・安心な社会をつくってきた

その原動力は 人々への敬愛と社会基盤を支える矜持

社会は絶え間なく変化し 価値観は多様化している

これから人々のいとなみはどのように変わっていくのだろう

変化のなかでも 私たちは 人々があたりまえに安心でき

ワクワクにぎわい 活力がわく地域やコミュニティを

人々・企業・地域と共に描きつくっていかう

新しいことに取り組む 挑戦心 粘り強さ 自律心を呼び覚まし

社会機能を再構築する力を磨こう

私たちの手で社会課題を解決しよう

安心して暮らせる持続可能な社会をつくるために

社会・事業環境の変化

## 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

## 西松-Vision2027

新しい価値をつくる  
総合力企業へ

### 私たちの意志

- 社会基盤を支える矜持
- 自身や家族を含む人々の安心確保
- 貢献実感、自己達成感

### 私たちの強み

- 社会基盤整備力
- 多様な能力をまとめあげ 目的を果たす力

## 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



※アセットバリューストック事業 (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

## 社長メッセージ



代表取締役社長

# 高瀬伸利

## 長期ビジョン実現のために意識・行動改革が重要 社員との対話で全国へ

経営層から若手社員までが、自分たちの意志や強みについての議論を重ね、長期ビジョンを「西松-Vision2030」として刷新しました。

私たちは、価値観や社会変化の質が変わっていく中においても、人々や企業、地域と共に、あたりまえに安心して活力がわく地域やコミュニティを描きつくっていきます。

新たなビジョン実現にむけ、社内外の連携と変革プログラムの実行で価値共創活動を力強く進めていきます。そのために重要な、意識・行動改革と社内風土改革の第一歩として、社員との対話で全国を回っています。

## 「西松-Vision2030」の策定

### 想定を上回る環境変化を受け長期ビジョンを刷新

「西松-Vision2027」を策定した2018年から2022年までの間に、社会情勢や事業環境は大きく変化しました。新型コロナウイルスによるパンデミックやウクライナ問題をはじめとする世界情勢の変化に加え、想定を上回る形で急激な物価上昇が顕在化しました。AI技術の進歩をはじめとする、前回のビジョン策定時にはまったく想定できていなかったスピードでの変化を踏まえ、今一度、我々のめざすありたい姿としての長期ビジョンの見直しが必要となりました。

今回のビジョン見直しにあたっては、ビジョンの実現に欠かせない「社員の腹落ち感」を十分に得られるよう、策定プロセスから社員に関わってもらい、具体的な内容にすることを重視しました。

当社を取り巻く事業環境の分析を経て、めざす当社の将来像の議論を進めるため、2022年9月頃には検討メンバーの公募を実施しました。経営層と若手社員までが一緒になり、社会・事業環境の変化、自分たちの意志や西松建設の強みは何なのかという議論を重ねた結果、「西松-Vision2030」として刷新し、2023年2月に公表しました。

### 「あたりまえに安心して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」

昨今、あたりまえのことが簡単ではなくなってきましたが、当社は創業150年の歴史の中で「安心を当然のように提供したい」という想いを持ちながら、地域やコミュニティに常に寄り添った事業活動を通じて社会への活力を生み出してきました。この想いを私たちの意志として持ち続け、これから先、価値観や社会変化の質が変わっていく中においても、人々や企業、地域と共に、あたりまえに安心して活力がわく地域やコミュニティを描き、つくっていきたいと考えました。西松建設の強みは、社会基盤を整備する力は当然ですが、多様な能力をまとめ上げ目的を果たす力であると思っています。その力を大いに発揮して、新たなビジョンを実現していきます。

### 「社会機能の再構築」に必要な「社内外における連携」

新たなビジョンを実現していくための事業活動、すなわち「価値共創活動」は、これまで多くの実績を積んできた「社会基盤整備」に加え、「社会機能の再構築」へ拡大していくことであると考えました。社会機能とは、社会・都市機能、防災・安全、エネルギー、不動産開発などを包含しており、地域やコミュニティが抱える課題やニーズに共に取り組んでいきます。このためには、社会基盤を整備してきた土木事業および建築事業と、不動産や開発を中心とするアセットバリューアッド事業（旧 開発不動産事業）、再生可能エネルギーを中心に地域のニーズに対応する地域環境ソリューション事業（旧 環境エネルギー事業）の各事業がこれまで以上に連携し取り組む必要があります。あわせて、あらゆる課題やニーズに応じていくには、西松建設以外の外部リソースとの連携も不可欠です。また、異業種との連携もさらなる進展が必要です。これらの社内外における連携の取り組みは、いくつかの案件で一定の成果を得ることはできました。しかし、より大きな成果へつなげていくためには、連携の輪を広げていかなければなりません。

### 「社内外における連携」を支える「変革プログラム」

「社内外における連携」を実行に移せるよう、「意識・行動改革」、「組織能力強化」、「成長資源創出」からなる「変革プログラム」を新たなビジョンに盛り込みました。「変革プログラム」はいわば社内風土改革です。当社は長い歴史の中で、社会基盤整備という価値提供を通じて、経験と実績でしっかりと結果を出してきたプライドがありますが、これは良いことである反面、新たなことへの挑戦に対して慎重になりすぎる傾向にもつながっていると感じています。変革プログラムの「意識・行動改革」は、社員のマインドを挑戦する意識に変え、行動に結びつけるための取り組みです。「組織能力強化」は、幅広い価値観、知識や経験を結集し、同じ目的に向かって協働する力を高め、発揮していく取り組みです。社内での一体感を持たせるために、必要であれば組織の改編も検討します。「成長資源創出」では、新しいことに挑戦するための人材や時間をつくり出さなくてはなりません。マンパワーの不足は当社に限らず、あらゆる

## 社長メッセージ

る企業で一番の課題になってきています。現場業務の最適化やDXを進め、将来のための資源を創出していく必要があります。価値共創活動を社内外の連携と変革プログラムの実行で力強く進め、その結果として社会に「安心・活力・つながり」の三つの価値を提供することをめざします。

### 「西松-Vision2030」の実現に向けて

#### 「中期経営計画2023」の振り返り

ビジョンの見直しに伴い、中期経営計画も1年前倒して刷新することとしました。「中期経営計画2023」の初年度であった2021年度は、新型コロナウイルスによる影響が残る中、年度後半からは物価上昇への流れが進んだものの、業績は営業利益目標210億円に対して結果は235億円となり、目標を上回りました。一方、2022年度は、建設資材の高騰が顕著となり、民間の発注者が多い建築事業では、特に設計施工の案件で、受注から詳細設計期間を経て着工までの間で価格高騰の煽りを受け、大きく採算を悪化させる状況となりました。海外土木事業での追加工事費の発生も重なり、営業利益は126億円と大幅に減益となる結果でした。

「中期経営計画2023」で掲げた基本方針の一つである「異業種パートナーとの協業」では、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）との資本業務提携による連携施策が動き始めています。特に「循環型不動産事業モデルの協業」はすでに一定の成果を出しており、今後も国内外の数多くの案件について協業を検討し、取り組んでいきます。建設に関わる案件も増えており、官民連携事業の受注のほか、伊藤忠商事関連会社との協業案件も増えています。建設資材の調達についても、双方にメリットのある取り組みにより、取扱金額が増えています。

その他の連携として、地方自治体との包括連携協定や再生可能エネルギー事業に係る各企業との連携、そして、ホテルオークラグループとの連携によるホテル事業も進んでいます。

このような一定の進捗はあったものの、さらに連携を拡大しステップアップをしていく必要があると考えています。

#### 「中期経営計画2025」の実行へ

「西松-Vision2030」の初めの3年間となる「中期経営計画2025」の重要なテーマの一つは、「収益の改善」です。収益面での大きな影響を受けた要因は建設資材の価格高騰ですが、建築事業では、収益悪化の原因となった工事の影響が2024年度まで及びます。このたびの急激な物価上昇を教訓に、建築事業における受注方針を見直しました。それをしっかりと遵守し、収益を改善した工事への入替を進め、中期経営計画の3年間で正常な状態に戻していきます。

また、もう一つの大きなテーマは、2024年度から始まる「時間外労働の上限規制適用」です。これまでも、現場をバックアップする部署の新設やアウトソーシングの推進、DXツールの活用などを進めてきましたが、いよいよ最終段階になりました。厳しい事業環境ですが、もはや「待たなし」の状況です。建設事業は労働集約型ですので、「人」が事業活動の重要な源泉です。国内は人口減少社会に突入しており、建設業界も例外なく人手不足です。このような状況で当社だけが人員を増強させることは容易ではありません。サプライチェーンも含め、今後どのように施工体制を維持していくかについて、具体的施策の検討と取り組みを実施していく必要があります。

「中期経営計画2025」は、「西松-Vision2030」で掲げた価値共創活動の実現に向けて、会社の基盤を再構築する重要な3年間であると認識しており、持続的成長のできる企業として企業価値を高める施策を実現していきます。

### より風通しの良い組織づくりへ 社員との対話で全国へ

「西松-Vision2030」の実現を下支えする「変革プログラム」のうち、意識・行動改革の最初の取り組みとして、5月から社員との対話を始めました。社内風土改革の第一歩と位置づけており、数年かけて全社員と対話するのが目標です。まず今年度は1,000人を目標に掲げ、次世代のリーダーとなる管理職登用前の年代を対象としてスタートしました。各事業の連携を深め、部門間の風通しを良くす

#### 対話のルール

- ・お互いに「さん」づけで呼ぶ
- ・自分の考えを自由に話す
- ・相手の話を否定しない、遮らない、被せない
- ・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）
- ・相手に興味を持つ、質問する
- ・一人一回は意見を出す

る狙いで、10名1グループを多様な職種の社員で構成し、当社としての「対話ルール」も設定しました。

テーマは、社員にとってなじみのある、企業理念のキーワード「価値ある建造物やサービス」と「安心して暮らせる持続可能な社会」を選定しました。若い社員たちからの意見はまさに十人十色であり、社員の中で新たな気づきや価値観が数多く生まれてきていることを、私自身が強く感じる機会となりました。「価値ある建造物やサービス」についての対話では、あらゆるステークホルダーの目線に立ったさまざまな価値観の意見が出され、「安心して暮らせる持続可能な社会」についての対話では、社会への貢献や会社の存続、自分自身の働き方などについて考えを巡らせる社員もいました。社員との対話を通じ、会社の将来の姿をしっかりと創造し、実現していく重責や、社員が持つ働きがい、西松社員としてのプライドの尊さに身の引き締まる思いがしました。社内の文化は一朝一夕には変えられるものではありませんが、社員一人ひとりの想いとともにより一歩一歩進めていきます。

### サステナビリティ経営

「西松-Vision2030」の実現は、社会にサステナブルな価値を提供していくことであり、西松建設のサステナビリティ経営そのものです。サステナビリティ経営の強化を目的として、2023年4月にサステナビリティ推進体制の

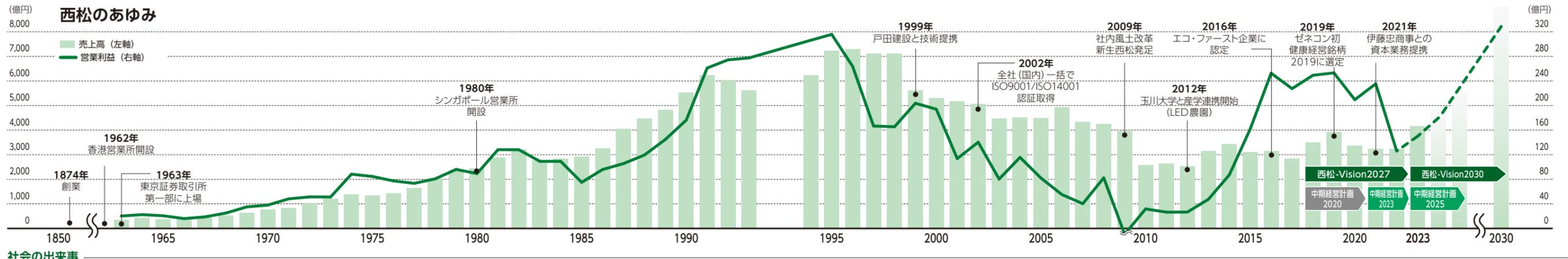


組織改編をしました。取締役会の諮問機関として設置する「サステナビリティ委員会」では、企業理念や刷新した長期ビジョンを踏まえた当社のマテリアリティについて見直しを進めるとともに、社会や当社に関わるサステナビリティ課題について、解決の道筋を立てるための議論を進めていきます。

### ステークホルダーの皆様へ

株主や社員とその家族、協力会社、企業先など、ステークホルダーごとに最も重視する価値は異なります。今後、さらに多様化するそれぞれの価値をいかに読み取り、どのようにバランス良く実現していくかが課題です。特に、当社の今後の成長と持続的発展を見据えると、人財は大切な経営資本です。社員の育成やモチベーションの向上は重要な課題であり、賃金の引き上げも含めて解決していかなければなりません。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# 価値共創のあゆみ



## 社会の出来事

1872年 日本初の鉄道開業 (新橋-横浜) | 1945年 終戦 | 1960年代 高度経済成長期 | 1973年 オイルショック | 1980年代後半 貿易摩擦 | 1990年代前半 バブル崩壊 | 1995年 阪神淡路大震災 | 2008年 リーマンショック | 2011年 東日本大震災 | 2020年 新型コロナウイルス感染症流行

## 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	1850年～1926年 嘉永、明治、大正時代	1927年～1944年 昭和・戦前	1945年～1968年 昭和・戦後	1969年～1989年 昭和後期	1990年～ 平成～現在
1874年(明治7年)の創業以来、およそ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。	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す。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・鴨緑江を締め切った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。	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す。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(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年施工の迎賓館和風別館(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。	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併会社を設立。2022年度、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。
	<b>解決する社会課題と取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●インフラ基盤の構築 →国内外のインフラの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●敗戦からの復興 →機械化や大規模建築への挑戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高度経済成長 →技術力を磨き、多様なニーズに応える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地震災害、社会的要請の高まり →安心・安全な建造物の提供</li> <li>●持続可能な社会基盤の構築 →社会機能の再整備</li> </ul>



創業者 西松桂輔

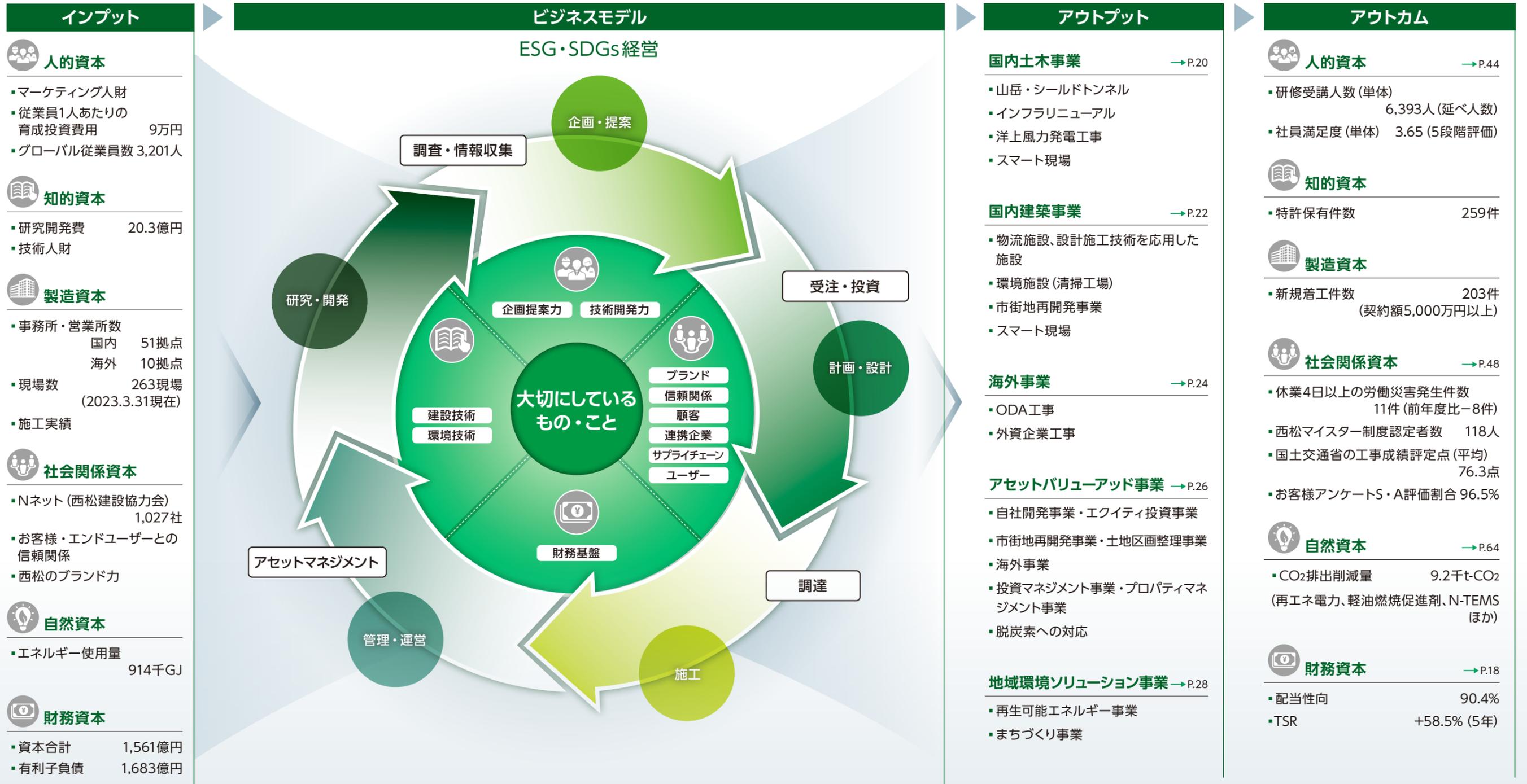


昭和50年代の輪中地帯(岐阜県)

## 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	1946年 北上川水系の石瀧ダム(岩手県)で日本初のロックフィルダム施工	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	1998年 愛川衝撃振動研究所設立
1874年 西松の創業	1929年 合資会社西松組設立	1948年 商号を西松建設株式会社に改める	1984年 シンガポールで地下鉄工事受注	2003年 西松が国内初のPFI事業、江坂南パーキングサービスに参加
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	1953年 荒瀬ダム(熊本県)が機械化施工のモデル現場に	1984年 関越道永井川橋工事施工。日本でも高い橋脚が立ち上がる	2015年 ラオスで日系ゼネコン初となる合併会社を設立
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	1960年 大手町合同庁舎建築工事施工	1984年 タイで超高層ビル施工	新コーポレートスローガン「未来を創る現場力」を制定
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	1961年 尼崎製鉄所堺製鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞	1986年 椿山ダム(和歌山県)が労働大臣優良賞を受賞	2017年 当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業
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	1965年 都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用	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	2022年 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
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	1967年 当時世界一のボウリング場を施工	1988年 BOTプロジェクト香港テーツェントンネル受注	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
	1940年 満州西松組設立		1988年 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	経済産業省「DX認定事業者」に認定

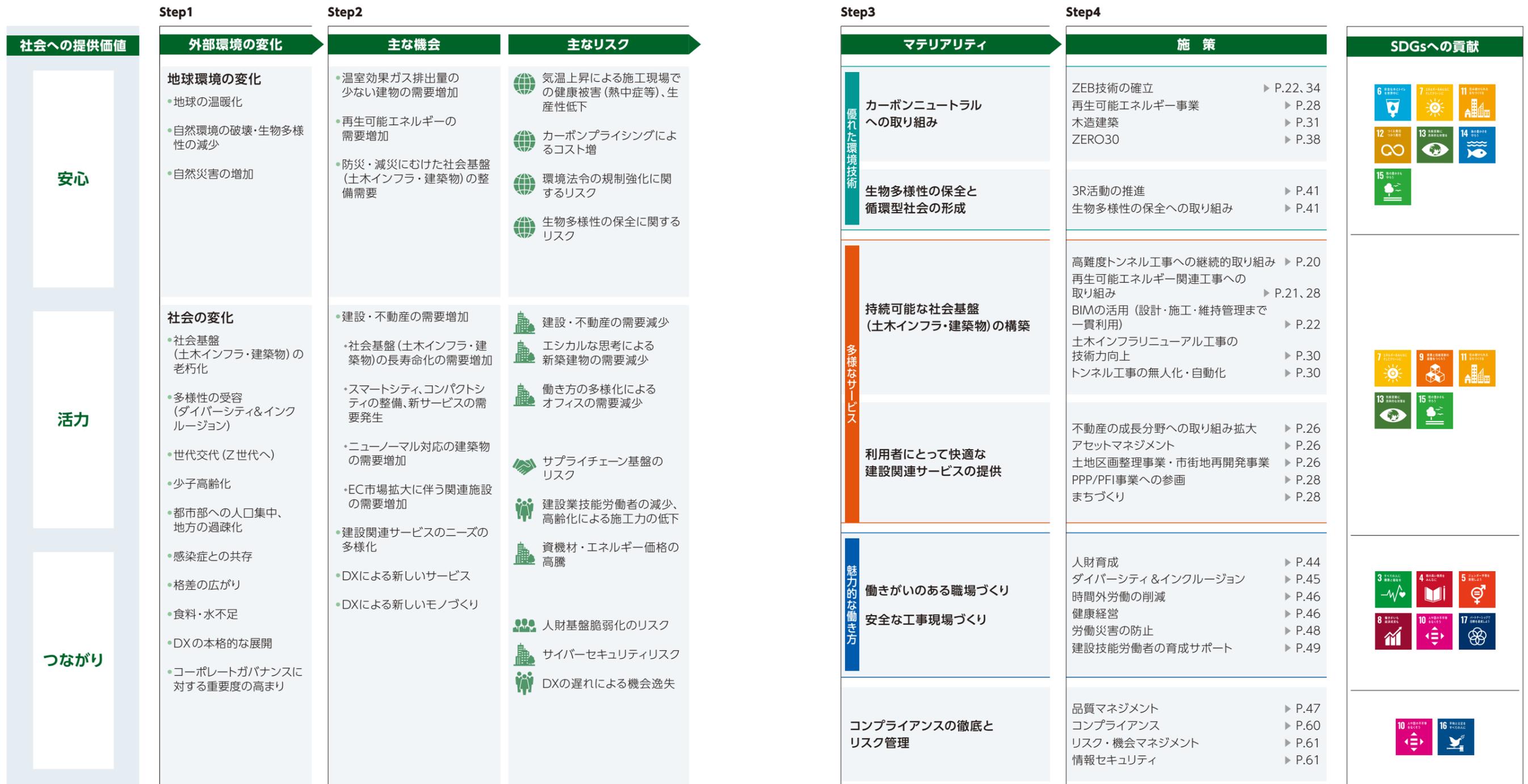
# 西松建設の価値共創モデル



外部環境	マテリアリティ	→ P.12
西松- Vision2030		→ P.2
企業理念		→ P.2
	中期経営計画 2025	→ P.17

# マテリアリティと機会・リスク

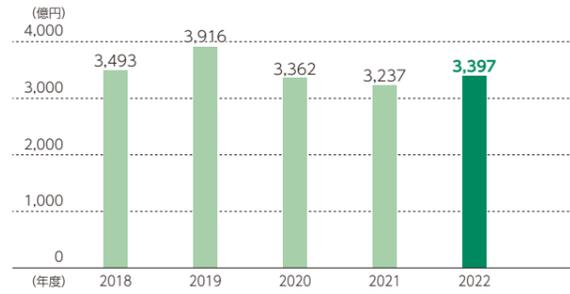
当社は、自社とステークホルダーを取り巻く外部環境の変化を認識し、機会・リスクの両面を把握したうえで、当社が取り組むべきマテリアリティを特定しています。特定したマテリアリティに対し、具体的な施策を策定・実行し、SDGsへの貢献とともに事業価値と社会価値をつくりだしています。



# 財務・非財務ハイライト

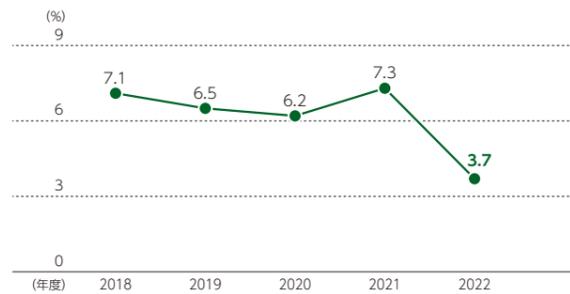
## 財務

### 売上高 (連結)



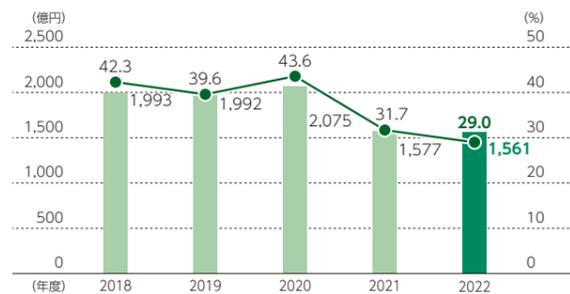
売上高は、前期比4.9%増の3,397億円となりました。当社単体の建設事業は減収となりましたが、開発・不動産事業等において販売事業の売上が大幅に増加したことや、海外建設子会社の完成工事高が増加したことが増収の主な要因です。

### 営業利益率 (連結)



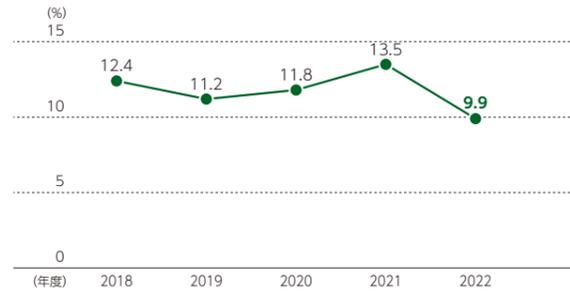
売上高が増加した一方で、売上総利益率が悪化したことに加えて、一般管理費が前期比871百万円増加し、営業利益率は前期比3.6ポイント減少の3.7%となりました。「中期経営計画2025」の収益改善プランを着実に実行し、利益率を改善していきます。

### 純資産/自己資本比率 (連結ベース)



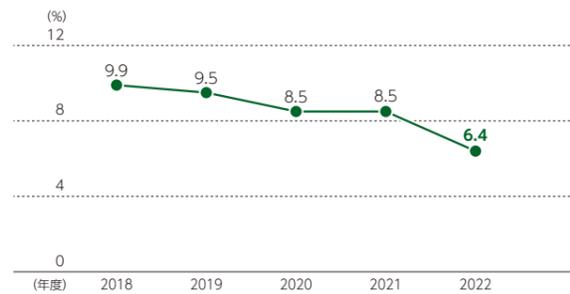
2021年度に543億円の自己株式の取得を行ったことにより、自己資本比率が低下していますが、財務健全性の面では問題ない水準で推移しています。積極的な成長投資を行いつつ、引き続き財務健全性を維持できるよう、適切な財務戦略を実行していきます。

### 売上総利益率 (連結)



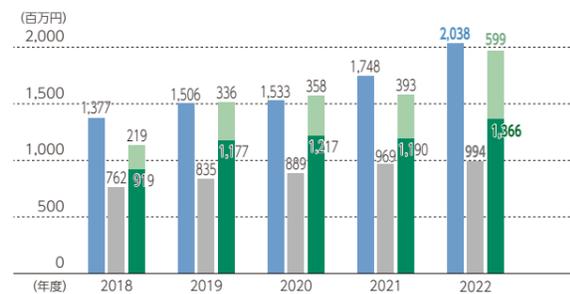
売上総利益は前期から大幅な減益となり、売上総利益率は前期比3.6ポイント減少し、9.9%となりました。資材価格の高騰などによる国内建築工事の採算悪化に加え、海外の土木工事において施工上の問題が生じ、追加費用が発生したことが大きく影響しました。

### 資本効率 (ROE) (連結)



当期純利益が大幅に減少したため、ROEは前期比2.1ポイント減少し、6.4%となりました。「中期経営計画2025」の目標である営業利益220億円を達成することにより、ROE8%以上をめざしていきます。

### 技術・人材・ICTへの投資 (単体)



ICT成長投資は599百万円となりました。技術者・技能労働者不足をはじめ、2024年度から適用される時間外労働の上限規制に対応するため、ICT技術を活用した業務効率化に取り組んでいます。また、健康経営や西松社会人大学など人材への投資を増やし、社員のパフォーマンスを高める施策を拡充しています。

## 非財務

### 環境データ

	2020年度	2021年度	2022年度	目標
地球温暖化防止				
当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ1+2)	(t-CO <sub>2</sub> ) 70,210	62,650	43,030	2030年度 31,700t-CO <sub>2</sub>
当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ3)	(t-CO <sub>2</sub> ) 3,928,700	3,237,500	2,776,700	—
当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ3) カテゴリー11	(t-CO <sub>2</sub> ) 3,191,800	2,481,200	1,847,600	2030年度 2,328,000t-CO <sub>2</sub>
循環型社会の形成				
建設廃棄物の最終埋立処分率*	(%) 2.2	2.4	2.4	2025年度 3%未満
水使用量 国内事業 合計	(m <sup>3</sup> ) 948,100	647,700	723,100	—
水使用量 国際事業 合計	(m <sup>3</sup> ) 84,800	365,800	373,600	—

\* 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」を除く

### 社会性データ

	2020年度	2021年度	2022年度	目標
基本情報				
従業員数 (連結)	(人) 3,060	3,106	3,201	—
従業員数 (単体)	(人) 2,762	2,794	2,804	—
人財育成				
研修費用	(百万円) 291	345	356	—
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) 0(0%)	3(0.3%)	4(0.4%)	2025年度 2%以上
女性採用比率 (総合職)	(%) 17.5	17.8	18.5	2025年度 20%以上
男性育児休業取得率 (総合職・一般職) ※1	(%) 6.1	17.6	55.6	2024年度以降 100%
障がい者雇用率	(%) 1.96	2.37	2.45	2.3% (法定雇用率) 以上
健康				
定期健康診断の精密検査受診率	(%) 19.7	62.3	69.1	2025年度 80%
働きやすさ・生産性				
離職率 (総合職)	(%) 1.83	2.05	2.68	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	(%) 21.3	22.7	17.2	2023年度 5%以下
4週7閉所割合 (土木現場)	(%) 65.4	63.5	77.1	—
(建築現場)	(%) 65.4	61.1	64.5	—
リモートワーク利用率	(%) —	55.5	45.6	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	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	2025年度 90%

※1 「産後パパ育休制度」(2022年10月施行)に伴う休暇を含む

※2 総労働時間-所定労働時間(1日8時間)

# 2022年度と中期経営計画2023の振り返り

「中期経営計画2023」（2021～2022年度）は総合力企業への変革期と位置づけ、「中期経営計画2020」（2018～2020年度）の3年間で構築した基盤をもとに、効率的な成長投資と持続的な企業価値向上に注力

中期経営計画  
2023の  
基本方針

### 1. 各事業の“有機的連携”

- 海外開発事業：ホテル開発「グランドニッコー・バンコク サトーン」 ◀（開発・不動産事業×国際事業）
- 学生寮事業：慶應義塾大学 湘南藤沢寮・高輪寮、未来創造塾の運営を開始 ◀（開発・不動産事業×国内建築事業）
- PFI事業：倉敷市斎場PFI事業を受注 ◀（環境・エネルギー事業×国内建築事業）

### 2. 脱炭素社会実現への取り組み

- 木質バイオマス発電事業：子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」設立、2024年度稼働予定
- 地熱発電事業：熊本県阿蘇郡小国町で温泉バイナリー発電所の運営を開始
- 中大規模木造建築物：中大規模木造建築構法で日本建築センターの個別評定を共同取得

### 3. 異業種パートナーとの協業

- 伊藤忠商事株式会社と資本業務提携契約を締結
- 伊藤忠商事株式会社との協業（柴田町総合体育館整備事業、ホテルJALシティ富山）
- 九州の地方自治体と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結

### 4. 株主還元

2021年度・2022年度は、1株当たり年間221円の安定配当を実施  
「中期経営計画2023」の株主還元方針にもとづき、2021年度、543.9億円の自己株式を取得

業績

	2021年度	2022年度	
		期首計画	実績
売上高	3,237億円	3,385億円	3,397億円
営業利益	235億円	240億円	126億円

#### 営業利益が大幅に悪化した要因

- 国内建築事業における資材価格の高騰
- 国際事業における施工上の問題と資材・エネルギー価格の高騰

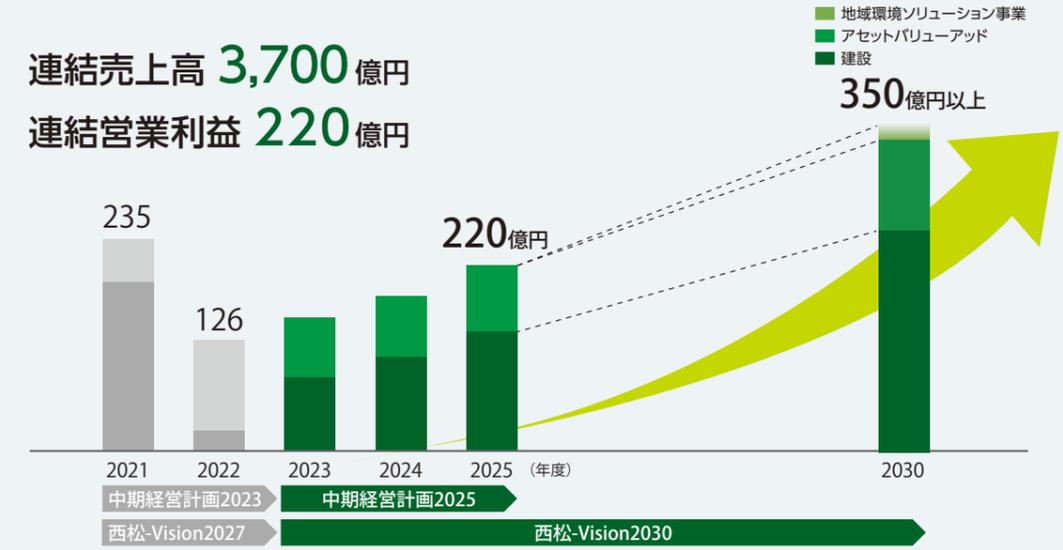
財務

	2021年度	2022年度
ROE	8.5%	6.4%
自己資本比率	31.7%	29.0%
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍
配当性向	70.8%	90.4%
1株当たり年間配当金	221円	221円

# 中期経営計画2025

「西松-Vision2030」では、建設事業中心の「社会基盤整備」から、アセットバリューアップ事業と地域環境ソリューション事業の成長により、グループの価値共創活動の領域を「社会機能の再構築」へと拡大、成長をめざす。2023～2025年度は、建築事業・国際事業（土木）の収益改善、「西松-Vision2030」実現にむけた中長期的取り組みに注力する。

2025年度  
業績目標



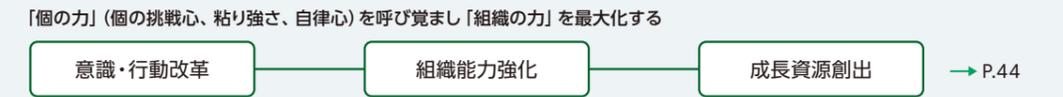
2025年度  
財務指標

財務指標	2025年度	2030年度
ROE	8% 以上	10% 以上
自己資本比率	30% 程度	35% 以上
D/Eレシオ	1.5倍 程度	1.0倍 程度
配当性向	2023～2025年度 70%	

2025年度  
投資計画

投資分類	主な投資先	2023～2025年度	2023～2030年度
GX まちづくり	再生可能エネルギー まちづくり	400 億円	1,500 億円 [投資 2,500 回収 1,000]
アセットバリューアップ	5つの成長分野	700 億円 [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	100 億円	
総額		1,200 億円	

変革  
プログラム



# 管理本部長メッセージ

収益改善に注力するとともに、  
成長分野への投資を推進し、  
株主の皆様へより安定した利益還元を  
継続的に実現していきます

代表取締役 執行役員副社長  
管理本部長 IR 担当

河埜 祐一



## 「中期経営計画2023」の振り返り

「中期経営計画2023」の2年目であった2022年度の業績は、建設資材高騰などにより、国内建築事業および海外土木事業の収益が大幅に悪化しました。建設受注高は、子会社の受注を含め、前期比1.9%増の3,403億円となり、売上高は、主に不動産事業等が増加したことから、前期比4.9%増の3,397億円となりました。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減少したことなどで前期比46.4%減の126億円となり、経常利益は43.9%減の131億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比36.1%減の96億円となりました。当期純利益が100億円に届かないのは、2015年3月期以来であり、厳しい経営成績となりました。

財務指標については、ROEは前期比2.1ポイント減の6.4%、自己資本比率は29.0%、D/Eレシオは1.1倍であり、いずれも目標に達しませんでした。

こうした状況により、「中期経営計画2023」における業績目標や財務指標の達成が困難となったため、数値目標を見直し、2025年度を最終年度とする「中期経営計画2025」を策定しました。

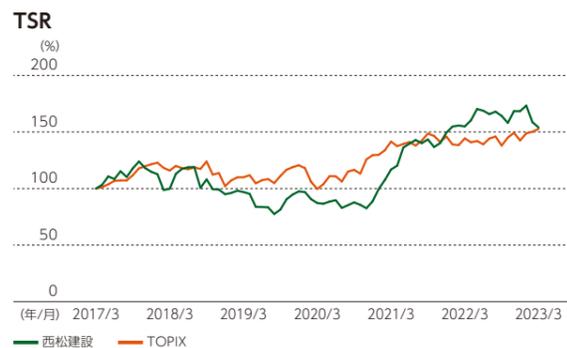
## 3年間で累計1,200億円の成長投資を実施

「中期経営計画2025」では、価値共創活動の拡大にむけ、3年間で総額1,200億円の成長投資を実施します。まず、GX・まちづくり分野では、地域環境ソリューション事業

(旧 環境・エネルギー事業)で手掛ける再生可能エネルギー事業を主な投資対象とし、400億円を投資します。現在、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。

次に、アセットバリューアップ事業(旧 開発・不動産事業)では、循環型再投資モデルを継続し、投資1,100億円、回収400億円のネット700億円の投資計画としています。アセット戦略は、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)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。注力していく事業としては、伊藤忠商事株式会社と共同で行う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があります。また、2023年度に私募リートを立ち上げ、2027年度までに1,000億円ほどの資産規模にしていく計画です。

さらに、持続的な企業価値向上のため、人財開発・DX・技術開発ほかへの投資も積極的に行います。人財開発・



投資分類	2022年度実績	中期経営計画 2025 (2023)
GX・まちづくり	15	400
アセットバリューアップ	275	700 (投資 1,100 回収 400)
人財開発・DX・技術開発ほか	43	100
投資額の合計	333	1,200

育成を担う西松社会人大学や「スマート現場」への取り組み強化でDXを推進するほか、無人化施工などの省力化技術やZEB・ZEHなどの技術開発を通じ、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へ3年間で100億円を投資します。

## 「中期経営計画2025」における財務戦略

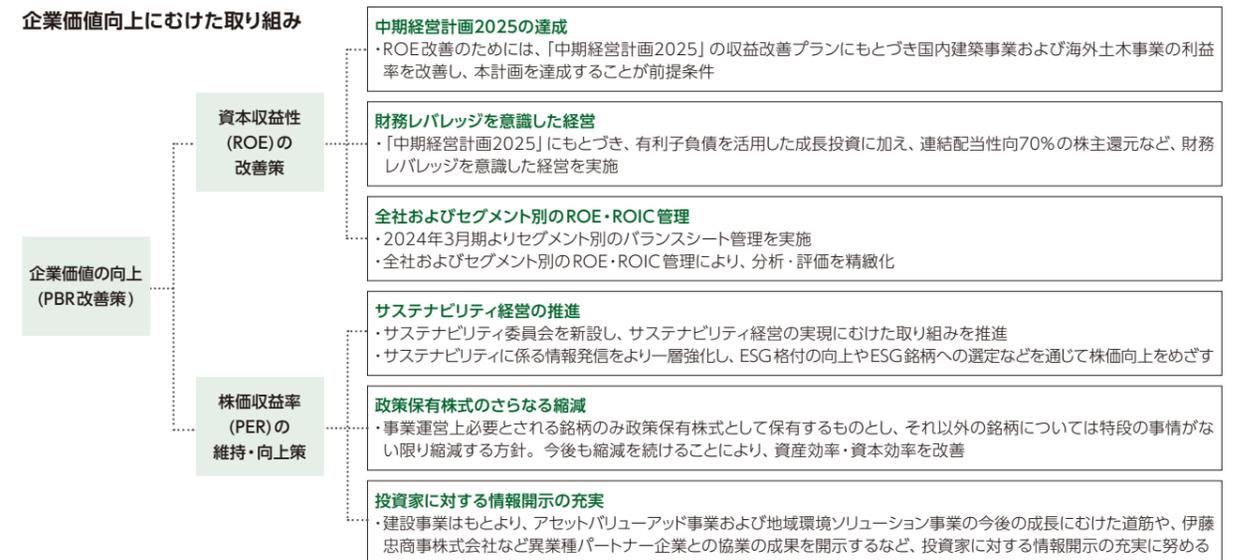
「中期経営計画2025」の財務指標目標は、ROE8%以上、自己資本比率30%程度、D/Eレシオ1.5倍程度を堅持することを掲げています。成長投資の成果が現れるのは早くも2~3年後と考えられるため、今回発行したサステナビリティ・リンク・ボンドのようなESG債などで金融コストを抑えながら中長期の資金調達を行い、今後の金利情勢を注視し、調達と償還、投資のバランスを取りながら適切な財務戦略を実施していきます。また、建設事業の balan

シートとアセットバリューアップ事業のバランスシートを分割して管理し、それぞれに財務戦略を立て、財務健全性も維持していきたいと考えています。

当社は、配当性向70%による配当や大規模な自己株式取得をすでに実施済みであり、財務レバレッジを意識した経営を行っているところです。しかしながら、当社の株価は2023年8月末現在、PBR1倍をわずかに下回っています。「中期経営計画2025」の収益改善プランにもとづき国内建築事業および海外土木事業の利益率を段階的に改善し、資本コストを上回る資本収益性を達成します。さらに、今後の成長にむけた道筋を積極的に情報開示することにより、株価収益率の維持・向上に努めていきたいと考えています。これらの施策により、PBR1倍以上をめざしていきます。

## 株主還元方針

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行っていくことを基本方針としています。前中期経営計画期間で70%以上としていた配当性向は、「中期経営計画2025」では、最終年度である2025年度までを70%と設定しました。まずは収益改善に注力し、成長分野への投資を推進し、株主の皆様へより安定した利益還元を継続的に実現してまいります。



# 国内土木事業



土木事業本部長  
一色 真人

## 土木事業本部の意義 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

150年培ってきた道路、鉄道、電力施設、ダムなどの社会インフラ構築技術を、将来の人口減少社会に備えたシームレスな拠点連結型国土整備や防災対策整備に活かすことにより、国土形成計画および国土強靱化に貢献していきます。強みである地下空間利用のためのトンネル技術にはさらに磨きをかけ、リニューアルや洋上風力などの新規分野への挑戦を続けます。また「スマート現場」化によりDXを推進するとともに、組織能力の強化を進めていきます。

### 「中期経営計画2023」振り返り

「中期経営計画2023」では、土木事業は「大型官庁工事」「リニューアル工事と土地区画整理事業」と「トンネル工事の自動化技術開発」を戦略的取り組み分野および成長投資・施策として掲げ、事業活動に取り組んできました。2022年度の完成工事には、公共工事ではトンネル工事、ダム工事や水門工事が、民間工事では大規模な太陽光発電所工事などがありました。2022年度の公共工事の進捗は概ね順調で、土木事業全体としては、売上高・営業利益は期首計画に対してほぼ予定どおりとなりました。

受注高は、2021年度は1,024億円(目標1,100億円)、2022年度は1,075億円(目標1,150億円)となり、2年続けて期首計画に対しては若干未達という結果となりました。主にトンネル工事、ダム工事、新幹線高架橋工事のほか、民間では土地区画整理事業工事、リア高架橋工事などを受注しました。

今後も厳しい受注環境が続くと考えられるため、現在より

も応札件数を増やしつ、公共工事応札体制の強化を行っていきます。

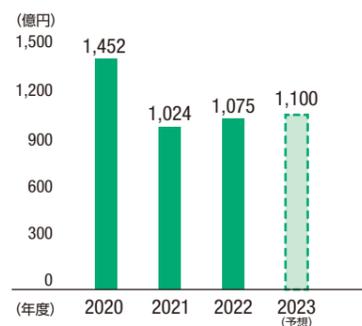
国内の民間工事完成工事高比率は、2年間で22~23%で推移しています。2022年度末に大型の造成工事を受注しましたが、引き続きリニューアル工事と土地区画整理事業に注力していきます。

トンネル工事の自動化技術開発については、各施工機械の遠隔操作システムを現場で試行しており、現場の意見も反映させながら改善に取り組んでいます。施工の自動化にむけて、今後さらに開発を進めていきます。

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

2025年度は業績目標を売上高1,100億円、売上総利益170億円として土木事業の基礎を固め、人員・組織力を強化し「西松-Vision2030」がめざす総合企業への変革の足

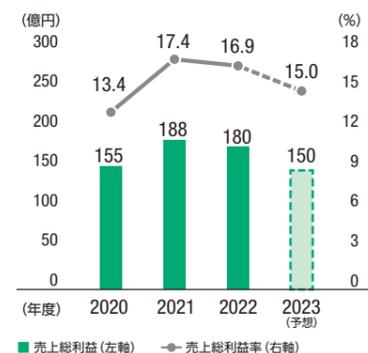
受注高(単体ベース)



売上高(単体ベース)



売上総利益/売上総利益率(単体ベース)



### 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	重点施策	取り組み
持続可能な社会基盤(土木インフラ・建築物)の構築	人員・組織能力の強化	・応札部門20%増員(2022年度比)、外部経営資源も活用 ・総合評価分析・検討チームの組成、提案の効率化
	新分野への挑戦	・トンネル覆工再生の実施工にむけた技術開発・改良 ・床版取替の技術開発の推進 ・洋上風力発電工事への参画
働きがいのある職場づくり	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

掛かりとします。

官公庁発注の新設工事は、微増または横ばいで推移すると見込んでいます。引き続き、トンネル工事を土木事業の中心と位置づけて、これまでの技術と実績を活かし、大規模・高難度工事への取り組み体制を強化することで売上規模を維持していきます。特に、山岳トンネル、シールドトンネル工事で自動化を進めて生産性を向上させ、人財の最適配置とあわせて高収益化をめざします。

今後増加が見込まれる防災・減災関連工事、成長分野であるインフラリニューアルと再生可能エネルギー関連工事や民間の設備更新工事へ経営資源を配分します。また、ア

セットバリューアード事業との横串連携により土地区画整理事業工事の売上を伸ばす計画です。

2024年4月には時間外労働の上限規制が建設業界に適用されます。長時間労働の削減にむけた働き方改革としてさまざまな取り組みを行ってきており、これらを継続しさらに改善していきます。そのため、施工技術開発のほか、BIM/CIM、AIといったICT技術を活用してDXを推進し、一層の現場効率化を図ります。また、建設現場から排出される二酸化炭素の大部分が土木現場から排出されているため、再生可能エネルギー電力の導入や省エネルギー化の実施などにより、ZERO30ロードマップに則り、環境対応にも注力します。

### SDGsへの貢献(2022年度竣工工事)

#### 技術発展への貢献で「ダム工学会技術賞」受賞



#### 「沙流川ダム総合開発事業の内 平取ダム堤体建設(第1期~第3期)工事」

北海道平取町において、堤高55m、堤頂長350m、堤体積17.8万m<sup>3</sup>の重力式コンクリートダム建設を担当しました。周辺には希少な猛禽類の生息が確認されていたた



北海道の平取ダム堤体建設工事

め、繁殖期の配慮(工事休止および馴化)や設備機械の配色(低明度化塗装)、夜間作業における照明角度の調整などを実施しました。本工事では「洪水調節」「流水の正常な機能の維持」「水道用水の供給」を実現し、ダム技術の発展に著しく貢献したとして、一般社団法人ダム工学会の2022年度「技術賞」を受賞しました。

#### 造成も含めた大規模な太陽光発電所建設工事



#### 「京都府南山城および三重県島ヶ原太陽光発電所建設工事」

京都府と三重県にまたがる大型の太陽光



京都府と三重県にまたがる大型太陽光発電所

発電所建設工事の造成工事およびパネル設置工事を担当しました。施工規模は、開発面積約80ha、土工量約290万m<sup>3</sup>、調整池15ヶ所、大規模な河川付け替えに加え、パネル設置は約14万枚に及び工事でした。発電規模は約60.5MWで、発電量は一般家庭の約1万5,000世帯に相当します。CO<sub>2</sub>排出削減量は一般家庭の8,000世帯に相当し、脱炭素社会の実現に貢献します。

# 国内建築事業



建築事業本部長  
濱田 一豊

## 設計・施工の強みを活かし得意分野で差別化要素を確立 ポートフォリオを再構築し「高収益体質への変革」を実現

建築事業では、「お客様との対話の深化と企画提案力の向上」、「社内外のリレーションを最大限に活用した営業展開」、そして「設計・施工で強みを活かせる得意分野での差別化要素の確立」を図り、景気の波に左右されないポートフォリオを構築することで、「高収益体質への変革」を実現します。私たちが培ってきた「社会基盤整備」の力を今一度確固たるものとし、「社会機能の再構築」へむけて力を合わせることで、お客様の満足度向上を追求し、総合力企業として成長を続けていきます。

### 「中期経営計画2023」振り返り

2022年度の業績は、資材価格の高騰を受けて工事採算が悪化し、大幅な営業減益となりました。期の半ばでリスク対策を見直し、採算重視の受注へと切り替えた結果、受注目標は未達となりました。社内体制を再構築し、物価上昇の影響を受けた工事についてお客様と交渉を継続するとともに、今後の受注工事についても、価格変動リスクの最小化に取り組んでいます。物価上昇の影響を受けた工事の割合は、2023年度の完工高全体では54%残りますが、2024年度には27%に、2025年度には4%にまで減少し、業績改善が進んでいく見通しです。

「中期経営計画2023」で重点領域として注力した個々の取り組みは一定の成果を上げた一方、以下のような課題も残りました。①物流施設では、厳しい受注競争の中でも適正な利益水準での受注、②環境施設(清掃工場)では、中長期的な営

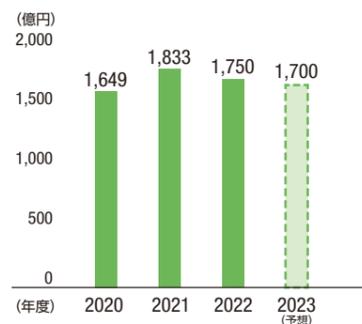
業情報の収集と設計・施工経験者の計画的育成、③市街地再開発事業では、総合力を活かした強みを発揮できている一方で、長期にわたる事業計画の中での物価変動への対応などです。

重点施策の一つであるBIMを活用したフロントローディングでは、施工効率向上による生産コスト低減に手応えを感じており、「中期経営計画2025」において成果が目に見える形で現れてくると考えています。ZEB先進技術を取り入れて設計した自社施設は、2022年度に施工を完了しました。今後、さまざまな品質検証・性能検証を行い、環境設計技術の確立をめざします。

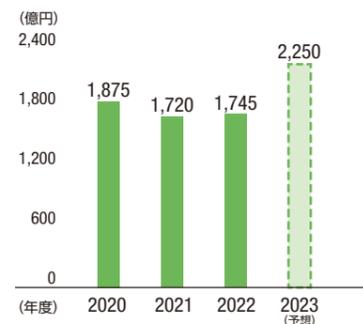
### 「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」の達成にむけた課題・取り組み

「西松-Vision2030」実現にむけて、高収益体質への変革に取り組むとともに、私たちの強みである「価値ある建

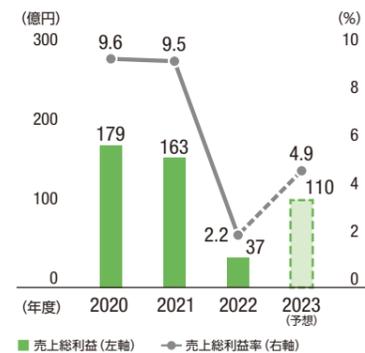
受注高(単体ベース)



売上高(単体ベース)



売上総利益/売上総利益率(単体ベース)



### 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	重点施策	取り組み
持続可能な社会基盤(建築物)の構築	企画提案力の向上	・企画部門、企画設計部門の強化 お客様との対話を深化させ、コストを含む最適なプランを提案
	社内外のリレーションを最大活用した営業展開	・異業種パートナー(伊藤忠商事グループなど)との連携 ・市街地再開発事業における社内連携の強力推進
	注力分野における差別化要素の確立	・データセンター、冷凍冷蔵倉庫:物流施設の設計施工技術の応用 ・環境施設(清掃工場):実績豊富、設計施工技術の継承・向上、プラント会社とのリレーション活用
働きがいのある職場づくり	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

造物をつくりあげる力)、すなわち、営業・企画・設計・施工の力と、関係者を巻き込みながら、多様な能力をまとめて上げて目的を達成する力を一段と強化します。ZEB、木造建築技術の確立を通じて、気候変動や脱炭素などの社会的課題に対応し、建築事業を進化させることで、アセットバリューアップ事業と地域環境ソリューション事業の成長にも貢献します。

「中期経営計画2025」では、高収益体質への変革をめざす取り組みとして、事業の初期段階から企画設計部門が積極的に関与し、お客様のニーズを深掘りすることで、コ

ストコントロールを含む最適なプランを提案します。また、伊藤忠商事グループをはじめとした異業種パートナーとのシナジー創出に加え、市街地再開発事業や土地区画整理事業における社内の横串連携を推進します。さらに、市場・顧客ニーズをとらえ、物流施設の設計・施工で培ったノウハウを活用できる分野の一つとして、データセンターに注力します。環境施設では、技術の継承とプラント会社との関係強化により、安定的な受注獲得をめざします。また、現場検査のIT化など、生産性向上に寄与する新しい生産システムの構築に取り組み、DXを推進します。

### SDGsへの貢献(2022年度竣工工事)

「地域に密着した3R活動」が令和4年度近畿建設リサイクル表彰で大賞を受賞



#### 株式会社タクマ 播磨工場建替工事

本工事は、バイオマスボイラーなどの製造を手掛ける株式会社タクマの兵庫県高砂市での工場建替え工事です。

工事では、リデュース(BIM活用による廃棄物発生抑制、鋼製型枠利用による木くず発生削減)、リユース(建設発生土の自現場・他現場での再利用、既存の石垣石・側溝鉄蓋の再利用)、リサイクル(建設汚泥の自ら



外観北東面

利用、産業廃棄物の分別徹底、ペットボトル水平リサイクル官民連携協定)などの3R活動を実施するとともに、省エネ建設重機の導入、建設重機燃料への燃焼促進剤添加によるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みました。これらの取り組みが評価され、2023年2月、建設副産物対策近畿地方連絡協議会が主

催する「令和4年度近畿建設リサイクル表彰」で大賞を受賞しました。

他にも、高砂市とともに市民むけSDGs啓蒙看板の合同設置、まちづくりSDGs出前講座の開催、地域の食品ロス削減活動への参加、「高砂市子ども食堂」へのフードドライブなど、地域に密着した取り組みも実施しました。



SDGs啓蒙看板

# 海外事業



国際事業本部長  
仲野 義邦

## 市場を再構築し、事業リスクを最小化しつつ 海外事業を拡大

土木分野では、当社がこれまで培ってきた地下工事の実績を活かし、ODA工事への取り組みを拡大しています。建築分野では、タイ、ラオス、ベトナムでのローカル化を促進するとともに、外資系企業発注工事の取り組み体制を強化しています。事業部門間の連携強化としては、アセットバリューアッド事業本部が海外で推進するホテル事業の建設を担っています。また、地域の社会機能の再構築に貢献する事業として、地域環境ソリューション事業本部と協働してオーストラリアでの揚水式発電事業への参画をめざしています。

### 「中期経営計画2023」振り返り

「中期経営計画2023」では、土木事業は新規進出国で交通インフラのODA案件に注力し、フィリピンにおいて地下鉄トンネル工事1件を受注しました。また、新規進出国での案件獲得にむけて、オーストラリアに準備室を設置し、事前調査・準備体制を構築しました。建築事業ではビル案件への取り組みとして、バンコクでの自社開発案件を2022年6月に着工。ローカル・外資系顧客においては、CP ALL社をはじめ、現地顧客案件の受注拡大を図りました。また、ローカル化にむけた人材育成センターをタイに設立し、現地スタッフ・協力会社への研修を開始しました。

業績面では、2021年度は建築事業が長引くコロナ禍の影響を受けて計画を下回った一方、土木事業ではシンガポールのトンネル工事を受注し、計画を上回る工事進捗による完工高を確保し、国際事業全体では営業利益目標を達

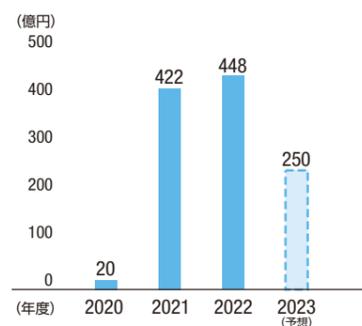
成しました。しかし、2022年初頭のロシアによるウクライナ侵攻により、資材・エネルギー価格が高騰し、建設コストが増加しました。さらに、円安の影響による建築案件の期ずれや計画中止に加え、シンガポールにおいて施工上の問題による追加費用が発生し、損益が悪化したため、2022年度の営業利益は計画を大きく下回りました。

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

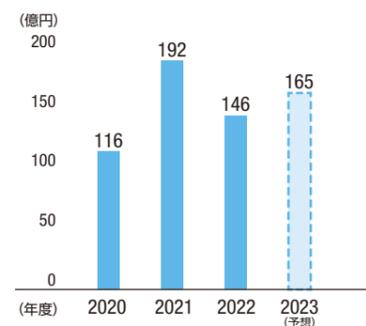
「中期経営計画2025」では、市場環境リスクの最小化へむけた重点施策を実行し、安定収益を確保していきます。

土木事業の国際入札案件において、香港やシンガポールといった既設拠点での地下インフラ案件では、海外業者との価格競争が激しさを増しています。さらに、資材・エネルギー価格の高騰を受けた物価上昇や、施工上のリスク

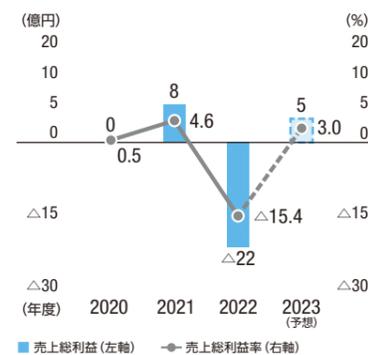
受注高 (単体ベース)



売上高 (単体ベース)



売上総利益 / 売上総利益率 (単体ベース)



### 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	重点施策	取り組み
東南アジア 交通インフラの構築	ODA工事の取り組み体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行事例にもとづき取り組み、現地パートナーとの取り組み体制を早期に構築</li> <li>リスク分析を実施し、バングラデシュでの工事受注をめざす</li> <li>インドネシア・ベトナムなどの調査継続</li> </ul>
既存拠点における事業拡大と 安定した収益の確保	外資企業工事の取り組み体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカル化の推進による新たな施工管理体制</li> <li>現地パートナーとの協業による施工体制</li> <li>エンジニアリング会社との連携によるワンストップソリューションの実現</li> <li>自社開発案件を足掛かりとしたビル建築への継続的な取り組み</li> </ul>

顕在化により収益が悪化し、事業構成や規模の見直しが必要となっています。今後は、技術的優位性が高いトンネル工事に特化し、市場環境リスクの最小化に努めていきます。また、取り組みを強化しているODAの市場では、新規進出国での法制度や商慣習の違いによる事業への影響が懸念されます。そのため、現地パートナーとの取り組み体制を早期に構築し、リスク分析を行いながら、工事受注に注力していきます。

建築事業では、日系企業の建設投資が円安などの影響により鈍化する一方、外資企業の建設投資は堅調に推移し

ています。当社はこれまで日系企業からの受注が多く、その動向に左右されてきましたが、今後は外資企業工事と横串事業であるホテル事業の建設を強化すべく、現地パートナーとの協業や組織のローカル化を推進し、新たな施工管理体制を確立していきます。また、専門工事業者やエンジニアリング会社との協業によりワンストップソリューションを確立し、設計・施工のみならず施設維持管理の需要にも対応することで現地の競合他社との差別化を図り、顧客拡大につなげます。

### SDGsへの貢献 (2022年度竣工工事)

#### ベトナムで食品加工製造施設施工 人口増加に対応する食品供給に寄与



#### 「興和ジェネラルフード ベトナム工場建設工事」(ベトナム)

ベトナムにおいて、安全な食品を安定的に供給できる加工食品の製造・供給工場を施工しました。国内人口が1億人を突破し、



興和ジェネラルフードのベトナム工場

人口増加が続くベトナムでは、人々の健康意識の向上から食品の安全性に対する意識が高まっています。本工事の施工では、柱をプレキャスト化することで型枠材(木材)の使用を大幅に減らし、さらに掘削土の大部分を埋め戻し土として利用することで、建設副産物の削減に取り組みました。

#### シンガポール地下鉄インフラ工事 生活利便性の向上に貢献



#### 「地下鉄サークルライン ケッペル駅およびトンネル工事」(シンガポール)

シンガポールの都市高速鉄道(MRT)の環状線(サークルライン)は、2002年から



地下鉄サークルライン・ケッペル駅のトンネル

建設を開始し、運行路線を延伸してきました。当社は、その最後の工事となる第6期工事において、現在の終点駅へ接続するトンネル工事を担当しました。本トンネル工事は2017年に開始し、2023年5月に完了しています。本工事の完了に伴い、名前どおり「完全なサークル」となる路線延長40kmの環状線が完成しました。

# アセットバリューアッド事業



アセットバリューアッド事業本部長  
澤井 良之

## 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

- ①お客様起点の発想で、ユーザーがワクワクする生活空間(ワクワクアセット)をグローバルに創り出し『盤石な顧客基盤の拡充』を図ります。
- ②成長分野に重点を置いたバリューアッド事業投資を積極展開、循環型再投資モデルをベースに『持続可能な成長のしくみ』をつくります。
- ③一人ひとりが「プロとしての実力」を磨き『ワクワク創出の一流プロデューサー』をめざします。

## 「中期経営計画2023」振り返り

「中期経営計画2023」では、成長分野に重点を置いたアセット戦略にもとづく積極投資を行うとともに、タイムリーな資産入れ替えによる「循環型再投資モデル」への進化により、収益力増強および資産効率向上を図り、建設事業との“有機的連携”を強化し、グループ収益拡大をめざしてきました。

重点アセットの一つ、観光・娯楽分野であるホテル事業への取り組みは、2021年度に「香林居(金沢市)」「ホテルJALシティ富山(富山市)」が開業、2022年度には「プリンススマートイン 博多(福岡市)」が開業しました。現在は国内のみならず海外でのホテル事業にも取り組んでおり、タイの首都バンコクでは「グランドニッコー・バンコク サトーン」を2025年に開業予定です。

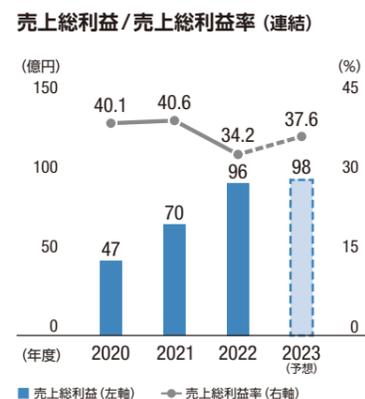
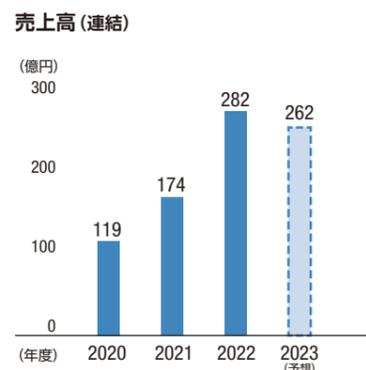
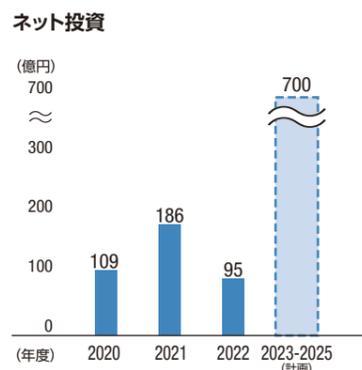
また、レジデンス分野では、大学生むけ学生寮事業に取

り組んでいます。学生寮事業は当社にて、企画・開発し、設計・施工、その後の所有およびグループ会社による管理・運営までを一貫して行う、ワンストップソリューションを提案しています。2023年3月に供用開始した「慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス Hヴィレッジ」は、ワンストップソリューションに加えて、太陽光発電設備や蓄電池設備などの環境に配慮した取り組みも積極的に取り入れています。

2022年度は私募ファンドの組成もスタートさせ、「循環型再投資モデル」にむけて歩み出しました。

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

「中期経営計画2025」では、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。



## 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	重点施策	取り組み
利用者にとって快適な建設関連サービスの提供	自社開発事業・エクイティ投資事業	・「アセット戦略」成長分野への投資 ・顧客ネットワークづくり
	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
	海外事業	・高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長
	投資マネジメント事業・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
脱炭素への対応		・ZERO30ロードマップの実践

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により、競争優位のポートフォリオ構築をめざします。

具体的には、自社開発事業の仕込み・事業化をスピードアップするとともに、エクイティ投資型の開発事業にも積極的に取り組みます。2023年度には私募REITを組成、資金回収速度をさらに上げながら、重点アセット5分野へ3年でネット投資700億円を実行する予定です。また、海外事業においては、先進国マーケット、成長マーケットでの不動産投資や開発事業を軸に、収益獲得の幅を広げるとともに、

資金効率を高めま。さらに、土地区画整理事業・市街地再開発事業の組成など、土木事業本部・建築事業本部と有機的に連携することにより、西松グループのビジネスチャンスの拡充・収益力増強に努めます。投資マネジメント業務、プロパティマネジメント業務、ビルディングマネジメント業務もグループ全体で強化していきます。保有物件の省エネ化、再エネ化、さらには新規物件のZEB Ready標準仕様の推進により、脱炭素社会実現への貢献を果たしていきます。

## SDGsへの貢献

### 先端技術やユニバーサルデザイン採用 すべての人が心地よい空間に



### 「プリンススマートイン 博多」

博多駅博多口エリアの立地ポテンシャル

を最大限活かし、国内旅行と拡大するインバウンド需要を充足するホテルを計画しました。本ホテルでは、ユニバーサルデザインに配慮するとともに、人の活動をサポートする



プリンススマートイン 博多

ICTやAI技術を積極的に取り入れることで、宿泊客の利便性を高め、従業員にも動きやすい環境を提供しています。敷地内にはホテル利用客以外も使える空地を設けており、日々の休憩場所としても利用されています。

### 環境配慮型で災害への対応設備も備えた「安心・安全」な住まい



### 「慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス Hヴィレッジ」

慶應義塾大学で初となるオンキャンパス学生寮事業であり、国内外の学生を受け入れ、住まいと国際交流の場を提供しています。

本建物は屋上に太陽光パネルを設置して電力供給するなど環境に配慮した結果、「CASBEEかながわAランク」の評価を得ています。

また、大地震などの自然災害を想定して非常用蓄電池設備や災害備蓄品を完備。災害時の避難拠点にもなる「安心・安全」な住まいを提供しています。



慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス Hヴィレッジ

# 地域環境ソリューション事業



地域環境ソリューション事業本部長  
細川 雅一

## 地域課題解決策の提案・実施を通じ、さらなる事業の共創をめざす

「西松-Vision2030」および「中期経営計画2025」より、事業名を「環境・エネルギー事業」から「地域環境ソリューション事業」へ変更しました。地域環境ソリューション事業は、当社がこれまで手掛けてきた再生可能エネルギー事業・まちづくり事業を足掛かりとして、都市・地域の密着を図り、課題解決策の提案・実施を通じて、さらなる事業を共創することをめざしています。当社はこれまで、土木事業・建築事業といった社会基盤整備を中心に事業活動を行ってきました。今後は社会基盤整備事業に加えて、価値共創活動の拡大を重要な施策とし、地域環境ソリューション事業が成長戦略事業の一翼を担い、新たな西松の強みとなるよう取り組んでいきます。

### 「中期経営計画2023」振り返り

地域環境ソリューション事業では、これまで土木・建築事業で積み上げてきた地方自治体や異業種パートナーとの共創、社内の他部署との連携などにより、主に以下のような実績を上げることができました。

#### 1. 脱炭素社会実現への取り組み

- 木質バイオマス発電事業：2022年4月、子会社「山陽小野田グリーンエナジー株式会社」を設立し、2024年度稼働予定
- 地熱発電事業：熊本県阿蘇郡小国町にて温泉バイナリー発電所の運営開始 → P.35

#### 2. 異業種パートナーとの協業

- 九州の地方自治体と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結

#### 3. 各事業の“有機的連携”

- PPP/PFI事業
  - 倉敷市中央斎場施設の整備事業（代表企業）
  - 東北大学の研究拠点施設整備等事業
  - 大崎市の新斎場整備・運営事業

以上のように、実績やノウハウの蓄積は進んだものの、小規模案件が中心であり、投資額は計画を下回りました。今後、良質な案件を増やすための取り組み体制を整備するとともに、組織連携の強化もめざしていきます。

再生可能エネルギー事業・まちづくり事業を足掛かりに地域密着を図り、都市・地域の課題解決策を提案・実施、地域での事業創出をめざす



### 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	重点施策	取り組み
カーボンニュートラルの取り組み	積極的な事業投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治体、パートナー企業と連携し事業組成</li> <li>社内外のリレーションを活用し、案件情報収集</li> <li>地方自治体との包括連携協定をモデルに、複数の地方自治体と事業展開</li> <li>事業が軌道に乗った企業（レイターステージ）へのCVC投資、M&amp;A</li> </ul>
利用者にとって快適な建設関連サービスの提供	事業の高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携、ベンチャー企業投資により先駆的な技術を導入</li> <li>専門人材や共創先の知見を有効活用</li> </ul>

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

「西松-Vision2030」で掲げた2030年度までの収益実現にむけ、「中期経営計画2025」では「積極的な事業投資」と「事業の高付加価値化」の2つを重点施策としました。特に、2025年度までを積極的な事業投資期間として、3年間で約400億円の成長投資を計画しています。この投資を活用して、再生可能エネルギー事業およびまちづくり事業を成長させていきたいと考えています。

具体的には左下図のような成長シナリオを考えています。

成長シナリオの事例として、熊本県阿蘇郡小国町での地熱発電事業があげられます。2022年12月に温泉業を営む地元企業から、温泉バイナリー発電所の事業を継承し運営を開始しました。本発電所を通じて、安定的な再生可能エネルギーを地域に供給します。こちらの事業は、まだStep1の入り口の段階ですが、長期にわたり地域に根づいた発電所を運営していく中で、発電事業から出た余剰熱や余剰温水を地域に還元し、地域のさらなる発展に貢献するなど、地域社会との共存・共生を図り持続可能な地域循環社会を構築します。さらに、地域に密着した事業運営を通じ、地域課題の抽出・課題解決策の提案・実施をめざしていきます。

### SDGsへの貢献

#### 太陽光発電設置事業を入り口に地域課題解決策の提案・解決へ



#### 宗像市観光物産館

福岡県宗像市の観光物産館屋上に太陽光パネルを設置する事業（PPA）において、事業者を選定されました。事業期間は2023



宗像市の観光物産館

年度より20年を予定し、発電量は12万kWh/年、CO<sub>2</sub>排出削減量は35.9t-CO<sub>2</sub>/年となる見込みで、クリーンなエネルギー供給により地域のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。また、本件を入り口として宗像市の地域課題の抽出および解決策の提案と解決をめざします。

#### 地熱発電実施にむけた資源量調査 JOGMEC助成金事業に採択



#### 有珠山の地熱資源量調査

当社が北海道伊達市有珠山南部地域において進めている地熱資源量調査が、2023年度のJOGMEC助成金事業に採択されま



有珠山の地熱資源量調査

した。本調査は、同地域における地熱発電のための資源量評価を目的としたものです。資源量が確認され、事業性が見込めると判断されれば、地熱井の掘削および発電所建設・運営を行う方針です。これにより、地域の資源を有効活用した脱炭素化や産業・雇用の創出につながることが期待されます。

# 技術開発

「西松-Vision2030」の実現にむけて、技術研究所が中心となりインフラリニューアルやスマート現場にむけた技術、さらに脱炭素・循環型社会に貢献する技術の開発を推進しています。  
これからも、社会基盤を支える技術のみならず未来をつくる新たな技術の開発・提供に取り組んでいきます。

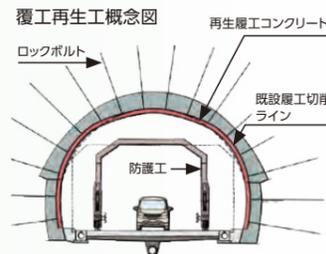
## インフラリニューアル

### 交通規制せずトンネルリニューアル

中日本高速道路株式会社発注の「北陸自動車道覆工再生工に関する技術開発業務」を受託（2021年度～2022年度）し、覆工再生工に関する技術開発を実施しました。

供用下での山岳トンネル覆工のリニューアル工事を想定して、①既設覆工切削技術、②防護工技術、③再生覆工コンクリートの現場打ちに関する技術の開発を行い、発注者の要求要件すべてを満たすことができました。

さらに、1夜間のみ通行止めが可能となる現場条件を想定し、「多軸台車を用いたセントル移動試験」を追加実施したことで、約1km離れた先からセントル搬入が可能であることを検証、確認しました。  
今後は、この成果を活用して実工事の受注をめざします。



## スマート現場

### 山岳トンネル無人化施工の実用化にむけ取り組みを加速

山岳トンネル工事における坑内作業の安全性向上と省人化を目的として、当社では、2027年度の実用化をめざして山岳トンネル無人化施工システム「Tunnel RemOS（トンネルリモス）」の開発を進めています。

第1フェーズでは、ホイールローダやドリルジャンボ、吹付け機など、7種類の主要施工機械それぞれについての遠隔操作システム（要素技術）の開発を進めました。その中で、ホイールローダ遠隔操作システム（Tunnel RemOS-WL）については開発を終え、実運用にむけた現場適用試験を行っています。

第2フェーズでは、これら各要素技術を効果的に組み合わせ、施工全体の無人化・自動化施工を可能とする総合システムの構築をめざしていきます。



ホイールローダ遠隔操作システム（Tunnel RemOS-WL）の現場適用試験状況



## 脱炭素にむけた技術

### セメントフリーの新しい建設資材「AAMコンクリート」を開発

セメントを使わず、製鉄過程で発生する副産物の高炉スラグを粉体や細骨材として利用し、独自配合のアルカリ溶液で反応・硬化させたコンクリートです。コンクリート製造時のCO<sub>2</sub>排出量を従来比で70%以上削減した新

しい建設材料で、強度発現性や耐凍害性に優れており、現場施工や二次製品への利用もできます。この材料はJFEスチール株式会社、東北大学、日本大学と共同開発しました。  
(AAM: Alkali Activated Materials [アルカリ活性材料]の略)

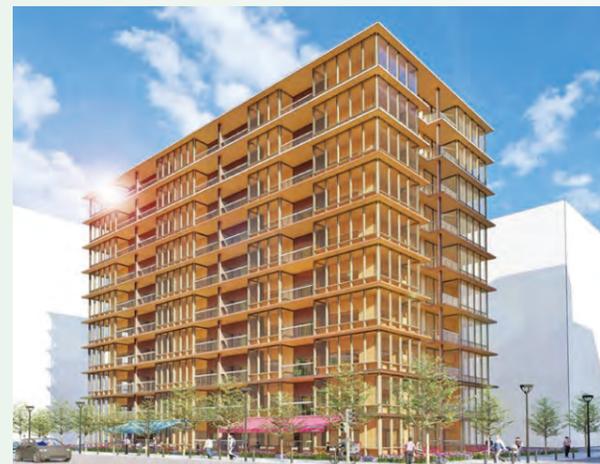


### 「中大規模木造建築物の実現」にむけて 中大規模木造建築構法で日本建築センターの個別評定を取得

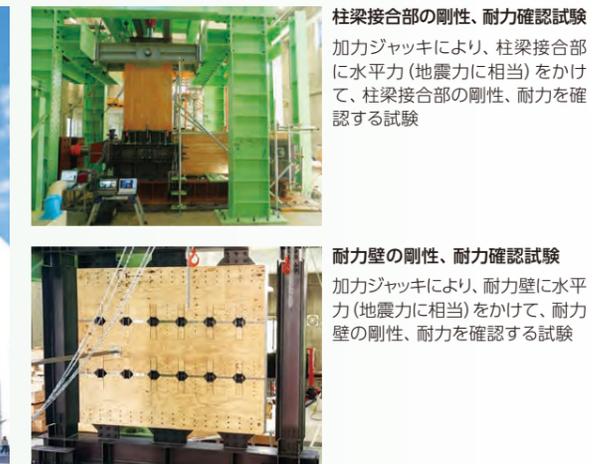
近年、SDGsへの関心の高まりやESG投資の拡大、森林資源活用促進の動き、高強度の木質建材の普及を背景に、中大規模木造建築が注目を集めています。

西松建設が参画している構法研究開発グループは、木造を主構造とした、ハイブリッド方式による中大規模木造建築構法を開発を行い、2022年10月に日本建築センターで個別評定を取得しました。この構法の適用により、

10階建て規模の木造建築物の実現が可能となりました。  
本構法では、柱梁接合部に新たに開発した、鋼棒挿入接着接合構法を適用し、単板積層木質パネルを活用した高耐力の耐力壁を組み込むことにより、従来の木造建築物に比べて飛躍的に耐震性能を向上させています。  
本構法の開発は、市浦ハウジング&プランニングを代表とする構法研究開発グループとの共同研究開発により推進しています。今後は本構法の実物件への適用を推進していきます。



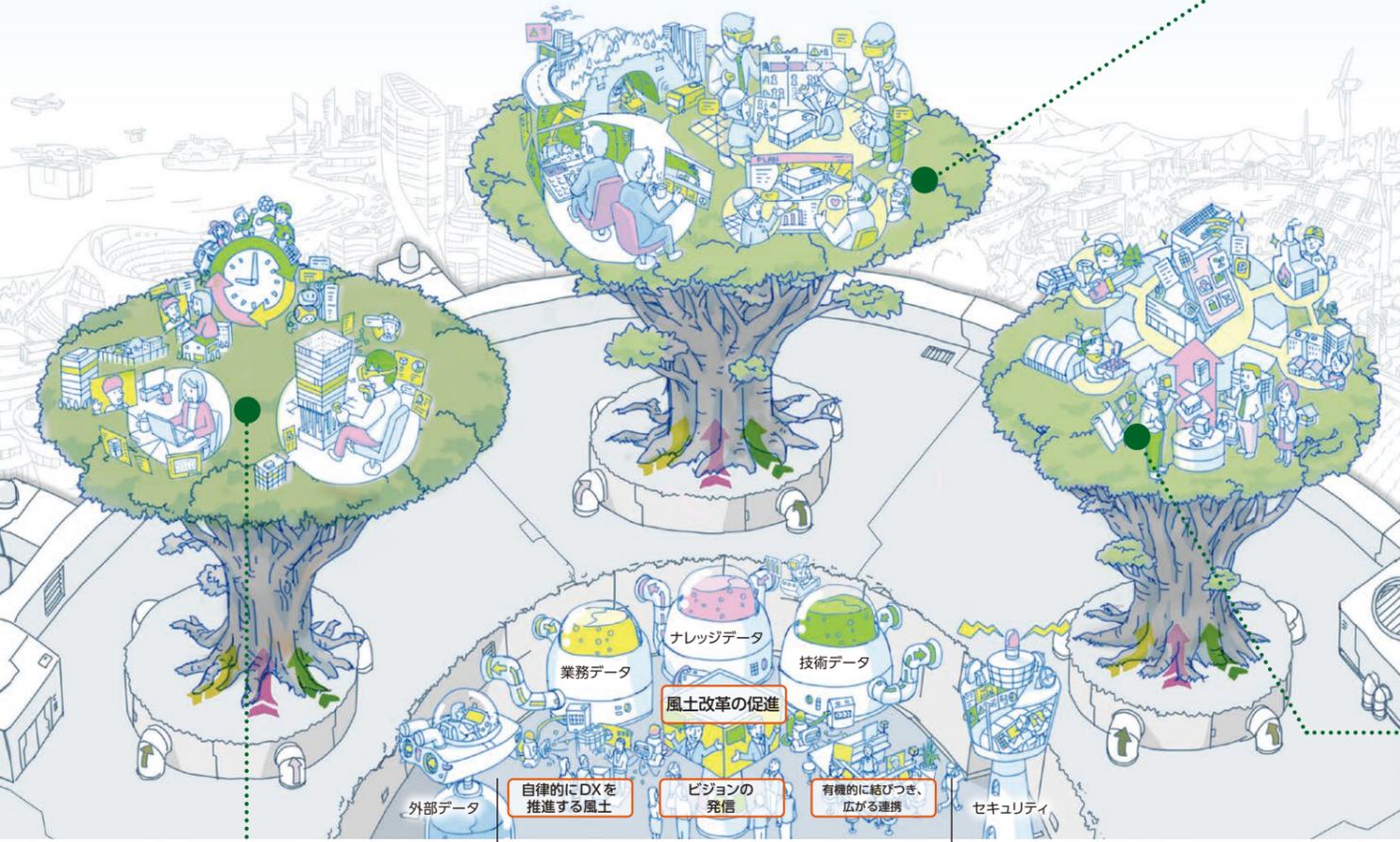
評定を取得した中大規模木造建築構法



# 西松DXビジョン&ロードマップ

## 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』

現場という“空間”、ワークスタイルという“空間”、建造物や不動産、エネルギーを創り出し、使う“空間”に、安心・活力・つながりを生み出し、いままでにない“空間”にします。そして、その“空間”を社員や協力会社、お客様、さらには社会・地域・街とそこに携わる人々に提供していきます。



### 仮想と現実が融合した一人ひとりが活躍できる“ワークスタイル”

ワークライフバランスをとりつつも、高いパフォーマンスを発揮することで、一人ひとりが仕事に充実感を持つことができる“私”をめざすとともに、成長資源を創出します。

### 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

	第1ステップ 2023-2026 エンゲージメントを高める「働き方DX」		第2ステップ 2027-2030 能力が最大化する「働き方DX」	
	コンセプト	ゴール	コンセプト	ゴール
働きやすさ	時間にゆとりを持って働くことができる	時間と余裕が生まれる	創造的な仕事に集中できる	自分の能力を最大化できる
	働く場所が自由に選択できる			
	仲間とやるべきことが共有できている			
	多様な状況において活躍できる			
働きがい	健康が担保された状態で働くことができる	仕事と生活の両立	創造的な仕事にチャレンジできる	自分の能力を最大化できる
	自ら学ぶことができる			
	お客様や会社からの評価を実感することができる			

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

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

### 現場力がシンカしたスマート“現場”

これまで培った現場力をデジタル活用でさらに向上させつつ(深化)、過去・現在の状態をデータとテクノロジーで正しく捉え、未来を予測する(進化)ことができる、“スマート(高性能な)現場”をめざし、「社会基盤」を支えていきます。

### 新しい生産システムの構築



### エコシステムで新しいサービスや空間を創り出す“ビジネス”

建設・エネルギー・不動産等のデータを循環させるエコシステムを形成することで、お客様や社会にいままでにない理想的な空間を提供する“新ビジネス”を創り出し、「社会機能の再構築」に寄与します。

### 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

事業イメージ	2023~2025 事業×デジタルによる にぎわいのある空間創り		2030~
	<ul style="list-style-type: none"> <li>便利で快適な空間をつくり地域の経済活動を活性化させる</li> <li>仮想空間で魅力的な暮らしや娯楽を創出する</li> <li>地域を把握し安心な暮らしを提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性のためのコンテンツ支援</li> <li>メタバース・AR/MR を組み合わせた新しい体験の創出</li> <li>空間の管理コストの効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

### 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めざす

事業イメージ	2023~2025 建設業の“ものづくり”と“ひとづくり”のノウハウ提供		2030~
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ものづくりをアップデートし、建設DXを浸透させる</li> <li>建設に関わる人口を増やしパフォーマンス向上を行う</li> <li>エコシステムを形成しサプライチェーンを最適化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業界における業務負荷の削減</li> <li>労働環境の改善・技術継承問題の解決</li> <li>建設資材等流通に関する業務フローの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 特集 伊藤忠商事株式会社との協業

当社は伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）および伊藤忠商事グループとの協業により、お互いの経営資源やノウハウを掛けあわせることで、建設の枠を超えて人々に安心・活力・つながりを提供していきます。

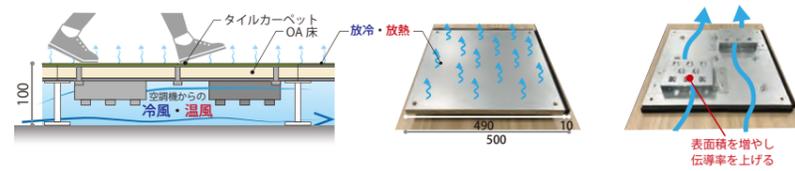
### 協業トピック 1

#### 全空気式床ふく射空調『ユカリラ』オフィス版を共同開発



当社は伊藤忠商事グループである大建工業株式会社（以下、大建工業）と全空気式床ふく射冷暖房システム『ユカリラ』をオフィスむけに共同開発しました。

今後は、大建工業とともに省エネ性や快適性について検証し、実用化をめざします。



#### 愛川技術研究所 ZEB 技術実証空間において試行

愛川技術研究所の一部を対象に、ZEB 設計力強化を目的とした要素技術の実証空間の改修工事を行い、2023年3月に完了しました。今回の改修では、利用形態が異なることを想定した執務空間に、それぞれ異なる空調技術を導入しました。今後、省エネ性・快適性について検証を行う予定です。



愛川技術研究所 外観



ユカリラ空調システム

床下に空気を流すことでOAフロア床に熱を伝えつつ、窓際の連流口から執務室へ放出することで日射負荷を軽減

### 協業トピック 2

#### 日本初進出となるデュシット・インターナショナル(タイの大手ホテルオペレーター)を誘致したホテル開発事業『ASAI 京都四条』

当社はアセットバリューアップ事業の拡大をめざし、注力すべき成長分野として観光関連アセットへの投資を進めています。

京都世界的にも最も人気のある観光都市の一つであり、これまで積極的にビジネスチャンスを探索してきました。当社と伊藤忠商事グループは、長期的に競争力を有することを企図して、タイを代表するホスピタリティ企業であるデュシット・

インターナショナル（以下、デュシット社）の日本初となるホテルブランドを誘致し、2023年6月に『ASAI 京都四条』を開業しました。タイは親日国としても知られており、訪日者数の今後のさらなる増加も期待されます。また、デュシット社は、観光産業が発達しているタイにおいて、ホスピタリティ産業に携わる人材育成を目的とした教育事業を運営するなど持続可能な産業の実現にコミットしています。本ホテルが提供する日本とタイの伝統と文化の融合が付加価値となり、世界中の人に選ばれるホテルとなることをめざしています。

今後も国内外においてさまざまなビジネス展開を進める伊藤忠商事と連携し、当社のアセット投資戦略に沿った事業創出に取り組んでいきます。



## 特集 社会課題を解決に導く施策

当社は安定的な再生可能エネルギーを地域に供給するとともに、地域社会のさらなる発展に貢献していきます。

### 地熱発電(わいたグリーンエネルギー地熱発電所) ～熊本県阿蘇郡小国町で温泉バイナリー発電所の運営を開始～

当社は、熊本県小国町で地熱発電事業の取り組みを開始しました。本事業は有限会社石松農園（本社：熊本県阿蘇郡小国町、社長：石松裕治）が所有していた温泉バイナリー発電所の事業を譲り受けて運営を開始しました。この温泉バイナリー発電所は、温泉井戸の余剰蒸気を有効活用する発電所であり、当社の地熱発電事業の第1号案件として、地域と共存する地熱発電所の開発・運営のノウハウを取得するとともに、さらなる地熱開発事業の推進を図るためのパイロット事業的な施設と位置づけています。また、活用する蒸気に余力があることから、より小型のバイナリー発電の実証や余剰熱、余剰温水活用の実証実験を行うなど、今後の当社の地熱開発にむけてノウハウを取得する場として、さまざまな取り組みを行っていく予定です。今後も世界有数の火山大国である日本のポテンシャルを活かし、純国産のベースロード電源として地熱発電の事業開発を進めていきます。



#### 発電所の概要

名称：わいたグリーンエネルギー地熱発電所

所在地：熊本県阿蘇郡小国町西里2831-1

発電方式：温泉バイナリー発電

定格出力：49kW

#### 地域循環型社会の構築

地域循環型社会構築にむけて、未利用材の小国杉を活用して木糸由来の草木染を行う、株式会社サーキュライフへ温泉バイナリー発電から発生する余剰温水の提供を行う計画をしています。当社は西松版ゼロエミッション・シティ構想を掲げており、余剰の熱・温水を地域産業へ還元するとともに、安定した再生可能エネルギーを地域に供給することで地域循環社会の実現をめざします。



サーキュライフが供給する草木染の製品

#### 地域社会との共創・共存

本事業は、10年、20年と長期間にわたって小国町で事業を行うことから、当発電所も地域の一員として、地域のさらなる発展に貢献するとともに、地域社会との共創・共存を図るため、地域に密着した事業運営をめざしています。

地元自治会とともに、地元の農業等に活用されている水路に土砂が入らないように鉄板で蓋をする活動を実施するなど、地域を維持するための活動に取り組んでいます。

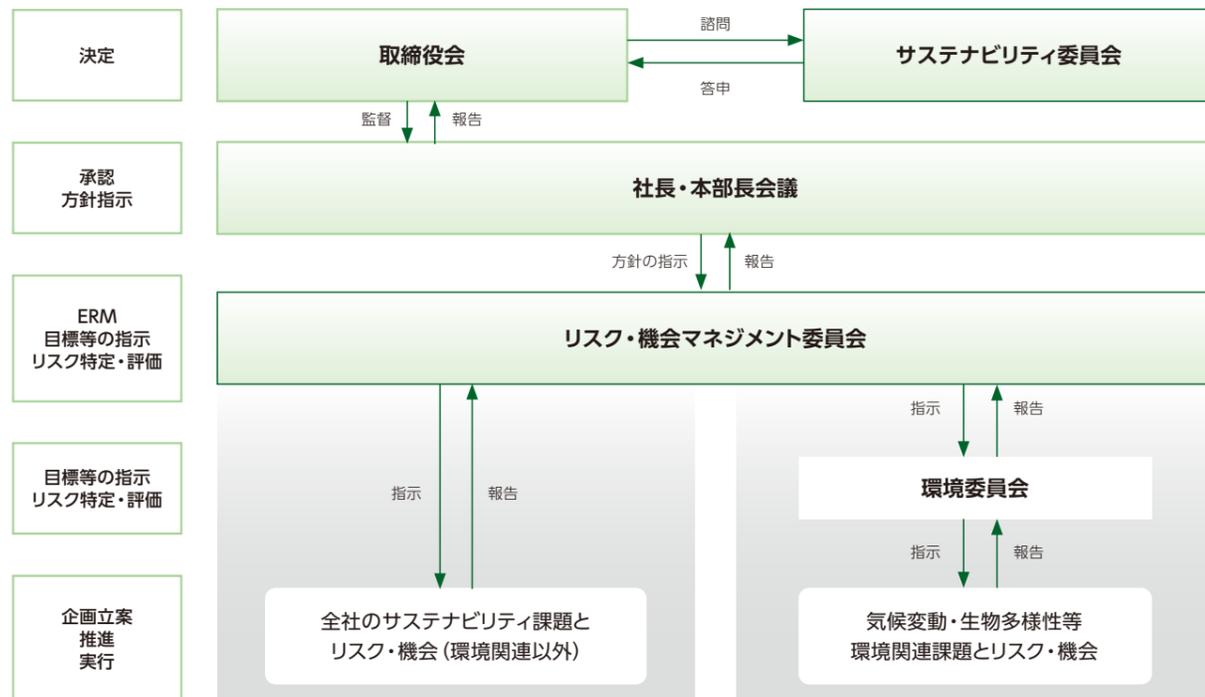


地元水路への鉄板敷設作業を地元自治会と共同で実施

# サステナビリティ

当社の企業理念にある「安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」ことをめざし、2023年4月にサステナビリティ推進体制を構築しました。社会の一員として社会課題の解決に貢献していくため、サステナビリティ経営を強化していきます。

## サステナビリティ推進体制



### サステナビリティ委員会

取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しました。社外有識者、社外取締役、社内取締役で構成するサステナビリティ委員会では、社内外委員の多様な価値観を取り入れて、長期・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や、マテリアリティに紐づくリスクと機会をはじめ、全社のサステナビリティ課題に対して、取締役会の諮問を受けて議論し答申します。

委員会設置初年度は、マテリアリティの特定、マテリアリティに紐づくKPIの設定、サステナビリティ方針の策定にむけ取り組んでいます。

### リスク・機会マネジメント委員会

従来の全社リスク・機会管理体制を見直し、「リスク・機会マネジメント委員会」を設置しました。各事業本部の副本部長を委員とするリスク・機会マネジメント委員会では、マテリアリティへの対応方針を踏まえた全社経営レベルでのリスク・機会の抽出をはじめ、現事業活動におけるリスク・機会マネジメントシステムの運用とそのモニタリングを行います。

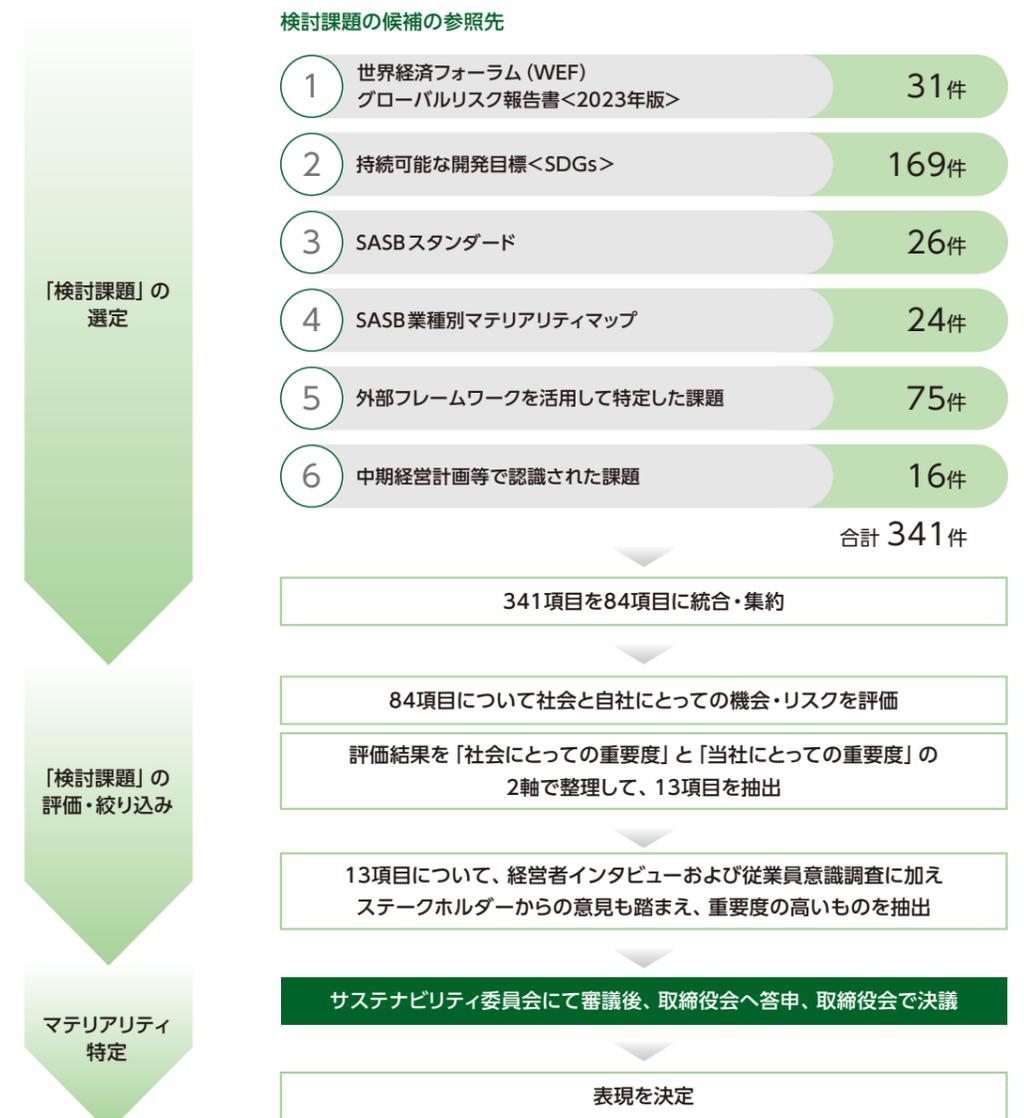
→ P.61もご参照ください

# マテリアリティの特定

当社は、2023年2月に新たな長期ビジョンを策定し、2023年4月には企業理念を改定しました。「西松-Vision2030」の実現にむけ、既存のマテリアリティをベースとして、新たな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るため、当社が取り組むべき重要課題の特定を進めています。

## 特定プロセス

グローバルを含めた多様な視点を包含し、経営者インタビューや従業員意識調査を活用しながら、当社のステークホルダーにとって納得性のあるプロセスを経て設定します。2023年秋頃の特定をめざしています。



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

# 環境への取り組み



世界は今、一刻の猶予も許さない気候変動問題に直面し、環境・社会・経済が一体となった動きが進んでいます。カーボンニュートラルにむけ、循環経済（サーキュラーエコノミー）や自然再興（ネイチャーポジティブ）を必要不可欠な要素としてとらえ、また、これらを同時に達成するさまざまな取り組みが加速しています。当社においても、持続的な成長のために優先的に取り組むべき重要課題として、「カーボンニュートラルへの取り組み」を掲げており、2023年6月にCO<sub>2</sub>排出削減計画である『ZERO30ロードマップ2023』を策定するとともに、資源循環や生物多様性との関係性を考慮した活動を進めています。活動にあたっては、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムの運用をベースに国際イニシアティブであるRE100への参加、SBT認定の取得ならびにTCFDに準拠した「気候関連のリスクと機会」に関する情報開示など、グローバルスタンダードにも対応しています。当社は、これからも健全で持続可能な地球環境を次世代に継承するため、さまざまな活動を通してステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

## 環境経営の足跡と“これから”



## ZERO30ロードマップ2023（カーボンニュートラル：指標と目標）

### 『ZERO30ロードマップ2023』の策定

従前の「ZERO30ロードマップ2021」は国内建設事業を対象としたスコープ1+2の削減目標でした。2021年度は排出目標60,500t-CO<sub>2</sub>以下に対し50,200t-CO<sub>2</sub>、2022年度は目標63,300t-CO<sub>2</sub>以下に対し32,700t-CO<sub>2</sub>と、順調に削減実績を重ねてきました。このたび、新たに掲げた「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」に則し、また対象も国内建設事業から海外事業も含めた全事業に拡大するなど、当社グループ全体を網羅し国際基準にも整合した新たなCO<sub>2</sub>削減計画『ZERO30ロードマップ2023』を策定しました。

『ZERO30ロードマップ2023』は、2050年カーボンニュートラルにむけた、2030年度を達成年限とする当社グループのあらゆる事業活動から発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減

減目標および再生可能エネルギー事業による発電（創エネ）目標から構成されています。削減目標の1つ目は、当社グループのスコープ1+2（直接操業によるCO<sub>2</sub>排出量）を2020年度比54.8%削減する内容となっています【目標①】。目標の達成にむけ、省エネの徹底、軽油燃焼促進剤の導入、ならびにN-TEMSの導入、高水準の再エネ電力の導入を計画しています（2030年度に77%）。2つ目は、スコープ3のカテゴリ11（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CO<sub>2</sub>排出量）をターゲットとし、2020年度比27%削減する内容となっており、主に設計・施工物件において「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）」を推進・拡大していく計画となっています【目標②】。

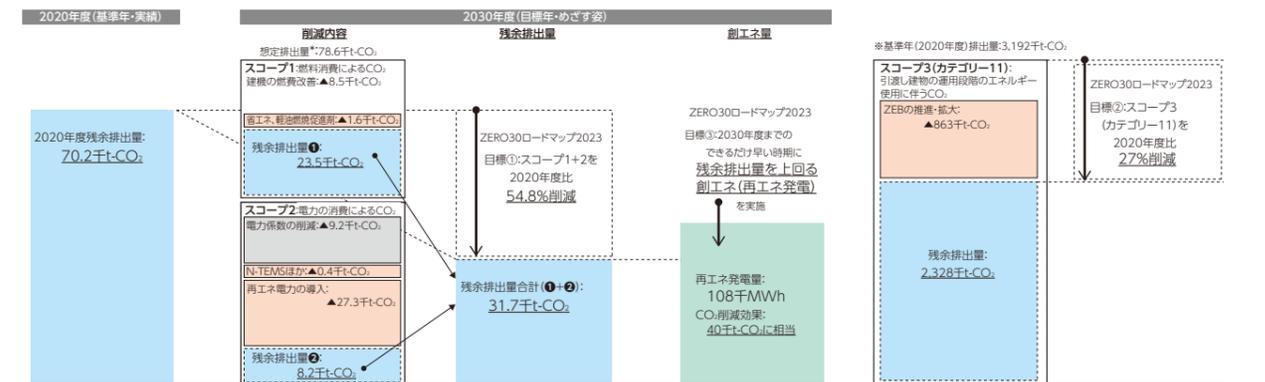


3つ目は、地域環境ソリューション事業による再エネ発電（創エネ）目標を、目標①達成時の残余排出量（31.7千t-CO<sub>2</sub>）を上回るレベル（40千t-CO<sub>2</sub>）に設定しています。太陽光・バイオマス・小水力・地熱発電など、さまざまな再エネ発電

を全国で展開し、グリーンエネルギーを社会に提供する計画です。2030年度までの早い時期に「スコープ1+2残余排出量ー創エネによるCO<sub>2</sub>削減効果量」がゼロとなることをめざしています【目標③】。

### 2030年度のCO<sub>2</sub>排出量と創エネ発電量

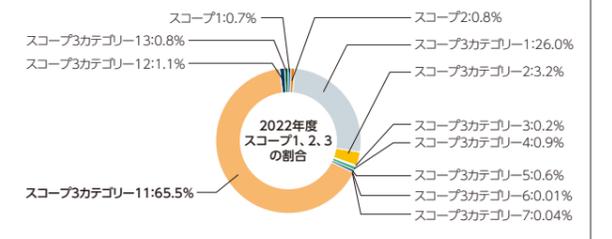
【目標①】（スコープ1+2）と【目標③】（創エネ）の姿



\*想定排出量: 2030年度に何も対策を講じなかった場合のCO<sub>2</sub>想定排出量。削減内容の「省エネ、軽油燃焼促進剤」「N-TEMSほか」「再エネ電力の導入」は、当社が主体となり削減を図る部分（約▲29.3千t-CO<sub>2</sub>）

### 【参考】スコープ3（カテゴリ11）について

スコープ3は、事業者が事業活動において直接排出するCO<sub>2</sub>（スコープ1、2）に対して、事業の上下流など間接的なCO<sub>2</sub>排出量を指し、15のカテゴリに分類されます。当社グループのスコープ1、2、3の排出量では、スコープ1+2が2%未満となるのに対し、スコープ3のカテゴリ11（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CO<sub>2</sub>排出量）は65.5%と最も大きな割合を占めています。

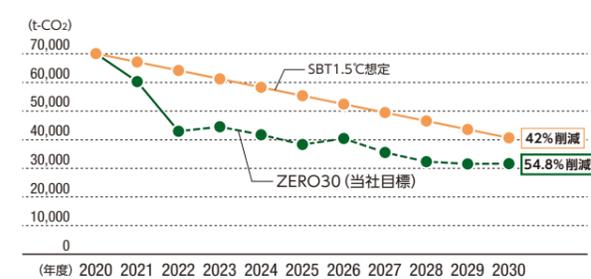


WEB 『ZERO30ロードマップ2023』に関する詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/>

### 『ZERO30ロードマップ2023』の削減レベルとSBT1.5℃認定基準の比較

CO<sub>2</sub>削減レベルは、事実上の国際基準とも言えるSBTイニシアティブの1.5℃認定基準の取得を視野に入れています。基準年を2020年度とし、目標年を2030年度とした

#### 【目標①】スコープ1+2



#### 【目標②】スコープ3（カテゴリ11）



## 環境への取り組み

### カーボンニュートラルの取り組み

#### スコープ1の削減にむけた新たな軽油代替燃料の導入

当社のスコープ1は、大半が建設機械で使用する軽油燃料の使用によるCO<sub>2</sub>排出です。これを削減すべく、これまでバイオディーゼル燃料や軽油燃焼促進剤を使用してきましたが、メーカー保証や品質安定性等に懸念があり、新たな軽油代替燃料の可能性を探っていました。

2022年度、新たな燃料となるGTL/ジューティーエル(CO<sub>2</sub>排出8.5%削減)や、RD/リニューアブルディーゼル(CO<sub>2</sub>フリー)の試行導入を開始しました。それぞれの「燃料の信頼性」をはじめとする導入可能性を確認し、全社展開を進めていきます。



照明用発電機を用いたGTLと軽油の燃費性能を比較検証  
(中部支店 勝川山田工事事務所)



バックホウにおけるRDの使用感および燃費性能の検証  
(関東建築支社 慶應藤沢出張所)

#### スコープ2の削減にむけた再エネ電力化

再エネ電力導入率の向上にむけ、RE100に対応する電力会社提供の再エネ電力メニューやFIT非化石証書を活用し、高水準の再エネ電力化を計画しています。

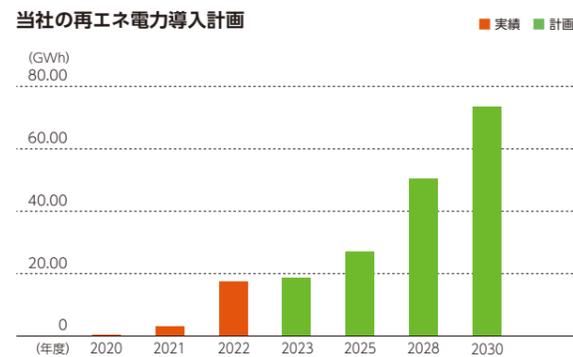
2030年度には再エネ電力導入率を、国内建設事業80%、国際事業60%、アセットバリューアッド事業・グループ会社事業・オフィス活動各100%とし、当社グループ全体では約77%の導入を図ることで27.3千t-CO<sub>2</sub>の削減をめざします。



工事電力の100%を再エネ電力としているトンネル現場  
(四国支店 不破原トンネル出張所)

また、再エネ電力化にあたっては、地域環境ソリューション事業として行う再エネ発電(創エネ)における電力の一部を、自社の事業活動に活用するスキームも検討しています(再エネ電力の自家発電、自家消費)。

なお、2022年度の再エネ電力導入率は当社グループ全体で約24%に達しています。



#### スコープ3の削減にむけたZEB設計の推進

スコープ1、2、3全体でCO<sub>2</sub>排出量が最も多いスコープ3の 카테고리11(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CO<sub>2</sub>排出量)の削減のため、設計・施工物件におけるZEB設計を推進しています。エネルギー効率を考慮した建築計画、断熱性能向上、省エネ設備導入、未利用エネルギーの有効活用など、2027年度に事務所建築において創エネを除いた建物1次エネルギー消費の削減率75%(NearlyZEB水準)の設計力を確保すべく、技術研鑽を進めています。2022年度には、設計・施工受注案件で初となるZEB認定を取得するとともに、ZEB設計技術の実証を兼ねた当社技術研究所の改修も行いました。



Landcube上尾(物流倉庫 5造、地上4階 延床面積:39,859m)  
※設計・施工受注案件として初めて「ZEB認定」を取得。このほか、ZEB Readyの実績10件、ZEHの実績5件(認証取得予定を含む)

### サキュラーエコノミー×カーボンニュートラル

#### 分別の徹底—プラ新法への対応

サーキュラーエコノミーの形成をめざし、工事現場で発生する建設副産物について「分別の徹底」「最終処分に廻さない」を活動の中心に置いています。独自に「西松分別ルール」を定め、分別ヤードを整備し、協力会社とともに建設副産物の分別管理を徹底することで、最終埋立処分率3%未満の目標を、毎年達成しています。

また、昨今プラスチック問題が深刻化していますが、中でも廃プラスチックのリサイクルが熟回収(=サーマルリサイク

ル)にとどまっている割合が多いことがあげられます。2022年4月からのプラ新法(プラスチック資源循環促進法)施行を機に、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルにむけ、これまでの「サーマルリサイクル」から「マテリアルリサイクル」や「ケミカルリサイクル」への転換の可能性について、産廃処理会社への聞き取り調査を開始しました。



西松分別ルールにもとづいた分別活動の様子

### ネイチャーポジティブ×カーボンニュートラル

#### 生態系保全に配慮した施工

当社は、動植物への配慮が生態系・森林の保全につながり、最終的に炭素固定などカーボンニュートラルに寄与するといった関係性を考慮し、多様な側面から生物多様性保全活動に取り組んでいます。

建設工事による生態系への影響を最小限にとどめるため、全施工現場において生物多様性保全活動を実施しています。関東土木支社の南巨摩工事事務所では、山中の工事となるため、「工事仮設のカラーリング(アースカラー)」や「小動物の迂回路設置」など、工事場所周辺に生息する生物に配慮した施工を進めています。



アースカラーの仮囲い  
(関東土木支社 南巨摩工事事務所)



側溝の小動物用階段  
(関東土木支社 南巨摩工事事務所)

#### JHEP認証(ハビタット評価認証制度)の更新

JHEP認証は、事業を実施する前後で生物多様性の価値が同等または向上した取り組みを、定量的に評価・認証する日本唯一の認証制度です。当社は、運営する「慶應義塾大学日吉国際学生寮」において2017年にJHEP認証を取得しており、生物多様性に配慮した設計・施工によって、継続的な有用性が評価され、再認証年である2022年にはAA+ランクとなりました。今後も都心における生態系ネットワークの重要な拠点となっていくことが期待されています。当社は引き続き、設計・施工の両面で、ネイチャーポジティブの実現をめざしていきます。



JHEPを更新した当社運営の慶應義塾大学・日吉国際学生寮



関東地域に自生する種苗の選定など、地域本来の生態系保全を推進

### Topic

#### リデュース・リユース・リサイクル(3R)推進功労者等表彰

当社はサーキュラーエコノミーにむけ、全現場で建設廃棄物のゼロエミッションをめざしています。2022年度はリデュース・リユース・リサイクル(3R)推進功労者等表彰において、札幌支店石狩新港西出張所(工事名:石狩新港西工事)が「国土交通大臣賞」を、西日本支社 播磨建築出張所が「会長賞」を受賞しました。本表彰での受賞は、2016年度からの累計で21件となりました。今後も循環型社会形成にむけ、建設廃棄物ゼロエミッションを推進します。



石狩新港西工事 全景  
受賞テーマ「様々な制約を受ける大規模工業団地内の建設工事における積極的3R活動」

## 環境への取り組み

### 『Nishimatsu気候関連情報2023』～TCFD提言に沿った情報開示～

当社グループは、事業活動の推進において気候変動の対応が重要な経営課題の一つであると認識し、2021年6月にTCFD提言に賛同し、2022年6月から気候関連情報を開示しています。このたび『Nishimatsu気候関連情報

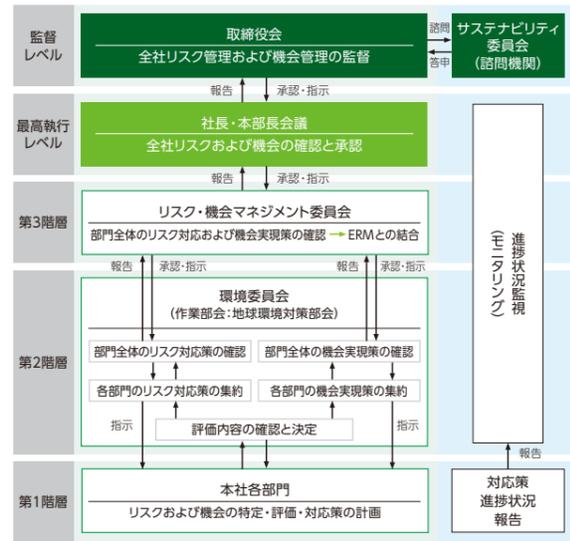
2023』(2023年6月)として、ガバナンス・リスク管理体制、シナリオ分析の前提等の一部見直し、気候関連リスクと機会の対応策の更新、指標・目標の見直しを行いました。

『Nishimatsu気候関連情報2023』の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。  
**WEB** <https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/climate.html>



### ガバナンス・リスク管理

気候変動対応(気候関連のリスクと機会の特定、具体的対応策、目標の管理等)について審議する会議体として環境委員会(第2階層)があり、これの上位階層は従前の会議体(内部統制委員会)を発展的に改組し2023年4月に設置された「リスク・機会マネジメント委員会」(第3階層)となります。「リスク・機会マネジメント委員会」にて気候変動対応は全社リスク管理(ERM)に統合され、「社長・本部長会議」(最高執行レベル)に報告される体制となりました。取締役会における監督は、従来どおり社長・本部長会議における審議後に行われ、取締役会は必要に応じて指示を出します。当社における気候関連のリスクと機会の管理は、上記のプロセスで年2回実施されます。



### 戦略

#### シナリオ分析の前提

脱炭素社会への移行に伴う不確実性の高い将来を見据え、『Nishimatsu気候関連情報2023』では、当社グループのあらゆる事業活動について産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃の世界観においてシナリオ分析を行いました。時間軸についても中期経営計画の年限にあたる2025年度までを「短期」、2026年度～2030年度までの期間を「中期」、2031年度～2050年度を「長期」と見直しました。

#### リスクと機会の抽出

本社各部門(第1階層)で特定・抽出した気候関連のリスクおよび機会を、「発生可能性」と顕在化した場合の「量的影響度」「質的影響度」の3つの尺度で上位階層(第2階層以上)が評価し、最終的に重要課題と判断しました。

#### 気候関連のリスク

リスク分類	リスク内容	影響を受ける期間	該当シナリオ
移行リスク	法規制 炭素税の導入(コスト増加)	中/長	1.5℃
	技術 木造高層建築トレンドへの技術対応の遅れ(売上減少)	中/長	1.5℃
	気温上昇に起因する労働力減少 → プレキャスト化への対応遅れ(売上減少)	中/長	1.5℃/4℃
物理リスク	慢性リスク 気温上昇に起因する労働生産性低下 → 工期の長期化に伴う売上機会の損失(売上減少)	中/長	1.5℃/4℃
	急性リスク 気温上昇に起因する労働生産性低下 → 工事原価の上昇(コスト増加)	中/長	4℃

#### 気候関連の機会

機会分類	機会内容	影響を受ける期間	該当シナリオ
資源効率	保有不動産における脱炭素ニーズ(省エネ化・ZEB化・再エネ化)への対応(売上増加)	短/中/長	1.5℃
	建物のZEB化ニーズの高まり(売上増加)	中/長	1.5℃/4℃
製品およびサービス	再生可能エネルギー関連工事の拡大(売上増加)	中/長	1.5℃
	創エネ関連事業(太陽光、小水力、木質バイオマス、地熱、バイオガス)の需要増加(売上増加)	短/中/長	1.5℃
	脱炭素関連まちづくり事業(スマートグリッド・蓄電関連技術)の需要増加(売上増加)	中/長	1.5℃
強靱性(レジリエンス)	激甚化する自然災害に対する迅速な復旧対応(売上増加)	短/中/長	1.5℃/4℃
	防災、減災関連工事の増加(売上増加)	中/長	1.5℃/4℃

【分析時間軸(年度)】短期:2020～2025 中期:2026～2030 長期:2031～2050

#### 財務影響分析(概要)

最終的に重要課題と判断したリスクと機会について、2021年度の営業利益をインパクト評価の基点として、2030年度に加え2050年度時点(ともに1.5℃、4℃の世界観)における財務影響額を検証しました。その結果、リスク対応策による回復および機会への対応策を含むと、気候関連要素が及ぼす財務面(営業利益)の負の影響は、5%程度にとどまることが検証されました。なお『Nishimatsu気候関連情

報2023』ではウォーターフォールグラフを用いて影響額の増減をより具体的に表しています。

#### 事業インパクトへの対応策と「西松-Vision2030」[中期経営計画2025]との関連

当社は気候関連のリスクと機会に対し将来にむけた対応策を経営戦略に織り込むとともに、継続的な検討を進め気候変動に関連する社内外の課題への対応強化を図っています。

#### 事業インパクトへの対応策と「西松-Vision2030」[中期経営計画2025]との関連

事業への影響	対応策	財務インパクト		西松-Vision2030・中期経営計画2025との関連
		1.5℃	4℃	
建設事業	木造高層建築への技術対応の遅れによる売上機会の損失	▼▼▼	▼▼▼	先駆的建設技術の獲得:木造建築技術
	気温上昇に起因する労働生産性低下に伴う売上機会の損失	—	▼▼▼	・建設事業の生産性向上:トンネル施工自動化、建設RX(ロボット変革)
	気温上昇に起因する労働生産性低下に伴う工事原価の上昇	▼▼	—	・DXを活用した「スマート現場」の推進
	気温上昇による労働力減少に備えたプレキャスト化対応の遅れによる売上機会の損失	▼▼	▼▼▼	床版取替の技術開発の推進
	建物のZEB化ニーズの高まりによる売上増加	▲▲▲	▲	建設物の高付加価値化:ZEB・ZEH
	再生可能エネルギー関連工事の売上増加	▲▲▲	—	洋上風力発電工事への参画
	激甚化する自然災害に対する迅速な復旧対応による売上増加	▲	▲▲	—
	防災、減災関連工事による売上増加	▲	▲▲▲	—
アセットバリュアップ事業	保有不動産における脱炭素ニーズ(省エネ化・ZEB化・再エネ化)への対応による売上増加	▲	—	・保有物件:省エネ推進(設備更新)、再エネ化推進 ・新規物件:「ZEB Ready 標準仕様化」推進
	創エネ関連事業の売上増加	▲▲▲	—	PPA事業、発電事業(小水力、地熱、木質バイオマス等)
地域環境ソリューション事業	脱炭素関連まちづくり事業(スマートグリッド・蓄電関連技術)の売上増加	▲▲	—	複数の地方自治体と包括連携協定事業展開
全社	炭素税の導入による事業コスト増加	▼▼▼	—	ZERO30ロードマップ

リスク:▼(小)・▼▼(中)・▼▼▼(大) 機会:▲(小)・▲▲(中)・▲▲▲(大)

今後も気候関連のリスクを低減・移転・回避し、気候関連の機会を実現するための対応を適切に進めることで社会課

題の解決に貢献するとともに、企業としても強靱性(レジリエンス)を確保することで、持続的な成長につなげていきます。

#### 指標と目標

当社グループは、気候関連のリスクや機会を管理するため、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を指標として定め、また目標については『ZERO30ロードマップ2023』

を策定しております。詳しくは、P.38の『ZERO30ロードマップ2023(カーボンニュートラル:指標と目標)』をご覧ください。

# 人財戦略



## 人財に対する基本的な考え方

企業理念を実践し、ビジョンを実現するため、当社は、「挑戦する姿勢」「感謝する気持ち」「正しい姿勢」を基本的な価値観として共有しています。これまで常にステークホルダーの皆様へ感謝しながら、かつ高い倫理観を持って、日々、研鑽してきました。

その姿勢は今後も変わることはありませんが、社会や環境の変革スピードが増す中で、ステークホルダーの皆様に対し

てより高いレベルかつ多様な価値を提供していくためには、社員一人ひとりを「資本」としてとらえ、持続的に人財の価値を高めていく施策が必要です。「会社」と「人財」はお互いを高め合う「パートナー」という考え方のもと、多様な価値観や知識、経験を持つ人財が集まり、より高い専門性とマネジメント力を育み、固定観念にとらわれない発想で、社員一人ひとりが最大限パフォーマンスを発揮できる環境をつくっていきます。

## 人財戦略

当社は、新たな事業機会創出のために、「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へと価値共創活動を拡大させるべく、西松-Vision2030、中期経営計画2025における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つの枠組みにもとづき、人財戦略の方向性を定め、具体的な取り組みを進めていきます。

また、すべての社員が能力を最大限発揮するための環境整備として、継続的に「社員の健康維持増進」「長時間労働の削減」「社員の離職防止」に取り組むとともに、フレックスタイム制などの柔軟な働き方を可能にする制度の利用促進を図ります。

## 人財戦略にもとづく施策

### 「西松社会人大学」の展開

当社は、高い技術力の養成に加え、広い視野を持って社会の変化に的確に対応できる人財を育成することをめざして、2019年度に「西松社会人大学」を開校しました。大学では、西松建設の社員として持つべき能力を「人間力」「基礎知識」「専門力」と定義し、それぞれの分野を体系的に学ぶ機会を提供しています。2022年度までは若手社員の専門力を養うための「スタンダードコース」を中心に研修体系の整備を行っていましたが、今後はより高レベルの教育を提供するとともに、社員が自律的に学ぶしくみをつくっていきます。また、新分野への挑戦心や成長意識を養うための研修を開講していきます。

### エキスパートコースの整備

中期経営計画2025で策定した「社員の能力を高め、技術を継承していくための仕組みの継続的整備」として中堅以上の社員向けに「エキスパートコース」の整備を行います。

### 人財戦略にもとづく施策と変革プログラム

	意識・行動改革	組織能力強化	成長資源創出
「西松社会人大学」の展開	○	○	
役員と社員の対話の推進	○		
ダイバーシティの推進		○	
「タレントマネジメントシステム」の運用開始		○	○
職場コミュニケーションの活性化		○	○
多様な人財が能力を最大限発揮できる環境整備	○	○	○

### DX人財の育成

DX人財の育成のため、2022年度まではDXに関する基礎教育を行ってきました。2023年度は新たにDX学部を開設し「最先端のデジタル技術を活用して企業に対して新たな価値を提供できるデジタル人財」の育成をめざして、より高度な教育を実施していきます。

### 社員が自律的に学ぶしくみ

能力定着のしくみとして、社員自身が身につけた能力の蓄積がわかる「単位制」を2022年度より一部の学部・コースで導入しています。今年度も引き続き単位制の導入を進めるとともに、「カリキュラムを柔軟に選択できるしくみ」など、成長意欲の高い社員が自律的に学べる体系を整備していきます。

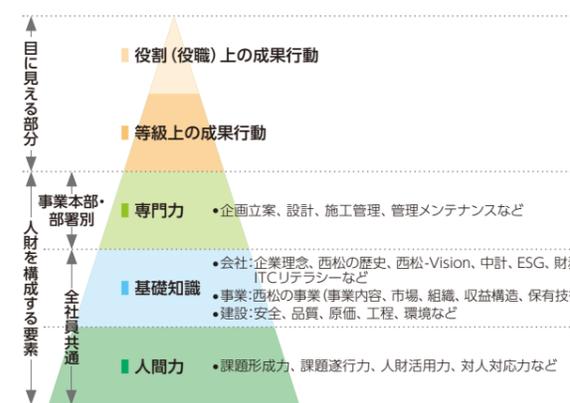
### 経営層候補者の育成

当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上に資するため、2021年度より「次世代経営層育成プログラム」を実施しています。今後は経営層候補となる若手経営人財を継続的に育成する仕組みを整備していきます。

## 西松社会人大学 体系

等級	人間力	基礎知識	専門力				リスク	経営 (サクセッションプラン)
	教育学部 ビジネススキル(課題形成力、課題遂行力)	教養学部 企業理念、ビジネス、中計など	土木学部 CIM、技術士対策、研究など	建築学部 BIM、建築士対策、研究など	国際学部 海外土木、建築、研究など	他5学部		
役員								
1~4級	4等級昇格者研修	中途採用者研修	企業価値をさらに向上するための各分野における研究の深耕および新たな領域の探索				SDGs コンプライアンス ICT リテラシー などに関する研修	将来の経営に必要なリテラシー、リーダーシップ、教養など
5級	5等級昇格者研修		中堅以上の社員むけの専門力研修(エキスパートコース)					
6級	6等級昇格者研修		若年層の社員むけの専門力研修(スタンダードコース)					
7級	7等級昇格者研修		海外現場研修会					
8級	8等級昇格者研修							
9級								
10級	新人フォロー研修	新人研修						

## 西松社員能力



### 役員と社員の対話の推進

2023年度から、社長をはじめとした役員が全国の拠点に出向き、社員との対話を開始しました。企業理念や会社がめざす方向性について意見を交わすことで、会社と社員がめざす方向性を共有し、自由な発想でチャレンジできる人財を創出していきます。

### ダイバーシティの推進

当社は、多様な能力やスキル、価値観を持った人財が集まり、刺激し合い、より活性化した組織にするため、女性総合職の採用、中途採用を積極的に行っています。女性総合職については、2020年度より女性採用比率の目標を全総合職の20%としており、以来、目標に近い人数を採用しています。その結果、女性総合職は総合職全体の6.5%にまで増加しました。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おり、多様性への取り組みは着実に進んでいます。

### 「タレントマネジメントシステム」の運用開始

2021年度より、多様な人財の能力を最大限活かすため、「タレントマネジメントシステム」の導入に取り組んでいます。2022年度にシステム構築は完了しました。今後は各ポジションに求める要件や社員の能力・スキル・経験などのデータをシステムに取り込み、最適配置や効果的な人財育成に活用していきます。

### 職場コミュニケーションの活性化にむけた取り組み

すべての社員が能力を最大限発揮するためには、心理的安全性が高く、多様な意見やアイデアが自由闊達にやりとりされる職場風土を作る必要があります。そのために2023年度から、社員のコミュニケーションスキルを向上するための教育機会の提供や、職場における1on1ミーティングの導入などに取り組めます。

### 多様な人財が能力を最大限発揮できる環境の整備

当社は、多様な人財が能力を最大限発揮できるように、「フレックスタイム制の導入」や「仕事と育児を両立するための両立支援制度の拡充」、「総労働時間の削減」など、柔軟な働き方ができる環境づくりと、社員の健康管理や増進を図る取り組みを進めてきました。特に仕事と子育ての両立支援の施策では、男性が育児に参加しやすい環境整備として、法改正に合わせ、2022年10月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)を創設しました。その結果、男性の育児休暇取得率は55.6%となり、2021年度の17.6%を大幅に上回りました。今後も、各種制度の利用促進を図っていくとともに、社員の能力を最大限発揮できる施策に取り組んでいきます。

# 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

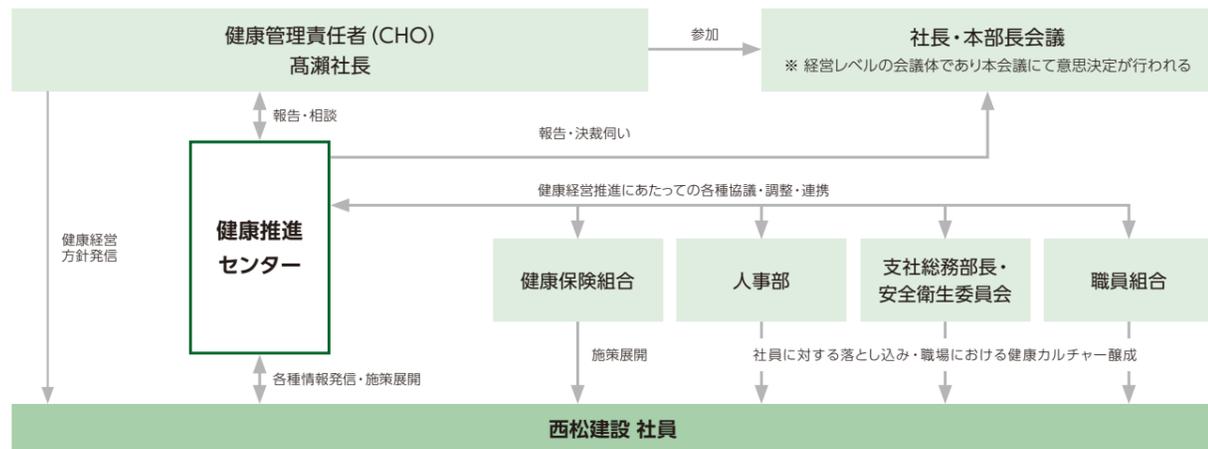
当社では、持続的な企業成長にむけて社員の幸せが企業活力の源泉であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病による労働機会の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題だと認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点に立ち、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営®️を推進しています。

具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助(オプション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり)」「定期健診後の精密検査受診助奨」「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」「長時間労働見える化システムの導入」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、日本健康会議と経済産業省が主催する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500」に2018年度から5年連続で認定されました。

今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えのもと、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。

# 品質マネジメント



当社は、150年にわたり人々の生活基盤である社会インフラや建造物の整備事業に携わってきました。当社にとって品質は事業を支える根幹です。今後も顧客や社会の期待に応えるべく、品質を最優先とし、品質向上に努めていきます。

## 品質方針

西松建設は、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。

### ① 信頼される建造物・サービスの提供

社員一人ひとりがスペシャリストとしての矜持を持って技術を磨き、基本に忠実に、目の前の仕事を丁寧に行い、社会の要求・信頼に合う、建造物・サービスを提供します。

### ② お客様の満足度向上

多様化する顧客ニーズを的確にとらえ、お客様や世の中の期待を超えるモノづくりを徹底することにより、信頼ある事業体として、顧客満足度の向上をめざします。

### ③ システムの継続的改善

品質目標達成のため、品質マネジメントシステムを継続的に改善します。

## 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

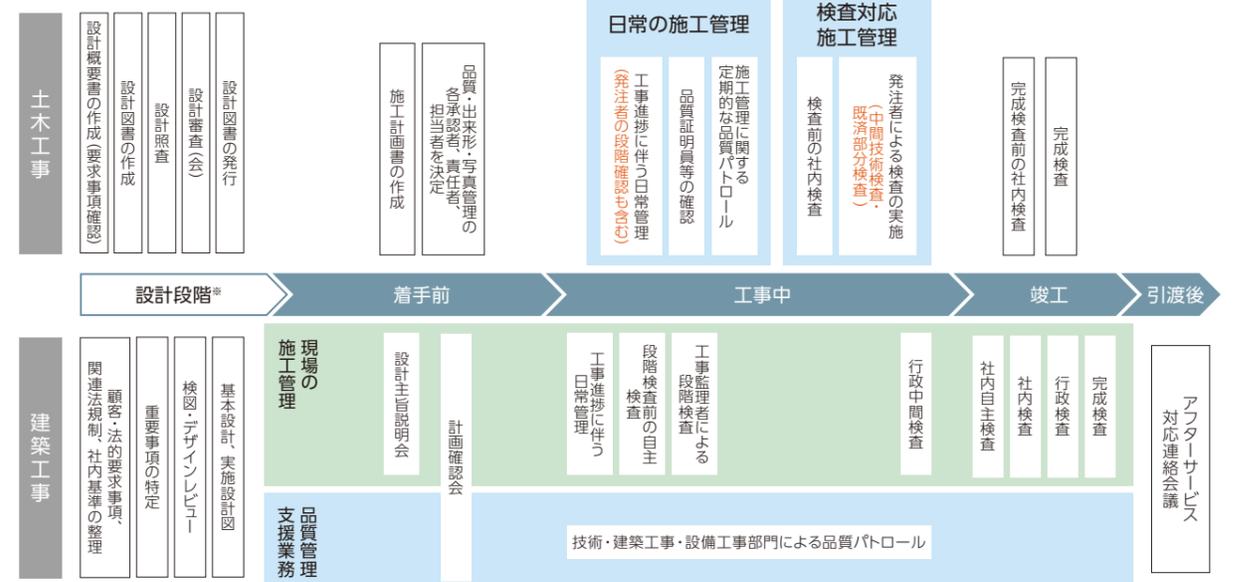
造物・サービスの提供」および「お客様の満足度向上」にむけて、確実な品質確保とシステムの継続的な改善を行っています。

## 建設工事における品質管理

過去の施工不備事案等を教訓として、再発防止のため、設計から施工、お引渡し後のアフターサービスまで一貫し

た業務フローで品質を管理し、品質保証を行っています。

### 品質管理フロー



※設計施工の場合

## Topic

### 本社オフィス社員食堂で「ベジスコア™️測定会」を実施

当社が加入する健康保険組合の協力のもと、本社オフィス(虎ノ門ヒルズビジネスタワー)の社員食堂で「ベジスコア™️測定会」を実施しました。社員食堂では日々バランスの良いメニューを提供していることもあり、日本人の平均と比較すると、野菜摂取量の基準を満たしている方が多い結果となりました。

本イベントは社員にとって、あらためて食事内容に対する考え方を見直す機会になりました。

今後も、社員の健康に関わるさまざまなイベントを実施し、全社員の健康意識向上につなげていきます。

※ベジスコア™️:皮膚カロチノイド量を測定する装置「ベジメータ®️」により、野菜摂取量を数値でスコア化したもの



# 安全・人権・サプライチェーン



## 安全な工事現場づくり

「温かい思いやりと心くばりを 現場の隅々まで」という安全スローガンのもと、当社の現場で働くすべての人々が安全に安心して働くことができるよう、計画・実施段階でのリスク管理および現場の安全管理におけるキーマンである職長の教育に力を入れています。

2022年度は、死亡災害が1件発生しましたが、度数率は0.49という結果となり、2023年度の目標0.5以下を1年前倒しで達成することができました。

### 度数率の推移と今後の目標



### 職長能力向上教育の受講者数 (2022年度)

	北日本	関東土木	関東建築	西日本	九州	計
職長能力向上教育	162	82	182	267	108	801

### 「西松-Vision2030」のあるべき姿

**「安全の西松」のブランドを確立する**  
目標値：休業4日以上 の 度数率 0.2以下

あるべき姿を実現するために、以下の取り組みを行ってまいります。

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

### リスクアセスメントの優先順位にもとづいた安全管理



## 人権課題への取り組み

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』にもとづき、2023年3月に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。

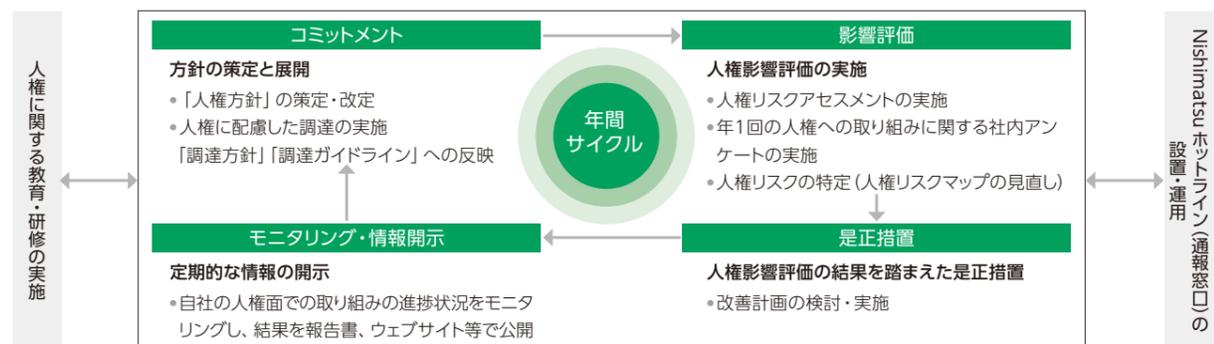
ステークホルダーとの対話や社外の専門家との協議を

行い、主に以下にあげる項目を重点課題とし取り組みを進めています。

- 適正な労働条件の管理と働きやすい職場環境の整備
- ハラスメント・差別の禁止
- 国内事業における外国人労働者の人権

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。

### 人事デューデリジェンス実施プロセス



## サプライチェーンとの共創

### 建設技能労働者の育成とサポート

- デジタル教育の推進 (Buildeeの利用方法や建退共制度の電子利用)
- デジタルコミュニケーション(専用ホームページやdirect 掲示板機能)の利活用

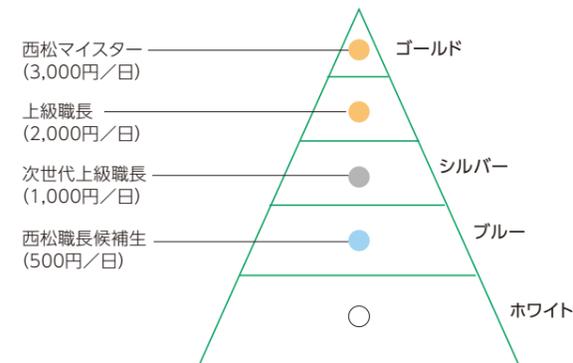
元請事業者は専門工事業者と互いに協力し、建設工事を行います。専門工事業者は、一人ひとりの建設技能労働者とその人たちのリーダーである職長で成り立っており、育成とサポートが重要であると考えています。その施策の一つとして、デジタルスキルのレベルアップに取り組んでいます。

### 建設キャリアアップシステム(以下、CCUS)の活用促進

- 能力評価制度と連動した優良技能者制度(表彰および認定制度)の拡充と進化

少子高齢化に伴う労働人口の減少や、いわゆる3Kと呼ばれる過酷な労働環境に起因して、建設業界における担い手の確保は困難になっています。また、これまでは、何の資格を持ち、どれだけの経験があれば、いくら収入がもらえるということが見えにくい業界でもありました。こうした背景に対し、国土交通省が進めているCCUSならびに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、担い手不足の解消に努めています。

### 優良技能者制度とCCUSの関係



### 当社のモノづくりを協働して行う協力会社のうち、中心となる西松建設協働会(通称Nネット)とさまざまな活動を実施

- Nネット成長戦略会議の開催(以下、取り組みの一例)
  - 安全・快適に働くための空調服購入費の補助
  - コミュニケーションを活かすためのビジネスチャット「direct」の導入
  - 工程情報を一元管理する「工程's」の導入
  - 採用活動を支援するためのパンフレット制作やホームページの改良

### 各種CSR活動への共同参加(以下、2022年度の活動)

- 広瀬川1万人プロジェクト(東北分会)
- クリーンビーチ石狩浜清掃活動(札幌分会)
- 「[にしまつの森] 森林保全活動(関東土木支部)
- クリーン太田川活動(中国分会)
- 「阿蘇水掛の棚田」の再生活動(九州支部)
- 球磨川清掃活動(九州支部)

### 各種勉強会やセミナーの開催

- 社労士事務所による労働時間セミナー(延べ7回)
- 税理士事務所によるインボイスセミナー(延べ4回)
- 当社の講師による情報セキュリティ説明会(延べ10回)
- 当社が主催する土木シンポジウムや技術研究所発表会への招待(2015年度より)

今後、最新の施工方法やデジタル技術の導入にむけて、さらなる協力関係が必要になると考えています。

各種施策を通じて、単なる施工協力関係から、一歩進んだ強固な信頼関係を構築します。

# コーポレートガバナンス

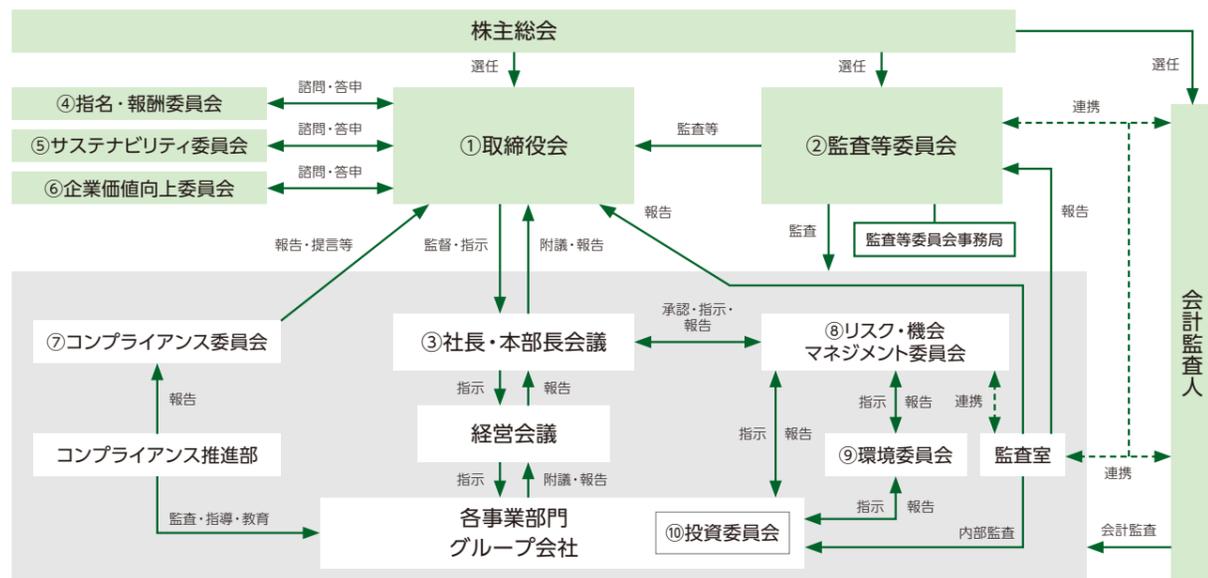
当社は、コーポレートガバナンスの高度化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。2016年度には監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能の実効性を確保しました。また、2022年度から2023年度にかけて、取締役会構成の見直しおよび多様性の確保を図るほか、「サステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」および「リスク・機会マネジメント委員会」を設置いたしました。当社は今後もコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っていきます。

## 基本的な考え方

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

この方針のもと、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、ならびに業務執行体制の強化につながるしくみを構築しています。

## コーポレートガバナンス体制図



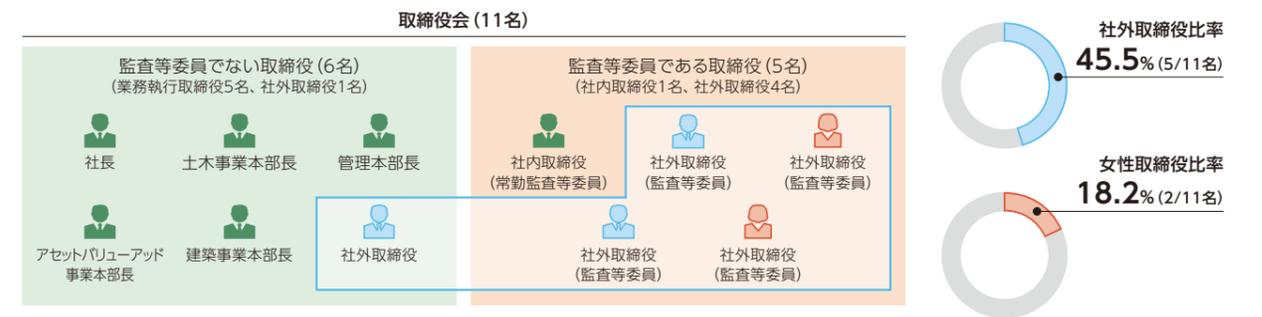
①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監督その他法令に定められた職務を行います。
③社長・本部長会議	取締役会上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議又は審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の指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。
⑧リスク・機会マネジメント委員会	長期視点に立ったリスク・機会のマネジメントおよび現事業活動におけるリスク・機会のマネジメントを適正に行います。
⑨環境委員会	気候関連のリスク・機会の抽出、特定、評価を行い、リスク・機会マネジメント委員会に報告します。
⑩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6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5名と社外取締役1名(上場企業の経営経験者)が務めています。監査等委員である取締役は、常勤の社内取締役1名と社外取締役4名(総合商社出身者、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45.5%、女性取締役の比率は18.2%となっていますが、今後も取締役会の独立性やスキルセットを検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



## 取締役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の変遷

	～2019年度	～2022年度	2023年度～	
機関設計	2009年6月 任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 企業価値向上委員会の設置	2023年4月 サステナビリティ委員会の設置
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名(比率22.2%)	2016年6月 社外取締役3名(比率27.3%)	2020年6月 社外取締役3名(比率33.3%) 2021年6月 社外取締役4名(比率40.0%)	2023年6月 社外取締役5名(比率45.5%)
業務執行体制		2019年7月 社長・本部長会議の設置	2021年7月 投資委員会の設置	
役員報酬制度			2021年度 業績連動報酬・株式報酬の運用開始	
社長後継者計画等			2021年度 社長後継者計画等の運用開始	
コンプライアンス 内部統制 リスク管理	2008～2009年度 内部統制委員会の設置 内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置 コンプライアンス委員会の設置	2015年度 外部相談窓口「職場のほっとテレホン」の設置 2019年度 内部通報制度のWCMS認証登録		2023年4月 リスク・機会マネジメント委員会の設置
政策保有株式	2015年度 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年度 政策保有株式の縮減方針の策定	2020年度～ 政策保有株式の縮減(継続)	

## 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材と判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	池田 純	三菱商事株式会社に在職中の豊富な経験に加え、同社子会社の代表取締役社長として培われた幅広い見識を有しています。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	鈴木 乃里子	公認会計士としての専門的知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を有しています。また2021年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、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材と判断し、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材と判断し、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								指名・報酬委員会	社内取締役:主な役割 社外取締役:経歴・資格等
		企業経営	建設技術・品質	開発・不動産	環境	財務・会計・ファイナンス	法務・ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	デジタル・IT	グローバル		
代表取締役社長	高瀬 伸利	●	●		●						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		●		●						常務執行役員、建築事業本部長
社外取締役【独立】	松坂 英孝	●				●	●		●	●	大阪瓦斯株式会社 代表取締役
取締役 (常勤監査等委員)	矢口 弘					●	●	●			
社外取締役 (監査等委員)【独立】	池田 純	●					●		●	●	三菱商事株式会社 執行役員、三菱商事フードテック株式会社他 代表取締役
社外取締役 (監査等委員)【独立】	鈴木 乃里子			●		●				●	公認会計士、有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー
社外取締役 (監査等委員)【独立】	久保 俊裕	●			●			●		●	株式会社クボタ 代表取締役
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

※ 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、役位にもとづき決定する固定報酬(月額報酬)とし、従業員の給与水準および世間相場等を勘案して算定します。

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

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

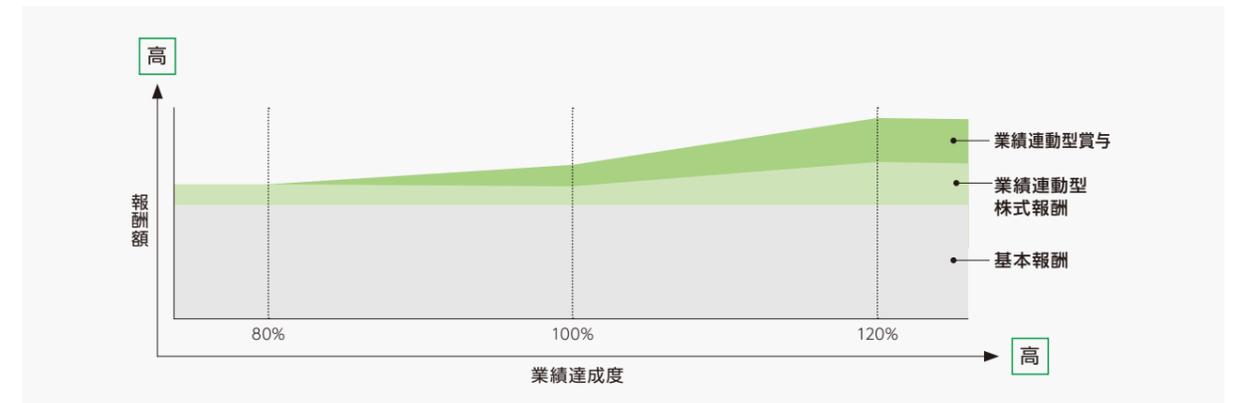
基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

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

### 報酬構成

区分	業績連動指標	支給方法の概要
基本報酬	—	基準額を金銭により支給
短期インセンティブ	業績連動型賞与 (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

査等委員以外の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 (2022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)	170百万円 (7百万円)	11百万円 (-)	21百万円 (-)	204百万円 (7百万円)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	6名 (5名)	48百万円 (31百万円)	- (-)	- (-)	48百万円 (31百万円)
合計 (うち社外取締役)	12名 (6名)	219百万円 (39百万円)	11百万円 (-)	21百万円 (-)	252百万円 (39百万円)

※1 業績連動報酬(金銭報酬)の総額は、2022年度における役員賞与引当金繰入額を記載しています。また、業績連動報酬(非金銭報酬)の総額は、信託を用いた業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」にもとづく、2022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。

※2 上記には、2022年6月29日開催の第85期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役(監査等委員)2名を含めて記載しています。

### 取締役会の実効性の分析・評価

当社は、会社の持続的成長と企業価値向上のために取締役会が適切な役割を果たしているか確認するため、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回実施し、取締役会の機能強化および改善に努めています。

2022年度の実効性評価を2023年2月から4月にかけて実施しました。評価プロセス、評価結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

#### 1 評価プロセス

監査等委員会が主体となり、「取締役会の役割・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」の6項目について、全取締役に対するアンケートを実施しました。上記6項目は前年度の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含んでおります。

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

#### 2 評価結果の概要

アンケート結果を踏まえ、監査等委員会より取締役会に対して、認識された検討課題や改善点(以下に、主な検討課題を記載)について、解決にむけて早急に計画的な取り組みを進める必要がある旨の報告がありました。

- ① 企業理念、長期ビジョンの浸透へむけた議論
- ② 取締役会における議論・審議・報告
- ③ 取締役会にむけた運営
- ④ 取締役会で使用する資料
- ⑤ 役員向けトレーニング

#### 3 今後の取り組み

上記の報告を踏まえ、担当責任者が審議事項と年間スケジュールを策定し、取締役会において積極的に議論を進めてまいります。

### 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。

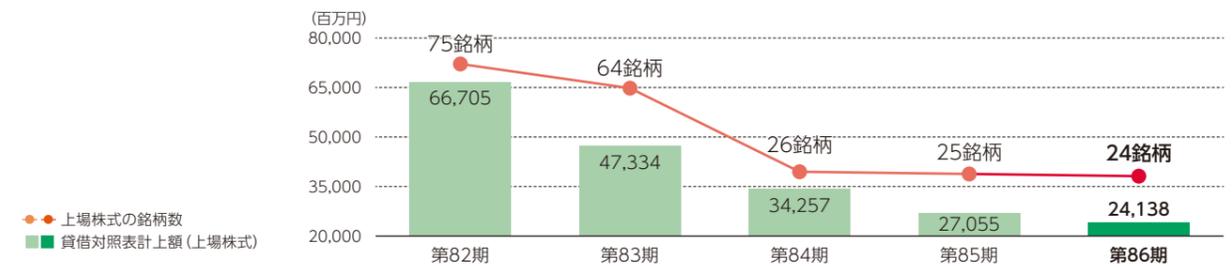
個別の政策保有株式の保有の適否については、社長・本

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

##### 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82期 (2018年度)	第83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)	第85期 (2021年度)	第86期 (2022年度)
銘柄数	152銘柄	141銘柄	103銘柄	102銘柄	103銘柄
うち上場株式の銘柄数	75銘柄	64銘柄	26銘柄	25銘柄	24銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	70,632	51,261	38,383	31,227	28,154
うち上場株式の合計額(百万円)	66,705	47,334	34,257	27,055	24,138



#### ■ 政策保有株式の議決権行使に関する方針

当社の政策保有株式に係る議決権行使基準は以下のとおりです。

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

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

### コーポレートガバナンス・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方針についての詳細は、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」

WEB <https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html>

## 社外取締役座談会



久保 俊裕

池田 純

鈴木 乃里子

松坂 英孝

### “波風を立てる”ことが我々の役割だと思っています

西松建設が持続的な成長を遂げていくにあたり、現状の分析や具体的な課題について、4名の社外取締役の方々に語っていただきました。

**松坂取締役、久保取締役は就任から1年が経過しました。西松建設の取締役会の運営について、どのようにお考えでしょうか。また、池田取締役、鈴木取締役はこれまでの西松建設の変化や課題について、どう見えていますか。**

**松坂取締役(以下、松坂)：**就任にあたり、私は、発想や行動の柔軟性を生み出す基盤となる企業の「基礎力」を上げ

るため、以下の4つを確認したいと述べました。「社員が個別最適でなく全体最適で思考し、わかりやすく説明できているか」「企業情報が社内でも共有され、疑問点を自由に議論する風土があるか」「仕事を平易化できているか。社員が新しい課題にチャレンジし、成長しているか」「目標が共有され、事業ポートフォリオとリスク発生時の影響、対策が整理されているか」。これらは引き続き、取り組みを強化していくことが必要だと思っています。

**久保取締役(以下、久保)：**激変する事業環境の中では、経営陣が現場の状況をスピーディに把握し必要な判断が行える体制が求められますが、そのようなしくみの面で、まだ不十分な点があると思います。現在、事業進捗状況の把握と対応の迅速化への改善に努められており、今後1年間でいかに変化を遂げていけるかを注視しています。また、経営課題に対して多様な側面からの議論をより活発化させていくべきだと思っています。



社外取締役  
**池田 純**

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

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  
**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。

**池田取締役(以下、池田)：**松坂さん、久保さんという経営経験を持つお二人が入られたことによって、取締役会での議論の方向性や雰囲気はそれまでとは大きく変わったと実感しています。建設業界は横並び意識が強く、他社に先駆けて大きく変化することを避ける傾向がありますが、当社の取締役会では、社外取締役は特にその部分への危機意識を強く持ち、迅速な変革や実行の必要性を訴えています。

**鈴木取締役(以下、鈴木)：**松坂さんと久保さんは、取締役会において、企業経営に深く携わってこられた経験を踏まえたご発言が多く、社内取締役の皆様にも刺激になっているように思います。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するために、実践や改善に時間がかかりがちなのところがあると思いますが、最近の取締役会では、率直な提言をどのように反映しつつ、実行していけばいいかという前向きな意識の変化が強く感じられます。

**取締役会では、実効性向上のためにどのような点を意識して発言しておられますか。社外取締役が果たすべき役割も踏まえてお話しください。**

**鈴木：**私は、社外取締役の重要な役割の一つは、企業にとっての常識は必ずしも社会の常識と同じではないことや、企業が行っていることが世の中のルールと違っている場合もあるということ、粘り強く伝えていくことだと考えています。それが不正や不祥事の発生を防ぐ環境の構築に役立ち、ガバナンスの強化にもつながると思います。

**池田：**耳障りなことでもどれだけ伝えられるかが、社外取締役の最大の役割です。心地よいことだけを言っているのは、会社は絶対に変化できません。特に、オープンではない業界であるほど、他の業界出身の社外取締役の経験談は非常に有用です。私は常に、当社の取締役会において、自分が経験したような失敗を繰り返してほしくないという思いから発言しています。

**久保：**社外取締役は、事業運営そのものに関わる発言はできないものの、先入観を持たずに物事を見られるのが利点です。経営判断のプロセスなどに関して、会社の内部にいる人が気づかない非効率な点があれば、その都度指摘しています。

**松坂：**私自身の役割は、波風を立てることだと思っています。企業が最終的な意思決定に至るまでには、その時点において想定可能な事態を洗い出しておかなくてはなりません。あらゆる選択肢を検討したうえで意思決定することが取締役会の役割ですから、それを確認するためにあえて反対の立場からの発言も行っています。

## 社外取締役座談会

**池田:**最終的な判断を行うには、意思決定に至るまでのプロセスが明確化されていることが非常に重要なので、取締役会で使用する資料でも、結論だけでなく経緯を詳細に記載してほしいと要望しています。



.....

**新中期経営計画では、ガバナンスの取り組みに「サステナビリティ経営を意識したスキルセットにもとづく取締役会構成の見直しおよび多様性の確保」を掲げるなど、サステナビリティに重点を置いています。ESGの取り組みに関して、お考えをお聞かせください。**

**池田:**私はESGの中でも、EとSは建設業界そのものだと考えています。建設会社の事業は社会インフラを建造することであり、Sの意識がなくては業界が成り立ちません。また、建設は必然的に環境破壊を伴うものであり、西松建設は150年間、事業を通じてEとSへの対応を行ってきました。ESGの取り組みも、そこを出発点にして考えれば、より説得力があるものになります。一方Gについては、建設は現場で成り立ってきた業界なので、ガバナンスの実質的な構築や整備は、これから本格的に取り組んでいくことになると考えています。

**久保:**現在、サステナビリティ課題の見直しが進められていますが、大切なことはすべての従業員が中長期的に重要だと考える課題をピックアップし、SDGsの観点から整理すべきだと思っています。日々、現場で事業に携わる社員の目線こそ第一に活かされるべきと考えるからです。西松建設が永続的に成長していくために、外部環境の変化や内部の

状態に即して、すべての社員が納得できるものであればと願っています。

**松坂:**日本は今後さらに人口減少が進み、地方では街そのものが衰退していくと言われています。そうした場所で、地熱発電や木質バイオマス発電事業に投資をして、長期にビジネスを継続させていくにはどのような仕掛けやしくみが必要かという観点を持つことが重要だと思います。事業として取り組む限り利益の確保は重要であり、そこも踏まえてサステナビリティ課題を特定しなくてはなりません。

**鈴木:**サステナビリティ経営はすぐに成果が表れるものではなく、また事業利益と結び付けて、取り組みを評価することは難しいところがあります。挑戦や失敗を繰り返しながら、中長期的な視点のもと、地道に取り組んでいくことが必要ではないでしょうか。

.....

**取締役として持つべき専門性やスキル、ESGに連動した業績連動報酬の導入について、どのようにお考えですか。また、次世代の経営人財も含めた人財育成についてもお聞かせください。**

**鈴木:**西松建設には、誠実さや高い技術力などの強みがありますが、足りないところや変えていくべき部分も少なからずあり、両者のバランスを取りながら、時代の変化に対応していかなければなりません。今後、取締役には、そうした部分を融合させていくスキルを持つことが望まれますが、それを報酬体系にどう反映させるかについては、議論が必要だと思います。

**池田:**当社は2021年に業績連動報酬を導入しましたが、今年度より取締役の報酬算定基準に非財務指標である安全と品質を組み入れることになりました(P.53)。今後、役員報酬とESG指標の連動については引き続き取り組んでいきます。経営資源の中では人財が最も重要であり、役員

報酬に限らず、制度をよりESGなども意識した設計にする必要があると考えています。

**久保:**特に社内取締役は、経営に関する知識が必要です。一方、社外取締役には取締役会の多様性という観点から、多様な専門性を持つ人が就任することが望ましく、新たに社外取締役に就任される方はICTに関する専門性もお持ちなので、よりバランスが取れた取締役会になると思います。業績連動報酬に関しては、内容はすでに精緻なものできています。導入からまだ年数も浅いので、今は見直しを行



いながら修正していく段階であり、ESG指標を組み入れるのは次の段階かと思っています。

**松坂:**経営人財の育成については、2021年から「次世代経営層育成計画」というプログラムを実施しており、これを利用して、次世代経営を担う母集団のレベルを引き上げる必要があります。これに加えて、若手の社員を社外に出向させたり、執行役員や取締役に外部人財を取り込んだりするなど、バランスが取れ、厚みのある経営人財の母集団を形成するしくみ作りを提言しています。

**池田:**ゼネコンはあらゆる業界が顧客になるという意味で、非常に間口が広い業界です。その利点を活かせば、幅広い人脈を築くことも可能になります。今後、責任を背負って経営に携わっていきける人財を育成するためにも、若い社員を積極的に外部に出向させ、経営経験を積んでいけるようなしくみの構築に取り組んでほしいと思っています。

### 新任社外取締役メッセージ



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。

#### IT関連の見識および多様な業務経験を マネジメント・DX推進に活かす

このたび社外取締役に就任いたしました伊藤弥生です。重責を担うことになり、非常に身の引き締まる思いです。私は数学科を卒業後、長年IT関連に携わってきました。特にSIerでの経験が長く、SEやコンサルティングのほか、営業統括、マーケティング、プロジェクトマネジメント、新規ビジネス創出およびビジネス化、海外企業との提携や協業・経営企画や人事・育成、組織マネジメントなど、幅広い業務を経験してきました。扱った案件は小規模から大規模に及び、公共分野やユーティリティ、物流など多様な業界を経験しています。

これまでの経験を、さまざまな面において活かし、中でもマネジメントや西松建設のDX推進にむけて、お役に立てればと思っています。今後、業界知識などを積極的に吸収して、力を尽くしていく所存です。

西松建設の一層の発展にむけ、努力し、邁進してまいりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

# コンプライアンス



当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規程の順守にとどまらず、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支える土台（企業文化・風土）となるものです。このような考えにもとづき、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。

**『コンプライアンス優先が企業の発展へ』**      コンプライアンスとは、法令、倫理などを遵守するための理念であり、使命です。

**コンプライアンス基本方針**

- ① 勇気** を持って行動しましょう。      あなたがここで変えなければ、この先もきっと変わりません。
- ② 礼儀** 正しく行動しましょう。      あなたが嫌だと思うことは、他の人はもっと嫌です。
- ③ 正義** の心で行動しましょう。      あなたが一瞬心をなくしたら、会社は一瞬でなくなります。

\*当社のコンプライアンス方針は、当社グループ社員および協力会社の皆様も対象としています。

## コンプライアンス推進体制

### グループ全体の推進体制

当社は、グループ役員・社員によるコンプライアンスの確実な実践に対する支援・指導を目的として、2009年に「コンプライアンス委員会」を設置し、第三者の目線を加えるため、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。毎月開催しているコンプライアンス委員会では、コンプライアンス上の諸問題に関する対応協議を行うほか、コンプライアンス研修の実施など、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・社員への研修・啓蒙活動や通報対応を行っています。

### 内部通報制度「Nishimatsuホットライン」

当社は、不正行為の抑止や不祥事の早期対応、企業風土の改善を目的とした内部通報制度「Nishimatsuホットライン」を導入しています。また、協力会社むけの通報窓口も設置し、匿名による通報や情報提供ができるしくみにしています。

「Nishimatsuホットライン」は、当社グループの役員・社員全員に配布している「コンプライアンスカード」へ記載し、周知しています。

### 相談窓口「職場のほっとテレホン」

職場での人間関係の悩みやメンタル面での不安を気軽に相談できる外部相談窓口「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

区分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Nishimatsuホットライン	20	30	33	28	45
職場のほっとテレホン	21	16	12	12	8

(単位:件)

を対象に「コンプライアンス監査」を実施し、各部署で過去に発生した事象および今後発生が想定されるリスク項目への対応状況と、コンプライアンス意識の向上にむけた取り組みや活動内容について確認しています。

### 役員・社員意識調査

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

## コンプライアンス推進の取り組み

### コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上とハラスメント撲滅、内部通報制度の理解・浸透を目的として、階層別・職種別の研修やeラーニングを継続的に実施しています。特に2021年度からは管理職から若年層までを網羅した階層別Web研修を実施しており、2022年度は副所長・副課長職を対象として、近年社内発生した事象を題材とした研修を実施しました。

### コンプライアンス監査

毎年、全国の支社支店、本社各部署およびグループ会社

# リスク・機会マネジメント



当社グループでは、リスク・機会マネジメントは、社会的責任を果たし、「西松-Vision2030」の実現および中期経営計画の達成のために重要な課題であると認識しています。全社的リスクマネジメントを適正に行うため、従来の管理体制を見直し、長期の視点を含むリスクマネジメント体制へ刷新しました。

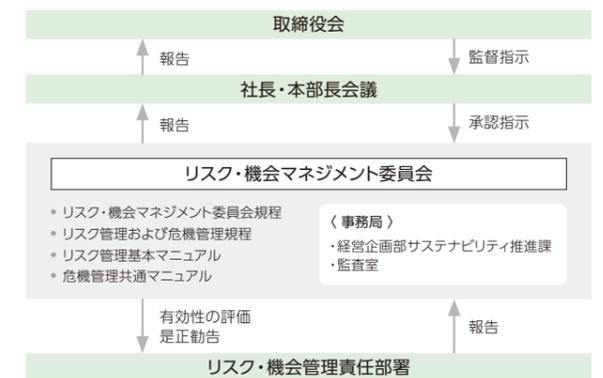
## 全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

リスク・機会マネジメント委員会規程やリスク管理および危機管理規程等にもとづき、リスク・機会マネジメント委員会（以下、委員会）において、長期視点と事業活動それぞれのリスク・機会マネジメントを行います。

当社グループのリスク・機会を総合的に管理するため、委員会で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ています。委員会にて、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。

委員会は、リスク・機会の管理責任部署、管理体制、管理状況について社長・本部長会議および取締役会へ報告します。

### リスクマネジメント体制



長期視点に立ったリスク・機会	事業活動におけるリスク・機会
(1) マテリアリティにもとづく全社経営レベルでのリスク・機会の特定、事業戦略への反映 (2) サステナビリティの具体的なアクションの検討、推進（優先度、推進体制、ロードマップの策定） (3) サステナビリティの具体的なアクションのモニタリング	(1) リスク・機会マネジメントのプロセス整備（リスク・機会の特定と見直し、仮説の妥当性の検証と見直し） (2) リスク・機会マネジメントシステム運用のモニタリング

※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。

## 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個人情報や取引先の秘密情報について、情報漏えい等による社会的信用の失墜や経済的損失を防ぐため、さまざま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

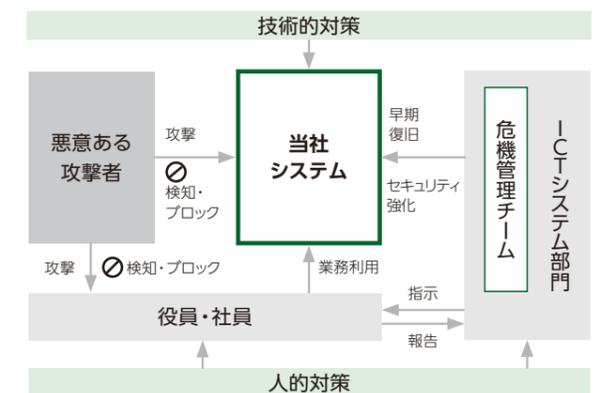
### インシデント発生時の対策

- ・経営層を含めた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

昨今のサイバー攻撃は当社だけのリスクにとどまらず、サプライチェーン全体でランサムウェアをはじめとする攻撃に対応することが必要となっています。2022年度には、当社協力会のNネットに対し、情報セキュリティに関する講習会

を開催しました。今後、標的型メール訓練やセキュリティ教育の実施等、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 (2023年6月29日現在)

## 取締役



**高瀬 伸利**  
代表取締役社長

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 (現任)

所有する当社の株式数 11,500株  
取締役会への出席状況 16/16回 (100%)



**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 9,540株  
取締役会への出席状況 15/16回 (94%)



**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 26,120株  
取締役会への出席状況 16/16回 (100%)



**澤井 良之**  
取締役  
アセットバリュアード事業本部長

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 7,720株  
取締役会への出席状況 16/16回 (100%)



**濱田 一豊**  
取締役  
建築事業本部長

1987年4月 当社入社  
2020年6月 取締役 常務執行役員 (現任)

所有する当社の株式数 5,360株  
取締役会への出席状況 16/16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 (現任)  
株式会社南都銀行 社外取締役 (現任)  
2022年6月 当社社外取締役 (現任)

所有する当社の株式数 0株  
取締役会への出席状況 10/11回 (91%)

## 監査等委員



**矢口 弘**  
取締役 (常勤監査等委員)

1979年4月 当社入社  
2020年6月 取締役 (常勤監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数 3,700株  
取締役会への出席状況 16/16回 (100%)  
監査等委員会への出席状況 15/15回 (100%)



**池田 純**  
社外取締役 (監査等委員)

2006年 4月 三菱商事株式会社 執行役員  
2009年 6月 三菱商事フードテック株式会社  
代表取締役社長  
2012年11月 三菱商事ライフサイエンス株式会社  
代表取締役社長  
興人ライフサイエンス株式会社  
代表取締役社長  
2016年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)  
ソノダニッカ株式会社 社外取締役 (現任)

所有する当社の株式数 0株  
取締役会への出席状況 16/16回 (100%)  
監査等委員会への出席状況 15/15回 (100%)



**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  
シニアマネージャー  
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 16/16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 11/11回 (100%)  
監査等委員会への出席状況 10/10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  
(現任)  
2023年6月 日本郵政株式会社社外取締役 (現任)  
当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数 0株

※ 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、2022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		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>財務データ (連結)</b>												
建設事業受注高	(百万円)	258,216	320,594	345,853	304,764	360,186	380,378	348,045	376,088	313,437	333,974	340,392
<b>損益計算書 (会計年度)</b>												
売上高	(百万円)	253,250	314,638	342,989	308,826	315,228	284,412	349,318	391,621	336,241	323,754	339,757
売上総利益	(百万円)	15,615	17,963	22,769	31,104	42,259	40,425	43,423	43,938	39,761	43,772	33,719
営業利益	(百万円)	2,666	4,738	8,710	16,184	25,259	22,752	24,928	25,313	20,950	23,540	12,615
経常利益	(百万円)	4,307	6,106	9,938	16,290	25,446	23,548	25,985	25,838	21,561	23,497	13,176
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,411	5,586	9,220	14,598	19,210	16,914	18,784	18,721	17,166	15,103	9,648
<b>貸借対照表 (会計年度末)</b>												
総資産	(百万円)	342,974	374,399	386,469	351,334	385,674	381,355	466,327	497,045	472,440	477,613	513,623
有利子負債	(百万円)	52,907	58,135	53,918	53,175	42,844	43,306	86,167	121,909	115,039	160,039	168,396
ネット有利子負債	(百万円)	4,942	4,933	16,346	25,271	3,817	10,807	54,694	75,449	71,269	112,917	114,669
株主資本	(百万円)	111,853	117,540	122,367	134,190	147,697	158,256	171,828	184,803	196,158	145,459	144,294
<b>キャッシュ・フロー (会計年度)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	9,776	3,129	△10,448	4,120	40,763	13,570	△15,882	14,120	4,907	41,243	34,747
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△10,770	△3,246	△1,236	△9,688	△13,945	△15,422	△23,633	△20,147	5,302	△22,532	△27,450
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	6,536	3,750	△5,701	△2,960	△15,039	△4,918	38,555	20,952	△12,653	△16,074	△2,365
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	47,865	53,052	37,422	27,903	39,026	32,499	31,473	46,459	43,574	47,121	53,726
<b>1株当たり情報</b>												
当期純利益	(円)	61.55	100.80	166.45	263.55	348.15	308.52	343.39	342.24	313.83	312.34	244.43
配当金	(円)	20	30	50	80	105	95	105	105	105	221	221
配当性向	(%)	32.5	29.8	30.0	30.4	30.2	30.8	30.6	30.7	33.5	70.8	90.4
株主資本	(円)	2,302.75	2,419.10	2,669.20	2,775.30	3,057.35	3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62	3,833.71	3,770.77
<b>レシオ</b>												
ROE	(%)	2.8	4.3	6.5	9.7	11.9	9.6	9.9	9.5	8.5	8.5	6.4
自己資本比率	(%)	37.2	35.8	38.3	43.8	43.5	48.0	42.3	39.6	43.6	31.7	29.0
D/Eレシオ	(倍)	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.6	1.1	1.1
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.0	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.3	0.4	0.3	0.7	0.8
<b>非財務データ</b>												
従業員数 (連結)	(人)	2,557	2,648	2,678	2,704	2,740	2,825	2,920	3,005	3,060	3,106	3,201
従業員数 (単体)	(人)	2,309	2,385	2,424	2,467	2,504	2,536	2,606	2,684	2,762	2,794	2,804
施工によるCO <sub>2</sub> 排出量原単位 <sup>※3</sup>	(t-CO <sub>2</sub> /億円)	33.7	32.1	32.0	31.8	24.2	18.1	16.1	15.9	20.1	17.1	11.1
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) <sup>※1.3</sup>	(%)	—	6.8	5.0	3.1	2.9	2.7	2.1	2.2	2.2	2.4	2.4
度数率 <sup>※2</sup> (労働災害率)		0.9	1.0	1.0	1.1	0.7	0.7	1.0	1.0	0.8	0.8	0.5

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

※2 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す  
※3 2019年3月期までの集計期間は暦年(1月～12月)

# ESG データ

## 2022年度サステナビリティ活動目標と評価

ESG	新しい価値	SDGs	活動内容	活動評価	到達を測る指標	数値目標	数値評価	総合評価	
環境	環境	7	ZERO30ロードマップの実践	5	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 総排出量	①施工におけるCO <sub>2</sub> 削減量: 4,572t-CO <sub>2</sub> ②施工以外におけるCO <sub>2</sub> 排出量: 1,194t-CO <sub>2</sub>	4	133%	
		9	生物多様性保全活動実施	5	活動実施数	全現場		4	133%
		11	最終埋立処分率3%未満の維持	5	建設廃棄物の最終埋立処分率 (%)	2.1%以下		2	67%
		12	環境配慮設計・施工の推進	3	①自社物件へのZEB要素技術を導入、実証件数 ②年度におけるCO <sub>2</sub> 削減量 (%) ③各種認証制度の取得件数	①自社物件を対象にZEB要素技術を導入1件以上 ②CO <sub>2</sub> 削減効果25%以上 ③各種評価制度の認証取得1件以上		3	60%
		13	NCO物件のLED化	4	LED化物件数	4フロアのLED化完了		3	80%
		14	建築物の省エネ・創エネ推進	3	自社不動産における省エネ設備の設置件数	2022年度以降稼働物件での省エネ設備の設置1件		3	60%
		15	新しい価値の創造にむけた環境技術の開発	4	環境系の実用可能な技術開発数 (技術/年)	3技術以上/年		1	27%
社会	顧客満足 (品質)		企業評価の向上 (土木)	5	500万円以上の失敗事例 ①件数 ②損失額合計	①4件以下 ②1億円以下	4	133%	
			施主からの高評価の獲得 (土木)	5	国交省工事の ①工事成績評定点対象年度平均点 ②目標点をクリアする目標達成工事率 民間工事竣工時アンケート評価 ③S・A評価獲得率 ④S評価獲得数	①平均点80点以上 ②80% ③90%以上獲得 ④各現場1項目以上	2	67%	
			工事瑕疵の大幅低減 (建築)	4	瑕疵補修費の年度支出合計額 (億円/年)	7.3億円/年		3	80%
			施主からの高評価の獲得 (建築)	4	民間工事竣工時アンケート評価 ①S・A評価獲得率 ②S評価獲得数	①97%以上獲得 ②各現場1項目以上		2	53%
			技術講習会実施回数、高層建築勉強会実施回数、品質パトロール指摘事項数	3	品質パトロール指摘事項等	①技術講習会 8回/年 ②高層建築勉強会 3回/年 ③品質パトロール実施率 (実施/計画) 100% ④品質項目指摘数 1.0件/回以下 (建築統括)		2	40%
			維持管理・更新事業の推進 (土木)	4	リニューアル工事受注件数	各支社3件以上受注		3	80%
			大型物流施設の全物件において100%のBIM関与	4	①BIMモデル化率 (%) ②BIM活用 (設計→生産設計→施工) 物件数	①大型物流施設 (S造) 設計施工物件 100% マンション (RC造) 設計施工物件 20% ②1件以上		3	80%
	顧客満足 (サービス)		ワンストップビジネスの推進 (開発)	4	西松地所とのPM、BM組成数	PM・BM組成数3件/年		4	107%
			異業種連携、新しいサービス (価値) の提供	5	連携案件の組成件数	PT組成数2件		4	133%
			スタートアップへの投資	3	投資額	投資額6億円/年		1	20%
			インフラ事業分野	3	①PPP/PFI事業 受注件数 ②スマートシティ事業の進捗	①2件以上 ②大木町の大木町ゼロカーボンブリッド事業→22年10月に補助金申請し、23年10月の運用開始		1	20%
			環境およびエネルギー関連分野	3	①屋根置PPA 新規案件数 ②小水力 新規案件数 ③木質バイオマス 進捗 ④バイオガス (メタン発酵) 新規案件数 ⑤地熱 新規案件数	①3件 ②3件 ③山陽小野田の子会社設立 ④2件 ⑤調査着手 1件		1	20%
			植物工場	3	①玉川工場の売上高 ②市原工場の閉鎖進捗	①玉川工場の売上74百万円 ②市原工場の処分方法の方針決定		3	60%
			OKIPPA関連事業	3	①OKIPPA売上高 ②OKIPPA GREEN 売上高 ③きくらげ事業の進捗	①OKIPPA売上76百万円 ②OKIPPA GREEN 売上5百万円 ③「西松版コンテナ」の確立		1	20%
技術		建設事業の展開に有効なコア技術開発の推進	5	実用可能な技術の開発数 (技術/年)	10技術以上/年		2	67%	
		防災・減災および復旧技術等に係る強靱化にむけた技術開発	3	技術開発の着手数 (件/中計3ヶ年)	1件以上/中計3ヶ年		4	80%	
		データを活用しDXを徹底的に推進する	4	DX企画 ①新規変革プロジェクトスタート件数 ②既存プロジェクト目標進捗率 ③各プロジェクトにおける目標KPI達成率 ICTシステム ④新規プロジェクトスタート件数 ⑤システム基盤の年間停止時間 ⑥セキュリティインシデント発生件数 ⑦改善対応および提案・支援数	①2件 ②100% ③70% ④5件 ⑤10時間以内 ⑥レベル3以上が0件、レベル2が3件以内 ⑦25件		4	93%	

ESG	新しい価値	SDGs	活動内容	活動評価	到達を測る指標	数値目標	数値評価	総合評価	
社会	コミュニケーション		潜在投資家に対する正確かつ密度の濃い情報配信	5	潜在投資家やセルサイドアナリスト等との面談件数	面談件数60件以上	2	67%	
			株主・投資家とのエンゲージメント	5	①株主・投資家との対話件数 ②株主総会議案に対する賛成率 ③配当性向 ④PBR	①対話件数5件以上 ②株主総会賛成率平均85%以上 ③配当性向70% ④PBR1倍	2	67%	
			社会貢献活動の積極推進・継続	2	年間社会貢献活動実施数	50件/年		3	40%
	人財育成		ローカルスタッフ・若手職員の育成 (国際)	3	①海外ローカル職員の研修参加数 ②海外現場研修会参加数	①累計130名 ②10名以上		3	60%
			多様な人材の確保と能力を最大限発揮できる環境づくり	2	①多様な人材の確保と能力を活かす施策の提案・実行数 ②各種育成計画を整備した事業本部、部門数	①3件 ②5部門		2	27%
	労働環境		労働環境改善の推進 (土木現場)	2	①現場閉所率 ②時間外労働時間	①現場閉所率・8閉所=60%以上 7閉所=80%以上 ②月45h7回以上、かつ、年720h超 (法に抵触) 6%未満		2	27%
			労働環境改善の推進 (建築現場)	3	①時間外労働時間 ②休日取得率	①月45h7回以上、かつ、年720h超 (法に抵触) 6%未満 ②会社所定休日 (121日) 以上の取得80%		2	40%
			労働環境改善の推進 (海外)	3	海外駐在員の ①一時帰国休暇取得率 ②有給取得平均日数	①100% ②4日		2	40%
			働きがい・働きやすさのある職場づくり	4	①自己都合退職率 ②3年離職率 ③社員満足度 ④採用人数 ⑤女性総合職数 ⑥障がい者雇用率 ⑦男性出生休暇取得率 ⑧総労働時間による時間外目標を超える職員割合 ⑨有休取得率 ⑩二次検診受診率	①1.5%未満 ②10%以下 ③3.83以上 ④新卒・中途130名 ⑤170名以上 ⑥2.3% ⑦60% ⑧8%以下 ⑨70%以上 ⑩60%以上		2	53%
			安全管理水準の向上	5	①休業4日以上の度数率 ②休業1日以上の度数率	①0.6以下 ②1.0以下		3	100%
	サプライチェーン		死亡災害の撲滅	5	死亡災害の件数	死亡災害件数0件		1	33%
			安全な現場環境づくり (国際)	4	休業4日以上の度数率	0.6以下		4	107%
			「優良技能者制度」の育成支援の拡充	4	「西松マイスターと上級職長」の現場在籍率	60%以上		3	80%
			リスク管理	4	・事業継続計画の継続的な改善により実効性の高い計画策定および管理体制の充実・強化の実現・全役職員の危機管理意識、対応力の向上	①安否確認早期応答率 ②対策本部を対象としたBCP訓練 ③全役職員を対象にしたBCP訓練	①平日昼間:発報後3時間以内90% 夜間および休日:発報後6時間以内90% ②2回/年 ③2回/年		2
魅力的な働き方		リスクマネジメントの適正な推進	4	リスクマネジメントの取り組み進捗度	Highリスク (A) を0件		2	53%	
		コーポレートガバナンスの高度化	4	コーポレートガバナンス・コード (改訂後) の実施状況	全項目実施 (フルコンプライ)		3	80%	
		社会の変化に対応したコンプライアンス経営の実践	3	コンプライアンス意識調査の総合評価点 (点)	2023年度長期目標 1.35以上		3	60%	
G		内部統制	4	意識調査 (通報利用意識) の評価点 (点)	2023年度長期目標 1.10以上		3	80%	
		コンプライアンス	3	意識調査 (研修への理解度評価) の評価点 (点)	2023年度長期目標 1.07以上		3	60%	

### 【活動評価】

5点:活動が全社的に網羅され、中長期的な持続性が担保された。  
 4点:活動体制が構築され、全社的な水平展開が図られた。  
 3点:実効性のある活動を実施し、事業部門において活動体制が構築された。  
 2点:活動を実施したが、事業部門において活動体制が構築されなかった。  
 1点:活動を実施したが、部分的な活動に留まった。  
 0点:具体的活動目標を立てたが、活動を実施しなかった。

### 【数値評価】

4点:達成度120%以上  
 3点:達成度100%~119%  
 2点:達成度60%~99%  
 1点:達成度59%以下

# 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めざしています。

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。

2022年度における対話実績や対話を行った株主の概要、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、

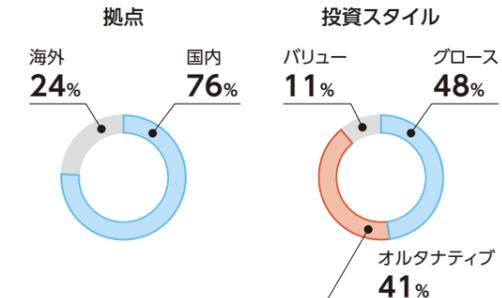
経営陣にフィードバックするとともに、重要な事項については取締役会に報告しております。証券会社アナリストより受領したレポートは随時、経営陣にフィードバックするほか、毎月のIR・SR活動状況についても経営陣に報告しています。

当社では、株主との対話によって得られた意見を適宜、経営方針に反映しています。2022年度においては、株主との対話によって得られた意見を踏まえ、「中期経営計画2025」の成長投資と株主還元のバランスを総合的に判断しました。

### 対話実績

区分	回数	主な対応者
個別面談	59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	6回	社長、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、経営戦略室長ほか
長期ビジョン・中期経営計画説明会	1回	社長、管理本部長、経営戦略室長ほか

### 対話を行った株主の概要



### 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、業績見通し、事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内建築事業の利益改善策および今後注力すべき分野</li> <li>海外土木事業の利益改善策</li> <li>アセットバリューアッド事業、地域環境ソリューション事業の成長戦略</li> <li>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</li> <li>2024年時間外上限規制が業績に与える影響</li> <li>資材費や労務費など、物価上昇リスクへの対応策</li> </ul>
財務戦略、成長投資、株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資と株主還元のバランス</li> <li>保有する自己株式の活用方法</li> </ul>
サステナビリティ 人財戦略、気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃上げ</li> <li>人財戦略</li> <li>従業員エンゲージメントの開示</li> <li>離職率や年齢構成、多様性の確保、男性の育休取得率など</li> <li>気候変動関連開示の今後の方向性</li> </ul>
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式のさらなる縮減要請</li> <li>社長後継者計画の策定・運用</li> <li>役員報酬制度(評価指標や業績連動報酬比率)の見直し</li> <li>取締役会のスキルセットや多様性</li> <li>社外取締役の資質や兼任数</li> <li>指名・報酬委員会の在り方や位置づけ</li> </ul>

# 投資家FAQ

## Q1

株価向上およびPBR改善のために何が重要だと考えていますか。

収益改善のため「中期経営計画2025」を確実に実行するとともに、資本コストを上回る資本収益性を達成していくことだと考えています。さらに、今後の成長にむけた道筋を積極的に情報開示して、株価収益率の維持・向上に努めていきます。

(→P.19 管理本部長メッセージ)

## Q2

伊藤忠商事との資本業務提携の進捗について教えてください。

伊藤忠商事とは、循環型不動産事業モデルの協業をはじめ、官民連携事業の受注等がありました。建設資材調達についても取扱金額が増えています。今後もさらなる協業のシナジーをめざして取り組んでいきます。

(→P.6 社長メッセージ、P.34 特集)

## Q3

2024年4月からの時間外労働上限規制への対応について教えてください。

これまで、バックアップ部署の新設やアウトソーシングの推進、DXツールの活用などを進めてきました。今後は、施工体制を維持していくための具体的施策の検討と取り組みを進めます。

(→P.6 社長メッセージ)

## Q4

「中期経営計画2025」において、株主還元方針を「連結配当性向70%以上」から「連結配当性向70%」に変更した理由を教えてください。

株主の皆様へより安定した利益還元を継続的に実現していくためです。「中期経営計画2025」の期間は、収益改善に注力するとともに成長分野への投資を推進します。

(→P.19 管理本部長メッセージ)

# 真正性表明

## 「西松建設株式会社 統合報告書2023」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

当社は、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「Corporate Report」、2021年度からは「統合報告書」を発行して、対話を重ねてまいりました。

「統合報告書2023」では、2030年を見据えて刷新した長期ビジョン「西松-Vision 2030」と、これに伴い、2023年度を初年度として策定した「中期経営計画2025」について詳しくご説明しています。また、環境・気候変動への取り組みや人財育成方針、コーポレートガバナンスなど、中長期的な成長の基盤となるESG情報の開示の充実にも努めました。

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、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、当社の価値共創の取り組みについて、より一層ご理解を深めていただくための一助となれば幸いです。

# 用語集

用語	説明
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。
3R	資源循環社会の形成にむけて、最終的な廃棄物を減らすための具体的な3つの方法。Reduce (発生抑制)、Reuse (再使用)、Recycle (再生利用) の3つのRの総称。
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。
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。
PFI	Private Finance Initiative。PPPの方式の一つで、PFI法にもとづき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。
PPA	Power Purchase Agreement (電力販売契約)。太陽光発電設備の所有・管理を行う会社 (PPA事業者) が、施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備を設置し、そこで発電された電力を、その施設の電力使用者へ有償提供するしくみ。
PPP	Public Private Partnership。公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもの。
RE100	2050年までに事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることにコミットした国際的な企業連合。日本企業には、中間目標の最低ラインとして、2030年に60%、2040年に90%の水準の再生可能エネルギーの使用を推奨している。
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)。企業などに対し、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の把握・開示を提言している。東京証券取引所のプライム市場上場会社は、事実上対応が必須。
ZEB	Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)。先進的な建築設計によるエネルギー負荷抑制、自然エネルギーの積極的な活用、高効率な設備システムの導入等により、大幅な省エネルギー化を実現。あわせて、再生可能エネルギーを導入し、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることをめざした建築物。
既設覆工切削	再生覆工を構築するための必要な空間を確保するために既設覆工を部分的に除去すること。
再生覆工	覆工再生によって新たに造られる覆工 (現場打ち、型枠: セントル) のこと。
セントル	覆工を構築するために使用する型枠のこと。移動式型枠はレール方式が多い。
多軸台車	重量構造部をタイヤ形式で運搬するために使用する台車。例えば新幹線の運搬について道路を通行して運搬する際に使用する。
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。

# 会社概要・株式の状況

## 会社概要

商号	西松建設株式会社 (NISHIMATSU CONSTRUCTION CO., LTD.)
本社所在地	東京都港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー
代表者	代表取締役社長 高瀬 伸利
創業	1874年
設立	1937年9月20日
資本金	23,513,643,819円
従業員数	単体: 2,804名 連結: 3,201名 (2023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 (名古屋市中区) 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	

### 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)
泰西松建設株式会社 (タイ)
西松ベトナム有限会社 (ベトナム)
西松リアルエステート・デベロップメント (アジア) 社 (シンガポール)
バンコクサトーンホテルマネジメント社 (タイ)

## 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<sub>2</sub>排出量 ▶ P.15、64、65
- ・女性管理職比率 ▶ P.15
- ・男性の育児休業取得率 ▶ P.15
- ・度数率 (労働災害率) ▶ P.48、64、65

## 編集方針

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



## 対象組織

西松建設株式会社および連結子会社

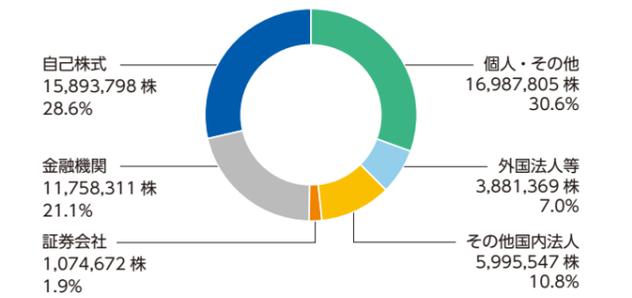
## 対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日 (一部2023年4月1日以降の情報を含まず)

## 株式の状況 (2023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15,893,798株)
株主数	41,209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)	5,230	13.18
伊藤忠商事株式会社	4,022	10.13
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,152	5.42
明治安田生命保険相互会社	915	2.31
西松建設持株会	869	2.19
株式会社みずほ銀行	614	1.55
住友不動産株式会社	612	1.54
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 4)	612	1.54
みずほ信託銀行株式会社	600	1.51
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	480	1.21

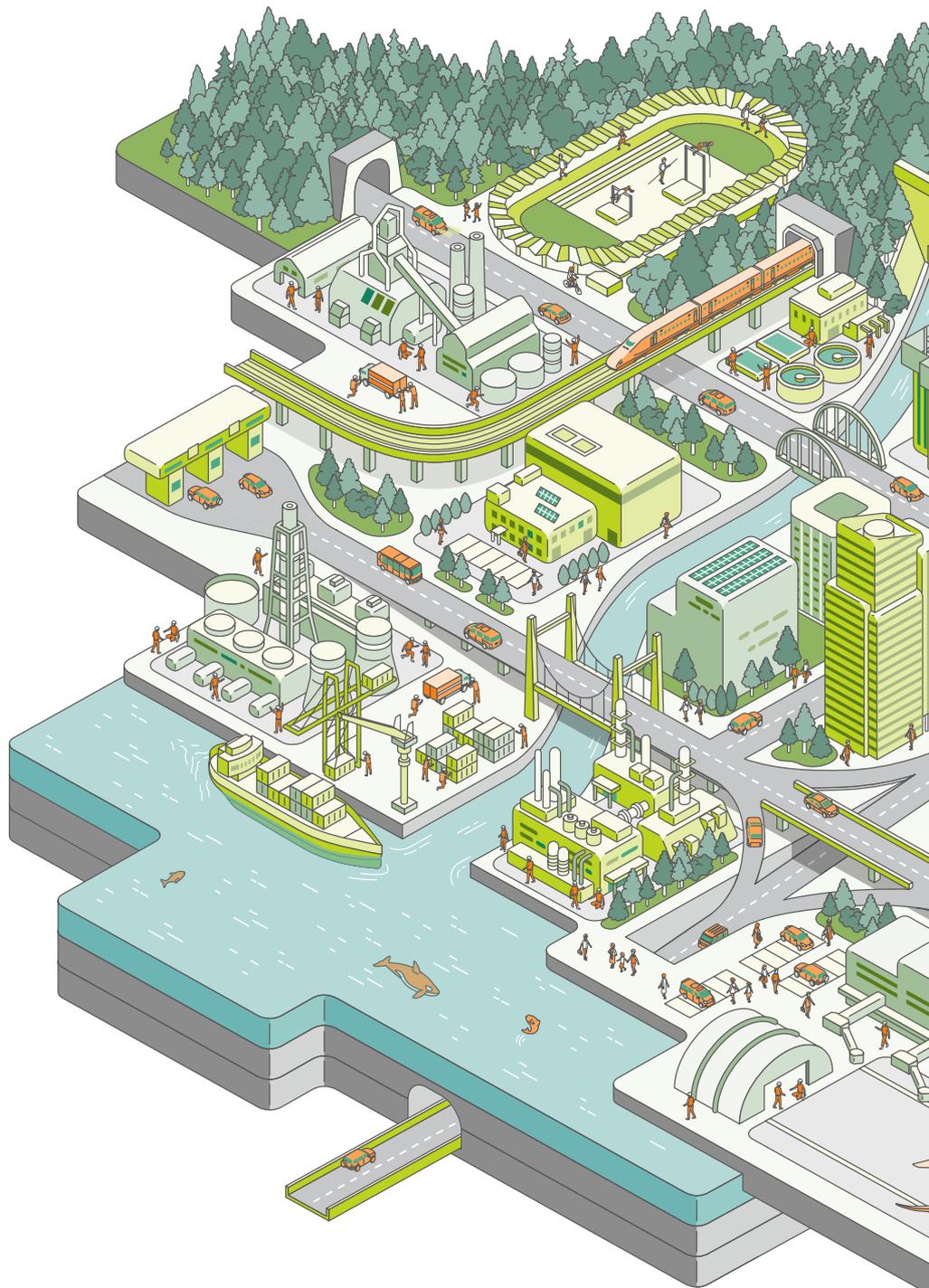
※当社は自己株式15,893,798株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
※持株比率は、自己株式15,893,798株を控除して計算しております。なお、自己株式には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式225,300株は含めておりません。

## 参考にしたガイドライン

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

## 将来予測記述に関する注意事項

本レポートには、当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断にもとづいています。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。



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/>



環境大臣認定  
エコファースト企業



西松建設は「COOLCHOICE」  
(環境省)に賛同しています。