NISHIMATSU

西松建設
統合報告書
2026

ステークホルダーエンゲージメント

本レポートは、当社グループの経営方針や企業価値向上に向けた取り組み状況をステークホルダーの皆様にお伝えするとともに、対話の起点となることを目的としています。

当社はこれまで、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーと真摯に向き合い、いただいたご意見やフィードバックを経営に着実に反映してきました。今後も対話を重ねることでエンゲージメントを一層高め、その中で得られる示唆を経営に活かしながら、企業価値の向上と持続的な成長、更には経営の進化に取り組んでいきます。

ステークホルダー	エンゲージメントの方法	アウトカム
お客様	・日々の営業活動 ・工事期間中のコミュニケーション ・引渡後のお客様アンケートによるフィードバック	・安全、安心でお客様の期待に応える建造物の提供 ・お客様満足度の向上
株主・投資家	・個別面談、スモールミーティングの実施によるコミュニケーション ・株主総会、決算説明会等での情報開示とコミュニケーション	・経営に対する関心や意見のフィードバックと今後の改善に向けた活用 ・経営に対する信頼性と期待の向上
協力会社の皆様	・工事期間中のコミュニケーション ・価格転嫁に向けた協議 ・西松建設協力会（Nネット）との連携 ・支社、支店別の安全大会や研修等の開催	・安全で働きやすい職場環境の整備 ・建設技能者の育成とサポート ・担い手不足の改善 ・安全や施工品質の向上
地域社会の皆様	・社会貢献活動の実施 ・地域の祭りや各種活動への参加 ・現場説明会の開催 ・学校等の現場見学の受け入れ	・地域社会への貢献 ・地域住民の方々との良好な関係の構築 ・次世代の担い手育成
社員	・経営者によるメッセージの発信 ・経営層との対話の機会 ・労働組合との協議 ・社員エンゲージメント調査	・社員エンゲージメントの向上 ・制度や処遇の改善 ・働きがいのある職場環境

統合報告書2026で知っていただきたいポイント

西松-Vision 2035の実現に向けた想いと戦略

西松建設が目指す姿、新たなVisionに込めた想いと、実現のための戦略を細川社長から皆様にお伝えします。

➡P.10　社長メッセージ

西松建設の価値共創とは

財務・非財務資本を活かし、価値を創出しています。更に社会に「安心・活力・つながり」をもたらすことを社会へのインパクト（共有する価値）と捉え、「みんなでつくる みんなが輝く」社会の実現を目指します。

➡P.16　西松建設の価値共創モデル

中期経営計画2028を公表

新長期Visionの下で将来の収益性と持続的成長に向けた土台を整備する、新たな中期経営計画について紹介します。

➡P.26　中期経営計画2028

持続的成長に向けた経営戦略

エンゲージメントと付加価値創出を起点に、西松-Vision 2035の実現と持続的成長への戦略をお伝えします。

➡P.36　経営戦略室長メッセージ

「魅力あるゼネコンNo.1」を支える人財戦略

人的資本経営の深化により、社員の創出価値の最大化と持続的な企業価値の向上を実現します。

➡P.40　人財戦略

環境・都市開発事業

今年4月に発足した環境・都市開発事業本部における、中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策や、手掛けるプロジェクトの進捗等について紹介します。

➡P.54　環境・都市開発事業

社外取締役が語る西松建設の未来

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けた西松-Vision 2035と中期経営計画2028について、社外取締役の視点から語ります。

➡P.58　社外取締役座談会

環境価値と企業価値の共創

脱炭素・生物多様性・資源循環への取り組みを通じて、社会課題の解決と企業価値向上を全社で推進します。

➡P.74　環境への取り組み

社是

勇気、礼儀、正義
～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～

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

行動規範

～“勇気、礼儀、正義”で貫く価値観～

挑戦する姿勢

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

感謝する気持ち

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

正しい姿勢

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

目次

Introduction

ステークホルダーエンゲージメント
1 統合報告書2026で知っていただきたいポイント
2 社是・企業理念・行動規範
3 目次
4 At a Glance
6 Business at a Glance 1
技術力の粋を集め、価値を共創してきたプロジェクト
8 Business at a Glance 2
社会課題の解決に貢献し、未来につながる価値を創出
10 社長メッセージ

第1章　西松建設の価値共創活動

14 価値共創のあゆみ
16 西松建設の価値共創モデル
18 価値共創を加速する資本と強み

第2章　持続的成長に向けた戦略

20 西松-Vision 2035
22 多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題の解決に、より広く・深く・永く貢献
24 過去の中期経営計画の振り返り
26 中期経営計画2028
28 マテリアリティ
30 マテリアリティとリスク・機会
32 マテリアリティとKPI
34 コーポレート部門担当役員メッセージ
36 経営戦略室長メッセージ
40 人財戦略
44 技術＆DX戦略
48 国内土木事業
50 国内建築事業
52 国際事業
54 環境・都市開発事業

第3章　価値共創を支える基盤

58 社外取締役座談会
62 コーポレートガバナンス
68 サステナビリティ推進体制
70 安全な工事現場づくり
71 品質マネジメント
72 人権課題への取り組み
73 サプライチェーンマネジメント
74 環境への取り組み
76 気候及び自然関連情報
78 リスク・機会マネジメント
80 コンプライアンス
81 IRコミュニケーション
82 役員一覧

データ

84 財務・非財務ハイライト
86 11年間の主要財務・非財務データ
88 用語集
89 投資家FAQ／真正性表明
90 受賞実績・外部評価
91 会社概要・株式の状況

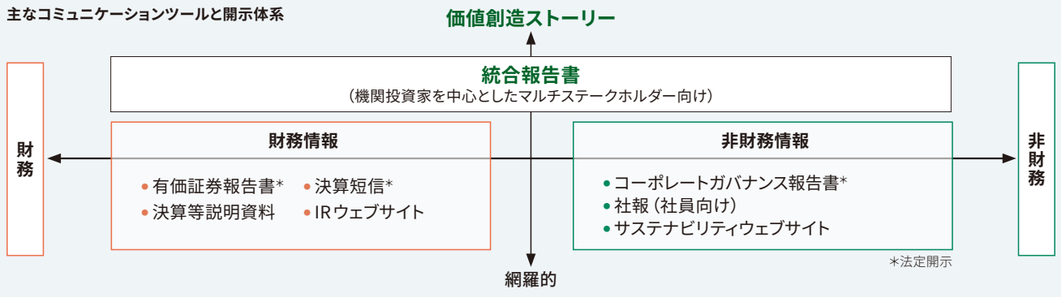
対象組織： 西松建設株式会社及び連結子会社

対象期間： 2025年4月1日～2026年3月31日（一部2026年4月1日以降の情報を含みます）

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

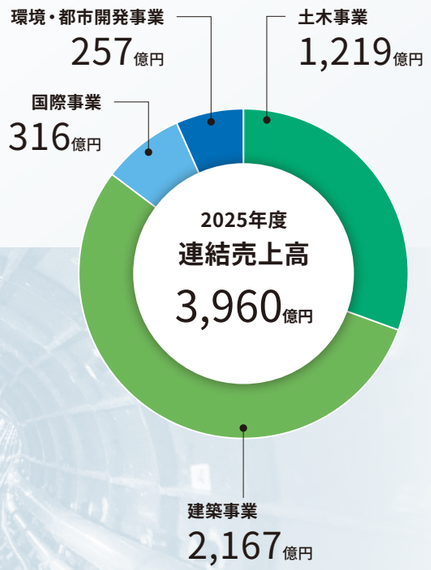
将来予測記述に関する注意事項： 本レポートには、当社グループの見通し、目標、計画、戦略等、将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等は、様々な要因により、これら見通しとは異なる可能性があります。

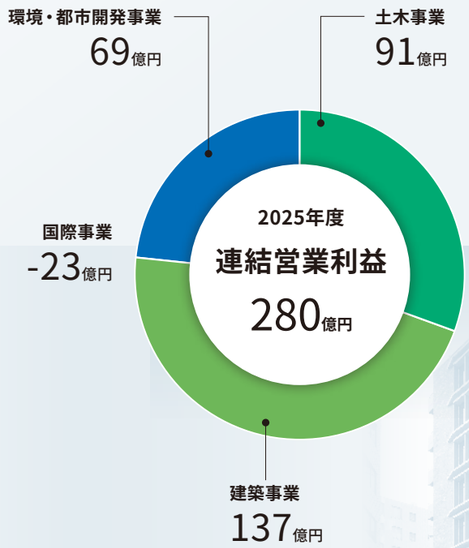
主なコミュニケーションツールと開示体系

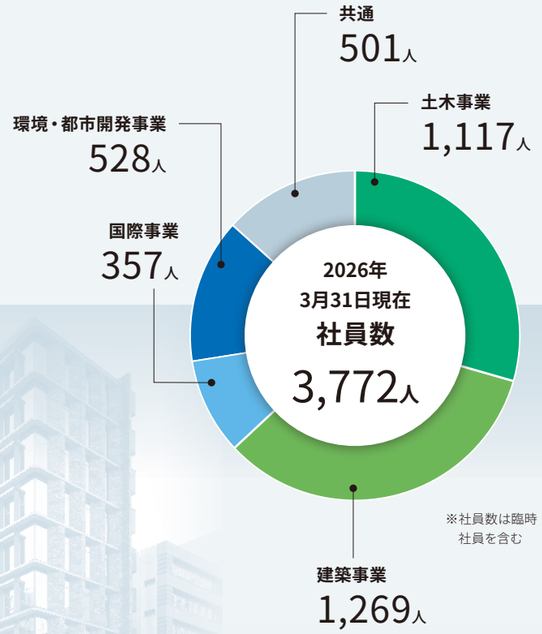


At a Glance

地域まちづくりや再生可能エネルギー、都市開発等を一体的に推進するため、2026年4月の本社機構改編により、地域環境ソリューション事業本部とアセットバリューアッド事業本部を統合し、環境・都市開発事業本部を新設しました。掛け合わせによる事業機会の拡大によって、事業の強化を図り、中長期的な視点での企業価値向上を目指します。







※社員数は臨時社員を含む

ROE	自己資本比率	D/Eレシオ	配当金
13.1%	28.4%	1.19倍	230円

DOE	TSR（5年累計）	事業拠点数
4.9%	243.3%	国内50拠点　海外10拠点

国内土木事業

道路、鉄道、電力、ダム、空港、港湾等の社会インフラの整備を通じて、人々の生活、経済、社会活動を支えています。長年にわたって培った技術力と現場の経験を活かして、安心、安全で豊かな国土づくりに貢献しています。

国内建築事業

高度な技術力を駆使し、オフィスビルから文化及び教育施設、商業施設、医療施設に至る多様な建築物の建設を手掛けています。企画設計段階から運営及びメンテナンスまで、建物の生涯を通じたサービスの提供を実現しています。

国際事業

海外における長い経験と、ステークホルダーとの良好な関係を活かし、東南アジアや南西アジアを中心に展開しています。土木工事は公共性の高いインフラ整備を、建築工事は日系企業の工場や施設案件を手掛けています。

環境・都市開発事業

環境関連と都市開発の事業領域を掛け合わせ、持続可能な社会の実現と新たな価値の創造を目指しています。まちづくりや都市開発、国内外不動産事業、地域創生、再生可能エネルギー、資源循環を手掛けていきます。

Business at a Glance 1　技術力の粋を集め、価値を共創してきたプロジェクト

西松建設は、長年培ってきた技術力の粋と、関係者をまとめ上げ、粘り強くやり遂げる「現場力」により、社会を支える数々のプロジェクトを実現してきました。これからも地域と共生し、持続可能な社会・環境づくりに貢献していきます。

山岳トンネル　国内土木事業

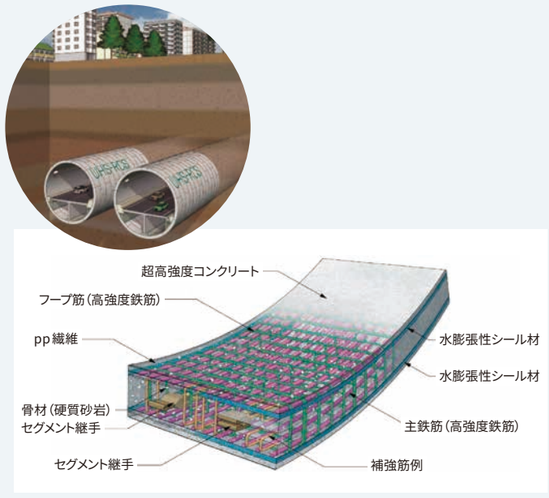
リアルタイム吹付け厚さ計測を可能にした自動吹付け技術「コンクリート吹付け自動化システム」を確立

山岳トンネル工事における吹付け作業は、高粉じん環境かつ肌落ちリスクのある切羽直近での手動操作が必要であり、作業員の安全確保、吹付け品質の確保及び省力化が課題となっていました。この課題解決に向け、ミリ波レーダにより吹付面までの距離をリアルタイムで計測し、モーションキャプチャカメラでレーダ座標を高精度に測量することで、自動制御ロボットが最適なノズル動作を実現し、均一な吹付け厚さを自動的に確保する「コンクリート吹付け自動化システム」を確立しました。栃木県那須塩原市の実物大実験施設「N-フィールド」での実証実験においても良好な品質を確認しています。本システムは当社及び他4社による共同開発技術です。

シールドトンネル　国内土木事業

新展開「超高強度RCセグメント」技術審査証明を取得

「大深度地下の公共的使用に関する特別措置法」が適用される道路や鉄道等の大口径シールドトンネル工事において、大規模な建物荷重等が作用する条件下では、従来のRCセグメントでは曲げ圧縮強度が不足するため、高価な合成セグメントが採用されています。そこで、超高強度コンクリートを用いることで強度不足を解消し、コストの縮減と工事の合理化を実現する「超高強度RCセグメント」を開発しました。本セグメントは耐火性と剥落防止性能を有し、従来のRCセグメントと同等の設備で製作可能です。本技術は、当社、戸田建設株式会社、日本コンクリート工業株式会社の共同開発により、2025年7月に一般財団法人先端建設技術センターの技術審査証明を取得しています。



超高強度コンクリートにより強度不足を解消

物流施設　国内建築事業

大型マルチテナント型物流施設「LOGI'Q蓮田」を施工

本工事は一級河川と農業用水路に囲まれた立地、西側だけに限られた搬入経路、敷地内外の高低差等の非常に厳しい条件下での施工となりました。設計段階からのBIMやARの活用、ICT建機やドローン測量等の先進技術の積極的な導入、施工状況の的確な把握や関係者との迅速な合意形成に努め、高度な工程管理と生産性向上を実現しました。また、高まるWell-beingのニーズに対応するため、設計・施工部門と密に連携し、丘状の休憩スペースの配置や天然木天井を用いた空間の木質化を施し、「CASBEE」Sランク、「BELS」★6、「ZEB」等の各種環境認証で最高評価を取得しました。

厳しい条件下にありながらも、当社の現場力と技術力、プロジェクトマネジメント力を結集し、高付加価値の物流施設を提供する象徴的なプロジェクトとなりました。

「LOGI'Q蓮田」全景

海外展開　国際事業

フィリピン共和国 マニラ首都圏地下鉄工事105工区を受注

当社にとって、マニラ地下鉄工事の受注は、現在施工中の102工区に続き2件目となります。当社が受注した105工区は、地下駅となるカラヤンアベニュー駅、ボニファシオ・グローバル・シティ駅の建設と、それらの駅間の併設シールドトンネルの建設を行う工事です。本工事は、フィリピン政府が進めるインフラ計画「ビルド・ベター・モア」の優先事業として位置づけられ、急速な経済成長を背景に増加するマニラ首都圏の交通需要に対応し、深刻な交通渋滞と大気汚染の緩和に資するものです。

これまで世界で培ってきたトンネル工事の豊富なノウハウを活用し、フィリピンにおける交通インフラの整備に貢献します。人々の移動における利便性の向上を通じて、経済発展を続けるフィリピン社会の一層の発展に寄与していきます。

ボニファシオ・グローバル・シティ駅 完成予想図

Business at a Glance 2　社会課題の解決に貢献し、未来につながる価値を創出

西松建設の強みである「現場力」を活かし、多様なステークホルダーとともに社会課題の解決に取り組んでいます。
社会基盤整備から次世代のまちづくりまで、安心して暮らせる持続可能な未来の実現に貢献していきます。

安心して暮らせる社会づくり

国内土木事業

インフラリニューアル工事　長野自動車道　一本松トンネル補強工事

1993年に供用を開始した長野自動車道麻績IC～更埴IC間の一本松トンネル（下り線）は、インバート未施工区間において膨潤性粘土鉱物の吸水劣化と吸水膨張による複合要因で、盤膨れの兆候が顕在化し、路面隆起、トンネル覆工壁面の押出しによるコンクリートの貫通ひび割れ、内空断面の減少等の変状が発生していました。本工事では、建築限界への懸念、トンネル構造物の健全性の低下に対し、長期的なトンネル機能を確保するため、ロックボルトによる覆工コンクリートの補強に加え、新たにインバートを設置しました。工事中は、一般車両の通行を確保するために、トンネル内の2車線を1車線ずつ昼夜連続規制し、半割断面施工にてトンネルの恒久対策を行いました。

補強工事を完了した一本松トンネル

次世代のまちづくり

環境・都市開発事業

次世代交通システムの実用化に向けた連携

次世代交通システムの実用化に向け、当社はZip Infrastructure株式会社への出資及び連携協定の締結を通じ、協働を推進しています。同社が開発する「Zippar」は、道路上空を自動運転で走行する電動自走式ロープウェイで、渋滞緩和や移動手段及び運転手不足の解消、脱炭素化等の社会課題解決が期待される新たな交通インフラです。

本取り組みにおいては、当社の土木、建築分野の知見を活かし、施工性や安全性、合理性の観点から技術的評価やインフラ整備の支援を実施しました。事業化に向けた共同検討や情報共有を通じ、社会実装を加速させます。多様なパートナーとの共創により、持続可能で柔軟性の高い次世代のまちづくりに貢献していきます。

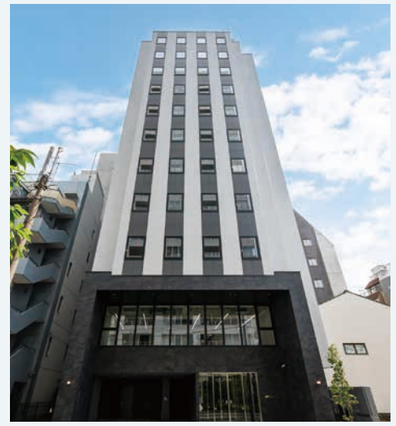
電動自走式ロープウェイ「Zippar」

高品質な建造物の提供

環境・都市開発事業

都市型コンパクトオフィス「NCO浜松町」竣工

本物件は、JR「浜松町」駅、都営地下鉄「大門」駅等3駅5路線が利用可能です。最寄駅から徒歩3分と利便性が高く、首都圏の主要オフィスエリアへのアクセスにも優れています。基準階は約40坪の無柱・整形空間とし、約3mの天井高を確保することで、コンパクトながら開放感のあるワークプレイスを実現しています。1階には共用貸会議室を設け、入居者のニーズに応じた柔軟な利用が可能です。また、エントランスアプローチには緑豊かな植栽を配置し、開放的な空間を創出しました。加えて、エントランスホールと各階ホールにセキュリティラインを設置し、二重のセキュリティ体制により安全性を確保しています。更に、ZEB Ready認証を取得する等、環境にも配慮したオフィスビルとなっています。



開放感のあるワークプレイスを実現した「NCO浜松町」

安全を支える技術

国内土木事業　国内建築事業　環境・都市開発事業

暑熱環境下での作業従事者における熱中症撲滅に貢献

建設現場における熱中症対策が喫緊の課題とされる中、Biodata Bank株式会社と共同開発した通信機能付きウェアラブル機器「通信カナリア（Sigfox）」を2025年に全国の建設現場へ導入しました。通信カナリアは、深部体温を推計し熱中症のリスク上昇を検知すると本人と上長等へ即時通知します。本人と管理者が情報を共有し「倒れる前」の声掛けや休憩判断により、個人に依存した対策から現場一体で作業従事者を守る組織的な安全管理へ進化しました。

2026年度は、この安全管理システムを引き続き全国の建設現場へ導入するとともに、同業での建設現場、プラント企業や製造業、ゴルフ場等幅広い分野の現場での導入により、社会課題である熱中症削減への貢献を目指します。

熱中症対策で「通信カナリア（Sigfox）」を活用

社長メッセージ

持続的な成長と新たな中長期的企業価値の創出

競争の時代に、“評価され、選ばれるゼネコン”へ

代表取締役社長
細川 雅一

社長就任から2年が経ち、株主総会を経て3期目に入りました。このタイミングで「西松-Vision 2035」と新たな「中期経営計画2028」を策定し、当社の将来像と進むべき方向を明確にできたことは、大きな意味があると感じています。

当社は、人的資本経営やWell-being経営を含むサステナビリティ経営を軸に据えています。単なる社会的責任ではなく、企業価値を高めるための重要な経営戦略として、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指します。

西松-Vision 2035では、「魅力あるゼネコンNo.1」という将来像を掲げました。これはただ規模や売上を追うものではありません。株主、お客様、協力会社、社員、そして社会から、「西松建設は素晴らしい会社」「西松建設と一緒に仕事をしたい」「西松建設で働きたい」と思っていただける会社になるということです。

そのために、「エンゲージメントの向上」と「一人当たり付加価値額※の向上」を経営の中核に据え、「持続的な成長」と「新たな中長期的企業価値の創出」を実現していきます。

※一人当たり付加価値額＝（事業利益＋人件費）/社員数

競争の時代への転換

今、日本は大きな転換期にあります。

物価上昇、金利変動、人件費上昇――。これまで長く続いてきた「変化の少ない時代」から、社会全体が大きく動き始めています。これは、単なる厳しい経営環境への変化ではありません。むしろ、日本経済がようやく本来あるべき競争の世界に変わる局面だと捉えています。失われた30年と言われますが、日本は長い間、デフレの中で賃金も上がらず、企業も価格転嫁が難しい状況が続いてきました。しかし、本来、物価が上がり、人件費が上がること自体は健全な経済の姿です。その環境下で競争力を発揮できる企業こそが、これから評価され、選ばれていくと思っています。

実際、足元では資材価格の上昇や地政学リスクへの懸念も高まっていますが、私は、こうした環境変化を、悲観的に見るのではなく、むしろ、競争条件が変わるからこそ、各社の本当の実力や特色が見える時代になると思っています。これまでは、国内建設市場に支えられながら、各社が似たような構造の中で事業を運営してきました。しかし今後は、人口減少や担い手不足、社会インフラの変化、金利の上昇等を背景に、「どの会社が何を強みにしているのか」がより問われる時代になります。競争の時代に入った今だからこそ、西松建設の“差別化のできる強み”を明確にしなければなりません。

就任3年目となる今年、西松-Vision 2035と中期経営計画2028を策定し、新たなスタートを切りました。これまでを振り返りながら、改めて当社の方向性を整理できたという点でも、このタイミングで発信できたことは非常に意義のあることだと感じています。

➡P.20　西松-Vision 2035
➡P.24　過去の中期経営計画の振り返り
➡P.26　中期経営計画2028

なぜ今、西松-Vision 2035を策定したのか

現在の建設市場は、良い環境だと思います。国土強靭化、インフラ更新、防災・減災等を背景に、2030年頃までは一定の需要が見込まれています。これらへの積極的な取り組みは、当社の企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」の実現、そのものになります。

一方で、人口減少、担い手不足、新設需要の減少といった社会環境やインフレ経済・金利上昇等の経済環境の大きな構造変化が待っています。建設業界そのもののあり方が変わっていく可能性があります。だからこそ、今回の西松-Vision 2035では、2030年以降を見据えた経営の方向性を示しました。

2030年以降の環境変化に備え、西松建設としてどのような強みを持つのか。どの領域で差別化を図るのか。その土台をこれからの4～5年でつくらなければならない。今後、建設業界でも再編や淘汰が進んでいく可能性があります。実際、他業界ではすでに再編が進んでいますし、建設業界でもそうした動きが出始めています。そうした環境変化の中でも企業が活性化し成長していくためには、「差別化できる強み」が必要です。私たちは何にでも手を広げる会社を目指しているわけではありません。大切なのは、「西松の強みはこれだ」と言える柱をつくることなのです。

➡P.20　西松-Vision 2035

西松らしさとは何か

当社の強みの土台である「西松らしさ」は、現場力です。粘り強く、誠実にやり切る現場力。派手さはないかもしれません。しかし、お客様や社会から長く信頼されてきた背景には、そうした地道な積み重ねがあります。

建設業は、一社だけでは成り立ちません。発注者、設計者、協力会社、地域社会等、多くのステークホルダーと協働しながら、一つのものをつくり上げる産業です。だからこそ、最後に問われるのは「信頼」だと思っています。短期的な利益だけではなく、長期的に社会から必要とされる会社であり続ける。そのためには、目先の数字以上に、誠実にやり切る現場力によって信頼を積み重ねることが重要です。

➡P.6　Business at a Glance 1

「西松にしかない強み」をつくる

率直に言えば、現時点で西松の「差別化できる強み」は、まだ足りない面も多いと思っています。

もちろん、西松建設には高い施工力があります。しかし、ゼネコンという枠組みの中で見た時に、「西松だから選ばれる理由」が圧倒的かと言えば、必ずしもそうとは言えない。今あることを続けているだけでは差別化は図れない。そこに強い危機感があります。

今回、「魅力あるゼネコンNo.1」という言葉を掲げたのも、その問題意識からです。「魅力ある」という言葉を、今回の西松-Vision 2035では特に重視しています。業績だけを追いかける会社ではなく、人から信頼され、人が集まり、「この会社は素晴らしい」「この会社と仕事をしたい」「この会社で働きたい」と思われる会社になること。それが、これからの時代の企業価値だと思っています。

また、会社にとって重要なのは、社員一人ひとりが誇りを持って働けるかどうかです。経営者として業績を見ることはもちろん大事ですが、それだけでは会社は強くなれない。

最終的には、「この会社のために頑張りたい」と思い、会社と太い絆を持つ社員がどれだけいるかが、企業の強さにつながっていくのだと思っています。

➡P.16　西松建設の価値共創モデル

強い事業ポートフォリオを構築する

西松-Vision 2035では、国内土木・国内建築という基盤事業を更に強化しながら、次世代成長基盤への投資を明確に打ち出しました。具体的には、国際事業、環境・都市開発事業、建設周辺領域、バリューチェーン拡大等です。

国内市場が中長期的に変化していく中で、基盤事業だけに依存しない収益構造をつくっていかなければなりません。例えば、海外に強みを持つ。あるいは特色ある都市開発を行う。建設周辺領域で新たな価値を生み出す。そうした“新たな競争優位”を育むために、この4～5年間は最も重要な期間と考えています。

また、単に施工を請け負うだけではなく、企画・構想から、開発、施工、維持管理、運営まで、より広く、より深く、より永く、社会に関わっていくことも重要になると考えています。建設業に求められる役割そのものが、変わり始めているからです。特に、都市の在り方や社会インフラの役割は、これから大きく変化していくと考えています。防災・減災、国土強靭化、インフラ老朽化への対応に加え、再生可能エネルギーや近年重要性が高まるデータセンター、半導体等、社会的な需要が変わってきています。更に、人口減少や労働力不足が進む中では、「つくる」だけではなく、「社会機能をどう維持するか」「地域の価値をどう高めるか」という視点も重要になります。そうした中で、西松建設としてどの領域に強みを持ち、どのような価値を提供していくのか。その方向性を明確にすることが、今回のVision策定の大きなテーマでした。

その一つが、環境・都市開発事業です。2026年4月に、アセットバリューアッド事業本部と地域環境ソリューション事業本部を統合し、社会の変化に対応しながら、2つの事業の掛け合わせによる事業機会の拡大を図ります。これまで建

社長メッセージ

設会社は、施工を中心としたビジネスモデルが主流でした。しかし今後は、都市そのものの価値をどう高めるか、地域社会にどのような機能を提供するかという視点が、ますます重要になると思っています。

都市開発では、ただ建物をつくるだけではなく、地域に必要な価値の提供が求められます。また、環境分野についても、建設業の役割は今後更に広がっていくでしょう。脱炭素への対応、再生可能エネルギー関連インフラ、環境配慮型建築、資源循環等、社会全体が持続可能性を重視する方向へ進む中で、建設会社が果たす役割も大きくなっています。

西松建設としても、こうした社会変化に対応しながら社会課題解決の役割を果たすことは、新たな成長機会として捉えています。私はサステナビリティ経営を、社会課題の解決と企業価値向上を両立する経営だと考えています。それが今回のポートフォリオ変革の意図でもあります。

国際事業についても、重要な成長領域として位置づけています。国内市場だけを見ていては、中長期的な成長には限界があります。一方で、海外には市場拡大が著しい地域もあります。もちろん、海外事業にはリスクもあります。だからこそ、むやみに拡大するのではなく、西松建設として勝てる領域を見極めながら進めていくことが重要です。

➡P.20　西松-Vision 2035
➡P.48　各事業ページ
➡P.68　サステナビリティ推進体制

伊藤忠商事との連携が意味するもの

こうした新たな事業領域を加速する上で、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）との連携も重要な役割を担います。なぜなら、建設会社とは異なり、総合商社はグローバルな市場、産業、人脈、事業機会の中で、ビジネスを展開しており、有する情報量やネットワークの質や量も当社と全く違うからです。その知見と、西松建設の現場力や技術力を掛け合わせることで、新たな価値創出が可能になる。これは単なる資本業務提携ではありません。新たな中長期的企業価値の創出という、より大きなテーマに向けた連携だと考えています。

➡P.57　伊藤忠商事との連携事業

エンゲージメントの発展的連鎖

西松-Vision 2035では、サステナビリティ経営の中でも、持続可能な経営基盤の構築として、人的資本経営を重視し、「エンゲージメントの発展的連鎖」を重要な柱として掲げています。エンゲージメントとは、「会社とステークホルダーとの絆」だと考えています。

社員との絆。お客様との絆。株主との絆。協力会社との絆。こうした関係性が強い会社ほど、長期的に強い会社になる。その起点にあるのが、社員エンゲージメントです。

社員一人ひとりが「西松建設で働くことに誇りを持てるか」「この会社で挑戦したいと思えるか」。そこが全ての出発点だと考えています。社員のエンゲージメントが高まれば、組織力が上がる。組織力が上がれば、より良い仕事ができる。お客様に喜ばれ、評価される。結果として業績が向上し、株主にも還元できる。そして更に社員のモチベーションが上がる。この好循環こそが、「エンゲージメントの発展的連鎖」です。

そのために、対話の推進、心理的安全性の確保、多様なキャリア形成、待遇改善といった取り組みを通じて、社員が「挑戦したい」と思える会社を実現していきます。これからの建設業界では、人財確保がますます重要になります。少子高齢化が進む中で、若い世代から「西松建設で働きたい」と思ってもらえる会社でなければ成長は望めません。だからこそ、待遇を改善するだけではなく、「働きがい」を高めていくWell-being経営を推進していく必要があります。

➡巻頭ページ　ステークホルダーエンゲージメント
➡P.40　人財戦略

“筋肉質な組織”への変革

もう一つの柱が、「一人当たり付加価値額の向上」です。

社員の待遇は、継続的に引き上げていかなければなりません。そのためには、「DX推進・AI活用による省人化」「重複業務の削減」「人的ポテンシャルの最大化」を通じて、社員の最適配置を実現し組織全体の生産性を高めていきます。

DXの推進やAIを最大限活用すること、また重複業務を減らして組織をスリム化し、人財の最適な再配置を実行することで、人がより価値の高い仕事に集中できるようにする。その結果として筋肉質な組織へ変革し、質の高さを維持しながら量の拡大も可能となる。このような、「一人当たり付加価値額の向上」の実現が、業績向上のみならず社員待遇の向上、ひいてはステークホルダーへの還元にもつながると考えています。

➡P.40　人財戦略　➡P.44　技術＆DX戦略

人財への投資と組織変革

当社の人的資本経営を進める上では、実務経験や専門的スキルを持った人財の獲得が課題となっています。そのため、新卒採用に加えてキャリア採用も積極的に進め、必要な人財を確保していきます。加えて、DXやAIに関する知見、多様な経営視点を持つ人財等、これまで当社に少なかった専門人財の採用も強化していきます。当社が考える「人財ポートフォリオ」には、専門性だけでなく、「どの年代でどの役割を担うか」という視点も含まれています。現在、現場運営を担う所長層は50～60代が中心ですが、今後はより若い世代が所長を担えるよう、制度改革や教育プログラムの整備を進めています。更に、持続的成長のためには、次世代経営人財の育成も不可欠です。そのため、2026年度からは、40代からサクセッションプランにまでつながる育成プログラムの運用を開始しました。不透明な時代だからこそ、広い視野と経営目線を持ち、会社の将来を先導できる人財を計画的に育成していきます。

一方で、当社は「技術」の会社でもあります。経営人財だけではなく、専門人財の育成と技術伝承も重要です。2026年度、専門人財向けの最高職位として「エグゼクティブ・フェロー」を新設し、技術者層の強化も進めています。また、評価制度・報酬制度の見直しも進めています。役員報酬については業績連動比率の引き上げを検討しており、社員についても、一定以上の役職では成果と連動した評価制度の導入に向けた議論も進めていきます。活躍や貢献をした人を適切に評価し、それに見合った処遇を行うことで、挑戦と成長を後押しする組織へ変革していきます。

➡P.40　人財戦略　➡P.62　コーポレートガバナンス

一人ひとりが
高い付加価値を生み出し、
企業の競争力を高め、
筋肉質な会社を目指します。

成長と還元の好循環を実現する

これらの戦略のためのキャッシュアロケーションの考え方として、株主還元と成長投資のバランスが重要だと考えています。将来に向けて企業価値を高めていくには、戦略的に投資を行っていかなければなりません。そのためには、財務基盤を強化し資金調達力を高めることで更なる成長戦略を進めていくことが重要であり、自己資本比率を現在の水準から35%程度まで引き上げていく必要があると考えています。

投資については、当面は財務体質の強化をしながら、単独で進めるだけではなく、伊藤忠商事との連携も含め、様々な可能性を検討していきます。これらの投資戦略を踏まえて、株主還元については、DOE5%程度を基準として、安定的な還元を行っていきたいと考えています。

私は、会社が持続的に成長していくことが、株主の皆様にとっての価値向上になると考えています。資本コストを上回る利益を持続的に創出し、人財・設備・技術・M&A等に適切に投資することで、中長期的な企業価値を高めて、将来的な株主価値向上につなげていくことを目指します。

➡P.36　経営戦略室長メッセージ

魅力あるゼネコンNo.1へ

「魅力あるゼネコンNo.1」。

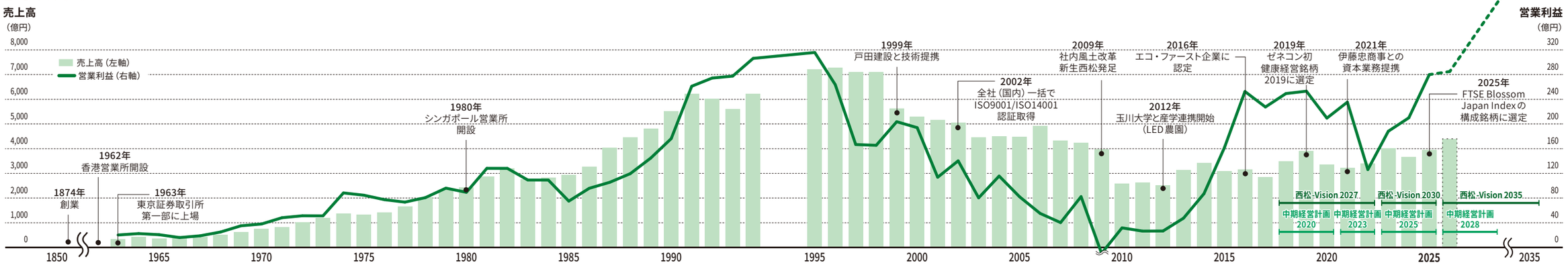
この言葉には、業績だけではない意味を込めています。社員から選ばれる。お客様から選ばれる。株主から評価される。社会から必要とされる。そうした会社になれるかどうか。そのためには、競争力を持たなければならない。しかし同時に、人を大切にする会社でなければならない。社員のエンゲージメントが高まり、一人ひとりが誇りを持って働き、その力が企業価値向上につながる――そんな好循環をつくっていきたいと思っています。

西松建設は、これから大きな変革期に入ります。しかし、この変化は前向きに捉えています。競争の時代だからこそ、西松らしさが問われる。そして、西松らしさを磨き続け、更に西松にしかない強みをつくりだすことで、次の時代に選ばれる会社になれる。そう信じています。

価値共創のあゆみ

西松-Vision 2035
2035年度のありたい姿
魅力あるゼネコンNo.1

西松のあゆみ



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

社会課題への取り組み ｜ 高度成長を支える社会インフラの整備 ｜ 地域社会・生活基盤の整備 ｜ 環境共生・省エネ ｜ 社会インフラの再整備

1870年～1969年

- 水豊ダムコンクリート打設用骨材ふるい分け試験機を開発
- 「プレパクトコンクリート※」を日本初導入
  ※型枠の中にあらかじめ粗骨材を詰めておき、後からモルタルを注入してコンクリートを製造する方法
- 機械式シールド機を日本初導入
- 「凍結工法」を大断面トンネルへ初適用
- 連続地中場所打ち杭工法「PIP工法」を開発
- 「泥水式シールド工法」を大断面トンネルへ初適用

京葉線羽田沖トンネル

1970年～1979年

- 鋼管矢板によるトンネル支保工「アーマー工法」を開発
- 自動車用沈埋トンネルに「アクアパクト工法」を適用
- 止水性を高めた連続地中場所打ち杭工法「PIP・S工法」を開発
- 高層プレハブ住宅工法「NHS」を開発

アーマー工法

1980年～1989年

- 超高層RC造による住宅構法を開発
- 大深度地中連続壁を想定した技術開発を実施

大深度地中連続壁

ダム ● シールドトンネル ● 山岳トンネル ● 一般土木 ● 建築 ● 土木・建築 ● 環境

1990年～1999年

- MINダンパーを免震建物に採用
- シールドトンネルのセグメントに関する技術を開発
- 雲仙普賢岳噴火災害復旧工事で無人化施工技術を導入
- トンネル切羽前方探査技術「DRISS」を開発

無人化施工

2000年～2009年

- 高層建築物を昇降式養生フレームを用いて解体する「MOVE HAT解体工法」を開発
- 山岳トンネルの覆工コンクリートトータル養生工法「トンネルバルーン」を開発
- 「トラップ式ダブルリーフ工法」を開発
- 「西松式大気浄化システム」を開発

トンネルバルーン

2010年～2019年

- 山岳トンネルの覆工コンクリート養生技術「うるおい」と「温ぬく」を開発
- 既存建物向けに外付けフレーム制震補強工法「BiDフレーム工法」を開発
- 山岳トンネルの自動化・無人化施工技術「Tunnel RemOS（トンネルリモス）」の開発を開始

BiDフレーム

2020年～

- 山岳トンネルの覆工コンクリートの施工作業を機械制御で実施できる「自動化セントル」を開発
- 中高層木造建築物を実現する新しい耐震構造技術「P&UA構法」を初適用
- 世界初、大断面シールドトンネルにおいて、直接切削による地中接合を実現

横浜湘南道路トンネル工事
地中接続イメージ図

主な出来事

1850年　創業者・西松桂輔生まれる

創業者
西松桂輔

1874年　西松の創業
1903年　西松桂輔、土木稼業から引退
1906年　間組との共存時代。39規定締結
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
1916年　名称を西松組に変更
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）
1927年　朝鮮窒素（日本窒素）興南工場新築工事
1929年　合資会社西松組設立
1931年　西松組本社が東京移転
1932年　満州大連出張所開設
1933年　朝鮮長津江水力発電導水路及び堰堤工事
1935年　西松光治郎逝去、林米七が法人2代社長に就任
1937年　株式会社西松組へ移行
1940年　満州西松組設立
1946年　北上川水系の石淵ダム（岩手県）で日本初のロックフィルダム施工
1948年　商号を西松建設株式会社に改める
1953年　荒瀬ダム（熊本県）が機械化施工のモデル現場に
1960年　大手町合同庁舎建築工事施工
1961年　尼崎製鉄堺製鋼所建築工事施工。1964年にBCS賞を受賞
1965年　都営地下鉄1号線金杉橋工区で凍結工法を採用
1967年　当時世界最大のボウリング場を施工
1971年　香港コンテナヤード工事施工。英国土木学会海外賞を受賞
1984年　シンガポールで地下鉄工事受注
関越道永井川橋工事施工。日本で最も高い橋脚が立ち上がる
タイで超高層ビル施工
1986年　椿山ダム（和歌山県）が労働大臣優良賞を受賞
1987年　大門ダム（山梨県）竣工。昭和61年度土木学会技術賞を受賞
1988年　BOTプロジェクト香港テーツケントンネル受注
日本最大級の重力式コンクリートダム、月山ダム（山形県）着工
1998年　愛川衝撃振動研究所設立
2003年　当社国内初のPFI事業、江坂南パーキングサービスに参加
2015年　ラオスで日系ゼネコン初となる合弁会社を設立
2017年　当社初の商業施設開発・運営事業「ハレノテラス」開業
2022年　当社初のホテル事業参入となる「ホテルJALシティ富山」オープン
温室効果ガス削減目標に対する、SBTイニシアティブより認定取得
経済産業省「DX認定事業者」に認定
木質バイオマス発電事業に参入
2023年　バイオガス発電事業に参入
2024年　立野ダム（熊本県）が全建賞と土木学会賞技術賞を受賞
2025年　「デジタルツインによるトンネル施工の省人化」が評価され、国土交通省インフラDX大賞優秀賞を受賞

西松建設の価値共創モデル

新長期Visionの実現を目指して、財務・非財務資本を活かし、価値を創出しています。更に社会に「安心・活力・つながり」をもたらすことを社会へのインパクト（共有する価値）と捉え、「みんなでつくる みんなが輝く社会の実現」を目指します。

企業理念　価値ある建造物とサービスで 安心して 暮らせる持続可能な社会をつくる

インプット

人的資本

- 連結社員数　3,772人
  ※社員数は臨時社員を含む
- 技術士　181人
- 一級建築士　441人
- 1級土木施工管理技士　842人
- 1級建築施工管理技士　821人
- 社員一人当たりの育成投資　7.8万円

知的資本

- 特許保有件数　254件
  （2026年3月31日現在）
- 研究開発費　2,853百万円
- 産学官共同研究件数　51件
  （2025年度）

製造／社会・関係資本

- 事務所・営業所数
  国内 50拠点　海外10拠点
- 現場数 237現場（2026年3月31日現在）
- 設備投資額　34,033百万円（連結）
- Nネット（西松建設協力会）　1,049社

財務資本

- 資本合計 2,044億円（連結）
- 有利子負債 2,328億円（連結）

自然資本

- エネルギー消費量　286GWh
- 再生可能エネルギー使用量　89GWh
- 取水量　881千m³

事業活動

2035年度のありたい姿

魅力あるゼネコンNo.1

全てのステークホルダーから
最も評価され、選ばれる会社

ゼネコントップの社員エンゲージメントスコア

ゼネコントップクラスの一人当たり付加価値額※

※（事業利益＋人件費）／社員数

競争優位の創出

企画・提案

受注・投資

計画・設計

調達

施工

管理・運営

アセットマネジメント

調査・情報収集

研究・開発

ありたい姿の実現に向けた仕組み

企業としての“質”の向上・量の拡大

社員エンゲージメント・一人当たりの付加価値の向上

エンゲージメントの発展的連鎖

全てのステークホルダーのエンゲージメント向上

提供サービスの質・提供価値の向上

価値創造の原動力

中期経営計画2028　➡P.26

アウトプット

連結売上高

2025年度	3,960億円
土木事業	1,219億円
建築事業	2,167億円
国際事業	316億円
環境・都市開発事業	257億円

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

- 新規着工件数
  （契約額5,000万円以上）
  土木
  （JVサブ工事や兼業事業含む）:37件
  建築：83件
  海外 土木：1件
  海外 建築：3件
- 再開発・区画整理案件　11件（取組中）

負荷としてのアウトプット

- CO_2排出量　47.7千t-CO_2
- 産業廃棄物排出量　411千t
- 排水量　807千m³

財務成果

- キャッシュ創出
- ROEの向上
- 株主還元
- 成長投資のための内部留保
- D/Eレシオの低下

アウトカム

社会価値

- 社員エンゲージメントスコア
  3.76（5段階評価）
- 研修受講人数（単体）
  4,605人（延べ人数）
  うち西松社会人大学受講人数
  2,992人
- 休業4日以上の労働災害件数
  18件（前年度比-1件）
- 国土交通省の工事成績評定点
  79.8点
  （国交省対象3現場平均）
- お客様アンケートS・A評価割合
  土木：97.6%　建築：97.2%
- 西松マイスター制度認定者数累計　1,157名
- 新技術活用現場数
  技術研究所で開発した62技術を307現場で活用（2025年度）

経済価値

- DOE　4.9%
- TSR　243.3%（5年累計）

環境価値

- CO_2排出削減量　17.7千t-CO_2
  （再生可能エネルギー電力、軽油燃焼促進剤、N-TEMS他）

インパクト

西松-Vision 2035
多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題の解決に、より広く・深く・永く貢献する
➡P.20

安心・活力・つながり
60,000の地域・コミュニティへの価値提供
（2025年度累計 8,850地域・コミュニティ）
➡P.29

みんなでつくる みんなが輝く 社会の実現
➡P.68

創出する価値から価値の源泉へ

価値共創を加速する資本と強み

長期Vision「西松-Vision 2035」では、「強い事業ポートフォリオの構築」「人的資本経営による社員が創出する価値の最大化」「組織の筋肉質化による効率的経営」を3本柱とし、基盤事業の事業規模・領域を一層拡大するとともに、次世代に向けた成長事業の基盤を構築していきます。当社の持つ諸資本を効果的に活用し、強みを活かすことで、価値共創を加速します。

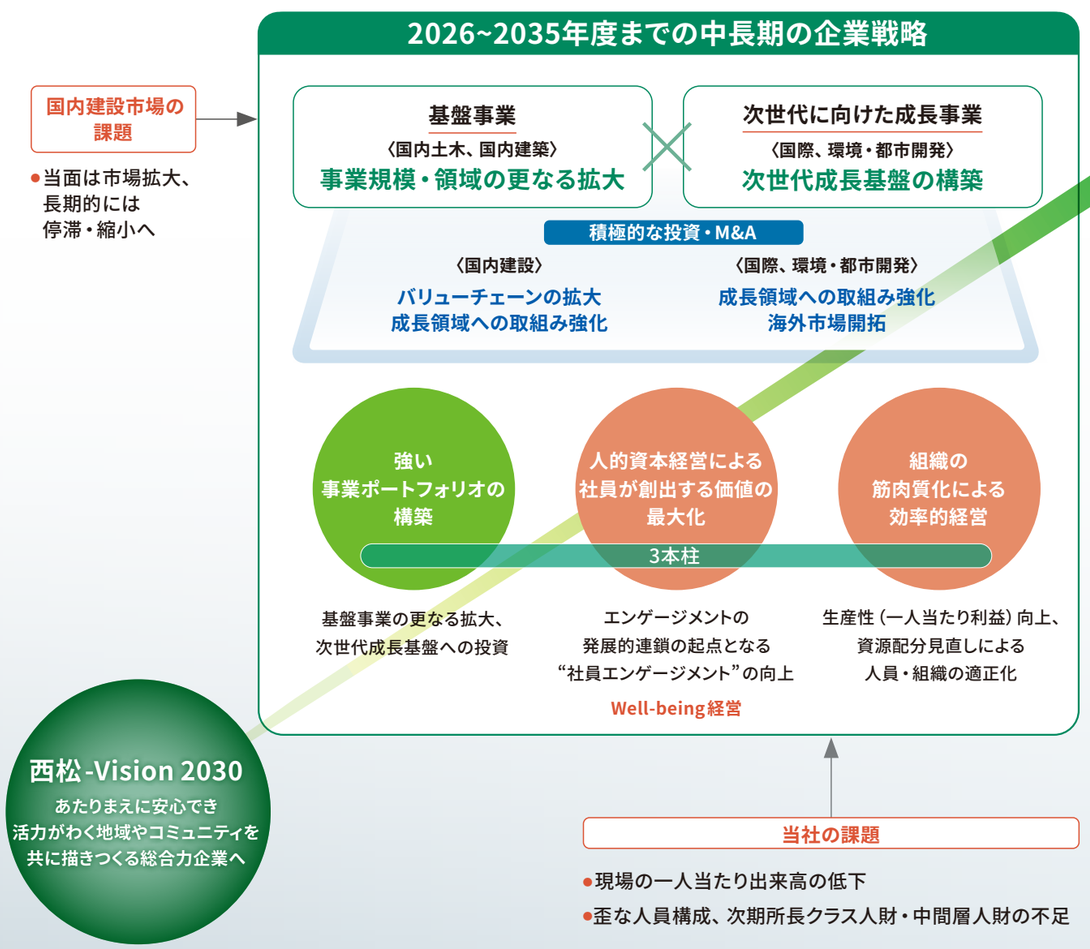
資本の種類	人的資本		知的資本		製造／社会・関係資本		自然資本	
事業	強み	更なる価値共創のための取り組み	強み	更なる価値共創のための取り組み	強み	更なる価値共創のための取り組み	強み	更なる価値共創のための取り組み
国内土木事業	● 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財（設計、施工、現場管理、技術開発） ● 現場遂行力 ● 現場支援力 ● 企画提案力 ● 技術開発力 ● 事業運営力	● 応札部門の人員増強、育成 ● 若手、再雇用所長の活躍推進	● 建設技術（山岳トンネル、シールドトンネル、ダム、リニューアル工事）	● 自動化施工に向けた技術開発、改良 ● 床版取替技術の開発 ● トンネル覆工再生技術の開発	● ブランド ● サプライチェーン	● 異業種連携の推進 ● DB方式、ECI方式への取り組み推進 ● 協力会社の確保	● 2030年度脱炭素計画「ZERO30ロードマップ2023」の達成に向けた取り組み	● 再生可能エネルギー電力や軽油代替燃料の使用によるCO_2排出量の削減 ● 生物多様性保全へ配慮した施工
国内建築事業		● 次世代所長の早期育成、スペシャリスト育成 ● フロントローディングの強化	● 業務連携ノウハウ ● 建設技術（データセンター、物流施設） ● 環境技術	● BIM、デジタルツール活用による生産性向上 ● 中高層木造建築の技術開発	● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（異業種パートナーとの連携）	● メーカー顧客の拡大		● 再生可能エネルギー電力や軽油代替燃料の使用によるCO_2排出量の削減 ● 生物多様性保全へ配慮した施工 ● 中高層木造建築の技術開発やZEB設計の推進による、環境配慮型建物の展開
国際事業		● 現地人財の活躍推進、現地人財主体の組織構築	● 国内の土木・建築事業で培った建設技術	● 国内工事で培った技術の活用と、優位性が高い工事への特化による国際入札工事の収益性向上	● 顧客基盤 ● 信頼関係 ● サプライチェーン ● 提携企業（現地JVパートナー）	● 環境・都市開発事業との連携による海外における建設ニーズの創出 ● 日系企業の投資状況に影響されないポートフォリオの構築・外資系案件の取り組み拡大		● 再生可能エネルギー電力や軽油代替燃料の使用によるCO_2排出量の削減 ● 生物多様性保全へ配慮した施工
環境・都市開発事業	● 運営管理力 ● 企画提案力 ● マネジメント力 ● 課題解決力 ● 地域と連携する力	● 外部機関を利用した人財育成機会の拡充、一人ひとりの成長マインド・チャレンジ意欲の促進によるビジネスチャンスの拡大 ● 社内での丁寧なOJTの実施と、当社独自の開発人財の育成 ● 専門人財や新たな事業分野に関する知識・経験の獲得による、事業開発力の強化	● バリューアッドのノウハウ ● 建設技術	● 経験豊富なパートナー企業との共同事業参画を通じた事業ノウハウの獲得 ● 建設事業で培った技術力をまちづくり事業に活用した、事業の拡大	● 連結子会社 ● 私募リート ● 信頼関係 ● 連携企業（異業種パートナーとの連携） ● 産学官連携	● 「事業領域」「分野・用途」「投資類型」を適切に組み合わせ、国内外で強靭な資産ポートフォリオを実現 ● 海外での再エネ、PPP案件の強化 ● 大手企業、ベンチャー、自治体等の多様なチャネルを活用した新たな市場開拓 ● 資本連携、M&A等による推進体制の強化		● 構想から実装、運営まで一体的に推進し、環境に優しく賑わいのある次世代のまちをつくる

西松-Vision 2035

企業理念　**価値ある建造物とサービスで 安心して暮らせる持続可能な社会をつくる**

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

西松-Vision 2035の全体像



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

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

社会機能の再構築

社会基盤整備

建設

●土木　●建築　●国際

不動産開発

再生可能エネルギー

社会・都市機能

防災・安全

防災・安全

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

建設

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

再生可能エネルギー

環境負荷低減に向け、当社が開発にかかわる施設では、可能な限り施設内でクリーンエネルギーを創出しています。当社が保有する太陽光パネルによるPPA、木質バイオマス発電に加え、様々な研究をしている企業との協業も含めた先進的な施設を実現していきます。

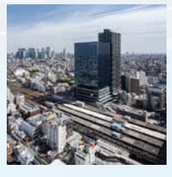
不動産開発

ユーザーがワクワクする生活空間を、地域の特性に応じて、スピード感をもって開発していきます。

観光・エンタメ、分譲マンション、オフィス、レジデンス、商業、産業用不動産を注力分野と定め、積極的に開発していきます。

社会・都市機能

土地区画整理事業や再開発事業は、総合計画等の上位計画に基づいて計画され、地域が抱える課題を解決するために官民連携で事業が形成されます。当社の持つノウハウやリレーションを活かしながら、最適な計画を立案し、開発を行うことで、地域の方に愛されるまちづくりに取り組みます。



過去の中期経営計画の振り返り

中期経営計画2020と中期経営計画2023の振り返り

「西松-Vision 2027」に基づき、「中期経営計画2020」（2018～2020年度）を総合力企業の基盤構築期と位置付けました。続く「中期経営計画2023」（2021～2022年度）では、総合力企業への変革期として、前中期経営計画で構築した基盤を活かしながら、効率的な成長投資と持続的な価値向上に注力しました。

中期経営計画2020（2018～2020年度）

基本方針

総合力企業の基盤構築期

1. 建設事業の進化
2. 開発・不動産事業と新規事業の成長による事業領域の拡大

業績（連結）

		目標	2018年度	2019年度	2020年度	実績
売上高	3,800億円		3,493億円	3,916億円	3,362億円	
営業利益	250億円		249億円	253億円	209億円	

財務（連結）

		目標	2018年度	2019年度	2020年度	実績
ROE	8%以上		9.9%	9.5%	8.5%	
自己資本比率	50%程度		42.3%	39.6%	43.6%	
D/Eレシオ	0.3倍程度		0.4倍	0.6倍	0.6倍	
配当性向	30%以上		30.6%	30.7%	33.5%	
1株当たり年間配当額	100円以上		105円	105円	105円	

施策振り返り

総合力企業への変革に向けた基盤を構築

1. 建設事業の進化

■ **国内土木事業**
- CIM、ICTの積極的な現場導入
- 完成工事高における民間工事比率が増加

■ **国内建築事業**
- 物流施設設計施工案件での設計BIM活用
- 物流施設受注高は3年平均669億円

■ **海外事業**
- 東南アジア6ヶ国の市場調査開始

2. 事業領域の拡大

■ **開発・不動産事業**
- 学生寮等自社開発事業の取り組み開始

■ **新規事業**
- 再生可能エネルギー事業創出へ取り組み

中期経営計画2023（2021～2022年度）

基本方針

総合力企業への変革期

営業利益が計画に対して大幅に悪化した要因
- 国内建築事業における資材価格の高騰
- 国際事業における施工上の問題と資材・エネルギー価格の高騰

業績（連結）

		目標	2021年度	2022年度	実績
売上高	4,000億円		3,237億円	3,397億円	
営業利益	320億円		235億円	126億円	

財務（連結）

		目標	2021年度	2022年度	実績
ROE	12%以上		8.5%	6.4%	
自己資本比率	40%程度		31.7%	29.0%	
D/Eレシオ	0.8倍		1.1倍	1.1倍	
連結配当性向	70%以上		70.8%	90.4%	
1株当たり年間配当金			221円	221円	

施策振り返り

1. 各事業の“有機的連携”

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

2. 脱炭素社会実現への取り組み

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

3. 異業種パートナーとの協業

- 伊藤忠商事株式会社と資本業務提携契約を締結
- 官民連携手法により柴田町総合体育館整備事業を受注（伊藤忠商事株式会社との協業）
- ホテルJALシティ富山オープン（ホテルオークラグループ、伊藤忠グループとの協業）
- 福岡県大木町と「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結

4. 株主還元

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

中期経営計画2025の振り返り

2025年度は「中期経営計画2025」（2023～2025年度）の最終年度として、建設コストや借入コストの上昇に直面しながらも、「収益改善プラン」が順調に進捗したことにより収益が向上し、期首業績予想を上回る成果を上げました。

中期経営計画2025（2023～2025年度）

基本方針

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

業績（連結）

		目標	2023年度	2024年度	2025年度	実績
売上高	4,150億円※1		3,385億円	3,668億円	3,960億円	
売上総利益	450億円		407億円	441億円	542億円	
営業利益	250億円※1		190億円	212億円	280億円	

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

売上高：国際事業でのODA工事及び大型工事の受注繰延等により、売上高目標は未達
売上総利益・営業利益：収益改善プランの着実な実行により、売上総利益・営業利益目標達成
課題：利益率の確保を前提に、売上高目標に見合った案件の確保

財務（連結）

		目標	2023年度	2024年度	2025年度	実績
ROE	10.0%※1		7.8%	10.3%	13.1%※3	
自己資本比率	30.0%		29.1%	29.1%	28.4%	
D/Eレシオ	1.5倍		1.10倍	1.24倍	1.19倍	
配当方針	自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当※2		配当性向70.1% 1株当たりの年間配当金220円	自己資本配当率（DOE）5.1% 1株当たりの年間配当金220円	自己資本配当率（DOE）4.9% 1株当たりの年間配当金230円	

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

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

資本効率：「収益改善プラン」の成果によって営業利益が増加するとともに、政策保有株式の売却を当初の計画以上に進めたことにより、ROEは13.1%となり目標達成
財務健全性：自己資本は計画以上に積み上がったものの、完成工事未収入金の増加に伴い総資産が増加したため、自己資本比率は28.4%に留まった。D/Eレシオは1.5倍程度の計画値に対して1.19倍に抑制しており、財務健全性は維持
株主還元：2024年度より配当方針をDOE5%程度に変更。安定的な株主還元を実施

施策振り返り

1. 各事業戦略

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

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

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

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

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

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

2. 変革プログラム

意識・行動改革 ― 組織能力強化 ― 成長資源創出

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

3. 技術開発、DX

2025年4月に技術戦略室を設置し、技術・DXに関する取り組みを推進

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

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

中期経営計画2028

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

基本方針

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

西松-Vision 2035

長期の企業戦略

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

中期経営計画2028

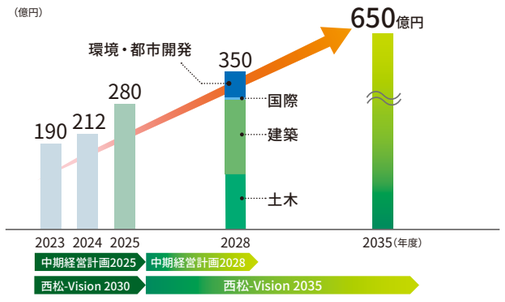
基本方針

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

業績目標

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

営業利益（連結）



2028年度目標

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

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

財務目標

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

株主資本コスト※2 7~8%を超えるROEの確保

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

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

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

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

サステナビリティ目標

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

マテリアリティの解決に向けた取り組みの実践

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

サステナビリティ経営を支えるサステナビリティガバナンスの強化

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

マテリアリティ

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

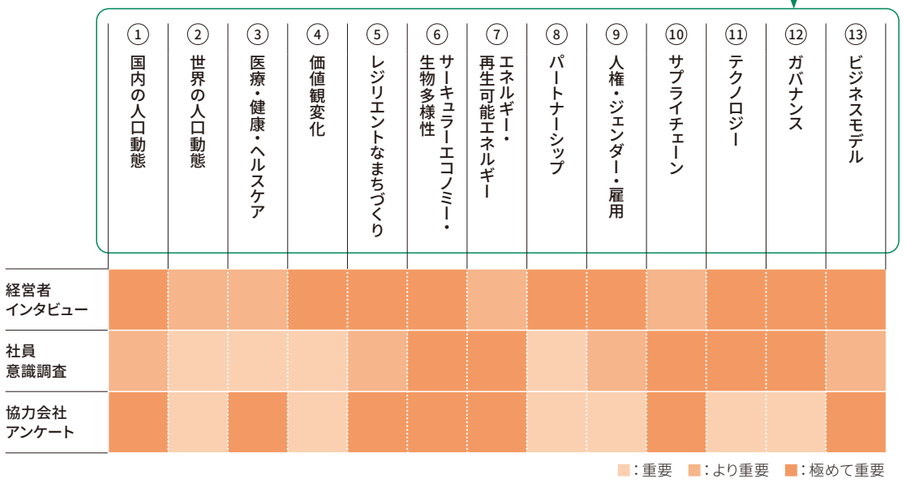
マテリアリティの特定プロセス

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

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

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

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



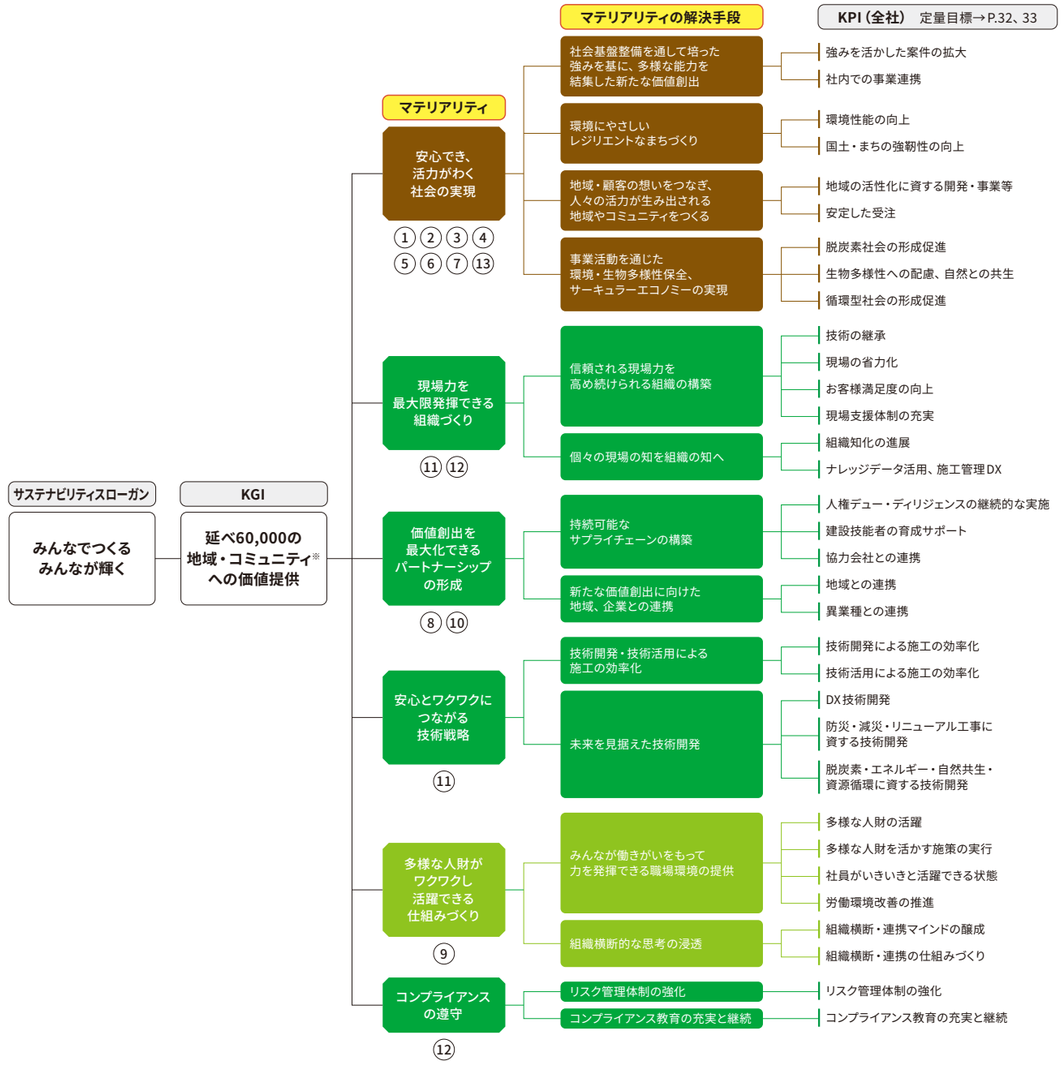
マテリアリティ特定
絞り込んだ13項目について、経営者インタビュー、社員意識調査、協力会社アンケートの結果を踏まえ、サステナビリティ委員会で審議。取締役会へ答申し、取締役会で決議 ▶ 6項目 社会・環境に対して重要性が高いと判断した6項目について、マテリアリティとしての表現を決定

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

KGIとKPIツリー

マテリアリティの社内浸透に向けて、社員一人ひとりがマテリアリティ及びマテリアリティの解決手段と日々の業務のつながりを実感できるよう、サステナビリティスローガン（基本方針）及びKGIを頂点とするKPIツリーを策定しました。一人ひとりの業務がマテリアリティに紐づき、事業活動を通じて社会課題を解決することが、企業価値の向上、更にはサステナビリティスローガンで掲げる「みんなでつくる みんなが輝く」社会の実現につながると考えています。

KGIは、サステナビリティスローガンを定量的に示す目標として、2050年までに当社の事業を通じた「延べ60,000の地域・コミュニティ※への価値提供」を設定しています。2025年度からはこのKPIツリーを各部署から個人のレベルまで拡大し、KPIと目標値を人事評価に組み込みました。



※土木、建築、国際、環境・都市開発の4事業が連携して、安心・活力・つながりを提供する地域・コミュニティの拡大を目指します（2050年時点で2024年度比1.5倍）。目標値は、2050年までの累計です。
長期スパンでの達成を目指し、当社が地域・コミュニティに寄り添いながら手掛ける建造物やサービスの所在地及び近隣の「自治体」の数を当社独自基準で集計することにより、目標の達成状況を確認、管理しています。なお、将来的には、地域・コミュニティの数のみならず、地域・コミュニティや事業に携わる関係者の皆様からの評価もKGIに盛り込んでいきます。

マテリアリティとリスク・機会

社会・環境・経済における重要課題	マテリアリティ（重要課題） 課題の内容/目指す姿	関連する資本・ ステークホルダー	リスク	機会
社会 • 都市化、インフラ老朽化 • 国内人口の減少、高齢化 • 建設業就業者数の減少、高齢化 • 安全、安心、快適の追求ニーズの高まり • 健康、Well-being意識の高まり • サイバーセキュリティ、データセキュリティの要請 • コンプライアンス意識の高まり **環境** • 自然災害の激甚化、異常気象 • 生態系破壊 • エネルギーの転換 **経済** • 先行き不透明な建設投資 • エネルギー価格の変動 • 建設資材価格や労務費の高騰 • 時間外労働上限規制の適用 • 環境政策によるコスト増大	**安心でき、活力がわく社会の実現** 安心安全な社会基盤とサステナブルな地域・コミュニティの形成	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家	**事業環境の変化** • 建設需要の減少、不動産市場の縮小による建設工事受注高の減少、不動産販売や賃貸事業の低迷 • 技能労働者の減少による工期の長期化、売上機会の逸失 **海外情勢の変化** • 進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正 • 為替相場の大幅な変動 **自然災害の発生** • 大規模な自然災害による施工中案件の被災、工程遅延及び自社保有建物への被害 **気候変動及び環境政策** • 気温上昇による労働生産性の低下 • 新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増大 • 脱炭素化未対応不動産の需要低下 • 本格的な炭素税の導入によるコスト増大	**環境配慮型建築市場の拡大** • GHG排出量の少ない建物の需要増加 • 再生可能エネルギー関連工事の需要増加 • 環境配慮型建物の開発における需要増加 **社会インフラの高度化** • 防災や減災に向けたインフラ整備、インフラリニューアル需要増加 **都市開発市場の拡大** • 半導体関連施設、データセンター等の建設投資拡大 • 物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加 • 首都圏における大型再開発事業の活発化 **建設サービスの高度化** • AI及びDX技術導入による建物管理運営サービスの提供
	現場力を最大限発揮できる組織づくり 全社一丸となってモノづくりが楽しめる組織に	資本：知的、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員	**施工品質の低下** • 重大な欠陥が発生した場合の顧客からの信用失墜、損害賠償等 • 技術継承ができない場合の品質や生産性の低下 • 品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増大	**現場力の強化** • 施工品質の向上による顧客満足度の向上、受注機会の増加 • 施工技術のレベルアップを図る教育体制の確保
	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成 社会に安心とワクワクを提供する社外連携の推進	資本：製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー	**資材価格及び労務費等の変動** • 資材価格及び労務費等の変動による、コスト増大及び工事損益への悪影響 • 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫	**社外連携による価値創出** • 異業種との積極連携による新しいサービス提供 • 大学や異業種等、外部機関との連携による技術開発力の強化と領域の拡大
	安心とワクワクにつながる技術戦略 社会課題を解決できる技術開発・技術活用	資本：知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー	**技術開発の遅延** • 気候関連等の技術開発の遅れによる業績への悪影響 • 環境配慮コンクリートの技術開発の遅れによる売上機会の逸失 • 中高層木造建築の技術開発の遅れによる売上機会の逸失 • DX推進の遅れによる機会の逸失	**技術開発による競争力強化** • DX推進による新しい施工技術の適用、生産性と安全性の向上 • 国土強靭化、インフラや建築物の長寿命化及び維持管理に資する技術の開発や適用 • 脱炭素、資源循環及び自然環境の保全に向けた新たな技術開発
	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり 様々な人財が刺激し合い、能力を最大限に発揮できる企業に	資本：人的 ステークホルダー：社員、協力会社	**人財を取り巻く環境の変化** • 専門性を持つ人財、リーダーの獲得困難や流出、育成遅延 • 生産年齢人口の減少や高齢化による、建設業就業者数の減少 • 労働力確保の競争激化 • 時間外労働上限規制に関する法令違反及び行政指導 • 労働災害の発生による信用失墜、業績悪化	**人的資本の強化** • 多様な人財の活躍による、新たな価値創出と多様な人財の更なる獲得 • エンゲージメントの向上による人財の定着、生産性の向上 • 人手不足を補う無人化、省人化技術の開発 • 安全教育の実施による安全意識の向上 • 教育体制の充実による施工技術のレベルアップ
	コンプライアンスの遵守 全てのステークホルダーから信頼を獲得し続ける企業に	資本：財務、知的、自然、製造／社会・関係、人的 ステークホルダー：顧客、地域・コミュニティ、社員、協力会社、サプライヤー、株主、投資家	**コンプライアンス違反** • 個人的な不正行為を含む、重大な法令違反等 **情報セキュリティ** • 外部からのサイバー攻撃や社員の過失等による情報漏洩、紛失	**コンプライアンス体制の強化** • 不正、不法行為に対する自浄能力の向上 **信頼を支える企業文化の醸成** • あらゆるステークホルダーからの信頼獲得

マテリアリティとKPI

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

	マテリアリティ	創出する価値	KPI（全社）	具体的なKPI	2026年度数値目標	2025年度 実績	2025年度 評価
1	安心でき、活力がわく社会の実現	**社会** ・安全安心で持続可能な社会基盤の形成 ・サステナブルな地域、コミュニティの形成 **環境** ・脱炭素社会の形成 ・生物多様性保全 ・サーキュラーエコノミーの実現 **経済** ・地域の活性化に資する事業の創出	強みを活かした案件の拡大	企画提案型建設の取り組み件数	3件	3件	○
				東南アジア、南西アジアのODA地下鉄工事受注件数	2件	1件	△
			社内での事業連携	環境・都市開発事業と建設事業（土木・建築・国際）の連携案件数	2件	3件	◎
			環境性能の向上	・中高層木造建築の取り組み件数 ・竣工時ZEB/ZEH化率 ・保有物件の再エネ化率 ・環境配慮型コンクリートの実建物への適用	・2件 ・60% ・100% ・3件	・2件 ・85% ・100% ・0件	○ ◎ ○ △
			国土・まちの強靭性の向上	国土・まちの強靭化に向け、各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し取り組みます。			
			地域の活性化に資する開発・事業等	ユーザーがワクワクするアセットづくり	投資額1,000億（2026～2028年）	0件	△
			安定した受注	安定した受注に向け、各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し取り組みます。			
			脱炭素社会の形成促進	「ZERO30ロードマップ2023」 ・スコープ1+2の削減率 ・スコープ3カテゴリー11（竣工引渡し建物の運用段階におけるCO_2排出量）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量	 ・2020年度比42.3%削減 ・2020年度比25.6%削減 ・100千MWh（2030年）	 ・2020年度比32.1%削減 ・2020年度比64.5%削減 ・17千MWh	 ○ ◎ △
			生物多様性への配慮、自然との共生	生物多様性保全活動実施率	100%	100%	○
			循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満（2030年度）	2.3%	○
2	現場力を最大限発揮できる組織づくり	**社会** ・技術の継承と発展 **経済** ・競争力の強化	技術の継承	スタンダードコース（若手社員専門力養成）修了認定率	100%	100%	○
			現場の省力化	現場のDX推進度	DXエンゲージメント前年度比3%向上	前年比1.8%向上	○
			お客様満足度の向上	施主からの評価	・国土交通省工事の工事成績評定点対象年度平均点（80点/年） ・民間工事竣工時アンケート評価S・A評価を99%以上獲得	・79.8点 ・97%	○ ○
			現場支援体制の充実	各事業本部において具体的なKPI及び数値目標を設定し、現場支援体制の充実を図ります。			
			組織知化の進展	・建物用途別のディテール集の整備 ・日本人一人当たり出来高の増加 ・人財データ可視化実施項目数	・2回 ・海外土木：日本人一人出来高 4.0億円 海外建築：日本人一人出来高18.5億円 ・15項目	・2回 ・海外土木：4.5億円/人 海外建築：13.2億円/人 ・人財データ可視化進捗率　100%	○ △ ○
				技術的ステータスの目標達成数 ・プレス発表 ・特許出願 ・学会発表 ・外部機関からの技術賞受賞	 ・24件 ・15件以上 ・筆頭著者として1編以上/人・年 ・2件	 ・16件 ・31件 ・1.6編 ・5件	 ○ ◎ ◎ ◎
			ナレッジデータ活用、施工管理DX	DXビジョン施工管理DX施策（暗黙知のナレッジ化）の進捗	2プロジェクト	2プロジェクト	○
3	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	**社会** ・持続可能なサプライチェーンの構築 **経済** ・新たな事業機会の創出	人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施	サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンスの実施企業数	400社以上	人権デュー・ディリジェンス対象企業への確認実施率 100%	○
			建設技能者の育成サポート	・西松マイスター及び上級職長の現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・土木50%、建築60% ・土木93%、建築83%	・土木47%、建築56% ・土木92%、建築81%	○ ○
			協力会社との連携	・Nネット発注率 ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の実施企業数	・土木60%以上、建築60% ・400社以上	・土木48%、建築46% ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の確認実施率　100%	○ ○
			地域との連携	新たな市場における売上確保	売上規模50億円/年（2030年）	継続検討中	○
			異業種との連携	産学官との連携	2件	―	―
4	安心とワクワクにつながる技術戦略	**社会** ・安全安心な社会の実現 **環境** ・脱炭素社会の形成 ・生物多様性保全 ・サーキュラーエコノミーの実現 **経済** ・生産性の向上による企業価値の向上 ・新たな事業機会の創出	技術開発による施工の効率化	生産性向上（トンネル工事の自動化・無人化技術等）他、社会・現場に寄与する技術の開発	10技術以上	12技術	◎
			技術活用による施工の効率化	・各フェーズでのBIM導入件数及び率 ・BIM活用パッケージ導入件数	・設計BIM：2件 ・生産設計BIM：60% ・施工BIM：55% ・290件	・設計BIM：1件 ・生産設計BIM：66% ・施工BIM：57% ・231件	○ ○
				保有（開発）技術の現場活用	50技術以上	62技術以上	◎
			DX技術開発	DXビジョン（スマート現場）各施策の進捗	2プロジェクト	2プロジェクト	○
				技術開発ロードマップに従ったDX技術（省人化・生産性向上）開発目標の達成度	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	75%	○
			防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発	技術開発ロードマップに従った防災・減災・リニューアル工事に資する技術開発目標の達成度	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	75%	○
			脱炭素・エネルギー・自然共生・資源循環に資する技術開発	技術開発ロードマップに従った脱炭素・エネルギー・自然共生・資源循環に資する技術開発目標の達成度	各年度研究開発PJを対象とした平均開発目標達成度　70%	73%	○
5	多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	**社会** ・働きがいのある職場環境の創出 ・多様な人財の活躍促進 **経済** ・生産性向上による企業価値の向上	多様な人財の活躍	・女性採用比率（総合職） ・女性管理職比率	・20%以上 ・2.0%	・19.1% ・1.01%	○ ○
			多様な人財を活かす施策の実行	・男性育児休業取得率（育児目的休暇含む） ・上司部下間の対話（1 on 1）実施率 ・DXビジョン（ワークスタイル）施策の進捗	・100% ・100% ・5プロジェクト	・98.8% ・100% ・5プロジェクト	○ ○ ○
			社員がいきいきと活躍できる状態	・社員のエンゲージメントスコア ・ストレスチェックの高ストレス者率 ・定期健康診断後の精密検査受診率 ・離職率	・3.76以上 ・7.5%以下 ・80% ・2%未満	・3.76 ・8% ・60.8% ・2%	○ ○ ○ ○
			労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下	0.81	△
			組織横断・連携マインドの醸成	全社視点の醸成に向けた中長期企業戦略の浸透	西松-Vision 2035及び中期経営計画2028の浸透率　80%	―	―
			組織横断・連携の仕組みづくり	連携事業への従事や挑戦を賞賛する表彰件数	2件	2件	○
6	コンプライアンスの遵守	**社会** ・公正で透明な事業活動の実現 ・ステークホルダーからの信頼獲得	リスク管理体制の強化	・情報リスクに対するセキュリティ対策の実施 ・リスク・機会マネジメントの有効性（重大なコンプライアンス違反の発生件数） ・BCP訓練（安否確認訓練応答率）	・2件以内 ・0件 ・平日昼間：3時間以内90%	・0件 ・0件 ・平日昼間：3時間以内90.4%	○ ○ ○
			コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス理解度テストの受講率	80%以上	81.1%	○

コーポレート部門担当役員メッセージ

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

代表取締役 執行役員副社長　コーポレート部門担当　**一色 眞人**

経営基盤の再構築とコーポレート部門の進化

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

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

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

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

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

対話の進化と社員意識の変化

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

コーポレート部門各組織の役割

経営戦略室	急激に変化する事業環境を的確に捉え、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、事業ポートフォリオの最適化や経営資本の配分等の企業戦略を立案し、実現に向けて推進
人財戦略室	中長期目線での人財育成や活躍支援、組織力を最大化する人財配置を進めるとともに、喫緊の経営課題である人財の確保や定着等、様々な課題の解決に資する制度の設計と整備
技術戦略室	技術研究所とDX部門を統合し、技術とDXの融合を通じて省人化や生産性向上を推進するとともに、新たな事業領域への挑戦を支えるデジタルイノベーションを牽引
管理統括室	経理、法務、総務の各機能を統括し、全社最適の視点から組織の効率性や有効性を改善するための改革を推進。また、株主との戦略的対話を強化し、信頼関係を構築

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

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

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

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

Visionや中期経営計画の浸透と構造的な制約

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

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

人的資本の変革を起点とした新たな中長期的企業価値の創出

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

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

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

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

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

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向けて

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

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

経営戦略室長メッセージ

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

取締役 常務執行役員 経営戦略室長　**濵﨑 伸介**

価値創出力の高度化と構造改革の断行による、持続的成長の実現に向けて

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

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

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

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

中期経営計画2025　投資計画	中期経営計画2025　投資実績	
投資に期待する効果（2030年度時点）	投資先・投資額（累計）	投資の効果・寄与
GX・まちづくり ・事業利益の獲得　ROA 4% ・発電量（2025年度）87,000 MWh（35,000t-CO_2相当） 投資額　400億円/3か年	・山陽小野田バイオマス発電事業 ・日本工業大学太陽光PPA事業 ・熊本西部バイオガス発電事業 ・SCGニチレイ太陽光PPA事業　他 投資額　約60億円	2023年度年間発電量　1,000MWh 2024年度年間発電量　13,000MWh 2025年度年間発電量　20,700MWh
	・洋上風力発電工事（SEP船） 投資額　約85億円	・西松グループのビジネスチャンス拡大
アセットバリューアッド ・事業利益の獲得 ・ポートフォリオ　ROA 4～5% ・市街地再開発事業の組成 ・顧客リレーションの構築 投資額　1,100億円/3か年 回収額　400億円/3か年	5つの成長分野 ・ワーキングスペース（オフィス） ・レジデンス（寮・高齢者施設） ・観光・娯楽（ホテル、ホール） ・生活応援・ヘルスケア（商業施設） 投資額　約1,010億円 回収額　約550億円	・西松グループ全体の収益力増強 ・西松グループのビジネスチャンス拡大
人財開発・DX・技術開発 他 ・「個の力」「組織の力」の最大化 ・建設事業の生産性向上 ・先駆的建設技術の獲得 ・建設物の高付加価値化 投資額　100億円/3か年	・人財確保・定着・育成に関する施策 ・DX関連投資 ・技術開発 投資額　約65億円	・新卒、キャリア採用者数を維持 ・DXによる創出時間　56.9万時間 ・トンネル施工自動化システム、トンネル覆工再生、床版取替え等の要素技術開発 ・木造構法（P&UA）実案件竣工、供用開始

企業価値向上に向けた取り組み状況

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

成長の起点としてのエンゲージメントと付加価値

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

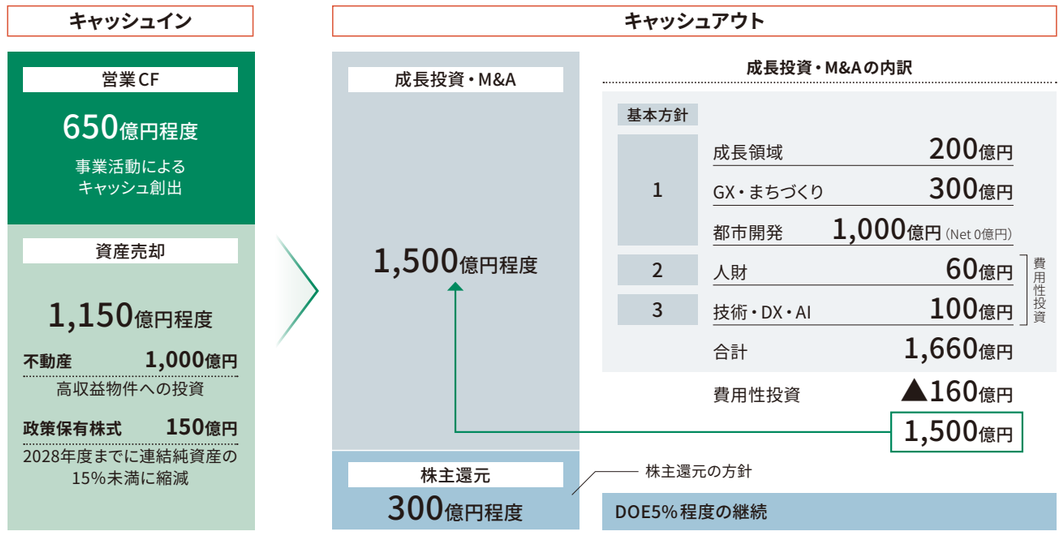
当社は、このエンゲージメントを単なる意識の問題としてではなく、人的資本への投資の成果として捉えています。具体的には、スキルの高度化やリスキリングの推進、多様なキャリア形成の支援、働きがいの高い職場環境の整備等を通じて、社員の成長と挑戦を支えていきます。これにより、当社ならではの現場力・技術力を更に磨き、他社にはない付加価値の創出につなげていきます。

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

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

経営戦略室長メッセージ

2026〜2028年度　キャッシュアロケーション



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

収益構造の転換と成長投資の高度化

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

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

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

人財戦略と生産性改革の統合的推進

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

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

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

サステナビリティを中核とした経営統合

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

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

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

変革の遂行と経営戦略室の役割

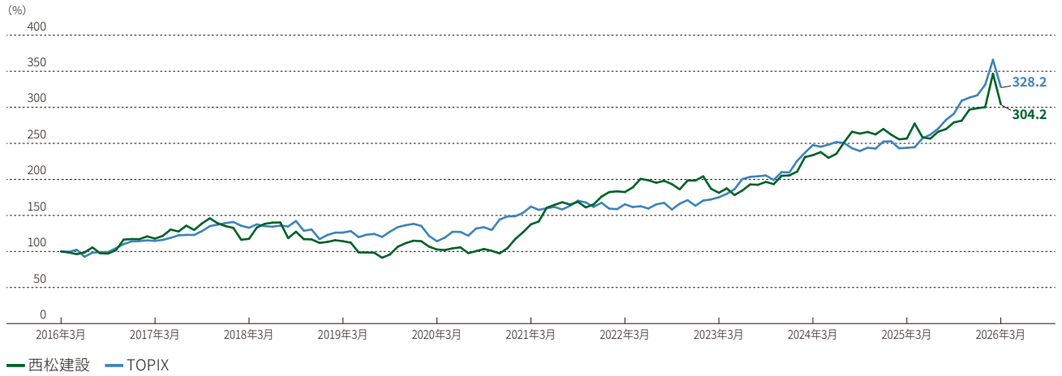
今後の数年間は、当社にとって極めて重要な変革期です。市場環境の変化を受け身で捉えるのではなく、自ら変革を主導し、競争優位を確立していくことが求められています。

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

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

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

TSR（株主総利回り）



株価パフォーマンス

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
西松建設	**+23.9%**	**+86.5%**	**+23.1%**	**+143.3%**	**+19.5%**	**+204.2%**	**+11.8%**
TOPIX	+34.6%	+87.4%	+23.3%	+102.2%	+15.1%	+228.2%	+12.6%

※ TSR（株主総利回り）：Total Shareholder Return　キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ TSRの計算は、西松建設は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
※ グラフの値は、2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2026年3月末まで）

人財戦略

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

常務執行役員 人財戦略室長　**吉田 卓生**

中期経営計画2025の振り返りと課題について

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

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

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

マテリアリティ及び中期経営計画2025の取り組み実績

マテリアリティ	主な取り組み	中期経営計画2025 変革プログラムとの連動			取り組みの主なKPI（動的）	2025年度 目標値	2025年度 実績	達成度
		意識・行動変革	組織能力強化	成長資源創出				
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	多様な人財の確保と活躍推進		○	○	女性採用比率（総合職）	20%以上	19.1%	😞
					キャリア採用数	20名以上	55名	😃
					女性管理職比率（女性管理職数/全管理職数）	2.0%以上	1.01%	😞
					在宅勤務制度利用率（実施者数/社員数）	100%	32.8%	😞
					男性育児休業取得率（育児目的休暇を含む）（休暇取得者数/対象者数）	100%	98.8%	😞
					定期健康診断後の精密検査受診率（受診者数/対象者数）	80%以上	60.8%	😞
	社員育成機会の提供	○			カリキュラムを選択できる仕組み整備進捗率	100%	50%（運用開始）	😞
	挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数（累計）	1,800名	算出不可	—
					1on1実施率（実施回数/計画回数）	100%（全社導入）	100%	😊
	連携意識の醸成		○		連携事業に従事した社員を賞賛する仕組み整備進捗率	100%運用開始	100%（運用開始）	😊
	人財情報の見える化（タレントマネジメントシステムの構築）	○	○		人財データ可視化進捗率（可視化実施項目数/全可視化項目数）	100%	100%	😊
	社員エンゲージメント向上の取り組み	○	○	○	社員エンゲージメントスコア	2024年度（3.71）以上	3.76	😊
					自己都合退職率（自己都合退職者数/全社員数）	1.5%未満	2.0%	😞

「魅力あるゼネコンNo.1」実現のための新しい人財戦略

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

社員エンゲージメント向上のための取り組み

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

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

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

エンゲージメントスコアの推移

	トータルエンゲージメントスコア	仕事	職場	会社
2023年度	3.68	3.67	3.76	3.61
2024年度	3.71	3.68	3.76	3.68
2025年度	3.76	3.71	3.81	3.75

※支社採用社員、派遣社員除く

多様な人財の活躍を最大化する人財ポートフォリオの構築

人財配置の最適化

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

多様な人財の確保と活躍推進

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

マテリアリティ及び中期経営計画2028の取り組み

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

人財戦略

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

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

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

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

社員が能力と挑戦意識を最大限発揮できる企業文化の醸成

自律的キャリア形成

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

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

経営人財育成

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

成長・挑戦を支える仕組み・風土

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

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

健康経営の取り組み

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

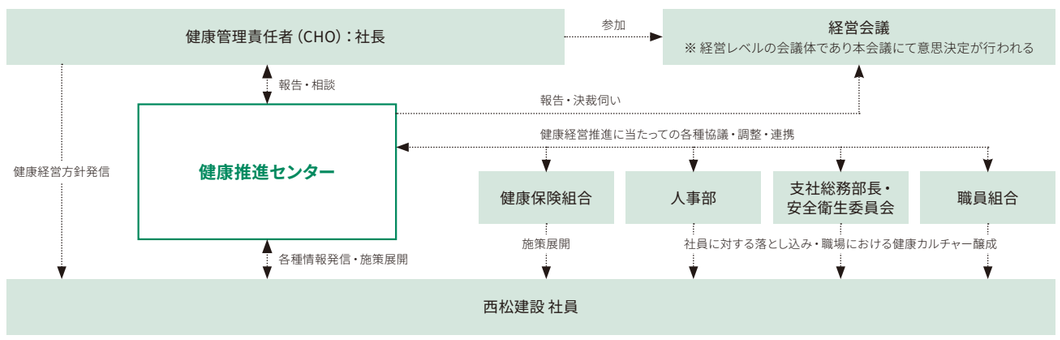
具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助（オプション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり）」「定期健診後の精密検査受診勧奨」「女性がん検診費用補助」「医療職によるフィジカル・メンタル相談」「卒煙プログラムの無償提供」「睡眠改善プログラムの提供」等を講じています。これらの施策と継続的な改善が評価され、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定されました。

今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えの下、「定期健診後の精密検査受診率の向上」に重点を置き、産業保健体制の強化に加え、社員に健康維持の自覚を促す施策を講じ、健康経営を更に推進していきます。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

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

推進体制図



COLUMN

まかせられる人が、いる。

女性委員会を通じた対話から、より働きやすい職場づくりへ

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

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

TOPIC

現場従事者における熱中症対策を支援しています

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

技術＆DX戦略

これまでに培った技術にAIを融合させ、イノベーションを創出

執行役員 技術戦略室長　**坪井 広美**

中期経営計画2025の振り返りと課題について

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

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

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

マテリアリティ及び中期経営計画2025の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	・新しい価値の創出に向けた環境技術の開発 ・自然環境の保全と共生に向けた新たな技術開発	SDGsを原動力とした環境課題解決に資する産学官との共同研究開発の実施	・脱炭素、資源循環に向けた環境技術を累計5件以上試行 ・環境保全、再生に関する基礎技術を累計2件以上習得	😊 😊
現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	作業の未来を予測し対処できる施工管理＆施工のDX	暗黙知のナレッジ化施策（トンネル仮設備計画やナレッジ動画等）の実施	暗黙知のナレッジ化プロジェクト数（2プロジェクト/年）	😊
安心とワクワクにつながる技術戦略	未来を見据えた技術開発	・快適性向上を目指した建築環境技術の確立 ・国土強靭化及びインフラ・建築物の長寿命化/維持管理技術の確立	・快適性と省エネを両立する満足度の高い建築物（ZEB）の実現 ・中高層木造建築物の実現 ・橋梁リニューアル（床版取替等）技術の確立 ・トンネルリニューアル（覆工再生等）技術の確立	・ZEB関連先進技術の実証試験終了、設計法の構築100% ・開発構法（2方向ラーメン）の改良・実用化を50%以上達成（2027年度完成予定） ・床版取替技術（切断撤去、橋桁架設、継手接合）を100%確立 ・道路トンネル（アーチ・インバート）の再生技術を100%確立	😐 😃 😊 😐
	技術開発・技術活用による施工の効率化	建設DXによる生産性向上・省人化	・山岳トンネル自動化・無人化施工システム（主要作業の遠隔操作技術）の開発 ・シールドトンネルの省人化・自動化施工システムの開発	・複数機械の同時遠隔制御技術を100%確立 ・1人で複数マシンを集中管理・遠隔操作可能なシステムの構築50%以上達成（2027年度完成予定）	😃 😊
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働きがいをもって力を発揮できる職場環境の提供	エンゲージメントを高める働き方DX	働きやすさと働きがいが担保され効率化につながる施策（生成AIやデータ活用）の実施	働き方改革や業務改革につながるプロジェクト数（5プロジェクト/年）	😊

DX認定
2022年7月認定

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

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

中期経営計画2028における技術・DX戦略と重点実行項目

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

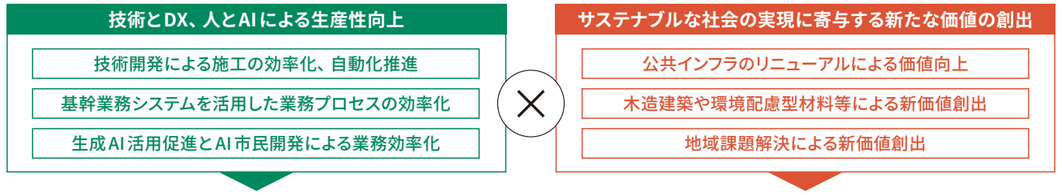
技術とDX、人とAIによる生産性向上

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

サステナブルな社会の実現に寄与する新たな価値の創出

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

技術とDXによる中長期的価値創出モデル



マテリアリティ及び中期経営計画2028の重点施策

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

技術＆DX戦略

事例紹介①山岳トンネルの無人化・自動化施工に向けた取り組み

西松-Vision 2035の実現に向けて、技術研究所が中心となり山岳トンネル工事の安全性や生産性を向上させるために無人化施工技術及びデジタルツイン技術の開発を推進しています。

■ 山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

トンネル切羽で掘削作業を行っている重機の位置・姿勢、稼働状況、環境データ、設備稼働状況、作業員のバイタルデータ等をリアルタイムに統合し、現場全体を俯瞰的に管理することが可能となる、「山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム」の構築を進めています。今後は発破後のズリ形状等の空間情報を基に最適な施工シミュレートをバーチャル空間上で実施し、その結果を現実の「Tunnel RemOS」にフィードバックして重機を制御するフィジカルAIを導入することで山岳トンネル工事の完全自動化を実現します。

■「インフラDX大賞 優秀賞」受賞

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

山岳トンネルデジタルツインプラットフォーム

事例紹介②「中高層木造建築物の実現」への取り組み

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

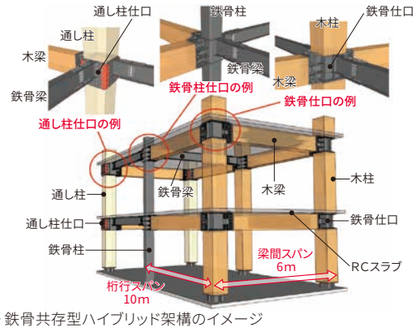
近年、森林資源活用促進の動き、高強度の木質建材の普及を背景に、中高層木造建築が注目を集めています。また、法改正が進み、中高層木造建築物も建てられるよう、規制の合理化が進んでいます。

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

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

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

評定を取得した11階建て事務所の外観イメージパース



木造・鉄骨共存型ハイブリッド架構のイメージ

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

知的財産マネジメント

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

知財活動の体制

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

知財戦略

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

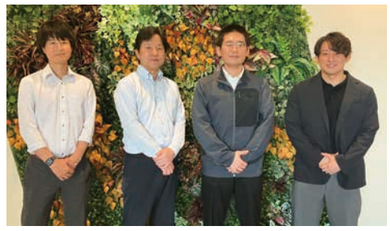
知財人財教育

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

COLUMN

まかせられる人が、いる。

各業務で、AIの作成、試行、本番導入を推進


左から
AI推進部　**鈴木 惇、松永 裕文、岩國 英紀、石井 栞**

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

国内土木事業

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

専務執行役員 土木事業本部長 兼 安全環境本部長　**難波 正和**

事業を取り巻く環境

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

強み

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

リスク

- 技術者及び技能労働者の高齢化と若手入職者の減少による担い手不足
- 技術革新対応への遅れによる競争力低下
- 資機材価格及び労務費等の高騰による建設コストの上昇

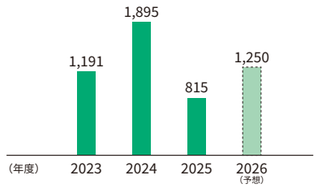
機会

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

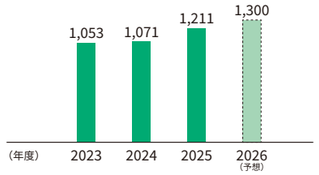
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	人員・組織能力の強化	応札部門の強化、提案の効率化・高度化	総合評価案件の落札率	😊
		環境にやさしいレジリエントなまちづくり	新分野への挑戦	• トンネル覆工再生の実施工に向けた技術開発・改良 • 床版取替の技術開発の推進 • 洋上風力発電工事への参画	• トンネル覆工再生の技術開発の進捗率 • 床版取替の技術開発の進捗率 • 洋上風力発電工事受注に向けた取り組み件数	😊
	安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	DXを活用した「スマート現場」の推進	施工における自動化・無人化技術開発の進捗率	😊
		未来を見据えた技術開発				
中期経営計画2028	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	成長性・強みのある案件への注力	トンネル、シールド、ダム、リニューアル工事の取り組み強化	工事の売上高比率 • トンネル　• 橋梁・高架 • その他土木（官）　• 鉄道・管渠他	
	現場力を最大限発揮できる組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	人財・組織能力の強化	• 営業体制の強化（拡充、情報力強化と共有）	• 物件量	
				• 応札体制の強化と効率UP（拡充、AI技術の採用と高度化） • 競争力の強化、向上（設計部門の強化、M&Aも視野に入れた異業種との連携）	• 総合評価案件応札額 • 技術提案1位獲得率 • 総合評価受注額	
				• 施工体制、組織能力の強化（人員配置と組織の効率化、育成システムの確立、生産性向上に資するサプライチェーンの確保）	• 一人当たり（現場職員）出来高	
	安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	成長領域の技術開発、受注方式への取り組み推進	• トンネル、ダム、造成工事の自動化技術、床版取替工事、トンネル覆工再生工事の施工技術の確立と実装（技術戦略室との協働） • DB方式、ECI方式への取り組み推進	• 現場実装件数 • DB方式、ECI方式案件取り組み数	
		未来を見据えた技術開発				

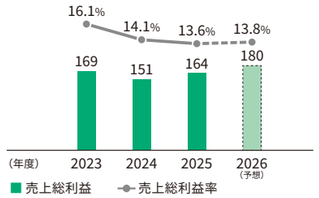
受注高（単体）　（億円）



売上高（単体）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（単体）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

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

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

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

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

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

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

COLUMN

まかせられる人が、いる。

世界初、切削可能セグメントを用いた大口径シールドの地中結合を完遂

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

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

国内建築事業

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

専務執行役員 建築事業本部長　**濵田 一豊**

事業を取り巻く環境

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

強み

- 営業・企画・設計・施工の力と、多様な能力をまとめ上げプロジェクトを完遂する力
- 設計から施工、アフターサービスまで一貫した業務フローで品質管理・品質保証を行う品質マネジメント力
- お客様の期待を超える建物とサービスの提供

リスク

- 資材価格及び労務費の高騰、中東情勢に伴う資材の納期遅延
- 旺盛な建設需要に伴うサプライチェーンのひっ迫
- 技術者及び技能労働者の高齢化と若手入職者の減少による担い手不足
- 技術革新対応への遅れによる競争力低下
- 品質要求水準や社会的要請の高まりに伴う瑕疵対応コストの増加

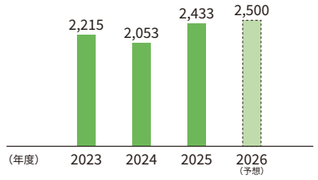
機会

- 半導体関連施設、データセンター等の建設投資拡大
- 物流施設の高機能化、コールドチェーン関連施設の需要増加
- 首都圏における大規模再開発の堅調な需要
- 環境・脱炭素対応やWell-being等、社会課題や顧客ニーズの多様化

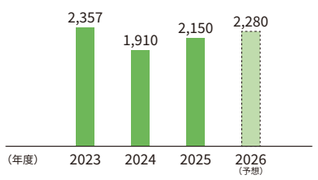
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	注力分野における差別化要素の確立	データセンターの取り組み	データセンター受注額	😊
		環境にやさしいレジリエントなまちづくり	企画提案力の向上	中高層木造建築の取り組み	木造建築取り組み件数	😊
	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	社内外のリレーションを最大活用した営業展開	異業種パートナー（伊藤忠グループ等）連携の取り組み	異業種パートナー（伊藤忠グループ等）案件受注額	😐
	安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	新しい生産システムの構築	BIMの取り組み	• 各フェーズでのBIM導入率 • BIM活用パッケージ導入数	😊
中期経営計画2028	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	市場成長領域・強みのある分野への注力	データセンターの取り組み	売上高	
				中部エリアのシェア拡大	中部メーカー受注高	
	現場力を最大限発揮できる組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	人財育成・確保	次世代所長の早期育成	新規の現場所長数	
				スペシャリスト育成	–	
				設備職員の育成・確保	キャリア採用数	
	安心とワクワクにつながる技術戦略	技術開発・技術活用による施工の効率化	生産性向上	現場業務改革	現場職員一人当たり出来高	
				フロントローディング強化		
		未来を見据えた技術開発		BIMの強力推進	BIMを活用したFLを行った現場数	

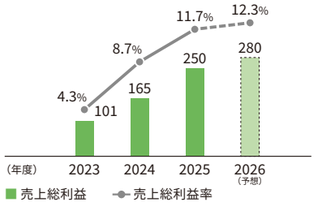
受注高（単体）　（億円）



売上高（単体）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（単体）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

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

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

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

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

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

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

COLUMN

まかせられる人が、いる。

左から
玉川SCS作業所　**佐藤 学、西田 泰貴**

BIMを活用した現場運営をスタンダードに

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

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

国際事業

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

執行役員 国際事業本部長　**草野 孝三**

事業を取り巻く環境

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

強み

- 高い社会基盤整備力を持つ多様な技術人財
- 国内の土木・建築事業で培った建設技術
- 提携企業（現地JVパートナー）
- 顧客基盤

リスク

- 進出国におけるテロの発生や政治経済情勢の変動、法制度の改正
- 技術継承ができない場合の品質や生産性の低下

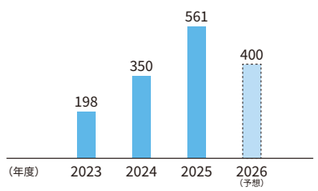
機会

- 建設関連サービスのニーズの多様化
- 施工技術のレベルアップを図る教育体制の進展・進化
- 外資系企業の投資

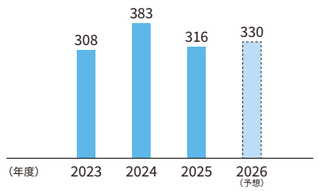
マテリアリティ及び中期経営計画2025、2028の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
中期経営計画2025	現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	既存拠点における事業拡大と安定した収益の確保	ローカル化の推進 ・人財育成 ・遠隔管理	現場管理体制の構築（タイ）	😊
	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携		・新たなサービスの提供 ・エンジニアリング会社専門業者との協業（ワンストップソリューション）	営繕工事取り組み量（施設管理含む）	😟
	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	ODA工事の取り組み体制強化	現地パートナーとの取り組み体制を構築し連携を深める	JV幹部会の毎月の実施	😊
				施工管理体制の向上 ・統括部による安全品質パトロール強化 ・国内土木技術委員会による検討会の実施	・毎月のパトロール実施 ・各現場での実施回数	😊
中期経営計画2028	現場力を最大限発揮できる組織づくり	個々の現場の知を組織の知へ	既存拠点の事業拡大と安定した収益の確保	ローカル化の推進（建築統括）	日本人職員従事率の低減	
					ローカル系人財の経営人財の育成	
				ローカル主体組織の構築（土木統括）	日本人一人当たりの営業利益	
	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	エンジニアリング会社との協業	協業による取り組み分野の拡大	新規取り組み分野（食品・医療・電子）の受注額	
	安心でき、活力がわく社会の実現	社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	ODA工事施工体制の強化	OJTでローカルキースタッフを育成し、主要ポジションへの配置	ローカルキースタッフの増員数	

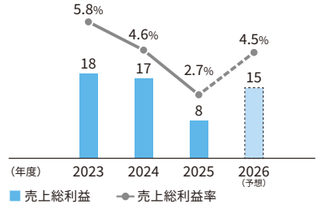
受注高（連結）　（億円）



売上高（連結）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（連結）（億円）



中期経営計画2025の振り返り

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

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

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

COLUMN

まかせられる人が、いる。

現地の社員教育をベースにして、持続的な発展に取り組む

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

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

環境・都市開発事業

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

執行役員 環境・都市開発事業本部長　**楠浴 淳士**

事業を取り巻く環境

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

強み

- 企画・設計・施工・運営管理までを含めた一気通貫のソリューションをグループで提供
- 社会基盤整備で培ってきたプロジェクトマネジメント能力

リスク

- 不動産市場の縮小による不動産販売・賃貸事業の採算悪化
- 新たな環境政策や法規制の強化によるコスト増、脱炭素化未対応不動産の需要低下

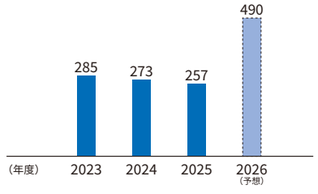
機会

- 市場ニーズへ対応したアセットへの投資やインフレ耐性が強いビジネスの強化
- 再生可能エネルギーや資源循環、インフラ分野においての中長期的な市場拡大
- 収益性・成長性の高い海外の再生可能エネルギー事業やPPP案件

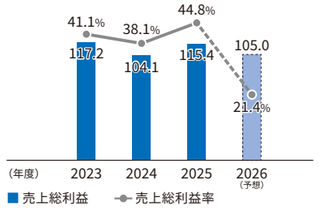
マテリアリティ及び中期経営計画2025の重点施策

	マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI	達成度
アセットバリューアッド事業	安心でき、活力がわく社会の実現	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	・自社開発事業 ・エクイティ投資事業 ・海外事業	・「アセット戦略」成長分野への投資 ・高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長 ・顧客ネットワークづくり	・2023～2025年度投資回収計画（投資1,100億円/回収400億円/ネット投資700億円） ・開発ノウハウを駆使し、顧客同士をつなぐことにより、新たなビジネスを創出	😊
			・市街地再開発事業 ・土地区画整理事業	・「横串連携」×「異業種協業」モデルの確立 ・西松の知見を活かした事業組成・既存事業の推進	・アセットバリューアッド事業と建設事業との連携による事業推進 ・区画整理事業・再開発事業の実施により生み出される新たな不動産を活用し、収益獲得を目指す	😟
			・投資家への良質アセット運用サービスの提供 ・プロパティマネジメント事業	・西松アセットマネジメント株式会社受託資産残高（AUM）の拡大 ・西松地所株式会社プロパティビルディングマネジメント機能強化	・受託資産残高 ・経験豊富なプロ人財の採用・育成	😊
		環境にやさしいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	・保有物件の再エネ化 ・所有物件及び取り組み案件の当社独自の「環境配慮型建物の標準仕様」への適合	・2030年度までに100%達成 ・2030年度までに保有賃貸建物におけるZEB化・省エネ化棟数割合60%達成	😊
地域環境ソリューション事業	安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	創エネ（小水力・太陽光発電PPA・地熱）	再エネ年間発電量	😟
		地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	地域の活性化に資する開発・事業等	地域まちづくり事業の構築	地域まちづくり事業件数	😟
		社会基盤整備を通して培った強みを基に、多様な能力を結集した新たな価値創出	社内での事業連携	RES事業と建設（土木・建築・国際）事業の連携	2025年度までの建設工事成立件数	😊
	価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	異業種との連携	・異業種との連携案件 ・M&Aによる新しい事業組織の組成	新規共同事業組成件数	😊

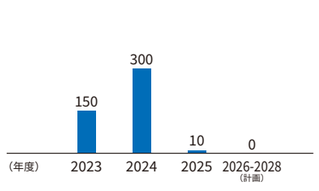
売上高（連結）　（億円）



売上総利益/売上総利益率（連結）（億円）



ネット投資　（億円）



中期経営計画2025の振り返り

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

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

マテリアリティ及び中期経営計画2028の重点施策

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	重点施策	取り組み	取り組みのKPI
安心でき、活力がわく社会の実現	地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生み出される地域やコミュニティをつくる	開発事業、不動産投資 海外事業	インフレ耐性が強い事業への取り組み 出口や資本効率を意識した投資取り組み	2026～2028年度投資回収計画（投資1,000億円/回収1,000億円/ネット投資0） 開発ノウハウを駆使し、ワクワクアセットを創出（ユーザーがワクワクする空間）
		市街地再開発事業 土地区画整理事業	自社建設部門との連携、西松の知見を活かした事業推進	建設部門との連携による事業組成、推進 再開発、区画整理事業で生み出される新たな不動産を有効活用
	環境に優しいレジリエントなまちづくり	脱炭素への対応	保有物件の再エネ化 所有物件及び取り組み案件の「当社環境配慮型建物の標準仕様」への適合	2030年度までに100%達成 2030年度までに保有物件の60%を省エネ適合物件とする
	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	カーボンニュートラル	太陽光＋BESS、小水力発電、屋根置き太陽光PPA、系統用蓄電池、地域エネルギーマネジメント事業　等	再エネ年間発電量 2030年度　100千MWh
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	新たな価値創出に向けた地域、企業との連携	インフラPPP	地域インフラの課題解決につながる事業、建設の知見を活かせる分野（交通、上下水道、電力設備、処理場）等	産学官との連携事業 2028年度　投資意思決定　2件

環境・都市開発事業

中期経営計画2028の新たな戦略と重点施策

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

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

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

板橋駅西口地区第一種市街地再開発事業が着工

完成予想図

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

COLUMN

まかせられる人が、いる。

当社初の海外大型ホテル開発事業で、地域社会貢献の一翼を担う

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

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

伊藤忠商事との連携事業

1. 箱根強羅ラグジュアリーホテルの開発

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

オークラリゾート 箱根強羅

2. 海外開発事業の両社の知見を活かした案件を創出への参画

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

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

米国オーランド賃貸住宅開発プロジェクト

3. 豪州クイーンズランド鉄道車両供給PPP事業への参画

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

豪州クイーンズランド鉄道車両供給PPP事業

社外取締役座談会

ファシリテーター：取締役 専務執行役員 管理統括室長　渋井 修

「魅力あるゼネコンNo.1」の実現に向け、取締役会は何を議論したのか

細川社長就任2年目、中期経営計画2025の評価

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

西松-Vision 2035及び中期経営計画2028に関する取締役会の議論

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

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

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

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

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

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

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

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

社外取締役座談会

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

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

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

社外取締役の役割とコーポレートガバナンスの向上

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

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

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

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

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

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

サステナビリティ経営と人的資本戦略の進捗

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

持続的成長に向けた社外取締役の役割

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

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

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

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

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

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

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

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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

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

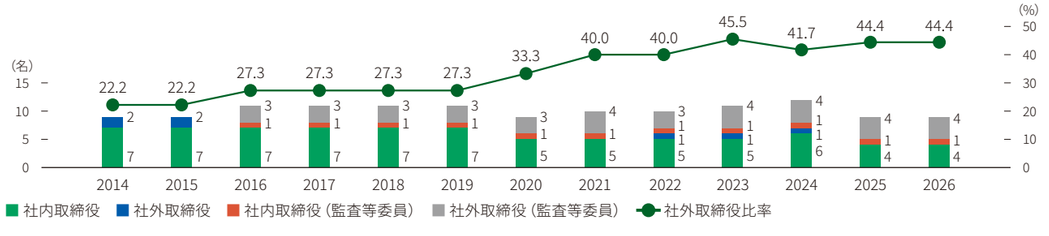
コーポレートガバナンスの高度化に向けた取り組み

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

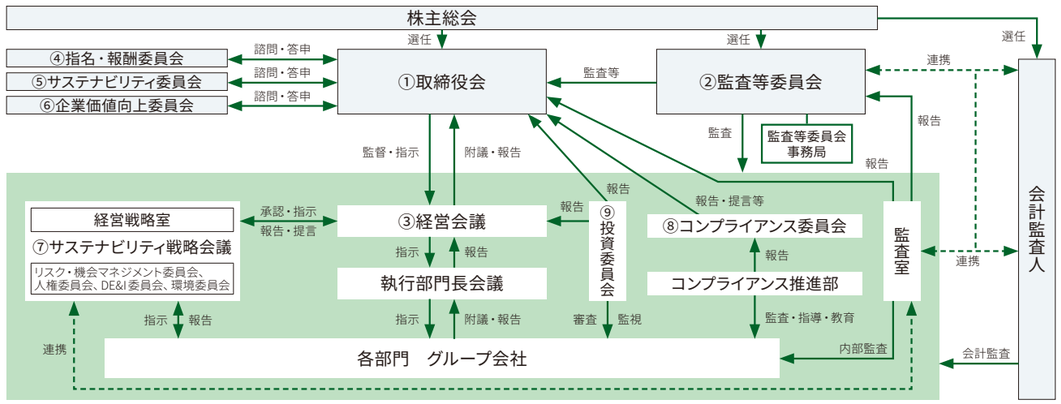
2006年～2020年	
2006年	執行役員制度の導入
2008年	内部統制委員会の設置
2009年	内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置 社外取締役2名を初選任 指名委員会及び報酬委員会を設置 コンプライアンス委員会の設置
2016年	取締役会実効性評価の実施 監査等委員会設置会社へ移行
2019年	社長・本部長会議（現経営会議）の設置

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

取締役会における社外取締役比率の変遷



コーポレートガバナンス体制図

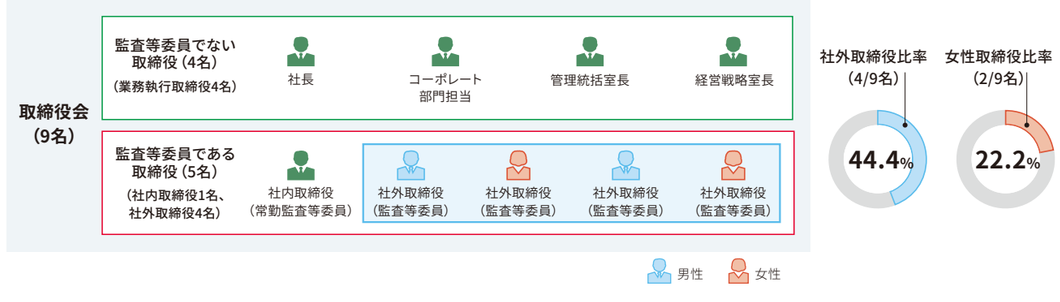


①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項の他、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③経営会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行う他、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議または審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の指名等につ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

取締役会・監査等委員会の構成

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

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



コーポレートガバナンス

取締役候補者の選任基準

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

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

取締役会のスキルセット

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

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

スキルの選定理由

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

取締役報酬制度

■ 取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬制度の概要

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

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

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

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

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

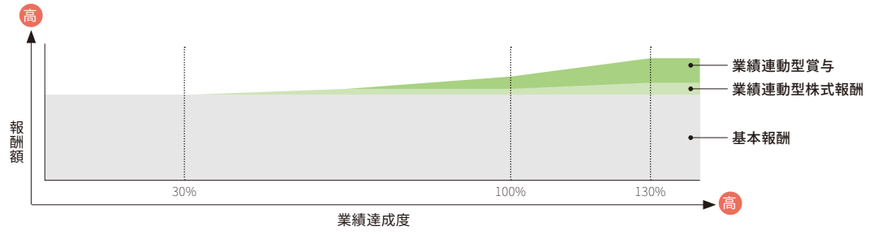
以上の方針に基づき取締役社長が作成した原案を指名・報酬委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会において決定します（基本報酬は毎年3月、業績連動報酬は毎年6月に決定）。

報酬構成

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

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

報酬イメージ



■ 監査等委員である取締役の報酬制度の概要

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

取締役の報酬等の額（2025年度）

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

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

コーポレートガバナンス

取締役会実効性の評価について

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

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

（1）評価プロセス

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

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

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

（2）アンケートの評価項目

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

（3）評価結果の概要

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

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

（4）前年度（2024年度）の課題への対応

前年度に主な検討課題とした項目への対応状況は以下の通りです。

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

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

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

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

（5）課題を踏まえた今後の取り組み

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

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

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

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

今後、取締役会において議論を進めていきます。

2025年度の取締役会の審議状況

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

■ 新中期経営計画の議論の主な内容

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

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

取締役に対するトレーニングの方針

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

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

サクセッションプランの概要とガバナンス体制

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

政策保有株式

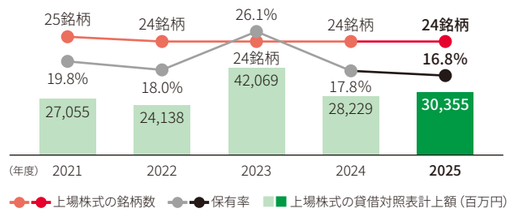
■ 政策保有株式の縮減に関する方針

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

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

■ 政策保有株式の縮減状況

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



サステナビリティ推進体制

サステナビリティスローガン（基本方針）に込めた想い

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

この企業理念の下、サステナビリティスローガン（基本方針）「みんなでつくる みんなが輝く」を策定しました。私たちの目指す持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティ経営の更なる実践に取り組んでいきます。

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

➡P.29　KGIとKPIツリー

サステナビリティスローガン（基本方針）

みんなでつくる　みんなが輝く

私たちの想い

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

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

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

サステナビリティ推進体制

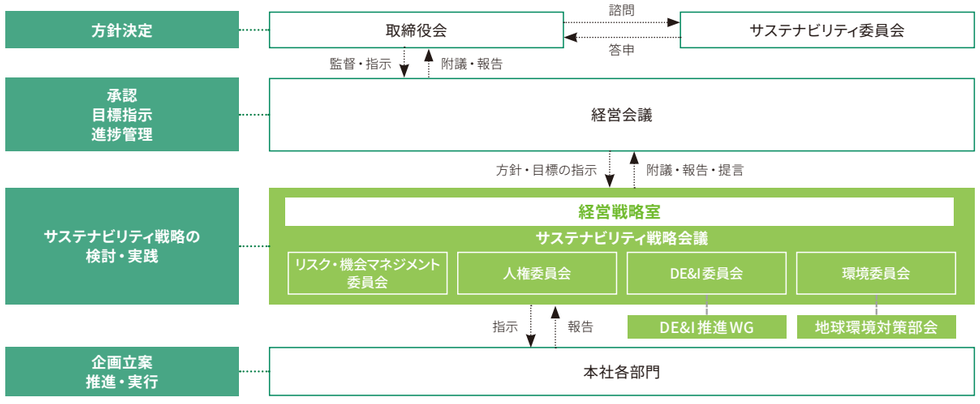
■ サステナビリティ推進体制

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

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

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

サステナビリティ推進体制図



■ 2025年度の活動

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

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

➡P.78　リスク・機会マネジメント

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

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

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

■ 中期経営計画2028の取り組み

中期経営計画2028では、サステナビリティ経営の深化に向け、6つのマテリアリティの解決に向けた取り組みの実践と、サステナビリティ経営を支えるサステナビリティガバナンスの強化を進めます。

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

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

サステナビリティ戦略会議の様子

サステナビリティ戦略会議の参加者

サステナビリティ戦略会議及び各委員会

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

安全な工事現場づくり

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

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり	みんなが働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供	労働環境改善の推進	度数率（休業4日以上）	0.4以下（2026年度） 0.2以下（2030年度）	0.81

安全衛生基本方針

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

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

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

労働災害削減への取り組み

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

の3項目に注力して活動を行いました。

しかしながら、いずれの目標も達成することはできませんでした。

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

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

〔※2〕度数率及び死亡災害件数はいずれも国内における単体の数字です。

死亡災害の発生について

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

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

今後もパトロール時の点検や繰り返しの教育により実施状況を確認していきます。

労働安全衛生マネジメントシステム

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

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

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

品質マネジメント

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

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
現場力を最大限発揮できる組織づくり	信頼される現場力を高め続けられる組織の構築	お客様満足度の向上	施主からの評価	・国土交通省工事の工事成績評定点対象年度平均点（80点以上/年） ・民間工事竣工時アンケート評価S・A評価を99%以上獲得	・79.8点 ・97%

品質マネジメントシステム

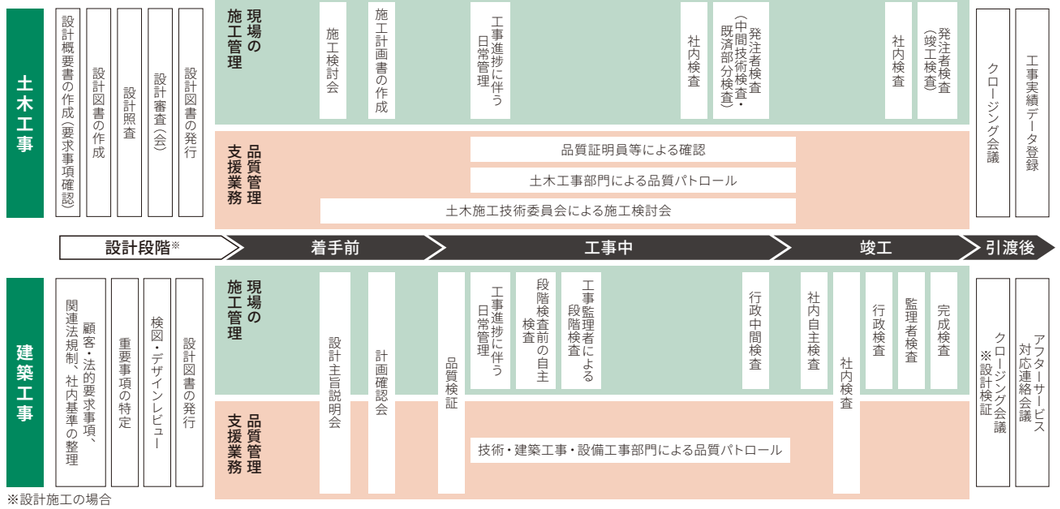
土木、建築部門においては、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを構築し、営業・設計・施工・アフターサービスの各段階で、品質方針に掲げる「信頼される建造物・サービスの提供」及び「お客様の満足度向上」に向けて、確実な品質確保とシステムの継続的な改善を行っています。

建設工事における品質管理

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

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

品質管理フロー



※設計施工の場合

人権課題への取り組み

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	持続可能なサプライチェーンの構築	人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施	サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンスの実施企業数	400社以上	人権デュー・ディリジェンス対象企業への確認実施率　100%

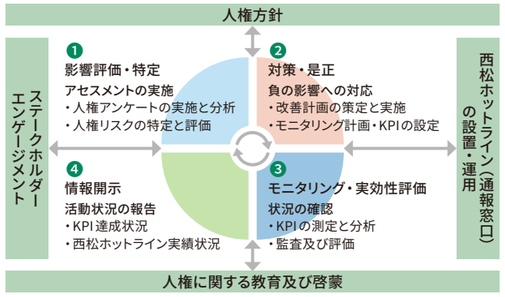
人権方針

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

西松建設グループは、「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」という企業理念の下、事業に関わる全ての人々の基本的人権が尊重されるべきであると考えています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「人権方針」を策定し、人権尊重の取り組みを推進しています。

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

デュー・ディリジェンス実施プロセス



人権デュー・ディリジェンス

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

■西松建設グループ

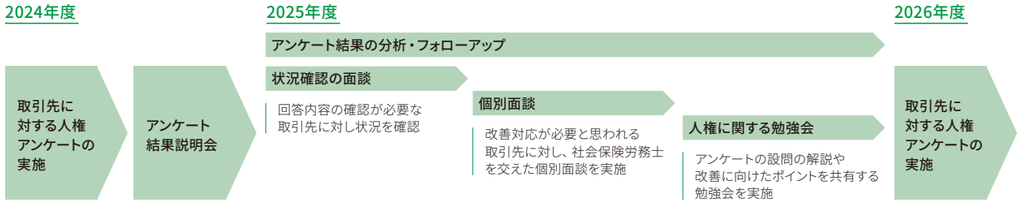
人権デュー・ディリジェンスの一環として、2022年度に社員を対象とした人権アンケートを実施しました。結果に基づき重点課題を特定するとともに、人権リスクの特定や人権リスクマップへの落とし込み等も行い、改善に向けた取り組みを進めてきました。2025年度には、改善状況の確認と当社グループの人権リスクの把握をするため、グループ会社や海外ローカルの社員に対象範囲を拡大してアンケートを実施しました。2026年度は、アンケート結果の分析を進めるとともに、把握した課題に対する改善施策の検討・実施に取り組んでいきます。

■サプライチェーン

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

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

サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンスにおけるフォローアップの流れ



サプライチェーンマネジメント

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
価値創出を最大化できるパートナーシップの形成	持続可能なサプライチェーンの構築	建設技能者の育成サポート	・西松マイスター及び上級職長の現場就労率 ・建設キャリアアップシステムのタッチ率	・土木50%、建築60% ・土木93%、建築83%	・土木47%、建築56% ・土木92%、建築81%
		協力会社との連携	・Nネット発注率 ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の実施企業数	・土木60%以上、建築60% ・400社以上	・土木48%、建築46% ・「パートナーシップ構築宣言」に関するアンケート調査の確認実施率100%

サステナビリティに配慮した調達活動

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

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

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

担い手の確保・育成と持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

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

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

〈価格転嫁協議の実績〉
2024年度約500件
2025年度約600件

サプライチェーンとの共創

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

■働きやすい職場環境の整備

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

■建設技能者のサポートと育成

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

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

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

建設キャリアアップシステムタッチ率

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

環境への取り組み

環境大臣認定 エコ・ファースト企業

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

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
安心でき、活力がわく社会の実現	事業活動を通じた環境・生物多様性保全、サーキュラーエコノミーの実現	脱炭素社会の形成促進	「ZERO30ロードマップ2023」 ・スコープ1+2の削減率 ・スコープ3カテゴリー11（竣工引渡し建物の運用段階におけるCO_2排出量）の削減率 ・再生可能エネルギー事業の発電量	・2030年度比54.8%削減（2030年度） ・2020年度比27%削減（2030年度） ・100千MWh（2030年度）	・2020年度比32.1%削減 ・2020年度比64.5%削減 ・17千MWh
		生物多様性への配慮、自然との共生	生物多様性保全活動実施率	100%	100%
		循環型社会の形成促進	最終埋立処分率	2.5%未満（2030年度）	2.3%

脱炭素（カーボンニュートラル）

■ZERO30ロードマップ2023の進捗状況

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

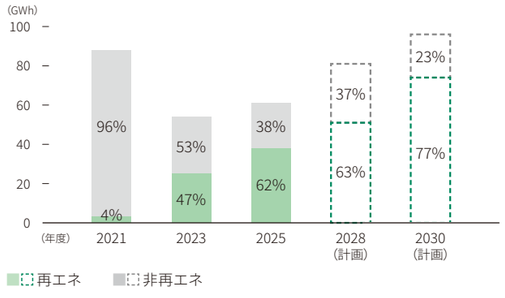
また、スコープ3カテゴリー11については、竣工物件数及び竣工面積が例年を下回ったことから排出量が大幅に減少し、基準年である2020年度比で64.5%減となりました。2026年度は、排出量の増加が見込まれますが、ZEB設計（BEIの向上）の推進に取り組みます。

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

■再生可能エネルギー電力の導入拡大

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

再生可能エネルギー電力導入の実績推移と導入計画



TOPIC　CO_2吸収固定材等を用いた環境配慮型コンクリートの実現

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

本技術では、アサヒ飲料株式会社の「CO_2を食べる自販機」において回収された大気中のCO_2を吸収した特殊材料と、学術機関が開発したCO_2固定化再生材料（微粉末・粗骨材）を活用しています。本製品は、建設副産物を含む再生材料の使用率が単位体積当たり約60%と高く、更に、コンクリート1m³当たりのCO_2排出量は1.4kg-CO_2と、従来製品と比較して約99.5%の削減（当社試算）を達成しています。

CO_2を吸収した材料を利用し製造したコンクリート二次製品例

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

生物多様性（ネイチャーポジティブ）

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

■施工現場における生物への配慮活動

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

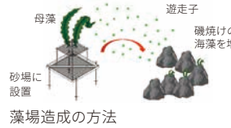
シルトフェンスの設置
（玖珠川取水堰出張所）

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

■藻場環境の保全や再生に向けた取り組み

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

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



藻場造成の方法

カーボンネガティブ
コンクリート試験
ブロック

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

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

TOPIC　自然共生サイトの認定取得　「中津クロスポイント®」

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

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

自然共生サイト「中津クロスポイント®」（技術研究所）

資源循環（サーキュラーエコノミー）

■廃棄物ゼロエミッションを推進

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

■地域循環型資源活用によるサーキュラーエコノミーの実践

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

気候及び自然関連情報

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

【TCFD】戦略・指標と目標

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

リスク・機会の対応計画の進捗状況

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

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

(1) 気候関連リスクへの主な取り組み状況

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

(2) 気候関連機会への主な取り組み状況

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

【TNFD】戦略・指標と目標

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

リスク・機会及び課題の抽出

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

バリューチェーンの上流での主な検討結果

土：土木事業　建：建築事業　国：国際事業

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

バリューチェーンの直接操業での主な検討結果

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

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

TOPIC　CDP情報開示と評価

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

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

Supplier Engagement Leader CDP 2025

気候変動スコア

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

スコアの意味

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

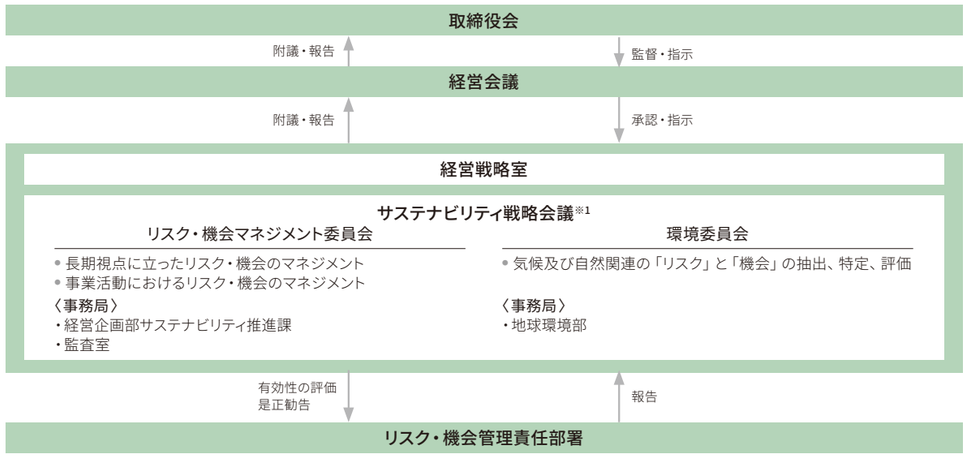
リスク・機会マネジメント

全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

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

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

リスクマネジメント体制



〔※1〕サステナビリティ戦略会議の全体像は、P.68をご覧ください。

リスク・機会マネジメント委員会

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

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

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

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

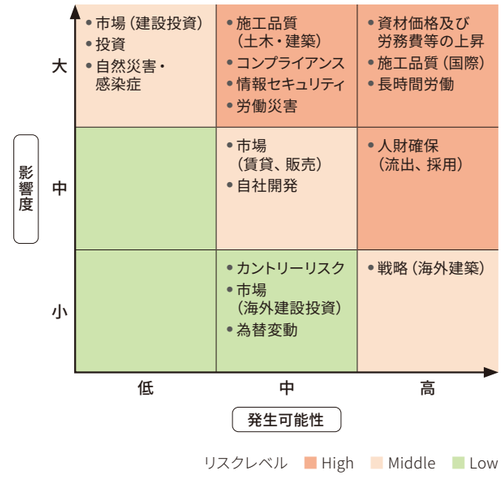
■ 事業活動におけるリスクの特定と評価

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

■ 長期視点に立ったリスクの特定と評価

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

事業活動におけるリスクマップ（一部抜粋）



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

情報セキュリティリスクへの対応

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

■ 未然防止対策

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

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

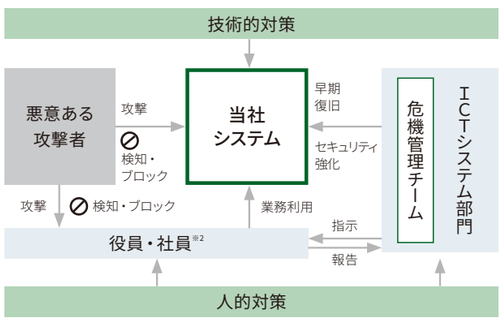
■ インシデント発生時の対策

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

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

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

情報セキュリティの体制



〔※2〕当社の業務に従事する全ての方を対象としています。

コンプライアンス

マテリアリティ	マテリアリティの解決手段	KPI（全社）	具体的なKPI	数値目標	2025年度実績
コンプライアンスの遵守	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス教育の充実と継続	コンプライアンス理解度テストの受講率	80%以上	81.1%

当社の考え方

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

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

コンプライアンス推進体制

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

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

内部通報制度

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

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

■ 通報件数

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

■ 相談窓口

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

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

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

コンプライアンス研修

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

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

IRコミュニケーション

株主の皆様との対話について

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

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

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

対話実績（2025年度）

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

対話の主なテーマや株主の皆様の関心事項

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

決算説明会を通じた成長戦略の発信

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

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

役員一覧（2026年6月29日現在）

取締役

細川 雅一
代表取締役社長

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

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

一色 眞人
代表取締役
コーポレート部門担当

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

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

渋井 修
取締役
管理統括室長・IR担当

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

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

濵﨑 伸介
取締役
経営戦略室長

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

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

監査等委員

川野 秀之
取締役
（常勤監査等委員）

1987年4月　当社入社
2024年6月　取締役（常勤監査等委員）（現任）

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

久保 俊裕
社外取締役
（監査等委員）

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

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

伊藤 弥生
社外取締役
（監査等委員）

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

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

大下 元
社外取締役
（監査等委員）

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

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

菊地 美佐子
社外取締役
（監査等委員）

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

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

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

執行役員

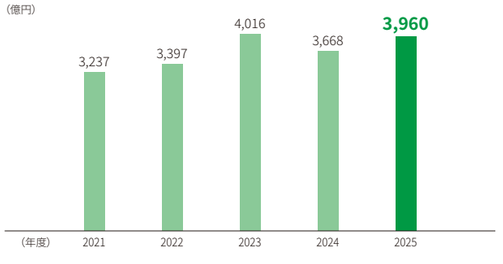
執行役員社長 細川 雅一	専務執行役員 難波 正和	専務執行役員 井上 貴文	常務執行役員 濵﨑 伸介	常務執行役員 成田 和俊
執行役員副社長 一色 眞人	専務執行役員 松友 登	常務執行役員 吉田 卓生	常務執行役員 川瀧 弘之	執行役員 橋佐古 敬次
専務執行役員 濵田 一豊	専務執行役員 渋井 修	常務執行役員 黒田 隆司	常務執行役員 木村 博規	執行役員 山本 誠吾

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

財務・非財務ハイライト

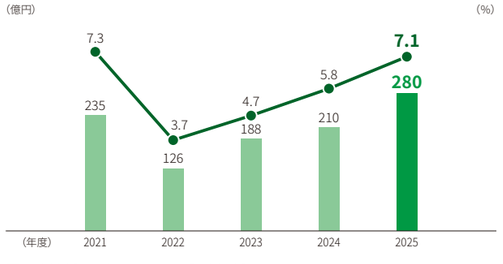
財務

売上高（連結）



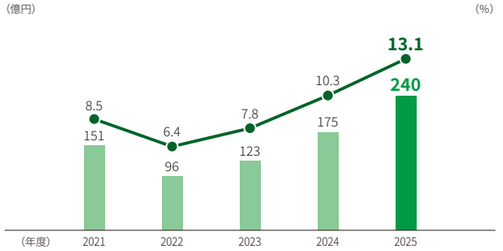
売上高は、前期比8.0%増の3,960億円となりました。国内建築事業及び国内土木事業における工事の順調な進捗が主な要因です。

営業利益／営業利益率（連結）



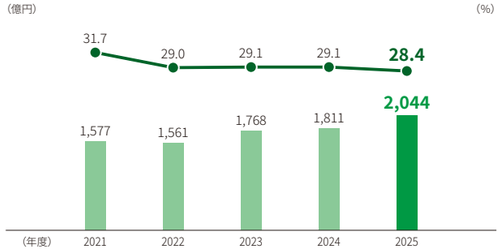
営業利益は前期比32.8%増の280億円となりました。国内建築事業において、収益改善プランが順調に進捗したことや、大型工事で設計変更を獲得できたことにより売上総利益が大きく増加したことが大きな要因です。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE（連結）



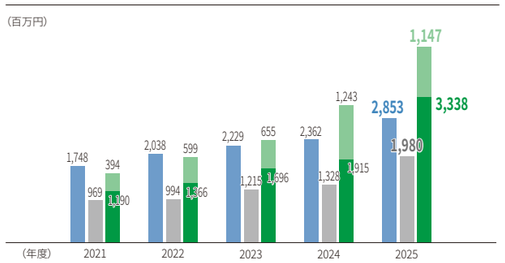
営業利益が増加したことに加え、政策保有株式の売却に伴う投資有価証券売却益83億円を特別利益に計上したこと等から、当期純利益は前期から37.2%増の240億円となり、ROEは前期比2.8ポイント増加し13.1%となりました。

純資産／自己資本比率（連結）



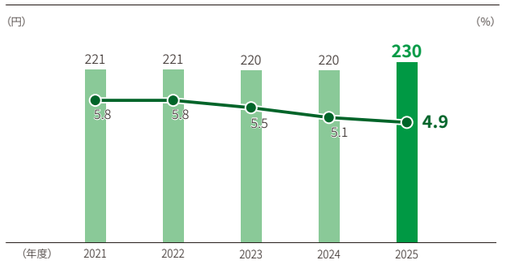
当期純利益の計上等により、純資産は232億円増加しました。一方、自己資本比率は、受取手形・完成工事未収入金等が一時的に大きく増加したため、総資産が増加したことにより、前連結会計年度末と比較して0.7ポイント減少の28.4%となりました。

技術・人財・ICTへの投資（単体）



技術投資では、新たな価値の創出につながる技術開発として、自動化施工やインフラリニューアル、木造建築等に取り組んでいます。人財投資では、持続的な成長に向けた人財の確保と定着を課題とし、社員のエンゲージメント向上やキャリア採用の拡大等に注力しています。ICT投資では、DXによる省人化と生産性向上を推進しています。

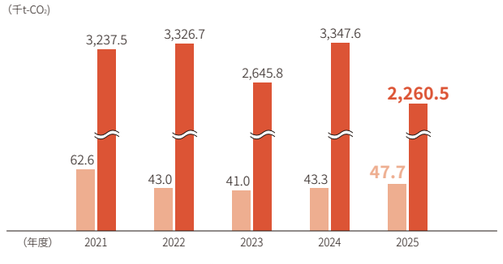
一株当たり配当金／DOE



配当方針は、2024年度より、自己資本配当率（DOE）5%程度の安定配当としています。2025年度の年間配当金は、前期より10円増額の1株当たり230円となりました。

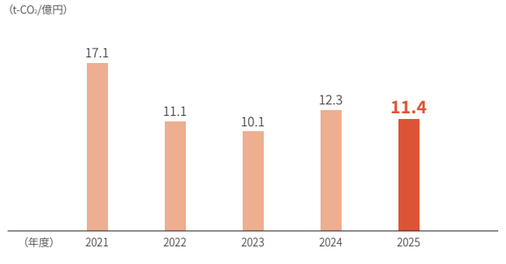
非財務

当社グループのCO_2排出量（スコープ1+2、スコープ3）



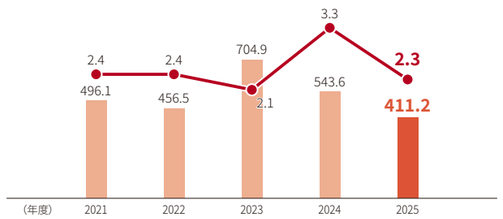
スコープ1+2は前期比10.2%増の47.7千t-CO_2となりました。再エネ電力の導入率が進展したものの、土木事業における軽油使用量の大幅な増加が主な要因です。スコープ3はカテゴリー11の竣工物件数が例年の半分程度であったため大幅な低減となりました。

施工におけるCO_2排出量原単位（国内のみ）



施工におけるCO_2排出量原単位は前期比1ポイント程度減少しました。軽油（スコープ1）使用量が前期比17.0%増加したものの、電力（スコープ2）使用量は前期比11.0%減少し、CO_2排出量のゼロカウント可能な再エネ電力への切り替えも進んだ他、工事出来高が前期比12.4%増加したことが要因です。

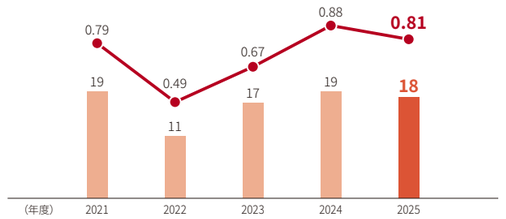
産業廃棄物排出量※1／建設廃棄物の最終埋立処分率※2



産業廃棄物排出量は前期比24.4%減少し、411.2千tとなりました。また最終埋立処分率は処理困難物の発生が減少したため、1ポイント減の2.3%となりました。引き続き、廃棄物削減の発生抑制、3R活動の推進等により、排出量及び最終埋立処分量の低減に努めていきます。

〔※1〕当社グループ
〔※2〕国内のみ

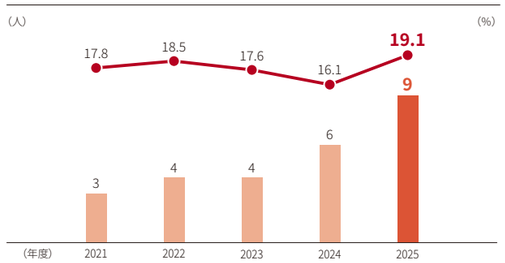
労働災害件数／度数率※3（休業4日以上）（単体）



労働災害件数は18件、度数率は0.81となりました。人命尊重の基本理念に基づく「思いやり運動」の下、当期に発生した災害を厳粛に受け止め、「本質安全化と工学的対策」の更なる推進により再発防止に努めます。2026年度目標「0.40以下」、2030年度目標「0.20以下」の達成に向け、現場で働く全ての人が一致協力して、安全かつ快適な職場環境の実現を目指します。

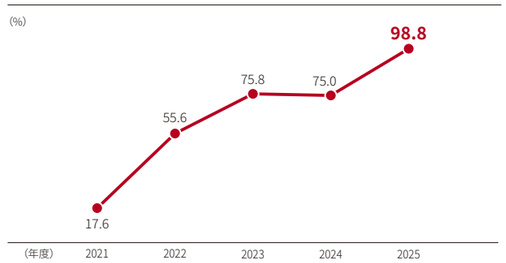
〔※3〕100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す

女性管理職数／女性採用比率（総合職）



女性管理職数は9名、女性採用比率（総合職）は19.1%となりました。女性社員の年齢構成を踏まえると、女性管理職比率の向上には一定の時間を要することが見込まれます。今後は女性社員の定着と育成、採用強化を進めるとともに、働きやすい環境整備と成長支援により、女性活躍の更なる推進を図ります。

男性育児休業取得率※4



男性社員の育児休業取得率は98.8%となり、5年間で大幅に上昇しました。長期間の取得者も増えており、会社全体に男性育児参画への意識が高まっています。

〔※4〕育児目的休暇を含む

11年間の主要財務・非財務データ

会計年度		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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
財務データ（連結）												
建設事業受注高	(百万円)	304,764	360,186	380,378	348,045	376,088	313,437	333,974	340,392	360,273	429,719	**381,014**
損益計算書（会計年度）												
売上高	(百万円)	308,826	315,228	284,412	349,318	391,621	336,241	323,754	339,757	401,633	366,811	**396,030**
売上総利益	(百万円)	31,104	42,259	40,425	43,423	43,938	39,761	43,772	33,719	40,787	44,108	**54,283**
営業利益	(百万円)	16,184	25,259	22,752	24,928	25,313	20,950	23,540	12,615	18,827	21,098	**28,029**
経常利益	(百万円)	16,290	25,446	23,548	25,985	25,838	21,561	23,497	13,176	19,578	20,225	**27,384**
当社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	14,598	19,210	16,914	18,784	18,721	17,166	15,103	9,648	12,388	17,543	**24,066**
貸借対照表（会計年度末）												
総資産	(百万円)	351,334	385,674	381,355	466,327	497,045	472,440	477,613	513,623	579,624	592,046	**686,012**
有利子負債	(百万円)	53,175	42,844	43,306	86,167	121,909	115,039	160,039	168,396	186,150	214,212	**232,832**
ネット有利子負債	(百万円)	25,271	3,817	10,807	54,694	75,449	71,269	112,917	114,669	129,617	170,794	**184,559**
株主資本	(百万円)	134,190	147,697	158,256	171,828	184,803	196,158	145,459	144,294	150,320	158,337	**173,555**
キャッシュ・フロー（会計年度）												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,120	40,763	13,570	△15,882	14,120	4,907	41,243	34,747	32,037	5,889	**3,045**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△9,688	△13,945	△15,422	△23,633	△20,147	5,302	△22,532	△27,450	△41,819	△36,250	**△7,458**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,960	△15,039	△4,918	38,555	20,952	△12,653	△16,074	△2,365	11,083	16,134	**7,982**
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	27,903	39,026	32,499	31,473	46,459	43,574	47,121	53,726	56,532	43,403	**48,266**
1株当たり情報												
当期純利益	(円)	263.55	348.15	308.52	343.39	342.24	313.83	312.34	244.43	313.86	444.46	**609.56**
配当金	(円)	80	105	95	105	105	105	221	221	220	220	**230**
配当性向	(%)	30.4	30.2	30.8	30.6	30.7	33.5	70.8	90.4	70.1	49.5	**37.7**
純資産	(円)	2,775.30	3,057.35	3,348.41	3,605.62	3,599.01	3,765.62	3,833.71	3,770.77	4,277.06	4,361.27	**4,936.16**
レシオ												
ROE	(%)	9.7	11.9	9.6	9.9	9.5	8.5	8.5	6.4	7.8	10.3	**13.1**
自己資本比率	(%)	43.8	43.5	48.0	42.3	39.6	43.6	31.7	29.0	29.1	29.1	**28.4**
D/Eレシオ	(倍)	0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.6	1.1	1.1	1.1	1.2	**1.2**
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.2	0.0	0.1	0.3	0.4	0.3	0.7	0.8	0.8	1.0	**0.9**
非財務データ												
社員数（連結）※1	(人)	2,704	2,740	2,825	2,920	3,005	3,060	3,106	3,201	3,301	3,351	**3,772**
社員数（単体）※1	(人)	2,467	2,504	2,536	2,606	2,684	2,762	2,794	2,804	2,892	2,908	**3,036**
施工によるCO_2排出量原単位※2（国内のみ）	($t\text{-}CO_2$/億円)	31.8	24.2	18.1	16.1	15.9	20.1	17.1	11.1	10.1	12.3	**11.4**
建設廃棄物の最終埋立処分率（国内のみ）（「石綿含有産業廃棄物」「特別管理産業廃棄物」除く）※2、3	(%)	3.1	2.9	2.7	2.1	2.2	2.2	2.4	2.4	2.1	3.3	**2.3**
度数率※4（休業4日以上）（単体）		1.10	0.67	0.72	1.02	1.04	0.75	0.79	0.49	0.67	0.88	**0.81**

〔※1〕社員数は臨時社員を含む　〔※2〕2019年3月期までの集計期間は暦年（1月～12月）
〔※3〕最終埋立処分率：2018年3月期までは建設汚泥及び特管物等特殊なものを除く　2019年3月期からは建設汚泥を含み特管物等特殊なものを除く
〔※4〕100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す

用語集

用語	説明
30by30	2030年までに地球上の陸域と海域の30%以上を保全区域として効果的に管理するという国際目標。2022年の生物多様性条約COP15で採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の主要目標の一つであり、ネイチャーポジティブ（2030年までに自然の損失を食い止め回復に転じさせ、2050年までに完全回復を目指す国際目標）の実現に向けた具体的な行動指針として位置づけられている。
BIM/CIM	BIM/CIM（Building/Construction Information Modeling, Management）。形状や属性等の情報を付加した3次元モデルを作成し、建設プロセス全体で活用することで、生産性向上や業務効率化を図る手法。
ENCORE	ENCOREツール（Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure）は、TNFDフレームワークで推奨される自然資本評価ツール。企業や金融機関による生物多様性への依存度や影響の把握、自然関連リスクを特定・評価するためのウェブベースのプラットフォームを提供している。
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。
P&UA構法	「Panel & Unbonded Anchor」の略称。当社が共同開発に参画した中高層木造建築向けの高性能耐震フレーム構法。柱・梁接合部に新たに開発した鋼棒挿入接着接合構法「GIUA」を採用し、木造部材と鉄骨部材を組み合わせたラーメン架構を構成する。従来の木造建築物に比べて耐震性能を大幅に向上させ、10階建て規模の中高層木造建築物を実現可能としている。
PPA	Power Purchase Agreement（電力販売契約）。太陽光発電設備の所有・管理を行う会社（PPA事業者）が、施設所有者が提供する敷地や屋根等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仕組み。
PPP	Public Private Partnership（官民連携）。公共施設やインフラの整備・運営において、行政と民間企業が連携し、民間の資金や技術、ノウハウを活用して公共サービスを提供する仕組み。
RE100	企業が事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ（Renewable Energy 100%）。2014年に国際環境NGO「Climate Group」とCDPにより設立され、参加企業は2040年までに使用電力を100%再生可能エネルギーへ切り替えることを求められている。
ReESEL	高純度バイオディーゼル燃料（Recycle Ester Diesel fuel）の名称で、「リーゼル」と呼ぶ。家庭や事業所から回収した廃食用油を原料として製造される再生可能燃料で、一般社団法人ReESEL協会の品質基準やJIS規格に適合した高品質な軽油代替燃料のこと。既存のディーゼル車両や建設機械等にそのまま使用でき、資源循環の促進とともに、CO_2排出量の削減や黒煙・硫黄酸化物の低減を実現する次世代燃料。
TCFD	気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）。企業等に対し、気候関連のガバナンス・リスク管理体制の整備や気候変動が及ぼす財務インパクトを把握・開示することを提言している。TCFDは、国際財務報告基準の策定を担うIFRS財団に監督機能を移管し、2023年10月に解散した。
TNFD	自然関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Nature-related Financial Disclosures）。TCFDに準じた開示方法で、企業等が、自然資本への依存度・影響の評価や生物多様性リスクの特定、財務影響の分析、対応戦略を開示することを提言している。2023年9月に最終提言を発表し、グローバルな自然資本に関するリスク管理の標準化を推進している。
ZEB	Net Zero Energy Building（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の略称で、「ゼブ」と呼ぶ。快適な室内環境を保ちながら、省エネ技術の導入によるエネルギー消費量の削減と、再生可能エネルギーの創出により実現する建築物。建物で消費する年間の一次エネルギー消費量の収支を実質ゼロとすることを目指した省エネ性能の高い建物で、省エネと創エネを通じて脱炭素社会の実現に貢献する次世代型建築物。
サーキュラーエコノミー	従来の3Rの取り組みに加え、資源の投入量や消費量を抑えながら、サービス化等を通じて製品や資源の再利用・再生利用を促進し、使用後の製品や廃棄物の価値を長期間にわたり維持・回復・向上させることを目指す循環型の経済システム。建設業では、設計段階で交換・再利用しやすい標準化された部材を組み込み、廃材の回収・再加工による市場への再供給、建物のライフサイクル管理によるメンテナンスやリノベーションの最適化等の取り組みが挙げられる。
シールドトンネル	筒状の形をしたシールドマシンと呼ばれる掘削機械を使用して掘削し、セグメントと呼ばれるブロック状の覆工材で構築されたトンネルのこと。都市部の地下鉄建設や共同溝、上下水道等の地下インフラ整備に広く採用されている。
ジオポリマー	セメントを使用せず、アルカリシリカ溶液とアルミナシリカ粉末との反応によって形成される非晶質の縮重合体（ポリマー）の総称。一般のコンクリートに比べて、製造時のCO_2排出量を削減でき、耐酸性や耐火性に優れる等、次世代の建設材料として注目されている。
スラグリート	製鉄所の副産物である高炉スラグ微粉末をセメントの代替材料として多量に用いた環境配慮型コンクリート。従来のコンクリートに比べて、製造過程でのCO_2排出量を大幅に削減でき、耐塩害性や温度ひび割れ抵抗性に優れた特長を有している。
切削可能セグメント	RCセグメントの鉄筋の代替として、シールドマシンのカッターで切削可能な新素材の筋材を使用したセグメントのこと。
泥水式シールド	切羽面に泥水を加圧充填し、土圧と水圧に対抗することで地盤の安定を保ちながら掘進するシールド工法のこと。
デジタルツインプラットフォーム	センサーやIoTデバイスを利用して収集した現実世界の設備や構造物、環境データの状態をデジタル空間に仮想的な複製（デジタルツイン）として構築・管理するためのシステム基盤。リアルタイムの状態監視、データ分析、シミュレーション等により建設プロセスの品質向上や安全性向上、現場管理の効率化等が期待される。
ネイチャーポジティブ	2030年までに生物多様性の損失を止め、回復に転じさせ、2050年に完全回復を目指す国際目標。2022年のCOP15で採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」で示され、「30by30」等の目標の下、企業には生物多様性への影響評価やポジティブインパクトの創出等が求められている。
プレキャスト版	建設現場とは別の工場で予め製造された鉄筋コンクリート製の部材。現場打ちコンクリートとは異なり、厳重に品質管理された環境下で製造され、建設現場では組立・設置するだけとなることから、品質向上や工事期間の短縮が可能。建築物の壁・柱・床や、高速道路の橋梁部における床版取替等に使用される。
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。
フロントローディング	プロジェクトの初期段階で課題やリスクを事前に検討・解決し、品質向上や工期短縮、コスト低減を図る考え方。代表例であるBIMアプローチでは、設計段階でシミュレーションや施工検証を行い、後工程での手戻りや仕様変更の削減につなげることを狙いとする。

投資家FAQ

Q1 建築事業の足元の環境と今後の見通しについて教えてください。

足元の建築事業は、データセンター関連等成長分野が拡大しており、当社としても重点的に取り組んでいます。一方で建設コストの上昇により、発注者との価格協議等が発生するケースも見られます。今後は新築中心からリニューアル需要へのシフトを見込み、これまで当社で対応できていない領域にも対応していきます。なお、受注環境は引き続き堅調であり、一定の案件数は見込まれています。

Q2 中期経営計画における課題について教えてください。

中期的な成長において、収益力の拡大に向けた課題として大きく二点認識しています。第一に生産性の向上です。足元では物価上昇への対応等を進めてきた一方で、一人当たりの出来高の伸びは限定的であり、現場運営の改善や省人化の推進により収益性の向上を図ります。第二にキャッシュマネジメントです。事業特性上、工事資金の立替が多いため、発注者との契約条件の見直し等を通じて回収の早期化を進めていきます。まずは今後3～4年でこれらの改善に取り組み、その上で利益率の更なる向上を目指していきます。

Q3 積極的にM&Aを実施するとのことですが、詳細について教えてください。

国内外における建設事業の更なる領域拡大、機能強化に加え、建設事業以外の成長分野への投資を目的として、M&Aを積極的に推進していきます。これにより、事業ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化を図り、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

Q4 伊藤忠商事とのシナジーについて教えてください。

伊藤忠商事との連携により、建設周辺領域への事業拡張を図っていきたいと考えています。同社の幅広いネットワークや情報を活用し、共同出資も含めた取り組みを進めることで、成長機会の拡大と新たな価値創出につながるシナジーを期待しています。

真正性表明

「西松建設株式会社　統合報告書2026」の発刊にあたって

取締役 専務執行役員
管理統括室長
IR担当

渋井 修

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

「統合報告書2026」では、将来のありたい姿として「魅力あるゼネコンNo.1」を掲げた新長期Vision西松-Vision 2035の全体像を示すとともに、2026年度を初年度とする中期経営計画2028について、策定の背景や基本方針、成長戦略、財務戦略等を詳しくご説明しています。社長メッセージでは“評価され、選ばれるゼネコン”となるための変革の方向性や、社員のエンゲージメント向上を起点とした企業価値創出の考え方を紹介しています。加えて、人財戦略では、社員のエンゲージメント向上に向けた「多様な人財の活躍を最大化する人財ポートフォリオの構築」と「社員が能力と挑戦意識を最大限発揮できる企業文化の醸成」の施策を詳しくご説明しています。

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、かつ記載内容が適正であることを、ここに表明いたします。

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

受賞実績・外部評価

受賞実績

■：土木　■：建築　■：技術　■：その他

名称	主催	表彰・受賞対象
令和7年度厚生労働大臣奨励賞	厚生労働大臣	長野自動車道一本松トンネル補強工事
令和7年度東北地方整備局 国土交通行政関係功労者表彰	国土交通省東北地方整備局	【優良工事施工者表彰】鳥海ダム右岸上部掘削工事 【優良工事技術者表彰】当社社員2名
令和7年度東北農政局所管農業農村整備事業等優良工事表彰 農村振興局長表彰	農林水産省東北農政局	田沢二期農業水利事業　抱返頭首工整備工事
令和7年度静岡労働局長表彰　奨励賞（安全確保対策）	静岡労働局	三方原用水二期農業水利事業導水幹線水路トンネル耐震補強工事
日建連表彰2025　第6回土木賞	一般社団法人日本建設業連合会	立野ダム建設工事
令和6年度ダム工学会賞　技術賞	一般社団法人ダム工学会	立野ダム建設事業
令和6年度全建賞 インフラ整備の事業及び施策の部　一般枠　都市部門	一般社団法人全日本建設技術協会	東京都市計画道路環状2号線（築地・新橋間）整備事業
第21回東京産業安全衛生大会　令和7年度 東京労働局長表彰　奨励賞	東京労働局	（仮称）虎ノ門3丁目計画新築工事
令和7年度安全衛生に係る優良事業場及び功労者に対する香川労働局長表彰 香川労働局長表彰 奨励賞	香川労働局	徳島文理大学　高松駅キャンパス新築工事
第19回公共建築賞	一般社団法人公共建築協会	【優秀賞】横浜市庁舎 【地域特別賞】柳川市民文化会館 水都やながわ
ウッドデザイン賞　2025入賞	一般社団法人日本ウッドデザイン協会	（株）安井建築設計事務所・山都町・西松・三栄特定建設工事共同企業体
令和7年度気候変動アクション環境大臣表彰 開発・製品化部門　緩和分野	環境省	「CO_2削減と資源有効活用を両立するアルカリ活性材料コンクリートの開発」 他社との共同受賞
令和7年度　インフラDX大賞　優秀賞	国土交通省	「デジタルツインによるトンネル施工の省人化」
みちのくインフラDX奨励賞	国土交通省　東北地方整備局	民間企業部門 ICT及びDX技術を活用した新しい現場管理 北日本支社
令和7年度 日本建設機械施工大賞 地域賞部門 「優秀賞」	一般社団法人日本建設機械施工協会	土圧式シールド工法に用いる土砂圧送注水自動管理システム 他社との共同受賞
第20回一造会大賞 特別賞	全国1級造園施工管理技士の会	工業団地から人と自然の生き物たちの交差点へ 他社との共同受賞
Private Network Leadership Award Private Network Excellence in Construction	TeckNexus	「ローカル5GとAPNを活用した建設重機の超遠隔制御技術」 他社との共同受賞
令和7年度地域共生型再生可能エネルギー事業顕彰	経済産業省　資源エネルギー庁	道の駅むなかたPPA事業
令和7年度功労者表彰	公益社団法人全国市街地再開発協会	中野二丁目地区市街地再開発組合 高松市大工町・磨屋町地区市街地再開発組合
第11回 女性技術者育成功労賞　組織奨励賞	一般社団法人技術同友会	当社
映文連アワード2025 コーポレート・コミュニケーション部門 「部門優秀賞」	公益社団法人映像文化製作者連盟	新人西松さんとまかせられる人

ESGインデックス組み入れ状況

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Nishimatsu Construction Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nishimatsu Construction Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2026 Sompo Sustainability Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

社外からの評価

ZEB PLANNER ZEB29P-00063-PGC

ZEB LEADING OWNER ZEB30L-00025-P

DX認定

2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SUSTAINABLE

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

女性が活躍しています！

WELL

JHEP CERTIFIED AA+

SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

SCIENCE BASED TARGETS

2030年度までのGHG削減目標として、SBT1.5℃認定を取得しています。（2020年度比スコープ1+2 54.8%削減　スコープ3カテゴリー11 27%削減）

賛同・参加するイニシアティブ

ECO FIRST 環境大臣認定 エコ・ファースト企業

デコ活

CLIMATE GROUP RE100

JCLP

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

Circular Partners

SAPPORO JAPAN PROGRAM スプラル・ジャパン・プログラム

会社概要・株式の状況

会社概要

商号	西松建設株式会社 （NISHIMATSU CONSTRUCTION CO., LTD.）
本社所在地	東京都港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー
代表者	代表取締役社長　細川 雅一
創業	1874年
設立	1937年9月20日
資本金	23,513,643,819円
社員数	単体：3,036名 連結：3,772名 （2026年3月31日現在）

（注）社員数は臨時社員を含む

事業拠点

国内

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

海外

シンガポール営業所
ミャンマー営業所
バングラディシュ営業所
ベトナム営業所
フィリピン営業所
シドニー事務所
マレーシア営業所
香港営業所

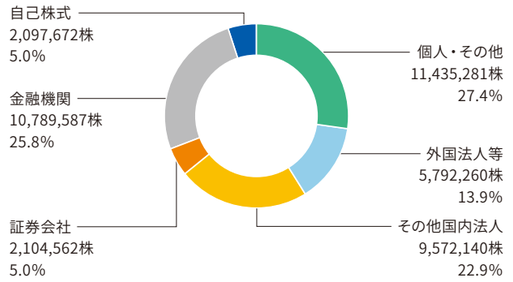
主な子会社

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

株式の状況（2026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　41,791,502株（うち自己株式2,097,672株）
株主数　28,898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（%）
伊藤忠商事株式会社	8,700	21.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,639	11.69
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,543	6.41
西松建設持株会	1,059	2.67
明治安田生命保険相互会社	915	2.31
JPモルガン証券株式会社	755	1.90
株式会社日本カストディ銀行（年金信託口）	472	1.19
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	457	1.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	422	1.06
JP MORGAN CHASE BANK 385781	411	1.04

※当社は自己株式2,097,672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2,097,672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209,400株は含めておりません。

第三者保証

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

保証対象項目

環境指標（国内外グループ）

- CO_2排出量　▶P.17、85
- 取水量　▶P.16
- 産業廃棄物排出量　▶P.17、85
- エネルギー消費量　▶P.16

社会性指標（単体）

- 女性管理職比率　▶P.33、40
- 男性育児休業取得率　▶P.33、40、85
- 度数率（休業4日以上）　▶P.33、70、85、87

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/