



2023年2月21日

各 位

会社名 西松建設株式会社  
代表者名 代表取締役社長 高瀬 伸利  
(コード1820 東証プライム)  
問合せ先 常務執行役員 社長室長  
兼 人財戦略室副室長 渋井 修  
(TEL 03-3502-0232)

## 『西松-Vision 2030』及び『中期経営計画 2025』策定のお知らせ

当社は、本日付で、長期ビジョンを『西松-Vision 2030』に刷新するとともに、2023年度を初年度とする『中期経営計画 2025』を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

当社は、コロナ禍やグローバル化の進展など社会・事業環境の絶え間ない変化と価値観の多様化を受け、自らの社会における存在価値や将来ありたい姿、提供していく価値について改めて見つめ直し、長期ビジョンを『西松-Vision 2030』に刷新いたしました。

### 『西松-Vision 2030』

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

『西松-Vision 2030』では、当社が矜持をもち取り組んでいる「社会基盤整備」に加え、地域に寄り添い共に社会課題を解決する「社会機能の再構築」へ「価値共創活動」を拡大し、「安心・活力・つながり」を提供してまいります。

『中期経営計画 2025』では、2022年度に収益が悪化した建築事業と国際事業（土木）の収益改善に注力いたします。中長期的取り組みとしましては、『西松-Vision 2030』実現に向け、「脱炭素」「価値を生み出すアセット」などへ積極的な投資を実施いたします。

当社は、『中期経営計画 2025』を着実に前進させ、企業理念「安心して暮らせる持続可能な社会づくり」を実践してまいります。

### 『中期経営計画 2025』 骨子

#### (収益改善プラン)

- ・ 建築事業・国際事業（土木）：物価変動への対応、現場管理の高度化

#### (中長期的取り組み：Vision2030 実現に向けて)

- ・ 土木事業 : 人員・組織能力の強化、新分野への挑戦
- ・ 建築事業 : 企画提案力の向上、社内外リレーションの活用、差別化要素の確立
- ・ 国際事業 : (土木) ODA 工事取組体制の強化、(建築) 外資企業工事取組体制の強化
- ・ アセットバリューアッド事業 (旧 開発・不動産事業)  
: 自社開発事業のスピードアップ、海外開発事業の本格展開、市街地再開発事業の組成、AM 機能・PBM 機能の強化
- ・ 地域環境ソリューション事業 (旧 環境エネルギー事業)  
: 積極的な事業投資、事業の高付加価値化

業績および財務計画（連結）

		2022年度 予想 <sup>※</sup>	2025年度 計画
売上高		3,370 億円	3,700 億円
営業利益		140 億円	220 億円
資本効率	ROE	—	8%以上
財務健全性	自己資本比率	—	30%程度
	D/E レシオ	—	1.5 倍程度
株主還元	配当	配当性向 89% 1株当たり年間配当金 221 円	配当性向 70%

※ 2022年度の通期業績予想及び配当予想は、2023年1月31日に開示いたしました。

詳細につきましては、別紙資料をご参照ください。

以 上

# 西松-Vision 2030・中期経営計画2025

2023年2月21日



# Contents

---

## 1. 西松-Vision 2030

- ◆ 西松-Vision 2030 策定にあたって
- ◆ 私たちの理念
- ◆ 価値共創活動と変革プログラム
- ◆ 価値の増大に向けて

## 2. 中期経営計画2023 振り返り

- ◆ 2021・2022年度 連結業績
- ◆ 「中期経営計画2023」基本方針 振り返り

## 3. 中期経営計画2025

- ◆ 「中期経営計画2025」骨子
- ◆ 収益改善プラン
- ◆ 事業戦略
  - 土木事業
  - 建築事業
  - 国際事業（土木・建築）
  - アセットバリューアッド事業
  - 地域環境ソリューション事業
- ◆ 投資計画
- ◆ 財務計画
- ◆ 変革プログラム
- ◆ DXの取り組み
- ◆ ESGの取り組み

# 1. 西松-Vision 2030

## 西松-Vision 2030 策定にあたって

社会・事業環境が急激に変化し続けるなか、私たちは、これまで培ってきた意志・強みを掘り下げ、自らの社会における存在価値に改めて向き合いました。私たちにとって事業活動は価値共創活動です。共創の領域を拡げ、人々に安心・活力・つながりを提供したいと考え、長期ビジョンを「**西松-Vision 2030：あたりまえに安心でき 活力がわく地域やコミュニティを共に描きつくる総合力企業へ**」に刷新いたしました。これに伴い、新たに2023年度を初年度とする「中期経営計画2025」を策定いたしました。

### 西松-Vision 2027

新しい価値をつくる  
総合力企業へ

社会・事業環境の変化

#### 私たちの意志

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



#### 私たちの強み

- 社会基盤整備力
- 多様な能力をまとめあげ 目的を果たす力

## 西松-Vision 2030

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

# 私たちの理念

## 企業理念

価値ある建造物とサービスで  
安心して暮らせる持続可能な社会をつくる

## 西松-Vision2030

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

## Visionに込めた想い

私たちは 1874年の創業以来 国内外で社会基盤の整備を手掛け  
安全・安心な社会をつくってきた  
その原動力は 人々への敬愛と社会基盤を支える矜持

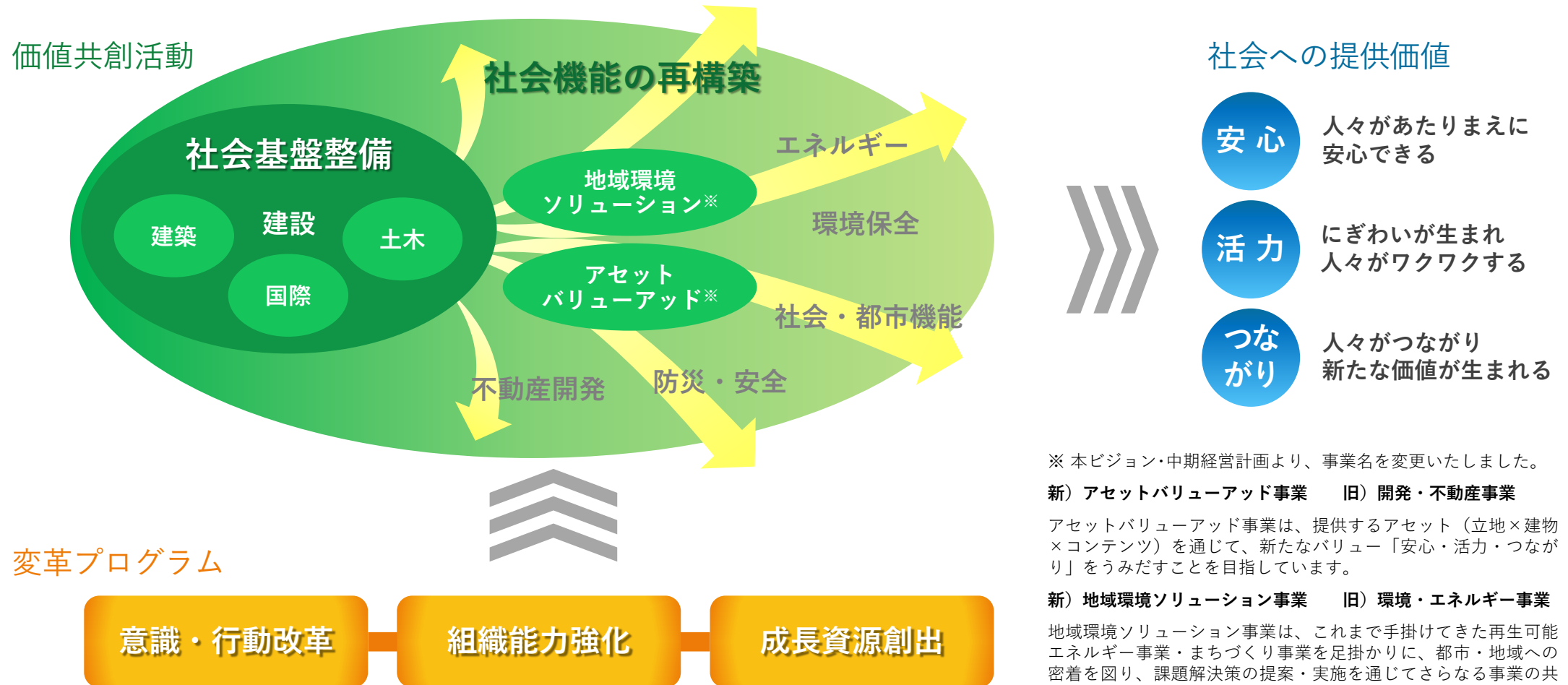
社会は絶え間なく変化し 価値観は多様化している  
これから人々のいとなみはどのように変わっていくのだろう

変化のなかでも 私たちは 人々があたりまえに安心でき  
ワクワクにぎわい 活力がわく地域やコミュニティを  
人々・企業・地域と共に描きつくっていこう  
新しいことに取り組む 挑戦心 粘り強さ 自律心を呼び覚まし  
社会機能を再構築する力を磨こう

私たちの手で社会課題を解決しよう  
安心して暮らせる持続可能な社会をつくるために

# 価値共創活動と変革プログラム

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



※ 本ビジョン・中期経営計画より、事業名を変更いたしました。

新) アセットバリューアッド事業 旧) 開発・不動産事業

アセットバリューアッド事業は、提供するアセット（立地×建物×コンテンツ）を通じて、新たなバリュー「安心・活力・つながり」をうみだすことを目指しています。

新) 地域環境ソリューション事業 旧) 環境・エネルギー事業

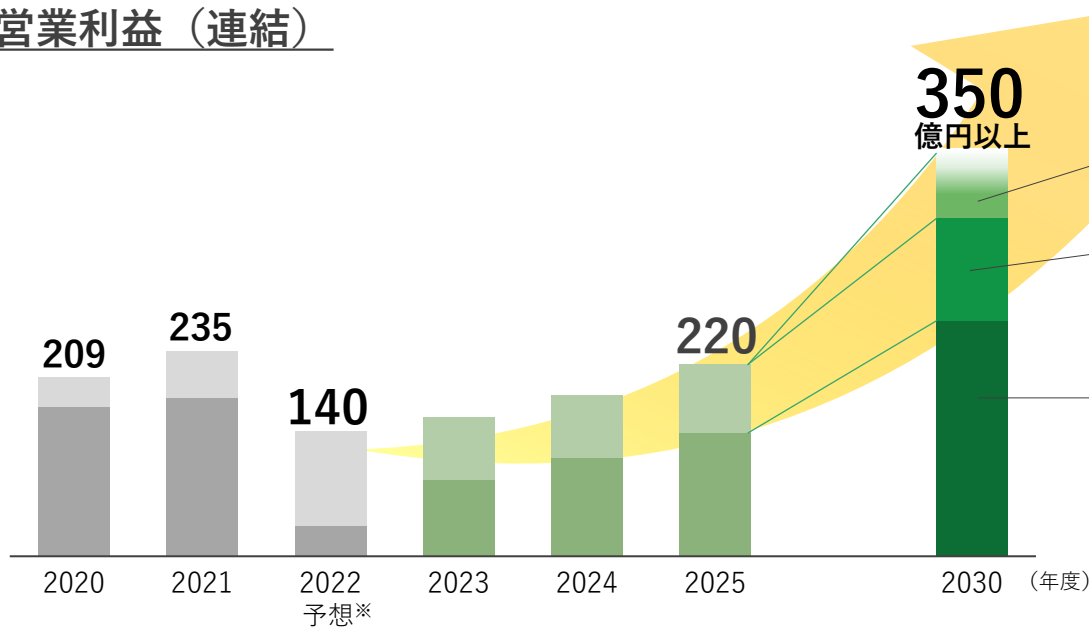
地域環境ソリューション事業は、これまで手掛けてきた再生可能エネルギー事業・まちづくり事業を足掛かりに、都市・地域への密着を図り、課題解決策の提案・実施を通じてさらなる事業の共創を目指しています。



# 価値の増大に向けて

建設事業中心の「社会基盤整備」から、アセットバリューアップ事業と地域環境ソリューション事業の成長により、グループの価値共創活動の領域を「社会機能の再構築」へと拡大、成長を目指す

## 営業利益（連結）



### 2030年度とその先に目指す姿

#### 地域環境ソリューション事業

- 再生可能エネルギー事業・まちづくり事業を足掛かりに地域密着を図り、地域のソリューション事業を共創

#### アセットバリューアップ事業

- 成長分野の「バリューアップ投資」の積極展開
- 「循環型再投資モデル」への進化
- 建設事業への寄与

#### 建設事業

- コア事業の堅持・進化
  - 土木事業：公共工事の規模拡大
  - 建築事業：高収益体質への変革
  - 国際事業：事業リスクの最小化

投資対象	投資額（2023～2030年度）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・GX・まちづくり</li> <li>・アセットバリューアップ</li> <li>・人財開発・DX・技術開発</li> </ul>	2030年度とその先に向けた成長投資 <b>1,500 億円</b>

2030年度 財務指標（連結）		
資本効率	ROE	10%以上
財務健全性	自己資本比率	35%以上
	D/Eレシオ	1.0倍程度

※ 2022年度通期業績予想は、2023年1月31日に開示いたしました。

## 2. 中期経営計画2023 振り返り

# 2021・2022年度 連結業績

2022年度通期予想は、売上高、営業利益、当期純利益で、期首計画を下回る

下方修正の主要因は、資材価格の高騰を受けた建設コスト増加による建築事業の収益悪化、シンガポールにて発生した施工上の問題と資材・エネルギー価格の高騰を受けた建設コスト増加による国際事業（土木）の収益悪化

	2021年度	2022年度	
		期首計画	通期予想※
受注高	3,339億円	3,800億円	3,500億円
売上高	3,237億円	3,385億円	3,370億円
営業利益	235億円	240億円	140億円
当期純利益	151億円	160億円	98億円
配当性向	70.8%	70%以上	89.0%
1株当たり年間配当金	221円	285円	221円

※ 2022年度通期業績予想及び配当予想は、2023年1月31日に開示いたしました。

## 土木事業

- ✓ 2022年度：公共工事の進捗は概ね順調、売上高・営業利益はほぼ期首計画通りの予想。
- ✓ 受注高は2021年度期首計画に達せず。2022年度は期首計画を達成見込みであるものの、公共工事応札体制の強化が課題と認識。

## 建築事業

- ✓ 2022年度：市場環境の変化による資材価格の高騰を受けて建設コストが増加、営業利益が大きく減少。
- ✓ 東京都内マンションの施工不備（2021年4月19日公表）につき、2021年度に特別損失を追加計上。2022年度、補修工事を完了予定。

## 国際事業（土木・建築）

- ✓ 2022年度：フィリピンにて地下鉄工事（ODA）を受注。
- ✓ 2022年度：シンガポールにて施工上の問題が発生。資材・エネルギー価格の高騰を受け建設コストが増加、営業利益が減少。

## 開発・不動産事業

- ✓ 2022年度：自社使用物件の売却もあり、売上高・営業利益は期首計画を上回る予想。
- ✓ 市況等を注視し、慎重かつ厳選投資を徹底。投資計画の足取りは鈍い。「循環型再投資モデル」への移行は順調に推移するも、2023年度以降は市況により柔軟対応も。
- ✓ 海外開発事業に着手しコストが先行。国内ホテル事業はコロナ禍の影響もあり、初年度（2022年度）はコスト負担大。

## 環境・エネルギー事業

- ✓ 実績・ノウハウ獲得は進んだものの、小規模案件中心の取り組みとなり、投資額は計画を下回る。
- ✓ 取り組み案件数は計画を下回り、専門人財のさらなる採用等による取り組み体制の強化が課題。

# 「中期経営計画2023」基本方針 振り返り

## ■ 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ネルギー株式会社」設立、2024年度稼働予定
- 地熱発電事業：熊本県阿蘇郡小国町で温泉バイナリー発電所の運営を開始
- 中大規模木造建築物：中大規模木造建築構法で日本建築センターの個別評定を共同取得

## ■ 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、伊藤忠商事グループとの協業）
- 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

## ■ 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」着工、2025年開業予定（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・高輪寮の運営を開始、未来創造塾の運営を開始予定（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）

## ■ 株主還元

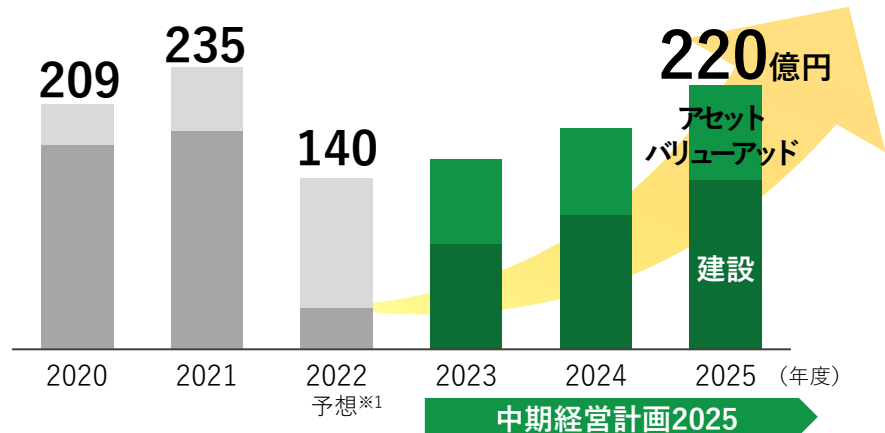
- 「安定的かつ継続的に利益還元していく」という株主還元方針に基づき、2021年度・2022年度、1株当たり年間221円の安定配当を実施（2022年度は実施予定）
- 「中期経営計画2023」の株主還元方針（骨太な株主還元（3年間で200億円以上の自己株式の取得））に基づき、2021年度、543.9億円の自己株式を取得

### 3. 中期経営計画2025

# 「中期経営計画2025」 骨子

2023～2025年度は、建築事業・国際事業(土木)の収益改善、「西松-Vision2030」実現に向けた中長期的取り組みに注力

## 営業利益（連結）



### 収益改善プラン

- 建築事業・国際事業（土木）：物価変動への対応、現場管理の高度化

### 中長期的取り組み：「西松-Vision2030」実現に向けて

- 土木事業：人員・組織能力の強化、新分野への挑戦
- 建築事業：企画提案力の向上、社内外リレーションの活用、差別化要素の確立
- 国際事業（土木）ODA工事取組体制の強化（**建築**）外資企業工事取組体制の強化
- アセットバリューアップ事業：自社開発事業のスピードアップ、海外開発事業の本格展開、市街地再開発事業の組成、AM機能・PBM機能の強化
- 地域環境ソリューション事業：積極的な事業投資、事業の高付加価値化

セグメント	売上高（連結）		売上総利益（連結）		営業利益（連結）		
	2022年度(予想)※1	2025年度	2022年度(予想)※1	2025年度	2022年度(予想)※1	2025年度	
建設	土木	1,050	1,100	200	170	140億円	220億円
	建築	1,700	1,700	35	130		
	国際（土木・建築）	260	550	▲13	30		
アセットバリューアップ※2	320	275	126	110			
地域環境ソリューション※3	0	50	0	10			
その他	40	20～40	2	1～5			
合計	3,370	3,700	350	450			

※1  
2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

※2、3  
本中期経営計画より、事業名を変更いたしました。

新) アセットバリューアップ事業  
旧) 開発・不動産事業

新) 地域環境ソリューション事業  
旧) 環境・エネルギー事業

# 収益改善プラン

## 建築事業

売上高の内訳は「物価上昇の影響を受けた低採算工事」から「リスク対策を実施し受注した工事」へ入れ替えが進む

### ■ 業績悪化要因

- 資材価格の高騰を受けて建設コストが増加、2022年度工事損失引当金影響見込額（約56億円）

### ■ 収益改善プラン

#### ① 2022年度以前の受注工事

- 正確なデータに基づきお客さま・協力会社との価格交渉を真摯に継続

#### ② 2023年度以降の新規受注工事

- 物価上昇などの事業環境リスク対策
  - ・ 受注時に以降の価格変動リスクを最小化
  - ・ 企画提案力を向上、お客さまとの対話を深化  
2022年度下期以降（対策実施後）、受注済および交渉中の案件：1,300億円
- 伊藤忠商事グループとの協業、市街地再開発事業の案件拡大、土地区画整理事業でのリレーション活用

#### ③ 現場管理の高度化

- コスト削減策
  - ・ VE提案の実施、共同調達の実施、施工の標準化  
BIMの活用、内勤業務の見直し
- 品質強化策（利益悪化要因の排除）
  - ・ 監理体制の強化
  - ・ 現場検査のIT化  
設計・施工・アフターまで一貫した業務フローで品質管理

（単位：億円）

	2022年度（予想）※				2023年度				2024年度				2025年度			
	売上高		売上総利益		売上高		売上総利益		売上高		売上総利益		売上高		売上総利益	
	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率		
2022年度以前の受注工事																
物価上昇の影響あり	610	36%	---	---	1,220	54%	---	---	470	27%	---	---	75	4%	---	---
物価上昇の影響なし	1,090	64%	---	---	750	33%	---	---	300	17%	---	---	100	6%	---	---
2023年度以降の新規受注工事	0	0%	---	---	280	12%	---	---	980	56%	---	---	1,525	90%	---	---
<b>合計</b>	<b>1,700</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>2%</b>	<b>2,250</b>	<b>100%</b>	<b>110</b>	<b>5%</b>	<b>1,750</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>7%</b>	<b>1,700</b>	<b>100%</b>	<b>130</b>	<b>8%</b>
うち工事損失引当金影響額			▲56				45				20				0	

※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

# 収益改善プラン

## 国際事業（土木）

売上高の内訳は既存拠点（シンガポール他）の「国際入札工事」からリスクの低い「ODA工事」へ入れ替えが進む

### ■ 業績悪化要因

- シンガポール大型土木工事の悪化
  - ・ 物価上昇による躯体工事での建設コスト増加
  - ・ 施工上の問題による復旧コストなどの原価増加

### ■ 収益改善プラン

#### ① 国際入札工事（既存拠点：シンガポール他） リスクを最小化する

- 大型土木工事への取り組みを継続、香港からは撤退
- 2022年度以前の受注工事
  - ・ 利益率改善に向けて発注者との設計変更・クレーム交渉を継続
  - ・ 原価のさらなる圧縮
- 新規受注工事
  - ・ 物価変動リスクが高い駅舎構築を含まないトンネル工事に特化
  - ・ 物価上昇リスク（電力料等）を見込む

#### ② ODA工事（新規市場） 規模拡大を目指す

- 取り組み理由
  - ・ 物価上昇などの事業リスクが低い
  - ・ 低価格で応札する海外業者との競合がない
  - ・ 得意分野である地下インフラ案件が増加（フィリピン3件、バングラデシュ7件）
- 事業規模
  - ・ 2023～2025年度 3件受注、2025年度完工高230億円を目指す
- 受注確保へ向けた取り組み
  - ・ 2022年度に受注した取り組み（フィリピン）をモデルに早期に営業体制の整備・現地調査・JV組成を実施
  - ・ 有力取り組み案件を絞り込み、人的リソースを適正に配置

#### ③ 現場管理の高度化

- 品質強化策（利益悪化要因の排除）
  - ・ 案件ごとに入札前に国内の専門委員会とリスク評価を実施
  - ・ 国内の専門委員会と情報共有し、最新の知見を活かして施工

（単位：億円）

	2022年度（予想）※				2023年度				2024年度				2025年度			
	売上高		売上総利益		売上高		売上総利益		売上高		売上総利益		売上高		売上総利益	
	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率		
国際入札工事（既存拠点）	149	99%	---	---	145	88%	---	---	155	55%	---	---	120	34%	---	---
ODA工事（新規市場）	1	1%	---	---	20	12%	---	---	125	45%	---	---	230	66%	---	---
<b>合計</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>	<b>▲ 20</b>	<b>-13%</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>4%</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>6%</b>

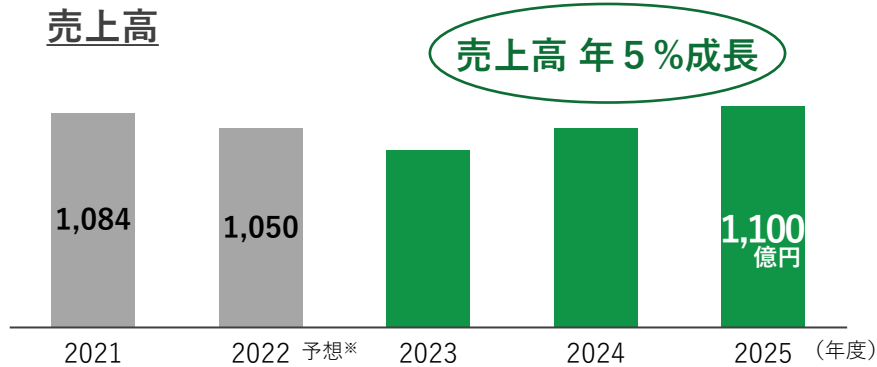
※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。



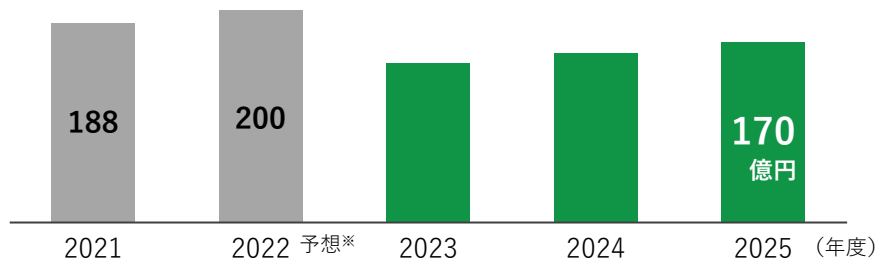
# 事業戦略：土木事業

公共工事の規模拡大に向けて人員・組織能力を強化、新分野へも挑戦

## 売上高



## 売上総利益



中期経営計画2023

中期経営計画2025

※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

## 市場環境

- 官庁新設市場は微増または横ばい
- 防災・減災関連工事、リニューアル工事、再生可能エネルギー関連工事が増加
- 時間外労働規制の厳格化、建設就業人口の減少

## 課題

- 官庁新設工事に係る応札部門の人財配置不足による機会損失
- 新分野に対する取り組みの遅れ
- 従来通りの現場管理方法では事業運営が困難

## 重点施策

### 1. 人員・組織能力の強化

- 応札部門 20%増員（2022年度比）、外部経営資源も活用
- 総合評価分析・検討チームの組成、提案の効率化

### 2. 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

### 3. 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

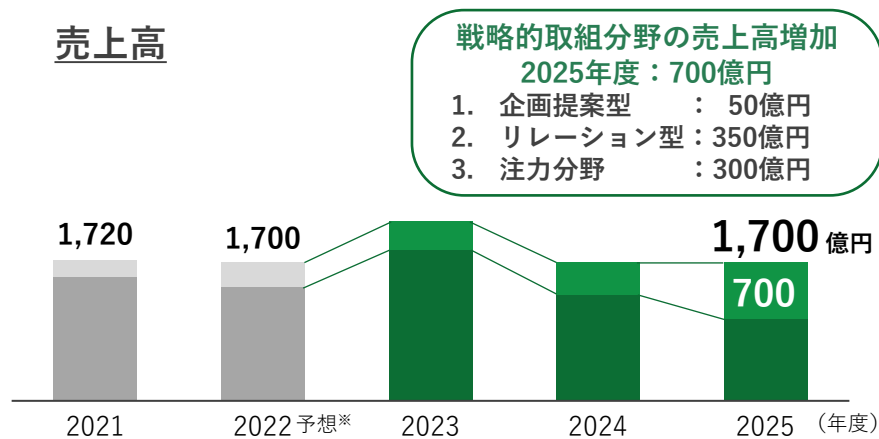
## 2025年度目標

売上高 : 年5%成長  
総合評価取組額 : 15%UP (2022年度比)

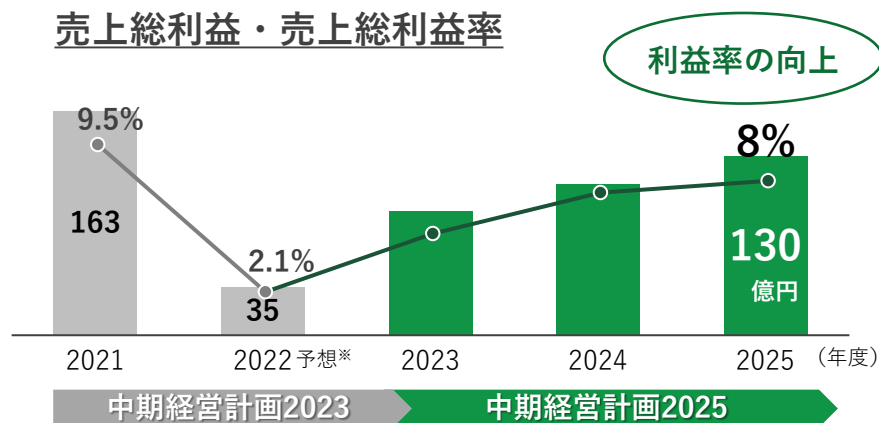
# 事業戦略：建築事業

高収益体質への変革に向けて、企画提案力向上によるお客さまとの対話の深化、社内外リレーションの活用、注力分野における差別化要素の確立を図る

## 売上高



## 売上総利益・売上総利益率



※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

## 市場環境

- 資材価格の高騰を受け建設コストが増加
- 企業の設備投資意欲は高く民間建設市場は堅調
- 物流施設は過当競争状態
- 時間外労働規制の厳格化、建設就業人口の減少

## 課題

- 単純請負者のポジションでコストコントロールが困難
- 受注高の低迷
- 物流施設に代わる得意分野が不足
- 従来通りの現場管理方法では事業運営が困難

## 重点施策

### 1. 企画提案力の向上

- 企画部門、企画設計部門の強化  
お客さまとの対話を深化させ、コストを含む最適なプランを提案

### 2. 社内外のリレーションを最大活用した営業展開

- 異業種パートナー（伊藤忠商事グループなど）との連携
- 市街地再開発事業における社内連携の強力推進

### 3. 注力分野における差別化要素の確立

- データセンター、冷凍冷蔵倉庫：物流施設の設計施工技術の応用
- 環境施設（清掃工場）：実績豊富、設計施工技術の継承・向上、プラント会社とのリレーション活用

### 4. 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

## 2025年度目標

売上総利益率：8%  
戦略的取組分野の売上高：700億円

# 事業戦略：国際事業（土木・建築）

事業リスクの最小化へ向けて、土木事業はODA工事、建築事業は外資企業工事の取り組み体制を強化

## 事業展開エリア

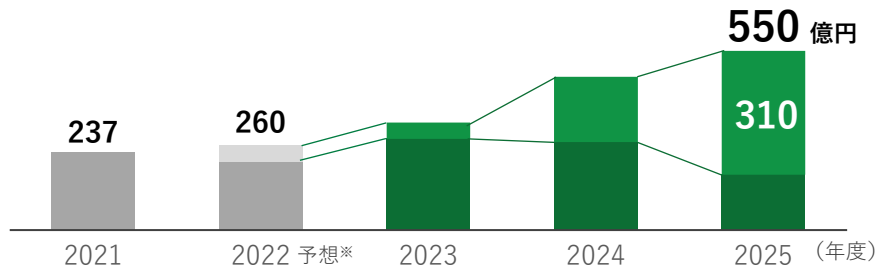
**土木事業** 東南アジアから南西アジア、拠点はシンガポール  
**建築事業** タイ、ベトナムを中心とする東南アジア

## 売上高

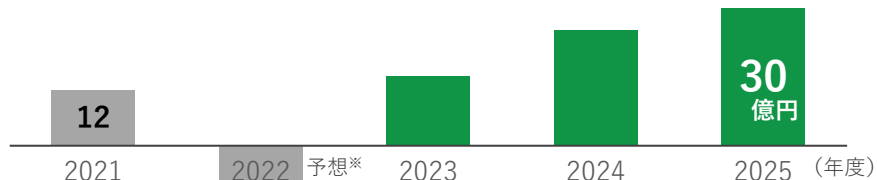
### 重点分野の売上高増加

2025年度：310億円

土木 ODA工事：230億円  
 建築 外資企業工事：80億円



## 売上総利益



中期経営計画2023

中期経営計画2025

※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

## 市場環境

- 資材・エネルギー価格の高騰を受け建設コストが増加

### 土木事業

- <ODA工事> 競合は日系企業限定、2030年度まで案件あり

- <国際入札工事> 海外業者が低価格で応札

### 建築事業

- 日系企業の建設投資は円安等の影響により鈍化
- 外資企業の建設投資は堅調

## 課題

### 土木事業

<ODA工事> 新規進出国での法制度・商習慣の違いによる事業への影響

<国際入札工事> コスト競争にさらされて収益が悪化

### 建築事業

- 日系企業の投資動向に依存
- 現地競合他社との差別化が図れていない

## 重点施策

### 土木事業 ODA工事の取り組み体制強化

- > <ODA工事> 先行事例に基づき取り組み現地パートナーとの取組み体制を早期に構築、リスク分析を実施しバングラデシュでの工事受注を目指す
- > <国際入札工事> 技術的優位性が高いトンネル工事に特化

### 建築事業 外資企業工事の取り組み体制強化

- > ローカル化の推進による新たな施工管理体制
- > 現地パートナーとの協業による施工体制
- > エンジニアリング会社との連携によるワンストップソリューションの実現

### 2025年度目標

ODA工事売上高  
230億円

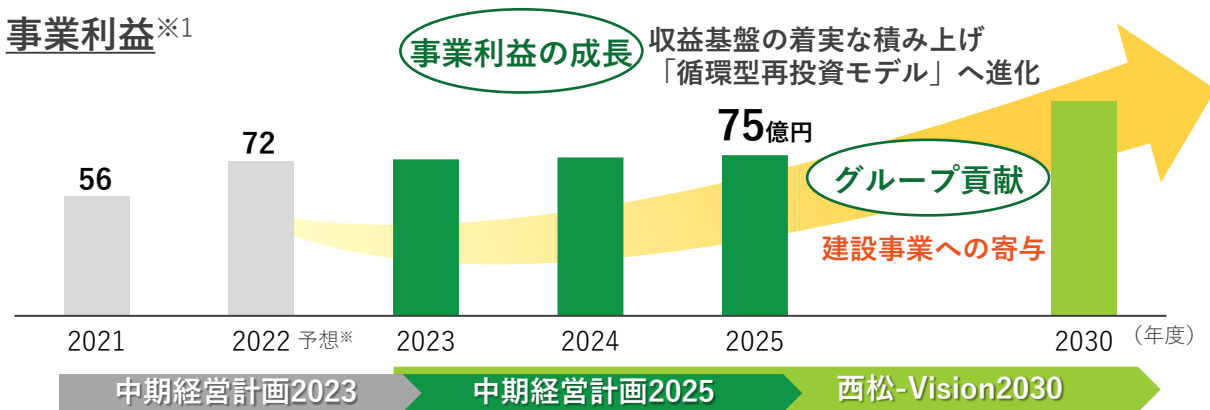
### 2025年度目標

外資企業工事売上高  
80億円  
(2022年度：11億円)

# 事業戦略：アセットバリューアッド事業 (Asset Value-Added Business)

お客さま起点の発想で「ワクワクアセット（ユーザーがワクワクする空間）」を圧倒的なスピードで創出  
 国内外成長分野へのバリューアッド事業投資の積極展開  
 収益基盤の着実な積み上げ、「循環型再投資モデル」への進化、建設事業への寄与により、西松グループの持続可能な成長を実現

## 事業利益<sup>※1</sup>



アセットバリューアッド事業は、提供するアセット（立地×建物×コンテンツ）を通じて、新たなバリュー「安心・活力・つながり」をうみだすことを目指しています

本ビジョン・中期経営計画より、事業名を変更いたしました。  
 新) アセットバリューアッド事業  
 旧) 開発・不動産事業

### 事業全体（連結）

(単位：億円)

	2022年度 予想 <sup>※2</sup>	2025年度
営業収益	283	275
売上総利益	93	110
事業利益 <sup>※1</sup>	72	75
EBITDA	99	110
資産残高	1,712	2,530
ポートフォリオROA	4.5%	3.1%

### 賃貸事業（連結）

(単位：億円)

	2022年度 予想 <sup>※2</sup>	2025年度
営業収益	95	115
売上総利益	30	50

### 販売事業等（連結）

(単位：億円)

	2022年度 予想 <sup>※2</sup>	2025年度
営業収益	188	160
売上総利益	63	60

※1 事業利益 = 営業利益 + 営業外収益

※2 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。  
 2022年度通期業績予想に自社使用物件の売却は含みません。

### 投資回収計画

(単位：億円)

	2018-2022 予想 <sup>※2</sup>	2023-2025	合計
投資	1,167	1,100	2,267
回収	360	400	760
ネット投資	807	700	1,507

### 建設事業への寄与<sup>※3</sup>

(単位：億円)

	2022年度 予想 <sup>※2</sup>	2023-2025	合計
受注高	162	1,080	1,242
完工高	221	890	1,111
売上総利益	20	90	110

※3 市街地再開発事業及び土地区画整理事業において受注が見込まれる工事による建築事業・土木事業への業績寄与

# 事業戦略：アセットバリューアッド事業 (Asset Value-Added Business)

	中期経営計画2025	西松-Vision2030
<b>自社開発事業・エクイティ投資事業</b> 「アセット戦略」 成長分野への投資 顧客ネットワークづくり ・異業種協業活用	<b>競争優位のポートフォリオへ再構築</b> ・ 自社開発事業の仕込み、事業化のスピードアップ ・ 好立地物件へのエクイティ投資	・ ワクワクアセットづくり・積み上げ ✓ 立地 ✓ 建物仕様 (脱炭素、耐震、5G等) ✓ コンテンツ (テナント×運営)
<b>市街地再開発事業・土地区画整理事業</b> 「横串連携」×「異業種協業」モデルの確立 「新たに創り出す不動産」を有効活用した事業組成	<b>西松グループのビジネスチャンス拡充</b> ・ 厳選立地かつ事業性の高い案件拡充 (都市型事業) ・ 建設事業への寄与拡大 (市街地再開発事業：建築施工、土地区画整理事業：土木施工・建築施工)	・ 事業化のスピードアップ
<b>海外事業</b> 高効率・リスク分散・厳選投資による安定成長 ・ 中長期開発事業 成長マーケット(タイ等) ・ 短期回転型開発事業 安定的成長マーケット(米国等) ・ 短期収益不動産投資 先進国マーケット(シンガポール等)	<b>バリューアッド事業投資のグローバル展開</b> ・ 新規案件の事業化 ・ 開発事業 米国、バンコク ・ 収益投資事業 シンガポール	・ 新規投資物件での収益積み上げ
<b>投資マネジメント事業・プロパティマネジメント事業</b> 西松アセットマネジメント(株) 受託投資残高(AUM)の拡大 西松地所(株) PBM機能強化	<b>西松グループの収益力増強</b> ・ 西松アセットマネジメント(株) 私募リート設立、運用開始 開発型ファンドへの取り組み強化 ・ 西松地所(株) PBM機能強化	・ 西松アセットマネジメント(株) 投資マネジメント力強化 ・ 西松グループ ワンストップソリューション充実
<b>脱炭素への対応</b> 2030年度CO <sub>2</sub> 排出量ネットゼロの実現	<b>脱炭素社会実現への貢献</b> ・ 保有物件：省エネ推進 (設備更新)、再エネ化推進 ・ 新規物件：「ZEB Ready 標準仕様化」推進	

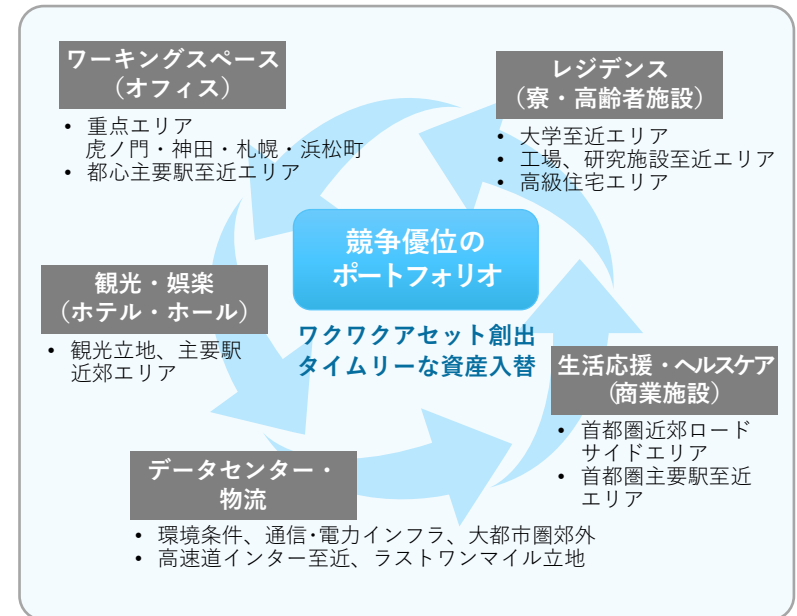
## アセット戦略

成長分野への投資によるワクワクアセットの創出とタイムリーな資産入れ替えにより、競争優位のポートフォリオを構築

## 事業環境の認識

- 人口減少、少子高齢化加速
- 働き方・学び方・ライフスタイルの多様化
- 変化する人々の価値観
- 観光資源の活用
- デジタル社会の実現
- カーボンニュートラルの実現

## 5つの成長分野



# 事業戦略：アセットバリューアップ事業 事例

ホテルオークラグループ、株式会社海外交通・都市開発事業支援機構、芙蓉総合リース株式会社と共創し、バンコク有数のハイクラスエリアサトーンにて、「安心、活力、つながり」を提供するホテルを開発

- 西松建設は1963年に日本のゼネコンとして初めてタイへ進出し、60年の知見を有する
- ホテルオークラグループからサトーンエリアへの出店をご相談いただき、最適な土地を確保
- 洪水等の水害が多発するバンコクで、サトーン区と連携、日本の防災に関する知見を活かして、心からくつろぐことができ、災害時の避難拠点にもなる「安心」を実現
- オール日系企業の協業により、日本の洗練かつ卓越したサービスを提供し、サトーンエリアの「活力」をより高める
- 国内外の有力企業や大使館が立ち並ぶサトーンエリアにて、長期滞在や国際会議の開催を可能とし、国際的な「つながり」へ貢献



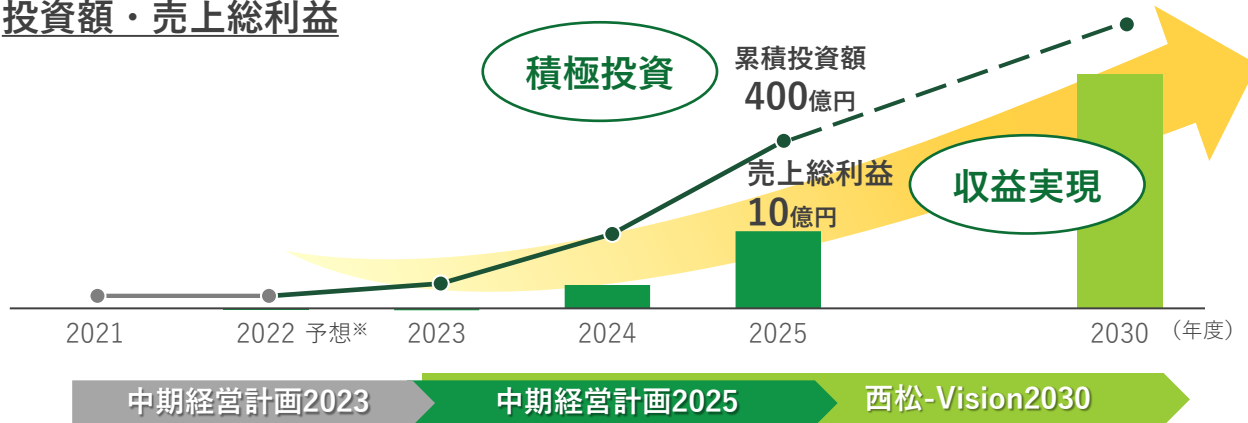
(開発前)  
前土地オーナー経営のレストラン



# 事業戦略：地域環境ソリューション事業

再生可能エネルギー事業・まちづくり事業の成長へ向けて、3年間の積極的な事業投資を実施

## 投資額・売上総利益



地域環境ソリューション事業は、これまで手掛けてきた再生可能エネルギー事業・まちづくり事業を足掛かりに、都市・地域への密着を図り、課題解決策の提案・実施を通じてさらなる事業の共創を目指しています

本ビジョン・中期経営計画より、事業名を変更いたしました。

新) 地域環境ソリューション事業  
旧) 環境エネルギー事業

### 2021・2022年度活動実績

- ・屋根置き太陽光PPA事業化
- ・バイオマス発電事業、地熱発電事業に着手
- ・食品廃棄物の再資源化事業に向け、ベンチャー企業へ出資
- ・脱炭素のまちづくりを目指し地方自治体との包括連携協定を締結

### 課題

- ・案件情報・知見の不足
- ・収益実現時期の遅れ
- ・他社との差別化不足

### 重点施策

- 1. 積極的な事業投資**
  - 地方自治体・パートナー企業と連携し事業組成
  - 社内外のリレーションを活用し、案件情報収集
  - 福岡県大木町との包括連携協定をモデルに、複数の地方自治体と事業展開
  - 事業が軌道に乗った企業（レイターステージ）へのCVC出資
- 2. 事業の高付加価値化**
  - 産学連携・ベンチャー企業投資により先駆的な技術を導入
  - 専門人財や共創先の知見を有効活用

**2023～2025年度計画**

**成長投資 400億円**

※ 2022年度通期業績予想は、第3四半期決算発表時に開示いたしました。

# 事業戦略：地域環境ソリューション事業 成長シナリオ

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



- 現在の主な取り組み（Step 1、Step 2）
- 福岡県大木町 : カーポートPPA、蓄電池EMS
  - 山口県山陽小野田市 : バイオマス発電事業
  - 熊本県阿蘇郡小国町 : 地熱発電事業
  - 福岡県宗像市 : 道の駅PPA

**事例：熊本県阿蘇郡小国町 地熱発電事業**

温泉業を営む地元企業から温泉バイナリー発電所の事業を継承。

安定的な再生可能エネルギーを地域に供給します。地元  
に密着した事業運営を通じ、地域課題の抽出・課題解決  
策の提案・実施を目指しています。





# 投資計画

価値共創活動の拡大に向け、2023年からの3年間で積極的な成長投資を実施

投資分類	投資効果	主な投資	2023～2025年度	2023～2030年度
GX まちづくり	<u>再生可能エネルギー</u> > 事業利益の獲得 ROA 4% > 発電量 (2025年度) 87,000 MWh (35,000 t-CO <sub>2</sub> 相当)	<u>再生可能エネルギー</u> 小水力発電、地熱発電、バイオマス発電 木質バイオマス発電、揚水式発電 <u>まちづくり</u> 蓄電所 (EMS) 提案型PPP事業	400 億円	1,500 億円 (投資 2,500 回収 1,000)
アセット バリューアッド	<u>アセットバリューアッド</u> > 事業利益の獲得 ポートフォリオROA 4～5% <u>建設</u> > 市街地再開発事業の組成 > 顧客リレーションの構築	<u>アセットバリューアッド</u> ワーキングスペース (オフィス) レジデンス (寮・高齢者施設) 観光・娯楽 (ホテル、ホール) 生活応援・ヘルスケア (商業施設) データセンター・物流	700 億円 (投資 1,100 回収 400)	
人財開発 DX 技術開発他	<u>経営基盤</u> > 「個の力」「組織の力」の最大化 <u>建設</u> > 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	<u>経営基盤</u> 人財開発・育成、DX <u>建設</u> 省力化技術、労働環境改善技術 トンネル施工自動化、建設RX(ロボット変革) インフラリニューアル技術 床版取替工事関連技術 木造建築技術、ZEB・ZEH、低炭素型材料開発	100 億円	
総額			1,200 億円	

# 財務計画

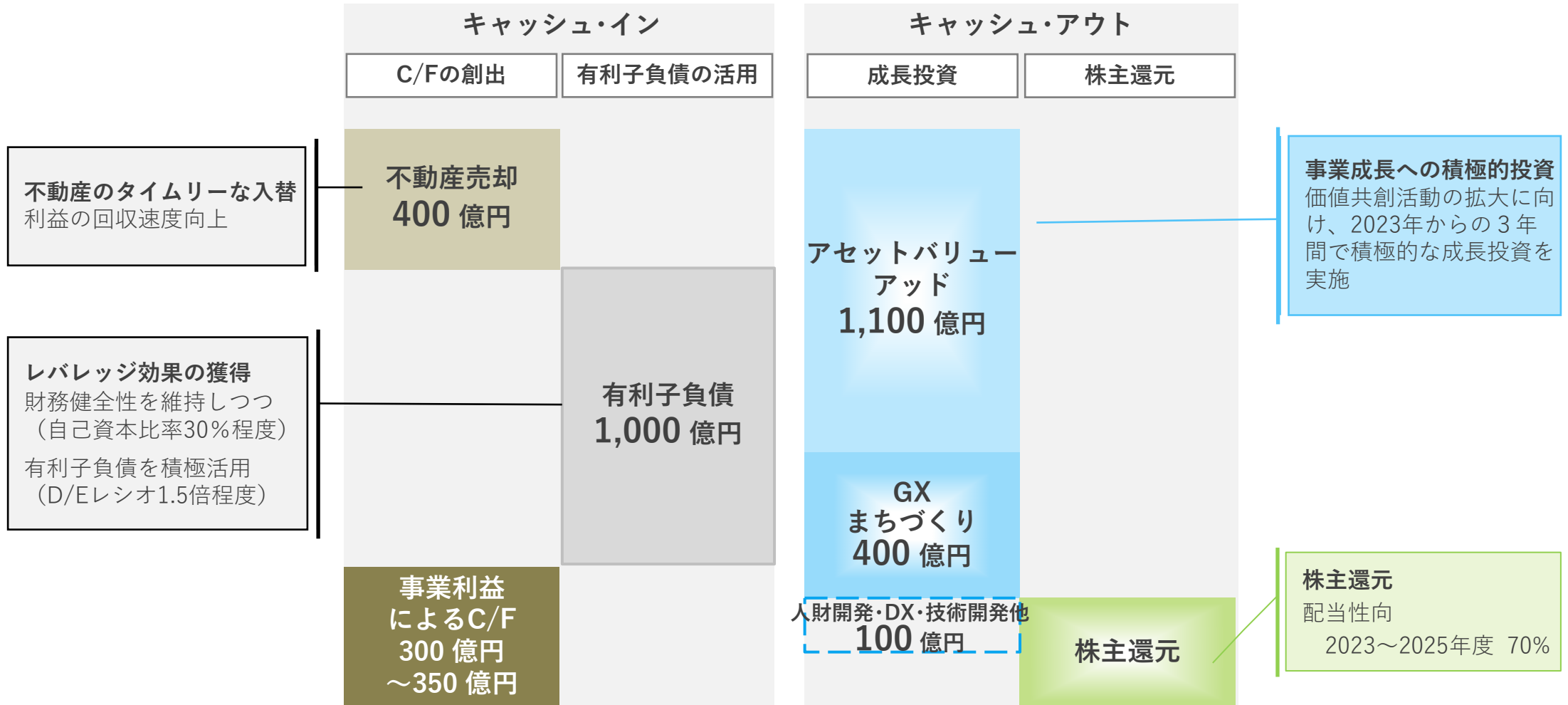
事業活動により獲得した資金に加え、有利子負債を活用し、成長投資に向ける  
 財務健全性の観点から、2025年度は自己資本比率30%程度、D/Eレシオ1.5倍程度を堅持、  
 2030年度は利益拡大により、自己資本比率35%以上、D/Eレシオ1.0倍程度への改善を目指す  
 「中期経営計画2025」の期間は、配当性向70%の株主還元を実施

財務指標（連結）		中期経営計画2023	2022年度予想※	2025年度	2030年度
資本効率	ROE	12%以上	—	8% 以上	10% 以上
財務健全性	自己資本比率	40%程度	—	30% 程度	35% 以上
	D/Eレシオ	0.8倍	—	1.5倍 程度	1.0倍 程度
株主還元	配当	配当性向 継続的に70%以上	配当性向 89.0% 1株当たり年間配当金 221円	2023～2025年度 配当性向 70%	

※ 2022年度通期業績予想及び配当予想は、2023年1月31日に開示いたしました。

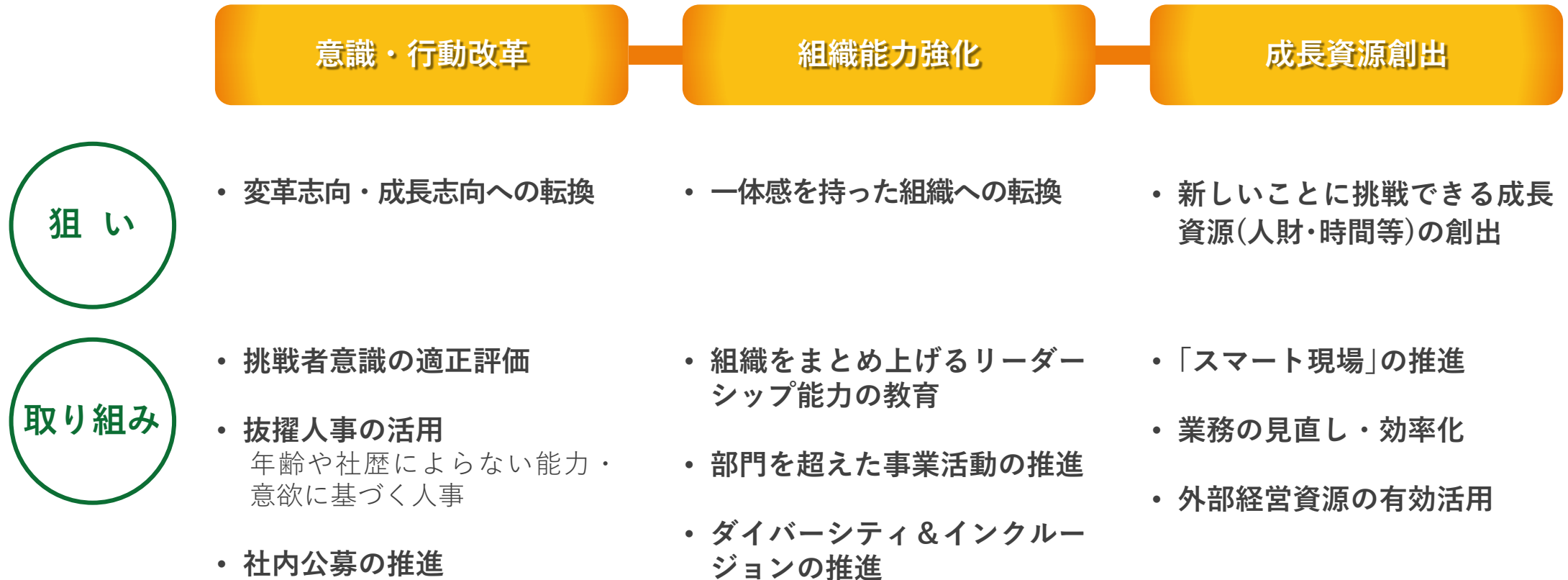
# 財務計画

## 2023～2025年度 キャッシュフローロケーション



# 変革プログラム

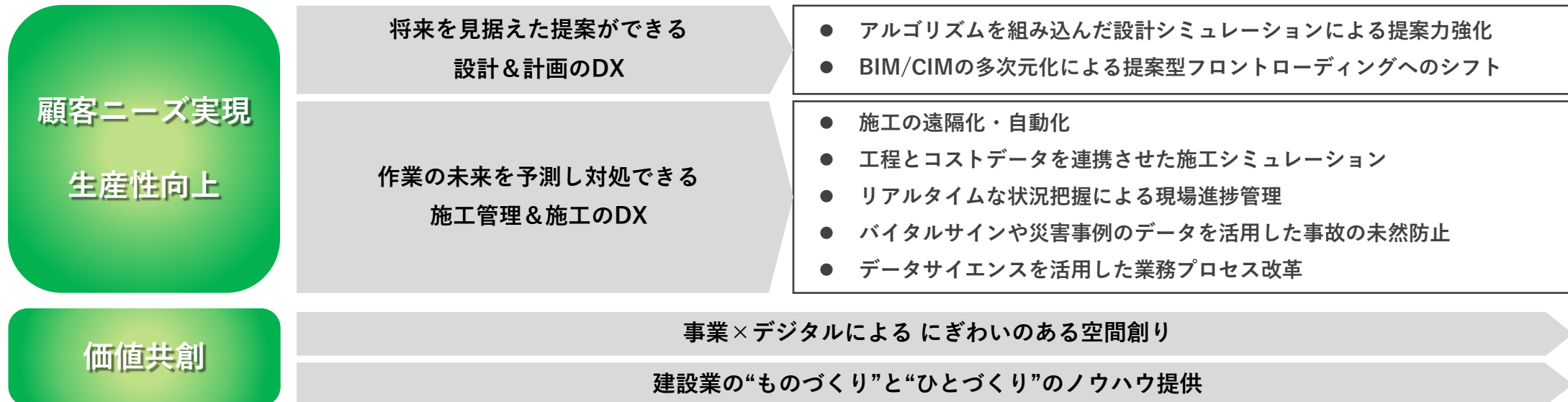
価値共創活動を推進するため、「個の力」（個の挑戦心、粘り強さ、自律心）を呼び覚まし、「組織の力」を最大化する変革プログラムを実行



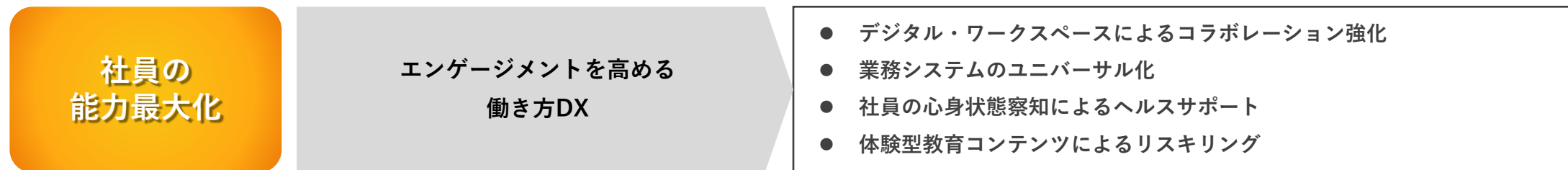
# DXの取り組み

DXにより、価値共創活動と変革プログラムを推進

## 価値共創活動の推進



## 変革プログラムの推進



# ESGの取り組み：Environment

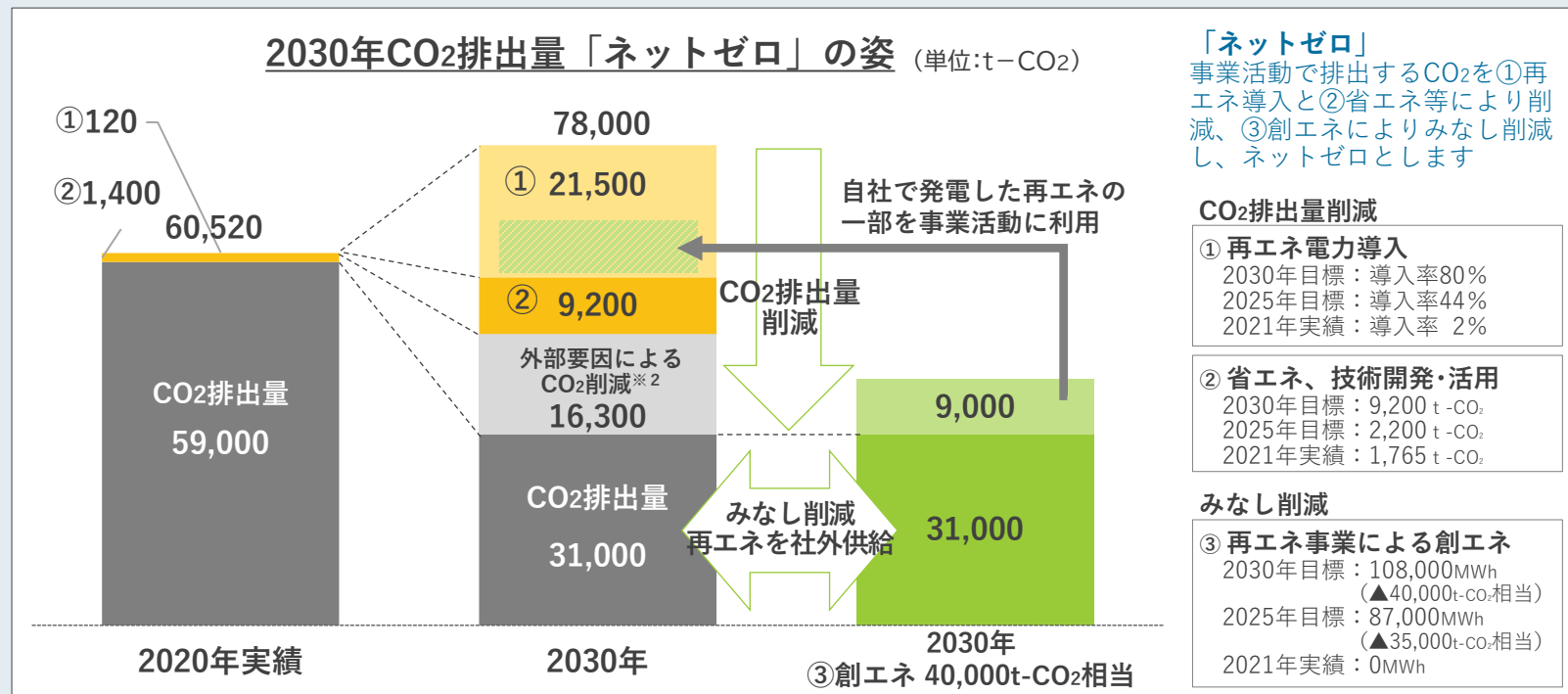
脱炭素、生物多様性保全、循環型経済への対応によるグリーン社会の実現

## 脱炭素社会の形成

- 事業活動で排出するCO<sub>2</sub>を2030年に「ネットゼロ」に。ZERO30ロードマップ※<sup>1</sup>に則り削減活動を実行【スコープ1排出量、スコープ2排出量の削減に該当】
- 建設した建造物の使用によるCO<sub>2</sub>排出量を削減【スコープ3（カテゴリー11）排出量の削減に該当】

2030年目標：2,772,000t-CO<sub>2</sub>（2020年比13%削減【SBT認定：WB2°C】） 2025年目標：3,193,000t-CO<sub>2</sub>

- 気候に関する事業上のリスクと機会の抽出・評価と対応策の推進（TCFD推奨）



## 生物多様性保全

- 生物多様性保全の現状把握と自然関連のリスクと機会への対応（TNFD推奨）

## 循環型経済の形成

- 建設廃棄物“実質ゼロ”に向けた再資源化・資源循環を可能とする技術（設計手法・処理技術・システム構築等）の開発推進

### 毎年度目標

建設廃棄物の最終埋立処分率3%未満  
(2021年度実績：2.1%)

※1 ZERO30は、国内建設事業およびそれに付随するオフィス等活動に関するCO<sub>2</sub>排出量削減計画です。今後、アセットバリューアード事業、国際事業、連結子会社の事業についてもCO<sub>2</sub>排出量削減計画を策定予定です。

※2 電力係数改善、建機燃費向上などによるCO<sub>2</sub>削減を表します。

# ESGの取り組み：Social

## 人権の尊重を推進

目的	施策	指標	目標	実績
事業に係るすべての人々の 基本的人権の尊重	人権デューデリジェンスの継続的な実施	『人権に関する取り組みアンケート』平均得点率 全カテゴリ（労働条件、差別・ハラスメント、労働環境、サプライチェーン、地域住民・利用者）	2025年度 55%以上	2022年度 46.6%

## 人的資本の価値を高め、価値共創活動を推進

目的	施策	指標	目標	実績
<b>人財育成</b> 社会課題を発見・解決できる人財の育成（西松社会人大学） 意識・行動改革	リスキルの推進	自律的に学ぶ仕組みの整備	カリキュラム選択制の導入・運用	社員の研修受講履歴・予定の可視化
	社員の能力を高め、技術を継承していくための仕組みの継続的整備	人財育成体系の継続的整備	高度専門力育成体系の構築	基礎専門力の育成体系の構築

# ESGの取り組み：Social

目的	施策	指標	目標	実績
<b>多様性</b> 多様な個性・能力が理念・ビジョンを共有し活躍する組織づくり  組織能力強化	社員一人ひとりの能力、スキルの可視化	タレントマネジメントシステム導入・運用	社員情報の一元化	2022年度より順次導入
	女性の採用比率の向上	女性の採用比率	2025年度 20%以上	2021年度 17.8%
	女性リーダー層の育成	女性管理職比率	2025年度 2%以上	2021年度 0.3%
	男性の育児参加促進	男性育児目的休暇利用率	2024年度以降 100%	2021年度 17.6%
<b>安全・健康</b> 安全、健康に働き続けることができる環境の提供  成長資源創出	安全な現場環境づくりの推進	度数率（労働災害率）	2025年度 0.4以下	2021年度 0.8
	健康経営の推進	定期健康診断後の精密検査受診率	2025年度 80%	2021年度 62.3%
<b>働き方</b> 社員のエンゲージメントの向上  成長資源創出	ライフステージやライフプランに合わせた柔軟な働き方の推進	リモートワーク利用者率	2025年度 100%	2021年度 55.5%
	対話の活性化	1 on 1の実施率	2025年度 100%	2021年度 一部実施
	エンゲージメントの把握	エンゲージメント調査	エンゲージメント調査の継続的实施	2022年度社員満足度調査総合満足度3.65/5.00
	社員の定着	離職率	2025年度 1.5%未満	2021年度 2.05%
<b>サプライチェーン</b> 協力会社との共創関係の維持・発展  成長資源創出	建設業技能労働者の育成サポート	優良技能者制度における「西松マイスターおよび上級職長」の現場就労率	2025年度 100%	2022年度 78%（暫定値）
	建設キャリアアップシステムの活用促進	建設キャリアアップカードのタッチ率	2025年度 90%	2021年度 24% 2022年度 43%（暫定値）



# ESGの取り組み：Governance

## サステナビリティの観点から企業価値最大化に資するコーポレートガバナンスを実践

### 取締役会構成の見直し

- サステナビリティ経営を意識したスキルセットに基づく取締役会構成の見直しおよび多様性の確保

### 社長後継者計画の策定・運用

- 最適なタイミングで優れた後継者への社長交代を可能にするため、「次世代経営層育成計画」等複数のプログラム・選抜方法を運用

### サステナビリティに係る体制の構築

- **サステナビリティ委員会の設置・運用**（2023年度設置予定）  
社内外の多様な価値観を取り入れ、マテリアリティを特定、マテリアリティに紐づくリスクと機会への対応方針を検討・策定
- **リスク・機会マネジメント委員会の設置・運用**（2023年度設置予定）  
サステナビリティ関連のリスク・機会を含む全社的なリスク管理を実施

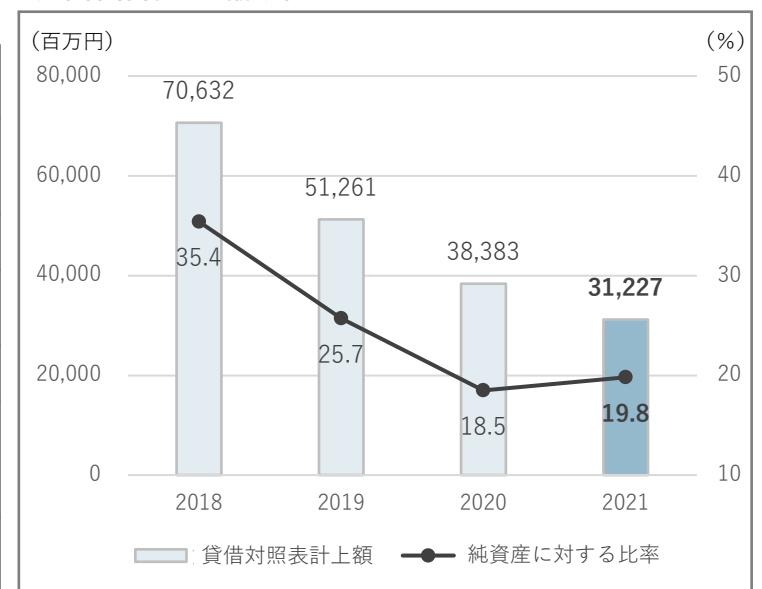
### 政策保有株式の縮減

- 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【2022年3月末残高：312億円（時価）】

### コーポレートガバナンスの変遷

年度	～2019年度	2020～2022年度	2023年度～（予定）	
機関設計	2009年6月 ・ 任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置	2016年6月 ・ 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 ・ 企業価値向上委員会の設置	2023年度～（予定） ・ サステナビリティ委員会の設置
取締役会の構成	2009年6月 ・ 社外取締役2名	2016年6月 ・ 社外取締役3名（比率27%）	2020年6月 ・ 社外取締役3名（比率33%） 2021年6月 ・ 社外取締役4名（比率40%）	2023年度～（予定） ・ 社外取締役の増員検討
業務執行体制		2019年7月 ・ 社長・本部長会議の設置	2021年7月 ・ 投資委員会の設置	
役員報酬制度			2021年度 ・ 業績連動報酬・株式報酬の運用開始	
社長後継者計画等			2021年度 ・ 社長後継者計画等の運用開始	2023年度～（予定） ・ 社長後継者計画等の運用
コンプライアンス 内部統制 リスク管理	2008～2009年度 ・ 内部統制委員会の設置 ・ 内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置 ・ コンプライアンス委員会の設置	2015年度 ・ 外部相談窓口「職場のほっとテレホン」の設置 2019年度 ・ 内部通報制度のWCMS認証登録		2023年度～（予定） ・ リスク・機会マネジメント委員会の設置
政策保有株式	2015年度 ・ 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年度 ・ 政策保有株式の縮減方針の策定	2020年度～ ・ 政策保有株式の縮減（継続）	

### 政策保有株式の縮減状況





お問い合わせ先  
西松建設株式会社 経営企画部  
TEL : 03-3502-0232

本資料に記載しております将来の計画、戦略、業績予想等に関しましては、本資料の公表日現在において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。