



2021年5月11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 東証第一部)
問合せ先 常務執行役員社長室長 渋井 修
(TEL 03 - 3502 - 0232)

『中期経営計画 2023』策定のお知らせ

当社は、2021年度を初年度とする3カ年の『中期経営計画 2023』を策定いたしましたので、お知らせします。

記

1. 策定の背景

わたしたちを取り巻く社会・環境は、地球温暖化や自然災害の増加、多様性の受容や生産年齢人口の減少、デジタル社会への移行に見られるように、急激に変化しています。

当社は、企業理念「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」を実践し、変わりゆくニーズに応じていくために、長期ビジョン『西松-Vision2027』を2018年に策定し、「新しい価値をつくる総合力企業」への変革を進めています。

『西松-Vision2027』のファーストステップとなる2018年度からの3年間は、「総合力企業の基盤構築期」として、各事業への成長投資を進め、建設事業の進化、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を進めてきました。

『中期経営計画 2023』では、「総合力企業への変革期」として、これまでの3年間で構築した基盤を基に、効率的な成長投資を続け、持続的な企業価値向上を目指します。

2. 中期経営計画 2023 の基本方針

- ・ 成長してきた各事業を有機的に連携させ、ニーズに合わせた多様なサービスを提供
- ・ 環境・エネルギー事業を中心として、脱炭素社会実現への取り組みを本格化
- ・ 異業種のパートナー企業との協業により、企業価値を向上
- ・ 健全な財務体質を維持しつつ、資本効率の高い成長投資により企業価値向上を目指し、骨太な株主還元を実施

3. 経営計画

企業価値の向上を企図し、ROE12%以上を目指します。

		2020 年度実績	2023 年度目標
資本効率	ROE	8.5%	12%以上
健全性	自己資本比率	43.6%	40%程度
	D/Eレシオ	0.6倍	0.8倍
株主還元	連結配当性向	33.5%	継続的に 70%以上
	自己株式の取得	—	3年間で 200 億円以上
連結売上高		3,362 億円	4,000 億円
連結営業利益		209 億円	320 億円

4. 成長投資

投資分野	中期経営計画 2020 (2018~2020 年度) 実績	中期経営計画 2023 (2021~2023 年度) 計画
建設事業	60 億円	100 億円
開発・不動産事業	520 億円	510 億円
環境・エネルギー事業	15 億円	70 億円
人財	25 億円	30 億円
計	620 億円	710 億円

詳細につきましては、別紙資料をご参照ください。

以上

2021年度～2023年度

中期経営計画2023

2021年5月

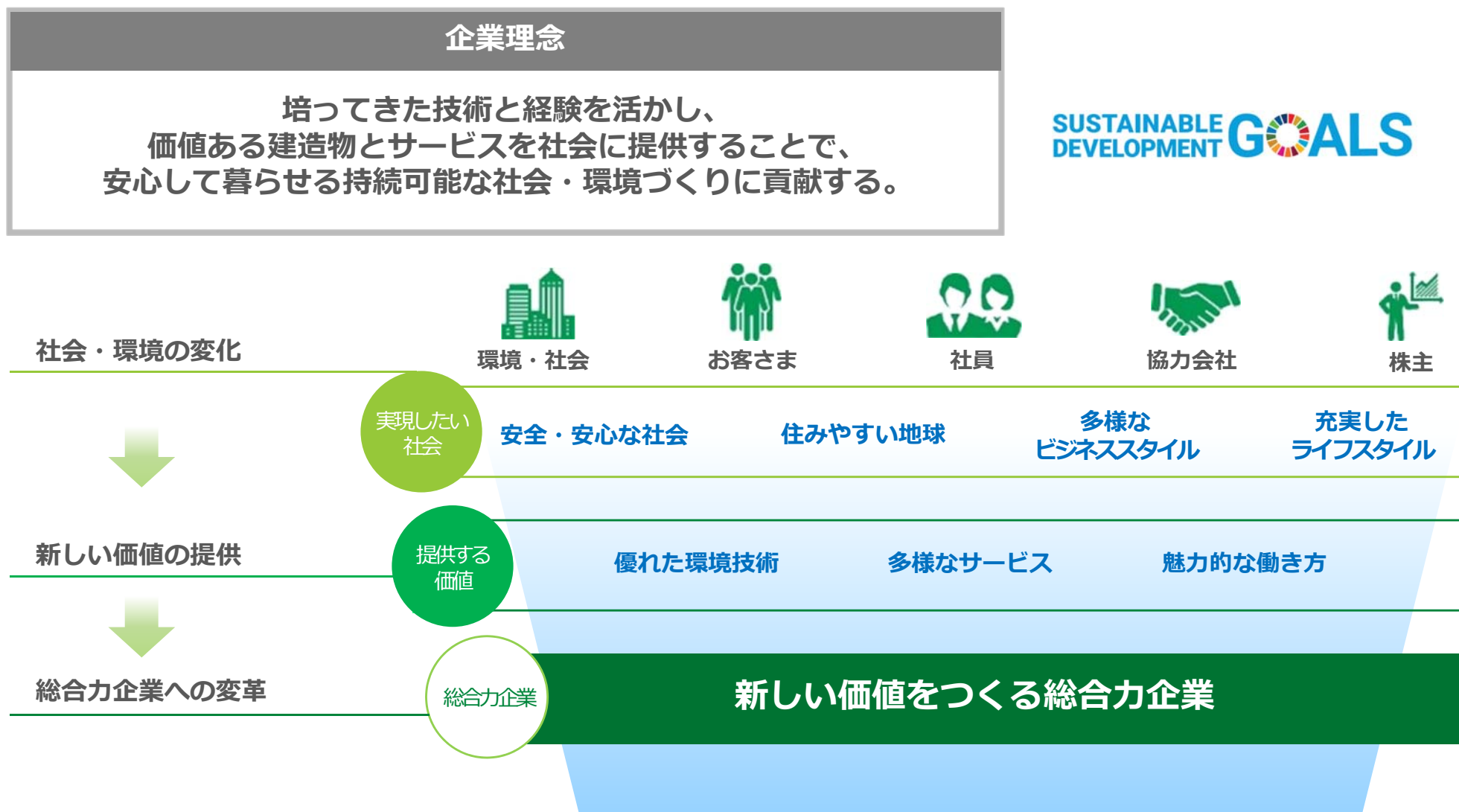
目次

中期経営計画2023 策定にあたって	1
中期経営計画2020の振り返り	4
総合力企業への変革（業績目標、成長投資）	7
資本戦略	9
事業戦略	
国内土木事業	11
国内建築事業	12
海外事業	13
開発・不動産事業	14
環境・エネルギー事業	16
ESGへの取り組み	17

中期経営計画2023 策定にあたって

私たちを取り巻く社会・環境は、地球温暖化や自然災害の増加、多様性の受容や生産年齢人口の減少、デジタル社会への移行に見られるように、急激に変化しています。

当社は、企業理念「安心して暮らせる持続可能な社会・環境づくり」を実践し、変わりゆくニーズに応えていくために、長期ビジョン「西松-Vision2027」を策定し、「新しい価値をつくる総合力企業」への変革を進めています。



持続可能な社会の実現に向けて社会・環境の変化をとらえ、事業を通じて社会に価値を提供します

社会・環境の変化

地球環境 の変化

- ✓ 地球の温暖化
- ✓ 自然環境の破壊
- ✓ 自然災害の増加

社会 の変化

- ✓ 多様性の受容
(ダイバーシティ & インクルージョン)
- ✓ 生産年齢人口の減少
- ✓ 都市部への人口集中

技術 の変化

- ✓ デジタル社会への本格移行

社会に提供する価値

優れた環境技術

多様なサービス

魅力的な働き方

安全・安心な社会 を実現するために

- 社会基盤（インフラ、建築物）の構築
- インフラ、建築物の長寿命化
- 防災減災技術・サービスの提供

住みやすい地球環境 を実現するために

- 再生可能エネルギーの普及
- 建築物の省エネ・創エネ（ZEB）推進
- 事業活動におけるCO₂排出量の削減
(2030年CO₂排出量ネットゼロ)

多様なビジネススタイル を実現するために

- お客様のビジネススタイルに応じた建設関連サービスの提供

充実したライフスタイル を実現するために

- 一人ひとりがいきいきと活躍する職場の提供
- 安全・安心な職場の提供
(健康に配慮した建築物の提供)

中期経営計画2023 策定にあたって

前中期経営計画2020では、**総合力企業の基盤構築期**として、建設事業の進化とともに、開発・不動産事業および新規事業の成長による事業領域の拡大を図ってきました。

2021年4月には、新規事業領域を環境・エネルギー分野に絞り込み、脱炭素社会実現への取り組みを本格化しています。

中期経営計画2023では、**総合力企業への変革期**として、各事業の“有機的連携”により、ビジネスモデルを変革し、**持続的に企業価値を向上**していきます。

2030
カーボンニュートラル企業

2027
新しい価値をつくる
総合力企業

持続的な
企業価値の向上

中期経営計画2020 2018～2020年度

総合力企業の基盤構築期

- ◆ 建設事業の進化
- ◆ 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

中期経営計画2023 2021～2023年度

総合力企業への変革期

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



連結業績

指標	2017年度	中期経営計画2020			
		2018年度	2019年度	2020年度	
				目標	実績
売上高	2,844億円	3,493億円	3,916億円	3,800億円	3,362億円
営業利益	228億円	249億円	253億円	250億円	209億円

- ✓ 2018・2019年度は、堅調な建設投資を追い風に、売上高・営業利益ともに計画を上回って推移。
- ✓ 2020年度は、建設事業での工事の採算悪化や完成工事高の一時的な落ち込みにより、売上高・営業利益ともに目標に達せず。

国内土木事業

2018・2019年度は、高収益工事が順調に進捗し、売上高・営業利益ともに計画を上回って推移。

2020年度は、一部大型工事の進捗低下、設計変更交渉の難航により、売上高・営業利益ともに減少。

海外事業（土木・建築）

2018・2019・2020年度を通して新規入手工事が少なく、売上高は計画を下回って推移。

特に2020年度は、COVID-19の影響を受け、土木工事の進捗低下、建築案件の延期・中止などにより、売上高・営業利益が減少。

国内建築事業

2018・2019年度は、繰越工事の進捗が進み、売上高は計画を上回って推移したものの、2019年度は、施工実績を積む目的で受注した、一部低採算大型工事の影響により営業利益が減少。

2020年度は、工事進捗の上がない工事が多く、売上高・営業利益ともに減少。

開発・不動産事業

2020年度に、虎ノ門エリアのオフィスビルが稼働し、営業利益が大幅に増加。

連結業績（財務）

指標	2017年度	中期経営計画2020			
		2018年度	2019年度	2020年度	
				目標	実績
ROE	9.6%	9.9%	9.5%	8%以上	8.5%
自己資本比率	48%	42.3%	39.6%	50%程度	43.6%
D/Eレシオ	0.24倍	0.4倍	0.6倍	0.3倍程度	0.6倍
配当性向	30.8%	30.6%	30.7%	30%以上	33.5%
1株当たり年間配当額	95円	105円	105円	100円以上	105円

ROE

2018・2019年度は、建設事業の利益向上により8%以上を達成。2020年度は営業利益の目標不達と、瑕疵補修に伴う多額な特別損失が発生したものの、政策保有株式売却益の計上により結果8%以上。

自己資本比率・D/Eレシオ

資本効率と財務健全性を意識したBSマネジメントを試みたが、2018年度から建設の完成工事未収入金が大きく増加し、有利子負債で資金調達したため、自己資本比率40%程度、D/Eレシオ0.5倍程度の水準で3年間推移。

株主配当

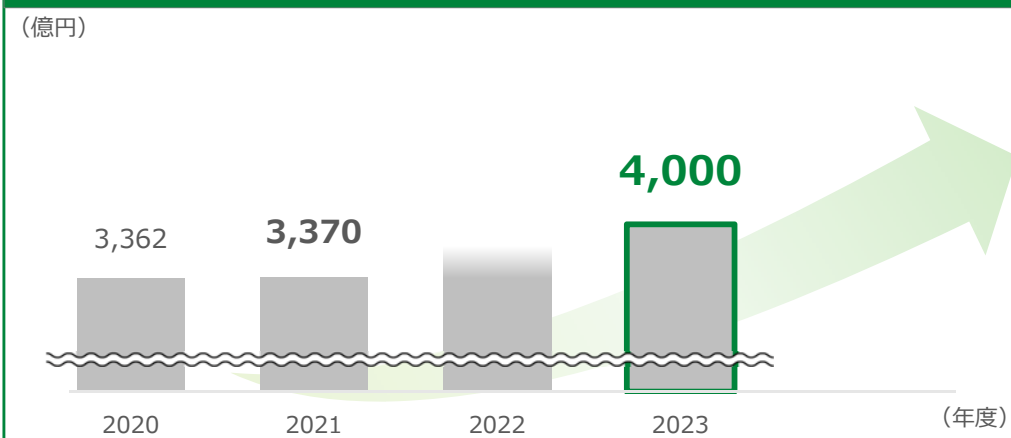
3期連続で、配当性向30%以上かつ105円/株の安定的な株主配当を実施。

施策の振り返り

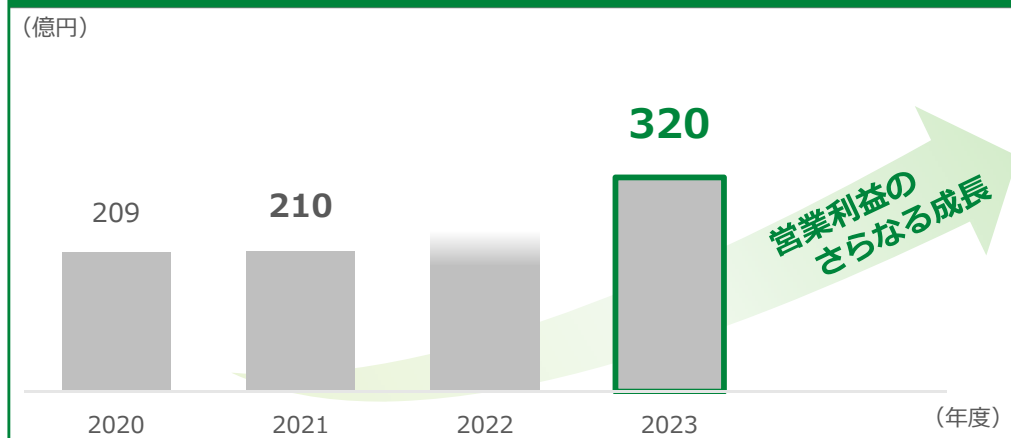
土木	【生産性向上】 i-Constructionの展開	<ul style="list-style-type: none"> ICT、CIMの活用および各種要素技術開発 1人当たり出来高 3カ年平均で1.61億円まで向上（2023年度目標 1.73億円）
	【生産性向上】 設計施工への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道関連工事の増加により民間工事の完成工事高増加 252億円/3カ年平均（2023年度目標 300億円/年） 設計部門の組織増強は目標未達、今後も継続して取り組む
建築	【生産性向上】 BIM活用推進	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設S造 設計施工案件で設計BIMを活用 3カ年での活用件数 5件/14件中（2023年度目標 100%）
	【営業強化】 新たな顧客の開拓	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設への注力継続 3カ年平均受注高 669億円（2023年度目標 750億円）
海外	【事業領域拡大】 新規進出国開拓	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジア6カ国の市場調査を開始 2020年度 1件応札（2023年度受注目標 650億円）
	【営業強化】 建築営業体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 国内営業ネットワークを海外で活用するため、国際営業部を設置 外資系顧客からの受注拡大に向けた、タイ営業拠点の人員増強
開発 不動産	【収益力向上】 成長分野での事業組成	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発事業の取り組み開始 ワーキングスペース、レジデンス、観光・娯楽施設、生活応援施設
環境 エネルギー	【事業領域拡大】 エネルギー・インフラ・ 新領域での事業創出	<ul style="list-style-type: none"> 蓄電池を活用した事業での協働 小水力発電事業の取り組み着手 インフラ監視システムの開発および事業展開

総合力企業への変革（業績目標）

連結売上高



連結営業利益

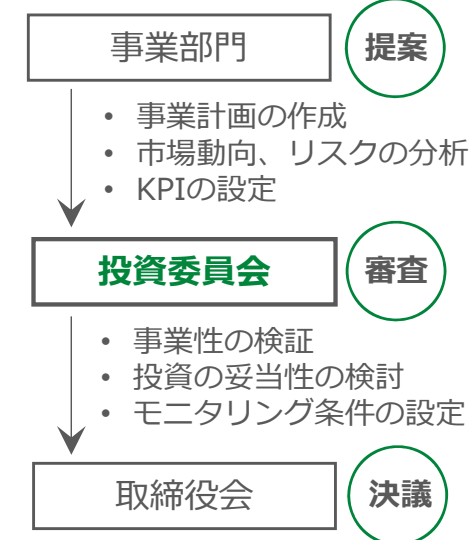


セグメント	売上高		売上総利益		戦略的取り組み分野	営業利益	
	2020年度	2023年度	2020年度	2023年度		2020年度	2023年度
建設事業	国内土木	1,155	1,250	156	190	209	320
	国内建築	1,876	2,100	180	200		
	海外 (土木・建築)	182	370	13	20		
不動産事業等	開発・不動産	119	265	48	105		
	環境・ エネルギー	1	15	▲1	5		
	兼業等	29	-	2	-		
合計	3,362	4,000	398	520			

(億円)

成長投資			中期経営計画 2020実績	中期経営計画2023	
				3年間計画	累計計画
建設	国内 土木	・トンネルの省人化・自動化技術の開発 ・リニューアル分野でのアライアンスおよび技術開発	60	100	160
	国内 建築	・環境設計技術の確立 ・フロントローディング、部材標準化へのBIM活用			
	海外	・ローカル技術者の育成			
開発・ 不動産	・ワーキングスペース（オフィス） ・レジデンス（寮・高齢者施設） ・市街地再開発事業、土地区画整理事業（建設の事業機会を創出）	520 (+100入替)	510 (+350入替)	1,030 (+450入替)	
環境・ エネルギー	・再生可能エネルギー事業 ・CVCおよび異業種連携 ・環境関連技術の開発やサービスの創出	15	70	85	
人財	・人財育成、制度改革 ・健康経営	25	30	55	
投資額の合計			620	710	1,330

投資の意思決定プロセス



投資委員会の審査対象

- ・ 開発・不動産事業
(不動産、信託資産、出資金等)
- ・ 環境・エネルギー事業
(事業投資、CVC等)

投資委員会の委員構成

委員長：管理本部長
 委員：
 不動産投資の外部専門家
 環境・エネルギー分野の
 外部専門家
 CVC等投資の外部専門家

企業価値の向上を企図し、ROE12%以上を目指す

資本戦略の プライオリティ

① 資本効率

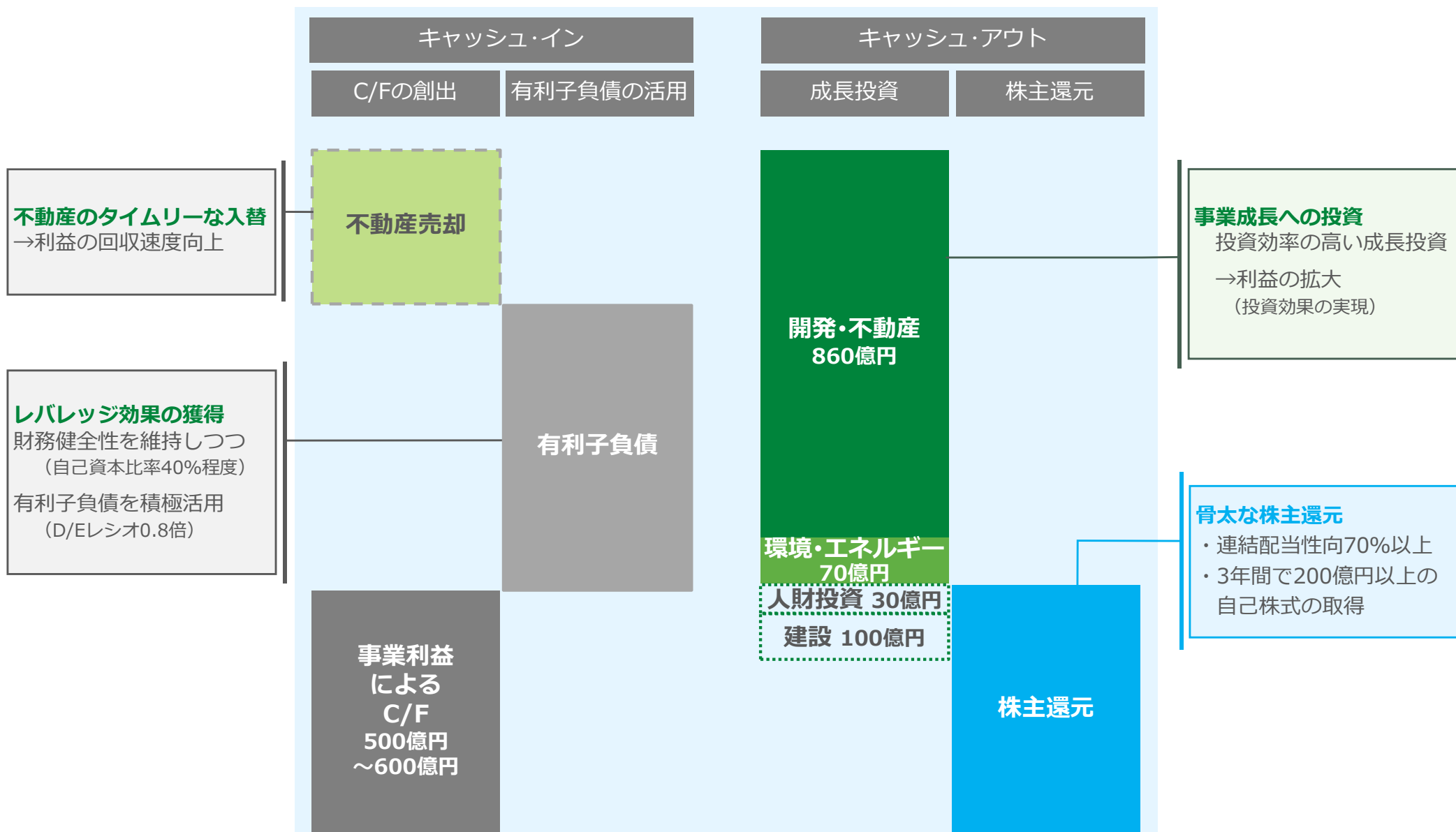
② 財務健全性

③ 株主還元

財務指標		中期経営計画 2020
資本効率	ROE	8%以上
財務健全性	自己資本比率	50%程度
	D/Eレシオ	0.3倍程度
株主還元	連結配当性向	30%以上
	自己株式の取得	—

中期経営計画 2023	
12%以上	投資効率の高い成長投資 →事業利益の拡大 不動産のタイムリーな入替 →利益の回収速度向上
40%程度	財務健全性を維持しつつ、 有利子負債を積極活用
0.8倍	
継続的に 70%以上	骨太な株主還元 ・安定的な株主配当 ・機動的な自己株式の取得
3年間で 200億円以上	

「中期経営計画2023」3カ年のキャッシュの調達と配分



大型官庁工事を中心とした事業を堅持、
自動化技術による生産性の向上、成長分野のリニューアルと民間分野への経営資源の配分により事業を拡大

市場動向

当社主力である官庁新設は堅調なるも横ばい、
リニューアルや民間に新たな動き

- 官庁新設：現在売上比率の高い官庁新設市場は微増または横ばい
- 官庁リニューアル：道路会社各社が整備計画を公表し、大規模更新事業が加速
- 民間：新規設備投資は停滞するが、施設設備の維持更新は増加
- 土地区画整理事業：地方を中心に事業計画が進行

自社の強み

トンネル技術・実績において
業界トップクラス

- トンネルの施工サイクルを統合した無人化/自動化施工技術を、独自に開発中
- トンネル覆工/インバート再生技術の開発に先行着手
- トンネル工事の受注額シェアは、業界上位

成長戦略

トンネル工事を成長の原資と位置付け、
能動的な提案主体の事業を拡大

- 強みであるトンネル工事の技術と実績を活かして売上規模を維持しつつ、技術開発による効率化を図り、成長分野へ人財を最適配置

事業拡大に向けた基盤強化

- 大規模道路更新工事の受注拡大に向けた取り組み体制の構築
- 民間工事の受注拡大に向けた設計施工体制の強化と維持管理技術の開発
- 土地区画整理事業の受注拡大に向けた事業間の有機的連携

重点施策

大規模・高難度トンネル工事への挑戦

- 技術力の上積み・強化による大規模高難度工事の安定的な受注

山岳トンネル・シールドトンネル工事の
省人化

- 自動化/遠隔化技術による省人化、人財の最適配置と高収益化の実現

大規模更新工事への取り組み体制構築

- 橋梁会社との連携によるトンネル・道路・橋梁等の複数工種が含まれる大規模工事の施工体制の構築

民間工事の設計施工体制を強化

- エンジニアリング部門の人員増加と教育体制の整備による受注拡大

リニューアル工事受注を見据えた技術開発

- 求められる新規性の高い技術の開発

土地区画整理事業工事受注に向けた
有機的連携

- 開発・不動産事業と連携した事業性の高い計画策定
- 基本設計段階からの参入による地域に寄り添った事業の提案

業績計画

	2020年度（実績）	2023年度（計画）
売上高	1,155億円	1,250億円
売上総利益	156億円	190億円

重点分野である、物流施設・市街地再開発事業の設計施工に注力 BIMを活用した施工効率の向上、コスト低減による競争優位の実現

市場動向

最重要である物流施設は拡大の見込み、その他重点市場も堅調

- 物流施設：全体として拡大の見込み
マテハン対応倉庫、免震倉庫の需要増加
- 環境施設：清掃工場の更新需要の継続
- 市街地再開発事業：全国の認可地区数は20地区/年で推移
- 事務所：首都圏中規模案件を中心に拡大の見込み
- 脱炭素社会への急速な移行

自社の強み

営業から施工までの緊密な業務連携、重点市場の工事実績が裏付ける確実な施工能力と豊富な施工データ

- 営業/設計/施工部門間の緊密な協力体制
- 重点市場の施工実績
 - ・ 物流施設：669億円（受注高3年平均）
 - ・ 市街地再開発事業：62地区（施工中含む）
 - ・ 清掃工場：15件（過去10年間）
- 2018年度ZEB Ready達成

成長戦略

重点市場への資源配分を強化し、専門性に立脚した競争優位を実現

- 重点市場
 - ・ 物流施設（主に常温倉庫）
 - ・ 環境施設（清掃工場）
 - ・ 市街地再開発事業
 - ・ 事務所（首都圏の中規模案件）
 - ・ 環境配慮建築

重点市場への資源配分強化

- 物流施設および環境施設工事の受注拡大に向けたコスト競争力の向上
- 市街地再開発事業の受注拡大に向けた事業間の有機的連携
- 環境配慮型建築の受注拡大に向けた環境設計技術の向上

重点施策

豊富な施工データを活かしたフロントローディングおよび部材標準化へのBIMの活用

- 施工部門の設計工程への参画度を高めたフロントローディング
- 物流施設でのBIMを活用した部材標準化

コスト低減策を企画する専門委員会の設置

- 物流施設
 - ・ 設計・製品・施工の標準化
 - ・ 標準化に対応したサプライチェーンの構築
 - ・ 構造設計力の向上（ノンブレース、免震）
- 住宅/環境施設
 - ・ 超高層PC、清掃工場における施工の合理化

施工DXの推進

- 新技術の発掘と現場への早期展開
- 他社と協働した省人化技術の開発

市街地再開発事業受注に向けた有機的連携

- 開発・不動産事業と連携した事業性の高い計画策定

環境設計技術の確立

- 自社開発物件への導入、実証を足掛かりとした技術の確立

業績計画

	2020年度（実績）	2023年度（計画）
売上高	1,876億円	2,100億円
売上総利益	180億円	200億円

土木分野は、豊富な施工実績と技術力を活かしてトンネルを中心とする交通インフラのODAに注力
 建築分野は、ビル案件の実績を積み、ローカル・外資系顧客を拡大

市場動向

土木

- 東南アジア各国/新規進出国
 - ・国際入札市場：価格競争の激化で安定した収益の確保が困難に
 - ・ODA 市場：交通インフラ（道路・鉄道）市場拡大の見込み

建築

- タイ・ベトナム/日系顧客
 - ・今後10年で建設投資が大きく成長
- タイ/ローカル・外資顧客
 - ・物流施設を中心に日系顧客の3倍規模
- タイ・ベトナム/新規市場
 - ・都市部における開発計画の活発化

自社の強み

土木

- 東南アジア諸国で培ってきた技術力と信頼**
- 日系ゼネコンでトップクラスのトンネル施工実績
 - 互いの強みを活かしたローカル・外資系建設会社とのJV組成

建築

- タイにおける日系ゼネコン先駆者であり、歴史と実績に裏付けられた信頼

土建

- 進出国の商習慣など地域特性に応じた事業運営力

成長戦略

既存領域にとらわれず、強みを活かした競争優位性のある成長分野へ進出。2023年度までに新市場・分野での基盤を構築

- 香港・シンガポールの現地政府発注の大型土木工事やタイの日系工場を中心とした従来の市場・事業セグメントだけでは大きな成長は見込めず

重点市場への資源配分強化

土木

- 東南アジア各国/新規進出国
 - ・海外での施工実績を強みとし、ODA市場でのトンネル案件に注力

建築

- タイ・ベトナム/新規市場
 - ・開発・不動産事業との有機的連携によるビル案件の受注拡大
- タイ/ 新規顧客
 - ・ワンストップソリューションの確立による新規顧客からの受注拡大
 - ・ローカル・外資顧客からの受注拡大

重点施策

土木

ODA案件への取り組み体制を構築

- 新規進出国での案件獲得に向けた事前調査・準備体制の構築
- 早期にプロジェクトチームを組成し、ローカル・外資系建設会社とのJVを組成

建築

ビル案件への取り組み体制を構築

- タイ・ベトナム：開発・不動産事業との連携による自社開発物件を足掛かりに、施工パートナー・協力会社とのリレーション構築
- ベトナム：現地建設会社との業務提携・JV組成による組織・体制強化

国内外の営業連携強化による受注拡大

- 国内・海外拠点の連携を強化

新たなサービスの提供による受注拡大

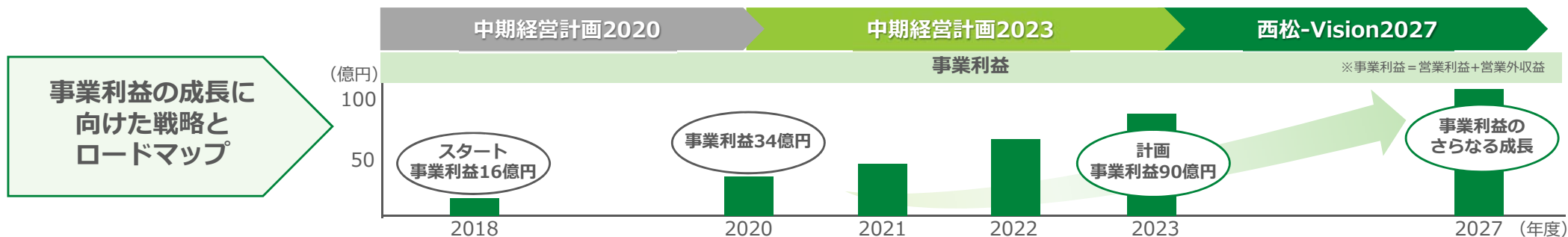
- タイ：測量機器メーカー、エンジニアリング会社、施設維持管理会社との業務連携による建設関連サービスの提供

業績計画

	2020年度（実績）	2023年度（計画）
売上高	182億円	370億円
売上総利益	13億円	20億円

成長分野に重点を置いたアセット戦略に基づく積極投資

「循環型再投資モデル」への進化と、建設事業との協働によるグループ収益の拡大



重点事業	自社開発事業 バリューアップ事業	成長分野への取り組み ・ワーキングスペース ・レジデンス ・観光・娯楽 ・生活応援・ヘルスケア	重点アセットの拡充とタイムリーな資産入替による収益力増強	成長分野への取り組み拡大 ・ワーキングスペース (フレキシブル化) ・データセンター、物流施設	成長分野への積極投資加速化 ・事業環境を見極め、スピード対応
	市街地再開発事業 土地区画整理事業	顧客ネットワークづくり ・次のビジネスへの連鎖的展開 ・クロスセル取引	「循環型再投資モデル」への進化によるリターン最大化	アセットマネジメント業務への参入 ・「アセットマネジメント会社」の設立 (2021年度) ・「私募ファンド」の組成 (2022年度) ・「私募リート」の設立 (2022年度)	アセットマネジメント事業 (ノンアセット事業) の強化・拡充 ・運用資産拡大 ・収益基盤づくり
	海外事業	建設事業との連携 ・プロジェクト立ち上げ ・種地の仕込み	建設事業との協働によるグループ収益拡大	建設事業との強固な協働体制確立 ・好立地かつ事業価値の高い案件拡充	建設事業への寄与拡大 自社事業化によるビジネスチャンス拡大
	リスク管理体制	情報収集力の強化 ・海外拠点の設置	成長するアジアマーケットへの展開	海外事業への参入 取り組み分野 ・ワーキングスペース ・ホスピタリティ施設 (ホテル・サービスアパートメント)	取り組み分野の拡充 ・物流施設
	スクリーニング・モニタリング基準制定	リスクコントロールの徹底	スクリーニング・モニタリング体制の強化 ・「投資委員会」の積極活用		

重点アセット戦略

成長が期待される分野に重点を置いた5アセットタイプへの積極投資

事業環境の認識

人口減少、少子高齢化

環境負荷増大（地球温暖化、自然災害増加）

テクノロジーの進化

働き方・学び方・ライフスタイルの変化

感染症対策

観光資源の活用

アセット戦略

1. ワーキングスペース（オフィス）

- ①重点エリア
虎ノ門・神田・札幌
- ②都心主要駅至近エリア（都心5区）

2. レジデンス（寮・高齢者施設）

- ①大学至近エリア
- ②工場、研究施設至近エリア
- ③高級住宅エリア

重点アセットの拡充と
タイムリーな資産入替に
よる収益力増強

3. 観光・娯楽（ホテル、ホール）

- ・観光立地、主要駅近郊エリア

4. 生活応援・ヘルスケア（商業施設）

- ①首都圏近郊ロードサイドエリア
- ②首都圏主要駅至近エリア

5. データセンター・物流

- ①環境条件・通信インフラ・電力インフラ・立地
- ②高速道インター至近
- ③ラストワンマイル立地

業績計画

（単位：億円）

全体	2020年度	2023年度
営業収益	106(119)	245(265)
売上総利益	44(48)	100(105)
事業利益	34	90
EBITDA	53	120
資産残高	1,176	1,760
ポートフォリオROA	3.0%	5.2%

（ ）内：連結

建設事業への寄与	2020年度	2018-2020	現在施工中
売上高（累計）	106	550	686
売上総利益	9	69	-

（事業間連携で受注した土地区画整理事業及び市街地再開発事業）

賃貸事業	2020年度	2023年度
営業収益	91	115
売上総利益	37	45
営業外損益	1	5

販売事業	2020年度	2023年度
営業収益	15	130
売上総利益	7	55

投資回収計画	2018-2020	2021-2023	2024-2027
投資	617	860	770
回収	97	350	600
ネット投資	520	510	170

「環境」課題の解決に向け、再生可能エネルギー事業、インフラ関連サービス事業へ注力

「環境」課題の動向

自然環境

成長戦略の柱に経済と環境の好循環を掲げて、政府が「グリーン社会の実現」に舵を切る

- 2050年のカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向け、産業構造や経済社会の変革により、市場が飛躍的に拡大
- グリーンファイナンス、関連規制の改革の促進

環境の変化により、多岐にわたる都市が抱える課題のスマートな解決への要望が加速

生活環境

- 国家戦略特別区域法が改正され、スーパーシティ構想の実現に向けた制度整備が加速
- 関係省庁が戦略特区での先端的サービスやインフラ整備に向けて集中投資
- 地方自治体の人材不足や財政的な理由により、インフラ整備に民間資金を活用したPPP/PFI事業は増加傾向



脱炭素で持続可能な社会の実現への取り組みを本格化。より豊かで、より快適な生活を実現

ESGへの取り組みを活性化させ、SDGs実現に貢献

成長戦略

多岐にわたる「環境」課題の解決が求められる中、再生可能エネルギー事業、インフラ関連サービス事業を注力分野とする

- 建設で築いた顧客や地域とのつながりを活かし、ノウハウを有する企業との連携により事業を展開
- 異業種企業との共創、各事業との有機的連携
- 当社の事業フィールドの活用



2030年
新たな“Nishimatsuの強み”を実現

業績計画

	2020年度	2023年度
売上高	1億円	15億円
売上総利益	▲1億円	5億円
事業利益※	▲4億円	1億円
累計投資額	15億円	85億円

※：事業利益 = 営業利益 + 営業外収益

取り組み方針

自然環境

再生可能エネルギー事業
(2030年度ネットゼロ)

- 連携企業と協働し、大型のレドックスフロー蓄電池活用の事業化
- 異業種企業と協業した小水力発電事業の展開
- 各事業との有機的連携による屋根置太陽光発電設備の設置と電力供給事業の展開

CO₂抑制・削減事業

- 触媒技術を有する企業との共創による新たな事業の創出

スマートシティ

- インフラ監視データの蓄積と予測サービスの展開

公的施設の整備・運営・維持管理

- PPP/PFIのスキームにおいて、代表企業として公共施設の建設から運営管理までの維持管理・運営業務を担うことによるストック収益の獲得

生活環境

生活の安全性・利便性向上

- センサとLPWAの活用
 - ・ 防災分野：法面や構造物の挙動の監視
 - ・ 農業分野：育成環境監視システムの展開

E 環境

脱炭素社会の実現に向けて“2030年度 CO2排出量ネットゼロ”をコミット、 環境・エネルギー事業へ本格参入

脱炭素社会の実現	CO2排出量 ネットゼロ	「エコファーストの約束」(2019年度更新) “事業活動から発生するCO2排出量を2030年度にネットゼロ”に グリーン電力導入 + 省エネルギー他 + 創エネルギー = ネットゼロの実現	
		グリーン電力(再生可能エネルギーで得られた電力)の導入 2023年度目標：導入率20% 2030年度目標：導入率60% (2020年度実績：0.5%)	
		省エネルギー他によるCO2排出量削減* (※省エネ対策を講じない場合との比較) 2023年度目標：7,900 t-CO2 2030年度目標：26,700 t-CO2 (2020年度実績：1,690 t-CO2)	
		再生可能エネルギー発電事業による創エネルギー 2023年度目標：3,700 MWh 2030年度目標：108,000 MWh (2020年度実績：0 MWh)	
循環型社会の形成促進	ゼロエミッション	毎年度目標：建設廃棄物の最終埋立処分率3%未満 (2020年度実績：2%)	

S 社会

従業員一人ひとりにとって、働きがいのある職場づくり サプライチェーンとの将来にわたる協働体制の構築

働きがいのある 職場づくり	従業員の活躍を応援する人財育成体系「西松社会人大学」	(2019年度より順次導入)
	安心して全社員が全力で挑戦できる環境をつくる「新人事制度」	(2021年度導入)
	安全な現場環境づくり 2027年度目標：休業4日以上 の度数率 0.3以下	(2020年度実績：0.75)
働き方改革	長時間労働の削減 2023年度目標：時間外労働が45時間/月(年間平均)を超える職員比率5%以下	(2020年度実績：21.3%)
	多様な働き方への対応 「在宅勤務制度」「フレックスタイム制度」	(2020年度導入)
ダイバーシティ&インクルージョン	管理職における多様性の確保 2025年度目標：管理職に占める女性管理職の割合2%以上	
協力会社との取り組み	建設業技能労働者の育成をサポートする「優良技能者制度」の教育体制の拡充	
健康経営	健康経営の推進 2023年度目標：二次健康診断の受診率100%	(2020年度実績：40%)

G ガバナンス

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスを実践

株主権利の確保	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 2020年度の縮減額：129億円（時価） 2021年3月末残高384億円（時価）
取締役会の実効性確保	取締役会の構成の見直し	◆ 取締役会における社外取締役の比率 \geq 3分の1（2020年6月～） ◆ 社外取締役増員による取締役会のスキルバランス、多様性の向上（2021年6月下旬開催予定の株主総会に附議予定）
	業績連動型株式報酬制度の導入	◆ 業績連動型株式報酬制度の導入による、会社の持続的な成長と中長期的業績向上への経営陣の行動促進（2021年6月下旬開催予定の株主総会に附議予定）
	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社長後継者計画および次世代経営層育成計画の策定・運用（2021年度から順次運用）

コーポレートガバナンスの変遷

年度	～2017年度		2018～2020年度	2021年度～（予定）
政策保有株式の縮減	2015年11月 ・ 政策保有株式の保有・見直し方針の策定		2018年11月 ・ 政策保有株式の縮減方針の策定	2021年度～ ・ 政策保有株式の縮減（継続）
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		
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(監査等委員)3名	2020年6月 ・ 社外取締役の比率 3分の1	2021年度～ ・ 社外取締役の増員（予定）
業務執行体制の強化			2019年7月 ・ 社長・本部長会議の設置	2021年度～ ・ 投資委員会の設置（予定）
業績連動型株式報酬制度の導入			2020年1月 ・ 業績連動型株式報酬制度の策定	2021年6月 ・ 業績連動型株式報酬制度の導入（予定）
社長後継者計画の策定・運用			2020年度 ・ 社長後継者計画の検討、次世代経営層育成計画の策定	2021年度～ ・ 社長後継者計画の策定・運用（予定）
コンプライアンス・内部統制の強化	2008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 2009年度 ・ 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	2020年3月 ・ 「Nishimatsuホットライン」の「内部通報制度(WCMS)認証」登録	

政策保有株式の縮減状況





お問合せ先：経営企画部

TEL : 03-3502-0232 FAX : 03-3502-7593

本資料に記載され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。