



2026年5月12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 細川 雅一  
(コード1820 東証プライム)  
問合せ先 取締役 常務執行役員 経営戦略室長  
濱崎 伸介  
(TEL 03 - 3502 - 0232)

## 『西松-Vision 2035』及び『中期経営計画 2028』策定のお知らせ

当社は、本日付で、長期ビジョンを『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』を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

当社は、インフラ老朽化、自然災害の激甚化および人口減少・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、長期ビジョンを『西松-Vision 2035』に刷新いたしました。

#### 『西松-Vision 2035』

当社は、2035年度に向けて「魅力あるゼネコン No. 1」の実現を目指します。

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・高効率な事業体へと進化していきます。

「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の創出価値の最大化」、「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・協力会社およ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。

#### 『中期経営計画 2028』

基本方針として、「積極的な投資・M&Aによる新たな収益基盤の創出」、「人財の確保・育成・活躍を促進する仕組みづくり」、「DXによる全社効率化」、「AIによる効率的組織への変革」を掲げ、将来の収益柱と持続的成長に向けた土台を整備してまいります。

#### 業績および財務計画（連結）

		2025年度 実績	2028年度 計画
売上高		3,960 億円	5,000 億円
営業利益		280 億円	350 億円
資本効率	ROE	13.1%	11%程度
財務健全性	自己資本比率	28.4%	35.0%程度
	D/E レシオ	1.19 倍	1.0 倍程度
株主還元	DOE	4.9%	5.0%程度

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 2035・中期経営計画2028

---

西松建設株式会社 2026年5月12日

# Contents



## 西松-Vision 2035

1	西松-Vision2035の全体像	P.4
2	2035年度のありたい姿	P.5
3	外部環境認識	P.6
4	当社の役割	P.7
5	中長期の企業戦略	P.8
6	定量目標	P.9

## 中期経営計画2028

1	中期経営計画2025の振り返り	P.11
2	中期経営計画2028の基本方針	P.14
3	定量目標	P.15
4	財務計画	P.16
5	投資計画	P.18
6	サステナビリティ経営	P.19
7	事業戦略	P.21
	- 土木	
	- 建築	
	- 国際	
	- 環境・都市開発	
	- アセットバリューアッド	
	- 地域環境ソリューション	
8	機能戦略	P.27
	- 人財	
	- 技術	



# 西松-Vision 2035

## 事業セグメントの説明

土木事業：国内における土木工事の請負及び土木工事に関連する事業

建築事業：国内における建築工事の請負及び建築工事に関連する事業

国際事業：海外における建設工事の請負及び建設工事に関連する事業

環境・都市開発事業\*：不動産の賃貸・販売、再生可能エネルギー、まちづくり等に関連する事業

\*：2026年4月1日より、アセットバリューアッド事業と地域環境ソリューション事業を統合

# 1 西松-Vision2035の全体像

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

国内建設市場の課題  
当面は市場拡大、長期的には停滞・縮小へ

2035年度のありたい姿  
**魅力あるゼネコン No.1**

## 2026~2035年度までの中長期の企業戦略

**基盤事業** (国内土木、国内建築)  
**事業規模・領域の更なる拡大**

**次世代にむけた成長事業** (国際、環境・都市開発)  
**次世代成長基盤の構築**

積極的な投資・M&A

〈国内建設〉  
バリューチェーンの拡大  
成長領域への取組み強化

〈国際、環境・都市開発〉  
成長領域への取組み強化  
海外市場開拓

3本柱

強い事業ポートフォリオの構築

基盤事業の更なる拡大、次世代成長基盤への投資

人的資本経営による  
社員が創出する価値の最大化

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  
Well-being経営

組織の筋肉質化による効率的経営

生産性（一人当たり利益）向上、  
資源配分見直しによる人員・組織の適正化

西松-Vision2030

当社の課題

- ・ 現場の一人当たり出来高の低下
- ・ 歪な人員構成、次期所長クラス人材・中間層人材の不足

## 2 2035年度のありたい姿

# 魅力あるゼネコンNo.1

### ゼネコトップの エンゲージメントスコア



#### 施策

- 対話・心理的安全性の確保
- 課題の抽出・改善
- 待遇の持続的改善
- 多様なキャリアプランの実現

#### 効果

- 組織のポテンシャル向上
- 挑戦者意欲の高いチャレンジングな企業
- “質”の向上
- 社員のWell-being向上

### エンゲージメントの発展的連鎖※



### ゼネコトップクラスの 一人当たり付加価値額\*



\*一人当たり付加価値額 = (事業利益 + 人件費) / 社員数

#### 施策

- 組織のブラッシュアップ
- 個人の高ポテンシャルの発動
- DX・AI活用による省人化
- 事業領域の拡大

#### 効果

- 高効率・筋肉質な組織の実現
- “質を伴った量”の拡大
- 業績・経営指標の向上

顧客・株主・協力会社および将来の入職者から

「評価される企業」 「選ばれる企業」

## 持続的な成長・新たな中長期的企業価値の創出

※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、さらに社員のエンゲージメントが向上する好循環のことです。

## 3 外部環境認識

インフラ老朽化や都市機能の衰退、自然災害の激甚化等の社会課題が増大する一方、国・地方の人手・資金は減少  
国内建設市場は2030年までは拡大する一方、人口減少・担い手不足の加速に伴い、先行きは不透明

### 社会の変化

#### 国内情勢の変化

- 国内人口の減少・高齢化
- 国・地方の財政難の深刻化
- インフラ老朽化の加速
- まちの賑わい・魅力の低下、コンパクト/スマートシティ化の加速
- 訪日外国人数の増加

#### 世界情勢の変化

- 新興国の人口増加、都市化の進展、経済成長
- インフラニーズの拡大

#### 価値観の変化

- 価値観の多様化
- 防災・減災に関する社会的関心の更なる高まり
- 健康、Well-being意識の高まり

#### 気候変動・地球温暖化

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

### 業界を取り巻く環境

- 2030年頃まで：国土強靱化・維持修繕需要増加による国内建設市場拡大
- 2030年以降：人口減少・新設需要減少に伴う国内建設市場の停滞・縮小
- 建設業就業者数の減少・高齢化の更なる加速による担い手不足の深刻化
- 時間外労働の上限規制や働き方改革に向けた規制・要求の高まり
- デジタルデータの活用による設計・施工・維持管理技術の高度化、ロボット・ドローン・ICT建機等の省人化・自動化技術の進展

# 4 当社の役割



外部環境  
(社会・市場)

- ①国内建設市場の中期的な拡大と長期的な先行き不透明化（維持・修繕需要の増加、新設需要の減少）
- ②建設周辺市場の高まり（海外・不動産開発・再生可能エネルギー・インフラ運営等）
- ③担い手不足の加速（労働規制の強化、就労人口の減少）

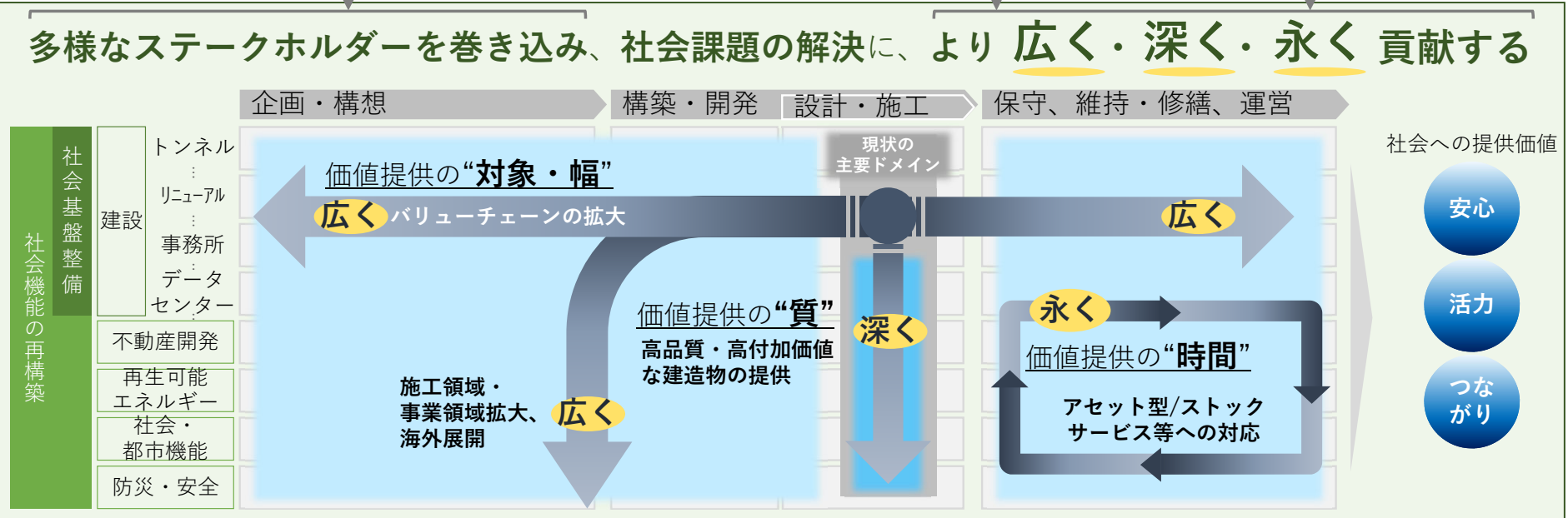
当社の  
理念・強み

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**

強み（西松らしさ）=現場力

まとめ上げる力      粘り強さ      堅実・誠実さ

当社の役割  
(ビジネスモデル)



# 5 中長期の企業戦略



— 3本柱 —

### 強い事業ポートフォリオの構築

<p><b>基盤事業の更なる拡大、次世代成長基盤への投資</b></p>	<p>国際、環境・都市開発、領域拡大*の営業利益の合計構成比</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">2025年度</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="text-align: center;">2035年度</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">18.1%</td> <td></td> <td style="text-align: center;">35.0%以上</td> </tr> </table>	2025年度	→	2035年度	18.1%		35.0%以上
2025年度	→	2035年度					
18.1%		35.0%以上					
<p><b>国内建設</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーンの拡大（川上（企画・設計）・川下（維持・修繕））</li> <li>● 成長領域への取組み強化</li> </ul>	<p><b>国内建設以外</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長領域への取組み強化</li> <li>● 事業間連携による海外市場の開拓</li> </ul>						
<p>積極的な投資・M&amp;A</p>							



### 強いポートフォリオの構築を支える経営基盤の強化

#### 人的資本経営による社員が創出する価値の最大化

「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

社員エンゲージメントスコア
2025年度 → 2035年度
3.76 → 4.00以上

- 採用、育成、他人財施策等、人的資本投資強化
- 社員エンゲージメントの向上を起点に、あらゆるステークホルダーのエンゲージメントを向上

Well-being経営



#### 組織の筋肉質化による効率的経営

現場生産性（一人当たり利益）向上、資源配分見直しによる人員・組織の適正化

一人当たり付加価値額
2025年度 → 2035年度
20.7百万円/人 → 35.0百万円/人以上

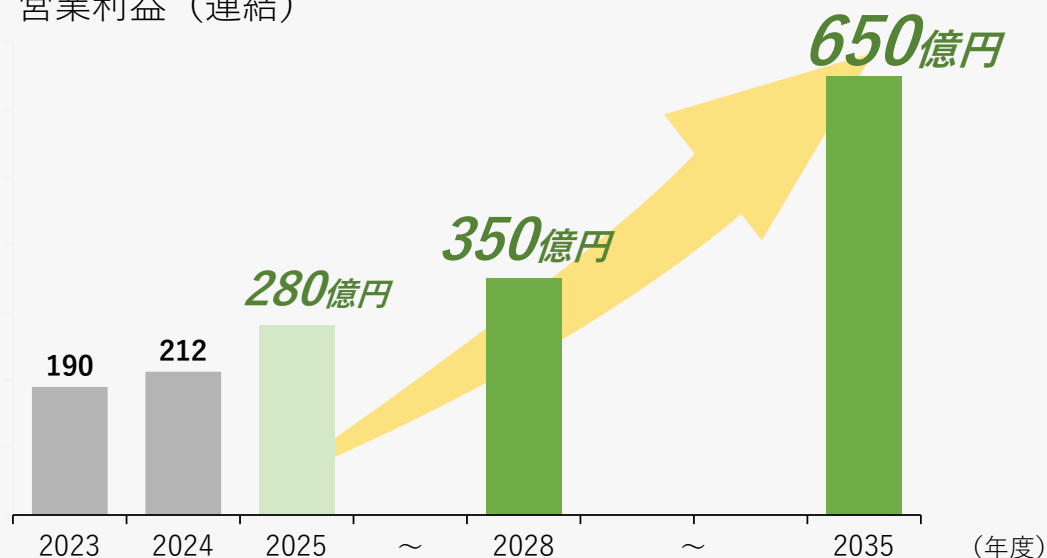
- DX推進、AI活用推進
- エンゲージメントの向上による挑戦意欲・人的ポテンシャルの向上
- 重複業務や重複組織の省人化と再配置

\*：投資・M&A等を通じた成長領域の取り込みによる収益

## 6 定量目標

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

### 営業利益（連結）



### 財務指標（2035年度）

資本効率	ROE	12.0%程度
財務健全性	自己資本比率	35.0%程度
	D/Eレシオ	1.0倍程度

### 投資額（2026-2035年度）

Net 約3,000 億円

### 投資方針（2026-2035年度）

#### 強い事業ポートフォリオの構築

- バリューチェーンの川上領域（企画・設計）・川下領域（維持・修繕）の強化、成長領域・海外市場の拡大
- 強みのある分野の深化・技術開発の強化
- M&Aによるケイパビリティの獲得

#### 人的資本経営による社員が創出する価値の最大化

- 多様かつ高度な人財の獲得に向けたブランディングの強化
- 採用競争力・離職抑制、専門人財の活躍推進を目的とした待遇の更なる向上
- 専門性・早期戦力化を目的とした社員研修の拡充

#### 組織の筋肉質化による効率的経営

- 自動化・省人化に向けた技術開発の強化
- AIへの投資・活用を含む全社DX・スマート現場化の更なる推進



# 中期経営計画2028

## 事業セグメントの説明

土木事業：国内における土木工事の請負及び土木工事に関連する事業

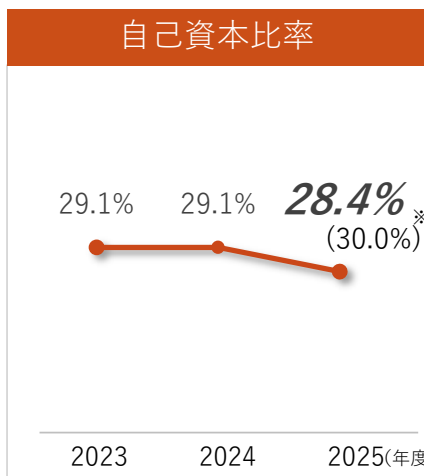
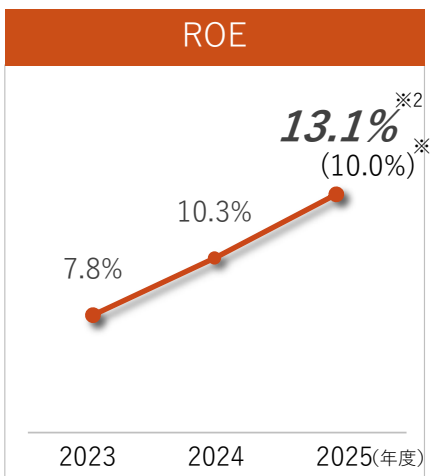
建築事業：国内における建築工事の請負及び建築工事に関連する事業

国際事業：海外における建設工事の請負及び建設工事に関連する事業

環境・都市開発事業\*：不動産の賃貸・販売、再生可能エネルギー、まちづくり等に関連する事業

\*：2026年4月1日より、アセットバリューアッド事業と地域環境ソリューション事業を統合

# 1 中期経営計画2025の振り返り | 財務 - 全社（連結）



※1：( )は「中期経営計画 2025」の計画値及び配当方針の変更に関するお知らせ（2024年5月13日）の目標を示す

※2：2025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）83億円を計上いたしました。この影響を除きますと、ROEは約10.1%となります。

## 売上高

- 国際事業でのODA工事および大型工事の受注繰延等により、売上高目標は未達。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が課題

## 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

## ROE

- 営業利益目標の達成と政策保有株式売却により、目標は達成

## 自己資本比率・D/Eレシオ

- 自己資本は着実に積み上がったものの、完成工事未収入金の増加に伴い、総資産が拡大したため、自己資本比率は28.4%に留まる
- D/Eレシオは1.19倍で着地

## 株主還元



- 2024年度より配当方針をDOE 5%程度に変更。安定的な株主還元を実施

# 1 中期経営計画2025の振り返り | 非財務 (ESG)



サステナビリティに係る体制を構築し、環境・社会・ガバナンスの取組みを推進

※：2026年3月期 有価証券報告書  
又は統合報告書2026にて開示

ESG	取組み	指標	目標値(2025年度)	実績値
Environment (環境) 	脱炭素社会の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減 (2020年度比) スコープ1+2</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減 (2020年度比) スコープ3 カテゴリ11</li> </ul>	54.8%(2030年度) 27.0%(2030年度)	※ ※
	生物多様性保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>【実績】「Nishimatsu自然関連情報2026」を2026年2月に開示</li> </ul>	—	—
	循環型経済の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設廃棄物の最終埋立地処分率 (国内)</li> </ul>	2.5%未満(2030年度)	2.3%
Social (社会) 	事業に係るすべての人々の 基本的人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人権に関する取組みアンケート」平均得点率</li> </ul>	55%以上	※
	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>【実績】 自律的に学ぶ仕組みの整備、人財育成体系の継続的整備</li> <li>【実績】 タレントマネジメントシステム導入・運用</li> </ul>	— —	— —
	多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用率 (総合職)</li> </ul>	20%以上	19.1%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>全管理職に占める女性管理職の割合</li> <li>男性職員の育児目的休暇利用率</li> </ul>	2%以上 100%	1.0% 98.8%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>度数率 (休業4日以上)</li> </ul>	0.4以下	※
	安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断後の精密検査受診率</li> <li>リモートワーク利用者率</li> </ul>	80% 100%	60.8% 32.8%
	働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>1on1の実施率</li> <li>自己都合退職率</li> </ul>	100% 1.5%未満	100% 2.0%
		サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>西松マイスター及び上級職長の現場就労率</li> <li>建設キャリアアップカードのタッチ率</li> </ul>	100% 90%
Governance (ガバナンス) 	取締役会構成の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率</li> <li>女性取締役比率</li> </ul>	— —	44.4%(4/9) 22.2%(2/9)
	社長後継者計画の策定・ 運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>【実績】 2025年12月取締役会にてサクセッションプラン決議</li> </ul>	—	—
	サステナビリティに係る 体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>【実績】 2023年度にサステナビリティ推進体制を構築</li> <li>サステナビリティ委員会の開催 4回/年</li> <li>サステナビリティ戦略会議 1~2回/月</li> </ul>	—	—
	政策保有株式の縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結純資産に占める政策保有株式割合</li> </ul>	—	16.8%

# 1 中期経営計画2025の振り返り | 技術開発、DX



2025年4月に技術戦略室を設置し、技術・DXに関する取組みを推進

技術開発



新たな価値の創出に繋がる  
技術開発

## トンネル自動化施工に向けた取組み

- ・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
- ・遠隔操作技術およびホイールローダー・バックホウの自動自律運転技術を開発
- ・山岳トンネルにおけるデジタルツインプラットフォームを開発

## トンネル覆工再生の実施工に向けた技術開発・改良

- ・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
- ・高速施工を実現するプレキャスト再生覆工とその運搬・架設装置を開発

## 床版取替えの技術開発の推進

- ・フォークリフトによる床版取替工事用の専用治具を開発し、作業時間を短縮
- ・板ジャッキを用いた床版切断撤去技術と自動水圧制御技術を開発し、作業時間を短縮

DX



DXによる生産性向上

## DXを活用した「スマート現場」の推進

- ・全社効率化プロジェクトの推進（2025年度より各支社にDXサポート外部人財を配置）

## 設計&計画のDX

- ・BIM/CIM活用（4Dの施工計画作成による施工計画の見える化・理解度向上）
- ・ジェネレーティブデザイン提案力強化（トンネル仮設備配置計画の自動化、計画ナレッジの形式知化）

## 施工管理&施工のDX

- ・入退場管理の効率化（CCUS管理・顔認証システム導入）
- ・暗黙知のナレッジ化（動画共有プラットフォーム導入、施工管理動画の蓄積と共有）

## 働き方DX

- ・社内文書参照システムの開発（社内情報の検索時間短縮、社内問合せ対応の効率化）
- ・技術提案文書生成AIの開発（技術提案作成の省人化、提案内容の高度化）

## 2 中期経営計画2028の基本方針

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  
人財マネジメントや全社効率化を推進し、持続的成長に向けた土台を整備

### 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

#### 中期経営計画2028の基本方針

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

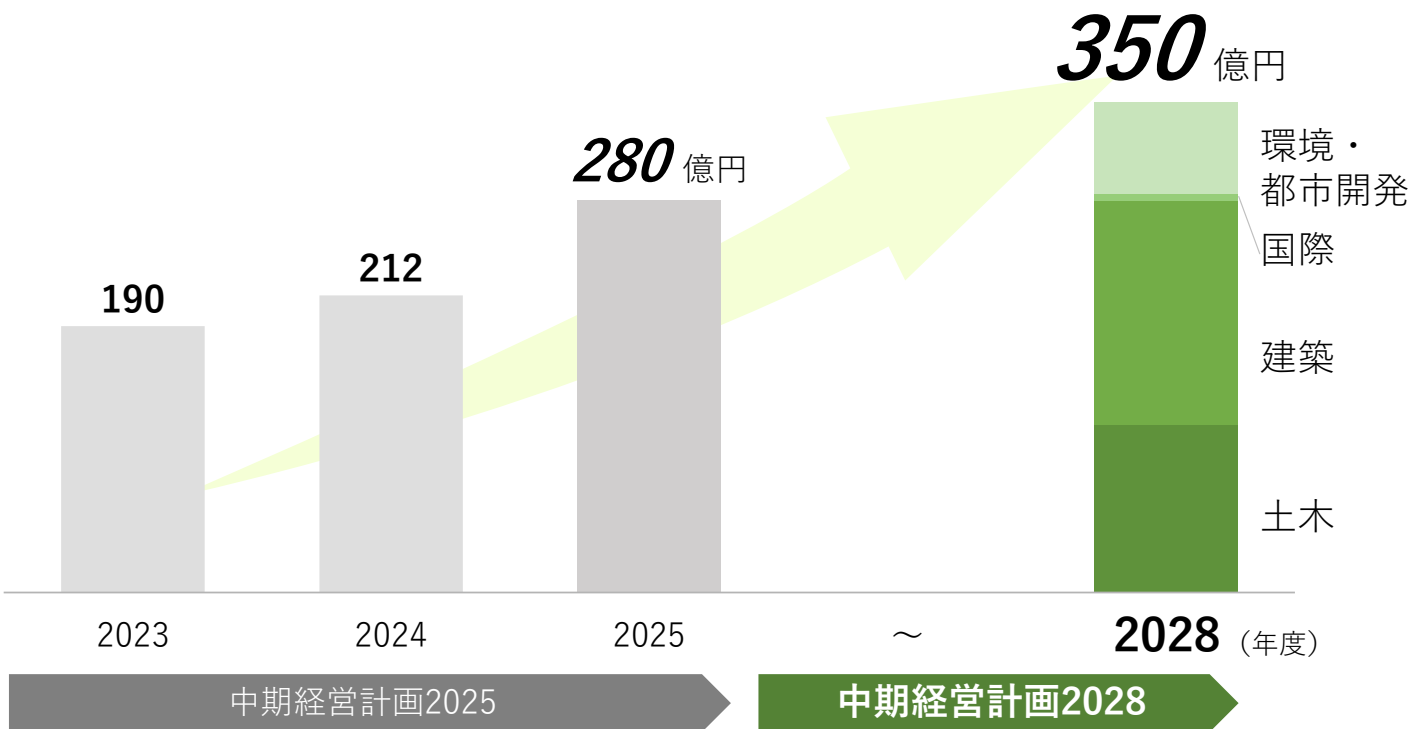
AIによる効率的組織への変革

- 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

### 3 定量目標



#### 営業利益（連結）



#### 業績目標（2028年度）

単位：億円	売上高	営業利益 (率)
■ 土木	1,520	<b>350</b> 億円 (7.0%)
■ 建築	2,510	
■ 国際	375	
■ 環境・都市開発*	595	
■ 全社	<b>5,000</b>	

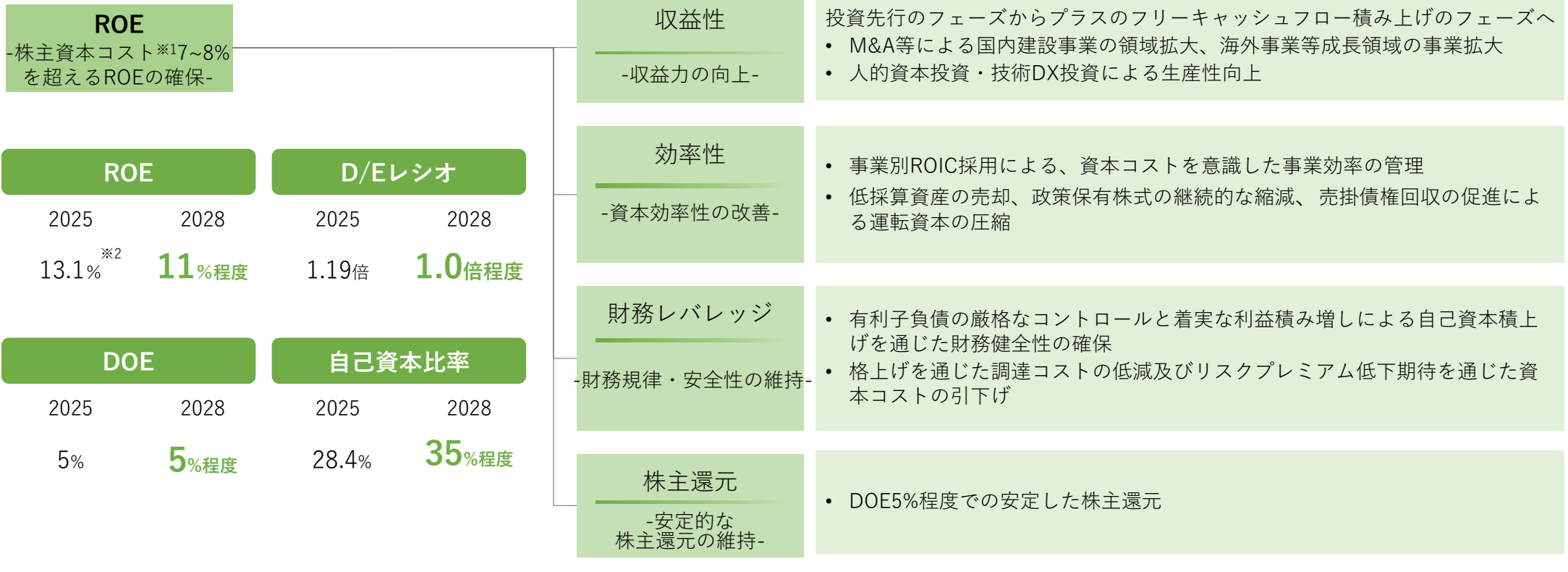
※：2026年4月1日より、地域環境ソリューション事業本部とアセットバリューアード事業を統合

## 4 財務計画 - 財務目標



事業の稼ぐ力の強化と、資産の戦略的な入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適切に配分  
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

### 財務目標



※1：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。

※2：2025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）83億円を計上いたしました。この影響を除きますと、ROEは約10.1%となります。

# 4 財務計画 - キャッシュアロケーション (2026-2028年度)



営業CF・不動産売却による創出キャッシュを持続的成長に向けた投資と株主還元に分

——— キャッシュイン ———

**営業CF**  
**650 億円程度**  
 事業活動による  
 キャッシュ創出

**資産売却**  
**1,150 億円程度**  
 不動産 1,000 億円  
 高収益物件への投資  
 政策保有株式 150 億円  
 2028年度までに連結純資産の  
 15%未満に縮減

——— キャッシュアウト ———

**成長投資・M&A**  
**1,500 億円程度**

**株主還元**  
**300 億円程度**

## 成長投資・M&Aの内訳

基本方針		
1	■ 成長領域	200 億円
	■ GX・まちづくり	300 億円
	■ 都市開発	1,000 億円 (Net 0億円)
2	■ 人財	60 億円
	■ 技術・DX・AI	100 億円
合計		1,660 億円

費用性投資

**費用性投資**  
**▲160 億円**  
**1,500 億円**

**株主還元の方針**  
 DOE5%程度の継続

## 5 投資計画 (2026-2028年度)

事業領域の拡大と、それらを支える人財開発、技術開発・DX・AIへ**積極的な投資・M&A**を実施

(3カ年累計投資額)

### 成長領域

200 億円

- 建設事業（国内・海外）の更なる事業領域・規模拡大（成長領域の技術・ケイパビリティの獲得）
- 建設事業以外の成長領域への投資による堅固な事業ポートフォリオ構築

### GX・まちづくり

300 億円

- “環境に優しく、住みやすいまちづくり”の推進、環境・エネルギー事業の収益力強化（国内・海外の環境・エネルギー、インフラ維持運営、建物の高付加価値化等の事業/領域への取組み強化 等）

### 都市開発

1,000 億円 (Net 0億円)

- 高採算物件への入替えによる収益力・インフレ耐性・資本効率向上

### 人財開発

60 億円

- 事業拡大を支える多様な人財の獲得・育成・エンゲージメント向上（タレントマネジメント、キャリア採用強化、自律的キャリア形成、対話機会の拡充、Well-beingの推進 等）

### 技術開発・DX・AI

100 億円

- 生産性向上・革新的な技術を活用した新たな価値創出（施工の効率化・自動化、公共インフラの高度化支援、環境技術、AI市民開発 等）

# 6 サステナビリティ経営 – 「中期経営計画2028」の取組み



## サステナビリティ経営の全体像

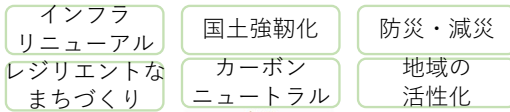
スローガン (基本方針)

みんなでつくる みんなが輝く

KGI (2050年)

延べ60,000※の地域・  
コミュニティへの価値提供

社会課題解決への貢献



マテリアリティ



## 事業 ～事業活動を通じたサステナブルな社会の実現への貢献～

マテリアリティ

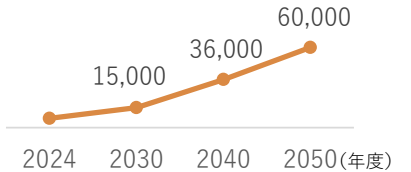
安心でき活力がわく  
社会の実現

マテリアリティの解決手段

- 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
- 環境に優しいレジリエントなまちづくり
- 地域・顧客の想いをつなぎ、人々の活力が生まれる地域やコミュニティをつくる
- 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

KGI

当社が価値提供する地域・コミュニティ数累計



## 経営基盤 ～サステナブルな経営基盤の構築～

マテリアリティ

「中期経営計画2028」の取組み

現場力を最大限  
発揮できる組織づくり

- 信頼される現場力向上・個々の現場の知の組織化に向けた、現場管理者の育成・技術継承体制の強化、及び専門性・生産性を高めた筋肉質な組織の確立

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に向けた、生産性向上に資する現場運営と建設技能者全体に対する処遇改善
- 新たな価値創出に向けた地域・企業との連携のための事業開発スキルの獲得

安心とワクワクに  
つながる技術戦略

- 技術開発・技術活用による施工の効率化（技術・DXによる建設現場の生産性の革新）
- 未来を見据えた技術開発を通じた、社会課題を解決する新たな価値の創出（詳細はP.28参照）

多様な人財がワクワクし  
活躍できる仕組みづくり

- 社員が働き甲斐をもって力を発揮できる職場環境の提供や組織横断的な思考の浸透に向けた、多様な人財の成長と挑戦の支援によるエンゲージメントの向上（詳細はP.27参照）

コンプライアンスの  
遵守

- リスク管理体制の強化によるリスクマネジメントの高度化
- コンプライアンス教育の拡充と継続による、コンプライアンスを最優先する文化の醸成

※60,000の設定背景：2050年度時点で2024年度比1.5倍（単年）になる試算。目標値は2050年度までの累計

## 6 サステナビリティ経営 - 指標と目標値



### 2028年度までの重点的項目に取り組み、サステナビリティ経営を深化

#### 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	重点的項目	指標	目標値(2028年度)
安心でき、活力がわく 社会の実現	脱炭素社会の形成促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ZERO30ロードマップ（2020年度比CO<sub>2</sub>排出量削減）の達成に向けた取り組みの実践</li> <li>・ 再生可能エネルギー発電量</li> </ul>	— 60GWh
安心とワクワクに つながる 技術戦略	生産性を高めた 筋肉質な組織の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI活用による全社効率化（管理部門<sup>※</sup>の人員創出）</li> </ul>	2026年度期首比 20%
現場力を 最大限発揮 できる組織づくり		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場の生産性向上（2.5%/年）</li> </ul>	2024年度比10%
価値創出を最大化できる パートナーシップ の形成	建設業担い手不足への 対応強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協力会社の安定的な確保</li> </ul>	—
	サプライチェーンを含めた 人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内及び協力会社の人権デュー・デリジェンスの継続実施（隔年）</li> <li>・ 社内及び協力会社の人権尊重の啓蒙活動（社会教育及び各地の協力会社向け講習）</li> </ul>	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	多様な人財の成長と エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 社員エンゲージメントスコア</li> </ul>	— 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス教育の研修受講率</li> <li>・ 重大なコンプライアンス違反</li> </ul>	100% 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>	—
サクセッションプランの実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> </ul>	—
政策保有株の縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連結純資産に占める政策保有株式割合</li> </ul>	15%未満

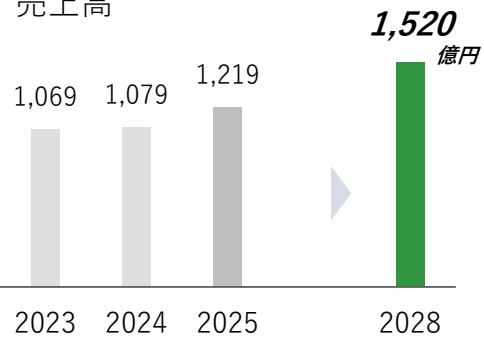
# 7 事業戦略 | 土木事業



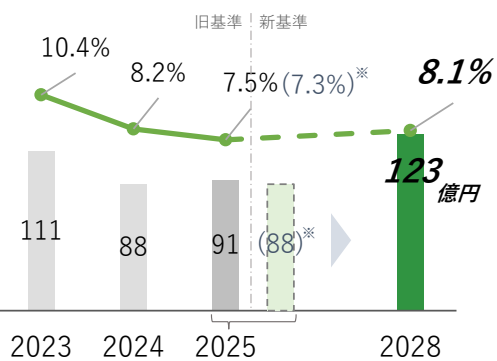
事業機会の見極め、技術・組織力の強化を通じて、安定的かつ高収益な事業体への土台づくりを推進

## 業績目標

### 売上高



### 営業利益 (率)



※2026年度より一般管理費の按分基準を売上高から売上総利益に変更。( )は新基準での営業利益・率

## 取組方針

### 中期経営計画2025の振り返り

- 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・売上総利益共に目標を達成

### 課題

- 成長領域、領域拡大への対応
- 受注拡大に向けた応札体制、施工体制の整備

### 市場環境

- 国土強靱化、防災減災ニーズの高まりによる市場拡大
- 維持・修繕需要の高まり
- 資材価格高騰、労働力不足の深刻化

- 技術開発の更なる推進、要素技術を用いた受注の拡大

## 重点施策

### 1 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組み強化

### 2 成長領域の技術開発、受注方式への取組み推進

- トンネル他自動化施工に向けた技術開発・改良、床版取替え技術開発とDB\*・ECI\*への取組み推進

### 3 人財・組織能力の強化

- 応札部門の人員増強・育成、外部連携の推進
- 若手/再雇用所長の活躍推進、生産性向上に資する現場運営・DX、協力会社の確保

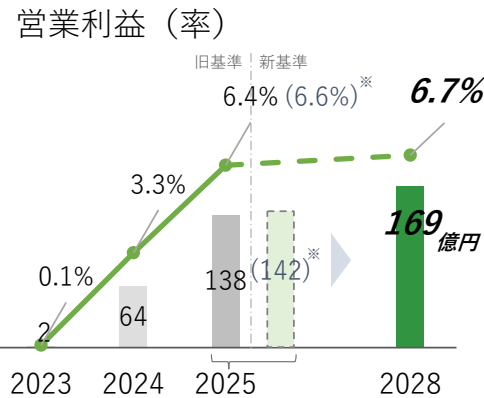
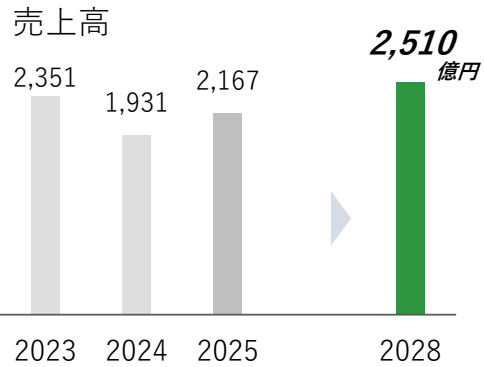
\*DB：設計・施工一括の発注方式、ECI：設計段階から施工者が関与する発注方式

# 7 事業戦略 | 建築事業



市場成長分野・強みのある分野への注力を通じて、より強いポートフォリオを構築し、高収益体質を定着

## 業績目標



※2026年度より一般管理費の按分基準を売上高から売上総利益に変更。( )は新基準での営業利益・率

## 取組方針

### 中期経営計画2025の振り返り

- 大型工事を含め、計画通りの受注を確保し売上高は達成
- 物価上昇リスクへの対策等、収益改善プランに取り組み、売上総利益目標を達成

### 課題

- ポートフォリオの再構築
- 事業規模拡大に必要な人財の育成・確保

### 市場環境

- 労務不足、建設コスト上昇の一方、価格転嫁に対する認識が企業先へ浸透
- データセンター、冷凍冷蔵倉庫等の需要の高まり

- 現場職員一人出来高の向上

## 重点施策

### 1 市場成長領域・強みのある分野への注力

- メーカー顧客の拡大、事務所、データセンター、物流施設等への注力 (そのうち、自社の強みが発揮できる分野を重点的に開拓)

### 2 人財の確保・育成

- 次世代所長の早期育成、スペシャリスト育成、設備職員の育成・確保、キャリア採用の強化、リテンション強化

### 3 生産性向上

- フロントローディング\*部門強化、BIM活用・DXの強力推進、現場業務改革 (標準化・効率化・外注化)

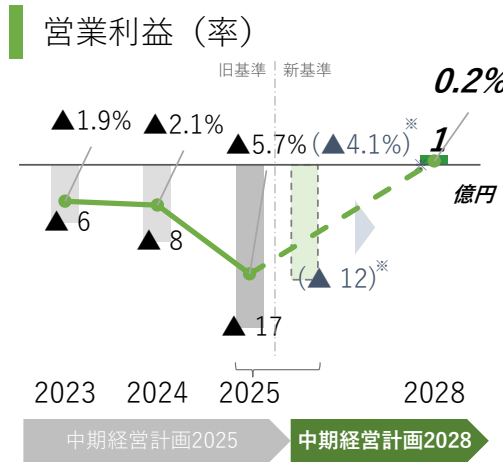
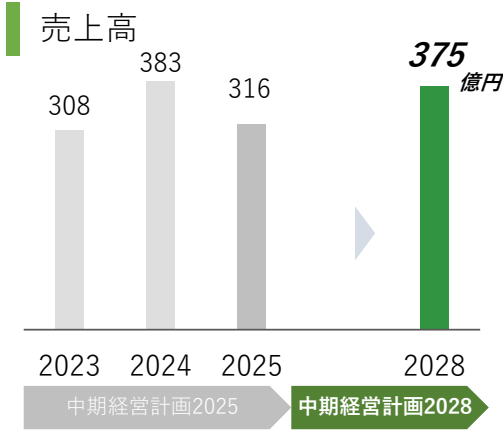
\*フロントローディング：後工程での手戻りを減らすため、設計の初期段階に負荷をかけ、作業を前倒しで進める方法

# 7 事業戦略 | 国際事業（土木・建築）



次代の中核事業の一翼を担うべく、本計画期間中は収益性の改善と事業領域拡大の基盤構築に注力

## 業績目標



## 取組方針

中期経営計画2025の振り返り  
 ・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

	土木	建築
方針	強みであるトンネル工事を中心とした国際競争入札案件やODA案件、維持・修繕工事へ取り組む	日系企業の投資状況に影響されないポートフォリオ構築×現地人財の活躍促進により収益を改善
市場環境	・シンガポール、フィリピン、バングラデシュのインフラ整備市場・リニューアル市場は拡大見込み	・市場成長が見込まれるが、日系企業は国内回帰の動きにより減少傾向（タイ） ・外資企業や現地企業からの発注案件は競争環境が厳しい
課題	・ODA・国際競争入札案件比率の適正化 ・国際事業を担う人財の確保・育成 ・新規進出国の基盤構築 ・環境・都市開発事業の海外進出支援	・タイ：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 ・ベトナム：日系顧客を中心とした取組み継続と収益性の改善

重点施策	土木	建築
1 収益改善・安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工体制の早期構築、遅延要因の情報収集・早期交渉</li> <li>新規分野フィジビリティスタディの継続</li> </ul>	1 ポートフォリオ改革 <ul style="list-style-type: none"> <li>外資生産工場の比率拡大</li> <li>成長領域（食品・消費財・電子部品・DC等）の拡大</li> </ul>
2 人財の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代幹部の育成、若手職員の早期抜擢、現地人財主体の組織構築</li> </ul>	2 利益率・収益性の改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>営繕・改修案件の獲得強化</li> <li>現地人財の活躍推進</li> </ul>
3 (土木・建築共通) 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		

※2026年度より一般管理費の按分基準を売上高から売上総利益に変更。( )は新基準での営業利益・率

# 7 事業戦略 | 環境・都市開発事業

※2026年4月よりアセットバリューアー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

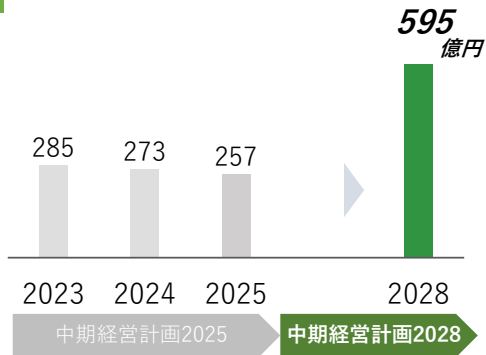


事業活動によって創出したキャッシュを効率的に循環させ、高収益体制を構築

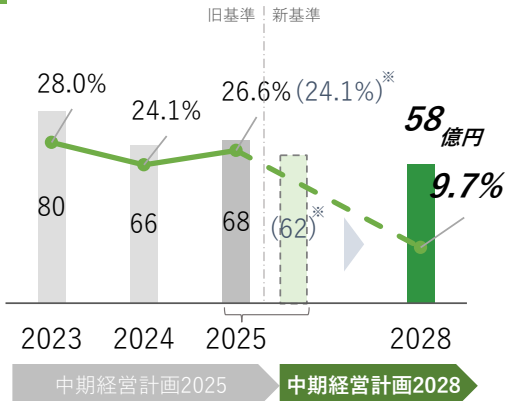
取組んできた環境関連と都市開発の事業領域を『Reデザイン※』し、感動と豊かさを生む次世代のまちをつくる

## 業績目標

### 売上高

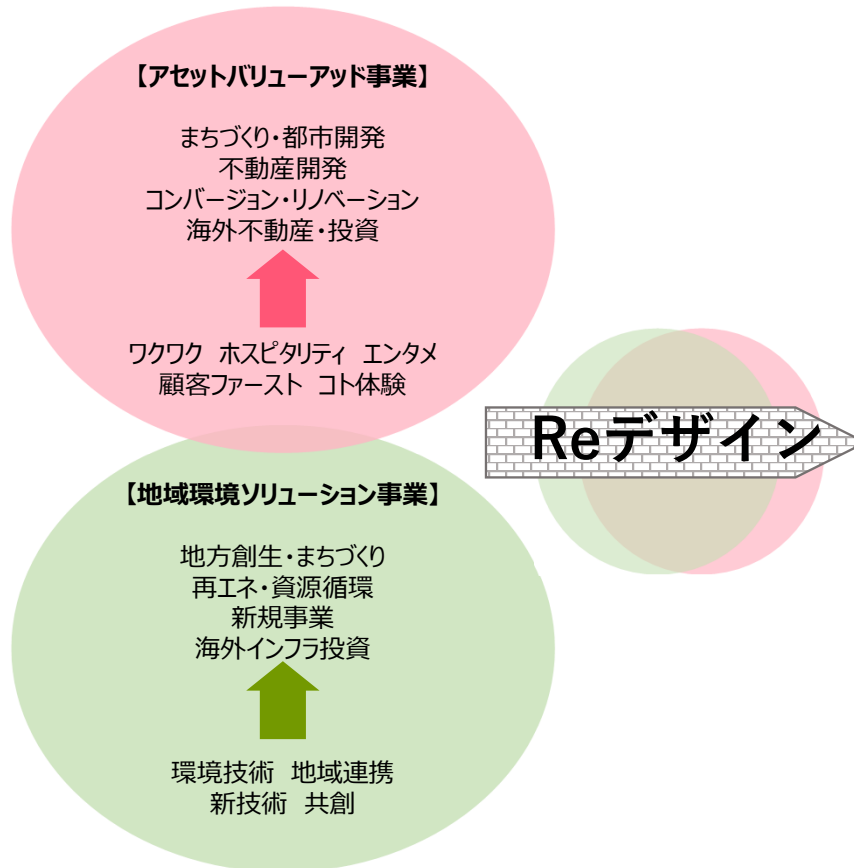


### 営業利益（率）



※2026年度より一般管理費の按分基準を売上高から売上総利益に変更。( )は新基準での営業利益・率

## 事業領域



## 次世代のまち

### 「日常の生活空間」に「感動体験」を提供

日常空間（オフィス・住宅等）  
×  
ホスピタリティ・エンタメ・スマートTech等

### 「まち」に「エコシステム」をインストール

環境配慮型不動産・再エネ・資源循環  
×  
地域エネルギーマネジメント

### 「新たな付加価値」を継続的に「まち」に提供

既存の建物・インフラ  
×  
バリューアード・機能アップデート

### 地域課題を解決し個性豊かな「まち」をつくる

老朽インフラ更新・新技術導入  
×  
地域の強み（自然資源、観光資源等）

※取組んできた事業領域を掛け合わせる

# 7 事業戦略 | 環境・都市開発事業（アセットバリューアップ事業）



高収益アセットへの入替を進め、将来の強固なポートフォリオの基盤づくりを開始  
 投下資金の収益性・効率性の向上を図る

## 取組方針

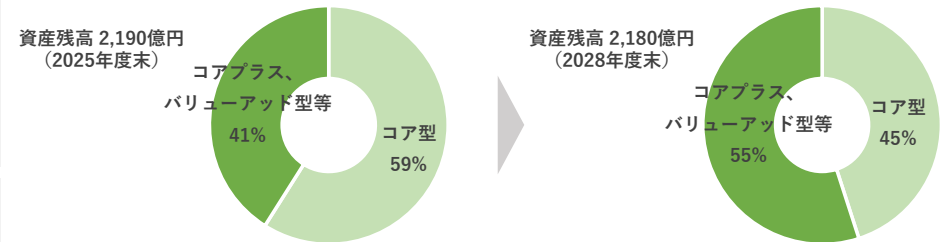
### 中期経営計画2025の振り返り・市場環境・課題

- 新規物件取得が計画通りに進まず、収益物件が不足。また、計画以上にコストが増加
- 不動産マーケットは堅調。上昇トレンドで新規取得が厳しく、新たな開発事業は近年の建設コスト高騰により事業性の確保が厳しい
- 資産ポートフォリオの収益性向上や資産入替等による資本効率の向上が課題

### 事業戦略

- 「事業領域」「分野・用途」「投資類型」を適切に組み合わせ、国内外で強靱な資産ポートフォリオを実現
- 収益性・資金効率を高め、より生産性の高い事業部門としての確立を目指す

### 資産ポートフォリオ（コア型比率）



- 高収益型である「コアプラス、バリューアップ型」を中心に新規投資
- 「コア型」では、安定賃貸利益と含み益を確保
- 「コア型比率」を適宜適切に見直すことで資金効率を更に向上

#### 〈事業領域〉

#### 「高付加価値型事業」の組成に注力 （より川上からの企画提案）

- 開発事業  
－バリューアップ、リノベ、コンバージョン含む
- 高収益アセットへの投資
- 既存資産の増賃等による価値向上
- 厳選した再開発・区画整理への取組
- 海外投資（開発事業、高収益アセット）

#### 〈分野・用途〉

#### インフレに強い分野・用途の アセットに取組み注力

- 観光（ホテル）・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

お客さま起点の発想の  
**ワクワクアセット創出**  
 （ユーザーがワクワクする空間）

#### 〈投資類型〉

#### 3つの類型にバランスよく取組み、 投下資金の収益性・効率性を向上

**コア型**（長期保有型）  
 期中収益を主とする投資

**コアプラス型**（短期回転型）  
 期中収益＋売却益を狙う投資

**バリューアップ型**（高リスク・高リターン型）  
 物件に付加価値を付ける投資

- 海外投資（シンガポール・米国・豪州、タイ・ベトナム）  
 －収益不動産投資、短期回転型開発、中長期開発（いずれもバリューアップ含む）  
 －国際事業本部（タイ・ベトナム）との連携強化、協業事業（工事受注）への取組み強化

- AVA子会社の強化  
 －西松地所（PBM）  
 －西松アセットマネジメント（AM）

- M&A投資（国内・海外）  
 －不動産M&A（現物不動産取得）  
 －事業会社出資（収益引き付け、事業機会確保）

# 7 事業戦略 | 環境・都市開発事業（地域環境ソリューション事業）



プロジェクトマネジメント能力を発揮し、国内外のまちづくりに繋がる新規事業を開発

## 取組方針

### 中期経営計画2025の振り返り

- 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

### 市場環境・課題

- 脱炭素・循環型社会の実現や地域の持続性確保といった社会課題が複合化する中、再生可能エネルギーや資源循環、インフラ分野において中長期的な市場拡大が見込まれている

### 事業戦略

- 北米・アジア・オセアニア等の高い成長性が見込まれる海外を中心に、社会基盤整備で培ったプロジェクトマネジメント能力を活かして、多様な関係者と連携しながら、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

### 事業機会の創出（海外、新規分野）

- 収益性・成長性のある海外再エネ・PPP案件の強化
- 大手企業、ベンチャー、自治体などの多様なチャンネルを活用した新たな市場の開拓



### 事業開発スキルの獲得

- 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
- ベンチャー企業が持つ先進技術の活用
- 資本提携、M&Aなどによる推進体制の強化
- 自らの強みと役割を明確にした共創体制を構築

## 事業領域

### 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等

### インフラPPP

- 地域インフラの課題解決に繋がる事業
- 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）

### 建設ソリューション

- 建設業界の熱中症対策、自動化・現場管理効率化等に繋がる事業

### 建物バリューアップ

- ビルマネ効率化、空間デザイン、環境配慮等の建物付加価値向上に繋がる事業

### サーキュラーエコノミー

- 廃棄物等を活用した資源循環ソリューションを開発・提供

多様な人財の成長と挑戦を支え、エンゲージメントを高めることで、新たな中長期的企業価値の創出を実現

## 新たな中長期的企業価値の創出

企業・社員の成長を加速

価値創出の促進

### 社員エンゲージメントの向上

【 KPI…2028年度：3.80 2035年度：4.00以上 】

Well-being経営



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

#### 人財配置の最適化

- 経営戦略・事業戦略との連動
- 適財適所配置を実現するタレントマネジメントの拡充

#### 必要となる人財の確保

- ターゲットを明確化した採用活動
- キャリア採用体制の強化

#### 自律的キャリア形成

- キャリアの多様化 (経営人財・スペシャリスト・職種部門横断)
- キャリア選択と学びの機会提供

#### 成長・挑戦を支える仕組み・風土

- 対話機会の拡充と定着
- Well-beingの推進 (ライフスタイルや価値観変化への対応)
- 活躍貢献を促す評価処遇制度

# 技術とDXで、全社効率化と新価値創出を実現することにより、 一人当たり付加価値額とエンゲージメント向上を両立

## 造る

技術とDX、  
人とAIによる生産性向上

KPI：一人当たりの出来高（2024年度比）  
2028年度：1.11倍 / 2035年度：1.38倍

生産性向上に資する新技術



技術開発による施工の  
効率化、自動化推進



基幹業務システムを活用した  
業務プロセスの効率化



生成！活用促進と  
AI市民開発による業務効率化

## 創る

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

KPI：新たな価値につながる技術の事業適用  
2028年度：6件 / 2035年度：20件

顧客要望・社会ニーズを捉えた新技術



公共インフラのリニューアル  
による価値向上



木造建築や環境配慮型材料  
などによる新価値創出



地域課題解決による  
新価値創出

AI活用・市民開発

DX・ICTを活用した新・現場力

事業・DX・AIを支える安定・効率的な業務基盤

ゼネコトップクラスの一人当たり付加価値額・ゼネコトップのエンゲージメントスコアの実現

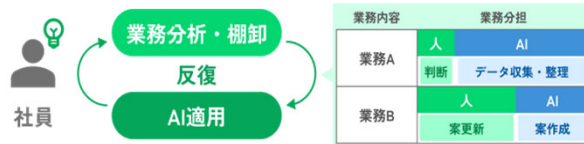
省人化により創出した人財の生産部門・成長領域への再配置

AIツールの活用による業務効率化

社員自ら業務に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

2028年度：AI活用により管理部門の20% 人員創出  
2035年度：AI活用により管理部門の50% 人員創出

※管理部門：コーポレート、安全環境、事業管理（現場事務含む）  
（いずれも支社含む）  
※人員創出率は2026年度期首人員数を基準とした割合



自ら業務にAIを適用させる  
AIエージェント市民開発

質の高い仕事へのシフト

プロフェッショナルな技術とAIの融合により新たな価値の創出

- ・安全性向上・品質向上
- ・ナレッジ化による高度な技術継承
- ・施工機械の自律運転
- ・リスク管理の高度化
- ・フィジカルAIソリューション開発



プロフェッショナルな技術を  
AIエージェント化 / フィジカルAI化

社内利用アプリなどのAIツール活用

まかせられる人が、いる。



**NISHIMATSU**

**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ございます。