

2020年、その先へ。

『持続的な発展と変革に向けて～中期経営計画2017(2015年度～2017年度)』を策定いたしました。
本計画を着実に遂行することにより、将来にわたる持続的な成長へとつなげてまいります。

～持続的な発展と変革に向けて～ 中期経営計画2017の概要

目指すべき企業像

- 揺るぎない信頼の獲得と、魅力ある企業を目指す。
- 新たな価値を創造し、社会の課題を共に解決できる企業を目指す。

基本方針

- 持続的な発展に向けた人財の育成と活用
- コア事業である建設事業および開発不動産事業における高収益企業基盤の確立
- 持続的な発展を目指した新たな事業展開への取組み

主要施策

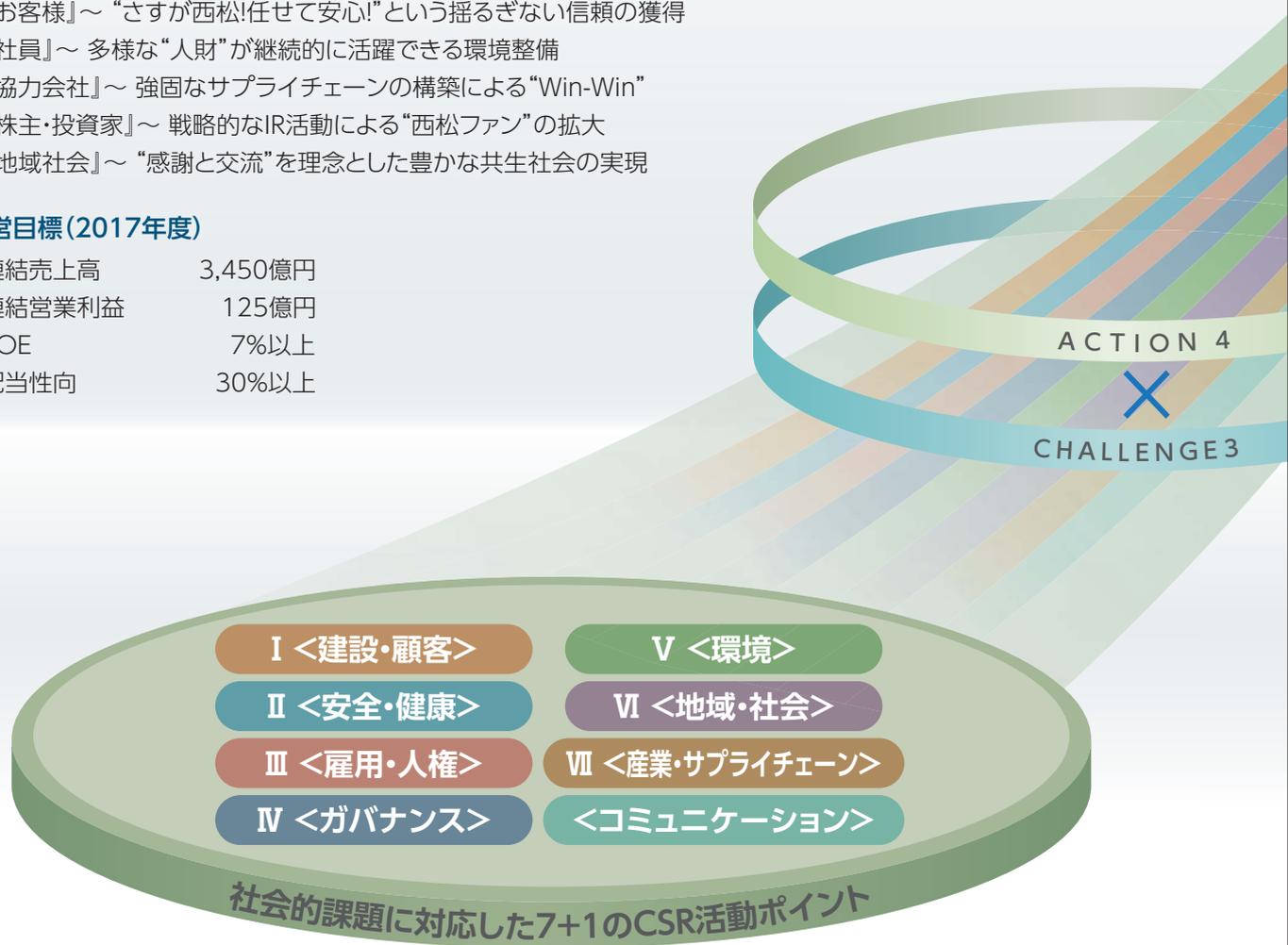
- 『お客様』～ “さすが西松!任せて安心!”という揺るぎない信頼の獲得
- 『社員』～ 多様な“人財”が継続的に活躍できる環境整備
- 『協力会社』～ 強固なサプライチェーンの構築による“Win-Win”
- 『株主・投資家』～ 戦略的なIR活動による“西松ファン”の拡大
- 『地域社会』～ “感謝と交流”を理念とした豊かな共生社会の実現

経営目標(2017年度)

- 連結売上高 3,450億円
- 連結営業利益 125億円
- ROE 7%以上
- 配当性向 30%以上

未来を創る現場力

当社の強みである現場力とは、現場におけるきめ細やかな施工管理力と、現場に潜む様々な課題を自ら発見し、自ら解決するチカラです。



すべてのステークホルダーとの Win-Winの関係構築



中期経営計画とCSRの関連づけ

2015年に中期経営計画2017を策定しました。
 『成長期』として位置づけた前回の中期経営計画に対し『発展・変革I期』として位置づけた今計画では、将来にわたって持続的に発展し続けるための新たな一歩を踏み出し、展開を図るための始動時期とし、その中で目指すべき企業像として『新たな価値を創造し、社会の課題を共に解決できる企業』と決めました。

中期経営計画2017には財務目標と財務諸表に現れない非財務目標が設定されています。非財務目標の達成に向けて、様々な施策に着実に取り組むことが、将来の財務目標の達成につながるものと考えています。

この計画には『コア事業・基盤強化戦略』としてのACTION4と『事業成長戦略』としてのCHALLENGE3という二つの重点戦略があります。

これらの戦略から組成される『中期経営計画』と『CSR活動目標』という二つの両輪が一体となり、連動し前進していくことにより『N-Vision2020』の実現に近づいていくものと考えています。

計画の遂行、目標の達成により当社が持続的に発展し続け、その結果が持続的な社会への貢献につながり、当社の価値が向上し、継続的発展につながります。このような理念の実現にむけ、これからも取組んでいきます。

中期経営計画2017の進捗状況

中期経営計画2017 重点戦略について

土木事業戦略(国内)

2015年受注高目標： 770億円

2015年受注高実績： 792億円

2017年受注高目標： 1,000億円

西松ブランドと高収益体質を確立し、 持続的に発展し続ける魅力ある事業へ

高収益体制を確立するための基盤づくり

- 総合評価方式案件のさらなる取組み強化
- 災害復興事業への継続的な注力
- 若手技術者の育成による組織と個の強化

将来の土木事業の推進力となる取組み

- 民間顧客への営業の深度化
- リニューアル事業(PPP・PFI事業を含む)の取組み推進
- 原子力バックエンド事業など新技術の開発

建築事業戦略(国内)

2015年受注高目標： 1,820億円

2015年受注高実績： 2,083億円

2017年受注高目標： 1,800億円

お客様目線でのものづくりによる、 信頼ある事業へ

安定的収益の継続確保にむけた基盤固め

- 組織営業によるお客様ニーズの深掘り
- 現場力(=自らが問題を発見し、解決する力)の強化
- 技術面の施工管理フォロー体制の強化

競争優位分野への集中

- 設計施工技術力の強化による得意分野の創造
- 建物の生涯を通じたお客様とのパートナーシップの構築

開発・不動産事業戦略

2015年売上高目標： 90億円

2015年売上高実績： 103億円

2017年売上高目標： 120億円

付加価値の高いソリューションを 提供できる事業へ

事業創出力強化

- 開発事業創出による魅力的なまちづくりの推進
- 不動産ワンストップソリューションサービスの積極展開
- お客様の保有不動産を活かした事業化の提案

収益・資産構造増強

- 収益不動産への投資と不動産バリューアップ事業の展開
- 高収益を生み出す資産ポートフォリオの構築

国際事業戦略

2015年受注高目標： 340億円

2015年受注高実績： 111億円

2017年受注高目標： 500億円

将来を見据え、事業基盤を固めるとともに、 継続的に安定した利益を確保する事業へ

安定的利益の確保と海外マネジメント能力の向上

- リスクマネジメントのレベルアップ
- 海外組織の強化とローカル職員の育成

新しいビジネスモデルへの挑戦

- インフラ関連事業(PPP/PFI案件含む)の推進
- 海外保有資産の有効利用
- ラオス・カンボジアへの進出(メコン地域)

2015年度の振り返り

受注高全体の目標値は達成したものの、高収益体制を確立するための基盤づくりとして取り組んでいる総合評価方式案件の受注目標値は、達成できませんでした。

- 総合評価方式の取組み
 - ・経験年数の若年化による取組み精度の低下
 - ・計画部員の不足による参加件数の減少
- 民間営業への取組み
 - ・地域ごとに異なる営業深度
- リニューアル案件の進捗遅れ
 - ・自治体の取組み温度差
 - ・リニューアル技術数の不足感

受注高、完工高、売上総利益すべて目標通り達成できました。中期経営計画2017策定当時と今の建設投資の状況は大きく変化しています。そのうえで、人的資源を念頭に、適正な規模感や方向性を打ち出さなければなりません。

- 川上営業強化による受注増
- 市況様子見によるお客様の発注時期の遅延化
- 設計計画部門のローテーション活性化にともなう社内連携強化
- お客様対応や情報共有の向上

不動産市況が好調であったこと、賃貸物件の高稼働率を維持できたことによって、売上はほぼ計画通り、売上総利益、営業利益は計画比上振れとなりました。

<2015年度竣工・事業開始プロジェクト>

- ・東海太田川駅西地区市街地再開発事業(愛知県東海市)
- ・荏原製作所社員寮賃貸事業(神奈川県大和市)

- 新たに5件の事業化に着手
- 不動産ワンストップソリューションサービスの展開に向け、グループ内不動産事業の役割分担を整理
- 低採算資産の処理はほぼ完了

案件が大型化する中、計画延期や取組み中止によって受注戦略に大きな影響を受ける結果となりました。完工高、売上総利益についても、一部の工事で進捗が遅れ、収益が減少し目標を達成することができませんでした。

- 出来形出来高・原価・工程が一体となった原価管理システムの精度向上
- 適正な人員配置の不足

2016年度の活動について

社会やお客様からの信頼の獲得と社会への浸透を目指し、高収益体質となるために、受注力の強化・収益の向上・組織と個の強化を目指し取り組んでいきます。

- 高収益体制の確立
 - ・設計変更の発生要因の分析
 - ・見積対応部署における経験者の増員
 - ・見積案件集中時における全社応援体制の構築
- 民間営業活動への取組み
 - ・お客様側に立ち「どのような貢献ができるのか」の検討継続
 - ・長期取引から得られる信頼感の強化
- リニューアル事業の取組み推進
 - ・包括的委託業務の受注につながるトップ営業の実施
 - ・技術研究所や施工技術委員会との協働による独自性技術の開発

現状の施工能力に適した受注規模を確保し、最高品質の施工サービスの実現を追求していきます。組織営業をさらに強化し、競争優位分野へ注力することにより信頼ある建築事業を目指していきます。

- 新しいマーケットにむけた営業方策の確立
- 各支社支店における中長期営業戦略の確立
- 優先物件ヒット率70%以上
- 上半期受注額および内定金額の合計額を年間目標額の9割

「上流から下流までのパッケージ型事業」(案件組成から事業の運営・維持管理に至るまで長期間にわたって包括的にマネジメントする事業)への取組みを強化します。

<主な2016年度竣工予定プロジェクト>

- ・東大宮ショッピングセンター(埼玉県さいたま市)
- ・慶應義塾大学日吉国際学生寮(神奈川県横浜市)
- ・高岡駅前東地区複合ビル整備事業(富山県高岡市)

- 事業推進中プロジェクトの早期事業化
- 販売事業への継続的な取組み
- 収益不動産、事業化種地への投資重点化

継続的に安定した利益を確保する集団となるために、入札業務の改善と施工管理の改善・強化に取り組めます。

- 案件取組み可否および考慮すべき留意点の判定基準の見直し
- 入札チームの能力向上と見積り要員の充足
- 計画進捗率の確保
- 現場組織の見直しと変更
- 安全と品質の不適合事項の撲滅

ラオ西松建設株式会社の設立

2015年4月に、泰国西松建設とラオスの建設・コンサルティング会社のサワンTVSコンサルタント社は、ラオス人民民主共和国において日系ゼネコンで初となる合併会社を設立しました。さらに2015年8月にラオス南部チャンパセック県のパクセーに認可された「パクセー・ジャポン中小企業専用経済特区」(総面積195ha)の開発運営会社の設立に参画しました。この経済特区は、日系中小企業を対象とした経済特区であり、地元の雇用機会創出と産業の発展が期待され、メコン川沿いの環境に配慮した自然に優しい工業団地を目指しています。

中期経営計画とCSR活動目標

中期経営計画の非財務目標とCSR活動目標の統合を図っています。
7+1のCSR活動ポイントと中期経営計画(ACTION4)とを一本化し、
2020年のあるべき姿(N-Vision2020)の達成を目指します。

ACTION4【コア事業・基盤強化戦略】

西松ブランドの確立にむけて、お客様からの揺るぎない信頼を獲得するための4つの行動計画

- ◆建設事業および開発・不動産事業における高収益企業基盤の確立
- ◆ステークホルダーとのWin-Winの関係強化
- ◆業界最高水準の環境経営の推進
- ◆人財育成を含めた社内基盤の強化

関連アスペクト (GRI第4版)	社会的課題に対応した 7+1のCSR活動ポイント	2020年のあるべき姿 <N-Vision2020>	想定する具体的 ステークホルダー	中期経営計画 ACTION4
顧客の安全衛生 製品および サービスのラベリング	I<建設・顧客> 良質な建造物による価値創造 顧客満足の提供	◎最高水準の施工・サービス品質の追求 ◎すべてのお客様の最上満足度の実現	顧客、ユーザー 社会	コア事業に おける 高収益企業 基盤の確立
労働安全衛生 労働慣行に関する 苦情処理制度	II<安全・健康> 安全な産業の実現 適正な労働環境整備	◎労働災害ゼロの実現 ◎長時間労働の解消と快適職場の実現	社員、顧客 協力会社ほか	
研修および教育 非差別	III<雇用・人権> 働き続けられる職場づくり 公平・公正な雇用の創出	◎持続性確保にむけた人的資源への 積極投資 ◎人材の定着にむけた社員満足度の向上	社員 社会	人財育成を 含めた 社内基盤の 強化
腐敗防止 反競争的行為 コンプライアンス	IV<ガバナンス> 適正な企業活動 適切な情報開示	◎説明責任に対応した コーポレートガバナンスの確立 ◎業務と組織の見える化による信頼確保 ◎コンプライアンスの徹底 ◎徹底したリスク管理による事業の 継続性と信頼確保	投資家、株主 社会	環境経営の 推進
エネルギー製品および サービス コンプライアンス	V<環境> 地球環境の次世代への継承 循環型社会への対応	◎環境経営先進企業に向けた取組み ◎環境コンプライアンス維持基盤の 確立と持続的な継承 ◎環境ソリューション事業の積極展開	環境 社会	
間接的な経済影響 地域コミュニティ	VI<地域・社会> 地域・社会への貢献 大規模災害への対応	◎企業市民としての積極的社会参加 ◎事業スキルを活かした貢献	社会 地域コミュニティ	ステーク ホルダーとの Win-Winの 関係強化
サプライヤーの 環境評価 サプライヤーの 労働慣行評価	VII<産業・サプライチェーン> 建設産業の発展 協力会社との適正な関係構築	◎適正なCSRサプライチェーンの構築	協力会社ほか 産業界	
(関連アスペクト) なし	<コミュニケーション> CSR発展にむけた コミュニケーション 社会に対するCSRの説明責任	◎CSR活動の積極的発展 ◎CSR活動の適切性確保	全ステーク ホルダー	

CHALLENGE3 【事業成長戦略】

外部環境の変動にも柔軟に対応できる
事業構成への変革を図る

- ・新たな事業展開への取組み
- ・技術研究開発の強化
- ・事業化にむけたイノベーションの促進

社長室長メッセージ / よりスピーディーな展開力のために「経営戦略会議」をスタート。

中期経営計画2017の初年度を終えるにあたり、検証活動を行いました。財務・非財務目標の達成にむけ、各事業本部がさまざまな施策を計画・展開しておりますが、さらなる全社的活動へと拡げていくためには、もう一工夫必要と感じています。

2016年度の具体策として、部門横断的実務者レベルで組織する『経営戦略会議』を設けました。狙いは各部門の活動に連携するテーマや課題について、実務レベルで議論を深め、共通の価値観のもと有機的に結びついた具体策を経営会議に上程し、実意あるスピーディーな展開を図ることにあります。

組織全体で課題を解決していく力を高め、ステークホルダーの皆様とともに持続的に発展し続ける取組みを進めていきます。



社長室長
伊井 修

CSR
最重要課題
として

長時間労働の改善にむけて

長年にわたる、また将来の持続的発展の障壁となるこの問題を解決するため、2016年度は最も大きな経営課題の一つとして取組みを始めます。経営者によるメッセージを直接発信し、社員一人ひとりの意識改革を触発し、具体的活動として業務計画に応じた労働時間計画を各作業所や部門ごとにしっかり立て、計画達成にむけた取組みを各レベル(会社、作業所・部門、個人)で計画的に推し進め、実態との乖離を多角的に分析し、会社全体で解決策を講じていくPDCAを展開し着実な改善を目指していきます。

第2回
CSR表彰

社内におけるCSR活動の周知、さらに全社的な展開を目指し、CSR表彰制度を2015年度より始めました。2016年度も数多くの活動の中から下記の7件が表彰されました。

	活動名	活動・主体
社会貢献部門	名取と歩む「西松建設まちづくり基金」	北日本支社、CSR推進課
社会貢献部門	香港海岸清掃	香港支店
社会貢献部門	地元主催の八十里越え体感バスへの協力	八十里トンネル出張所(関東土木支社)
ステークホルダー コミュニケーション部門	愛川技術研究所で近隣小学生に防災・環境教育	技術研究所
ステークホルダー コミュニケーション部門	ゼロ・エミッションへの挑戦/ CO ₂ 排出削減の挑戦および各種CSR活動	六本松建築出張所(九州支社)
産業・ サプライチェーン部門	とくしま協働の森づくり事業	四国支店
品質向上、顧客満足部門	神戸市北部の災害復旧	神鉄谷上出張所(西日本支社)

7+1のCSR活動ポイントの振り返り

2015年度の振り返り

7+1のCSR活動ポイントにおいて、具体的に79個のKPIを設定し、活動しました。

活動ポイント別に確認すると、『Ⅳガバナンス』『+1コミュニケーション』については、すべての指標で高い達成度となりました。

『Ⅰ建設・顧客』『Ⅴ環境』『Ⅵ地域・社会』『Ⅶ産業・サプライチェーン』については、概ね目標が達成されていますが、一部の指標において未達成でした。

『Ⅱ安全・健康』『Ⅲ雇用・人権』については、特に「労働災害」や「長時間労働」「人事制度」という指標において大きく目標を下回り、全体として未達成という結果でした。

7+1のCSR活動ポイント 2020年のあるべき姿	あるべき姿に到達するために 【KPIの設定】	2015年度主な目標値	実績
Ⅰ<建設・顧客> ◎最高水準の施工・サービス品質の追求 ◎すべてのお客様の最上満足度の実現	お客様からの高評価の獲得を目指しています。 ①土木事業:国交省の工事成績評定点の対象年度平均点 ②建築事業:お客様アンケートA評価の割合 ③国際事業:現場パトロールの実施回数	①78点以上 ②77%以上 ③1回/月/国	①79.3点 ②82.7% ③実施36回 (計画37回)
Ⅱ<安全・健康> ◎労働災害ゼロの実現 ◎長時間労働の解消と快適職場の実現	①休業4日以上 の度数率 ②休業1日以上 の度数率 ③【土木事業】現場社員の休日取得状況 ④【建築事業】現場社員の1ヵ月あたりの平均残業時間 ⑤海外駐在社員の休暇取得率	①0.70以下 ②1.60以下 ③4週6休の達成度80% ④60時間以下 ⑤90%	①1.10 ②1.63 ③未達成 ④未達成 ⑤90%
Ⅲ<雇用・人権> ◎持続性確保に向けた人的資源への積極投資 ◎人材の定着に向けた社員満足度の向上	意欲ある社員が、さまざまな制約があっても仕事を 続けていける会社にするために二つの指標を 設定しています。 ①社員満足度(5段階評定) ②女性総合職比率	①調査準備 ②2.0%	①未調査 ②2.4%
Ⅳ<ガバナンス> ◎説明責任に対応したコーポレートガバナンスの確立 ◎業務と組織の見える化による信頼確保 ◎コンプライアンスの徹底 ◎徹底したリスク管理による事業の継続性と信頼確保	社会変化に対応したコンプライアンス経営の実践の ため、コンプライアンス意識調査を実施しています。 ①意識調査総合評価点 盗難・紛失による情報漏えい対策の確立のため、 社有パソコンの強固な暗号化に取り組んでいます。 ②社有パソコン暗号化率	①1.1点以上 ②25%	①1.15点 ②21%
Ⅴ<環境> ◎環境経営先進企業に向けた取組み ◎環境コンプライアンス維持基盤の確立と 永続的な継承 ◎環境ソリューション事業の積極展開	「[健全な地球環境]の次世代への継承にむけた 積極的な「環境経営」の実践」を基本方針に、 さまざまな施策を実施しています。 ①CO ₂ 排出原単位(t-CO ₂ /億円) ②建設廃棄物の最終埋立処分率(%) ③現場における生物多様性保全活動実施率(%)	①土木 51.2t-CO ₂ 建築 12.8t-CO ₂ ②7.0% ③20.0%	①土木 66.8t-CO ₂ 建築 11.1t-CO ₂ ②3.1% ③23.2%
Ⅵ<地域・社会> ◎企業市民としての積極的社会的参加	社員の意識向上と地域社会との良好な関係構築を 目的とします。 ①年間社会貢献活動実施数	①70件	①75件
Ⅶ<産業・サプライチェーン> ◎事業スキルを活かした貢献 ◎適正なCSRサプライチェーンの構築	年度ごとのN-NET会員への発注率(金額ベース)	①土木60% ②建築50%	①59% ②57%
+1<コミュニケーション> ◎CSR活動の積極的発展	①投資家むけ現場見学会の年間開催件数	①1回以上	①2回

2016年度の活動について

CSR活動に対する社員一人ひとりの“意識”やCSR活動に取り組むことの“意義”を理解し、浸透させていくことが必要だと認識しています。

CSR活動を『自分ごと化』していくために、見えてきた課題に対する対策を講じ、具体的に活動し、検証を繰り返すことにより、その一連の活動が整備・構築され、2020年のあるべき姿を実現できるものと考えます。

『すべてのステークホルダーとのWin-Winの関係構築』が強化され、当社が持続的に発展し続けるために、2016年度のCSR活動を実践していきます。

自己評価

振り返りによる課題と今後の対策



- ① 課題としては、国交省直轄工事で得られたノウハウを全国の土木現場で展開し、施工力の維持、向上が挙げられます。対策として、施工技術検討会や品質パトロールの活性化することにより、各現場との連携を強化していきます。
- ② お客様から低い評価を受けた工事がありました。今後は、お客様の要求事項を把握し、社員だけでなく作業員まで理解するよう周知します。
- ③ Site Patrol Schedule for Fisical Year2015に従い、実践しました。ベテラン社員と若手社員がチームを組み、国境を越えた相互パトロールを実施しています。今後も継続して取組んでいきます。



同じ職場で働く仲間が怪我をするという多数の事故が発生しました。主な課題としては『教育の不足』『自主的安全管理の不足』『安全ルールの未徹底』が挙げられます。休日取得状況および平均残業時間についても著しい成果は見られませんでした。2016年度は長時間労働問題を経営課題として取組みます。海外駐在社員の休暇取得率を向上するため、実情に合わせて利用しやすい勤務規程に改定しました。利用推進を啓発していきます。



さまざまな両立支援策を整備しました。
 ①育児休職期間の拡充、②子の看護休暇、③短時間勤務の拡充
 今後は、これらの支援制度の啓発や新制度としての妊娠時休暇や復職制度などを検討しています。短期的な効果は計れませんが、長期的な人財の定着にむけ、取組みを継続します。2016年度は社員満足度調査を実施する予定です。



総合評価点は目標を達成したものの、意識調査の結果を見るとハラスメントや時間外の適正管理にむけた課題などが浮き彫りとなりました。ハラスメント防止に関しては、効果的かつ実践的な研修を繰り返し実施していきます。
 (コンプライアンス意識調査の実績についてはP.42を参照ください)
 社有パソコンの更新入替の際に、より強固な暗号化対策を進めています。またパソコン盗難以外による情報漏えいに対し、対策および訓練を強化していきます。



土木工事におけるCO₂排出原単位目標が未達成でした。今年度実績データの分析によれば、土木工事のCO₂排出起源は、電力および軽油使用量がその大部分を占め、また特定の工種での排出原単位が大きいことがわかりました。次年度以降これらを主なターゲットとして、省エネや軽油代替燃料の導入など、CO₂削減活動を推進していきます。
 その他の活動については、概ね目標を達成できましたが、次年度以降更に目標値が高くなるため、計画的な施策推進とともに、より一層の取組みを強化を図っていきます。



国内外にてさまざまな社会貢献活動が実施されました。一方で活動に対してのマンネリ化、取り組むことの意義を再認識し、さらなる活動の展開を図っていきます。



地域により発注率に差が見られました。N-NET会員となることの優位性を確立し、Win-Winの関係構築に努めます。



投資家との対話を当社株価向上にどのようにつなげていくのか、より効果的な取組みを実施していきます。今後は施工現場における最先端の情報をお伝えしていくとともに、対話型IR活動を展開していきます。

自己評価 ○ = 達成 ● = ほぼ達成 △ = 未達成