

[第48回]



## 西松建設株式会社

代表取締役社長 **細川 雅一** 氏

# 価値共創活動で「社会機能の再構築」を目指す ～地域・コミュニティと共に歩む総合力企業～

西松建設株式会社様は、1874年(明治7年)に創業した老舗建設会社です。150周年を迎えられた2024年に細川雅一様が代表取締役社長に就任され、さらなる150年に向けて新たなスタートを切られました。

その長い歴史の中で、鉄道や道路、ダムやトンネルといった社会基盤施設の整備を中心にビジネスを拡大されてきましたが、近年の社会状況の大きな変化を受けて、土木と建築という二つの軸を基盤としつつ、アセットバリューアッド(AVA)事業や地球環境ソリューション事業といった新たな事業分野に取り組んでおられます。

また、2023年に策定された中期経営計画2025(西松-Vision2030)の中では、「価値共創活動」を通じて、「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」を目指すとされています。今回のインタビューでは、「西松建設株式会社を『ワクワクできる会社』にする」「同業他社と比べて、西松建設株式会社の強みは『現場に真正面から対応していく力』(現場力)である」とおっしゃる細川様から、老舗企業の経営戦略についてじっくりお話を伺いました。

### 社会基盤を支えることで 社会に貢献してきた150年間

— 御社は1874年に創業され、2024年に150周年を迎えた老舗建設会社であると承知しております。まず、創業から現在までの歴史をご説明いただけますか。

**細川** 当社の創業者である西松桂輔氏は、1850年(嘉永3年)、美濃国(現在の岐阜県)安八郡に生まれました。この一帯は輪中と呼ばれる木曾川、長良川、揖斐川に囲まれた地域で、古来水害が非常に多く、創業者が若年にして土木を志したのは、このことと無関係ではなかったでしょう。創業当初の状況は、あまり資料が残っていないので分からないことも多いのですが、大手建設会社の下請け事業者として、鉄道建設事業などに従事していたようです。当社が独立した建設会社として活動を始めたのは、桂輔氏の長男である西松光治郎氏が会社を引き継いでからです。宮崎線(現日豊本線)



第12工区や肥薩線第2工区といった難工事を単独で受注して見事完成させ、後に「鉄道工事の西松」と呼ばれる基礎を築きました。鉄道工事のほか、戦前には、日本窒素肥料（現JNC）様から仕事を頂き、九州や朝鮮半島でダムや発電所の建設も行いました。当社の150年を振り返ると、鉄道や道路、ダム、トンネルなど公共施設の建設を中心に、日本社会の発展の基礎をなす社会基盤を整備してきた歴史である、とすることができます。「叡智を結集して苦難を乗り越え、社会インフラの整備と安全で快適な住環境の提供に尽力する」という創業の精神は、現在も当社に息づいています。

## 「現場力」が西松建設の強み

—ここで、御社の現在の事業内容についてお話を伺っていきたく思います。まずは、土木、建築事業からお話を伺えますか。

**細川** 当社の主力事業が、国土の保全や安全、環境を守る社会基盤を整備する土木、建設事業であることは、現在も将来も変わりありません。この分野において、当社の強みを一言で申し上げれば「現場力」です。現場における建設会社の役割というと、一般的には、「施工・安全・品質・工程あるいは環境という側面で、支障が起きないように良質な管理をしていく」というマネジメントです。現場においては、コンクリートを打設したり型枠を組んだりす

る作業は、建設会社から発注を受けた協力会社の役割となり、分業制を敷いていることが一般的です。しかし、分業制を明確にすればするほど、協力会社とのコミュニケーションが希薄となりやすく、結果として施工管理も難しくなってしまう懸念も生じます。

これに対し、当社の社員は、現場に行き協力会社に寄り添い、協力会社が仕事をしやすくなるよう目配り、気配り、心配りを欠かさずに施工管理を行っています。協力会社と共に現場の課題を解決し、その経験を土台として、次の現場に生かしていくのです。これが当社のやり方であり、私は西松建設の強みは、「現場に真正面から対応していく力（現場力）」である、と考えています。

現場における施工だけでなく、現場周辺の住民の皆様との関係においても、当社の社員は、現場で先頭に立って真摯に前向きに取り組んでいます。地域とのリレーションが重要なのは、トンネル工事でも河川工事でも同じです。特に、ダム工事は、施工期間が10年、20年とかかる現場もあり、その間、周辺の地方自治体や住民の方と一緒に、地域の発展や改善に必要なものを整備していきます。こうした

ことは、同業他社の皆様も行っておられると思いますが、当社は特にこの問題を重視して事業を行ってきました。こうした経験が、再生可能エネルギー事業を核に地域の課題を解決する「地球環境ソリューション事業」にも生かされていくと思います。

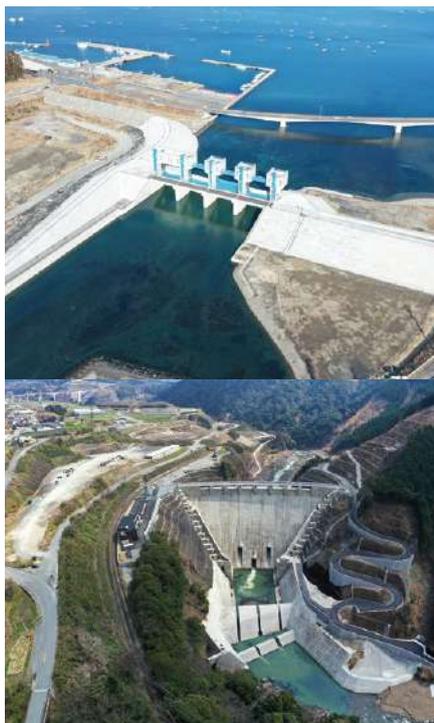
## 「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へ ～価値共創活動の拡大～

—御社の中期経営計画2025や統合報告書を見ると、御社の目指すべき方向として、「土木、建築事業が今後とも主要事業であることに変わりはないが、さらに、価値共創活動を拡大し、『社会基盤整備』から『社会機能の再構築』に拡大、成長する」とあります。これについて、ご説明いただけますか。

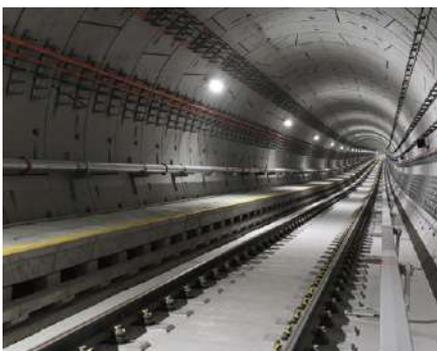
**細川** まず、当社の「価値創造活動」とは何かということですが、「お互いの強みを持ち寄って、ワンランク上の価値を目指す」ということです。まず、社内における「価値創造活動」ですが、土木、建築、国際、アセットバリューアッド、地域環境ソリューションの5つの事業本部がそれぞれ成長を目指した上で、事業間の連携を強化・拡大しながら社会課題の解決に取り組み、社会に安心・活力・つながりを提供します。今年の4月からは従来の縦割り型の組織体制を改め、「コーポレート部門」という組織を作り、5つの事業本部を横串にして、経営戦略、人財戦略、技術戦略といったものを統括する責任と権限を与えました。

社外、特に異業種との連携も積極的に進めます。例えば、伊藤忠商事株式会社様と資本業務提携を行っていますが、同社が持っている国内外の「広がり」や「ネットワーク」を通じて、新たな事業展開を図っていきたく考えています。

こうした活動で創り出した価値を、地域や様々なステークホルダーに還元することで持続可能な活動にしていくことが、当社の立ち位置を確固たるも



織笠水門(上)と立野ダム(下)



地下鉄トムソンラインガーデズ・バイ・ザ・ベイ駅



中野再開発

改革や人手不足の中で、人財は大きな課題だと思うのですが、どのようにお考えですか。

**細川** 人財は価値共創活動の源泉であり、サステナビリティの観点からも重要と考えており、人的資本への投資は最優先課題の一つです。私は西松建設を「魅力あるゼネコンNo.1」にしたいと考えています。「企業の基軸は社員」であり、そのためには、「エンゲージメントの発展的連鎖」が重要だ、と提唱しています。

まずは、1 on 1の対話などを通じて、社員一人一人の心理的安全性を担保することが重要であり、その上で個々人の思いや課題、不満といったものを発信してもらい、できる限りその課題を会社が解決します。そうすれば、「社員のエンゲージメント」は上がり、会社に対して、様々な有益な提案がなされる「下意上達」の流れが生まれます。モチベーション・ロイヤリティを持った社員が多くなれば、会社としての基礎力が上がり、いい仕事がなされ、お客様からは、「西松建設はいい会社だ」との評価を受け、「顧客のエンゲージメント」が上がります。

その結果、受注や収益も上がり、その利益が株主、社員および協会社などのステークホルダーに還元され、社員の給与も上がり、社員のエンゲージメントが一層進むこととなります。私は、以上の一連を拡大しながら繰り返す流れを「エンゲージメントの発展的連鎖」と名付けており、これを目指そうと提唱しているわけです。

のとし、将来にわたる強みになる、と考えています。

—なるほど。そうした「価値創造活動」の拡大が、アセットバリューアップ事業や地域環境ソリューション事業といった新領域事業につながっていくのですね。

**細川** アセットバリューアップ事業は、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」を生み出すことを目指しています。元々、「開発・不動産事業」という名前でしたが、中期経営計画を作る際に、「新たな価値をつくりだす」ということを前面に押し出そうということで、「アセットバリューアップ事業」に改めました。当社には、元々土木建築の歴史と経験があり、これと不動産開発のノウハウを融合させることにより、当社独自の新たな価値を創造することとなります。具体的な事業としては、ホテルオークラグループ様などと共創して、タイ・バンコク有数のハイクラスエリア（サトーン）において、「安心、活力、つながり」を提供するホテルを開発しています。今後、北米やオーストラリアなどでもホテル事業を展開していきたいと考えています。

次に、地域環境ソリューション事業ですが、これは、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。この事業は、元々「新規事業

統括」という名前だったのですが、何をやりたいのか分からない、という議論が出て、「環境」「再生可能エネルギー」を基軸にまちづくりを行っていく、というコンセプトでまとめました。太陽光、地熱、風力といった燃料価格の値上がりで事業収支に影響を与えない恒久電源を中心に事業を展開していきたい、と考えています。

土木・建築事業に加えて、新領域の事業を持続的かつ発展的な主力事業とし、土木・建築事業と新事業の営業利益比率が1：1：1となるような事業ポートフォリオ変革に積極的に取り組んでいきます。

## 人財は価値共創活動の源泉

—ここで、少し視点を変えて、人財の話に移りたいと思います。働き方

### 細川 雅一（ほそかわ まさかず）

1964年神奈川県に生まれる。  
1987年横浜国立大学工学部卒業、同年西松建設株式会社に入社。2017年西日本支社・中国支店長、2019年執行役員・新規事業統括部長（現 地域環境ソリューション事業本部）、2021年執行役員 環境・エネルギー事業統括部長（現 地域環境ソリューション事業本部）、2023年常務執行役員 地域環境ソリューション事業本部長、2024年執行役員副社長。2024年6月代表取締役社長に就任、現在に至る。



—「エンゲージメントの発展的連鎖」というのは、いい言葉だと思います。ところで、西松建設を「ワクワクできる会社」にする、という言葉も見つけたのですが、これも細川様のおつくりになった言葉ですか。

**細川** これは私がつくった言葉ではありませんが、「仕事と家庭がそれぞれ社員にとって魅力的な場所として両立できるワークライフバランスのとれた会社にしていこう」という意味も含めています。当社は、元々新卒入社の男性社員中心の会社でしたが、現在では、女性社員や中途採用の方に加え、再雇用の方も多数います。また、アセットバリューアード事業や地域環境ソリューション事業では、土木、建築とは別の専門分野を持った方も活躍しておられます。さらに、障害のある方が働ける場所も増やしていきたいと考えています。こうした多様な皆様が「ワクワクできる会社」にすることが、私の役割だと思っています。

また、人財育成の観点からは、残業規制が厳しくなっている中で、当社の強みである「現場力」をいかに若手社員に継承していくか、という課題があ

ります。労働時間を削減しようとする、どうしても社員が現場に出る時間を抑制せざるを得なくなります。しかし、そうすると現場でしか養えない、現場の変化を察知する「五感」や「第六感」といったものが失われがちです。例えば、トンネル内の昨日までとは違う湧水量や匂いなどの変化、あるいはトンネル直上の今までとは「なんとなく違う」という感覚などで、現場で発生したかもしれないアクシデントを先取りできることもあります。こうした「現場に対する感覚」をいかに継承するかも重要な課題であり、そのためには、社員が現場に出られる機会を確保することも大切だと考えています。

### 好きな言葉は「我思う、ゆえに我あり」

—最後に、細川様ご自身のお話をお聞きしたいと思います。細川様のお好きな言葉はありますか。

**細川** 「我思う、ゆえに我あり」という言葉が好きというか、企業経営者、又

はリーダーとして心がけるべき言葉だと思っています。様々なことを議論する中で、「何が本当なのか、何が事実なのか」を考えると、これを起点にして考えていることが多いと思います。部下に対しても、私に報告する際には、「本当にあった事実」と、「そこから自分が考えたこと」を分けて報告してほしい、と言っています。

—本日は、お忙しい中、大変ありがとうございました。



### インタビュー後記

今回は、建設会社のトップに対する初めてのインタビューでした。統合報告書や中期経営計画なども読んで、それなりに勉強したつもりだったのですが、分からないことも多く、「統合報告書の〇〇の部分がよく分かりませんでした」といった失礼な質問をしてしまいました。これに対し、細川様は、決して怒ることはなく、「統合報告書は、土木、建築に関して全く知識のない方も読むものですから、そういう意見は大変貴重です」とおっしゃってくださいました。誠に申し訳ない限りです。

インタビューの中で、特に印象に残ったのが、「エンゲージメントの発展的連鎖」です。社員一人一人を大切にされている方だ、と感じ入った次第です。

聞き手：当協会専務理事  
前野 陽一



### 企業データ

社 名：西松建設株式会社  
 事業内容：建設事業、開発事業、不動産事業 ほか  
 設 立：1937年9月  
 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  
 従業員数：連結3,065名 単独2,622名(2025年3月)  
 ホームページ：<https://www.nishimatsu.co.jp/>

