

# 事業環境認識と未来ビジョンCX150

## 「価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現する」

当社グループは、2031年の創業150周年にむけた長期ビジョン「未来ビジョン CX150<sup>\*</sup>」を策定しました。産業の生産性向上、デジタル技術の進展、グローバル化、環境問題の深刻化により人々の価値観や都市・コミュニティは大きく変化しました。また、デジタル技術の進展はパーソナルなニーズの把握を可能とし、企業は多様化するニーズに対して垣根を越えた協働が必要となります。生活者を

中心とするネットワーク型社会へ変化していく中で、ネットワークに流れる情報や価値をコントロールするゲートキーパーの重要性が増していきます。当社グループは生活者と企業の間に入り、価値のゲートキーパーとしてパートナーとのアグリゲーション(協業)を通じて新たな価値を創造していきます。

※ 未来ビジョンCX150: Corporate Transformation toward TODA Group 150th

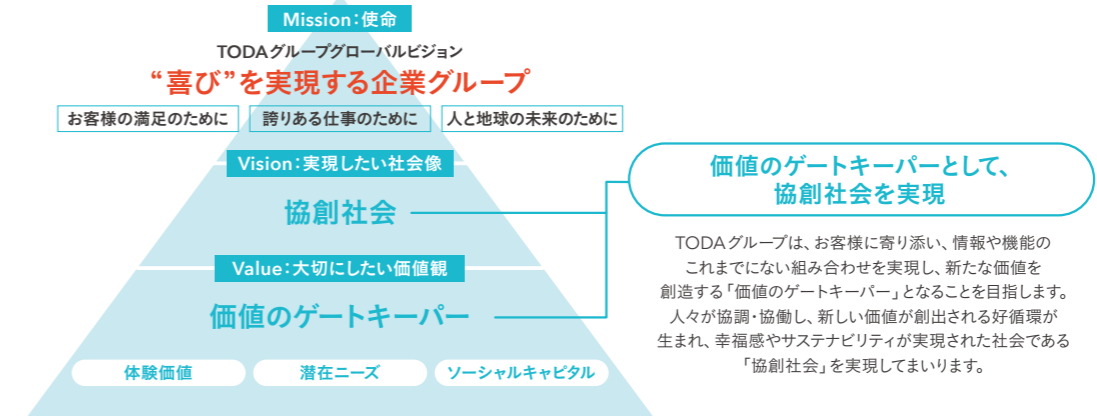
事業環境・社会変化	当社グループへの影響	
	リスク	機会
<b>人口構造の変化／労働力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化社会の進展</li> <li>労働人口の減少</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>外国人労働者の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設産業の担い手不足</li> <li>労働力不足</li> <li>将来の需要低迷</li> <li>重大事故の発生</li> <li>人財の流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化の促進</li> <li>安全性向上への意識の醸成</li> <li>ICTを活用した生産性の向上</li> <li>より魅力的な職場環境の整備による建設産業の魅力向上</li> <li>多様性による活性化・強靱化</li> </ul>
<b>市場環境の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設資材価格の高騰</li> <li>都市・コミュニティの変化</li> <li>国土強靱化／地域創生</li> <li>グローバル化</li> <li>情報社会／デジタル技術の進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス需要の減少</li> <li>建設投資の減少</li> <li>建設資材の仕入れ価格の高騰</li> <li>労務の圧迫・サプライチェーン機能の低下にともなう資材供給の停滞</li> <li>不動産市況の低迷</li> <li>工事の進捗の遅れ</li> <li>収益性の低下</li> <li>情報漏洩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流施設やデータセンターの需要増加</li> <li>学校・病院の改修・改築の需要増加</li> <li>工場・物流・病院・オフィスビルのスマート化ニーズの高まり</li> <li>地域創生による市場の拡大</li> <li>海外市場の拡大</li> <li>事業領域の拡大</li> </ul>
<b>人々の価値観の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>価値観の多様化</li> <li>体験価値の重視</li> <li>すべてのステークホルダーへの長期的な価値の重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業化工法やモジュール化の進展</li> <li>建設物のコモディティ化</li> <li>請け負いビジネスモデルの価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼネコンへの期待の高まり(公共物が社会課題の解決に果たす役割の高まりなど)</li> <li>多様なステークホルダーとの協創促進による新たな価値の創出</li> <li>潜在ニーズの実現</li> <li>ソーシャルキャピタルの創造</li> </ul>
<b>法規制・政策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>政治・経済情勢の急激な変化</li> <li>為替変動</li> <li>金利政策</li> <li>ESG投資の活発化</li> <li>2050年カーボンニュートラル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有資産の時価下落・収益性悪化</li> <li>金利の上昇</li> <li>政治・経済情勢の急激な変動・規制強化</li> <li>為替リスク</li> <li>新規分野の市場変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー市場の拡大</li> <li>グリーンインフラ市場の拡大</li> <li>建設施工におけるカーボンニュートラルの実現にむけた技術開発の促進</li> <li>ZEB・カーボンマイナス建築物へのニーズの高まり</li> </ul>
<b>地球環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動</li> <li>地球温暖化の進展</li> <li>環境問題の深刻化</li> <li>大規模自然災害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇による作業効率の低下および対策費用の増加</li> <li>労働法制の変化</li> <li>炭素価格増による資材・燃料調達費の増加</li> <li>災害による建設物の損傷にともなうコスト増</li> <li>大規模災害の発生による事業継続への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上風力発電所建設の需要の増加</li> <li>再エネ発電所建設の需要の増加</li> <li>売電等の事業機会の増加</li> <li>再エネ発電所のO&amp;M<sup>*</sup>ニーズの増加</li> <li>ZEB建築の普及による売上の増加</li> <li>防災・減災工事の需要の増加</li> </ul>

※O&M: Operation & Maintenanceの略。施設のオーナーに代わって運転管理業務、維持管理業務を行う事業のこと。

# 戸田建設グループの目指す方向性:未来ビジョンCX150の概要

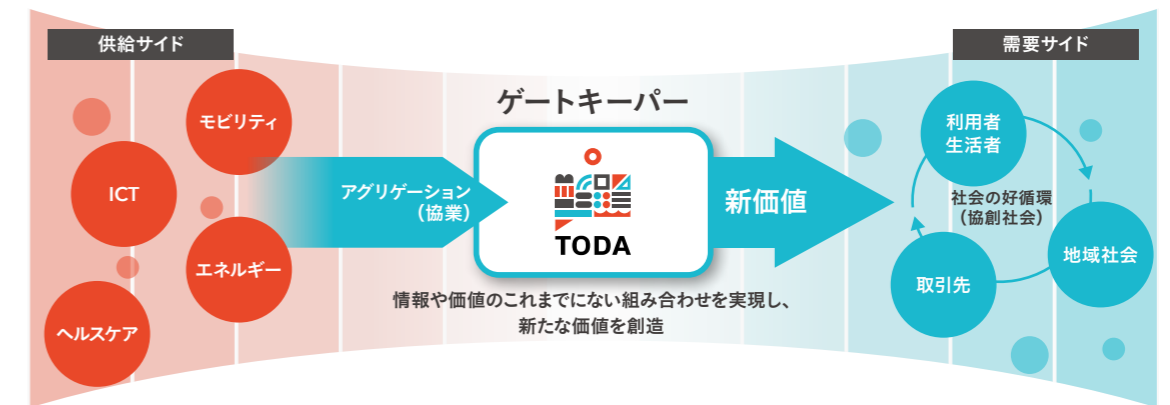
## 概念体系

未来ビジョンCX150では、150周年にむけた当社グループのあるべき姿を「協創社会を実現する価値のゲートキーパー」と捉えています。



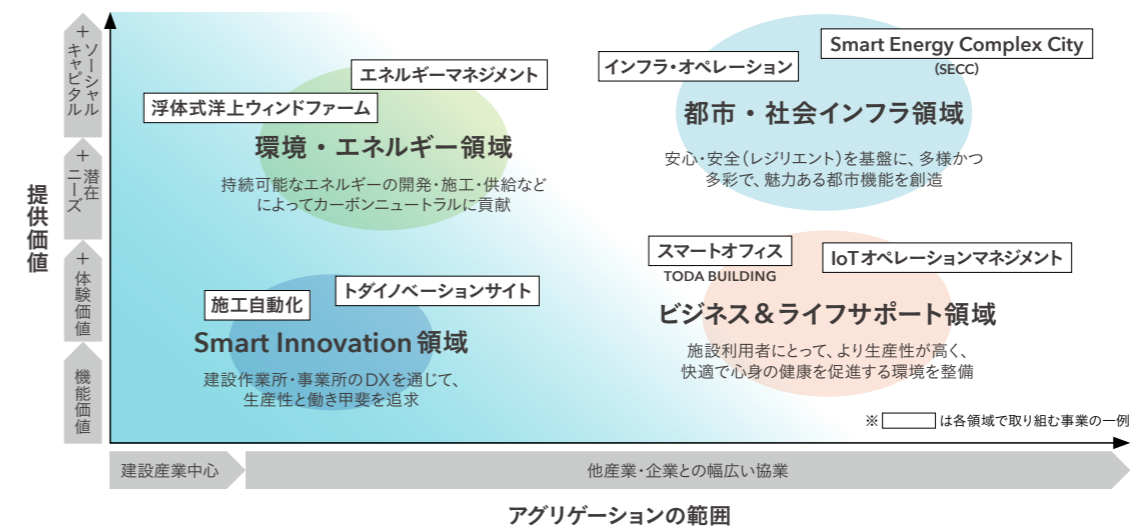
## 価値のゲートキーパー

需要側と供給側の間に入り、パートナーとのアグリゲーション(協業)を通じて、新たな価値を創造する存在です。当社グループは、これまで培ってきた強みを活かして、浮体式洋上風力発電などの領域で新しい価値に挑戦してきました。



## 事業領域

展開領域として、四つの事業の方向性を導き出しました。当社グループは、価値のゲートキーパーとして、これらの領域を軸に付加価値を創出し、協創社会の実現に挑んでいきます。



## ◎ CX150実現へのロードマップ

当社グループの中期経営計画は、単なる3か年の業績目標にとどまらず、2031年の創業150周年を見据えた長期ビジョン「CX150」にもとづくバックキャスト型の戦略です。これは、外部環境の変化を踏まえ、10年後のあるべき姿から逆算して各フェーズごとに3か年計画を策定する一貫性のあるアプローチです。このような計画立案により、従業員をはじめとするステークホルダーにとって納得感があり、実効性の高いマネジメントが実現されています。中期経営計画2024では、「CX150」フェーズ1として「価値の源泉へのアクセス」をテーマに、新本社ビル「TODA

BUILDING」の建て替えや、地域創生を目指した「アグリサイエンスバレー常総」の開業、さらに脱炭素社会にむけた「五島市沖洋上風力発電事業」など、将来を見据えた成長投資を積極的に推進しました。現在の中期経営計画2027では、フェーズ2「価値の再構築」を掲げ、「見極め、つなぐ。発散から結束、価値の最大化へ」というテーマで取り組んでいます。次期中計では、最終目標である「協創社会の実現」にむけたフェーズ3へと進んでいく計画です。

## ◎ 中期経営計画2024の成果と課題

中期経営計画2024において、財務・非財務の両面から成長基盤の強化に取り組みました。資材価格の高騰や工事進捗の影響で目標未達となったものの、2018年度をピークに低下していた収益性は最終年度に回復基調へ転じました。非財務面では、CO<sub>2</sub>排出量削減率が目標を大きく上回る成果をあげた一方、安全成績や時間当たり労働生産性では目標に届きませんでした。重点管理事業では、将来の持続的成長にむけた分野において積極投資を実施しました。

一方で、急激に変化する社会情勢や市場・顧客ニーズ、さらには原価高騰や担い手不足といった事業リスクを踏まえ、私たちは事業基盤の強化とグループシナジーの発揮による収益力の強化を喫緊の課題と認識しています。そこで、「建設事業における事業基盤の強化」「成長投資の早期収益化にむけた事業の見極め」「事業間・グループ間の相互シナジーの発揮」という三つの方向性にもとづき、中期経営計画2027を策定いたしました。

### 目標達成には至らずも、建設事業の収益は回復基調に

経営指標	2022		2023		2024		評価	レビュー
	実績	実績	実績	目標	実績	目標		
収益性	連結売上高	5,471	5,224	5,866	6,000億円	△	建設事業における資材価格の高騰や一部工事における進捗遅れの影響により目標未達 最終年度には収益が回復基調に転じ、決算予測の上方修正を実施	
	営業利益	141	179	266	330億円			
	営業利益率	2.6	3.4	4.5	5.5%			
資本効率性	親会社株主に帰属する当期純利益	109	161	251	260億円	△	利益目標の未達により、ROE・労働生産性の目標未達	
	ROE	3.5	4.8	7.3	8.0%			
生産性	労働生産性（個別）	1,171	1,284	1,493	1,500万円	△		
株主還元	DOE	2.6	2.6	2.6	2.5%	○	自己株式の取得等、株主還元策を強化	
	総還元性向	76.5	84.9	55.9	40.0%			

※ 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋総額人件費）÷社員数（期中平均、派遣社員等を含む）

※ DOE（純資産配当率）＝配当総額÷自己資本

※ 総還元性向＝総株主還元額（配当総額＋自社株式取得総額）÷親会社株主に帰属する当期純利益

○ 目標達成 △ 目標未達

### CO<sub>2</sub>排出量削減率は目標達成

評価指標	2022		2023		2024		評価
	実績	実績	実績	目標	実績	目標	
E	CO <sub>2</sub> 排出量 削減率（20年度比）	▲14.5	▲29.9	▲43.8	▲16.8%以上	○	
	スコープ1+2 原単位（/億円）	13.6	11.7	9.7	11.2t-CO <sub>2</sub> 以下		
	削減率（20年度比）	▲0.8	▲10.9	▲19.8	▲10.0%以上		
	スコープ3 カテゴリ1原単位（/億円）	700.4	614.2	559.8	540.7t-CO <sub>2</sub> 以下		
S	カテゴリ11原単位（/m <sup>3</sup> ）	2.9	2.7	2.3	3.5t-CO <sub>2</sub> 以下	△	
	全度数率	4.22	3.84	3.80	1.00以下		
G	度数率	0.40	0.44	0.46	0.10以下	△	
	時間当たり労働生産性	5,567	6,286	7,354	7,500円以上		

※ 24年度のスコープ1+2の削減率は12月末時点の通期予測。原単位は12月実績。24年度のスコープ3は9月末時点の通期予測。

※ スコープ1：軽油等の使用により直接排出されるCO<sub>2</sub>排出量

※ スコープ2：購入した電気・熱の使用により発電所で間接的に排出されるCO<sub>2</sub>排出量

※ スコープ3：スコープ1・2以外の間接排出量

※ カテゴリ11：建設資材製造時の排出量、カテゴリ11：施工した建物運用期間中の排出量

※ 原単位スコープ1+2：売上高1億円当たりの排出量

※ カテゴリ11：取引金額1億円当たり排出量、カテゴリ11：竣工延床面積1m<sup>2</sup>当たり排出量

※ 全度数率＝全労働災害件数÷延労働時間（100万時間）

※ 度数率＝休業4日以上の労働災害件数÷延労働時間（100万時間）

※ 時間当たり労働生産性＝付加価値額（営業利益＋総額人件費）÷社員数÷平均総実労働時間

○ 目標達成 △ 目標未達

## ◎ 中期経営計画2027

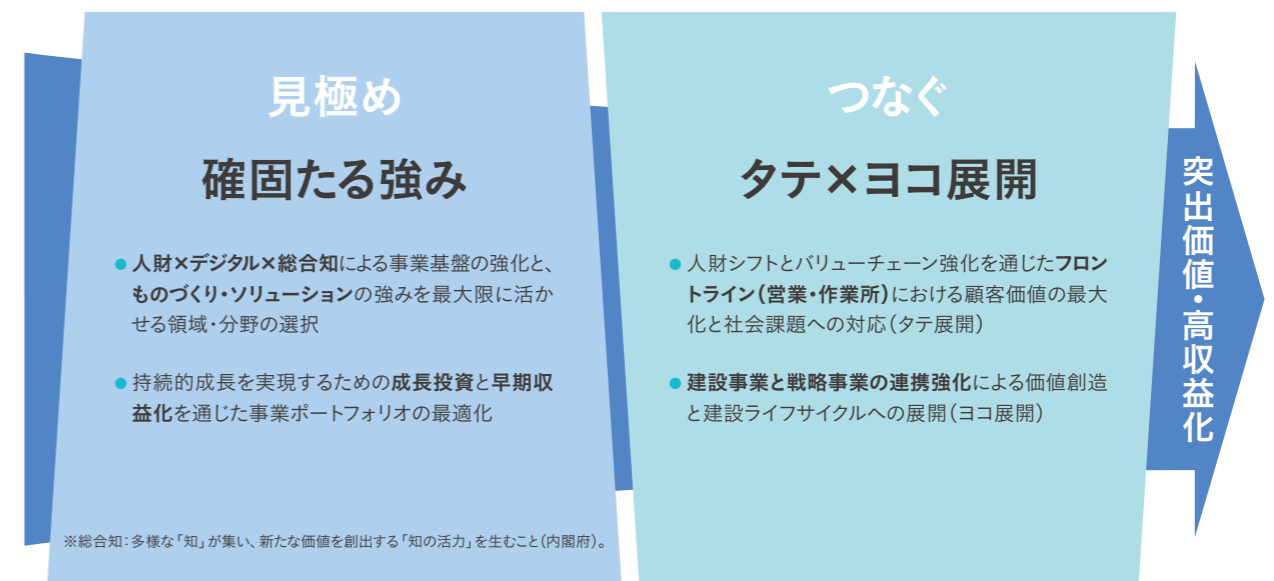
中期経営計画2027（以下、中計2027）では、「見極め、つなぐ。～発散から結束、価値の最大化へ～」を基本コンセプトに掲げ、グループの強みを最大限に活かし、持続的成長にむけた突出価値の創出を目指します。

「見極め：確固たる強み」では、人財×デジタル×総合知を活用して事業基盤を強化するとともに、ものづくりやソリューションの強みを最大限に発揮できる領域・分野を見極め、適切な成長投資と早期の収益化によるポートフォリオの

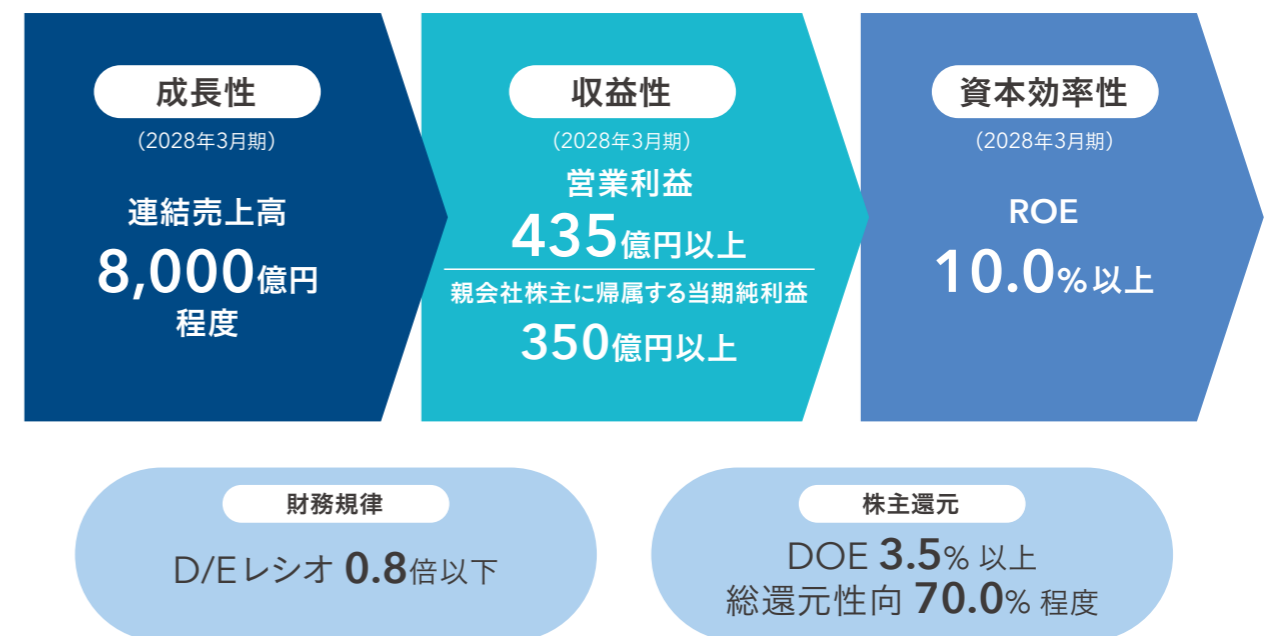
最適化を進めます。これにより、当社グループとしての競争優位を明確にしていきます。「つなぐ：タテ×ヨコ展開」では、人財シフトやバリューチェーンの強化によってフロントラインでの顧客価値の最大化を図る「タテ展開」と、建設事業と戦略事業の連携強化による新たな価値創造や建設ライフサイクル全体への「ヨコ展開」を推進します。これらを通じて、当社の突出した価値創出と高収益体質への転換を実現していきます。

### 見極め、つなぐ。

### ～発散から結束、価値の最大化へ～



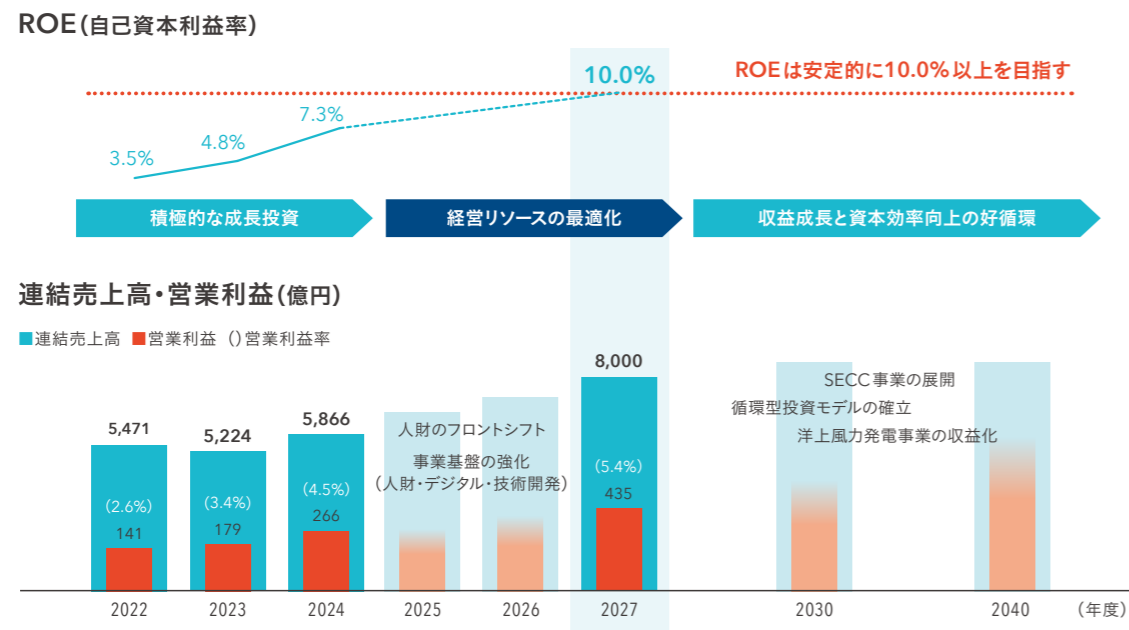
※総合知：多様な「知」が集い、新たな価値を創出する「知の活力」を生むこと（内閣府）。



中計2027では、以下に掲げる目標の達成を目指しています。建築事業・土木事業では、受注選別や人財シフト、戦略事業ではアジア現地法人の成長(海外グループ)やM&Aによるシナジー効果(国内グループ)に取り組んでまいります。

非財務目標では、2050年カーボンニュートラルにむけた「CO<sub>2</sub>排出量削減」の中計目標を定めています。S(社会)では「従業員のワークエンゲージメント(偏差値)」および「協

力会社による作業所フィードバック(評価点)」を新たな指標として設定しました。G(ガバナンス)に関しては、数値目標の設定はありませんが、「取締役会実効性の向上」と「IRミーティングの拡充」を重要な取り組みと位置付け、持続的なガバナンス強化を推進しています。これらの取り組みを通じて、当社グループは「突出価値の創造」にむけた確かな道筋を描き、財務・非財務の両面から持続的成長を実現してまいります。



事業	種別	売上高(億円)			営業利益(億円)			
		24年度実績	27年度計画	24年度比	24年度実績	27年度計画	営業利益率	24年度比
建設事業	建築	3,581	4,300	20.1%	168	220	5.1%	30.4%
	土木	1,271	1,500	18.0%	75	90	6.0%	19.8%
戦略事業	国内投資開発	477	500	4.8%	47	60	12.0%	26.1%
	海外グループ会社	574	900	56.7%	11	35	3.9%	198.2%
	環境・エネルギー	9	70	650.1%	▲10	5	7.1%	-
	国内グループ会社	582	800	37.4%	31	35	4.4%	10.7%
連結計		5,866	8,000	36.4%	266	435	5.4%	63.3%

※連結計には消去を含む

非財務目標	中計目標 (2027年度)	
	目標の狙い	目標値
E	CO <sub>2</sub> 排出量 総排出量【%】(20年度比) <sup>※1</sup>	▲29.4%以上
	スコープ1+2 原単位 (/億円) <sup>※2</sup>	9.1t-CO <sub>2</sub> 以下
	CO <sub>2</sub> 排出量 総排出量【%】(20年度比) <sup>※1</sup>	▲17.5%以上
	スコープ3 カテゴリ1 原単位 (/億円) <sup>※2</sup>	604.9t-CO <sub>2</sub> 以下
S	ワークエンゲージメント(偏差値) <sup>※3</sup>	52.0以上
	作業所フィードバック(評価点) <sup>※4</sup>	4.5以上
G	時間当たり労働生産性 <sup>※5</sup>	-
	IRミーティングの拡充 <sup>※5</sup>	-

※1 当社(単体)と国内グループ会社(海外グループ会社を除く全事業活動を対象)。  
 ※2 当社(単体)を対象。  
 原単位 スコープ1+2:完成工事高当たり排出量  
 カテゴリ1:取引金額当たり排出量 / カテゴリ11:竣工延床面積当たり排出量

※3 アドバンテッジタフネス集計のストレスチェック偏差値。  
 ※4 協力会社による作業所評価の全支店・全項目平均点(24年度竣工作業所)。  
 ※5 IRミーティング(決算説明会、1 on 1ミーティング、見学会など)。

## ● 価値創造モデル

当社グループの確固たる強みを構築していくために、建設事業と戦略事業の強みを相互に活かし、持続的成長と高収益化を目指す価値創造モデルを展開します。両事業の知見やノウハウを融合し、建設事業と戦略事業が連携・

横断して取り組む「重点管理事業」を設け、新たな価値創造に取り組めます。事業間を横断し、相互シナジーを最大限に発揮する取り組みこそ、当社の中長期的な成長戦略の要と考えています。

### 各事業の強みを磨き、連携・横断的取り組み(重点管理事業)を通じて新価値を創造



## ● 事業戦略

事業戦略については、中期経営計画2024と同様に建築・土木・戦略事業本部がそれぞれの強みを発揮する「基幹事業」と、3事業本部が連携しトップマネジメントの関与のもとで推進する「重点管理事業」の二層体制で推進していきます。

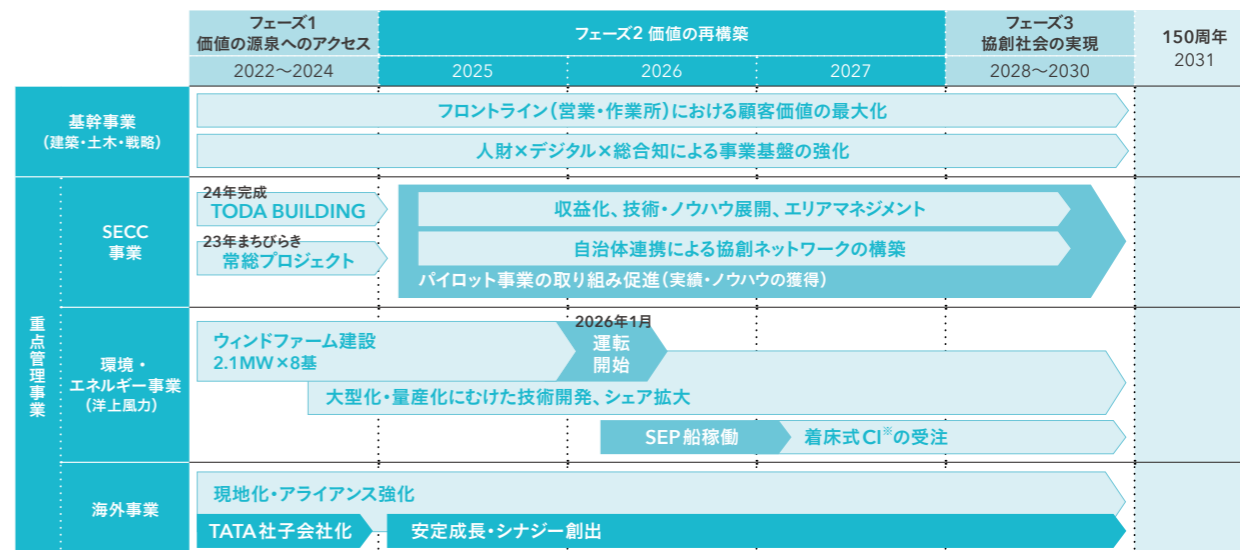
「基幹事業」については、建設事業において顧客・市場ニーズに的確に対応できるよう、生産性や技術力の向上、組織体制の強化に取り組めます。領域ごとの注力分野を見極め、生産性向上・人財シフトを推進し、業績拡大を目指します。

戦略事業では、これまでの実績ノウハウを活かしつつ、キャッシュフローや事業別 ROIC、IRRなどの指標を重視

した中長期的な事業ポートフォリオを構築します。さらに、私募リートなどの活用などによる「循環型投資モデル」を推進するとともに、脱炭素社会の実現や地域経済の成長といった ESG・SDGs 経営の観点を取り入れた投資活動にも注力します。

「重点管理事業」については、TODA BUILDINGと常総プロジェクトを進展させ、当社グループのまちづくり事業として「SECC事業」を新たに位置付けました。また、環境・エネルギー事業」と「海外事業」については、それぞれ新たなフェーズへと進化させ、グループ全体での持続的成長を加速させます。

### 事業戦略ロードマップ

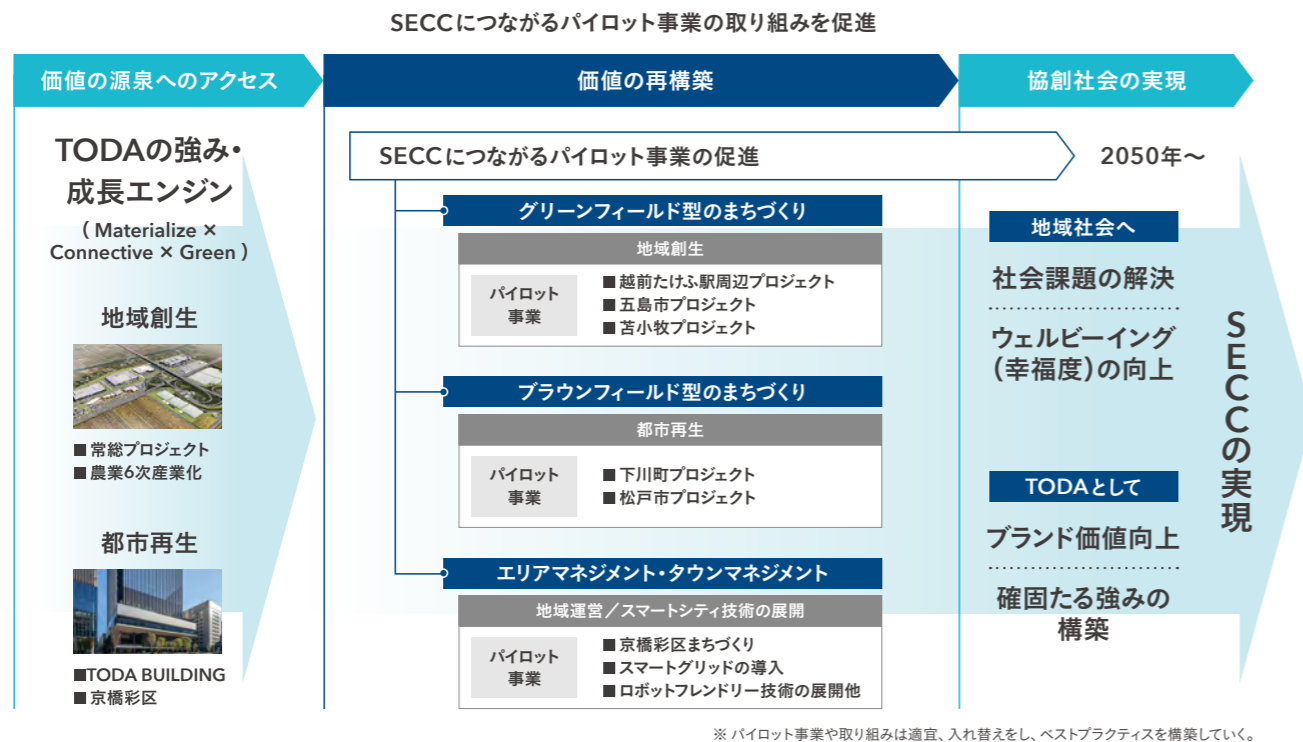


※CI: 建造(Construction)、据え付け(Installation)

## 重点管理事業 SECC事業

中計2027では、SECC事業を新たな重点管理事業として位置付け、パイロット事業の推進による実績とノウハウの蓄積を目指します。当社グループが“価値のゲート

キーパー”として、エネルギーやインフラを含む都市機能の整備に広く貢献することを目指す。これが、当社グループのSECC事業の使命です。

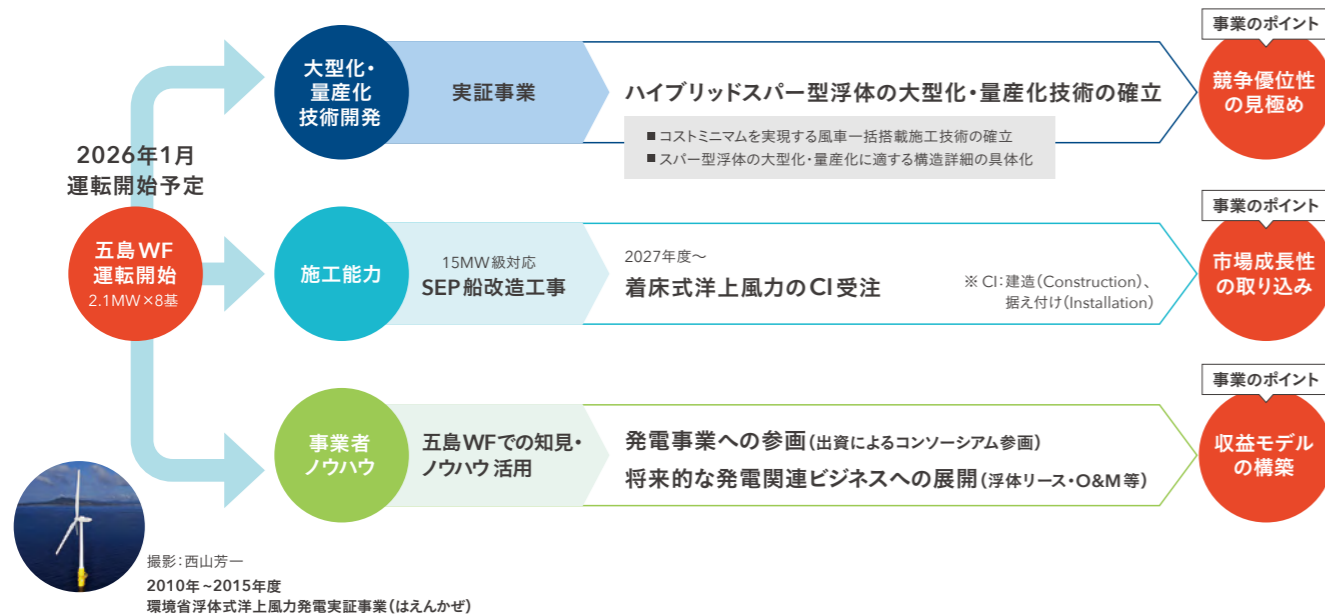


## 重点管理事業 環境・エネルギー事業(洋上風力発電事業)

環境・エネルギー事業においては、五島市沖洋上風力発電事業が2026年1月に運転を開始します。この経験と実績を活かし、①ハイブリッドスパーク型浮体の大型化・量産化技術の開発、②洋上風力の施工能力拡大、③発電事業者ノウハウの向上に取り組めます。2025年度に6社共同で所有するSEP船(自己昇降式作業台船)が就航し、

2027年頃より着床式風力発電の建設工事(建造・据え付け)を受注していく予定です。スパーク型浮体式洋上風力のEPCI受注は2035年以降と考えています。また、事業者ノウハウについては、発電事業への参画も進め、収益モデルの構築を目指します。

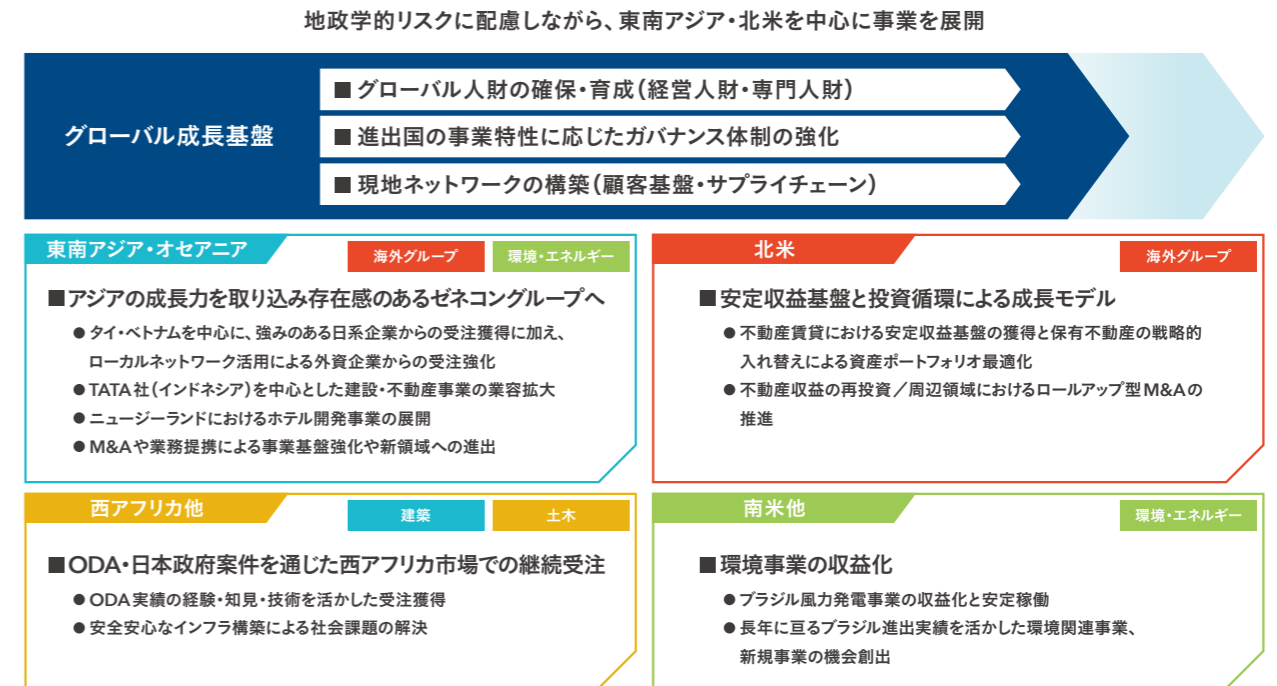
五島市沖洋上風力発電事業で得られる知見・ノウハウにより確固たる強みを構築



## 重点管理事業 海外事業

海外事業については、地政学的リスクに十分配慮しつつ、東南アジア・北米を中心に事業を展開していきます。中でも主軸となる東南アジアでは、建設事業の現地施工力を取り込むことで消化体制の基盤を強化を図ります。ニュージーランドにおいては、グループ会社を通じたホテル事業を展

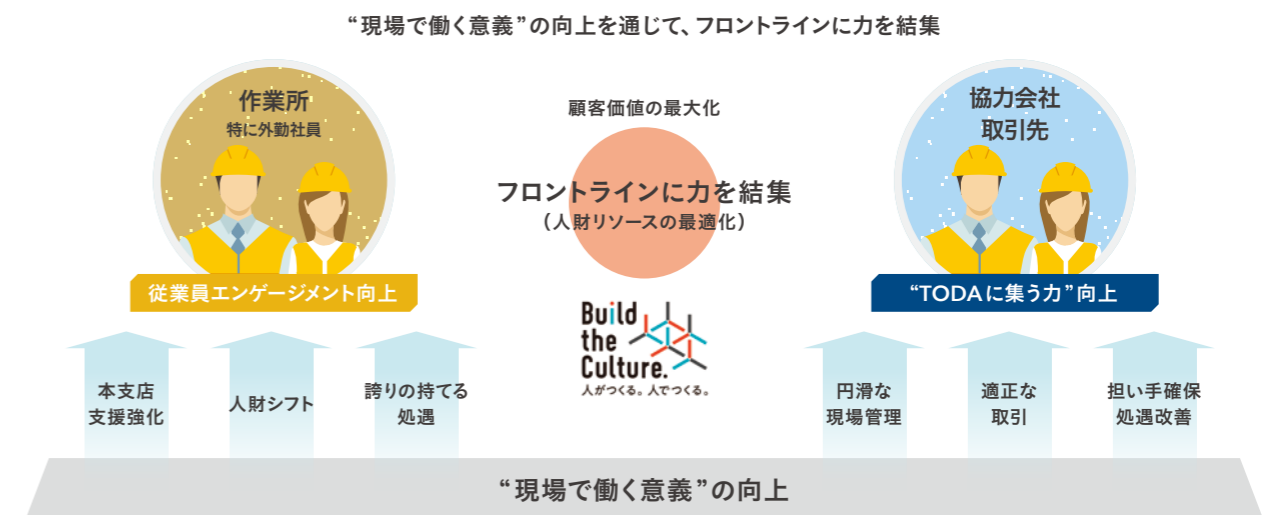
開し、北米では、保有不動産の戦略的な入れ替えを進めることで資産ポートフォリオの最適化を図り、安定収益基盤のもとで持続的成長を目指します。その他、ODA案件として、西アフリカ・東南アジア等への対応を継続するほか、ブラジル風力発電事業についても着実に推進していきます。



## 事業基盤強化

事業基盤を強化するうえで最も重要なのは、人的資本経営であると考えます。従業員には、会社のビジョンへの共感を促し、働きやすい環境や誇りを持てる待遇を提供することが不可欠です。また、協力会社についても、対等なパートナーシップのもとで連携し、ともに社会課題の解決へ取り組む姿勢が求められます。担い手不足の問題は協力会

社だけでなく、当社にとっても重要な課題です。今後も人的資本経営における従業員エンゲージメントの向上や、協力会社を含む当社グループに集う力を最大限に引き出し、現場で働くことの意義を高めることで、フロントラインの力を結集し、お客さまの期待にしっかりと応えてまいります。



特集1・長崎スタジアムシティ

# 企業という垣根を超えて 地域創生に貢献する

ジャパネットホールディングスの新たな地域創生事業として注目されている「長崎スタジアムシティ」。当社は、その「長崎スタジアムシティ」を構成する施設のうち、約6,000席のアリーナ「HAPPINESS ARENA」（サブアリーナ含む）、そして長崎県内最大規模のオフィス棟「STADIUMCITY NORTH」を手がけました。100年に1度の変革期を迎える長崎の、未来を切り拓くビッグプロジェクト。事業者から専門工事会社に至るまで、すべての関係者が一体となって本気で挑んだ結果は、高い評価を得ています。



提供：長崎スタジアムシティ

Voice  
担当者の声



九州支店  
建築工事業部 作業所長(当時)  
岡山 孝治

本プロジェクトは、工事着工前の約1年間にわたり、営業や設計担当者も含む様々な社内関係者とともにフロントローディングを徹底的に実施し、効率的な施工方法や工程計画について、事前の課題出しと課題解決を行いました。そのうえで着工したことで、より多くの事業者の想いを実現することができました。また、工事に携わった社員はもちろん、専門工事会社のメンバーも含め全員がワンチームとなってこの建物をつくり上げました。その結果、全員で喜びを分かち合える高品質な建物が完成したと考えています。

工事概要

建物名称	長崎スタジアムシティ HAPPINESS ARENA / STADIUMCITY NORTH
所在地	長崎県長崎市幸町7-1
建築主	株式会社ジャパネットホールディングス
ICTプロジェクト マネジメント	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
設計・監理	基本設計：株式会社環境デザイン研究所/ 株式会社安井建築設計事務所 実施設計：戸田建設株式会社
企画運営	株式会社リージョナルクリエイション長崎
施工	戸田・上滝・谷川特定建設工事共同企業体
コンストラクション マネジメント	株式会社三菱地所設計
構造	鉄骨造
規模	アリーナ：地上6階 オフィス：地上12階
延床面積	アリーナ：27,373.85㎡ オフィス：28,693.48㎡
竣工	2024年7月

関連する  
主なSDGs



フットサルコートを屋上にもつアリーナの施工

長崎スタジアムシティは、サッカースタジアムを中心に、アリーナ、ホテル、商業施設、オフィスなど複数の施設で構成されています。同一敷地内に、他社施工のサッカースタジアムをはじめとする複数の大型建物が計画されており、これらが同時期に施工されるため、綿密な工事計画および円滑な工程調整がなされました。

当社が実施設計と施工を担当したアリーナ「HAPPINESS ARENA」は、アリーナ屋上へのフットサルコート設置を国内で初めて実現しました。坂が多く平地の少ない長崎において、この屋上フットサルコートは貴重な存在であり、事業者であるジャパネットホールディングスが掲げる「ワクワク」というテーマを体現する重要な施設となっています。アリーナの屋根は、長さ64m、梁せい6.4mの



長崎スタジアムシティ全体像

巨大なトラス鉄骨梁とRCスラブで構成されています。これにより、競技使用に堪える強度と、アリーナの大空間を維持する構造が両立されています。

強固なチームワークで挑んだプロジェクト

長崎スタジアムシティの完成は、企業や担当者の垣根を越えた強固なチームワークによって支えられました。事業者である株式会社ジャパネットホールディングスの「価値を高め、より良くしたい」という姿勢に合わせるべく、多くのアイデアを実現するために、関係者間で常に様々な検討を重ねてきました。そして、専門工事会社を含む多くのメンバーが「想いの共有」のもとに丸となり、当社のもつ高い技術力と、密なコミュニケーションによるチームワークを融合させ、難度の高いプロジェクトを成功へと導きました。



スタジアムビューが望める段々状のバルコニーが特徴のオフィス棟

# 高速道路の大規模リニューアル工事 1日でも早い開通を目指して

道央自動車道の新千歳空港IC～千歳ICの間に位置するママチ川橋は、1978年に建設された橋長336.3mの橋梁です。供用から約45年経過し、リニューアルの必要性が高まっていました。床版取替工事では古い床版をプレキャストPC床版に取替えるため、高速道路の交通規制が必要です。ママチ川橋は新千歳空港から札幌都心へのアクセスを担っているため、渋滞が予想される繁忙期を避け、春季と秋季2回に分けた短い規制期間で完了させることが求められました。

**Voice**  
担当者の声



札幌支店土木工部  
工事長(作業所長)  
木下 真二

本工事は、床版取替に加え、塗替塗装、支存取替、鋼桁補強など多岐にわたる大規模なリニューアル工事です。重要インフラの長寿化に貢献するため、品質に対する真摯な姿勢でお客さまからの信頼を得られるよう努めております。また、当現場は全国から他支店に所属したまま北海道に集まったメンバーで運営している、珍しい現場です。初めて会う若い社員が多い中、一人ひとりが本来持っている力を発揮し、自らの意思決定により自発的に行動できるようになることを大切に、自己成長意欲の高い組織づくりを目指しています。

**工事概要**

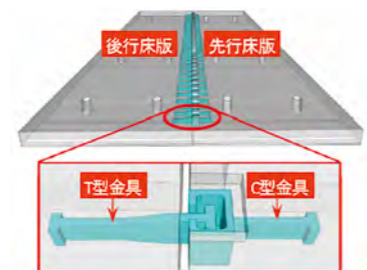
工事名称	道央自動車道 ママチ川橋床版取替工事
工事場所	北海道千歳市平和～北海道北広島市大曲並木
発注者	東日本高速道路株式会社 北海道支社
設計	八千代エンジニアリング株式会社、戸田建設株式会社
施工者	戸田建設株式会社
工期	2021年12月24日～2026年1月31日
工事内容	床版取替工/約8,000 m <sup>2</sup> 塗替塗装工/約25,000 m <sup>2</sup> 支存取替/80基 鋼桁補修/3カ所

関連する  
主なSDGs



**すいすいキャット  
すいすいC&T工法®の適用**

床版同士は「すいすいC&T工法」で接合しました。先行床版に埋設されているC型金具に後行床版のT型金具を挿入し、接合部に専用のモルタルを充填することで一体化します。シンプルな構造で工期短縮に貢献する、当社のオリジナル技術です。



すいすいC&T工法の概要

**床版と壁高欄の一体架設**

工場で壁高欄と床版を一体化してから現場に搬入し、床版と壁高欄を同時に架設する計画としました。壁高欄は、床版との隙間が狭くボルトで接合できるEMC壁高欄を採用しました。架設後に一体化する工法と比較して施工手順を簡略化できます。



床版と壁高欄の一体架設

**支存取替工事**

床版取替工事後は、荷重を橋台や橋脚に伝える支承の取替工事を行いました。支存取替の目的は、劣化への対応だけでなく、耐震性の向上がありました。耐震性向上のため橋脚の可動支承を固定支承へ取替えるという前例の少ない高難度の工事でしたが、関係者全員で綿密な計画を立て、不具合なく施工を終えることができました。橋台には寒冷地仕様の制震ダンパーを設置し、最大規模の地震に耐えられる橋梁に生まれ変わりました。



新設支承設置状況



寒冷地仕様の制震ダンパー

**交通規制期間の短縮**

2023年11月14日、床版取替工事にもなう交通規制が解除となりました。すいすいC&T工法および床版・壁高欄一体架設の採用により施工サイクルを効率化したことで、当初計画の春季秋季合計規制日数136日間を33日短縮し、103日間で規制を終えることができました。



床版取替工事後のママチ川橋

**働き方改革も!**

床版取替工事は交通規制期間内に短期集中で施工するため、毎日の労働時間が長くなりやすいという特性があります。施工サイクルの効率化は、従業員、作業員の労働時間を大きく削減し、働き方改革にも貢献しました。

# カーボンニュートラル社会への 新たな一歩

日本で大きなポテンシャルをもつ風資源活用の主役として沖合に設置可能な浮体式洋上風力発電への期待が高まっています。当社を含むコンソーシアム6社は、商用規模では国内初となる浮体式洋上ウィンドファームを長崎県五島市で建設し、2026年1月には発電事業を開始する予定です。今後も、様々な取り組みを通じ、カーボンニュートラルの実現や地域社会の発展に貢献していきます。

## 大型化・量産化にむけた技術開発を推進



## 関連する 主なSDGs



## 五島市沖洋上風力発電事業

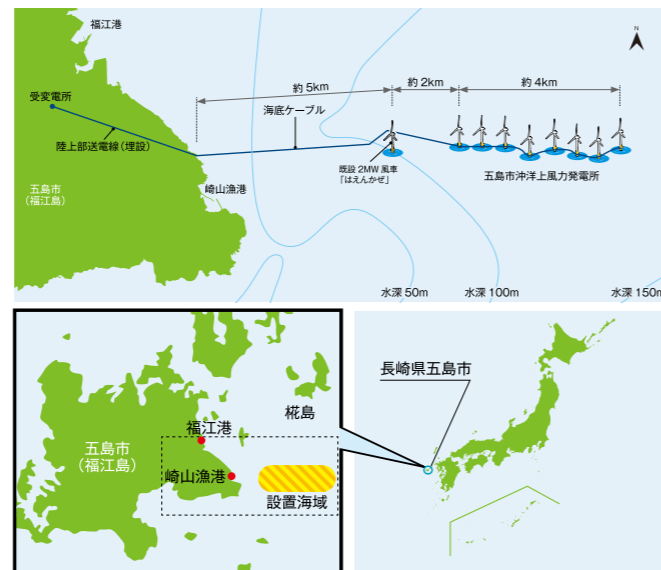
当社は、今から約15年前に長崎県五島市で環境省の浮体式洋上風力発電実証事業に取り組み、地元の方々の協力を得ながら、国内初の2MW浮体式洋上風力発電設備である「はえんかぜ」の運用を継続しています。

さらに、漁業との共生と環境や暮らしの保全を含めた、持続可能な地域のニーズを満たす事業を目指し、浮体式洋上ウィンドファームの建設を進めてきました。

いよいよ、完成を迎える発電所の電気は、五島市地元の小売り電気事業者に供給されることになっており、再生可能エネルギーの地産地消を実現します。

### 事業の概要

発電規模	16.8MW(=2.1MW×8基)
浮体のサイズ	高さ176m(海面より上100m) 直径7.8m(最大)
ローター直径	80m



## 自己昇降式作業台船(SEP船)

今後の風車の大型化を見据え、15MW超級の大型風車の基礎施工や風車据え付けが可能なSEP船を調達し、改造しています(6社共同で保有)。



## 技術研究開発(大型化・量産化)

ハイブリッドスパー型浮体の大型化・量産化に向け、浮体の開発に取り組んでいます。また、NEDO「浮体式洋上風力発電の導入促進に資する次世代技術の開発」に採択され、「コストミニマムを実現する風車一括搭載技術」の開発を進めています。



## Voice 担当者の声



洋上風力技術部  
技術1課課長  
田中 康二

2016年に開始した国内初となる浮体式洋上風力発電設備「はえんかぜ」の商用運転から約10年が経ちます。これまでいくつかの課題や困難がありましたが、いろいろな方々の協力のもと着実に事業を進めることができ、もう少しで国内初となる浮体式洋上ウィンドファームの商用運転が可能になる見込みです。

今後も導入ポテンシャルが高い洋上風力により、エネルギー自給率の向上とカーボンニュートラルの実現に向け邁進していきますので、引き続きご協力をお願いいたします。

# 財務戦略

人財・資本のアロケーションとステークホルダーとの対話を通じて企業価値の向上を目指す

執行役員副社長  
コーポレート本部長  
山崎 俊博



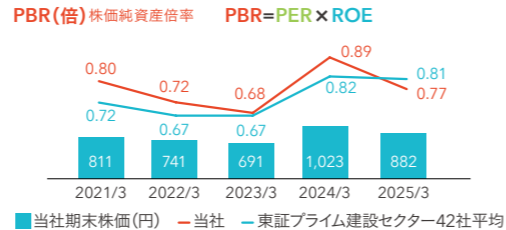
2025年3月期における当社グループの業績は、収益面の改善が見られたものの、ROE8.0%以上の目標は未達となりました。また、PBRに関しても、0.77倍と1割割れの状況が続いており、「稼ぐ力の強化」と「資本効率の改善」が急務であり、一方で、社会・経済情勢の不確実性が高まる中、財務の健全性も意識したバランスシートを考えていく必要があります。

このような状況の中、コーポレート本部では、「中期経営計画2027」の実現に向けて、全社的な人財・資本のアロケーション、および持続的成長のための事業基盤の強化を推進させるとともに、投資審査の厳格化により、稼ぐ力の向上と経営の効率化を図り、投資家との対話を通じて根拠のある中長期的な企業価値向上ストーリーとしてステークホルダーに発信していくことが重要だと考えています。

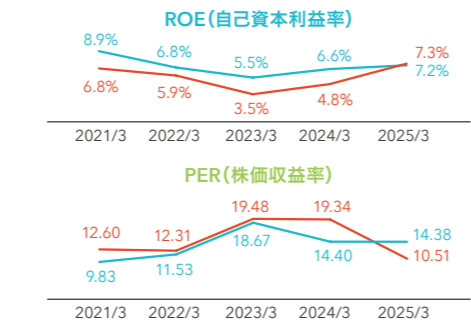
## ● PBR改善にむけた取り組みの進捗状況

当社グループは、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて、以下の方針を掲げ、PBRの改善に取り組んでまいりました。

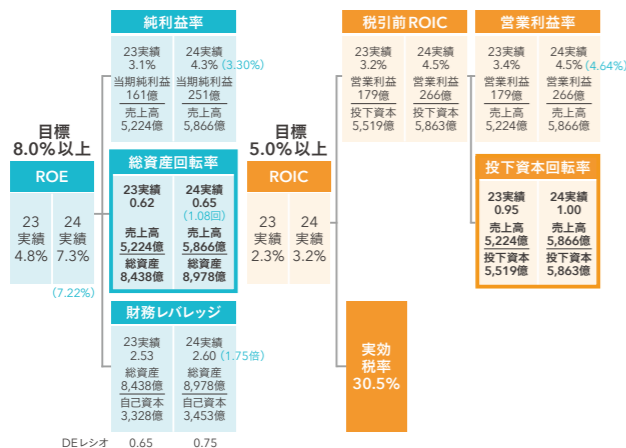
- 建設事業の収益性向上
- 資産入れ替え、政策保有株式の売却
- 株主還元の充実、IR活動の強化



ROEは、目標値8.0%以上は未達となりましたが、当期利益の改善により、前期から3ポイント改善し、7.3%となりました。また、PERは1株当たり当期純利益が改善しましたが、2025年3月末日の株式市場全体の下落の影響もあり、前期よりも約9ポイント低下し10.51%となり、PBRは0.77倍という結果となりました。当社としましては、引き続き株主資本コストを意識し、財務面では資本構成の最適化を進めることで、ROEやROICを向上させることがPBR1倍以上を目指すうえでの重要課題であると認識しております。



## ● ROEとROICの改善状況と問題点



当社グループではPBRを向上させる方策として、2025年3月期においてROE 8%以上、ROIC 5%以上をKPIとして活動を行ってまいりました。2025年3月期におけるROEは、東証プライム建設セクター上場42社平均値を上回りましたが、当社グループKPIは未達となっております。

その要因は、資本効率性(総資産回転率と投下資本回転率)の低さと考えられ、非効率資産の売却や投下資本の回収と再投資のサイクルを加速していくことが必要と考えております。

また、財務レバレッジに関しては、東証プライム建設セクター上場42社平均値より高めとなっておりますが、当社グループが財務規律として意識しているDEレシオ0.8倍以下になっており、コントロールされている状況にあります。

※ 総資産・自己資本は期中平均(期首+期末残高/2)。青字は東証プライム建設セクター上場42社平均。

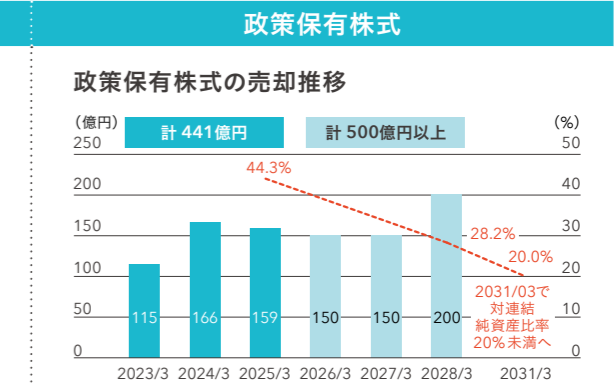
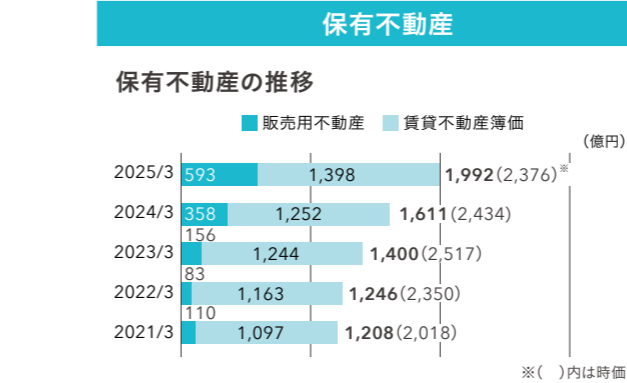
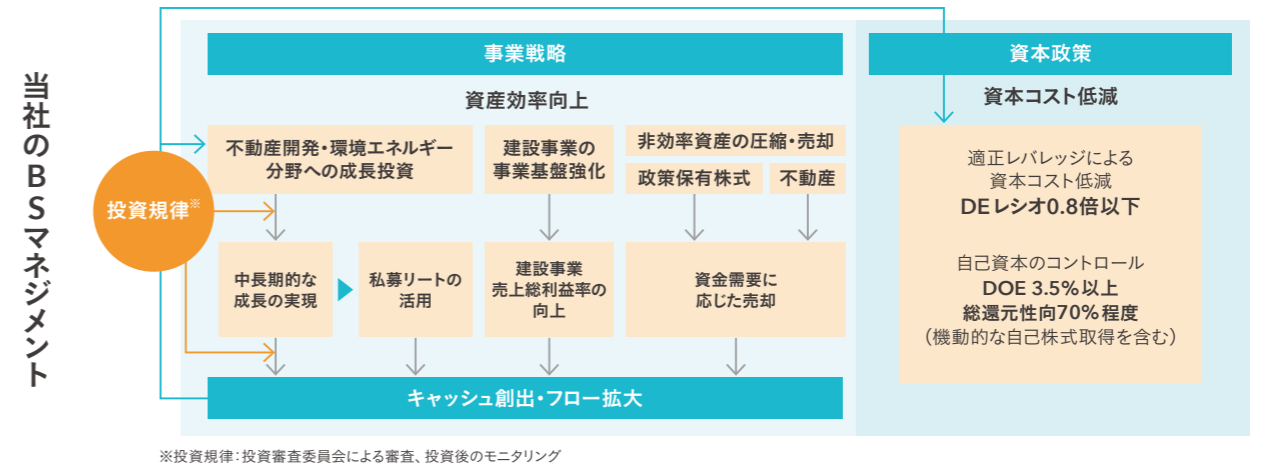
## ● 資本効率性の改善と最適資本構成

持続的成長を実現するために、投下資本の回収と新規投資の循環を促進し、保有資産の有効活用、経営リソースの最適化を通じて資本効率性の向上を推進してまいります。

その一環として、投資案件に関しては、「中期経営計画2027」におけるROE10.0%を達成するための投資審査基準の見直し、投資後のモニタリングの強化を行ってまいります。

また、建設事業では、事業基盤強化による収益拡大や工事収支の改善によるキャッシュの創出に取り組んでまいります。

調達サイドに関しては、長期金利が上昇局面にある中、有利子負債による資金調達は、DEレシオ0.8倍以下でコントロールを行い、創出されたキャッシュは、投資規律を遵守し成長投資に使用し、余剰資金は株主還元方針に則り還元をいたします。



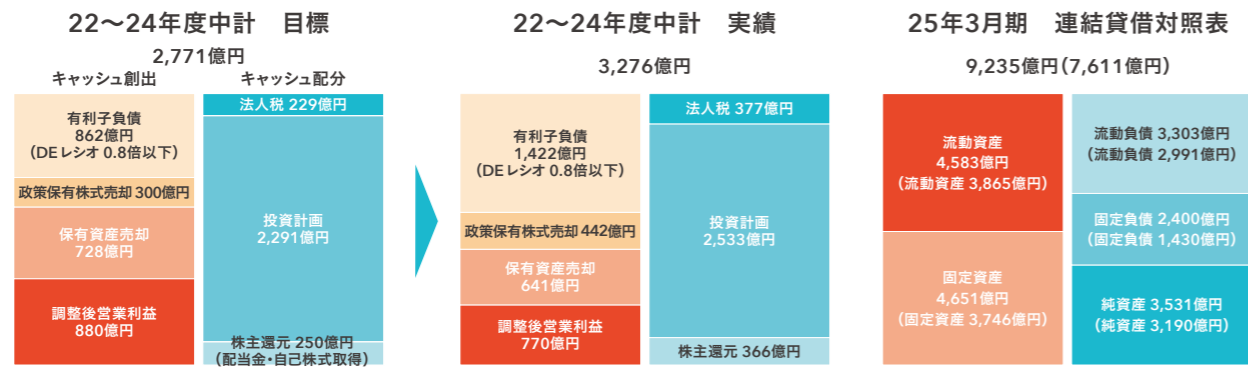
現状分析	新中計期間における取り組み
<p>22~24年度の中計期間において、総額516億円(簿価)の保有不動産を売却いたしました。</p> <p>一方で、新規投資案件の購入と、25年3月期にTODA BUILDINGが竣工したことにより、保有不動産の簿価が前期比381億円増加しております。</p>	<p>22~24年度の中計期間において、時価ベース300億円以上の売却方針にもとづき売却を進め、この期間において、441億円を売却し、その資金は成長投資や株主還元を活用しております。</p> <p>売却資金を建設事業における事業基盤強化やM&amp;A、洋上風力発電事業、人財投資などへの投下資金の一部として活用すべく、財務状況を勘案して、適切な時期に売却を実施し、新中計期間では、時価ベース500億円以上を売却する方針としています。</p> <p>そして、2031年3月期には、対連結純資産比率で保有割合を20%未満とする方針です。</p>

## ○ キャッシュ・アロケーション

前中計期間(2022~2024年度)におけるキャッシュ・アロケーション見込みから、調整後営業利益\*の不足を資産圧縮と有利子負債で調達し、計画以上の成長投資と株主還元を行いました。その結果、25年3月期の連結貸借対照表の総資産は、22年3月期よりも、1,624億円増加し

総資産額は、9,235億円となりました。また、DEレシオは22年3月期は0.57倍でしたが、25年3月期は0.75倍となり、目標とした財務規律は守りつつ、レバレッジや資本効率を意識したバランスシートに変化したしました。

\* 調整後営業利益：営業利益－販売用不動産粗利益＋減価償却費＋事業基盤投資(費用分)



( )は2022年3月期の数値

## 2025~2027年度 中計期間

「中期経営計画2027」では、DEレシオ0.8倍以下の財務規律を守りつつ、成長投資については、NET投資額を意識し、特に不動産開発については、循環型投資モデルへの移行を目指すことにより、資本効率を向上させていくとともに、余剰資金に関しては、適切に還元をしていくことで、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

機動的な資金調達	戦略的投資枠
有利子負債活用 政策保有株式売却 500億円以上 保有資産売却 1,000億円 調整後営業利益 1,500億円	投資計画 2,000億円 事業基盤強化 460億円 不動産開発 1,230億円 環境・エネルギー 220億円 その他投資 90億円
	株主還元 法人税

- M&A投資
  - DEレシオ
  - 不動産開発投資
  - 環境・エネルギー投資
  - 株主還元方針
  - DOE
  - 総還元性向
- 投資計画とは別枠で実施  
0.8倍以下  
NET270億円  
NET180億円  
3.5%以上  
70%程度

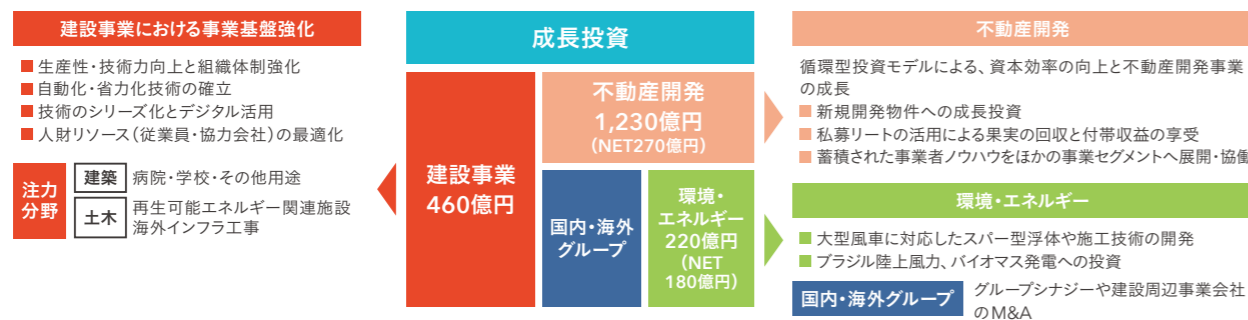
## ○ 稼ぐ力と成長投資

「中期経営計画2027」の期間において、ROE10%以上を目指すため、当社グループとして成長する分野を見極め必要な経営資源を配分していき、営業利益率や当期利益率のさらなる向上を目指していく必要があります。

新中計期間では堅調な建設事業の動向を踏まえ、建設事業の課題である施工体制の強化など事業基盤強化への投資を行います。また、不動産事業においては、建設事

業とのシナジーのあるプロジェクト参画や蓄積された事業者ノウハウが活用できる案件への投資により、利益拡大を目指してまいります。

環境・エネルギー事業では将来にむけた成長投資として、浮体式洋上風力発電事業における風車大型化にむけた研究開発投資を引き続き行ってまいります。



## ○ 財務健全性の確保

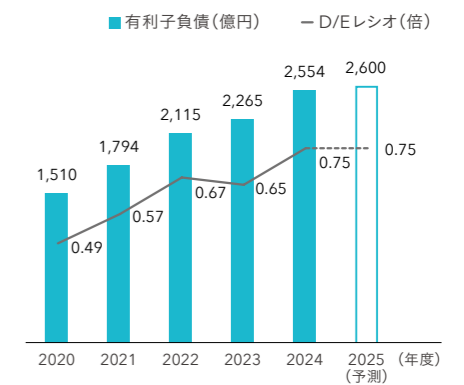
当社グループは、財務の健全性を確保するために、財務規律として、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)を0.8倍以下に設定しています。

有利子負債については、長期事業収支計画を作成し、将来キャッシュフローを予測したうえで、有利子負債の返済能力や金利変動リスクを評価し、適切にリスク対策を講じ、資金効率、長短借入金のバランスを考慮したうえで、適時適切なタイミングでの資金調達を実施しています。

また、持続可能な成長に必要な投資については、投資基準にもとづいて適切に評価し、財務規律の範囲内での資金調達を実施する一方、調達にあたっては、ESGに関連付けた資金調達は積極的に行っています。

今後も、社会的責任を果たしつつ、持続的な成長と企業価値向上につながる資金調達に取り組んでいきます。

## 有利子負債とD/Eレシオの推移



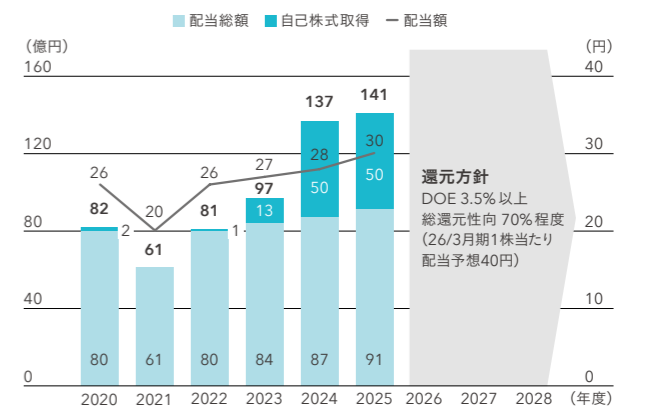
## ○ 株主還元

自己資本をコントロールするうえで余剰資金に関しては、22~24年度の中計期間において、DOE2.5%以上、総還元性向40.0%以上の還元方針のもと、株主還元を行ってきました。特に23~24年度において、計約100億円の自己株式の取得と増配を実施いたしました。

「中期経営計画2027」では、株主還元方針を利益計画、キャッシュ・アロケーションやあるべきバランスシートのシミュレーション、投資家との対話を踏まえ、DOE3.5%を基準に総還元性向を70.0%程度にするという方針に変更いたしました。ROE10.0%を達成することで、健全な財務体質の維持と配当額の増額を目指してまいります。

自己株式取得につきましては、当期利益の水準、株価、取得する目的などを勘案したうえで、機動的に実施して

まいります。また、取得した自己株式の消却・処分などの検討も進めてまいります。



## ○ ステークホルダーとの対話

2024年度のIR活動	実施回数	当社対応者
決算説明会(アナリスト・機関投資家対象)	2回	社長 コーポレート本部役員
国内投資家等との面談	16回	担当執行役員 企画IR部IR課
海外投資家等との面談	44回	担当執行役員 企画IR部IR課
証券アナリストとの決算ミーティング	16回	担当執行役員 企画IR部IR課
個人投資家向けセミナー	1回 215名	コーポレート本部役員
アナリスト・機関投資家向け現場見学会	1回 11名	コーポレート本部役員 担当執行役員 企画IR部IR課
株主アンケートの実施	年1回	企画IR部

※開示情報に関しては、英文開示を同時実施。

2024年度において、機関投資家やアナリストとの対話を強化し、当社グループとして目指す姿、それにむけた施策や効果を根拠のあるストーリーとして、話をするを目標

対話時の主な論点	
資本政策	政策保有株式の売却交渉状況と政策保有株式売却益の使途 株主還元方針の指標と決定のロジックについて ROE目標の達成状況
建設事業	■ 受注、コストなどの事業環境 ■ 建築、土木の粗利改善状況 ■ 他社との差別化について
TODA BUILDING	今後の収益・利益への貢献見込みやリソース状況
海外事業	在外子会社の計画進捗状況や海外事業の資産効率
環境・エネルギー事業	環境・エネルギー事業の状況と浮体式洋上風力の採算について

して面談を行ってまいりました。

対話における論点を踏まえ、政策保有株式の売却計画や株主還元方針に反映しております。

# 人財戦略

人財への投資拡大による  
人財価値の向上

常務執行役員  
コーポレート本部人事統轄部長  
瀬尾 暢宏



当社グループは、「喜び」を実現する企業グループをミッションとして掲げ、2031年の創業150周年に向け2021年に策定した「未来ビジョンCX150」の実現にむけた戦略を具体化するため、2025年度から2027年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画2027」を策定し、グループ全体でその計画達成への取り組みを進めています。

経営戦略および事業戦略を実現させる主体は「人財(従業員)」にほかなりません。人財戦略を投資と捉え、対象領域として採用、人事制度、働き甲斐、人財開発、ウェルネ

ス/ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、グローバル化の6領域を定めました。

今後、各領域が連動して施策を展開することで、経営ビジョンの実現に資する高い価値を有する人財を継続的に輩出することを目指しております。また、組織開発や人財のアロケーションなどにより、施策の実効性を高め、組織力および人財価値の最大化にむけた取り組みを推進していきます。

## 人財戦略の全体像



## 採用戦略

当社は「人財こそ企業成長の基礎」という信念のもと、優秀で多様な人財の採用を企業戦略の中核に据えています。持続的な競争力強化や社会的価値の創出、お客さまへの新しい価値提供の実現には、優秀な人財の獲得が不可欠であると考え、長期的視点に立った計画的な採用活動を推進しています。

建設業界を取り巻く環境が大きく変化する中で、当社は建設技術のみならず、デジタル、環境、グローバルなど多様な領域で高い専門性をもつ人財を求めています。特に、自ら課題を発見し、主体的に解決へ挑戦する姿勢や、多様な価値観・変化を積極的に受け入れる柔軟性、高度な専門性や社会課題解決への貢献意欲を持ち、当社の企業文化に共感できる人財の採用に注力しています。

新卒採用においては、1dayから長期まで多様なインターンシッププログラムを通じた業界・実務体験や、リアルおよびオンラインでの会社説明会、キャリアセミナー、現場見学会などを積極的に行うことで、学生との早期接点を創出。業界理解と当社への理解を深め、相互のミスマッチを防止する取り組みを進めています。

キャリア採用では、企業風土とマッチングしやすい従業員によるリファラル(友人・知人紹介)に加え、人材紹介会社・転職エージェントの活用により、多様で専門性の高い人財の発掘・確保にも力を入れています。また、2025年5

月より新たに導入するアルムナイ制度(企業同窓会制度)では、退職した方々と継続的につながりを持ち、情報交換や交流の場の提供を開始しました。こうした取り組みを通して、アルムナイの再雇用に繋げ、知識や経験を活かした新たな価値の創出につなげていく予定です。

採用広報と魅力発信の強化として、2024年に竣工した新本社ビル「TODA BUILDING」は先進的な建設技術や環境配慮の取り組み、働き方改革を体現した空間設計、当社グループの魅力と未来志向を象徴する建物であり、ブランド発信のシンボルとして積極的にPR活動をしているほか、YouTubeやInstagramなど多様なデジタルチャネルを活用し、情報発信にも取り組んでいます。今後も、優秀で多様な人財の確保・活躍を通じて、持続的な企業価値向上と社会への貢献を実現していきます。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予定	2026年度計画
新卒採用者数	137名	158名	185名	196名
インターンシップ参加者数のうち内定承諾率(%)	18.9%	17.9%	21.4%	22.2%
女性採用比率(%)	24.8%	25.3%	22.8%	30.0%
キャリア採用比率(%)	39.1%	34.2%	33.7%*	27.7%
入社3年後定着率(%)	92.4%(2021入社)	94.3%(2022入社)	—	—

\* 2025年7月1日時点

## 人事制度の継続的改革

当社では、従業員が働き甲斐を感じて自己実現できるよう、2023年度に人事制度を刷新しました。新たなミッション・グレード制度では、年功的要素を廃止、役割や貢献度に応じた実力主義の等級・報酬制度としています。これにより若手の抜擢や適所適材の配置を進め、組織全体の活力向上を図っています。また、性別やライフイベントによる格差の解消に向け、多様なキャリア形成を支援できる環境を整備しました。さらに、市場競争力を意識した報酬水準を維持し、優秀な人財の獲得と定着も目指しています。そのほか、公平な評価制度や役職定年制度、70歳までの再雇用、役職定年制度も導入し、持続的な企業価値向上の基盤としています。

今後は、刷新した人事制度の改善を図りつつ、従業員の成長と挑戦を支える制度改革を進め、人財戦略をさらに強

化していきます。特に「フロントラインへの人財シフト」を推進することで、現場の最前線で活躍する人財を増強し、全社一体で現場力を高めていき、経営資源の最適化と環境変化や顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応できる現場対応力の向上を実現し、市場における競争力の強化と、お客さまのさらなる満足度向上につなげていきます。さらに、作業所勤務者の処遇改善などにも積極的に取り組むことで、「誇りを持てる処遇」を実現し、現場で働くことに意義と誇りを感じ、エンゲージメント向上の実現を目指しています。

これらの人事制度改革や施策を通じて、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、当社ならではの強みを引き出し、企業価値のさらなる向上につなげていきます。

人事制度の基盤構築  
評価および報酬制度等を刷新  
働き甲斐と自己実現の基盤を構築

人事制度の継続的進化  
刷新した人事制度を継続的に検証・改善を  
実施。最適な人財マネジメントへと進化

人事制度刷新  
2023年度より導入

人事制度の改善

人財リソース最適化

人財アロケーション  
フロントラインに力を結集し、現場の対応力  
やプロジェクト消化能力を高め、競争力強化  
と経営基盤の強化を目指す

内外勤格差の是正  
作業所勤務者を中心とした処遇改善を推進  
・現場責任手当および現場勤務手当の増額、  
帰宅旅費手当化等を実施予定

人事基盤の  
進化  
持続的な企業価値  
向上を実現

## 働き甲斐改革

従業員一人ひとりが日々の仕事に働き甲斐を感じて、気持ち一つにチャレンジ精神を持って生き活きと仕事に臨むことができる環境を構築することで、新しい価値が生み出されます。

当社では、従業員一人ひとりが思い描く理想の「ライフ(人生)」を実現する手段の一つとして「ワーク(仕事)」を考え、家族や趣味、学びなどの手段とともに、より自分らしく、充実した働き方を選択する「Work in Life」の考え方を重視しています。

2024年度から適用された時間外労働の上限規制を踏まえ、近年、総実労働時間の短縮や休暇取得の促進などの取り組みを全社的に推進しています。

さらに、経営者目線で事業案を考え、これまでの業務ではチャレンジできなかった領域に踏み出すことができるなど、従業員がより大きなやり甲斐や成長を実感できる機会を提供することを目的として、2022年度より社内ベンチャー制度を導入しました。

今後も引き続き、従業員が「Work in Life」を追求して、日々の業務に働き甲斐を実感できるような環境づくりを進めていきます。

## 人財開発

### 基本的な考え方

「中期経営計画2027」にもとづき「未来ビジョンCX150」のフェーズ2「価値の再構築」を推進します。中期経営計画2027では、事業基盤強化投資460億円のうち、人財投資として3年間で累計120億円を計画しており、これは前中計の23億円から大幅な増額となります。この計画は、人財を最重要の経営資源と位置付ける当社の強い意志の表れであり、特に現場を支えるフロントラインに焦点を定め、従業員の成長実感と自律性を促す人財育成を進めていきます。

具体的な取り組みとして、まず階層別研修では各階層の連続性を意識した設計としています。若手層には「自己発働型社員」をキーワードに自律性を促す研修を、管理職層にはPM理論にもとづいたマネジメント研修を一貫して実施します。加えて、将来の戸田建設を担う次世代経営人財の計画的な育成も継続していきます。体制面では、2022年度にOff-JTを大幅に刷新した成果が徐々に表れており、ダイバーシティ&インクルージョンやグローバル人財育成の研修を人財開発課へ集約することで、全社最適の視点で運営する体制を構築しました。

今後も各事業領域で求められる専門性を高めるため、職種別専門研修の見直しと投資の積極化を進めていきます。

### 過去3年実績

	2022年度	2023年度	2024年度
総実労働時間(時間) <sup>※1</sup>	2,103	2,052	2,030
平均時間外労働時間(時間) <sup>※2</sup>	23.3	17.8	15.3
平均有給休暇取得日数(日) <sup>※3</sup>	11.7	12.9	12.7
平均有給休暇取得率(%) <sup>※3</sup>	63.3	64.3	63.7

※1 総実労働時間:管理監督者や派遣社員を含む。  
 ※2 平均時間外労働時間:管理監督者や派遣社員を含まない。  
 ※3 平均有給休暇取得日数と同取得率:管理監督者を含み、派遣社員を含まない。

### 労働生産性の実績・目標

	2024年度(実績)	2027年度(目標)
1人当たり労働生産性(万円)	1,493	1,750以上

※ 算式や詳細はp.6、35に記載

### 働き甲斐改革にむけた施策

**自己実現**

自己成長の実現にむけた「チャレンジ精神」の醸成

- 実力主義による抜擢、適所適材の配置
- 報酬水準の向上による優秀人材の獲得・定着
- 社内ベンチャー制度

**新たな価値の創造**

**働きやすさ**

「Work in Life」に着目した柔軟な働き方の実現

- フレックスタイム制(コアタイムなし)
- 時間単位の年次有給休暇制度
- テレワーク制度
- オフィス環境の整備

### 研修体系について

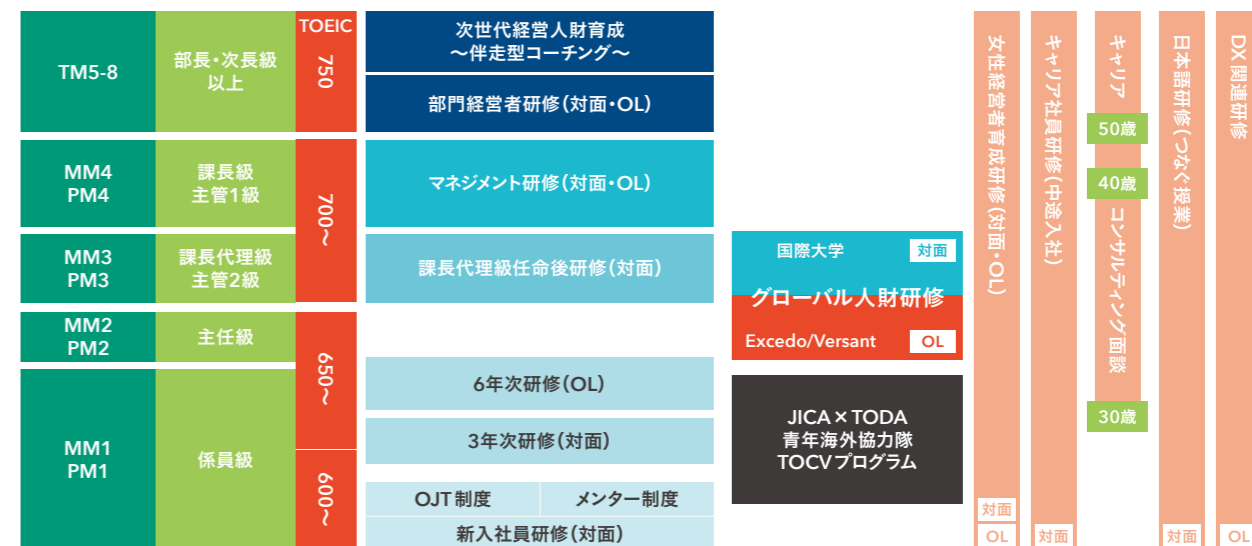
当社は、「多様・多彩な人財を育成・確保し、事業基盤を強化する」ことを人財開発・育成の基本方針としています。この方針にもとづき、OJT(On-the Job Training)を育成の主体とし、入社後の早い段階から責任ある幅広い業務を任せています。これにより、従業員一人ひとりが業務上の課題を自ら解決する経験を積み、能力向上を促します。

Off-JT(Off-the-Job Training)では、現行職務のスキルアップを目的とした研修プログラムに加え、個々のキャリア志向に応じて選択できる能力開発プログラムを整備し、目先の業務にとらわれない中長期的な成長を支援しています。

さらに、「学び」の習慣化と高度な専門知識・能力の習得を促進し、人財価値と競争力を強化するため、公的資格や免許、博士号の取得補助制度を拡充しています。対象は現在200種以上にのぼり、特に一級建築士などの重要資格については入社前の取得費用も補助対象とするなど、従業員のキャリア全体にわたる成長と自律を支える仕組みを整えています。

### 人財の育成・開発に関する実績

	2022年度	2023年度	2024年度
リーダーシップ開発関連研修: 1人当たり研修時間(時間) (下段:受講者数(名))	19 (523)	20.5 (450)	28.7 (676)
研修費(百万円)	74	67	68



### 自己発働型人財の育成

当社は「人財の価値創造」を実現するため、将来の経営を担う「自己発働型人財」の育成に注力しています。自己発働型人財とは、当社の未来ビジョンCX150に掲げる「価値のゲートキーパー」<sup>※</sup>そのものです。社会の変化を敏感に捉え、お客さまの潜在ニーズに対して情報や価値を新たに組み合わせることで、企業の持続的成長の源泉となるイノベーションを創出します。その育成のため、新入社員から年次研修に至るまで、キャリアの早期段階から自己発働のマインドと実践を促すプログラムを実施しています。また、既存の枠を超えた挑戦を称える表彰制度を設け、功績に報いることで従業員の意欲を高めています。挑戦を促し、成長を支援する。この好循環を生み出す環境を整えることで、個々の成長を尊重し、組織全体の価値創造へとつなげていきます。

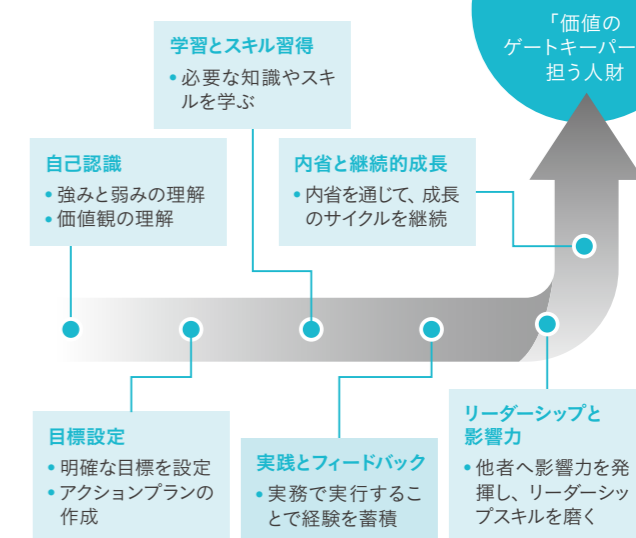
※p.18参照

### 次世代経営人財育成/サクセッション・プラン

当社は、ミッション実現を牽引する「次世代経営人財」の継続的な輩出が、企業価値向上の要であると考えています。その実現に向け、2025年度までに常時50名規模の次世代経営人財候補者プールを構築するという明確な目標を掲げ、これまで99名の育成を実施してきました。今後はさらに明確で実行力のあるサクセッション・プランを策定しながら、サステナブル経営の基本となる人財育成を継続していきます。

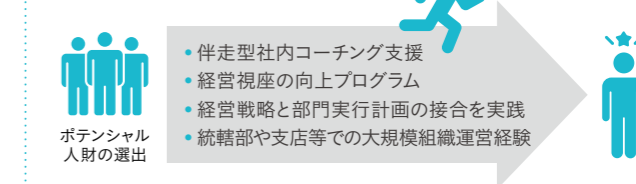
育成の中核となるのが、各事業本部から選抜されたポテンシャル人財への「伴走型コーチング」です。人事統轄部のキャリアコーチによる定期的な1on1を通じて経験からの学びを最大化し、経営視点をもつ人財へ育成していきます。

### 自己発働型人財のイメージ



さらに、この育成体系は社長の後継者計画と緊密に連携しています。社長職のみならず、事業本部長などの主要ポストにおいても計画的な後継者育成を進めることで、強固なコーポレート・ガバナンス体制と持続的成長を確実なものにしています。

### 伴走型コーチング支援



## ○ ウェルネス／ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン

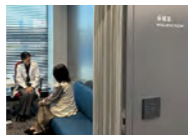
2025年3月に人事統轄部の組織として「健康支援室」を立ち上げました。これには、従業員一人ひとりが心身について気軽に相談できる環境を整えること、そして会社として従業員の健康を最優先事項の一つとして位置付けている、という二つの狙いがあります。

また、当社では、従業員の多様な価値観や能力こそが顧客や社会の多様化したパーソナルなニーズを的確に捉え、

### ウェルネスに関する取り組み

持続的に成長し続けていくためには、従業員が心身ともに「健康」であり続けることが必要不可欠です。当社グループは重要施策として「健康経営の推進」を掲げ、各種取り組みを実施しています。

「からだ(身)」の健康については、定期健康診断後のフォローアップ、自社保健師による特定保健指導、睡眠課題解決にむけた全社施策、健康意識向上にむけたイベントの開催などを通じて健康改善・保持・増進のための取り組みを展開しています。「こころ(心)」の健康については、メンタルヘルス講習会の開催や精神科産業医と保健師による希望者への個別面談の実施、外部相談窓口を活用して、従業員の心の悩みに対して様々な側面からサポートを行っています。



本社保健室における個別相談

### 女性の活躍推進

当社は、多様な人財が活躍できる「働く喜びを感じる職場づくり」を重要課題とし、人的資本経営を推進しています。女性社員の活躍推進においては、キャリア形成と就業環境の両面から支援を強化しています。

特に、女性経営者育成支援研修や大学講座への派遣を通じて、次世代を担う人財育成に注力しています。また、育児休業後の「ならし保育休暇制度」や「法定以上の時短勤務制度」を整備し、ライフプランに応じた柔軟な働き方を支援しています。新たな人事制度「ミッション・グレード制度」では、従来の年功的要素を排除し、役割や貢献度を重視することで、女性の管理職比率向上を後押ししています。これらの取り組みの結果、2024年度には女性管理職比率が前年の4.3%から4.7%に向上しました。今後も計画的な人財育成を着実に推進します。

#### 女性従業員の登用状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
女性従業員比率 (%)	15.4	16.2	16.4	17.0
女性管理職比率 (%)	3.1	3.7	4.3	4.7
女性役員比率 (%)※	11.8	16.7	16.7	22.2

※ 女性役員比率：取締役および監査役に占める女性の割合。

社会に必要な価値を提供するために不可欠だと考えています。そのため、性別、LGBTQ+ (性的マイノリティ)、国籍、人種、宗教、スキルなど様々なバックグラウンドをもつ人財が活躍できるよう、人権方針の策定や、より働きやすい職場環境の整備など、様々な取り組みを推進しています。

### LGBTQ+に関する取り組み

当社では「性的指向」「性自認」に関する差別の禁止を就業規則に明示し、関連する一切のハラスメント行為を禁止するべく、社長声明を発出しています。また、2021年度には同性パートナーシップ制度の導入や「LGBTQ+ガイドブック」を発行し、ALLY (理解者) の輪を広げるためのオリジナルALLYシールを希望者に配付もしています。2023年度より全従業員を対象にLGBTQ+についての無記名の意識調査やe-ラーニングなどの取り組みを行い、PRIDE指標「シルバー」の認定を受けました。



オリジナルALLYシール



PRIDE指標「シルバー」

### 仕事と育児の両立

女性が長く安心して仕事と育児を両立させるには、家庭内のみならず会社も積極的にサポートすべきだと当社は考えています。また、育児は男性女性に共通するライフイベントであるため、男性へのサポート体制も強化しています。男性女性ともに仕事と育児を両立できるよう、当社では出生の届出の都度、人事統轄部から本人とその上司に制度を説明し、男性の育休取得予定者の希望者および長期間(28日以上)育休取得予定者とその上司へ面談を実施し、正しい理解のもと相互に安心して育児休業を取得できるようサポートしています。その結果、育児休業の取得者数は増加し、男性の取得率は2020年度から5年連続で100%を達成しています。

また、2022年10月より、法定の「出生時育児休業(産後パパ育休)」に当社独自の制度を加えました。

#### 育児休業制度の利用者数と取得率

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
男性(名)	74(66.7)	120(100)	122(100)	141(100)	123(100)	130(100)
女性(名)	22(100)	22(100)	21(100)	20(100)	25(100)	24(100)

※( )内は取得率(%)。

## 障がい者雇用の促進

当社では障がい者個々が職場に適応・定着できるよう障がいの状態に配慮した雇用条件や職場環境を用意し、個々の能力を考慮した仕事・職場の提供に努めるなど、継続的に障がい者雇用の促進に取り組んでいます。また、特別支援学校高等部の生徒を中心に企業就労を目標とした職場体験実習の受け入れを行っています。毎年、知的障がい者の新たな雇い入れを行い、事務作業や清掃などを行うビジネスサポートセンターを設置し、職域拡大や雇用定着に努め、真のノーマライゼーションの定着に向けて取り組んでいます。

## ○ グローバリゼーション

### グローバル人財の育成

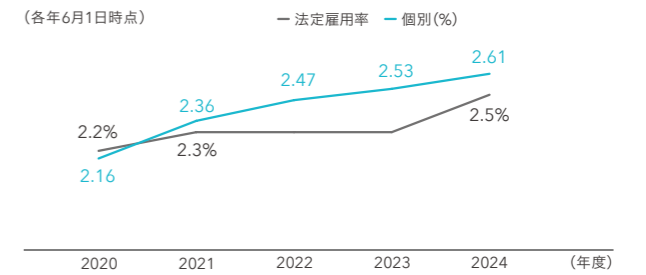
当社は、中期経営計画2027において重点管理事業と位置付ける海外事業のさらなる推進に向けて、その担い手となる従業員の教育や就労環境の整備に取り組んでいます。進展するグローバル化の環境(多国籍・多言語・多文化など)に適応して着実に成果発揮できる「グローバル人財」の育成に注力しており、従業員の経歴や専門知識・能力・技術・人脈などに加えて、さらに必要とされる「語学力・自己発働思考・異文化理解力」の3点を習得できる環境を整備してまいりました。

具体的には、「人財のフロントシフト」を掲げ、海外拠点現地スタッフの日本での実地研修や国際大学との産学連携を通じた育成を強化しています。こうした取り組みにより、未来ビジョンCX150のフェーズ2「価値の再構築」を着実に推進し、国内外で活躍してTODAグループ独自の「突出価値」を創出していきます。

### グローバル人財教育

国内外の当社グループ会社の従業員全員を対象とした、実践的な英語使用の機会として、プレゼンテーションスキルなどの研修を実施しています。挙手式の研修で従業員の国際キャリア開発に寄与する内容となっています。日本経済新聞社のExcedoを導入し、半年に1度の国際大学の研修に参加することでインプットとアウトプットの強化を図っています。国際大学とは、協定を結び産学連携でのグローバル人財育成に注力しており、3日間の英語のみを使用した実践的な研修プログラムを当社向けに設計し定期的に実施中です。

### 障がい者雇用率の推移



### 海外職員研修

海外事業の未来を担う経営幹部を育成するため、各国の現地スタッフを対象とした1.5年間の来日研修を実施しており、これまで5期を修了しました。

研修生は、日本語の習得はもちろん、当社の強みである施工技術を現場で学びます。さらに、日本の商習慣や文化、グループ全体のビジョンを体系的に理解することで、多角的な視点を養います。

国籍の異なる仲間と切磋琢磨しながら得た知識と経験は、彼らが母国に戻り、新たな価値を創造するための大きな力となります。

当社はこれからも、グローバル人財育成への投資を続け、世界中のお客さまへの価値提供に貢献していきます。

	第1~4期	第5期生	第6期生	第7期生	第8期生	第9期生	第10期生	第11期生	合計
海外職員研修(名)	26	2	4	6	6	6	6	6	62

※派遣元国：タイ・ベトナム・インドネシア・ミャンマー・スリランカ・ニュージーランド・コートジボワール・ペナン

### 青年海外協力隊への従業員派遣

当社は、40年以上にわたる政府開発援助(ODA)案件の実績を活かし、グローバルに活躍できる人財の育成に注力しています。その一環として、独立行政法人国際協力機構(JICA)と連携し、従業員を「青年海外協力隊」として派遣する制度を2025年4月より開始しました。本制度は、語学力や自己発働思考、異文化理解力を実践的に身に付けることが目的です。第1期生として1名がペナン共和国での活動を開始し、今後は西アフリカ仏語圏を中心に継続的に派遣する計画です。開発途上国での課題解決プロセスはビジネスの基本そのものであり、この機会を通して、グローバルマインドとビジネススキルの習得を目指します。



# 安全・品質・環境

突出価値創出の  
土台を築く

常務執行役員  
安全品質環境管理本部長  
木村 幸宏



## 戸田建設におけるSQEの考え方

当社においては、安全・品質・環境の確保・保全是経営基盤安定の前提となる、最も重要な管理項目として位置付けています。

建設作業員の減少や労働時間の上限規制など、労働力不足が問題となる一方で、法規制やルールの遵守、人権尊重の重要性は高まり、企業に対するステークホルダーの

期待や要求はますます多様化しています。

このような中、お客さまや社会からの要請に応えるためには、安全・品質・環境というエッセンシャルな管理を確実に実行していくことが、突出価値の前提となると考えています。

当社においては、社長方針にSQE基本方針を設定して、本部と支店が共通の認識のもとで、活動を進めています。

### SQE基本方針

1. 安全は中心となる価値と捉え、事業場で働くすべての人の生命と健康を守り、安全で快適な職場環境を実現する
2. 納得いただける品質を提供することに真摯に取り組み、社会やお客さまの高い信頼を得る
3. すべての事業活動において環境課題の解決に取り組み、持続可能な未来を築く

## 安全品質環境管理本部の役割

安全品質環境管理本部は、建築や土木などの事業本部とは独立した本部として、2025年3月に新設されました。

従来、建築、土木、戦略の各事業部門が、独自のしきみを構築して管理を進めてきた安全・品質・環境管理の考え方は踏襲しながら、会社全体を俯瞰した時の問題点や課題、あるいは事業本部の活動のほかの領域での活用の可能性などを、部門横断的な視点で確認し、対応していきます。

また、社会の状況や仕事のやり方などの変化によって、従来どおりの管理方法が正しいのかということも含めて確認していく必要があります。

不動産事業、環境・エネルギー事業や技術開発製品などの領域についても、その製品保証などを明確にする必要があります。それらを、各事業本部と情報共有し、協働して進めていくのも当本部の役割です。

直轄部門	建築事業本部	土木事業本部	戦略事業本部
安全品質環境管理本部			
コーポレート本部	支店		グループ会社
イノベーション本部	作業所		

## 戸田建設のSQEの歴史

当社は建設業界の中でも先駆者として、安全・品質・環境への取り組みを積極的に進めてきました。



## リスクおよび機会

- |     |   |
|-----|---|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害、品質不具合、環境汚染、法規制などの違反によるお客さまやステークホルダーへのご迷惑</li> <li>● 災害、品質不具合、環境トラブル対応のために必要となるコスト、工事工程への影響、生産性の阻害</li> <li>● 社会からの評価の低下、受注機会の喪失、協力会社の集う力の喪失</li> </ul>                          |
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全で働きやすい職場形成による協力会社や従業員の安全の確保、満足度の向上</li> <li>● 良質な建設物の提供による社会基盤整備への貢献、お客さまの事業への貢献</li> <li>● 気候変動対策による社会への貢献、ビジネス機会の拡大</li> <li>● 社会やお客さまの信頼拡大、高い評価による受注の優位性獲得、受注機会の拡大</li> </ul> |

## 安全

当社は、「安全第一(SAFETY FIRST)」「安全はすべてに優先する」を進化させ、さらなる労働災害の防止・撲滅に向けて、「Safety is not just a priority but a CORE VALUE(安全は、単なる優先順位ではなく、中心となる価値である)」、即ちすべての企業活動(行動)において安全を中心に据えるという考え方を基本とすることを、2017年に社長が表明しました。具体的には、受注活動においては、不適正な工期、不適切な金額での受注を防止する。設計活動においては、安全に施工できる設計、安全に使用できる設計を行う。施工活動においては、作業内容を把握し、リスクアセスメントにより危険を洗い出し、危険性を防止する対策を策定したうえで施工する。管理部門においては、健全な身体と精神を維持したうえで働くための労働環境を

整備するなど、すべての部門において各段階で安全を基本に据えて活動していくことを意味します。特に工事では、コスト・工期の逼迫を言い訳にすることなく、必要な安全施設を省かない、近道行為や省略行為といった不安全行動を見逃さないことが重要と捉えています。

この考え方にもとづいてすべての社員が行動することにより、安全性ナンバーワン、生産性ナンバーワンの企業として価値を高め、経年優位化していくことを目指しています。



## 品質・環境

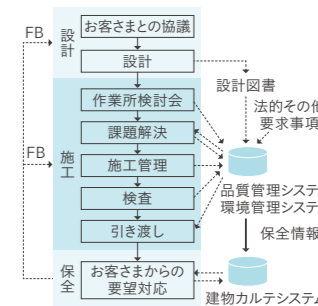
お客さまをはじめとするステークホルダーのご要望やご期待は、日々多様化、高度化しています。建設物を造る際には、そのような要求事項に加え、気候変動などの外部環境の変化も捉えながら対応していく必要があります。また、建設物は造れば終わりというのではなく、長く使用していただくことがさらに重要です。

当社は、お引き渡しした後も含めて、建設プロジェクトの川上から川下まで、全社的な品質保証活動、環境管理活動をデジタル技術を活用しながら、展開しています。

品質および環境管理では、「不具合やトラブルを抑制すること」に加えて「万一発生させてしまったら誠実に正しく対処すること」、さらには同じ失敗によってお客さまへご迷惑をおかけしないための「再発防止」を重要視し、右図に示す管理システムを運用

して、図面や管理記録、不具合などの情報共有、作業所検討会での課題抽出や解決に活用しています。設計者や作業所のみではなく、本社や支店スタッフが設計段階や施工段階の検討会への参画、巡回指導、検査などで参画することで、より多くの眼で不具合の予防や再発防止を行っています。

建設物をお引き渡しした後は、建設物のカルテシステムにデータを引き継ぎ、お客さまからの要望や問合せに活用することで、迅速な対応を図っております。



建設プロジェクトの主なプロセスと管理システムの活用(概念図)

# イノベーション・研究開発

突出価値創出で、当社の明日を先導する！

2025年イノベーション本部活動目標 期待価値創出：100億円以上  
 ※期待価値創出とは、当該年度の研究・技術開発活動によって、将来的に期待できる営業利益価値の増加分を合計したもので、当社独自に策定した算出方式にもとづくものです。

執行役員副社長  
イノベーション本部長  
浅野 均

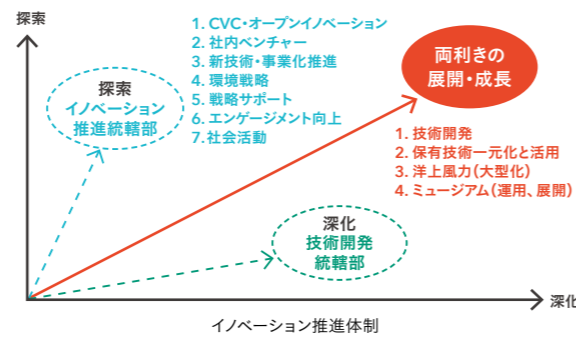


## イノベーション本部体制

社会と顧客課題の解決に果敢にチャレンジし、最高のソリューションを提供するために、当本部は戦略策定・先進技術の研究・開発・自社開発技術の事業化を展開し、期待価値創出による当社の持続的発展を先導していきます。深化を追求する「技術開発統轄部」と探索を追求する「イノベーション推進統轄部」の二つのセグメントとすることで、「深化と探索の両利きの展開・成長」を発揮します。

「技術開発統轄部」は、建築・土木分野を中心とした一連の研究開発を推進する「技術研究所」と、開発技術情報の一元化と活用の全社最適化を担う「知財・技術最適部」で構成されています。また重点管理分野として、洋上風力発電事業の包括的な戦略策定とともに、風車の大型化・量産化にむけた技術開発を統轄しています。

「イノベーション推進統轄部」は、当社の環境活動を推進する機能、新技術の事業化を担う機能、社内からビジネスを生み出す機能、成長が期待されるスタートアップ企業に投資支援する機能などを担っています。



## 全社事業戦略と連携した各種機能戦略を展開

全社の各事業戦略に対して、機能戦略となる技術・創新戦略、知財戦略で構成される三位一体の統合戦略で、価値創出の最大化を図ります。

技術戦略は、建築分野と土木分野を柱に据えて策定しています。建築技術戦略は、労働力人口減対応とエンゲージメント向上、カーボンニュートラル社会の実現、安全・安心な都市・社会インフラの構築、快適な生活環境・業務環境の実現、事業戦略への技術貢献の5ジャンル構成。土木技術戦略は、得意分野のさらなる増強、国家的プロジェクトへの対応強化、洋上風力大型化の技術確立、国土強靱化・インフラ再生技術の創出、事業戦略への技術貢献の5ジャンル構成です。

創新戦略とは、CVC・オープンイノベーションなどによる新結合の探索、社内ベンチャー制度などによる優れたアイデアの活用、社内保有技術の価値を最大限に引き出すための展開活動の三つを柱とした、当社独自の機能戦略です。

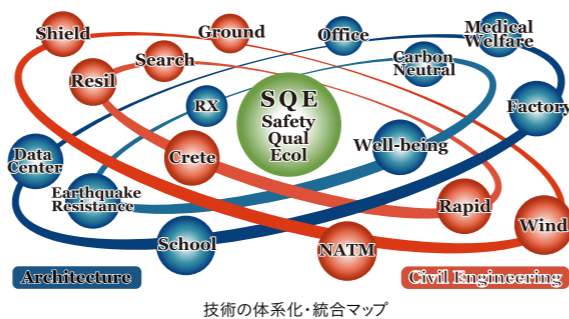
知財戦略では、当社が保有する知的財産の価値最大化を図るため、知財管理の強化・活用の拡大・競争力の増強を、ほかの戦略と連携して実現します。



## 技術のシリーズ化・体系化を強力に推進

技術のシリーズ化・体系化を強化することで、得意分野、強化分野、未来志向分野にメリハリをつけた、成長・発展を重視したイノベーションを推進しています。

中心に安全、品質、環境(S、Q、E)を据え、内側に急速施工や耐震・免震技術などの機能的側面として強化すべきジャンルを、さらに外周には病院・学校などの用途やトンネルや風力発電などの工種を配置し、選択と集中を重視した技術力強化に努めています。



## 技術研究開発の動向と中長期戦略

当社の研究開発部門では、中期経営計画2027の重点目標である「確固たる強みの見極めと展開」に対応すべく、戦略を定めて研究開発を推進しています。また、限りある経営資源を有効活用するという全社最適の観点から、建設産業共通の課題に対しては、建設RXコンソーシアムに参加するなどして「協調領域」として共同開発を進め技術研究開発の効率化を図っています。一方で差別化すべき「競争領域」については、確固たる強みとすべく独自に研究開発に取り組んでいます。

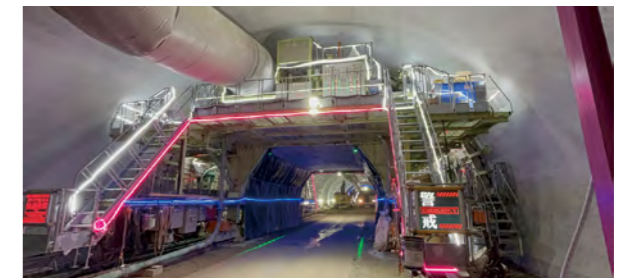
建設産業全体の課題である労働力不足対策のため、機械化・自動化技術、ICTを活用した「省力化」や「安全」に資する技術の開発に注力しています。建築分野では「TODA BUILDING」の工事で実証した多くの施工技術の進化。土木分野では、山岳トンネル工事の覆工コンクリート自動打設ロボットや切羽無人化施工システム、シールドトンネル工事の掘削土量自動管理システム、前方探査可視化技術など得意分野の強化に取り組んでいます。



PCaラーメン構造の実大施工実験

建築分野では脱炭素社会の実現に向けて、自社建物である「グリーンオフィス棟」、「TODA BUILDING」での実証を通じて、脱炭素とウェルビーイングの両立を図る取り組みとともに、生物多様性への対応も強化しています。また、筑波技術研究所の実験施設の活用により、地震や頻発する洪水など災害に対応する「安心・安全」、木質構造など「環境配慮」に対する技術力の向上に努めるとともに、ICTを活用した設備制御のスマート化など、顧客価値創出のための技術開発・実証も行っています。

土木分野でも災害や老朽化するインフラ施設に対応するため、国土強靱化・インフラ再生技術に関する技術開発にも取り組んでおり、粘り強い河川護岸、高速道路床版取替え工法など、防災・減災、社会インフラの維持・整備に関する当社独自の「突出価値」技術の開発を推進しています。



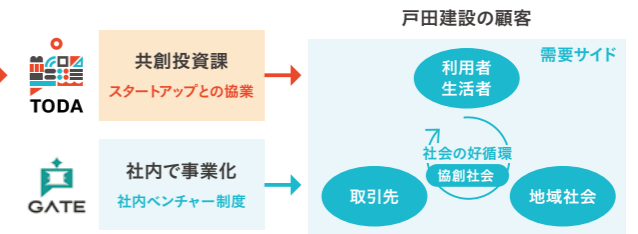
覆工コンクリートの自動打設ロボット「セントルフューチャーズ®」

## CVC、社内ベンチャー

当社では、主力事業の強化や事業創出を目的に、スタートアップ企業への投資・連携による価値共創に取り組んでいます。これまでに2,900以上の国内外のスタートアップ企業の情報を収集し、65件以上のPoC(概念実証、トライアル利用含む)に取り組んできました。2020年からは、スター

トアップ企業の資金調達ニーズに対応する30億円の投資枠を設け、13社6ファンドへの出資を実行しました。

また、新たな事業開発に挑戦したい社員が参加できる社内ベンチャープログラムを2023年に立ち上げ、2025年には第3期の活動を展開しています。



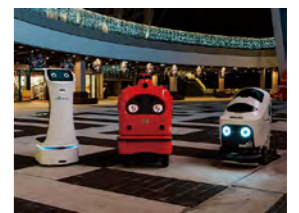
## ロボットフレンドリーな環境の構築に向けて

当社はロボットフレンドリービルディングデザインをコンセプトに、お客さまへサービスロボットの導入をコンサルティングしています。今後、人手不足や高齢化により、サービスロボットの活用範囲が増えていきます。建築設計の段階からロボットの活用を提案することで、運用効率の最大化と最適導入を実現します。

2024年度は、長崎スタジアムシティにおいて、ジップライン

の資材を搬送するロボットの導入をコンサルティングしました。2025年度は、相模原市、さがみはらロボットビジネス協議会と協定を締結し、庁舎内で実証実験を行います。

当社が提案したロボット



# DX戦略

持続的成長にむけて、  
変革(X)×デジタル(D)を着実に推進

執行役員  
DX統轄部長  
羽田 正沖



現代社会は、AIやIoTといったデジタル技術の急速な進化により、社会構造やビジネスモデルが劇的に変化する「デジタル変革」の時代に入っています。顧客ニーズも多様化する中、企業を取り巻く環境は不確実性を増し、持続的な成長には、この変化に迅速に適応し、自らを変革していくことが不可欠です。

当社は、このような時代の要請に応えるべく、DXビジョン2030として、「『人』とデジタルをつないで、新しい

事業領域で価値を創出する。」「データの蓄積と利活用により、協創社会の実現を担う『人』の事業活動を支え、経営基盤を整える。」を掲げ、全社を挙げたDXを推進しています。このビジョン実現に向け、第四の経営資源である情報を適切に活用し、必要なところに円滑に流れるようつなぐことで、単なる業務効率化にとどまらない、新たな価値創造と社会貢献を目指してまいります。

また、業務プロセス変革による生産性・品質の向上を目指し、まずは全社横断での情報集約の取り組みを推進しています。さらに、複合型事業を支えるデジタルプラットフォームの整備を通じて、部門を超えた連携と貢献の可視化を実現します。加えて、デジタル領域における新規事業創出に向け、社内ベンチャー制度や外部パートナーとの連携を通じ、デジタルサービスの事業化を推し進めています。また、これらすべての土台となる共通インフラとセキュリティ体制の強化にも取り組み、統一かつ安全な環境を全社的に整えています。

DX戦略で定める六つの重点施策を着実に推進していくことで、当社が目指す「価値のゲートキーパー」としての役割を強化し、新たな価値創出を目指してまいります。

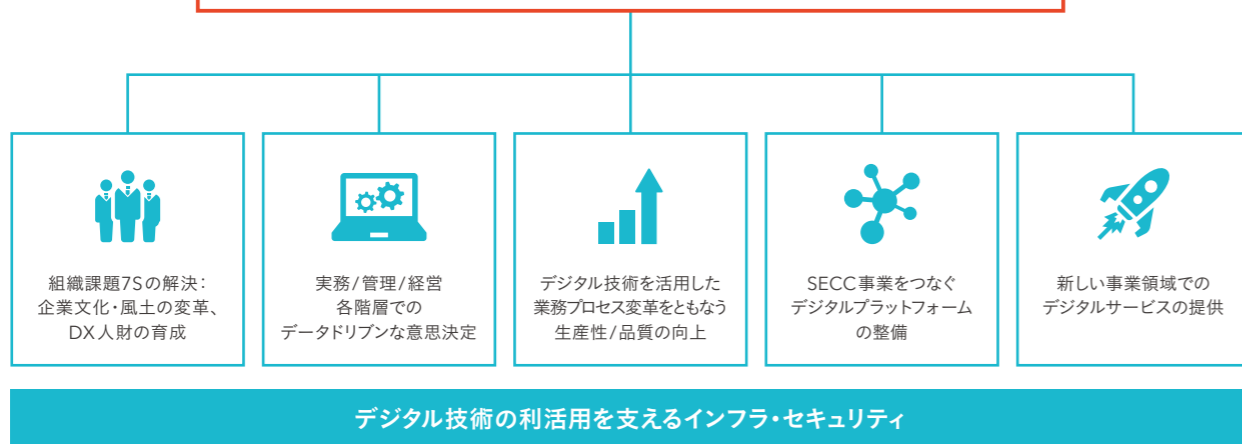
## DX戦略の全体像

当社は「全社DXビジョン2030」のもと、「人」とデジタルをつなぎ、新たな事業領域で価値を創出すること、そしてその源泉であるデータを蓄積・利活用し、協創社会の実現を担う「人」の活動を支えることを、DX戦略の根幹に据えています。このビジョンは、当社の長期経営戦略「CX150」で掲げる「価値のゲートキーパーとして協創社会を実現する」将来像の実現にもつながるものです。

DX戦略の推進にあたっては、六つの重点的な変革領域を定めています。まず、「組織課題7S」の解決を通じて、DX人財の育成と企業文化の変革を両輪で推進します。次に、「情報」を第四の経営資源と位置付け、データドリブンな意思決定を各階層で実践できる基盤を整備し、経営のスピードと質の向上を図ります。

### 全社DXビジョン2030

- 「人」とデジタルをつなぎ、新しい事業領域で価値を創出する。
- データの蓄積と利活用により、協創社会の実現を担う「人」の事業活動を支え、経営基盤を整える。



## DXを推進する人財強化

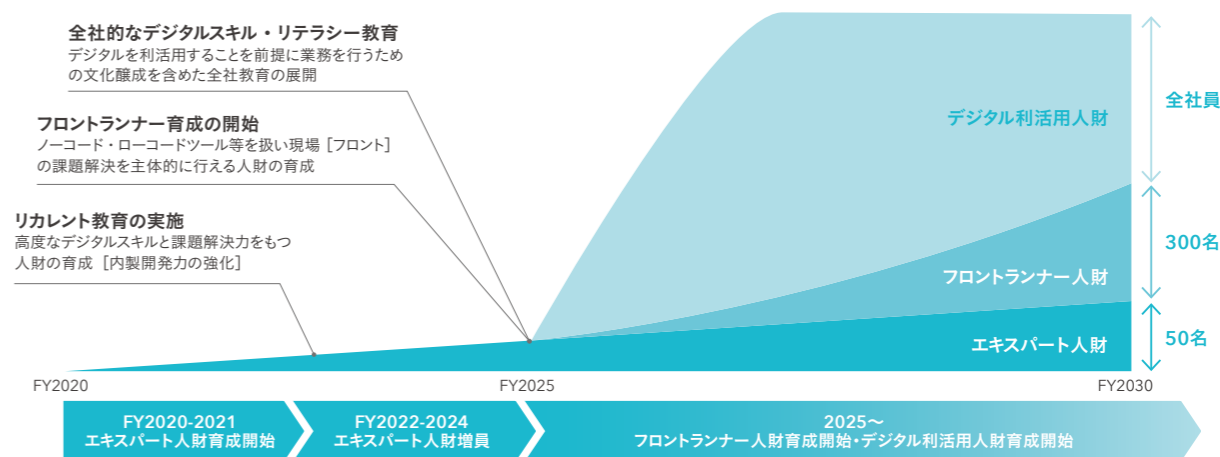
DX戦略を実現するうえで、デジタル技術を活用し、事業や組織に変革をもたらす人財の育成は不可欠です。私たちは「デジタルスキル」と「変革マインド」を兼ね備えた人財を「DX人財」と定義し、その育成と活躍を全社的に支援しています。

初期段階では、公募・選抜型のリカレント教育を展開し、デジタルスキルの底上げと意識改革に取り組んできました。業務に応じたスキル強化と実践力向上を図り、DX推進の土台となる人財層の形成を進めてきました。

現在は、役職や業務領域に応じたリスクリング・アップスキリングを体系化し、現場起点のデジタル活用力を高め、成功体験を通じ挑戦意欲を醸成する仕組みを構築しています。若手から中堅層までが自発的に学び実践できる「デジタルフロントランナー育成プログラム」や社内外のコン

テスト・表彰制度を設け、意欲ある人財の活躍を後押ししています。全社DX活動を集約・共有するコミュニティにより、情報連携や人財同士の横断的な学び合いの場を形成しています。属人的な活動にとどまらず、全社的な変革のムーブメントを生み出しています。さらに、評価制度やキャリアパスにもDX人財の成長を反映し、育成と活躍の循環を生む仕組みづくりを推進しています。

今後は「デジタルフロントランナー育成プログラム」に加え、全社員が業務の中で自然とデジタル技術を活用できる教育施策をさらに展開し、組織全体のデジタルリテラシー向上を目指します。こうした人財基盤の整備により、「人とデジタルをつなぐ」戦略の実行主体としてのDX人財が着実に育ちつつあります。当社は今後も、変革を担う「人」を中心に据え、DXの持続的推進を図ってまいります。



## デジタル起点の新たな価値創出

当社では、DX人財の育成によって生まれた実践的な力を礎に、新たなデジタルサービスの創出が進んでいます。たとえば、本社で稼働中のスマートオフィスアプリ「T-BuSS®」は、当社とパートナー企業による共創開発の成果であり、建物内の設備制御、環境情報の可視化、社員検索などの機能を社員が実ユーザーとして検証・評価しながら実用性を高めてきました。育成されたDX人財が自社課題を起点に開発・改善を主導しており、今後は段階的に外部顧客への展開も視野に入れています。

一方、すべて内製で開発された業務アウトソーシング支援アプリ「ToLabel」は、現場社員による課題解決の実践から生まれた事例です。社内作業所とBPO協力会社の業務依頼・成果物管理・チャット・タスク複製・アーカイブ機能を一元化し、現場の負荷軽減や業務の可視化・効率化に貢献しており、土木・建築の各現場で運用が進んでいます。

これらの事例に共通するのは、DX人財が主体となり、自ら課題を見つけ、検証と改良を繰り返し新たな価値を創出している点です。こうした取り組みは社内の業務改善にとどまらず、

将来的には外部市場へ展開可能な「デジタル付帯価値」の形成にもつながっています。自社の変革を起点に、デジタルの力で新たな価値を創出し、それを社会に還元していく。この一貫した流れが当社におけるデジタルビジネス創出の核となっています。今後は、内製・共創の両軸でイノベーションを連鎖させ、建設業における新たなデジタルサービス事業の展開を加速してまいります。



# 市場環境

## 建築事業

建築事業に関しては、民間設備投資を中心に堅調な推移が見込まれています。特に、半導体製造施設やデータセンターといった先端分野では、引き続き設備投資意欲の高い状況が続いています。

一方で、建設資材価格の高止まりや労務賃金の高騰、協力会社の逼迫といった供給面での制約は依然として顕在化しており、加えて、建設業法改正にともなう適正工期の確保や働き方改革への対応など、制度・環境の変化に合わせた柔軟な対応が求められています。

また、今後の経済情勢については、緩やかな回復基調が継続すると期待される一方で、世界的な政治・経済の不確実性が増しており、欧米諸国の政権交代や紛争の長期化

といった不透明な要因が、事業環境に影響を与える可能性があり、引き続き慎重な対応が求められます。

このような市場環境のもと、当社は外国人材の採用やサプライチェーンとの連携強化を通じて、安定した人財・施工体制の構築を図っています。また、建築生産プロセスのデジタル化・データ基盤の整備を推進し、社内外のデータを活用した生産性向上および提案力強化にも注力しています。

さらに、環境配慮の先進企業として、脱炭素社会にむけた価値提供の拡大に取り組みます。多様な領域においてステークホルダーの皆さまと連携しながら協創社会の実現を目指し、持続可能でより良い未来を築き上げていきます。

## 土木事業

土木事業に関しては、防災・減災、国土強靱化政策に加え、埼玉県八潮市の道路陥没事故を契機とした老朽インフラの早急な更新、再生可能エネルギー市場の拡大など、中長期的な社会課題への対応が重要となっています。また、地政学リスクの高まりから防衛関連施設の整備も拡大し、堅調な受注環境が今後も継続すると考えます。

しかし一方で、少子高齢化による担い手不足や技能労働者の高齢化、時間外労働上限規制の適用などにより、建設業界では人材確保がますます難しくなっています。

また、世界的な原材料や一次エネルギーの高騰、円安による資材価格上昇などで建設コストの増加も懸念されます。このような情勢の中でも持続的成長を図れるよう、コア事業である山岳トンネル、シールドほかの都市土木、区

画整理、治水整備などの従来の強みを深化させ、洋上風力発電などの再生可能エネルギー、インフラ再生、PPPや海外工事へと積極的に事業領域を拡大していきます。

私たちは、従業員一人ひとりの自立を基盤とした組織づくりを進め、その組織がタテヨコに重なり合い連携し合う体制の構築と、労働生産性やROIC(投下資本利益率)の正しい理解にもとづく土木事業の健全な成長を推進します。

また、ICTや生成AIの活用などのデジタル化やグローバル化の推進、働き甲斐とダイバーシティを重視した「真の働き方改革」にも注力します。

従業員一人ひとりが土木の果たす社会的使命を胸に刻み、引き続き社会インフラを力強く守り支えてまいります。

## 戦略事業

2024年度の日本経済は、成長が続くもののそのペースは鈍化し、物価高や消費者マインドの低下を背景に個人消費の回復は限定的となっています。企業の業績は円高トレンドへの転換や資材・エネルギー価格の高騰といった外部環境の不透明さの中でも底堅さを維持していますが、日銀が段階的な金融政策正常化を推進し、年度途中でマイナス金利の解除と金利引き上げを実施するなど、今後も為替と物価動向を注視しながら慎重な利上げが続く見通しです。急激な金融引き締めは想定されておらず、金融・資本市場は比較的安定を保っています。

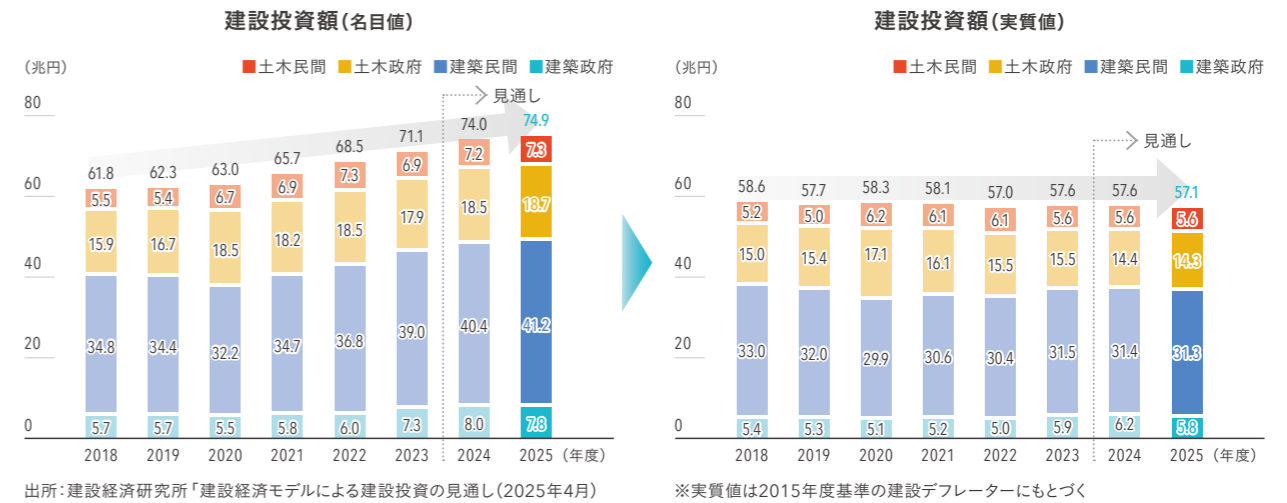
世界経済においては、米国新政権による通商・エネルギー政策の大転換が進行し、パリ協定からの離脱や温室効果ガス規制の緩和、石油・ガス・石炭など化石燃料の国内生産拡大といった大統領令が発令されました。加えて、関税措置の強化や米中摩擦の激化によるグローバルサプライチェーン

の混乱、資材コストや輸送費高騰など、日本経済への影響も無視できない状況です。特に再生可能エネルギー分野では、米国による支援見直しや規制緩和が日本の脱炭素・グリーントランスフォーメーション推進にも影を落とす可能性があります。

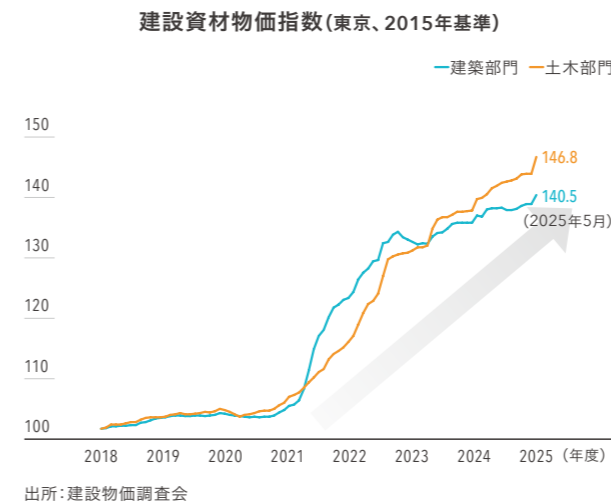
こうした先行き不透明な経済環境のもと、戦略事業本部は売上高約1,663億円(連結消去前)と、創設以来8年連続となる増収増益を達成しました。2025年度の私募リート立ち上げを見据え、私募ファンド向け販売用不動産の売却実施等にもなう国内投資開発事業の増収増益が大きく業績を押し上げました。

今後も当社は、外部環境変化を的確に捉え、事業ポートフォリオの柔軟な見直しとリスク管理を徹底します。加えて、国内外での脱炭素社会への投資・連携強化にも注力し、困難な市場環境下でも持続的成長と企業価値向上を目指してまいります。

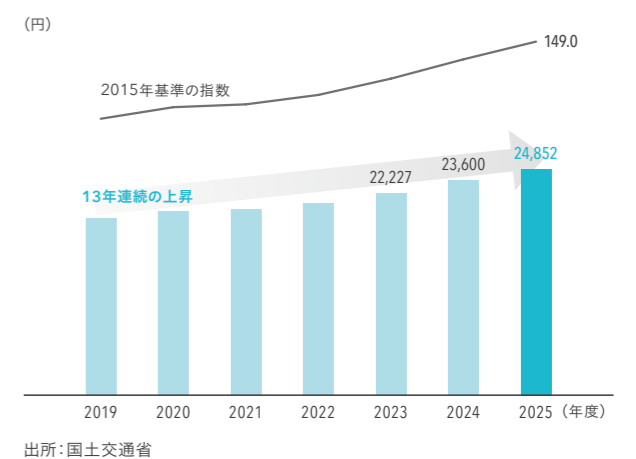
## 建設投資の動向



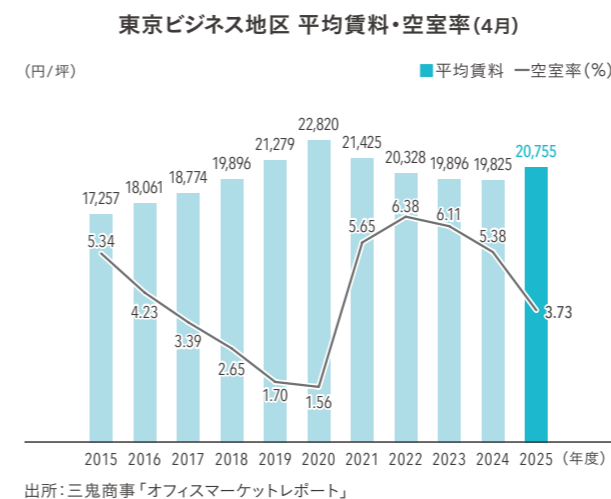
## 建設コストの動向



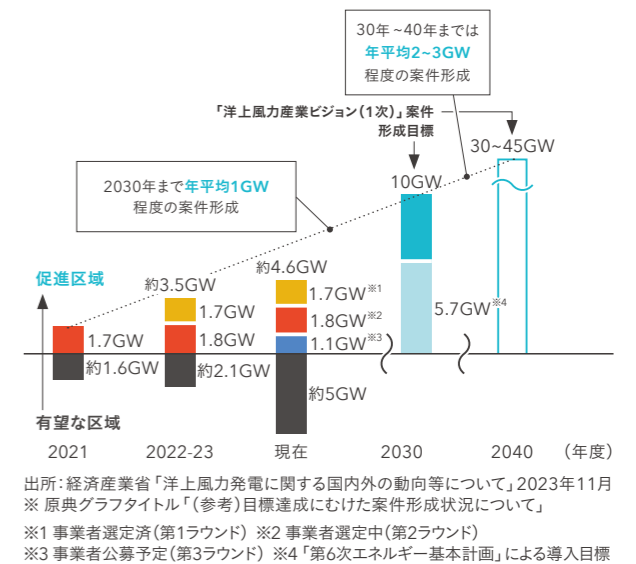
## 公共工事設計労務単価(全国、全職種加重平均値)



## 不動産市況の動向



## 洋上風力発電の動向



# 建築事業

DXで真の課題を解決し、  
力強い建築事業本部へ新たな一步を踏み出す

執行役員副社長  
建築事業本部長 曾根原 努



2027年度  
建築事業 経営目標

業績予想 営業利益 **220** 億円

## 現状認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル社会と「新しい生活様式」の到来</li> <li>ZEB<sup>※1</sup>建築物など環境配慮型建築に対するゼネコンへの期待の高まり</li> <li>工場・学校・病院・オフィスビルのスマート化の需要増加</li> <li>BCP、サステナブル（維持管理、リニューアル等）需要の高まり</li> <li>省エネ、CO<sub>2</sub>削減に対する世界的な要請</li> </ul>
建築事業の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>歴史に裏付けられた顧客基盤</li> <li>地域開発、再開発の実績</li> <li>環境配慮のトップランナーとしての省エネ建物の設計力・施工力</li> <li>得意分野の建設ノウハウ・技術とエネルギーマネジメント力</li> <li>情報共有による顧客対応力およびグループ会社、協力会社との強い信頼関係によるスピーディな行動力</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>資材の高騰と労務の逼迫</li> <li>少子高齢化による担い手不足</li> <li>海外情勢の不安定化</li> </ul>
リスクへの対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通仕様による購買力強化、施工の省人化・PC化・自動化</li> <li>外国人材採用の強化</li> </ul>

※1 Zero Energy Building（ゼロ・エネルギー・ビル）：建物で使うエネルギーを限りなくゼロにする考え方やそのような建物のこと。

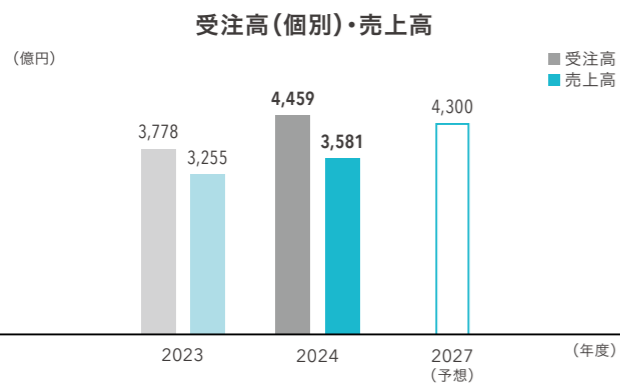
## 実績紹介



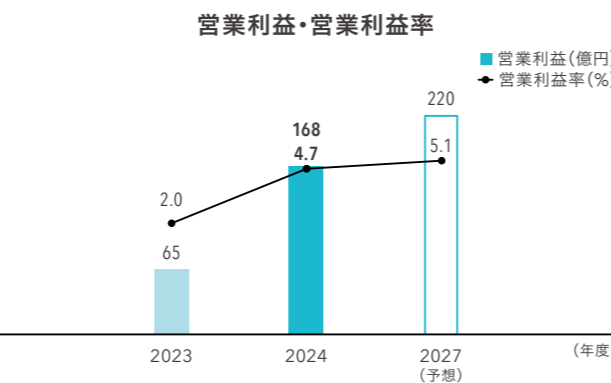
ESR南港 OS1 データセンター



泉大津急性期医療センター



2024年度の売上高は3,581億円(前期比10.0%増)となりましたが、受注高は官民ともに増加し4,459億円(18.0%増)となりました。



2024年度の営業利益は手持工事の回復により、完成工事利益率が向上し、168億円(営業利益率4.7%)となりました。

## 中長期的な戦略

2025年度以降の市場は、国際情勢の不透明感や物価高騰など、外部的なリスク要因は残る一方で、国内の民間設備投資については堅調に推移することが予想されます。短期的には生成AIの進化による半導体製造施設・データセンターの需要は今後も増加することが予測されますが、中長期的には建物に関する需要・ニーズは予測が困難なレベルで変化していくと想定します。

このような状況の中、お客さまに当社を選んでもいただくためには、お客さまの潜在ニーズを見出し、想像以上の価値を提供することが必要です。提案力強化のための人材育成を図るとともに、竣工後の維持管理やリニューアルなども含めあらゆるデータを活用することで、建物のライフサイクルコンサルティングの実現を目指します。

また、建築生産領域においては、BIM 活用にむけた教育と業務変革を進めています。設計段階からBIMで設計し、モデルに関連付けられた様々な情報を活用することで、お客さまへの提供価値の質・スピードを向上させ、また、ノウハウのデジタル化や積算・購買も含めた生産性の向上につなげるのが重要です。

併せて営業の変革にも着手しています。属人化しやすい営業スタイルから脱し、デジタルの力も借りながら、組織営業力の強化を図ります。

そのために、あらゆるデータをつなぎ、意思決定の質と速度を向上させるためのデータ活用基盤を構築しています。蓄積したデータとAIを積極的に活用することで、技術継承

や生産性向上も実現します。

関係する部署の垣根を越えた正しい情報共有を行い、機敏に対応していくために、データ・システムだけではなく、社内の仕組みも強力に変革していきます。

これらの取り組みが今後の建築事業におけるデータドリブン経営につながっていくと考えています。

グループ会社・協力会社とのパートナーシップも強固なものとしていきます。

ベトナムのTOBIC(有)におけるBIMモデルの作成や他社設計案件への対応体制をより一層強化していきます。国内では、建物の維持運営管理からリニューアルを行う戸田ビルパートナーズ(株)、設備工事の(株)アベックエンジニアリング、地域に根差した建設事業を展開している佐藤工業(株)や昭和建設(株)といったグループ会社との連携を強化することで、お客さまの幅広いご要望に応じたサービスを提供できると考えています。

エネルギー関連においては建物の省エネ対応(ZEBなど)はもちろんのこと、マイクログリッドなどエネルギーマネジメントの実施、異業種と連携したバイオマス事業など様々な取り組みを行い、環境配慮のトップランナーとしての地位を固めていきます。

創業以来当社のコア事業であった建築事業は、お客さまとともに歩み、ブランド価値を積み上げてきました。時代の変化に柔軟に対応する経営により、お客さまへこれまで以上の価値を提供すべく、取り組んでまいります。

## 【プロジェクト紹介】

### 渋谷マルイ新築工事

当社は株式会社丸井グループの物件を数多く手掛けさせていただいており、現在は渋谷マルイの建て替え計画が進行中です。渋谷マルイは渋谷公園通り沿いに位置しており、以前より渋谷の顔として大変親しまれてきました。今回の建て替え工事では、公園通りに面した正面側が木構造、JR山手線に隣接する裏面側が鉄骨造のハイブリッド構造となる世界初の本格的な大型木造商業施設として生まれ変わります。木構造の柱・梁に耐火認定部材、床にCLTが採用されているほか、西面外装、各階内装の主要部分が木質仕上げとなっており、多摩産杉を一部使用しています。また、環境認証のLEED、WELLを取得予定です。

敷地裏面は、渋谷駅改良工事エリアおよびJR山手線の軌道が直近に位置しており、正面の公園通りは車両交通量・歩行者の通行量が多く、さらに両サイドは隣接建物と近接している立地条件です。特に

裏面はJR線路近接工事となるため、鉄骨建方工事は鉄道営業時間を避けた夜間作業となりました。また、工事着工後速やかに設計監理事務所や当社内関連部門で構成される木造分科会を定期的に開催し、木構造に関する課題を早期に解決していきました。そして緻密な施工計画を立案し、高品質で生産性の高い施工を実現しています。



関連する主なSDGs

- 3 持続可能な消費と生産
- 8 豊かで持続可能な雇用と経済成長
- 9 産業・イノベーションとインフラ
- 11 持続可能な都市とコミュニティ

# 土木事業

従業員一人ひとりが土木事業の大義を自らに問い、社会インフラを力強く守り支える役割を果たしていく

執行役員副社長  
土木事業本部長 藤田 謙



2027年度 土木事業 経営目標 業績予想 営業利益 90 億円

## 現状認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上風力発電市場の拡大</li> <li>国による防災・減災、国土強靱化の推進</li> <li>老朽化インフラ更新需要の拡大</li> <li>安全保障、非常時のサプライチェーン維持への対応</li> </ul>
土木事業の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>数多くの再エネ発電建設で培った幅広い対応力</li> <li>山岳トンネル工事における実績と技術力</li> <li>新技術を生み出す企業風土と成長性</li> <li>社内外のあらゆる組織との連携・協働体制</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>請負工事に傾斜したビジネスモデル</li> <li>温室効果ガスにより深刻化する気候変動への対応</li> <li>時間外労働の上限規制・将来の担い手不足への対応</li> <li>国際情勢の激変・為替変動による物価上昇</li> </ul>
リスクへの対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP事業への積極的な取り組み</li> <li>重機・ダンプの排ガス大幅削減にむけた技術開発やメーカーとの連携</li> <li>DX技術の活用、BPO利活用促進、人員確保</li> <li>コーポレート本部との連携による通貨管理と契約リスク管理</li> </ul>

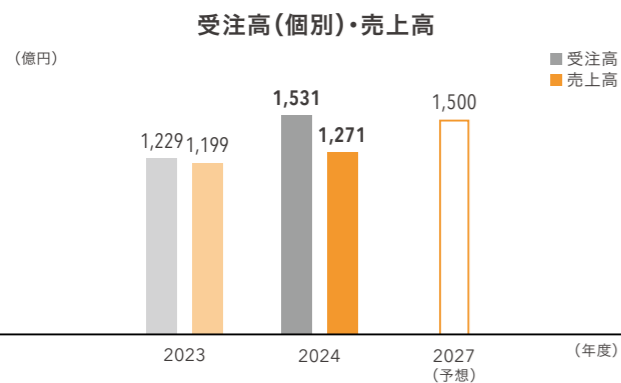
## 実績紹介



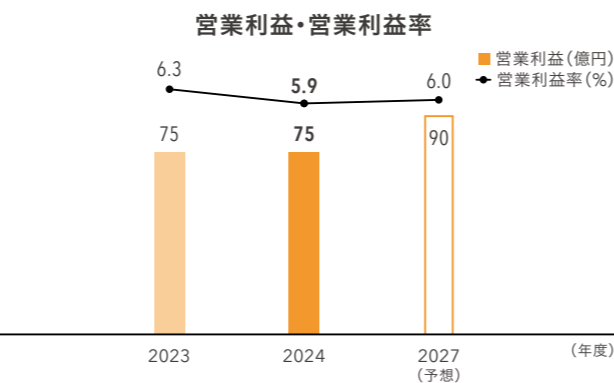
窪川佐賀道路平串トンネル



関東地整入間川古谷橋管改築工事



2024年度の売上高は、1,271億円(前期比6.0%増)となりましたが、受注高(個別)は主に官庁工事の増加により1,531億円(前期比24.5%増)となりました。



2024年度の営業利益は、2024年度の営業利益は、完成工事利益率(個別)が15.0%(前期比1.3ポイント減)となり、75億円(営業利益率5.9%)となりました。

## 中長期的な戦略

土木事業においては、政府による防災・減災、国土強靱化政策に加えて、埼玉県八潮市の道路陥没事故を受けての老朽化インフラの早急な更新需要、再生可能エネルギー市場の拡大など、中長期的な諸課題に対する対応が求められています。また、地政学的なリスクの高まりを受けて、防衛関連施設の整備も拡大するなど、土木にとって当面は堅調な受注環境が継続するものと考えられます。

しかしながら、建設需要が高まる一方で、少子高齢化による建設業の担い手不足、技能労働者の高齢化の進行、2024年4月からの時間外労働上限規制の罰則付き適用など、建設業界を取り巻く労働供給環境は厳しさを増しています。

こうした環境変化を踏まえ、当社はお客さまの多様で高度なニーズや潜在的な価値に寄り添い、ステークホルダーの皆さまと連携しながら課題解決に取り組むことで、社会から選ばれ続ける企業を目指してまいります。

具体的には、山岳トンネル、都市土木、土地造成、治水整備などのコア事業をさらに磨きながら、洋上風力発電などの再生可能エネルギー、インフラ再生、PPP、海外プロジェクトなどの新分野にも積極的にリソースを投入し、事業の成長を図ります。また、社会課題に対応すべく11の保有技術群を構築しています。今後、各技術群の充実を図るとともに、さらなる社会課題解決に向けて技術群数の増大を目指します。

脱炭素の実現にむけた事業活動については、工期が長期間に亘る現場事務所のZEB化や、使用電源のRE100

化、電動建機の積極的な導入に加え、CCUS技術の開発にも力を注ぎ、持続可能なインフラ整備を追求していきます。

このような取り組みを支えるため、自立した個人が組織をつくり、その組織がタテヨコに重なり合い連携する体制を構築します。加えて、労働生産性やROIC(投下資本利益率)といった経営指標への正しい理解を徹底し、土木の事業活動に必要な「基礎力」を再定義し強化することで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

また、デジタル化とグローバル化を推進し、ダイバーシティの推進、働き甲斐の向上、心理的安全性の確保を軸とした「真の働き方改革」に取り組むことで、労働市場からも選ばれる企業を目指します。

デジタル化はDXの第一歩であり、最新のICTツールや生成AIを積極的に活用することで、遠隔・自動化施工など生産性向上に取り組めます。海外については、大型工事への取り組みに際しての外国企業との協働や外国人材の登用など、グローバル化をさらに推進します。

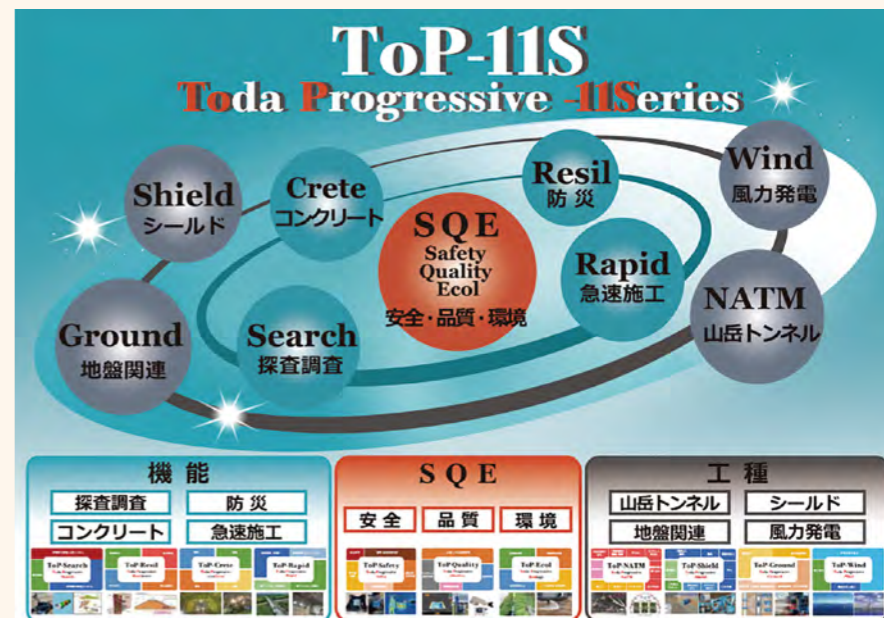
土木事業は単なるビジネスではなく、社会全体や国の発展に寄与する使命(ミッション)があります。従業員一人ひとりが「我々は何のために働くのか」という大義を自ら問い続ける職場風土を醸成することにより、エンゲージメントを高め、判断の誤りやハラスメント、ガバナンス不全などを未然に防止します。

これからも、従業員一人ひとりの成長を支え、競争力の維持・強化を図りながら、社会インフラを力強く守り支える役割を果たしてまいります。

## 【プロジェクト紹介】

### ToP-11S

当社では、SQE (Safety: 安全、Quality: 品質、Ecol: 環境)の三つの価値を中心に据え、四つの機能と四つの工種を組み合わせた合計11個のテーマに「ToP」を冠した技術群を「ToP-11S」と称してシリーズ展開しています。将来的には、技術のシリーズ化を拡充し、社会課題の解決、これまでにない価値の創造により、社会全体へ突出価値を提供します。また、各シリーズは、戸田ブランドとして商標登録し、ブランド価値向上を図ります。



関連する  
主なSDGs



# 戦略事業

「突出価値の創出」により、更なる企業価値向上を実現する

執行役員副社長  
戦略事業本部長 植草 弘

2027年度 戦略事業 経営目標	業績予想	投資開発/GX	国内グループ	海外グループ
営業利益		65 億円	35 億円	35 億円



## 現状認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年カーボンニュートラルにむけた洋上風力をはじめとした再生可能エネルギー、エネルギーマネジメントへの期待</li> <li>海外事業への積極的な参画、インドネシアTATA社の人脈による海外における新たなビジネスチャンスの獲得</li> <li>戦略事業本部コア事業の進化によるESG、SDGsへの貢献</li> <li>外国籍やキャリア採用など、多種多様な人財構成による新しいビジネスの展開</li> <li>再エネ新規事業における出資先企業との連携</li> </ul>
戦略事業の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>浮体式洋上風力発電のトップランナー</li> <li>日本近海は浮体式向けの高いポテンシャルを持ち、大きなビジネスチャンスが潜在</li> <li>茨城県常総市における農業6次産業化を軸とした地域創生事業モデルの横展開</li> <li>業界で実績トップを誇る土地区画整理事業との連携による優良開発案件の確保</li> <li>優良な財務体質による比較的豊富な保有資金と有利な資金調達</li> <li>投資家にはできない不動産開発や物件の目利き</li> <li>建築、土木、戦略の協創によるバリューチェーン全体での突出価値の創出</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利上昇・為替変動による国内外保有アセットの時価下落、円建て業績の悪化</li> <li>資材価格・労務費の上昇による事業費の高騰</li> <li>生活様式の変化による不動産をはじめとするアセットの想定外の劣化</li> <li>投資先の国内政治・経済情勢の急激な変動・規制強化</li> <li>国内M&amp;A、海外企業との提携にともなうガバナンス</li> <li>従業員の退職</li> </ul>
リスクへの対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部有識者、コンサルなどを活用したリスク調査・分析の実施</li> <li>リスク・リターンの特徴が異なる多様な資産への投資によるポートフォリオの分散</li> <li>本社・グループ会社が取得した事業データの共有・活用による安全性・生産性の向上</li> <li>国内外グループ会社のガバナンス維持、向上</li> <li>個の成長が成果に結びつく組織を構築</li> </ul>

## 実績紹介



ブラジル風力発電2期



株式会社カケン(温浴施設運営、設備工事業を展開)の買収

## 中長期的な戦略

戦略事業本部は、「当社の収益源となる第三の柱を築く」というミッションのもと、積極的な成長投資を通じて事業規模の拡大や新規領域への挑戦に取り組んできました。農業6次産業化を通じた地域創生、TODA BUILDINGの開発・運営・アート事業の推進、国内外M&Aや五島PF事業など、多岐にわたる施策を展開し、他社と一線を画する「突出価値」を創出してきました。これらの成果は、単なる売上・利益の拡大に留まらず、当社グループとしての総合力強化にもつながっています。

今後は、成長投資で生み出した価値を次世代の従業員・顧客・地域社会へと不断に還元しながら、「循環型投資モデル」の確立を目指します。これは、私募ファンドや私募リートなどを活用し、投資資金の早期回収によって新たな投資サイクルを実現する仕組みです。これによりすべてのステークホルダーが納得できる投資効率・事業成果(ROE、ROIC)を追求していきます。さらに持続的な企業成長を通じて、従業員一人ひとりの働き甲斐の向上および、より高いエンゲージメントを目指します。

### 投資の「循環型成長モデル」を確立する

24年度のTODA BUILDING竣工・事業運営開始を契機に、ステークホルダーの理解が得られるROE、ROIC実現に取り組めます。当社アセットを核とした私募ファンドに加え、25年7月に私募リートを設立しました。開発・運営・売却サイクルを通じた早期資金回収と、新規開発への継続的な再投資により、NET投資0を目指すとともに、「投資と成長」の正のスパイラルを実現します。また、変化する投資環境やファイナンス手法にも柔軟に対応しつつ、斬新な事業組成力を磨いて新たな収益源を創出していきます。

### 重点管理事業を拡充し収益を確保する

重点管理事業である「SECC(スマートエネルギーコンプレックスシティ)事業」、「環境・エネルギー事業」、「海外事業」については、建築・土木事業本部、国内外グループ各社と一体となって事業拡充と収益確保に取り組めます。

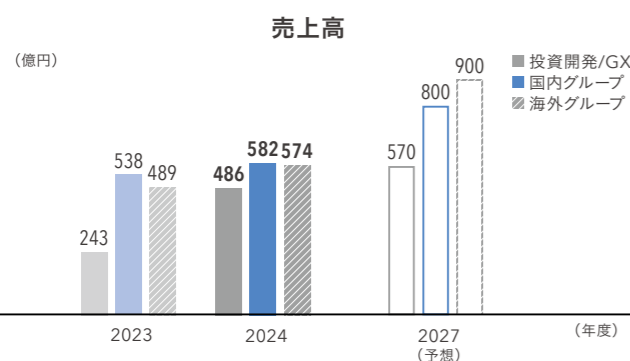
SECC事業では、官民連携による地域課題ソリューションの新たな事業手法を創出するとともに、企画・計画、用地取得など、PJ初期からの参画による優位な事業展開によって収益の拡大を図り、さらに土木・建築・グループ会社との協創で「一気通貫型事業」へと事業レベルを進化させます。

環境・エネルギー事業では、浮体式洋上風力発電の五島市沖パイロットファームの完成と26年1月運転開始、そして次フェーズとなる風車の大型化にともなう新技術の確立に合わせた「普及モデルの事業化」に取り組めます。加えて、その他再エネ発電事業やエネルギーマネジメントなど、「脱炭素」に資する事業の拡充により、収益確保と社会課題解決の両立を目指します。

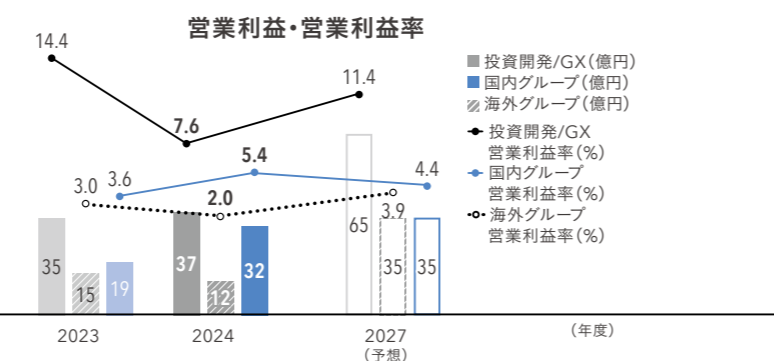
海外事業では、東南アジア・オセアニアを中心とする建設・開発の拡大に加え、北米市場での資産入れ替えやM&A、さらには不動産周辺分野の強化を推進し、グループ全体の収益基盤確立とリスク分散の両立を図ります。

### 人的資本の有効活用、組織力強化

「やってみせ、やらせてみて人を育てる」率先垂範のマネジメントを徹底するとともに、キャリア採用・有識者活用なども取り入れ、多様な人財の能力と成長環境を最大化します。多様化・グローバル化する事業環境下で、社員の自律的成長と組織力の強化を図り、挑戦意欲・働き甲斐にあふれる職場づくりを推進します。また、グループ各社や協力会社との連携も一層強化し、知見やノウハウの共有による総合力アップを目指します。



2024年度の売上は、国内投資開発事業において販売用不動産の売却額が大幅増となったことなどが寄与し、8期連続の増収となりました。

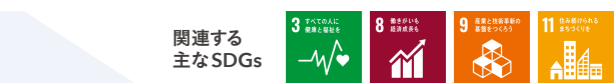


国内建設子会社において、手持ち工事の採算性が向上したことや国内投資開発事業において、販売用不動産の売却額が増加したことが寄与し、増益となりました。

## 【プロジェクト紹介】

### TODA BUILDING

本社の建て替えを含む大規模開発「京橋一丁目東地区計画」は、都市再生特別地区の貢献機能に「芸術文化拠点の形成」を掲げ、2024年11月2日に開業しました。オフィスの付加価値として、高い耐震・環境性能、防災対応力の実現に加え、低層部に文化施設を集積し、自社のアート事業「ART POWER KYOBASHI」が手掛けるアートプログラムを提供します。更新性のあるパブリックアートはワーカーや来街者に体験価値を提供し、不動産価値の維持向上にも寄与します。アートとエリアマネジメントによる新たなまちの価値づくりに貢献する、これからのオフィスビル運営を実践していきます。



©川澄・小林研二写真事務所

# グローバル戦略

東南アジアと北米を事業基盤として強化しつつ、協創を通じて、新たな成長市場へ挑戦する

執行役員  
グローバル事業統括部長 嶋 義郎



グローバル事業では「個の価値創出力」を「統合・進化」することで、「協創社会の実現」を目指すことを基本コンセプトとしています。

そのために、成長・安定・ガバナンスを統合し、存在感と魅力にあふれた価値の高い事業を創出すべく、

1. アジアで存在感のあるゼネコグループの組成
2. 投資事業における安定収益化
3. 新市場への段階的な事業参画

の三つをコアポリシーとして掲げています。

● **価値の最大化・安定的価値の創出:** これまでは、個（現法）独自の戦略で価値創出力を高めてきましたが、中期経営計画2027では、現法と日本本社との協創を高めて、価値の最大化を目指します。

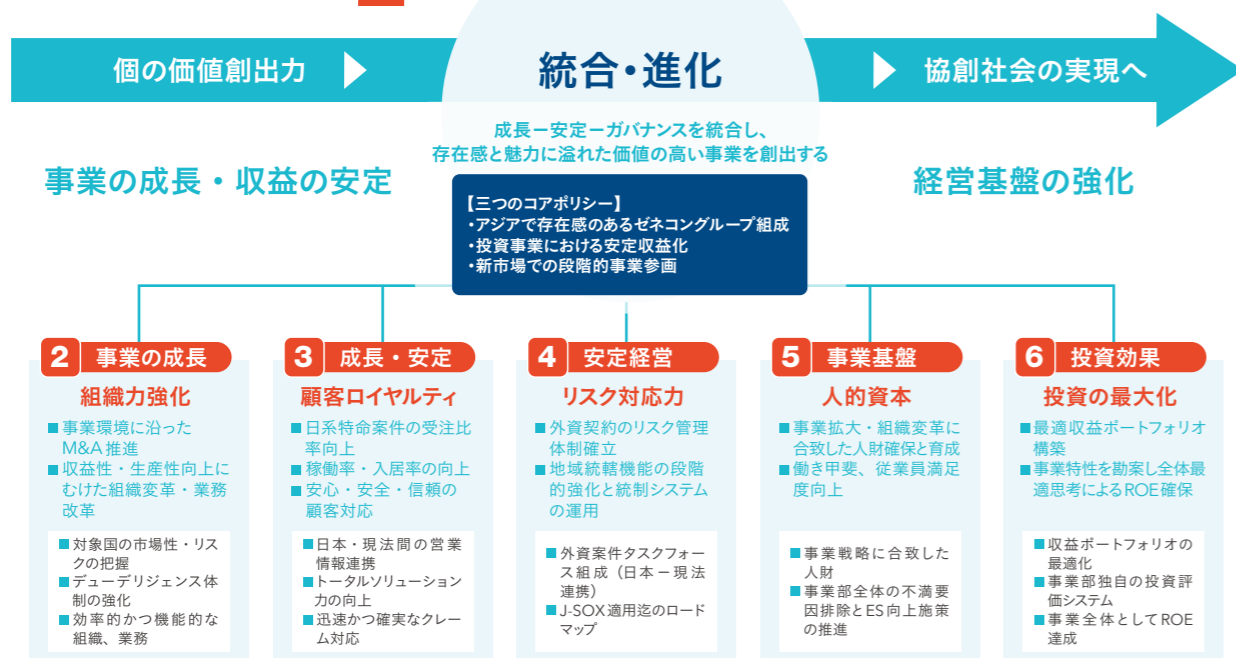
- **組織力強化:** M&A 推進を含む組織変革と業務改革を通じて、収益性と生産性を向上させます。
- **顧客ロイヤルティ向上:** 顧客との信頼関係を深化させ、長期的なパートナーシップを構築します。
- **リスク対応力強化:** 外貨契約リスク管理体制の確立や地域統括機能の活用を通じて、安定的な事業運営を確保します。
- **人的資本の充実:** 事業拡大と組織変革に合致した人財の確保と育成に力を入れ、従業員満足度の向上を図ります。
- **投資の最大化:** 厳選された投資ポートフォリオの構築と、投資効果を最大化するためのシステムを導入し、事業全体のROE達成を目指します。

これらの取り組みを通じて、私たちはグローバル事業の持続的な成長と収益性の確保を実現し、社会に貢献する価値を創造し続けてまいります。

## グローバル事業 基本コンセプト

個（現法）独自の戦略で価値創出力を高めてきた。新中計では現法間・日本HQと協創を高め、価値の最大化を目指す。

### 1 価値の最大化・安定的価値の創出



## 【プロジェクト紹介】

### ニュージーランドのホテル投資事業を開始 ラグジュアリーなりリゾートホテル 新宿泊棟 を建設中

シンガポールを拠点とするToda Asia Pacific Pte. Ltd.は、ニュージーランドの子会社であるCoherent Hotel Ltd.の出資を通じて、ニュージーランドにおけるホテル投資事業を新たに開始いたしました。

2024年6月18日には、在日ニュージーランド大使館において、来日中のラクソン首相同席のもと、署名式典が開催されました。

現在、既存のホテル棟であるKamana Lakehouseの隣接地に、ラグジュアリーな低層レジデンスタイプの宿泊施設「Noctis by Kamana」11棟を建設中です。（2027年5月完成予定）



署名式典 / 新宿泊棟 完成予想図

### タイ戸田建設における外資系企業案件への取り組み

タイ戸田建設では、日系案件における長年の実績と継続的な受注に加え、新たに外資系企業案件の受注にむけた取り組みを開始しています。

2024年9月に「Schutz New Factory」を完工し、24年7月には大型外資案件「Lumentum Nava Site Expansion」の工事を新たに受注いたしました。

タイ戸田建設では、長年当地で培ってきた高い技術力、確かな品質、そして豊富な施工実績を活かし、タイにおける外資系企業の事業進出と拡大をサポートし、日系・外資双方の顧客ロイヤルティ向上を目指しています。



Lumentum Nava Site Expansion

### 海外グループ幹部社員研修と外国人材の活用

2024年11月には、タイ・ベトナム・インドネシアの海外グループ会社の幹部社員を日本に招き、施工中の作業所や技術研究所の見学を含む幹部社員向け研修を実施しました。

また、日本各地の建設現場では、外国人材の受け入れと人材育成を継続的に行っております。

当社グループ全体では、現在1,300名を超える外国人材が就労しており、この人的資本をグローバル事業拡大の重要な経営基盤として、人材の獲得・育成、そして従業員満足度向上に取り組んでいます。



### 戸田アメリカ カリフォルニア州植栽会社の事業譲受

戸田アメリカでは、カリフォルニア州で植栽工事の施工と維持管理事業を手掛けるPlatinum Landscape, Inc.の事業を2024年8月28日に新設子会社にて譲り受け、同社を完全子会社化いたしました。

北米事業においては、不動産周辺領域の強化を通じて、安定した事業基盤の構築と、事業領域の拡大を進めています。



植栽工事施工の様子

## 2024年度の主な施工実績



**インドネシア**  
The Newton 2  
【構造】RC造  
【規模】地上42階 地下1階  
【延床】49,075m<sup>2</sup>  
【用途】集合住宅



**タイ**  
SCHUTZ New Factory  
【構造】RC造、屋根S造  
【規模】地上2階+メザニン  
【延床】19,350m<sup>2</sup>（附属棟含む）  
【用途】工場



**インドネシア**  
Icon Bali  
【構造】S-RC造  
【規模】地上4階 地下2階  
【延床】61,860m<sup>2</sup>  
【用途】ショッピングモール