

TODA INTEGRATED REPORT 2025

協創社会：人々が協調・協働し、新しい価値が創出される好循環が生まれ、幸福感やサステナビリティが実現された社会

TODAグループは 未来の協創社会を 実現します

この図は、その実現への最終的な領域として提唱している
未来都市構想 SECC(スマートエネルギーコンプレックスシティ)のイメージです。

浮体式洋上風力発電

エネルギータウン

カーボンマイナスラボ

センターシティ

スマートアグリタウン

建設×イチゴ

食×エネルギー

小水力発電

スマートインフラ



TODA CREATIVE LAB トダッテ
TODAtte?

建設を体感し 未来を考えるミュージアム トダッテ "TODAtte?"

ご来場者数 13,118名(2025年7月31日時点)

2024年11月に開業した「TODA BUILDING」の8Fに
戸田建設グループのミュージアム
「TODA CREATIVE LAB "TODAtte?(トダッテ)"」を創設しました。

ミュージアムについて

TODA BUILDINGの建設を機に、建設業の過去・現在・未来の姿を、見て、触って、体験して、楽しく学んでいただくとともに、社会や皆さまが抱える様々な課題と一緒に考え、解決を目指していく場となることを意図しています。
お客さまなど建設関係の方だけではなく、学生や一般など幅広い層の方にご訪問いただいています。

開館情報
開館時間 : 9:30~17:00
休館日 : 土曜、日曜、祝日、その他年末年始等戸田建設指定の休日
予約サイト : <https://museum-todatte.toda.co.jp/>

建設の世界の大きさと楽しさを実感し、新たな未来を考える三つのゾーン

画像提供:丹青社 撮影:御園生大地



ZONE 1 企業文化と継承

戸田建設の前身となる「戸田方」の創業から現在までの「TODAグループ」としての歩みを、木立を巡るように各テーマを辿る体験ゾーンです。



ZONE 2 知恵と技術

より良い社会の実現にむけた「知恵」と社会課題に応える「技術」、社会資本を整備する建設の「仕事」を、幅15mのダイナミックな巨大映像とジオラマで見渡す大空間の体感ゾーンです。



ZONE 3 未来を考える

価値ある未来を創造するための研究開発や体験・実験、他分野の先端企業との協創活動、そして「TODAグループ」の2050年の未来像を緑豊かな丘のシアターで描き出す未来ゾーンです。

価値創造の歴史

当社グループが社会に提供する価値である建物やインフラは、何十年にもわたって、その地域で暮らす人々の生活の一部となります。私たちはこれからも、お客さまのニーズはもちろん、時代の要請、さらには次世代の要請をもくみ取りながら安全で快適な社会基盤づくりに貢献し続けます。

社会に貢献してきた価値と代表作



創業150周年
未来ビジョンCX150

1900年～1920年代

関東大震災からの復興に貢献

1923年(大正12年)の関東大震災においては、被災者のための応急住宅12万戸のうち、1万戸の工事を受注し、復興に寄与しました。復興工事では学校・病院が大きなシェアを占め、この時期から「学校・病院の戸田」と評される当社の伝統が確立されました。また、取り組みが始まったばかりの鉄骨・鉄筋コンクリート構造の建物(東京海上ビル:1918年竣工、当時国内最大級の建物)を手掛け評判になるなど、先進的な技術に果敢に挑戦し社会に貢献してきました。

1930年～1970年代

戦後復興と高度経済成長に寄与

戦前には、日本各地の官公庁庁舎の建設に数多く携わるとともに、ダム建設や電鉄の新線工事など社会基盤づくりに貢献してきました。戦後の復興では、日本経済が立ち直っていくにつれ、マンションや商業施設などの建設を通じて、日本の産業発展や人々の安心で豊かな暮らしの実現に寄与してきました。

1980年～2000年代

「環境先進企業」を目指して

1990年代頃から世界的に環境保全への関心が高まる中、当社も環境を重視し、2000年にゼネコンで初のゼロ・エミッションを達成するなど、「地球の明日を考える」会社として、地球環境の保全・再生に取り組んできました。また、品質日本一を掲げ幅広い社会のニーズに応える優れた建設物を提供し、安全で快適な社会の実現に貢献してきました。

2010年代～

“喜び”を実現する企業グループ

2015年に戸田建設グループグローバルビジョン「喜び」を実現する企業グループ」を策定。また2021年の創業140周年を機に、2031年の150周年を目指す姿として「未来ビジョンCX150」、2022年には「サステナビリティビジョン2050」を策定しました。当社グループは、これからも建設業にかかわるすべての人の「嬉しい」「温もり」を大事にし、すべてのステークホルダーが喜びを分かち合える未来づくりを目指していきます。

History 沿革

Table with 2 columns: Year and Event. Includes 1881 (戸田方として請負業を開始), 1908 (社名を戸田組と改称), 1924 (横浜・名古屋・大阪・福岡・仙台に営業拠点開設), 1936 (株式会社戸田組に組織変更), 1949 (建設業法上の建設業登録), 1958 (技術研究室開設(現・技術研究所)), 1963 (社名を戸田建設株式会社へ改称), 1969 (株式公開), 1972 (本格的に海外進出開始), 1999 (オフィシャルサイト開設), 2010 (ブランドスローガン「人がつくる。人をつくる。」発表), 2015 (戸田建設グループグローバルビジョン「喜び」を実現する企業グループ発表), 2019 (戸田建設グループロゴマーク制定), 2021 (創業140周年「未来ビジョンCX150」策定), 2022 (ブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人をつくる。」発表), 2024 (新本社ビル「TODA BUILDING」竣工)

責任ある企業としての先進的な取り組み

Environment 環境面

Table with 2 columns: Year and Initiative. Includes 1994 (戸田建設地球環境憲章制定), 1998 (環境保全活動報告書第一号発行), 1999 (ISO14001認証取得), 2000 (国内初、建設業界初「ゼロエミッション」達成), 2002 (グリーン調達ガイドライン制定), 2010 (エコ・ファースト企業認定), 2017 (ZEB化の実現に向けた環境技術実証棟竣工), 2019 (RE100イニシアチブ加盟), 2020 (環境コミュニケーション大賞), 2022 (気候非常事態宣言を表明), 2023 (筑波技術研究所が「自然共生サイト」に認定), 2024 (CDP気候変動A List企業認定), (ESGファイナンス・アワード・ジャパンで「環境サステナブル企業」(2年連続2回目)、「環境開示プロセス企業」に選定)

(ESGの取り組み)

Social 社会面

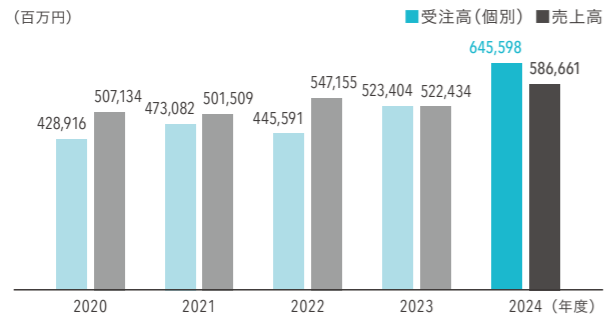
Table with 2 columns: Year and Initiative. Includes 1965 (戸田建設災害防止協会発足), 1989 (人事制度に職能を反映), 1990 (戸田建設全国利友会発足), 1991 (完全週休2日制導入), 1995 (建設業界初ISO9001認証取得), 2001 (人事制度に成果主義評価導入), 2006 (BCP(事業継続計画)策定), 2008 (戸田建設東京職長会発足), 2009 (人事制度に成果と行動評価導入), 2012 (ISO27001認証取得), 2013 (お客様センター設置), 2014 (価値創造推進室(現・イノベーション本部)設置), 2016 (イクボス企業同盟加盟), 2017 (戦略事業推進室(現・戦略事業本部)設置), 2018 (フレックスタイム制導入), 2019 (国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証」を取得), 2020 (女性活躍推進法にもとづく「えるぼし認定」), 2020 (LGBTQに関する「PRIDE指標2020」)

Governance ガバナンス面

Table with 2 columns: Year and Initiative. Includes 1967 (経営方針制定), 1994 (行動規範制定), 2003 (企業行動憲章制定), 2005 (執行役員制度導入), 2014 (初の社外取締役就任), 2015 (人事報酬委員会設置), 2015 (コーポレート・ガバナンス基本方針制定), 2017 (調達方針制定), 2018 (企業行動憲章改定), 2020 (コーポレート・ガバナンス基本方針改定), 2021 (取締役会実効性評価開始), 2021 (コーポレート・ガバナンス基本方針改定), 2021 (サステナビリティ基本方針制定), 2021 (サステナビリティ委員会設置), 2022 (取締役会構成改革(取締役数減員、社外取締役半数以上)), 2022 (業績連動性の高い役員報酬制度へ改定), 2022 (「国連グローバル・コンパクト」に加盟), 2023 (調達方針改定), 2023 (「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定), 2025 (初的女性取締役就任)

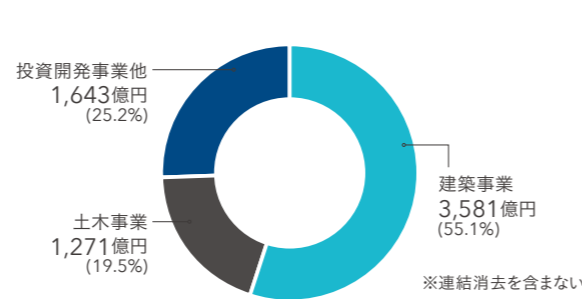
財務・非財務ハイライト

受注高(個別)と売上高



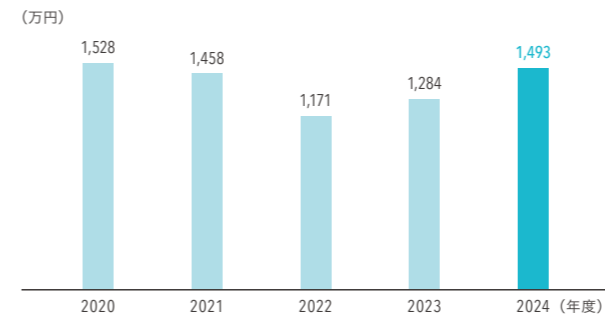
当社の受注高(個別)については、主に国内建築・土木の官公庁工事受注が増加したため、建築事業が前年度比18.0%増、土木事業が前年度比24.5%増となり、受注高全体では23.3%増の6,455億円となりました。売上高については、手持ちの大型工事が進捗したことにより建築事業の売上高が増加し、また販売用不動産の売却額が増加したことにより国内投資開発事業の売上高が増加し、5,866億円となりました。

売上高(事業別)と売上高比率



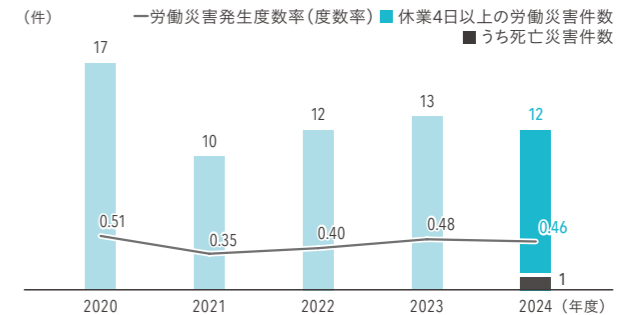
事業別売上高は、従来の建築事業が中心であり、今後も大きな変動は予想していませんが、中長期的な事業戦略として、投資開発事業などの増強を図っており、前期は海外投資開発事業の増加などにより「投資開発事業他」の売上高(前期1,272億円)は1,643億円となりました。

S 労働生産性(個別)



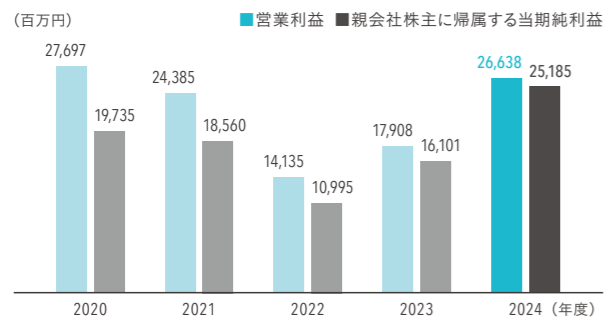
労働生産性は、2024年度につきましては主に建築事業において採算性が向上したことなどから、1,493万円となりました(中期経営計画2024年度目標は1,500万円)。従業員一人ひとりの生産性向上への努力をより直接的に反映できる「時間当たり労働生産性」による管理を徹底し、一層の向上に向け取り組みを推進します。
※労働生産性=付加価値額(営業利益+総額人件費)÷従業員数(期中平均、派遣社員などを含む)

S 労働災害発生度数率/休業4日以上の労働災害件数



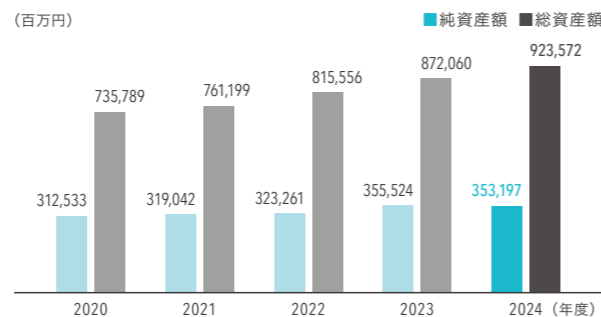
2024年度の度数率は0.46となりました。労働災害・事故および公衆災害の防止は、当社の存続と発展にとって絶対条件です。人命尊重の基本理念にもとづき、すべての活動において「安全は中心となる価値である」と捉え、安全で働き甲斐のある労働環境の形成に努めています。

営業利益/親会社株主に帰属する当期純利益



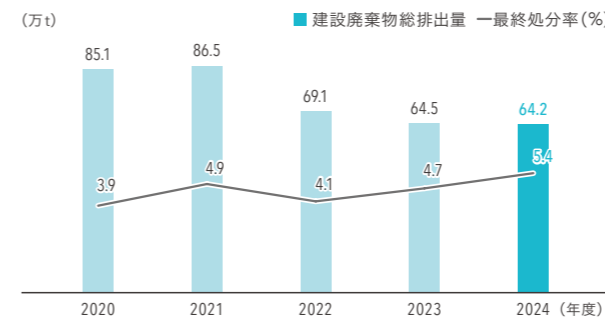
主に当社の建築事業において採算性が向上したことや、国内投資開発事業において販売用不動産の売上総利益が増加したことなどから、売上総利益は前期比21.7%の増、また、販売費および一般管理費は主に人件費が増加し前期比11.0%の増となりましたが、営業利益は266億円と前期比48.8%の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、環境・エネルギー事業において減損損失および将来発生すると見込まれる損失を計上しましたが、政策保有株式の売却を進めたことによる投資有価証券売却益の計上により、251億円と前期比56.4%の増加となりました。

純資産額/総資産額



当年度末の純資産額は、親会社株主に帰属する当期純利益251億円を計上しましたが、保有する投資有価証券の売却などにもなうその他有価証券評価差額金の減少194億円、配当金の支払い86億円および自己株式の取得50億円などにより、前期比23億円減の3,531億円となり、自己資本比率は37.1%となりました。総資産につきましては、現金預金が308億円、建設仮勘定が336億円、投資有価証券が225億円、土地が66億円減少しましたが、受取手形・完成工事未収入金等が484億円、資産の保有目的変更により販売用不動産が234億円、建物・構築物が730億円増加したことなどにより、前期比515億円増加の9,235億円となりました。建物・構築物の増加は、主にTODA BUILDINGの完成によるものです。

E 建設廃棄物総排出量/最終処分率(個別) 第三者保証



2024年度は、前年度に比べて廃棄物排出量はほぼ横ばい、最終処分率は微増となりました。最終処分率の増加は、土木部門でリサイクル率の低い混合廃棄物やがれき類等の排出量が増加したことが影響しています。廃棄物排出量および最終処分率は、当該年度の工事の種類や工数・規模に大きな影響を受けますが、引き続き廃棄物削減策の実施、廃棄物発生抑制工法の採用、3R活動の推進などにより、排出量および最終処分量の低減に努めています。
※最終処分率は第三者保証の対象外

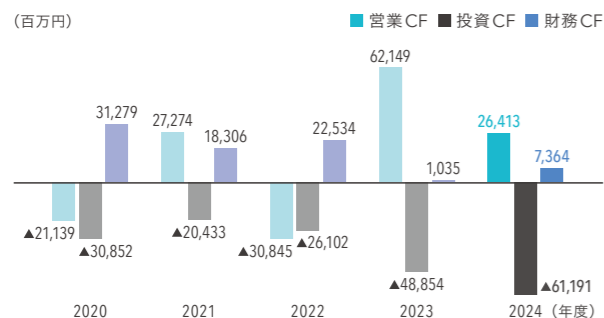
E 温室効果ガス排出量(連結) 第三者保証

単位	2020 <基準年>	2021	2022	2023	2024	
スコープ1	t-CO ₂ 72,183	71,101	65,724	58,313	55,932	
スコープ2 ^{※1}	t-CO ₂ 24,176	25,894	17,356	11,339	12,939	
スコープ1,2計	t-CO ₂ 96,359	96,994	83,080	69,652	68,871	
内、作業所	t-CO ₂ 84,918	85,423	72,677	57,490	58,871	
内、オフィス・作業所等	t-CO ₂ 11,441	11,572	10,403	12,162	10,823	
スコープ3計 ^{※2}	t-CO ₂ e 6,658,483	6,763,815	6,215,317	5,903,287	6,610,428	
カテゴリ1	t-CO ₂ e 1,411,709	1,445,404	1,529,006	1,323,369	1,285,395	
カテゴリ11	t-CO ₂ 5,069,749	5,159,377	4,478,609	4,313,533	5,033,150	
再生電力利用率(RF率)	%	25.0	35.4	61.0	70.2	68.7

算定対象:全連結子会社(43社 2025年3月期時点)
2024年度は、連結子会社増加にもなう集計範囲の変更により、2020年度以降の環境パフォーマンスデータを遡及修正しています。

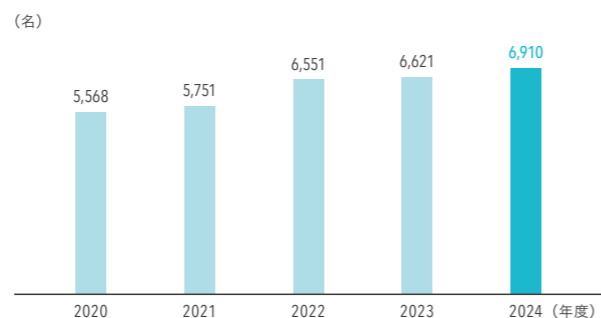
※1 マーケットベース(各小売電気事業者の調整後排出係数およびメニュー別の排出係数を使用)より算出。ロケーションベース(全国平均係数を使用)の排出量はウェブサイトに掲載。
※2 カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、11、12、13の合計を示す。カテゴリ別の温室効果ガス排出量はウェブサイトに掲載。

キャッシュ・フロー(営業・投資・財務)



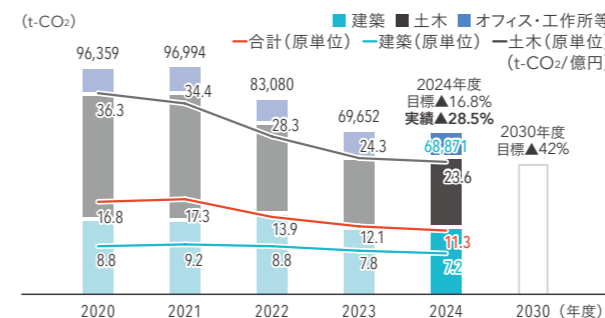
当年度末における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、前期比269億円減少し、861億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の増加により資金が減少しましたが、未成工事受入金の増加などにより資金が増加し264億円の増加となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、政策保有株式の売却などに伴い資金が増加しましたが、有形固定資産の取得により資金が減少し、611億円の資金減少となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いや、自己株式の取得により資金が減少しましたが、成長投資の推進などにもなう資金調達と返済の収支差が収入超過になり73億円の増加となりました。

従業員数(連結)



連結従業員数は、前期比289名増加しました。主な理由としては株式会社カケンの発行済み株式をすべて取得し完全子会社したことによる。セグメント別の従業員数は建築2,700名(個別2,700名)、土木1,064名(同1,064名)、国内グループ会社1,385名(同15名)、海外グループ会社1,226名(同13名)などとなっています。当社単独の従業員数は4,315名で前期比84名増加しました。

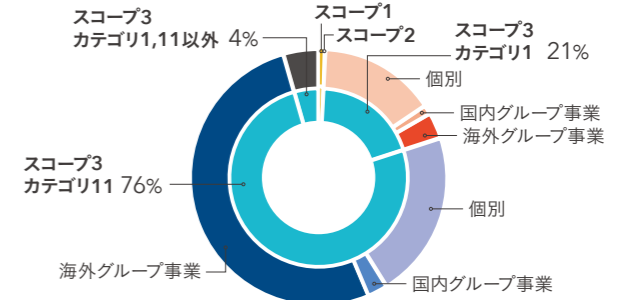
E スコープ1、2総排出量/原単位(連結) 第三者保証



2024年度のスコープ1、2は、総排出量が68,871t-CO₂(前年比▲1.1%)、原単位は、11.3t-CO₂/億円(前年比▲6.6%)となりました。本年度は、中期経営計画2024ローリングプランの最終年度となります。総排出量は、環境配慮型燃料(バイオディーゼル燃料、燃焼促進剤(K-S1)、GTL燃料)、再生電力利用などにより、約3.9万t-CO₂の削減効果がありました。その影響もあり、基準年の2020年度比で▲28.5%となり、中期経営計画2024ローリングプランの目標達成となりました。しかしながら、原単位は、目標未達という結果になりました。引き続き、環境配慮型燃料や再生電力利用を推進し、さらなる削減活動に取り組んでいきます。

第三者保証 環境パフォーマンスデータは、(株)サステナビリティ会計事務所による第三者保証を受けています。

E 温室効果ガス排出量 第三者保証



2024年度のスコープ3は、総排出量が661万t-CO₂(前年比+12.0%)となりました。中期経営計画2024ローリングプランに対して、2020年度比(基準年)▲10.0%の目標に対し、▲0.7%に留まり、目標は未達となりました。スコープ3のなかでは、カテゴリ11が76%と大部分を占めています。建設事業では、引き渡した建物が長い期間にわたって使用されることから、その間に消費されるエネルギーの環境負荷が要因となっています。日本国内では、省エネ設計、ZEB化の推進に取り組み、カテゴリ11の削減は進んでいます。一方で、海外工事では、化石燃料による電気の使用が多く、電気の排出係数が日本と比較して大きく、排出量が増加する傾向があります。このような状況を踏まえ、海外工事における排出量削減のさらなる工夫が求められています。引き続き、サプライチェーンを巻き込んだ温室効果ガスの削減に取り組んでいきます。

価値創造プロセス

当社グループは価値創造プロセスを通じてサステナビリティ経営を推進し、ステークホルダーの皆さまと企業価値の持続的成長を達成することで「“喜び”を実現する企業グループ」を目指します。

Introduction

Business

Sustainability

Corporate Governance

INPUT

財務資本	
総資産	9,235億円
自己資本	3,422億円
自己資本比率	37.1%
製造資本	
支店	12ヵ所
主要海外拠点	1ヵ所
主要グループ会社	国内15社/海外9社
投資計画*	不動産開発 1,230億円
環境・エネルギー等	220億円
※2024~2027年度累計	
知的資本	
安全で快適な社会基盤づくりのもとになる知的財産、ノウハウ、関連技術など	
M&A等による特許技術の獲得	
研究開発費	30億円
人的資本	
連結従業員数	6,910名
DX人材の充実	グローバル人材の充実
リーダーシップ	1人当たり研修時間 28.7時間
開発関連研修	受講者数 676名
社会関係資本	
ステークホルダーとの強い信頼関係	
建設ライフサイクルにおけるグループ総合力	
多様な関係者との協創	
自然資本	
化石燃料消費量 (作業所+オフィス等)	22,852万kWh
電力消費量 (作業所+オフィス等)	6,993万kWh
再エネ電力利用率	68.7%
取水量 (作業所+オフィス等)	71.3万m ³
生コンクリート	113.2万m ³
セメント	8万t
鋼材	26.9万t

Build the Culture.
人がつくる。人でつくる。

TODAグループ独自の強み

施主に寄り添い、ニーズに柔軟に粘り強く向き合う姿勢

業界で新規性が高い取り組みに挑戦する姿勢

ゼネコンの潜在的強み

施主のニーズを把握し具体的な形へ変換する能力

様々な関係者を束ね、統合するプロジェクトマネジメント能力

TODAの強み



中期経営計画 2027
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

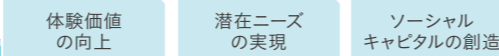
『見極め、つなぐ。』

TODAグループの確固たる強みを見極め、強みを展開することで突出価値・高収益化を達成する

事業領域

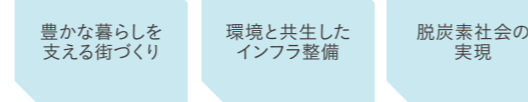


提供価値



サステナビリティビジョン2050
より良い未来をつくる企業グループ

マテリアリティ



経営資本の強化

OUTPUT

財務指標	
企業活動の付加価値力	...
社会課題の解決を事業に組み込むことによる収益向上	...
市場における競争力の強化と財務的リターンの獲得	...
2024年度実績	
連結売上高	5,866億円
営業利益	266億円
当期純利益	251億円
ROE	7.3%
D/Eレシオ	0.75

社会価値指標 (非財務指標)	
建設産業・地球環境への貢献	...
社会に対するよい影響 (ポジティブ・インパクト) の特定	...
非財務指標によるコミットメントと評価の実施	...
2024年度実績	
スコープ1+2削減率 (2020年度比)	▲28.5%
スコープ3削減率 (2020年度比)	▲0.7%
ワークエンゲージメント (偏差値)	51.7
作業所フィードバック (評価点)	4.32
※算式や詳細はp.19、21に記載	

OUTCOME

財務資本	
DOE (自己資本配当率)	2.6%
総還元性向	55.9%
TSR (株主総利回り)	161%
発行体格付等	A (R&I)
フリーキャッシュフロー	347億円
PBR	0.807倍
製造資本	
高度な建築物提供	
脱炭素経済を支える環境ビジネス	
安全性と生産性の高い施工現場	
知的資本	
特許出願件数	122件
登録特許件数	70件
特許保有件数	459件
ZEB 認証件数 (設計施工)	15件
人的資本	
女性の管理職比率	4.7%
男性育児休業取得率	100%
DX人材 (オープンバッジ発行人数)	71名
社会関係資本	
建設キャリアアップシステム技能者登録率	86%
重大な法令違反	なし
優良技能者数	804名
顧客満足度の向上	...
ステークホルダーとの信頼関係の強化	...
戸田建設グループブランドの形成	...
建築業の魅力向上	...
レジリエントな社会インフラ	...
自然資本	
廃プラスチック再資源化率	66.8%
建設廃棄物リサイクル率	94.6%
建設副産物の最終処分率	1.8%

グローバルビジョン

“喜び”を実現する企業グループ

お客さまの満足のために
誇りある仕事のために
人と地球の未来のために

“喜び”を実現する企業グループ

グローバルビジョン

お客様の満足のために

私たちは、確かな技術力と多彩な人財力で、お客様との最良のパートナーシップをつくります。

誇りある仕事のために

私たちは、社員をはじめ現場に携わる一人ひとりが、強い責任感と情熱をもって仕事に取り組める職場をつくります。

人と地球の未来のために

私たちは、時代の変化と社会の課題に真摯に向き合い、環境に配慮した安心・安全な社会をつくります。

戸田建設グループの企業理念

戸田建設グループ 経営方針

1

企業活動を通じて
社会の発展に貢献する

2

社会の信用を基として
社業の持続的成長を実現する

3

堅実かつ進取の経営で
ステークホルダー価値の向上を図る

戸田建設グループ 企業行動憲章

私たち戸田建設グループは「社長現場訓」の精神を基盤とした企業行動を実践し、ビジョンの実現を目指します。

社長現場訓

- 一、今日一日無駄をはぶき親切を旨としよい仕事を致しましょう
- 一、今日一日期限には絶対遅れない様心掛けましょう
- 一、今日一日誓って事故を起さ無い様注意致しましょう

以上遂行の為常に研鑽怠らず吾人の技術を最高度に導く様努力致しましょう

- 1 安心で良質な建設物およびサービスの提供
- 2 顧客・社会との信頼関係
- 3 職場環境の充実
- 4 社会への貢献
- 5 情報の開示、ステークホルダーとの対話
- 6 地球環境への配慮
- 7 法令の遵守等
- 8 公正かつ適正な取引
- 9 危機管理の徹底
- 10 率先垂範

編集方針

「戸田建設 統合報告書2025」は、当社グループの理念、経営戦略、サステナビリティ活動の実績、当社グループが創造する具体的な価値について、すべてのステークホルダーの皆さまに理解していただけるよう、分かりやすくかつ簡潔な編集に配慮して発行しています。本報告書を、

参考にしたガイドライン

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 日本規格協会「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引」
- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」



当社オフィシャルサイトに掲載しているサステナビリティ情報(サステナビリティサイト)、財務情報(IRサイト)とともに、ステークホルダーの皆さまとの重要なコミュニケーションツールの一つとして位置付け、さらなる充実に努めてまいります。

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
※一部対象期間以前・以降の情報を含んでいます。

対象範囲

当社の活動を中心に、国内外のグループ会社の取り組みを含んで報告しています。

Contents

introduction

協創社会の実現	1
価値創造の歴史	3
財務・非財務ハイライト	5
価値創造プロセス	7
グローバルビジョン・戸田建設グループの企業理念	9
MESSAGE FROM MANAGEMENT	11

business strategy

未来ビジョンCX150/中期経営計画2027	17
特集1:長崎スタジアム	25
特集2:道央自動車道 ママチ川橋床版取替工事	27
特集3:浮体式洋上風力発電	29
財務戦略	31
人財戦略	35
安全・品質・環境	41
イノベーション・研究開発	43
DX戦略	45
市場環境	47
建築事業	49
土木事業	51
戦略事業	53
グローバル戦略	55

sustainability

サステナビリティビジョン実現への取り組み	57
マテリアリティにもとづく取り組みテーマ	59
マテリアリティ01	61
マテリアリティ02	63
マテリアリティ03	67
マテリアリティ04	71
マテリアリティ05	73

corporate governance

コーポレート・ガバナンス	77
取締役会議長メッセージ	83
社外取締役鼎談	85
ステークホルダーとのコミュニケーション	89
リスクマネジメント	90
役員一覧	91
外部評価/ESGインデックスへの組み入れ状況	93
会社概要/主な情報開示/株式の状況	94

ブランドロゴ・スローガンについて

「Build the Culture.」は、建物や構造物をつくるだけでなく未来の様々な営みを支える力になりたいという想いを示し、「人がつくる。人でつくる。」はその想いを支える強い使命感とステークホルダーに真摯に向き合う姿勢を表す言葉です。



ロゴには「人」と「トラス構造」を表現するモチーフを添え、多様な人財の強固なつながりを基盤とした、新たな未来創造への想いを表しています。

本報告書の作成プロセスと掲載内容について

本報告書の作成にあたっては、左記のとおり、IFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」なども参照しながら、全社横断で各部署が協力して編集を行っています。私は、その作成プロセスおよび掲載内容が正当であることを確認いたしました。

当社は財務情報と非財務情報をまとめた「戸田建設 統合報告書2025」を作成し、ステークホルダーの皆さまに当社の進めるサステナビリティ経営をご理解いただくとともに、対話のツールとして活用することで、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

代表取締役社長

大谷清介

MESSAGE FROM MANAGEMENT

独自の「突出価値」の創出で 社会課題の解決を通じた 中長期の企業価値の 向上を実現する

代表取締役社長 大谷 清介

社会課題を解決する役割がさらに拡大

国内における当社グループを取り巻く経営環境は、建設業の労働力不足や建設資材価格の高騰など、多くの課題に直面しています。一方で、高度経済成長期に建設された建造物は築50年を超えて、修繕や更新の時期を迎えています。また、バブル経済崩壊後の「失われた30年」での国内投資の低迷による低成長を取り戻すように、特に製造業や半導体関連での建設投資・設備投資への意欲が向上しており、データセンターや半導体関連を中心に受注環境は好調に推移しています。土木においても激甚化する自然災害と老朽化するインフラへの対応など、国土強靱化の必要性が高まっています。さらに現代社会は環境、食糧、災害、地域創生などの課題を抱えており、これらの中には建設業だからこそ解決することができるものがあると考えています。当社グループでの事例を挙げるとアグリサイエンスバレー常総は「農業の6次産業化」を軸とした地域活性化を目的とした事業で、五島市沖の浮体式洋上風力発電プロジェクトは環境問題だけでなく地域産業の活性化に貢献する事業です。今後も地方自治体などと連携して社会課題を解決するという事業機会は、さらに拡大していくと捉えています。

中期経営計画2024ローリングプランで得たもの

2024年度は中期経営計画2024ローリングプランの最終年度でした。2024年度の実績は収益性を示す指標である売上高5,866億円(中計目標6,000億円)、営業利益266億円(同330億円)、営業利益率4.5%(同5.5%)となり、資本効率性を示す指標も親会社株主に帰属する当期純利益251億円(同260億円)、ROE7.3%(同8.0%)といずれも目標達成には至りませんでした。未達要因は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が発生したことによるものです。一方で、建築事業では半導体関連を中心に設備投資が2023年度後半から活性化したことにより収益性は回復しており、2024年の決算予測の上方修正を行っています。また建築・土木・戦略の3事業本部が協働して取り組んだ「重点管理事業」について、最新技術とアイデアを結集したTODA BUILDINGの完成、新たなまちづくりを実現したアグリサイエンスパレー常総の完成は、今後の事業展開への有形・無形の財産になりました。海外事業については、PT Tatamulia Nusantara Indah および同社の子会社7社の取得は、売上への貢献を果たしただけでなく、今後の海外展開への礎を築くことができました。

未来ビジョンCX150と中期経営計画2027

2025年度からは、「中期経営計画2027」をスタートさせています。中期経営計画2027は未来ビジョンCX150の三つのフェーズの2段階目となり、協創社会の実現にむけた「価値の再構築『見極め、つなぐ。発散から結束、価値の最大化へ』」をテーマにしています。目標数値である売上高8,000億円程度、営業利益435億円、ROE10.0%という数値は、現在の建築事業・土木事業の堅調な受注環境を反映した数字です。それでも市場環境は必ず変化し、よい時期もあれば必ず悪い時期もやってきます。市場環境が悪い時期であっても、それに大きく左右されないように当社グループの強みを見極めて、それを最大限に発揮できるように準備することが「見極め」です。

「つなぐ」とは、タテ・ヨコ展開を意味します。「タテ」とはフロントライン(営業・作業所)の強化です。当社グループの事業を拡大し売上高8,000億円を達成するためには人的リソースが当然に必要となります。私たち建設業界全体で考えると、最大の課題は労働力不足にあり、特にサプライチェーンでの担い手不足は深刻です。当社グループが持続的に成長して

いくためには当社グループの人財だけでなく、サプライチェーン全体、業界全体の担い手不足に対応していく必要があります。当社グループの人財シフトはもちろんのこと、パートナー企業の人財を含めたバリューチェーン全体を通じてフロントラインを強化していきます。そのためにフロントラインでのハードシップに報いるかたちでの人事制度の改定などで建設業の現場で働くことの意義の向上に取り組み、フロントラインで働きたいという人財を増やしていきます。中期経営計画2027では、当社グループの従業員のワークエンゲージメントだけでなく協力会社からの作業所評価のフィードバックを非財務目標として設定し、担い手不足の解消に取り組んでいきます。

“ヨコ”とは、前中計から取り組んでいる、



建築・土木を行う建設事業と新しいビジネスに挑戦する戦略事業の、ヨコのつながりによるシナジーです。建築・土木・戦略の3事業本部がそれぞれの垣根を越えて、ともに取り組んでく事業を重点管理事業としています。中期経営計画2024では、TODA BUILDING・海外事業・再エネ事業(洋上風力発電)の三つを重点管理事業としていましたが、中期経営計画2027では①SECC(Smart Energy Complex City)事業(フェーズ1)、②環境・エネルギー事業(洋上風力)、③海外事業としています。特にSECC事業は、CX150を作成した際に当社グループが従来の姿を超えて、「価値のゲートキーパーとして協創社会を実現する」ことを目指していく最終的な領域で、いよいよこれを具体的に進めていこうというものです。

中期経営計画を通じて、当社グループの確固たる強みを見極め展開し、当社グループ独自の「突出価値」を創造する道筋を築いていきます。



「Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。」

当社グループが中期経営計画の目標を達成し、CX150を実現するうえでの最大の鍵は人的資本にあります。当社グループでは、2022年に「Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。」というブランドスローガンを策定しています。「Build the Culture.」は、当社グループの未来のありたい姿を示しており、「人がつくる。人でつくる。」は、かねてより当社グループが掲げてきた従業員一人ひとりの強い使命感とともに、ステークホルダーの方々の想いと真摯に向き合っていく姿勢を示す言葉です。私はこの「人がつくる。人でつくる。」がまさに当社グループのDNAを表現しており、大切にしていきたい文化だと考えています。私は建設の現場にずっといた人間ですが、当社グループは協力会社とともに、お客さまとも一緒になって、気持ちを込めてものをつくるという姿勢が同業他社と比較して強く、泥臭くはありますが、それこそが当社グループの強みであると強く感じています。その結果が、多くの協力会社やお客さまからの「戸田建設と一緒にやりたい」という評価につながっています。

私が社長に就任して初めに取り組んだことの一つに、次世代経営者の育成があります。その際に、継承していくべき当社グループのDNA、当社グループらしさを、「経営人財コンピテンシー」というかたちでまとめています。ここでは①最後までやり通す力、②変革をリードする力、③決断推進する力、④心理的安全性を担保した組織風土を形成する力、⑤俯瞰して見る力、⑥次世代の後継者を育成する力、⑦内省し次の行動に生かす力、⑧教養を身につける力、という八つの資質を挙げていますが、現在ではこれをすべての社員の評価の軸にしています。すべての項目が100点である必要はないのですが、少なからず八つの資質のすべてを持っていることをすべての社員に求めています。それを大前提として、様々な環境や状況で経験と実績

を積んでいく。そうすることで、難しい課題に対しても正面から向き合って立ち向かうことができる「誠実」な人間となることができる。私が社長就任当時から大切に、社内に伝えている言葉として「至誠」という言葉があります。この言葉は中国の古典である孟子や吉田松陰の言葉でもあります。私はこの言葉に、現場所長時代からお客さまである昭和医科大学で出会いました。昭和医科大学の建学の精神は「至誠一貫^{※1}」であり、医療従事者の方の行動はまさに「至誠一貫」という信念を感じるものでした。私はそこから「至誠」が私の大事にしたいことの一つになり、当社グループの社員はそういった人財であるし、そうあり続けてほしいと考えています。

※1 至誠一貫(しせいいつかん):常に相手の立場にたって、まごころを尽くすこと。

個性と専門性を発揮する組織体制

私は企業経営は個人ではなく、マネジメントチームで取り組んでいくものだと考えています。当社グループでは現在、私と5名の副社長の6名で経営チームを構成しています。5名の副社長はそれぞれ建築・土木・戦略の各事業本部と、各事業本部に対する横軸組織であるコーポレート本部・イノベーション本部の本部長を担っています。私自身は建築、特に施工を中心に経験を積んでいますが、ほかの分野についてはそれぞれ経験も能力も十分にあるスペシャリストがいます。当然、最終的な経営判断を下すのは社長である私ですが、スペシャリスト集団がチームとなって専門性を発揮して、各分野において最高の経営判断していくことができる経営体制を構築しています。また今回、私が直轄する部署として、安全品質環境管理本部とDX統轄部を設置しました。私たちは社会のインフラを担う事業を営んでおり、品質不具合や事故などを起こせば大きな社会問題となり、企業価値を大きく損なうことになってしまいます。今までもSQEは最も重要であることは変わりませんが、組織としても社長直轄の本部というかたちにして、経営上の重要な事項としてより真摯に取り組んでいきます。

DXについては、2020年に管理本部ICT統轄部の中に、DX推進室というかたちで設立して、TODA BUILDINGのスマートオフィス化などを主に進めてきました。同時に社内人材から高度なICTリテラシー人材を育成する必要性を感じて、東洋大学情報連携学部のリカレント教育を社内公募の中から2期50名を選抜して受講させました。本年度から社長

直轄のDX統轄部として組織し、DX人材のさらなる育成、デジタル技術を駆使した業務プロセス変革による生産性・品質の向上、データドリブン経営化などを加速していきます。

社会と事業のサステナビリティの連動

私たちが事業活動を通じて社会のサステナビリティへ貢献することができるテーマとしては、まず気候変動への対応があります。中期経営計画2027でも環境・エネルギー事業を重点管理事業としており、いよいよ浮体式洋上風力発電所である五島洋上ウィンドファームが2026年1月に運転を開始します。直接的にはこれによって運転保守と売電の収入が発生しますが、日本での浮体式洋上風力発電の本格的な実装は2035年頃になりますので、これに向けて大型化・量産化技術の開発を進めていきます。それまでは着床式洋上風力が中心となりますので、これに対しては現在、6社共同で保有する自己昇降式作業台船(SEP船^{※2})を、大型風車に対応できるように改造工事を進めており、着床式のCI^{※3}受注に向けて動いています。もう一つの重点管理事業であるSECC事業は、地域創生の役割を担ったアグリサイエンスバレー常総や、都市再生も

を積んでいく。そうすることで、難しい課題に対しても正面から向き合って立ち向かうことができる「誠実」な人間となることができる。私が社長就任当時から大切に、社内に伝えている言葉として「至誠」という言葉があります。この言葉は中国の古典である孟子や吉田松陰の言葉でもあります。私はこの言葉に、現場所長時代からお客さまである昭和医科大学で出会いました。昭和医科大学の建学の精神は「至誠一貫^{※1}」であり、医療従事者の方の行動はまさに「至誠一貫」という信念を感じるものでした。私はそこから「至誠」が私の大事にしたいことの一つになり、当社グループの社員はそういった人財であるし、そうあり続けてほしいと考えています。

※1 至誠一貫(しせいいつかん):常に相手の立場にたって、まごころを尽くすこと。



目的としたTODA BUILDINGの先にあるものであり、官民連携で地域社会の様々な課題を解決するまちづくりを目指すものです。中期経営計画2027では、SECCの実現につながるパイロット事業を進めていきます。

事業を支える基盤となるガバナンスについては、私が社長に就任して以来、取締役の実効性の向上に取り組んでいます。取締役会の構成も以前の12名^{※4}から現在の7名にして、社外取締役も過半数の4名、執行も担っているのは私と副社長の山崎の2名で、監督と執行の分離を進めています。今回の中期経営計画では「取締役会実効性の向上」を非財務目標としており、さらなるコーポレートガバナンスの強化を進めます。

※2 当社を含む6社(戸田建設(株)、(株)熊谷組、西松建設(株)、若築建設(株)、岩田地崎建設(株)、(株)吉田組)は、洋上風力発電設備の建設工事を担うため、洋上風力施工船舶の保有等を目的とした会社(Jack-up Wind Farm Construction(株))を2022年3月に設立。洋上風力発電機の大型化を見据え、15MW超級の大型風車の基礎施工や風車据え付け可能なSEP(Self-Elevating Platform)について検討し、TERAS SUNRISE社とSEPの調達契約を締結。

※3 Construction & Installation

※4 2021年7月1日時点

「喜び」を実現する企業グループ」となるために

中期経営計画2027では、「IRミーティングの拡充」を非財務目標の一つとしています。株主還元を強化し、中長期的な株価上昇を目指します。また、CX150の実現を通じて、市況に大きく左右されない企業体質へと転換していきます。当社グループの事業は時間軸が数年となることが多く、株主の皆さまや資本市場との対話を通じてステークホルダーの皆さまの声に耳を傾けるとともに、当社グループの事業の性質や中長期での持続的な成長可能性を丁寧に伝えていくことが重要だと考えています。

当社グループは「喜び」を実現する企業グループ」というグローバルビジョンを掲げています。最終的には当社グループは、このグローバルビジョンへと成長していくことを目指しています。ドラッカーの『経営者に贈る5つの質問^{※5}』では、自己評価のツールとして①われわれのミッションは何か?②われわれの顧客は誰か?③顧客にとっての価値は何か?④われわれにとっての成果は何か?⑤われわれの計画は何か?の5つの質問を自らに投げかけて、答え続けることが経営者として重要だと唱えています。この質問を問い続けながら、現状の社会情勢や当社グループらしさ、当社グループの企業理念と照らし合わせながら、問いに対する回答を進化させ続けていきたいと考えています。それがすべてのステークホルダーに対して価値を提供していくことにつながり、グローバルビジョンを実現することだと考えています。短期的な成果ももちろんですが、中長期的に社会に貢献する企業であることを大前提として、当社グループ独自の突出価値の提供を目指してまいります。

※5 出所:『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社

