

サステナビリティ実現への取り組み

2050年とその先に向けて、戸田建設グループは事業活動を通じてステークホルダーとともにより良い未来の社会づくりに貢献していきます。

当社グループでは、経営方針において「社会の発展への貢献」「社業の持続的成長」「ステークホルダー価値の向上」を掲げています。これまで、事業活動がお客さま、社員、協力会社、地域社会、株主・投資家や地球環境に与える影響に十分に配慮して行動するとともに、対話を通じた信頼関係構築に努めるなど、常にステークホルダーを意識して、サステナビリティの考え方に沿った経営を行ってきました。また、気候変動から地球環境を守る取り組みや、自然関連課題への対応の一環として、

TCFDやTNFD 提言に則した分析・開示を行っています。

当社グループは、2015年に策定したグローバル・ステートメントのもと、すべてのステークホルダーにとって「“喜び”を実現する」存在であり続けたいと考えて事業を営んでいます。急速に変化するVUCA やBANI の時代を乗り越え、持続可能な社会を実現するため、マテリアリティ(重要課題)を改めて特定[※]し、「戸田建設グループのマテリアリティ」として取り組んでいます。

※ 近時の環境変化等に対応して、2026年にマテリアリティの再特定を行いました。(P.67参照)

戸田建設グループのマテリアリティ



サステナビリティの推進方針／推進体制

サステナビリティ推進体制の構築と運用

サステナビリティ推進の監督・指導を行う「サステナビリティ委員会」を取締役に設置しており、執行側に「サステナビリティ戦略委員会」を設置し、「ESG+B(E:環境エネルギー、S:社会活動、G:ガバナンス、B:ベネフィット)」の四つの観点から取り組むテーマを定め、経営資源の適切な配分のもと事業戦略への反映について議論を深めています。サステナビリティ戦略委員会が特定した課題の解決へ向けた取り組みは、本部・事業部など執行部門が優先順位を決めて実行しています。

社会への情報発信

サステナビリティを巡る課題解決への取り組み、それら課題に伴うリスクおよび収益機会を本報告書や当社オフィシャルサイト(サステナビリティページ)などを通じて適切にステークホルダーへ開示します。



「2025年度のサステナビリティ活動の計画と結果一覧」をオフィシャルサイトに掲載しています。
<https://www.toda.co.jp/sustainability/data/data.html>

マテリアリティにもとづく取り組みテーマ

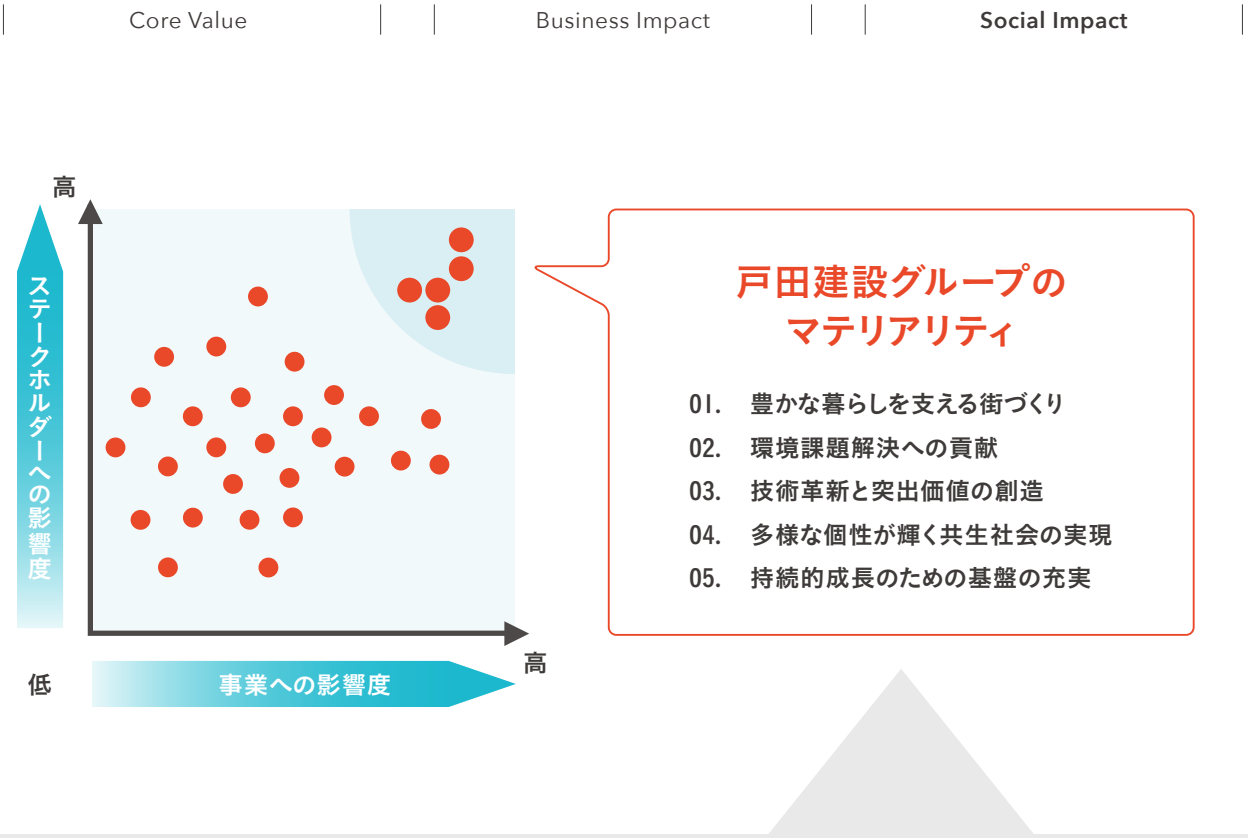
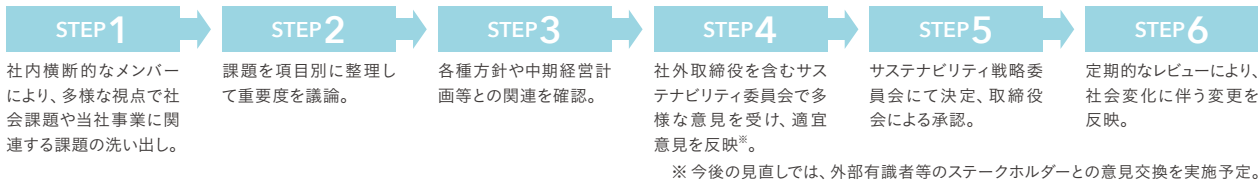
● 戸田建設グループのマテリアリティ(重要課題)

当社グループでは、2050年を見据えた様々な社会課題や事業に関連した課題を「事業への影響度」と「ステークホルダーへの影響度」の2軸で評価し、マテリアリティとして特定して持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

● マテリアリティの見直し

近時、カーボンニュートラルの加速や人権尊重に関する国際規範の高まり、建設業法改正をはじめとする法規制の変化など、建設業界を取り巻く環境は劇的な変化を遂げています。こうした潮流を踏まえ、提供すべき価値を再定義し、社会的責任をより明確に果たすべく、2026年にマテリアリティの再特定を行いました。

今回の見直しでは、従来の枠組みを継承しつつ、「環境課題への主導的な対応」「突出した価値の創造」「サプライチェーン全体での人権尊重」をより強化した体系へと刷新しました。



マテリアリティ	マテリアリティ説明	リスク	機会	取り組みテーマ	企業価値への影響	関連するSDGs目標
01 豊かな暮らしを支える街づくり	人々が安心して豊かに暮らせる、真のウェルビーイング社会を実現します。	- 人口減少・高齢化による国内建設市場の中長期的な縮小(長期) - 地震・激甚化する水害による工事・保有資産への物理的影響(短期～) - レジリエンス・ウェルビーイング等の高度化するニーズへの対応遅れによる受注機会の逸失(短期～中期)	- 国土強靱化、都市再開発、BCP対応などレジリエンス関連需要の拡大(短期～中期) - 官民連携による地域創生ニーズの高まりを捉えたSECC事業の市場拡大(中期～長期)	- 人口減少・高齢化社会への対応 - 都市・建物のレジリエンス向上 - SECC(スマート・エネルギー・コンプレックス・シティ)の実現 - 社会課題解決に向けた地域連携と協創ネットワークの構築	- レジリエンス関連の技術提案力による受注競争力の強化 - SECC事業化による新収益源の創出	3 9 8 11
02 環境課題解決への貢献	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指し、サプライチェーンを含む事業活動を通じて環境負荷の低減に取り組めます。	- カーボンプライシング導入や省エネ基準強化による資材調達・建設コストの上昇(中期～) - 猛暑・豪雨の激甚化による工事中断・現場の生産性低下(短期～) - 低炭素技術・自然関連対応の遅れによる受注機会の逸失と評判リスク(短期～中期)	- GX投資を背景としたZEB・省エネ改修・再エネ・エネルギーマネジメント需要の拡大(短期～中期) - 浮体式洋上風力の先行知見を活かせる国内市場の立ち上がり(中期～長期) - 気候変動適応(水害対策・インフラ強靱化)関連工事の需要拡大(短期～長期)	- サプライチェーンを含む温室効果ガスの削減 - ZEB・省エネ建物の提供 - 再エネ電源拡大とDR等高度なエネルギーマネジメントの提供 - 資源循環の推進 - 自然再興の実現	- 環境関連需要(ZEB・洋上風力等)の取り込みによる売上成長 - CO₂削減と外部評価(CDP等)による資本コストの低減	7 12 13 14 15
03 技術革新と突出価値の創造	デジタル化と施工の効率化・自動化を推進し、データの活用と多様なパートナーとの共創で高い突出価値を創出します。	- 担い手不足と労務単価上昇が続く中、省人化・自動化技術の実装遅れによる生産体制・収益性の低下(短期～中期) - AI・データ活用等の技術革新への追従遅れによる提案力・競争力の低下(中期～)	- 施工の自動化・ロボット化、AI・データ活用による生産性・品質・安全性の向上(短期～中期) - 免震・制振や特殊施工技術等の突出価値による価格競争によらない受注獲得(短期～) - 建物のスマート化等、施工後の付加価値サービスへの事業領域拡大(中期～長期)	- 建物のスマート化 - 施工の効率化、自動化 - AI・ロボット技術の活用 - イノベーション、知の探索、知の結合 - 提供する製品・サービスの品質確保	- 施工の効率化・自動化による労働生産性の向上 - 突出価値による差別化と利益率の維持・向上	9 12 17 8
04 多様な個性が輝く共生社会の実現	サプライチェーン全体ですべての人権と多様性の尊重、働き甲斐、働きやすさの追求により、『Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。』を体現し、集う力の強化により社会の持続的な発展に貢献します。	- 技能者の高齢化と時間外労働の上限規制による構造的な担い手不足(短期～長期) - 人材確保・定着の遅れによる施工キャパシティの制約と労務コストの上昇(短期～中期) - サプライチェーンを含む人権対応の遅れによる評判リスク(短期～)	- 働き甲斐と就労環境の改善による人材獲得競争での優位性の確立(短期～中期) - 多様な人材の活躍とエンゲージメント向上による組織の生産性・創造性の向上(中期～) - 協力会社を含む集う力の強化による供給制約下での競争優位(短期～長期)	- 人権と多様性の尊重(ジェンダー・LGBTQ+・障害者・人種・国籍等) - 従業員のQOL向上と働き甲斐・働きやすさの追求 - ハラスメントの撲滅 - 健康経営と労働安全衛生の確保 - サプライチェーンマネジメントの推進 - 協力会社の集う力の強化(担い手の育成および就労環境の改善)	- 担い手確保・就労環境改善による施工キャパシティの拡大 - エンゲージメント向上による生産性・品質の向上	5 8 17 10 9
05 持続的成長のための基盤の充実	持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスの充実を図り、お客様、株主様、社会からの信頼向上に努めます。	- コンプライアンス違反、品質・安全問題、情報セキュリティ事故による信用失墜・事業停止(短期～) - ガバナンス・情報開示が資本市場の期待水準に達しない場合の資本コスト上昇・株価評価の低下(中期～)	- 実効性の高いガバナンスによるステークホルダーからの信頼向上(短期～) - リスクマネジメント強化による経営の安定性向上と持続的な成長投資の下支え(中期～長期)	- コンプライアンスの徹底 - 株主・投資家との対話 - 取締役会の実効性向上 - 情報セキュリティを含むリスクマネジメントの強化 - グローバルガバナンス体制の強化	- 資本市場との対話とガバナンス強化による資本コストの低減 - リスクマネジメントによる業績ボラティリティの抑制	8 16 17

※ 時間軸の目安 短期:中期経営計画2027期間内(～2027年度)／中期:2030年度頃まで(CX150フェーズ3)／長期:2031年度以降



マテリアリティ01

豊かな暮らしを支える街づくり

当社グループは、都市・建物のレジリエンス向上やSECCの実現に向け、保有する経験と技術を駆使して持続可能な街づくりを推進しています。また、人口減少・高齢化社会へ対応するとともに、社会課題解決に向けた地域連携と協創ネットワークの構築に努めています。これらを通じて、人々が安心して豊かに暮らせる、真のウェルビーイング社会を実現します。

スマート・エネルギー・コンプレックス・シティの実現

スマートシティの一部を担う、使い手とともに成長する「継続進化するスマートビル」の実現

当社グループが目指す未来都市構想「Smart Energy Complex City (SECC)」において、スマートビルは人とビル、そして人と都市をつなぐ極めて重要なインターフェース(接点)です。2024年11月に開業した当社の新社屋「TODA BUILDING」は、このSECCの具現化に向けた自社実証のフラッグシップ(主要拠点)と位置付けられています。単に最先端の設備を備えるだけでなく、実際の運用段階におけるデータやユーザーのニーズを捉え、竣工後も常に機能や利便性をアップデートし続けることで、建物の価値を持続的に高めていく「継続進化するスマートビル」の運用が、今まさに本格化しています。

● 次世代スマートオフィスアプリ「T-BuSS[®]」の展開と定着
「TODA BUILDING」内の自社オフィス「TODA CREATIVE LAB」に導入した次世代スマートオフィスサービス「T-BuSS[®]」※は、社員一人ひとりのエンゲージメントを高め、「もっと行きたくなるオフィス」を実現するための基盤です。オフィス内の2,000カ所以上に設置された「T-BuSS タグ」をスマートフォンでスキャンすることで、現在位置付近の空調・照明などを手元で操作出来ます。さらに、社員・来客者の位置情報や171カ所の環境セン

※ T-BuSS(ティーバス)とは、「Toda Building Smart System」の略称。



サーから得られる空気環境、共有施設の混雑状況の見える化、会議室予約など、オフィスワークを快適かつ効率的にする多彩な機能を提供しています。

● 内製開発と運用データの活用で「継続進化」をカタチに
建物の竣工はゴールではなく、新しい価値創造のスタートです。当社は、建物内の様々な設備やサービスをシームレスにつなぐ「ビルOS」を導入し、この基盤上で提供する「T-BuSS[®]」のアップデートを絶えず繰り返しています。サービス開始からわずか半年の間に、利用者のリアルタイムなフィードバックをもとに17件の新規機能を実装し、さらに数十件に及ぶ既存機能の改善を行いました。具体的には、会議室の細かな利用状況の可視化や、ビル内食堂のメニュー表示、公共交通機関の遅延情報の詳細表示など、オフィスの利便性を日常レベルできめ細かく向上させています。また、館内を自律走行する清掃ロボットなどのトラブル時にも、専門外の社員がエラー対応や位置確認を行える管理機能を導入しました。開発・現場一体となった改善サイクルにより、ロボットのトラブル発生件数を初期の約10分の1にまで劇的に減少させるなど、ロボット共生社会に向けた運用水準も高度化させています。



スマートビルからスマートシティへ

「T-BuSS[®]」を活用したスマートオフィスの実証と「継続進化するスマートビル」のモデル確立は、当社の建築・サービス事業を次のステージへと導くものです。今後は、蓄積された建物データの分析を進め、個々のビルに最適なエネルギーマネジメントやファシリティマネジメントへと

進化させていきます。また、オフィス用途にとどまらず、商業施設、病院、学校など多様な用途の建物へと展開を図るとともに、地域のコミュニティや都市インフラとつなぎ合わせることで、誰もが活き活きと安全・快適に暮らせる未来都市(SECC)の実現に向けて挑戦を続けてまいります。

地域連携と協創ネットワーク構築／レジリエンス向上

越前たけふ駅周辺まちづくり(越前たけふイノベーションシティ)

当社は2021年に福井県越前市等と官民連携(PPP)プロジェクト基本協定を締結し、新幹線駅周辺の約100haを対象としたスマートシティ「越前たけふイノベーションシティ」の開発を進めています。「モノづくり×先端テクノロジー×環境・エネルギー」を主軸に、持続可能なまちを目指し活動しています。

● DX・データ活用

グリーンフィールド(更地)からの開発計画において、人流の活性化と定着が重要課題です。データにもとづく施



策で新たな人の流れを創出します。

● 研究開発センター

スマートシティ構想の中核施設(シンボル)となる第1号プロジェクトです。2026年2月に竣工し、既に稼働しています。

● 中央街区

約2haの複合開発計画です。「多様な人材の交流・次世代育成」と「オープンイノベーションの創出」をテーマに、公益・商業・宿泊・温浴施設などからなる事業を推進中です。



山形県酒田市との地域創生に関する包括連携協定の締結

当社は山形県酒田市(市長:矢口 明子)と「地域創生に関する包括連携協定」を締結しました。酒田市の歴史、文化、地域特性を活かした1次産業から3次産業までの連携による「6次産業化」を図ることにより、同市の地域振興、活性化および魅力向上を目指します。同時に、当社が構想する未来のまちづくり「SECC事業」の具現化への機会創出を図ります。事業推進にあたっては、2025年6月に取得した「旧かんぼの宿 酒田」を中核施設に据え、地域活性化事業を展開していきます。

具体的な官民連携分野としては、地域・観光資源や公

共・遊休施設を活用した事業検討を進め、関係人口・交流人口の拡大による人口増加に貢献します。さらに、地元の同意企業とのコラボレーションによる新規事業の創出や、市民や周辺自治体との親和性・共生に貢献できる持続可能な事業開発を目指します。



インフラの老朽化対策(メンテナンス・更新需要)

● 道央自動車道千歳川大橋(下り線)床版取替工事

本工事は、供用から40年以上が経過し塩害と凍害が複合的に作用し床版劣化が進行した道央自動車道・千歳川大橋下り線(橋長965.885m)および江別太1号橋(同74m)の床版取替工事です。高速道路ネットワーク機能を長期にわたって健全に保つことを目的としています。

本工事の最大の特徴は、当社開発技術である間詰幅わずか20mmの「すいすいC&T工法[®]」を採用し、99%を工場製品化した点にあります。継手構造の簡素化により床版設置

や間詰部作業が短縮され、従来のループ継手比で作業工程が約20%程度向上しました。2橋同時施工という制約の中、専用アプリでの運行管理や吊荷旋回制御装置の導入など技術的工夫を凝らし、一般車両を巻き込む事故リスクを排除しました。当社は今後もインフラ整備を通じて、安全・安心な国土強靱化に貢献してまいります。



マテリアリティ02
環境課題解決への貢献

当社グループは、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指し、サプライチェーンを含む事業活動全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。ZEBや省エネ建物の提供、再エネ拡大と高度なエネルギーマネジメントによる温室効果ガスの削減を推進するとともに、資源循環や自然再興の実現に向けた活動を加速させています。これらを通じ、持続可能な環境課題解決へ貢献します。

ガバナンス/リスク管理

当社では、社長を委員長とするサステナビリティ戦略委員会を中心に、サステナビリティ全体の取り組みを推進しています。その中で、環境課題に係るテーマについては、サステナビリティ戦略委員会配下の環境エネルギー委員会で議論を行っています。取締役会は、サステナビリティ戦略委員会から環境課題への取り組みに関する報告を受け、必要に応じてサステナビリティ委員会にて議論を行い、取り組み状況の監督を行っています。

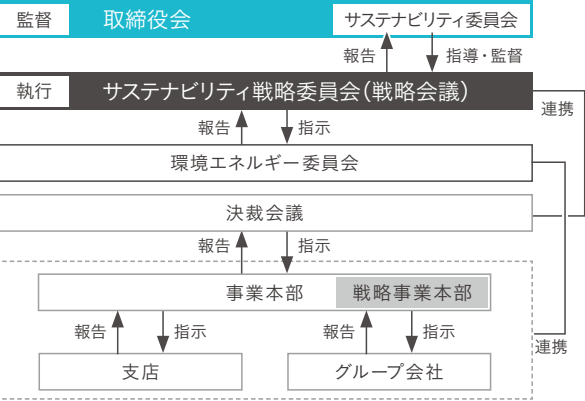
環境課題に関連するリスクと機会については、ステークホルダーへの影響も踏まえた「戦略的影響度^{※1}」および「財務的影響度^{※2}」から評価し、その重要度（優先順位）を設定しています。これらのリスクと機会の中から、環境エネルギー委員会での議論を経て重要リスクを特定し、サステナビリティ戦略委員会に報告しています。さらに、

特定された重要リスクは、リスク管理部門、財務部門、経営企画部門、広報部門と連携され、当社の経営戦略等に統合されています。

また、人権に関する課題については、サステナビリティ戦略委員会の配下に位置する社会活動委員会で議論を行っています。環境に係る人権課題やステークホルダーに関するエンゲージメント活動は、環境エネルギー委員会と社会活動委員会と連携して検討しています。

当社では、TCFD提言、TNFD提言に基づく財務情報開示を積極的に進めています。特に気候変動について、当社では2020年に初めてシナリオ分析^{※3}を行って以来、毎年シナリオ分析の見直しを実施し、1.5℃目標の達成に向けた社会変化が当社の事業運営に統合されるよう努めています。

環境課題解決の推進体制



※1 リスクと機会の「影響度」と「発生可能性(4段階)」より評価。
※2 リスクと機会の「収益、費用、資産と負債、その他」における金額の関値より評価。
※3 4℃シナリオ(RCP8.5シナリオ等)、2℃未満(1.5℃)シナリオ(NZEシナリオ等)を使用。

戦略

当社では、環境関連課題のリスクと機会を短期(3年以下)、中期(3～10年)、長期(10年以上)の時間軸により、特定、評価しています。これらのリスクへの対応、機会の実現に向けた戦略や財務計画は、当社の「中期経営計画2027」を含む事業戦略に適切に組み込まれ

ています。
さらに当社では、事業活動と温室効果ガス削減目標達成の両立を目指し、「カーボンニュートラル実現に向けた行動計画」に則った活動を推進しています。

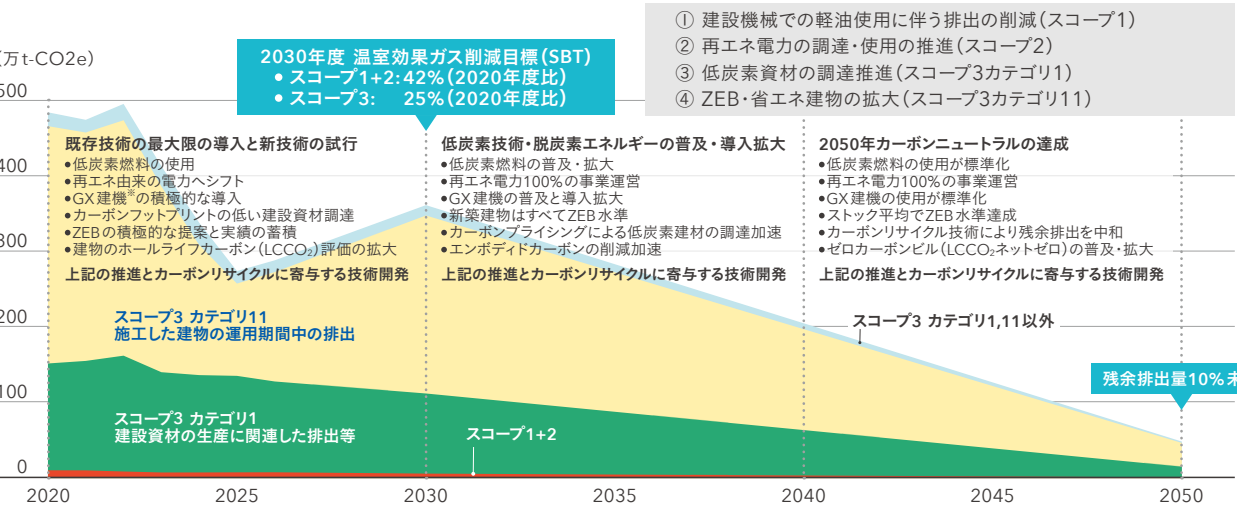
カーボンニュートラル実現に向けた行動計画

当社は2050年度までに事業活動におけるカーボンニュートラルを達成することを目指し、下記ロードマップおよび4つの活動をもとにした温室効果ガスの削減活動に取り組んでいます。

近年、建築物ライフサイクルカーボンの評価・削減が注目されており、国内では2028年度の開始を目指した建築物ライフサイクルカーボン算定制度の検討が進められています。従来、建築物における温室効果ガスは、スコープ3カテゴリ11に相当する建物の運用期間中の排出(オペレーションアルカーボン)がその大半を占めていました。

ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)をはじめとした建物の省エネ性能が向上してきたことで、最近ではそれ以外の排出(エンボディドカーボン)の削減への注目度も高まってきています。

当社では、技術力の強化とサプライチェーンとのさらなる協働を通じて、ライフサイクル目線での温室効果ガス削減に取り組み、事業活動におけるカーボンニュートラルを目指します。(当社スコープ1,2,3の実績値はP73を参照)



※ 国土交通省が創設したGX建設機械認定制度の認定を受けた電動建機等。

重要リスクと対応策

カーボンニュートラル(CN)、サーキュラーエコノミー(CE)、ネイチャーポジティブ(NP)を含む、環境課題における重要リスクと対応策は下表のとおりです。

リスクと機会の分類		対象	考察	対応策	時間軸
リスク (物理)	慢性	CN	■ 気温上昇による労働生産性の低下および作業者の健康リスク	■ 施工の省力化・無人化の推進 ■ 作業者の健康管理デバイスの導入	中/長
	急性	CN	■ 保有不動産の水害等による被災	■ 不動産のリスク評価 ■ 水害対策と適切な保険加入	短/中/長
リスク (移行)	新たな規制	CN CE	■ 建築物ライフサイクルカーボン削減の技術提案力不足に伴う受注機会の逸失	■ 低炭素製品の調達推進 ■ 低炭素建材の研究開発と適用拡大 ■ TO-MINICA®による低炭素施工の推進	短/中/長
		CN	■ 炭素価格増によるコスト増加と建設投資の縮小		中/長
	技術	NP	■ 生物多様性保全・ミティゲーションに資する技術提案力不足による受注機会の逸失	■ 技術開発と施工実績の蓄積 ■ 「自然共生サイト」の登録によるノウハウの蓄積	短/中/長
	評判	NP	■ 浮体式洋上風力発電の生態系への影響	■ 「五島洋上ウィンドファーム」の継続的なモニタリング	短/中/長
機会	製品/サービス	CN CE NP	■ ZEB・環境配慮建築物の需要拡大	■ 技術開発と施工実績の蓄積 ■ 設計支援ツール「とだぜぶくん®」の活用 ■ すべての設計施工物件でのCASBEE評価および「地球環境保全チェックシート」の活用	短/中/長
		CN	■ 洋上風力含む再エネ発電所への投資の増加	■ 施工実績の蓄積と施工技術開発 ■ 浮体式洋上風力による発電実績の蓄積	中/長
	市場	CN	■ 水害対策に関連したインフラ投資の増加	■ 防災・減災工事の技術開発と施工実績の蓄積	中/長
		CN CE NP	■ 木造・木質建築物の需要拡大 ■ グリーンインフラ技術の需要拡大	■ 技術開発と施工実績の蓄積 ■ 持続可能な木材調達の推進	中/長

指標と目標

当社は、「中期経営計画2027」に国内の事業活動における温室効果ガス削減目標を設定しています。また、当社グループ連結の温室効果ガス削減目標も設定し、SBT (Science Based Targets: 科学的根拠に基づく目標) 認定を取得しています。そして、環境大臣との「エコ・ファーストの約束」でもSBTに整合した目標を設定しています。なお、これらの目標における実績値については、毎年第三者保証審査を受審しています。

「中期経営計画2027」におけるスコープ1+2(総量)の削減目標(▲29.4%)は、2025年度実績(▲38.0%)において前倒しで達成しています。当社のスコープ1+2の70%程度は建設工事が占めているため、当社では、省エネの推進に加え、施工時の軽油代替燃料や再エネ電力の使用拡大に取り組んでいます。特に再エネ電力の使用によるスコープ2の削減が進んでおり、建設現場を含む

当社グループの各拠点について、順次再エネ電力への切替を進めています。

2027年度を目標年としたスコープ3(総量)の削減目標(▲17.5%)についても、2025年度実績(▲43.4%)において前倒しで達成する結果となりました。特に設計施工物件を中心としたZEBの増加に伴う建物の省エネ性能の向上により、スコープ3カテゴリ11(販売した製品の使用による排出)の削減が進んでいます。カテゴリ11の算定対象は、対象年度に引き渡した建物です。2025年度は例年と比較して、引き渡した建物の延床面積が少なかったこともカテゴリ11減少の要因となりました。今後、スコープ3のさらなる削減に向け、建物の省エネ性能の向上によるカテゴリ11削減に加え、低炭素建材の積極的な採用によりカテゴリ1(購入した製品およびサービスによる排出)の削減にも引き続き取り組んでいきます。

カーボンニュートラル目標と実績－温室効果ガス削減

	対象		単位	基準年 (2020年度)	報告年 実績 (2025年度)		目標	
				排出量	削減率	排出量	2027年度	2030年度
中期経営計画 2027	スコープ1+2 ^{※1}	総量	t-CO ₂	94.9千	▲38.0%	58.9千	▲29.4%	－
	スコープ1+2 ^{※2} (建設工事のみ対象)	原単位	t-CO ₂ /億円 ^{※3}	16.8	－	8.7	9.1以下	－
	スコープ3 ^{※1}	総量	t-CO ₂ e	3.99百万	▲43.4%	2.26百万	▲17.5%	－
	カテゴリ1 ^{※2}	原単位	t-CO ₂ e/ 億円 ^{※4}	639.6	－	481.1	604.9以下	－
	カテゴリ11 ^{※2}	原単位	t-CO ₂ e/m ² ^{※5}	3.0	－	2.0	1.2以下	－
SBT エコ・ファースト の約束	スコープ1+2	総量	t-CO ₂	104.1千	▲26.0%	77.0千	－	▲42%
	スコープ3	総量	t-CO ₂ e	4.73百万	▲43.8%	2.66百万	－	▲25%

カーボンニュートラル目標と実績－再エネ電力利用率

	対象	単位	報告年 実績 (2025年度)	目標	
				2040年度	2050年度
RE100	再エネ電力利用率	%	56.8%	50%	100%

サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ目標と実績

	対象	指標	報告年 実績 (2025年度)	目標
エコ・ファースト の約束	建設副産物 ^{※2}	最終処分率	1.6%	2030年度:3%以下 2050年度:0%
	生物多様性に配慮した技術提案 ^{※2}	提案件数	34件	20件以上/年

注 SBT、エコ・ファーストの約束、RE100における実績値は、当社および全連結子会社(48社(2026年3月期時点))を対象としたグループ連結で算定している。

M&A等による連結対象範囲の変更および算定対象範囲等の変更については、基準年(2020年度)以降の数値を毎年見直している。

※1 当社(単体)と国内グループ会社を対象

※2 当社(単体)を対象

※3 完成工事高1億円当たりの排出量

※4 建材資材の取引金額当たりの排出量

※5 竣工延床面積1㎡当たりの排出量

カーボンニュートラルに向けた取り組み

環境配慮型燃料の採用拡大

当社のカーボンニュートラルに向けた課題として、建設機械の稼働に伴う温室効果ガスの削減があります。当社ではその対策として、電動重機をはじめとするGX建機^{※1}の採用と並行し、軽油代替燃料としての環境配慮型燃料の導入を推進しています。

環境配慮型燃料としては、近年、リニューアブルディーゼルに分類される「HVO 燃料(水素化処理植物油)」といった次世代燃料が普及しつつあります。HVO 燃料は廃食油等を原料として製造され、既存のディーゼルエンジンにそのまま使用できるため、運用面での利便性に優れています。また、HVO 燃料は、温対法(地球温暖化対

策の推進に関する法律)上、バイオマス由来燃料として取り扱われるため、燃焼に伴うCO₂排出量は温室効果ガス排出量の算定対象外となります。

当社はこれらの特性に着目し、HVO 燃料の導入を積極的に進めています。2025年度は、伊藤忠エネクス(株)から調達したHVO 燃料や「サステオ」等の製品を活用し、建築工事における杭打設重機や鉄骨工事に使用する発電機に導入しました。また、グループ会社である戸田道路(株)では、市街地の電線の地中化に伴う共同溝整備工事において、パワーショベルにHVO 燃料を使用するなど、グループ一体となった排出削減に取り組んでいます。



RD 燃料



RD40を使用した杭打設重機
(協力:株式会社テクノックス)



サステオ51^{※2}を使用した発電機
(協力:カメイ株式会社)

※1 GX建設機械認定制度により認定された、建設施工に伴う温室効果ガス排出の削減に寄与する建設機械
※2 (株)ユウグレナが開発した、軽油にHVOを51%混合した次世代バイオディーゼル燃料

海外の建設現場において再エネ電力を調達

タイ戸田建設(株)では、エスピー食品(株)がタイに設立した「S&B Foods(Thailand) Co., Ltd.」の新工場の施工において、工事用電力の全量を再エネ電力としています。

当社グループは、2019年にRE100イニシアチブ^{※1}に加盟し、事業活動で使用する電力を遅くとも2050年までに100%再エネ電力とすることを目指しています。これまで日本国内での再エネ電力の利用拡大を進めてきましたが、RE100達成に向けては、海外事業における再エネ電力の調達も必須です。本事例は、当社グループにおいて、海外の建設現場で再エネ電力を導入する初めての事例です。本プロジェクトでは、国際的な再エネ証書であるI-REC^{※2}を活用することで、工期中に使用する電力を100%再エネとしています。

※1 企業が自らの事業活動における使用電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ

※2 I-REC(International Renewable Energy Certificate)は、世界60を超える国・地域で発行されている再エネによって発電された電力の「環境属性」を証明する再エネ証書



再エネ証書 I-REC



工事完成予想パース

工事概要

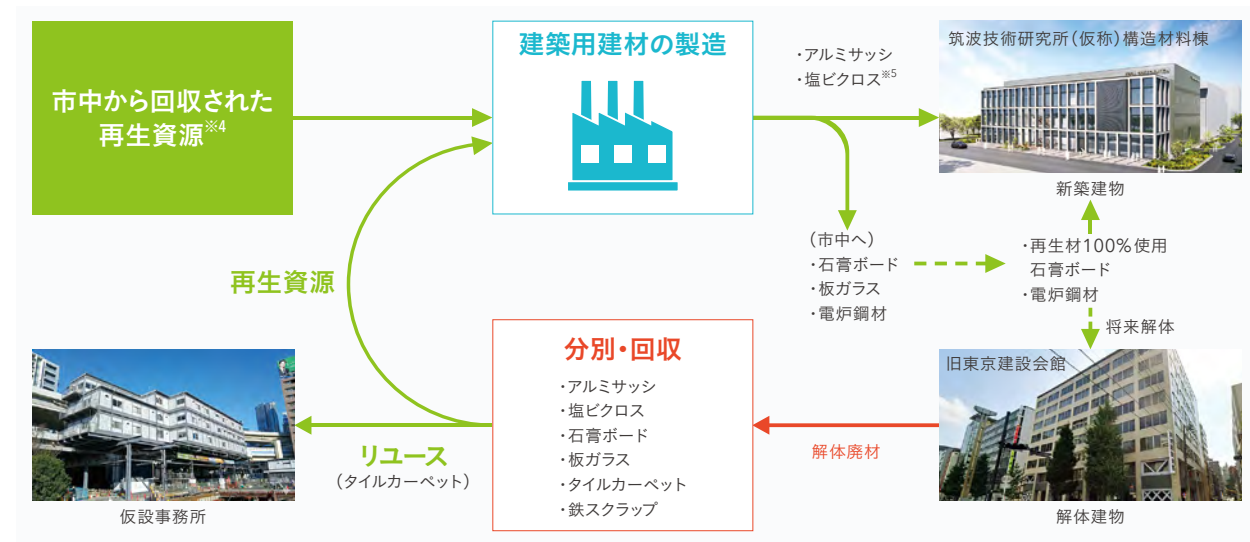
発注者	S&B Foods(Thailand)Co.,Ltd.
敷地面積	12,992m ²
延床面積	5,536m ²
規模構造	3階建て RC造 一部S造
竣工	2026年11月(予定)

● サークュラーエコノミーに向けた取り組み

旧 東京建設会館の解体工事における高度な資源循環の実践

建設廃棄物のリサイクル率は、1990年代の60%程度に対して近年では95%を上回る水準まで向上しています。しかしながら、これらの中にはカスケードリサイクル^{※1}や熱回収等も多く含まれるため、建設業ではサーキュラーエコノミー実現に向けた、より一層のリサイクルの「質」の向上が求められています。

当社では、東京建設会館^{※2}の移転に伴う旧建物の解体工事(元請：ゼクオス(株))において、通常は埋立処分されてしまうケースも多い解体廃材を含め、建設廃棄物における「質」の高い資源循環ルートを構築しました。さらに水平リサイクル^{※3}を実施した一部の建材は、新築工事中の当社筑波技術研究所(仮称)構造材料棟で採用します。



解体廃材の水平リサイクルの取り組み

建物概要

	解体建物	新築建物
建物名称	旧 東京建設会館 (当社所有)	筑波技術研究所 (仮称)構造材料棟
構造・階数	RC造・地上8階/地下2階	S造(一部RC造)・地上3階
延床面積	10,107.48m ²	約4,350m ²
竣工	1955年5月	2027年3月(予定)
解体工期	2025年10月～2026年8月	—

※1 性質の劣化・変化を伴い、段階的に異なる製品や素材へ再生すること
 ※2 (一社)日本建設業連合会や(一社)全国建設業協会等の拠点施設
 ※3 使用済製品を原料として、同一種類の製品を製造するリサイクルのこと
 ※4 板ガラス原料には天然資源を含む
 ※5 粒状床衝撃音低減材「サイレントドロップ[®]」として

● 廃塩ビクロスを再利用した粒状床衝撃音低減材「サイレントドロップ[®]」の製作

「サイレントドロップ[®]」は、当社とフクビ化学工業(株)が共同で開発した、天井にのせるだけで上階の歩行音や飛び跳ね音などの重量床衝撃音を低減することができる粒状床衝撃音低減材です。床衝撃音を制御する特殊粒材の90%は壁紙として使われる塩ビクロスから製造されます。従来のサイレントドロップ[®]は、メーカーの余剰材や廃番材を用いて製造していましたが、今回、初めて解体建物で発生した廃塩ビクロスからサイレントドロップ[®]を製造しました。リサイクルが困難とされる塩ビクロ

スのリサイクル利用に寄与する取り組みになると考えています。



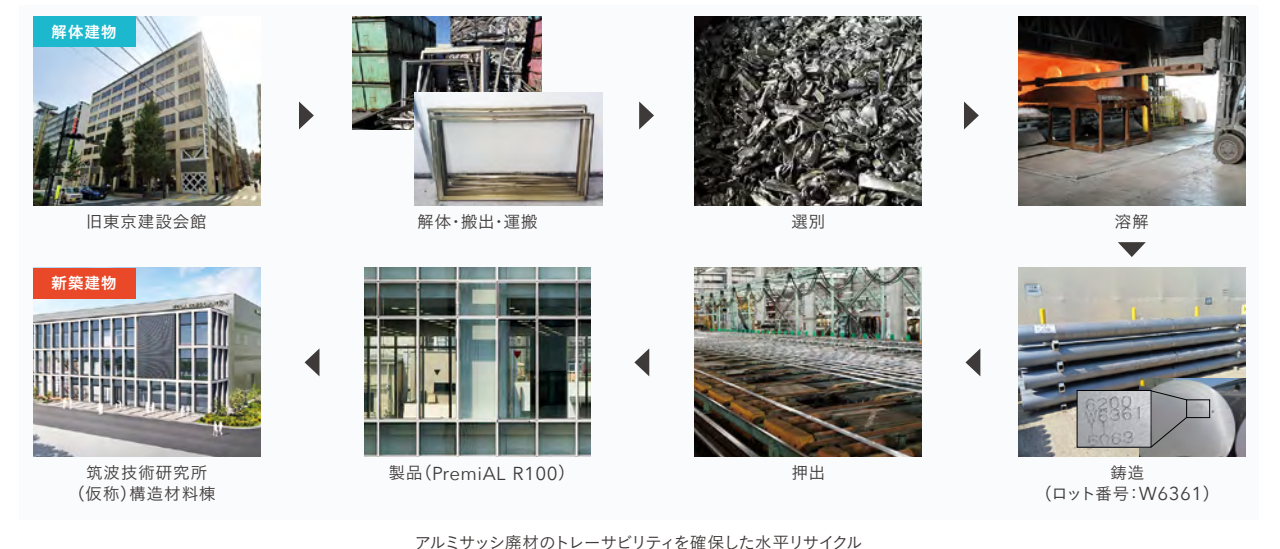
● アルミサッシの“Building to Building”水平リサイクルモデルを確立

当社は、(株)LIXILと協働し、旧 東京建設会館の解体工事で発生したアルミサッシ廃材を原料として、新たなアルミサッシを製作し、(仮称)構造材料棟のカーテンウォールへと生まれ変わらせる、“Building to Building”水平リサイクルモデルを確立しました。

本取り組みでは、旧建物で発生したアルミサッシ廃材について、運搬、選別、溶解、鋳造、サッシ製造に至るまでの全工程において、一貫したトレーサビリティを確保しています。また、(仮称)構造材料棟のその他のアルミサッシ

シにも、(株)LIXILが開発した、100%リサイクルアルミを使用したアルミ形材「PremiAL R100」を採用します。

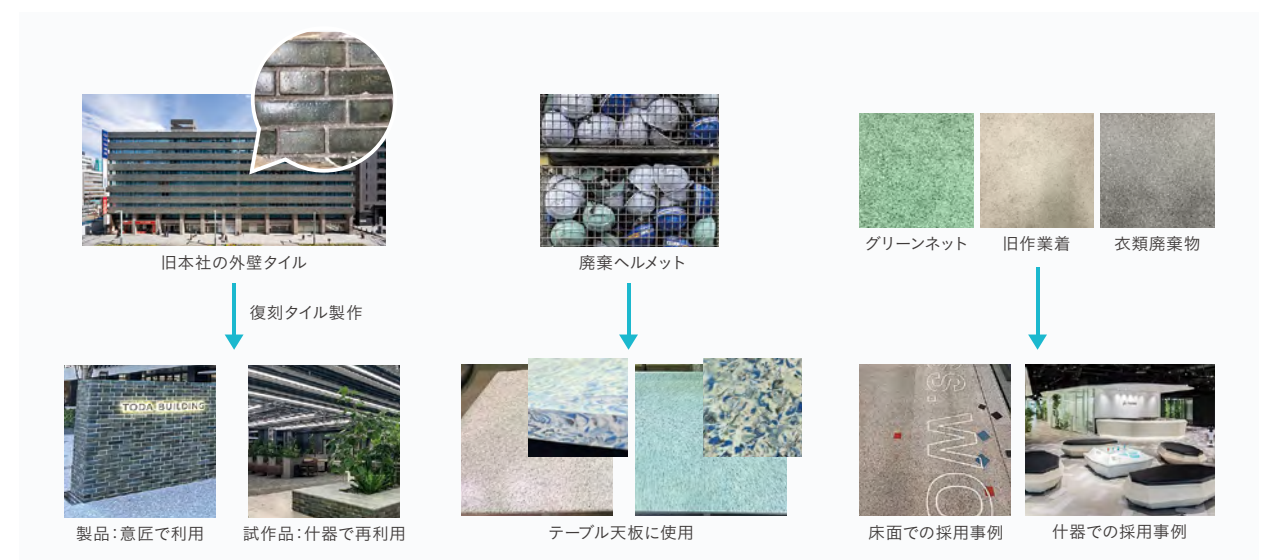
アルミ製品の製造に必要な新地金は100%輸入に依存しているため、リサイクルアルミを使用した建材の利用拡大は急務です。本取り組みは、建築物における資源循環の推進策としての活用が期待されるとともに、思い入れのある建物の建て替えを計画する顧客ニーズにも応える事例です。



TODA BUILDING 建設における資源循環

TODA BUILDINGの建設事業では、築60年ほどの旧本社ビルの歴史的価値を継承するため、旧本社ビルの特徴的な外壁タイルの意匠を忠実に再現した復刻タイルを製作し、採用しています。また、その過程で生じた試作品や余剰材も什器部材として活用し、廃棄物の削減を図

りました。加えて、全国の作業所から不要となった作業着・ヘルメット・建築養生ネットなどを回収し、什器・床材として新ビル内で活用するなど、建設現場を超えた資源循環を実現しました。





マテリアリティ04

多様な個性が輝く共生社会の実現

当社グループは、健康経営の実践や労働安全衛生の徹底はもとより、サプライチェーン全体ですべての人権と多様性を尊重します。協力会社との「集う力の強化」を掲げ、ともに次世代の担い手を育成するとともに、就労環境の改善や働き甲斐・働きやすさの向上を追求しています。これらサプライチェーン全体での強固なつながりを通じて人を中心に据えたブランドスローガンを体現し、社会の持続的な発展に貢献します。

安全性ナンバーワン企業への取り組み

安全性向上に向けた取り組み

マネジメントシステムの改善と展開

当社は、厚生労働省のOHSMS指針および建設業労働災害防止協会のCOHSMSガイドラインを参考に、2003年(平成15年)に自社の労働安全衛生マネジメントシステム(TODA-OHSMS)を構築・導入しました。導入以降も改善を重ねてリスクアセスメントの充実を図り、協力会社とともに自主的な安全衛生管理活動を展開しています。

7月1日(国民安全の日)の活動

「国民安全の日」である全国安全週間初日の7月1日は、社長の安全パトロールを毎年実施しています。パトロール当日は安全朝礼から参加し、最先端で働く当社社員や技能者に直接、社長自らの言葉で労働災害防止を訴えることとしています。また、同日午後で開催する当社の創立記念日式典において、前年度の安全衛生活動および安全成績が特に優れた作業所を表彰し、全社員に対する安全意識の高揚を図っています。



危険体感教育の実施

当社では、2015年9月に「危険体感施設」を開設し、VR機器を含む専用設備と専任スタッフを配置して、危険体感教育を安全かつ継続的に実施してきました。開設以来、当社社員や協力会社の技能者に対する教育に加え、各種団体や学校における地域貢献活動、リクルート支援活動など、幅広い用途で施設をご利用いただてきました。

2026年6月には、千葉県松戸市の稔台工作所内に「みのり台危険体感施設」を開設し、新たな教育拠点としました。また、施設で培ったノウハウを活用し、各地への出張教育も継続して実施することで、より多くの技能者に危険体感教育の受講機会を提供し、安全意識および危険感受性の向上に貢献しています。



ヒヤリボ®の運用

当社は、現場でのヒヤリハット情報の収集アプリケーション「ヒヤリボ®」を開発し、運用しています。従来は専用帳票に記入していたヒヤリハット記録を、個々のスマートフォンからアプリで入力し、自動集計された結果を出力できることで、省力かつタイムリーなリスクアセスメントの実施を可能にし、安全性と生産性の向上を両立させています。

安全ポータル[®]の運用

当社では、2018年から安全管理の統合システム「安全ポータル」を運用しています。本システムは、作業所で発生した災害に関する情報をWEB画面上で入力してデータベース化することで、速報メールの配信から各種報告書の作成、被災者の治癒状況等、一元的に集約して管理しています。また、災害事例検索や労働基準監督署による臨検情報、労働時間数をはじめとする労務管理等の機能を組み込むことで、作業所社員の日常管理から店社安全担当者の計画立案まで、効率的・合理的なシステムとして運用しています。

建設業の魅力化・憧れの建設業の実現に取り組む

建設産業の担い手確保への取り組み

建設業は、安心・安全な暮らしや企業の活動に必要な基盤をつくる重要な役割を担っています。ところが高齢化が進む建設技能者は、(一社)日本建設業連合会の発表では「現状のまま特段の施策を講じなかった場合、2035年度に約129万人の技能労働者が不足する。」と

されており、将来の担い手不足という懸念が生じています。当社は、この解消のため生産性の向上や労働環境の整備などを通じた建設業の魅力化とともに、若手建設技能者の育成・採用支援や外国人技能実習生等への支援を積極的に行っています。

建設キャリアアップシステムへの取り組み

当社作業所では、現状2025年度から原則「顔認証カメラ」のみでCCUS[※]就業履歴蓄積を行っています。

上記運用のため、「CCUS 問い合わせ窓口開設、CCUS連携の業務サポート、CCUS職種登録フォロー、作業員顔写真登録サポート」等を実施しています。

2026年3月末時点で、当社において「CCUS 事業者登録85%、CCUS 技能者登録88%」となっており、CCUS登録率100%を達成できるよう、協力会社との連携強化に引き続き努めていきます。

	2021年 3月時点	2022年 3月時点	2023年 3月時点	2024年 3月時点	2025年 3月時点	2026年 3月時点
事業者登録	58%	73%	77%	81%	85%	85%
技能者登録	58%	77%	81%	84%	86%	88%

※ 建設キャリアアップシステム(Construction Career Up System、略称CCUS)：技能者が能力や経験に応じた処遇を受けられる環境を整備し、将来にわたって建設業の担い手を確保することを目的とした、技能者の資格、社会保険加入状況、現場の就業履歴等を業界横断的に登録・蓄積する仕組みで、国交省が利用を促進している。

リクルート活動支援

当社の協力会社組織である「全国連合利友会」と連携し、協力会社の新卒採用活動を、全国で積極的に支援しています。具体的な支援活動としては、学生・保護者・先生方を対象に現場見学会・出前授業・学校訪問の支援、利友会オフィシャルサイト・リーフレットの作成支援を行っています。また「戸田みらい基金」の「教育振興助成事業」にて、建設に関する教育振興活動を行っている高校に対しての助成も行っています。



利友会オフィシャルサイト

優良技能者制度

当社では職長会会員、および建設キャリアアップシステム(CCUS)に技能者登録済みで、かつ登録基幹技能者または同等の技能を有する職長を優良技能者として認定し優良技能者手当を支給しています。

資格	条件	手当金額
1. 優良技能者(TODA Meister)	- 登録基幹技能者の資格を有する職長 - 支店開催の優良技能者研修会を受講	手当A: 3,000円/日
2. 準優良技能者B	- 登録基幹技能者の対象外職種で優秀な職長 - 支店開催の優良技能者研修会を受講	手当B: 2,000円/日
3. 準優良技能者C	- 登録基幹技能者の資格取得が可能な職種で未取得ではあるが、支店職長会並びに支店作業所における職長会活動が顕著と認められた職長 - 支店開催の優良技能者研修会を受講	手当C: 1,000円/日

戸田みらい基金での取り組み

当社は2016年10月に(一財)戸田みらい基金を設立しました。

当財団は、協力会社・団体の若手技能者の採用・育成などへの助成事業を通じて、将来の担い手不足という課題に取り組み、建設産業全体の発展に寄与することを目的として様々な取り組みを行っています。



若手建設技能者に対する助成事業(金堀重機感謝祭)

助成概要

助成内容	活動内容	回数	期間	件数
1.若手建設技能者の採用・育成および資格取得に係る助成事業	若手建設技能者の採用・育成・資格取得に効果的かつ先駆性のある団体や企業等の活動に係る費用の全額または一部を助成します。	1～19回	2017年2月～2026年3月	158件 (72団体・86企業)
2.若手建設技能者の採用・育成および資格取得に係るステップアップ助成事業	1の助成事業で過去に助成を受けた団体・企業に対して、ステップアップまたは新規の活動に対して活動に係る費用の全額または一部を助成します。	1～8回	2020年2月～2026年3月	39件 (15団体・24企業)
3.建設に関する教育振興に係る助成事業	「建設に関する教育振興活動」に対して、教育関連団体・高校・工業高校等による創意あふれる取り組みに係る費用の全額または一部を助成します。	1～8回	2019年5月～2026年5月	271件 (28団体・243校)
4.女性技能者の就労促進に係る事業 (公的な子育て支援の拡充を踏まえ現在は休止し、内容の見直しに向けた検討を進めています。)	建設業での継続的な就労を希望する女性技能者に対して保育施設へ子供を預け入れるために係る費用(保育料)の一部を助成します。	1～4回	2017年5月～2020年5月	39名 (7職種)
5.外国人技能実習生の受け入れに係る助成事業 (現在は6の事業に移行)	建設業の外国人技能実習生の受け入れに関して、「受け入れに係る管理費」等の一部を助成します。	1～3回	2018年2月～2020年2月	26社・50名
6.建設業の外国人技能実習生による日本語スピーチコンテスト (予選：作文一次審査)	建設業の外国人技能実習生・特定技能の外国人に対して、技能向上(士気向上)と、外国人技能実習制度・特定技能制度等の普及促進を目的に、日本語スピーチコンテストを開催します。	1～6回	2020年12月、2021年11月、2022年12月、2023年12月、2024年11月、2025年11月	予選参加者計:449名 本選出場者:60名



1・2級左官技能検定のための講習会実施風景



第6回日本語スピーチコンテスト

人権尊重の取り組み

人権デュー・ディリジェンスの実効性向上と継続的な実施

戸田建設グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った、人権デュー・ディリジェンス(以下、人権DD)のプロセス構築を基盤とし、現在は、さらなる実効性の向上に取り組んでいます。

2022年7月に策定した「戸田建設グループ人権方針」に基づき、当社グループのバリューチェーンにおける

人権リスクを特定・評価し、是正措置の計画・実行、モニタリング、情報開示、そして外部ステークホルダーとのコミュニケーションに至る一連のサイクルを運用しています。このプロセスを継続的に見直すことで、人権尊重の実効性を高め、持続可能な事業の実現を目指してまいります。

人権教育・研修の推進と組織風土の醸成

人権DDを効果的に実施するため、定期的なモニタリングを行い、その結果を継続的に改善につなげる取り組みを続けています。

2022年度より人権研修を実施しており、2024年度の人権研修では、全グループの役職員を対象とした「パワハラが起こるメカニズムとその対策」研修を行い、リスク軽減に向けた活動を実施しました。受講後アンケー

トから「業務の繁忙」や「組織風土」などのハラスメント要因の抽出を受け、語り合う風土づくりを目的とした分科会を新設し、心理的安全性の高い職場環境づくりを進めています。また2025年度はさらなる意識啓発として、弁護士を講師に招き「人権侵害に対し企業がとるべき対応」と題した実務的な研修を実施しました。

実効性のあるグリーバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)の構築

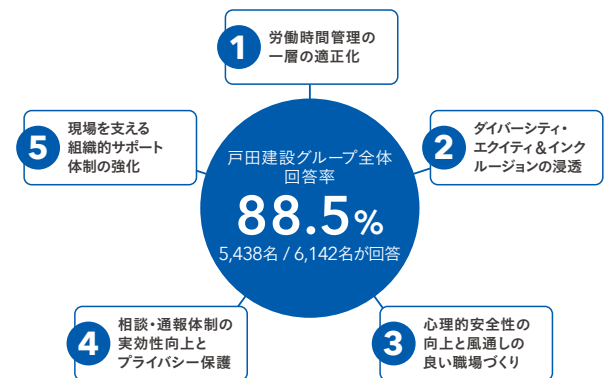
人権侵害の未然防止、および問題が発生した際の早期救済を図るため、苦情処理メカニズムの再構築を行いました。具体的には、社内の相談窓口の役割を明確にし、2026年4月1日より新たに客観的かつ独立した「社外の相談窓口」を設置しました。さらに、すべての

相談窓口の問い合わせ先を一覧で確認できる社内ポータルサイト(HP)を立ち上げ、全社員への周知を徹底しています。今後も、相談者が不利益な取り扱いを恐れず安心して声を上げることで、適切な救済・是正につながる仕組みを維持・強化してまいります。

モニタリング(人権リスクアセスメント)の実施

人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実効性を継続的に高めるため、戸田建設グループ全体を対象とした定期的なモニタリング(人権リスクアセスメント)を実施しています。この取り組みは、事業活動における人権への負の影響(リスク)の有無を客観的に把握・評価し、課題の早期発見とより良い職場風土の構築を目指すものです。

今年度の調査では、グループ全体で88.5%(5,438名/6,142名)から回答を得ており、現場の実態や多様な意見を幅広く把握することができました。今後は寄せられた声をもとに、「労働時間管理」「DE&I推進」「心理的安全性」「相談体制・プライバシー保護」「現場サポート体制」の5つのテーマにおける特定・予防・軽減措置を実施し、改善状況の追跡調査を通じて人権尊重の責任を果たしてまいります。



グループ全体で高い回答率を達成。寄せられた声をもとに、上記5つのテーマで職場環境の向上に取り組めます。

※ 各テーマの表現は、アンケート結果を要約・整理し、改善の方向性として記載したものです。



マテリアリティ05

持続的成長のための基盤の充実

当社グループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスの充実を図っています。取締役会の実効性向上やコンプライアンスの徹底を進めるとともに、リスクマネジメントの強化に取り組み、経営の健全性と透明性を高めています。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を深めることで、お客様、株主様、社会からの信頼向上に努めます。

◎ コーポレート・ガバナンス

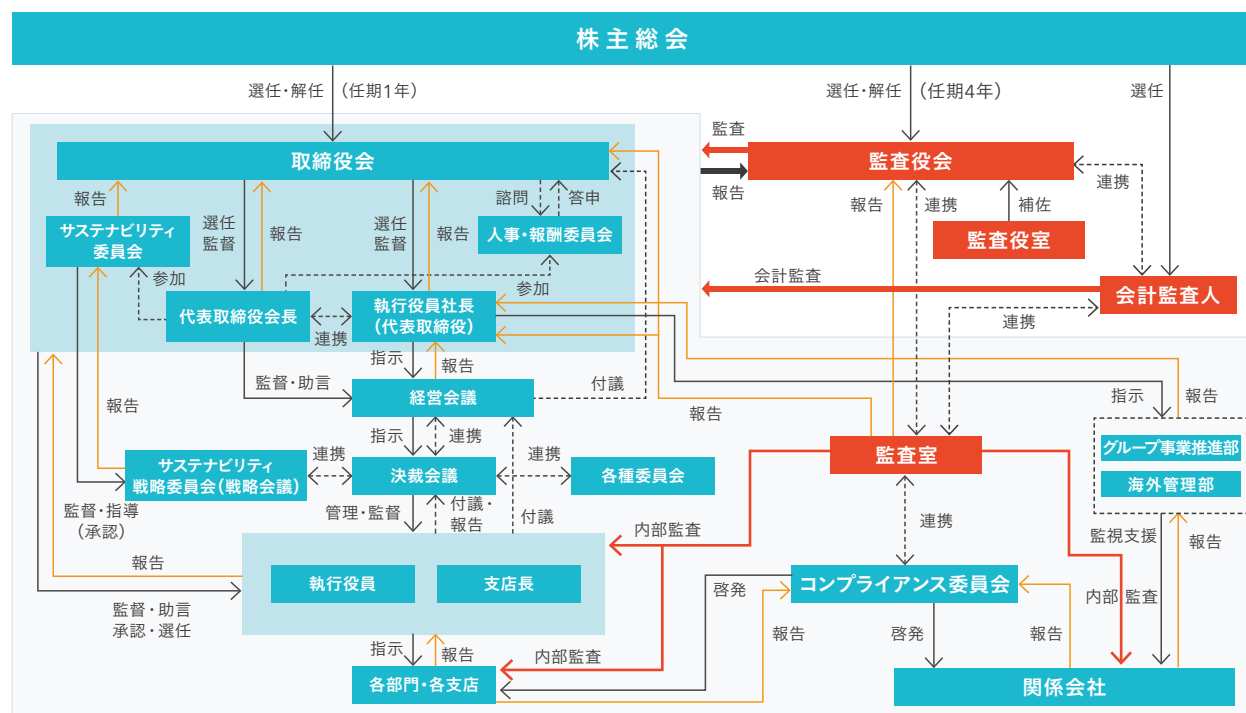
コーポレートガバナンス基本方針

当社は、経営の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を有効に活用し、迅速・果断な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考え、その充実に取り組みます。このような当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、およびそれを支える枠組みとして、取締役会等の責務、株主の権利・平等性の確保、ステークホルダー

との協働、株主等との対話の各項目についての考え方を「コーポレートガバナンス基本方針」として2015年8月に制定いたしました。その後も随時取締役会決議をもって改定・更新しています。

 コーポレートガバナンス基本方針はオフィシャルサイトに掲載しています。
<https://www.toda.co.jp/sustainability/governance/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年7月1日時点)



当社は、会社法上の機関設計のうち監査役会設置会社を採用し、取締役会にて経営上の重要事項の意思決定と執行役員らによる業務執行状況の監督を行い、監査役および監査役会により取締役等の職務執行の監査を実施しています。また、取締役会で選任する執行役員に法律上許容される範囲での意思決定を適切に委譲する

ことにより、経営の意思決定の迅速化と効率化を図っています。取締役会を構成する取締役は、2022年の株主総会以降減員し、2026年7月1日現在、7名（社内取締役3名、独立社外取締役4名）で構成され、過半数が社外取締役となっています。

取締役会の活動状況

- 開催状況・時間および出席状況

当社取締役会は、原則、月1回と四半期決算ごとに開催し、経営の重要事項の決定および業務執行状況の監督を行っています。2025年度は18回開催し、扱った議題件数と時間は下記のとおりです。

	決議事項	報告事項	合 計
件数	68件	75件	143件
審議時間	13時間	20時間	33時間

いずれの取締役も18回すべての取締役会に出席しています(水原取締役は就任以降14回すべてに出席しています)。取締役会の審議とは別に取締役懇談会という非公式な討議時間も設けており、2025年度は13回実施しました。経営戦略のコンセンサス形成のため、各種中長期戦略や中期経営計画進捗状況について、執行側と議論するとともに、その他取締役会が監督すべき事項についての議論を行いました。

- 取締役会での主な審議事項

2025年度の取締役会では、経営上の重要事項の意思決定として、通常的な会社法上の取締役会専決事項

のほか、「中期経営計画2027」の初年度として中長期的な観点から、中長期の経営計画、サステナビリティに係る方針、主として投資開発事業における一定規模以上の投資や資産の譲渡、子会社の再編等につき審議のうえ、決議しました。

投資案件の審査にあたっては、資本コストや資本収益性を重視した経営を推進すべく、リスクを加味したハードレートと内部収益率(IRR)により評価し、その投資の是非を判断しております。加えて、定性的な評価として、全体の事業ポートフォリオの中での取り組み意義についても厳格に議論したうえで決議しております。

具体的な案件としては、5月の中期経営計画2027の承認をはじめ、6月の戸田建設プライベートリート投資法人(私募REIT)への物件売却や3月のホテル開発計画といった多角的な事業推進、さらには筑波技術研究所施設整備計画(仮称:構造成材料棟)をはじめとする研究開発基盤の強化などについて活発な議論による審議を経て、いずれも承認いたしました。過去の付議案件の事後報告、フォローアップも適宜実施しております。また、7月に「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応について」も決定し公表いたしました。

人事・報酬委員会

当社では、重要な役職候補者（取締役、監査役および執行部門重要人事）に関する適格性の審査、および役員等報酬額の妥当性を審査し、その結果を取締役に報告する目的で、社外取締役4名を含む取締役5名で構成された人事・報酬委員会を設置しています。当委員会ではその他に執行部門重要役職者に関する後継者育成計画を執行役員社長より聴取し、必要に応じて取締役会に

答申する役割を担っています。

2025年度は13回開催し、株主総会に付議した新任の取締役、監査役候補者、株式報酬制度改定内容についての審議のほか、定例の役員の基本報酬、業績連動報酬等の金額の妥当性、執行役員および支店長候補者の適格性、次世代経営人財育成（社長後継者育成）計画等について議論、審議等を行いました。

社長後継者計画

人事・報酬委員会では、前年度に引き続き社長後継者計画の議論を進めました。社長後継者選定までのロードマップを以下のように定め、既に進行しているステップ1の次世代経営人財育成に加え、ステップ2の現任の経営人財である執行役員・支店長については、年度の業

績評価において、後継者候補としての適否の評価も含めて行いました。また、本年度は社長の業績評価と再任の妥当性を丁寧に審議しました。引き続き、ステップ3の社長後継者選定と育成について、人事・報酬委員会が定期的に関与しながら、議論してまいります。

Step 1

次世代経営人財育成

Step 2

経営人財の実践と評価

あるべき社長像・評価基準

Step 3 社長後継者選定と育成

選定後教育

取締役会サポート体制

当社では、取締役会の運営を支えるため、専任の部署として取締役会室が取締役会事務局業務を担い、取締役会の実効性向上に資する施策を主体的に推進しています。毎回の取締役会の準備、運営だけでなく、前述の取締役懇談会の計画的運営や、人事・報酬委員会の事務局業務も担っています。また、社外取締役へのサポートとして、毎回取締役

会会議資料の事前説明の場を設けるほか、各事業の現場視察、技術研究発表会、支店経営総括会議やグループ会社の報告会への出席機会の提供などを行っています。2025年度は、筑波技術研究所、PCa化を進める成田工場、データセンター建設現場、そして常総市の「TODA農房常総」および「アグリサイエンスバレー常総」の視察を実施しました。

役員報酬

取締役および執行役員の報酬は、経営人財を確保・維持できる水準としたうえで、中長期的な業績向上や企業価値の増大、株主重視の経営意識を高めることを目的とした業績連動報酬を取り入れております。

2025年度には、人事・報酬委員会において8回にわたり、執行役員の報酬制度等について審議を行い、業績連動型株式付与制度（BIP・ESOP 信託）等の更新に伴う株式付与規程の見直しや、役員の責務や期待される役割等を踏まえ、業績連動型株式報酬において適切なインセンティブを付与することを目的とした達成度評価係数等の一部改定を行うことについて審議しました。これを受け、取締役会において、執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の内容改定の決議をしました。

役員報酬の基本的な考え方は以下のとおりです。

役員報酬の基本的な考え方

- 戸田建設グループ「グローバル・ステートメント」「“喜び”を実現する企業グループ」のもと、様々なステークホルダーと向き合い、中長期にわたる持続的成長に資する報酬制度とする。
- 会社全体の価値を最大化させるため、全体最適の視点を持ち、各事業の適切な成長を牽引する意欲を高める報酬体系とする。
- 透明性の高い決定プロセスを確保し、合理性を備えた報酬設計とする。

(参考)役員別の報酬構成

	基本報酬	年次報酬	株式報酬	
			業績連動	非業績連動
執行役員(取締役兼務者含む)	○	○	○	○
非執行社内取締役・社外取締役	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

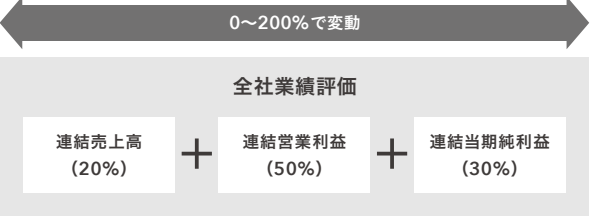
● 基本報酬と年次賞与

基本報酬は役位に応じて設定し、毎月支給します。年次賞与は、業績連動報酬とし每事業年度の業績向上に向けた意識を高めることを目的に支給します。業績評価期間は1年間とし、毎年一定の時期に支給します。業績評価は代表取締役社長は全社業績評価のみとし、社長以外は全社業績評価(ウエイト70%)および個人業績評価(同30%)とします。

全社業績の評価指標は、連結売上高(ウエイト20%)、連結営業利益(ウエイト50%)および連結当期純利益(ウ

エイト30%)の3つとします。支給額は、これら全社業績評価と個人業績評価(社長以外)の目標達成状況に応じて、役位別標準額の0～200%の範囲で変動します。

年次賞与における全社業績評価



取締役会の実効性評価

当社では「コーポレートガバナンス基本方針」にもとづき、毎年取締役の自己評価にもとづいた取締役会の実効性分析・評価を実施してきました。

2025年度(2025年4月～2026年3月)の取締役会実効性評価は、以下のとおり実施しました。

- 目的:取締役会全体の実効性の分析・評価および次年度の取り組みへの反映
- 実施時期:2026年4月～5月中旬
- 手法:①アンケート(取締役全7名、監査役全4名対象)②社外取締役全員の個別ヒアリング③第三者(弁護士)レビュー
- 結果報告:5月の取締役会にて実効性評価結果の報告と議論を実施

● アンケート内容

すべての取締役と監査役に対し5点満点による評価と自由記述を組み合わせたアンケート調査を実施しました。設問については、下記のとおり8分野につき各数問ずつ合計39問とし、経年変化を見るために複数年共通の設問と環境変化に応じた新規の設問を組み合わせています。

- 取締役会の実効性全般
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営・支援
- 取締役会の審議
- 役員の貢献
- 執行の監督
- 人事・報酬委員会
- 前年度の課題への対応

● 実効性評価結果総括

アンケートの後、社外取締役4名それぞれに対しヒアリングを実施し、アンケートの回答の深堀りを含め、当社取締役会の実効性に関し率直な意見を聴取いたしました。それらを踏まえた、当社取締役会の2025年度の実効性評価結果の総括は以下のとおりです。

- 2025年度、当社取締役会は、全体として実効性が相当に高い水準で確保されているという評価となりました。特に、取締役会構成のバランス、自由・活発な議論の確保、資料提供のあり方等が高く評価されました。
 - 前年度の取締役会実効性評価結果に基づき、2025年度の取締役会運営上の課題として3つを設定しましたが、これらに対する具体的な取り組みと、その評価結果は以下のとおりです。
- 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着
体系的な事後報告・レビュープロセスを確立し、投資審査案件等のモニタリングや事業収支計画に関する報告など、年間19回の報告を実施しました。この取り組みに対しては、事後報告・レビューの体制が整備され、適切に実施されるようになったとして、引き続き定着を期待する意見が多くありました。
 - 子会社経営監督の充実
四半期毎の全連結子会社の業績報告、グループ会社報告会、投資審査委員会による計画未達案件のモニタリング、および重要案件の直接付議という4つの仕組みを連携させ、子会社監督体制を強化しました。この取り組みに対しては、子会社の報告を聞く機会や情報量が相当に増えたと評価された一方で、実際に課題を抱えている子会社についての定期報告や、きめ細かいフォローが今後必要との意見が複数ありました。

- 新中計進捗監督・重点アジェンダの議論充実
経営戦略(全社・事業戦略、機能戦略等)など、計画に基づき設定した8つの重点アジェンダに関し、取締役会や懇談会を活用して活発に議論を実施しました。この取り組みに対しては、計画に基づく議論が活発に実施されたとして評価が高かった一方で、今後は、個別の投資案件(企業買収含む)の前提となる事業ポートフォリオについての議論の充実を望む意見が複数ありました。

● 第三者レビュー

当社が行ったアンケートとヒアリングの結果をコーポレート・ガバナンスに詳しい外部の弁護士に提示し、実効性評価方法の妥当性や評価結果から導かれる課題についてレビューを依頼しました。この第三者レビュー結果の概要は以下のとおりです。

(1)実効性評価の方法に対する総評と特長

アンケートとヒアリングを組み合わせた適切かつ有効な手法が採用されているとの総評を得ました。また、当社の評価手法の特長として以下の事項が挙げられています。

- 社外取締役へのヒアリングを実施し、アンケート回答の深堀りをしている
- アンケート質問項目が網羅的である
- 「取締役会実効性中間レビュー」を実施している
- 取締役の任期に合わせたサイクルでの効果的スケジュールで実施している

(2)取締役会実効性向上のための改善ポイントについて

評価結果から導かれる今後の改善策として、以下の指摘を受けました。

- グループ全体の事業ポートフォリオ観点からの報告・審議を充実化させる(⇒子会社監督、投資案件フォローアップ充実へつなげる)こと
- 中長期成長戦略、事業ポートフォリオ改革、キャピタルアロケーション、不採算セグメントの業績改善、人事戦略等の議論を深化させること
- その審議時間捻出のために付議事項、報告事項の見直しを行うこと

● 今後の課題

以上を踏まえ、2026年度では以下のような課題への対応が必要と考えます。

- 事業ポートフォリオについての議論の充実
- 子会社経営監督の充実
- 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着(継続)
- 審議時間の捻出(付議事項の見直しなど)

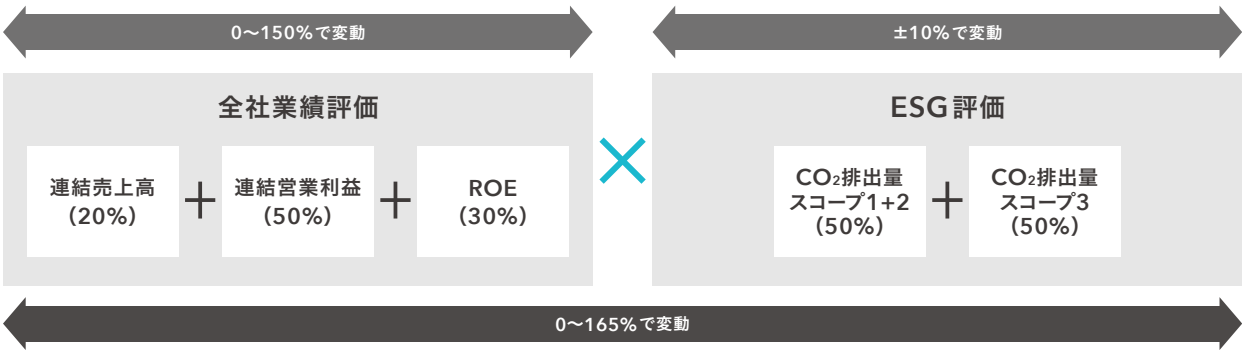
● 取締役会運営方針への反映

上記実効性評価結果を踏まえたうえで、取締役会議長が2026年度の取締役会運営方針を設定し、定時株主総会直後の取締役会において説明・周知いたしました。

- **株式報酬**
株式報酬は、中期の業績向上に向けた意識を高めることを目的とした業績連動分と、長期的な企業価値向上に向けた意識を高めることを目的とした非業績連動分の2種類で構成します。
業績連動分は、毎年一定の時期にポイント(1ポイント＝1株に相当)を付与し、ポイント付与から3年間の業績達成状況に応じて、3年後に株式を交付します。業績評価は全社業績評価およびESG評価とします。
全社業績指標は、中期の事業計画において重視している連結営業利益(ウエイト50%)、ROE(同30%)、連結売上高(同20%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に

応じて、交付株式数は0～150%(目標達成時の交付率を100%とした場合)の範囲で変動します。
ESG評価は、企業価値向上に向けたESG経営の実践において重視している、CO₂排出量スコープ1+2(ウエイト50%)およびCO₂排出量スコープ3(同50%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に応じて、上記の全社業績により算出された交付株式数を±10%の範囲で変動させます。
非業績連動分は、毎年一定の時期にポイントを付与し、役員退職時に累積された付与ポイント分の株式が交付されます。

株式報酬(業績連動)における全社業績評価およびESG評価



監査体制の充実

監査役(4名、うち社外監査役3名)は、取締役会議案等の事前確認および原則取締役会後に開催する監査役会において監査方針その他の重要事項を審議する他、取締役会での重要事項、その他監査上の課題について協議し、また、取締役会、その他必要と認める主要会議に出席して取締役の職務の執行状況を監査しています。さらに本社各本部長・統轄部長との面談、各支店および作業所、当社の重要な国内外子会社に往査し、また内部

監査部門、内部統制担当部門、会計監査人およびグループ会社監査役と定期的に打合せを行い、三様監査の実施等、連携して当社グループ全体の内部統制の状況全般について確認しています。これら監査の状況等を踏まえ、定期的に当社代表取締役との意見交換を行い、監査役監査の実効性を確保しています。(2025年度の各監査役の監査役会出席状況の詳細は「役員一覧」[📄 P91](#)を参照)

内部統制の充実

当社は、会社法で定める業務の適正を確保するための体制について、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、その整備と適切な運用により経営基盤の強化に取り組んでいます。また、内部統制システムの運用状況を内部統制室にて取りまとめ、取締役会に報告しています。
グループ会社については、国内外それぞれの管理規程により、当社に対し事前承認を求めるべき事項または報告すべき事項を定め、経営上重要な事項については当社取締役会等において付議・報告がなされています。また、グループ会社管理を所管する戦略事業本部が日

常的モニタリングを通じて支援、指導を徹底するとともに、定期的に会議を開催しグループ会社間の情報共有を図っています。
内部監査部門として監査室を設置し、定期的に社内各部門、グループ会社の業務状況の監査を実施しています。監査結果は社長、取締役会および監査役会に報告され、取締役会がその実効性を評価・監督しています。監査室は、会計監査人とも内部監査のあり方などについて定期的に意見交換を実施するなど、相互連携を図っています。

コンプライアンスの徹底

- **コンプライアンスの定義**
当社グループでは「法令の遵守はもとより、企業理念と社会倫理にもとづき行動すること。また、このような行動を確実に遂行できるよう、規範・規程や体制などを整備していくこと。」と定義しています。
- **コンプライアンス体制**
当社グループのコンプライアンスの取り組みはコーポレート・ガバナンス体制およびコンプライアンス体制の中でマネジメントを実施しており、2015年にコンプライアンスを念頭に置いた業務遂行および監視体制を構築するとともに、啓蒙・教育の推進を図るため、本社に「企業倫理委員会」を改称した「本社コンプライアンス委員会」を、全支店に「支店コンプライアンス委員会」を設置し、本支店間の緊密な連携を取りつつ現在に至っています。
社長を委員長とする本社コンプライアンス委員会が主導し、「戸田建設グループ行動規範」をはじめとした関連規程の整備、報告・相談窓口(企業倫理ヘルプライン)の設置・運用を継続的に実施しています。

- **戸田建設グループ行動規範**
コンプライアンス経営を推進し、企業理念を実践していくために、グループ会社の従業員一人ひとりが日頃から心掛け、行動に反映すべき指針として「戸田建設グループ行動規範」を制定しています。本行動規範などを掲載した小冊子「戸田建設グループのコンプライアンス」をグループ全従業員に配布し、部門での研修などに活用しています。また、戸田建設グループの企業理念を携行できるサイズにまとめたコンプライアンス・カードを全従業員に配布し、企業理念の浸透と日常業務への反映を図っています。
- **受注活動におけるコンプライアンス確認**
当社グループでは、受注活動プロセスにおけるコンプライアンス違反を重要なリスク事象と捉えています。コンプライアンス事項の確認およびその可視化を図るため「コンプライアンス確認書」を制定し、個別営業案件単位で担当者が不正腐敗に関する事項をチェックし、支店コンプライアンス委員会事務局へ提出させることで、法令・社内規程を遵守しながら営業活動を実施する仕組みを取っています。

全役職員へのコンプライアンス教育、意識調査の実施

本社コンプライアンス担当部門では、コンプライアンス意識の向上や業務にかかわる法令などの知識の向上を目的とした各種教育を実施しています。2025年度は、全支店、グループ会社を対象とした対面研修、部門からの依頼による各種研修の中で、建設業法や取適法等の改正法令や各種労働法令に関する最近の課題を取り上げるとともに、新入社員には入社時の対面研修において当社のコンプライアンス体制について周知しました。
また、e-ラーニングシステムを活用し、全役職員を

対象とした公職選挙法に関するコンプライアンス研修を年2回実施しました。
加えて、コンプライアンスの諸施策・活動に関して、その効果を客観的に確認しさらなる改善を図るために毎年全役職員に対してコンプライアンス意識調査を実施することにより理解度を確認してまいりました。2025年度の調査においても回答者の8割以上が「常にコンプライアンスを意識している」との回答を寄せております。

戸田建設グループの企業倫理ヘルプライン

戸田建設グループ行動規範に違反、または違反の恐れがある行為を発見した際の報告・相談などの窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置し、社員などが活用することで問題の未然防止・早期解決を図っています。企業倫理ヘルプラインでは、独禁法・贈収賄規制違反

等の法令違反、社内外のルール違反や労務問題など幅広くコンプライアンス問題に対応します。利用対象者はグループ会社の従業員に加え、戸田建設の協力会社の方々も対象としています。過去5年間の運用実績の推移は以下のとおりです。

企業倫理ヘルプライン 運用実績の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
件数	24	15	21	46	50

● リスクマネジメント

当社グループでは、事業継続と目標達成を阻害するリスク要因を事前に特定・評価し、対策を講じることで、リスクの発生回避・低減を図るとともに、想定外の事態による損失の最小化に取り組んでいます。

リスク管理体制

社長を最高責任者とし、当社グループのリスク・危機管理に関わる組織体制の整備を行っています。全社各部門が自らの業務において、経営目標の達成と事業活動に重大な影響を及ぼすリスクを把握し、リスク低減策を策定、実行するとともに、万一リスクが顕在化した場合の被害・損害をできる限り小さくするために必要な備えを部門横断的に実施しています。

全社の視点で特定したリスクと、各業務部門が実施するリスク管理活動により抽出したリスクの両面から、統轄部ごとに重点管理リスクを選定し、組織全体で共有し対策を推進し、実施後の点検活動を踏まえた総括や見直しを行い、継続してPDCAサイクルを回しています。

全社的リスクの特定

毎年、当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを、事業本部毎にグループ全体の視点で抽出し、経営者層による検討・承認を経て特定します。

リスクの評価

抽出されたリスクについて、「発生頻度」と「影響度」を掛け合わせた「リスク評価」により重要度を認識し、結果をリスクマップ(下記)にマッピングします。

リスクマップ

※	リスクとなる事象が既に発生しつつあり、影響度合が高まっていくと認識している				
	⑳【気候変動関連リスク】、㉑【自然資本関連リスク】				
	影響度				
	1	2	3	4	5
発生頻度	5				
	4		㉒サイバー攻撃、情報漏洩、AI利用リスク ㉓為替変動	㉔建設資材仕入価格の高騰、労務の逼迫・単価の上昇 ㉕地政学的リスクの高まりと顕在化 ㉖大規模自然災害の発生、感染症の拡大・テロの発生 ㉗人権への負の影響 ㉘人材流出、人材不足	
	3	㉙仕入先・外注先の信用不安 ㉚資金調達・金利上昇	㉛重大な契約不適合の発生 ㉜重大災害・事故の発生	㉝建設投資の減少と市場の変化 ㉞建設業の担い手不足 ㉟不動産市況の低迷、投資対象のリスクに関する情報不足 ㊱資本効率性の著しい低下	
	2		㊲発注者の信用不安と不衡平な請負契約 ㊳顧客ニーズ、社会情勢ニーズの変化 ㊴他社知財の侵害リスク	㊵政策等による市場変化 ㊶法令違反	
	1				

発生頻度		影響度	
5	非常に高い	ある時点で必ず発生する	長期 5年以上
4	高	発生する可能性が高い	中期 1年超 3～5年
3	中	半々程度の確率で発生する	短期 1年以内
2	低	発生しない可能性が高い	一時的 少しの期間
1	非常に低い	まず発生しない	軽微 わずか
※ リスクとなる事象が既に発生しつつあり、影響度合が高まっていく			

リスク評価(発生頻度 × 影響度)	
重大	13～25
中	7～12
軽微	1～6

Core Value	Business Impact	Social Impact
------------	-----------------	---------------

2026年度は、最もリスク評価の高い項目として建設資材価格の高騰、地政学的リスク、大規模自然災害、人権への負の影響、人材不足等を、事象が既に発生しつつあり徐々に影響度合いが高まっていくリスクとして気候変動関連リスク、自然資本関連リスクを挙げ、予め対応策を検討するとともに適切なリスク管理を実施しています(下表)。

特に、世界情勢の不安定化による建設資材価格の高騰、納期遅延等の情報をグループ全体で共有し、コスト、工期への影響を最小限に抑える対策を進めています。

具体的なリスク	発生頻度	影響度	リスク評価	対応策等
建設資材仕入価格の高騰 労務の逼迫・単価の上昇	4	4	16	・主要資材の市場価格調査、労務状況の常時確認 ・積算部門と調達部門の緊密な連携による物価情報の迅速なフィードバック ・工事請負契約でのスライド条項の締結とその制度に伴う請求の実施
地政学的リスクの高まりと顕在化	4	4	16	・政治経済情勢を多角的な情報源から収集し、必要に応じて対策を検討 ・地政学的リスクによるサプライチェーンの混乱が発生する可能性を全社的に共有し、国内外の社会・経済情勢を注視
大規模自然災害の発生 感染症の拡大 テロの発生	4	4	16	・事業継続計画に基づく初動対応を含めた災害訓練等の実施 ・災害対策基本マニュアルおよび感染症対策基本マニュアルの整備
人権への負の影響	4	4	16	・グループの人権方針に基づく人権デュー・ディリジェンスの実施 ・救済メカニズムの整備と改善
人材流出、人材不足	4	4	16	・働き甲斐のある職場づくりとエンゲージメント向上 ・新卒採用の計画達成とリファラル等を活用した能力あるキャリア採用 ・業務の効率化および人材育成を行いつつ適正な配置を推進
気候変動関連リスク	※	※	※	・作業所における気象情報のピンポイント情報の入手 ・猛暑日の増加に対する作業所の熱中症対策、施工の省力化の推進 ・カーボンライシングの情報収集と事業への影響評価 ・温室効果ガス排出量の算定、開示および削減に向けた取り組み推進 ・リスクを特定、評価、管理する手順を定めた社内規程の運用
自然資本関連リスク	※	※	※	・自然資本関連リスクの評価と分析 ・違法伐採森林資源の調達回避 ・水リスクに対する取水・排水量の監視、水害リスク対策 ・建設工事における生態系配慮 ・サーキュラーエコノミーへの積極的関与(建築物の長寿命化、資源利用の効率化等)

BCP(事業継続計画)への取り組み

● 基本的な考え方

リスク評価の高い項目として上記に挙げているとおり、地震、洪水、火山の噴火などの大規模自然災害、感染症の世界的拡大など、社会に甚大な影響を及ぼす災害がいつ発生しても不思議ではありません。自社の事業への影響を最小限に抑え、事業を継続し、社会インフラの復旧を支援するために、事業継続計画を策定しています。毎年の訓練を通じて、災害対応力の実効性を検証し、改善を図り、従業員一人ひとりが自律して対応できるよう育成しています。

● 具体的な取り組み事項

全社一斉総合災害訓練の継続実施

21回目となる2025年度の訓練では、過去の災害において発生確率の高い平日深夜23時に各地で想定される最大震度の大規模地震と、その後に津波も発生した過酷事象で起こり得る状況を想定した訓練を実施しました。役員を対象とした災害対策統括本部訓練では、首都直下地震発生時と、富士山噴火警戒時の対応について、起こり得る被害を検証しながら、対策統括本部としての意思決定プロセスの検証・強化を図りました。今後も定期的に訓練を実施し、事業継続能力の維持・改善を図っていきます。

山噴火など)、火災等による設備事故、テロ等の人災、世界的な感染症の発生など社会活動に大きな影響を及ぼすリスクを想定しています。



取締役会議長×社外取締役対談

取締役会議長である今井会長と伊丹社外取締役が、あくなき挑戦を支える取締役会の役割とガバナンスの進化について意見を交わしました。企業価値向上に向けた取締役会や人事・報酬委員会の取り組み、資本コストを意識した経営、ESG＋B、未来への成長ストーリーを通じて、これからのTODAグループの姿を語り合いました。

「突出価値」を生み出すための「あくなき挑戦」

今井 戸田建設の将来を考えたとき、持続的な成長のためには、「あくなき挑戦」を続けていくことが最も重要です。建築や土木の請負を中心に成長してきた当社にとって、工期やコストに真摯に向き合うことは当然ですが、コモディティ化していく中で、提供価値そのものを差別化し、高めなければなりません。幸い当社には、すばらしいお客さまをはじめとし、人財、技術力、施工実績、そして培ってきた歴史、芸術、文化などの数多くの無形資産があります。社員一人ひとりがポテンシャルを最大限に発揮し、これらの資産を活かし、新規事業も含め他社にはない新しい付加価値である「突出価値」を生み出すための「あくなき挑戦」をいかにしていくか、そこに当社の成長の鍵があると考えています。

伊丹 おっしゃるとおりだと思います。当社は未来ビジョンCX150において「協創社会の実現」を掲げていますが、その実現には、当社独自の視点と最先端の技術に基づいて、お客さまの期待を超える価値を提供することが不可欠です。論理や理性だけで正解を求めると、どうしても他社と似通ってきます。だからこそ、当社がTODA BUILDINGをはじめ京橋で進めている芸術や文化を取り込んだまちづくりには、大きな意味があります。芸術や文化には、感性を引き出して突出した価値を生み出す力があると思います。

今井 京橋での取り組みは、まさに地域との協創です。まちの活性化や人の交流、社員の成長にもつながる装置です。芸術に触れることで新しい視点を得て、次の挑戦につなげてほしいと思っています。

挑戦を可能にする「妥協なき安全性」

今井 そして、その「あくなき挑戦」を支え、担保するのが「妥協なき安全性」であり、それを整えるのが経営者の務めだと思うのです。



取締役会議長
代表取締役会長
今井 雅則

社外取締役
人事・報酬委員長
伊丹 俊彦

あくなき挑戦を支える取締役会
—未来への夢の実現に向けて—

伊丹 確かにそれは、取締役会にとっても重要な役割です。強力なエンジンを備えた車が高速で走るためには、高性能のブレーキが必要です。ただし、取締役会はブレーキだけの存在ではありません。危ないときには最後の砦として止める。普段は「私たちがいるから、安心して前に進んでください」と執行を後押しする。そういう取締役会でありたいと考えています。

今井 そのとおりですね。「妥協なき安全性」とは、決して挑戦を抑え込むことではありません。執行が思い切って挑戦を続けるために、しっかりした土台が必要です。硬い言い方をすれば、取締役会は、経営幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うべきと認識しています。具体的には、内部統制やコンプライアンスの確保、重要投資の審議はもちろんのこと、事業ポートフォリオ、

成長投資、サステナビリティの議論と監督、株価や資本コストを意識した経営など、取締役会の本来の役割をきちんと果たし、経営基盤を整え、執行側を力強く後押ししていくことではないでしょうか。こうした「妥協なき安全性」を確立したうえで、押すべきところは押す。危ないところは止める。その両方が必要です。当社では4名の社外取締役がそれぞれの経験や知識を活かして多様な意見を活発に述べてくださっており非常にありがたいことです。

伊丹 現在の取締役会は、社外が4名、社内が3名という構成です。私が初めて当社の取締役にになった2018年には社外は少数派でした。今では、社外取締役4名それぞれの経験や専門領域からの知見が交わり、より深い議論ができています。また、取締役会

PROFILE

伊丹 俊彦

東京地方検察庁検事正、最高検察庁次長検事、大阪高等検察庁検事長などの要職を歴任後、弁護士としてコーポレートガバナンス、企業の危機管理およびコンプライアンスに携わり、豊富な経験と高度な専門的知見を有する。2018年6月に当社社外取締役に就任後は、これら経験と知見を活かし、独立取締役として客観的な立場からの意思決定と業務執行の監督にあたっている。2024年6月より人事・報酬委員会の委員長を務め、委員会運営において中心的な役割を担っている。

今井 雅則

1978年当社入社。東京・大阪の両支店において工事長、営業所長などを歴任し、2013年代表取締役社長就任。長年にわたりグループの企業価値向上を牽引。2021年より代表取締役会長（現任）。経営者としての経験と見識を活かし、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督と、取締役会の意思決定機能強化に尽力。日本気候リーダーズ・パートナーシップ代表理事なども務め、業界全体の発展や、環境問題をはじめとする社会課題の解決にも精力的に取り組む。

だけでは時間が足りないので、議長の差配で「取締役懇談会」を数年前から設けるようになり、各テーマについて担当執行役員の方々と議論をしています。同じテーマを複数回重ねることにより、執行側の説明が研ぎ澄まされてどんどんバージョンアップしていきます。こうした議論ができるのも当社の取締役会には心理的安全性が確保されているからだと思います。社外取締役は率直に意見を述べ、執行側も目指す方向性と具体策を自由に述べて議論を戦わせています。まさに「知の戦い」を繰り広げながら、当社の進むべき方向性について活発な対話ができていると感じます。

戦略を深める場へ進化した取締役会

伊丹 当社の取締役会は、この数年で議論の中身と質が大きく変わってきたと感じています。毎年の取締役会の実効性評価における社外取締役の意見を取り入れ、投資案件の事後レビュープロセスの徹底や、社外取締役が子会社報告会議へ直接出席することによる子会社監督の強化などを進めてきました。実際、2025年度には取締役会付議案件の体系的な事後報告・レビュープロセスを確立し、のべ19回の報告を受け、経営戦略をはじめとする、複数の重点アジェンダも計画的に扱っています。その中で、資本コストを意識した経営、事業戦略、技術・財務・人財などの機能戦略など、将来に関わるテーマに多くの時間を割くようになりました。

今井 当社は生業として、自ら投資はせずに、お客さまの建設請負を中心に事業を行ってきた会社なので、資本コストの考え方は必ずしも強く意識されてきませんでした。しかし現在は戦略事業と呼ぶ投資型の事業が広がり、資本コスト、ROIC、資本配分などを考えないわけにはいきません。また、建築・土木事業においても

資本効率を意識することにより、全体の生産性向上につながっていくと感じています。だからこそ、社外取締役の皆さんから外部の目線で忌憚のないご意見やご指摘をいただけることには大きな意味があり、取締役会の実効性も確実に上がっていると思います。

伊丹 特に、資本コストや株価を意識した経営については、取締役会の中でも濃密に議論してきました。PBRが1倍割れしている要因を分析し、ROE向上策や資本配分のあり方についても検討を深めています。一方で、単なる数値管理に終わらせるのではなく、当社がどのように成長していくのかという将来の戦略へとつなげていくことが重要だと思っています。

「未来への夢」をしっかり描いたうえで、その実現に向け、あくなき挑戦で“突出価値”を創出しよう。



今井 そこは大事です。もちろん投資規律は必要ですが、数値基準だけで縛ってしまえば、新しいものは生まれません。大事なのは、今ある資産や資本を、将来のためにどう使うかです。どこに踏み込み、どこでリスクを取るのか。将来の成長につながる取り組みをどのように評価するのかまで議論していかなければ、本当の意味での成長投資にはならないと思います。また、社員一人ひとりにも、資本コストや投資家との対話の感覚を持ってもらいたいと願っています。自分たちの仕事はどう資本を使い、どう価値を生み出しているのか。その感覚が社内に浸透してくると、もっと自由に、もっと強く動けるようになるはずで

実効性高く審議する人事・報酬委員会

今井 当社は監査役会設置会社ですが、早くから役員人事や役員報酬を扱う人事・報酬委員会を任意に設置し、2024年からは伊丹さんに委員長をやっていただいています。委員長の目から見た最近の人事・報酬委員会の活動についてどのようにお考えですか。

伊丹 人事・報酬委員会は、社外取締役4名を含む取締役5名で構成しており、役員の業績評価や役員報酬額の妥当性を審査しています。また、社長後継者計画については、ここ数年でロードマップが完成し、委員会では進捗や課題を審議しています。経営人材である執行役員や支店長の評価については、毎年社長から全員分について丁寧な報告を受け、委員会としては、その妥当性について審議して監督するという形をとっています。

一方、役員報酬、特に業績連動報酬については、社長をはじめとする執行役員の皆さんにとってインセンティブになっているのかを念頭に、2025年度は、金額だけでなく業績評価に用いる評価指標の選択、業績達成率と支給率の関係、いわゆるインセンティブカーブの適切性などを、外部の情報も参考にしながら細かく見直しました。この検討は、今後も継続が必要だと考えています。

今井 社外取締役の皆さんは個々の役員や支店長をよくご存じというわけではないので、役員の評価については難しいところがあるかもしれません。しかし、それぞれが所属された組織でのご経験や立場を踏まえ、客観的な視点で社長が行った評価プロセスとその妥当性を監督していただ

けるのはとても意義深いことだと思います。

独自の「ESG＋B」の追求と5年ぶりのマテリアリティ改定

伊丹 当社ではサステナビリティの取り組みをユニークな体制で推進していると思います。執行側に社長をヘッドとするサステナビリティ戦略委員会があり、その下に4つの委員会を設けています。環境エネルギー委員会、社会活動委員会、ガバナンス委員会、そしてそれ以外に「ベネフィット委員会」というものを設置しています。

ESGに加えて、当社の持続的成長のために経営基盤を強化するという観点でベネフィット委員会も設けられたと理解しています。この4つの委員会の活動は年に4回ほど取締役会で報告を受けています。

今井 一般的な「ESG」はもちろん重要ですが、企業のサステナビリティのために「経済面が抜けているのではないか」と以前から感じていましたので、ESGに加えB（ベネフィット）委員会を設置しました。企業が生き残っていくためには、何を収益のベースとして事業をやっていくのかを常に考える必要があると思います。取捨選択、選択と集中も必要です。そうした侃々諤々の議論を今後ベネフィット委員会でもっと深めてほしいと考えています。

伊丹 サステナビリティの推進において取り組むべき重要課題である「マテリアリティ」を5年ぶりに見直しましたね。サステナビリティ戦略委員会で検討した案を、取締役会で報告していただきました。マテリアリティに対する捉え方やステークホルダーを意識した表現について様々な意見が飛び交い、審議を繰り返して年度末に見直しが完了しました。このマテリアリティは、対外的に公表するのはもちろんですが、社員一人ひとりに浸透させ、全社一丸となって力強く進んでいければと思っています。

ステークホルダーと未来への夢を共有し、企業価値向上へ

伊丹 今後さらに議論を深めるべきテーマとしては、技術投資を含む成長投資の具体化があります。現在、3カ年で2,000億円の投資計画を掲げていますが、その中で具体的に何をやっていくのかについて、さらに議論していく必要があると思います。投資計画では不動産開発が大きなウェイトを占めていますが、祖業である建設業の事業基盤をどう強化するのか。技術や人材への投資も含め、将来を見据えて、当社の成長をどのように支え、発展させていくのかという議論につなげていくことが必要です。

今井 おっしゃるとおりです。2040年、2050年を見据えたときに、いまの延長線上だけで成長を描けるとは思いません。事業ポートフォリオをどう変え、どこで

稼ぎ、何を次の成長の柱にするのか。そこをもっと踏み込んで議論しなければなりません。その意味で、「未来への夢」は絶対に必要不可欠です。例えば、「洋上風力の次は何か」「海なのか、宇宙なのか」といった夢を打ち出せるようなことをやらなければなりません。



数字の先にある「未来への夢」を語っていくことで、建設業の魅力が伝わり当社への期待が高まる。

伊丹 その「未来への夢」の絵図をぜひともナラティブに語っていくことが大切ですね。そうでなければ、建設産業に入ってくる人材にも魅力は伝わりませんし、世の中の人にも「戸田建設はすごい、将来楽しみだ」と思ってもらえません。株価は足元の業績だけでなく、企業に対する将来の期待も反映します。当社も2025年度の後半では、PBR1倍を安定的に上回るようになりましたが、数字を示すだけでなく、どのような事業を育て、どのような社会価値を生み出していくのかをしっかりと伝えていく必要があると思います。

今井 そのとおりです。資本市場に対しても、数字を共有するだけでは足りません。数字の先にある夢を共有していく必要があります。株主の皆さまに、「戸田建設と共に挑戦したい」「もっと大きな未来を共有したい」と期待していただける会社にしていきたい。私たちが描く夢にステークホルダーの皆さまが賛同し、共に同じ夢を見ることができる。そうした強固な関係性を築くことこそが、持続的な企業価値向上につながるのだと思います。