



2026年3月期 決算説明会

2026年 5月20日
戸田建設株式会社

本資料には、当社及び当社グループの将来についての計画、戦略、業績の予測に関する記述が含まれています。

これらの記述は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が予測したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績または展開は、記述されているものと異なる可能性があることをご承知おきください。

1. 決算説明

- コーポレート本部長 山崎 俊博

2. 経営計画の進捗状況

- 代表取締役社長 大谷 清介



1. 決算説明

2026年 5月20日

コーポレート本部長 山崎 俊博

2026年3月期 業績ハイライト (連結)

■ 連結売上高 **6,457**億円 (前年比 **+10.1%**)

： 建築事業において手持ちの大型工事が進捗したこと、海外グループ会社事業において販売用不動産の売却額が増加したことにより、前連結会計年度比10.1%増加の6,457億円となった。

■ 営業利益 **382**億円 (前年比 **+43.5%**)

： 営業利益は前連結会計年度比43.5%増加の382億円となった。主に当社の建築事業における採算性の向上と海外グループ会社事業における販売用不動産の売却利益の増加などが要因。

■ 建設受注高 **5,665**億円 (個別) (前年比 **△5.4%**)

： 主に国内建築の民間工事と国内土木の官公庁工事の受注が減少したため、全体では5.4%減少の5,665億円となった。

(単位：億円)	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期比	2027/3期 予想
連結売上高	5,866	6,457	10.1%	7,530
売上総利益	758 (12.9%)	922 (14.3%)	21.6%	930
営業利益	266 (4.5%)	382 (5.9%)	43.5%	390
経常利益	290	439	51.2%	400
親会社株主に帰属する 当期純利益	251	369	46.8%	350
ROE	7.3	10.1	-	9.5
建設受注高 (個別)	5,990	5,665	△5.4%	6,800

5

- 連結売上高は6,457億円（前年同期比+10.1%）、営業利益は382億円（前年同中比+43.5%）となりました。
- 個別の建設受注高は5,665億円（前年同期比△5.4%）となりました。手持工事高を考慮しながら、戦略的に受注しております。来期につきましては、建設受注高は増加する見込みです。

【連結】事業（セグメント）別業績

2026/3期	建築	土木	国内 投資 開発	国内 グループ 会社	海外 グループ 会社	環境・ エネルギー	消去	合計 (億円)
売上高	3,625	1,278	334	678	676	33	△170	6,457
営業利益 (利益率)	269 (7.4)	46 (3.6)	20 (6.2)	27 (4.1)	56 (8.3)	△12 (-)	△25	382 (5.9)

(参考) 2025/3期	建築	土木	国内 投資 開発	国内 グループ 会社	海外 グループ 会社	環境・ エネルギー	消去	合計 (億円)
売上高	3,582	1,271	477	582	570	9	△626	5,866
営業利益 (利益率)	165 (4.6)	80 (6.4)	55 (11.7)	30 (5.2)	10 (1.8)	△11 (-)	△65	266 (4.5)

6

- 建築セグメントの売上高と営業利益は、前年同期比で増加しております。
- 土木セグメントの売上高は、前年同期比ではあまり変化はありませんが、営業利益は工事損失引当金を計上した工事があり、減少しております。
- 国内投資開発セグメントは、販売用不動産の売却が前年同期比で減少したため、売上高と営業利益が減少しました。また、TODAビルはほぼフルテナントとなり、不動産賃貸事業に寄与してまいります。
- 国内グループ会社セグメントは、堅調に推移しております。
- 海外グループ会社セグメントの売上高と営業利益が、前年同期比で増加した要因は、不動産売却によるものです。
- 環境・エネルギーセグメントは、ブラジルにおける陸上風力事業のフェーズ2が稼働を開始し、売上高が増加しております。

建設事業（主な受注工事）

※敬称略、工事名は略称

	発注者（敬称略）	工事名
建築	Meiji Seika ファルマ（株）	足柄デュアルユースプロジェクト
	東京都中央区	中央区立日本橋中学校改築及び 中央区立千代田公園整備工事（建築工事）
	ラムマスター 2（同）	（仮称）E S R南港データセンターFit-out 2 工事
	福岡国際空港（株）	福岡空港国際線ターミナルビル南側コンコース整備工事
	羽曳野市	羽曳野市本庁舎建替整備実施設計及び工事施工
土木	首都高速道路（株）	（修負）高速都心環状線（築地川区間） 銀座・新富地区擁壁他工事
	大栄不動産（株）	坂戸インターチェンジ地区土地区画整理事業 造成工事
	西宮市上下水道局	公共下水道新設（合流貯留管整備その6）工事
	近畿中部防衛局	祝園（7）火薬庫新設等土木その他工事 （その1）・（その2）

7

- 建築事業につきましては、戦略的な受注を進め、工場、学校、データセンター、市庁舎等を受注しております。
- 土木事業につきましては、今後も受注を促進したい、造成・上下水道・防衛の工事を受注しております。

建設事業（主な繰越工事）

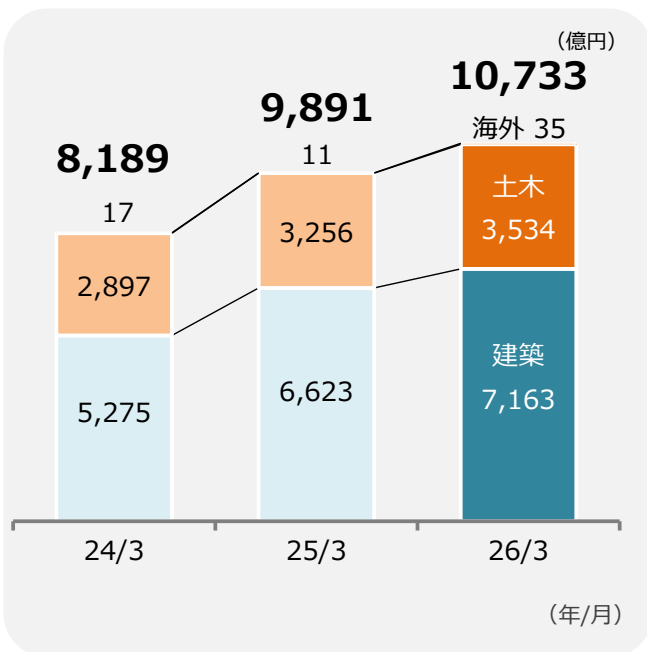
※敬称略、工事名は略称

	発注者（敬称略）	工事名
建築	虎ノ門一丁目東地区市街地再開発組合	虎ノ門一丁目東地区第一種市街地再開発事業に係る施設建築物新築工事
	三田小山町西地区市街地再開発組合	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業に伴う施設建築物新築工事（北街区）
	三菱地所（株）	道玄坂二丁目南地区計画 新築工事他
	（学）聖マリアンナ医科大学	学校法人聖マリアンナ医科大学 菅生キャンパス内施設リニューアル計画
	（学）昭和医科大学	昭和医科大学鷺沼キャンパス整備工事
土木	国土交通省関東地方整備局	横浜湘南道路トンネル工事
	西日本高速道路（株）	新名神高速道路 宇治田原トンネル東工事
	中日本高速道路（株）	東京外かく環状道路 本線トンネル（北行）東名北工事
	アジア風力発電（株）	（仮称）益田匹見風力発電事業建設工事

8

- 建築事業・土木事業ともに、大規模で工期の長い工事が多くっております。

【個別】繰越工事の推移



- 次期繰越高は前事業年度比で増加した。
- 国内建築事業において、官公庁工事と民間工事が共に増加したため、前事業年度比で539億円の増加となった。
- 国内土木事業において、官公庁工事と民間工事が共に増加したため、前事業年度比で277億円の増加となった。

- 繰越工事高が1兆円を超えました。建築事業および土木事業ともに、施工能力を踏まえて受注しております。

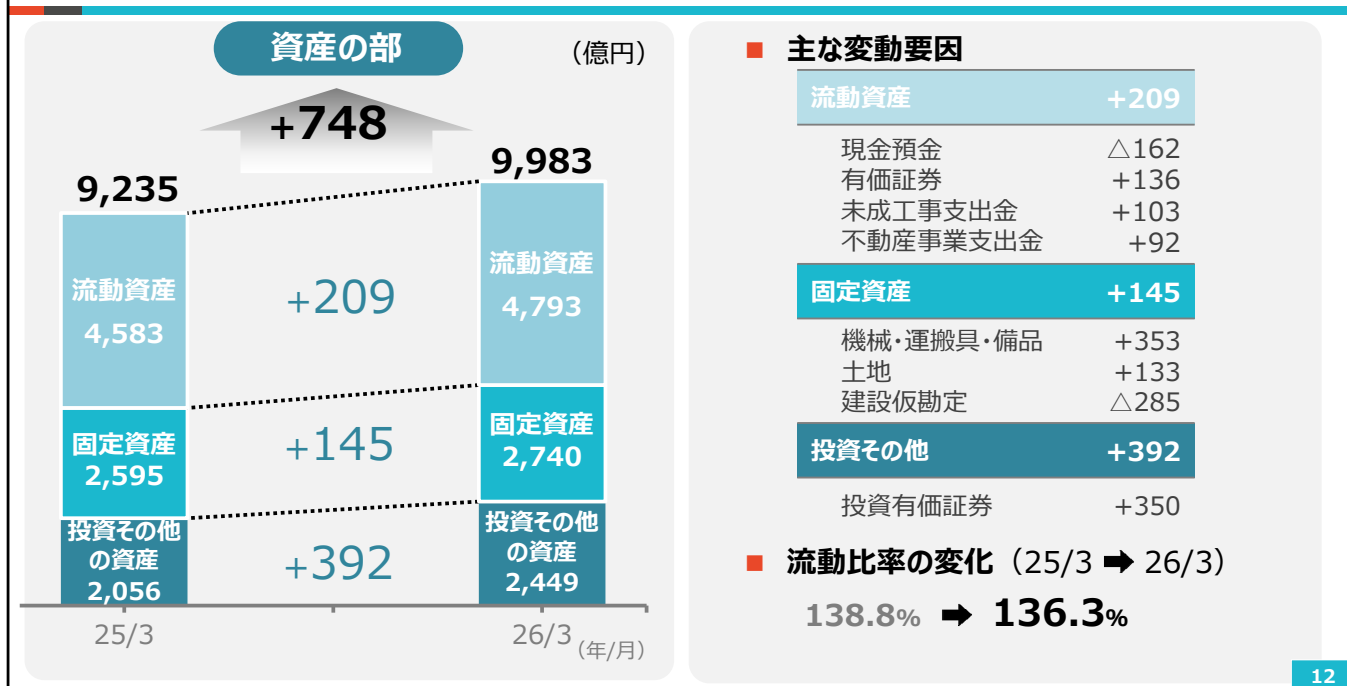
決算詳細説明

【連結】グループの状況		国内投資開発	国内子会社	海外子会社	環境・エネルギー
事業	国内子会社	海外子会社			48社
建設	(株)アベックエンジニアリング 戸田道路(株) 佐藤工業(株) 昭和建設(株) 他4社	PT Tatamulia Nusantara Indah Thai Toda Corporation Ltd. Toda Vietnam Co., Ltd. 他13社			24社
	戸田ビルパートナーズ(株) 戸田建設不動産投資顧問(株)	Toda America, Inc. PT Toda Group Indonesia 他3社			
不動産	戸田ビルパートナーズ(株) 戸田建設不動産投資顧問(株)	Toda America, Inc. PT Toda Group Indonesia 他3社			7社
その他	戸田ファイナンス(株) TGCゼネラルサービス(株) 東和観光開発(株) TODA農房(同) 五島フーティングウインドパワー(同) 五島フーティングウインドファーム(同) 他5社	Toda Investimento do Brasil Ltda. Toda Energia do Brasil Ltda. Toda Asia Pacific Pte. Ltd. 他3社			17社

11

- 子会社数は48社となっております。子会社の吸収合併により、中間期から1社減少しております。

【連結】連結貸借対照表

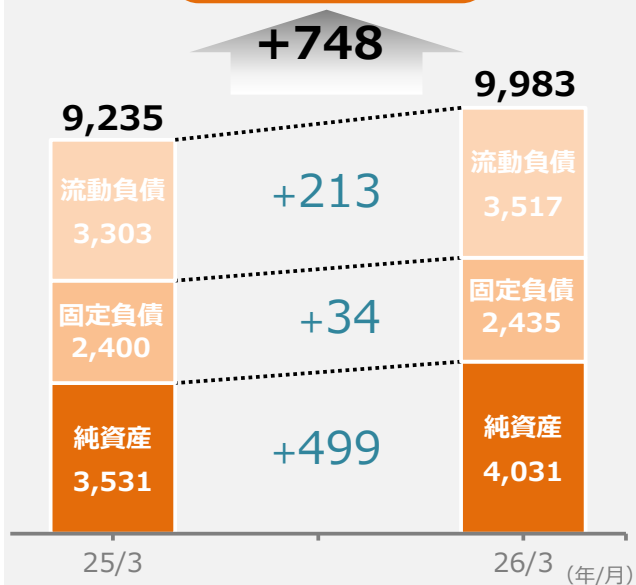


- 現金預金が減少しておりますが、問題無い水準と考えております。
- 機械、運搬具、備品の増加は、洋上風力事業や海外での陸上風力事業での機械設備等によるものです。

【連結】連結貸借対照表

負債・純資産の部

(億円)



■ 主な変動要因

流動負債 +213

短期借入金	△127
コマーシャル・ペーパー	△50
仕入債務	+111
未成工事受入金	+114

固定負債 +34

社債	△100
繰延税金負債	+129

純資産 +499

その他有価証券 評価差額金	+240
親会社株主に帰属 する当期純利益	+369

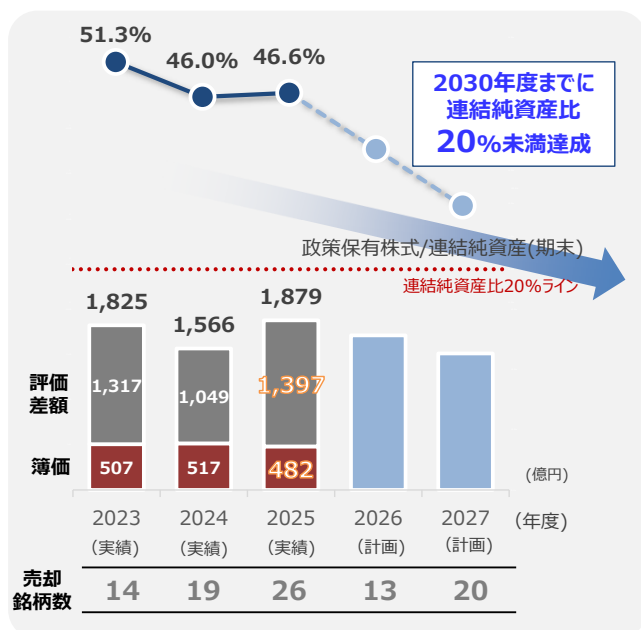
■ 自己資本比率の変化 (25/3 → 26/3)

37.1% → 39.1%

13

- 有利子負債につきましては、後述（P15）致します。
- その他有価証券評価差額金が、株価の上昇の影響で増加しております。
- 自己資本比率につきましては、40%前後を保ってまいります。

【連結】政策保有株式の推移



2025～2027年度の3カ年

売却価額 (3カ年累計) 500億円以上 *時価ベース

- 成長投資の原資確保の観点から、政策保有株式の残高縮減を進める。
- 2025年度において、一部の政策保有株式を次期以降の売却としたが、3カ年累計では500億円以上を売却する。

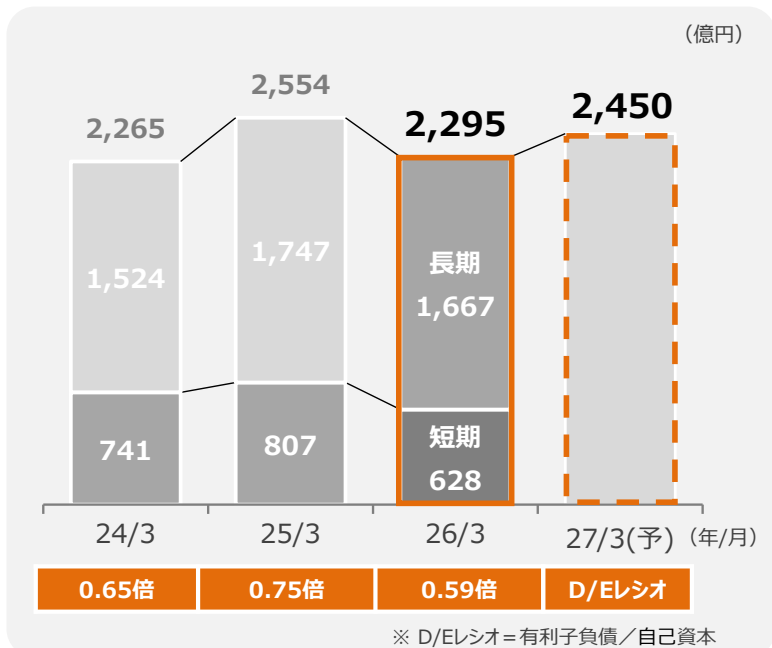
« 政策保有株式の売却実績 » 売却価額 *時価ベース

26/3	133億円
27/3(計画)	200億円
28/3(計画)	200億円
計	533億円

14

- 3年間で500億円以上売却するという方針の中で、次年度以降も売却を進めてまいります。

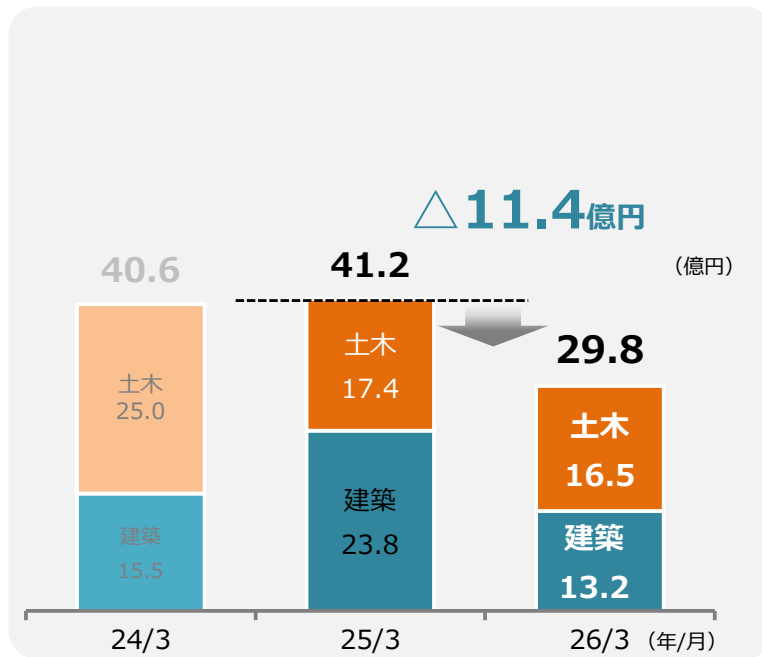
【連結】有利子負債の推移



- 2026年3月期
短期借入金が127億円、CPが50億円、社債が101億円減少し、長期借入金が20億円増加したことにより、有利子負債は259億円減少した。
- 2027年3月期
財務健全性を維持するため、D/Eレシオ0.8倍以下に抑えた上で、2026年3月期より155億円増加する予定。

- 金利が上昇傾向にあり、長期と短期の比率は、常に配慮しながら見直しを行ってまいります。
- 財務健全性の維持のため、D/Eレシオを0.8倍以下に抑えております。

【連結】工事損失引当金の推移



■ 工事損失引当金

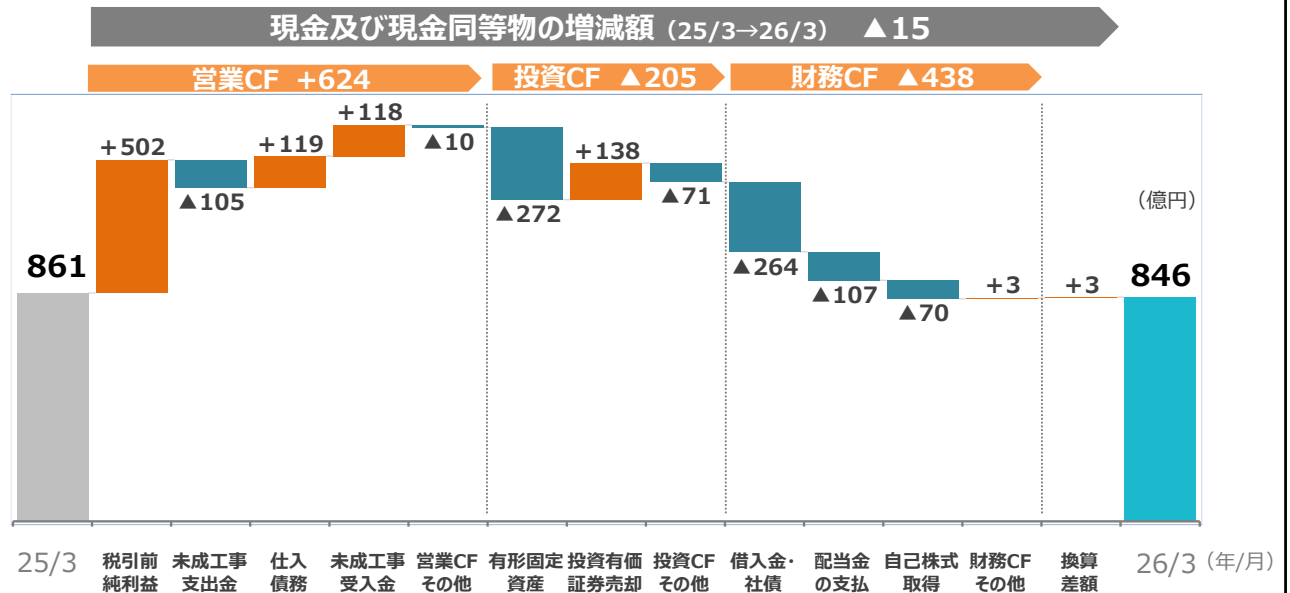
△11.4億円 (前期比)

■ 主な要因

国内建築事業・国内土木事業ともに、工事の進捗および利益向上により減少した。

- 国内建築事業につきましては、工事進捗と利益向上により大幅に減少しております。
- 国内土木事業につきましては、工事損失引当金を計上した工事があったものの、全体では減少しております。

【連結】キャッシュ・フロー



17

- 当期につきましては、営業キャッシュ・フローが投資キャッシュ・フローを上回り、借入金も返済しております。

今後の見通し

【連結】2027年3月期 業績予測

(億円)

	2026/3期	2027/3期		
		予 測	前期との差	
連結売上高	6,457	7,530	+16.6%	+1,072
営業利益	382	390	+2.1%	+7
経常利益	439	400	△9.1%	△39
親会社株主に帰属する 当期純損益	369	350	△5.4%	△19
建設受注高 (個別)	5,665	6,800	+20.0%	+1,134

19

- 連結売上高および営業利益は対前期比で増加の予測をしておりますが、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、金利の上昇などを考慮し、対前期比で減少の予測をしております。
- 建設受注につきましては、中期経営計画の最終年度に向けて、売上高や利益を積み上げられるような工事を受注してまいります。

【個別】2027年3月期 業績予測

	金額 (億円)	利益率 (%)
売上高	6,070	
売上総利益	722	11.9
建設事業 利益	683	12.0
(国内建築)	(492)	(11.3)
(国内土木)	(187)	(14.6)
(海 外)	(4)	(8.2)
投資開発事業等 利益	39	9.8
一般管理費	415	
営業利益	307	5.1
経常利益	335	5.5
法人税等	149	
当期純利益	335	5.5

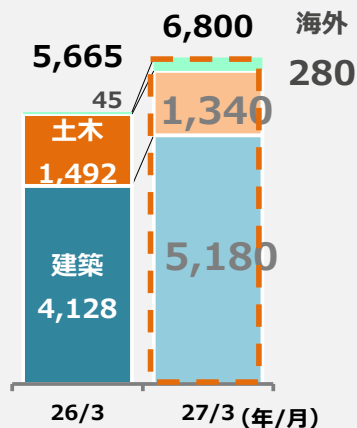
20

- 国内建築事業の利益率は11.3%、国内土木事業の利益率は14.6%、投資開発事業等の利益率は9.8%を見込んでおります。

【個別】建設事業の業績予測

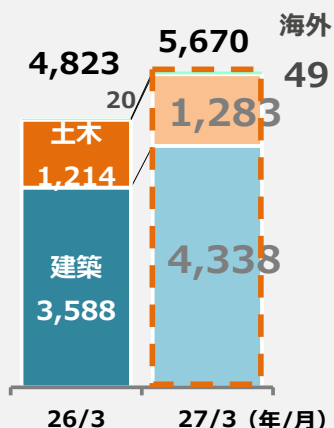
建設受注高

(単位：億円)



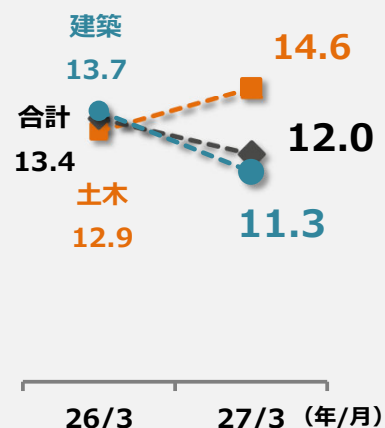
完成工事高

(単位：億円)



完成工事利益率

(%)



21

- 建築事業の大規模な再開発工事の進捗により、完成工事高は増加しますが、完成工事粗利率は、大規模な再開発工事が若干粗利率が低いため、低下すると予測しております。
- 完成工事利益率につきましては、建築事業・土木事業ともに追加工事の獲得等により、現在の予測よりもさらに向上させたいと考えております。



2. 経営計画の進捗状況

2026年 5月20日

代表取締役社長 大谷 清介

確固たる強みの見極めと展開、突出価値の創造へ

未来ビジョンCX150



創業150周年となる2031年に向けた未来ビジョン
Corporate Transformation toward TODA Group 150th



※ 突出価値：TODAグループの独自の視点と最先端の技術に基づき、お客様の期待を超える突出した提供価値

- 中期経営計画2027の位置づけを改めて説明いたします。
- 戸田建設グループの中期経営計画は、単なる3年毎の計画ではなく、2031年の創業150周年の戸田建設の姿をイメージし、長期経営ビジョンからバックキャストして策定された計画となっています。
- 外部環境の変化に応じて適切な修正を加えながらも、ビジョンへの一貫した流れを維持していることが、当社グループ計画の「高い実効性」へと繋がっております。
- 現在は、全体のステップにおける「フェーズ2：価値の再構築」の期間にあたります。「確固たる強みの見極めと展開」をテーマに、これまでの成果を「発散から結束」させ、「価値の最大化」を図るフェーズです。
- 2026年度は中期経営計画2027の2年目であり、10年間のビジョンの折り返し地点にあたる非常に重要な年となっております。

経営リソースの最適化を通じて、収益成長と資本効率の向上を推進

成長性

(2028年3月期)

連結売上高

8,000億円
程度

収益性

(2028年3月期)

営業利益

435億円以上

親会社株主に帰属する

当期純利益

350億円以上

資本効率性

(2028年3月期)

ROE

10.0%以上

財務規律

D/Eレシオ 0.8倍 以下

株主還元

DOE 3.5% 以上
総還元性向 70.0% 程度

- 数値目標を説明いたします。
- 2027年度の数値目標として、連結売上高8,000億円程度、営業利益435億円以上、ROE10.0%以上を掲げております。

業績・財務指標		24年度	25年度	26年度	2027年度
		実績	実績	予測	中計目標
収益性	連結売上高	5,866	6,457	7,530	8,000 億円 程度
	営業利益	266	382	390	435 億円 以上
	営業利益率	4.5	5.9	5.2	5.4% 以上
資本効率性	親会社株主に帰属する 当期純利益	251	369	350	350 億円 以上
	ROE	7.3	10.1	9.5	10.0% 以上
生産性	労働生産性 (個別)	1,493	1,684	1,720	1,750 万円 以上
株主還元	DOE	2.6	4.7	3.5% 以上	3.5% 以上
	総還元性向	55.9	66.2	70.0% 程度	70.0% 程度

※ 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

- 中計目標に対する進捗です。
- 目標の達成に向けて順調に推移しております。

事業別業績 | 実績・予測

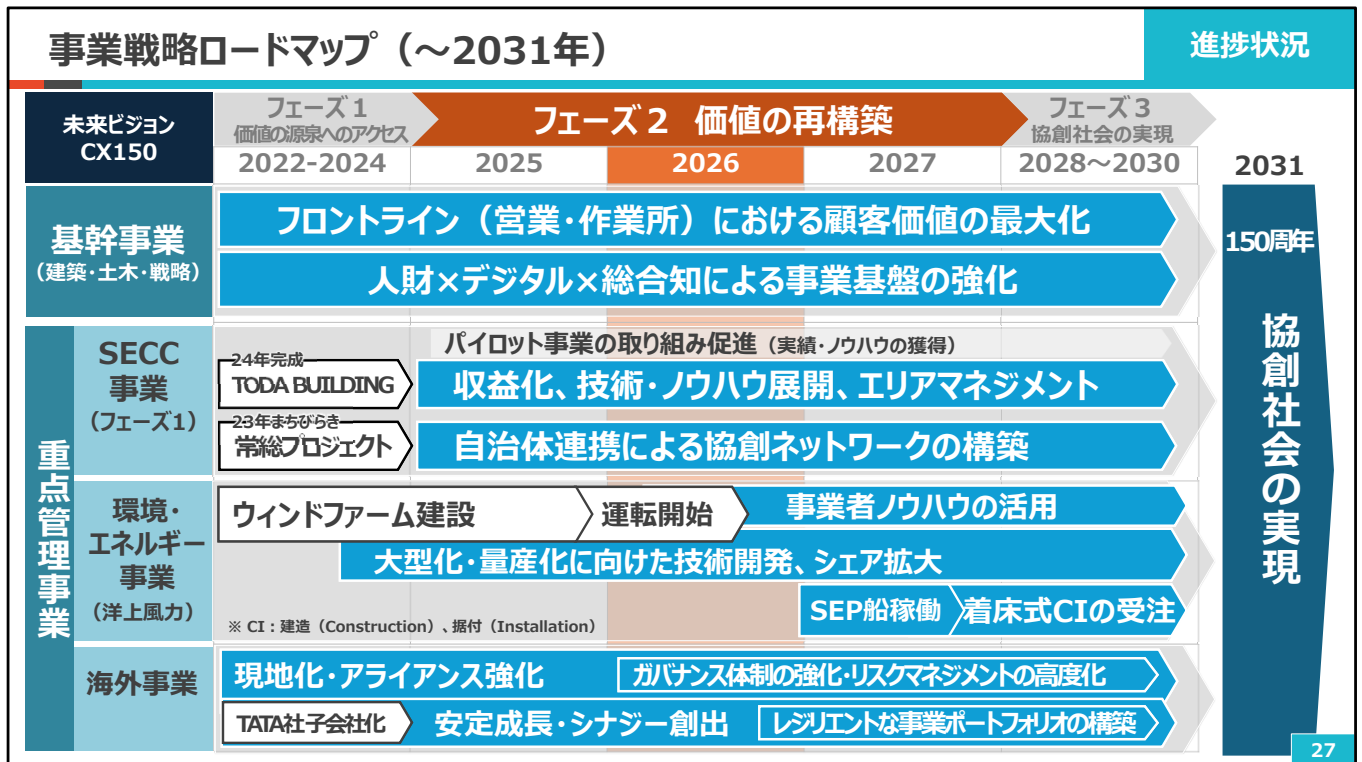
進捗状況

事業 (セグメント)		24年度	25年度	26年度	2027年度		
		実績	実績	予測 () 利益率	中計目標 () 利益率		
連結売上高 (億円)	建築事業	3,582	3,625	4,400		4,300 億円	
	土木事業	1,271	1,278	1,320		1,500 億円	
	戦略事業	国内投資開発	477	334	420		500 億円
		国内グループ会社	582	678	740		800 億円
		海外グループ会社	570	676	730		900 億円
		環境・エネルギー	9	33	70		70 億円
	合計	5,866	6,457	7,530		8,000 億円	
営業利益 (億円)	建築事業	165	269	275 (6.3)		220 億円 (5.1%)	
	土木事業	80	46	70 (5.3)		90 億円 (6.0%)	
	戦略事業	国内投資開発	55	20	25 (6.0)		60 億円 (12.0%)
		国内グループ会社	30	27	35 (4.7)		35 億円 (4.4%)
		海外グループ会社	10	56	10 (1.4)		35 億円 (3.9%)
		環境・エネルギー	▲11	▲12	▲5 (-)		5 億円 (7.1%)
	合計	266	382	390 (5.2)		435 億円 (5.4%)	

※ 連結売上高・営業利益の合計にはセグメント間取引消去を含む

26

- 2026年度の事業別業績予測です。
- 全体として、すべての事業において売上が拡大し、増収増益を確保する計画となっております。
- 主力の建築事業は、豊富な手持ち工事の消化が進むことで売上高が4,400億円へと伸長し、営業利益も275億円と、中計目標を前倒しで達成する水準を予測しております。
- 各事業の利益動向として、土木や国内投資開発が着実な回復へと転じるほか、海外グループ会社は、2025年度の不動産売却による大幅な利益貢献の反動を受けつつも、次なる成長への足場固めを進めており、グループ全体でバランスの取れた収益力の強化を徹底してまいります。



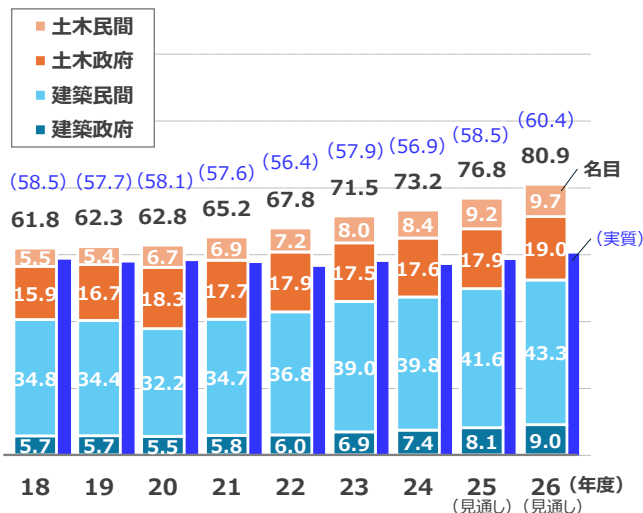
- 事業戦略ロードマップです。
- 建築・土木・戦略事業本部の基幹事業と、各本部が連携して取り組む重点管理事業について、強かに推進してまいります。
- 主な変更点として、環境・エネルギー事業におけるSEP船の稼働を1年後ろ倒しとしております。これは市場の状況を反映したものです。

基幹事業の取り組み

- 基幹事業の取り組みについてご説明します。

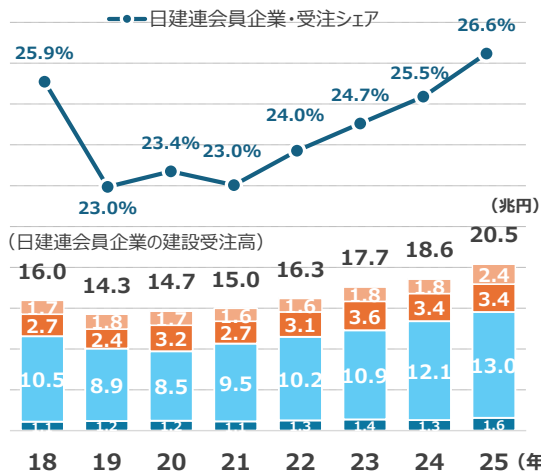
実質的な建設投資は横ばい。大手建設会社の受注シェアは増加傾向

建設投資額（名目・実質）



日建連会員企業 建設受注シェア

(建設投資額（名目）に占める日建連会員企業の建設受注割合)

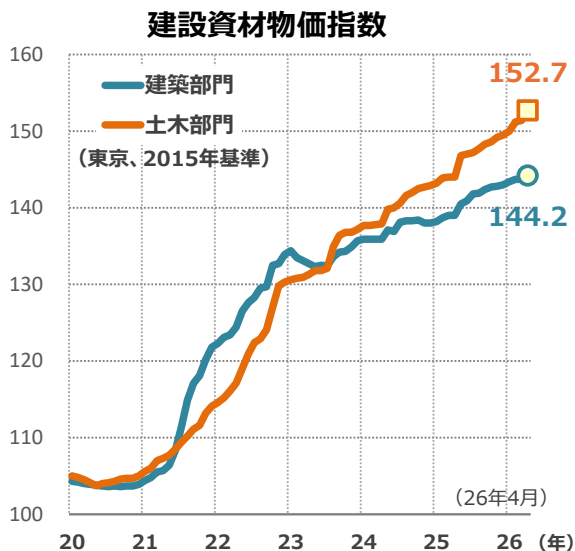


(日建連会員企業の建設受注高)
 ※（一社）日本建設業協会 受注実績調査（会員企業140社中92社）を参考に当社にて作成。建設受注高は、海外を除く国内計の数値

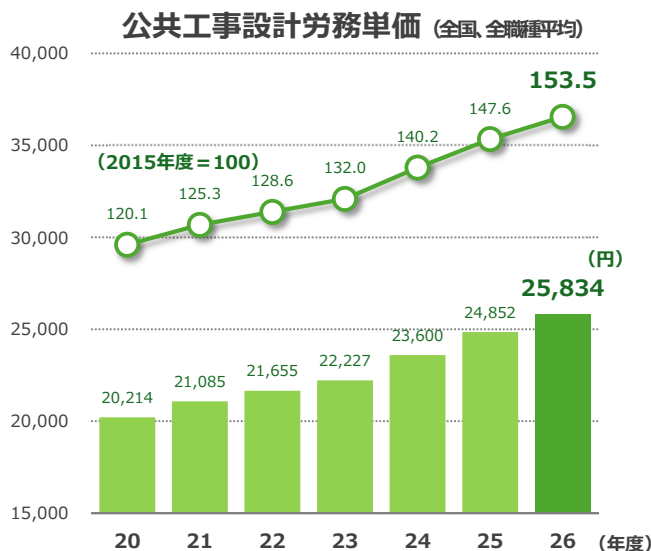
※出展：建設経済研究所「建設経済モデルによる建設投資の見通し」（2026年4月）

- 市場環境です。
- 名目建設投資額について、2026年度は80.9兆円と過去最高であった1992年の84兆円に迫る勢いですが、建設物価を反映した実質投資額は60兆円前後で横ばいとなっており、仕事量そのものとしては増加していないと認識しております。
- 一方で、日建連会員企業（大手建設会社）の受注シェアは拡大傾向にあります。
- 大手建設会社は仕事量が増加し業績を伸ばしている一方で、中小企業は減少傾向にあると推察されます。これは、案件の大型化や技術的難易度の高い案件が増加していることが影響しているとみております。

建設コスト・労務不足等による供給制約が増大



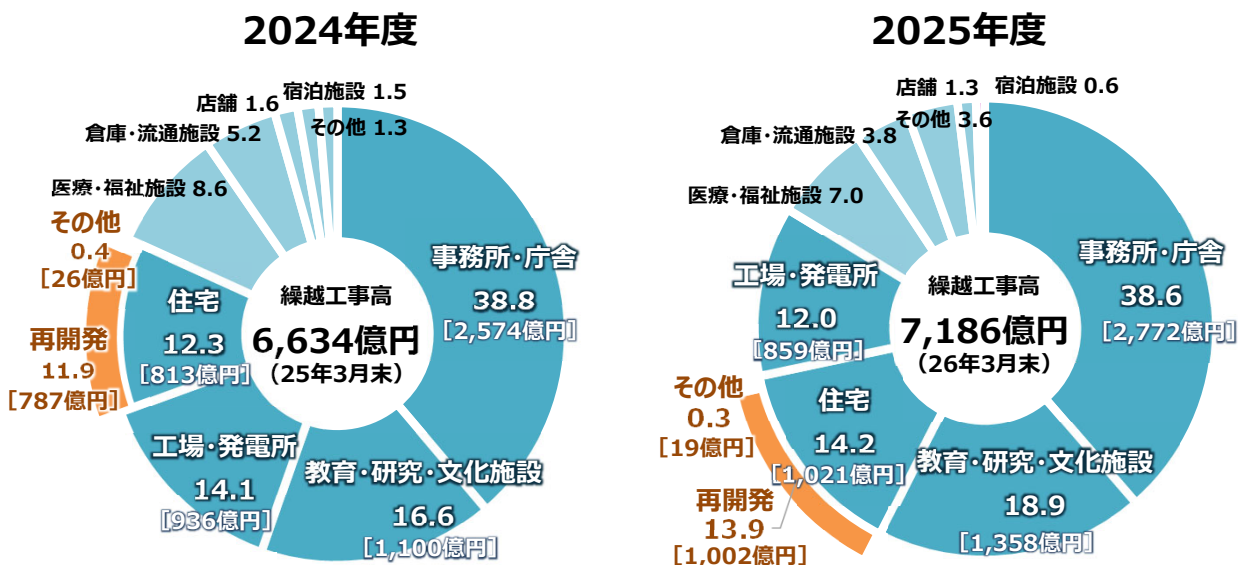
※ 出典：建設物価調査会（2026年4月分）



※ 出典：国土交通省「公共工事設計労務単価」(各年3月より適用される労務単価)

- 建設資材物価は、2021年からの急激な高騰以降、現在も高値圏での上昇が続いております。今後はイラン情勢の長期化による新たな影響を想定し、注視してまいります。
- 一方、労務単価について2026年度は25,834円と、毎年、最高値を更新し続けております。建設業界の担い手不足への対応という観点からは、他産業と比較して依然として低い水準にある賃金の改善が急務であり、今後もさらなる上昇圧力が続くものと認識しております。

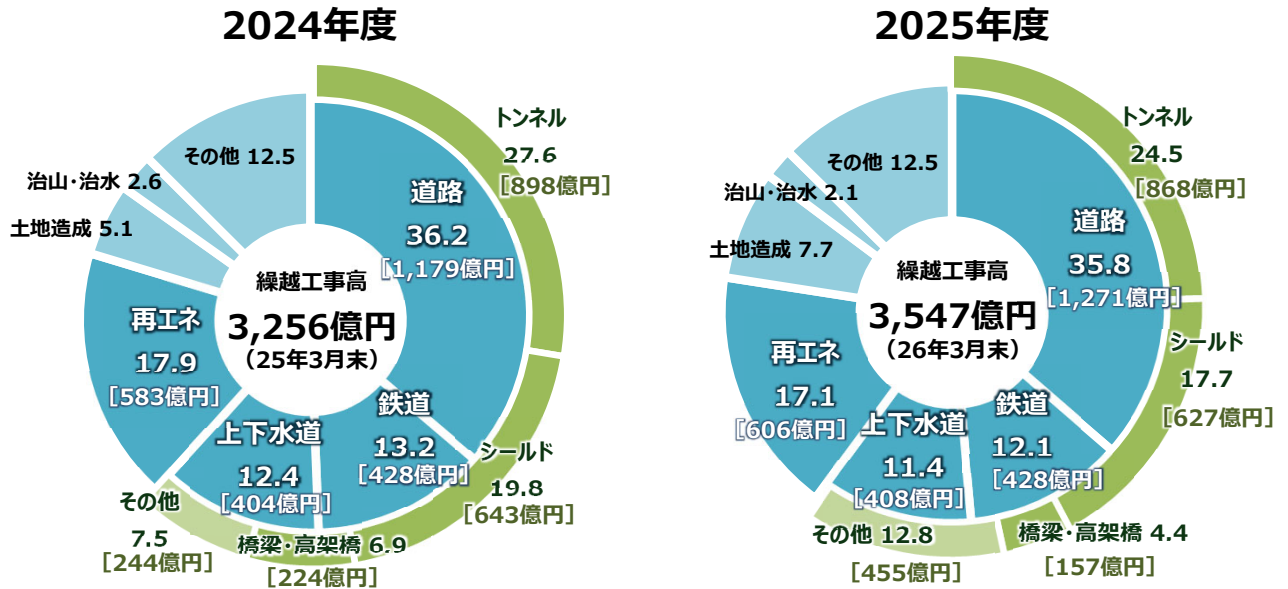
単位：％、〔 〕は工事金額



※上グラフには自家建設工事（24年度：2億円、25年度：50億円）を含まない

- 建築の繰越工事高は、前期末から約550億円増加し、7,186億円となりました。
- 全体の約38%と最大シェアを占める「事務所・庁舎」には、データセンターの案件が含まれております。
- また、再開発案件の増加に伴い「住宅」の割合が高まっているほか、当社の強みである学校や病院などの分野についても、引き続き安定したボリュームにて推移しております。

単位：%、[] は工事金額



※上グラフには自家建設工事（24年度：31億円、25年度：7億円）を含まない

- 土木の繰越工事高は、前期末から約290億円増加し、3,547億円となりました。
- 主要な用途において大きな変化はなく、各分野でバランスよく順調に推移しております。
- 建築と土木を合わせた全体の繰越工事高は1兆円を超えており、十分な手持ち工事高を確保しております。

戦略的なリソース投入を通じて、施工キャパシティを拡大

施工体制の強化

■ 施工人員基盤の拡充

- 施工部門へのフロントシフトによる現場力の強化
／キャリア採用・派遣活用による人財確保

25年度実績 | フロントライン確保 +244人 (純増減)

※派遣社員を含む

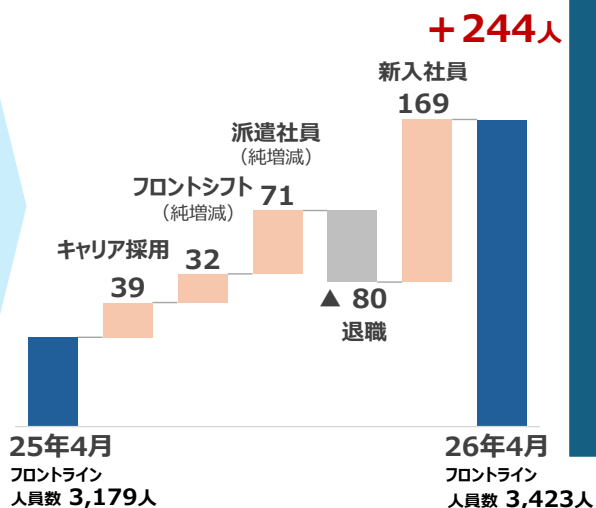
■ サプライチェーン強化

- 徹底的なフロントローディングを通じた早期発注・
資材確保による原価変動リスクの低減
- 協力会社との強固な信頼関係構築による安定
した労務確保

25年度実績 | 作業所フィードバック評価 4.38/5点 (前年度+0.05点)

※フロントライン：作業所及び施工関連部門

フロントライン確保の状況 (25年度)



施工キャパシティの拡大

- 豊富な手持ち工事を確実に消化すべく、戦略的なリソース投入により施工キャパシティを拡大してまいります。
- 採用強化や施工部門へのフロントシフトにより、2025年度のフロントライン人員は244人増加の3,423人となり、人員基盤の拡充を着実に進めております。
- あわせて、早期発注による原価リスクの低減など、サプライチェーンの強化も徹底することで、今後の旺盛な建設需要に十分に 대응される体制を維持してまいります。

戦略的受注と生産性向上を基に、新たな価値創造への取り組みを推進

	現状認識	当社対応の方向性（重点施策）
戦略的受注	<ul style="list-style-type: none"> 国内建設投資の横ばい推移 資材価格高騰および労務不足の常態化 地政学リスクに伴うエネルギー・物価への影響 事業費膨張によるプロジェクトの中止・延期 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的受注の徹底：案件の採算性・規模・難易度・生産効率・ブランド価値等に基づく厳格な案件選定 供給制約への協働：協力会社との強固な連携に基づく、早期のコスト・労務対策の実施
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 良好な受注環境における、建築民間分野の収益・規模の伸長 26年度3月期決算の当初予測からの大幅な業績向上 	<ul style="list-style-type: none"> 施工キャパシティの拡大：フロントシフトによる施工体制の強化と人員配置の最適化 DX・機械化による生産性の革新：省人化・自動化施工の実装による生産性・収益性の向上
新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> 価格転嫁による受注時採算の改善の兆し 成長分野への進出・リソース確保を目的としたM&Aの活発化 	<ul style="list-style-type: none"> 独自の「突出価値」による差別化：独自の強みを具現化し、価格競争に埋没しない優位性を構築 機動的なM&A：成長機会を確実に捕捉する迅速な投資判断と、非連続な成長の追求

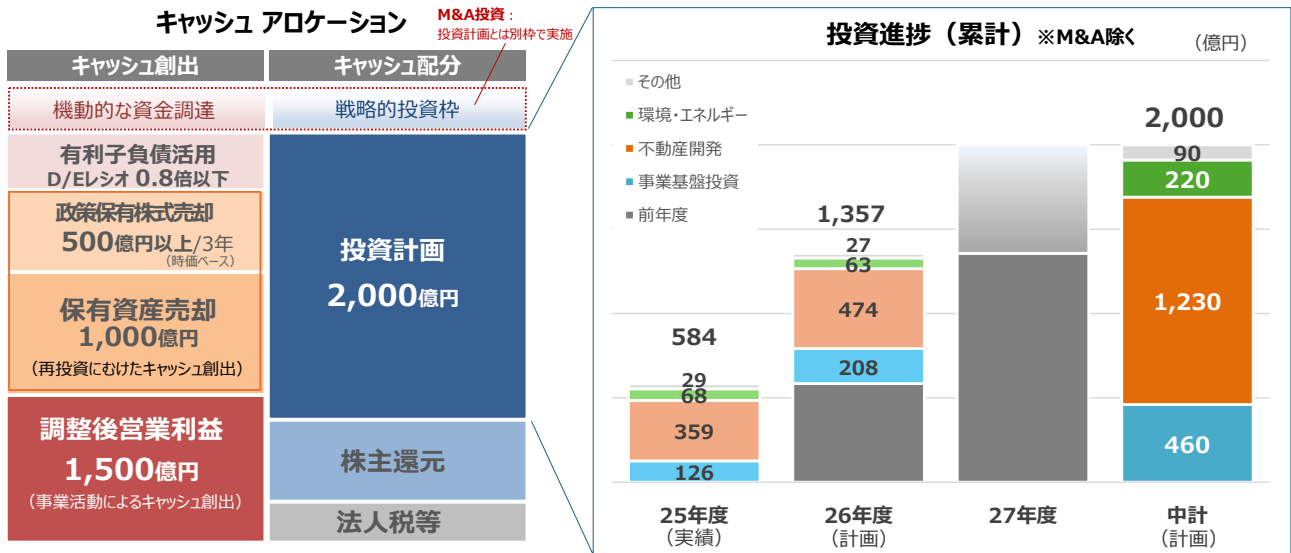
- 当社が持続的な成長を遂げるための重点施策として、こちらの3点を掲げております。
- 1点目は「戦略的受注の徹底」です。資材高騰などのリスクに対応すべく、採算性や規模、難易度、さらには当社のブランド価値などを総合的かつ厳格に見極めて案件を選定いたします。同時に、協力会社との強固な連携により、早期のコスト・労務対策を講じることで、供給制約を克服してまいります。
- 2点目は「生産性向上」です。先ほど申し上げたフロントシフトによる人員配置の最適化に加え、DXや機械化による自動化施工を作業所へ実装し、生産性と収益性の革新を進めてまいります。
- 3点目は「新たな価値創造」です。価格競争に埋没しない独自の「突出価値」による差別化を推し進めるとともに、成長分野への進出やリソース確保に向けた機動的なM&Aを推進し、非連続な成長を追求してまいります。

キャッシュアロケーション・投資計画の進捗

35

- キャッシュアロケーションと投資計画の進捗状況についてです。

収益成長と資産売却によって創出したキャッシュをもとに、成長投資を推進



※ 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）
DOE（純資産配当率）= 配当総額 ÷ 自己資本、総還元性向 = (配当総額 + 自己株取得額) ÷ 当期純利益

- 2025年から2027年度までの中計期間におけるキャッシュアロケーションの状況です。
- 収益成長による利益向上と、政策保有株式の縮減や保有資産の売却によりキャッシュを創出していきます。創出したキャッシュは株主還元のほか、成長に向けた戦略的投資を推進する方針です。
- 投資の進捗状況につきましては、2025年度の実績584億円に対し、2026年度は単年度で773億円を計画しており、累計では1,357億円となる見込みです。

持続的な収益成長に向けて、積極的な成長投資を実行

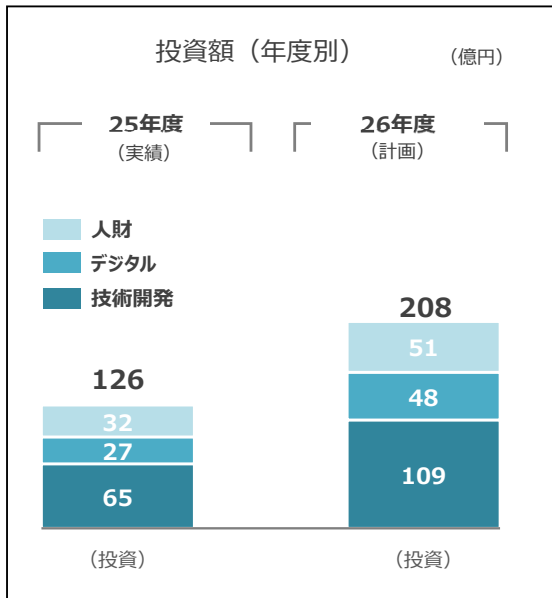
投資計画		2025年度 実績	2026年度 計画	中期経営計画2027 25-27年度累計
合計 (M&A除く) (NET投資額)		584 億円 (251)	773 億円 (472)	2,000 億円 (1,000)
成長投資	事業基盤投資	126 (126)	208 (208)	460 (NET)
	技術	65 (65)	109 (109)	200
	デジタル	27 (27)	48 (48)	140
	人財	32 (33)	51 (51)	120
	不動産開発	359 (48)	474 (194)	1,230 (270)
	国内投資	354 (116)	438 (164)	1,100 (250)
	海外投資	5 (▲68)	36 (30)	130 (20)
環境・エネルギー	68 (66)	63 (63)	220 (180)	
	洋上風力	74 (72)	40 (40)	120 (105)
	GX関連	▲6 (▲7)	22 (22)	100 (75)
その他投資	29 (10)	27 (6)	90	
(別枠) M&A		1 (1)	- (-)	- (-)

※投資額は一般管理費分と資産計上分の合計

※人財投資には、研修・育成費のほか、人事諸制度・処遇改善等を含む

- 投資計画の具体的な内訳についてご説明いたします。
- 2026年度は、総額773億円、NET投資額で472億円の投資を計画しております。

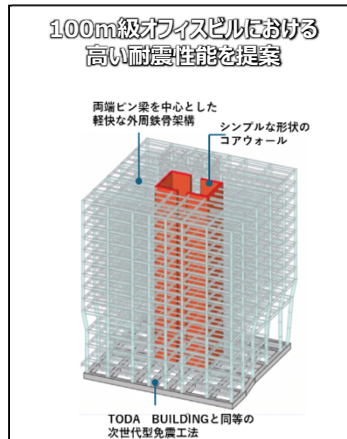
突出価値の創造にむけた技術開発を加速



主な技術開発（取組事例）

オフィスビル

■ コアウォール+免震による高い耐震性能の実現



山岳トンネル

■ 完全非火薬破碎技術の開発着手による新たな価値提供



- ・ 事業基盤投資についてです。
- ・ 技術開発への投資額は、2025年度の65億円から、2026年度は109億円へと増額し、突出価値の創造に向けた研究開発を一段と加速させております。
- ・ 本日はその主要な取り組み事例を2点ご紹介いたします。
- ・ まず建築分野におきましては、超高層オフィスビルにおける高い耐震性能を実現する技術です。「TODA BUILDING」の建設にあたって新開発した、コアウォールと免震を組み合わせた工法であり、今後の大規模案件における差別化技術として提案を進めております。
- ・ 次に土木分野におきましては、山岳トンネルの施工における安全性と効率性を飛躍的に高める「完全非火薬破碎技術」の開発に着手しております。本技術はトンネル工事に留まらず、様々な分野への展開も視野に入れており、次世代の新たな価値提供を目指しております。

ガバナンス × 人財・基盤強化 を通じて、AIネイティブ企業へ変革

<3つの重点施策>

① AIガバナンス

- AI基本方針の策定
- AI基本方針に準拠したガイドライン作成によるリスク最小化と前向きな活用風土の両立

② AI人財育成

- 「生成AIパスポート」の全社員取得
- リテラシー向上によるステークホルダーに信頼されるAI活用の推進 今年度受験者 3,500名以上

③ AI基盤

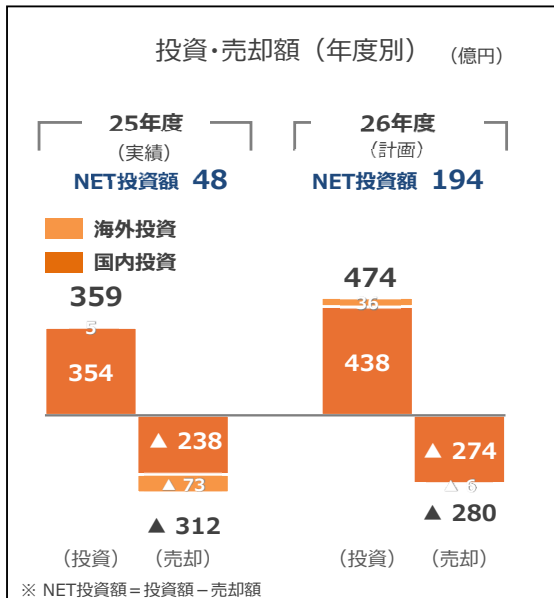
- 自社基盤「Toda-AI-Portal」の構築
- 社内データ連携による高度な実務活用



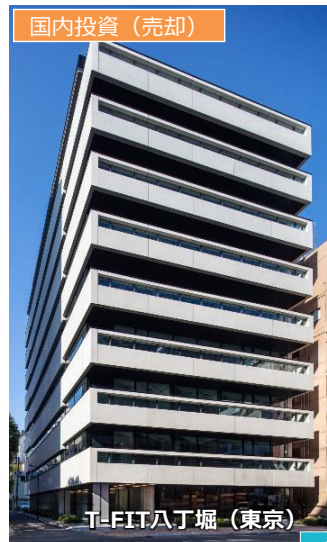
※ AIネイティブ企業：AIを経営・事業・組織・業務の中で自然に活用できている企業
 ※ 生成AIパスポート：生成AI活用普及協会（GUGA）の提供する日本最大級の生成AIRISKを予防する資格試験

- 人財・組織力強化の核となる「AIネイティブ企業」への変革に向けた取り組みです。
- 当社では、3つの重点施策を同時に進めております。
- まず、安心・安全な活用を担保する「AIガバナンス」の策定。次に、リテラシー強化に向けて今年度3,500名以上の受験を計画している「生成AIパスポート」の全社員取得。そして、自社基盤「Toda-AI-Portal」を活用した、社内データ連動による高度な実務活用です。
- 個別でのAI活用から組織全体での活用へとステップアップさせることで、提供品質と提案力の向上、そして技術知見の継承を加速させてまいります。

投資・売却のバランスにより「循環型投資モデル」を推進



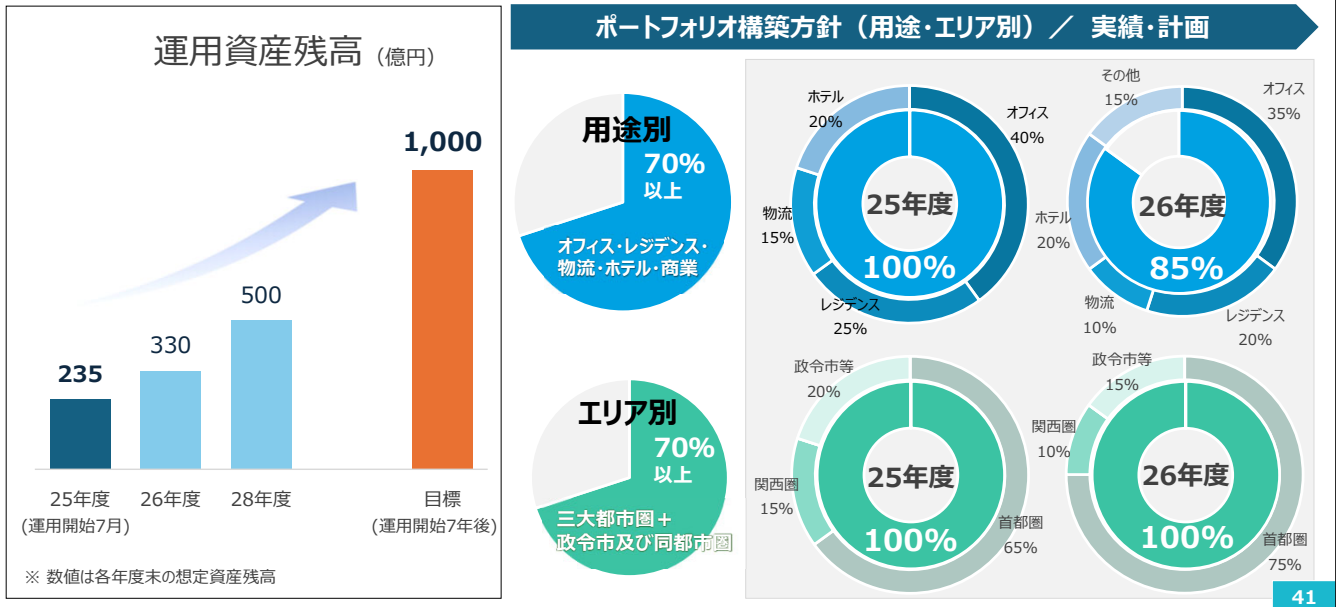
25年度の主な投資・売却実績



- 不動産開発投資です。
- 投資と売却のバランスにより「循環型投資モデル」を推進しております。
- 2025年度は物流施設等への投資を行う一方、「T-FIT八丁堀」をはじめとする国内外の資産売却を順調に進めてまいりました。
- 2026年度の計画は、積極的な物件取得などを含む474億円の投資に対し、280億円の売却を行い、NET投資額は前年度から大幅に拡大して194億円を計画しております。
- 資産の入れ替えをスピーディーに行うことで、資本効率を高めつつ、持続的な利益成長へ貢献してまいります。

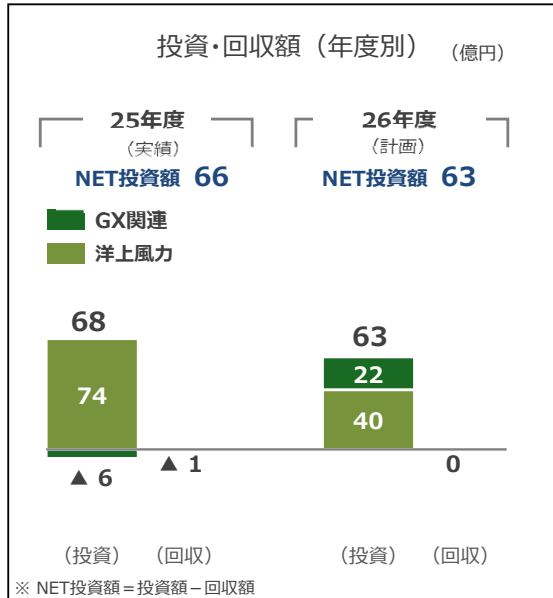
ポートフォリオ構築方針に沿った物件組入れにより、良好な運用資産を構築

ポートフォリオ構築方針（用途・エリア別）／実績・計画



- 循環型投資モデルの中核を担う「私募REIT」の進捗状況です。
- 2025年7月の運用開始以降、順調に物件の組み入れを進めており、2025年度末の運用資産残高235億円から、2026年度末には330億円へと拡大する見込みです。
- 組み入れる物件の用途やエリアにつきましても、構築方針に基づき、バランスの取れた健全なポートフォリオを維持しております。
- 今後は、中期的に500億円、将来的には早期の1,000億円規模への拡大を視野に、優良な資産の組み入れを継続し、不動産開発ビジネスの付加価値を高めてまいります。

2030年以降の大型ウィンドファーム実現・収益化に向けた取り組みを推進



25年度の主な実績



■ 五島市沖洋上風力発電事業

- 2026年1月5日 運転開始
- 五島市における「電力の地産地消」モデルを実現
- 地球環境大賞受賞（ゼネコン初）

- 環境・エネルギー事業への投資です。
- 注力案件である「五島市沖洋上風力発電事業」が、本年2026年1月5日より運転を開始いたしました。

新たな顧客価値の創出によって、中長期の競争環境における優位性を確立

● 主なM&A実績

領域拡大

海外成長力の取り込み (海外投資開発)

- NZ・Coherent社 ('24)
- 米・ブラチナランド社 ('24)

顧客提案力の強化 (設備・エンジニアリング)

- アベックエンジニアリング ('19)
- カケン ('25)
- タイ・アクア西原 ('25)

現地化・アライアンス強化 (海外・建設事業)

- インドネシア・TATA社 ('22)

基盤強化

営業・施工力強化・地域シェア拡大 (国内・建設事業)

- 島藤建設工業 ('87)
- 佐藤工業 ('18)
- 昭和建設 ('21)

今後のM&A方針

—新たな顧客価値の創出—

- 建設分野の生産性・収益性向上
- 建設ライフサイクルソリューションの実現
- 環境・エネルギー領域のビジネスモデル強化
- 独自のポジショニング確立に向けた協業推進

競争優位性の確立

中計2024

中計2027

2031年

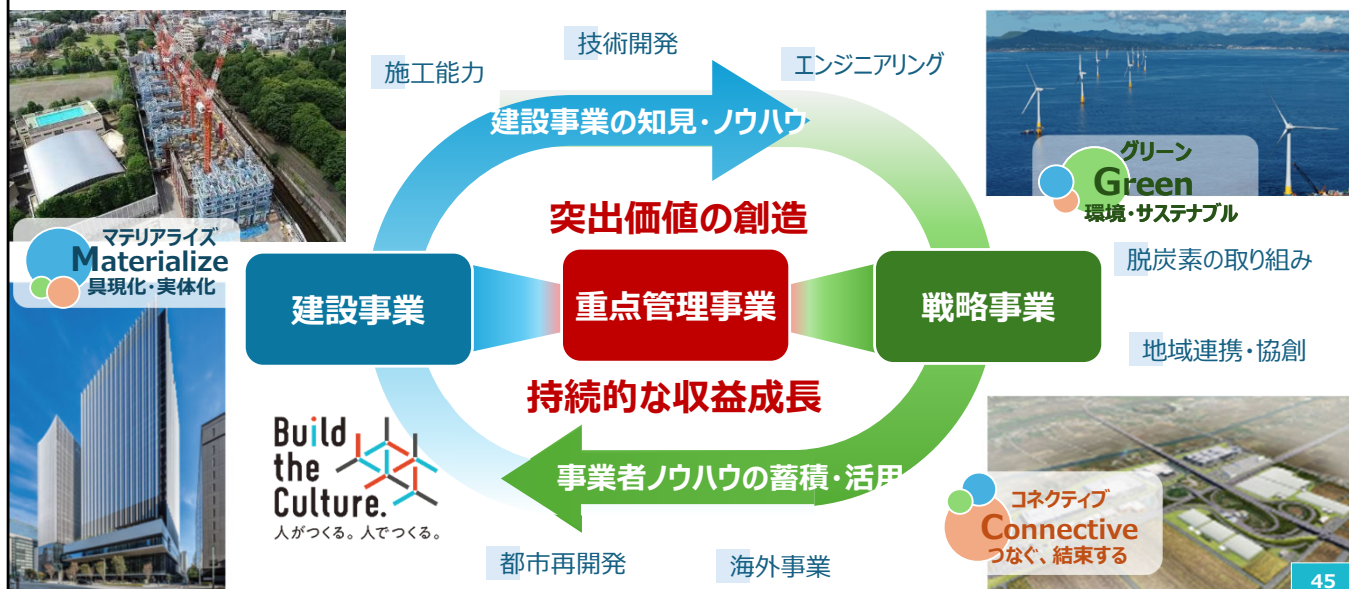
※ Coherent社 : Coherent Hotel Ltd. ※ TATA社 : PT Tatamulia Nusantara Indah

- 非連続な成長を実現するための戦略的なM&Aへの投資についてです。
- M&A枠は通常の投資計画とは別枠管理とし、成長機会を確実に捕捉するための機動的な投資体制を敷いております。
- これまでは国内の基盤強化から海外、周辺事業への領域拡大へと戦略的に投資を進めてまいりました。
- 今後のM&A方針としては、「建設分野の生産性・収益性向上」や「建設ライフサイクルソリューションの実現」、「環境・エネルギー領域でのビジネスモデル強化」、「独自のポジショニング確立に向けた協業」を積極的に推進し、2031年に向けた中長期の競争優位性の確立を目指してまいります。

重点管理事業の取り組み

- 重点管理事業の取り組みです。

建設事業・戦略事業のシナジーによる突出価値の創造と持続的な収益成長



- 建設事業・戦略事業の知見・ノウハウを融合・連携させることで、互いにシナジーを発揮し、突出価値の創造と持続的な収益成長を図ってまいります。
- 建設事業と戦略事業が連携して取り組む事業を重点管理事業と位置づけ、当社の持続的な成長における重要なカギとなっております。

国内初の浮体式洋上ウインドファーム実績データを蓄積・活用

事業者
ノウハウ



運転開始セレモニー



地球環境大賞 授賞式

第34回 **ゼネコン初!!**
地球環境大賞
Since 1992

地球環境大賞の7つの審査基準

経済と環境の両立 / SDGs志向 / 独創性・先導性 / 地球規模の貢献 / 顕著な環境改善効果 / 産学官・複数社連携 / 地域との調和

評価のポイント

- 国内における浮体式洋上風力発電の推進に先駆的な役割を果たしたこと
- 地元の漁業関係者や自治体との深い信頼関係の構築と地域共生型の事業基盤を確立したこと

- 重点管理事業の2つ目が環境・エネルギー事業となります。
- 洋上風力発電事業におきましては、本年1月5日に運転を開始した「五島市沖の浮体式洋上ウインドファーム」の運転開始セレモニーを、2月に執り行いました。国内初となる浮体式洋上ウインドファームとして、今後の市場拡大に向けて大きな武器となる運営ノウハウや実績データを着実に蓄積・活用してまいります。
- こうした先駆的な役割に加え、地元の漁業関係者や自治体の皆様との深い信頼関係に基づく「地域共生型」の事業基盤を確立したことが高く評価され、この度、ゼネコン初となる「第34回 地球環境大賞」を受賞いたしました。
- 今後もこのパイオニアとしての強みを最大限に活かし、さらなる案件獲得へ繋げてまいります。

技術開発と施工体制を高度化し、洋上風力CIの確実な受注へ

技術開発



洋上風車一括搭載（実証試験）

大型化・量産化
技術開発

- 公募等の活用による大型化に向けた実証試験
- 量産化に向けた浮体構造の最適化

施工能力



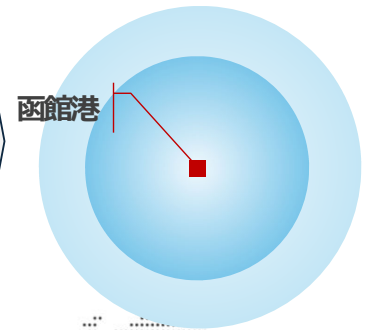
函館市と※JWFCとの協定式

施工能力の強化

- 現在、SEP船改造工事中
- 基地港を函館港とし、2027年度供用開始予定
- 着床式洋上風力CI受注に向け営業展開中

CI（建造・据付）受注へ

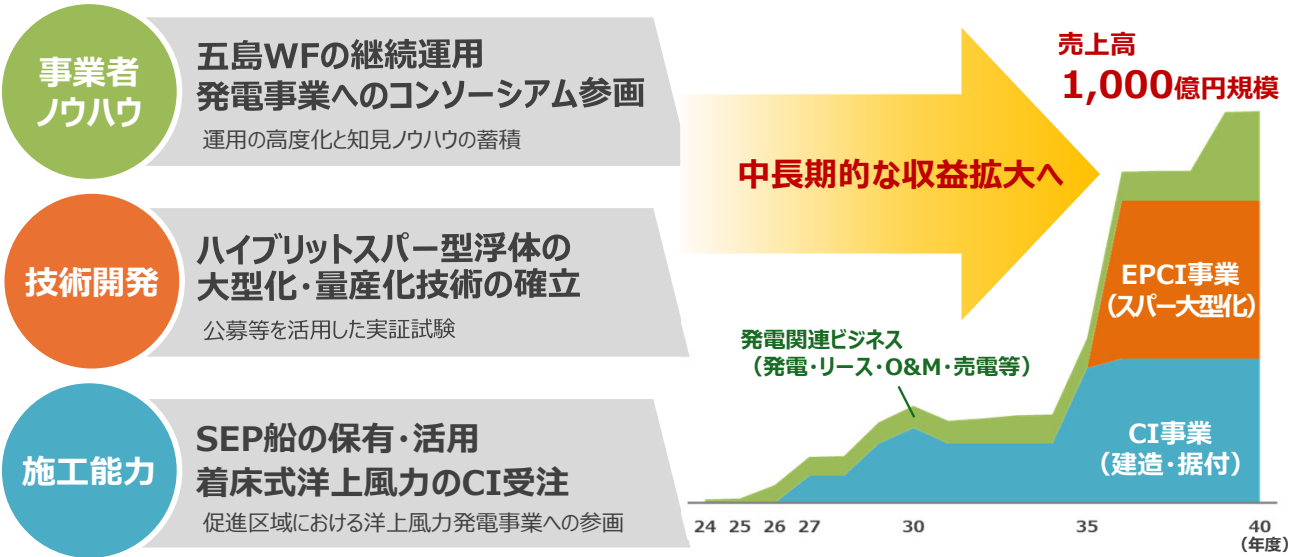
函館港を基地港とした促進区域における洋上風力事業への参画



※JWFC（Japan Wind Farm Construction株式会社）：SEP船の所有会社（以下の6社で構成）
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

- 洋上風力におけるCI受注（建造・据付）に向けた施工・技術戦略です。
- 「大型化・量産化の技術開発」におきましては、公募等を活用した大型化に向けた実証試験や、量産化を見据えた浮体構造の最適化を継続しております。
- 「施工能力の強化」におきましては、現在、SEP船の改造工事を行っており、その基地港を「函館港」に決定いたしました。すでに函館市との協定式を終えており、2027年度の供用開始に向けて準備は着実に進んでおります。
- これら技術・施工力の高度化により、周辺海域における洋上風力プロジェクトの確実な受注へと繋げてまいります。

3つの事業基盤による2035年以降の飛躍的な収益成長



- 洋上風力発電事業における中長期的な収益成長へのロードマップについてご説明いたします。
- 具体的なビジネス展開といたしましては、着床式洋上風力における建造・据付を担う「CI事業」に加え、ハイブリッドスパー型を用いた浮体式においては、設計から調達・建造・据付までを一気通貫で手掛ける「EPCI事業」へと拡大させてまいります。
- さらに、発電やリース、O&M、売電などの「発電関連ビジネス」も含めて、2040年には当セグメント全体の売上高として「1,000億円規模」を目指してまいります。

地政学的リスクに配慮しながら、アジア・オセアニア・北米を中心に事業を展開

グローバル成長基盤

- グローバル人材の確保・育成（経営人材・専門人材）
- 地域特性に応じたガバナンスと不確実性に対応するリスクマネジメントの高度化
- 成長市場の開拓と現地ネットワーク拡充による、レジリエントな事業ポートフォリオの構築

アジア・オセアニア

海外グループ 環境・エネルギー

- **アジアの成長力を取り込み存在感のあるゼネコグループへ**
 - ・ タイ・ベトナムを中心に、強みのある日系企業からの受注獲得に加え、ローカルネットワーク活用による外資企業からの受注強化
 - ・ TATA社（インドネシア）を中心とした建設・不動産事業の業容拡大
 - ・ ニューゼーランドにおけるホテル開発事業の展開
 - ・ M&Aや業務提携による事業基盤強化や新領域への進出

北米

海外グループ

- **安定収益基盤と投資循環による成長モデル**
 - ・ 保有不動産の戦略的入替による資産ポートフォリオ最適化
 - ・ 周辺領域における事業性のあるM&Aの推進

インド

海外グループ

- **巨大成長市場への参入検討と事業機会の創出**
 - ・ 市場の精緻な把握と最適な進出形態の検討

西アフリカ他

建築 土木

- **ODA・日本政府案件を通じた西アフリカ市場での継続受注**
 - ・ ODA実績の経験・知見・技術を活かした受注獲得
 - ・ 安全安心なインフラ構築による社会課題の解決

南米他

環境・エネルギー

- **環境事業の収益化**
 - ・ ブラジル風力発電事業の収益化と安定稼働
 - ・ 長年に渡るブラジル進出実績を活かした環境関連事業、新規事業の機会創出

- ・ 重点管理事業の3つ目が海外事業となります。
- ・ 海外事業におきましては、地域特性に応じたガバナンスとリスクマネジメントの高度化を図り、地政学的リスクに十分配慮しながら、アジア・オセアニアと北米を主軸に事業を展開してまいります。
- ・ 新たな成長市場へのアプローチとして、本年2026年度より「インド進出準備室」を設置いたしました。現地の市場環境を精緻に把握し、最適な進出形態を含めた事業機会の創出を機動的に探索してまいります。

東南アジアにおける顧客価値向上と持続的な収益成長

■ 海外グループ会社初の再生可能エネルギー電力100%の実現

- 国際的な環境証書（I-REC※）を活用。工期中に使用する電力（約200MWh想定）を100%再生可能エネルギー由来（太陽光）とすることでスコープ2削減を加速

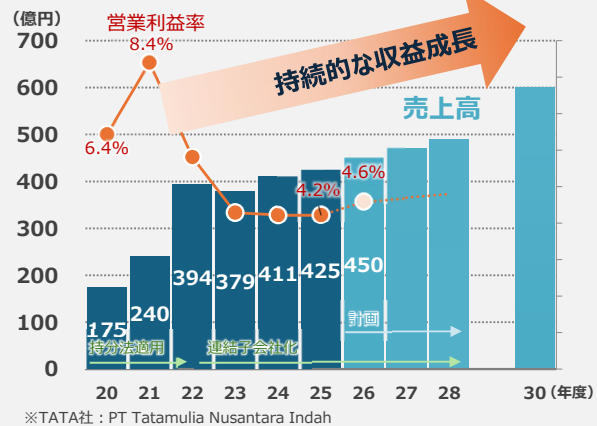


タイ戸田 | エスピー食品タイ工場作業所

※I-REC: International Renewable Energy Certificate（再生可能エネルギーによって発電された電力の「環境属性」を証明する国際的な制度）

■ インドネシア・TATA社の収益成長の実現

- 成長エリア（バタム・新首都）における戦略的受注
- 工事原価の管理徹底による利益率の向上
- グループ連携による日系企業に対する営業力強化および土木・インフラ事業の拡充



51

- 海外建設のうち、東南アジアにおける顧客価値向上と持続的な収益成長への取り組みについてご説明いたします。
- タイ戸田では、海外拠点で初となる「再生可能エネルギー電力100%」での工場建設を達成し、当社の強みである環境性能を活かした新たな顧客価値を創出いたしました。
- 一方、インドネシアのTATA社は当社の海外建設を牽引する存在であり、2026年度の売上高は450億円の計画と、順調な拡大が続いております。今後もグループ連携による日系企業への営業力強化と、土木・インフラ事業の拡充により、持続的な収益成長を実現してまいります。

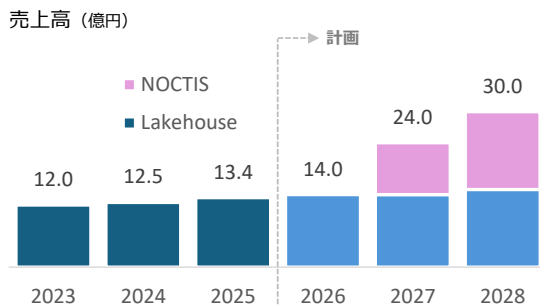
既存ホテル運営事業は順調に稼働、Kamanaブランドをさらに強化

稼働中 Kamana Lakehouse

- 市場環境を的確に捉えた戦略的な価格設定による収益を最大化
- 世界的評価を獲得したレストランによる宿泊客と外部顧客双方からの積極的な集客

建設中 NOCTIS by KAMANA

- 新たなKamanaブランドとして、「NOCTIS by KAMANA」を施工中（2027年度開業予定）
- 安定的な収益基盤の構築に向けた開発事業の推進



※売上高はホテル運営会社であるCoherent Hotel Ltd.（当社の特定子会社）の各宿泊施設における年間売上高

- ニュージーランドでの投資開発となるホテル運営事業の進捗です。
- 現在稼働中の「Kamana Lakehouse」は、戦略的な価格設定や優良なレストランの認知度向上により、足元でも満室に近い好調な稼働を維持しております。
- さらに、このブランド力を活かした強化策として、隣接地にてエグゼクティブ向けレジデンス「NOCTIS by KAMANA」全10棟を施工中です。

サステナビリティへの取り組み

- サステナビリティへの取り組みについてです。

非財務目標

サステナビリティ

非財務目標		目標の狙い	25年度 実績・予測	26年度 目標	中計目標（2027）
E	CO ₂ 排出量 スコープ1+2	総排出量【%】（20年度比）※1	▲37.6	▲25.2% 以上	▲29.4 % 以上
		原単位（/億円）※2	8.3	—	9.1 t-CO ₂ 以下
	CO ₂ 排出量 スコープ3	総排出量【%】（20年度比）※1	▲39.7	▲15.0% 以上	▲17.5 % 以上
		カテゴリ1 原単位（/億円）※2	569.1	—	604.9 t-CO ₂ 以下
	カテゴリ11 原単位（/㎡）※2	2.0	—	1.2 t-CO ₂ 以下	
S	ワークエンゲージメント（偏差値）※3	従業員の仕事甲斐・エンゲージメント向上による人的資本経営の推進	52.2	52.0 以上	52.0 以上
	作業所フィードバック（評価点）※4	評価・改善サイクル構築による協力会社とのパートナーシップの強化	4.38	4.5 以上	4.5 以上/5点満点
G	取締役会実効性の向上	取締役会全体の実効性の分析・評価・取り組みによるコーポレートガバナンスの強化	—	—	—
	IRミーティングの拡充 ※5	十分なミーティング機会と適切な開示を直した株主・投資家エンゲージメントの向上	89回	—	—

※1 ※2 2025年12月末時点の予測値

※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

※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（25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、見学会等）

54

- 非財務目標についてです。
- CO₂排出量の総量において、スコープ1・2、およびスコープ3ともに中計目標をクリアする順調な削減が進んでおります。引き続き、課題であるカテゴリ11の原単位改善に注力してまいります。
- ワークエンゲージメントは目標を達成いたしました。協力会社との連携を示す「作業所フィードバック」は目標に対して一步届かず未達となりました。
- また、定量的ではないものの重要なガバナンス指標として、取締役会実効性の向上とIRミーティングの拡充を掲げております。
- 取締役会の実効性向上に向けて弁護士レビューによる高度化を図るほか、2025年度に89回実施したIRミーティングの質・量をさらに拡充し、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを高めてまいります。

業界トップクラスのサステナビリティ経営を推進

環境省 第7回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン
「環境サステナブル企業」

- 4年連続選定
- 重要な環境課題に関する「リスク・事業機会・戦略」、「KPI」、「ガバナンス」の開示充実度を評価
- 情報開示の改善度が評価され、「環境開示プログレス企業」にも同時選出

CDP 2025 気候変動調査
最高評価「Aリスト」

- ゼネコンで唯一の8年連続選定
- 水・森林部門でも「B」評価を獲得
適切な資源管理が評価

LGBTQ+評価指標
「PRIDE指標2025」

- 昨年度の「シルバー」から最高位「ゴールド」へランクアップ
- LGBTQ+などの性的マイノリティへの取り組み施策が評価

- サステナビリティ経営に対する「外部評価」についてです。
- 環境省の「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、4年連続での「環境サステナブル企業」選定に加え、情報開示の改善が優れた企業に贈られる「環境開示プログレス企業」にも同時選出されました。
- 「CDP 2025 気候変動調査」にて最高評価の「Aリスト」を獲得いたしました。ゼネコンで唯一となる8年連続の選定であり、水・森林部門の「B」評価と合わせ、高い資源管理能力を証明しております。
- 性的マイノリティへの取り組みを評価する「PRIDE指標2025」では、最高位の「ゴールド」へランクアップいたしました。
- 今後も業界を牽引するサステナビリティ経営を通じて、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

突出価値で、未来を拓く。

見極め
確固たる強み

×

つなぐ
タテ×ヨコ
展開



突出価値
の創造

56

- 混迷する世界情勢の中、不確実な経営環境に対し、「確固たる強みの見極め」を展開し、戸田グループ独自の「突出価値」を創出していくことが不可欠であると認識しております。
- 特に、営業・設計・作業所というラインにおける提供価値を強化する「タテ展開」と建設事業と戦略事業の連携を高める「ヨコ展開」を推進し、高収益化を進めてまいります。
- 人財のフロントシフト、デジタル、技術開発への投資を拡充するとともに、資本効率の向上を通じて事業基盤を一層強化なものとまいります。
- 本計画を通じて未来ビジョンCX150「フェーズ2：価値の再構築」を確実に推進し、皆様のご期待にお答えする持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。
- どうぞご期待ください。



Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。