



2025年3月期 決算説明会

2025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. 中期経営計画2027 (2025-2027年度)

- 代表取締役社長 大谷 清介

1. 決算説明

コーポレート本部長 山崎 俊博

2025年3月期 業績ハイライト (連結)

■ 連結売上高 5,866億円 (前年比 +12.3%)

： 建築事業において手持ちの大型工事が進捗したことと、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により、前連結会計年度比12.3%増加の5,866億円となった。

■ 営業利益 266億円 (前年比 +48.8%)

： 営業利益は前連結会計年度比48.8%増加の266億円となった。主に当社の建築事業における採算性の向上と国内投資開発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 5,990億円 (個別) (前年比 +19.6%)

： 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増加したため、全体では19.6%増加の5,990億円となった。

	2024/3期 実績 (単位：億円)	2025/3期 実績	前期比	2026/3期 予想
連結売上高	5,224	5,866	12.3%	6,400
売上総利益	630 (12.1%)	767 (13.1%)	21.7%	800
営業利益	179 (3.4%)	266 (4.5%)	48.8%	240
経常利益	254	290	14.1%	262
親会社株主に帰属する 当期純利益	161	251	56.4%	210
ROE	4.8	7.3	—	6.3
建設受注高 (個別)	5,007	5,990	19.6%	4,800

【連結】事業（セグメント）別業績

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	3,581	1,271	477	582	574	9	△629	5,866
営業利益 (利益率)	168 (4.7)	75 (5.9)	47 (10.0)	31 (5.4)	11 (2.0)	△10 (-)	△57	266 (4.5)



(参考) 2024/3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	3,255	1,199	229	537	488	13	△499	5,224
営業利益 (利益率)	65 (2.0)	75 (6.3)	39 (17.2)	19 (3.6)	14 (3.0)	△4 (-)	△30	179 (3.4)

建設事業（主な受注工事）

※敬称略、工事名は略称

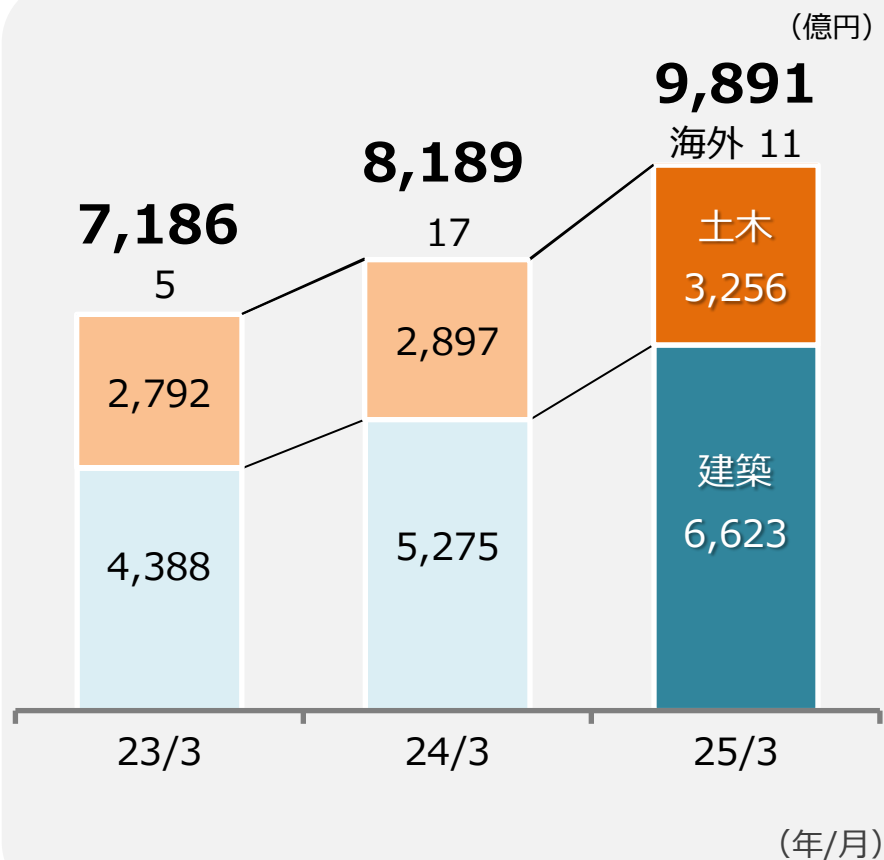
発注者（敬称略）		工事名
建 築	三田小山町西地区市街地再開発組合	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業に伴う 施設建築物新築工事（北街区）
	（学）昭和大学 （現（学）昭和医科大学）	昭和大学鷺沼キャンパス整備工事
	（株）千葉ヤクルト工場	新千葉工場建設工事
	ルイス特定目的会社	（仮称）K I X O 1 Aデータセンター新築工事
	（株）牧野フライス製作所	株式会社牧野フライス製作所 富士吉田工場 4期工事
土 木	東京都	城北中央公園調節池（二期）工事
	国土交通省関東地方整備局	R 6 霞ヶ浦導水第2機場新設工事
	豊明間米南部土地区画整理組合	豊明間米南部土地区画整理事業 令和6年度整地工事
	国土交通省北陸地方整備局	R 6 - 9 金沢東環 森本トンネル工事

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
	（株）出雲村田製作所	株式会社出雲村田製作所 新生産棟建設工事
	野村不動産（株）	（仮称）野村不動産日本橋本町ビル新築工事
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
	東京都	城北中央公園調節池（一期）工事その2

【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1,348億円の増加となった。
- 国内土木事業において、民間工事が減少したが、官公庁工事が増加したため、前事業年度比で359億円の増加となった。



1-1. 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

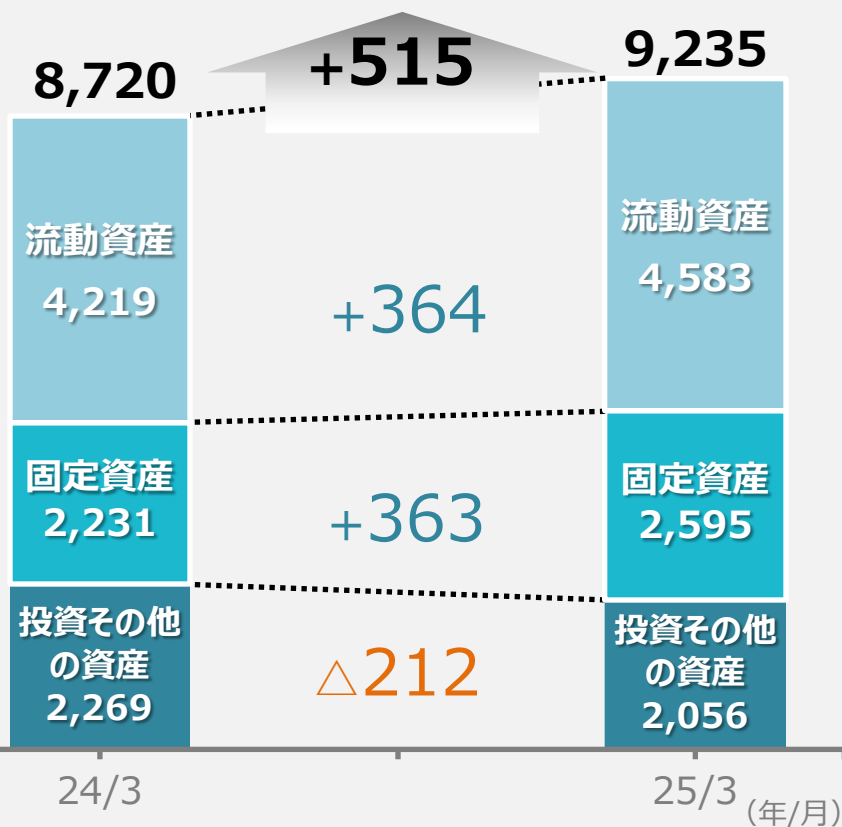
環境・エネルギー

事業	国内子会社	海外子会社	47社
建設	(株)アペ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12社	23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) 五島加工・デングウインドパワー(同) オショアウインドファームコンストラクション(株) 他4社	Toda Investimento do Brasil Ltda. Toda Energia do Brasil Ltda. Toda Energia 2 Ltda. Toda Asia Pacific Pte. Ltd. 他3社	17社

【連結】連結貸借対照表

資産の部

(億円)



■ 主な変動要因

流動資産 +364

現金預金	△308
売上債権	+484
販売用不動産	+234

固定資産 +363

建物・構築物	+730
機械・運搬具・備品	+23
土地	△66
建設仮勘定	△336

投資その他 △212

投資有価証券	△225
--------	------

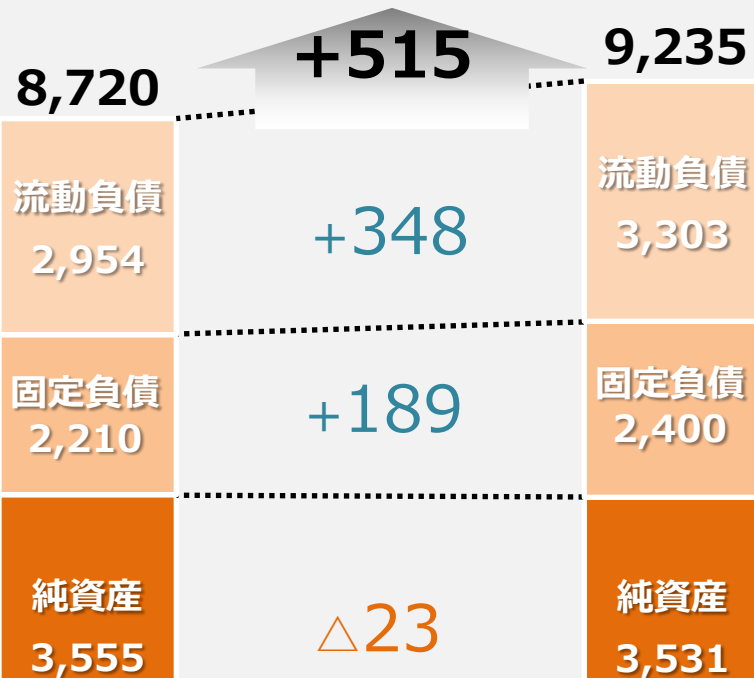
■ 流動比率の変化 (24/3 ➡ 25/3)

142.8% ➡ 138.8%

【連結】連結貸借対照表

負債・純資産の部

(億円)



24/3

25/3 (年/月)

■ 主な変動要因

流動負債 +348

短期借入金	△85
コマーシャル・ペーパー	+50
1年内償還社債	+101
未成工事受入金	+205

固定負債 +189

長期借入金	+224
繰延税金負債	△77

純資産 △23

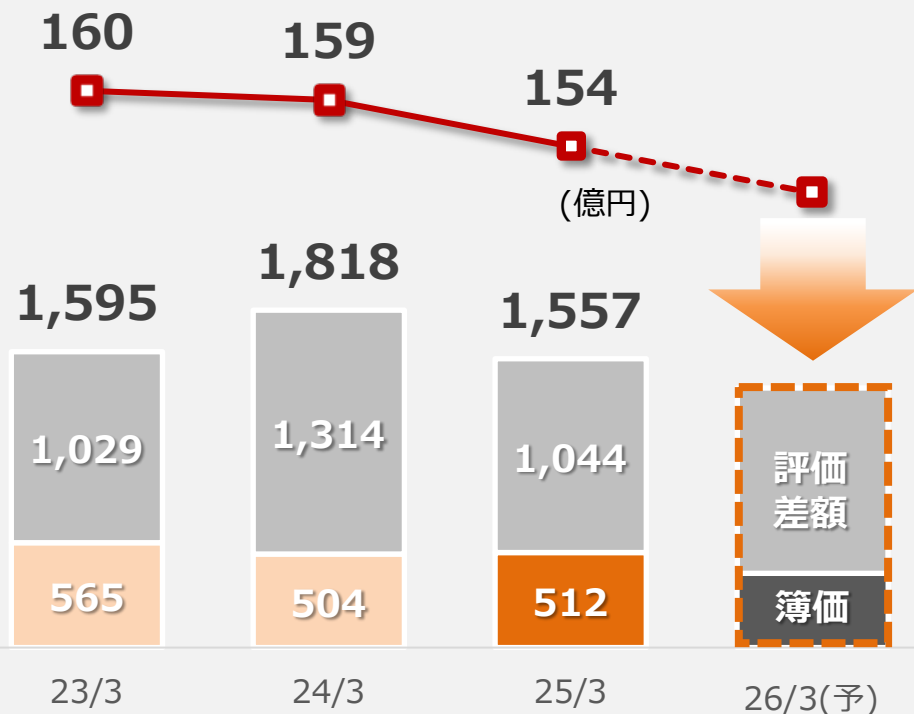
その他有価証券 評価差額金	△194
利益剰余金	+150

■ 自己資本比率の変化 (24/3 ➡ 25/3)

40.0% ➡ 37.1%

【個別】政策保有株式の推移

保有銘柄数



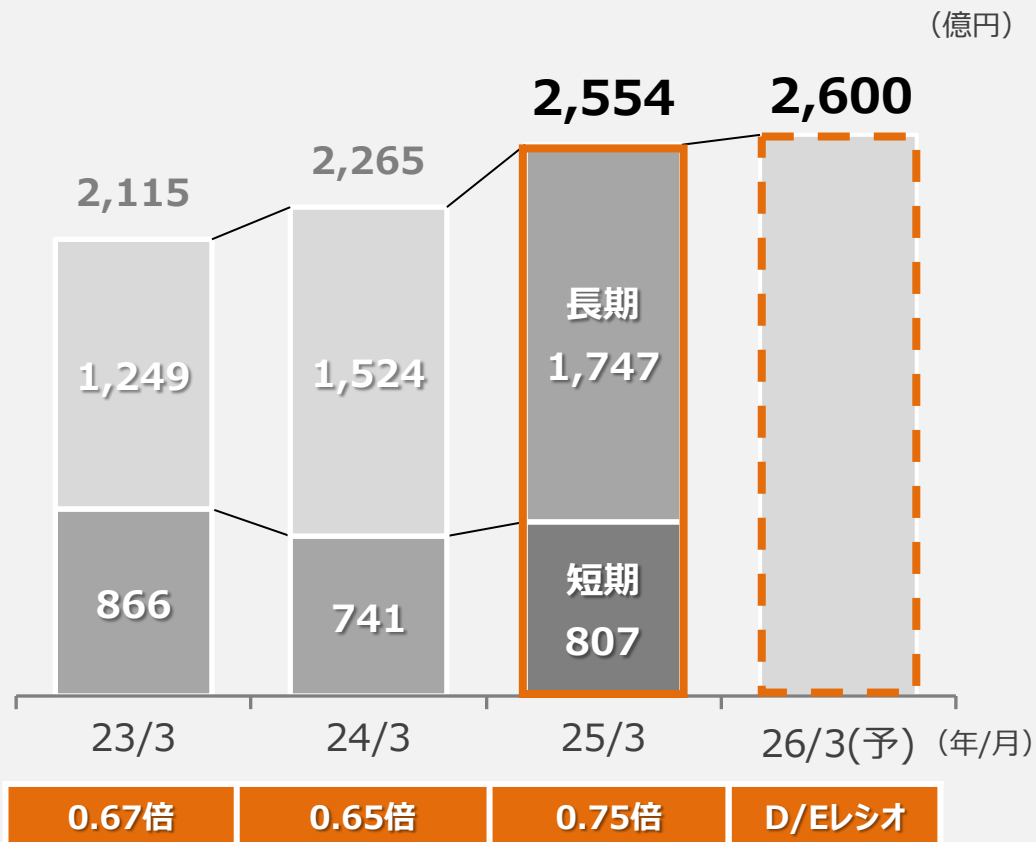
- 成長投資の原資確保の観点から、政策保有株式の残高縮減を進めます。
- 22年～24年度の3カ年で *300億円以上の売却計画に対し、*441億円を売却しました。
- 25年～27年度の3カ年では *500億円以上を売却する方針です。

*時価ベース

(参考) 政策保有株式の売却実績

	売却価額
23/3	115億円
24/3	166億円
25/3	159億円
計	441億円

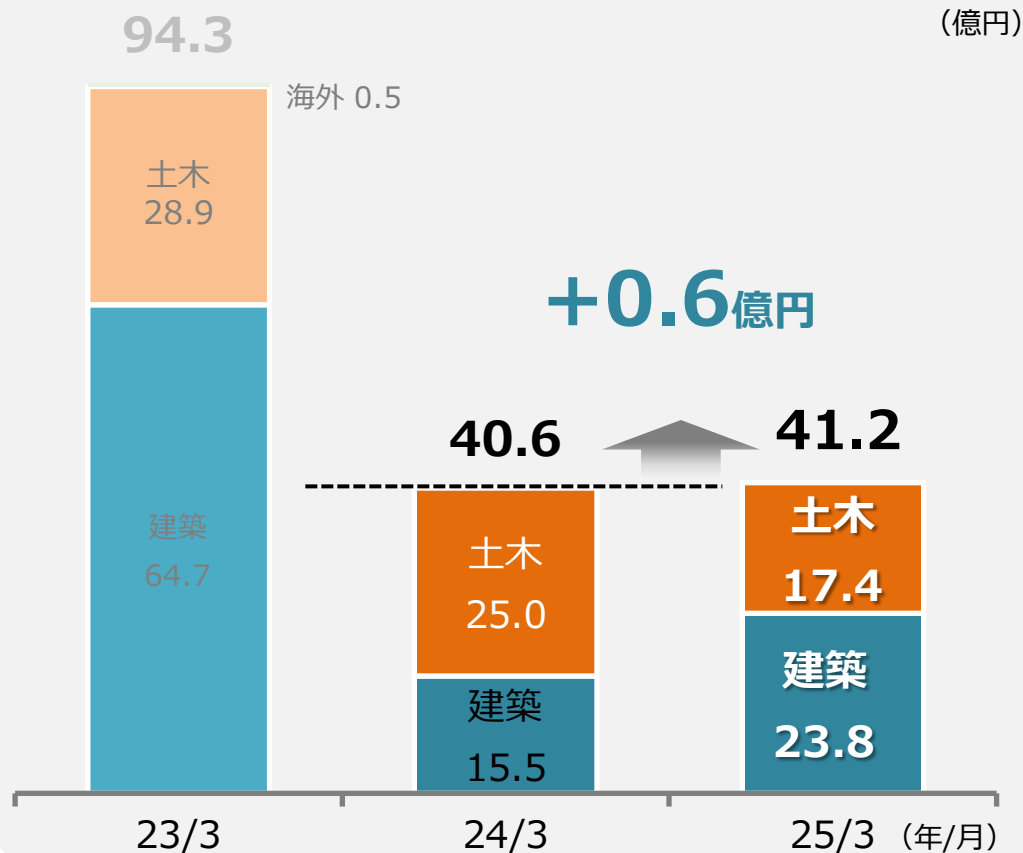
【連結】有利子負債の推移



※ D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

- 2025年3月期
短期借入金が85億円減少したが、CPが50億円、長期借入金が224億円、社債が100億円増加したことにより、有利子負債は288億円増加した。
- 2026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、2025年3月期より46億円増加する予定。

【連結】工事損失引当金の推移



■ 工事損失引当金

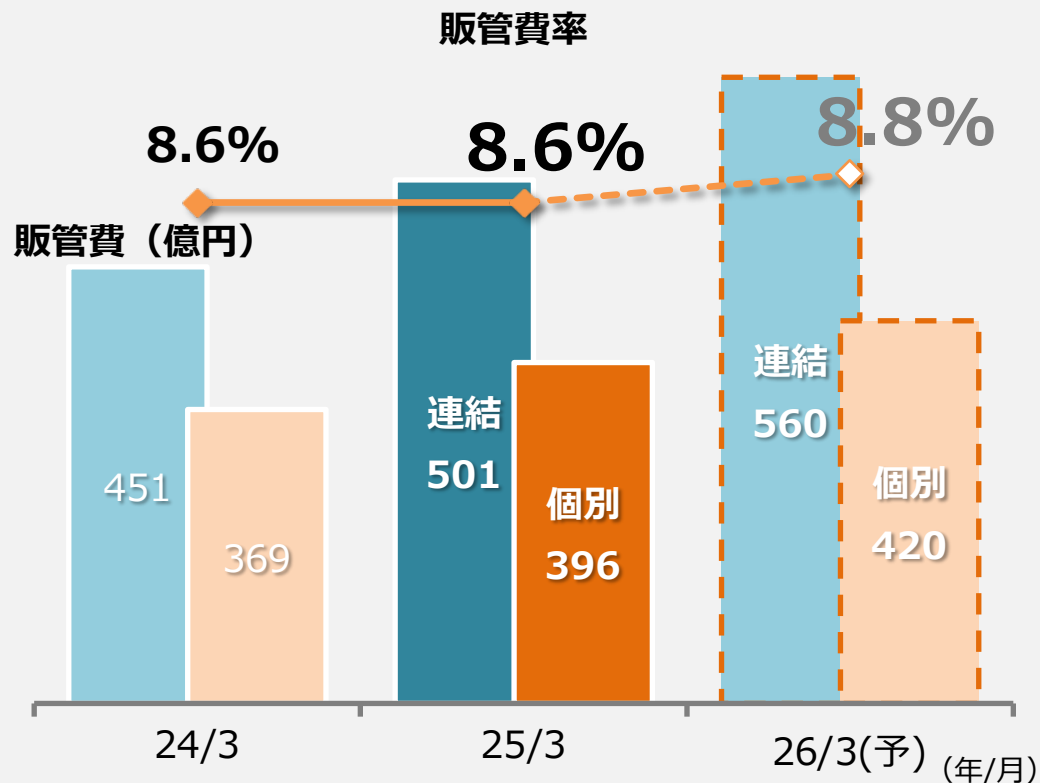
+0.6億円 (前期比)

■ 主な要因

国内建築事業における数件の工事において、労務費と資材価格の上昇等により工事原価が増加した。

国内土木事業においては、工事の進捗および利益向上により減少した。

【連結】販管費の推移



■ 2025年3月期

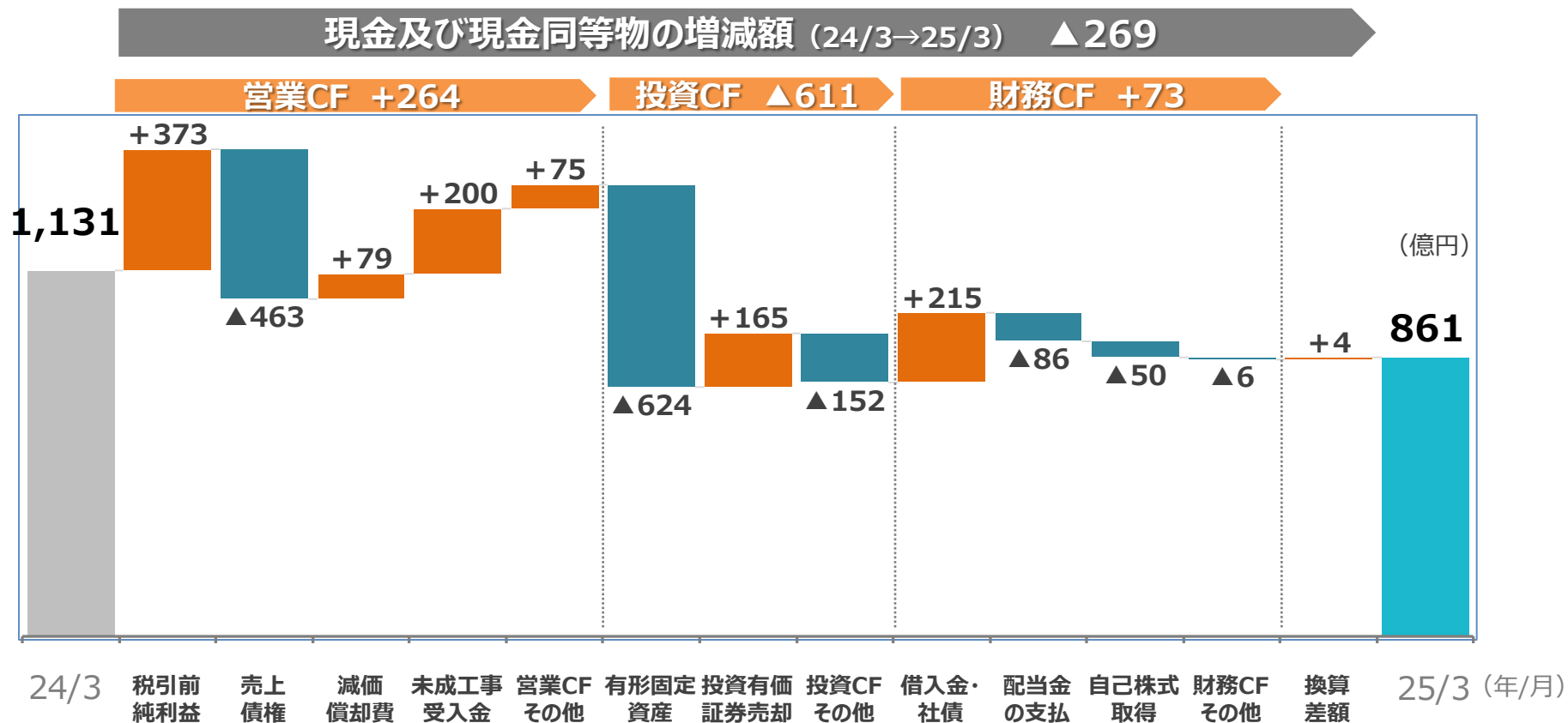
個別においては、主に人件費およびデジタル化に関する費用の増加により前年同期比で26億円の増加となった。

連結においては、上記要因に加え、子会社数の増加により、49億円の増加となった。

■ 2026年3月期

人財、技術研究開発、デジタル化への投資を引き続き行うため、個別・連結ともに増加する予定。

【連結】キャッシュ・フロー





1 - 2. 今後の見通し

【連結】2026年3月期 業績予測

(億円)

	2025/3期	2026/3期		
		予 測	前期との差	
連結売上高	5,866	6,400	+9.1%	+533
営業利益	266	240	△9.9%	△26
経常利益	290	262	△9.9%	△28
親会社株主に帰属する 当期純損益	251	210	△16.6%	△41
建設受注高 (個別)	5,990	4,800	△19.9%	△1,190

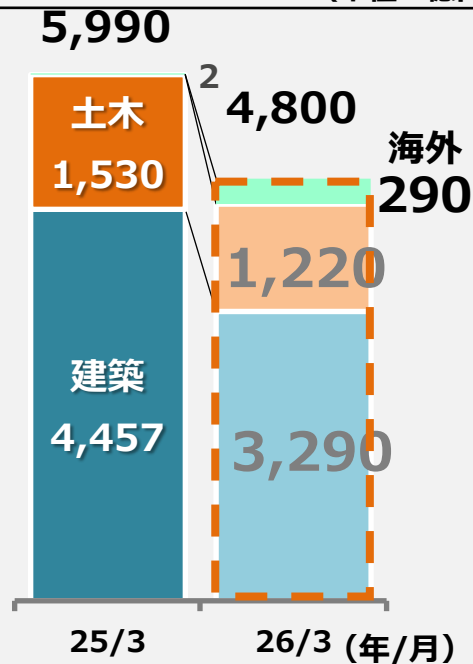
【個別】2026年3月期 業績予測

	金額 (億円)	利益率 (%)
売上高	4,990	
売上総利益	550	11.0
建設事業 利益	533	11.4
(国内建築)	(383)	(11.0)
(国内土木)	(148)	(12.8)
(海 外)	(2)	(7.1)
投資開発事業等 利益	16	5.3
一般管理費	420	
営業利益	130	2.6
経常利益	156	3.1
法人税等	68	
当期純利益	162	3.2

【個別】建設事業の業績予測

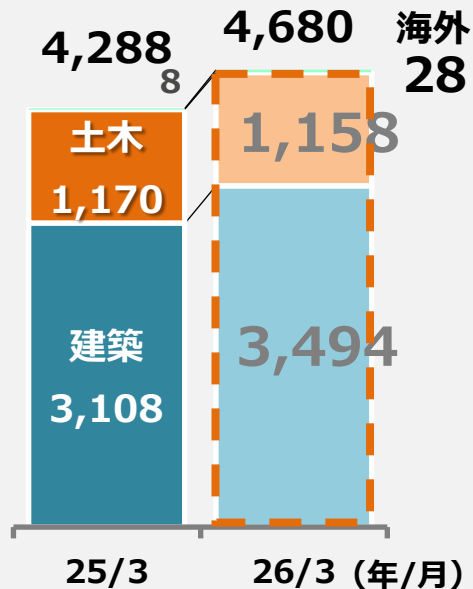
建設受注高

(単位：億円)



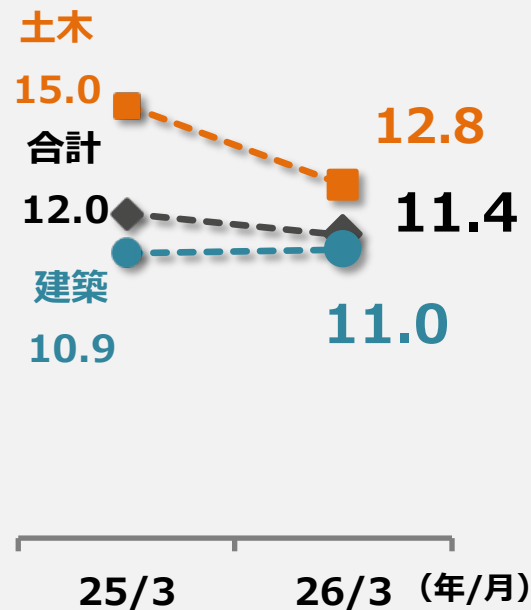
完成工事高

(単位：億円)



完成工事利益率

(%)



TODAグループ



中期経営計画2027（2025-2027年度）

『見極め、つなぐ。』 ～ 発散から結束、価値の最大化へ ～

代表取締役社長 大谷 清介

CONTENTS

1. はじめに

2. 未来ビジョンCX150

3. 前中計の振り返り

3-1. 達成度評価

(1) 経営指標

(2) 非財務目標

3-2. 重点管理事業等における成果

3-3. 経営環境と課題認識

4. 中期経営計画2027

4-1. 全社戦略

(1) 中期経営計画2027の位置付け

(2) 基本コンセプト

(3) 数値目標（業績・財務KPI）

(4) 数値目標ロードマップ

(5) 事業別 業績目標

(6) キャッシュフロー（3カ年累計）

(7) 投資計画（3カ年累計）

(8) 株主還元・政策保有株式

(9) 価値創造モデル

4-2. 事業戦略

(1) 事業戦略ロードマップ

(2) 建設事業

- Smart innovationの推進

(3) 戦略事業

(4) 重点管理事業

- SECC事業（フェーズ1）

- 環境・エネルギー事業

- 海外事業

(5) 事業基盤強化

- 人的資本経営

- DX戦略

- 非財務目標

5. 最後に

1. はじめに

このたび、戸田建設グループ（以下、TODAグループ）は、2025年度から2027年度の3カ年を対象とする「中期経営計画2027」を策定いたしました。

TODAグループは、2021年に発表した「未来ビジョンCX150」（以下「CX150」）の実現に向けて、2024年度を最終年度とする「中期経営計画2024ローリングプラン」（2022年5月発表、以下「前中計」）に基づき、事業ポートフォリオの強化と持続可能な価値創造に取り組んでまいりました。

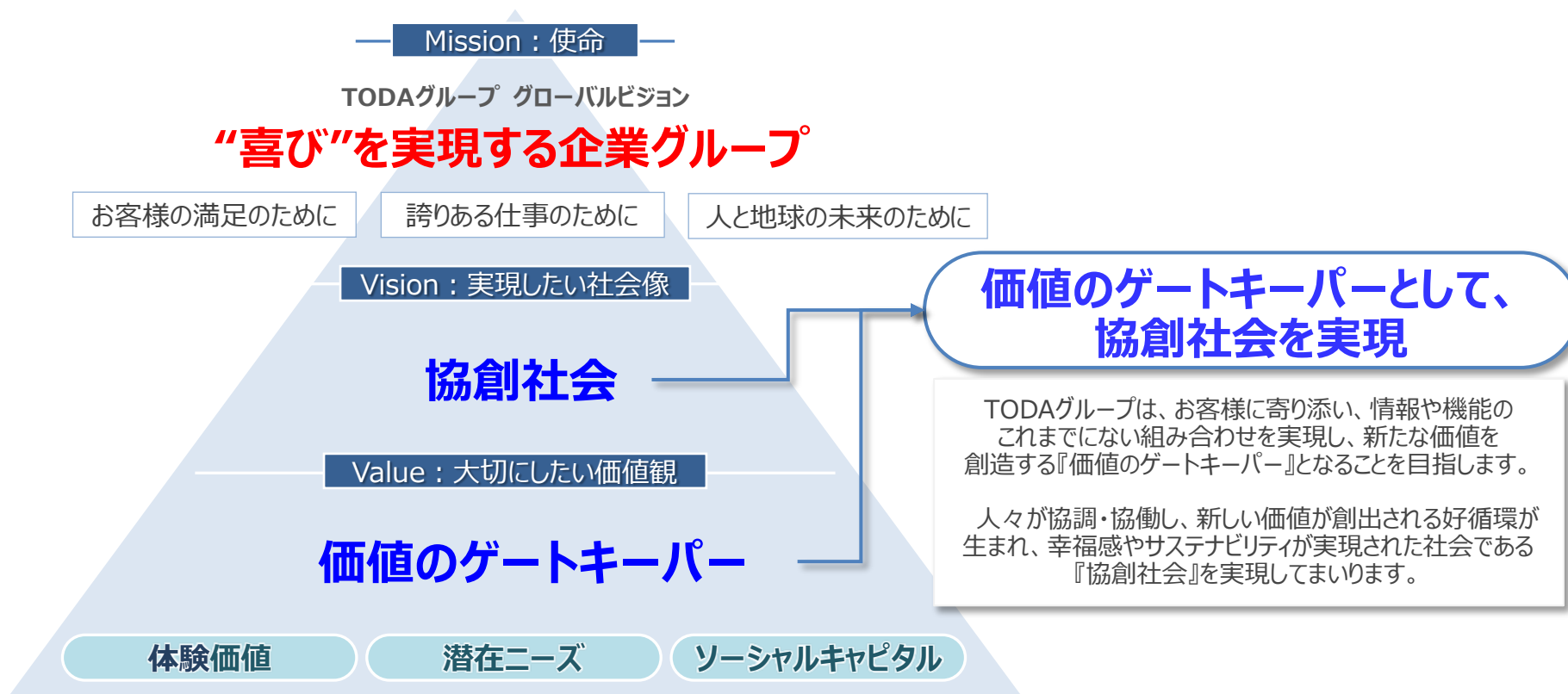
前中計では、CX150のフェーズ1「価値の源泉へのアクセス」を目的に、新本社ビル「TODA BUILDING」の建替え、地域創生を目指す「アグリサイエンスバレー常総」の開業、そしてカーボンニュートラルに向けた「五島市沖洋上風力発電事業（浮体式洋上風力発電事業）」の推進など、将来を見据えた成長投資を積極的に実施いたしました。また、一部の業績目標は未達となったものの、最終年度には建設事業の収益が回復基調に転じており、この勢いを新たな成長の推進力へと転換させてまいります。

このような成果と課題を踏まえ、さらに今後の不確実な経営環境に向け、確固たる強みを見極め展開し、TODAグループ独自の「突出価値」を創造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・作業所における提供価値を高める「タテ展開」と、建設事業と戦略事業の連携を深める「ヨコ展開」を推進し、高収益化を目指していきます。また、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、事業基盤を一層強固なものとしてまいります。

本計画を通じて、CX150のフェーズ2「価値の再構築」を着実に推進し、皆様のご期待に応え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。

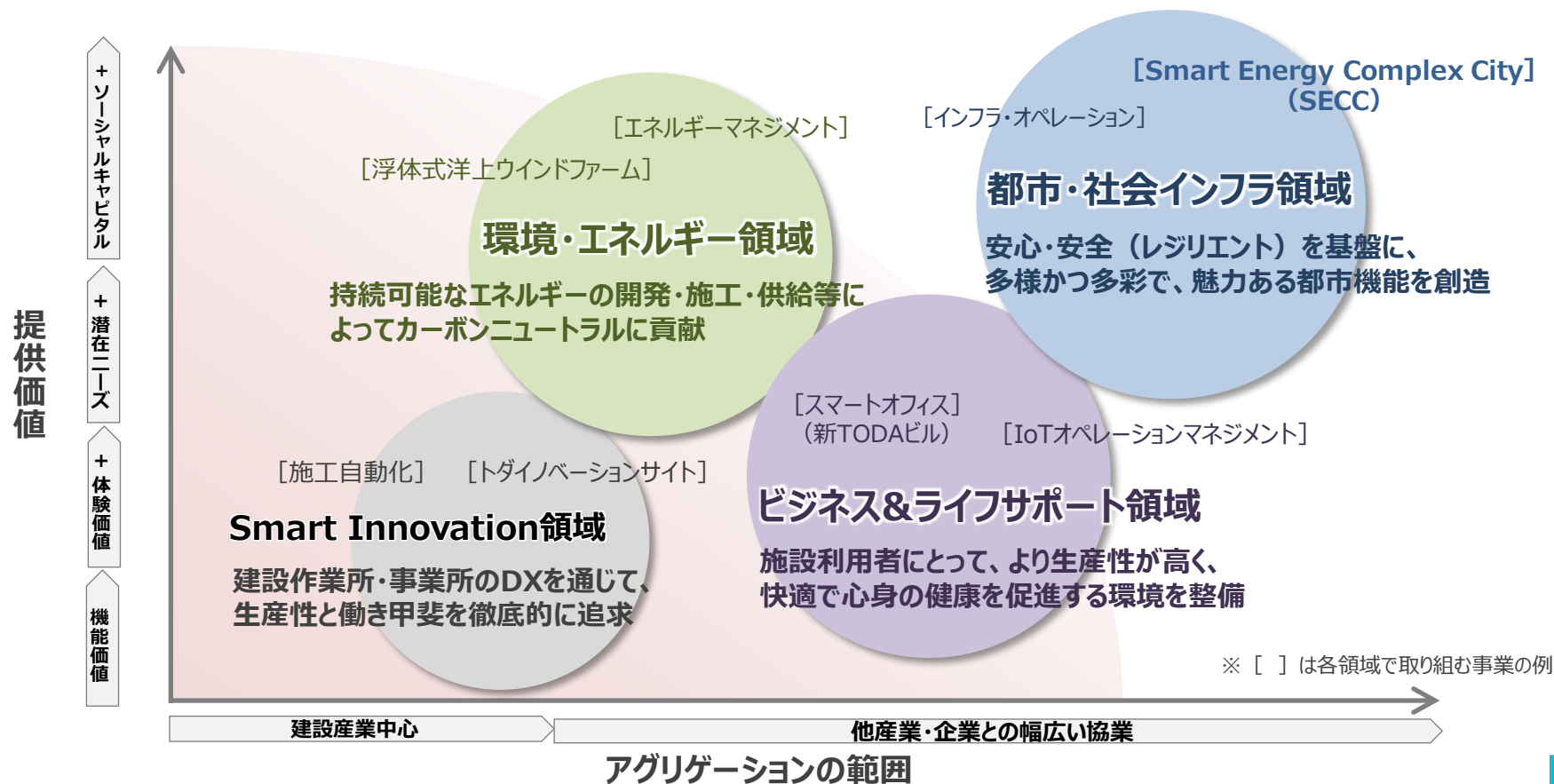
※突出価値：TODAグループの独自の視点と最先端の技術に基づく、お客様の期待を超える突出した提供価値

2. 未来ビジョンCX150 ～ 創業150周年となる2031年にむけた未来ビジョン ～



2. 未来ビジョンCX150 ～ 事業領域と展開 ～

4つの事業領域の展開を通じて、協創社会の実現に貢献



2050年の未来を想定した、レジリエントでウェルビーイングな都市構想



SECCは、TODAが提唱する、未来の都市構想です。本構想の実現にむけて、地域との連携・協調に基づき、環境エネルギーを軸とした社会課題解決型のまちづくりを進めていきます。

▶ [SECC特設サイト](#)



センターシティ



スマートアグリタウン



エネルギータウン



3. 前中計の振り返り

3-1. 達成度評価 | (1) 経営指標

目標達成に至らずも、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		
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

3-1. 達成度評価 | (2) 非財務目標

CO2排出量削減率は目標達成

- E（環境）：RE電力採用現場の拡大、環境配慮型燃料使用等によるCO2削減取り組みを推進
- S（社会）：数値目標に対して災害発生件数が上回ったことによる目標未達
- G（ガバナンス）：利益目標未達による労働生産性の低下により目標未達

評価指標			2022	2023	2024		評価
			実績	実績	実績・予測	目標	
E	CO2排出量 スコープ1+2	削減率（20年度比）	▲14.5	▲29.9	▲43.8	▲16.8 % 以上	○
		原単位（/億円）	13.6	11.7	9.7	11.2 t-CO2 以下	
	スコープ3	削減率（20年度比）	▲0.8	▲10.9	▲19.8	▲10.0 % 以上	
		カテゴリ1原単位（/億円）	700.4	614.2	559.8	540.7 t-CO2 以下	
		カテゴリ11 原単位（/㎡）	2.9	2.7	2.3	3.5 t-CO2 以下	
S	全度数率		4.22	3.84	3.80	1.00 以下	△
	度数率		0.40	0.44	0.46	0.10 以下	
G	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

○ 目標達成 △ 目標未達

※ スコープ1：軽油等の使用により直接排出されるCO2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CO2排出量

スコープ3：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

カテゴリ1：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1：取引金額1億円当たり排出量、カテゴリ11：竣工延床面積1㎡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

3-2. 重点管理事業等における成果 “価値の源泉へのアクセス”を目的とした取り組み

未来ビジョンCX150の実現にむけて、積極的な成長投資を実行

不動産開発 1,840億円（22-24実績）

■ TODA BUILDINGの完成

- 国内トップレベルの耐震性能を持ち、最先端技術を盛り込んだTODAの**フラッグシップ**となる作品が完成
- 「街に開かれたアートを実践するオフィスビル」として京橋地域のまちづくりに貢献 **2024年11月開業**

■ 地域創生事業への取り組み

- 農業6次産業化**による新しいまちづくりの展開（アグリサイエンスバレー常総） **2023年5月開業**
- 越前たけふ駅周辺での**スマートシティ形成**にむけた**官民連携（PPP）プロジェクト**の推進 等



「常総ONSEN&SAUNA お湯むすび」

環境・エネルギー 462億円（22-24実績）

■ 洋上風力発電事業への取り組み

- 浮体式洋上風力のトップランナーとして、**五島市沖洋上風力発電事業**を推進 **2026年1月運転開始予定**
- 自己昇降式作業台船（SEP船）**を共同保有



五島市沖洋上風力発電事業



SEP船の共同保有

M&A 72億円（22-24実績）

■ 将来成長にむけた事業領域の拡大

- TATA社（インドネシア）**のグループ化による東南アジアにおける**プレゼンス拡大** **2022年9月子会社化**
- 建設周辺領域への提供価値拡大にむけた**M&A・資本業務提携**の締結（米・プラチナランド社、カケン社、イーレックス社、パワーエックス社 等）

※重点管理事業（前中計）：新TODAビル、再エネ事業、海外事業

3-3. 経営環境と課題認識

事業基盤強化とグループシナジー発揮を通じた、収益力強化が課題

経営環境

社会情勢

- 地政学的リスクの顕在化
- 労働人口減少と少子高齢化

市場・顧客ニーズ

- 民間設備投資・再開発・地方創生
- 国土強靱化・老朽化インフラ更新
- 環境関連ニーズ・再生可能エネルギーへの期待

事業リスク

- 建設物価の高止まり
- 担い手不足の深刻化
- 国際的なインフレ基調と金利上昇

TODAグループの課題と方向性

■ 建設事業における事業基盤強化

- ・ 人財獲得・作業所への人財シフトによる消化体制の強化
- ・ 物価上昇・契約等リスク管理の徹底

■ 成長投資の早期収益化にむけた事業の見極め

- ・ 成長投資の安定収益化にむけたビジネスモデルの確立
- ・ 継続的モニタリング評価による事業継続性を見極め

■ 事業間・グループ間の相互シナジー発揮

- ・ 建設・戦略事業が協働する、新たな重点管理事業（まちづくり事業）の展開
- ・ 環境・エネルギー及び海外事業の拡大、収益力強化

中期経営計画2027

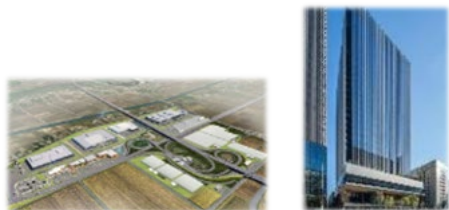


4. 中期経営計画2027

4-1. 全社戦略 | (1) 中期経営計画2027の位置付け

未来ビジョンCX150・フェーズ2「価値の再構築」の推進

－ 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

フェーズ1

価値の源泉へのアクセス

(2022-2024)
中期経営計画2024
ローリングプラン

CX150の実現／事業ポートフォリオ強化

フェーズ2
価値の再構築

(2025-2027)
中期経営計画2027

見極め、つなぐ。
発散から結束、価値の最大化へ

確固たる強みの見極めと展開

フェーズ3
協創社会の実現

(2028-2030)
次期中期経営計画



突出価値の創造

創業
150周年

2022 2023 2024

2025 2026 2027

2028 2029 2030

2031

見極め、つなぐ。

～ 発散から結束、価値の最大化へ ～

見極め

確固たる強み

- 人財×デジタル×総合知による事業基盤の強化と、ものづくり・ソリューションの強みを最大限に活かせる領域・分野の選択
- 持続的成長を実現するための成長投資と早期収益化を通じた事業ポートフォリオの最適化

つなぐ

タテ×ヨコ展開

- 人財シフトとバリューチェーン強化を通じたフロントライン（営業・作業所）における顧客価値の最大化と社会課題への対応（タテ展開）
- 建設事業と戦略事業の連携強化による価値創造と建設ライフサイクルへの展開（ヨコ展開）

突出価値・高収益化

4-1. 全社戦略 | (3) 数値目標 (業績・財務KPI)

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

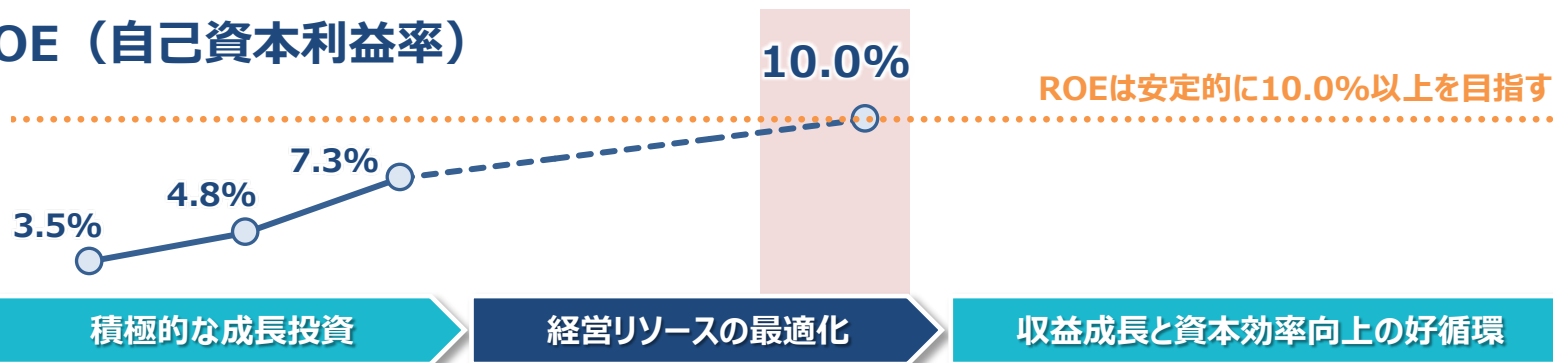
D/Eレシオ **0.8**倍 以下

株主還元

DOE **3.5**% 以上
総還元性向 **70.0**% 程度

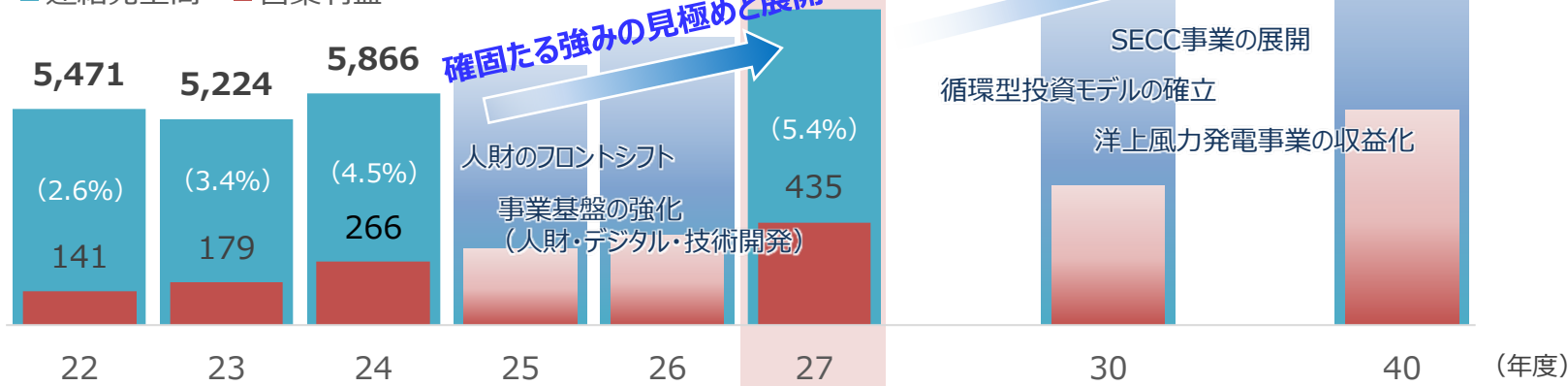
4-1. 全社戦略 | (4) 数値目標ロードマップ°

ROE（自己資本利益率）



連結売上高・営業利益（億円）

■ 連結売上高 ■ 営業利益 () 営業利益率



4-1. 全社戦略 | (5) 事業別 業績目標

建設事業の収益成長と戦略事業の総合力によって営業利益を積み上げ

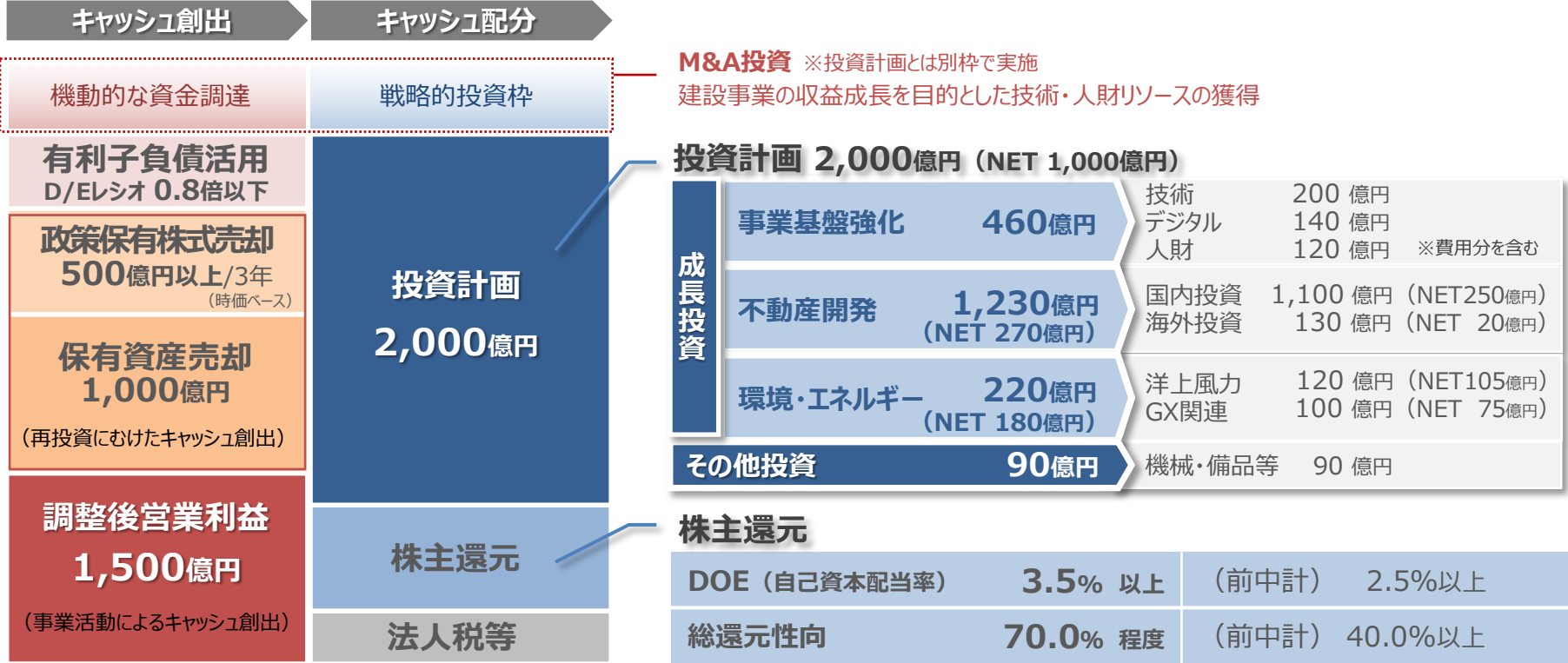
		売上高 (億円)			営業利益 (億円)			
		24年度 実績	27年度 計画	24年度比	24年度 実績	27年度 計画	営業 利益率	24年度比
建設事業	建築	3,581	4,300	20.1%	168	220	5.1%	30.4%
	土木	1,271	1,500	18.0%	75	90	6.0%	19.8%
戦略事業	国内投資 開発	477	500	4.8%	47	60	12.0%	26.1%
	海外 グループ会社	574	900	56.7%	11	35	3.9%	198.2%
	環境・ エネルギー	9	70	650.1%	▲10	5	7.1%	—
	国内 グループ会社	582	800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

- ・受注案件の選択と集中、人財の確保及びフロントシフトを通じた建設事業の拡大
- ・国内・海外法人（インドネシア等）、再エネ事業の成長による戦略事業の収益確保

※連結計には消去を含む

4-1. 全社戦略 | (6) キャッシュ アロケーション (3カ年累計)

政策保有株式・保有資産売却によるキャッシュ創出と成長投資・株主還元を強化

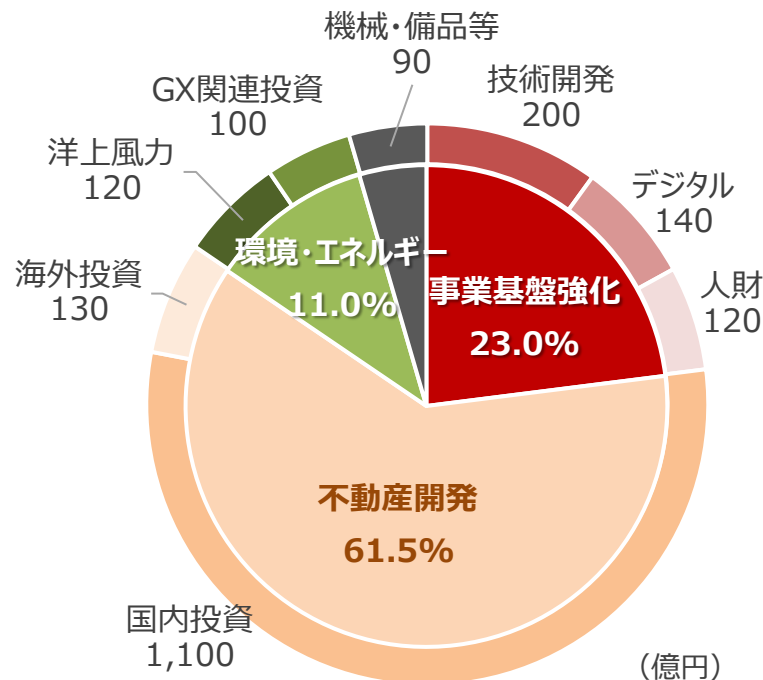


※ 調整後営業利益 = 営業利益 - 販売用不動産粗利益 + 減価償却費 + 事業基盤投資 (費用分)
DOE (純資産配当率) = 配当総額 ÷ 自己資本、総還元性向 = (配当総額 + 自己株取得額) ÷ 当期純利益

4-1. 全社戦略 | (7) 投資計画 (3カ年累計)

事業基盤（人財・デジタル・技術開発）への投資を拡充

投資計画（3カ年累計）2,000億円（NET投資 1,000億円）



※下段は前中計実績

事業基盤強化

460億円 ※費用分を含む
255億円

- 人財・デジタル・技術への投資を強化
- 人財投資には、従業員の処遇改善策を盛り込む

不動産開発

1,230億円 (NET270億円)
1,840億円 (NET1,198億円)

- 建設事業及びグループ事業とのシナジーを創出
- 「循環型投資モデル（NETゼロ）」の実現にむけた、案件のつくり込みと私募リート・ファンドへの売却

環境・エネルギー

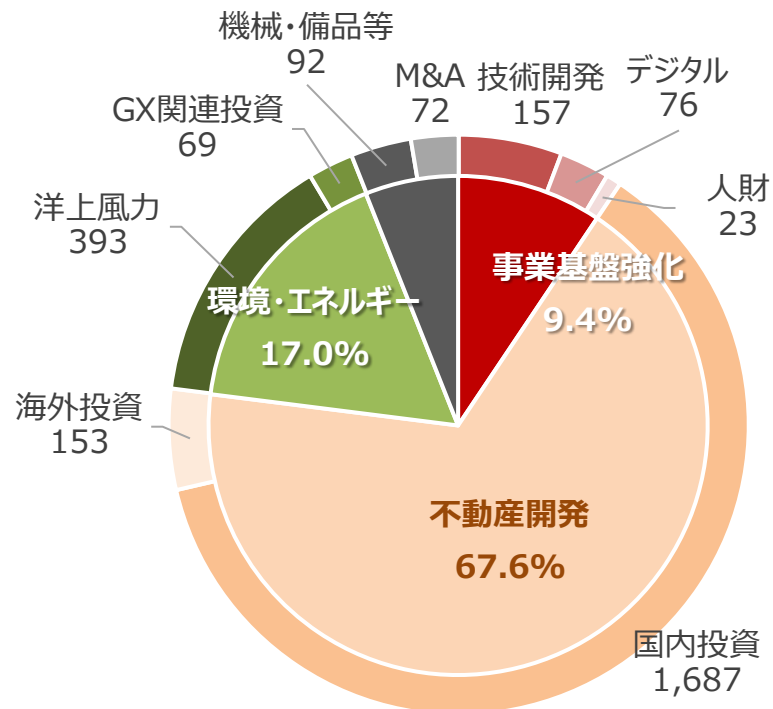
220億円 (NET180億円)
462億円 (NET460億円)

- 26年1月より五島市沖洋上風力発電事業を運転開始
- GX関連投資では、ブラジル陸上風力、バイオマス発電等への投資を実行

参考：投資計画（前中計実績との比較）

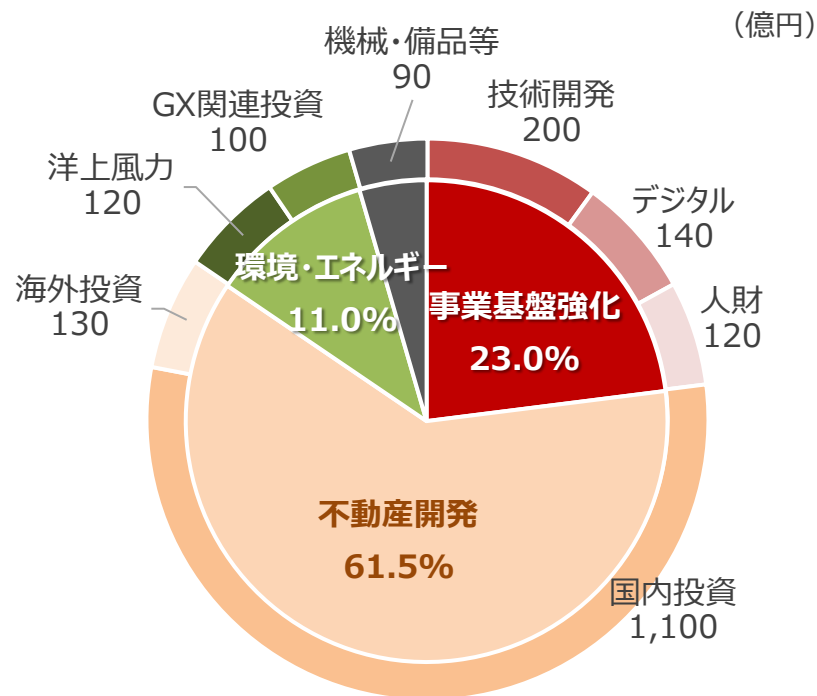
前中計実績

2,723億円（NET2,078億円）



中期経営計画2027

2,000億円（NET1,000億円）



4-1. 全社戦略 | (8) 株主還元・政策保有株式

株主還元の強化とともに、資本効率の向上を推進

株主還元方針

- 直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による還元を目指し、DOE3.5%以上、総還元性向 70.0%程度を方針とする

前中計
(22-24年度)

DOE
2.5 % 以上

総還元性向
40.0 % 以上

中期経営計画2027
(25-27年度)

DOE
3.5 % 以上

総還元性向
70.0 % 程度

株主還元を強化

※ 総還元性向 = (配当総額 + 自社株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益
※ DOE (純資産配当率) = 配当総額 / 自己資本

政策保有株式の売却予定 (資産効率化)

51.3%

44.3%

売却価額
(3カ年累計)

500億円 以上

*時価ベース

政策保有株式の売却を原資として、
成長にむけた再投資を実行

政策保有株式/連結純資産(期末)

連結純資産比30%ライン

2030年度までに
連結純資産比
20%未満達成

1,825

1,314

511

2023
(実績)

1,566

評価
差額

簿価他

2024
(実績)

政策保有株式の売却

2025
(計画)

2026
(計画)

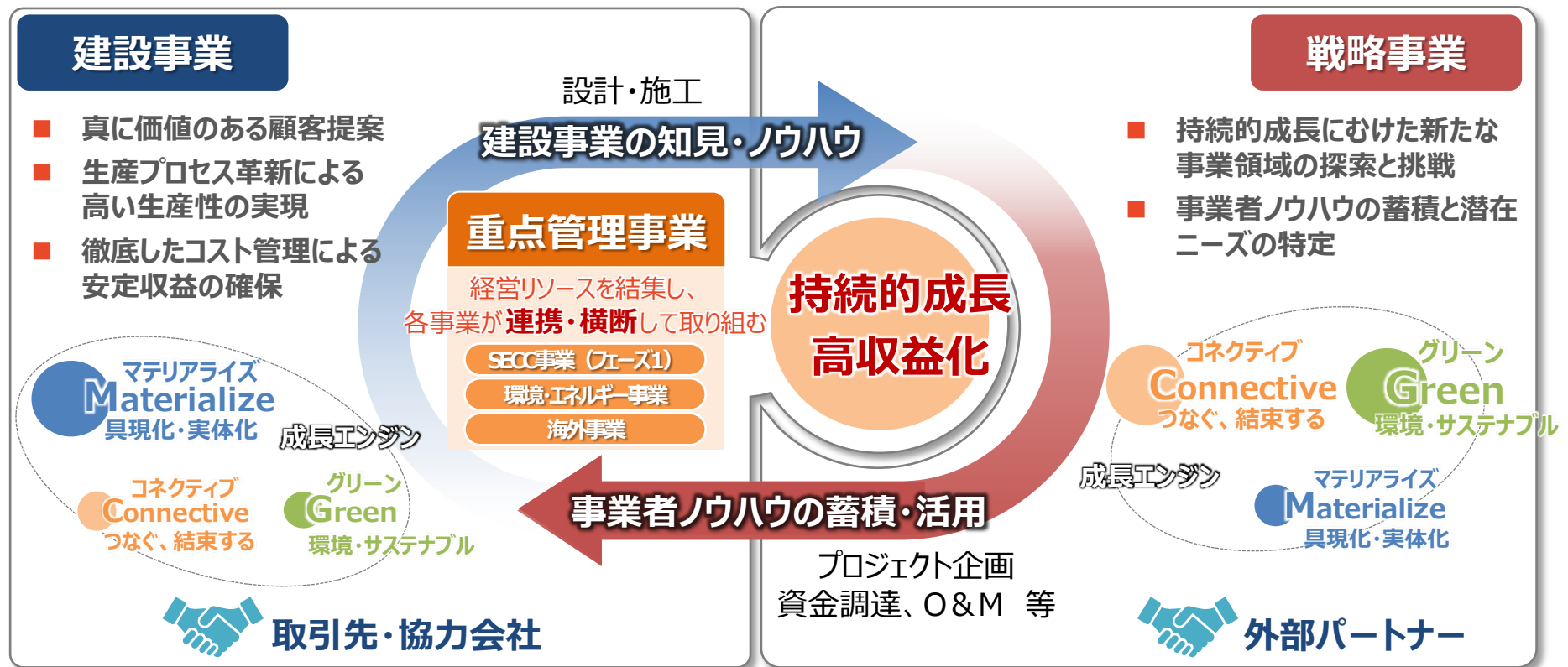
2027
(計画)

(億円)

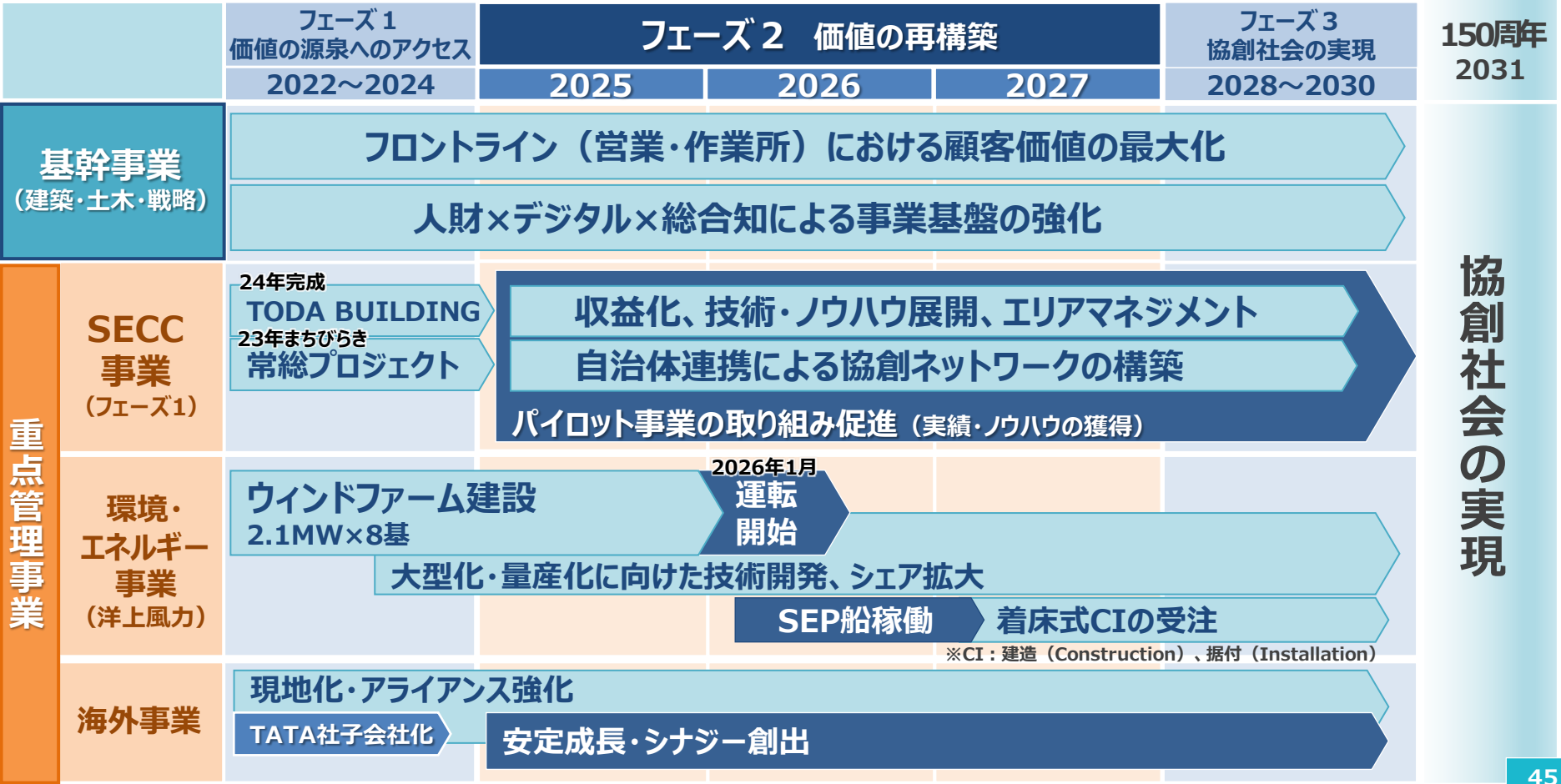
(年度)

4-1. 全社戦略 | (9) 価値創造モデル

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

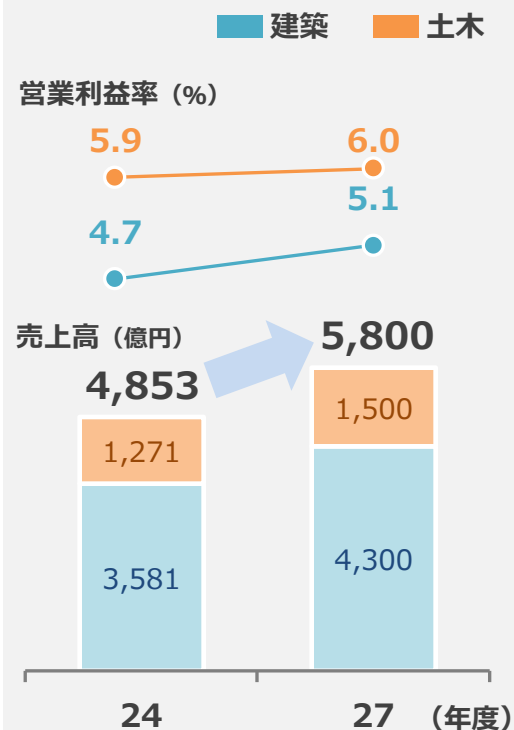


4-2. 事業戦略 | (1) 事業戦略ロードマップ°



顧客・市場ニーズに対応するための生産性・技術力向上と組織体制強化

業績目標



注力分野

主な取り組み

建築

- 病院・学校をはじめ、多様な建物用途において、潜在ニーズの具現化と高い生産性を発揮

- ・ 生産プロセス変革とBIMを中心とした生産情報フル活用に向けた取り組み
- ・ データ・業務の標準化による生産性向上と差別化価値の獲得（データドリブンによる顧客価値向上）
- ・ 受注時の物価上昇・契約等リスク管理の徹底

土木

- 国土強靱化、インフラ再生
- 再生可能エネルギー関連施設
- 海外土木インフラ工事

- ・ 受注確度向上・工事实績強化のための工事技術・技術提案力の更なる向上
- ・ 陸上風力の競争力向上、SEP船を活用した着床式洋上風力のCI受注
- ・ ODA工事によるノウハウの蓄積、組織体制の構築、サプライチェーンの強化

共通

- 受注機会に柔軟に対応できる消化体制の構築
- 生産プロセス革新（スマートイノベーション）

- ・ 消化人員の獲得、人材シフトによる人員配置の適正化、協力会社の集う力の向上（担い手不足への対応）
- ・ デジタル活用・技術開発による生産性向上・差別化価値の獲得（顧客ニーズ・社会課題への対応）

自動化・省力化技術の確立にむけた取り組みを推進

■ TODA BUILDINGでの実証技術の展開

タワークレーン遠隔化や自動搬送等を改良し、
施行中の大型現場へ展開

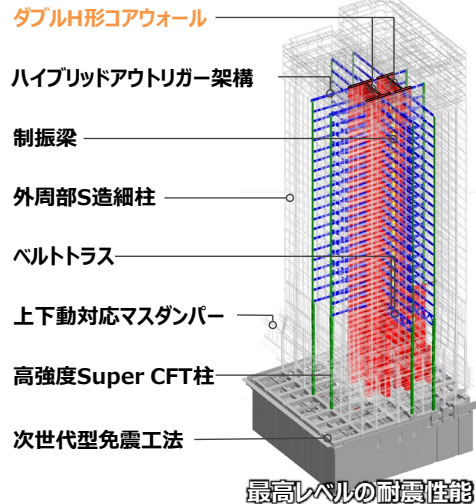


タワークレーンの自動化・遠隔化

TODA BUILDINGへ
適用した自動化技術の例



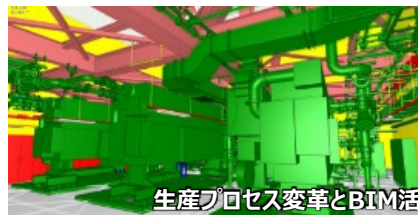
垂直・水平自動搬送システム



(参考)
スマート化技術の社会実装



■ 生産プロセス変革とBIMを中心とした 生産情報フル活用

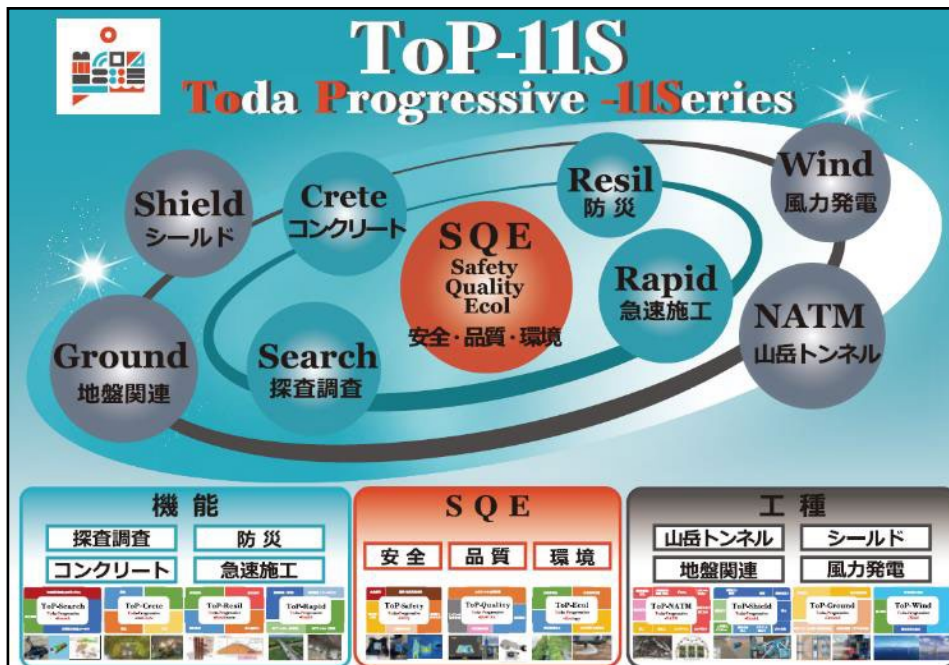


生産プロセス変革とBIM活用に向けた取り組み



技術開発推進における技術のシリーズ化とデジタル活用

(技術開発の例)

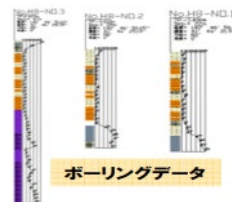
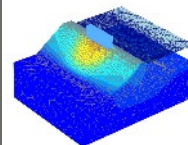
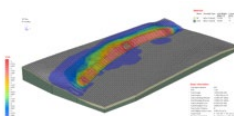


技術のシリーズ化の充実

- 技術ラインナップにより、顧客・社会、施工現場へ最適なソリューションを提供

3Dデータ収集
(準備段階)

区画整理DX

3Dデジタルツインデータ
3D解析 (設計段階)3Dデジタルツインデータ活用
(工事段階)

【効果】

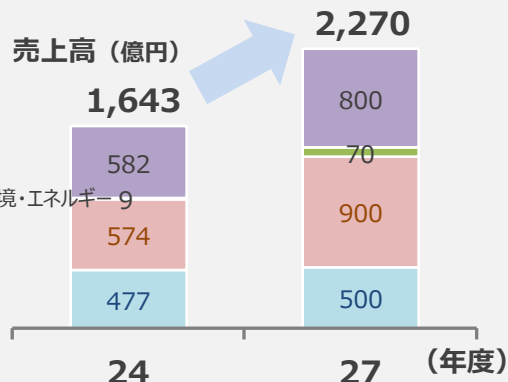
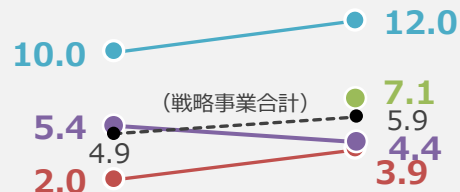
- 設計段階で周辺との整合性を確認し、手戻り防止（フロントローディング）
- 見える化による関係者との意思疎通、コミュニケーション
- 3D技術的検討による設計・施工の効率化、精度向上

グループの総合知を多方面に展開

業績目標

■ 国内投資開発 ■ 海外グループ
■ 環境・エネルギー ■ 国内グループ

営業利益率 (%)



※環境・エネルギーの24年度営業利益率はマイナスのため非表示

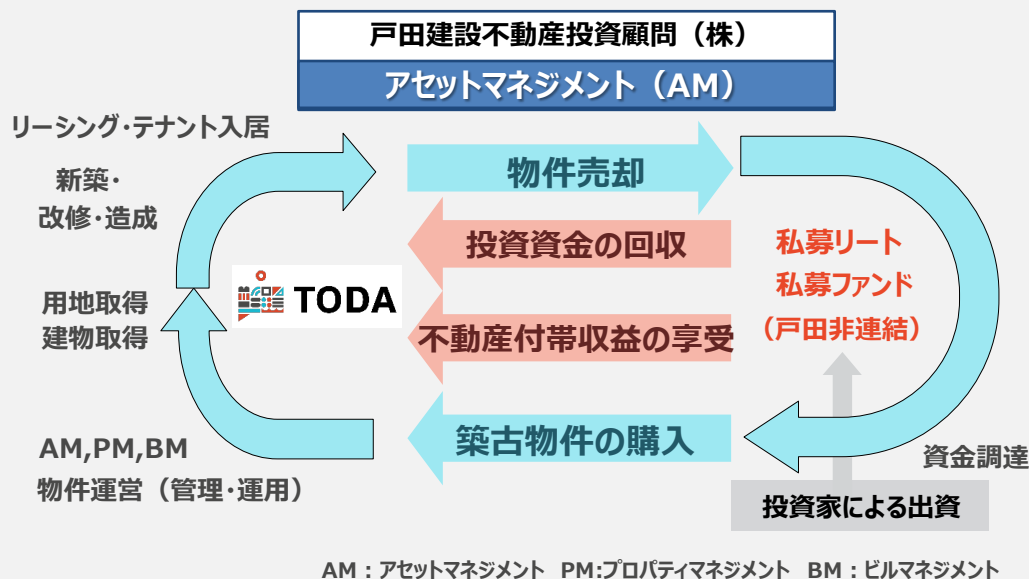
- TODA BUILDINGや常総プロジェクトで培った**実績ノウハウ**を多方面に展開
- **キャッシュフロー・事業ROIC・IRR**を意識した**中長期ポートフォリオ**組み立て（私募リートの活用等を通じた「**循環型投資モデル**」構築）
- 脱炭素社会の実現、地域経済の成長への貢献など **ESG・SDGs経営**を意識した投資活動を実施

※ ROIC：投下資本利益率、IRR：内部収益率



循環型投資モデルによる、資本効率の向上と不動産開発事業の成長

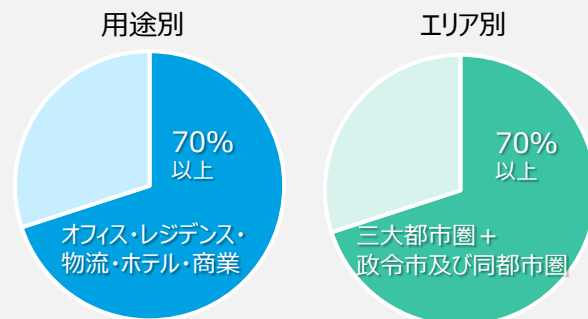
私募リートを通じた循環型投資モデル



建設・投資開発が一体となったビジネスモデルの拡大

私募リート・ポートフォリオ構築方針

早期に運用資産残高 1,000億円を目指す



ゼネコンの強みを活かした
多様なアセットタイプを
投資対象とする総合型リート



4-2. 事業戦略 | (4) 重点管理事業

1 SECC事業（フェーズ1）



- TODAのまちづくり事業(SECC)実現の第一歩となる新たな重点管理事業として展開
- フェーズ1として、SECC実現にむけたパイロット事業を促進（実績・ノウハウ獲得）

※ SECC（スマートエネルギーコンプレックスシティ）

2 環境・エネルギー事業



- ハイブリッドスパー型浮体式洋上風力発電施設の事業展開及び大型化・量産化への取り組み
- 着床式洋上風力発電のCI受注に向けた体制整備を推進

※ CI：建造（Construction）、据付（Installation）

3 海外事業



- 成長市場である東南アジア・オセアニア地域を中心に、建設・開発事業を展開
- 北米は、安定収益基盤と投資循環による成長モデルを構築

(4) 重点管理事業：SECC事業（フェーズ1）

SECCにつながるパイロット事業の取り組みを促進

価値の源泉へのアクセス

価値の再構築

協創社会の実現

フェーズ1：SECCにつながるパイロット事業の促進

2050年～

地域
創生

- 常総プロジェクト
- 農業6次産業化

都市
再生

- TODAビル
- 京橋彩区

■ グリーンフィールド型のまちづくり

地域創生

パイロット
事業

- 越前たけふ駅周辺プロジェクト
- 五島市プロジェクト
- 苫小牧プロジェクト

■ ブラウンフィールド型のまちづくり

都市再生

パイロット
事業

- 下川町プロジェクト
- 松戸市プロジェクト

■ エリアマネジメント・タウンマネジメント

地域運営／スマートシティ技術の展開

パイロット事業

取組事例

- 京橋彩区まちづくり
- スマートグリッドの導入
- ロボットフレンドリー技術の展開他

地域社会へ

社会課題の解決

ウェルビーイング
(幸福度) の向上

TODAとして

ブランド価値向上

確固たる強みの構築

SECCの実現

※パイロット事業や取り組みは適宜、入替をし、ベストプラクティスを構築していく

(4) 重点管理事業：SECC事業モデル

開発領域を6層のレイヤーに分け、価値の創造を推進

レイヤー6：ソーシャルキャピタル

地域コミュニティ、スタートアップ、ベンチャー

レイヤー5：デジタル・ネットワーク

情報通信、IoT、AI～都市OSとの連携、エネルギー効率（スマートグリッド他）

レイヤー4：ものづくり

建物・設備、移動（モビリティ）

レイヤー3：エネルギー

再生可能エネルギー（太陽光、風力、バイオマス他）

レイヤー2：社会インフラ

公共施設、道路、鉄道、電気、上下水

レイヤー1：自然資本

太陽、森林、河川（水）、生物

SECC Well-being Cityを目指す
Smart Energy Complex City

C：エリアマネジメント、タウンマネジメント

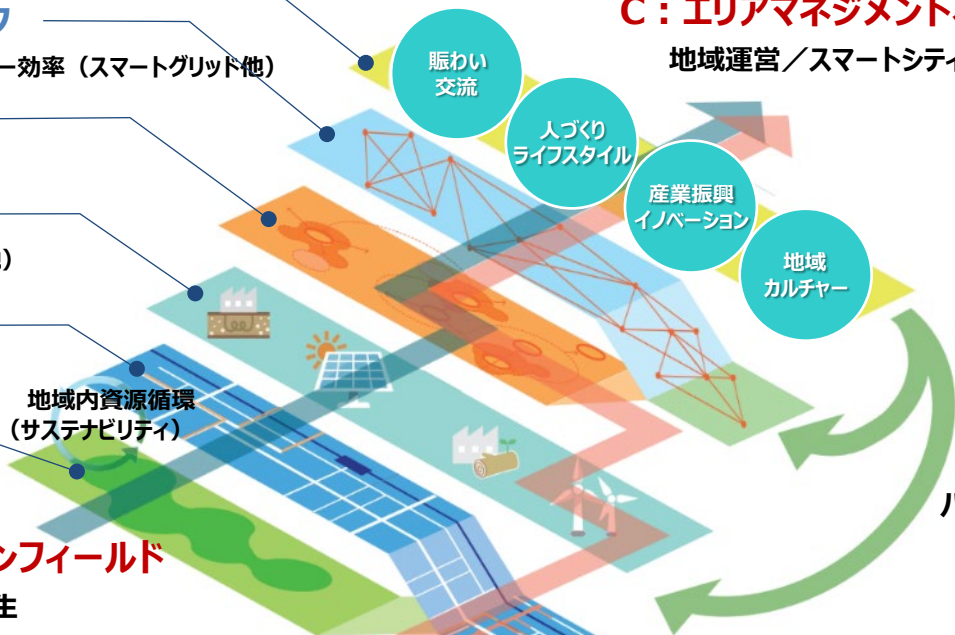
地域運営／スマートシティ技術の展開

A：グリーンフィールド

地域創生

B：ブラウンフィールド

都市再生



参考）内閣府 国家戦略特区「スーパーシティ構想」

1）新規開発型（グリーンフィールド型）：都市の一部区域や工場跡地などで、新たな都市開発を行い、新たな住民を集める
2）既存都市型（ブラウンフィールド型）：既にあるまちで住民合意を形成しつつ、必要な再開発・インフラ整備を行う
※いずれのタイプも、行政区画と一致する場合と、その中の一部地域（ディストリクト型）となる場合があり得る

(4) 重点管理事業：環境・エネルギー事業（洋上風力発電事業）

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



(4) 重点管理事業：洋上風力発電事業ロードマップ°

大型化・量産化にむけた技術開発を推進



(4) 重点管理事業：海外事業

地政学的リスクに配慮しながら、東南アジア・北米を中心に事業を展開

グローバル成長基盤

- グローバル人財の確保・育成（経営人財・専門人財）
- 進出国の事業特性に応じたガバナンス体制の強化
- 現地ネットワークの構築（顧客基盤・サプライチェーン）

東南アジア・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
- ・ ニュージ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

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

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

- ・ 不動産賃貸における安定収益基盤の獲得と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
- ・ 不動産収益の再投資／周辺領域におけるロールアップ型M&Aの推進

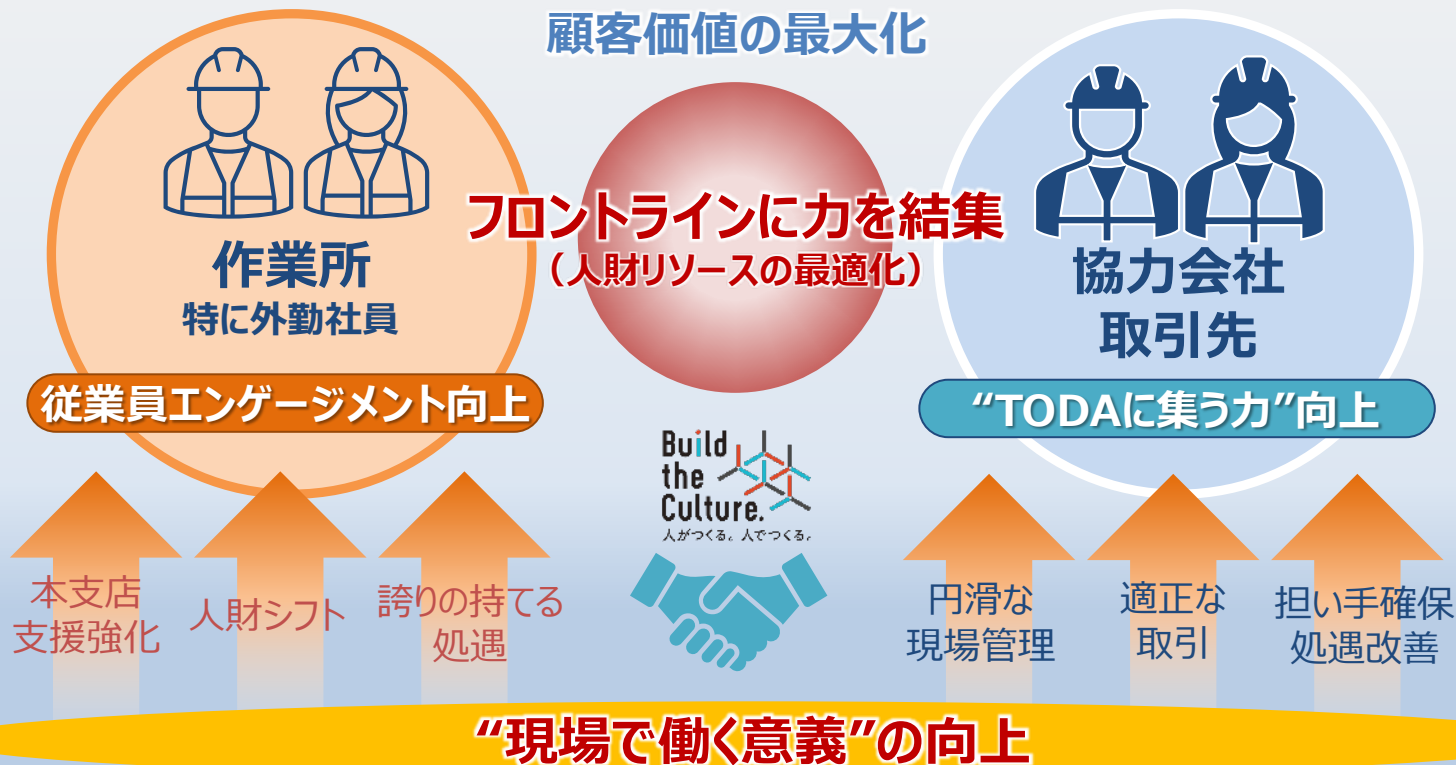
南米他

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

“現場で働く意義”の向上を通じて、フロントラインに力を結集



(5) 事業基盤強化：DX戦略

持続的成長にむけて、デジタル（D）＋変革（X）を着実に推進

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ビジョンを実現するための取り組み

組織課題7Sの解決：
企業文化・風土の変革、
デジタル人材の育成

実務/ 管理/ 経営の
各階層でのデータ
ドリブンな意思決定

デジタル技術を活用した
業務プロセス変革を伴う
生産性/ 品質の向上

SECC事業をつなぐ
デジタルプラット
フォームの整備

新しい事業領域での
デジタルサービスの提供

デジタル利活用を支えるインフラ・セキュリティ

(5) 事業基盤強化：非財務目標

非財務目標			中計目標（2027年度）	
			目標の狙い	目標値
E	CO ₂ 排出量 スコープ1+2	総排出量【%】（20年度比）※1	2050年カーボンニュートラル実現に向けた事業活動におけるCO ₂ 排出量削減の継続的な取り組み	▲29.4 % 以上
		原単位（/億円）※2		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		▲17.5 % 以上
		カテゴリ1 原単位（/億円）※2		604.9 t-CO ₂ 以下
		カテゴリ11 原単位（/㎡）※2		1.2 t-CO ₂ 以下
S	ワークエンゲージメント（偏差値）※3	新規	従業員の働き甲斐・エンゲージメント向上による人的資本経営の推進	52.0 以上
	作業所フィードバック（評価点）※4	新規	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	4.5 以上
G	取締役会実効性の向上	新規	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	新規	十分なミーティング機会と適時適切な情報開示を通じた株主・投資家エンゲージメントの向上	—

※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、見学会等）



最後に

突出価値で、未来を拓く。

見極め
確固たる強み

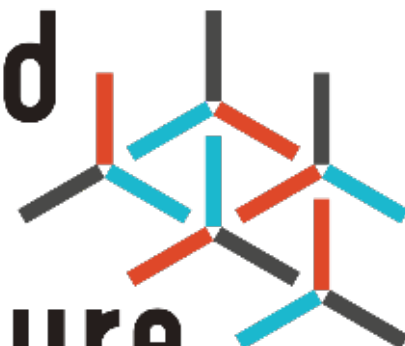
×

つなぐ
タテ×ヨコ
展開



突出価値
の創造

Build the Culture.



人がつくる。人でつくる。

当資料に記載されている将来の業績見通しは、本資料発表現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。そのため、実際の業績はさまざまな要素により、これらの見通しと大きく異なる結果となる場合がありますことをご承知おきください。