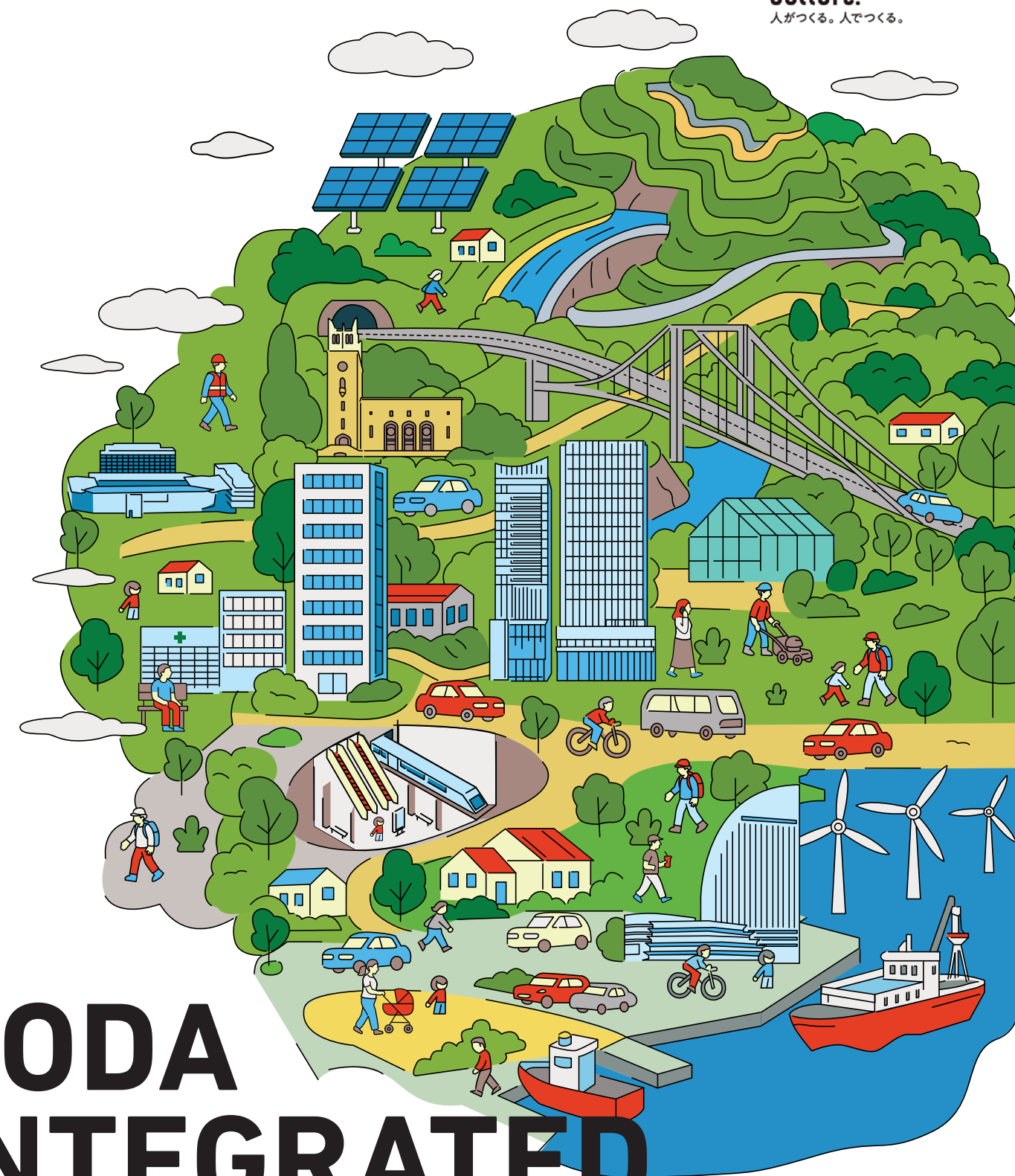


広報部
東京都中央区京橋一丁目7番1号
TEL.(03)3535-1356
<https://www.toda.co.jp/>

戸田建設 統合報告書2025



TODA INTEGRATED REPORT 2025

戸田建設 統合報告書



当社は、2025年3月、健康経営優良法人2025 ホワイト500に認定されました。



当社のCO₂排出削減目標値が、SBT認定を取得しています。



当社は、グリーン購入ネットワークの会員です。



VOC(揮発性有機化合物)成分ゼロの環境に配慮したインキを使用しています。



この冊子を作成した際にかかったCO₂ 3,153kgは、カーボンコンサルティングを通じてオフセットされ、東日本大震災の被災地から創出された国内クレジットを活用し、被災地を支援しています。



当社は2016年10月に、Japan-CLPメンバー企業に加盟しました。今後も引き続き持続可能な社会の実現に向けて、積極的に取り組んでまいります。



当社は、環境先進企業として、環境省と環境保全の約束をしています。



廃液の出ない「水なし印刷」を採用しています。



この印刷物はFSC®認証紙を使用しています。

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。

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

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



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、ダムの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「想い」「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

1881年	戸田方として請負業を開始	2010年	ブランドスローガン「人がつくる。人をつくる。」発表
1908年	社名を戸田組と改称	2015年	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
1924年	横浜・名古屋・大阪・福岡・仙台に営業拠点開設	2019年	戸田建設グループロゴマーク制定
1936年	株式会社戸田組に組織変更	2021年	創業140周年「未来ビジョンCX150」策定
1949年	建設業法上の建設業登録	2022年	ブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人をつくる。」発表
1958年	技術研究室開設(現・筑波技術研究所)	2024年	新本社ビル「TODA BUILDING」竣工
1963年	社名を戸田建設株式会社へ改称		
1969年	株式公開		
1972年	本格的に海外進出開始(ブラジル戸田建設、アメリカ戸田建設設立)		
1999年	オフィシャルサイト開設		

責任ある企業としての先進的な取り組み

Environment 環境面

1994年	戸田建設地球環境憲章制定	2022年	気候非常事態宣言を表明
1998年	環境保全活動報告書第一号(統合報告書の前身)発行		温室効果ガス排出削減目標を「1.5℃水準」に更新
1999年	ISO14001認証取得		生物多様性のための30by30アライアンスに参加
2000年	国内初、建設業界初 ゼロエミッション達成	2023年	筑波技術研究所が「自然共生サイト」に認定
2002年	グリーン調達ガイドライン制定	2024年	CDP気候変動A List企業認定(2016、18～23年に続き7年連続8回目)
2010年	エコ・ファースト企業認定		TNFDフォーラムへ参画
2017年	ZEB化の実現にむけた環境技術実証棟竣工		TODA BUILDINGにて、日本初、超高層複合用途ビルにおける建物がSBT認定(建設業界初)
	国内初自社事業向けグリーンボンド発行		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
2019年	RE100イニシアチブ加盟		
	TCFD提言への賛同を表明		
2020年	環境コミュニケーション大賞気候変動報告優秀賞受賞		

(ESGの取り組み)

Social 社会面

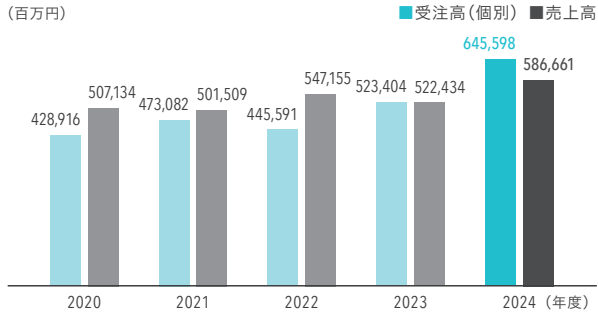
1965年	戸田建設災害防止協会発足	2021年	「PRIDE指標2021」においてシルバー認定取得
1989年	人事制度に職能を反映	2022年	人権方針制定
1990年	戸田建設全国利友会発足	2023年	「PRIDE指標2023」において「シルバー」認定取得
1991年	完全週休2日制導入		「えるぼし認定」で3つ星を取得
1995年	建設業界初ISO9001認証取得		新人事制度を導入 役割や貢献度に応じた役職付与や報酬へと移行
2001年	人事制度に成果主義評価導入		選択定年(定年延長)制度の導入
2006年	BCP(事業継続計画)策定		新社屋において「WELL認証」の予備認証を取得
2008年	戸田建設東京職長会発足		筑波技術研究所グリーンオフィス棟において第1回SDGs建築賞 国土交通大臣賞を受賞
2009年	人事制度に成果と行動評価導入		
2012年	ISO27001認証取得	2024年	健康経営優良法人2024(ホワイト500)認定取得(2年ぶり5回目)
2013年	お客様センター設置		「PRIDE指標2024」において、2年連続「シルバー」認定取得
2014年	価値創造推進室(現・イノベーション本部)設置		国連の女性のエンパワーメント原則(WEPs)の趣旨に賛同し、署名
2016年	イクボス企業同盟加盟(一財)戸田みらい基金設立		服装・身だしなみガイドライン(ドレスコード)の改定
2017年	戦略事業推進室(現・戦略事業本部)設置		ライフサポート休暇の新設
	フレックスタイム制導入		筑波技術研究所 グリーンオフィス棟において「WELL認証」の「プラチナ」を取得
	国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証」を取得		
2018年	女性活躍推進法にもとづく「えるぼし認定」において2つ星認定取得	2025年	健康経営優良法人2025(ホワイト500)認定取得(6回目)
2020年	LGBTQに関する「PRIDE指標2020」においてブロンズ認定取得		

Governance ガバナンス面

1967年	経営方針制定	2021年	取締役会実効性評価開始
1994年	行動規範制定		コーポレート・ガバナンス基本方針改定
2003年	企業行動憲章制定		サステナビリティ基本方針制定
2005年	執行役員制度導入		サステナビリティ委員会設置
2014年	初の社外取締役就任		毎年の取締役会運営方針策定開始
	人事報酬委員会設置	2022年	取締役会構成改革(取締役数減員、社外取締役半数以上)
	リスクマネジメント室(現・法務・コンプライアンス部)設置		業績連動性の高い役員報酬制度へ改定
2015年	コーポレート・ガバナンス基本方針制定		「国連グローバル・コンパクト」に加盟
	調達方針制定		
2017年	企業理念改定	2023年	調達方針改定
2018年	企業行動憲章改定	2025年	「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定(4年連続4回目)
2020年	初の女性取締役就任		

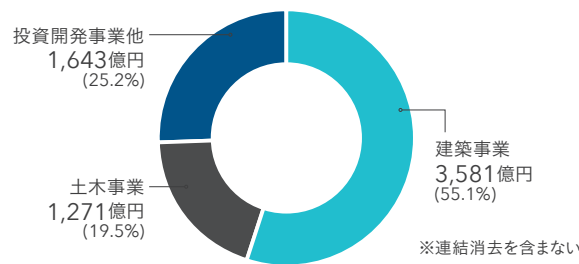
財務・非財務ハイライト

受注高(個別)と売上高



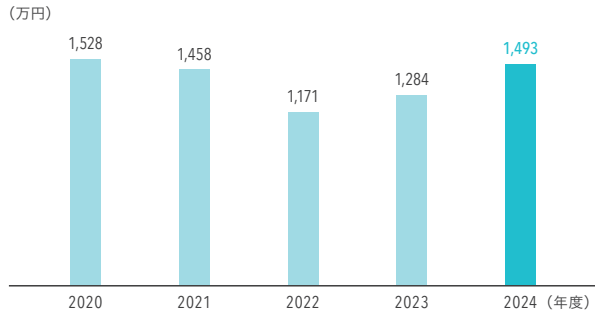
当社の受注高(個別)については、主に国内建築・土木の官公庁工事受注が増加したため、建築事業が前年度比18.0%増、土木事業が前年度比24.5%増となり、受注高全体では23.3%増の6,455億円となりました。売上高については、手持ちの大型工事が進捗したことにより建築事業の売上高が増加し、また販売用不動産の売却額が増加したことにより国内投資開発事業の売上高が増加し、5,866億円となりました。

売上高(事業別)と売上高比率



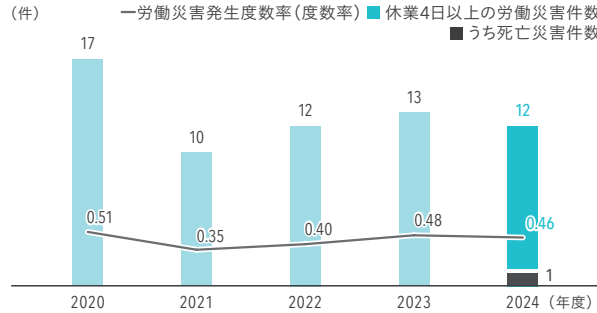
事業別売上高は、従来の建築事業が中心であり、今後も大きな変動は予想していませんが、中長期的な事業戦略として、投資開発事業などの増強を図っており、前期は海外投資開発事業の増加などにより「投資開発事業他」の売上高(前期1,272億円)は1,643億円となりました。

S 労働生産性(個別)



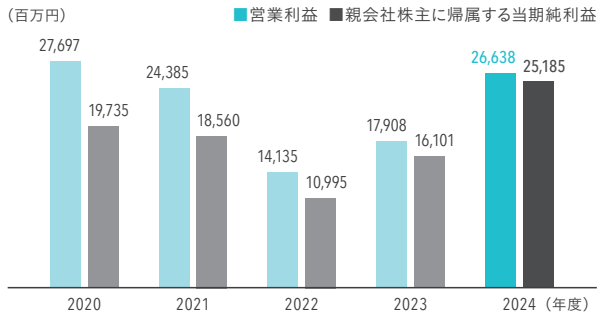
労働生産性は、2024年度につきましては主に建築事業において採算性が向上したことなどから、1,493万円となりました(中期経営計画2024年度目標は1,500万円)。従業員一人ひとりの生産性向上への努力をより直接的に反映できる「時間当たり労働生産性」による管理を徹底し、一層の向上に向け取り組みを推進します。
※労働生産性＝付加価値額(営業利益＋総額人件費)÷従業員数(期中平均、派遣社員などを含む)

S 労働災害発生日数率／休業4日以上の労働災害件数



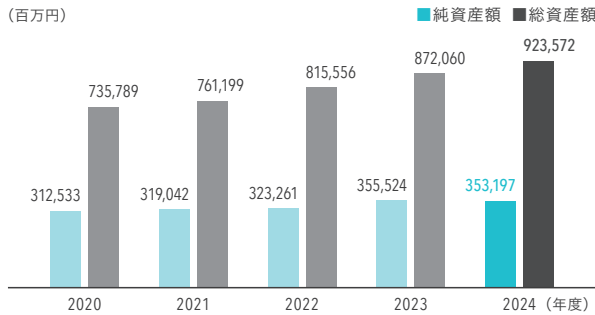
2024年度の度数率は0.46となりました。労働災害・事故および公衆災害の防止は、当社の存続と発展にとって絶対条件です。人命尊重の基本理念にもとづき、すべての活動において「安全は中心となる価値である」と捉え、安全で働き甲斐のある労働環境の形成に努めています。

営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



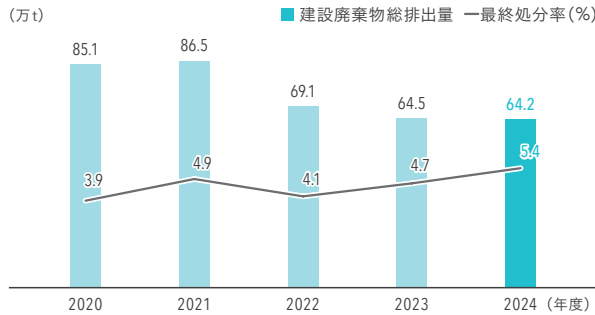
主に当社の建築事業において採算性が向上したことや、国内投資開発事業において販売用不動産の売上総利益が増加したことなどから、売上総利益は前期比21.7%の増、また、販売費および一般管理費は主に人件費が増加し前期比11.0%の増となりましたが、営業利益は266億円と前期比48.8%の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、環境・エネルギー事業において減損損失および将来発生すると見込まれる損失を計上しましたが、政策保有株式の売却を進めたことによる投資有価証券売却益の計上により、251億円と前期比56.4%の増加となりました。

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308億円、建設仮勘定336億円、投資有価証券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事量・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

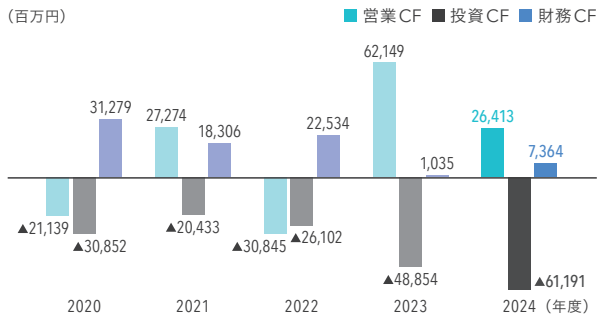
E 温室効果ガス排出量(連結) 第三者保証

	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・ 工作所等	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 (RE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、連結子会社増加にと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。

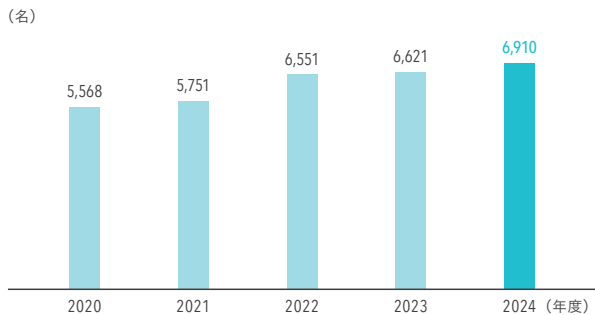
※1 マーケットベース(各小売電気事業者の調整後排出係数およびメニュー別の排出係数を使用)より算出。ロケーションベース(全国平均係数を使用)の排出量はウェブサイトに掲載。
※2 カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、11、12、13の合計を示す。カテゴリ別の温室効果ガス排出量はウェブサイトに掲載。

キャッシュ・フロー(営業・投資・財務)



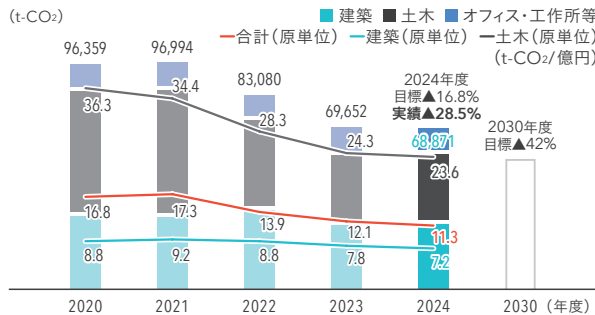
当年度末における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、前期比269億円減少し、861億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の増加により資金が減少しましたが、未成工事受入金の増加などにより資金が増加し264億円の増加となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、政策保有株式の売却などに伴い資金が増加しましたが、有形固定資産の取得により資金が減少し、611億円の資金減少となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いや、自己株式の取得により資金が減少しましたが、成長投資の推進などにもなう資金調達と返済の収支差が収入超過になり73億円の増加となり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

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ります。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。

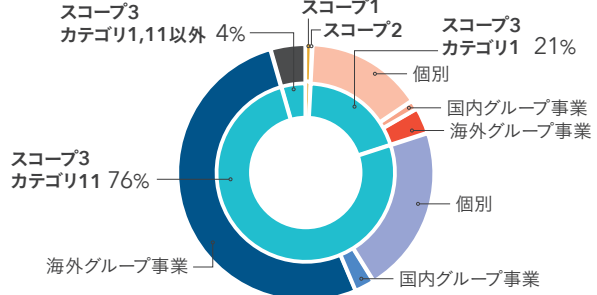
E スコープ1、2総排出量／原単位(連結) 第三者保証



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となりました。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%

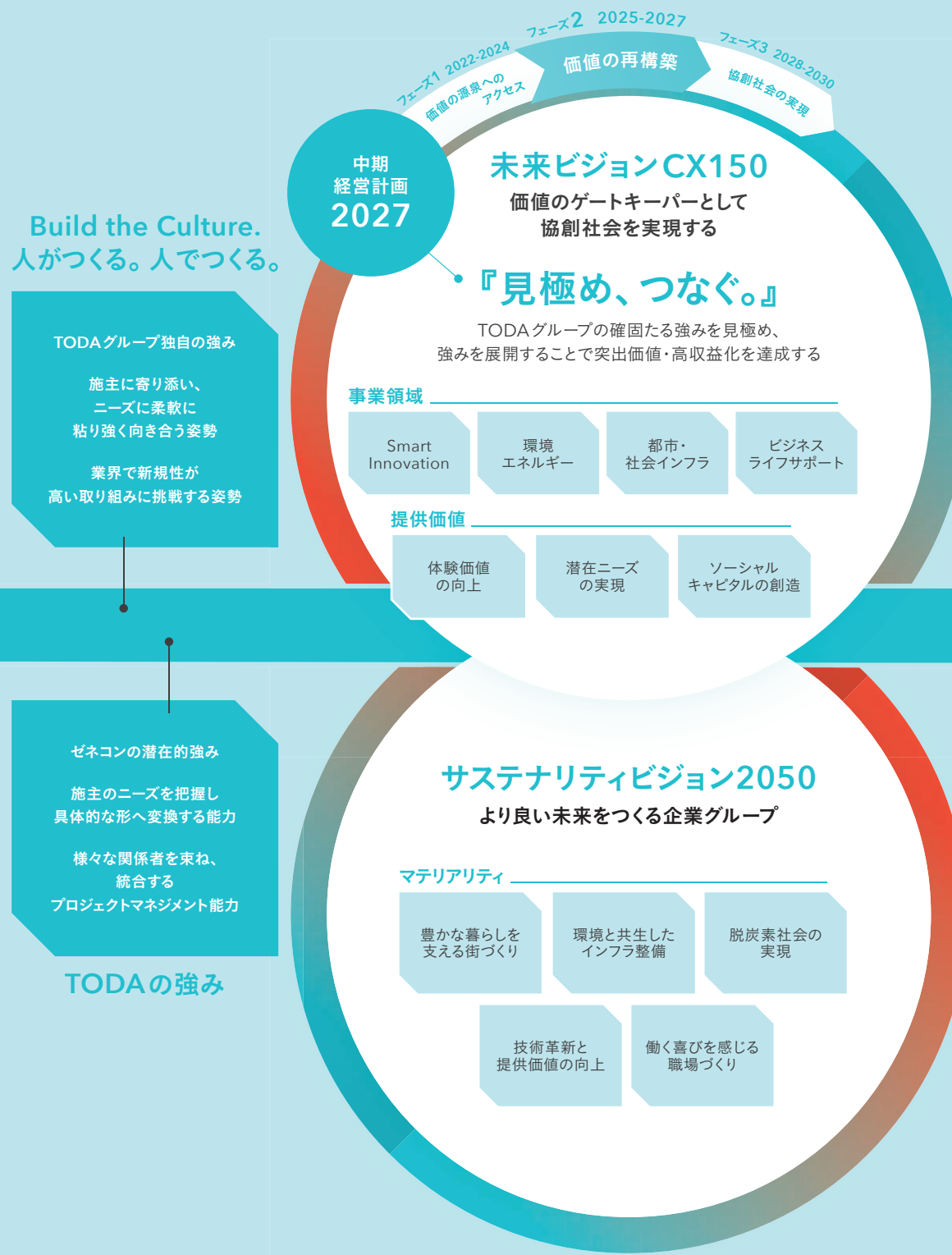
製造資本	
支店	12ヵ所
主要海外拠点	1ヵ所
主要グループ会社	国内15社／海外9社
不動産開発	1,230億円
投資計画※ 環境・エネルギー等	220億円
※2024～2027年度累計	

知的資本	
安全で快適な社会基盤づくりのものになる知的財産、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
再生電力利用率	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



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	
高度な建設物提供 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%



“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・レポーターティング・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ひとつとして位置付け、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和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を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推し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

発行時期

2025年9月

将来に関する予測・予想・計画について

本報告書には、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略にもとづいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報にもとづいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了承いただきますようお願いいたします。

表紙について

当社グループは、当社の創業150周年(2031年)に目指す姿である「未来ビジョンCX150」を提唱しています。その最終的な領域として目指す未来都市構想SECC(スマートエネルギーコンプレックス シティ)をイメージしたものです。

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。

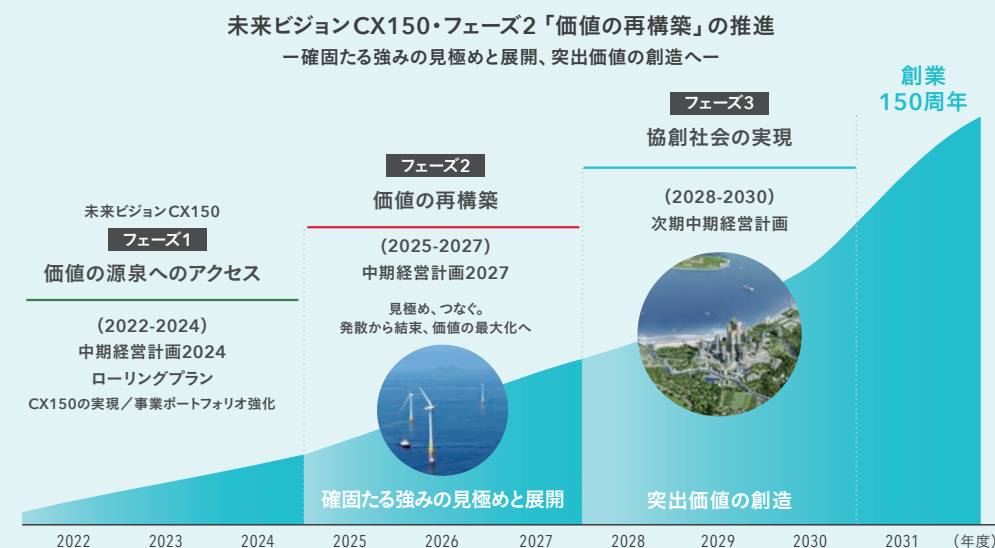
「つなぐ」とは、タテ・ヨコ展開を意味します。「タテ」とはフロントライン(営業・作業所)の強化です。当社グループの事業を拡大し売上高8,000億円を達成するためには人的リソースが当然に必要となります。私たち建設業界全体で考えると、最大の課題は労働力不足にあり、特にサプライチェーンでの担い手不足は深刻です。当社グループが持続的に成長して

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。人で行く。」

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。人で行く。」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。人で行く。」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。人で行く。」がまさに当社グループのDNAを表現しており、大切にしていく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、社内伝えていた言葉として「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運動

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



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規模化を見据え、15MW超級の大型風車の基礎施工や風車据え付けが可能なSEP(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

事業環境認識と未来ビジョンCX150

「価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現する」

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

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

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

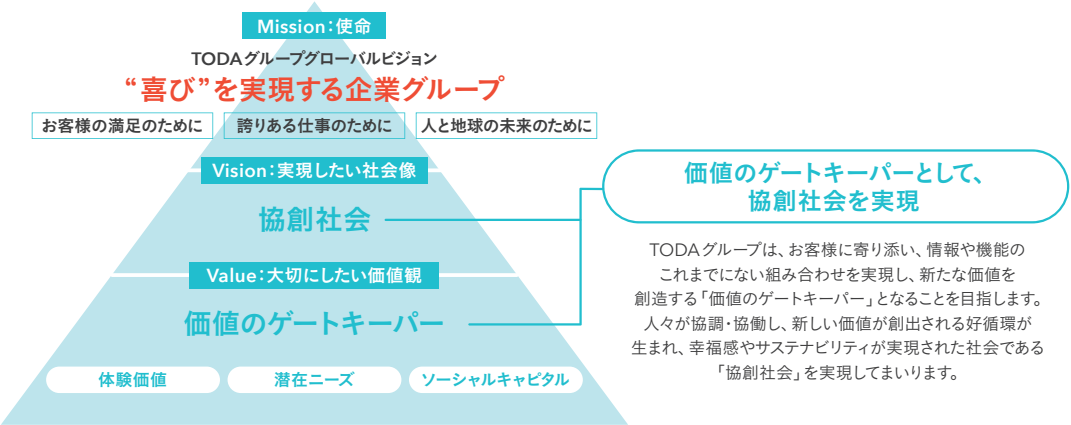
事業環境・社会変化	当社グループへの影響	
	リスク	機会
人口構造の変化／労働力 - 少子高齢化社会の進展 - 労働人口の減少 - ダイバーシティの推進 - 外国人労働者の増加	- 建設産業の担い手不足 - 労働力不足 - 将来の需要低迷 - 重大事故の発生 - 人財の流出	- 業務効率化の促進 - 安全性向上への意識の醸成 - ICTを活用した生産性の向上 - より魅力的な職場環境の整備による建設産業の魅力向上 - 多様性による活性化・強靱化
市場環境の変化 - 建設資材価格の高騰 - 都市・コミュニティの変化 - 国土強靱化／地域創生 - グローバル化／デジタル技術の進展	- オフィス需要の減少 - 建設投資の減少 - 建設資材の仕入れ価格の高騰 - 労務の圧迫・サプライチェーン機能の低下にともなう資材供給の停滞 - 不動産市況の低迷 - 工事の進捗の遅れ - 収益性の低下 - 情報漏洩	- 物流施設やデータセンターの需要増加 - 学校・病院の改修・改築の需要増加 - 工場・物流・病院・オフィスビルのスマート化ニーズの高まり - 地域創生による市場の拡大 - 海外市場の拡大 - 事業領域の拡大
人々の価値観の変化 - 価値観の多様化 - 体験価値の重視 - すべてのステークホルダーへの長期的な価値の重視	- 工業化工法やモジュール化の進展 - 建設物のコモディティ化 - 請け負いビジネスモデルの価値の低下	- ゼネコンへの期待の高まり（公共物が社会課題の解決に果たす役割の高まりなど） - 多様なステークホルダーとの協創促進による新たな価値の創出 - 潜在ニーズの実現 - ソーシャルキャピタルの創造
法規制・政策 - 政治・経済情勢の急激な変化 - 為替変動 - 金利政策 - ESG投資の活発化 2050年カーボンニュートラル	- 保有資産の時価下落・収益性悪化 - 金利の上昇 - 政治・経済情勢の急激な変動・規制強化 - 為替リスク - 新規分野の市場変化	- 再生可能エネルギー市場の拡大 - グリーンインフラ市場の拡大 - 建設施工におけるカーボンニュートラルの実現にむけた技術開発の促進 - ZEB・カーボンマイナス建築物へのニーズの高まり
地球環境 - 気候変動 - 地球温暖化の進展 - 環境問題の深刻化 - 大規模自然災害の発生	- 気温上昇による作業効率の低下および対策費用の増加 - 労働法制の変化 - 炭素価格増による資材・燃料調達費の増加 - 災害による建設物の損傷にともなうコスト増 - 大規模災害の発生による事業継続への影響	- 洋上風力発電所建設の需要の増加 - 再エネ発電所建設の需要の増加 - 売電等の事業機会の増加 - 再エネ発電所のO&M[※]ニーズの増加 - ZEB建築の普及による売上の増加 - 防災・減災工事の需要の増加

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

戸田建設グループの目指す方向性：未来ビジョンCX150の概要

概念体系

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



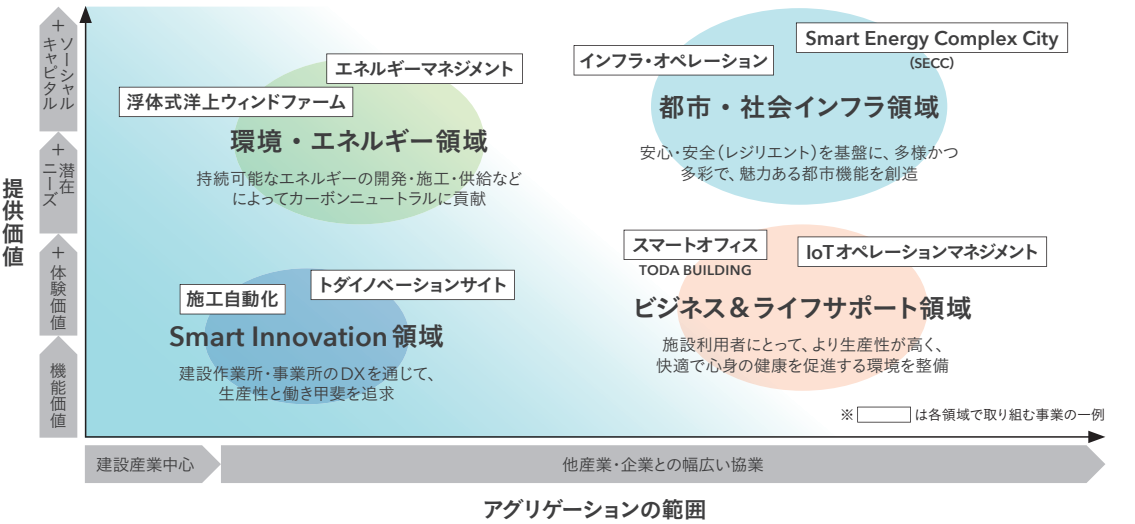
価値のゲートキーパー

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



事業領域

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



○ CX150実現へのロードマップ

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

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

○ 中期経営計画2024の成果と課題

中期経営計画2024において、財務・非財務の両面から成長基盤の強化に取り組みました。資材価格の高騰や工事進捗の影響で目標未達となったものの、2018年度をピークに低下していた収益性は最終年度に回復基調へ転じました。非財務面では、CO₂排出量削減率が目標を大きく上回る成果をあげた一方、安全成績や時間当たり労働生産性では目標に届きませんでした。重点管理事業では、将来の持続的成長にむけた分野において積極投資を実施しました。

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

目標達成には至らずも、建設事業の収益は回復基調に

経営指標		2022	2023	2024		評価	レビュー
		実績	実績	実績	目標		
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

CO₂排出量削減率は目標達成

評価指標		2022	2023	2024		評価
		実績	実績	実績	目標	
E	CO ₂ 排出量 削減率（20年度比）	▲14.5	▲29.9	▲43.8	▲16.8%以上	○
	スコープ1+2 原単位（/億円）	13.6	11.7	9.7	11.2t-CO ₂ 以下	
	削減率（20年度比）	▲0.8	▲10.9	▲19.8	▲10.0%以上	
	スコープ3 カテゴリ1原単位（/億円）	700.4	614.2	559.8	540.7t-CO ₂ 以下	
S	カテゴリー11原単位（/m ³ ）	2.9	2.7	2.3	3.5t-CO ₂ 以下	△
	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月末時点の過期予測。原単位は12月実績。24年度のスコープ3は9月末時点の過期予測。

※ 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：スコープ1・2以外の間接排出量

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

※ 原単位スコープ1+2：売上高1億円当たりの排出量

カテゴリ11：取引金額1億円当たり排出量、カテゴリ11：竣工延床面積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日以上の労働災害件数÷延労働時間（100万時間）

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

○ 目標達成 △ 目標未達

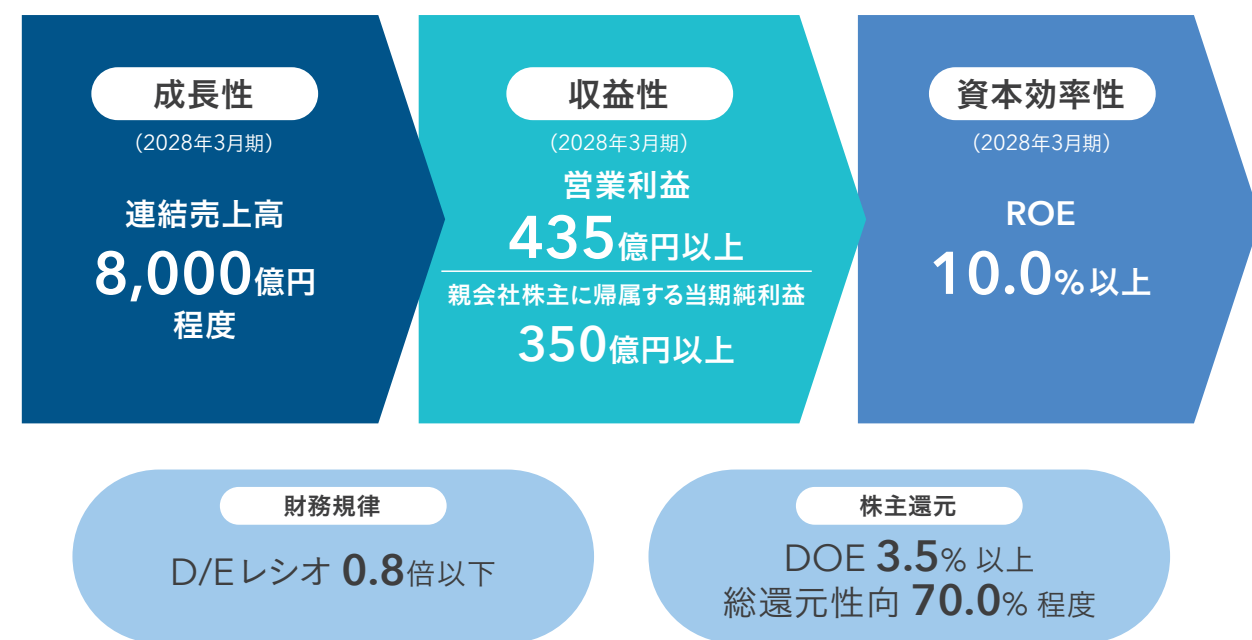
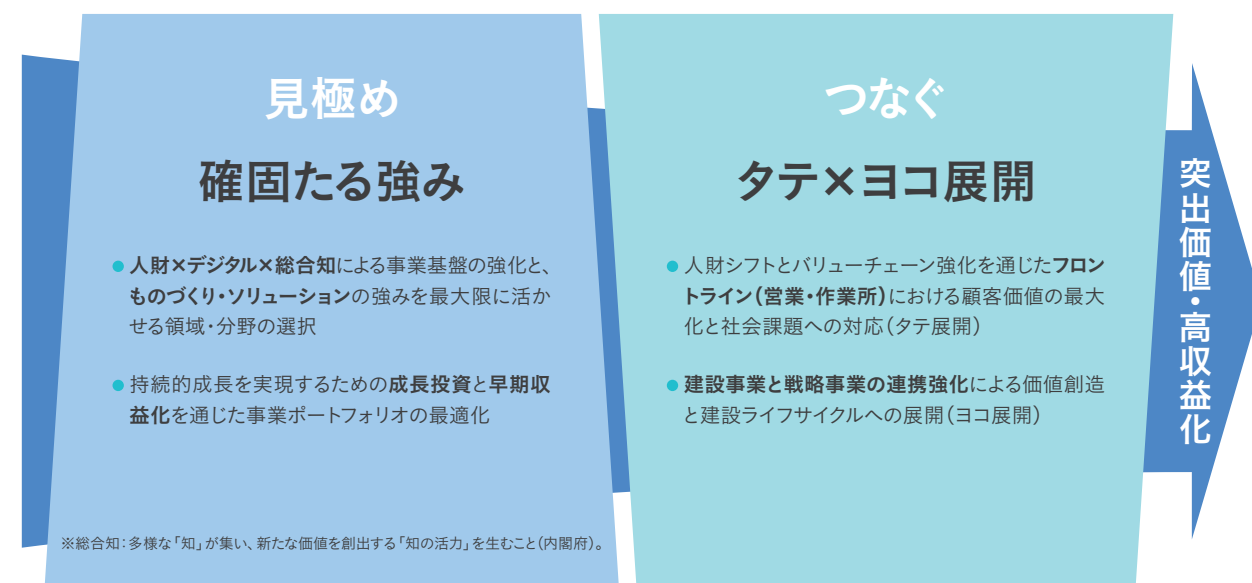
○ 中期経営計画2027

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

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

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

見極め、つなぐ。～発散から結束、価値の最大化へ～

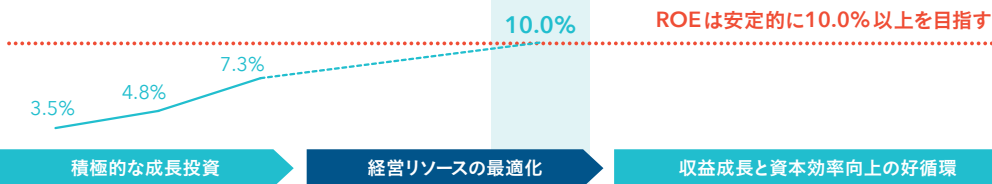


中計2027では、以下に掲げる目標の達成を目指しています。建築事業・土木事業では、受注選別や人財シフト、戦略事業ではアジア現地法人の成長(海外グループ)やM&Aによるシナジー効果(国内グループ)に取り組んでまいります。

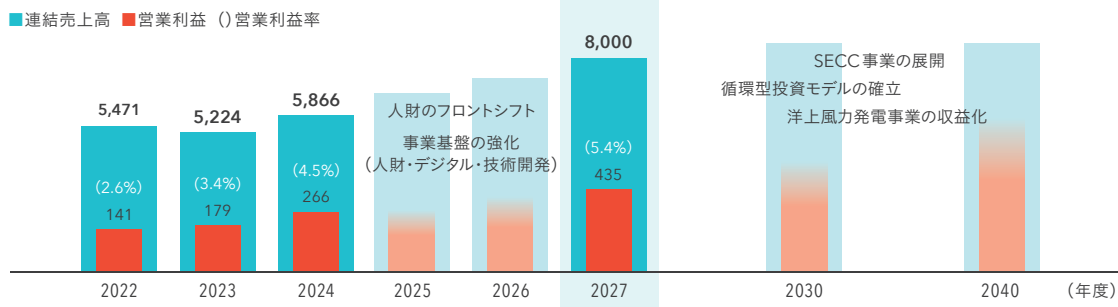
非財務目標では、2050年カーボンニュートラルにむけた「CO₂排出量削減」の中計目標を定めています。S(社会)では「従業員のワークエンゲージメント(偏差値)」および「協

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

ROE(自己資本利益率)



連結売上高・営業利益(億円)



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

※連結計には消去を含む

非財務目標		中計目標 (2027年度)	
		目標の狙い	目標値
E	CO ₂ 排出量 総排出量【%】(20年度比)※1	2050年カーボンニュートラル実現にむ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
	スコープ1+2 原単位 (/億円)※2		9.1t-CO ₂ 以下
	CO ₂ 排出量 総排出量【%】(20年度比)※1		▲17.5% 以上
	スコープ3 カテゴリ1 原単位 (/億円)※2		604.9t-CO ₂ 以下
S	ワークエンゲージメント (偏差値)※3	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	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	時間当たり労働生産性	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)。

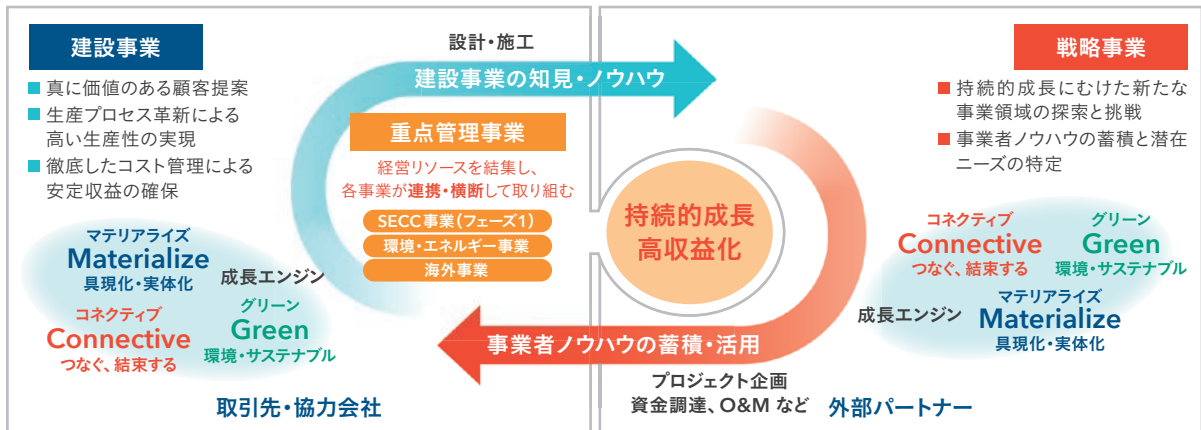
※5 IRミーティング(決算説明会、1 on 1ミーティング、見学会など)。

● 価値創造モデル

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

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

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



● 事業戦略

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

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

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

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

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

事業戦略ロードマップ

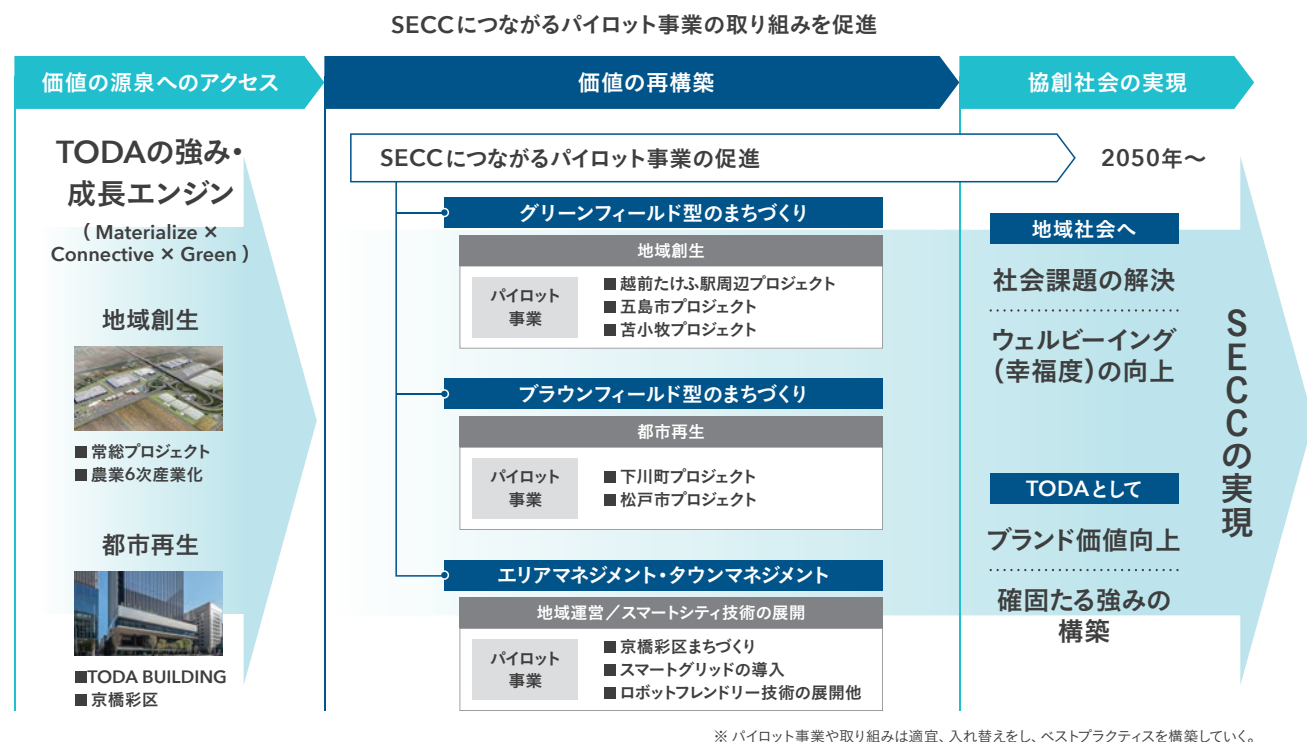
		フェーズ1 価値の源泉へのアクセス 2022～2024	フェーズ2 価値の再構築 202520262027			フェーズ3 協創社会の実現 2028～2030	150周年 2031
基幹事業 (建築・土木・戦略)		フロントライン(営業・作業所)における顧客価値の最大化					
		人財×デジタル×総合知による事業基盤の強化					
重点管理事業	SECC 事業	24年完成 TODA BUILDING 23年まちびらき 常総プロジェクト	収益化、技術・ノウハウ展開、エリアマネジメント				
			自治体連携による協創ネットワークの構築				
			パイロット事業の取り組み促進(実績・ノウハウの獲得)				
	環境・ エネルギー事業 (洋上風力)	ウィンドファーム建設 2.1MW×8基	2026年1月 運転 開始				
		大型化・量産化にむけた技術開発、シェア拡大					
			SEP 船稼働		着床式CI [®] の受注		
	海外事業	現地化・アライアンス強化					
		TATA 子会社化	安定成長・シナジー創出				

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

重点管理事業 SECC事業

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

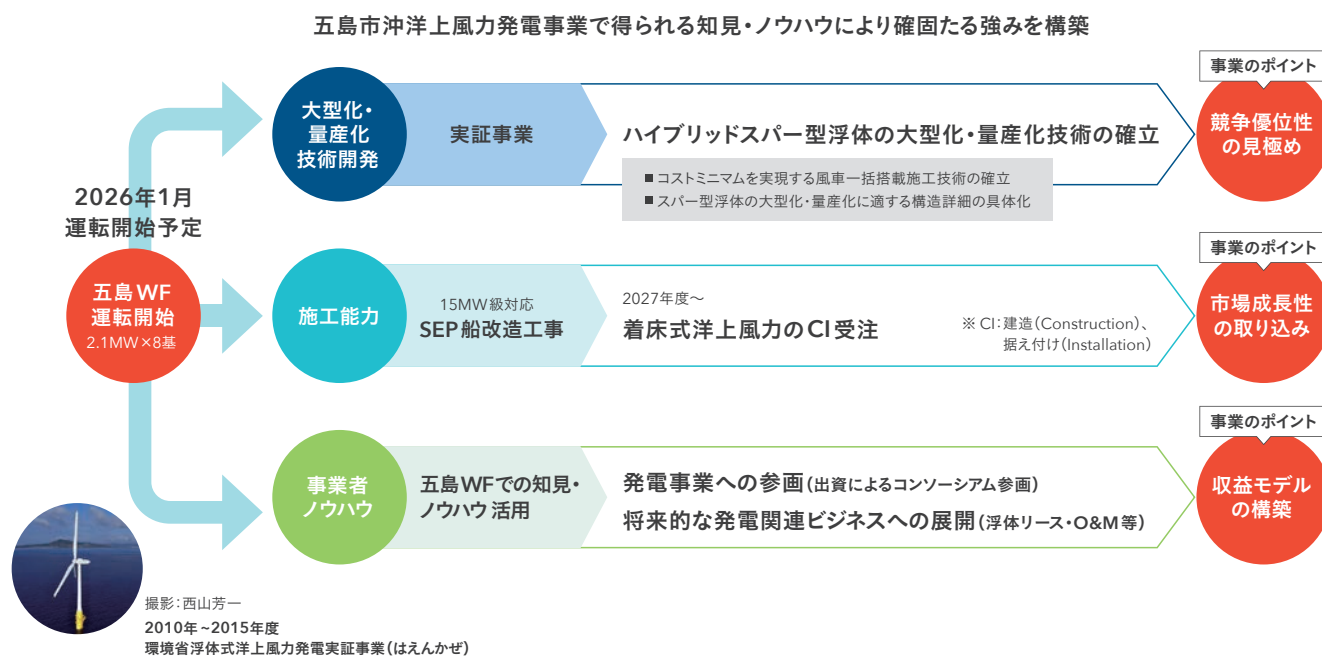
キーパー”として、エネルギーやインフラを含む都市機能の整備に広く貢献することを目指す。これが、当社グループのSECC事業の使命です。



重点管理事業 環境・エネルギー事業(洋上風力発電事業)

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

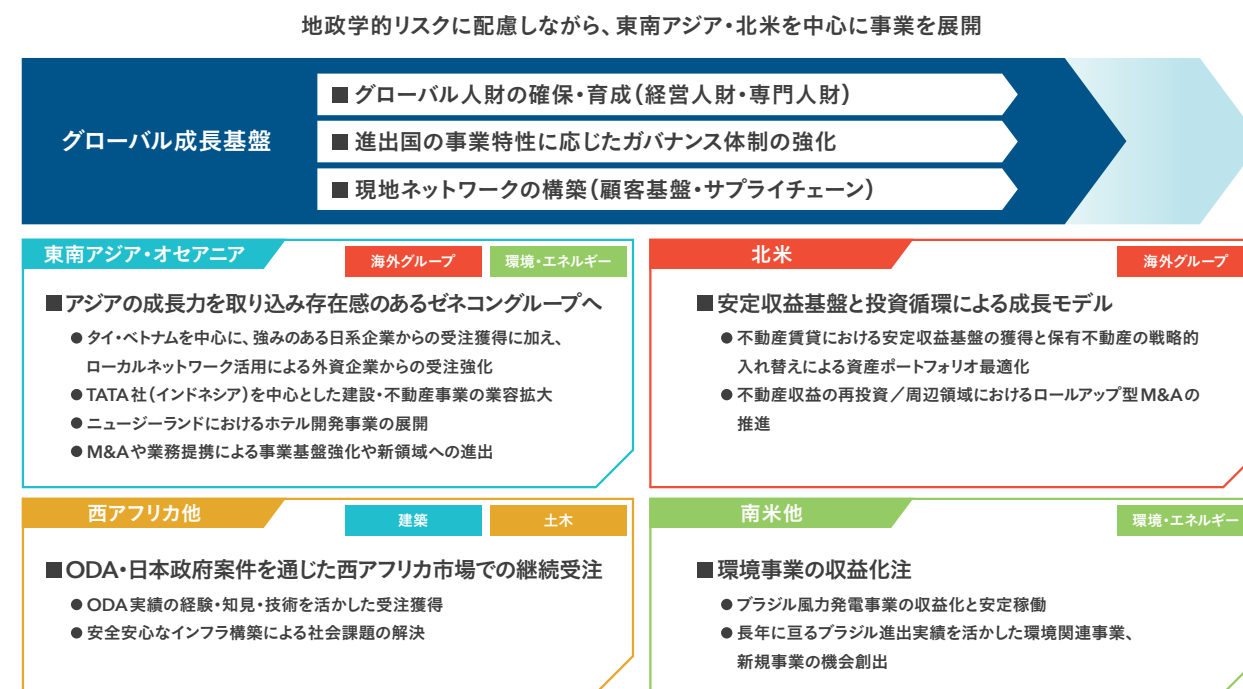
2027年頃より着床式風力発電の建設工事(建造・据え付け)を受注していく予定です。スパーク型浮体式洋上風力のEPCI受注は2035年以降と考えています。また、事業者ノウハウについては、発電事業への参画も進め、収益モデルの構築を目指します。



重点管理事業 海外事業

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

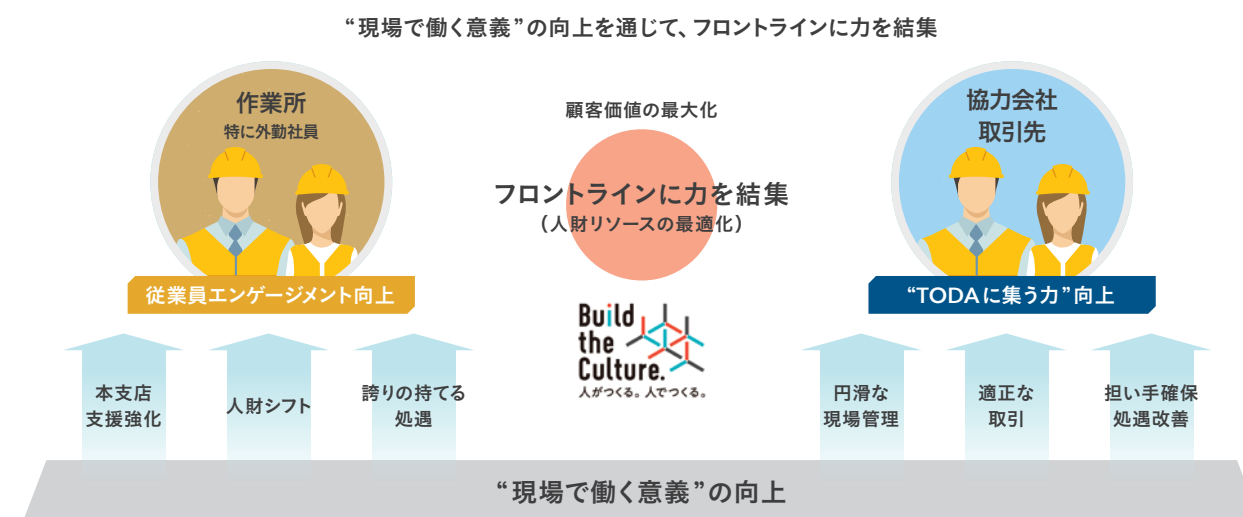
開し、北米では、保有不動産の戦略的な入れ替えを進めることで資産ポートフォリオの最適化を図り、安定収益基盤のもとで持続的成長を目指します。その他、ODA案件として、西アフリカ・東南アジア等への対応を継続するほか、ブラジル風力発電事業についても着実に推進していきます。



事業基盤強化

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

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



特集1・長崎スタジアムシティ

企業という垣根を超えて 地域創生に貢献する

ジャパネットホールディングスの新たな地域創生事業として注目されている「長崎スタジアムシティ」。当社は、その「長崎スタジアムシティ」を構成する施設のうち、約6,000席のアリーナ「HAPPINESS ARENA」（サブアリーナ含む）、そして長崎県内最大規模のオフィス棟「STADIUMCITY NORTH」を手がけました。

100年に1度の変革期を迎える長崎の、未来を切り拓くビッグプロジェクト。事業者から専門工事会社に至るまで、すべての関係者が一体となって本気で挑んだ結果は、高い評価を得ています。

提供：長崎スタジアムシティ

Voice 担当者の声



九州支店
建築工事部 作業所長(当時)
岡山 孝治

本プロジェクトは、工事中工前の約1年間にわたり、営業や設計担当者も含む様々な社内関係者とともにフロントローディングを徹底的に実施し、効率的な施工方法や工程計画について、事前の課題出しと課題解決を行いました。そのうえで着工したことで、より多くの事業者の想いを実現することができました。

また、工事に携わった社員はもちろん、専門工事会社のメンバーも含め全員がワンチームとなってこの建物をつくり上げました。その結果、全員で喜びを分かち合える高品質な建物が完成したと考えています。

工事概要

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

関連する 主なSDGs



フットサルコートを屋上にもつアリーナの施工

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

当社が実施設計と施工を担当したアリーナ「HAPPINESS ARENA」は、アリーナ屋上へのフットサルコート設置を国内で初めて実現しました。坂が多く平地の少ない長崎において、この屋上フットサルコートは貴重な存在であり、事業者であるジャパネットホールディングスが掲げる「ワクワク」というテーマを体現する重要な施設となっています。アリーナの屋根は、長さ64m、梁せい6.4mの巨大なトラス鉄骨梁とRCスラブで構成されています。これにより、競技使用に堪える強度と、アリーナの大空間を維持する構造が両立されています。



長崎スタジアムシティ全体像

強固なチームワークで挑んだプロジェクト

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



スタジアムビューが望める段々状のバルコニーが特徴のオフィス棟

高速道路の大規模リニューアル工事 1日でも早い開通を目指して

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

Voice 担当者の声



札幌支店土木工事部
工事長(作業所長)
木下 真二

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

工事概要

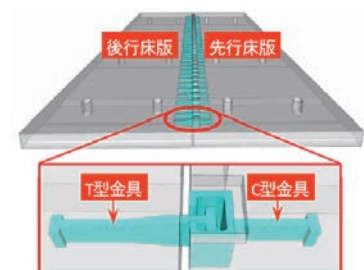
工事名称	道央自動車道 ママチ川橋床版取替工事
工事場所	北海道千歳市平和～ 北海道北広島市大曲並木
発注者	東日本高速道路株式会社 北海道支社
設計	八千代エンジニアリング株式会社、 戸田建設株式会社
施工者	戸田建設株式会社
工期	2021年12月24日～2026年1月31日
工事内容	床版取替工／約8,000 m ² 塗替塗装工／約25,000 m ² 支承取替／80基 鋼桁補修／3カ所

関連する 主なSDGs



すいすいキャット すいすいC&T工法®の適用

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



すいすいC&T工法の概要

床版と壁高欄の一体架設

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



床版と壁高欄の一体架設

支承取替工事

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



新設支承設置状況



寒冷地仕様の制震ダンパー

交通規制期間の短縮

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



床版取替工事後のママチ川橋

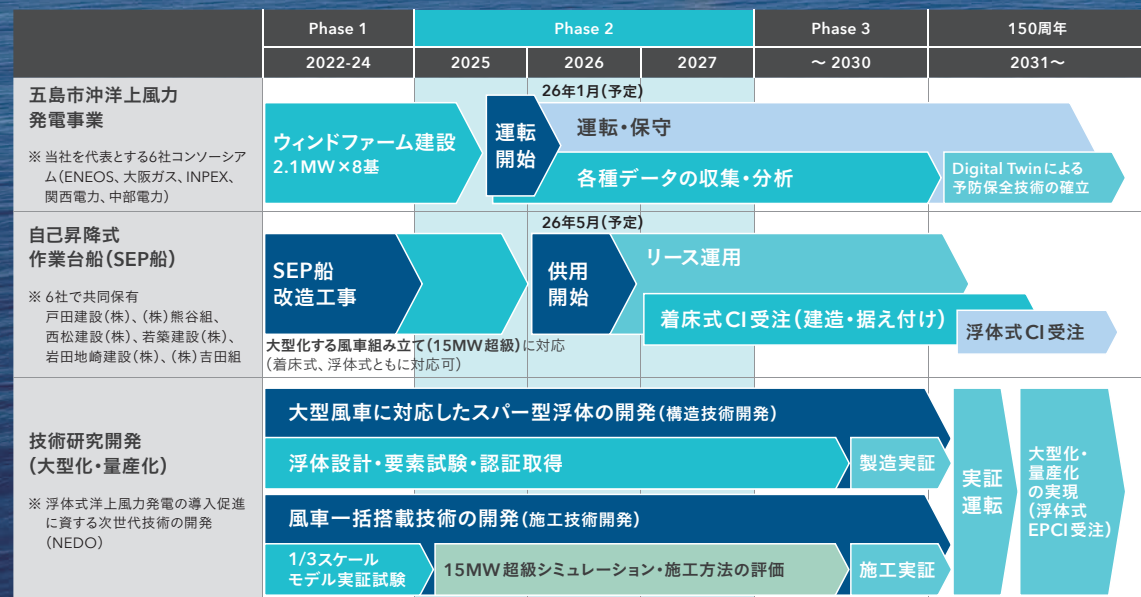
働き方改革も！

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

カーボンニュートラル社会への 新たな一歩

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

大型化・量産化にむけた技術開発を推進



関連する 主なSDGs



五島市沖洋上風力発電事業

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

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

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

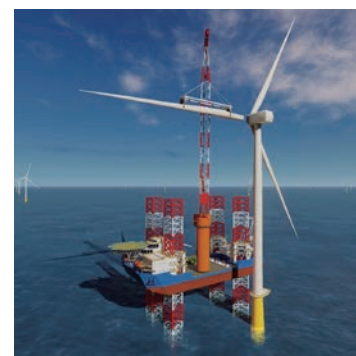
事業の概要

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



自己昇降式作業台船(SEP船)

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



技術研究開発(大型化・量産化)

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



Voice 担当者の声



洋上風力技術部
技術1課課長
田中 康二

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

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

財務戦略

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

執行役員副社長
コーポレート本部長
山 寄 俊 博



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

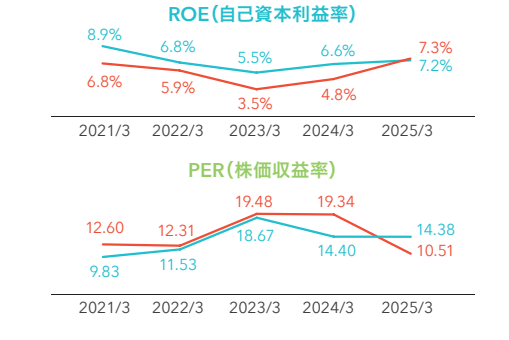
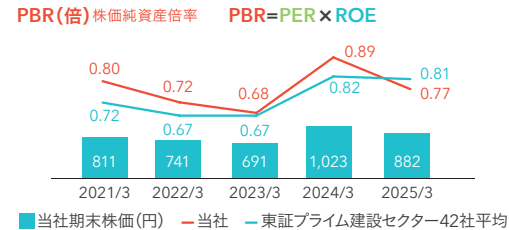
このような状況の中、コーポレート本部では、「中期経営計画2027」の実現に向けて、全社的な人財・資本のアロケーション、および持続的成長のための事業基盤の強化を推進させるとともに、投資審査の厳格化により、稼ぐ力の向上と経営の効率化を図り、投資家との対話を通じて根拠のある中長期的な企業価値向上ストーリーとしてステークホルダーに発信していくことが重要だと考えています。

● PBR改善にむけた取り組みの進捗状況

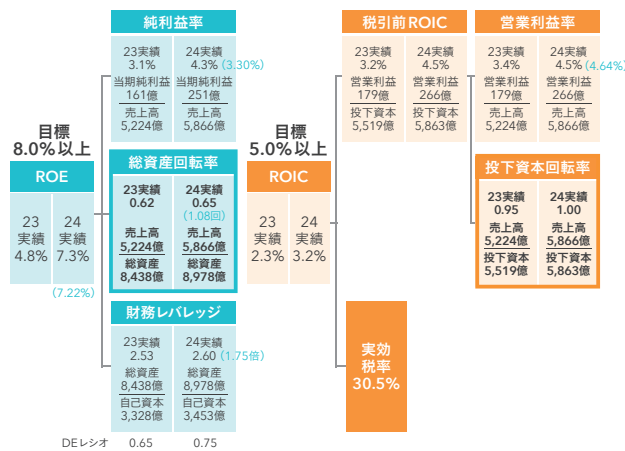
当社グループは、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて、以下の方針を掲げ、PBRの改善に取り組んでいます。

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

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



● ROEとROICの改善状況と問題点



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

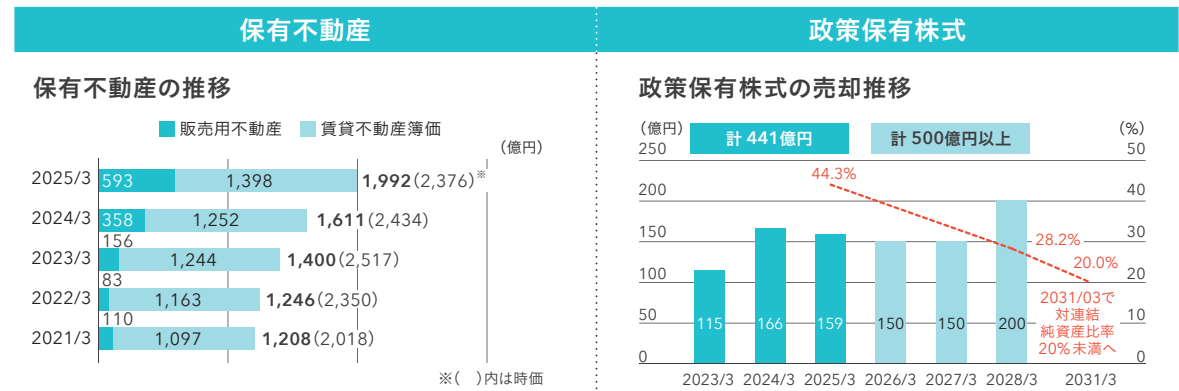
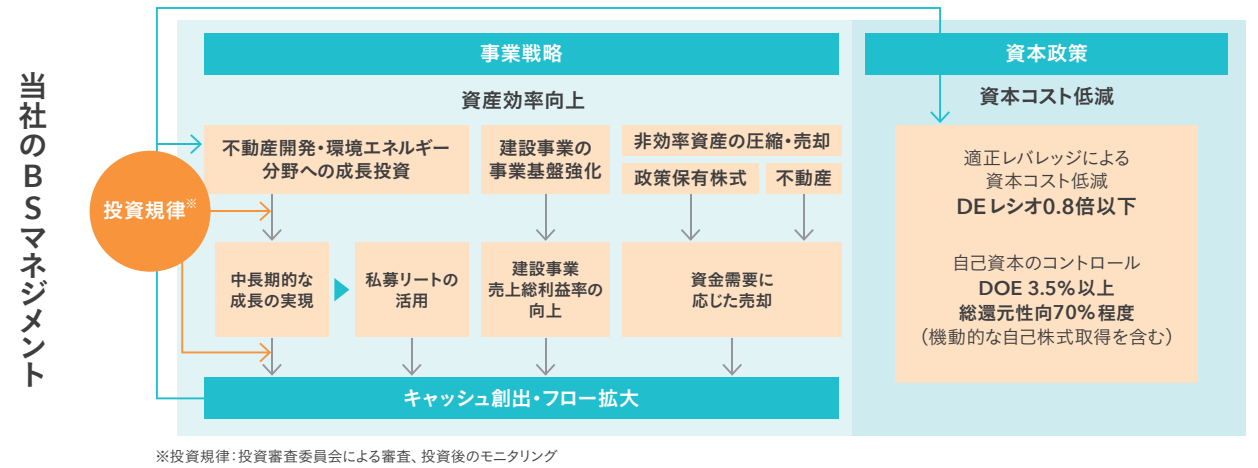
● 資本効率性の改善と最適資本構成

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

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

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

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



現状分析	22～24年度の中計期間において、総額516億円(簿価)の保有不動産を売却いたしました。 一方で、新規投資案件の購入と、25年3月期にTODA BUILDINGが竣工したことにより、保有不動産の簿価が前期比381億円増加しております。	22～24年度の中計期間において、時価ベース300億円以上の売却方針にもとづき売却を進め、この期間において、441億円を売却し、その資金は成長投資や株主還元を活用しております。
	保有不動産については、成長投資の安定収益化にむけたビジネスモデルとして、私募リートを通じた「循環型投資モデル」の構築を進めており、私募リート・ポートフォリオに見合う物件から順次売却し、資本効率の向上を目指してまいります。	売却資金を建設事業における事業基盤強化やM&A、洋上風力発電事業、人財投資などへの投下資金の一部として活用すべく、財務状況を勘案して、適切な時期に売却を実施し、新中計期間では、時価ベース500億円以上を売却する方針としています。 そして、2031年3月期には、対連結純資産比率で保有割合を20%未満とする方針です。

○ キャッシュ・アロケーション

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

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

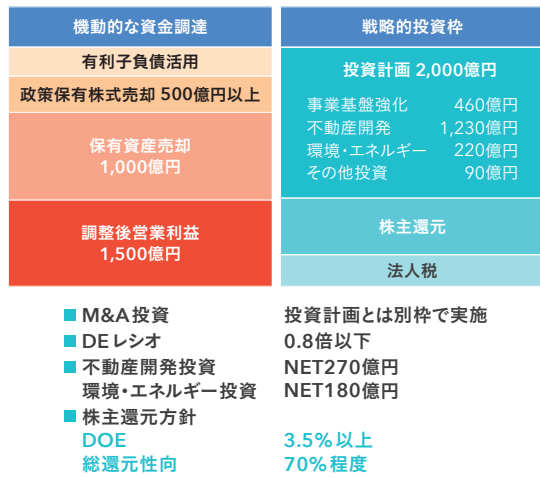
※ 調整後営業利益：営業利益－販売用不動産粗利益＋減価償却費＋事業基盤投資（費用分）



()は2022年3月期の数値

2025～2027年度 中計期間

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



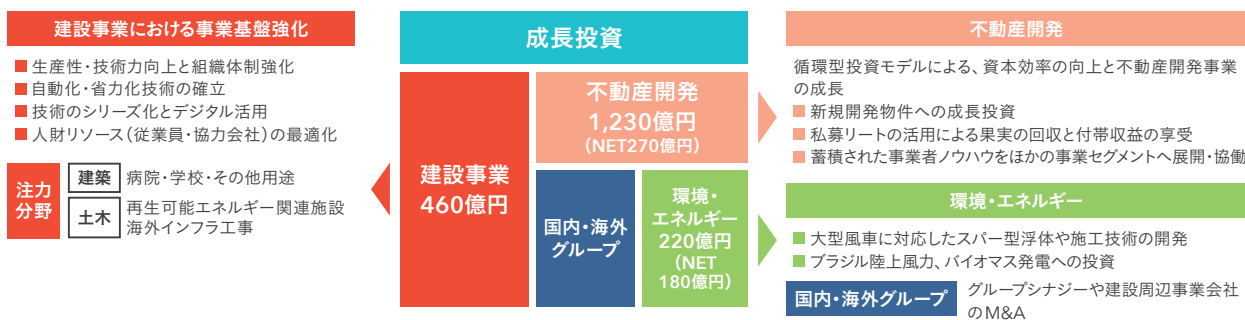
○ 稼ぐ力と成長投資

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

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

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

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



○ 財務健全性の確保

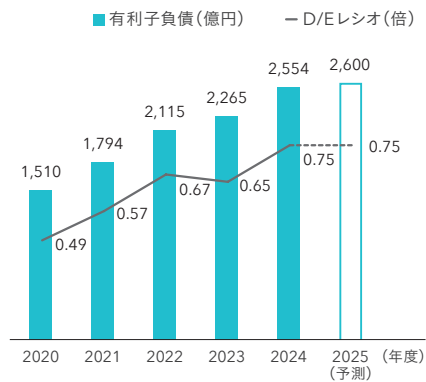
当社グループは、財務の健全性を確保するために、財務規律として、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)を0.8倍以下に設定しています。

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

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

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

有利子負債とD/Eレシオの推移



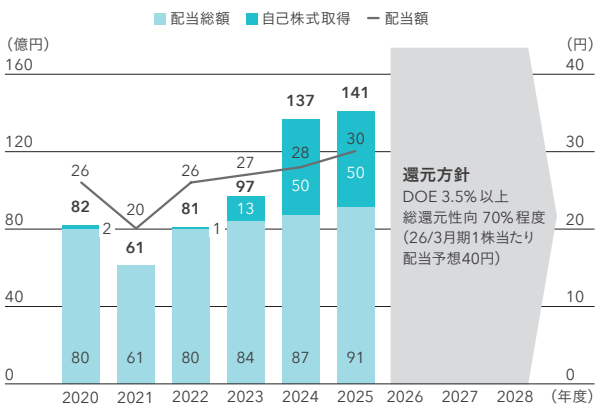
○ 株主還元

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

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

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

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



○ ステークホルダーとの対話

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

※開示情報に関しては、英文開示を同時に実施。

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

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

して面談を行ってまいりました。

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

人財戦略

人財への投資拡大による 人財価値の向上

常務執行役員
コーポレート本部人事統轄部長
瀬尾 暢宏



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

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

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

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

人財戦略の全体像



採用戦略

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

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

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

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

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

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

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

※ 2025年7月1日時点

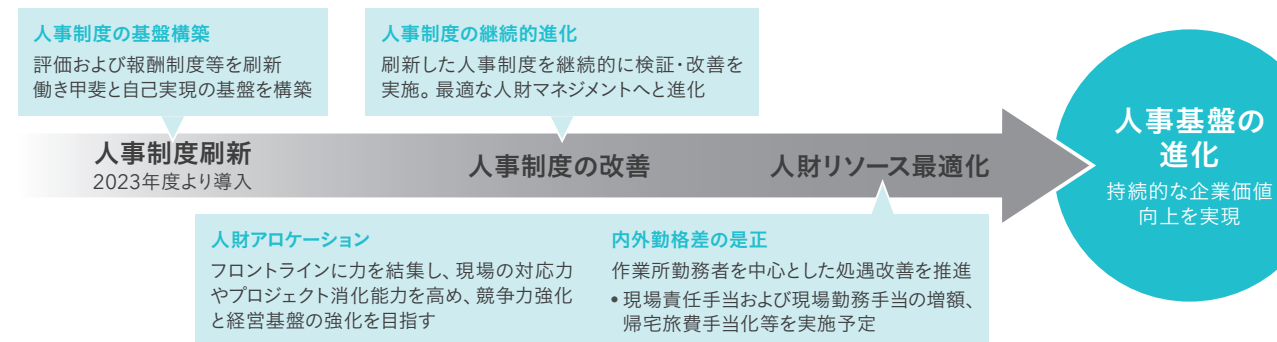
人事制度の継続的改革

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

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

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

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



働き甲斐改革

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

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

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

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

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

人財開発

基本的な考え方

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

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

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

過去3年実績

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

※1 総実労働時間：管理監督者や派遣社員を含む。

※2 平均時間外労働時間：管理監督者や派遣社員を含まない。

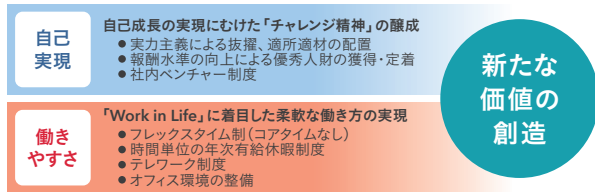
※3 平均有給休暇取得日数と同取得率：管理監督者を含み、派遣社員を含まない。

労働生産性の実績・目標

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

※ 算式や詳細はp.6、35に記載

働き甲斐改革にむけた施策



研修体系について

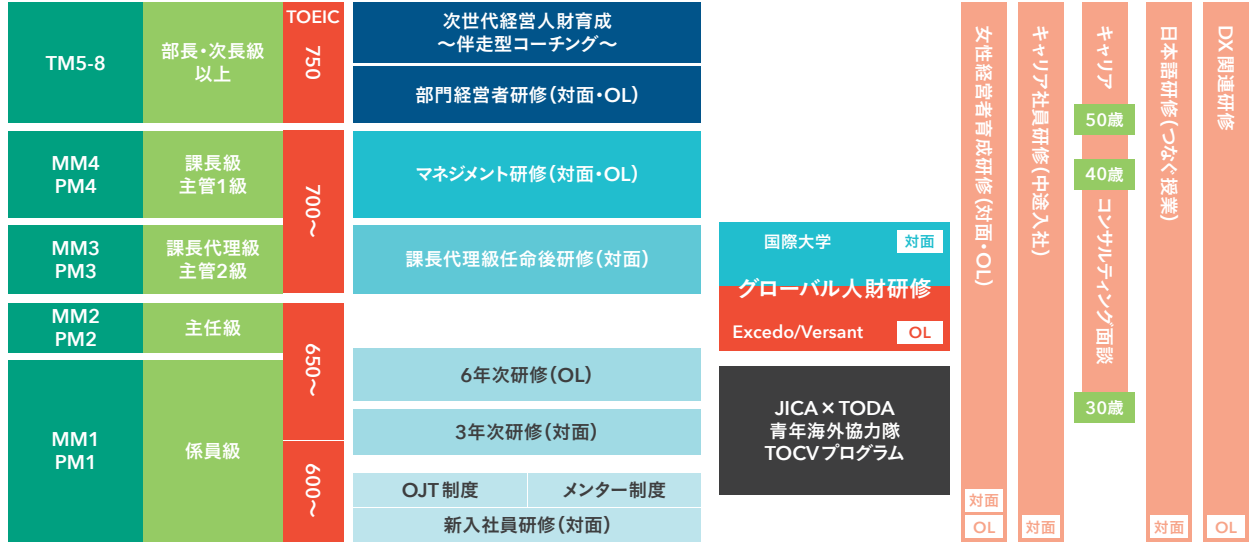
当社は、「多様・多彩な人財を育成・確保し、事業基盤を強化する」ことを人財開発・育成の基本方針としています。この方針にもとづき、OJT(On-the Job Training)を育成の主体とし、入社後の早い段階から責任ある幅広い業務を任せています。これにより、従業員一人ひとりが業務上の課題を自ら解決する経験を積み、能力向上を促します。

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

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

人財の育成・開発に関する実績

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



自己発働型人財の育成

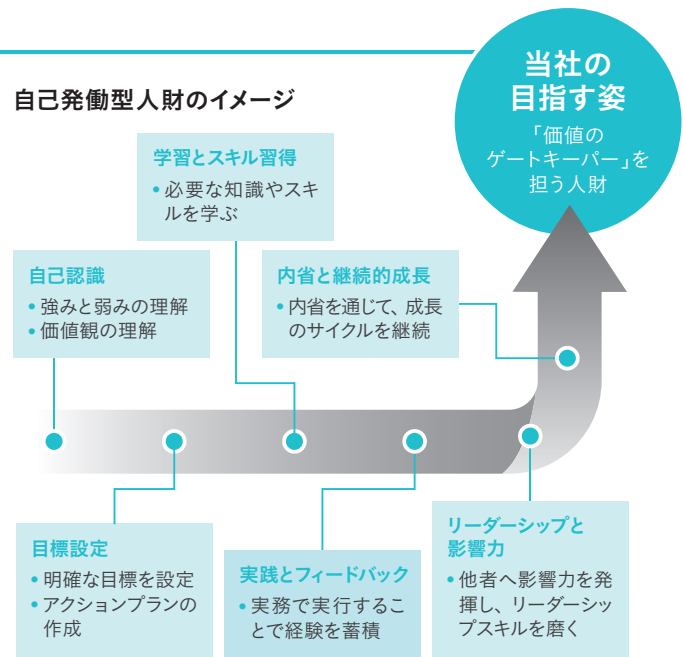
当社は「人財の価値創造」を実現するため、将来の経営を担う「自己発働型人財」の育成に注力しています。自己発働型人財とは、当社の未来ビジョンCX150に掲げる「価値のゲートキーパー」※そのものです。社会の変化を敏感に捉え、お客さまの潜在ニーズに対して情報や価値を新たに組み合わせることで、企業の持続的成長の源泉となるイノベーションを創出します。その育成のため、新入社員から年次研修に至るまで、キャリアの早期段階から自己発働のマインドと実践を促すプログラムを実施しています。また、既存の枠を超えた挑戦を称える表彰制度を設け、功績に報いることで従業員の意欲を高めています。挑戦を促し、成長を支援する。この好循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

※p.18参照

次世代経営人財育成/サクセッション・プラン

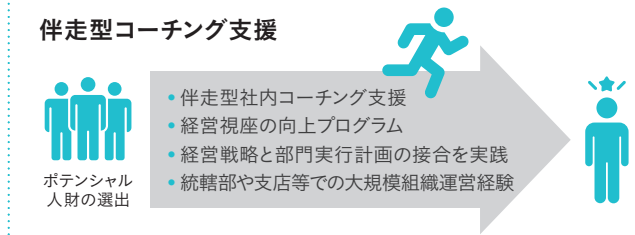
当社は、ミッション実現を牽引する「次世代経営人財」の継続的な輩出が、企業価値向上の要であると考えています。その実現に向け、2025年度までに常時50名規模の次世代経営人財候補者プールを構築するという明確な目標を掲げ、これまで99名の育成を実施してきました。今後はさらに明確で実行力のあるサクセッション・プランを策定しながら、サステナブル経営の基本となる人財育成を継続していきます。

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



伴走型コーチング支援

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



○ ウェルネス／ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン

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

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

ウェルネスに関する取り組み

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

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



本社保健室における個別相談

女性の活躍推進

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

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

女性従業員の登用状況

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

※ 女性役員比率：取締役および監査役に占める女性の割合。

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

LGBTQ＋に関する取り組み

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



オリジナルALLYシール



PRIDE 指標「シルバー」

仕事と育児の両立

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

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

育児休業制度の利用者数と取得率

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

※()内は取得率(%)。

障がい者雇用の促進

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

○ グローバリゼーション

グローバル人財の育成

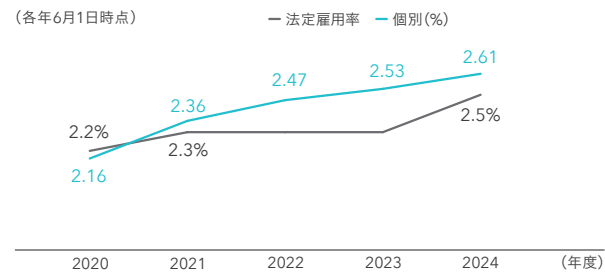
当社は、中期経営計画2027において重点管理事業と位置付ける海外事業のさらなる推進に向けて、その担い手となる従業員の教育や就労環境の整備に取り組んでいます。進展するグローバル化の環境（多国籍・多言語・多文化など）に適応して着実に成果発揮できる「グローバル人財」の育成に注力しており、従業員の経歴や専門知識・能力・技術・人脈などに加えて、さらに必要とされる「語学力・自己発働思考・異文化理解力」の3点を習得できる環境を整備してまいりました。

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

グローバル人財教育

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

障がい者雇用率の推移



海外職員研修

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

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

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

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

	第1～4期	第5期生	第6期生	第7期生	第8期生	第9期生	第10期生	第11期生	合計
	'20～'23年度	'24年度	'25年度	'26年度	'27年度	'28年度	'29年度	'30年度	
海外職員研修(名)	26	2	4	6	6	6	6	6	62

※派遣元国：タイ・ベトナム・インドネシア・ミャンマー・スリランカ・ニジェール・コートジボワール・ベナン

青年海外協力隊への従業員派遣

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



安全・品質・環境

突出価値創出の
土台を築く

常務執行役員
安全品質環境管理本部長
木村 幸宏



戸田建設におけるSQEの考え方

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

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

期待や要求はますます多様化しています。

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

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

SQE基本方針

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

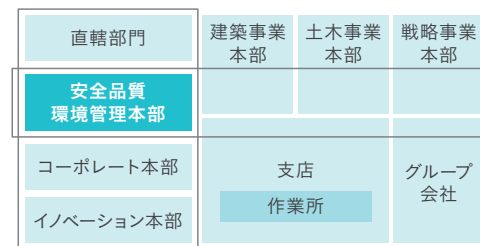
安全品質環境管理本部の役割

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

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

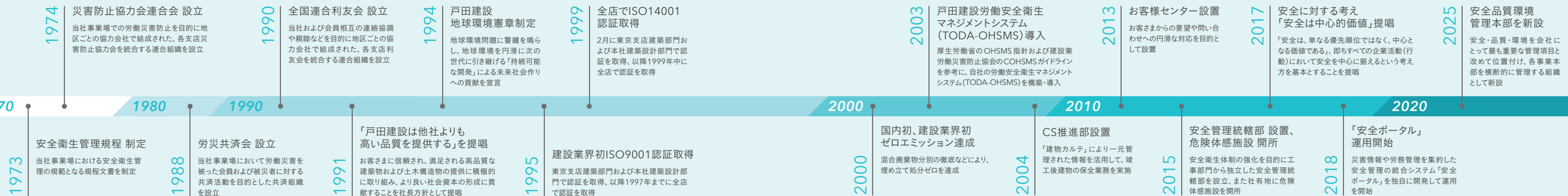
また、社会の状況や仕事のやり方などの変化によって、従来どおりの管理方法が正しいのかということも含めて確認していく必要があります。

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



戸田建設のSQEの歴史

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



リスクおよび機会

- リスク
- 災害、品質不具合、環境汚染、法規制などの違反によるお客さまやステークホルダーへのご迷惑
 - 災害、品質不具合、環境トラブル対応のために必要となるコスト、工事工程への影響、生産性の阻害
 - 社会からの評価の低下、受注機会の喪失、協力会社の集う力の喪失

- 機会
- 安全で働きやすい職場形成による協力会社や従業員の安全の確保、満足度の向上
 - 良質な建設物の提供による社会基盤整備への貢献、お客さまの事業への貢献
 - 気候変動対策による社会への貢献、ビジネス機会の拡大
 - 社会やお客さまの信頼拡大、高い評価による受注の優位性獲得、受注機会の拡大

安全

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

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

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



品質・環境

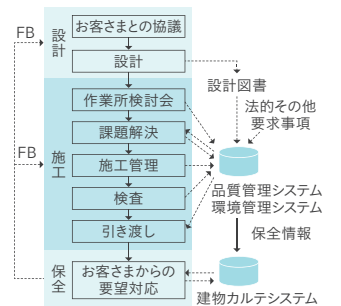
お客さまをはじめとするステークホルダーのご要望やご期待は、日々多様化、高度化しています。建設物を造る際には、そのような要求事項に加え、気候変動などの外部環境の変化も捉えながら対応していく必要があります。また、建設物は造れば終わりというものではなく、長く使用していただくことがさらに重要です。

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

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

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

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



建設プロジェクトの主なプロセスと管理システムの活用I(概念図)

イノベーション・研究開発

突出価値創出で、当社の明日を先導する！

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

執行役員副社長
イノベーション本部長
浅野 均

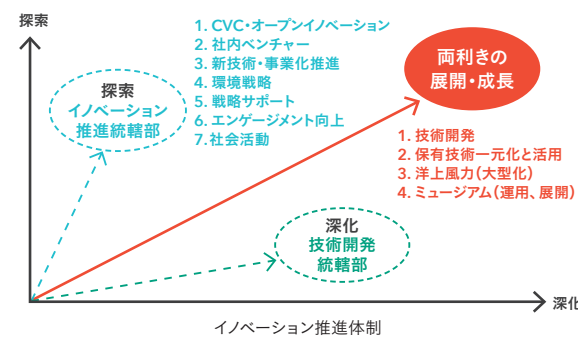


イノベーション本部体制

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

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

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



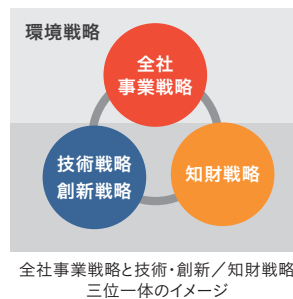
全社事業戦略と連携した各種機能戦略を展開

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

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

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

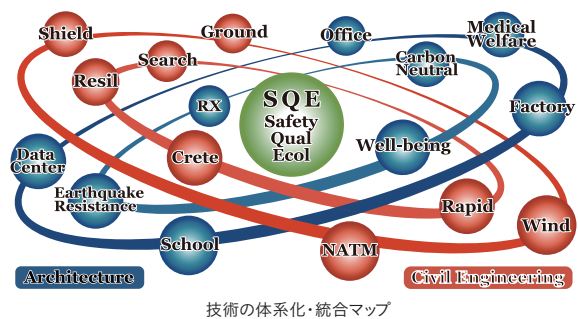
知財戦略では、当社が保有する知的財産の価値最大化を図るため、知財管理の強化・活用の拡大・競争力の増強を、ほかの戦略と連携して実現します。



技術のシリーズ化・体系化を強力に推進

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

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



技術研究開発の動向と中長期戦略

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

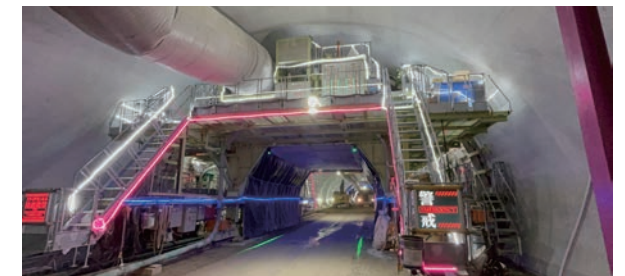
建設産業全体の課題である労働力不足対策のため、機械化・自動化技術、ICTを活用した「省力化」や「安全」に資する技術の開発に注力しています。建築分野では「TODA BUILDING」の工事で実証した多くの施工技術の進化。土木分野では、山岳トンネル工事の覆工コンクリート自動打設ロボットや切羽無人化施工システム、シールドトンネル工事の掘削土量自動管理システム、前方探査可視化技術など得意分野の強化に取り組んでいます。



PCaラーメン構造の実大施工実験

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

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



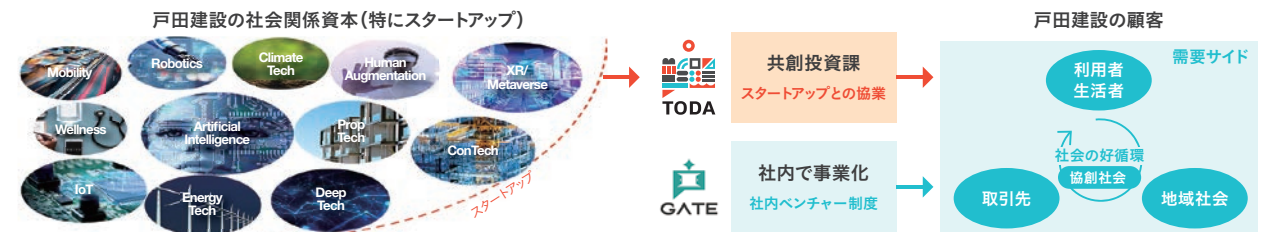
覆工コンクリートの自動打設ロボット「セントルフューチャー®」

CVC、社内ベンチャー

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

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

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



ロボットフレンドリーな環境の構築に向けて

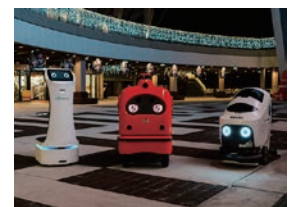
当社はロボットフレンドリービルディングデザインをコンセプトに、お客さまへサービスロボットの導入をコンサルティングしています。今後、人手不足や高齢化により、サービスロボットの活用範囲が増えていきます。建築設計の段階からロボットの活用を提案することで、運用効率の最大化と最適導入を実現します。

2024年度は、長崎スタジアムシティにおいて、ジップライン

の資材を搬送するロボットの導入をコンサルティングしました。

2025年度は、相模原市、さがみはらロボットビジネス協議会と協定を締結し、庁舎内で実証実験を行います。

当社が提案したロボット



DX戦略

持続的成長にむけて、
変革(X)×デジタル(D)を着実に推進

執行役員
DX統轄部長
羽田 正沖



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

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

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

DX戦略の全体像

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

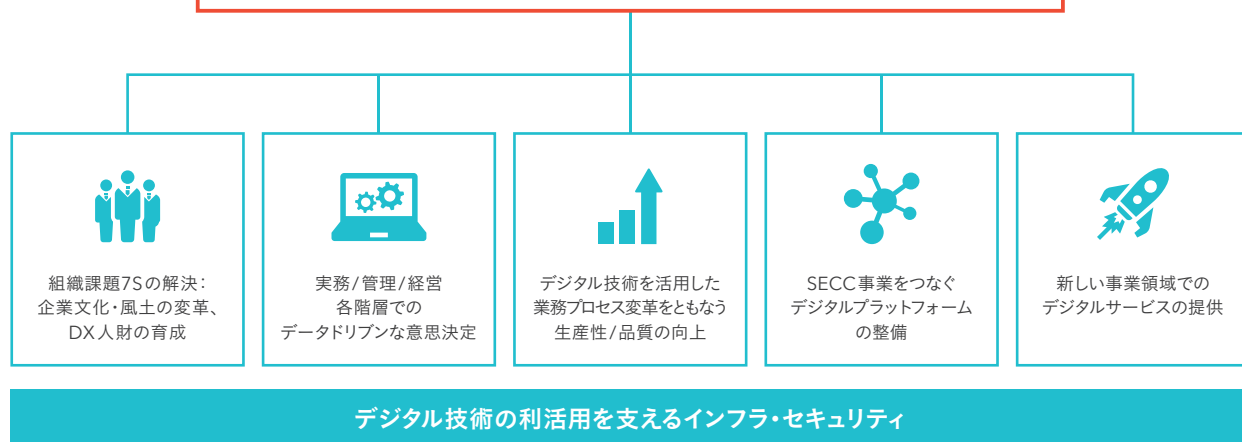
DX戦略の推進にあたっては、六つの重点的な変革領域を定めています。まず、「組織課題7S」の解決を通じて、DX人財の育成と企業文化の変革を両輪で推進します。次に、「情報」を第四の経営資源と位置付け、データドリブンな意思決定を各階層で実践できる基盤を整備し、経営のスピードと質の向上を図ります。

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

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

全社DXビジョン2030

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



DXを推進する人財強化

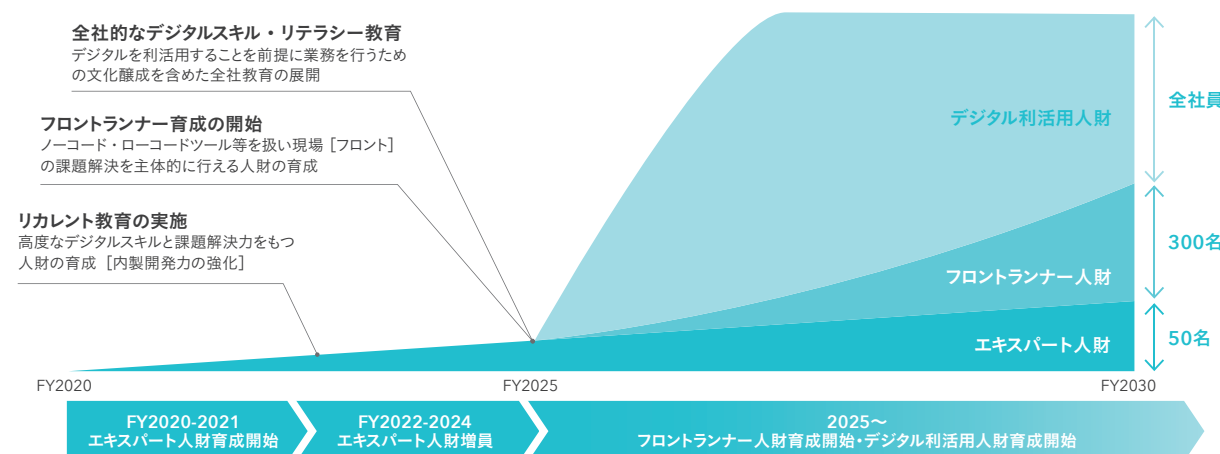
DX戦略を実現するうえで、デジタル技術を活用し、事業や組織に変革をもたらす人財の育成は不可欠です。私たちは「デジタルスキル」と「変革マインド」を兼ね備えた人財を「DX人財」と定義し、その育成と活躍を全社的に支援しています。

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

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

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

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



デジタル起点の新たな価値創出

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

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

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

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



市場環境

建築事業

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

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

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

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

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

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

土木事業

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

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

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

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

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

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

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

戦略事業

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

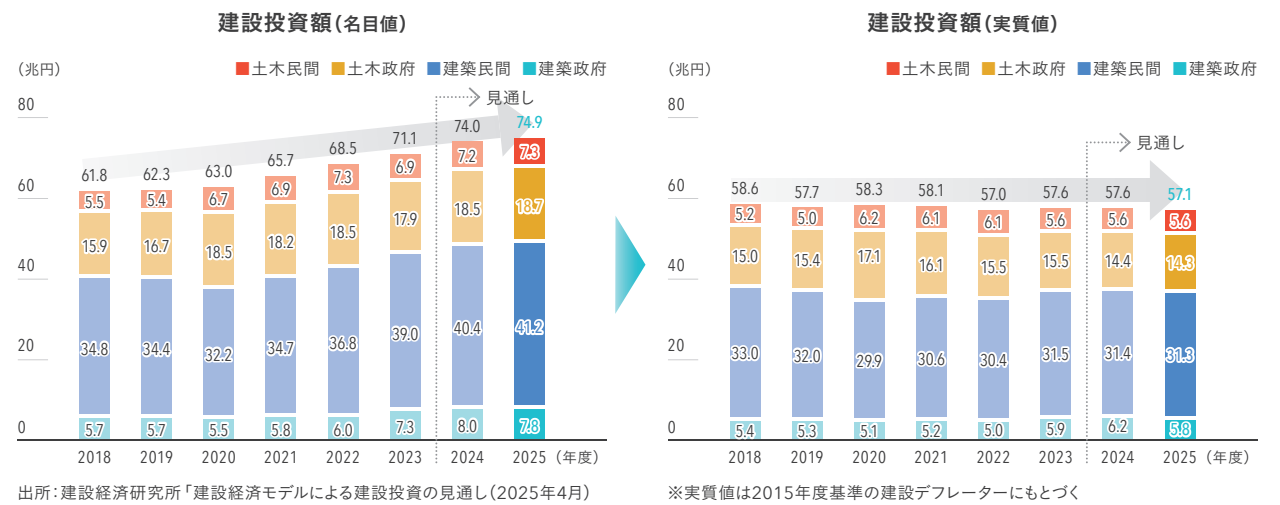
世界経済においては、米国新政権による通商・エネルギー政策の大転換が進行し、パリ協定からの離脱や温室効果ガス規制の緩和、石油・ガス・石炭など化石燃料の国内生産拡大といった大統領令が発令されました。加えて、関税措置の強化や米中摩擦の激化によるグローバルサプライチェーン

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

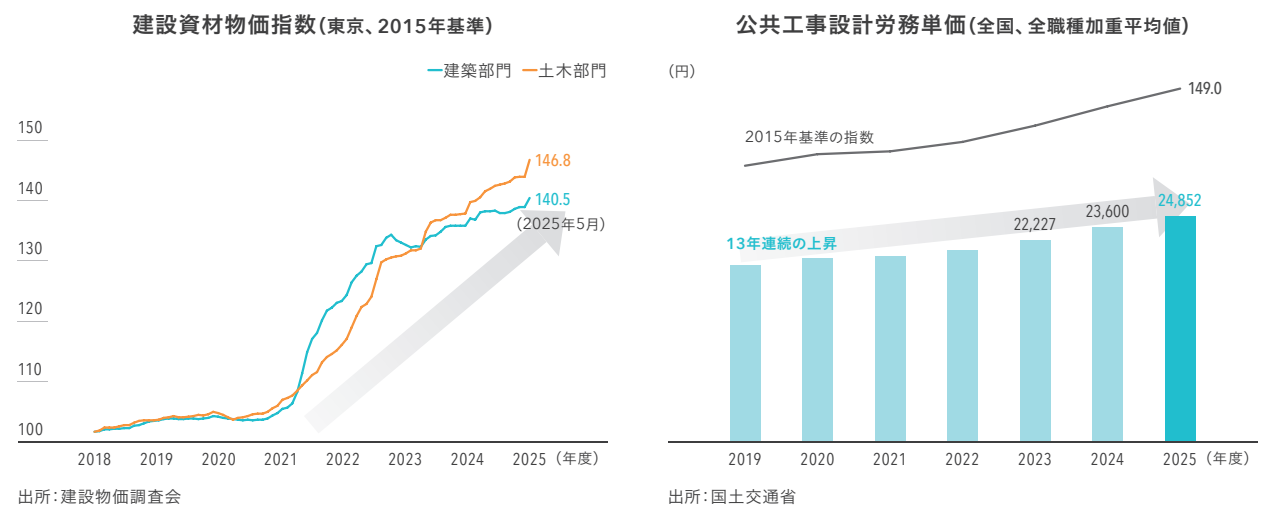
こうした先行き不透明な経済環境のもと、戦略事業本部は売上高約1,663億円(連結消去前)と、創設以来8年連続となる増収増益を達成しました。2025年度の私募リート立ち上げを見据え、私募ファンド向け販売用不動産の売却実施等にもなう国内投資開発事業の増収増益が大きく業績を押し上げました。

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

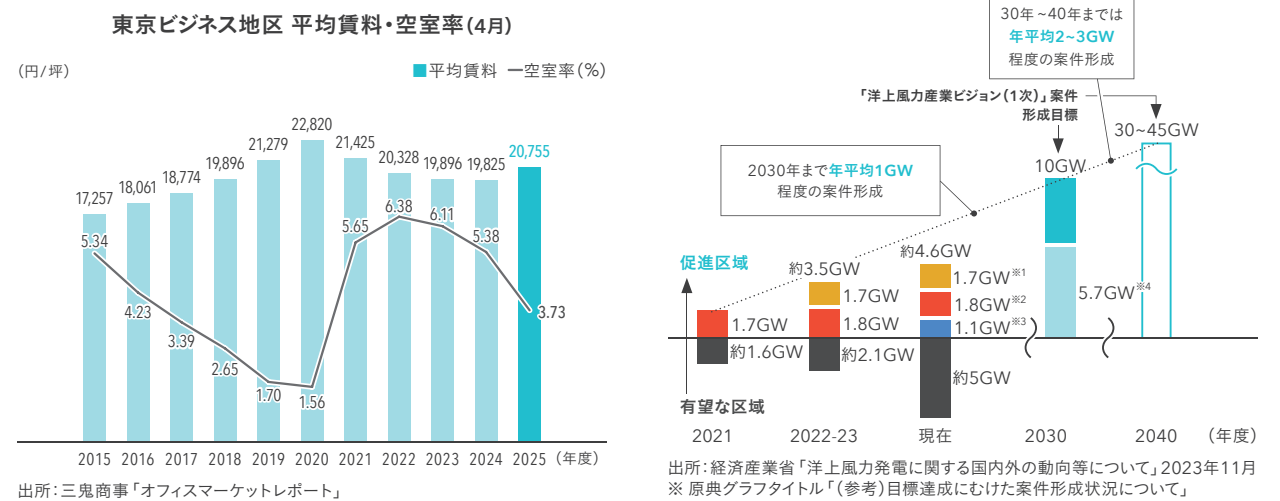
建設投資の動向



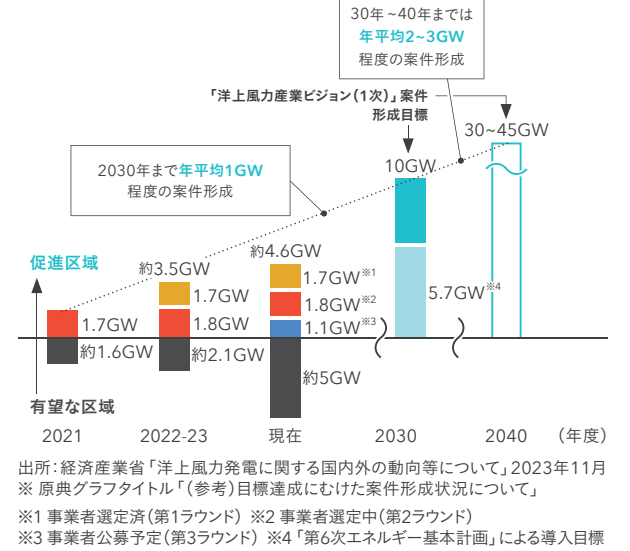
建設コストの動向



不動産市況の動向



洋上風力発電の動向



建築事業

DXで真の課題を解決し、
力強い建築事業本部へ新たな一步を踏み出す

執行役員副社長
建築事業本部長 曾根原 努

2027年度
建築事業 経営目標

業績予想 営業利益 220 億円

現状認識

機会	- デジタル社会と「新しい生活様式」の到来 - ZEB※1建築物など環境配慮型建築に対するゼネコンへの期待の高まり - 工場・学校・病院・オフィスビルのスマート化の需要増加 - BCP、サステナブル（維持管理、リニューアル等）需要の高まり - 省エネ、CO₂削減に対する世界的な要請
建築事業の強み	- 歴史に裏付けられた顧客基盤 - 地域開発、再開発の実績 - 環境配慮のトップランナーとしての省エネ建物の設計力・施工力 - 得意分野の建設ノウハウ・技術とエネルギーマネジメント力 - 情報共有による顧客対応力およびグループ会社、協力会社との強い信頼関係によるスピーディな行動力
リスク	- 資材の高騰と労務の逼迫 - 少子高齢化による担い手不足 - 海外情勢の不安定化
リスクへの対策	- 共通仕様化による購買力強化、施工の省人化・PC化・自動化 - 外国人材採用の強化

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

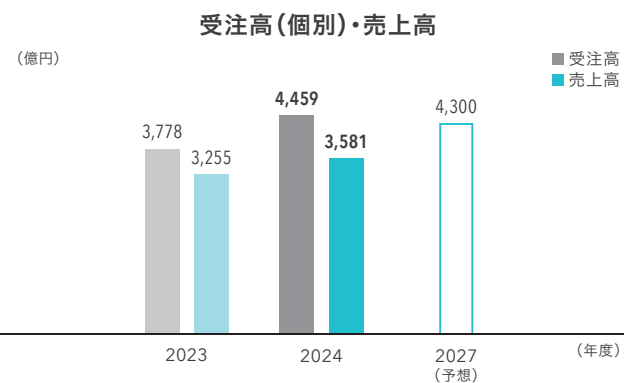
実績紹介



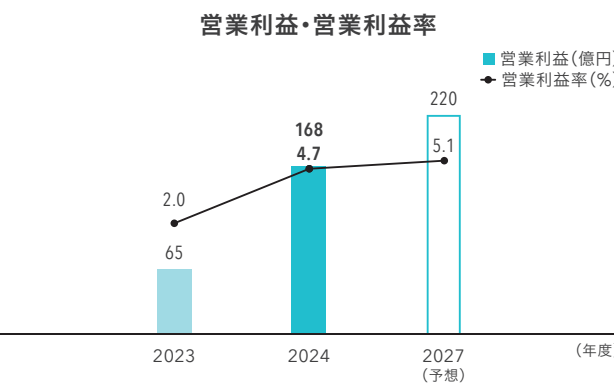
ESR 南港 OS1 データセンター



泉大津急性期メディカルセンター



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



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

中長期的な戦略

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

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

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

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

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

や生産性向上も実現します。

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

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

グループ会社・協力会社とのパートナーシップも強固なものとしていきます。

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

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

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

【プロジェクト紹介】

渋谷マルイ新築工事

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

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



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



土木事業

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

執行役員副社長
土木事業本部長 藤田 謙

2027年度
土木事業 経営目標

業績予想

営業利益

90億円

現状認識

機会	- 洋上風力発電市場の拡大 - 国による防災・減災、国土強靱化の推進 - 老朽化インフラ更新需要の拡大 - 安全保障、非常時のサプライチェーン維持への対応
土木事業の強み	- 数多くの再エネ発電建設で培った幅広い対応力 - 山岳トンネル工事における実績と技術力 - 新技術を生み出す企業風土と成長性 - 社内外のあらゆる組織との連携・協働体制
リスク	- 請負工事に傾斜したビジネスモデル - 温室効果ガスにより深刻化する気候変動への対応 - 時間外労働の上限規制・将来の担い手不足への対応 - 国際情勢の激変・為替変動による物価上昇
リスクへの対策	- PPP事業への積極的な取り組み - 重機・ダンプの排ガス大幅削減にむけた技術開発やメーカーとの連携 - DX技術の活用、BPO利活用促進、人員確保 - コーポレート本部との連携による通貨管理と契約リスク管理

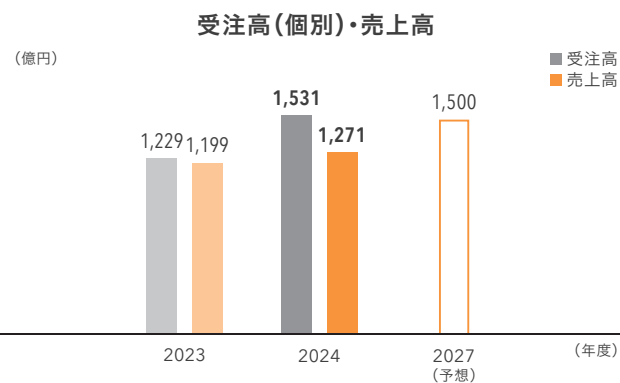
実績紹介



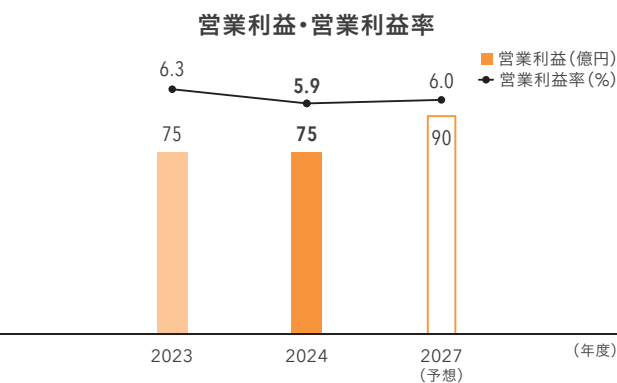
窪川佐賀道路平串トンネル



関東地整入間川古谷橋管改築工事



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



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

中長期的な戦略

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

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

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

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

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

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

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

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

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

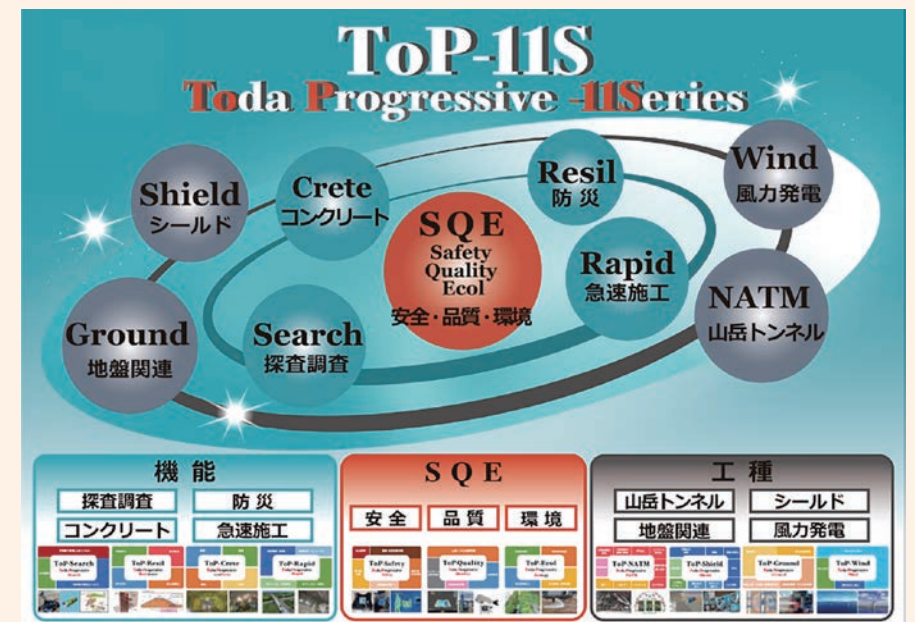
土木事業は単なるビジネスではなく、社会全体や国の発展に寄与する使命(ミッション)があります。従業員一人ひとりが「我々は何のために働くのか」という大義を自ら問い続ける職場風土を醸成することにより、エンゲージメントを高め、判断の誤りやハラスメント、ガバナンス不全などを未然に防止します。

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

【プロジェクト紹介】

ToP-11S

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



戦略事業

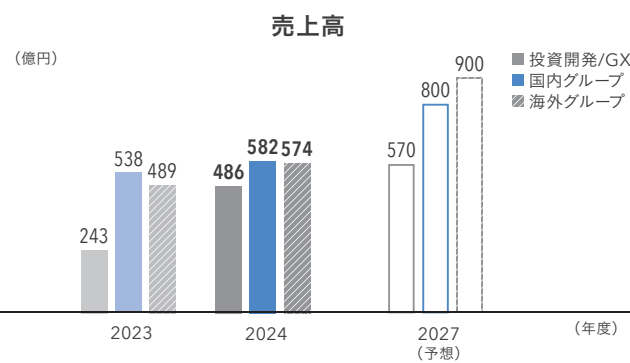
「突出価値の創出」により、更なる企業価値向上を実現する

執行役員副社長
戦略事業本部長 植草 弘

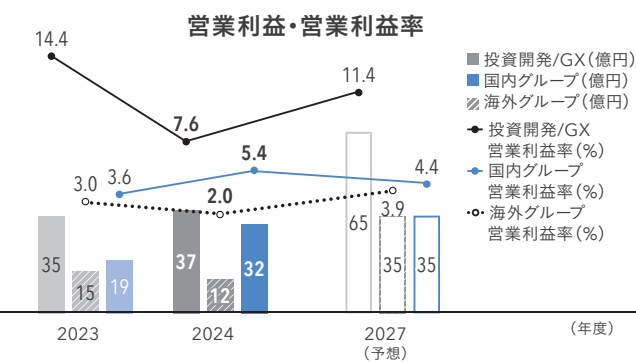
2027年度 戦略事業 経営目標	業績予想 営業利益	投資開発/GX 65 億円	国内グループ 35 億円	海外グループ 35 億円
------------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------

現状認識

機会	2050年カーボンニュートラルにむけた洋上風力をはじめとした再生可能エネルギー、エネルギーマネジメントへの期待 - 海外事業への積極的な参画、インドネシアTATA社の人脈による海外における新たなビジネスチャンスの獲得 - 戦略事業本部コア事業の進化によるESG、SDGsへの貢献 - 外国籍やキャリア採用など、多種多様な人財構成による新しいビジネスの展開 - 再エネ新規事業における出資先企業との連携
戦略事業の強み	- 浮体式洋上風力発電のトップランナー - 日本近海は浮体式向けの高いポテンシャルを持ち、大きなビジネスチャンスが潜在 - 茨城県常総市における農業6次産業化を軸とした地域創生事業モデルの横展開 - 業界で実績トップを誇る土地区画整理事業との連携による優良開発案件の確保 - 優良な財務体質による比較的豊富な保有資金と有利な資金調達 - 投資家にはできない不動産開発や物件の目利き - 建築、土木、戦略の協創によるバリューチェーン全体での突出価値の創出
リスク	- 金利上昇・為替変動による国内外保有アセットの時価下落、円建て業績の悪化 - 資材価格・労務費の上昇による事業費の高騰 - 生活様式の変化による不動産をはじめとするアセットの想定外の劣化 - 投資先の国内政治・経済情勢の急激な変動・規制強化 - 国内M&A、海外企業との提携にともなうガバナンス - 従業員の退職
リスクへの対策	- 外部有識者、コンサルなどを活用したリスク調査・分析の実施 - リスク・リターンの特徴が異なる多様な資産への投資によるポートフォリオの分散 - 本社・グループ会社が取得した事業データの共有・活用による安全性・生産性の向上 - 国内外グループ会社のガバナンス維持、向上 - 個の成長が成果に結びつく組織を構築



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



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

実績紹介



ブラジル風力発電2期



株式会社カケン(温浴施設運営、設備工事業を展開)の買収

中長期的な戦略

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

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

投資の「循環型成長モデル」を確立する

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

重点管理事業を拡充し収益を確保する

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

SECC事業では、官民連携による地域課題ソリューションの新たな事業手法を創出するとともに、企画・計画、用地取得など、PJ初期からの参画による優位な事業展開によって収益の拡大を図り、さらに土木・建築・グループ会社との協創で「一気通貫型事業」へと事業レベルを進化させます。環境・エネルギー事業では、浮体式洋上風力発電の五島市沖パイロットファームの完成と26年1月運転開始、そして次フェーズとなる風車の大型化にともなう新技術の確立に合わせた「普及モデルの事業化」に取り組めます。加えて、その他再エネ発電事業やエネルギーマネジメントなど、「脱炭素」に資する事業の拡充により、収益確保と社会課題解決の両立を目指します。

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

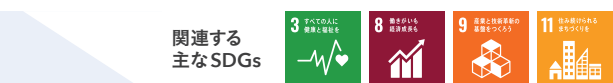
人的資本の有効活用、組織力強化

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

【プロジェクト紹介】

TODA BUILDING

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



©川澄・小林研二写真事務所

グローバル戦略

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

執行役員
グローバル事業統括部長 嶋 義郎



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

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

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

の三つをコアポリシーとして掲げています。

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

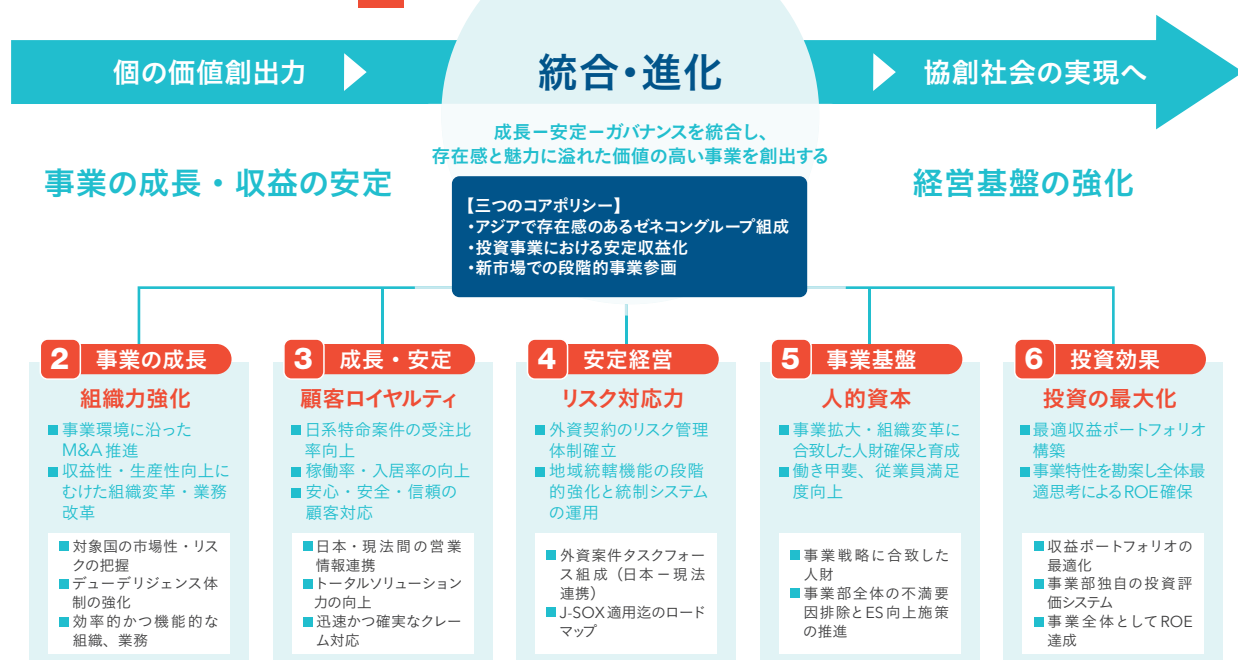
- ・組織力強化: M&A推進を含む組織変革と業務改革を通じて、収益性と生産性を向上させます。
- ・顧客ロイヤルティ向上: 顧客との信頼関係を深化させ、長期的なパートナーシップを構築します。
- ・リスク対応力強化: 外貨契約リスク管理体制の確立や地域統括機能の活用を通じて、安定的な事業運営を確保します。
- ・人的資本の充実: 事業拡大と組織変革に合致した人財の確保と育成に力を入れ、従業員満足度の向上を図ります。
- ・投資の最大化: 厳選された投資ポートフォリオの構築と、投資効果を最大化するためのシステムを導入し、事業全体のROE達成を目指します。

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

グローバル事業 基本コンセプト

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

1 価値の最大化・安定的価値の創出



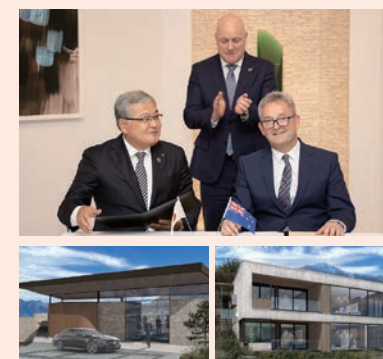
【プロジェクト紹介】

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

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

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

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



署名式典／新宿泊棟 完成予想図

タイ戸田建設における外資系企業案件への取り組み

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

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

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



Lumentum Nava Site Expansion

海外グループ幹部社員研修と外国人材の活用

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

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

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



戸田アメリカ カリフォルニア州植栽会社の事業譲受

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

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



植栽工事施工の様子

2024年度の主な施工実績



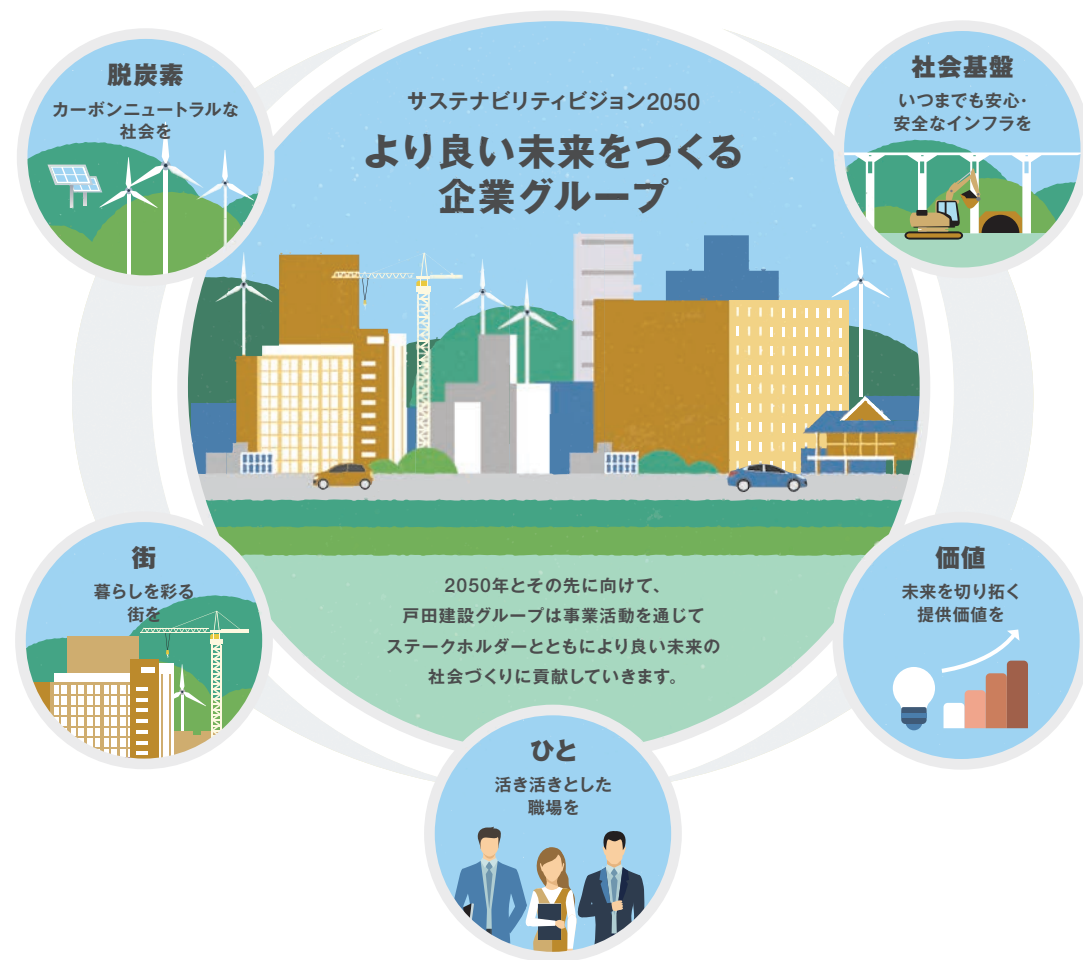
サステナビリティビジョン 実現への取り組み

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
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ビジョンのもと、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。持続可能な社会の実現のため、マテリアリティ（重要課題）を改めて特定し、2050年に向けて目指す経営の姿を「サステナビリティビジョン2050」として定めています。



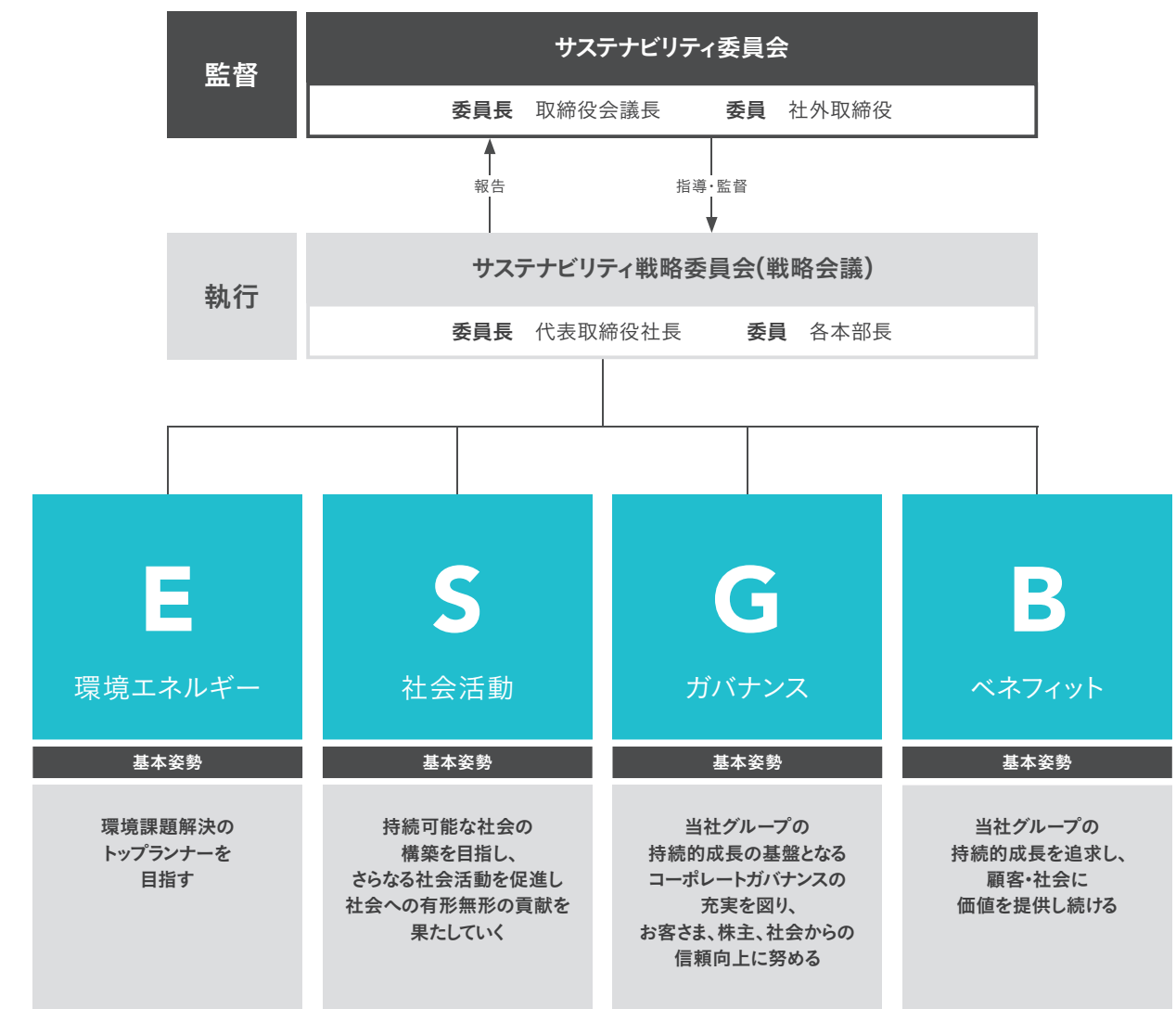
サステナビリティの推進方針／推進体制

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むけた取り組みは、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、それら課題にともな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。

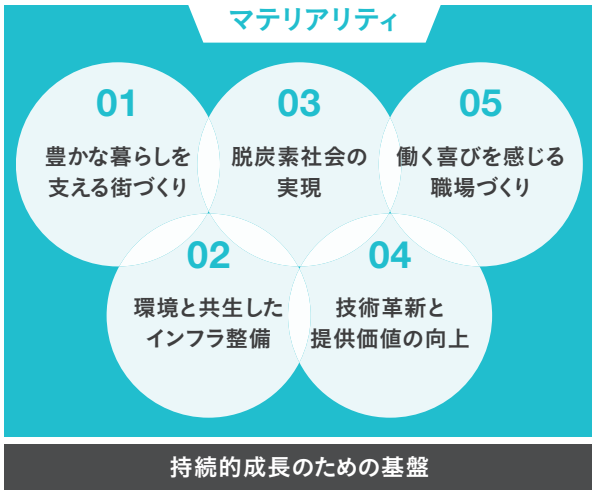
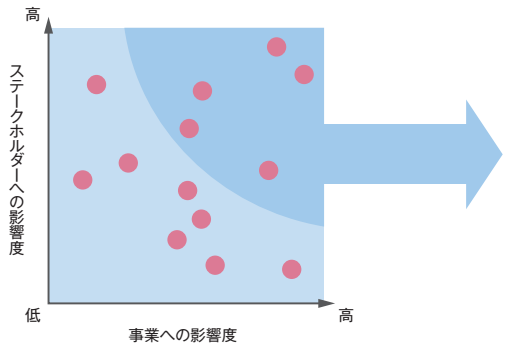


「2024年度のサステナビリティ活動の計画と結果一覧」をオフィシャルサイトに掲載しています。

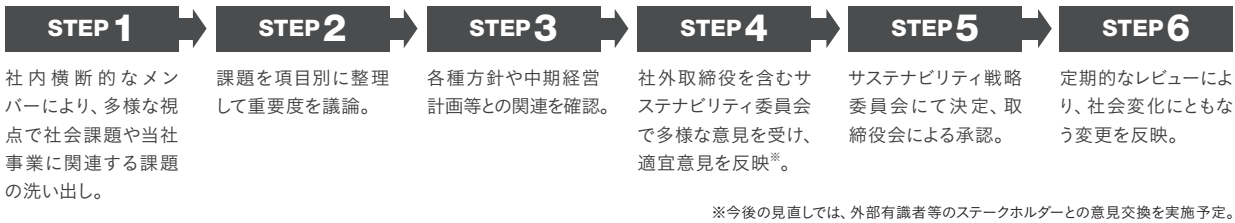
マテリアリティにもとづく取り組みテーマ

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、「戸田建設グループのマテリアリティ」として特定しました。



マテリアリティの特定と見直しのプロセス



マテリアリティ特定後の動き

サステナビリティビジョン2050として定めた2050年に向けての経営の姿を目指し、「未来ビジョンCX150」の展開やサステナビリティ経営を推進していきます。

より良い未来をつくる
企業グループ

マテリアリティ(重要課題)		
マテリアリティ	CX150で対応 (目標数値・戦略)	非財務目標で 対応
豊かな暮らしを支える街づくり	○	
環境と共生したインフラ整備	○	
脱炭素社会の実現	○	○
技術革新と提供価値の向上	○	
働く喜びを感じる職場づくり		○
持続的成長のための基盤		○

各テーマへの主な取り組み

	マテリアリティ	リスク	機会	取り組みテーマ	関連するSDGs
	豊かな暮らしを支える街づくり 当社グループは、レジリエンスの高い建物・街づくりのため、保有する経験と技術を駆使して建設事業を推進するとともに、そこで生活する人々に寄り添い、文化・芸術振興等、地域の活性化に取り組みます。強みである病院・福祉施設分野では、単に建設するにとどまらず、医療・福祉経営のトータルサポーターとして価値あるサービスを提供します。これらを通して安心して暮らせる社会づくりを目指します。	震災による被害や気候変動による水害の増加により、街のレジリエンスや建物のBCP対策への関心度が高まっています。これらのニーズに応える技術提案力が不足することは、受注機会を逸するリスクになると考えています。	レジリエンス向上に寄与する技術やノウハウの蓄積は当社の競争力、さらにはブランド力向上に寄与すると考えています。	■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 ■スマート・エネルギー・コンプレックス・シティの構築 ■医療サービスのさらなる価値向上への貢献 ■地域社会の活性化と賑わいの創出	
	環境と共生したインフラ整備 当社グループは、建物・インフラの長寿命化に対応する技術開発を推進するとともに、次世代を見据えた防災・減災力の強化や災害復旧・復興支援に資する活動に取り組みます。また、建設工事が大きな影響を及ぼす生物多様性への配慮、森林の保全を積極的に行います。	インフラ整備において環境との共生が十分に考慮されない場合、自然へ与える環境負荷が大きくなります。世界でネイチャーポジティブにむけた活動が求められる中、自然への負荷低減、回避、さらには回復に寄与する技術を駆使したインフラ整備技術が十分でないと、企業としての評判リスクに加え、建設工事の受注機会を逸するリスクにもなり得ると考えています。	環境に配慮した設計、施工技術の向上は受注競争力を高めることに寄与すると考えています。	■インフラの維持・更新および長寿命化 ■次世代を見据えた災害復興 ■生物多様性の保全と森林整備・有効活用	
	脱炭素社会の実現 当社グループは、2050年カーボンニュートラルを目指し、サプライチェーンを含む事業活動における温室効果ガスの排出削減、ZEB・省エネ建物の建設、高度なエネルギーマネジメントの提供を進めます。他社に先駆けて取り組んできた浮体式洋上風力発電所を中心とした、再生可能エネルギー発電施設の建設・運営にも取り組みます。また、事業全体での資源の有効活用により、循環型社会への移行に貢献します。	2050年カーボンニュートラルの達成に向けて、企業の温室効果ガス削減への取り組みに関する注目度は高まっています。事業活動における温室効果ガスの排出量を把握し、その削減に努めなければ評判リスクになります。	建築にかかわる排出量は世界の温室効果ガスの約3分の1を占めていると言われ、建物発注者への低炭素技術の提案力の強化は受注競争力になり、その他にも建物のエネルギーマネジメント、洋上風力発電の拡大、水害対策工事等も当社の機会になると考えています。	■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 ■高度なエネルギーマネジメントの提供 ■再エネ電源拡大への貢献 ■資源の有効活用と廃棄物削減・リサイクル推進	
	技術革新と提供価値の向上 当社グループは、建物・インフラ・サービスの品質確保はもちろんのこと、建物の計画から運用段階までのデータを蓄積し、活用することで、より高い付加価値のある建物づくりに取り組みます。あらゆる業務のデジタル化を推進し、事業全体の効率化を図るとともに提供価値の向上を目指します。これらイノベーションの達成に向けて、様々な事業パートナーとの価値共創に取り組みます。	建設事業では技術革新を通じて、生産性、安全、品質等をベースとしてお客さまへの提供価値を向上させていく必要があります。これらの技術革新が不十分な場合には、当社の競争力低下につながるるとともに、たとえば施工の省力化・自動化の分野では人手不足の問題を解決できず従来の生産体制を維持できなくなります。	建設事業のデジタル化の推進は、計画、施工、維持管理のすべての過程でより高い生産性、品質確保につながり、さらに建物のスマート化等の付加価値は当社の競争力を高める機会にもなると考えています。	■提供する製品・サービスの品質確保 ■建設業のデジタル化推進 ■建物のスマート化 ■施工の効率化・自動化 ■オープンイノベーションの活用	
	働く喜びを感じる職場づくり 当社グループは、建設工事における安全確保はもとより、調達資材を含めた事業活動のサプライチェーンにかかわるすべての「ひと」の人権を尊重します。また、協力会社とのパートナーシップを通じ、建設現場の働き方改革や担い手確保の推進に努めるとともに、多様な人財が働く喜びを感じることができる職場づくりを進めます。	女性、高齢者、外国籍社員をはじめ、職場を構成するメンバーの多様性が増加しています。多様な人財が活躍できる就労環境の整備が十分でない場合、各人が高いパフォーマンスを発揮することができず、様々な業務で生産性、さらには質の低下につながるリスクがあります。	ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みは、組織のパフォーマンス向上に寄与します。	■建設施工における安全の追求 ■建設業の就労者不足への対応 ■サプライチェーンマネジメントの推進 ■人権の尊重 ■多様性の尊重 ■従業員のQOL向上と働き甲斐・働きやすさの追求	

持続的成長のための基盤

	マテリアリティ	取り組みテーマ	関連するSDGs
基盤 事業推進のいしずえを	当社グループは、持続的成長のための基盤として、コーポレートガバナンスの充実、ブランド価値の向上、グローバル化を推進するとともにステークホルダーへの発信と対話を強化し、お客さま、株主さま、社会からの信頼向上に努めます。	■ブランド価値資産の形成 ■グローバル化への対応 ■コーポレートガバナンスの充実	

豊かな暮らしを支える街づくり

当社グループは、レジリエンスの高い建物・街づくりに向け、保有する経験と技術を駆使して建築事業を推進するとともに、そこで生活する人々に寄り添い、文化・芸術振興等、地域の活性化に取り組んでいます。

強みである病院・福祉施設分野では、単に建設するにとどまらず、医療・福祉経営のトータルサポーターとして価値あるサービスを提供しています。これらを通じ、安心して暮らせる社会づくりを目指しています。

○ スマート・エネルギー・コンプレックス・シティの構築

「もっと行きたくなるオフィス」を実現！

当社では新社屋である TODA BUILDING 建設プロジェクトの一環として、「もっと行きたくなるオフィス」を実現するためのスマートオフィスサービス「T-BuSS[®]」^{※1}を開発・導入いたしました。本サービスは2024年11月2日に開業した当社の新社屋である「TODA BUILDING」の当社オフィスフロア(8～12F)「TODA CREATIVE LAB」へ導入されています。

当社オフィス内のすべての座席や会議室など2,000ヵ所以上に「T-BuSS タグ」と呼ばれるタグを設置しています。スマートフォンでこのタグをスキャンするだけで、現在地に合わせた各種機能を迷うことなく簡単に利用できます。

座席の「T-BuSS タグ」をスキャンすると、タグから取得した位置情報をもとにフロアサイネージ上に自身の座席が表示され、フリーアドレス環境でありがちな人探しの手間や時間を大幅に削減します。また、スキャン時刻を勤務打刻と連携させ、勤務登録を簡単にできるようにすることで利用者の日常的なスキャンを促しています。

社員位置情報

「T-BuSS タグ」スキャンによって、利用者の座席を調べることができます。それだけではなく、オフィス



※1 T-BuSS (ティーブス) とは、「Toda Building Smart System」の略称。

今後の展望について

「T-BuSS」の運用は始まったばかりです。利用者として自らのニーズを掘り起こし、蓄積されたデータを分析しながら開発を続け、継続進化させていきます。「T-BuSS」は「スマートビル」のコア機能です。今後の新築ビルに導入を提案していくとともに、オフィスに限らず、様々な用途の建物に合わせて「スマートビル」を発展させていきます。「スマートビル」は人とビルとのインターフェースになると同時に、「スマートシティ」という都市レベルから見ても、人とシティ

内のWi-Fiの接続状況とも連携しており、離席時の大まかな居場所や外出したかどうかわかります。

空気環境情報

171ヵ所に設置した環境センサーにより、温度・湿度・CO₂濃度を確認することができます。

来客者位置情報

来客エリアに併設されている戸田建設グループのミュージアム「TODA CREATIVE LAB」^{「TODAAtte? (トダッテ)」}内で、来客者に電子タグをお渡しすることで、位置を確認することができます。

混雑状況

各階トイレプールの空き状況や、カフェテリアの混雑状況などをリアルタイムで確認できます。フロアサイネージにも表示されます。



とのインターフェースになります。これらの取り組みは当社の未来都市構想である「Smart Energy Complex City (SECC)」の実現にむけた重要なパーツです。誰もが生き活きと暮らす快適なまちづくりを見据えて、さらなる挑戦を続けてまいります。



○ 地域社会の活性化と賑わいの創出

温浴施設「常総 ONSEN & SAUNA お湯むすび」の開業

当社と当社グループの東和観光開発(株)、および SAKURA PIRATES は当社が PPP 事業協力者として参画する「アグリサイエンスバレー常総(茨城県常総市)」において温浴施設の「常総 ONSEN & SAUNA お湯むすび」を開業いたしました。

施設のコンセプトは「田園のなかのプチリゾート SPA & SAUNA」。浴室には敷地地内で掘削した天然温泉、天然温泉に炭酸ガスを溶け込ませた高濃度炭酸泉、天然地下水の水風呂、高温サウナをご用意しています。また、省エネや環境への配慮をした各設備を導入しており、屋根に設置した太陽光パネルで発電した電気を自家利用をする他、昨今の温泉サウナ施設では珍しく、バグフィルター濾過器を導入しています。一般的に使用される砂濾過器では避けられない配管洗浄の「逆洗」を行わないことにより水道使用量の大幅削減が期待できるほか、砂濾

過と比べ性能が変わらないバグフィルター濾過器を使用することで、配管洗浄効果を維持します。

本施設ではオンサイト PPA^{※1}モデルによる太陽光発電設備を導入し、再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。施設屋上に225枚の太陽光パネルを設置し、パネル容量127kWとなる太陽光発電設備を導入しました。本設備の稼働により発電される電気(再生可能エネルギー)を PPA 事業者であるかんとう YAWARAGI エネルギー(株)(本社:栃木県足利市、社長:三村 挑嗣)より購入し、自家消費をします。設置したパネルの年間想定発電量は約125MWhで、本件による二酸化炭素(CO₂)排出量削減効果^{※2}は年間約55t-CO₂となる見込みです。

※1 PPA: Power Purchase Agreementの略。電力需要家が発電事業者と直接長期間の電力購入契約を締結する仕組み。

※2 二酸化炭素(CO₂)排出量削減効果:環境省の2022年度実績における電力の全国平均係数0.000438(t-CO₂/kWh)を用いて計算。



災害協定の締結

また、本施設は常総市(市長:神達 岳志)と「災害時における入浴施設等の提供に関する協定」を締結いたしました。

本協定は、常総市内において地震、台風、土砂災害等による大規模災害が発生した場合、市からの要請によりお風呂を被災者に対して提供し、被災した市民の健康および清潔な生活環境の保持、被災時の精神的ケアを行うことを目的として、締結いたしました。



アグリサイエンスバレー常総とは

圏央道常総インターチェンジの周辺約45haにおいて、常総市と当社および地権者が「農業の6次産業化」をテーマに PPP(公民連携)で推進している「食と農と健康の産業団地」です。

2023年4月に開業した道の駅常総では開業から1年間で、目標の2倍にあたる200万人以上の来場者が訪れ、地域創生のまちづくりを実現しています。本施設はアグリサイエンスバレー常総で推進する農業6次産業化のうち、多様なお客さまが集う3次産業の場をさらに拡充することで、常総市の活力ある個性豊かな地域社会の形成・発展に貢献してまいります。

環境と共生したインフラ整備

当社グループは、環境と共生したインフラ整備による自然関連の課題解決を目指し、自然の機能を活用するとともに、環境に配慮した設計、施工を通じた自然への影響の軽減、回復に取り組んでいます。

また、省資源等の観点も加味したインフラ等の長寿命化に対応する技術開発を推進するとともに、次世代を見据えた防災・減災力の強化や災害復旧・復興支援に資する活動に取り組んでいます。

TNFD 提言にもとづく自然課題に関する情報開示

当社は、ネイチャーポジティブな社会の形成に向け、事業活動における自然関連課題の把握とその対応に努めています。2024年3月にはTNFD フォーラムに参画し、TNFD 提言にもとづく適切な情報開示にも順次取り組んでいます。当社の事業活動の内、建築事業、土木事業では掘削、造成、伐採、振動・騒音の発生、構造物の施工等を通じて自然に影響を及ぼしています。さらに工事で使用するコンクリートや鉄骨等の様々な建設資材も、その原材料の調達や製造の過程で自然に関わっています。また、現在、長崎県五島市沖で当社

を含むコンソーシアムが事業者として建設中の五島洋上ウィンドファーム(2.1MW×8基)では、今後も自然への影響を調査していく必要があります。

当社では、建築事業、土木事業、浮体式洋上風力発電事業を対象に、事業活動における自然資本の依存と影響の度合いをENCORE^{※1}等を用いて分析し、その結果をもとにリスクと機会を特定しています。今後も、継続的に分析を行い、その結果をネイチャーポジティブな社会の実現にむけた活動に展開していきます。

TNFD 提言の六つの一般要件と当社の考え方

一般要求事項	当社の情報開示における考え方
マテリアリティの適用	SSBJ基準 ^{※2} とTCFD 提言に整合したシングルマテリアリティで評価
開示の範囲	以下を対象に評価を実施 ■ 国内建設事業(建築事業および土木事業) ■ 五島市沖洋上風力発電事業
自然関連課題がある地域	■ 都市部、山間部、河川、港湾等(建築事業、土木事業は工事ごとに地域や工種等に固有の自然関連課題を有する) ■ 長崎県五島市沖(浮体式洋上風力発電設備の設置海域)
ほかのサステナビリティ関連の開示との統合	TCFD 提言にもとづく気候変動に関する情報開示との統合を考慮
考慮された時間軸	■ 短期 ■ 中期(2030年) ■ 長期(2050年)
ステークホルダーとのエンゲージメント	(後述の「ガバナンス/リスクとインパクトの管理」を参照)

※1 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure の略。企業活動の自然への依存や影響の大きさを把握することを目的に、「自然資本金同盟(Natural Capital Finance Alliance(NCFA))」および「国連環境計画の世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)」などが共同で開発したツール。

※2 公財)財務会計基準機構内に設立されたサステナビリティ基準委員会(SSBJ:Sustainability Standards Board of Japan)が定める、日本のサステナビリティ開示基準。

ガバナンス/リスクとインパクトの管理

当社では事業活動における自然資本への依存と影響の分析結果をもとにリスクと機会の評価、対応に努めています。そのプロセスにおける経営者の役割、取締役会の監督、そしてリスクと機会の管理は、気候変動と同様の体制であり、自然関連の課題に対する具体的な議論は、サステナビリティ戦略委員会の配下に位置する環境エネルギー委員会で行っています(p.67参照)。

自然関連の依存と影響、リスク、機会等は、気候変動と同様にステークホルダーへの影響も考慮した評価を行っ

ています。特に人権にかかわる課題は、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され、人権にかかわる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で連携して検討しています。なお、当社では人権方針において、事業活動全体を通じて人権尊重の責任を果たしていくことを定めており、「調達ガイドライン」においてもサプライチェーン全体で人権を尊重することを宣言しています。

戦略

ENCORE 等を用いて、事業活動の自然資本への依存と影響を分析した結果、建築事業、土木事業における建設資材の製造段階で「水供給」への依存度が大きい可能性のあることが分かりました。また、コンクリート、セメント、鉄骨等の躯体材料を含む様々な建設資材に加え、昨今、建築分野では木造・木質建築が注目されていることから、今後は持続

可能性に配慮した木質建材調達の重要性も高まると考えています。自然資本への影響という観点では、建築事業、土木事業は陸上生態系、海洋生態系への影響が特に大きく、また、洋上風力発電は海洋生態系へ大きな影響を与える可能性があることも再確認しました。

自然資本への依存度と影響度

		とても低い										低い	中程度		高い		とても高い						
事業	工程等 ^{※1}	依存										影響											
		供給サービス		調整・維持サービス								気候変動		土地改変			資源		汚染			その他	
		水供給	繊維等	水流維持	水質	気候調整	洪水緩和	無害化	病気抑制花粉媒介	土地安定	土壌調整	GHG排出	陸上生態系	淡水生態系	海洋生態系	水利用	その他資源利用	大気汚染	水質汚染	土壌汚染	廃棄物	騒音	
建築事業 土木事業	セメント類製造	▲	—	—	▼	—	—	—	—	—	▲	▲	▲	▲	▲	—	—	■	—	—	▲	▲	
	鉄鋼製造	■	—	■	—	▼	—	—	—	▼	—	—	—	—	▲	—	—	—	—	—	▲	—	
	木製品の製造	▲	—	■	—	—	■	—	—	▼	—	▲	▲	—	—	—	—	—	▲	▲	—	—	
	建築・土木工事	—	—	—	—	—	—	—	—	■	—	▲	▲	▲	▲	▲	—	▲	■	▲	■	▲	
建築事業	建物使用	▲	—	—	—	—	▼	—	—	—	—	▲	▲	—	—	—	—	■	■	■	▲	—	
浮体式洋上風力発電事業	風力発電（陸上含む）	—	—	—	—	▲	■	—	—	■	—	※2	※2	▲	—	—	—	—	▼	▼	—	■	

※1 ENCORE による各工程の評価には、GICS(世界産業分類基準)における以下の産業サブグループを参考とした。セメント類製造：建設資材、鉄鋼製造：鉄鋼、木製品の製造：林産品、建築・土木工事：建設・土木、建物使用：不動産運営会社、風力発電(陸上含む)：再生エネルギー系発電事業者。

※2 ENCORE では陸上風力発電による影響として評価。

当社では、事業活動の自然資本への依存と影響の分析結果をもとに、自然関連のリスクと機会に相当する事象を評価・特定しました。建築事業、土木事業は自然資本に及ぼす影響が多岐にわたることから、環境配慮設計や施工時の生物多様性保全技術の適用による自然資本への負の影響の軽減が重要だと考えています。そして建築分野での持続可

能な木材の利用拡大は、当社の事業機会になるとともに、健全な森林環境や生態系の維持に正の影響を及ぼすと考えています。また、浮体式洋上風力発電による環境への影響についても、継続的なモニタリング等を通じて知見を蓄積し、自然への負の影響を最大限に軽減していきます。

優先地域の特定

国内では、生物多様性国家戦略2020-2030において2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保存する「30by30目標」の達成を目指しています。当社では当目標における保護地域の対象でもある自然公園に

ついて、それに係る工事や事業を実施する場所を当社の自然関連の優先地域と考えています。なお、保護地域における鳥獣保護区や緑地保全地区、OECM^{※3}等のエリアでは、当社の活動内容に照らして個別にその重要性を判断しています。

※3 保護地域以外で生物多様性保全に資する地域(OECM:Other Effective area-based Conservation Measures)。

自然関連のリスクと機会

リスクと機会の分類			リスク・機会の考察	リスク・機会に対する対応策	時間軸	備考
リスク	移行	技術	■ 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	■ 技術開発の推進と施工実績の蓄積 ■ 「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	■ 浮体式洋上風力発電の生態系への影響	■ 五島市沖洋上風力発電事業における継続的なモニタリング	短/中/長	
	物理	慢性	■ 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	TCFD と共通のリスクとして記載
		急性	■ 保有不動産の水害等による被災	■ 保有不動産および不動産取得時の水害等のリスク評価 ■ 水害対策と適切な保険加入	短/中/長	TCFD と共通のリスクとして記載
機会	市場		■ 環境配慮建築物の需要拡大	■ 設計施工物件すべてを対象としたCASBEE 評価 ■ 独自の「地球環境保全チェックシート」を用いた環境配慮設計の推進	短/中/長	
			■ 持続可能な木材による木造・木質建築物の需要拡大	■ 技術開発の推進と施工実績の蓄積 ■ 持続可能な木材調達の推進	中/長	気候関連の機会としても需要拡大
			■ グリーンインフラ技術の需要拡大	■ 技術開発の推進と施工実績の蓄積	中/長	

当社の自然関連リスク・機会に対する取り組み

当社では、自然関連のリスク低減や機会の創出に向けて様々な取り組みを行っています。

主な取り組み事例

- 生物多様性保全・ミティゲーションに資する技術開発
- 中高層の木造・木質建築物の実現・普及にむけた技術開発
- 環境配慮建築物の設計・施工
- 自社施設(筑波技術研究所)の自然共生サイトへの登録

持続可能な型枠合板の使用に係るアンケート調査を実施

持続可能性に配慮した建設資材調達の重要性が高まる中、国内のコンクリート工事に使用される型枠合板の多くは外国産材(マレーシア、インドネシア等)であり、その一部では違法伐採による人権や環境破壊への懸念がNGO等より指摘されています。当社は持続可能な型枠合板使用の推進を目的に、当社の建設現場における型枠工事の協力会社を対象とした、認証材や国産材の使用状況に関するアンケート調査を実施しました。

アンケート結果より、当社の建設現場で使用している型枠合板の52%程度が認証材または国産材であり、その大半が

外国産材の認証材であることが把握できました。それら外国産の認証材は、その75%以上がマレーシアのサラワク州のPEFC認証材であることも分かりました。

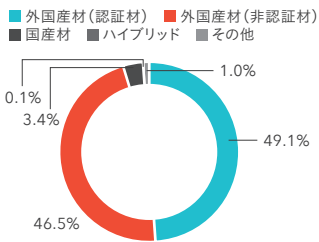
アンケート調査の自由意見より、型枠合板は一度カットすると認証材の証明となる捺印管理が困難になることや、CoC認証[※]の取得・維持のコストが懸念事項となる等、認証材のさらなる使用拡大にむけた課題を確認することができました。

今後も協力会社、サプライチェーンにおける課題の把握、解決への取り組みを通じて持続可能性に配慮した建設資材の調達を推進していきます。

※ 森林管理(FM)認証を受けた森林から産出された木材等を、適切に管理・加工していることを認証する制度。

アンケート調査の概要

- 1 対象:82社
- 2 実施時期:2024年12月
- 3 回答率:72%
- 4 質問例:
 - ・年間の購入数量と産地
 - ・認証材/非認証材
 - ・自由意見(費用・納期・ニーズ・管理等)



外国産材(認証材)の産地

認証	種類	構成比
PEFC	マレーシア サラワク州	75.4%
	マレーシア その他州	9.9%
	インドネシア	1.5%
FSC	マレーシア サラワク州	6.8%
	マレーシア その他州	0.9%
	インドネシア	3.2%
	その他	2.3%

廃プラスチックの再資源化推進の取り組み

工事で発生する建設系廃プラについて、従来の主な処理方法は熱回収と埋め立て処分です。しかし、熱回収は多くの温室効果ガス排出をともなうため、マテリアルリサイクル^{※1}、ケミカルリサイクル^{※2}の拡大が求められています。建設系廃プラの内、塩ビ管や非塩素・硬質プラはプラスチック製品の原料としてマテリアルリサイクルが可能です。当社では、作業所での高度分別による建設系廃プラのマテリアルリサイクルに取り組んでいます。

※1 プラスチック製品の原料として再利用。 ※2 高炉還元剤、コークス炉化学原料化等として再利用。

廃プラスチックの高度分別イメージ



廃プラMIX

なお、当社は本取り組みにより、令和6年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰の「国土交通大臣賞」を受賞しました。



廃プラ分別ヤード

当社の優先地域における取り組み

現在、当社を含む五島フローティングウィンドファーム合同会社では、長崎県五島市沖において五島洋上ウィンドファーム(2.1MW×8基)を建設中であり、当プロジェクトを通じて脱炭素社会の実現にむけた浮体式洋上風力発電の拡大を目指しています。当海域は、再エネ海域利用法にもとづいて当社が公募に応募し、国内で初めて洋上風力発電所として公募占用計画の認定を受けました。

五島列島の一部は西海国立公園に指定されています。当事業では、国立公園に指定された地区での浮体式洋上風力発電設備の設置・運転はありませんが、西海国立公園の景観や生物多様性の観点から、当事業エリアは自然にとって重要な地域であると考えています。

※ 環境アセスメントは、現状の計画(16.8MW)ではなく、2018年当時の22MW(2.1MW×8基+5.2MW×1期)の計画で評価を実施。その他、2024年度には西中国山地国定公園の特別地域内で工作物の新設許可(風力発電設備の電気通信設備設置)をともなう土木工事がありましたが、適切な許認可を得て工事を進めています。
※ 設置海域における風車の配置図はp.29参照

指標と目標

当社では温室効果ガス排出量をはじめ、建設廃棄物量やNOX、SOX等の排出量、そして取水・消費・排水量等、事業活動が環境へ負荷を及ぼす可能性がある様々な指標のデータを収集・管理しています。これらはTNFDのコアグロー

本事業では、環境影響評価法にもとづく環境アセスメント[※]を実施しており、発電所の稼働にともなう騒音、超低周波音、鳥類や海域に生育する動植物、そして景観等の項目について環境保全措置を講じたうえでの評価を行い、その影響が実行可能な限り低減されていることを確認しているとともに、本事業では、漁業従事者へのヒアリングや漁業への影響調査等を実施して、地域や漁業との共存を目指しています。今後もその環境影響に注視し、十分な事後調査等にも取り組んでいきます。また、工事中についても浮体部建造の陸上ヤードは既存ヤードを利用することで新たな土地造成・改変等を不要とするなど、様々な環境保全のための措置を講じています。

バル指標を参考にしています。今後もこれらのデータを定量的に把握、分析し、追加して管理すべき指標や目標設定について検討していきます。

指標番号	自然変化の要因	対象	指標	報告年 実績(2024年度)	目標
	気候変動	温室効果ガス排出量(スコープ1,2,3)		(p.68、TCFD提言にもとづく気候変更に関する情報開示「指標と目標」参照)	
C2.2		建設副産物(個別)	最終処分率	1.8%	2030年度:3%以下 2050年度:0%
		建設廃棄物(個別)		5.4%	—
C2.3	汚染/汚染除去	廃プラスチック(個別)	排出抑制	▲0.9%(6,497t)	2030年度:▲4.5%以下 (2019~2021年度の3ヵ年平均比)
			再資源化等率	66.8%	2035年度:100%
C2.4		Nox排出量/Sox排出量		370t-No ₂ /91t-So ₂	—
C3.0	資源使用/資源補充	グループ全体の取水量/水消費量/排水量		71.3万m ³ /24.7万m ³ /705万m ³	—
C3.1		生コンクリート/セメント/鉄骨・鉄筋		113万m ³ /8.5万m ³ /26.9万m ³	—
その他		生物多様性に配慮した技術提案(個別)	提案件数	26件	毎年20件以上

自然環境と共生する持続可能な未来

所沢市第2一般廃棄物最終処分場工事

本工事は、所沢市内に新設される一般廃棄物最終処分場の設計・施工案件であり、公募型プロポーザル方式により当社が受注しました。計画段階では、JHEP(ハビタット評価認証制度)の考え方を取り入れた生物多様性に配慮した植栽計画の立案や、温暖化対策として有効なスラグリートの採用などを通じて、地域に受け入れられる安全・安心な最終処分場の建設に貢献しています。



防災・減災、国土強靱化

荒川第二調節池^{いぎょうてい}囲繞堤構築工事

本工事は、埼玉県南部と東京都区間の荒川流域を洪水から守る、荒川第二調節池の囲繞堤構築工事です。囲繞堤があることで、中・小規模の洪水で被害を受ける範囲が狭まり、河川敷の長期的な土地利用と流域環境への被害軽減が実現できます。当社は今後も災害対策のインフラ整備を通して、環境との共生に貢献してまいります。



脱炭素社会の実現

当社グループは、脱炭素社会の実現を目指してサプライチェーンも含めた事業活動の温室効果ガス削減に取り組んでいます。当社では温室効果ガスの削減策として、低炭素建材の利用、施工時の省エネ・再エネの活用、ZEBの設計等、建物や土木構造物のライフサイクル全体に対する対策を推進しています。

TCFD 提言にもとづく気候変動に関する情報開示

当社は気候変動に関連する物理的リスク、移行リスクを適切に把握、対処して企業としてのレジリエンスを高めていく一方、取り組むべき事業機会を特定し、計画的・戦略的に取り組んでいきます。

当社は2019年5月にTCFD^{※1}への賛同を表明し、TCFD提言にもとづく気候変動に関連する財務情報開示を積極的に進めています。当社では2020年に初めてシナリオ分析^{※2}を行って以来、毎年シナリオ分析の見直しを実施し、1.5℃目標の達成にむ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。

■ ガバナンス／リスク管理

当社では気候変動に関連するリスクと機会「戦略的影響度^{※3}」および「財務的影響度^{※4}」から評価され、その重要度（優先順位）は前述の二つの影響度から設定しています。

当社の重要リスクは、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特定され、サステナビリティ戦略委員会に報告されます。そしてこれらの重要リスクは、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ます。

取締役会はサステナビリティ戦略委員会から気候変動関連の事項について報告を受け、必要に応じてサステナビリティ委員会にて議論を行い、気候変動関連の課題への取り組み状況の監督を行っています。

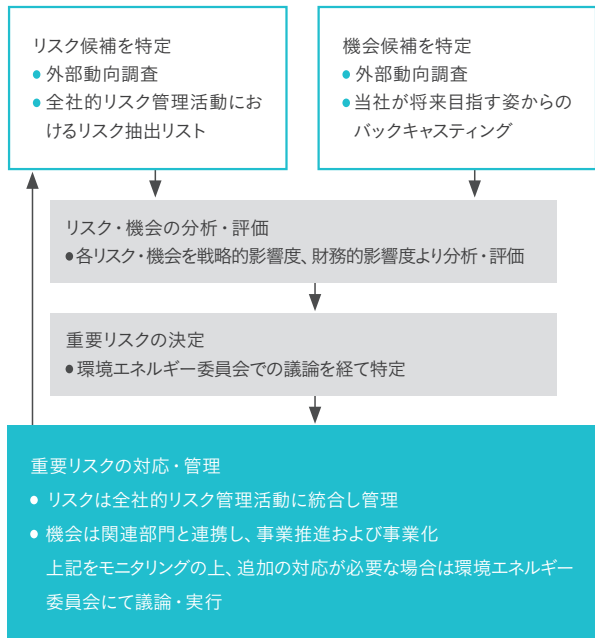
■ 戦略

当社では、気候変動関連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、分析、評価しています。

これらのリスクへの対応、機会の実現にむ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、2022年に策定した「カーボンニュートラル実現にむけた行動計画」に則った活動を推進しています。

気候変動によるリスクと機会の管理プロセス



※1 金融安定理事会 (FSB) の気候関連財務情報開示タスクフォース。
※2 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。
※3 リスクと機会の「影響度」と「発生可能性 (4段階)」より評価。
※4 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。

■ 指標と目標

当社の温室効果ガス削減目標は SBT 認定^{※1}を取得しています。「中期経営計画2024 ローリングプラン」では、SBTに則り、2024年度を目標年とした削減目標を設定して削減活動に取り組んできました^{※2}。

2024年度を目標年とした「中期経営計画2024ローリングプラン」におけるスコープ1+2 (総量) の削減目標は、2024年度実績において目標値を上回る▲28.5%となり、目標を達成する結果となりました。特にスコープ2の削減が進んでおり、事業活動での電力使用における再エネ電力の割合は68.7%まで向上しております。建設工事を対象としたスコープ1+2 (原単位) の削減目標は、目標値を若干下回る11.3t-CO₂/億円となりました。建設工事は工期が複数年に亘るプロジェクトも多く、工期の中で該当年度に施工している工種が温室効果ガス排出量に影響を及ぼします。2024年度にスコープ1+2 (総量) の目標を達成した背景には、当連結会計年度に大量のエネルギーを使用する掘削等の土工事が少なかったことも影響しました。そのため、今後もさらなる温室効果ガス削減に取り組む必要があると考えています。

温室効果ガス削減目標と結果 (中期経営計画2024ローリングプラン)

	対象		単位	基準年 実績 ^{※3} (2020年度)	報告年 実績 (2024年度)		目標	
				排出量	結果/進捗率	排出量	2024年度	2030年度
中期経営計画2024 ローリングプラン	スコープ1+2	総排出量	t-CO ₂	96.4千	▲28.5%	68.9千	▲16.8%	－
	スコープ1+2 (建設工事のみ対象)	原単位	t-CO ₂ / 億円 ^{※4}	16.8	－	11.3	11.2以下	－
	スコープ3	総排出量	t-CO ₂ e	6.66百万	▲0.7%	6.61百万	▲10%	－
	カテゴリ1	原単位	t-CO ₂ e/ 億円 ^{※5}	649.9	－	581.2	540.7以下	－
	カテゴリ11		t-CO ₂ e/m ^{2※6}	4.0	－	3.7	3.5以下	－
SBT/ エコ・ファーストの約束	スコープ1+2	総排出量	t-CO ₂	96.4千	▲28.5%		－	▲42%
	スコープ3		t-CO ₂ e	6.66百万	▲0.7%		－	▲25%

再エネ電力利用目標

	対象	単位	報告年 実績 (2024年度)	目標	
				2040年度	2050年度
RE100	再エネ電力利用率	%	68.7	50	100

※1 Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、企業の温室効果ガス削減目標のこと。
※2 当社では、温室効果ガス削減目標の達成状況が役員報酬に連動する仕組みを取り入れている。(p.80～81参照)
※3 連結対象範囲の変更等により、2024年度実績の算出時に基準年 (2020年度) 以降の排出量を遡及修正した。
※4 完工高1億円当たりの排出量。
※5 建設資材の取引金額当たりの排出量。
※6 竣工延床面積1m²当たりの排出量。

■ 気候関連の重要リスクと対応策

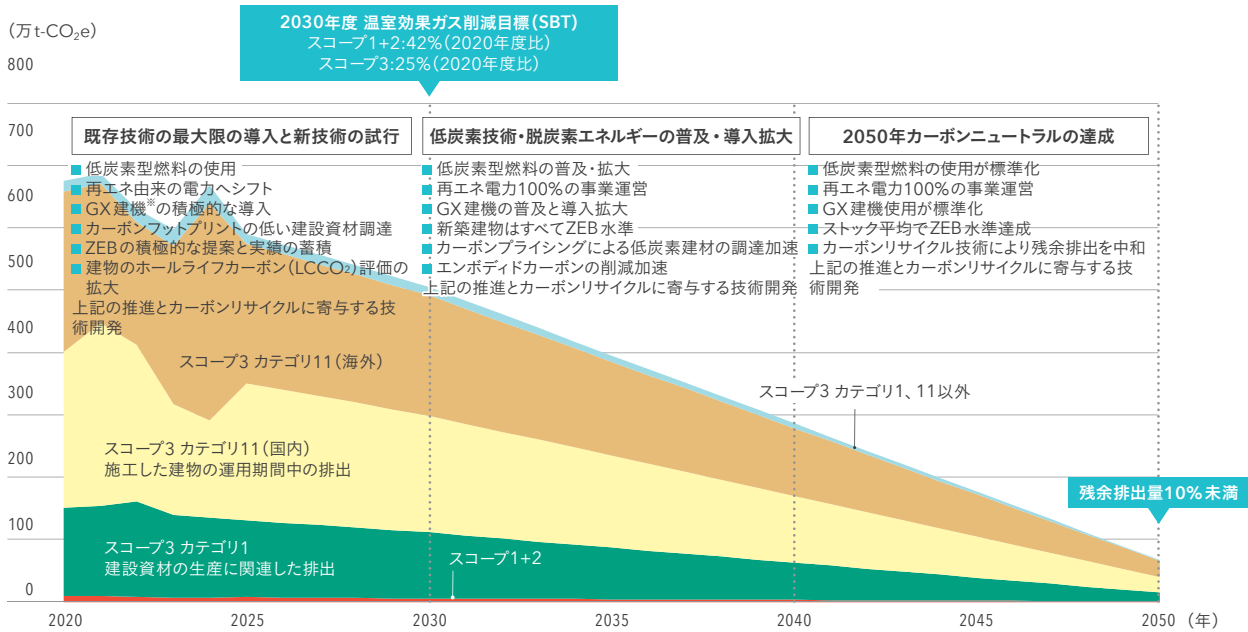
当社は特定した重要リスクについて、対応策を検討し取り組んでいます。

リスクと機会の分類	重要項目	リスク・機会の考察	リスク・機会に対する対応策	時間軸
リスク	慢性	気温上昇	● 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	水害等リスク	● 保有不動産の水害等による被災	短/中/長
	新たな規制	発注者ニーズの変化 炭素価格	● ホールライフカーボン削減の技術提案力不足にともなう受注機会逸失リスク ● 低炭素製品の特定と調達の推進 ● 低炭素建材の研究開発と適用拡大 ● 省エネ性能の高い建物の設計の推進 ● TO-MINICAによる低炭素施工の推進	短/中/長 中/長
機会	製品/サービス	省エネ建築	● ZEBの普及にともなう売上高の増加	短/中/長
	市場	エネルギーミックス変化	● 太陽光・陸上風力発電所等への建設投資の増加 ● 洋上風力発電所の拡大	● 再エネ発電所建設および再エネ事業への資源集中 短/中/長
		水害対策工事	● 水害対策に関連したインフラ投資の増加	● 浮体式洋上風力による発電実績の蓄積と商用化 ● 洋上風力発電への資源集中と施工技術開発 中/長

カーボンニュートラル実現にむけた行動計画

■ 行動計画の概要

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達成を目指し、下記ロードマップおよび四つの活動を柱に、温室効果ガスの削減活動に取り組んでいます。



※ 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。

ZEB 設計支援ツール「とだぜぶくんTM」を開発

当社は、ZEB 設計業務を大幅に効率化し、お客さまのニーズに合わせた最適な提案を可能にする設計支援ツール「とだぜぶくん」を開発し、運用しています。

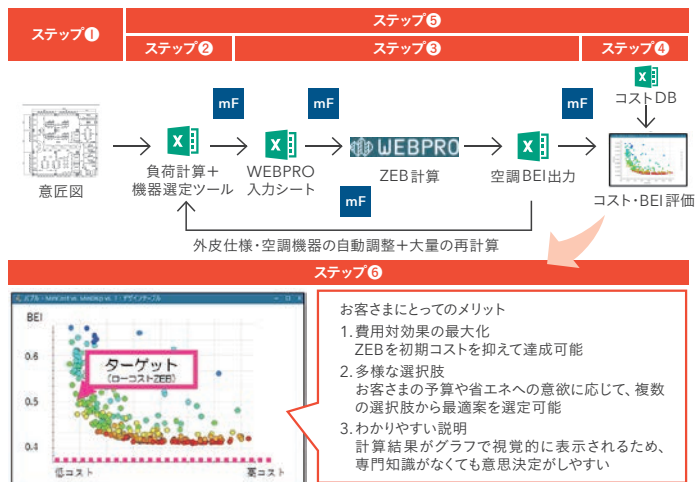


「とだぜぶくん」のシンプルな六つのステップ

- 1 意匠図から建物情報を抽出
- 2 熱負荷計算を実施し、空調機器を自動選定
- 3 WEBPROの自動計算でBEIを算出
- 4 コストを自動算出、BEIとの関係性を評価
- 5 外皮・空調機器を自動調整し大量の再計算
- 6 結果から、お客さまと最適なZEB提案を選択

「とだぜぶくん」の特徴

- 多目的最適化技術の採用
世界トップクラスの最適化エンジン「modeFRONTIER[®]」により、「コスト」と「省エネ性能」の相反する要素を同時に最適化。
- 意匠図だけで設計可能な自動化技術
意匠図のみからZEB設計が可能。わずかな建物情報から外皮・設備情報を自動補完し、設計初期段階での高精度なZEB提案を実現。
- 短時間で数百の設計パターンを自動検証
外皮仕様や空調機器を自動選定し、数百パターンのケーススタディを短時間で作成・分析。従来1〜2週間の作業を数時間に短縮。
- コストと省エネ性能の「見える化」
投資コストとBEIを軸にしたグラフで複数の最適解を視覚的に提示し、お客さまのニーズに合わせた最適案選択を支援。



○ 気候変動への適応

作業所での熱中症対策と持続可能な取り組み

近年、日本の平均気温が観測史上最高を記録し、地球温暖化が人々の生活に深刻な影響を与える可能性が指摘されています。当社では、熱中症予防対策の取り組みとして、日常的に体調不良の申し出があった場合、報告しやすい職場環境を構築し、異変を感じた際には迅速に作業を中断、医療機関での受診を推進しています。これにより、症状の重篤化を未然に防ぐことを目指しています。

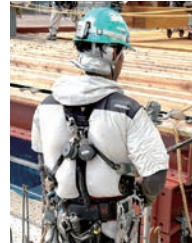
また、協力会社との連携を強化し、法定健康診断の確実な実施や健康管理台帳の整備を指導することで、作業員の健康状態をより効果的に把握・管理しています。さらに、ファン付き作業服やウェアラブル端末、ヘルメット型安全管理システムの導入、作業環境(暑さ指数)に応じた休憩時間の設定

など、具体的かつ視覚的な対策を講じています。

本年6月には、改正労働安全衛生規則が施行されました。この改正により、「早期発見のための体制整備」「重篤化を防止する措置および手順の作成」「関係作業員への周知」が事業者に対して罰則付きで義務化されました。当社はこれを遵守し、働くすべての人々の健康と安全を守ることを最優先とし、ともに良い職場環境を築き、持続可能な社会の実現を目指していきます。



ヘルメット型安全管理システム



作業所での熱中症対策(ファン付き作業服)

国土交通省認定のGX建機である電動重機の利用

当社は作業所において国土交通省が創設したGX建設機械認定制度[※]にもとづくGX建機を使用しています。

トンネル作業所において、坑内および坑口付近での排水路や路盤の維持管理に0.05m³のバッテリー式電動バックホウ(GX建機)を使用しています。充電に利用する電気を再生可能エネルギー電気(再エネ電気)にすることにより、温室効果ガス排出削減につながっています。

また市街地におけるシールド工事の立坑掘削に当たり、

0.45m³の有線式電動バックホウ(GX建機)を使用しています。温室効果ガスの削減効果だけでなく電動化による静音性が周辺環境への影響を低減しています。



坑口での路盤維持作業



シールド立坑での掘削作業



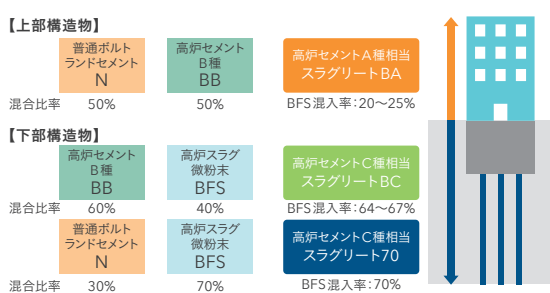
GX建設機械の認定ラベル

※GX建設機械認定制度：電動重機等のGX建設機械の普及を促進し、建設施工において排出される温室効果ガスの排出削減を図るとともに、地球環境保全に寄与することを目的に設けられた制度。

環境配慮型コンクリート(低炭素性)「スラグリート[®]」の適用拡大

スラグリートとは、産業副産物の高炉スラグ微粉末をセメントの代替として使用することで、コンクリート製造時の二酸化炭素排出量を20%〜65%削減できるコンクリートです。高炉セメントA種、C種コンクリートに相当するメニューがあり、建築・土木を問わず、構造物全体で環境配慮型コンクリートを選択的に適用できます(本技術は、西松建設と共同開発をしています)。

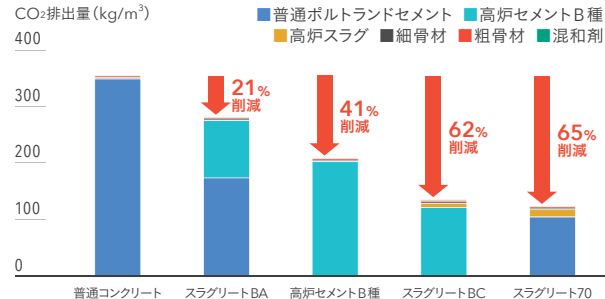
2024年度には、共同開発した環境配慮型コンクリートスラグリート使用概念図



※開発された新しい建設技術の性能を一般財団法人日本建築センターが第三者の立場から審査し、その技術が保有する性能について審査証明書を発行するもの。

「スラグリート[®]」について、一般社団法人日本建築センターの建設技術審査証明(建築技術)[※]を取得しました。今回、第三者機関による建設技術審査証明の取得および確認申請時の運用マニュアルを整備したことにより、低炭素型社会の実現にむけた取り組みのひとつとして、建設分野の実構造物に対し環境性能の高いコンクリートを積極的に適用できるよう、これまで以上に本技術の普及・展開を図っていく予定です。

コンクリート製造時における二酸化炭素排出量の削減効果



技術革新と提供価値の向上

当社グループは、建物・インフラ・サービスの品質確保はもちろんのこと、建物の計画から運用段階までのデータを蓄積・活用することで、より高い付加価値のある建物づくりに取り組んでいます。

また、あらゆる業務のデジタル化を推進し、事業全体の効率化と提供価値の向上を目指しています。さらに、これらイノベーションの達成に向けて、様々な事業パートナーとの価値共創に取り組んでいます。

コンクリート施工時の品質モニタリング方法

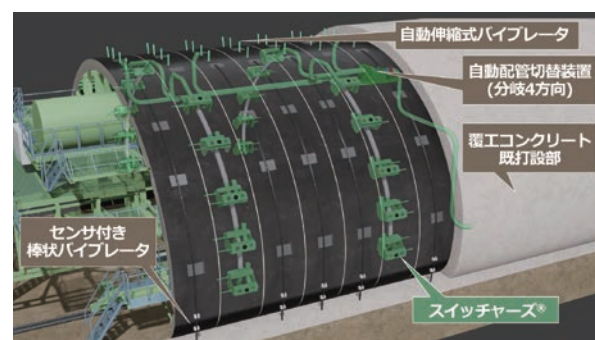
山岳トンネルの覆工コンクリートの充填・締め固め検知用に開発した長尺のシート状センサ「ジュウテンミエルカ®」は、市場からの要望に応じて、ほかのコンクリート構造物への適用性を高めるためにピンポイントタイプや型枠取り付けタイ

プなどへ多様化してきました。さらに、これらのセンサを用いて材料分離評価方法の考案にまで発展させています。この取り組みが評価され、2024年度土木学会賞〔技術開発賞〕を受賞いたしました。



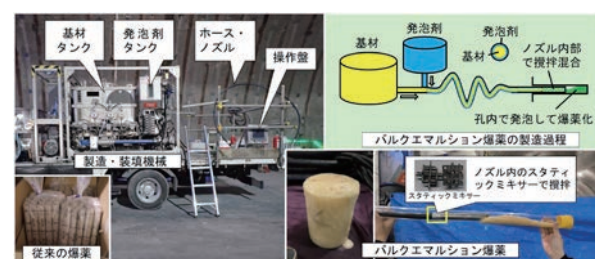
セントルフューチャーズ®

「セントルフューチャーズ®」は、山岳トンネルにおける覆工コンクリートの打ち込みから締め固めまでの一連の打設作業を自動化する技術です。従来の打設作業は狭隘な作業空間で人力による苦渋作業となっていました。本技術は、コンクリート投入口の自動開閉機能を備えたスライド型配管切り替え装置「スイッチャーズ®」と各種パイプレーターを目的別の各種センサで自動制御することにより、人力作業の軽減と省人化を実現します。今後はさらに技術改良を重ね、省人化を進め、覆工コンクリートの自律型打設ロボットの開発を目指します。



バルクエマルジョン爆薬

山岳トンネルの発破作業で、専用の製造・充填機械にて爆発の危険性がない基材と発泡剤を現場で混合して製造するマヨネーズ状の爆薬です。従来は工場製の紙巻き含水爆薬を作業員が掘削面の孔に手作業で装填しており、肌落ち災害のリスクがありました。本技術はホースとノズルを用いて掘削面から離れた位置から量を調整して密に装填できるため、発破作業の安全性と効率性が向上します。今後の発破作業の遠隔化・自動化につながる技術です。



OAフロア下に収納可能な超薄型の床用制振装置

オフィスなどの居住空間において、人の歩行や車両の通行によって発生する不快な振動を解消するための超薄型の床用制振装置を新たに開発しました。本装置は、AMD(アクティブ・マス・ダンパー)と呼ばれる従来技術に当社独自の工夫を加えることで、従来よりも大幅な薄型化(高さ約6.5cm)を実現したものです。OAフロア*下などの狭小空間への設置を可能にしたことで、部屋の使用性を損なうことなく快適な居住空間をお客さまに提供します。

※ ネットワーク配線などのために床下に空間を設け、二重化した床。フリーアクセスフロアや二重床とも呼ばれる。



病院BCPサポートシステム「ききみエール®」

地震などの自然災害による病院の事業継続危機の際に、インフラや施設の被害状況・エレベータの運行制限などの情報を、院内スタッフが保有するスマートフォンまたは来院者に

対してサイネージで共有するシステムです。

今後は多用途への拡張(学校・公共施設・オフィス等)を目指し更新してまいります。

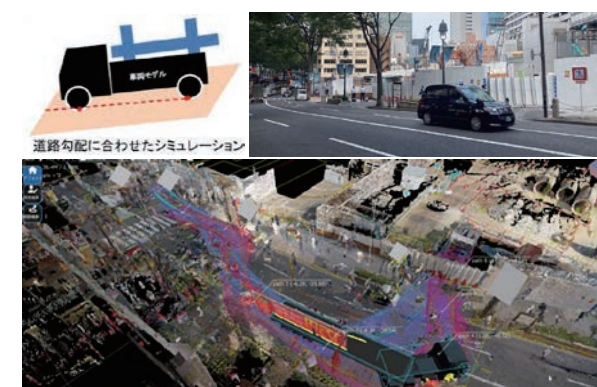
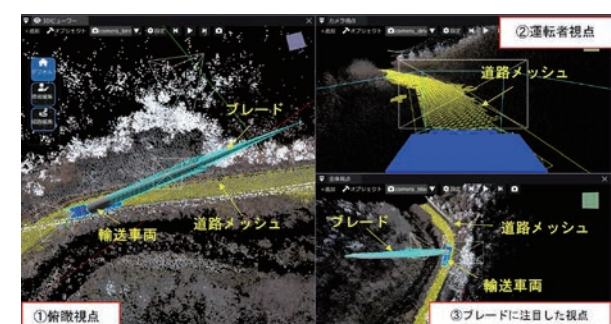


輸送シミュレーションシステム「Route Master 4D®」

点群データやBIM/CIM情報をもとに、現場周辺の3次元空間を再現し、輸送車両の動きを立体的に検証できる輸送計画支援ツールです。車両や歩行者の往来が多い工事用ゲート付近では、円滑かつ安全な搬入が求められます。本システムでは、AIが輸送車両の最適なルートと軌跡を自動で生成し、周辺構造物との接触リスクを事前に確認することが可能です。さらに、道路の勾配や車両の特性を反映したシミュレーション機能や、多視点から確認できる表示機能を備

えており、従来の図面や経験に頼る計画に比べて、より高精度で再現性の高い計画立案を実現します。

システムは、建築・土木の現場で活用されており、狭隘な道路での搬入可否の検討、全高60メートル級の風力発電設備の長距離輸送ルートの事前検証、BIM/CIMを活用した将来の輸送計画シナリオの作成など、様々なシーンでご利用いただいています。



働く喜びを感じる職場づくり

当社グループは、建設工事における安全確保はもとより、調達資材を含めた事業活動のサプライチェーンにかかわるすべての「ひと」の人権を尊重します。また、協力会社とのパートナーシップを通じ、建設現場の働き方改革や担い手確保の推進に努めるとともに、多様な人材が働く喜びを感じることができる職場づくりを進めます。

○ 安全性ナンバーワン企業への取り組み

安全性向上にむけた取り組み

■ 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、最先端で働く職員や技能者に直接、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、同日午後開催する当社の創立記念式典において、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、全職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

建設現場における安全衛生管理の課題として、災害発生の主原因は「不安全な行動」が多いこと、労務不足による労働者の高齢化・多様化が進んでいること、作業環境・設備の進展により危険要因が潜在化することが挙げられ、安全衛生管理水準のさらなる向上や労働者一人ひとりの

危険感受性・レジリエンス能力の向上が求められます。

危険体感教育とは、危険を具体的に示して、直感的に理解させること、また観念としてではなく、経験として安全衛生を学ぶことであり、労働者の経験不足を補い、個々の安全意識を向上させる教育として広く採用されています。

当社では、2015年9月に「危険体感施設」を開設し、VR機器を含めた専用設備、また専任のスタッフを配して、危険体感教育を安全かつ持続的に実施しています。以降、当社社員や協力会社労働者への教育だけでなく、各種団体、学校教育での地域貢献やリクルート支援活動等、広く施設を利用されてきました。また、施設でのノウハウを活用し各地方への出張教育を充実させ、先端の労働者に危険体感教育の受講機会を提供することで、安全意識および危険感受性の向上に貢献しています。

■ ヒヤリポの運用

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「ヒヤリポ®」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。

■ 安全ポータルへの運用

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、作業所職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、2025年までに120万人減少する((一社)日本建設業連合会が2015年に試算)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。

2025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86%」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。

建設キャリアアップシステム登録率

	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
事業者登録	58%	73%	77%	81%	85%
技能者登録	58%	77%	81%	84%	86%

※ 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

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。



若手技能者に対する助成事業
(技能五輪国際大会への参加)

第5回日本語スピーチコンテスト

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

1~17回	2017年2月~2025年3月	142件(67団体・75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

1~6回	2020年2月~2025年3月	26件(10団体・16企業)
------	-----------------	----------------

3. 建設に関する教育振興に係る助成事業

1~7回	2019年5月~2025年5月	219件 (助成A:23団体 助成B:196校)
------	-----------------	-----------------------------

4. 女性技能者の就労促進に係る事業

1・2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

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)

1~5回	2020年12月、2021年11月、 2022年12月、2023年12月、 2024年11月	予選参加者計:332名 本選出場者計:50名
------	--	---------------------------

● 従業員のQOL向上と働き甲斐・働きやすさの追求

従業員の挑戦を促す取り組み

当社では、事業創出と人材育成を目的として、2022年度から社内ベンチャー制度（プログラム名称“GATE”）を導入しました。GATEは、従業員が新規事業を会社に提案し認められた場合に、そのプロジェクトに対するバックアップや予算、施設の提供など、会社が一定の援助を行い、事業化あるいは会社設立を目指すプログラムです。採択された従業員はプログラムへの参加を通して、新規事業に明るい外部パートナーによる研修やメンタリングのサポートを受けることができます。新規事業への情熱を持ち続けられるように会社が伴走支援する点が特徴です。

23年度と24年度で計80件の応募があり、15チームがプログラムに参加しました。そのうち5チームが最終審査を通過し、事業化にむけたプレシードステージに進んでいます。

従業員の思い入れの強い事業案をもとにしたボトムアップ型の制度であり、会社が従業員に伴走支援をすることにより、従業員の新たな領域へのチャレンジを促して、生き生きと活気ある社風の形成や、経営者目線を備えたイノベティブな

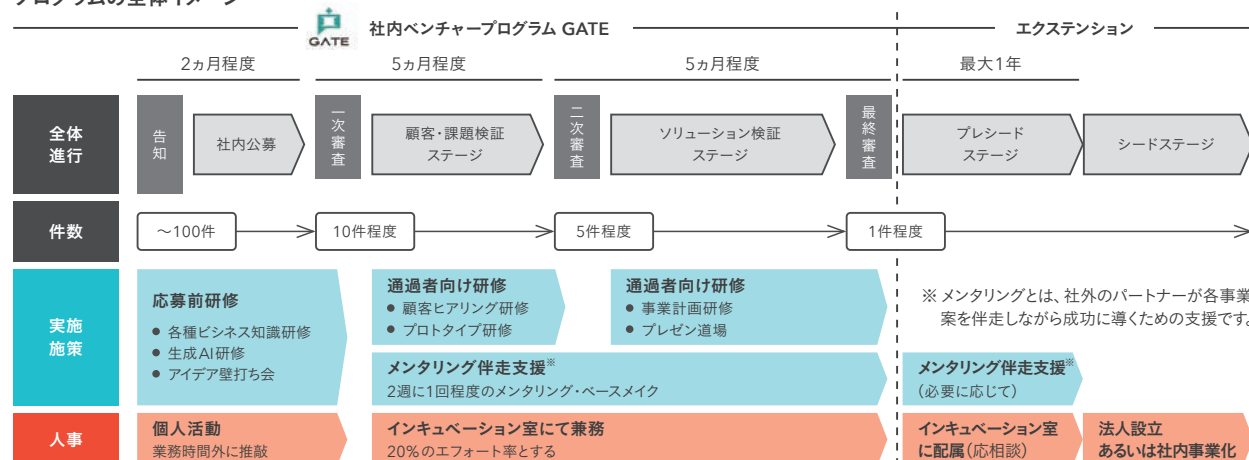
人材の育成などを企図しています。

今後も、従業員にとって、大きなやり甲斐や達成感、成長を実感できる機会を創出して、働き甲斐の向上にむけた取り組みを推進していきます。



最終審査の様子

プログラムの全体イメージ



社外からの評価

■ 健康経営優良法人2025ホワイト500

健康経営優良法人認定制度は、地域の健康課題に即した取り組みや、日本健康会議※が推進する健康増進活動をもとに、特に優れた健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。

当社は経済産業省および日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2025ホワイト500」に、6回目の認定を受けました。

※：日本健康会議：国民一人ひとりの健康寿命の延伸や適正な医療の推進を目的に、民間組織が連携し、行政の全面的支援のもと実効的な活動を行うために組織された団体です。



■ えるぼし認定

えるぼし認定は、女性活躍推進法にもとづく、一般事業主行動計画（事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための、雇用環境の整備などを具体的に定める計画）の策定・届け出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良であるなど、一定の要件を満たした場合に、厚生労働省の認定を受けることができます。「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の五つの基準のすべての基準を満たし、その実績を「女性の活躍推進企業データベース」に毎年公表した結果、最上位の3つ星の認定を受けました。



● 人権尊重への取り組み

人権尊重はすべての企業に求められるグローバルな行動基準と捉え、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な人権規範を支持、尊重するとともに、「国連グローバル・コンパクト」署名企業として人権をはじめとする10の原則を遵守し、ESGに配慮した経営の推進のため、人権尊重への取り組みを進めています。

人権方針

当社グループは、グローバルビジョン「“喜び”を実現する企業グループ」を掲げ、お客さま、社員、協力会社、ひいては社会全体の“喜び”をつくり出し、それを自信と誇りに変えて成長を続けていく企業を目指しています。さらにその実現に向けてブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。

人でつくる。」を策定し「人」を中心に据えた企業姿勢を大切にしようとの想いを共有しています。これら当社グループの企業理念のもと、人権尊重は、すべての企業に求められるグローバル行動基準と捉え、本方針にその考え方や責任を明確に定めるものです。

- | | | |
|-----------------------|------------------------|---------------------|
| 1 人権尊重に関連した国際規範や法令の遵守 | 2 適用範囲 | 3 事業活動全体を通じた人権尊重の責任 |
| 4 人権に関するガバナンスおよび推進体制 | 5 人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施 | 6 是正・救済 |
| 7 ステークホルダーとの対話・協議 | 8 教育・研修 | 9 情報開示 |

人権方針 <https://www.toda.co.jp/sustainability/social/human-rights.html>

人権デュー・ディリジェンスの仕組みと構築と継続的な実施

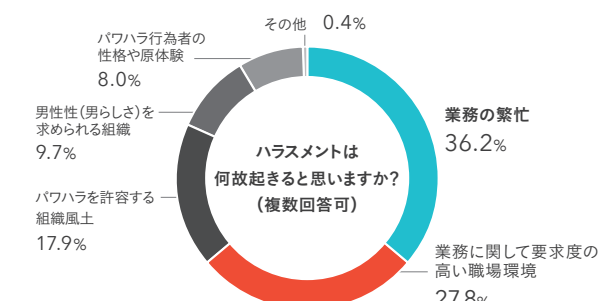
当社グループは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デュー・ディリジェンスのプロセス構築を行いその取り組みを進めています。これは、戸田建設グループ人権方針（2022年7月策定）にもとづき、当社グループのバリューチェーンにおける人権課題の特定から、是正取り組

みの計画と実行、モニタリング、情報開示を経て、外部ステークホルダーとのコミュニケーションに至る継続的なプロセスです。この一連のプロセスをサイクルとして回していき、人権の尊重と持続可能な事業の実現に向けて取り組んでいきます。

■ 役員向けの人権研修の実施

人権デュー・ディリジェンス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年度は12月に外部講師を招き、役員および支店長向けに『パワハラが起こるメカニズムとその対策』をテーマに「ビジネスと人権」研修を実施しました。また翌年1～2月にかけてグループ会社を含む全従業員（出向・派遣社員などを含む）を対象に人権リスクの軽減と人権マネジメント力の向上を目的として研修を実施しています。研修後のアンケートで『ハラスメントは何故起きると思いますか？』への回答では「業務の繁忙」「業務に関して要求度の高い職場環境」「パワハラを許容する組織風土」の回答が高く、これらの結果をもとに、心理的安全性が確保された職場環境を目指すため、新たに分科会を立ち上げ活動を開始しています。



今後も継続的に人権への影響を特定、評価、予防、軽減し、その対応を追跡調査することで、人権尊重の責任を果たしていきます。

■ ステークホルダーとの対話

2025年2月に実施いたしましたステークホルダーとの対話は、当社の人権デュー・ディリジェンスのプロセスにおいて、極めて重要なステップとなりました。特に、「建設業における担い手確保」や「外国人技能実習生の労働環境」については、当社の事業活動が人権に与える影響を評価するうえで、優先的に取り組むべき事項として位置付けられました。当社は、今回の対話を通し、人権デュー・ディリジェンスをさらに具体化し、これらの課題解決に向けて実行してまいります。

今後も定期的にステークホルダーとの対話を継続し、人権デュー・ディリジェンスの実効性を高めてまいります。



（左から）戸田建設全国利友会 遠藤会長、大谷社長、戸田社会活動委員会委員長、瀬尾人権活動推進委員長

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、コーポレート・ガバナンスへの積極的な取り組みを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすことが経営上の重要課題であると認識し、効率的な業務執行および監督体制の構築、経営の透明性・健全性の確保、コンプライアンスの強化に向けて、経営上の組織・仕組みを整備し、その実効性を高めるために必要な施策を実施しています。

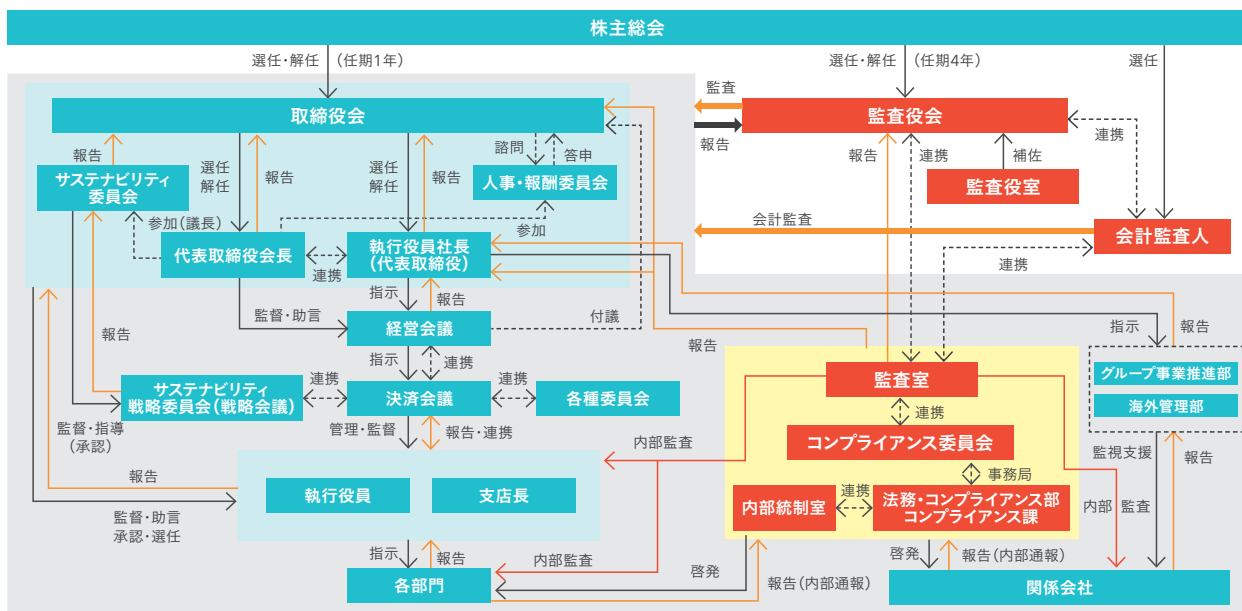
コーポレートガバナンス基本方針

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。

コーポレート・ガバナンス体制(2025年3月1日付)



取締役会および業務執行体制

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、2025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。2024年度は17回開催し、扱った議題件数と時間は右記のとおりです。

	決議事項	報告事項	合 計
件数	70件	63件	133件
審議時間	14時間	18.5時間	32.5時間

いずれの取締役も17回すべての取締役会に出席しています。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、2024年度は15回実施しました。経営戦略のコンセンサス形成のため、上期は中長期戦略について、下期は中期経営計画についての議論を執行側と行いました。

■取締役会での主な審議事項

2024年度の実効性評価では、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上、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ル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、6月にアメリカのカリフォルニア州植栽会社の事業譲受、7月に長崎県五島市における電力卸売り会社の設立、10月にコートジボワールにおける財団法人設立、11月に国内設備工事・温浴施設事業会社の株式譲受、12月に戸田建設プライベートリート投資法人の設立等について活発な議論による審議を経て、承認しました。

また、2024年度の定時株主総会において、海外機関投資家株主から株主提案を受領したため、取締役会にてその内容を検討したうえで反対意見を決議しております。

一方、中期経営計画2024で当社の重点管理事業として特定した新TODAビル事業、海外事業、再エネ事業の三つ、および機関投資家との対話については、頻度高く取締役会で進捗状況の報告を受け、社外取締役を中心に有意義な意見を述べております。

人事・報酬委員会

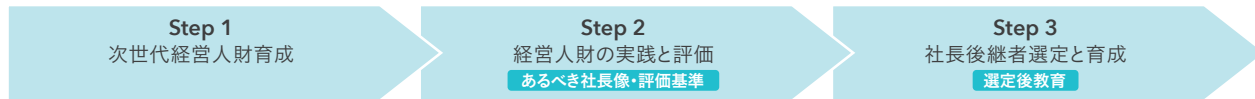
当社では、重要な役職(取締役、監査役および執行部門重要人事)に関する適格性の審査、および役員等報酬額の妥当性を審査し、その結果を取締役に報告する目的で、社外取締役4名を含む取締役5名で構成された人事・報酬委員会を設置しています(2024年度は社外取締役3名を含む取締役4名でした)。当委員会ではその他に執行部門重要人事に関する後継者育成計画を執行役員社長より聴取し、必要に応じて取締役会に答申する役割を担っています。

2024年度は8回開催し、役員の基本報酬、業績連動報酬等の妥当性、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、社外役員候補者等について議論、審議等を行いました。とりわけ、執行役員の業績連動型報酬および株式報酬の金額や評価指標について、3年ぶりに改定するにあたり現状やトレンド分析、改定後の数値、他社状況等について十分な議論を行いました。

社長後継者計画

人事・報酬委員会では、2024年度から社長後継者計画に踏み込んで議論を進めました。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、年度の業績評価と

ともに、社長後継者候補としての適否の評価を行うことを検討しています。また、社長後継者候補を選出するための「あるべき社長像」と「評価基準」の議論を深めました。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・報酬委員会が関与しながら、議論してまいります。



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。

2024年度(2024年4月～2025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。

- 1 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
- 2 実施時期: 2025年4月～5月中旬
- 3 手法: ①アンケート(取締役全6名、監査役全3名対象)、②社外取締役と社外監査役全員の個別ヒアリング、③第三者(弁護士)レビュー
- 4 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

- | | |
|--------------|--------------|
| 1 取締役会の実効性全般 | 6 執行の監督 |
| 2 取締役会の構成 | 7 人事・報酬委員会 |
| 3 取締役会の運営・支援 | 8 前年度の課題への対応 |
| 4 取締役会の審議 | の8分野につき各数問ずつ |
| 5 役員の貢献 | |

■アンケート結果(全体)

●達成度を5段階評価する質問全39項目のうち、35項目で平均が4点以上の高評価となりました。特に、「人事・報酬委員会」、「議事進行と建設的な議論」、「取締役会の貢献」、の3項目は4.8点以上の高得点でした。一方、3点台は4項目で、3.3得点の「子会社の管理・監督」が昨年に続き低位となりました。

●前年と比べ、評価が上がったものは23項目、下がったものが11項目、同点が4項目でした。評価が上がった項目の主なものは、「議事進行と建設的な議論」、「人事・報酬委員会の評価」で0.8点アップ、一方下がった項目の主なものは「監査役(会)と取締役会の連携」、「内部統制システム」で0.5点ダウンでした。

■アンケート

(前年度実効性評価結果による課題の評価と取り組み)

前年度の取締役会実効性評価結果にもとづき2024年度の取締役会運営上の課題として三つを設定し、取り組みを行いました。その主な取り組み内容とアンケート評価結果(得点)は以下のとおりです。

- | |
|---|
| 1 経営戦略のコンセンサス形成・新中計の在り方検討：
4.6ポイント |
| 前述の取締役懇談会にて中長期戦略および中期経営計画につき、多様・柔軟でオープンな議論を年間通して15回にわたってタイムリーに行いました。 |
| 2 取締役会付議案件の事後報告・レビューの仕組み改善：
4.3ポイント |
| 取締役会議事内容を執行役員と共有することによる事後報告の促進、および投資審査委員会によるレビューの仕組みを開始しました。 |
| 3 社長後継者計画の議論の継続：
4.3ポイント |
| 次世代経営者育成計画を社長より定期的(年1回以上)に人事・報酬委員会に報告することを目標とし、2024年度は6月と2月の2回実施しました。 |
| 4 取締役会運営方針の浸透・運営：
4.4ポイント |
| 前年度の実効性評価報告を踏まえて、取締役会が取り組むべき課題とその対応および年間の重点アジェンダ予定を含む取締役会運営方針を策定し、取締役会にて議長より報告しました。 |

■第三者レビュー

第三者評価として、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、実効性評価の方法および評価結果から導かれる課題についてレビューをしていただきました。

取締役会実効性評価については以下の評価をいただきました。
●実効性評価の方法については、2023年度に引き続き、各取締役および各監査役に対して質問項目への評価および自

由記載による回答を求めるアンケートに加え、社外取締役および社外監査役に対してヒアリングを実施し、適切・有効な手法を採用している。また、忌憚のないコメントがなされている。

●評価ポイントとしては、次の項目が挙げられました。①新中計策定についての活発な議論がされた②子会社事業の状況につき、社外取締役への情報共有が強化された③人事・報酬委員会の運営レベルが高い④社外取締役と執行側とのコミュニケーションの機会が充実

●改善の余地としては、期中に取締役会実効性に関する議論を行うこと、中計策定議論を終えたので新たな重点アジェンダを定めその議論の十分度を評価することなどが挙げられました。

■結果総括

●2024年度の当社取締役会の構成は、取締役6名(社内3名、社外3名)監査役3名と少人数構成となった中、実効性評価においては、取締役会全体の実効性が相当高く確保されているとの評価でありました。

●とりわけ、2024年度取り組み課題の一つめ、「経営戦略のコンセンサス形成・新中計の在り方検討」について、取締役懇談会・取締役会で活発かつ十分な議論が行われたことが高く評価されました。

●取り組み課題二つめ「取締役会付議案件の事後報告・レビューの仕組み改善」についても、その仕組みの改善が見られ、実際に複数案件の事後報告や投資案件のモニタリング報告が行われたことに対する評価が高い一方、今後さらに継続・発展させることを望む意見、子会社管理に係る議論や報告が不足しているとの意見が複数ありました。

●新中計の初年度となる2025年度以降は、中長期的な観点から、事業ポートフォリオマネジメント、人財戦略、子会社管理、政策保有株式、ガバナンス体制などについて議論する必要性が高いとの意見がありました。

■今後の課題

当社が持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するうえで、その監督を担う取締役会の実効性向上は、極めて重要であります。2025年度は新中計の初年度であり、取締役会としては中計進捗状況の検証とともに、中長期的視点に立ち、重要事項の意思決定と執行役員らによる業務執行の監督にあたり、企業価値の最大化につなげていかなければなりません。これらを踏まえ、以下三つの課題への対応が必要と結論付けました。

- | |
|-------------------------|
| 1 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着 |
| 2 子会社経営監督の充実 |
| 3 新中計の進捗監督と重点アジェンダの議論充実 |

■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三つの課題に対応することを、取締役会議長が認定する2025年度の取締役会運営方針に盛り込み、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。

取締役会サポート体制

プライム市場上場企業としてコーポレート・ガバナンスの充実が求められる中、取締役会の運営を支えるため、取締役会室が専任の室員により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。社外取締役に対しては、建築・土木の作業所見学会、技術研究発表会、支店経営総括会議やグループ

監査体制の充実

当社では監査役制度を採用しており、4名の監査役(うち社外監査役3名)は取締役会への出席や現業部門への往査などを通して、取締役の職務の執行状況の監査を行っています。また、代表取締役・会計監査人との定期的な経営情報の共有や各種会議への出席機会を設け、監査の実効性を確保しています。

なお、監査役の職務を補助する部門である監査役室の

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」を取締役ににて決議し、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

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。

2024年度には、人事・報酬委員会において5回にわたり、執行役員の報酬制度等について審議を行い、2025年度以降の役員報酬について、役員の責務や期待される役割等を踏まえ、報酬水準・構成割合を見直すとともに、年次賞与および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て評価指標等の一部改定を行うこととしまし

■報酬水準・構成割合

日本における同規模の上場企業との比較において、適切な水準に設定します。設定にあたっては、外部専門機関から提供される客観的な報酬データ等を参照します。

執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬(年次賞与)および株式報酬で構成し、役位に応じて、基本報酬:業

会社の報告会への出席機会の提供、取締役会会議資料の事前配布・説明の機会を充実させ、タイムリーな情報提供を行っています。加えて、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、2025年度の新任の社外取締役候補者の選定の支援も行いました。

人事、組織変更については、あらかじめ監査役会または監査役会が指名する監査役の意見を求めることを規定しており、取締役および執行部門からの独立性を確保しています。(2024年度の人事・報酬委員会の出席状況、各取締役の取締役会出席状況、各監査役の監査役会出席状況の詳細は「役員紹介」p.91～92を参照)

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在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。

た。これを受け、役員報酬に係る方針も見直し、改定(2025年5月取締役会決議)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・グローバルビジョン「“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、中長期的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。

績連動報酬:株式報酬＝1:0.35～0.45:0.35～0.45程度(改定後の制度では、1:0.40～0.50:0.40～0.50程度)の割合とします。また、株式報酬の割合は、当該割合の3分の2を業績連動分、3分の1を非業績連動分とします。

報酬構成割合：代表取締役社長報酬の例(改定後)

基本報酬 (1.0) 50%	年次賞与 (0.50) 25%	株式報酬 (0.50) 25%	
		業績連動 (0.33) 17%	非業績連動 (0.17) 8%

(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)	○	○	○	○
社外取締役	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

■基本報酬と年次賞与

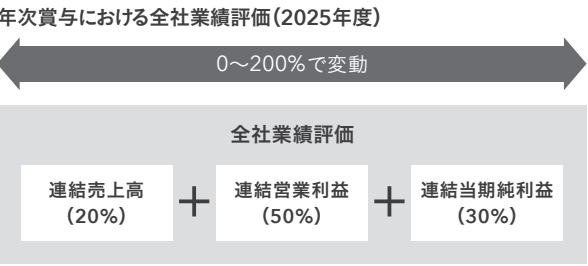
基本報酬は役位に応じて設定し、毎月支給します。

年次賞与は、業績連動報酬とし毎事業年度の業績向上にむ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、2025年度より、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%)の三つとします。支給額は、これら

執行役員を兼務しない取締役の報酬は、基本報酬および株式報酬(非業績連動分のみ)で構成し、基本報酬:株式報酬を、社内取締役は1:0.55程度(改定後の制度でも1:0.55程度)、社外取締役は1:0.1程度(改定後の制度でも1:0.1程度)の割合とします。

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。



■株式報酬

株式報酬は、中期の業績向上にむ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む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。

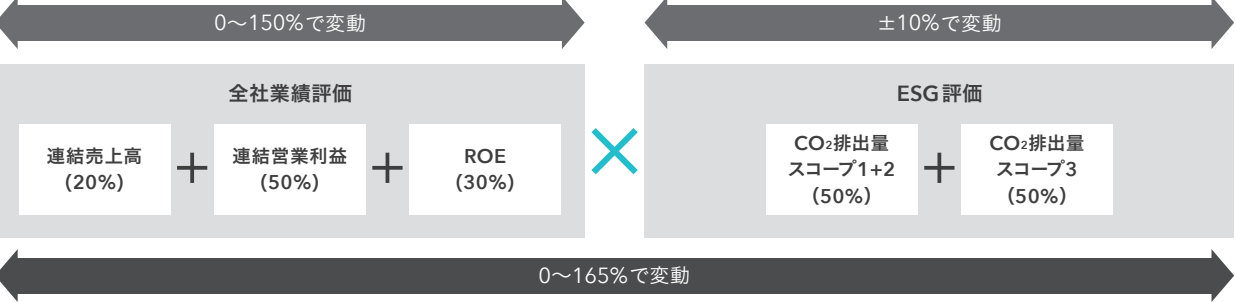
全社業績指標は、中期の事業計画において重視している連結営業利益(ウエイト50%)、ROE(同30%)、連結売上高(同20%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に応じて、

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、企業価値向上にむけた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、役員退任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(2025年度)



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。2024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、コンプライアンスに関する最近の課題、コンプライアンス体制について周知させました。

また、e-ラーニングシステムを活用し、全従業員を対象

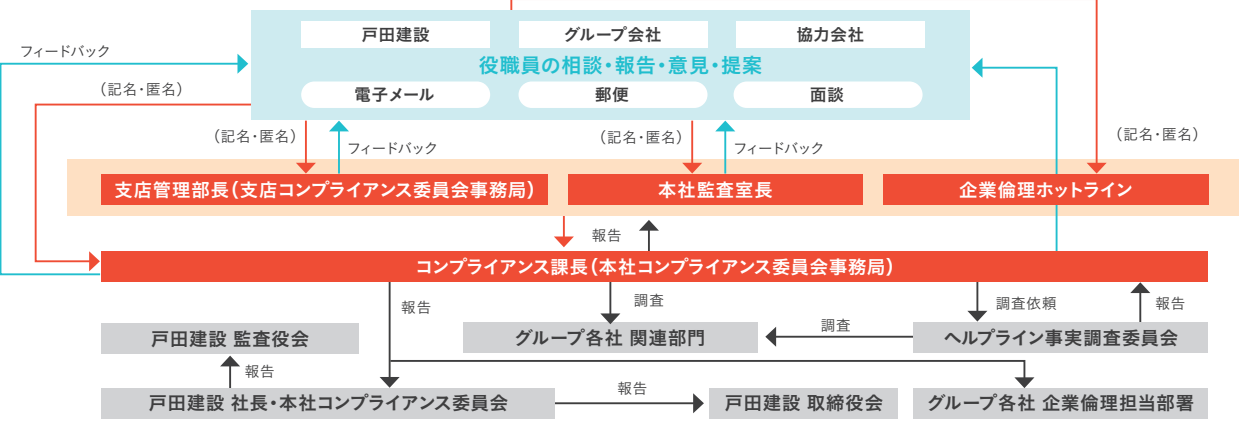
としたコンプライアンスに関する研修を年2回、新入社員には入社時に対面での研修を実施しています。加えて、コンプライアンスの諸施策・活動に関して、その効果を客観的に確認しさらなる改善を図るために国内グループ会社全社の従業員に対してコンプライアンス意識調査を実施することにより理解度を確認しました。

企業倫理ヘルプラインの仕組み

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、協力会社の方々も対象としています。

企業倫理ヘルプラインの仕組み



“成長と対話”を促進する取締役会

建設業界を取り巻く経営環境の厳しさが増す中、多様性のあるメンバーで、中長期視点に立った意思決定とステークホルダーとの対話促進を通じて戸田建設の持続的成長を支える取締役会、これをリードする取締役会議長がその想いを語ります。

取締役会議長
代表取締役会長

今井 雅則



持続的成長のために～ビジョンの共有～

企業が持続的な成長を遂げていくためには、明確なビジョンを掲げ、社員一人ひとりがそのビジョンを共有し、日々実践していくことが不可欠です。企業経営において、収益や規模の拡大と同様に最も大切なことは、時代や社会の要請に応えながら、自社の独自性を高め続けることです。

私が社長兼取締役会議長となった2013年以降、当社は自らの存在意義、使命、そしてつすべき価値観や技術力を徹底的に見つめ直してまいりました。そして2015年、「“喜び”を実現する企業グループ」というビジョンを策定しました。このビジョンには、当社が創業以来大切にしてきた誠実さ、挑戦心、そしてものづくりを通じて社会の発展に寄与したいという想いが込められています。

企業を取り巻く環境が大きく変化する中でも、こうした揺るぎない軸をもつことが、他社との差別化を生み、当社グループのさらなる持続的成長につながると確信しております。同時に、当社が有する高度な技術力や現場力、そして人材の多様性は、実効的な競争力の源泉です。今後も、ビジョン

が示す方向に向けて、意思決定から現場の実践まで一貫した行動を継続し、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会に必要とされ続ける企業であることを目指してまいります。

この枠組みにおける取締役会の位置付けは、一言で言えば当社の“成長と対話”を促進するものだと私は考えます。

当社を取り巻く環境と取締役会の役割

当社を取り巻く環境は年々複雑化し、まさにVUCA—変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の高い時代に突入しています。昨今の経済動向や地政学的リスク、サプライチェーンの変化、そして建設業界における労働力不足やカーボンニュートラルといった重要な社会要請も、企業経営に大きな影響を及ぼしています。加えて、日本の上場企業をめぐっては、産業政策もあって制定されたコーポレートガバナンス・コードを背景に、投資家や株主からの説明責任や企業価値向上にむけた厳しい要請が一段と強まっています。

このような厳しい環境下、当社の取締役会には経営の監督機能強化とステークホルダーとの対話力が求められて

います。社外取締役をはじめとした多様な知見を有するメンバーを揃えることで、ガバナンス体制の充実を図ってまいりました。特に2022年以降、社外取締役比率を半数以上に高め、経営監督と戦略的提言の両翼を確立しています。これにより社外・社内双方の視点をバランスよく取り入れ、短期的な成果にとらわれず、中長期的な企業価値創出を重視した意思決定を可能としています。

当社のステークホルダーに目を向けると、社員やその家族にとどまらず、お客さま、協力会社、株主・投資家、そして地域社会といったすべてのステークホルダーの皆さまにとって、当社の持続的な成長こそが真の利益につながると考えています。集合体である会社は、目先の利益のみにとらわれることなく、なおさら長い時間軸で経営を考えることが不可欠です。来年・再来年といった短期的な成果だけでなく、10年後、さらにその先の未来を見据え、長期的な視点をもって行動する責務を負っています。一方で、社会やマーケット環境は刻々と変化するため、その動向や帰趨を見極めつつ適時適切にかつ緻密な軌道修正を行うことが必要です。

取締役会メンバーはビジョンをしっかりと共有したうえで、社内外を俯瞰し、知見・常識のアップデート、そして実践的なガバナンスを通じて、企業とステークホルダーの皆さまの未来を骨太に導いていかねばなりません。

取締役会のスキルマトリックス

私は取締役会議長として、多様なバックグラウンドをもつ取締役・監査役の知見が活発に交差することこそ、持続的成長やリスク耐性を生み出す原動力であると考えております。実際に2024年度の当社取締役会は取締役6名、監査役3名の全9名体制で、その内3名は社外取締役として、外部視点から経営判断を厳しく監督しつつ、建設業界以外の分野で培った専門性を活かして投資判断や事業変革、リスク管理、サステナビリティ経営推進にも一層の深みを与えています。とりわけ新しい中期経営計画（以下、中計）の策定にあたっては、1年をかけて丁寧に議論を重ねる中で実現しました。具体的には、毎回正規の取締役会終了後に取締役懇談会を持ち、上期には、各事業や機能ごとの2030年、40年の将来の姿を見据えた長期経営戦略を、下期は現中計の振り返りと新中計の案について執行側と取締役会メンバーで充実した活発な意見交換を全15回にわたって行いました。最終的な新しい中計の案についても取締役会で2回審議してブラッシュアップしました。

そして今年、「未来ビジョンCX150」のフェーズ2となる新しい「中期経営計画2027」がスタートしました。これを機にこの新中計に照らして取締役会が備えるべきスキルは何かを改めて整理し、「企業経営」「DX」「グローバルビジネス」のスキルの強化が必要であると確認しました。

2025年度は、DXにも強い建設機械のグローバル企業である小松製作所にて代表取締役として企業経営の豊富な経験を、またCMOや幅広い海外駐在の経験によりグ

ローバルビジネスの高度な知見を有する水原潔氏を新たに独立社外取締役として迎え、取締役会としてのスキルマトリックス^{※1}のバランスもさらに厚みを増したと考えています。

※1 取締役会全体のスキルマトリックスはp.91参照。

取締役会と執行陣の関係

当社の取締役会において社内取締役は、私と社長およびコーポレート機能を管掌する副社長の3名のみです。現在私は、非執行の取締役ですので、重要な業務執行の案件の説明や報告は、社長かその副社長のほか、担当の執行役員や部門長が出席して行っています。特に、建築、土木、戦略事業の本部長である副社長は頻繁に取締役会や取締役懇談会に出席して、当社経営における各案件の位置付けや重要度を意識した説明を行っています。取締役会と執行役員を中心とする執行陣は、決して対立や上下の関係ではなく、経営の両輪であると私は考えます。取締役会は、中長期の経営戦略など大きな方向性を示すとともに、重要な業務の決定を執行陣とともにを行い、執行役員に委ねた業務の執行状況の報告を受けて実効性の高い監督を行うのが責務であります。現実的には、議論が白熱し対立関係の様相を呈することも時にはありますが、社外取締役を中心とする株主視点での問題提起を含む率直な意見や議論を通じて、また取締役懇談会やそのほかの会議体での対話を通じて双方の役割・関係が適切なかたちに向かっていくことを実感しています。

さらなる取締役会実効性向上に向けて

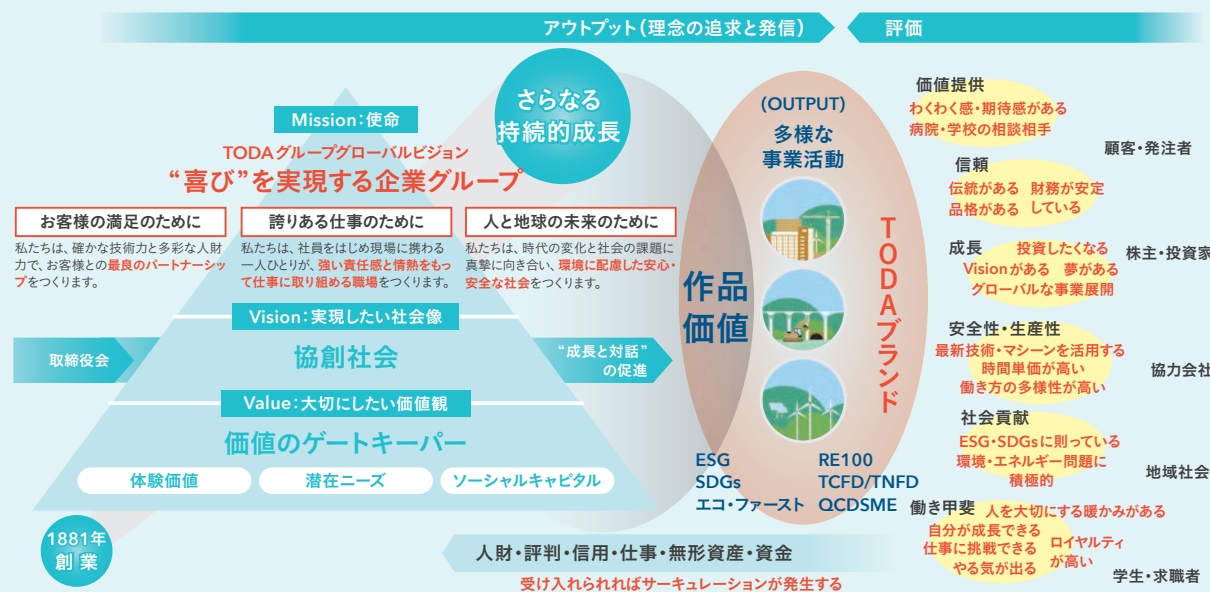
当社の取締役会は、2014年以降積極的に社外取締役の起用を進め、経営の透明性と説明責任の徹底という点で、大きな進化を遂げてきました。特に活発な意見交換や相互に忌憚ない指摘が、企業風土とガバナンスの深化につながっていると実感しております。

さらに当社では毎年、取締役会実効性評価^{※2}のPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを確実に回し、その実効性の向上に努めています。評価では単なる形骸化を避け、評価結果から取締役会の課題を抽出し、改善策立案、実行、そしてその検証を繰り返しています。

※2 取締役会実効性評価についてはp.80、81参照。

近年、日本経済の活性化を目指して、上場企業に対し「資本コストや株価を意識した経営」が求められていることを、真摯に受け止めております。当社取締役会は、企業価値の持続的拡大を重要課題と位置付け、企業業績の向上と株主還元の持続的発展に努めながら長期的な成長戦略を推進すべく、堅実かつバランスの取れた意思決定と経営監督を今後も心掛けてまいります。

取締役会がこうして事業活動の活性化を後押しし、当社グループが持続的成長を遂げることこそが、すべてのステークホルダーの皆さまに“喜び”をもたらす、まさにグローバルビジョンの実践につながると私は確信しております。





社外取締役鼎談

真摯な対話が生む企業価値 社外取締役が語る戦略的成長とガバナンス

社外取締役3名が中期経営計画2027の策定プロセスとガバナンスの進化について意見を交わしました。高い財務目標に加え、SECC、洋上風力発電など「TODAらしさ」の光る革新的プロジェクトを通じて、ステークホルダーとの対話を重視するこれからのTODAグループの姿を語り合いました。

「中期経営計画2027」の 策定プロセスを高く評価

伊丹 このたび「中期経営計画2027（以下、中計）」を作成しました。中計は、「未来ビジョンCX150」の実現にむけたフェーズ2で、「価値の再構築」という位置付けとなっています。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、競争優位に資するTODAグループ独自の突出価値を創造することを打ち出しています。中計の策定には各本部・各部署の方々が参加し、総合知を発揮して作られたもので、非常に意義ある内容となっていると思います。ROE 10.0%以上、DOE 3.5%以上、総還元性向70.0%以上、D/Eレシオ0.8倍以下など高い目標を掲げており、経営陣を筆頭に全社員の強いコミットメントを感じます。その想いが、必ずや好ましい成果を上げてくれると期待しています。

荒金 昨今、日本企業でも「中計自体必要ない」という風潮もありますが、私は全社員が一つの目標に向かうための

大きな柱として中計は価値があると思いますし、策定プロセスも含めて大事だと思っています。トップダウンで作る中計、あるいは各部門からの数値目標をただ積み上げてボトムアップで作られる中計もあるかもしれませんが、本中計はそのどちらでもありません。まずは、中長期的な経営戦略を社員向けにまとめた「戦略ブック」を展開し、全社員が大きな目標に向かっていかに自分事として取り組むかを議論しながら3ヵ年の中計を策定するプロセスを踏んでいます。社外取締役である私たちもそれらを共有し、納得できるかたちで策定できました。

室井 独立社外取締役は執行側とは独立した立場で企業を監視・監督する役割を担っていますから、株主、お客さま、社員、取引先、地域社会といったステークホルダーの方々の視点をもつことが非常に重要だと考えています。本中計を策定する過程においても、「資本市場や株主からはこういう意見もあるが、それを踏まえたらもっと高い目標が必要ではないか」という厳しい指摘を何度もしました。

執行側もステークホルダーから何を期待されているかを深く理解し、背伸びをしなければ達成できない高い目標を自発的に掲げ、それを私どもが承認するというプロセスを経たのがとても健全でよかったと思います。

荒金 2024年度は上期に9回、下期に6回、計15回ほど取締役懇談会を開催しこの経営戦略・中計の議論を実施しました。取締役懇談会は正規の取締役会とは違い、決議のための賛否を問わない自由な議論の場です。おそらく執行側は取締役懇談会に提出するために戦略会議を何度も重ねたはずなので、それも含めてかなり質の高い策定プロセスになっていると思います。

室井 執行側には「これはどうしても実現したい」という強い想いがあり、その中には社外取締役から見ると当初は理解しにくい部分もありましたが、対話を重ねていくうちに、「社風やカルチャーからすると重要だ」と納得することができました。

伊丹 私も戦略ブックを通じて中長期的に取り組むべき課題を抽出し、TODAグループのあるべき姿を議論し、この3年間に達成すべき目標は何なのかを明確にしていく過程を踏むことで、今までにない新しいかたちを構築できたと高く評価しています。今後もこうした議論を重ねていき、現在の目標に変更点はないかを常に検討しながら進んで行く姿勢が重要だと思います。

室井 本中計では数字の部分だけでなく、洋上風力発電、SECC（スマート・エネルギー・コンプレックス・シティ）、アグリサイエンスバレー常総など、夢の部分がたくさんあります。もし、これらのプロジェクトが成功し、地域社会の人たちに愛される空間を日本中の各所に創出していくことができれば、とてもTODAグループらしい差別化戦略となりますし、まさに総合知の発揮となると思います。

厳しい議論が飛び交う取締役会 取締役懇談会の場も活用

荒金 取締役会は提出された案件について審議・決議する役割がありますので、別に設けられた取締役懇談会の位置付けが2024年度は特に大きかったと思います。懇談会と聞くと、楽しく親しげに会話しているイメージを抱くかもしれませんが、実際には当社のバリューを高めるために必要なことを活発にディスカッションしています。2024年度は中計を題材にして私たち社外取締役も様々な意見を述べましたが、それを執行側が真摯に検討し、本中計に反映してくださいました。社外取締役の関与の仕方も含めて、

非常によい機会であったと思っています。

伊丹 私も取締役会だけでは時間が足りないと感じていたので、中計の策定に関し取締役懇談会の貢献度は高いと思います。本部長や執行役員も参加して充実した議論をしており、かなり濃厚な時間を過ごした思いです。実は、取締役懇談会の後3名の社外取締役は部屋に戻った際に、「今日はこうだったね。今度はこういうのも必要な」などと話をしたりしており、それがその後の取締役会や取締役懇談会の発言に結びついたりもしています。

荒金 室井取締役は他社でのご経験も豊富ですが、その辺りはいかがでしょうか？

室井 当社は監査役会設置会社ですから、法定上も取締役会で審議すべき決議事項があります。ただし本質的には大きなビジョン、中長期的な戦略、次の目標、資本効率を考慮した事業ポートフォリオなどを議論するのが取締役会の役割であり目的です。過去の日本には細かい話が多すぎて大きな話をするひまがない取締役会が多かったのかもしれませんが、近年プライム市場全体が大事なことに時間を割いて徹底的に議論をするという正常な方向に進んでいると思いますし、TODAグループはその先端を走っていると感じています。それにしても我々3名は、あまり忖度をせずに発言をするので、執行側は大変なのではないでしょうか。

伊丹 あくまでも心理的安全性が十分に確保されたうえで、真に自由闊達な議論をさせていただいているということだと思います。

荒金 当社では、2024年度あたりから投資審査の仕組みも刷新されて、投資案件の議論も活発になってきました。

伊丹 そうした問題意識から、2024年に、投資案件のリスク評価やモニタリング機能を強化する目的で「投資審査委員会」が設置されましたね。過去40件以上にも及ぶ投資案件の事後評価が実施されているので、投資審査委員会の果たす役割に私も大きな期待を寄せています。

ステークホルダーへ向けて TODAグループが目指す「夢」を もっと“熱く”伝えていこう

——室井 雅博

PROFILE

室井 雅博 (株)野村総合研究所にてシステム開発・技術開発・事業開発に従事し、2000年同社取締役として新事業ソリューション部門を担当。2013年以降は、代表取締役副社長として本社機構、リスク管理等を担当し、2015年より取締役副会長として取締役会議長を歴任。以降、複数の会社の独立社外役員に就任している。2022年6月に当社社外取締役に就任し、豊富な経営経験とIT分野の知見も活かし、独立取締役として客観的な立場から取締役会の活発な審議に貢献している。



中期経営計画は策定プロセスにも価値があり、従業員が一つの目標に向かうための“柱”

——荒金久美

PROFILE

荒金 久美 (株)小林コーセー(現:(株)コーセー)にて研究開発、商品開発、品質保証の責任者を歴任し、2011年以降同社取締役および常勤監査役として経営の執行・監督に携わる。2020年6月より当社社外取締役就任し、薬学博士としての専門性と企業経営に関する豊富な経験と見識を活かし、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っている。

2006年3月 (株)コーセー 執行役員
マーケティング本部副本部長兼商品開発部長
2010年3月 同社研究所長
2011年6月 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部)商品デザイン部担当
2017年6月 同社常勤監査役
2020年3月 カゴメ(株) 社外取締役(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)
2021年3月 (株)クボタ 社外取締役(現任)

室井 当社の人事・報酬委員会は任意に設置しているものですが、会社法上の指名委員会等設置会社における指名委員会および報酬委員会に近い機能を果たしています。執行役員の報酬は固定報酬、STI、LTIのミックスですが、直近ではKPIにサステナビリティの要素やROEなどの資本効率の要素を加えてLTIの割合を増やしました。**伊丹** 執行役員の人事についてもその資質などのコンピテンシーをオープンに議論するなど、透明性と実効性の高いものになっていると思います。

荒金 人事・報酬委員会はやり方によって形式的なものになってしまっていますが、当社は大事なことを議論する本質的なものとなっています。特に社長をはじめとした経営者のサクセッションプランの議論にはかなり注力していますね。**室井** 執行役員全員に対する360度評価および11項目のコンピテンシー評価を踏まえた行動評価まであって、私も驚きました。なおかつ今期の成果という定量的・定性的な評価もあり、年次のインセンティブを総合的に判断して決めています。サクセッションプランは社長だけでなく、執行役員も含めて大人数を対象にした「次世代経営人財育成プログラム」にも取り組んでいます。こんなに若い年次からきめ細かく実施している会社はあまりないでしょう。さらに、当社は国内に12支店あり、各支店長は売上管理と人財育成だけでなく、顧客や地域社会との連携にまで責任を持っています。役職上は支店長かもしれませんが、まるで社長のような役割を担うことで、経営者育成が日々なされているといえます。毎年6月頃に開催される支店経営統括会議には、私たち社外取締役も出席していますが、1支店につき2時間ずつ経営状況の報告と議論をしていることも大変有意義だと思います。

荒金 この会議への参加は、支店ごとの特徴や支店長の人となりを理解するうえですぐ役立っています。

伊丹 子会社についても、国内はグループ会社戦略会議、海外は現地法人報告会をそれぞれ年1回開催していますが、2024年度からそこにも社外取締役が参加するようになり、子会社の経営状況を理解する助けとなっています。

当社にとっての経営課題は

伊丹 社外取締役の目から見た当社の経営課題についてですが、私は人財の確保と育成だと思います。どうやって人財を確保するのか、人財不足を機械化や新技術などでどのようにカバーしていくのか、サクセッションプランや次世代育成プログラムをさらに充実させて、人財という経営課題に横串を刺して解決していくことが必要だと考えています。

荒金 本中計においても祖業である建築と土木という建設事業にも投資をして成長していく戦略に変わりはありませんが、今後は建築と土木の在り方自体が変わってくると思います。業界の特性上、いわゆる請負業という仕事のやり方が根付いているという話を伺ったことがありますが、将来を見据えてどういう技術が求められるか、新たな事業領域はどこなのかといったことを考えられる人財が必要不可欠です。本中計でも「突出価値で未来を拓く」と謳っていますが、それを支える発想力や技術力を持った人財を育成し、それらが根付くような風土を醸成していくことが大事です。

伊丹 国内海外ともに子会社も多くなってきたため、子会社管理にもしっかりと目配りしていく必要があり、これも経営課題として挙げられると思います。

室井 あえて経営課題を一つに絞るとしたら、IRとPR(広報)です。最近当社のIRやPRは急速に力をつけてきており、統合報告書アワードの優秀賞を受賞するところまで成長しました。決算発表や中計の資料なども、かなりわかりやすくなってきています。しかし、当社は非常に実直で真面目な人たちの集まりです。それ故に夢の部分を膨らませて語るのがあまり得意ではないと申しますか、やや控えめなのではないかと感じており、もったいない部分でもあります。今後ますますIRとPRの腕を磨いて、株主や投資家、社会一般をはじめとしたステークホルダーの皆さんに、TODAグループの企業価値創造ストーリーを深くご理解いただけるように努力していったほしいと願っています。

室井 取締役会では投資案件について毎回、ROIC、IRR、NOI利回り向上について、かなり厳しく議論をしています。「戦略的にはこれを絶対に実現するんだ」という信念をもって進めるのも大切なことです。投資の規律が厳しくなり、執行側からの起案もハードルがやや高くなっていますが、それを乗り越えて夢のある投資を提案していただけたら嬉しいと思います。

株主と機関投資家とのより建設的なエンゲージメント

荒金 当社は、2022年度、23年度と株主総会において機関投資家の株主から株主提案を受け、その内容について取締役会で慎重に議論し、会社側の意見を表明しました。実はそれ以前から機関投資家との建設的な対話の促進に努めています。私自身も2年前に海外の機関投資家と面談しましたが、実は初めての経験で、そもそも会社とは誰のものなのか、株価はどうすべきなのか、株主や投資家は会社の運営をどのように見ているのかなどを、改めて深く考える貴重な機会となりました。

伊丹 株主や投資家の方々のご意見は、大変ありがたく受け止めています。そういう意見が出てきた背景やご指摘をしっかりと受け止めて議論し、その結論を公表し、ご理解をいただくことが大切だと思います。受け入れるべきご意見は謙虚に受け入れ、受け入れられないご意見についてはきちんと説明をしてご理解を得る。そういうプロセスを丁寧に踏んでいくことが重要なのではないのでしょうか。

荒金 多くの会社は、過去の結果とその延長線上にある短期的な目標だけを公開して株主や投資家とコミュニケーションを図ろうとしがちですが、市場から求められているのは好調な業績の公表や都合のよい株主提案を受け入れることではなく、真摯な対話です。当社が何を考え、何を大事にし、どこを目指しているのか。株主や投資家と私たちの考えのどこにギャップがあるのか。そのギャップを埋めるためにどんな努力をしていくのか。そういう対話が求めら

高い目標達成のために、各部署の集合知を結集し邁進する全社的な強いコミットを感じます

——伊丹俊彦

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。

1980年4月 東京地方検察庁検事任官
2012年7月 東京地方検察庁検事正
2014年7月 最高検察庁次長検事
2015年12月 大阪高等検察庁検事長
2016年11月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所 顧問
2018年6月 当社取締役(現任)
2020年6月 (株)JPホールディングス社外取締役監査等委員(現任)
2025年9月 WIN法律事務所(現任)

ステークホルダーとのコミュニケーション

気候変動をはじめ、社会が直面する課題はますます難しくなっています。様々な課題解決に事業を通じて貢献することで、当社グループは従業員一人ひとりが社会やステークホルダーからの期待や要請をしっかりと理解し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に努めています。

ステークホルダー	考え方	主な活動や対話の機会	課題/説明
お客さま	お客さまの想いに応える建物を提供するためコミュニケーションを大切にし、お客さまの視点で考え、お客さまの声に添えています。	- 作業所活動 - 営業活動 - 統合報告書/オフィシャルサイト 「お客様センター」受付・対応 - お客さま満足度調査（2022年度実施） - ミュージアム「TODA CREATIVE LAB “TODAAtte?(トダッテ)”」	- お客さまの想いに応える建物の提供 - タイムリーな情報、公平な情報開示
株主・投資家	企業情報の公正・公平な開示をはじめ、透明性の高い経営とコミュニケーションを重視し、責任説明を果たし、株主・投資家の皆さまの期待に応えています。	- 株主総会 - 統合報告書/オフィシャルサイト - 決算説明会 - 個別ミーティング	- 毎年6月に実施/業績に応じた利益還元 - タイムリーな情報、公平な情報開示 - 積極的 IR、PR の推進
従業員	従業員一人ひとりのもつ資質や個性を尊重し、能力向上に努め、相手の個性を尊重し、お互いに配慮した働き甲斐のある職場環境をつくっていきます。	- 社内報/オフィシャルサイト - 労使協議 - 研修、セミナーの実施 - 従業員エンゲージメント調査（2024年度実施） - ロイヤリティーの醸成 - 質の高いコンプライアンスの共有	- 働き甲斐のある職場環境 - 能力開発・適正配置 - 各種制度の改善・充実
サプライヤー	誠実な対応、法令遵守、公正・公平な取引を通じて、取引先との信頼関係を構築するとともに、社会的責任を果たしていきます。	- 全国連合利友会 - パートナーシップ委員会 - 取引先満足度調査（2023年度実施）	- 公正な取引関係・共創関係 - 若手技能者育成 - 生産性向上 - 後継者、担い手不足
地域社会・外部団体	事業活動を通じて地域社会の発展、豊かな地域社会創造に貢献します。建設産業にとどまらず、NPO・NGO などとのパートナーシップによって環境への取り組みを推進していきます。	- 作業所活動（エコシステム） - 社会貢献活動 - 現場見学会、現場説明会 - 企業訪問受け入れ - NPO・NGO との協働活動	- 地域のイベント、ボランティア活動への参加 - 情報発信 - 関係官庁・自治体との協働

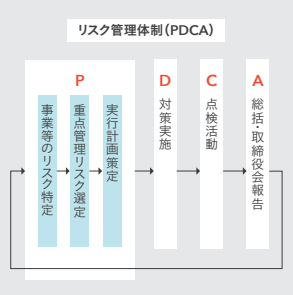
リスクマネジメント

当社グループでは、業務の安全性と効率性を高めるために、事業に関連する社内外のリスクを適切に抽出・評価し、リスク管理を行う体制を取っています。大規模自然災害や感染症パンデミックに対応したBCP(事業継続計画)の整備・運用、気候変動リスクマネジメント体制の整備など今後も適切なリスクマネジメントを継続的に実施していきます。

リスクマネジメント体制

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管理にかかわる組織体制の整備を行っています。全社各部門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、実行し、万が一リスクが顕在化した場合の被害・損害を小さくするために必要な備えを部門横断的にとることとしています。当社全体の視点で特定した「事業等のリスク」と、各部門のリスク管理活動により抽出したリスクの両面から「重点管理リスク」を統轄部ごとに選定して業務実施部門に展開します。リスク点検



活動報告、内部監査を踏まえた総括報告は定期的に取り締役会で行われ、継続してPDCA サイクルを回しています。

事業等のリスク

経営に重要な影響を及ぼす可能性のある「事業等のリスク」は、当社全体の視点で抽出し、「発生頻度」と「影響度」を掛け合わせた値を「リスク評価」として重要度を認識

します。「事業等のリスク」は経営者層による検討を経て承認され、会社として積極的に管理すべきと特定したリスクを組織全体で共有し対策を推進しています。今年度は、最もリスク評価の高い「事業等のリスク」として、建設物価の高騰、地政学的リスク、大規模自然災害、人材不足などを挙げ、適切なリスク管理を実施していきます。

危機管理

当社が抱えるリスクの管理、また危機発生時の対応が迅速・適切に行われるよう、「危機管理基本マニュアル」を作成し、関係者に周知させています。緊急時の各部門の役割、事前準備、連絡体制ならびに対応フローなどを明確にし、被害を最小限に食い止めるよう備えるとともに、役職員の危機管理意識の向上を図っています。

・2025年度 事業等のリスク抜粋

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もう請求の実施 ●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
地政学的リスクの高まりと顕在化	4	4	16	●地政学的に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	4	4	16	●事業継続計画にもとづく災害訓練等の実施 ●災害対策基本マニュアルおよび感染症基本マニュアルの整備
人権への負の影響 人材不足	4	4	16	●グループの人権方針にもとづく人権デュー・ディリジェンスの実施 ●救済メカニズムの整備の改善 ●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

BCP(事業継続計画)への取り組み

基本的な考え方

現代社会では不確実性が増しており、地震、洪水、火山の噴火などの自然災害だけでなく、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。

- 人命を最優先に対応する
- 施工中作業所の安全確保・2次災害防止、お客さま施設の復旧を支援する
- 社会インフラの復旧を支援する
- 地域住民の支援と地域共助に貢献する

リスクの特定と被災想定

本社機能が停止する恐れがある、首都直下型地震等の大規模地震やそのほかの自然災害(大規模風水害、火山

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。

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

20回目となる2024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。



役員一覧 (2025年7月1日現在)

取締役 7名 ※ 水原潔氏、町田覚氏は2025年6月に就任したため、2024年度の実績を省略しております。



今井 雅則
代表取締役会長

取締役

サステナビリティ委員長
人事・報酬委員

取締役会出席状況
100% (17/17回)



大谷 清介
代表取締役社長
執行役員社長

取締役

取締役会出席状況
100% (17/17回)



山崎 俊博
執行役員副社長
コーポレート本部長

取締役

取締役会出席状況
100% (17/17回)



伊丹 俊彦
社外取締役

取締役 独立

サステナビリティ委員
人事・報酬委員長

取締役会出席状況
100% (17/17回)



荒金 久美
社外取締役

取締役 独立

サステナビリティ委員
人事・報酬委員

取締役会出席状況
100% (17/17回)



室井 雅博
社外取締役

取締役 独立

サステナビリティ委員
人事・報酬委員

取締役会出席状況
100% (17/17回)



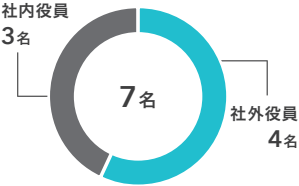
水原 潔
社外取締役

取締役 独立

サステナビリティ委員
人事・報酬委員

取締役会出席状況
100% (17/17回)

取締役構成比率
(2025年7月1日現在)



監査役 4名



百井 俊次
社外監査役(常勤)

監査役 独立

監査役会出席状況
100% (19/19回)



若林 英実
常勤監査役

監査役

監査役会出席状況
100% (19/19回)



西山 潤子
社外監査役

監査役 独立

監査役会出席状況
94.7% (18/19回)



町田 覚
社外監査役

監査役 独立

執行役員 (2025年4月1日現在)

執行役員社長		執行役員副社長					専務執行役員			
大谷 清介	山崎 俊博	藤田 謙	曾根原 努	植草 弘	浅野 均	神尾 哲也	白石 一尚	中山 悟		
常務執行役員						執行役員				
館野 孝信	永井 睦博	中原 理揮	菅原 秀一	和久田 吉朗		嶋 義郎	工藤 真人	細川 幸哉	三輪 要	高島 俊典
請川 誠	福島 博夫	木村 幸宏	中井 智巳	矢吹 清一		小林 修	野坂 浩司	林 和男	重本 彰	石田 亮
瀬尾 暢宏	鴨下 靖弘	篠原 賢至				渡邊 真宣	長谷川 雄一	三宅 良治	羽田 正冲	愛宕 和美
										荒井 一範

取締役会のスキルマトリックス

取締役会は、株主からの委託を受け、基本的な経営戦略・経営計画および重要な業務執行の決定を行うとともに、執行役員を選任し、その業務執行を監督する役割を担っています。この役割を果たすために当社取締役会が備えるべきスキル項目として「企業経営・経営戦略」、「財務・会計」、「人財開発・ダイバーシティ」、「法務・リスク管理」、「グロー

バルビジネス」、「ものづくり・技術」、「ICT・DX」、「環境・エネルギー」の8項目を指定しました。

また、2025年度は新たに策定した中計経営計画2027に照らして取締役・監査役が備えるべきスキル項目を改めて整理し、「企業経営」、「DX」、「グローバルビジネス」のスキルの強化が必要であると確認いたしました。



2025年6月26日開催の定時株主総会以降は、取締役7名、監査役4名の体制となりましたが、各人に特に発揮を期待するスキルを改めて以下のとおり特定しております。こ

れにより現時点で当社取締役会全体としてのスキルのバランスを確保していると考えております。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	期待される知識・経験および能力							
	企業経営 経営戦略	財務・会計	人財開発 ダイバーシティ	法務 リスク管理	グローバル ビジネス	ものづくり 技術	ICT・DX	環境・ エネルギー
取締役	今井 雅則	●				●		●
	大谷 清介	●	●			●		
	山崎 俊博		●	●				
	伊丹 俊彦		●	●				
	荒金 久美		●	●		●		
	室井 雅博	●	●	●			●	
監査役	水原 潔	●			●		●	●
	百井 俊次		●	●	●			
	若林 英実		●	●	●			
	西山 潤子			●		●		●
	町田 覚	●		●				

※ 上記は、特に期待する知識・経験および能力を最大4分野記載したものであり、各取締役・監査役のすべてのスキルを表すものではありません。

外部評価／ESG インデックスへの組み入れ状況

主な社外表彰等一覧(2024年度) ※一部、2025年度のものを含みます。

名 称	受賞作品等	主 催
医療福祉建築賞2023	日本赤十字社東京かつしか赤十字母子医療センター	日本医療福祉建築協会
2024年度北海道労働局長表彰	道北風力発電事業川南ウインドファーム建設	北海道労働局
東京労働局長表彰	(仮称) 西麻布六本木通りビル建替計画他	厚労省東京労働局 東京労働基準協会連合会
優秀工事等表彰	磐越自動車道谷花橋主桁緊急補強工事	NEXCO 東日本新潟支社
安全管理優良表彰／品質管理優良表彰	松山自動車道重信川橋他5橋耐震補強工事 高松自動車道高瀬高架橋他5橋耐震補強工事	西日本高速道路四国支社
日建連表彰2024 第65回BCS 賞	PICK UP ① 明治大学創立140周年記念和泉ラーニングスクエア	日本建設業連合会
2024年度グッドデザイン賞受賞	当社成田工場事務棟	(公財)日本デザイン振興会
福島地方環境事務所優良受注者表彰(安全管理部門)	令和4年度浪江町仮置場復旧等工事	環境省
2024年度3R推進功労者等表彰	常総IC周辺地区土地地区画整理事業2・4街区 物流施設新築工事	リデュース・リユース・ リサイクル推進協議会
第28回くまもとアートポリス推進賞	熊本保健科学大学レストランピア	熊本県
PRIDE 指標2024 シルバー認定	当社	(一社)work with Pride
2024年度外国人材とつくる建設未来賞	戸田みらい基金	国土交通省
2024年度農業農村整備事業等優良工事等	戸田建設・第一建設工業 JV	東北農政局
CDP2024気候変動Aリスト選定	PICK UP ② 当社	非営利団体(本部:ロンドン)
2024年度インフラメンテナンス賞	東日本高速道路北海道支社、当社、ネクスコ・メンテナンス北海道	土木学会
第34回BELCA 賞	求道学舎	ロングライフビル推進協会
統合報告書アワード2024 優秀賞	当社	日本経済新聞社
健康経営優良法人2025(ホワイト500)認定	当社	経済産業省 健康経営優良法人認定制度
公共建築賞・優秀賞	釜石市民ホール	公共建築協会
2024年度優良施工業者	当社	日本下水道事業団
振興賞技術振興賞	当社筑波技術研究所グリーンオフィス棟	空気調和・衛生工学会
空気調和・衛生工学会賞	大和高田市新庁舎	空気調和・衛生工学会
2024年度土木学会賞	当社社員	土木学会
FTSE Blossom Japan Indexおよび FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 選定	PICK UP ③ 当社	FTSE Russell (ロンドン)
安全衛生推進賞	当社社員	厚生労働省
優良賞	練馬区大泉学園町四丁目地内から同区石神井台一丁目 地内間送水管(2600mm)トンネル内配管および管理用立坑築造工事	厚生労働省東京労働局

PICK UP ①

日建連表彰2024
第65回BCS 賞受賞

当社が施工した明治大学和泉キャンパス(東京都杉並区)の教育棟「和泉ラーニングスクエア」が、日本建設業連合会BCS賞を受賞しました。BCS賞は、毎年、優良な建築物を表彰することにより、良好な建築資産を創出し、日本の文化の進展と地球環境の保全に寄与することを目的としています。



PICK UP ②

CDP2024気候変動
Aリスト選定

環境評価を行う国際的な非営利団体CDP(本部:ロンドン)から、最高ランクの「CDP 2024気候変動Aリスト」に選定され、気候変動に対する活動と情報開示において世界的な先進企業として評価を受けました。当社は2018年以降、ゼネコンで唯一の7年連続での気候変動Aリスト企業です。



PICK UP ③

FTSE Blossom Japan Indexおよび
FTSE Blossom Japan Sector Relative
Index 選定

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに戸田建設が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan Index:
https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan

会社概要／主な情報開示／株式の状況

会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名	戸田建設株式会社(英訳名:TODA CORPORATION)
本社	〒104-0031 東京都中央区京橋一丁目7番1号
創業	1881年(明治14年)1月5日
設立	1936年(昭和11年)7月10日
資本金	230億円
従業員数	6,910名(連結)
事業内容	① 建築一式工事、土木一式工事等に関する調査、企画、設計、監理、施工、その総合的エンジニアリングおよびコンサルティング業務 ② 地域開発、都市開発等に関する調査、企画、設計、監理、施工、その総合的エンジニアリングおよびコンサルティング業務 ③ 不動産の売買、賃貸、仲介、管理および鑑定 ④ 再生可能エネルギー等による発電事業等

■ 支店(国内)

東京支店、首都圏土木支店(東京都中央区)、千葉支店、関東支店(さいたま市)、横浜支店、大阪支店、名古屋支店、札幌支店、東北支店(仙台市)、広島支店、四国支店(高松市)、九州支店(福岡市)、筑波技術研究所(つくば市)

■ 主要国内グループ会社(2025年3月31日現在)

- ・戸田ビルパートナーズ株式会社(総合ビル管理業・建設業・不動産業・保険代理業等)
- ・戸田道路株式会社(道路舗装工事・土木工事等)
- ・株式会社アベックエンジニアリング(空調・衛生設備工事等)
- ・オフショアウインドファームコンストラクション株式会社(洋上風力発電施設等に関する洋上施工)
- ・佐藤工業株式会社(総合建設業)
- ・ミサワ環境技術株式会社(地中熱利用施設工事業)
- ・昭和建設株式会社(土木・建築・舗装・アスファルト合材等)
- ・株式会社カケン(各種設備工事・スーパー銭湯「喜多の湯」経営)
- ・TGCゼネラルサービス株式会社(人材派遣・土木建築工事資材販売等)
- ・戸田ファイナンス株式会社(グループ内金融・OA機器リース等)
- ・東和観光開発株式会社(マリッサリゾート サザンセット周防大島およびリヴェルト京都鴨川の経営、TSUTAYA BOOKSTORE 常総インターチェンジの運営)
- ・五島フローティングウィンドパワー合同会社(発電および売電に関する事業)
- ・五島フローティングウィンドファーム合同会社(発電および売電に関する事業)
- ・TODA農房合同会社(農産物の生産および農業関連事業・地域開発・地方創生事業)
- ・戸田ソーラーエナジー 深谷合同会社(太陽光発電による電気の供給業)

■ 主要海外拠点

- ・シンガポール営業所

■ 主要海外グループ会社

- ・タイ戸田建設株式会社(建築工事等)
- ・TOBIC有限会社(BIM等)
- ・戸田グループインドネシア株式会社(不動産業)
- ・ベトナム戸田建設有限会社(建築工事等)
- ・戸田アメリカ株式会社(不動産業)
- ・戸田インベストメント・ブラジル有限会社(事業持株会社)
- ・タムリア・ヌサンタラ・インタダ株式会社(建設事業)

株式の状況 (2025年3月31日現在)

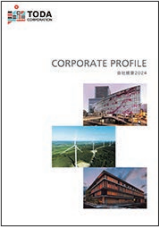
株 主 名	所有株式数	持株比率(%)
大一殖産株式会社	42,923千株	14.19%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	37,320千株	12.33%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,090千株	3.33%
一般社団法人アリー	8,977千株	2.97%
戸田 博子	6,611千株	2.19%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,331千株	2.09%
株式会社三菱UFJ銀行	5,891千株	1.95%
戸田建設取引先持株会	5,663千株	1.87%
戸田建設自社株投資会	5,044千株	1.67%
株式会社ヤクルト本社	4,955千株	1.64%

主な情報開示

主なコミュニケーションツールのご紹介



会社案内



会社概要



開発技術紹介



当社オフィシャルサイト
https://www.toda.co.jp/



IR 情報
https://www.toda.co.jp/ir/



サステナビリティ情報
https://www.toda.co.jp/sustainability/

技術・環境に関するオフィシャルサイトのご紹介



技術とソリューション
https://www.toda.co.jp/solution/



環境ソリューション
https://www.toda.co.jp/solution/ecology_arch/



CM等を活用した新たなコミュニケーションの展開

当社グループは、中長期的な「企業価値向上」に向け、ブランドスローガンを軸に、2023年9月より新たなコミュニケーションをマルチメディアで展開しています。

Build the Culture 特設ページ
https://www.toda.co.jp/company/library/buildtheculture/

発行可能株式数
759,000,000株
発行済株式の総数
322,656,796株
株主数
12,462名

(注)
1. 上記のほか当社所有の自己株式20,094千株があります。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。