

TODA INTEGRATED REPORT 2026

戸田建設 統合報告書



グループ方針体系

創業の精神を原点に、TODAグループの存在意義を「喜び」を実現する企業グループ」と定義しています。未来ビジョンCX150は、創業150周年に向けた目指す姿であり、経営戦略や行動指針は、その実現への重要な価値観です。われわれの共通言語であるブランドスローガンのもと一丸となって、不確実な経営環境を乗り越え、持続的成長を目指してまいります。

Mission

企業の存在意義・
長期的かつ普遍的な使命

存在意義

TODAグループ グローバル・ステートメント
“喜び”を実現する企業グループ

Vision

TODAグループが目指す未来像

目指す姿

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』

Value

大切にしたい価値観、
業務・行動の基準

経営戦略

行動指針

長期経営戦略

中期経営計画
2027



グループ
企業行動憲章

人財コンピテンシー

ブランドスローガン

Identity

すべての基盤となる普遍的な組織風土・DNA

創業の精神

TODAイズム

編集方針

「戸田建設 統合報告書2026」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、当社オフィシャルサイトに掲載

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

参考にしたガイドライン

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



対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026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

Section 01

Core Value

グループ方針体系・目次・編集方針	01
協創社会の実現	03
価値創造の歴史	05
突出価値®への「成長エンジン」	07
特集1 Ave.Takanawa	09
特集2 木と防災・木と第1トンネル工事	11
特集3 建設事業と戦略事業の連携強化	13
MESSAGE FROM MANAGEMENT	15
特集4 Build the Culture.	21
価値創造プロセス	23
財務・非財務ハイライト	25

Section 02

Business Impact

事業環境認識と未来ビジョンCX150	27
中期経営計画2027	29
重点管理事業	33
特集5 浮体式洋上風力発電	35
財務戦略	37
人財戦略	41
安全・品質・環境	49
イノベーション・研究開発	51
DX戦略	53
市場環境	55
建築事業	57
土木事業	59
戦略事業	61
グローバル戦略	63

Section 03

Social Impact

サステナビリティ実現への取り組み	65
マテリアリティにもとづく取り組みテーマ	67
マテリアリティ01 豊かな暮らしを支える街づくり	69
マテリアリティ02 環境課題解決への貢献	71
マテリアリティ03 技術革新と突出価値の創造	77
マテリアリティ04 多様な個性が輝く共生社会の実現	79
マテリアリティ05 持続的成長のための基盤の充実	
コーポレート・ガバナンス	83
リスクマネジメント	89
取締役会議長×社外取締役対談	91
役員一覧	95
外部評価／ESG インデックスへの組み入れ状況	97
会社概要／主な情報開示	98

ここで過ごす人々の姿を、
これからはじまる物語をイメージしながら
笑顔があふれる未来をつくりたい。
アイデアでつくろう。情熱でつくろう。
さまざまな人の想いをつないでつくろう。
あたまたところをつかって
人だからこそできるものづくりを目指して。
それが戸田建設のやりかたです。

**Build
the
Culture.**
人がつくる。人でつくる。

当社グループブランドスローガンにつきましては
特集4(P21)をご確認ください。

※ 突出価値は戸田建設の登録商標です。

発行時期

2026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、諸与件の変化によって、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、以上をご承知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。今回は、その構想のうち、2026年1月に商用運転を開始した浮体式洋上ウインドファームを強調して描いています。

本報告書の作成プロセスと掲載内容について

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

当社は財務情報と非財務情報をまとめた「戸田建設 統合報告書2026」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

TODAグループは 未来の協創社会を 実現します

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)のイメージ

浮体式洋上風力発電

建設×イチゴ

食×エネルギー

スマートアグリタウン

農作物の生産・加工・販売をワンストップで行う6次産業化によって付加価値を高め、農業を中心としたまちづくりを目指します。



The Energy for the Future starts in Local Communities.

私たちが目指すのは、ただ建物を建てることではありません。地域における人口減少やにぎわいの低下といった課題の解決のため、地域が持つポテンシャルを最大限に活用し、地域創生（地域振興・活性化・魅力向上）に資する事業を推進してまいります。地方から日本を、そして地球の未来を変えていく。地域に眠る無限の可能性を、いま、確かな活力へと変えていきます。

センターシティ

多くの人が暮らすSECCの中核のまち。都市機能をコンパクトに集約し、エネルギー効率を高め、にぎわいと利便性を創出。



スマートエネルギータウン

都市全体のエネルギーの貯蔵・分配を担い、効率的に供給します。洋上風力発電等を導入し、地産地消を目指します。



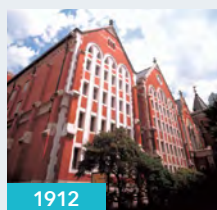
カーボンマイナスラボ

小水力発電

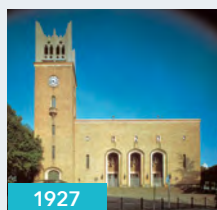
協創社会実現への展開領域



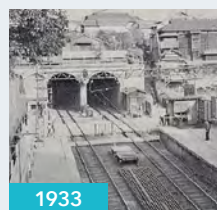
価値創造の歴史



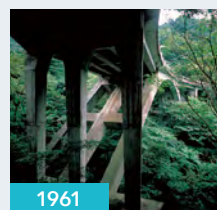
1912
慶應義塾
創立50周年記念図書館



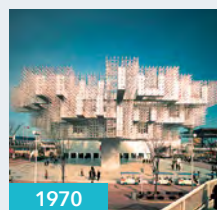
1927
早稲田大学 大隈講堂



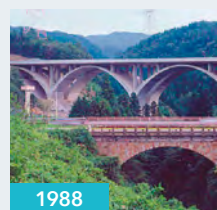
1933
帝都電鉄線
(京王井の頭線 神泉駅)



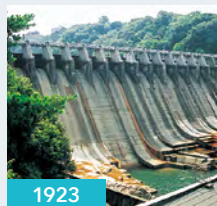
1961
箱根バイパス天狗橋



1970
大阪万博 スイス館



1988
老ノ坂亀岡バイパス橋



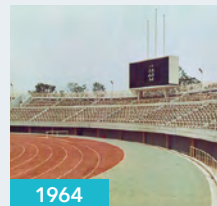
1923
大井ダム



1933
朝香宮邸
(現・東京都庭園美術館)



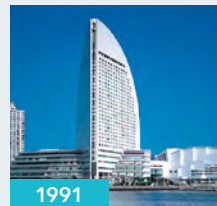
1958
龍ヶ崎カントリー倶楽部



1964
駒沢陸上競技場



1983
対馬空港



1991
ヨコハマ グランド
インターコンチネンタル ホテル

関東大震災 ▼

終戦 ▼

オイルショック ▼

1881

1900

1920

1940

1960

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。

History 沿革

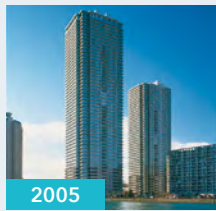
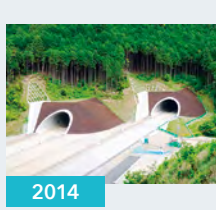
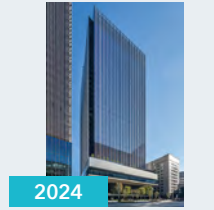
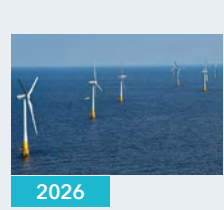
1881年	戸田方として請負業を開始	2015年	戸田建設グループグローバル・ステートメント「喜び」を実現する企業グループ」発表
1908年	社名を戸田組と改称	2019年	戸田建設グループロゴマーク制定
1924年	横浜・名古屋・大阪・福岡・仙台に営業拠点開設	2021年	創業140周年 「未来ビジョンCX150」策定
1936年	株式会社戸田組に組織変更	2022年	ブランドスローガン 「Build the Culture. 人がつくる。人のでつくる。」発表
1949年	建設業法上の建設業登録	2024年	新本社ビル 「TODA BUILDING」竣工
1958年	技術研究室開設(現・技術研究所)		
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		
2010年	ブランドスローガン 「人がつくる。人のでつくる。」発表		

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	2023年	筑波技術研究所が「自然共生サイト」に認定
1998年	環境保全活動報告書第一号(統合報告書の前身)発行	2024年	TNFDフォーラムへ参画 TODA BUILDINGにて、日本初、超高層複合用途ビルにおける建物全体での「ZEB Ready」認証取得
1999年	ISO14001認証取得	2025年	TODA BUILDINGでLEED「GOLD」を取得
2000年	国内初、建設業界初 ゼロエミッション達成	2026年	国内初の浮体式洋上ウインドファーム「五島洋上ウインドファーム」の商用運転開始 第34回地球環境大賞にて、建設会社として初めて「大賞」を受賞 農林水産省と建築物木材利用促進協定を締結 CDP 気候変動 A List 企業認定(2016、18～24年に続き8年連続9回目) 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」「環境開示プロGRESS企業」に選定
2002年	グリーン調達ガイドライン制定		
2010年	エコ・ファースト企業認定		
2017年	ZEB化の実現に向けた環境技術実証棟竣工 当社の温室効果ガス排出削減目標が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		
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 気候非常事態宣言を表明 温室効果ガス排出削減目標を「1.5℃水準」に更新 生物多様性のための30by30アライアンスに参加		
2022年			

私たちは、140年以上の歴史の中で、人を中心に置く企業姿勢とともに、お客さまのニーズはもちろん、時代の要請に応え、安全で快適な社会基盤づくりに取り組んでまいりました。その中で獲得したステークホルダーの信頼や培ってきた技術やノウハウを礎に、多様なパートナーと共に複雑な社会課題を解き明かし、大きな変化が予想される未来へ向けて独自の「突出価値」を実装し、協創社会を実現していきます。

2004
みなとみらい線馬車道駅2005
Wコンフォートタワーズ2016
大手町フィナンシャルシティ
グランキューブ2020
横浜市立市民病院2023
相鉄・東急直通線
綱島トンネル2024
長崎スタジアムシティ2004
丸の内オアゾ
丸の内北口ビルディング2014
額田トンネル2019
東京音楽大学
中目黒・代官山キャンパス2021
ケラニ河新橋建設工事2024
TODA BUILDING
(撮影:川澄・小林研二写真事務所)2026
五島洋上ウィンドファーム

阪神・淡路大震災 ▼

東日本大震災 ▼

▼ 新型コロナウイルス感染症の流行

1980

2000

2020

2031

創業150周年
未来ビジョンCX150

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～

“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・ステートメント「“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周年に目指す姿として「未来ビジョンCX150」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。

(ESGの取り組み)

Social 社会面

1965年	戸田建設災害防止協会の発足
1989年	人事制度に職能を反映
1990年	戸田建設全国利友会発足
1991年	完全週休2日制導入
1995年	建設業界初ISO9001認証取得
2001年	人事制度に成果主義評価導入
2006年	BCP(事業継続計画)策定
2008年	戸田建設東京職長会発足
2009年	人事制度に成果と行動評価導入
2012年	ISO27001認証取得
2013年	お客様センター設置
2014年	価値創造推進室(現・イノベーション本部)設置
2016年	イクボス企業同盟加盟 (一財)戸田みらい基金設立
2017年	戦略事業推進室(現・戦略事業本部)設置 フレックスタイム制導入 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
2020年	LGBTQに関する「PRIDE指標2020」においてブロンズ認定取得
2021年	「PRIDE指標2021」においてシルバー認定取得
2022年	人権方針制定

2023年	「PRIDE指標2023」において「シルバー」認定取得 「えるぼし認定」で3つ星を取得 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 選択定年(定年延長)制度の導入 新社屋において「WELL 認証」の予備認証を取得 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
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) 「PRIDE指標2024」において、2年連続「シルバー」認定取得 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 服装・身だしなみガイドライン(ドレスコード)の改定 ライフサポート休暇の新設 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
2025年	健康経営優良法人2025(ホワイト500)認定取得(6回目) 「PRIDE指標2025」において「ゴールド」認定取得
2026年	次世代育成支援対策推進法にもとづく「くるみん認定」を初取得

Governance ガバナンス面

1967年	経営方針制定
1994年	行動規範制定
2003年	企業行動憲章制定
2005年	執行役員制度導入
2014年	初の社外取締役就任 人事報酬委員会設置 リスクマネジメント室(現・法務・コンプライアンス部)設置
2015年	コーポレート・ガバナンス基本方針制定 調達方針制定
2017年	企業理念改定
2018年	企業行動憲章改定 コーポレート・ガバナンス基本方針改定 行動規範改定
2020年	初の女性取締役就任
2021年	取締役会実効性評価開始 コーポレート・ガバナンス基本方針改定 サステナビリティ基本方針制定 サステナビリティ委員会設置 毎年の取締役会運営方針策定開始
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) 業績連動性の高い役員報酬制度へ改定 「国連グローバル・コンパクト」に加盟
2023年	調達方針改定
2026年	「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定(5年連続5回目)

突出価値[®]への「成長エンジン」 (強みのシナジーの最大化)

先行きの不透明感が広がる中、私たちは、厳しい経営環境にも立ち向かえるよう、戸田建設グループにしかできない社会課題の解決と高い付加価値創出を両立する「突出価値」の創出を目指しています。その要となるのが私たちが培ってきた独自の強み「Materialize」と「Connective」と「Green」の3つの力です。これら相互のシナジーの最大化を通じて独自の新価値を創造していきます。

aterialize 具体化・実体化

構想や課題を具体的なかたちにする力。

学校、病院、オフィス、再開発、道路、トンネル、洋上風力発電施設などで積み重ねてきた経験は、安全で高品質な建物やインフラを実体化する力であり、次の技術開発や事業提案の土台にもなります。技術、設計、施工、運営の知見を組み合わせ、現実の建物やインフラ、事業としてかたちにしていく力です。

onnective つなぐ、結束する

人、技術、地域、事業をつなぐ力。

社会課題の解決は、当社グループだけで完結するものではありません。自治体、地域企業、協力会社、顧客、生活者、外部パートナーなど、多様なステークホルダーと協創しながら、地域に必要な機能を組み合わせ、持続可能な事業として成立させていく力です。

reen 環境・サステナブル

**建設会社としての技術と事業創出の力で
環境課題等の解決を図っていく力。**

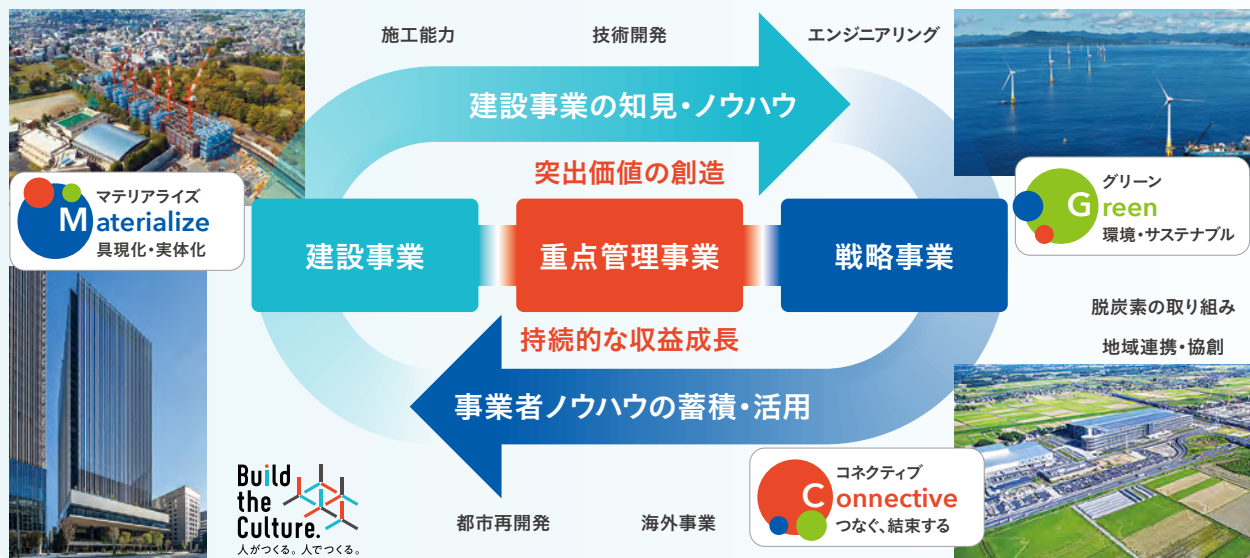
今日では、建物やインフラの環境性能を高めることに加え、再生可能エネルギー、脱炭素技術、自然資本への配慮など、環境価値を社会実装していくことが求められています。当社グループは、これを制約として捉えるのではなく、新たな事業機会と社会価値の創出につなげていきます。

価値創造モデル(重点管理事業)

当社グループは、建設事業を中心に、国内投資開発、グローバル、環境・エネルギー、グループ会社経営といった領域にも事業を広げています。重要なのは、これらを個別に拡大することだけではなく、建設事業で培った技術や現場力、戦略事業で得た事業者としての知見、地域

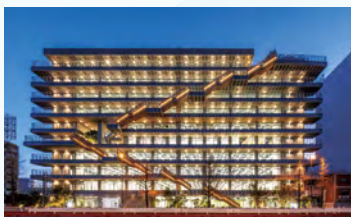
や顧客との関係性を相互につなぎ、当社グループならではの価値＝突出価値へと変換していくことです。中期経営計画2027では、両者が連携して取り組む3つの事業を重点管理事業と位置付け、独自の価値を育てていく領域としています。

建設事業・戦略事業のシナジーによる突出価値の創造と持続的な収益成長



突出価値への取り組み

特集1 新しい働き方を実現する
次世代型オフィスの実現



P09

特集3 「つなぐ」
建設事業と戦略事業の連携強化



P13

特集5 浮体式洋上ウインドファームが
日本初の商用運転開始



P35

特集2 多機能バイパスを
最新の工法で実現する



P11

特集4 人を中心に価値を創造



P21

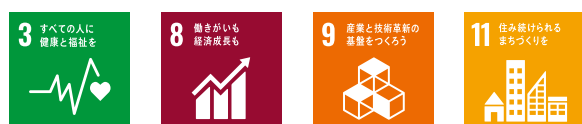
新しい働き方を実現する 次世代型オフィスの実現

「Ave.Takanawa」は、長年地域に親しまれてきたオフィスビルの建て替え計画であり、その歴史を継承した「まちのようなオフィス」です。品川駅高輪口ビジネスエリアの再生を先導すべく、新しい時代の働き方を追求した次世代型オフィスとして誕生しました。多彩な共用空間や自然を感じられる執務環境を備え、交流と創造性を促すこだわりの空間を実現するために、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取り組んだプロジェクトです。

工事概要

建物名称	Ave.Takanawa(アベニュー タカナワ)
所在地	東京都港区高輪3-25-29
建築主	東京建物株式会社、株式会社前川
設計・監理	MOUNT FUJI ARCHITECTS STUDIO (基本計画・デザイン監修) 株式会社安井設計事務所(建築) 戸田建設一級建築士事務所(構造・設備)
施工	戸田建設株式会社
構造	鉄骨造・一部鉄筋コンクリート造
規模	地上10階
建築面積	1,372.81m ²
延床面積	11,782.81m ²
竣工	2026年1月

関連する主なSDGs



「突出価値」への取り組み

新しい時代の働き方を追求した次世代型オフィス

Ave.Takanawaは、象徴的な大階段や全フロアの屋外バルコニー、5階共用ラウンジ等のパブリックスペースを備えており、入居者間の交流促進と、東西からの採光・通風を確保したまちや人・自然とのつながりを感じる執務空間を実現しています。環境面では、BELS 最高ランク(★5)、ZEB Ready、CASBEE ウェルネスオフィスSランクを取得予定で、大階段への国産木材利用による脱炭素推進にも貢献しています。



一体的空間として構成された5階屋外テラスと共有ラウンジ

VOICE

担当者の声

東京支店
建築工事部 作業所長
坂井 利彦

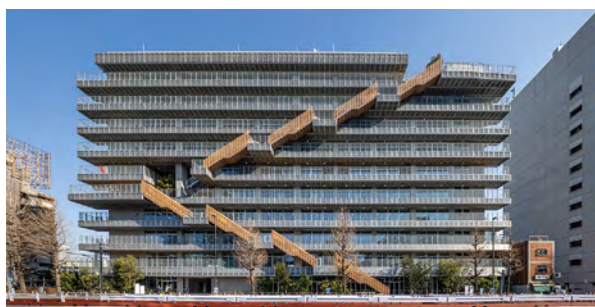


本プロジェクトは、第一京浜と鉄道敷地に挟まれた施工条件の厳しい敷地において進められました。施工の実現にあたっては、事前協議を重ねるとともに、BIMを活用した鉄骨建方の検討や、本建物の象徴的な要素である天然木を使用した外部階段の施工方法の検討など、各種課題に対して一つずつ着実に取り組みました。

事業者をはじめ、設計者、デザイナー、施工者、そして専門工事会社が一体となり、それぞれのビジョンの実現に向けて力を尽くした結果、これまでにない新たなオフィスビルを完成させることができました。

天然木を使用した外部階段の施工

外部階段に天然木を採用するにあたり、実物大モックアップを用いて事業者・設計者・デザイナーと協議を重ね、機能性・安全性・意匠性を追求しました。施工面では、木材を取り付けた状態で運搬・設置する計画とすることで、工程短縮と品質向上を実現しました。建物とのクリアランスも小さく難易度の高い条件でしたが、専門工事会社との綿密な調整により確実に施工できました。



まちとつながる象徴的な大階段

感性に響く空間の実現へ

意匠性の高さやアートワークの設置等、建物利用者の感性を豊かに刺激する空間であることから、デザイナーの想いを形にするため、材料選定や見えがかりの納まりまで丁寧に検討を重ねました。施工者として、安心して末永くご利用いただける建物こそお客さまの最大の価値と考え、価値を高める提案を一貫して行いました。この建物が末永く愛されることを心より願っております。



アートワークが設置されている1階エントランスホール

多機能バイパスを 最新の工法で実現する 命と暮らしを支える未来への道

山口県下関市と広島県広島市を結ぶ一般国道191号において、事前通行規制区間を回避し、緊急時の代替路となる「木与防災」事業が進められています。同区間は過去10年で累積447時間もの全面通行止めが発生しており、救急搬送の迂回などに大きな支障をきたしていました。

戸田建設は、山口県阿武郡阿武町の木与から宇田までの延長5.1kmのうち、最も長い「木与第1トンネル」（全長1,972m）の工事を担当しています。本工事では、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ズ®」を初めて導入し、地域の悲願である多機能バイパスの実現に向けて、最新の工法で挑んでいます。

工事概要

工事名称	木与防災 木与第1トンネル工事
工事場所	山口県阿武郡阿武町 木与～宇田
発注者	国土交通省 中国地方整備局
設計	株式会社オリエンタルコンサルタンツ
施工者	戸田建設株式会社
工期	2021年11月1日～2027年3月31日
工事内容	トンネル延長／1,972m (NATM) 掘削断面／約105m ² 道路土工／一式

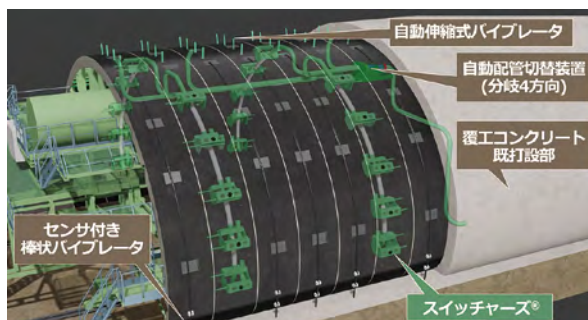
関連する主なSDGs



「突出価値」への取り組み

セントルフューチャーズ®の適用

トンネル工事における重労働の解消と担い手不足への対策として、覆工コンクリート自動打設ロボット「セントルフューチャーズ®」を初導入しました。他社の技術が高価な高流動・中流動コンクリートを対象とする中、戸田建設は要素技術として配管切り替え装置「スイッチャーズ®」を開発し、トンネル工事で最も多く使われる一般的な普通のコンクリートでの自動化を実現しました。



覆工コンクリート自動打設ロボット

VOICE

担当者の声

広島支店
土木工事業部 作業所長
三宅 拓也



普通コンクリートで自動打設を実現できたことは、将来的な汎用性の面でも大きな意味があります。中流動や高流動のコンクリートに頼らず、一般的なトンネル工事で多く使われる材料で自動化できれば、今後様々な現場へ展開できる可能性が広がります。省人化は、建設業界の担い手不足に対応するためにも欠かせない課題です。

また、自動化の目的は省人化だけではありません。人が危険な場所に近づく時間を減らし、安全を高めることこそ重要だと考えています。同時に、自動化したからこそ、これまで以上に高い品質を実現しなければなりません。木与第1トンネルでの挑戦を通じて、安全・品質・省人化を高いレベルで両立する次代の施工を目指していきます。

困難な地盤への対応と「先山を読む」力

「木与第1トンネル」の地盤は施工前段階での想定に反して地質状態が思わしくなく、大量の湧水が発生しています。補助工法を用いて崩落を防ぎながらの慎重な作業が続いていますが、このような予測外の事態には、岩盤の亀裂や流れから先を読む「先山を読む」という熟練の経験が活かされています。今後は、そのノウハウを様々な情報技術と融合させることで、さらなる予測精度の向上と、未来を見据えた技術力の高度化を図っていきます。



トンネル穿孔機械(ドリルジャンボ)



鏡ボルト打設状況

働き方改革と安全性の向上

自動打設ロボットの導入により、これまでコンクリート打設に必要なだった人員を6人から3人へと減らすことに成功しました。リスクのある場所に人が近づく機会を減らすことで重大事故を防ぎ、安全面の向上にも大きく寄与しています。自動化によって、人が打設する以上の優れた品質を保つことを目指しています。



「つなぐ」 建設事業と戦略事業の連携強化

事業の強みを組み合わせた、持続可能なまちの未来

農地から地域創生の拠点へ
建設事業から戦略事業へとビジネスを「つなぐ」

土地区画整理事業

アグリサイエンスバレー 常総

戦略事業を担う国内投資開発統轄部が、構想段階から建設事業と連携して推進する地域創生事業です。積み上げてきた区画整理事業の実績を活かして新たなまちづくりを実現し、農業振興や産業振興など、地域の課題解決に取り組んでいます。

プロジェクト概要

事業名称	常総市常総インターチェンジ周辺地区土地区画整理事業
所在地	茨城県常総市三坂町他
事業者	常総市常総インターチェンジ周辺地区土地区画整理組合
敷地面積	307,300㎡(約92,958坪)
事業期間	2018年4月～(2024年3月に区画整理完了、現在は各施設が順次稼働中)
実績	・土地区画整理事業の推進と造成工事の受注 ・大型物流施設の建築工事の受注 ・大型物流施設への投資による物流施設事業 ・TSUTAYA、温浴施設を整備し、グループ会社の収益源創出

VOICE

担当者の声

地域価値創生部
推進課課長

須賀 浩一郎



当社は計画段階から参画し、戦略事業本部が自ら商業施設の運営や不動産投資などに取り組む一方で、土木事業本部は造成工事、建築事業本部は物流施設の建築工事を手掛けるなど、戸田建設グループの総合力を活かして農業6次産業化の拠点を誕生させました。地域課題を解決し、雇用創出や交流人口拡大、地元農業の収益向上など多大な波及効果をもたらしています。この拠点は、地域の未来と当社の持続可能な成長をつなぐ、官民連携のリーディングモデルです。



新たな拠点創出へ向け造成工事・建築工事が進む施工中の様子

建設事業

持続的成長

ノウハウの蓄積・活用

建設×戦略の融合がもたらすシナジー効果

アグリサイエンスバレー 常総

建設事業

造成工事・
物流施設
建設

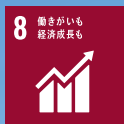
地域創生

戦略事業

商業施設運営・
不動産投資・
まちづくり推進

建設事業と戦略事業の連携強化により、社会課題解決と地域価値創生に貢献し、当社ブランドの価値向上を実現します。当社の成長を牽引する「三位一体ビジネスモデル」の具体的な取り組みを紹介します。

関連する主なSDGs



自社アセットの再構築 循環型投資モデルで不動産価値を「つなぐ」 不動産開発・賃貸事業 南砂工作所跡地の開発

本案件は、当社のものでつくりを支えていた南砂工作所の跡地を再開発し、ニーズを的確に捉えた企業寮や研修所、分譲マンションという多角的なアセットへ整備した事例です。

プロジェクト概要

事業名称	「南砂工作所」跡地有効活用事業
所在地	東京都江東区南砂七丁目
敷地面積	21,515.32m ² (6,508.38坪)
事業期間	2018年10月～(2025年7月より私募REIT運用開始)
実績	土地の価値を最大化する多角的なアセット開発(計3棟) ・企業寮(私募REIT組入れ済) 売却後、プロパティマネジメント業務を受託し、収益確保 ・研修所(私募REIT組入れ済) 外部貸出による新たな収益源創出、自社活用も推進 ・分譲マンション(借地保有) 土地を継続保有し、借地として長期的な安定収益を確保

建設事業の知見・ノウハウ

高収益化

戦略事業

南砂工作所跡地の開発



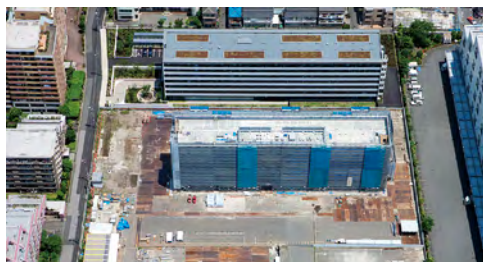
VOICE

担当者の声

プロパティマネジメント部
PM1課課長
西塚 泰徳



2025年7月に運用を開始した私募REIT「戸田建設プライベートリート投資法人」を活用し、本物件をはじめオフィスや物流など多様な不動産において、開発から建築・土木施工まで一気通貫で培ったノウハウを結集し、付加価値を向上させたうえで投資法人へ供給する仕組みを整えました。これにより、売却による資金回収を次の投資につなげ、資金



プロジェクト推進時の様子：上から企業寮、研修所(施工中)、マンション(未着工)

の長期固定化を防ぐことで、不動産事業の成長と経営効率の向上を両立する循環型投資モデルを推進していきます。

MESSAGE FROM MANAGEMENT

人を起点とした突出価値が、 未来を拓く

代表取締役社長

大谷 清介

不確実性の高い環境下に、強みを「見極め」持続的成長へ

2025年度は、中期経営計画2027の初年度として確かな手応えを得ることができた一年でした。地政学リスクやインフレなど不確実性が一段と高まる一方で、国内では建設需要が底堅く推移し、社会インフラの更新や産業基盤の整備など、建設業が果たすべき役割はむしろ広がっています。国土強靱化やインフラ更新、再生可能エネルギーなど、建設業への社会的要請は引き続き高い状況にあります。

環境、エネルギー、食糧、災害、地域創生など、建設業だからこそ解決に貢献できる課題は数多くあります。戸田建設グループの事業機会は、建物やインフラをつくることにとどまらず、多様な関係者をつなぎ、新しい価値を実体化していく領域へと広がっています。

こうした環境の中で、建設物価の上昇に対する社会的な理解も徐々に進み、適正な価格転嫁に向けた動きが一定程度進展しました。

そのような状況の中、当社グループは2026年3月期において、連結売上高6,457億円、営業利益382億円、親会社株主に帰属する当期純利益369億円、ROE10.1%を達成し、建築事業における採算性の向上に加え、海外グループ会社事業における販売用不動産の売却利益の増加なども寄与し、前年度比で大きく業績を伸ばすことができました。連結売上高8,000億円程度、営業利益435億円以上、ROE10%以上を目標とする中期経営計画2027の初年度としては、概ね順調なスタートを切ることができたと評価しています。

建設受注高については、個別で5,665億円となり、前年度を下回りましたが、これは単に受注を増やすのではなく、手持ち工事量や施工キャパシティ、将来の収益性への影響を見ながら判断した結果でもあります。足元の需要が堅調であるからこそ、どの仕事を受注し、



どのような価値を提供していくのかを見極めることが重要です。受注高や売上高の拡大だけを目的にするのではなく、当社グループの強みを発揮できる案件に経営資源を投入し、将来の収益力や技術力につながる仕事に取り組むことが、持続的な成長には不可欠だと考えています。

ただし、現在の好調な事業環境が永続するとは考えていません。需要が強い時期に利益を上げるだけでは、持続的に成長する企業とは言え

ません。いずれ訪れる厳しい局面においても収益力を維持し、業績のボラティリティを最小化する必要があります。そのためには、当社グループ自身がどの領域で、どのような価値を生み出し、社会やお客さまから選ばれ続けるのかを明確にする必要があります。好調な今こそ、将来の変化を見据え、強みを磨き直す。これが経営者としての私の強い問題意識です。その鍵が、強みの「見極め」と「突出価値」の創出です。

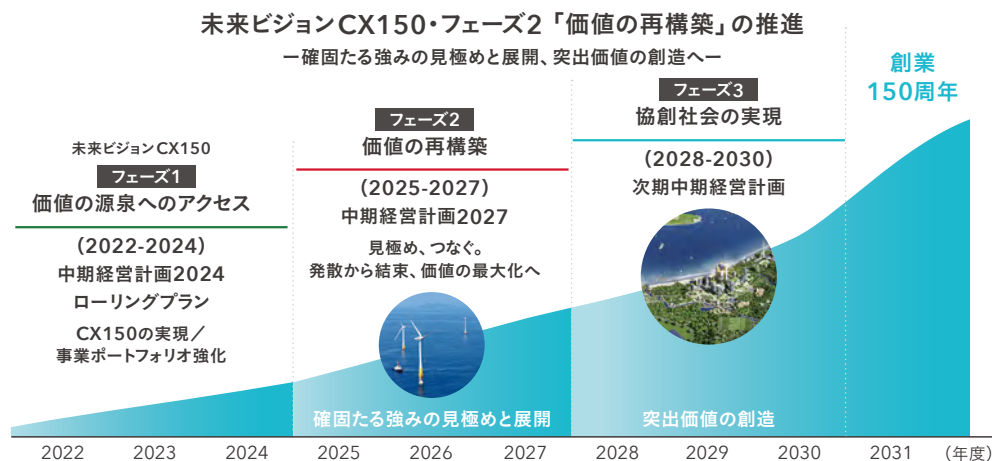
未来ビジョンCX150と中期経営計画2027

未来ビジョンCX150は、「価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現する」という、創業150周年に向けた当社グループの目指す姿を示したものです。中期経営計画2027は、その実現に向けたフェーズ2「価値の再構築」を進める重要な期間に位置付けられます。

中期経営計画2027で掲げる「見極め、つなぐ。」とは、まさにそのための考え方です。「見極め」とは、当社グループが強みを発揮できる領域を明確にし、そこに経営資源を集中すること。「つなぐ」とは、営業・設計・作業所といったフロントラインの提供価値を高めるタテ展開と、建設事業と戦略事業を連携させるヨコ展開を進めることです。

この2つの展開を通じて、価格競争に巻き込まれない突出価値を磨き、創業150周年を迎える2031年、そしてその先の成長につながる企業体質を築くことが、この3年間の本質的なテーマです。

当社グループは、建築事業を中心に成長し、土木事業も着実に力を蓄えてきました。さらに戦略事業として、国内投資開発、グローバル、環境・エネルギー、グループ会社経営といった領域でも事業を広げています。ここで大切なのは、個々の事業の拡大だけでなく、建設事業と戦略事業がそれぞれ培ったノウハウや知見をつなぎ、そのシナジーで当社グループならではの価値（突出価値）を創造していくことです。



突出価値を生み出す3つの強み

当社グループの突出価値を生み出す力を、
マテリアライズ コネクティブ グリーン
Materialize、Connective、Greenという3つの言葉で表しています。これらは単なるキーワードではなく、長年の事業活動を通じて培ってきた価

値創造の力です。

Materializeとは、構想や課題を具体的な私たちの力です。当社の本社ビルであるTODA BUILDINGでは、コアウォール免震構造による

高い耐震性能・BCP対応に加え、施工の安全性・生産性を高める当社グループの持つ技術を実装した実証基盤でもあります。これをTODA BUILDINGだけで終わらず、実際の現場で使い、改善し、ヨコ展開していくことが、Materializeの力をさらに高めます。

Connectiveとは、人、技術、地域、事業をつなぐ力です。建設会社の役割は、建物やインフラをつくることにとどまらず、地域や事業の将来像を共有し、そこに必要な人、技術、資金、運営の仕組みをつないでいくことへと広がっています。こうしたつなぐ力こそ、社会課題を事業機会へと変えていくうえで重要な競争力になると考えています。

Greenとは、環境課題の解決を、建設会社としての技術と事業創出の力によって前に進める



力です。当社グループは、これまで培ってきた設計・施工・技術開発の知見を活かし、環境課題を制約として捉えるのではなく、新たな事業機会と社会価値の創出につなげていきます。

重点管理事業として成長領域に取り組む

中期経営計画2027では、SECC事業、環境・エネルギー事業、海外事業を重点管理事業として位置付けています。これらは短期的な業績貢献だけで評価するものではなく、将来の成長機会を見極め、当社グループならではの価値を事業として育てていくための領域です。

SECC事業は、地域にある価値を見つけ、育て、拡張する事業です。人口減少や少子高齢化、産業基盤の維持、地域経済の活性化など、地域創生をめぐる課題は地域ごとに異なります。だからこそ、画一的なまちづくりではなく、その地域にある資源や産業を見極め、行政、地域企業、住民、外部パートナーと協創しながら、持続可能な事業として成立させていくことが重要です。

アグリサイエンスバレー常総では、農業の6次産業化を軸に、生産から流通・販売まで一体のまちづくりに取り組み、「開発して終わりではなく、まちを育てるまで関わる」という当社グループならではの姿勢を体現しました。越前たけふ駅周辺では、越前市版スマートシティ形成に向けて官民連携プロジェクトが進んでいます。さらに、2025年には山形県酒田市と包括連携協定を締結し、地域資源の活用や新規事業創出に取り組んでいます。

SECCはまだ発展の途上にあります。しかし、地域にある価値を見つけ、育て、拡張する取り組みを積み重ねることで、地域産業の活性化、雇用や交流人口の創出、遊休資産の再活用といった成果につなげていくことができます。地域創生を社会貢献にとどめるのではなく、地域課題の解決と当社グループの事業成長を両立させる事業モデルとして育てていきます。

環境・エネルギー事業は、Greenの力を具体的な事業として育てる領域です。当社グループは、当期に見直したマテリアリティにおいても「環境課題解決への貢献」を重要課題の一つに位置付けています。これは、脱炭素や再生可能エネルギーへの対応を社会的責任として捉えるだけでなく、当社グループの技術力と事業開発力を活かして、将来の成長機会へとつなげていくという考え方に基づくものです。

2026年1月についてスタートした、長崎県五島市沖での浮体式洋上ウィンドファームの商用運転は、約20年にわたり蓄積してきた技術面・事業面の知見を、次の成長につなげる重要な節目です。今後は、発電事業者としての運用ノウハウ、ハイブリッドスパー型浮体の大型化・量産化に向けた技術開発、SEP船の活用による施工能力を基盤に、発電関連ビジネスやEPCI事業への展開を視野に入れていきます。

脱炭素社会の実現への取り組みは、建設会社としての技術と事業者としての知見を組み合わせることで、将来の収益機会を創出できる重要な成長領域へとつながっていきます。大型化、コスト低減、サプライチェーン構築などの課題に向き合いながら、五島市で得られた経験を再現性のあるビジネスモデルへと発展させていきます。

海外事業については、日本と異なる市場環境、法制度、為替リスクなどのカントリーリスクがあり、国内とは異なる不確実性を踏まえ、ガバナンスと収益性を両立させながら、事業ポートフォリオの選択肢を慎重に広げていきます。単なる規模拡大ではなく、各地域・各案件の収益性とリスクを見極め、現地法人やパートナーとの連携を強化しながら、将来の成長可能性を探索していきます。

重点管理事業以外でも、不動産開発では建設と投資開発が一体となった、従来にないビジネスモデルとして、私募REITを活用した循環型投資モデルを構築し、拡大を進めています。それは開発資産の価値を建設を通じて

高めたうえで投資資金を回収し、次の開発・成長投資へと振り向ける仕組みです。重点管理事業で将来の成長機会を育てるとともに、投資を伴う事業では資本効率を意識した運営を徹底し、事業成長と企業価値向上の両立を図っていきます。

これらの戦略事業に共通しているのは、短期的な売上や利益だけでなく、将来の事業機会、技術・人財の蓄積、地域や顧客との関係性といった長期的な価値を広げる役割を持つことです。一つひとつの取り組みを単独の事業として終わらせるのではなく、建築・土木、不動産開発、グループ会社の機能と結びつけることで、それらのシナジーを活かした当社グループならではの提案力を高め、将来の収益機会と企業価値向上につなげていきます。これらの取り組みを通じて、Materialize、Connective、Greenという強みを具体的な事業成果へと転換し、中期経営計画2027で掲げる収益成長と資本効率向上の好循環につなげていきます。

現場と人財こそが突出価値の源泉

突出価値を創出するうえで、最も重要な基盤は人であり、現場です。私自身、長く建設現場で仕事をしてきました。大きな建物やインフラが実際に立ち上がり、何十年にもわたり社会や地域の一部になっていく。そこに携わることが建設業で働く大きな誇りであり、経営者になった今も、自分は現場の人間であるという感覚を持ち続けています。

現場では、お客さまの要望、設計上の制約、施工条件、協力会社との調整、安全や品質への責任など、様々な課題に日々向き合っています。その一つひとつを乗り越え、関係者の力を束ねながら形にしていくところに、建設業の本質的な価値があります。だからこそ、人財のフロントシフトは単なる人員配置の見直しではありません。現場がより大きな価値を生み出せるようにするための経営改革です。デジタル・AIも、人の仕事を置き換えるためではなく、現場で働く人がより創造的で付加価値の高い仕事に集中できる環境をつくるために活用していきます。



施工キャパシティの課題は、当社グループ単独では解決できません。協力会社を含めたサプライチェーン全体の問題として捉える必要があります。毎年、全国の支店を訪問し、各地の協力会社組織「利友会」の皆さんと意見

交換を重ねる中で、若手技能者の採用難、事業承継への不安、二次業者を含めた担い手不足の深刻さを肌で感じています。当社グループは、そうした課題を協力的に任せにするのではなく、必要に応じてM&Aも含め、ともに解決していくゼネコンでありたいと考えています。サプライチェーンを強くすることは、当社グループの施工能力を支えるだけでなく、建設業全体の魅力と持続性を高めることにもつながります。

そして、現場で働く人が誇りを持ち、若い世代が建設業に魅力を感じられる環境をつくることも、私たちの重要な責任です。人が育ち、現場が強くなり、協力的な会社を含めたものづくりの基盤が強くなることで、お客さまに提供できる価値は高まり、結果として当社グループの競争力も高まっていきます。人財への投資は、将来の収益力を支える投資でもあります。

突出価値を生み出すためには、事業や技術をつなぐだけでなく、私たち自身が「何者である

のか」を改めて見つめ直すことも必要です。当社グループのブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。」は、“人”を起点に価値をつくる姿勢を表しています。理念やブランドは、掲げるだけでは意味がありません。現場での判断、お客さまへの提案、チームとしての協働に結びついて初めて、事業を通じた価値創造につながります。自分たちは何者であり、何を大切に、どのような価値を生み出していくのか。その問いを一人ひとりが持ち続けることが、当社グループの文化を強くし、突出価値を生み出す土台になると考えています。こうした考え方を社員一人ひとりが自分ごととして捉え、日々の仕事や現場での行動につなげていく機会として、2026年2月には「Build the Culture. Day」を開催しました。また、社員の意思統一をしっかりと図る意味で、ブランドスローガンを中心に据えて、整理した方針体系図を7月1日の創立記念式典で発表しています。

資本市場との対話を通じた企業価値向上

資本市場との対話の重要性は、これまで以上に高まっています。当社の株価は2025年11月の中間期決算発表以降上昇し、年明けにはPBR1倍を超える水準となりました。企業として取り組むべきことは、成長期待を高める戦略を着実に実行し、その成果と課題を資本市場にわかりやすく伝えることです。

建設事業は投下資本が相対的に少ないためROICが高く見えやすい一方、戦略事業は先行投資を伴うため短期的な数値だけではなく、長期的な視点から価値を捉える必要があります。したがって環境・エネルギーやSECCも、将来の事業機会、技術力の蓄積、脱炭素社会への貢献といった観点を含めて評価する必要があります。こうした非財務の取り組みが将来の収益力やリスク低減、企業価値向上にどうつながるのかを、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて丁寧にお伝えしていきます。

今後も、人財のフロントシフト、デジタル・AI、技術開発への投資を拡充しながら、資本効率の向上を通じて事業基盤を一層強化していきます。



混迷する世界情勢、不確実な経営環境だからこそ、私たちは確固たる強みを見極め、当社グループ独自の突出価値を創出していく必要があります。「Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。」を実践し、人の力によって多様な価値を生み出し続けるだけでなく、人々の営みの舞台となる、新たな社会文化の土台を育てていきます。

「突出価値で、未来を拓く」。それが今の私たちが目指す方向です。

人を中心に 価値を創造



ブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人をつくる。」に込めた想い

「Build the Culture.」には、建物や構造物をつくるだけでなく、その先にある未来の様々な営みを支える力になりたいという想いが込められています。また、「人がつくる。人をつくる。」は、戸田建設グループがかねてより大切にしてきた社員一人ひとりの使命感と、お客さま、協力会社、地域社会をはじめとするステークホルダーの想いに真摯に向き合う姿勢を示す言葉です。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。

こうした精神を受け継ぎながら、社員一人ひとりの行動へと浸透させ、全国の現場での実践へと広げること、これからの社会に求められる新たな価値、そして当社グループならではの突出価値の創出につなげていきます。

ブランドスローガンを、カルチャーへ 「Build the Culture. Day」開催

ブランドスローガンに込めた想いを、社員一人ひとりが自分ごととして捉え、日々の仕事や現場での行動に結びつけていく。そのきっかけとして、2026年2月16日、TODA BUILDINGにおいて「TODAグループ2026展望発表会“Build the Culture. Day”」を開催しました。

当日はWEB参加を含め約1,200名以上が参加。社長

が2026年度の展望や重点管理事業について発信したほか、トークセッションや全国各支店の代表社員による「Next Culture Pitch」を実施しました。経営から現場までが一体となり、それぞれの言葉でブランドスローガンへの想いを語り合うことで、ブランドスローガンをグループのカルチャーに根づかせ、全国の現場から新たな価値を生み出していくための機会となりました。



Next Culture Pitch:現場でブランドスローガンを実践する12のプロジェクト

Build the Culture. Dayの後半では、全国各支店の代表社員による「Next Culture Pitch」を実施しました。各支店の代表者は、それぞれの現場や活動を通じて、ブランドスローガンをどのように体現してきたのかを発表。

社会インフラ、地域創生、文化施設、医療施設、職場環境づくり、災害復興支援など、多様な領域で生まれている現場発の価値創造をグループ全体で共有する時間となりました。

Project story

12のプロジェクトがつくる突出価値

社会インフラの価値の進化

- 四国支店「四国8の字ネットワーク」:
命をつなぐ高速道路整備
- 大阪支店「宇治田原トンネル東工事」:
100年先を見据えた大動脈づくり
- 首都圏土木支店「城北中央公園調節池」:
豪雨災害から地域を守る

地域の資産を未来の価値へ

- 千葉支店「千葉県文化会館大規模改修建築工事」:
文化施設の価値を次代へ継承
- 東北支店「釜石市新市庁舎」:
復興と防災を支える拠点づくり
- 関東支店「人と暮らしをつなぐ結節点」:
地域の未来を描くまちづくり

協創から独自の価値を生み出す

- 東京支店「TODA BUILDINGなど大型工事における挑戦」:
多様な想いを形にする空間づくり
- 広島支店「笠岡第一病院」:
患者に寄り添う手術室づくり
- 横浜支店「真のパートナーシップを目指して」:
信頼関係で現場の力を高める

一人ひとりの想いを行動へ

- 札幌支店「北海道Mimosaプロジェクト」:
等身大で働ける職場づくり
- 名古屋支店「能登半島地震・豪雨への災害ボランティア」:
被災地に寄り添う地域貢献
- 九州支店「HAPPINESS ARENAから広がる笑顔の輪」:
建設業の魅力を次世代へ発信

People story

担当者の想い



改修を経ても、 変わらぬ光景と音響を

千葉県文化会館大規模改修建築工事
千葉支店
建築工事事務室2室 岩木 千夏

プロジェクト概要

1967年に当社が施工した千葉県文化会館の大規模改修。約60年にわたり地域に親しまれてきた文化ホールの意匠や音響性能を守りながら、耐震化やバリアフリー対応、施設更新を行いました。

大切にしたこと

開館を待ち望む地域の方々の想いを受け止め、当社がかつて施工した建物を、再び当社の手で次の時代へつなぐこと。文化施設としての記憶と価値を守る責任と誇りを大切にしました。



次世代に価値をつなぐ トンネルを追求

新名神高速道路宇治田原トンネル東工事
大阪支店
土木工事事務室2室 工事長 三上 英明

プロジェクト概要

名神高速道路とダブルネットワークを形成する新名神高速道路の宇治田原トンネル東工事。地質不良などの課題を解決し、片側3車線の超大断面トンネルを貫通させました。

大切にしたこと

発注者と早期にリスクを共有して課題解決を図る協働姿勢や、状況に応じて計画を見直す柔軟性、若手のアイデアを積極的に採用して現場の挑戦意欲と成果を促す前向きな連鎖を心がけました。

価値創造プロセス

当社グループは、6つの経営資本をINPUTとして活用し、建設事業と戦略事業を通じてOUTPUT（事業成果）とOUTCOME（ステークホルダーへの還元・社会への影響）を創出します。この価値創造のすべての起点となるのが、ブランドスローガン「Build the

INPUT

財務資本

総資産	9,983億円
自己資本	3,908億円
自己資本比率	39.1%

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16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とになる知的財産、ノウハウ、関連技術など
M&A等による特許技術の獲得
研究開発費 51億円

人的資本

連結従業員数	7,286名
DX人財の充実	
グローバル人財の充実	
リーダーシップ研修時間	1人当たり 19.9時間
開発関連研修受講者数	668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)	22,577万 kWh
電力消費量 (作業所+オフィス等)	9,016万 kWh
再エネ電力利用率	56.8%
取水量 (作業所+オフィス等)	133万 m ³
生コンクリート	101.1万 m ³
セメント	8万 t
鋼材	20.3万 t

Build the Culture.
人がつくる。人でつくる。

フェーズ1 2022-2024 価値の源泉へのアクセス
フェーズ2 2025-2027 価値の再構築
フェーズ3 2028-2030 協創社会の実現

中期
経営計画
2027

未来ビジョンCX150

価値のゲートキーパーとして、
協創社会を実現する

『見極め、つなぐ。』

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

突出価値への成長エンジン
Materialize / Connective / Green

事業領域

Smart
Innovation

環境
エネルギー

都市・
社会インフラ

ビジネス
ライフサポート

提供価値

体験価値
の向上

潜在ニーズ
の実現

ソーシャル
キャピタルの創造

戸田建設グループのマテリアリティ

持続可能な社会を実現する

マテリアリティ

豊かな暮らしを
支える街づくり

環境課題解決
への貢献

技術革新と
突出価値の創造

多様な個性が輝く
共生社会の実現

持続的成長の
ための基盤の充実

経営資本の強化

Culture. 人がつくる。人でつくる。」です。

この想いのもと、事業の成長・変革を導く「未来ビジョン CX150」と、社会・地球への貢献を導く「戸田建設グループのマテリアリティ」を両輪として、3つの成長エンジン「Materialize」「Connective」「Green」を事業活動

の中で発揮します。これにより、財務価値と社会価値を同時に生み出す当社グループ独自の突出価値を創出し、価値創造の循環を通じて、すべてのステークホルダーとともに「喜び」を実現する企業グループへと成長し続けることを目指します。

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
財務的リターンを獲得

2025年度実績

連結売上高	6,457億円
営業利益	382億円
当期純利益	369億円
ROE	10.1%
D/Eレシオ	0.59

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

2025年度実績

スコープ1+2削減率 (2020年度比)	▲26.0%
スコープ3削減率 (2020年度比)	▲43.8%
ワークエンゲージメント (偏差値)	52.2
作業所フィードバック (評価点)	4.38

※ 算式や詳細は [P30](#)に記載

OUTCOME

財務資本

DOE(自己資本配当率)	4.7%
総還元性向	66.2%
TSR(株主総利回り)	199%
発行体格付等	A-(R&I)
フリーキャッシュフロー	419億円
PBR	1.10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	131件
登録特許件数	61件
特許保有件数	495件
ZEB 認証件数(設計施工)	3件

人的資本

女性の管理職比率	5.3%
男性育児休業取得率	100%
デジタル利活用人材	920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	88%
重大な法令違反	なし
優良技能者数	816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	
建設業の魅力向上	
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等率	75.4%
建設廃棄物リサイクル率	93.0%
建設副産物の最終処分率	1.6%

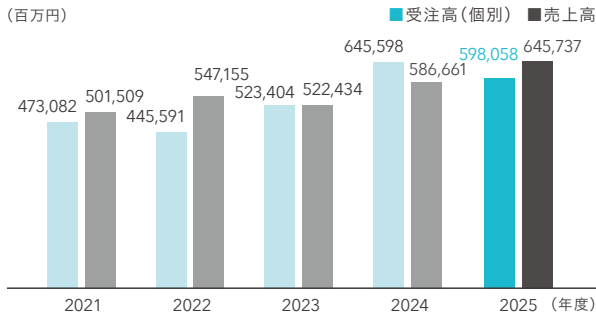
グローバル・
ステートメント

“喜び”を実現する
企業グループ

お客さまの満足のために
誇りある仕事のために
人と地球の未来のために

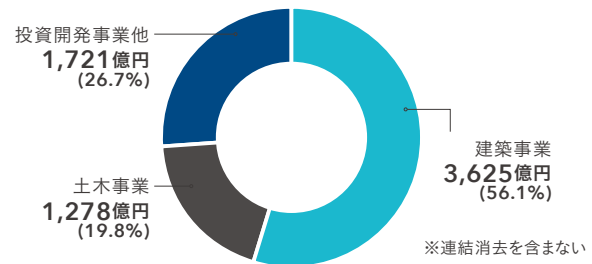
財務・非財務ハイライト

受注高(個別)と売上高



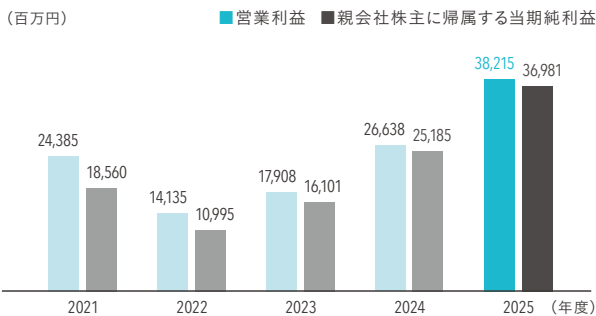
当社の受注高(個別)については、主に国内建築の民間工事と国内土木の官公庁工事の受注が減少したため、受注高全体では前年度比7.4%減の5,980億円となりました。売上高については、建築事業および国内グループ会社の大型工事が進捗したこと、また海外グループ会社における販売用不動産の売却額が増加したことにより売上高が増加し、6,457億円となりました。

売上高(事業別)と売上高比率



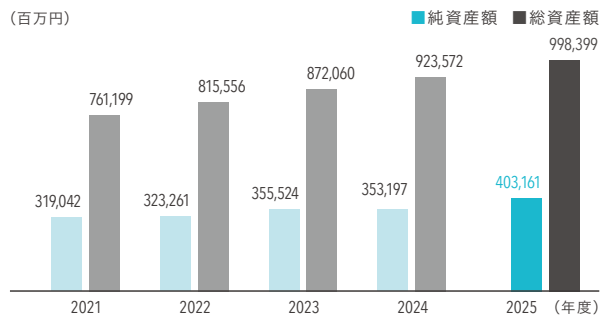
事業別売上高は、従来の建築事業が中心であり、大きな変動は予想していませんが、中長期的な事業戦略として、投資開発事業などの増強を図っており、当期は海外グループ会社事業における販売用不動産の売却額の増加などにより、「投資開発事業他」の売上高(前期1,643億円)は1,721億円となりました。

営業利益/親会社株主に帰属する当期純利益



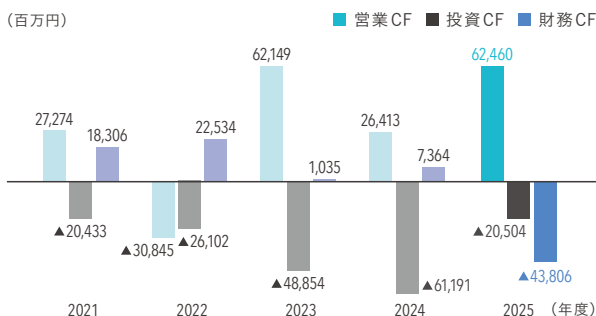
主に当社の建築事業において採算性が向上したことや、海外グループ会社事業において販売用不動産の売却利益が増加したことなどから、売上総利益は前期比21.6%の増となりました。その結果、営業利益は382億円と前期比43.5%の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、369億円と前期比46.8%の増加となりました。

純資産額/総資産額



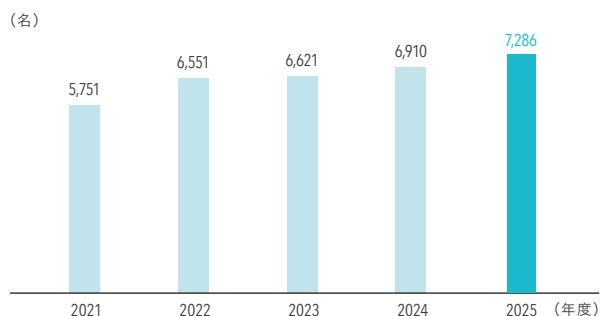
当年度末の純資産額は、配当金の支払い107億円および自己株式の取得70億円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益369億円や、その他有価証券評価差額金の増加240億円などを計上したことにより、前期比499億円増の4,031億円となり、自己資本比率は39.1%となりました。総資産につきましては、現金預金が162億円、販売用不動産が125億円減少しましたが、機械・運搬具・備品が353億円、政策保有株の時価上昇により投資有価証券が350億円、有価証券が136億円、未成工事支出金が103億円、不動産事業支出金が92億円増加したことなどにより、前期比748億円増加の9,983億円となりました。

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15億円減少し、846億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、未成工事支出金の増加などにより資金が減少しましたが、税引前純利益の計上や仕入債務、未成工事受入金の増加などにより資金が増加し、624億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、投資有価証券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などにより資金が減少し、205億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加え、借入金および社債の減少などにより資金が減少し、438億円の資金減少となりました。

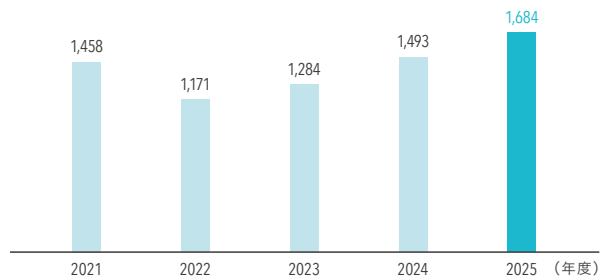
従業員数(連結)



連結従業員数は、前期比376名増加しました。主な理由としてはアクア西原を連結子会社にしたことによります。セグメント別の従業員数は建築2,816名(個別2,716名)、土木1,089名(同1,089名)、国内グループ会社1,390名(同17名)、海外グループ会社1,455名(同18名)などとなっています。当社単独の従業員数は4,404名で前期比89名増加しました。

S 労働生産性(個別)

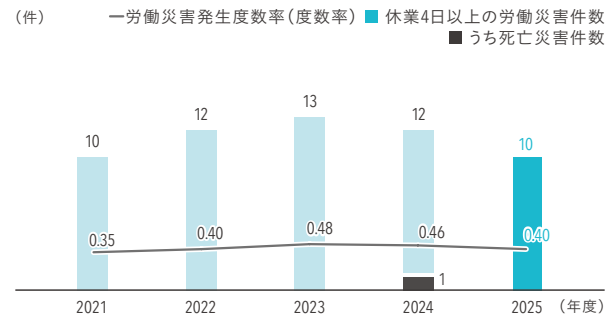
(万円)



労働生産性は、2025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、1,684万円となりました(中期経営計画2026年度目標は1,750万円)。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

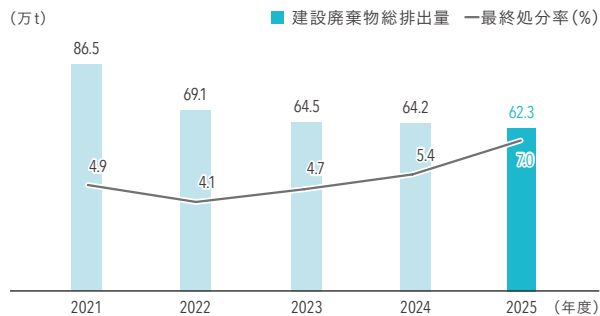
(件)



2025年度の度数率は0.40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きます。

E 建設廃棄物総排出量／最終処分率(個別) 第三者保証

(万t)



2025年度は前年度に比べて廃棄物排出量は減少、最終処分率は増加となりました。最終処分率の増加は、地方部における公共工事で建設汚泥の処分先として埋立処分が指定され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きます。

※ 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＞	2022	2023	2024	2025
スコープ1	t-CO ₂	76,544	67,870	60,353	59,438	53,844
スコープ2 ^{※1}	t-CO ₂	27,557	20,536	15,000	16,188	23,194
スコープ1,2計	t-CO ₂	104,101	88,406	75,353	75,627	77,038
内、作業所	t-CO ₂	83,618	69,077	53,817	55,701	58,593
内、オフィス・ 工作所等	t-CO ₂	20,483	19,329	21,537	19,926	18,445
スコープ3計 ^{※2}	tCO ₂ e	4,733,593	4,860,459	4,050,962	3,302,884	2,661,964
カテゴリ1	tCO ₂ e	1,412,423	1,531,383	1,325,845	1,287,198	1,275,769
カテゴリ11	t-CO ₂	3,138,475	3,112,982	2,457,323	1,720,939	1,220,243
再エネ電力利用率 (RE率)	%	22.2	54.9	62.3	61.0	56.8

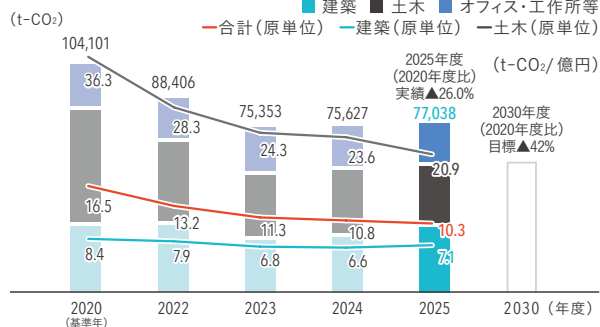
算定対象：当社および全連結子会社(48社 2026年3月期時点)

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

※1 マーケットベース(各小売電気事業者の基礎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。

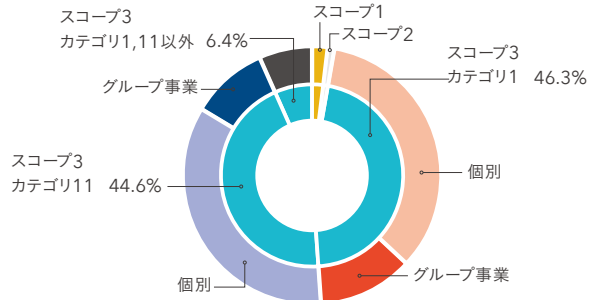
E スコープ1,2総排出量／原単位(連結) 第三者保証



2025年度のスコープ1,2は、総排出量が77,038t-CO₂(前年比+1.9%)となり、一方で、建設工事における完成工事高当たりの原単位は、10.3t-CO₂/億円(前年比▲4.6%)となりました。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)、再エネ電力利用等により、約3万t-CO₂の削減効果がありました。引き続きさらなる削減活動に取り組んでいきます。

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



当社の温室効果ガス排出量の95%以上はスコープ3が占めており、その大半をカテゴリ1およびカテゴリ11が占めています。2025年度のスコープ3は、総排出量が266万t-CO₂eとなりました(前年比19.4%減)。カテゴリ11の算定対象は対象年度に引き渡した建物です。特に、設計施工案件を中心としたZEBの増加に伴う建物の省エネルギー性能の向上による削減が進みました(前年比29.1%減)。また、2025年度は例年と比較して引き渡した建物の延床面積が少なかったことも、カテゴリ11減少の要因となりました。一方、カテゴリ1の算定対象は購入した建設資材です。国内では2028年度から建築物ライフサイクルカーボン算定制度の開始が予定されており、今後はこれまで以上に、建物のライフサイクル全体を通じた温室効果ガス排出量の削減が求められるようになります。建物の省エネ性能の向上に加え、低炭素建材の積極的な採用によりカテゴリ1の削減にも取り組んでいきます。

事業環境認識と 未来ビジョンCX150

目指す姿：「価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現する」

社会課題が複雑化し、人々のニーズが多様化する中、建物やインフラに求められる価値も大きく変化しています。TODAグループは、建設事業で培った技術や現場力を基盤に、その役割を建物やインフラの提供から、社会や地域の将来とともに構想し、新たな価値を実体化する領域へと広がっていきます。人、地域、技術、事業をつなぎ、多様なパートナーとの協創をリードする「価値のゲートキーパー」として、2031年の創業150周年に向け、協創社会の実現を目指します。

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	- 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 - 人材の流出	- 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 - グローバリゼーション - 情報社会／デジタル技術の進展 - 地政学的リスクの増大	- 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伴う資材供給の停滞 - 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 - 人権への負の影響	- 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向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伴うコスト増 - 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。

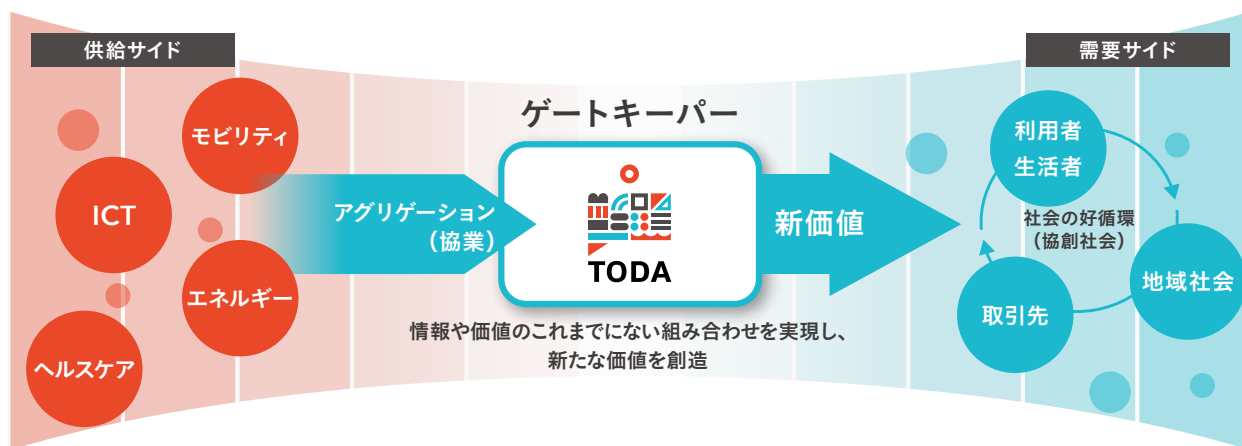
○ 目指す方向性：未来ビジョンCX150の概要

価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現

TODAグループは、お客さまに寄り添い、情報や機能のこれまでにない組み合わせを実現し、新たな価値を創造する「価値のゲートキーパー」となることを目指します。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である「協創社会」を実現してまいります。

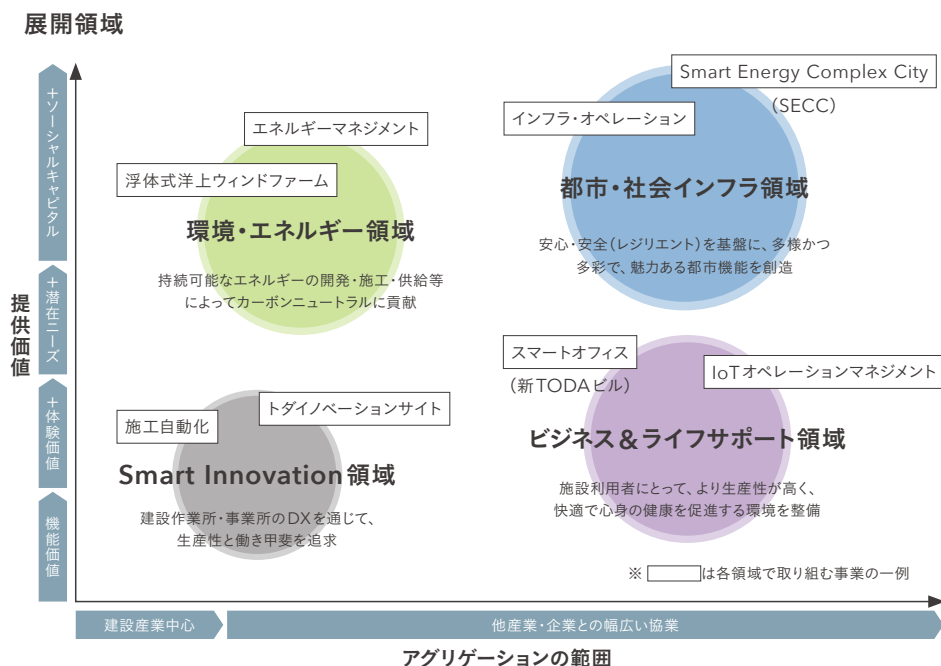
価値のゲートキーパー

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。



中期経営計画2027

○ 目指す姿へのロードマップ

CX150へのロードマップ

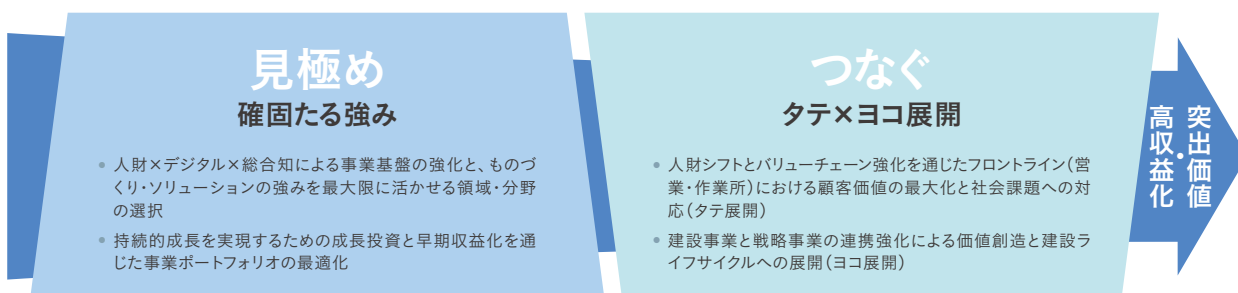
TODAグループの中期経営計画は、2031年の創業150周年に目指す姿からバックキャストし、環境変化を踏まえながら3カ年ごとに策定する一貫した成長戦略です。前中計で進めた成長投資を土台に、中期経営計画

2027ではフェーズ2「価値の再構築」を進め、次期中計における突出価値の創造・展開と、その先の協創社会の実現につなげます。



「見極め、つなぐ。」中期経営計画2027

～発散から結束、価値の最大化へ～



※ 総合知：多様な「知」が集い、新たな価値を創出する「知の活力」を生むこと（内閣府）。

中期経営計画2027の基本コンセプトは、「見極め、つなぐ。」。今後、需要環境や競争条件が変化する局面においても選ばれ続けるよう、現在の事業環境を活かし、競争力を強化しておくことが重要です。そのため、良好な受注環境が続く今こそ、受注高や売上高の拡大だけを追うのではなく、収益性、生産効率、ブランド価値、顧客との継続性、施工キャパシティへの影響まで踏まえ、TODAグループの強みを最も発揮できる市場・案件と、経営資源を重点的に投入すべき領域を「見極め」ます。

そこには、成長投資について、事業性、資本効率、収

益化までの時間軸を捉え、投資後の成果を検証しながら事業ポートフォリオの最適化を進めることも含まれます。

そのうえで、フロントラインの提供価値と生産性を高める「タテ展開」と、建設事業、戦略事業、グループ会社、外部パートナーそれぞれの技術や事業者ノウハウを相互に活用する「ヨコ展開」で「つなぐ」。

人財のフロントシフト、デジタル・技術開発投資、資本効率を意識した経営資源配分を一体で進め、価格競争に左右されにくい突出価値と高収益な事業構造を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。

目標と実績

中期経営計画2027では、最終年度となる2027年度に、連結売上高8,000億円程度、営業利益435億円以上、営業利益率5.4%以上、ROE10%以上、労働生産性1,750万円以上を目標に掲げています。基幹事業の収益力を高め、成長投資の早期収益化と資本効率を意識した経営資源配分を進めることで、持続的な収益成長

を目指します。

中計初年度となる2025年度は、連結売上高6,457億円、営業利益382億円、営業利益率5.9%、ROE10.1%となりました。営業利益率とROEは中計最終年度目標の水準に到達しており、全体として順調なスタートを切ったと評価しています。

事業別では、建築事業が全社業績を牽引しました。今後は、土木や国内投資開発の着実な回復を図るとともに、海外グループ会社では2025年度の不動産売却による利益貢献の反動を受けつつ、次なる成長への足場固めを進めます。環境・エネルギーを含む各事業の収益基盤を強化し、グループ全体でバランスの取れた収益力の向上を図ります。

非財務面では、CO₂排出量はスコープ1+2、スコープ3

ともに中計目標を上回る削減が進み、ワークエンゲージメントも目標を達成しました。一方、作業所フィードバックは前年度から改善したものの、目標には届いていません。取締役会の実効性向上とIRミーティングの拡充も継続し、経営基盤と資本市場との対話を強化します。

残り2年間は、戦略的受注、施工体制と生産性の強化、人材のフロントシフト、デジタル・技術開発投資を加速し、中計目標の達成と持続的な企業価値向上につなげます。

数値目標 実績・予測

業績・財務指標		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
		実績	実績	予測	中計目標
収益性	連結売上高	5,866	6,457	7,530	8,000億円程度
	営業利益	266	382	390	435億円以上
	営業利益率	4.5	5.9	5.2	5.4%以上
資本効率性	親会社株主に帰属する当期純利益	251	369	350	350億円以上
	ROE	7.3	10.1	9.5	10.0%以上
生産性	労働生産性(個別)	1,493	1,684	1,720	1,750万円以上
株主還元	DOE	2.6	4.7	3.5%以上	3.5%以上
	総還元性向	55.9	66.2	70.0%程度	70.0%程度

※ 労働生産性＝付加価値額(営業利益＋総額人件費)÷社員数(期中平均、派遣社員等を含む)
※ DOE(純資産配当率)＝配当総額÷自己資本
※ 総還元性向＝総株主還元額(配当総額＋自社株式取得総額)÷親会社株主に帰属する当期純利益

事業別業績 実績・予測

事業(セグメント)		2024年度	2025年度	2026年度		2027年度		
		実績	実績	予測	(利益率)	中計目標	(利益率)	
連結売上高 (億円)	建築事業	3,582	3,625	4,400		4,300		
	土木事業	1,271	1,278	1,320		1,500		
	戦略事業	国内投資開発	477	334	420		500	
		国内グループ会社	582	678	740		800	
		海外グループ会社	570	676	730		900	
		環境・エネルギー	9	33	70		70	
	合計	5,866	6,457	7,530		8,000		
営業利益 (億円)	建築事業	165	269	275	(6.3)	220	(5.1%)	
	土木事業	80	46	70	(5.3)	90	(6.0%)	
	戦略事業	国内投資開発	55	20	25	(6.0)	60	(12.0%)
		国内グループ会社	30	27	35	(4.7)	35	(4.4%)
		海外グループ会社	10	56	10	(1.4)	35	(3.9%)
		環境・エネルギー	▲11	▲12	▲5	(－)	5	(7.1%)
	合計	266	382	390	(5.2)	435	(5.4%)	

※ 連結売上高・営業利益の合計にはセグメント間取引消去を含む

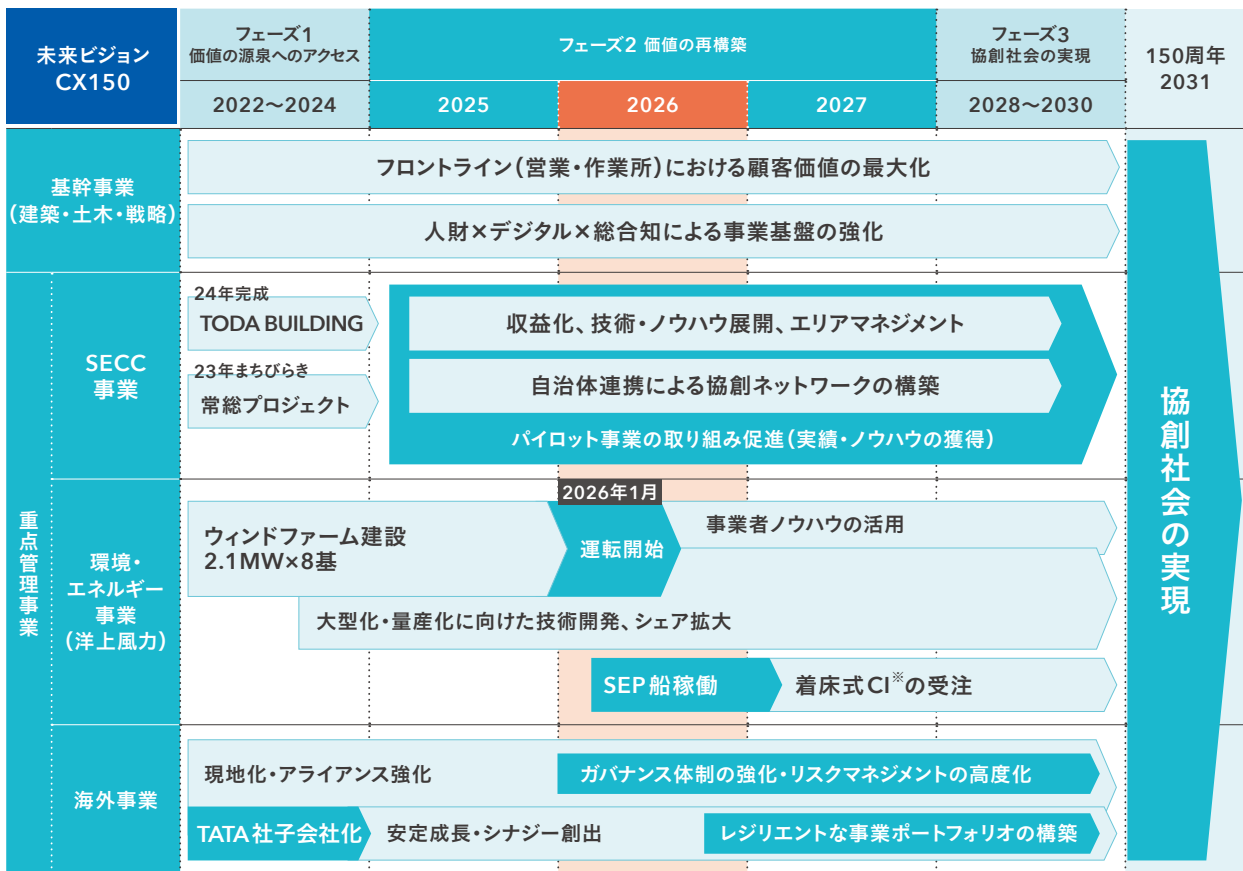
非財務目標

非財務目標			目標の狙い	2025年度 実績・予測	2026年度 目標	2027年度 中計目標
E	CO ₂ 排出量 スコープ1+2	総排出量(%) (20年度比) ^{※1}	2050年カーボンニュートラル実現に向けた事業活動におけるCO ₂ 排出量削減の継続的な取り組み 原単位スコープ1+2:完成工事高当たり排出量 カテゴリ11: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	▲37.6	▲25.2%以上	▲29.4% 以上
		原単位(／億円) ^{※2}		8.3	－	9.1 t-CO ₂ 以下
	CO ₂ 排出量 スコープ3	総排出量(%) (20年度比) ^{※1}		▲39.7	▲15.0%以上	▲17.5 %以上
		カテゴリ1 原単位(／億円) ^{※2}		569.1	－	604.9 t-CO ₂ 以下
	カテゴリ11 原単位(／m ²) ^{※2}			2.0	－	1.2 t-CO ₂ 以下
S	ワークエンゲージメント(偏差値) ^{※3}		52.2	52.0 以上	52.0 以上	
	作業所フィードバック(評価点) ^{※4}		4.38	4.5以上	4.5 以上/5点満点	
G	取締役会実効性の向上		－	－	－	
	IRミーティングの拡充 ^{※5}		89回	－	－	

※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) ※4 協力会社による作業所評価の全支店・全項目平均点(25年度竣工作業所)
※2 当社(単体)を対象 ※5 IRミーティング(決算説明会、1 on 1ミーティング、見学会等)
※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

競争力強化と将来収益の育成

事業戦略ロードマップ



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

TODAグループは、中期経営計画2024から引き続き、建築・土木・戦略の各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」の二層体制で事業戦略を進めています。

基幹事業では、建築・土木事業の安定した収益力をさらに高めるとともに、戦略事業では、これまで培った実績・ノウハウを活かし、資本効率の向上を図ります。

重点管理事業では、TODA BUILDINGや常総プロジェクトで蓄積した知見をSECC事業へ発展させるとともに、環境・エネルギー事業と海外事業を新たな成長段階へ進めます。中計初年度の進捗や事業環境の変化を踏まえ、各施策の工程や優先順位を機動的に見直ししながら、基幹事業の競争力強化と将来の収益の柱の育成を両輪で進め、2031年の協創社会の実現につなげます。

収益力を支える基幹事業の進化

中期経営計画2027では、受注量や売上規模の拡大だけを追うのではなく、将来にわたり安定した収益を生み出せる競争力を基幹事業に蓄積することを重視しています。建築・土木・戦略の各事業本部が、それぞれの強みをさらに磨き、顧客や社会の期待を上回る価値の提供を目指します。

建設事業では、市場や顧客ニーズを見極め、収益性や施工キャパシティを踏まえた戦略的受注を徹底するとともに、営業・設計・施工をつなぐタテ展開によりフロン

トラインの価値を高めます。また、建設事業と戦略事業の連携を通じて、技術や事業者ノウハウを相互に活用し、グループ全体の競争力を強化します。

戦略事業では、キャッシュフロー、事業別 ROIC、IRRを重視した中長期の事業ポートフォリオを構築するとともに、私募 REIT 等を活用した循環型投資モデルを推進し、資産の回収と再投資を通じて資本効率の向上を図ります。基幹事業の競争力をさらに高めることで、持続的な企業価値向上につなげます。

持続的成長に向けた重点施策

資材価格の上昇や担い手不足、施工キャパシティの制約が続く中、TODAグループは「戦略的受注の徹底」「生産性向上」「新たな価値創造」を一体で推進します。

戦略的受注の徹底では、資材価格の上昇などのリスクを踏まえ、採算性、案件規模、難易度、ブランド価値などを総合的かつ厳格に見極めて案件を選定します。同時に、協力会社との連携を強化し、早期のコスト・労務対策を講じることで、供給制約に対応します。

生産性向上では、フロントシフトによる人員配置の最適化に加え、DXや機械化による自動化施工を作業所へ実装し、生産性と収益性の向上を図ります。

新たな価値創造では、価格競争に埋没しない独自の「突出価値」による差別化を進めます。さらに、成長分野への進出や必要なリソースの確保に向けて、機動的なM&Aを推進し、非連続な成長を追求します。

	現状認識	当社対応の方向性(重点施策)
戦略的受注	- 国内建設投資の横ばい推移 - 資材価格高騰および労務不足の常態化 - 地政学リスクに伴うエネルギー・物価への影響 - 事業費膨張によるプロジェクトの中止・延期	- 戦略的受注の徹底: 案件の採算性・規模・難易度・生産効率・ブランド価値等に基づく厳格な案件選定 - 供給制約への協働: 協力会社との強固な連携に基づく、早期のコスト・労務対策の実施
生産性向上	- 良好な受注環境における、建築民間分野の収益・規模の伸長 26年度3月期決算の当初予測からの大幅な業績向上	- 施工キャパシティの拡大: フロントシフトによる施工体制の強化と人員配置の最適化 - DX・機械化による生産性の革新: 省人化・自動化施工の実装による生産性・収益性の向上
新たな価値創造	- 価格転嫁による受注時採算の改善の兆し - 成長分野への進出・リソース確保を目的としたM&Aの活発化	- 独自の「突出価値」による差別化: 独自の強みを具現化し、価格競争に埋没しない優位性を構築 - 機動的なM&A: 成長機会を確実に捕捉する迅速な投資判断と、非連続な成長の追求

施工体制の強化

底堅い手持ち工事を着実に遂行し、今後の建設需要に対応するため、戦略的なリソース投入によって施工キャパシティの拡大を進めています。施工人員基盤の拡充に向けては、施工部門へのフロントシフトに加え、キャリア採用や派遣社員の活用を推進しました。その結果、2025年度のフロントライン人員は244人純増し、2026年4月には3,423人となりました。

あわせて、設計・調達・施工計画を前倒しで具体化する

フロントローディングを徹底し、早期発注と資材確保を進めることで、原価変動リスクを低減します。また、協力会社との信頼関係を強化し、安定した労務の確保につなげます。2025年度の作業所フィードバック評価は5点満点中4.38点と、前年度から改善しました。人員基盤とサプライチェーンの両面を強化することで、施工能力を高め、受注した工事を安全・確実に遂行できる体制を構築します。

戦略的なリソース投入を通じて、施工キャパシティを拡大

施工体制の強化

● 施工人員基盤の拡充

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

25年度実績 | フロントライン確保+244人(純増減)

※派遣社員を含む

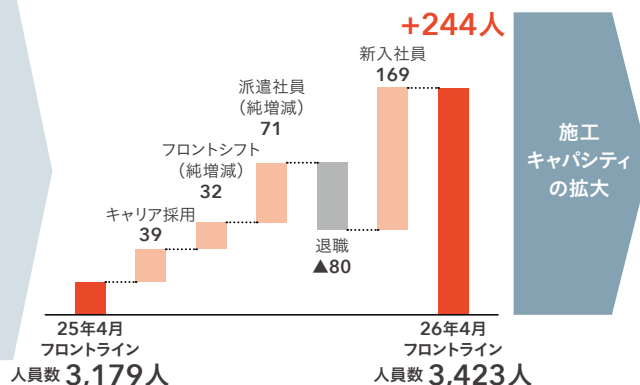
● サプライチェーン強化

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

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

※フロントライン: 作業所および施工関連部門

フロントライン確保の状況(25年度)



重点管理事業

○ 将来の収益の柱を育てる

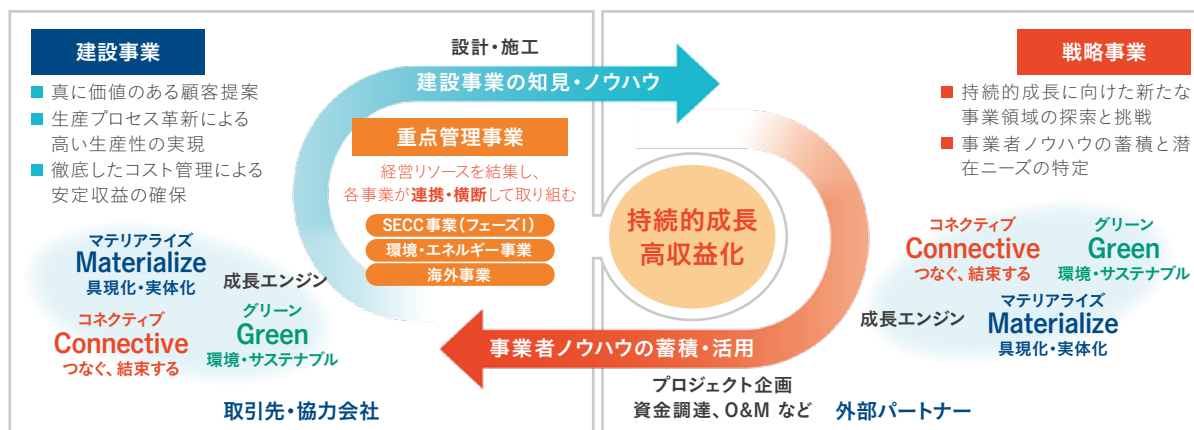
建設事業と戦略事業のシナジーを生み出す価値創造モデル

TODAグループは、建設事業で培ってきた設計・施工技術、現場力、顧客基盤と、戦略事業で蓄積した事業企画、投資、運営、地域連携のノウハウを相互に活用し、新たな価値の創出につなげています。建設事業の技術や知見を戦略事業の展開に活かす一方、戦略事業を通じて把握した社会や顧客の潜在ニーズ、事業者としての経験を建設事業の提案や生産プロセスへ還元することで、両事業のシナジーを高めます。こうした循環を通じて、構想を実体化する「Materialize」、人、技術、地域、事業

をつなぐ「Connective」、環境価値を社会に実装する「Green」の力を発揮し、社会課題の解決と持続的な収益成長につながる突出価値を創出します。

この価値創造モデルを具体的な事業として実践する領域が、SECC、環境・エネルギー、海外の重点管理事業です。建築・土木・戦略の各事業本部が連携し、トップマネジメントの関与のもとで経営リソースを結集することで、各事業の成長を加速し、将来の収益の柱へ育て、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

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



SECC事業 地域創生を新たな事業へ

SECC事業は、地域にある自然、産業、人財、インフラ、つながりなどの価値を見つけ、自治体や地域企業、住民など多様な主体とともに育て、地域の持続的な発展につながる事業へと拡張する取り組みです。TODAグループ

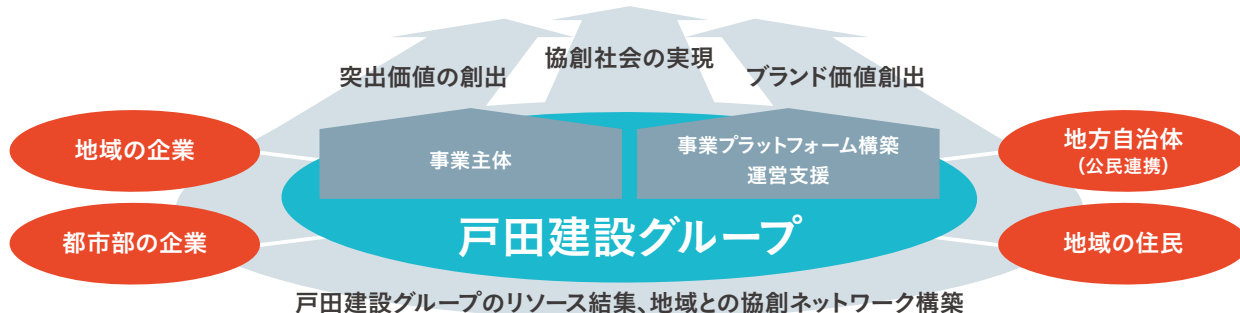
が事業主体・事業プラットフォームとして、構想から開発、運営まで継続的に関わり、地域課題の解決と事業成長の両立を目指します。

アグリサイエンスバレー常総では、約45haの農地を

地域との連携・協調に基づく、地域創生による新たな価値創出

The Energy for the Future starts in Local Communities.

SECC事業＝地域のエネルギー(価値)を「見つけ、つなげ、発信、拡張する」事業



集約し、生産・加工・流通・販売を一体化した農業6次産業化のまちづくりを実現しました。2023年に開業した道の駅常総などには、開業1年間で目標の2倍となる200万人以上が来場し、地域に新たなにぎわいを生み出しています。

越前たけふ駅周辺では、北陸新幹線駅を起点とした官民連携プロジェクトを進めています。「モノづくり×先端テクノロジー×環境・エネルギー」を軸に、企業や人財が集まり、実証実験や新たなビジネスを生み出すオープンイノベーション型のまちづくりを目指しています。

酒田市とは2025年6月に地域創生に関する包括連携協定を締結しました。旧かんぼの宿 酒田を中核に、地域資源・観光資源や遊休施設の活用、1次産業から3次産業までをつなぐ6次産業化、新規事業の創出など、市全域を対象とした官民連携による地域活性化を検討しています。

これらの実績を通じて蓄積した、地域資源の発掘、官民連携、事業企画、開発・運営のノウハウを体系化し、地域特性に応じて他地域へヨコ展開可能なSECC事業モデルの確立を進めます。

環境・エネルギー事業(洋上風力発電事業) 新たなビジネスモデルの構築

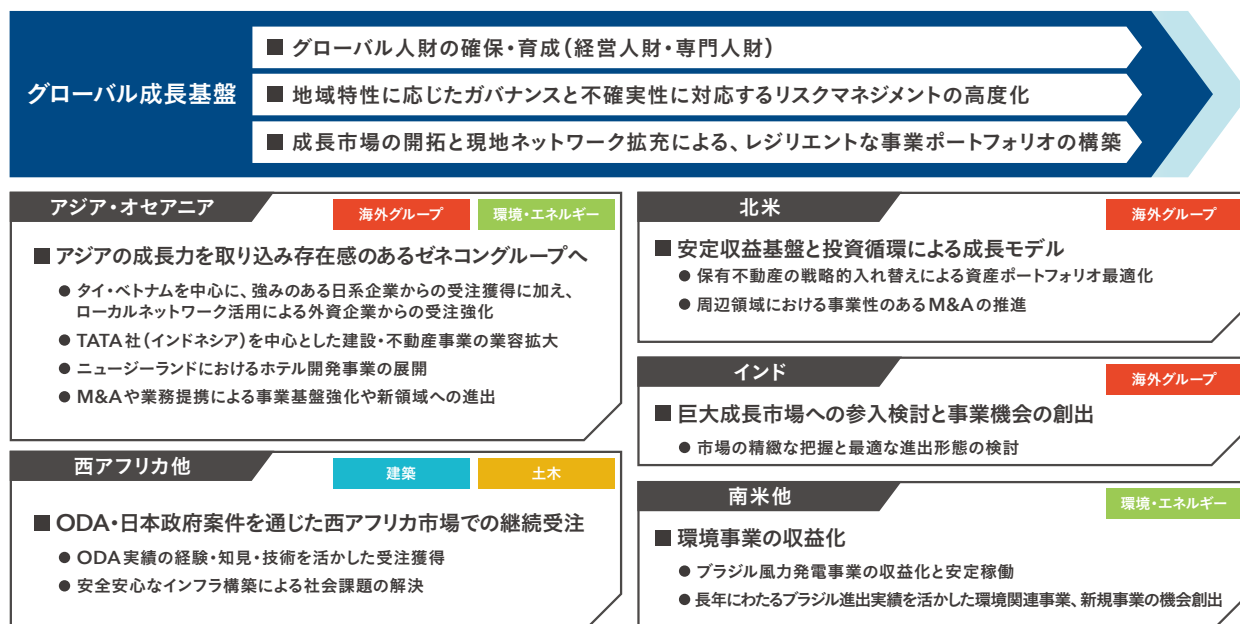
五島市沖洋上風力発電事業は、TODAグループが浮体式洋上風力発電の技術、施工、発電事業者としてのノウハウを蓄積する中核プロジェクトです。建築・土木・戦略の各事業本部が連携し、トップマネジメントの関与のもとで推進する重点管理事業として、2026年1月の浮体式洋上ウィンドファームの商用運転開始を起点に、運転実績と知見を蓄積し、収益基盤の構築を進めます。

詳細は、P35 特集5「浮体式洋上風力発電」を参照してください。



海外事業 地域特性を活かした事業ポートフォリオの構築

地政学的リスクに配慮しながら、アジア・オセアニア・北米を中心に事業を展開



海外事業は、地域ごとの市場特性や成長機会を踏まえ、建設事業と戦略事業の両面から事業基盤を拡大する重点管理事業です。地域特性に応じたガバナンスとリスクマネジメントの高度化を図りながら、アジア・オセアニアと北米を主軸に事業を展開し、安定した収益基盤の構築を進めます。また、ODA案件や環境事業を通じた

新興国での事業機会の創出にも継続して取り組みます。

2026年度には、新たに「インド進出準備室」を設置しました。新たな成長市場への参入を見据え、市場環境の調査や最適な進出形態の検討を進めるとともに、グローバルネットワークを活かした新たな事業機会の創出につなげていきます。

浮体式洋上ウィンドファームが 日本初の商用運転開始

戸田建設が挑む、新時代のGX

日本の未来を切り拓く一陣の風が、長崎県五島市沖から吹き始めました。2026年1月5日、ついに戸田建設は日本で国内初の浮体式洋上ウィンドファームの商用運転を開始しました。

現在、日本のエネルギー情勢は激変しています。改正EEZ法の施行により広大な海域へとマーケットが広がり、国の洋上風力ビジョンはついに現実のものとなりました。この転換点の中、市場・ビジネスモデルの双方で、新事業領域である環境・エネルギー事業を大きく成長させ、変革的なイノベーションの創出を目指します。

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

関連する主なSDGs



「突出価値」への取り組み

請負業の先へ。2040年代、売上高1,000億円規模への飛躍

技術の安売り競争となる危機感を原動力に、高収益な新市場を創出

現在の年間売上20億円規模から、2040年代には売上高1,000億円規模の事業へと洋上風力発電事業を拡大させます。当社が目指すのは、建設請負ビジネスの技術の安売り競争化を見据えた「収益構造の抜本的改革」です。

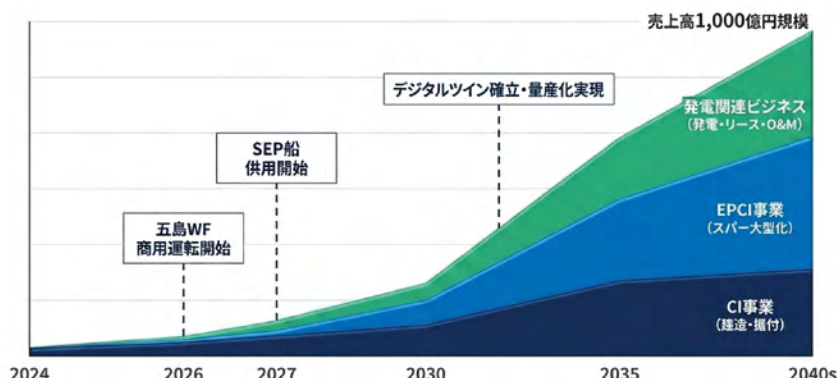
請負から再エネのプラットフォーマーへ、単なる施工に

とどまらず、再エネ発電事業の売電益、浮体リースおよびO&Mという、多角的な収益基盤を展開。社会に突出価値を産む新事業として、技術と地域・自然との共生を武器に、当社の新たな収益の柱へと育て上げます。

投資フェーズから、回収・成長フェーズへ。戸田建設の真の変革が、ここから始まります。



- 五島WFの継続運用による発電事業参入と、コンソーシアム運営の核心的知見の蓄積
- 独自ハイブリッド浮体による大型・量産化技術の確立と、低コスト化の実現
- SEP船の保有・活用による、着床式から浮体式までの国内施工ニーズへの対応



VOICE

担当者の声

東北支店
土木工事1部工事室 主管(2級)

重松 映輝



洋上の施工は気象・海象の影響を受けやすく、厳しい自然環境および厳密な工程管理との対峙の連続でした。当社が培った創造性と土木技術を結集し、洋上で浮体を立起し、風車を組み立てる独自の工法を確立する等、未知の施工プロセスをゼロから構築

してまいりました。また、本事業は、「次世代へ豊かな海を引き継ぐための地域振興の枠組み」を構築すべく、地域と連携し、対話を重ねることから始動しました。未知ゆえに幾多の困難に直面しましたが、2026年1月、無事に運転開始を迎えることができました。

共に全力を尽くし、支え続けてくださった社内外関係者の皆さまの多大なるご尽力に深謝申し上げます。この事業の貴重な知見とノウハウを、今後の洋上風力建設およびカーボンニュートラル社会の実現に向け遺憾なく発揮してまいります。

洋上施工の主役「SEP船」が未来を築く

● 15MW 超級風車の建設を可能にする次世代インフラ

戸田建設が出資するJWFC社は、函館市と函館港を母港とする協定を締結。2027年度中の供用開始に向け、大型風車の組み立てが可能な洋上施工船(SEP船[※])の改造を着実に進めています。



本船は今後、市場の主流となる大型風車の施工において、発注者様のあらゆる課題を解決します。

※ SEP船: Self-Elevating Platform 船(自己昇降式作業台船)

浮体式の「大型化」と「量産化」

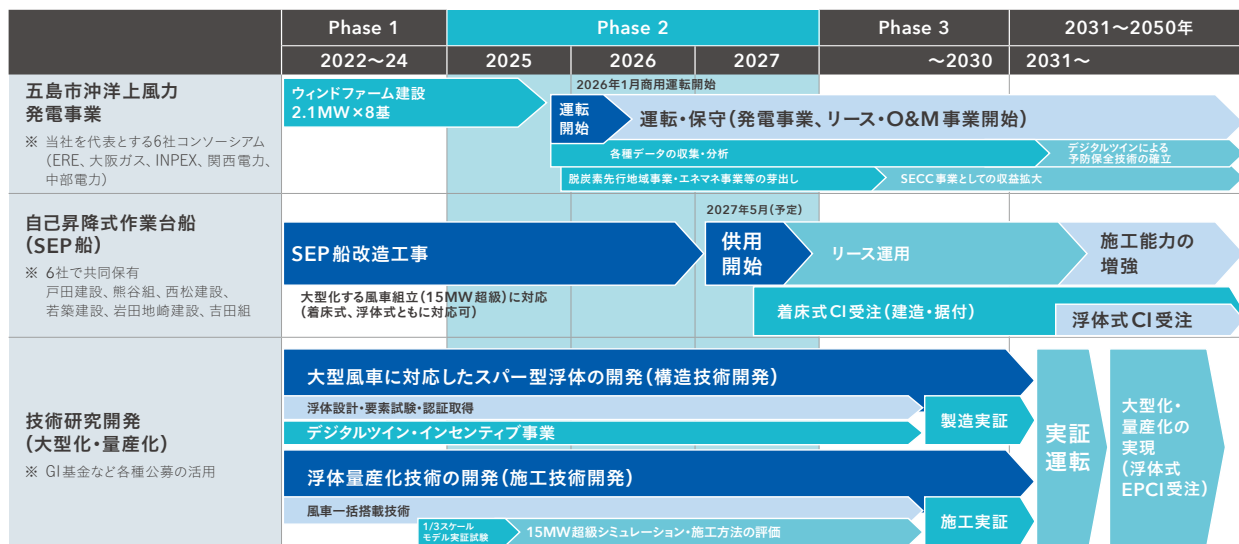
● 施工コストを劇的に下げる一括搭載技術の実証に成功

戸田建設は2025年8月、五島市沖にて1/3スケールでの「風車一括搭載」の施工実証に成功。洋上風力の施工コスト削減に向けて、大きく前進しました。



この成果を武器に、風車の大型化・量産化を実現させ、商用化の先にある世界のデファクトスタンダードへ、当社の挑戦は続きます。

大型化・量産化に向けた技術開発を推進



財務戦略

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
山崎 俊博



○ PBR改善に向けた価値向上のシナリオ

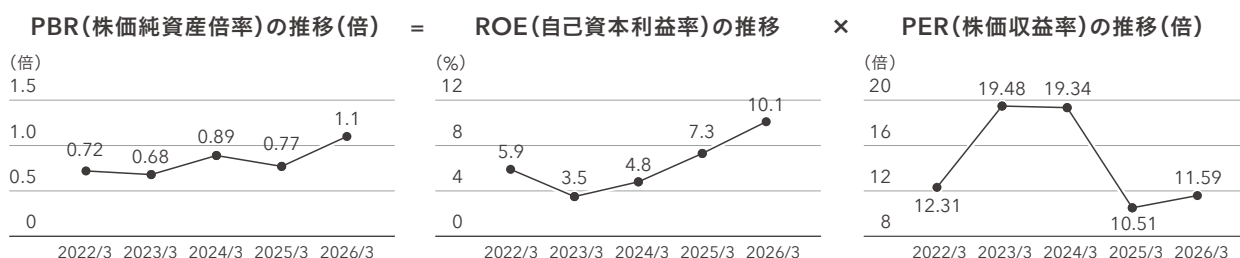
当社は、建設事業の収益力強化と資産効率改善によりキャッシュ創出力を高め、創出した資金を成長投資、株主還元、財務健全性の維持にバランスよく分配することで、PBRの持続的改善と中長期の企業価値向上を目指します。

PBR改善に向けた基本認識

当社は、持続的な企業価値向上に向けて、収益力の強化、資産効率の改善、最適資本構成の実現、そして資本市場との建設的な対話を一体で進めています。私が財務責任者として重視しているのは、これらを個別の取り組みとしてではなく、PBRの持続的改善につながる一連の経営課題として実行することです。2025年度は、当期純

利益率の改善と株価上昇を背景に、ROEは10%を超える水準まで改善し、PBRは1.10倍となりました。一方で、同業他社と比較すれば、当社のPBRにはなお改善余地があると認識しています。私は、この差は利益水準だけでなく、資本効率と市場からの理解の両面において、まだ伸ばせる余地があることの表れだと考えています。

PBR(株価純資産倍率)の推移



PBR改善

ROEの改善

稼ぐ力の強化

資産効率改善

PERの改善

市場評価向上

建設事業の収益力強化

そのため、当社の財務戦略では、まず事業の稼ぐ力を高めることを出発点としています。建設事業では、案件の採算性、規模、難易度、生産効率、ブランド価値などを踏まえ、戦略的受注を徹底してきました。営業情報のDX化によって提案力と顧客満足度を高め、粗利益の向上にもつなげています。また、施工体制については、施工部門

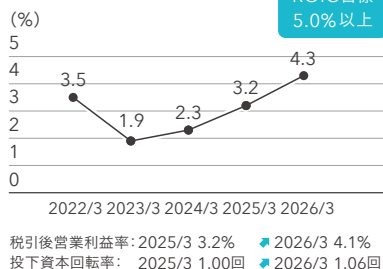
へのフロントシフトや配置転換、キャリア採用、派遣活用などにより現場力を強化し、2025年度は施工キャパシティを244名増強しました。加えて、労働生産性は当社単体で前年度比191万円改善し、1,684万円となりました。こうした取り組みは、短期的な利益確保にとどまらず、当社の競争力の源泉を強化するものだと考えています。

資産効率改善とROIC向上

次に重視しているのが、資産をより効率的に使うことです。2025年度のROICは改善したものの、目標である5.0%以上には未達でした。この点は率直に受け止めています。一方で、税引後営業利益率の向上に加え、建設事業の採算性向上、有利子負債の削減、資産の入れ

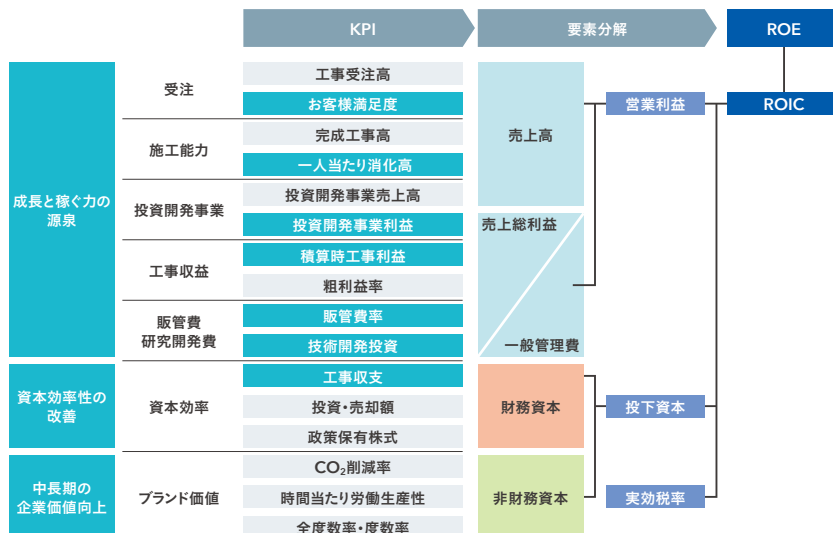
替えが改善に寄与したことも事実です。今後は、ROIC逆ツリーを活用しながら、未達要因である投下資本回転率の改善を着実に進め、CCC改善、不動産回転促進、政策保有株式縮減などの具体策を通じて、ROICの持続的向上につなげていきます。

ROICの推移



ROIC 目標未達要因

要 因	投下資本回転率の改善が 途上
対応策	CCC改善、不動産回転促 進、政策保有株式縮減



戦略的な資産入れ替え

資産効率改善の面では、保有不動産と政策保有株式の見直しを進めています。国内投資開発事業では、アセットを長期保有するだけでなく、売却も組み合わせながら投下資本の回転率を高める循環型投資モデルを推進しています。2025年度は、保有不動産を312億円売却し、資産の入れ替えを進めました。政策保有株式については、2025年度の売却計画を150億円としていましたが、

2026年2月以降の地政学的リスクの高まりを踏まえ、一部売却を翌期以降に繰り延べました。その中でも、2025年度は133億円を売却し、売却益94億円を計上しています。私は、こうした見直しを単なる資産圧縮とは考えていません。成長投資の原資を確保し、負債コストを抑制し、資本効率を改善するための戦略的な入れ替えだと位置付けています。

成長投資と株主還元の両立

そのうえで、創出したキャッシュは、成長投資、株主還元、財務健全性の維持にバランスよく配分しています。2025年度は、堅調な利益成長と政策保有株式の売却により創出したキャッシュに、資産売却や資金調達も組み合わせることで、245億円の株主還元と584億円の成長投資を両立しました。今後も、国内外の不動産開発、環境・エネルギー分野、事業基盤強化に必要な投資を着

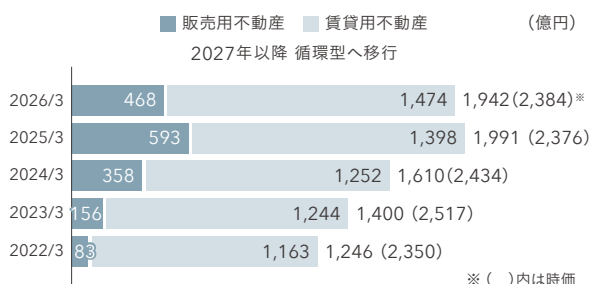
実に進めていきます。その際の財務規律として、D/Eレシオ0.8倍以下、DOE3.5%以上、総還元性向70%程度を基本方針とし、機動的な自己株式取得も含めて自己資本を適切にコントロールしていきます。2025年度末のD/Eレシオは0.59倍であり、成長投資を継続しながらも財務健全性を確保できていると考えています。

長期投資を支える財務基盤

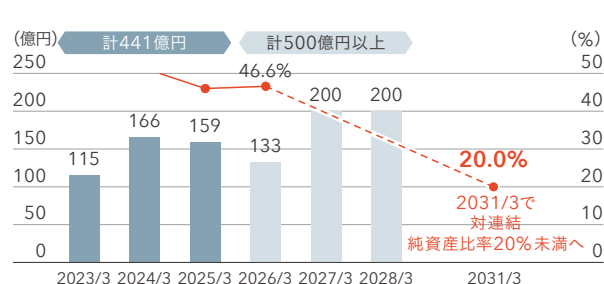
当社が注力する分野の中には、浮体式洋上風力のように、収益化までに時間を要するテーマもあります。だからこそ私は、長期投資を支える財務基盤づくりが重要だと考えています。建設事業の採算改善、工事収支の改善、

国内投資開発事業における循環型投資モデルの推進、そして政策保有株式の見直しを通じてキャッシュ創出力を高め、その資金を将来の成長へ再配分していく。この循環を着実に回していくことが、当社の財務戦略の本質です。

保有不動産の推移



政策保有株式の売却推移



資本市場との対話強化

さらに、私は資本市場との対話そのものも、企業価値向上の重要な手段だと考えています。2025年度は、決算ミーティング、個人株主向け見学会、アナリスト・機関投資家向け説明会、株主アンケートなどを通じて、多様な視点からご意見をいただきました。主な論点は、政策保有株式の売却交渉状況と売却益の使途、株主還元方針、

ROE目標の達成状況、建設事業の利益率改善、海外事業の資産効率、環境・エネルギー事業や浮体式洋上風力の採算などです。これらの声は経営層に随時フィードバックし、開示の充実や取締役会等の議論にも反映しています。今後も、当社の成長戦略と資本政策への理解をより深めていただけるよう、対話の質を高めていきます。

企業価値向上に向けて

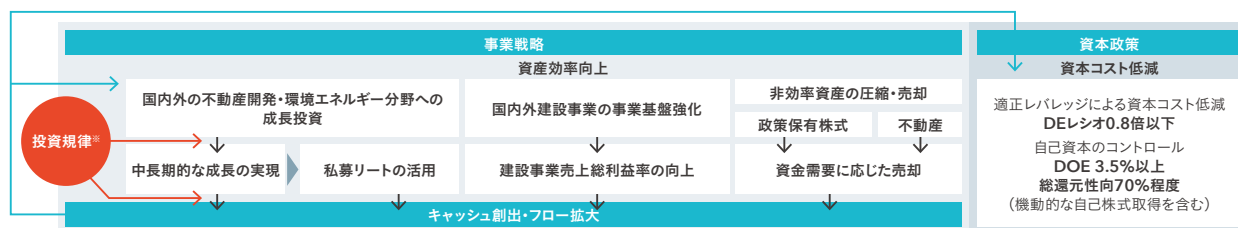
私は、財務戦略とは単に資金を配分することではなく、事業戦略を支え、資本効率を高め、市場との信頼関係を築きながら企業価値を高めていく経営そのものだと考えて

います。今後も、稼ぐ力の強化、資産効率の改善、規律ある成長投資、安定的な株主還元を一体で進め、PBRの持続的な改善と中長期の企業価値向上を実現してまいります。

資金配分と実行規律

当社のBSマネジメントでは、資産効率向上、資本政策、資本コスト低減、キャッシュ創出・フロー拡大を一体的に進めています。建設事業の売上総利益率の向上、私募リートの活用、政策保有株式や不動産など非効率資産の圧縮・売却を通じて資産を入れ替え、適正レバレッ

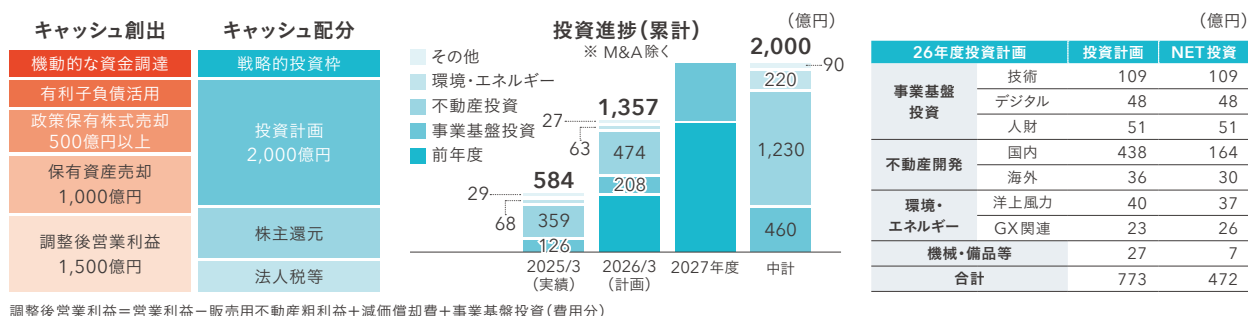
ジによる資本コスト低減を図ります。株主還元については、DOE3.5%以上、総還元性向70%程度（機動的な自己株式取得を含む）を方針とし、自己資本を適切にコントロールしながら企業価値向上を目指します。



① 中期経営計画2027におけるキャッシュ・アロケーション

当社は、事業から創出したキャッシュを、将来成長のための投資、安定的な株主還元、財務健全性の維持にバランスよく配分することを基本方針としています。建設事業の事

業基盤投資による短期的な稼ぐ力の強化と不動産開発投資による中期的な成長を支える投資、さらに先行投資にあたる環境・エネルギーへの投資を計画的に行ってまいります。



② 投資テーマと回収イメージ

投資テーマ	現在フェーズ	主な資金源	回収イメージ
国内外不動産開発	投資・回収循環	事業キャッシュ・保有資産売却資金	売却益・賃貸収益
環境・エネルギー	先行投資	保有資産売却資金、財務余力	中長期で収益化
事業基盤投資	継続投資	営業キャッシュ	採算・生産性改善

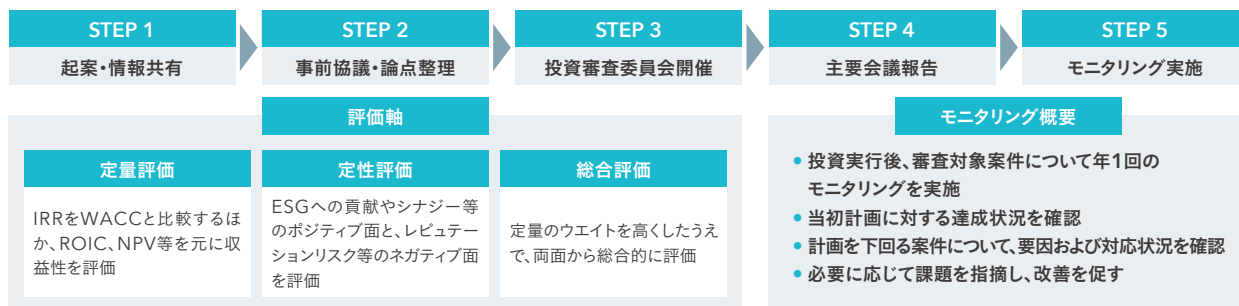
③ 投資審査委員会の活動

● 投資プロセス

当社は、一定規模以上の投資案件等について、起案部門が情報および論点を整理したうえで、社内委員会である投資審査委員会に付議しています。委員会では、会計、財務、法務等の専門的かつ多面的な視点から案件を審査し、主要会議に対して意見具申を行っています。

● リスクマネジメント

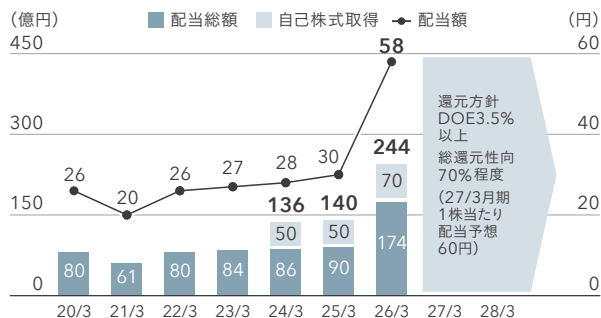
投資審査では、投資目的、事業計画、回収の見通し、契約条件および主要リスクなどを確認し、定量・定性の両面から総合的に評価を行います。投資実行後は定期的なモニタリングを実施し、必要に応じ把握した課題への対応を提言し、投資規律の実効性向上に努めています。



● 株主還元

当社は、安定配当を基本としつつ、成長投資と財務健全性とのバランスを踏まえて株主還元を実施します。

今年度はこの方針に基づき、70億円の自己株式取得と増配を行い、年間配当は1株当たり58円、総還元性向は66.2%となりました。今後も株主還元方針に則り、株主の皆さまへの継続的な安定配当の実施と機動的な自己株式の取得により、財務健全性と資本効率を意識した利益の還元を行ってまいります。



● ステークホルダーとの対話 ー市場評価を高めるー

IR活動では、資本政策、利益率改善、成長投資の進捗などを継続的に発信し、投資家や株主の皆さまの理解促進と市場評価の向上を通じてPER改善につなげていきます。

2025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	28回	担当執行役員 企画IR部IR課
海外投資家等との面談	40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
個人株主向け見学会	1回	コーポレート本部役員/ 担当執行役員/企画IR部IR課
アナリスト・機関投資家向け説明会	2回 16名	社長/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IR課

区分	主な論点
資本政策	- 政策保有株式の売却交渉状況と売却益の使途 - 株主還元方針の動向 - ROE目標の達成状況
建設事業	- 受注、コスト、人的資本などの事業環境 - 高利益工事の継続性と低利益工事の影響 - 建築、土木の利益率の改善状況と継続性
TODA BUILDING	今後の収益・利益への貢献見込みやリリース状況
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

2025年度のIR活動は、経営トップを含むIR活動の強化に取り組みスモールミーティングや、個人株主向けの見学会を開催いたしました。また、1on1ミーティングの回数を増やし、投資家や株主の皆さまとの接点を拡大することで、中長期戦略への理解促進と信頼関係の構築

に努めました。これらの対話の中で、皆さまからいただいたご質問やご意見は、経営層に随時フィードバックを行い、開示情報の充実や当社グループへの資本市場における評価や視点を取締役会等の議論に反映できる体制となっており、企業価値の向上につなげています。

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」の実現に向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、グローバル化、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、組織のあり方の見直し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向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持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年より新たにアルムナイ制度（企業同窓会制度）を導入し、退職した方々が当社とのつながりを継続しながら、情報交換や交流ができる場を提供しております。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ます。

採用広報では、「TODA BUILDING」などの実績を通じた社会課題解決への貢献を、YouTubeやInstagramなどの多様なデジタルチャネルで積極的に発信しています。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貢献を実現していきます。

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予定	2027年度 計画
新卒採用者数	158名	185名	204名	217名
インターンシップ参加者数のうち内定承諾率(%)	17.9%	21.4%	20.4%	21.4%
女性採用比率(%)	25.3%	22.8%	22.5%	29.5%
キャリア採用比率(%)	34.2%	28.6%	19.7%*	—
入社3年後定着率(%)	94.3% (2022入社)	90.4% (2023入社)	—	—

※ 2026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、年功的要素を廃止、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。一方でシニア職も70歳まで雇用可能とし、役割に応じた報酬水準とするなど処遇を改善しています。

さらに、市場競争力を意識して初任給を含む報酬水準を向上させ、優秀な人財の獲得と定着を目指しています。2026年より高度な専門性を保有する社員を対象にエキスパート・ジョブ群を新設し、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。特に全社最適の組織を目指してバックオフィスを効率化・最適化し、「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、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。2025年には現場勤務手当の増額をはじめとする作業所勤務者の処遇改善を実施しました。「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。

人事制度の基盤構築

評価および報酬制度等を刷新
働き甲斐と自己実現の基盤を構築

人事制度の継続的進化

刷新した人事制度を継続的に検証・改善を実施。最適な人財マネジメントへと進化

人事制度刷新
2023年度より導入

人事制度の改善

人財リソース最適化

組織変革・人財アロケーション

全社最適の組織体制とすることでフロントラインに力を結集し、プロジェクト消化能力を高める

人事基盤の
進化

持続的な企業価値
向上を実現

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、気持ちを一つにチャレンジ精神を持って活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)」を実現する手段の一つとして「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へ

過去3年実績

	2023年度	2024年度	2025年度
総実労働時間(時間) ^{※1}	2,052	2,030	2,016
平均時間外労働時間(時間) ^{※2}	17.8	15.3	14.1
平均有給休暇取得日数(日) ^{※3}	12.9	12.7	13.2
平均有給休暇取得率(%) ^{※3}	64.3	63.7	66.2

※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取得率:管理監督者を含み、派遣社員を含まない。

の対応にとどまらず、労働生産性の向上により限られた時間で高い付加価値を創出できる働き方を目指して、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。

また、年3回の従業員エンゲージメント調査を実施することで、タイムリーな現状把握および改善施策の早期実施に努めています。

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。

労働生産性の実績・目標

	2025年度(実績)	2027年度(目標)
1人当たり労働生産性(万円)	1,684	1,750以上

※ 算式や詳細はP26、41に記載

働き甲斐改革に向けた施策

自己実現

自己成長の実現に向けた「チャレンジ精神」の醸成
● 実力主義による抜擢、適所適材の配置
● 報酬水準の向上による優秀人材の獲得・定着

働きやすさ

「Work in Life」に着目した柔軟な働き方の実現
● フレックスタイム制(コアタイムなし)
● 時間単位の年次有給休暇制度
● テレワーク制度
● オフィス環境の整備

新たな価値の創造

人財開発

基本的な考え方

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。若手層に対しては、自律性を育む「自己発働型社員」の輩出をテーマに研修を展開し、個々の強みを活かし周囲へ好影響を波及させられる自律的人財の育成に注力しています。管理職層には、PM理論に基づくマネジメント手法とヒューマンスキルの習得を軸としたリーダーシップ開発研修を実施し、組織力の最大化を図り円滑なコミュニケーションを促す組織風土を醸成する次世代リーダーを育成していきます。

今後は経営人財への育成パイプラインを強固なものとするべく、早期の選抜研修の実施等を通じて、継続的かつより高度な次世代経営人財の輩出を目指します。

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」を人財開発の基本方針に掲げています。この方針のもと、育成の主軸であるOJTでは、入社早期から責任ある広範な業務を任せすることで、主体的な課題解決力と能力向上を促しています。Off-JTでは、現行職務のスキルアップ研修に加え、個々のキャリア志向に応じた選択型プログラムを整備し、中長期的な成長を支援しています。特に、周囲に好影響を与えるリーダーシップの早期開発に注力するとともに、管理職層には体系的なマネジメント教育を実施し、適正な組織運営を推進しています。さらに、「学び」の習慣化と高度な専門性の習得による人財価値・競争力の強化に向け、公的資格や免許、博士号の取得補助制度を拡充しました。対象は現在180種以上ののぼり、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したほか、資格手当を新設し支給しています。

人財の育成・開発に関する実績

	2023年度	2024年度	2025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))	20.5 (450)	28.7 (676)	19.9 (668)
研修費(百万円)	67	68	64

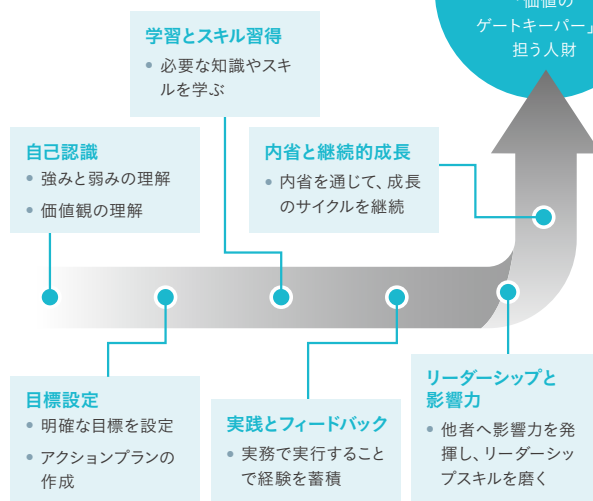
階層名		語学	階層別研修	選抜研修	目的別研修
TM5-8	部次長級以上	TOEIC 750	社外派遣研修 部門経営者研修(対面・OL) 工事長研修(対面・OL)	次世代経営人財育成 ～伴走型コーチング～	語学研修(英語・日本語) キャリア研修(中途入社) キャリアコンサルティング面談 50歳 40歳 30歳 経営層向け DX研修 リカレント教育 データアンバサダー研修 アプリ開発研修 GATE(社内ベンチャー制度) 職種別研修(建築・土木)
MM4 PM4	課長級 主管1級	700～	新任課長級研修(対面・OL) 作業所主管1級研修	課長選抜研修	
MM3 PM3	課長代理級 主管2級		新任課長代理級研修(対面・OL) 作業所主管2級研修	国際大学 対面 グローバル人財研修 Excedo/Versant OL	
MM2 PM2	主任級	650～		JICA×TODA 青年海外協力隊 TOCVプログラム	
MM1 PM1	係員級		6年次研修(OL) 3年次研修(対面) OJT制度 メンター制度 新入社員研修(対面)		
		600～			

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、「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。従業員の挑戦を尊重・支援し、挑戦と成長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。

※ P28参照

自己発働型人財のイメージ



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。2026年度よりMBA知識の習得を中心とした課長級選抜研修を新設し、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、経営視点を持つ人財へ育成していきます。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。あわせて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きます。

伴走型コーチング支援



ポテンシャル人財の選出

- 伴走型社内コーチング支援
- 経営視座の向上プログラム
- 経営戦略と部門実行計画の接合を実践
- 統轄部や支店等の大規模組織運営経験



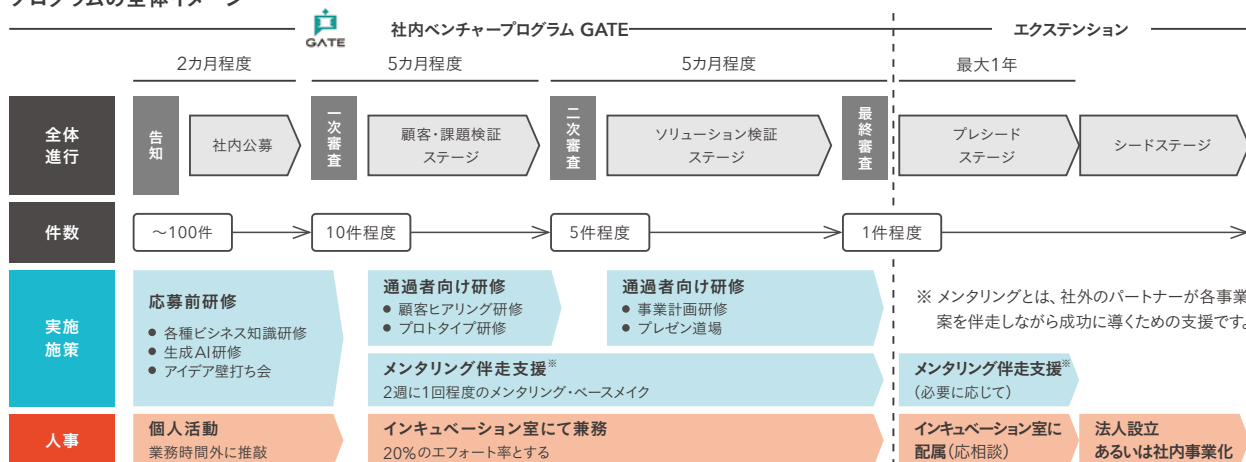
新事業領域の探索と挑戦を牽引する人財の育成

● 制度の概要と特徴

当社は、事業創出と中長期的な人財育成を目的として、2022年度より社内ベンチャー制度（プログラム名称“GATE”）を導入しています。本制度は、従業員が提案した新規事業案に対し、会社が予算や施設、バックアップ体制を提供して事業化・会社設立を目指すボトムアップ型の公募プログラムです（イノベーション本部が主導）。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。



プログラムの全体イメージ



● 3年間の実績と制度の強化

本格始動から3期を経て、累計約100件の応募から6チームが最終審査を通過し、現在3チームが事業化に挑んでいます。

2025年度からはグループ会社へ対象を拡大し、経営課題に連動したテーマを設定して制度を強化しており、「建設人材」や「施設管理」領域で新ビジネスが形になり始めています。

また非通過者へのメンタリング等を通じ、社内にイノベーターコミュニティを形成し、人財の層を厚くしていきます。

● 人財開発のプラットフォーム

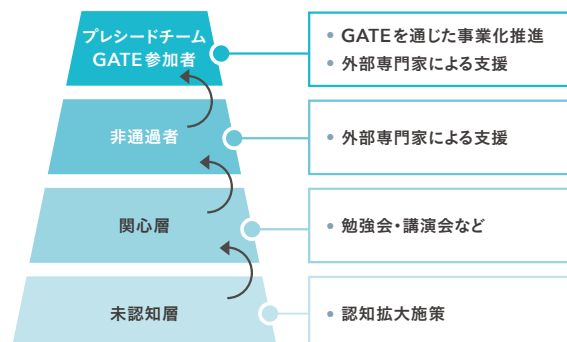
本制度は、「未来ビジョンCX150」の体現に向け、新事業の創出・推進を主導できるリーダーを育成する重要なプラットフォームです。ビジネスのリアルな課題に向き合い事業化に挑むプロセス自体が、経営者目線を持った「自己発働型人財」を育てる仕組みとして機能しています。今後も挑戦をたたえる組織風土を醸成し、次世代の当社を担う人財の計画的な育成を推進します。



海外建設人材事業

施設管理クラウド「RAKU-PLAT™」

イノベーターコミュニティ形成



DX人財の育成

DXを通じた価値創出を支えるため、社員一人ひとりがデジタル技術やAIを正しく理解し、実務に活かすための教育体制を整備しています。経営層がデジタル活用の方方向性を示し、社員がそれぞれの業務課題を起点に変革を実践していくため、経営層向けのデジタルリテラシー研修、データ活用やアプリ開発などの実践型研修、デジ

タル時代に求められる高度な知識や視点を体系的に学んだりリカレント教育などを、役割や習熟度に応じて展開しています。加えて、e-ラーニング講座や生成AIパスポートの取得支援を通じて、全社員のDX・AIリテラシー向上を図り、組織全体で自ら課題を捉え、デジタルの力で解決策を生み出せる人財の育成を進めています。

経営層向けデジタルリテラシー研修



AIやデジタル技術の可能性とリスクを理解し、経営判断に活かすための視点を養う研修です。経営層自らがDXの方方向性を示し、各部門の変革を後押しするための知識と判断力を高めます。

リカレント教育



東洋大学情報連携学部(INIAD)と連携し、デジタル時代に求められる高度な知識や視点を体系的に学ぶ教育です。実践的なデジタルスキルの習得を通じて、変革を自ら推進するための思考力・構想力・自走力を養います。

アプリ開発研修



業務課題の解決につながるアプリ開発の基礎から実践までを学ぶ研修です。ノーコード・ローコードツールなどを活用し、開発の考え方や進め方を身につけることで、デジタルを活用した改善や価値創出を自ら形にする力を育みます。

データアンバサダー研修



データの見方・扱い方から、分析、業務への活用までを実践的に学ぶ研修です。データに基づいて課題を捉え、より良い判断や改善につなげる力を養い、各部門におけるデータ活用を推進します。

グローバル化

グローバル人財の育成

当社は中期経営計画2027の重点事業である海外事業の推進に向け、「語学力・自己発働思考・異文化理解力」を備えた「グローバル人財」の育成に注力しています。具体的には「人財のフロントシフト」を掲げ、海外現地ス

タッフの日本での実地研修や登用基準の明確化、国際大学等との産学連携による育成強化を進めています。これらの取り組みにより、TODAグループ独自の「突出価値」を創出する人財基盤を確立します。

海外職員研修

海外事業の未来を担う経営幹部育成のため、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、これまで6期が修了しました。研修生は日本語や当社の強みである施工技術を現場で学ぶほか、日本の商習慣やビジョンを体系的に理解し、多角的な視点を養います。ここで得た知識と経験は、彼らが母国で新たな価値を創造する原動力となります。今後もグローバル人財への投資を続け、世界への価値提供に貢献します。

	第1～4期 '20～'23年度	第5期生 '24年度	第6期生 '25年度	第7期生 '26年度	第8期生 '27年度	第9期生 '28年度	第10期生 '29年度	第11期生 '30年度	合計
海外職員 研修(名)	26	2	4	5	6	6	6	6	61

※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

40年以上のODA実績を活かし、グローバル人財の育成に注力しています。その一環としてJICAと連携し「青年海外協力隊」への従業員派遣制度を2025年4月に開始しました。語学力や自己発働思考、異文化理解力の習得が目的です。第1期生がベナンで活動を開始しており、今後はセネガルへの継続派遣も計画しています。開発途上国での課題解決を通じ、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。



○ 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

当社グループは、従業員一人ひとりが心身の状態や働き方について安心して相談できる環境を整えるとともに、健康を重要な経営基盤の一つと位置付け、健康支援室を中心に各種施策を推進しています。従業員の心身の健康を支え、誰もが安心して力を発揮できる職場環境を整備することは、人的資本の価値を高め、持続的な成長を支える重要な取り組みであると考えています。

また、従業員の多様な価値観や能力こそが、顧客や

社会の多様化するニーズを的確に捉え、新たな価値を創出する源泉であると考えています。そのため、性別、LGBTQ+を含む性的マイノリティ、国籍、人種、宗教、スキルなど、様々なバックグラウンドを持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、多様性を尊重し包摂する取り組みを推進しています。

ウェルネスに関する取り組み

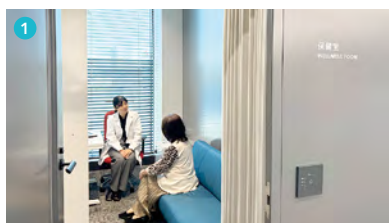
● 健康経営施策の推進

当社グループは、持続的に成長し続けるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、安心して働けることが不可欠であると考えています。専門性や技術力、現場での判断力、協働する力といった人的資本は、当社グループならではの「突出価値」を生み出す源泉であり、その基盤を支える取り組みとして「健康経営の推進」を重要施策に位置付けています。その中核を担うのが、産業医・社内保健師を中心とした健康支援室です。

健康支援室は、従業員の不調に対応するだけでなく、人的資本を守る戦略部門として、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを進めています。

「こころ」の健康については、メンタルヘルス講習会の開催、精神科産業医と保健師による個別面談、外部相談窓口の活用に加え、「キャリア相談」窓口を設置し、キャリアやウェルビーイングまで見据えた支援を行っています。

「からだ」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、睡眠課題への全社施策、健康意識向上イベントなどを実施するとともに、「治療と仕事の両立支援」の相談窓口を設け、健康と働くことのバランスを支えています。こうした取り組みを通じて、従業員の力を最大限に引き出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



- 1 保健室における個別相談の様子
- 2 現場における健康講習会の様子
- 3 アスリート社員を講師に招いてのストレッチ講座の様子
- 4 国際女性デーイベント展示(生理痛体験会)
- 5 治療と仕事の両立支援ガイドは「ご本人向け」「上司の方向け」「周囲のメンバー向け」の3パターンを作成

● 健康経営優良法人2026の認定

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2026」に認定されました。



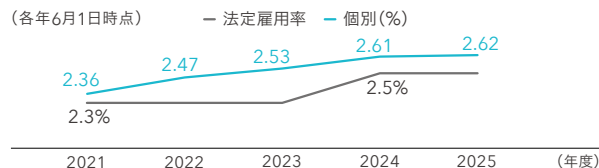
※ 国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療の推進について、民間組織が連携し、行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体

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において、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。

障がい者雇用率の推移



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等への派遣や他社交流を通じて、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、2025年度には女性

管理職比率が前年の4.7%から5.3%に向上しました。

2023年には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企業として、「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5つの基準をすべて満たし、厚生労働省から「えるぼし認定」の最上位(3つ星)を受けました。



女性従業員の登用状況

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性従業員比率(%)	16.2	16.4	17.0	17.6
女性管理職比率(%)	3.7	4.3	4.7	5.3
女性役員比率(%)※	16.7	16.7	22.2	18.1

※ 女性役員比率：取締役および監査役に占める女性の割合。

仕事と育児の両立

当社は、性別に関わらずすべての従業員が安心して仕事と育児を両立でき、その能力を最大限に発揮できるような環境整備を進めています。

特に、多様な働き方の実現やジェンダー平等の観点から、男性従業員の育児休業取得促進に向けたサポート体制を強化しています。本人・上長への事前の制度説明や面談を通じ、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取り組んでいます。

その結果、男性従業員の取得率は2020年度から6年連続で100%を達成しています。

また、2022年10月には法定の「出生時育児休業(産後パパ育休)」に加え、特別休暇を取得できる当社独自の制

度を導入したほか、2024年10月からは不妊治療を目的として失効した年次有給休暇を取得できる制度(ライフサポート休暇)を新設するなど、制度拡充を継続的に進めています。

2026年には次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と育児の両立に取り組む子育てサポート企業として、厚生労働省から「くるみん認定」を受けました。



育児休業制度の利用者数と取得率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
男性(名)	120(100)	122(100)	141(100)	123(100)	130(100)	107(100)
女性(名)	22(100)	21(100)	20(100)	25(100)	24(100)	28(100)

※ ()内は取得率(%)。

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。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。ま

た、無記名の意識調査の実施や研修など、多様性への理解を深める取り組みを継続的に推進した結果、企業のLGBTQ+に関する取り組みを評価する「PRIDE指標」にて、最高評価の「ゴールド」認定を受けました。



安全・品質・環境

最重要な項目として管理し、
経営基盤の安定を図る

執行役員
安全品質環境管理本部長
池田 寛



当社においては、安全・品質・環境の確保・保全は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。

労働時間の削減や担い手不足への対応と、生産性向上の課題の中で、法規制やルールの順守、人権の重視の重要性はますます高まり、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。

このような社会環境の中で、安全・品質・環境の管理を一つひとつ着実にやっていくことは、お客さまや社会からの期待と信頼に応え、企業を発展させていくために必要不可欠であると考えています。

当社においては、社長方針にSQE基本方針を設定して、作業所をはじめとする前線と、支店、本部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、社会やお客様の高い信頼を得る
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、建築や土木等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。

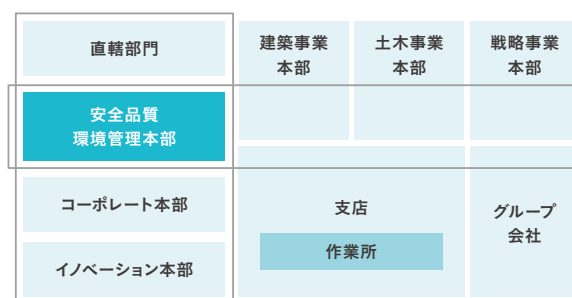
従来、建築、土木、戦略の各事業部門が、独自の仕組みを構築して管理を進めてきた安全・品質・環境管理の考え方は踏襲しながら、会社全体を俯瞰した時の問題点や課題、あるいは各事業本部の活動のほかの領域での活用の可能性などを、部門横断的な視点で確認し、作業所をはじめとする最前線が効果的な行動をとれるように対応していきます。

また、社会状況の変化や要求事項の多様化、AIの急速な発展により仕事のやり方や志向の変化など、常に変化する状況の中で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。

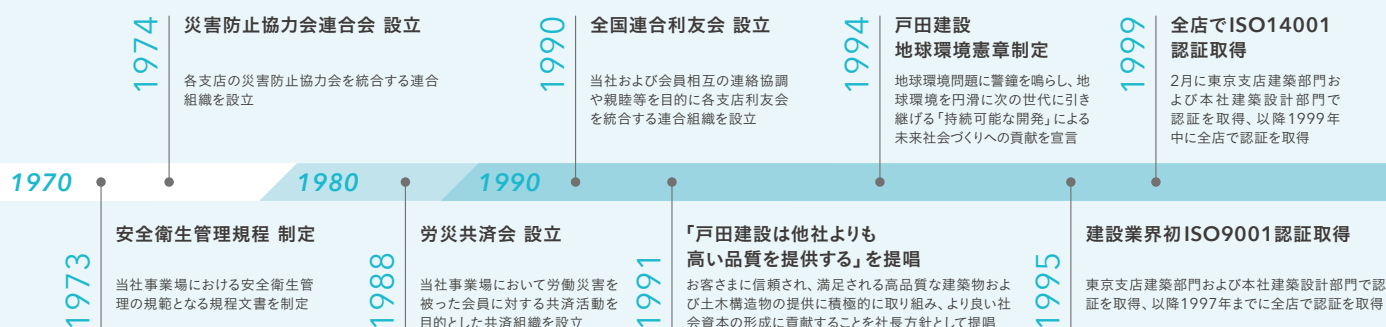
不動産事業、エネルギー事業や技術開発製品等の領

域についても、その製品保証などを明確にする必要もあります。

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。



企業活動への影響



安全

当社は、「安全第一」「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回避する。設計活動においては、安全に施工、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、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、安全で快適に働くための労働環境を整備する等、

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。

この考え方に基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ていくことを目指しています。



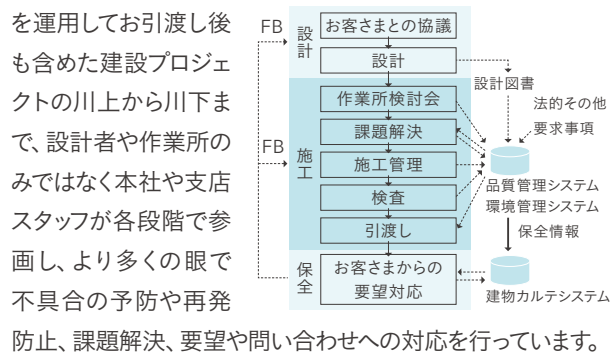
品質・環境

品質管理では、お客さまや社会へ納得いただける品質を目指してご要望を把握して設計・施工に反映していきます。その過程で、引き渡し後の安全性や使い勝手、耐久性等、様々な観点でも確認して、長く安心してお使いいただける建設物をご提供することで、ご期待に応えるよう努めていきます。

環境管理では、法規制等の順守はもとより、温室効果ガスや建設廃棄物の削減を通して、社会課題である低炭素社会、循環型社会の実現に貢献していきます。

「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や社会へご迷惑をおかけしないための「再発

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（概念図）



防止、課題解決、要望や問い合わせへの対応を行っています。

2003 戸田建設労働安全衛生マネジメントシステム (TODA-OHSMS) 導入

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、独自の仕組みを構築・導入

2013 お客センター設置

お客さまからの要望や問い合わせへの円滑な対応を目的として設置

2017 「安全は、単なる優先順位ではなく、中心となる価値である」提唱

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提唱

2025 安全品質環境管理本部を新設

安全・品質・環境を重要な管理項目と改めて位置付け、各事業本部を横断的に管理する組織として新設

2000 国内建設業界初

ゼロエミッション達成
混合廃棄物分別の徹底等により、埋立処分ゼロを達成

2004 CS推進部設置

「建物カルテ」により一元管理された情報を活用して、竣工後建物の保全業務を実施

2015 安全管理統轄部 設置、危険体感施設 開所

安全衛生体制の強化を目的に安全管理統轄部を設立、また社有地に危険体感施設を開所

2018 「安全ポータル」運用開始

災害情報や労務管理を集約した安全管理の統合システムを独自に開発して運用を開始

イノベーション・研究開発

新たな価値創出を加速し、
戸田建設の次なる成長ステージを切り拓く

執行役員副社長
イノベーション本部長
中原 理揮



イノベーション本部体制

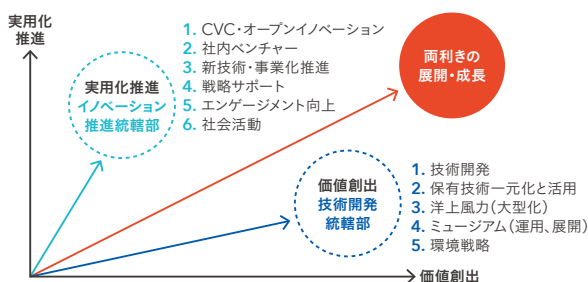
イノベーション本部は、社会・環境の変化を見据え、将来像を明確に示すとともに、社会課題の解決に向けた新たな価値創造を牽引していきます。技術の創出から開発、実用化、社会実装までを一貫して推進する体制のもと、独自性の高い突出価値を継続的に創出します。

当本部の活動は、深化（「技術開発統轄部」と）探索（「イノベーション推進統轄部」）の二つの機能で構成され、「深化と探索の両利き」の実践で、持続的な成長を支えます。

「技術開発統轄部」は、「技術研究所」（建築・土木中心に研究開発を推進）と「知財・技術最適部」（保有技術一元管理および活用の全社最適）で構成され、あわせて洋上風力発電事業における風車の大型化・量産化に向けた技術開発や、当社の環境活動の推進といった重点領域も本部直轄部門と共に担います。

「イノベーション推進統轄部」は、成長が期待されるスタートアップ投資支援、社内ベンチャー育成、新技術事業化推進、洋上風力発電事業の包括的戦略策定などの支援機能とともに、エンゲージメント向上や社会活動に関するESGB[※]施策を推進しています。

価値創出と実用化推進、両利きの展開・成長体制



※ 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)

事業戦略と機能戦略の連動による突出価値創出

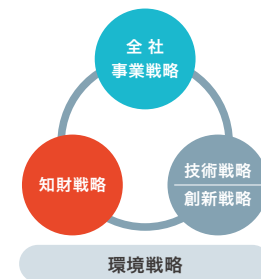
当社は、全社の事業戦略と最先端の技術戦略、創新戦略、知財戦略を一体的に連動させることで、期待価値を最大化し、持続的な突出価値創出を図っています。

技術戦略は、建築と土木を柱に策定され、建築は、労働力人口減少への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・業務環境の実現、事業戦略への技術貢献の5ジャンルで構成しています。土木は、得意分野のさらなる強化、国家的プロジェクトへの対応力強化、洋上風力大型化対応技術確立、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ジャンルで構成しています。

創新戦略は独自の価値創出を担う機能戦略です。「新結合の探索」（CVC・オープンイノベーション）、「優れたアイデアの活用」（社内ベンチャー制度）、「展開活動」（保有技術価値の最大化）を相互連動し、新たな価値を創出します。

知財戦略は、関連戦略と連携し、知的財産の創出・管理・活用の強化と他社知財の活用を推進、知財価値最大化を図っています。

全社事業戦略と技術・創新／知財戦略三位一体のイメージ



創新戦略における「知の結合」

2025年に策定した創新戦略の推進基盤として「IMS＝イノベーションマネジメントシステム」の構築と、技術開発とイノベーション推進を担う2つの統轄部の連携強化を

推進。開発中技術の補完要素を特定し、探索したスタートアップ技術等を明確化の上、PoCなどの技術連携を推進し、価値創出につなげます。

仕組：IMSの構築目的

①戦略の言語化	②再現性の獲得	③対外的信頼
「両利きの経営」を組織の標準OSへ経営判断と現場活動を結ぶ共通言語を確立	属人化イノベーション活動を仕組み化成功/失敗の双方が組織知となり循環	IMSのある組織として競争優位が確立されるCVC投資先・共創パートナー・人材獲得・ブランディングetc

手法：連携強化&PoC支援

①補完要素の特定	②外部技術の明確化	③内外技術の連携
保有技術や開発中技術を突出価値へ昇華させるさらなる差別化に必要な補完すべき要素を特定する	探索済みのスタートアップ技術の有効性を検証外部技術の明確化を実施し社内技術の補完を探る	社内外の技術連携の可能性を裏証するためのPoC設計と施工の知見に基づく技術検証を価値創出につなげる

技術研究開発の動向と中長期戦略

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」の実現に向けた戦略に基づき研究開発を推進しています。また、経営資源を有効活用する全社最適の観点から、建設産業共通の課題については、「協調領域」として建設RXコンソーシアムの活用などにより研究開発の効率化を図っています。一方、差別化を図るべき「競争領域」については、確固たる強みとして確立すべく独自に取り組むとともに、筑波技術研究所の施設整備を通じて研究開発基盤の強化を進めています。

特に、喫緊の課題である労働力不足への対策として、機械化・自動化技術やICTを活用した省力化・安全性向上技術の開発に注力しています。建築分野では「TODA BUILDING」で実証した施工技術などの進化・高度化に取り組んでいます。土木分野では、山岳トンネル工事向け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向け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

強化に注力しながら、工種ごとに施工の自動化、省力化、安全性向上等を目的とした研究開発を実施しています。

さらに、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を進めるとともに、資源循環や生物多様性への対応も強化しています。加えて、筑波技術研究所の充実と活用により、地震や洪水への対応など安全・安心関連技術や、木質材料の活用など環境配慮に資する技術力の向上に努めています。また、設備制御のスマート化など、顧客価値創出に向けた研究開発にも取り組んでいます。一方、土木分野では、激甚化する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研究開発として、粘り強い河川護岸などの防災・減災技術や老朽化した函渠の調査・更新技術など社会インフラの維持・整備技術における「突出価値」創出に努めています。



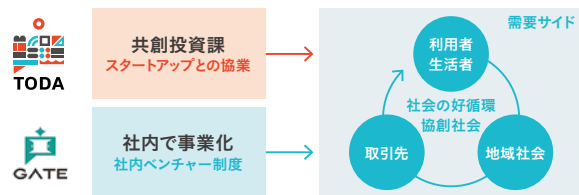
筑波技術研究所(仮称)構造材料棟



山岳トンネル切羽無人化施工システム Optiss®

CVC・社内ベンチャー

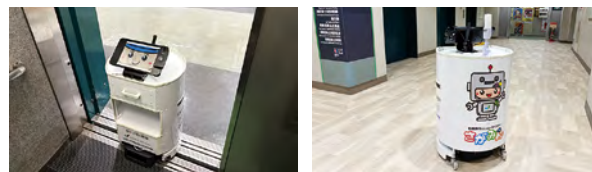
当社では、CVCによる価値共創に取り組んでいます。2020年から3年毎に総額30億円の投資枠を設け、15社6ファンドへの出資を実行しました。社内ベンチャー制度は、第4期の活動中で、通過案3件の事業化に取り組んでいます。



ロボットフレンドリーな環境の構築

当社は「ロボットフレンドリービルディングデザイン」を掲げ、ロボットの導入を推進しています。

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、庁舎にて配送ロボットの実証実験を実施しました。



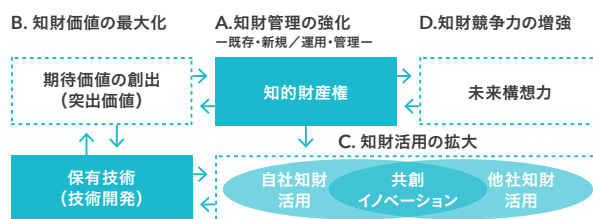
相模原市内企業が開発したロボット「はこまる」

知的財産活動

当社では、「知的財産マネジメント方針」に基づき、知的財産の創出・活用を推進しています。社内には知的財産委員会を設置し、知的財産活動の戦略や方針を策定するとともに、発明等の創出促進に取り組み、適切な権利化とポートフォリオ管理を進めています。

さらに、市場ニーズや事業戦略を踏まえて重点領域を見極め、知的財産の選択と集中を図るとともに、保有知的財産の活用や他社知的財産の分析・導入を通じて、研究開発成果の保護、事業実装の加速、差別化領域の形

成に取り組んでいます。これらにより、競争優位の確立と知財リスクを低減し、事業を支える知財基盤強化と知財価値最大化につなげています。



DX 戦略

人財とデジタルで、
新たな価値を創出する

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」の時代にあります。顧客ニーズが多様化し不確実性が増す経営環境において持続的な成長を実現するためには、この変化を捉え自らを柔軟に変革し続けることが不可欠です。当社は、DXビジョン2030として「『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」を掲げています。

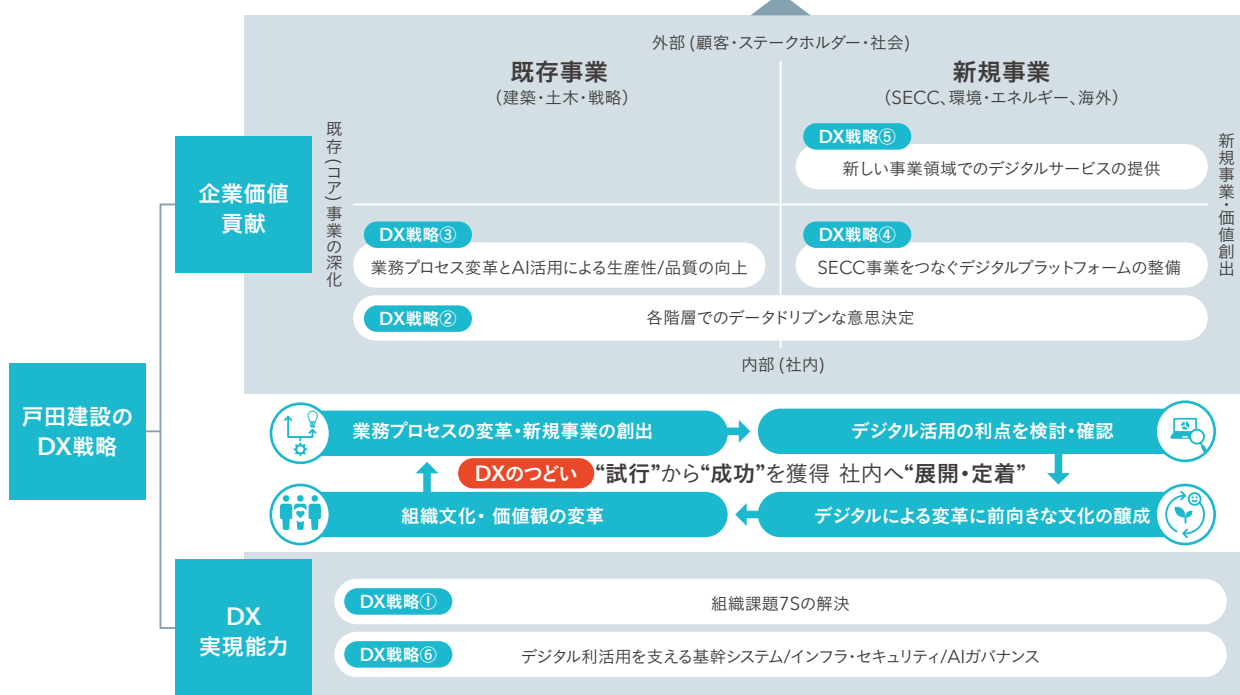
2025年度の生成AIの急速な進歩と実務利用の進展を踏まえ、2026年3月には「GenAI推進課」を新設いたしました。今後は「AI基本方針」に基づく「AI利用ガイドライン」のもと、安全かつ積極的なAIの利活用を強力に推進します。また、本業での飛躍的な生産性向上を達成するため、「人」がAIと高度に協業して業務を遂行する企業体への進化を目指します。第四の経営資源である情報を効果的に循環させ、単なる業務効率化を超えた、新たな価値創造と豊かな社会の実現にも貢献してまいります。

DX戦略の全体像

当社は現在、独自の「突出価値」を創出し続けるための、組織的な実現能力(ケイパビリティ)の強化に注力しています。社員のデジタルリテラシー向上に加え、生成AIを全社員が安全かつ高度に活用できる「Toda-AI-Portal™」や、第四の経営資源である情報を最適に循環させる「データ基盤」を整備し、拡充しています。これらの基盤は、単なるIT投資ではなく、意思決定の迅速化と事業競争力を支える戦略的インフラとして位置付けています。

また、小さな成功体験を得ることを通じて、変革に前向きな風土醸成を図り、変革活動を拡大していく「成功ループ」の仕組みづくりにも取り組んでいます。本部横断の関係者が集まり、全社最適の視点から議論を深める「DXのつどい」と、そこで培った関係性を活かしてDX戦略を各事業戦略や機能戦略と密接に連結させています。現場での小さな「試行」から「成功」を生み出し、それを速やかに「社内展開・定着」するプロセスを着実に進めています。

“突出価値の創出”



デジタルの力で変革を生み出す人財へ

戸田建設のDX人財の育成方針は、「突出価値」の創出に向かって、常識に縛られず、自律的に挑み続ける人財を育成することです。

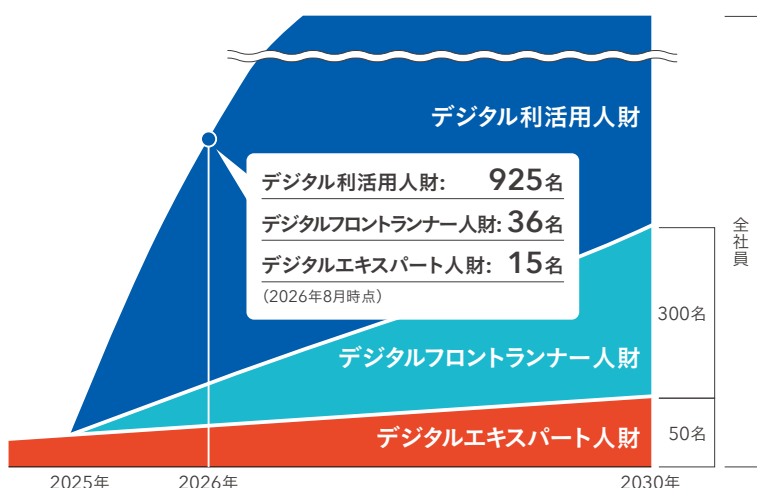
まず、全社員がデジタル利活用人財として、AIやデジタルの活用の幅を広げられるよう、デジタルリテラシー向上に取り組んでいます。

デジタルフロントランナー人財は、組織や個人の業務課題を定義し、デジタルを活用した課題解決力を持って

います。ノーコード・ローコードツールを活用した業務改善アプリ作成や、データ分析による業務状況の可視化レポート作成など、実務に根差した改善に取り組んでいます。

デジタルエキスパート人財は、リカレント教育を経て、より高度な専門スキルを身につけた人財です。社内課題の解決や、社外向けの価値提供サービスの開発のミッションを担っています。

2030年度に向けたDX人財



人財の定義

■ デジタル利活用人財

デジタルツールやデータを積極的に実務に活用し、業務改善や効率化を実現する人財

■ デジタルフロントランナー人財

デジタルで課題解決するスキルやデータ分析力を活用し、主体的に業務プロセス改善や生産性向上を実現する人財

■ デジタルエキスパート人財

高度なデジタルスキルを持ち、専門的なデジタル開発プロジェクトで技術力を発揮する人財

デジタル起点の成果物を、社内外の価値へつなげる

デジタルエキスパート人財は、内製開発や外部ベンダーとのアプリ開発を通じて特許を出願するなど、常識に縛られず、社内外の課題解決につながるデジタルサービスを創出しています。具体的には、若手社員の成長を記録するツール「ニヤリポ」をはじめ、生成AIを活用した業務支援基盤「Toda-AI-Portal™」、スマートオフィスサービス

「T-BuSS®」などが挙げられます。アプリ開発で培った知識やノウハウを生かし、社内ベンチャープログラム「GATE」（[P45「新事業領域の探索と挑戦を牽引する人財の育成」](#)を参照）などの仕組みを活用しながら、顧客・社会への価値創出につなげる事例も生まれています。施設管理業務を効率化する「RAKU-PLAT™」は、その先駆的な事例です。

社内価値の向上



ニヤリポ

若手社員の業務と成長を可視化し、自発的な挑戦を支えるアプリです。目標設定・業務経験・評価・面談を結び付け、OJTを通じた人財育成に貢献します。



Toda-AI-Portal™

建設知見を活かし、生成AIによる業務変革を支え、お客さまへのより良いものづくりという価値を提供するための生成AI基盤です。

顧客価値の創出



T-BuSS®

設備操作から環境の可視化、会議室予約まで手元でスムーズに行えるオールインワンアプリです。ビル設備やサービスを統合し、快適で効率的なオフィス環境を提供します。



RAKU-PLAT™

施設情報や点検記録をクラウド上で一元管理し、探す手間や判断の迷いを減らして、施設管理業務の効率化とナレッジ共有を支援するサービスです。

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、協会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、建設業法改正に伴う適正価格/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、米国の通商政策や地政学リスク

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、安定した人材・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、脱炭素社会に向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

土木事業における受注環境は、多面化・多様化する官民からの要請を背景に、当面の間は堅調に推移するものと考えられます。具体的には、①豪雨や大地震等の激甚災害に備える防災・減災対策、②老朽化インフラのメンテナンスや更新需要、③脱炭素とエネルギー安保を背景に期待の高まる再エネ市場拡大、④安全保障への脅威に対応する防衛施設の整備・強靱化といった新しい大きな流れです。これらに向けた公共投資や官民連携プロジェクトは、一過性のものではなく「中長期的な国家戦略」として位置付けられています。

一方で、市場は就業人口減少や日本を取り巻く環境の

急激な変化(VUCA)に直面しています。業界全体として、深刻な担い手不足や技能労働者の高齢化、働き方改革による時間外労働上限規制への継続的対応を迫られているほか、世界的な原材料・一次エネルギーの高騰、人件費や資材価格の上昇といったコスト面での不確実性も無視できません。

このような市場環境において、企業には想定されるリスクへの対応と、逆に変化を好機と捉える姿勢が求められています。リスクに対して考えられる対策を十分に講じながら、「機会」を逃さぬよう土木事業本部は強みを最大限に発揮し、社会とお客さまに貢献してまいります。

戦略事業

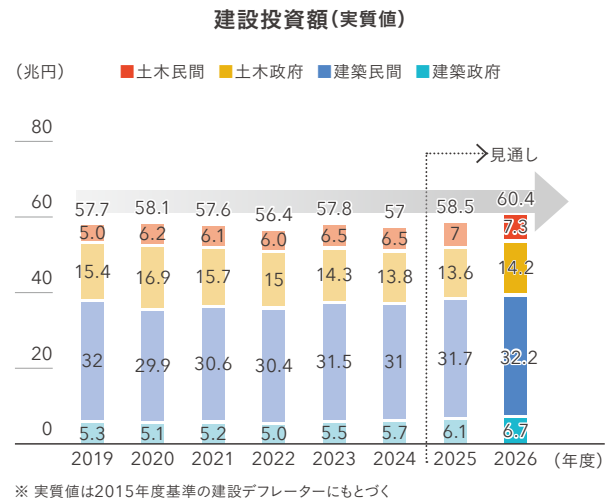
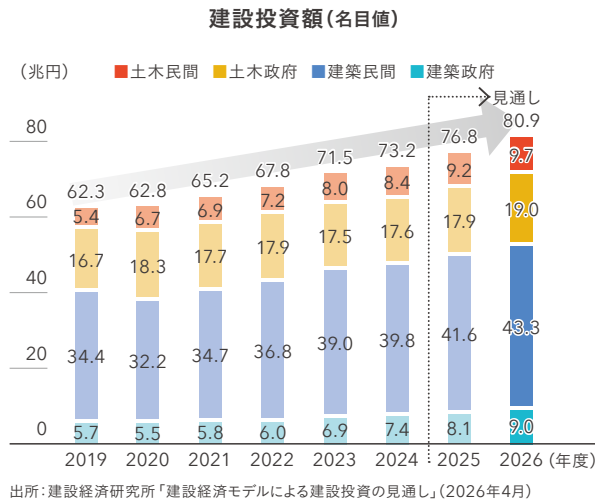
2025年度の日本経済は、緩やかな回復基調を維持しつつも、中東情勢の影響や物価上昇の継続を受けて、成長ペースはやや鈍化しました。個人消費は、物価上昇の影響が続く一方で、雇用・所得環境の改善を背景に底堅く推移し、企業収益も外部環境の不透明感が続く中で、全体として高水準を維持しました。また、日本銀行は経済・物価情勢を見極めながら、政策金利の引き上げを通じて金融緩和の度合いを段階的に調整する姿勢を示しており、今後も為替や物価、資源価格の動向を注視していく必要があります。

世界経済においては、米国の「America First Trade Policy」を軸とする通商政策の転換により、追加関税措置の拡大や政策不確実性の高まりが、世界の貿易・投資・供給網に広範な影響を及ぼしました。主要国際

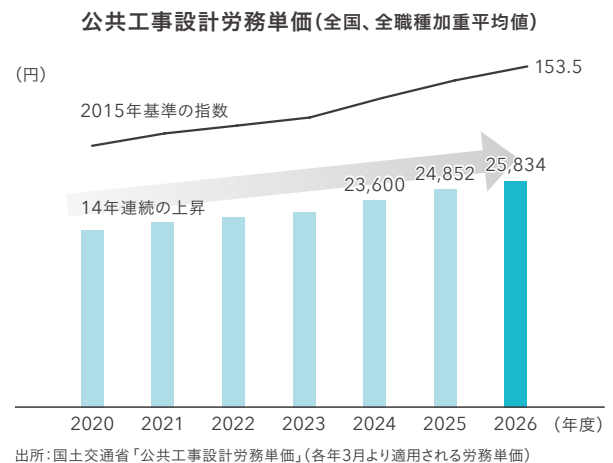
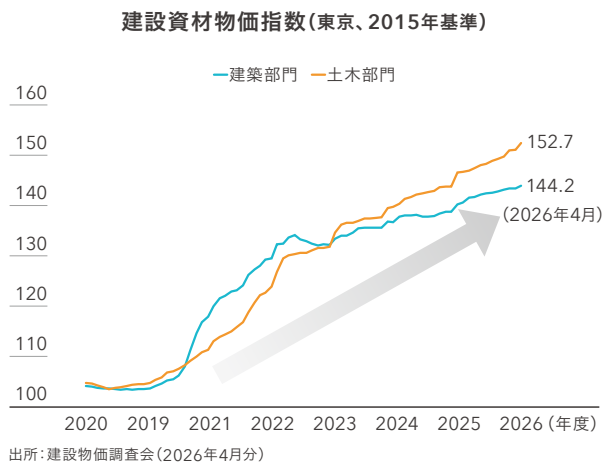
機関は2025年から2026年にかけての成長見通しを相次いで下方修正しており、グローバルサプライチェーンの再編や資材コスト、輸送費の上昇など、日本経済への影響も無視できない状況です。加えて、米国ではパリ協定からの離脱やエネルギー開発規制の緩和など環境・エネルギー政策の見直しが進み、再生可能エネルギー分野を含む脱炭素・グリーントランスフォーメーションの推進にも影響を及ぼす可能性があります。

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。

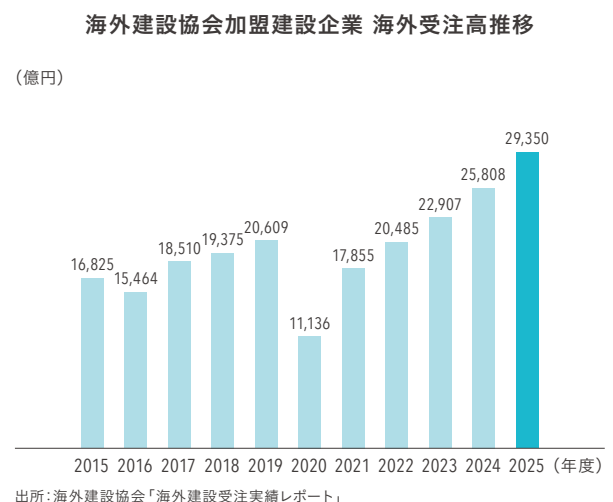
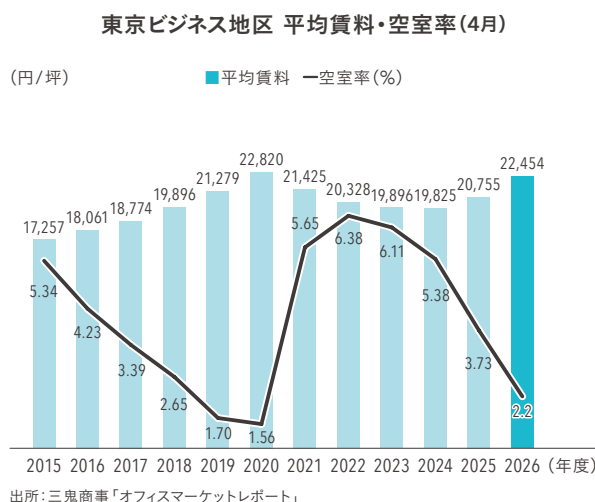
建設投資の動向



建設コストの動向



不動産市況の動向



建築事業

DXで真の課題を解決し、
力強い建築事業本部へ
新たな一歩を踏み出す

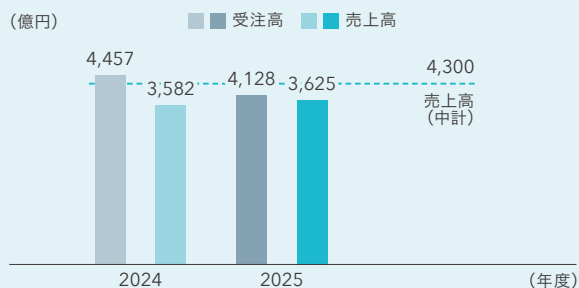
執行役員副社長
建築事業本部長
曾根原 努



中期経営計画 目標値

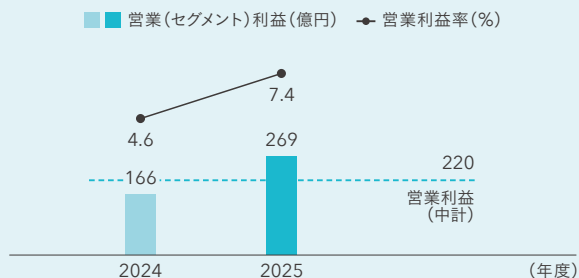
営業利益 **220** 億円

受注高(個別)・売上高



2025年度の売上高は3,625億円(前期比1.2%増)、受注高は手持工事が豊富なこともあり4,128億円(7.4%減)となりました。

営業(セグメント)利益・営業利益率



2025年度の営業利益は適正受注の継続・手持工事の回復により、完成工事利益率が向上し、269億円(営業利益率7.4%)で中計(220億円、5.1%)を上回る結果となり、今後も順調に推移する見込みです。

現状認識

機会	- BIM・AIをはじめとするデジタル技術の進化 - ZEB[※]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・PCa化・自動化 - 外国人財採用の強化

※ Net Zero Energy Building (ネット・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



福岡市拠点文化施設



千葉県文化会館(改修)

中長期的な戦略

市場環境としては、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、お客さまの期待を超える価値を提供することが必要です。提案力強化のための人財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活用に向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。海外では、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するとともに、他の現地法人ともシナジーを作り出し、グローバルに建築事業を強靱化することによって未来の可能性を拡げていきます。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することができると考えています。協力会社の人財確保や経営基盤強化に向けて協働することで、安定した施工体制確保につなげていきます。

エネルギー関連においては省エネ・創エネ等のソリューションを組み合わせた最適な価値提供を行い、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

関連する主なSDGs



昭和医科大学鷺沼キャンパス整備工事

本工事は、昭和医科大学創立100周年記念事業の一環として、神奈川県川崎市宮前区鷺沼に新たなキャンパスを整備するプロジェクトです。この「鷺沼キャンパス」には、医学部・歯学部・薬学部の2・3年次と4年次の一部、保健医療学部の2～4年次、助産学専攻科の学生約2,000人が学ぶための、講義室や実習室などが計画されています。

敷地面積は約36,800m²で、東急田園都市線 鷺沼駅からほど近い閑静な住宅街に位置しています。キャンパスは校舎3棟とカフェ棟、自然教育庭園で構成され、建物自体は高さを抑えた、平面的な広がりのある計画となっています。特に、実習棟と講義棟は、円弧形状の意匠が特徴です。自然教育庭園は、高低差を活かした水景と、多様な植栽が広がる計画となっており、一部を地域開放する予定です。また、カフェ棟は木造構造や木質耐震壁を採用するなど、木材を積極的に活用している点も大きな特徴です。

施工においては、周辺道路レベルと施工レベルに約12mの高低差が生じる箇所があるため、2段山留めを採用し、敷地周辺への影響を最小限に抑える計画としています。また、校舎3棟を同時に施工する計画であり、鋼製型枠、基礎梁・柱鉄筋の先組み、小梁・パラペットのPCa化など、工業化工法を積極的に採用し、生産性の向上を図っています。さらに、綿密な工程計画を策定することで、高品質で、安全性および生産性に優れた施工を実現しています。



画像提供(上): 株式会社 日本設計

土木事業

次世代のインフラと
価値を創る、
DX・GXを原動力とした
持続可能な成長に向けて

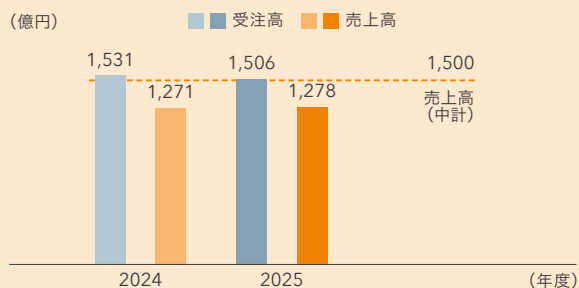
執行役員副社長
土木事業本部長
藤田 謙



中期経営計画 目標値

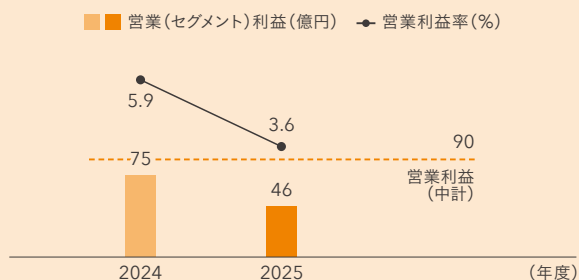
営業利益 **90** 億円

受注高(個別)・売上高



2025年の売上高は、1,278億円(前期比0.5%増)となり、また受注高(個別)は主に国内民間工事の減少により1,506億円(前期比1.6%減)となりました。

営業(セグメント)利益・営業利益率



2025年度の営業利益は、一部大型民間工事の採算性低下により完成工事利益率(個別)が12.9%(前期比2ポイント減)となり46億円、営業利益率は3.6%となりました(中計値90億円、6.0%)。

現状認識

機会	- 脱炭素社会の実現とエネルギー安全保障に向けた再生可能エネルギー市場の拡大 - 継続的な防災・減災、国土強靱化政策の推進 - インフラの老朽化対策(メンテナンス・更新需要)が本格化 - 防衛施設の整備・強靱化が国家課題に
土木事業の強み	- 五島洋上風力発電事業を含め、数多くの再エネ発電施設建設で培った幅広い対応力 - 山岳トンネルや都市インフラ、土地造成などの実績と技術力 - クロスファンクショナルな連携により新技術を生み出す企業風土と成長性 - SECC (Smart Energy Complex City) をはじめ、再エネを核とした様々な提案プランを保有
リスク	- 請負工事に傾斜した組織構成と社内マインド - 加速度的に進行する温暖化と大規模化する自然災害 - 時間外労働の上限規制・将来の担い手不足・酷暑化への対応 - 緊迫化する国際情勢、インフレ・為替変動による資材不足と価格上昇
リスクへの対策	- PPPへの積極的な取り組みと、性能発注方式への対応力および技術提案力の強化 「環境への配慮」にとどまらない、事業の持続可能性と競争力を向上させる技術開発 - DX技術やBPOの積極活用による生産性向上と、働く人から選ばれる就業環境の整備 - 為替リスクおよびリーガルリスクの管理と、サプライチェーン上のボトルネック補強

実績紹介



四国地震整備津山トンネル



所沢市第2一般廃棄物最終処分場

中長期的な戦略

土木事業においては、豪雨や大地震等による激甚災害への備えとしての防災・減災、インフラの老朽化対策（メンテナンス・更新需要）が本格化しています。さらに、脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー市場の拡大、さらには緊迫化する国際情勢に対応するための防衛関連施設の整備・強化など、社会からの要請はこれまで以上に多面化・多様化しており、産業全体として大きな転換期を迎えています。

これらに伴う公共投資や官民連携プロジェクトは、一過性のものではなく中長期的な国家戦略として位置付けられていることから、土木における受注環境は、当面の間、堅調に推移するものと考えられます。

一方で、私たちは深刻な担い手不足や技能労働者の高齢化、働き方改革（時間外労働上限規制や酷暑対策）という、業界全体の構造的課題にも直面しています。この環境変化を「次世代のスタンダードを築く好機」と捉え、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の上昇やインフレに対しても、サプライチェーンの育成・強化や適正な価格改訂を適宜行いながら、お客さまや社会の潜在的なニーズに寄り添ってまいります。

これまで培った山岳トンネルや都市インフラ、土地造成など土木のコア事業をさらに深化させます。そのうえで、浮体式洋上風力発電をはじめとする再生可能エネルギー、インフラ再生、区画整理、海外プロジェクトといった成長分野へ、戦略的かつ継続的なリソース投入を図ります。

このために必要な新しい技術や事業スタイルを開発し、社内外のあらゆる組織との協働体制や連携を深めながら新たな価値創造に注力します。また、持続可能な社会の実現（GX）に向け、現場事務所のZEB化や使用電力のRE100化等も推進し、単なる「環境への配慮」にとどまらず、事業の持続可能性と競争力を向上してまいります。

成長戦略を実現するカギは組織と人財にあります。クロスファンクショナル（組織横断的）な連携を可能にする柔軟な発想や、心理的安全性を浸透させるとともに、常に適正な利潤を上げる収益力を確立していきます。ガバナンス面においても、単なる法令・ルールの遵守ではなく、それが持つ意味を「原理原則」から社員が考えることで、実効性のあるものにします。その基盤となる社員の高いエンゲージメントとスキルを、社会貢献とお客さまの満足のために提供し、三方良しの好循環を創ることが土木事業の本分であると考えております。

現下の国内外の情勢を見渡しても、文字どおりVUCAの中での事業経営が求められています。その一方で、生成AIをはじめとするテクノロジーの進歩や、この日本が伝統文化と外来文明とを融合した成熟した社会であることなど、企業が投入できるリソースは格段に高まっていると感じられます。土木事業本部は、これらを余すところなく事業に活用し、社会やお客さまから選ばれ続ける企業グループを構築してまいります。

プロジェクト紹介

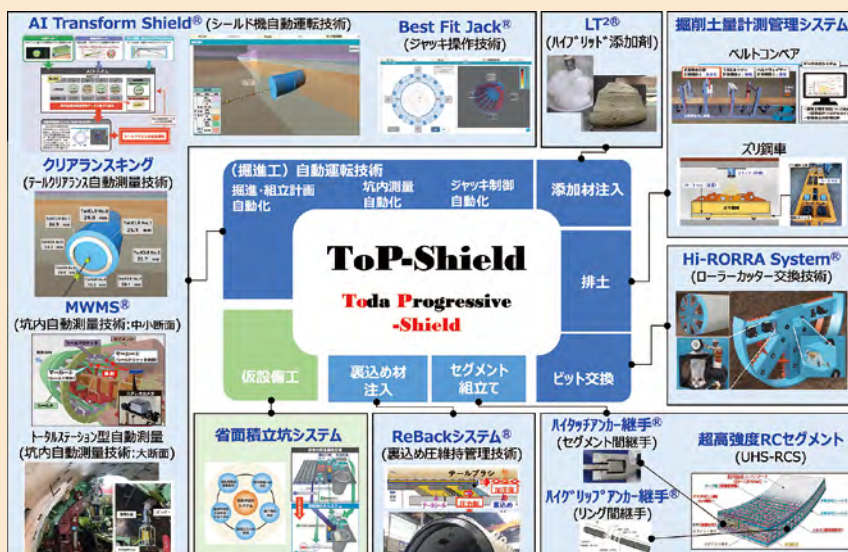
関連する主なSDGs



ToP-Shield

当社はSQE（安全、品質、環境）を中心に据え、工種毎の開発技術群を「ToP」シリーズとして展開しています。シールド関連技術群「ToP-Shield」は、AIによる自動掘進・姿勢制御技術「AI Transform Shield®」を軸に、自動化・計画最適化技術を開発・統合し、現場の安全と品質向上、施工管理の効率化・省人化を推進します。

今回紹介した「ToP-Shield」のほか、「ToP-NATM」などの各技術群は当社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。



【ToP-Shield】AI Transform Shield®を軸としたシールド工事の施工自動化技術

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

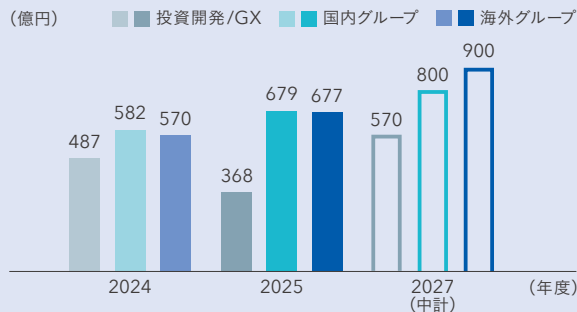
執行役員副社長
戦略事業本部長
植草 弘



中期経営計画 目標値

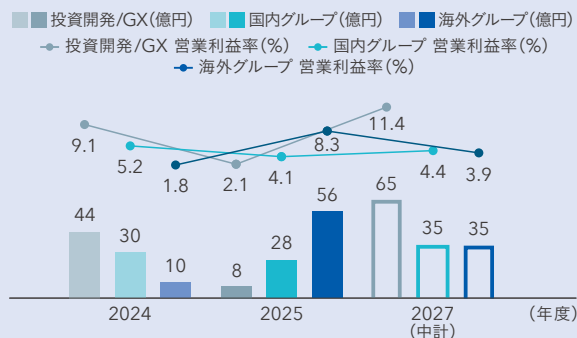
営業利益 投資開発/GX **65** 億円
国内グループ **35** 億円
海外グループ **35** 億円

売上高



2025年度の売上は、米国会社の販売用不動産の売却や国内建設子会社における大型工事の進捗などが寄与し、9期連続の増収となりました

営業利益・営業利益率



米国会社の販売用不動産の売却が寄与し、増益となりました。

現状認識

機会

- 2050年カーボンニュートラルに向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等、多種多様な人材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ヨコ展開
- 業界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
- 多様な案件で培ったノウハウとデータを活用した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伴うガバナンス低下
- 社員の退職

リスクへの対策

- 外部有識者、コンサル等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強化体制の構築
- 個の成長が組織の成果に結びつく人材確保・育成

実績紹介



TODA BUILDING オフィスエントランス



旧東京建設会館(取得)

中長期的な戦略

戦略事業本部は、「収益源の第三の柱を築く」というミッションのもと、成長投資を通じて事業規模の拡大と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の運営、M&A、五島の浮体式洋上風力発電など多様な施策を展開し、他社と差別化できる「突出価値」を創出。この成果は売上・利益の拡大に加え、社会・環境課題の解決やグループ総合力の強化に繋がっています。一方で、コストや金利上昇、国際情勢の不確実性、GX事業の制度変更等により事業環境は変化し、リスクが高まっています。こうした中、これまでの知見と、建築・土木事業本部やグループ各社との連携による「総合知」を活かし、社会課題解決に資する価値を創出します。さらに創出価値をROEやROIC等で可視化し、ステークホルダーの理解を得られる資本効率を追求します。

また、これらの価値を次世代の社員や地域社会へ還元し、挑戦と成長を実感できる環境を整えることで「社員の働き甲斐向上」を図ります。事業と人の成長を両輪で進め、持続的な企業価値向上を実現します。

● 投資の「循環型成長モデル」を確立する

これまでは「第三者への売却」までが投資開発事業の完結でしたが、私募REITの設立により、①同REITへの売却による早期の資金回収および次PJへの投資、②同REITで運用中の案件に対するPM業務、③当社の企画・提案による当該物件のリノベ・コンバージョン・建替え・有効活用等の実施、といった当社グループの関わりが持続する「循環型投資モデル」の実現を目指します。

● 重点管理事業を拡充し収益を確保する

「SECC事業」「環境・エネルギー事業」「海外事業」について、建築・土木事業本部やグループ各社と一体で事業拡充と収益確保に取り組みます。

SECC事業では、官民連携を軸に地域課題を解決する事業手法を創出。企画や用地取得等PJ初段からの参画で優位な事業展開を図り、土木・建築・グループ各社との協創で「一気通貫型事業」へと進化させます。環境・エネルギー事業では、五島での知見を活かし、再エネ事業の拡充と普及モデルの事業化を推進。国内外の提携先と協業し、発電からエネルギーマネジメントまでの一気通貫型事業を創出することで、脱炭素への貢献と収益確保の両立を目指します。海外事業では、東南アジア・オセアニアの建設および開発事業拡大に加え、北米での資産入れ替えやM&Aによる不動産周辺分野へ業容の拡大を図ります。各国の市場環境に即した価値創出と、施工・事業双方での参画を進め、当社グループの内部統制を確保しつつ、収益基盤を確立します。

● 人的資本の有効活用、組織力強化

率先垂範のマネジメントを徹底し、キャリア採用や外部知見の活用により、多様な人財の能力と成長環境を最大化します。社外留学やグループ間の人事交流、抜擢人事等を通じ、社員の自律的成長と働き甲斐の向上を促進。多様化・グローバル化する環境下において、グループ全体を見据えた人財の最適活用を進め、組織力の強化を目指します。

プロジェクト紹介

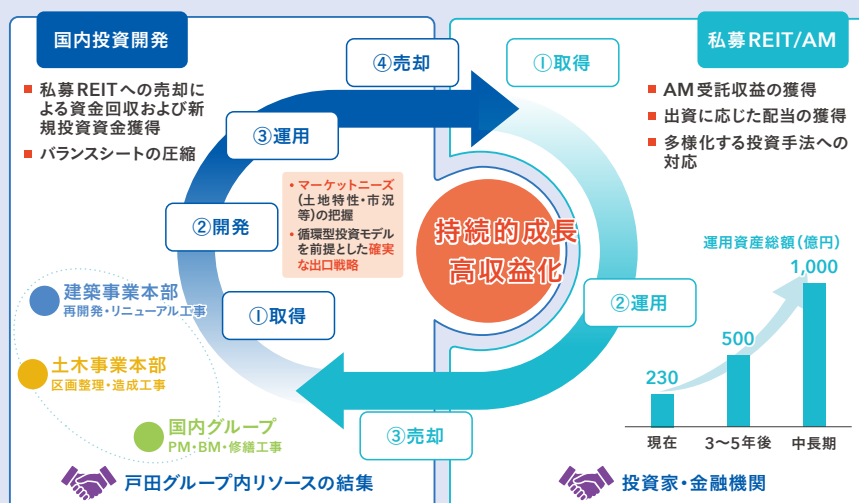
関連する主なSDGs



戸田建設プライベートリート投資法人

オフィス・物流・住宅・ホテルなど多様な不動産を、開発、建築・土木施工で培ったノウハウをつなぎ合わせ、価値向上させたうえで投資法人へ供給する仕組みを整えています。

これにより、売却による資金回収を次の投資へつなげ、バランスシートを肥大化させることなく、不動産事業の成長と経営効率の向上を実現する循環型投資モデルを推進していきます。



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

常務執行役員
グローバル事業統轄部長
嶋 義郎



グローバル事業が目指す姿は、社会と企業の持続的な価値を共に高めていくことです。社会からの認知やブランド力を高めるとともに、確固たる経済的価値や収益の獲得へと結びつけていきます。

このミッションを実現するため、私たちは国内と海外のネットワークを連動させたシームレスな顧客対応を徹底します。同時に、成長著しい海外市場の活力を自社の成長へと確実に取り込んでいくことを、事業の存在意義と位置付けています。

こうした取り組みを支えるのは、お客さまとの深い信頼関係や地域での存在感、建物LCC(ライフサイクルコスト)の強化や資産価値の最大化といった、私たちが培ってきた強固な事業基盤です。この揺るぎない土台のもと、各事業本部と連携しTODAグループの強靱化に貢献してまいります。

2025年-2027年3カ年基本方針

事業の成長を図り安定的に価値を創出する
ーTODAグループ全体の強靱化に貢献ー

グローバル事業 コンセプト体系図

MISSION
ミッション

社会の持続的価値／企業価値の向上

(社会認知) × (経済的価値)

(ブランド力) × (収益獲得)

PURPOSE
意義

国内外切れ目のない
顧客対応

海外成長力の取り込み
(収益化)

GLOBAL STRATEGY
グローバル事業方針

- 存在感のあるゼネコグループ組成
- 収益ポートフォリオ構築と不動産周辺事業の収益化
- 新市場・新分野への挑戦
- 自律、規律に根差したガバナンス

FOUNDATION
基盤・共通価値

顧客
ロイヤリティ

進出域内での
存在感確立

建物
LCC強化

資産価値
最大化

海外成長力
(新市場・新分野)

2025年度の主な施工実績



Showa Sangyo International Vietnam
New Factory **【ベトナム】**

構造	RC造
規模	地上4階
延床	7,904.94m ²
用途	事務所、工場



Lumentum Nava Site Expansion **【タイ】**

構造	N5棟SRC造、N6棟RC造
規模	N5棟3階、N6棟2階
延床	34,814m ²
用途	事務所、工場



ACS International School **【インドネシア】**

構造	RC造
規模	3階建て(教室用上部構造)2階建て(実験室用上部構造) スポーツセンター、管理棟および礼拝堂
延床	13,500m ²
用途	教育施設

プロジェクト紹介

関連する主なSDGs



ニュージーランド クイーンズタウンにおける新たな宿泊棟の建設が進行中

当社が、シンガポールを拠点とする Toda Asia Pacific Pte. Ltd. を通じて出資するニュージーランドの子会社、Coherent Hotel Ltd. は、現在運営中のホテル「Kamana Lakehouse」の隣接地に新たな宿泊棟を建設しています。全11棟の低層建物から構成される本プロジェクトは、2027年の完成を予定しています。当グループは本開発を通じ、ホスピタリティ事業のさらなる拡充を図るとともに、地域の観光拠点としての魅力を高め、グループ全体の企業価値向上に繋げてまいります。



水環境インフラ事業の強化を通じて持続可能な社会の実現に貢献

タイ戸田建設は、水処理エンジニアリングのパイオニアであるアクア西原 (AQUA NISHIHARA CORPORATION) を M&A によりグループ化しました。同社が持つ高度な水処理技術と、当社が培ってきた建設ノウハウを融合させることで、東南アジア地域における水環境インフラ事業を強化します。両社の強みを最大限に活かし、最適な水処理総合ソリューションを提供していく方針です。



ODA 事業によるドゥリケル病院の救急センター建設が本格始動

ネパールにて、日本の政府開発援助 (ODA) による無償資金協力事業「ドゥリケル病院外傷・救急センター整備計画」の工事が本格化しています。2025年5月28日には現地の首相や高官の出席のもと、起工式が盛大に執り行われました。本プロジェクトは同国の医療インフラを支える最重要事業の一つであり、現在も安全第一で順調に施工が進んでいます。地域社会の救急医療体制の整備と、人々の安心な暮らしの実現を目指します。



TATA 社によるインドネシア・ジャカルタの母子医療センターが竣工

当社の連結子会社である TATA 社 (PT Tatamulia Nusantara Indah) は、インドネシアのジャカルタにて建設を進めていた大手私立病院「Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk」併設の母子医療センターを2025年5月に無事竣工いたしました。本プロジェクトは、急速に発展する同エリアにおいて、母子医療への高まるニーズに応えるべく計画されたものです。今回の完成を通じて、地域の方々が安心して受診できる医療環境の整備に貢献し、同地域のさらなる発展と人々の健康的な暮らしを支えています。



Pusat Pelayanan Ibu & Anak RS PIK
(パンタイ・インダ・カプック病院 母子医療センター)

発注者	PT Mandaramedika Utama
用途	医療・福祉施設 (病院)
規模	地上6階、延床面積 12,981m ² 、RC造
竣工日	2025年5月

サステナビリティ実現への取り組み

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

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

TCFDやTNFD 提言に則した分析・開示を行っています。

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

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

戸田建設グループのマテリアリティ



○ サステナビリティの推進方針／推進体制

サステナビリティ推進体制の構築と運用

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

社会への情報発信

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



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

マテリアリティにもとづく取り組みテーマ

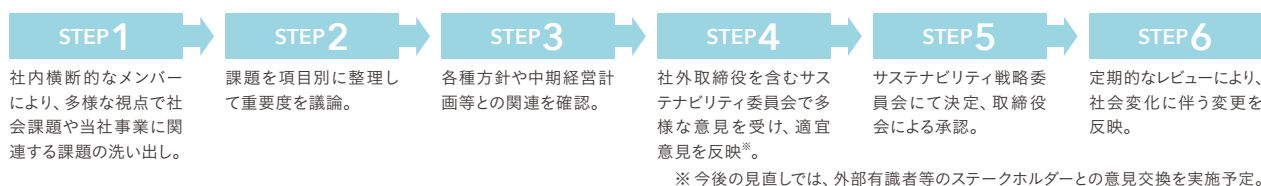
・戸田建設グループのマテリアリティ(重要課題)

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

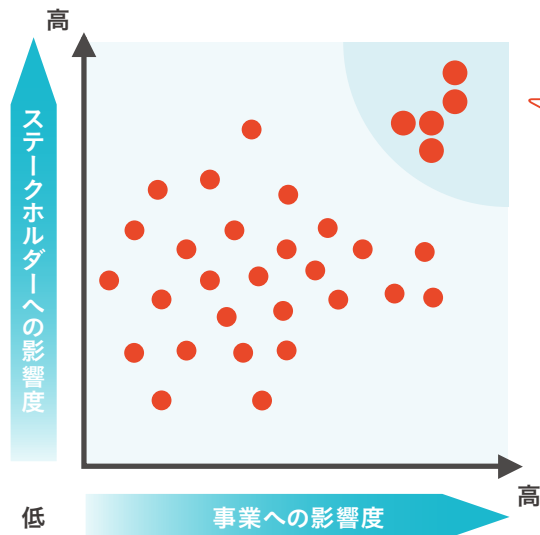
・マテリアリティの見直し

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

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



マテリアリティ	マテリアリティ説明	リスク
01 豊かな暮らしを支える街づくり	人々が安心して豊かに暮らせる、真のウェルビーイング社会を実現します。	- 人口減少・高齢化による国内建設市場の中長期的な縮小(長期) - 地震・激甚化する水害による工事・保有資産への物理的影響(短期～) - レジリエンス・ウェルビーイング等の高度化するニーズへの対応遅れによる受注機会の逸失(短期～中期)
02 環境課題解決への貢献	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指し、サプライチェーンを含む事業活動を通じて環境負荷の低減に取り組みます。	- カーボンプライシング導入や省エネ基準強化による資材調達・建設コストの上昇(中期～) - 猛暑・豪雨の激甚化による工事中断・現場の生産性低下(短期～) - 低炭素技術・自然関連対応の遅れによる受注機会の逸失と評判リスク(短期～中期)
03 技術革新と突出価値の創造	デジタル化と施工の効率化・自動化を推進し、データの活用と多様なパートナーとの共創で高い突出価値を創出します。	- 担い手不足と労務単価上昇が続く中、省人化・自動化技術の実装遅れによる生産体制・収益性の低下(短期～中期) - AI・データ活用等の技術革新への追従遅れによる提案力・競争力の低下(中期～)
04 多様な個性が輝く共生社会の実現	サプライチェーン全体ですべての人権と多様性の尊重、働き甲斐、働きやすさの追求により、『Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。』を体現し、集う力の強化により社会の持続的な発展に貢献します。	- 技能者の高齢化と時間外労働の上限規制による構造的な担い手不足(短期～長期) - 人材確保・定着の遅れによる施工キャパシティの制約と労務コストの上昇(短期～中期) - サプライチェーンを含む人権対応の遅れによる評判リスク(短期～)
05 持続的成長のための基盤の充実	持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスの充実に回り、お客様、株主様、社会からの信頼向上に努めます。	- コンプライアンス違反、品質・安全問題、情報セキュリティ事故による信用失墜・事業停止(短期～) - ガバナンス・情報開示が資本市場の期待水準に達しない場合の資本コスト上昇・株価評価の低下(中期～)



戸田建設グループの マテリアリティ

01. 豊かな暮らしを支える街づくり
02. 環境課題解決への貢献
03. 技術革新と突出価値の創造
04. 多様な個性が輝く共生社会の実現
05. 持続的成長のための基盤の充実

機会	取り組みテーマ	企業価値への影響	関連するSDGs目標
- 国土強靱化、都市再開発、BCP対応などレジリエンス関連需要の拡大(短期～中期) - 官民連携による地域創生ニーズの高まりを捉えたSECC事業の市場拡大(中期～長期)	- 人口減少・高齢化社会への対応 - 都市・建物のレジリエンス向上 - SECC(スマート・エネルギー・コンプレックス・シティ)の実現 - 社会課題解決に向けた地域連携と協創ネットワークの構築	- レジリエンス関連の技術提案力による受注競争力の強化 - SECC事業化による新収益源の創出	
- GX投資を背景としたZEB・省エネ改修・再エネ・エネルギー管理需要の拡大(短期～中期) - 浮体式洋上風力の先行知見を活かせる国内市場の立ち上がり(中期～長期) - 気候変動適応(水害対策・インフラ強靱化)関連工事の需要拡大(短期～長期)	- サプライチェーンを含む温室効果ガスの削減 - ZEB・省エネ建物の提供 - 再エネ電源拡大とDR等高度なエネルギーマネジメントの提供 - 資源循環の推進 - 自然再興の実現	- 環境関連需要(ZEB・洋上風力等)の取り込みによる売上成長 - CO₂削減と外部評価(CDP等)による資本コストの低減	
- 施工の自動化・ロボット化、AI・データ活用による生産性・品質・安全性の向上(短期～中期) - 免震・制振や特殊施工技術等の突出価値による価格競争にやらない受注獲得(短期～) - 建物のスマート化等、施工後の付加価値サービスへの事業領域拡大(中期～長期)	- 建物のスマート化 - 施工の効率化、自動化 - AI・ロボット技術の活用 - イノベーション、知の探索、知の結合 - 提供する製品・サービスの品質確保	- 施工の効率化・自動化による労働生産性の向上 - 突出価値による差別化と利益率の維持・向上	
- 働き甲斐と就労環境の改善による人材獲得競争での優位性の確立(短期～中期) - 多様な人材の活躍とエンゲージメント向上による組織の生産性・創造性の向上(中期～) - 協力会社を含む集う力の強化による供給制約下での競争優位(短期～長期)	- 人権と多様性の尊重(ジェンダー・LGBTQ+・障害者・人種・国籍等) - 従業員のQOL向上と働き甲斐・働きやすさの追求 - ハラスメントの撲滅 - 健康経営と労働安全衛生の確保 - サプライチェーンマネジメントの推進 - 協力会社の集う力の強化(担い手の育成および就労環境の改善)	- 担い手確保・就労環境改善による施工キャパシティの拡大 - エンゲージメント向上による生産性・品質の向上	
- 実効性の高いガバナンスによるステークホルダーからの信頼向上(短期～) - リスクマネジメント強化による経営の安定性向上と持続的な成長投資の下支え(中期～長期)	- コンプライアンスの徹底 - 株主・投資家との対話 - 取締役会の実効性向上 - 情報セキュリティを含むリスクマネジメントの強化 - グローバルガバナンス体制の強化	- 資本市場との対話とガバナンス強化による資本コストの低減 - リスクマネジメントによる業績ボラティリティの抑制	

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



マテリアリティ01

豊かな暮らしを支える街づくり

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

○ スマート・エネルギー・コンプレックス・シティの実現

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

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

● 次世代スマートオフィスアプリ「T-BuSS[®]」の展開と定着

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

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



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

● 内製開発と運用データの活用で「継続進化」をカタチに

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



スマートビルからスマートシティへ

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

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

● 地域連携と協創ネットワーク構築／レジリエンス向上

越前たけふ駅周辺まちづくり(越前たけふイノベーションシティ)

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

● DX・データ活用

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

策で新たな人の流れを創出します。

● 研究開発センター

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

● 中央街区

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



山形県酒田市との地域創生に関する包括連携協定の締結

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

具体的な官民連携分野としては、地域・観光資源や公

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



インフラの老朽化対策(メンテナンス・更新需要)

● 道央自動車道千歳川大橋(下り線)床版取替工事

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

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

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





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

ガバナンス/リスク管理

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

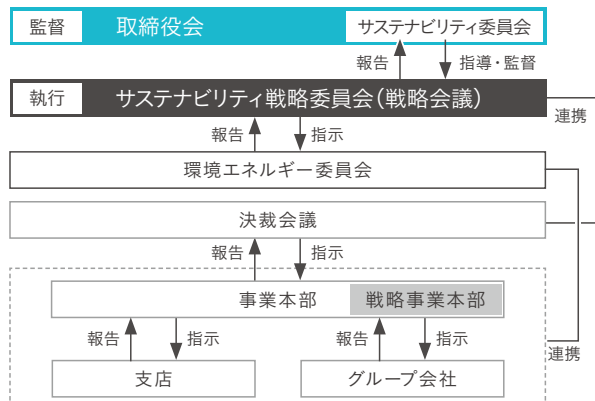
環境課題に関連するリスクと機会については、ステークホルダーへの影響も踏まえた「戦略的影響度^{※1}」および「財務的影響度^{※2}」から評価し、その重要度（優先順位）を設定しています。これらのリスクと機会の中から、環境エネルギー委員会での議論を経て重要リスクを特定し、サステナビリティ戦略委員会に報告しています。さらに、

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

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

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

環境課題解決の推進体制

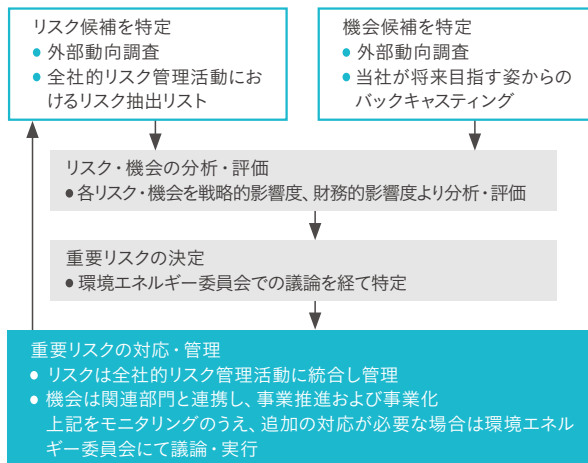


※1 リスクと機会の「影響度」と「発生可能性(4段階)」より評価。

※2 リスクと機会の「収益、費用、資産と負債、その他」における金額の閾値より評価。

※3 4℃シナリオ(RCP8.5シナリオ等)、2℃未満(1.5℃)シナリオ(NZEシナリオ等)を使用。

気候変動によるリスクと機会の管理プロセス



戦略

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

ています。

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

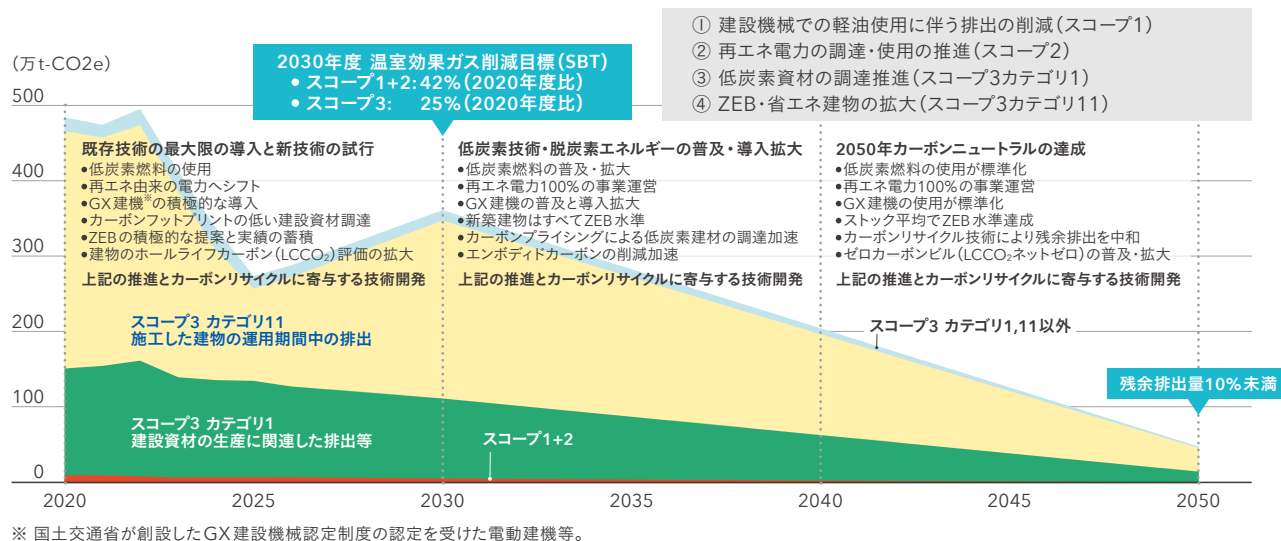
カーボンニュートラル実現に向けた行動計画

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

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

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

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



重要リスクと対応策

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

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

指標と目標

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

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

当社グループの各拠点について、順次再エネ電力への切替を進めています。

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

カーボンニュートラル目標と実績－温室効果ガス削減

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

カーボンニュートラル目標と実績－再エネ電力利用率

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

サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ目標と実績

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

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

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

※1 当社(単体)と国内グループ会社を対象

※2 当社(単体)を対象

※3 完成工事高1億円当たりの排出量

※4 建材資材の取引金額当たりの排出量

※5 竣工延床面積1㎡当たりの排出量

●カーボンニュートラルに向けた取り組み

環境配慮型燃料の採用拡大

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

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

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

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



RD 燃料



RD40を使用した杭打設重機
(協力:株式会社テクノックス)



サステオ51^{※2}を使用した発電機
(協力:カメイ株式会社)

※1 GX建設機械認定制度により認定された、建設施工に伴う温室効果ガス排出の削減に寄与する建設機械

※2 (株)ユーグレナが開発した、軽油にHVOを51%混合した次世代バイオディーゼル燃料

海外の建設現場において再エネ電力を調達

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

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

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

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



再エネ証書 I-REC



工事完成予想パース

工事概要

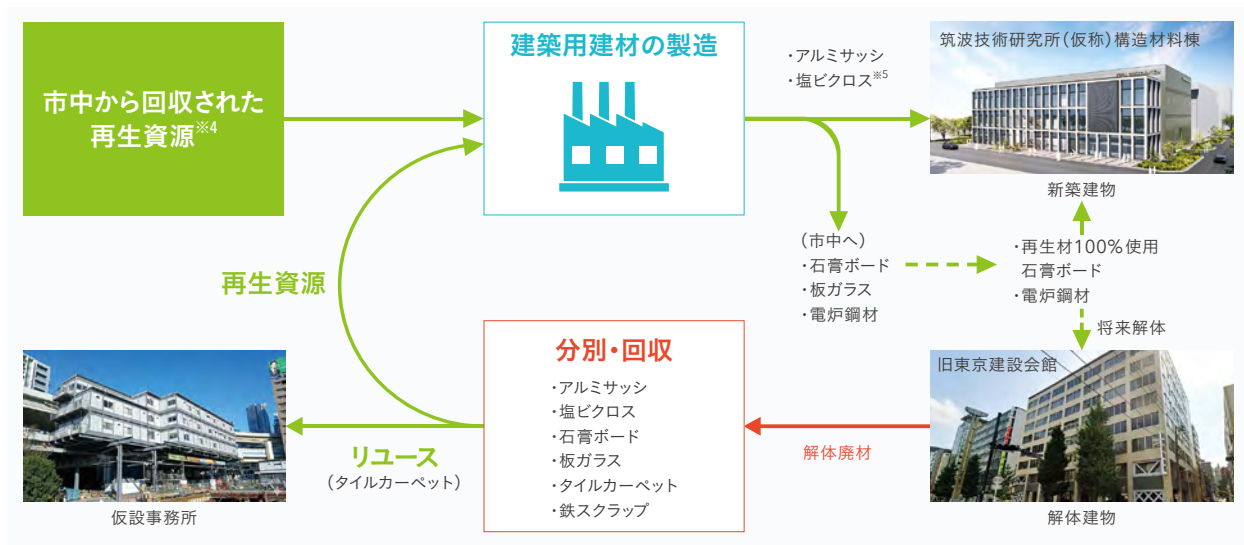
発注者	S&B Foods(Thailand) Co.,Ltd.
敷地面積	12,992m ²
延床面積	5,536m ²
規模構造	3階建て RC造 一部S造
竣工	2026年11月(予定)

○ サークュラーエコノミーに向けた取り組み

旧 東京建設会館の解体工事における高度な資源循環の実践

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

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



解体廃材の水平リサイクルの取り組み

建物概要

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

※1 性質の劣化・変化を伴い、段階的に異なる製品や素材へ再生すること

※2 (一社)日本建設業連合会や(一社)全国建設業協会等の拠点施設

※3 使用済製品を原料として、同一種類の製品を製造するリサイクルのこと

※4 板ガラス原料には天然資源を含む

※5 粒状床衝撃音低減材「サイレントドロップ[®]」として

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

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

スのリサイクル利用に寄与する取り組みになると考えています。



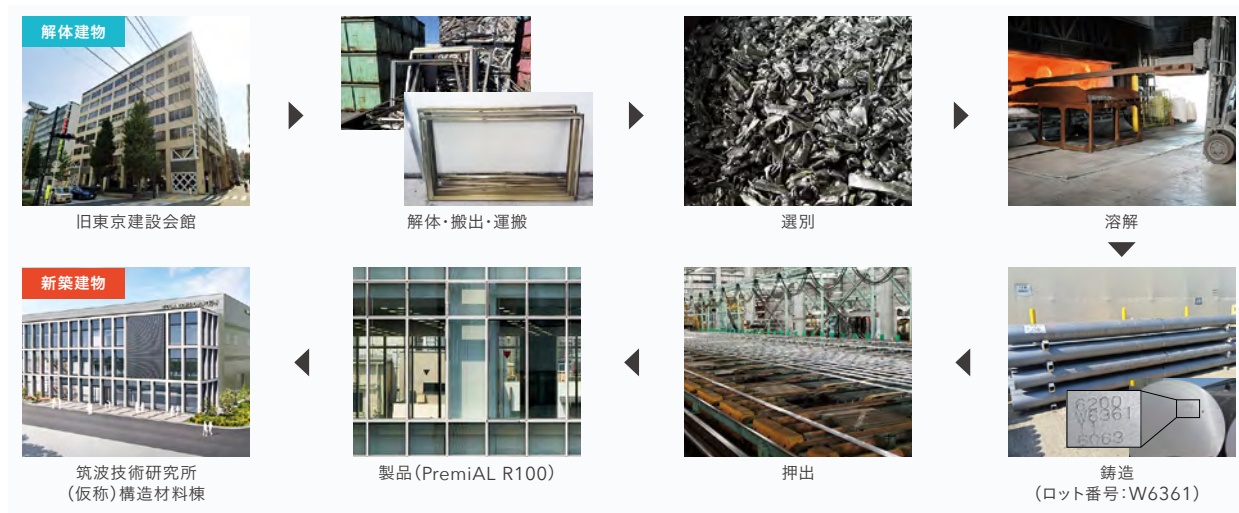
● アルミサッシの“Building to Building”水平リサイクルモデルを確立

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

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

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

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

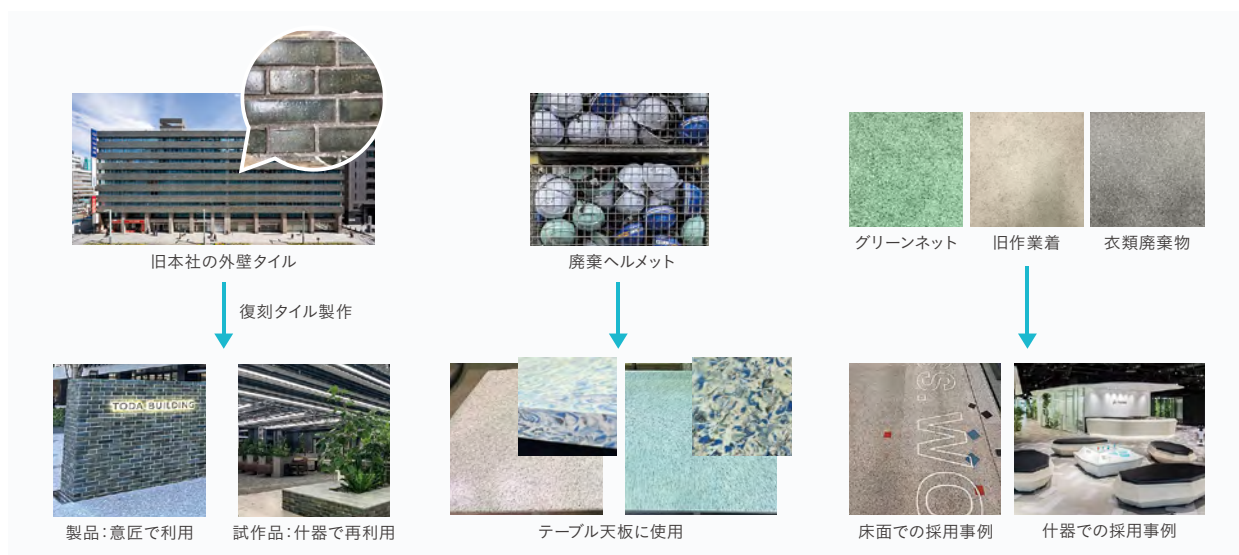


アルミサッシ廃材のトレーサビリティを確保した水平リサイクル

TODA BUILDING 建設における資源循環

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

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





マテリアリティ03

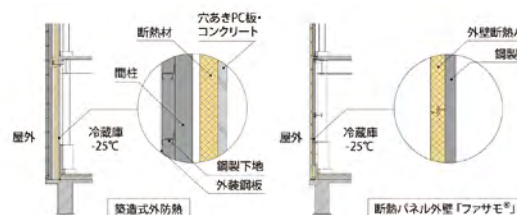
技術革新と突出価値の創造

当社グループは、提供する製品・サービスの品質確保だけでなく、デジタル化と施工の効率化・自動化を推進しています。建物のスマート化やAI・ロボット技術の活用、データの蓄積・利活用を進めるとともに、「知の探索」「知の結合」による価値共創に取り組んでいます。これらイノベーションの追求を通じて、社会やお客様へ高い突出価値を創出します。

断熱パネル外壁「ファサモ[®]」

低層冷蔵倉庫に対応した断熱パネル外壁「ファサモ[®]」を、(株)青和、(株)サドルと共同で開発しました。外装と断熱層を一体化した断熱パネル外壁で、一般的な仕様より約1割の工期短縮や省人化、総厚が薄くなることで庫内の収容効率の向上が期待できます。ファサモ[®]は高い断熱性を有し、貫通部を少なく施工できるため、結露発生リスクや熱損失を低減できます。また、二酸化炭素の排出量が少ない電炉材の表面鋼板を用いた製作が可能

です。今後は大型物件への展開を目指し、さらなる改良を進めていきます。



Optiss[®] (Optimal support system)

「Optiss[®]」は、トンネル労働災害の多い鋼製支保工の建て込み作業を、切羽直下に作業員が立ち入ることなく遠隔施工できるシステムです。トンネル工事で用いるエレクター型吹付機に改良を加え、オペレータ1名による遠隔操作で鋼製支保工の建て込み、継手接合、位置決めを可能とする切羽無人化施工が実現するものです。本システムの適用により、トンネル工事の安全性向上と省人化による生産性向上を推進しています。

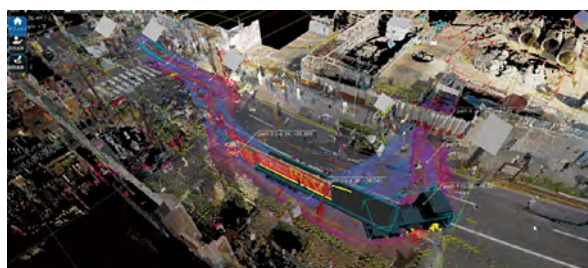
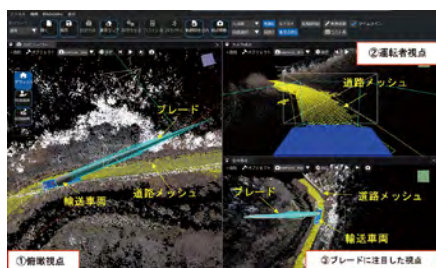


輸送シミュレーションシステム「Route Master 4D[®]」

点群データやBIM/CIM情報をもとに、建設現場周辺の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。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、狭い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。



音声アシスト病室

医療従事者の業務改善と患者の快適性・安全性向上を目的に、「音声アシスト病室」を実現するシステムをTradFit(株)と共同で構築しました。本技術はAlexa Smart Properties※を活用した設備機器の音声操作やTV電話機能に加え、患者の要望をAIが院内ルール等と照らし合わせて判別し、応答する独自システムを備えています。実際の医療現場における概念実証(PoC)を完了しており、今後は機能追加やAIの精度向上等を図り、他病院への展開を目指します。

※ Alexaをビジネス向けに提供するサービスであり、地方自治体などの公的サービスで利用することができます。

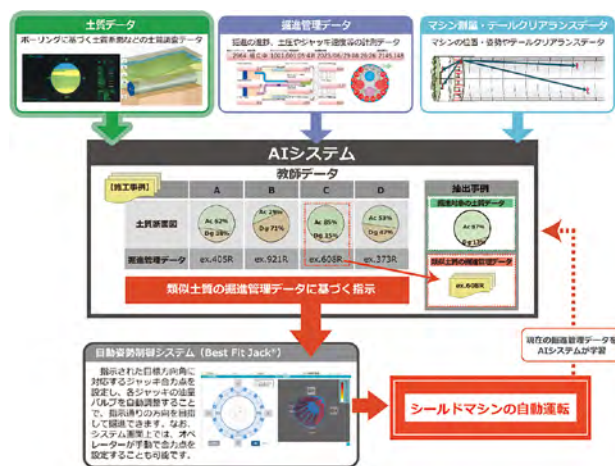


本技術が導入された病室のイメージ図

AI Transform Shield®

「AI Transform Shield®」は、土質の違いにより異なる過去の掘進データから最適なシールドの掘進管理値を導き出し、自動測量をもとにシールド機の姿勢を制御し掘進していくシステムです。

AIを用いることで「現在掘進中の土質データや測量データ」だけでなく過去の豊富な施工事例を含めたデータの中からAIが自ら最適な指示を行うことを可能とします。また、施工中、施工後のシールド現場データを集積し、一元管理により膨大な教師データを構築します。



より良いものづくりを支える、戸田建設の生成AI基盤「Toda-AI-Portal™」

「Toda-AI-Portal™」は、建設事業で蓄積してきた技術知見や工事实績を、日常業務の中で活用しやすするために内製開発された生成AIプラットフォームです。施工技術資料、過去の災害事例、公共案件の技術提案資料など、社内に点在する情報資産をAIと連携し、設計検討や現場での技術判断、お客さまへの提案に必要な情報を根拠とともに迅速に引き出すことができます。

全社員のAI活用の入口を一本化することで、セキュリティやガバナンスを確保しながら、資料作成などの業務支援機能も提供しています。今後は連携するデータ領域を拡大し、高度な業務プロセスにおけるAIの活用を実現するため、社内外システムやAIエージェントとの連携を強化します。人とAIが協業する新たな業務基盤として、より良いものづくりを支援していきます。



「Toda-AI-Portal™」実際のUIに基づいたイメージ図



「Toda-AI-Portal™」のマスコットキャラクター



マテリアリティ04

多様な個性が輝く共生社会の実現

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

○ 安全性ナンバーワン企業への取り組み

安全性向上に向けた取り組み

● マネジメントシステムの改善と展開

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

● 7月1日(国民安全の日)の活動

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



● 危険体感教育の実施

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

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



● ヒヤリポ®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®の運用

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

○ 建設業の魅力化・憧れの建設業の実現に取り組む

建設産業の担い手確保への取り組み

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

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

建設キャリアアップシステムへの取り組み

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

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

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

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

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

リクルート活動支援

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



利友会オフィシャルサイト

優良技能者制度

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

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

戸田みらい基金での取り組み

当社は2016年10月に(一財)戸田みらい基金を設立しました。

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



若手建設技能者に対する助成事業(金堀重機感謝祭)

助成概要

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



1・2級左官技能検定のための講習会実施風景



第6回日本語スピーチコンテスト

○ 人権尊重の取り組み

人権デュー・ディリジェンスの実効性向上と継続的な実施

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

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

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

人権教育・研修の推進と組織風土の醸成

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

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

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

実効性のあるグリーバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)の構築

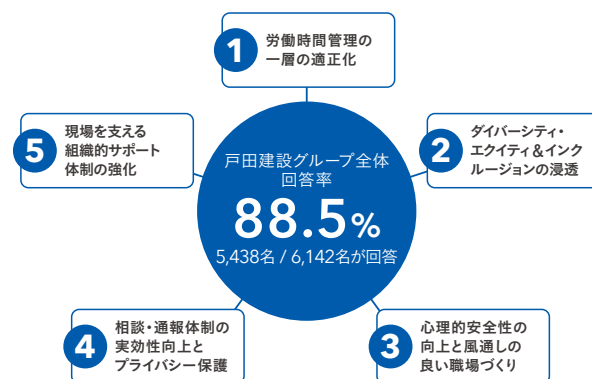
人権侵害の未然防止、および問題が発生した際の早期救済を図るため、苦情処理メカニズムの再構築を行いました。具体的には、社内の相談窓口の役割を明確にし、2026年4月1日より新たに客観的かつ独立した「社外の相談窓口」を設置しました。さらに、すべての

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

モニタリング(人権リスクアセスメント)の実施

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

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



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

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

取締役会の活動状況

● 開催状況・時間および出席状況

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

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

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

● 取締役会での主な審議事項

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

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

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

人事・報酬委員会

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

答申する役割を担っています。

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

社長後継者計画

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

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

Step 1

次世代経営人財育成

Step 2

経営人財の実践と評価

あるべき社長像・評価基準

Step 3

社長後継者選定と育成

選定後教育

取締役会の実効性評価

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

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

- 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: 2026年4月～5月中旬
- ③ 手法: ①アンケート(取締役全7名、監査役全4名対象)
②社外取締役全員の個別ヒアリング③第三者(弁護士)レビュー
- 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

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

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

・実効性評価結果総括

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

- ・2025年度、当社取締役会は、全体として実効性が相当に高い水準で確保されているという評価となりました。特に、取締役会構成のバランス、自由・活発な議論の確保、資料提供のあり方等が高く評価されました。
- ・前年度の取締役会実効性評価結果に基づき、2025年度の取締役会運営上の課題として3つを設定しましたが、これらに対する具体的な取り組みと、その評価結果は以下のとおりです。

① 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着

体系的な事後報告・レビュープロセスを確立し、投資審査案件等のモニタリングや事業収支計画に関する報告など、年間19回の報告を実施しました。この取り組みに対しては、事後報告・レビューの体制が整備され、適切に実施されるようになったとして、引き続き定着を期待する意見が多くありました。

② 子会社経営監督の充実

四半期毎の全連結子会社の業績報告、グループ会社報告会、投資審査委員会による計画未達案件のモニタリング、および重要案件の直接付議という4つの仕組みを連携させ、子会社監督体制を強化しました。この取り組みに対しては、子会社の報告を聞く機会や情報量が相当に増えたと評価された一方で、実際に課題を抱えている子会社についての定期報告や、きめ細かいフォローが今後必要との意見が複数ありました。

③ 新中計進捗監督・重点アジェンダの議論充実

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

・第三者レビュー

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

(1) 実効性評価の方法に対する総評と特長

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

- ① 社外取締役へのヒアリングを実施し、アンケート回答の深堀りをしている
- ② アンケート質問項目が網羅的である
- ③ 「取締役会実効性中間レビュー」を実施している
- ④ 取締役の任期に合わせたサイクルでの効果的スケジュールで実施している

(2) 取締役会実効性向上のための改善ポイントについて

評価結果から導かれる今後の改善策として、以下の指摘を受けました。

- ① グループ全体の事業ポートフォリオ観点からの報告・審議を充実化させる(⇒子会社監督、投資案件フォローアップ充実へつなげる)こと
- ② 中長期成長戦略、事業ポートフォリオ改革、キャピタルアロケーション、不採算セグメントの業績改善、人事戦略等の議論を深化させること
- ③ その審議時間捻出のために付議事項、報告事項の見直しを行うこと

・今後の課題

以上を踏まえ、2026年度では以下のような課題への対応が必要と考えます。

- ① 事業ポートフォリオについての議論の充実
- ② 子会社経営監督の充実
- ③ 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着(継続)
- ④ 審議時間の捻出(付議事項の見直しなど)

・取締役会運営方針への反映

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

取締役会サポート体制

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

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

役員報酬

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

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

役員報酬の基本的な考え方は以下のとおりです。

役員報酬の基本的な考え方

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

● 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：業績連動報酬：株式報酬＝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

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%

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、社外取締役は1：0.1程度の割合とします。

(参考) 役員別の報酬構成

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

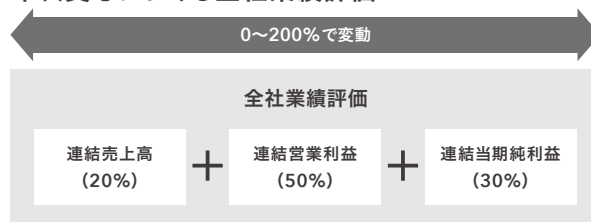
● 基本報酬と年次賞与

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

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

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

年次賞与における全社業績評価



● 株式報酬

株式報酬は、中期の業績向上に向けた意識を高めることを目的とした業績連動分と、長期的な企業価値向上に向けた意識を高めることを目的とした非業績連動分の2種類で構成します。

業績連動分は、毎年一定の時期にポイント(1ポイント=1株に相当)を付与し、ポイント付与から3年間の業績達成状況に応じて、3年後に株式を交付します。業績評価は全社業績評価およびESG評価とします。

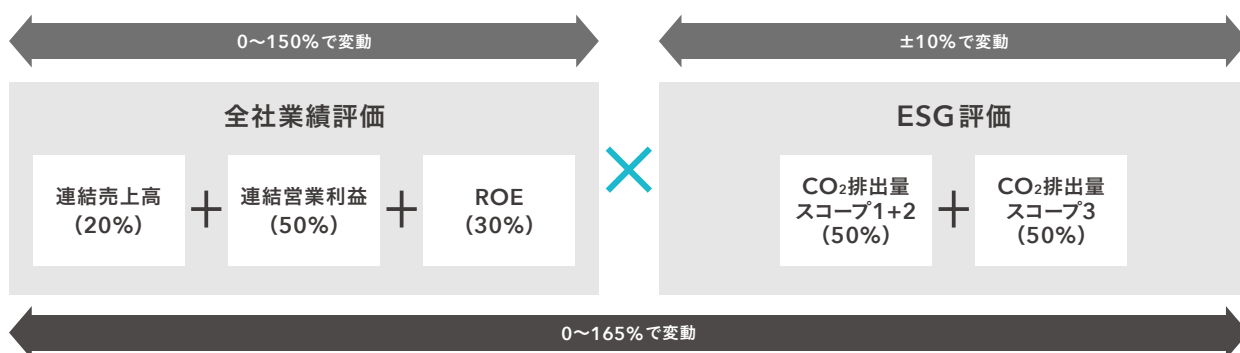
全社業績指標は、中期の事業計画において重視している連結営業利益(ウェイト50%)、ROE(同30%)、連結売上高(同20%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に

応じて、交付株式数は0~150%(目標達成時の交付率を100%とした場合)の範囲で変動します。

ESG評価は、企業価値向上に向けたESG経営の実践において重視している、CO₂排出量スコープ1+2(ウェイト50%)およびCO₂排出量スコープ3(同50%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に応じて、上記の全社業績により算出された交付株式数を±10%の範囲で変動させます。

非業績連動分は、毎年一定の時期にポイントを付与し、役員退職時に累積された付与ポイント分の株式が交付されます。

株式報酬(業績連動)における全社業績評価およびESG評価



監査体制の充実

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

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

内部統制の充実

当社は、会社法で定める業務の適正を確保するための体制について、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、その整備と適切な運用により経営基盤の強化に取り組んでいます。また、内部統制システムの運用状況を内部統制室にて取りまとめ、取締役会に報告しています。

グループ会社については、国内外それぞれの管理規程により、当社に対し事前承認を求めるべき事項または報告すべき事項を定め、経営上重要な事項については当社取締役会等において付議・報告がなされています。また、グループ会社管理を所管する戦略事業本部が日

常的モニタリングを通じて支援、指導を徹底するとともに、定期的に会議を開催しグループ会社間の情報共有を図っています。

内部監査部門として監査室を設置し、定期的に社内各部門、グループ会社の業務状況の監査を実施しています。監査結果は社長、取締役会および監査役会に報告され、取締役会がその実効性を評価・監督しています。監査室は、会計監査人とも内部監査のあり方などについて定期的に意見交換を実施するなど、相互連携を図っています。

コンプライアンスの徹底

• コンプライアンスの定義

当社グループでは「法令の遵守はもとより、企業理念と社会倫理にもとづき行動すること。また、このような行動を確実に遂行できるよう、規範・規程や体制などを整備していくこと。」と定義しています。

• コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンスの取り組みはコーポレート・ガバナンス体制およびコンプライアンス体制の中でマネジメントを実施しており、2015年にコンプライアンスを念頭に置いた業務遂行および監視体制を構築するとともに、啓蒙・教育の推進を図るため、本社に「企業倫理委員会」を改称した「本社コンプライアンス委員会」を、全支店に「支店コンプライアンス委員会」を設置し、本支店間の緊密な連携を取りつつ現在に至っています。

社長を委員長とする本社コンプライアンス委員会が主導し、「戸田建設グループ行動規範」をはじめとした関連規程の整備、報告・相談窓口（企業倫理ヘルプライン）の設置・運用を継続的に実施しています。

• 戸田建設グループ行動規範

コンプライアンス経営を推進し、企業理念を実践していくために、グループ会社の従業員一人ひとりが日頃から心掛け、行動に反映すべき指針として「戸田建設グループ行動規範」を制定しています。本行動規範などを掲載した小冊子「戸田建設グループのコンプライアンス」をグループ全従業員に配布し、部門での研修などに活用しています。また、戸田建設グループの企業理念を携行できるサイズにまとめたコンプライアンス・カードを全従業員に配布し、企業理念の浸透と日常業務への反映を図っています。

• 受注活動におけるコンプライアンス確認

当社グループでは、受注活動プロセスにおけるコンプライアンス違反を重要なリスク事象と捉えています。コンプライアンス事項の確認およびその可視化を図るため「コンプライアンス確認書」を制定し、個別営業案件単位で担当者が不正腐敗に関する事項をチェックし、支店コンプライアンス委員会事務局へ提出させることで、法令・社内規程を遵守しながら営業活動を実施する仕組みを取っています。

全役職員へのコンプライアンス教育、意識調査の実施

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

また、e-ラーニングシステムを活用し、全役職員を

対象とした公職選挙法に関するコンプライアンス研修を年2回実施しました。

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

戸田建設グループの企業倫理ヘルプライン

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

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

企業倫理ヘルプライン 運用実績の推移

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

○ リスクマネジメント

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

リスク管理体制

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

横断的に実施しています。

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

全社的リスクの特定

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

リスクの評価

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

リスクマップ

※ リスクとなる事象が既に発生しつつあり、影響度合が高まっていくと認識している					
②【気候変動関連リスク】、②【自然資本関連リスク】					
発生頻度	影響度				
	1	2	3	4	5
	5				
	4		⑫サイバー攻撃、情報漏洩、AI利用リスク ⑬為替変動	②建設資材仕入価格の高騰、労務の逼迫・単価の上昇 ⑩地政学的リスクの高まりと顕在化 ⑭大規模自然災害の発生、感染症の拡大・テロの発生 ⑮人権への負の影響 ⑯人材流出、人材不足	
	3	⑥仕入先・外注先の信用不安 ⑯資金調達・金利上昇	④重大な契約不適合の発生 ⑤重大災害・事故の発生	①建設投資の減少と市場の変化 ③建設業の担い手不足 ⑧不動産市況の低迷、投資対象のリスクに関する情報不足 ⑪資本効率性の著しい低下	
	2		⑦発注者の信用不安と不衡平な請負契約 ⑰顧客ニーズ、社会情勢ニーズの変化 ⑳他社知財の侵害リスク	⑨政策等による市場変化 ⑰法令違反	
	1				

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

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

2026年度は、最もリスク評価の高い項目として建設資材価格の高騰、地政学的リスク、大規模自然災害、人権への負の影響、人材不足等を、事象が既に発生しつつあり徐々に影響度合いが高まっていくリスクとして気候変動関連リスク、自然資本関連リスクを挙げ、予め対応策

を検討するとともに適切なリスク管理を実施しています(下表)。

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

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

BCP(事業継続計画)への取り組み

● 基本的な考え方

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

- 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

21回目となる2025年度の訓練では、過去の災害において発生確率の高い平日深夜23時に各地で想定される最大震度の



大規模地震と、その後に津波も発生した過酷事象で起こり得る状況を想定した訓練を実施しました。役員を対象とした災害対策統括本部訓練では、首都直下地震発生時と、富士山噴火警戒時の対応について、起こり得る被害を検証しながら、対策統括本部としての意思決定プロセスの検証・強化を図りました。今後も定期的に訓練を実施し、事業継続能力の維持・改善を図っていきます。

取締役会議長×社外取締役対談

取締役会議長である今井会長と伊丹社外取締役が、あくなき挑戦を支える取締役会の役割とガバナンスの進化について意見を交わしました。

企業価値向上に向けた取締役会や人事・報酬委員会の取り組み、資本コストを意識した経営、ESG+B、未来への成長ストーリーを通じて、これからのTODAグループの姿を語り合いました。

「突出価値」を生み出すための「あくなき挑戦」

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

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

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

挑戦を可能にする「妥協なき安全性」

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



取締役会議長
代表取締役会長
今井 雅則

あくなき挑戦を —未来への夢の

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

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



社外取締役
人事・報酬委員長
伊丹 俊彦

支える取締役会 実現に向けて—

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

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

PROFILE

伊丹 俊彦

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

今井 雅則

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

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

戦略を深める場へ進化した取締役会

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

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

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

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

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



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

実効性高く審議する人事・報酬委員会

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

伊丹 人事・報酬委員会は、社外取締役4名を含む取締役5名で構成しており、役員の業績評価や役員報酬額の妥当性を審査しています。また、社長後継者計画については、ここ数年でロードマップが完成し、委員会では進捗や課題を審議しています。経営人財である執行

役員や支店長の評価については、毎年社長から全員分について丁寧な報告を受け、委員会としては、その妥当性について審議して監督するという形をとっています。

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

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

けるのはとても意義深いことだと思います。

独自の「ESG+B」の追求と5年ぶりのマテリアリティ改定

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

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

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

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

ステークホルダーと未来への夢を共有し、企業価値向上へ

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

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

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



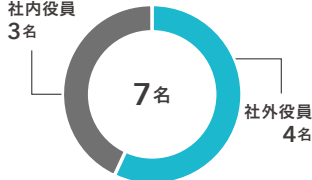
数字の先にある「未来への夢」を語っていくことで、建設業の魅力が伝わり当社への期待が高まる。

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

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

役員一覧(2026年7月1日現在)

取締役 7名

 今井 雅則 代表取締役会長 取締役会議長 - 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%(18/18回)	 大谷 清介 代表取締役社長 執行役員社長 取締役会出席状況 100%(18/18回)	 山崎 俊博 取締役 執行役員副社長 コーポレート本部長 取締役会出席状況 100%(18/18回)	 伊丹 俊彦 社外取締役 社外 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%(18/18回)
 荒金 久美 社外取締役 社外 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%(18/18回)	 室井 雅博 社外取締役 社外 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%(18/18回)	 水原 潔 社外取締役 社外 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%(14/14回)	取締役構成比率 (2026年7月1日現在)  社外役員 4名 社内役員 3名

監査役 4名 ※ 館野孝信氏は2026年6月に就任したため、2025年度の監査役会の参加実績を省略しております。

 百井 俊次 社外監査役(常勤) 社外 独立 監査役会出席状況 100%(19/19回)	 館野 孝信 常勤監査役	 西山 潤子 社外監査役 社外 独立 監査役会出席状況 100%(19/19回)	 町田 覚 社外監査役 社外 独立 監査役会出席状況 100%(14/14回)
--	--	---	---

執行役員(2026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	中原 理揮	神尾 哲也	白石 一尚	中山 悟
常務執行役員				執行役員				
菅原 秀一	請川 誠	中井 智巳	矢吹 清一	工藤 真人	高島 俊典	愛宕 和美	野坂 浩司	重本 彰
瀬尾 暢宏	鴨下 靖弘	篠原 賢至	嶋 義郎	渡邊 真宣	長谷川 雄一	三宅 良治	羽田 正沖	池田 寛
三輪 要	小林 修	林 和男		岩村 多美勇	砥石 彰	能條 浩之	井上 一寿	永田 武久
								赤羽 拓之

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、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の透明性・公正性を確保すること、また、執行役員を選任し、重要な業務以外の業務の決定について委任するとともに、その職務執行状況を監督する役割を担っています。

また、取締役会は知識・経験・能力（以下「スキル」）を全体としてバランスよく備え、ジェンダーや社内外での経

歴等多様性を考慮した取締役で構成するとともに、取締役会の員数は、当社の経営課題を勘案して適切な人数と考える7名とし、取締役会における客観的妥当性および説明責任のさらなる強化を図るために、取締役のうち過半数の4名を独立社外取締役としています。中期経営計画2027の実現に向けて取締役・監査役が備えるべきスキル領域とスキルの定義を以下のとおり特定しました。

中計基本コンセプトとの関係		スキル領域	スキルの定義
見極め	つなぐ		
●	●	企業経営・経営戦略	上場企業等での社長等トップマネジメント経験、経営戦略担当役員経験、又は官公庁等他団体での同等実績
●		財務・会計	財務・経理マネジメント能力。CFO経験、財務・経理・会計に関する業務やマネジメント経験、公認会計士
●		人財開発・ダイバーシティ	人財開発、ダイバーシティほか人的資源に関する業務やマネジメント経験、専門知見保有者
●	●	法務・リスク管理	企業のコンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見保有者。法務・コンプライアンス・リスク管理部門統括経験、企業法務経験を有する弁護士等
●	●	グローバルビジネス	グローバル市場での企業価値向上に結び付ける能力。海外駐在経験、現地法人リーダー、海外事業統括経験
●		ものづくり・技術	ものづくり、研究開発・技術に関する業務やマネジメント経験、専門知見保有者
●		ICT・DX・AI	AIやICT等の活用を通じて、業務プロセスの変革を牽引又は監督できる能力
	●	環境・エネルギー	環境やエネルギーに関する業務やマネジメント経験、専門知見保有者

取締役・監査役のスキルマトリックス

各人に特に発揮を期待するスキルを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。

氏名	期待されるスキル							
	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・AI	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	●	●	●			●	
	水原 潔	●			●		●	●
監査役	百井 俊次		●	●	●			
	舘野 孝信					●	●	
	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、各候補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(2025年度)※一部、2026年度のものを含みます。

名称	受賞作品等	主催
振興賞技術振興賞	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
2025年度日本建設機械施工大賞 優秀賞	自動打設ロボット「セントルフェューチャーズ®」	日本建設機械施工協会(JCMA)
令和6年度 土木学会賞 技術賞(IIグループ)	東武伊勢崎線竹ノ塚駅付近 鉄道高架化事業	土木学会
令和7年度 厚生労働大臣表彰 安全衛生推進賞	当社社員	厚生労働省
令和8年度 厚生労働大臣表彰 功労賞	当社役員	厚生労働省
令和8年度 厚生労働大臣表彰 優良賞(安全確保)	福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業	厚生労働省
第38回「日経ニューオフィス賞」	TODA CREATIVE LAB(TODA BUILDING)	日本経済新聞社・ニューオフィス推進協会
日建連表彰2025 第66回BCS賞 PICK UP ①	SAGAサンライズパーク(SAGAアリーナほか)	日本建設業連合会(日建連)
2025年度日本下水道事業団表彰 優良工事技術者	当社社員	日本下水道事業団(JS)
ウッドデザイン賞2025 奨励賞(ソーシャルデザイン部門)	TODA CREATIVE LAB(TODA BUILDING)	日本ウッドデザイン協会
優良事業所表彰	新名神高速道路宇治田原トンネル東工事(その3)	NEXCO西日本関西支社
第35回AACA賞 特別賞	TODA BUILDING	日本建築美術工芸協会
第34回地球環境大賞 大賞 PICK UP ②	浮体式洋上風力発電事業	フジサンケイグループ
第7回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」 (環境サステナブル企業部門・環境開示プロGRESS企業部門)	当社	環境省
第27回日本免震構造協会賞	TODA BUILDING 建設事業	日本免震構造協会
健康経営優良法人2026認定	当社	経済産業省健康経営優良法人認定制度
This is MECENAT 2025	ART POWER KYOBASHI	企業メセナ協議会
2025年度3R推進功労者等表彰	TODA BUILDING	リデュース・リユース・リサイクル推進協議会
2025年度グッドデザイン賞	長崎スタジアムシティ	(公財)日本デザイン振興会
FTSE JPX Blossom Japan Indexおよび FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index 選定	当社	FTSE Russell (ロンドン)
CDP2025気候変動Aリスト選定 PICK UP ③	当社	非営利団体(本部:ロンドン)

PICK UP ①

日建連表彰2025 第66回BCS賞受賞

当社が施工したSAGAアリーナを含むSAGAサンライズパーク(佐賀県佐賀市)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

第34回地球環境大賞 大賞受賞

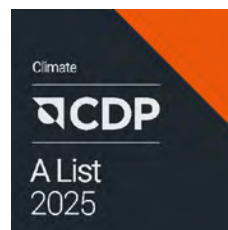
当社が進める、浮体式洋上風力発電事業がフジサンケイグループ主催の第34回地球環境大賞において、建設会社としては初めて、最高位となる「大賞」を受賞しました。地球環境大賞は地球温暖化の防止、循環型社会の実現に寄与する新技術・新製品の開発、環境保全活動・事業の促進、持続可能な社会システムの探究、地球環境に対する保全意識の一段の向上を目的としています。



PICK UP ③

CDP2025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「CDP2025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8年連続での気候変動Aリスト企業です。



会社概要／主な情報開示

会社概要(2026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	7,286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(2026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)
- ・オフショアウィ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等)
- ・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)
- ・戸田建設不動産投資顧問株式会社(投資運用業)
- ・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)
- ・フローティング・ウィンド・アグリゲーション株式会社(特定卸供給事業)

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

- ・PT Tatamulia Nusantara Indah(インドネシア)
- ・PT Toda Group Indonesia(インドネシア)
- ・Thai Toda Corporation Ltd.(タイ)
- ・Tobic Co., Ltd.(ベトナム)
- ・Toda America, Inc.(アメリカ)
- ・Toda Asia Pacific Pte. Ltd.(シンガポール)
- ・TODA Investimentos do Brasil Ltda.(ブラジル)
- ・Toda Senegal Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle(セネガル)
- ・Toda Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)

主な情報開示



当社オフィシャルサイト

<https://www.toda.co.jp/>

サステナビリティ情報

<https://www.toda.co.jp/sustainability/>

IR情報

<https://www.toda.co.jp/ir/>

技術とソリューション

<https://www.toda.co.jp/solution/>

TODA CREATIVE LAB トダッテ



ご来場者数
23,631人(2026年7月末時点)

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/>

建設を体感し 未来を考えるミュージアム "TODAAtte?"

! 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



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、4つの時代に分けて紹介する体験ゾーンです。木立を巡るように配置された実物やミニチュア模型、映像などを通じて、企業理念や歴史を視覚的に体感できます。



ZONE 2 知恵と技術

より良い社会の実現に向けた「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「仕事の進め方」を、幅15mのLEDダイナミックビジョンとジオラマで見渡す大空間の体感ゾーンです。また、実際に触れて学べる技術の実験展示も備えています。



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異分野の先端企業との協創活動、そして「TODAグループ」が描く未来像を紹介するゾーンです。「都市」「農業」「エネルギー」を起点としたまちづくりの未来を、没入感の高い映像と立体音響を備えた360度円筒シアターで臨場感をもって体感できます。

画像提供:丹青社 撮影:御園生大地



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/>



当社は、2026年3月、健康経営優良法人2026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わったCO₂ 2,969kg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。