

# 2022年3月期 決算説明会

2022年 5月18日  
戸田建設株式会社

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

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

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

## 1. 決算説明

- コーポレート本部長 山崎 俊博

## 2. 中期経営計画2024 ローリングプラン

- 代表取締役社長 大谷 清介

# 1. 決算説明

コーポレート本部長 山崎 俊博



# 1-1. 決算概要

# 決算のポイント

## ■ 連結売上高 5,015億円 (前期比 $\Delta$ 1.1%)

： 主に国内建築における売上高が減少したため、前期比1.1%減少の5,015億円となりました。

## ■ 営業利益 243億円 (前期比 $\Delta$ 12.0%)

： 営業利益は前期比12.0%減少の243億円となりました。主に国内建築・国内土木において、好採算の工事が減少したことが要因です。

## ■ 建設受注高（個別） 4,522億円 (前期比 8.8%)

： 主に国内建築の民間工事の受注が増加したため、全体では8.8%増の4,522億円となりました。

# 決算概要

単位：億円	2021/3期	2022/3期			
		2021/5 予測	実績	前期比	予測との差異
連結売上高	5,071	5,150	5,015	△1.1%	△134
営業利益	276	236	243	△12.0%	+7
経常利益	303	257	281	△7.4%	+24
親会社株主に帰属する 当期純利益	197	169	185	△6.0%	+16
建設受注高 (個別)	4,156	4,450	4,522	8.8%	+72

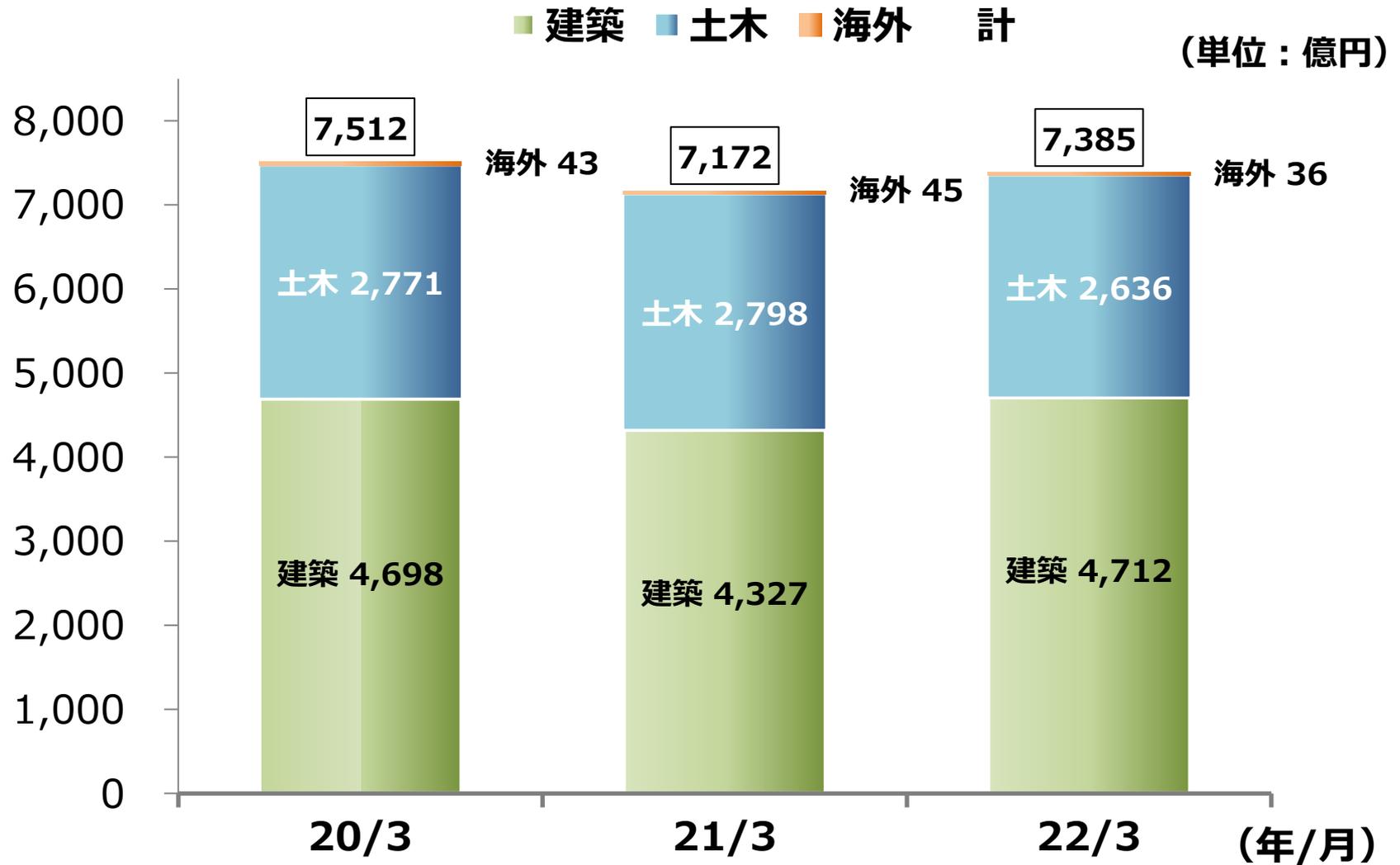
# 主な受注工事

	発注者（敬称略）	工事名
建築	流山総合開発N特定目的会社	GLP ALFALINK流山4プロジェクト
	（大）琉球大学	琉球大学（西普天間）医学部関係施設整備事業
	泉大津市立病院	（仮称）新泉大津市立病院整備事業
	オリックス不動産（株）	（仮称）鶴ヶ島Ⅱロジスティクスセンター新築工事
	交野市	（仮称）交野市交野みらい学園施設一体型小中一貫校整備事業
土木	国土交通省中国地方整備局	令和3年度木与防災木与第1トンネル工事
	西日本高速道路（株）	令和3年度 東九州自動車道香下トンネル工事
	東日本高速道路（株）	道央自動車道ママチ川橋床版取替工事
	東京都水道局	練馬区大泉学園町四丁目地内から同区石神井台一丁目地内間送水管(2600mm)トンネル内配管及び管理用立坑築造工事

# 主な繰越工事

	発注者(敬称略)	工事名
建築	渋谷駅桜丘口地区再開発組合	渋谷駅桜丘口地区第一種市街地再開発事業
	(学) 聖マリアンナ医科大学	学校法人聖マリアンナ医科大学 菅生キャンパス内施設リニューアル計画
	木曾岬特定目的会社	E S R 弥富木曾岬ディストリビューションセンター 計画
建築	高島屋南市街地再開発組合	高島屋南地区第一種市街地再開発施設建築物等建設工事
	(学) 東洋大学	東洋大学赤羽台キャンパス新校舎建設工事 (敷地C)
土木	国土交通省関東地方整備局	横浜湘南道路トンネル工事
	中日本高速道路(株)	東京外かく環状道路 本線トンネル(北行) 東名北工事
	西日本高速道路(株)	新名神高速道路宇治田原トンネル東工事
	(独) 鉄道建設・運輸施設整備 支援機構	中央新幹線 中央アルプストンネル(松川)外

# 【個別】繰越工事の推移





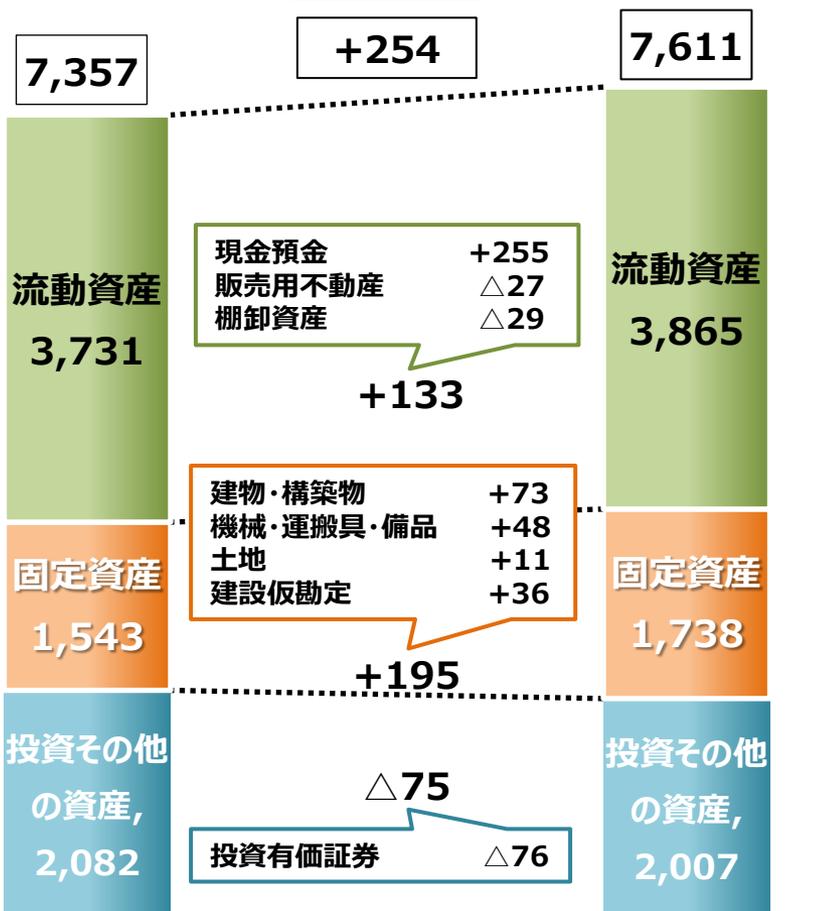
## 1-2. 決算詳細説明

# 【連結】グループの状況

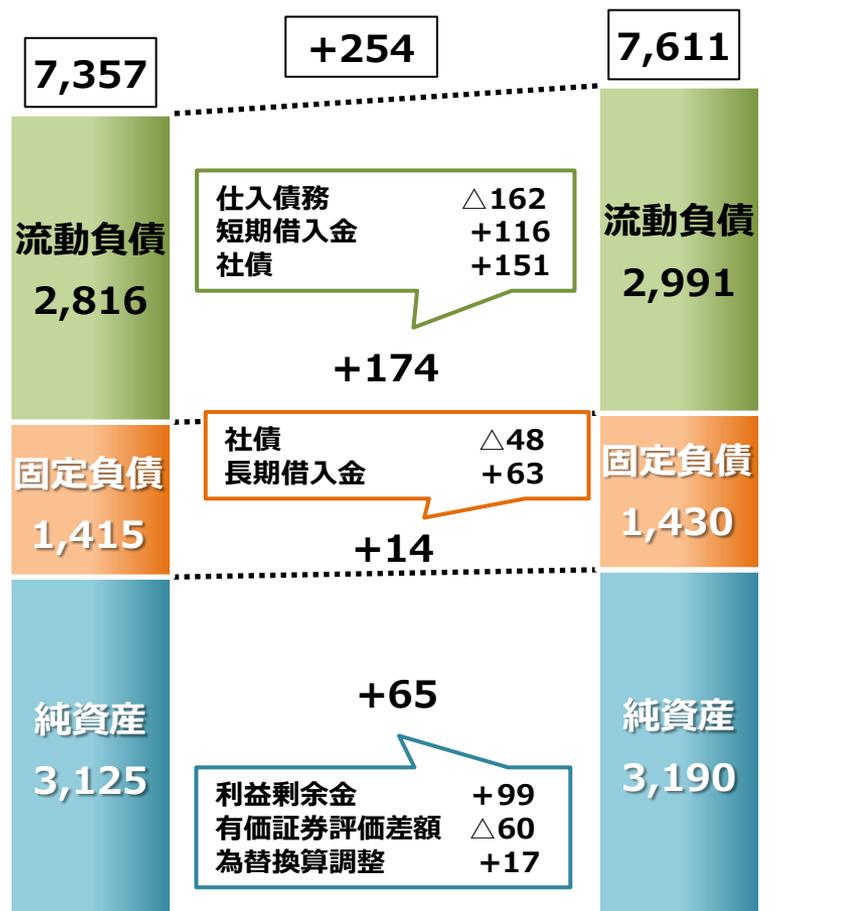
事業	国内子会社	海外子会社	30社
建設	<p>(株)アペックエンジニアリング</p> <p>千代田建工(株) 戸田道路(株)</p> <p>佐藤工業(株)</p> <p>昭和建設(株)</p> <p>他3社</p>	<p>ブラジル戸田建設(株)</p> <p>タイ戸田建設(株)</p> <p>ベトナム戸田建設(有)</p> <p>TOBIC(有)</p> <p>他3社</p>	15社
不動産	<p>戸田ビルパートナーズ(株)</p>	<p>アメリカ戸田建設(株)</p> <p>戸田グループインドネシア(株)</p> <p>他1社</p>	4社
その他	<p>戸田ファイナンス(株)</p> <p>戸田スタッフサービス(株)</p> <p>東和観光開発(株)</p> <p>五島フォートニングウインドパワー(同)</p> <p>ウツショウウインドファームコンストラクション(株)</p> <p>TODA農房(同)</p> <p>他3社</p>	<p>戸田インベストメントブラジル(有)</p> <p>戸田エナジーブラジル(有)</p>	11社

# 【連結】連結貸借対照表

## 資産の部 (億円)



## 負債・純資産の部 (億円)



21/3

22/3

(年/月)

132.5%

流動比率

129.2%

21/3

22/3

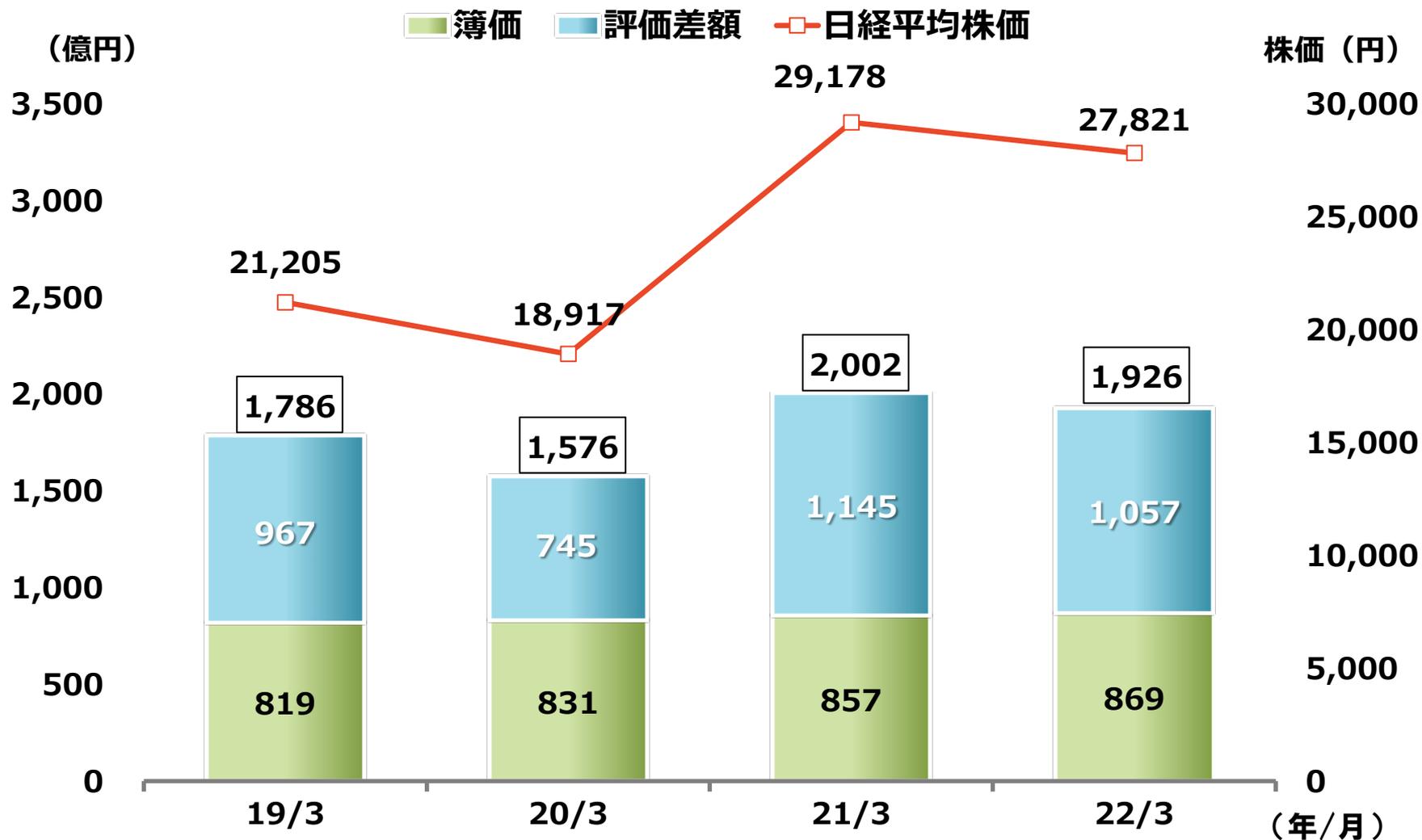
(年/月)

42.1%

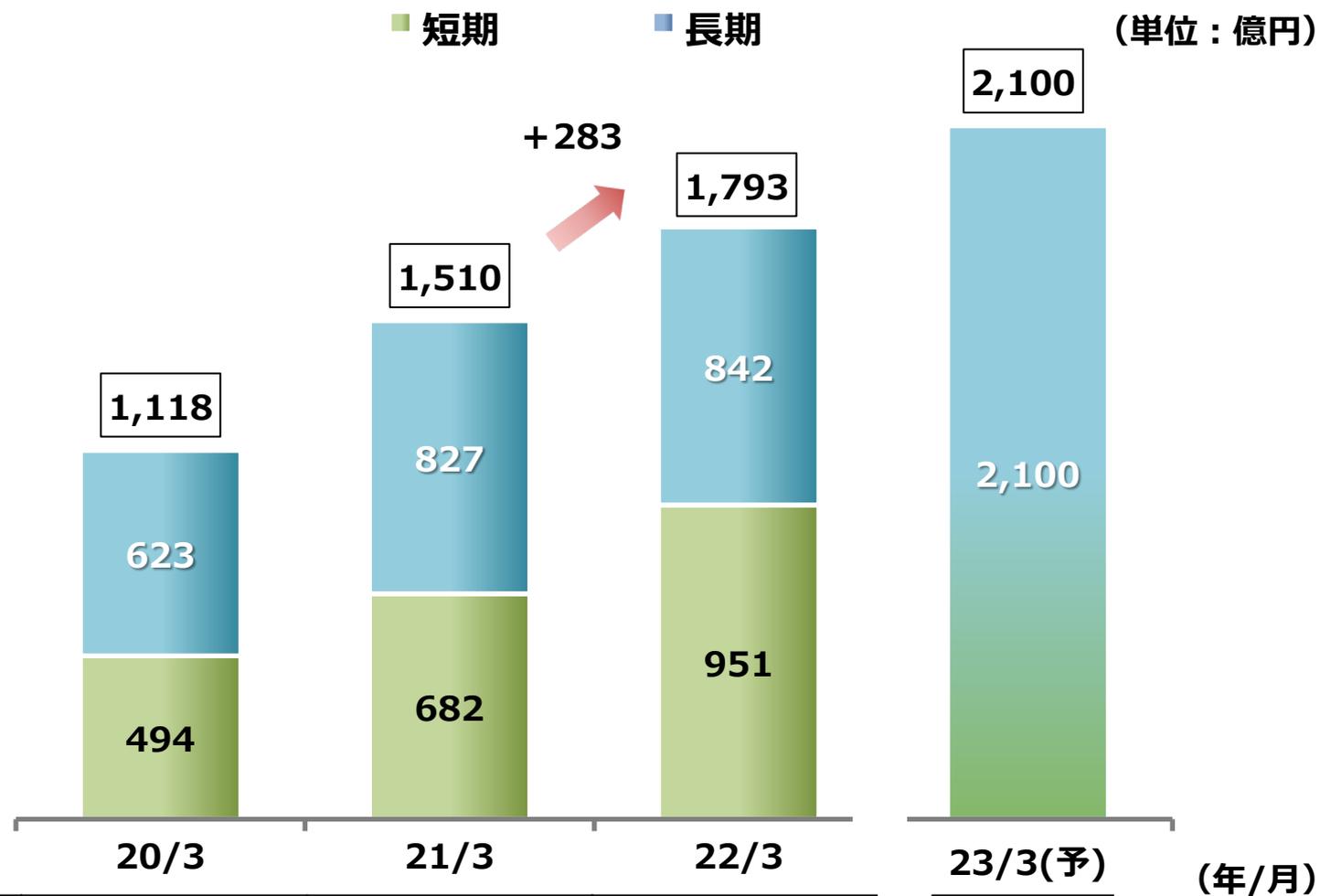
自己資本比率

41.6%

# 【連結】投資有価証券の推移



# 【連結】有利子負債の推移



D/Eレシオ

0.41倍

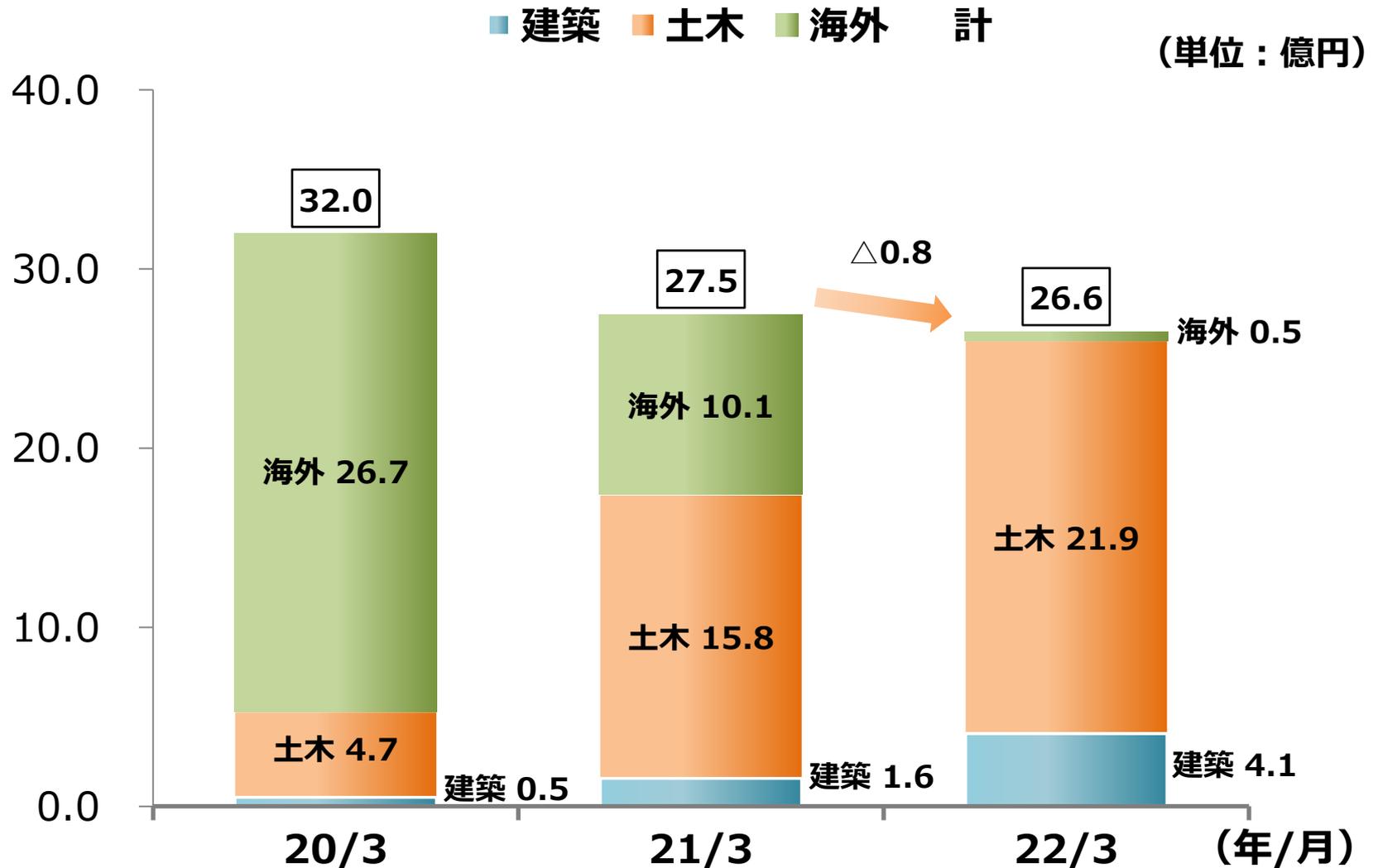
0.49倍

0.57倍

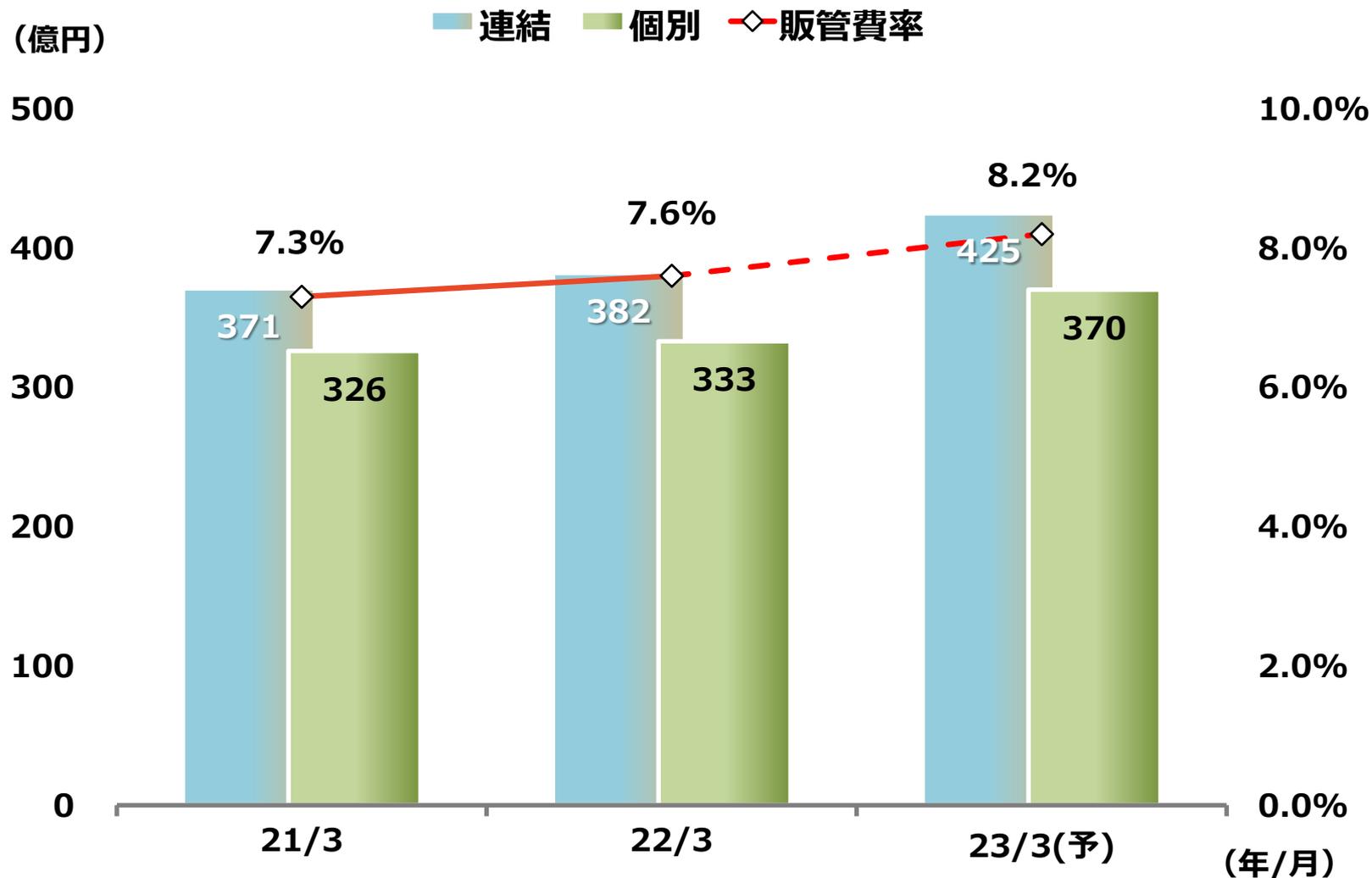
—

(D/Eレシオ=有利子負債/自己資本)

# 【連結】工事損失引当金の推移

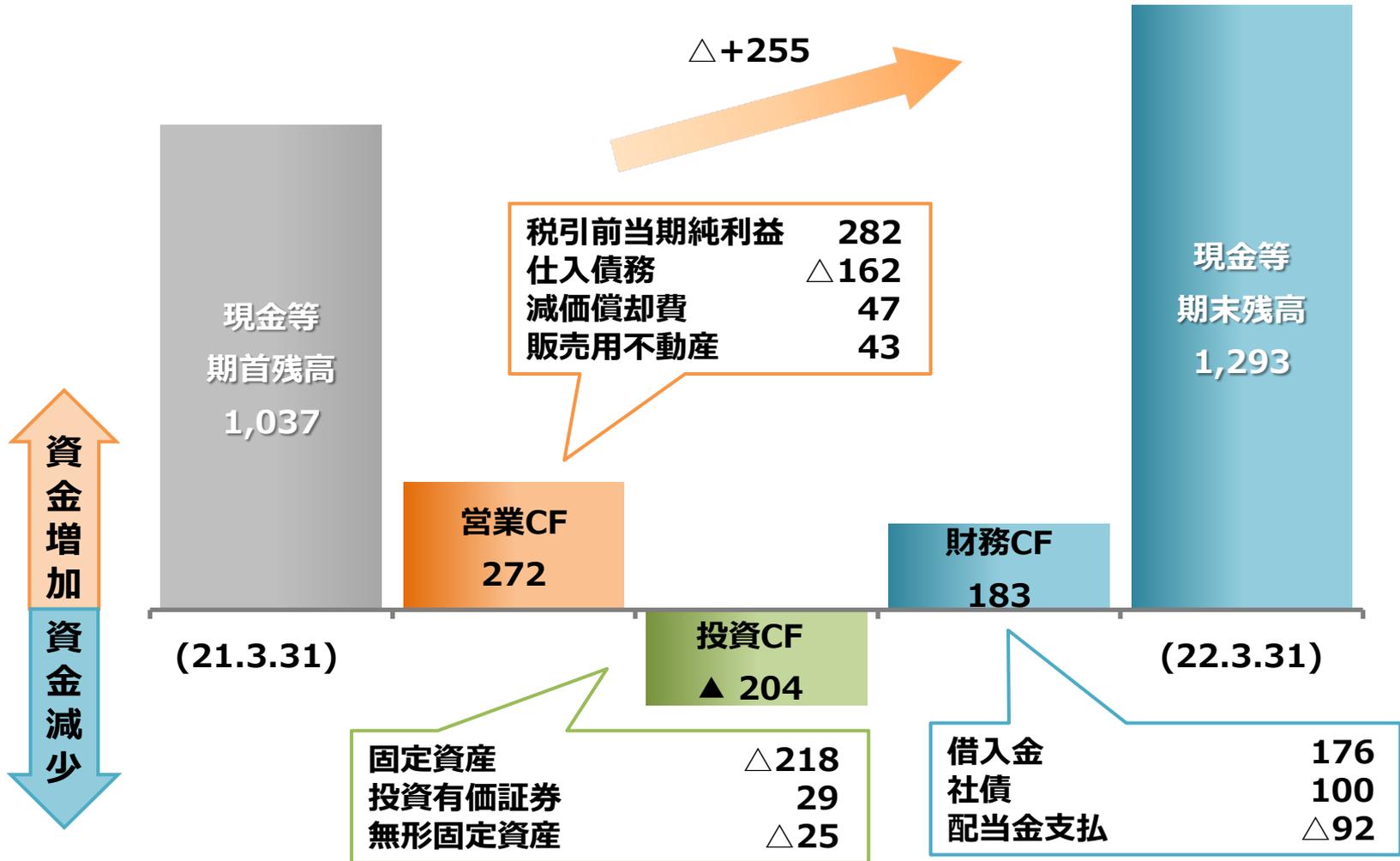


# 【連結】販管費の推移



# 【連結】キャッシュ・フロー

(単位：億円)





## 1-3. 業績予測

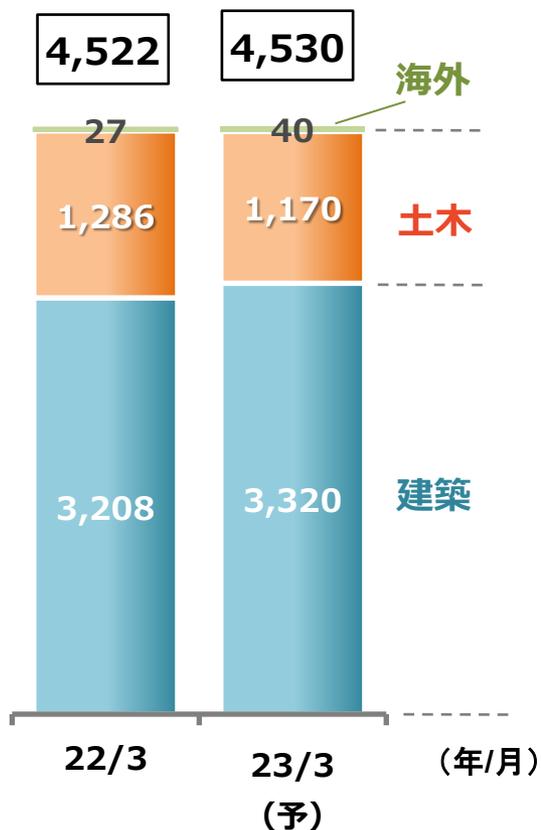
# 2023年3月期 決算予測

単位：億円	2022/3期	2023/3期		
		予 測	前期との差	
連結売上高	5,015	5,200	3.7%	+184
営業利益	243	205	△15.9%	△38
経常利益	281	229	△18.5%	△52
親会社株主に帰属する 当期純損益	185	188	1.3%	+2
建設受注高 (個別)	4,522	4,530	0.2%	+7

# 【個別】建設事業の業績予測

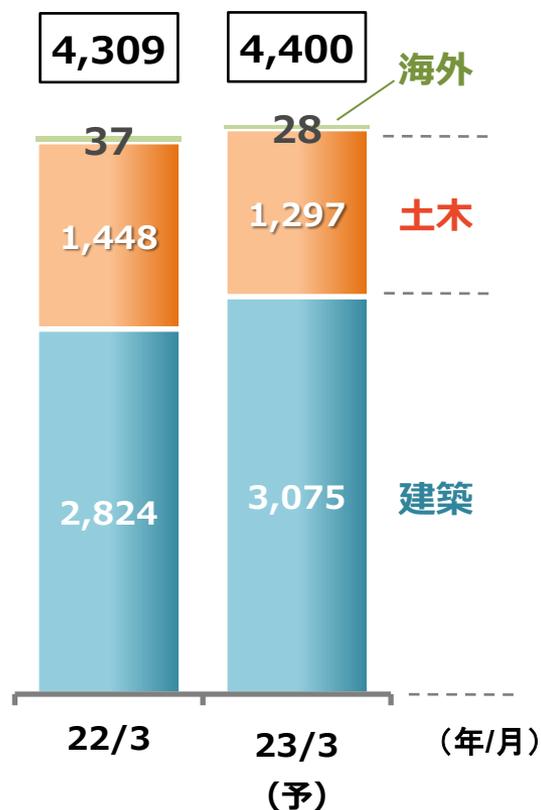
(単位：億円)

## 建設受注高



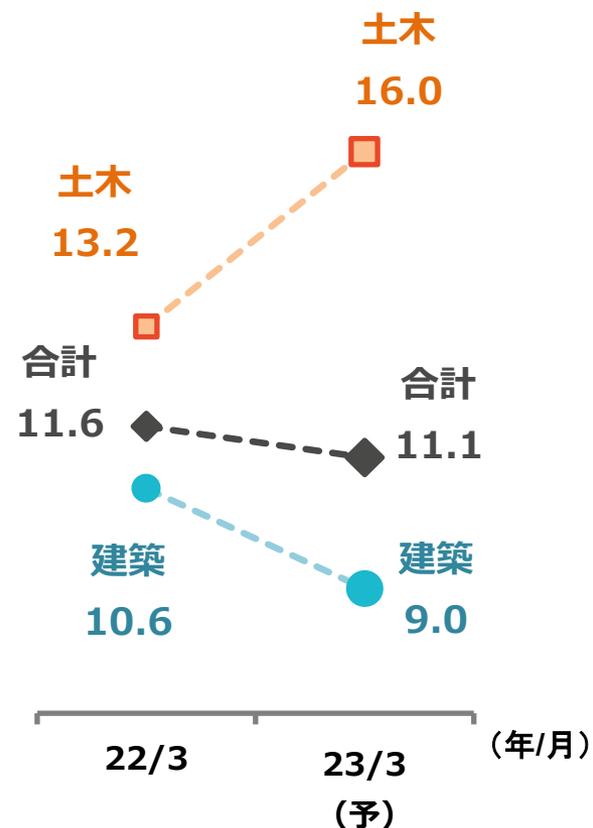
(単位：億円)

## 完成工事高



(%)

## 完成工事利益率



# 2023年3月期 個別業績の予測

	金額 (億円)	利益率 (%)
売上高	4,590	
売上総利益	541	11.8
建設事業 利益	488	11.1
(国内建築)	(277)	(9.0)
(国内土木)	(207)	(16.0)
(海 外)	(3)	(12.5)
投資開発事業等 利益	53	27.9
一般管理費	370	
営業利益	171	3.7
経常利益	197	4.3
法人税等	78	
当期純利益	169	3.7

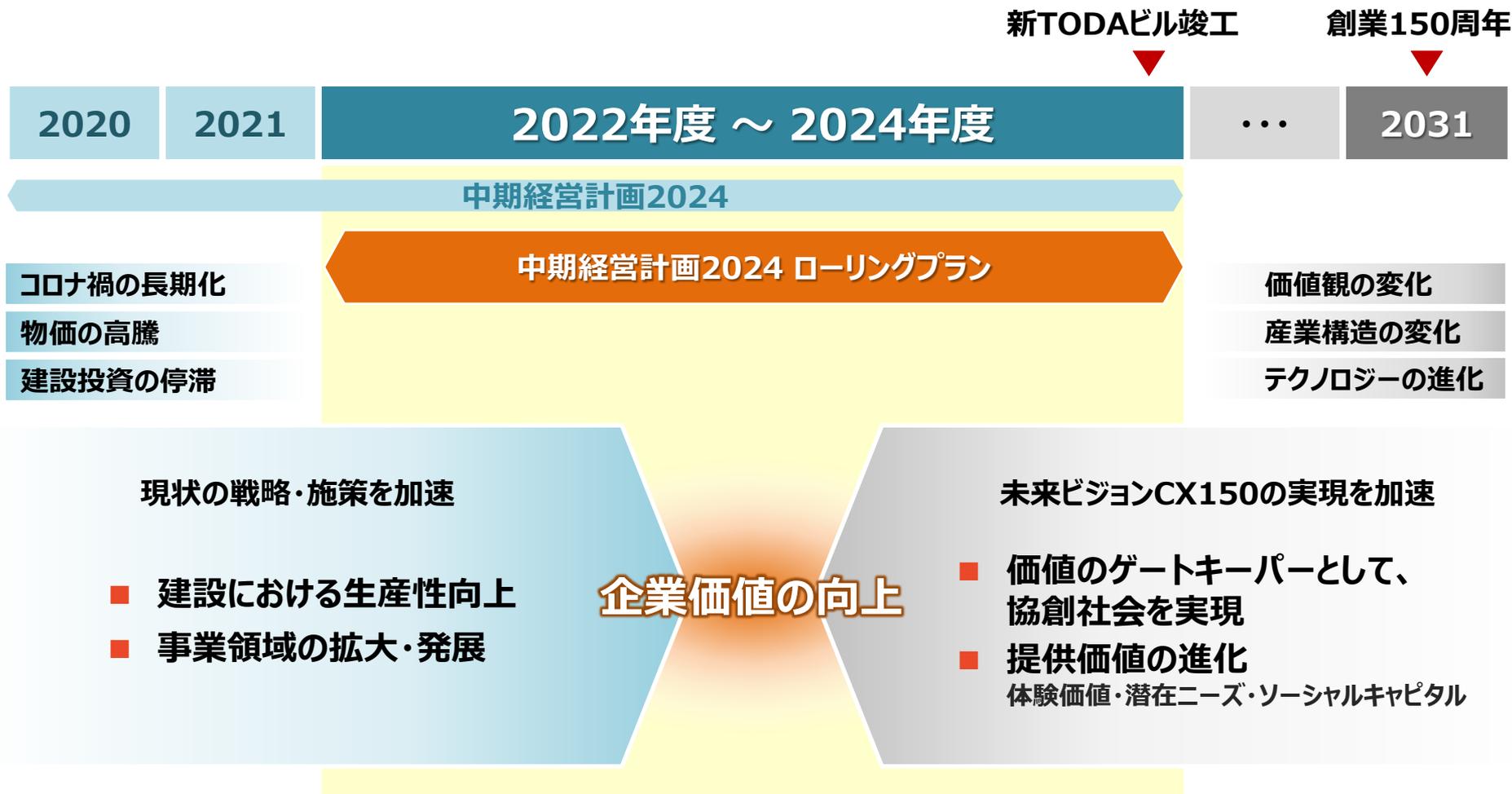
# 2. 中期経営計画2024

## ローリングプラン

代表取締役社長 大谷 清介

# ローリングプラン策定の背景

## 環境変化を踏まえて戦略を強化、企業価値の向上を目指す





# 未来ビジョンCX150

創業150周年（2031年）を目指す姿

Mission

— 使命 —

## “喜び”を実現する企業グループ

Vision

— 実現したい社会像 —

### 協創社会

人々が協調・協働し、新しい価値が創出される好循環が生まれ、  
幸福感やサステナビリティが実現された社会

Value

— 大切にしたい考えと行動 —

### 価値のゲートキーパー

需要側と供給側の間に入り、情報や機能のこれまでにない組合せを実現し、  
新たな価値を創造する

体験価値

潜在ニーズ

ソーシャルキャピタル

# 価値のゲートキーパー

## パートナーとのアグリゲーションを通じて新たな価値を創造

供給サイド

モビリティ

ICT

アグリゲーション  
(協業)

エネルギー

ヘルスケア

ゲートキーパー



新価値

需要サイド

利用者  
生活者

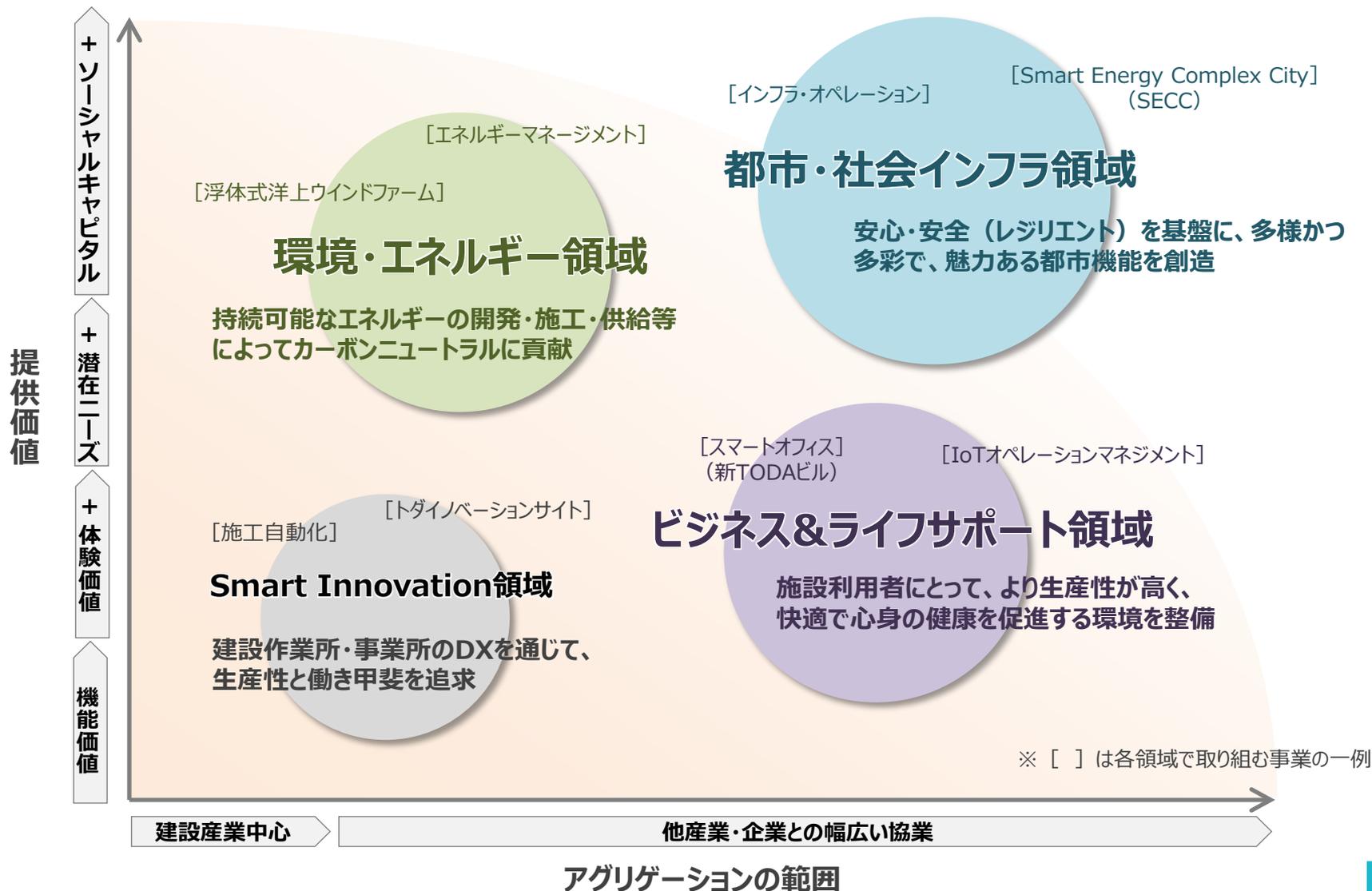
社会の好循環  
(協創社会)

取引先

地域社会

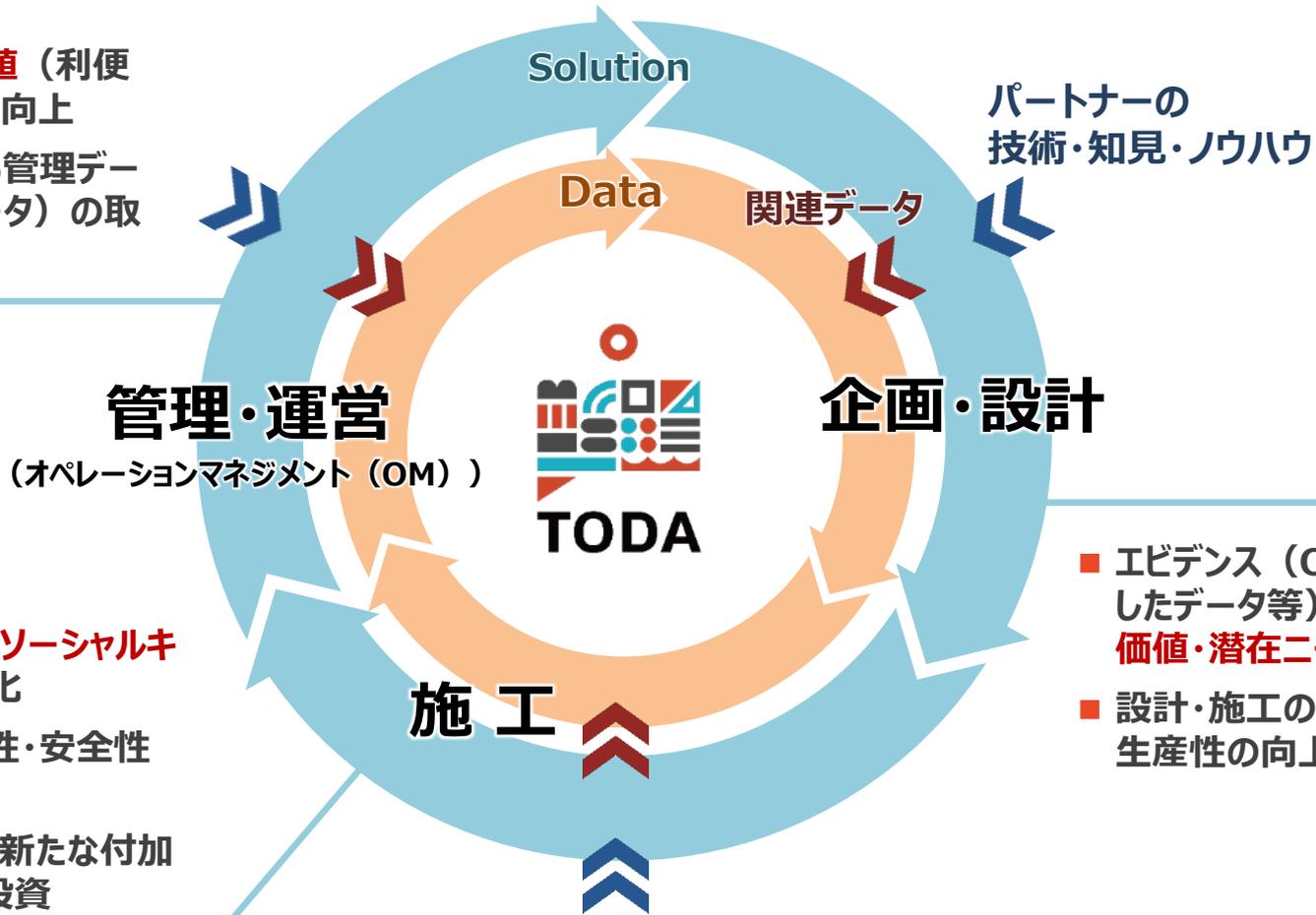
情報や価値のこれまでにない組合せを実現し、  
新たな価値を創造

## 4つの領域の事業展開によって、協創社会の実現に貢献



## 強固な CLOSED LOOP を構築し、持続的成長を推進 (Solution × Data × Management)

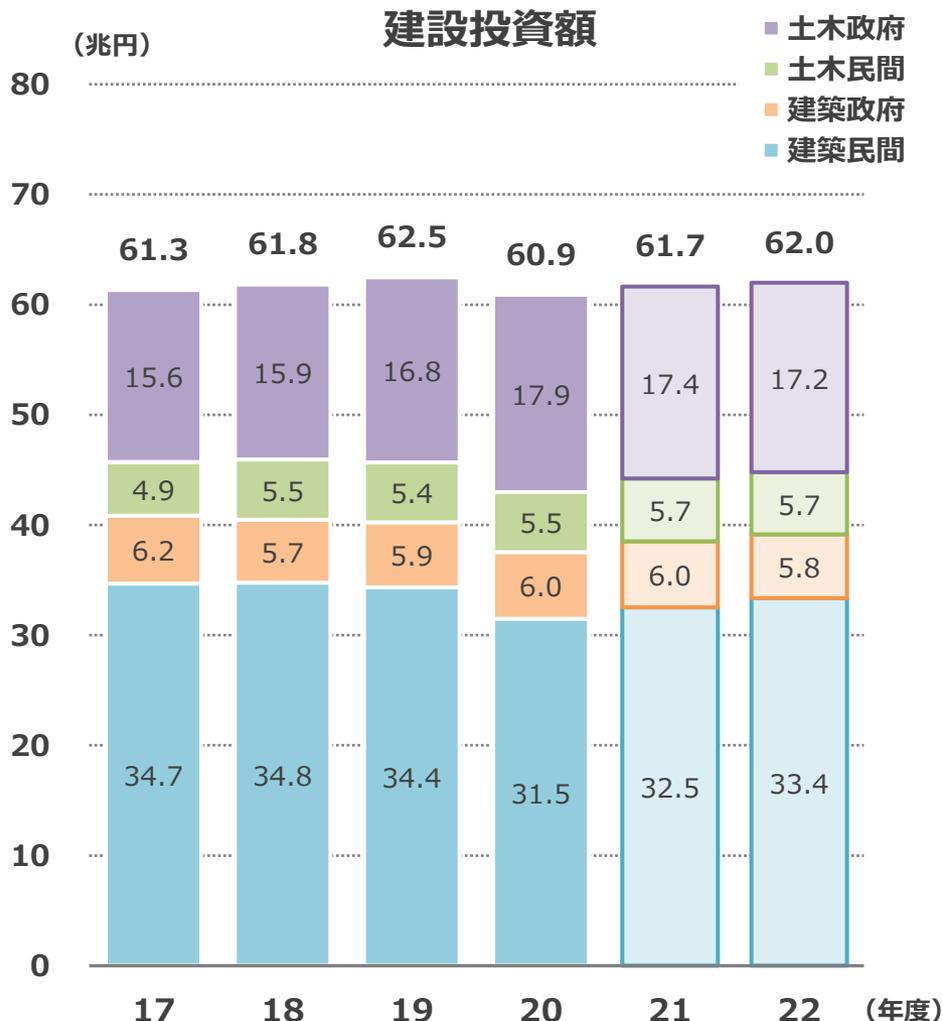
- 利用者の**体験価値**（利便性・快適性等）の向上
- センシング等による管理データ（体験価値データ）の取得・可視化



- 技術力を通じた**ソーシャルキャピタル**の具現化
- DXによる生産性・安全性等の向上
- 獲得した利潤を新たな付加価値向上策へ投資

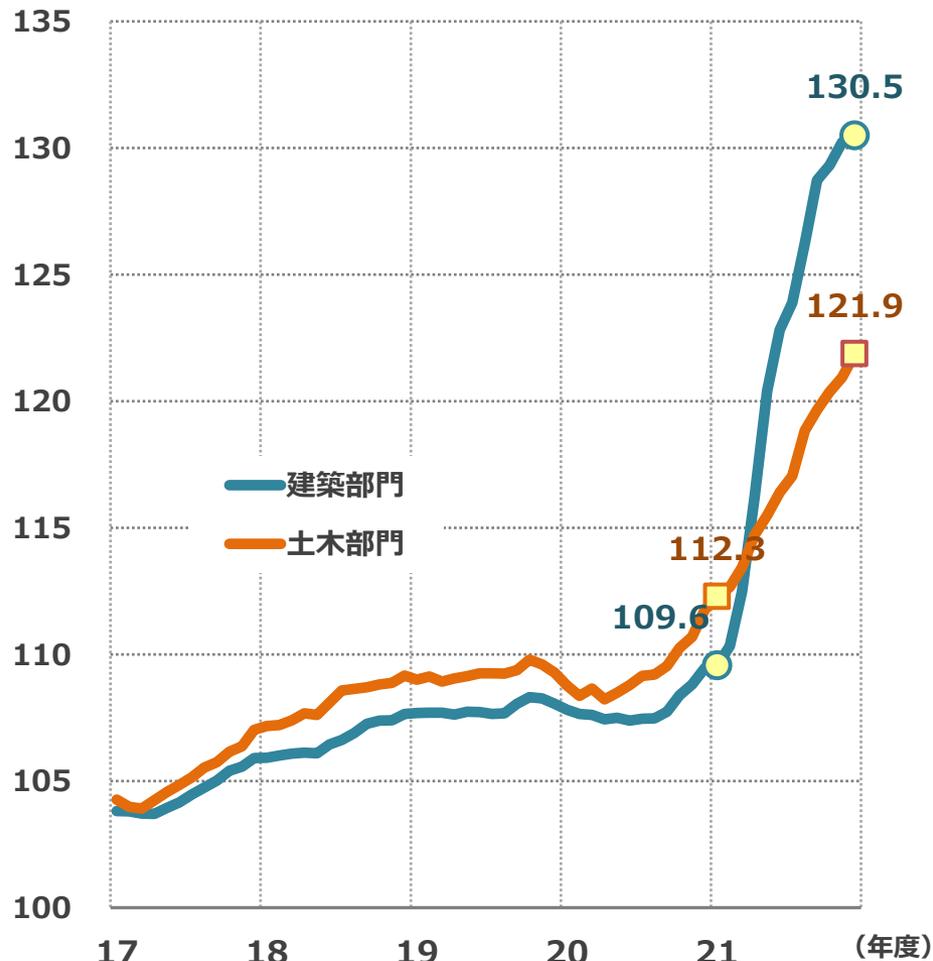
- エビデンス（OM領域で取得したデータ等）に基づく**体験価値・潜在ニーズ**の提案
- 設計・施工の強みを活かした生産性の向上

# 中期経営計画2024 中間レビュー



20年度以降、政府投資が下支えするものの、コロナ禍の影響により建築民間は低調に推移。

## 建設資材物価指数 (東京、2011年基準)



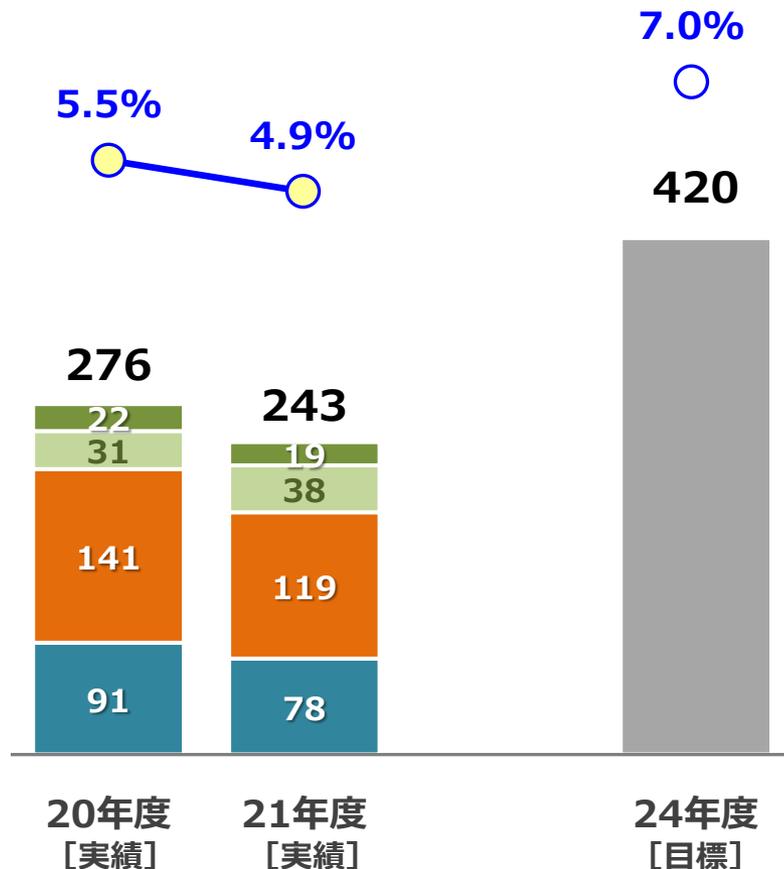
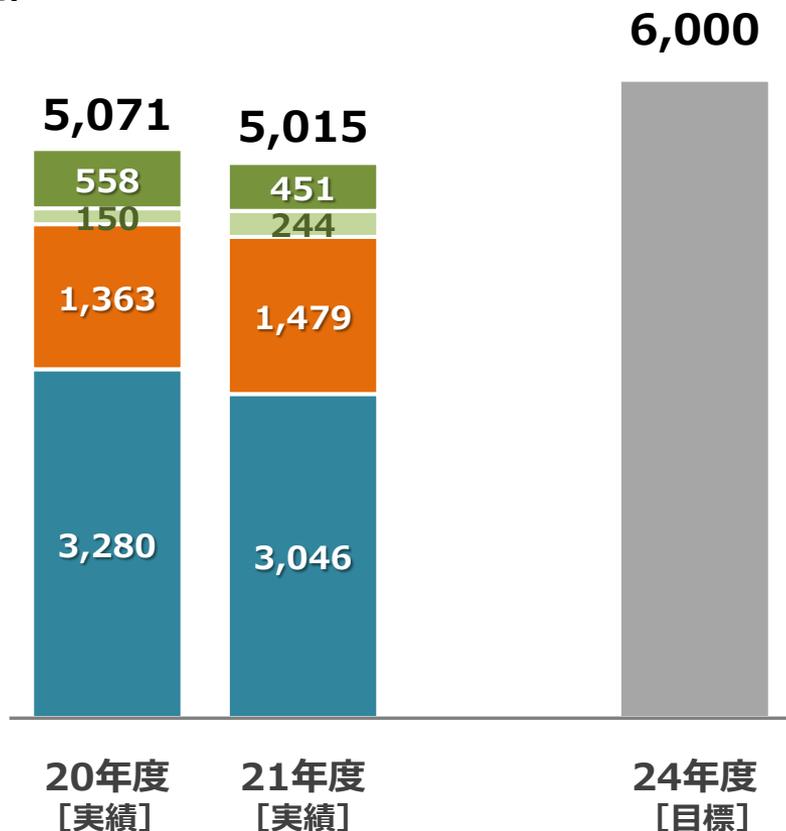
20年度末より高騰の動き。特に建築部門については、この1年で約20%上昇。

## 競争激化・資材高騰等によって収益成長が足踏み

### 連結売上高

### 営業利益・率

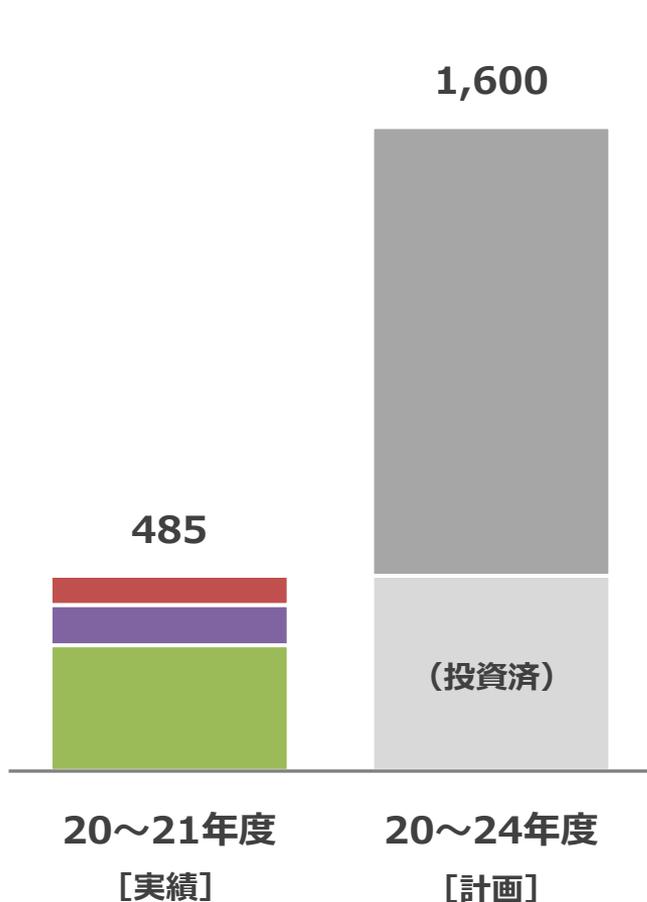
(億円)



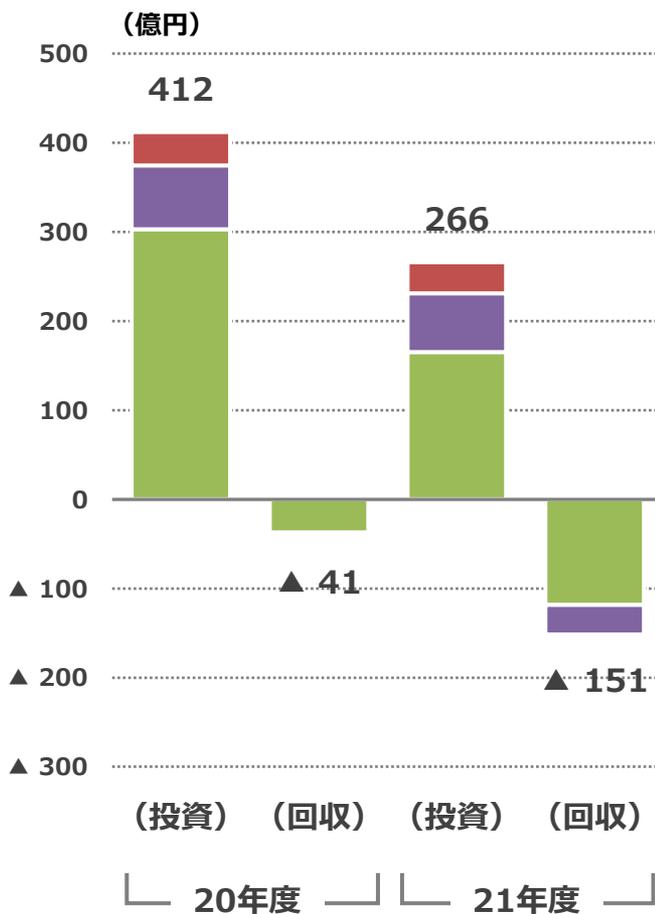
※ 合計には連結消去を含む  
 ※ 目標値は2020年5月29日発表時点

## 着実な投資を推進、22年度以降は大型投資を実行

### NET投資額（累計）



### 投資推移



### 主な投資案件



※ NET投資額 = 投資額 - 回収額  
 ※ 計画値は2020年5月29日発表時点

# 非財務目標

定量評価指標		2020年度 実績	2021年度 実績	2024年度 目標
環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減率（19年度比）	2.4%	▲0.9%	▲10%以上
社会	全度数率	3.60	2.88	1.00以下
	作業所：4週8閉所実施率	38.8%	35.7%	100%
	建設キャリアアップ登録率	58.2%	72.5%	100%
	社員：平均総実労働時間	2,115時間	2,119時間	1,900時間以内
ガバナンス	社外役員構成比率	47.1%	47.1%	50%以上
	外国人社員比率（個別）	0.6%	0.7%	1.5%以上
	リスク評価実施率	100%	100%	100%
	重大な法令違反	0件	0件	0件

※ CO<sub>2</sub>排出量はスコープ1・2の合計値（速報）

※ 全度数率 = 全労働災害 ÷ 延労働時間（100万時間）

※ 建設キャリアアップ登録率：技能者登録率（2次下請以下を含む）

※ リスク評価実施率：投資委員会による投資案件（決裁案件）の定量・定性評価と出口戦略の実施・遂行状況

※ 目標値は2020年5月29日発表時点



# 基本方針と目標

# ローリングプラン基本方針

## 未来ビジョンCX150 の実現

未来ビジョンCX150の実現を通じて、  
全てのステークホルダーに対して  
真に認められる価値を提供

## 事業ポートフォリオ の強化

事業ポートフォリオの強化に向けて、  
新TODAビル、浮体式洋上風力発電事業等の成長投資  
を推進

# 2024年度 業績目標

		2021年度 実績	2024年度 目標	21→24年度
収益性	連結売上高	5,015億円	6,000億円 程度	+19.6%
	営業利益	243億円	330億円 以上	+35.3%
	営業利益率	4.9%	5.5% 以上	+0.6P
資本効率性	当期純利益	185億円	260億円 以上	+40.1%
	ROE	5.9%	8.0% 以上	+2.1P
生産性	労働生産性（個別）	1,458万円	1,500万円 以上	+2.8%
株主還元	DOE	2.6%	2.5% 以上	—
	総還元性向	43.0%	40.0% 以上	—

※ 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（自己資本配当率） = 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

# 事業別業績目標

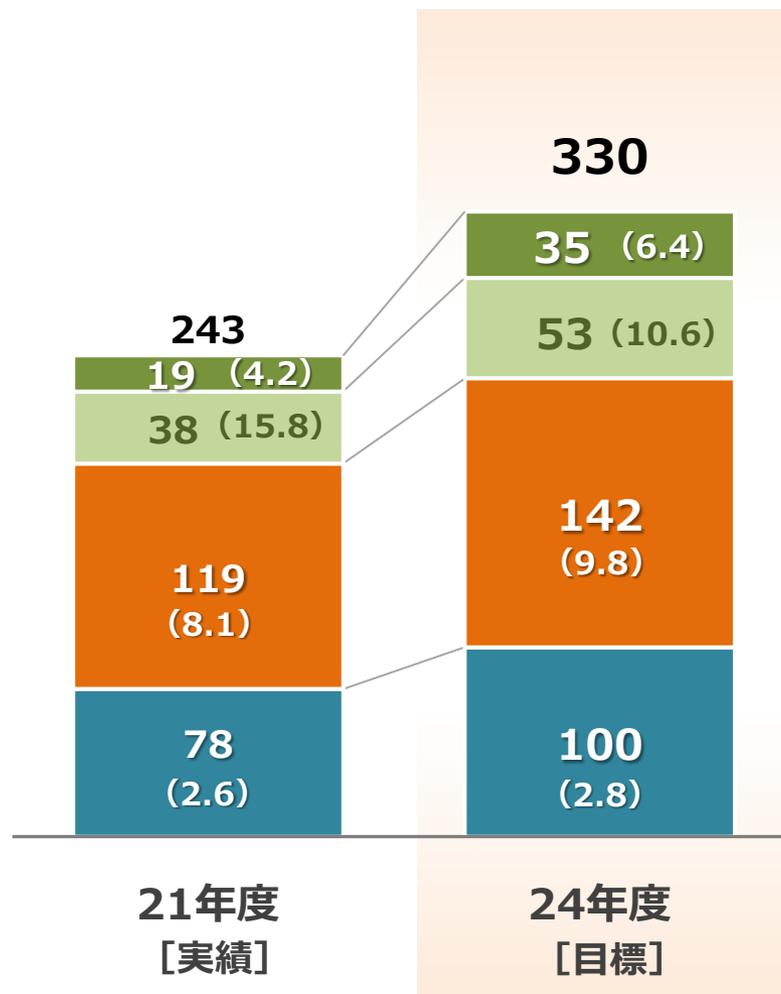
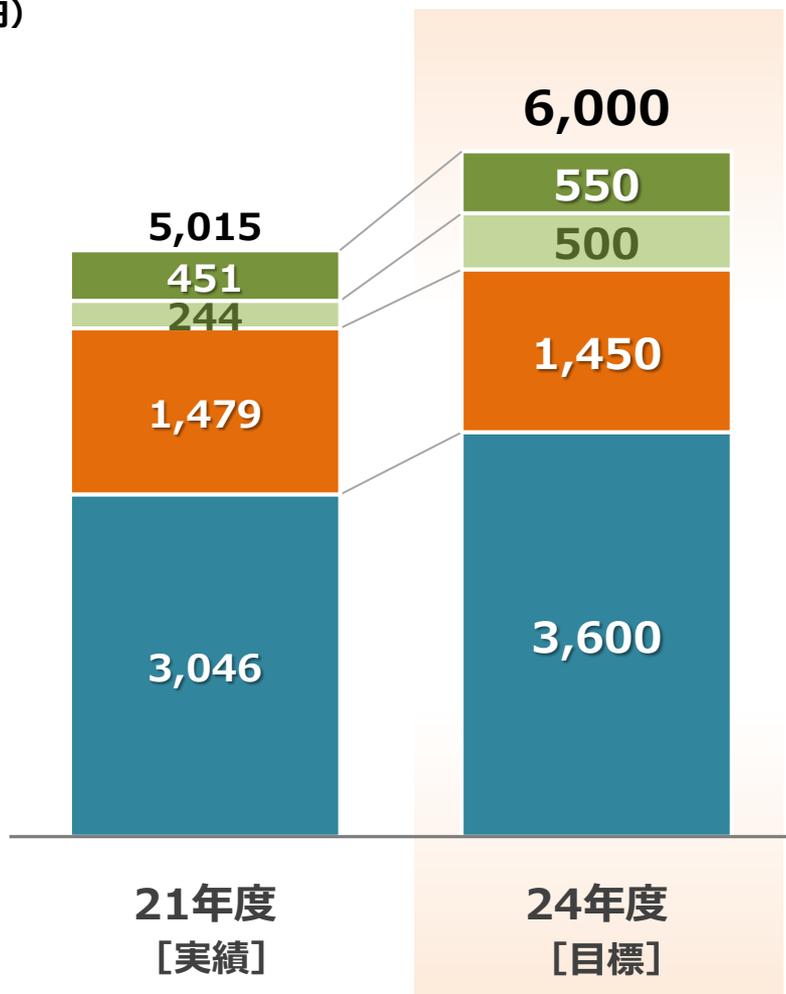
■ 建築 ■ 土木 ■ 投資開発/環境・エネルギー ■ グループ会社

## 売上高

## 営業利益

※ ( ) は利益率

(億円)



※ 合計には連結消去を含む



# 基本戦略

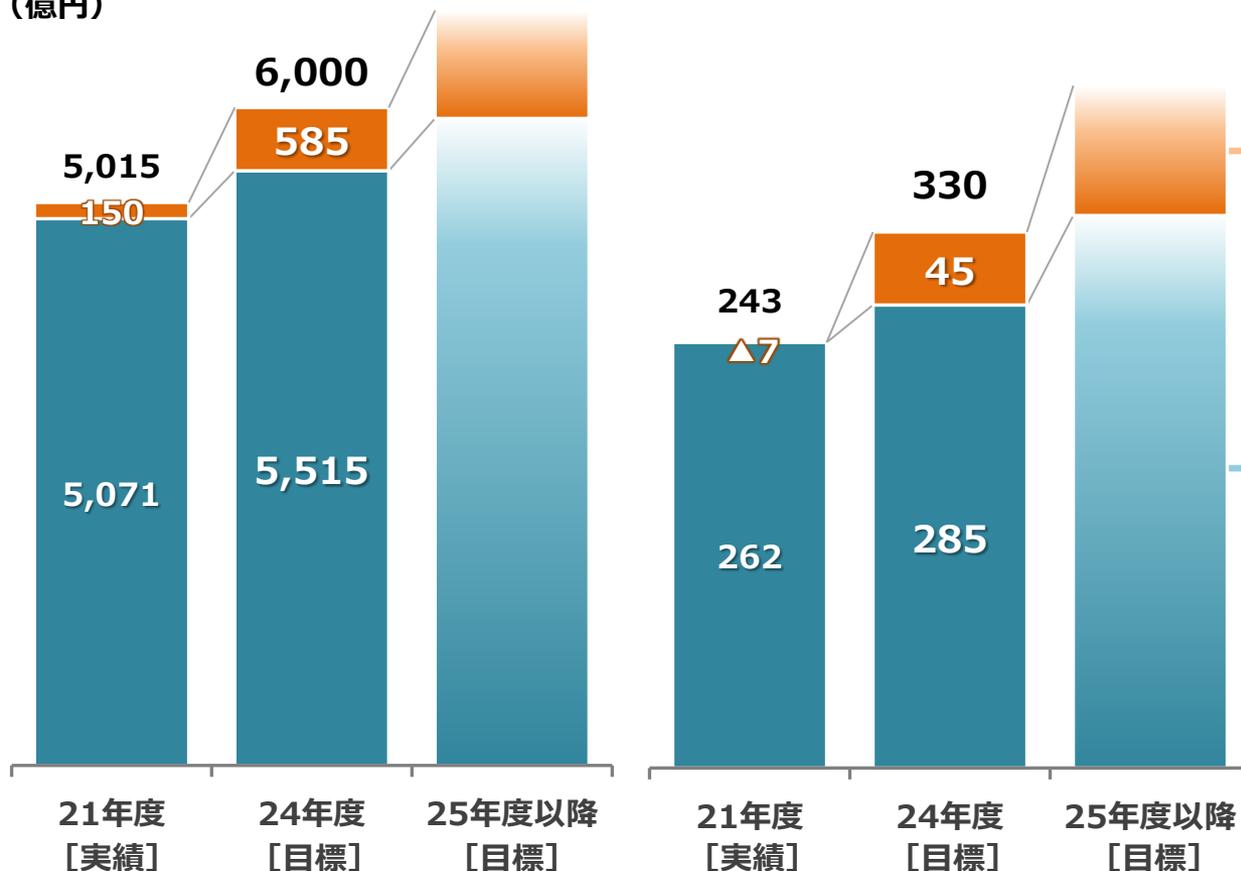
# 業績目標達成に向けて

## 基幹事業・重点管理事業の両輪で成長を実現

### 連結売上高

### 営業利益

(億円)



### 重点管理事業

中長期的な成長を目指す事業  
トップマネジメントによる積極的な関与

- 新TODAビル
- 海外事業
- 再エネ事業（洋上風力）

### 基幹事業 ※数値は重点管理事業を除いたもの

バリューユニットを基に顧客価値を創出  
社内・外連携による技術開発を強化

- 建築事業
- 土木事業
- 戦略事業 投資開発/環境・IT/ITグループ会社

※ 合計には連結消去を含む

# 戦略シナリオ

## 25年度以降の収益貢献に向けて重点管理事業を推進

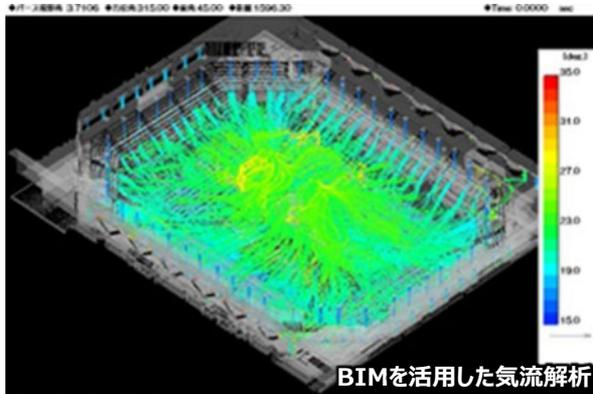
(年度)		Phase1		Phase2	Phase3	150周年	
		2022	～ 2024	～ 2027	～ 2030	2031	
基幹事業 (建築・土木・戦略事業)		Smart Innovationの推進				協創社会 の実現	
		体験価値（顧客エクスペリエンス）の向上					
重点管理事業	新TODAビル	新ビル建設	竣工	本格稼働・収益化			
	海外事業	現地化・アライアンス強化		安定成長・シナジー創出			
	再エネ事業	浮体式洋上風力発電	ウインドファーム建設 0.21万kW×8基	運転開始	安定稼働・新エリアへの展開		
		フローティングコンプレックス	フローティングコンプレックス実現への取り組み ※appendix参照				

# Smart Innovationの推進



“技術を売る”企業としての  
価値を向上

- 機械化施工、新技術・ICT利活用を通じ、安全性・生産性を向上
- デジタルトランスフォーメーションによって新たなビジネスモデルを創造

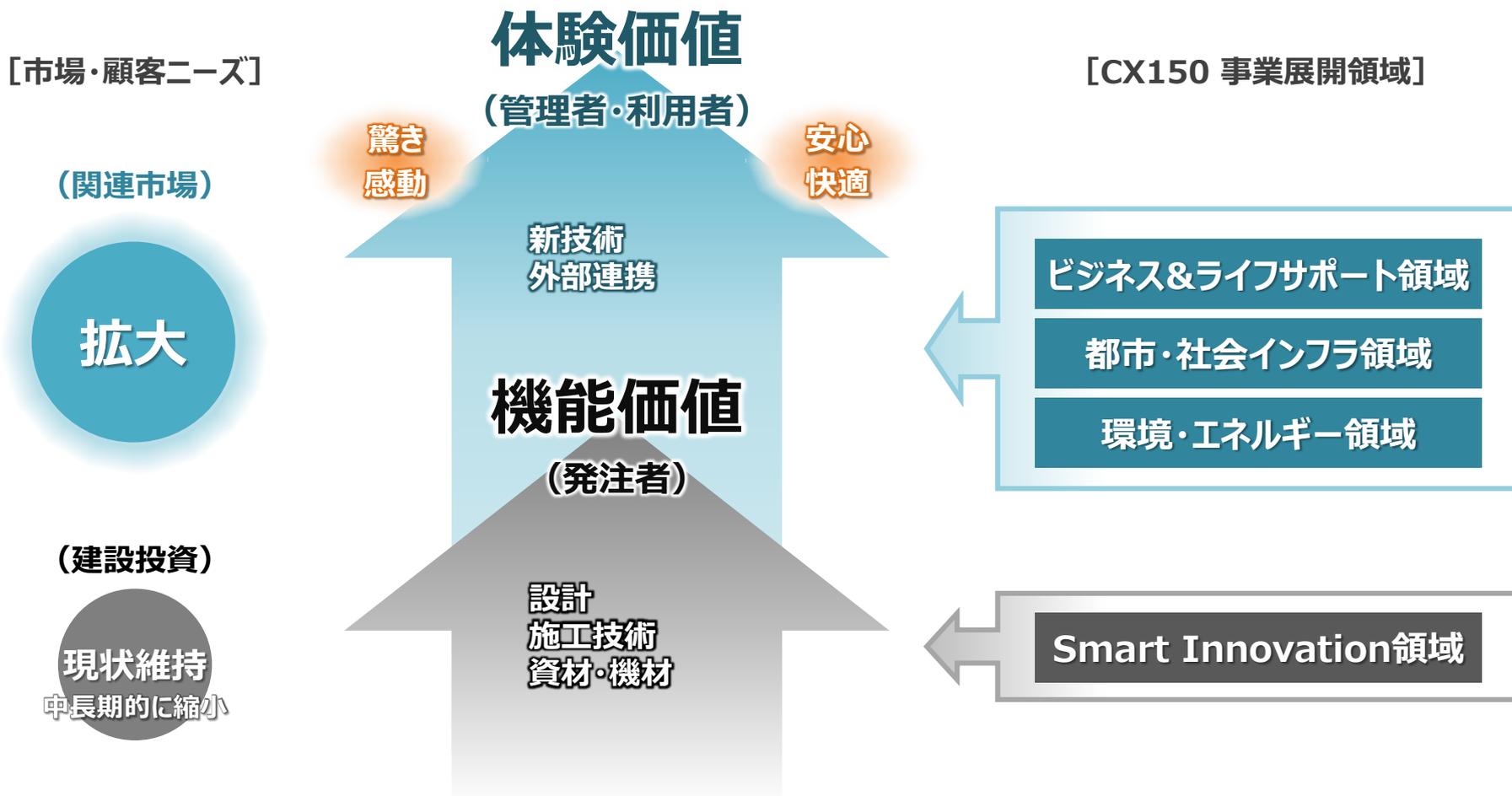


技術研究開発投資  
200億円（66億円/年）を計画

# 体験価値（顧客エクスペリエンス）の向上

## 顧客が建設物を利用するまでの「体験」をデザイン

体験価値を視野に入れることで新たな顧客価値を創出し、収益成長を見込む

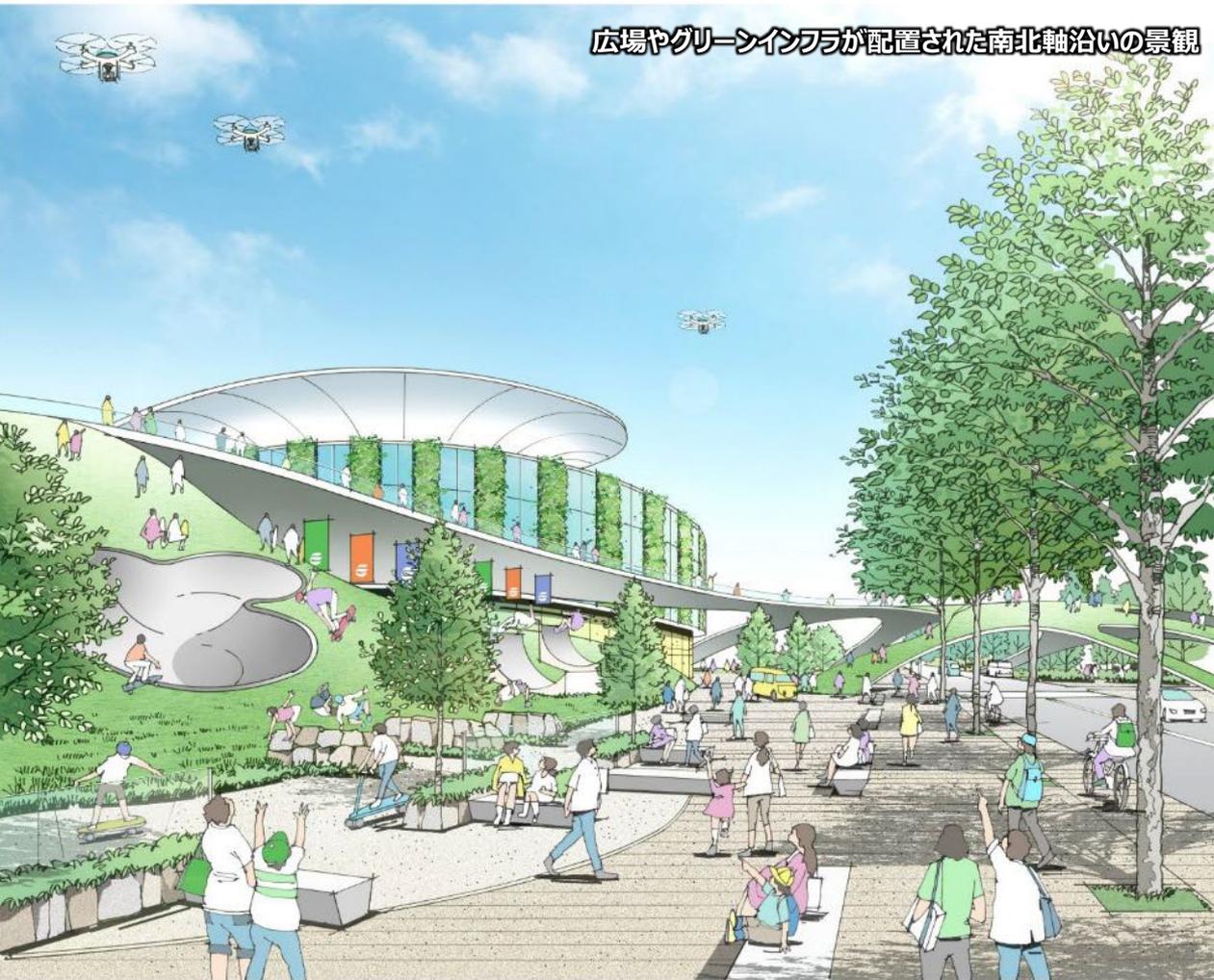


# バリューユニット（VU）の設定

## VUを基軸とした技術・ソリューションを開発を推進 （社内・外連携、オープンイノベーション等）

事業展開領域	VU	目指す姿と注力分野	
ビジネス & ライフサポート領域	知的生産性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 空間環境の整備と利用者への働きかけによる投入資源（労働力・時間等）の最小化と成果の最大化</li> </ul>	事務所
	効率性向上		学校
	ウェルネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 利用者の快適性・心身の健康を含む「満たされた状態」の創出</li> </ul>	生産施設 物流施設
都市・社会インフラ領域	都市活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大都市の安心・安全、機能・利便性の向上</li> <li>■ 都市機能を入れ替えることによる魅力の向上</li> </ul>	病院 宿泊・娯楽
	地方創生	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域生活圏（ライフライン等）の維持</li> <li>■ 新たな経済圏（雇用等）の創出</li> </ul>	再開発
	交通ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 交通インフラ施設の安定的な機能の発揮</li> </ul>	土地造成 (区画開発)
環境・エネルギー領域	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続可能なエネルギーの利用拡大</li> </ul>	道路・鉄道 (トンネル・シールド)
			再生エネルギー

# 取組事例：越前市版スマートシティ（越前たけふイノベーションバレー）



- 福井県越前市が北陸新幹線越前たけふ駅（新駅）周辺約100haで推進する「越前市版スマートシティ形成に向けた官民連携プロジェクト」におけるパートナー企業として選定
- 越前市と共に、導入機能やスマートシティの技術基盤、オープンイノベーションの仕組みや事業スキームなどの具体化に向けて検討中

# 重点管理事業の位置付けと取り組み

## 新TODAビル



- 当社技術力のフラッグシップとして、最高水準の安全・環境性能に加え、デジタルを駆使したスマートビルを建設。

※ 2024年竣工予定

## 海外事業



- 成長市場である東南アジア地域を中心に、建設・開発事業を展開。
- 保有資産の適宜入替によりキャッシュ創出と再投資を推進。

## 再エネ事業



浮体式による洋上ウインドファームのイメージ図

- 当社独自技術であるハイブリッドスパー型浮体式洋上風力発電施設を事業化し展開。
- 着床式洋上風力発電の受注に向けた技術開発を推進。

※ 2024年運転開始予定  
(長崎県五島沖ウインドファーム)

# 投資計画と資本アロケーション

## キャッシュ配分方針 (2022~24年度 累計額)

有利子負債の活用  
※財務健全性の維持

D/Eレシオ

0.8倍 以下

有利子負債増加

政策保有株式の売却

100億円以上/年

(時価ベース)

政策保有株式売却  
300億円以上

保有資産売却  
670億円

保有資産の売却  
(キャッシュ創出と再投資)

670億円

営業利益  
800億円以上

キャッシュ創出  
(投資原資)

法人税等

投資計画  
2,250億円

成長投資 1,900億円  
無形資産 320億円  
機械・備品等 30億円

株主還元  
(配当金・自己株式取得)

キャッシュ配分

### 成長投資

事業領域拡大/保有資産バリューアップ

不動産開発	1,600 億円
環境・IT等	300 億円

### 無形資産投資

経営基盤強化/非財務資本充実

人財	30 億円
技術研究開発	200 億円
デジタル化	90 億円

※一般管理費分+資産計上分

### 機械・備品等

機械・備品等	30 億円
--------	-------

### 株主還元方針

DOE	2.5% 以上
総還元性向	40.0% 以上

# 成長投資

## 成長投資額・内訳

%は構成比率

浮体式洋上風力発電  
10.5%  
(約200億円)

15.8%  
(300億円)

新TODAビル  
31.6%  
(約600億円)

22~24年度累計額  
**1,900億円**  
(NET投資額1,230億円)

84.2%  
(1,600億円)

不動産開発

環境・エネルギー等

- 新TODAビル、浮体式洋上風力発電で全体の40%を占有
- 不動産開発では、保有資産の有効活用等を推進



西宮北PJ



常総PJ



清澄白河PJ

# 投資プロセスの強化

## 投資審査室の設置

(2022年3月、コーポレート本部内に設置)

- 事業部門からの起案に対して、投資の妥当性、財務健全性の維持等の観点から審査
- IRR等、ハードルレートを設定し、出口戦略も含めて管理

## 事業別ROICの採用

(2022年度より管理会計に採用)

- 各事業セグメントに応じた資本コストと、それに対する収益性を可視化
- 事業セグメント内・間における資本アロケーションを推進

**ROE8%を中長期的に確保**

# ESG経営の強化：非財務目標

## サステナビリティ基本方針を踏まえ、重要管理指標を再設定

※appendix参照

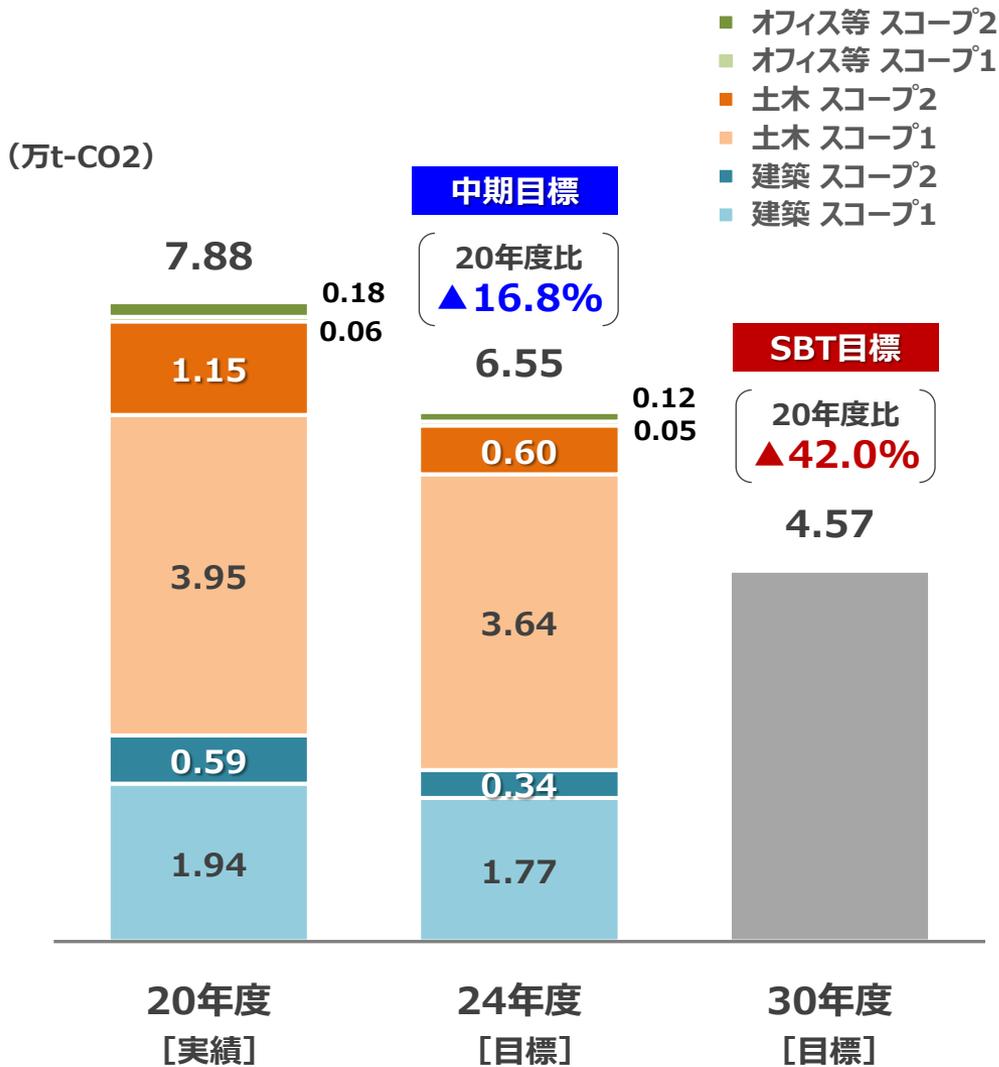
定量評価指標				中期目標 (2024年度)
E	CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1+2	削減率（20年度比） 原単位（/億円）	▲16.8% 11.2 t-CO <sub>2</sub>
	//	スコープ3	削減率（20年度比） カテゴリ1 原単位（/億円） カテゴリ11 原単位（/㎡）	▲10.0% 540.7 t-CO <sub>2</sub> 3.5 t-CO <sub>2</sub>
S	全度数率			1.00
	度数率			0.10
G	時間当たり労働生産性			7,500円

- ※ スコープ1：軽油等の使用により直接排出されるCO<sub>2</sub>排出量  
スコープ2：購入した電気・熱の使用により発電所で間接的に排出されるCO<sub>2</sub>排出量  
スコープ3：スコープ1・2以外の間接排出量  
カテゴリ1：建設資材製造時の排出量、カテゴリ11：施工した建物運用期間中の排出量
- ※ 原単位 スコープ1+2：売上高1億円当たりの排出量  
カテゴリ1：取引金額1億円当たり排出量、カテゴリ11：竣工延床面積1㎡当たり排出量
- ※ 全度数率 = 全労働災害件数 ÷ 延労働時間（100万時間）  
度数率 = 休業4日以上労働災害件数 ÷ 延労働時間（100万時間）
- ※ 時間当たり労働生産性 = 付加価値額（営業利益 + 総額人件費） ÷ 社員数 ÷ 平均総実労働時間

# CO<sub>2</sub>排出量 ①

- **スコープ1** 軽油等の使用により直接排出されるCO<sub>2</sub>排出量
- **スコープ2** 購入した電気・熱の使用により発電所で間接的に排出されるCO<sub>2</sub>排出量

## CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1+2)



## SBT目標と整合した、 中期目標▲16.8%を目指す (20年度比)

- スコープ1+2の削減目標値を30年度▲42% (20年度比) 年率4.2%に設定

### スコープ1

環境配慮施工、環境配慮型燃料等の採用

### スコープ2

再エネ電力の利用促進

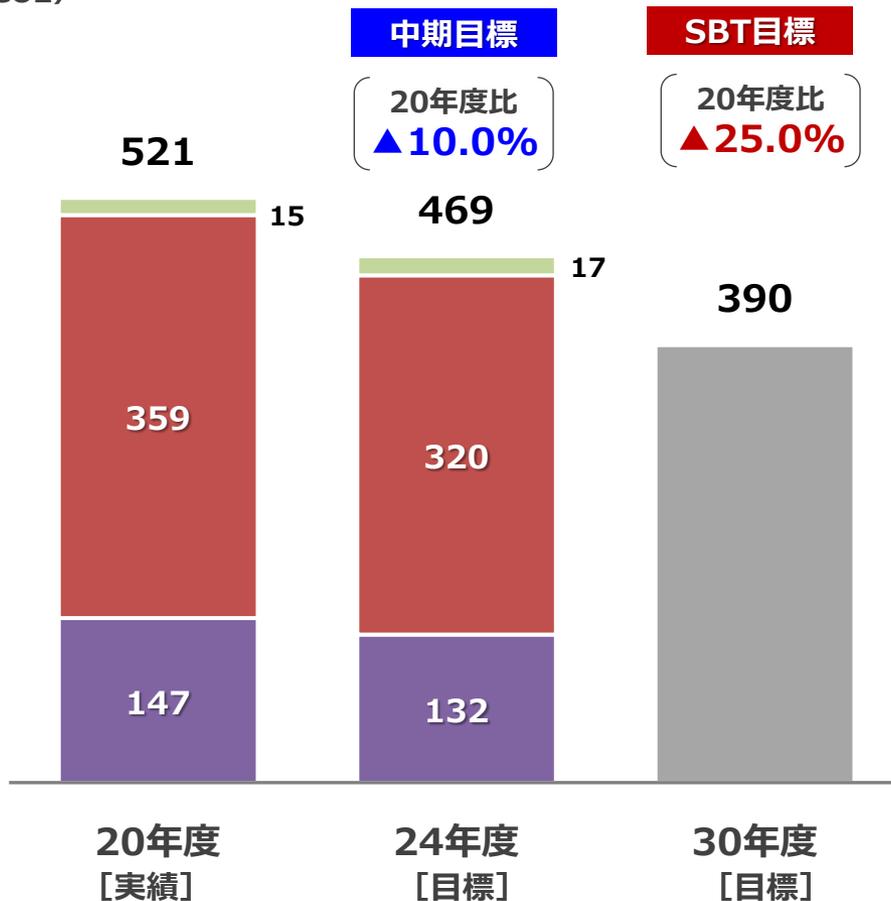
	24年度	30年度
RE率 (目標)	60%	100%

※Renewable Electricity

## CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）

- その他
- 施工した建物運用期間中の排出（カテゴリ11）
- 建設資材製造時の排出（カテゴリ1）

（万t-CO<sub>2</sub>）



**中期目標 ▲10.0%を目指す**  
（20年度比）

- スコープ3の削減目標値を、30年度に▲25%（20年度比）年率2.5%に設定

カテゴリ1

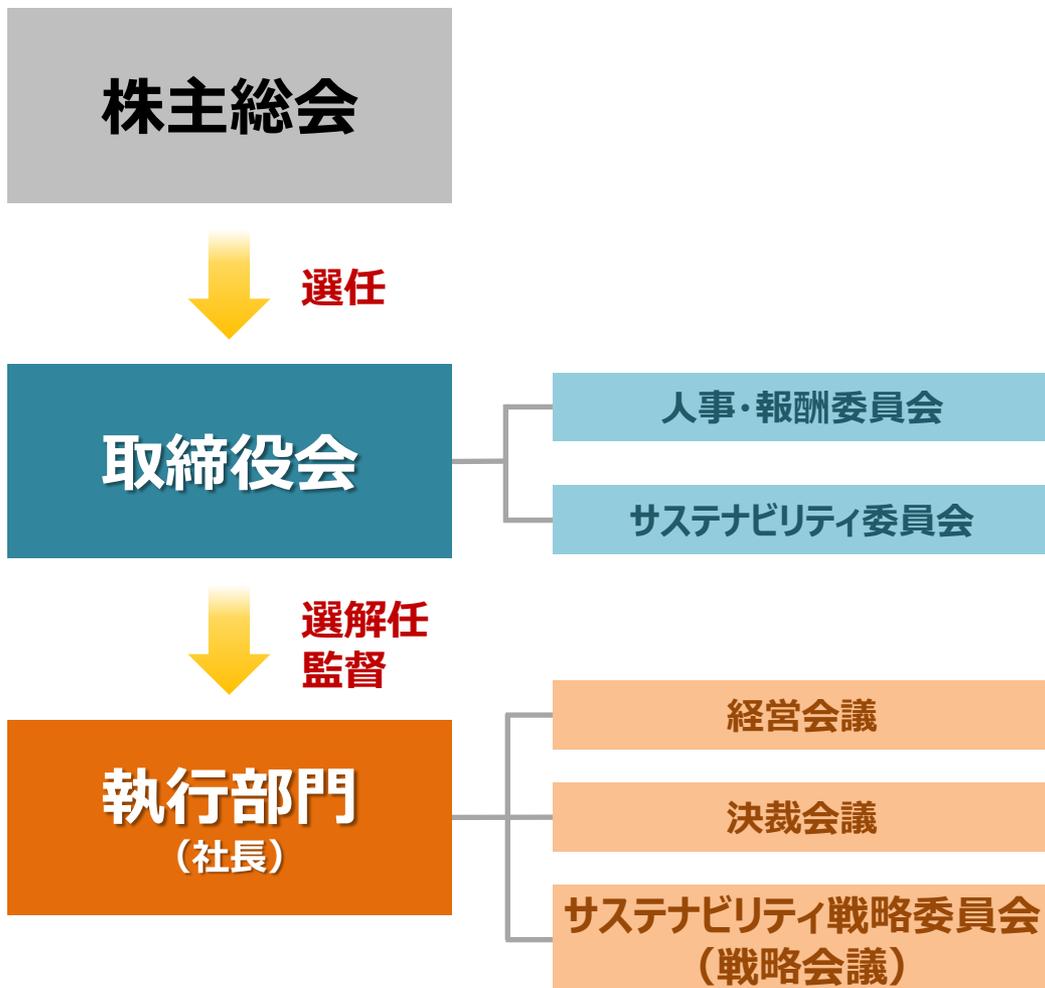
低炭素素材（生コン、鉄骨等）の調達

カテゴリ11

ZEB・省エネ建物の設計・施工

# ガバナンス改革

## 監督と執行を分離する取締役・執行体制に変更 ※株主総会后



### 取締役会

- 取締役会の実効性向上
- 取締役会では経営戦略を議論

#### 株主総会後の体制（案）

社内取締役：3名 ※総会前8名

- ① 今井代表取締役会長、議長
- ② 大谷代表取締役社長
- ③ 山崎取締役（CFO）

#### 社外取締役

4名 ※総会前4名

### 執行部門

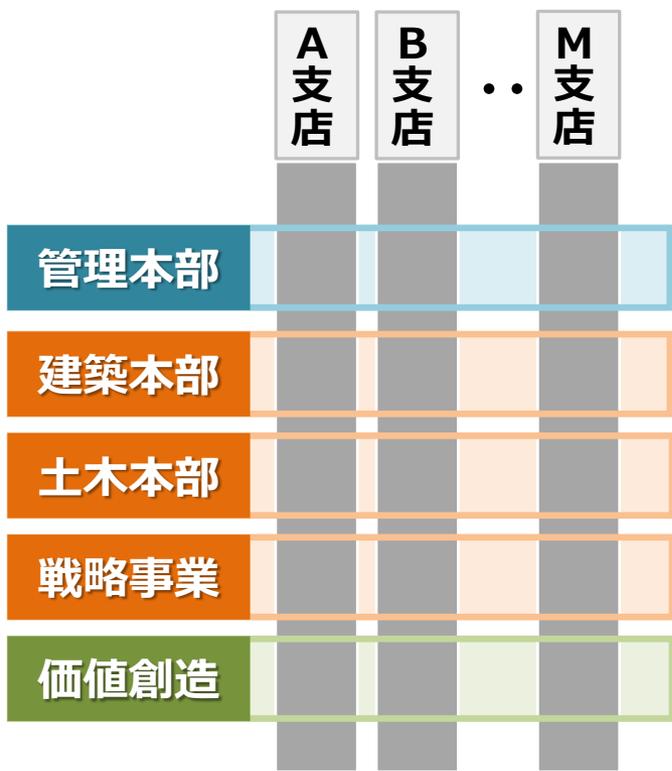
- 経営戦略策定機能の強化、確実な取締役会への付議
- 経営判断基準の標準化
- スピード感のある機動的な経営判断

# 執行部門の組織改革：全社最適化

※2022年3月1日より

## [現状のマトリックス体制]

- 大きな本社、連携に苦慮する支店
- 本社間の同種機能点在



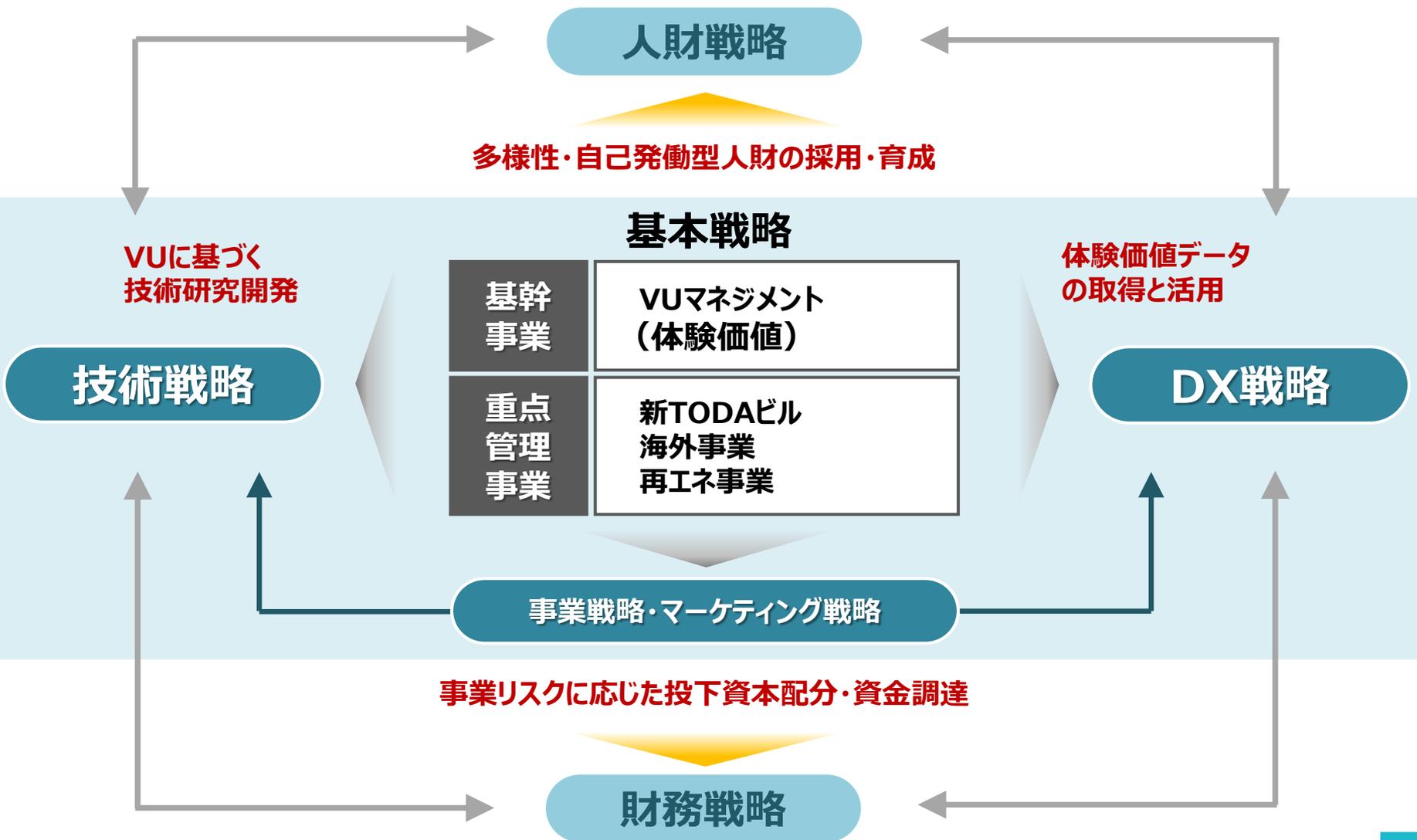
## [改革の方向性]

- トップマネジメント機能（経営・戦略・企画）の強化
- 技術開発機能（イノベーション）の一元化

			建築事業本部	土木事業本部	戦略事業推進室
コーポレート	企画戦略	人財 財務 デジタル化 広報			
	管理支援	総務 事務 :			
イノベーション	イノベーション推進	環境戦略 CVC 新技術事業化			
	技術研究開発	技術開発C 知財・技術最適化 DX推進			
	浮体式洋上風力開発				
			X支店 :	Y支店 :	Z支店 :

# 機能戦略への展開

## 基本戦略を起点に技術・DX・人財・財務戦略を展開



**Build  
the  
Culture.**



人がつくる。人でつくる。

**Build the Culture.**

人がつくる。人でつくる。

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。  
あたまとこころをつかって  
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。



# appendix

# フローティングコンプレックス



洋上風力発電プラントと洋上住宅

# フローティングコンプレックス



# サステナビリティ基本方針

サステナビリティビジョン2050

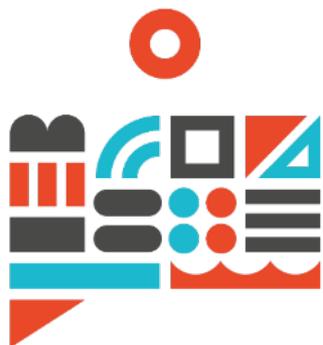
## より良い未来をつくる企業グループ

マテリアリティ（重要課題）

 CX150で対応（目標数値・戦略）

 非財務目標で対応





戸田建設