

TODAグループ
中期経営計画2027（2025-2027年度）

『見極め、つなぐ。』 ～ 発散から結束、価値の最大化へ ～

2025年 5月 15日
戸田建設株式会社

Build
the
Culture.
人がつくる。人でつくる。

- 中期経営計画2027につきまして、ご説明いたします。

CONTENTS

1. はじめに	P3	4-2. 事業戦略	
2. 未来ビジョンCX150	P4	(1) 事業戦略ロードマップ	P23
3. 前中計の振り返り	P7	(2) 建設事業	P24
3-1. 達成度評価		- Smart innovationの推進	P25
(1) 経営指標	P8	(3) 戦略事業	P27
(2) 非財務目標	P9	(4) 重点管理事業	P29
3-2. 重点管理事業等における成果	P10	- SECC事業（フェーズ1）	P30
3-3. 経営環境と課題認識	P11	- 環境・エネルギー事業	P32
4. 中期経営計画2027	P12	- 海外事業	P34
4-1. 全社戦略		(5) 事業基盤強化	
(1) 中期経営計画2027の位置付け	P13	- 人的資本経営	P35
(2) 基本コンセプト	P14	- DX戦略	P36
(3) 数値目標（業績・財務KPI）	P15	- 非財務目標	P37
(4) 数値目標ロードマップ	P16	5. 最後に	P38
(5) 事業別 業績目標	P17		
(6) キャッシュフロー（3カ年累計）	P18		
(7) 投資計画（3カ年累計）	P19		
(8) 株主還元・政策保有株式	P21		
(9) 価値創造モデル	P22		

- こちらは本日のコンテンツとなります。

1. はじめに

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

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

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

このような成果と課題を踏まえ、さらに今後の不確実な経営環境に向け、確固たる強みを見極め展開し、TODAグループ独自の「突出価値」を創造していくことが不可欠であると認識しております。特に、営業・作業所における提供価値を高める「タテ展開」と、建設事業と戦略事業の連携を深める「ヨコ展開」を推進し、高収益化を目指していきます。また、人財のフロントシフト、デジタル・技術開発への投資を拡充するとともに、資本効率の向上を通じ、事業基盤を一層強固なものとしてまいります。

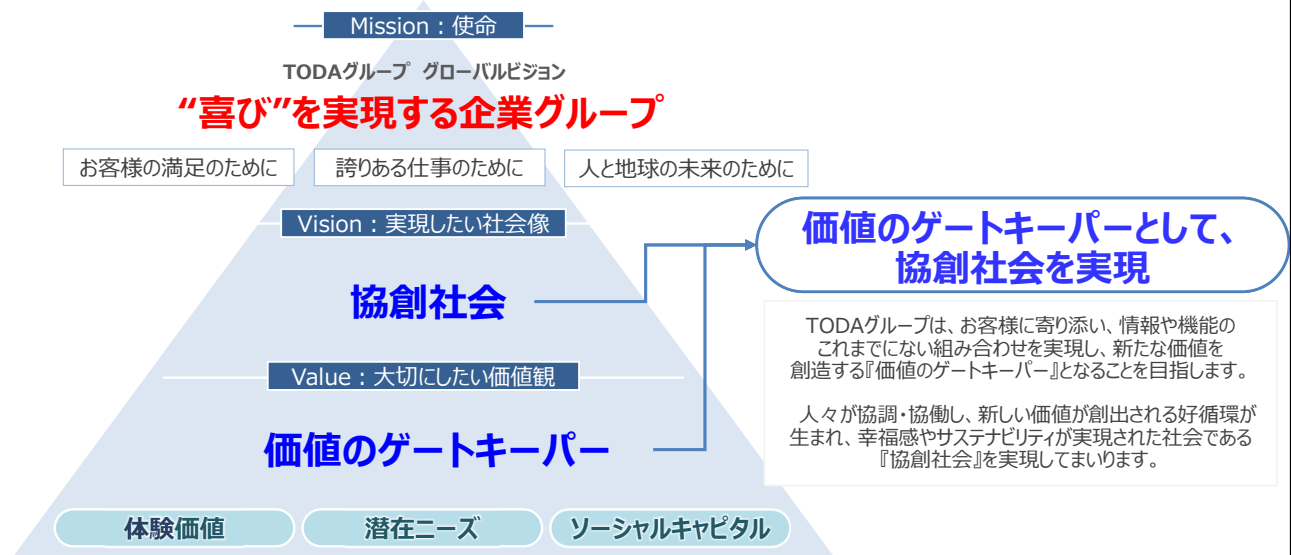
本計画を通じて、CX150のフェーズ2「価値の再構築」を着実に推進し、皆様のご期待に応える持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

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

3

- 今回の中計策定にあたっての経緯と基本的な考え方を示したものととなります。
- 前中計における成果と課題を踏まえ、TODAグループの持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

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



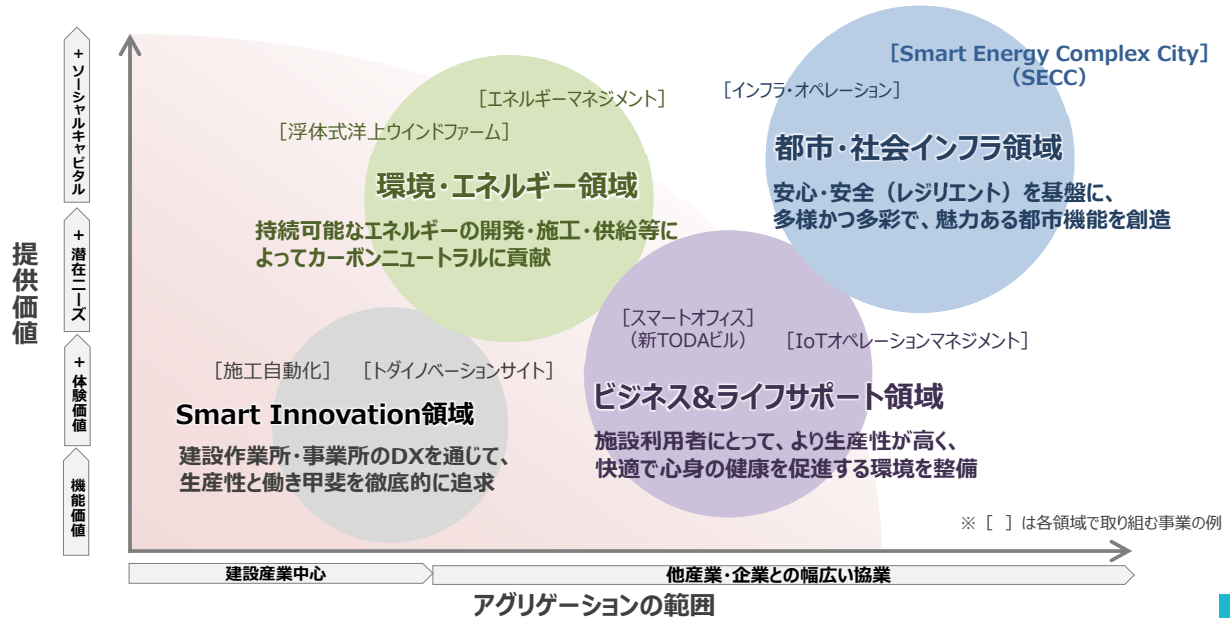
※未来ビジョンCX150 : Corporate Transformation toward TODA Group 150th

4

- その前置きとして、TODAグループのビジョンについて再度お話しさせていただきます。
- TODAグループは、2021年に発表した「未来ビジョンCX150（以下、CX150）」の実現に向けて、事業ポートフォリオの強化と持続可能な価値創造に取り組んでおります。

2. 未来ビジョンCX150 ～ 事業領域と展開 ～

4つの事業領域の展開を通じて、協創社会の実現に貢献



- CX150では、TODAグループが展開する事業領域を、提供価値・アグリゲーションの範囲を拡大していく方向性で4つの事業領域に見定めました。
- 「Smart Innovation領域」、「環境・エネルギー領域」、「ビジネス&ライフサポート領域」、「都市社会インフラ領域」です。
- その最終到達地点にSECC [Smart Energy Complex City] があります。

参考：SECC（スマート・エネルギー・コンプレックスシティ）



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

3. 前中計の振り返り

7

- 前中計の振り返りをご説明いたします。

3-1. 達成度評価 | (1) 経営指標

目標達成に至らずも、建設事業の収益は回復基調に

経営指標		2022	2023	2024		評価	レビュー
		実績	実績	実績	目標		
収益性	連結売上高	5,471	5,224	5,866	6,000 億円	△	建設事業における資材価格の高騰や一部工事における進捗遅れの影響により目標未達 最終年度には収益が回復基調に転じ、決算予測の上方修正を実施
	営業利益	141	179	266	330 億円		
	営業利益率	2.6	3.4	4.5	5.5 %		
資本効率性	親会社株主に帰属する当期純利益	109	161	251	260 億円	△	利益目標の未達により、ROE・労働生産性の目標未達
	ROE	3.5	4.8	7.3	8.0 %		
生産性	労働生産性(個別)	1,171	1,284	1,493	1,500 万円	△	
株主還元	DOE	2.6	2.6	2.6	2.5 %	○	自己株式の取得等、株主還元策を強化
	総還元性向	76.5	84.9	55.9	40.0 %		

※ 労働生産性 = 付加価値額 (営業利益 + 総額人件費) ÷ 社員数 (期中平均、派遣社員等を含む)

※ DOE (純資産配当率) = 配当総額 ÷ 自己資本

※ 総還元性向 = 総株主還元額 (配当総額 + 自社株式取得総額) ÷ 親会社株主に帰属する当期純利益

○ 目標達成 △ 目標未達

8

- ・ 前中計の目標値に対する達成度評価です。
- ・ 収益性においては、建設事業における資材価格の高騰や一部工事における進捗遅れの影響により目標未達となりました。売上高目標6,000億円に対して5,866億円と97.8%の達成率となりました。
- ・ 資本効率性においては、当期純利益の目標260億円に対して251億円と96.5%の達成率でした。
- ・ 一方で、2018年度をピークに下降していた収益性は、最終年度である2024年度に決算予測の上方修正をおこなうなど回復基調となっています。

3-1. 達成度評価 | (2) 非財務目標

CO2排出量削減率は目標達成

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

評価指標			2022	2023	2024		評価
			実績	実績	実績・予測	目標	
E	CO2排出量 スコープ1+2	削減率（20年度比）	▲14.5	▲29.9	▲43.8	▲16.8 % 以上	○
		原単位（/億円）	13.6	11.7	9.7	11.2 t-CO2 以下	
	スコープ3	削減率（20年度比）	▲0.8	▲10.9	▲19.8	▲10.0 % 以上	
		カテゴリ1原単位（/億円）	700.4	614.2	559.8	540.7 t-CO2 以下	
		カテゴリ11 原単位（/㎡）	2.9	2.7	2.3	3.5 t-CO2 以下	
S	全度数率		4.22	3.84	3.80	1.00 以下	△
	度数率		0.40	0.44	0.46	0.10 以下	△
G	時間当たり労働生産性		5,567	6,286	7,354	7,500 円 以上	△

※ 24年度のスコープ1+2の削減率は12月末時点の通期予測。原単位は12月実績。24年度のスコープ3は9月末時点の通期予測

○ 目標達成 △ 目標未達

※ スコープ1：軽油等の使用により直接排出されるCO2排出量

※ スコープ2：購入した電気・熱の使用により発電所で間接的に排出されるCO2排出量

※ スコープ3：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

- ・ 非財務目標の達成度評価です。
- ・ CO2排出量削減率は目標を大幅に上回り達成しました。
- ・ 安全成績、時間当たり労働生産性については目標未達でした。

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

未来ビジョンCX150の実現にむけて、積極的な成長投資を実行

不動産開発 1,840億円 (22-24実績)

■ TODA BUILDINGの完成

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

■ 地域創生事業への取り組み

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



「常総ONSEN&SAUNA お湯むすび」

※重点管理事業（前中計）：新TODAビル、再エネ事業、海外事業

環境・エネルギー 462億円 (22-24実績)

■ 洋上風力発電事業への取り組み

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



五島市沖洋上風力発電事業



SEP船の共同保有

M&A 72億円 (22-24実績)

■ 将来成長にむけた事業領域の拡大

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

10

- 建築・土木・戦略の3事業本部が協働して取り組む「重点管理事業」における成長投資の成果を説明いたします。
- 不動産開発事業は、TODA BUILDING、アグリサイエンスバレー常総といった新たなまちづくりに向けた取り組みをおこないました。
- 環境・エネルギー事業は、浮体式洋上風力のトップランナーとして、長崎県五島市沖で浮体式洋上風力によるウィンドファームの建設を進めています。
- グローバル事業は、TATA社の事業成長、その他M&A・資本業務提携による事業拡大を図ってきました。
- いずれも将来に向けたTODAグループの持続的成長分野として、大きな成果を果たしていくものと認識しております。

3-3. 経営環境と課題認識

事業基盤強化とグループシナジー発揮を通じた、収益力強化が課題

経営環境

社会情勢

- 地政学的リスクの顕在化
- 労働人口減少と少子高齢化

市場・顧客ニーズ

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

事業リスク

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

TODAグループの課題と方向性

■ 建設事業における事業基盤強化

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

■ 成長投資の早期収益化にむけた事業の見極め

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

■ 事業間・グループ間の相互シナジー発揮

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

中期経営計画2027

11

- ・ 経営環境として、社会情勢、市場・顧客ニーズ、事業リスクを記載のとおりと捉えています。
- ・ その上で、TODAグループの課題と方向性を示します。
- ・ 「建設事業における事業基盤強化」としては、現下の市場環境に応えるための人財獲得・作業所への人財シフトによる消化体制の強化。
- ・ 「成長投資の早期収益化に向けた事業の見極め」として、成長投資の安定収益化にむけたビジネスモデルの確立、継続的モニタリング評価による事業継続性を見極め。
- ・ 「事業間・グループ間の相互シナジー発揮」として、建設・戦略事業が協働する、新たな重点管理事業の展開、環境・エネルギー及び海外事業の拡大、収益力強化。
- ・ これらをTODAグループの課題と方向性として、中期経営計画2027を作成しました。



4. 中期経営計画2027

12

- 中期経営計画2027について、ご説明いたします。

4-1. 全社戦略 | (1) 中期経営計画2027の位置付け

未来ビジョンCX150・フェーズ2「価値の再構築」の推進

－ 確固たる強みの見極めと展開、突出価値の創造へ －



- TODAグループの中期経営計画は、単に3か年ごとに立てた計画ではありません。
- 冒頭にお話ししましたように、創業140周年（2021年）に、10年先である150周年（2031年）の戸田建設の姿をイメージし、長期的な経営ビジョンからバックキャストして、その時々々の外部環境等による必要な変化を加えながら、3か年ごとの計画を立案しているところが最大の特徴です。
- その結果、計画は一貫した流れにあり、中長期的な観点から、TODAグループ社員・関係者にとって納得感のある計画となり、高い実効性を発揮できると考えております。
- 前中計では、CX150のフェーズ1「価値の源泉へのアクセス」をテーマに、新本社ビル「TODA BUILDING」の建替え、地域創生を目指す「アグリサイエンスバレー常総」の開業、そしてカーボンニュートラルに向けた「五島市沖洋上風力発電事業（浮体式洋上風力発電事業）」の推進など、将来を見据えた成長投資を積極的に実施いたしました。
- 中期経営計画2027では、フェーズ2「価値の再構築」、『見極め、つなぐ。発散から結束、価値の最大化へ』というテーマで取り組みます。
- 次期中計（フェーズ3）においては、CX150の最終目標である協創社会の実現を目指します。

4-1. 全社戦略 | (2) 基本コンセプト

見極め、つなぐ。 ～ 発散から結束、価値の最大化へ ～

見極め

確固たる強み

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

※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）

つなぐ

タテ×ヨコ展開

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

突出価値・高収益化

14

- ・ 『見極め、つなぐ。～ 発散から結束、価値の最大化へ ～』という基本コンセプトです。

[見極め：確固たる強み]

- ・ 人財×デジタル×総合知による事業基盤の強化と、ものづくり・ソリューションの強みを最大限に活かせる領域・分野の選択。
- ・ 持続的成長を実現するための成長投資と早期収益化を通じた事業ポートフォリオの最適化。
- ・ これらによりTODAグループの確固たる強みを見極めていきます。

[つなぐ：タテ×ヨコ展開]

- ・ 人財シフトとバリューチェーン強化を通じたフロントライン（営業・作業所）における、顧客価値の最大化と社会課題への対応をタテ展開。
- ・ 建設事業と戦略事業の連携強化による価値創造と建設ライフサイクルへの展開をヨコ展開として定義。
- ・ 確固たる強みをタテ×ヨコ展開としてつなぐことにより、突出価値・高収益化を達成していきます。

4-1. 全社戦略 | (3) 数値目標 (業績・財務KPI)

経営リソースの最適化を通じて、収益成長と資本効率の向上を推進

成長性

(2028年3月期)

連結売上高
8,000億円
程度

収益性

(2028年3月期)

営業利益
435億円以上
親会社株主に帰属する
当期純利益
350億円以上

資本効率性

(2028年3月期)

ROE
10.0%以上

財務規律

D/Eレシオ **0.8**倍 以下

株主還元

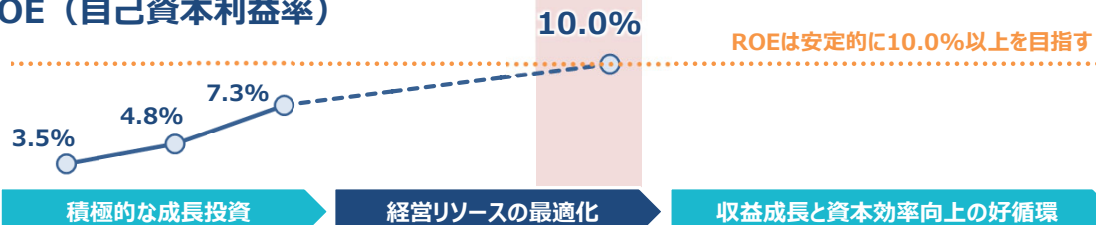
DOE **3.5%** 以上
総還元性向 **70.0%** 程度

15

- 中計の数値目標です。
- 最終年度2028年3月期に、連結売上高8,000億円程度、営業利益435億円以上、ROE10.0%以上を目指します。
- その上で、この間の財務規律は D/Eレシオ0.8倍以下、株主還元は DOE3.5%以上、総還元性向70%程度としております。

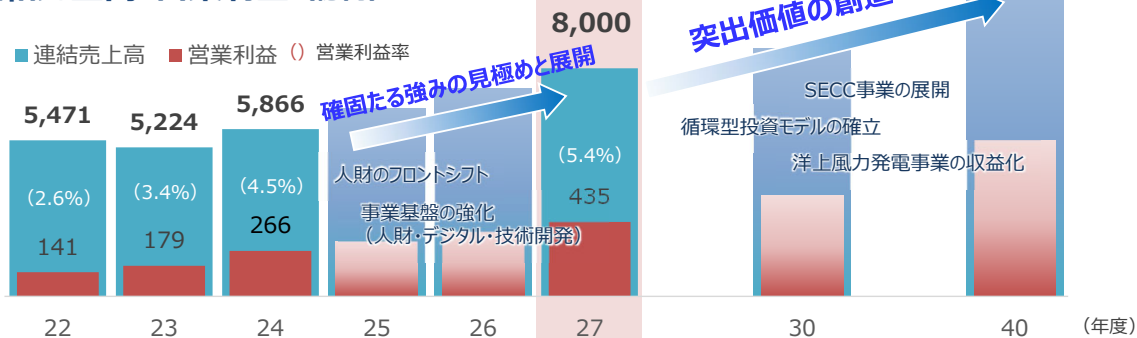
4-1. 全社戦略 | (4) 数値目標ロードマップ°

ROE（自己資本利益率）



連結売上高・営業利益（億円）

■ 連結売上高 ■ 営業利益 () 営業利益率



- 数値目標のロードマップです。
- 中計最終年度である2027年度以降も、ROEは安定的に10.0%以上を目指します。
- また、2027年度目標達成にむけて、人財のフロントシフトと事業基盤の強化を進めるとともに、その先の更なる成長にむけ、確固たる強みを見極め展開し、突出価値の創造への道筋をつけてまいります。

4-1. 全社戦略 | (5) 事業別 業績目標

建設事業の収益成長と戦略事業の総合力によって営業利益を積み上げ

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

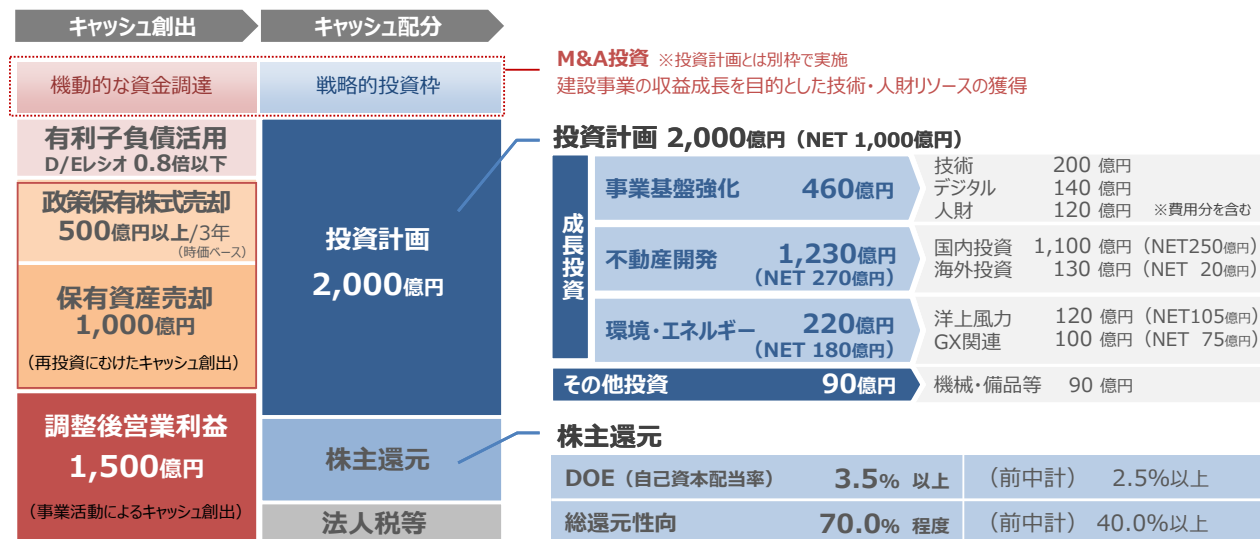
※連結計には消去を含む

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

- ・ 事業別の業績目標です。
- ・ 建設事業の売上高目標は、建築で24年度比20.1%増、土木同18.0%増。営業利益目標は、建築で24年度比30.4%増、土木で同19.8%増としています。
- ・ これらは、前述の通り、受注案件の選択と集中、人財の確保およびフロントシフト等によって達成を目指します。
- ・ 戦略事業のうち、海外グループ会社の売上高目標は、24年度比56.7%増、営業利益目標は同198.2%増であり、主にアジア現地法人の収益成長により達成を目指します。
- ・ 国内グループ会社の売上高目標24年度比37.4%増、営業利益目標同11%増は、グループ企業の収益向上とM&Aによるシナジー効果により達成を目指します。

4-1. 全社戦略 | (6) キャッシュ アロケーション (3カ年累計)

政策保有株式・保有資産売却によるキャッシュ創出と成長投資・株主還元を強化



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

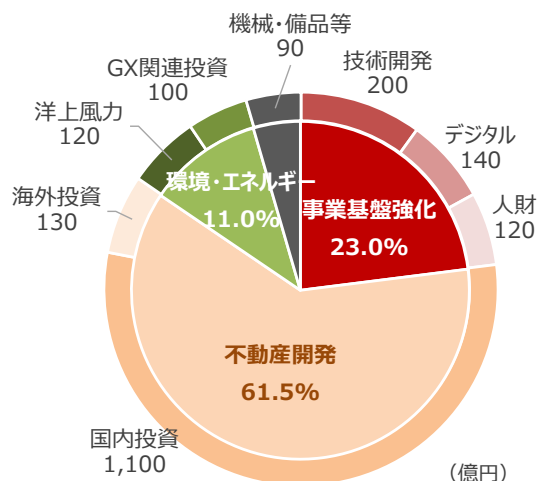
18

- キャッシュアロケーションを示します。
- 営業利益に加え、政策保有株式500億円以上・保有資産1,000億円程度の売却によりキャッシュ創出を行い、成長投資として2,000億円、内訳として事業基盤強化460億円、不動産投資1,230億円、環境・エネルギーに220億円を計画しています。
- 株主還元については、前中計よりも強化します。

4-1. 全社戦略 | (7) 投資計画 (3カ年累計)

事業基盤 (人財・デジタル・技術開発) への投資を拡充

投資計画 (3カ年累計) 2,000億円 (NET投資 1,000億円)



※下段は前中計実績

事業基盤強化

460億円 ※費用分を含む
255億円

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

不動産開発

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

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

環境・エネルギー

220億円 (NET180億円)
462億円 (NET460億円)

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

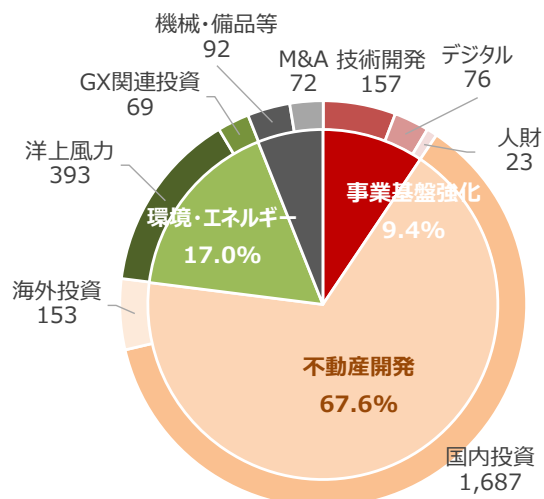
19

- 投資計画 (3カ年) の詳細です。
- 事業基盤強化として、建設における機械化・省人化技術、洋上風力発電などの技術開発に200億円、人財・デジタルへの投資260億円と前中計よりも強化します。
- 不動産投資は循環型投資モデルへの移行を目指すことにより、前中計よりもNET投資額として900億円以上圧縮させた270億円とする計画です。
- 環境・エネルギーの浮体式洋上風力120億については主に五島FWF社 (フローティングウインドファーム社) 等への出資分となります。

参考：投資計画（前中計実績との比較）

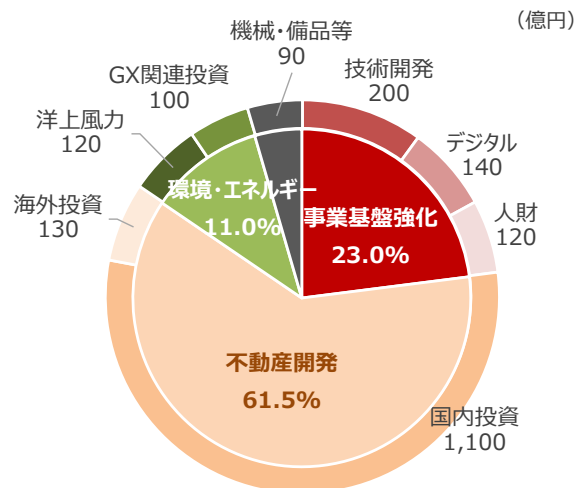
前中計実績

2,723億円（NET2,078億円）



中期経営計画2027

2,000億円（NET1,000億円）



- ・ 前中計における投資実績との比較です。
- ・ 事業基盤強化における投資の比率は9.4%から23.0%と、大幅に拡充します。

4-1. 全社戦略 | (8) 株主還元・政策保有株式

株主還元の強化とともに、資本効率の向上を推進

株主還元方針

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

前中計
(22-24年度)

DOE
2.5 % 以上

総還元性向
40.0 % 以上

中期経営計画2027
(25-27年度)

DOE

3.5 % 以上

株主還元を強化

総還元性向

70.0 % 程度

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

政策保有株式の売却予定 (資産効率化)

51.3%
44.3%

売却価額
(3ヵ年累計)

500億円 以上

*時価ベース

政策保有株式の売却を原資として、
成長にむけた再投資を実行

政策保有株式/連結純資産(期末)
連結純資産比30%ライン

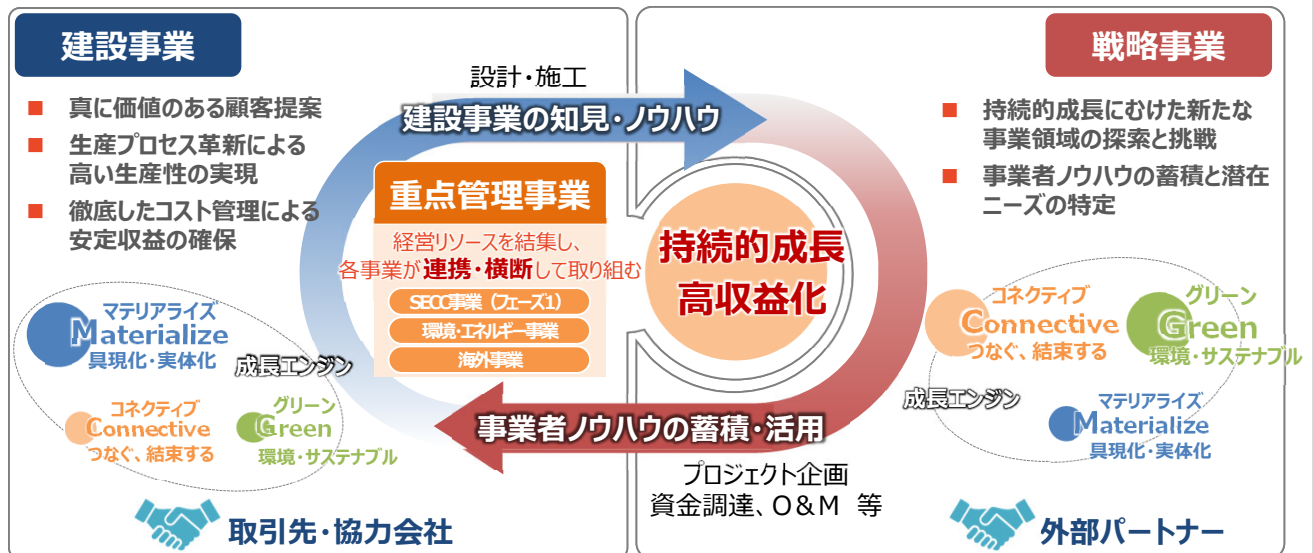
2030年度までに
連結純資産比
20%未満達成



- 株主還元についても前中計より強化し、中長期的な株価上昇を目指します。
- 政策保有株式の売却予定として、3年間で500億円以上。2030年度までに連結純資産比20%未満の達成を目指します。

4-1. 全社戦略 | (9) 価値創造モデル

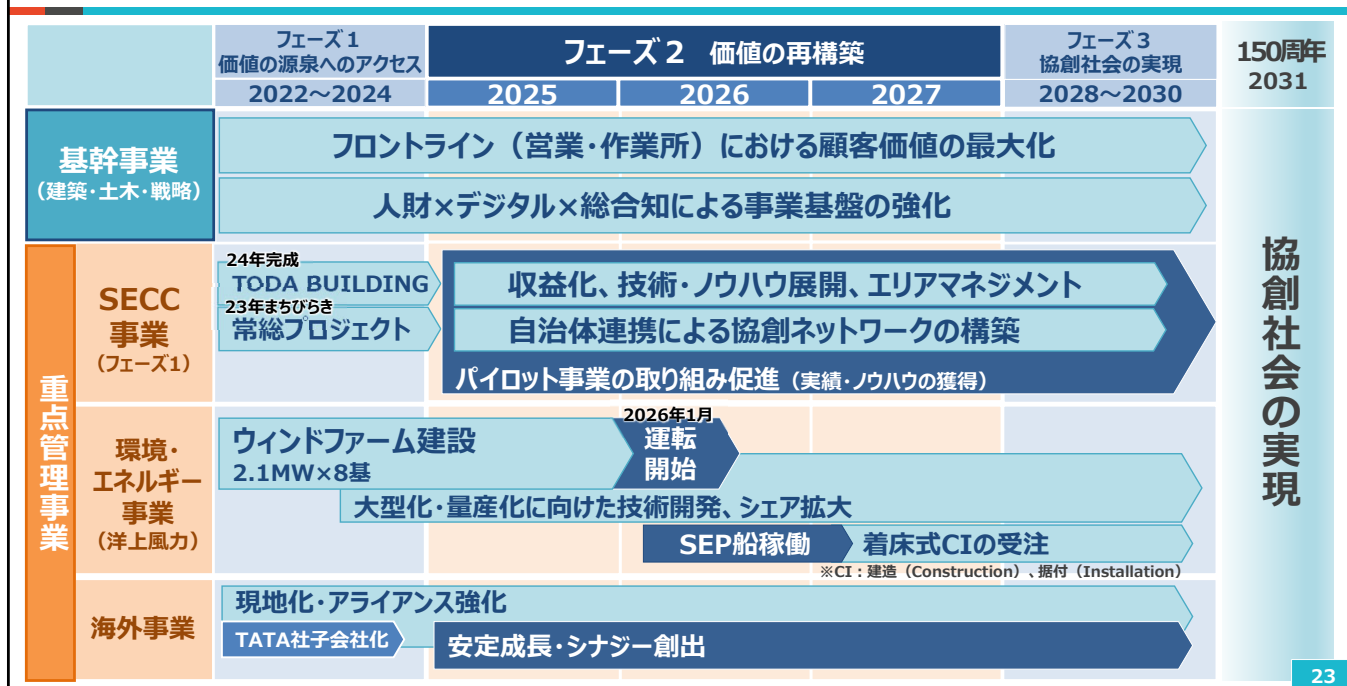
各事業の強みを磨き、連携・横断的取り組み（重点管理事業）を通じて新価値を創造



22

- TODAグループの確固たる強みを構築していくために、建設事業の強みと戦略事業の強みによる相互シナジーを発揮し、持続的成長と高収益化を図ってまいります。
- 建設事業における建設の知見・ノウハウを戦略事業の展開に活かし、一方で戦略事業の事業者ノウハウをソフトの面から建設事業に還元していくことで、シナジーを発揮していきます。
- そして、建設事業と戦略事業が連携・横断して取り組んでいく事業が、重点管理事業という位置付けであります。
- これは中長期的な成長を考えたときに非常に重要な考え方であり、当社の持続的成長のカギとなると考えております。

4-2. 事業戦略 | (1) 事業戦略ロードマップ



- ・ 事業戦略ロードマップです。
- ・ 前中計と同様、建築・土木・戦略事業本部がそれぞれに強みを発揮する「基幹事業」と、トップマネジメントの積極的関与のもと3事業本部が連携して進める「重点管理事業」を強力に推進していきます。
- ・ 重点管理事業は前中計からそれぞれ発展させ、新TODAビル、常総プロジェクトは「SECC事業（フェーズ1）」に移行。
- ・ 再エネ（洋上風力発電）事業、グローバル事業も「環境・エネルギー事業」、「海外事業」として新たなフェーズを展開してまいります。

顧客・市場ニーズに対応するための生産性・技術力向上と組織体制強化



- 建設事業について、顧客・市場ニーズに対応するために、生産性・技術力向上と組織体制強化に取り組めます。
- 建築・土木の注力分野を見極め、生産性向上・人材シフトにより業績を伸長していきます。

自動化・省力化技術の確立にむけた取り組みを推進

■ TODA BUILDINGでの実証技術の展開

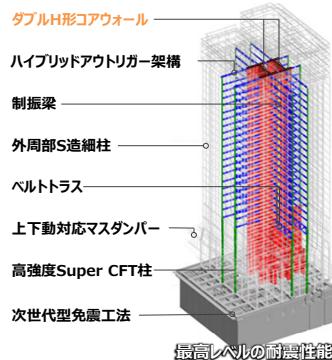
タワークレーン遠隔化や自動搬送等を改良し、
施行中の大型現場へ展開



TODA BUILDINGへ
適用した自動化技術の例

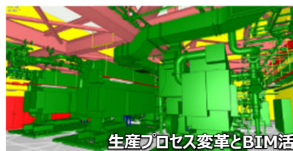


垂直・水平自動搬送システム

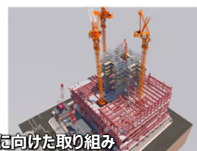


最高レベルの耐震性能

■ 生産プロセス変革とBIMを中心とした生産情報フル活用



生産プロセス変革とBIM活用に向けた取り組み

(参考)
スマート化技術の社会実装

スマート化技術の社会実装



デジタルツインスマートオフィス

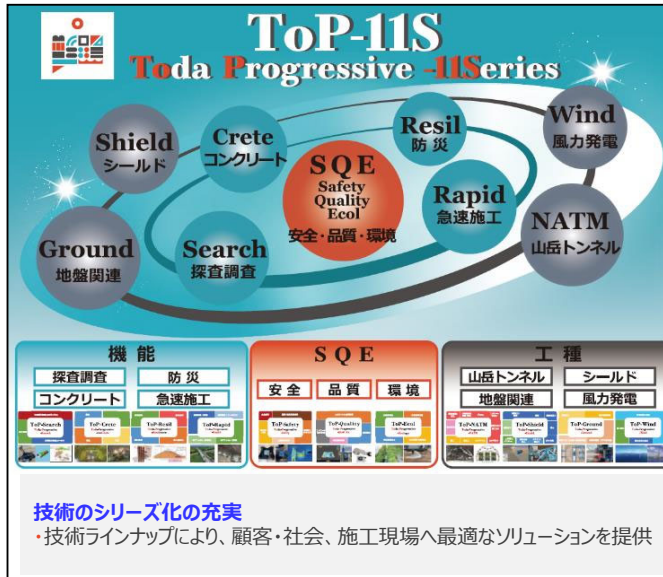


ロボットフレンドリービルディングデザイン

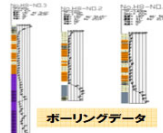
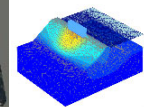
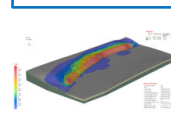
- 建築事業のSmart innovationとしては、戸田ビルにおいて実証された“国内最高レベルの耐震性能コアウォール免振”や“各種施工自動化”、“設計・施工・運営管理まで一貫したBIM活用”、“スマートオフィス・ロボットフレンドリービルディングデザインの外販化”などを突出価値として展開します。

技術開発推進における技術のシリーズ化とデジタル活用

(技術開発の例)

3Dデータ収集
(準備段階)

区画整理DX

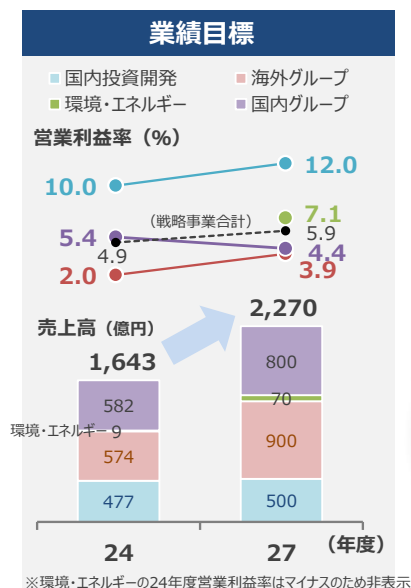
3Dデジタルツインデータ
3D解析 (設計段階)3Dデジタルツインデータ活用
(工事段階)

【効果】

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

- 土木事業のSmart innovationとしては、技術のシリーズ化TOP-11 s により突出価値を展開します。
- 建設現場のDX化も推進し、区画整理等の工種において展開していきます。

グループの総合知を多方面に展開



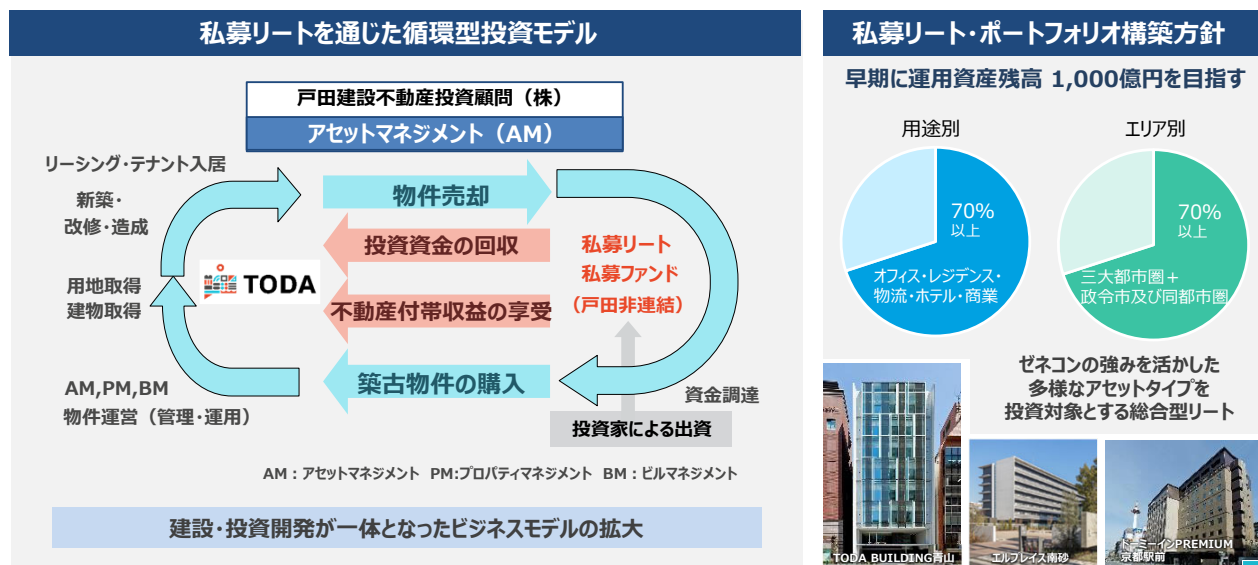
- TODA BUILDINGや常総プロジェクトで培った**実績ノウハウ**を多方面に展開
- **キャッシュフロー・事業ROIC・IRR**を意識した**中長期ポートフォリオ**組み立て（私募リートを活用等を通じた「**循環型投資モデル**」構築）
- 脱炭素社会の実現、地域経済の成長への貢献など **ESG・SDGs経営**を意識した投資活動を実施

※ ROIC：投下資本利益率、IRR：内部収益率



- ・ 戦略事業では、実績ノウハウの展開とともに、キャッシュフロー・事業ROIC・IRRを意識した中長期ポートフォリオを組み立て、私募リートの活用等を通じた「循環型投資モデル」構築します。
- ・ また、脱炭素社会の実現、地域経済の成長への貢献など ESG・SDGs経営を意識した投資活動を実施します。

循環型投資モデルによる、資本効率の向上と不動産開発事業の成長



- 左側が、私募リートを通じた「循環型投資モデル」です。建設と投資開発が一体となったビジネスモデルを拡大して行きます。
- 右側は、そのポートフォリオ構築方針についてです。それぞれの用途、エリア別の構成比で、早期に運用資産残高1,000億円を目指します。

4-2. 事業戦略 | (4) 重点管理事業

重点管理
事業

1 SECC事業（フェーズ1）



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

※ SECC（スマートエネルギーコンプレックスシティ）

2 環境・エネルギー事業



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

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

3 海外事業



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

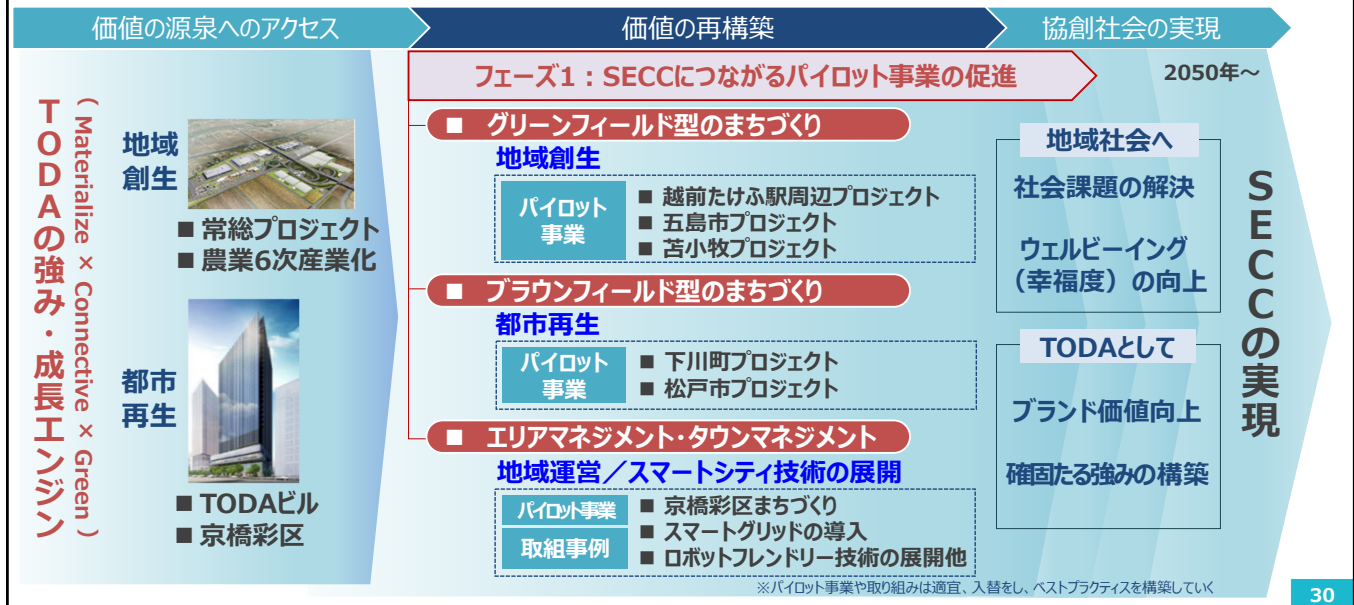
29

- 重点管理事業として取り組む「SECC事業（フェーズ1）」、「環境・エネルギー事業」、「海外事業」について、ご説明いたします。

(4) 重点管理事業：SECC事業（フェーズ1）

重点管理
事業

SECCにつながるパイロット事業の取り組みを促進



- 1つ目の重点管理事業は「SECC事業（フェーズ1）」です。
- グリーンフィールド型のまちづくり、ブラウンフィールド型のまちづくり、エリア・タウンマネジメントに分類しています。
- 記載のパイロット事業は、すでに官民連携協定などを締結しているものを含んでおり、適宜、パイロット事業を入替えながら取り組みを進めてまいります。
- TODAが価値のゲートキーパーとして、地権者・地方自治体・誘致企業をつなぐハブとなり、エネルギー・インフラなどを整えてまちづくりへの全面的な貢献をしていくことが、TODAグループの目指すSECC事業であります。

(4) 重点管理事業：SECC事業モデル

重点管理
事業

開発領域を6層のレイヤーに分け、価値の創造を推進

レイヤー6：ソーシャルキャピタル

地域コミュニティ、スタートアップ、ベンチャー

レイヤー5：デジタル・ネットワーク

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

レイヤー4：ものづくり

建物・設備、移動（モビリティ）

レイヤー3：エネルギー

再生可能エネルギー（太陽光、風力、バイオマス他）

レイヤー2：社会インフラ

公共施設、道路、鉄道、電気、上下水

レイヤー1：自然資本

太陽、森林、河川（水）、生物

A：グリーンフィールド

地域創生

B：ブラウンフィールド

都市再生

C：エリアマネジメント、タウンマネジメント

地域運営／スマートシティ技術の展開

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

地域内資源循環
(サステナビリティ)

参考）内閣府 国家戦略特区「スーパーシティ構想」

1）新規開発型（グリーンフィールド型）：都市の一部区域や工場跡地などで、新たな都市開発を行い、新たな住民を集める

2）既存都市型（ブラウンフィールド型）：既にあるまちで住民合意を形成しつつ、必要な再開発・インフラ整備を行う

※いずれのタイプも、行政区画と一致する場合と、その中の一部地域（ディストリクト型）となる場合がある

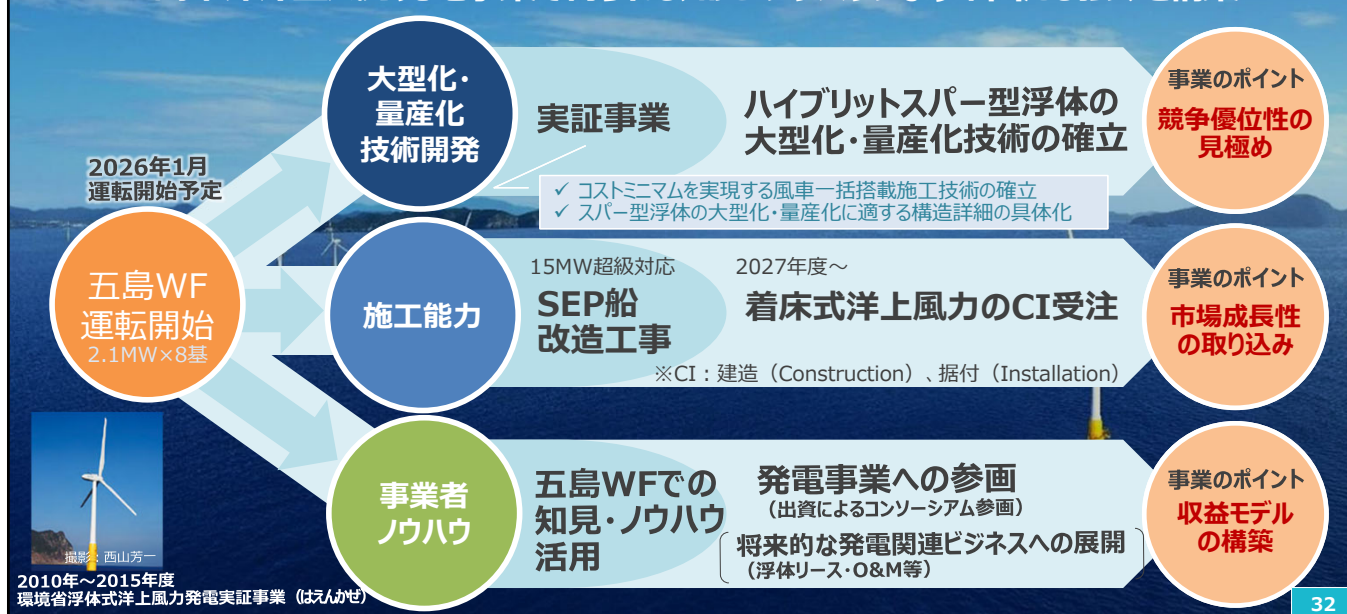
バックカスティング

- 3種類の分類において、6層のレイヤーを組み合わせるという考え方を示します。
- レイヤー1が自然資本、レイヤー2が社会インフラ、レイヤー3がエネルギー、レイヤー4がものづくり、レイヤー5がデジタルネットワーク、レイヤー6がソーシャルキャピタル。
- グリーンフィールド、ブラウンフィールド、エリア・タウンマネジメントの分類ごとに、それぞれのレイヤーを組み合わせ、地域に合った最適な価値創造を推進していきます。

(4) 重点管理事業：環境・エネルギー事業（洋上風力発電事業）

重点管理
事業

五島市沖洋上風力発電事業で得られる知見・ノウハウにより確固たる強みを構築



32

- 2つ目の重点管理事業は「環境・エネルギー事業」としての洋上風力発電事業です。
- 五島WFが来年1月に運転開始します。
- この経験・実績を、①ハイブリットスパー型浮体の大型化・量産化技術の開発、②洋上風力の施工能力拡大、③発電事業者ノウハウの向上につなげてまいります。
- 施工能力においては、6社共同で所有するSEP船が今年度就航し、2027年度から建造・据付工事を受注してまいります。
- 事業者ノウハウについては、発電事業への参画も進めてまいります。

(4) 重点管理事業：洋上風力発電事業ロードマップ

重点管理
事業

大型化・量産化にむけた技術開発を推進



33

- ・ 洋上風力発電事業のロードマップを示したものです。
- ・ 26年1月から五島市沖洋上風力発電事業が運転開始。
- ・ 着床式のCI受注は2027年度からを予定。
- ・ スパー型浮体式洋上風力のEPCI受注は2035年以降と考えています。

(4) 重点管理事業：海外事業

重点管理
事業

地政学的リスクに配慮しながら、東南アジア・北米を中心に事業を展開

グローバル成長基盤

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

東南アジア・オセアニア

海外グループ 環境・エネルギー

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

北米

海外グループ

- 安定収益基盤と投資循環による成長モデル
 - ・ 不動産賃貸における安定収益基盤の獲得と保有不動産の戦略的入替による資産ポートフォリオ最適化
 - ・ 不動産収益の再投資／周辺領域におけるロールアップ型M&Aの推進

西アフリカ他

建築 土木

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

南米他

環境・エネルギー

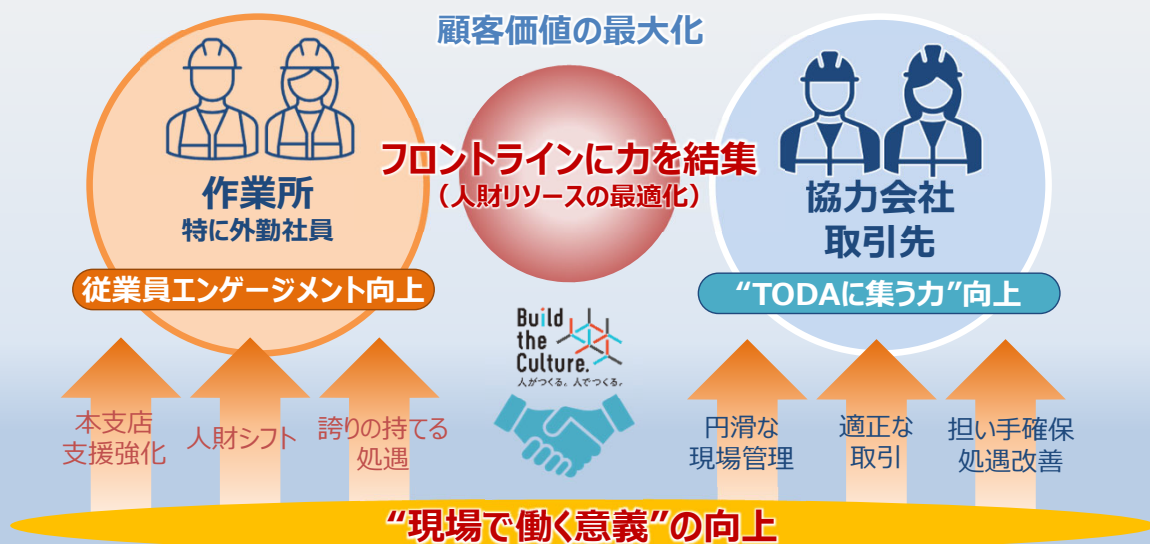
- 環境事業の収益化
 - ・ ブラジル風力発電事業の収益化と安定稼働
 - ・ 長年に渡るブラジル進出実績を活かした環境関連事業、新規事業の機会創出

34

- ・ 3つ目の重点管理事業として「海外事業」についてです。
- ・ 主軸となる東南アジアにおいては、現地法人による建築・土木工事の現地施工力を取り込むことで消化体制の基盤を強化していきます。
- ・ ニュージーランドにおいては、グループ会社によるホテル事業を展開していきます。
- ・ 北米では、保有不動産の戦略的入替により資産ポートフォリオを最適化し、安定収益基盤のもと成長を実現していきます。
- ・ その他、ODA案件として、西アフリカ・東南アジア等で対応していくほか、ブラジル風力発電事業を着実に進めてまいります。

4-2. 事業戦略 | (5) 事業基盤強化：人的資本経営

“現場で働く意義”の向上を通じて、フロントラインに力を結集



35

- 事業基盤強化として何よりも重要なのが人的資本経営であります。
- 当社に集う協力会社の技能労働者も、当社の人的資本であると考えます。
- 従業員エンゲージメントの向上、協力会社のTODAに集う力の向上を徹底的に推進し、フロントラインに力を結集して顧客からの期待に応えていきます。

(5) 事業基盤強化：DX戦略

持続的成長にむけて、デジタル（D）＋変革（X）を着実に推進

全社DXビジョン2030

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

Build
the Culture. on digital
人がつくる。人でつくる。
「人がつくる。人でつくる。」をデジタルが支える

DXビジョンを実現するための取り組み

組織課題7Sの解決：
企業文化・風土の変革、
デジタル人材の育成

実務/管理/経営の
各階層でのデータ
ドリブンな意思決定

デジタル技術を活用した
業務プロセス変革を伴う
生産性/品質の向上

SECC事業をつなぐ
デジタルプラットフォームの整備

新しい事業領域での
デジタルサービスの提供

デジタル利活用を支えるインフラ・セキュリティ

- ・ 本年3月に社長直轄としてDX統轄部を設立しました。
- ・ TODAグループにとって、持続的成長のためには、市場ニーズを読み取って変革（X）し続ける必要があります。
- ・ その手段として、進化が著しいデジタル技術（D）を取り込むことが必要不可欠です。
- ・ 当社で掲げるDXビジョン2030は、経営と事業活動の基盤を整え、CX150の実現をデジタルで支えること。
- ・ その実現のために、5つ取り組みと、インフラ・セキュリティの整備を急速に進めてまいります。

(5) 事業基盤強化：非財務目標

非財務目標			中計目標（2027年度）	
			目標の狙い	目標値
E	CO ₂ 排出量 スコープ1+2	総排出量【%】（20年度比）※1	2050年カーボンニュートラル実現に向けた事業活動におけるCO ₂ 排出量削減の継続的な取り組み	▲29.4 % 以上
		原単位（/億円）※2		9.1 t-CO ₂ 以下
	CO ₂ 排出量 スコープ3	総排出量【%】（20年度比）※1		▲17.5 % 以上
		カテゴリ1 原単位（/億円）※2		604.9 t-CO ₂ 以下
		カテゴリ11 原単位（/㎡）※2		1.2 t-CO ₂ 以下
S	ワークエンゲージメント（偏差値）※3	新規	従業員の働き甲斐・エンゲージメント向上による人的資本経営の推進	52.0 以上
	作業所フィードバック（評価点）※4	新規	評価・改善サイクル構築による協力会社とのパートナーシップの強化	4.5 以上
G	取締役会実効性の向上	新規	取締役会全体の実効性の分析・評価・取り組みによるコーポレートガバナンスの強化	—
	IRミーティングの拡充※5	新規	十分なミーティング機会と適時適切な情報開示を通じた株主・投資家エンゲージメントの向上	—

※1 当社(単体)と国内グループ会社（海外グループ会社を除く全事業活動を対象）

※2 当社(単体)を対象

原単位 スコープ1+2：完成工事高当たり排出量

カテゴリ1：取引金額当たり排出量 / カテゴリ11：竣工延床面積当たり排出量

※3 アドバンテッジタフネス集計のストレスチェック偏差値

※4 協力会社による作業所評価の全支店・全項目平均点（24年度竣工作業所）

※5 IRミーティング（決算説明会、1 on 1ミーティング、見学会等）

37

- 新たな非財務目標です。
- CO₂排出量については、2050年カーボンニュートラルに向けた2027年度の目標値として前中計から継続して定めています。
- S（Social）としては、人的資本経営で重要視している「従業員エンゲージメント」と「協力会社のTODAに集う力」を向上させることを目指します。
- そのために、今回「ワークエンゲージメント（偏差値）」と「協力会社による作業所フィードバック（評価点）」を目標値としました。
- G（Governance）としては、定量的な目標は定めておりませんが、重要な取り組み要素として、「取締役会の実効性の向上」と「IRミーティングの拡充」を掲げました。

最後に

38

- 最後に、本中計を通じてTODAグループが目指す姿につきまして、改めてご説明いたします。

突出価値で、未来を拓く。

見極め
確固たる強み

×

つなぐ
タテ×ヨコ
展開

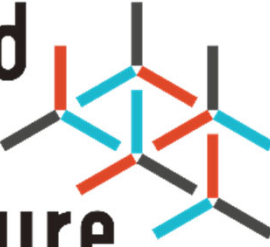


突出価値
の創造

39

- 今後の不確実な経営環境に向けては、確固たる強みを見極め展開し、TODAグループ独自の「突出価値」を創造していくことが不可欠であると認識しております。
- 特に、営業・設計・作業所というフロントラインにおける提供価値を高める「タテ展開」と、建設事業と戦略事業の連携を深める「ヨコ展開」を推進し、高収益化を目指していきます。
- そのために、人財のフロントシフト、デジタル・技術開発への投資を拡充するとともに、資本効率の向上を通じて事業基盤を一層強固なものとしてまいります。
- 本計画を通じて、CX150のフェーズ2「価値の再構築」を着実に推進し、皆様のご期待に応える持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。
- どうぞご期待ください。

Build the Culture.



人がつくる。人でつくる。

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