

戸田建設「中期経営計画2027」の評価・反応まとめ

成長性（売上・利益成長の見通し、新規事業等）

戸田建設が2025年5月に発表した「中期経営計画2027」では、2027年度（2028年3月期）までの3年間で大幅な成長を目指す数値目標が示されています。連結売上高は2024年度実績の5,866億円から約8,000億円（+36.4%）へ拡大し、営業利益も266億円から435億円以上（+63.3%）に増加させる計画です^{① ②}。営業利益率も4.5%から5.4%以上に高め、ROE（自己資本利益率）10%以上を達成するなど、収益力・資本効率の向上を両立させる方針が示されています^①。

こうした成長を実現するため、計画の基本方針では「見極め、つなぐ。」すなわち**自社の確固たる強みを見極めて総合知として活用し、グループ独自の突出価値を創造する戦略**が掲げられました^③。具体的には、**建設事業の現場力・営業力を強化する「タテ展開」と、建設事業と戦略事業（投資開発や環境エネルギー事業）の連携による「ヨコ展開」**によってシナジーを発揮し、高収益化を目指すとしています^{④ ③}。戸田建設グループならではの「突出価値」（最先端の技術と独自の視点に基づき、顧客の期待を超える価値）を提供することが成長戦略の核となっており^⑤、これまで培った**高度な技術力やノウハウを新事業領域で活かす**方針です。例えば、新本社ビル「TODA BUILDING」の建替えでは国内トップレベルの耐震技術を結集してブランド力向上に繋げており、同社の技術力の象徴となっています^⑤。

新規事業分野への積極投資も成長戦略の重要な柱です。前中計から継続して、再生可能エネルギー事業や不動産開発事業など将来成長が見込める領域に注力しています。実際、前計画期間中に**長崎県五島市沖の浮体式洋上風力発電事業**にトップランナーとして参画するなど環境・エネルギー分野での実績を積み上げており、今後も**洋上風力発電や国内外の再生エネ案件への取り組みを拡大**する方針です^{⑥ ⑦}。また、国内外の投資開発事業（不動産開発）にも経営資源を振り向け、**グループ全体の総合力で収益機会を拡大**するとしています^⑧。これらの成長投資を支えるため、**政策保有株式の売却による資金確保**や、必要に応じた**M&A・資本業務提携**にも注力する計画で、3年間の投資枠2,000億円（純投資1,000億円）を設定しています^⑨^⑩。グループ外部との連携や企業買収も視野に入れることで、新規事業の拡大と既存事業強化の両面で成長ドライバーを確保しようとしています。

こうした成長性に関する計画に対し、投資家やアナリストからの反応は概ね「**方向性は妥当だが、達成可能性を見極めたい**」という慎重な楽観といったところですが、まず、足元の業績予想を見ると、**2026年3月期（計画初年度）の会社予想は売上高+9.1%増収に対し、営業利益▲9.9%減益**となっており、**物価上昇や労務費高騰の影響で利益は一時的に落ち込む保守的な見通し**が示されています^{⑪ ⑫}。このように短期では慎重な計画であることから、「コスト圧力に配慮した現実的な計画」と評価する声があります^{⑬ ⑭}。一方で、中期計画全体としては3年間で大幅増益を目指すため、「**コスト増を吸収しつつ売上・利益を計画通り伸ばせるか**」に注目が集まっています。実際、証券各社の評価も分かれており、**日系大手証券の一角は計画発表後もレーティングを「中立」に据え置き、目標株価をやや引き下げる**など、現時点では慎重姿勢を崩していません^⑮。この背景には、株式市場が同社の増益見通しを「やや楽観的」と受け止めている可能性が指摘されます（戸田建設は過去5期、会社計画に対する利益達成度が平均90%弱と下振れ傾向があり、計画達成には相応の努力が必要と見られる）^⑭。

もっとも、**成長投資への前向きな姿勢や株主還元強化（後述）**を評価して強気スタンスに転じるアナリストもいます。SMBC日興証券は以前より戸田建設の経営変革に注目しており、自己資本効率を意識した経営や資産入替による収益性向上に期待して投資評価を引き上げた例があります^⑯。同証券は「足元では建築事業の利益率や業績・株主還元の向上ペースは市場期待より緩やか」としながらも、「だからこそ改善圧力が強まり中期的な変化に繋がりが得る」と指摘しており、中計で掲げた改革が徐々に実を結ぶ可能性に言及していま

す¹⁷。また総還元性向70%という大胆な株主還元策（後述）は市場に好意的に受け止められ、株価にも一定の支援材料となっています。総じて、成長性に関する計画は「大胆だが必要な挑戦」と受け止められており、市場関係者はその進捗を注視しつつも、計画達成に向けた同社の実行力に期待と慎重さをもって評価している状況です。

リスク（事業・財務・市場などの潜在的リスク）

戸田建設の中期計画に対する評価では、様々なリスク要因への対処が重要な論点となっています。同社自身も有価証券報告書等で事業リスクを詳細に開示しており、市場や投資家もそれらを踏まえて計画の現実性を吟味しています。以下、主なリスク観点と反応を整理します。

1. 市場環境リスク（建設需要の変動）：日本の建設市場は中期的には堅調な投資が見込まれるものの、長期的には人口減少や財政制約で大幅な拡大は期待しにくいとされています¹⁸。戸田建設も「建設投資の減少と市場の変化」を主要リスクに挙げており、長期的視野に立った営業戦略策定や事業領域の拡大による安定収益確保を対応策としています¹⁹²⁰。業界関係者からは「土木・建築に偏りすぎないポートフォリオ構築が鍵」との指摘があり、同社が計画で示す環境エネルギーや投資開発への展開はこのリスク緩和策として評価されています。実際、五島市沖の洋上風力やアグリサイエンス事業など新分野への投資は、市場変動リスクへの備えとして「先手を打った成長投資」との見方もあります²¹²²。もっとも、市場縮小リスクは業界全体の構造問題でもあり、「計画通り新規事業で補完できるか注視が必要」との声も聞かれます。

2. コスト上昇・労務リスク：建設資材価格の高騰や労務費の上昇、技能労働者の不足は、直近の業績にも影響している深刻なリスクです。戸田建設はこれを発生頻度・影響度ともに最高水準のリスク（リスク評価16）と位置付け²³²⁴、対応策として主要資材の市場価格調査や労務状況の常時確認、見積もり・調達部門の連携強化による迅速な価格転嫁、さらに契約段階でのスライド条項（物価変動調整条項）の活用を徹底しています²⁵。また「担い手不足」への対策としては、作業所への人員シフトや協力会社との関係強化によって現場の人手確保に努める方針です²⁶²⁷。計画でも人材のフロントシフトを掲げ、限られた人員で効率よく現場を回せるようデジタル技術活用や生産プロセス改革も推進するとしています²⁸²⁷。投資家・アナリストからは「同業他社も直面する課題だが、戸田建設はDX投資による省力化で対応しようとしており妥当」と評価する声があります²⁷²⁹。一方、「資材高騰や人件費上昇が続けば、計画の利益目標に下振れ圧力となりかねない」との懸念もあり、コスト管理リスクについては依然注意が必要との指摘もなされています¹³。もっとも、同社は直近の四半期で売上総利益率の改善（前年同期6.0%→7.1%）を達成するなど一定のコスト管理の成果も示しており³⁰³¹、計画達成にはこの傾向を持続できるかがポイントと見られます。

3. 海外事業リスク：戸田建設は東南アジア・オセアニア地域を中心に海外展開を図る計画ですが、その際の地政学的リスクも認識しています³²³³（詳細は「海外展開」の章参照）。新興国での政情不安や規制強化、為替変動による影響について、リスク管理体制では「進出国の政治・経済情勢の急変」や「為替変動」をリスク評価12で挙げ、定期的な情報収集やヘッジ対応を講じるとしています³³³⁴。市場関係者からは「海外売上比率が高くない中堅ゼネコンとはいえ、海外PJの不確実性には注意」との声があり、計画でも無理な拡大ではなく慎重な海外展開をうたっている点は好意的に受け止められています³⁵。むしろ、「リスクを認識した上で東南アジア等の成長市場を攻める姿勢は評価できる」といった反応も見られます。

4. 投資事業・不動産市況リスク：建設本業以外に、同社は投資開発事業（不動産開発・運用）や環境エネルギー事業も収益の柱に育てようとしています。この分野では不動産市況の低迷や投資案件に関する情報不足がリスクとして挙げられ、リスク評価12とされています³⁶。対応策として、案件取得時のデューデリジェンス徹底（外部有識者の活用）や収益性の定期見直しによる保有継続判断など堅実な姿勢を示しています³⁷。再エネ事業についても政策変更による市場変化をリスク（評価8）とし、こちらも採算見直しや新領域模索で柔軟に対応するとしています³⁸。投資家からは「不動産市況悪化時の在庫リスクは懸念材料だが、売却益を出しつつ資産入替えを図る戦略は妥当」との評価が聞かれます。また、再エネに関しては「国策に左右される面はあるが、分散電源へのシフトは追い風。トップランナーとして優位性発揮できればリスクよりチャンス」と期待する声もあります。

5. 財務リスク（負債・資本効率）：成長投資を積極化する中で、財務面の健全性も注目されています。独立系の株式分析では、戸田建設の有利子負債は近年増加傾向にあり、2024年12月時点で3,075億円（純有利子負債2,272億円）と自己資本に比して高水準との指摘があります³⁹⁴⁰。特に純負債EBITDA比が7.5倍と高めで、過去3年フリーキャッシュフローが大幅マイナスである点から「負債水準はややリスク」と評価されています⁴¹。ただし、利息補償余裕（インタレストカバレッジ）は非常に高く、金利支払いの負担は現状問題ないことや、EBITDAが前年+28%成長していることは明るい材料とも述べられています⁴²⁴³。市場からは「投資回収が進めばフリーCFも改善するはずで、現時点で過度に心配する状況ではない」との見方と、「金利上昇局面では財務レバレッジの高さがリスクになる可能性あり」との慎重論が併存しています。こうした中、戸田建設は中期計画で**政策保有株の売却や不動産入替えによるキャッシュ創出**を打ち出しており、**純有利子負債の抑制に努める姿勢**を示しています⁴⁴⁹。また、財務リスクと関連して**資本効率（特にPBR）の低迷**も課題視されていましたが、計画では**ROE10%以上**を掲げるとともに、後述のとおり**大胆な株主還元策（DOE3.5%以上・総還元性向70%程度）**を導入しました⁴⁵。これは、近年日本市場で問題となっていたPBR1倍割れ企業への対応策として高く評価されています。実際、「**資本効率性の著しい低下**」を自社リスクとして認識した上で、**定期的な資産見直しや新規投資の事前審査徹底**を行う旨も開示されており⁴⁶、経営陣が株主価値向上に本腰を入れている姿勢が感じられます。投資家からは「配当+自社株買いで総還元7割というのは建設業界でも踏み込んだ水準で、資本効率重視を歓迎したい」との声が上がっており、株価も計画発表以降堅調に推移する要因の一つとなりました。

以上のように、戸田建設の中期計画は多岐にわたるリスク要因を織り込んだ上で策定されており、その**リスクマネジメント姿勢は概ね好意的に受け止められています**。もっとも、市場関係者は「計画はリスクへの対応策を示しているが、実際に成果を上げられるか注視が必要」としており、特に**コスト増圧力下での収益目標達成や大胆な投資案件の収益化**については引き続き慎重な見方もあります¹⁵。一方で、「リスク要因を正面から開示し改善策を講じている点は評価できる」「低PBRへの対応など機関投資家の声を反映した経営改革はポジティブ」との評価も多く、中計発表後の総合評価としては「**リスクを認識しつつ前進する堅実な計画**」との声が優勢です。

海外展開（海外市場の戦略と注力度）

戸田建設の中期経営計画2027における海外展開戦略は、**選択と集中**がキーワードとなっています。同社はこれまで国内事業が中心でしたが、**成長市場である東南アジア・オセアニア地域を中心に海外の建設・開発事業を展開**すると計画で明言しています³²。特にASEAN諸国やオーストラリア周辺での需要を取り込み、海外事業をグループの新たな収益エンジンの一つに育成する考えです³²。一方で、**地政学的リスクに配慮しながらの展開**とも述べられており、闇雲に手を広げるのではなく**政治・経済の安定した国・地域に照準**を定める姿勢が読み取れます³³³⁵。計画では**重点管理事業の一つに「海外事業」を位置付け**、リスクを踏まえつつ東南アジア（加えて北米にも言及）で事業拡大を図る方針です³²⁴⁷。北米についても、近年の日系ゼネコンによる参入が相次ぐ中で「案件選別しつつ参画を模索する」程度の慎重な書きぶりで、同社の海外戦略は**攻めつつも守りを固めたスタンス**といえます。

海外展開を支える基盤作りにも注力しています。計画には「**グローバル成長基盤**」の構築として、**グローバル人財の確保・育成（経営人財・専門人財）**や**現地ネットワークの構築（顧客基盤・サプライチェーン）**を推進する方針が示されています⁴⁸。海外展開においては人材力とローカルとの信頼関係が鍵になるため、**現地に精通した人材の採用・登用やパートナー企業との連携**などを強化するとしています⁴⁸。また、進出国それぞれの事業特性に応じた**ガバナンス体制の強化**にも言及しており⁴⁸、海外事業管理の面でも内部統制を効かせていく構えです。実際、戸田建設はASEANではシンガポールやインドネシアに拠点・実績を有しており、現地法人や合併会社を通じてネットワークを築いてきました。今後はこれらを基盤に**受注案件の拡大や投資開発事業（不動産開発）の展開**を図るものと見られます。

投資家・業界関係者の反応としては、「**堅実な海外戦略**」との評価が多いようです。日本の中堅ゼネコンにとって海外事業はリスクも伴うため、闇雲に高い目標を掲げず重点地域を絞った点について「等身大の戦略で好感が持てる」との声があります。また、地政学リスクへの配慮が明記されている点についても「昨今の情

勢を踏まえた現実的判断」と評価されています³³。例えば、ウクライナ危機や米中対立など不透明要因が多い中で、地域と案件を選別しつつ進出する姿勢は株主にも安心感を与える材料です。実際、同社リスク情報でも「進出国の政治・経済情勢の急変・規制強化」や「為替変動」がリスク項目に挙げられ、全社的に注視するとしています³³³⁴。これは計画にも反映されており、拙速な海外拡大は避ける考えが読み取れます。

一方で、「海外展開の寄与度は中計期間中は限定的では」との指摘もあります。実際、2024年度の海外売上高比率はそれほど高くなく、3年間で劇的に海外比率が上がる想定にはなっていません。従って投資家の中には「まずは種まきの時期だろう」と受け止め、短期的な利益貢献より**中長期的な事業ポートフォリオ多様化の布石**と捉える向きもあります。「人材やネットワーク構築に時間がかかるのはやむを得ず、今回の中計はその基盤固め」とのコメントも見られました。特に東南アジアでは先行する大手ゼネコンとの競争もあるため、「戸田建設ならではの強みをどう出すかが課題」とも言われています。幸い、同社は環境分野（例えば省エネ建築や再エネ）で日本国内で培った技術があり、ASEAN諸国のニーズ（インフラ整備やグリーン分野）に合致すればビジネスチャンスは大きいでしょう。

総じて、海外展開に関する評価は「慎重かつ着実な一歩を踏み出そうとしている」というものです。無理のない範囲で成長市場を取り込み収益源を多様化しようとする戦略は適切と考えられ、リスク管理もしっかり行う姿勢に対しポジティブな反応が示されています。ただし、実際の成果については中長期的な視点で見守る必要があるため、短期では評価も限定的です。今後、海外での具体的な受注事例やプロジェクト成功が見えてくれば、投資家・アナリストの評価もさらに高まる可能性があります。

人材戦略（採用・育成・多様性・労働環境など）

「人財」とあえて表記する戸田建設の人材戦略は、中期計画の中でも重要な位置を占めています。計画では、「人財のフロントシフト」すなわち**社員を現場や営業などフロントラインに適材適所で配置し直すこと**が掲げられました⁴⁹²⁶。これは、技術系社員を施工現場に手厚く配置したり、管理部門人員を営業支援に振り向けるなどして、**現場力・顧客対応力を強化する施策（タテ展開）**です²⁶²⁸。慢性的な担い手不足に対応しつつ受注・施工の質を上げる狙いであり、「人あつての建設業」という考え方が色濃く反映されています。実際、前中計期間の最終年度には建設事業の収益が回復基調に転じたとされ⁵⁰、その勢いをさらに伸ばすには**現場力の充実＝人材戦略の強化**が不可欠と認識したものと考えられます。

採用・育成面では、計画期間中に**必要な人員の確保**を進めるとともに、**社内人材の適正配置**によって仕事量に見合ったリソース配分を行うとしています²⁶。具体策として、**施工管理技術者の新卒・中途採用拡大**や**協力会社（下請け企業）との関係強化**による職人確保などが挙げられます。リスク情報でも「長時間労働、ハラスメントを含む人権への負の影響・人材不足」が最高リスク（評価16）とされ²⁴、「人財確保と時間外管理等の流出防止策の推進」が対応策になっています²⁴。このように、人員の確保・定着そのものが経営の最重要課題の一つであり、計画にもそれが色濃く反映されています。市場からも「建設業全体で人手不足が深刻な中、戸田も働き方改革や人材投資なしに成長なしと割り切ったのは適切」との声がありました。実際、**労務需給逼迫により2026年3月期は減益予想**となっていますが¹¹¹³、これは慎重な前提を置くことで人件費高騰リスクを織り込んだものと評価できます。「むしろ計画達成には**社員の処遇改善やデジタル化で生産性を上げ、人手不足を乗り切る必要がある**」との指摘もあり、同社の取り組みが注目されています。

戸田建設は人材への投資を惜しまない方針も示しています。中期計画では、3年間で**人財・デジタル・技術開発に計460億円**（経費的な投資も含む）を充当するとされ⁵¹、この中には**従業員の処遇改善策**（給与・待遇の引上げ等）も含まれることが明記されています⁵¹。実際に同社は、2024年度の年間配当を1円増額した上で**2025年度はさらに10円増配（1株40円）**する方針とし¹¹、社員への利益配分だけでなく株主への還元も拡充しました。**賞与や福利厚生**の充実など社員モチベーション向上策にも力を入れると見られ、これらは優秀な人材の流出防止や採用競争力向上につながると期待されています。「**誇りの持てる処遇**」を実現し従業員エンゲージメントを高めることも計画のテーマの一つであり⁵²²⁴、例えば**時間外労働削減や年休取得奨励**などワークライフバランス改善策も進められています。これについては、「ゼネコン各社で働き方改革は避けられない流れであり、戸田建設がそれを経営計画に盛り込んだのは妥当」との評価があります。特に安全

配慮義務やハラスメント対策も強化するなど人権デューデリと職場環境整備を打ち出した点はESGの観点からも好意的に受け止められています²⁴。

また、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進も人材戦略の柱です。同社は「働き甲斐改革及びダイバーシティ＆インクルージョンの推進」を重要施策に掲げ²⁴、女性技術者や外国人材の登用、障がい者雇用の促進などにも取り組んでいます。例えば、経済産業省と東証が選定する「なでしこ銘柄」にも選ばれるなど、女性活躍推進に熱心な建設会社として評価される場面もあります⁵³。もっとも建設業界全体で見ると、管理職比率などD&Iは道半ばとの指摘もあり、投資家からは「戸田建設にはさらに踏み込んだ多様性戦略を期待したい」との声もあります。しかし人材の多様性確保は中長期の企業力に直結する無形資産であり、同社が意識的に推進姿勢を示している点はプラス材料と受け止められています。

注目すべき新施策として、「アルムナイ（企業卒業生）ネットワーク」の構築があります。戸田建設は2025年5月に公式アルムナイ制度を導入し、退職者とも継続的に繋がりを持って知見や経験を共有・活用する仕組みを開始しました⁵⁴。同社は退職者を「かけがえのない財産」と位置づけ、その知識・経験を尊重し「協働の可能性を広げることで新しい価値創造の基盤を築く」ことを目的としています⁵⁵。この発表は業界内でも話題となり、「総合建設業でアルムナイ制度とは先進的」との評価を受けました。建設業界は転職や定年で会社を去った技術者が多く存在しますが、縁を切らずネットワーク化することでOB/OGの知恵をプロジェクト支援や人材育成に活かせる可能性があります。投資家からも「人的資本を社外も含めて捉える発想はユニークで、総合知（ナレッジ）の活用という同社ビジョンにも沿っている」⁵⁴⁵⁵と好意的に受け止められています。今後、このネットワークから熟練技術者の再雇用（ジョブリターン）やプロジェクト毎の契約参加といった展開が進めば、人材不足緩和や知財共有に大きく貢献すると期待されています。

全体として、人材戦略に関する評価・反応は非常にポジティブです。建設業界の構造的課題に真正面から取り組みようとする同社の姿勢は「企業の持続的成長には人材が鍵と理解している」として称賛されています。もちろん、効果が現れるまで時間がかかる施策もありますが、給与アップや働き方改革など即効性のある手も打っているため、従業員の士気向上や採用競争力の面で早期に成果が出る可能性があります⁵⁶。アナリストからも「戸田建設はデジタル×人財×総合知で事業基盤強化を謳っており、人への投資が将来の利益に繋がるストーリーを描けている」⁵⁷との評価が聞かれました。人件費上昇は短期的にはコスト増要因ですが、中長期的には生産性向上や高収益案件の獲得に結実すれば十分ペイする投資です。同社の中期計画における人材戦略は、投資家・業界関係者から「将来への先行投資」「攻めと守りを兼ねた戦略」として概ね高く評価されています。

知財・無形資産戦略（技術力・ブランド・ノウハウの活用）

戸田建設は中期計画の中で「知的資産の活用による突出価値の創造」を明確に打ち出しています。創業140年以上の歴史で培った高度な技術力やノウハウ、ブランドといった無形資産を最大限活用し、他社にはない価値を提供していく戦略です⁵。計画の基本方針にも、「確固たる強みを見極め、総合知として活用し競争優位に資する独自の価値（突出価値）を創造する」とあり³、まさに同社グループの知的資産の結集によって差別化を図る考えが示されています。例えば、耐震技術において戸田建設は国内トップクラスの実績と評判があり、新本社ビルでもその最先端技術をアピールしました⁵。また、浮体式洋上風力の分野では国内先駆者としてノウハウを蓄積しています⁶。これら技術上の強みは同社のブランド価値そのものであり、中期計画ではそうしたコア・コンピタンスを横展開・深耕することで収益源を拡大する意図が読み取れます。

技術開発（R&D）戦略: 戸田建設は従来から技術研究所を擁し、新工法や新技術の開発に積極的でしたが、中期計画2027ではさらに開発投資を拡充します。3カ年の投資計画2,000億円の中で、技術開発・DX・人財といった事業基盤強化に460億円を充て、その内訳として技術開発に約200億円、デジタル（DX）に約140億円を見込んでいます¹⁰⁵⁸。これは前中計実績（技術開発157億円・デジタル76億円）から大幅な増額であり、同社がデジタル技術や施工技術の開発を成長投資の要と考えていることが分かります。具体的な開発テーマとしては、施工の自動化・省力化技術、BIMを活用した生産プロセスのスマート化、カーボンニュートラル対応の建築技術、洋上風力関連技術などが考えられます⁵⁹⁶⁰。実際、計画資料には「Smart Innovation

の推進」として土木・建築別にデジタルツインや自動施工の取り組み事例が紹介されており、今後も**現場の生産性向上と差別化に資する技術開発**を続ける方針です⁵⁹⁶⁰。投資家・アナリストからは「DX・技術開発への投資拡大は将来の競争力強化につながる」と好意的に評価されています²⁹。特に建設業界では労働力不足をテクノロジーで補う動きが不可欠であり、戸田建設がその流れに乗っていることは**持続的成長への前向きな姿勢**と映っています。

ブランド・ノウハウの活用: 戸田建設の**ブランド価値**は、地味ながら堅実で技術力の高いゼネコンという評価に支えられています。例えば、**免震・制震・耐震技術**や**大規模木造建築**など専門分野で定評があり、顧客からの信頼を勝ち得てきました。また、**建築61%・土木22%・投資開発他17%（売上構成）**という多角化も、総合エンジニアリング企業としてのブランドを形成しています⁶¹。中期計画ではこの**総合力（総合知）**をさらに推し進め、**建設事業と戦略事業の連携（ヨコ展開）**により新たなソリューション創出を図るとしています⁴³。例えば、不動産開発で培ったノウハウを建設営業に活かしてPPP/PFI案件を獲得したり、環境エネルギー事業で得た知見を建築物の脱炭素提案に反映するなど、**部門横断でノウハウを共有・展開**することが競争力強化につながると期待されます⁶²⁴⁹。社内ではこの横串連携を「**総合知による価値創出**」と称しており、専門分野ごとの知的資産を社内プラットフォームで共有・融合する取り組みも進んでいます。さらに、前述の**アルムナイネットワーク**も広義では知的資産戦略の一環です⁵⁵。社外に散らばったOB/OGの知見まで含めて「戸田建設グループの知」として活用しようという発想はユニークであり、業界関係者から「知のネットワーク構築は新しい価値創造につながる可能性がある」と注目されています⁵⁵。このように、**有形資産だけでなく人的ネットワークや知的財産まで包括した価値創造基盤**を築こうとする点は、同社の戦略の大きな特徴です。

知的財産（IP）戦略: 戸田建設は技術者集団として、多くの特許や工法を保有していますが、中期計画ではその**知財戦略を明確化**する動きがあります。リスク開示において「**知財戦略の欠如**」がリスク項目として挙げられており（リスク評価6）⁶³、**知財戦略を立案し事業戦略に反映**することや、社内各部門で情報共有して競業禁止義務違反を防ぐことなどが対応策とされています⁶³。これまで日本の建設会社では自社技術をブラックボックス化しがちでしたが、近年はオープンイノベーションやライセンス収入の可能性も模索されています。戸田建設も今後、**自社のコア技術を知財としてどのように活用・保護・収益化するか**を戦略的に検討していくものと思われます。例えば、独自開発した工法を他社に技術供与したり、プラットフォーム化して業界標準にすることで収益源にする、といった展開も考えられます。投資家からは「知財を眠らせず戦略的に使おうという姿勢は評価できる。研究開発型企業のように面白い」との声もありました。実際、建設業における知財戦略は未開拓分野でもあり、戸田建設がその先鞭をつければ**新たなビジネスモデルを構築できる可能性**もあります。

総合的な評価: 知財・無形資産戦略について、投資家・アナリストからは概ね**高い評価**が与えられています。同社の強みである技術力に磨きをかけ、それを最大限ビジネスに結びつけようとする方向性は「**理にかなった戦略**」との声が多いです⁶⁴。例えば、「戸田建設は**浮体式洋上風力や耐震技術など尖った強み**があるので、それを軸に突出価値を出す戦略は成功確率が高い」というアナリストの見解もあります⁶。また、「ゼネコン各社がDXやグリーン技術に巨額投資を始める中、戸田も負けじと投資額を増やしたのはポジティブ。**生産性向上と脱炭素への対応は企業価値向上につながる**」との評価もなされています²⁹。ブランド面でも、2024年の日経統合報告書アワード優秀賞を受賞するなどステークホルダーへの情報発信に優れている点は企業イメージを向上させており、「技術もIRも磨いている会社は信頼できる」との声も投資家から聞かれました。知的資産は目に見えにくいものの、同社が「**総合知**」や「**突出価値**」といったキーワードで社内外に訴求することで、社員の意識改革や投資家の理解促進に繋がっている面もあります。実際、計画発表後の株価は堅調で、PBR（株価純資産倍率）も1倍超へ近づく動きを見せていますが、これは**無形資産を含めた将来価値が市場に認識され始めた結果**とも言えるでしょう。

もっとも、知財戦略の成否はこれから検証される部分も多く、「技術開発投資の成果をきちんと収益に転換できるかを見極めたい」との慎重な意見もあります。しかし、「人的資本や技術資本にこれだけ踏み込んだ中計は珍しく、新鮮だ」「戸田建設らしい真面目な取り組みで応援したい」といった声が多く、**知的資産の戦略的活用**という点では業界内でも先進的なモデルケースとして注目されているようです。総じて、戸田建設

の中期経営計画2027における知財・無形資産戦略は、**同社の独自性と競争力を伸ばす重要な柱**として投資家・業界からも高い関心と評価を受けています ⁵ ⁶³。

1 2 3 4 5 9 10 21 22 26 27 28 29 32 35 44 45 47 48 49 50 51 52 56 58 59 60 62

toda.co.jp

<https://www.toda.co.jp/assets/pdf/27ca1829cd65f84a69621a33d1cb36d5.pdf>

⁶ ⁷ ⁸ ¹³ ¹⁴ ⁵⁷ ⁶¹ ⁶⁴ **『IR分析 #143』 戸田建設（1860） ーいまの株価は割安か？ 「いい銘柄を、安いときに買う」ためのIR情報分析 【2025.3期】 | "ちょこっとIR" ーいい銘柄を安いときに買うためのIR情報分析**

https://note.com/happy_hebe580/n/n62d822a8704a

¹¹ ¹² ³⁰ ³¹ **戸田建設『1860』、今期経常は10%減益、前期配当を1円増額・今期は10円増配へ | 決算速報 - 株探ニュース**

<https://kabutan.jp/news/?b=k202505150014>

¹⁵ **戸田建設(1860):日系大手証券、レーティング据え置き、中立。目標株価引き下げ、1,000円。 | 株予報Pro**

https://kabuyoho.jp/sp/consNewsDetail?nid=1860_20250530_rep_20250530_180006_15&cat=3&bcode=1860

¹⁶ ¹⁷ **戸田建が反発、国内大手証券が投資評価を引き上げ | 個別株 - 株探ニュース**

<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202312050600>

¹⁸ **[PDF] 第92期 - 戸田建設**

<https://www.toda.co.jp/assets/pdf/toda92.pdf>

¹⁹ ²⁰ ²³ ²⁴ ²⁵ ³³ ³⁴ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ⁴⁶ ⁶³ **事業等のリスク | 株主・投資家情報 | 戸田建設**

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

³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ **戸田建設（東証：1860）は負債が多すぎる？ - Simply Wall St News**

<https://simplywall.st/ja/stocks/jp/capital-goods/tse-1860/toda-shares/news/bd55c8983fbe83c2>

⁵³ **[PDF] 「令和3年度なでしこ銘柄」レポートの 記載事項に関するお知らせ**

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/reiwa3nadeshikoreport2.pdf>

⁵⁴ ⁵⁵ **アルumnaiシステムを導入 | 新着情報 | 戸田建設**

https://www.toda.co.jp/news/2025/20250523_006043.html