

戸田建設「中期経営計画2027」による知財・無形資産戦略の变革

戸田建設株式会社が2025年5月15日に発表した「中期経営計画2027」は、同社の知財・無形資産戦略に大きな転換をもたらすと予想される。基本コンセプト『見極め、つなぐ。』に示される「発散から結束、価値の最大化へ」という方針転換は、知財・無形資産の活用方法を根本的に变革する可能性を秘めている^[1]。新計画では事業基盤強化に46億円を投資し、その内訳として技術研究開発に20億円、デジタル化に14億円、人的資本に12億円を配分することが明示されており、これまでの投資規模を大幅に上回る戦略的投資となっている^[1]。

現在の知財・無形資産戦略の概要

組織体制と管理システム

戸田建設は現在、知的財産委員会を設置して知的財産方針や知的財産戦略を策定し、企業利益に資する知的財産の構築を目指している^[2]。組織体制としては、知財・技術最適部が知的財産の統括業務を担当し、知的財産課が日常的な権利管理、契約支援、教育業務、紛争対応などの実務を担っている^[3]^[4]。社内発明等の取扱規程を整備し、社内発明等審査委員会によって特許出願や権利更新の審査を行う体制が確立されている^[2]。

研究開発投資の動向

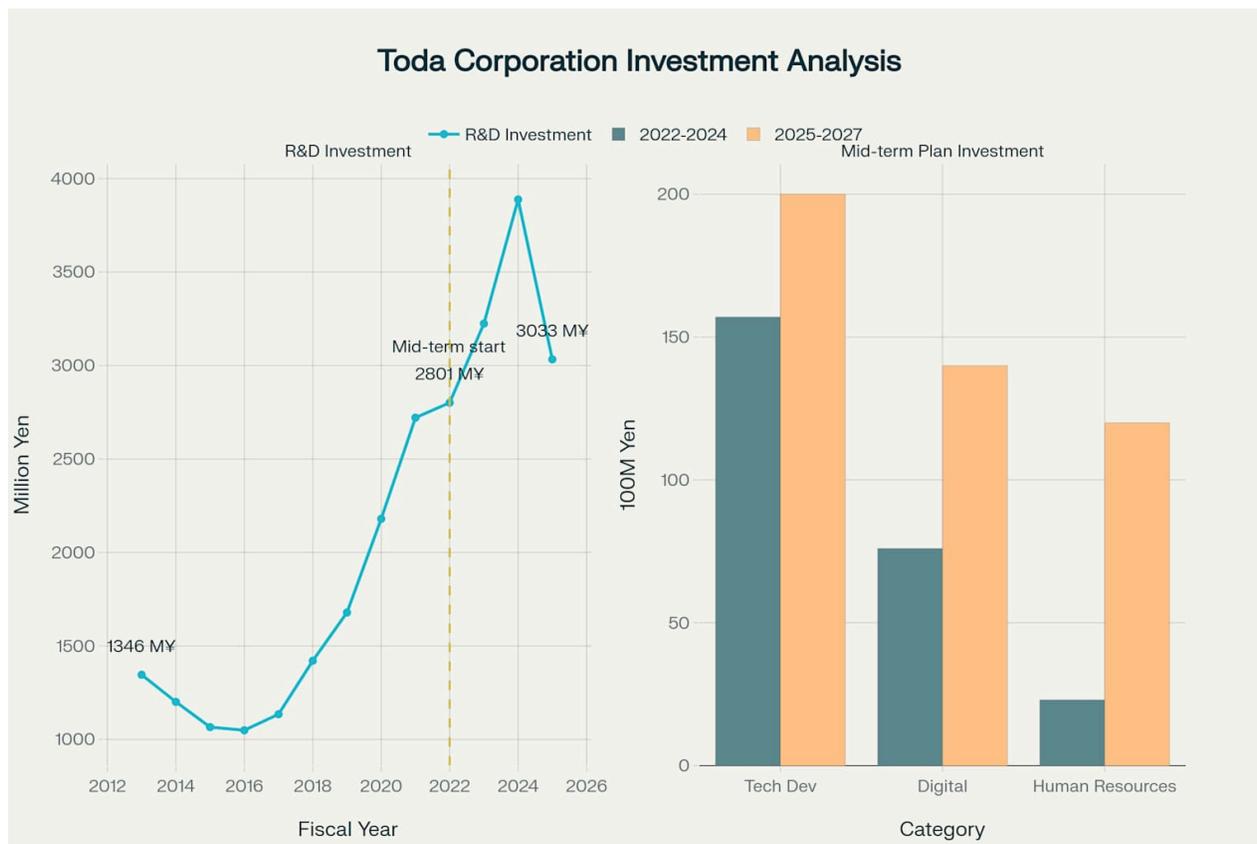
同社の研究開発投資は継続的な増加傾向にある。2024年度の研究開発費は38.88億円（前年比20.6%増）に達し、2013年度の13.46億円から約3倍の規模に拡大している^[5]。これは建設業界における技術革新の加速と、同社がイノベーション創出を経営戦略の中核に位置づけていることを示している^[5]。

特許ポートフォリオの現状

戸田建設の特許活動は、2025年の特許出願件数ランキングで307位（25件）、特許取得件数ランキングで439位（15件）となっている^[6]^[7]。最近の特許は建設技術、環境技術、デジタルソリューションに集中しており、特にスタートアップ企業との共同特許が増加傾向にある^[8]^[9]。

技術領域と無形資産の現状

現在の技術・無形資産の重点領域は、BIM/CIMおよびデジタルツイン技術、Smart Innovation（建設の自動化・デジタル化）、再生可能エネルギー技術（特に浮体式洋上風力発電）、建設業務と建物運用のデジタル変革、オープンイノベーションとスタートアップ協業、そして知識共有と教育という価値ある無形資産が挙げられる^[1]^[10]^[11]。



戸田建設の研究開発投資と無形資産投資の推移と中期経営計画2027での計画

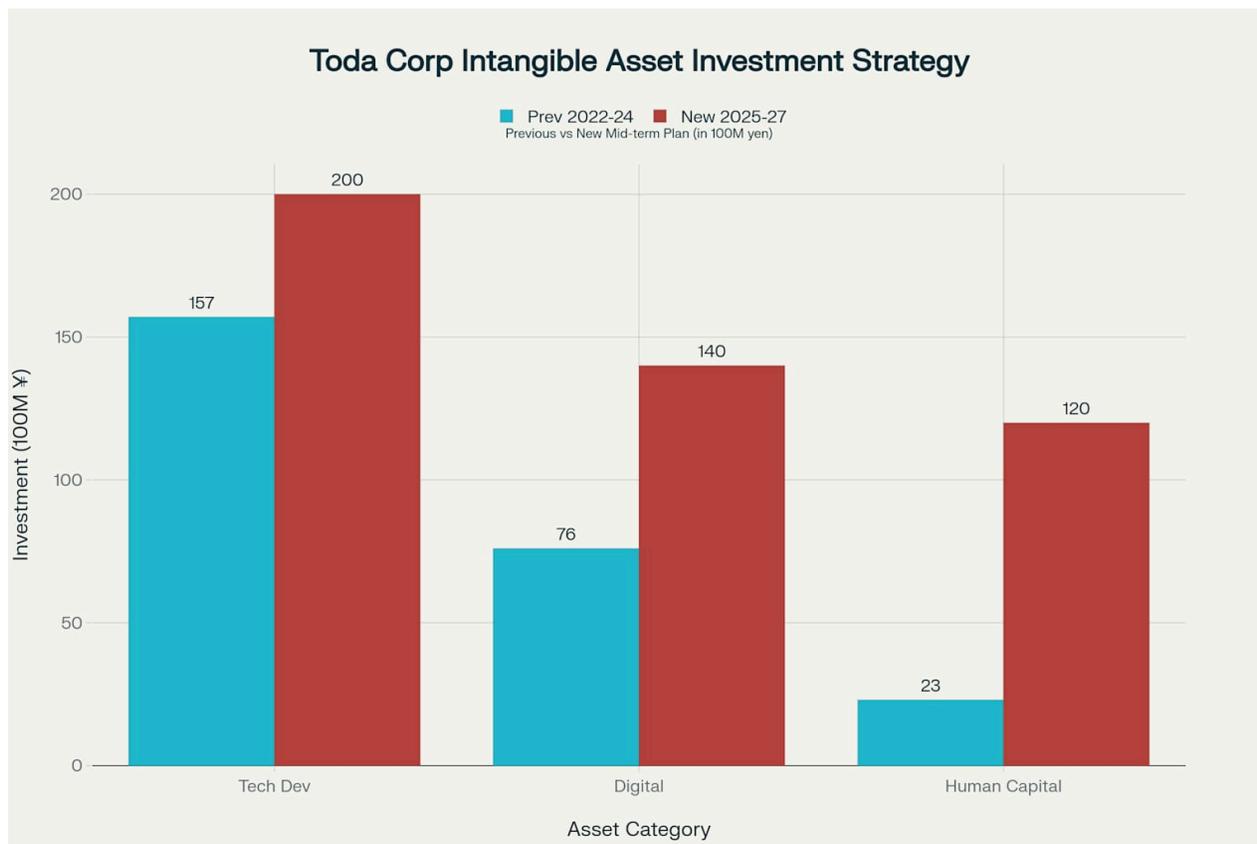
新中期経営計画2027における戦略的転換

基本コンセプトの変革

新中期計画の『見極め、つなぐ。』というコンセプトは、知財・無形資産戦略に根本的な転換をもたらす^[1]。「発散から結束」は、これまで分散していた技術開発や知識を統合し、「価値アクセスから価値再構築」は、既存の価値源泉を活用するだけでなく、新たな価値を創造することを意味している^[1]。

投資戦略の変化

新中期計画では、技術研究開発に20億円、デジタル化に14億円を投資する計画が示されており、前中期計画（2022-2024年度）と比較して大幅な増額となっている^[1]。これは同社が無形資産への投資を戦略的的重要性の高い分野として位置づけていることを明確に示している。



戸田建設の無形資産投資戦略: 前中期計画と新中期経営計画2027の比較

重点事業領域の拡張

新計画では、SECC (Smart Energy Complex City) 事業のフェーズ1、環境・エネルギー事業、海外事業が重点管理事業として位置づけられている^[1]。これらの領域では、従来の建設技術を超えた総合的なソリューション提供が求められ、知財・無形資産の活用方法も大きく変化することが予想される^[1]。

デジタル変革と新たな無形資産の創出

デジタルプラットフォーム戦略

戸田建設はデジタル変革を通じて、建設ライフサイクル全体でのデータ収集・活用を計画している^[12]。新中期計画では、各事業をつなぐデジタルプラットフォームの構築が重要な戦略要素となっており、このプラットフォームそのものが重要な無形資産となる^[1]。

オープンイノベーションの拡大

同社は2024年4月から2027年3月までの第2期活動期間として新たに30億円の投資枠を設定し、国内外のスタートアップ企業およびベンチャー投資ファンドに投資を行う計画である^[13]。これはグローバル・ブレインとの協業を通じてスタートアップとの連携を深化させる戦略の一環であり、外部知識の取り込みとイノベーション創出を加速させる狙いがある^[14]。

人的資本の戦略的重要性

新中期計画では人的資本への投資として12億円が計上されており、フロント・シフト戦略により人材を価値創造の最前線に配置する方針が示されている^[1]。これは技術者の専門性向上だけでなく、デジタル技術、ビジネス専門知識のバランス良い発展を目指すものである。

予想される戦略変化のシナリオ分析

シナリオ1：統合型イノベーション戦略

概要: 戸田建設が既存の知財・無形資産をより密接に統合し、『つなぐ』戦略の側面を重視するシナリオ。

主要要素:

- 戦略的技術を中心とした既存特許ポートフォリオの統合
- パートナー企業・グループ会社との積極的なクロスライセンス
- 統合知識管理システムの開発
- 新たな文脈での既存専門知識の活用

実現可能性: 高い - 明示された「発散から統合」アプローチと密接に整合

戦略的成果:

- 既存知財資産のより効率的な活用
- 事業間シナジーの向上
- 既存技術からの価値向上
- 穏健な革新ペースながら高い実行品質

シナリオ2：戦略的買収・提携加速

概要: M&A、戦略的人材採用、外部パートナーシップを通じて新たな知財・無形資産を積極的に獲得するシナリオ。

主要要素:

- 補完技術を持つ企業のM&A活動増加
- 新興分野の専門家の戦略的採用
- 現在のCVC活動を超えたスタートアップ投資ポートフォリオ拡大
- 外部技術の迅速な能力構築のためのライセンス取得

実現可能性: 中程度 - 投資予算は存在するが、適切な対象の発見と戦略的適合性に依存

戦略的成果:

- 戦略領域での迅速な能力構築
- 文化統合の潜在的課題

- 新領域での迅速な市場参入
- 高い投資コストだが潜在的に高いリターン

シナリオ3：イノベーション加速戦略

概要: 内部R&Dとイノベーション活動を大幅に増加させ、戦略領域で新たな独自知財を開発するシナリオ。

主要要素:

- 現在の20億円配分を超えたR&D予算の拡大
- 主要技術のための専用イノベーションセンター設立
- 新ビジネスモデル開発のための内部起業家プログラム
- 新興技術での積極的な特許出願戦略

実現可能性: 中高 - 「突出価値」創出目標と整合するが文化的転換が必要

戦略的成果:

- 独自の差別化技術開発
- 高いイノベーションリスクだが潜在的に高い報酬
- 戦略技術での競争ポジション強化
- イノベーション評判による優秀人材の獲得

シナリオ4：オープンエコシステム戦略

概要: より開放的なイノベーションモデルに転換し、知財所有よりも協業を重視するシナリオ。

主要要素:

- 様々なステークホルダーを接続するプラットフォームビジネスモデルに焦点
- 独自技術よりもデータとネットワーク効果の重視
- 選択された技術の戦略的オープンソース化
- 中核事業領域におけるイノベーションエコシステムの創出

実現可能性: 中程度 - SECCコンセプトに要素があるが、大幅なビジネスモデル転換を表す

戦略的成果:

- 集合知による加速されたイノベーション
- エコシステムパートナーによる拡大された市場リーチ
- 潜在的な収益モデルの課題
- ネットワーク効果による長期競争優位性

シナリオ5：データ中心変革戦略

概要: データを主要な無形資産として優先し、収集、分析、収益化に焦点を当てるシナリオ。

主要要素:

- データインフラと分析能力への大規模投資
- 全事業領域でのデータ駆動型ビジネスモデル開発
- AI・機械学習専門知識開発への焦点
- 建物ライフサイクル全体での戦略的データ収集

実現可能性: 中高 - デジタルツイン戦略に要素があるが根本的転換を表す

戦略的成果:

- データ駆動型サービスからの新収益源
- 建設・運用での予測能力向上
- 建物ライフサイクル管理での競争ポジション強化
- プライバシーとデータガバナンスの潜在的課題

結論

戸田建設の「中期経営計画2027」は、同社の知財・無形資産戦略において重要な転換点を示している。基本コンセプト『見極め、つなぐ。』に象徴される「発散から結束」の方針は、これまで分散していた技術・知識資産を統合し、「突出価値」の創出を目指すものである^[1]。

最も実現可能性が高いのは「統合型イノベーション戦略」と「データ中心変革戦略」の組み合わせであり、これは新中期計画の投資配分と戦略方針に最も整合している。技術研究開発とデジタル化への合計34億円の投資は、既存の技術資産を統合しつつ、デジタルプラットフォームを通じた新たな価値創造を目指す戦略を支持している^[1]。

SECC事業や浮体式洋上風力発電などの重点管理事業^[1]では、従来の建設技術を超えた総合的なソリューション提供が求められ、知財・無形資産の活用方法も従来の技術特許中心から、データ、ノウハウ、ネットワーク、プロセス革新を含む包括的な無形資産戦略へと進化する事が予想される。

この戦略転換により、戸田建設は建設業界における単なる施工者から、建物ライフサイクル全体にわたる価値提供者への変革を遂げ、持続可能な競争優位性を確立する可能性が高い^[1]。

✻

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

2. <https://www.toda.co.jp/ir/medium-term.html>

3. https://www.toda.co.jp/assets/pdf/ir20220517_3.pdf

4. <https://www.toda.co.jp/sustainability/pdf/benefit.pdf>

5. https://note.com/robosapiens_/n/n6dd842e2b541

6. <https://ja.wikipedia.org/wiki/戸田建設>

7. <https://ipforce.jp/applicant-2263>

8. <https://ipforce.jp/applicant-2263/publication>
9. https://www.excite.co.jp/news/article/Prtimes_2024-10-02-82587-24/
10. <https://jbpres.ismedia.jp/articles/-/73242>
11. https://www.toda.co.jp/sustainability/report/pdf/toda_corporate_report2024_print.pdf
12. <https://f.irbank.net/pdf/20220517/140120220516549631.pdf>
13. https://www.vane.online/monthly_page/page118.html
14. https://www.toda.co.jp/assets/pdf/toda97_20200529_1.pdf