

戸田建設における知的財産・無形資産戦略の現状と中期経営計画2027に基づく将来展望

要約

戸田建設株式会社（以下、戸田建設）は現在、特許をはじめとする知的財産や技術力、ブランド力、人材などの無形資産を重視した経営戦略を展開している。研究開発（R&D）戦略・事業戦略・知的財産戦略を一体化し、社内に**知的財産委員会**を設置して質の高い知財の創出・維持や戦略的活用に努めるなど、知財ガバナンス体制を整えている^①。また、デジタル技術（DX）や人的資本への投資、協力会社や顧客とのネットワーク強化によって、生産性向上や付加価値創出を図っている。2025年5月に公表された「**中期経営計画2027**」（2025～2027年度）では、これら無形資産へのさらなる投資拡充や「総合知」の活用による独自価値の創造、人材のフロントシフト（現場力の強化）などが基本方針として掲げられた^{②③}。本レポートでは、まず現時点における戸田建設の知的財産・無形資産戦略を整理し、続いて中期経営計画2027における知財・無形資産関連の施策を詳述する。さらに、今後考えられる3つのシナリオ（**成長・拡張型・維持・効率化型・保守・縮小型**）それぞれで、戸田建設の知財・無形資産戦略がどのように変化し得るかを予測する。

現状の知的財産・無形資産戦略と取り組み

- ・**知的財産戦略の位置付けと体制**： 戸田建設では、**事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略を三位一体**のものと捉えており、経営層が知財戦略を経営に反映できる体制を整えている^①。具体的には社内に「**知的財産委員会**」を設置し、特許など質の高い知的財産の創出と維持に取り組むとともに、取得した知財の**戦略的活用**を図っている^①。このように知財を経営資源の一つとして位置付け、事業の競争力強化に役立てるガバナンスが構築されている。
- ・**特許・技術開発への注力**： 建設業界の技術革新に対応すべく、戸田建設は**開発技術に関する特許取得の推進**にも力を入れている^④。2023年時点で**特許保有件数420件**（年間特許出願112件、特許登録57件）に上るなど、豊富な知的財産ポートフォリオを有している^⑤。また、自社の強みとなる独自技術は社内で開催する一方、業界全体で基盤となる技術開発は**コンソーシアム参加による共同開発**で対応するなど、オープンイノベーションとクローズドイノベーションを使い分ける戦略を採用している^⑥。さらに、場合によっては**M&Aにより他社の特許技術を獲得**することも追求しており^⑦、外部リソースを活用した技術力・知財力の強化にも積極的である。
- ・**無形資産への投資（技術・DX・人材）**： 戸田建設は研究開発やデジタル技術、人材育成といった**無形資産への投資**を継続的に行っている。2022～2024年度の前中期経営計画においては、技術開発やDX（デジタルトランスフォーメーション）への投資による生産性向上、新技術開発、人材育成などに取り組み、3年間で合計約**320億円**（技術開発200億円、デジタル90億円、人材30億円）の無形資産投資を計画して実行した^⑧。実績ベースでも2022～2023年度で既に約269億円を投資しており^⑨、無形資産の形成強化に注力していることが読み取れる。こうした投資により、建設現場の**スマート化技術**やICT活用、生産プロセスの自動化・効率化技術（例：BIMやAIツール活用など）を開発・導入し、生産性向上や働き方改革に繋げている。また**DX人材の育成**にも力を入れており、社内でデジタル技術に通じた人材を育成・認定する仕組み（オープンバッジ制度等）を設けてデジタル人材64名を輩出するなどの成果も挙げている^⑩。
- ・**ブランド戦略と信用資産**： 戸田建設グループは**ブランド価値の向上**を持続的成長の基盤の一つと位置付けており、ステークホルダーへの発信や対話を通じて顧客・社会・株主からの信頼向上に努めている

る¹¹。近年はグローバルビジョン「“喜び”を実現する企業グループ」のもとでブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人でつくる。」（2022年策定）を掲げ、企業イメージ向上にも注力している¹²。こうしたブランド力強化の施策として、**新技術の開発や最新システムの構築への投資によって無形資産を形成し、それによりブランド力を高める**方策を採っている¹³。実際、技術力や提案力の高さはブランド価値の重要な構成要素となっており、戸田建設は技術的優位性や品質・安全性への取り組みを通じて「戸田建設ブランド」の信用を築き上げてきた¹⁴。これら無形のブランド資産は、顧客からの受注獲得力や協力会社からの選好にも影響する重要な経営資源である。

- ・**ノウハウの蓄積と協創ネットワーク：**長年の事業活動で培った**技術ノウハウ**や現場経験も、戸田建設の重要な無形資産である。社内には各分野の専門技術者が多数在籍し、プロジェクトを通じた知見の蓄積・共有が行われている。例えばインフラ維持・補修や再生可能エネルギー分野など新領域でのプロジェクトを手掛ける中で、その経験知やノウハウを**社内外で展開**する取り組みも見られる¹⁵。さらに、社外との協創にも積極的で、産学官連携や他企業とのパートナーシップを通じて新しいソリューション創出を図っている。例として、社内でも生まれた特許出願中のアイデアをスタートアップ企業に**ライセンス提供**し、建設業界向けの新サービス（技能者マッチングシステム）開発に結びつけたケースがある¹⁶¹⁷。このように、自社の知的財産と外部の顧客基盤・技術（スコアリングモデル等）を組み合わせることで業界課題の解決に貢献するビジネスモデルを共創しており、**知的資産の社会実装**・価値化にも取り組んでいる¹⁸¹⁹。また、協力会社（専門工事会社など）とのネットワーク構築や良好な関係維持にも注力しており、業界内での協力体制を強化することが自社の競争優位につながるとの認識がある。総じて、戸田建設は多様な無形資産（技術・知財、ブランド、ノウハウ、人的資本、ネットワークなど）を活用して企業価値向上と持続的成長を図る経営を行っている。

中期経営計画2027における知財・無形資産関連の施策

2025年5月15日に発表された「**中期経営計画2027**」（対象期間：2025～2027年度）では、上述の無形資産戦略を一層発展させるための方針・施策が明確に示されている。以下に、同計画で打ち出された知的財産および無形資産に関わる主な施策・方針を整理する。

- ・**基本方針「見極め、つなぐ。」と総合知の活用：**中期経営計画2027のキャッチフレーズは『見極め、つなぐ。～発散から結束、価値の最大化へ～』であり²、これは**自社の確固たる強みを見極めて総合知（多様な「知」の結集による知の活力）として活用し、競争優位につながる戸田建設グループ独自の突出価値を創造する**という方針を示している²⁰。総合知とは内閣府の定義によれば「多様な『知』が集い、新たな価値を創出する知の活力」を生むこととされ²¹、戸田建設は社内外の知見を結集して他社にはない付加価値を生み出すことを目指す。具体的には、分散していた技術・ノウハウ・アイデアをつなぎ合わせて革新的なソリューションを提供することで、お客様の期待を超える「突出価値」を実現しようとしている²²。この背景には、将来の不確実な経営環境に備えて自社の強み（無形資産）をてこに新たな価値創造を図る必要性があるとの認識がある²³。
- ・**人財のフロントシフトと無形資産投資の拡充：**計画では「**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**」することが明確に掲げられている³。フロントシフトとは、優秀な人材を営業や建設作業所といった**顧客接点の最前線に配置し、現場力・提案力を高める**施策である。これにより顧客への提供価値を高め（計画中でいう「タテ展開」²）、収益力向上につなげる狙いがある。また、DXや技術開発への投資を前中計よりさらに増やし、**生産性向上や新たな価値創出に資する技術・デジタルツールの開発**を加速させる²⁴。例えば建設作業所・事業所のDX推進によって現場の生産性と働き甲斐を徹底的に追求し（労働力不足への対応）²⁵²⁶、ICT・AI等を活用したスマート施工技術の導入や、施工管理のデジタル化による効率化・品質向上などに取り組む計画である²⁷²⁸。さらにデジタル技術を活用した**新たなビジネスモデルの創造**（例：データ利活用によるサービス提供）も視野に入れ、グループ全体でDX戦略を推進していくとしている²⁵。

- ・**タテ展開・ヨコ展開による高収益化:** 中計2027では、「**タテ展開**」（営業・現場などフロントラインでの価値提供向上）と「**ヨコ展開**」（建設事業と戦略事業〔例：環境エネルギー事業など新規事業〕の連携によるシナジー創出）を両輪として、事業全体の高収益化を目指す方針が掲げられている²⁸。タテ展開では前述のとおり現場力・提案力強化による付加価値提供を図り、ヨコ展開では建設事業で培った技術・顧客基盤と、新規戦略事業（洋上風力発電や農業ビジネス等）との間で**ノウハウや人材、データを連携**させることで相乗効果を発揮しようとしている²⁹。このヨコ展開により、従来の建設請負ビジネスのみならず新分野での収益源を開拓し、企業価値の向上を図る狙いである。例えば、建設本業で培った大型プロジェクト管理ノウハウを洋上風力発電事業に応用したり、農業×建設の「アグリサイエンスバレー常総」プロジェクトで得た知見を他地域創生事業に横展開する、といった取り組みが想定される。このように無形資産（知見・ネットワーク）の社内他分野への共有・活用を促進することで、**グループ独自の総合力**を発揮しようというのが中計の戦略である²⁹。
- ・**無形資産投資計画と資本効率の追求:** 中期経営計画2027では、3年間で総額**2,000億円**（ネット投資額1,000億円）の投資計画が示され、その中で**事業基盤強化（人財・デジタル・技術開発）**に約**460億円**（費用計上分含む）を充当する計画となっている³⁰。内訳として、人財投資120億円、技術開発200億円、デジタル投資140億円程度が見込まれており、前中計（2022～24年度）の実績と比して人財・DX投資の比重が増加している³¹³²。人財投資には**従業員の処遇改善策**（給与・待遇の向上）も盛り込む³³ことで優秀な人材の確保・定着を図り、人的資本の充実によって企業力強化を狙う。技術開発投資やデジタル投資も引き続き重点配分され、前計画で達成できなかった部分も含め**研究開発投資約200億円/3年**（年間66億円ペース）³⁴を維持・拡充していく方針である。加えて、こうした無形資産への投資が企業価値向上にどう結びつくかを**検証・モニタリング**し、資本効率（ROIC等）の改善につなげる考えも示されている³⁵³⁶。つまり、闇雲に知財・無形資産へ投資するのではなく、しっかりとROIを意識したメリハリ投資で無形資産形成と収益力向上の両立を目指すという姿勢である。
- ・**労働力不足への対応と協力会社ネットワーク:** 建設業界全体の課題である**技能労働者の人手不足**に対し、戸田建設は無形資産戦略の観点からも対策を講じる。中計では「担い手不足への対応」がキーワードの一つとなっており、**人財シフトによる適正配置や協力会社の集う力（ネットワーク強化）**の向上が掲げられている³⁷。具体的には、受注増に対応できるよう**自社技術者・技能者の確保育成**を進めるとともに、協力会社（下請け協力企業）とのパートナーシップを強化して施工体制の安定化を図る²⁴。協力会社との関係強化は無形の「ネットワーク資産」の充実と言え、戸田建設は**協創ネットワークの構築**によって企業グループ全体の付加価値力向上を目指す¹⁵。また、作業所DXや施工の標準化・省力化技術の推進により、限られた人員でも高い生産性を発揮できる環境づくりも進める²⁶²⁷。これらにより、少ない人員でも質を維持しつつプロジェクトを遂行できる体制（レジリエンス）を築き、慢性的な労働力不足リスクを緩和しようとしている。
- ・**グローバル展開と無形資産:** 戸田建設は中期計画で**グローバル事業の深耕**も掲げており、それを支える無形資産戦略として**グローバル人財の確保・育成や現地ネットワーク（顧客基盤・サプライチェーン）の構築**を挙げている³⁸。海外事業で成功するには現地の顧客やパートナー企業との関係構築、現地事情に通じた人材、および適切なガバナンス体制が欠かせない。計画では、進出先各国の事業特性に応じたガバナンス強化と合わせ、**海外で活躍できる経営人材・専門人材の育成**に努める方針が示されている³⁸。また、海外顧客の開拓や現地協力会社との連携強化により**顧客基盤を拡大**し、サプライチェーンの安定確保を図るといった戦略が取られる。これらは一言で言えば**無形資産のグローバル展開**であり、人材・ブランド・ノウハウといった目に見えない資産を海外市場でも活用・強化していく考えである。例えば、東南アジアや北米などでのプロジェクト受注に際して、日本で磨いた技術ブランドや品質への信頼を訴求し、現地の有力企業や行政との関係性（ネットワーク資産）を築くことで競争優位に繋げるといった取り組みが想定される。計画には「グローバル事業における成長戦略とガバナンス体制の構築」として、日本国内と海外拠点・提携先をつなぐガバナンス強化策も示されており³⁹³⁸、海外展開においても知財・無形資産をフルに活用する姿勢が示唆されている。

以上のように、中期経営計画2027は戸田建設の知的財産・無形資産戦略をさらに深化・拡充させる内容となっている。技術・デジタル・人材への投資による**見えない資産の充実**と、それらを活用した新たな価値創造（突出価値の創出）を重視することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現しようとしている³⁴⁰。では、こうした方針のもとで今後の知財・無形資産戦略はどのように変化し得るだろうか。次章では、考え得る3つのシナリオ別にその変化を予測する。

今後の知財・無形資産戦略の変化予測：3つのシナリオ

戸田建設の知的財産および無形資産戦略について、今後想定されるビジネス環境や経営方針の違いに応じて以下の3つのシナリオを設定し、それぞれで戦略がどのように変化するかを展望する。

1. 成長・拡張型シナリオ（積極的投資・イノベーション重視）

このシナリオでは、経営環境が好調で成長余力が大きい場合や、経営陣がリスクを取って積極戦略を選択する場合を想定する。戸田建設は無形資産への投資を一段と**大胆に拡大**し、イノベーション創出に邁進するだろう。

- ・**知財・R&D投資の大幅強化：** 中期経営計画2027で定めた年間66億円程度の研究開発投資³⁴をさらに上積みし、新技術開発プロジェクトを多数推進する可能性が高い。AI・IoT・ロボティクスなど建設DXを加速する先端分野への研究開発を増強し、**特許出願件数も飛躍的に増やす**ことが見込まれる。加えて、国内外のスタートアップや大学との共同研究、オープンイノベーションを積極的に展開し、自社に不足する技術やアイデアを取り込みながら知的財産の裾野を広げていこう。必要に応じて**戦略的M&A**を活用し、有望な技術や知財を持つ企業を買収することで、自社の技術ポートフォリオを迅速に拡充する可能性もある（前述の通り、戸田建設は既にM&Aによる特許技術獲得の姿勢を示している⁷）。こうした積極策により、将来的に**特許保有件数が現在の420件からさらに大幅に増加**し、業界トップクラスの知財保有企業となる展開も考えられる。
- ・**新規事業・サービスへの知財活用：** 成長シナリオでは、無形資産を活かした新事業創出にも拍車がかかるだろう。例えば、社内で培った施工ノウハウや設計データ資産をもとに**プラットフォームビジネス**を構築し、建設業界向けのソフトウェアサービスやマッチングサービス（既に進めている「建設PAD」連携のような¹⁸）を展開する可能性がある。自社保有の知財をライセンスアウトして収益化するスキームも拡大し、複数のスタートアップや他企業との協業によって**知財の社会実装ビジネス**を次々と生み出すことが考えられる。建設周辺分野（環境エネルギー、スマートシティ、農業×建設など）で培った技術・特許を汎用化し、他地域・他産業へ横展開することで、新たな収益源を確保しつつ社会課題の解決にも貢献するだろう。つまり、**知的財産を収益ドライバーとするビジネスモデル**への転換がさらに進む可能性が高い。
- ・**ブランド・レピュテーションの世界展開：** 積極成長戦略のもとでは、戸田建設は国内外でのブランド力強化にも一層注力するだろう。具体的には、海外大型プロジェクトの成功事例を通じて“TODA”ブランドの**グローバル展開**を図り、国際的な評価を高める戦略が想定される。例えば、技術力・品質管理で世界的賞を受賞する、SDGs達成への貢献企業として国際機関から認証を得る、といった形でブランド価値を高める取り組みを加速させるだろう。これにより**ブランド資産**が向上し、海外でも優良案件の受注獲得につながる好循環を目指す。また、国内でも積極的なPRやステークホルダーエンゲージメント施策を展開し、企業イメージを「技術革新に挑戦し続ける先進的企業」として定着させることで、人材採用や協力会社からの支持にも好影響を与えるだろう。総じて、**ブランド投資の拡充**によってレピュテーション資産の価値を最大化し、無形資産が事業拡大を牽引するシナリオである。
- ・**人的資本への投資と組織能力強化：** 成長シナリオでは、人材面でも攻めの投資が行われる。技術系・DX系のトップ人材を外部から積極登用（ヘッドハンティング）したり、新卒・中途採用を増やして**人員拡大**を図る可能性がある。社員に対しても先進技術研修やグローバル研修を大幅に充実させ、**社内**

のスキルレベル底上げと多能工化を推進するだろう。処遇面では計画で謳われた賃上げ策を着実に実行し、業界内で魅力的な給与水準・キャリアパスを提示することで優秀層の確保・定着に努めるとみられる。組織面では、**社内ベンチャー制度**や**新規事業提案制度**を拡充して社員のイノベーション創発を促す可能性も高い（実際、計画でも「先端技術への投資と社内ベンチャー制度の実践」が掲げられている⁴¹⁾）。こうした人的資本への大胆な投資は短期的にはコスト増となるが、長期的には画期的な技術・サービスの創出や高付加価値事業への展開をもたらし、企業の持続的成長エンジンとなることが期待される。

2. 維持・効率化型シナリオ（現状維持と運用効率化）

このシナリオは、経営環境が安定的で大きな追い風も逆風もない場合、あるいは経営陣が堅実路線を選択する場合を想定する。戸田建設は中期経営計画2027で定めた方針を**着実に遂行**するが、それ以上に踏み込んだリスクテイクは控え、無形資産戦略は**現状維持と効率化**に重点を置いたものとなる。

- ・**知財活動の選択と集中（質重視）**：引き続き特許やノウハウは重要資産と位置付けられるものの、出願件数を闇雲に増やすよりも**質の高いコア特許の取得と維持**に注力するだろう。研究開発テーマも、すべての有望技術に手を広げるのではなく、自社の強み領域や採算性の見込める分野に絞り込んで投資する（**選択と集中**）戦略がとられる。例えば、施工の省人化技術や環境配慮技術など、比較的早期に実用化・収益化が可能な開発テーマを優先し、成果が不透明な長期テーマや周辺分野の研究には限定的なリソース配分とするイメージである。知財についても**権利維持コストの見直し**を行い、活用予定の少ない特許については権利放棄やライセンスアウトによる費用対効果向上を検討する可能性がある（不要特許の整理）。このように、限られた経営資源を効率よく配分しつつ知財ポートフォリオを最適化することで、知的財産戦略のROIを高める堅実策をとるだろう。
- ・**DX・技術導入の内向き活用**：デジタル技術や新ツールの導入も続けられるが、その目的はもっぱら**社内業務やプロジェクト遂行の効率化**に置かれる可能性が高い。例えば、既存のBIM/CIM、プロジェクト管理システムの全現場への展開を完了し、データを活用した工程・コスト管理の精度向上や手戻り削減（フロントローディング⁴²⁾）を図る。また、社内のペーパーレス化・標準化を徹底することで**間接業務の生産性向上**にも努めるだろう。新規の大胆なデジタル事業モデル開発（例えば他業界とのデータ連携サービス創出等）はリスクが高いため手掛けず、まずは**既存事業のデジタル最適化**による収益力底上げに集中すると予想される。要するに、DX戦略は守りの側面（現行業務の効率化・精度向上）が強くなり、革新的な取り組みは限定的となるシナリオである。ただし、こうした内向きDXの積み重ねは中長期的に見るとコスト削減や品質安定化につながり、堅実な利益体質の維持に寄与する。
- ・**人的資本の安定運用**：人材面では、現在の延長線上で**安定的な人員計画**が維持される見込みだ。大規模なリストラや大幅増員は行わず、新卒採用は例年並み、中途採用も即戦力が必要なポジションに絞って機動的に行う程度となるだろう。社員研修については、DX研修や技術研修を継続しつつも予算の範囲内で効率的に実施し、闇雲に研修プログラム数を増やすことは避けるかもしれない。評価・報酬制度に関しては、中期計画で予定している処遇改善（賃上げ）は実施するものの、それ以外に突出したインセンティブ制度導入などは控え、**従来型の人事制度**をベースに運用する可能性がある。組織体制も大きな再編は行わず、既存の部署・委員会（例えば知的財産委員会やDX推進部署など）が着実に機能するよう地道な強化策（人員拡充や権限付与など）を講じるイメージである。協力会社との関係も現状のパートナーシップを維持し、新規開拓よりは**既存ネットワークの深耕**に重きを置くだろう（定期的な意見交換会や安全大会の充実などによる関係強化）。全体として、人的資本・組織能力の**漸進的な向上**を目指しつつ、大きなリスクやコスト増を伴う改革は控えるシナリオと言える。
- ・**ブランド価値の維持**：維持型シナリオでは、ブランド戦略も攻めより守り寄りになる。現在築いてきた「技術に強い信頼できる建設会社」というブランドイメージを堅持することを主眼に置き、奇をてらったブランド刷新などは行わないだろう。具体的には、これまで手掛けた著名プロジェクトや受賞歴等を引き続き発信することでブランドを維持・浸透させる一方、新たなキャッチコピー策定や大規模広告キャンペーンは控えると考えられる。しかしながら、ESG経営やSDGs貢献といった社会的価値

創出の情報発信は怠らず行い、**誠実で持続可能性を重視する企業**という好印象は与え続けるだろう。ブランド力強化策としての技術投資も、計画で示された範囲内（新技術開発やシステム構築への必要投資¹³）で着実に実行し、それ以上の追加投資は状況を見極めて判断する慎重姿勢が見込まれる。

3. 保守・縮小型シナリオ（リスク回避・選択と集中）

このシナリオでは、経営環境の悪化（例えば大規模な景気後退や建設需要の低迷）、あるいは財務・リスク管理上の理由から経営陣が守りを固める判断をする場合を想定する。戸田建設は**コスト削減とリスク低減**を最優先し、知財・無形資産戦略も大胆な縮小・再編が行われる可能性がある。

- ・**研究開発・知財活動の大幅縮小：** 最も顕著なのは、研究開発費の削減である。将来の成長に向けた投資より目前の採算確保を重視し、**研究開発プロジェクトの取捨選択**が一段と厳しく行われるだろう。収益に直結しにくいテーマ（例えば長期基礎研究や新規事業領域の探索的研究）は凍結・中止され、**コア事業を支える必須技術の改良**に限定した開発のみを続行する可能性が高い。特許出願件数も減少し、新規出願は本当に重要な発明に限られ、既存特許の維持費が負担となる場合は**特許権の放棄**も検討されるだろう。特に保有特許420件⁵のうち利用見込みの低いものは、更新料節約のため**権利維持を取りやめる**ケースも増えるかもしれない。一方で、自社で使い切れない技術については他社へのライセンス供与を積極化し、**知財の売却・収入源化**を図る可能性もある（知的資産を攻めの武器ではなく防御・収益補填の手段として位置付ける）。全体として、知的財産関連活動は「守り」に比重が移り、新規の知財創出より**既存知財の有効活用と経費削減**にフォーカスする戦略となる。
- ・**デジタル・システム投資の抑制：** DX推進も大幅にペースダウンする公算が大きい。新規のITシステム導入や開発プロジェクトは費用対効果を厳しく精査され、大半が見送りとなる可能性がある。既に導入済みのシステムについても、運用保守費用の圧縮を図り、クラウドサービスの契約見直しや不要機能の停止などで**ITコスト削減**を徹底するだろう。現場向けの新ツール展開も最低限に留め、既存設備・既存手法で乗り切る姿勢が強まると考えられる。例えば、社内開発したアプリやシステムのアップデート頻度を下げる、データ分析人員を削減するといった具合である。ただし、安全性や法令遵守に関わるシステム（例えば施工安全管理システム等）には最低限の投資を続けるとみられるが、それ以外の先進的DXプロジェクト（スマートシティ関連等）は延期・中止が相次ぐだろう。結果として、戸田建設のDX進捗は業界平均並みか一部で遅れが生じる懸念もある。しかし経営判断としては短期の現金流出を抑えることが優先されるため、やむを得ないと判断するシナリオである。
- ・**人件費・人材戦略の見直し：** 保守型シナリオでは、人件費を含む固定費圧縮のプレッシャーが強まり得る。その場合、**新規採用の凍結**や希望退職の募集など、人員面でのスリム化策が検討される可能性も否定できない。少なくとも採用規模は縮小し、人材の自然減（定年退職等）による削減を待つ姿勢を取るだろう。研修・教育費も真っ先にカットされ、専門研修や海外研修の中止、資格取得支援の縮小などが起こり得る。DX人材育成も後回しとなり、短期的には既存従業員のOJTや現場経験でのしご形になるかもしれない。処遇改善策も凍結され、むしろ管理職層を中心に賞与カットなどの緊縮策が取られる可能性もある。このように人的資本への投資は著しく抑制されるため、社員の士気低下や優秀人材の流出といったリスクも高まるが、経営としては財務の安定を優先する局面と捉えている状況である。組織的には、機能重複の部署統合や子会社再編などにより**組織のスリム化**を進め、最小限の人員で業務を回す体制を整える動きが想定される。
- ・**事業ポートフォリオの整理と無形資産の集中：** リスク回避姿勢が強まると、戸田建設は事業ポートフォリオ全体の見直しにも着手するだろう。具体的には、利益率の低い事業や将来性に不安のある新規事業からの**撤退・縮小**を検討し、経営資源を本業の建築・土木分野に集中させる可能性がある（まさに「選択と集中」）。例えば、洋上風力発電事業や農業ビジネス（アグリサイエンスバレー）などは投資負担が大きいため、一部プロジェクトの売却や外部資本の導入によるスケールダウンがあり得る。このような事業再編に伴い、それら新規事業で得られたノウハウ・知財の扱いも整理が必要になる。場合によっては、そうしたノウハウを他社に譲渡したり、共同事業者に引き継いでもらうことで、自社は**核心分野の無形資産**（建設本業に密着した技術・ブランド・顧客ネットワークなど）に経

営資源を集中するだろう。結果として、戸田建設が保有する無形資産の範囲はより狭く深くなり、コアコンピタンス周辺に限定される。一方で、その限定された無形資産については引き続き守りを固め、例えば主要ブランドや特許については侵害対策を強化し、既存顧客との関係維持にも注力するだろう。

- ・**ブランド戦略の保守化:** 保守型シナリオでは、ブランド関連の支出（広告宣伝費やCSR活動費）も削減対象となる可能性がある。大規模なイベントやプロモーションは控え、最低限の広報活動にとどめるだろう。ブランドスローガンや企業ビジョンは現行のものを踏襲しつつ、下手に変更せず継続使用することでコストをかけない選択をするかもしれない。社内的にも「攻めより守り」に舵を切ったメッセージが共有され、「堅実経営で信頼を守る戸田建設」という路線を強調する可能性がある。もっとも、ブランド価値そのものは過去からの蓄積で形成されているため急激に失われるものではないが、新たな価値向上策を講じなければ長期的には緩やかなブランド力低下に繋がるリスクも孕む。保守フェーズから脱した際に再びブランドを強化できるよう、最低限のブランド維持策（顧客対応品質の維持や社会貢献活動の継続など）は続けるだろうが、攻めのブランド戦略は一時休止状態となると考えられる。

以上、3つのシナリオ毎に戸田建設の知財・無形資産戦略の変化を予測した。**成長・拡張型**では知財・無形資産が積極的な攻勢の原動力となり、**維持・効率化型**では現行路線を踏襲しつつ効率性を追求、**保守・縮小型**ではリスク低減のため無形資産への注力を絞り込む姿が描かれた。現実の将来像はこれらの中間になる可能性も高いが、いずれにせよ**知的財産や人材・技術といった無形資産のマネジメントが企業価値に与える影響は今後ますます大きくなる**と考えられる。戸田建設においても、中期経営計画2027で示された方向性を踏まえ、経営環境の変化に応じて知財・無形資産戦略を柔軟かつ戦略的に進化させていくことが重要となるだろう。今後の動向に引き続き注目したい。

参考文献・出典：

- ・戸田建設株式会社『統合報告書2024（TODA INTEGRATED REPORT 2024）』 1 7 5 6 13 11 14 他
- ・戸田建設株式会社『中期経営計画2027』策定に関するプレスリリース（2025年5月15日） 20 3 30 24 15 38 他
- ・PR TIMES (2024)「戸田建設の知的財産を活用し、KENZOが新規リコmendマッチングシステムの開発に着手」 16 17
- ・その他、経済産業省・特許庁 公表資料、業界レポート等。

1 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 34 35 36 39 41 finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241029/20241028504194.pdf>

2 3 15 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 37 38 40 42 toda.co.jp

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

16 17 18 19 戸田建設の知的財産を活用し、KENZOが新規リコmendマッチングシステムの開発に着手 | 株式会社KENZOのプレスリリース

<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000024.000082587.html>