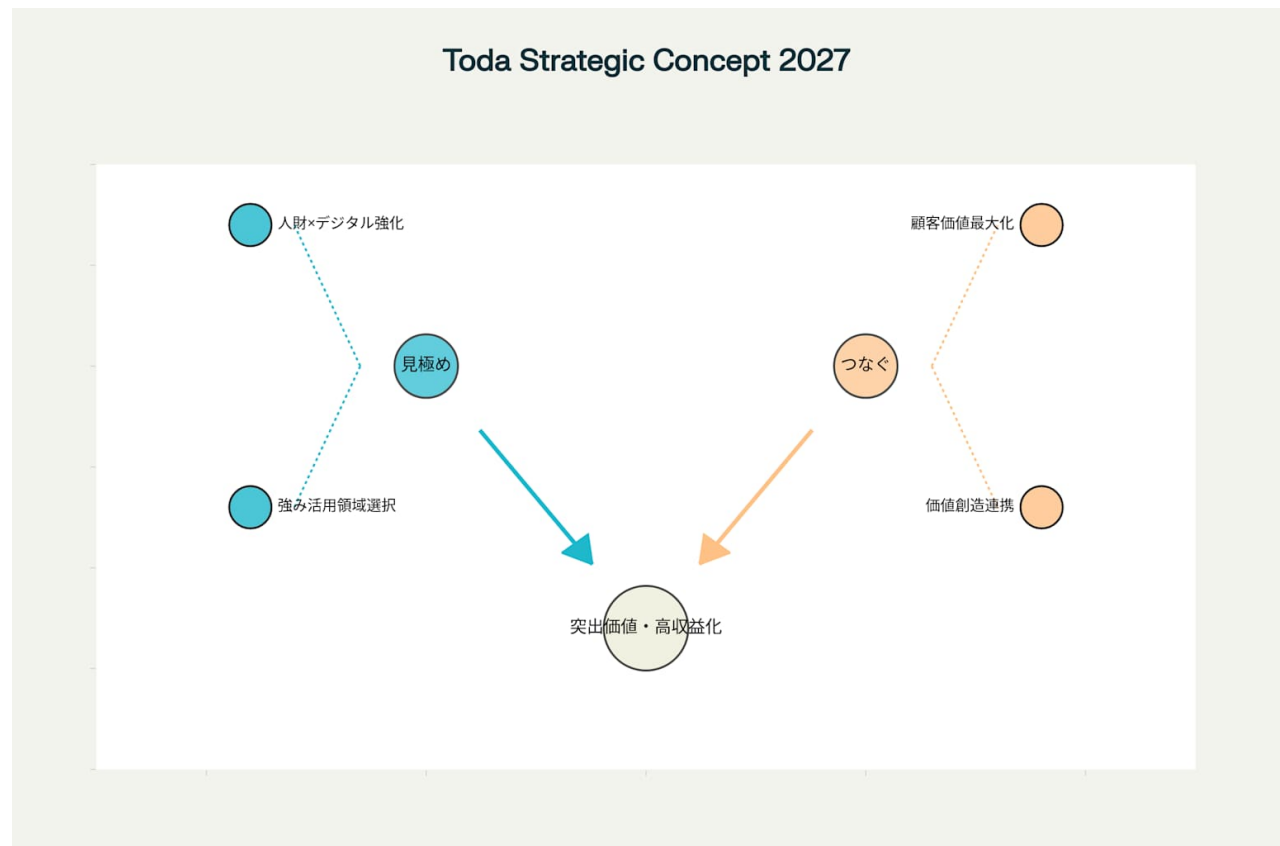


戸田建設株式会社 中期経営計画2027の分析

1. 中期経営計画2027の概要

戸田建設株式会社は2025年5月15日、2025年度から2027年度の3ヵ年を対象とする「中期経営計画2027」を発表しました^[1]。この計画は「見極め、つなぐ。～発散から結束、価値の最大化へ～」を基本コンセプトとし、同社が2021年に発表した「未来ビジョンCX150」の実現に向けた重要な一歩と位置付けられています^{[1] [2]}。

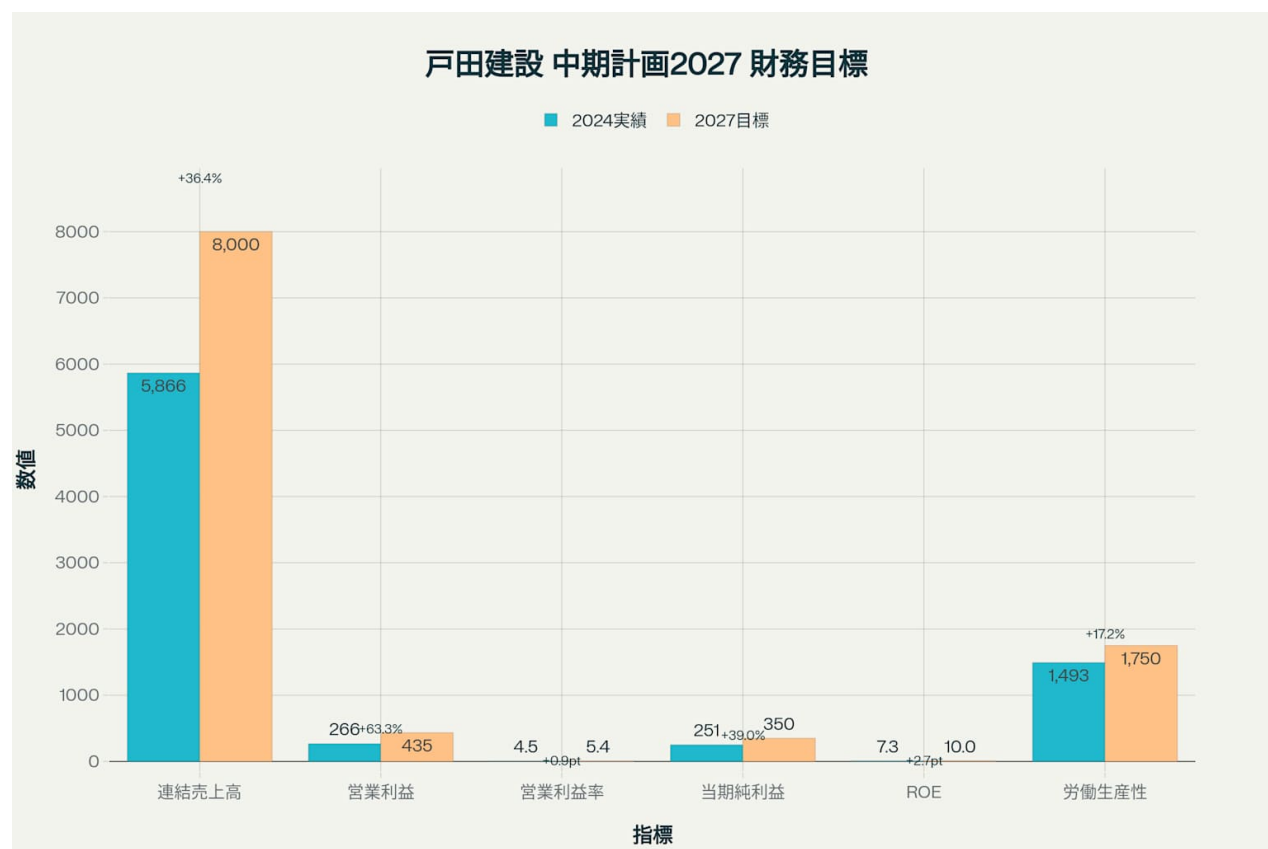


戸田建設株式会社 中期経営計画2027 基本コンセプト

計画では「確固たる強みを見極め、総合知としての活用を通じて、競争優位に資するTODAグループ独自の価値（突出価値）を創造する」という方針を掲げています^[1]。具体的には、営業・作業所等のフロントラインにおける価値提供（タテ展開）と、建設事業と戦略事業の協働による相互シナジー（ヨコ展開）によって高収益化を目指す戦略です^{[1] [2]}。

1.1 財務目標

中期経営計画2027では、2027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、営業利益率5.4%以上、親会社株主に帰属する当期純利益350億円以上、ROE（自己資本利益率）10.0%以上を目標としています^{[1] [2]}。これは2024年度実績と比較して、売上高で36.4%増、営業利益で63.3%増という意欲的な目標設定です^[1]。

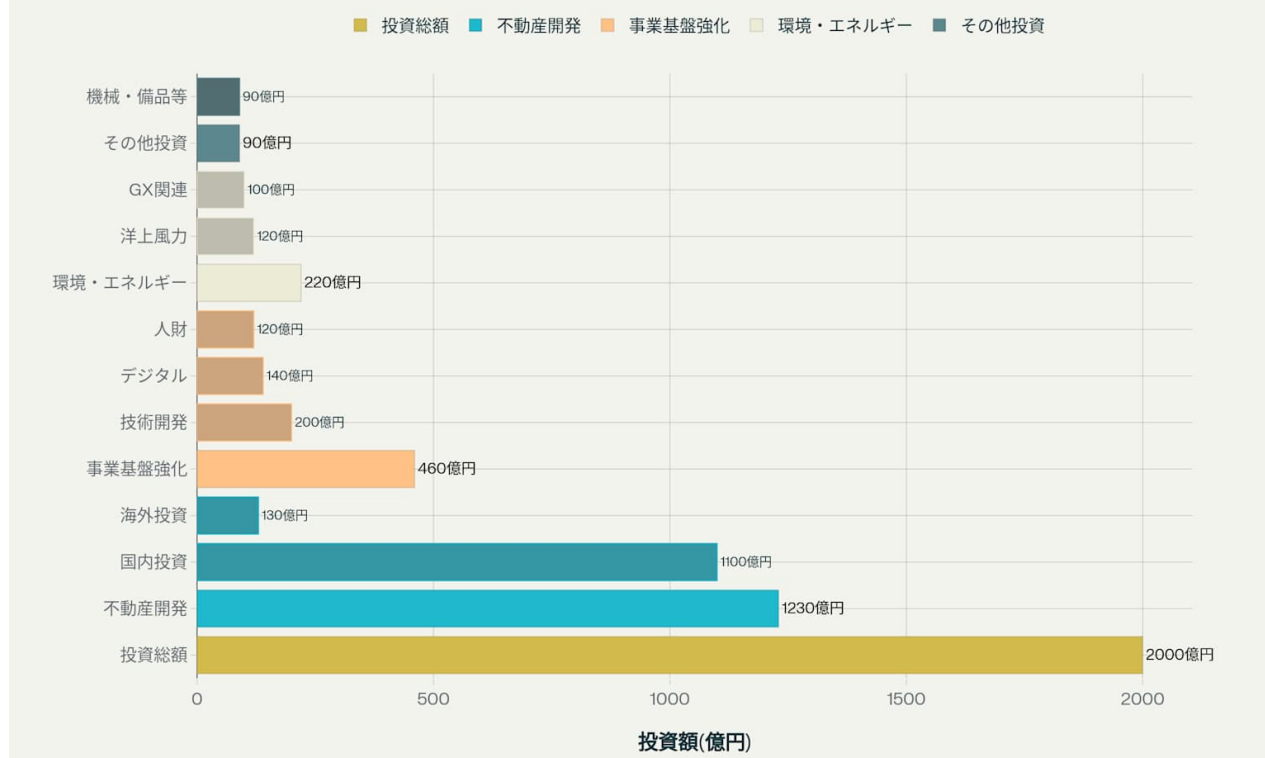


戸田建設株式会社の中期経営計画2027における主要財務目標の比較（2024年度実績 vs 2027年度目標）

1.2 投資計画

3ヵ年累計で総額2,000億円（純投資額1,000億円）の投資を計画しており、事業基盤強化に460億円、不動産開発に1,230億円、環境・エネルギーに220億円、その他に90億円を配分する予定です^[1]。事業基盤強化のための投資は、技術開発（200億円）、デジタル（140億円）、人財（120億円）に振り分けられ、前中期計画と比較して大幅に増額されています^{[1] [3]}。

戸田建設 中期経営計画2027 投資計画 (3ヵ年累計)



戸田建設 中期経営計画2027 投資計画 (3ヵ年累計 2,000億円)

1.3 非財務目標 (ESG目標)

環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) それぞれの領域で具体的な目標を設定しています^[1]。特に環境面では、2027年度までにCO2排出量 (スコープ1+2) を2020年度比で29.4%以上削減するなど、具体的な数値目標を掲げています^[4]。



戸田建設株式会社 中期経営計画2027 ESG非財務目標

2. 成長戦略の評価

2.1 建設事業の収益成長

建設事業では、営業・作業所における提供価値を高める「タテ展開」を通じて、2027年度に建築事業で売上高4,300億円（2024年度比20.1%増）、土木事業で売上高1,500億円（同18.0%増）を目指しています^{[1] [5]}。アナリストは戸田建設の建設事業における2025年の売上高を6,009億円と予測しており、これは過去12カ月の売上高から16%増と評価しています^[6]。特に病院・学校など公共施設の建築に強みを持つ同社の技術力が、中長期的な成長を支えると見られています^{[7] [8]}。

2.2 戦略事業の拡大

戦略事業では、不動産開発事業、環境・エネルギー事業、海外事業を中心に2027年度までに売上高2,270億円（2024年度比38.2%増）を目指しています^[1]。特に注目されているのが、「TODA BUILDING」や「アグリサイエンスバレー常総」で培った実績・ノウハウを活かした不動産開発事業と、長崎県五島市沖での浮体式洋上風力発電事業です^{[1] [7]}。メディアからは、これらの事業が同社の差別化要因として評価されています^{[7] [9]}。

2.3 洋上風力発電事業

戸田建設の浮体式洋上風力発電技術は、業界関係者から高い評価を受けています^{[7] [10]}。2026年1月に運転開始予定の五島市沖洋上風力発電事業（2.1MW×8基）を皮切りに、大型化・量産化に向けた技術開発を推進する計画です^{[1] [10]}。NEDOの「浮体式洋上風力発電の導入促進に資する次世代技術

の開発」にも採択され、「コストミニマムを実現する風車一括搭載技術の開発」を進めており、将来の成長エンジンとして期待されています^[10]。

3. リスク管理戦略

3.1 建設コストのリスク管理

建設業界では建設資材価格の高止まりや労務需給の逼迫による建設コストの上昇が課題となっており、戸田建設はこれに対応するため「受注時の物価上昇・契約等リスク管理の徹底」を重点施策としています^[11]^[11]。2026年3月期の業績予想では、売上高は増加するものの利益面では人件費やデジタル化投資の増加により減益を見込んでおり、これらのコスト上昇リスクへの対応が重要課題として認識されています^[12]^[11]。

3.2 投資リスク管理

総額2,000億円の投資計画に対して、ROIC（投下資本利益率）5%以上を社内管理指標として設定し、資本効率を意識した経営を推進する方針です^[13]^[14]。特に政策保有株式については、2027年度までの3ヵ年で500億円以上（時価ベース）を売却し、2030年度末には連結純資産に対する政策保有株式の比率を20%未満とする計画を立てています^[15]^[12]。

3.3 環境リスクと機会

気候変動リスクへの対応として、TCFDへの賛同を表明し、その提言に則した分析・開示を行っています^[16]。またカーボンプライシングへの対応も進めており、内部炭素価格（ICP）を設定することで低炭素投資・対策を推進する仕組みを構築しています。一方で、環境対応を新たな事業機会と捉え、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）や省エネ建物の提供、再生可能エネルギー事業の拡大を進めています^[4]^[17]。

4. 海外展開戦略

4.1 アジア・オセアニア地域の事業拡大

戸田建設は地政学的リスクに配慮しながら、東南アジア・オセアニア地域を中心に海外事業を展開する方針です^[1]。特にインドネシアでは、現地ゼネコンであるTATA社（PT Tatamulia Nusantara Indah）との資本業務提携を通じて事業拡大を図っています^[18]。TATA社は2020年に同社の第三者割当増資を引き受け（引受後の出資比率40%）、戦略的事業パートナーとして位置づけられています^[18]。

4.2 北米市場戦略

北米では「安定収益基盤と投資循環による成長モデル」を構築する方針です^[1]。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を進めるとともに、不動産収益の再投資やM&Aを通じた事業拡大を目指しています^[1]。また、スタートアップ企業への投資活動も強化しており、2024年4月から2027年3月までを第2期の活動期間として新たに30億円の投資枠を設定し、米国を中心としたスタートアップ企業及びベンチャー投資ファンドへの投資を行う計画です^[19]。

4.3 海外事業の課題

戸田建設の海外グループ会社は、2025年3月期において売上高574億円（前期比17.5%増）、営業利益11億円（同21.4%減）と、売上は拡大したものの利益率は低下しています^[20]。海外事業における収益性の向上が課題として認識されており、中期経営計画2027では、海外グループ会社の営業利益を2027年度までに35億円（2024年度比198.2%増）に引き上げる目標を掲げています^{[1][5]}。

5. 人材戦略

5.1 人財フロントシフト

戸田建設は「"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」するという人材戦略を掲げています^{[1][21]}。特に外勤社員（現場作業員）への支援強化と人財シフトを進め、誇りの持てる処遇や従業員エンゲージメントの向上、協力会社との適正な取引関係の構築を通じて「TODAに集う力」を高める方針です^[1]。

5.2 人材育成と多様性

中期経営計画2027では、人財投資として3ヵ年で120億円を計画しており、従業員の処遇改善策も盛り込まれています^[1]。また、非財務目標としてワークエンゲージメント（偏差値）を52.0以上に引き上げる目標を設定しています^[1]。働き方改革にも積極的に取り組んでおり、「作業所4週8閉所実施率」は2023年度実績で52.4%となっています^[22]。

5.3 デジタル人材の育成

DX（デジタルトランスフォーメーション）推進の一環として、デジタル人材の育成に注力しています^[23]。専門組織として「デジタル変革実装室」を設置し、現業経験のある社員30名に東洋大学情報連携学部（INIAD）によるリカレント教育を受講させるなど、ビジネスプロセスやビジネスモデルを変革できる人材の育成を進めています^[23]。また、オンライン学習プラットフォームを活用したデジタルスキル学習環境の提供や、進捗状況に応じたデジタルオープンバッジの発行など、「実践的かつ継続的なデジタル人財の育成」を行っています^[23]。

6. 知財・無形資産戦略

6.1 研究開発投資

戸田建設は、中期経営計画2027において技術開発に3ヵ年で200億円の投資を計画しており、これは前中期計画の157億円から約27%増加しています^{[1][24]}。研究開発費は年々増加傾向にあり、2024年3月期には38.9億円（前期比20.6%増）となっています^[25]。特に建設現場の生産性向上技術や、浮体式洋上風力発電の大型化・量産化技術などに積極的に投資しています^{[1][10]}。

6.2 特許戦略

戸田建設は特許取得を積極的に推進しており、2025年は4月から6月までの間だけでも15件の特許を取得しています^[26]。特許の内容は、「スパー型洋上風力発電設備用浮体の立て起こし方法」や「コンクリート圧送ポンプ」、「シールド掘進機の切羽土水圧計測方法」など、同社の主力事業に関連する技術が中心です^[26]。2020年には知財戦略を強化するため、「技術開発統轄部」内に「知財・技術最適部」を新設し、知的財産の戦略的活用を図っています^[27]。

6.3 デジタル戦略とDX

「中期経営計画2027」では、デジタル関連投資に3ヵ年で140億円を計画しています^[1]。統合利益管理システムの刷新や人工知能型ERP「HUE®」の導入など、デジタル基盤の強化を進めるとともに、BIMを中心とした生産情報の活用やデータドリブンによる顧客価値向上を目指しています^{[1] [28]}。2026年度までを「デジタル創造」のステップとし、新たなビジネスモデルの創出にも取り組む方針です^[23]。

7. 投資家・アナリストからの評価

7.1 財務目標に対する評価

アナリストは戸田建設の2027年度までの財務目標に対して、「目標達成に向けた取り組みが順調に進んでいる」と評価しています^[6]。アナリストによる目標株価は1,093円で、最も楽観的なアナリストは1,370円、最も悲観的なアナリストでも850円という予想を示しています^[6]。また、株主還元策の強化についても好意的な評価があり、DOE（自己資本配当率）を3.5%以上、総還元性向を70.0%程度とする新たな方針は、前中期計画の「DOE2.5%以上、総還元性向40.0%以上」から大幅に引き上げられたものとして注目されています^{[12] [29]}。

7.2 事業戦略に対する評価

戸田建設の事業戦略については、特に差別化要因として「TODA BUILDING」の最先端技術と浮体式洋上風力発電事業が評価されています^{[7] [9]}。「TODA BUILDING」は日本国内最高クラスの耐震性能を持ち、アートとビジネスを融合させた珍しいタイプの高層複合ビルとして話題になっており、同社の技術力の高さを示すショーケースとなっています^[9]。また、浮体式洋上風力発電技術については、「トップランナー」としての地位を確立しつつあると評価されています^{[7] [10]}。

7.3 リスク要因に関する指摘

一方で、戸田建設の事業における懸念材料としては、建設資材価格の高騰や人手不足の深刻化、金利上昇などが指摘されています^{[1] [11]}。特に2026年3月期の業績予想では、売上高は増加するものの営業利益は減少する見通しとなっており、この要因として人件費やデジタル化投資の増加が挙げられています^{[12] [11]}。また、環境・エネルギー事業については、売電価格の下落などの影響もあり、2025年3月期には10億円の赤字となっており、収益化が課題となっています^[11]。

8. まとめ

戸田建設の「中期経営計画2027」は、「見極め、つなぐ」という基本コンセプトのもと、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」を通じた高収益化を目指す意欲的な計画として評価されています^{[1] [9]}。財務目標としてROE10.0%以上を掲げる一方で、ESG目標も明確に設定しており、持続可能な成長を目指す姿勢が伺えます^{[1] [16]}。

特に注目される点は、事業基盤強化への投資額が前中期計画と比較して大幅に増加していることです^{[1] [24]}。技術開発、デジタル、人財への投資を拡充することで、建設業界が直面する人手不足や生産性向上などの課題に対応しようとする戦略が見て取れます^{[1] [30]}。

投資家・アナリストからは、株主還元策の強化や差別化技術の開発に対して概ね好意的な評価がある一方で、建設コストの上昇や環境・エネルギー事業の収益化など、いくつかの課題についても指摘されています^{[6] [12] [11]}。今後3年間の実行力とリスク管理能力が、計画達成の鍵を握ると言えるでしょう^[11]。



1. <https://www.toda.co.jp/assets/pdf/27ca1829cd65f84a69621a33d1cb36d5.pdf>
2. <https://www.toda.co.jp/ir/medium-term.html>
3. <https://www.marr.jp/mainfo/news/entry/60449>
4. https://www.toda.co.jp/ir/explanation/pdf/toda101_setsumei_03.pdf
5. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241029/20241028504196.pdf>
6. https://www.toda.co.jp/sustainability/report/pdf/toda_corporate_report2024_print.pdf
7. <https://www.arc-agency.jp/magazine/11929>
8. https://www.toda.co.jp/news/2024/20240926_003411.html
9. https://www.toda.co.jp/assets/pdf/20231130_1.pdf
10. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC15A440V10C25A5000000/>
11. https://www.toda.co.jp/pickups/mirai_dx.html
12. https://www.toda.co.jp/news/2020/20201005_002813.html
13. https://www.toda.co.jp/assets/pdf/toda_103_1.pdf
14. <https://built.itmedia.co.jp/bt/articles/2406/07/news043.html>
15. <https://s.srdb.jp/1860/content-2-5.html>
16. https://www.toda.co.jp/ir/explanation/pdf/toda102_setsumei_01.pdf
17. https://www.toda.co.jp/ir/explanation/pdf/toda103_setsumei_00.pdf
18. <https://ishiisan.com/2025/05/19/toda/>
19. <https://www.toda.co.jp/assets/pdf/toda92-4.pdf>
20. <https://irbank.net/E00147/results>
21. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000081.000011485.html>
22. https://www.toda.co.jp/sustainability/report/pdf/toda_corporate_report2023_print.pdf
23. https://www.toda.co.jp/ir/pdf/toda102_shoushu.pdf
24. <https://toyokeizai.net/articles/-/864548>
25. <https://www.toda.co.jp/ir/finance/>
26. <https://www.ditgroup.jp/ir/pdf/plan.pdf>
27. https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf
28. <https://www.toda.co.jp/ir/>
29. <https://www.toda.co.jp/ir/i-message.html>
30. <https://ipforce.jp/applicant-2263>

