

価値のゲートキーパーから価値の再構築者へ：中期経営計画 2027 がもたらす戸田建設の無形資産戦略の変革予測

Gemini Deep Research

要旨

本レポートは、戸田建設株式会社が 2024 年 5 月 15 日に発表した「中期経営計画 2027」（以下、中計 2027）が、同社の知的財産・無形資産戦略に与える影響を多角的に分析し、その将来像を予測するものである。分析の結果、同社はこれまで堅持してきた防衛的かつコンプライアンス重視の無形資産管理から、エコシステムを基盤とする能動的な価値創造モデルへと、根本的な戦略転換を図ろうとしていることが明らかになった。

この変革の直接的な触媒は、前中期経営計画の目標未達という事実と、中計 2027 で掲げられた極めて意欲的な財務目標である。これらの目標達成には、従来の建設事業の延長線上にはない、新たな高収益事業の確立が不可欠であり、そのエンジンとして無形資産の戦略的活用が求められている。

中計 2027 で提示された「価値の再構築」および「総合知」という新たな概念は、この戦略転換の核心を示すものである。これは、社内に蓄積された有形・無形の資産（技術、ノウハウ、ブランド）と、社外のパートナーが持つ先進技術やネットワークを戦略的に統合し、新たな価値連鎖を生み出すという強い意志の表れである。

本レポートでは、この戦略転換の成功度合いに基づき、今後 3 年間の戸田建設の姿を 3 つのシナリオとして提示する。すなわち、戦略が完全に奏功し、建設と戦略事業が融合した「統合イノベーター」（強気シナリオ）、中核事業の強化は実現するものの事業間のシナジー創出には至らない「漸進的適応者」（基本シナリオ）、そして組織的・文化的な壁に阻まれ、変革が頓挫する「サイロ化された試み」（弱気シナリオ）である。これらのシナリオは、同社が直面する機会とリスクを具体的に示し、今後の動向を評価するための分析的枠組みを提供する。

第 1 部 基盤：中期経営計画 2027 以前の戸田建設における無形資産 へのアプローチ

戸田建設の新たな無形資産戦略の変革を理解するためには、まず、中計 2027 以前に同社がどのような戦略的立ち位置にあったかを明確に定義する必要がある。これまでのアプローチは、一言で言えば、有能ではあるが内向きで、本質的に防衛的なものであった。これは、市場のリーダーたる既存企業が陥りがちな、成功体験に根差した戦略的慣性ともいえる。

1.1. 自己認識された課題とコンプライアンス主導の姿勢

戸田建設の無形資産に対する過去の姿勢を最も端的に示すのは、同社自身が開示している情報である。有価証券報告書において、事業等のリスクとして「知財戦略の欠如」が明記されている¹。このリスクは、発生頻度こそ「低い」と評価されているものの、影響度は「中程度」と認識されており、経営陣がこの問題を軽視していないことを示唆している。

しかし、注目すべきはその内実と対策である。このリスクの存在は、知的財産（IP）を事業成長を牽引する攻めの資産としてではなく、あくまで管理・統制すべきリスク対象として捉えてきた歴史的経緯を物語っている。提示されている対応策が「知財戦略を立案し、事業戦略への反映」および「競業避止義務を侵さないために社内各部門の情報を確認」であることは、その守勢を裏付けている¹。これらの対策は、価値創造よりもリスク回避やコンプライアンス遵守に主眼が置かれている。

この姿勢は、同社のコンプライアンスに関する規定からも見て取れる。「戸田建設グループ行動規範」において、「知的財産権の保護」は「会社、会社財産との関係」という項目の中に位置づけられている³。これは、会社の資産を適切に管理・使用するという他の規範、例えば秘密情報の取り扱いや利益相反の禁止といった項目と同列に扱われていることを意味する。つまり、知的財産は、活用して新たな価値を生み出すべき戦略的資源というよりは、毀損や流出から守るべき「会社の財産」の一つとして認識されていたのである。これは、知財管理が法務・コンプライアンス部門の管掌であったことを示唆しており、事業戦略と一体化したダイナミックな活用には至っていなかったと考えられる。

1.2. 「価値のゲートキーパー」という哲学（中期経営計画 2024）

中計 2027 の直前まで実行されていた「中期経営計画 2024 ローリングプラン」（以下、中計 2024）の基本思想は、「価値のゲートキーパー」であった⁴。この哲学は、需要側と供給側の間に立ち、既存の情報や機能をこれまでにない形で組み合わせることによって新たな価値を創造するというものであった。

「ゲートキーパー（門番）」という比喻は、当時の戦略的思考を的確に表している。ゲートキーパーの役割は、定義された領域へのアクセスを管理し、品質を担保することにある。これは、戸田建設が持つ内部の専門知識を最大限に活用し、高い品質基準を維持することで、中核事業である建設事業を強化するという戦略を示唆している。価値創造のプロセスは、外部の不確定要素を取り込むオープンなものではなく、自社の管理下でコントロールされた、直線的で安定したプロセスとして想定されていた。

中計 2024 の具体的な施策も、この哲学を反映している。建設事業の競争力強化、生産性向上のための DX 推進、そして新 TODA ビルや浮体式洋上風力発電事業といった成長投資が柱であった⁴。これらの取り組みは、一見すると先進的であるが、その実態は既存の建設事業の能力を拡張・高度化するものであり、事業ドメインそのものを変革するものではなかった。ここでの無形資産への投資（技術開発、デジタル化）の主目的は、あくまで既存のビジネスモデルをより効率的かつ強靱にすることにあった。

1.3. 中核的無形資産の棚卸し（「要塞・戸田」モデル）

この防衛的な戦略の下で、戸田建設は強固な無形資産を築き上げてきた。これを「要塞・戸田」モデルと呼ぶことができる。

- **技術・研究開発:** 1981年に設立された筑波技術研究所が、研究開発の中核を担ってきた⁶。吊荷旋回制御技術「ジャイアン」のような独自技術の開発⁷や、新本社ビル「TODA BUILDING」で採用される制振装置の開発⁸など、その活動は現場の課題解決や施工法の改善に直結している。これは、自社のリソースで技術的課題を解決する、典型的な「クローズド・イノベーション」モデルである。このモデルは、特定の分野で深い専門性と独自技術を蓄積するには極めて有効であった。
- **ブランド・レピュテーション:** 同社のブランドは、140年を超える歴史そのものである⁹。品質・納期・安全への徹底したこだわりを示す「社長現場訓」⁷は、その

象徴である。ブランドスローガン「Build the Culture. 人がつくる。人をつくる。」¹⁰は、人を中心とした品質と信頼性を訴求しており、建設という行為そのものと強く結びついた、伝統的で強力なブランド・アイデンティティを形成している。このブランド力は、特に官公庁や大学、医療施設といった高い信頼性が求められる分野で絶大な競争優位性を発揮してきた。

- **人的資本・組織能力:** 戸田建設は、最大の財産は「働いている社員」であると明言している³。現場での経験、高度なエンジニアリング能力、そして社内での長期的かつ安定的な人材育成を重視する文化が根付いている⁸。これにより、極めて熟練度が高く、忠誠心の強い人材プールが形成されている。しかし、その一方で、同質性の高い、内向きな組織文化を醸成する要因ともなっていた可能性がある。

中計 2027 以前の戸田建設の無形資産戦略は、決して失敗ではなかった。むしろ、それは建設市場におけるリーディング・カンパニーとしての地位を確立し、維持するための「成功した既存企業の戦略」であった。内部での研究開発、信頼性に基づくブランド構築、そして熟練した人的資本の育成に注力することで、競合他社の追随を許さない強固な「要塞」を築き上げたのである。

しかし、この成功こそが、戦略的な慣性と内向きの文化を生み出し、結果として新たな成長機会への対応を遅らせる足枷となった。有価証券報告書で言及された「知財戦略の欠如」は、この内向き文化の現れに他ならない。知財は、新たな市場を切り拓く「剣」ではなく、既存の領地を守る「盾」としてのみ機能していた。この「要塞」モデルは、安定した市場環境では強みとなるが、再生可能エネルギーやスマートシティといった、異業種との連携やエコシステム形成が必須となる新たな事業領域へ進出する際には、むしろ障壁となる。中計 2027 で示された劇的な方針転換は、この、かつては成功をもたらしたモデルの限界に対する、経営陣の明確な認識から生まれた必然的な帰結なのである。

第 2 部 戦略的転換点：中期経営計画 2027 の解体

中計 2027 は、単なる前計画の延長線上にあるものではない。それは、戸田建設が自らの事業定義と価値創造のロジックを根本から見直す「戦略的転換点」である。その野心的な目標、刷新された戦略言語、そして新たな事業展開の枠組みは、過去との決別と未来への強い意志を示している。

2.1. 新たな戦略言語：意図的なパラダイムシフト

中計 2027 が過去の計画と一線を画すことは、そこで用いられている新たな戦略言語に最も顕著に表れている。基本方針として掲げられた「発散から結束、価値の最大化へ」というスローガン¹²は、これまでの内向きなアプローチからの脱却を宣言するものである。さらに、計画の中核をなす3つの新概念は、このパラダイムシフトの方向性を具体的に示している。

- **「価値の再構築」(価値の再構築):** これは、単に既存のものを改善するのではなく、社内外に存在する様々な要素（技術、データ、ネットワーク等）を一度分解し、全く新しい形で再結合させることで、従来にない価値を生み出すという考え方である。前計画の「ゲートキーパー」が既存の枠組みの中での最適化を目指したのに対し、「再構築」は枠組みそのものを変革する意志を示す。
- **「突出価値」(突出価値):** 「TODA グループ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」と定義されるこの概念は、単なる顧客満足を超え、競合を圧倒する独自の価値を提供することを目指すものである¹²。これは、品質や信頼性といった従来の強みに加え、技術的先進性や革新性で市場をリードするという野心的な目標設定である。
- **「総合知」(総合知):** これこそが、今回の戦略転換における最も重要な概念である。これは、価値創造に必要な知識、技術、能力が、もはや戸田建設という「要塞」の内部にのみ存在するわけではないという率直な認識の表れである。外部のパートナーが持つ知見や技術を積極的に取り込み、自社の知と融合させることで、単独では到達不可能な高みを目指すという思想であり、クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへの明確な移行を意味する。

これらの新しい言語は、単なるスローガンではない。それは、組織全体の思考様式と行動原理を変革するために、経営トップから発せられた強力なメッセージなのである。

2.2. 戦略と財務的野心の結合

この戦略転換がなぜ今必要なのか。その答えは、前計画の実績と新計画の財務目標との間に存在する大きなギャップにある。中計 2024 は、建設資材価格の高騰や一部工事の

進捗遅れなどを理由に、最終的な数値目標を達成できなかった¹²。この経験は、従来の建設事業を中心としたビジネスモデルだけでは、外部環境の変動に対して脆弱であり、安定的な成長を実現することが困難であることを経営陣に痛感させた。

それにもかかわらず、中計 2027 で掲げられた目標は、極めて挑戦的である。2027 年度に、2024 年度比で連結売上高\$+36.4%、連結営業利益+63.3%という大幅な成長を目指し、同時に資本効率の指標である ROE で 10.0%\$以上を必達目標としている¹²。

この一見矛盾した動き、すなわち、目標未達の直後にさらに高い目標を掲げるという行動こそが、今回の戦略転換の強力な駆動力となっている。営業利益を 3 年間で 6 割以上も増加させることは、単に建設工事をより効率的に行うだけでは到底達成不可能である。それは、建設事業そのものの利益率改善に加え、それを上回る高収益な新規事業、すなわち「戦略事業」からの利益貢献が不可欠であることを示している。この財務的なプレッシャーが、無形資産戦略をコスト・リスク管理の対象から、利益創出のエンジンへと転換させることを組織全体に強制しているのである。

2.3. 成長の双発エンジン：タテ展開とヨコ展開

中計 2027 は、「価値の再構築」を具現化するためのオペレーション・ブループリントとして、二つの展開軸を提示している¹²。

- **タテ展開（垂直展開）**：これは、営業や作業所といったフロントラインにおいて、DX や新技術といった「突出価値」を適用し、中核である建設事業の収益性と競争力を高める取り組みである。これは、ある意味で従来戦略の進化形と捉えることができる。
- **ヨコ展開（水平展開）**：これこそが、戸田建設の未来を左右する革命的な部分である。建設事業と、エネルギーや不動産開発といった戦略事業が、それぞれ独立したサイロとして存在するのではなく、相互にシナジーを生み出す関係を構築することを目指す。例えば、建設事業の高度な施工能力が再生可能エネルギー施設の建設を可能にし、そこで得られた運転データやノウハウが、次世代の省エネ・創エネ建築の設計にフィードバックされる。逆に、戦略事業で得られた知見が、新たな建設需要を創出する。この価値のフィードバックループこそが「総合知」の実践であり、持続的な高収益体質への鍵を握る。

2.4. 戦略的焦点の比較分析：MTP 2024 vs. MTP 2027

中計 2024 と中計 2027 の間の戦略的断絶を明確にするため、以下の比較表を提示する。

項目	中期経営計画 2024 ローリングプラン	中期経営計画 2027
中核哲学	価値のゲートキーパー	価値の再構築者
主要目標	中核事業の強靱化と安定化	高収益事業の創出と成長加速
技術観	内部 R&D による効率化・高度化	総合知（内部知＋外部知）の結集
パートナーシップ	戦術的・プロジェクト単位の連携	戦略的・エコシステム構築のための協業
重視する無形資産	人的資本（実行力）、独自技術	ネットワーク、データ、ブランド（拡張性）

この表は、戸田建設が自己変革の道をいかに大きく踏み出したかを一目で示している。それは単なる戦術の変更ではなく、企業の存在意義そのものを問い直す、壮大な戦略的ピボットなのである。

中計 2027 は、単なる経営計画書ではない。それは、組織に根付いた巨大な慣性を意図的に破壊するための「強制関数（Forcing Function）」として設計されている。前計画の目標未達という事実がありながら、あえて非連続的な成長を要求する財務目標を設定し、「再構築」や「総合知」といった、これまでの戸田建設の文化とは異なる、意図的に抽象的で野心的な言葉を戦略の中心に据えた。この巨大な財務的圧力と、新たな文化的ビジョンの組み合わせは、現場の管理職から従業員一人ひとりに至るまで、旧来のやり方では生き残れないという強烈な危機感を与える。そして、その危機感が、計画が求める外部との連携や事業間のシナジー創出といった、未知の領域への挑戦を促す。経営陣は、このようなショック療法なくしては、140 年かけて築き上げられた「要塞」文化を変革することはできず、新たな戦略事業もまた失敗に終わるであろうことを、深く理解している。中計 2027 は、その認識に基づいた、計算され尽くした戦略的破壊行為なのである。

第3部 中期経営計画 2027 下で進化する無形資産ポートフォリオ

中計 2027 が掲げる「価値の再構築」を実現するためには、戸田建設が保有する無形資産の構成と管理手法そのものを、新たな戦略に合わせて進化させなければならない。技術、ブランド、人的資本、そして新たに加わるネットワークとデータという各資産は、もはや個別に管理されるのではなく、相互に連携し、価値を増幅させる一つのシステムとして機能することが求められる。

3.1. 技術・知的財産：内部 R&D からオープンエコシステムへ

これまで戸田建設の技術開発は、筑波技術研究所を中心とした内製化、すなわちクローズド・イノベーションが主流であった⁶。しかし、「総合知」を掲げる中計 2027 の下では、このモデルが根本から変わる。その最も明確な証左が、近年相次いで発表された外部企業との資本業務提携である。

革新的な蓄電池技術や EV 用超急速充電器を開発する株式会社パワーエックス

(PowerX)、そしてバイオマス発電をはじめとする再生可能エネルギー事業の雄であるイーレックス株式会社 (eREX) との提携は、その象徴である¹⁴。これは、もはや全ての必要技術を自前で開発するのではなく、最先端の技術を持つ外部パートナーの力を積極的に取り込むという「総合知」の実践に他ならない。特に、PowerX との提携では、同社の蓄電池を戸田建設の BEMS (ビルディング・エネルギー・マネジメント・システム) と連携させることが明確に企図されており¹⁹、これは単なる投資に留まらない、深い技術的統合を目指すものである。

この戦略転換により、戸田建設の無形資産ポートフォリオは劇的に変化する。PowerX の持つ特許ポートフォリオや、eREX が持つ再生可能エネルギー事業の運営ノウハウは、事実上、戸田建設の戦略的資産の一部となる。これにより、知的財産の管理は、自社技術の「保護」から、社内外の技術をいかに効果的に「統合」し、事業価値に繋げるかという、より高度なマネジメントへと移行する。

さらに、2024 年 10 月のプレスリリースでは、株式会社 KENZO が戸田建設の知的財産を活用して新たなリコmendマッチングシステムを開発することが発表された²¹。こ

れは小規模な動きかもしれないが、極めて重要な意味を持つ。自社の知的財産を、単に自社事業で「利用」するだけでなく、外部にライセンス供与する、あるいは共同で事業化することで「収益化」する可能性を示唆しているからだ。これは、守勢から攻勢へと転じた、成熟した知財戦略の萌芽と見ることができる。

そして、これらの技術統合と実証のプラットフォームとなるのが、2024 年秋に竣工した新本社「TODA BUILDING」である⁷。このビルは、単なるオフィスではない。国内トップレベルの耐震性能や環境性能を誇るだけでなく、パートナー企業の最新技術を実装・検証する生きた実験場であり、「突出価値」を社会に示すショーケースでもある。ここで得られるスマートビルディングの運用データそのものが、新たな無形資産となり、将来の建築設計やソリューション提案に活用され、高収益なサービス事業を生み出す源泉となる。

3.2. ブランド・レピュテーション：「TODA 品質」の再定義

戸田建設のブランドは、歴史的に「堅牢な構造物」「工期遵守」「高い安全性」といった、建設行為そのものの品質と信頼性に根差してきた⁷。しかし、中計 2027 が目指すのは、カーボンニュートラルへの貢献、ウェルビーイングの実現、スマートシティの創造といった、より広範な社会課題の解決である⁴。これに伴い、ブランドが顧客に約束する価値（ブランド・プロミス）も進化しなければならない。

これからの「TODA 品質」は、単に物理的に優れた建築物を意味するだけでは不十分である。それは、技術的に先進的で、持続可能性が高く、利用者の生産性や快適性を向上させるインテリジェントな「空間」や「環境」そのものを意味するようにならない。ブランドのアイデンティティは、建設業界内での卓越性を示す B2B の印から、未来の働き方や暮らしを提案する、B2C にも通じるソリューション・プロバイダーの証へと移行する必要がある。TODA BUILDING 内にアートギャラリーを設けるといった文化支援活動⁷は、このブランド再配置の一環と解釈できる。戸田建設というブランドを、コンクリートと鉄骨だけでなく、創造性や文化、新しいライフスタイルと結びつける試みである。

3.3. 人的資本：「価値の再構築」を担う人材の育成

企業の変革は、最終的には「人」によって成し遂げられる。中計 2027 は、人財基盤の強化と、フロントラインへの人財シフトを掲げている¹²。この背景には、「重要な人材」の定義そのものが変化していることがある。

もちろん、優秀な施工管理者や設計技術者が引き続き中核であることに変わりはない。しかし、「ヨコ展開」を推進するためには、これまで社内には少数しか存在しなかった、あるいは全く存在しなかった専門性が不可欠となる。例えば、エネルギー市場を分析するアナリスト、スマートビルから得られる膨大なデータを解析するデータサイエンティスト、PowerX や eREX のようなパートナーとの協業を円滑に進めるアライアンス・マネージャー、そして社内外の知財を組み合わせた新たなビジネスモデルを構想する IP ストラテジストなどである。

近年の研究開発職の募集要項を見ると、従来の建築・土木系だけでなく、生物多様性、緑化、光環境、さらには人間の心理・生理学といった、非伝統的な分野の専門家を求めていることがわかる¹³。これは、価値創造の源泉が多様化していることの証左である。最大の挑戦は、これらの多様な背景を持つ新しい人材を単に採用することではなく、140 年の歴史を持つ建設会社の文化の中にいかにして統合し、既存の人材との間で化学反応を起こさせるかにある。「総合知」の成否は、この異文化融合を成功させられるかどうかにかかっている。

3.4. ネットワークとデータ：新たな戦略的レバー

中計 2027 がもたらす最も大きな変化の一つは、これまで二次的な資産と見なされてきた「ネットワーク」と「データ」が、中核的な戦略資産へと昇格することである。

eREX や PowerX との提携は、単に技術や資本の交換ではない。それは、戸田建設がこれまで十分にアクセスできていなかった再生可能エネルギー市場の顧客、サプライヤー、規制当局といった広範な「ネットワーク」へのアクセス権を獲得することを意味する¹⁵。このネットワーク自体が、新たな事業機会や情報を引き寄せる強力な無形資産となる。

同様に、スマートビルディングや DX 化された建設現場から生成される「データ」は、もはや業務の副産物ではない。建物のエネルギー使用量、利用者の動線、構造体の健全性といったデータは、新たなサービスを開発するための宝の山である。例えば、エネルギー需要を予測して最適な電力調達を支援するコンサルティングや、設備の予防保全サ

ービスといった、高収益で継続的なレベニュー（Recurring Revenue）を生み出す事業の基盤となり、中計 2027 が掲げる野心的な利益目標の達成に直接貢献する。

中計 2027 の下では、これらの無形資産は深く相互依存的な関係を築く。この関係性は、成功すれば価値創造の好循環（Virtuous Cycle）を生み出す一方で、一つが機能不全に陥ればシステム全体が崩壊しかねないという重大なリスクも内包している。

この連鎖は次のように描ける。まず、戦略的な「ネットワーク」（アライアンス）を通じて、外部の先進的な「技術」を獲得する¹⁸。次に、この新技術を建築物に統合するためには、新しい専門知識を持つ人材と伝統的なエンジニアが協働する、多様な「人的資本」が不可欠となる¹¹。この技術統合が成功し、革新的なソリューションが生まれれば、戸田建設の「ブランド」は単なる「建設会社」から「ソリューション・プロバイダー」へと昇華する¹²。そして、これらの新しいスマートな建築物は、価値ある「データ」を生成し、それが新たな事業の種となる。この一連のプロセス全体を円滑に機能させるのが、エコシステム内外の知識の流れを管理する、攻めの「知財戦略」である。

この連鎖のどこか一つでも綻びが生じれば、例えば、新しい人材の統合に失敗すれば（人的資本の問題）、技術の社会実装は進まず（技術の問題）、ブランドの約束は果たされず（ブランドの問題）、価値あるデータも生まれない（データの問題）。逆に、一つの成功、例えば非常に実り多いパートナーシップの締結は、他の全ての資産の価値を一気に高める可能性がある。したがって、今後の戸田建設の経営課題は、個々の無形資産を管理することから、この複雑で相互依存的なシステム全体を、いかに巧みに操縦していくかへと移行する。

第 4 部 戸田建設の無形資産戦略の将来シナリオ（2025-2027 年）

中計 2027 で示された壮大なビジョンが、今後 3 年間でどのように具現化していくのか。その成否は、前述した無形資産の相互依存的なシステムを、組織としていかに効果的にマネジメントできるかにかかっている。ここでは、その成功度合いに基づき、3 つの異なる、しかし、いずれも起こりうる未来のシナリオを提示する。

4.1. シナリオ A：統合イノベーター（強気シナリオ）

このシナリオでは、戸田建設は中計 2027 のビジョンをほぼ完全に実現する。「ヨコ展開」戦略が成功裏に実行され、中核である建設事業と、エネルギーや不動産開発といった戦略事業との間の組織的・文化的な壁が打破される。「総合知」は単なるスローガンではなく、日常業務のオペレーションに深く根付いた現実となる。

具体的には、PowerX や eREX とのパートナーシップは表面的な連携に留まらず、事業レベルでの深い統合を達成する。例えば、戸田建設が設計・施工する次世代の物流施設やデータセンターには、PowerX 製の蓄電池と eREX が供給する再生可能エネルギー、そして戸田建設の BEMS が三位一体となった AI 制御のエネルギーソリューションが、標準仕様として組み込まれ、高付加価値なパッケージとして提供される。これにより、建設事業の利益率が大幅に向上すると同時に、エネルギーマネジメントという新たなサービス収益が生まれる。

TODA BUILDING は、計画通りイノベーションのハブとして機能し、その成功がさらなる有力な技術パートナーやスタートアップを引き寄せる好循環が生まれる。知的財産戦略部門は、社内外の技術ポートフォリオを能動的に管理し、共同開発した技術の外部ライセンス供与や、新たなジョイントベンチャーの設立を通じて、直接的な収益を生み出すプロフィットセンターへと変貌を遂げる。

この結果、戸田建設は単なるゼネコンの枠を超え、持続可能な社会インフラを構築する「統合ソリューション・プロバイダー」としての地位を確立する。中計 2027 で掲げられた意欲的な財務目標は、計画通り、あるいはそれを上回る形で達成される。

4.2. シナリオ B：漸進的適応者（基本シナリオ）

このシナリオでは、変革は部分的な成功に留まる。「タテ展開」、すなわち中核事業の強化は大きな成果を上げる。DX の推進や新工法の導入により、建設現場の生産性と安全性は著しく向上し、建設事業の収益基盤はより強固なものとなる。ブランドイメージも、「環境に配慮した、よりスマートな建設会社」として向上し、競争優位性を維持する。

しかし、「ヨコ展開」で期待された事業間の本格的なシナジー創出は、想定よりも遅々として進まない。エネルギーや農業といった戦略事業は、それぞれ単独の事業としては成立し、一定の収益を上げるものの、建設事業との有機的な連携は限定的である。例えば、再生可能エネルギー事業は、あくまで投資先の一つとして財務的なリターンをもた

らずに留まり、そこで得られた知見が建設事業の設計思想を根本から変えるまでには至らない。

「総合知」は、一部の先進的な部門やプロジェクトで実践されるものの、全社的な組織能力として定着するには至らない。旧来の建設部門と新しい戦略事業部門との間には、依然として見えない壁が存在し続ける。アライアンスの価値は、戦略的な価値創造よりも、財務的な投資収益の側面に偏る。

この結果、戸田建設はより収益性の高い、近代化された建設会社へと進化するが、業界のゲームチェンジャーとなるような事業変革は道半ばとなる。中計 2027 の財務目標に対しては、増収増益は達成するものの、特に利益目標の達成には至らず、ROE10%という高いハードルを超えることはできない。

4.3. シナリオ C：サイロ化された試み（弱気シナリオ）

このシナリオでは、中計 2027 が掲げた戦略的ピボットは、深刻な組織的・文化的な抵抗に遭い、事実上失敗に終わる。140 年かけて形成された「要塞」の強固な文化は、外部から来た新しい人材や異質なアイデアを拒絶、あるいは孤立させる。経営陣がトップダウンで推進しようとした変革は、現場の厚い壁に阻まれ、形骸化する。

「総合知」は、役員会で使われるだけの空虚な言葉となり、PowerX や eREX とのアライアンスは、高コストな「飛び地」のような存在となる。戦略事業部門は、中核事業である建設部門が持つ現場の深い知見や顧客ネットワークから切り離され、事業開発に苦戦する。一方で、建設部門は、戦略事業部門がもたらすはずだったイノベーションの恩恵を受けることなく、旧来のビジネスモデルに固執し続ける。

無形資産ポートフォリオは、戦略的な方向性を見失い、断片化する。技術開発、人材採用、ブランド投資が、それぞれバラバラの方向を向いてしまい、相乗効果を生むどころか、互いに足を引っ張り合う結果となる。

最終的に、戸田建設は中計 2027 の主要な財務目標・戦略目標を達成できず、戦略事業への投資は減損処理を迫られる可能性も出てくる。経営は戦略的な方向性を見失い、株主や市場からの信頼は大きく損なわれる。変革の失敗は、同社を深刻な経営危機へと導く可能性がある。

第5部 戦略的インプリケーションと結論

戸田建設が発表した中計 **2027** は、同社の歴史における極めて重要な分岐点である。それは、安定した既存事業の延長線上にある未来を捨て、不確実だが大きな可能性を秘めた新しい領域へと舵を切るという、大胆な意思決定の表れである。この変革の成否は、今後 **3** 年間の同社の企業価値を大きく左右するだろう。

5.1. 監視すべき重要指標

この戦略転換の進捗を外部から正確に把握するためには、売上高や営業利益といった伝統的な財務指標を追うだけでは不十分である。無形資産戦略の成否は、財務諸表に現れるよりも先に、非財務的な活動の変化として現れるからだ。したがって、どのシナリオが現実化しつつあるかを早期に判断するためには、以下に示すような非財務 **KPI**（重要業績評価指標）を継続的に監視することが不可欠となる。

5.2. 無形資産戦略シナリオを追跡するための KPI

以下の表は、前章で提示した **3** つのシナリオのいずれが進行しているかを判断するための一助となる、具体的なモニタリング指標をまとめたものである。

KPI 項目	シナリオ A ：統合イノベーター（強気）	シナリオ B ：漸進的適応者（基本）	シナリオ C ：サイロ化された試み（弱気）
パートナーシップ統合	建設と戦略事業の共同ソリューションが市場投入され、売上を計上	共同マーケティングやイベント開催に留まる	統合された商品・サービスの提供なし
人材ミックス	部門横断チームが主	新規分野の専門家人	建設分野以外の新規

	導するプロジェクトからの売上比率が上昇	材の採用数は増加するが、定着率は低い	採用者の離職率が高い
IP 収益化	知的財産のライセンス供与や JV 設立による直接収益が発生	パートナーとの共同特許出願件数は増加	外部への IP 活用・収益化活動が見られない
ブランド認知	メディア分析で「イノベーション」「サステナビリティ」との関連性が急上昇	「高品質」「環境配慮型建築」との関連性が強化	従来の「ゼネコン」としてのブランド認知から変化なし
データ活用	スマートビル等のデータに基づく新たなサービス事業 (DaaS) が開始	データは社内業務の効率化目的での利用に限定	データはプロジェクト単位でサイロ化され、全社活用されない

この KPI フレームワークは、本レポートの分析を、単なる静的な評価から、将来を予測するための動的なツールへと昇華させるものである。これらの指標を定期的に観測することで、ステークホルダーは、戸田建設の変革が真に進行しているのか、あるいは停滞しているのかを、客観的な根拠に基づいて判断することが可能となる。

5.3. 結論：実行という名の挑戦

本レポートの分析を通じて明らかになったことは、中計 2027 が戸田建設にとって避けては通れない、必要不可欠な戦略転換であると同時に、極めて実行難易度の高い、ハイリスク・ハイリターンな挑戦であるという事実である。

成功の鍵を握るのは、PowerX が持つ蓄電池の技術的優位性や、eREX との提携スキームの巧みさではない。最終的な成否を分けるのは、140 年の歴史を持つ巨大組織が、「要塞」から「エコシステム」へと自らの企業文化を根本から変革できるか、という一点に尽きる。それは、部門間の壁を取り払い、失敗を許容し、外部の知を尊重し、そして何よりも、過去の成功体験を自ら捨て去るという、痛みを伴うプロセスである。

この挑戦は巨大であるが、その先にある報酬もまた大きい。それは、単に企業規模を拡大することに留まらず、建設という産業の定義そのものを書き換え、社会インフラの未来を創造するリーディング・カンパニーとしての地位を確立することである。今後 3

年間は、間違いなく、戸田建設の近現代史において最も決定的な意味を持つ期間となるだろう。その動向は、同社のみならず、日本の建設業界全体の未来を占う上でも、注視に値する。

引用文献

1. 戸田建設【1860】のリスク・方針 - キタイシホン, 6月21, 2025にアクセス、
https://kitaishihon.com/company/1860/management_strategy
2. 有価証券報告書 - 戸田建設, 6月21, 2025にアクセス、
https://www.toda.co.jp/assets/pdf/toda100_houkoku04.pdf
3. コンプライアンスの徹底 | ガバナンス | 戸田建設, 6月21, 2025にアクセス、
<https://www.toda.co.jp/sustainability/governance/compliance.html>
4. 戸田建設グループ「中期経営計画2024 ローリングプラン」の策定 ..., 6月21, 2025にアクセス、
https://www.toda.co.jp/assets/pdf/ir20220517_3.pdf
5. 戸田建設グループ「中期経営計画2024 ローリングプラン」の策定について - IR BANK, 6月21, 2025にアクセス、
<https://f.irbank.net/pdf/20220517/140120220516549631.pdf>
6. 戸田建設筑波技術研究所 環境技術実証棟 構造・施工実験棟 音響実験棟 - 新建築データ, 6月21, 2025にアクセス、
https://data.shinkenichiku.online/projects/articles/SK_2020_09_168-0
7. 統合報告書2024 - 戸田建設, 6月21, 2025にアクセス、
https://www.toda.co.jp/sustainability/report/pdf/toda_corporate_report2024.pdf
8. J.M.- 技術研究開発 | 社員インタビュー | 事業内容を知る | 戸田建設株式会社新卒採用サイト TODA RECRUIT SITE, 6月21, 2025にアクセス、
<https://www.toda.co.jp/recruit/fresh/meet/interviews/16/>
9. 多様な研究分野のコラボレーションが未来を創る！ 戸田建設の社員が語る「建築業界の挑戦」, 6月21, 2025にアクセス、
<https://compass.labbase.jp/articles/849>
10. 統合報告書2024, 6月21, 2025にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241029/20241028504194.pdf>
11. 技術開発（建築系_地球環境） | 戸田建設株式会社 - HRMOS, 6月21, 2025にアクセス、
<https://hrmos.co/pages/toda/jobs/0000077>
12. TODAグループ「中期経営計画2027」の策定について - 戸田建設, 6月21, 2025にアクセス、
<https://www.toda.co.jp/assets/pdf/27ca1829cd65f84a69621a33d1cb36d5.pdf>
13. TODAグループ「中期経営計画2027」の策定について, 6月21, 2025にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250515/20250514551887.pdf>
14. 業務提携契約締結に関するお知らせ | <https://www.erex.co.jp> - イーレックス, 6月21, 2025にアクセス、
<https://www.erex.co.jp/news/pressrelease/2782/>
15. 海外再生可能エネルギー事業を拡大 | 新着情報 - 戸田建設, 6月21, 2025にアクセス

- ス、https://www.toda.co.jp/news/2024/20240510_003352.html
16. 新着情報 イーレックス（株）との業務提携契約締結に関するお知らせ - 戸田建設, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.toda.co.jp/news/2024/20240719_003382.html
 17. 戸田建設とパワーエックス、資本業務提携開始 - Newsroom - PowerX, Inc., 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://power-x.jp/newsroom/2024-09-11-2>
 18. シリーズ C ラウンド前半で 24.6 億円の資金調達を実施 - Newsroom - 株式会社パワーエックス, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://power-x.jp/newsroom/2024-09-11?gl=JP>
 19. 戸田建設とパワーエックスが資本業務提携を発表、未来のエネルギー事業を加速 - サードニュース, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://news.3rd-in.co.jp/article/70646b6e-7004-11ef-922f-9ca3ba083d71>
 20. 1 月 1, 1970 にアクセス、<https://www.toda.co.jp/tsukubalabo/>
 21. 戸田建設の知的財産を活用し、KENZO が新規リコメンドマッチングシステムの開発に着手, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000024.000082587.html>
 22. 【戦略】イーレックスと戸田建設、業務提携契約を締結へ - インフラト, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://infrato.jp/26993/>