

戸田建設株式会社の新中期経営計画により、戸田建設株式会社の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

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・無形資産戦略を、従来の保護・管理中心の体制から、価値創造の源泉として積極的に活用・結合する動的な戦略へと大きく転換させるものである [1](#) [2](#) [55](#)。新計画の核心は、独自の強みを「突出価値（Distinctive Value）」として昇華させ、それを「知の融合（Convergence knowledge）」によって実現することにある [2](#)。これは、特許や技術といった個別の知的財産権だけでなく、ブランド、データ、人的資本、そしてスタートアップとの協創によって生まれるネットワーク資産といった広範な無

形資産を、事業戦略と一体化させていく強い意志の表れである。

この戦略転換は、主に 3 つの方向性で具体化されると予測される。第一に、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）活動を核としたオープンイノベーションの加速である。新たに 30 億円の投資枠を設定し、外部の先進技術やビジネスモデルを積極的に取り込むことで、「知の融合」を具現化する [46 52](#)。第二に、「突出価値」のブランド化とデータ駆動型ビジネスへの進化である。洋上風力発電などの象徴的事業をブランド資産として確立し、建設・運用データから新たなサービスを創出する。第三に、これらの価値創造を支える人的資本と組織文化の変革である。専門人材の育成とエンゲージメント向上を通じて、イノベーションを生み出す組織能力そのものを最重要の無形資産として構築していく。この変革は、強化された株主還元方針 [2 7](#) とも連動しており、無形資産への投資が企業価値向上に直結する経営モデルへのシフトを明確に示している。

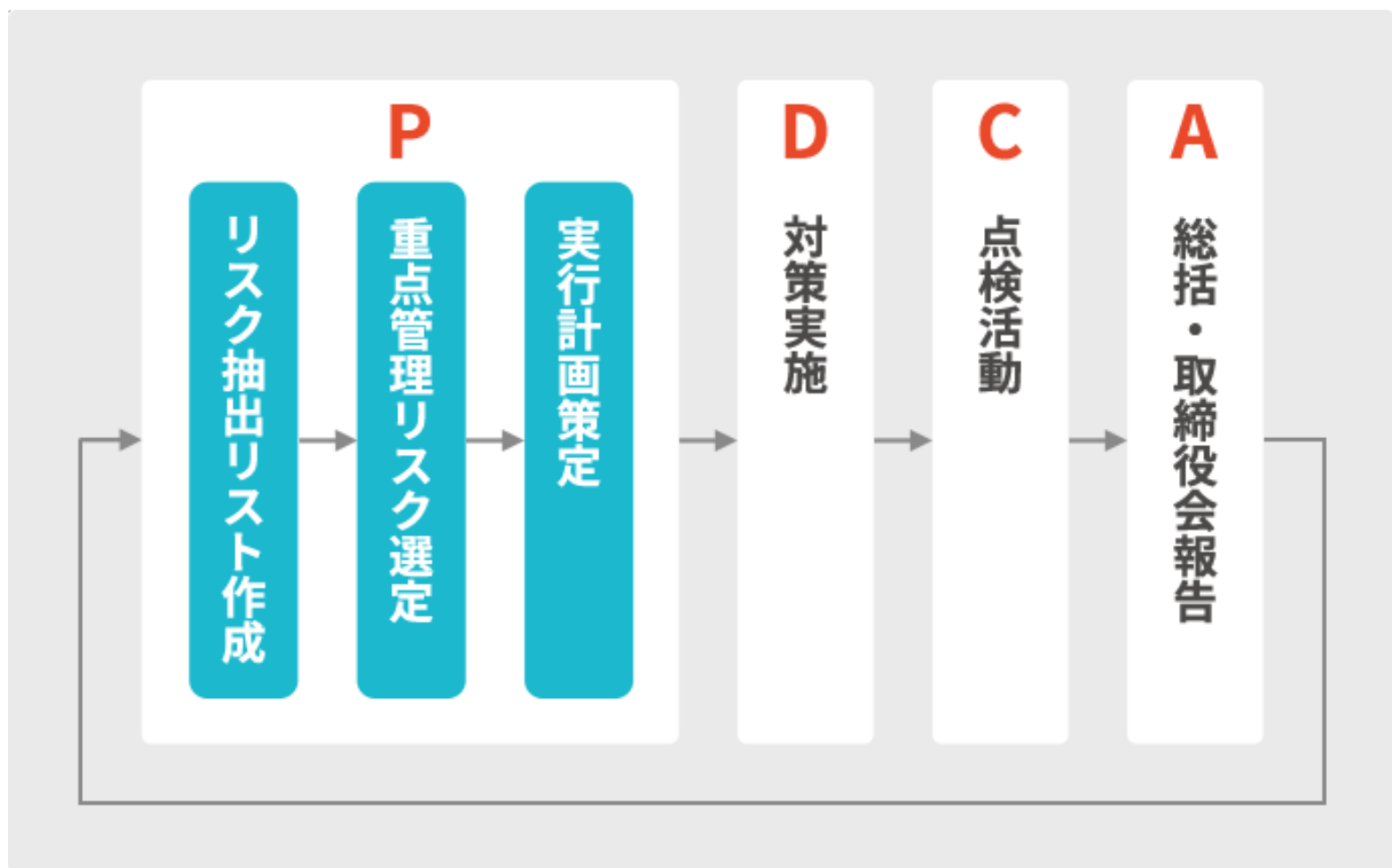
詳細レポート

1. 現在の知財・無形資産マネジメント

戸田建設は、140 年以上の歴史の中で、建設事業を核としながら多様な無形資産を蓄積してきた。近年の経営では、これらの無形資産をより戦略的に管理・活用しようとする姿勢が明確になっている。

組織体制と戦略 同社は、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、専門組織による管理体制を構築している [45](#)。

- **知的財産委員会:** 全社的な知的財産方針や戦略を策定し、企業利益に資する知財ポートフォリオの構築を目指す中核組織である [9 45](#)。
- **知財・技術最適部:** 知的財産課を擁し、特許・意匠・商標の権利化、契約支援、社内教育、紛争対応といった実務を担う専門部署を設置している [11 48](#)。
- **リスク認識:** 経営上のリスクとして「知財戦略の欠如」を特定し、事業戦略への反映や侵害リスクの回避を重要課題として認識している [19 29 45](#)。



保有する無形資産ポートフォリオ 戸田建設の強みは、伝統的な建設技術に留まらず、社会課題解決に貢献する多様な無形資産に及んでいる。

- **技術・ノウハウ:** 特許出願・登録件数 [26 39](#) に加え、実用化された先進技術が競争力の源泉となっている。特に、浮体式洋上風力発電事業 [2 13](#) や、カーボンネガティブコンクリートといった脱炭素技術、BIM/CIM をはじめとする建設 DX のノウハウは、将来の事業展開における中核的資産である。
- **ブランド・信頼（レピュテーション）:** ESG 経営への積極的な取り組みは、企業の信頼性を高める重要な無形資産となっている [6 12 47](#)。サステナビリティ推進体制の構築 [6 47](#)、BCP（事業継続計画）の策定と訓練実施、そしてレジリエンス認証の取得 [45](#) などは、顧客や社会からの信頼を醸成し、強固なブランド価値を形成している。
- **人的資本・組織能力:** 価値創造の主体は「人」であるとの認識のもと、高度なデジタルスキルを持つ「コア人財」の育成 [34](#) や、従業員エンゲージメント向上のための取り組み [30](#) を推進している。これらは、イノベーションを生み出す組織能力の基盤となる。
- **顧客・ネットワーク資産:** スタートアップ企業との連携を強化しており、2020 年から 2024 年 3 月までの第 1 期投資活動では 10 社 4 ファンドへの出資を実行した [10 46](#)。この活動を通じて構築された外部ネットワークは、新たな

な技術や事業機会へのアクセスを可能にする貴重な無形資産である。

2. 「中期経営計画 2027」が促す戦略的シフト

2025年5月15日に策定された新中計は、これらの既存無形資産を再定義し、よりダイナミックな価値創造へと繋げるための明確なロードマップを提示している [1 2 51](#)。

計画の核心：「突出価値」と「知の融合」 新計画は、顧客の期待を超える独自の「突出価値（Distinctive Value）」を創造し、高収益化を実現することを目標に掲げている [2](#)。そのための方法論が「知の融合（Convergence knowledge）」であり、社内外の多様な知識、技術、データを掛け合わせることで新たな価値を生み出す組織能力そのものを、最重要の無形資産と位置づけている [2](#)。

戦略の具体化：「タテ展開」と「ヨコ展開」 「知の融合」を具現化する戦略として、以下の二つの展開が示されている [2](#)。

- **タテ展開（Vertical Expansion）**：営業や建設現場といった顧客接点において、ソリューション提供能力を高め、付加価値を向上させる。これは、顧客ニーズという暗黙知を形式知化し、技術・ノウハウと結びつけるプロセス（無形資産）の強化を意味する。
- **ヨコ展開（Horizontal Expansion）**：建設事業と、洋上風力、不動産、農業などの戦略事業との連携を強化し、事業間シナジーを創出する。これにより、単一事業のノウハウを超えた、複合的なソリューション提供能力という新たな無形資産が生まれる。



投資戦略の転換：CVC活動の強化 「知の融合」を外部にまで拡張する具体的なアクションとして、CVC活動の強化が挙げられる。2024年4月から3年間で新たに30億円の投資枠を設定し、国内外のスタートアップへの投資を加速させる[46 52](#)。投資分野は、Prop Tech、Con Tech、AI、IoT、Smart City、Wellnessなど、既存事業の強化と新規事業創出の両面を睨んだ広範な領域を対象としている[46](#)。これは、外部の優れた技術、データ、ビジネスモデル、人材といった無形資産を迅速に取り込むための戦略的手段である。

waqwa

ガバナンスとの連動 新中計では、株主還元方針も大幅に強化され、DOE（自己資本配当率）3.5%以上、総還元性向約70%という高い目標が設定された[27](#)。これは、無形資産への投資を通じて生み出される将来キャッシュフローへの自信の表れであり、投資の成果を厳しく問うという規律付けでもある。無形資産戦略が、財務戦略や株主へのコミットメント

と不可分であることを示している。

指標	旧中期経営計画 (2024)	新中期経営計画 (2027)
DOE (自己資本配当率)	2.5% 以上	3.5% 以上
総還元性向	40.0% 以上	約 70.0%
*出典: 戸田建設株式会社 発表資料 2 *		

3. 予測される 3 つの戦略転換シナリオ

「中期経営計画 2027」の推進により、戸田建設の知財・無形資産戦略は、以下の 3 つのシナリオに沿って大きく進化・深化していくと予測される。

シナリオ 1：オープンイノベーションによる「知の融合」加速とエコシステム形成 CVC 活動をさらに加速させ、単なる出資に留まらず、出資先スタートアップとの共同研究開発や事業提携を本格化させる [46](#)。例えば、建機レンタル DX の SORABITO 社や、レーザーレイアウトシステムの Mechasys 社とは建設現場の生産性向上で、AI・IoT のバカン社やスマートリングの EVERING 社とはスマートビルディングや都市開発で、具体的な協業を進める [46](#)。この過程で生まれる新たな技術やビジネスモデルは、共同での特許出願 [35](#) やノウハウの共有といった形で、新たな無形資産ポートフォリオを形成する。将来的には、戸田建設がハブとなり、多数のスタートアップ企業群と共に顧客課題を解決する「ビジネスエコシステム」を構築し、そのプラットフォーマーとしての地位（強力な無形資産）を確立する可能性がある。

シナリオ 2：「突出価値」のブランド化とデータ駆動型ビジネスモデルの確立 浮体式洋上風力発電事業や、地域創生事業「アグリサイエンスバレー常総」[2](#) といった象徴的なプロジェクトを、単なる施工実績ではなく、「未来を創る TODA」「サステナビリティを実装する TODA」というブランド・レピュテーションを体現する「突出価値」として体系的に訴求する。これには、関連技術の特許網構築に加え、事業コンセプトやデザインを意匠権・商標権で保護し、模倣困難な参入障壁を築く戦略が含まれる [21 23](#)。さらに、BIM/CIM や IoT で蓄積される設計・施工・運用データを統合・解析するプラットフォームを構築し、省エネ最適化、予防保全、不動産価値向上コンサルティングといったデータ駆動型の新サービスを創出する。これにより、建設の請負に留まらない、ライフサイクル全体での収益機会を獲得する。

シナリオ 3：人的資本と組織文化の変革による価値創造基盤の強化 「知の融合」を真に実現するためには、制度やツールだけでなく、それを担う「人」と「組織文化」の変革が不可欠であると位置づける。デジタル人材 [34](#) や MOT（技術経営）[48](#) の知識を持つ人材の育成・獲得を強化するとともに、部門や事業の壁を越えた協業を促進するためのインセンティブ設計や組織再編を行う。イノベーション推進統轄部 [38](#) や社内ベンチャー制度 [38](#)、クリエイティブラボ

「TODAtte?」[41](#) といった取り組みを全社に展開し、従業員一人ひとりが自律的に新しい価値創造に挑戦する文化（組織

能力という無形資産）を醸成する。この組織基盤の強化こそが、他のシナリオで描かれる戦略を持続可能にし、予期せぬ環境変化にも適応できるレジリエンスの源泉となる。



1. [株主・投資家情報 中期経営計画－戸田建設](#)
2. [TODA CORPORATION GROUP Medium-term Management ...](#)
3. [戸田建設【1860】：TODAグループ「中期経営計画2027 ...](#)
4. [Toda Corporation Unveils Medium-term Management Plan ...](#)
5. [企業をさがす－LabBase](#)
6. [ESG Management | TODA CORPORATION](#)
7. [Toda Corporation Announces Changes in Dividend Policy ...](#)
8. [New Intellectual Property Supporting Digital Transformation : Vital ...](#)
9. [ガバナンス リスク管理－戸田建設](#)
10. [価値共創 スタートアップ企業への投資活動について－戸田建設](#)
11. [知財・技術最適部 知的財産課 | 戸田建設株式会社－HRMOS](#)

12. [ESG Management | TODA CORPORATION](#)
13. [TODA CORPORATION – AWS](#)
14. [戸田建設の知的財産を活用し、KENZO が新規リコメンド ...](#)
15. [教育・文化施設 早稲田大学 リサーチイノベーションセンター](#)
16. [契約・知的財産管理 | 戸田建設株式会社 – HRMOS](#)
17. [Toda : Action to Implement Management that is Conscious of ...](#)
18. [Intellectual Property Strategy \(formerly Data Management ...](#)
19. [株主・投資家情報 事業等のリスク – 戸田建設](#)
20. [戸田建設のイノベーションを加速するイノベーション推進統轄 ...](#)
21. [当サイトについて – 戸田建設](#)
22. [Toda Corporation \(1860\) – Financials, balance sheet \(quarterly\)](#)
23. [Title:About – Thai Toda Corporation Ltd.](#)
24. [戸田建設【1860】：コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ...](#)
25. [スタートアップとの共創で成果を上げる、「戸田建設流」LP ...](#)
26. [戸田建設株式会社の特許登録一覧](#)
27. [Toda Corp \(1860\) Balance Sheet – Investing.com India](#)
28. [Development Locations・Development Organization](#)
29. [戸田建設【1860】のリスク・方針 – キタイシホン](#)
30. [戸田建設が挑むエンゲージメントを実感できる組織づくり](#)
31. [協力会社の皆様へ 調達方針 – 戸田建設](#)
32. [Operating Expenses – Toda Corp \(TSE:1860\) – Alpha Spread](#)
33. [KENZO が戸田建設の知的財産を活用し新規リコメンド ...](#)
34. [戸田建設・羽田正沖執行役員「人材育成を通じて建設 DX を ...](#)
35. [戸田建設様と共同で、4 つ目の特許を取得しました](#)
36. [Intangible Assets – BASF Online Report 2019](#)
37. [戸田建設株式会社に関する知財ニュース – IP Force](#)
38. [ビジネスイノベーション部 | 戸田建設株式会社 – HRMOS](#)
39. [戸田建設株式会社の特許出願公開一覧 – IP Force](#)
40. [Intangible Assets: Value Drivers for Competitive Advantage](#)
41. [「TODA CREATIVE LAB “TODAtte? \(トダッテ\)”」創設 | 新着情報](#)
42. [戸田建設の知的財産を活用し、KENZO が新規リコメンド ...](#)
43. [【セミナーレポート】建設業界をリードする戸田 ... – SORABITO](#)

- 44. [PICK UPS 戸田建設が考える未来の建設業の姿](#)
- 45. [リスク管理 | ガバナンス | 戸田建設](#)
- 46. [スタートアップ企業への投資活動について | 価値共創 | 戸田建設](#)
- 47. [ESG Management | TODA CORPORATION](#)
- 48. [知財・技術最適部 知的財産課 | 戸田建設株式会社](#)
- 49. [戸田建設【1860】：コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2024/06/27 2024 年 6 月 27 日（適時開示）：日経会社情報 DIGITAL：日本経済新聞](#)
- 50. [戸田建設【1860】：TODA グループ「中期経営計画 2027」...](#)
- 51. [株主・投資家情報 中期経営計画 - 戸田建設](#)
- 52. [価値共創 スタートアップ企業への投資活動について - 戸田建設](#)
- 53. [戸田建設<1860>、TODA グループ「中期経営計画 2027」を策定](#)
- 54. [戸田建設<1860>、TODA グループ「中期経営計画 2027」を策定](#)
- 55. [株主・投資家の皆様へ - 戸田建設](#)
- 56. [IR ライブラリー 中期経営計画 - 戸田工業](#)
- 57. [新着情報 - 戸田建設](#)
- 58. [中期経営計画 | 株主・投資家情報 | 戸田建設](#)
- 59. [戸田建設<1860>、TODA グループ「中期経営計画 2027」を策定：M&A 速報：M&A 情報データサイト | レコフデータ運営のマールオンライン](#)