

各 位

上場会社名 戸田建設株式会社  
 代表者 代表取締役社長 今井 雅則  
 (コード番号 1860、東証第一部)  
 問合せ先責任者 取締役常務執行役員 大友 敏弘  
 (TEL 03-3535-1357)

## 戸田建設グループ「中期経営計画 2019」の策定について

このたび、当社グループは、2017 年度から 2019 年度の 3 ヶ年を対象とする「中期経営計画 2019」を策定いたしましたのでお知らせいたします。

当社グループでは 2017 年度を最終年度とする中期経営計画を推進しておりましたが、最終年度の業績目標（営業利益率 4.2%以上）を前年度に達成し、引き続き本年度も達成することができる見通しとなりました。また、施策面におきましても、「生産性 No.1」と「成長への基盤」に向けた取り組みが概ね順調に進んでおります。

一方、中長期的観点においては、2020 年以降に予想される建設投資の減少、少子高齢化による社会構造の変化などの経営課題に迅速に対応し、持続的成長を実現していかなくてはならないと認識しております。

このような状況を踏まえ、前・中期経営計画を 1 年前倒しで終了し、「戸田建設グループ グローバルビジョン」の実現に向けたフェーズⅡとして、「中期経営計画 2019」を本年度よりスタートさせることといたしました。

### 1. 中期経営計画 2019 で目指す姿

- ・ 「Assembly（組み立て）& Collaboration（共創）」による新価値の創造
  - ① 生産性 No.1・安全性 No.1 の進化  
 : 1 人当たり完成工事高 30%向上・残業ゼロ・事故ゼロへの挑戦
  - ② 差別化価値の獲得  
 : 強みの開拓と更なる強化、収益の多様化

### 2. 2019 年度 グループ業績目標

#### (1) 連結売上高・営業利益等

	2016 年度実績	2019 年度目標
連結売上高	4,227 億円	5,000 億円 程度
営業利益	249 億円	250 億円 以上
営業利益率	5.9%	5.0% 以上
労働生産性（個別）	1,545 万円	1,500 万円 以上

※ 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋総額人件費）÷社員数（期中平均、派遣社員等を含む）

## (2) 事業別売上高・利益

	2016 年度実績	2019 年度目標	長期目標
連結売上高	4,227 億円	5,000 億円	
国内建築	2,917 億円	3,400 億円	
国内土木	1,005 億円	1,150 億円	
投資開発+新領域	52 億円	85 億円	
国内グループ会社	354 億円	360 億円	
海外	96 億円	220 億円	
連結消去	△199 億円	△215 億円	
営業利益	249 億円 [100.0]	250 億円 [100.0]	[100.0]
国内建築	197 億円 [79.0]	165 億円 [66.0]	[50.0]
国内土木	45 億円 [18.2]	65 億円 [26.0]	[15.0]
投資開発+新領域	4 億円 [1.7]	4 億円 [1.6]	[15.0]
国内グループ会社	15 億円 [6.4]	16 億円 [6.4]	[10.0]
海外	△11 億円 [△4.5]	0 億円 [0.0]	[10.0]
連結消去	△1 億円 [△0.7]	— [-]	[-]

※ 新領域は、エネルギー関連事業及びその他新規事業

※ [ ]は構成比率

※ 長期目標は、2020 年以降を視野に入れた経営の方向性

## (3) 資本効率・株主還元

	2016 年度実績	2019 年度目標
ROE（自己資本利益率）	21.1% (9.7%)	8.0% 程度
総還元性向	11.0% (23.8%)	30.0% 程度

※ 総還元性向＝総株主還元額（配当総額＋自社株式取得総額）÷親会社株主に帰属する当期純利益

※ 2016 年度下段（ ）は、税金等調整前当期純利益に法定実効税率を乗じて試算した数値

## (4) 投資計画

	計画期間累計	年度平均
投資開発（不動産等）	420 億円	140 億円
新領域（エネルギー等）	240 億円	80 億円
技術研究所整備・ICT 再構築	60 億円	20 億円
合計	720 億円	240 億円

### 3. 事業方針

#### (1) 生産性 No. 1・安全性 No. 1 の進化

- ・ 設計・施工段階における業務（基本・実施設計、施工計画、労働環境整備等）のフロントローディングを推進する。
- ・ 自動化・機械化施工等、新技術・ICT（情報コミュニケーション技術）を開発し、適用する。

#### (2) 差別化価値の獲得

##### ① 国内建設事業

- ・ 安定成長分野：得意分野（病院・学校、再開発、山岳トンネル、区画開発等）において、当社グループ独自の価値を提供する。
- ・ 重点強化分野：高付加価値オフィスビル、大規模インフラ、経年優化に向けた更新等の継続的な受注を目指す。

##### ② 戦略事業

- ・ 将来収益の柱とするべく「投資開発」「新領域」「国内グループ会社」「海外」へのリソースシフトを推進する。

事業	主な取り組み
投資開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益物件、区画開発事業等への投資及び運用</li> <li>・ 京橋一丁目東地区開発計画（本社ビル建替え）の推進</li> <li>・ 工作所等、社有資産の有効活用</li> </ul>
新領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 浮体式洋上風力発電の事業化</li> <li>・ 新エネルギー、農業6次産業化、新規事業への取り組み</li> </ul>
国内グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全方位的顧客価値の提供、建設ライフサイクル事業（ビル管理、リニューアル、設備等）の強化</li> <li>・ M&amp;A 等による特殊技術の獲得</li> </ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブラジル及び東南アジアにおける営業力の強化</li> <li>・ 海外土木工事の継続的な受注</li> <li>・ 保有技術の展開</li> </ul>

#### (3) 経営基盤の強化とステークホルダー価値の向上

- ・ 人財流動化（ローテーション）、働き方改革を通じて、社員の多様化・多彩化・ポテンシャルアップを図る。
- ・ キャッシュフローの改善及び適正な内部留保の確保（自己資本比率 40%程度）により健全な財務体質を維持する。
- ・ 環境保全をはじめ、持続的可能な社会の構築に向けた取り組みを推進する。

以上

# 中期経営計画2019

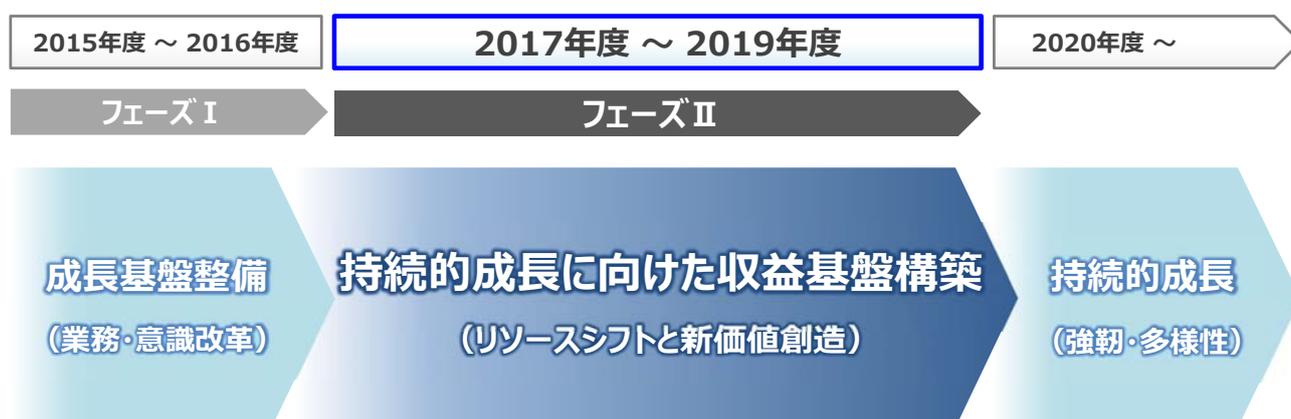
2017年 5月12日  
戸田建設株式会社

1

## 中期経営計画2019の位置付け

戸田建設グループ グローバルビジョン  
“喜び”を実現する企業グループ

### グローバルビジョンの実現に向けて、新たなフェーズへ



2

# 1. 前・中計の成果と課題

3

## 前・中計における業績目標の達成状況

### 収益性・生産性目標を前倒して達成、新・中計へ

単位：億円

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 予測	前・中計 目標 (2017年度)
連結売上高	4,926	4,227	4,370	4,800
営業利益	216	249	190	200
営業利益率	4.4%	5.9%	4.3%	4.2%
労働生産性 (万円)	1,455	1,545	1,345	1,320

※ 労働生産性 = 付加価値額 (営業利益 + 総額人件費) ÷ 社員数 (期中平均、派遣社員等を含む)

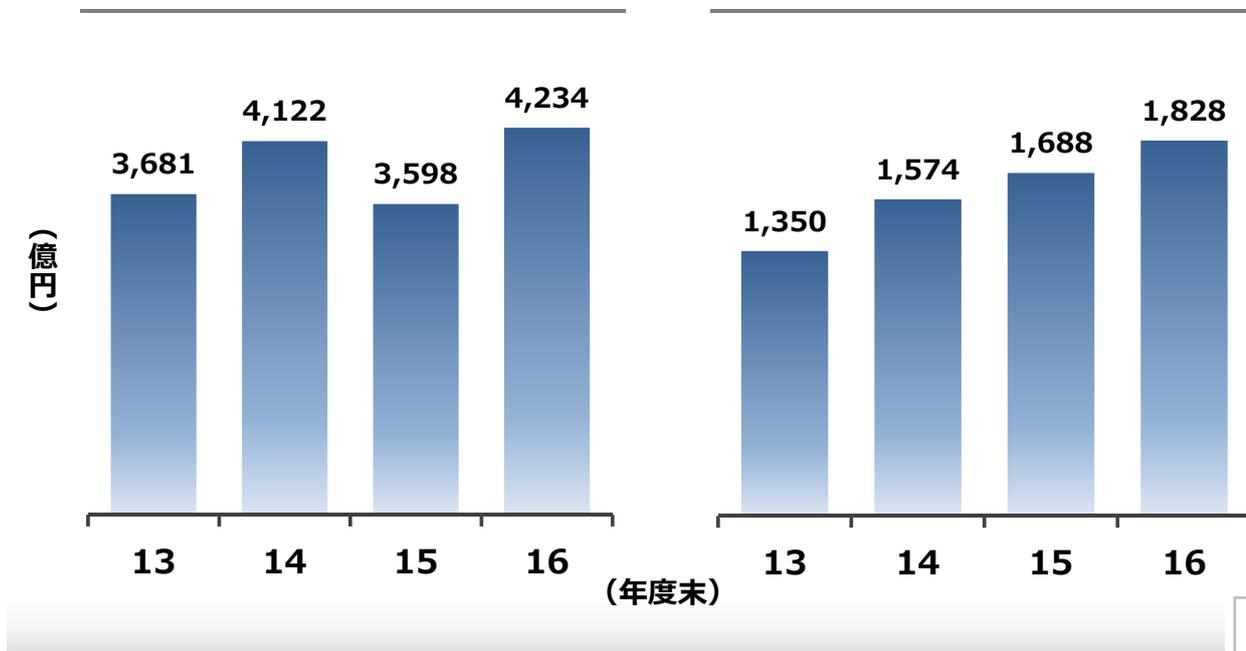
4

# 繰越工事高の状況

## 建築・土木ともに手持工事は高水準

国内建築事業

国内土木事業



# 戦略の振り返り

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
戦略フェーズ	再生期間 - 2期連続赤字決算からの信頼回復 -		成長基盤整備 - 生産性No.1・安全性No.1への挑戦 -	
組織改編	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様センター</li> <li>戸田ビルポートナース</li> <li>価値創造推進室</li> <li>海外事業部</li> <li>グループ統括室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>浮体式洋上風力発電事業推進委員会</li> <li>ダイバーシティ推進室</li> <li>投資開発事業部</li> <li>首都圏土木支店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性No.1推進委員会</li> <li>安全管理統轄部、安全管理部</li> <li>五島FWP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OWFC</li> <li>戸田みらい基金</li> <li>戦略事業推進室</li> </ul>
改革と展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率ベースによる受注決裁</li> <li>構造改革WGによる提言</li> <li>経営戦略ロードマップによる可視化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改革・ICT再構築の開始</li> <li>ビジョン策定PJTによる活動、グローバルビジョンの策定</li> <li>主要会議の再整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性による業績評価</li> <li>保有技術の活用推進と評価</li> <li>職群、定年延長基準等の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経年優化PJ、新規事業の取り組み</li> <li>筑波技研の整備</li> <li>Next Future Map、未来の歩き方の作成</li> </ul>

※ 組織改編は検討・決定時期

# 持続的成長への取り組み

## 将来収益への投資

- 本社ビル建替え
- 浮体式洋上風力発電（五島WF）
- 新規不動産
- 保有資産有効活用（工作所他）
- 農業6次産業化



本社ビル建替え



浮体式洋上風力発電

## 経営基盤への投資

- 業務改革・教育拡充
- ICT再構築
- 筑波技研施設整備・技術開発
- 社員・協力会社 処遇改善 等



統合利益管理システム



筑波技研 環境技術実証棟

## 課題認識

### 足元

- 堅調な受注環境に対する消化能力の向上
- 建設産業の抱える問題  
(働き方改革、担い手不足、社会保険等)

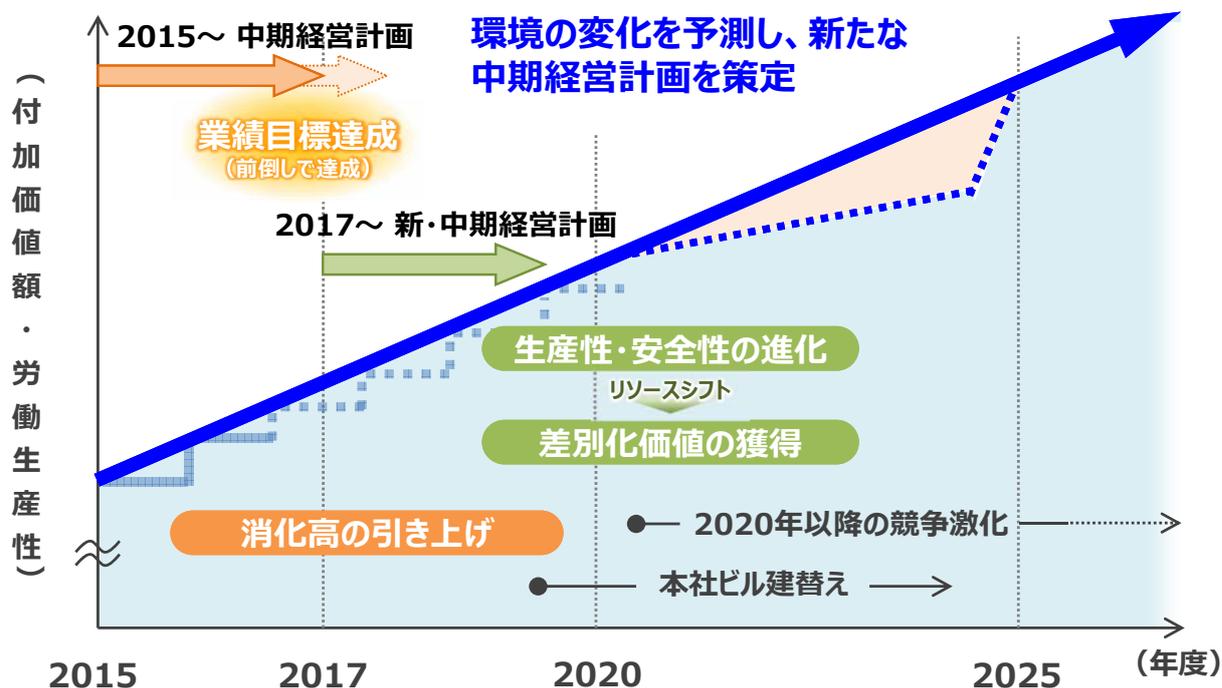
### 中長期

- 2020年以降に予想される建設投資の減少
- 少子高齢化による社会構造の変化
- 本社ビル建替えによる影響（資金・人財）  
※ 解体：2019～20年度、新築：2021～23年度

生産性向上を通じたリソースシフトの推進  
収益基盤の構築

# 中期的課題と企業活動の方向性

## 目指すべき持続的成長のあり方



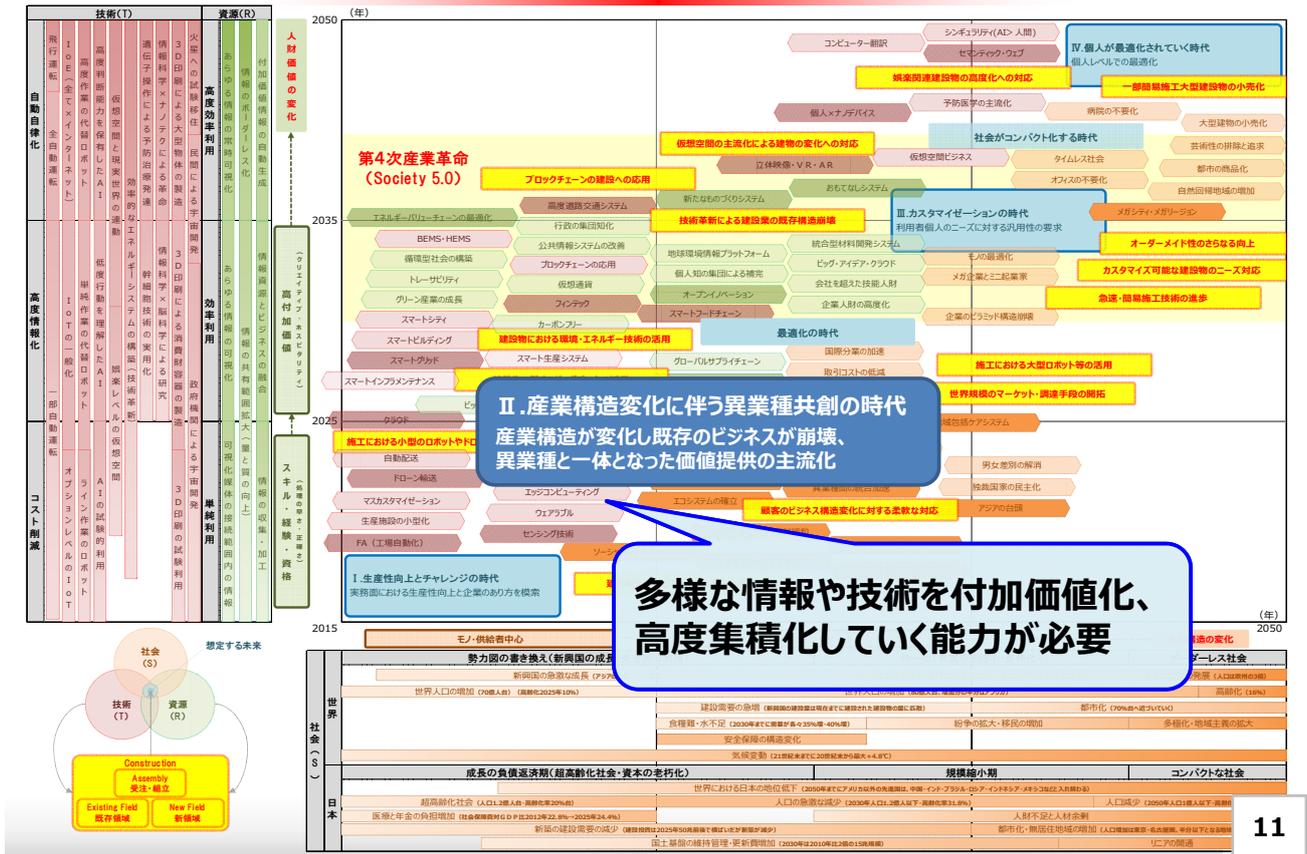
9

## 2. 目指す姿

10

# 当社が考える30年

Next Future Map



## 目指す姿

「Assembly (組み立て) & Collaboration (共創)」  
による新価値の創造

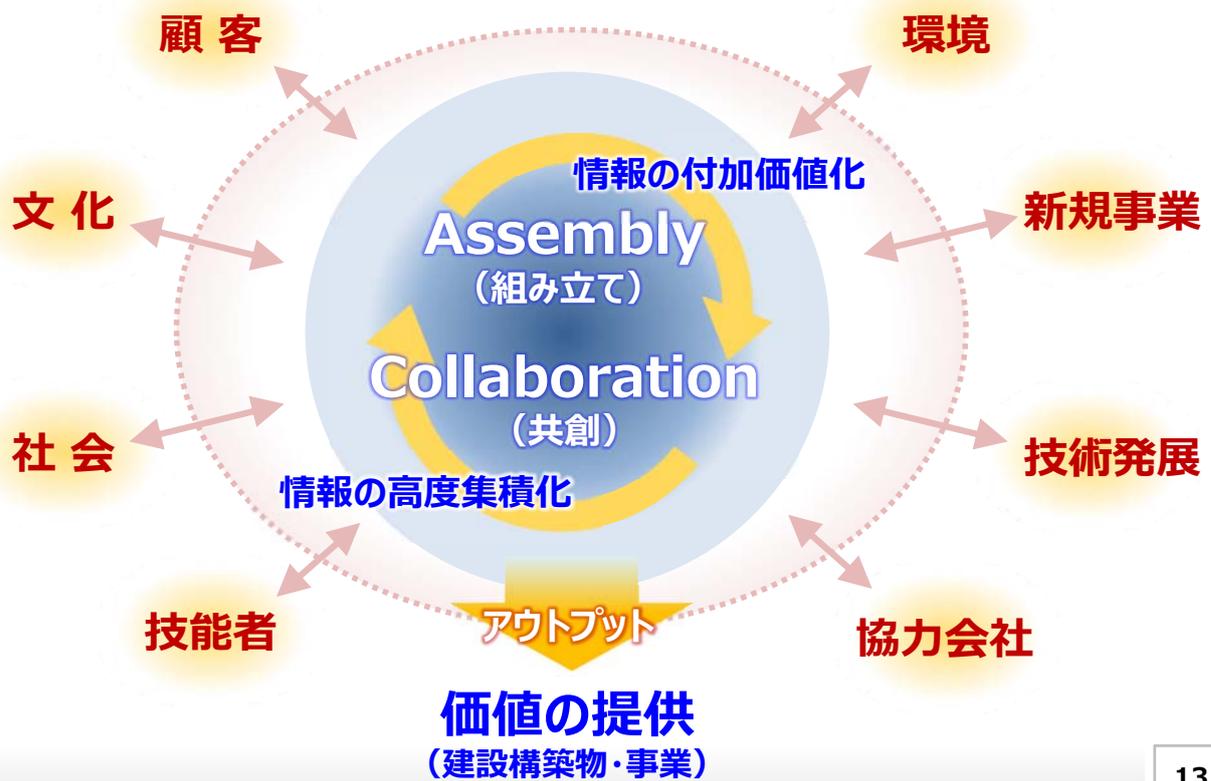
### 生産性No.1・安全性No.1の進化

1人当たり完成工事高30%向上・残業ゼロ・事故ゼロへの挑戦

### 差別化価値の獲得

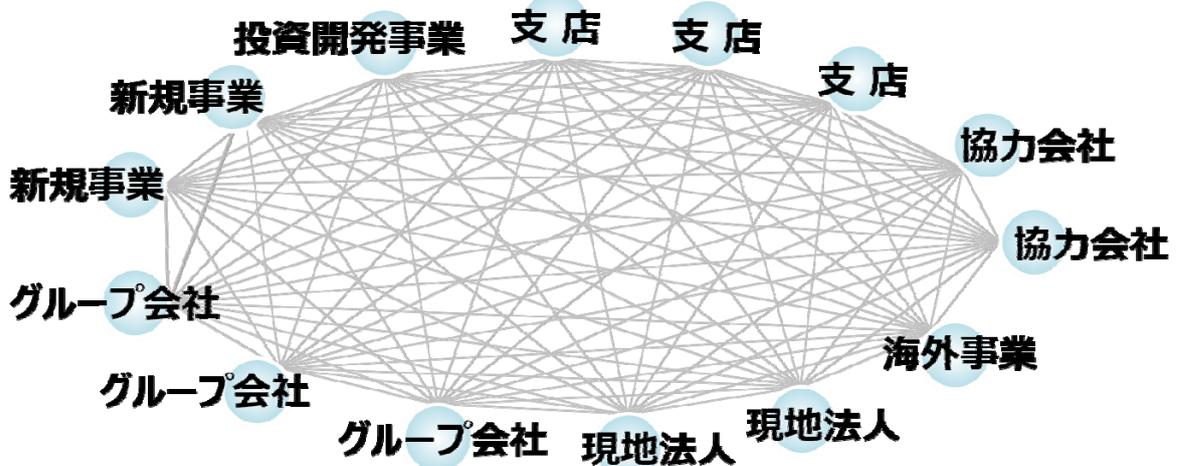
強みの開拓と更なる強化、収益基盤の多様化

# 戸田建設グループの存在意義



# 持続的成長への事業体制

## グループ企業価値の最大化



建築本部、土木本部、管理本部  
 価値創造推進室、情報センター、監査室  
 人財戦略室、リスクマネジメント室

## 3. 業績目標

15

### 2019年度 グループ業績目標

単位：億円

	2016年度 実績	2017年度 予測	2019年度 目標
<b>連結売上高</b>	<b>4,227</b>	<b>4,370</b>	<b>5,000</b>
国内建築	2,917	2,980	3,400
国内土木	1,005	972	1,150
投資開発+新領域	52	45	85
国内グループ会社	354	325	360
海外	96	172	220
連結消去	▲199	▲125	▲215
<b>営業利益</b>	<b>249</b>	<b>190</b>	<b>250</b>
営業利益率	5.9%	4.3%	5.0%
<b>労働生産性</b> 個別、単位：万円	<b>1,545</b>	<b>1,345</b>	<b>1,500</b>

※ 新領域は、エネルギー関連事業及びその他新規事業

※ 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋総額人件費）÷社員数（期中平均、派遣社員等を含む）

16

# 事業別利益目標

単位：億円、%

	2016年度 実績	2017年度 予測	2019年度 目標	長期目標
営業利益	249 [100]	190 [100]	250 [100]	[100]
国内建築	197 [79.0]	124 [65.3]	165 [66.0]	[50.0]
国内土木	45 [18.2]	52 [27.4]	65 [26.0]	[15.0]
投資開発+新領域	4 [1.7]	5 [2.6]	4 [1.6]	[15.0]
国内グループ会社	15 [6.4]	12 [6.3]	16 [6.4]	[10.0]
海外	▲11 [▲4.5]	▲3 [▲1.6]	0 [0.0]	[10.0]
連結消去	▲1 [▲0.7]	- [-]	- [-]	[-]

※ [ ]は構成比率  
 ※ 長期目標は、2020年以降を視野に入れた経営の方向性

17

# 資本効率・株主還元・投資計画

[資本効率・株主還元]	2016年度 実績	2017年度 予測	2019年度 目標
ROE（自己資本利益率）	21.1% (9.7%)	7.0%	8.0% 程度
総還元性向	11.0% (23.8%)	26.3% <sup>※</sup>	30.0% 程度

※ 総還元性向 = 総株主還元額（配当総額+自社株式取得総額）÷ 親株主に帰属する当期純利益  
 ※ 2016年度下段（ ）は、税金等調整前当期純利益に法定実効税率を乗じて試算した数値  
 ※ 2017年度 総還元性向は、自社株式取得を考慮していない数値

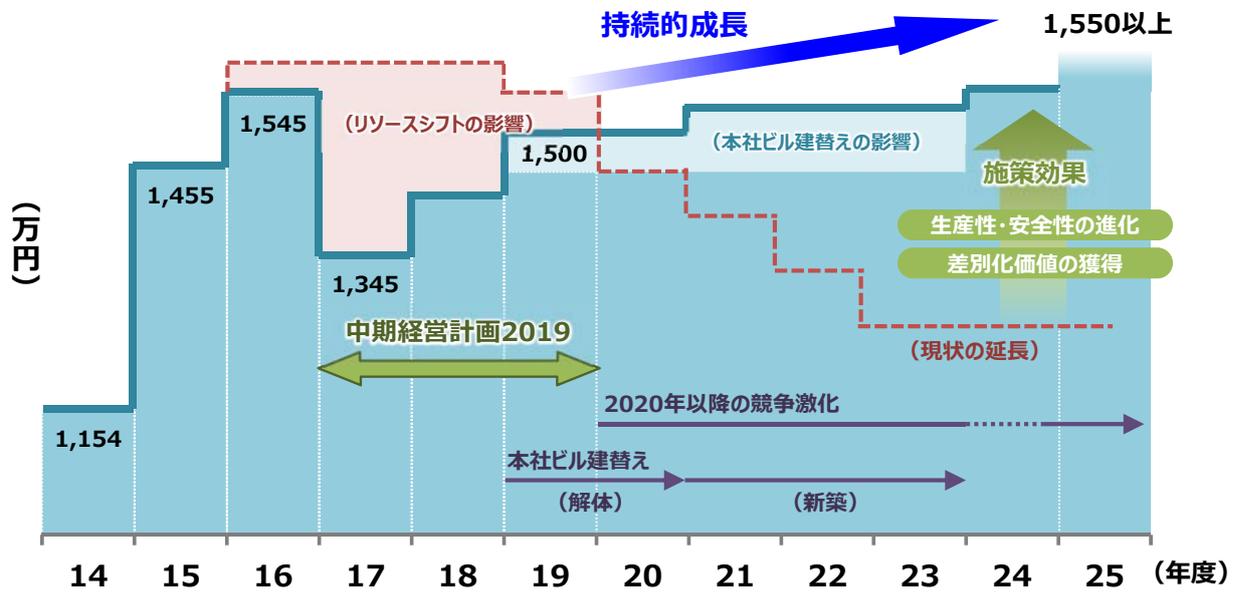
単位：億円

[投資計画]	計画期間累計	年度平均
投資開発（不動産等）	420	140
新領域（エネルギー等）	240	80
技術研究所整備・ICT再構築	60	20
合計	720	240

18

# 業績目標と施策効果の捉え方

## 労働生産性



19

## 4. 事業方針

20

# 生産性No.1・安全性No.1の進化

フロントローディングの推進



新技術・ICTの開発・適用

## 推進体制を拡充 (2017年3月)

国内建築事業	BIM-CM室	体制強化
	フロントローディング推進課 (支店)	新設
国内土木事業	ICT推進課	新設
技術開発センター	施工革新ユニット	新設

21

## 差別化価値の獲得

### 各分野の競争力に応じた「強み」を創出

#### 安定成長分野 (得意分野)

#### 当社グループ独自の価値提供

病院・学校

再開発

山岳トンネル

区画開発

#### 重点強化分野

#### 継続的受注・技術力向上

高付加価値オフィス

大規模インフラ

経年優化技術

22

# 戦略事業

## 将来収益の柱とするベクリソースシフトを推進 (2017年3月に「戦略事業推進室」を新設)

事業	主な取り組み
投資開発	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 収益物件、区画開発事業等への投資及び運用</li><li>・ 京橋一丁目東地区開発計画（本社ビル建替え）の推進</li><li>・ 工作所等、社有資産の有効活用</li></ul>
新領域	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 浮体式洋上風力発電の事業化</li><li>・ 新エネルギー、農業6次産業化、新規事業への取り組み</li></ul>
国内グループ会社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 全方位的顧客価値の提供、建設ライフサイクル事業（ビル管理、リニューアル、設備等）の強化</li><li>・ M&amp;A等による特殊技術の獲得</li></ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ブラジル及び東南アジアにおける営業力の強化</li><li>・ 海外土木工事の継続的な受注</li><li>・ 保有技術の展開</li></ul>

23

## 経営基盤の強化とステークホルダー価値の向上

人財	人財流動化、働き方改革を通じた、社員の多様化・多彩化・ポテンシャルアップ
財務	キャッシュフローの改善及び適正な内部留保の確保（自己資本比率40%程度）
サステナブル	環境保全をはじめ、持続的可能な社会の構築に向けた取り組みの推進

24

# まとめ

## 戸田建設グループの企業価値を最大化する



“喜び”を実現する企業グループ



# 戸田建設