

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

(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

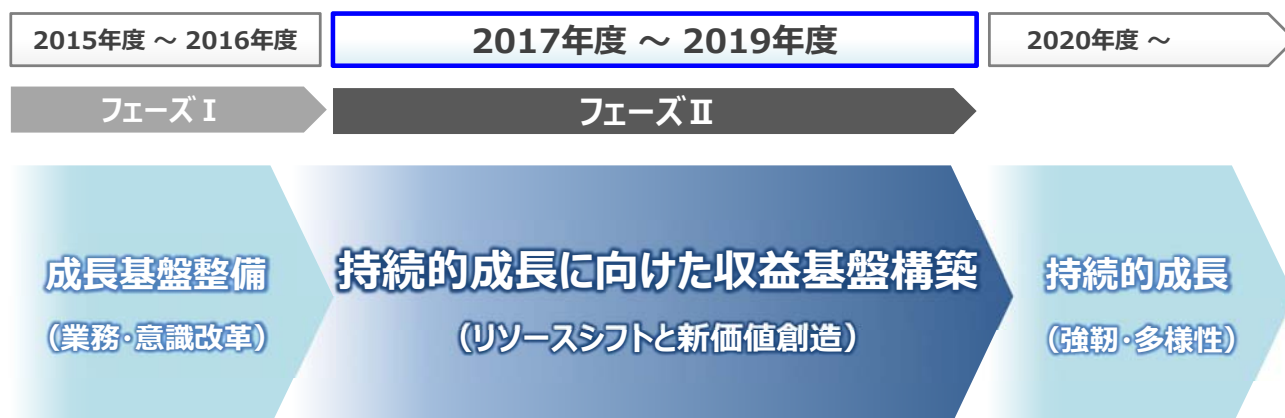
2017年 5月12日
戸田建設株式会社

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)

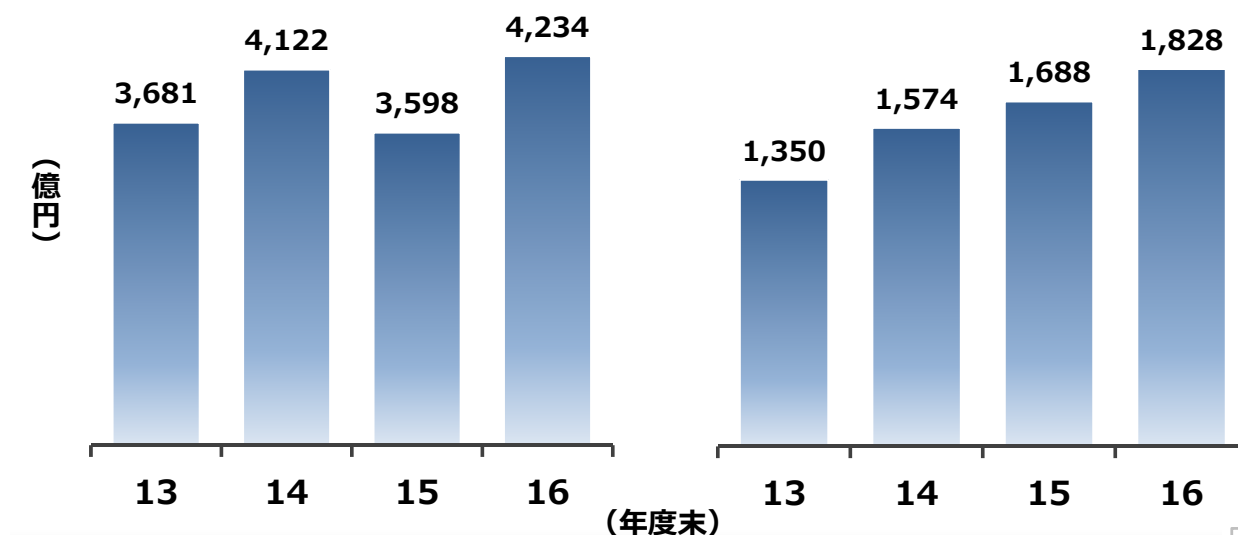
4

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

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
撮影：西山芳一

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)

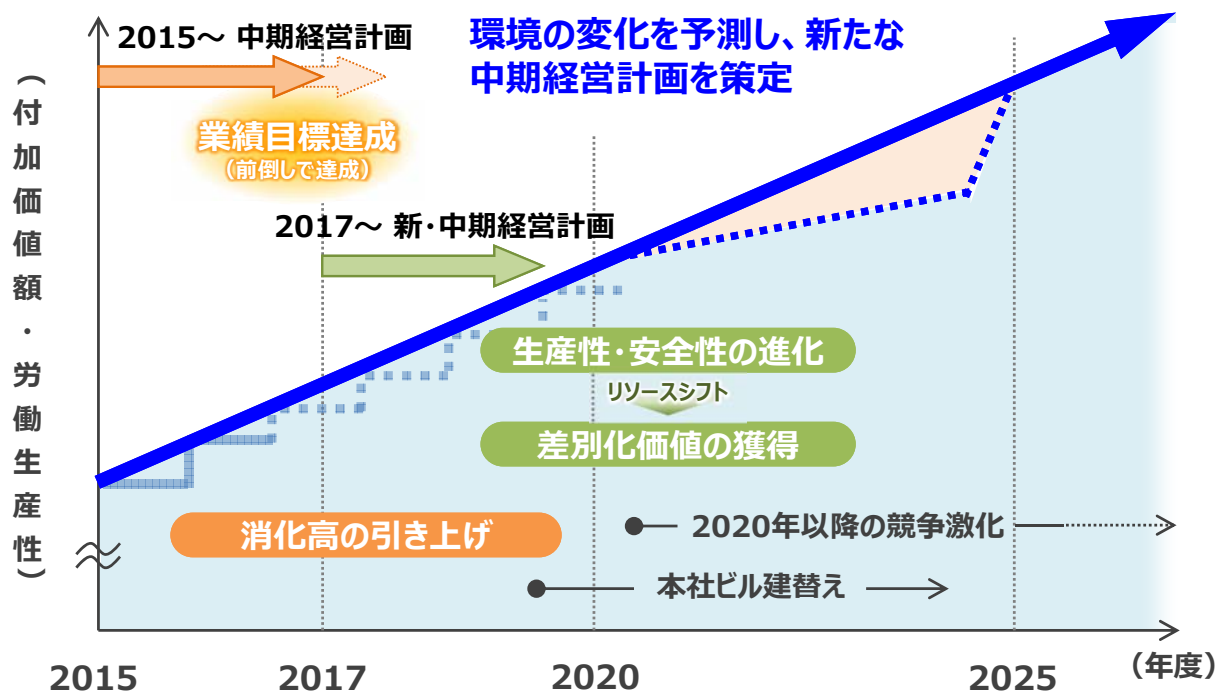
中長期

- 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



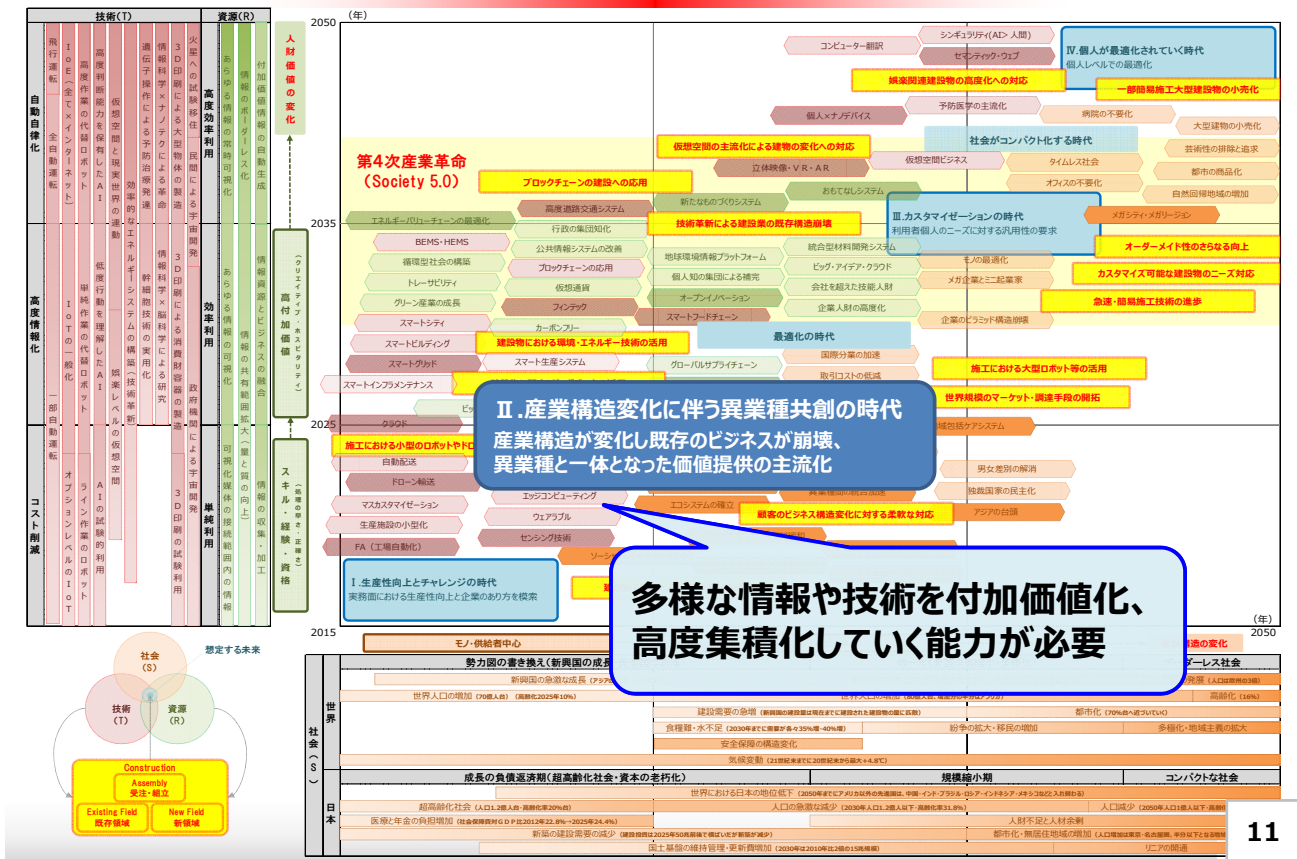
9

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

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
連結売上高	4,227	4,370	5,000
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
営業利益	249	190	250
営業利益率	5.9%	4.3%	5.0%
労働生産性 個別、単位：万円	1,545	1,345	1,500

※ 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% [※]	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

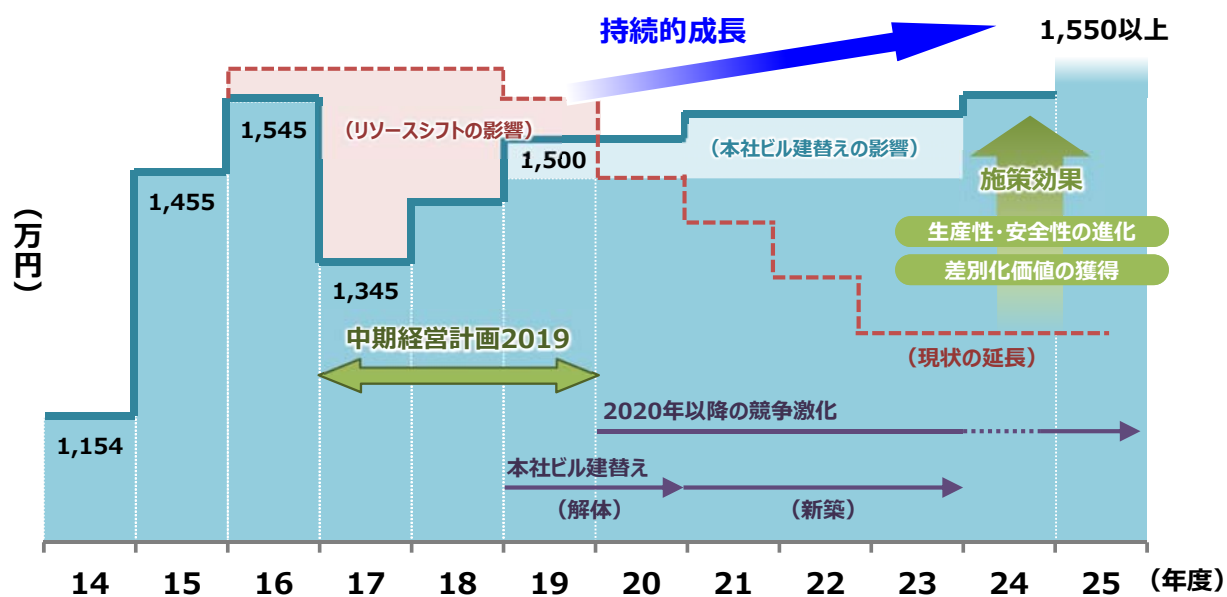
単位：億円

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

23

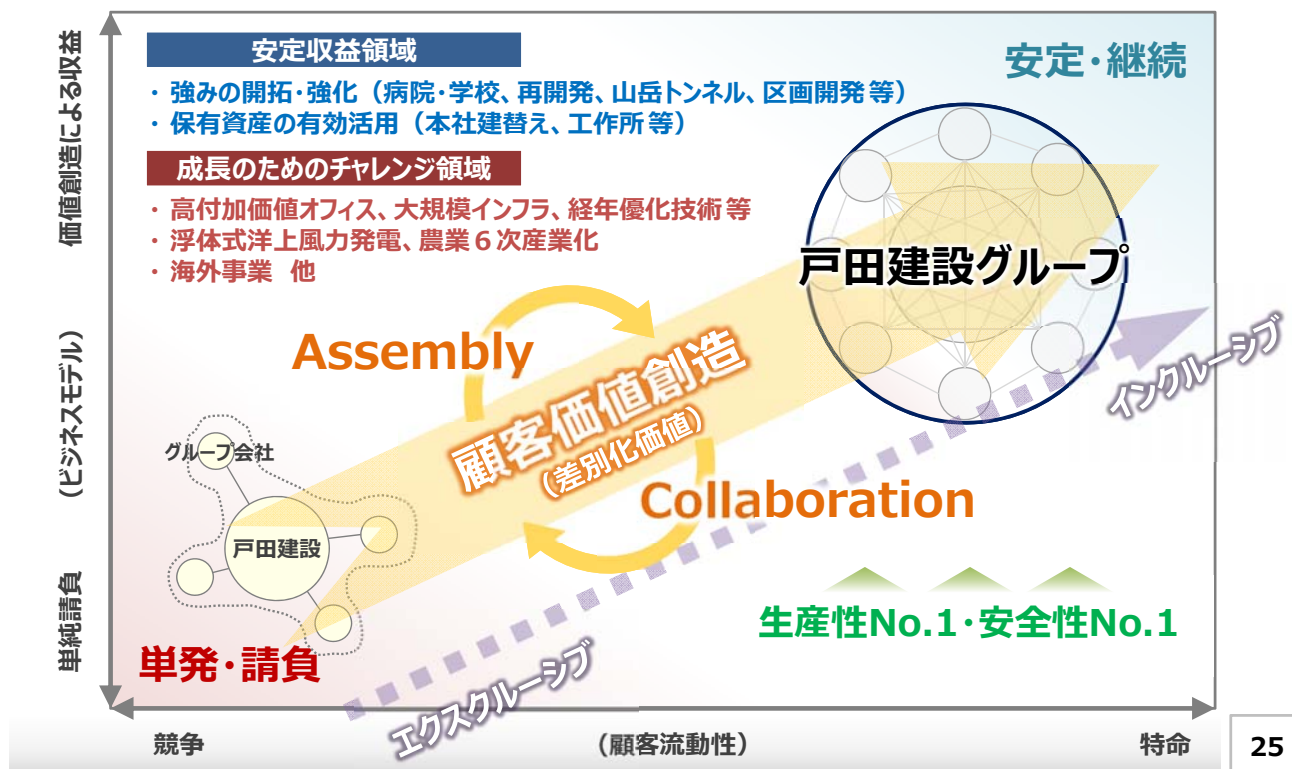
経営基盤の強化とステークホルダー価値の向上

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