

東京建物グループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2023



発行にあたってのご挨拶

東京建物グループの「統合報告書2023」をお手に取っていただき、ありがとうございます。

当社では2019年より統合報告書を発行しており、今回が5作目となります。私自身、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様と対話をさせていただいておりますが、当社のことをより深くまでご理解いただき、対話の質を高めるツールとしてご活用いただけることを目指して、毎年コンテンツの改良を図っています。

今後も当社の経営ビジョン・目指す姿をよりわかりやすく伝えるべく、開示内容の拡充や工夫、情報の透明性の向上を図ってまいりますので、本統合報告書をぜひ最後までお読みいただき、忌憚なきご意見やご感想をお寄せいただければ幸いです。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年7月

代表取締役 専務執行役員

和泉 晃

東京建物グループの
価値創造ストーリー

発行にあたってのご挨拶、目次、

企業理念、企業姿勢	01
価値創造のあゆみ	02
価値創造プロセス	05
財務・非財務ハイライト	06

東京建物グループの
価値創造と目指す姿

CEOメッセージ	08
中期経営計画の変遷	12
中期経営計画(2020-2024)の進捗	13
CFOメッセージ	15

東京建物グループの
価値創出に向けた取り組み

特集／東京駅前八重洲一丁目東地区市街地 再開発事業(A地区・B地区)	18
特集／社員座談会	21
ビル事業	24
ビル事業／中期経営計画の進捗と 今後の戦略	25

住宅事業	28
住宅事業／中期経営計画の進捗と 今後の戦略	29
アセットサービス事業	32
アセットサービス事業／ 中期経営計画の進捗と今後の戦略	33
その他事業	34
ESG経営の高度化	35
長期ビジョン・マテリアリティ	36
マテリアリティに基づくKPI・目標	37
環境戦略	38

東京建物グループの価値創造の基盤

人材戦略	43
社会への取り組み	47
社外取締役座談会	48
コーポレート・ガバナンス	51
リスクマネジメントへの取り組み	59
コンプライアンスへの取り組み	60

データセクション

主要財務・非財務データ	61
財務諸表	63
企業情報	66

企業理念

「信頼を未来へ」

世紀を超えた信頼を誇りとし、
企業の発展と豊かな社会づくりに挑戦します。

企業姿勢

私たちは、豊かで夢のある暮らしを応援します。
私たちは、快適な都市環境づくりを目指します。
私たちは、価値あるやすらぎの空間を創造します。

編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深め、財務情報と非財務情報を通じて、当社グループの中長期的な価値創造についてご理解いただくことを目的に作成しています。今後も皆様のご意見を反映しながら、より一層内容の充実に向けていきます。

報告対象期間

2022年12月期(2022年1月～2022年12月)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、または当該期間以後の活動や見通しについても掲載しています。

報告対象範囲

東京建物株式会社および東京建物グループ企業

参照したフレームワーク

編集にあたっては、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」およびIFRS財団「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。また、非財務情報の開示に関しては、GRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参考にしています。

将来情報に関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の見通しに関するデータは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があります。



価値創造のあゆみ

東京建物は、旧安田財閥の創始者でもある当社の創業者・安田善次郎が近代不動産業の草分けとして設立して以来、様々な先駆的な取り組みにチャレンジし、125年以上にわたる価値創造の積み重ねのなかで、3つの強みを磨き上げてきました。

強み 1

顧客や社会のニーズに応える提案力・課題解決力

1896年

不動産取引の近代化を目指し、日本で最も歴史ある総合不動産会社が誕生

東京における市街地の整備が進み、不動産への需要が増大していく一方で、当時の不動産取引には、不便や障害が多く、詐欺が横行。

そのような事業環境のなか、東京建物は安田善次郎によって、不動産取引の近代化と市街地開発の推進を目指し、不動産金融・ローンによる建物の建築請負と販売を目的として1896年に設立。



安田善次郎



創業当初の社屋



当社の知名度向上と業容拡大に大きく貢献し、西新宿のランドマークとなった新宿センタービル(1979年竣工)

1945年

戦後復興・高度経済成長とともにビル・住宅事業を拡大

第二次世界大戦後の復興需要を背景に、業績を伸長。

高度経済成長期には、都市部の深刻な住宅不足、職住近接の需要の高まりを背景に、本格的にマンション事業へ進出。良質で適正な価格のマンション供給により顧客からの支持を獲得。

都心部への都市機能の集約に伴う需要の増大に対応して、オフィスビルの開発にも注力。

強み 2

時代の変化を捉え新しいことに挑戦する社風

1990年ごろ

グループ総合力を活かした差別化への挑戦

バブル崩壊後、免震マンション・定借マンションの企画、再開発事業への積極的な参画等、事業環境の変化に機敏に対応。1998年にはSPC法を活用した日本初の不動産の証券化を実現するなど、不動産投資市場へ積極的に参入。2003年には分譲マンションブランドを「Brillia」に統一し、2004年には業界初の試みとして建築現場見学会を開始。

ビル事業において、難易度の高い複合再開発事業やPFI事業を相次ぎ成功させ、総合不動産デベロッパーとして飛躍的に成長。

Brillia



都内で初めて3つの都市計画を同時決定した複合再開発事業であるOlinas(2006年竣工)



官民協働の先駆的大規模再開発・PFI事業である霞が関コモンゲート(2007年竣工)

強み 3

積み上げた信頼・実績・ノウハウの発揮

2000年代後半
}

付加価値を創出する未来につながるまちづくりの実践

蓄積されたノウハウを活かして、さらに大規模かつ付加価値の創出が求められる再開発事業を積極展開。リーマンショック後は損失を計上したものの、資産の一部売却等により財務体質の強化を実現。引き続き複数の大規模再開発事業への参画を決定するとともに、物流施設やホテル等の多様なアセットの取得などにより、良質な不動産ストックの拡大を実現。



約1,500坪のメガプレートによる効率的なオフィスレイアウトや、緑のなかで開放的に働くという新しいワークスタイルの提案を実現した中野セントラルパーク(2012年竣工)



日本最大級の団地建替えプロジェクトであるBrillia多摩ニュータウン(2013年竣工)



日本初の自治体本庁舎一体の超高層マンションプロジェクトとして、低層部に豊島区本庁舎・商業施設・事務所、高層部には432戸のタワーレジデンスを整備したBrillia Tower 池袋(2015年竣工)

2020年
}

次世代デベロッパーへの挑戦

「場の価値」「体験価値」の最大化を目指す

2020年からは、2030年頃を見据えた長期ビジョンとして「次世代デベロッパーへ」を公表し、「社会課題の解決」と「企業としての成長」のより高い次元での両立を志向。

2020～2024年度を対象とした中期経営計画に掲げているESG経営の高度化に取り組むとともに、当社グループのマテリアリティ(重要課題)を踏まえてサステナブルで高付加価値なまちづくりを推進中。



豊島区旧庁舎と豊島公会堂の跡地における大規模複合施設であるHareza池袋(2020年竣工) 8つの劇場を有し様々なジャンルの文化を同時多発的に発信するとともに、一般社団法人の組成によるエリアマネジメント活動を通してエリア全体の賑わいと魅力の向上を図る。



当社の日本本社ビルを含む大規模再開発事業である東京駅前八洲一丁目東地区市街地再開発事業(2025年度竣工予定) 国際都市東京の競争力強化に資する高度な都市機能の集積と、エリアの歴史・伝統を未来につなぐ付加価値の高いまちづくりに取り組む中。

東京建物グループは、125年以上にわたる事業を通じて培ってきた強みを駆使し、「場の価値」「体験価値」の最大化を実践するサイクルを回し続けることで、長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」の実現を目指しています。

強み 1

顧客や社会の
ニーズに応える
提案力・課題解決力

お客様や社会・地域のニーズに耳を傾け、課題に対して真摯に寄り添い、提案力に磨きをかけています。

強み 2

時代の変化を捉え
新しいことに
挑戦する社風

時代の流れを先んじて捉える「進取の精神」を企業活動の原点の一つとし、様々な業界初の取り組みを成功させてきました。

強み 3

積み上げた
信頼・実績・ノウハウ

地域の皆様や行政と連携して推進する再開発・建替え事業を数多く手がけ、蓄積した信頼・実績・ノウハウを新たな事業へ活かしています。

2030年頃の目指す姿/長期ビジョン

次世代デベロッパーへ

事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指す

社会課題の
解決

企業としての
成長

「場の価値」「体験価値」の最大化



価値創造プロセス

東京建物グループの価値創造プロセスは、「信頼を未来へ」の企業理念を基盤として、様々な資本をインプットとして活用し、強みを活かした事業活動を通じて当社グループが提供するアウトプット(不動産・サービス)、それによりもたらされるアウトカム(成果・価値)が資本をさらに増強するという循環となっています。

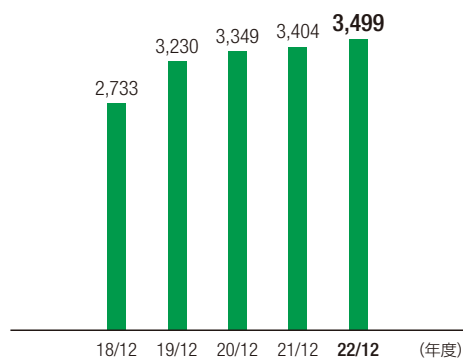


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

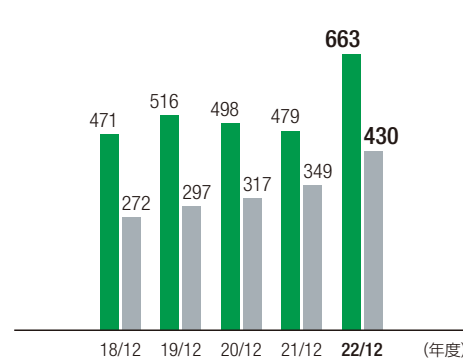
営業収益

(億円)

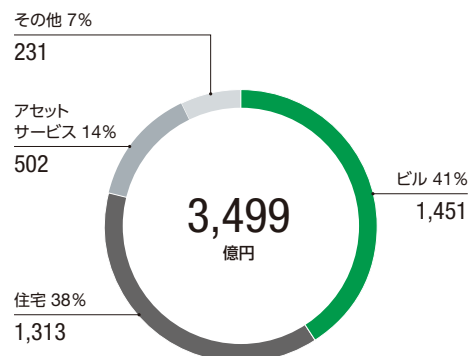


事業利益／ 親会社株主に帰属する当期純利益

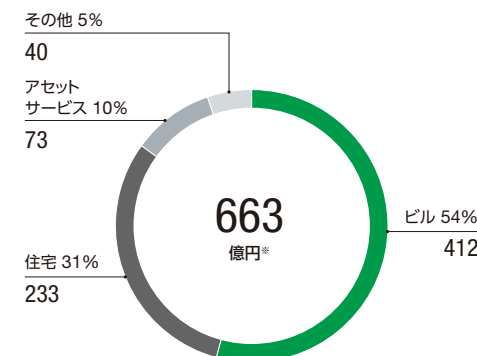
(億円)



事業セグメント別営業収益 (2022年12月期)



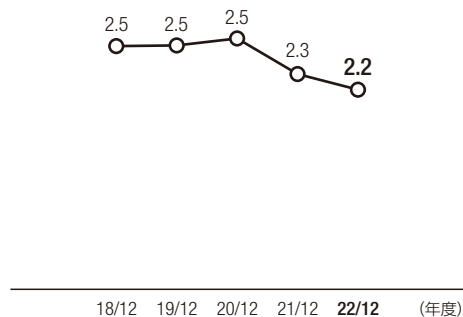
事業セグメント別事業利益 (2022年12月期)



※ 消去・全社考慮後

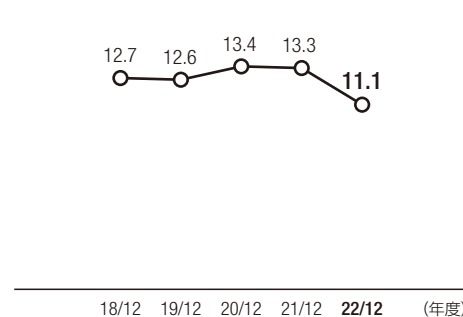
D/Eレシオ

(倍)



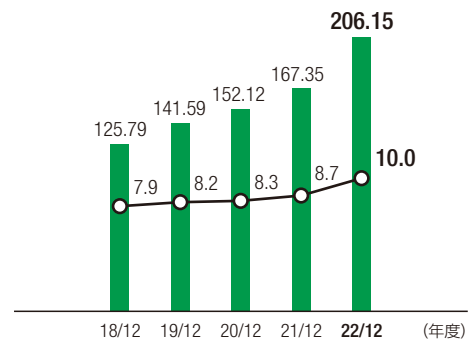
有利子負債/EBITDA倍率

(倍)



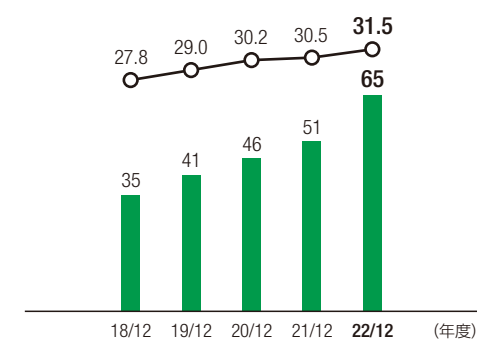
1株当たり当期純利益 (EPS) / ROE

■ 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) ○ ROE (%)



1株当たり年間配当金 / 配当性向

■ 1株当たり年間配当金 (円) ○ 配当性向 (%)



財務・非財務ハイライト

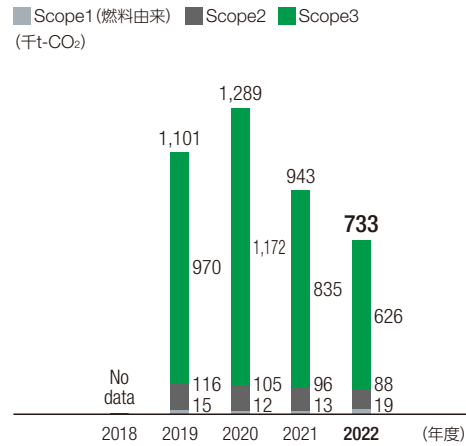
非財務ハイライト

※ 項目ごとの詳細な情報および注釈は、サステナビリティレポートのデータ集をご覧ください。

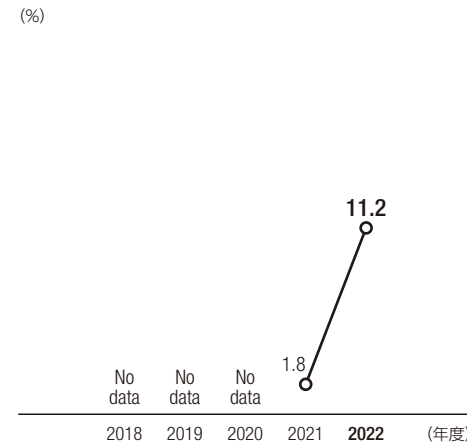


(サステナビリティレポート2023)データ集(環境・社会) P. 85~91

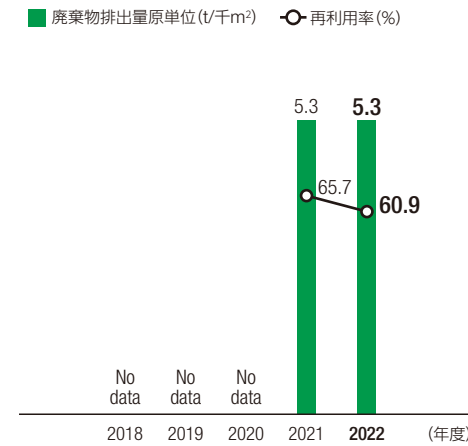
CO₂排出量



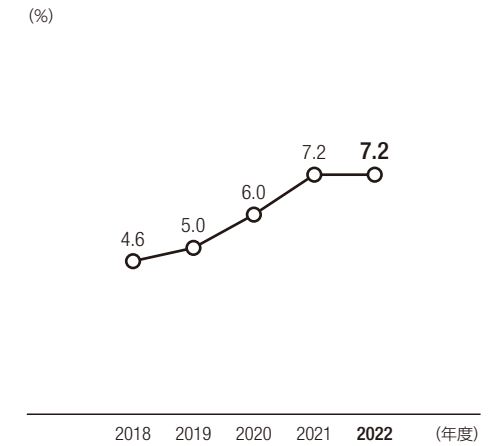
再生可能エネルギー(電力)導入率



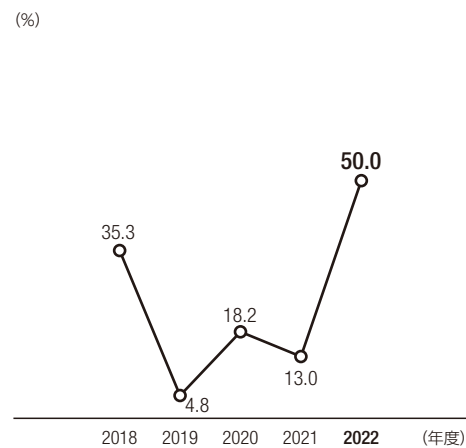
廃棄物排出量原単位と再利用率



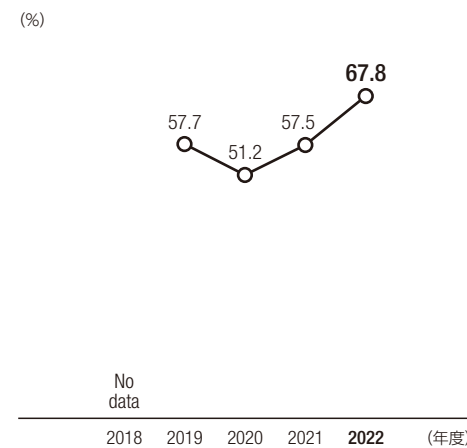
女性管理職比率



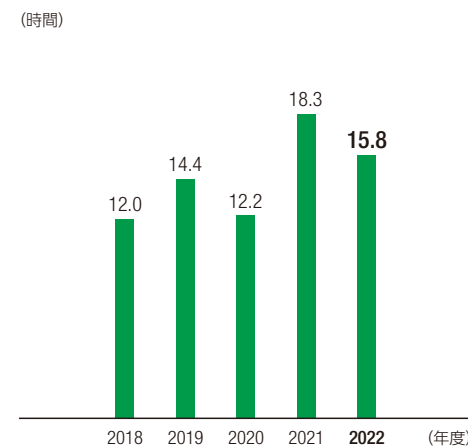
育児休暇取得率(男性)



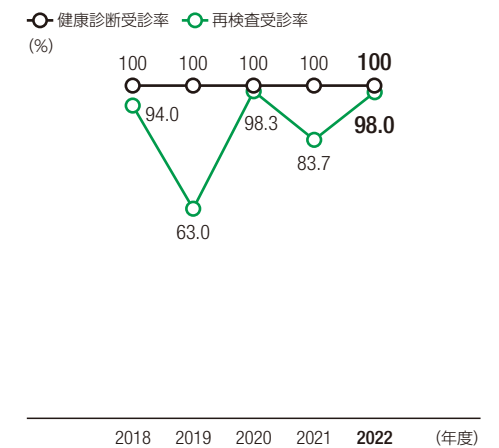
平均年次有給休暇取得率



年間平均研修時間



健康診断受診率と再検査受診率



CEOメッセージ

人間力の証となる凡事徹底が、
「次世代デベロッパーへ」の途を切り拓く

代表取締役 社長執行役員

野村 均



CEOメッセージ

1 八重洲・日本橋・京橋エリアの“住民”として、 100年続くまちづくりに取り組む

127年前、当社は八重洲・日本橋・京橋エリアにおいて創業し、以来このエリアの“住民”として、地域の皆様とともに歩んできました。そして、当社の旧本社ビルを含む大規模再開発である「八重洲プロジェクト」は、東京駅の正面で伝統と最新の融合を実現する超高層複合ビルとして2025年度の竣工を予定しています。私たちは、建物を建てておしまいでなく、竣工してからが本当のまちづくりであるという意識を強く持っており、今後も地域の皆様のお力をお借りして我々だけではできないことを一緒に成し遂げていきたいと考えています。また、当社のマテリアリティの一つに「国際都市東京の競争力強化」を掲げているとおり、日本の発展のためには、まず東京の競争力強化が欠かせません。八重洲・日本橋・京橋エリアは、東京で最も価値があるエリアの一つであり、当社においても複数のプロジェクトを通じて、東京の競争力強化に貢献できていることを誇りに思います。地域の皆様とのつながりを大切にして、伝統と文化を次世代に引き継ぎつつ、東京の更なる国際化に貢献する魅力的な都市基盤の整備、サービスの提供を行うことで、当社のデベロッパーとしての真価を発揮してまいります。

2 当たり前のできる人間力が企業の力になる

当社がデベロッパーとして事業を継続していくうえで、欠かすことができないのが社員の人間力です。例えば「八重洲プロジェクト」では、地権者の方の数が80名以上であり、そのすべての方と合意形成に取り組むという意味では日本で最も難しい再開発案件の一つと言えます。個人の方は言うまでもなく、法人においても直接対話するのは、一個人の担当者です。いかに心から信用していただけるか、安心感を持ってお任せいただけるか、我々と一緒にやりたいと思っていたいただけるか——個人対個人による、時間をかけた地道な積み上げが、最後の最後に案件獲得や事業の成功となって実を結ぶと考えています。

あるいは分譲マンションにおいても、一度分譲して終わりではなく、年月を経て数多くの権利者の方、管理組合との合意形成の先に、また新たな建替えプロジェクトがあります。東京建物だったら信用できる、あの担当者最後までやりたいといった金銭以外の要素が決め手になることは多いのです。我々デベロッパーにとっては、良質な案件をいかにコンスタントに将来にわたって確保し続ける



ことができるかが生命線です。一つのプロジェクトの関係者の方の評価から派生し、新しい案件のお声がけをいただいた経験もあります。世の中は思っている以上に狭く、当社に対する評価が口コミのように自然発生的に広がっていく会社でありたい、この裾野をさらに広げていきたいと常に考えています。突き詰めて考えれば、企業の力というのはそうした人間力を備えた社員を何人そろえているかに行き着くのです。

また、当社は「信頼を未来へ」という企業理念を掲げており、私自身、信頼は一度傷ついてしまったら、どれほど時間をかけても元の状態には絶対戻らないと肝に銘じています。内発的に心から行動できるかどうか、というところに価値があり、お客様や地域の方々から信頼を得るためにはどうすればよいかを、社員一人ひとりが考え抜き、行動し続けることで、未来へつながる仕事や関係性ができていきます。そしてそうした意識は、日常の「挨拶ができる」「約束を守る」「相手の目を見て話す」といった当たり前のことに表れてくると思うのです。当社が求める人材像として「信頼される人」「未来を切り拓く人」を掲げているのはこのような背景があり、凡事徹底の心を決して忘れないようにしなければなりません。

こうした考え方は、当社のDNAや社風によって形成されてきた側面があるため、常に継承し強化する必要があります。近年開始した従業員エンゲージメントサーベイではコミュニケーション不足を課題として認識し、様々な施策を打ち出し、改めて当社本来の「良さ」を再定義する活動も行ってきました。最近是新卒採用に加えてキャリア採用の社員も増え、人員規模が大きくなっていますが、そうはいっても限られた人数の企業ですから、一体感を持って力を発揮していきたいと考えています。

CEOメッセージ



3 中期経営計画の残り2年も順調な業績推移を見込む

2020年からはじまった5か年の中期経営計画(以下、中計)を振り返ると、想定外のこともありましたが、順調に推移していると認識しています。コロナウイルスの感染拡大をはじめとして、先行きが見通しづらい3年間でしたが、業績に与える負のインパクトは大きくなく、かえってプラスに利いた面もあり、当社の主力事業であるビル、住宅事業を中心として堅調に推移しました。

ビル事業は、コロナ禍の影響で一時マーケットの空室率は上昇しましたが、平時に戻る流れのなかで落ち着いていくとみています。社員の働き方を変え、リモートワーク中心に転換した企業や、オフィス面積を削減した企業も一定数あると認識していますが、私は日本においてはオフィスマーケット全体に大きな影響を及ぼすことはなく、大半の企業は出社に軸足を置いた働き方に戻ると考えています。実際に、2019年当時にオフィス需要が逼迫していたことから、思うような立地にオフィスを構えることができなかつた企業が、今がチャンスとばかりに立地改善やオフィス統合・拡充を図る動きが根強く出ています。2023年のオフィス床の大量供給等の影響により、立地でやや劣る既存ビルにおける二次空室の発生が一部で懸念されていますが、当社のオフィスポートフォリオの優位性は高く、今後竣工していく大規模再開発プロジェクトも含め、過度な心配は不要と判断しています。

住宅事業は低金利環境の恩恵や国内富裕層の増加を受けて、販売価格の上昇局面が続いており、コロナ禍を経て「住まい」への関心が高まったこともあって、マーケットは好調を維持しています。新築分譲マンションの供給戸数が限られているため、値崩れを起こしづらいことも一つの要因かもしれませんが、2022年度は売上計上物件の粗利益率が3割を超えるという非常に高い水準で着地することができ、2023年度売上計上予定物件においても期首時点で契約率が7割以上、2024年度予定物件は5割以上と売れ行きは順調です。当面事業環境が大きく変わることはない想定されるなかにおいては、現中計の住宅事業の先行きに不安はありません。

中計期間における利益の成長ドライバーとして拡大してきた投資家向け物件売却については、物流施設をはじめとする多様なアセットのストックを確保するとともに、想定以上の価格での売却を実現してきました。金利の上昇に伴う売買市場の減退については、海外投資家を中心に不安視する声が上がっていることも認識していますが、日本においてはいわゆる“金余り”の状態が続いており、急激な金利上昇も予測しづらいことから、中計の目標達成に大きな影響を与えるようなことはないと思っています。

もちろん中計策定当初からの事業環境の変化により、想定よりも収益が下回っている事業がいくつかあることも事実ですが、先述のとおり主力事業と物件売却によって十分にカバーができており、中計達成の見込みがますます高まっていると認識しています。

4 持続的な成長に向けての議論の継続と冷静な判断

持続的な当社の成長に向けての足許の懸念事項は、建設費の上昇トレンドがどこまで続くかという点です。部材や資材の価格はやや落ち着きつつあると認識していますが、建設業において時間外労働の上限規制が適用されることなどの影響もあり人件費の高騰は続いており、このまま建設費全体が高止まりする可能性を考慮しなければなりません。「八重洲プロジェクト」や現中計期間中に売却予定の物件の大半は、着工済のため建設費上昇の影響は限定的です。また、これから仕入れる用地については、建設費が上昇した前提で収支をはじくため、適切な収益性を確保できると考えています。問題は、すでに用地を確保しており、これから建設請負契約を締結するプロジェクトの収益性をどうコントロールするかです。2025年度以降は、分譲住宅や投資家向けの売却物件において、建設費上昇の影響が一定程度発生すると同時に、その他の大規模再開発プロジェクトも本格的に着工を迎える予定です。再開発の多くは、数多くの地権者様とともに推進するため、着工タイミングをコント

CEOメッセージ

ロールすることが難しいという側面もあります。長期ビジョンに掲げた利益成長の実現に向けて、会社全体としてどのような戦略を描いていくのか、より突っ込んだ議論を重ねていく必要があると考えています。

金利の上昇が業績へ与える影響についても注視をしています。資金調達については元々事業特性も考慮して長期かつ固定金利での借入れを進めていることから大きな懸念はありませんが、住宅事業におけるお客様の購買意欲や不動産売買におけるキャップレートへの影響は、当社の業績に直接的にかかわります。ただ現状では、住宅のローン金利に関しては、長期で見れば低位な水準が維持されており、実需層のニーズが底堅い状況が継続しています。不動産売買においても、私の長年の経験のなかでは、仮にキャップレートの水準が理屈のうえでは上昇したとしても、競争力の高い物件における実際の売買の現場では、その水準よりもかなり低いところで取引が成立することが多くあります。情勢をしっかりと見極めつつも、これまでの経験や現場の取引状況を踏まえて、冷静な判断を行っていきたいと考えています。

5 | サステナブル経営に向けた取り組みの徹底

不動産の事業は環境や社会への影響度が大きく、当社が存続していくためにはステークホルダーからの要請に向き合い、応えていかなければなりません。環境面での対応推進がコスト上昇につながる場面もありますが、SDGs達成への貢献を機会と捉え、お客様にどのような価値を提供し、ご評価をいただけるかが重要だと感じています。野心的な目標を意図的に設定して、その達成に向けて全員が必死になって取り組むことが重要であるという認識のもと、2021年に温室効果ガス排出量削減に関する中長期目標を設定し、各種取り組みを展開してきました。そして2023年2月には、各部門の尽力により、当初設定していた目標の達成年度前倒しや、対象物件の範囲を拡充するなど、中長期目標の達成に向けてさらに取り組みを加速しています。環境分野においては、まだ一定のボリューム感を持って当社の独自性ある取り組みを展開できているとは言い難いのですが、開発した物流施設の屋根に太陽光パネルを取り付け、自家消費するとともに余剰電力を当社の他施設に自己託送するなどの取り組みを先駆的に行っています。今後も当社に何ができるのか、何をすべきかをよく議論し、様々な分野でチャレンジしていきたいと考えています。

人権に関しては2022年4月に7つの優先課題を特定し、海外における新規事業参画時のアセスメント拡充などに着手しています。サプライチェーンにおいても、工事請負契約において当社グルー

プのサステナブル調達基準を添付し、遵守を促すとともに、遵守状況をモニタリングするためのアンケートを実施するなど、着実に歩みを進めています。

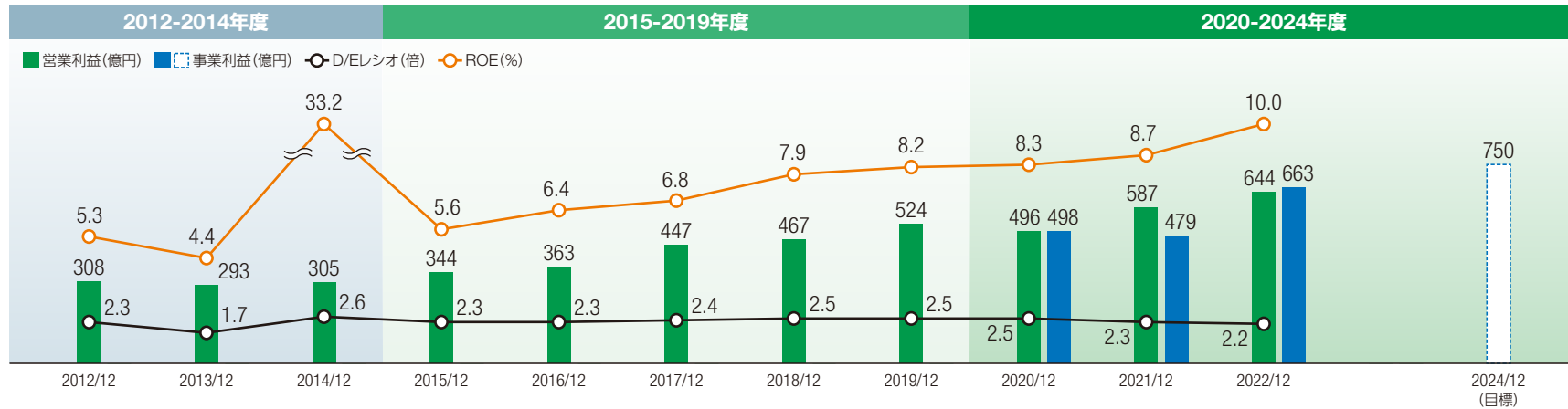
ガバナンスについては、当社の取締役会、経営会議をはじめ、どのような会議体においても、フラットに議論ができていていると感じています。社外取締役の方々からは、社内においてはある意味慣習的になっていったような事項についても、新鮮な切り口でご指摘をいただいています。不動産事業の特性上、一つの投資案件に対する金額が大きいことから、従来は取締役会における個別プロジェクトの審議時間がどうしても多くなる側面がありましたが、投資案件について執行サイドで判断できる範囲をさらに広げることで、長期ビジョンや中計、事業ポートフォリオなどの中長期的な議論を拡充し、取締役会の実効性向上を図ってきました。実効性評価のアンケートでは、企業経営経験者を増やすべき、DXの専門家が必要などの意見をいただいております、真摯に受け止めていきたいと思っています。

サステナブルな経営を支えるためには多様な人材が必要ですが、個人的な意見も含めて申し上げますと、当社の場合にはトップに立つ人材はやはり不動産の“業”のことがわからないと、重要な判断はできないと思います。様々な案件の可否を最終的に判断するには、経験値が絶対必要です。不動産には、ご縁といったロジカルでない部分もあるため、経験に裏打ちされた見通し力や巡り合わせを引き寄せる力も大事だと感じており、それらをつかみ取るための日頃の当たり前の行動の積み重ねが、やはり重要なのだと思います。

6 | すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」となるために

長期ビジョンにおいてすべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指す旨を宣言していますが、現実的にはすべてのステークホルダーにとって“同時に”、“常に”ベストな会社というのは残念ながら、難しいと思っています。ですが、中長期的に企業価値が向上していくことは、すべてのステークホルダーにとっていい会社になることにつながるため、今現在のあり方だけを捉えるのではなく、長い目で成長し続けること、その蓋然性や未来にご期待を寄せていただくことで評価を得ていきたいという考え方が根幹にあります。これからも東京建物グループは、「次世代デベロッパーへ」の実現に向け、邁進していきます。今後とも当社グループへのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画の変遷



2012-2014年度中期経営計画

	定量目標	実績
営業利益	350億円	305億円
D/Eレシオ	3倍	2.6倍

【達成事項】

将来にわたって当社グループが目指す方向性を踏まえ、選択と集中の構造改革とバリューチェーンの最適化を軸とした自己変革を図ることで、収益力と財務体質の強化を徹底的に進める基盤強化のステージと位置付け、計画を策定し推進しました。

一部事業の売却や大規模プロジェクトSPCの再編をはじめとする諸施策を実施。また、有利子負債のコントロールと自己資本の拡充により、当初計画を上回る財務体質の強化を実現しました。

【課題】

健全な財務基盤を確立した一方で、利益目標は未達となり、収益力に課題を残す結果となりました。

より長期的な視点で持続的な成長を実現するため、「成長性に富んだ事業ポートフォリオ」の構築による収益力強化を目指す必要性を認識し、次期中期経営計画に反映しました。

2015-2019年度中期経営計画

	定量目標	実績
連結営業利益	500億円	524億円

	財務指標の目標	実績
D/Eレシオ	3倍	2.5倍
有利子負債/EBITDA倍率	13倍	12.6倍

【達成事項】

顧客満足度向上を意識した上質なソフトやサービスの提供、当社グループならではのノウハウや優位性が発揮できる分野・領域への注力、バリューチェーン強化と多様な事業の有機的な協働による価値の提供を行うことで、収益力の強化と成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築を計画し推進しました。

当初目標を上回る利益成長、および規律を意識した財務運営を実現するとともに、各事業における着実な成長に加え、ホテルや物流施設等の新たなアセットタイプへの投資や、良質な不動産ストックの拡大等、将来の成長に向けた各種取り組みを実施しました。

【課題】

収益力強化と健全な財務体質の維持を達成した一方で、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展等の事業環境の変化やESG経営の重要性の高まり等、持続的成長を実現するための取り組みの必要性が増大しました。

2020-2024年度中期経営計画

利益目標	連結事業利益*: 750億円
資本効率	ROE: 8~10%
財務指針	D/Eレシオ: 2.4倍程度 有利子負債/ EBITDA倍率: 12倍程度
参考数値	連結営業利益: 700億円 親会社株主に帰属する当期純利益: 450億円 EPS: 215円

※ 連結事業利益=連結営業利益+持分法投資損益

【位置付け】

2030年頃を見据えた長期ビジョンの実現に向けて、2020~2024年度の5年間で対象とした中期経営計画を2020年2月に策定しました。5つの重点戦略とESG経営の高度化に取り組み、掲げた目標の達成を目指しています。

重点戦略	① 大規模再開発の推進 ② 分譲マンション事業の更なる強化 ③ 投資家向け物件売却の拡大 ④ 仲介・ファンド・駐車場事業の強化 ⑤ 海外事業の成長
ESG経営の高度化	

2030年頃の目指す姿 / 長期ビジョン

次世代 デベロッパーへ

- 連結事業利益1,200億円
- SDGs達成への貢献

👉 長期ビジョン・マテリアリティ P. 36

中期経営計画(2020-2024)の進捗

2020年度を初年度とする現中期経営計画における5つの重点戦略について、これまでの進捗をご説明します。

重点戦略 1 大規模再開発の推進

進行中の大規模再開発プロジェクトにおいては、現中期経営計画策定当初の想定と比較して、スケジュールが一部変動しているものの、以下表のとおり順調に進捗しています。

コロナウイルス感染拡大によって、加速したワーク・ライフスタイルの変化に柔軟に対応し、将来にわたって選ばれる施設とすべく、商品企画に工夫を凝らしています。また新たな付加価値を創出する取り組みなどにより、エリア全体の価値向上を目指しています。

📖 特集ページ P. 18 ビル事業 P. 24

八重洲プロジェクト	A地区2023/1 権利変換計画認可 B地区2021/10 新築工事着手 2025年度の全体竣工に向けて順調に進捗
呉服橋プロジェクト	2021/11 市街地再開発組合設立 2029年度のタワー棟竣工に向けて先行解体開始
京橋三丁目プロジェクト	2023/1 都市計画決定
渋谷二丁目プロジェクト	2023/1 市街地再開発組合設立

建築費の高騰、オフィス需要への懸念など事業環境には注視が必要ですが、安定的な賃貸収益の拡大に向けて、適切に事業をコントロールしていきます。

重点戦略 2 分譲マンション事業の更なる強化

低金利環境の継続や、共働き世帯の増加、より豊かな暮らし方を求めるトレンドを背景に、分譲マンションの販売は好調を維持してきました。コロナウイルス感染拡大を経て、利便性が高い都心好立地に加えて、郊外エリアの物件も好調に推移し、竣工在庫は継続して低い水準となっています。

現中期経営計画期間中に計上した物件は、当初想定を上回る価格での販売が実現できており、2022年度の実績は粗利益率33.3%と非常に高い水準となりました。

用地取得競争は激しい状況が続いていますが、当社のノウハウを活かせる建替え・再開発の案件などに積極的に取り組み、ランドバンクを着実に積み上げています。販売進捗も好調であることから、2023年、2024年も引き続き高水準の利益率で推移する想定です。

ローン金利の上昇に伴う顧客の住宅購入意欲の減退リスク、建築費の高騰等に注視しつつ、厳選投資を行うことで、今後も適切な収益性を確保してまいります。

📖 住宅事業 P. 28



Brillia City 西早稲田(2022年度計上)

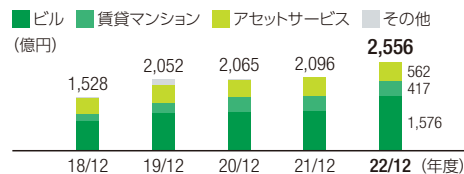
重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

利益成長ドライバーである投資家向け物件売却について、不動産売買取引市場では買い手の意欲が旺盛な状況が継続しており、不動産取引のキャップレートは低水準が継続しています。そうした市場環境を踏まえ、ビル賃貸収益や分譲マンション収益の進捗とバランスを取りながら、適切なアセットを選択して当初想定以上の価格で物件の売却を実現してきました。また、物流施設などを中心に厳選投資を進めており、着実にストックを増加させています。

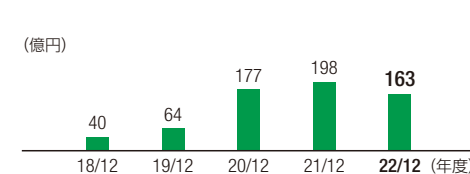
建築費の高騰リスクを織り込みつつ、コストマネジメントに注力して引き続き収益性の確保に努めてまいります。

📖 ビル事業 P. 24 住宅事業 P. 28 アセットサービス事業 P. 32

販売用不動産の残高推移



投資家向け物件売却による粗利益推移



重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

仲介事業は、堅調な不動産取引市場を背景に順調に推移してきました。当社開発物件をフックとした顧客とのリレーション強化・反復取引に注力しています。

ファンド事業は、当社グループ会社が資産運用を行っている日本プライムリアルティ投資法人(JPR)、私募REIT・ファンドともに着実に資産規模を拡大しています。

駐車場事業は、コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けましたが、2022年下期より人流の戻りに伴い稼働は回復しました。収益力・競争力の強化に取り組みつつ、着実な事業拡大を実践した結果、2022年12月時点で8万車室に到達しました。

📖 アセットサービス事業 P. 32 不動産ファンド事業 P. 34

重点戦略 5 海外事業の成長

海外事業においては、インドネシアのコロナウイルス感染拡大などの影響に伴う事業の一時中断や、ミャンマーの「非常事態宣言」発出に伴う事業の全面停止を受け、各プロジェクトの事業計画見直しを行ったことなどにより、2021年度に持分法による投資損失を計上しています。また、海外渡航が困難な時期が長期化したことに伴い、新規案件への投資は想定より縮小する結果となりました。

これを受けて取り組み方針について議論した結果、リスクマネジメントのプロセス改善、モニタリングの強化・徹底を行う前提で、当社の収益基盤の多様化のために、海外事業に引き続き取り組んでいくこととしました。実績のある中国、シンガポール、タイを中心にその他の国においても事業機会を模索してまいります。

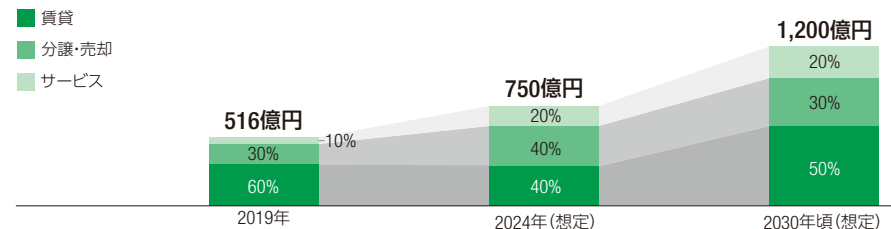
📖 海外事業 P. 34

中期経営計画(2020-2024)の進捗

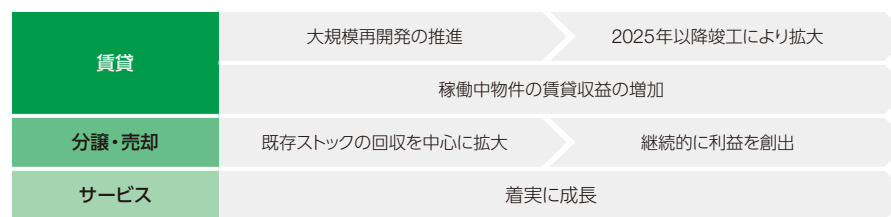
当社は事業ポートフォリオについて、利益の特性に応じ、利益の安定性の高い「賃貸」、資本効率の高い「分譲・売却」、大きな投資を伴わない「サービス」の3つに分類して管理しています。現中期経営計画策定当初は、マンション分譲・投資家向け物件売却等による「分譲・売却」の利益を成長ドライバーとし、稼働中オフィスの賃貸収益の増加と、駐車場事業等によるサービス分野の利益を着実に成長させることで2024年度連結事業利益750億円の達成を目指す想定でした。

しかしながら外部環境が大きく変化したことにより「賃貸」分野では需給が緩んだビル賃貸事業において想定よりも下振れています。また、海外事業等の一部の事業において想定よりも成長が減速しています。一方、「分譲・売却」分野におけるマンション分譲事業・投資家向け物件売却は、好調なマーケットを背景に想定以上の利益を計上できています。2024年度の利益構成について当初想定から異なる部分もありますが、事業別のリスクと機会を活かし、補完しながら目標の達成を目指します。

事業利益の構造変化イメージ(現中期経営計画策定時)



※ グラフに記載のパーセンテージはおおよその構成比率を示す



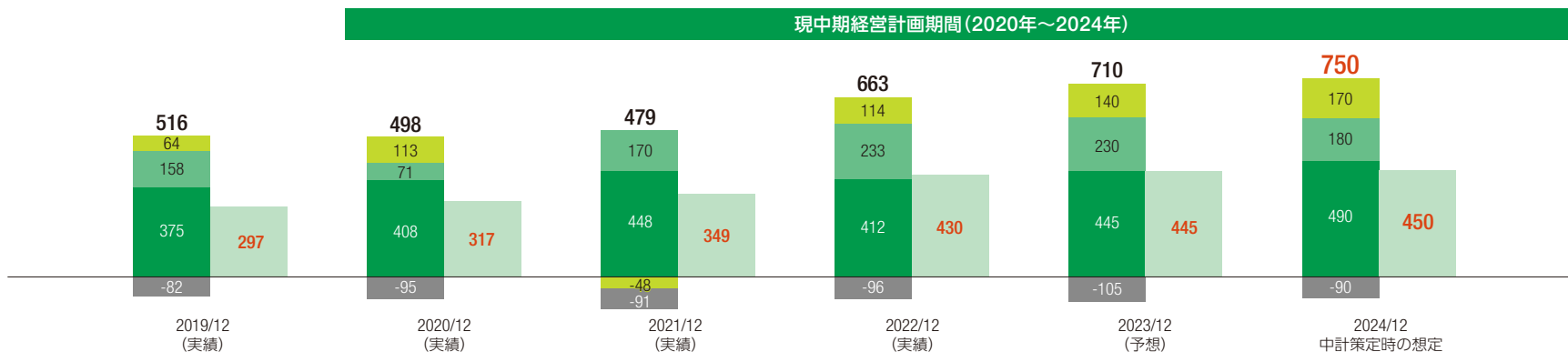
2024年までは「分譲・売却」、2025年以降は「賃貸」を拡大。「サービス」は着実に成長を継続することで、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を実現。

賃貸利益を中心に
資本効率を意識した
バランスの良い
利益構成を実現

事業利益・当期純利益の推移

(億円)

- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 事業利益の内訳
 - ビル事業
 - 住宅事業
 - その他
 - アセットサービス
 - その他
- 消去・全社



現中期経営計画期間(2020年~2024年)

中期経営計画策定時の利益成長イメージ(2020年2月時点)

中期経営計画開始後の変遷

事業	中期経営計画策定時の利益成長イメージ(2020年2月時点)	中期経営計画開始後の変遷
ビル事業 ・ビル賃貸	➡ ・再開発プロジェクトの推進に伴い稼働中ビルが減少するも、賃料増額改定による内部成長等を見込み、賃貸利益の維持を想定。	➡ ・新しい働き方の浸透等によりオフィスビルの需給が緩み、賃料増額改定ペースは鈍化。外部成長についても想定より下振れ。
住宅事業 ・分譲マンション	➡ ・開発機会を継続的に獲得し、安定的な利益計上を見込む。	➡ ・当初想定以上に販売価格が上昇し、粗利益率も上振れ。ランドバンクも十分に確保。
その他	➡ ・仲介、ファンド、駐車場、海外事業の成長を見込む。	➡ ・コロナ禍の影響等により、主に海外事業、駐車場事業が想定よりも成長減速。
投資家向け物件売却	➡ ・継続的な開発機会獲得、機動的な売却により利益成長を見込む。	➡ ・取得競争の激化により投資の進捗は遅れているものの、好調な不動産取引市場を背景に、想定以上の高い売却益計上が続く。

CFOメッセージ

長期視点で、成長投資を貫きつつ
株主・投資家の皆様のご期待に応えていく代表取締役
専務執行役員
和泉 晃Q1 2022年度の業績と、中期経営計画の
3年間の進捗について評価をお願いします。

2022年度は、分譲マンションや投資家向け物件売却が好調に推移し、ビル賃貸も堅調だったことなどから、業績全体として大変良い結果になったと認識しています。

また、2020年2月に発表した現中計の進捗を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の世界的流行やウクライナ情勢等をはじめとして、外部環境は当初想定とまったく異なるものとなりました。そうしたなかで、当社は現中計の重点戦略等を着実に実行に移し、顧客ニーズの変化を捉えた事業展開に努めた結果、業績は総じて好調に推移しました。しかし、想定ほど伸ばせなかった事業もあり、その教訓は今後活かさなければなりません。海外事業は当初、事業を拡大していく想定でしたが、進出国での政変発生等の影響による2021年度の損失計上や、海外渡航が困難な時期が長期化したこと等を踏まえ、投資拡大を控えてきました。今後の取り組み方針については社内で議論を重

ねたうえ、国内市場の縮小等を見据えて収益基盤を多様化すべきとの考えのもと、カントリーリスクや地政学リスクを十分考慮して進出国と案件を厳選するという前提で、引き続き取り組んでいくこととしました。現中計以降の収益拡大に向け、既進出国のみならず、新規進出国においても事業拡大の足がかりをつかみたいと考えています。

一方、成長ドライバーとして強化してきた分譲マンションと投資家向け物件売却は業績を想定以上に伸ばすことができ、また、ビル賃貸は競争力あるポートフォリオにより底堅く推移しました。事業全体として、想定より下振れた事業をカバーし、環境変化への耐性を発揮することができた点は一定の評価ができると考えています。

今後については金利や建築費の動向等、注視すべき点はあるものの、堅調なビル賃貸の下支えのもと、分譲マンションや投資家向け物件売却が好調を維持し、駐車場事業等の回復も加わることで、現中計の2024年度利益目標が達成できる蓋然性は高いと考えています。

Q2 財務の健全性と資金調達に対する
考え方を教えてください。

当社の現在の財務状況は、2022年度までの堅調な業績によって自己資本が積み上がり、2022年末のD/Eレシオは2.2倍、有利子負債/EBITDA倍率は11.1倍と、現中計で財務指針として掲げる2024年度数値に向け、想定範囲で安定的に推移しています。また、外部機関の長期信用格付は「A」を維持しており、引き続き、財務健全性を十分に確保できています。

足元では、世界的な金利上昇や国内の物価上昇等を受けて、我が国における今後の金利上昇とその影響への懸念が高まっています。急激な金利上昇が起きる可能性は低いと考えていますが、リスクへの備えは十分に講じています。仮に一時的な金利上昇が起きた場合でも、資金調達の中心である借入と社債については9割以上を長期固定化しているため、業績と財務に対する影響は限定的であるという認識です。今後も自己資本の着実な積み上げが見込まれるとともに、取引金融機関との良好な関係性の構築や調達先の分散、ESGファイナンスを含む資金調達の多様化ができていくことから、資金調達に大きな課題感はありません。

また、金利上昇の影響に関しては、資本コストの上昇につながり投資案件のハードルレート見直しが必要になるとの指摘をいただくこともあります。この点、当社では事業収支上設定する社内金利において調達金利に対するバッファをかなり厚みに見ており、当面想定される範囲の金利上昇であれば社内金利を上回ることは考えにくいと、現状のハードルレートの設定で今後も十分に収益性を確保していけると考えています。

引き続き、金融資本市場の変化とリスクに的確に対応しながら、財務健全性と成長投資を両立できる財務運営に努めてまいります。

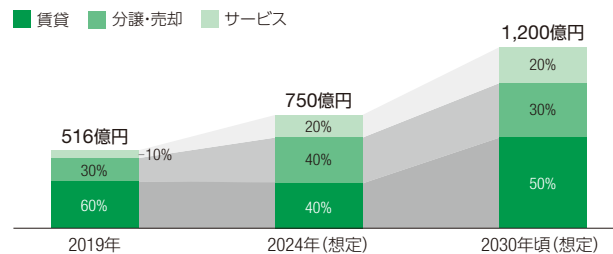
CFOメッセージ

Q3 長期ビジョンに掲げる事業ポート フォリオ戦略について、 現状の評価と課題を教えてください。

長期ビジョン・中計では多様な事業を、利益特性に応じて、収益の安定性が高い「賃貸」、利益率と資本効率性が高い「分譲・売却」、省資金で資本効率向上に直接的に寄与する「サービス」の3つの分野に分類し、中長期的に、“安定的な賃貸利益を中心に「資本効率を意識したバランスの良い利益構成」を実現”することを目指しています。

「賃貸」分野を拡充する軸となるのは、2030年頃までに完成を見込む、八重洲プロジェクトをはじめとする複数の大規模複

事業利益の構成変化イメージ



中期経営計画(2020-2024)投資計画・実績

単位: 億円	5年間計画	2020年 実績	2021年 実績	2022年 実績
グロス投資額	14,000	1,891	1,289	1,910
大規模再開発への投資	2,300	138	0	113
分譲マンション プロジェクトへの投資	4,300	644	461	758
投資家向け物件売却への投資	5,500	636	579	911
海外事業への投資	700	16	34	7
その他*	1,200	457	215	121
回収額	9,000	1,206	1,213	1,127
ネット投資額	5,000	685	76	783

* CAPEX等への支出および大規模再開発に向けた種地ビルや収益不動産の取得に向けた予備枠等を含む

合再開発です。いずれも都心好立地の非常に高い価値が見込める物件であり、安定性の高い賃貸利益の厚みを増すことに大きく寄与し、さらにエリアマネジメント等によって一層の価値向上も期待できるものです。一方、これらは事業期間が長く、好立地故に利回りも低いため、ROAを引き下げる方向に影響します。そのため、事業全体で資本効率を高めてバランスを確保するには、事業期間が短く、ROA向上に寄与する分譲マンションと投資家向け物件売却を、いかに想定どおり拡大するかが重要となります。長期安定的な賃貸利益を生む優良資産を下支えに、ポラタイルながら資本効率の高い短期回転型事業を拡大し、それらを両輪で成長させていく。それが事業ポートフォリオ戦略のベースとなる考え方ですが、これまで大規模再開発はいずれも順調に進捗し、分譲マンションと投資家向け物件売却も好調を維持しており、現状は想定どおりの進捗と評価しています。

今後に向けた課題は、用地取得環境が引き続き厳しいということです。高値づかみを避けて厳選投資を進めた結果、短期回転型の投資案件は想定量を確保できているものの、事業化にやや時間を要する案件が増えています。今後も厳選投資の方針は堅持しつつ積極姿勢で新規事業機会に挑戦する一方、事業期間の短縮等に向けた様々な工夫を重ねていきます。

また、現中計では「資本効率を意識した経営」を掲げ、「事業ポートフォリオ・資産構成の最適化」を目指しています。その一環として2020年度に高齢者向け施設運営事業を、2023年度は保育事業を売却しました。また、固定資産のポートフォリオ見直しも継続的に行っており、固定資産売却による含み益の実現については、今後も現中計以降の利益計画も見据えながら検討していきます。「事業ポートフォリオ・資産構成の最適化」の取り組みについては、引き続き、政策保有株式の縮減等も含め、聖域なく検討、推進してまいります。



Q4 人的資本の強み・戦略について 教えてください。

人的資本は、当社グループの価値創造と持続的な成長を実現する源泉であり、経営の最も重要な基盤の一つであると認識しています。デベロッパーの事業は、一つ一つの物件ごとに、いかに価値を最大化する構想を描き、様々な関係者と調整・協働して価値創造を実現できるかが求められ、その実現には、従業員一人ひとりの「個の力」と「チーム力」をいかに発揮するかが極めて重要になるからです。幸い当社は、ステークホルダーと真摯に向き合い、信頼のうえに良好な関係性を築き、挑戦と価値創造ができる人材を多く擁しており、そうした人材こそが競争優位を築く最大の強みとなっています。

戦略面では近年、長期ビジョン・中計等で目指す業容拡大と高度な価値創造を実現していくため、新卒・キャリア採用を拡充するとともに、女性活躍推進やDX人材を含む専門人材の獲得等により多様性の拡大に取り組んでいます。また、「人材価値」の最大化を図るため、健康経営の推進、柔軟な働き方や生産性向上のための環境整備、育成プログラムの充実等を進めています。さらに「個」と「組織」の活性化に向けて、役職員同士

CFOメッセージ

のコミュニケーション活性化やエンゲージメント強化等にも注力しています。

前述のような当社の人材の強みは、当社の長年の歴史のなかで培われてきた共通の価値観、役職員同士のつながりや一体感、風通しの良さ等、当社ならではの企業風土が基盤となり育まれてきた面も大いにあると考えています。こうした観点から、足元、社員数増加と多様性拡大を戦略的に加速しているなかで、当社の企業風土の良いところをしっかりと残しながら多様性を活かすということを意識し、今後の人的資本経営の推進に取り組んでまいります。

Q5 株主還元の方針と当社の企業価値が市場から適切な評価を受けるための考え方について教えてください。

株主還元については、1株当たり配当金の過去の推移を振り返ると、2013年度の10円^(*)に対し2022年度は65円と6倍超



となっております。9期連続で累進的な配当を続けてきた実績があります。また、配当性向についても、現中計期間中は「30%以上」とする方針のなかで、2022年度実績は31.5%と、現中計開始以降、毎年度引き上げてきました。昨年より対面での海外IRを再開しましたが、私自身多くの投資家の皆様と対話するなかで、還元強化のご意向をより強く認識したこともあり、今期の配当予想は33.8%と、さらにもう一段引き上げた次第です。今後も長期視点に立ち、企業価値向上に資する成長投資を優先しながらも、累進的な配当の継続を意識し、配当水準の向上に努めていきたいと思っております。

直近では東証から、資本コストや株価を意識した経営と対応について、要請を受けました。当社では、現中計において「資本効率を意識した経営」を掲げ、ROEの目標として2024年度に8~10%を目指すとし、これを、ROAの向上とD/Eレシオの適切なコントロールによって実現するとの考え方を示しており、その着実な実践によってROEは、2022年度には10%に達し、株主資本コストを十分に上回る水準となっております。一方、当社の株価についてはかねてより、デベロッパー各社とともに割安な状況が続いていることを憂慮しています。PBRを高めていくには、ROEの維持向上に加えて、株主還元を含め当社の将来性に対する一層の信頼と期待感の醸成が必要だと認識しています。今後も環境変化への耐性を発揮し着実に利益を創出することで市場の信頼を高めるとともに、将来の持続的な利益成長と株主還元向上の蓋然性を、実績と戦略により示して期待感を醸成するなど、株主価値向上に向けて努めてまいります。

次期中計では、投資と還元のバランスについて改めて検討し、新たな株主還元方針を提示するなど、株主・投資家の皆様に一層のご期待を寄せていただけるよう努めていく所存です。

* 2015年7月1日付で2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2013年の配当金については、株式併合後の基準で算出した数値。

Q6 最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いいたします。

当社はデベロッパーとして、多様なリスクをコントロールしながら、まちづくりを通じて新たな経済価値と社会価値を継続的に生み出しています。長年にわたり創出される価値は、波及効果やストック効果も含めると大変大きなものとなり、地域・社会への貢献度も非常に高いと考えています。そうした営みのなかで当社は、安定的な優良資産を継続的に拡充しつつ、短期回転事業の拡大や固定資産売却等を戦略的に進めるなど、バランスシートコントロールと事業ポートフォリオ最適化を適時適切に実施し、財務健全性を確保しながら資本効率と成長性を追求しています。2030年頃までには、豊富な大規模プロジェクトのパイプラインが相次ぎ完成して安定的な賃貸収益基盤が拡充され、それを下支えにしつつ、短期回転型事業も、継続的に増強している人的資本と組織力を基盤として一段と拡大できるものと見込まれます。

現中計達成と長期ビジョン実現に向けて着実に歩みを進めている当社の将来性については、SDGsやESGの観点を含め、株主・投資家の皆様に広く投資価値を認めていただけるものと考えています。今後とも企業価値向上に向けて邁進するとともに、株主・投資家の皆様には、重点戦略やガバナンス強化の進捗、今後の戦略等について一層丁寧にご説明と対話を重ねていくことで、当社の将来性へのご期待を高めていただけるよう努めてまいります。

特集／東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業(A地区・B地区)

東京の競争力強化に貢献するまちづくり

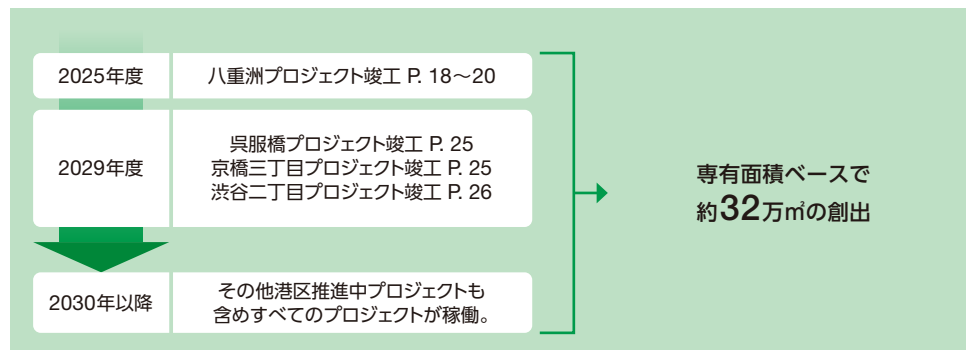
【社会的意義の大きい大規模再開発の推進】

当社は2030年頃を見据えた長期ビジョン“次世代デベロッパーへ”のもと、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することを目指し、重点戦略の一つとして、大規模再開発の推進を掲げています。

重点エリアと位置付ける東京駅前の八重洲・日本橋・京橋エリア(YNKエリア*1)を中心に、中央区・港区・渋谷区で複数の大規模再開発を推進しています。2030年頃には、当社が保有する専有面積ベースで、合計約32万㎡*2相当のプロジェクトの竣工を予定しており、当社の賃貸収益の飛躍的な成長に大きく貢献する見込みです。

*1 Yaesu, Nihombashi, Kyobashiの頭文字をとり、エリア名称を「YNK(インク)エリア」と呼んでいます。この名称には「You Never Know(やってみなければわからない)」というメッセージも込められています。

*2 カンファレンス施設やホテル・商業施設等オフィス以外の面積を含む。



再開発事業は当社に対する収益性の貢献だけでなく、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、エリア自体の魅力向上を実現することができる、社会的意義も非常に大きいものです。

エリア全体の魅力が増すことにより、新築の再開発ビルだけでなく付近にある当社の既存ビルも含めてポートフォリオ全体の価値向上につながり、都市と当社の競争力が強化されていくことを目指しています。

社会課題解決に貢献するまちづくり

地域の歴史や文化を尊重しながら
より広いエリアや将来世代の課題解決に貢献

環境負荷の低減・自然災害への対策強化など
持続可能な社会の実現に貢献

賑わい拠点の創出により、様々な人々の交流と
豊かなコミュニティを醸成

多様なパートナーとの協働と先進的な
テクノロジーの活用により新たな価値を創出

【八重洲・日本橋・京橋エリア(YNKエリア)の魅力とポテンシャル】

YNKエリアは伝統と最先端が溶け合うまちであり、進化を続けていく東京の最前線のエリアです。圧倒的な交通利便性があり、オフィスのプライム立地としてのポテンシャルを有しながら、伝統ある文化が今もなお継承されており、イノベーションを創出しやすい素地があるという特長を有しています。



● 圧倒的な交通利便性

徒歩圏内に鉄道駅が集積しており、地方都市・都内主要エリア・国際空港含むあらゆる立地へのアクセス性に優れている。

● 伝統と最先端の共存

江戸時代から続くお祭りや食・アート・ものづくりなどの文化が今も継承されており、伝統的な文化・歴史が今も活きていると同時に、人を集めやすく新たな試みも盛ん。

● 江戸時代から続く多様性

五街道の起点であり、賑わいあるエリアだった名残から、現在も多様な人が集まりやすい。一方で多くの町人・職人・商人などが住んでいたため、土地が細分化したまま現在に至る。

街区の細分化や建物の老朽化等により、これまで十分にそのポテンシャルを発揮しきれていなかったYNKエリアは、今後他社が推進するプロジェクトも含めて多数の再開発が竣工を迎え、2030年頃のまち並みが大きく変わる予定です。エリアの特長である伝統や多様性という価値観を継承しつつ、伝統と最先端、ワークとライフ、都市と地方、世界と東京が融合した魅力あるエリアを形成すべく、多様なパートナーと協働しながら、尽力しています。

特集／東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業(A地区・B地区)

八重洲プロジェクトにおける社会価値の創出

当社の旧本社ビルを含む「八重洲プロジェクト」は、東京駅の真正面に位置する基幹プロジェクトです。本プロジェクトは、多数の関係者と長年時間をかけて合意形成を推進してきたプロジェクトであり、2025年度の竣工を目指して推進しています。

また、当社グループのマテリアリティにおいて社会価値創出の観点で掲げている重要課題のすべての項目に対して貢献する施策を予定しており、「社会課題の解決」と「企業としての成長」の両立を、さらに一段階上のステージへ引き上げていくことを目指しています。



八重洲プロジェクト

プロジェクト名

東京駅前八重洲一丁目東地区
市街地再開発事業(A地区・B地区)

所在地

東京都中央区

新築着工年度

(A地区)2024年予定
(B地区)2021年

竣工年度

2025年度予定

延床面積

(A地区)約12,000㎡
(B地区)約225,000㎡

建物規模

(A地区)地上10階/地下2階
(B地区)地上51階/地下4階

主要用途

事務所、店舗、医療施設、バスターミナルなど



マテリアリティ(重要課題)

八重洲プロジェクトで実現する内容

国際都市東京の競争力強化

- ハイグレードなオフィス、地方都市を結ぶ大規模バスターミナルなどの都市基盤の整備
- グローバル対応が可能な高度医療施設の誘致

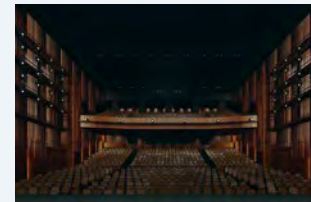


安全・安心な社会への貢献

- エリア全体の防災性能の強化やバリアフリー化の実現

コミュニティの形成・活性化

- 劇場・カンファレンスホールや公開空地等を活用したイベント実施とビル利用者に対する様々なサービスの提供
- エリアマネジメントの実施によるまちの魅力向上



ウェルビーイング

- ウェルビーイングをテーマにしたオフィスの商品企画、付帯施設の整備



ウェルビーイングを実現するオフィス・取り組み P. 20

顧客・社会の多様なニーズの実現

- サステナビリティやウェルビーイング、その他社会課題解決につながる取り組みの実施

価値共創とイノベーション

- 大企業やスタートアップがPoCを実施しやすいサポート環境、システムの構築

テクノロジーの社会実装

- スマートビルやロボット化等のテクノロジーの実装による顧客満足度の向上と効率化の実現(予定)

不動産ストックの再生・活用

- 築古の既存ビルを解体し、権利者の皆様と再開発することで、より公益性や市場価値の高い不動産として活用

脱炭素社会の推進

- 省エネ設備の導入、ビル内の熱源設備からのエリアへのエネルギー供給

循環型社会の推進

- サステナブル都市を目指したエコシステムの構築

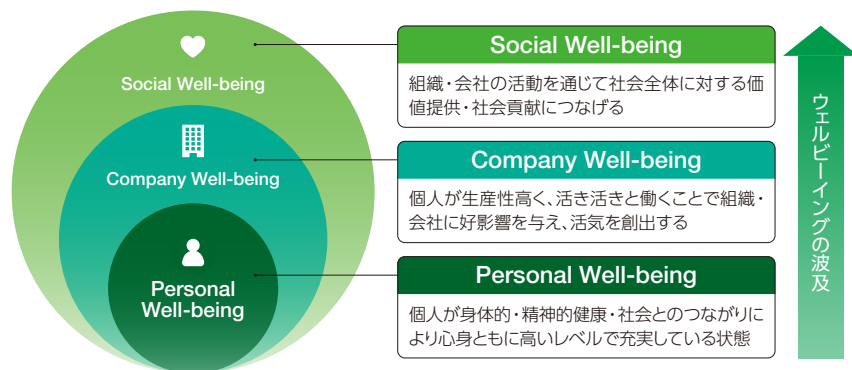
特集／東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業(A地区・B地区)

ウェルビーイングを実現するオフィス・取り組み

当社は現代において、企業も個人も社会とのつながりや社会貢献が重要視されており、個人が多様な選択肢を持って、生き活きと過ごしていること、つまりウェルビーイングな状態であることが重要であると考えています。個人のウェルビーイング向上が、企業の成長にもつながり、社会全体へ波及します。当社はそのような好循環をつくり出すことを目指し、八重洲プロジェクトのオフィスコンセプトを、「巡る、生きる、ウェルビーイング、はじまる。」としました。

人材戦略は多くの企業の大きな経営課題ですが、その観点においてもウェルビーイングは重要な考え方であり、日本全体の成長戦略の重要課題の一つとしても位置付けられています。当社は、様々な研究や事例を調査し、従業員のウェルビーイングが向上すると雇用の維持や人材の採用の貢献につながることを確認しています。また、どのような行動や状況がウェルビーイングの向上に資するのかを分析した20個の「ウェルビーイング向上因子」を調査※により特定しました。今後、ウェルビーイング向上因子を充たし、ワーカーのウェルビーイングを向上させるサービス・機能・空間を具体的に検討し、八重洲プロジェクトやまちづくりのなかで実装していく予定です。

※ 予防医学研究者・石川善樹先生監修のもと、首都圏で働くビジネスパーソン1万人に調査を実施し、ウェルビーイングの向上に資する行動や状況として20個の「ウェルビーイング向上因子」を特定。



ウェルビーイング実現に向けた取り組み

当社はウェルビーイングの受入れ方は人それぞれ異なるため多角的なアプローチが必要だと考え、特定した「ウェルビーイング向上因子」に基づく各種サービスを複数の企業とともに開発・研究しています。現在は食・睡眠・就業空間など様々な観点で検証を重ねており、ウェルビーイングを向上させるオフィスの実現を目指しています。

今後も八重洲プロジェクトを中心としてYNKエリア全体にウェルビーイングを波及させることで、YNKエリアや当社所有物件の競争力向上および当社のプレゼンス向上を目指してまいります。

ウェルビーイングを実現するオフィスサポート施設

ランチやカフェ利用、多様な働く場、ワーカー同士でのコミュニケーションを促進するイベントも実施できるなど、様々なシチュエーションでオフィステナントが利用可能な共用フロアの設置を予定しています。

また、美味しさと栄養バランスにこだわった食事、選択肢がある飲み物、イベントが実施できるシェアキッチンスペース等により、ワーカーのウェルビーイングを高めていきます。



これまでの取り組み事例

「食の未来につながるものがたりの発信」をコンセプトに、様々な産業の企業・団体、地域の飲食店、料理人、大学、専門学校、行政機関、エンドユーザーの皆さんなどとともに、持続可能な食の未来を描くエリア「Beeat!!八重洲」を期間限定で開催しました(現在は終了)。



ウェルビーイング向上因子

HEALTH 健康に過ごす	LEARN 新たな学び	NATURE 自然を感じる	SMILE 笑う	TRUST 役割を果たす
IDENTITY ありのままの自分	EXERCISE 適度な運動	SENSES 五感で体験する	CHAT 気軽な会話	COOPERATION 助け合い・感謝
OWN WAY 自分のペースで過ごす	IMPRESSION 心を動かす	MEAL 食へのこだわり	LINK ゆるやかな繋がり	COMPASSION 思いやりをもった行動
COMFORT 心地よい時間	ENTHUSIASM 夢中になる	REFRESH 気分転換	TOGETHER 仲間と集まる	CONTRIBUTE 地域や社会に貢献する

特集／社員座談会

東京建物グループならではの
ウェルビーイングを極める

八重洲プロジェクトでまちと企業のウェルビーイングを実現するために、本気で取り組む社員の取り組みと熱意をご紹介します。

都市開発事業第一部

沢 俊和

都市開発事業第一部

川並 恵

ビル営業推進部

松永 久典



東京建物にとっての八重洲プロジェクト

八重洲プロジェクトに、どのような姿勢で取り組んでいますか。

沢 八重洲プロジェクトは当社の基幹プロジェクトであると同時に、地域の皆様と一体となって20年以上にわたって進めてきたプロジェクトでもあります。私は開発担当者として全体の事業推進を行っており、地権者様や設計会社・建設会社、行政機関等、様々な関係者との協議・調整を重ねつつ、商品企画を検討してきました。八重洲の住民として伝統や文化を継承する意識と、デベロッパーとしてこのエリアをさらに発展させていくた

めに何をすべきなのかという視点の両面を持ちながら、地域の皆様と今まで以上に丁寧なコミュニケーションを取ることを心掛けています。

松永 私は、テナントリーシングを担当していますが、お客様と話をよく耳にするこのエリアの特長は、“気軽さ”です。再開発が実現した後も、八重洲の“肩肘の張らない雑多さ”“下町っぽさ”を大切にしてほしいと言われる方が多いですね。高級な店や手頃な店、新しい店や歴史のある店が混在する、選択肢の広さが魅力の一つであり、それをお客様に対してもしっかりと訴求していきたいと思えます。

川並 八重洲プロジェクトは、オフィス、商業施設、共同住宅等の複合開発です。全体の商品企画や事業推進は私たち都市開発事業部が担当していますが、竣工後を見据えて早い段階から、

施設の管理運営を専門とするビルマネジメント部、テナント様のニーズに精通しているビル営業推進部と協働し、多面的な意見を商品企画に織り込んでいます。総合不動産デベロッパーのなかでも、プロパティマネジメント、リーシング両方の機能を社内には有しているという点は、商品企画検討における当社の強みになっているかもしれません。

松永 リーマンショック後の厳しい時代を乗り越えてきた既存の大規模再開発の経験や、当時の危機感が今も社内では受け継がれており、戦略を検討するにあたって活かされています。今回八重洲プロジェクトのリーシングを本格的にスタートする1年ほど前から、直接営業を行う部隊を再強化し、お客様とのつながりをしっかりと確保してきました。現在プレゼンテーションルーム開設後約2か月ですが、すでに100社程の企業の方にご

特集 / 社員座談会



覧いただいております。順調なスタートを切ることができました。

沢 当社ではビル部門と住宅部門をまたいだ異動もあります。ビルの再開発事業は事業期間が長期にわたるため、一つのプロジェクトを完成まで担当することは稀ですが、住宅事業においては事業期間が比較的短い案件が多いため、プロジェクトの全体を経験できます。私自身も、過去の住宅部門での事業推進の経験値を現在の業務に活かすことができている。

川並 私は前職で住宅開発の経験がありますが、住宅の商品企画における差別化戦略はビルにも応用しています。エンドユーザーが一般個人であり、常に多数の競合が存在する住宅と違い、ビルはこれまで立地や賃料で良し悪しが決まることが多かったように思います。しかし、八重洲プロジェクトには多くの競合物件があり、エリア間競争も意識していく必要があるなかにおいては、どのように差別化していくのかをしっかりと検討していく必要があります。

松永 当社らしさという意味では、ある意味目の前の経済合理性や効率性は度外視して、本質的なことを突き詰めていこうという尖った社員が多いようにも思います。八重洲プロジェクトのオフィスコンセプトの概念である「ウェルビーイング」につい

ても、オフィスを売り出すためという訳ではなく、本気でウェルビーイングを実現するということを目指しています。

沢 「これをやりたい!」という現場の声を、経営層に遠慮なくぶつける機会が当社では比較的多くあり、本当に必要な事項についてはしっかりと応援してもらえる体制があるということかもしれませんね。

『巡る、生きる、ウェルビーイング』は いかにして生まれたのか

プロジェクトのオフィスコンセプト決定に至るまでの 経緯や取り組みを教えてください。

沢 八重洲プロジェクトは長い歳月のなかで、付加価値やコンセプトをどうするか、何度も議論がなされてきました。しかし、八重洲エリアは下町・伝統・多様性など幅広い特色があるため、コンセプトはどうしても総花的になりがちでした。

そこで、商品価値をどのように打ち出すかを、部署を超えて改めて議論する場を設け、「企業が抱える課題を解決する」という方向性が決まり、どの企業にとっても共通の課題である「人材の採用や維持・強化」に焦点を当て、オフィスコンセプトを絞り込みました。コロナ禍で働き方の変化が加速したこともあり、社員がオフィスに来なければできないこと、来なくなる価値を追求した結果、このビルやまちを訪れることで肉体的にも精神的にも健康に生き活きと過ごすことができることを大切にしたいと思い、最終的には「ウェルビーイング」に肚落ちしました。

松永 加えて、「巡る、生きる」の部分にも思いを込めています。ウェルビーイングという概念は海外から入ってきた後に、徐々に日本でも普及してきましたが、海外に比べて日本のほうが、IよりもWeを重視していることがわかってきました。自分だけでな

く、周囲も含めてウェルビーイングでなければ自分自身のウェルビーイングも上がりにくい、すなわち周囲との調和を重んじることが日本人的なウェルビーイングだと考えています。自身のウェルビーイングが波及して、周囲に広がっていくという思いを込めて、『巡る、生きる、ウェルビーイング』というオフィスコンセプトが生まれました。

川並 まさに、「巡る」というフレーズには、ウェルビーイングがオフィスだけでなくビル全体、まち全体に巡っていく。そして「生きる」には、テナント様がしっかりと活用できるウェルビーイング体験であるとの意味が込められています。

このコンセプトを実現するサービスを創出するため、200社以上の企業を調べ、50社以上と面談・打ち合わせを重ねています。ウェルビーイングは曖昧な概念なので、商品企画に採り入れるにあたっては、「ウェルビーイング測定項目」と20個の「ウェルビーイング向上因子」を特定しました。「ウェルビーイング測定項目」を活用し、自分がウェルビーイングな状態であるかどうかを可視化することが、一つ目のステップと考えています。さらに、「ウェルビーイング向上因子」に結びつく各種サービスを利用することで、よりウェルビーイングになっていただくことが二つ目のステップになります。

現在、「ウェルビーイング向上因子」に結びつく各種サービスを複数の企業とともに開発・研究中です。例えば、温泉ミストを室内空間に噴霧し、リラクゼーション効果などの身体面・心理面の変化を測定する実証実験や、気軽においしいお茶を飲むサービスから日本のお茶文化を体感するサービス、地球にも人にもやさしい食事を提供するサービスなど、実際に八重洲プロジェクトに実装するための検討を水面下で多数進めています。どうするとウェルビーイングになれるかは人それぞれ異なるため、様々なサービスのなかから選択できるようになることが理想です。

沢 ウェルビーイングを実現する重要な要素の一つとして、当

特集 / 社員座談会

社では食の観点に着目しています。食はオフィスにおいて求められているサービスであり、八重洲の食文化における多様性を活かして、地域の皆様と連携しながら進めていきたいと思っています。

また、フードロスやフードウェイストといわれる、食の廃棄に伴うCO₂排出量の問題にも近年注目が集まっています。おいしい食事だけでもウェルビーイングを満たしますが、そこに地球環境に配慮したストーリーがあり、SDGsに配慮した食材や調理方法で提供されているということが感じられれば、社会への貢献・つながりという文脈でも、サービスを利用する方のウェルビーイングを満たしていくことになると考えています。

2025年度の竣工に向けて

担当者として、将来思い描く姿と意気込みを聞かせてください。

松永 現在八重洲プロジェクトは、テナント企業の候補となるお



客様に広くご案内を行っているフェーズです。大規模開発のプレゼンテーションルームでは、従来ハードスペックのアピールを中心に説明されることが多かったのですが、八重洲プロジェクトではウェルビーイングという、ともしれば伝えにくい概念やコンセプトにいかにか共感していただけるかということにこだわり、いまだかつてないリーシングにチャレンジしています。

川並 コンセプトムービーに対する営業部隊の入れ込み方は凄かったですね。様々なビルを比較検討されている企業のご担当者様にとって、目の覚めるようなムービーにしたいという思いが伝わってきました。

松永 ただ、ウェルビーイングというコンセプトについて、入居をご検討いただく企業の経営層の方まで伝えきること自体には難しさも感じています。八重洲プロジェクトに入居いただくことで、どのような良い効果が得られ、自社の成長につながりそうかまで肚落ちしていただく必要があります、単なる「リーシング営業」にとどまらない、「コンサルティング型の営業」が必要になると思っています。

“幸福は伝染する”とよくいわれますが、ご入居いただく企業がウェルビーイングな状態の“ご機嫌な企業”であれば、それはオフィス全体にも、エリアにも波及していきます。私の経験上そういったビルは時代を経ても愛され、テナントが入り替わりにくいように思います。立地や賃料の面ももちろん重要ですが、プロジェクトのコンセプトに共感していただける企業様にご入居いただけると、何よりうれしいですね。

川並 開発担当は“どう見てこれ良いでしょう”と独りよがりになりがちなので、そうならないように気を付けています。八重洲プロジェクトが出来上がった後もテナント様が何を求めているのかを考え続け、実際に使っていただく皆様の評価に常にこだわっていききたいですね。

もう一つ、再開発はやはり“地権者様あってこそ”だと思います。地権者様の思いも汲みながら、竣工した時に「やっぱり良



かった」と思っていたいただけることを、再開発事業をお手伝いしている身として心から大切にしていきたいと考えています。

沢 私自身がかつて担当した中野セントラルパークの竣工後のまち開きイベントで、通りすがりの地元の方に「すごく良くなった。」「中野に新たな遊べる場所ができてうれしい。」と言っていただけたことを今でも強く覚えています。都市開発事業は地域に与える影響が大きいので人それぞれ捉え方は違いますが、地元の方に、まちを訪れる方に「良くなった」と思ってもらうことも当然ながら大事だと思います。

八重洲プロジェクトに生き生きとした人が集まり、それが広がってまち全体が活気づいていく。これが、八重洲を本拠地とし、長年にわたりお仕事をさせていただいてきた立場からすると、望むべき将来の姿かなと思っています。常にこのエリアが日本のなかでも、世界のなかでも“おもしろい、行ってみたいよね”と言われる場所になることを目指していきたいです。

ビル事業

国際都市東京を中心に、都市開発事業、オフィスビル・商業施設等の開発・運営事業のほか、ビルメンテナンス業、保全・リニューアル工事等のサービスを提供しています。お客様に、ハード面のクオリティのみならず、ソフトサービスの面でも「安全・安心・快適」を感じていただけるよう、グループ一体となって取り組んでいます。

また、立地・地域特性に合わせて、物流施設・中規模オフィス・ホテル・商業施設等を開発し、稼働後に投資家向けに売却する事業を推進しています。

主な事業カテゴリ

長期保有開発・運営事業	オフィスビル、大型商業施設等
投資家向け物件売却事業	物流施設、中規模オフィスビル、商業施設、ホテル
サービス事業	建物管理運営・工事・清掃

関連するマテリアリティ

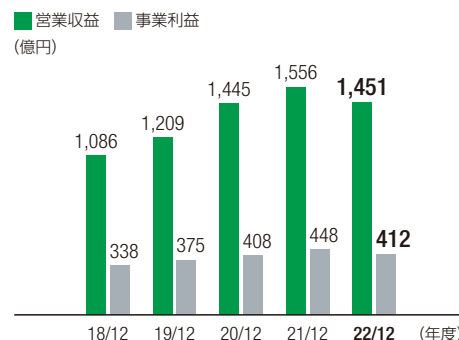
国際都市東京の競争力強化	安全・安心な社会への貢献
顧客・社会の多様なニーズの実現	価値共創とイノベーション
ウェルビーイング	コミュニティの形成・活性化
	不動産ストックの再生・活用



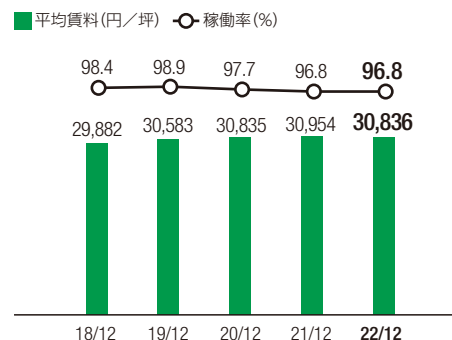
2019年度までは賃貸オフィス市場における需給のひっ迫を背景に、ビル賃貸収益の増加等を中心に業績を伸長してきました。2020年度以降はコロナウイルス感染拡大の影響や新しい働き方の浸透などにより、ビル賃貸収益の成長は鈍化しましたが、好調な不動産取引市場を背景とする、物流施設・商業施設等の投資家向け物件売却の増加等を中心に、堅調な業績を維持しています。

当社保有オフィスビルは大規模かつ好立地と高い競争力を有していることから、平均賃料および稼働率はマーケットと比較して引き続き高水準を維持しています。

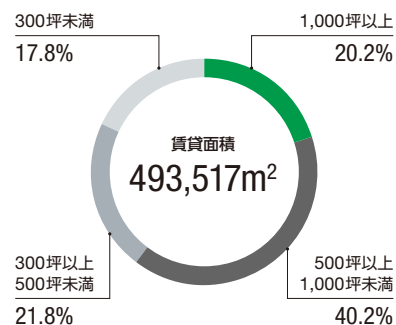
営業収益／事業利益



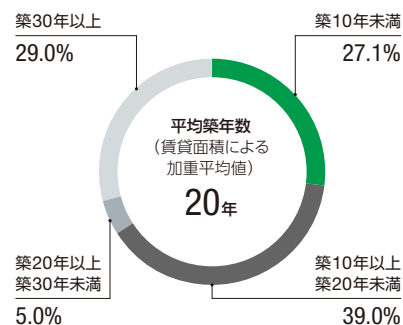
平均賃料／稼働率



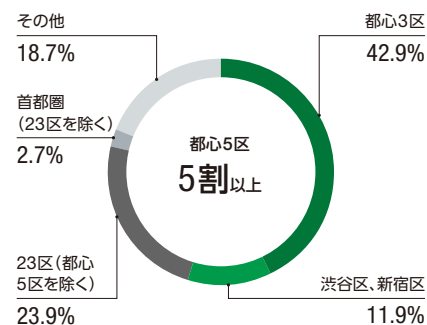
基準階面積別 賃貸面積比率*



築年数別 賃貸面積比率*



所在地別 賃貸面積比率*



* 2023年3月末時点の保有オフィスビルを対象とした数値

外部環境・社会課題	
機会	人材の確保、生産性向上等を意識したオフィスニーズの高度化 eコマース市場・インバウンド市場の回復に伴う不動産活用ニーズの多様化 不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大
リスク	グローバルな都市間・エリア間競争の激化 資材価格や労務費の上昇による建築費の高騰 金利の上昇などに起因する不動産の投資マーケットの減退

当社の優位性	
●	豊富な大規模再開発・アセットタイプ開発の実績とノウハウ
●	エリア価値を高めるまちづくり・テナントリーシングの実績
●	競争力の高いオフィスビルポートフォリオ
●	グループ間連携、金融機関や既存取引先など多岐にわたる情報ルート

中期経営計画における具体的な取り組み	
●	都心好立地における再開発事業を推進し、将来の収益基盤を拡大
●	働き方の多様化を踏まえた商品企画により、選ばれるオフィスを提供
●	エリアマネジメントを推進し、当社保有ビル周辺エリアの魅力・競争力を向上
●	情報ルートを活かした投資家向け売却物件取得とマーケットに即した機動的な売却

ビル事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略



企業理念「信頼を未来へ」のもと、地道な活動を積み重ねていくことが、お客様からの信頼を築き、社会課題の解決と企業としての持続的成長を高い次元で両立することにつながると考えています。変わりゆくお客様の多様なニーズにきめ細かく対応し、付加価値の高いまちづくりを通して、当社物件および重点エリアの競争力向上に貢献してまいります。

代表取締役専務執行役員
ビル事業本部長
小澤 克人

重点戦略 1 大規模再開発の推進

エリア価値を高めるまちづくり

■ 八重洲・日本橋・京橋エリアにおける再開発の推進

当社は東京駅前の八重洲・日本橋・京橋エリア(YNKエリア*)を重点エリアと位置付けており、創業以来この地域と深くかかわってまいりました。

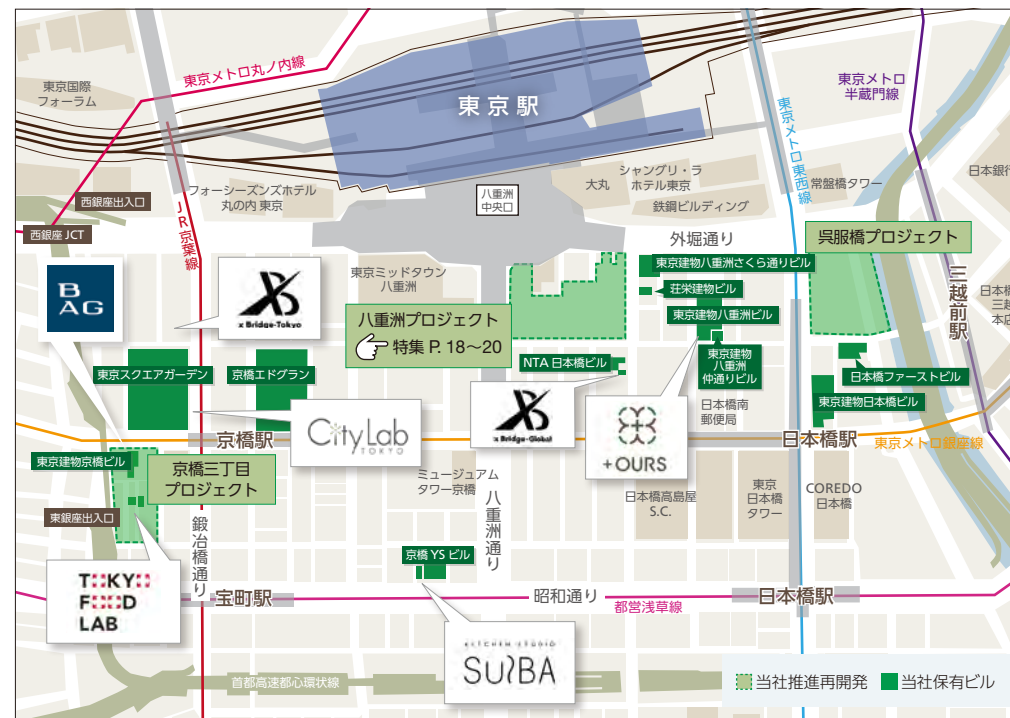
YNKエリアは、圧倒的な交通利便性、大手企業の集積がある一方で、歴史ある山王祭が今なお開催されるなど、オフィスのプライム立地でありながら伝統ある文化が共存する非常に稀有なエリアです。

* Yaesu Nihombashi Kyobashiエリアの略称。

当社はこのエリアで、国際都市東京の発展に貢献するプロジェクトを複数推進しています。求められる都市機能や環境負荷低減を見据えた再開発を通じ、競争力の高いビルを供給していきます。

再開発事業は、社会的な意義も大きい一方で様々な関係者との合意形成が必要であり、非常に難易度が高く事業期間も長期にわたります。伝統や地域の思いを大切にしてきた当社だからこそ、地域の皆様を中心とする関係者と信頼関係を構築し、独自性と付加価値の高いまちづくりが実現できると考えています。

こうした開発によって、当社グループの賃貸利益の拡大につながるとともに、まちづくりを通じて地域の社会課題解決を行い、YNKエリアの更なる魅力向上を図ることで、エリア全体の価値向上にも貢献してまいります。



* 地図内吹き出しは、当社保有施設におけるイノベーション・エコシステム形成の取り組み P. 26

呉服橋プロジェクト(八重洲一丁目北地区市街地再開発事業)



主な価値創造の取り組み

国際競争力強化に資する金融拠点形成

- ・国際金融・都市型MICEを支える高度金融人材のサポート施設整備

水辺空間・歩行者ネットワーク整備

- ・首都高地下化の実現に向けた各種協力、広場空間整備、歩行者ネットワークの整備

防災対応力強化と環境負荷低減

- ・防災対応施設の整備、地域全体でのエネルギー利用効率化促進

【延べ面積】 南街区約178,000㎡ 北街区約1,100㎡

【主要用途】 事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等

【階数】 南街区地上44階・地下3階 北街区地上2階・地下1階

【新築着工】 2024年度予定

【竣工】 南街区2029年度予定 北街区2032年度予定

京橋三丁目プロジェクト(京橋三丁目東地区市街地再開発事業)



主な価値創造の取り組み

広域的な回遊性強化に資する都市基盤の整備

- ・Tokyo Sky Corridorをつなぐ重層的な歩行者ネットワーク・にぎわいの形成

エリアのにぎわい創出を支える都市機能の導入

- ・アート・ものづくり文化の支援施設、国際水準の宿泊施設の整備

防災対応力強化と環境負荷低減

- ・地域の防災対応力強化・環境負荷低減に向けた取り組み

【延べ面積】 約164,000㎡

【主要用途】 事務所、ホテル、店舗等

【階数】 地上35階・地下4階

【新築着工】 2025年度予定

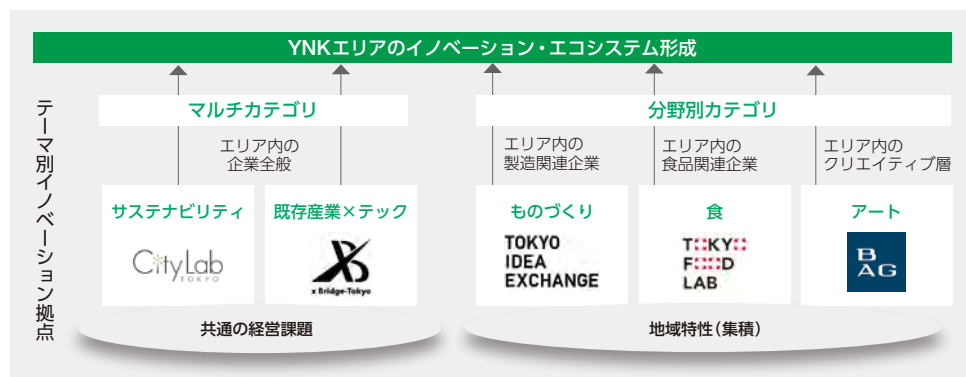
【竣工】 2029年度予定

ビル事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略

■ イノベーション・エコシステム形成の取り組み

YNKエリアは、交通便利性に加え、比較的安価に入居可能な物件が多いこと、大企業と協業を行いやすいことなどを背景に、近年、多くのスタートアップ企業の集積が進んでいます。当社は再開発による機能更新と大手企業の更なる集積を進めると同時に、スタートアップ関連企業の活動拠点を創出し、国内外の様々な企業・人の交流を活性化することで先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出す「イノベーション・エコシステム」の形成に注力しています。

イノベーションが自発的に創出されることで、エリア全体の活性化、ひいては東京・日本の経済成長への貢献になると同時に、エリア競争力向上に伴い当社保有資産の価値がさらに高まることを目指しています。



■ その他エリアにおける再開発プロジェクトの推進

当社はYNKエリア以外にも、主に港区・渋谷区で複数の大規模再開発を推進しています。2030年頃に向けて、現在推進中のプロジェクトが次々に竣工し、収益の飛躍的な成長に大きく貢献する見込みです。

渋谷二丁目プロジェクト(渋谷二丁目西地区再開発)



主な価値創造の取り組み

交通利便性とにぎわいを強化する都市基盤整備

- ・バスターミナル・歩行者ネットワークの整備と広場空間の創出

国際競争力強化に資する都市機能の導入

- ・STEAM人材育成拠点、国際的居住・滞在施設の整備

防災対応力強化と環境負荷低減

- ・地域の防災対応力強化・環境負荷低減に向けた取り組み

【延べ面積】 A街区約4,200㎡ B街区約255,000㎡ C街区約63,000㎡
 【主要用途】 事務所、店舗、ホテル、人材育成施設、バスターミナル、住宅等
 【階数】 A街区地上5階・地下1階 B街区地上41階・地下4階 C街区地上41階・地下2階
 【新築着工】 2025年度予定
 【竣工】 2029年度予定

※ A・B街区は第一種市街地再開発事業、C街区は任意の共同建替え事業を想定。

■ エリアマネジメント活動の取り組み

当社は、ビルの開発・運営だけでなく、エリアマネジメント活動にも注力しています。ビルのイベントスペースやパブリックスペースなどを活用し、周辺地域とともに賑わい創出や魅力向上に寄与する活動やイベント企画を行うことで、人々の交流の創出に寄与し、エリア全体の魅力向上や、都市間競争力の強化につながると考えています。



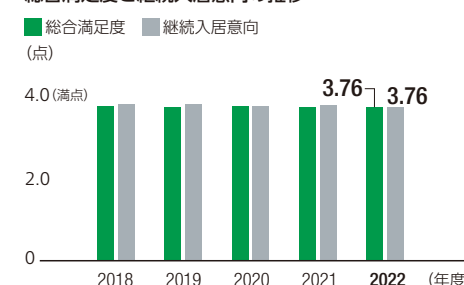
東京スクエアガーデンの公開空地で開催したイベント「COFFEE PICNIC」

■ グループ総合力を活かした管理運営

当社では、オフィスビルの入居テナント様に対して、お客様満足度調査を年1回実施しています。「安全・安心・快適」の観点でご意見を伺い、お客様のニーズに基づいて改善を進めてきました。

また、ビル事業本部の全グループ会社が参加するイベントを年に1度開催し、ビル管理・お客様対応における優秀事例を紹介・表彰することで、品質・お客様満足度向上への意識を高めています。

総合満足度と継続入居意向の推移



※ 当社独自のモニタリング指標に基づく。

■ ワーク・ライフスタイルの変化への対応

近年のワーク・ライフスタイルの多様化や、テレワークの浸透により、企業や働く人のワークプレイスへの意識は大きく変化し、企業のオフィス戦略の在り方は、人材を獲得するうえでも、重要なファクターとなりました。メインのワークプレイスとなるセンターオフィスは、社員が集まりやすい好立地に必要とされ、出社時には生産性が高い活発なやり取りができるよう、高機能設備・商品企画が求められる傾向が強くなっています。加えて、効率的かつ多様な働き方を実現するために必要となるのが、機動的なプロジェクトルームの創設や移動する際の隙間時間の活用、集中する際の個別ブースの利用など、業務の種類に応じた幅広いワークプレイスの選択肢です。

当社は、高スペックなセンターオフィスと、多様な働き方を実現するサービスオフィス・コワーキングスペース・スペースシェアリングサービスを合わせて展開することで、企業のオフィスニーズに包括的に応える取り組みを推進しています。



2022年12月にオープンしたハイエンドフレキシブルオフィス「エキスパートオフィス中野CP」

ビル事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

投資家向け物件売却の取り組み

重点戦略①で述べたとおり、2025年以降大規模再開発が順次竣工を迎え、賃貸利益が厚みを増していきませんが、継続的な利益成長と資本効率の向上を実現するため、前中期経営計画期間(2015～2019年度)から、投資家向けに売却を想定する多様なアセットタイプの開発に着手してきました。

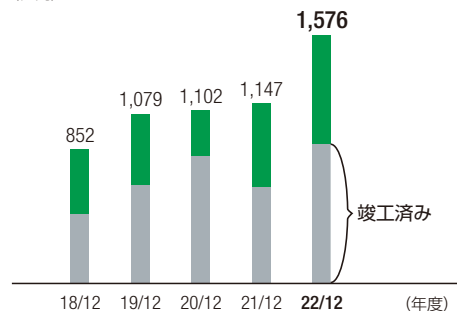
ビル事業における投資家向け物件売却のアセットとしては、物流施設、ホテル、商業施設、中規模オフィスなどを手がけています。厳しい用地取得競争は継続していますが、様々な工夫により着実に案件を確保しています。

■ 物流施設開発事業の拡大

物流施設においては、ECの伸展とそれに伴う倉庫需要の拡大を背景に、近年開発が加速しています。当社が展開している物流施設(T-LOGIシリーズ)においても着実にストックを積み上げ、ビル事業の投資家向け売却用アセットのうち総投資額ベースで6～7割を占めています。

当社が物流施設開発事業に参入した時期は同業他社のなかで比較的后発でしたが、用地取得においては、これまで積み上げてきた幅広い情報ルートや事業会社とのリレーションの活用や、開発にノウハウを要する案件を中心に取り組むことにより、高値つかみを避け採算性の高い案件を順調に確保することができています。

また、物流施設の供給量が増加したことによる受給バランスの変調リスクもありますが、ECへの旺盛な需要や既存物流拠点の統廃合、さらに3PL市場の拡大など先端物流施設への移転ニーズは堅調であることから、戦略的に用地取得・商品企画を進めていくことで、十分にこの先も需要を取り込むことができると考えています。実際に、直近1年で竣工した当社物件のリーシング状況は大変好調で、テ

ビル事業 販売用不動産残高推移
(億円)

2022年12月末時点

アセット タイプ	物件数(棟)		資産規模(億円)	
	稼働中	開発中	販売用 不動産残高	総投資額*
物流施設	8	16	788	約2,550
ホテル・ 商業施設・ オフィス等	16	14	788	約1,150
合計	24	30	1,576	約3,700

* 各物件の取得時の簿価に取得後発生する建築費等を加味し、総投資額として算出。

当社の物流施設の商品企画の強み

- 利便性の高い立地への厳選投資
- お客様のニーズにきめ細かく応える施設づくり
(心地よく働ける空間、使い勝手の良い倉庫スペース)
- 次世代に向けた環境配慮
(全施設に太陽光パネル設置、原則「ZEB」
「CASBEE(A以上)」を取得)

ナント様からも当社物件の立地・規模・設備仕様に対して高い評価をいただいております。T-LOGIシリーズは高い競争力を維持することができています。

将来の安定的な物件売却先の一つとして物流施設リートの組成を見据え、エリア分散を意識したポートフォリオ戦略を推進しており、首都圏を中心としつつ、地方の中核都市圏においても、底堅い需要のある立地を厳選して進出していく方針です。

今後も開発プロジェクトの増加に伴いノウハウを蓄積、活用するサイクルを回していきます。



T-LOGI本庄児玉

■ ホテル・商業施設の取り組み

前中期経営計画期間から取り組みを進めてきたホテル・商業施設の開発は、コロナウイルス感染症の拡大に伴い一時的に収益性および売買マーケットが厳しい状況となりましたが、2022年からは需要が回復しています。当社は、商業施設においては都市型施設から郊外の大型ショッピングセンターまで幅広い開発・運営実績があり、ホテルにおいても様々なオペレーターとの協業実績があることから、今後も投資・利益獲得機会を積極的に模索していきます。

カンデオホテルズ
東京六本木FUNDES蒲田
(外観イメージ)

■ 中規模オフィスの取り組み

働き方改革やテレワーク、サテライトオフィスの普及などに伴い、オフィスビルに対するニーズは多様化しています。中規模オフィスビルにおいても、スペックの高さやデザイン性だけでなく、オフィスワーカーのニーズに対して柔軟に対応し、健康・快適(ウェルネス)と感じられるオフィスの需要が高まると考え、T-PLUSのブランドを掲げ、本格的に参入しています。

最先端テクノロジーの活用や、従来型にとられない賃貸形式など、お客様の利便性向上に資する様々なサービスを提供しています。



T-PLUS日本橋小伝馬町





住宅事業

「洗練」と「安心」を理念に「Brillia」ブランドで分譲住宅事業と賃貸住宅事業を行っています。企画・開発から管理、アフターサービス・修繕、仲介まで、お客様の快適な生活につながるあらゆる業務を一貫して提供する独自の体制によって、質の高い住まいを提供しています。

主な事業カテゴリ

分譲マンション事業	分譲マンション
投資家向け物件売却事業	賃貸マンション
サービス事業	マンション管理、リフォーム、リノベーション工事、賃貸運営

関連するマテリアリティ

	安全・安心な社会への貢献
	顧客・社会の多様なニーズの実現
	コミュニティの形成・活性化
	不動産ストックの再生・活用

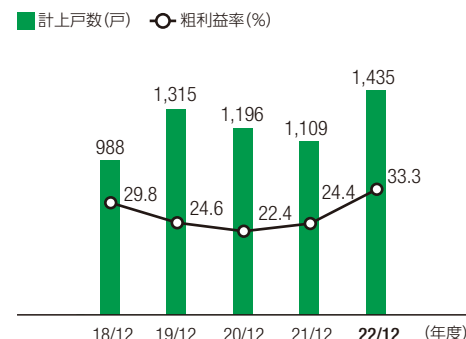


分譲マンションについて、低金利環境の継続、共働き世帯の増加やより豊かな暮らし方を求める実需に支えられ、継続的に約1,000～1,500戸程度の範囲での安定的な計上と20%を超える高水準の粗利益率を実現してきました。用地取得環境は競争の激しい状況が続いていますが、建替え・再開発案件にも積極的に取り組み、ランドバンクを着実に積み上げています。賃貸マンションについては、旺盛な投資ニーズを背景として、2021年度以降一定規模での売却益を計上しています。

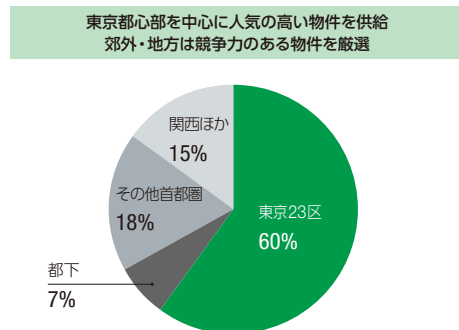
営業収益／事業利益



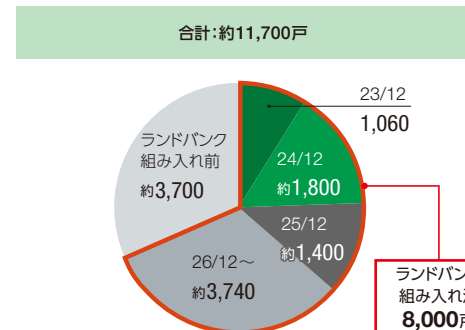
計上戸数／粗利益率推移



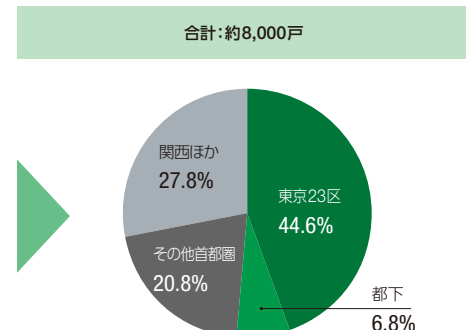
マンション計上 エリア別割合 (2016.1～2023.3)



当事業推進案件戸数 (2023年3月末時点)



ランドバンクエリア別割合 (2023年3月末時点)



※ 取得済み開発用地について、総住戸数分で記載

外部環境・社会課題

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの多様化に伴う顧客ニーズの高度化・多様化 共働き世帯増加に伴う世帯収入の増加と利便性重視志向の強まり 気候変動や災害激甚化に伴う環境対応への関心の高まり 不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 資材価格や労務費の上昇による建築費の高騰 人口減少による分譲住宅市場規模の縮小 金利上昇などに伴う顧客の購買マインドの低下

当社の優位性

- 国内屈指のブランド・顧客満足度評価
- 豊富な大規模再開発・建替え実績とノウハウ
- 製販管の一体化によるサービス提供体制
- グループ間連携、金融機関や既存取引先など多岐にわたる情報ルート

中期経営計画における具体的な取り組み

- 高い競争力が見込める用地への厳選投資
- 付加価値が高くノウハウが必要な再開発・建替え事業に注力
- 情報ルートを活かした投資家向け売却物件取得とマーケットに即した機動的な売却

住宅事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略



外部環境の不確実性が増していくなかだからこそ、当社の本当の力が試されると考えています。製販管一体となって質の高い住まいを提供し、真摯にお客様評価の向上に取り組むことで、Brilliaブランドの競争力をさらに向上してまいります。引き続きお客様から選ばれる住まいを供給するとともに、商品企画・顧客サービス・管理に至るすべての分野でお客様評価No.1を目指します。

取締役専務執行役員
住宅事業本部長

秋田 秀士

重点戦略2 分譲マンション事業の更なる強化

ブランド強化の取り組み

「Brillia」は、洗練と安心を理念に、暮らしに寄り添う“住まいのトータル・ブランド”として、建物の提供だけでなく、東京建物グループの様々なサービスを通じて、お客様の価値あるライフスタイルの実現をサポートしています。

Brilliaの提唱する「NEW LUXURY RESIDENCE」には、時代の変化とともに価値観が日々変わるなかで、自分らしい“空間”と“時間”を追求し続けることが、本当の豊かさであるという思いを込めています。Brilliaブランドの価値を最大限に高めることで、理想的なお客様とのリレーションを構築し、当社物件の競争力の向上を目指します。



ブランド外部評価取得の取り組み

- 首都圏におけるブランド認知度*1では、第3位を獲得。
- 購入者が選ぶ「SUUMO AWARD」*2では、3部門で最優秀賞、総合評価で優秀賞を獲得。

*1 日経マンションブランドアンケート2022(首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県)在住者の回答結果を抽出)

*2 「SUUMO AWARD」2023年 首都圏版 分譲マンションデベロッパー・販売会社の部「総合評価」にて優秀賞、「住み続けられる住まい部門」にて最優秀賞、分譲マンション販売・アフターの部「アフター点検満足度部門」にて最優秀賞、関西版 分譲マンションデベロッパー・販売会社の部「ハイブランド部門」にて最優秀賞。

■ 商品企画フェーズ

周辺環境に配慮したランドスケープ、時代を超越する外観や共用部、住戸内のディテールまで徹底したこだわりを注いでいます。これまでの住宅事業関連のグッドデザイン賞受賞数は26件と、外部機関においても高い評価を受けています。



■ 販売フェーズ/リセールフェーズ

お客様の利便性向上と物件の魅力訴求の両方に対応するため、2023年2月にBrilliaの新築分譲マンションを集約販売する拠点「Brillia Gallery新宿」を新宿センタービルに開設しました。室内空間や設備、仕様などが実際に体感できるコンセプトショールームを常設し、高精度なVRにより建物の外観・共用部や様々な間取りを確認することができます。また、施設内で複数の物件を販売することで、物件ごとに販売センターを開設する場合と比較して、造作物などの廃棄物が削減され、環境負荷低減につながります。

同ビル内には、売買仲介、リノベーションなど東京建物グループの住宅関連事業の窓口を一拠点に集約した「住まいの総合相談窓口 Brillia Base」があり、両施設が連携することで、新築、買い替え、リフォームなど、マンションに関する様々な情報提供や相談が一か所で可能となりました。



間取りを体験できるVRコーナー

■ 建築フェーズ

徹底した品質管理自社検査、第三者機関の検査、お客様による検査の3段階のチェックにて品質管理を行っています。なかでも、お客様が工事中の建物内に入る「建築現場見学会」を業界のなかで先駆けて2004年から実施しており、「住まいの安心を実感できる」と高い評価を受けています。



建築現場見学会の様子

■ 物件の管理フェーズ

物件に入居いただいた後の安全で快適な暮らしの実現を支えるべく、管理を行うスタッフに対して、ホスピタリティ研修などを実施し、お客様の日々の生活を支えるにふさわしい人材の育成を行っています。

分譲マンション入居者による「管理会社満足度ランキング」*3において、当社グループのマンション管理運営部門を担う東京建物アメニティサポートが全体第3位、管理戸数10万戸未満の部門では5年連続第1位を獲得しました。同社の分譲マンション管理受託戸数は79,778戸(2023年3月末時点)に上り、マンション管理業務のほか、リフォーム・リノベーション事業など幅広い業務を手がけています。

*3 出典: 住まいサーフィン/スタイルアクト株式会社



このように住宅事業では、製販管一体となって質の高い住まいを提供しています。様々な取り組みの積み重ねが、Brilliaのクオリティを支え、お客様の評価につながっています。

住宅事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略


重点戦略 2 分譲マンション事業の更なる強化

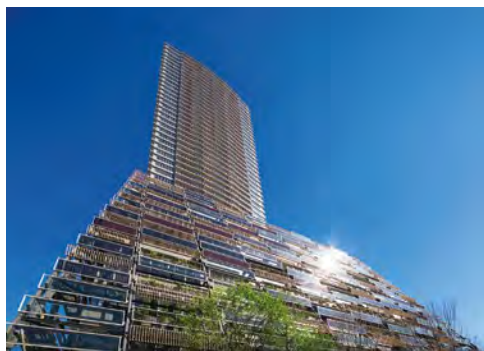
競争力の高い案件の取得と今後の取り組み

■ 建替え・再開発事業への注力

戦後の高度成長を支えた「集合住宅」は、老朽化が進んでおり、耐震性や防犯面の不安、エレベーターの不設置など、深刻な問題を抱える建物も少なくありません。住人の高齢化と減少が進み、老朽化した建物の再生とともに、地域住民をつなぐコミュニティの再生も大きな課題となっています。当社は、そうした木造家屋密集地などにおける都市再整備の必要性や、老朽化マンションの増加に伴う建替えニーズの高まりに着目し、建替え・再開発事業に注力しています。既存ストックを更新することで、お客様や地域に住まわれる方々にとって、より安全・安心なまちづくりを推進すると同時に、時代に対応した新たな価値を生み出し、地域コミュニティの再生に貢献しています。

建替え・再開発事業は、非常に多くの関係者が存在し、合意形成の難易度が高く時間がかかりますが、これまで積み上げた数多くの実績とノウハウをもとに取り組んでいます。今後も建替え・再開発事業への注力を含め、利便性の高い立地における事業機会獲得や付加価値の高い住まいの開発を進めていきます。

 (サステナビリティレポート2023)不動産ストックの再生・活用 P. 57～58



Brillia Tower 池袋
日本初の区本庁舎・高層集合住宅一体型再開発プロジェクト



Brillia 多摩ニュータウン
640戸の団地を1,249戸に建替えた
日本最大級の建替えプロジェクト

■ 事業環境と今後の主な物件

住宅ローン金利の上昇に伴うお客様の購入意欲への影響について、注視は必要ですが、足許で販売への影響は大きくなく、相対的には低金利環境が継続していることや、共働き世帯の増加、より豊かな暮らし方を求めるトレンドなどを背景に、分譲マンション市場は引き続き好調を維持しています。

今後も都心の大規模再開発プロジェクトや地方都市中心部での大規模タワーマンションなど、注目度の高い物件の計上を予定しており、2023年度の想定粗利益率は31%と、高水準を確保できる見込みです。

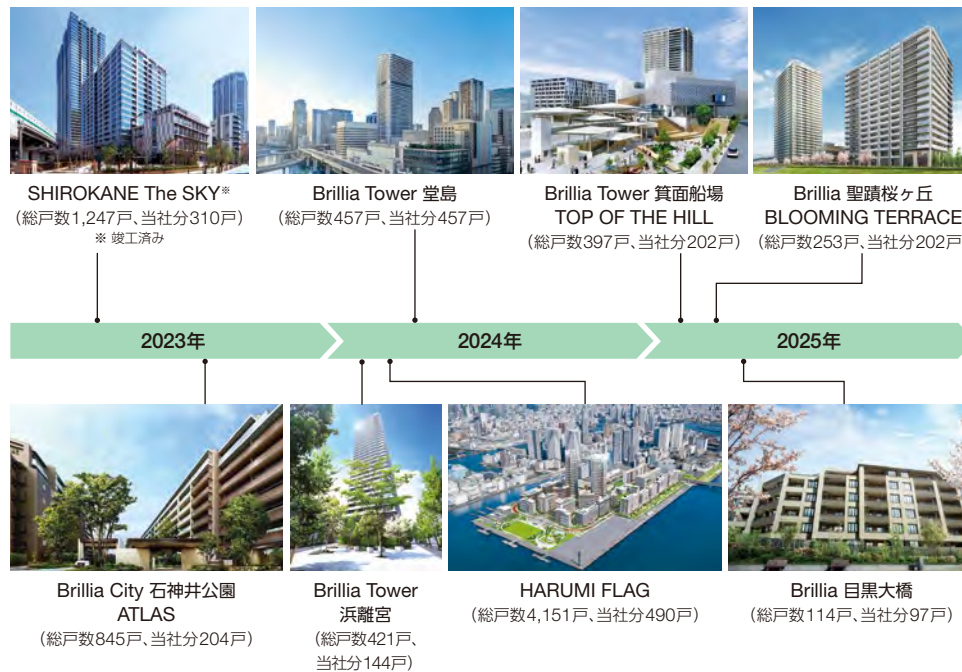
■ 暮らしの変化を捉えた取り組み

働き方改革やコロナ禍における在宅勤務の定着が進むなか、快適な執務環境とくつろげる居住環境の両立に対する需要に応えるため、様々な取り組みを展開しています。「Brillia City 西早稲田」では、共用部に運営サービス付きのコワーキングスペースを設置し、居室内ではテレワークスタイルに対応可能なウォールドア（稼働間仕切り）を採用するなどの工夫をしています。



Brillia City 西早稲田
コワーキングスペース

今後の主な物件



住宅事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

賃貸マンションの取り組み

住宅事業における投資家向け物件売却の資産として、都心部を中心に賃貸マンション(Brillia istシリーズ)を展開しています。お客様のニーズを捉えた商品企画と旺盛な投資ニーズを背景とする機動的な売却により、資本効率の向上と安定的な利益創出に寄与しています。

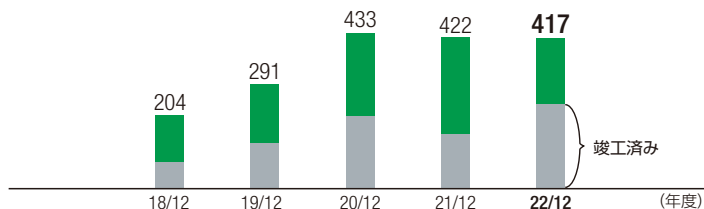
「Brillia ist」は、都市の暮らしと調和する、実用的で色あせない「洗練」と行き届いた「安心」をコンセプトに、スマートにゆとりをつくり出せる快適な住まいを展開しています。ブランド名の「ist」には、入居されるお客様のイメージである「どこまでも自分らしい生き方にこだわる人」という意味を込めました。お客様満足度調査の実施による居住ニーズの把握や、テレワーク利用もできるラウンジ空間の設置など、ソフト・ハードの両面で物件の競争力を維持・向上する取り組みを実施しております。

また、脱炭素社会の実現に向けて、グリーンビルディング認証の取得やZEH化の推進を積極的に実施しています。最近では太陽光パネルと蓄電池を併設するなど、物件のレジリエンス強化にも貢献できる取り組みにも力を注いでいます。



賃貸マンション 販売用不動産残高推移

(億円)



2022年12月末時点

アセットタイプ	物件数(棟)		資産規模(億円)	
	稼働中	開発中	販売用不動産残高	総投資額*
賃貸マンション	14	19	417	約700

※ 各物件の取得時の簿価に取得後発生する建築費等を加味し、総投資額として算出。



Brillia ist 渋谷本町



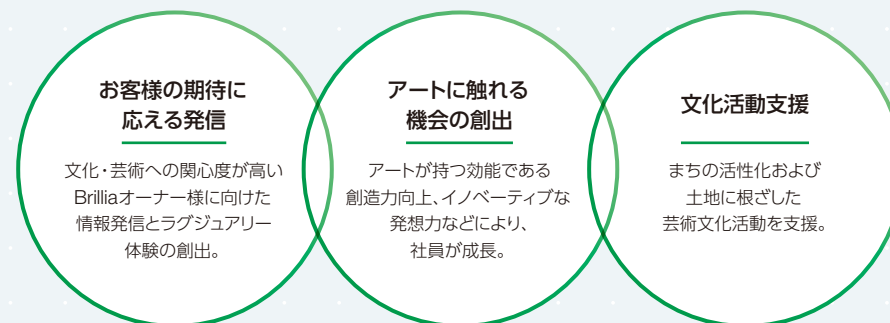
Brillia ist 西早稲田

TOPICS

Brillia Art

当社では、ブランドとしての差別化と社員の創造・発想力の向上を企図して、アート活動の支援およびコラボレーションに注力しています。

アートを通じて豊かな暮らしを提供すべく、社外に対してはお客様の期待に応える発信を行い、社内に対してはアートに触れる機会の提供に取り組んでいます。社会に対しては、まちの活性化および土地に根ざした芸術文化活動を支援していきます。



具体的取り組み

物件の共用部でのアート展示

共用部のデザインにアートを取り込み、空間にフォーカルポイントを形成することで物件の魅力向上を図っています。



Brillia一番町 共用部アート

Brillia Art Awardでのアーティスト支援

2018年よりマンションブランド「Brillia」の当社ギャラリーを彩るアート作品を募集・展示し、表彰することで次世代を切り開く先進性を持ったアーティストを支援しています。



本社ギャラリーの展示

BAG-Brillia Art Gallery-でのアート発信

2021年より中央区京橋エリアにある当社保有ビル内にBAG-Brillia Art Gallery-を開設し、「暮らしとアート」をテーマに様々な展覧会を行っています。



旅するアートピアノ

アートを身近に触れ合える機会を創出することを目的に「Brillia Art Piano」を制作しました。旅をしながら誰もが違いを認め合い自分らしくいられる世界をアートと音楽とともに目指していきます。



アートピアノ

アセットサービス事業

東京建物グループが有する多彩な不動産・土地の有効活用メニューを活かし、不動産仲介事業、アセットソリューション事業、賃貸管理事業、駐車場事業など、最適なソリューションをワンストップで提供します。

主な事業カテゴリ

不動産流通事業	仲介・CRE
投資家向け物件売却事業 (アセットソリューション事業)	オフィスビル、分譲・賃貸マンション、商業施設、ホテル
駐車場事業	駐車場

関連するマテリアリティ

不動産ストックの再生・活用

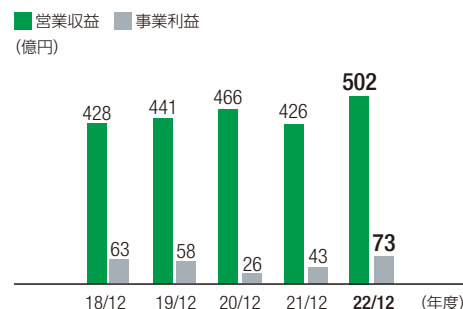


仲介事業・アセットソリューション事業については、活発な不動産取引市場を背景に業績は堅調に推移し、安定的に利益計上を実現しています。

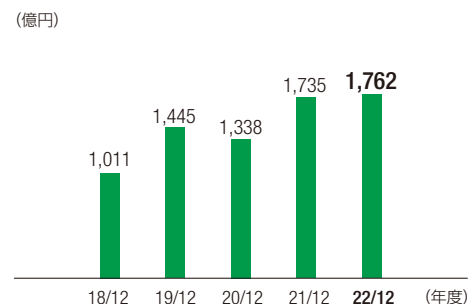
駐車場事業については、コロナウイルス感染拡大による影響を大きく受け、2020、2021年度は稼働が低水準で推移しましたが、2022年下期より人流の回復が進んだことから、稼働および利益は改善しています。

引き続き、収益力・競争力の強化に取り組みつつ、着実な事業拡大を実践していきます。

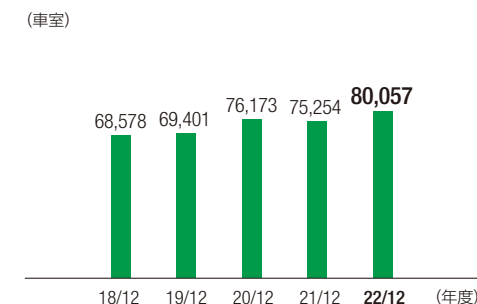
営業収益／事業利益



仲介取扱高の推移



駐車場 車室数推移



不動産流通事業・アセットソリューション事業

外部環境・社会課題		当社の優位性	
機会	ストック型社会への転換に伴う中古不動産の再生ニーズや不動産流通量の増加 低金利を背景とした不動産投資ニーズの増加	●長年にわたり培ってきた顧客・金融機関とのリレーションと不動産の目利き力 ●東京建物グループのリソースを活用したワンストップソリューションサービスの提供	
リスク	金利の上昇などに起因する景気の後退、不動産購買意欲の低下	●東京建物グループのシナジーを活用した、当社開発物件をフックとする顧客とのリレーション	

中期経営計画における具体的な取り組み

- 情報ルートを活用して顧客ニーズを積極的に獲得
- 目利き力を活かして付加価値を高められる案件を確保し、マーケットに即した機動的な売却

駐車場事業

外部環境・社会課題		当社の優位性	
機会	再開発に伴う大型駐車場、地方公共団体等の公的駐車場の運営機会の増加 「CASE」*に代表される自動車業界の変革の波に対応する新たな駐車場サービスの開発	●大型自走式駐車場の開発運営実績・ノウハウ	
リスク	地価高騰に伴う駐車場土地オーナーによる所有地売却・他用途への転用の加速 新たな感染症による行動制限に伴う稼働状況の悪化	●時間貸駐車場業界第3位の事業規模を活かした駐車場施設やシステムへの投資・開発力	

中期経営計画における具体的な取り組み

- 大型駐車場開発においては、契約形態の多様化や最先端システムの提案により積極拡大
- 運営効率向上・顧客サービス向上に資する新システムの開発・導入により競争力を向上

* CASE: Connected (コネクテッド)、Automated/Autonomous (自動運転)、Shared & Service (シェアリング)、Electrification (電動化)

アセットサービス事業／中期経営計画の進捗と今後の戦略



世の中の変化は目まぐるしく、不動産を取り巻く環境も常に変化しています。私たちが取り扱う不動産という商品は、一般的な量産品とは異なり、唯一無二で、かつ極めて高価なものです。そのため、売買・賃貸などの取引を成立させるには、お客様の「信頼」が欠かせません。そうした信頼獲得に向け、お客様の不動産にかかわる様々なご要望を的確にキャッチし、当社にしかできない商品やサービスを「創造」し、提供してまいります。

取締役専務執行役員
アセットサービス事業本部長

秋田 秀士

アセットサービス事業では、東京建物グループの多彩な事業から最適なソリューションを導き出し、グループだからこそ実現可能である総合的なコンサルティング営業を行っています。それを通じて、不動産に新しい価値を付加し、お客様のニーズにお応えすることで、「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で実現することを目指してまいります。例えば、仲介事業、アセットソリューション事業では、有効に活用されていない中古不動産を、市場価値の高い優良な商品に再生して流通させることにより、ストック型社会の実現への貢献や、耐震や防災工事を施して防災力の高い不動産に再生することにより、居住者や地域の防災への貢献などができます。また、駐車場事業では、EV用の給電装置などを備えた駐車場を整備することによるEV普及への貢献や、時間貸駐車場の事前予約システムの構築、スマートフォンでの空車確認など、DXを活用しスムーズな駐車場利用を促進することによる渋滞解消への貢献などが可能となると考えます。

中期経営計画においては、これらの事業を通じて不動産ストックの流通や不動産の有効活用・投資ニーズを捉えた良質なアセットの提供に取り組むことを掲げており、グループ関与アセットの拡大と合わせてノンアセットビジネスの領域をより成長させ、継続的な利益成長と資本効率の改善を目指しています。

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

アセットソリューションの取り組み

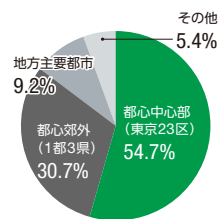
中古不動産の再生を手掛けるアセットソリューション事業は、活発な不動産取引市場を背景に、継続的に安定した利益を計上しています。

物件取得における競争環境は依然として過熱した状況にあります。金利の上昇などによるマーケットの動向を注視しつつ、情報ルートの拡大や新たな投資ニーズの発掘などを進め、これまでに培った目利き力を活かして優良な物件の獲得に努めていく方針です。

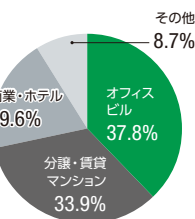
アセットソリューション 保有資産残高内訳*

所在地別割合

※ 2023年3月末時点



アセットタイプ別割合



重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

仲介事業の取り組み

当社グループでは、優良な不動産情報の獲得機会の拡大に向け、仲介・CREの強化を進めています。

法人仲介では、ファンドや事業法人、個人富裕層などの旺盛な不動産投資ニーズに着目し、当社の投資家向け販売物件等を活用した情報ルートの拡大や新規顧客の獲得、これまで培ってきた親密顧客との関係深化を図り、大型仲介案件の獲得に注力しています。また、リテール仲介では、Brilliaの商品評価と顧客基盤を活かし、二次流通の取り扱い拡大を目指しています。

Brilliaの仲介



東京建物不動産販売 白金高輪支店

重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

駐車場事業の取り組み

「NPC24H」ブランドで、日本全国で約1,900か所、約8万車室(2023年3月末時点)の駐車場を開発・運営しています。周囲の環境や土地面積などの条件を考慮して最適な駐車場を開発・提供しています。

大型自走式駐車場などの高い運営ノウハウを活かして運営施設の拡大を図る一方で、情報化投資によるITデータを活用した駐車場運営を展開すると同時に、キャッシュレス、予約システム連動等、新しい付加価値の提供により駐車場利用者の利便性向上策を積極的に推進してまいります。

また、環境負荷低減に資する取り組みにも積極的に着手しており、2022年夏には、太陽光路面発電パネルとリフィルバッテリー式発電機を組み合わせ、路面で発電した電力を活用する自律型太陽光路面発電システムの実証実験を開始しました。その他にも、2023年3月末時点で運営駐車場の半数に相当する約900か所の事業地にて使用する電力のグリーン化への切り替えが完了しており、EV充電器の設置数についても順次増やすなど、同業他社との差別化に注力しています。

駐車場事業は人出・出張・旅行などとの関連性が強く、コロナウイルス感染拡大の影響を強く受けたものの、人流の戻りとともに、需要は回復しており、引き続き新規案件獲得と、既存案件の採算性向上に取り組んでまいります。



NPC24H 南大沢駅前パーキングにおける実証実験の様子

その他事業

不動産ファンド事業

重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

J-REIT「日本プライムリアルティ投資法人」や私募REIT「東京建物プライベートリート投資法人」、私募ファンドの運用など、機関投資家や年金基金、個人に至るまで、幅広い投資家の皆様に対して、様々な不動産投資商品を提供しています。

外部環境・社会課題	
機会	不動産投資ニーズの拡大 投資対象となるアセットタイプの拡大
リスク	金利上昇に伴う資産価値への影響 資金調達環境の変化

当社の優位性

- 東京建物の不動産に関するノウハウを活かした不動産取得機会の獲得・資産価値の最大化

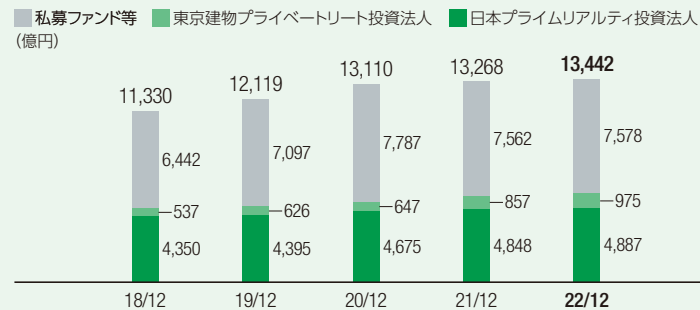
中期経営計画における具体的な取り組み

- 投資家向け物件売却の拡大に伴うJ-REIT・私募REIT・私募ファンドの成長支援
- グループAUMの拡大による収益機会の拡大

重点施策の取り組み状況

不動産の目利き力を活かした物件取得による資産規模の拡大、戦略的な資産の入れ替えによる資産ポートフォリオの質の向上を図るとともに、J-REIT・私募REIT・私募ファンドへの物件売却増加によりグループAUMを成長させることで、アセットマネジメント、プロパティマネジメントなどのグループ収益機会の更なる獲得にも貢献しています。

グループAUMの推移



海外事業

重点戦略 5 海外事業の成長

上海・シンガポールに現地法人を設立し、中国および高い成長力が見込めるASEAN地域の新興国において、各国企業のパートナーとともに開発事業を推進しています。

外部環境・社会課題	
機会	アジア諸国における高い経済成長に伴う富裕層および中間所得者層の増加 日本企業との協業を求める現地企業の増加、現地政府による外資誘致支援策の強化
リスク	経済情勢・政治情勢の変化、不動産関連規制の強化 地政学リスク・カントリーリスクの増大

当社の優位性

- 中国の有力デベロッパー・万科グループとの15年以上にわたるリレーションと豊富な開発実績。累計供給戸数約25,000戸
- 日本国内で培われた豊富な不動産開発ノウハウと高品質なマンション開発実績

中期経営計画における具体的な取り組み

- 現地の商慣習・マーケットを熟知する有力パートナーとの協業
- 中国とその他アジア諸国の既進出国を中心に展開。加えて、先進国における事業機会の探索を実施
- 相対的に事業期間が短く、事業環境変動リスクが小さい短期回転型事業を中心に投資

重点施策の取り組み状況

〈現地パートナーとの協業強化〉

海外事業では、現地の有力パートナーとのパートナーシップと、現地駐在員によるリスクコントロールを通じて、着実な事業展開をしてきました。中国では15年以上にわたり、現地有力デベロッパーである万科グループとともに分譲マンション事業を展開してきた実績があります。また、2018年に進出したタイにおいては複数の戦略的パートナーとともに事業展開しております。今後も各国のマーケット環境やカントリーリスクを十分に考慮したうえで、成長市場における事業機会獲得のため厳選投資を行います。

中国・徐州城北プロジェクト



総事業費
約350億円

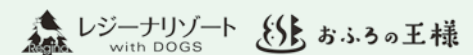
当社シェア
約30%

クオリティライフ事業

■ リゾート事業

ライフスタイルが多様化し、モノ消費からコト消費の時代へ変化するなか、リゾート事業ではリアルな体験の場を提供し、お客様に最高のやすらぎと最上の寛ぎを提供する、ホスピタリティあふれるサービスの提供を目指しています。

近年のペットツーリズムの流行に着目した愛犬同伴型ホテル「レジャーリゾート」では、全室・全エリア愛犬同伴可能でありながら、高級旅館並みの設備とサービスを提供することで愛犬家富裕層から好評を博しており、現在8施設に拡大しています。また、十数種類のお風呂や岩盤浴を気軽に楽しめる温浴施設「おふろの王様」は、コミュニケーションの場、心身の健康をサポートする場として多くのお客様にご利用いただいております。関東圏を中心に10施設を運営。このほか全国で12か所のゴルフ場を運営しています。



レジャーリゾート旧軽井沢



おふろの王様 和光店

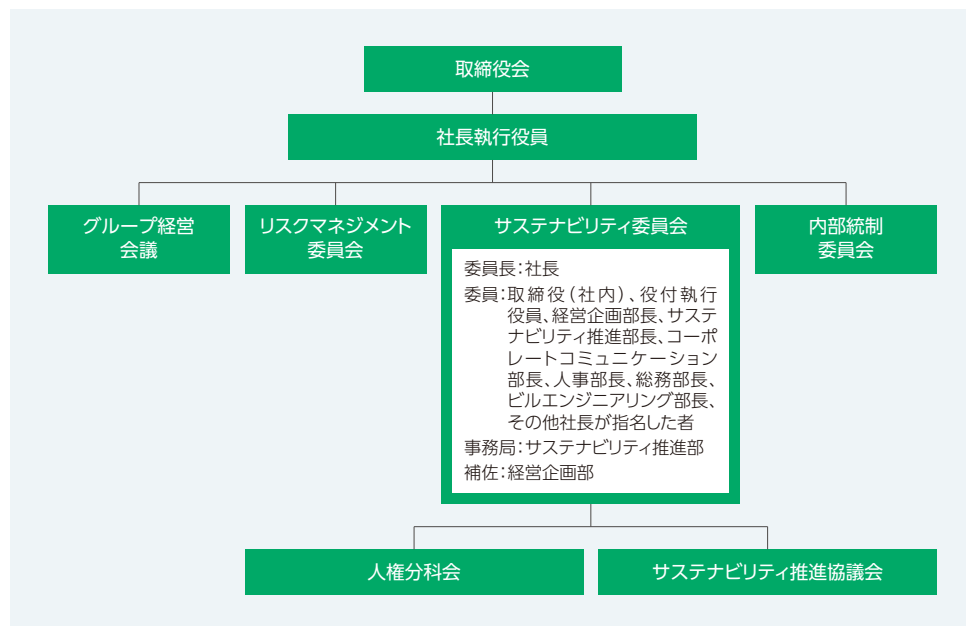


河口湖カントリークラブ

ESG経営の高度化

当社グループは、長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」に基づき、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立するため、ESG経営の高度化を推進し、グループ全体で積極的にサステナビリティ施策に取り組んでいます。

ESG経営体制



サステナビリティ施策をグループ全社で横断的に推進するため、当社社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、審議事項の事前協議などを担う下部組織として「サステナビリティ推進協議会」を設置しています。また、人権方針に基づく取り組みの更なる推進を目的として、2023年1月に「人権分科会」を設置しています。

サステナビリティ委員会は、社長直轄の会議体と位置付け、ESGに関する重要事項の審議や目標の設定、進捗状況のモニタリング、達成内容の評価などを行っています。

また、サステナビリティ委員会での審議事項は、必要に応じて取締役会に付議または報告され、取締役会にて監督する体制としています。

主要なイニシアチブへの参加・外部評価

当社グループが参加している主要なイニシアチブは以下のとおりです。また、記載のESGインデックス・ベンチマークなどから選定・評価を受けています。

評価機関・取り組み/インデックス	評価等
国連グローバル・コンパクト	参加
TCFD	賛同
SBTi	認定
RE100	参加
CDP	B
GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク	5スター
健康経営優良法人認定制度	ホワイト500
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	選定
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	
FTSE Blossom Japan Index	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)	選定
FTSE4Good Index Series	



TOPICS

ESGファイナンス

当社は、国際資本市場協会 (ICMA) などが言及するグリーンボンド原則、ソーシャルボンド原則、グリーンローン原則およびソーシャルローン原則における4つの要素 (調達資金の使途、プロジェクトの評価と選定プロセス、調達資金の管理、レポートニング) に適合する複数のファイナンス・フレームワークを策定し、これに沿ったグリーンボンドおよびサステナビリティボンドの発行を継続的に行っていきます。

グリーンボンド・
サステナビリティボンドの発行残高

1,400億円 (ハイブリッド社債900億円を含む)

※ 2022年12月末時点

長期ビジョン・マテリアリティ

【長期ビジョン】

次世代デベロッパーへ

人口動態の変化や人々の価値観の多様化、テクノロジーの加速度的な進展など、変化が激しく、不確実性が高まっている時代のなか、サステナブルな社会の実現に向けて様々な課題が顕在化している。東京建物グループは、デベロッパーが果たす役割も大きく変わるべきだと考え、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指します。

長期ビジョンの基本方針

① 様々な社会課題の解決

- SDGs達成への貢献

② 着実な利益成長

- 2030年頃目指す姿：連結事業利益1,200億円
- 安定的な賃貸利益を着実に拡大し利益構成の中心とすること、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指すことを利益成長の基本方針とする。

マテリアリティに基づく取り組みを通じた価値創造の考え方

長期ビジョンの実現に向けて、事業を通じて実現する社会との共有価値を意識し、「社会価値創出」と「価値創造基盤」の観点から14の重要課題を特定しています。

事業を通じて重要課題の解決に取り組み、社会に与える正の影響を最大化させるとともに、負の影響の最小化を図ることで、企業としての成長とともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティ特定の経緯

2018年 事業につながる社会課題を幅広く捉えるため、SDGsをはじめとした社会課題から、東京建物グループが検討すべき35項目の社会課題を抽出。

2019年 社会ニーズの大きさと事業との親和性の観点から、35項目の社会課題の重要度を評価。マテリアリティを特定。

2021年 最新の社会情勢を踏まえ、外部専門家の助言や各種のイニシアチブへの参画、ステークホルダーとのコミュニケーションを通して得た知見を活用したマテリアリティ改定についての検討を実施。サステナビリティ委員会および取締役会における議論と妥当性の確認を経て、承認。

東京建物グループのマテリアリティ

	重要課題	社会との共有価値	SDGsへの貢献
社会価値創出	国際都市東京の競争力強化	● 「場の価値」と「体験価値」の創出	
	安全・安心な社会への貢献		
	コミュニティの形成・活性化		
	ウェルビーイング		
	顧客・社会の多様なニーズの実現		
	価値共創とイノベーション		
	テクノロジーの社会実装		
	不動産ストックの再生・活用		
価値創造基盤	脱炭素社会の推進	● KPI・目標 P. 37	
	循環型社会の推進	● 地球環境との共生	
	従業員の成長と働きがいの向上	● 価値を創造する人材	
	ダイバーシティ&インクルージョン	● サステナビリティ経営の実現	
	ガバナンスの高度化		
	リスクマネジメントの強化		

特定したマテリアリティに基づき、ESGに関するKPI・目標を設定しています。 P. 37

目標達成に向けて、プロセス目標を意識したアクションプランを各事業本部または事業部の事業計画に盛り込む運用とし、サステナビリティ推進協議会にて取り組み状況を把握したうえで、サステナビリティ委員会においてPDCAサイクルを構築し、目標達成のための進捗管理等を行っています。

マテリアリティに基づくKPI・目標

設定したKPI・目標は以下のとおりです。当初設定した目標において、2023年2月に脱炭素社会の推進に係る項目の目標達成時期を一部前倒しするとともに、一部目標の強化を行うなど、取り組みをさらに加速させています。

マテリアリティ (重要課題)	項目	範囲	KPI・目標
脱炭素社会の推進 	温室効果ガス排出量の削減	全事業	2050年度までに、CO ₂ 排出量ネットゼロ ^{*1} 2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量40%削減 ^{*1}
	再生可能エネルギーの導入	全事業	2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%
		ビル事業	2030年度までに、保有する不動産で消費する電力の再生可能エネルギー化100% ^{*2} 2024年度までに、保有する不動産で消費する電力の再生可能エネルギー化50%以上 ^{*2}
	ZEB・ZEH ^{*3} の開発推進	ビル事業	原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設 ^{*4} においてZEBを開発 ^{*2}
	住宅事業	原則として、新築するすべての分譲マンション、賃貸マンション ^{*5} においてZEHを開発 ^{*2}	
循環型社会の推進 	廃棄物の排出量削減	長期保有ビル ^{*8}	2030年度までに、2019年度比廃棄物の排出量原単位20%削減
	廃棄物のリサイクル推進	長期保有ビル ^{*8}	2030年度までに、廃棄物の再利用率90%を実現
	水使用量の削減	長期保有ビル ^{*9}	水使用量原単位を前年度より低減
	再生水の利用の促進	延床面積30,000㎡超のオフィスビル	2030年度までに、原則として延床面積30,000㎡を超えるすべての新築オフィスビルに中水 ^{*10} 処理設備を導入
脱炭素社会の推進 循環型社会の推進 	木材の利用促進	長期保有ビル 分譲・賃貸マンション	2030年度までに、すべての新築オフィスビル・分譲マンション・賃貸マンションの共用部の内装・家具等に国産材・認証材を使用
		分譲・賃貸マンション	2023年度までに、主要構造部にCLTを採用した分譲マンションまたは賃貸マンションを開発
	お客様との連携・共創	長期保有ビル ^{*9}	テナント様とのサステナビリティに関するコミュニケーションを年4回以上実施
分譲・賃貸マンション		入居者様とのコミュニケーションを行い、サステナビリティに関する施策を立案・推進	
従業員の成長と 働きがいの向上 	能力開発の推進	東京建物	社員一人当たりの平均研修時間 毎年度15時間以上
		東京建物	キャリア研修受講率 毎年度100%
	健康経営の推進	東京建物	健康診断受診率および再検査受診率 毎年度100%
		東京建物	喫煙率 毎年度12%以下
ダイバーシティ& インクルージョン 	人権の尊重	東京建物グループ	人権方針の周知 グループ各社への展開・遵守
	ワークライフバランス	東京建物	平均年次有給休暇取得率 毎年度70%以上
		東京建物	男性の育児休暇取得率 2025年度までに30%以上
	多様な人材の活躍推進	東京建物	女性管理職比率 2030年度までに10%以上
東京建物	障がい者雇用率 毎年度2.3%以上		

※1 Scope1と2の合計およびScope3カテゴリ11が対象。

※2 本目標は、2022年2月に達成時期の前倒し等を実施。本表における目標の記載は、達成時期の前倒し等を実施した後の内容。

※3 [ZEB]「ZEH(-M)」のほか、Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented、Nearly ZEH(-M)、ZEH(-M) Ready、ZEH(-M) Orientedを含む。

※4 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※5 2021年6月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※6 主にDBJ Green Building認証、CASBEE建築およびBELSなどの認証を指すが、これらに限らない。

※7 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※8 当社が実質的にエネルギー管理権原を有し、かつ、廃棄物の再利用・減量に係る計画書を提出している主な長期保有ビル・商業施設が対象。


※9 当社が実質的にエネルギー管理権原を有している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

※10 雨水やビルで発生する雑排水(冷却塔やテナント様の厨房からの排水など)を原水とする再生水。トイレの洗浄水や植栽散水などの非飲料用途で再利用する。

環境戦略

東京建物グループの環境戦略

当社グループは、「グループ環境方針」のもと、環境に配慮した事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。また、環境に関するマテリアリティとして「脱炭素社会の推進」と「循環型社会の推進」を特定し、事業を通じてこの課題解決に取り組むことで、社会との共有価値である「地球環境との共生」の実現を目指しています。

 (サステナビリティレポート2023)環境マネジメント P. 21～25

推進体制

社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」および下部組織としての「サステナビリティ推進協議会」のもと、環境関連施策をグループ全体で横断的に推進しています。

当社の各事業においては、その特性に合わせた環境マネジメント体制を構築し、当該体制のもとでPDCAサイクルを確立しています。ビル事業では、環境関連施策を企画・統括する常設の組織や、施策の推進支援、指導および進捗管理等を目的とした「環境委員会」のもと、また、住宅事業では、環境関連施策の立案・実行支援・進捗管理等を実行する「環境対策プロジェクトチーム」のもと、それぞれ様々な施策に取り組んでいます。

その他の事業および当社グループ会社では、事業・会社ごとにグループ環境方針に沿った環境ガイドラインを定め、事業を展開しています。

温室効果ガス(GHG)排出量削減ロードマップ

GHG排出量削減の中長期目標

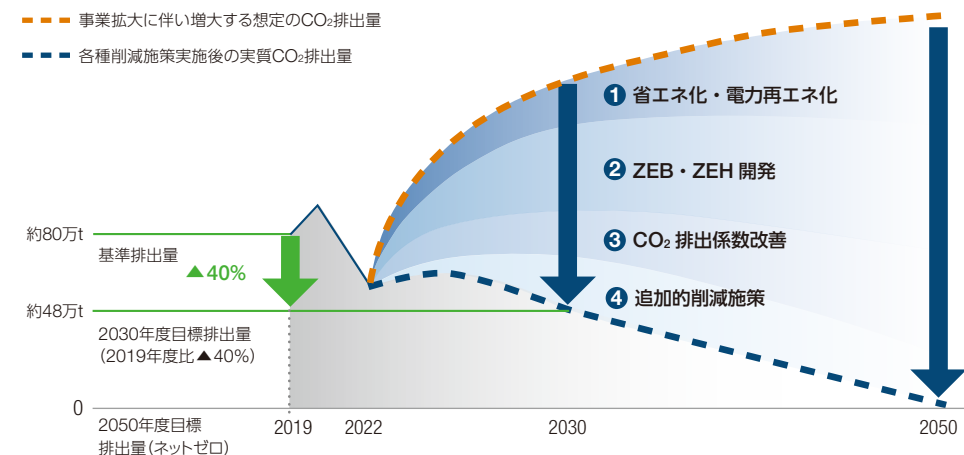
CO₂排出量 2030年度までに40%削減(2019年度比)
2050年度までにネットゼロ

(2030年度目標についてSBT認定取得済み)


当社グループは「GHG排出量の削減」に関する中長期目標として左記の目標を掲げ、取り組みを推進しています。なお、2030年度目標については、2021年9月に、国際的な気候変動イニシアチブであるSBTイニシアチブよりSBT認定を取得しています。

また、中長期目標の達成に向けたプロセス目標として「ZEB・ZEHの開発推進」「再生可能エネルギーの導入」および「グリーンビルディング認証の取得」を設定し、省エネ設備等を配備した環境性能に優れた不動産の開発や、ビル管理会社やテナント様と協働した運用面の取り組みを実施しています。

GHG排出量削減ロードマップ



 ZEB・ZEHの開発推進 P. 40

 再生可能エネルギーの導入 P. 41

環境戦略

環境に関する主なKPI・目標と実績推移

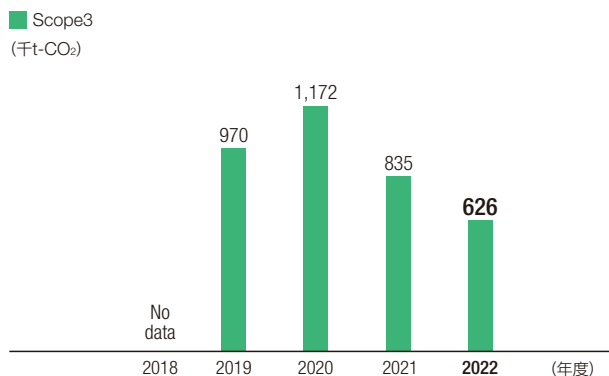
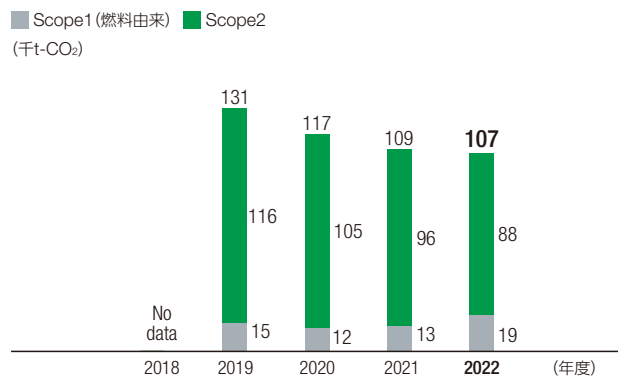
設定したKPI・目標に関する詳細な注釈・情報については、P. 37マテリアリティに基づくKPI・目標をご覧ください。
また、実績値に関する項目ごとの詳細な注釈・情報についてはサステナビリティレポートデータ集をご覧ください。

📖 マテリアリティに基づくKPI・目標 P. 37

📖 (サステナビリティレポート2023)データ集(環境) P. 85~88

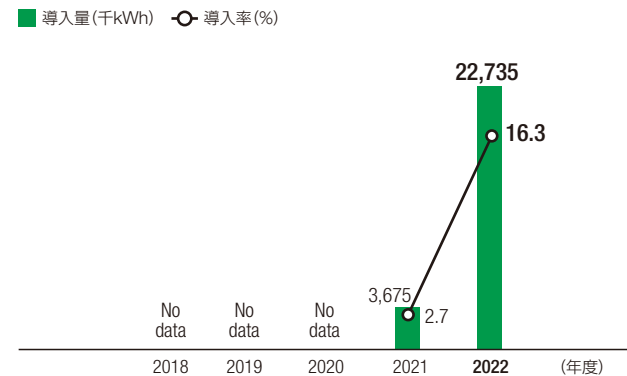
温室効果ガス排出量の削減

目標：CO₂排出量の削減率2030年度までに40%削減(2019年度比)
2050年度までにネットゼロ



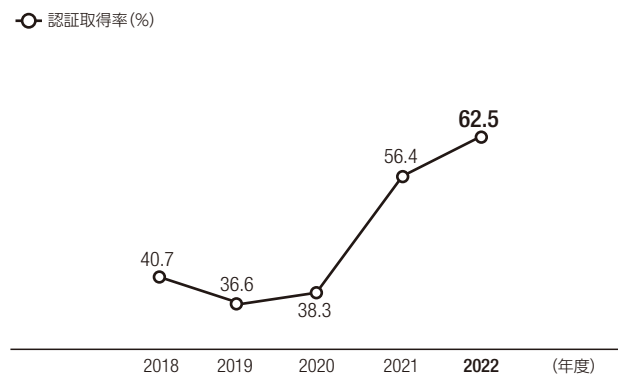
再生可能エネルギー(電力)の導入

目標：ビル事業の事業活動で消費する電力への再生可能エネルギーの導入率
2024年度までに50%以上、2030年度100%



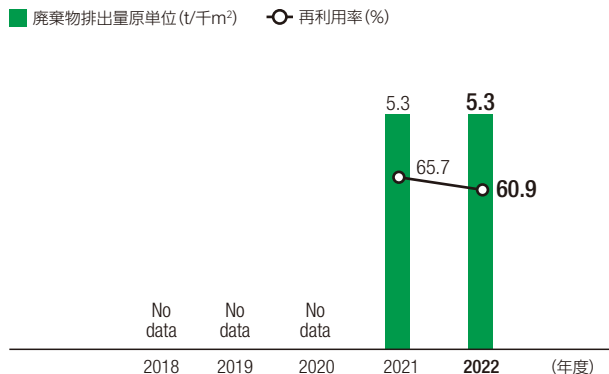
グリーンビルディング認証の取得

目標：新規開発物件におけるグリーンビルディング認証
の取得比率 原則100%



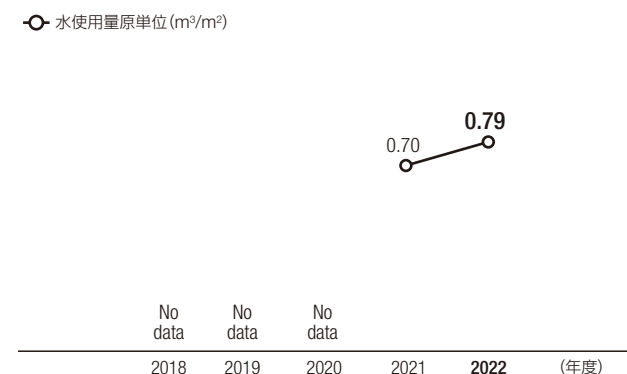
廃棄物の排出量削減とリサイクル推進

目標：排出量原単位削減率 2030年度に2019年度比20%削減
廃棄物の再利用率 2030年度に90%



水使用量の削減





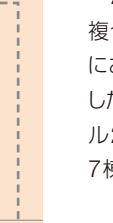
目標：水使用量原単位 前年度より低減



環境戦略

ZEB・ZEHの開発推進

当社グループでは、新規開発物件におけるZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の開発に取り組んでいます。ZEBおよびZEHは、快適な室内環境を実現しながら、建物の消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物です。ZEB・ZEHは省エネや創エネの度合いによって、以下の4つの種類に分類されており、省エネ・創エネの水準を高めていくことで、よりレベルの高い水準を目指しています。

	ZEB Oriented		ZEB Ready	Nearly ZEB	『ZEB』
ZEBの種類	省エネのみ		省エネのみ	省エネ+ 創エネ	省エネ+ 創エネ
基本建築物	30%以上	40%以上	50%以上	75%以上	100%
					
	病院・商業施設 など	オフィス・工場 など			

ZEBの開発推進

当社は、一般社団法人環境共創イニシアチブ(SII)が公募する「ZEBリーディング・オーナー」に登録し、ZEB普及促進に貢献することを目指しています。

2019年には、Hareza Towerが超高層複合用途ビルの事務用途の部分評価におけるZEB取得の第1号案件となりました。2022年12月末時点で、オフィスビル2棟においてZEB Readyを、物流施設7棟において『ZEB』を開発しています。





ZEB Ready 認証物件

Hareza Tower
(2020年竣工)東京建物四条烏丸ビルEAST
(2022年竣工)

『ZEB』認証物件



T-LOGI 習志野(2022年竣工)など、物流施設7物件

	ZEH-M Oriented	ZEH-M Ready	Nearly ZEH-M	『ZEH-M』
ZEH-Mの種類	省エネのみ	省エネ+ 創エネ	省エネ+ 創エネ	省エネ+ 創エネ
基本建築物	20%以上	50%以上	75%以上	100%
				

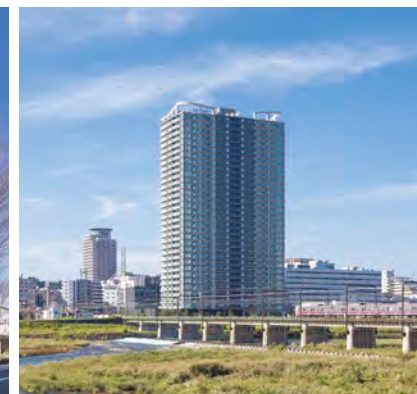
ZEHの開発推進

当社は、2018年5月の「ZEHデベロッパ登録制度」の初回公募から登録し、ZEH-M(ゼッチ・マンション)を積極的に開発しています。外壁等の断熱性能の向上や高断熱サッシの採用、高効率給湯設備の採用などによる省エネルギー性能の向上に取り組んでおり、2021年6月以降の設計着手物件は、原則としてZEH-Mとして開発しています。お客様に対しては、ZEH-Mの快適性やメリットなどを訴求し、環境に配慮した当社の物件開発姿勢自体に共感いただけるよう工夫しています。

ZEH-M Oriented 認証物件



Brillia 弦巻(2019年竣工)


Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE
(2022年竣工)

環境戦略

再生可能エネルギーの導入

当社グループでは、再生可能エネルギーによる自家発電・自家消費、再生可能エネルギー由来の余剰電力を他の建物へ送電する自己託送、非化石証書等の活用など、各施設に合わせてCO₂排出量の削減に努めています。

さらにビル事業では、保有する不動産で消費する電力の再生可能エネルギー化を積極的に進め、従前の目標を前倒し、2024年度までに50%以上、2030年度までに100%再エネ化の目標を2023年2月に新たに掲げています。

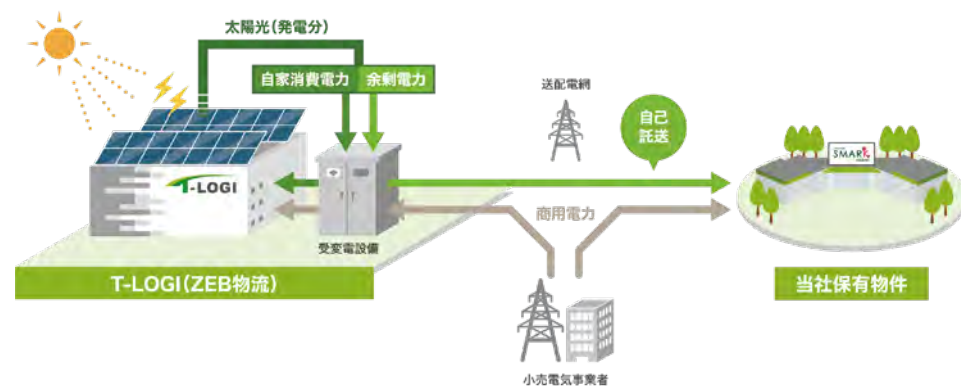
 (サステナビリティレポート2023)再生可能エネルギーの導入 P. 30

再生可能エネルギーの創出と活用

物流施設「T-LOGI」シリーズでは、各施設の屋上に設置する大容量の太陽光パネルによって発電した電力を各施設構内で消費し、入居テナント様にもご活用いただけるとともに、創出された余剰電力については自己託送の仕組みを用いて、当社保有施設において有効に活用しています。

また、T-LOGIシリーズにおける自己託送の取り組みは、2022年度の日本不動産学会業績賞「国土交通大臣賞」を受賞しました。事業者自らの取り組みとしてカーボンニュートラルを実現しようとする姿勢、それを可能とするパイロットプロジェクトとしての先進性が評価されました。

原則として、今後開発する「T-LOGI」シリーズでは、省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの活用によって、『ZEB』の取得を目指していきます。




再生可能エネルギー電力への切り替え

当社の保有ビルや商業施設、賃貸マンションでは、トラッキング付非化石証書を利用し、電気事業者より購入する電力の再生エネルギーへの切り替えを進めています。(2022年度における当社ビル事業の再生可能エネルギーの導入量約22,735千kWh、導入率約16.3%)

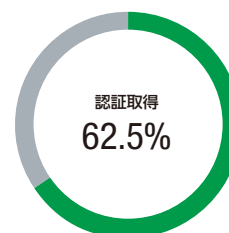
グリーンビルディング認証の取得

当社が保有・管理するオフィスビル・商業施設・賃貸マンションのうち、2022年12月末時点で22物件が「DBJ Green Building 認証」を取得しています。ステークホルダーからの要請、テナント様のニーズの多様化等に対応し、今後も環境・社会への影響に配慮した不動産開発を積極的に行っていきます。

 (サステナビリティレポート2023)グリーンビルディングに関する外部評価・認証 P. 33~34

グリーンビルディング認証取得割合(2022年12月末時点)

- 当社が保有・管理する全物件に占める割合
- 2022年は合計7物件でDBJ Green Building認証を新規取得




Brillia ist 中野セントラルパーク
(2012年竣工)



循環型社会の推進

当社グループでは、環境汚染の防止や資源活用の効率化は、建物の企画・設計から、建設、運営管理、解体に至るまでのライフサイクル全体において取り組むべきものと認識し、その実現に努めています。建物の企画・設計段階で環境アセスメントを考慮し、環境に配慮した建物の開発を行うとともに、廃棄物や有害物質の発生削減と適切な管理を行うことで、大気や土壌の汚染防止に取り組んでいます。また、事業開始段階で資源回収やリサイクル、廃棄物発生抑止を前提とした資材等の導入を進めつつ、事業開始後においても廃棄物の選別を徹底し、リサイクル率の向上に取り組んでいます。

 (サステナビリティレポート2023)循環型社会の推進 P. 36~37

環境戦略

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2020年6月にTCFDへの賛同を表明しました。気候変動はグローバルでの解決が求められる社会課題であり、当社グループにとっても、優先的に取り組むべき課題です。気候変動関連の財務情報の開示の重要性を認識し、TCFDが推奨する情報開示の拡充に取り組んでいます。

 (サステナビリティレポート2023) TCFD提言に基づく情報開示 P. 27～29

ガバナンス

当社グループは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で、気候変動にかかわるリスクと機会の特定やGHG排出量の削減目標と対応方針、その取り組み状況などの重要事項について、審議や協議・報告をしています。なお、本委員会で審議した重要事項については、取締役会に付議または報告を行い、取締役会の監督を受けています。また、委員会の下部組織であるサステナビリティ推進協議会では、委員会への付議事項についての事前協議や委員会での協議を経て決定した目標の達成に向けた具体的な施策の検討などを行っています。

戦略(シナリオ分析)

現行シナリオ(2100年時点で産業革命前の水準と比べて4℃以上平均気温が上昇するシナリオ)と移行シナリオ(平均気温の上昇を2℃未満または1.5℃に抑えるシナリオ)による分析をしています。分析対象の範囲は、当社グループの財務に与える影響の大きさを考慮し、主力事業であるビル事業と住宅事業とし、リスクと機会の特定および重要度評価を行っています。また、影響を受ける期間を、短期(1～5年)、中期(5～10年)、長期(10年超)に分けて整理しています。

重要度評価マップ

影響度(金額)	発生可能性		
	低	中	高
大	中	高	高
中	低	中	中
小	低	低	低

リスク管理

気候変動リスクは、当社グループの経営に大きな影響を与える可能性のある重要なリスクの一つとして認識し、全社的なリスク管理の枠組みをもって管理しています。気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会においてリスクの極小化や機会獲得に向けた各種方針・戦略を検討し、必要に応じて取締役会に報告・付議することで代表取締役である当社社長が最高責任者を務める取締役会により監督される体制としています。

指標と目標

気候変動への対応、脱炭素社会の実現を推進するために「CO₂排出量を2030年度までに40%削減(2019年度比)し、2050年度までにネットゼロを実現する」というGHG排出量削減に関する中長期目標を策定しています。また、GHG排出量の定量的なモニタリングを実施し公表しています。

 温室効果ガス(GHG)削減ロードマップ P. 38

気候変動による当社への事業インパクト評価によるリスクと機会は以下のとおりです。影響度の高いリスク・機会を優先項目とし、リスクの最小化、機会の最大化に向けた取り組み、対応策を推進していきます。

リスク/機会	分類	項目	当社グループ事業への影響	影響期間	重要度	
					4℃	1.5℃/2℃
移行リスク	政策	カーボンプライシングの導入	自社排出(Scope1,2)に係る炭素税の賦課	中期	—	中
			建材、工事費等の値上げ	中期	—	中
	法規制	GHG排出基準や省エネ基準の強化	新築建物のZEB・ZEH化コスト増加	中期	低	低
			脱炭素建材導入コスト増加	中期	中	中
			既存建物の省エネ化改修コスト増加	中期	低	低
	技術・市場	系統電力単価の上昇	エネルギーミックスの変化に伴う光熱費の増加	短～中期	—	低
化石燃料の需要増加に伴う光熱費の増加			短～中期	低	—	
再エネ調達による負担	再エネ調達コストの増加	短～中期	低	低		
評判	災害対応やレジリエンスへの対応	災害対応やレジリエンス対策コストの増加	短期	低	低	
物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化	サプライチェーンの麻痺・寸断による工期遅延	短期	—	—
			対策コストや工期遅延に伴うコスト	短期	—	—
			浸水時の賃貸収入減	短期	低	低
			建物損傷・浸水に伴う復旧コスト	短期	低	低
	保険料の値上げ	短期	低	低		
慢性	平均気温の上昇	光熱費の増加	短期	低	低	
機会	技術	ZEB・ZEH開発に伴う効率化	光熱費の削減	短期	低	低
			自己託送による再エネ調達	短期	低	低
	消費者行動	環境性能の高い物件の収益向上	ZEB・ZEHの評価向上による売上増加	短～中期	—	中
			省エネ効果の賃料への上乗せ	短～中期	—	低
	市場	ESGファイナンスの拡大	資金調達コストの削減	短期	—	低

人材戦略

当社では、人材こそが企業の価値創造と持続的な成長を実現する源泉であり、経営の重要な基盤であると捉えています。マテリアリティに「従業員の成長と働きがいの向上」「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げ、次世代を担う人材の確保・育成に取り組んでいます。

社員と組織がともに成長し、企業価値向上を目指す

人事理念

会社は社員の貢献に応え、社員の成長を会社の成長につなげる

人事の目的は、人と事業を結びつけ、社員の能力発揮とそれを通じた成長を促し、会社発展の原動力とすることにあります。社員の前向きなエネルギーを引き出すため、能力の発揮や役割に基づく社員の「貢献」に応える人事制度や施策が必要と考えています。

人事方針

当社は、付加価値を創造する職場づくりや目指すべき人材像の育成方針として、「人事方針」を定め、これをもとに各種制度設計や運用を行っています。社員が成長し最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を組織が支え、それに社員が応えるという双方向の関係性により、人的資本の最大化および企業価値の向上を目指します。

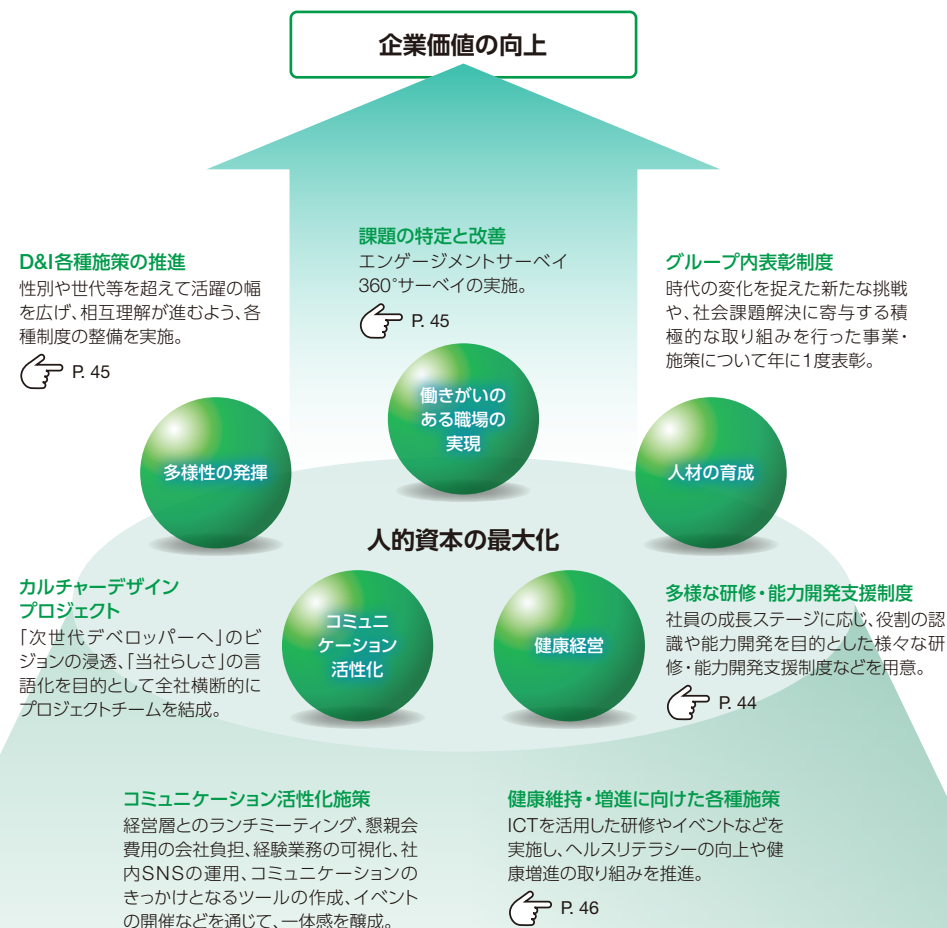


人事制度・体制

当社は、役割等級制度、MBO(目標管理制度)と行動評価による評価制度を中心に構成しています。ラインマネージャーには360°サーベイを導入し、自らを振り返る機会を設けているほか、成長機会につながる施策を実施・運用しています。組織構造としては事業部制を基本としつつも、人事機能は全社一括で管理しており、最適な人員配置を機動的に行うことができる体制を整えています。

人的資本の最大化に向けた各種施策の位置付け

長期的な企業価値の向上に向けて人的資本を最大化すべく、以下のような観点から様々な施策を実施しています。各施策は相互に関係しており、一体的に機能することで、高い志を持つ人材が自分らしく活き活きと働くことが可能となり、組織の成長の原動力になると考えています。



人材戦略

人材に関する主なKPI・目標と実績推移

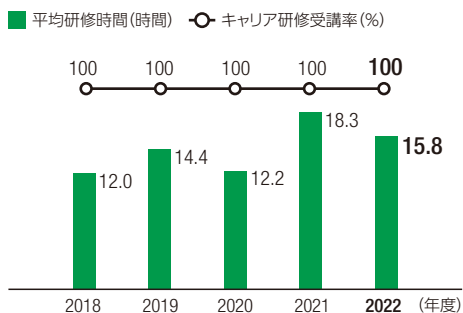
設定したKPI・目標に関する詳細な注釈・情報については、P. 37 マテリアリティに基づくKPI・目標をご覧ください。また、実績値に関する項目ごとの詳細な注釈・情報についてはサステナビリティレポートデータ集をご覧ください。

🔗 マテリアリティに基づくKPI・目標 P. 37

📄 (サステナビリティレポート2023)データ集(社会) P. 88~91

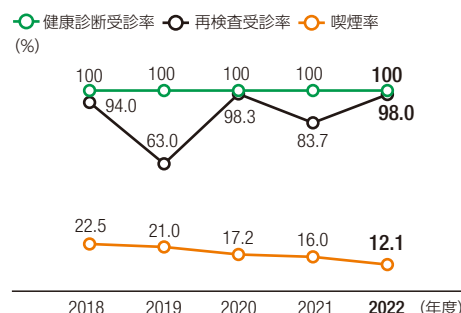
能力開発の推進

目標：社員1人当たりの平均研修時間
毎年度15時間以上
キャリア研修受講率 毎年100%



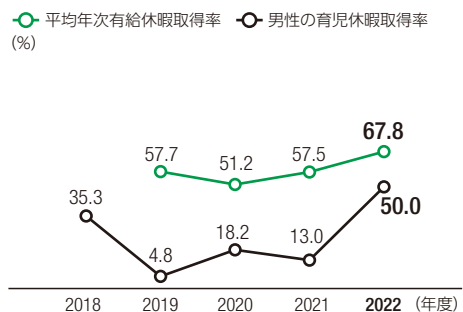
健康経営の推進

目標：健康診断受診率・再検査受診率
毎年度100%
喫煙率 毎年度12%以下



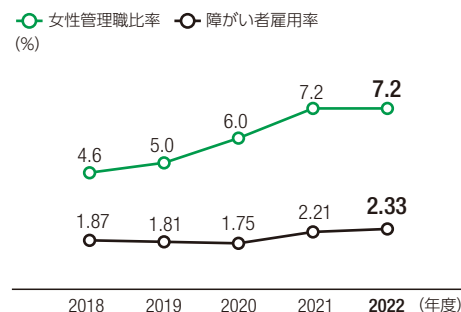
ワークライフバランス

目標：平均年次有給休暇取得率 毎年度70%以上
男性の有給休暇取得率 2025年度30%以上



多様な人材の活躍推進

目標：女性管理職比率 2030年度10%以上
障がい者雇用率 毎年度2.3%以上



人材開発・環境整備の取り組み

研修体系と資格取得奨励

当社では、成長ステージに応じた役割の認識や能力開発を目的として階層別に研修体系を整備しているほか、幅広い見識と経験を積むという目的のもと、入社後10年間で3部署程度の職務を経験する人事ローテーションを行っています。また、自己啓発支援制度や各種資格取得支援制度、外部派遣型研修等、社員本人が自身に必要な知識や能力について考え、選択する仕組みを整えることにより、社員の「自ら学ぶ」風土の醸成に力を入れています。

📄 (サステナビリティレポート2023)人材投資・育成 P. 62~64

	階層別研修	その他研修・支援
役員	新任に対して当社が求める能力・行動を改めて周知する必須の研修	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル研修 ●ビジネススクール・異業種交流研修等 ●社外派遣等を伴う自己啓発の取り組み ●専門性を強化する各種資格取得の支援 【代表的な資格保有者数*】 宅地建物取引主任士：687名 不動産鑑定士：19名 一級建築士：89名 再開発プランナー：87名 不動産証券化マスター：66名
部長		
グループリーダー		
課長		
課長代理	経営戦略やファイナンスの基礎知識習得・アウトプット力強化等に資する研修	※ 2023年3月末時点の当社単体の数値。 当社から社外への出向者を含む。
主任	不動産と当社の基礎知識習得 ロジカル思考習得等に資する研修	
主任未満		

当社社員の声



人事部
越後屋 陽平
(2007年入社)

将来の予測が困難な昨今において、企業が環境変化に迅速かつ柔軟に対応するためには、社員の自律性が不可欠です。当社では、従業員自らが「問いを設定」し、素早く「道筋を定め」、多様な人材と協調して「実行する」力を高めることを主眼に、ビジネススキル開発を中心に研修体系を整えています。

また、人的資本経営に関する取り組みとも連動して、当社のあるべき人材像に資する人材開発についても鋭意検討を進めています。



ビルマネジメント第一部
高橋 美結
(2021年入社)

入社当初は業務を覚えるので精一杯でしたが、様々な研修と先輩のご指導により、徐々に自分なりの業務推進ができるようになってきました。業務推進には社内外的な関係を巻き込んで、自身の考えを実行していく必要がありますが、そのためにはロジカルな思考と、アウトプットの強化が必要だと感じています。

お客様に信頼される人材になれるよう成長することが目標です。

人材戦略

従業員エンゲージメントサーベイ

当社では、従業員に対し定期的な「働きがい」に関するアンケートを実施し、継続して働きがいのある職場づくりに取り組んできました。2021年からは当社の全従業員を対象に、従業員の企業に対する共感度合いを図るため、外部機関を利用した従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。調査結果については、経営層および従業員にそれぞれ報告を行っており、個別設問の趣旨や結果の捉え方などの解説も行い、今後の改善につなげる仕組みとしています。

各部室店単位の課題については、部室店長が必要に応じて専門家の支援を受けながら課題改善に向けた施策を考え、部員および人事部に対して発信・提出することで、課題の改善に向けたサイクルを構築しています。

認識した課題と課題改善のための施策

認識した課題

階層間
コミュニケーションの改善

<改善に向けてのアクション>

役職間の関係強化に向けての改善が必要と認識し、360°サーベイの対象者を原則としてすべてのラインマネージャーへ拡充するとともに、各種コミュニケーション施策の活性化を実施しています。今後も年に2回のエンゲージメントサーベイの実施により、課題と認識した項目の改善進捗についてモニタリングを行います。

エンゲージメントスコアの推移

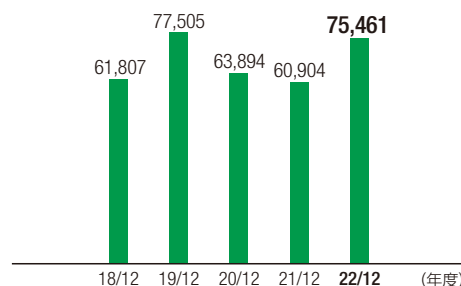
項目	21/12	22/06	23/03
レーティング*	A	A	AA
スコア	59.1	59.4	62.1

* 調査会社が独自に算出したスコアの結果を、11段階のレーティングでランク付けしている。
レーティング: DD (スコア33未満)、DDD (同33-39)、C (同39-42)、CC (同42-45)、CCC (同45-48)、B (同48-52)、BB (同52-55)、BBB (同55-58)、A (同58-61)、AA (同61-67)、AAA (同67以上)

人材投資

当社では、一人ひとりが求められる能力を身に着け、個人資質を十分に発揮できるような環境を整えるために、必要な研修を実施・拡充しています。

今後は人材投資の成果となる生産性の向上について、継続的にモニタリングし、より効果的な人材投資施策の展開につなげてまいります。

人材への投資金額*の推移
(千円)

* 当社人事部主催の研修、当社従業員の資格取得および自己啓発支援に係る費用の合計

ダイバーシティ&インクルージョン

当社は、マテリアリティの一つに「ダイバーシティ&インクルージョン」を特定のうえ、これを実現するために、「2030年度までに女性管理職比率10%以上」「毎年障がい者雇用率2.3%以上」および「2025年度までに男性の育児休暇取得率30%以上」を目標として設定しています。多様な人材が障壁を感じることなく、誰もが働きがいを感じながら職務に専念し、活躍できる環境づくりを進めています。また、多様な人材の活躍を通じて、高度化・多様化した顧客ニーズに応えられるサービスを提供してまいります。

採用活動

- 国籍・人種不問の採用実施
- 海外事業における、現地法人での多様な国籍の人材雇用

多様な人材が活躍できる職場づくり

- 性別を問わず全社員が利用できる妊娠・出産・育児・介護のための休業制度や退職者再雇用制度の設置
- 社員が配偶者の海外転勤に伴い配偶者に同行して海外で生活する場合に、最長3年間の休業を認める制度の設置
- これまでのキャリアを活かせる機会の提供等、シニア世代の活躍推進
- 適性や特長に応じた勤務を可能とし、障がい者の活躍を推進

| 当社社員の声 |



住宅情報開発部
磯田 隼人
(2015年入社)

第一子の誕生に伴い、産後の妻への負担を軽減すべく約2か月の育児休暇を取得しました。初めての経験で戸惑いはありましたが、子どもの成長を間近で感じられる時間はこの上なく幸せで貴重なものでした。また自身が育休を取得したことにより、仕事と育児を両立している社員への理解が深まりました。この経験から、社員が柔軟に働ける体制の構築や、個人が置かれている状況を理解し応援する職場環境の必要性を感じました。



ビル事業企画部
中上 晴奈
(2007年入社)

私が就活生の時に入社を決め手となったのは社員の温かさでした。働きながら子育てする社員を、一緒に働くメンバーも応援してくれる風土が醸成されてきており、近年では在宅勤務やフレックスタイム制度を使いながら、柔軟に働ける制度も整ってきました。

上司や同僚とコミュニケーションを取ってどうしたらお互いが働きやすくなるかを話し合い、制度を活用しています。

性別や年齢を問わず社員への期待は大きく、活躍を会社が応援してくれます。

人材戦略

健康経営・労働安全衛生

健康経営の方針・考え方

当社グループは、役職員が心身ともに健康で生き活きと働くことができるよう、社長を最高健康経営責任者(CHO)とし、「グループ健康経営宣言」に基づき、グループ役職員一人ひとりの健康維持・増進に向けた取り組みを行っています。サプライチェーンについては、サステナブル調達基準に基づき、健全な労働慣行・労働環境を通じて、取引先も含めた健康維持・増進の取り組みを進めていきます。

 (サステナビリティレポート2023) 健康経営／労働安全衛生 P. 65～69

東京建物グループ健康経営宣言

東京建物の企業理念は「信頼を未来へ」であり、「世紀を超えた信頼を誇りとし、企業の発展と豊かな社会づくりに挑戦する」という意味が込められています。

この企業理念を体現するためには、役職員ならびにその家族が健康であることが大切と考えております。

私たち東京建物グループは、役職員の心身の健康を「企業の持続的な発展の源泉」と捉え、一人ひとりの健康の維持・増進活動を積極的に推進してまいります。

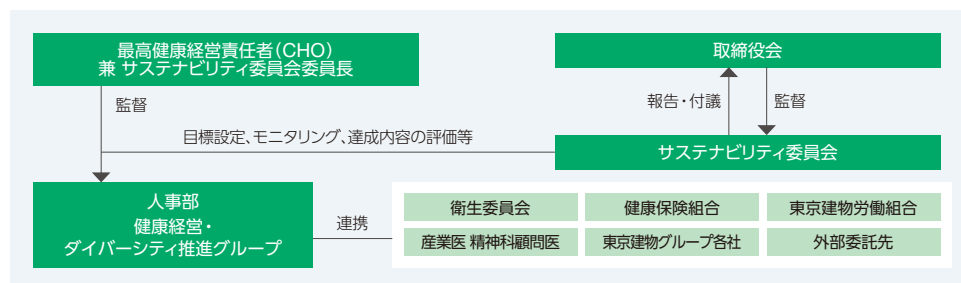
私は「最高健康経営責任者」として、そのための環境整備を強化し、グループ一丸となって「健康経営」に取り組むことを宣言いたします。

東京建物株式会社
代表取締役 社長執行役員
野村 均

健康経営推進体制

当社は、人事部、産業医、各事業場の代表者等を委員とする衛生委員会を設置し、職場における労働衛生水準の向上および役職員の健康維持・増進を図ることを目的に、原則として月1回開催しています。なお、社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で、労働衛生や健康にかかわる目標設定や目標達成に向けた各年度の方針を定め、その進捗状況等のモニタリング、達成内容の評価を行っており、重要事項については取締役会に報告しています。

健康経営推進体制



健康経営に関する主な取り組み

2022年度は、WEB 歯科問診、スマートフォンアプリを活用したウォークラリーイベントなど、ICTを活用した健康経営の新しい取り組みを実施し、コロナ禍においても役職員が健康に働き続けられる環境づくりを推進しました。ヘルスリテラシーの向上にも注力しており、「女性の健康づくり」に関する研修を実施するなど、自身の健康について理解を深めることにとどまらず、同僚の健康課題について理解することでお互いが働きやすい環境をつくることを目指しています。

また、2019年より取り組みを開始した禁煙に向けた取り組みは、就業時間内の全面禁煙のほか、健康保険組合とのコラボヘルスによる禁煙治療補助等の施策により、2022年度の喫煙率が12.1%（2019年度喫煙率:21.0%）に低下しました。

| 担当者のコメント |

役職員の健康は当社発展の土台であると捉えています。積極的にICTを活用し、楽しくヘルスリテラシーを高めることで、行動変容を促し、活力ある組織であり続けるようサポートしています。マテリアリティとして掲げており、八重洲プロジェクトの商品企画でも導入を進めている『ウェルビーイング』の実現にも寄与できるようチャレンジしてまいります。



人事部
健康経営・
ダイバーシティ推進グループ
飯田 博子

健康経営に関する外部評価

当社およびグループ会社6社が「健康経営優良法人2023」に認定され、当社単独では、ホワイト500（健康経営度調査結果の上位500法人）に3年連続6回目の認定となりました。



労働安全衛生に対する取り組み

当社は、「コンプライアンスマニュアル」において掲げる「働きやすい職場環境の確保」を実現するために、様々な取り組みを進め、従業員の労働安全の確保に努めています。また労使共同で労働環境の改善に取り組みしており、従業員の健康と安全が重要であるという共通認識のもと、労使間で適正な労働環境・労働条件の実現に向け、幅広い議論を行っています。

社会への取り組み

人権・サプライチェーンへの取り組み

当社グループでは、事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することの重要性を強く認識し、すべての事業活動の基本として実践しています。

また、人権尊重とともに環境保全等に配慮したサステナブルな調達にサプライチェーン全体で取り組む必要があるとの認識のもと、サプライチェーン全体のマネジメントに取り組んでいます。

推進体制

当社グループにおける人権の尊重に関する取り組みは、当社人事部が中心となり取り組み体制の構築を行い、外部専門家と連携しながら、関係部署やグループ会社とともに進めています。また、人権に関する課題やリスクの特定、取り組み状況については、社長直轄の会議体である「サステナビリティ委員会」にて対応協議や共有を行っており、取締役会が監督しています。

2023年1月にはサステナビリティ委員会の下部組織として、「人権分科会」を設置し、人権デュー・デリジェンスなどに取り組みながら、グループ全体の人権尊重にかかわる活動を推進しています。


サプライチェーンマネジメント

当社グループは建設会社・設計会社をはじめとする多くの取引先と協業して事業を進めています。建設に伴う資材調達や雇用等、当社グループのみならず、取引先それぞれが環境や社会へ影響を与えていることから、持続可能なサプライチェーンの構築は不可欠と考えています。

サステナブル調達基準


2021年5月に、当社グループの事業にかかわるすべての取引先を対象とした「サステナブル調達基準」を策定しました。当社事業にかかわる主要な取引先に本調達基準に基づく事業推進を要請する通知を行うとともに、2023年3月には周知・遵守状況を把握することを目的としたアンケート形式の調査を実施し、結果をフィードバックしています。

また、2022年度には全従業員を対象に本調達基準の理解・運用促進をテーマとした研修を行いました。今後対象サプライヤーの範囲を拡大し、事業活動において、本調達基準が遵守されるよう努めていきます。

 (サステナビリティレポート2023) サプライチェーンマネジメント P. 51～52

人権に対する取り組み

人権尊重の取り組みを強化すべく、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「東京建物グループ人権方針」を制定しています。事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することの重要性を強く認識し、本方針に基づき、事業上の人権課題の把握・軽減・是正、救済に取り組んでいます。また、当社は国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、当社グループが参加企業として登録されるとともに、UNGCに署名している日本企業等で構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しています。

 (サステナビリティレポート2023) 人権の尊重 P. 47～50

人権デュー・デリジェンスへの取り組み

当社グループは、「人権デュー・デリジェンス」の構築に取り組んでおり、2022年5月にサステナビリティ委員会において、当社グループが取り組む人権優先課題を特定し、開示しています。特定した優先課題に基づき、事業分野や国・地域ごとに異なる人権課題について現状の把握に努め、問題がある場合には適切な対応を図っています。特に、海外事業においては、人権アセスメントの更なる拡充を検討しており、新規プロジェクトへの参画時には、人権に関するチェックリストを整備するなど、一部先行して進めております。

人権優先課題

- | | | |
|----------------|-----------------|--------------------|
| ● 強制労働・児童労働 | ● 差別・ハラスメント | ● サプライヤーの労働条件・労働環境 |
| ● 地域コミュニティへの影響 | ● 従業員の労働条件・労働環境 | ● プライバシーに関する権利 |
| ● 健康と安全 | | |

建設・不動産「人権デュー・デリジェンス勉強会」への参画

当社は建設・不動産企業8社による人権デュー・デリジェンス勉強会に参加しています。本勉強会では業界特有の人権への影響の特定や対処法等に関する調査・研究を行っています。

社内浸透に関する取り組み

当社は、人権研修を継続的に実施しています。2022年は、「ビジネスと人権」に関する基礎的な内容や「東京建物グループ人権方針」への理解促進など基本的な内容に加え、直近の当社グループの人権に関する取り組み状況を学ぶ全従業員必修の研修を実施しました(受講率:93.2%)。なお、2022年の人権研修は、「東京建物グループ人権方針」を定めるすべてのグループ会社21社へも展開し、各グループ会社の従業員も研修を受講しています(受講率:86.9%)。

そのほか、当社グループは、「コンプライアンス行動指針」にも「人権の尊重、差別の禁止」「ハラスメント行為の禁止」「働きやすい職場環境の確保」を定めています。本指針に基づいて従業員および管理職向けに適宜実施されるコンプライアンス研修も、従業員への周知を徹底するための施策として活用しています。

社外取締役座談会

中長期的な課題に対する 議論のプロセスが改善し、 取締役会の実効性がさらに向上

東京建物グループの取締役会の更なる実効性向上に向けて、この一年の取り組みと今後の展望について、社外取締役4名が語りました。

社外取締役 服部 秀一 / 社外取締役 木下 由美子 / 社外取締役 恩地 祥光 / 社外取締役 中野 武夫



1. 中長期的な課題に対する 議論のプロセスが改善

服部 私は8年前に当社の社外役員に就任しましたが、ここ数年で経営方針や経営計画、ESG、SDGs、コンプライアンス、内部統制などへと審議の対象が広がっていると感じています。私が就任した当時、取締役会は会社法で定められた決議事項を承認するという役割の側面が大きかったのですが、現在では様々な意見が取り交わされ、中長期的な観点で議論を行えるように

なりました。

中野 当社の取締役会は、議長の的確な議事進行のもと、非常に話しやすい雰囲気があります。この1年においては、特にリスク管理の高度化について議論を重ね、体制を抜本的に見直して新たな枠組みをつくることができ、中長期的な視点での議論が活発になっています。

加えて、議論のプロセスについても改善が見られます。取締役会で議論すべき、長期的な目線で取り組む課題については、環境変化などマクロ的な側面も踏まえ、何度も社内で議論を重ねる必要があります。このような課題に対して、従来は結論に近

い案が少し遅い段階で取締役会に諮られることが多々ありましたが、現在は素案であっても初期段階から取締役会で議論を重ね、様々な意見を集約したうえで課題の特定・解決に向かうというプロセスが実現しつつあります。プロセスの改善が見られた一例としては、年度ごとに行っている中期経営計画の見直しが挙げられると思います。中期経営計画のように論点が多く解決の難易度が高い議題であっても、初期段階から取締役会のなかで共有されることで、大枠の課題に早めに気付くことができます。結果として、具体的な問題点を把握したうえで「今年をどうしていくべきか」というところまで踏み込んだ話し合いができ、

社外取締役座談会

議論の質が向上したと感じています。

このように取締役会における議題・体制・議論のプロセスについて社外取締役から意見を申し上げ、改善いただいた結果、従来に比べるとより実効性の高まる議論ができるようになりました。

木下 実効性の向上という観点では、社外取締役への事前説明が昨年から非常に充実し始めていて、理解が深まった状態で取締役会の議論に参加できるようになりました。社外取締役の役割は執行側のモニタリングですが、それと同時に、執行側に社外取締役の知見を利用してもらうことも役割の一つだと考えています。取締役会において、多種多様な経験を持った人の意見が議論により深く反映できる環境になったという観点から、取締役会の事前プロセスの改善についても高く評価しています。

恩地 私は社外取締役に就いて5年になります。就任当時の取締役会は、投資額が大きいもしくは事業期間が長い個別案件に



対する議題が中心でしたが、この2、3年で中長期的な事柄に関する議論が盛んに行われるようになりました。まだ万全とは言えませんが、実効性は年々上がってきていると実感しています。課題としては、依然として住宅事業や大規模開発案件など、個別の投資案件が議題のなかで一定の割合を占めていることです。今後は社内取締役もそれぞれの立場を離れて、長期的な課題や方針についてボードメンバーとして、今まで以上に意見を交わしていくべきではないかと考えており、次の改善へのステップはここにあると思います。

2. 事業ポートフォリオ・投資戦略の在り方を考え、リスクをコントロールする

恩地 将来のあるべき姿を実現するため、事業ポートフォリオの基本方針について、さらに議論を深めていくべきであると感じています。不動産事業と一言で言っても、規模・事業期間・アセットタイプなどの違いから、事業特性は一樣ではありません。数ある不動産に対して、どのタイミングでどの程度投資をしていき、事業ポートフォリオをいかに形成していくのかという基本的な方針に基づき、計画的な投資を行うことでリスクを軽減することが必要だと考えます。この基本方針について、さらに議論がなされるとともに、執行側から不動産のプロフェッショナルとして様々な意見が出てくることを期待しています。

服部 リスクという観点では、昨年リスクマネジメント委員会を発足し、影響度・発生可能性といった基準から将来にわたるリスクについての議論が拡充されてきました。今後はより一層、長期的な視点での議論が深まっていくことを期待しています。

中野 当社のビジネスモデルから見て、短期的というよりは中長



期的に物事を考えていく視点が極めて重要だと私も思います。株主の皆様のために収益を高め、企業価値を向上させていくという観点からは収益性はもちろん欠かせません。それに加えて、私は収益の安定性や収益源の多様性も重要であると考えており、これらをどのように高めていくべきかという検証も必要ではないでしょうか。

恩地 私は投資家とのミーティングに数回参加し、投資家の皆様が企業価値をいかに上げていくかという点に高い関心を持っていることを実感しました。その点においては事業戦略とIRにおける戦略が足並みをそろえ、一体となって企業価値向上の議論を進めていくことが必要になると感じています。

中野 世の中の動きを中長期的な目線で俯瞰したうえで、将来の投資に対する一定の判断軸を持ち、安定性かつ多様性を保持した収益性の高い事業ポートフォリオをいかにして構築していくかを検討していくことが非常に重要になると考えています。

社外取締役座談会

これから議論していく次期中期経営計画については、執行側が作成する提案に対して、これまで経営者として事業計画を相当数策定してきた経験も活かして、提言していきたいと思えます。社外取締役が多面的な軸で意見を申し上げ、執行側とのより丁寧な議論のプロセスを経て先々の姿が策定されていくことが望まれます。

木下 これから行われる次期中期経営計画を策定していくプロセス自体が、将来の投資に対する判断軸に対して共通認識を深める、非常に良いきっかけになると思います。年度ごとに行っている中期経営計画の見直しを基に、計画の進捗を見定めたくえで、将来強化すべき分野や現在取り組みきれていない課題などの議論を常に行い続けていき、取締役会をさらに活性化し改善を繰り返していきたいです。



3.サステナビリティ経営をさらに推進していくには

木下 サステナビリティ経営という観点では、各社独自の特長を出すべく思案している印象で、当社においても特長を出していくのはこれからという課題認識があります。

恩地 各社共通ですが、特長を出すうえでは、女性の活躍なども含むダイバーシティの観点は欠かせないと思います。多様な人材が自由闊達に意見を交えることが、既存の事業、当社でいえばBrilliaというブランドをさらに昇華できるといった、東京建物の企業価値の向上につながっていくと思います。

中野 ダイバーシティに加えて、東京建物の持続的な企業価値の向上には、専門性・チャレンジ精神・信頼される人間力を備えた人を確保し、育成する施策を強化すること、その前提となる企業文化をより強固なものにしていくことが重要であると考えています。中長期的な成長につながる人事施策については、取締役会であまり議論ができていないとの認識があります。

木下 私もこれからは人・モノ・金・情報という経営資源のなかで、人の位置付けがますます重要になると感じています。当社においては近年中途入社の社員や女性社員も増えていると聞いています。今年は機会があれば現場へ足を運び、その社員たちが一体感を持ってより活躍できるよう、自身の経験を活かした提言などをしていきたいです。また、新しい事業に挑戦し当社が持続的な成長をしていくためには、様々な人材が質・量とも伴わなければ実現は難しいため、次期中計の議論には、人的資本経営という観点をきっちり反映させていきたいと考えています。

服部 経営層という観点においては、企業を取り巻く環境が大きく、そして激しいスピードで変化するなかで、世界の政治経済、



社会情勢に関する情報を収集・分析し、それに基づいて適正な経営判断ができる人材が強く求められます。こうした社会的な要請を意識して経営にあたっていただくと同時に、そのような才能を駆使できる人材を、経営陣のそばで経験が積める機会の提供などをとおして、育成することが必要だと思えます。

中野 社外取締役は、独立した客観的な立場で、株主だけでなく、社会、地域、従業員など、様々なステークホルダーから、当社がどう見られているのかという軸をしっかりと持って執行側に発言しなければなりません。

このことを常に意識しながら、社外取締役として、培ってきた様々な経験やキャリアを基に、中長期的な目線での指摘を続けていくことが、当社の持続的な成長、そしてサステナビリティな経営の実現につながっていくと考えています。

コーポレート・ガバナンス

主な組織の体制と役割

■ 取締役会(2022年度開催回数:14回)

取締役会は、執行役員を兼務しない代表取締役会長が議長を務め、12名の取締役(うち社外取締役4名)で構成されています。経営方針や大規模投資案件の取得方針といった業務執行に関する重要事項を決議するとともに、取締役の業務執行を監督しています。原則として定例取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

また、監査役は取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べています。

■ 監査役会(2022年度開催回数:14回)

監査役会は、4名の監査役(うち社外監査役2名)で構成されています。常勤監査役が議長を務め、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議および決議を行っています。監査役は取締役会、グループ経営会議等に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人や各部門等から定期的に報告を受けるとともに、各々と随時意見および情報の交換を行っています。また、当社と社外監査役との間には、特別な利害関係はありません。

■ 指名・報酬諮問委員会(2022年度開催回数:4回)

指名・報酬諮問委員会は、取締役候補者・代表取締役の選定・解職や取締役の報酬等を審議するため、取締役会の諮問機関として設置しています。委員は取締役のなかから選任しており、委員長は代表取締役社長執行役員が務めています。また、社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、委員の総数は7名以内とし、その過半を社外取締役が担うこととしています。

■ グループ経営会議(2022年度開催回数:41回)

グループ経営会議は、代表取締役社長執行役員を議長、役付執行役員等を構成員とし、当社および関係会社等の経営に関する重要な事項について審議する機関です。また、常勤監査役は本会議に出席し、必要に応じて意見を述べています。

■ 内部統制委員会*

内部統制委員会は、当社グループにおける内部統制システムの評価、改善および高度化を図るための機関です。代表取締役社長執行役員を委員長とし、会長、経営企画部担当役員等で構成されています。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べることをしています。


■ リスクマネジメント委員会(2022年度開催回数:1回)*

リスクマネジメント委員会は、当社グループのリスク管理およびコンプライアンスを統括するための機関です。代表取締役社長執行役員を委員長とし、会長、本部長、副本部長、経営企画部担当役員、コーポレート部門各部長等で構成されています。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。本委員会での審議・報告事項については、取締役会に報告するとともに、取締役会付議事項については付議しています。

 リスクマネジメントへの取り組み P. 59

■ サステナビリティ委員会(2022年度開催回数:7回)

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長、役付執行役員等を構成員とし、サステナビリティ施策をグループ全体で横断的に推進するための機関です。常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。なお、本委員会での審議等事項については、取締役会に付議または報告を行い取締役会の監督を受けています。

 ESG経営の高度化 P. 35

* 2022年12月設置

取締役・監査役の選任・指名

方針・任期

当社は、人格・能力・見識・経験等を総合的に判断したうえで、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する資質を有する人物を、取締役および監査役の候補者として指名しています。取締役および監査役の任期については、定款において、取締役が2年、監査役が4年と定めています。

指名にあたっては、社外取締役の適切な関与を企図し、過半を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しています。

独立社外取締役の独立性の基準

当社は、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準*に加え以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- ① 直近事業年度における当社の連結売上高の2%以上を占める取引先またはその業務執行者
- ② 当社の総議決権数の10%を超える議決権を有する株主またはその業務執行者
- ③ 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員
- ④ 直近事業年度における当社からの報酬額(ただし役員報酬を除く)が1,000万円を超えるコンサルタント、会計専門家または法律専門家

* 「上場管理等に関するガイドライン(東京証券取引所)Ⅲ 実効性の確保に係る審査 5. (3)の2規程第436条の2の規定。

コーポレート・ガバナンス

社外役員の状況 (2023年3月31日現在)

重要な兼職の状況・選任理由

地位	氏名	兼職先	兼職の内容	選任理由
取締役	服部 秀一	服部総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することを期待されており、社外取締役として選任しています。
取締役	恩地 祥光	(有)オズ・コーポレーション	代表取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
		日本調剤(株)	社外取締役	
		UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)	社外監査役	
		相鉄ホールディングス(株)	社外取締役	
取締役	中野 武夫	(株)不二家	社外取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
		(一財)松翁会	理事長	
取締役	木下 由美子	—	—	海外勤務などで培われた国際性と公益法人での多岐にわたる業務経験を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
監査役	山口 隆央	山口公認会計士事務所 所長	公認会計士	公認会計士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		キョーリン製薬ホールディングス(株)	社外監査役	
監査役	稗田 さやか	表参道総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		Institution for a Global Society(株)	社外監査役	

社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役のサポートについては、取締役会事務局である経営企画部が必要な説明・情報提供などを行っています。取締役会の円滑な運営・関連な審議を目的として、取締役会議案については、社外取締役に対して事前説明を実施しています。また、定期的に物件見学会を開催するなど、事業理解の促進を図っています。

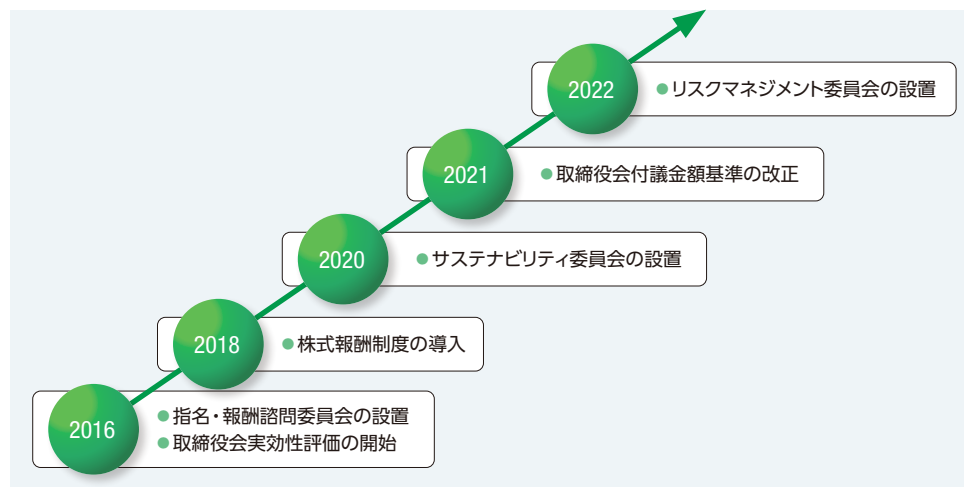
社外監査役をサポートについては、監査役会の要請に応じて、監査役スタッフとして、監査職務を円滑に遂行するために必要な人員を配置することとしています。また、常勤監査役が職務遂行に必要な情報を得られるよう、取締役会およびグループ経営会議への出席の確保や、会計監査人や各部署等からの定期的な報告のほか、随時意見・情報交換を行うことができる体制も構築しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の状況

機能強化の歩み

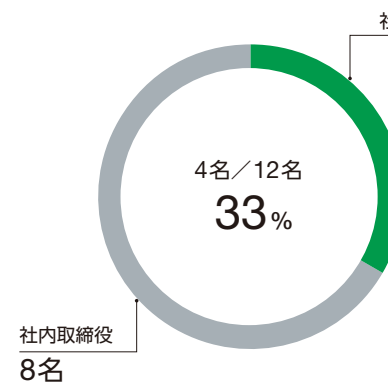
当社では、コーポレート・ガバナンス機能強化のため、段階的にガバナンス体制の整備を行ってきました。今後も最適なコーポレート・ガバナンスの構築に向けた、取り組みを進めていきます。



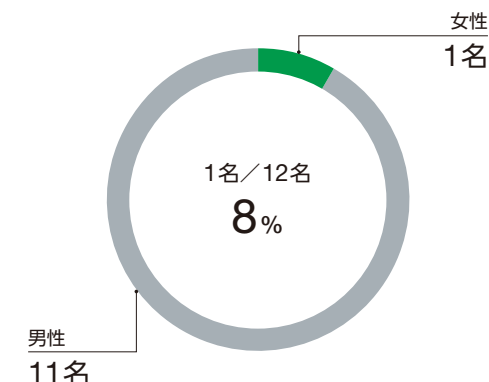
取締役会・取締役の状況

取締役会は12名の取締役で構成され、2022年は14回開催しました(取締役平均出席率:99%)。

社外取締役比率



女性取締役比率



取締役のスキルに対する考え方

当社の取締役会においては、経営戦略の実践にあたり、当社の業務執行に関する重要事項を決議するとともに、効果的に業務執行を監督することが求められます。取締役会において有用で多角的な議論が行われるよう、取締役会全体としての知識、経験、能力等の多様性とバランスの確保に努めるとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能するよう、適切な規模を維持しています。当社が掲げている「マテリアリティ」、「長期ビジョン」、「中期経営計画」の実現に向けて取締役会がより効果的に機能を発揮するために、取締役が備えるべきスキル(専門性と経験)について、右のとおり定めています。

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

氏名	当社における地位	性別	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	サステナビリティ	不動産事業・まちづくり	海外事業	ICT・デジタル	人事・人材開発
種橋 牧夫	代表取締役	男性	●	●			●	●		
野村 均	代表取締役	男性	●	●	●		●			●
小澤 克人	代表取締役	男性	●	●		●	●	●	●	
和泉 晃	代表取締役	男性	●	●	●	●	●		●	●
秋田 秀士	取締役	男性				●	●			●
神保 健	取締役	男性				●	●			
古林 慎二郎	取締役	男性				●	●			
田嶋 史雄	取締役	男性		●				●		
服部 秀一	独立社外取締役	男性		●	●					●
恩地 祥光	独立社外取締役	男性	●	●	●			●		
中野 武夫	独立社外取締役	男性	●	●	●					
木下 由美子	独立社外取締役	女性			●			●		●

コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制 (2023年3月31日現在)

取締役

種橋 牧夫

代表取締役
会長

1979年 4月 (株)富士銀行入行
2006年 3月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員業務監査部長
2008年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2011年 6月 (株)みずほ銀行副頭取執行役員支店担当
2011年 6月 同行代表取締役副頭取執行役員支店担当
2013年 3月 東京建物不動産販売(株)代表取締役社長執行役員
2015年 7月 当社専務執行役員アセットサービス事業本部長
2016年 3月 当社取締役専務執行役員アセットサービス事業本部長兼海外事業本部長
2017年 1月 当社代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売(株)取締役会長
2019年 3月 当社代表取締役会長(現在)
2021年 1月 東京建物不動産販売(株)取締役(現在)
2023年 3月 サッポロホールディングス(株)社外取締役(現在)

野村 均

代表取締役
社長執行役員

1981年 4月 当社入社
2005年 3月 当社ビルマネジメント部長
2008年 3月 当社取締役ビル企画部長
2011年 3月 当社常務取締役ビル事業本部長兼関西支店、九州支店担当
2013年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部長兼関西支店、札幌支店、九州支店、名古屋支店担当
2015年 3月 当社取締役専務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス担当
2017年 1月 当社代表取締役社長執行役員(現在)

小澤 克人

代表取締役
専務執行役員

1987年 4月 当社入社
2007年 3月 当社RM事業部長
2009年 7月 (株)東京リアルティ・インベストメント・マネジメント取締役財務部長
2015年 3月 当社執行役員企画部長
2017年 1月 当社常務執行役員海外事業本部長兼リゾート事業本部長兼広報CSR部、財務部、経理部、鑑定部担当兼財務部長兼海外事業部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長兼リゾート事業本部長兼広報CSR部、財務部、経理部、鑑定部担当兼財務部長兼海外事業部長
2017年 8月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長兼リゾート事業本部長兼広報CSR部、財務部、経理部、鑑定部担当兼海外事業部長
2019年 1月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長兼広報CSR部、財務部、経理部担当兼海外事業部長
2020年 1月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長兼コーポレートコミュニケーション部、財務部、経理部担当兼海外事業部長
2021年 1月 当社取締役専務執行役員海外事業本部長兼ビル事業本部長兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、札幌支店、九州支店、名古屋支店担当
2021年 4月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当
2022年 1月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長兼海外事業担当兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員ビル事業本部長兼海外事業担当兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当
2023年 3月 当社代表取締役専務執行役員ビル事業本部長兼コオリティライフ事業担当兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当(現在)

和泉 晃

代表取締役
専務執行役員

1987年 4月 当社入社
2009年 3月 当社商業施設事業部長
2015年 3月 当社執行役員都市開発事業部長
2017年 1月 当社常務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス部担当兼企画部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス部担当兼企画部長
2019年 1月 当社取締役常務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス部、鑑定部担当兼企画部長
2019年 7月 当社取締役常務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス部、市場調査部担当兼企画部長
2020年 1月 当社取締役常務執行役員人事部、企画部、総務コンプライアンス部、市場調査部、ソリューション推進部(共同担当)、ICT・デジタル戦略推進部担当
2021年 1月 当社取締役常務執行役員コーポレートコミュニケーション部、人事部、企画部、総務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場調査部、ICT・デジタル戦略推進部、投資事業推進部(共同担当)担当
2022年 1月 当社取締役専務執行役員コーポレートコミュニケーション部、人事部、経営企画部、サステナビリティ推進部、総務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場・政策調査部、DX推進部、投資事業推進部(共同担当)担当
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員コーポレートコミュニケーション部、人事部、経営企画部、サステナビリティ推進部、総務部、法務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場・政策調査部、DX推進部、投資事業推進部(共同担当)担当(現在)

秋田 秀士

取締役
専務執行役員

1987年 4月 当社入社
2006年 3月 当社RM事業部長
2016年 1月 当社執行役員人事部長
2017年 1月 当社執行役員住宅事業副本部長
2019年 1月 当社常務執行役員住宅事業本部長
2019年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業本部長
2023年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部長兼アセットサービス事業本部長(現在)

神保 健

取締役
常務執行役員

1988年 4月 当社入社
2015年 1月 当社住宅情報開発部長
2018年 1月 当社執行役員住宅情報開発部長
2019年 1月 当社執行役員住宅事業副本部長兼住宅情報開発部長
2021年 1月 当社常務執行役員住宅事業副本部長兼ソリューション推進部(共同担当)、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当
2021年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業副本部長兼ソリューション推進部(共同担当)、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当
2022年 1月 当社取締役常務執行役員住宅事業本部副本部長[※]兼新規事業開発部、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当(現在)

※ 2023年1月1日付で住宅事業本部副本部長へ改称

古林 慎二郎

取締役
常務執行役員

1988年 4月 当社入社
2015年 3月 当社ビル事業企画部長
2018年 1月 当社執行役員都市開発事業部長
2022年 1月 当社執行役員都市開発事業第二部担当兼都市開発事業第一部長
2023年 1月 当社常務執行役員ビル事業本部副本部長兼都市開発事業第二部担当兼都市開発事業第一部長
2023年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部副本部長兼都市開発事業第二部担当兼都市開発事業第一部長(現在)

田嶋 史雄

取締役
常務執行役員

1990年 4月 (株)富士銀行入行
2014年 4月 (株)みずほ銀行営業第十七部長
2014年 4月 みずほ証券(株)コーポレートカバレッジ第七部長(2019年4月退任)
2018年 4月 (株)みずほ銀行執行役員営業第十七部長
2019年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ執行役員グローバルプロダクツ業務部長
2019年 4月 (株)みずほ銀行執行役員グローバルプロダクツ業務部長
2021年 4月 当社執行役員海外事業本部長
2023年 1月 当社常務執行役員海外事業本部長
2023年 3月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長(現在)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役

服部 秀一
取締役(社外)



1984年 4月 弁護士登録
1988年 7月 服部法律事務所(現服部総合法律事務所)設立(現在)
2004年 6月 ウシオ電機(株)社外監査役(2016年6月退任)
2007年 4月 慶應義塾大学法科大学院講師(金融商品取引法担当)(2023年3月退任)
2009年 3月 (株)ルック(現(株)ルックホールディングス)社外監査役(2019年3月退任)
2013年 1月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)社外監査役(2016年3月退任)
2015年 3月 当社社外監査役(2019年3月退任)
2016年 6月 ウシオ電機(株)社外監査役(2018年6月退任)
2019年 3月 当社社外取締役(現在)

恩地 祥光
取締役(社外)



1977年 4月 (株)ダイエー入社
1994年 4月 同社経営企画本部長
1998年 9月 (株)アール・イー・パートナーズ取締役副社長(2000年4月退任)
1999年 12月 (有)オズ・コーポレーション(代表)取締役(現在)
2000年 3月 (株)レコフ事務所(現(株)レコフ)執行役員
2007年 6月 同社取締役兼主席執行役員
2010年 6月 同社代表取締役社長兼CEO
2016年 10月 同社代表取締役会長(2017年9月退任)
2016年 12月 M&Aキャピタルパートナーズ(株)取締役(2017年9月退任)
2018年 3月 当社社外取締役(現在)
2018年 4月 辻・本郷ビジネスコンサルティング(株)取締役会長(2018年11月退任)
2018年 6月 日本調剤(株)社外取締役(現在)
2019年 12月 UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)社外監査役(現在)
2020年 6月 相鉄ホールディングス(株)社外取締役(現在)
2021年 12月 (株)三友システムアプレイザル社外取締役(現在)

中野 武夫
取締役(社外)



1980年 4月 (株)富士銀行入行
2007年 4月 (株)みずほ銀行執行役員小舟町支店長
2009年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員
2010年 4月 (株)みずほフィナンシャルストラテジー代表取締役社長(2012年4月退任)
2010年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務取締役
2012年 4月 同社取締役(2012年6月退任)、(株)みずほ銀行代表取締役副頭取(2013年4月退任)
2013年 4月 みずほ信託銀行(株)代表取締役社長
2017年 4月 同行取締役会長
2018年 6月 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現損害保険ジャパン(株))社外監査役(2022年6月退任)
2019年 3月 (株)不二家社外取締役(現在)
2019年 4月 みずほ信託銀行(株)常任顧問(2023年3月退任)
2020年 6月 (一財)松翁会理事長(現在)
2021年 3月 当社社外取締役(現在)

木下 由美子
取締役(社外)



1984年 4月 日本銀行入行
1991年 9月 マッキンゼー&カンパニー入社
2004年 4月 (独)科学技術振興機構(現(国研)科学技術振興機構)日本科学未来館入社
2011年 6月 KCJ GROUP(株)経営企画部長
2016年 2月 (公社)日本プロサッカーリーグ理事(2018年3月退任)
2018年 3月 同法人チェアマン特命外交担当(2020年3月退任)
2020年 7月 (公財)東京都サッカー協会理事(現在)
2021年 3月 当社社外取締役(現在)
2022年 4月 一橋大学経営協議会委員(現在)

常勤監査役

吉野 隆
監査役(常勤)



1983年 4月 安田火災海上保険(株)入社
2009年 4月 (株)損害保険ジャパン海上保険室長
2011年 10月 Sompo Japan Nipponkoa Insurance Company of Europe取締役社長(2016年3月退任)
2014年 4月 (株)損害保険ジャパン執行役員欧州部長、日本興亜損害保険(株)執行役員欧州部長
2014年 9月 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現損害保険ジャパン(株))執行役員欧州部長
損害保険ジャパン日本興亜ホールディングス(株)執行役員欧州部長(2016年3月退任)
2016年 4月 損害保険ジャパン日本興亜(株)常務執行役員
2018年 4月 同社常務執行役員企業マーケット推進本部長(2019年3月退任)
2019年 3月 当社監査役(常勤)(現在)

神野 勲
監査役(常勤)



1988年 4月 安田信託銀行(株)入社
2010年 10月 みずほ信託銀行(株)川越支店長
2013年 1月 同行不動産営業第三部長
2016年 4月 同行執行役員信託総合営業第八部長
2018年 4月 平成ビルディング(株)取締役専務執行役員
2018年 4月 日本橋ビルサービス(株)代表取締役社長(2023年3月退任)
2020年 4月 平成ビルディング(株)専務執行役員(2023年3月退任)
2023年 3月 当社監査役(常勤)(現在)

社外監査役

山口 隆央
監査役(社外)



1985年 2月 公認会計士登録
1987年 9月 山口公認会計士事務所入所
1996年 1月 山口公認会計士事務所所長(現在)
2013年 6月 サトーホールディングス(株)社外監査役(2021年6月退任)
2015年 6月 キョーリン製薬ホールディングス(株)社外監査役(現在)
2016年 3月 当社社外監査役(現在)
2019年 3月 ライオン(株)社外監査役(2023年3月退任)

稗田 さやか
監査役(社外)



2007年 9月 弁護士登録
2007年 9月 半蔵門総合法律事務所入所(2009年12月退所)
2010年 1月 表参道総合法律事務所入所(現在)
2019年 3月 当社社外監査役(現在)
2021年 3月 Institution for a Global Society(株)社外監査役(現在)

執行役員

役職	氏名			
社長執行役員	野村 均			
専務執行役員	小澤 克人	和泉 晃	秋田 秀士	加藤 久喜
常務執行役員	神保 健	古林 慎二郎	田嶋 史雄	高橋 浩
執行役員	栄田 聡	高橋 伸欣	大久保 昌之	杉瀬 一樹
	三縞 祐介	玉井 克彦	佐林 繁	福井 弘人
	菅谷 健二	川添 有一	小沼 裕	新城 勇治
	近藤 学			

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けて

取締役会における主な議題

2022年度における取締役会の主な審議事項は以下のとおりです。リスクマネジメント委員会の設置などガバナンス面について、中長期的視点での討議を行いました。

分類		主な議題
経営戦略に関する事項	事業・財務	<ul style="list-style-type: none"> ●年度決算・予算、資金計画・資金調達方針の承認 ●年度事業計画の承認 ●中計ローリングの承認
	ESG E:環境 S:社会 G:ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 【E】廃棄物の排出量削減・リサイクル推進に関するKPI・目標の設定 【E】環境関連KPI・目標に関する実施状況の共有および一部目標達成時期の前倒し・強化に向けての協議 【E】温室効果ガス排出量削減ロードマップ策定に向けての協議 【S】人権に関する優先課題の特定およびデューデリジェンス実施方針の検討 【G】政策保有株式に関する保有意義検証および見直し方針の確認 【G】リスクマネジメント委員会・内部統制委員会の設置 【G】取締役会実効性評価結果の確認および更なる実効性向上に向けた検討
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ●IR活動報告およびフィードバック内容の共有
株式に関する事項		<ul style="list-style-type: none"> ●株主総会招集および提出議案の決定 ●剰余金の処分および配当方針の承認
その他事項		<ul style="list-style-type: none"> ●大型プロジェクト進捗状況報告 ●M&A案件の進捗状況報告(エキスパートオフィス株式会社)

政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化等を行うことが、当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると判断される他社株式について、純投資目的以外の株式(政策保有株式)として取得・保有しています。個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引等の取引実績と見直しおよび配当実績等をもとに、当社グループの企業価値の向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しています。また、その内容・処分実績等について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、検証の結果、保有を継続する意義が認められなくなった株式については、株式市場等への影響も勘案しながら縮減を図っていくこととしています。2022年度においては政策保有株式全体として処分金額が取得金額を上回りました。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の構成・議案および運営等に関するアンケート調査を年に1回実施し、その結果に基づき取締役会の実効性について評価を行っています。2022年度の実効性評価の概要は以下の通りです。

■ 評価プロセス・評価項目

評価プロセス

- ①すべての取締役・監査役に対しアンケート調査を実施
- ②回答の集計・分析結果を取締役会で共有
- ③今後の課題や対応策等について議論を実施

評価項目

- 構成:** 社外取締役比率、人数、専門性、多様性
- 議案:** 議案の数、内容、金額基準
- 運営:** 開催回数、開催時間、事前説明の在り方、説明資料、説明時間、討議時間、報告事項の内容
- その他:** 社外役員支援体制、トレーニングの在り方

■ 評価結果

評価の結果、取締役会としての実効性は、十分確保されていることを確認しました。主な項目についての、評価結果および今後の課題については、以下のとおりです。2022年度は、主に事前説明・資料の配布タイミングなど運営面を見直し、討議の活性化に取り組みました。今後も、抽出された課題に向き合い、更なる取締役会の実効性向上を目指します。

主な評価項目	評価	今後の課題
構成	取締役の人数や構成等については概ね適切。	—
議案	議案数や付議基準は概ね適切。	引き続き、中長期的な経営課題等に関する討議の更なる拡充を目指し、議案を検討することが必要。
運営	開催頻度や当日の開催時間は概ね適切。資料の事前共有のタイミングや社外役員に対する支援体制について前年度より改善された。	—

コーポレート・ガバナンス

取締役報酬

当社は、取締役(社外取締役を除く)の報酬については、短期のみならず中長期の企業価値向上への貢献意識も高めることを目的として、報酬の一定割合を業績・株価と連動させる報酬体系としています。

■ 基本方針

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」により構成され、その支給割合は「報酬等の種類別の支給割合の決定に関する方針」に基づき適切に設定することとし、各取締役の報酬等の額は、指名・報酬諮問委員会に諮問のうえ取締役会にて決定することとしています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、その職務内容を勘案し「固定報酬」のみとしています。

報酬等の種類別の支給割合の決定に関する方針

項目	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
位置付け	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
変動性	—	単年度業績に連動	株価に連動
総報酬に対する割合(目安)	50~60%	30~40%	5~10%

取締役の個人別の報酬等については、取締役会の決議によって、当社の業績や取締役の職責等を総合的に勘案して評価を行うのに最も適している代表取締役社長執行役員に、指名・報酬諮問委員会への諮問を経たうえで決定することを委任しています。

■ 審議体制

取締役会により委任された代表取締役社長執行役員は、取締役の個人別の報酬額について、事業年度ごとに役位および職責に応じて、固定報酬および業績連動報酬の案を作成し、指名・報酬諮問委員会への諮問を経て決定しています。

■ 報酬体系

固定報酬(取締役が対象):月額35百万円(年額420百万円に相当)以内*1

業績連動報酬(社外取締役を除く取締役が対象):前事業年度における連結経常利益の1%かつ親会社株主に帰属する連結当期純利益の2%の範囲内*2

株式報酬(社外取締役を除く取締役が対象):株式給付信託による株式報酬制度に基づき1事業年度当たり4万ポイント(4万株相当)を上限として付与し、退任時に、累積したポイント数に応じた当社株式および時価換算した金額相当の金銭を給付*3

監査役報酬:常勤・非常勤の役割に応じた基本報酬のみとしており、報酬額は月額8百万円(年額96百万円に相当)以内*1

*1 2008年(平成20年)3月28日開催の第190期定時株主総会決議に基づく

*2 2013年(平成25年)3月28日開催の第195期定時株主総会決議に基づく

*3 2018年(平成30年)3月28日開催の第200期定時株主総会決議に基づく

報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2022年12月期)

役員区分	支給人員 (名)	報酬等の種類別総額内容			支給総額 (百万円)
		固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	株式報酬 (百万円)	
取締役(社外取締役を除く)	8	271	171	37	480
監査役(社外監査役*を除く)	2	52	—	—	52
社外役員	6	54	—	—	54
合計	16	377	171	37	586

* 社外監査役2名

リスクマネジメントへの取り組み

リスクマネジメントへの取り組み

当社グループは、マテリアリティの一つに「リスクマネジメントの強化」を特定しています。企業価値の安定的な向上に向け、当社グループの事業に影響を及ぼすおそれのあるリスクを適切に管理するため、関連規程を整備するとともに、リスクマネジメント体制を構築し、継続的なリスクのモニタリング・コントロールを実行しています。

 (サステナビリティレポート2023) リスクマネジメント P. 79～80

推進体制

当社は、リスクマネジメントの推進にあたり、「リスク管理規程」に基づき、当社グループのリスクを統合的に管理しています。代表取締役社長執行役員をリスク管理統括責任者として定めるとともに、代表取締役社長執行役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。

本委員会では、リスクマネジメント年次計画の策定、当社グループの経営上重要なリスク(対策優先リスク)に関する評価および分析、予防策ならびに対応策の策定、対応状況の定期的なモニタリングを実施するとともに、その内容を取締役会に対して定期的に付議または報告を行っています。

また、対策優先リスク以外のリスク(部門管理リスク)については、リスク管理規程に定めるリスク管理統括責任者である各部室店長が部門管理リスクの予防および管理を適切に実施しています。

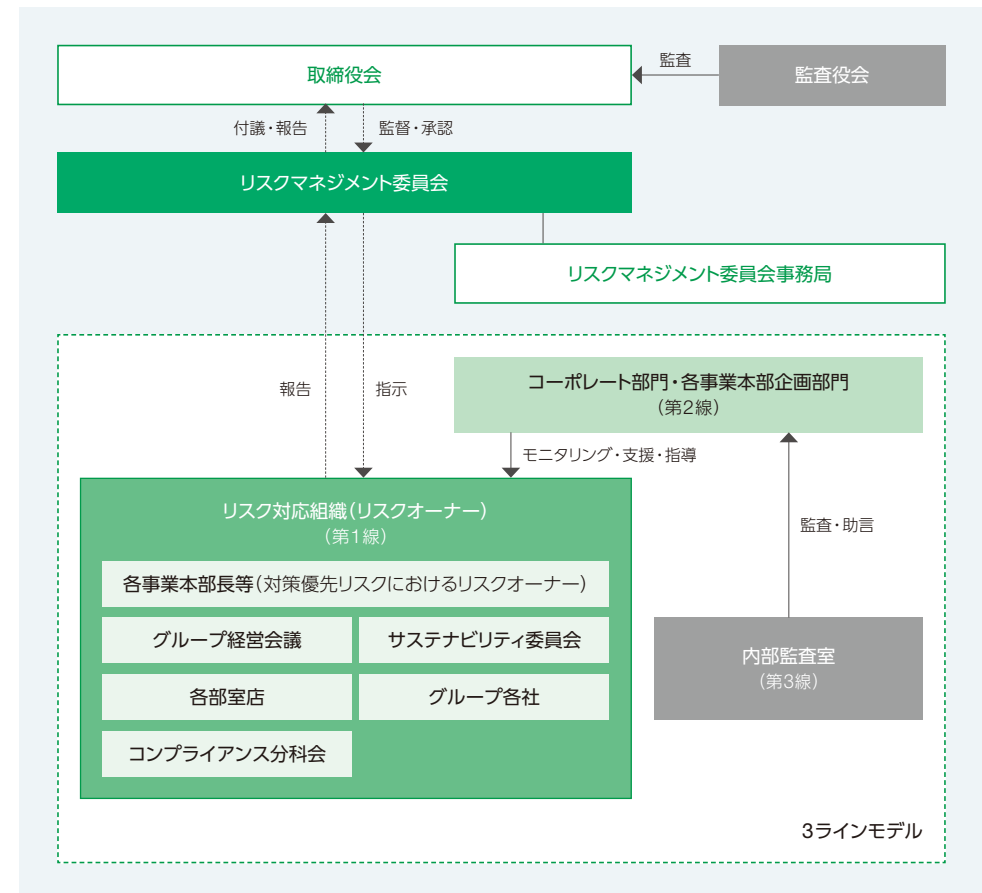
さらに、コーポレート部門および各事業本部企画部門は、各部室店などのリスク管理に関して、モニタリング、支援、指導を行い、内部監査室は、これらのコーポレート部門および各事業本部企画部門による各部室店などのリスク管理に対する対応について、監査、助言を行うこととしています。

なお、リスクマネジメント体制の整備にあたっては、リスクマネジメントの国際標準規格であるISO31000、ERM^{*1}ならびに3ラインモデル^{*2}の考え方を参考にしています。

^{*1} ERM(Enterprise Risk Management): 全社的リスクマネジメント。COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: トレッドウェイ委員会組織委員会)が公表。

^{*2} 3ラインモデル: IIA(The Institute of Internal Auditors: 内部監査人協会)が公表。

リスクマネジメント体制図




コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、末永く社会から信頼され、健全な企業活動を継続していくため、「東京建物グループコンプライアンス憲章」に基づき、法令遵守はもとより、社会規範や企業倫理を遵守するための取り組みを推進しています。

また、「コンプライアンス行動指針」および「東京建物グループコンプライアンスマニュアル」を制定するとともに、コンプライアンスに関する啓発・研修などを通じて、従業員が常に高いコンプライアンス意識を持ち続けられる組織・教育体制の構築に努めています。

 (サステナビリティレポート2023)
コンプライアンス P.81~84

推進体制

グループのリスク管理およびコンプライアンスを統括する「リスクマネジメント委員会」を設置するとともに、下部組織として、コンプライアンスに関して専門的・機動的に審議する会議体であるコンプライアンス分科会を設置し、コンプライアンス施策に関する審議や進捗状況のモニタリング、コンプライアンスリスクへの対応などを行っています。

また、東京建物の法務コンプライアンス部がグループ会社のコンプライアンス関連業務を支援・指導するとともに、グループ会社間の連携を担い、グループ全体でのコンプライアンス機能の向上を目指しています。

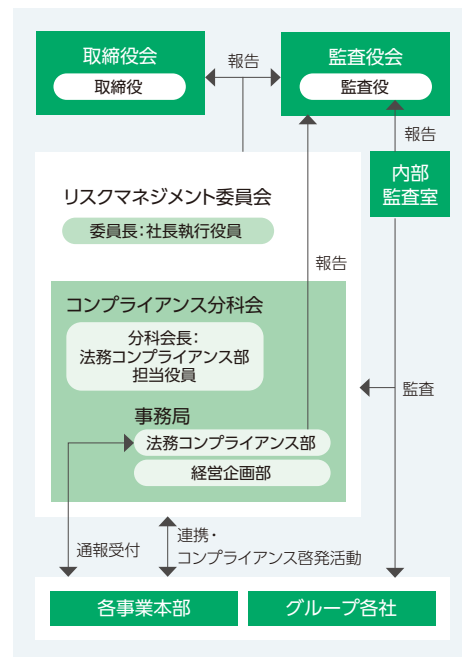
東京建物グループコンプライアンス憲章

私たちは、以下のコンプライアンス憲章に基づき、コンプライアンスに徹した企業活動を遂行していきます。

- 法令等を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。
- お客様の立場で考え、誠実に行動します。
- 企業活動を通じて、より良い社会の実現に貢献します。
- お互いの人格や価値観を尊重し、働きやすい職場環境を確保します。

2009年6月制定

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス研修

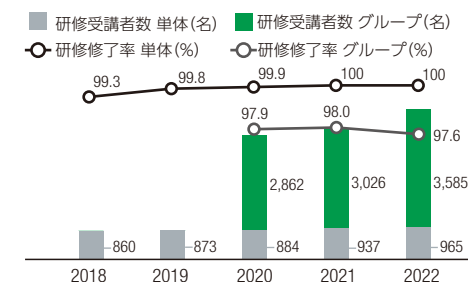
当社グループでは、毎年e-ラーニングによるコンプライアンス研修を実施しています。2022年は、グループ19社の役職員約4,400名が受講しました。(研修完了率97.6%)。

毎年実施している「コンプライアンス全般」、「情報管理」および「宅地建物取引業法と犯罪収益移転防止法」の3科目に加えて、2022年に改正施行された公益通報者保護法と同法に基づく通報制度の周知を目的とした科目を追加し、知識の習得・ブラッシュアップを図りました。

加えて、ライン管理職向けのパワーハラスメント防止研修をはじめ、役員・部長(社外役員を含む)向けコンプライアンス・リスク管理研修、新任指導職向けコンプライアンス研修などの階層別コンプライアンス研修を実施しています。

業務上重要性の高い法令分野や税務に関するテーマについては、社外専門家を講師に招いてセミナーを開催し、グループ全体で事業に関連する最新の裁判例や税制改正その他の情報を共有しています。

コンプライアンス研修* (e-ラーニング：グループコンプライアンス)

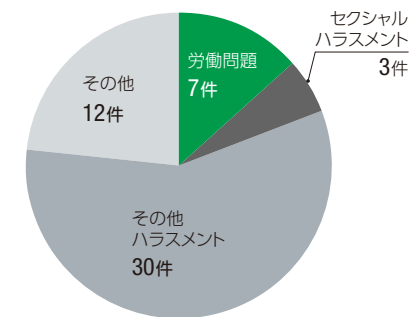


* 集計範囲：東京建物グループ

ヘルプラインの設置

当社グループは、各社ごとに設置している社内窓口に加えて、グループ共通で利用が可能な「東京建物グループヘルプライン」(外部窓口)を設置し、法令違反や贈収賄行為・不正行為・ハラスメントなどのコンプライアンス違反の未然防止・早期解決を企図し、内部告発・通報・相談を受け付けています。通報者のプライバシーは保護され、対応部署における調査・事実確認などの結果、コンプライアンスに違反する行為に対しては、是正措置および再発防止措置を講じるなど、迅速な対応を行っています。より重大な事案についてはリスクマネジメント委員会(コンプライアンス分科会)が招集され、対応を検討します。

ヘルプラインへの通報・相談件数(2022年度)



主要財務・非財務データ

財務データ

	単位	2012年12月期	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	194,161	220,026	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980	340,477	349,940
営業利益	百万円	30,892	29,361	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631	58,784	64,478
事業利益 ^{*1}	百万円	—	—	—	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668	49,847	47,979	66,304
経常利益	百万円	21,741	21,959	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072	46,270	63,531
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	10,243	10,121	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795	34,965	43,062
財政状態												
総資産	百万円	895,296	938,161	1,319,465	1,297,112	1,314,558	1,441,050	1,450,091 ^{*2}	1,564,049	1,624,640	1,650,770	1,720,134
純資産	百万円	212,491	262,276	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129	427,661	456,838
有利子負債	百万円	479,746	434,763	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896	956,836	989,798
キャッシュ・フロー												
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	57,332	22,135	△4,790	21,762	38,783	△14,196	19,748	24,096	43,524	65,889	△3,332
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	△15,385	37,083	257,798	△21,250	△53,024	△64,508	△63,577	△64,082	△66,724	△1,642	△21,204
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△35,855	△47,119	△277,787	△40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307	△32,187	18,421
現金及び現金同等物の増減額	百万円	6,586	12,804	△24,744	△39,689	△5,164	△825	△9,513	7,794	15,148	32,362	△4,569
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	39,466	52,271	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645	87,008	82,439
財務指標												
ROE	%	5.3	4.4	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3	8.7	10.0
ROA	%	3.5	3.3	2.3	2.7 ^{*3}	2.9 ^{*3}	3.4 ^{*3}	3.3 ^{*3}	3.4 ^{*3}	3.1 ^{*3}	2.9 ^{*3}	3.9^{*3}
自己資本比率	%	22.9	26.7	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0	25.3	25.9
D/Eレシオ	倍	2.3	1.7	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3	2.2
期末有利子負債/ EBITDA倍率	倍	11.6	10.9	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4	13.3	11.1
株価情報												
1株当たり当期純利益	円	23.79	23.55	193.12	75.91 ^{*4}	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12	167.35	206.15
1株当たり純資産	円	476.23	583.11	665.51	1,390.07 ^{*4}	1,465.30	1,589.98	1,605.70	1,794.15	1,862.81	1,996.52	2,135.08
1株当たり年間配当金	円	5	5	6	20 ^{*4}	26	30	35	41	46	51	65
配当性向	%	21.0	21.2	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2	30.5	31.5

※1 事業利益=営業利益+持分法投資損益。中期経営計画(2020-2024年度)において、海外事業等の成長を取り込むため設定した利益指標です。比較のため、2015年12月期以降の数値について開示しています。

※2 2019年12月期より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」等を適用しており、2018年12月期の数値については当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しています。

※3 2015年12月期以降、ROA=事業利益÷総資産(期首期末平均)。


※4 2015年7月1日付で、普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2015年12月期の1株当たり年間配当金は、2015年12月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して計算しています。

主要財務・非財務データ

非財務データ(環境)※1

	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
CO ₂ 排出量※2	t-CO ₂	—	1,100,693	1,288,946*	943,489*	732,547*
Scope1 (燃料由来)	t-CO ₂	—	15,050	11,981*	12,657*	18,522*
Scope2	t-CO ₂	—	115,897	104,736*	96,195*	88,124*
Scope3	t-CO ₂	—	969,745	1,172,229*	834,638*	625,901*
再生可能エネルギー(電力) 導入率※3	%	—	—	—	2.7	16.3*
グリーンビルディング認証 取得割合	%	40.7	36.6	38.3	56.4	62.5
廃棄物排出量※4	t	—	—	—	6,350*	6,429*
原単位	t/千m ²	—	—	—	5.3	5.3
再利用(リサイクル)率	%	—	—	—	65.7*	60.9*
水使用量※5	千m ³	—	—	—	688	786
原単位(実績)	m ³ /m ²	—	—	—	0.70	0.79

※1 項目ごとの詳細な情報についてはサステナビリティレポート データ集を参照。

 (サステナビリティレポート2023) データ集(環境) P. 85~88


※2 集計範囲:東京建物グループ

※3 集計範囲:東京建物のビル事業における保有資産

※4 集計範囲:東京建物が実質的にエネルギー管理権原を有し、かつ廃棄物の再利用・減量計画書を提出しているビル事業における長期保有ビル・商業施設

※5 集計範囲:東京建物が実質的にエネルギー管理権原を有するビル事業における長期保有ビル・商業施設

*印は、第三者保証を受けている数値

 マテリアリティに基づくKPI・目標 P. 37

非財務データ(ガバナンス)※

(東京建物単体)	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	59	56	41	61	52
汚職贈収賄に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為による 摘発件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に 関する摘発件数	件	0	0	0	0	0


※ 項目ごとの詳細な情報についてはサステナビリティレポート データ集を参照。

 (サステナビリティレポート2023) データ集(ガバナンス) P. 92~93

非財務データ(社会)※1

(東京建物単体)	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
正社員数	名	719	749	772	805	840
女性社員比率	%	23.8	24.8	25.5	26.1	26.2
管理職数	名	350	360	367	376	377
女性管理職比率	%	4.6	5.0	6.0	7.2	7.2
新卒採用者数	名	22	21	20	33	30
新卒採用者女性比率	%	36.4	33.3	25.0	30.3	33.3
障がい者雇用率	%	1.87*	1.81*	1.75*	2.21*	2.33*
離職率(自己都合のみ)	%	2.6*	2.1*	2.2*	1.5*	3.3*
年間平均研修時間	時間	12.0	14.4	12.2	18.3	15.8
キャリア研修受講率	%	100	100	100	100	100
健康診断受診率	%	100*	100*	100*	100*	100*
再検査受診率	%	94.0	63.0	98.3	83.7	98.0
喫煙率	%	22.5	21.0	17.2	16.0	12.1
平均年次有給休暇取得日数※2	日	9.9*	10.6*	9.3*	10.2*	11.8*
平均年次有給休暇取得率	%	—	57.7*	51.2*	57.5*	67.8*
育児休暇取得率(男性)※3	%	35.3※5	4.8※5	18.2	13.0※5	50.0
労働災害件数※4	件	1*	0*	0*	1*	1*
欠勤による総喪失日数	日	137*	122*	7*	386*	646*
欠勤率	%	—	0.06*	0*	0.18*	0.28*

※1 項目ごとの詳細な情報についてはサステナビリティレポート データ集を参照。

 (サステナビリティレポート2023) データ集(社会) P. 88~91

※2 その他の有給休暇制度として、夏季休暇・創立記念日等あり(上記日数には含まない。)

※3 男性の育児休暇取得率=当該年に育児休業を取得した男性従業員の総数/当該年に子どもが生まれた男性従業員の総数

※4 労働災害件数:業務上災害のうち、一日以上休業したもの

※5 精査の結果、数値を修正しています。

*印は、第三者保証を受けている数値

財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

資産の部	2021年12月期	2022年12月期
流動資産		
現金及び預金	87,010	82,440
受取手形及び営業未収入金	14,041	—
受取手形、営業未収入金及び契約資産	—	14,334
販売用不動産	133,251	173,836
仕掛販売用不動産	139,389	160,009
開発用不動産	71,579	81,069
その他	36,004	40,934
貸倒引当金	△58	△93
流動資産合計	481,217	552,531
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	383,995	396,529
減価償却累計額	△160,377	△174,775
建物及び構築物(純額)	223,618	221,754
土地	539,786	537,397
建設仮勘定	38,536	44,903
その他	30,098	31,198
減価償却累計額	△18,788	△20,291
その他(純額)	11,309	10,907
有形固定資産合計	813,251	814,963
無形固定資産		
借地権	128,730	130,042
のれん	1,162	1,716
その他	986	887
無形固定資産合計	130,880	132,646
投資その他の資産		
投資有価証券	128,586	128,701
匿名組合出資金	8,128	3,638
長期貸付金	8	458
繰延税金資産	2,148	2,001
敷金及び保証金	21,261	21,469
退職給付に係る資産	2,215	1,151
その他	63,170	62,673
貸倒引当金	△97	△100
投資その他の資産合計	225,421	219,993
固定資産合計	1,169,553	1,167,603
資産合計	1,650,770	1,720,134

(百万円)

負債の部	2021年12月期	2022年12月期
流動負債		
短期借入金	83,726	52,047
コマーシャル・ペーパー	40,000	50,000
1年内償還予定の社債	—	10,000
未払金	13,849	13,781
未払法人税等	11,094	4,811
完成工事補償引当金	10	11
賞与引当金	945	950
役員賞与引当金	2	2
債務保証損失引当金	30	—
環境対策引当金	26	0
不動産特定共同事業出資受入金	4,500	—
その他	58,316	67,856
流動負債合計	212,502	199,461
固定負債		
社債	255,000	245,000
長期借入金	575,676	630,520
繰延税金負債	19,861	17,647
再評価に係る繰延税金負債	23,663	27,274
役員株式給付引当金	190	259
役員退職慰労引当金	94	98
受入敷金保証金	78,381	78,088
退職給付に係る負債	12,955	13,023
不動産特定共同事業出資受入金	19,076	21,684
その他	25,708	30,236
固定負債合計	1,010,607	1,063,834
負債合計	1,223,109	1,263,296
純資産の部		
株主資本		
資本金	92,451	92,451
資本剰余金	66,587	66,539
利益剰余金	166,356	189,501
自己株式	△439	△443
株主資本合計	324,955	348,048
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	54,276	50,332
繰延ヘッジ損益	△17	—
土地再評価差額金	34,959	43,187
為替換算調整勘定	2,144	4,604
退職給付に係る調整累計額	736	△179
その他の包括利益累計額合計	92,099	97,945
非支配株主持分	10,605	10,843
純資産合計	427,661	456,838
負債純資産合計	1,650,770	1,720,134

財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2021年12月期	2022年12月期
営業収益	340,477	349,940
営業原価	247,933	248,452
営業総利益	92,543	101,488
販売費及び一般管理費	33,759	37,009
営業利益	58,784	64,478
営業外収益		
受取利息	21	28
受取配当金	5,336	3,621
持分法による投資利益	—	1,825
その他	1,523	830
営業外収益合計	6,881	6,307
営業外費用		
支払利息	6,667	6,094
借入手数料	1,012	862
持分法による投資損失	10,804	—
社債発行費	443	—
不動産特定共同事業分配金	75	94
債務保証損失引当金繰入額	30	—
その他	361	202
営業外費用合計	19,395	7,254
経常利益	46,270	63,531
特別利益		
固定資産売却益	7	726
投資有価証券売却益	8,804	50
関係会社出資金売却益	1,538	—
関係会社清算益	367	—
負ののれん発生益	—	870
段階取得に係る差益	—	12
特別利益合計	10,719	1,659
特別損失		
固定資産売却損	3	9
固定資産除却損	208	139
減損損失	273	462
建替関連損失	—	1,772*
投資有価証券売却損	2	—
投資有価証券評価損	138	50
関係会社清算損	—	6
新型コロナウイルス感染症による損失	129	—
特別損失合計	754	2,440
税金等調整前当期純利益	56,234	62,750
法人税、住民税及び事業税	20,231	15,580
法人税等調整額	64	3,086
法人税等合計	20,295	18,666
当期純利益	35,938	44,084
非支配株主に帰属する当期純利益	972	1,021
親会社株主に帰属する当期純利益	34,965	43,062

* 賃貸ビルの建替え計画に伴う損失

(百万円)

連結包括利益計算書	2021年12月期	2022年12月期
当期純利益	35,938	44,084
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△676	△4,021
為替換算調整勘定	253	118
退職給付に係る調整額	617	△924
持分法適用会社に対する持分相当額	2,766	2,359
その他の包括利益合計	2,960	△2,467
包括利益	38,898	41,616
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	37,949	40,680
非支配株主に係る包括利益	949	935

財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2021年12月期	2022年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	56,234	62,750
減価償却費	18,572	18,796
減損損失	273	462
建替関連損失	-	1,772
のれん償却額	290	317
負ののれん発生益	-	△870
段階取得に係る差損益(△は益)	-	△12
持分法による投資損益(△は益)	10,804	△1,825
貸倒引当金の増減額(△は減少)	12	36
賞与引当金の増減額(△は減少)	△11	5
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△21	△0
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	50	69
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	17	4
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	30	△30
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△1	△26
関係会社清算損失引当金の増減額(△は減少)	△275	-
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	209	△198
受取利息及び受取配当金	△5,358	△3,650
支払利息	6,667	6,094
投資有価証券評価損益(△は益)	138	50
投資有価証券売却損益(△は益)	△8,802	△50
関係会社出資金売却損益(△は益)	△1,538	-
関係会社清算損益(△は益)	△367	6
固定資産除売却損益(△は益)	204	△577
売上債権の増減額(△は増加)	△310	△292
棚卸資産の増減額(△は増加)	3,467	△65,006
預り敷金及び保証金の増減額(△は減少)	△999	△1,885
仕入債務の増減額(△は減少)	△47	813
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	807	△849
預り金の増減額(△は減少)	△380	3,839
その他	5,181	△1,094
小計	84,847	18,648
利息及び配当金の受取額	6,196	6,203
利息の支払額	△6,535	△6,101
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△18,619	△22,083
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,889	△3,332

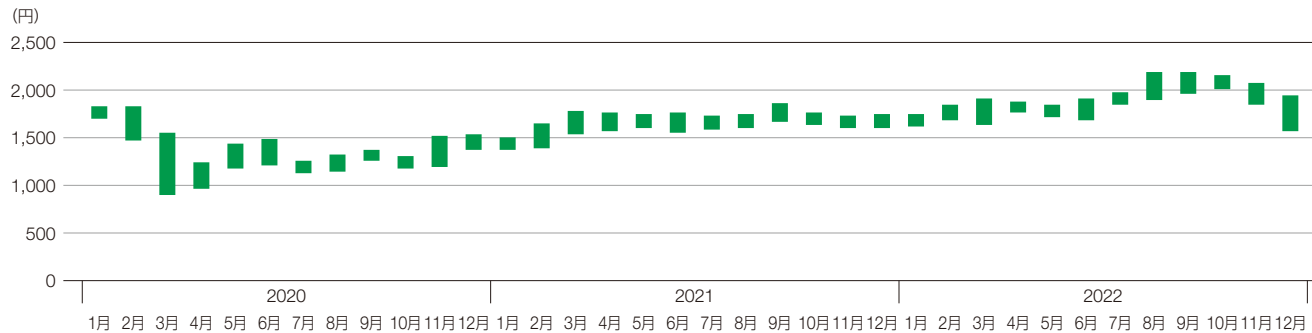
(百万円)

	2021年12月期	2022年12月期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の売却及び償還による収入	10,786	2,188
投資有価証券の取得による支出	△1,578	△5,604
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,105	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	654
関係会社出資金の取得による支出	△2,871	-
関係会社出資金の償還による収入	2,204	-
関係会社出資金の売却による収入	7,643	-
匿名組合出資金の払込による支出	△73	-
匿名組合出資金の払戻による収入	774	4,460
固定資産の売却による収入	19	4,244
固定資産の取得による支出	△19,386	△22,495
不動産特定共同事業出資受入金の増減額(△は減少)	2,693	△1,892
その他	△749	△2,759
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,642	△21,204
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△0	△0
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△15,000	10,000
長期借入れによる収入	33,500	135,500
長期借入金の返済による支出	△68,814	△112,534
長期末払金の返済による支出	△202	△202
社債の発行による収入	50,000	-
社債の償還による支出	△20,000	-
連結の範囲の変更を伴わない関係会社匿名組合出資持分の取得による支出	-	△648
自己株式の売却による収入	2	0
自己株式の取得による支出	△234	△4
配当金の支払額	△10,029	△11,700
非支配株主への配当金の支払額	△596	△708
非支配株主からの払込みによる収入	-	34
その他	△811	△1,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	△32,187	18,421
現金及び現金同等物に係る換算差額	303	1,545
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	32,362	△4,569
現金及び現金同等物の期首残高	54,645	87,008
現金及び現金同等物の期末残高	87,008	82,439

企業情報

会社名	東京建物株式会社
創立	明治29年(1896年)10月1日
資本金	924億円(2022年12月31日時点)
代表者	代表取締役 社長執行役員 野村 均
従業員数(連結)	5,878名(2022年12月31日時点)
本社	〒103-8285 東京都中央区八重洲一丁目4番16号 東京建物八重洲ビル 電話番号:03-3274-0111(代)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
上場年月	明治40年(1907年)9月
証券コード	8804
単元株式数	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	209,167,674株(2022年12月31日時点)

株価の推移



主要なグループ会社

ビル事業

東京不動産管理株式会社
東京ビルサービス株式会社
新宿センタービル管理株式会社
西新サービス株式会社
株式会社プライムプレイス
エキスパートオフィス株式会社

住宅事業

株式会社東京建物アメニティサポート
株式会社イー・ステート・オンライン

アセットサービス事業

東京建物不動産販売株式会社
日本レンタル保証株式会社
日本パーキング株式会社
株式会社パーキングサポートセンター

海外事業

東京建物(上海)不動産咨询有限公司
Tokyo Tatemono Asia Pte. Ltd.

不動産ファンド事業

東京建物不動産投資顧問株式会社
株式会社東京リアルティ・インベストメント・マネジメント

クオリティライフ事業

東京建物リゾート株式会社
東京建物スタッフィング株式会社

本統合報告書と併せて下記の情報もご活用ください。

財務情報ウェブサイト



投資家情報

<https://tatemono.com/ir/>



IRライブラリー

<https://tatemono.com/ir/library/>



非財務情報ウェブサイト



サステナビリティ

<https://tatemono.com/csr/>



サステナビリティレポート 2023

<https://tatemono.com/csr/reports/>

