

Integrated Report 2025

東京建物グループ統合報告書



信頼を

1896年創業

私たち東京建物は、創業者である安田善次郎が旨とした「お客様第一」の精神と、時代の流れを先んじて捉える進取の精神を原点に、企業活動を展開してまいりました。その想いは、創業から1世紀を超えた今も、東京建物の原点として存在し続けています。



未来へ

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」を目指します。



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。

目次

Contents

Section 1 イントロダクション	1 3	グループ理念／企業姿勢 編集方針／情報開示体系／ 発行にあたってのご挨拶
Section 2 企業価値向上に向けて	5 10 11 12	CEOメッセージ 価値創造プロセス 積み上げてきた資本とアウトカム 東京建物語 ～あゆみと強み～
Section 3 価値創造戦略	15 16 17 18 19 24 25 26 30	長期ビジョン 中期経営計画の変遷 中期経営計画(2025-2027年度) 中期経営計画における重点戦略と 事業ポートフォリオ戦略 CFOメッセージ マテリアリティ マテリアリティに基づくKPI・目標 重点戦略 特集:TOFROM YAESU
Section 4 利益の安定性向上と 成長期待醸成	33 34 41 46 48 51 52 54 60 62 63	東京建物グループのサステナビリティ推進 環境 人的資本の強化 社会への取り組み 取締役会議長・社外取締役座談会 新任社外取締役メッセージ 役員一覧 コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス 情報開示
Section 5 事業戦略	65 67 69 71	ビル事業 住宅事業 アセットサービス事業 その他事業
Section 6 コーポレートデータ	74 76 78	財務・非財務ハイライト 主要財務・非財務データ 企業情報

注目ポイント

Point 1

中期経営計画(2025-2027年度)

CEOメッセージ

CFOメッセージ

CEO/CFOメッセージにおいて、
2025年度よりスタートした
中期経営計画の内容を深掘り、
マネジメントとしての考えを説明。

▶ P.5 CEOメッセージ

▶ P.17 中期経営計画(2025-2027年度)

▶ P.19 CFOメッセージ



Point 2

価値創造プロセス

ビジネスモデルを明確化したほか、資本とアウトカムについて詳細に解説。

▶ P.10 価値創造プロセス

▶ P.11 積み上げてきた資本とアウトカム



Point 3

人的資本の強化

人材戦略パートにおいて、課題や経営戦略とのつながりを整理。
各施策の相関・取り組みの効果を深掘りし、提供価値を具体化・明確化して掲載。

▶ P.41 人的資本の強化



Point 4

ガバナンスの高度化

新中期経営計画における機能強化、取締役会の実効性向上について、
取締役会議長・社外取締役の意見とともに掲載。

▶ P.48 取締役会議長・社外取締役座談会

▶ P.54 コーポレート・ガバナンス



編集方針

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2025」をお手に取っていただき、ありがとうございます。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。本統合報告書においては、本年1月に開示した中期経営計画(2025-2027年度)の内容を中心に、当社が中長期的に成長していくための基本方針・重点戦略・事業ポートフォリオ戦略などについて、具体的に掲載しております。

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。

2025年6月
常務執行役員 小沼 裕

報告対象期間

2024年12月期(2024年1月1日～2024年12月31日)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前・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会社

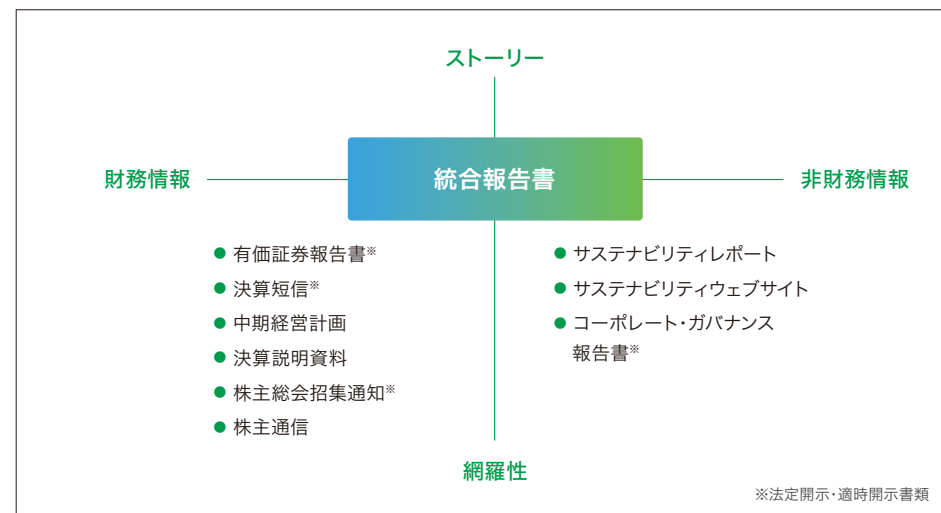
参照したフレームワーク

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、制作時点で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、為替レートの変動などにより、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。

情報開示体系



財務情報ウェブサイト

IR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/sustainability/>

サステナビリティレポート 2025

<https://tatemono.com/sustainability/reports.html>





Section

企業価値向上に向けて

- 5 CEOメッセージ
- 10 価値創造プロセス
- 11 積み上げてきた資本とアウトカム
- 12 東京建物語 ～あゆみと強み～

CEO MESSAGE

新中期経営計画期間の安定的な成長を経て、 「次世代デベロッパーへ」の 実現を目指す

代表取締役 社長執行役員

小澤 克人

2025年1月に当社社長に就任し、それとともに新たなグループ中期経営計画（以下、新中計）をスタートさせました。また、新中計の策定にあわせて、2020年に策定した長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」の目標年度を見直しました。2020年の策定当初は当社が推進している複数の大規模再開発プロジェクトの竣工時期を見据えて、目標年度を「2030年頃」としていましたが、前中期経営計画期間において今後の「利益成長の基盤」を固めることができ、社内外に向けて長期ビジョン実現への意志を表明したいと考え、「2030年」と明確な年度に変更しました。長期ビジョンの基本的な考え方、目指す姿に変更はありませんが、新中計の着実な推進に加え、長期ビジョンで掲げる目標の必達を目指し、全役職員一丸となって邁進することが社長として最大のミッションであると捉えています。社長就任は身が引き締まるほどの重責ですが、これを全うしたいと心に誓っています。



CEO MESSAGE

はじめに

私が当社の扉を叩いたのは今から38年前、これまでに社会・経済の大きなうねりを経験しつつ、社内の様々な部門の業務に携わりました。激動の社会の中で変革に携わる経験は、ビジネスパーソンとしての私自身の人格形成にも大きく役立ったと考えています。日本がバブル崩壊を迎えた1990年代初頭は住宅開発業務に従事していましたが、マーケットの急速な崩壊に直面し、担当物件の大幅な事業方針の変更対応に奔走しました。その後、人事部での経験を経て、2000年代には当社が業界に先駆けて取り組みを進めていた「不動産証券化業務」に携わり、J-REIT市場の黎明期において、日本プライムリアルティ投資法人(JPR)を立ち上げ、その運営業務に従事しました。2007年に帰任したものの、2009年からは前年のリーマンショックにより財務内容の悪化したJPRの再生業務のために資産運用会社に出向し、不動産金融を通じて資本市場のダイナミズムに触れ、金融機関や投資家と直接向き合い、信頼を構築していくことの重要性を痛感しました。2012年からは当社経営企画部長として、前年に大幅な赤字を計上した当社グループ全体の再生業務・構造改革・組織再編を主導。また、2017年からCFOとして、財務戦略の推進、前中期経営計画(2020~2024年)(以下、前中計)の策定なども担ったことで、利益成長と財務規律の両立の重要性をあらためて認識することができました。直近2021年からはビル事業本部長として、新型コロナウイルス感染拡大、地政学リスクの顕在化、オフィス・ホテルなどの市場環境の急激な悪化など、非常に先行きが見通しづらい中、大規模再開発事業・資産回転型事業を中心に当社の成長の礎を築くことに注力しました。これからはCEOという立場になりますが、度重なる困難な時期を乗り越え、会社とともに成長してきた経験を存分に活かし、ステークホルダーの皆様との様々なコミュニケーションを通じて、更なる企業価値向上に真摯に取り組んでまいります。

東京建物らしさの源流

129年前、創業者の安田善次郎が志したのは「不動産取引の近代化」と「市街地開発の推進」でした。「建物があってこそ、不動産は価値を生むもの」という信念が当社グループの原点であり、その信念のもと、「お客様第一」の精神と、時代の流れを先んじて捉える進取の精神が今なお息づいています。また、当社グループは、1896年の創業以来、「3つの強み」を醸成してきたと考えています。

1つ目は、地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくりです。伝統や文化を重んじながら、地域に新たな価値をもたらすことができる力を持つことは、当社グループの大きな強みの一つです。東京の八重洲、日本橋、京橋界隈は、江戸時代には商人や職人が集う、町人文化が花開くまちとして知られていました。今はそれぞれの頭文字を取って「YNK(インク)エリア」と呼んでいますが、当社グループはこれまでこの地域において、「想いをつなぎ、新しきを育むまち」をテーマに掲げ、まさに「不易流行」のまちづくりに取り組んできました。江戸の町人文化やDNAを受け継ぎながら、国際都市である東京の中心部にふさわしい、多様性に富んだ、また人々のウェルビーイングを向上させるまちづくりを目指しています。2026年の開業を目指す「TOFROM YAESU」は、まさにその象徴と言えます。

2つ目は、革新に挑み、未来を切り拓く「進取の精神」です。創業者の精神とDNAが約130年の時を経て生まれ、継承されてきたものと考えています。当社では従業員の自立や主体性が重視されており、日本初のSPC法を活用した不動産証券化の実現、中央官庁初のPFI事業「霞が関コモンゲート」、都市と自然の再生を両立した「大手町タワー」などは、社会や業界に先駆けた取り組みであったと自負しています。常に新しいことにチャレンジする姿勢が貫かれてきたこと、言い換えれば、時代の流れをいち早く察知し、行動する企業文化が根づいていることは、当社グループの大きな強みと言えます。



CEO MESSAGE

そして3つ目は、時代の変化を捉えた柔軟かつ俊敏な適応力です。これは、経営と現場の距離が近く、現場のアイデアが経営に反映されやすい社風により形成された強みだと考えています。フラットな組織によってコミュニケーションが円滑化し、変化を受容する柔軟性が組織に備わり、迅速な意思決定を実現させています。当社グループはこれらの柔軟さと俊敏さを備えた組織体系・企業風土によって、前中計期間中には、従来のオフィス・住宅が中心の事業ポートフォリオから、商業施設、ホテル、物流施設など、環境変化に応じてアセットタイプを多様化し、短期間で業容を拡大できたものと考えています。

「次世代デベロッパーへ」に込めた想い

変化の著しい時代、世界情勢を含め不確実性が急速に高まる時代にあって、「社会課題の解決」と「企業としての成長」を従来とは違うレベルで両立することのできる企業だけが持続的な成長を実現することができると考えています。この考えを背景に、2020年に、長期ビジョンとして「次世代デベロッパーへ」を打ち出しました。私をはじめ新経営陣も、これまでの経営陣が進めてきた考え方を踏襲しつつ、引き続き長期ビジョンの達成を目指し、突き進んでいく覚悟です。

長期ビジョンにおける「デベロッパー」という言葉には、私たちの強い想いが込められています。単にビルや住宅などの建物を開発することにとどまらず、サービスを含めて人が「住まう」「働く」「憩う」場をつくり、長期的な視座からまちの機能を高め、文化を生み出す支えとなることで、当社グループ自体の収益も積み上げていきたいと考えています。そのために、経営陣はもとより、不動産開発に関わる社員、販売や運営・管理に携わる社員、すべてのグループ社員が共創しながらシナジーを発揮し、まちや社会を「デベロッパ」して付加価値を創出していく、一人ひとりがそのような意識を持つ企業グループでありたいと思います。

2021年6月、私たちは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」の創出を意識し、「社会価値創出」と「価値創造基盤」の観点から重要課題とするマテリアリティを特定しました。事業活動により「社会価値創出」として掲げる重要課題に取り組むことで、『『場の価値』と『体験価値』の創出』、さらには「地球環境との共生」という共有価値を生み出していきます。また、マテリアリティの土台となる「価値創造基盤」については「価値を創造する人材」と「サステナビリティ経営の実現」という共有価値を生み出します。一例とし

て、当社が創業以来、本拠を構えてきたYNKエリアでの取り組みは、社会との共有価値を創出している事業だと認識しています。地域住民や地権者の方々と協力して行うまちづくりは国際都市東京の競争力強化に貢献するほか、先にご紹介した「TOFROM YAESU」においては人々の「ウェルビーイング」の向上を企図しており、脱炭素社会・循環型社会の推進にも取り組んでいます。

2030年を見据えた長期ビジョンの実現には、財務と非財務の両輪を意識したバランスの良いマネジメントが必要であると考えています。事業活動を通じてマテリアリティとして特定した重要課題に取り組むことで、社会に与える正の影響（機会）を最大化しつつ、負の影響、つまりリスクの最小化を図り、企業としての成長を続けながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、当社では中期経営計画を長期ビジョン達成のためのマイルストーンとして位置付けており、新中計は長期ビジョンの実現・達成を念頭に、「成長の礎」を集中的に構築するため、3年間の計画としました。さらにその先の話をすれば、次の中計では、長期ビジョンで掲げる目標達成に向けた実績と進捗状況を精査したうえで、長期ビジョンの実現に向けた詳細なアクションプランを盛り込むこととなるでしょう。三段跳びで言えば、前中計で踏み出した「ホップ」、それに続けて現在取り組む新中計期間の「ステップ」、さらにその先の「ジャンプ」をもって、長期ビジョンの実現に向けた価値創造ストーリーを確実に実現させたいと考えています。

新中期経営計画を通じた「成長の礎」の構築

前中計の5年間は、まさに波乱に富んだ経営環境が続きました。コロナ禍が続く中で、お客様の価値観・行動様式やマーケット環境は大きく変わり、ロシア・ウクライナ戦争や中東情勢の悪化など、地政学リスクの高まり・顕在化は今なお世界中の人々に不安をもたらしています。国内においては、異次元の金融緩和と政策の転換があり、金利のある世界が復活しています。また、インフレや人手不足などを受けた建築費の急騰は足元での大きな課題となっており、加えて、米国による関税政策がどの程度の影響を及ぼすのか、当社グループにおいても各事業の今後の見通しについては注視しなければならないと考えています。

一方で、私たちが身を置く不動産市場に目を移すと、収益不動産の売買市場は引き続き好調に推移していますし、分譲住宅市場においては、利便性の高い都市部の物件を中心に、パ

CEO MESSAGE

ワーカブルやスーパーパワーファミリーと呼ばれる高収入の共稼ぎ世帯や富裕層などの不動産購買ニーズには底堅いものがあり、価格の上昇傾向が継続しています。また、コロナ禍で一時期悪化したオフィス賃貸市場についても、国内経済全体の回復や人材採用を投資と捉える企業ニーズの増加などを背景に稼働率は高水準で推移し、今後の賃料収入の増加に対する手応えも日に日に高まっています。

当社グループはこれまで、事業環境の不確実性の高まりや変化のスピードの加速が見られる中でも、持ち前の高い商品企画力・開発力を原動力として、良質な不動産ストックを確実に積み上げてきました。前中計期間では、この取り組みにより低金利をはじめとした良好なマーケットを捉え、分譲マンション事業・投資家向け物件売却事業が好調に推移した結果、利益目標、資本効率、財務指針のすべてのKPI目標を達成することができました。

前述したとおり、2025年を初年度とする3カ年の新中計は、長期ビジョン達成に向けた三段跳びの「ステップ」に相当する位置付けです。この3年間で成長の礎を集中的に構築すべく、新中計の基本方針を「強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する」と定めました。この方針に基づき、強固な長期安定収益を基盤に、資本効率の高い資産回転型事業を時機を捉えてしなやかに加速・拡大していきます。回収した資

金は、資産回転型事業とともに大規模再開発などの事業へ活用し、安定収益基盤の一層の強靱化を図ります。また、サービス事業の力強い拡大を図ることで、バランスの良い事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現できる事業構造の確立を目指していききたいと思っています。

そしてこの基本方針のもと、次に挙げる具体的なアクションに取り組むことで、新中計期間中における成長加速・資本効率向上を確たるものとしていきたいと考えています。

(1) 資産回転型事業の加速・拡大

投資家向け売却用物件については、前中計期間を通じて物流施設を中心に売却益のストックを大きく積み上げることができたと捉えています。新中計では、これらの売却・取得サイクルをさらに加速させていくとともに、海外事業の拡大や分譲マンション事業の一層の強化を図ることで、資産回転型事業を加速・拡大させます。

(2) 安定収益基盤の強靱化

長期ビジョンでは、利益成長の基本方針として「安定的な賃貸利益を基盤としながら、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す」ことを掲げています。その基盤を構築するため、現在推進する大規模再開発プロジェクトを着実に進めつつ、ややオフィス偏重となっている長期保有目的の賃貸資産ポートフォリオについては見直しを図ります。具体的には、収益の安定性やリスク耐性の強化、効率性の向上を意識して、ポートフォリオの多様化を進めたいと考えています。

(3) 規律あるバランスシートコントロール

前中計では、バランスシートの強化に向けて政策保有株式の売却を進めました。これについては新中計期間においても継続していく考えですが、これに加え、固定資産の戦略的な売却によって含み益を実現益として顕在化し、資金回収・投資のサイクルを加速させたい考えです。



CEO MESSAGE

また、新中計においては成長戦略に加えて、「成長を支える経営インフラの高度化」を掲げ、「サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）」「人的資本」「DX」を成長の土台として位置付けています。

サステナビリティに関しては、「地球環境との共生」というキーワードをマテリアリティの枠組みで掲げています。最近は「リジェネレーション」という言葉を耳にするようになりましたが、例えば環境負荷を低減し、今の環境を維持していこうという従来の考え方からさらに一歩進み、いかに再生して価値を高めるかというステージ、時代に突入しつつあります。長期ビジョンとして掲げる「次世代デベロッパーへ」も、こうした発想を持って取り組んでいくことが重要ではないかと考えています。

人的資本の強化に向けては、人材ポートフォリオの構築、多様な人材の活躍を両輪として取り組んでいきます。人材ポートフォリオの構築では、新卒・キャリア・専門人材の採用拡充や、資産回転型事業といった成長・注力分野への人材シフトを進めるなど、多様な人材の採用・育成、全体最適な配置を強く意識して進めます。多様な人材の活躍では、女性やグローバル人材など多様な「強い個」の活躍と、「チーム力」の最大発揮に力を注ぎます。また、当社の強みの根底には、凡事徹底や内発的行動を重視する人間力のある社員を育てる企業風土・文化があります。昨今の事業拡大に伴い、良質な企業風土や文化、組織のDNAが希薄化しないよう、様々な取り組みを進めてまいります。

「DX」については、当社自体の経営の高度化を実現する手段として活用を加速化させていくことに加え、社会やお客様のニーズの変化を捉え、課題の解決のためにデジタル技術を活用し、データドリブンな対応を図っていくことが重要なカギであると認識しています。また、DXに取り組むことにより、業務効率化が進み、注力分野へ人的リソースを集中させられるといったように、経営インフラの高度化に掲げる3つの分野はいずれも連動していくと考えています。新中計の期間にとどまることなく、長期ビジョンのターゲットイヤーである2030年やその先の将来を見据えて、広い視野を持ち、時代の変化を捉えた柔軟かつ俊敏な適応力によって、経営インフラの高度化に積極的に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

「企業は人なり」「人材こそ最大の財産」という言葉をよく耳にします。私自身、人事部門に身を置いた経験から、人材の持つ無限の可能性・重要性を実感しています。1996年からの4年間、採用や研修、人事制度の立案などに携わっており、その頃に採用した社員たちが今回の私の社長就任を祝ってくれました。彼らはアジア通貨危機や日本の危機と重なる時期に入社しており、入社後もリーマンショックや東日本大震災、コロナ禍など苦しい思いを経験してきましたが、今やそれぞれが会社の中核を担う人材となっていることに感慨深いものがありました。私は、役職員一人ひとりが自らの仕事に誇りをもち、持てる力を最大限に発揮する風土を醸成すること、人材の力を結集して企業としての持続的な成長と価値向上につなげることが、経営者としての最も重要なミッションであると信じています。

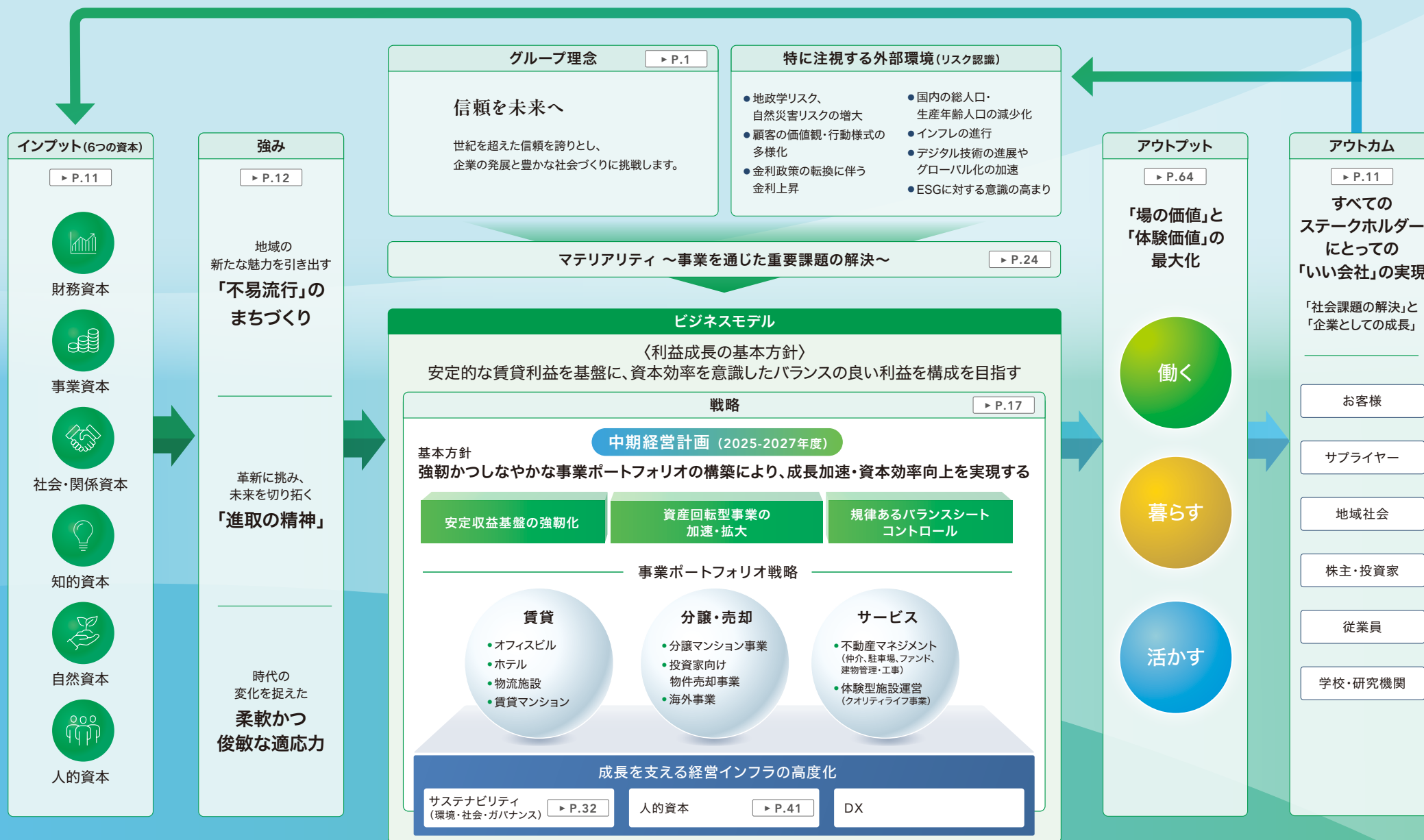
当社グループは、グループ理念として「信頼を未来へ」を掲げ、世紀を超えた信頼を誇りとし、企業の発展と豊かな社会づくりに挑戦することを宣言しています。また、前述のとおり、2030年を目標年度とした長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を掲げ、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指すことを表明しています。こうしたグループ理念や長期ビジョンの実現を目指して、2025年を初年度とする3カ年の新中計を策定しましたが、当社グループの企業価値に対する資本市場からの評価という点では、現状のPERやPBRの水準から、当社の中長期的・持続的な成長ストーリーに対して十分な理解が得られていないと感じています。新中計では、資本効率重視の姿勢を鮮明に打ち出し、利益成長のための成長投資や株主還元の充実によって企業価値の向上につなげていくことを強く意識しました。私は、経営者として会社の先頭に立ち、計画を確実に実行に移していくことで、今後の成長に対する資本市場からの期待と信頼を獲得することに全力を注ぎます。

当社グループは129年続く、良質な社風と志を持つ企業集団であり、創業者の精神を受け継ぎながら、進取の精神を発揮し、これからも不動産事業を通じて新たな付加価値を提供し続けます。若返りが図られた経営陣のもと、全役職員一丸となり、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指して邁進していきますので、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。

長期ビジョン 2030

価値創造プロセス

次世代デベロッパーへ



積み上げてきた資本とアウトカム

インプット

※2024年12月期実績



財務資本

〈強み・特徴〉

事業を支える健全な財務基盤

- ・総資産: 2兆812億円
- ・D/Eレシオ: 2.3倍
- ・有利子負債/EBITDA倍率: 11.2倍

財務指針としてD/Eレシオ2.4倍程度、有利子負債/EBITDA倍率12倍程度を掲げ、大規模再開発への投資が資金繰りの懸念につながらないよう、資産回転型事業・固定資産売却による回収資金の活用や、戦略的なシェアアウトの検討を含めて、バランスシートコントロールを的確に実施していきます。



事業資本

〈強み・特徴〉

安定収益を生む優良な長期保有資産と資本効率の高い多様な短期回転資産のバランスの良いポートフォリオ

- ・有形・無形固定資産残高: 1兆1,118億円
- ・賃貸等不動産含み益: 5,555億円
- ・販売用不動産残高: 5,679億円

大規模再開発により、国際競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指します。また、時代の変化を柔軟かつ俊敏に捉え、国内外を問わず、多様なアセットタイプを展開し、積極的に投資を行います。建築費高騰や建設業の働き方改革に伴う工期長期化に対し、コスト・スケジュール管理を徹底するとともに、固定資産ポートフォリオ最適化の観点から戦略的に売却し、含み益を顕在化させていきます。



社会・関係資本

〈強み・特徴〉

グループ全体における幅広い顧客・テナントリレーションと、豊富な案件情報のルート

- ・保有オフィスビルのテナント数: 約1,000件※
- ・仲介事業取扱件数: 1,128件
- ・マンション管理受託戸数: 100,260件

※オフィスビル内の商業テナントを含む

仲介・建物管理などの不動産マネジメント事業を通して、資産価値最大化により、ストック型社会の推進に貢献します。グループシナジーの発揮により顧客への提供価値を最大化するとともに、イノベーションエコシステムの形成なども通じて、信頼関係を構築し、顧客基盤の拡大を目指します。



知的資本

〈強み・特徴〉

大規模再開発・建替えの推進ノウハウ グループ総合力を活かしたブランド力

- ・地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくり
- ・不動産ストックの再生・活用、コミュニティ形成を推進する再開発・建替えの実施

非常に多くの関係者が存在することで、合意形成の難易度が高く時間がかかる再開発・建替えの推進ノウハウを積み上げ、継承していくことにより、持続的に競争優位性を確保していくことを目指します。また、グループ総合力を発揮し確固たる地位を築いている住まいのトータルブランド「Brillia」で培った経験を活かし、お客様に選ばれる商品性の高い不動産を提供し続けます。



自然資本

〈強み・特徴〉

環境に配慮した様々な事業活動

- ・ZEB・ZEHの開発推進、再生可能エネルギーの導入
- ・循環型社会の実現に向けた各種取り組み
- ・生物多様性の確保に貢献する開発

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。ZEB・ZEHの継続的な開発や大手町タワーにおける「大手町の森」「ゼロウェイストオフィス」化に向けた取り組みなど、事業を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していきます。



人的資本

〈強み・特徴〉

「お客様第一」の精神と、進取の精神のもとに信頼を獲得し、高い専門性を発揮する多様な人材

- ・グループ従業員数: 4,925名
- ・不動産鑑定士: 20名
- ・一級建築士: 101名
- ・正規雇用労働者の中途採用比率: 47.5%
- ・女性管理職比率: 12.1%

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」のもと、従業員の活躍・成長を促し、その貢献に応える人事制度や各種施策を策定、運用しています。近年は事業拡大に伴い、組織風土の明確化を課題の一つとして捉え、多様な従業員が自ら成長を志向し、能力を最大限に発揮して新たな価値創造に挑戦しようとする環境づくりに取り組んでいます。

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

お客様

ビルのテナント様、
住宅のご購入者様、
各種サービスのご利用者様等

アウトカム事例

- 暮らしの質の向上
- 安全・安心・快適なまちの提供
- 多様なニーズに対応できる新たな場の提供
- コト消費志向の高まりに応え、お客様一人ひとりに
“感動・喜び・憩い”の体験価値を提供

関連する諸資本

事業資本／社会・関係資本

サプライヤー

物件の企画・開発・管理や
サービス提供に
関わる事業者等

アウトカム事例

- 透明性のある安定した取引による事業活動の持続性向上
- パートナーとの相互成長
- 信頼関係に基づく良好なパートナーシップの構築

関連する諸資本

社会・関係資本

地域社会

物件の立地する
地域のコミュニティ、
住民・権利者、行政、
NGO・NPO、教育機関等

アウトカム事例

- 地域コミュニティ活性化への貢献
- 共助コミュニティの形成
- 地域の伝統文化、豊かな自然環境の保護
- 文化振興につながる観光の促進
- イノベーションのハブとしての場づくり
- 雇用の創出

関連する諸資本

社会・関係資本／自然資本

株主・投資家

当社グループの事業を支える
資本の提供者や議決権行使を
通じた経営の参画者等

アウトカム事例

- 長期的な企業価値の向上
- 透明性のある情報開示
- 株主還元の実施
- 資本効率の向上
- 収益性の向上
- 適切なキャッシュアロケーション

関連する諸資本

財務資本

従業員（役職員）

当社グループで働く
すべての従業員等

アウトカム事例

- 多様な人材の活躍
- 働きがいと働きやすさの向上
- 仕事へのやりがい、モチベーションの向上
- スキルの獲得（成長機会の提供）
- 健康経営・ウェルビーイングの実現
- 心理的安全性の高い組織風土
- 再開発における体系的なノウハウの蓄積

関連する諸資本

知的資本／人的資本

学校・研究機関

国内外の大学・大学院、
研究所、アカデミア等

アウトカム事例

- 産官学連携によるイノベーション
- 先端技術の育成と経済成長の好循環
- スタートアップ企業の育成
- イノベーションエコシステムの形成

関連する諸資本

社会・関係資本／人的資本

東京建物語 〜あゆみと強み〜

東京建物は、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中で、3つの強みを磨き上げてきました。

1896年創業

- ・旧安田財閥の創始者・安田善次郎が不動産取引の近代化と市街地開発の推進を志し、「東京建物株式会社」を設立
- ・日本で最も歴史ある総合不動産会社



創業当時の社屋



安田 善次郎

1946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。



当社が初めて手がけた
分譲マンション
「藤沢マンション」



当社の知名度向上と業容
拡大に大きく貢献した
「新宿センタービル」

1990年～

→ 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など、事業環境の変化に柔軟に対応。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年には業界初の取り組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」の第1弾
として販売した
「Brillia 調布国領」



官民協働の先駆的
大規模再開発・PFI事業
「霞が関コモンゲート」



2010年～

→ 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、資産の一部売却など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、物流施設や商業施設・ホテルなどの取得により、多様かつ良質な不動産ストックの拡大を実現。



最新鋭の環境配慮型
複合ビル
「東京スクエアガーデン」



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
「Brillia Tower 池袋」

2020年～

→ 「場の価値」「体験価値」の最大化を目指す

2020年からは、2030年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。サステナビリティ経営の高度化を推進し、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。

日本初、
「フォーシーズンズホテル」
と一体となった超高層
プライベートレジデンス
「Brillia Tower 堂島」



撮影：ナカサアンドパートナーズ

当社の旧本社ビルを
含む大規模複合再開発
事業
「TOFROM YAESU」



128年にわたる価値創造の積み重ねで
築き上げてきた東京建物グループの

3つの強み

1

地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくり

エリアのイメージを変えた
「職」「住」「遊」の複合再開発



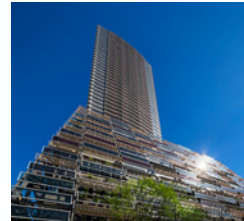
olinas(錦糸町)

公園と一体となったまちづくり
緑の中での新しいワークスタイルを提案



中野セントラルパーク

「消滅可能性都市から持続発展都市へ」
地域の文化資産を活かし、まちづくりを通じて社会課題を解決



Brillia Tower 池袋



Hareza 池袋

東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋(YNK)エリアで、
「まちの住民」として複数の大規模再開発を推進



TOFROM YAESU 呉服橋プロジェクト 京橋三丁目プロジェクト

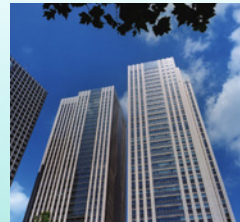
2

革新に挑み、未来を切り拓く「進取の精神」

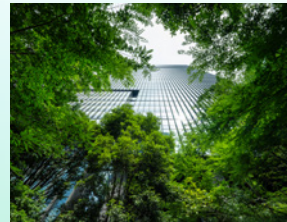
日本初のSPC法を活用した
不動産証券化の実現



霞が関コモンゲート
中央官庁初のPFI事業



大手町タワー
都市と自然の再生の両立



3

時代の変化を捉えた柔軟かつ俊敏な適応力

従来のオフィス・住宅が中心の事業ポートフォリオから、商業施設、ホテル、物流施設など、
環境変化に応じてアセットタイプを多様化し、短期間で業容を拡大



128年にわたり培った信頼・実績・ノウハウを活かし、
「場の価値」「体験価値」を最大化



3

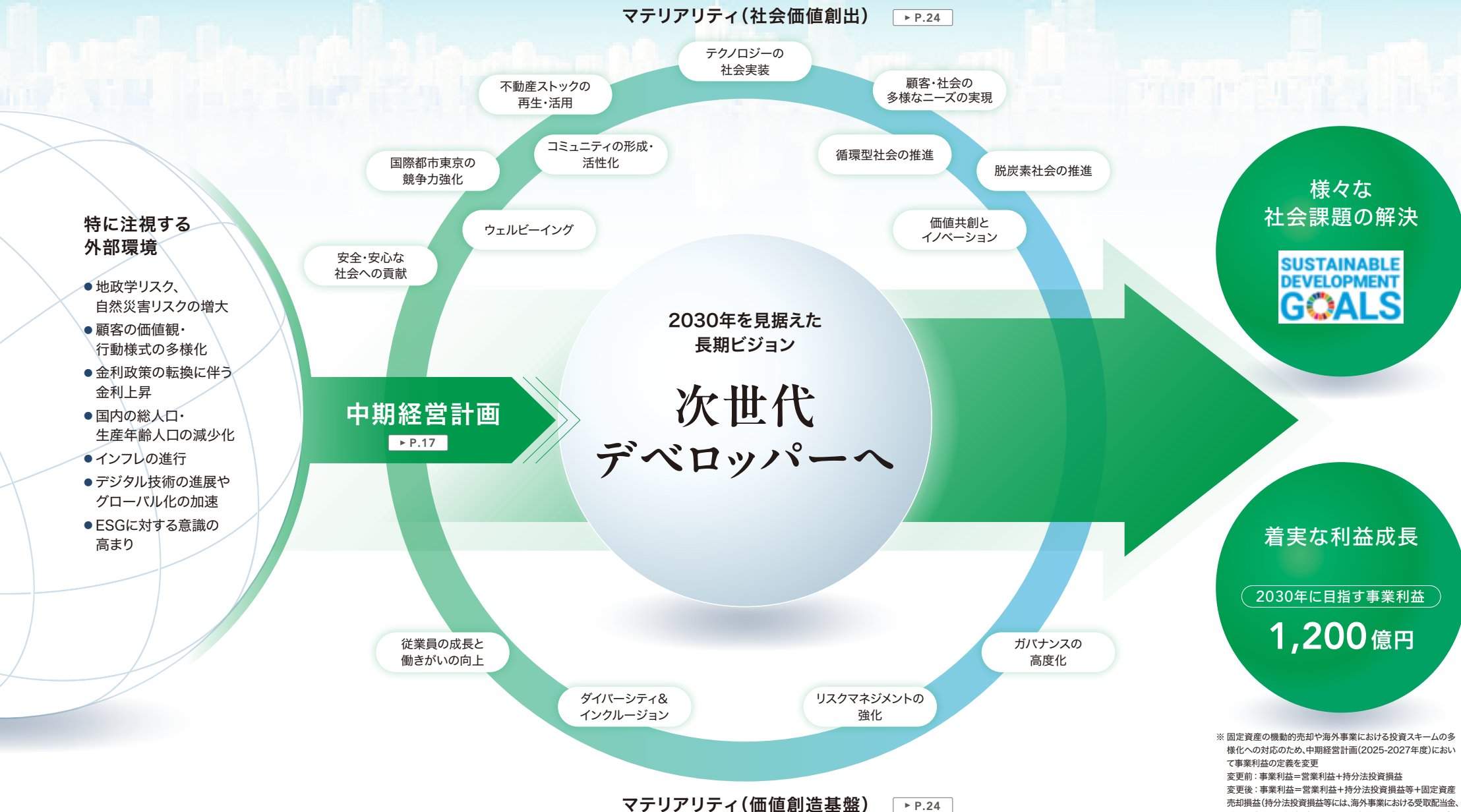
Section

価値創造戦略

- 15 長期ビジョン
- 16 中期経営計画の変遷
- 17 中期経営計画（2025-2027年度）
- 18 中期経営計画における重点戦略と
事業ポートフォリオ戦略
- 19 CFOメッセージ
- 24 マテリアリティ
- 25 マテリアリティに基づくKPI・目標
- 26 重点戦略
- 30 特集：TOFROM YAESU

長期ビジョン

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中、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ます。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。



※ 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、中期経営計画(2025-2027年度)において事業利益の定義を変更
変更前：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
変更後：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

中期経営計画の変遷

基本方針

3つの戦略に注力することにより、「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推進

重点戦略

①“次も選ばれる”ためのソフト面の強化 ②“独自性や強み”を活かした投資 ③“驚きの価値提供”に向けたグループシナジーの発揮

成果と課題

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、ホテルや物流施設など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など、将来の成長に向けた各種取り組みを実施しました。

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などの事業環境の変化やESG経営の重要性の高まりなど、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。

	当初中計数値目標	最終年度実績
事業利益※1	—	516億円
ROE	—	8.2%
D/ELシオ/ D/EBITDA倍率	3倍／13倍	2.5倍／12.6倍
ネット投資額累計	3,000億円	3,500億円
営業利益	500億円	524億円
EPS	—	41円
配当性向	—	29.0%

基本方針

長期ビジョンの達成に向けたマイルストーンとして、5つの重点戦略とESG経営の高度化に取り組むことで目標の達成を目指す

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

成果と課題

計画策定直後の新型コロナウイルス感染拡大により、企業の働き方の見直しや人流の激減などの環境変化が発生し、オフィス賃貸は当初より苦戦しましたが、分譲マンション事業や投資家向け物件売却事業が好調に推移し、全体の業績目標は達成しました。低金利をはじめとした良好な不動産市場、従前からの不動産ストックの積み上げや優れた商品企画力が原動力となり、利益目標・資本効率・財務指標のすべての目標とKPIの達成を後押ししました。

一方、建築費高騰の影響で大規模再開発は計画より遅延し、海外事業・ファンド事業・駐車場事業も外部環境の変化で計画を下回りました。今後は投資計画の見直しと重点戦略の着実な実行により、強靱かつしなやかな事業ポートフォリオを構築し、成長加速・資本効率向上を目指します。

	当初中計数値目標	最終年度実績
事業利益※1	750億円	804億円
ROE	8～10%	12.8%
D/ELシオ/ D/EBITDA倍率	2.4倍程度/ 12倍程度	2.3倍／11.2倍
ネット投資額累計	5,000億円	4,925億円
営業利益※2	700億円	796億円
EPS※2	215円	315.50円
配当性向	30%以上	30.1%

基本方針

強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する

- 資産回転型事業の加速・拡大
- 安定収益基盤の強靱化
- 規律あるバランスシートコントロール

重点戦略

①大規模再開発の着実な推進 ②分譲マンション事業の更なる成長 ③投資家向け物件売却事業の加速 ④海外事業の拡大 ⑤サービス事業の拡大 ⑥新規事業の確立

	中計数値目標
事業利益※3	950億円
ROE(新中計期間)	10%
D/ELシオ/ D/EBITDA倍率	2.4倍程度／12倍程度
ネット投資額累計	約1,400億円
営業利益	—
EPS※2	290円程度
配当性向	40%

※1 事業利益(変更前)＝営業利益＋持分法投資損益

※2 参考指標

※3 事業利益(変更後)＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

長期ビジョン
2030

次世代
デベロッパーへ

JUMP

中期経営計画
2025－2027年度

▶ P.17

STEP

中期経営計画
2020－2024年度

HOP

事業利益の推移

中期経営計画
2015－2019年度

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2027 2030 (年度)

(百万円)
100,000
75,000
50,000
25,000
0

中期経営計画(2025-2027年度)

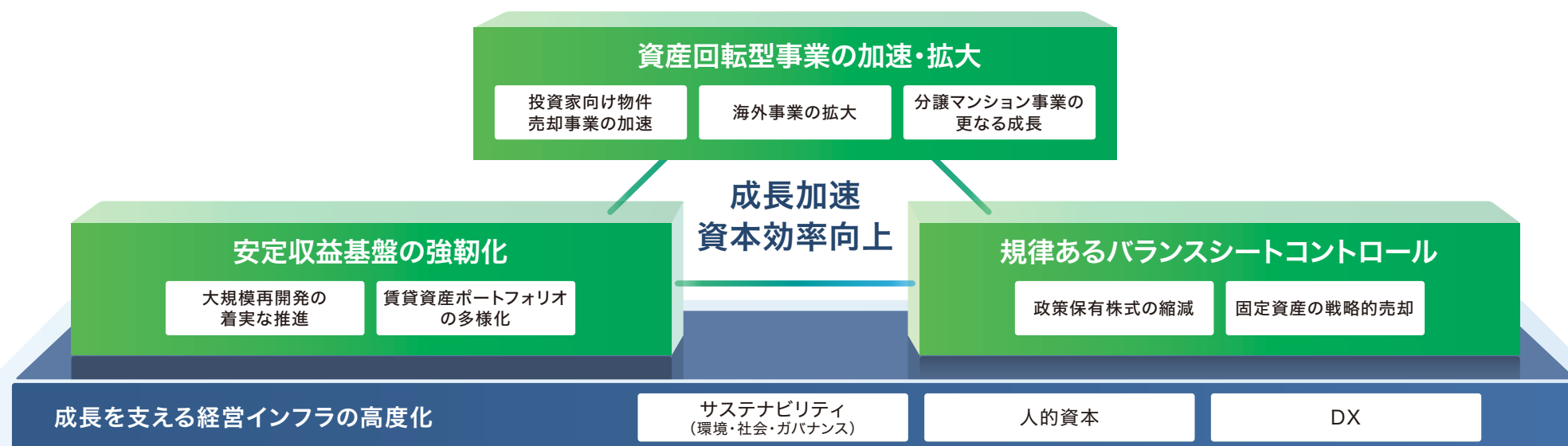
当社では中期経営計画(2025-2027年度)(以下、新中計)を前中計に続く長期ビジョン達成のためのマイルストーンとして位置付け、長期ビジョンの実現・達成を念頭に、成長の礎を集中的に構築するという考えのもと、中計期間を3年間としました。新中計では、資本効率重視の姿勢をより一層鮮明にするとともに、利益成長のための成長投資や株主還元の拡充を図り、企業価値向上の実現を目指します。

基本方針

強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する

強靱: 事業環境変化の影響を受けにくい強固な長期安定収益基盤

しなやか: 柔軟性・俊敏性を兼ね備えた事業環境変化への適応力に優れた事業



定量目標

利益指標
事業利益^{※1}(2027年度) **950**億円

資本効率指標
ROE(新中計期間) **10%**

株主還元方針
配当性向^{※2}(2027年度) **40%**

バランスシートコントロール

財務指針(2027年度)
D/Eレシオ^{※3}
2.4倍程度

有利子負債/
EBITDA倍率^{※4}
12倍程度

政策保有株式
純資産比率
(2027年度末時点)
10%以下

固定資産売却
政策保有株式売却
(新中計期間累計)
1,300億円以上
(売却価格ベース)

親会社株主に帰属する
当期純利益
(2027年度)
600億円

参考指標

ROA
(新中計期間)
※事業利益ベース
4%程度

EPS
(2027年度)
290円程度

※1 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、中期経営計画(2025-2027年度)において事業利益の定義を変更

変更前: 事業利益=営業利益+持分法投資損益

変更後: 事業利益=営業利益+持分法投資損益等+固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ピークルへの出資持分の売却損益を含む)

※2 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

※3 有利子負債÷自己資本

※4 有利子負債÷(営業利益+受取利息・配当金+持分法投資損益+減価償却費+のれん償却費)

中期経営計画における重点戦略と事業ポートフォリオ戦略

重点戦略

当社では前中計より、「賃貸」「分譲・売却」「サービス」に分類して事業ポートフォリオを管理しています。この方針を新中計でも継続し、「BASE」（成長の礎）をコンセプトに、各事業の一層の強化を図ります。

重点戦略については、前中計で掲げた5つのテーマに加えて、6番目に「新規事業の確立」を掲げました。既存事業の強化とあわせて、会社全体の持続的な成長に向けて新たなビジネスモデルの確立を目指します。

重点戦略および事業ポートフォリオの管理分類

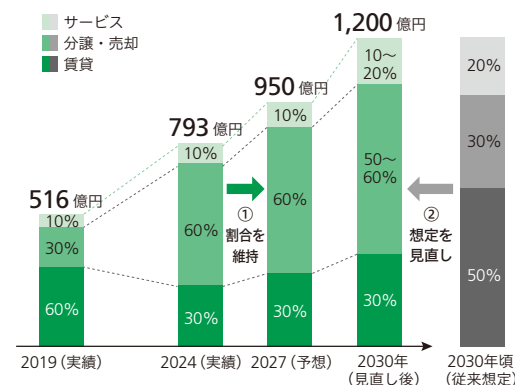
重点戦略	取り組み方針	主な事業セグメント分類	利益分類
① 大規模再開発の着実な推進	Build up 安定収益基盤の強化に向けて着実に推進	ビル	賃貸
② 分譲マンション事業の更なる成長	Accelerate 投資回収を加速し、資本効率の向上を牽引	住宅	分譲・売却
③ 投資家向け物件売却事業の加速		ビル／住宅／AS ^{※1}	分譲・売却
④ 海外事業の拡大	Scale 利益成長ドライバーとして事業規模を拡大	その他(海外)	分譲・売却
⑤ サービス事業の拡大		ビル／住宅／AS／その他(QL ^{※2} ・資産運用)	サービス
⑥ 新規事業の確立	Establish 成長に向けた新たなビジネスモデルを確立	その他	事業による

※1 AS：アセットサービス ※2 QL：クオリティライフ

事業ポートフォリオ戦略の考え方

新中計においては、成長投資のためのキャッシュ創出と資本効率の向上を継続的に行うべく、利益構成の比率は前中計の水準を維持することとしました。長期ビジョンにおける2030年の利益構成は、建築費高騰・人手不足などによる大規模再開発の一部遅延に伴い、賃貸分野の割合を減らし、好調な不動産売買市場・当社の優良な不動産ストックの積み上げを背景に、分譲・売却分野の割合を増やす方向で見直しを行いました。サービス事業についても継続的に拡大を図り、事業環境の変化に適応し、高水準の資本効率と利益成長の実現を目指しています。

事業利益^{※3}の構成変化イメージ



※3 2019 (実績)：事業利益 (変更前) 2024 (実績) 以降：事業利益 (変更後)

賃貸

特性	・ 利益の安定性が高い ・ 大きな投資を伴う
取り組み方針	・ 安定収益基盤の強化
中期経営計画における取り組み	・ TOFROM YAESU (2026年竣工予定) などの大規模再開発の着実な推進 ・ インフレや市場動向を踏まえた賃料増額交渉の強化 ・ オフィスに加えて、ホテル・物流施設・賃貸マンションなど、長期保有するアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る

アセットタイプ多様化のイメージ



賃貸マンション (Brillia ist)



ホテル

分譲・売却

特性	・ 利益のボラティリティが高い ・ 資本効率が高い
取り組み方針	・ 投資回収の加速 ・ 事業規模の拡大
中期経営計画における取り組み	・ 既存のアセットタイプにおける投資回収サイクルの加速 ・ 中長期的な利益成長ドライバーとして海外先進国への投資拡大 ・ 新規投資メニューの探索

イメージ



物流施設 (T-LOGI)



米国賃貸住宅

サービス

特性	・ 利益の安定性が比較的高い ・ 大きな投資を伴わない
取り組み方針	・ 事業規模の拡大
中期経営計画における取り組み	・ 仲介、駐車場、ファンド、建物管理・工事を通じた不動産マネジメントの強化 ・ コト消費志向の高まりに応える体験型施設運営の拡大

イメージ



駐車場 (NPC)



おふろの王様



レジャーリゾート with DOGS

CFO MESSAGE

「次世代デベロッパーへ」の実現を見据えて、安定的・継続的な成長と資本効率の向上を目指す

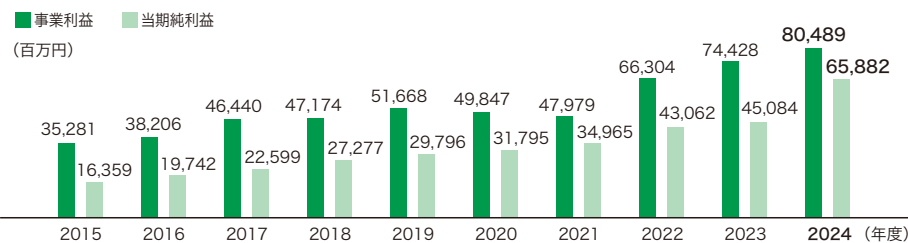
常務執行役員
小沼 裕

前中期経営計画の振り返りと、新中期経営計画の全体像

前中期経営計画(以下、前中計)の最終年度である2024年12月期(前期)は、目標を大きく上回る水準で着地させることができました。営業収益、営業利益、事業利益、経常利益は過去最高を更新し、親会社株主に帰属する当期純利益については9期連続の増益を達成しました。

前中計の5年間を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の拡大、地政学リスクの高まり・顕在化、日銀によるマイナス金利政策の解除などがあり、資材価格の上昇や人手不足などによる建築費の急騰も見られました。その中でも当社は持ち前の商品企画力と市場洞察力の確かさを発揮し、好調な不動産市況を捉え、利益目標、資本効率、財務指針すべてのKPI目標を達成することができました。一方で、各事業に目を向けると、建築費高騰の影響で大規模再開発が一部計画より遅延し、海外事業・ファンド事業・駐車場事業も外部環境の変化で計画を下回るなど、課題が一部残ったことも事実です。

事業利益※1/当期純利益



※1 事業利益 (変更前)



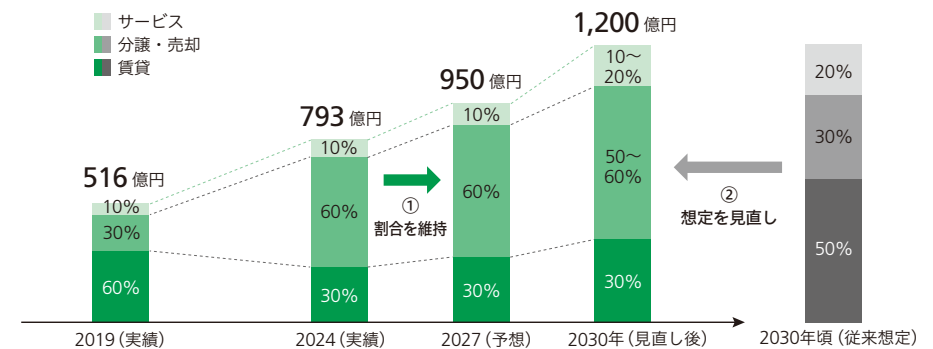
CFO MESSAGE

今年発表した新たなグループ中期経営計画（以下、新中計）は前中計同様、2030年を見据えた長期ビジョンのマイルストーンとして位置付けています。前中計において、複数の課題は残ったものの、好調な業績を背景に基礎固めができたと認識しており、新中計においては2030年に向けて更なる成長の礎を築くべく、基本方針を「強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する」としました。当社の優良な事業ポートフォリオを活用し、活況な不動産売買マーケット、インフレによる賃料上昇の機会を確実に捉えることで、事業利益目標950億円の達成を目指します。また、新中計期間中はROE10%を掲げ、利益成長とともに資本効率の向上を実現していきます。事業環境の不確実性は現在も高まり続けていますが、新中計・長期ビジョンそれぞれで掲げた目標を達成するため、戦略を着実に実行に移していきます。



強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築

当社では多様な事業をそれぞれの利益特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」3つの分類で管理することとしています。新中計においては、利益構成の比率について、前中計の最終年度である2024年度の水準を維持しながら、成長投資のためのキャッシュ創出と資本効率の向上を図ることとしました。また、長期ビジョンで目標とする2030年の利益構成に関しても、建築費の高騰・工期の長期化などを受けた大規模再開発の一部遅延や、活況な不動産売買市場、当社の優良な不動産ストックの積み上げなどを踏まえて、「賃貸」分野の割合を減らし、「分譲・売却」分野の割合を増やす方向で見直しを行っています。

事業利益^{※2}の構成変化イメージ

※2 2019 (実績) : 事業利益 (変更前) 2024 (実績) 以降 : 事業利益 (変更後)

新中計期間においては、2030年はもちろん、それ以降に当社が持続的に成長していくためには、どのような事業ポートフォリオが必要なのかという視点で、様々な取り組みを進めていきたいと考えています。まず「賃貸」分野については、安定収益基盤の強靱化に向けて大規模再開発の着実な推進に注力します。また、現在、賃貸資産の大宗を占めるオフィスビルにおいては、イン

CFO MESSAGE

フレの動向を踏まえて、賃料の増額改定による安定収益の拡大を図ります。さらに、ホテル・物流施設・賃貸マンションなど、長期保有するアセットタイプを多様化し、リスク耐性の強化と賃貸資産の利回り向上に努めていきます。

「分譲・売却」分野は、長期ビジョン達成に向けて最も重要な分野です。新中計の利益目標については、分譲マンションの販売市況・不動産売買マーケットがともに良好であることから、前中計で積み上げたストックを適切に売却することで、着実に達成したいと考えます。加えて、新中計期間においては2028年以降の成長を見据えた投資をいかに進めていくかが重要であり、分譲マンション事業や投資家向け物件売却事業に加え、海外事業にも一層注力します。また、不動産売買市場の影響を強く受ける「分譲・売却」分野の比率が引き続き高い水準で推移する見込みのため、利益のボラティリティの管理も欠かせません。その点においては、リスクマネジメント委員会の活動が効果を発揮すると考えています。当社では、対策優先リスクの一つとして、「不動産価格の変動リスク」を特定しており、変動の予兆管理などを通じた全社横断でのリスク管理体制を構築しています。事業環境の変調の兆しを把握するためには、現場からの情報が一刻も早く上がることが重要です。当社の強みである、組織内における円滑なコミュニケーションラインを活かし、いち早くリスク顕在化の兆候をつかむ体制をしっかりと運用することで、リスクマネジメントを徹底していきます。

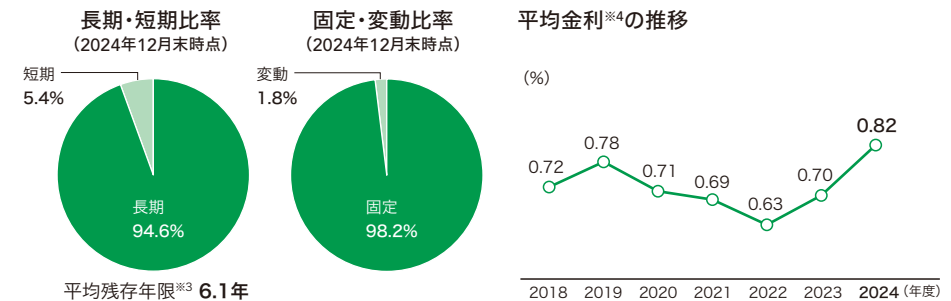
「サービス」分野については、新中計より、不動産マネジメントと体験型施設運営の2領域に分類し、長期的な目線で強化を図ります。今後の成長において、仲介ビジネスの拡充は特に重要であると認識しています。前中計期間においては、当社グループの特長である法人向け不動産ニーズへの対応を強化し、新規顧客の獲得、親密顧客との関係深化を図ることができました。この基盤を活かし、仲介領域の更なる事業拡大を図る考えです。また、ファンド事業についても一層の成長を見込んでいます。投資家向け物件売却事業に加えて、固定資産の売却にも積極的に取り組んでいきますので、そういった物件を当社グループのリート・ファンドへ売却することにより、グループAUMの拡大を図っていきます。今後も、強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、安定的・継続的な成長と、資本効率向上の両立を目指していきます。

財務健全性と成長の両立を目指した、バランスシートコントロール

当社は現在、複数の大規模再開発プロジェクトを同時に進行しており、また資産回転型事業においても、更なる成長に向けた投資を先行的に拡大しています。新中計における取り組みはいずれも、更なる成長に向けた布石であり、成長過程における一定規模のバランスシート拡大は避けて通れませんが、規律あるバランスシートコントロールによって財務体質の健全性を維持するべく、2.4倍程度のD/Eレシオ、1.2倍程度の有利子負債/EBITDA倍率という前中計で掲げた財務指針は、新中計においてもしっかりと守っていきます。

また、当たり前のことではありますが、バランスシートの拡大期においても、資本効率の向上は常に意識していきます。そのため、新中計期間中は固定資産と政策保有株式について、売却価格ベースで合計1,300億円以上の売却を行うことを目標としてあえて設定しました。これらを通じて、資本効率の維持・向上に努めるとともに、将来の成長に向けた投資資金ニーズにも対応していきます。

資金調達については、財務指針を「絶対線」として守りながら、借入などによる調達を進めます。2024年3月における日銀の政策変更を機に、日本においても金利は上昇局面に移行しており、「金利のある社会」が復活したと考えています。現時点では、金利上昇による当社の借入や当社事業への影響は限定的ではありますが、今後の動向については引き続き注視していく必要があります。借入の長期化・金利の固定化によるリスクヘッジはもちろん、主要格付機関の信用格付についても維持・向上を図り、リスクの軽減に努めていきます。



※3 ハイブリッド社債・CPを除いた数値 ※4 平均金利=支払利息÷有利子負債(期首期末平均残高)

CFO MESSAGE

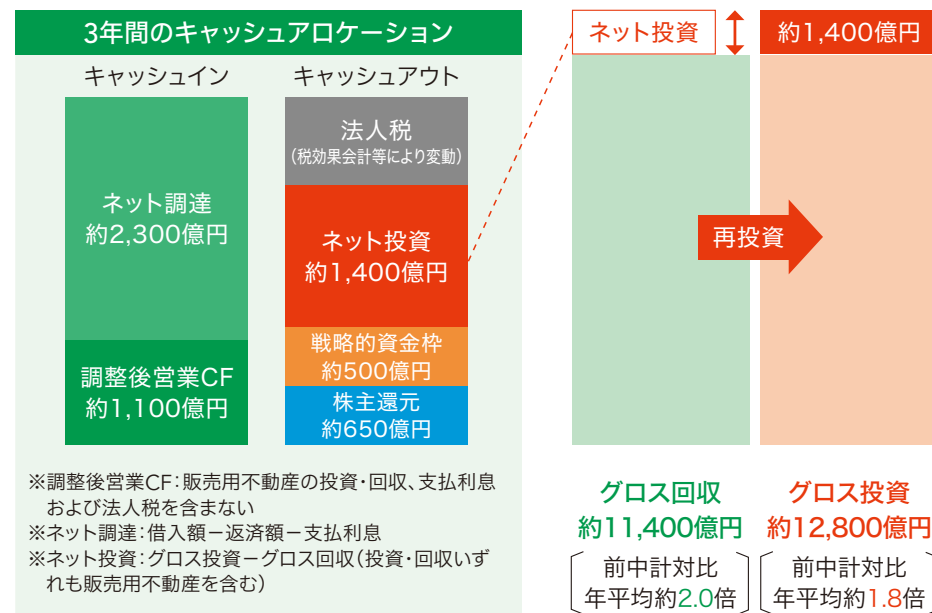
なお、2025年5月には、当社の継続的な利益成長実績や、「TOFROM YAESU」稼働時の安定収益源の強化などが評価され、日本格付研究所（JCR）における当社の格付見通しがA（安定的）からA（ポジティブ）となりました。様々な観点からその時々に応じた最適な資本構成を引き続き検討し、継続的な利益成長と資本効率の向上を目指していきます。

資産回転の加速による資本効率向上と、利益成長を通じた株主還元の拡充を企図したキャッシュアロケーション計画

新中計期間中のキャッシュアロケーションについては、資産回転の加速により資本効率の向上を図るとともに、利益成長を通じて株主還元を拡充させていくことを基本方針として掲げています。また、投資家の皆様に関心を寄せる「キャッシュインとキャッシュアウトの全体像」をわかりやすく、かつ実効性のある情報として、当社の中計で初めて開示しました。

新中計期間中においては、前中計対比で年平均2倍となる1兆1,400億円の回収と、同1.8倍となる1兆2,800億円の投資を想定しています。当社の持続的な成長には、この回収と投資を着実に実行していくことが重要と考えていますが、回収については、極めて蓋然性が高いと考えています。前中計期間は不動産売買マーケットが良好でしたので、特に投資家向け売却用物件については良質かつ環境変化に対応できる多様なアセットをストックすることができました。金利の先高観や事業環境変化の懸念はありますが、その時々においてニーズの高い不動産を売却し、着実に計画を実行していきます。

また、1兆2,800億円というグロス投資についても、年平均でならずと、前中計の最終年度である2024年度における投資規模とほぼ水準であり、前中計で積み上げてきた投資の実績・ノウハウなどを活用することで、十分に達成可能な水準であります。達成に向けては、これまで当社が築いてきた様々な御取引先様との関係性に基づき、いかに良質な情報を取得できるかがカギとなります。当社は競合との価格競争を避け、相対取引を中心とした独自の仕入れ戦略をとることで、高効率かつ着実な用地取得を実現してきました。また、アセットタイプごとに、一通貫で取り組める組織構成としており、これに起因した高い商品企画力も強みの一つです。これらの強みをもとに、厳選投資の姿勢と価格競争力の確保を両立させ、投資を加速させていきます。



グロス回収内訳 ※売却価格ベース

① 資産回転型事業	10,100億円
② 固定資産売却 政策保有株式売却	1,300億円

グロス投資内訳

① 大規模再開発	2,000億円	分譲マンション事業	3,400億円
② 資産回転型事業	9,700億円	投資家向け物件売却事業	5,200億円
③ その他	1,100億円	海外事業	1,100億円

CFO MESSAGE

また、今回の中計では、明確な用途を定めない「戦略的資金枠」を初めて設定しました。この戦略的資金枠は、新規事業やM&Aなどの取り組みを対象として、今後の戦略展開に応じて柔軟に活用していくことを想定しており、金額としては3年間で500億円としています。今後も事業環境などに応じた最適資本構成を意識しつつ、資金の使途や配分の見直しについては、機動的に対応していく方針です。グロス投資・戦略的資金枠はいずれも、次期中計期間以降に向けた投資と位置付けており、着実に実績を積み上げることを通じて、持続的な成長につなげていきたいと考えます。

最後に、株主還元については、今後も一層強化する必要があると考えており、成長投資とのバランスも踏まえたうえで、2027年度に向け配当性向を40%まで引き上げていくこととしました。また、当社は配当を株主還元の中心と位置付けていますが、自己株式についても、株価水準や事業環境、財務の状況などを勘案しながら機動的に実施していきたいと考えています。当社は2013年度以降、10期以上連続して増配を続けてきましたので、今後も持続的な利益成長により、増配を続けていきたいと思います。

企業価値の最大化に向けて、ステークホルダーへのメッセージ

2025年よりCFOに就任し、投資家の皆様と対話させていただく中で、市場における当社の評価や課題、投資家の皆様が重視している点などをあらためて認識することができました。私のミッションは、まずは新中計の諸目標を着実に達成し、当社の企業価値を最大化させることです。現在の当社株価についてはまだまだ割安であると認識しており、これは成長の蓋然性と利益の安定性を投資家の皆様に示しきれていないことが要因であると考えています。

私は、継続的な成長への期待感を醸成するためには、投資家の皆様との対話がやはり重要だと考えています。適切な開示・対話を通じて、当社への理解度を高めていただくことに努めるとともに、当社の利益成長と株主還元拡充の蓋然性を実績と戦略をもって示していきたいと思います。また、長期的な視点で利益の安定性を高めるため、新中計では「サステナビリティ」「人的資本」「DX」を成長を支える経営インフラとして基本方針の土台に位置付けました。投資家の皆様

との対話で得られたご意見・ご提言を経営に反映させていくことで、開示・対話の質をさらに向上させ、長期的な成長期待を醸成していきます。

新中計のスタートを機に、社長をはじめ、経営陣も刷新して若返りが図られました。経営陣同士の風通しの良さは大きな強みであり、経営会議などにおいても非常に活発な意見が交わされるのが当社の特徴かと思います。今後は新たな経営体制のもと、引き続きしっかりと成果を出し、企業価値を高めていきたいと考えています。新中計の着実な達成、2030年の長期ビジョン達成に向けた道筋の提示、情報開示の拡充、対話の深化などを通じて、投資家の皆様のご理解を深めて信頼を獲得し、企業価値を高めることに全力を尽くしてまいります。

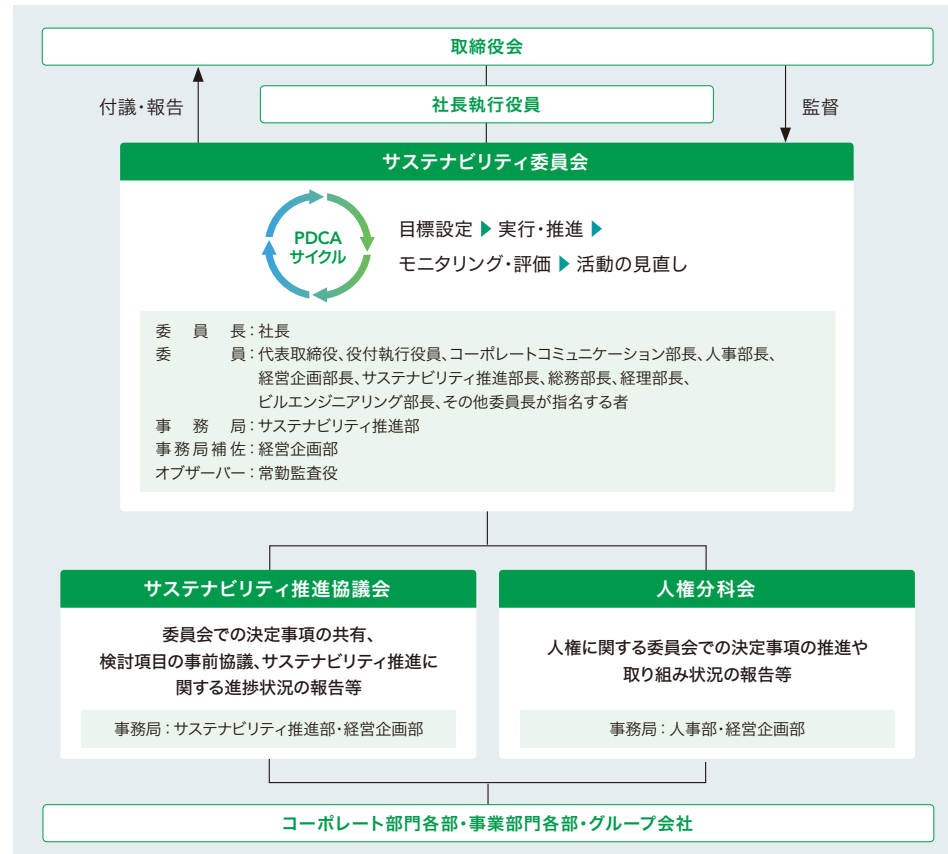


マテリアリティ

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。

サステナビリティ推進体制

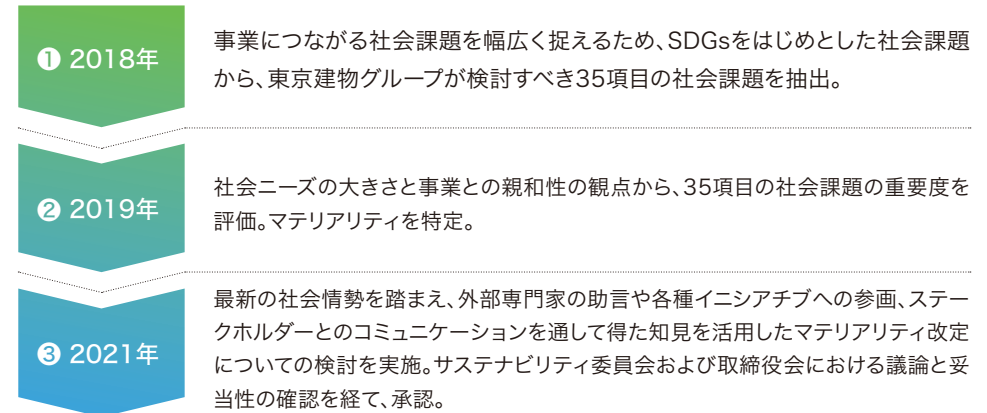
サステナビリティ推進体制図 [▶ P.33](#)



主な会議体の開催回数と議題(2024年度)

組織	開催回数	議題
サステナビリティ委員会	2回	・マテリアリティに基づく環境・社会関連KPI・目標の進捗状況(PDCA管理) ・サプライチェーンマネジメントの取り組み状況(PDCA管理)
リスクマネジメント委員会	1回	・対策優先リスクに関する対策計画の策定

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ

重要課題	社会との共有価値	SDGsへの貢献
国際都市東京の競争力強化 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	「場の価値」と「体験価値」の創出	
脱炭素社会の推進 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 ダイバーシティ&インクルージョン ガバナンスの高度化 リスクマネジメントの強化	価値を創造する人材 サステナビリティ経営の実現	

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、脱炭素社会の推進に係る項目については、一部目標の引き上げを行うなど、取り組みをさらに加速させています。

▶ (サステナビリティレポート2025) マテリアリティに基づくKPI・目標 P.10～11

マテリアリティ	項目	対象範囲	KPI・目標
 脱炭素社会の推進	温室効果ガス排出の削減	全事業※1	Scope1・2・3 2050年度までに、CO ₂ 排出量ネットゼロ Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を46.2%削減 Scope3※2 2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を40%削減
	ZEB・ZEH※3の開発推進	ビル事業 住宅事業	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 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
	再生可能エネルギーの導入	全事業※1 ビル事業	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% 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% 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
	グリーンビルディング認証※6の取得	ビル事業 住宅事業	原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンション※7においてグリーンビルディング認証を取得
	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
 循環型社会の推進	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
	再生水の利用促進	延床面積30,000m ² 超のオフィスビル	2030年度までに、原則として延床面積30,000m ² 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
	木材の利用促進	長期保有ビル、分譲・賃貸マンション 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 2026年度までに、主要構造部に木材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
 脱炭素社会の推進 循環型社会の推進	お客様との連携・共創	長期保有ビル 分譲・賃貸マンション	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 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
	能力開発の推進	東京建物 東京建物	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 毎年度100%
	従業員の成長と働きがいの向上	東京建物 東京建物 東京建物	健康診断受診率※11 毎年度100% 再検査受診率※11 毎年度100% 喫煙率※12 毎年度12%以下
 ダイバーシティ& インクルージョン	健康経営の推進	東京建物	適正体重維持者率※11 2028年度までに75%以上
	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 東京建物	平均年次有給休暇取得率 毎年度70%以上 男性の育児休業取得率※11 2025年度までに30%以上
	多様な人材の活躍推進	東京建物 東京建物	女性管理職比率 2030年度までに10%以上 障がい者雇用率※13 毎年度法定雇用率以上 ※2024年3月までは2.3%以上、2024年4月から2026年6月までは2.5%以上、2026年7月以降は2.7%以上

※1 東京建物グループが対象。 ※2 カテゴリー11・13が対象。

※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。

※11 各年4月～翌年3月で集計。 ※12 各年4月～翌年3月のうち特定の時点。 ※13 各年6月1日時点。

重点戦略

① 大規模再開発の着実な推進

当社の重点エリアである八重洲・日本橋・京橋エリア(通称:YNK※(インク)エリア)を中心に大規模再開発の取り組みを進めており、推進しているプロジェクトはいずれも東京都心の超優良立地のプロジェクトです。国際都市東京の競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指していきます。

TOFROM YAESU



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 (THE FRONT)2024年/(TOWER)2021年
竣工 2026年予定
延床面積 (THE FRONT)約12,000m²/(TOWER)約225,000m²
建物規模 (THE FRONT)地上10階・地下2階
(TOWER)地上51階・地下4階
主要用途 (THE FRONT)事務所、店舗、診療所等
(TOWER)事務所、医療施設、劇場・カンファレンス、バスターミナル、
店舗、住宅等

※A地区建物名称:TOFROM YAESU THE FRONT(画像右)
B地区建物名称:TOFROM YAESU TOWER(画像左)

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

所在地 東京都中央区
新築着工 2024年
竣工 (南街区)2029年度予定/
(北街区)2032年度予定
延床面積 (南街区)約185,500m²/(北街区)約1,000m²
建物規模 (南街区)地上44階・地下3階/
(北街区)地上2階
主要用途 事務所、店舗、宿泊施設、
高度金融人材サポート施設等

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

所在地 東京都中央区
新築着工 2026年度予定
竣工 2030年度予定
延床面積 約164,900m²
建物規模 地上35階・地下4階
主要用途 事務所、ホテル、店舗等

大規模再開発の取り組み意義

希少性の高い都心好立地における大規模開発の実現には、再開発事業のノウハウが必須であると考え、これらのプロジェクトを推進することは当社の競争優位性の保持につながると考えています。地域の魅力を引き出す商品企画力など、当社の強みを活かし、まちのポテンシャルの向上を図り、顕示性の高い立地でフラッグシップとなる大規模再開発プロジェクトを成し遂げることで、総合不動産デベロッパーとしての地位をさらに高め、一層の信頼を築き、事業機会の拡大を目指します。

一方で、足元では建築費の高騰や工期の長期化が表面化しています。建築費高騰や建設業の働き方改革に伴う工期長期化に対し、コスト・スケジュール管理を徹底し、再開発組合などの権利者間調整も含めて適切に対処しながら、より高い賃貸収益を獲得できるよう努めています。

また、会社全体の資本効率の維持・向上と財務健全性の両立は不可欠と考えています。新中計期間中の大規模再開発に関連する投資は、3年間で2,000億円を見込んでいます。突出した金額ではありませんが、将来にわたって大規模再開発においても戦略的なシェアアウトなど第三者資本の活用も視野に入れて、バランスシートコントロールを的確に実施していきます。

ポートフォリオの競争力向上

大規模再開発の推進により、競争力の高いオフィスポートフォリオを実現

	2024年12月末時点	大規模再開発竣工時
① オフィス賃貸面積(当社保有分)	約53万m ²	約75万m ²
② 築10年未満比率(賃貸面積比率)	約11%	約29%
③ 都心5区比率(賃貸面積比率)	約49%	約64%

※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。

重点戦略

② 分譲マンション事業の更なる成長

当社の分譲マンション事業は、マンションブランド「Brillia」を基盤に進化を遂げてきました。今後も、当社の中核事業の一つとして強化してまいります。新中計では、従前より推進してきた社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供・建替え・再開発事業への注力に加え、富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを新たに進めます。

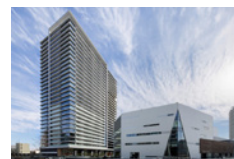
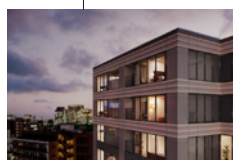
具体的な計上ボリュームについては、年間単純平均で1,400戸超と、前中計の水準よりも計上戸数を一段と増やしていきます。また、「Brillia」ブランド力の向上を活かして、新規案件の取得も一層強化することで、将来的に年間で2,000戸を供給できる体制を目指します。

社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供

当社では新中計においても、お客様の様々な価値観やライフスタイルに対応した商品の提供を目指します。また、先進的なテクノロジーを活用することで、環境に配慮し、自然災害にも強い、安全・安心な住まいをお客様に届け、暮らしに最も近い住宅という分野においても、社会価値の創出に努めていきます。



Brillia Tower 堂島

Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING RESIDENCEBrillia Tower 箕面船場
TOP OF THE HILL
(総戸数397戸、当社分202戸)Brillia 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING TERRACE
(総戸数254戸、当社分203戸)Brillia Tower 千葉
(総戸数499戸、当社分200戸)「みのおサンプラザ」1号館 再生事業
(総戸数116戸、当社分58戸)Brillia 目黒大橋
(総戸数114戸、当社分97戸)グランドシティタワー月島
(総戸数1,310戸、当社分192戸)Brillia 二番町
(麹町山王マンション建替え事業)
(総戸数104戸、当社分51戸)ザ 豊海タワー マリン&スカイ
(豊海地区第一種市街地再開発事業)
(総戸数2,046戸、当社分340戸)

建替え・再開発事業への注力

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、当社は権利者の皆様との丁寧な対話により信頼を得たうえで、数多くのプロジェクトに取り組んできました。その中で積み上げてきた建替え・再開発のノウハウにより、首都圏を中心として用地取得競争が激化している不動産市況においても、継続的に事業機会の獲得を図ります。

また、戦後の高度経済成長を支えた「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、コミュニティの希薄化など、深刻な問題を抱える建物も少なくありません。当社はマテリアリティとしても掲げる「不動産ストックの再生・活用」による良好な住環境の整備を行うことで、既存ストックを更新し、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くことを目指しています。今後も権利者の皆様と協力しながら、豊富な実績に基づく、権利者様の信頼に応える未来志向のまちづくりを推進していきます。



SHIROKANE The SKY



Brillia City 石神井公園 ATLAS

重点戦略

③ 投資家向け物件売却事業の加速

投資家向け物件売却事業については、投資家の不動産投資ニーズを捉え、多様なアセットタイプを展開し、積極的に事業機会の獲得を目指します。新中計においては、前中計期間に積み上げたストックの売却を加速しながら、新規投資も拡大し、将来の売却益ストックを確保していきます。

前中計期間では、オフィス、ホテル、物流施設、賃貸マンション、商業施設と幅広いアセットタイプのストックを積み上げることができています。また、新中計では、ラボオフィス（研究施設）やデータセンターといった新たなアセットタイプも投資対象に加えました。さらに、固定資産についても、資産ポートフォリオの最適化を目的として戦略的に売却することで含み益の顕在化を進め、資産回転を加速させていきます。

開発中・稼働中ストックベース（総投資額※ベース） （2024年12月末時点）

合計	約6,950億円
オフィス・ホテル・商業施設	約2,100億円
物流施設	約3,050億円
賃貸マンション	約1,150億円
アセットソリューション	約680億円

※取得済み物件の簿価に、取得後発生する建築費等を加えた投資額を合計して算出

MESSAGE



常務執行役員
クオリティライフ事業
本部、商業事業部、ロ
ジスティクス事業部、
ホテル事業部担当
高橋 浩

重点戦略のポイント

新中計では、積み上げたストックの売却を加速することで、利益創出・資産回転率の向上を図っていきます。金利の上昇懸念がある中、売買マーケットの変動を懸念する声がありますが、国内外の投資家の不動産投資意欲は引き続き強く、当社における投資家向け物件売却は堅調に推移しています。良質かつ多様なアセットタイプのストックを活かし、投資家のニーズに合った物件売却を行うことで、着実な利益貢献を目指します。

投資目標については前中計期間から大幅に引き上げましたが、計画の実現には強い自信を持っています。当社は、フラットな組織であり、経営陣と現場の距離感が非常に近い会社です。私自身も担当社員とも直接対話を行い案件の投資方針やマーケット状況を協議するなど、投資判断に必要な対話を日々行っています。

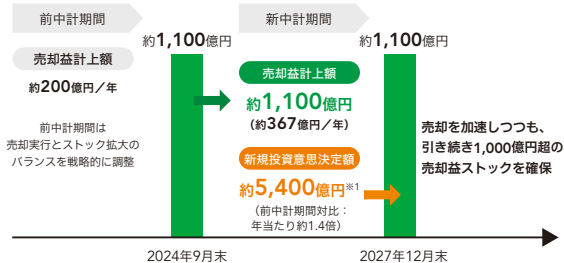
用地取得においては情報入手から投資決定までの時間が短い案件もあり、判断のスピードが重要になることが多々ありますので、経営と現場の距離感が近いことによる判断の速さは強みになると考えています。また、各部署一気通貫で事業に取り組んでいますので、開発・リーシング・運営で得た経験を用地取得にいち早くフィードバックすることができます。この組織体系により、各アセットの商品性を継続的に高めることができるとともに、建築費の動向などリスク面を正確に捉えることもできます。

テナント様とのリレーションも当社の強みの一つです。例えば、物流施設では直接営業を通じてテナント様と深い関係性を構築することで、複数物件にご入居いただくなど高い稼働率を実現しています。また、ホテル事業では立地環境や物件特性に応じた様々なタイプのホテルを開発することで、数多くのオペレーター様と信頼関係を築いています。

引き続き、厳しい用地取得環境は続きますが、当社の組織力を最大限に発揮することで、今後の成長の礎となる事業機会を獲得していきます。

販売用不動産の売却による利益創出・資産回転率向上

■ 売却益ストック（投資意思決定済案件の想定売却粗利益の合計額）

固定資産の戦略的売却による
ポートフォリオ最適化・含み益顕在化

固定資産売却
政策保有株式売却 1,300億円以上
(新中計期間累計) (売却価格ベース)

回収資金を成長投資・株主還元へ活用

賃貸等不動産の含み益※2（2024年末時点）
期末時価 15,833億円
バランスシート計上額（簿価） 10,277億円
差額（含み益） 5,555億円

グループAUMの拡大による持続的な利益成長と、資産回転の加速による資本効率の更なる向上を実現

東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント

東京建物不動産投資顧問

物流施設の出口戦略については、新REIT上場を継続検討しつつ、私募ファンド・外部売却などの選択肢も視野に幅広く対応

※1 総投資額ベースの金額（新中計期間以降のキャッシュアウト分も含む）

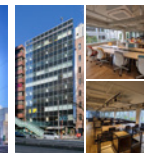
※2 算出対象：固定資産のうち、当社および子会社が第三者に賃貸中、もしくは完成後賃貸することを予定している建設中の物件（当社および子会社が一部使用している不動産を含む）を対象として算出

計算方法：期中に新規に取得した物件や、期末時点で建設中の物件については、期末時点の簿価を時価として算出

オフィス ———— ホテル ———— 物流施設 ———— 賃貸マンション 商業施設



T-PLUS仙台 J-6ビル



カンデオホテルズ
東京六本木



T-LOGI
福岡アイランドシティ



Brilliast
大井町



FUNDES
浦田



minanoba 相模原

重点戦略

④ 海外事業の拡大 ⑤ サービス事業の拡大 ⑥ 新規事業の確立

④ 海外事業の拡大

当社はこれまでも日本国内外で事業を展開し、信頼できるパートナーとともに良質な案件を開発して社会に貢献してきました。培ってきた強み・ノウハウを今後も活用しながら、海外事業においては既存パートナーとの関係強化に加え、新規パートナー・新規アセットの開拓に努めていきます。海外事業は継続的に強化していきたいと考えており、事業利益に占める比率を2030年に10%程度まで拡大させることを目指します。

	PJ名	所在	主要用途	規模	竣工年	状況
米国	Vista Highlands PJ	コロラド州 ブルームフィールド市	住宅	約300戸	2026年	開発中
	Herndon PJ	バージニア州ハーンドン市	住宅	約400戸	2027年	開発中
豪州	Alex&Willow PJ	ニューサウスウェールズ州 シドニー市	住宅	約25戸	2026年	開発中
タイ	スクンヴィット25PJ	バンコク都	オフィス／商業	約9,500m ²	2023年	稼働中
	オンヌットPJ		住宅	約1,100戸	2023年	販売中
	Ref. ウォンウェイイPJ		住宅	約800戸	2024年	販売中
	ケイブ・ココPJ	チョンブリ県	住宅	約1,000戸	2025年	販売中
	レムチャパンPJ		物流	46,602m ²	2025年	開発中
	メトロキャットPJ	サムットプラカーン県	物流	78,252m ²	2026年	開発中
	Ref. エカマイPJ	バンコク都	住宅	約400戸	2027年	開発中
	Ref. カセサートPJ		住宅	約380戸	2027年	開発中
	ペイブKR PJ	バトゥムターニー県	住宅	約320戸	2030年	開発中
ネパール	ダルマワンサPJ	ジャカルタ	オフィス／住宅	約47,000m ² 約90戸	未定	事業見直し中
中国	蘇州常熟PJ	蘇州市	物流	43,741m ²	2017年	稼働中
	揚州東PJ	揚州市	住宅／商業	約1,050戸	2024年	販売中
	貴陽都会印象PJ	貴陽市	住宅／商業	約590戸	2026年	販売中



Herndon PJ (米国)

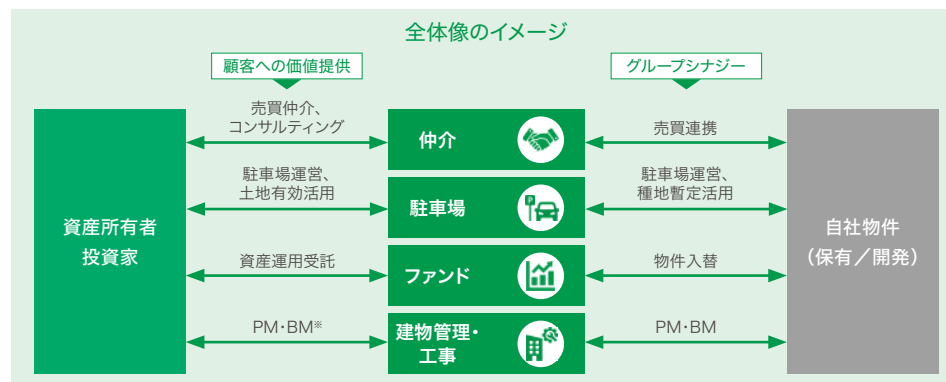


レムチャパンPJ (タイ)

⑤ サービス事業の拡大

サービス事業では、資産所有者・投資家向けの「不動産マネジメント」と一般消費者向けの「体験型施設運営」において、それぞれ多様な事業メニューを展開していきます。不動産マネジメントでは、当社が展開する他の事業とのシナジーの更なる発揮が期待でき、体験型施設運営では、コト消費志向の高まりにより、事業規模拡大のチャンスが広がっていると認識しています。ノンアセット・ライต์アセットビジネスを拡大し、事業ポートフォリオ全体の資本効率向上を目指します。

	不動産マネジメント	体験型施設運営
顧客層	資産所有者・投資家およびテナント等	一般消費者
収益モデル	フィー収益(管理手数料、仲介手数料、運用報酬等)	施設利用料および飲食・物販等の付帯収益
主な 事業メニュー	仲介	駐車場
	ファンド	建物管理・工事
		愛犬同伴型 リゾートホテル
		ゴルフ場
		温浴施設



※PM：プロパティマネジメント BM：ビルマネジメント

⑥ 新規事業の確立

当社は前中計期間中に、スポーツ・エンターテインメントや、ウェルネス・ウェルビーイング領域のプロジェクトを進めてきました。また、現在ではインフラ・インダストリー領域においても、検討・推進しているプロジェクトが複数あります。新中計期間においては参画済みのプロジェクトを着実に推進し、実績・ノウハウを積むとともに、ビジネスモデルを確立させ、将来の新たな利益の柱となる事業を創出していきます。

特集



TOFROM YAESU ～YNKエリアで取り組む「不易流行」のまちづくり～

東京駅八重洲中央口前で推進中の、国家戦略特区に指定された大規模複合再開発事業で、2026年の竣工を予定しています。当社も、再開発組合の一員として、権利者の方々や地域の皆様とともに当プロジェクトを推進しています。オフィス、医療施設、劇場・カンファレンス施設、バスターミナル、商業施設、住宅などを整備し、国際都市東京の玄関口にふさわしい都市機能の強化と国際競争力の向上に貢献します。「TOFROM」は英語の「TO」と「FROM」を組み合わせた造語で、日本中、ひいては世界中のヒト・モノ・コトがここに集まってつながり、ここから多様な価値が生み出され、発信されていく場所になってほしいという想いが込められています。

YNKエリアのポテンシャル

「TOFROM YAESU」が位置する八重洲・日本橋・京橋（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。

今後、多数の再開発が竣工を迎え、まちなみが大きく変化し、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の形成が図られる予定です。

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・国際空港を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に行われている。

江戸時代から続く多様性

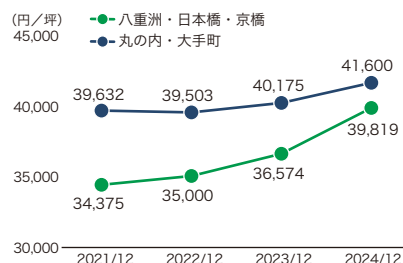
五街道の起点であり、にぎわいあるエリアだった名残から、現在も多様な人が集まりやすい。一方で、多くの町人・職人・商人などが住んでいたため、土地が細分化したまま現在に至る。

TOPICS 周辺大規模オフィス賃料推移

YNKエリアでは街区が細分化されており、築古の中小規模物件が密集していましたが、街区の再整備が着々と進み、大規模オフィスの賃料は上昇傾向にあります。また、2030年頃に向けて多くの再開発プロジェクトが竣工することで、エリア全体としての機能・価値がさらに向上する予定です。

当社は、今後もYNK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、新たな付加価値を創出するまちづくりを通じて、エリア価値向上に努めていきます。

大規模オフィス（200坪以上）賃料推移



※出所：三幸エステート（株）「オフィスマーケットレポート」（2021年12月～2024年12月）

YNKエリアにおける当社の取り組み

多数のオフィスビルを保有

3つの大規模再開発を推進中

イノベーション活性化を支援



■ 当社参画再開発 ■ 当社関与再開発 ■ 当社保有ビル ■ 他社参画再開発



TOFROM YAESU



呉服橋プロジェクト



京橋三丁目プロジェクト



1 大手町タワー



2 東京スクエアガーデン



3 東京建物日本橋ビル

【イノベーション連携拠点】



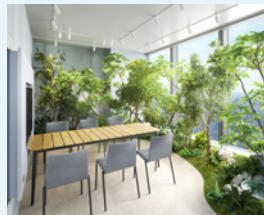
特集

TOFROM YAESU ～YNKエリアで取り組む「不易流行」のまちづくり～

TOFROM YAESUの取り組み

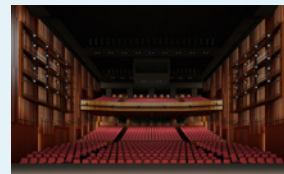
■ワーカーのウェルビーイング向上をオフィス全体でサポート

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るウェルビーイングをオフィスコンセプトにしています。ウェルビーイングの概念は個人の主観で判断され、具体的な施策に落とし込むことが難しいとされてきましたが、当社ではオフィスワーカー1万人を対象に大規模調査・分析を行い、ウェルビーイング向上につながる20の因子を特定し、向上因子を充たすサービス・機能・空間を実装します。

リフレッシュ空間「YAESU SKY LOUNGE」
View Lounge イメージウェルビーイングフロア「Wab.」
緑の会議室 イメージ東京駅を眼下に望む
Rooftop Terrace イメージ

■国際都市東京の玄関口にふさわしい都市機能の強化

「TOFROM YAESU」は、都市機能の強化を目指し、国際空港や地方都市を結び国内最大級となる高速バスターミナルの整備などを行っています。医療施設として整備する「日本医科大学八重洲健診ステーション」は、高度医療サービスの提供、外国語対応や災害時の医療連携など、社会のニーズと未来を見据えた医療施設です。また、東京駅前初となる段床式劇場をはじめとする劇場・カンファレンス施設を配備することで、東京駅周辺エリアで不足していたエンターテインメントを通じた文化発信拠点を整備するとともに、MICEを誘致することで、YNKエリアのビジネス交流機能の更なる拡充に取り組みます。

「バスターミナル東京八重洲」
エントランス イメージ「日本医科大学八重洲健診ステーション」
エントランスホール イメージ

劇場 イメージ

■東京駅と直結し、まちに人を誘引する商業施設

個性がつながり、新しさが生まれる、「東京ならではの」を発信する商業施設を整備します。江戸時代から続く八重洲の多様な食文化を継承するとともに、最先端が重なり合いながら、「八重洲ならではの」のにぎわいがあふれ、個性豊かな飲食店舗を中心に約70店舗がオープン予定です。また、「TOFROM YAESU TOWER」1階には、屋内広場「檜町スクエア（ひものちょうスクエア）」を整備し、まちのにぎわいに貢献します。

TOFROM YAESU TOWER
檜町スクエア イメージ

MESSAGE

開発・リーシング担当社員

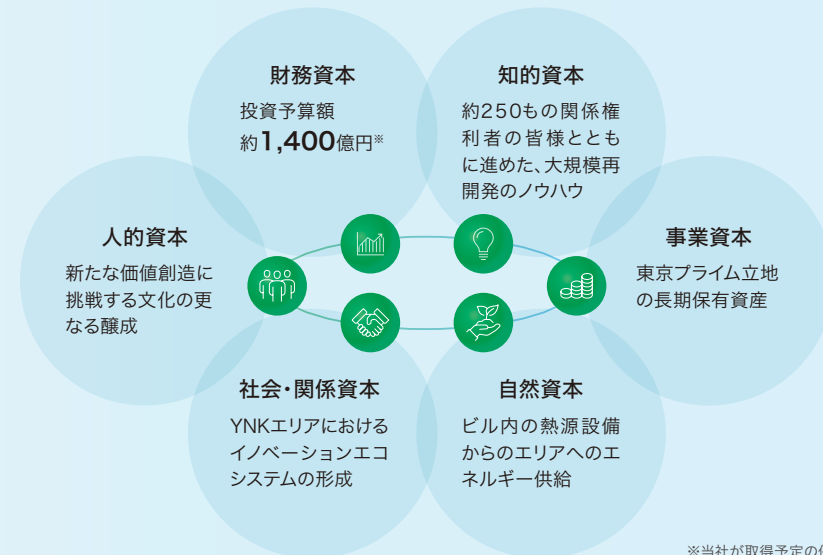
都市開発事業第一部
魚住 俊介ビル営業推進部
柴山 脩人

魚住 「TOFROM YAESU」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長きにわたって進めてきたプロジェクトです。当プロジェクトは、ウェルビーイングをオフィスコンセプトに掲げ、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・空間を実装することによって、テナント企業様の人的資本経営や人材採用、維持、強化に貢献することを目指しています。

柴山 2026年の竣工に向けて、リーシング活動も順調で、2025年3月時点の入居内定率は約60%と、当初想定を上回るペースで進捗しています。また、入居予定の企業様からは、東京駅前という抜群の立地特性はもちろん、充実した食事環境を有するエリア特性や、ウェルビーイングを向上させる各施策についても、高い評価をいただいています。YNKエリアに根づく多種多様な業種の企業との接点を魅力に感じていただき、YNKエリア外からの移転を予定している企業様も多く、地域の皆様と進めてきたまちづくりの成果を実感することができています。

魚住 今後もYNKエリアにおいては複数の再開発プロジェクトを予定していますが、そのまちに元来備わっている良さを活かしながら新たな魅力を引き出す、伝統と革新を両立したまちづくりに取り組んでいきます。

TOFROM YAESUにより積み上がる資本イメージ



※当社が取得予定の保留床の金額



4

Section

利益の安定性向上と 成長期待醸成

33 東京建物グループのサステナビリティ推進

34 環境

41 人的資本の強化

46 社会への取り組み

48 取締役会議長・社外取締役座談会

51 新任社外取締役メッセージ

52 役員一覧

54 コーポレート・ガバナンス

60 リスクマネジメント

62 コンプライアンス

63 情報開示

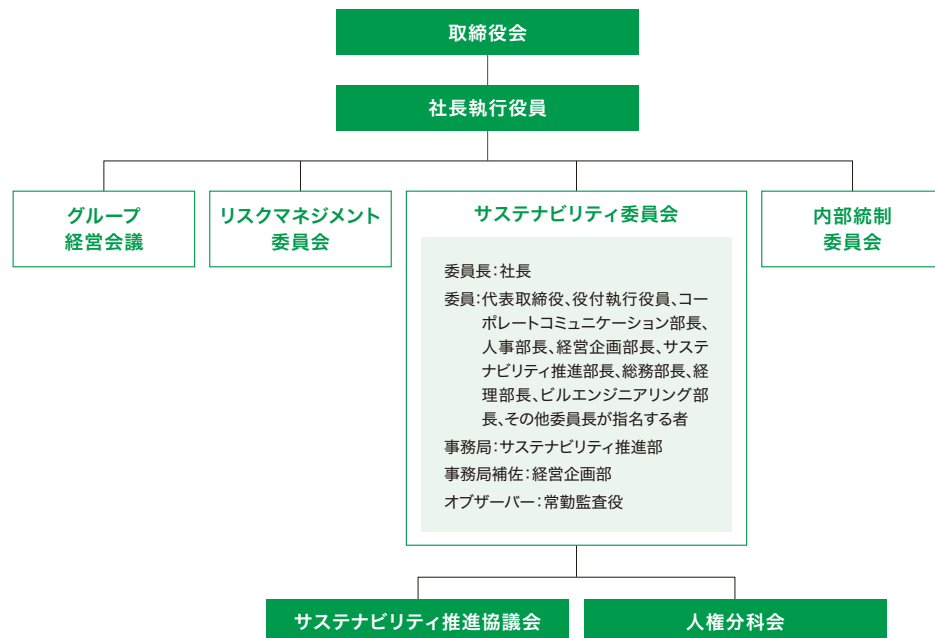
東京建物グループのサステナビリティ推進

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、サステナビリティ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。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ施策をグループ全社で横断的かつ継続的に推進するため、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、下部組織として審議事項の事前協議などを担う「サステナビリティ推進協議会」を設置しています。また、東京建物グループ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」を設置しました。

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、原則として年2回以上開催し、当社グループのサステナビリティに関する方針の策定、体制の整備、指標・目標の設定、進捗状況のモニタリングや評価に関する事項などについて審議および協議しています。また、サステナビリティ委員会での審議および協議事項のうち重要な事項は取締役会に付議または報告され、取締役会は、サステナビリティに関する重要な事項の決定、対応状況のモニタリングなどを行い、当社グループのサステナビリティの取り組み推進を監督しています。



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	参加状況・評価等
国連グローバル・コンパクト	参加
TCFD	賛同
TNFD	賛同
SBTi	認定 (2024年2月に1.5°C水準で再認定)
RE100	参加
CDP	A
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	健康経営優良法人認定
えるぼし	認定
くるみん	認定
FTSE4Good Index Series	
FTSE Blossom Japan Index	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	
Morningstar	選定
日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)	
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	



サステナビリティファイナンス

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) 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 (2024年12月末時点)

1,700億円 (ハイブリッド社債900億円を含む)

環境

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します。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2025) 環境マネジメント P.27～28

グループ環境方針

私たちは、以下の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します。

緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造	緑のもっている力を最大限に活かし、生物多様性にも配慮しつつ、地球にとっても人にとっても、ゆたかで快適な環境を創出します。
地域をリードする温暖化防止	環境に配慮した技術や発想を積極的に商品・サービスに取り入れ、地域をリードする低炭素型の街づくりに取り組みます。
地球にやさしい省資源活動	あらゆる機会を通じて省資源活動や環境負荷の低減に努め、循環型社会の形成に寄与します。
環境意識の高い社員づくり	環境に関する法令等を遵守するとともに、環境についての教育・啓発を行い、社員の環境意識の向上を図ります。

(2011年1月制定)

推進体制

当社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サイクルを構築しています。

ビル事業	● 事業本部企画部門内に、専門部署である環境対策推進グループを設置 ● 事業本部のすべての部署が参加する「環境委員会」を開催
住宅事業	● 事業本部内に横断的な環境対策プロジェクトチームを設置
その他の事業および当社グループ各社	● 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、事業を進展 ● サステナビリティ推進協議会のもと、当社グループ会社のエネルギー使用データ管理やサステナビリティ施策を実施

温室効果ガス(GHG)排出削減ロードマップ

当社グループは、マテリアリティの一つとして「脱炭素社会の推進」を特定し、事業を通じて気候変動リスクの最小化に努めるとともに、機会としても捉え、課題解決に取り組んでいます。「脱炭素社会の推進」に関しては、温室効果ガス排出削減の中長期目標を設定し、その達成に向けて、再生可能エネルギーの導入やZEB・ZEHの開発推進などを行っています。

GHG排出削減の中長期目標

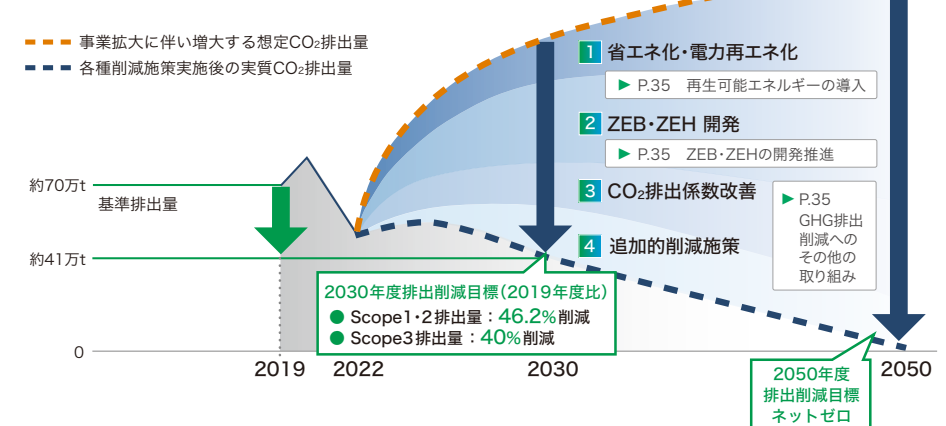
CO₂排出量

Scope1・2・3	2050年度までに、CO ₂ 排出量ネットゼロ
Scope1・2	2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を46.2%削減
Scope3*	2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を40%削減

(2030年度目標についてSBT認定取得済み)

※カテゴリ11・13が対象。

GHG排出削減ロードマップ



環境

1 再生可能エネルギーの導入

当社は、「脱炭素社会の推進」を実現するためのプロセス目標として「再生可能エネルギーの導入」を掲げており、太陽光発電による再生可能エネルギー由来の電力（以下、再エネ電力）の創出と活用を実現するため、様々な取り組みを進めています。

▶（サステナビリティレポート2025）再生可能エネルギーの導入 P.30～31

再生可能エネルギーの創出と活用

当社が開発するオフィスビルや分譲マンション、物流施設の一部では、屋上に設置した太陽光発電設備で発電し、各施設で使用（自家消費）しています。特に、当社が開発する物流施設「T-LOGI」シリーズでは、各施設で意図的に自家消費量を上回る再エネ電力を発電し、余剰分を当社が保有する商業施設やオフィスビルに送電する「自己託送・コーポレートPPA」を複数エリアで実施・計画しています。

また、東京建物八重洲ビルでは、2024年に、AGC（株）の太陽光発電ガラス「サンジュール」を当ビルのステップテラスの底、ガラス壁に設置しました。これにより、建築用ガラスとしての役割を担いつつ、これまで発電に活かされていなかった垂直面などを活用した再エネ電力の創出を可能にしています。加えて当ビルは、JSA規格S1024「太陽電池パネルを設置した建築物等の土地有効活用スコアの評価方法」で規定された「土地有効活用型PV設置建築物等」として初めて認定されました。

今後も、再生可能エネルギーの創出と活用に関する取り組みを加速していきます。

TOPICS 「NIKKEI脱炭素アワード2023」プロジェクト部門奨励賞を受賞

「都心部における脱炭素化の現実解への取り組み」が（株）日本経済新聞社主催の「NIKKEI脱炭素アワード2023」でプロジェクト部門奨励賞を受賞しました。広い屋根を活用して可能な限り多くの太陽光発電パネルを設置し、建物の一次エネルギー消費量を実質ゼロにする『ZEB』を取得している点や、太陽光パネルを設置する適地が減少していく状況の中、所有する建物を最大限に活用し、追加的な開発を行わず環境にも配慮している点、屋根面積の広さを活かして消費する電力以上の電力を生み出し、再エネ創出が難しい都心部に直接融通している点などが評価されました。

2 ZEB・ZEHの開発推進

当社は現在、原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、分譲マンション、賃貸マンションにおいてZEB・ZEHを開発するという目標を掲げ、推進しています。2019年には、「Hareza Tower」（事務所用途部分）が超高層複合用途ビルにおけるZEB（ZEB Ready）取得の第1号案件となりました。また、2023年には「Brillia 深沢八丁目」が国土交通省の「令和5年度 サステナブル建築物等先導事業（省CO₂先導型）」に採択され、『ZEH-M』基準に適合する物件として日本で初めて竣工した大規模建築物となりました。2024年度の実績としては、最高レベルの『ZEB』の物流施設3棟を含む15棟のZEB・ZEHを開発し、これまでに合計で33棟のZEB・ZEHを開発しました。

	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
一次エネルギー消費量の削減率	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			

	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
一次エネルギー消費量の削減率	20%以上	50%以上	75%以上	100%

3 GHG排出削減へのその他の取り組み

省エネルギー設備機器の採用・更新

当社は、エネルギー使用量の原単位を5年間の移動平均で毎年1%削減することを短期目標として、省エネルギー（以下、省エネ）、環境負荷の低減に取り組んでいます。当社の長期保有ビルや賃貸マンションでは、省エネ設備機器の採用・更新に積極的に取り組んでいます。2024年12月末時点で、すべての長期保有ビルにおいてLED化工事を実施済みまたは実施中です。

▶（サステナビリティレポート2025）GHG排出削減へのその他の取り組み P.32～33

環境

生物多様性

当社グループは、「グループ環境方針」の一つに「緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造」を掲げ、不動産開発と密接に関係している地域の生態系や自然環境に直接的または間接的に及ぼす影響を把握し、適切な配慮に努めています。緑が持つ力を最大限に活かし、開発計画に合わせた敷地内の樹木の移植、地域の在来植物の植生や生物分布の調査、植えるべき樹種の選定など、生物多様性に配慮した、豊かで快適な環境の創出に取り組んでいます。

当社ではビル事業と住宅事業において、それぞれ環境ガイドラインを策定しています。両ガイドラインでは、建物・敷地の緑化や緑化によるヒートアイランド現象の緩和、周辺の緑との連携も含んだ生物多様性や生態系の保全の実現、テナント様や入居者様および周辺エリアとの緑を通したコミュニケーションの実施などを取り組み方針として定めています。

▶ (サステナビリティレポート2025) 生物多様性 P.38～39

TOPICS 都市における取り組み ～緑地や水景の創出～

大手町タワー（東京都千代田区、2014年4月竣工）では、敷地全体の約3分の1（約3,600m²）に及ぶ緑地「大手町の森」を整備しました。巨大ビルが林立するオフィス街で「本物の森」を再現するこの取り組みは、2023年には環境省実施の「30by30^{※1}」目標の達成に寄与する「自然共生サイト^{※2}」として認定されました。また、2025年3月には、国土交通省が創設した「優良緑地確保計画認定制度（TSUNAG）^{※3}」の初回認定にて、「大手町の森」が最高ランクとなる「トリプル・スター」を取得しました。CO₂吸収や炭素固定、生物多様性の確保、ウェルビーイングにつながるイベントの実施などの取り組みが評価されました。

※1 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（ネイチャーポジティブ）というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

※2 2021年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年 自然協約」に基づく、日本における30by30の取り組みの一つ。民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている地域を環境省が認定する仕組み

※3 都市緑地法に基づき、企業などによる良質な緑地確保の取り組みを気候変動対策、生物多様性の確保、ウェルビーイングの向上などの「質」と緑地の「量」の観点から、国土交通大臣が評価・認定する制度



永代通りから臨む「大手町の森」

循環型社会の推進

廃棄物や有害物質による大気・土壌・水質などの汚染や自然資源の枯渇が社会共通の課題となっている中、事業活動における廃棄物や有害物質の発生抑制および自然資源の有効活用が求められています。

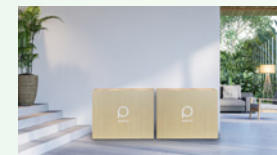
当社グループでは、「グループ環境方針」において「地球にやさしい省資源活動」を掲げています。また、マテリアリティの一つに「循環型社会の推進」を特定するとともに、この課題解決に事業を通じて取り組むため、廃棄物に関するKPI・目標を設定し、事業を通じて環境負荷の低減に努め、循環型社会の形成に寄与しています。また、建物の開発においては、環境アセスメントやライフサイクルアセスメントを考慮した企画・設計・建築計画を策定し、運営管理においては、廃棄物の削減や有害物質の発生抑制と適正管理を行っています。

TOPICS すてないくらしプロジェクト

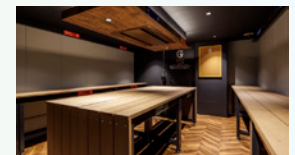
住宅事業では、2024年より、当社が開発する分譲マンションなどにおいて、廃食油回収や衣類・雑貨回収など、廃棄物削減に寄与する「すてないくらしプロジェクト」を実施しています。2024年12月末時点で19物件で実施しており、今後も実施物件を拡充していきます。



マンション共用部に集団回収ボックスを設置し、入居者様の負担が少なくなる方法で実施。



（株）ECOMMITが提供する、不要品の回収・選別・再流通を一気通貫で行うサービス「PASSTO（パスト）」をマンション共用部に導入。



内装・ビクトサイン・ネーミングなどにこだわったBrilliaマンションのごみ置き場「GOMMY（ゴミー）」

環境

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。気候変動関連の情報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。また、「TCFD提言に基づく情報開示」の全容については、サステナビリティレポートをご覧ください。

▶ (サステナビリティレポート2025) TCFD提言に基づく情報開示 P.17～20

ガバナンス

当社は、当社社長を委員長とするサステナビリティ委員会で、当社グループの気候変動に関わるリスクと機会の特定やGHG排出削減の中長期目標と対応方針、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、本委員会での審議および協議事項などのうち重要事項については、取締役会に付議または報告を行い、取締役会は、サステナビリティに関する重要な事項の決定、対応状況のモニタリングなどの実施を通じて、当社グループのサステナビリティの取り組み推進を監督しています。また、サステナビリティ推進協議会では、委員会での決定事項の共有や検討事項の事前協議、当社グループのサステナビリティの取り組み推進に関する進捗状況の報告などを行っています。

戦略(シナリオ分析)

当社グループは、気候変動に関するリスクおよび機会の特定、重要度の評価、ならびに当社グループの事業利益に与える影響について、設定したシナリオを用いてシナリオ分析を行っています。シナリオ分析にあたり、現行シナリオ(2100年時点で産業革命前の水準と比べて平均気温が4℃以上上昇する「4℃シナリオ」と移行シナリオ(平均気温の上昇を2℃未満に抑える「2℃シナリオ」、さらに1.5℃に抑える「1.5℃シナリオ」)を設定しています。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て、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。

リスク管理

当社では、当社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会(P.60)を設置し、当社グループのリスクを統括的に管理する体制を構築しています。サステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会が関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。なお、リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画などの重要な事項、リスク管理に関する状況などは取締役会に付議または報告を行っており、取締役会は、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

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温室効果ガス排出削減の中長期目標として、「2030年度までに、Scope1・2のCO₂排出量を2019年度対比46.2%削減、Scope3*のCO₂排出量を2019年度対比40%削減」および「2050年度までに、Scope1・2・3のCO₂排出量ネットゼロ」などを設定しています。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。

※カテゴリー11・13が対象。

▶ P.34 温室効果ガス(GHG)排出削減ロードマップ

特定した気候変動に関するリスク・機会および重要度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。

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	—
		再生可能エネルギー調達 による負担	再生可能エネルギー調達コストの増加	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	温帯・熱帯低気圧等に起因する 異常気象の頻発・激甚化	サプライチェーンの麻痺・寸断による工事遅延での コスト増加	短期	—
熱波・高気温の頻発等による建設の作業効率 低下への対策、工事遅延でのコスト増加				短期	—	—
大雨や河川氾濫による浸水時の賃貸収入減少				短期	低	低
風水害による建物損傷に伴う復旧コスト増加				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
	自己託送による再エネ調達		光熱費や再エネ調達コストの削減	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
		省エネ効果の向上	省エネ効果の賃料への上乗せ	短～中期	—	低
	市場	サステナビリティファイナンスの拡大	資金調達コストの削減	短期	—	低

▶ (サステナビリティレポート2025) 事業インパクトの試算と対応策 P.19

環境

TNFD提言に基づく情報開示

自然資本・生物多様性は今後もグローバルで解決が求められる社会課題です。当社グループは、2025年4月にTNFD提言に賛同し、TNFD Adopterに登録しており、今後も、自然資本・生物多様性に関する各種取り組みを推進していきます。

▶ (サステナビリティレポート2025) TNFD提言に基づく情報開示 P.21～26

ガバナンス

当社は、サステナビリティ委員会で、当社グループの自然関連の対応に関して、自然への依存と影響の評価、自然関連のリスクと機会の特定、自然関連のモニタリング指標や目標の設定と対応方針、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、当社グループ共通で定めた「サステナブル調達基準」に基づくサプライチェーンマネジメントの対応方針、その取り組み状況などの重要事項についても、審議および協議しています。また、本委員会での審議および協議事項等のうち重要事項については、取締役会に付議または報告を行い、取締役会は、当社グループのサステナビリティの取り組み推進を監督しています。

戦略

当社は、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」に沿って、当社グループの自然関連の戦略を整理しています。本整理の対象は、当社グループ事業における自然への依存と影響の大きさや自然関連のリスクと機会の大きさなどを考慮し、国内外の施設による事業を前提とする「ビル事業」「住宅事業」「新規事業」「駐車場事業」「クオリティライフ事業」「海外事業」としています。なお、当社グループの売上に占める対象事業の売上は、2024年度において90%を超えます。

自然との接点の特定 (Locate)

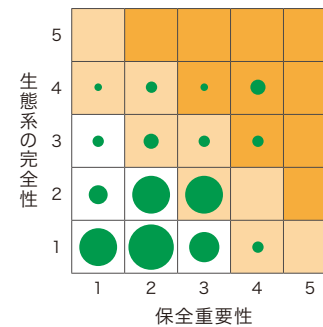
当社は、自然への依存と影響や自然関連のリスクと機会に対処するうえで、対象事業における施設の位置情報を把握し、その周辺に所在する自然の状態などから、自然との接点を評価しました。なお、TNFDが定義する下記の5つの基準(保全重要度、生態系の完全性、生態系の完全性の急激な劣化、水関連の物理リスク、生態系サービスの重要度)に沿って、外部ツールなどで得られるデータを用いながら、施設ごとに評価しています。

対象事業における施設を評価した結果、都市部以外のクオリティライフ事業の施設(リゾートホテルやゴルフ場など)の一部が「保全重要度」と「生態系の完全性」が高い地域に所在していることが判明しました。また、「生態系の完全性の急激な劣化」「水関連の物理リスク」「生態系サービスの重要度」については、すべての施設において低～中程度の地域に所在していることが判明しました。

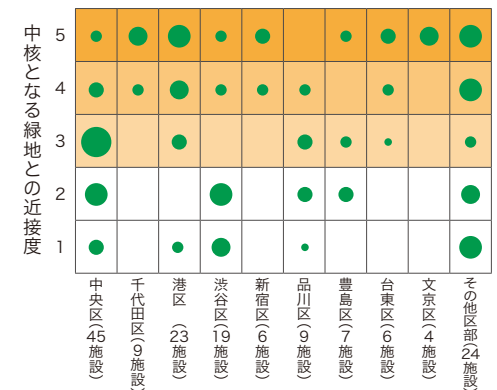
なお、東京23区内に所在する施設については、各自治体が定める緑の基本計画などを参考にし、各地域の中核となる緑地との近接度を算出し、「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度」を追加的に評価しました。

ここでは、対象事業における施設のうち中央区、千代田区、港区に所在する施設を中心に、中核的な緑地と近接している場合が多く、緑地の創出によるエコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い可能性があることが判明しました。

保全重要度と生態系の完全性の評価結果



東京都内の施設と中核となる緑地との近接度の評価結果



自然への依存と影響の診断 (Evaluate)

当社は、対象事業における自然への依存と影響を特定し、それらの大きさを評価しました。本評価は、対象事業のサプライチェーンを「直接操業・下流」と「上流」に分類し、TNFDが推奨する評価ツール「ENCORE」などを活用して、それぞれ実施しています。

「直接操業・下流」では、すべての対象事業に共通で、文化的サービスへの依存が大きいと評価しています。オフィスビルや分譲マンションの中には、敷地内に緑地を設置したり、周辺の緑地に面して建てたりしたものも多くあります。そのような施設では、緑が見えること、森林浴やウォーキングなどのレクリエーションを楽しむことによる、自然がもたらす心理的・生理的な効果などが期待され、自然が有する機能に依存していると言えます。「上流」では、すべての対象事業に共通で、建設に必要な建材の調達が多く、自然への依存と影響が大きいと評価しています。また、ビル事業やクオリティライフ事業におけるホテルなどで提供する食材の調達が多く、自然への依存と影響が大きいと評価しています。

※ Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposureの略称で、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCSC) などにより開発された、企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール。

環境

自然関連のリスクと機会の評価（Assess）

当社は、対象事業における自然関連のリスクと機会を特定しました。本特定も、対象事業のサプライチェーンを「直接操業・下流」と「上流」に分類し、それぞれ実施しています。

対象事業における自然関連のリスク

分類		項目	当社グループ事業への影響
直接操業・下流	移行リスク	政策・法規制	保護地域やまちづくりに関する法規制の導入・強化
		技術	緑地管理の負担
		市場・評判	消費者・社会の変化
	物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化
		慢性	平均気温の上昇
		慢性	周辺の生態系の劣化
上流	移行リスク	政策・法規制	持続可能な調達対応の圧力の高まり
		政策・法規制	自然への影響の低減に向けた規制強化
		物理リスク	急性
	物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化
		慢性	平均気温の上昇や生態系の劣化
		慢性	平均気温の上昇や生態系の劣化

対象事業における自然関連の機会

分類		項目	当社グループ事業への影響
直接操業・下流	技術	レジリエンスの向上	集中豪雨などの自然災害に強い不動産の開発による被害の低減
		水資源の保全	水使用量の削減や再生水の利用促進
		廃棄物排出量の削減や廃棄物再利用の促進	廃棄物排出量の削減や廃棄物再利用の促進による廃棄物処理コストの削減
	製品・サービス	環境配慮物件の収益向上	環境認証を取得した物件、環境負荷の低減に取り組む物件、緑地を有する物件、共用部に木材を利用した物件などのニーズ拡大による物件の稼働率・資産価値の向上
		都市における緑地の創出、自然を活かしたまちづくり	都市緑地の創出、緑地をNature-based Solutions/グリーンインフラとして活かしたまちづくりによる利用者の利便性や地域課題の解決（ヒートアイランド現象の緩和、土壌の保水機能による水害の抑制など）に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
		歩行者中心の空間の構築	都市緑地などを用いた、歩行者中心の空間の構築を意識したまちづくりにおける、都市のにぎわいや歩行者の自然体験の創出に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
		イノベーション創出の場の提供	フードテックなどのネイチャーポジティブに資する技術イノベーション創出の場の提供に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
	資金調達	サステナビリティファイナンスの拡大	資金調達コストの削減
	製品・サービス	持続可能な方法で生産された建設資材（鋼材や木材）の利用	持続可能な方法で生産された建設資材（鋼材や木材）の利用
		持続可能な農業・漁業で生産された食材の利用	持続可能な農業・漁業で生産された食材の利用

対応と報告の整理（Prepare）

当社は、自然との接点の特定において「保全重要度と生態系の完全性が高い地域」に所在することが判明した施設（＝都市部以外のクオリティライフ事業の施設（リゾートホテルやゴルフ場など）の一部）では、自然資本・生物多様性の「保全」を主な対応策として整理しています。

同じく「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い地域」に所在することが判明した施設（＝東京都中央区、千代田区、港区などに所在する施設）においては、自然資本・生物多様性の「保全」に加えて「創出」を主な対応策として整理しています。

自然資本・生物多様性に関する対応策

自然との接点	主な対応策	具体的な取り組み
「保全重要度と生態系の完全性が高い地域」に所在する物件	自然資本・生物多様性の「保全」	脱炭素社会の推進（CO ₂ 排出削減）、環境影響評価（環境アセスメント）の実施、水資源の適正利用、循環型社会の推進（廃棄物や有害物質の発生抑制、自然資源の有効活用、農業等薬剤の適正利用）
「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い地域」に所在する物件	自然資本・生物多様性の「保全」と「創出」	保全：同上 創出：緑地や水景の創出

リスクと影響の管理

当社では、当社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会（P.60）を設置し、当社グループのリスクを統括的に管理する体制を構築しています。サステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会が関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。なお、リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画などの重要な事項、リスク管理に関する状況などは取締役会に付議または報告を行っており、取締役会は、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

[▶ P.60 リスクマネジメント](#)

指標と目標

当社グループでは、自然資本・生物多様性の「保全」に関する指標を設定し、モニタリングや目標の対象としています。それらの指標の多くはTNFDの開示指標に準拠しています。

自然資本・生物多様性の「保全」に関する指標

項目	モニタリング		目標	当社グループ指標	TNFD開示指標との関係
	モニタリング	目標			
脱炭素社会の推進	●	●	CO ₂ 排出量（Scope1・2・3）	—	—
環境マネジメント	●	—	環境関連法規制の違反および環境事故	—	グローバル中核開示指標C7.2
水資源	●	●	水使用量・水使用量原単位	—	グローバル追加開示指標A3.0
	●	—	取水量・取水量原単位（取水源ごと、地域の水リスクごと）	—	グローバル中核開示指標C3.0
	●	—	排水量（排水先ごと）	—	グローバル追加開示指標C2.1
	●	●	中水設備導入率	—	—
	●	●	廃棄物排出量・廃棄物排出量原単位	—	グローバル中核開示指標C2.2
循環型社会の推進	●	●	再利用率・再利用率	—	グローバル中核開示指標C2.2
	●	—	有害物質の排出量	—	グローバル中核開示指標C2.4
	●	—	原材料使用量（鉄骨・木材）	—	グローバル中核開示指標C3.1

環境

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.25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。

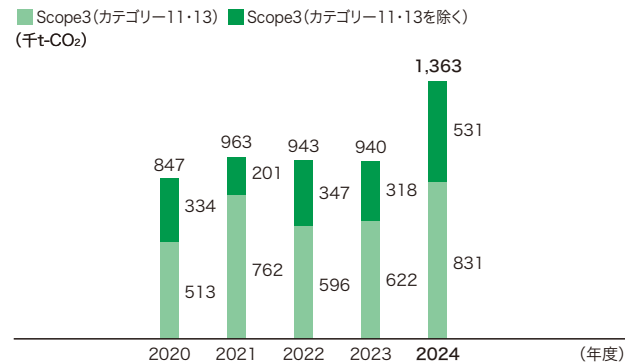
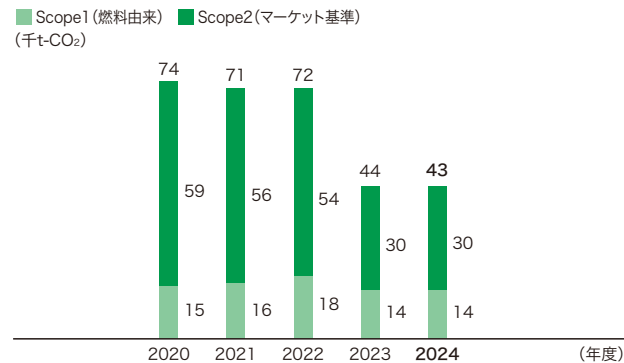
▶ P.25 マテリアリティに基づくKPI・目標

▶ (サステナビリティレポート2025) データ集 (環境) P.95～98

温室効果ガス排出の削減

集計範囲：東京建物グループ

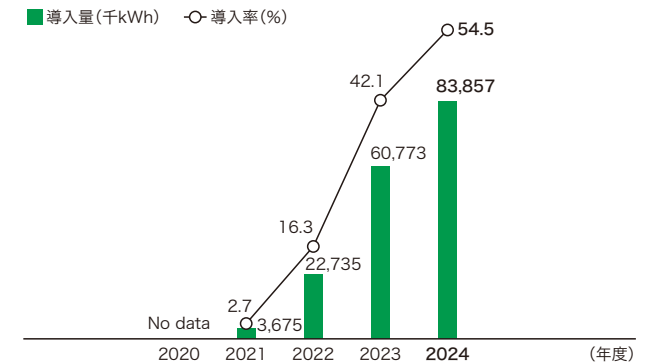
目標：Scope1・2・3 2050年度までに、CO₂排出量ネットゼロ
Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比CO₂排出量を46.2%削減
Scope3(カテゴリー11・13) 2030年度までに、2019年度対比CO₂排出量を40%削減



再生可能エネルギー(電力)の導入

集計範囲：東京建物 ビル事業

目標：ビル事業の保有する不動産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%

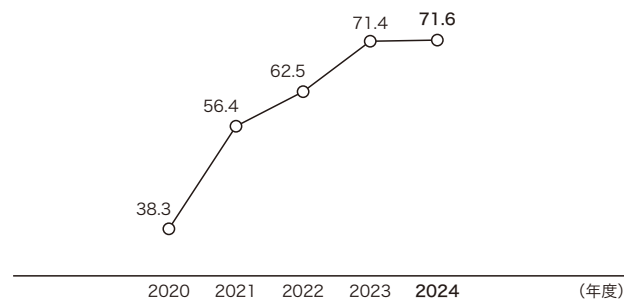


グリーンビルディング認証の取得

集計範囲：東京建物

目標：原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンションにおいてグリーンビルディング認証を取得

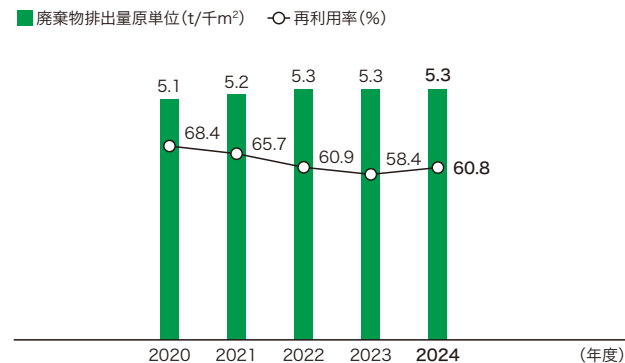
○- 【参考データ】当社保有・管理物件における認証取得率(%)※1



廃棄物の排出量削減とリサイクル推進

集計範囲：東京建物※2

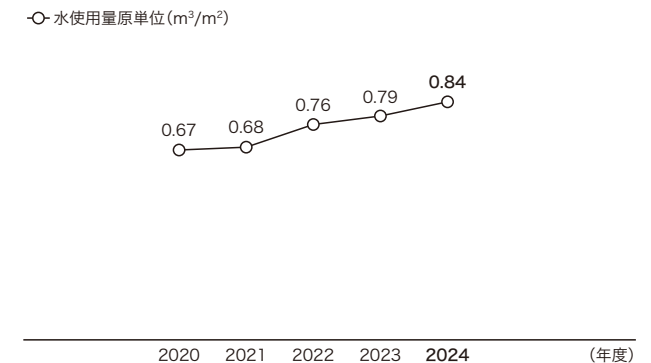
目標：排出量原単位削減 2030年度までに2019年度比20%削減
廃棄物の再利用率 2030年度までに90%



水使用量の削減

集計範囲：東京建物※3

目標：水使用量原単位 前年度より低減



※1 本目標は2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象であり、2023年12月末時点においては対象物件なし。参考として当社保有・管理物件における認証取得率を記載しています。

※2 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。

※3 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。

人的資本の強化

当社グループでは、新中期経営計画において、人的資本を成長を支える経営インフラとして位置付けています。昨今の人材獲得競争の激化、顧客ニーズの多様化、当社における事業拡大などの環境変化を踏まえ、人的資本経営の方針を整理しました。受け継がれている理念や企業風土・文化を土台とし、「個」と「組織」がともに成長する関係を構築するべく、様々な施策に取り組んでいます。多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化し、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」の実現を目指します。

認識している課題

事業戦略を達成するための、適切な人材の採用・育成・配置が必要

着実な利益成長と社会課題の解決を高い次元で両立するために従業員のポテンシャルの最大発揮が求められる

人員の増加や事業領域拡大に対応し、当社の企業文化を強みとして活かすことが重要

人材ポートフォリオの構築

多様な人材の活躍

当社ならではの企業風土・文化

人材戦略の実行

方針

人材
ポートフォリオの
構築
▶ P.42

採用

新卒・キャリア・
専門人材の採用拡充

育成

競争優位を築く
プロ人材の育成強化

配置

多様な人材の
全体最適な配置

モニタリング

経営陣によるモニタリング

人材の質と量の向上

- 事業戦略に連動した注力分野への人材シフト
- As is/To beギャップの再認識による打ち手のスピーディーな意思決定

多様な人材の 活躍

▶ P.43

人材投資の
拡大
(処遇・育成・
利益還元)

働きやすく
働きがいのある職場
づくり

働きがい

定期的な
調査・改善による
エンゲージメント向上

働きやすさ

健康経営・
ウェルビーイングの
推進

多様な「強い個」の活躍 × 「チームの力」の最大発揮

- 多様な経験やスキルを持つ個人がそれぞれの強みを最大限に発揮
- 健康的で心理的安全性が確保された職場において付加価値やシナジーが創出

当社ならではの 企業風土・文化

▶ P.45

創業以来の強みである
「人間力」と「一体感」を
再度明確化し、高める

企業活動の原点
「お客様第一」の精神と、進取の精神、
企業理念「信頼を未来へ」の浸透・実践

共通の価値観を基盤とした
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

事業成長の実現

事業インパクト

- 着実な利益成長：事業利益の拡大
- 資本効率の向上：ROEの維持・向上
- 株主還元の拡充：配当性向の向上
- 1兆円規模で資金回収と成長投資を加速
 - ・固定資産と政策保有株式の売却を加速
 - ・資産回転型事業への投資を加速

新たな機会の
獲得・創出

中期経営計画

基本方針

強靱かつしなやかな
事業ポートフォリオの構築により、
成長加速・資本効率向上を実現する

- 「Regenerative City Tokyo」の実現とイノベーション・エコシステムの形成に向けた各種取り組みを通じた、まちと当事業の持続的発展
- 独自指標に基づいた取り組みによる個人・企業・社会全体のウェルビーイング向上
- 建替え・再開発などを通じた不動産ストックの再生・活用とコミュニティの再生
- 時代のニーズを捉えた、多様なアセット・サービスの供給
- 開発から運営管理に至るまで、環境に配慮した事業活動を行い、まち・アセットの特徴を活かした開発により、持続可能な社会の発展に貢献
- ステークホルダー・サプライヤーとの対話などを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築

社会価値・
経済価値の創造

社会課題の
解決

企業価値向上の実現

アウトカム

すべての
ステークホルダー
にとっての
「いい会社」の実現

「社会課題の解決」
と
「企業としての成長」

人的資本の強化

MESSAGE

人事部長メッセージ

事業戦略と連動した人材戦略をもって、持続的な企業価値向上を目指します



執行役員 人事部長
河田 光央

当社では、人材こそが当社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おり、人材価値の最大化によって企業価値の向上を実現していくため、人事理念および人事方針に基づき、人材育成や職場環境の整備に取り組んでいます。

新中計においては、長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」の実現に向けて事業戦略と連動した人材戦略が重要であるとの認識のもと、当社の業容拡大や人員の増加・多様化を踏まえて、人材戦略の整理を行い、3つの方針を策定しました。当方針に基づき、「人材の質と量の向上」「多様な強い個の活躍・チーム力の最大発揮」を目指すとともに、その基盤となる当社ならではの「企業風土・文化の醸成」にも取り組んでいきます。

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

人事方針

- 求める人材像：「信頼」される人、「未来」を切り拓く人
- 社員が成長を実感できる「働きがいのある」職場の実現

人事制度・体制

当社は、人事理念に基づく各種施策の柱として人事制度を位置付けており、役割等級制度、目標管理と行動評価による評価制度により、役割や能力発揮をベースとする評価・処遇を行っています。また、ラインマネージャーには様々なマネジメントに関する研修を実施し、職場における適切な運営や人材育成を支援しているほか、360°サーベイを導入し、自らを振り返る機会を設けています。

当社で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。

人材ポートフォリオの構築

採用

当社では事業戦略に連動した要員計画の作成を進め、計画的な採用に取り組んでいます。前中計期間より新卒の採用数を増加させ、2020年からは総合職キャリア採用も再開し、人員拡充に努めています。また、業務の高度化および競争優位性の確立を目的とした専門人材の採用強化を進めています。

新規採用社員数

		2020	2021	2022	2023	2024
新卒採用	総合職	17名	26名	26名	28名	27名
	住宅総合職	3名	7名	4名	4名	4名
キャリア採用	総合職	3名	3名	12名	17名	12名
	住宅総合職	6名	3名	8名	3名	3名
	専任職	14名	17名	20名	15名	6名
合計		43名	56名	70名	67名	52名

育成

当社では、デベロッパーの社員として幅広い見識と経験を積むことを目的に、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。人事ローテーションの中で、ある分野に高い適性が認められる場合は、その分野のプロ人材として育成していきます。

新卒・キャリア採用が増加している中、様々な人材がいち早く自身の力を発揮し、当社で活躍できるよう、全社員向けのオンボーディングページの整備をはじめフォロー体制の拡充にも力を入れています。また、新入社員教育を円滑に進めることを目的として、新入社員それぞれにカウンセラー社員を1名選任し、日常業務や人間関係などについてのカウンセリングを実施する新入社員カウンセラー制度を設けています。キャリア採用者向けには、コーポレート部門各部で1名メンターを選任し、相談窓口としての役割に加え、メンター社員による各部署の紹介・研修を行い、入社後の立ち上がりを支援しています。このように、新卒・キャリアに限らず、各種オンボーディング施策を推進することで、採用した人材が活躍できる基盤を整えていきます。

人的資本の強化

人材ポートフォリオの構築

配置

当社では、事業戦略と連動した最適な人材配置を行っています。配置の検討においては、全社員を対象とした定期面談によって社員本人のキャリア観や興味のある領域を把握しており、タレントマネジメントシステムを活用することで、一人ひとりのWILL・MUST・CANが整った配属となるように努めています。加えて、本人が希望部署の異動を申告できるジョブチャレンジ制度や希望者を募る公募の機会を設け、自ら興味のある業務にチャレンジする機会があります。このように、社員がパフォーマンスを最大限に発揮できるような人材配置を目指しています。

モニタリング

当社では人材ポートフォリオにおける在るべき姿とのギャップを把握し、迅速に意思決定するためには、経営陣によるモニタリング機能が必要であると考えています。新中計においては、モニタリングする項目などを整理し、経営討議会などを活用することで、人材の質・量・配置状況を定期的な確認・協議し、機動的な修正ができる体制を整えていきます。

TOPICS システムを活用した人材マネジメント



人事部
金成 詠美

当社では、蓄積された人材データを効率的に活用し、優秀な人材の育成や適切な人材の配置を実現するために、社員に関するデータを一元管理するタレントマネジメントシステムを導入しています。定期的なキャリア面談においては、システム上に社員の基本的な属性・経歴の情報ははじめ、各人の仕事内容・キャリア形成などに関する意見を蓄積していることで、より効果的な面談を実現できています。

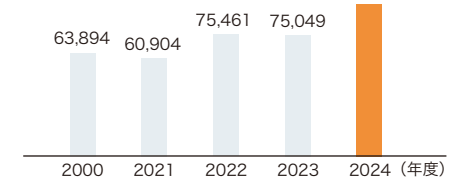
今後もシステムを活用することで、社員の要望を正確に把握し、それぞれの特性に応じた人事ローテーションの検討や人材育成制度などの改善を行っていきます。

多様な人材の活躍

人材への投資

当社では、一人ひとりが求められる期待役割を明確にし、個人資質を十分に発揮できる環境を整えるために、育成・支援策を実行しています。

今後はリスキリングをはじめ、社員のキャリアプランに応じたスキルの獲得を促すとともに、投資の成果となる生産性向上についても継続的にモニタリングし、より効果的な施策の展開につなげていきます。

人材への投資金額*の推移
(千円)

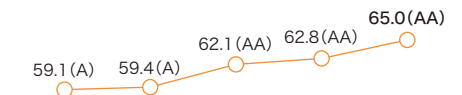
※当社人事部主催の研修、当社従業員の資格取得および自己啓発支援にかかる費用の合計

従業員エンゲージメントの向上

当社は、多様な人材が活躍するため、働きがいのある職場づくりに取り組んでおり、職場の状況を客観的に把握することを目的に、全従業員を対象として、外部機関を利用した「従業員エンゲージメントサーベイ」を定期的に実施しています。

本調査において発見された課題は、専門家の支援を受けながら改善に向けて取り組むとともに、その状況をモニタリングし、必要に応じて更なる改善策を検討し、関係者に対して発信・実践することで課題の改善に向けたPDCAサイクルを構築しています。

従業員エンゲージメントサーベイスコア・レーティング*



2021/12 2022/6 2023/3 2024/3 2025/3
※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)

認識した課題とアクション

認識した課題	階層間の意思疎通の希薄化(2024年度からの継続課題)
アクション	● マネジメント層へ向けた360°サーベイを継続して実施 ● グループリーダー(GL)向け研修の拡充 ・新任GLに向けた評価者研修、メンタルラインケア研修 ・マネジメントスキルの向上を目的とした、テーマ別研修の計画・実施
効果	階層間の結節点となるマネジメント層を強化することで、コミュニケーションの活性化を図り、一定の改善が見られました。

人的資本の強化

多様な人材の活躍

■ 研修体系と資格取得奨励

当社では、社員の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ます。また、自己啓発支援制度、社外派遣研修、資格取得支援制度など、社員本人が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。

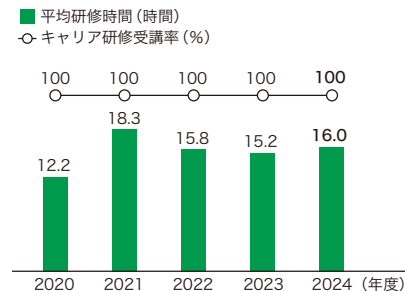
さらに、事業のグローバル展開を踏まえ、特に当社事業と関連性が高い、英語・中国語の語学力習得支援を行っています。

階層別体系(概略)

階層	内容・研修テーマ
役員	経営管理、リスクマネジメントに関する個別研修
ライン管理職 (部長・グループリーダー)	新任向け研修、評価者研修、メンタルヘルスラインケア研修、360°サーベイに基づくマネジメント研修
課長	新任課長研修、アセスメント研修
課長代理	アセスメント研修
	キャリア研修
主任	選択型研修 ・ アカウンティング ・ 経営戦略 ・ デザインシンキング ・ シナリオプランニング ・ コーポレートファイナンス ・ プロジェクトマネジメント ・ ネットワーキング
主任未満	・ 新入社員研修(ビジネス基礎等) ・ 新卒3年目社員集大成研修 ・ 不動産基礎実務 ・ グループ合同研修・運動会 ・ ロジカルシンキング ・ アカウンティング ・ プレゼンテーション ・ メンタルヘルス

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%



TOPICS 自己啓発プログラムの経験を活かした新規事業提案について



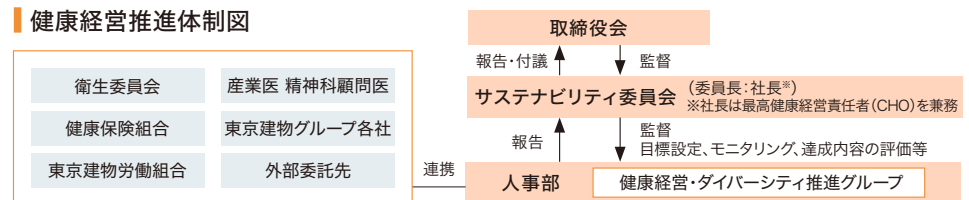
新規事業開発部
池亀 立哉

当社の支援制度を活用し、2023年3月にビジネススクールを修了しMBAを取得しました。ビジネススクール在学中は経営企画部に所属していたこともあり、理論と実務の両方に触れながら、経営という分野を体系的に身につけられたと考えています。仕事との両立は大変でしたが、当社内では支援制度の認知は進んでおり、通学を応援してもらう空気に後押しされ、無事修了することができました。現在は新規事業開発部にて、不動産のメディア化に関する新規事業にチャレンジし、2025年6月にはグループ会社を含む共同事業者と新会社を設立しました。今後も通学していた経験を活かし、新規事業の確立と自己実現の両立を目指していきたいと思っています。

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生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、「東京建物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。

健康経営推進体制図



健康経営に関する取り組み

- 仕事と女性の健康セミナー（2024年度テーマ：更年期に関する理解促進ほか）
- フィジカルおよびメンタルの両方をコンディショニングすることを目的とした、マインドフルネス・フィットネスの実践を通じたウェルネスプログラム
- 運動の習慣化を目的とした、スマートフォンアプリを活用したグループ合同ウォークラリーイベント

健康経営に関する外部評価

健康経営優良法人※認定取得状況

★:健康経営優良法人ホワイト500認定 ☆:健康経営優良法人認定

社名	認定部門	2022	2023	2024	2025
東京建物(株)	大規模法人	★	★	★	☆
(株)イー・ステート・オンライン	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京不動産管理(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京建物不動産販売(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
(株)東京建物アメニティサポート	大規模法人	—	—	☆	☆
(株)プライムプレイス	大規模法人	—	—	☆	☆
(株)東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント	中小規模法人	☆	☆	☆	☆
日本パーキング(株)	中小規模法人	—	☆	☆	☆

※経済産業省が特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度

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んでおり、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。

人的資本の強化

当社ならではの企業風土・文化

ダイバーシティ&インクルージョン

方針・考え方

価値観が多様化し、その変化も激しい現代において、持続可能な社会を実現していくためには、女性やシニア世代などの多様な人材の活躍やワークライフバランスの実現がこれまで以上に重要です。当社グループでは、誰もが障壁を感じることなく、生き生きと働けることがイノベーションの創出や、お客様の視点に立ったサービスの提供、生産性の向上など、企業の成長を後押ししていくと考えています。

▶ (サステナビリティレポート2025) ダイバーシティ&インクルージョン P.77～80

体制

当社では人事部内に「健康経営・ダイバーシティ推進グループ」を設置し、グループ会社とは日常および定期的な会議において各社の担当部門と連携し、ダイバーシティ&インクルージョンに関する各種施策をグループ全体で推進しています。

具体的な取り組み

採用活動

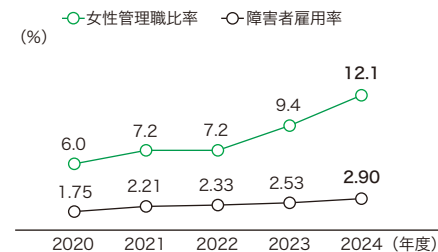
- 国籍・人種不問の採用実施
- 海外事業における、現地法人での多様な国籍の人材雇用

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など、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
- ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの理解促進を目的とした研修の実施

多様な人材の活躍推進

目標：女性管理職比率 2030年度までに10%以上
障害者雇用率 毎年度法定雇用率以上※



※2024年3月までは2.3%以上、2024年4月から2026年6月までは2.5%以上、2026年7月以降は2.7%以上

企業風土・文化の浸透や価値観共有を目指した取り組み

当社では、企業風土・文化および価値観の共有が人材戦略実行の基盤になると考えています。チームでの成果が重視され、質の高いチームプレーや円滑なコミュニケーションがとれる風土・価値観が当社には根付いており、これにより競争優位性が発揮されると捉えています。今後も、様々な施策を通じたコミュニケーション機会を提供するとともに、昨今の事業拡大・社員数増加に伴い、企業文化・価値観の再浸透および一体感の醸成に取り組む予定です。

カルチャーデザインプログラム「TASUKI」

- 「温故知新のタスキリレー」をコンセプトに、当社の歴史や文化を継承し、当社ならではの価値創造の連鎖をさらに深化・進化させることを目的とした研修プログラム
- 若手・中堅社員を対象に、これまでのプロジェクトの担当者による講話を通じて、困難を乗り越えた工夫、当時の経験が後にどのように活かされたかなどを共有
- 参加者同士でプロジェクトストーリーからの学び・気付きについて意見交換
- 社員一人ひとりが当社のカルチャーについて考える機会を創出

テーマとして取り上げた
プロジェクトの例



olinas



Brillia Mare 有明
TOWER&GARDEN



大手町タワー

MESSAGE

プロジェクト担当者



商業事業部長
長谷山 隆史

(当時：都市再生プロジェクト推進部所属)

「olinas(オリナス)」の開発においては施設計画、近隣折衝などを担当していました。「olinas」は自力での都市開発経験のない当時の当社にとってチャレンジングな取り組みでしたが、数々の社外のパートナーにご支援いただき、いろいろと悩みながらプロジェクトを推進していたことを今も覚えています。また、「TASUKI」での新卒・キャリア、年齢も関係なく様々な社員との意見交換を通じて、当時の経験や事業にかける想いを伝えていくことの重要性を再認識することができました。

TASUKI参加者



ロジスティクス事業部
岡崎 晃太

2024年に当社にキャリア入社しました。「TASUKI」をきっかけに、当社のお客様から信頼される企業風土や新しいことに挑戦する社風など、普段の業務だけでは感じることができない当社らしさを知ることができました。企業文化とともにノウハウも吸収していくことで、今後の業務に活かしていきたいと思っています。

社会への取り組み

人権の尊重

方針・考え方

当社グループは、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。本方針に基づき、強制労働や児童労働の禁止、人種・国籍・信条(宗教を含む)・性別・性的指向・年齢・社会的地位または出身などに基づく差別やハラスメントの禁止など、当社グループの事業に関わるあらゆるステークホルダーの人権に関する取り組みを推進しています。

また、当社グループでは、本方針に基づく人権デュー・デリジェンスを通して、当社グループ事業における人権に関する課題の把握、課題がある場合の軽減や是正、人権に関する負の影響を受けた人がいる場合の救済に取り組んでいます。

さらに、当社ウェブサイトにおいて本方針を公表することで、すべてのステークホルダーに対して、人権尊重に関する取り組みを進めていただくよう期待を明確にお伝えしています。

▶ (サステナビリティレポート2025) 人権の尊重 P.50～54

体制

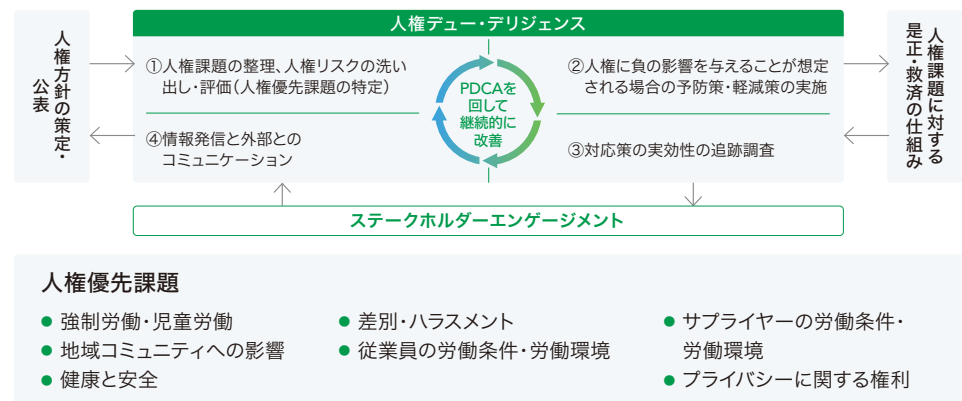
当社グループは、サステナビリティ委員会とその下部組織である人権分科会を中心に、外部専門家の継続的な支援を受けながら、関係部署やグループ会社とともに人権に関する取り組みを進めています。

サステナビリティ委員会では、人権方針などの策定、体制の整備、人権に関する指標・目標の設定、具体的な取り組みなどについて審議・協議するとともに、取り組み状況や目標の進捗・達成状況のモニタリングおよび評価を行っています。人権分科会では、人事部を中心に、人権方針や人権デュー・デリジェンスに基づく取り組みの推進のための協議やその進捗状況の共有などを行っています。2024年度においては、当社グループ事業のサプライチェーンにおける人権尊重に関する事項や海外での新規プロジェクト参画時の人権に関するアセスメントなどについて協議しました。なお、委員会での審議・協議事項のうち、重要事項については取締役会へ付議または報告され、人権に関する取り組みを取締役会が監督しています。

▶ P.33 サステナビリティ推進体制

人権デュー・デリジェンス

当社グループでは、「東京建物グループ人権方針」に基づく人権デュー・デリジェンスに取り組んでいます。なお、人権デュー・デリジェンスのプロセスは以下のとおりです。



人権への取り組み

ステークホルダーとの対話

当社グループは、人権に関する外部の専門家からのアドバイスなどを踏まえ、ステークホルダーとの対話にも積極的に取り組んでいます。

- 当社従業員：コンプライアンスアンケートや人事部による定期面談などを通じた対話
- 当社グループの外国人労働者(外国人技能実習生・特定技能)：人権課題の把握などを目的とした対話
- 建設会社や建物管理会社を含むサプライヤー：アンケートやそれに対するフィードバックなどを通じた対話
- 地域社会や周辺住民：不動産の開発にあたっての説明や運営にあたっての交流などを通じた対話

役職員への啓発の取り組み

当社グループでは、人権尊重の取り組みには、役職員の人権に関する意識の向上が重要と認識し、啓発を目的としたすべての役職員が対象の人権に関する研修などを継続的に実施しています。

なお、不動産業界においては、事業の特性上、同和問題などの土地に関連する人権課題があり、その正しい理解と適切な対応を学ぶ研修を継続的に実施しており、人権侵害につながる事態の未然防止に努めています。

建設・不動産業界における取り組みへの参画

当社は建設・不動産企業9社による「人権デュー・デリジェンス推進協議会」に参加しています。

本協議会では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が企業に求める「他者の人権を侵害することを回避し、関与する人権への負の影響を防止・軽減・是正する措置を講じる」責任を果たすため、人権への影響の特定や対処法などに関する調査・研究を行っています。

社会への取り組み

サプライチェーンマネジメント

方針・考え方

当社グループは、建設会社や建物管理会社をはじめ、多くのサプライヤーと協働して事業を進めています。企業は自社においてはもちろん、サプライチェーン全体での人権の尊重や環境への配慮などを含むサステナブルな調達の実現が求められています。そのため、サプライヤーにおける環境や社会への影響を踏まえた、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

▶ (サステナビリティレポート2025) サプライチェーンマネジメント P.55～57

体制

当社グループは、サステナビリティ委員会を中心に、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みを進めており、サステナブル調達基準の策定や見直し、重要なサプライヤーの特定をはじめ、サプライチェーンマネジメントに関する重要な方針の審議や協議、それに基づく取り組み状況のモニタリングや評価を行っています。委員会での審議や協議事項のうち重要事項については、取締役会に付議または報告することにより、サプライチェーンマネジメント全般に関して取締役会が監督しています。

なお、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みについては、関係部署やグループ会社と連携し、外部専門家の支援や同業他社との情報交換などを活用しながら、当社事業における重要なサプライヤーとの対話を通じて推進しています。

▶ P.33 サステナビリティ推進体制

新規海外事業参入時のリスクアセスメント

当社は海外におけるすべての新規プロジェクトを対象として、その参画時に日本とは異なる国ごとの人権リスクなどを確認しています。具体的には、人権リスクに関するチェックシートの運用などにより、事前にリスクの程度を確認しています。また、共同事業者と締結する共同事業者間協定にはサステナブル調達基準を盛り込むよう努めています。

サステナブル調達基準の運用

当社グループは、法令を遵守し、人権の尊重や労働安全衛生の確保、腐敗防止、環境保全などに配慮したサステナブルな調達の実現に向け、サプライチェーン全体で取り組みを進めるため、2021年5月に、当社グループの事業に関わるすべてのサプライヤーを対象とするグループ共通の「サステナブル調達基準」を策定しました。2023年には「サステナブル調達基準ガイドライン」を策定して、ウェブサイトで開示しています。また、2023年以降、サプライヤーにおける本調達基準の理解・遵守および取り組みの状況把握を目的として、重要なサプライヤーを対象にアンケートを毎年実施しています。

	2023年	2024年	2025年
対象範囲	建設会社	建設会社、建物管理会社など8業種	建設会社、建物管理会社など13業種
対象とした企業数	47社	166社	283社
回答回収数	45社	139社	223社

本調達基準の運用においては、「取引金額」やサプライヤーが本調達基準に違反した場合の「当社のレピュテーションへの影響度」、当社との「取引の反復継続性」などを踏まえ、重要なサプライヤーを特定しています。また、特に重要なサプライヤーである建設会社の選定にあたっては、発注前の与信調査や、本調達基準への遵守の要請条項を盛り込んだ工事請負契約書の締結を必須の条件とすることで、サプライチェーン上のリスクの抑制に努めています。また、サプライチェーン全体で健康維持・増進を進められるよう、本調達基準に基づきサプライヤーにも要請しています。なお、サプライチェーンマネジメントのPDCAサイクルは以下のとおりです。

サプライチェーンマネジメントのPDCA



取締役会議長・社外取締役座談会

新しい経営体制のもと、今後の
持続的な成長を支えていきます

新たな経営者を迎え、更なる成長に向けて動き出した東京建物グループ。
ガバナンスの実効性向上に向けた課題について、
取締役会議長と3名の社外取締役が語り合いました。

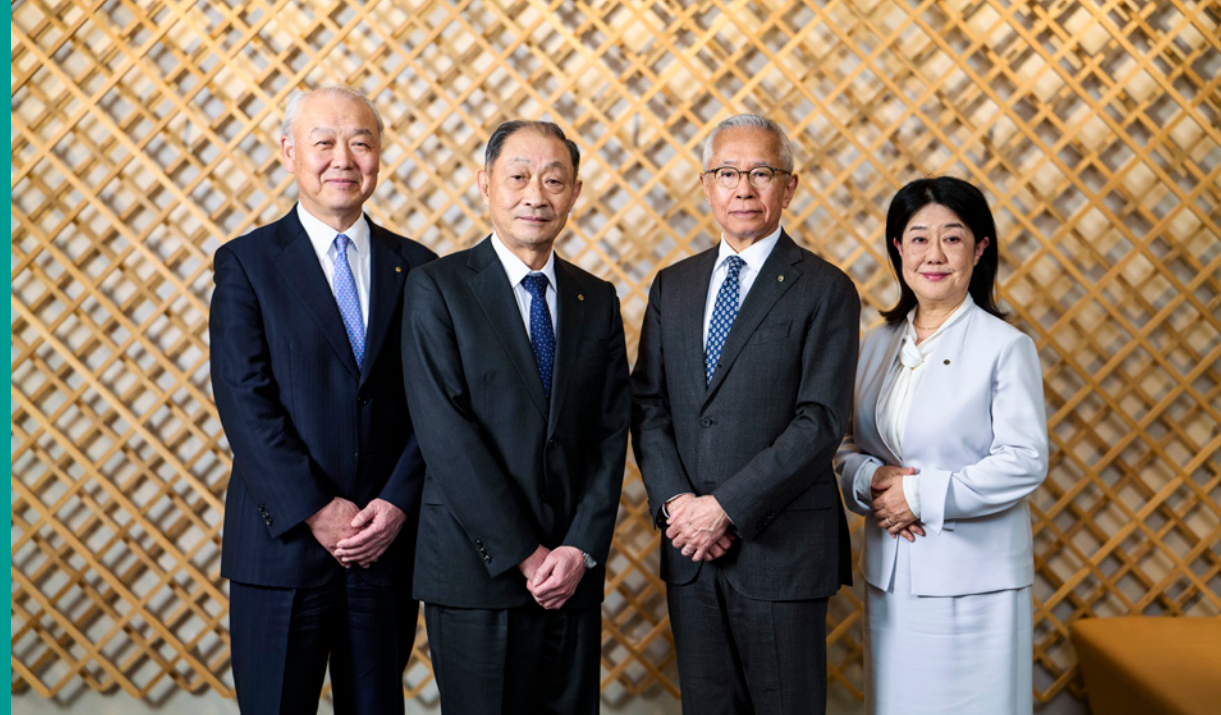
(左から)

取締役 取締役会議長
種橋 牧夫

社外取締役
服部 秀一

社外取締役
恩地 祥光

社外取締役
木下 由美子



社長選任プロセスの透明性について

種橋 経営トップの選任に際しては、適切な選任プロセスが踏まれたか、指名・報酬諮問委員会*がいかに機能したかといった点が投資家から注目されるポイントだと認識しています。今回の選任にあたっては指名・報酬諮問委員会で、候補者にこれまでの業務経験を踏まえた強みや、自らの経営理念、会社の将来展望を語っていただき、それに対して質疑を行いました。新社長選任プロセスという観点で、社外取締役の皆さんはどうお感じになりましたか。

恩地 今回の社長選任のプロセスにおいては、候補者それぞれに対して面接が行われるなど、形式にとらわれず、極めて実質的で有意義なプロセスで進んだと思います。今回は選任プロセスを通じて、候補となる方の人となりを深く知ることができた一方

で、普段の取締役会などの場ではどうしても限られた一面しか見ることができていなかったこともわかり、今後の課題だと感じました。もちろん、これは社長選任に限った話ではなく、取締役会などでの議論をするうえでも互いを知っておくことは重要だと思います。例えば、執行役員や部長クラスと社外取締役のミーティングを設けることで、互いが有している仕事観やスキル、経営者としての視点などに触れられるような機会があれば、相互理解による更なる議論の活性化や将来の選任へ向けた備えもできるのではないかと考えています。

木下 選任プロセスについては恩地さんとおおむね同評価です。強いて改善点を挙げるとすれば、選任プロセスの最終スケジュールがより早く指名・報酬諮問委員会内で共有できれば、社外取締役側で質問の平仄を合わせるなどの事前準備をよりスムーズにできたと感じましたので、これは事務局にはフィード

バックしました。そして、私自身が次期社長の選任に臨むにあたり重視したのは、先行きが不透明な状況下においても、一歩引いて本質を見抜く冷静さや資質を備えているか、といった点です。その観点では、指名・報酬諮問委員会における面接だけではなく、取締役会などにおいて、議論が煮詰まった局面を打開する見識などは、選任に際し参考にさせていただきました。また、小澤氏には、かつて人事部門で女性の登用に奮闘されたご経験を活かして、今後は女性やグローバル人材の積極的な活用など、長期的な視点に立った経営にも期待しています。

服部 私も今回の選任プロセスの透明性については、お二人の評価に賛同します。日本企業では、退任する経営トップが次期社長を指名する「トップダウン型」のトップ交代が多く見られますが、今回の当社のようなプロセスは私自身初めて経験しました。そして、選任に際しては、「能力」「見識」「信頼感」の3つのポ

※2025年から指名・報酬諮問委員会を「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」に分離

取締役会議長・社外取締役座談会



イントで見るとはしましたが、最終的に社外取締役同士の議論のなかでコンセンサスが醸成されたことは、指名・報酬諮問委員会がうまく機能した結果だと思います。今後は新社長として、組織を力強く牽引し、経営の安定性と成長性の確保に努めていただきたいと思います。

種橋 皆さんのお話を聞いて、今回の社長選任においては、社外取締役による“本気の選任”が機能したことを確信しました。また、最終的な選任の判断基準として、今後当社グループが更なる成長を遂げていくために、「稼ぐ力のある人」や「勝負強さを備えた人」といった視点が重視されていたことも印象に残っています。恩地さんのお話にあったように、本年より新設された社外取締役ミーティングを活用し、執行役員、部長クラスとも接点を増やし、段階的な対話プロセスを踏んで候補者を絞り込んでいくことも重要だと思います。

中期経営計画の議論について（経営討議会の活用）

恩地 今回の中期経営計画に関する議論は、取締役会での審議を行う前に、経営討議会での議論が何度となく行われました。2023年から開始したこの経営討議会は、取締役会とは別に経

営上の重要な課題などについて、中長期的な視点で幅広く議論する場ですが、当社独自の画期的な機能を持つ場と感じており、今後の継続・更なる発展を強く望んでいます。一方で、どうしても社外取締役の問いかけに対して担当役員が答える、という構図に陥りやすい課題もあります。もちろん、担当役員の立場としての回答を求めることもありますが、全社経営の視点からの意見を述べてほしい場面や、参加者同士が議論を交わしてほしい内容も多くあります。経営討議会は、むしろそうした「経営陣全体が自由に発言する場」として位置付けることで、次世代の経営人材の見極めにもつながる重要な機会としても活用できるはずです。

種橋 経営討議会における中期経営計画の議論においては、やや個別の事業計画や目標数値についての内容に偏ってしまったところがあります。この点については反省しており、今後は当社グループの将来像や新規事業の話など、未来を見据えた骨太の議論をじっくりと行える会議体へと変えていきたいと思っています。なお、当社には既に「グループ戦略会議」といった会議体があり、これは新たに展開したい事業、各事業の将来展望などを議論する場と位置付けていますが、この会議体とも連携することを含め、各事業部門と社外取締役との対話を充実させていくことも重要だと考えています。

服部 経営討議会はもっと活用できるはずですね。種橋さんが指摘されたとおり、中期経営計画にかかる議論では目標数値に関する内容が中心となっていました。そのため、他の会議体ではなく、「経営討議会」で取り上げるテーマの設定としての工夫が必要かもしれません。例えば、トップダウンの視点でテーマを設定するだけでなく、社員視点で捉えた提案型のテーマもアジェンダに加えてはどうでしょうか。現場の業務に根差した発想を持った人が議論に加わることで、より現実的で創造的な成果が得られるかもしれません。M&Aについても大いに議論すべきです。M&Aに関しては、本業と地続きである場合と、本業とは違う領域の場合に分かれます。前者であれば人を派遣するなどしてハンドリン

グすることも可能ですが、後者の場合は難易度が高まります。そのあたりの対応については深い議論が必要だと考えています。

木下 今回の中期経営計画に対する議論は、事業別のビジネス計画をより緻密に完成させることに重きが置かれた印象があります。組織横断的に重要な人的資本の活用や、様々なリスクへの対応といったテーマについて、もう少し深く議論してもよかったのではないのでしょうか。特に、人材育成・活用という点ではもう一歩踏み込みが足りなかったように思います。言うまでもなく、当社グループの今後の成長には、この分野が重要なカギを握っていますので、長期的視座にたった今後の議論と戦略の策定に期待しています。そして、事業規模の大きい競合先には発揮しえない機動性を活かして、幅広い人材の確保・育成や、DX、海外事業、M&Aなど新たな分野にも果敢に挑戦していくことが必要だと考えています。

取締役会の更なる進化に向けて

恩地 まず、当社の取締役会運営は議長である種橋さんを中心として大きく変わったと実感しています。具体的には、以前にも増して社外取締役の意見が多く取り上げられ、取締役会が実質的な議論の場としてより機能するようになったと感じます。企業の中には、



取締役会議長・社外取締役座談会

取締役会での社外取締役の提言や問題提起が行われているにもかかわらず、その場だけの議論で終わったり、その取り扱いが曖昧なまま、やり過ぎたりする取締役会もまだまだあるようです。変化をしているとはいえ、当社の取締役会もようやく改善に向けた一歩を踏み出したところですので、今後は過去の提言内容やその対応状況についてきちんと整理し、取締役会の活性化に向けて課題とアクションの見える化を図ることがより大切になると思います。

種橋 同感です。特に、恩地さんが今ご指摘された「課題管理の仕組み化」は非常に重要な観点だと思います。社外取締役からの意見や提言に関し、「その後、執行側がどう対応したのかがわかりづらい」という声もあり、PDCA型の課題管理表の導入を検討したいと考えています。そうすることで、助言・提言が実現されなかった場合であっても、検討の過程を分析したり、代替案を示したりすることが可能となりますし、M&Aの議論や環境関連の案件では、具体的なリスクやコストを踏まえた議論が適正に行われたことを検証することができます。

木下 お二人とは少し違った角度からの要望となりますが、当社が手がけている事業の物件見学会や勉強会もぜひ企画していただきたいですね。こうした経験は社外取締役としての事業理解にもつながり、取締役会での議論の質を高めるうえでは重



要だと考えています。また、議論のテーマとして、サステナビリティ経営に関しては社外取締役を交えた深い議論に至ることが少ないように思います。今はサステナビリティ委員会からの報告という形でその活動状況や課題などについては一定程度把握できていますが、戦略的な課題の洗い出しや本質的な議論が足りていない印象があります。経営討議会や社外取締役ミーティングを活用しながら、先ほども触れたような、人材戦略やリスク管理の強化といった具体的なテーマについて深い議論ができればよいと思います。

服部 私はすでに10年、当社に関わってきていますが、当社取締役会の位置付けが近年、加速度的に変わりつつあると感じています。かつては、ある意味では「投資判断のための議論の場」という側面を強く感じていましたが、現在は取締役会議長のもと、経営を忌憚なく議論する場へと進化してきているように思えます。こうした議論の質の向上を含め、各会議体をいかにして有効に機能させていくかが、ガバナンスの実効性向上につながっていくのではないかと考えられます。

今後の持続的成長に向けた期待

恩地 当社は前中計期間中に十分な成長を遂げたと思います。今後の更なる持続的成長に向けては、M&Aによる成長や新規事業の機会を拡大させるべく、情報収集の機能強化やそれらを専門的に検討する社内体制の整備も重要になってくると思います。また、成長戦略の基盤となる事業ポートフォリオ戦略についても、一考の余地があると考えています。オフィスビルやマンションといった中核事業に加え、今後の成長が期待されるサービス領域や新規事業、関連会社での事業についても、それぞれの特性に応じて、業界内でのポジションや長期的な目標を明確にし、戦略の策定と進捗管理を徹底することが求められる時期に来ているのではないのでしょうか。



服部 事業ポートフォリオ戦略の議論は継続的に行っていくべきですね。中長期スパンのビジネスを展開し、長期のリスクを取っていく当社グループのような企業にとって、事業ごとにリスクファクターが異なる事業を自社のポートフォリオとして持つことは重要な意味を持ち、結果的に投資家の利益に貢献できると考えています。

木下 中長期的な成長、という観点で言えば、当社グループならではの強みである「信頼」に根差した企業カルチャーを継承していくことが重要で、例えば、企業カルチャーの言語化や企業ミッションの策定も本格的に検討していく必要があるかもしれません。また、経営環境の不透明さが加速する中で、現状の延長線上にある積み上げの事業計画だけではなく、あるべき姿からバックキャストして新しい分野に挑戦するための柔軟な発想を持つことも大切だと思います。

種橋 本日は皆さんからの多様な貴重な示唆をいただきましたが、新たな経営体制での中期経営計画もスタートしたところとなりますので、今後もより一層、執行サイドと取締役会が相互に理解を深め、実効的な議論を行うことで、戦略の着実な実行、当社グループの持続的成長の実現をサポートできればと考えています。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
西澤 順一



Q ご自身のキャリア・経験・専門性について教えてください。

A 銀行に入社して3年目からの米国シカゴ勤務において幅広い経験を積む中で、社会人としてのバックボーンが形づくられました。その後の営業、人事、Eビジネス、リスク管理、監査のような業務や、会社の統合、大規模システム開発などの仕事を通じて、複眼的な視座やメタ認知の力を伸ばすことができたと思います。

観光を主たる生業とする常磐興産の経営も未知の分野でしたが、振り返ると、それまでの経験なくしては、コロナ禍を乗り越えることも、その後のTOBを成就させることも容易ではなかったと感じています。

Q 当社にはどのような印象を持っていますか。

A オードックスでどちらかというとやや保守的なイメージがありましたが、短期間の観察ながら、想像以上に各部署が様々なチャレンジをしており、風通しの良い活力のある企業カルチャーを持った組織であると感じています。

Q 当社の企業価値向上に向けて、抱負をお聞かせください。

A 風通しの良さはともすれば同質化につながることを私自身、何度か経験してきました。不動産分野は初めてですが、多様性の確保という社外取締役の位置付けを強く自覚して、バランスのとれた企業価値の向上という使命に向けて貢献したいと思います。

社外取締役
田内 直子



Q ご自身のキャリア・経験・専門性について教えてください。

A これまで私は、主にメーカーで新事業やM&Aを含む事業開発と、経営企画および内部監査といった管理系の仕事に携わってきました。新しいことに挑戦する楽しさと苦しさ、M&Aでは異なる企業文化との統合、融合の難しさなどを通じ、事業をつくっていくおもしろさ、大変さを様々な経験しました。また、事業を支える仕組みづくりや管理・監督の大切さも痛感し、社外取締役を務めるうえでの視点に大きく役立っています。

Q 当社にはどのような印象を持っていますか。

A 当社の取締役会にはまだ数度の参加ですが、事前説明会で丁寧な説明もあり、討議への参加がしやすい、自由に発言しやすい環境に感じています。リスク管理の指標もわかりやすく提示されている印象であり、今後新たにどんな投資、開発案件が出てくるのか、活発な討議に加われることを期待しています。

Q 当社の企業価値向上に向けて、抱負をお聞かせください。

A 不動産事業には、社外取締役として他社で少し関わってきた程度ですが、生活者としてはマンション、オフィスビル・街・商業施設と、日々大きく関わっており、女性としての視点が活きることもあると感じています。社内の女性活躍の推進も含め、新しい取り組みに適切にリスクをとって挑戦する後押しができるよう、積極的に提言を行っていければと考えています。

役員一覧

マネジメント体制（2025年3月26日現在）

取締役



種橋 牧夫

取締役取締役会議長

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：7／7回（100%）
取締役在任年数：9年
所有する当社株式の数：68,570株（34,125株^{※1}）

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部担当
2011年 6月 同行代表取締役副頭取執行役員支店部担当
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
2021年 1月 東京建物不動産販売（株）取締役（2024年12月退任）
2023年 3月 サッポロホールディングス（株）社外取締役（現任）
2025年 1月 当社取締役取締役会議長（現任）



野村 均

代表取締役会長

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：7／7回（100%）
取締役在任年数：17年
所有する当社株式の数：62,525株（34,125株^{※1}）

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
2013年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部長
2015年 3月 当社取締役専務執行役員
2017年 1月 当社代表取締役社長執行役員
2025年 1月 当社代表取締役会長（現任）



小澤 克人

代表取締役社長執行役員

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
取締役在任年数：8年
所有する当社株式の数：36,250株（16,050株^{※1}）

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
2021年 4月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員ビル事業本部長
2025年 1月 当社代表取締役社長執行役員（現任）



和泉 晃

代表取締役副社長執行役員

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：5／7回（71%）
取締役在任年数：8年
所有する当社株式の数：29,450株（16,050株^{※1}）

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 当社常務執行役員兼企画部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員兼企画部長
2020年 1月 当社取締役常務執行役員
2021年 1月 当社取締役専務執行役員
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員
2025年 1月 当社代表取締役副社長執行役員ビル事業本部長（現任）



秋田 秀士

取締役専務執行役員

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
取締役在任年数：6年
所有する当社株式の数：19,850株（14,450株^{※1}）

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
2025年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部長（現任）



神保 健

取締役専務執行役員

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
取締役在任年数：4年
所有する当社株式の数：19,100株（12,100株^{※1}）

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
2021年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業副本部長
2025年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部副本部長^{※2}（現任）



古林 慎二郎

取締役常務執行役員

2024年度取締役会出席回数：16／16回（100%）
取締役在任年数：2年
所有する当社株式の数：19,700株（11,300株^{※1}）

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
兼都市開発事業第一部長
2025年 1月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部副本部長（現任）

※1（ ）内は株式報酬制度に基づく交付予定株式の数
※2 2023年1月1日付で住宅事業本部副本部長へ改称

執行役員

役職	氏名					
社長執行役員	小澤 克人					
副社長執行役員	和泉 晃					
専務執行役員	加藤 久喜	秋田 秀士	神保 健			
常務執行役員	古林 慎二郎	高橋 浩	田嶋 史雄	菅谷 健二	小沼 裕	
執行役員	三縞 祐介	玉井 克彦	佐林 繁	福井 弘人	川添 有一	新城 勇治
	近藤 学	遠藤 崇	越智 啓二郎	西村 歩	河田 光央	

役員一覧

社外取締役



恩地 祥光

取締役(社外)

2024年度取締役会出席回数：16／16回(100%)
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：7／7回(100%)
取締役在任年数：7年
所有する当社株式の数：0株

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(現任)
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(現任)
2018年 4月 社・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(現任)
2019年 12月 UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)社外監査役(現任)
2020年 6月 相鉄ホールディングス(株)社外取締役(現任)
2021年 12月 (株)三友システムアプレイザル社外取締役(現任)



服部 秀一

取締役(社外)

2024年度取締役会出席回数：16／16回(100%)
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：7／7回(100%)
取締役在任年数：6年
所有する当社株式の数：3600株

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(現任)
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 ボ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)社外取締役(2018年6月退任)
2019年 3月 当社社外取締役(現任)

常勤監査役



吉野 隆

監査役(常勤)

2024年度監査役会出席回数：14／14回(100%)

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 Sampo 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)(現任)



木下 由美子

取締役(社外)

2024年度取締役会出席回数：16／16回(100%)
2024年度指名・報酬諮問委員会出席回数：7／7回(100%)
取締役在任年数：4年
所有する当社株式の数：0株

1984年 4月 日本銀行入行
1991年 9月 マッキンゼーアンドカンパニー入社
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(現任)
2021年 3月 当社社外取締役(現任)
2022年 4月 一橋大学経営協議会委員(現任)
2024年 6月 (株)千葉興業銀行社外取締役(現任)



西澤 順一

取締役(社外)

新任

2024年取締役会出席回数：－／－回^{※1}
2024年指名・報酬諮問委員会出席回数：－／－回^{※1}
所有する当社株式の数：0株

1980年 4月 (株)富士銀行入行
2008年 4月 (株)みずほ銀行執行役員名古屋中央支店名古屋中央法人部長
2010年 4月 (株)みずほコーポレート銀行常務執行役員リスク管理グループ統轄役員
兼人事グループ統括役員
2011年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ代表取締役副社長(2013年3月退任)
2013年 4月 みずほ情報総研(株)(現 みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))代表取締役社長(2019年3月退任)
2019年 6月 常磐興産(株)取締役副社長
2019年 6月 芙蓉オートリース(株)社外監査役(現任)
2020年 6月 常磐興産(株)代表取締役社長
2020年 6月 常磐共同火力(株)社外取締役(現任)
2020年 6月 小名浜海陸運送(株)社外取締役(現任)
2023年 6月 東京中小企業投資育成(株)社外取締役(現任)
2024年 6月 常磐興産(株)代表取締役会長(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)



神野 勲

監査役(常勤)

2024年度監査役会出席回数：14／14回(100%)

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)(現任)



田内 直子

取締役(社外)

新任

2024年取締役会出席回数：－／－回^{※1}
2024年指名・報酬諮問委員会出席回数：－／－回^{※1}
所有する当社株式の数：0株

1989年 4月 味の素(株)入社
1999年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2002年 1月 味の素(株)入社
2009年 7月 同社アミノサイエンス事業開発部専任部長
2011年 7月 同社経営企画部専任部長
2016年 7月 同社監査部専任部長
2019年 6月 味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株)監査役(2021年2月退任)
2021年 4月 神戸大学大学院客員教授(2024年3月退任)
2022年 1月 正栄食品工業(株)社外取締役(現任)
2024年 3月 サッポロホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)

社外監査役



稗田 さやか

監査役(社外)

2024年度監査役会出席回数：14／14回(100%)

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(現任)
2019年 3月 当社社外監査役(現任)
2021年 3月 Institution for a Global Society(株)社外監査役(現任)
2024年 6月 三菱オブリ(株)社外監査役(現任)
2025年 2月 アラハタ(株)社外監査役(現任)



近田 直裕

監査役(社外)

2024年度監査役会出席回数：11／11回(100%)^{※2}

1992年 4月 中央新光監査法人入所
1995年 4月 公認会計士登録
2004年 7月 中央青山監査法人社員(2006年7月退所)
2006年 8月 近田公認会計士事務所設立 代表(現任)
2006年 9月 税理士登録
2008年 7月 (株)千代田会計社代表取締役(現任)
2009年 6月 興亜監査法人代表社員(2024年6月退所)
2016年 6月 RIZAPグループ(株)社外取締役(監査等委員)(2020年3月退任)
2018年 4月 (株)SKIYAKI社外取締役(監査等委員)(2024年4月退任)
2020年 12月 三菱総研DCS(株)社外監査役(現任)
2022年 6月 フィード・ワン(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年 7月 (株)エスエルビー社外監査役(2024年7月退任)
2024年 3月 当社社外監査役(現任)

※1 2025年3月26日開催の第207期定時株主総会において選任。

※2 2024年3月27日開催の第206期定時株主総会において選任されたため、同日以降に開催された監査役会における出席状況を記載。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する方針・考え方

当社は、企業理念「信頼を未来へ」のもと、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営の健全性・透明性を確保しつつ効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。また、当社の事業内容などについて株主をはじめとするステークホルダーの皆様に的確に理解していただけるよう、積極的かつ適切な情報開示を行っています。

当社グループは「ガバナンスの高度化」を長期ビジョンの達成に向けて取り組むべきマテリアリティの一つとして特定しており、その実現のためにガバナンスに関する体制の更なる強化など、収益性・客観性向上をもたらす施策を推進しています。

中期経営計画(2025-2027年度)における機能強化等

社外取締役比率の向上	・ 社外取締役を4名から5名へ1名増員
筆頭社外取締役の選定	・ 社外取締役の互選により「筆頭社外取締役」を選定 ※あわせて、社外取締役のみを構成員とする会議体を新たに設置
指名・報酬諮問委員会の改編	・ 指名・報酬諮問委員会を「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」に分離し、各委員会の委員長を社外取締役とする
取締役(社外取締役を除く)の報酬体系の一部見直し	・ 業績連動報酬決定に際して考慮する要素に事業利益、ROE、株主還元等を加える ・ 取締役のうち会長・社長について、総報酬額に占める業績連動報酬および株式報酬の割合を高める

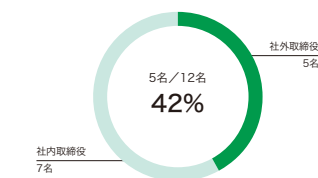
コーポレート・ガバナンス体制 (2025年3月26日現在)

当社は、組織形態として監査役会設置会社方式を採用し、取締役会および監査役会を設けるとともに、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。また、執行役員制度の導入により、経営と業務執行の機能分担を明確にしています。さらに、社外取締役や社外監査役の選任などによって、経営への監督機能の強化および透明性の確保などを図っており、経営および取締役による業務執行の監視・監督機能が十分発揮可能な体制を構築しています。

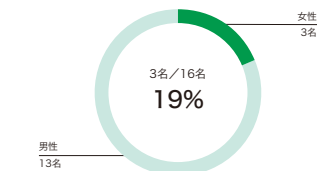
グループガバナンスにおいては、グループ経営の効率向上とグループシナジーの発揮のため、グループ各社との間でグループ経営管理規程に基づくグループ経営管理契約を締結し、当社に対する事前承認事項、報告事項などについて策定・周知するなど、グループ本社機能を強化し、グループ各社への関与方針の明確化に努めています。

ガバナンスハイライト

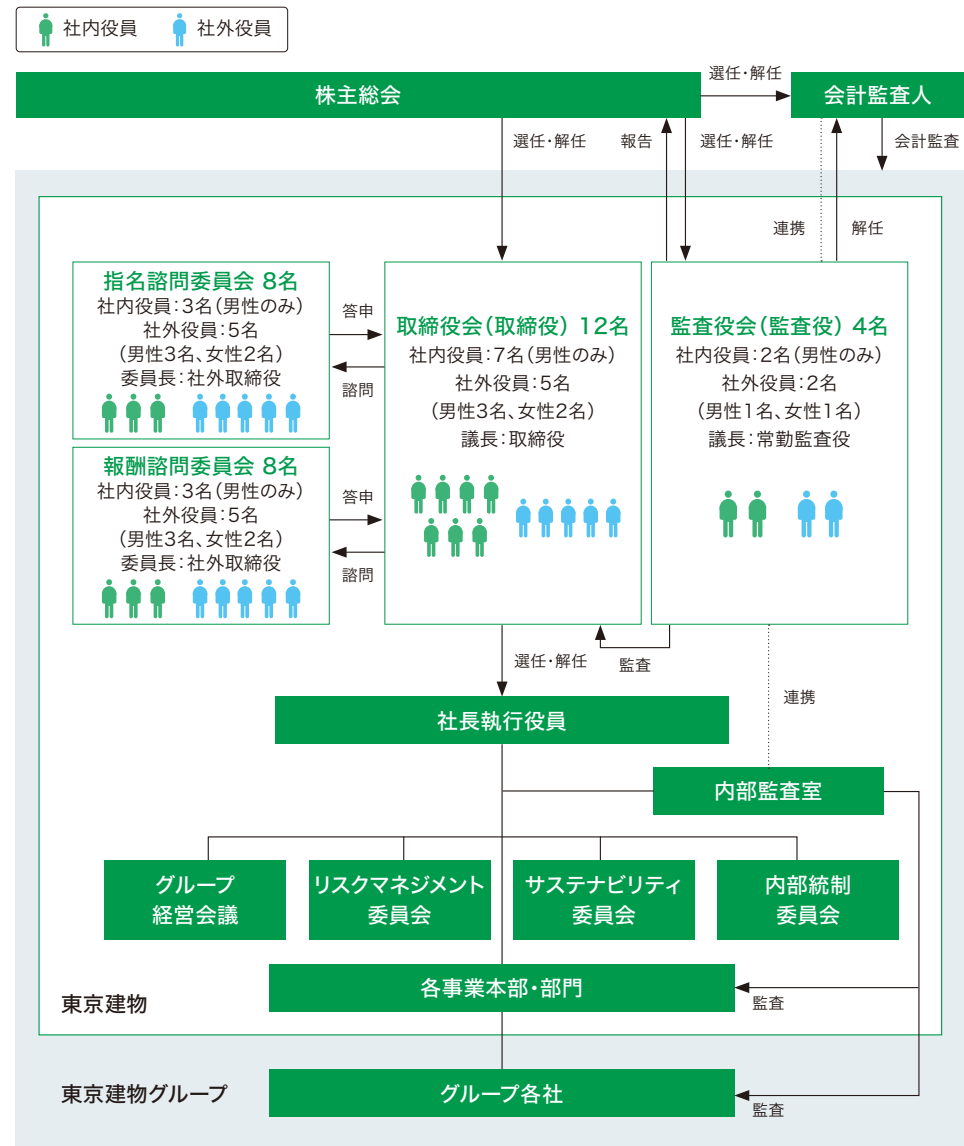
社外取締役比率



女性役員比率



コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年3月26日現在)



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

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、取締役の業務執行の監督を行います。

議長	構成	開催数(2024年度)
取締役 取締役会議長 種橋 牧夫	取締役12名 (うち社外取締役5名、女性2名)	16回 (毎月1回+臨時開催)

2025新設

指名諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者の指名、代表取締役の選定および解職等を審議する機関として設置しています。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、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2024年度)
社外取締役 服部 秀一	取締役8名 (うち社外取締役5名、女性2名)	7回 ※2024年度までは 指名・報酬諮問委員会

2025新設

報酬諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役の報酬等を審議する機関として設置しています。委員は取締役の中から選任していますが、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、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2024年度)
社外取締役 恩地 祥光	取締役8名 (うち社外取締役5名、女性2名)	7回 ※2024年度までは 指名・報酬諮問委員会

監査役会

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。

議長	構成	開催数(2024年度)
常勤監査役 吉野 隆	監査役4名 (うち社外監査役2名、女性1名)	14回

グループ経営会議

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。

議長	構成	開催数(2024年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	役付執行役員等	36回

内部統制委員会

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。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。

委員長	構成	開催数(2024年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部担当役員等	2回

リスクマネジメント委員会

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。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。

▶ P.60 リスクマネジメント

委員長	構成	開催数(2024年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、本部長、副本部長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部担当役員、 コーポレート部門長等	1回

サステナビリティ委員会

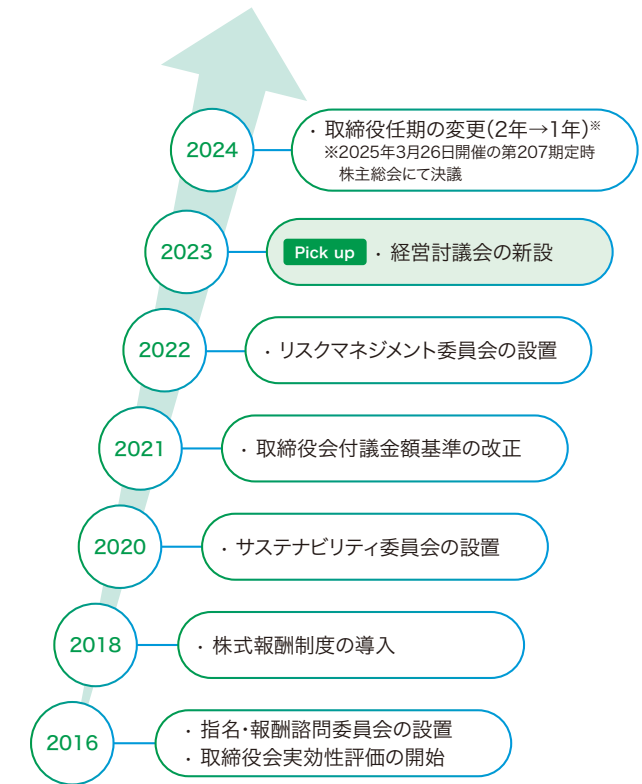
当社グループのサステナビリティに関する方針の策定、体制の整備、指標や目標の設定、進捗状況のモニタリングや評価に関する事項等について審議、協議および報告しています。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。なお、本委員会での審議および協議事項のうち重要な事項は取締役会に付議または報告され、取締役会は、サステナビリティに関する重要な事項の決定、対応状況のモニタリング等を行い、監督しています。

▶ P.33 東京建物グループのサステナビリティ推進

委員長	構成	開催数(2024年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	代表取締役、役付執行役員、 コーポレート部門長、 ビル事業の技術部門長等	2回

■ 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。



Pick up 経営討議会の設置

当社では、取締役会における実質的な議論や意見交換を増やすことで実効性を向上させるため、独自の取り組みとして経営上の重要な課題や中長期的な視点に立ったテーマについて幅広く議論することを目的とする「経営討議会」を実施しています。経営討議会は12名の取締役(うち社外取締役5名)・4名の監査役(うち社外監査役2名)で構成され、必要に応じて、取り上げるテーマに係る部門の役職員なども同席しています。2024年度は新中計に関する議論を中心に計9回実施し、社内外の役員により関連な意見交換が行われました。

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会においては、経営戦略の実践にあたり、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することが求められます。取締役会で有用かつ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」への取り組み、「長期ビジョン」の実現、「中期経営計画」の達成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)について定めるとともに、スキル・マトリックスとしてまとめています。

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	取締役取締役会議長	男性	●	●			●	●		
野村 均	代表取締役会長	男性	●	●	●		●			●
小澤 克人	代表取締役社長執行役員	男性	●	●		●	●	●	●	
和泉 晃	代表取締役副社長執行役員	男性	●	●	●	●	●		●	●
秋田 秀士	取締役専務執行役員	男性				●	●			●
神保 健	取締役専務執行役員	男性				●	●			
古林 慎二郎	取締役常務執行役員	男性				●	●			
恩地 祥光	社外取締役	男性	●	●	●			●		
服部 秀一	社外取締役	男性		●	●					●
木下 由美子	社外取締役	女性			●			●		●
西澤 順一	社外取締役	男性	●	●	●	●		●	●	●
田内 直子	社外取締役	女性		●	●			●		

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

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1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、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担う指名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)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（2025年3月26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	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	
		(株)三友システムアプライザル	社外取締役	
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	木下 由美子	(株)千葉興業銀行	社外取締役	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。
取締役	西澤 順一	常磐興産(株)	代表取締役会長	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。
		芙蓉オートリース(株)	社外監査役	
		常磐共同火力(株)	社外取締役	
		小名浜海陸運送(株)	社外取締役	
		東京中小企業投資育成(株)	社外取締役	
取締役	田内 直子	正栄食品工業(株)	社外取締役	グローバル企業での経営企画、新規事業開発、内部監査など多岐にわたる業務経験と社外取締役、監査役としての見識、専門性を活かし、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。
		サッポロホールディングス(株)	社外取締役(監査等委員)	
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	
		三愛オブリ(株)	社外監査役	
		アヲハタ(株)	社外監査役	
監査役	近田 直裕	近田公認会計士事務所	公認会計士・税理士	公認会計士および税理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。
		(株)千代田會計社	代表取締役	
		三菱総研DCS(株)	社外監査役	
		フィード・ワン(株)	社外取締役(監査等委員)	

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、社外取締役および社外監査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。

社外監査役の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。

TOPICS

筆頭社外取締役の選定と、社外取締役ミーティングの発足

当社では新中計より、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を目的として、社外取締役の互選により、筆頭社外取締役を選定しました。さらに、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有と、必要知識の習得を図るべく、社外取締役のみを構成員とする会議体「社外取締役ミーティング」を定期的に開催することを決定しました。社外取締役ミーティングにおいては意見交換や現場見学会の実施、次期経営層候補である執行役員・部長級との交流を予定しており、それらを有効に活用することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

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

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の構成・議案および運営などに関するアンケート調査を第三者機関による支援のもと、すべての取締役および監査役に対して毎年実施することとしています。2024年度の実効性評価の概要は以下のとおりです。

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。2024年度は経営討議会などの枠組みを活かし、中長期的な経営課題に対する議論の活性化・社外取締役への支援体制の向上に取組みました。2024年度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。

主な評価項目	評価	今後の課題
構成	取締役の人数や社内取締役と社外取締役の割合についてはおおむね適切。	取締役の専門性・多様性の確保については改善が望まれる。
議案	議案数はおおむね適切。	付議される金額基準については見直しが望まれ、中長期的な経営課題に関する議論の更なる拡充が必要。
運営	開催頻度や当日の開催時間はおおむね適切。社外取締役への支援体制については前年度より改善された。	事前説明のタイミング、各議案の説明資料・説明時間については改善が望まれる。

取締役会における主な議題

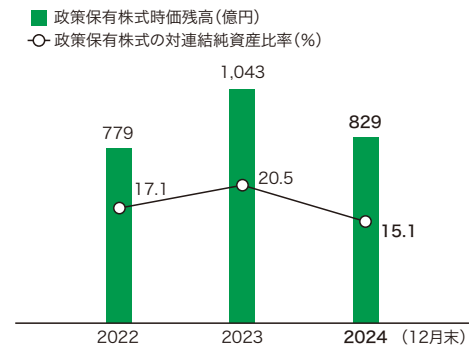
2024年度における取締役会の主な報告事項・審議事項は以下のとおりです。政策保有株式の処分など、ガバナンス面の強化に資する討議を行いました。

分類		主な議題
経営戦略に関する事項	事業・財務	● 年度決算・予算、資金計画・投資方針の承認 ● 年度事業計画の承認 ● 中期経営計画ローリングの承認
	ESG	● 政策保有株式に関する保有意義の検証、見直し方針の確認および処分の承認 ● 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 ● リスクマネジメントに関する取り組み方針の承認および実施報告
	その他	● 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等のお願い」（東証要請）への対応の承認
株式に関する事項		● 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		● 大型プロジェクト等進捗状況報告

政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化など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、財務取引などの取引実績と見通しおよび配当実績などをもとに、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・処分実績などについて、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、株式市場などへの影響も勘案しながら縮減を図っていくこととしており、2024年度は複数の株式を処分しました。中計で掲げる2027年度末に連結純資産比率10%以下とする目標に向けて、今後も縮減を図っていきます。

政策保有株式の保有状況



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、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。また、社外取締役および監査役の報酬については、その職務内容を勘案し「固定報酬」のみとしています。

業績連動報酬等に係る業績指標の内容および業績連動報酬等の額の算定方法については、取締役の報酬と当社業績および株主価値との連動性を明確にするため、当期の事業利益、ROE、株主還元、ESGに関する取り組み、中期経営計画の進捗状況、経済情勢や事業環境等を総合的に勘案することとしています。

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)	取締役社長執行役員 取締役会長	40%	40%	20%
	その他の取締役	50～60%	30～40%	5～10%
報酬等の支給時期		毎月	毎月	原則として退任時

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、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事業年度当たり株式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}

監査役の報酬

常勤・非常勤の役割に応じた固定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（2024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	348	203	86	638
監査役（社外監査役 [*] を除く）	2	55	—	—	55
社外役員	7	60	—	—	60
合計	17	464	203	86	754

※社外監査役2名

リスクマネジメント

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可能性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、継続的に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2025) リスクマネジメント P.87～89

推進体制

当社では、当社グループにおけるリスクを統括的に管理するため、当社社長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。リスクマネジメント委員会では、当社グループのリスク管理に関する年度計画の策定、経営上重要なリスク(対策優先リスク)の評価および分析、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しています。また、当社の各部室店におけるリスクを「リスク管理責任者」である各部室店長が管理するとともに、当社におけるリスク全般を「リスク管理統括責任者」である当社社長が統括的に管理する体制を構築しています。

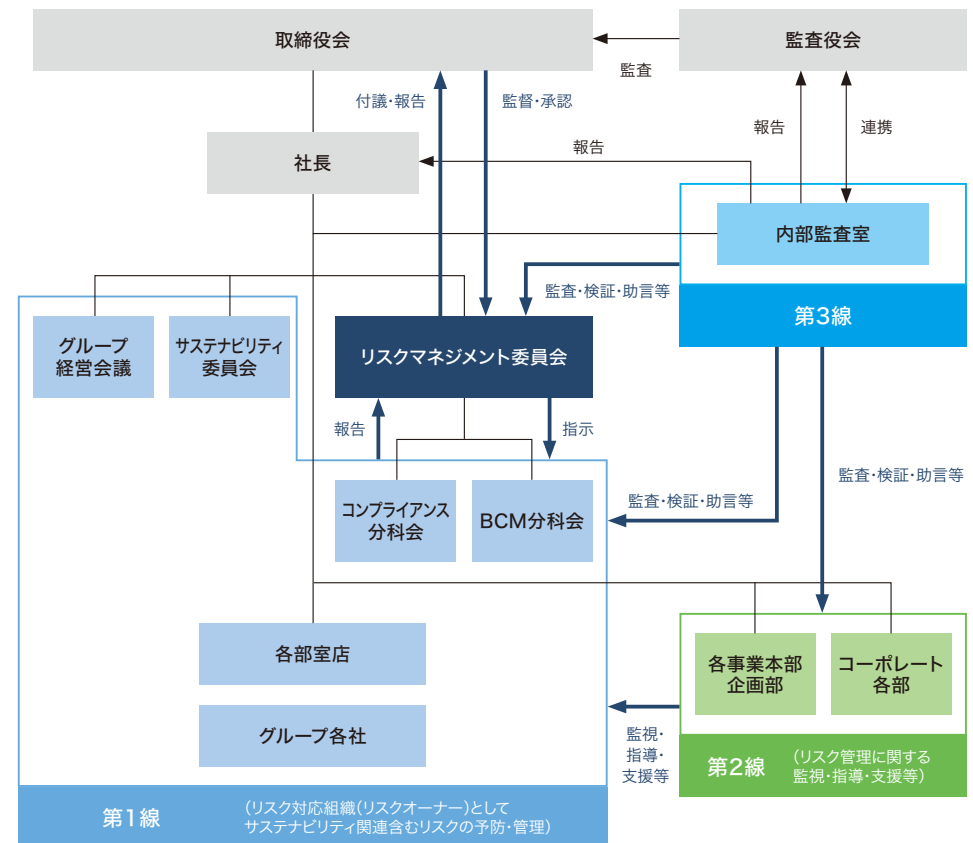
さらに、3ラインモデル※の考え方を取り入れることにより、リスク管理における実効性の維持および向上を図っています。

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、リスク管理責任者である各部室店長のほか、各会議体およびグループ各社がリスク対応組織(リスクオーナー)(第1線)として、適切に予防および管理を実施し、リスクマネジメント委員会に報告します。コーポレート各部および各事業本部企画部(第2線)は、各部室店等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(第3線)は、独立した立場から、コーポレート各部および各事業本部企画部による各部室店等のリスク管理に対する対応について監査、助言等を行っています。また、リスクマネジメント委員会は監査役会から独立して運営され、リスク管理統括責任者(当社社長)は監査役会の構成員ではありません。

なお、サステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会がリスク対応組織（リスクオーナー）として関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。

リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画等の重要な事項、リスク管理に関する状況等は取締役会に付議または報告され、取締役会はサステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

リスクマネジメント体制図



※以下の外部規格・フレームワークを参照してリスクマネジメント体制を整備。

- ・ ISO 31000：リスクマネジメントの国際規格
- ・ ERM (Enterprise Risk Management)：COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, トレッドウェイ委員会組織委員会) が公表した全社リスクマネジメント
- ・ 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

リスクマネジメント活動

当社グループでは、リスクを「当社グループにおける業務遂行に伴い生じるすべての不確実性」と定義し、リスクマネジメント活動（PDCAサイクル）を実施しています。

具体的には、当社グループに存在するリスクを洗い出し、それらのリスクを影響度（財務・人的損失等）、発生可能性、事業環境および企業の価値観等の観点で評価（リスクアセスメント）を行っています。その評価結果を踏まえ、リスクマネジメント委員会による審議を経たうえで、取締役会において「対策優先リスク」を特定し、リスク対応組織（リスクオーナー）がリスク対策を実施しています。「対策優先リスク」に関する対応状況については、リスクマネジメント委員会が直接モニタリングを行うとともに、その内容を取締役会に定期的に付議・報告しています。また、「部門管理リスク」に関する対応状況については、コーポレート各部および各事業本部企画部（第2線）がモニタリングを行うとともに、その内容をリスクマネジメント委員会に定期的に報告します。

なお、当社グループにおける対策優先リスクは以下のとおりです。

対策優先リスク含む主なリスク

主なリスク	リスク内容
物価変動に関するリスク	大幅かつ急激な物価変動が発生し、コスト上昇分を必ずしも賃料や販売価格に反映できないリスク
不動産開発に関するリスク	天候不順、自然災害の発生、許認可の取得の遅延、土壌汚染や埋設物の判明その他の予期し得ない事象等の影響により、事業におけるスケジュールの遅延、コストの増加等が発生するリスク
不動産市況の動向に関するリスク	急速または大幅な景気や市況の変動により、賃貸オフィス市場における企業業績悪化に伴うオフィスニーズの減退、分譲住宅における顧客の購入意欲の低下、不動産投資市場における投資需要の低下等が生じるリスク
金利の変動に関するリスク	金利の上昇により、有利子負債に係る支払金利の増加や当社グループが所有する資産価値の低下が生じるリスク
自然災害・人災等に関するリスク	従業員の被災による事業活動への支障や、当社グループが保有、管理、運営する不動産の価値が低下するリスク
海外展開におけるカントリーリスク	海外での事業にあたっては、進出国における政治・経済情勢の悪化、法規制の変更、治安の悪化等により、事業の休停止、スケジュールの遅延、コストの増加等が発生するリスク

情報管理の徹底

当社は、当社グループにおける会社情報の適正な活用ならびに不正アクセスおよび会社情報の紛失・漏洩等の防止を図るために「情報管理規程」を定め、経営企画部長を「情報管理統括責任者」とするとともに、各部門長を「情報管理責任者」とする体制を構築しています。また、個人情報および特定個人情報の適正な取り扱いを確保するために「個人情報取扱規程」および「特定個人情報取扱規程」を定めています。これらの規程に基づき、従業員に対しルールに則った情報の取り扱いを徹底するとともに、毎年定期的に実施する自己点検などを通じて、個人情報や秘密情報等の管理の強化を図っています。

また、当社グループが保有する個人データに対する本人からの開示等の請求や、個人情報の取り扱いに関する苦情等に対応するため、ウェブサイトにて問い合わせ窓口を公表しています。あわせて、個人情報の漏洩等が発生した場合や、その兆候を把握した場合に備えて、関係各所および本人への報告等を適切かつ迅速に対応する体制を整備しています。

加えて、個人情報の取り扱いが多い東京建物不動産販売は、ISO/IEC 27001（JISQ 27001）を継続取得しており、毎年、外部審査を受けて継続的な改善に努めています。審査の結果は、毎年、当社グループの全従業員を対象に実施している情報管理に関する研修等で活用しています。

サイバー攻撃（標的型攻撃メール）への対応訓練

当社グループは、サイバー攻撃に対する意識と対応力の向上を目的として、役職員への訓練を実施しています。2024年度は、情報管理規程に基づき、当社グループ20社（東京不動産管理、日本パーキング、東京建物アメニティサポート等）の全従業員を対象として、サイバー攻撃（標的型攻撃メール）への対応訓練として、疑似攻撃メールの配信を実施しました。訓練結果をもとに、一定の対応レベルに達しなかった対象者には、メールセキュリティ研修資料を配信し、情報管理責任者である各部門長から指導しました。また、当社は、全役職員を対象とするサイバーセキュリティ研修を実施しています。2024年度は標的型攻撃の概要と影響、標的型攻撃メールを見分けるテクニックについての動画配信を実施しました。

コンプライアンス

▶ (サステナビリティレポート2025) コンプライアンス P.90～94

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、グループ会社共通の「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。

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。

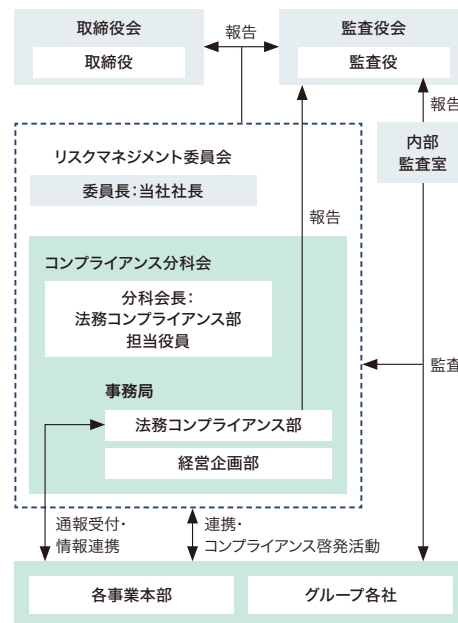
(2009年6月制定)

推進体制

当社グループは、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、さらにその下部組織として、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、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、当社およびグループ会社のコンプライアンス担当者で構成するコンプライアンス情報連絡会を定期的に開催することにより、各社のコンプライアンス施策に関する取り組み状況の共有や当社からグループ各社への取り組み支援を行っています。加えて、当社は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、当社が中心となってグループ会社間での連携を促しています。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンス研修

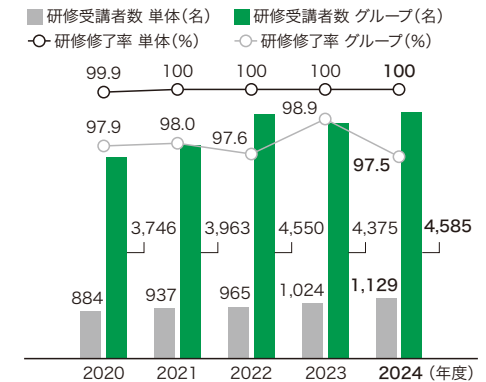
当社グループでは、毎年e-ラーニングによるコンプライアンス研修を実施しています。対象は、従業員区分・職制・雇用形態にかかわらず、従業員すべてとしており、2024年度は、修了率は東京建物が100%、グループ全体が97.5%でした。

研修の内容については「グループ共通科目」に加え「各社が強化のために実施する独自科目」を設けることで、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よう努めています。

2024年度コンプライアンス研修 (e-ラーニング)一覧

グループ 共通科目	● コンプライアンス行動指針（差別・ハラスメントの禁止、贈収賄防止を含む）
	● 秘密情報管理
	● インサイダー取引防止
	● 個人情報
	● マイナンバー
各社が 強化のために 実施する 独自科目	● 宅地建物取引業法
	● 犯罪収益移転防止法
	● 障害者差別解消法
	● 反社会的勢力の排除
	● 利害関係者との取引における留意事項
	● コンプライアンスマネジメント研修

コンプライアンス研修※ (e-ラーニング：コンプライアンス行動指針)

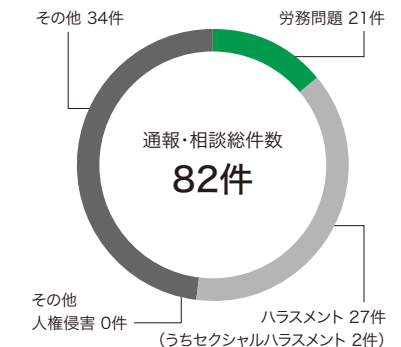


※集計範囲：東京建物グループ

ヘルプラインの設置とコンプライアンス違反への対応

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・人権侵害・労務問題・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。リスクマネジメント委員会（コンプライアンス分科会）は、すべての内部告発・通報・相談などのモニタリングを行っています。

ヘルプラインへの通報・相談件数 (2024年度)



情報開示

情報開示に関する基本原則と情報開示基準

当社は、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と長期的な信頼関係を構築することと適切な評価を得ることを目的として、経営戦略や財務状況等に関する情報について、公平性・透明性・継続性に配慮しながら正確かつ迅速な情報開示に努めていきます。

また当社では、金融商品取引法等の関係法令および東京証券取引所の定める適時開示規則等に従って開示を行っています。適時開示規則等に該当しない情報についても、株主・投資家の皆様にとって投資判断上有用であると思われる情報は、可能な限り積極的かつ公平に開示していきます。

株主との対話に関する方針

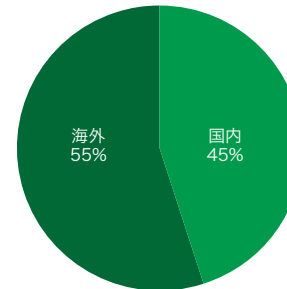
当社は、中期経営計画の進捗をはじめとする経営状況や財務情報等を積極的かつ適切に開示することが企業としての説明責任を果たすことにつながると考えており、株主・投資家の皆様との対話に積極的に取り組んでいます。

当社では、株主・投資家の皆様との対話および情報開示の所管部署をコーポレートコミュニケーション部、担当役員をコーポレートコミュニケーション部の担当役員とし、必要に応じ他の役員・部署等とも連携のうえ、株主総会、決算説明会、個別面談等の機会を通じて、株主・投資家の皆様との建設的な対話および情報開示に努めています。

2024年度活動実績

種別	回数・社数	主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長執行役員 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長
電話説明会	4回	コーポレートコミュニケーション部長 コーポレートコミュニケーション部 IR室長
カンファレンス参加	5回／41社	代表取締役社長執行役員 代表取締役専務執行役員
スモールミーティング	3回／47社	代表取締役社長執行役員 代表取締役専務執行役員
個別面談 (海外IRを含む)	385社	代表取締役社長執行役員 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長 コーポレートコミュニケーション部 IR室長
プロジェクト見学会	5回	IR担当・プロジェクト所管部店 担当
個人投資家向け説明会	1回	代表取締役専務執行役員

面談実績の国内・海外比率



※カンファレンス、スモールミーティング、個別面談における国内・海外投資家の比率（のべ473社当たり）

主なテーマや投資家の関心事項

- 長期ビジョンの具体的なイメージ
- 次期中期経営計画の開示時期・戦略の方向性
- 事業環境の動向、当社の認識
 - ・ オフィスビルや物流施設の賃貸、分譲マンション、不動産取引市場等の動向
 - ・ 投資の蓋然性と回収の手法
- 事業等における機会とリスク、対応策
 - ・ インフレ、建築費、金利ほか
- 株主還元、資本政策
 - ・ 配当性向、自己株式取得の方針
 - ・ ROEの目標水準、固定資産・政策保有株の売却方針
- ESG関連
 - ・ 環境負荷軽減の取り組み、人材戦略、政策保有株式の方針ほか

経営陣へのフィードバック

種別	頻度
アナリストレポート	四半期ごと
IR活動状況	四半期ごと／年間総括
株主関連指標、株価情報	四半期ごと／年間総括
株主・投資家との対話の内容	四半期ごと／年間総括

株主・投資家との対話に基づく主な対応

要望	対応
政策保有株式の縮減方針を示してほしい。	中期経営計画において、政策保有株式純資産比率を明確化。
株主還元を強化してほしい。	中期経営計画において、配当性向の引き上げを実施。自己株式の取得を決定。
社外取締役とのミーティングを設定してほしい。	社外取締役との個別面談を実施。
GHG排出削減ロードマップについて、詳細な説明をしてほしい。	サステナビリティ推進部とともに個別のESG面談を実施。



5

Section

事業戦略

65 ビル事業

67 住宅事業

69 アセットサービス事業

71 その他事業

ビル事業

働く

暮らす

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・ホテルなどの開発・運営事業のほか、ビルメンテナンス業、保全・リニューアル工事などのサービスを提供しています。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・商業施設などを開発し、稼働後に投資家向けに売却する事業を推進しています。

基本方針	安定収益基盤の強靱化 資産回転型事業の加速・拡大
重点戦略	大規模再開発の着実な推進 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大

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
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
脱炭素社会の推進
循環型社会の推進

アセットタイプ

オフィスビル

物流施設

ホテル

商業施設

中規模オフィスビル

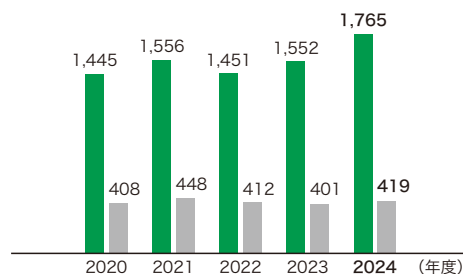
事業分野

賃貸事業、投資家向け物件売却事業、管理受託、工事等

経営指標

営業収益／事業利益*

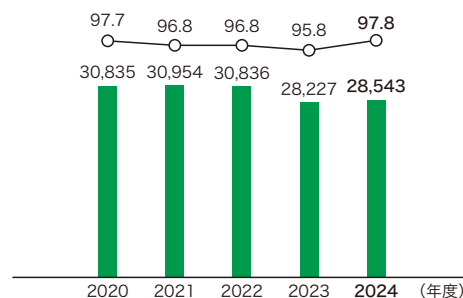
■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



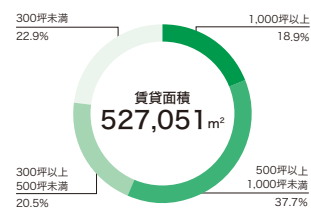
※事業利益(変更前)

平均賃料／稼働率

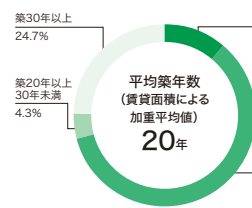
■ 平均賃料(円/坪) ○ 稼働率(%)



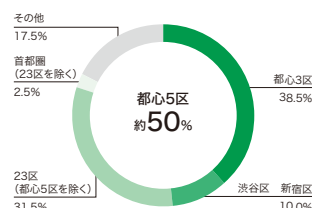
基準階面積別 賃貸面積比率



築年数別 賃貸面積比率



所在地域別 賃貸面積比率



機会

- 人材確保、生産性向上などを意識したオフィスニーズの高度化
- AI・テクノロジーの著しい進化とeコマース市場の急速な進展、サプライチェーンの見直し
- インフレに伴う賃料収入の拡大
- 不動産投資需要の拡大とインバウンド市場の好調などに伴う不動産活用ニーズの多様化
- 再生可能エネルギー、サーキュラーエコノミーの取り組みへの社会的要請

リスク

- グローバルな都市間・エリア間競争の激化
- 就業人口の減少
- 人手不足およびインフレに起因した建築費・管理費・労務費などの高騰
- 金利上昇に伴う不動産Capレートの上昇

強み

- 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
- YNKエリア®をはじめとしたエリア価値を高めるまちづくり
- 幅広いアセットタイプでのテナントリーシングの実績
- テナント・顧客・パートナー企業からの信頼
- 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

※八重洲・日本橋・京橋エリア

戦略の方向性

- 大規模再開発による事業拡大を念頭に、グループ全体での管理運営体制の最適化を進め、テナント・顧客・産官学のパートナーとの価値共創を通じて、当社保有オフィスビルおよび周辺エリアの価値最大化を図る。
- 中長期的な観点から、オフィスに加えてホテル・物流施設などを長期保有し、リスク体制強化・賃貸資産の利回り向上を図る。
- 継続的な事業拡大、バリューチェーン全体での付加価値創造を図り、アセットタイプごとに高品質な商品を提供し、継続的な用地取得・物件売却を実現する。
- 投資家向け売却物件においては、売却利益に限らずフィービジネス機会獲得のため、グループAUM(運用資産残高)を拡大する。

ステークホルダーへの提供価値

- 当社グループのエリアマネジメント・最適化された建物の管理運営により、まち・物件のポテンシャルが最大限に発揮され、テナント様・地域住民の方のウェルビーイング向上、コミュニティ・イノベーションエコシステム形成に伴うまちの継続的な活性化に貢献する。
- 競争力が高く、多様なアセットを時代のニーズに合わせて供給・売却することで、不動産市場・経済への貢献、資本効率向上による株主・投資家の皆様への還元強化を実現する。

ビル事業

エリアマネジメントの取り組み

当社グループは、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、周辺地域とともににぎわい創出や魅力向上に寄与する活動、イベントの企画を行うことで、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。

また、再開発エリアにおける地域イベントに参加するなど、地域の皆様とのつながりを大切に、伝統と文化を次世代に引き継ぎつつ、魅力的な都市基盤の整備、サービスの提供を行うことを目指しています。



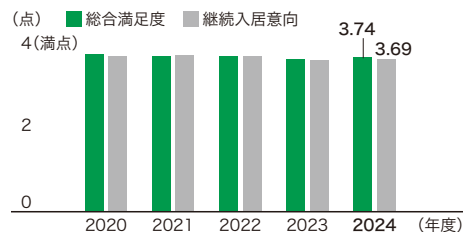
江戸時代から続く「山王祭」

お客様目線での管理運営

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「Human Building※大会」を年に一度開催し、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。今後もお客様のニーズを的確に捉え、それに応える価値をしっかりと届けたいと、当社ビルを評価していただけることを目指しています。

総合満足度／継続入居意向



※当社独自のモニタリング指標に基づく。

Human Building
～ いつも、真ん中に人。～

※東京建物グループのビル事業において、2012年より推進するインナーブランディングの取り組み。「いつも、真ん中に人。」を合言葉に、ビル事業に関わる全スタッフが「一丸」となって、建物・設備などのハード面だけでなくソフトサービスの質向上に取り組み、お客様への高い価値提供を目指しています。

投資家向け物件売却の取り組み

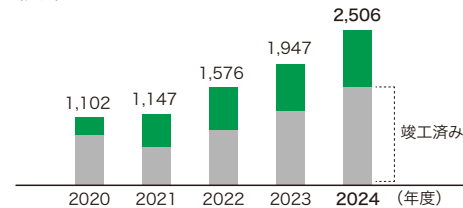
当社では投資家向け物件売却事業について、前中計期間(2020-2024年度)に取得、売却いずれも大きく伸ばしてきました。ビル事業においては将来の売却益ストックの蓄積に加え、様々な不動産投資ニーズに応えられるよう、物流施設、ホテル、商業施設、中規模オフィスなど多様なアセットタイプを手がけています。

新中計においては、これまで積み上げてきたストック・多様なアセットタイプをもとに売却を加速させていきます。さらに、オフィスビルを中心に固定資産についても、資産ポートフォリオの最適化を目的として戦略的に売却することで含み益の顕在化を進める予定です。

また、投資も既存のアセットタイプに加え、ラボオフィスやデータセンターといった新たな投資対象を加え、拡大させていく方針です。厳しい用地取得競争は継続していますが、組織改革・人員の拡充および育成・テナントリレーションの構築などにより、着実に案件を確保していきます。

ビル事業 販売用不動産残高

(億円)



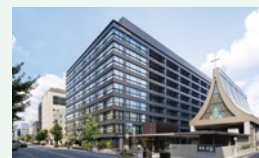
(2024年12月末時点)

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	17	1,215	約3,050
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	22	19	1,291	約2,100
合計	30	36	2,506	約5,150

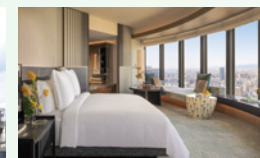
※各物件の取得時の簿価に取得後発生する建築費等を加味し、総投資額として算出。

TOPICS ホテルオペレーターとの協業

当社は、ホテル事業において、東京建物のデベロッパーとしてのノウハウの活用や、多様なオペレーターとの協業により、様々なタイプのホテルの開発・運用を行っています。ラグジュアリーホテルマーケットの更なる成長が期待できる中、2024年8月には「フォーシーズンズホテル大阪」が、9月には「ヒルトン京都」がそれぞれ開業し、今後も「ラッフルズ東京」「SEN/KA TOKYO by The Crest Collection」の開業を予定しています。引き続き、立



ヒルトン京都 ホテル外観
※写真中央の建物



ホテル客室／フォーシーズンズホテル
大阪提供・Seet, Ken撮影

地・案件特性に応じたホテルオペレーターやホテルタイプをベストミックスし、事業価値の最大化を目指していきます。

住宅事業

暮らす

「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。また、近年では投資家向け売却用物件として、賃貸住宅に加え、学生マンションやシニア住宅も開発しています。

基本方針	資産回転型事業の加速・拡大
重点戦略	分譲マンション事業の更なる成長 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大

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

脱炭素社会の推進

コミュニティの形成・活性化

不動産ストックの再生・活用

循環型社会の推進

アセットタイプ

分譲マンション

賃貸マンション

学生マンション

シニア住宅

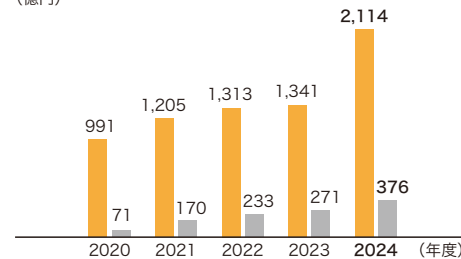
事業分野

分譲事業、投資家向け物件売却事業、管理運営受託、工事等

経営指標

営業収益／事業利益※

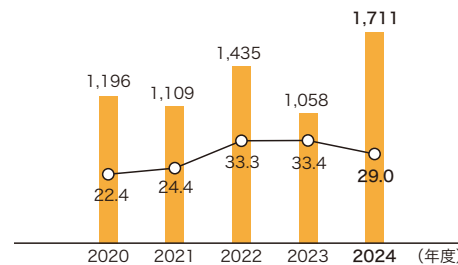
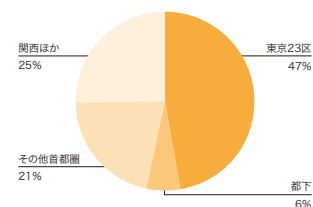
■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



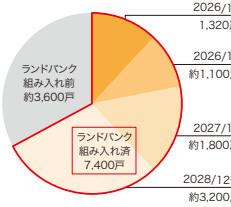
※事業利益 (変更前)

計上戸数／粗利益率

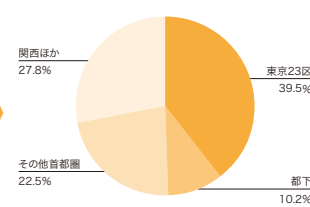
■ 計上戸数 (戸) ○ 粗利益率 (%)

マンション計上 エリア別割合
(2020.1～2024.12)当社事業推進案件戸数
(2024年12月末時点)

合計: 約11,000戸

ランドバンクエリア別割合
(2024年12月末時点)

合計: 約7,400戸



機会

- 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
- 国内外富裕層・超富裕層の拡大と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
- インフレに伴う賃貸収入拡大
- 不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大
- 気候変動や災害激甚化に伴う環境対応など、サステナブルへの社会的ニーズの加速

リスク

- 用地取得競争激化による、都心部をはじめとした土地価格の高騰
- 人口減少による分譲住宅市場規模の縮小
- 人手不足およびインフレに起因した建築費・管理費・労務費などの高騰
- 金利上昇に伴う顧客の購買マインド低下・不動産Capレートの上昇

強み

- 国内屈指ブランド「Brillia」の高い認知度・居住意向
- 再開発・建替えのほか、定期借地権マンションなど豊富かつ多彩な開発実績とノウハウ
- 製販管一体のサービス提供体制
- 安定的な品質の住宅供給体制・トラブル時などの早期連携による高い顧客満足度
- 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

戦略の方向性

- 「分譲・賃貸・管理」すべての分野において、事業規模の拡大とともに高品質・付加価値の高いサービスを提供し、「Brillia」のブランド基盤を強化し、お客様評価No.1を獲得する。
- 「Brillia」のブランド基盤、豊富な開発実績をもとに高い競争力を発揮し、継続的に用地取得を行うとともに、富裕層のニーズを捉えた商品・サービスの開発など、社会変化を見据えた高付加価値の住まいを提供する。
- 原則として、新築するすべての分譲マンション・賃貸マンションにおいてZEHの開発を目標とし、サステナブルへの社会的ニーズに対応。
- 投資家向け売却用物件においては、社会的ニーズ・消費者ニーズを捉えた新たな商品を提供し、事業領域を拡大する。

ステークホルダーへの提供価値

- 建替え・再開発事業などを通じ、不動産ストックの再生・活用を進めることにより、地域コミュニティの再生・活性化を図り、共助コミュニティを形成する。
- 時代のニーズに合わせて付加価値の高い商品を提供し続けることで、利益成長を遂げ、不動産市場・経済への貢献、資本効率向上による株主・投資家の皆様への還元強化を実現する。

住宅事業

「自分らしい豊かさ」を提供するブランド「Brillia」

当社の住宅事業において成長の基盤となっているのがマンションブランド「Brillia」です。その時代にふさわしい「洗練」と「安心」を追い求め、住まいと暮らしを通じて、お客様一人ひとりに「自分らしい豊かさ」＝「NEW LUXURY」を提供しています。2023年に「Brillia」は20周年を迎え、多くのお客様からの評価を獲得しています。

当社では製造(開発)機能と販売機能を東京建物に集約するとともに、管理部門とも密に連携をとり、製販管一体となって事業を推進しています。これにより、お客様の評価が製造部門へスムーズに共有され、「Brillia」ブランドを継続的に昇華させることができます。お客様の声をいち早く反映させる組織文化・機能に加え、商品評価の向上を企図し、2025年より強みをブラッシュアップしました。お客様に対して「Brillia」のブランド価値・商品性をよりシンプルに伝えることで、商品理解の向上を図ります。

「Brillia」で培ったスピーディーな対応ができる組織力、お客様を中心に据えたものづくり・管理運営のノウハウなどを住宅事業全体で最大限に活かすことで、今後も中核事業の一つとして成長を目指します。

Brilliaブランドの外部評価

首都圏におけるブランド認知度で第2位

日経「マンションブランドアンケート2024」(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の首都圏在住者の回答結果を抽出)

購入者が選ぶ「SUUMO AWARD」で、最優秀賞、優秀賞を獲得

「SUUMO AWARD」2025年
首都圏版：分譲マンションデベロッパー・販売会社の部「グリーン部門」「ダイバーシティ部門」「創造性・先進性部門」「アフター点検満足度部門」「接客満足度部門」にて優秀賞
関西版：分譲マンションデベロッパー・販売会社の部「内覧会満足度部門」で最優秀賞、「総合評価」「創造性・先進性部門」「品質向上部門」「ハイブランド部門」で優秀賞など

10万戸未満の「マンション管理会社満足度ランキング2024」で7年連続1位

東京建物アメニティサポートは、スタイルアクト(株)の「マンション管理会社満足度ランキング®」の管理戸数10万戸未満部門ですべての項目でトップを獲得し、7年連続の1位

※調査実施時期：2024年7月19日～8月31日

Brilliaの5つの強み

01

物語のある
デザイン

02

実感できる快適

03

安全の追求

04

次世代へつなぐ
環境対応

05

寄り添い続ける
サービス

富裕層向けマンションの開発

当社は新中計において、国内で増加している富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを強化していくこととしており、用地取得から販売までで専門チームを確立するなど、組織面の整備を進めています。組織面の整備に加え、「Brillia」ブランドを基盤として、「Brillia Tower 堂島」などの高価格帯物件で培ったノウハウを活用していくことで、富裕層に向けた商品設計の確立と継続的な案件獲得を目指していきます。



Brillia 二番町



Brillia Tower 乃木坂

投資家向け物件売却の取り組み

住宅事業においては「Brillia ist」のブランドで、都心部を中心に賃貸マンションを展開しています。さらに近年では、多様化するお客様のニーズに合わせて、学生マンション・ホスピスなども開発しており、多様なアセットの提供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。



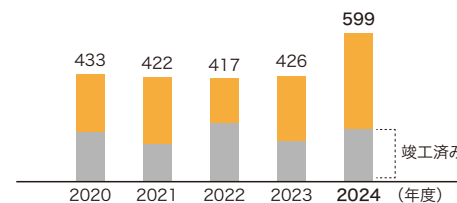
Brillia ist 文京六義園



Brillia ist 大井町



Brillia ist 新御徒町

The CROSS SITE
京成大久保賃貸マンション 販売用不動産残高
(億円)

(2024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	9	33	599	約1,150

※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。

アセット サービス事業

暮らす

活かす

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。

基本方針 資産回転型事業の加速・拡大

重点戦略 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大

関連するマテリアリティ

顧客・社会の多様なニーズの実現

不動産ストックの再生・活用

アセットタイプ

オフィスビル

賃貸マンション

商業施設

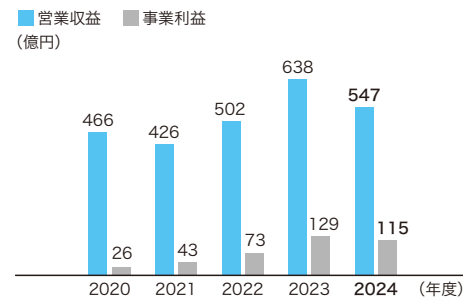
駐車場等

事業分野

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）、賃貸管理事業、駐車場事業

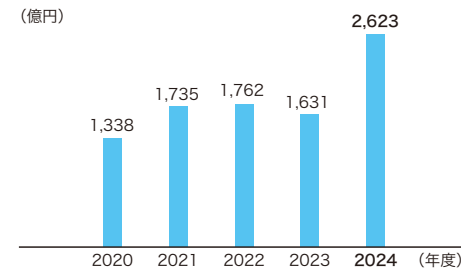
経営指標

営業収益／事業利益※

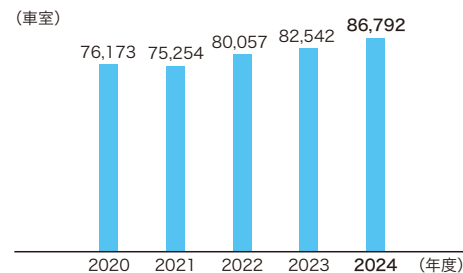


※事業利益（変更前）

仲介取扱高



駐車場 車室数



機会

不動産流通事業・アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- スtock型社会への転換に伴う中古不動産の再生ニーズの増加
- 不動産投資ニーズ、投資対象アセットの拡大を背景とした不動産流通量の増加

駐車場事業

- 病院・行政・商業施設などの駐車場有料化に伴う運営機会の増加
 - スマートシティ化に伴うMaaS※の普及
- ※MaaS (Mobility as a Service) : モビリティ (移動) を一つのサービスとして捉えた概念

リスク

不動産流通事業・アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- 金利上昇、インフレに起因する景気の後退、不動産購買意欲の低下
- 人手不足およびインフレに起因した建築費・管理費・労務費などの高騰

駐車場事業

- 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

強み

不動産流通事業・アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- 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
- 様々な不動産の再生や付加価値向上に取り組んできたノウハウの蓄積と独自の仕入れ販売ルート

駐車場事業

- 大型自走式駐車場・施設付帯駐車場の開発・運営実績・ノウハウ
- 時間貸駐車場業界大手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

戦略の方向性

- ビル事業・住宅事業に続く柱として、ノンアセット・ライトアセット事業をさらに成長させ、高収益を持続できる体制を構築する。
- 重要法人顧客や富裕層を継続的な営業資源として活用するビジネスモデルの確立と継続顧客基盤を拡大する。
- 不動産流通事業では、ファンド・事業法人・資産管理会社などを中心とした大型案件に注力する。
- アセットソリューション事業では、仲介事業で築いたリレーションを物件取得・売却双方で活用するなど相互で連携し、多様なビジネスモデルの開拓・不動産投資機会の創出を図る。
- 駐車場事業では、強みを活かした拠点規模拡大に加え、顧客体験向上施策 (DX推進) によりリピート率向上を図る。

ステークホルダーへの提供価値

多様なアセットタイプへの取り組み実績、バリューチェーン全体における不動産ソリューションの提供で培ったノウハウを活かした、不動産資産価値の最大化により、ストック型社会の推進に貢献する。

MESSAGE

アセットサービス事業本部長メッセージ

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。これにより、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いきます。

新中計における事業ポートフォリオ戦略の観点では、アセットソリューション事業は前中計に引き続き分譲・売却分野にて一定の寄与が見込めます。サービス分野においては、仲介事業・駐車場事業に加え、賃貸管理をサービス分野に位置付け、これらの事業を成長させることでフィー収入の拡大および資本効率の向上を目指しています。アセットサービス事業は当社の他の事業と密接に関わりのある事業領域であり、仲介事業での自社物件の売買連携、駐車場事業における自社物件内の駐車場運営・種地暫定活用など、シナジーの更なる発揮を期待できると考えています。また、新中計における重点戦略⑤サービス事業の拡大においては、仲介事業、駐車場事業にファンド、建物管理・工事をあわせ、不動産マネジメントと位置づけ、これらの事業を通じた資産価値の最大化により、ストック型社会の推進に貢献が望めると考えています。

私たちが取り扱う不動産という商品は、唯一無二で、かつ極めて高価なものですので、取引を成立させるためには、お客様の「信頼」が欠かせません。そうした信頼獲得に向け、お客様の不動産に関わる様々なご要望をバリューチェーン全体で的確にキャッチし、当社にしかできない商品・サービスを「創造」し、資産価値の最大化を目指していきます。



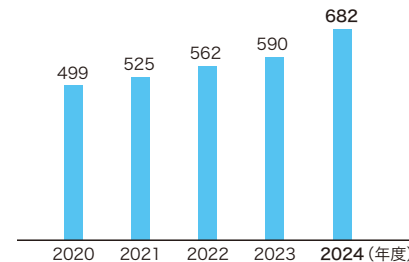
常務執行役員
アセットサービス事業本部長
菅谷 健二

アセットソリューション事業の取り組み

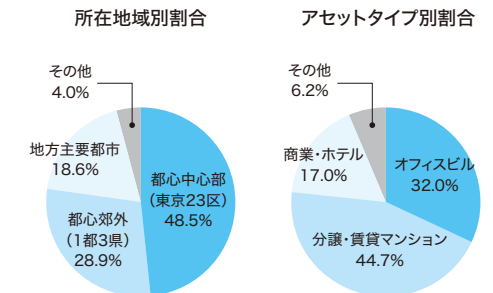
中古不動産の再生を手がけるアセットソリューション事業は、活発な不動産取引市場を背景に、継続的に安定した利益を計上しています。

金利の上昇などによるマーケットの動向を注視しつつ、仲介事業などグループ全体と連携した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。また、バリューアップノウハウの蓄積や個人投資家向け不動産小口化商品の組成などの多様なビジネスモデルの開拓により、物件取得・売却双方での競争優位性確立を目指していきます。

アセットソリューション 保有資産残高の推移
(億円)



アセットソリューション 保有資産残高の内訳



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など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」集積地へのサテライト店舗の展開など、「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。

駐車場事業の取り組み

「NPC24H」ブランドで、日本全国で約1,900カ所、約8万6千車室(2024年12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。

今後は、大型自走式駐車場・施設付帯駐車場などの高い運営ノウハウを活かし事業地の獲得を進めるとともに、駐車場の品質向上・運営力強化および利用者向けDXの推進などにより、駐車場利用者の顧客体験価値向上を図り、リピート率の向上、市場シェアの更なる獲得を目指します。



その他事業

働く

暮らす

活かす

基本方針 資産回転型事業の加速・拡大

重点戦略 海外事業の拡大 サービス事業の拡大

関連するマテリアリティ

顧客・社会の多様なニーズの実現

不動産ストックの再生・活用

海外事業

機会

- 進出国における人口増加・経済成長を背景とした、幅広い事業機会
- 日本企業との協業を求める現地企業の増加

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

強み

- 日本国内で培った豊富な不動産開発ノウハウと高品質な商品提供力
- 国内事業で培った日系企業（金融機関・同業他社・テナントなど）とのリレーション
- 既進出国における現地ネットワーク、パートナーとの良好な関係性

戦略の方向性

- 現地のマーケットに精通し、開発・ソーシング力、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に展開する。
- 現地に駐在員を派遣し、パートナー企業とのリレーションを強化するとともにリスク管理を徹底する。
- 米国・豪州を中心とした先進国への投資を中長期的な利益成長ドライバーとして位置付け、既進出国のタイ・中国では分譲住宅に加えて物流施設など、多様なアセットタイプへの投資を実施する。

重点戦略の取り組み状況 ～豪州での住宅開発事業に参入～

海外事業では先進国を投資対象の中心としており、米国に引き続き、2024年には豪州に初進出することが決定しました。当社は豪州・シドニーにおいて、現地の住宅デベロッパーおよび資産運用会社と共同で、分譲住宅開発事業に着手しました。当該プロジェクトを通して、豪州における慢性的な住宅不足という社会課題の解決を目指します。今後はこれらの先進国を投資対象の中心として、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を獲得します。



Alex&Willow

MESSAGE

海外事業本部長メッセージ

当社では新中計において資産回転型事業の加速・拡大を基本方針の一つとして掲げており、海外事業は中長期的な利益成長ドライバーとしての位置付けであると認識しています。将来的に日本は人口減少により、マーケットが縮小していきます。当社が中長期的に成長していくためには、各国のマーケット環境を踏まえ、厳選投資を継続しつつ、成長機会を獲得していく必要があると考えています。

前中計期間では、経済・政治情勢の変化から複数のプロジェクトで損失を計上していることは認識しています。その反省を活かし、リスクマネジメント委員会でのモニタリングはもちろんのこと、現地に派遣している駐在員によるリスク管理も徹底して行うこととしています。

新中計では投資の方針も見直し、先進国を投資の中心に位置付けることとしました。先進国は法制・税制の透明性が高く、金融環境を踏まえると、日系企業の投資環境が良好な国が一定数存在すると認識しています。当社が長い歴史の中で培った優良なパートナーと信頼関係を構築する力を最大限に発揮し、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に、国別で市場規模・アセットタイプを見極めて投資を行っていきます。2030年度には事業利益の10%を海外事業で創出することを目標にしていますので、その達成に向け、新中計期間より着実に投資実績を積み上げていきます。

常務執行役員
海外事業本部長
田嶋 史雄

ファンド事業

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。

機会

- インフレに伴う収益の拡大
- 不動産投資ニーズの拡大と多様化

リスク

- 金利上昇など経済情勢の変動に伴う資産価値および資金調達環境の変化
- 人手不足および原材料費高騰に伴う工事費・管理費・労務費などの上昇

強み

- 東京建物グループ全体の不動産に関するノウハウを活かした不動産取得・売却機会の獲得、資産価値の最大化

戦略の方向性

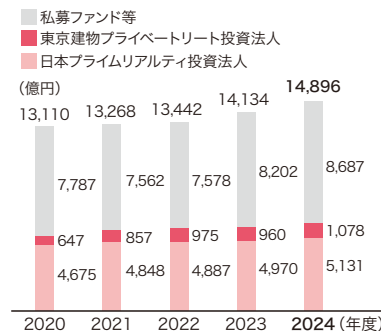
- スポンサーサポートおよび投資家とのリレーション強化・拡大を通じたグループAUM(運用資産残高)の拡大。
- オフィス・商業施設・賃貸住宅に加えて、ホテル・物流施設など、アセットタイプを多様化。

重点戦略の取り組み状況

スポンサーパイプラインを積極的に活用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(運用資産残高)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獲得にも貢献していきます。

2023年4月、J-REITの運用会社である(株)東京リアルティ・インベストメント・マネジメント(TRIM)を完全子会社化。また、2024年4月には、同社の商号を(株)東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメントに変更のうえ、ファンド事業を一層強化しています。

グループAUM



クオリティライフ事業

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中、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。また、新規施設開発およびM&Aによる事業規模拡大の機会を探索しています。

機会

- インバウンド需要の増加などに伴うホテル客室単価と稼働率の上昇
- ライフスタイルの変化に伴う温浴施設・ゴルフ施設の新規顧客獲得

リスク

- エネルギーコスト・労務費などの高騰に伴う、運営コストの上昇
- 人材雇用確保の難化

強み

- レジャーリゾート(全8施設)：全室・全エリア愛犬同伴可能でありながら、高級宿泊施設並みの設備とサービスの提供。9万世帯を超えるリピーター会員とのリレーション
- おふろの王様(全10施設)：20年を超える運営実績と年間約420万人の来館対応により蓄積された温浴施設の高い運営ノウハウ
- ゴルフ場(全13施設)：アクセス重視、国立公園内、温泉・宿泊施設併設、メンバーシップ／パブリックなど、利用者の幅広いニーズへの対応が可能

戦略の方向性

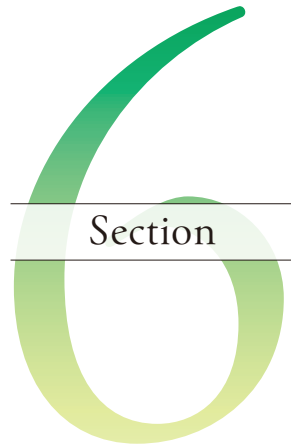
- クオリティライフ事業を一般消費者に向けた体験型施設運営と位置付け、お客様のコト消費志向の高まりに応え、一人ひとりに“感動・喜び・癒し”を提供する。
- 新規施設開発およびM&Aによる事業規模拡大の機会を探索する。

重点戦略の取り組み状況 ～東京建物グループとして17年ぶりのゴルフ場新規取得～

東京建物リゾートは、「小山ゴルフクラブ」を保有する事業会社の全株式を取得し、2025年4月より運営を開始しました。東京建物グループのゴルフ場運営ノウハウを活かし、クラブハウスの建替えや、DXを活用したコース管理業務の効率化とコース品質の向上、電磁カートの導入など、2029年までの5年間で様々な追加投資を予定しており、プレイヤーの満足度向上を追求したゴルフ場運営を行っていきます。



小山ゴルフクラブ



Section

コーポレートデータ

74 財務・非財務ハイライト

76 主要財務・非財務データ

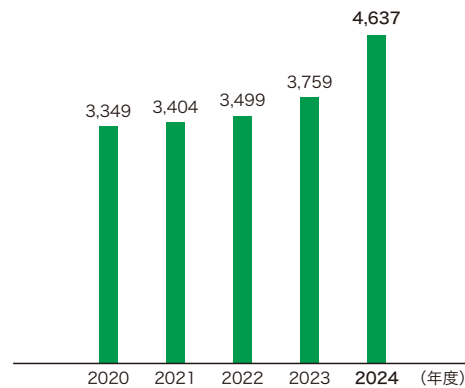
78 企業情報

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

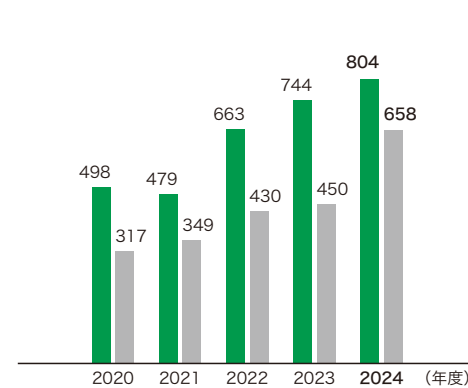
営業収益

(億円)



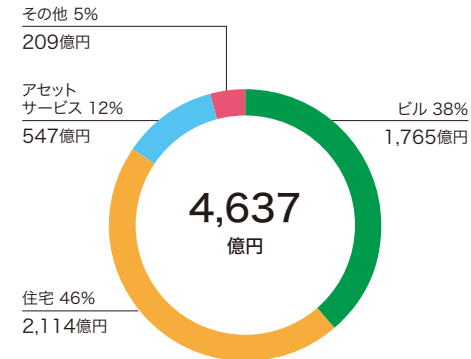
事業利益／親会社株主に帰属する当期純利益

■ 事業利益※ ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)

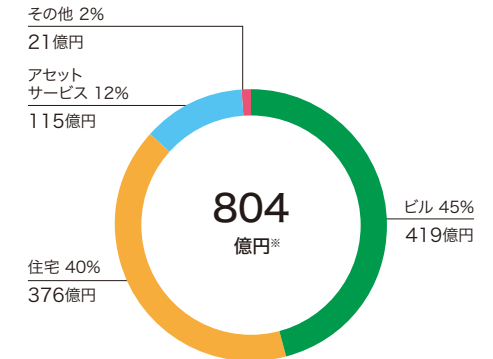


※事業利益(変更前)＝営業利益＋持分法投資損益

事業セグメント別営業収益 (2024年12月期)



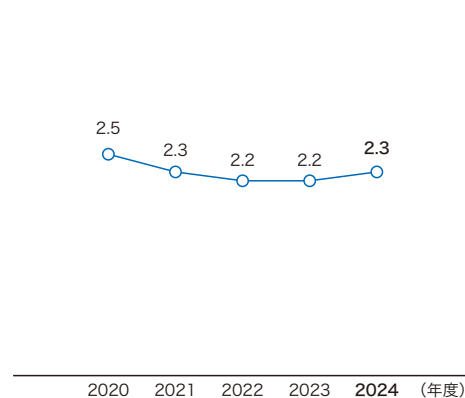
事業セグメント別事業利益※ (2024年12月期)



※消去・全社考慮後

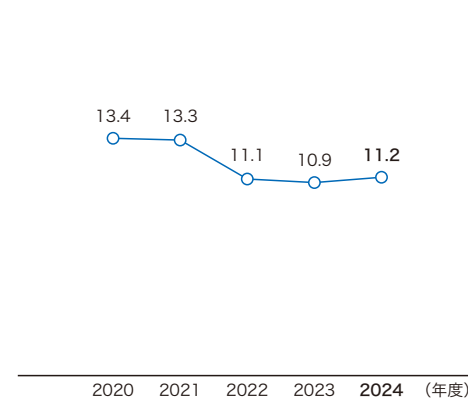
D/Eレシオ

(倍)



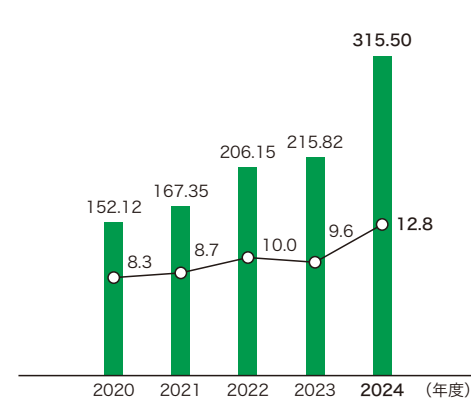
有利子負債/EBITDA倍率

(倍)



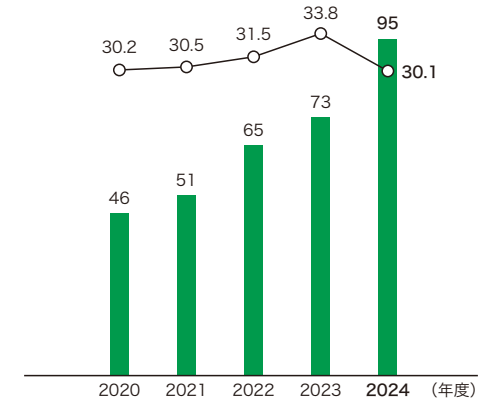
1株当たり当期純利益(EPS)／ROE

■ 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

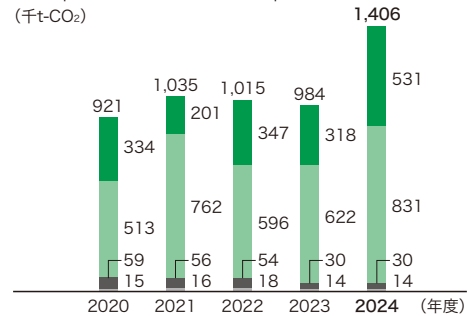
非財務ハイライト

CO₂排出量

集計範囲：東京建物グループ

目標：Scope1・2・3 2050年度までに、CO₂排出量ネットゼロ
Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比
CO₂排出量を46.2%削減
Scope3 (カテゴリー11・13) 2030年度までに、2019年度対比
CO₂排出量を40%削減

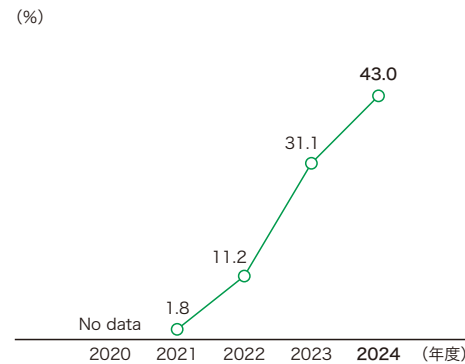
■ Scope1 (燃料由来) ■ Scope2 (マーケット基準)
■ Scope3 (カテゴリー11・13) ■ Scope3 (カテゴリー11・13を除く)
(千t-CO₂)



再生可能エネルギー(電力)導入率

集計範囲：東京建物グループ

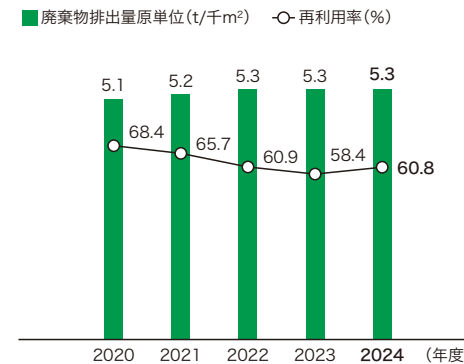
目標：2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能
エネルギー化100%



廃棄物排出量原単位と再利用率

集計範囲：東京建物*

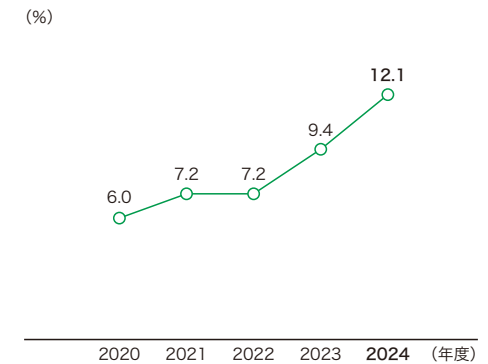
目標：廃棄物排出量原単位：2030年度までに、2019年度比廃棄物
の排出量原単位20%削減
廃棄物再利用率：2030年度までに、廃棄物の再利用率90%
を実現



女性管理職比率

集計範囲：東京建物

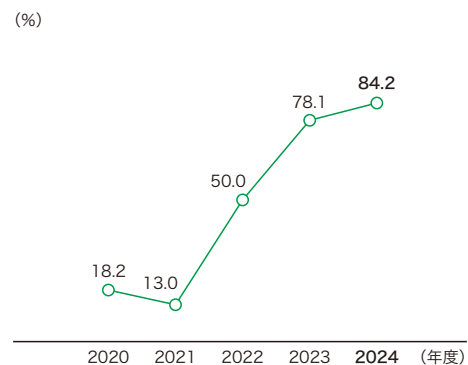
目標：2030年度までに10%以上



育児休業取得率(男性)

集計範囲：東京建物

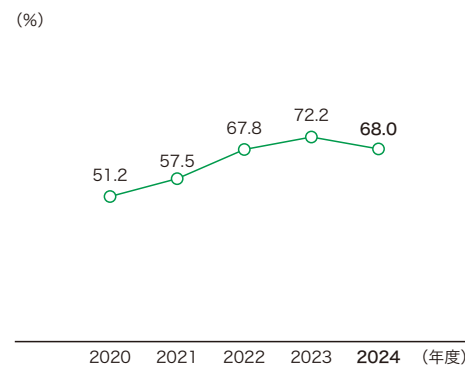
目標：2025年度までに30%以上



平均年次有給休暇取得率

集計範囲：東京建物

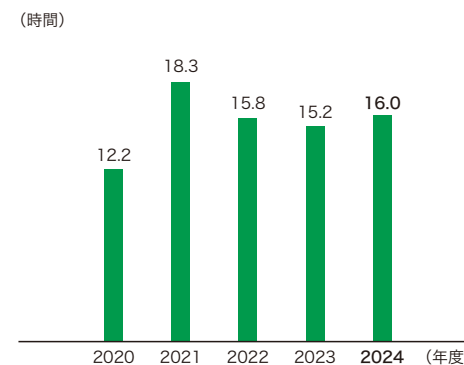
目標：毎年度70%以上



社員1人当たりの年間平均研修時間

集計範囲：東京建物

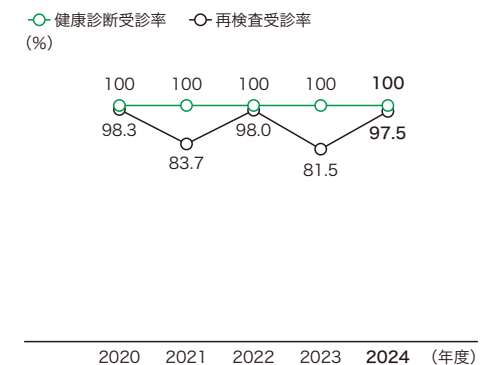
目標：毎年度15時間以上



健康診断受診率と再検査受診率

集計範囲：東京建物

目標：健康診断受診率・再検査受診率：毎年度100%



※ 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。

主要財務・非財務データ

財務データ

	単位	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	2023年12月期	2024年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980	340,477	349,940	375,946	463,724
営業利益	百万円	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631	58,784	64,478	70,508	79,670
事業利益 ^{※1}	百万円	—	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668	49,847	47,979	66,304	74,428	80,489
経常利益	百万円	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072	46,270	63,531	69,471	71,722
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795	34,965	43,062	45,084	65,882
財政状態												
総資産	百万円	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	1,905,309	2,081,226
純資産	百万円	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129	427,661	456,838	508,035	547,524
有利子負債	百万円	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896	956,836	989,798	1,089,006	1,212,345
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	△4,790	21,762	38,783	△14,196	19,748	24,096	43,524	65,889	△3,332	20,588	18,894
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	257,798	△21,250	△53,024	△64,508	△63,577	△64,082	△66,724	△1,642	△21,204	△54,069	△142,089
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△277,787	△40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307	△32,187	18,421	77,908	105,636
現金及び現金同等物の増減額	百万円	△24,744	△39,689	△5,164	△825	△9,513	7,794	15,148	32,362	△4,569	44,864	△16,163
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645	87,008	82,439	127,303	111,139
財務指標												
ROE	%	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3	8.7	10.0	9.6	12.8
ROA	%	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}	4.1 ^{※3}	4.0 ^{※3}
自己資本比率	%	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0	25.3	25.9	26.1	25.8
D/Eレシオ	倍	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3
期末有利子負債／ EBITDA倍率	倍	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4	13.3	11.1	10.9	11.2
株価情報												
1株当たり当期純利益	円	386.24 ^{※4}	75.91 ^{※4}	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12	167.35	206.15	215.82	315.50
1株当たり純資産	円	1,331.02 ^{※4}	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	2,378.61	2,567.66
1株当たり年間配当金	円	12 ^{※4}	20 ^{※4}	26	30	35	41	46	51	65	73	95
配当性向	%	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2	30.5	31.5	33.8	30.1

※1 事業利益(変更前)＝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月期以前の数値については、同様の株式併合が行われたと仮定して算定しています。

主要財務・非財務データ

非財務データ(環境)※1

	単位	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
CO ₂ 排出量 Scope1・2・3合計※2,3	t-CO ₂	921,029*	1,034,699*	1,015,172*	984,407*	1,406,137*
Scope1(燃料由来)	t-CO ₂	14,950*	15,802*	18,234*	14,456*	13,808*
Scope2(マーケット基準)	t-CO ₂	58,671*	55,610*	53,979*	29,827*	29,642*
Scope3	t-CO ₂	847,408*	963,287*	942,959*	940,124*	1,362,687*
再生可能エネルギー(電力) 導入率※4	%	—	2.7※5	16.3※5	42.1※5	54.5
グリーンビルディング認証 取得割合※6	%	38.3	56.4	62.5	71.4※5	71.6
廃棄物排出量※7,8	t	6,277	6,351*	6,429*	6,531*	6,581*
原単位	t/千m ²	5.1	5.2	5.3	5.3	5.3
再利用(リサイクル)率	%	68.4	65.7*	60.9*	58.4*	60.8*
水使用量合計※9	千m ³	659	667	761	674	707
上水等使用量	千m ³	564	567*	657*	575*	604*
再生水使用量	千m ³	95	100*	104*	99*	102*
原単位	m ³ /m ²	0.67	0.68	0.76	0.79	0.84

※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2025) データ集(環境) P.95～98

※2 集計範囲: 東京建物グループ

※3 CO₂排出量の算定方法を変更したため、過年度のCO₂排出量についても変更後の算定方法にて算出した数値を掲載

※4 集計範囲: 東京建物のビル事業における保有資産

※5 精査の結果、数値を修正

※6 集計範囲: 東京建物のビル事業・住宅事業における保有・管理物件

※7 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

※8 集計期間: 各年4月～翌年3月

※9 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ている主な長期保有ビル・商業施設

*印はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けている数値

▶ P.25 マテリアリティに基づくKPI・目標

非財務データ(ガバナンス)※

(東京建物単体)	単位	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	41	61	52	60	82
汚職贈収賄に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する違反件数	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2025) データ集(ガバナンス) P.103～104

非財務データ(社会)※1

(東京建物単体)	単位	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
正社員数	名	772	805	840	879	903
女性社員比率	%	25.5	26.1	26.2	27.5	29.1
管理職数	名	367	376	377	384	389
女性管理職比率	%	6.0	7.2	7.2	9.4	12.1
新卒採用者数	名	20	33	30	32	31
新卒採用者女性比率	%	25.0	30.3	33.3	43.8	51.6
障がい者雇用率※2	%	1.75*	2.21*	2.33*	2.53*	2.90*
離職率(自己都合のみ)	%	2.2*	1.5*	3.3*	3.5*	2.7*
社員1人当たりの 年間平均研修時間	時間	12.2	18.3	15.8	15.2	16.0
キャリア研修受講率	%	100	100	100	100	100
健康診断受診率※3	%	100*	100*	100*	100*	100*
再検査受診率※3	%	98.3	83.7	98.0	81.5	97.5
喫煙率※4	%	17.2	16.0	12.1	13.1	13.1
適正体重維持者率※3	%	70.4	72.8	72.0	72.9	74.6
平均年次有給休暇取得日数※3,5	日	9.3*	10.2*	11.8*	12.5*	12.2*
平均年次有給休暇取得率※3	%	51.2*	57.5*	67.8*	72.2*	68.0*
育児休業取得率(男性)※6	%	18.2	13.0	50.0	78.1	84.2
休業災害件数※3,7	件	0*	1*	1*	2*	0*
欠勤による総喪失日数※3	日	7*	386*	646*	322*	237*
欠勤率※3	%	0*	0.18*	0.28*	0.13*	0.09*
従業員エンゲージメント サーベイレーティング	—	—	A	A	AA	AA
従業員エンゲージメント サーベイスコア※8	—	—	59.1	59.4	62.1	62.8

※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2025) データ集(社会) P.99～102

※2 各年6月1日時点

※3 集計期間: 各年4月～翌年3月

※4 各年4月～翌年3月のうち特定の時点

※5 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(上記日数には含めない)

※6 男性の育児休業取得率=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

※7 休業災害件数: 業務上災害のうち、1日以上休業したもの

※8 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)

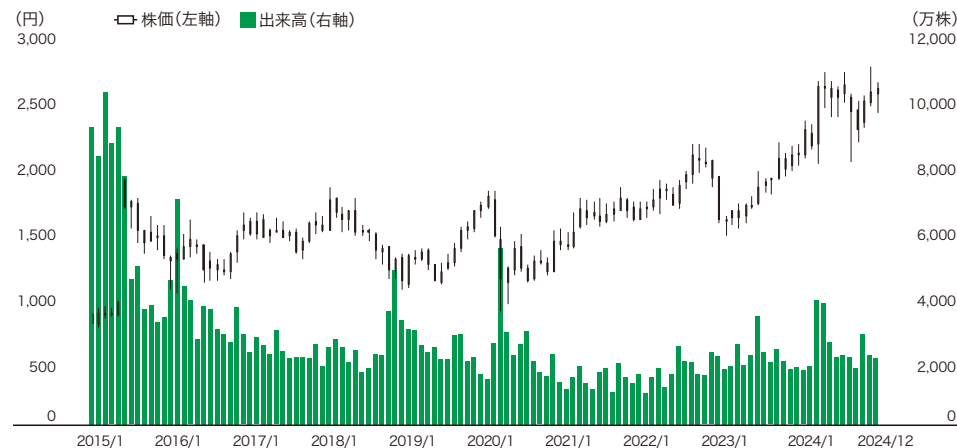
*印はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けている数値

企業情報

会社概要（2024年12月31日現在・特記しているものを除く）

会社名	東京建物株式会社 Tokyo Tatemono Co., Ltd.
創立	明治29年(1896年)10月1日
資本金	924億円
代表者(2025年1月1日現在)	代表取締役 社長執行役員 小澤 克人
従業員数(連結)	4,925名
所在地(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 TEL: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

株価・出来高の推移



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)房地產咨询有限公司
Tokyo Tatemono Asia Pte. Ltd.
Tokyo Tatemono US Ltd.
Tokyo Tatemono (Thailand) Ltd.
TT Investment Holdings Australia Pty Limited

不動産ファンド事業

東京建物不動産投資顧問株式会社
株式会社東京建物リアルティ・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

株主総利回り(TSR)の推移

