



東京建物

INTEGRATED REPORT 2024

東京建物グループ 統合報告書



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2024」をお手に取っていただき、ありがとうございます。当社では2019年より統合報告書を発行しており、今回が6作目となります。私自身、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様と対話をさせていただいておりますが、当社のごことをより深くまでご理解いただき、対話の質を高めるツールとしてご活用いただけることを目指して、毎年コンテンツの改良を図っています。

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

2024年7月
代表取締役 専務執行役員

和泉 晃

01 | イントロダクション

発行にあたってのご挨拶、目次、企業理念、企業姿勢 01

02 | 東京建物グループの 価値創造と目指す姿

CEOメッセージ	03
長期ビジョン・マテリアリティ	07
中期経営計画の進捗	08
CFOメッセージ	09
財務・非財務ハイライト	12
ビル事業本部長インタビュー	14
特集①大手町タワー開業10周年	18
住宅事業本部長インタビュー	19
特集②「ONE DOJIMA PROJECT」担当者インタビュー	22
特集③東京建物の建替え・再開発事業	24

企業理念

「信頼を未来へ」

世紀を超えた信頼を誇りとし、
企業の発展と豊かな社会づくりに挑戦します。

企業姿勢

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



Message from CEO 3

現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



Message from CFO 9

投資家の皆様のご意見に
真摯に向き合い、
中長期目線での利益成長と
資本効率向上を目指す

03 | 東京建物グループの価値創造に向けた取り組み

ビル事業	25
住宅事業	28
アセットサービス事業	30
その他事業	31
価値創造のあゆみ	32
価値創造プロセス	35
ESG経営の高度化	36
マテリアリティに基づくKPI・目標	37
環境	38

04 | 東京建物グループの価値創造の基盤

人的資本	43
社会への取り組み	47
社外取締役メッセージ	49
コーポレート・ガバナンス	51
リスクマネジメント	59
コンプライアンス	60
情報開示	61

05 | データセクション

主要財務・非財務データ	62
財務諸表	64
企業情報	67



ビル事業本部長メッセージ 14

投資家向け物件売却事業が成長し、
大規模再開発との両輪で
中長期的な成長を目指す



住宅事業本部長メッセージ 19

お客様に真摯に向き合い、
Brillia ブランドを基盤とした
安定的な成長を目指す

編集方針	本統合報告書は、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深め、財務情報と非財務情報を通じて、当社グループの中長期的な価値創造についてご理解いただくことを目的に作成しています。今後も皆様のご意見を反映しながら、より一層内容の充実に努めていきます。
報告対象期間	2023年12月期（2023年1月～2023年12月）の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、または当該期間以後の活動や見通しについても掲載しています。
報告対象範囲	東京建物株式会社および東京建物グループ会社
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) スタンドガードを参考にしています。
将来情報に関する注意事項	本統合報告書に記載されている将来の見通しに関するデータは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があります。



2030年頃の目指す姿／長期ビジョン

次世代デベロッパーへ

「社会課題の解決」／「企業としての成長」



CEO Message

現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

野村 均

中期経営計画達成にける想い

当社は2011年に大きな赤字を計上し、2014年は中期経営計画（以下、中計）の目標で掲げた連結営業利益が未達となりました。私はこのような背景から、2017年の社長就任以来「宣言した目標を着実に達成し、安定的に成長していく会社でありたい」と思い続けています。その想いを実現するために企業の在り方にかかわる三つの取り組みに注力してきました。

一つ目が会社として「稼ぐ力をつけること」です。私は営業分野でキャリアを積んできたため、目標達成には強いこだわりがあり、サステナビリティ経営の推進や社会課題の解決と同じくらい「稼ぐ力」が重要であると考えています。

稼ぐ力を定着させるために『全員営業』という言葉を使い、どのような部門にいても、どのような仕事をしていても、アンテナを高く張り、様々な情報に対して、どこかで役立つのではないかと、数字につなげられないかという意識を常に持つように社内に徹底していきました。現中計の業績を振り返ると、この稼ぐ力についての意識が定着してきたと感じています。

二つ目が「採用の強化と経営戦略に合わせた適切な人員配置を行うこと」です。長期ビジョン・中計における目標達成のためには人材の確保が必須であると考え、2020年には10数年ぶりに中途採用を再開し、新卒採用の人数も増やしました。現中計期間においては再開プロジェクトや投資家向け物件売却事業を中心に仕事のボリュームは格段に増えていますが、経験や専門性を備えた優秀な人材を適切に配置することで、着実に事業を推進することができています。

三つ目が「フラットな組織であり続けること」です。当社はチームプレーで数字をつくり上げていく会社です。これは役職員がフラットにコミュニケーションを取れる組織風土によって生み出される、当社なりの良さであると考えて

います。この組織風土の醸成なくして持続的な成長はありえないという考えのもと、私自身7～8名の社員を定期的に招き、気兼ねのないコミュニケーションの場を積極的につくってきました。またコロナ禍で中断していた全社交流パーティなどのコミュニケーション活性化企画についても再開しました。このように、人材の拡充と組織風土の維持・醸成を行うことで、成長の基盤をつくり上げています。

外部環境変化へ柔軟に対応し、 中計目標達成に向けた強い手応え

2024年は現中計最終年度となりますので、改めて中計期間を振り返りたいと思います。

当社は2020年に現中計を策定しましたが、直後に新型コロナウイルスの感染拡大があり、在宅勤務などの企業による働き方の見直しや、緊急事態宣言に伴う人流の激減など、大きな環境変化がありました。

外部環境変化により当社の主力事業であるオフィス賃貸は当初計画よりも苦戦しましたが、日本において大半の企業は出社に軸足を置いた働き方に戻るといった考えのもと、「場」の付加価値をさらに高められるよう、様々な取り組みを進めてきました。また、全体の業績については、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ことによって、目標を着実に達成してきました。低金利をはじめとしてマーケットが良好であったという背景もありますが、前中計期間から良質な不動産のストックを積み上げてきたことや、当社の高い商品企画力などが主たる原動力であると私は捉えています。

さらに連結子会社の株式譲渡による事業ポートフォリオの最適化も合わせて行いました。また固定資産を売却するなど、業績の確保と事業ポートフォリオ・資産構成の最適

化の両面に取り組むことができたと考えています。

結果として2023年は増収増益を実現し、2024年の目標に対しても、今まで築き上げてきた実績、組織・人材の基盤から、達成に強い自信を持っています。

現中計期間における連結子会社の株式譲渡実績

2020年：東京建物シニアライフサポート株式会社

2023年：東京建物キッズ株式会社、東京建物スタッフィング株式会社

中長期的な成長を目指して、 ESGの取り組みを加速

当社は今年で創立128周年を迎え、総合不動産デベロッパーのなかでは最も歴史のある会社です。私は、128年存続してきたこと自体、当社がサステナブルであることの証左であると考えています。今後も、様々な環境変化を乗り越え、ステークホルダーの皆様が求める実績を残すとともに、その時々々の社会課題に取り組み、「三方よし」を実現し続けていきたいと思っています。





デベロッパーの事業は環境や社会への影響が大きいため、中長期的な成長のために現中計期間においてもESGへの取り組みを積極的に進めてまいりました。

ガバナンス面では、取締役会において中長期的な課題に対する議論を活性化させるべく、あるテーマに沿って自由に議論をすることができる「経営討議会」を昨年から新設しました。当社の取締役会は元々フラットな議論ができる雰囲気はありましたが、中長期的な課題への議論をし尽くせていないところがあり、次期中計の策定を見据えた枠組みとして設けました。昨年は「資本コストや株価を意識した経営」などを経営討議会の議題とし、社外取締役からも貴重な意見をいただき、議論を加速させています。

人材戦略については2023年度の有価証券報告書において、改めて当社の人的資本に関する考え方を開示しています。また、先に挙げた経営討議会においても人材戦略を議題として、現中計期間の取り組み・現時点の課題を整理し、今後当社がさらに成長していくために経営戦略と人材戦略をどう結び付けていくのかについて議論を深めています。

環境戦略については昨年10月にGHG排出削減の中長

期目標の引き上げを行うなど、野心的な目標設定のもとで取り組みを進めています。また、当社はSDGsが提唱される前から環境への配慮を意識した開発を行ってきましたが、その代表例が大手町タワーの敷地内にある「大手町の森」です。昨年、今までの取り組みが評価され、環境省により「自然共生サイト」に認定されました（[P.18](#)）。

次期中計期間においてもESGへの取り組みを加速させていき、社会から必要とされる会社であり続けたいと思います。

ポートフォリオの適切なコントロールにより 安定的な成長を目指す

当社は2030年頃を見据えて長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を掲げています。2024年度は折り返しにあたる年でもありますので、次期中計期間に関する議論を加速させています。外部環境の激的な変化・当社の現状を踏まえ、次期中計の公表については来春をめどに鋭意準備を進めていますが、今後の当社の展望を少しでもお伝えできればと思います。現時点における課題感や今後の展望に関して、私の意見を述べさせていただきます。

目下一番の課題は建築費の高騰だと認識しており、収益性の低下・資金需要の拡大など、当社ビジネス全体に大きな影響を与えることが予想されます。こちらについては、取締役会においてリスクマネジメントの観点から、収益性の改善・資金需要への対応、今後着工を予定しているプロジェクトのスケジュール管理などについて、複数のシナリオを検証し、多角的な議論を行っています。

また現中計で掲げた「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の三分野の利益構成については、外部環境変化を踏まえ、

策定当初に計画していた構成から異なるものになると考えています。

まず「賃貸」分野のオフィスビルについてはエネルギーコストの上昇やコロナ禍による空室率の上昇を受け、当初の想定よりも収益が下回っています。一方で当社では2025年度には八重洲プロジェクトの竣工を予定しており、それ以降も複数の大規模再開発を通じて、着実に賃貸利益を積み上げていく計画としています。また、空室率は2023年末以降、低下傾向にあり、物価や賃金などの上昇による好循環がさらに進めば、オフィスビル賃料のみが上昇しないということはないと思います。私は人と人が膝を突き合わせ、深い議論を行う場は間違いなく必要だと考えており、今後のオフィスビルの供給など、マーケットの動向に注視しつつ、既存オフィスビルの賃料収入拡大にも努めていきたいと思っています。

また、当社は現中計期間に従来主力であったオフィスビル以外に物流施設やホテルなどの多様なストックを積み上げ、バランスの良い資産ポートフォリオを築けてきたと自負しています。今まではオフィスビルを中心に保有し、賃貸収入を得てきましたが、例えば賃料が上昇傾向にある賃貸マンションの保有割合を増やすなど、賃貸利益を拡大すべく努めています。

「分譲・売却」分野における投資家向け物件売却事業については、現在抱えているストックの売却をさらに加速させていきます。あわせて最適な資産ポートフォリオ構成を検討していき、必要に応じて固定資産の一部売却を行うなど、時々のニーズに合わせて適切に売却が行える体制を整え、収益の最大化を目指します。

CEOメッセージ

分譲マンションについては現中計期間で最も好調であった事業であると認識しています。現中計期間においては「SHIROKANE The SKY」「Brillia Tower 堂島」などは、立地はもちろんのこと、商品性についてもお客様から高く評価していただきました。分譲マンション事業は一般的にボラティリティが高い事業だといわれていますが、当社はBrilliaブランドに基づく高い商品企画力を有するとともに、厳選した用地取得による優良なランドバンクを保持しており、次期中計期間においても業績の下支えとなる事業であると考えています。日銀の政策変更などの懸念材料はありますが、積み上げてきた実績をもとに、継続的に収益を上げていきたいと思っております。

最後に「サービス」分野については、次期中計において更なる拡大を図る必要があると考えています。現在の当社の利益は主に「賃貸」分野、「分譲・売却」分野によって生み出されていますが、資本効率の観点からサービス分野の中心として仲介事業・駐車場事業・ファンド事業などを強化していく予定です。

現中計策定時と比較し、想定と異なる部分もありますが、ポートフォリオを適切にコントロールし次期中計期間も安定的な成長を目指します。

“内発的”な行動により 「次世代デベロッパーへ」を実現する

私は「内発的」つまり「自らやろうとすること」にこそ価値があると考えています。これには私が初めて配属された不動産仲介での経験が大きく影響しています。自ら動かなければ仕事がないという状況で、不動産の売りたい・買いたい・借りたい・貸したいという情報を外に出て、探しに行くことから仕事がスタートしました。そういったなかで



声をかけていただいたときには、有難さを感じ、感謝をする、そのような姿勢が身に付くようになりました。

この経験から、自ら動くからこそ人とのつながりや情報を得ることができ、新しい価値を生むことができることを学びました。内発的な行動が長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を実現するために必要なことだと考えています。

今までの事業の延長線ではなく、新しい価値を創出して

「次世代デベロッパーへ」に込められた想い

次世代

変化の著しいこの時代、「社会課題の解決」と「企業としての成長」をこれまでとは違ったレベルで両立させることのできない企業は、今後永く存続することはできない。

デベロッパー

単にビルや住宅というハードを造って収益を積み上げるだけでなく、人が「住む」「働く」「憩う」場をサービスも含めて創造し、長期的な視点からまちの文化や機能を発展させていく。不動産開発にかかわる社員だけでなく、販売や管理などにかかわる社員も含めたすべてのグループ社員が、まちや社会を“Develop”する意識を持って携わっていく。

いくためには、当社の強みであるお客様からの信頼を勝ち取る「人間力」に加えて、役職員が「自ら動くこと」が重要です。

2030年に向けては、八重洲プロジェクトをはじめとした複数の再開発プロジェクトが竣工する予定であり、「サービス」分野の拡大・海外事業の投資などにも改めて挑戦していかなければなりません。そのなかで私自身も内発的な行動を取り、役職員一丸となって長期ビジョンの達成を目指していきます。

中長期的な成長がすべての ステークホルダーに とっての「いい会社」の実現につながる

私は中長期的に当社が成長し、企業価値を高めていくことが、長期ビジョンで掲げているすべてのステークホルダーにとっての「いい会社」であることにつながると考えています。また、今までの当社の業績を踏まえ、一つ一つの目標を着実に達成していくことで、将来にわたっても約束を守る会社であることを、ステークホルダーの皆様にも実感していただきたいと常に思っています。

昨年はコロナ後初めて欧州・北米を訪問し、海外の投資家の方々と直接意見交換を行いました。国内外問わず投資家の皆様からのご意見は、当社にとって大変貴重なご意見と認識しています。次期中計においてはいただいたご意見も踏まえつつ、「東京建物が将来にわたり安定的に成長していく会社である」とステークホルダーの皆様にも実感いただける「目標・計画」を策定したいと思います。今後とも中長期的な目線で当社を評価いただき、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、よろしくお願いいたします。

長期ビジョン・マテリアリティ

長期
ビジョン

次世代デベロッパーへ

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

長期ビジョンの基本方針

様々な社会課題の解決 SDGs達成への貢献

2030年頃の目指す姿：連結事業利益*1,200億円

着実な利益成長

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

* 連結事業利益＝連結営業利益＋持分法投資損益

マテリアリティに基づく取り組みを通じた価値創造の考え方

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

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

マテリアリティ特定のプロセス

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

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

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

東京建物グループのマテリアリティ

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

特定したマテリアリティに基づき、ESGに関するKPI・目標を設定しています。[P.37](#)
 目標達成に向けて、プロセス目標を意識したアクションプランを各事業本部または事業部の事業計画に盛り込む運用とし、サス

テナビリティ推進協議会にて取り組み状況を把握したうえで、サステナビリティ委員会においてPDCAサイクルを構築し、目標達成のための進捗管理等を行っています。

東京建物グループの
価値創造と目指す姿

東京建物グループの
価値創造に向けた取り組み

東京建物グループの
価値創造の基盤

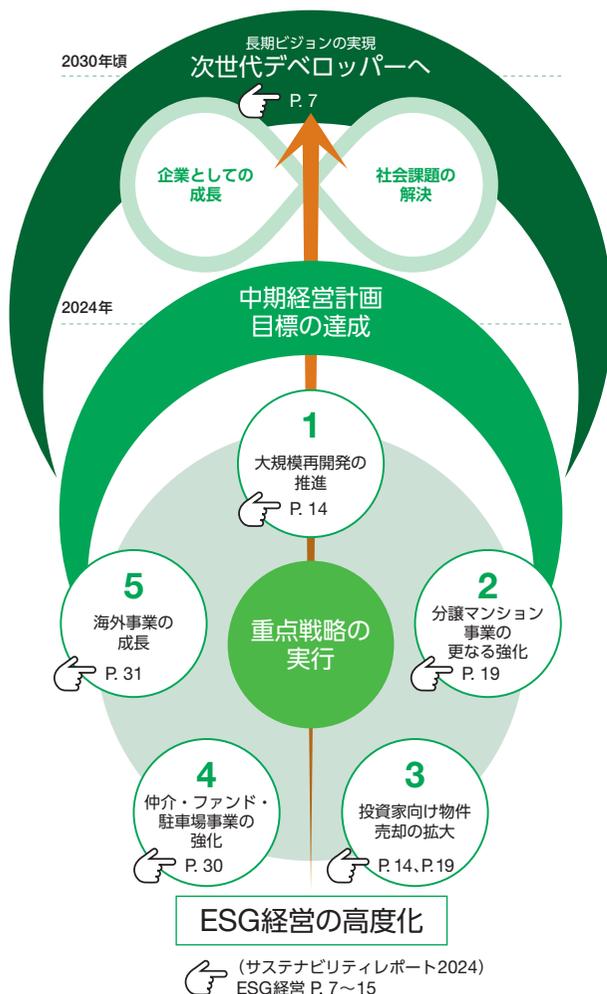
データセクション

中期経営計画の進捗

中期経営計画の位置付け

2030年頃を見据えた長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」の実現に向けて、2020～2024年度の5年間で対象とした中期経営計画を2020年2月に策定しました。5つの重点戦略とESG経営の高度化に取り組むことで目標の達成を目指しています。

ロードマップ2030



事業特性を踏まえたポートフォリオの構築

当社は事業ポートフォリオについて、利益の特性に応じ、利益の安定性の高い「賃貸」、資本効率の高い「分譲・売却」、省資金で資本効率向上に直接的に寄与する「サービス」の3つに分類して管理しています。現中期経営計画では、分譲マンション・投資家向け物件売却などによる「分譲・売却」の利益を成長ドライバーとし、主にビル事業における「賃貸」の利益の増加と、仲介・駐車場事業などによる「サービス」の利益を着実に成長させることで2024年度連結事業利益750億円の達成を目指す想定としております。

これまで「分譲・売却」分野は、分譲マンション・投資家向け物件売却が好調な市況を背景に想定以上の利益を計上することができ、順調に進捗しています。一方、「賃貸」分野は、エネルギーコスト上昇やコロナ禍の影響を受け、ビル賃貸において想定より利益が下振れています。また、海外事業においても進出国での政変やコロナ禍の影響を受け、想定より成長が減速しています。

2024年度の利益構成については、当初想定とは異なる部分もありますが、成長している分野で減速している分野を補うことで、事業利益目標の達成を目指します。

利益・財務計画

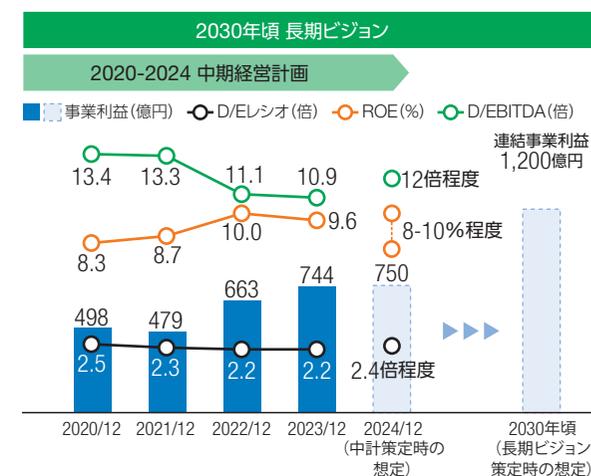
現中期経営計画で掲げた利益・財務計画については、成長ドライバーとして強化してきた分譲マンション・投資家向け物件売却が業績を牽引し、2023年度末時点で順調に進捗しています。

2024年度の事業利益については、引き続き好調な分譲マンションが大きく貢献し、当初目標の750億円を上回り、770億円となる見込みです。また、2024年度末のROE・D/Eレシオ・有利子負債/EBITDA倍率についても、現計画のターゲットとする水準の範囲で着地できる見込みです。

2020-2024年度中期経営計画

利益目標	連結事業利益*:750億円
資本効率	ROE:8～10%
財務指針	D/Eレシオ:2.4倍程度 有利子負債/EBITDA倍率:12倍程度

※ 連結事業利益＝連結営業利益＋持分法投資損益



株主還元方針

還元方針

- ・連結配当性向30%以上の配当を基本とし、持続的な成長により継続的に株主還元の拡充を図る。
- ・自己株式の取得は、事業環境や財務状況などを踏まえて実施の是非を検討。

2023年度の1株当たり配当金は、前期の年間配当65円から73円へ増配し、配当性向は33.8%となりました。また、2024年度の年間配当は79円(配当性向34.4%)と11期連続の増配となる計画です。

次期中期経営計画期間以降の株主還元方針については、財務規律の維持・成長投資機会の獲得とのバランスを意識しつつ、拡充する方向で検討しています。

投資計画

大規模再開発に関しては、スケジュールの変更等により投資の進捗には計画比で遅れが見られますが、再開発事業としての手続き等は着実に進捗しています。また分譲マンション・投資家向け売却用物件については、激しい用地取得競争のなか厳選投資を進めた結果、事業化に時間を要する案件が増え、計画比で資金需要が後ろ倒しとなっていますが、中期的には想定線の案件ストックを確保できています。投資家向け売却の販売用不動産残高については、これまで好調な市況を背景に、想定よりも少ない数の売却物件で十分な利益を上げることができたため、高水準のストックを積み上げることができています。

一方、財務健全性に関しては、現計画期間を通じた着実な利益成長で自己資本を積み上げた結果、D/Eレシオは中計最終年度の2024年に想定する水準の範囲で推移し、格付もA格が維持されています。

代表取締役
専務執行役員
和泉 晃

CFO メッセージ

投資家の皆様のご意見に真摯に向き合い、 中長期目線での利益成長と資本効率向上を目指す

**2023年12月期の業績評価と、
2024年12月期の業績予想について
教えてください。**

2023年12月期の業績は、投資家向け物件売却の増加、仲介・駐車場事業の収益拡大などにより、営業収益は7期連続で過去最高を更新し、親会社株主に帰属する当期純利益は8期連続で増益となりました。事業利益は744億円と、中期経営計画（以下、中計）の最終年度目標である750億円に迫るとともに、ROEも9.6%と、中計の目標水準の数値になるなど大変良い結果になりました。当期に予定していた物流リート上場は、リート市場の低迷を踏まえ延期し

たものの、計画した物流施設の売却益は着実に実現するなど、市場環境に応じた柔軟な対応が好業績につながりました。また、連結子会社2社を譲渡し、中計で掲げる事業ポートフォリオ最適化の取り組みも着実に進めました。

2024年12月期の業績予想は、中計の成長ドライバーとして強化してきた分譲マンション・投資家向け物件売却が牽引し、営業収益4,950億円、事業利益770億円と、いずれも過去最高を更新する見込みです。分譲マンションは期首時点で計上予定物件の85%が契約済みであり、投資家向け物件売却の計上は年度後半に偏るものの、不動産投資市場は引き続き堅調に推移すると見込まれ、業績予想の達成の蓋然性は高いと考えています。

当社の資金調達の方針と投資計画について教えてください。

資金調達については、事業環境にかかわらず財務健全性を維持して安定的な経営と長期視点の成長投資を継続していくことを念頭に、利益創出により自己資本を積み上げ、財務規律に基づく適度なレバレッジの範囲で借入金・社債により賄うことを基本的な方針としています。2023年末時点のD/Eレシオは2.2倍、有利子負債/EBITDA倍率は10.9倍と、中計で掲げる水準の範囲内であり、借入金は長期固定比率が9割以上で、返済年限も分散されるなど、金利変動リスクへの基本的な備えも十分にできています。

2024年度の投資は4,400億円と、近年では高水準となる計画ですが、その資金調達は円滑に進んでいます。2025年度以降は、大規模再開発の着工物件が増加し、建築費高騰の影響と相まって資金需要が増大する見込みです。こうした資金需要や調達環境の変化に備え、メガバンクをはじめ100社以上の調達先との関係強化、格付の維持、ESGファイナンスを含む資金調達手段の多様化など、借入れ面の対策には万全を期しています。

さらに今後は、投資家向け物件売却を一層拡大し、固定資産・政策保有株式の売却も積極化することで、BSコントロールを行いながら回収資金を成長投資に活用する動きを加速していきます。投資家向け物件売却については、前中計期間から取り組んだ組織改革・人材強化により、開発能力の拡大とアセットタイプの多様化を実現することで、環境変化に対し耐性のある収益基盤を構築できており、事業ポートフォリオ全体の強靱化につながっています。また、現中計期間は想定よりも物件を売却せずに業績を伸ばし、新規案件取得も順調だったため、物件のストックも拡充できています。当社が開発・保有する優良な資産は、今後も堅調な不動産投資市場を背景に円滑な売却を実現できる

と見ております。

以上の考えのもと、今後は借入中心の基本的な資金調達に加え、事業環境や当社の財務状況等に合わせて多様な資産の売却をより柔軟に行うことで、財務健全性を維持しながら、安定的な利益成長と資本効率の維持・向上に努めてまいります。

今後の事業ポートフォリオ戦略の考え方について教えてください。

長期ビジョン・中計では“安定的な賃貸利益を中心に「資本効率を意識したバランスの良い利益構成」を実現”することを目指しています。そのために多様な事業を、利益特性に応じて、収益の安定性が高い「賃貸」、利益率と資本効率率が高い「分譲・売却」、省資金で資本効率向上に直接的に寄与する「サービス」の三つの分野に分類して、利益構成のバランスを管理しています。

	利益の種類	特性
賃貸	オフィスやマンション等の賃貸利益	利益の安定性が高い 大きな投資を伴う
分譲・売却	保有物件の売却により獲得する開発利益	利益のボラティリティが大きい 資本効率が高い
サービス	施設の運営・管理やサービスの提供によるフィー収入	利益の安定性が高い 大きな投資を伴わない

長期ビジョンでは、目指す利益構成について、2030年頃までに複数の大規模再開発の竣工が見込まれることを踏まえ、「賃貸」の割合を50%程度とすることを想定してい

ます。今後も安定的な賃貸利益を重視する考え方は変わりませんが、次期中計では、事業環境の変化を踏まえつつ資本効率の維持・向上を図るため、利益構成の内訳については「賃貸」の割合を減らし、「分譲・売却」の割合を増やす方向で見直す必要があると考えています。

また、「賃貸」分野における資本効率向上を図るため、オフィスを中心とした資産ポートフォリオを見直し、保有アセットを多様化することも考えています。賃貸収益の維持や保有の優先度等を勘案しつつ一部のオフィスビルを売却する一方、現在は原則、販売用不動産と位置付けている物流施設、賃貸マンション、ホテル等の一部を中長期的な賃貸資産として保有・運用することを検討していきます。

さらに、現在推進中の大規模再開発については、竣工時期や建築コストの変動が想定されることも踏まえ、安定稼働までの間、「分譲・売却」分野を中心に利益成長を図るとともに、BSコントロールと資本効率の両面から開発段階での外部資本の活用、完成後の一部売却等も柔軟に検討していきます。

次期中計では、資本効率の維持・向上に向けて、事業ポートフォリオ戦略の検討を以上のように進め、新たな姿をお示ししたいと思います。



東京証券取引所から要請のあった「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、現在の取り組み状況を教えてください。

当社では東証からの要請に対し、昨年8月に、「企業価値向上に向けた取り組み」について開示を行っています。PBRは2024年6月末時点で1.07倍と、決して高い評価を得られているわけではありません。PBRを構成するROEとPERに分解して見ると、2023年度末のROEは9.6%と、当社推計の株主資本コスト7～8%を上回っています。今後は、前述した固定資産・政策保有株式の売却、事業ポートフォリオの見直しの検討・実行により、資本効率の維持・向上に努めてまいります。一方、ROEが株主資本コストを上回っていると前提に立ち、PBR不振の主因は低水準のPERにあると分析しており、当社の利益に対する成長期待の醸成が不十分であることが課題だと捉えています。成長期待の醸成に向けては、財務健全性を維持し安定的な利益成長を目指すとともに、株主還元の更なる向上に取り組む必要があると考えています。現中計の株主還元方針では、連結配当性向30%以上の配当を基本とし、持続的な



成長により継続的に株主還元の拡充を図ることとしています。2023年度の1株当たりの年間配当金は、前期の65円から73円へ増配し、配当性向は33.8%となりました。2024年度の年間配当金は79円と11期連続の増配とし、配当性向は34.4%となる計画であり、現中計期間を通じての配当性向の継続的な引き上げと累進的な配当を実現する見込みです。今後の株主還元方針については累進的な配当の継続を意識しつつ、拡充を検討してまいります。

また、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みとして、現中計期間はESG経営の高度化を加速しました。環境面ではGHG排出削減の中長期目標の引き上げを行い、社会面ではサステナブル調達基準を策定し、取引先への働きかけを強化するとともに、人材投資と多様性を拡大しました。ガバナンス面ではリスクマネジメント委員会を設置してリスク管理を強化しました。今後も、企業価値向上に向けて様々な取り組みを進めてまいります。

最後にステークホルダーに向けてメッセージをお願いいたします。

2023年度は投資家の皆様との対話に一層注力し、前年比3割増となる約250件の面談を実施いたしました。私自身も多数の面談機会を通じて貴重なご意見を多く頂き、今まで以上に資本効率の維持・向上が強く求められていることを実感しています。今後も投資家の皆様のご意見に真摯に向き合い、中長期目線での利益成長と資本効率向上を目指してまいります。

「企業価値向上に向けた取り組み」の一覧

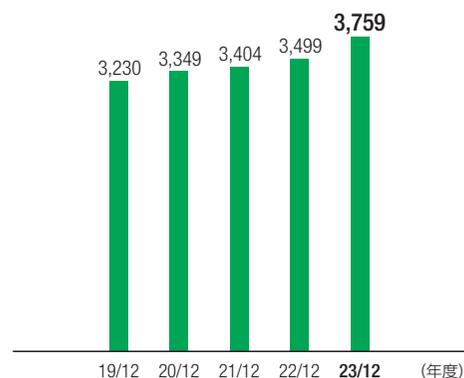
各事業における利益率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みを活かした工夫ある用地取得：引き続き厳選投資の姿勢を維持しつつ、建替え・再開発等の案件取得を実施 ● 大規模再開発の着実な推進・リーシング：八重洲プロジェクトを中心に事業推進・リーシング活動を実施 ● コストマネジメントへの注力：VE（バリューエンジニアリング）CD（コストダウン）等、開発フェーズでのコストマネジメントに注力
資本効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 分譲マンション・投資家向け物件売却の強化：継続的に販売・売却を加速 ● グループAUMの成長に伴うフィー収入の拡大 ● ノンアセットビジネスの拡大：仲介・駐車場事業の継続的な強化
資本効率を意識したバランスシートの適切なコントロール	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定資産の売却、事業ポートフォリオの見直し ● 政策保有株式の縮減 ● 財務指針に基づく財務レバレッジコントロール：引き続きD/Eレシオ等は中計で掲げた水準を維持
開示の充実と積極かつ丁寧な対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長に向けた戦略・取り組みの開示の充実：大規模再開発の投資額等、現状認識に合わせて開示内容を変更 ● 投資家とのエンゲージメント強化：個別面談数は約250社（昨年比：約30%増）と積極的な対話を実施
ESG経営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティの取り組み加速：GHG目標の引き上げ等取り組みを加速 ● リスクマネジメントの強化による事業リスク低減：リスクマネジメント委員会において対策優先リスクの特定等を実施 ● 人的資本の強化：経営討議会において人的資本経営を題材に議論する等課題の抽出を実施
株主還元の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的な利益成長による増配（配当性向引き上げ・累進配当の検討も含む）：2023年度は年始予想よりも1円増額し、年間配当を73円（配当性向33.8%）に、2024年度は年間配当79円（配当性向34.4%）と11期連続で増配となる見込み

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

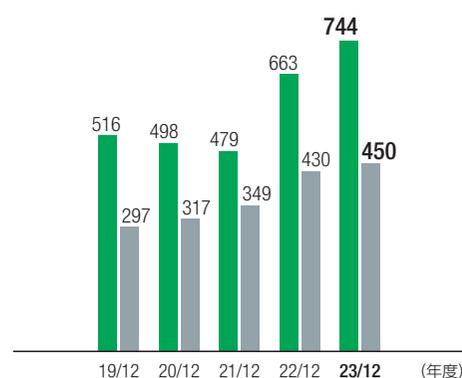
営業収益

(億円)

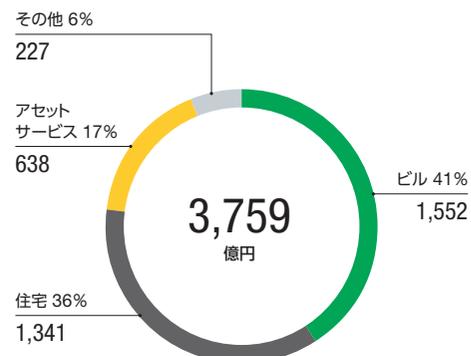


事業利益／ 親会社株主に帰属する当期純利益

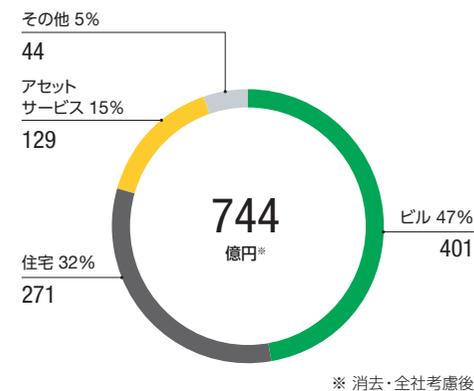
■ 事業利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



事業セグメント別営業収益 (2023年12月期)

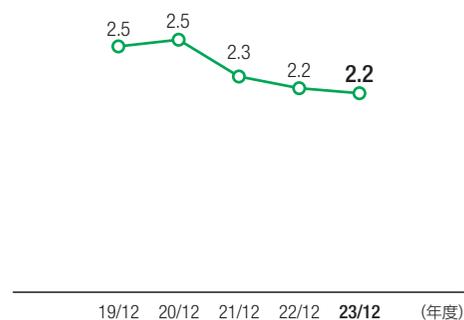


事業セグメント別事業利益 (2023年12月期)



D/Eレシオ

(倍)



有利子負債/EBITDA倍率

(倍)



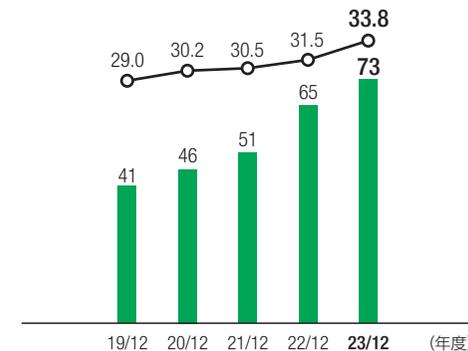
1株当たり当期純利益 (EPS) / ROE

■ 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 (%)



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

 (サステナビリティレポート2024) データ集(環境・社会) P. 87~94

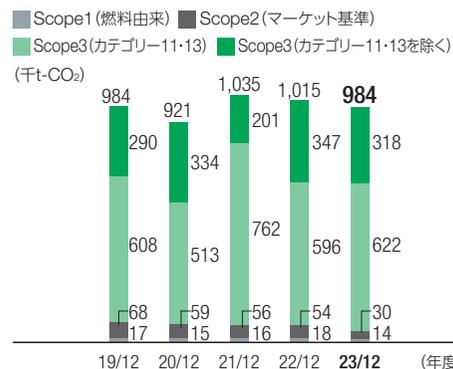
イントロダクション

非財務ハイライト

集計範囲：東京建物グループ

CO₂排出量*1

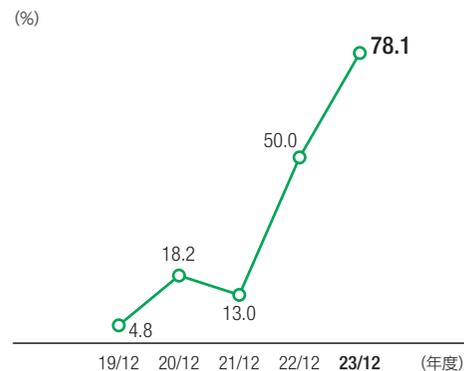
目標：Scope1・2・3 2050年度までに、CO₂排出量ネットゼロ
Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比
CO₂排出量を46.2%削減
Scope3 (カテゴリー11・13) 2030年度までに、2019年度対比
CO₂排出量を40%削減



集計範囲：東京建物

育児休業取得率(男性)

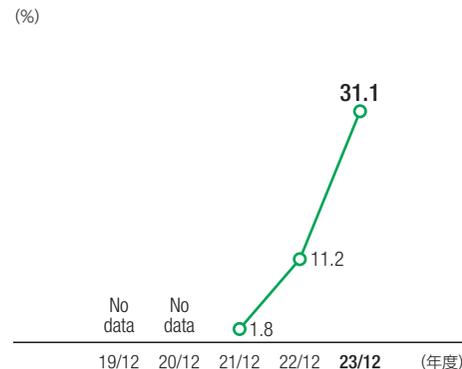
目標：2025年度までに30%以上



集計範囲：東京建物グループ

再生可能エネルギー(電力)導入率

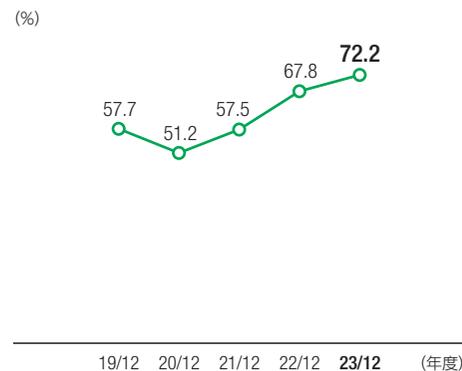
目標：2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%



集計範囲：東京建物

平均年次有給休暇取得率

目標：毎年度70%以上



集計範囲：東京建物*2

廃棄物排出量原単位と再利用率

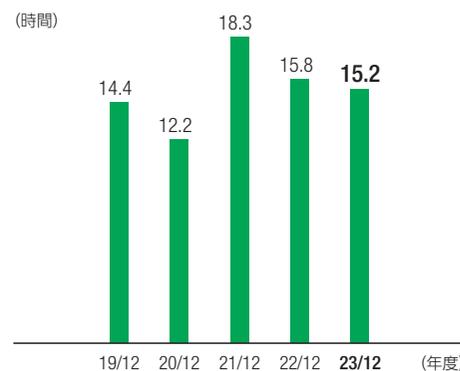
目標：廃棄物排出量原単位：2030年度までに、2019年度比廃棄物の排出量原単位20%削減
廃棄物再利用率：2030年度までに、廃棄物の再利用率90%を実現



集計範囲：東京建物

社員1人当たりの年間平均研修時間

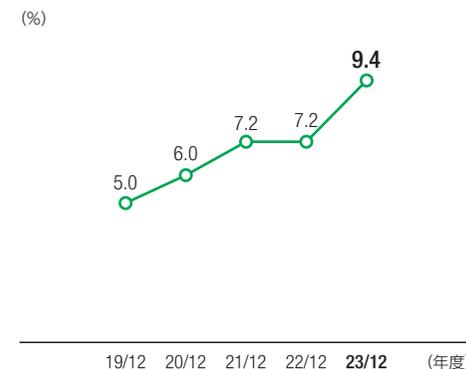
目標：毎年度15時間以上



集計範囲：東京建物

女性管理職比率

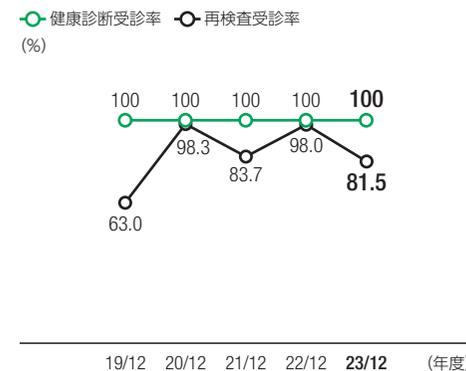
目標：2030年度までに10%以上



集計範囲：東京建物

健康診断受診率と再検査受診率

目標：健康診断受診率・再検査受診率：毎年度100%



※1 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。

※2 集計範囲：東京建物ビル事業における省エネ法対象施設のうち、廃棄物の再利用・減量計画書を提出している長期保有ビル・商業施設。

東京建物グループの
価値創造と目指す姿

東京建物グループの
価値創造に向けた取り組み

東京建物グループの
価値創造の基盤

データセクション

ビル事業本部長インタビュー

投資家向け物件売却事業が成長し、
大規模再開発との両輪で中長期的な成長を目指す代表取締役
専務執行役員
小澤 克人

現中期経営計画の振り返り：

投資家向け物件売却が成長ドライバーに

中期経営計画（以下、中計）期間においてはコロナウィルスの感染拡大をはじめとして大きな外部環境変化がありました。そのなかでも重点戦略を着実に遂行し、業績についても一定の評価ができる水準であると認識しています。

まず、重点戦略①に掲げる、「大規模再開発の推進」については、八重洲プロジェクトの新築着工をはじめ、着実に事業が進捗しています。

大規模再開発の進捗

八重洲プロジェクト	2024/ 2 A地区 新築工事着手 2021/10 B地区 新築工事着手
呉服橋プロジェクト	2023/9 権利変換計画認可
渋谷二丁目プロジェクト	2023/1 市街地再開発組合設立認可
京橋三丁目プロジェクト	2024/4 市街地再開発組合設立認可



ビル事業本部長インタビュー

また、重点戦略③の「投資家向け物件売却の拡大」については大きな進展があったと評価しています。大規模再開発物件を推進する過程では、いかにして業績を伸ばしていくかが現中計策定時の焦点の一つでした。そのなかで投資家向け物件売却事業を利益成長ドライバーとして位置付け、ビル事業においては物流施設を中心にホテル・商業施設・中規模オフィスと多様なアセットタイプを拡充してきました。2023年度末におけるストックは、販売用不動産残高ベースで中計策定前2019年度末と比較して、約8割増加しており、着実に積み上げることができています。

当社では従来、分譲・売却事業の大宗は、分譲マンション事業が占めていましたが、2024年度事業利益の約20%をビル事業における投資家向け物件売却益が占めるなど、投資回収という側面でも確かな成果を上げることができています。

ビル事業 販売用不動産残高の推移

お客様との関係性を深め、
多様なアセットタイプを拡充

投資家向け売却物件においては、物流施設「T-LOGI」のストックが特に拡大しています。当社は物流事業への参入は後発でしたが、延床面積で6,000～7,000坪程度の中規模な商品企画を基盤に、開発・売却済みも含め30件余りの実績を積み、リーシングも順調です。直接営業を通じてテナント様と関係性を深め、複数の物件にご入居いただくテナント様も出てきており、成果が出ています。また、テナント様からのご紹介で、冷凍冷蔵など新たな商品企画を展開することができており、好循環も生まれています。

ホテルについても、コロナ後のインバウンド回復を狙うオペレーター様と、開発を積極化させたい当社とのニーズがマッチし、取り組みが順調に進んでいます。2024年開業予定の「ヒルトン京都」においては当社単独出資のホテル事業では初となるMC方式（管理運営受託方式）での運営に挑戦しています。世界有数のオペレーター様と事業を進めることは簡単ではありませんでしたが、しっかりと信頼関係を築くことができ、着実にノウハウを蓄積することができています。今後の大規模再開発ではホテルの入居を予定している物件もありますので、当社ビル事業の経験値として十分に活用できると考えています。

このほか、オフィスワーカーの働き方やニーズの多様化に対応した中規模オフィス「T-PLUS」を展開し、最先端テクノロジーの活用や、従来型にとられない賃貸形式など、お客様の利便性向上に資する様々なサービスを提供しています。

最後に商業施設についてです。当社には都市型コンパクト商業施設「FUNDES」や北関東最大級のショッピングセンター「SMARK」を開発したノウハウがあります。今後は都心郊外を問わず、開発を進めていきます。

一気通貫の組織体制で、
判断の速さを武器に投資を拡大

投資家向け物件売却を拡大するために、前中計期間より組織再編に取り組み、人員を拡充して、開発人材の育成に注力してきました。2018年当時、ビル事業における投資家向け物件売却事業を担う部署は一つでしたが、現在はアセットタイプごとに3部署体制となっており、人員も20人から67人にまで拡充しています。

これら3部署に共通しているのは、一つのアセットタイプについて、用地取得・開発推進・リーシング・管理運営、そして売却までを一気通貫で行っていることです。一気通貫で行うことで、リーシング・管理運営で得たお客様のニーズを用地取得担当に直接フィードバックができ、投資判断を迅速に行うことができています。経営サイドも含めて投資判断のスピードが速いという点は、競合他社と比較したときの、当社の強みだと考えています。用地の獲得競争は厳しいものの、この組織的な強みを活かし、引き続きストックを計画的に積み重ねていきます。



ビル事業本部長インタビュー

一方で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。そこで当社では、オフィスワーカー約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、商品企画を進めています。本プロジェクト13階の「(仮称) Wab.」や41階の「(仮称) YAESU SKY LOUNGE」はまさにウェルビーイング向上を企図して整備予定の施設です。

2050年には世界人口の約70%が都市部に居住すると予想されており、都市部における再開発・まちづくりの重要性はさらに増していくと考えています。建築費高騰など直面する課題にコストコントロールなどでしっかりと対応し、まちが元々保有する良さに、新しい価値を付与して、魅力的な才能や投資を引き付け、新たな技術やビジネスモデルの発展の場となるまちづくりを継続的に行っていくことが重要だと考えています。再開発プロジェクトの商品性の向上と、都市のエリア価値向上に資する取り組みを同時に進め続けていくことで、今後も安定的に成長していける会社を目指していきます。

ウェルビーイング向上因子

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

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

YNKエリアにおける再開発プロジェクト



八重洲プロジェクト

(東京駅八重洲一丁目東地区市街地再開発事業 (A地区・B地区))

所在地
東京都中央区
新築着工年度
(A地区) 2024年 / (B地区) 2021年
竣工年度
2025年度予定
延床面積
(A地区) 約12,000㎡ / (B地区) 約225,000㎡
建物規模
(A地区) 地上10階/地下2階
(B地区) 地上51階/地下4階
主要用途
事務所、店舗、医療施設、バスターミナルなど



お祭り広場



(仮称) YAESU SKY LOUNGE
ビューラウンジ イメージ

マテリアリティ (重要課題)	八重洲プロジェクトで実現する内容
国際都市東京の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ハイグレードなオフィス、地方都市を結ぶ大規模バスターミナルなどの都市基盤の整備 ● グローバル対応が可能な高度医療施設の誘致
安全・安心な社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● エリア全体の防災性能の強化やバリアフリー化の実現
コミュニティの形成・活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 劇場・カンファレンスホールや公開空地等を活用したイベント実施とビル利用者に対する様々なサービスの提供 ● エリアマネジメントの実施によるまちの魅力向上
ウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> ● ウェルビーイングをテーマにしたオフィスの商品企画、付帯施設の整備
顧客・社会の多様なニーズの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティやウェルビーイング、その他社会課題解決につながる取り組みの実施
価値共創とイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 大企業やスタートアップがPoCを実施しやすいサポート環境、システムの構築
テクノロジーの社会実装	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートビルやロボット化等のテクノロジーの実装による顧客満足度の向上と効率化の実現(予定)
不動産ストックの再生・活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 築古の既存ビルを解体し、権利者の皆様と再開発することで、より公益性や市場価値の高い不動産として活用
脱炭素社会の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ設備の導入、ビル内の熱源設備からのエリアへのエネルギー供給
循環型社会の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル都市を目指したエコシステムの構築



呉服橋プロジェクト

(八重洲一丁目北地区市街地再開発事業)

主な価値創造の取り組み
国際競争力強化に資する金融拠点形成
● 国際金融・都市型MICEを支える高度金融人材のサポート施設整備
水辺空間・歩行者ネットワーク整備
● 首都高地下化の実現に向けた各種橋樑、広場空間整備、歩行者ネットワークの整備
防災対応力強化と環境負荷低減
● 防災対応施設の整備、地域全体でのエネルギー利用効率化促進

【延べ面積】 南街区約185,500㎡ 北街区約1,000㎡
【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
【階数】 南街区地上44階・地下3階 北街区地上2階
【新築着工】 2024年度予定
【竣工】 南街区2028年度予定 北街区2031年度予定

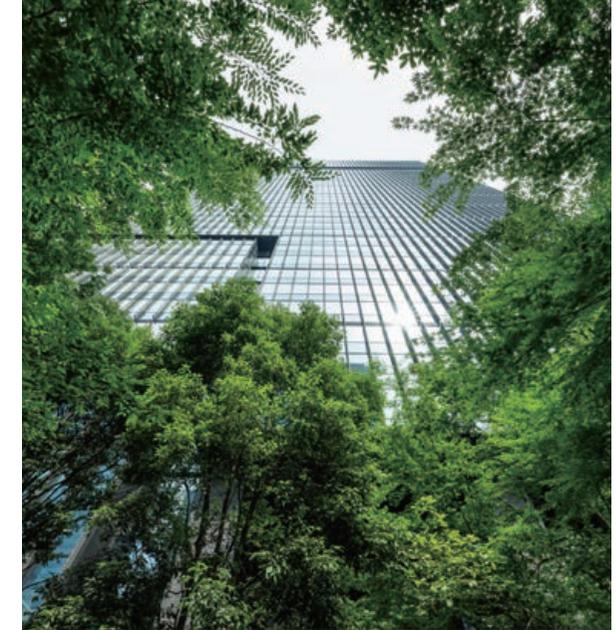


京橋三丁目プロジェクト

(京橋三丁目東地区市街地再開発事業)

主な価値創造の取り組み
広域的な回遊性強化に資する都市基盤の整備
● Tokyo Sky Corridorをつなぐ重層的な歩行者ネットワーク・にぎわいの形成
エリアのにぎわい創出を支える都市機能の導入
● アート・ものづくり文化の発信・育成・交流機能を有する施設、国際水準の宿泊施設の整備
防災対応力強化と環境負荷低減
● 地域の防災対応力強化・環境負荷低減に向けた取り組み

【延べ面積】 約164,900㎡
【主要用途】 事務所、ホテル、店舗等
【階数】 地上35階・地下4階
【新築着工】 2026年度予定
【竣工】 2030年度予定



特集① 大手町タワー開業10周年

“日本一の都市の森”を目指して

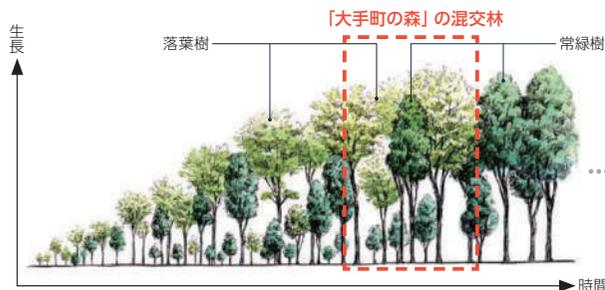
当社が運営する大手町タワーは2023年に開業10周年を迎えました。大手町タワー最大の特徴は、敷地全体の約3分の1に相当する約3,600m²に及ぶ「大手町の森」です。当社はSDGs・ESGという言葉が日本に浸透する前から、大手町タワーにおいて「都市を再生しながら自然を再生する」という開発コンセプトに沿って「大手町の森」を設置し、都心部で「本物の森」を再現することを目指しました。

開発段階では、「自然の森」に必要な要素である疎密・異齢・混交の3要素を取り入れました。また、千葉県君津市内の森で約3年間をかけて実際に木々や植物を育成する「プレフォレスト」という手法を取り、建物の竣工に合わせて土壌や植物を移植しました。

管理・運営段階では「本物の森」であることに大きな価値があると考え、できるだけ人の手を介さず、自然の力に任せることを大切にしてきました。一方で2日に1回程度は協力会社にて森に立ち入っての管理をしており、状況の変化には常に気を配ってきました。

目指したのは、常落混交の若い森

- 疎密**：複雑な起伏の中で木が密集したりまばらだったりする状態
- 異齢**：幹の太さや木の高さなど様々な樹齢の木が常に入れ替わっている状態
- 混交**：常緑樹・落葉樹・地被類など多様な種類が混ざっている状態

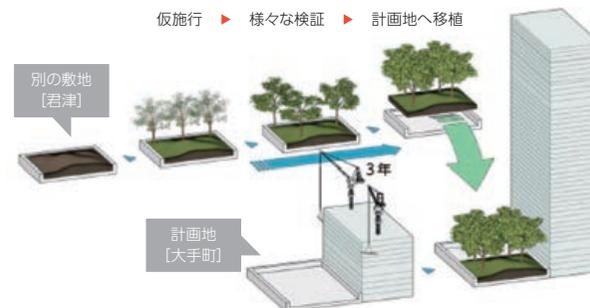


結果として「大手町の森」では植物の生存競争が起こり、東京都のレッドリスト*1に載っている生物が確認されるなど、本物の森を再現することができています。さらに、敷地内は開発前後の比較で 1.7℃平均気温が低下するなど、ヒートアイランド現象が緩和されており、ビル群に囲まれた「本物の森」は往来される方の憩いの場となっています。

自然共生サイトに認定

2023年10月には「大手町の森」を備えた大手町タワーが環境省の「自然共生サイト*2」に認定されるなど、生物多様性の保全に向けた取り組みが評価されています。当社においては、「大手町の森」以外にも、東京スクエアガーデンにおける「京橋の丘」やBrillia City 西早稲田における「インナーフォレスト」の設置を行ってきました。今後も持続可能な社会の実現のため、継続的に緑地の創出と保全に取り組んでいきます。

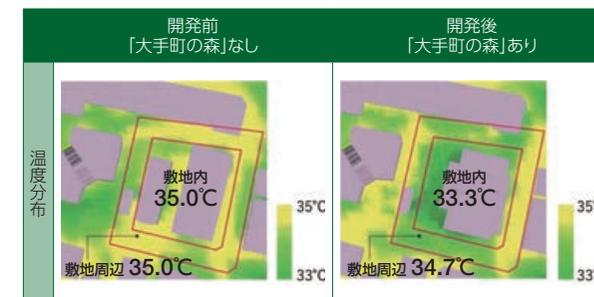
【プレフォレスト】 3分の1スケールのスペースを千葉に確保し、 約3年かけ育成した土壌と植物を移植



適者生存・競争を繰り返し、植物類で208種の生態系を形成



ヒートアイランド現象の緩和効果



*1 レッドリスト：絶滅の恐れのある野生生物の種のリスト
*2 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（30by30目標）の達成に向けた主要施策として「民間の取り組み等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。2023年度開始。

住宅事業本部長インタビュー

お客様に真摯に向き合い、 Brilliaブランドを基盤とした安定的な成長を目指す

取締役
専務執行役員
秋田 秀士

現中期経営計画の振り返り：

分譲・賃貸の両輪が利益拡大に貢献

現中期経営計画（以下、中計）における当社住宅事業の業績は非常に好調に推移しています。2020年度から増収増益を遂げ、2023年度の事業利益は過去最高の271億円となり、2024年度は335億円と更なる更新を予定しています。

利益成長に最も貢献したのは分譲マンション事業です。住宅ローン低金利の継続や共働き世帯増加によるお客様の購買力向上により、当社に限らず分譲マンションマーケットはここ数年好調を維持してきました。好調なマーケットに支えられたことは事実ですが、そのなかでも当社は付加価値の高い分譲マンションを安定的に供給し、2023年度は粗利益率33.4%と業界のなかでも高い利益率を実現してきました。

また現中計期間においては賃貸マンション事業も業績に大きく貢献しました。賃貸マンション事業は現中計の重点戦略「投資家向け物件売却の拡大」に位置付けられていますが、2020年度以降安定的に投資と回収を行うことができています。当社において分譲マンション事業は竣工直後にお客様に引き渡すことを前提としていますので、計上時期の調整は難しく、賃貸マンション事業が成長することで住宅事業としても当社全体の安定的な利益成長に貢献するポートフォリオを築けるようになったことは現中計期間における大きな成果の一つであると認識しています。



20周年を迎えた「洗練と安心」のブランド、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住まいのトータルブランド「Brillia」です。2023年にBrilliaは20周年を迎え、マンションブランドとして確固たる地位を築けていると自負しています。Brilliaを立ち上げた2003年には、人口減少と首都圏マンション市場の縮小が予想されていました。当時、当社の首都圏におけるマンション供給戸数は業界30位前後であり、“このままでは生き残れない”との強烈な危機感から新たなブランド創出に取り組みました。

まず、競合他社のマンション購入者約1,000人にアンケートを行い、立地・価格・仕様に加え、お客様は「管理」「アフターサービス」を重視していることがわかりました。その結果を踏まえ、入居後の「お客様評価No. 1」を目標として、「洗練と安心」というブランドフィロソフィを導き出しました。

ブランドフィロソフィを実現する取り組みの代表例として2004年から実施している「建築現場見学会」があります。この取り組みは建築中の建物内をお客様に見ていただく



というのですが、工事を止めることはゼネコン様にも大きな負担をかけ、一見合理的ではありません。しかし、完成前の建物をお客様に見ていただくことで「住まいの安心を実感できる」と高い評価を受けています。

ブランド力の向上という点において、ターニングポイントとなったのが、2015年に製造（開発）機能と販売機能を統合する組織改革を行ったことです。当時、東京建物不動産販売にあった販売機能を当社に統合することで、お客様の評価が製造部門へスムーズに共有されるようになりました。また、一体化を契機に役職員の意識変革プロジェクトを立ち上げて製造と販売のベクトルを一致させました。これらの取り組みの結果、株式会社リクルートの「SUUMO AWARD 2023」において「住み続けられる住まい部門」「アフター点検満足度部門」「ハイブランド部門」（関西）など複数部門で最優秀賞を受賞することができました。また、「日経マンションブランドアンケート2023」において首都圏におけるブランド認知度ランキングで2位を獲得しています。



Brilliaの提唱する「NEW LUXURY RESIDENCE」

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2023」（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、3部門で最優秀賞、総合評価で優秀賞を獲得

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

●10万戸未満の「マンション管理会社満足度ランキング」で6年連続1位

東京建物アメニティサポートは、スタイルアクト株式会社の「マンション管理会社満足度ランキング」の管理戸数10万戸未満部門でほぼすべての項目でトップを獲得し、6年連続の1位。

Brilliaの取り組み

- bloomoi：Brilliaから生まれた住まいと暮らしの共創プロジェクト。2012年の発足当初は、働く女性に焦点を当てた新しい企画を世の中に発信。誕生10年を機に、対象や取り組み手法の幅をさらに広げ、より多様な人々の声を聞き、私らしさを大切にした商品企画とサービスを提案している。
- 防犯、防災：エントランス、エレベーター内、住戸玄関のトリプルセキュリティはもとより、Brillia独自の防災対策ガイドラインをブラッシュアップしながら、お客様に「安心」を提供。
- アフターサービス：設備機器の10年保証(有償)、二次流通のためのBrillia認定中古マンション制度などのサービスを展開

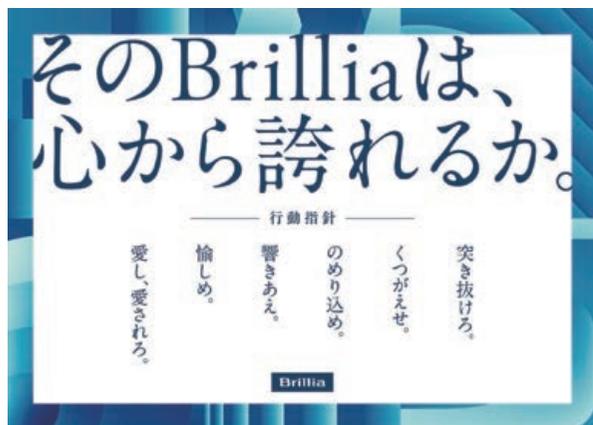


建築現場見学会の様子

更なるブランド力向上を目指して インナーブランディングに取り組む

ブランドという対外的な印象が強くありますが、私はBrilliaがインナーブランディングで果たしてきた役割が非常に大きいと考えています。当社は、Brilliaを通じて住宅事業に携わるすべての役職員が、「お客様評価No. 1」という共通の目標に向かうため、NPS（ネットプロモータースコア）を重要指標としています。インナーブランディングにより、Brilliaというブランドに対する共通認識が浸透することは販売・管理を通してお客様からいただいた意見が製造部門に適切に共有され、お客様評価を高めることにつながります。

この考えのもとBrilliaブランドの更なる昇華を目指して、2023年7月に「Brillia PRIDE PROJECT」というインナーブランディングプロジェクトをスタートしました。この取り組みにおいては、住宅事業本部の役職員が参加しワークショップなどを通じて、意思決定を行う際に拠り所となる行動指針を策定しています。



Brillia PRIDE PROJECT行動指針

インナーブランディングを通して製造・販売・管理一体となって、お客様が心から人に薦めたい信頼と品質を持つ商品を提供し続ける。「お客様評価No. 1」を目指し実現することはBrilliaの商品性を継続的に高め、安定的な用地取得にもつながり、Brilliaというブランドを起点とした安定的な事業機会の獲得に寄与していると考えています。

積み上げてきたノウハウ・ブランドをもとに 持続的な成長を目指す

次期中計期間も安定的に当社が成長していくためには継続的に用地を取得していく必要があります。当社住宅事業における用地取得は建替え・再開発事業（P24）を強みとしています。建替え・再開発事業は関係者の合意形成が非常に難しい事業ですが、当社は2013年に建替え・再開発を専門とするプロジェクト開発部を立ち上げ、「Brillia City 石神井公園 ATLAS」や「SHIROKANE The SKY」など実績を積み上げてきました。

定期借地権を設定した分譲マンション事業も当社の特長の一つです。当該事業はオーナー様から長期で土地をお借りする事業ですので、オーナー様から信頼いただくことが重要です。建替え・再開発事業とも共通しますが、企業理念「信頼を未来へ」のもと、信頼関係を構築することに長けた社員が多くいる当社だからこそ、これらの強みが形成されてきたと認識しています。

今後、用地取得競争はさらに激化すると感じていますが、当社の強みを活かした厳選投資により、競合との競争を避け、利便性の高い立地における事業機会獲得や付加価値の高い住まいの開発を進めていく予定です。

また、更なる成長を目指した取り組みも加速していま

す。分譲マンション事業においては「Brillia Tower 堂島」（P22）など高価格帯マンションの好調を受け、高価格帯商品の開発・販売体制の更なる強化を検討しています。また、賃貸マンション事業では学生向けマンションやホスピスなど新たなアセットタイプへの投資を開始しました。開発・管理面でもマンションの長寿命化に取り組むなど製造・販売・管理一体の体制を活かし、バリューチェーン全体で事業の強化を図っています。

住宅ローン金利上昇に伴う購買意欲低下は懸念されますが、足元においては多くのお客様が利用している変動金利に大きな変動は起きておらず、販売は好調で、建築費高騰の影響をカバーできる販売価格を維持しています。購買意欲の低下・建築費高騰の影響は引き続き課題として認識していますが、当社の住宅事業はBrilliaブランドを基盤とした強固なバリューチェーンを保持し、建替え・再開発などのノウハウを活かした付加価値の高い用地取得を行うことができます。これらの特長を活かすとともに、お客様のニーズを真に捉えているかを常に自省し、細かな改善を一つ一つ積み重ねてお客様評価を高めていくことで、課題を乗り越え、今後も安定的な成長を遂げていきたいと思えます。



特集② 「ONE DOJIMA PROJECT」 担当者インタビュー

唯一無二の空間と
時間を提供

レジデンス：4~27階、38~49階
フォーシーズンズホテル：28~37階

「ONE DOJIMA PROJECT」外観 / 撮影：ナカサンドパートナーズ

2024年1月に分譲マンション「Brillia Tower 堂島」と世界有数のラグジュアリーホテルブランド「フォーシーズンズホテル」が一体となったプロジェクト「ONE DOJIMA PROJECT」が竣工しました。当プロジェクトは「フォーシーズンズホテル」と分譲マンションとの超高層複合タワー開発としては日本初*のプロジェクトです。

建物高さ約195m、地上49階建ての建物自体をアート作品として捉え、上層階の建物形状を徐々にセットバックさせ、3種類のバルコニーを組み合わせることで、水都大阪にふさわしいヨットの帆をほうふつとさせるシンボリックな外観となっています。

2025年大阪・関西万博の開催をはじめ、今後ますます発展する大阪の国際競争力強化に貢献することが期待されています。

*「フォーシーズンズホテル」が入る分譲住宅との超高層複合タワー開発は日本初となります。超高層タワーとは、高さ約60m（約20階建て相当）以上の建物を指します。フォーシーズンズ・ホテルズおよび東京建物調べ（2024年7月26日時点）。



関西住宅事業部
グループリーダー
宍戸 譲次



関西住宅営業部
グループリーダー
加覧 憲一

8年の歳月を経て、当初のコンセプトが具現化

宍戸 このプロジェクトには、土地取得から携わってきましたが、大阪の中心である梅田近辺で、これだけの大きさの整形な土地が出るのは極めて稀な機会でした。関西には首都圏ほどの地盤がない当社が、この土地を取得できるチャンスを何となくモノにし、大阪の、また当社のシンボルとなるプロジェクトに仕上げたいとの想いをもち、2016年5月に用地を取得しました。取得検討の際より、住宅とホテルとの複合開発という検討は行ったものの、先例が乏しかったこともあり、タワーマンションの単独開発を前提とした土地取得となりました。

しかし取得当時の2016年、大阪ではインバウンド需要等の高まりにより、ホテルマーケットはますます活況を呈しており、より高い付加価値をもつ開発とするため、用地取得後に改めてホテルと住宅の複合開発に関して検討を進めていました。しかし国内に先事例が乏しかったこともあり海外の先事例研究の一環で、ニューヨークを視察しました。その中で住宅と5つ星ホテルの複合タワーであり、下の階層が5つ星ホテル、眺望に優れた上層階に住宅が配置されたプロジェクトや、いわゆるブランデッドレジデンスであるフォーシーズンズレジデンスといった物件との出会いにより「ホテルが上層階、住宅は下層階」といった先入観が覆されるとともに、ラグジュアリーホテルとの複合開発による付加価値の最大化について改めて考える契機となりました。

このような検討を重ねていくなかで、分譲マンションとラグジュアリーホテルとの複合とし、開発コンセプトを「旅とアート」とするという骨格が固まりました。アートを組み込んだのは、ニューヨークをはじめ、世界のハイエンドな住宅には、アートが生き活きと採り入れられていることが強く印象に残っていたからです。ちなみに、「ヨットの帆」という建物の外観イメージも、このときから変わっていません。

検討を進めるなかで、プロジェクトが大きく前進した背景には2つの大きな転換点があったと思います。

一つは、ラグジュアリーホテルと住宅との複合開発という構想に関して大阪市と2年ほど折衝を重ねた結果、大阪市による後押しをいただき、特定街区の都市計画が決定。容積率が基準容積率の480%から1,200%まで緩和を受けることができました。これにより、建物の規模が当初想定を大きく超える地下1階・地上49階建て、延べ面積8万㎡超の開発とすることが可能となりました。

そして、なによりホテルと住宅の複合開発の知見に長けたシンガポールの不動産会社 Hotel Properties Limited（以下、HPL）とのジョイントベンチャーの実現と「フォーシーズンズホテル」の誘致実現が、プロジェクト成功の大きなカギであったと考えています。



パブリックアート 名和晃平《Trans-Mio》／撮影:Nobutada OMOTE | Sandwich



ギャラリーコリドー(2階)／撮影:ナカサアンドパートナーズ



ホテル客室／フォーシーズンズホテル大阪提供・Seet, Ken撮影

計画当初、試行錯誤のなかでいくつかの外資系ホテルオペレーターの感触を探っていたところ、日本進出の機会を探っていたHPLとの出会いがありました。HPLはフォーシーズンズホテルをはじめ多くのラグジュアリーホテルとの豊富な事業実績もさることながら、人々との関係を重視する社風も当社と合っているのではないかと感じ、2019年3月に正式契約を締結、その後フォーシーズンズホテルの誘致も決まりました。

土地取得から3年近くが経過して設計も大分進んでいましたが、HPL社にも当社が進めていたデザイン・コンセプトを気に入っていただき、初期の構想を変えることなく、事業を推進し、唯一無二のシンボリックな開発を実現できました。

“二度とない”チャンスに、販売の志気も上がる

加寛 2020年8月、穴戸たちが進めてきた本プロジェクトにアサインされたときは、“もう二度とこんな経験はできないかもしれない”という気持ちになりました。

当社でも実績が多くない高価格帯、かつ、供給戸数が450戸強もあるため、ターゲットとなる富裕層の方をどれだけ集められるかが勝負であると考え、大阪だけでなく、首都圏も含め全国に、事前活動を展開していきました。当社単独物件でここまで富裕層の方に広くアプローチしたことはかつてなく、あらゆる手立てを尽くしたといっても過言ではありません。

当初はホテルと住宅の複合開発とだけアナウンスし、ホテルブランドは開示していませんでしたが、2021年4月にフォーシーズンズホテルであることを明らかにしたところ、反響が一気に高まりました。「ラグジュアリーホテル一体のプロジェクト」という希少性が高く評価され、“何としても欲しい”“このようなマンションは二度とない”という声を数多くいただきました。

実際に販売して意外だったことは、ご購入いただいたお客様のほとんどが、大阪の富裕層

の方だったことです。本当に価値があると見込んだモノには相応の対価を頂けること、特に「代替性がない」商品としての評価の高さを実感しました。

「ONE DOJIMA PROJECT」の知見を今後活かす

穴戸 当プロジェクトでは、HPLをはじめとした多くのパートナー企業様はもちろん、社内においても多くの方の理解と協力で支えられました。先例のない5つ星ホテルとの複合開発や海外パートナーとのJV事業を後押ししてくれた上司、高価格での販売活動を力強く後押ししてくれた販売部門など、“やりたい”という気持ちを真摯に受け止めてくれる「社風」を改めて感じました。

加寛 当プロジェクトの販売活動の経験は販売部門にとっても財産になると考えています。今回の富裕層向け販売活動は、当社における知見を集結し、さらにアレンジやトライアルを加えて手を尽くしていきました。その結果、Brilliaブランドをフルに活かした高価格帯物件の販売ノウハウをさらに蓄積できたと自負しています。これを他のプロジェクトにも展開していき、更なる販売強化の糧にしていきたいと考えています。

穴戸 私は土地購入から足かけ8年、プロジェクトに携わってきて、個人的に“やり切った”という満足感を感じていました。そんな折に上司から、“ところで穴戸、次は何やるの”と声をかけられました。この言葉で、「このプロジェクトを超えるモノをつくりたい」と改めてスイッチが入りました。

私自身、パートナーであるHPLやフォーシーズンズホテルとのやりとりを通じて、意志決定の早さ、ストレートフォワードなビジネスの進め方に多くのことを学びました。今後はこの知見と経験を社内に共有するとともに、部下の“やりたい”という気持ちを私が後押しして、「ONE DOJIMA PROJECT」を超えられるようなプロジェクトをつくっていききたいと思います。

特集③

東京建物の マンション建替え・ 再開発事業

戦 後の高度成長を支えた「集合住宅」は、老朽化が進んでおり、耐震性や防犯面の不安、エレベーターの不設置など、深刻な問題を抱える建物も少なくありません。住人の高齢化と減少が進み、老朽化した建物の再生とともに、地域住民をつなぐコミュニティの再生も大きな課題となっています。当社は、そうした木造家屋密集地などにおける都市再整備の必要性や、老朽化マ

「Brillia City 石神井公園 ATLAS」

2023年9月に竣工した「Brillia City 石神井公園 ATLAS」も当社を代表する建替えプロジェクトの一つです。建替え前の石神井公園団地は設備の老朽化や、エレベーターがないなどバリアフリーへの対応が不十分であったことから、管理組合を中心に2007年頃から建替・修繕検討委員会をつくり、団地の再生を検討していました。当社は2015年に管理組合から事業協力者として選定され、団地内に権利者の皆様が気軽に相談できる場所として「よろず相談所」を設置するなど、権利者の皆様と面

談を重ね、協力してプロジェクトを推進しました。

今回の建替えの結果、住戸数は490戸から844戸に増加するなかで、建替え期間中から、住民のコミュニティスペース「Shakujii-ii BASE」を設置するなど、住民・地域の交流を生み出すお手伝いをさせていただき、従前の権利者の皆様にも、多くの方に住み続けることを選択していただきました。これからも住民の方の想いをつなぎ、歴史あるコミュニティを未来へ引き継いでいくことを目指しています。



外観

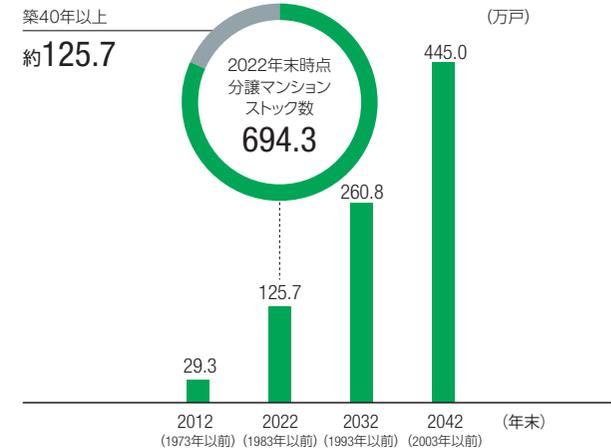


Shakujii-ii BASE

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。権利者の皆様と協力しながら、住宅事業においても「社会課題の解決」と「企業としての成長」を目指していきます。

築40年以上のマンションストック数の推移



(注1) 0 括弧内は築40年以上となるマンションの築年を示す
(注2) 建築着工統計等を基に推計した分譲マンションストック数および国土交通省が把握している除去戸数を基に推計

出典：「マンション長寿命化・再生円滑化について」(国土交通省)
(<https://www1.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001708225.pdf>)を当社にて加工して作成

東京建物の建替え・ 再開発プロジェクトの変遷



2017 Brillia Towers 目黒
目黒駅前に5,000m²の緑豊かな空間を整備した大規模再開発



2013 Brillia 多摩ニュータウン
640戸の団地を1,249戸に建替えた日本最大級の建替えプロジェクト



2015 Brillia Tower 池袋
日本初の区本庁舎・高層集合住宅一体型再開発プロジェクト



2023 SHIROKANE The SKY
総戸数1,247戸の大規模複合再開発。商業・医療・子育て支援施設など都市機能を集積し、まちの魅力向上に貢献



2024 Brillia Tower 浜離宮
都心部における大規模マンション建替えの先行事例。発展著しい「竹芝」エリアで職住近接の「住」を拡充するプロジェクト

ビル事業

国際都市東京を中心に、都市開発事業、オフィスビル・商業施設等の開発・運営事業のほか、ビルメンテナンス業、保全・リニューアル工事等のサービスを提供しています。お客様に、ハード面のクオリティのみならず、ソフトサービスの面でも「安全・安心・快適」を感じていただけるよう、グループ一体となって取り組んでいます。また、立地・地域特性に合わせて、物流施設・中規模オフィス・ホテル・商業施設等を開発し、稼働後に投資家向けに売却する事業を推進しています。



事業分野

ビル賃貸事業	オフィスビル、大型商業施設等
投資家向け物件売却事業	物流施設、中規模オフィスビル、商業施設、ホテル
管理受託・その他	建物管理運営・工事・清掃

関連するマテリアリティ

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

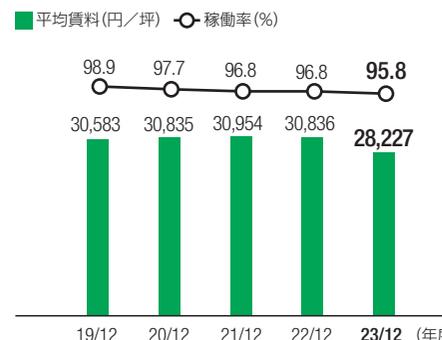
20 19年度までは賃貸オフィス市場における需給の逼迫を背景に、ビル賃貸収益の増加などを中心に業績を伸長してきました。2020年度以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響や新しい働き方の浸透などにより、ビル賃貸収益の成長は鈍化しましたが、2023年末以降、市場全体の空室率は低下傾向にあります。また、当社保有オフィスビルは大規模かつ好立地と高い競争力を有していることから、平均賃料および稼働率はマーケットと比較して引き続き高水準を維持しています。

ビル事業全体としては好調な不動産取引市場を背景とする、物流施設・商業施設などの投資家向け物件売却の増加などを中心に、堅調な業績を維持しています。

営業収益／事業利益



平均賃料／稼働率



外部環境・社会課題

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

当社の優位性

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

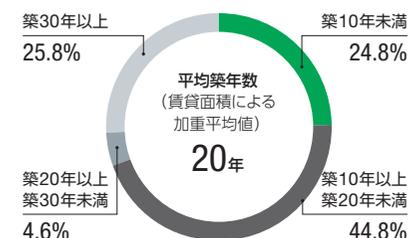
中期経営計画における具体的な取り組み

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

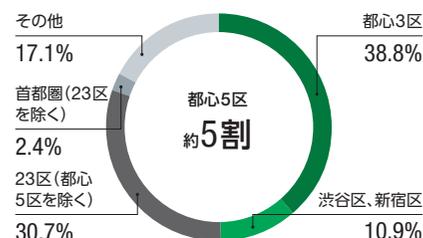
基準階面積別 賃貸面積比率*



築年数別 賃貸面積比率*



所在地別 賃貸面積比率*



* 2023年12月末時点の保有オフィスビルを対象とした数値

ビル事業／中期経営計画における重点戦略の進捗

重点戦略 1 大規模再開発の推進

社会的意義の大きい大規模再開発の推進

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

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

再開発事業は当社に対する収益性の貢献だけでなく、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、エリア自体の魅力向上を実現することができる、社会的意義も非常に大きいものです。エリア全体の魅力が増すことにより、新築の再開発ビルだけではなく付近にある当社の既存ビルも含めてポートフォリオ全体の価値向上につながり、都市と当社の競争力が強化されていくことを目指しています。

* カンファレンス施設やホテル・商業施設等オフィス以外の面積を含む。

重点戦略 1 大規模再開発の推進

📍 YNKエリアにおける大規模再開発 P. 16

再開発を支える取り組み

多様な働き方の提案

近年のワーク・ライフスタイルの多様化や、テレワークの浸透により、企業や働く人のワークプレイスへの意識は大きく変化し、企業のオフィス戦略の在り方は、人材を獲得するうえでも、重要なファクターとなりました。

当社は、高スペックなセンターオフィスと、多様な働き方を実現するサービスオフィス・コワーキングスペース・スペースシェアリングサービスを合わせて展開することで、企業のオフィスニーズに包括的に応える取り組みを推進しています。またデベロッパーの役割としてテナント様に対してのワークスタイルの提案が必要と考え、テナント様との対話を基にハード・ソフトの両面から新しい働き方の提案を行っています。中野セントラルパークにおいてはパークアベニューと中野四季の森公園がシームレスにつながる緑豊かな大空間を活かし、「緑の中で働く」という新しいワークスタイルを提案しています。



オープンスペースとして開放したウッドデッキ

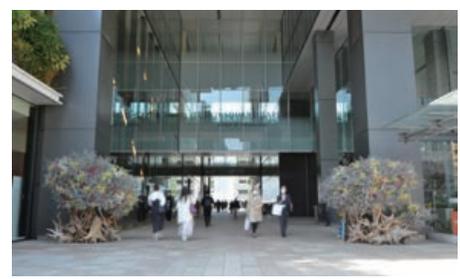


テナント様の声から生まれた「ガーデンラウンジ」

エリアマネジメントの取り組み

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

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。



YNKエリアで開催されたイベント「Meet with Flowers in Tokyo YNK」



江戸時代から続く「山王祭」

管理運営

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

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

総合満足度と継続入居意向の推移



* 当社独自のモニタリング指標に基づく。



ビル事業本部の全グループ会社参加イベント「Human Building大会」

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

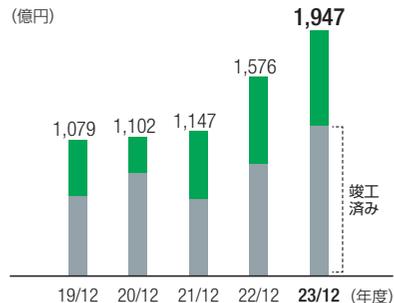
投資家向け物件売却の取り組み

当社は継続的な利益成長と資本効率の向上を実現するため、前中期経営計画期間(2015～2019年度)から、投資家向けに売却を想定する多様なアセットタイプの開発に着手してきました。ビル事業における投資家向け物件売却のアセットとしては、物流施設、ホテル、商業施設、中規模オフィスなどを手がけています。

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

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ます。今後は、従来の取り組みに加えて新たなアセットタイプの拡充を検討し、継続的な用地取得を行ってまいります。

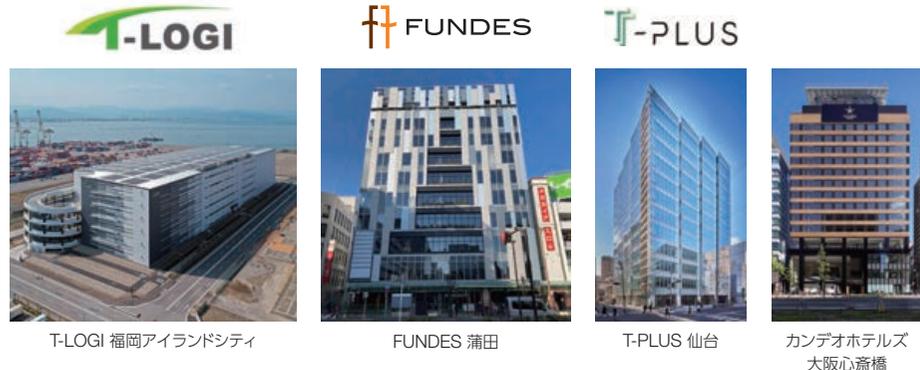
ビル事業 販売用不動産残高推移



2023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	7	15	989	約2,700
ホテル・商業施設・オフィス等	18	16	957	約1,500
合計	25	31	1,947	約4,200

*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 | TOKYO SUTEAM・SYNK

当社は2023年新たに東京都で開始された「多様な主体によるスタートアップ支援展開事業(TOKYO SUTEAM)」の協定事業者として総合不動産デベロッパーで唯一採択されました。これに伴い、YNKエリア内に開設した複数のイノベーション拠点およびスタートアップ(以下、SU)支援者などと連携、協働して、イノベーション・エコシステムの更なる強化を目的としたプロジェクト「SYNK“シンク”」を始動しました。

当社は本プロジェクトにより、SUの裾野拡大、SUの成長・グローバル化、SU支援者やSU同士のネットワークの強化を図っていくとともに、東京都が掲げる「未来を切り拓く10×10×10のイノベーションビジョン」の実現に貢献してまいります。

SYNKの3つのプロジェクトについて

プロジェクト	連携拠点	SU支援者	アウトプット
Scale (成長支援) YNKエリアの特性を活かしたSUの成長・グローバル化支援	TOKYO FOOD LAB 	一般社団法人 TOKYO FOOD INSTITUTE	① 海外向けピッチイベントでの賞新設(受賞者の海外進出支援)。 ② グローバル展示会へのSU派遣。
Spread (裾野拡大) 創業期の起業家を支援	xBridge-Yaesu 	XTech Ventures株式会社	③ アクセラレータープログラム「X-Gate」に応募へのハードルを下げた「事業検証コース」を新設。
	シティラボ東京 	一般社団法人アーバニスト 一般社団法人 GBPラボラトリーズ	④ 主に環境等への分野に特化した創業前の学生・若者向けの機運醸成プログラムを新設。
	THE FLYING PENGUINS 	株式会社ファイアーブレイス	⑤ 起業やSUでのインターン・就業を目指す学生や若者とVC・SUのマッチングを創出するカフェの実施。
Synchronize (同期) SUエコシステムの強化	xBridge-Tokyo 	プロトスター株式会社 合同会社 エッジ・オブ・イノベーション	⑥ SYNKの中核拠点として、連携拠点間やYNKエリアの大企業等とSUのエコシステム強化施策を実施。 *SYNK全体の全体マネジメント・事務局機能を担う。 *2024年4月末でxBridge Tokyo は閉鎖し、新たにxBridge KyobashiをOPEN。
	xBridge-Global 	NEXTBLUE有限責任事業組合	⑦ SYNKの中核拠点として、連携拠点間やYNKエリアの大企業等とSUのエコシステム強化施策を実施。 *NEXTBLUE有限責任事業組合も別プロジェクトで本事業に採択されたため、両プロジェクト間の連携施策も実施。

住宅事業

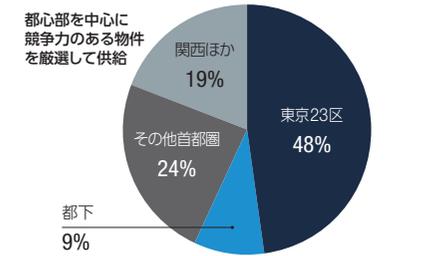
「洗練」と「安心」を理念に「Brillia」ブランドで分譲住宅事業と賃貸住宅事業を行っています。企画・開発から管理、アフターサービス・修繕、仲介まで、お客様の快適な生活につながるあらゆる業務を一貫して提供する独自の体制によって、質の高い住まいを提供しています。



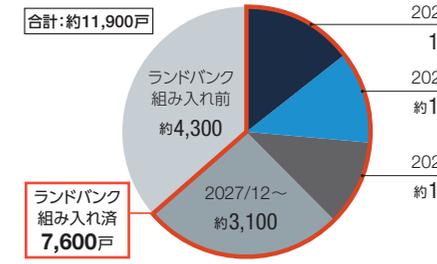
事業分野	
分譲マンション事業	分譲マンション
投資家向け物件売却事業	賃貸マンション
管理受託・その他	マンション管理、リフォーム、リノベーション工事、賃貸運営

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

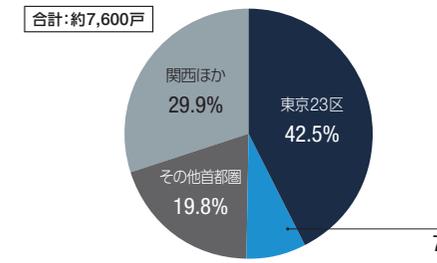
マンション計上 エリア別割合 (2020.1～2023.3)



当社事業推進案件戸数 (2023年12月末時点)



ランドバンクエリア別割合 (2023年12月末時点)



※ 取得済み開発用地について、総住戸数分で記載

分譲マンションについては、低金利環境の継続、共働き世帯の増加により豊かな暮らし方を求める実需に支えられ、継続的に約1,000～1,500戸程度の安定的な供給と20%を超える高水準の粗利率率を実現してきました。今後想定される住宅ローン金利上昇に伴う購買意欲への影響は懸念されますが、富裕層の増加をはじめ需要は底堅く、2024年度においても引き続き好調を維持しています。用地取得環境は競争の激しい状況が続いていますが、建替え・再開発案件にも積極的に取り組み、ランドバンクを着実に積み上げています。賃貸マンションについては、旺盛な投資ニーズを背景として、2021年度以降一定規模での売却益を計上しています。

営業収益／事業利益



計上戸数／粗利率率推移



外部環境・社会課題	
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
	共働き世帯増加に伴う世帯収入の増加と利便性重視志向の強まり
	気候変動や災害激甚化に伴う環境対応への関心の高まり
	不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大
リスク	労務費等の上昇による建築費の高騰
	人口減少による分譲住宅市場規模の縮小
	金利上昇等に伴う顧客の購買マインドの低下

当社の優位性

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

中期経営計画における具体的な取り組み

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

住宅事業／中期経営計画における重点戦略の進捗

重点戦略 2 分譲マンション事業の更なる強化

分譲マンションの事業機会獲得に向けた取り組み

当社の分譲マンション事業は、「お客様との信頼関係を築くことのできる人材」と「Brilliaブランドの成長」を両輪として、数多くの実績とノウハウを積み上げてきました。今後も住宅ローン金利の上昇に伴うお客様の購入意欲への影響や建築費上昇などの外部環境の変化は一層注視する必要がありますが、Brilliaブランドを基盤とする強固なバリューチェーンを活かした厳選投資での用地取得を進めるとともに、建替え・再開発・定期借地権などの多様なノウハウを保持し、「信頼関係の構築」を強みとする当社だからこそ実現できる付加価値の高い事業機会の獲得を目指していきます。

今後の主な物件

年次	物件名	総戸数	当社分	状況
2024年	Brillia Tower 堂島	451戸	451戸	※竣工済み
	Brillia Tower 浜離宮	421戸	144戸	※竣工済み
2025年	Brillia Tower 箕面船場 TOP OF THE HILL	397戸	202戸	※一部竣工済み
	HARUMI FLAG	4,151戸	490戸	※一部竣工済み
2026年	Brillia 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING TERRACE	254戸	203戸	
	Brillia 目黒大橋	114戸	97戸	
	Brillia Tower 千葉	497戸	199戸	
	グランドシティタワー月島	1,310戸	189戸	

TOPICS | Brillia初の「ZEH-M」『Brillia深沢八丁目』

2025年竣工予定の「Brillia 深沢八丁目」はBrilliaにおいて初めて、ZEH-Mシリーズ最高ランクの『ZEH-M』の基準を満たす事例となります。ZEH-M（ゼッチ・マンション）は、住環境の充実・水光熱費の削減など様々な観点から購入者に評価されており、今後も環境への負荷低減と快適な住空間の提供の両立に努めていきます。

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大

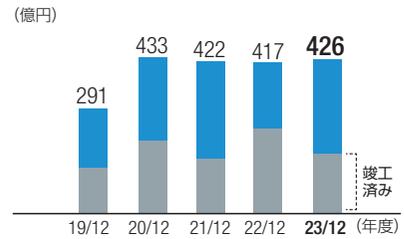
賃貸マンションの取り組み

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

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

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

賃貸マンション 販売用不動産残高推移



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	8	25	426	約750

※ 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



インターネットマーケティング

東京建物グループの価値創造と目指す姿

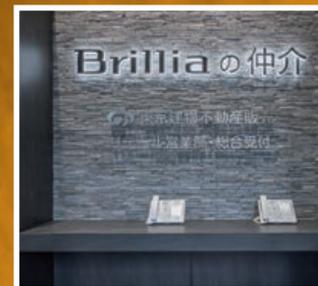
東京建物グループの価値創造に向けた取り組み

東京建物グループの価値創造の基盤

データセクション

アセットサービス事業

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



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)	オフィスビル、分譲・賃貸マンション、 商業施設、ホテル
駐車場事業	駐車場

関連するマテリアリティ

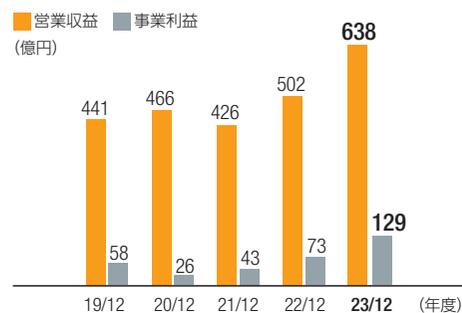
不動産ストックの再生・活用

重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

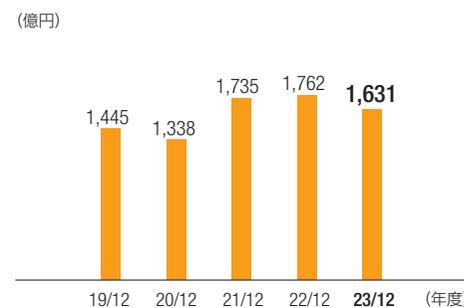
仲介事業・アセットソリューション事業については、活発な不動産取引市場を背景に業績は堅調に推移し、安定的に利益計上を実現しています。

駐車場事業については、コロナウイルス感染拡大による影響を大きく受けましたが、2022年下期より人流の回復が進んだことから、2023年度は稼働率・利益は好調を維持しました。引き続き、収益力・競争力の強化に取り組みつづ、着実な事業拡大を実践していきます。

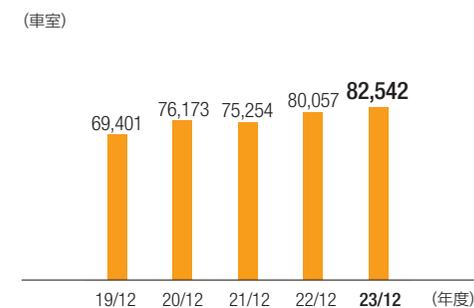
営業収益／事業利益



仲介取扱高の推移



駐車場 車室数推移



TOPICS | 個人投資家向け 不動産小口化商品の組成

東京建物不動産販売はみずほ信託銀行と共同で個人向け不動産小口化商品（以下「本商品」）を企画・開発・組成・販売を行いました。今後本商品の提供を通じて個人に投資機会を提供し、超高齢社会における円滑な資産承継にも貢献していきます。

東京建物不動産販売

不動産流通事業・アセットソリューション事業

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

中期経営計画における具体的な取り組み

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

駐車場事業

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

中期経営計画における具体的な取り組み

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

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

その他事業

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

不動産ファンド事業

重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

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

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

当社の優位性

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

中期経営計画における具体的な取り組み

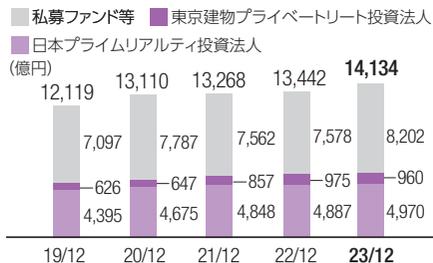
- 投資家向け物件売却の拡大に伴うJ-REIT・私募REIT・私募ファンドの成長支援
- グループAUMの拡大による収益機会の拡大

重点施策の取り組み状況

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



海外事業

重点戦略 5 海外事業の成長

中国および高い成長力が見込めるASEAN地域の新興国において、各国企業のパートナーと開発事業を推進するとともに、米国をはじめとする先進国においても事業機会の獲得に努めています。

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

当社の優位性

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

中期経営計画における具体的な取り組み

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

重点施策の取り組み状況

〈現地パートナーとの協業強化〉

海外事業では中国および東南アジアに引き続き、米国に再進出することを決定しました。当社は、住友林業株式会社ほか日本企業1社と、米大手デベロッパーであるFairfield Residential Holdings LLCと、米ワシントンD.C.近郊において経済性と環境配慮を両立した大型賃貸用集合住宅を共同で開発。大規模な再開発が進む地下鉄沿線エリアで旺盛な住宅需要を取り込みます。今後も各国のマーケット環境やカントリーリスクを十分に考慮したうえで、成長市場における事業機会獲得のため厳選投資を行います。

米国・ハードンプロジェクト



総事業費 約213億円

クオリティライフ事業

リゾート事業

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

外部環境・社会課題	
機会	インバウンド需要の増加等に伴うホテル客室単価と稼働率の上昇 コロナ禍を経た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・労務費等の高騰に伴う、運営コストの上昇 人材雇用確保の難化

当社の優位性

- レジーナリゾート(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。8万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12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

中期経営計画における具体的な取り組み

- ニーズを的確に捉えた価格設定、施設運営における快適さの追求、会員組織の見直し等による収益力拡大とサービスの質向上



レジーナリゾート
旧軽井沢

おふろの王様
和光店

河口湖
カントリークラブ

TOPICS | TOTOPA都立明治公園店開業

当社は2024年に都市型スパブランド「TOTOPA」を立ち上げました。スーパー銭湯「おふろの王様」の運営により培ってきたノウハウを活かして、都心部を中心にコンパクトかつユニークなリラクゼーション体験ができる施設として開発・運営を進めています。



TOTOPA
都立明治公園店

価値創造のあゆみ

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

強み1

顧客や社会のニーズに応える提案力・課題解決力

1896年

不動産取引の近代化を目指し、日本で最も歴史ある総合不動産会社が誕生

東京における市街地の整備が進み、不動産への需要が増大していく一方で、当時の不動産取引には、不便や障害が多く、詐欺が横行。そのような事業環境のなか、東京建物は安田善次郎によって、不動産取引の近代化と市街地開発の推進を目指し、不動産金融・ローンによる建物の建築請負と販売を目的として1896年に設立。



安田善次郎



創業当初の社屋



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

1945年

戦後復興・高度経済成長とともにビル・住宅事業を拡大

第二次世界大戦後の復興需要を背景に、業績を伸長。高度経済成長期には、都市部の深刻な住宅不足、職住近接の需要の高まりを背景に、本格的にマンション事業へ進出。良質で適正な価格のマンション供給により顧客からの支持を獲得。都心部への都市機能の集約に伴う需要の増大に対応して、オフィスビルの開発にも注力。

強み2

時代の変化を捉え新しいことに挑戦する社風

1990年頃

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。



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



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

強み 3

積み上げた信頼・実績・ノウハウの発揮

2010年頃



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。



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



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



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

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。

2020年



次世代デベロッパーへの挑戦

「場の価値」「体験価値」の最大化を目指す

2020年からは、2030年頃を見据えた長期ビジョンとして「次世代デベロッパーへ」を公表し、「社会課題の解決」と「企業としての成長」のより高い次元での両立を志向。2020～2024年度を対象とした中期経営計画に掲げているESG経営の高度化に取り組むとともに、当社グループのマテリアリティ（重要課題）を踏まえてサステナブルで高付加価値なまちづくりを推進中。



2023年に誕生から20周年を迎えた、当社グループにおける住まいのトータルブランドの「Brillia」。今後も「お客様評価No.1」の獲得に向け、「洗練」と「安心」を理念に入居者が心から人に薦めたいマンションブランドを目指す。

Brillia

Brillia Tower 堂島 建物全体／撮影：伊藤彰（アイフォト）



当社の旧本社ビルを含む大規模再開発事業である東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業(2025年度竣工予定)。国際都市東京の競争力強化に資する高度な都市機能の集積と、エリアの歴史・伝統を未来につなぐ付加価値の高いまちづくりに取り組み中。

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

2030年頃の目指す姿／長期ビジョン

次世代 デベロッパーへ

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

「場の価値」「体験価値」 の最大化

強み 1

顧客や社会の ニーズに応える 提案力・課題解決力

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

強み 2

時代の変化を捉え 新しいことに 挑戦する社風

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

強み 3

積み上げた 信頼・実績・ノウハウ

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

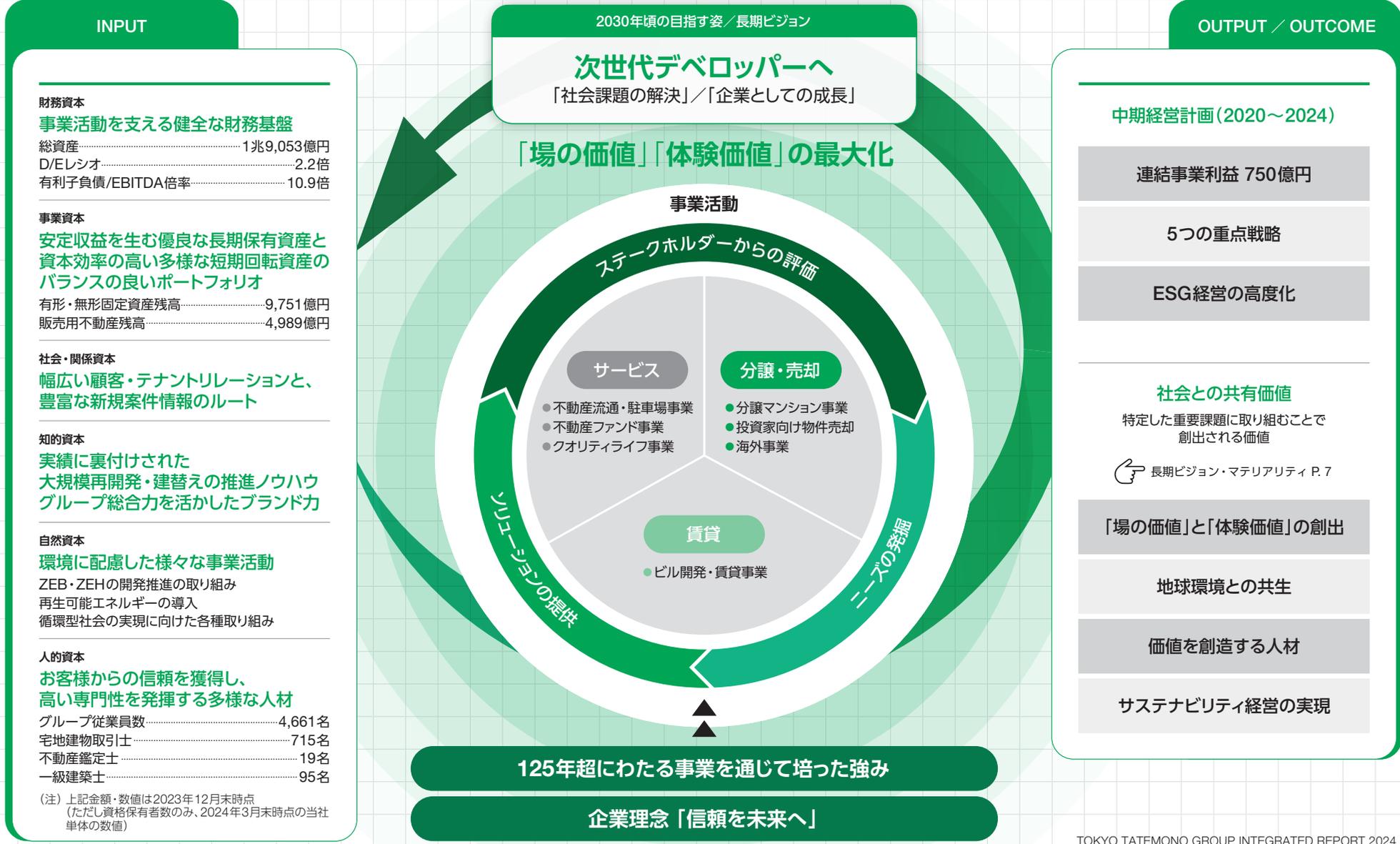
社会課題の
解決

企業としての
成長



価値創造プロセス

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



イントロダクション

東京建物グループの価値創造と目指す姿

東京建物グループの価値創造に向けた取り組み

東京建物グループの価値創造の基盤

データセクション

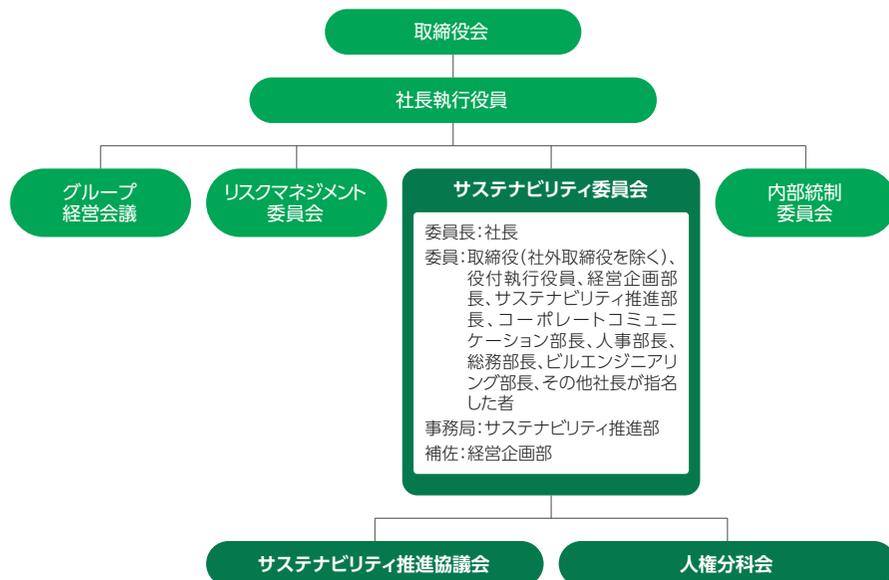
ESG経営の高度化

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

ESG経営体制

サステナビリティ施策をグループ全社で横断的に推進するため、当社社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、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」を設置しています。

サステナビリティ委員会は、社長直轄の会議体と位置付け、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、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
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	ホワイト500
えるぼし	認定
くるみん	認定
FTSE4Good Index Series	選定
FTSE Blossom Japan Index	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	
Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)	
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	



TOPICS ESGファイナンス

当社は、国際資本市場協会 (ICMA) などが言及するグリーンボンド原則、ソーシャルボンド原則、グリーンローン原則およびソーシャルローン原則における4つの要素 (調達資金の使途、プロジェクトの評価と選定プロセス、調達資金の管理、レポート) 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を行っています。

グリーンボンド・サステナビリティボンドの
発行残高 (2023年12月末時点)

1,600億円 (ハイブリッド社債900億円を含む)

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、2023年2月にプロセス目標の強化、達成時期の一部前倒し、2023年10月にGHG排出削減に関する2030年度までの目標を「1.5℃水準」に引き上げるなど、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2024) 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	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
		住宅事業	原則として、新築するすべての分譲マンション、賃貸マンション ^{*5} においてZEHを開発
再生可能エネルギーの導入	全事業 ^{*1}	2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%	
		ビル事業	2030年度までに、保有する不動産で消費する電力の再生可能エネルギー化100% 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	
循環型社会の推進 	廃棄物の排出量削減	長期保有ビル ^{*8}	2030年度までに、2019年度比廃棄物の排出量原単位20%削減
	廃棄物のリサイクル推進	長期保有ビル ^{*8}	2030年度までに、廃棄物の再利用率90%を実現
	水使用量の削減	長期保有ビル ^{*9}	水使用量原単位を前年度より低減
	再生水の利用の促進	延床面積30,000m 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
脱炭素社会の推進 循環型社会の推進  	木材の利用促進	長期保有ビル、 分譲・賃貸マンション	2030年度までに、すべての新築オフィスビル・分譲マンション・賃貸マンションの共用部の内装・家具等に国産材・ 認証材を使用 2023年度までに、主要構造部にCLTを採用した分譲マンションまたは賃貸マンションを開発 ^{*11}
		お客様との連携・共創	長期保有ビル 分譲・賃貸マンション
従業員の成長と 働きがいの向上 	能力開発の推進	東京建物	社員一人当たりの平均研修時間 毎年度15時間以上
		東京建物	キャリア研修受講率 毎年度100%
	健康経営の推進	東京建物	健康診断受診率 ^{*12} 毎年度100% 再検査受診率 ^{*12} 毎年度100%
		東京建物	喫煙率 ^{*13} 毎年度12%以下 適正体重維持者率 ^{*12} 2028年度までに75%以上
ダイバーシティ& インクルージョン 	人権の尊重	東京建物グループ	人権方針の周知 グループ各社への展開・遵守
		東京建物	平均年次有給休暇取得率 毎年度70%以上
	ワークライフバランス	東京建物	男性の育児休業取得率 ^{*12} 2025年度までに30%以上
		東京建物	女性管理職比率 2030年度までに10%以上
多様な人材の活躍推進	東京建物	障がい者雇用率 ^{*14} 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 Scope3カテゴリ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用用途で再利用する。

※11 2023年度末時点で目標未達。今後は手法のいかにかわらず、分譲マンション・賃貸マンションの開発においても引き続き木材の利用促進に努めるものとする。

※12 各年4月～翌年3月で集計。

※13 毎年4月～翌年3月のうち特定の時点。

※14 各年6月1日時点。

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2024) 環境マネジメント P. 17~21

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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会社	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、ZEB・ZEHや、グリーンビルディングの開発推進、再生可能エネルギーの導入などを行うとともに、気候変動に伴い多発する風水害などの自然災害に強いレジリエンスを意識したまちづくりや不動産の開発にも力を入れています。

GHG排出削減の中長期目標

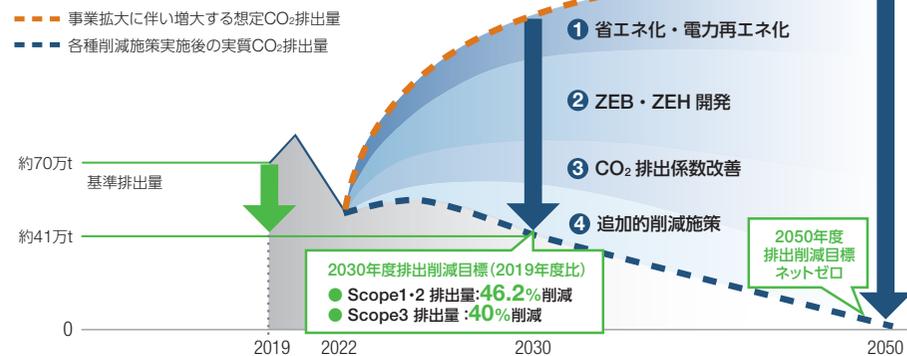
CO₂排出量

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 ※2023年10月「46.2%削減=1.5°C水準」に目標引き上げ
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と13が対象。

GHG排出削減ロードマップ



 ZEB・ZEHの開発推進 P. 40

 再生可能エネルギーの導入 P. 41

環境に関する主なKPI・目標と実績推移

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

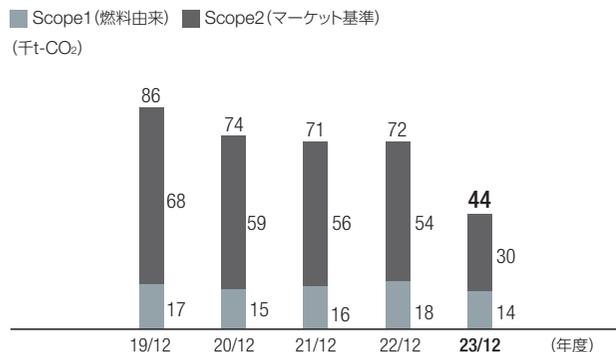
マテリアリティに基づくKPI・目標 P. 37

(サステナビリティレポート2024)データ集(環境) P. 87~90

集計範囲：東京建物グループ

温室効果ガス排出の削減

目標：Scope1・2・3 2030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11・13) 2030年度までに、2019年度対比CO₂排出量を40%削減



集計範囲：東京建物

グリーンビルディング認証の取得

目標：新規開発物件におけるグリーンビルディング認証の取得比率 原則100%



*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。

集計範囲：東京建物

廃棄物の排出量削減とリサイクル推進

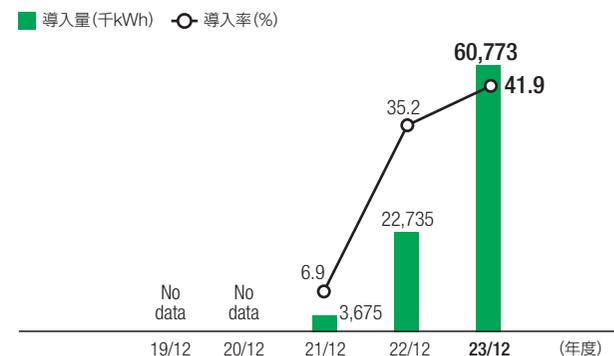
目標：排出量原単位削減率 2030年度に2019年度比20%削減
廃棄物の再利用率 2030年度に90%



集計範囲：東京建物

再生可能エネルギー(電力)の導入

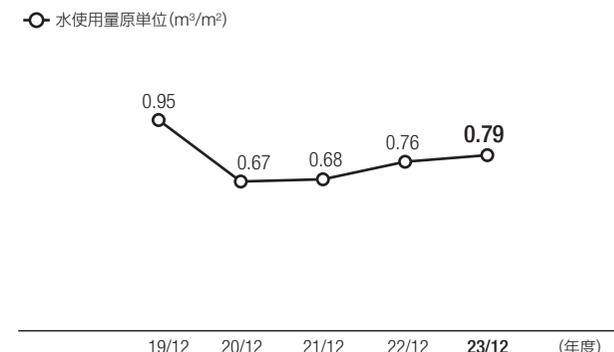
目標：ビル事業の保有する不動産で消費する電力への再生可能エネルギーの導入率 2024年度までに50%以上、2030年度100%



集計範囲：東京建物

水使用量の削減

目標：水使用量原単位 前年度より低減



ZEB・ZEHの開発推進

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

ZEBの開発推進

当社は、ZEBの開発を積極的に推進し、普及促進に貢献することを目指しています。

2019年には、Hareza Towerが超高層複合用途ビルの事務用途の部分評価におけるZEB取得の第1号案件となりました。2023年12月末時点で、オフィスビル2棟においてZEB Readyを、物流施設T-LOGIシリーズ11棟において『ZEB』を開発しています。

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

ZEB Ready 認証事例



Hareza Tower (2020年竣工)

『ZEB』認証物件



T-LOGI一宮 (2023年竣工) など、物流施設11物件

ZEHの開発推進

当社は、ZEH-M（ゼッチ・マンション）を積極的に開発しています。外壁などの断熱性能の向上や高断熱サッシの採用、高効率給湯設備の採用などによる省エネルギー性能の向上に取り組んでおり、2021年6月以降の設計着手物件は、原則としてZEH-Mとして開発しています。また2023年9月にはBrillia 深沢八丁目（2025年竣工予定）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、Brilliaにおいて初めて、『ZEH-M』の基準を満たす事例となります。

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

ZEH-M Oriented 認証物件



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



Brillia ist 大井町 (2024年竣工)

再生可能エネルギーの導入

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

 (サステナビリティレポート2024)
再生可能エネルギーの導入 P. 27～28

再生可能エネルギーの創出と活用

物流施設「T-LOGI」シリーズでは、省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの活用によって、原則として『ZEB』を取得しており、各施設の屋上全面に設置した太陽光発電パネルにて、自施設で消費する以上の余剰電力を意図的に創出しています。創出した再エネ電力の余剰分は、当社保有施設に自己託送制度を活用して直接融通し、再エネ電力を無駄なく活用しています。

TOPICS | 「令和5年度気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞

物流施設T-LOGIシリーズにおける自己託送の取り組みが、2023年6月に受賞した日本不動産学会主催「日本不動産学会業績賞 国土交通大臣賞」に続き、環境省主催「令和5年気候変動アクション環境大臣表彰（先進導入・積極実践部門）」を受賞しました。森林の伐採などといった新たな開発を伴わず、物流施設の広大な屋根に可能な限り設置された太陽光パネルを活用して物流施設内で消費する以上の再エネ電力を創出し、「自己託送」を活用して再エネ電力の創出が困難な都心部へ直接電気を融通するパイロットケースとして推進していることが評価されました。



再生可能エネルギー電力への切り替え

当社の保有ビルや商業施設、賃貸マンションでは、電気事業者より太陽光やバイオマスなどによる発電の環境価値を証書化した「トラッキング付非化石証書」を活用した電力の供給を受けるなど、再エネ電力への切り替えを進めています。（2023年度における当社ビル事業の再生可能エネルギーの導入量約60,773千kWh、導入率約41.9%）

グリーンビルディング認証の取得

当社が保有・管理するオフィスビル・商業施設・賃貸マンションのうち、2023年12月末時点で71.1%が「DBJ Green Building 認証」をはじめとするグリーンビルディングに関する外部評価・認証を取得しています。今後も環境・社会への影響に配慮した不動産開発を積極的に行い、脱炭素社会の実現やテナント様の快適性向上を目指していきます。

 (サステナビリティレポート2024)グリーンビルディングに関する外部評価・認証 P. 40

グリーンビルディング認証取得割合(2023年12月末時点)

- 当社が保有・管理する全物件に占める割合
- 2023年は合計9物件でDBJ Green Building認証を新規取得



Brillia list 東雲キャナルコート
(2005年竣工)



循環型社会の推進

当社グループでは、環境汚染の防止や資源活用の効率化は、建物の企画・設計から、建設、運営管理、解体に至るまでのライフサイクル全体において取り組むべきものと認識し、その実現に努めています。建物の企画・設計段階で環境アセスメントを考慮し、環境に配慮した建物の開発を行うとともに、廃棄物や有害物質の発生削減と適切な管理を行うことで、大気や土壌の汚染防止に取り組んでいます。また、当社グループでは、事業活動のあらゆる場面において、廃棄物の削減、リサイクル、資源の有効活用を通じた、環境負荷の低減に向けた取り組みを進めています。

 (サステナビリティレポート2024)循環型社会の推進 P. 37～39

TOPICS | 循環型社会の実現に向けた取り組み

洋服REUSE WEEK&SUSTAINABLE FASHION FES 開催

オフィスワーカーや来館客から不要となった衣服を専用BOXで回収する「洋服REUSE WEEK」を実施し、集めた洋服は「SUSTAINABLE FASHION FES」で活用するほか、「東京スクエアガーデン」での冬季イルミネーションのシンボルとなるクリスマスツリーのオーナメントにアップサイクルしました。



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の開示の重要性を認識し、TCFDが推奨する情報開示の拡充に取り組んでいます。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2024)
TCFD提言に基づく情報開示 P. 23~26

ガバナンス

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

戦略(シナリオ分析)

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しています。また、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4℃以上平均気温が上昇する「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、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. 59）を設置し、当社グループのリスク管理を統括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、関係する部室と連携して予防および管理を行うとともに、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重要な事項は取締役会に付議または報告を行っており、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マネジメントの有効性を取締役会が監督しています。

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「CO₂排出量を2030年度までにScope1・2については46.2%、Scope3については40%削減（2019年度比）し、2050年度までにネットゼロを実現する」というGHG排出削減に関する中長期目標を策定しています。また、GHG排出量の定量的なモニタリングを実施し公表しています。

 温室効果ガス(GHG)排出削減ロードマップ P. 38

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	
	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	サブ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	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	ESGファイナンスの拡大	資金調達コストの削減	短期	—	低	

人的資本

当社では、人材こそが企業の価値創造と持続的な成長を実現する源泉であり、経営の重要な基盤の一つであると捉えています。マテリアリティに「従業員の成長と働きがいの向上」「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げ、人材価値の最大化を通じて、企業価値の向上を目指しています。

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

当社は、会社と社員がともに成長する組織を目指し、人事施策の基本となる「人事理念」を定めております。人事理念に基づき、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、運用することにより、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や企業風土の維持・進化に取り組んでいます。

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

当社は、企業理念「信頼を未来へ」のもと、その実践として、求める人材像と職場のあるべき姿を「人事方針」として定めています。この方針に基づき、人材の採用・育成方針や働き方に関する各種人事施策を策定、運用するとともに、職場診断として従業員エンゲージメントサーベイや360度サーベイを実施し、職場環境の改善に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、会社として従業員が能力を十分に発揮できる職場環境を整え、一人ひとりが自ら挑戦・活躍を通じて成長を実感するという好循環を生み出し、企業価値の向上につなげることを目指しています。

人事方針

社員

- 求める人材像
- 「信頼」される人
 - 「未来」を切り拓く人

組織

- 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

多様性の発揮

P. 45

当社は、「ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティとして掲げ、多様な人材の活躍を推進し組織力の強化につなげることで、高度化・多様化するお客様ニーズを捉えた商品・サービスの提供や生産性の向上、イノベーション創出を促進し、企業としての成長を実現したいと考えています。

働きがいのある職場の実現

P. 45

当社は、「従業員の成長と働きがいの向上」に向けて、従業員エンゲージメントサーベイの定期的な実施や、柔軟な働き方を可能とする各種制度を導入し、人材の成長の土壌となる「働きがいのある職場」づくりに努めています。

企業価値の向上



人材価値を最大化するための各種施策



コミュニケーションの活性化

人材の拡充と組織風土維持の両立を図り、社内のコミュニケーション活性化に努めています。経営層と従業員とのランチミーティングなどの施策を通して、当社の特長である風通しの良さを維持しつつ一体感の醸成に取り組んでいます。



健康経営

P. 46

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「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・増進に向けて様々な施策を実施しており、当社においては健康診断受診率、再検査受診率、喫煙率および適正体重維持者率を指標および目標に設定して取り組んでいます。



人材の育成

P. 46

当社は、階層別の研修体系整備、自己啓発支援制度や各種資格取得支援制度、外部派遣型研修など、一人ひとり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、「自ら学ぶ」風土の醸成に力を入れています。

人事制度・体制

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



人事部長
河田 光央

当社では人事理念である「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、人事方針に掲げる人材の育成・職場環境の実現を目指しています。

人事部としては、その実現に向けた様々な制度等を構築・運用することにより、社員と組織の成長を促すとともに、人事面談・各種サーベイ等を通じて現状を確認しています。そして、外部環境の変化や社員・組織の状況等を踏まえた課題を特定し、必要に応じて、人事制度や各種施策の見直しを図ることで人材価値の最大化に取り組んでいます。

また、現中期経営計画期間においては、計画で掲げた事業戦略を実行するための採用の強化・人材ポートフォリオの最適化に取り組むとともに、社員の育成と組織文化の維持・醸成に注力してきました。

一方でマテリアリティに基づく人材施策関連のKPI・目標に対しては、取り組み余地はまだあると考えています。

次期中期経営計画においては事業戦略とより連動した人事戦略を策定し、人的資本の観点から持続的に成長できる基盤を築いていけるよう努めていきます。

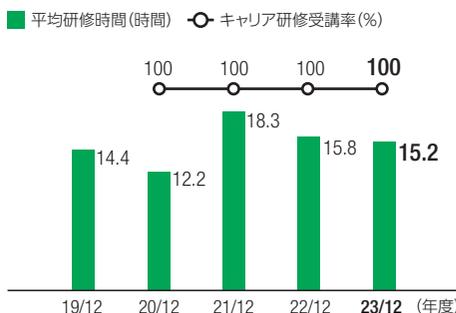
人材施策関連のKPI・目標

人材価値の最大化に向けた各施策とマテリアリティに基づくKPIの関係は以下のとおりです。KPIについては毎年測定し、必要である場合は追加・変更を検討しています。

能力開発の推進

人材の育成

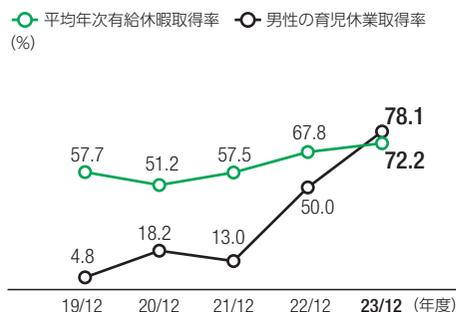
目標：社員1人当たりの平均研修時間
毎年度15時間以上
キャリア研修受講率 毎年100%



ワークライフバランス

働きがいのある職場の実現

目標：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 2025年度30%以上



健康経営の推進

健康経営

目標：健康診断受診率・再検査受診率 毎年度100%
喫煙率 毎年度12%以下
適正体重維持者率 2028年度までに75%以上



多様な人材の活躍推進

多様性の発揮

目標：女性管理職比率 2030年度10%以上
障がい者雇用率 毎年度法定雇用率以上*



*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

「働きがいのある職場」の実現

従業員エンゲージメントサーベイ

当社では2021年から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毎年実施しています。調査結果については、経営層および従業員にそれぞれ報告を行っており、個別設問の趣旨や結果の捉え方などの解説も行い、今後の改善につなげる仕組みとしています。

各部署店単位の課題については、部署店長が必要に応じて専門家の支援を受けながら課題改善に向けた施策を考え、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サイクルを構築しています。

認識した課題とアクション

認識した課題	階層間コミュニケーションの改善
アクション	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層と従業員のランチミーティング ● 従業員間の懇親会費用の負担 ● 社内SNS上で従業員情報の可視化
効果	上記アクションによりコミュニケーションの活性化と、一体感の醸成を図り一定の改善が見られました。
今後の施策	「階層間のコミュニケーション」については、継続的な課題であるとの認識のもと改善に努めていきます。また2024年度は「階層間の結節点を強化するべく、ラインマネージャーを対象とした組織課題の解決に向けた研修の実施」などのアクションにより課題解決を図ります。



人事部
石井 崇弘

当社では継続して「働きがい」のある職場づくりを目指して、エンゲージメントサーベイを実施しています。部署店単位で課題の抽出・計画の策定実行・効果測定を行うことで職場環境の改善・従業員のモチベーション向上を図っています。

また全社的な課題に対しては、経営層に報告を行ったうえで、適宜関連部署と連携し、組織改善に向けた施策立案を行っています。

エンゲージメントサーベイのスコアは高い水準を維持することができており、組織の信頼関係は良好な状態にあると考えております。ただ、左記に挙げた点は課題として認識しており、目指す姿の具体的なイメージを共有し、より良い職場づくりに向けた取り組みを行っていきます。

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、生き活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2024)
ダイバーシティ&インクルージョン P.70~72

体制

当社グループは、当社人事部内に「健康経営・ダイバーシティ推進グループ」を設置し、グループ各社の労務担当部門と連携してダイバーシティ&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



法務コンプライアンス部
柚木 彩子

2023年に第一子出産のため、出産・育児休業制度を利用しました。休暇期間は、子どもの成長を見守り、家族との絆を深めることができ、大変幸せな時間を過ごすことができました。

また、休暇を取得する際、職場では自身の選択を快く受け入れてくれる雰囲気があり、産休・育休を取れる制度があることはもちろん、制度を利用しやすい風土があることの重要性を感じました。私が育休を取得している間に周りの男性社員でも育休を取得する人が増えたと感じており、性別問わず育児休業を取得しやすい職場環境の整備が進んでいると思います。

人材開発の取り組み

研修体系と資格取得奨励

当社では、成長ステージに応じた役割の認識や能力開発を目的として階層別に研修体系を整備しているほか、幅広い見識と経験を積むという目的のもと、入社後10年間で3部署程度の職務を経験する人事ローテーションを行っています。また、自己啓発支援制度や各種資格取得支援制度、外部派遣型研修など、一人ひとりが自身に必要な知識や能力について考え、選択する仕組みを整えることにより、「自ら学ぶ」風土の醸成に力を入れています。

階層別研修		その他研修・支援
役員	新任に対して当社が求める能力・行動を改めて周知する必須の研修	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル研修 ●ビジネススクール・異業種交流研修等 社外派遣等を伴う自己啓発の取り組み ●専門性を強化する各種資格取得の支援
部長		
グループリーダー		
課長		
課長代理		
主任	経営戦略やファイナンスの基礎知識習得・アウトプット力強化等に資する研修	【代表的な資格保有者数*】 宅地建物取引士： 715名 不動産鑑定士： 19名 一級建築士： 95名 再開発プランナー： 98名 不動産証券化マスター：70名 ※ 2024年3月末時点の当社単体の数値。 当社から社外への出向者を含む。
主任未満	不動産と当社の基礎知識習得 ロジカル思考習得等に資する研修	

人材への投資

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

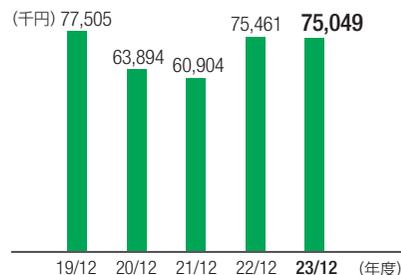
今後は人材への投資の成果となる生産性向上について、継続的にモニタリングし、より効果的な施策の展開につなげていきます。



新規事業開発部
黒田 敏

当社の支援制度を活用し、3年前に経営大学院へ通学していました。在学中、仕事との両立は大変でしたが職場内の後押しもあり、無事に修了することができました。通学していた経験を活かし、新規事業開発部にて都立明治公園におけるPark-PFI事業など新しい領域にチャレンジしています。

人材への投資金額*の推移



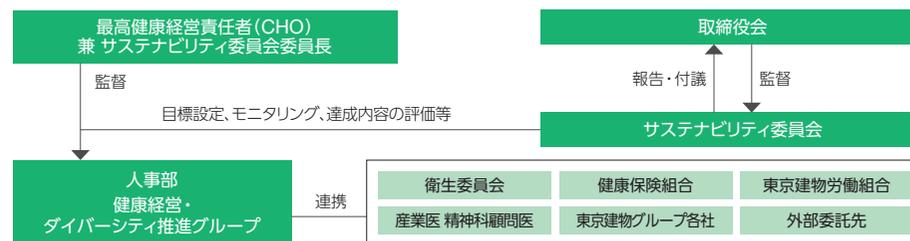
* 当社人事部主催の研修、当社従業員の資格取得および自己啓発支援に係る費用の合計

健康経営・労働安全衛生

健康経営の方針・考え方

当社グループは、役職員が心身ともに健康で生き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、「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



健康経営に関する主な取り組み

- 外部専門家による「グッドコンディションに導くためのセミナー」ならびにプログラム
- 生活習慣病リスク保持者に対するオンライン面接や測定機器と連携したアプリを用いた特定保健指導
- ヘルスリテラシー向上や健康課題に対する理解促進などを目的とした研修の実施（2023年度テーマ：プレコンセプションケア）



健康経営に関する外部評価

2024年3月には、当社およびグループ会社7社が「健康経営優良法人2024」に認定され、当社単独では、ホワイト500（健康経営度調査結果の上位500法人）に4年連続7回目の認定を受けました。



労働安全衛生に対する取り組み

当社は「コンプライアンスマニュアル」において掲げる「働きやすい職場環境の確保」を実現するために、様々な取り組みを進め、従業員の労働安全の確保に努めています。また労使共同で労働環境の改善に取り組んでおり、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。

サプライチェーンに対する取り組み

サプライチェーンについては、サステナブル調達基準に基づき、健全な労働慣行・労働環境を通じて、取引先も含めた健康維持・増進の取り組みを進めていきます。

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かか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。

事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することの重要性を強く認識するとともに、本方針を当社のウェブサイト公表することで、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2024)
人権の尊重 P.45～49

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も受けながら、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や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。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。

 体制図 P.36

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。人権デュー・デリジェンスの一環として、人権課題を洗い出したうえで、そのなかで優先的に対応すべき課題を特定します。人権に負の影響を与えることが想定される場合は予防策や軽減策を講じ、それら対応策の有効性をモニタリングし、必要に応じて対応策を改善しています。

人権優先課題

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

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
- **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

社内浸透に関する取り組み

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。

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。企業単体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2024)
サプライチェーンマネジメント P. 50～51

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、取締役会へ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、これらの取り組みについては、外部専門家の支援のもと、同業他社との情報交換や当社グループの主要なサプライヤーである建設会社などとの対話を行い、また関係部署やグループ会社と連携しながら推進しています。

 体制図 P. 36

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等を確認するため、事前に人権リスクに関するチェックシートでリスクの程度を確認するとともに、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に努めています。

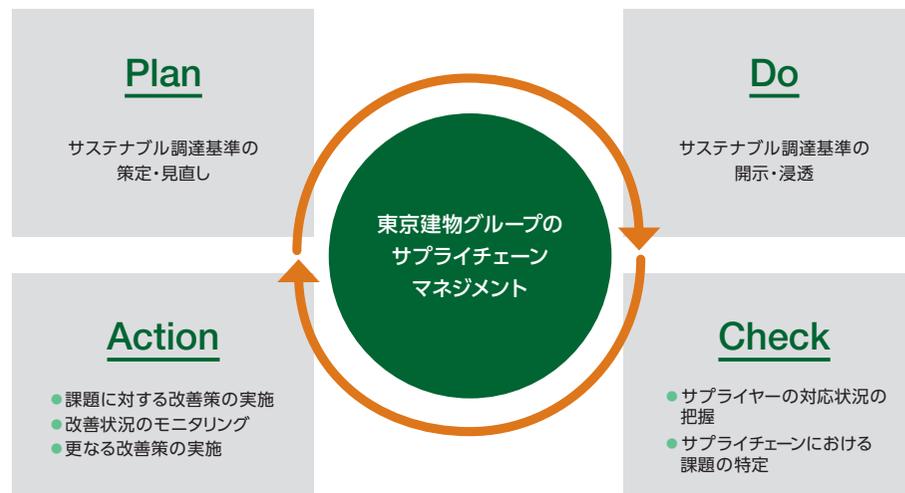
サステナブル調達基準の運用

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かか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するとともに、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、建設会社・建物管理会社などを対象にアンケートを実施しています。

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を未然に回避しています。

当社は、重要なサプライヤーに対するアンケートやフィードバック、面談やヒアリングを通じて当該サプライヤーとの継続的な対話を行ってまいります。そのなかで当社事業のサプライチェーンにおいて、課題が発見された場合には改善に取り組んでいきます。なお、改善状況については、継続してモニタリングを行い、必要に応じて更なる改善策を講じてまいります。

サプライチェーンマネジメントPDCA



社外取締役メッセージ



**法務にとどまらない
多角的な視点で
経営の監督機能としての
貢献を目指す**

社外取締役
服部 秀一

私が社外監査役に就任した2015年当時、当社取締役会の主な機能は、四半期決算などの報告を除き、重要な業務執行の決裁機関という側面が大きかったように思います。

その後同年6月の「コーポレートガバナンス・コード」制定をきっかけとしたガバナンス強化の潮流に呼応し、当社においても、2016年に指名・報酬諮問委員会が設置されました。さらに2018年の株式給付信託制度の導入、2023年の経営討議会の設置など、当社の取締役会は着実に機能を強化してきたと評価しています。

結果として、現在の取締役会では、経営方針、SDGs、資本効率、株主還元など、当社の進むべき方向について中長期的視点で本質的な議論が展開されるようになりました。

中長期的な議論においては、専門性を持った人材と多角的な意見は欠かせません。その点、当社の社外取締役はそれぞ

れ高い専門性を備えています。また、社内取締役は担当領域以外の興味・関心の幅も広く、社外取締役の意見を理解・活用していく姿勢があります。この双方の特長こそが、取締役会の闊達な議論につながっていると認識しています。

私自身、企業法務が専門ではありますが、法律の知識だけでなく、多くの企業での監査役・取締役経験から培った知見を駆使して多角的な視点から発言することを特に意識しています。

これからも、経営の監督という社外取締役の役割を念頭に置き、企業活動の適法性やリスク回避に対しては弁護士としての専門性を活かすとともに、株式相場や金利・為替相場の動向などにも高いアンテナを張り、会社経営の観点を踏まえ提言をしていきたいと思っています。



**経営者の育成・
事業ポートフォリオの精査が、
次期中期経営計画の鍵となる**

社外取締役
恩地 祥光

当社の取締役会における議論は、私がかつて在籍したダイエーやレコフでの「役員全員が喧々諤々議論を戦わす」といったものではありませんが、互いを尊重し、話し合えるという特長があります。さらに、中長期的な経営課題に対しては、取締役会をはじめ、経営について自由に討議する機会が昨年度から設けられ、活発に話し合われています。6年間社外取締役を務めさせていただいた者として、その長足の進歩は高く評価しています。

また、経営課題として、私は二つあると考えています。一つは人的資本経営、なかでも人材の育成、特に経営者をどう育てていくかは、今後不動産業界に押し寄せるかもしれない荒波に対処するうえで不可欠です。従来の育成方法もさることながら、私の経験から、関連会社の社長といった経営トップでどれだけ業績を伸ばさせたか、どれだけ経営判断をしてきたかを考慮することも必要だと考えます。

これは野村社長が標榜しておられる「人間力」をどれだけ身に付けているかの尺度にもなるかもしれません。

もう一つは、事業ポートフォリオの精査です。5年後10年後の当社のあるべき姿を考えるにあたり、新しい事業の柱の構築も含め、どのような事業ポートフォリオで成長・勝負していくのか。例えば現在「その他事業」と十把一絡げになっている事業を、売上高は少なくとも一つ一つ独立したカテゴリーとして育て、あるいは切り離していく、また新たな事業に参入するといったことを経営会議や取締役会で議論する必要があると思います。ホテルなどの既存事業を拡大していく道もあればベンチャーとの新たな取り組みもあります。日本最古の不動産会社として、これまで100年以上にわたり蓄積されたノウハウや経営資源、また幾多の経済変動を切り抜けてきた経験などがいよいよモノをいう時がきたと確信しています。



次期中期経営計画策定に向け、 取締役会の更なる 実効性向上を目指す

社外取締役
中野 武夫

私が社外取締役に就任した2021年以降、取締役への事前説明の早期化によるフォロー体制の向上、取締役会付議基準の見直しによる中長期的な議題へのシフトなど、実効性向上に向けた取り組みが多く見られました。また2023年には経営討議会が設置され、社内・社外の取締役が双方向に意見を交換できる場として有効に機能し始めています。

一方で以下の3点については更なる改善を期待し、取締役会においても提言しています。

まず取締役会においては、投資方針・事業ポートフォリオの構築に関する議論、サステナビリティやリスク管理に関する議論、中長期的な議論などをさらに充実させていくべきだと考えています。

次に、戦略や施策のレビューを行う際には、プラスの成果だけでなく、不十分であったことについても整理し、議論をするべきです。課題抽出はビジネスの基本

ですが、そこに計画を策定するヒントが多くありますので、改めて課題と向き合う姿勢を持っていただきたいと思います。

最後に、サステナビリティやリスク管理をはじめ経営上の課題への対応力を強化するために、管理部門への適切な人員配置を行うべきと考えています。当社はここ数年で急速に成長しており、事業部門に多くの人員を割いてきました。管理部門の限られた人員で今の体制を構築してきたことは評価できますが、さらに機能を強化するために、適切な人員配置を行うことが必要と考えています。

今年は、現中期経営計画を仕上げ、次期中期経営計画を策定していく重要な年であり、取締役会の実効性が一層問われる年になります。引き続き、独立性・客観性を保ち、ステークホルダーの代表として発言し、取締役会の実効性向上に貢献していきたいと思っています。



人材戦略には 大胆な発想転換と 当社の独自性が必要

社外取締役
木下 由美子

今後の企業経営における「人材戦略」は情報やテクノロジー同様、重点的に、かつ柔軟で新しい発想をもって取り組むべき領域だと考えています。そのため、当社の次期中計の議論は、事業戦略と合わせて「その戦略を実現するための人材」をどう確保するのかがポイントになると考えています。人材確保においては「どんな人材が必要なのか?」「何故必要なのか?」「その人材は採用するのか、育成するのか?」など、根本に対する“問い”を深掘りしていく意識が重要です。

現在の当社の採用においては東京建物の文化に合うか否か、という観点が重視されていると思いますが、当社固有の組織文化については、ミッション・バリューという形で示すなど、誰しもが理解できる状態をつくっておくことが肝要ですし、一方で、多様な考えを取り入れるといった視点での採用も検討すべきではないかと考えています。

また、育成という観点では、例えば社内における女性管理職について、“該当する女性が少ないから”という現状に囚われることなく、“女性管理職を育てる/増やす環境を準備していく”という管理職側の“育成”も考えていくべきかもしれません。

人材配置については、効率性の向上や事業拡大のためといった業務ベースの発想だけでなく、世代ごとの価値観や昨今のライフスタイルの変化を踏まえ、どうすれば社員一人ひとりが自身の求める働き方を実現できるのか、という視点を持つ必要があると思います。

事業戦略と同様、人材戦略においても、いかにして当社ならではの特徴を打ち出せるかが肝になると考えています。いくつかの業界で多様な人材に触れてきた経験を基に、取締役会においても積極的に提言していきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

東京建物グループのコーポレート・ガバナンス

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、当社の事業内容等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。

特徴

当社におけるコーポレート・ガバナンスの特徴は、以下のとおりです。

- 監査役会設置会社
- 取締役会議長は非業務執行取締役
- 指名・報酬諮問委員会設置
- 取締役12名のうち4名は独立社外取締役
- 内部統制委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会を設置

体制

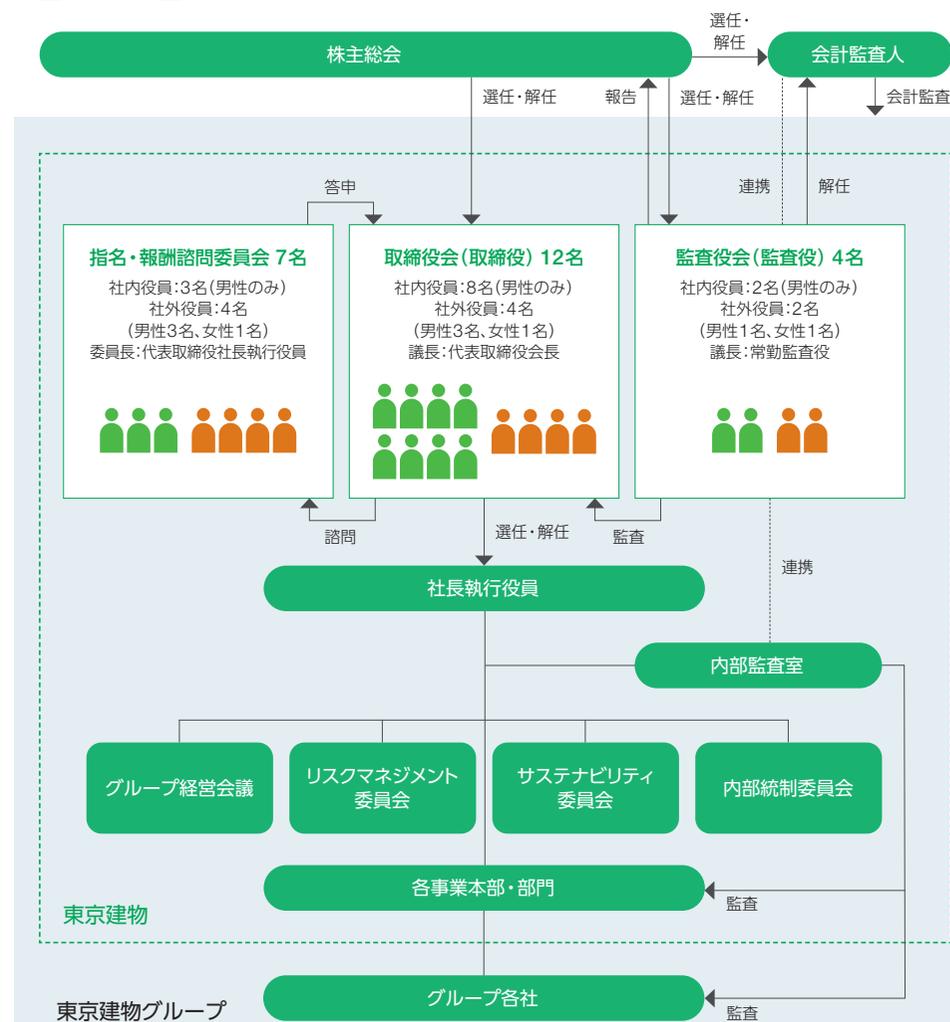
当社は、組織形態として監査役会設置会社方式を採用し、取締役会および監査役会を設けるとともに、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。また、執行役員制度の導入により、経営と業務執行の機能分担を明確にしています。さらに、社外取締役や社外監査役の選任等によって、経営への監督機能の強化および透明性の確保等を図っており、経営および取締役による業務執行の監視・監督機能が十分発揮可能な体制を構築しています。

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、報告事項等について策定・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。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図

社内役員 社外役員



主な組織の体制と役割

取締役会 (2023年度開催回数: 14回)

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

また、監査役は取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べています。

監査役会 (2023年度開催回数: 16回)

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

指名・報酬諮問委員会 (2023年度開催回数: 4回)

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

グループ経営会議 (2023年度開催回数: 43回)

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

内部統制委員会 (2023年度開催回数: 2回)

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

リスクマネジメント委員会 (2023年度開催回数: 3回)

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

 リスクマネジメント P. 59

サステナビリティ委員会 (2023年度開催回数: 5回)

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

 ESG経営の高度化 P. 36

取締役・監査役の選任・指名

方針・任期

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

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

独立社外取締役の独立性の基準

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

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

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

社外役員の状況 (2024年3月31日現在)

重要な兼職の状況・選任理由

地位	氏名	兼職先	兼職の内容	選任理由
取締役	服部 秀一	服部総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することを期待されており、社外取締役として選任しています。
取締役	恩地 祥光	(有)オズ・コーポレーション	代表取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
		日本調剤(株)	社外取締役	
		UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)	社外監査役	
		相鉄ホールディングス(株)	社外取締役	
取締役	中野 武夫	(株)不二家	社外取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
		(一財)松翁会	理事長	
取締役	木下 由美子	—	—	海外勤務などで培われた国際性と公益法人での多岐にわたる業務経験を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されており、社外取締役として選任しています。
監査役	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・経験等を活かし、独立した立場で、監査体制の強化に資する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	
監査役	近田 直裕	近田公認会計士事務所	所長・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・経験等を活かし、独立した立場で、監査体制の強化に資する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。
		興亜監査法人	代表社員	
		(株)千代田会計社	代表取締役	
		(株)SKIYAKI	社外取締役(監査等委員)	
		三菱総研DCS(株)	社外監査役	
		フィード・ワン(株)	社外監査役	
(株)SKIYAKI LIVE PRODUCTION	社外監査役			

社外取締役・社外監査役のサポート体制

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。

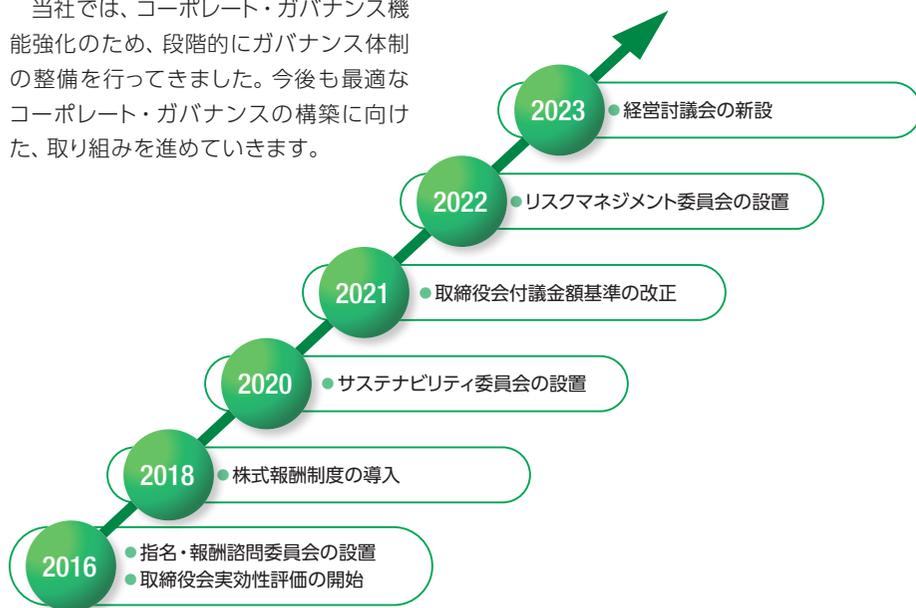
TOPICS | 経営討議会の新設

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、取締役会とは別に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場として、2023年に「経営討議会」を新設しました。経営討議会は12名の取締役（うち社外取締役4名）・4名の監査役（うち社外監査役2名）で構成されており、必要に応じて、取り上げるテーマに関係する部門などの役職員なども同席しています。2023年は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応などについて」をテーマに議論を行い、取締役会での決議を経たうえで企業価値向上に向けた取り組みとして開示を行いました。

取締役会の状況

機能強化の歩み

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

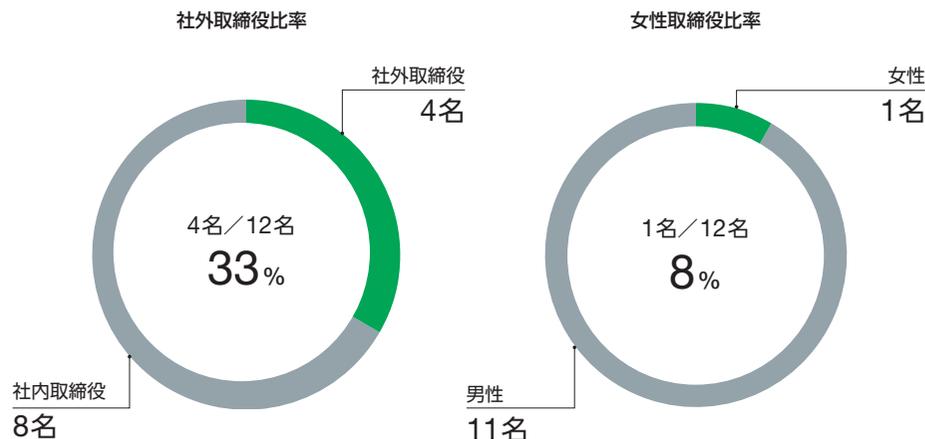


取締役のスキルに対する考え方

当社の取締役会においては、経営戦略の実践にあたり、当社の業務執行に関する重要事項を決議するとともに、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」、「中期経営計画」の実現に向けて取締役会がより効果的に機能を発揮するために、取締役が備えるべきスキル（専門性と経験）について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。

取締役会・取締役の状況

取締役会は12名の取締役で構成され、2023年は14回開催しました（取締役平均出席率：99%）。



取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

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

マネジメント体制 (2024年3月31日現在)

取締役

種橋 牧夫
代表取締役
会長

2023年度取締役会出席回数：
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数：
4回/4回



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(現任)
2021年 1月 東京建物不動産販売(株)取締役(現任)
2023年 3月 サッポロホールディングス(株)社外取締役(現任)

小澤 克人
代表取締役
専務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
14回/14回



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(現任)

秋田 秀士
取締役
専務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
14回/14回



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

神保 健
取締役
常務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
13回/14回



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
2022年 1月 当社取締役常務執行役員住宅事業本部副本部長*1(現任)

野村 均
代表取締役
社長執行役員

2023年度取締役会出席回数：
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数：
4回/4回



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(現任)

和泉 晃
代表取締役
専務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数：
4回/4回



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 当社常務執行役員企画部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員企画部長
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(現任)

古林 慎二郎
取締役
常務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
11回/11回*2



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(現任)

田嶋 史雄
取締役
常務執行役員

2023年度取締役会出席回数：
11回/11回*2



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

*1 2023年1月1日付で住宅事業本部副本部長へ改称

*2 2023年3月29日開催の第205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取締役会における出席状況を記載。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役

服部 秀一
取締役(社外)

2023年度取締役会出席回数:
13回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数:
3回/4回



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 ウンオ電機(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 ボッカサツポロフード&ピバレッジ(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 ウンオ電機(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)

恩地 祥光
取締役(社外)

2023年度取締役会出席回数:
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数:
4回/4回



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)三友システムアプライザル社外取締役(現任)

中野 武夫
取締役(社外)

2023年度取締役会出席回数:
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数:
4回/4回



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

※1 2023年3月29日開催の第205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。
※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。

木下 由美子
取締役(社外)

2023年度取締役会出席回数:
14回/14回
2023年度指名・報酬諮問委員会出席回数:
4回/4回



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

常勤監査役

吉野 隆
監査役(常勤)

2023年度監査役会出席回数:
16回/16回



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

神野 勲
監査役(常勤)

2023年度監査役会出席回数:
11回/11回^{※1}



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 同行不動産営業第二部長
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)

社外監査役

稗田 さやか
監査役(社外)

2023年度監査役会出席回数:
16回/16回



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)

近田 直裕
監査役(社外)

2023年度監査役会出席回数:
-回/-回^{※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)千代田審計社代表取締役(現任)
2009年 6月 興亜監査法人代表社員(現任)
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3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)社外監査役(現任)
2022年 7月 (株)SKIYAKI LIVE PRODUCTION社外監査役(2024年7月退任予定)
2024年 3月 当社社外監査役(現任)

執行役員

役職	氏名			
社長執行役員	野村 均			
専務執行役員	小澤 克人	和泉 晃	秋田 秀士	加藤 久喜
常務執行役員	神保 健	古林 慎二郎	田嶋 史雄	高橋 浩
執行役員	大久保 昌之	杉瀬 一樹	三縞 祐介	玉井 克彦
	佐林 繁	福井 弘人	菅谷 健二	川添 有一
	小沼 裕	新城 勇治	近藤 学	遠藤 崇
	越智 啓二郎			

取締役報酬

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

基本方針

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

報酬等の種類別の支給割合の決定に関する方針

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

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

審議体制

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

報酬体系

固定報酬（取締役が対象）：月額35百万円（年額420百万円に相当）以内^{※1}

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

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

監査役の報酬：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（2023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）	10	322	240	42	604
監査役（社外監査役 [※] を除く）	3	55	—	—	55
社外役員	6	58	—	—	58
合計	19	435	240	42	718

※ 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恐れのあるリスクを適切に管理するため、関連規程を整備するとともに、リスクマネジメント体制を構築し、継続的なリスクのモニタリング・コントロールを実行しています。

 (サステナビリティレポート2024) リスクマネジメント P. 79～81

推進体制

当社は、リスクマネジメントの推進にあたり、「リスク管理規程」に基づき、社長をリスク管理統括責任者として定めるとともに、当社グループのリスク管理を統括するため、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。

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

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

さらに、リスクマネジメント活動に係る実効性の維持・向上のためコーポレート部門および各事業本部企画部門は、各部室店などのリスク管理に関して、モニタリング、支援、指導を行い、内部監査室は、これらのコーポレート部門および各事業本部企画部門による各部室店などのリスク管理に対する対応について、監査、助言を行うこととしています。なお、リスクマネジメント体制の整備にあたっては、リスクマネジメントの国際標準規格であるISO31000、ERM^{*1}ならびに3ラインモデル^{*2}の考え方を参考にしています。

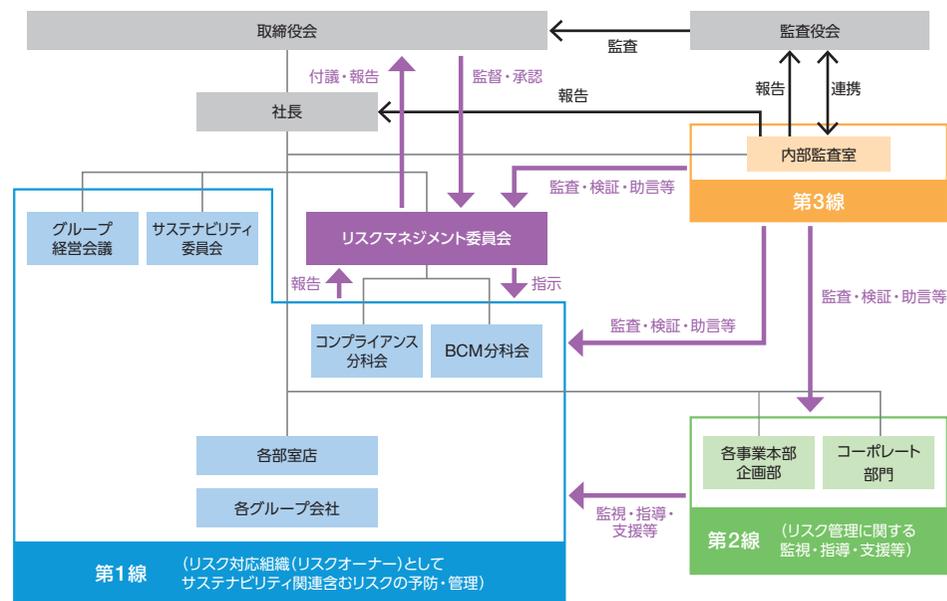
*1 ERM (Enterprise Risk Management): 全社的リスクマネジメント。COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: トレッドウェイ委員会組織委員会) が公表。

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

対策優先リスク含む主なリスク

主なリスク	リスク内容
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想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

リスクマネジメント体制図



主なリスク	リスク内容
自然災害・人災に関するリスク	自然災害や人災などが発生した場合、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
環境問題・気候変動に関するリスク	気候変動の激化により社会・経済環境が変化し、環境問題に関する法令規制の更なる強化等が生じるリスク

コンプライアンス

(サステナビリティレポート2024)
コンプライアンス P.82~86

当社グループは、未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。

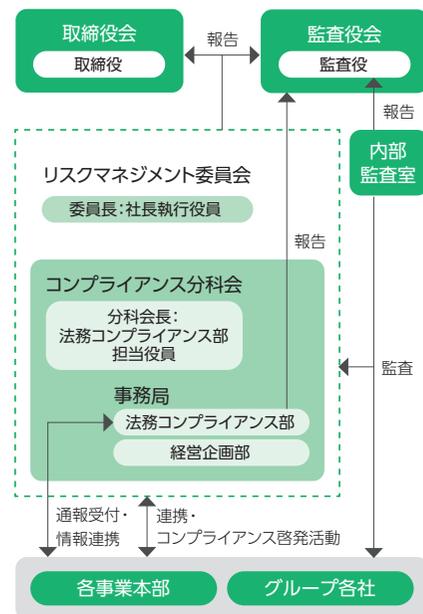
2009年6月制定

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、また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、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、グループ全体でのコンプライアンス機能の向上を目指しています。

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

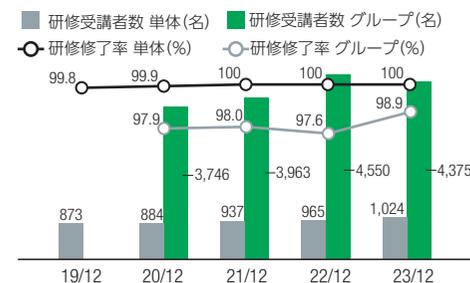
当社グループでは、毎年e-ラーニングによるコンプライアンス研修を実施しています。2023年度は、グループ全体で役職員約4,300名が受講しました。(研修修了率98.9%)。

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。

2023年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	<ul style="list-style-type: none"> ● グループコンプライアンス(腐敗防止、コンプライアンス行動指針、人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止、心理的安全性) ● 個人情報、マイナンバー ● 秘密情報管理、インサイダー取引防止 ● 法令等の遵守 ● 独占禁止法、下請法の遵守 ● 景品表示法と公正競争規約 ● 内部通報制度 ● 宅地建物取引業法と犯罪収益移転防止法(マネーロンダリング防止)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ全般 ● 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:グループコンプライアンス)

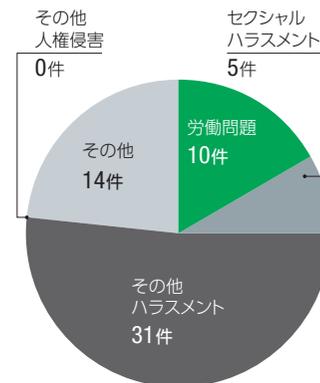


* 集計範囲:東京建物グループ

ヘルプラインの設置

当社グループは、各社ごとに設置している社内窓口に加えて、グループ共通で利用が可能な「東京建物グループヘルプライン」(外部窓口)を設置し、法令違反や贈収賄行為・不正行為・人権・労働問題・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 (2023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。また、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

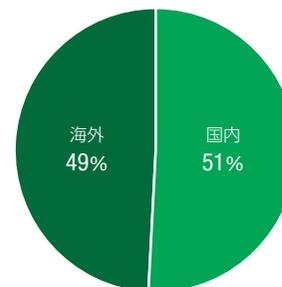
当社は、中期経営計画の進捗をはじめとする経営状況や財務情報等を積極的かつ適切に開示することが、企業としての説明責任を果たすことにつながると考えており、株主・投資家の皆様との対話に積極的に取り組んでいます。

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。

2023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
カンファレンス参加	5回 / 25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 / 38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)	249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・課長
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



(注)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(延べ312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
- 中期経営計画に掲げる重点戦略の進捗、想定からの変化
- 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
 - ・ 用地取得の競争環境(当社の強み)
- 事業等におけるリスクと対応策
 - ・ 建築費、金利ほか
- 株主還元、資本政策(自社株買いの方針を含む)
- 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
株式関連指標、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
株価(企業価値の市場評価)に対する課題認識、改善するための方策を示してほしい。	決算説明資料にて、企業価値に関する現状認識、企業価値向上に向けた取り組みを開示。
株主還元を強化してほしい。	現中計期間は継続して配当性向の引き上げを実施。
CEOスモールミーティングを開催してほしい。	CEO・CFOスモールミーティングを開催。
GHG排出量削減の中長期目標達成に向けた具体策を示してほしい。	ロードマップ(取り組み計画)を策定。統合報告書、サステナビリティレポートにて開示。

主要財務・非財務データ

財務データ

	単位	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	220,026	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980	340,477	349,940	375,946
営業利益	百万円	29,361	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631	58,784	64,478	70,508
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
経常利益	百万円	21,959	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072	46,270	63,531	69,471
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	10,121	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795	34,965	43,062	45,084
財政状態												
総資産	百万円	938,161	1,319,465	1,297,112	1,314,558	1,441,050	1,450,091 ^{*2}	1,564,049	1,624,640	1,650,770	1,720,134	1,905,309
純資産	百万円	262,276	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129	427,661	456,838	508,035
有利子負債	百万円	434,763	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896	956,836	989,798	1,089,006
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	22,135	△4,790	21,762	38,783	△14,196	19,748	24,096	43,524	65,889	△3,332	20,588
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	37,083	257,798	△21,250	△53,024	△64,508	△63,577	△64,082	△66,724	△1,642	△21,204	△54,069
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△47,119	△277,787	△40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307	△32,187	18,421	77,908
現金及び現金同等物の増減額	百万円	12,804	△24,744	△39,689	△5,164	△825	△9,513	7,794	15,148	32,362	△4,569	44,864
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	52,271	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645	87,008	82,439	127,303
財務指標												
ROE	%	4.4	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3	8.7	10.0	9.6
ROA	%	3.3	2.3	2.7 ^{*3}	2.9 ^{*3}	3.4 ^{*3}	3.3 ^{*3}	3.4 ^{*3}	3.1 ^{*3}	2.9 ^{*3}	3.9 ^{*3}	4.1^{*3}
自己資本比率	%	26.7	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0	25.3	25.9	26.1
D/Eレシオ	倍	1.7	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3	2.2	2.2
期末有利子負債/ EBITDA倍率	倍	10.9	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4	13.3	11.1	10.9
株価情報												
1株当たり当期純利益	円	47.10 ^{*4}	386.24 ^{*4}	75.91 ^{*4}	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12	167.35	206.15	215.82
1株当たり純資産	円	1,166.22 ^{*4}	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
1株当たり年間配当金	円	10 ^{*4}	12 ^{*4}	20 ^{*4}	26	30	35	41	46	51	65	73
配当性向	%	21.2	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2	30.5	31.5	33.8

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

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

*3 2015年12月期以降、ROA＝事業利益÷総資産(期首期末平均)。

*4 2015年7月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2015年12月期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。

非財務データ (環境) ※1

	単位	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
CO ₂ 排出量						
Scope1・2・3合計※2,3	t-CO ₂	983,847*	921,028*	1,034,699*	1,015,172*	984,407*
Scope1 (燃料由来)	t-CO ₂	17,429*	14,950*	15,802*	18,234*	14,456*
Scope2 (マーケット基準)	t-CO ₂	68,441*	58,671*	55,610*	53,979*	29,827*
Scope3	t-CO ₂	897,977*	847,407*	963,287*	942,959*	940,124*
再生可能エネルギー (電力) 導入率※4	%	—	—	6.9	35.2	41.9
グリーンビルディング認証取得割合※5	%	36.6	38.3	56.4	62.5	71.1
廃棄物排出量※6,7	t	8,282	6,277	6,350*	6,429*	6,531*
原単位	t/千m ²	7.4	5.1	5.2※8	5.3	5.3
再利用 (リサイクル) 率	%	61.9	68.4	65.7*	60.9*	58.4*
水使用量合計※9	千m ³	853	659	667※8	761※8	674
上水等使用量	千m ³	724	564	567*	657*	575*
再生水使用量	千m ³	129	95	100*	104*	99*
原単位	m ³ /m ²	0.95	0.67	0.68※8	0.76※8	0.79

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

 (サステナビリティレポート2024) データ集 (環境) P. 87~90

※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 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

※6 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

※7 集計期間: 4月~翌3月

※8 精査の結果、数値を修正

※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、第三者保証を受けている数値

 マテリアリティに基づくKPI・目標 P. 37

非財務データ (ガバナンス) ※

(東京建物単体)	単位	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	56	41	61	52	60
汚職贈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2024) データ集 (ガバナンス) P. 95~96

非財務データ (社会) ※1

(東京建物単体)	単位	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
正社員数	名	749	772	805	840	879
女性社員比率	%	24.8	25.5	26.1	26.2	27.5
管理職数	名	360	367	376	377	384
女性管理職比率	%	5.0	6.0	7.2	7.2	9.4
新卒採用者数	名	21	20	33	30	32
新卒採用者女性比率	%	33.3	25.0	30.3	33.3	43.8
障がい者雇用率※2	%	1.81*	1.75*	2.21*	2.33*	2.53*
離職率 (自己都合のみ)	%	2.1*	2.2*	1.5*	3.3*	3.5*
社員1人当たりの年間平均研修時間	時間	14.4	12.2	18.3	15.8	15.2
キャリア研修受講率	%	—	100	100	100	100
健康診断受診率※3	%	100*	100*	100*	100*	100*
再検査受診率※3	%	63.0	98.3	83.7	98.0	81.5
喫煙率※4	%	21.0	17.2	16.0	12.1	13.1
適正体重維持者率※3	%	71.4	70.4	72.8	72.0	72.9
平均年次有給休暇取得日数※5	日	10.6*	9.3*	10.2*	11.8*	12.5*
平均年次有給休暇取得率※3	%	57.7*	51.2*	57.5*	67.8*	72.2*
育児休業取得率 (男性)※6	%	4.8※7	18.2	13.0※7	50.0	78.1
労働災害件数※3,8	件	0*	0*	1*	1*	2*
欠勤による総喪失日数※3	日	122*	7*	386*	646*	322*
欠勤率※3	%	0.06*	0*	0.18*	0.28*	0.13*
従業員エンゲージメントサーベイレーティング	—	—	—	A	A	AA
従業員エンゲージメントサーベイスコア※9	—	—	—	59.1	59.4	62.1

※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2024) データ集 (社会) P. 91~94

※2 各年6月1日時点

※3 集計期間: 4月~翌3月

※4 毎年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 (上記日数には含まない。)

※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 精査の結果、数値を修正

※8 労働災害件数: 業務上災害のうち、一日以上休業したものの

※9 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、第三者保証を受けている数値

財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

資産の部	2022年12月期	2023年12月期
流動資産		
現金及び預金	82,440	127,305
受取手形、営業未収入金及び契約資産	14,334	13,887
販売用不動産	173,836	232,478
仕掛販売用不動産	160,009	166,181
開発用不動産	81,069	100,339
その他	40,934	52,296
貸倒引当金	△93	△23
流動資産合計	552,531	692,464
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	396,529	397,020
減価償却累計額	△174,775	△183,025
建物及び構築物(純額)	221,754	213,994
土地	537,397	529,506
建設仮勘定	44,903	89,428
その他	31,198	31,920
減価償却累計額	△20,291	△21,284
その他(純額)	10,907	10,635
有形固定資産合計	814,963	843,565
無形固定資産		
借地権	130,042	127,628
のれん	1,716	1,486
その他	887	2,509
無形固定資産合計	132,646	131,624
投資その他の資産		
投資有価証券	128,701	153,814
匿名組合出資金	3,638	2,598
長期貸付金	458	4,025
繰延税金資産	2,001	2,327
敷金及び保証金	21,469	20,671
退職給付に係る資産	1,151	1,561
その他	62,673	52,711
貸倒引当金	△100	△55
投資その他の資産合計	219,993	237,655
固定資産合計	1,167,603	1,212,845
資産合計	1,720,134	1,905,309

(百万円)

負債の部	2022年12月期	2023年12月期
流動負債		
短期借入金	52,047	56,754
コマーシャル・ペーパー	50,000	50,000
1年内償還予定の社債	10,000	10,000
未払金	13,781	17,343
未払法人税等	4,811	17,449
完成工事補償引当金	11	8
賞与引当金	950	1,001
役員賞与引当金	2	2
環境対策引当金	0	—
不動産特定共同事業出資受入金	—	11,300
その他	67,856	76,198
流動負債合計	199,461	240,057
固定負債		
社債	245,000	255,000
長期借入金	630,520	715,223
繰延税金負債	17,647	23,999
再評価に係る繰延税金負債	27,274	27,274
役員株式給付引当金	259	282
役員退職慰労引当金	98	97
受入敷金保証金	78,088	77,764
退職給付に係る負債	13,023	14,104
不動産特定共同事業出資受入金	21,684	10,447
その他	30,236	33,022
固定負債合計	1,063,834	1,157,216
負債合計	1,263,296	1,397,274
純資産の部		
株主資本		
資本金	92,451	92,451
資本剰余金	66,539	66,262
利益剰余金	189,501	219,528
自己株式	△443	△421
株主資本合計	348,048	377,821
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	50,332	71,526
土地再評価差額金	43,187	43,187
為替換算調整勘定	4,604	5,011
退職給付に係る調整累計額	△179	△647
その他の包括利益累計額合計	97,945	119,078
非支配株主持分	10,843	11,135
純資産合計	456,838	508,035
負債純資産合計	1,720,134	1,905,309

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2022年12月期	2023年12月期
営業収益	349,940	375,946
営業原価	248,452	266,829
営業総利益	101,488	109,116
販売費及び一般管理費	37,009	38,608
営業利益	64,478	70,508
営業外収益		
受取利息	28	251
受取配当金	3,621	4,556
持分法による投資利益	1,825	3,920
その他	830	481
営業外収益合計	6,307	9,209
営業外費用		
支払利息	6,094	7,262
借入手数料	862	974
社債発行費	-	105
為替差損	-	1,250
不動産特定共同事業分配金	94	87
その他	202	565
営業外費用合計	7,254	10,246
経常利益	63,531	69,471
特別利益		
固定資産売却益	726	241
投資有価証券売却益	50	-
関係会社株式売却益	-	498
関係会社出資金売却益	-	2,265
負ののれん発生益	870	-
段階取得に係る差益	12	-
特別利益合計	1,659	3,004
特別損失		
固定資産売却損	9	-
固定資産除却損	139	150
減損損失	462	157
建替関連損失	1,772	-
投資有価証券評価損	50	-
関係会社株式売却損	-	43
関係会社清算損	6	-
合弁契約解消損失	-	3,712
特別損失合計	2,440	4,064
税金等調整前当期純利益	62,750	68,411
法人税、住民税及び事業税	15,580	26,202
法人税等調整額	3,086	△3,634
法人税等合計	18,666	22,568
当期純利益	44,084	45,843
非支配株主に帰属する当期純利益	1,021	758
親会社株主に帰属する当期純利益	43,062	45,084

(百万円)

連結包括利益計算書	2022年12月期	2023年12月期
当期純利益	44,084	45,843
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,021	21,728
為替換算調整勘定	118	2,196
退職給付に係る調整額	△924	△465
持分法適用会社に対する持分相当額	2,359	△1,790
その他の包括利益合計	△2,467	21,668
包括利益	41,616	67,511
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	40,680	66,217
非支配株主に係る包括利益	935	1,294

イントロダクション

東京建物グループの
価値創造と目指す姿東京建物グループの
価値創造に向けた取り組み東京建物グループの
価値創造の基盤

データセクション

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2022年12月期	2023年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	62,750	68,411
減価償却費	18,796	20,457
減損損失	462	157
建替関連損失	1,772	—
のれん償却額	317	229
負ののれん発生益	△870	—
段階取得に係る差損益(△は益)	△12	—
持分法による投資損益(△は益)	△1,825	△3,920
貸倒引当金の増減額(△は減少)	36	△107
賞与引当金の増減額(△は減少)	5	104
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△0	—
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	69	22
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	4	△1
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	△30	—
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△26	△0
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△198	△34
受取利息及び受取配当金	△3,650	△4,807
支払利息	6,094	7,262
投資有価証券評価損益(△は益)	50	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△50	—
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△454
関係会社出資金売却損益(△は益)	—	△2,265
関係会社清算損益(△は益)	6	—
合併契約解消損失	—	3,712
固定資産除売却損益(△は益)	△577	△90
売上債権の増減額(△は増加)	△292	9
棚卸資産の増減額(△は増加)	△65,006	△73,779
預り敷金及び保証金の増減額(△は減少)	△1,885	△673
仕入債務の増減額(△は減少)	813	809
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	△849	589
預り金の増減額(△は減少)	3,839	△1,593
受取補償金	—	5,079
その他	△1,094	14,713
小計	18,648	33,830
利息及び配当金の受取額	6,203	7,491
利息の支払額	△6,101	△7,035
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△22,083	△13,697
営業活動によるキャッシュ・フロー	△3,332	20,588

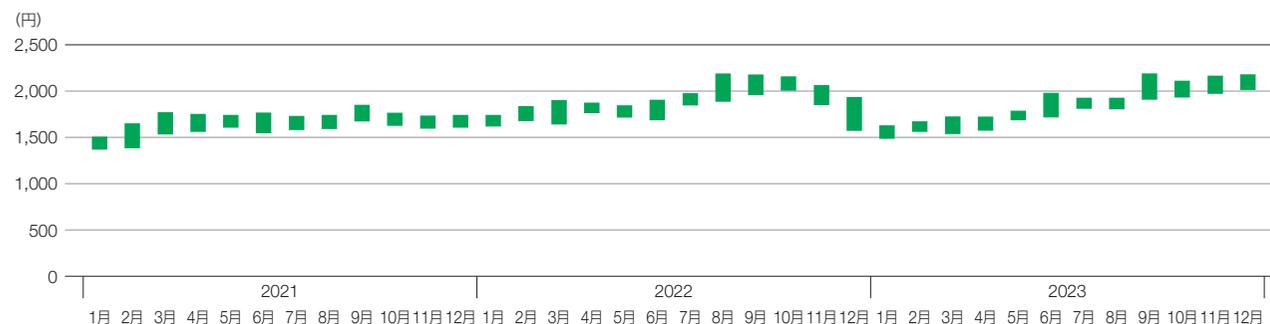
(百万円)

	2022年12月期	2023年12月期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,188	7,641
投資有価証券の取得による支出	△5,604	△3,330
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	654	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	1,229
匿名組合出資金の払戻による収入	4,460	1,085
匿名組合出資金の払込による支出	—	△16
固定資産の売却による収入	4,244	703
固定資産の取得による支出	△22,495	△44,796
貸付けによる支出	△433	△17,669
不動産特定共同事業出資受入金の増減額(△は減少)	△1,892	63
その他	△2,326	1,019
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,204	△54,069
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△0	△0
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	10,000	—
長期借入れによる収入	135,500	137,400
長期借入金の返済による支出	△112,534	△52,127
長期未払金の返済による支出	△202	△202
社債の発行による収入	—	20,000
社債の償還による支出	—	△10,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△722
連結の範囲の変更を伴わない関係会社匿名組合出資持分の取得による支出	△648	—
自己株式の売却による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△4	△3
配当金の支払額	△11,700	△15,047
非支配株主への配当金の支払額	△708	△636
非支配株主からの払込みによる収入	34	40
その他	△1,312	△789
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,421	77,908
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,545	435
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,569	44,864
現金及び現金同等物の期首残高	87,008	82,439
現金及び現金同等物の期末残高	82,439	127,303

企業情報

会社名	東京建物株式会社
創立	明治29年（1896年）10月1日
資本金	924億円（2023年12月31日時点）
代表者	代表取締役 社長執行役員 野村 均
従業員数（連結）	4,661名（2023年12月31日時点）
本社	〒103-8285 東京都中央区八重洲一丁目4番16号 東京建物八重洲ビル 電話番号：03-3274-0111（代）
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
上場年月	明治40年（1907年）9月
証券コード	8804
単元株式数	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	209,167,674株（2023年12月31日時点）

株価の推移



主要なグループ会社

ビル事業

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

住宅事業

株式会社東京建物アムニティサポート
株式会社イー・ステート・オンライン

アセットサービス事業

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

海外事業

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

不動産ファンド事業

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

フオリティライフ事業

東京建物リゾート株式会社

本統合報告書と併せて下記の情報もご活用ください。

財務情報ウェブサイト

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 2024

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

