



Integrated Report 2021

東京建物グループ 統合報告書

「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。

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。

「お客様第一」の精神

当社は1896年(明治29年)に旧安田財閥の創始者・安田善次郎によって設立された日本で最も歴史ある総合不動産会社です。創業以来、安田善次郎が旨とした「お客様第一」の精神と時代の流れを先んじて捉える進取の精神を企業活動の原点とし、様々な地域の魅力と価値の向上に貢献するとともに、時代のニーズを捉えた新しいアセットの開発をはじめ、様々な不動産開発事業を展開してまいりました。

その想いは、創業から一世紀を超えた今も、東京建物グループの原点として存在し続けており、これまで積み重ねてきた皆様からの「信頼」を誇りに、企業の発展と豊かな社会づくりに貢献してまいります。



安田善次郎



創業時の社屋

CONTENTS

INTRODUCTION

イントロダクション

企業理念	01
目次	02
At a Glance	03

VALUE CREATION

東京建物グループの価値創造

中期経営計画の概要	05
CEOメッセージ	08
価値創造のあゆみ	13
価値創造プロセス	15
長期ビジョン	17
マテリアリティ	19
特集 まちづくりがもたらす価値 Hareza池袋	21

CAPITAL STRENGTHENING

価値創造に向けた資本強化

財務資本 CFOメッセージ	25
知的資本	29
社会・関係資本	31
事業資本	
ビル事業	32
住宅事業	36
アセットサービス事業	39
STRATEGIC FOCUS 投資家向け物件売却	41
その他事業	43
人的資本	46
自然資本	49

FOUNDATIONS FOR VALUE CREATION

価値創造の基盤

コーポレート・ガバナンス	53
取締役会議長・社外取締役対談	57
マネジメント体制	61
リスクマネジメント	65
コンプライアンス	66

DATA SECTION

データセクション

主要財務・非財務データ	67
財務諸表	69
企業情報	74

編集方針

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

報告対象期間

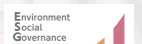
2020年12月期(2020年1月~2020年12月)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、または当該期間以後の活動や見通しについても掲載しています。

報告対象範囲

東京建物株式会社および東京建物グループ企業

参照したフレームワーク

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



価値協創
ガイダンス

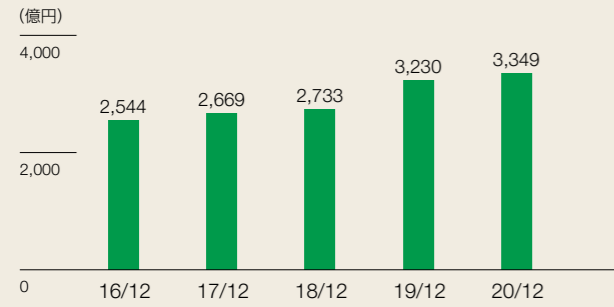
将来情報に関する注意事項

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。

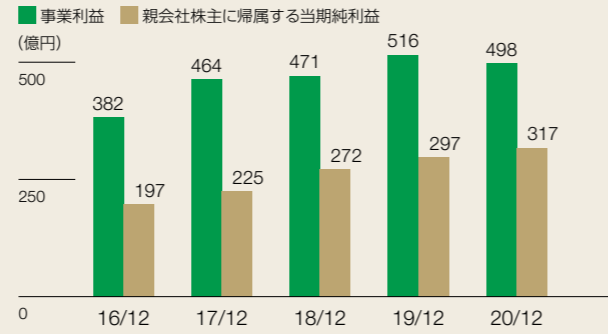
At a Glance

>> 数字で見る東京建物グループ

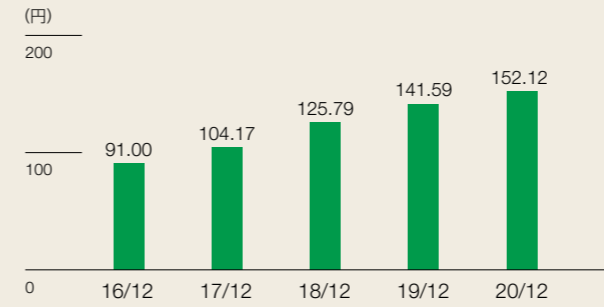
営業収益



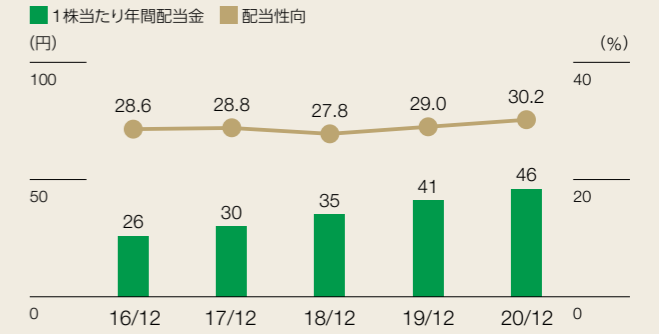
事業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



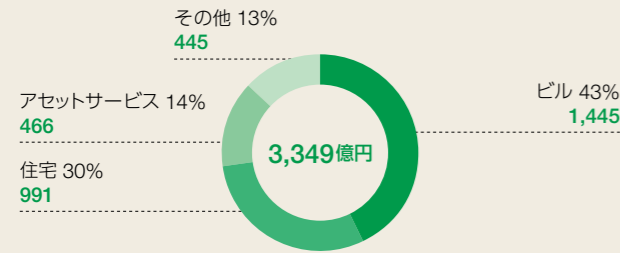
一株当たり当期純利益 (EPS)



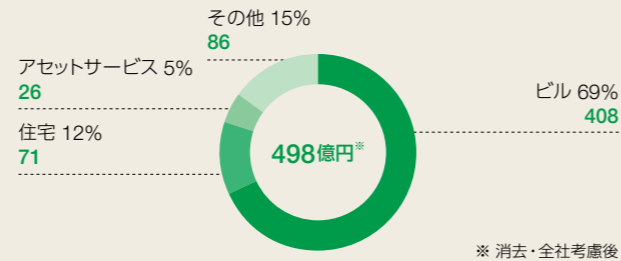
1株当たり年間配当金／配当性向



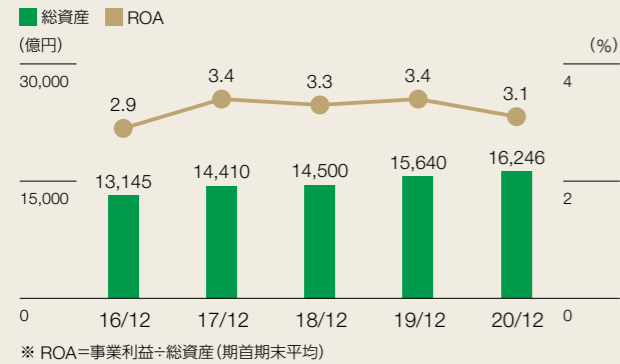
事業セグメント別営業収益



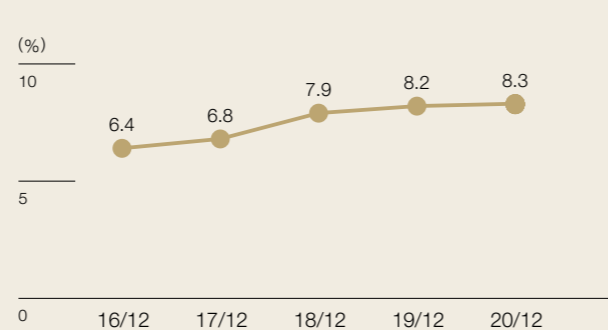
事業セグメント別事業利益



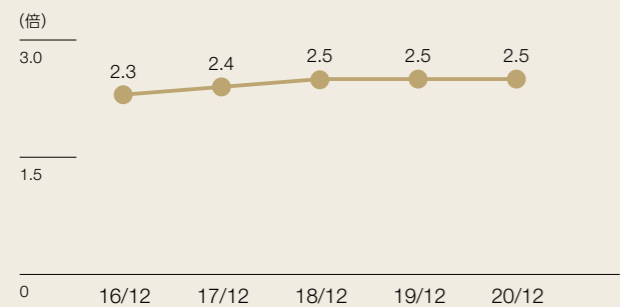
総資産／ROA



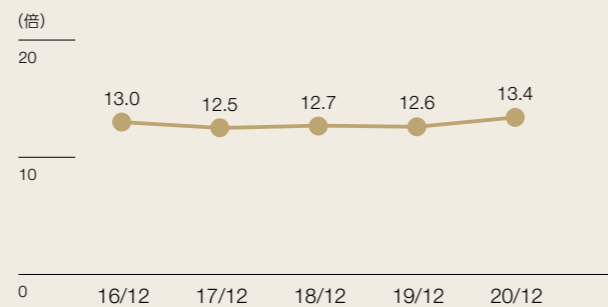
ROE



D/Eレシオ



有利子負債／EBITDA倍率



>> 事業セグメントの紹介

ビル事業

国際都市東京を中心に、都市開発事業、オフィスビル開発・運営事業のほか、施設運営業務、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。オフィスビルを利用するお客様に、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。

📖 P.32～P.35

住宅事業

「洗練」と「安心」をコンセプトに、首都圏を中心に「Brillia」ブランドで、分譲住宅事業と賃貸住宅事業を展開しています。企画・開発から管理、修繕・リフォーム、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。

📖 P.36～P.38

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、取得した不動産の価値を高めて販売するアセットソリューション事業、賃貸管理事業、「NPC24H」ブランドを中心とする駐車場事業など、最適なソリューションをワンストップで提供します。

📖 P.39～P.40

その他事業

中国・その他アジア諸国において不動産開発を手がける海外事業、J-REIT・私募REIT・私募ファンドなど様々な不動産投資商品を提供・運用する不動産ファンド事業、人々のライフスタイル・ニーズに着目したリゾート事業および保育事業など多彩な事業を展開しています。

📖 P.43～P.45

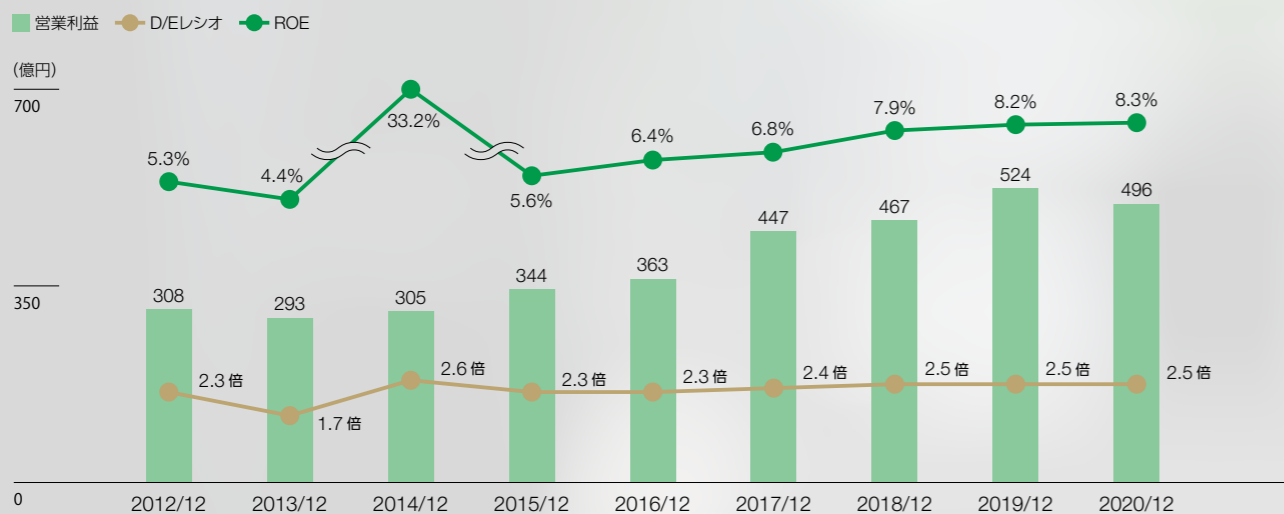
中期経営計画の概要

≫ これまでの中期経営計画の軌跡

2012-2014年度中期経営計画			2015-2019年度中期経営計画		
	定量目標	実績		定量目標	実績
営業利益	350億円	305億円	連結営業利益	500億円	524億円
D/Eレシオ	3倍	2.6倍	財務指標の目途		実績
			D/Eレシオ	3倍	2.5倍
			有利子負債/ EBITDA倍率	13倍	12.6倍

達成事項	課題
<p>将来にわたって当社グループが目指す方向性を踏まえ、選択と集中の構造改革とバリューチェーンの最適化を軸とした自己変革を図ることで、収益力と財務体質の強化を徹底的に進める基盤強化のステージと位置付け、計画を策定し推進しました。</p> <p>一部事業の売却や大規模プロジェクトSPCの再編をはじめとする諸施策を実施。また、有利子負債のコントロールと自己資本の拡充により、当初計画を上回る財務体質の強化を実現しました。</p>	<p>健全な財務基盤を確立した一方で、利益目標は未達となり、収益力に課題を残す結果となりました。より長期的な視点で持続的な成長を実現するため、「成長性に富んだ事業ポートフォリオ」の構築による収益力強化を目指す必要性を認識し、次期中期経営計画に反映しました。</p>
<p>顧客満足度向上を意識した上質なソフトやサービスの提供、当社グループならではのノウハウや優位性が発揮できる分野・領域への注力、バリューチェーン強化と多様な事業の有機的な協働による驚きの価値の提供を行うことで、収益力の強化と成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築を計画し推進しました。</p> <p>当初目標を上回る利益成長、および規律を意識した財務運営を実現するとともに、各事業における着実な成長に加え、ホテルや物流施設等の新たなアセットタイプへの投資や、良質な不動産ストックの拡大等、将来の成長に向けた各種取り組みを実施しました。</p>	<p>収益力強化と健全な財務体質の維持を達成した一方で、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展等の事業環境の変化やESG経営の重要性の高まり等、持続的成長を実現するための取り組みの必要性が増大しました。</p>

≫ 営業利益、D/Eレシオ、ROEの推移



≫ 長期ビジョン

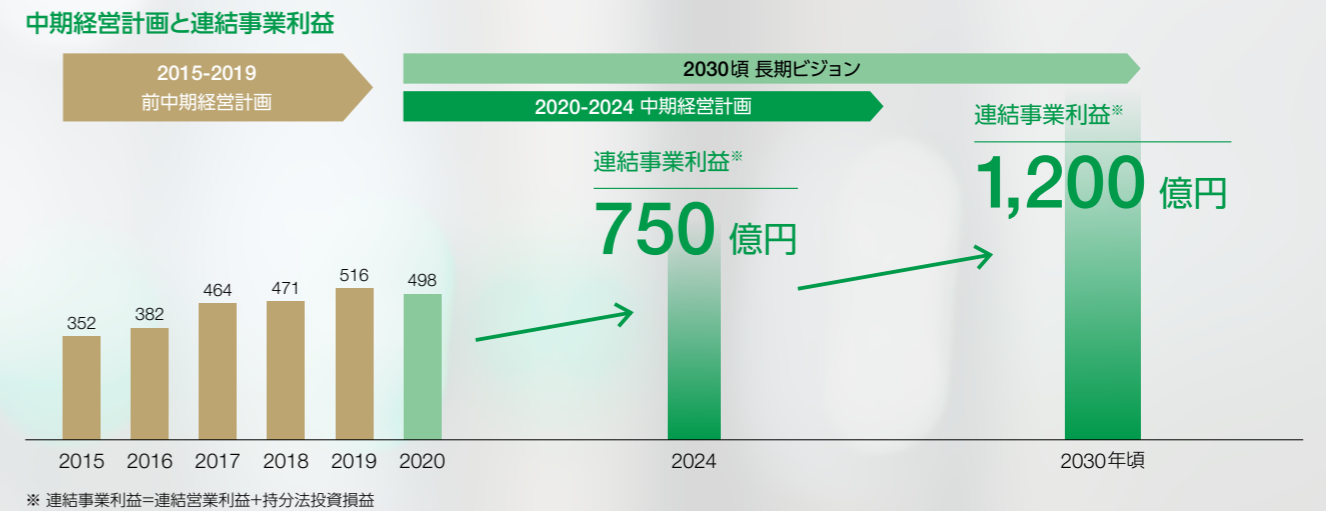


事業環境の変化のスピードは加速するとともに、年々ESG経営の重要性が増大しています。こうした環境において、2020年以降もグループ一丸となって持続的成長を実現するため、現在推進中の大規模再開発が竣工するタイミングであり、SDGsのターゲットイヤーとも重なる2030年頃を見据えた長期ビジョンを2020年2月に策定しました。

□ 長期ビジョンとマテリアリティ P.17

≫ 現行の中期経営計画(2020-2024年度)の位置付け

2030年頃を見据えた長期ビジョンの達成に向けて、2020-2024年度の5年間を対象とした中期経営計画を2020年2月に長期ビジョンとともに策定。マイルストーンとして、連結事業利益750億円の達成を目指しています。



≫ 利益・財務計画

利益目標	資本効率	財務指針	
連結事業利益	ROE	D/Eレシオ ^{*1}	有利子負債/EBITDA倍率 ^{*2}
750 億円	8~10%	2.4 倍程度	12 倍程度

*1 D/Eレシオ=連結有利子負債÷連結自己資本
*2 有利子負債/EBITDA倍率=連結有利子負債÷(連結営業利益+連結受取利息+配当金+持分法投資損益+連結減価償却費+連結のれん償却費)

中期経営計画の概要

重点戦略

重点戦略 1 大規模再開発の推進
 大規模再開発の着実な推進とエリアの魅力向上に取り組み、オフィスビルポートフォリオ全体の価値向上による安定的な賃貸利益の拡大を目指します。

重点戦略 2 分譲マンション事業の更なる強化
 再開発・建替え等の手法を駆使した競争力の高いマンションの開発機会を継続的に獲得し、社会変化に対応した良質な住まいを提供します。

重点戦略 3 投資家向け物件売却の拡大
 物流施設・賃貸マンション・ホテル等、幅広いアセットタイプへの積極投資により継続的に開発機会を獲得し、機動的な売却による利益創出を行います。

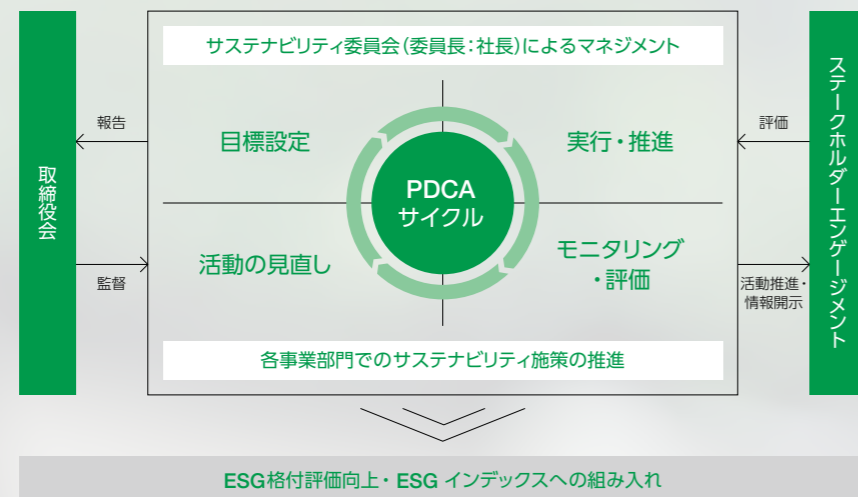
重点戦略 4 仲介・ファンド・駐車場事業の強化
 不動産ストックの増加や有効活用ニーズに着目し、仲介事業・駐車場事業の強化を図ります。当社がスポンサーを務めるREIT等への投資家向け物件売却の拡大により、ファンド事業を強化します。

重点戦略 5 海外事業の成長
 中国・その他アジア諸国を中心に現地有力パートナーと協業し、事業期間が短い分譲マンション事業等を主軸に新規事業機会の獲得を目指します。

ESG経営の高度化

サステナビリティ委員会を設置し、事業部門と連携して目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行うことで、サステナビリティ施策を継続的に展開します。ESG格付機関等による評価をベンチマークとして活用し、ESGインデックスへの組み入れを目指します。

サステナビリティ施策の推進体制



CEOメッセージ

信頼を礎に、
 「社会課題の解決」と
 「企業としての成長」を
 より高い次元で
 両立していきます。



東京建物株式会社
 代表取締役
 社長執行役員
野村 均

CEOメッセージ

》 企業理念「信頼を未来へ」は 世紀を超えて息づく

東京建物は、1896年に旧安田財閥の創始者・安田善次郎によって設立された日本で最も歴史ある総合不動産会社で、近代日本資本主義の父である渋沢栄一も創業に深くかかわりました。渋沢は生涯に約500の企業の育成にかかわり、現存する企業は186社ほどといわれていますが、当社はそのうちの1社にあたります。2020年1月のダボス会議(世界経済フォーラム年次総会)では、「ステークホルダー資本主義」が主題となるなど、資本市場のトレンドは、「株主資本主義」から脱却しつつあります。その点においては、安田、渋沢をはじめとする多くの起業家たちが志し、現在まで連綿と続く、「経済性とともに公益性を重んじる」という日本人の持つ精神は、サステナビリティの考え方をすでに取り入れているといえるでしょう。特に当社は、その精神を色濃く持つ企業であり、これまで、売上や資産規模の拡大を無理に追い求めるのではなく、「質」も重視し、ステークホルダーから「信頼」を得ることを第一義として、事業を営んできました。それが結果的に様々な成果へとつながり、終戦後ほとんどの海外資産を没収され、資産規模の大幅な縮小を余儀なくされた当社が、現在でも国内屈指のデベロッパーとしての地位を確立できている所以であると考えています。間違いなく、「信頼」こそが、今後も持続的に成長していくための生命線であり、その「信頼」を創り出す源泉は、従業員一人ひとりのお客様との向き合い方にあると思っています。私は、当社には、人から好かれる魅力的な従業員が多いと感じています。お客様から「この人と仕事がしたい」という、従業員の評価もよく耳にします。こうした評価の積み重ねが次の仕事へとつながっていくのです。どれだけ大きなプロジェクトも、まずは情報を得ることからスタートしますが、「まずは東京建物さんに」といち早くお声がけいただいで、最終的に案件を確保できることも多々あります。

私たちの企業理念は、世の中の変化が激しくなったこの時代も、そして将来も、不動産テックなどのIT技術が進歩していったとしても、ビジネスは人間がつくるものである限り、決して失ってはならないDNAであると強く信じています。

》 挑戦しない企業にビジョンの 実現はない

私たちは、2030年頃を見据えた長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を掲げ、今後も挑戦をし続けていきます。このビジョンには、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なか、私たちが果たす役割も大きく変わるべきという意志を含め、あえて「次世代」という言葉を使いました。私たちの理想とする「次世代デベロッパー」とは、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できる組織のことです。そのためには、開発案件のハード、ソフトの両面で革新的なアイデアを追求し、働く場所や住む場所、憩う場所など、人々が豊かに過ごせる「場」を生み出していかねばなりません。場の価値向上を通じて、顧客体験価値を創出し、人々の心豊かな暮らしに貢献することこそが、私たちの最大の社会的価値であり、存在意義であると考えています。

そして、この実現に向けては、創業以来、進取の精神のもと失敗を恐れない覚悟を持ち、果敢に挑戦していくことが大きな原動力となると考えています。過去に、業界で初めて、SPC法(現・資産流動化法)を活用した不動産証券化商品や、自治体本庁舎一体マンション(Brillia Tower池袋)、高層ZEH-M(ネット・ゼロ・エネルギー・マンション、Brillia弦巻)を手がけるなど、企業文化の根底には挑戦への強いこだわりが流れています。

もちろん、こうした挑戦を続ければ、時には失敗をすることもあります。私は、宮本武蔵が残した「われ、事において後悔せず」という言葉を大切にしています。

先のことは誰も読めず、明日のことも不確実な時代であって、物事のやる、やらないを決定するときに、誰もが失敗を恐れ、進むべき一歩が踏み出せないことがあります。失敗したくないという心理をブレイクダウンしていくと、人は、「失敗したこと自体に耐えられない」のではなく、「失敗したことを後悔する自分の状態に耐えられない」のです。つまり、失敗をしても、それに耐えられる自分がいるという確信があれば、挑戦することへの躊躇はありません。合理的に判断し、行動した結果失敗したことは、反省して次に活かせばいいと前向きに捉えることができるのです。私は、この宮本武蔵の言葉の真髓を経営哲学として常に胸に刻み、日々行動しています。これにより、どんな困難な壁に対しても、全身全霊で立ち向かう企業風土を醸成し、ビジョン実現に向け邁進していく所存です。

》 社会との共有価値を 創造していくために

当社は、2020年に新設したサステナビリティ委員会を中心に議論を進め、2021年6月に新たなマテリアリティを発表しました。私はマテリアリティを、長期ビジョンである「社会課題の解決」と「企業としての成長」の両立を実現していくうえでの重要な課題と捉えており、まさにサステナビリティ経営の考えそのものです。マテリアリティは、社会価値創出とその価値創造基盤の両面で検討し、「国際都市東京の競争力強化」「価値共創とイノベーション」「脱炭素社会の推進」「ダイバーシティ&インクルージョン」など、14の重要課題を特定しました。今後は、このマテリアリティを全グループ社員で共有し、事業活動を推進していきます。例えば、「国際都市東京の競争力強化」「価値共創とイノベーション」に関係する具体的施策としては、当社の創業の地である東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋エリアにおいて、大企業、ベンチャー企業、投資家、研究機関など様々なプレイヤーを集積し、交流させることで、新分野の開拓や経済成長の好循環を生み出す「イノベーション・エコシステム」の構築を進めています。この



CEOメッセージ

有機的な連携が、同エリアに新たな賑わいと刺激を起こすことを期待しています。

また、「脱炭素社会の推進」については、2020年に日本を含む世界の主要国が2050年のカーボンニュートラルを宣言するなど、企業に対しても環境への配慮がますます求められてきています。当社グループでは、温室効果ガス排出量削減の中長期目標を設定し、CO₂排出量を2030年度までに2019年度比で40%削減、2050年度までにネットゼロを目指すこととしました。この目標達成に向けて脱炭素の取り組みを加速していきます。

》 不確実な時代に、先手を打つ

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、ホテル・商業施設の賃貸事業や、駐車場・リゾート施設の運営事業等で、収益の減少がありました。一方で、オフィス賃貸は堅調に推移し、分譲マンションについては、都心部に加え郊外物件の販売が伸張するなど、好調に推移しました。結果として、営業収益は4期連続で過去最高を更新、親会社株主に帰属する当期純利益

については、5期連続で増益となり、当社にとっては非常に実りの多い重要な一年となりました。

また、中期経営計画に掲げた事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を目指す方針に則り、シニア運営事業を行っていた東京建物シニアライフサポートの全株式を2020年12月に譲渡しました。

2021年度以降も、新型コロナウイルス感染拡大の終息が不透明ななか、経営の舵を取ることにあります。一部メディアでは、オフィス不要論を報じており、それが現実味を帯びてくれば、重要なリスクになりますが、私はそうは考えていません。働き方は、テレワークとのハイブリッドな形式に移行していくとは思いますが、今後AIやロボティクスなどが普及していくなかで、人の創造性はますます重要になっていくと思います。デジタル化がどれだけ進んでも、人と人が膝を突き合わせ、深い議論を行う場は、間違いなく必要です。こうした世の中の価値観の多様化をチャンスと捉え、オフィスビルや分譲マンションをはじめとする当社が提供する「場」の付加価値をさらに高められるよう、しっかりと先手を打っていきます。



》 環境に対応し、成長軌道を確保する

今後の市場環境に関していえば、オフィスについては、当社ポートフォリオの賃料・空室率に大きな影響は現在のところ生じていないものの、企業のオフィス移転の意思決定に時間を要していることから、リーシング期間がやや長引く傾向にあります。マーケットの空室率も上昇してきており、オフィス市況の動向には留意していく必要があると考えています。

分譲マンションについては実需は底堅く、利便性が高い都心好立地・環境良好な郊外エリアともに、販売は好調に推移しています。低金利や株高を背景として、好調なマーケット環境が継続すると見込んでいます。

不動産取引市場は、国内外の投資家による不動産投資意欲は依然として旺盛で、好立地のオフィス、物流施設、賃貸マンションはもちろんのこと、一部に今後の回復を見込んだホテル・商業施設等への投資再開の動きもみられており、マーケットは引き続き好調に推移していくものと予想しています。

短期的には、こうした市場環境への対応を着実にいき、引き続き成長軌道を確保していきます。さらに、中長期的に当社グループが利益を拡大し成長し続けるためには、賃貸利益を着実に増加させていくことが重要になります。しかしながら、2020年に竣工した「Hareza Tower」以降、2025年に完成を予定する八重洲の再開発事業まで賃貸利益の成長の柱である大規模開発の竣工がないため、大幅な賃貸面積の増加が見込めない今後4年間は、分譲マンション事業や投資家向け物件売却の取り組み強化等によって、利益成長を目指していきます。そのなかで現在注力しているのが、物流施設の開発です。急拡大するEコマース市場によって、物流施設への旺盛なニーズは、さらに今後も続いていくと見込んでいます。すでに、投資家向け物件売却の対象不動産は意思決定ベースで総投資額約3,400億円まで増加、そのうち1,100億円強を物流施設で構成しています。幅広い情報ルート、様々な事業会社とのリレーション、ノウハウなどを活用しながら、今後さらに積極的な開発を進めていく予定です。

》 価値を提供し、期待に応え続ける

前回の中期経営計画(2015-2019年度)は、営業利益の大幅な成長を掲げ、従業員一丸となって計画を実行し、目標を上回る結果を残すことができました。現中期経営計画(2020-2024年度)は、スタート直後から新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けましたが、定性・定量目標ともに進捗は極めて順調です。しかし、過去には、未達に終わった中期経営計画もあり、リーマンショック後には赤字も計上しました。長期的にご支援をいただいている皆様のなかには、当社の力が本物であり今後も順調に計画を達成できるのかを見極めようとしている方もいらっしゃると思います。この点をしっかりと肝に銘じ、引き続き中期経営計画における重点戦略を着実に実行するとともに、経営の透明性や取締役の多様性を高めることによってガバナンスの強化を進め、信頼を未来へつなげる企業であり続けます。そして、長期ビジョンである「次世代デベロッパーへ」の実現を目指していきます。その歩みこそが、顧客・従業員・取引先・地域社会・株主といったすべてのステークホルダーの皆様への、東京建物グループの価値提供であると私は信じています。

ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループへの理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

価値創造のあゆみ

安田財閥の創始者でもある当社の創業者・安田善次郎が大切にしていた「お客様第一」の精神と進取の精神を受け継ぎ、近代的不動産業の草分けとして、創業以来様々な先駆的な取り組みにチャレンジしてきました。120年超にわたる事業の積み重ねが、現在の当社の強みにつながっています。

120年超にわたる事業を通じて培った強み

顧客や社会のニーズに応える提案力・課題解決力

- オフィスビルや分譲マンションの顧客満足度調査で示される高い満足度を支えるお客様に寄り添う営業
- 国内最大規模の都市再生事業に数多く参画し、総合力を活かした複合開発を実施
- 都市機能の高度化、防災機能の強化など社会課題解決に向けた取り組み

積み上げた信頼・実績・ノウハウ

- 戦後から高度経済成長期を通じ、現在に至るまで東京をはじめとした日本の不動産業の発展を支え続けた歴史
- 「Brillia」マンションシリーズの高いブランド力
- 「霞が関コモンゲート」「豊島区旧庁舎跡地活用事業」などの官民連携プロジェクトで培った実績

時代の変化を捉え新しいことに挑戦する社風

- 日本における住宅ローンの原型となった割賦販売方式の導入をはじめ、SPC法(現・資産流動化法)による不動産証券化商品の組成、都市開発分野でのPFI導入、自治体本庁舎一体の超高層マンションの開発など多くの「日本初」に挑戦
- 1903年にはいち早く中国国内6都市に事業展開
- 愛犬同伴型ホテルをはじめとするリゾート事業や駐車場事業などの新規事業領域への積極的な進出

すべてのステークホルダーの満足追求

- 地域とともに発展していくためのまちづくり、賑わい創出・コミュニティ形成支援
- 気候変動対策や生物多様性の保全に貢献する都市開発のほか環境に配慮した様々な取り組み
- 「健康経営優良法人」に認定(2017年以降)

※ 各年の冒頭に配置した■の色は「120年超にわたる事業を通じて培った強み」に沿った分類を示しています

営業収益 (2020年12月期)
3,349 億円

1896-1945 日本で最も歴史ある総合不動産会社の誕生

不動産取引の基盤を整備するため、土地建物に特化した金融機能を有する不動産会社として、安田財閥創始者である安田善次郎によって創立。日清戦争後にはいち早く中国へ住宅やビルの管理運営事業を展開し、実績を積み重ねた。

- ■ ■ 1896 明治半ば、当時の好況に沸く日本において、一人ひとりの暮らしを向上させ、さらには東京全体の発展を目指すため、土地建物に特化した金融機能の必要性を実感した安田善次郎により創立。時代の要請をいち早く捉えた月賦方式の導入は、日本における住宅ローンの原型となる
- ■ ■ 1903 天津支店の開設を端緒として、中国国内6都市に進出、住宅やビルの管理運営などの事業を開始し、いち早く海外展開を実施
- ■ ■ 1907 東京株式取引所に株式を上場



安田善次郎



東京建物ビルヂング (旧・東京建物本社ビル)

1946-1996 社会課題に応じて事業を拡大

日本経済の発展に伴いオフィスへの需要が高まるなか、オフィスビル事業を積極的に拡大。高度成長期の住宅不足を受けて分譲マンション事業に進出。さらに、これらの用地の取引需要に応えるため、仲介事業も強化し、総合不動産会社として事業を拡大。

- ■ ■ 1960 事業の柱を「不動産売買」「不動産賃貸」「不動産の仲介と鑑定」「宅地造成」の4つに定め総合不動産会社志向を明確に
- ■ ■ 1965 不動産鑑定評価の法制度化以前から専門の部署を設置。独自の基準を定め鑑定を実施し、戦後の不況下でも一定の収益水準を維持。1965年、不動産鑑定業者に登録
- ■ ■ 1969 高度経済成長に伴う住宅不足が社会問題化したことを受けて分譲マンション事業に進出。1968年「藤沢マンション」、1969年「広尾ハイツ」の販売でマンションブームの先駆けに
- ■ ■ 1979 東京の発展に伴いオフィス需要が増したことから、新築オフィスビルの開発を進め、新宿センタービル竣工。新宿副都心のランドマークに
- ■ ■ 1987 不動産を所有するお客様に有効活用を提案するとともに、基本計画から事業収支計画、テナント獲得、竣工後の管理運営まで一貫して行う「To-be(トゥ・ビー)」システム発足



新宿センタービル

1997-2011 総合デベロッパーとしての飛躍

更なる飛躍を目指し、総合不動産会社として総合力を活かした大規模再開発事業や、日本初の不動産証券化商品の開発など高度な取り組みに挑戦。商業施設事業やファンド事業、駐車場事業など新たな事業領域にも挑戦し、多角化を推進。

- ■ ■ 1998 日本で初めてSPC法(現・資産流動化法)を活用した不動産証券化商品として高輪の外国人向けサービスアパートメントの証券化を実施
- ■ ■ 2003 マンションブランドを「Brillia」に統一。2004年には、マンション品質の統一と維持を図るため、独自のガイドラインを策定。その一貫として、業界初となる購入者を対象とした建築現場見学会を開始
- ■ ■ 2006 地区計画、用途地域の変更、特定街区について同時に都市計画決定された都内初の複合再開発である「olinas」竣工
- ■ ■ 2007 大規模再開発事業・PFI事業を官民協働で推進した「霞が関コモンゲート」が竣工
- ■ ■ 2007 国内最大規模の640戸一括建替えとなる多摩ニュータウンにおける「諏訪2丁目住宅」の建替え事業協力者に選定、2013年「Brillia 多摩ニュータウン」1249戸完成
- ■ ■ 2011 駐車場事業を全国に展開する日本パーキングの株式を取得



霞が関コモンゲート

2012- 都市の未来につながるまちづくり

これまで蓄積してきたノウハウを活かし、大規模な再開発事業に次々と着手、当社を代表するプロジェクトが続々と竣工。持続可能な社会の実現に向けて、人と社会と地球環境と向き合い、次世代を見据えたまちづくりを推進。

- ■ ■ 2012 建物自体の高い耐震性のみならず、エリア全体で充実した防災機能を有し、新たなワークスタイルを実現する大規模オフィスビル「中野セントラルパーク」竣工
- ■ ■ 2013 日本初である自治体本庁舎一体の超高層マンション「Brillia Tower 池袋」販売、2015年竣工
- ■ ■ 2013 国内最高水準の環境配慮型オフィスビル「東京スクエアガーデン」竣工
- ■ ■ 2014 3,600㎡に及ぶ「大手町の森」を有し、生物多様性の保全に配慮した大手町タワーが竣工
- ■ ■ 2016 再開発ノウハウを活かし、「東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業」「Hareza池袋(豊島区旧庁舎跡地活用事業)」をはじめとした都市再生事業に多数参画
- ■ ■ 2017 健康経営を実践し、「健康経営優良法人」の認定を受ける
- ■ ■ 2020 「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」ボンド部門にて環境大臣賞を受賞



Hareza池袋(豊島区旧庁舎跡地活用事業)

価値創造プロセス

経営資本

事業活動

重要課題

目指す姿

財務資本

事業活動を支える健全な財務基盤

- 総資産 1兆6,246億円
- D/Eレシオ 2.5倍
- 有利子負債/EBITDA倍率 13.4倍
- 格付 A

知的資本

- 大規模再開発・建替えの推進ノウハウ
- グループ総合力を活かした管理・運営
- 商品・サービスのブランド力
- 収益機会を見極める目利き力

社会・関係資本

- 幅広い顧客・テナントリレーション
- 豊富な情報ルート

事業資本

- 安定収益を生む長期保有資産
 - 有形・無形固定資産 9,368億円
- 開発利益につながる短期回転資産
 - 販売用不動産 3,485億円

人的資本

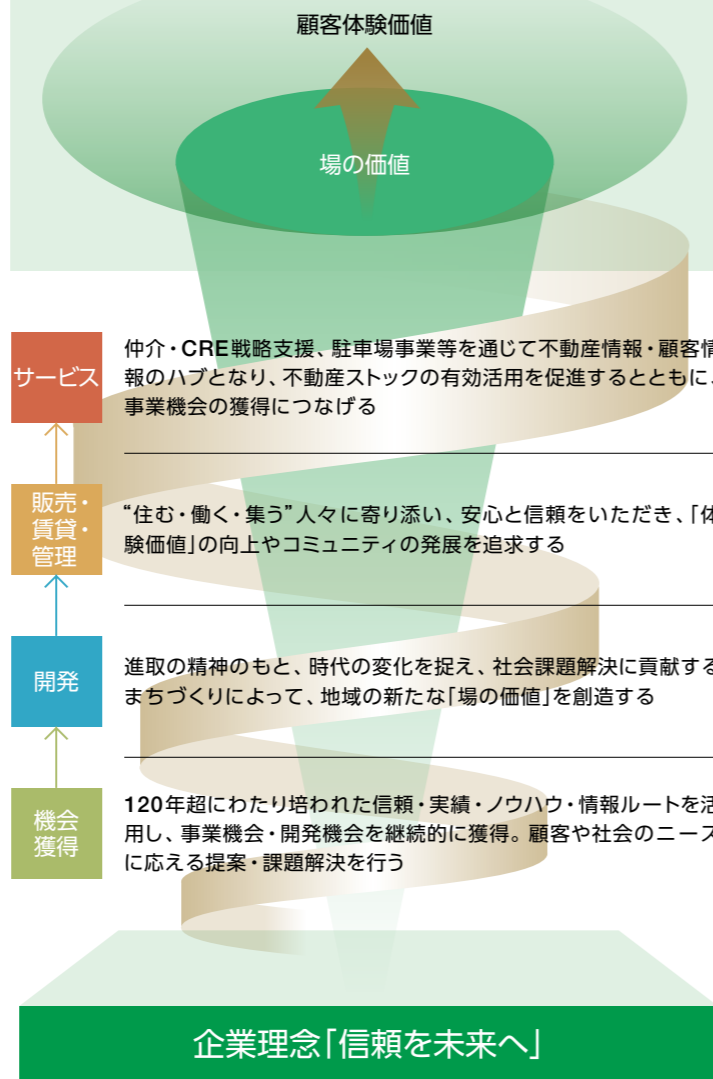
- グループ従業員数 5,344名
 - 本社従業員数 677名
 - 資格取得者数*
 - 宅地建物取引士 697名
 - 不動産鑑定士 22名
 - 一級建築士 95名
- * 当社単体の数値
当社から社外への出向者を含む

自然資本

- グリーンビルディング認証の取得
 - オフィス賃貸面積に占める割合 41.4%
- サステナビリティファイナンスの推進
 - グリーンボンド・サステナビリティボンドの発行残高 900億円
(ハイブリッド社債500億円を含む)

東京建物グループが社会に果たす役割

場の価値と顧客体験価値を創出し、
人々の心豊かな暮らしに貢献する



東京建物グループの重要課題

- 国際都市東京の競争力強化
- 安全・安心な社会への貢献
- コミュニティの形成・活性化
- ウェルビーイング
- 顧客・社会の多様なニーズの実現
- 価値共創とイノベーション
- テクノロジーの社会実装
- 不動産ストックの再生・活用
- 脱炭素社会の推進
- 循環型社会の推進

- 従業員成長と働きがいの向上
- ダイバーシティ&インクルージョン
- ガバナンスの高度化
- リスクマネジメントの強化

長期ビジョン(2030年頃) 次世代デベロッパーへ

2030年頃の目指す姿

連結事業利益
1,200 億円

SDGs達成への
貢献

社会との共有価値

「場の価値」と
「体験価値」の創出

地球環境との共生

価値を創造する人材

サステナビリティ
経営の実現



長期ビジョン

≫ 2030年頃を見据えた長期ビジョン

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

着実な利益成長

様々な社会課題の解決

2030年頃の目指す姿：

連結事業利益※1,200億円

※連結事業利益=連結営業利益+持分法投資損益

利益成長の基本方針

- 安定的な賃貸利益を着実に拡大、利益構成の中心とする
- 資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す

SDGs達成への貢献



≫ 東京建物グループが社会と共有する価値

「場の価値」と「体験価値」の創出

実現するための重要課題

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



地球環境との共生

実現するための重要課題

- 脱炭素社会の推進
- 循環型社会の推進



価値を創造する人材

実現するための重要課題

- 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



サステナビリティ経営の実現

実現するための重要課題

- ガバナンスの高度化
- リスクマネジメントの強化



マテリアリティ

当社グループは、近年の社会情勢や価値観の変化を受け、2021年にグループとして取り組むべきマテリアリティの改定を行いました。

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		

SDGsに対する考え方

SDGsは、国連サミットで採択された2030年までの国際的な目標です。途上国から先進国まで、多様な社会的課題を踏まえた17の目標が幅広い分野で設定されており、企業にも目標達成に向けた貢献が期待されています。当社グループは、SDGsの達成に貢献することを社会からの要請と捉え、長期ビジョン・中期経営計画に盛り込み、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。デベロッパーとして、持続可能な社会の実現を目指して事業を展開していきます。



マテリアリティ特定プロセス

2018

- 事業につながる社会課題を幅広く捉えるため、国際的な課題(SDGs)、国内特有の課題、業界特有の課題(都市再生基本方針、国家戦略特別区域基本方針)を加味し、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

- 35項目の社会課題の重要度を評価。評価にあたっては、社会ニーズの大きさ(解決が求められる課題かどうか)、事業との親和性(現状事業との関係が近いのか、将来的に事業として取り組みたい領域か)の2つの観点を用いることを決定。さらに重要度を明示化するため、4つの側面から点数づけを実施。
- 上記評価に基づくマッピングによって絞り込まれた重要度の高い項目を、内容から3つの分野に整理し、マテリアリティを特定。

評価の観点	指標の点数化
社会ニーズの大きさ	1. 不動産業界との関係性
事業との親和性	2. 自社事業との関連性
	3. 中期経営計画との関連性
	4. 取締役アンケート結果

2020

- 近年の社会情勢や価値観の変化を受け、マテリアリティの見直しに着手し、マテリアリティとESG経営の高度化に関する重要テーマの関係性についても整理。
- マテリアリティに関連するテーマについて、社内および社外取締役と意見交換を行い、当社グループに対する期待や改善点を集約。

2021

- 企業理念・長期ビジョンに基づき、SDGsやサステナビリティに関する国際的ガイドラインのなかで示されている社会課題を加味するとともに、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て検討。
- ESG経営の高度化についても、マテリアリティの構成項目とし、社会に価値を創出していく観点とそれを実現する基盤としての観点で整理。
- サステナビリティ委員会において、当社グループの取り組みに期待する社会課題が包含されており妥当との評価。
- 取締役会において妥当性を確認。

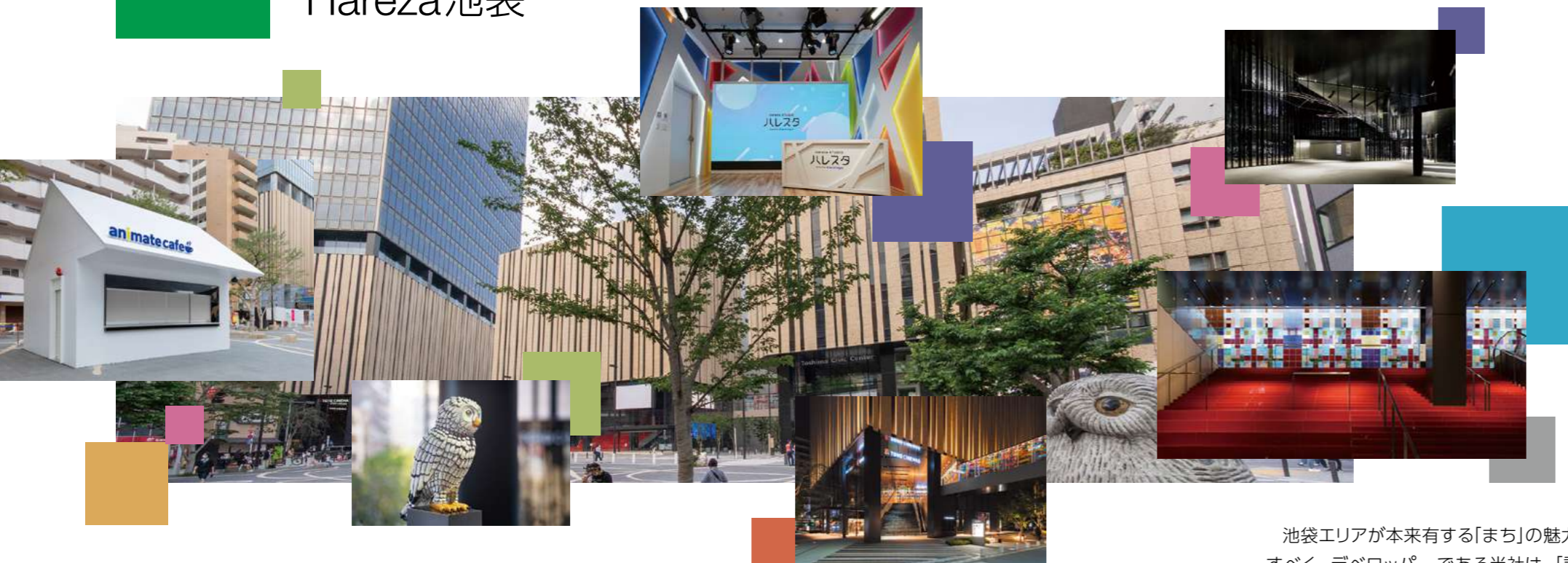
今後、社会情勢の変化や経営方針の更新などにより、必要に応じて、マテリアリティの改定を検討。

社会課題の情報リソース

- SDGs:** 「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(2015年9月、国連サミットで採択)に記載された2016年から2030年までの国際目標
- 成長戦略実行計画:** 新型コロナウイルス感染症を前提とした新たな社会像に向けた対応をはじめとする政府の重点政策をまとめたもの
- グリーン成長戦略:** 2050年カーボンニュートラル実現に向けた政府の政策をまとめたもの
- 都市再生基本方針:** 政府として都市再生に向けた基本方針をまとめたもの
- 国家戦略特別区域基本方針:** 政府として国家戦略特区の区域方針をまとめたもの

特集

まちづくりがもたらす価値
Hareza池袋



≫ 東京建物のまちづくりについての考え方

東京建物グループは、創業以来、オフィスビル、マンション、商業施設、アセットサービスをはじめ、大規模な都市開発などまちづくりにおける多くの実績を重ねてきました。こうしたなかで育まれたまちづくりの考え方を2020年2月に策定した長期ビジョンにおいてまとめ、「社会課題解決に貢献するまちづくりによって、エリアの魅力を向上させ、都市間・エリア間における競争力の向上と当社オフィスビルポートフォリオ全体の価値向上を目指す」としています。

■ Hareza池袋

2020年7月、東京都豊島区を中心・池袋駅東口から約300mの場所に、当社が共同事業者の株式会社サンケイビルとともに開発に取り組んだ「Hareza (ハレザ) 池袋」がオープンしました。

池袋の新たなランドマークとなる地上33階建の「Hareza Tower (ハレザタワー)」(オフィス棟)、演劇やミュージカル等の観劇空間を備えた「東京建物 Brillia HALL (ブリリアホール)」(ホール棟)、「としま区民センター」と、3棟に囲まれた中池袋公園からなるこのエリアは、おめかしして出かける特別な場所を表す「ハレ」の場と、多くの人が集まる場所を意味する「座」を組み合わせて「Hareza (ハレザ) 池袋」と名付けられました。

Hareza Tower (オフィス棟)	
所在地	東京都豊島区東池袋一丁目18番1号
階数/高さ	地上33階地下2階/約158m
延床面積	約68,600m ²
竣工	2020年5月
東京建物 Brillia HALL (ホール棟)	
所在地	東京都豊島区東池袋一丁目19番1号
階数/高さ	地上8階地下1階/約41m
延床面積	約10,700m ²
竣工	2019年4月

≫ 池袋エリアの地域課題解決を目指したまちづくり

■ 「誰もが主役になれる劇場都市」の開発

Hareza池袋の開発地域である豊島区は、新宿、渋谷と並んで「東京の3大副都心」とも称される東京有数の商業エリア「池袋」を有するエリアです。池袋駅はJR東日本、西武鉄道、東武鉄道、東京メトロの4社9路線が乗り入れる日本有数の巨大ターミナル駅であり、一日の乗降客数は平均264万人、日本第3位を誇ります。

豊島区は商業エリアとして多くの昼間人口を集める反面、2014年には少子化や人口移動が原因で、東京23区で唯一の「消滅可能性都市」*に該当すると指摘されたこともあります。

当社は、Hareza池袋の開発以前に行われた豊島区の新庁舎整備を中心とした南池袋二丁目A地区市街地再開発事業(Brillia Tower池袋)に参画した経験から、池袋エリアにおける地域課題と、それを十分に解決できるポテンシャルの高さの両面を正確に捉えることができました。

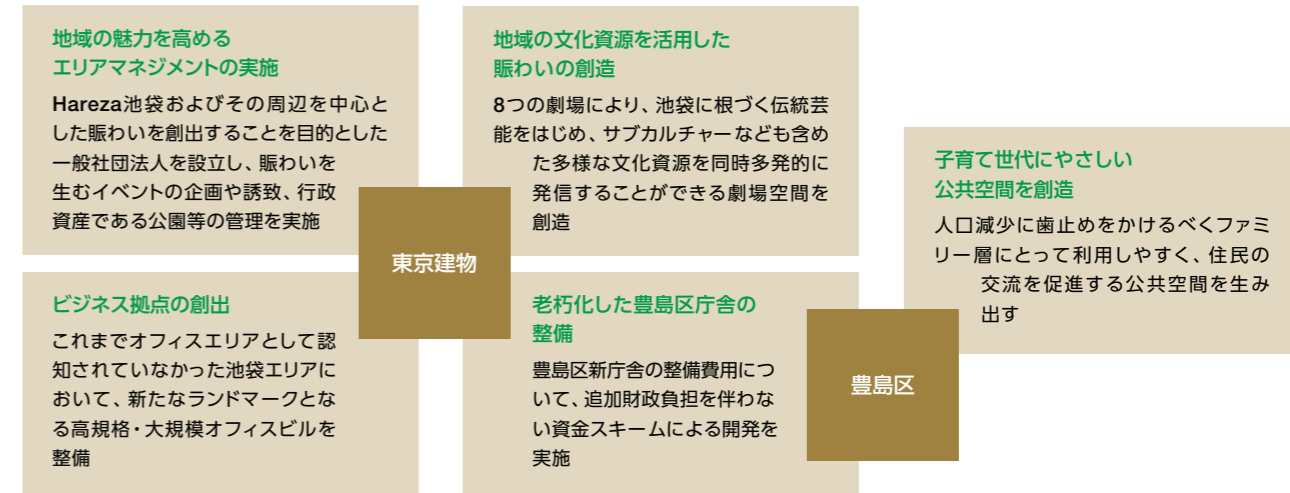
池袋エリアが本来有する「まち」の魅力を最大限引き出すべく、デベロッパーである当社は、「誰もが輝く劇場都市」をコンセプトに、文化創造を担う劇場群とビジネス拠点となる大規模・高規格オフィスを有する、これまで他に例のない池袋ならではの規模複合施設を整備し、新たなまちの賑わい創出につなげる提案を行い、豊島区により事業者を選定されました。このコンセプトは豊島区の掲げる「国際アート・カルチャー都市構想」の基本コンセプトである「誰もが主役になれる劇場都市」として現在も引き継がれています。

* 民間有識者による政策提言機関「日本創成会議」が2014年5月に打ち出した考え方。

■ 豊島区の行政課題を解決する資金スキームへの対応

豊島区は、新庁舎建設にあたり、追加の財政支出を行うことが難しい状況がありました。そこで、旧豊島区庁舎跡地および隣地の旧豊島公会堂跡地において定期借地権方式による開発事業者を公募し、一括前払い地代方式で補填する計画を立案しました。そしてその後の当該公募により、当社と共同事業者である株式会社サンケイビルは、開発事業者として選定され、76年6カ月の地代を豊島区に対して一括前払いし、これを新庁舎建設費に充当することで、実質的な財政負担のない庁舎整備を実現しました。

Hareza池袋における東京建物の取り組みと役割



特集 まちづくりがもたらす価値 Hareza池袋

池袋のまちの魅力を高めるための取り組み

8つの劇場を設置し、国際的なアート・カルチャー都市としての存在感を高める

Hareza池袋は8つの劇場を有し、江戸時代から続く「歌舞伎」などの伝統芸能や宝塚歌劇、ハイカルチャーをはじめ、マンガ・アニメ・コスプレなどのサブカルチャー、バーチャルとリアルが融合する最先端のアート・カルチャーまで、多様な公演やイベントが予定されており、多様な文化資源を世界に向けて発信する芸術文化拠点と位置付けられています。

8つの劇場のうち、特に中核となる客席数1,300席を有する多目的ホールについては、当社がネーミングライツを取得し、東京建物 Brillia HALL（豊島区立芸術文化劇場）として、豊島区の掲げる国際アート・カルチャー都市の実現に寄与しています。



東京建物 Brillia HALL

関連するマテリアリティ



国際都市東京の競争力強化

国際都市東京の新たなビジネス拠点の創出

Hareza池袋におけるHareza Towerは、池袋エリア最大級となる約11,000坪の貸床面積を誇り、ワンフロア約500坪のレイアウト効率に優れた整形無柱空間を整備しました。グリッド型の空調機を採用することできめ細かな制御が可能な空調システム、専有部へ進むにつれて明るくなる照明など、使いやすさと働きやすさを兼ね備えたオフィス空間を形成しています。

こうした高規格のビル性能とともに、池袋の交通利便性、アート・カルチャーに代表されるまちの魅力、職住近接が実現できる立地などを訴求することで、コロナ禍における竣工ではありませんが、Hareza Towerの契約率は竣工時点で100%に達するなど、東京における新たなビジネス拠点を創出し、まちの多様性と魅力の向上に貢献することができました。



上:1階オフィスエントランス
下:オフィスフロア

関連するマテリアリティ



国際都市東京の競争力強化



顧客・社会の多様なニーズの実現

「一般社団法人Hareza池袋エリアマネジメント」の組成

2018年6月、当社は、Hareza池袋および周辺地域の賑わい創出や魅力向上に寄与する活動を行う「一般社団法人Hareza池袋エリアマネジメント」を設立しました。

同法人は、Hareza池袋内のイベントスペースを活用し、池袋に根ざした文化をはじめ多様性に富んだイベントの企画・運営を行っています。

また、豊島区が所有する中池袋公園の指定管理業務も受託し、行政資産である道路や公園の更なる有効活用に取り組むことで、Hareza池袋エリア全体の魅力発信に多角的に取り組む、池袋エリアの価値向上に取り組んでいます。

関連するマテリアリティ



コミュニティの形成・活性化

Hareza池袋エリア地図



まちづくりを通じた社会課題への取り組み

脱炭素の推進をはじめとしたまちづくりの持続可能性を追求することは、まちの魅力を高めるとともに、当社の安定的な事業活動へとつながるものです。Hareza池袋の開発においては、国際都市東京のオフィス拠点としてふさわしい高水準の環境性能ビルの整備や災害に備えたまちづくりに取り組みました。

高い環境性能を有するオフィスビル

Hareza Towerは、建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の建築物全体評価^{※1}で最高ランクの星5つ、事務用途の部分評価では年間エネルギー消費量を約50%削減^{※2}し、高さ150m以上の超高層複合用途ビルで初の「ZEB Ready」認証を取得しています^{※3}。

また、BELS認証のほか、株式会社日本政策投資銀行による2019年度版「DBJ Green Building認証」^{※4}において最高ランクの星5つを取得、建築環境総合性能評価システム「CASBEE」の「CASBEE建築（新築）」^{※5}においても最高ランクのSランク性能を達成しています。

- ※1 エネルギー消費性能計算プログラム(非住宅版) Ver.2.7.1 (通称WEBPRO)を使用。
- ※2 同水準の標準的な建物と比較した場合。
- ※3 一般社団法人住宅性能評価・表示協会のホームページ、BELS事例データ一覧による(2019年6月末時点)。
- ※4 DBJ Green Building認証:日本政策投資銀行が創設した、環境・社会への配慮がなされた不動産の取り組みを評価する制度。
- ※5 CASBEE建築(新築):戸建住宅を除く建築物一般について、新築時における設計内容に基づいて省エネルギー性や環境負荷を評価する制度。一般社団法人建築環境・省エネルギー機構が管理。

関連するマテリアリティ



脱炭素社会の推進



循環型社会の推進

災害に備えたまちづくり

地震や台風をはじめとした災害に備えた安心できるまちづくりは、日本のまちづくりにおける最重要の社会課題です。

当社は豊島区と帰宅困難者対策に関する協定を結び、Hareza Towerや東京建物 Brillia HALLにて帰宅困難者を受け入れるだけでなく、災害発生時、一時待機場所と位置付けられている中池袋公園や、豊島区が運営するとしま区民センターとも連携した防災拠点として、安全・安心なまちづくりの一端を担っています。



発災時、一時避難場所と位置付けられている中池袋公園(リニューアル後)

関連するマテリアリティ



安全・安心な社会への貢献



Hareza Tower



ZEB Ready 認証ラベル

継続的なまちづくりがもたらす価値

当社は、Hareza池袋をはじめ、まちの魅力と発信力を高めるうえで、地域の歴史や文化を尊重しつつ、新たな変化を捉え、多様なパートナーとの協働を深めることを重視しています。こうしたまちづくりへの取り組みを継続的に進めることで、「まちの価値向上」と「企業価値の向上」の両立を目指していきます。



財務資本

再開発をはじめとする「まちづくり」は、多額の投資と長い年月というリスクを伴いますが、当社グループの存在意義の根幹でもあり、大きな社会価値と経済価値を生み出します。株主価値向上と財務健全性を両立する財務戦略により、この取り組みを着実に進めます。



CFOメッセージ

多様なステークホルダーの要請・期待に応え続けながらサステナブルな成長を遂げていくために、健全かつ安定的な財務基盤を構築します

取締役
専務執行役員
和泉 晃

2020年度業績と中期経営計画(2020-2024年度計画)の初年度の進捗

2020年度は、スタートして間もなく新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、行動制限などによって極めて特殊な社会経済環境が続きました。当社グループでは、一部の事業が新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、事業全体に占める割合は小さく、業績への影響は限定的なものとなりました。

2020年度の業績は、投資家向け物件売却が増加し増収となりました。一方、分譲マンションの売上減少、新型コロナウイルス感染拡大の影響によるホテル、商業施設、駐車場の収益減少によって、事業利益は498億円(前期比3.5%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、事業ポートフォリオ最適化の取り組みとなるシニア事業運営子会社の株式譲渡等により、317億円(前期比6.7%増)となりました。営業収益は4期連続で過去最高を更新、最終利益は5期連続で増益となりました。2021年度は、コロナ禍前の水準を上回る事業利益530億円を目標として順調に進捗しています。中期経営計画の2024年度目標「事業利益750億円」は変えることなく、達成を目指してまいります。

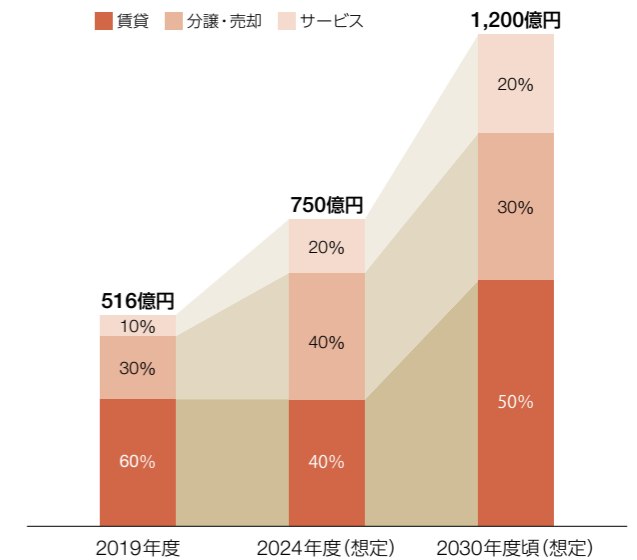
財務指標については、ROEが8.3%、D/Eレシオが2.5倍、有利子負債/EBITDA倍率が13.4倍と安定的に推移しています。株主還元については、配当を前期比5円増配の46円(配当性向30.2%)とし、7期連続の増配となりました。

長期ビジョン・中期経営計画における財務戦略

当社は創業以来、不動産事業を通じてお客様に価値を提供し、社会課題解決に貢献することを使命としてきた会社であり、今後も長期ビジョンに基づき、社会課題解決に貢献するまちづくり、良質な住まいの提供、社会のニーズに応える多様なアセットの開発などを進めていく方針です。デベロッパーとして多様なステークホルダーの要請・期待に応え続けながらサステナブルな成長を遂げていくために、事業ポートフォリオの最適化と健全かつ安定的な財務基盤の構築を進めてまいります。

長期ビジョン・中期経営計画では、事業ポートフォリオについて、利益特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の3つに分類のうえ、安定性・収益性・効率性のバランスを意識して構築することとしています。そして、利益成長の基本方針として2点掲げています。1点目は“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”ことです。2030年頃までにおおむね竣工、開業を迎える7つの大規模再開発事業を完遂することによって、「賃貸」分野の利益を大幅に拡大し、2030年頃に目指す事業利益1,200億円の50%超まで成長させる方針です。2点目は“資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す”ことです。賃貸利益の拡大と並行して、利益率が高く総資産回転率の向上に寄与する「分譲・売却」分野、資本効率の向上に直接的に寄与する「サービス」分野の強化に取り組んでいきます。中期経営計画期間中の利益成長によって、自己資本は2024年度末時点で5,000億円程度まで増加する見込みです。

事業利益の構成変化イメージ



※ グラフに記載のパーセンテージはおおよその構成比率を示す

財務KPIの考え方

中期経営計画では、成長投資によって総資産は2019年度末から約3,500億円増加、2024年度末には1兆9,000億円規模とすることを想定しています。また、財務指針として、D/Eレシオは2019年度実績の2.5倍を下回る「2.4

財務資本

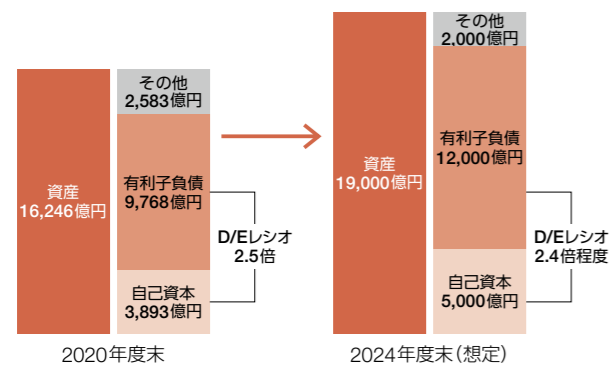
倍程度]とし、併せて、資本効率を意識した経営を推進するため、資本効率の指標として「ROE8~10%」を掲げています。

不動産事業は、固定資産として保有するアセットも市場流動性を有するため換価がしやすく、また負債サイドにおいてもレバレッジを活用しやすい特性があります。中期経営計画の財務KPIは、この特性を活かしたバランスシート・コントロールにより、経営の安定性を保ちながら資本効率向上を図ることを目指してシミュレーションを重ねた結果導き出した最適解です。

安定的な賃貸利益の源泉となる長期保有アセットの割合が高いことは、外部格付機関の評価上も有利であり、調達コストの引き下げに寄与します。また、付加価値が高く競争力のある大規模複合プロジェクトの実現、エリアマネジメントによる価値向上等により含み益を増大させることで、財務バッファの拡大につながります。こうした「賃貸」分野の安定性を下支えとして「分譲・売却」「サービス」分野の成長に取り組むとともに、採算性が低く成長が見込めない事業の見直し、資産ポートフォリオ見直しに基づく固定資産の売却も実施することで、資本効率の向上を図っていきます。

長期発行体格付については、こうした当社の戦略や業績、今後の見通しが評価され、本年3月に「A」への格上げ(従前は「A-」)が実現しております。

バランスシートの変化



■ キャピタルアロケーションについて

中期経営計画では、5年間で総額1兆4,000億円の投資を計画しています。ただし、期中回収額(簿価ベース)が9,000億円あるため、ネット投資額は5,000

億円となります。今後の成長に向け、過去と比較して大規模な計画となっておりますが、目利き力を活かした厳選投資によって良質な開発案件の獲得を積み重ね、投資・回収の好循環を生むことを目指していきます。

中期経営計画における投資計画で特に重視するポイントは、大規模再開発案件への2,300億円の投資を確実に実行することです。現在、東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋エリアのほか、港区や渋谷区などで推進中の複数の大規模再開発案件は、資産ポートフォリオを大幅に拡充するものとなります。

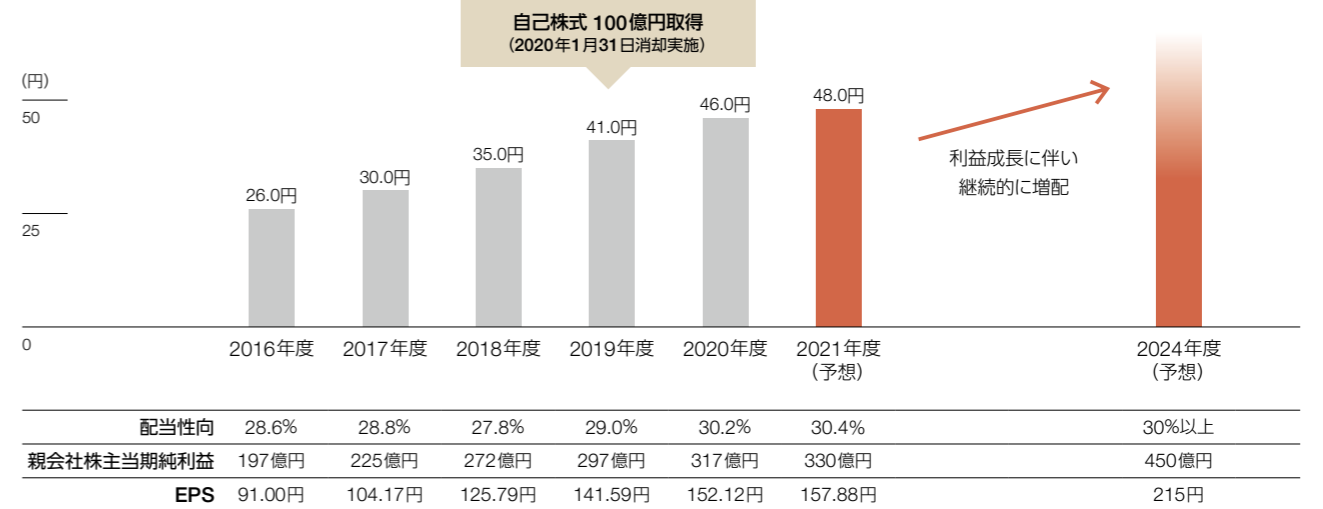
一方、こうした大規模プロジェクトの賃料収入が営業収益として本格的に寄与するのは、2025年以降であり、中期経営計画の目標達成に向けての利益成長は、分譲マンションと投資家向け物件売却による投資・回収が中心となります。計画上1兆円弱の投資を予定していますが、いずれも用地取得などの投資は順調に進捗しています。分譲マンションは、販売が好調で粗利益率も高水準を維持しており、2024年までの4年間の収益計上予定戸数約5,700戸のランドバンクも確保済みで、利益成長のための準備は調っています。投資家向け物件は、物流施設のパイプライン拡充が進み、新たなJ-REITの組成の検討に着手しています。その実現によって、物件売却による資金回収・利益獲得の蓋然性を高めるだけでなく、アセットマネジメントフィーも収受することで、資本効率の更なる向上を目指していきます。

中期経営計画期間中の株主還元方針は、連結配当性向30%以上の配当を基本としています。今後も持続的な利益成長によって継続的な増配を目指します。自社株買回については、今後の事業環境や財務状況等を踏まえて

中期経営計画期間累計 投資計画

(億円)	
グロス投資額	14,000
大規模再開発への投資	2,300
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300
投資家向け売却物件への投資	5,500
海外事業への投資	700
その他	1,200
回収額	9,000
ネット投資額	5,000

1株当たり配当金の推移イメージ



実施の是非を検討することといたします。

政策保有株式については、中期経営計画において縮減する方針を表明しており、資本効率向上に向けて、定期的に保有意義の見直しを行い、縮減を進めていきます。

ESG経営の高度化

創業初期に住宅ローンの原型を生み出した歴史を有する当社は、不動産と金融を結びつけて「まちづくり」に貢献しようとするDNAを持っているといえます。近年は加速するESG投資の潮流を捉え、ESGファイナンスにおいて、不動産業界でも先駆的な取り組みを次々と行っています。2019年に不動産セクターで世界初となるグリーン・ハイブリッドボンドを発行し、2020年には不動産セクターで国内初となるサステナビリティボンドを発行、2021年2月にはサステナビリティ・ハイブリッドボンドを発行しました。いずれも適切な条件での発行を実現し、資金調達の多様化に資するとともに、ESGファイナンス市場の拡大に貢献できたと考えております。こうした取り組みが評価され、環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、2020年に「銀賞」、2021年には「金賞」を受賞いたしました。当社グループの「社会課題解決に貢献するまちづくり」への認知と評価が高まっていることを実感しており、今後もサステナブルな資金の積極的な活用を進めていきたいと思っております。

脱炭素社会の実現に向けた取り組みについては、サステナビリティ委員会が議論を重ね、温室効果ガス削減の中長期目標を設定し、目標達成のためのアクションプランを掲げました。RE100加盟、SBT認定(いずれも申請中)など国際イニシアチブにも参加し、今後、多様な事業を通じて、再生可能エネルギーの導入など脱炭素の取り組みを加速していきます。

「東京建物のまちづくり」は、開発して終わりではありません。開発した「まち」のサステナブルな発展にこそ、デベロッパーとしての大きな役割と責任があると考えています。再開発をはじめとする「まちづくり」は、大きな投資と長い年月という高いリスクを伴いますが、当社グループの存在意義の根幹でもあり、大きな社会価値と経済価値を生み出します。そうした考えのもと様々な地域で、独自性の高い魅力的な「まち」を開発するだけでなく、さらに、ソフトサービスの充実やエリアマネジメントの実施によって「まち」の価値を継続的に高めることに取り組んでいます。「まち」の価値を向上させることで自社のアセットの価値、企業価値も向上させるという当社グループのサステナブルな取り組みについて、より多くの投資家の皆様にご理解いただく努力をこれまで以上に重ねることで、資本市場からの評価の向上も目指していきたいと考えています。



知的資本

不動産の開発、管理運営などの事業メニューを展開しお客様に価値提供を行うには、様々な知識、経験が求められます。これらの要素は一朝一夕には構築することができません。弛まぬ努力と工夫の積み重ねによって生み出された実績と経験値が、現在そして将来の東京建物にとっての強みの源泉につながり、更なる成長の礎になっていきます。

≫ 120年超の歴史で培われた再開発・建替えノウハウ

「霞が関コモンゲート(2007年竣工)」では、PFI手法による建替えと、街区全体の再開発を一体的に推進しました。「東京スクエアガーデン(2013年竣工)」においては、東京駅周辺エリアで最大級の基準階面積を誇る国内トップクラスの環境配慮型ビルを建築し、街区単位での機能更新に貢献。さらに「大手町タワー(2014年竣工)」では敷地全体の約3分の1(約3,600m²)に及び面積を「大手町の森」とし、地上と地下の歩行者ネットワークの改善や、世界的なホテルブランドの誘致により国際的な交流拠点を創出するなど、これまでに東京都心の国際競争力向上に資するプロジェクトを開発してきました。

「Brillia多摩ニュータウン(2013年竣工)」では、国内最大規模の640戸一括建替えとなる「諏訪2丁目住宅」の建替え事業を推進。「Brillia Towers目黒(2017年竣工)」は、目黒駅前の広大な土地(約2.3ha)を対象とした「目黒駅前地区第一種市街地再開発事業」の一環として開発を行いました。これらを一例として、当社はこれまでに、地権者の皆様とともに進める再開発や、地域の皆様、行政の協力・支援のもとに推進する建替え事業を数多く手がけてきました。今後も、地域の皆様の豊かな暮らし、都市の発展に貢献できるまちづくりを推進していきます。



大手町タワー



Brillia 多摩ニュータウン

≫ グループの総合力を活かしたバリューチェーン・管理運営ノウハウ

ビル事業においては、企画・開発・プロパティマネジメントを東京建物、建物管理・工事を東京不動産管理、清掃業務を東京ビルサービスが主に担当。グループ3社が有機的に連携することで既存ビルではオペレーションの改善を継続し、より良いサービス提供を追求しています。また、新規プロジェクトでは、これまでの事業運営で得られた知見をマーケティングに活かして、お客様に選ばれ続ける企画・開発を推進しています。

分譲マンション事業においては、企画・開発・販売を東京建物、マンション管理・リフォーム・リノベーションを東京建物アメニティサポート、売却・買替え・賃貸運営を東京建物不動産販売が主に担当。3社が連携することで「Brillia」を住まいのトータルブランドとして機能させ、お客様の価値あるライフスタイルの実現に貢献していきます。

分譲マンション入居者による「管理会社満足度ランキング」*において、東京建物アメニティサポートが全体2位、管理戸数10万戸未満の部門では3年連続1位を獲得。同社の分譲マンション管理受託戸数は77,589戸(2021年4月末時点)に上り、「Brillia」ブランドの成長とともにマンション管理業務のほかにリフォーム・リノベーション事業など幅広い業務を手がけています。

* 出典: 住まいサーフィン/スタイルアクト株式会社

分譲マンション管理受託戸数

77,589戸

※ 2021年4月末時点

管理会社満足度ランキング

管理戸数
10万戸未満の部門 **第1位**



≫ 時代のニーズをいち早く捉えた先駆的な取り組み

当社は「お客様第一」の精神と進取の精神を創業の原点として企業活動を展開してきました。会社設立当初より、住宅ローンの原型となった割賦販売方式での不動産売買を開始。個人金融業者に頼ることしかできなかった住宅の建築や不動産売買における資金調達を、法人組織として初めて事業化しました。



霞が関コモンゲート

1990年代には、SPC法を活用した日本初の不動産証券化商品としてサービスアパートメントを証券化。2000年代には都市開発分野で初めてPFIを導入した「霞が関コモンゲート」を開発・竣工。2015年には、日本初の自治体本庁舎一体型高層マンション「Brillia Tower池袋」を開発するなど、時代に先駆けて新たな取り組みを実行してきました。今後も、あらゆるリソースを駆使して新たなビジネス機会を得る挑戦を続けていきます。

≫ 高い商品ブランド力・デザイン力

Brillia

当社グループのマンションブランド「Brillia」は、2003年のブランド立ち上げ以降、累計27,237戸を供給^{※1}。住まいのトータルブランドとして建物の分譲だけでなく幅広いサービスメニューを提供しています。分譲マンション事業関連のグッドデザイン賞受賞件数は22件とデザイン性が高く評価されています。首都圏におけるブランド認知度^{※2}では第3位を獲得。「Brillia」は当社を代表するブランドとしてお客様満足度を追求し続けるとともに企業価値向上にもつながっています。

新築分譲マンション
首都圏の顧客満足度ランキング
小規模部門

お客様満足度
5年連続 **第1位**※3



※1 「Brillia」ブランドにおける2021年5月末時点の累計引渡済戸数
 ※2 日経マンションブランドアンケート2020(首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県)在住者の回答結果を抽出)
 ※3 オリコン顧客満足度調査 新築分譲マンション 首都圏 小規模部門(回答者が居住しているマンションの世帯数が100戸未満の規模)にて5年連続(2017年～2021年)第1位

TOPICS

日本初、クラウド型スマートビル管理システム「Dynamic Building Matrix」を導入

2020年12月より、株式会社テクサーとシリコンテクノロジー株式会社の技術協力のもと、クラウドとZETA通信[※]を利用したスマートビル管理システム「Dynamic Building Matrix (DBM)」の実証実験を、東京建物日本橋ビルにて開始しました。この実証実験によって、ビル管理業務の高度化、効率化に向けての効果検証、DBMの改善および機能拡張を推進し、新たな価値を創造するスマートビルディング実現とお客様への更なる「安全・安心・快適」なサービス提供を目指します。

※ ZIFiSense社が提唱しているLPWAの規格で、超狭帯域(UNB: Ultra Narrow Band)による多チャンネルでの通信が可能、メッシュネットワークによる広域での分散アクセスが可能、双方向での低消費電力通信が可能などの特長を持つ。



知的資本強化に向けた取り組み

昨今、技術革新の大幅な進展や顧客ニーズの多様化がみられます。これらを機会と捉え、当社創業以来、進取の精神のもと過去に積み上げてきたノウハウや実績を活かして、更なる知的資本の増強に取り組んでいきます。特に、付加価値創造・生産性向上の両面からデジタルテクノロジーの実装を進化させていきます。



社会・関係資本

当社グループが展開する多くの事業は、様々な関係者との協働によって成り立っています。また、多くのお客様との接点が次のビジネスにつながっており、社会・関係資本は、事業推進・利益創出の両面において重要な経営資本であると認識しています。

≫ 幅広い顧客・テナントリレーション

当社はオフィスビル、商業施設などの開発・購入した不動産の多くを自社で管理しており、当社保有オフィスビルに入居いただいているテナント様は約900社、保有賃貸マンションの総戸数は約1,500戸に及びます。また、当社が運営にかかわっているスペースシェアリングサービス「TIMEWORK」の拠点数は150拠点(2021年3月時点)まで増加しています。こうした接点を通じてお客様のニーズを汲み取り、様々なサービスメニューを提供することで、関係構築に役立っています。

≫ スタートアップ企業とのリレーション

八重洲・日本橋・京橋エリア(通称:八日京エリア)の再開発によって大手企業の更なる集積を進めると同時に、スタートアップやベンチャーキャピタルの活動拠点を創出し、国内外の様々な企業・人の交流を活性化することでエリア全体のイノベーションを促進する「イノベーション・エコシステム」の形成を推進しています。イノベーション・エコシステムでは、クロステックやSDGs、食、モビリティ等、大手企業の経営課題や成長分野を重点カテゴリとして、エリアのポテンシャルを活かした取り組みを推進していきます。

TOPICS

マンションブランド「Brillia」における取り組み

当社分譲マンションの購入者様を主な会員とするBrilliaオーナーズクラブを組成。会員数は約36,000名(2020年12月時点)と大規模な会員組織を運営しています。会員様向けに交流イベントの実施、住まいのアフターケアや快適な暮らしを支えるサポートメニューなどの各種サービスを展開しており、お客様の利便性向上と、当社グループの収益機会獲得につなげています。

また、「Brillia」ではアートやスポーツなどの様々な文化活動への支援の一環として、2018年より「Brillia ART AWARD」を開催。アーティストの芸術活動を支援することによってブランディングにも寄与しています。

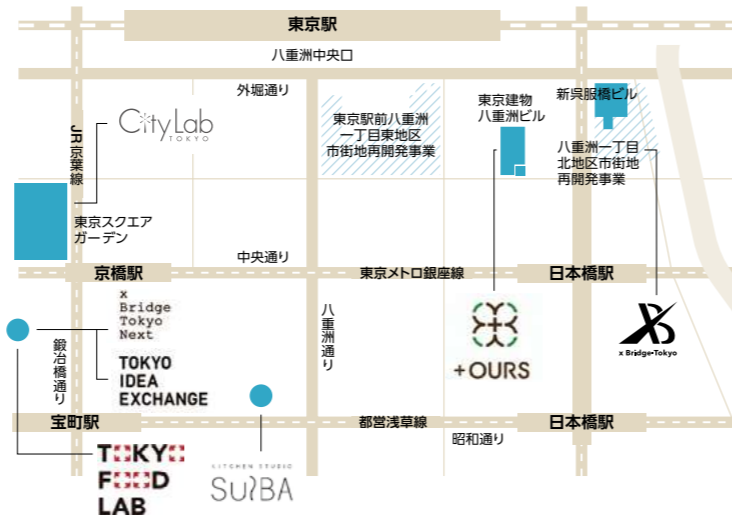


親子かけっこ教室



野外映画上映会

八日京エリアで当社が関与するイノベーション関連拠点



社会・関係資本強化に向けた取り組み

今後計画している開発プロジェクトの進展に伴い、お客様をはじめとする関係者はますます増えていきます。既存の顧客接点を活かし、スタートアップ企業から大企業まであらゆる企業と協働することによって事業機会を拡大していきます。また、当社は、持続可能な社会の実現に向けて社会的責任を果たしていくためサステナブル調達基準(P.55参照)を制定しました。適切なサプライチェーンマネジメントを実践していきます。

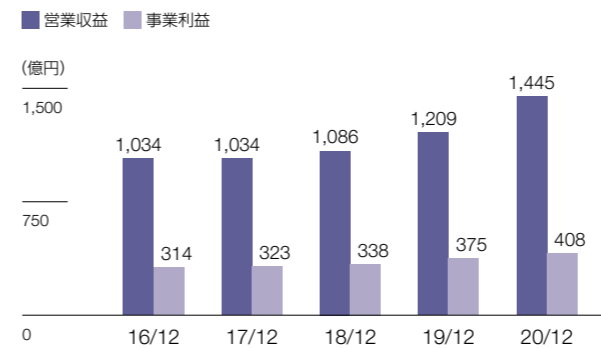


事業資本

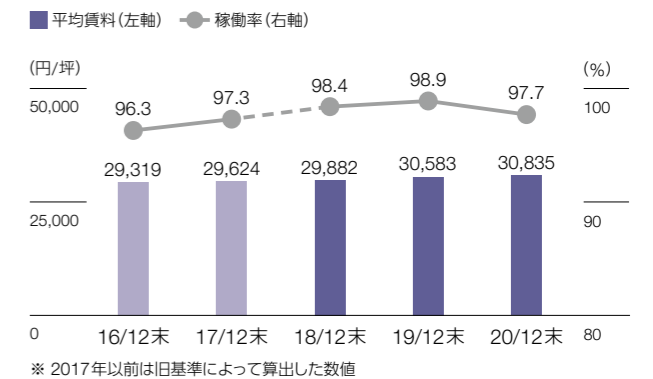
ビル事業

国際都市東京を中心に、都市開発事業、オフィスビル開発・運営事業のほか、施設運営業務、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。オフィスビルを利用するお客様に、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。

営業収益/事業利益



平均賃料/稼働率



2020年12月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、一部ホテル・商業施設の賃料減免が発生したものの、新規・通期稼働物件による収益の増加や、投資家向け物件売却の増加等により、増収増益となりました。近年のオフィスビルマーケットの好調を反映し、当社のビル事業は右肩上がりの成長を続けています。

2021年3月末時点の平均賃料は31,061円/坪、稼働率は96.6%と高水準を維持しており、当社のオフィスビルポートフォリオが高い競争力を有していることを表しています。

今後の戦略

外部環境・社会課題

- 機会**
- 生産性向上を企図した働き方・オフィスニーズの多様化
 - 人材の維持・確保、BCPを意識したオフィスニーズの高度化
 - 規制緩和に伴う大型再開発の事業機会の増加
- リスク**
- グローバルな都市間・エリア間競争の激化
 - 資材価格や労務費の上昇による建築費の高騰

優位性

- 豊富な大規模再開発の実績とノウハウ
- エリア価値を高めるまちづくり活動の実績ならびに強力なテナントリーディング力
- 都心好立地、特に東京駅周辺にオフィスビルを多数保有する競争力の高いポートフォリオ

中期経営計画における重点戦略

- 働き方の多様化を踏まえた新しいオフィスの開発やソフトサービスの充実により、選ばれるオフィスを提供
- まちづくり活動(エリアマネジメント)を推進し、八重洲・日本橋・京橋をはじめとする当社保有ビル周辺エリアの魅力を高め、さらに競争力を強化
- 東京駅周辺など都心好立地における市街地再開発事業を推進し、収益基盤を拡大

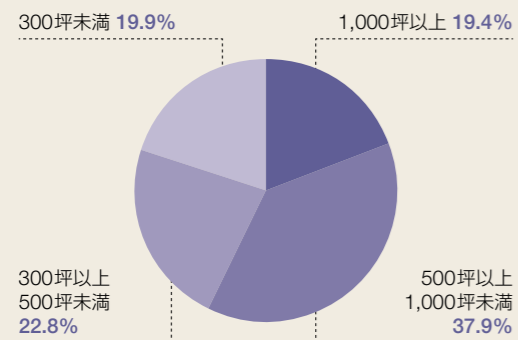
ポータルフォリオの概要

賃貸面積

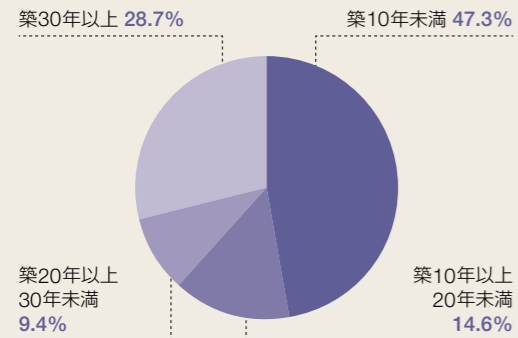
ビル事業合計 **893,705m²**

うち保有オフィスビル **514,907m²**

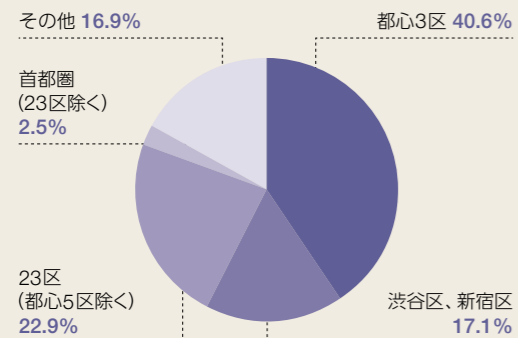
基準階面積別割合



築年数別割合



所在地域別割合



※ 2021年3月末時点
※ 上記割合は、保有オフィスビルを対象とした数値

新しい働き方に対応したオフィスの提供

当社では、生産性の向上を意識した働き方の変化やAI・IoT技術の進展を受けたオフィスニーズの変化を見据え、今後も選ばれるオフィスを開発・提供するべくワーキンググループを組成し、検討を進めています。その一環として、2020年5月の本社機能移転に際し、新本社オフィスではABW (Activity Based Working)の考え方に基づいた多様なレイアウトを導入するなど、様々な取り組みを実践しています。



新本社オフィス内風景

まちづくり活動の推進

当社は、ビルの開発・運営だけでなく、エリアマネジメント活動を通じた地域の賑わいや人々の交流の創出にも注力しています。

「中野セントラルパーク」では、整備した約3haの緑豊かなオープンスペース(公共空地等)を利用して、隣接大学や行政とともにフリーマーケットやワークショップ、夏祭り等のイベントを多数開催しています。また、実際の震災を想定した消防訓練の実施など、入居テナントとともに防災意識を高め、災害に強いまちづくりも実践しています。

こうした地域と連携した取り組みは、保有ビル周辺エリアの魅力向上や社会課題解決につながるとともに、テナントリレーションの強化にもつながるものと考えています。



中野セントラルパークで行われたフリーマーケットの様子

大規模再開発の推進

現在、当社は国際都市東京の将来の発展に貢献する開発プロジェクトを複数推進しています。東京駅至近に古くから保有する資産を活用し、求められる都市機能や環境負荷低減を見据えた建替えを通じて、競争力の高いオフィスビルの供給を行っていきます。

東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業 (八重洲プロジェクト)



当社旧本社ビルを含む東京駅前八重洲エリアにおいて、国際都市東京の陸の玄関口にふさわしい高度な都市機能の集積と、八重洲の歴史と伝統を未来につなぐ賑わいが融合したまちづくりの実現を目指します。

敷地面積	約10,600m ²
延床面積	約225,200m ²
階数	地上51階・地下4階
主要用途	事務所、店舗、パスターミナル、カンファレンス、医療施設など
竣工予定	2025年度

※ 上記は東京駅前八重洲一丁目東B地区市街地再開発事業に関する概要

こうした開発によって、当社グループの賃貸利益の拡大につなげるとともに、八重洲・日本橋・京橋(八日京)エリアの更なる魅力向上を図ることで、既存物件の価値向上にも貢献できるものと考えています。

八重洲一丁目北地区市街地再開発事業 (呉服橋プロジェクト)



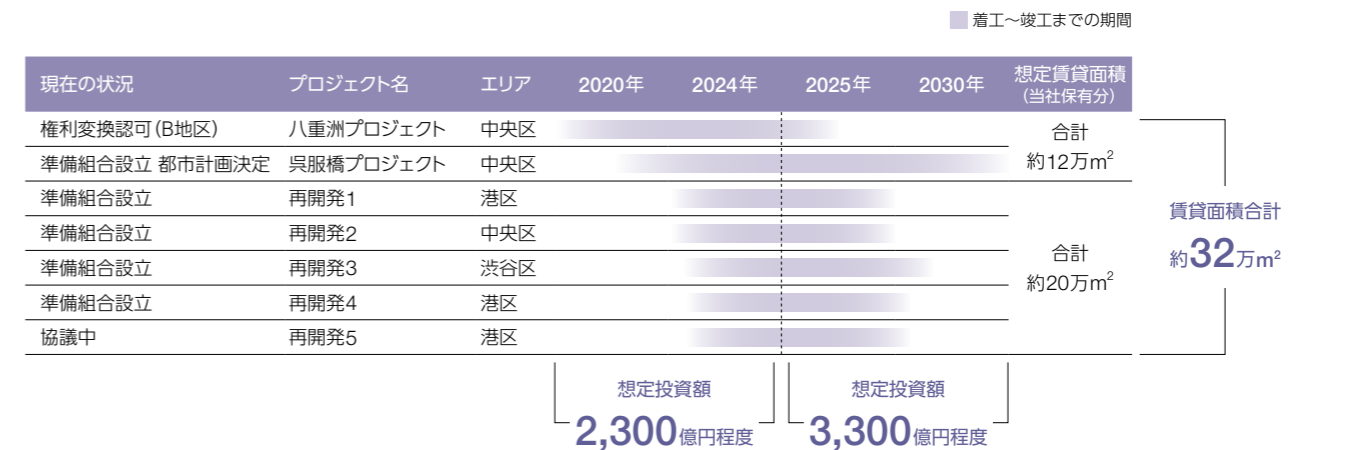
東京駅日本橋口至近かつ地下鉄日本橋駅に直結する交通利便性の高い立地において、国際競争力強化に資する高度金融拠点の形成と、日本橋川沿いエリアのゲートとしてふさわしい都市景観の整備を進めます。

敷地面積	約9,260m ²
延床面積	約181,500m ²
階数	地上45階・地下5階
主要用途	事務所、店舗、宿泊施設、駐車場など
竣工予定	(南街区) 2030年度、(北街区) 2035年度

進行中の主要開発プロジェクト

八重洲プロジェクト・呉服橋プロジェクトの他にも、中央区・港区・渋谷区で複数の開発プロジェクトを推進しています。2030年頃には、当社が保有する賃貸面積

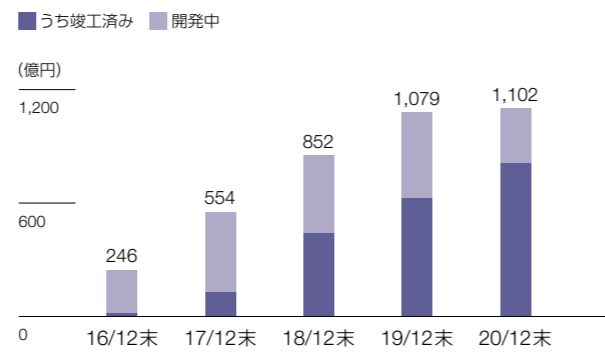
ベースで、合計約32万m²相当のプロジェクトの竣工を予定しており、収益の飛躍的な成長に大きく貢献する見込みです。



ビル事業における投資家向け物件売却の取り組み

ビル事業本部では、オフィスビルの保有・賃貸以外に、物流施設、中規模オフィスビル、ホテル、商業施設を開発し、稼働後に投資家向けに売却する事業を推進しています。詳細は41ページ(STRATEGIC FOCUS 投資家向け物件売却)をご参照ください。

ビル事業 販売用不動産残高推移



事業資本強化に向けた取り組み

大規模再開発-2030年頃までに向け複数プロジェクトを推進

ビル事業では、オフィスビル等の開発・運営・管理や、テナントや地域の皆様との連携によるまちづくりの推進を行っています。

中期経営計画では大規模再開発の推進を重点戦略の一つに掲げ、2030年頃までに竣工する複数の再開発プロジェクトの推進に注力しています。賑わい拠点の創出による豊かなコミュニティの醸成や、環境負荷の低減・自然災害への対応強化など、まちづくりを通じて地域の社会課題解決に貢献し、個別プロジェクトのみならずエリア・都市全体の競争力が向上することを企図しています。さらに多様化する働き方のニーズを捉え、選ばれ続けるハードとソフトを提供することで、稼働中物件も含めた当社オフィスビルの競争力を高め、安定的な賃貸利益拡大を目指しています。

昨年池袋駅至近に竣工したHareza Tower (ハレザタワー)は、竣工時点で全区画入居企業が決定していたため、今期より通期稼働による収益貢献が期待できます。今後の代表的プロジェクトである八重洲プロジェクトについては昨年解体工事に着手しました。本年秋頃より新築工事への着手を予定しており、プロジェクトを着実に推進しています。



取締役 専務執行役員
ビル事業本部長
小澤 克人

投資家向け物件売却-今後の成長を加速する

中期経営計画のもう一つの重点戦略である投資家向け物件売却については、2024年にかけて大きく成長させていく方針です。これまで不動産の投資・利用ニーズなどの社会変化に合わせて、物流施設や中規模オフィス等の様々なアセットタイプについて積極的に開発機会を獲得してきましたが、今後は戦略的な投資をさらに拡大し、機動的に売却をしていくことで、高い資産効率性を実現します(P41. STRATEGIC FOCUS 投資家向け物件売却を参照)。

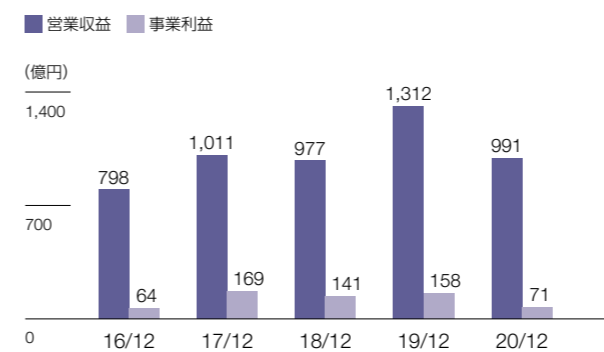
現下の市況について、オフィスビルマーケットは空室率の上昇、平均賃料の下落がみられますが、当社ポートフォリオにおいてはマーケットほどの影響を受けておらずビル賃貸収益は堅調に推移しています。ホテル・商業施設は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け足許の収益は減少していますが、ワクチンの普及等により人々の生活が元に戻れば、収益の回復・拡大が望めると考えています。

まちづくりを通じて社会課題を解決し都市の魅力向上に貢献するとともに、“大規模再開発を中心とした安定資産の運営”と“戦略的投資・売却による高い資産効率性”の両立により、収益力の更なる強化を目指していきます。

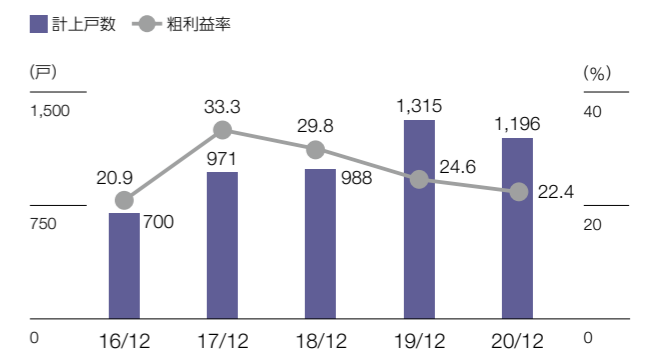
住宅事業

「洗練」と「安心」をコンセプトに、首都圏を中心に「Brillia」ブランドで、分譲住宅事業と賃貸住宅事業を展開しています。企画・開発から管理、修繕・リフォーム、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。

営業収益/事業利益



計上戸数/粗利益率



2020年12月期は、前期における高収益タワーマンション計上の反動や分譲マンション計上戸数が減少したこと等により、減収減益となりました。今後も高い収益性を狙える物件を厳選して投資することにより、適切なリターンを確保していきます。2020年計上戸数は1,196戸となりました。粗利益率は22.4%と引き続き高い利益水準を維持しています。

今後の戦略

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・単身世帯の増加による利便性重視傾向の強まり
 - 都市部への人口流入によるコンパクトシティ化が進行

リスク

- 用地取得競争の激化による地価の高騰、資材価格や労務費の上昇による建築費の高騰
- 人口減少による分譲住宅市場規模の縮小

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

中期経営計画における重点戦略

- 利益率を重視し、利便性の良い立地など高いニーズが見込める土地を厳選して投資
- 収益性の観点で競争力の高い案件を確保するため、再開発・建替え事業に注力
- 都心部における賃貸マンションの開発を加速、稼働後投資家向けに機動的に売却

≫ 再開発・建替えの推進

木造家屋密集地などにおける都市再整備の必要性や、老朽化マンションの増加に伴う建替えニーズの高まりに着目し、再開発事業や建替え事業に注力しています。当社では、「Brillia Tower 池袋」「Brillia Towers 目黒」「Brillia 多摩ニュータウン」等、多数の再開発・建替えの実績を重ねてきました。現在は、再開発プロジェクト「SHIROKANE The SKY」の開発・販売を推進しています。



Brillia Tower 池袋

今後も利便性の高い立地における事業機会獲得や複合開発等の付加価値の高い住まいの開発に取り組みます。権利関係が複雑ではない用地を取得して開発する場合に比べ、地権者・入居者の皆様との合意形成の難易度が高く時間がかかるものの、当社のデベロッパーとしてのノウハウや実績を活かし、競争力の高い案件を確保していきます。



Brillia Towers 目黒

≫ 「Brillia」のブランド力強化

「Brillia」では竣工までの品質管理を徹底し、建築現場を契約者に見ていただく建築現場見学会の実施や、建築レポートによるお客様への報告を随時行っています。また、「住んでからの安心」を実現するアフターケア・サポートを提供しています。

さらに、2012年より住まいの共創プロジェクトとして「Brillia Bloomoi (ブリリアブルーモウ)」を創設。時代の変化と多様化するニーズに応える住まいの実現を目指して、マンションの間取りや住宅設備にとどまらず、管理やアフターサービスを含むソフトにまで視野を広げて商品開発等を行っています。

このような様々な取り組みが「Brillia」のブランド力を高め、高い競争力につながっています。

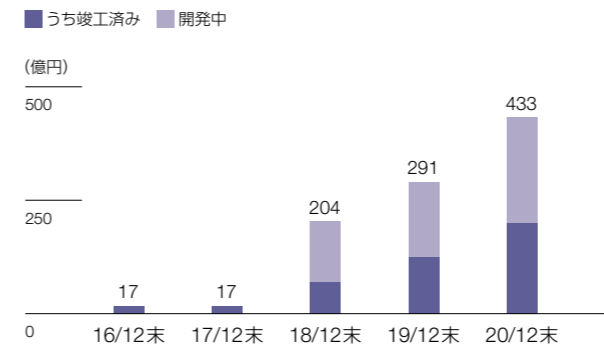
≫ 今後の主な計上物件



≫ 賃貸マンションへの取り組み

都心エリアを中心とした賃貸マンションに対する入居ニーズ・投資ニーズの高まりを受け、「Brillia ist」ブランドで賃貸マンションの開発を加速しています。

賃貸マンション 販売用不動産残高推移



≫ 時代の変化に応じた空間づくり

2020年に竣工した「ののあおやま民活棟」は賃貸マンション、サービス付き高齢者向け住宅、商業施設、保育所、地域交流施設等で構成した25階建ての複合施設です。当社がこれまでに取り組んできた大規模プロジェクト、賃貸マンション、シニア住宅、保育園の開発運営実績・ノウハウを結集して事業活動を行っています。賃貸住宅「クラス青山」は、テレワークスペースを設けるなど、これからの時代に求められる柔軟な働き方や個々の生活環境の充実に配慮しています。



ののあおやま民活棟

事業資本強化に向けた取り組み

分譲マンション事業の更なる強化

住宅事業では、「洗練」と「安心」がブランドコンセプトの「Brillia」シリーズを中心とした分譲住宅事業に取り組み、製販管一体となって質の高い住まいを提供しています。品質管理への徹底したこだわりや、ご入居後も継続するイベント開催等、様々な取り組みの積み重ねが、「Brilliaクオリティ」を支え、お客様の評価につながっています。

中期経営計画においては、分譲マンション事業の更なる強化を掲げており、再開発・建替え等の手法を駆使することによって、利便性の高い立地での開発機会獲得や、複合開発等付加価値の高い住まいの開発に取り組みます。さらに、自然と環境への配慮や先進的なテクノロジーの活用など社会変化に対応した良質な住まいの提供にも力を入れていきます。

今期の業績について、分譲マンションの販売は好調に進捗しており、高い利益水準を維持できる見通しです。用地取得環境は競争の激しい状況が続いていますが、ノウハウ・実績を活かすことでランドバンクは8,100戸(2021年3月末時点)まで積み上げることができています。

直近の事例として、昨年10月より販売を開始したBrillia City 西早稲田(2022年竣工予定・総戸数454戸)は、利便性と住環境を兼ね備えた立地に加え、在宅勤務・リモートワークにも対応した商品企画に高い評価をいただいています。

ニーズの変化を意識した住まい開発-賃貸住宅事業

また、ニーズの変化を意識した住まい開発の取り組みの一つとして、賃貸住宅事業にも注力しており、都心部を中心に「Brillia ist」シリーズを展開しています。今後は投資家向け物件売却のメニューの一つとして、さらに拡大し安定的な利益創出に寄与する分野へと育てていきます。

日々変化する世の中のニーズに鋭敏にアンテナを張り、対応することで、引き続きお客様から選ばれる住まいを供給するとともに、立地・商品企画・顧客サービス・管理に至るすべての分野でお客様評価No.1を目指していきます。

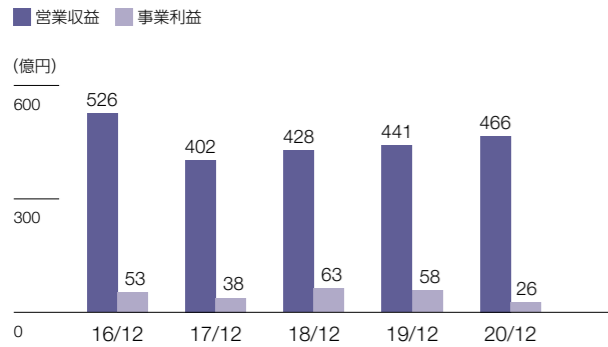


取締役 常務執行役員
住宅事業本部長
秋田 秀士

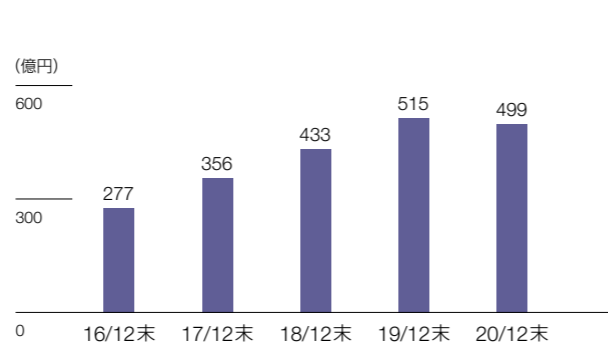
アセットサービス事業

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

営業収益／事業利益



アセットソリューション保有資産残高推移



不動産流通事業

法人のお客様の不動産ニーズをサポートするホールセール部門、個人のお客様の住み替えをお手伝いするリテール部門によって構成される仲介事業をはじめ、取得した不動産の価値を高めて販売するアセットソリューション事業、賃貸マンションなどの管理を行う賃貸管理事業を行っています。

外部環境・社会課題

機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ スtock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
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産価格の高騰や景気の後退、金利の上昇等に起因する不動産購買意欲の低下

優位性

- 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

中期経営計画における重点戦略

- 取扱件数・取扱高を増やすため、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、マーケット環境に即した機動的な売却を推進

■ 目利き力を活かした仲介・アセットソリューションの取り組み

当社グループでは、仲介・CREの強化を進め、不動産情報の獲得機会の拡大に努めています。ホールセール(法人)仲介では、賃貸管理物件のオーナーを含め長年にわたり関係を構築してきた顧客および金融機関とのリレーションを活用、リテール(個人)仲介では当社が過去にマンションを多数供給したエリアに出店し、二次流通における仲介機会を獲得しています。

こうした仲介の動きと連携して、アセットソリューションの物件情報獲得や物件売却、顧客開拓を進めています。豊富な経験により培われた不動産の目利き力(=価値を総合的に判断する能力)を活かして機動的に不動産を取得し、用途変更、改修・補修、権利関係の整理や賃貸借条件の改善などによってバリューアップを図ることで、アセットソリューションの拡大に取り組んでいます。

駐車場事業

「NPC24H」ブランドで、日本全国で約1,800か所、約7万4千車室(2021年3月末時点)の駐車場を開発・運営しています。周囲の環境や土地面積などの条件を考慮して最適な駐車場を開発・提供しています。



外部環境・社会課題

機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大規模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 ■ IoTの進展に伴う駐車場運営の効率化・サービスの向上
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地価高騰に伴う駐車場土地オーナーによる所有地売却・他用途への転用の加速 ■ 新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言等による稼働状況の悪化

優位性

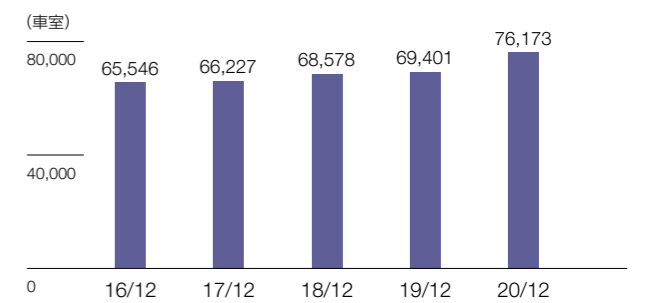
- 大型自走式駐車場の開発運営実績・ノウハウ
- 時間貸駐車場業界第3位の事業規模を活かした駐車場施設やシステムへの投資・開発力

中期経営計画における重点戦略

- 強みである大型駐車場施設への積極的投資により効率的に事業規模を拡大
- 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

- 不動産の有効活用ニーズを捉えた駐車場事業の展開
大型自走式駐車場などの高い運営ノウハウを活かして運営施設の拡大を図る一方で、事前予約システムや月額WEB契約システム等の独自システムの開発・導入による運営機能強化や、カーシェアリング業者との提携や宅配ボックスの設置、各種ポイントカード会社との連携などの利便性向上策を積極的に推進しています。

駐車場車室数推移



事業資本強化に向けた取り組み

■ 信頼を通じた当社ならではの商品やサービスの創造

世の中の変化はめまぐるしく、不動産を取り巻く環境も常に変化しています。私たちが取り扱う不動産という商品は、一般的な量産品とは異なり、唯一無二で、かつきわめて高価なものです。そのため、売買・賃貸などの取引を成立させるには、お客様の「信頼」が欠かせません。その信頼を得るためには、お客様の不動産にかかわる様々なご要望を的確にキャッチし、当社にしかできない商品やサービスを「創造」していくことが必要です。

■ 東京建物グループのノウハウを活かし、社会課題解決と持続的成長を実現する

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

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



代表取締役 副社長執行役員
アセットサービス事業本部長
福居 賢悟

STRATEGIC FOCUS

不動産投資需要への対応 投資家向け物件売却

当社グループの情報ルートを活かして多様な開発機会を捉え、立地条件・地域特性に合わせて、繁华性や商業性の高い都心部や地方中核都市では中規模オフィス・ホテル・商業施設、都心居住エリアでは賃貸マンション、都心近郊から郊外まで主要道路近接エリアでは物流施設などを開発、稼働後に投資家向けに売却する事業を推進しています。

直近ではEコマース市場の拡大に伴い、物流施設開発事業を積極的に展開しています。当社の不動産開発ノウハウに加え、優良テナントの要求水準に合致した運営管理体制の構築により高い収益性を実現します。開発した物件は安定稼働後、J-REITやファンドへ機動的に売却し、安定的な利益創出と不動産投資市場の健全な発展に貢献します。



T-LOGI久喜



仙台花京院PJ
(2020年売却物件)



カンデオホテルズ
東京六本木



Brillia ist 千駄ヶ谷
(2021年売却物件)

投資家向け売却想定物件のストック

物流施設 **16**件 中規模オフィス **6**件 都市型ホテル・コンパクト商業施設 **13**件 賃貸マンション **26**件

※ 件数は2021年3月末時点の数値
※ 開発中・取得予定物件を含む

今後の戦略

外部環境・社会課題

- 機会**
 - Eコマース市場やインバウンド関連市場の拡大など社会の変化に伴う不動産活用ニーズの多様化
 - 不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大
- リスク**
 - 競争激化による用地取得環境の変化
 - 不動産投資環境の変化に伴う投資市場の停滞

優位性

- グループ間の連携に加え、金融機関や既存取引先など多岐にわたる情報ルート
- 多様なアセットタイプの開発実績・ノウハウ、強いテナントリーシング力

中期経営計画における重点戦略

- 情報ルートを活かした案件取得により更なる開発機会を獲得
- 幅広いオペレーターとの連携により立地特性と需要に合わせた多様なアセットタイプを展開
- 開発後、マーケット環境を見ながら機動的に売却することで開発利益を獲得

≫ 今後の成長が見込まれる重点分野

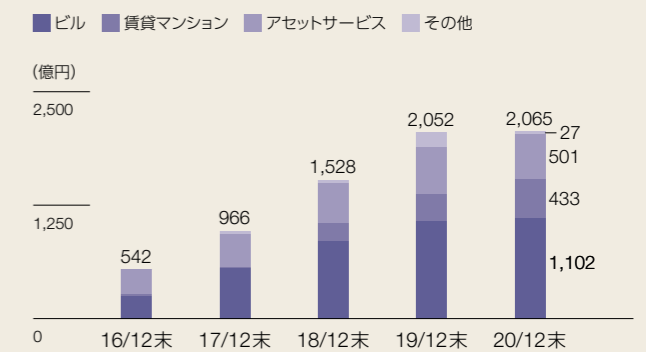
2020年12月期は、「投資家向け物件売却」事業によって、177億円の利益を計上しました。投資家向け売却想定物件の販売用不動産残高は、ビル事業における物流施設開発用地や住宅事業における賃貸マンション開発用地等の取得が進んだ結果2,065億円、総投資額(意思決定ベース)で約3,400億円までストックを拡大しています。想定される売却益は約800億円分まで増加。将来の利益創出のための貴重なストックとなっています。

また、定期的な資産ポートフォリオの見直しによって固定資産を販売用不動産に振り替え、売却想定物件をさらに積み増していく計画です。

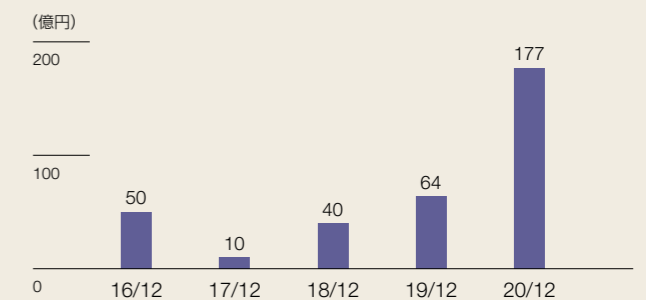
これらの売却想定物件を当社がスポンサーを務めるJ-REIT等に売却することにより、グループAUMを拡大し、継続的な利益成長と資本効率の改善を実現していきます。

投資家向け物件売却の拡大は中期経営計画で掲げる重点戦略の一つとして継続的に注力して取り組んでいきます。

販売用不動産の残高推移



投資家向け物件売却の粗利益推移



事業資本強化に向けた取り組み

■ 多様なアセットタイプを展開 継続的に開発機会を獲得

2020年よりスタートした中期経営計画における重点戦略の一つとして、投資家向け物件売却の拡大を掲げています。不動産取引市場における投資ニーズを捉えて多様なアセットタイプを展開することにより、継続的に開発機会を獲得していきます。戦略的に投資を行い、良質なアセットを開発し売却することで高い資産効率性の実現を目指しています。また、売却先の一つとして当社がスポンサーを務めるJ-REIT等も候補とし、グループAUM、フィービジネスの拡大に寄与していきます。

投資家向け物件売却の取り組みにおいて、私はビル事業に属するアセット(物流施設、中規模オフィス、ホテル、商業施設)の取得・開発を所管しています。開発用地の取得環境は競争の激しい状況が続いていますが、これまでに築いてきた幅広い情報ルート、開発ノウハウを活かした厳選投資に努めています。結果として投資家向け物件売却対象アセット全体のストック・総投資額(意思決定ベース)3,400億円のうち、ビル事業にて2,200億円まで拡大することができています(金額はいずれも2020年12月末時点)。

今後も、投資家の旺盛な不動産投資需要に応えるべく取得・開発体制を強化していきます。



執行役員 ロジスティクス事業部担当兼
商業事業部長兼ホテル事業部長
高橋 浩

その他事業

海外事業

上海・シンガポールに現地法人を設立し、中国では現地有力デベロッパーである万科グループと共同で分譲マンション事業を、ASEAN地域では高い成長力が見込める新興国において、各国企業とともに開発事業を推進しています。

外部環境・社会課題

- | | |
|------------|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 |

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重点戦略

- 現地の商慣習・マーケットを熟知する有力デベロッパーとの協業
- 中国とその他アジア諸国の既進出国を中心に展開。駐在員を現地へ派遣し、リスク管理を徹底
- 相対的に事業期間が短く、事業環境変動リスクが小さい分譲マンション事業等に投資

》》 現地有力パートナーとの協業による事業機会の獲得

海外事業では、現地の有力デベロッパーとのパートナーシップと、現地駐在員によるリスクコントロールを通じて、着実な事業展開をしてきました。中国では15年以上にわたり、現地有力デベロッパーである万科グループとともに分譲マンション事業を展開してきた実績があります。中国においては今後も都市ごとの景況感や需要を見極め、実需層の人氣が底堅い都市において継続的に新規投資を実行します。アジア諸国においても各国の景況感や需要を見極め、継続的に事業展開を行います。

79 ロビンソンロード

シンガポールのビジネス中心地区である「タンジョンパガー」にて、稀少なハイグレードオフィスを開発。将来は地下鉄駅に直結予定であり、約90%の入居申込を受領済み。



中国・揚州城西プロジェクト

実需層のニーズが強い3級都市、揚州において当社参画5件目となる住宅開発プロジェクト。プロジェクトの周辺に大型商業施設や教育施設があり、生活利便性の高い立地が特徴。



総事業費 約**750**億円
当社シェア 約**15**%

総事業費 約**370**億円
当社シェア 約**25**%

不動産ファンド事業

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

外部環境・社会課題

- | | |
|------------|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産取得競争の激化 ■ 資金調達環境の変化 |

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重点戦略

- 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

》》 J-REIT・私募REIT・私募ファンド事業強化によるグループ収益機会拡大

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等のグループ収益機会の獲得にも貢献していきます。

日本プライムリアルティ投資法人

投資対象アセット: オフィスビル、都市型商業施設、ホテル

取得価格合計 (2020年12月末時点) **4,675**億円
鑑定評価額 (2020年12月末時点) **5,499**億円

東京建物プライベートリート投資法人

投資対象アセット: オフィスビル、賃貸住宅、その他用途の不動産

取得価格合計 (2021年3月末時点) **612**億円
鑑定評価額 (2021年3月末時点) **648**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。近年のペットツーリズムの流行に着目した愛犬同伴型ホテル「レジーナリゾート」では、全室・全エリア愛犬同伴可能

でありながら高級旅館並みの設備とサービスを提供することで愛犬家富裕層から好評を博しており、現在8施設に拡大しています。また、美容と健康に良いとされる十数種類のお風呂や岩盤浴を気軽に楽しめる温浴施設「おふろの王様」は、ご家族・お仲間とのコミュニケーションの場、心と身体の健康をサポートする場として多くのお客様にご利用いただいております。現在関東圏を中心に9施設を運営。このほか全国で12カ所のゴルフ場を運営しています。



レジーナリゾート旧軽井沢



おふろの王様 大井町店



河口湖カントリークラブ

保育事業

働く女性や共働き世帯の増加に伴い、待機児童の増加が社会問題化するなど、保育ニーズの高まりに着目し、

2016年に保育事業に参入しました。需要の大きさに加えて行政の支援もあり、4年間で「おはよう保育園」14施設を開業、2020年4月にはグループ会社の東京建物キッズ初の学童保育施設「関町南アフタースクール」を開所するなど、順調に保育施設・学童施設の開設を進めています。

おはよう保育園



おはよう保育園 西楽鴨



おはよう保育園 大森町



おはよう保育園 ののあおやま



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、経営の重要な基盤であると捉えています。長期ビジョンの実現とさらにその先を見据え、次世代を担う人材を確保・育成するため、最重要課題の一つとして人材の強化に取り組んでいきます。

人材マネジメント

当社の人材マネジメント関連制度は役割等級制度、MB&Oと行動評価による評価制度を中心に構成しています。一部の管理職層には360°評価を導入し自らを振り返る機会を設けているほか、ジョブチャレンジ制度や海外派遣研修を導入するなど、成長機会につながる施策を実施・運用しています。また、新卒採用とキャリア採用を併用することにより、時代の変化に適応できる多様な人材確保に注力しています。

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える体制を整えています。

人材育成

当社では、人材こそが企業の持続的な発展の基盤であるという考えのもと、従業員の能力開発に積極的に取り組んでいます。新入社員から役員までの階層別研修体系を整備しているほか、総合デベロッパーの従業員にふさわしい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。その他、すべての職層に対して自発的な学びを支援する自己啓発支援制度や資格取得支援制度を設けており、事業のグローバル展開を踏まえて語学習得支援や海外派遣研修にも力を入れています。

2021年研修体系(概略)

		階層別研修	グローバル研修	自己啓発/社外派遣
役員	役員研修			
部長	新任部長研修	選択型 ■ コーチング基礎 ■ コーチングアドバンス ■ 戦略的OJT ■ リーダーシップ ■ 事業創造 ■ データサイエンス ■ デザイン思考 ■ ネゴシエーション ■ アクションラーニング ■ ブレイクスルー ■ 外部有識者講演	■ 語学学校通学 ■ 海外現地視察 ■ 海外派遣研修 ■ 現地法人インターン	■ ビジネススクール・大学院通学支援 ■ ビジネススクール単科目履修派遣 ■ 異業種交流研修 ■ 通信教育 ■ 社外セミナー
グループリーダー	新任GL研修			
課長	新任課長研修			
課長代理	新任課長代理研修			
主任	■ 戦略的コミュニケーション ■ ファイナンス ■ プレゼンテーション ■ マーケティング ■ アカウンティング ■ 経営戦略 ■ 3年目集大成研修			
新入社員	■ 新入社員研修 ■ 不動産基礎実務研修 ■ ロジカルシンキング ■ IT			

資格取得奨励の取り組みと実績

当社では、宅地建物取引士、不動産鑑定士、一級建築士をはじめとする各種資格の取得奨励制度を設けており、資格の受験・取得・保有を通じた業務遂行能力の向上や業務関連知識の習得・蓄積に活かしています。

代表的な資格保有者数

- 宅地建物取引士 697名
- 不動産鑑定士 22名
- 一級建築士 95名
- ビル経営管理士 157名
- 不動産コンサルティング技能試験合格者 76名
- 不動産証券化マスター 64名
- 再開発プランナー 87名

※ 2021年5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

ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、多様な人材が障壁を感じることなく、働きがいを感じながら職務に専念し、活躍できる環境づくりを進めています。また、多様な人材の活躍を通じて、高度化・多様化した顧客ニーズに応えられるサービスを提供していきます。女性の活躍推進としては、女性が個々の能力や個性を最大限に発揮し意欲的に働けるよう、活躍を推進する取り組みを行っています。性別を問わず全従業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を設けるとともに、従業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は、従業員に最長3年間の休業を認める制度を設けています。採用活動についても国籍・人種を問わずに実施しており、海外事業においては現地法人にて様々な国籍の優秀な人材を雇用し、活躍を支援しています。

健康経営

東京建物グループ健康経営宣言

東京建物の企業理念は「信頼を未来へ」であり、「世紀を超えた信頼を誇りとし、企業の発展と豊かな社会づくりに挑戦する」という意味が込められています。この企業理念を体現するためには、役職員ならびにその家族が健康であることが大切と考えております。私たち東京建物グループは、役職員の心身の健康を「企業の持続的な発展の源泉」と捉え、一人ひとりの健康の維持・増進活動を積極的に推進してまいります。私は「最高健康経営責任者」として、そのための環境整備を強化し、グループ一丸となって「健康経営」に取り組むことを宣言いたします。

東京建物株式会社
代表取締役 社長執行役員
野村 均

健康経営

当社グループは、役職員が能力を最大限発揮できるよう、「グループ健康経営宣言」に基づき、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。2021年には、当社ならびにグループ会社の東京建物不動産販売株式会社、株式会社イー・ステート・オンライン、



東京不動産管理株式会社、株式会社東京リアルティ・インベストメント・マネジメントの5社が、「健康経営優良法人」に認定されました。なお、当社は上位500法人(通称「ホワイト500」)に認定されました。

メンタルヘルスの取り組み

当社では、全従業員に対して、毎年Webサービスによるストレスセルフチェックを実施しています。また、メンタルヘルスの啓発に向けて、セルフケア・ラインケア研修を実施しており、特に新任グループリーダーに対しては研修参加を義務づけています(受講率100%)。加えて、新入社員を対象とした、スポーツトレーナーを講師に招く全員参加の研修を実施しています。

執務環境の整備

当社は、仕事による疲労やストレスを軽減することで労働災害や健康障害を予防する「快適な職場づくり」に取り組んでいます。2020年に実施した東京建物八重洲ビルへの本社移転では、従業員が快適に就業できるオフィスづくりを実践し、「CASBEE ウェルネスオフィス認証」の最高評価Sランクを取得しました。この認証取得にあたっては、運営管理等ソフト面の工夫により高い快適性を実現し、環境への取り組みを行っていることが評価されました。

人権の尊重

人権尊重の取り組みを強化すべく、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき「東京建物グループ人権方針」を制定しました。東京建物グループ人権方針は当社グループの業務に従事するすべての者が遵守すべき方針であり、併せて、お取引先様やパートナーをはじめとしたステークホルダーにも遵守いただけるよう、期待しているものです。当社グループは、事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することの重要性を強く認識し、本方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを実施し、事業上の人権課題の把握・軽減・是正、救済に取り組んでいきます。

人的資本にかかわる指標

残業時間

24時間/月

集計期間:
2020年1月~2020年12月

女性従業員比率

30.2%

2020年12月時点

有給休暇取得率

51.2%

集計期間:
2020年4月~2021年3月

女性管理職比率

6.0%

2020年12月時点

労働災害件数

0件

集計期間:
2020年4月~2021年3月

項目	範囲	KPI・目標
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15時間以上 キャリア研修受講率 毎年100%
健康経営の推進	東京建物	健康診断受診率および再検査受診率 毎年100% 喫煙率 2022年までに12%以下
ワークライフバランス	東京建物	平均年次有給休暇取得率 毎年70%以上 男性の育児休業取得率 2025年までに30%以上
多様な人材の活躍推進	東京建物	女性管理職比率 2030年までに10%以上 障がい者雇用率 毎年2.3%以上
人権の尊重	東京建物グループ	人権方針の周知 グループ各社への展開・遵守

人的資本強化に向けた取り組み

人事施策の推進により「信頼」を育む

当社は、お客様、取引先、地域の皆様といった様々なステークホルダーから「信頼」を得ることを大切に事業に取り組んできました。企業としての持続的な成長を実現し、社会課題の解決に貢献していくためには「信頼」をさらに厚くすることが欠かせません。この「信頼」は従業員一人ひとりが高いレベルでパフォーマンスを発揮することによって育まれるものと考えています。当社はこれまでも人材投資・育成、ダイバーシティの推進を重要テーマとして取り組んできましたが、今年実施したマテリアリティの改定に伴い、「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」を価値創造基盤の重要課題として新たに掲げ、より一層人事施策を強化していきます。

「従業員の成長と働きがいの向上」に資する施策として、ポジションに応じて求められる要素を設定した階層別研修、ダイバーシティの素地醸成にもつながるグローバル研修等、現在も体系立てた研修を用意していますが、今後、能力開発のための研修をより拡充し、すべてのステークホルダーの期待や要請に長期にわたり応える人材ポートフォリオづくりに注力していきます。「ダイバーシティ&インクルージョン」については、女性の活躍推進が特に重要であると考え、女性の管理職比率を現在の6%から2030年までに10%以上に引き上げていきます。また、従業員が長く活躍し続けるには、その家族を含め心身ともに健康であることが何より大切です。当社は社長を「最高健康経営責任者」とする直轄体制を敷き健康経営を推進しています。結果として5年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

新しい日常における柔軟な働き方の導入

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、働き方の変化が加速しています。当社においても在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務を併用することによって感染リスクを抑制し、効率的な働き方を実践するとともに、本社オフィスでは「CASBEE ウェルネスオフィス認証」の最高位「Sランク」を取得するなど、健康や新たな働き方を意識したオフィスづくりを推進しています。

人権尊重に向けた責任ある対応

企業がサステナブルに成長し続けるために欠かすことができない人権尊重について責任を果たしていくため、当社グループとして今年新たに人権方針を制定しました。国際規範や法令の遵守は当然のほか人権デュー・デリジェンス、救済・是正等の体制を整備していきます。



人事部長
西村 雅彦



自然資本

当社グループ共通の「グループ環境方針」を制定し、環境に配慮した事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献しています。気候変動の激化や更なる環境破壊を防ぐため、不動産における環境性能の向上や自然との調和に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量削減の中長期目標

脱炭素社会の実現に向けて、2021年5月に温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas、以下「GHG」)排出量削減の中長期目標を策定しました。

温室効果ガス排出量削減目標	
2030年度	2019年度比CO ₂ 排出量40%削減 ^{*1}
2050年度	CO ₂ 排出量ネットゼロ

中長期目標達成に向けたアクション

- 2030年度までに、保有する不動産で消費する電力の40%を再生可能エネルギー化^{*2}、2050年度までに、事業活動で消費する電力の100%を再生可能エネルギー化
- 2030年度までに、原則としてすべての新築オフィスビル・物流施設・分譲マンションにおいて、ZEB^{*3}・ZEH^{*4}を開発
- 2030年度までに、原則として開発するすべての新築オフィスビル・物流施設において、グリーンビルディング認証^{*5}を取得

^{*1} CO₂排出量: Scope 1、2、3の総量。
 Scope 1: 当社グループでの燃料使用による直接排出量
 Scope 2: 当社グループが購入した電気・熱の使用による間接排出量
 Scope 3: その他事業活動に伴う間接排出量(建物の建築工事や販売した不動産の使用等)
^{*2} 再生可能エネルギーに分類される非化石証書の活用を含む。
^{*3} ZEBとは、「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル」の略称で、先進的な技術の採用による大幅な省エネ化、再生可能エネルギーを導入することにより、エネルギー自立度を極力高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした建築物。ZEBには、Nearly ZEB(75%以上省エネ)、ZEB Ready(50%以上省エネ)、ZEB Oriented(延床面積10,000㎡以上で、事務所等は40%以上省エネ、ホテル等は30%以上の省エネ)等があり、これらを当社取り組みの対象に含む。
^{*4} ZEHとは、「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス」の略称で、断熱や省エネルギーなどのエネルギー消費低減と発電によるエネルギー創出を総合して、年間の一次消費エネルギー量の収支をゼロとすることを旨とした住宅。集合住宅であるZEH-MIには、Nearly ZEH-M(75%以上省エネ)、ZEH-M Ready(50%以上省エネ)、ZEH-M Oriented(20%以上省エネ)等があり、これらを当社取り組みの対象に含む。

^{*5} グリーンビルディング認証とは、建設や運営に係るエネルギーや水使用量の削減、施設の緑化など、建物全体の環境性能が高まるよう最大限配慮して設計された建築物を客観的に評価する指標。日本では、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)が実施する「DBJ Green Building 認証」制度や、国土交通省が支援する認証制度で、建築物の環境性能や快適性など様々な側面から評価・認証を行う「CASBEE(建築環境総合性能評価システム)」、建築物の省エネルギー性能を表示する第三者認証制度「BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)」などの認証プログラムがある。

ビル事業の環境マネジメント

当社の事業活動において、最もエネルギーを使用するのはオフィスビル・商業施設を運営管理しているビル事業です。ビル事業でのエネルギー使用量を削減することが、当社の事業活動全体のエネルギー使用量削減に大きく寄与することから、同事業では、環境実行計画・ガイドラインを策定・実行し、環境配慮に努めています。オフィスビル開発においては、環境・省エネ技術を積極的に採用し、社会に評価される環境配慮型ビルづくりを目指しています。既存ビルでは、計画的に省エネ機器への更新を図るとともに、テナント様と協働して運用面からも省エネ・環境負荷の低減に取り組んでいます。

エネルギー使用量の削減にあたっては、床面積による原単位を指標とし、省エネ法に基づく5年間の移動平均で毎年1%の原単位削減を目標としています。

住宅事業の環境マネジメント

住宅事業では、環境配慮の取り組みを体系化した「Brillia環境ガイドライン」を策定し、マンション開発において「緑あふれる暮らしの創造」と「環境負荷軽減(CO₂削減)住宅の実現」という2つのコンセプトを設けて、様々な創意工夫を行っています。

ガイドラインでは、「環境性能格付」として、環境配慮の水準を4段階に分けて設定しています。それぞれの水準を満たす具体的な仕様のほか、企画段階から設計の各段階における環境認証ランク(CASBEE等)やCO₂排出低減の度合いも確認しながら事業を進めています。

また、社会の変化や技術の進歩に応じて随時ガイドラインを改訂することで、Brilliaブランド全体としての価値向上につなげています。

サステナビリティボンドの発行

当社は、2020年7月に、八重洲プロジェクトや呉服橋プロジェクトといった市街地再開発事業や、イノベーション・エコシステム形成に資する取り組みなど、当社グループが八日京エリアで展開する社会課題解決に貢献するまちづくりに関するプロジェクトを資金使途とする、サステナビリティボンド^{*}を発行しました。本社債発行により、当社グループのサステナビリティへの考え方が幅広く認知されることを目指しています。社会課題解決と環境配慮を目的とした社債の発行は、国内において不動産セクター初の取り組みです。

なお、本社債発行は、「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門にて最高位である金賞(環境大臣賞)を受賞。資金調達者部門において唯一の連続受賞企業となっています。

^{*} 調達資金の使途が、①社会的課題の解決に資するものであること(ソーシャル性)および、②環境改善効果があること(グリーン性)の双方を有する債券。

グリーンボンド・サステナビリティボンドの発行残高

900億円
(ハイブリッド社債500億円を含む)



ESGベンチマーク評価

当社は、不動産セクターのESGの取り組みを評価するベンチマーク「GRESB^{*}リアルエステイト評価」において、不動産の運用ポートフォリオに関する評価である「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」では最上位評価である「5スター」を、国内の不動産デベロッパーとして唯一4年連続で獲得しています。

また、2020年から導入された不動産の新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価である「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」でも「5スター」を獲得しています。

^{*} GRESB(Global Real Estate Sustainability Benchmark)。欧州の年金基金等により設立された不動産関連に特化したESGベンチマーク。

環境関連認証の取得

現在、当社が保有・管理するオフィスビル・商業施設等のうち、9物件が「DBJ Green Building 認証^{*}」を取得しており、いずれも4つ星から5つ星の高い評価を得ています。

^{*} DBJ Green Building認証は、環境・社会への配慮がなされた不動産の取り組みを評価する、株式会社日本政策投資銀行が創設した制度。

外部評価を取得したビル・住宅一覧

DBJ GB認証	BELS	ZEB
★★★★ Hareza Tower 大手町タワー 東京スクエアガーデン	★★★★ Hareza Tower ★★★	
★★★ 中野セントラルパークサウス SMARK 伊勢崎 Brillia ist Tower勝どき(住宅)	★★★★ 大手町タワー ★★	
★★★ 東京建物日本橋ビル 東京建物八重洲ビル 大崎センタービル		ZEB Hareza Tower ZEB Ready

CASBEE建築
Sランク: Hareza Tower / 名古屋プライムセントラルタワー
ABINC認証 ^{*1} (いきもの共生事業所 [®] 認証)
大手町タワー / 東京スクエアガーデン
SEGES認証 ^{*2} (都会のオアシス)
大手町タワー / 東京スクエアガーデン

^{*1} ABINC認証は、一般社団法人企業と生物多様性イニシアチブが開発した「いきもの共生事業所[®]認証ガイドライン」および「土地利用通信簿[®]」を評価基準として、生物多様性保全の取り組みを第三者評価・認証する制度。
^{*2} SEGESは、社会・環境貢献緑地評価システム。



環境に配慮したオフィスビルの開発

当社は、ZEBリーディング・オーナー登録制度に登録し、ZEB普及促進に貢献することを目指しています。

「Hareza Tower」では、LED照明や明るさセンサー・人感センサー制御、高効率型空冷ヒートポンプパッケージの採用など汎用性が高い設備システムの導入に加え、事務所専用部における照明照度500lx器具の選定など適正な設計条件の検討等を行うことで、高層複合用途ビルにおいて「ZEB Ready」認証取得の第一号案件*となりました。



Hareza 池袋

*一般社団法人住宅性能評価・表示協会のホームページ、BELS事例データ一覧による(2019年6月末時点)

環境に配慮し、災害に強い住まいの提供

当社は、2018年5月にZEHデベロッパー登録制度初回登録時に登録しており、ZEH-M(ゼッチ・マンション)の普及に積極的に取り組んでいます。2022年竣工予定の超高層ZEH-M「Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘BLOOMING RESIDENCE」は、経済産業省によって公募された「平成31年度超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)実証事業」に首都圏初・唯一の事業として採択されました。

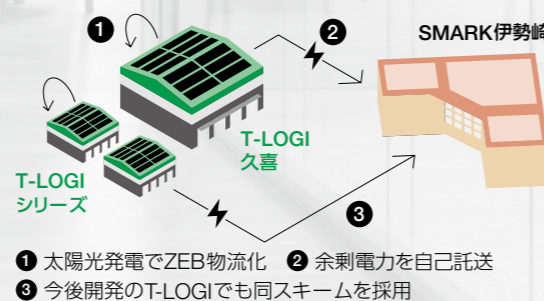
本マンションは外壁等の断熱性能の向上や高断熱サッシの採用、高効率給湯設備の採用などにより、6階建て以上の高層集合住宅において目指すべき水準である「ZEH-M Oriented」の基準を満たしています。

ビル事業における環境関連施策の一環として、物流施設「T-LOGI(ティーロジ)久喜」に可能な限り大容量の太陽光パネルを設置します。発電した電力は施設構内で消費し、環境に配慮した物流施設としてZEBの認証を取得します。

さらに、「T-LOGI 久喜」で消費しきれない余剰電力については、当社が所有する商業施設「SMARK(スマーク)伊勢崎」に自己託送する予定です。

今後建設を予定している物流施設「T-LOGI」シリーズにおいて、太陽光パネルの設置や省エネルギー化を推進し、環境配慮型物流施設(ZEB物流)を実現します。また、複数の「T-LOGI」から「SMARK(スマーク)伊勢崎」等、当社関連施設へ電力融通する自己託送事業モデルを構築していきます。これらの取り組みをはじめとして、今後も省エネルギーや再生可能エネルギー電源を活用した分散型エネルギーシステムの普及拡大を推進し、社会課題の解決に寄与していきます。

自己託送事業のイメージ



ビル事業企画部長
福井 弘人

TCFDの提言に基づく情報開示

TCFDへの賛同

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連携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。当社グループは、気候変動による風水害などの自然災害の激甚化は、当社グループの保有資産に大きく影響を及ぼす可能性があると考えています。また一方で、日本において2050年までにGHGの排出を全体としてゼロにする、脱炭素社会の実現を目指す宣言がなされたことを受け、再生可能エネルギーをはじめとするグリーン投資の普及・拡大は、当社グループにとって、新たな事業機会をもたらすものであると考えています。

ガバナンス

当社グループは、気候変動にかかわるリスクと機会への対応方針の策定やGHG排出量の削減目標・取り組み状況等の重要事項について、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で協議し、その内容を取締役会に報告・付議しています。

サステナビリティ委員会では、GHG排出量の削減目標や再生可能エネルギーの利用拡大に向けた検討など、サステナビリティ推進に係る重要事項の方針・戦略の立案・策定を行っています。また、本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、それらを実行するための具体的な施策の検討を行っています。

戦略(シナリオ分析)

当社グループは、IPCC^{*1}やIEA^{*2}が発表した複数のシナリオを用いて、2100年時点で産業革命前の水準と比べて4℃以上気温が上昇する「現行シナリオ(4℃シナリオ)」および2℃未満に気温の上昇を抑える「移行シナリオ(2℃未満シナリオ)」の2つのシナリオによる分析を行いました。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年~10年)、長期(10年超)として整理しています。この結果を受けて、当社グループでは、脱炭素社会の実現に向けた目標を設定しています。

*1 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change): 国連気候変動に関する政府間パネル。気候変動の状態とそれが経済社会に及ぼす影響について明確な科学的見解を提供する機関。

*2 IEA(International Energy Agency): 国際エネルギー機関。エネルギーセキュリティやエネルギーに関する政策協力を行うためのOECDの枠内における自律的な機関。

リスク管理

気候変動リスクは、当社グループの経営に大きな影響を与える可能性のある重要なリスクの一つとして認識し、全社的なリスク管理の枠組みをもって管理しています。気候変動リスクについてはサステナビリティ委員会においてリスクの極小化や機会獲得に向けた各種方針・戦略を検討し、必要に応じて取締役会に報告・付議することとしています。

指標と目標

2050年度目標

- CO₂排出量ネットゼロ
- 事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%

2030年度目標

- 2019年度比CO₂排出量40%削減
- 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40%
- 原則として、すべての新築オフィスビル・物流施設・分譲マンションにおいてZEB・ZEHを開発
- 原則として、開発するすべての新築オフィスビル・物流施設においてグリーンビルディング認証を取得



自然資本強化に向けた取り組み

マテリアリティとして掲げている「脱炭素社会の推進」「循環型社会の推進」のうち「脱炭素社会の推進」に向けた中長期目標を設定しました(P.49参照)。なお、この中長期目標について、パリ協定における目標達成のために、科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出量の削減目標を設定することを推奨する「SBT(Science Based Targets)イニシアチブ^{*1}」に申請中であり、今後認定を取得する予定です。また、企業が事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ「RE100^{*2}」に加盟すべく申請中です。今般設定した中長期目標に基づき脱炭素の取り組みをさらに強化していくことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

*1 SBTイニシアチブは、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)によって2015年に設立された国際的な共同イニシアチブ。パリ協定の目標(気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ最大でも2℃未満に抑える)の達成に向けて民間企業が設定する温室効果ガス削減量の目標が科学的根拠に基づいているかの検証・認定をしている。

*2 RE100とは、国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップにより運営する国際的なイニシアチブ。2050年までに、自社の事業活動で使用する電力のすべてを再生可能エネルギーにすることを約束した世界で影響力のある企業が加盟する企業連合。

コーポレート・ガバナンス

≫ 方針・考え方

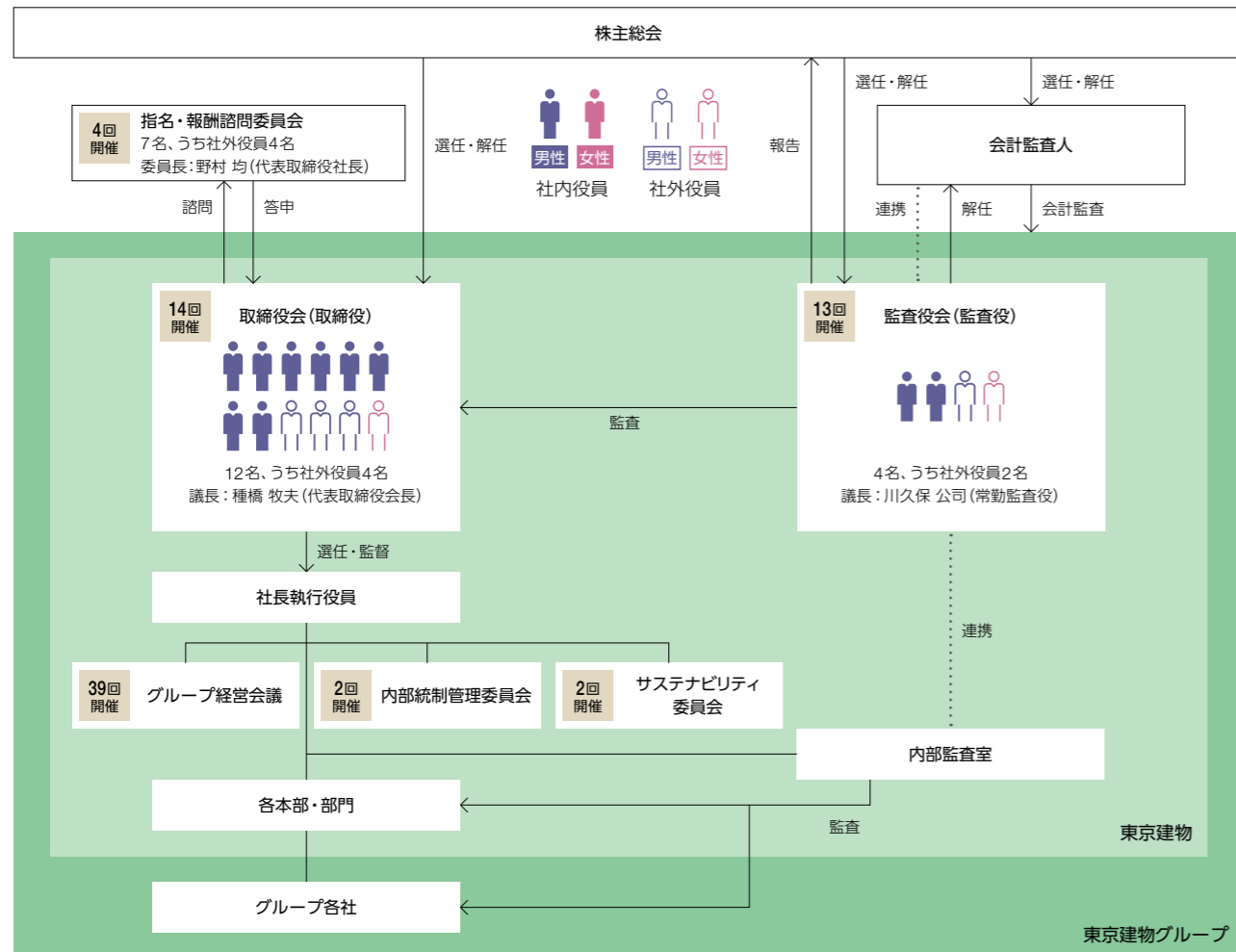
当社は、企業価値の増大に向け、経営の健全性・透明性を確保しつつ効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。また、当社の事業内容等について株主をはじめとするステークホルダーの皆様的確に理解していただけるよう、積極的かつ適切な情報開示を行っています。また、「コンプライアンス憲章」に「法令遵守」の精神を掲げ、コンプライアンスに係る体制を構築し、法令遵守意識の向上や違法行為・不正行為等の発生抑制・未然防止に努めています。

≫ コーポレート・ガバナンス体制

企業統治の体制としては、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化し、経営・監督機能と業務執行機能の強化を図っています。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。

また、グループ経営管理基準に基づき、グループガバナンスの強化に努め、グループ経営会議を設置し、効率的かつ健全なグループ経営に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



≫ 取締役・監査役の選任・指名

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経営陣幹部に選任し、また取締役・監査役の候補者として指名しています。なお、代表取締役の選解任や取締役・監査役候補の指名にあたっては、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会で決議します。

≫ 社外取締役・社外監査役のサポート体制

当社では、社外取締役および社外監査役をサポートするため、取締役会事務局である企画部が適宜必要な説明・情報提供等を行っています。

また、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。さらに、常勤監査役は取締役会に加えてグループ経営会議等の重要な会議に出席し、会計監査人、取締役および各部署の従業員から適宜必要な報告を受け、各々と随時意見交換を行うことができるよう体制を整えています。

≫ 政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化等により、当社グループの中長期的な企業価値の維持・向上に資すると判断した場合には、他社株式を純投資目的以外の株式(政策保有株式)として取得・保有します。

個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引等の取引実績と見直しおよび配当実績等、当社グループの企業価値の維持・向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しており、その内容・処分実績等について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、検証の結果、保有を継続する意義が認められなくなった株式については、株式市場等への影響も勘案しながら縮減を図っていきます。

なお、中期経営計画(2020-2024年度)において、資産ポートフォリオの見直しの一環として、資産効率向上等のため政策保有株式の縮減を進めることとしています。

取締役(会)の状況

項目	単位	2016	2017	2018	2019	2020
取締役会開催回数	回	13	12	13	15	14
取締役人数	名	9	11	12	12	12
うち業務執行取締役人数	名	6	7	7	7	7
うち非業務執行取締役人数(独立社外取締役を除く)	名	0	1	1	1	1
うち独立社外取締役人数	名	3	3	4	4	4
社外取締役比率	%	33	27	33	33	33
取締役平均出席率	%	100	100	100	99	100
取締役平均在任期間(独立社外取締役を含む)	年	5.3(3月)	5.0(3月)	5.8(3月)	3.8(3月)	4.8(3月)

▶ 集計期間:各年度の1月から12月まで。特定時点での値は断りのない限り各年12月時点
▶ 集計範囲:東京建物

コーポレート・ガバナンス

≫ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の構成・議案および運営に関するアンケート調査を年に1回実施し、その結果に基づき取締役会の実効性について評価を行っています。2020年度の実効性評価の概要は以下のとおりです。

■ 評価プロセス・評価項目

評価プロセス すべての取締役・監査役に対しアンケート調査を行い、その回答を集計・分析した結果を取締役会において共有し、今後の課題や対応策等について議論を行いました。

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

■ 評価結果と今後の対応

評価の結果、取締役会としての実効性は十分に確保されていることを確認しました。また、取締役会における調査結果に関する議論では、以下の事項を確認しました。

昨年からの評価が改善した事項

■ 中長期的な経営課題や経営方針等に関する討議が拡充したこと。

今後の課題と対応

■ 付議する議案の金額基準・内容、議案の事前説明および事前説明資料の配布時期等について見直し・改善に取り組み、議論の効率化・活発化に取り組むこと。

≫ サステナブル調達基準の策定

当社グループは、人権尊重とともに環境保全等に配慮したサステナブルな調達にサプライチェーン全体で取り組む必要があるとの認識のもと、当社グループの考え方を明文化し、お取引先様からより一層のご理解とご協力をいただくため、2021年5月に「サステナブル調達基準」を策定しました。策定にあたっては外部の専門家の助言を得ることで、社会からの要請・要望を正しく把握するよう努め、取締役会による承認を得ています。

本基準は当社グループの事業にかかわるお取引先様を対象とし、記載する9つの項目について、ご理解と遵守、必要に応じた改善をお願いしていくとともに、サプライチェーン全体のマネジメントに取り組んでいきます。

サステナブル調達基準の項目と概要

- 1 法令等の遵守**
 - 事業活動を行う国や地域の関連法令等の遵守
- 2 人権の尊重**
 - 国際的な基準に基づく基本的人権の尊重
 - 差別やハラスメントの撤廃
- 3 健全な労働慣行・労働環境の確保**
 - 組合結成の自由と団体交渉権の確保
 - 強制労働や児童労働の排除・防止
 - 労働条件の差別撤廃
 - 最低賃金・残業代・福利厚生などに適用される法規制の遵守
 - 違法な長時間労働および過重労働の撤廃
 - 安全で健全な労働環境の整備
- 4 公正な事業活動**
 - 贈収賄等の腐敗行為の禁止
 - 不公正・反競争的取引の禁止
 - 反社会的勢力との関係遮断
 - 個人情報や機密事項の保護・適切な管理
 - 通報に係る情報の機密性、通報者の匿名性の保護
- 5 安全性及び品質の確保・向上**
 - 商品・サービス品質の確保・向上と情報の公開
 - 要望や苦情への誠実な対応
- 6 環境への配慮**
 - 温室効果ガスの排出削減
 - 3Rの推進や資源の有効活用、廃棄物の発生抑制
 - 大気・水質・土壌等の汚染防止と化学物質の適切な管理処分
 - 生物多様性の保全
 - 違法な原材料調達の排除
- 7 地域社会との共存**
 - 地域社会との良好な関係の構築
 - 地域社会の文化や慣習の理解・尊重
- 8 BCPの策定・構築**
 - BCP(事業継続計画)の策定と実行体制の構築
- 9 サプライチェーンにおける協働**
 - 自らのサプライヤーへの本基準の理解や遵守、改善の働きかけ

≫ 役員報酬

当社は、企業理念「信頼を未来へ」のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しており、役員報酬については、短期のみならず中長期な企業価値増大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、その支給割合は後記の方針に基づき適切に設定することとし、各取締役の報酬の額は、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。

■ 報酬体系

固定報酬: 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。

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

報酬等の種類別の支給割合

	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%

^{*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

■ 報酬額

指名・報酬諮問委員会にて、取締役候補者・代表取締役の選定や取締役の報酬(社外取締役を除く)等を審議しています。委員は取締役のなかから選任していますが、社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、総数7名以内のうち過半を社外取締役が担うこととしています。

取締役および監査役報酬等の額(2020年12月期)

役員区分	支給人員 (名)	報酬等の種類別総額			支給総額 (百万円)
		固定報酬 (百万円)	業績連動 報酬 (百万円)	株式報酬 (百万円)	
取締役 (社外取締役を除く)	8	254	156	33	444
監査役 (社外監査役を除く)	2	52	—	—	52
社外役員	6	54	—	—	54
合計	16	360	156	33	550



取締役会議長・社外取締役対談

—— 持続的成長につながる取締役会のあり方とは

代表取締役会長
(取締役会議長)

種橋 牧夫

社外取締役

木下 由美子

東京建物グループの取締役会運営におけるこれまでの取り組みや、東京建物グループの今後の課題と期待について、種橋牧夫取締役会議長と木下由美子社外取締役が語りました。

1 木下社外取締役に求める役割とスキル

種橋 東京建物は2021年3月25日の株主総会において、新たにお二人の社外取締役の方々を選任しました。これにより、当社は、16名の取締役・監査役のうち6名の方が社外役員、うち女性が2名という構成となりました。こうした構成の背景としては、役員それぞれの多様なご経験やスキルを経営に活かしていただくことで、ガバナンス機能の強化を図り、当社グループの持続的成長を目指すという目的があります。社外取締役の皆様による事業活動のモニタリングと、知見と経験を活かした提言が取締役会の実効性向上につながっていくと考えています。そのため、スキル・マトリックスの多様性が重要で、木下取締役には大変期待しています。

したがって、本対談においては、新たに社外取締役に就任された木下取締役から、ご自身がこれまでに培った経験やスキルをお話いただき、それを踏まえて東京

建物の経営への参画について、抱負をお伺いしたいと思います。

木下 私のキャリアのスタートは、日本銀行でした。まだ大卒女性が数名しかいない時代で試行錯誤も多かったのですが、しっかりと社会人のスタートを切りました。

その後、ハーバード大学ケネディスクールに留学しました。当時のアメリカはジャパンバッシングの真っ只中でしたので、授業や学生との議論を通じて、改めて「世界の中の日本」について考えさせられたものです。

日本に帰国し、マッキンゼー&カンパニーに就職しました。当時の東京オフィスには世の中を見る目や考え方について独自のものを持った優秀な人材が集まっており、圧倒された記憶があります。また、人事評価体制はグローバル基準のため、世界中にいる同僚たちと自らのアウトプットを比較される厳しい競争社会でした。その一方で、数字やロジックだけでは通じない局面が多かったのも事実です。例えば、企業の合併に伴う工場閉鎖が必要

な場面では、紙上の理屈だけでは納得してもらえませんでした。信頼関係を築き、相手の感情を理解したうえで時間を惜しまずに説得していくことが重要であることも身をもって体験したのです。当時は子育てもしていたので、仕事の質と量に圧倒されつつ奮闘する毎日でした。辛いことも多かったのですが、厳しい競争のなかで切磋琢磨したことは大きな糧となりました。

その後、日本科学未来館での国際部門、キッザニアにおける経営企画部長、日本プロサッカーリーグ理事、東京都サッカー協会理事などを務めさせていただき、様々な仕事にかかわってきました。

種橋 非常に広範囲にわたる貴重なご経験をお持ちだと思います。

子育てのお話がありましたが、当社グループでも優秀な女性の人材が多くいるなかで、そうした従業員のロールモデルとして、木下取締役のご経験を参考にさせていただきたいという思いがあります。

木下 個人の置かれている環境は様々ですから、私の体験を手本にさせていただくというよりも、従業員の方々からの声を聴きたいです。相互にやり取りをした方が、新たな気づきがあるのではないかと考えています。

種橋 ありがとうございます。是非そのような場を作って、従業員がこれからの仕事に悩んだ際に意見を聞くことのできる存在になっていただけたらと考えています。

また、日本に帰国されてから文化・スポーツの世界で積まれた多様なキャリアのご経験にも期待している部分があります。私たちデベロッパーの仕事は、ただビルや住宅を建てて終わりではありません。その先にある「いかにまちを良くするか」という視点が重要です。そのためには、リベラルアーツの下地が必要と考えています。現在、当社グループでは、八重洲をはじめとした再開発事業を行っていますが、その際は、いわゆるハコモノをつくるだけでなく、その土地の歴史を振り返りつつ、国際都市東京のなかで、価値を高めるためのコンセプト、例えば食文化の発信を起点にする、といった切り口が必要です。こうした開発においては、その地域への理解とともに、将来に向けての志と洞察力が必要になってきます。そのバックグラウンドとなるのがリベラルアーツだと思っています。

木下 おっしゃる通りだと思います。私も、様々な仕事の根っこを支えている文化や思想がとても大事だと考えています。

例えばキッザニアでは、現場責任者としてお客様対応をメインに務めていた時期がありました。その際には、単に施設を楽しんでいただくだけでなく、「お仕事体験を通じて、子どもたちの『生きる力』をどのように備えてもらうのか」ということを意識して、従業員一同で対応していました。

また、日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)では、サッカークラブの経営管理に携わった際、全国のクラブ視察を通じて、それぞれの地域の歴史・文化に触れる機会がありましたが、その際に感じたことは、江戸時代まで各藩の独自性が強かったおかげで、各地域の多様性が色濃く残っている、ということです。地方創生やまちづくりとは、まさしくそこがポイントなのでしょう。

2 取締役会で重視すべき視点

木下 初めて取締役会に参加した印象としては、役員の問題意識の高さとともに、活発な議論が行われており、社外取締役でも自由に意見を交わすことのできる環境があると感じました。また、討議や報告といった区分に沿った議題の立て方がなされ、メリハリのついた対応がされていると思います。

種橋 現在の経営環境において、社外取締役に期待するモニタリング機能とアドバイス機能を発揮していただくうえで、いくつかの問題意識を共有させていただきたいと思っています。

1つ目は、不動産開発事業は長期にわたる事業のため景気変動等の事業リスクを負います。さらにはSDGsをはじめとした社会課題解決への対応など、長期的な視点での取り組みが求められています。

2つ目に、海外事業を展開するに伴う、カントリーリスクやリーガルリスクについて、その内容と影響についての把握が必要です。日本国内で事業展開するのとは違ったリスク認識が必要となります。

3つ目は、経営に対するユーザー目線の意見を取り入れることです。住宅事業をはじめ、ビル事業等においても

取締役会議長・社外取締役対談



種橋 おっしゃる通り実際に海外を自分の目で見ることは、現地の文化などを理解することにつながりますし、また新たな視点や発想をもたらすと考えています。

木下 3つ目のユーザー目線については、取締役会において消費者としての発言ができれば、と考えています。そういえば、最初に社外取締役のお話をいただいたとき、東京建物という企業名にとらわれず、郊外の開発にも力を入れている点が意外でした。

種橋 新型コロナ禍の影響もあり、郊外型の生活を志向する方々が増えてきており、こうしたニーズに応える必要があります。そうした方々は都心の利便性以上に緑の多さや子育てのしやすさといった住環境を重視する傾向があるため、こうした新たなニーズを踏まえて提供する物件について議論を行っています。

木下 デベロッパーという仕事は、非常にクリエイティブな側面が強いと捉えています。従業員の方々がいかに広く多様な視点を持つことができるかが、創造性の高さにつながるのだと思います。特に近年では、Hareza池袋のようにランドマークとして強いインパクトがある開発がありましたが、不動産事業において差別化を図り、東京建物の存在感を高めるうえで非常に重要なプロジェクトだと考えています。

そこを利用される方々のニーズを捉えることがデベロッパーとして不可欠ですが、社外取締役の方々からもぜひこのユーザーとしての視点を提供していただきたいと考えています。

木下 最初に長期的な経営上の視点、特にSDGsに関して述べさせていただくと、「明確な目標設定とアウトプットの可視化が大事」だと思います。例えば、日本でこれまでに当たり前のように実施してきた環境に関する取り組みは、世界に誇れるレベルのものが数多くあるはずなのに、海外のように数値化、見える化して管理するという手法ができていませんでした。

また一方で、「世の中は常に進歩・変化している」ということを意識することも重要でしょう。これまで自分たちが先頭を走っていると思っていた分野なども、海外に目を向けると、どんどん遅れをとっていることがあります。

東京建物としては、同じ轍を踏まないよう真摯にこれまでの対応と向き合い、自らの強みを伸ばしていくことが求められていると思います。

2つ目の海外事業展開に関するリスクについては、私の役割としては、やはり様々な方と意見交換を行い、多様な視点を提供することだと考えています。また、特に若い従業員の方々は実際に海外に出ることで、感じ取れるものは非常に多いと思います。ぜひ会社としてもそうした機会を提供し、今後の事業に役立てていただきたいです。

モニタリング機能と アドバイス機能を発揮する うえで重要な3つのポイント

- 長期的視点
- 海外動向の把握
- ユーザー目線

新しい
チャレンジをする人を
認める会社であってほしい。
そのための後押しを
していく。

3 注視している 社会動向について

木下 私が特に注意すべきだと考えているのは、これまで存在しなかった技術が既存の市場を大きく変えてしまうリスクです。例えば、物流現場などは、一部で無人化が進み、今までは、全く違う業態となっているところがあります。こうした変化が不動産業においても起こり、不動産の流通の形が大きく変わってしまうかもしれません。

種橋 おっしゃる通りです。例えば、すでに清掃や監視といったビル管理の業務においてロボットやセンサーの導入による代替が進みつつあります。また、今後自動運転の技術が発達することでまちの人の動きや生活様式も変わります。こうした変化が不動産へ与える影響を注視しつつ、お客様のニーズに応えていく必要があります。

4 長期ビジョン、 中期経営計画の達成に向けて

種橋 当社グループは、中期経営計画と長期ビジョンという2つの中長期的な戦略を掲げ、その達成に向けて取り組んでいますが、これらの目標は一つの事業分野だけで達成できるようなものではありません。例えば、直近で好調な分野としては、物流施設開発事業が挙げられますが、この分野において、今後も安定的な需要があるとも限りません。こうしたなかで、常に市場動向を注視し、社会が求める不動産の提供をしていく必要があります。

木下 長期ビジョンの冒頭において、ありたい姿として「次世代デベロッパー」としての存在を定義されていることが非常に印象に残っています。

私が考えるに「社会課題の解決」や「連結事業利益1,200億円」という目標の達成のためには経営陣や従業員の方々それぞれの自由な発想や工夫が不可欠です。その土壌づくりのために、若手の方々の積極的なチャレンジを認める会社であってほしいというのが私の願いです。私なりに取締役会をはじめ、皆さんと議論を深めるとともに、挑戦される方の後押しをしていきたいと考えています。



マネジメント体制

>> 取締役



種橋 牧夫
代表取締役
会長

- 1979年 4月 (株)富士銀行入行
- 2006年 3月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員業務監査部長
- 2008年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
- 2011年 6月 (株)みずほ銀行副頭取執行役員支店部担当
- 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(現在)
- 2021年 1月 東京建物不動産販売(株)取締役(現在)



野村 均
代表取締役
社長執行役員

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



福居 賢悟
代表取締役
副社長執行役員

- 1982年 4月 当社入社
- 2002年 10月 当社福岡支店長
- 2011年 3月 当社取締役企画部長
- 2013年 3月 当社執行役員法人営業推進部長
- 2015年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部長兼関西支店、札幌支店、九州支店、名古屋支店担当
- 2019年 1月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長兼関西支店、札幌支店、九州支店、名古屋支店担当
- 2021年 1月 当社代表取締役副社長執行役員社長補佐 アセットサービス事業本部長兼ソリューション推進部(共同担当)担当兼アセットサービス事業企画部長
- 2021年 4月 当社代表取締役副社長執行役員社長補佐 アセットサービス事業本部長兼ソリューション推進部(共同担当)担当(現在)



小澤 克人
取締役
専務執行役員

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

常勤監査役



川久保 公司
監査役(常勤)

- 1980年 4月 安田信託銀行(株)入社
- 1999年 10月 同社コンサルティング部長
- 2007年 4月 みずほ信託銀行(株)執行役員コーポレートビジネス企画部長
- 2009年 4月 (株)みずほ銀行常務執行役員総合コンサルティング部長
- 2013年 3月 みずほ不動産販売(株)代表取締役社長
- 2015年 7月 みずほ不動産販売(株)代表取締役社長(2017年3月退任)
- 2017年 3月 当社監査役(常勤)(現在)



和泉 晃
取締役
専務執行役員

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



加藤 久利
取締役
常務執行役員

- 1986年 4月 当社入社
- 2011年 3月 当社RM事業部長
- 2014年 9月 東京建物シニアライフサポート(株)代表取締役社長(2020年12月退任)
- 2016年 1月 当社執行役員
- 2019年 1月 当社常務執行役員クリティカルライフ事業本部長兼リゾート事業本部長
- 2019年 3月 当社取締役常務執行役員クリティカルライフ事業本部長兼リゾート事業本部長
- 2019年 4月 当社取締役常務執行役員クリティカルライフ事業本部長兼リゾート事業本部長兼クリティカルライフ事業企画部長兼リゾート事業企画部長
- 2020年 1月 当社取締役常務執行役員クリティカルライフ事業本部長兼リゾート事業本部長
- 2021年 1月 当社取締役常務執行役員クリティカルライフ事業本部長(現在)
- 東京建物リゾート(株)代表取締役社長執行役員(現在)



秋田 秀士
取締役
常務執行役員

- 1987年 4月 当社入社
- 2006年 3月 当社RM事業部長
- 2016年 1月 当社執行役員人事部
- 2017年 1月 当社執行役員住宅事業副部長
- 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(現在)



神保 健
取締役
常務執行役員

- 1988年 4月 当社入社
- 2015年 1月 当社住宅情報開発部長
- 2018年 1月 当社執行役員住宅情報開発部長
- 2019年 1月 当社執行役員住宅事業副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部長兼ソリューション推進部(共同担当)、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当
- 2021年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業副部長兼ソリューション推進部(共同担当)、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当(現在)



吉野 隆
監査役(常勤)

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

マネジメント体制

社外取締役



服部 秀一
取締役(社外)

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



中野 武夫
取締役(社外)

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



恩地 祥光
取締役(社外)

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



木下 由美子
取締役(社外)

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

社外監査役



山口 隆央
監査役(社外)

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



稗田 さやか
監査役(社外)

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

執行役員

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
社長執行役員	野村 均	
副社長執行役員	福居 賢悟	社長補佐 アセットサービス事業本部長兼ソリューション推進部(共同担当)担当 東京建物不動産販売(株)代表取締役社長執行役員
	小澤 克人	ビル事業本部長兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当
専務執行役員	和泉 晃	コーポレートコミュニケーション部、人事部、企画部、総務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場調査部、ICT・デジタル戦略推進部、投資事業推進部(共同担当)担当
	加藤 久喜	
常務執行役員	加藤 久利	クオリティライフ事業本部長 東京建物リゾート(株)代表取締役社長執行役員
	秋田 秀士	住宅事業本部長
	神保 健	住宅事業副本部長兼ソリューション推進部(共同担当)、住宅情報開発部、プロジェクト開発部担当

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
執行役員	栄田 聡	(株)東京建物アメニティサポート代表取締役社長執行役員
	古林 慎二郎	都市開発事業部長
	高橋 伸欣	関西支店長兼関西住宅事業部長
	大久保 昌之	住宅事業企画部長
	杉瀬 一樹	(株)プライムプレイス代表取締役社長執行役員
	三編 祐介	経理部長
	玉井 克彦	日本パーキング(株)代表取締役社長
	高橋 浩	ロジスティクス事業部担当兼商業事業部長兼ホテル事業部長
田嶋 史雄	海外事業本部長	

リスクマネジメント

≫ 基本的な方針・考え方

当社グループは、企業価値の安定的な向上に向け、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクの管理に努めています。リスク管理規程を整備し、リスクマネジメント体制を整備したうえで、継続的にリスクをモニタリング・コントロールし、リスク管理の徹底を図っています。また、リスク管理体制の整備にあたっては、リスクマネジメントの国際規格ISO 31000および国内規格JIS Q 31010を参考にしています。

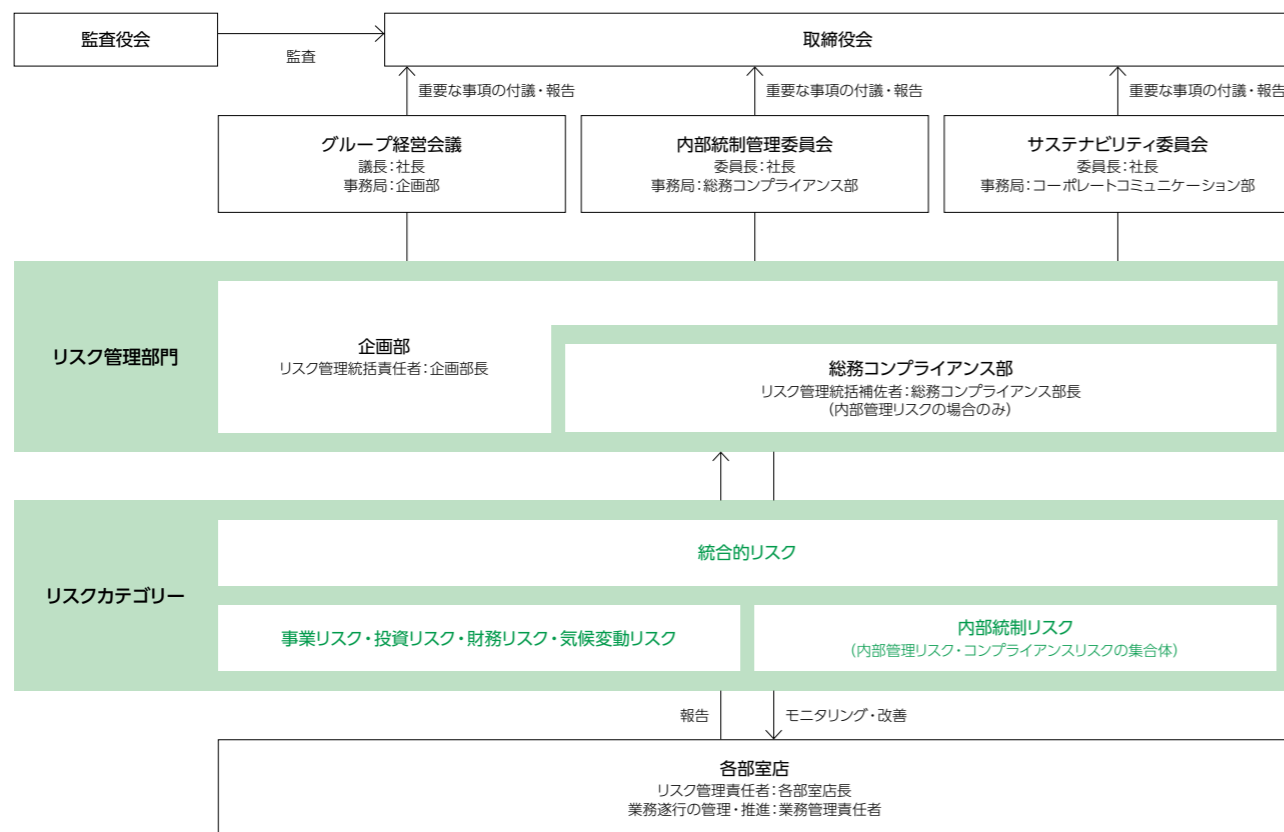
≫ リスクマネジメント体制

当社グループの経営に大きな影響を与える可能性のある重要なリスクとして、事業リスク・投資リスク・財務リスク・気候変動リスク・内部統制リスクに分類し管理しています。

それらのうち、特に事業リスク・投資リスクの統合的リスクについては、リスクの統括管理部署である企画部が所管し、内部統制リスク(内部管理リスクおよびコンプライアンスリスク)および気候変動リスクについては、いずれも社長を委員長とする内部統制管理委員会、サステナビリティ委員会にてそれぞれ協議・検討し、対策を行っています。一般的な事業リスクについては、グループ経営会議等に対応方針等を検討します。

これらのリスクに関する重要な事項については、必要に応じて取締役会へ報告され、監査役会がこれを監査します。こうしたリスク管理の運用状況のモニタリングや改善等の一連のプロセスを通じて、リスク管理の徹底を図っています。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

≫ コンプライアンスの推進

当社グループでは、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、コンプライアンスを「法令にとどまらず社会規範や企業倫理まで遵守していくこと」と定義しています。コンプライアンスに徹した企業活動を推進するため、2009年6月、社会に対する誓約としてグループ会社共通の「コンプライアンス憲章」を制定し、取り組みを進めています。

また、コンプライアンスを推進する体制として、グループのコンプライアンスならびに不正行為・汚職防止を含む内部管理リスク全般を協議する「内部統制管理委員会」を設置し、グループコンプライアンス活動の統括をしています。なお、東京建物の総務コンプライアンス部がグループ会社間の連携を担い、グループ全体でのコンプライアンス機能の向上を目指しています。

■ 東京建物グループコンプライアンス憲章

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

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

2009年6月制定

≫ コンプライアンス研修

当社グループでは、毎年、e-ラーニング研修を実施しています。2020年は、グループ全体で15社の役職員約3,900名を対象に、腐敗防止を含む「コンプライアンス全般」「ハラスメント防止」、インサイダー取引防止等の「情報管理」、マネーロンダリング防止等の「宅地建物取引業法と犯罪収益移転防止法」等、それぞれの科目において知識習得および法令改正に伴う知識のブラッシュアップを図りました(受講率98.1%)。ほかにも、ハラスメント防止研修、役員・部長研修、新任指導職向け研修等の階層別研修を実施しました。

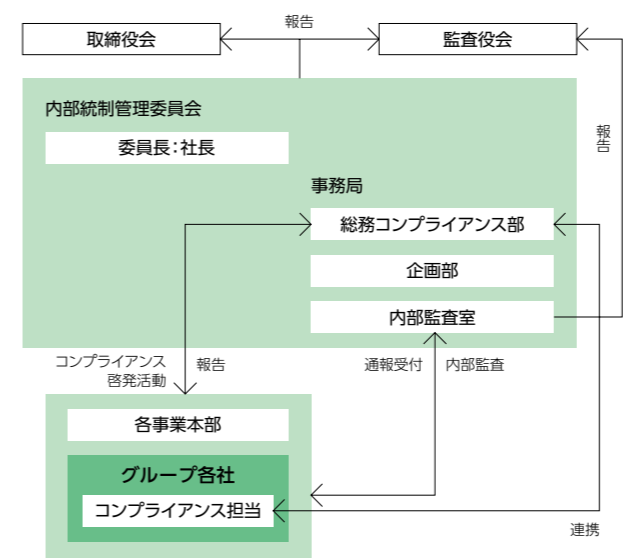
業務上重要性の高い法令分野や税務に関するテーマについては、社外専門家を講師に招いてセミナーを開催し、グループ全体で事業に関連する最新の裁判例や税制改正その他の情報を共有しています。

≫ ヘルプラインの設置

当社グループは、グループ共通で利用可能な「東京建物グループ ヘルプライン」を設置しています。ハラスメントに関する相談と、法令違反や不正行為などコンプライアンス違反を未然に防止または早期に解決するための通報・相談を兼ねて外部の窓口で受け付けています。当社グループで業務に従事しているすべての従業員等が利用でき、相談者のプライバシーは保護されます。

受け付けた通報・相談は、東京建物内部監査室(社長直轄の組織)に報告され、同室またはグループ会社各社の通報窓口、もしくは各社ハラスメント対応窓口で、内容に応じた調査・事実確認を行います。調査の結果、コンプライアンスに違反する行為に対しては、速やかに是正措置および再発防止策を講じるなど、適宜対応を行っています。より重大な事案については内部統制管理委員会が招集され、対応が検討されます。通報者は、公益通報者保護法 of の精神に則り、適切に保護します。

コンプライアンス推進体制



主要財務・非財務データ

財務データ

	単位	2010年12月期	2011年12月期	2012年12月期	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	198,274	166,943	194,161	220,026	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980
営業利益(損失)	百万円	24,055	△ 678	30,892	29,361	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631
事業利益*1	百万円	—	—	—	—	—	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668	49,847
経常利益(損失)	百万円	13,687	△ 10,875	21,741	21,959	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	百万円	6,316	△ 71,774	10,243	10,121	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795
財政状態												
総資産	百万円	927,925	898,017	895,296	938,161	1,319,465	1,297,112	1,314,558	1,441,050	1,450,091*2	1,564,049	1,624,640
純資産	百万円	262,597	192,101	212,491	262,276	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129
有利子負債	百万円	460,835	513,616	479,746	434,763	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896
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	59,730	8,053	57,332	22,135	△ 4,790	21,762	38,783	△ 14,196	19,748	24,096	43,524
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,464	△ 37,164	△ 15,385	37,083	257,798	△ 21,250	△ 53,024	△ 64,508	△ 63,577	△ 64,082	△ 66,724
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 53,122	41,116	△ 35,855	△ 47,119	△ 277,787	△ 40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307
現金及び現金同等物の増減額	百万円	4,828	11,982	6,586	12,804	△ 24,744	△ 39,689	△ 5,164	△ 825	△ 9,513	7,794	15,148
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	20,906	32,889	39,466	52,271	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645
財務指標												
ROE	%	2.5	△ 32.5	5.3	4.4	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3
ROA	%	2.6	0.0	3.5	3.3	2.3	2.7*3	2.9*3	3.4*3	3.3*3	3.4*3	3.1*3
自己資本比率	%	27.6	20.6	22.9	26.7	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0
D/Eレシオ	倍	1.8	2.8	2.3	1.7	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5
期末有利子負債／EBITDA倍率	倍	13.8	53.6	11.6	10.9	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4
株価情報												
1株当たり当期純利益(損失)	円	14.67	△ 166.67	23.79	23.55	193.12	75.91*4	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12
1株当たり純資産	円	594.74	429.46	476.23	583.11	665.51	1,390.07*4	1,465.30	1,589.98	1,605.70	1,794.15	1,862.81
1株当たり年間配当金	円	8	0	5	5	6	20*4	26	30	35	41	46
配当性向	%	54.5	—	21.0	21.2	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2

*1 事業利益=営業利益+持分法投資損益。中期経営計画(2020-2024年度)において、海外事業等の成長を取り込むため設定した利益指標です。比較のため、2015年12月期以降の数値について開示しています。
 *2 2019年12月期より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」等を適用しており、2018年12月期の数値については当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しています。
 *3 2015年12月期以降、ROA=事業利益÷総資産(期首期末平均)。
 *4 2015年7月1日付で、普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2015年12月期の1株当たり年間配当金は、2015年12月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して計算しています。

非財務データ(社会)

(東京建物単体)	単位	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
正社員数	人	584	687	719	749	772
女性社員比率	%	21.1	21.1	23.8	24.8	25.5
管理職数	人	295	339	350	360	367
女性管理職比率	%	2.7	3.2	4.6	5.0	6.0
新規採用者数	人	14	19	22	21*1	20
新規採用者女性比率	%	28.6	21.1	36.4	33.3	25.0
障がい者雇用率*2	%	1.88	1.98*	1.87*	1.81*	1.75*
離職率(自己都合のみ)	%	1.4	1.4	2.6*	2.1*	2.2*
年間平均研修時間	時間	—	—	12.0	14.4	12.2
健康診断受診率*3	%	100	100*	100*	100*	100*
平均有給休暇取得日数*4	日	8.7	8.8*	9.9*	10.6*	9.3*
有給休暇取得率	%	—	—	—	57.7*	51.2*
育児休業取得率(男性)	%	0.0	3.6	41.2	28.6	18.2
労働災害件数*3、*5	件	1	0*	1*	0*	0*
欠勤による総喪失日数*6	日	47	81*	137*	122*	7*
欠勤率	%	—	—	—	0.06*	0*

*1 過去数値の精査の結果、2019年の数値を修正しています。
 *2 各年6月現在
 *3 各年4月から翌年3月まで
 *4 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)。2018年より4月から翌年3月まで
 *5 労働災害件数:業務上災害のうち、一日以上休業を要したのもの
 *6 2018年より4月から翌年3月まで
 *印は、第三者保証を受けている数値

非財務データ(環境)*1

(東京建物単体)	単位	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
エネルギー使用量(原油換算値)	kl	21,592	22,083*	23,895*	24,165*	23,497*
原単位	Kl/千m ²	35.4	34.2	35.0	34.0	28.6
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	44,629	42,147*	44,559*	1,100,693*2	1,288,946*2
Scope 1(燃料由来)	t-CO ₂	2,553	2,402*	3,300*	15,050*2	11,981*2
Scope 2	t-CO ₂	42,076	39,745*	41,259*	115,897*2	104,736*2
Scope 3	t-CO ₂	—	—	—	969,745*2	1,172,229*2
水使用量(上水)	千m ³	579	584*	654*	622*	467*
原単位	m ³ /m ²	0.9	0.9	1.0	0.9	0.6
廃棄物総排出量	t	4,914	5,173*	4,945*	5,151*	3,769*
原単位	t/千m ²	8.6	8.6	8.3	8.5	5.5
廃棄物リサイクル量	t	—	3,395	3,202*	3,280*	2,424*

*1 各年4月から翌年3月まで
 *2 2019年より集計範囲を東京建物グループに変更

非財務データ(ガバナンス)

(東京建物単体)	単位	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	16	44	59	56	41
汚職贈収賄に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為による摘発件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0

* 取締役会に関するデータは、P54に記載

財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

資産の部	2018年12月期*	2019年12月期	2020年12月期
流動資産			
現金及び預金	31,716	39,504	54,647
受取手形及び営業未収入金	11,876	13,179	13,730
販売用不動産	104,221	151,004	164,578
仕掛販売用不動産	101,059	98,216	112,485
開発用不動産	78,157	88,104	71,508
その他	26,369	34,635	30,857
貸倒引当金	△ 43	△ 45	△ 49
流動資産合計	353,358	424,600	447,757
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	362,482	361,679	372,585
減価償却累計額	△ 137,216	△ 147,366	△ 147,740
建物及び構築物(純額)	225,265	214,312	224,844
土地	527,272	550,565	530,963
建設仮勘定	8,479	13,928	39,042
その他	28,284	28,042	28,995
減価償却累計額	△ 16,501	△ 17,219	△ 17,563
その他(純額)	11,782	10,822	11,431
有形固定資産合計	772,800	789,628	806,281
無形固定資産			
借地権	106,083	110,745	128,991
のれん	3,136	1,192	546
その他	1,196	1,137	1,013
無形固定資産合計	110,416	113,076	130,552
投資その他の資産			
投資有価証券	127,788	155,858	139,308
匿名組合出資金	4,904	4,469	8,829
長期貸付金	7	6	8
繰延税金資産	1,855	1,900	2,278
敷金及び保証金	21,232	21,754	21,594
退職給付に係る資産	858	1,819	1,217
その他	56,966	51,033	66,906
貸倒引当金	△ 98	△ 97	△ 94
投資その他の資産合計	213,515	236,745	240,049
固定資産合計	1,096,732	1,139,449	1,176,882
資産合計	1,450,091	1,564,049	1,624,640

(百万円)

負債の部	2018年12月期*	2019年12月期	2020年12月期
流動負債			
短期借入金	65,925	226,119	68,314
コマーシャル・ペーパー	33,000	85,000	55,000
1年内償還予定の社債	15,000	15,000	20,000
未払金	11,193	11,482	9,784
未払法人税等	5,835	8,321	10,203
完成工事補償引当金	10	9	11
賞与引当金	929	903	944
役員賞与引当金	43	24	24
環境対策引当金	—	3	1
関係会社清算損失引当金	—	280	275
不動産特定共同事業出資受入金	8,042	8,991	5,083
その他	45,944	53,107	50,228
流動負債合計	185,924	409,242	219,869
固定負債			
社債	145,000	210,000	205,000
長期借入金	594,449	385,932	625,944
繰延税金負債	20,299	26,650	20,351
再評価に係る繰延税金負債	27,277	27,187	23,666
役員株式給付引当金	53	88	139
役員退職慰労引当金	169	192	76
環境対策引当金	30	26	26
受入敷金保証金	75,245	77,062	78,975
退職給付に係る負債	11,477	12,099	12,634
不動産特定共同事業出資受入金	18,600	15,091	15,800
その他	14,985	16,263	23,026
固定負債合計	907,588	770,595	1,005,640
負債合計	1,093,512	1,179,837	1,225,510
純資産の部			
株主資本			
資本金	92,451	92,451	92,451
資本剰余金	66,722	66,744	66,587
利益剰余金	107,468	129,170	141,422
自己株式	△ 237	△ 10,232	△ 219
株主資本合計	266,404	278,133	300,242
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	49,859	65,002	54,928
繰延ヘッジ損益	—	—	△ 42
土地再評価差額金	30,932	31,022	34,965
為替換算調整勘定	872	248	△ 850
退職給付に係る調整累計額	61	600	120
その他の包括利益累計額合計	81,726	96,874	89,122
非支配株主持分	8,447	9,203	9,765
純資産合計	356,578	384,211	399,129
負債純資産合計	1,450,091	1,564,049	1,624,640

* 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掲載。

財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2018年12月期*	2019年12月期	2020年12月期
営業収益	273,302	323,036	334,980
営業原価	192,134	233,342	251,954
営業総利益	81,168	89,694	83,025
販売費及び一般管理費	34,402	37,283	33,393
営業利益	46,765	52,410	49,631
営業外収益			
受取利息	8	35	18
受取配当金	2,411	2,848	3,302
持分法による投資利益	408	—	215
投資事業組合利益	—	5	1,386
補助金収入	430	319	407
その他	333	329	360
営業外収益合計	3,593	3,537	5,691
営業外費用			
支払利息	6,020	6,970	6,725
借入手数料	1,156	1,159	998
持分法による投資損失	—	742	—
社債発行費	206	728	197
不動産特定共同事業分配金	351	213	116
投資事業組合損失	47	1,207	10
その他	538	313	202
営業外費用合計	8,321	11,335	8,250
経常利益	42,036	44,611	47,072
特別利益			
固定資産売却益	54	75	628
投資有価証券売却益	28	1,858	1,911
関係会社株式売却益	—	—	2,014
関係会社出資金売却益	637	288	—
関係会社清算益	—	710	5
関係会社清算損失引当金戻入額	—	—	5
受取補償金	—	—	165
特別利益合計	720	2,932	4,730
特別損失			
固定資産売却損	0	0	23
固定資産除却損	159	262	263
減損損失	2,495	1,350	899
投資有価証券売却損	—	—	128
関係会社出資金売却損	—	321	—
投資有価証券評価損	—	—	2,013
関係会社清算損失引当金繰入額	—	280	—
社債償還損	—	—	814
新型コロナウイルス感染症による損失	—	—	736
特別損失合計	2,655	2,215	4,879
税金等調整前当期純利益	40,101	45,329	46,923
法人税、住民税及び事業税	13,266	15,244	16,639
法人税等調整額	△ 1,321	△ 739	△ 2,556
法人税等合計	11,945	14,504	14,083
当期純利益	28,155	30,824	32,839
非支配株主に帰属する当期純利益	878	1,027	1,044
親会社株主に帰属する当期純利益	27,277	29,796	31,795

連結包括利益計算書

連結包括利益計算書	2018年12月期*	2019年12月期	2020年12月期
当期純利益	28,155	30,824	32,839
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△ 12,987	15,573	△ 10,338
土地再評価差額金	—	90	3,611
為替換算調整勘定	△ 256	△ 174	△ 19
退職給付に係る調整額	△ 602	538	△ 479
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 3,401	△ 449	△ 1,122
その他の包括利益合計	△ 17,248	15,578	△ 8,349
包括利益	10,907	46,402	24,490
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	10,366	44,945	23,711
非支配株主に係る包括利益	540	1,456	779

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書	2018年12月期*	2019年12月期	2020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	40,101	45,329	46,923
減価償却費	16,448	17,277	18,971
減損損失	2,495	1,350	899
のれん償却額	1,709	1,647	645
持分法による投資損益(△は益)	△ 408	742	△ 215
貸倒引当金の増減額(△は減少)	13	1	1
賞与引当金の増減額(△は減少)	151	△ 34	83
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 1	△ 18	△ 0
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	53	35	50
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△ 54	△ 49	△ 115
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△ 233	△ 0	△ 1
関係会社清算損失引当金の増減額(△は減少)	—	280	△ 5
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	305	437	454
受取利息及び受取配当金	△ 2,420	△ 2,883	△ 3,321
支払利息	6,020	6,970	6,725
投資事業組合損益(△は益)	47	1,201	△ 1,376
投資有価証券評価損益(△は益)	—	—	2,013
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 28	△ 1,858	△ 1,783
関係会社株式売却損益(△は益)	—	—	△ 2,014
社債償還損	—	—	814
関係会社出資金売却損益(△は益)	△ 637	32	—
関係会社清算損益(△は益)	—	△ 710	△ 5
固定資産除却損益(△は益)	105	187	△ 340
売上債権の増減額(△は増加)	△ 1,104	△ 1,278	△ 784
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 23,273	△ 34,533	△ 10,925
預り敷金及び保証金の増減額(△は減少)	1,155	2,644	2,243
仕入債務の増減額(△は減少)	1,381	291	△ 296
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	132	△ 485	△ 366
預り金の増減額(△は減少)	△ 5,936	7,226	△ 5,086
受取補償金	—	—	5,493
その他	772	△ 3,125	2,802
小計	36,794	40,680	61,482
利息及び配当金の受取額	4,004	2,883	4,860
利息の支払額	△ 6,013	△ 6,616	△ 7,175
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 15,038	△ 12,850	△ 15,642
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,748	24,096	43,524

* 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掲載。

財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018年12月期*	2019年12月期	2020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	8,186	2,556	4,455
投資有価証券の取得による支出	△ 11,625	△ 7,911	△ 4,158
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 27	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	—	1,542
関係会社出資金の取得による支出	△ 6,235	△ 4,223	△ 5,186
関係会社出資金の償還による収入	—	3,884	63
関係会社出資金の売却による収入	3,079	4,078	—
匿名組合出資金の払込による支出	△ 767	△ 810	△ 4,647
匿名組合出資金の払戻による収入	2,112	1,244	288
固定資産の売却による収入	1,350	4,518	3,907
固定資産の取得による支出	△ 40,798	△ 64,726	△ 58,184
不動産特定共同事業出資受入金の増減額 (△は減少)	△ 22,071	△ 2,560	△ 3,199
その他	3,191	△ 105	△ 1,604
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 63,577	△ 64,082	△ 66,724
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)	△ 76	0	△ 0
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	18,000	52,000	△ 30,000
長期借入れによる収入	62,750	17,500	310,700
長期借入金の返済による支出	△ 51,868	△ 65,822	△ 228,492
長期未払金の返済による支出	△ 903	△ 902	△ 202
社債の発行による収入	35,000	80,000	40,000
社債の償還による支出	△ 20,000	△ 15,000	△ 40,000
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	—	△ 113	△ 458
自己株式の売却による収入	0	1	0
自己株式の取得による支出	△ 205	△ 10,004	△ 2
配当金の支払額	△ 6,935	△ 8,085	△ 9,194
非支配株主への配当金の支払額	△ 577	△ 591	△ 672
非支配株主からの払込みによる収入	—	—	770
その他	△ 744	△ 979	△ 4,139
財務活動によるキャッシュ・フロー	34,438	48,000	38,307
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 122	△ 220	41
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 9,513	7,794	15,148
現金及び現金同等物の期首残高	41,227	31,702	39,497
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 10	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	31,702	39,497	54,645

* 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掲載。

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(2020年12月31日時点)
代表者	代表取締役 社長執行役員 野村 均
従業員数(連結)	5,344名(2020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 東京証券取引所市場第一部
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(2020年12月31日時点)

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

住宅事業

株式会社東京建物アメニティサポート
株式会社イー・ステート・オンライン

アセットサービス事業

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

その他

海外事業

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

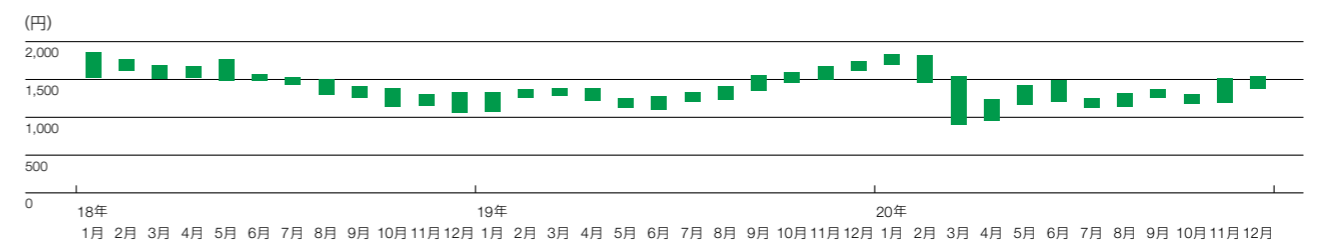
不動産ファンド事業

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

クオリティライフ事業

東京建物リゾート株式会社
東京建物キッズ株式会社
東京建物スタッフィング株式会社

株価の推移



本統合報告書と併せて下記の情報もご活用ください。

財務情報ウェブサイト

投資家情報

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



非財務情報ウェブサイト

サステナビリティ

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



IRライブラリー

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



サステナビリティレポート 2021

<https://tatemono.com/csr/uploads/2021csrall.pdf>





お問い合わせ先
東京建物株式会社
コーポレートコミュニケーション部
TEL: 03-3274-1984

発行: 2021年7月