

Integrated Report
2022

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。

「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

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2022」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4作目となります。私自身、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様と対話をさせていただいておりますが、当社のことをより深くまでご理解いただき、対話の質を高めるツールとしてご活用いただけることを目指して、毎年コンテンツの改良を図っています。

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

2022年7月
取締役 専務執行役員

和泉 晃

CONTENTS

イントロダクション

- 01 企業理念
- 02 目次
- 03 At a Glance
- 05 価値創造のあゆみ

東京建物グループの価値創造と目指す姿

- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 東京建物グループのマテリアリティと価値創造に関する考え方
- 17 過去の中期経営計画の振り返りと長期ビジョン・中期経営計画
- 19 中期経営計画(2020-2024年度)の概況

価値創出に向けた取り組み

- 21 財務戦略 CFOメッセージ
- 25 事業戦略
- 25 ビル事業
- 33 住宅事業
- 39 アセットサービス事業
- 41 投資家向け物件売却
- 42 その他事業
- 45 環境戦略

価値創造の基盤

- 51 人材戦略
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 59 社外取締役座談会
- 63 マネジメント体制
- 67 リスクマネジメント
- 68 コンプライアンス

データセクション

- 69 主要財務・非財務データ
- 71 財務諸表
- 76 企業情報

● 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をめざしていきます。

報告対象期間

2021年12月期(2021年1月~2021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直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」および価値報告財団(VRF)「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。また、非財務情報の開示に関しては、GRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参考にしています。

● 将来情報に関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の見直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直しであり、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直しと大きく異なる可能性があります。

● 本文中の以下アイコンは、PDFでの閲覧時に利用いただけるリンクを示しています。

 本統合報告書またはサステナビリティレポートへのリンク

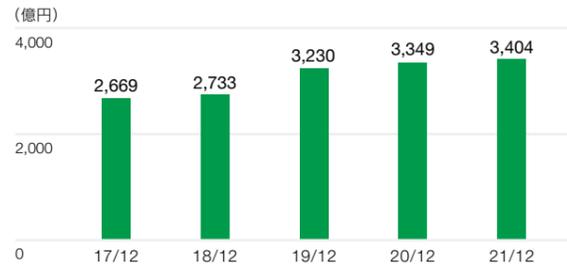
 webページへのリンク

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

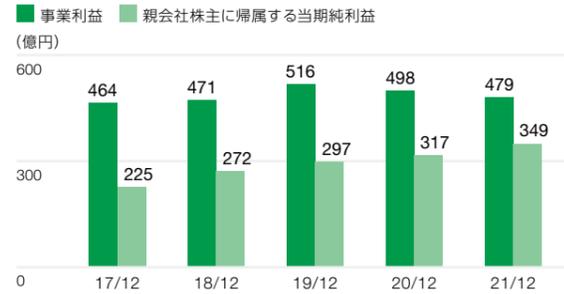
At a Glance

数字で見る東京建物グループ

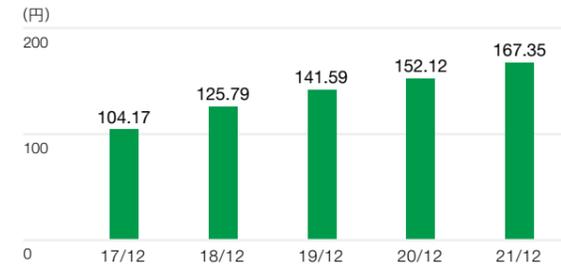
● 営業収益



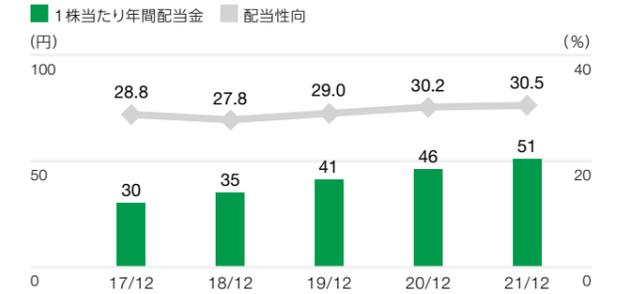
● 事業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



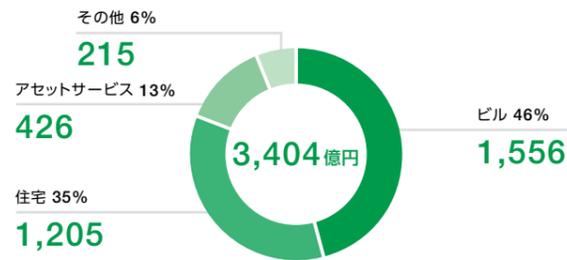
● 1株当たり当期純利益 (EPS)



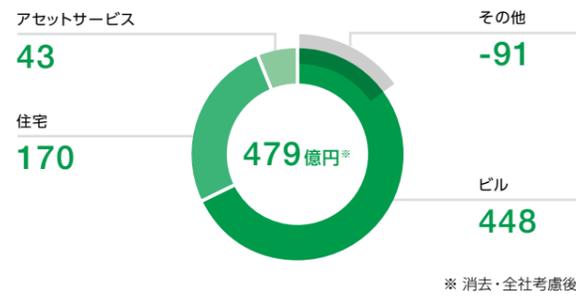
● 1株当たり年間配当金／配当性向



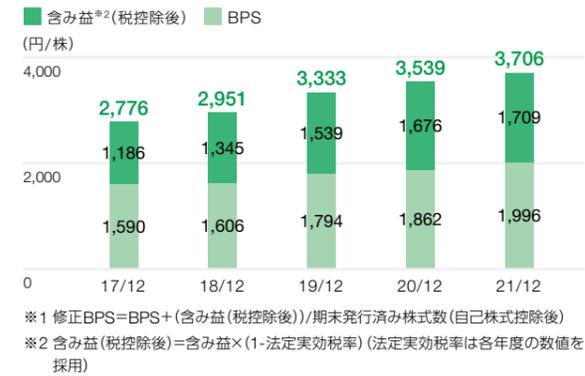
● 事業セグメント別営業収益 (2021年12月期)



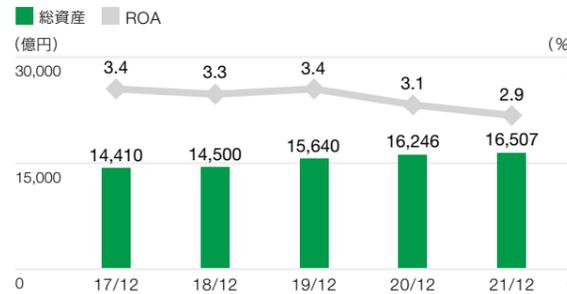
● 事業セグメント別事業利益 (2021年12月期)



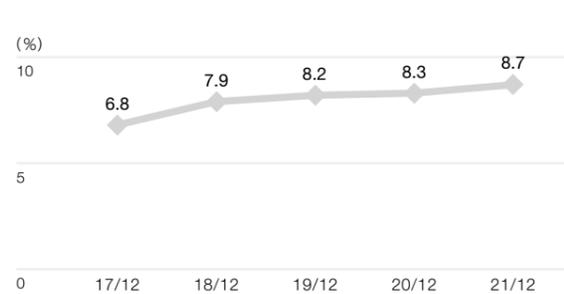
● BPS・修正BPS^{*1}の推移



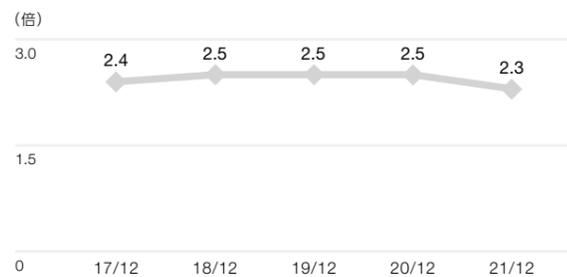
● 総資産／ROA



● ROE



● D/Eレシオ



● 有利子負債/EBITDA倍率



非財務データ

項目*	単位	2017	2018	2019	2020	2021
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	—	—	1,100,693	1,288,946	943,489
上水使用量(原単位)	千m ³	—	—	—	—	567
廃棄物排出量(原単位)	t/千m ²	—	—	—	—	5.3
廃棄物再利用(リサイクル)率	%	—	—	—	—	65.7
女性管理職比率	%	3.2	4.6	5.0	6.0	7.2
女性取締役比率	%	0	0	0	0	8.3
健康診断受診率	%	100	100	100	100	100
平均年次有給休暇取得率	%	—	—	57.7	51.2	57.5
育児休業取得率(男性)	%	3.6	41.2	28.6	18.2	30.4
社外取締役比率	%	27	33	33	33	33

※ 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参照ください。

📖 (サステナビリティレポート)データ集 P.97

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。125年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。

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。

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。

1997-2011

総合不動産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。

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。

◆ 営業収益(2021年12月期)
3,404億円

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

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

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事業である「olinas」竣工

2007

官民共同で推進した大規模再開発事業・PFI事業である「霞が関コンモングート」が竣工

2007

国内最大規模の一括建替えとなる「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」竣工

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

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、「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

2021

温室効果ガス排出量削減中長期目標策定



安田善次郎



東京建物ビルヂング
(旧・東京建物本社ビル)



新宿センタービル



広尾ハイツ

Brillia



霞が関コンモングート



大手町タワー

価値創造のあゆみ

▶ 125年にわたる事業を通じて培った強み

強み

1 顧客や社会のニーズに応える提案力・課題解決力

地域やお客様の課題を解決し、“場”に新たな価値を提供

当社には、お客様や社会のニーズに耳を傾け、課題を解決し、“場”に付加価値を提供する提案力・課題解決力があります。2013年に竣工した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」は、マンション建替え円滑化法を活用し、640戸の団地を1,249戸に建替えました。建替えにより世帯数を拡大、若年層が増加したことに加えて、多世代交流・地域コミュニティの活性化にも取り組み、地域の皆様より高いご評価を獲得しました。



Brillia 多摩ニュータウン

2012年に竣工した「中野セントラルパーク」は、警察大学校等跡地エリアにおいて、中野四季の森公園（防災公園）と一体的な開発を行い、日本最大級の約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、緑の中で開放的に働くという新しいワークスタイルの提案を実現しました。

開発時のみならず竣工後も長く付加価値を提供するエリアマネジメント活動に注力しており、地域と一体となったイベントの企画・開催等によりエリアの賑わい形成に貢献しています。



中野セントラルパーク

強み

2 積み上げた信頼・実績・ノウハウ

信頼を勝ち取り実績を積み上げ、未来につながるノウハウを蓄積

当社は、これまで地域の皆様や行政の協力・支援のもとに推進する再開発・建替え事業を数多く手がけ、信頼と実績を積み上げるとともに、ノウハウを蓄積してきました。

2007年に竣工した「霞が関コモンゲート」は、都市開発分野におけるPFI事業として、当時前例のない規模の複合プロジェクトであり、国としてPFI手法を適用する先導的ケースでした。当社は主として民間収益施設の事業運営や施設全体の維持管理業務および保留床の取得等、本プロジェクトの不動産事業において、主導的な役割を担っています。

2015年に竣工した「Brillia Tower 池袋」は、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ました。

このように官民共同プロジェクトについて、当社は多数の実績を積み上げており、現在推進中の大規模再開発プロジェクトにおいても、培ったノウハウを活かして東京都や行政区と連携し、一体的かつ付加価値の高いまちづくりを推進しています。



霞が関コモンゲート



Brillia Tower 池袋

強み

3 時代の変化を捉え新しいことに挑戦する社風

環境面における先進的な取り組みの積極化

当社は、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ており、近年では環境面における取り組みを積極化しています。

池袋の「Hareza Tower」は、事務所用途の部分評価について、超高層複合用途ビルにおけるZEB Ready^{*}1 認証取得の第一号案件となりました。また、「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」^{**2}に首都圏初・唯一の事業として採択されました。

2021年には、温室効果ガス排出量削減の中長期目標を設定し、持続可能な社会の構築に向けて更なる貢献を実現します。

^{*}1 ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング）とは省エネルギー化と再生可能エネルギーの導入等により、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目指した建築物。「ZEB Ready」認証は、省エネルギー化により年間の一次エネルギー消費量を50%以上削減する設備を備えている建物に対する評価。

^{**2} 集合住宅のZEH化を促進するための設計ガイドラインを策定するために必要な実証事業。経済産業省が所管であり、設計仕様やエネルギー性能に関する情報を提供する事業者に対し、集合住宅のZEH化にかかる費用の一部を補助する。ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）とは、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、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした住宅。



Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE



Hareza Tower

CEO Message



東京建物株式会社
代表取締役 社長執行役員

野村 均

私たちの強みである人間力を高め、
長期ビジョンの達成に向けて取り組んでいく

CEOメッセージ

1 東京建物グループの強みー 従業員一人ひとりの人間力

当社グループは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、「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目指しています。私は、この長期ビジョン実現のカギとなるのは、従業員一人ひとりが内発的に高い目標を達成しようとする人間力だと考えています。

私は、この人間力が当社の強みであると常日頃思っていますが、象徴的なエピソードを1つ紹介させてください。かつて私が事業本部長だった頃、ある新築大型物件のテナントリーシングにおいて、メインテナント候補のお客様が内見にいらっしゃいました。別物件の内見が長引いたことで、当社の提案は夜になってしまい、物件のアピールポイントである周辺環境や眺望の良さを伝えることが難しく、私自身前向きに進む可能性は低いと思っていました。ところが、当時20代の担当者が、事前にお客様の企業文化や考え方を深くリサーチしたうえで、当社物件がいかにお客様の目指す働き方のコンセプトと合致しているかを手作りの紙芝居形式で熱意をもってプレゼンテーションしたところ、お客様の姿勢が見る見るうちに前のめりになっていきました。結果として、旗色が悪いと思われていた状況を覆して、当社オフィスにご入居いただけることとなり、当社の企業文化を象徴するエピソードとして今でも心に残っています。デベロッパーとして良いハードをつくっていくことは大前提ですが、当社はそれを超えた先、人間力の部分でも難しい案件に挑戦し、勝負をしていく会社でありたいと思っています。

また、長期ビジョンには、「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」という文言を盛り込んでいますが、私としては「ステークホルダー」のなかで従業員がすべての起

点であり、個々の力やチームワークが発揮されることが、ステークホルダー全体への価値提供につながっていると考えています。コロナ禍において顕在化した社内コミュニケーション上の課題にも、積極的に向き合い、「東京建物」というコミュニティをより良くしていきます。それが当社の強みである人間力を育み、競争力強化につながると確信しているからです。

2 不動産だけでなく、「場」を つくっていくデベロッパー として

長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を実現するためのもう一つの重要なポイントであり、当社グループが125年超の歴史を通じて培ってきたのが、ハードとしての不動産を開発することだけでなくサービス提供等のソフトの部分も含めた「場」を形作っていくという考え方です。

当社は八重洲・日本橋・京橋(通称:八日京)エリアを重点エリアとして位置付け、八重洲プロジェクト・呉服橋プロジェクト等の大規模再開発事業の推進に加えて、様々な取り組みを行っています。このエリアは今後10年で他社推進案件も含めて多くの再開発事業が計画されており、機能更新が大きく進むと同時に、古くから町人街として発展してきた歴史があり、代々続いている老舗が立ち並ぶなど、他のエリアにはない風情も併せ持っています。私たちは、こうしたまちの歴史とともに、そこに住まい、働く方々の縁を大切にしており、江戸時代から続く「山王祭」への参加や、イベントの開催、防災活動等の幅広いエリアマネジメントに携わっています。加えて、まちが新たな活力を持ち、持続的発展を遂げるためには、イノベーションが自律的に生まれるエコシステムの存在が欠かせません。

マテリアリティにも「価値共創とイノベーション」を掲げており、同エリアにおける既存産業とスタートアップの交流や成長支援に積極的に取り組んでいます。

“Develop”という言葉は、土地や建物等のハード面を“開発する”という意味のほかに、ソフト面から“発展させる”“進展させる”という意味があります。長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」には、単に建物を建てるだけではなく、場の価値と顧客体験価値をグループ全体で提供するという思いを込めており、長期的および多面的な視点から、まちの魅力やポートフォリオの価値向上を目指していきたいと考えています。

3 不透明な時代において、 お客様と社会のニーズを 先取りする

中期経営計画2年目となった2021年度の当社グループの業績は、駐車場事業やリゾート事業等、引き続き一部の事業においてコロナウイルス感染拡大の影響が継続しましたが、主力のビル事業・住宅事業は堅調に推移しました。海外事業について、インドネシアにおいてコロナウイルス感染拡大等の影響により一部プロジェクトで事業を中断したほか、ミャンマーにおいては「非常事態宣言」が発出されたことを受け、事業を全面的に停止した結果として、持分法による投資損失を計上しましたが、最終的には営業収益は5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についても6期連続での増益となりました。困難な事業環境下においても、当社の懐の深さを示すことができたと感じています。

一方で、新規案件の取得環境は厳しく、コンスタントに案件を確保するのが難しい状況が続いて



います。中計期間中に寄与する案件のストックは十分に確保できている一方で、さらにその先10年後20年後の成長に貢献する案件を確保できているのか、という課題を抱えています。用地を高値で仕入れてしまうと、取得後にどんなに頑張っても事業の成否はある程度決まってしまう側面があるため、当社は入札等による価格競争を避けて、厳選投資を徹底していく方針です。引き続き再開発・建替え案件や、権利調整・合意形成等のノウハウが必要な案件に積極的に取り組み、高い収益性が期待できる案件を確保していきます。

オフィスの今後の市場環境については、昨年の統合報告書においても、私はオフィス不要論に対して「人と人が直接顔を合わせることの重要性はなくなる」と申し上げました。今はまだ、多くの企業が今後の働き方・オフィスの戦略を完全には決めかねている状況かもしれませんが、実際に当社のテナント様の多くが、コロナウイルスが収束した後は、出社体制をコロナ前に近い状態に戻す方針であると聞いています。一方で、コロナ禍を機に働き方のフレキシビリティの重要性も広く認識されました。チームビルディングを後押しするセンターオフィスと併せて、効率的で多様な働き方を支えるサテライトオフィスやシェアオフィスといった選択肢も

CEOメッセージ

用意するなど、時代によって移り変わるニーズを適切に取り入れていくことが、必要不可欠と考えています。

住宅事業については、共働き比率の上昇や低金利による購買力の上昇が追い風になっています。販売進捗は順調で、販売価格も非常に高い水準にあります。お客様のニーズに合った高いクオリティを提供できているからこそ、評価がついてきているのだと思っています。一方で、価格は上限に近づいていると感じており、今後外部環境が変化するリスクにも備え、引き続きしっかりと目利き力をもって厳選投資すると同時に、付加価値の高い商品企画を推進していく方針です。

4 環境・人権への意識なくして 持続的成長はない

喫緊の社会課題である気候変動に取り組むうえで、昨年当社グループも、温室効果ガス排出量削減をはじめとした中長期目標・KPIを掲げ、SBT (Science Based Targets) 認証の取得や、各種イニシアチブに参加するなどして、企業としての姿勢を明確にしてきました。具体的には、物流施設のT-LOGIシリーズにおける太陽光パネルによる発電および自己託送、ZEB^{*1}・ZEH^{*2}の開発、木造CLT (Cross Laminated Timber) パネル工法を採用したマンション開発等の取り組みを進めています。災害や異常気象等、身近に地球環境の危機を感じるが増え、何よりも世界中が危機感を持って取り組んでいることに対し、企業としてできる限りの対応をすることは当然です。またそれ以上に、地球そのものの存続が危ういなかで、従来通りのビジネスを続けていくことはナンセンスです。

正直に申し上げると、環境目標の議論が始まった当初、一企業に一体何ができるのだろうか、あるいはこの目標は果たして実現可能なのだろうか、と思案することもありました。役員や従業員と議論を交わすなかで、野心的な目標を意図的に設定し、達成するために必死になって挑戦を続けることに意味があるのだと捉えるようになりました。一人ひとりの力は小さくとも、全員が同じ方向を向いて努力を重ねることで、世の中が変わっていくのだと思います。事実、ZEHマンションの販売は非常に順調に進捗し、世の中の流れと当社の取り組みがマッチした好例と受け止めています。さらに駐車場事業でも、当社ではZEP (ネット・ゼロ・エネルギー・パーキング)と呼んでいますが、太陽光路面発電パネルを設置し、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駐車場の実証実験を行うなど、先進的な取り組みも進めています。今後こうした取り組みを加速させることで、環境目標の達成に向けて前進していきます。

加えて、社会面では、人権方針やサステナブル調達基準の策定を行いました。海外をはじめ人権や政治情勢におけるリスクには、しっかりと対応する必要があり、利益が上がっているから



それでいい、ということは一切ありません。グローバルに展開する企業は、世界中の人権問題と無縁ではいられず、この点について、常に意識したうえでビジネスを展開していくことが、現代の企業に求められた責務と受け止めています。また人材という側面においては、能力開発や健康経営の推進といったKPI・目標についても、先に述べたような内発的モチベーションで仕事に取り組む従業員を育成するうえでの必須事項として、今後さらに推進していきます。

※1 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に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、これらを取り組みの対象に含む。

※2 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、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロにすることを旨とした住宅。集合住宅であるZEH-M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、これらを取り組みの対象に含む。

5 ガバナンスの実効性向上に向け 形式面にとどまらない 体制整備を行う

当社グループの取締役会では、社外の方も含めて個々の専門性や立場に関係なく、事業の取り組みに対してストレートな意見が飛び出すなど、非常にフラットで活発な議論ができています。これは取締役会だけでなく、経営会議等についても言えることで、従業員から役員に対して率直な意見が出されることもあり、この風潮は全社で今後もぜひ継続していきたいと考えています。

その中においてCEOに求められる資質としては、専門性やスキルそのものよりも、人間性や会社全体のあり方をきちんと見通したうえでのバランス感覚、そして個々の投資案件等についての判断を適切に行える能力だと考えています。

経験や先入観にとらわれるのではなく、様々な分野の知識のアップデートは適切に行いつつも、バランス感ある判断力を持つことを重視しています。そういった意味で、後継者については当社の企業風土等をよく理解し、かつ優れた人間性を持った人材を、社内で育成したうえで、指名・報酬諮問委員会等の場で全員が納得する形で選任することが最も適切だと考えています。

6 社会に価値を提供し続ける 企業であるためにも「稼ぐ意識」を持つ

私たちが社会へ価値を提供し続けるためには、「稼ぐ意識」を持ち、利益成長を続ける企業であることが前提になると、従業員に伝えることがあります。時代の要請や社会課題に対応することで、皆様からの信頼を得て、声をかけていただき、そうした期待をしっかりと収益に結びつけるというサイクルが重要なのであり、この意識が欠けては当社グループのビジネスは成り立ちません。持続可能性を大事にする、いわゆるゼブラ企業としてのバランスは保ちつつも、ユニコーンの角のような、利益成長に対する貪欲さを忘れない、ということです。コロナ禍においても当社グループの事業が堅調を維持し、中期経営計画の目標に対しても順調に進捗しているのは、一つにはこの意識がしっかりと社内に浸透しつつある結果だと感じています。ステークホルダーの皆様には、今後も右肩上がりの成長をお示しすると同時に、世の中の役にも立っていく、そうした企業グループとしてご評価いただけるよう、取り組みを進めていきます。今後とも当社グループへのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

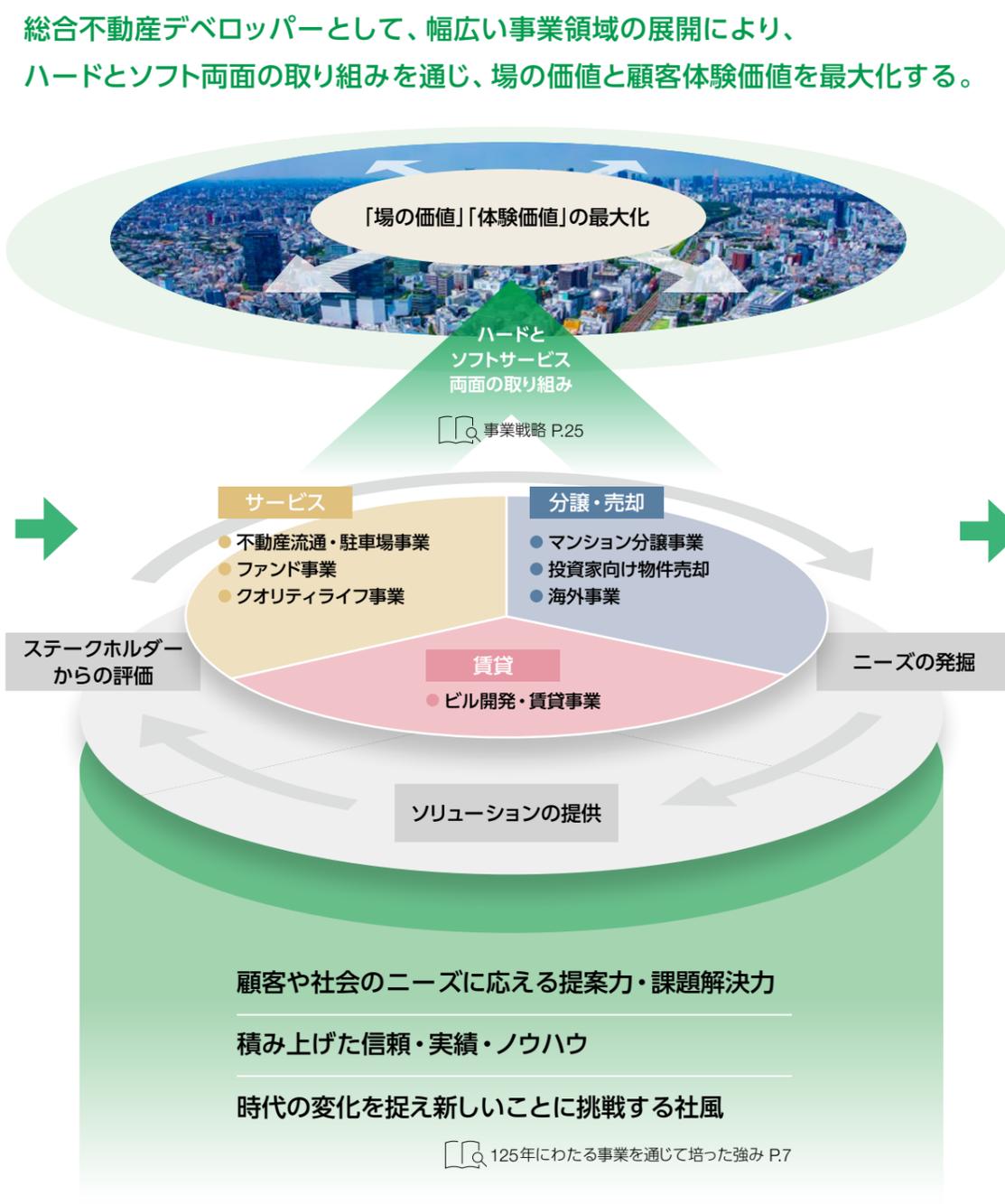
価値創造プロセス

東京建物グループの価値創造プロセスは、「信頼を未来へ」の企業理念のもと、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。

企業理念「信頼を未来へ」



財務資本 CFOメッセージ P.21
● 事業活動を支える健全な財務基盤
総資産 1兆6,507億円
D/Eレシオ 2.3倍
有利子負債/EBITDA倍率 13.3倍
事業資本 事業戦略 P.25
● 安定収益を生む長期保有資産
有形・無形固定資産残高 9,441億円
● 資本効率が高い短期回転資産
販売用不動産残高 3,442億円
社会・関係資本 事業戦略 P.25
● 幅広い顧客・テナントリレーション
● 豊富な情報ルート
知的資本 事業戦略 P.25
● 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
自然資本 環境戦略 P.45
● 環境関連外部評価
グリーンビルディング認証の取得
● サステナビリティファイナンス
グリーンボンド・サステナビリティボンド
発行残高 1,400億円
人的資本 人材戦略 P.51
● 多様な人材の活躍の推進
グループ従業員数 5,648人
● 専門性の高い人材の確保・育成
資格保有者数
宅地建物取引士 723名
不動産鑑定士 22名
一級建築士 99名
<small>※ 資格保有者数のみ2022年3月末時点</small>



2020～2024年度における価値創造のマイルストーン

中期経営計画 (2020-2024)

- 連結事業利益750億円
 - 5つの重点戦略とESG経営の高度化の推進
- 長期ビジョンと現行の中期経営計画 P.18

2030年頃の目指す姿

長期ビジョン

次世代デベロッパーへ

- 連結事業利益1,200億円
 - SDGs達成への貢献
- 長期ビジョン P.16

マテリアリティ

重要課題

- 社会価値創出**
- 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

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

価値創造基盤

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

東京建物グループのマテリアリティと価値創造に関する考え方

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

当社グループは事業を通じて実現する社会との共有価値を意識し、バックキャストिंगによって取り組むべきマテリアリティの見直しを行い、「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ました。

当社グループは、事業を通じて重要課題に取り組み、社会に与える正のインパクトを最大化させるとともに、負のインパクト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。

マテリアリティ検討の経緯

2018
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
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
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いて妥当性の確認と議論を経て、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		
価値創造基盤	不動産ストックの再生・活用	地球環境との共生	
	脱炭素社会の推進		
	循環型社会の推進		
	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		

※ 各マテリアリティに対応するKPI・目標は、次ページをご参照ください。

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

◆ 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

様々な社会課題の解決

◆ SDGs達成への貢献



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

マテリアリティに基づくKPI・目標*

重要課題	項目	KPI・目標
脱炭素社会の推進	温室効果ガス排出量の削減	CO ₂ 排出量の削減率
	再生可能エネルギーの導入	事業活動で消費する電力への再生可能エネルギーの導入率
	ZEB・ZEHの開発促進	新規開発物件におけるZEBの開発比率 新規開発物件におけるZEHの開発比率
	グリーンビルディング認証の取得	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
循環型社会の推進	廃棄物の排出量削減	廃棄物の排出量原単位の削減率
	廃棄物のリサイクル推進	廃棄物の再利用率
	水使用量の削減	水使用量原単位の削減率
	再生水の利用促進	新規開発物件における中水処理設備の導入率
脱炭素社会の推進／循環型社会の推進	木材の利用促進	新規開発物件における共用部の内装・家具等への国産材・認証材の採用割合 新規開発物件における主要構造部へのCLTの採用
	お客様との連携・共創	テナント様とサステナビリティに関するコミュニケーションを年4回以上実施している割合
	入居者様とのコミュニケーションを通じたサステナビリティ関連施策の立案・推進	入居者様とのコミュニケーションを通じたサステナビリティ関連施策の立案・推進
従業員の成長と働きがいの向上	能力開発の推進	社員1人当たりの平均研修時間 キャリア研修受講率
	健康経営の推進	健康診断受診率 再検査受診率 喫煙率
ダイバーシティ&インクルージョン	人権の尊重	人権方針の周知
	ワークライフバランス	平均年次有給休暇取得率 男性の育児休業取得率
	多様な人材の活躍推進	女性管理職比率 障がい者雇用率

※ 各KPIの詳細な対象範囲・目標数値等については環境戦略(P.45)および人材戦略(P.51)をご参照ください。

過去の中期経営計画の振り返りと 長期ビジョン・中期経営計画

これまでの中期経営計画の軌跡

2012-2014年度中期経営計画

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

達成事項

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

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

課題

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

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

2015-2019年度中期経営計画

	定量目標	実績
連結営業利益	500億円	524億円
D/Eレシオ	3倍	2.5倍
有利子負債/EBITDA倍率	13倍	12.6倍

達成事項

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

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

課題

収益力強化と健全な財務体質の維持を達成した一方で、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展等の事業環境の変化やESG経営の重要性の高まり等、持続的な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。

営業利益、D/Eレシオ、ROEの推移

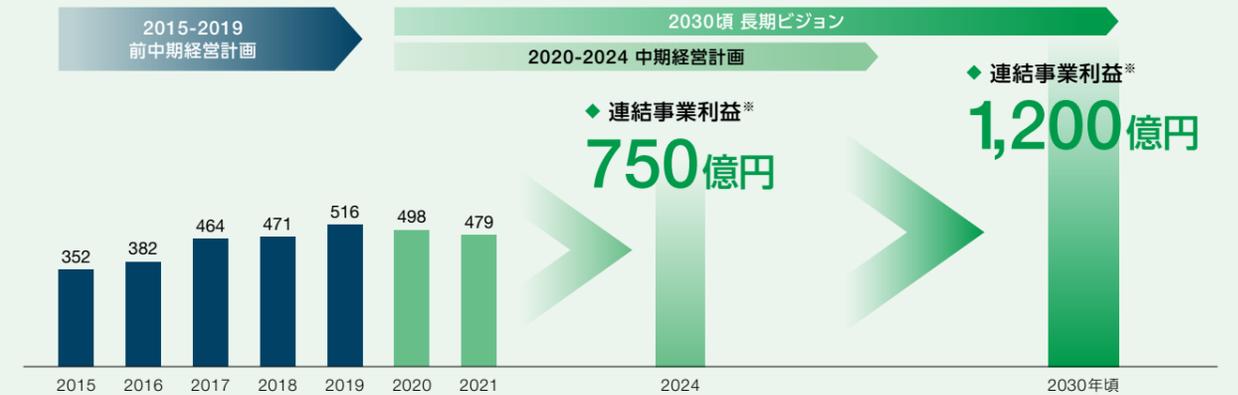


長期ビジョンと現行の中期経営計画 (2020-2024年度)

現行の中期経営計画 (2020-2024年度) の位置付け

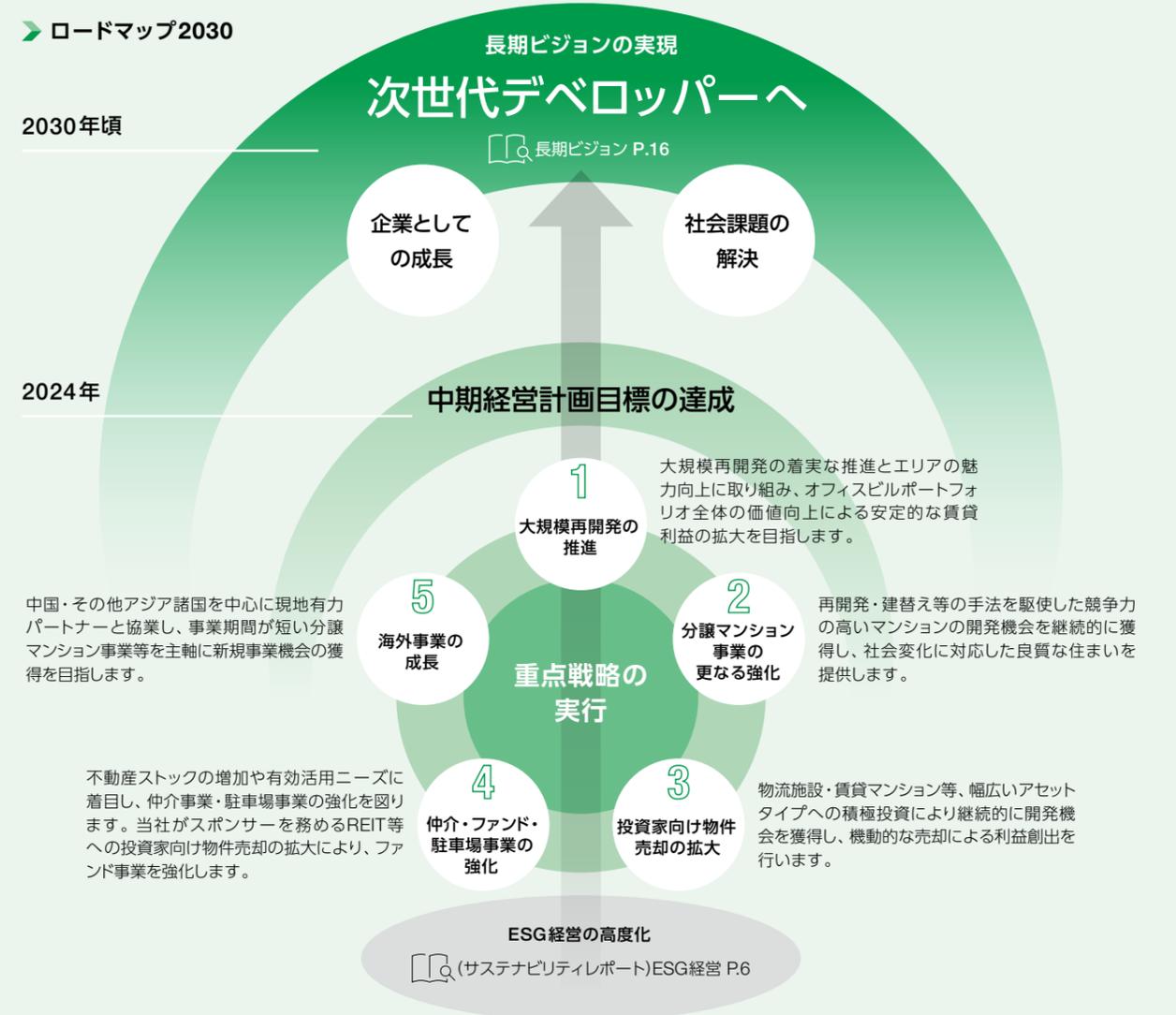
2030年頃を見据えた長期ビジョンの実現に向けて、2020～2024年度の5年間を対象とした中期経営計画を2020年2月に策定。マイルストーンとして連結事業利益750億円の達成を目指しています。

中期経営計画と連結事業利益



※ 連結事業利益=連結営業利益+持分法投資損益

ロードマップ2030



中期経営計画(2020-2024年度)の概況

利益・財務計画

2024年度数値

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

事業特性を踏まえたポートフォリオの構築

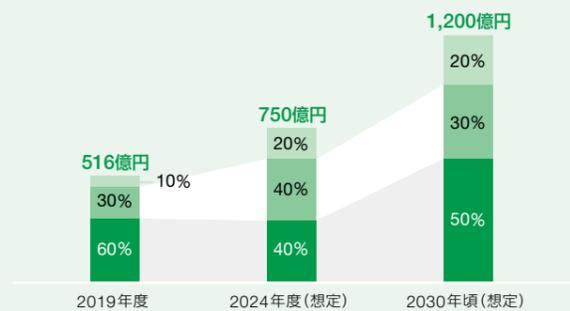
事業の特性

事業ポートフォリオは、バリューチェーンを意識した事業セグメント別の管理に加え、利益の特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の3つに分類して管理を行っています。それぞれの収益性・効率性・安定性のバランスを意識した事業構成を構築し、5つの重点戦略を推進することで、着実な成長を目指します。

	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

事業利益の構成変化イメージ

■ 賃貸 ■ 分譲・売却 ■ サービス



※ 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

重点戦略と主に対応する利益

重点戦略	対応する利益
①大規模再開発の推進	賃貸
②分譲マンション事業の更なる強化	分譲・売却
③投資家向け物件売却の拡大	分譲・売却
④仲介・ファンド・駐車場事業の強化	サービス
⑤海外事業の成長	分譲・売却

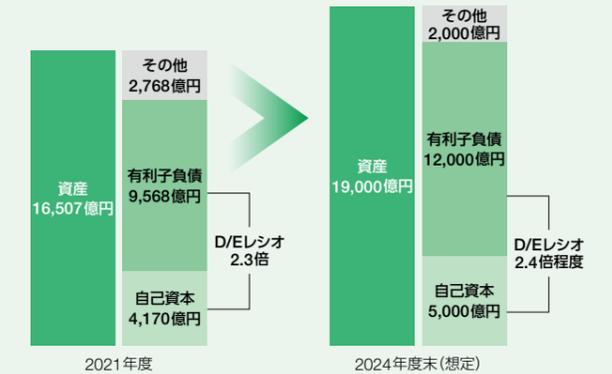
キャピタルアロケーション

投資計画・実績

単位: 億円	5年間計画	2020年~2021年実績
グロス投資額	14,000	3,180
大規模再開発への投資	2,300	138
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300	1,105
投資家向け物件売却への投資	5,500	1,215
海外事業への投資	700	50
その他*	1,200	672
回収額	9,000	2,419
ネット投資額	5,000	761

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

バランスシートの変化イメージ



重点戦略の進捗

① 大規模再開発の推進

ビル事業 P.25

- 「八重洲プロジェクト」について、2021年10月にB地区の新築工事に着手。2022年2月にはA地区において市街地再開発組合が設立認可。2025年の全体竣工に向けて順調に進捗。
- 「呉服橋プロジェクト」について、2021年11月に市街地再開発組合が設立認可。2024年の着工に向けて関係者間の合意形成を推進。
- 「渋谷二丁目プロジェクト」について、2022年3月に都市計画決定。エリアに新たな付加価値を創出するまちづくりを目指す。
- 重点エリアである八重洲・日本橋・京橋エリアにおいて、ベンチャー企業や大企業等の様々なプレイヤーが集積・連携することにより、先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出す、「イノベーション・エコシステム」の形成を推進。

② 分譲マンション事業の更なる強化

住宅事業 P.33

- 実需層の需要は引き続き好調であり、2021年も引き続き好調な利益率を維持。利便性が高い都心好立地に加えて、郊外エリアの物件も好調に推移した結果、竣工在庫が減少。
- 2022年の計上予定物件の契約進捗は順調。今後も収益力の高い物件の供給が見込まれることから、中期経営計画期間中は高水準の利益率で推移する想定。
- 厳選投資を行いながらも十分に案件を確保できており、引き続き競争力の高い物件に取り組むことで、安定的な利益確保を見込む。

③ 投資家向け物件売却の拡大 ④ 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

投資家向け物件売却事業 P.41

- 成長ドライバーである投資家向け物件売却について、取得環境が厳しいなかにおいても物流施設等を中心に厳選投資を進めておりストックは着実に増加。
- 多様なアセットタイプの開発物件に加えて、固定資産から販売用不動産に振り替えた物件を、当社がスポンサーを務めるリートやファンドへ売却することにより、グループAUMを拡大。2021年はオフィスや賃貸マンションを売却。
- 仲介事業について、好調な不動産取引市場を背景に当社開発物件をフックとした顧客とのリレーション強化・反復取引に注力し大型案件の成約件数増加。
- 駐車場事業について、コロナウイルス感染拡大収束後の需要回復を見込み、収益力・競争力の強化に取り組むにつれ、事業拡大のチャンスを探る。

⑤ 海外事業の成長

海外事業 P.43

- インドネシアにおいてコロナウイルス感染症拡大等の影響により一部プロジェクトで事業を中断したほか、ミャンマーにおいては「非常事態宣言」が発出されたことを受け、事業を全面的に停止。両国の事業の状況を踏まえ、プロジェクトの事業計画見直しを行ったこと等により、持分法による投資損失を計上。
- 中国やシンガポールにおいては、分譲マンションの販売やオフィス稼働が好調に推移。
- 海外事業の取り組み方針について、足下の状況を踏まえて案件を厳選して投資していくとともに、戦略を見直し中。

財務戦略

FINANCIAL STRATEGY

CFO Message

財務健全性と成長投資を両立する
財務戦略の推進と積極的な対話を通じて
すべてのステークホルダーにとっての
「いい会社」を目指します。

取締役
専務執行役員
和泉 晃



Q1 2021年度の業績と、中期経営計画 2年目の評価をお願いします。

2021年度は、コロナウイルスの国内外における影響の長期化、海外投資先国での政変発生など厳しい事業環境が続きましたが、財務の健全性をしっかりと確保しながら、過去最高水準の業績を達成し、長期信用格付の格上げも実現することができました。

コロナ禍の影響は一部の事業で継続したものの業績全体で見れば限定的となり、一方、ビル事業は堅調に推移し、分譲マンションと投資家向け物件売却は需要が強く好調に推移したことなどから、営業収益と営業利益は過去最高となりました。そして、海外事業では損失を計上したものの、政策保有株式の売却等があったことから、親会社株主に帰属する当期純利益は6期連続の増益を達成し、株主還元についても8期連続の増配を実現できました。

中期経営計画はスタート直後からコロナ禍に見舞われ2年が経過しましたが、この間当社の事業ポートフォリオは全体として感染症リスクへの耐性を発揮すること

ができたと考えています。加えて、投資家向け物件売却や新たな投資機会の獲得を、将来も見据えながら戦略的に実施してきたことで、堅調な業績達成と併せて今後の成長のためのパイプライン積み上げも行うことができました。以上により、中期経営計画は2024年度の事業利益目標750億円の達成に向けて順調に進捗していると評価しています。

Q2 直近の事業環境を踏まえ、 どのような課題認識がありますか？

用地取得については厳しい競争が続いており、いかに新規案件を確保するかが課題です。当社グループの持続的成長を実現するには、短期的には、中期経営計画達成とその先を見据えた分譲マンションや投資家向け物件売却の投資の上積みが必要であり、長期の視点では、安定的な収益基盤の更なる拡充に向けて、優良な大規模再開発のパイプライン確保が求められます。

また、コロナ禍を経て加速する経済社会の構造変化や需要の変化等を踏まえ、新たな事業領域への取り組みも必要だと考えています。

このような認識のもと、新たな案件の獲得については、当社グループの幅広い情報ルートやお客様・取引先等との多様なリレーションを活かし、引き続き高値掴みを避けながら積極姿勢で取り組んでまいります。

また、ウクライナ問題に伴う資源・エネルギー価格や資材価格の高騰、物流の混乱等の影響により顕在化しつつある建築費の上昇については、今後の動向を注視していくとともに必要な対策を適切に講じてまいります。

Q3 海外事業について、今回の投資損失 を受けて方針の見直しなど行っていますか？

海外事業においては、現地における政変やコロナ禍の影響等によって一部のプロジェクトで損失の計上を余儀なくされましたが、これによって現時点で適切かつ十分と考えられる会計上の処理が完了しました。今後の中長期的な海外事業の方針については、今回の経験から得た教訓のほかウクライナ問題など最近の国際情勢も踏まえ、カントリーリスク、地政学リスク等を十分に考慮し、中期経営計画で想定する海外事業への投資規模(700億円)を含む見直しを行ってまいります。

Q4 今後の事業ポートフォリオの利益構成のイメージとその考え方について お聞かせください。

事業ポートフォリオについては、長期ビジョン・中期経営計画において、事業分野を利益特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の3つに分類し、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。

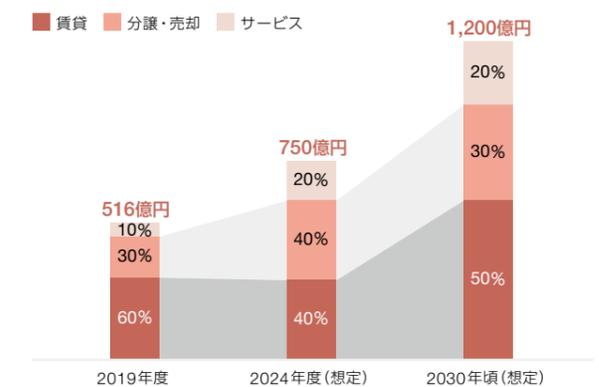
長期的には、2025年以降2030年頃にかけて竣工を迎える想定7つの大規模再開発事業を推進し完遂することで、安定的な「賃貸」分野の利益を拡大し、2030年

頃に目指す事業利益1,200億円の利益構成の中心とする方針です。これと並行して、利益率と資産回転率が高く資本効率向上に寄与する「分譲・売却」分野の利益は、中期経営計画期間中の成長ドライバーとして拡大し、その後も安定的な「賃貸」分野の収益とのバランスを見ながら、更なる成長を図ります。資本効率向上に直接的に寄与する「サービス」分野については、中長期的に着実な成長を図るべく継続的な強化に取り組めます。

このように描いた成長シナリオを実行に移すことで、2030年頃には、利益構成として「賃貸」:約50%、「分譲・売却」:約30%、「サービス」:約20%となる事業ポートフォリオを構築し、長期ビジョンで掲げる「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の実現」とともに、事業利益1,200億円の目標を達成したいと思います。

これまで当社グループは、125年を超える歴史のなかで環境の激変に伴ういくつもの危機を経験してきましたが、そのたびに、企業としての存続を支えてきたのが賃貸利益であり、その源泉である保有資産です。長期安定的な収益と競争力が期待できる優良な賃貸資産を一定規模以上保有することは、大きな投資と長い年月という高いリスクを伴う「まちづくり」を担うデベロッパーとして、当社が長年歩んできた経験からくる知恵であり、長期信用格付の評価上も有利に働きます。当社グループの事業ポートフォリオ構築の方針は、このような考え方も反映されたものとなっています。

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

財務戦略

FINANCIAL STRATEGY

Q5 財務健全性についての現状の評価と
考え方を教えてください。

コロナ禍においても当社グループは安定的に利益を創出するとともに成長投資を継続・拡大し、一方でバランスシート・コントロールを適切に行ったことにより、D/Eレシオは2.3倍、有利子負債/EBITDA倍率は13.3倍(いずれも2021年12月末日時点)と、中期経営計画で財務指針として掲げる2024年度数値に向け、想定範囲で安定的に推移しています。長期信用格付については、当社の戦略や業績、今後の見通し等が評価され、前年度に「A」への格上げ(従前は「A-」)が実現しています。

不動産事業は、設備投資として取得した固定資産が市場性を有し、換価もしやすいという点に特徴があります。これを活かした固定資産の売却のほか、不採算事業の見直しや政策保有株式の縮減等にも継続的に取り組み、今後もバランスシート・コントロールを適切に実施しながら、財務健全性の維持・向上と利益成長の両立を目指してまいります。

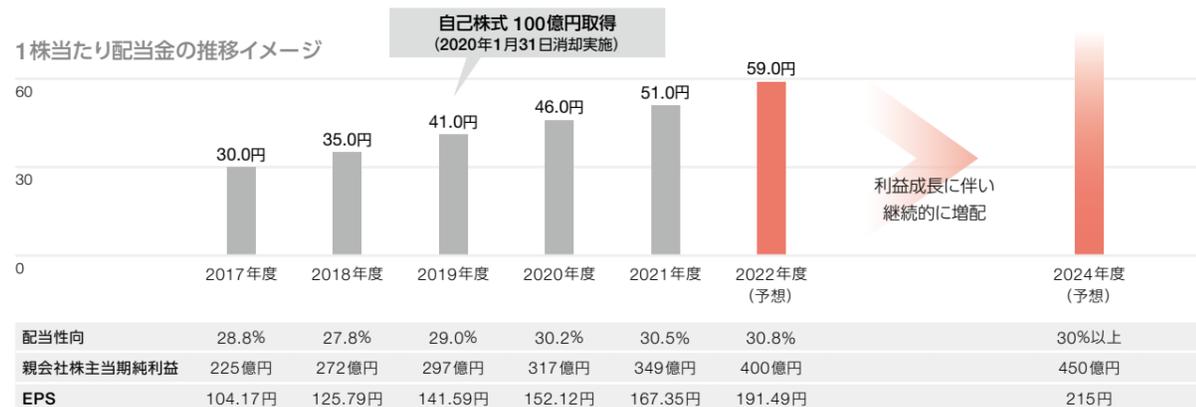
Q6 収益性や資本効率の向上については、
どのようなKPIによる管理を行っていますか？

当社グループでは、プロジェクトごとの投下資本に対する利益率を指す「プロジェクト利益率」と「IRR」の2つ

の指標をはじめとする複数のKPIを採用し、多様なアセットタイプごと個別にKPIとハードルレートを投資基準として設定することで、きめ細かにリスクコントロールと収益性確保を図っています。具体的な取り組み案件においては、アセットタイプに応じて、原則として投資基準を上回る数値目標を設定したうえで、事業推進の中で利益率と資産回転率の向上に努め、その積み重ねによって事業全体として中期経営計画に掲げるROA 4%を目指しています。一方で、財務規律を意識しながらレバレッジの活用とバランスシート・コントロールを適切に行うことで、資本効率の指針として中期経営計画で掲げるROE 8~10%の実現に努めてまいります。

Q7 株主還元についてのお考えを
お聞かせください。

本中期経営計画期間中は、連結配当性向30%以上の配当を基本とし、持続的な利益成長による継続的な増配を目指しています。自社株買いについては、今後の事業環境や財務状況等を踏まえて実施の是非を検討することといたします。先述のとおり、2025年以降完成が見込まれる7つの大規模再開発事業をはじめとして、将来的にも成長投資の機会是十分にあると考えられるため、基本的には成長投資を優先することが中長期的な株主様のリターンの最大化に資すると考えています。

Q8 財務面でのESGの取り組みについて
の考えをお聞かせください。

ESGファイナンスは、2019年のグリーン・ハイブリッドボンドに始まり、2020年にサステナビリティボンド、2021年にはサステナビリティ・ハイブリッドボンドおよび個人投資家向けサステナビリティボンドと、これまで積極的に展開してきており、ESG投資の強いニーズにお応えしながら調達が多様化を実現しています。こうした取り組みは、サステナブルな資金の活用はもとより、ESG投資にかかわる幅広いステークホルダーの皆様との対話を通じて、相互の理解と関係性を深めることができる点にも大きな意義を感じており、今後も積極的に進めていく考えです。また、気候変動による当社グループの事業への財務的影響については、TCFDフレームワークに基づく分析と情報開示を拡充することに取り組んでまいります。

Q9 人材への投資についてのお考えを
お聞かせください。

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。

不動産には同じものは一つとしてないため、物件ごとにいかにその個性や課題を読み解き価値を最大化できる構想を描けるか、そして、その構想を実現するため様々な関係者といかに信頼を築き、提案・調整・合意・協働等を円滑に行えるかが重要になります。この点、当社は、信頼と共感を大切にしてステークホルダーと良好な関係性を築ける人材を育み、多く擁していることで競争優位性を発揮しており、まさに人材が、当社グループの価値創造と持続的な成長を実現するうえで決定的に重要な役割を果たしているのです。

そのため、当社にとって人材戦略は経営戦略そのもの

であり、人材投資は成長投資に他ならないと考えています。また、必要となる人材を計画的に獲得・育成し、活躍を推進することができなければ、そのこと自体が成長のボトルネックとなるリスクになるとも認識しています。

以上の考えのもと、これまで人事担当役員を約5年務めるなかで、役職員全員の柔軟な働き方とBCP対応を可能にするICT基盤整備、新卒および中途採用の強化、女性・シニアの活躍推進、育成プログラムの拡充、定期的なエンゲージメントサーベイによる課題解決への取り組み等、人材への投資に注力してきました。

今後も、次世代を担う人材を着実に確保・育成していくため、経営の最重要課題の一つとして人材への投資に取り組んでまいります。

Q10 最後に、ステークホルダーへの
メッセージをお願いします。

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す長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」は、東京建物が創業以来、125年を超える歴史のなかで築き継承してきた、世の中の役に立ちながら利益を上げさせていただくというスタンスを、その延長線上で昇華させようとするものといえます。ステークホルダーの皆様には、積極的な「対話」を通じて、当社グループが創出する社会価値と経済価値への共感とご理解を深めていただけるよう努めてまいります。併せて、当社グループに対する要請や期待を理解し、経営に反映することで信頼とご評価の向上に努め、その積み重ねの先にすべてのステークホルダーにとっての「いい会社」とのご評価に到達することを目指してまいります。

事業戦略

BUSINESS STRATEGY



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。

● 主な事業カテゴリ

長期保有 開発・運営事業	オフィスビル・大型商業施設等	投資家向け 物件売却事業*	物流施設・中規模オフィスビル・ コンパクト商業施設・都市型ホテル
サービス事業	建物管理運営・工事・清掃		

* 投資家向け物件売却事業については、P.41に掲載

● 営業収益／事業利益



● 平均賃料／稼働率



2021年12月期は、引き続きコロナウイルス感染拡大の影響により、一部ホテルの稼働に影響が発生したものの、投資家向け物件売却の増加や、オフィスビル・商業施設の賃貸が堅調に推移したこと等により、増収増益となりました。コロナ禍においても、当社の保有オフィスビルの平均賃料および稼働率は引き続き高水準を維持しており、当社のポートフォリオが、マーケットと比較して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	優位性
機会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

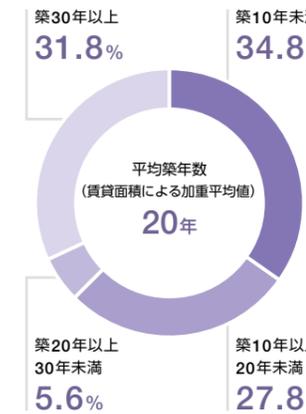
- 働き方の多様化を踏まえた新しいオフィスの開発やソフトサービスの充実により、選ばれるオフィスを提供
- まちづくり活動(エリアマネジメント)を推進し、八重洲・日本橋・京橋をはじめとする当社保有ビル周辺エリアの魅力高め、さらに競争力を強化
- 東京駅周辺など都心好立地における市街地再開発事業を推進し、収益基盤を拡大

ポートフォリオの概要

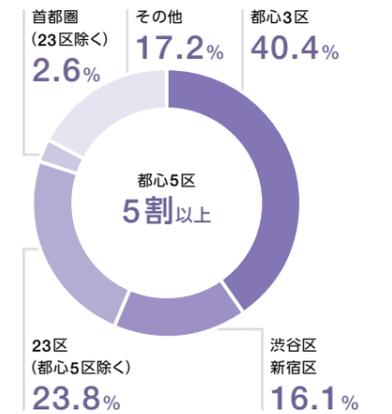
● 基準階面積別割合



● 築年数別割合



● 所在地域別割合



※ 2022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

八重洲・日本橋・京橋エリア(八日京エリア)におけるまちづくりの取り組み

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。

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、エリア全体の価値向上にも貢献できるものと考えています。

1 大手町タワー

敷地面積 11,037.84㎡
延床面積 198,467.44㎡
階数 地下6階、地上38階
竣工 2014年

2 東京スクエアガーデン

敷地面積 8,131.39㎡
延床面積 117,460.96㎡
階数 地下4階、地上24階
竣工 2013年

3 東京建物日本橋ビル

敷地面積 2,277.18㎡
延床面積 23,235.56㎡
階数 地下2階、地上13階
竣工 2015年

● 当社参画再開発 ● 当社関与再開発 ■ 当社保有ビル

※ 地図内吹き出しは、当社保有施設におけるイノベーション・エコシステムの取り組み (P.28参照)

事業戦略 BUSINESS STRATEGY

進行中の主要開発プロジェクト

当社は中央区・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、当社が保有する賃貸面積ベースで、合計約32万㎡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。

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

■ 着工～竣工までの期間のイメージ

現在の状況	プロジェクト名	エリア	2020年…2024年	2025年…2030年	想定賃貸面積* (当社保有分)
権利変換認可 (B地区) 再開発組合設立 (A地区)	八重洲プロジェクト	中央区	[進捗バー]		合計 約12万㎡
再開発組合設立	呉服橋プロジェクト	中央区	[進捗バー]		合計 約20万㎡
準備組合設立・都市計画決定	渋谷二丁目プロジェクト	渋谷区	[進捗バー]		
準備組合設立	—	中央区	[進捗バー]		合計 約20万㎡
準備組合設立	—	港区	[進捗バー]		
準備組合設立	—	港区	[進捗バー]		
協議中	—	港区	[進捗バー]		

賃貸面積合計 約32万㎡

想定投資額 2,300億円程度 想定投資額 3,300億円程度

* 想定賃貸面積にはカンファレンス施設や商業施設等オフィス以外の賃貸面積を含む

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	A地区:約1,300㎡ B地区:約10,600㎡
延床面積	A地区:約12,000㎡ B地区:約225,000㎡
階数	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	A地区:事務所、店舗等 B地区:事務所、医療施設、バスターミナル、カンファレンス等
竣工予定	2025年度

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	北街区:約1,700㎡ 南街区:約7,560㎡
延床面積	北街区:約1,100㎡ 南街区:約178,000㎡
階数	北街区:地上2階・地下1階 南街区:地上44階・地下3階
主要用途	事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等
竣工予定	北街区:2032年度、南街区:2029年度

渋谷二丁目西地区再開発 (渋谷二丁目プロジェクト)

渋谷駅東口エリア・青山通り沿いの交通利便性の高い立地において、常に新しい価値を生み出し続ける大地のようなまちを育てることを目指して、渋谷の広域交通機能の強化や国際競争力強化に資する次世代イノベーションの創出等を行います。

敷地面積	A街区:約1,700㎡ B街区:約12,800㎡ C街区:約4,300㎡
延床面積	A街区:約4,200㎡ B街区:約255,000㎡ C街区:約63,000㎡
階数	A街区:地上5階・地下1階 B街区:地上41階・地下4階 C街区:地上41階・地下2階
主要用途	A街区:店舗等 B街区:事務所、店舗、ホテル、人材育成拠点等 C街区:住宅、生活支援施設等
竣工予定	2029年度

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

イノベーション・エコシステム形成の取り組み

当社は八日京エリアにおいて、再開発により機能更新と大手企業の更なる集積を進めると同時に、スタートアップ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先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出す「イノベーション・エコシステム」の形成に注力しています。

エリア内の当社保有物件を活用し、企業に共通する経営課題や地域特性などのテーマ別に、様々なパートナーと協働し、社会課題の解決・エリアの魅力向上に資

する取り組みを進めていく方針です。イノベーションが自発的に創出されるようになることで、エリア全体の活性化、ひいては東京・日本の経済成長への貢献になると同時に、エリアの競争力向上に伴って当社のオフィスポートフォリオの価値がさらに高まることを目指しています。

関連するマテリアリティ

価値共創とイノベーション



スタートアップコミュニティ 創出支援

創業期のスタートアップ向けシェアオフィス・スタジオを提供し、スタートアップと既存産業のコミュニティ形成を後押しし、イノベーションを促進。



xBridge-Tokyo

食のエコシステム構築の取り組み

八重洲プロジェクトにおける再開発予定地を活用し、「食の未来につながるものがたりの発信」をコンセプトに食品関連企業・団体や製造業、地域の飲食店、料理人、大学、行政機関、未来を見据える各企業などとともに、持続可能な食の未来を描くエリア「Beat!!八重洲」を期間限定で開催しました。



持続可能な都市・社会づくりのためのイノベーション促進

多様な企業の協働を通じた都市課題解決のプラットフォームとして、新たな知見の提供、コミュニティづくり、ビジネス創出支援を実施。



City Lab Tokyo

事業戦略

BUSINESS STRATEGY

グループ総合力を活かした管理運営

当社では、オフィスビルにご入居いただいているテナント様に対して、お客様満足度調査を毎年1回実施しています。「安全・安心・快適」の観点からご意見を伺い、お客様のニーズに基づいて改善を進めてきました。

総合満足度と継続入居意向は、2018年以降高水準で推移しており、グループ会社全体で更なる顧客満足度向上に取り組んでいます。

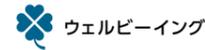
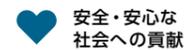
また、ビル事業本部の全グループ会社が参加するイベントを年に1度開催しており、ビル管理・お客様対応において優秀な事例を紹介・表彰することで、品質・お客様満足度向上への意識を高め、魅力ある商品企画と高い品質確保の好循環を実現しています。

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。

関連するマテリアリティ



テクノロジー実装の取り組み

働き方の多様化への対応や生産性向上を目的としたデジタルトランスフォーメーションの促進等の観点から、オフィスには様々なIoT機器や電子システム、各種サービスの導入が求められています。

当社は2021年に株式会社ビットキーと資本業務提携契約を締結し、オフィスビル向けのプラットフォーム「workhub(ワークハブ)」の導入を進めています。

workhubは、働き、生活する環境において、様々なメーカーのIoT機器や各種サービスを利用者のIDと連携し、スマートフォン1つで利用できる仕組みであり、本プラットフォームを活用することで、より快適に働き、過ごすことができる環境の提供を目指しています。

なお、株式会社ビットキーは、当社保有オフィスビルである東京スクエアガーデンに入居しており、東京スクエアガーデンは、workhubを体験できるライブショールームとして公開されています。

その他にも様々なテクノロジーの実装に向けた実証実験や取り組みを加速しており、今後も働き方の変化やオフィスニーズの多様化に対応したサービスを検討していきます。



ビットキーのIDに関する概念図

関連するマテリアリティ



エリアマネジメントの取り組み

当社は、ビルの開発・運営だけでなく、エリアマネジメント活動にも注力しています。

Hareza池袋では、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、イベントスペースを活用して、池袋に根差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。

東京スクエアガーデンでは、エリア一帯の回遊性と日常的な賑わいを高め、コミュニティを醸成することを狙いとして、パブリックスペースに木製のベンチを設置しました。

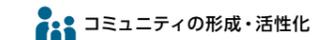
その他にも、廃棄予定の「ロスフラワー」に新たな命を吹き込み、フラワーモニュメントとして展示することで、新たなまちの景色をつくる「Meet with Flowers」イベン

トなど、年間を通して様々な取り組みを実施しています。

これらの取り組みを継続的に実施することにより、地域の賑わいや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ものと考えています。



関連するマテリアリティ



ビル事業の戦略

Strategies for Commercial Properties Business

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、テナント様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ていきます。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おり、稼働中物件も含めた当社オフィスビルポートフォリオの競争力を高め、安定的な賃貸利益をさらに拡大することを目指しています。足許の進捗としては、八重洲プロジェクトはB地区が2021年10月に新築工事に着手し、A地区が2022年2月に組合設立認可を受けました。呉服橋プロジェクトにおいても2021年11月に組合設立認可を受け、長期ビジョン実現に向けて着実なプロジェクト推進を実行しています。

投資家向け物件売却-戦略的な投資拡大の実現

中期経営計画の利益面の成長ドライバーである投資家向け物件売却については、旺盛な不動産への投資ニーズを背景に戦略的に開発用地への投資を拡大してきました。需要が強い物流施設を中心に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、安定稼働後に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(P.41 投資家向け物件売却を参照)。

これからのオフィス戦略-「不易流行」の取り組み推進

コロナ禍を経て働き方の変革が進み、お客様からのニーズは確実に変化・多様化する一方で、チームビルディングを後押しし、生産性を高めるワークプレイスの重要性が改めて見直されています。今こそ、「不易流行」の精神を持ち、変わりゆくニーズに対していかにきめ細かに応えることができるか、柔軟かつ持続的に取り込んでいくことができるかが問われていると考えており、新たな取り組みにもチャレンジしていく方針です。アフターコロナにおいても選ばれる商品企画を模索し、付加価値の高いオフィスを提供するとともに、まちづくりを通じてお客様や社会の課題を解決することでサステナブルな成長を目指していきます。

取締役 専務執行役員
ビル事業本部長
小澤 克人

FEATURE

ビル事業
特集

多様な働き方に対応するオフィス戦略

関連するマテリアリティ



国際都市東京の競争力強化



価値共創とイノベーション

企業の成長を支えるオフィス戦略への貢献

近年のワーク・ライフスタイルの多様化に加えて、コロナ禍における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、大きく変化してきました。

出社と在宅の二者択一ではなく、より多様性のある働き方を取り入れていくという発想や、生産性・創造性の向上が着目され、企業のオフィス戦略のあり方は、成長を支える人材を獲得するうえでも、重要なファクターとなっています。

(参照:テナント様へのインタビューQ2)

改めてチームビルディングの重要性とクリエイティブなアイデアを生み出すことができるワークプレイスの価値が見直されており、メインのワークプレイスとなるセンターオフィスは、多様な働き方をとする社員が集まりやすい好立地に必要とされ、出社した際にはより生産性が高い活発なやり取りをできるように高スペックな設備・商品企画が求められる傾向が強くなっています。

(参照:テナント様へのインタビューQ2・3)

センターオフィスの充実に加えて、効率的かつ多様な働き方を実現するために必要となるのが、機動的なプロジェクトルームの創設や目的地へ移動する際の隙間時間の活用、集中する際の個別ブースの利用など、業務の種類に応じた幅広いワークプレイスの選択肢です。

東京建物は、生産性と創造性を向上させる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新たなワークプレイスとしてサービスオフィス・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。

東京建物グループの提供する新たなワークプレイス

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
<ul style="list-style-type: none"> 主にサテライトオフィス・プロジェクトルームとしての利用。 セキュリティ確保や備品設備が充実。 	<ul style="list-style-type: none"> 主に隙間時間の活用や個人の作業スペースとしての利用。 時間単位で機動的な利用が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 東京建物保有拠点以外も含む多様な拠点の利用を可能とするプラットフォーム。 現在約250拠点を突破しておりエリアや用途に応じた多様な選択が可能。



東京建物が提供するセンターオフィスの1つである東京スクエアガーデン

テナント様へのインタビュー

サンワテクノス株式会社

1949年創業の電機・電子・機械の3部門を軸に特色のあるサービスを多方面に提供する独立系技術商社。2015年より、東京スクエアガーデン(東京都中央区京橋)に入居中。

今田 菜津紀 様
総務部 総務課奥村 大典 様
総務部 総務課長高橋 尚子 様
経営戦略室 部長猪俣 卓信 様
東京建物 ビル事業本部 ビルマネジメント第一部逢坂 峻 様
経営戦略室 係長

東京建物の基幹物件である東京スクエアガーデンにご本社を構えるサンワテクノス株式会社のご担当者様と東京建物の営業担当者を交え、これからの時代に求められるオフィスや働き方について、お話を伺いました。

1 コロナウイルス感染拡大に伴って、テレワークを
実践された中で感じたことを教えてください。

奥村 感染拡大期は、政府の方針にも従いながら約30%~70%の割合で在宅勤務を基本とするテレワークを実施しましたが、テレワークにおけるコミュニケーション上の課題も感じ、現在は出勤率を100%に近い状態に戻しています。

逢坂 テレワークは移動時間が削減され、報告事項等もチャット等で効率的に終わるといったメリットもある一方で、質問したことに対してプラスアルファとなるような深い回答を得られず、業務の背景や補足的な内容をチャットやメールで伝えることの難しさを感じました。

今田 私は入社後すぐにコロナ禍のため在宅勤務となり、社員の顔も名前も十分に把握できない中で、業務を覚えていくことがとても大変でした。ちょっとした相談事でも、相手が見えない中でコミュニケーションをとるといったことはハードルが高く、非効率的だと感じる場面もありました。

高橋 国内外の複数の拠点の従業員が対象となるグローバル研修をコロナ禍においてはオンライン形式で実施しました。場所や移動時間の制約がないという良い点もありましたが、実施後のアンケートでは、「直接顔を合わせてお互いの健闘を称えあい、より深く業務について話し合いたかった」という声が多数ありました。また、マネージャーとしては、やはりオフィスに来て部下の顔を見て、業務の進捗状況や、何か困っていないかなど確認する必要があると感じています。

2 ワークスタイルの変化に合わせて、オフィスの
機能はどのように変わっていくべきでしょうか。

奥村 当社のお客様の中にはWEB会議を希望される方もいらっしゃいますが、現在はそのためのスペースが不足する場合があります。事務所のレイアウト変更は簡単ではないので、多様な働き方に柔軟に対応できることが重要です。オフィスは人が集まる場所ですので、安全安心に働けるように配慮され、環境にもやさしく、社員がここで働くことに意義を感じる場所にしていきたいですね。

高橋 ミーティングやワークショップの際に、「TIMEWORK」を使用して、外部の会議室を予約・利用したことがあります。「TIMEWORK」の拠点がさらに利便性の高い場所に出店されより手軽に利用できるようになれば、自社オフィス以外の

ワークプレイスとして、活用していく機会も増えるかもしれません。また、個人で集中したい時や仲間とコミュニケーションをとりたい時など、場面に応じてビル内でワークプレイスを選択できるようになれば良いと思います。イノベーションを起こすという意味でも、働き方を柔軟に切り替えていかなければならないと感じます。

3 センターオフィスとしての東京スクエアガーデン
のご評価をお聞かせください。

奥村 東京スクエアガーデンは耐震など安全性能も高く、アクセスも抜群です。豊かな植栽は桜や新緑など季節の移ろいも感じられます。個人的には、毎朝オフィスロビーまでの長い直通エスカレーターに乗ると、仕事のスイッチが入る気がします。警備員・清掃員の方の気持ちの良い挨拶も好印象で、東京建物様の教育が行き届いていると感じます。また、地域とかわるイベントなどもあり、京橋地域の歴史にも触れることができたことで愛着を感じることもできました。

猪俣 ビル事業では「Human Building~いつも、真ん中に人。~」というインナーコンセプトを掲げて、お客様に「安全・安心・快適」を感じていただくことを目指し、日々の業務の中での行動指針を定め、実践しています。

今田 ビルの足下には飲食店もあり、限られた休憩時間の中でも、お店でランチをできるという点で、大型複合ビルに入居するメリットも感じています。

逢坂 当社は、情報を得やすく、行動しやすく、人の多く集まる場所に拠点を構えることを基本としてきましたが、こちらのビルは東京駅が近く新幹線を利用する全国の拠点の社員が本社に立ち寄りやすいという点でもとても良い立地だと感じています。

高橋 なんとといっても東京駅は日本の中心であり、そこにオフィスを構えているというブランド力も重要視しています。仕事をやる気分にもさせてもらえるという意味ではビルのデザインも重要なポイントではないかと感じます。顧客志向をValue(行動規範)としている当社としては、常にお客様のそばにいるという発想が、おのずとオフィスへ入社することにつながるとも感じています。今後もグローバル企業として更なる成長を遂げるためには、働くモチベーションが高まるオフィスに本社を、顔の見える関係性の中で、仕事をしていくことが欠かせないと思っています。

事業戦略 BUSINESS STRATEGY

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展開しています。企画・開発から管理、アフターサービス・修繕、仲介まで、お客様の快適な生活につながるあらゆる業務を一貫して提供する独自の体制によって、質の高い住まいを提供しています。

● 主な事業カテゴリ

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

* 投資家向け物件売却事業については、P.41に掲載

● 営業収益／事業利益



● 計上戸数／粗利益率



2021年12月期は、分譲マンションおよび投資家向け物件売却の売上・粗利益の増加等により、増収増益となりました。利便性が高い都心好立地に加えて郊外エリアの物件も好調を維持しています。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。

今後の戦略

	外部環境・社会課題	優位性
機会	<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの多様化に伴う顧客ニーズの高度化・多様化 共働き世帯・単身世帯の増加による利便性重視傾向の強まり 気候変動や災害激化に伴う環境対策の必要性増大 	<ul style="list-style-type: none"> 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
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 価格上昇や金利上昇リスクに伴う顧客の購買マインドの低下 	

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

Brilliaのブランド力強化の取り組み

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

Brilliaの提唱する「NEW LUXURY RESIDENCE」には、時代の変化とともに価値観が日々変わるなかで、自分らしい「空間」と「時間」を追求し続けることが、本当の豊かさであるという思いを込めています。

Brilliaブランドの価値を最大限に高めることで、理想的なお客様とのリレーションを構築し、当社物件の競争力の向上を目指します。



外部評価

首都圏におけるブランド認知度*1では、第2位を獲得。顧客満足度調査*2では、タワーマンション部門にて第1位、小規模部門にて6年連続第1位を獲得しました。

*1 日経マンションブランドアンケート2021(首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県)在住者の回答結果を抽出)

*2 2022年 オリコン顧客満足度調査 新築分譲マンション 首都圏において、タワーマンション部門(マンションの総階数が20階以上)にて第1位、小規模部門(マンションの世帯数が100戸未満の規模)にて6年連続(2017年～2022年)第1位



Brilliaの価値を高める様々な取り組み

機能性とデザインの両立

周辺環境に配慮したランドスケープ、時代を超越する外観や共用部、住戸内のディテールまで徹底したこだわりを注いでいます。住宅事業関連のグッドデザイン賞受賞数は24件と、外部機関においても高い評価を受けています。

2021年度グッドデザイン賞受賞〈Brillia ist 白金台〉

徹底した品質管理

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

入居後の暮らしを支えるサービス

Brilliaにご入居いただいた後の安全で快適な暮らしの実現を支えるべく、管理スタッフに対して、ホスピタリティ研修などを実施し、お客様の日々の生活を支えるにふさわしい人材の育成を行っています。また、東京建物Brilliaオーナーズクラブ会員だけが利用できる特典として、様々なイベント、当社リゾート施設優待、暮らしの情報など多くのサービスを提供しています。

Brillia 研修センター

文化芸術への取り組み

マンション共用部におけるアート展示、アート公募展の開催、「東京建物 Brillia HALL」におけるネーミングライツなど様々な活動を行っています。2021年は、BAG-Brillia Art Gallery-をオープンし、「暮らしとアート」をテーマに展覧会を実施しています。

事業戦略 BUSINESS STRATEGY

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」(完売済)や建替えプロジェクト「Brillia City 石神井公園 ATLAS」等の開発・販売を推進しています。

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めます。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



Brillia Tower 池袋 Brillia 多摩ニュータウン

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。

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

暮らしの変化を捉えた取り組み

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

利用できる住戸内の備え付けデスクカウンターや、共用部のラウンジ空間の設置等、効率的な動線計画の実現と居住空間を広く確保する試みを実施しています。



Brillia City 西早稲田 コワーキングラウンジ

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

グループ総合力を活かした高い顧客満足度

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、当社グループのマンション管理運営部門を担う東京建物アメニティサポートが全体3位、管理戸数10万戸未満の部門では4年連続1位を獲得しました。同社の分譲マンション管理受託戸数は78,773戸(2022年3月末時点)に上り、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。

2022年からは、耐久性の高い資材の採用や工法の工夫により、大規模修繕工事の頻度を減らし、長期的なコスト低減を実現するサービス「Ever Graceful (エヴァー

グレイスフル)の提供を開始。居住者の負荷軽減を図るとともに、資産価値の維持向上に寄与します。

こうした取り組みが、Brilliaブランドおよび当社物件の競争力の更なる底上げにつながっています。

* 出典: 住まいサーフィン/スタイルアクト株式会社

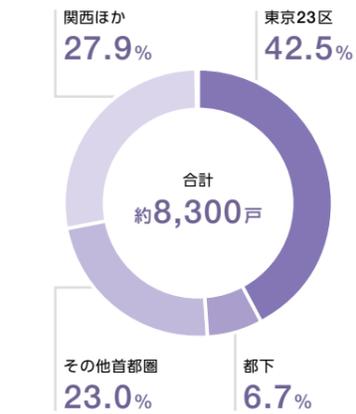


関連するマテリアリティ

- 安全・安心な社会への貢献

今後の主な計上物件

ランドバンク*の地域分布



(2022年3月末時点)
(2022年計上予定の1,430戸含む)
※ 取得済み開発用地について、総住戸数分で記載

都心部を中心に優良物件を厳選して開発用地を確保

2022年計上 SHINTO CITY Ⅱ街区 Ⅲ街区 総戸数806戸、当社分202戸	2022年計上 Brillia City 西早稲田 総戸数454戸、当社分454戸	2022年計上予定 Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE 総戸数520戸、当社分312戸
2023年計上予定 SHIROKANE The SKY 総戸数1,247戸、当社分310戸	2024年計上予定 Brillia Tower 浜離宮 総戸数420戸、当社分144戸	2024年計上予定 Brillia Tower 堂島 総戸数463戸、当社分463戸

住宅事業の戦略

Strategies for Residential Business



取締役 常務執行役員
住宅事業本部長
秋田 秀士

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」が理念の「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のクオリティを支え、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めます。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。

事業環境と今後の見通し

低金利環境の継続や、共働き世帯の増加、より豊かな暮らし方を求めるトレンドを背景に、分譲マンションの販売は好調を維持しており、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を着実に積み上げることができています。中期経営計画期間中は、都心の大規模再開発プロジェクトや地方都市中心部での大規模タワーマンションなど、注目度の高い物件の計上を予定しており、引き続き高水準の粗利益率を確保できる見込みです。また、投資家向け物件売却のメニューの一つとして、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。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、安定的な利益創出に寄与しています(P41 投資家向け物件売却を参照)。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。

FEATURE

住宅事業
特集

地域のつながりを高めるまちづくり

西新リボーンプロジェクト

関連するマテリアリティ

- コミュニティの形成・活性化
- 不動産ストックの再生・活用
- 顧客・社会の多様なニーズの実現

西新リボーンプロジェクト

当社は商業と文教の地・福岡市早良区西新において、長年にわたって地域から親しまれた「西新エルモールプラリバ」跡地に、分譲マンションと商業施設の一体開発を行いました。商業棟「PRALIVA」は、地域の皆様の生活利便性の向上や憩いの場として寄与、住宅棟「Brillia Tower 西新」は、九州初の地下鉄駅直結の免震タワーレジデンスであり、2021年の当社収益にも大きく貢献しました。また、本プロジェクトは開発の過程においても、様々な工夫や地元意向の反映を試み、賑わいの創出や環境負荷低減等を実現しています。

全体概要

住所	福岡市早良区西新四丁目1番1(住居表示)
敷地面積	約4,200㎡
交通	福岡市地下鉄「西新」駅徒歩1分(駅直結)
規模	【住宅】鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造 地上40階地下2階建 【商業】鉄骨鉄筋コンクリート造 地上4階地下2階建

住宅棟概要

物件名称	Brillia Tower 西新
総戸数	306戸
引渡し	2021年3月25日

商業棟概要

施設名称	PRALIVA(プラリバ)
テナント	40テナント
全体開業	2021年4月22日

外部評価

◆ 2021年度 グッドデザイン賞

審査委員の評価(一部要約):
減築手法の採用により環境、時間等にかかわる問題を解決しながら、旧建物が適切な企画や意匠操作によって再生され、新たな象徴性や現代的な魅力を獲得している。



◆ 福岡県屋外広告景観賞

主な審査コメント:

西新のリニューアルに向けた重要な挑戦である。この稀有なプロジェクトを支えたものは、地域の中での企業の意識の高さである。

開発前の課題

本プロジェクトの前身である「西新エルモールプラリバ」は、2015年に地域の皆様に惜しまれつつ閉館しました。

商圈の変化やeコマースの普及から過剰となった商業床や施設の老朽化、敷地内外の段差など、様々な社会課題が存在していました。また、施設と一体的に整備された駅出入口は、地域の重要な導線となっており、閉鎖による地域への不利益が大きく、開発過程におい

て考慮すべき事項が非常に多く、計画の難易度が高いプロジェクトでした。



敷地内外段差と自転車置き場



西新エルモールプラリバ

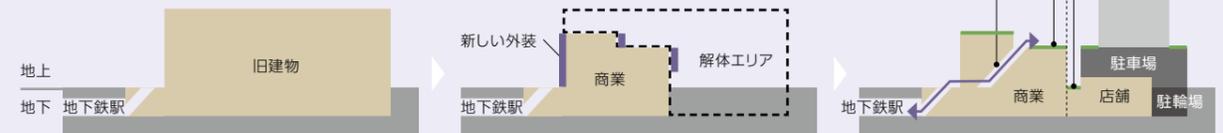
地域貢献への取り組みとサステナブルな開発手法

当社は地域との対話を通じ、開発期間にわたる駅出入口の継続利用、地域の賑わいに貢献する商業施設の早期再開を実現するため、旧建物を減築し、既存躯体を一部再利用する手法を採用した建替え事業を行いました。

既設の駅出入口を維持しながら開発を行うことで工事中も商店街への人流を確保し、旧建物の減築により、全体竣工から約1年8か月前倒して商業施設を再開しました。

また、健全性を確認したうえで旧建物の躯体を一部再利用することにより、新設躯体数量を約24%削減することができ、環境負荷低減にも貢献しています。

旧建物を再利用した減増築のプロセス



STEP1. 既存建物

- ・商業施設閉鎖に伴い周辺商店街の利用客も減少
- ・今の時代には床面積が過大な旧建物
- ・耐震診断等により既存躯体の健全性を確認

STEP2. 減築+商業改修

- ・再利用する部分を残して減築+商業改修
- ・地域の要望に応え、商業施設を早期開業
- ・既存躯体再利用によりCO₂排出量を削減

STEP3. 住宅増築

- ・低層部を店舗や自走式駐輪場とした超高層住宅
- ・地域に開かれた誰でも利用できる屋上庭園
- ・商店街とつながる大階段と貫通路

商業施設内においても、屋上を公開空地として緑化して地域に開放することで、駅直結の憩いの場を提供。

店舗の顔出しを行い、人流を生み出す貫通路を新設することで、駅の南北の賑わいの連続性形成、商店街への人流誘導によるエリア全体の賑わい醸成にも寄与しています。



南北の貫通路



屋上の公開空地

プロジェクトにかけた思い

「一日でも早く商業施設をオープンしてほしい」という、西新商店街連合会長からの切実な要望に加え、「既存の駅導線はそのままに」「駅周辺に憩いの場を」といった地域の声も同時に解決できる唯一の策が、本プロジェクトで初めて取り入れた「減築+大規模増築」という手法でした。

行政に対しては、前例のない大胆な許認可が必要でしたが、地域のためになることを繰り返し訴え、設計者、施工者には事業への協力を求め、当社に対しては追加コストを補って十分に採算が確保できることを丁寧に説明することで、関係者の合意形成を行い、プロジェクトを進捗させてきました。

結果として、これまでの福岡にはない高付加価値な住宅の提案が受け入れられ、当社にとって高収益な住宅事業となったと同時に、地元商店街からお祝いの横断幕で迎えていただき、コロナ渦でも順調な売り上げを維持できている商業施設事業を実現することができました。

また、この実績が地元企業の目に留まり、新たな開発事業に共同して取り組むきっかけとなっており、九州エリアにおける今後の更なる事業展開につながることを期待しています。

東京建物 九州支店
グループリーダー*

小田 修敬

※ 所属当時

東京建物

事業戦略

BUSINESS STRATEGY

アセットサービス事業

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

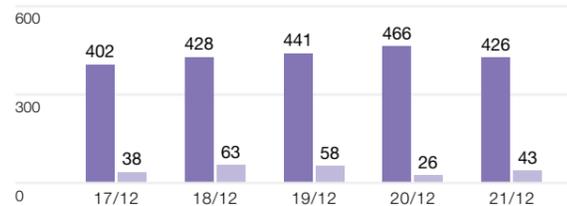
● 主な事業カテゴリ

不動産流通事業	仲介・CRE・投資家向け物件売却事業(アセットソリューション)*	駐車場事業	駐車場
---------	----------------------------------	-------	-----

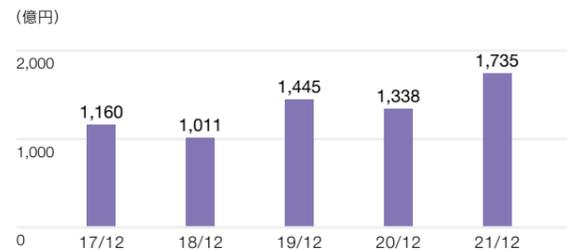
* 投資家向け物件売却事業については、P.41に掲載

● 営業収益／事業利益

■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



● 仲介取扱高の推移



2021年12月期は、仲介事業の取扱高が増加し、アセットソリューション事業の投資家向け不動産売却も好調に推移した一方で、駐車場事業ではコロナウイルス感染拡大の影響が続き稼働は低水準で推移しました。2022年12月期も引き続き、仲介・アセットソリューション事業の拡大と、駐車場事業の収益性改善・車室数拡大に注力していきます。

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。

▶ 目利き力を活かした仲介・CRE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や、当社開発物件をフックとする新規の顧客とのリレーションを活用し、反復取引増加に注力しています。

外部環境・社会課題	
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
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	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 東京建物グループのシナジーを活用した、当社開発物件をフックとする顧客とのリレーション
中期経営計画における重点戦略	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
Brilliaの仲介	
関連するマテリアリティ	
不動産ストックの再生・活用	

駐車場事業

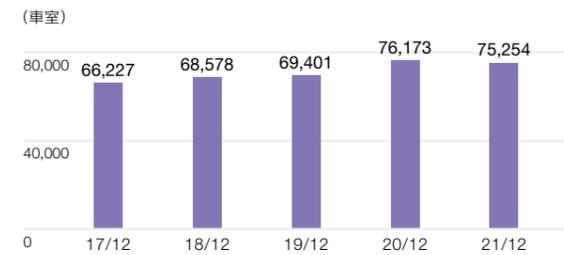
「NPC24H」ブランドで、日本全国で約1,850か所、約7万6千車室(2022年3月末時点)の駐車場を開発・運営しています。周囲の環境や土地面積などの条件を考慮して最適な駐車場を開発・提供しています。



▶ 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、情報化投資によるITデータを活用した駐車場運営を展開すると同時に、キャッシュレス、予約システム連動等、新しい付加価値の提供により駐車場利用者の利便性向上策を積極的に推進していきます。

駐車場車室数推移



アセットサービス事業の戦略

Strategies for Asset Service Business

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、かつ極めて高価なものです。そのため、売買・賃貸などの取引を成立させるには、お客様の「信頼」が欠かせません。そ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への貢献や、耐震や防災工事を施して防災力の高い不動産に再生することにより、居住者や地域の防災への貢献などができます。また、駐車場事業では、EV用の給電装置等を備えた駐車場を整備することで、EVの普及への貢献や、時間貸駐車場の事前予約システムの構築、スマートフォンでの空車確認等、DXを活用しスムーズな駐車場利用を促進し渋滞解消への貢献などが可能となると考えます。

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

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

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 ● コロナウイルス感染拡大に伴う人流抑制による稼働状況の悪化

優位性	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みである大型駐車場施設への積極的な取り組み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

関連するマテリアリティ	
	不動産ストックの再生・活用

不動産ストックの再生・活用



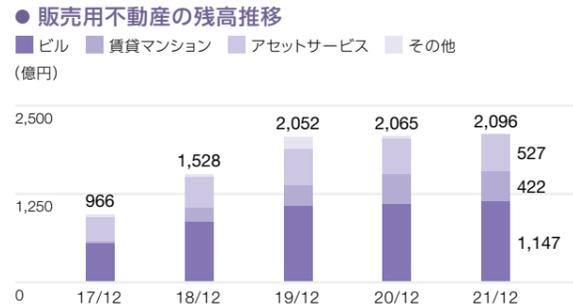
立川緑町第2パーキング

事業戦略 BUSINESS STRATEGY

ビル事業×住宅事業×アセットサービス事業

投資家向け物件売却

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。



	外部環境・社会課題	優位性
機会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	

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

売却想定物件ストック

販売用不動産残高 **2,096** 億円
 総投資額ベース (意思決定ベース) **約3,850** 億円

左記ストックから生み出される
 想定売却益 **約900** 億円 ※2021年12月末時点

ビル事業

物流施設/
都市型ホテル/
中規模オフィス/
都市型コンパクト
商業施設

T-LOGI 横浜青葉
T-PLUS 日本橋小伝馬町

総投資額 (意思決定ベース) **約2,650** 億円

住宅事業

賃貸マンション

Brillia ist 両国

総投資額 **約650** 億円 (意思決定ベース)

アセットサービス事業

◆アセットクラス

- ◆ オフィスビル
- ◆ 賃貸マンション
- ◆ 商業店舗等

×

◆ バリューアッド

アセットソリューション

保有資産残高 **527** 億円

その他事業

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	優位性
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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
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 	

中期経営計画における重点戦略

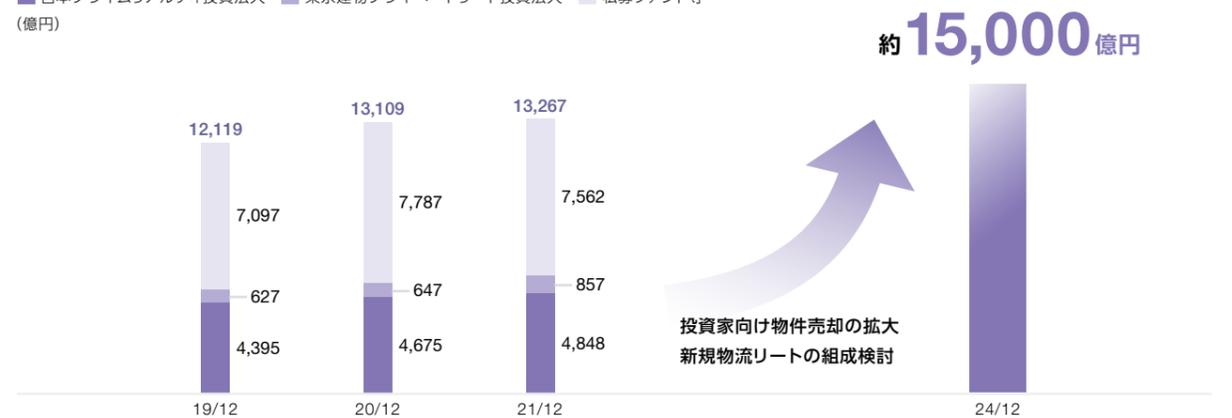
- 投資家向け物件売却の拡大に伴うJ-REIT・私募REIT・私募ファンドの成長支援
- グループAUMの拡大による収益機会の拡大

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。

グループAUMの推移

■ 日本プライムリアルティ投資法人 ■ 東京建物プライベートリート投資法人 ■ 私募ファンド等 (億円)



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

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

事業戦略

BUSINESS STRATEGY

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	優位性
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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 経済情勢・政治情勢の変化、不動産関連規制の強化 	
中期経営計画における重点戦略		
<ul style="list-style-type: none"> ● 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。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。

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。



総事業費 約**750**億円
当社シェア 約**15%**

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**370**億円
当社シェア 約**25%**

その他事業

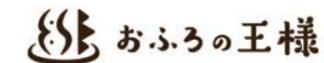
クオリティライフ事業

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、十数種類のお風呂や岩盤浴を気軽に楽しめる温浴施設「おふろの王様」は、コミュニケーションの場、心身の健康をサポートする場として多くのお客様にご利用いただいております。より一層グレードアップした和光店が新たに開業して現在関東圏を中心に10施設を運営。このほか全国で12か所のゴルフ場を経営しています。



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

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。堅調な需要に加えて行政の支援もあり、2022年6月末時点で「おはよう保育園」16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 西楽鴨



おはよう保育園 大森町



おはよう保育園 ののおおやま

環境戦略

ENVIRONMENTAL STRATEGY

当社グループは、環境に関するマテリアリティとして「脱炭素社会の推進」や「循環型社会の推進」を特定のうえ、この課題に事業を通じて取り組むことで、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。グループ共通の「グループ環境方針」のもと、環境に配慮した事業活動に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境関連のKPI・目標

項目	KPI・目標	範囲	目標年度	目標値
温室効果ガス排出量の削減	CO ₂ 排出量の削減率	スコープ1、2* ¹	①2030 ②2050	①2019年度比40%削減 ②ネットゼロ
		スコープ3* ²	①2030 ②2050	①2019年度比40%削減 ②ネットゼロ
再生可能エネルギーの導入	事業活動で消費する電力への再生可能エネルギーの導入率	①ビル事業の保有不動産 ②すべての事業活動	①2030 ②2050	①40% ②100%
ZEB・ZEH* ³ の開発促進	新規開発物件におけるZEBの開発比率	オフィスビルおよび物流施設	2030	原則として100%
	新規開発物件におけるZEHの開発比率	分譲マンション	2030	原則として100%
グリーンビルディング認証* ⁴ の取得	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	オフィスビルおよび物流施設	2030	原則として100%
廃棄物の排出量削減	廃棄物の排出量原単位の削減率	長期保有ビル* ⁵	2030	2019年度比20%削減
廃棄物のリサイクル推進	廃棄物の再利用率	長期保有ビル* ⁵	2030	90%
水使用量の削減	水使用量原単位の削減率	長期保有ビル* ⁶	毎年	前年度より低減
再生水の利用促進	新規開発物件における中水* ⁷ 処理設備の導入率	延床面積30,000m ² 超のオフィスビル	2030	100%
木材の利用促進	新規開発物件における共用部の内装・家具等への国産材・認証材の採用割合	長期保有ビルおよび分譲・賃貸マンション	2030	100%
		分譲・賃貸マンション	2030	100%
	新規開発物件における主要構造部へのCLTの採用	分譲・賃貸マンション	2023	—
お客様との連携・共創	テナント様とサステナビリティに関するコミュニケーションを年4回以上実施している割合	長期保有ビル* ⁶	毎年	100%
	入居者様とのコミュニケーションを通じたサステナビリティ関連施策の立案・推進	分譲・賃貸マンション	毎年	—

*1 スコープ1:当社グループでの燃料使用による直接排出量、スコープ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。

*2 スコープ3:その他事業活動にともなう間接排出量。対象範囲は、カテゴリ11(販売した製品の使用)。

*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。
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、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした住宅。

*4 DBJ Green Building認証、CASBEE建築およびBELS(建築物省エネルギー性能表示制度)などの認証を指すが、これらに限られない。

*5 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・減量にかか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。

*6 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。

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

環境推進体制

当社グループは、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」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。

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

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

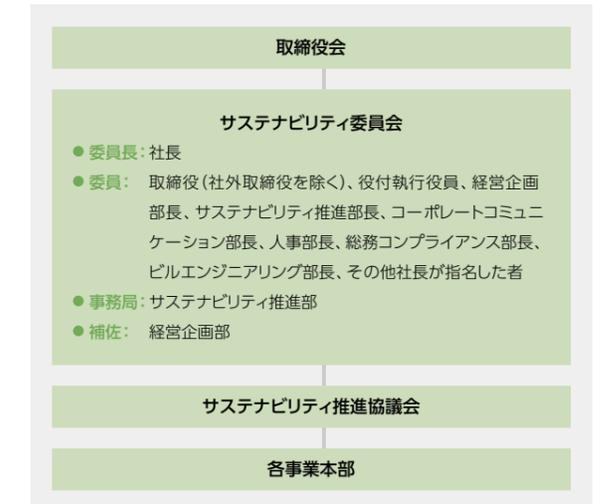
ビル事業の環境マネジメント

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ビル事業であり、エネルギー使用割合は95.7%*を占めています。ビル事業でのエネルギー使用量削減が、当社の事業活動全体での削減に大きく寄与することから、新築する建物においては、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建物の開発を目指しています。既存建物においては、計画的に省エネ機器への更新を図るとともに、テナント様とも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。

* エネルギーの使用の合理化等に関する法律に基づく対象施設の試算(2021年度)。

ESG経営体制



環境に配慮したオフィスビル(ZEB)の開発

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

当社が開発する不動産における環境認証取得にも積極的に取り組んでおり、2019年7月には、Hareza Tower(東京都豊島区、2020年5月竣工)の事務所用途の部分評価においてZEB Readyを取得、2021年12月には、四条烏丸FTスクエア(京都府京都市、1998年10月竣工)の部分建替えによりZEB Readyを取得しています。



Hareza池袋

環境戦略

ENVIRONMENTAL STRATEGY

住宅事業の環境マネジメント

住宅事業では、Brilliaブランドとして統一した「環境配慮の取り組み」を社会状況の変化に合わせて整備し、お客様や社会にわかりやすく伝えることを目的とした「Brillia環境ガイドライン」を策定しています。ガイドラインでは、マンション開発において「緑豊かで潤いある『暮らし』の創造」と「環境負荷を低減した『住まい』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。また、「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、それぞれの水準を



Brillia 弦巻

Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING RESIDENCE

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排出削減量等を確認しながら事業を進めています。社会の変化や技術の進歩に応じて、「Brillia環境ガイドライン」を随時改訂することで、Brilliaブランド全体としての価値向上につなげています。

環境に配慮した住まい(ZEH)の開発

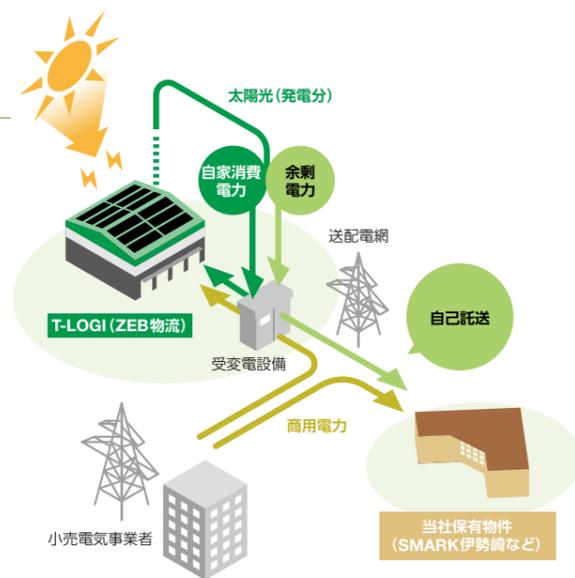
当社は、2018年5月のZEHデベロッパー登録制度設立の初回公募から登録し、ZEH-M(ゼッチ・マンション)の普及に積極的に取り組んでいます。

2019年竣工の「Brillia 弦巻」と、2022年竣工予定の「Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE」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を取得しています。

TOPICS

『ZEB』物流の開発
—再生可能エネルギーの創出と活用—

物流施設「T-LOGI」シリーズでは、各施設の屋上に設置する大容量の太陽光パネルによって発電した電力を各施設構内で消費し、入居テナント様にもご活用いただけるとともに、創出された余剰電力については自己託送の仕組みを用いて、当社保有施設において有効に活用しています。原則、今後開発する「T-LOGI」シリーズでは、省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの活用によって、『ZEB』の取得を目指していきます。



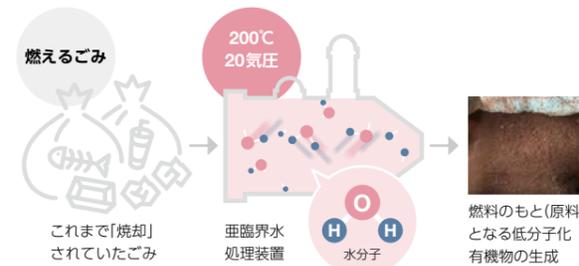
循環型社会の推進

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。環境汚染の防止については、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、運営管理段階では、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。資源活用の効率化については、事業開始段階で資源回収やリサイクル、廃棄物発生抑止を前提とした資材等の導入を進めつつ、事業開始後においても廃棄物の選別を徹底し、リサイクル率を向上させることで、循環型社会の推進に取り組んでいます。

有機性廃棄物のエネルギー化

2021年に新宿センタービルにおいて共同所有者とともにオフィスビルより排出・焼却処理されている有機性廃棄物の燃料化の実証実験を行いました。テナント企業の協力のもとISOPシステムを用いた亜臨界水処理により、有機性廃棄物から固形燃料「バイオ石炭」を生成します。なお、亜臨界水処理には非化石証書を使用した再生可能エネルギー電力を使用しており、脱炭素社会の推進にもつながる取り組みになっています。

実証実験イメージ図



木材の利用促進

木材は建築物解体後も建築資材等として再利用ができる循環資源であり、CO₂の炭素を吸収して貯留(固定)する機能があります。主要構造部にCLTパネル工法を採用した賃貸マンション(仮称)洗足池プロジェクトは、木材を約700m³使用する予定であり、CO₂換算の炭素貯蔵量は約450tになります。木造6階建て、耐火性能や耐久性の向上など、構造における工夫が評価され、国土交通省が公募した「令和3年度サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択されました。



(仮称)洗足池プロジェクト

サステナビリティファイナンスの推進

当社は、国際資本市場協会(ICMA)のサステナビリティボンド・ガイドラインが言及するグリーンボンド原則およびソーシャルボンド原則の両方に共通して定められている要素に適合する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行っています。

2020年7月に不動産セクターとして国内初のサステナビリティボンドを合計400億円発行しました。ビル単位ととまらない気候変動対策や防災・減災対策の強化、医療連携、食の課題解決、イノベーション・エコシステムの形成など、社会課題の総合的な解決を図る場

となりうる「八日京エリアのまちづくり」全体をパッケージ化して資金使途とした、世界でも先駆的な取り組みであり、「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の資金調達者部門において、第1回の銀賞に続き第2回金賞を受賞しました。



グリーンボンド・サステナビリティボンドの発行残高

1,400億円 (ハイブリッド社債900億円を含む)

※ 2021年12月末時点

環境戦略

ENVIRONMENTAL STRATEGY

グリーンビルディングに関する外部評価・認証

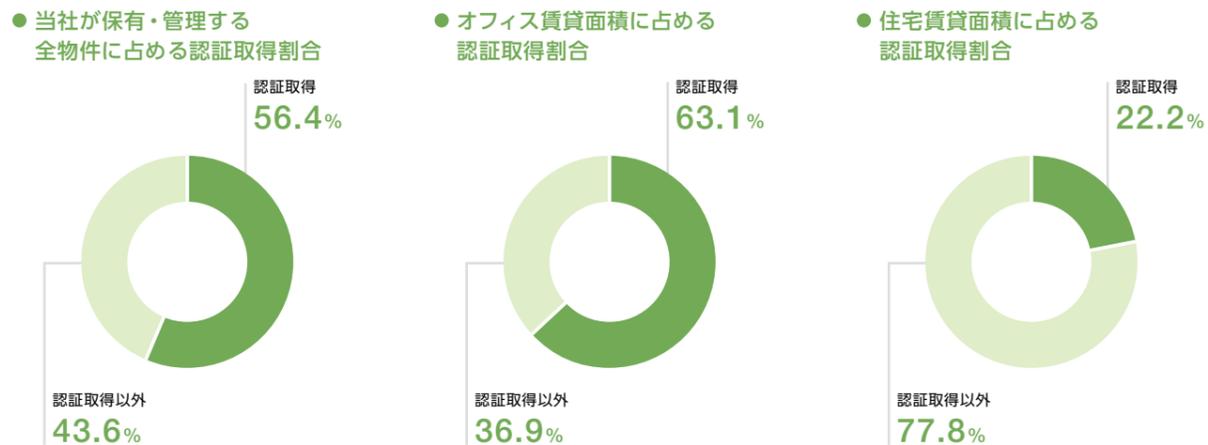
当社グループは、「グリーンビルディング認証の取得」について、「2030年までに、原則として開発するすべての新築オフィスビル・物流施設においてグリーンビルディング認証を取得すること」をKPI・目標として設定しています。当社が保有・管理するオフィスビル・商業施設等のうち、2021年12月末時点で14物件が「DBJ Green Building 認証^{*}」を取得しており、うち12物件が4つ星から5つ星の評価を得ています。

また、長期的に保有する既存オフィスビルや新築・既存賃貸マンションについても、可能な限り積極的に環境認証を取得する方針としています。

^{*} 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。

 (サステナビリティレポート) 外部評価を取得したビル・住宅一覧 P.35

グリーンビルディング認証の取得割合(2021年12月末時点)



TOPICS

ESG関連の外部評価・主要なイニシアチブへの参加

当社グループでは、国内外の主要なイニシアチブに参画し、国・地域を超えた様々な主体と連携しています。なお、当社グループが設定した2030年度のGHG排出量削減目標は、パリ協定が求める水準に整合した目標であるとして、SBT^{*}認定を受けています。

また、当社は2022年6月に、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数であるMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に組み入れられています。

^{*} Science Based Targets: 科学的根拠に基づく目標

分野	評価機関・取り組み	評価等
ESG(不動産)	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
	GRESBデベロップメント・ベンチマーク	5スター
気候変動	CDP	B
	RE100	参加
	SBT	認定
	TCFD	賛同
インデックス	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	選定
	MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)	
	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	

 (サステナビリティレポート) イニシアチブへの参加 P.13

TCFDの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。気候変動関連の財務情報の開示の重要性を認識し、TCFDが推奨する情報開示の拡充に取り組んでいきます。

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。また、本委員会では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・策定を行い、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。

リスク管理

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

で代表取締役である当社社長が最高責任者を務める取締役会により監督される体制としています。

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℃以上平均気温が上昇する「現行シナリオ(4℃シナリオ)」および2℃未満に平均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(5~10年)、長期(10年超)として整理し、脱炭素社会の実現を推進する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。

指標と目標

当社グループは、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。また気候変動への対応、脱炭素社会の実現を推進するために2021年5月に「GHG排出量の削減」に関する中長期目標を掲げました。

 (サステナビリティレポート) TCFD提言に基づく情報開示 P.29

リスク・機会の特定、重要度評価

	種類	内容	影響を受ける期間
リスク	物理的	急性 ◆ 大雨の頻発、激甚化 開発・販売: 開発中不動産の工期の長期化・建築費の増加 運営・管理: 保有物件の浸水による設備故障、ライフライン等の機能停止	短期
	物理的	慢性 ◆ 温度の上昇 運営・管理: 日射・高熱による保有物件の機械設備故障	短期
	移行	政策・法規制 ◆ カーボンプライシング 開発・販売: 鉄鋼、セメント等の資材調達価格の増加 運営・管理: 電力等のエネルギーコストの上昇	中期
	移行	政策・法規制 ◆ 環境関連の認証基準の強化 開発・運営・管理: 基準を満たすために必要な資材の調達や設備導入	中期
機会	移行	製品・サービス ◆ 省エネ・効率化の促進/再生可能エネルギーの普及/顧客の環境意識の向上 開発・運営・管理: ● グリーンビルディング、ZEB・ZEHなどへの需要増加、供給に関する費用の減少 ● 創エネ・省エネ対応の強化によるテナント獲得機会の増加	中期
	移行	製品・サービス ◆ 環境法令の強化による評価向上 開発・運営・管理: 自社の環境配慮ビルの評価向上	中期

人材戦略

HUMAN RESOURCES STRATEGY

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

人材関連のKPI・目標

項目	KPI・目標	範囲	目標年度	目標値
能力開発の推進	社員1人当たりの平均研修時間	東京建物	毎年	15時間以上
	キャリア研修受講率	東京建物	毎年	100%
健康経営の推進	健康診断受診率	東京建物	毎年	100%
	再検査受診率	東京建物	毎年	100%
	喫煙率	東京建物	2022	12%以下
人権の尊重	人権方針の周知	東京建物グループ	毎年	-
ワークライフバランス	平均年次有給休暇取得率	東京建物	毎年	70%以上
	男性の育児休業取得率	東京建物	2025	30%以上
多様な人材の活躍推進	女性管理職比率	東京建物	2030	10%以上
	障がい者雇用率	東京建物	毎年	2.3%以上

人事方針

当社は、付加価値を創造する職場づくりや目指すべき人材像として、「人事方針」を定め、これをもとに人材の確保と育成を行っています。

人事制度・体制

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

人事方針

- 1 求める人材の育成
求める人材像:「信頼」される人、「未来」を切り拓く人
- 2 成長を実感できる「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

当社は、2021年から「従業員の企業に対する共感度合い」を測る従業員エンゲージメントサーベイを実施し、その調査結果とその後の対応について経営層・従業員それぞれに報告を行っています。本調査を定期的の実施することで「会社と従業員の関係」を定量的に把握し、組織改善に向けた施策立案に活用しています。

人材育成

当社では、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。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。

2022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	資格取得支援制度
役員	役員研修	● 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	● 宅地建物取引士 ● 日商簿記検定 ● ビジネス実務 法務検定 ● ビル経営管理士 ● 不動産コンサル ティング 技能試験 ● 不動産証券化 マスター ● 再開発 プランナー ● 不動産鑑定士 ● 一級建築士
部長	新任部長研修			
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 ● アカウンティング ● 経営戦略	● プレゼンテーション ● ファイナンス ● 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 723名
 - 不動産鑑定士 22名
 - 一級建築士 99名
 - ビル経営管理士 159名
 - 不動産コンサルティング
技能試験合格者 73名
 - 不動産証券化マスター 71名
 - 再開発プランナー 73名
- ※ 2022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

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。

▶ 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

女性従業員比率

30.8 %
2021年12月時点

女性管理職比率

7.2 %
2021年12月時点

人材戦略

HUMAN RESOURCES STRATEGY

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、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、一人ひとりの健康維持・増進に向けた取り組みを行っています。サ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。

健康経営/労働安全衛生(2020年の取り組みについて)

東京建物グループ健康経営宣言

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

東京建物株式会社
代表取締役 社長執行役員
野村 均

健康経営推進体制

当社は、人事部、産業医、各事業場の代表者等を委員とする衛生委員会を設置し、現場における労働衛生水準の向上および健康維持・増進を図ることを目的に、原則として月1回開催しています。なお、労働衛生や健康にかかわる目標設定や進捗状況等のモニタリング、達成内容の評価のほか、重要事項については、社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会のもとで協議し、取締役会に報告しています。

平均所定外労働時間

26 時間/月
集計期間:
2021年1月~2021年12月

平均年次有給休暇取得率

57.5 %
集計期間:
2021年4月~2022年3月

健康経営に関する外部評価

2022年3月には、当社およびグループ会社5社が「健康経営優良法人」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2年連続5回目の認定となりました。また、当社およびグループ会社10社は、健康保険組合連合会東京連合会の健康優良企業認定制度で「健康優良企業」として認定され、「健康優良企業金の認定証」または「健康優良企業 銀の認定証」の発行を受けています。



執務環境の整備に関する評価

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「快適職場づくり」に取り組んでいます。健康に配慮したオフィス什器の選定や働き方に応じた座席の選択、健康維持増進の取り組みなど、ハード・ソフト両面の工夫により高い快適性を実現していることが評価され、当社本社オフィスフロアおよび共用部分において、「CASBEE-ウェルネスオフィス認証」の最高評価「Sランク」を取得しています。



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

人権デュー・デリジェンスへの取り組み

当社グループは、「人権デュー・デリジェンス」の構築に取り組んでおり、2022年4月にサステナビリティ委員会において、当社グループが優先的に取り組む人権課題を審議・特定しました。特定した優先課題に基づき、事業分野や国・地域ごとに異なる人権課題について現状の把握に努め、問題がある場合には適切な対応を図っています。

(サステナビリティレポート)
国連グローバル・コンパクトへの参加 P.55
東京建物グループ 人権方針

サプライチェーンマネジメント

当社グループは建設会社・設計会社をはじめとする多くの取引先と協業しており、建設に伴う資材調達や雇用等、取引先の事業を通じた環境・社会への影響にも留意する必要があります。そのため、当社グループの事業にかかわるすべての取引先を対象として、持続可能なサプライチェーンの構築が不可欠であると考えています。

サステナブル調達基準

2021年5月に「サステナブル調達基準」を策定し、主要な取引先に対して通知しました。今後対象範囲を拡大し、すべての事業活動において、本調達基準が遵守されるよう努めていきます。

サステナブル調達基準

人事部長メッセージ

Message from the
General Manager of the Personnel Department

人事施策の推進により、一丸となって新たな価値を創出する

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」を得ることで実績を積み重ね、長い歴史を歩んできました。この「信頼」をさらに厚くするために、人材投資・育成、ダイバーシティの推進等が重要であると感じています。この考えのもと、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」掲げており、能力開発のための研修の更なる拡充や、女性管理職比率の引き上げ、健康経営の推進、従業員と会社のエンゲージメントの向上等、今後も継続的に人事施策を強化していく方針です。また、長期ビジョンを実現するため、価値創造における最重要資源である人材の強化策として、新卒採用およびキャリア採用を積極的に推進し、シニア人材の活躍推進も行っています。当社の理念や求める人材像について、能動的な発信や取り組みを行うことで、これまで以上に全社一丸となり、新たな価値を創出する組織づくりを後押しし、企業価値向上の実現と社会に最も貢献する企業を目指します。

グループ横断的な人権尊重の取り組み

企業は、人権尊重に積極的に取り組んでこそサステナブルに成長し続けると考え、その責任を果たすべく、近年取り組みを強化・拡充してきました。2021年には人権方針の策定および人権優先課題の特定に向けた検討を行い、2022年に優先的に取り組む人権課題を特定しました。今後、当社グループ全体で特定した優先課題に基づく人権デュー・デリジェンスの具体的な施策を検討し、グループ横断的な人権尊重の取り組みを積極的に実施していきます。



人事部長
西村 雅彦

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。

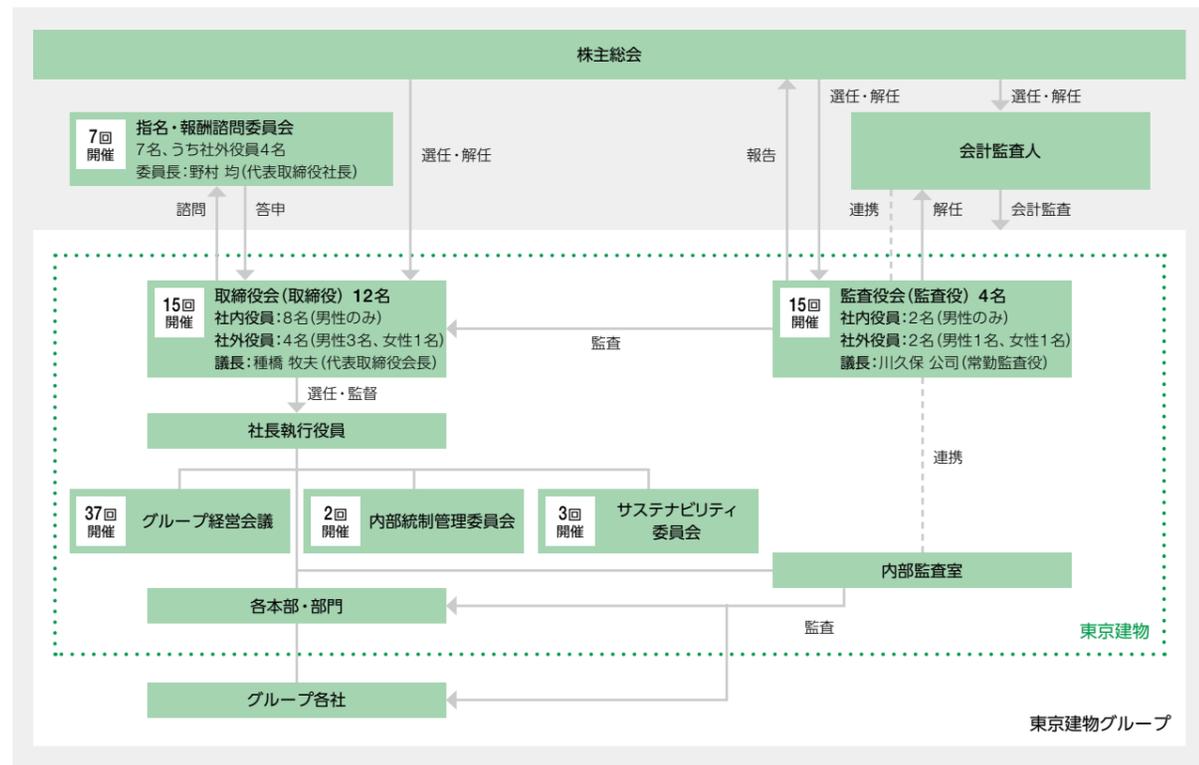
当社グループは長期ビジョンの達成に向けて、マテリアリティの一つとして「ガバナンスの高度化」を特定のうえ、ガバナンスに関する体制の更なる整備や各施策を推進することで、収益性や経営の透明性・客観性の向上に努めています。

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。

また、当社は、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、グループガバナンスの強化に努めています。

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。

📖 取締役の専門性と経験 P.66

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体制については、取締役会事務局である経営企画部が必要な説明・情報提供等を行うこととしています。

社外監査役のサポート体制については、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、常勤監査役は、取締役会およびグループ経営会議に出席するほか、会計監査人や各部署等から定期的に報告を受けるとともに、各々と随時意見・情報の交換を行うことができる体制を構築しています。

独立社外取締役の独立性基準

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

*「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。

- 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

取締役会・取締役の状況

項目	単位	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会開催回数	回	12	13	15	14	15
取締役人数	名	11	12	12	12	12
うち業務執行取締役人数	名	7	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	1	1	1	1	1
うち独立社外取締役人数	名	3	4	4	4	4
社外取締役比率	%	27	33	33	33	33
取締役平均出席率	%	100	100	99	100	100
取締役平均在任期間(独立社外取締役を含む)	年	5.0(3月)	5.8(3月)	3.8(3月)	4.8(3月)	4.6(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・議案および運営等に関するアンケート調査を年に1回実施し、その結果に基づき取締役会の実効性について評価を行っています。2021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

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。

➤ 評価結果

評価の結果、取締役会としての実効性は、十分確保されていることを確認いたしました。2021年度は、主に付議する議案の金額基準・内容を見直し、中長期的な経営課題や経営方針等に関する討議の拡充に取り組みました。今後も、抽出された課題に向き合い、更なる取締役会の実効性向上を目指します。

主な評価項目	評価	今後の課題
構成	取締役の人数や構成等については概ね適切。	—
議案	議案数や付議基準は概ね適切。中長期的な経営課題や経営方針等に関する討議は前年度と比較してある程度拡充された。	引き続き討議の更なる拡充を目指し、議案を検討することが必要。
運営	開催頻度や当日の開催時間・運営は概ね適切。	当日の議論活性化のため、議案資料の事前配布の早期化や、説明資料における論点・審議事項の明確化等、運用ルール遵守の徹底が必要。

➤ 取締役会における主な議案

2021年度における取締役会の主な決議・報告事項は以下のとおりです。特にESG経営に関する事項について討議の拡充を行いました。

分類	主な議題
事業・財務	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度決算・予算、資金計画・資金調達方針の承認 ● 年度事業計画の承認
経営戦略に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 【E】温室効果ガス排出量削減に関する中長期KPI・目標の設定、イニシアチブへの参加方針の決定 【S】能力開発・健康経営・多様な人材の活躍推進等に関するKPI・目標の設定 【S】グループ人権方針、サステナブル調達基準の制定 【G】政策保有株式に関する保有意義検証および見直し方針の確認 【G】取締役会実効性評価結果の確認および更なる実効性向上に向けた検討 【G】中長期的視点の審議拡充に向けた次年度取締役会議案の選定および付議基準の見直し 【G】リスクマネジメント体制再構築に向けたグループ共通リスクの見直し・評価
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● IR活動報告およびフィードバック内容の共有
株式に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会招集および提出議案の決定 ● 剰余金の処分および配当方針の承認
その他事項	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス戦略の方向性およびM&A案件の承認(エキスパートオフィス株式会社) ● 大型プロジェクト進捗状況報告

役員報酬

当社は、役員報酬(一部役員を除く)については、短期のみならず中長期的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(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

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

*1 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

➤ 審議体制

指名・報酬諮問委員会にて、取締役の報酬(社外取締役を除く)等を審議しており、委員は取締役のなかから選任しています。社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、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。

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向上に資すると判断される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・保有しています。個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引等の取引実績と見直しおよび配当実績等、当社グループの企業価値の向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しており、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くこととしています。なお、中期経営計画(2020-2024年度)においても、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。

報酬等の額および役員数(2021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)	9	263	174	41	479
監査役(社外監査役*を除く)	2	52	—	—	52
社外役員	8	54	—	—	54
合計	19	370	174	41	585

* 社外監査役2名。

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%

社外取締役座談会

— 更なる実効性向上による長期ビジョンの実現に向けて

社外取締役
恩地 祥光社外取締役
服部 秀一社外取締役
木下 由美子代表取締役会長(取締役会議長)
種橋 牧夫社外取締役
中野 武夫

東京建物グループの取締役会の更なる実効性の向上と、長期ビジョンの実現に向けた今後のあり方について、取締役会議長と社外取締役4名が語り合いました。

1 東京建物における取締役会の 実効性向上について

種橋 この数年、社外取締役の皆様のご協力の下、取締役会の実効性向上に取り組んでまいりました。今回は、これまでの振り返りと今後の課題について皆様と議論を深められればと思います。

中野 東京建物の取締役会は、率直な議論を展開しやすい雰囲気がつくられている点が評価できます。実務経験豊かな社内取締役と、多様なキャリアの社外取締役の間で活発な議論が交わされており、そこで飛び出した意見を積極的に取り入れていこうという気概を感じます。また、環境関連の目標設定や人権方針の策定に関する議論など、より中長期的な議論を充実させ

ていこうという意思を感じ取ることができました。

恩地 私が社外取締役に就任してから4年が経ちますが、おっしゃるとおり以前に比べて中長期的な視点での議論が増えていると感じます。就任当初は個別の投資案件に関する議論が中心だったのに対し、近年ではコーポレートガバナンス・コード改訂への対応や、SDGs・サステナビリティに関するテーマ、また具体的な事業戦略面の課題が付議されることも多く、取締役会の実効性は確実に上がってきていると感じます。

種橋 中長期的視点での議論拡充は、特にここ数年意識を強く持って取り組んできました。さらに取締役会の運営面の改善にも取り組んでおり、経営会議による検討結果を資料として事前に配布するなど、執行サイドの検討プロセスを十分にご認識いただけるよう努



私たち社外取締役は株主・投資家だけでなく、お客様や地域社会、そして従業員といった多様なステークホルダーの視点を踏まえた意見具申を心掛ける必要がある。

めています。付随して、事前説明の早期化や、当社グループの現場をより深くご理解いただくための見学会の開催、新任の取締役に對する事業のレクチャーなども開催してきました。

木下 丁寧な事前説明は、議論するうえで非常にありがたく感じます。投資案件における議論の際にも、東京建物としてこれまでどのような取り組みを行ってきたうえで検討している案件なのか、経緯についての説明を受けることで、実のある議論につながるだけでなく、会社や事業への理解を深めることができている。

服部 経営会議での議論や執行サイドの事情がしっかりと伝わってくるのは非常に良い点です。近年はもっぱら社外取締役のプレゼンスを強化する方向でのガバナンス改革が進んでいますが、形式だけ取り入れていても実効性の向上にはつながらないと考えています。その点、東京建物は社内取締役がしっかりと社外取締役に對して執行面での情報を伝え、建設的な議論につなげるという形ができていると感じます。

2 中長期的な視点での議論を さらに深めていくために

中野 今後さらに取締役会の実効性を高めていくためには、まず中長期的視点に即した議論をより充実させていくことが何より重要だと思います。特に国際的な政治情勢や、あるいは気候変動、技術革新のような、当社に影響を及ぼすような大きな外部環境の変化についてもしっかりと議論していくことが必要でしょう。そうした環境変化を踏まえることで、今後の成長戦略やリスクマネジメントについての議論がより深まっていくのではないかと思います。そのためにも、私たち社外取締役は株主・投資家だけでなく、お客様や地域社会、そして従業員といった多様なステークホルダーの視点を踏まえた意見具申を心掛ける必要があると考えています。

服部 先ほども申し上げたとおり、経営方針や会社の状況といった側面での事前説明は充実してきていると感じますが、私が何より執行サイドに求めているポイントとしては、各案件について「なぜそれを東京建物が

東京建物としてその案件に取り組む意義をしっかりと社外取締役も納得する形で議論することが必要。



社外取締役座談会

多様な人材による議論が事業戦略やサステナビリティ目標などに反映されていく会社になってほしい。



やらなくてはいけないのか」「今後どういう方向に進んでいくためにこの案件を実行するのか」「この案件の実施が次にどうつながるのか」といった、根本の部分をしっかり検討し、社外取締役にも説明してほしいという点です。モニタリング機能としての取締役会を考えた時、専門的知識を持つ執行サイドのビジネスジャッジメントは、基本的に尊重しようと考えています。ただ、その背景や検討についてどのような考えがあったのかを把握し、東京建物としてその案件に取り組む意義をしっかりと社外取締役も納得する形で議論することが必要です。

恩地 そうした長期視点で議論をするためにも、「次世代デベロッパーへ」というビジョンをより踏まえる必要がありますね。さらにもう一つ言えるのは、上手くいかなかった事例についても、きちんと取締役会で振り返りをしていくべきだということです。その際に、長期ビジョンと照らし合わせて、今後の改善の方向性についての話し合いの場を取締役会でも設けてはいかがでしょうか。また、現在の事業ポートフォリオについても、果たして今の形が最適解なのか、事業を取捨選択する時の定量的な基準について、今後一段踏み込ん

だ議論を展開していく必要があると考えています。

木下 私も社外取締役として2年目を迎えるなかで、大規模再開発などスパンの長い案件を多く含む東京建物の事業を考えるうえでは、中長期的視点での考え方が必要不可欠だと痛感しています。付け加えるとすれば、私も含めた社外取締役は、異分野の知見をたくさん持っていますので、経常的な個別案件の決議に費やす時間を減らし、中野さんのおっしゃったような外部環境の変化などのテーマについての議論の時間をより多く設けることで、さらに取締役会の多様性を活かせるのではないのでしょうか。今は建物を建てて終わりという時代ではなく、開発後のオペレーションも含めて一体的にまちづくりをしていく視点が大切であり、そのためには既存の枠にとらわれず、新しい情報をつかみに行く姿勢が必要だと感じています。事業ポートフォリオの議論は、既存の枠組みを突破して新たな価値を創出するという意味でも、非常に重要だと思います。

種橋 おっしゃるとおりだと思います。そうした背景の部分なども議論の材料として社外取締役の方々に提供し

ていきたいと思っています。また、事業ポートフォリオなどの議論テーマについては、社内で事業の今後の方向性を考えるために幅広いテーマでのフリーディスカッションを行っている会議体がありますので、こうした場での議論内容についても今後紹介していきたいと思っています。私としても、東京建物のガバナンスのあり方として、執行サイドで専門的知識を持ち、社外取締役の方々にしっかりと説明を行い、そこを議論の起点として、取締役会として助言や監督を行う、ということが重要だと考えています。

3 東京建物の事業の核は「人材」である

中野 一連の議論を踏まえて、改めて申し上げたいのは、やはり東京建物のビジネスにおいて極めて重要であるのは「人材」だということです。お客様から信頼される人間力の高い人材、そして困難な目標に向かっていくチャレンジ精神を持った人材を育てていくことが、当社の長期的な成長、そして「東京建物らしさ」をつくっていくための基礎になっていくと思います。今後は採用や育成制度の強化といったテーマについて、取締役会でも制度的な枠組みや強化施策をしっかり議論する必要がありますし、こうした人材が育つための会社の雰囲気や土壌づくりを取締役として後押ししていきたいと思っています。

木下 人材に関する多様性という点では、今後他業種から中途採用で入社する従業員もどんどん増えていくと予想されます。そうした多様な人材による議論が

事業戦略やサステナビリティ目標などに反映されていく会社になってほしいと思っています。特に「次世代デベロッパーへ」という、これまでのデベロッパーの枠にとどまらない企業を目指すうえでは、社内においても事業の垣根を超えた情報共有、議論の場などを積極的に設けていただきたいと思います。

恩地 先ほど述べたような、中長期で東京建物がどのような方向を目指しているのか、「次世代デベロッパーへ」とはどんなビジョンなのか、ということに従業員にもしっかりと浸透させていく必要がありますね。従業員にとって、日々の業務が長期ビジョンの実現に貢献しているという自信を持つことができれば、会社に対するロイヤルティの向上にもつながるでしょう。

種橋 先日、社内でエンゲージメント調査を行ったところ、役員から従業員に至るまでの縦のラインでのコミュニケーションがまだまだ足りていないという課題が浮かび上がってきました。特に長期ビジョンや会社として目指す方向性といった議論が、役員層から従業員まで十分に浸透しているとはまだ言えません。

従業員の多様性が進んでいるなか、今後はより意識的に役員の方の考え方を伝え、コミュニケーションを促進して従業員の気持ちを汲み取っていく必要があります。こうした点について地道な取り組みを進め、従業員にとっても働きがいのある会社にしていくことが重要であると考えています。今後とも皆様からご意見を頂戴して、様々なステークホルダーとのかかわりを踏まえたガバナンスの向上に取り組んでいきたいと思っています。



日々の業務が長期ビジョンの実現に貢献しているという自信を持つことができれば、会社に対するロイヤルティの向上にもつながる。

様々なステークホルダーとのかかわりを踏まえたガバナンスの向上に取り組む。



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担当
 2011年 6月 同行代表取締役副頭取執行役員支店担当
 2013年 3月 東京建物不動産販売(株)代表取締役社長執行役員
 2015年 7月 当社専務執行役員アセットサービス事業本部長
 2016年 3月 当社取締役専務執行役員アセットサービス事業本部長兼海外事業本部長
 2017年 1月 当社代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売(株)取締役会長
 2019年 3月 当社代表取締役会長(現在)
 2021年 1月 東京建物不動産販売(株)取締役(現在)



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 東京建物不動産販売(株)代表取締役社長執行役員(現在)
 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
 2022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(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
 2022年 1月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長兼海外事業担当兼投資事業推進部(共同担当)、関西支店、九州支店、名古屋支店担当(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 当社取締役専務執行役員コーポレートコミュニケーション部、人事部、企画部、総務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場調査部、ICT・デジタル戦略推進部、投資事業推進部(共同担当)担当
 2022年 1月 当社取締役専務執行役員コーポレートコミュニケーション部、人事部、経営企画部、サステナビリティ推進部、総務コンプライアンス部、財務部、経理部、市場・政策調査部、DX推進部、投資事業推進部(共同担当)担当(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オリティ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オリティ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オリティライフ事業本部長兼リゾート事業本部長兼クオリティ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オリティ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オリティライフ事業本部長(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長
 2017年 1月 当社執行役員住宅事業本部長
 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(現在)



神保 健
取締役
常務執行役員

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

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)



吉野 隆
監査役(常勤)

1983年 4月 安田火災海上保険(株)入社
 (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&ビバレッジ(株)社外監査役(2016年3月退任)
2015年 3月 当社社外監査役(2019年3月退任)
2016年 6月 ウシオ電機(株)社外取締役(2018年6月退任)
2019年 3月 当社社外取締役(現在)



恩地 祥光
取締役(社外)

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



中野 武夫
取締役(社外)

1980年 4月 (株)富士銀行入行
2007年 4月 (株)みずほ銀行執行役員小舟町支店長
2009年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員
2010年 4月 (株)みずほフィナンシャルストラテジー代表取締役社長(2012年4月退任)
2010年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務取締役
2012年 4月 同社取締役(2012年6月退任)、(株)みずほ銀行代表取締役副頭取(2013年4月退任)
2013年 4月 みずほ信託銀行(株)代表取締役社長
2017年 4月 同行取締役会長
2018年 6月 損害保険ジャパン/日本興亜(株)(現損害保険ジャパン(株))社外監査役(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)



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(2021年6月退任)
2015年 6月 キョーリン製薬ホールディングス(株)社外監査役(現在)
2016年 3月 当社社外監査役(現在)
2019年 3月 ライオン(株)社外監査役(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)
2021年 3月 Institution for a Global Society(株)社外監査役(現在)

取締役の専門性と経験

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	○	○	○		○			○
福居 賢悟	代表取締役	男性	○				○			
小澤 克人	取締役	男性	○	○		○	○	○	○	
和泉 晃	取締役	男性	○	○	○	○	○		○	○
加藤 久利	取締役	男性	○				○			○
秋田 秀士	取締役	男性				○	○			○
神保 健	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			○			○		○

※ 上記の一覧表は、各取締役が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。

執行役員

役職	氏名
社長執行役員	野村 均
副社長執行役員	福居 賢悟

役職	氏名
専務執行役員	小澤 克人
	和泉 晃
	加藤 久喜
常務執行役員	加藤 久利
	秋田 秀士
	神保 健

役職	氏名	氏名
執行役員	柴田 聡	玉井 克彦
	古林 慎二郎	高橋 浩
	高橋 伸欣	田嶋 史雄
	大久保 昌之	佐林 繁
	杉瀬 一樹	福井 弘人
	三編 祐介	菅谷 健二

リスクマネジメント

方針・考え方

企業価値の安定的な向上に向け、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクを適切に管理するため、リスク管理規程を整備し、リスクマネジメント体制を構築したうえで、継続的なリスクのモニタリング・コントロールの徹底を図っています。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規格ISO 31000および国内規格JIS Q 31010を参考にしています。

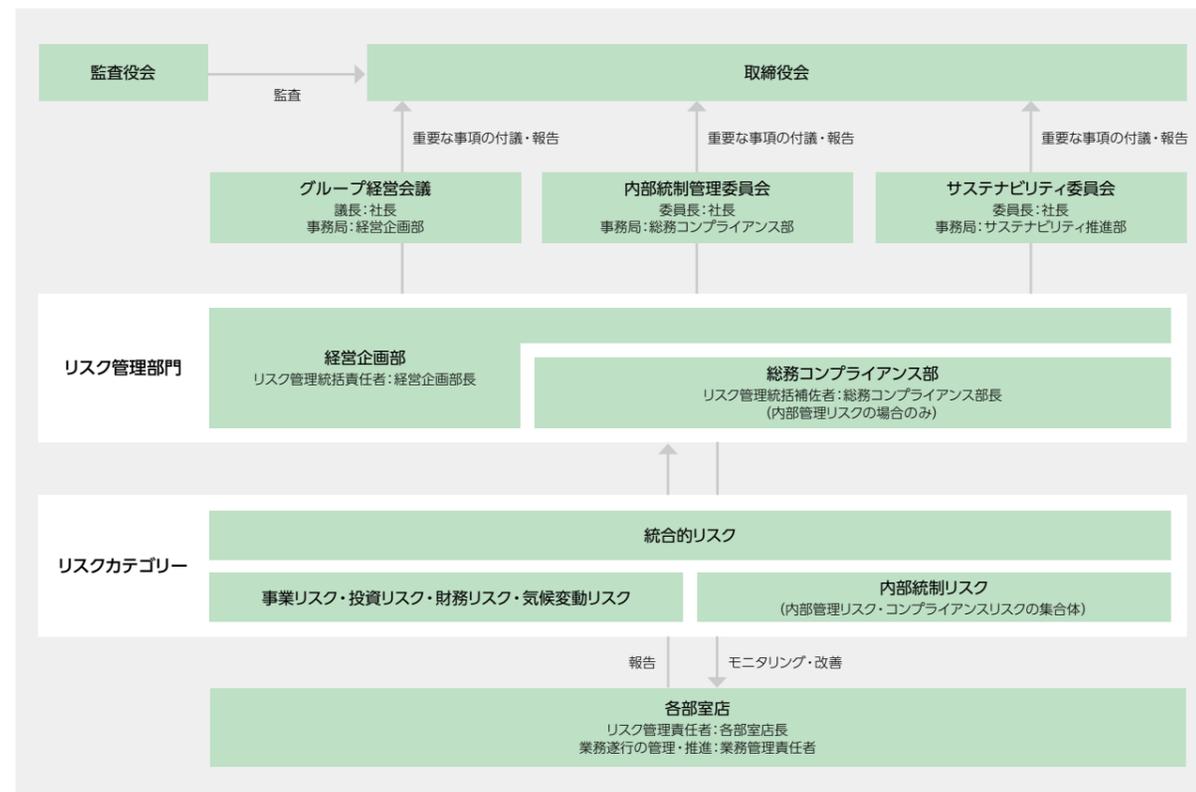
また、当社グループは「リスクマネジメントの強化」をマテリアリティの一つに特定しています。近年の社会情勢等の変化や、それに伴い多様化および複雑化していくリスクについて、より有効かつ確に対応することを目的として、リスクマネジメントの見直しを図っていきます。

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、主に事業リスク・投資リスクからなる統合的リスクについては、リスクの統括管理部署である経営企画部が所管、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管理し、各リスクをそれぞれが定期的にモニタリングし、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などを検討するとともに、各部室店長がリスク管理責任者として監視し、リスクの予防・管理と改善を適切に実施しています。なお、各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、監査役会による監査を受けます。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

方針・考え方・体制

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、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。

企業にとって期待に応えるべき相手とは、お客様、地域社会、社員・従業員、株主・投資家、取引先等であり、企業を取り巻くこうした人々のニーズに誠実に応えていくことが重要であると考えています。そこで、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。

コンプライアンスを推進する体制としては、グループのコンプライアンスおよび不正行為・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。

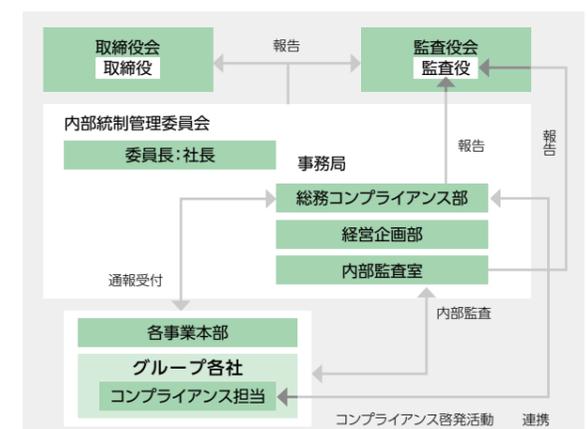
東京建物グループコンプライアンス憲章

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

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス研修

当社グループでは、毎年、e-ラーニング研修を実施しています。2021年は、グループ16社の役職員約3,900名が受講しました(受講率98.0%)。ハラスメント行為の禁止、腐敗防止を含む「コンプライアンス全般」、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などの「宅地建物取引業法と犯罪収益移転防止法」等に加え、働き方が変容するなかでの良好な人間関係構築に配慮した「コミュニケーション」、法的知識の欠如による法令違反を予防するための「景品表示法・下請法・不正競争防止法」をピックアップし、それぞれの科目において知識の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。業務上重要性の高い法令分野や税務に関するテーマについては、社外専門家を講師に招いてセミナーを開催し、グループ全体で事業に関連する最新の裁判例や税制改正その他の情報を共有しています。

コンプライアンス研修(e-ラーニング)の状況



ヘルプラインの設置

当社グループは、各社ごとに設置している社内窓口に加えて、グループ共通で利用が可能な「東京建物グループヘルプライン」(外部窓口)を設置し、法令違反や贈収賄行為・不正行為・ハラスメントなどのコンプライアンス違反の未然防止・早期解決を企図し、内部告発・通報・相談を受け付けています。通報者のプライバシーは保護され、対応部署における調査・事実確認等の結果、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。

主要財務・非財務データ

財務データ

	単位	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	2021年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	166,943	194,161	220,026	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980	340,477
営業利益(損失)	百万円	△ 678	30,892	29,361	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631	58,784
事業利益*1	百万円	—	—	—	—	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668	49,847	47,979
経常利益(損失)	百万円	△ 10,875	21,741	21,959	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072	46,270
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	百万円	△ 71,774	10,243	10,121	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795	34,965
財政状態												
総資産	百万円	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	1,650,770
純資産	百万円	192,101	212,491	262,276	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129	427,661
有利子負債	百万円	513,616	479,746	434,763	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896	956,836
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	8,053	57,332	22,135	△ 4,790	21,762	38,783	△ 14,196	19,748	24,096	43,524	65,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 37,164	△ 15,385	37,083	257,798	△ 21,250	△ 53,024	△ 64,508	△ 63,577	△ 64,082	△ 66,724	△ 1,642
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	41,116	△ 35,855	△ 47,119	△ 277,787	△ 40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307	△ 32,187
現金及び現金同等物の増減額	百万円	11,982	6,586	12,804	△ 24,744	△ 39,689	△ 5,164	△ 825	△ 9,513	7,794	15,148	32,362
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	32,889	39,466	52,271	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645	87,008
財務指標												
ROE	%	△ 32.5	5.3	4.4	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3	8.7
ROA	%	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	2.9**3
自己資本比率	%	20.6	22.9	26.7	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0	25.3
D/Eレシオ	倍	2.8	2.3	1.7	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3
期末有利子負債/EBITDA倍率	倍	53.6	11.6	10.9	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4	13.3
株価情報												
1株当たり当期純利益(損失)	円	△ 166.67	23.79	23.55	193.12	75.91**4	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12	167.35
1株当たり純資産	円	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	1,996.52
1株当たり年間配当金	円	0	5	5	6	20**4	26	30	35	41	46	51
配当性向	%	—	21.0	21.2	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2	30.5

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

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

*3 2015年12月期以降、ROA=事業利益÷総資産(期首期末平均)。

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

非財務データ(社会)*1

(東京建物単体)	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
正社員数	名	687	719	749	772	805
女性社員比率	%	21.1	23.8	24.8	25.5	26.1
管理職数	名	339	350	360	367	376
女性管理職比率	%	3.2	4.6	5.0	6.0	7.2
新規採用者数	名	19	22	21	20	33
新規採用者女性比率	%	21.1	36.4	33.3	25.0	30.3
障がい者雇用率	%	1.98*	1.87*	1.81*	1.75*	2.21*
離職率(自己都合のみ)	%	1.4	2.6*	2.1*	2.2*	1.5*
年間平均研修時間	時間	—	12.0	14.4	12.2	18.3
健康診断受診率	%	100*	100*	100*	100*	100*
平均有給休暇取得日数**2	日	8.8*	9.9*	10.6*	9.3*	10.2*
有給休暇取得率	%	—	—	57.7*	51.2*	57.5*
育児休業取得率(男性)**3	%	3.6	41.2	28.6	18.2	30.4
労働災害件数**4	件	0*	1*	0*	0*	1*
欠勤による総喪失日数	日	81*	137*	122*	7*	386*
欠勤率	%	—	—	0.06*	0*	0.18*

*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)データ集(社会) P.99

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

*3 男性の育児休業取得率=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

*4 労働災害件数:業務上災害のうち、一日以上休業したもの

*印は、第三者保証を受けている数値

非財務データ(環境)*1

	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
CO ₂ 排出量**2	t-CO ₂	—	—	1,100,693	1,288,946*	943,489*
Scope1(燃料由来)	t-CO ₂	—	—	15,050	11,981*	12,657*
Scope2	t-CO ₂	—	—	115,897	104,736*	96,195*
Scope3	t-CO ₂	—	—	969,745	1,172,229*	834,638*
上水使用量**3	千m ³	—	—	—	—	567*
原単位(実績)	m ³ /m ²	—	—	—	—	0.58
廃棄物排出量**4	t	—	—	—	—	6,350*
原単位	t/千m ²	—	—	—	—	5.3
再利用(リサイクル)率	%	—	—	—	—	65.7*

*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)データ集(環境)P.97

*2 集計範囲:東京建物グループ

*3 集計範囲:東京建物が実質的にエネルギー管理権原を有する長期保有ビル・商業施設

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

*印は、第三者保証を受けている数値

非財務データ(ガバナンス)**

(東京建物単体)	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	44	59	56	41	61
汚職贈収賄に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・競争的行為による摘発件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0

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

📄 (サステナビリティレポート)データ集(ガバナンス) P.102

財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

資産の部	2020年12月期	2021年12月期
流動資産		
現金及び預金	54,647	87,010
受取手形及び営業未収入金	13,730	14,041
販売用不動産	164,578	133,251
仕掛販売用不動産	112,485	139,389
開発用不動産	71,508	71,579
その他	30,857	36,004
貸倒引当金	△ 49	△ 58
流動資産合計	447,757	481,217
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	372,585	383,995
減価償却累計額	△ 147,740	△ 160,377
建物及び構築物(純額)	224,844	223,618
土地	530,963	539,786
建設仮勘定	39,042	38,536
その他	28,995	30,098
減価償却累計額	△ 17,563	△ 18,788
その他(純額)	11,431	11,309
有形固定資産合計	806,281	813,251
無形固定資産		
借地権	128,991	128,730
のれん	546	1,162
その他	1,013	986
無形固定資産合計	130,552	130,880
投資その他の資産		
投資有価証券	139,308	128,586
匿名組合出資金	8,829	8,128
長期貸付金	8	8
繰延税金資産	2,278	2,148
敷金及び保証金	21,594	21,261
退職給付に係る資産	1,217	2,215
その他	66,906	63,170
貸倒引当金	△ 94	△ 97
投資その他の資産合計	240,049	225,421
固定資産合計	1,176,882	1,169,553
資産合計	1,624,640	1,650,770

(百万円)

負債の部	2020年12月期	2021年12月期
流動負債		
短期借入金	68,314	83,726
コマーシャル・ペーパー	55,000	40,000
1年内償還予定の社債	20,000	—
未払金	9,784	13,849
未払法人税等	10,203	11,094
完成工事補償引当金	11	10
賞与引当金	944	945
役員賞与引当金	24	2
債務保証損失引当金	—	30
環境対策引当金	1	26
関係会社清算損失引当金	275	—
不動産特定共同事業出資受入金	5,083	4,500
その他	50,228	58,316
流動負債合計	219,869	212,502
固定負債		
社債	205,000	255,000
長期借入金	625,944	575,676
繰延税金負債	20,351	19,861
再評価に係る繰延税金負債	23,666	23,663
役員株式給付引当金	139	190
役員退職慰労引当金	76	94
環境対策引当金	26	—
受入敷金保証金	78,975	78,381
退職給付に係る負債	12,634	12,955
不動産特定共同事業出資受入金	15,800	19,076
その他	23,026	25,708
固定負債合計	1,005,640	1,010,607
負債合計	1,225,510	1,223,109

(百万円)

純資産の部	2020年12月期	2021年12月期
株主資本		
資本金	92,451	92,451
資本剰余金	66,587	66,587
利益剰余金	141,422	166,356
自己株式	△ 219	△ 439
株主資本合計	300,242	324,955
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	54,928	54,276
繰延ヘッジ損益	△ 42	△ 17
土地再評価差額金	34,965	34,959
為替換算調整勘定	△ 850	2,144
退職給付に係る調整累計額	120	736
その他の包括利益累計額合計	89,122	92,099
非支配株主持分	9,765	10,605
純資産合計	399,129	427,661
負債純資産合計	1,624,640	1,650,770

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	2020年12月期	2021年12月期
営業収益	334,980	340,477
営業原価	251,954	247,933
営業総利益	83,025	92,543
販売費及び一般管理費	33,393	33,759
営業利益	49,631	58,784
営業外収益		
受取利息	18	21
受取配当金	3,302	5,336
持分法による投資利益	215	—
その他	2,154	1,523
営業外収益合計	5,691	6,881
営業外費用		
支払利息	6,725	6,667
借入手数料	998	1,012
持分法による投資損失	—	10,804
社債発行費	197	443
不動産特定共同事業分配金	116	75
債務保証損失引当金繰入額	—	30
その他	212	361
営業外費用合計	8,250	19,395
経常利益	47,072	46,270
特別利益		
固定資産売却益	628	7
投資有価証券売却益	1,911	8,804
関係会社株式売却益	2,014	—
関係会社出資金売却益	—	1,538
関係会社清算益	5	367
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	4,730	10,719
特別損失		
固定資産売却損	23	3
固定資産除却損	263	208
減損損失	899	273
投資有価証券売却損	128	2
投資有価証券評価損	2,013	138
社債償還損	814	—
新型コロナウイルス感染症による損失	736	129
特別損失合計	4,879	754
税金等調整前当期純利益	46,923	56,234
法人税、住民税及び事業税	16,639	20,231
法人税等調整額	△ 2,556	64
法人税等合計	14,083	20,295
当期純利益	32,839	35,938
非支配株主に帰属する当期純利益	1,044	972
親会社株主に帰属する当期純利益	31,795	34,965

連結包括利益計算書	2020年12月期	2021年12月期
当期純利益	32,839	35,938
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 10,338	△ 676
土地再評価差額金	3,611	—
為替換算調整勘定	△ 19	253
退職給付に係る調整額	△ 479	617
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 1,122	2,766
その他の包括利益合計	△ 8,349	2,960
包括利益	24,490	38,898
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	23,711	37,949
非支配株主に係る包括利益	779	949

(百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020年12月期	2021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	46,923	56,234
減価償却費	18,971	18,572
減損損失	899	273
のれん償却額	645	290
持分法による投資利益(△は益)	△ 215	10,804
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	12
賞与引当金の増減額(△は減少)	83	△ 11
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 0	△ 21
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	50	50
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△ 115	17
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)	△ 1	△ 1
関係会社清算損失引当金の増減額(△は減少)	△ 5	△ 275
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	454	209
受取利息及び受取配当金	△ 3,321	△ 5,358
支払利息	6,725	6,667
投資有価証券評価損益(△は益)	2,013	138
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 1,783	△ 8,802
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)	—	△ 1,538
関係会社清算損益(△は益)	△ 5	△ 367
固定資産除却損益(△は益)	△ 340	204
売上債権の増減額(△は増加)	△ 784	△ 310
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 10,925	3,467
預り敷金及び保証金の増減額(△は減少)	2,243	△ 999
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 296	△ 47
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	△ 366	807
預り金の増減額(△は減少)	△ 5,086	△ 380
受取補償金	5,493	—
その他	1,426	5,181
小計	61,482	84,847
利息及び配当金の受取額	4,860	6,196
利息の支払額	△ 7,175	△ 6,535
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 15,642	△ 18,619
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,524	65,889

財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020年12月期	2021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	4,455	10,786
投資有価証券の取得による支出	△ 4,158	△ 1,578
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 1,105
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,542	—
関係会社出資金の取得による支出	△ 5,186	△ 2,871
関係会社出資金の償還による収入	63	2,204
関係会社出資金の売却による収入	—	7,643
匿名組合出資金の払込による支出	△ 4,647	△ 73
匿名組合出資金の払戻による収入	288	774
固定資産の売却による収入	3,907	19
固定資産の取得による支出	△ 58,184	△ 19,386
不動産特定共同事業出資受入金の増減額(△は減少)	△ 3,199	2,693
その他	△ 1,604	△ 749
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 66,724	△ 1,642
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)	△ 30,000	△ 15,000
長期借入れによる収入	310,700	33,500
長期借入金の返済による支出	△ 228,492	△ 68,814
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	40,000	50,000
社債の償還による支出	△ 40,000	△ 20,000
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	△ 458	—
自己株式の売却による収入	0	2
自己株式の取得による支出	△ 2	△ 234
配当金の支払額	△ 9,194	△ 10,029
非支配株主への配当金の支払額	△ 672	△ 596
非支配株主からの払込みによる収入	770	—
その他	△ 4,139	△ 811
財務活動によるキャッシュ・フロー	38,307	△ 32,187
現金及び現金同等物に係る換算差額	41	303
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	15,148	32,362
現金及び現金同等物の期首残高	39,497	54,645
現金及び現金同等物の期末残高	54,645	87,008

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(2021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)	5,648名(2021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(2021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
エキスパートオフィス株式会社

住宅事業

株式会社東京建物アメニティサポート
株式会社イー・ステート・オンライン

アセットサービス事業

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

その他

海外事業

東京建物(上海)房地產咨询有限公司
Tokyo Tatemono Asia Pte. Ltd.

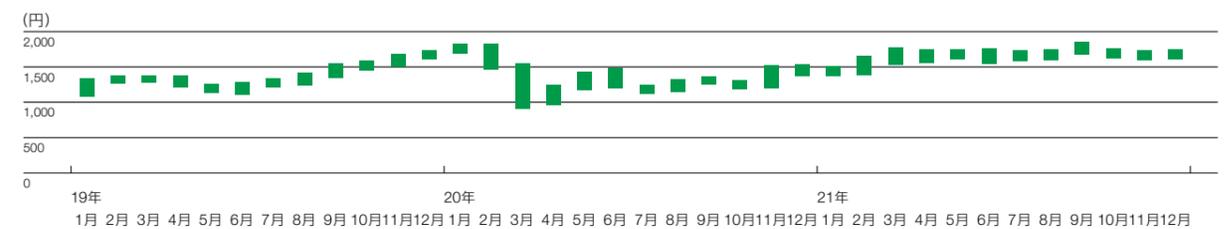
不動産ファンド事業

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
東京建物スタッフイング株式会社

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 2022

https://tatemono.com/csr/uploads/2022susrepo_j.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: 2022年7月