

統合報告書 2024

トーセイ株式会社



都市に、心を。

都市で働き、住もう人の感動を創造するために。

その物件の魅力を最大限に引き出すために。

その土地の個性に合わせた開発をするために。

そして、未来の都市を創り上げるために。

壊して建て替えるのではなく、

心を込めて、都市を創りあげていく。

“都市に、心を。”にはこうした想いが込められています。

トーセイはあらゆる不動産シーンにおいて

新たな価値と感動を創造し、

都市の魅力を高めていくことをお約束します。



企業理念

トーセイグループは、不動産再生をはじめとする総合的な不動産関連サービスの提供を通じて、
“あらゆる不動産シーンにおいて 新たな価値と感動を創造する” という私たちの企業理念を体現していきます。

存在理念

私たちは、グローバルな発想を持つ心豊かなプロフェッショナル集団として
あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する。

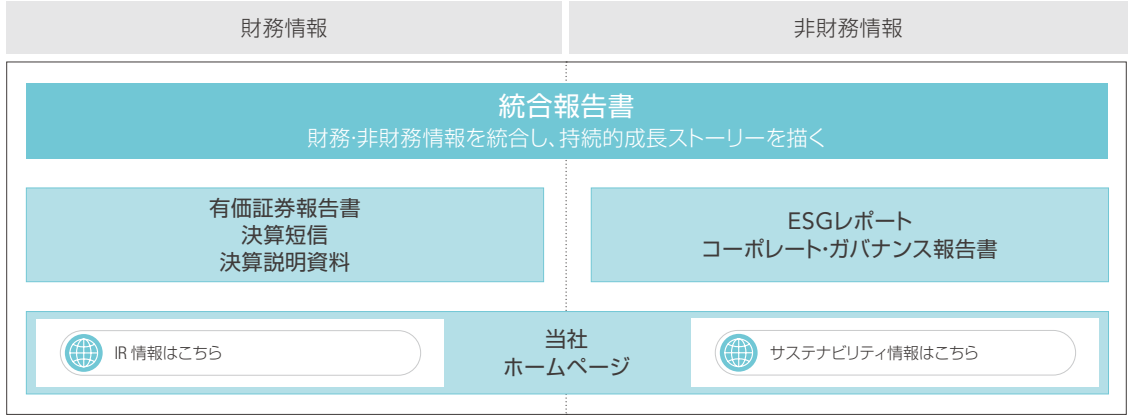
経営理念

- 人を経営の根幹とし、心豊かな真のプロフェッショナルを育成し続ける。
- ベンチャー精神を持ってリスクに立ち向かい、既成の概念を打破することで、
連続的なイノベーションを起こし続ける。
- 不動産と金融を融合させたポートフォリオ・マネジメントにより最適投資を実践する。
- モノづくりにこだわり、グローバルなフィールドに価値を求め、共創の輪を拡げ続ける。
- 世界に通用する経営品質を追求し、フェアプレイで実行し続ける。

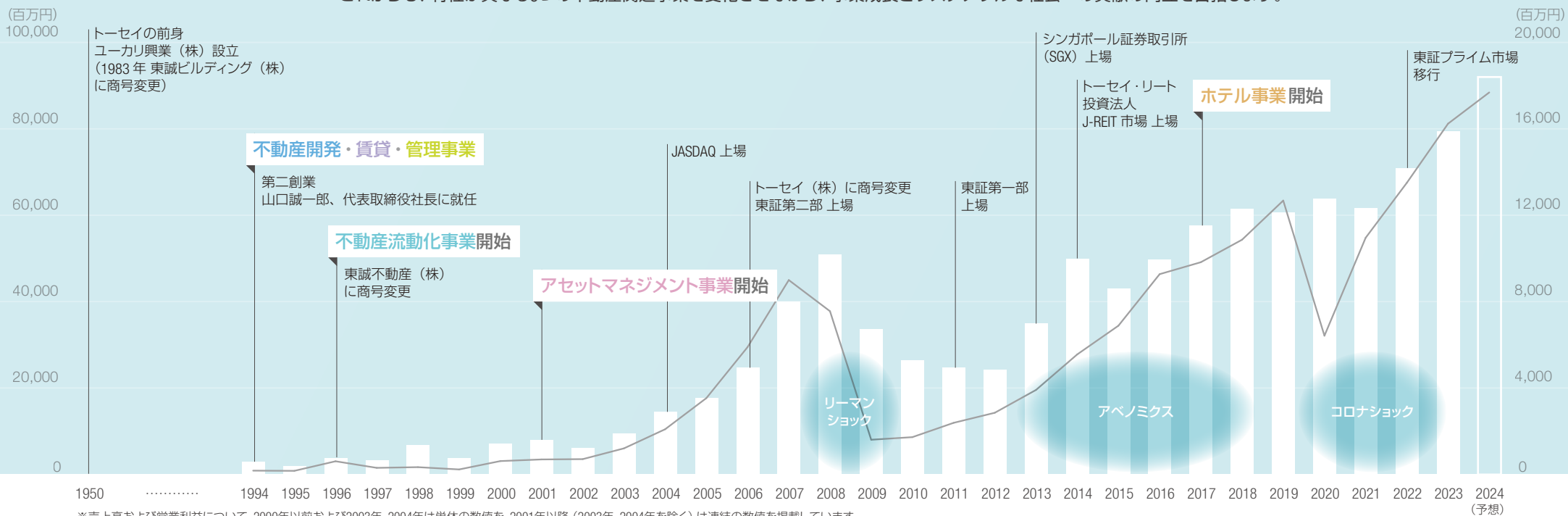
行動理念

- 私たちは、プロフェッショナルとしての意識と知識と技術の研鑽を怠らない。
- 私たちは、学習する組織を目指し、常に考えながら連繫する。
- 私たちは、有言実行を常とし、果敢に決断し、迅速に行動する。
- 私たちは、互いを尊重し、チームワークを重視し、楽しく前向きな社風をつくる。

情報開示コミュニケーション



トーセイのあゆみ



1991年～ バブル崩壊

2000年～ 市場経済のグローバル化

2008年～ 世界的金融危機と不況

2013年～ アベノミクスによる
経済成長2020年～ コロナショックと
激変する世界経済

トーセイのはじまりと 新しい価値の提供

1994年に建物管理会社である東誠ビルディング（株）をMBOする形で、山口誠一郎が第二創業。自身の経験を活かし分譲マンション事業を始める。さらに、新しい価値を求め、1996年に、中古不動産を買い取り、改修のうえ再生物件として売却するトーセイの中核事業、不動産流動化事業（現 不動産再生事業）を開始。



初めて再生を手かけた
港区白金台のマンション

外資の流入を機会と捉え アセットマネジメント事業を開始

金融市場のグローバル化や、SPC法（資産の流動化に関する法律）の改正など不動産の金融商品化に向けた環境整備が進む中、2001年に海外投資家をターゲットとした不動産私募ファンドのアセットマネジメント業務の受託（現 不動産ファンド・コンサルティング事業）を開始。仕入を加速しながら本格的に流動化事業を拡大し、さらなる成長のため、2004年にJASDAQへ上場。

T O S E I

「トーセイ」としての新しいスタート

変化への対応と不況を乗り越える ポートフォリオ経営へ

世界的な金融危機に起因した不動産投資市場の縮小を受け、需要が底堅いエンドユーザー向け商品の分譲マンションや戸建販売に注力。



THE パームスコート網島
（分譲戸建シリーズ）

金融危機下でも賃貸事業や管理事業に経営を支えられて営業黒字を維持。財務健全性を意識しつつ、ポートフォリオ経営に踏み出す。

成長に向けた新たなチャレンジ、 東京のプロフェッショナルへ

金融緩和により不動産投資マネーが大幅に増加する中、東京の魅力を発信し東京への投資を呼び込むべく、世界への足掛かりとして、2013年SGXへセカンダリー上場。



SGX 上場

2017年にホテル事業を、2018年には物流施設開発をスタートし、新たな領域へ進出。さらに、サステナビリティへの関心の高まりを受け、2019年に「トーセイグループESG方針」を制定。

事業成長とサステナブルな 社会への貢献を目指す

コロナ禍による需要の変化やDX・サステナビリティの潮流など、変化が常態化する時代へ突入。2020年に不特定に基づきSPCを活用した国内初の不動産クラウドファンディングスキームを構築、また2021年には国内で初めてADDX[®]にセキュリティ・トークンを上場。



TREC FUNDING



第1号ファンド対象物件

2024年、長期的な成長を見据え「長期ビジョン2032」を策定。

※ADDXはシンガポール金融管理局が認可したデジタル証券プラットフォームです。

トップメッセージ



変化の中に機会を見出し 「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と 感動を創造する」ことに挑戦し続けます

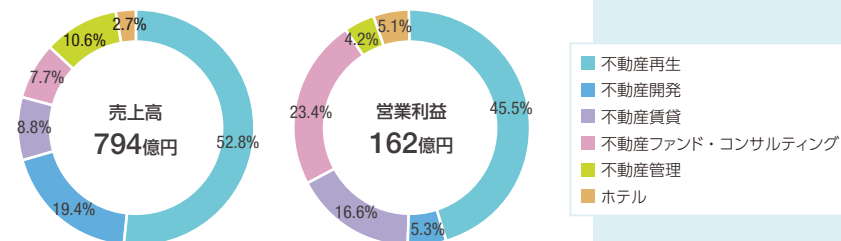
トーセイグループの存在意義とビジネスモデル

私は1994年に当社の代表取締役社長に就任し、今年で31年目を迎えました。

トーセイグループは存在理念として、「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する」ことを掲げており、現在は「不動産再生」「不動産開発」「不動産賃貸」「不動産ファンド・コンサルティング」「不動産管理」「ホテル」の6事業を展開しています。安定性と成長性を両立するために、マーケットの動きが異なる事業の組み合わせによってリスクを分散させ、市況の変化に柔軟に対応できるポートフォリオ経営を推進し、不動産再生、不動産開発を通じて高い収益性を追求するとともに、不動産賃貸、不動産ファンド・コンサルティング、不動産管理、ホテルにより安定的な収益を確保しています。また、各事業で得たノウハウを融合し、事業間シナジーを追求することでパフォーマンスを最大化できており、このビジネスモデルは他社にはない当社独自の強みであると考えています。

▶ ユニークなトーセイのポートフォリオ経営

各事業の売上高および営業利益構成 (FY2023)



代表取締役社長 執行役員社長

山口誠一郎

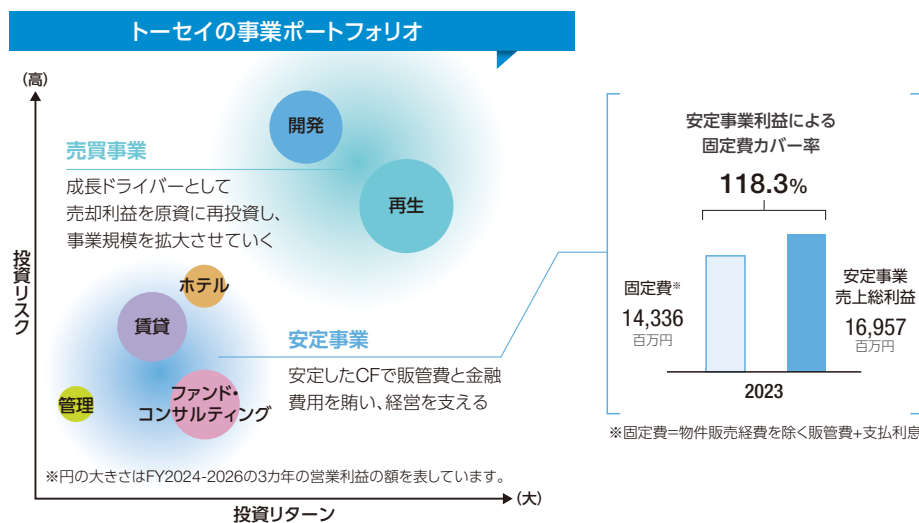
略歴

- 1983年3月 慶応義塾大学 法学部 卒業
- 1983年4月 三井不動産販売株式会社
(現 三井不動産リアルティ株式会社) 入社
- 1994年6月 東誠ビルディング株式会社
(現 トーセイ株式会社) をMBO
同社代表取締役社長 (現任)
- 2004年7月 同社執行役員社長 (現任)

トップメッセージ

単独の事業ではなく、複数の事業を展開していることには理由があります。1980年代、不動産業を営む父の会社に入社しましたが、バブル崩壊により事業の継続が困難となりました。この経験から、会社を永續させていくためにはフレキシブルな事業経営とリスクマネジメントが必要であることを学びました。私はアントレプレナー（起業家）としての道を選び、その後、リーマンショックや近年のコロナ禍などで経済危機を経験しましたが、今日まで経営を存続し成長させることができたのは、新たな事業に対して果敢にチャレンジしながらも、常にリスクマネジメントを重視する経営姿勢を貫き、変化に迅速かつ柔軟に対応するポートフォリオ経営を行ってきたからだと思います。

▶ 安定した経営の源泉



私の経営への想いは、トーセイグループのロゴマークでも表現しています。TOSEIの“O”を無限大（∞）としているのは、無限大に成長する意志と可能性を信じて経営する、そしてあらゆるものを不動産ビジネスと融合（∞）させながら、柔軟（∞）に事業成長を図る、という意味を込めています。

TOSEI

2032年を見据えた長期ビジョン

2024年1月に策定した「長期ビジョン2032」においても、経営に対する私自身の強い想いを込め、「多様なソリューション力を持つユニークな不動産ポートフォリオマネージャーとして、サステナブルな社会の実現に貢献する」ことを目指す姿として掲げています。

これまでの事業活動を通じて、私たちは「不動産ソリューション力」「ポートフォリオ・マネジメント力」「グローバル・リーチ力」というコア・コンピタンスを確立しました。不動産関連事業を総合的に展開し、不動産が持つ才能を見極め、活かし、最適な姿に育てていくというさまざまなソリューションの提供を目指して事業領域を広げるとともに、多種多様なアセットを取り扱うことができるポートフォリオマネージャーとして、不動産投資技術の研鑽を続けています。これにより、不動産ファンドビジネスにおけるアセットマネジメントの領域においても世界の不動産投資家のニーズに対応したサービスを提供することが可能となり、不動産関連特定投資運用業において日本一の受託資産残高を誇っています。今後はこれらの強みをさらに強化・発展させることで、不動産再生を軸とした事業成長と社会への貢献を両立させていく、それが長期ビジョンに込めた想いです。

不動産ビジネスといえば、多くの方は住宅やオフィスの売買や仲介をイメージされると思います。それゆえ、景気動向や金融政策の影響を受けやすく、さらに、少子高齢化が加速する国内においては、先行きが見通しづらいビジネスとして捉えられがちです。しかし、私自身は、従来の不動産ビジネスとは一線を画す成長の仕方を打ち出したいという想いをもち続けています。

このような考えもあり、当社グループでは常に新しい事業に挑み、不動産ビジネスの新たな可能性を追求してきました。不動産再生事業に参入した1996年当時は、使える建物も壊して新しいものをつくるスクラップアンドビルドの時代でしたが、新しいものをどんどんつくっていく高度経済成長期の後にはストックを活用する時代に移行し、不動産再生が求められる時代が来ると信じて事業を開始。また、海外投資マネーの流入や不動産証券化の動きを好機と捉え、2001年には不動産私募ファンドのアセットマネジメント業務を開始し、2002年に不動産投資ファンドを自社で組成しています。さらに、セキュリティ・トークン（ST）が資金調達手段の一つとして開発された頃、いずれST市場が成長することを見込んで、2021年にいち早く国内不動産を裏づけとしたSTを発行し、シンガポールのデジタル証券プラットフォーム「ADDX」への上場を果たしました。

「ベンチャー精神を持ってリスクに立ち向かい、既成の概念を打破することで、連続的なイノベーションを起こし続ける」ことは、経営理念の中でも謳っています。好奇心が旺盛で、新しいことを取り入れたいと思う私のキャラクターも、これに通じるものがあります。

一方、投資の世界では、世界的なトレンドとして、株式や債券といった伝統的資産への投資から、不動産を含むさまざまな商品を投資対象とするオルタナティブ投資に向かう動きがあります。こうした潮流も、

トップメッセージ

当社グループにとっては追い風であると捉えています。成長可能性を秘めるマーケットを見出し、不動産ビジネスにさまざまな要素を融合させながら、いかにして可能性を形にしていくのか、それが目指す姿の実現に向けた私たちのミッションです。

新中期経営計画の位置づけ

「長期ビジョン2032」の実現に向けた9年間のうち、最初の3年間をフェーズ1として、中期経営計画「Further Evolution 2026」を策定しました。「サステナブルな社会の実現に貢献できる独自性のある総合不動産会社として、更なる進化を目指す」という大方針のもと、「サステナビリティ」「事業」「人材・組織」「DX」「財務戦略・資本政策」の5つのテーマにおける基本方針に基づき各施策を実行していきます。

中でも、主力事業の不動産再生事業では、目利き力・バリューアップ力・情報ネットワークを駆使して成長を目指します。バリューアップについては、不動産の価値を高める「Sustainable Value Up」の考え方を軸に、再生分野におけるトーセイブランドを確立していきます。不動産ファンド市場では築20年以内の不動産に対する投資がメインですが、トーセイのエコフレンドリーな再生ノウハウを活かし、当社の注力事業である不動産ファンド・コンサルティング事業のさらなる拡大を目指していきます。DX推進では、不動産クラウドファンディング事業、セキュリティ・トークン事業、さらには区分マンション販売でのデジタルマッチング事業において、顧客層の拡大に向けた“攻めのDX”を推進するほか、業務プロセスのデジタル化、DX推進体制の構築など“守りのDX”にも力を注いでまいります。

▶ トーセイの不動産クラウド
TRECシリーズ累計運用実績
(2024年5月末)

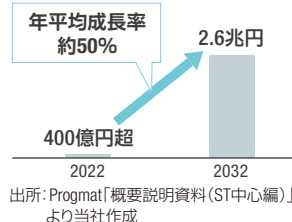
9ファンド
26.3億円

▶ セキュリティ・トークン
累計運用実績
(2024年5月末)

4ファンド
111.7億円



国内の不動産ST市場規模の見通し



中期経営計画初年度の半分が経過し、2024年11月期は順調にスタートしていますが、中計最終年度の目標達成に向けて、さらに確度を高めたい考えです。

2024年5月に発表した名古屋鉄道（株）との資本業務提携についても、さらなる成長の契機として大きな期待を寄せています。これまで当社グループは主に首都圏での事業展開に軸足を置いてきましたが、地

方展開も視野に成長戦略を進めていくうえで、力強いパートナーを得ることができました。名古屋鉄道グループは名古屋をはじめとした中部圏で圧倒的な存在感を持ち、地域とも強いつながりを持っています。不動産事業に関する多くの知見やノウハウを有する当社グループとの協業により、両社の持つ力を結集させることで、さまざまなシナジーを発現させることができると考えています。



サステナブルな事業経営を通じて

当社グループが事業活動を通じて社会に貢献し続けるには、当然にして経営自体が持続可能である必要があります。私たちの競争優位性は、事業ポートフォリオを柔軟に変化させ、確かなリスクマネジメントのもと新しいことに挑戦し続けることで、成長を持続させつつ新しい価値を社会に提供できる点にあり、それこそが私たちのサステナビリティ経営であると考えています。

サステナブルな経営の根幹は人であり、「心豊かな真のプロフェッショナル」を育成し続けることの必要性は、経営理念の中でも示しております。従業員には常々、変化の先頭に立つことの重要性や変化を楽しむこと、また、成功の反対は失敗ではなく何もしないことであると伝えています。こうした考えを社風として醸成する仕組みをつくることも私の責務であり、また、次世代の経営を見据えたさまざまな取り組みも実施しています。

資本コストを意識した経営という観点では、資本コストの低減に加え、当社グループは8%の資本コストを上回るR0E12%以上を実現させています。一方で、短期的な収益性向上だけでなく、長期的な社会的価値の向上につながる取り組みにも注力しています。資本市場で求められる収益性の維持と、社会的に必要とされる価値の創出とのバランスを考えることが重要です。

今回、当社グループの価値創造ストーリーを「統合報告書」という形でステークホルダーの皆さまにお示ししますが、本報告書について忌憚のないご意見をいただけると幸いです。

これからも当社グループは、「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する」ことに、不断の努力と探求心を持って挑戦を続けてまいります。成長力に満ちたトーセイグループの今後の発展に、ぜひご注目ください。

トーセイの価値創造プロセス



価値を創造する バリューチェーンと コア・コンピタンス

トーセイグループは、あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造することを目指し、コア・コンピタンスを価値創造の基盤としたビジネスモデルを構築しています。不動産売買を行う再生事業および開発事業では、仕入から中古不動産の価値再生・新規開発、保有、売却までを取り扱い、安定事業と位置づける賃貸事業、ファンド・コンサルティング事業、管理事業、ホテル事業においては、リーシング、アセットマネジメント、建物管理、ホテル運営などを通じて、期中収益の最大化を図っています。

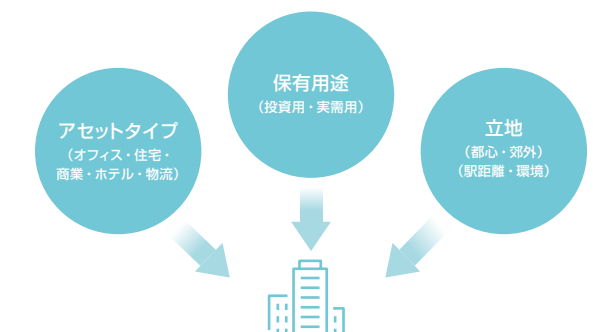
また、M&Aを活用した事業領域の拡大とともに、事業間シナジーをもって提供価値の最大化に努めており、これらの幅広い不動産関連事業を手がけることで、あらゆる不動産シーンにおいて多様化するお客様のニーズに応え、持続的な価値創造を実現しています。これからも、不動産を中核として、金融、DX、ESGなどの要素を融合し、新しい価値の創出を目指していきます。

価値創造の基盤となるトーセイグループのコア・コンピタンス

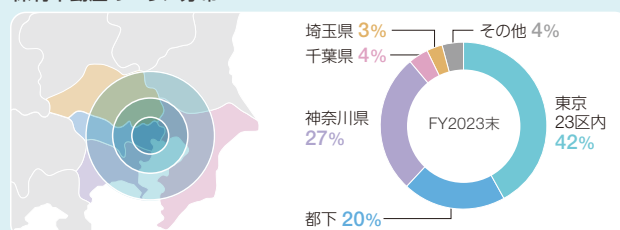
不動産ソリューション力

不動産の潜在価値を顕在化する
さまざまなソリューション力

首都圏への集中投資により培われた**目利き力とノウハウ**、**事業間シナジーを活かし**、物件の個性や顧客ニーズに合わせた多様なソリューションを施し、**埋もれていた不動産の価値を顕在化**



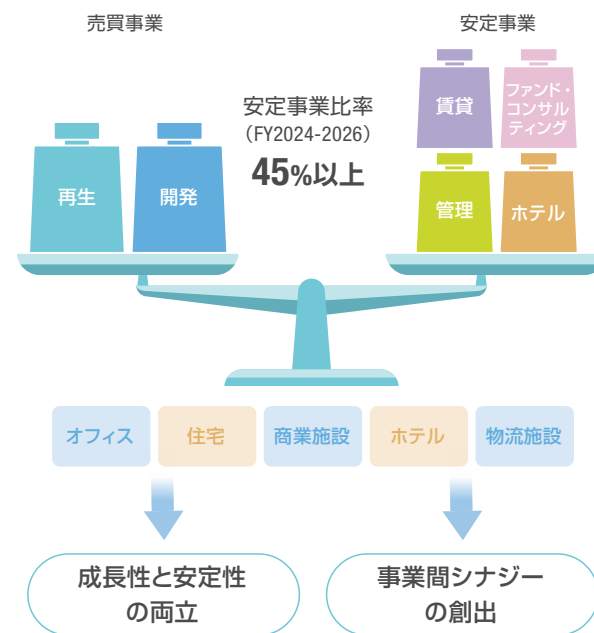
保有不動産のエリア分布



ポートフォリオ・マネジメント力

成長性と安定性の両立を可能にする
ポートフォリオ経営

特性の異なる複数事業、多種多様なアセットを扱い、事業環境に合わせてポートフォリオを柔軟に変化させることにより、**成長性と安定性を両立**。さらに**事業間シナジー**をもって提供価値を最大化



グローバル・リーチ力

国内外の投資家から信頼を獲得しうる
サービス品質・経営品質

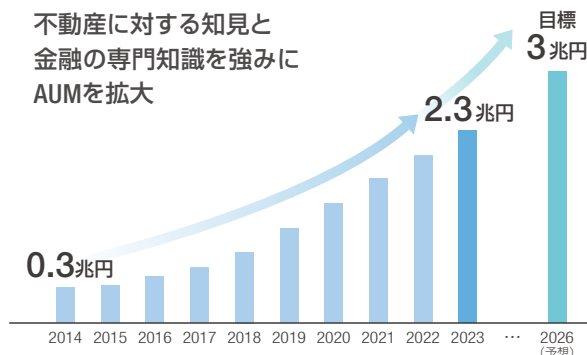
グローバルなフィールドでの価値創造を目指し、グローバルな発想を持つ組織風土を醸成。世界品質のサービスを提供するアセットマネージャーとして国内外投資家からの信頼を獲得し、**受託資産残高（AUM）を拡大**

グローバルを意識した経営



- 事業を通じてインバウンド投資を誘致
- グローバル品質のアセットマネジメントサービス
- シンガポール証券取引所にセカンダリー上場
- 国際会計基準（IFRS）への対応
- 開示資料の日本語・英語同時開示

不動産に対する知見と
金融の専門知識を強みに
AUMを拡大



長期ビジョン2032

事業環境の変化が激しく先行きを見通しづらい中においても、長期的に企業価値の向上を実現していくため、当社グループの存在理念と、価値創造の基盤であるコア・コンピタンスに立脚した長期視点でのありたい姿を明確化しました。当社グループのコア・コンピタンスをさらに強化・発展させながら、事業成長とサステナブルな社会への貢献を通して、持続的な価値創造を実現していきます。

トーセイグループの存在理念

「私たちは、グローバルな発想を持つ心豊かなプロフェッショナル集団として
あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する。」

トーセイグループ 長期ビジョン2032

多様なソリューション力を持つ
ユニークな不動産ポートフォリオマネージャーとして、
サステナブルな社会の実現に貢献する

2032年に想定される社会と私たちの取り組み

私たちの取り組み

- ① サステナビリティ経営の推進
- ② 既存事業の成長と新規事業領域の創出
- ③ 多様な社員の個性を活かし、成長と自己実現を可能にする
組織体制・人事制度・職場環境づくり
- ④ デジタルを活用した競争優位性の構築
- ⑤ 資金調達力の強化と財務健全性の維持

2032年に想定される社会

首都圏への人口集中



ライフスタイル・
ワークスタイルの多様化



脱炭素・循環型社会
への加速



オルタナティブ投資先としての
不動産需要の拡大



AI、不動産DXの進展
などの技術革新



中期経営計画「Further Evolution 2026」

長期ビジョン2032の実現に向け、バックカastingして各中期経営計画期間内の目指す姿を策定しています。フェーズ1に位置づけられる中期経営計画「Further Evolution 2026」では、5つのテーマで基本方針を定め、サステナブルな社会の実現に貢献できる独自性のある総合不動産会社として、更なる進化を目指します。



大方針

サステナブルな社会の実現に貢献できる
独自性のある総合不動産会社として、更なる進化を目指す

基本方針

1. サステナビリティ経営の推進 ▶ P.18

- 環境・社会課題へのソリューション提供の拡大とサステナビリティ経営の推進
- グループの将来の成長に向けた施策への投資を拡大
- 非財務情報開示によるトーセイブランドの確立と浸透

2. 持続的な成長に向けた各事業の強化 ▶ P.12-16

- 環境変化に応じた事業ポートフォリオの進化と成長
- 6事業のシナジー追求による不動産ソリューション力の強化

3. 多様な社員を活かす環境づくりと人材育成 ▶ P.19

- 多様な社員が個性を活かし、力を発揮できる環境の整備
- 豊富な経験・知識・強いリーダーシップを持ち、企業理念への深い造詣を併せ持つ人材を育成

4. DXの推進 ▶ P.17

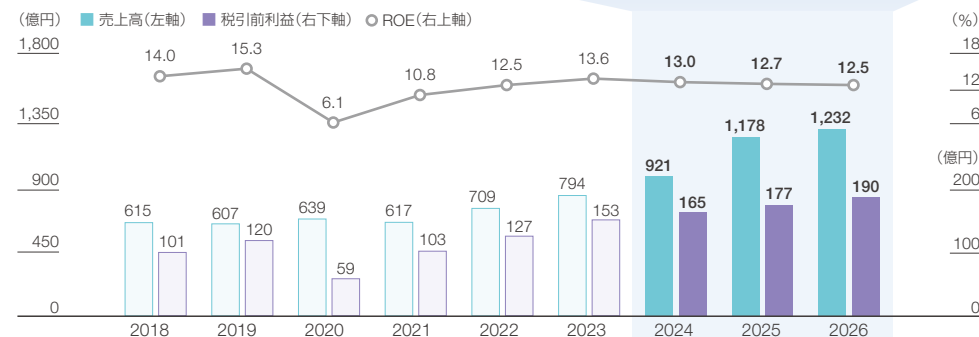
- 既存DX事業の拡大およびデジタルを活用した商品・サービスの差別化の推進
- IT活用によるグループ全体の業務効率化

5. 財務戦略および資本コストを意識した経営の推進 ▶ P.11

- 持続的な成長に向けた資金調達力の強化
- 資本コストを上回る資本収益性の維持およびBSマネジメントの継続

経営指標

	FY2023	中期経営計画「Further Evolution 2026」		
		FY2024	FY2025	FY2026
売上高	794億円	921億円	1,178億円	1,232億円
税引前利益	153億円	165億円	177億円	190億円
ROE	13.6%	13.0%	12.7%	12.5%
安定事業比率	49.2%	45%以上		
自己資本比率	33.4%	35%程度		
ネットD/Eレシオ	1.31倍	1.4倍程度		
配当性向	30.0%	31.5%	33.0%	35.0%



財務戦略・資本政策

持続的な成長を可能にする
「事業拡大に対応できる資金調達力の強化」と
「再投資資金の確保と株主還元の最適な分配」
に努めてまいります。

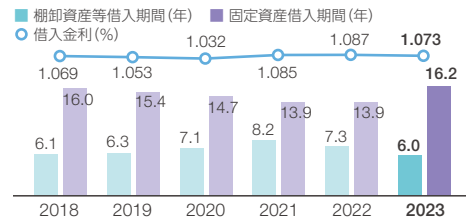
取締役専務執行役員
平野 昇



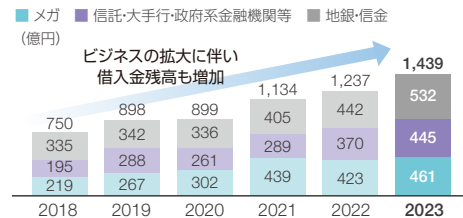
事業拡大を可能にする資金調達力の強化

当社は、金利上昇や為替の変動など、今後起こりうるさまざまな変化に対応しながら成長を継続できるよう、既存取引行との関係強化および新規行の開拓を推進し、ネットD/Eレシオを1.4倍程度として財務健全性を維持しながら資金調達力を強化しています。

平均借入期間・平均借入金利の推移



バンクフォーメーション

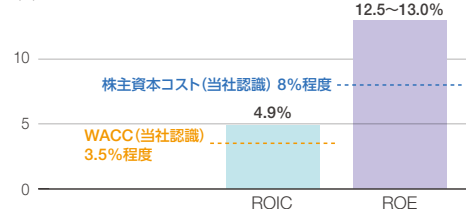


資本コストや株価を意識した経営の実現

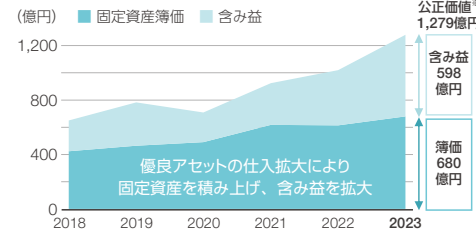
当社は、資本収益性や市場評価に関する分析を行い、企業価値の向上に向けた取組方針、施策などを決定し、その推進に努めています。

現中期経営計画におけるROE水準に関しては、財務健全性とポートフォリオバランスの維持を原則として、株主資本コストを上回る資本収益性を意識し、ROE12%以上とすることを掲げています。また、固定資産の積み上げと計画的な含み益の還元、積極的な情報開示などにより、企業価値の向上を目指します。

ROE・ROICの当社計画（FY2024-2026）



NAVの向上につながる含み益の拡大



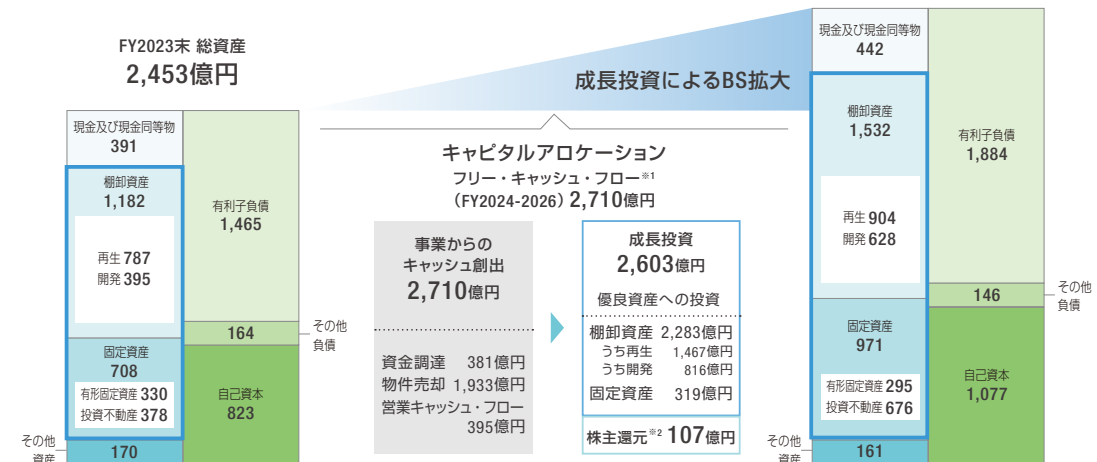
※公正価値は、「不動産鑑定評価基準」を参考にした方法等により当社で算定しています。

資本コストに関する詳細情報はこちら

キャピタルアロケーションと株主還元

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと考え、財務健全性を維持しながら、成長投資によるBSの拡大を図るとともに、事業成長により生まれた利益は安定的に株主に還元してまいります。

キャピタルアロケーションとBSシミュレーション



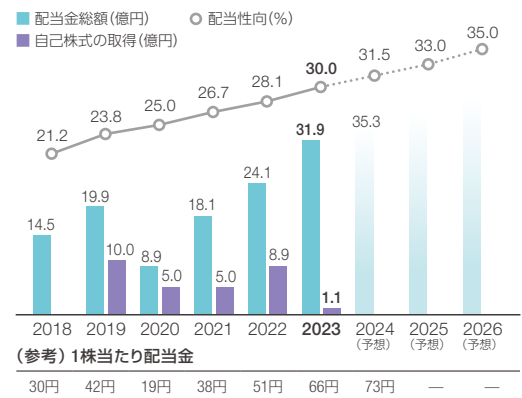
※1 3年間のフリー・キャッシュ・フローは、借入金等の資金調達によるキャッシュ・フロー、物件売却により回収したキャッシュ・フロー、棚卸資産の増減を控除した営業キャッシュ・フローの合計として当社で定義しています。

※2 自己株式の取得は機動的に検討する予定ですが、上記には含めていません。

▶ 株主還元方針

- 配当については、安定的な配当を経営における重要課題の一つと認識しており、業績見通しや経営環境、今後の事業展開を見据えた内部留保の水準などを総合的に勘案して決定する方針です。
- 現中期経営計画では、3力年で配当性向を段階的に35%まで引き上げる目標としています。
- 自己株式の取得については、経営環境、株価動向などを総合的に勘案し、実施検討しています。

配当金の推移



不動産再生事業

経年などにより資産価値が劣化した中古不動産を取得し、デザイン性や利便性、環境性能等の観点でバリューアップを施した「再生不動産」を販売する事業でありトーセイの主力事業です。



再生事業における強み

バリューアップ力

多様なバリューアップメニューの中から物件の競争力を高める的確な改修プランを検討し、中古不動産に新たな価値を創造する力

目利き力

首都圏での豊富な不動産取引の実績に裏づけられた、立地や規模、経年、設備、構造などから総合的に判断する物件選定ノウハウ

情報ネットワーク

大小多くの仲介会社とのリレーションにより、良質な情報をタイムリーに入手できる、仕入から売却までを支える情報ネットワーク

トーセイの「Sustainable Value Up」の特徴

バリューアップ事例 ▶ P.17

不動産の価値を高める3つの「Value Up Code」に基づき、多様なバリューアップメニューを検討。持続可能な建物へと価値を再生するとともに、さまざまなお客様のニーズに応えることができます。

3つのValue Up Code

Eco Friendly エコロジー & リサイクル

省エネ、再エネ導入や省資源など
持続可能な社会に向けた
バリューアップ

Well-being 洗練 & 快適

景観、美観や快適性、
利便性向上に資する
バリューアップ

Resilience 安心 & 安全

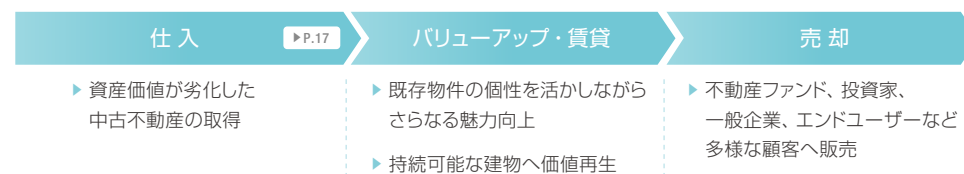
防犯や防災性能の向上、
コミュニティ活性化や保全に
向けたバリューアップ

ビジネスモデル

事業期間 半年～1年半

投資エリア 首都圏中心

取扱物件規模 3千万円～100億円超



事業環境における機会とリスク

機会	・脱炭素・循環型社会への加速による再生不動産の需要の高まり ・オルタナティブ投資対象としての不動産の役割拡大とポジティブインパクト投資の増加
リスク	・高値圏環境下における仕入難易度の上昇、利益率の低下 ・金利や金融政策など、経済情勢の変化による不動産市況への影響

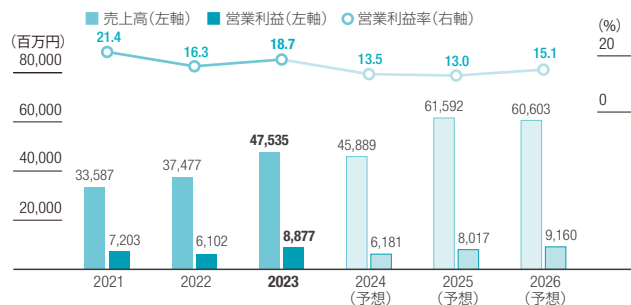
中期経営計画における事業戦略

不動産再生分野におけるトーセイブランドの確立に向けて、右記取り組みを中心に推進していきます。

- ・バリューアップ技術の向上による取扱物件の拡大
- ・私募ファンド向けの物件供給の拡大（「Green × Value Upレジファンド」など）
- ・拡大するプライベート・エクイティ市場へのアプローチ
- ・富裕層をターゲットとした都心エリアの区分マンション販売の強化

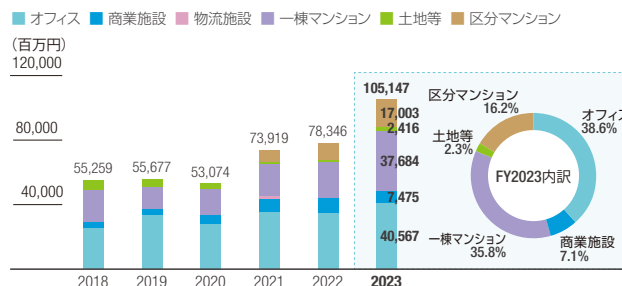
再生事業の業績推移

▶売買事業全体での持続的な成長を実現するため、在庫バランスと開発事業の販売計画を踏まえて再生事業の販売計画を策定



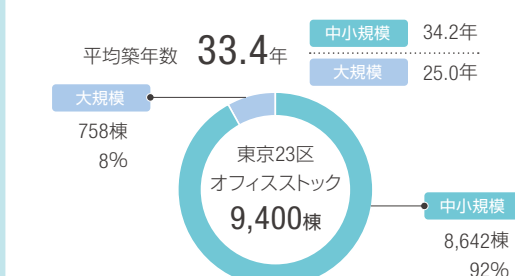
再生事業の棚卸資産（売上想定額換算）推移

▶中区分マンションの再販事業の拡大や、足元の建築費高騰を背景とした開発から再生へのシフトにより、再生事業の棚卸資産は増加傾向



東京23区のオフィースストック（棟数ベース）

▶オフィースストックの約9割を占める中小規模ビルのストックの高齢化により、再生ニーズは高まっている



出所：ザイマックス不動産総合研究所「オフィスピラミッド2023」

不動産開発事業

取得した土地の特性を検証し、多彩な商品ラインアップの中から、その土地の価値最大化につながる開発を行い、販売する事業です。社内に一級建築士事務所を有しており、「モノづくり」と「品質」にこだわり、環境や社会に配慮した不動産の開発を推進しています。



開発事業における強み

開発力

社内に一級建築士事務所を有し、街の歴史や未来を見据えたコンセプト設計など、価値の創出と最大化につなげることのできる開発ノウハウ

多彩な商品 ラインアップ

時代の変化に合わせたデザインやプランニングを追求し、個人向けの分譲販売から投資家や一般法人などへの1棟販売まで、あらゆる顧客ニーズに対応できる商品ラインアップ

商品企画力

立地・形状・広さなど、土地の特性を踏まえて幅広い開発用途を柔軟に検討できる商品企画力により、用地取得機会を最大化

トーセイの多彩な商品ラインアップ

顧客	オフィス	商業施設	賃貸マンション・ 賃貸アパート	ホテル	物流施設	分譲 マンション	分譲戸建
投資家 (J-REIT・ファンド)	(物件規模) 10億円～100億円超						
一般法人	5億円～20億円						
個人	1億円～10億円					3千万円～1億円超/戸	

トーセイの商品ブランド例

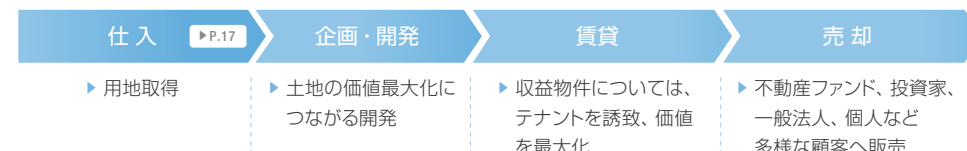


ビジネスモデル

事業期間 1年～4年

開発エリア 首都圏中心

取扱物件規模 3千万円～100億円超



事業環境における機会とリスク

機会	・ライフスタイル・ワークスタイルの多様化や気候変動による不動産需要の変化 ・オルタナティブ投資対象としての不動産の役割の拡大とポジティブインパクト投資の増加
リスク	・建築コストの上昇（人手不足、資材価格高騰、GHG排出量規制の強化への対応） ・用地価格上昇および用地不足による開発機会の減少 ・金利の上昇などによる不動産需要の減退

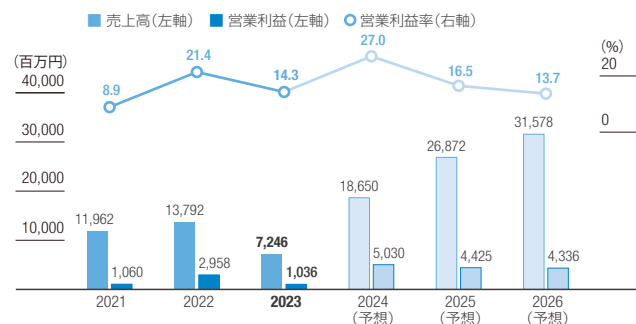
中期経営計画における事業戦略

多様なアセットタイプの開発力を強化し、ブランド力の向上と収益拡大に努めていきます。具体的には右記取り組みを推進します。

- ・木造アパートの研究・開発
- ・富裕層向け高額戸建の研究・開発
- ・デザイン性や環境性能に優れる商品の開発（ZEB、ZEHの開発など）
- ・建築設計部門の強化、木造工事内製化

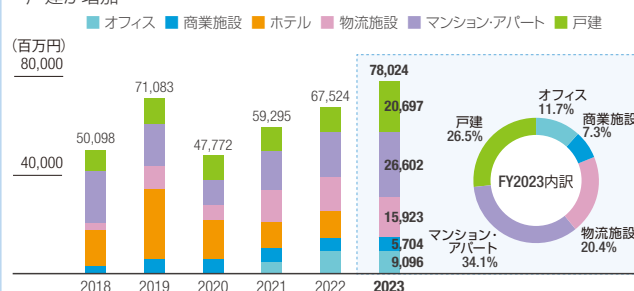
開発事業の業績推移

▶豊富なパイプラインから順次販売を推進



開発事業の棚卸資産（売上想定額換算）推移

▶木造アパートや高額戸建の研究・開発推進に向けてマンション・アパートと戸建が増加



開発パイプライン

▶売上想定額換算で780億円分のパイプラインを保有（FY2023末）

竣工済	竣工予定			売上 想定額 換算
	FY2024	FY2025	FY2026～	
物流施設	2棟			159億円
分譲マンション			2棟	77億円
賃貸マンション	4棟	3棟	4棟	173億円
賃貸アパート	3棟	1棟	2棟	14億円
オフィス／商業施設	4棟	3棟	1棟	148億円
分譲戸建			294戸	206億円
合計				780億円

※計画は変更になる可能性があります。

不動産ファンド・コンサルティング事業

主にトーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）による、不動産ファンドのアセットマネジメント業務を行う事業で、トーセイ・リート投資法人の資産運用も受託しています。投資家ニーズに合う不動産の売買、賃貸稼働率の向上などを行っており、近年成長が著しい事業です。

ファンド・コンサルティング事業における強み

知見と実行力	受託不動産の価値を最大化する不動産運用に係る知見とキャッシュ・フロー向上などの各種取り組みを実行する行動力
専門知識	投資家の求めるファンドアレンジを行う金融専門知識や環境不動産認証取得などのノウハウ
業界ネットワーク	豊富な実績に基づく幅広い投資家との信頼関係や物件ソーシングにおける仲介会社などとの強固なネットワーク

事業環境における機会とリスク

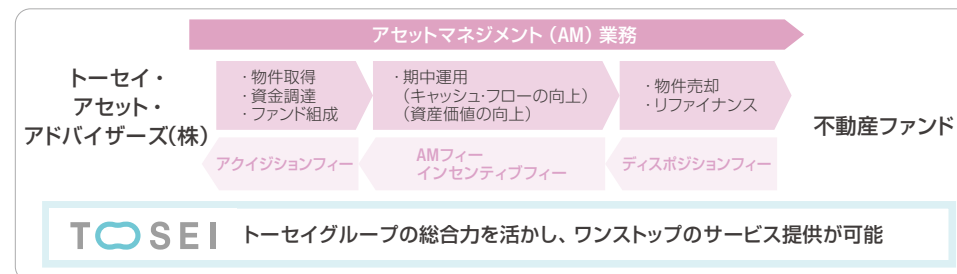
機会	- 国内外投資家のオルタナティブ投資対象としての不動産の役割の拡大とポジティブインパクト投資の増加 - 環境不動産評価の高まり
リスク	- 資金調達環境の悪化による不動産投資市場の停滞 - 慢性的な人材不足によるファンドレイズ機能の低下

中期経営計画における事業戦略

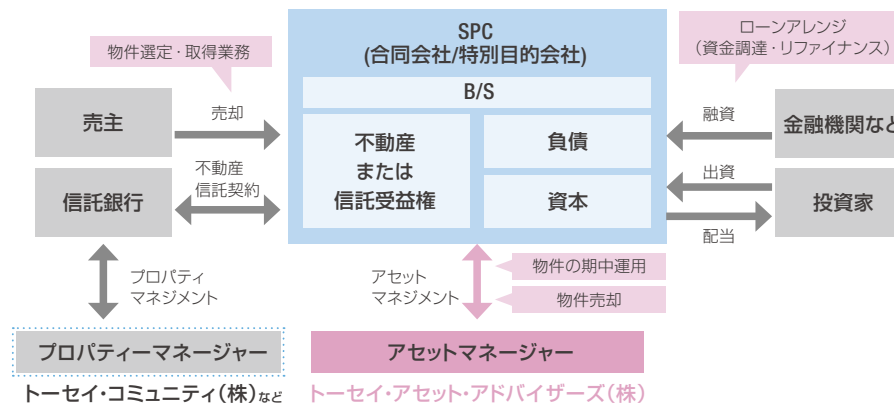
成長を牽引する主力事業の一つとして、国内外投資家の多様なニーズに柔軟に対応できるアセットマネジメント会社としての機能を高め、AUM3兆円を目指していきます。

- 新規ファンド組成に向けた提案力向上
- 業務受託余力の拡大（人員増強、DX活用）
- 環境認証取得などのESG対応

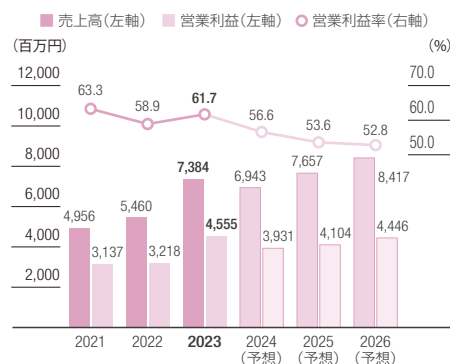
ビジネスモデル



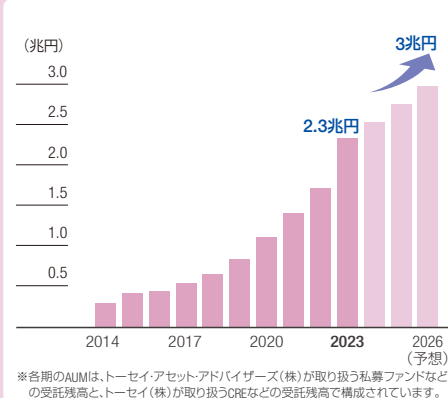
アセットマネージャーの位置づけ（ファンドスキーム例）



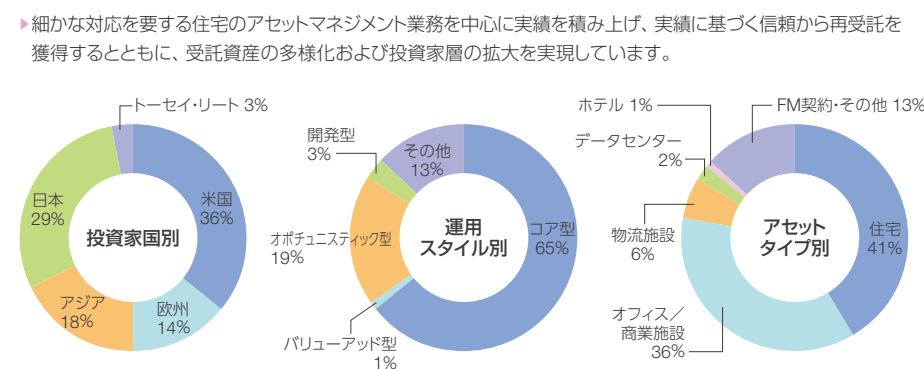
ファンド・コンサルティング事業の業績推移



AUMの推移



受託資産の状況（FY2023末）



ホテル事業

首都圏を中心としたホテルブランド「TOSEI HOTEL COCONE」を展開し、自社ホテルの運営や保有ホテルの賃貸を行う事業です。自社でのホテル開発のほか、中古オフィスからホテルへのコンバージョンも積極的に行っています。

ホテルの取得はトーセイ（株）、ホテル事業の企画・運営は、トーセイ・ホテル・マネジメント（株）、ホテル施設の運営はトーセイ・ホテル・サービス（株）が行っています。

ホテル事業における強み

好立地	首都圏を中心に、観光やビジネスに利便性の高いエリアに展開
企画力	再生事業、開発事業と連携し、エリアやニーズに合わせたホテル開発の検討や、利用目的に応じた多彩な宿泊プランを企画
おもてなし	多彩な客室タイプ、充実した設備やサービスなどお客様の心地よさを追求した質の高いサービスを提供

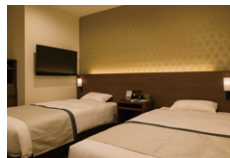
再生事業、開発事業との連携

トーセイホテル ココネ上野（2018年開業）
中古オフィスを和モダンホテルにコンバージョン

トーセイホテル&セミナー 幕張（2020年開業）
宿泊研修施設の運営事業を譲り受け、幅広い用途に対応できる施設としてリニューアルオープン



外観

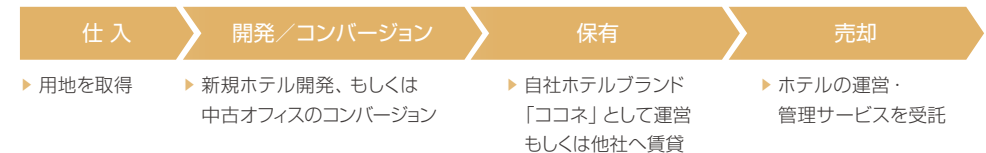


ホテル客室

TOSEI
HOTEL & SEMINAR
MAKUHARI



ビジネスモデル



事業環境における機会とリスク

機会	・インバウンドの増加による宿泊需要拡大 ・ライフスタイル・ワークスタイルの多様化 ・オルタナティブ投資対象としての不動産の役割の高まり
リスク	・人件費・水道光熱費の上昇、環境対応などによるホテル運営コストの上昇 ・競合ホテルのさらなる供給

中期経営計画における事業戦略

運営規模の拡大とブランド力の向上を目指し、右記取り組みを推進しながら、収益の拡大に努めています。

- ・ホスピタリティを通じた感動価値の提供と差別化戦略の推進
- ・新規ホテル開発の検討
- ・運営ホテルタイプの多様化、運営受託獲得に向けた推進
- ・DX推進による収益力向上（レベニューマネジメントシステム導入検討など）

トーセイホテルブランド「ココネ」



ココネ神田



ココネ上野



ココネ浅草蔵前



ココネ上野御徒町



ココネ浅草

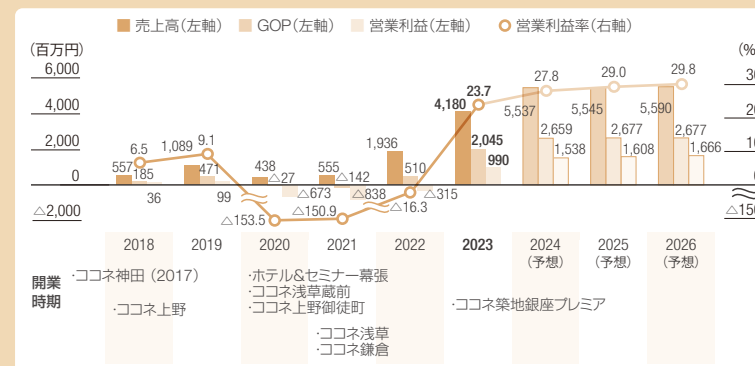


ココネ鎌倉

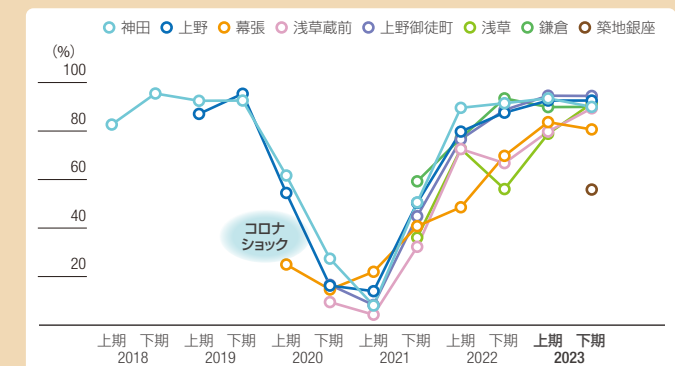


ココネ築地銀座プレミア

ホテル事業の業績推移



稼働率の推移



不動産賃貸事業

首都圏において、トーセイグループが所有するオフィス、マンション、商業施設などを賃貸し、安定的な収入を確保する事業です。独自のノウハウを駆使した総合的なオペレーションを通じて、物件価値の維持・向上を実践しています。

賃貸事業における強み

リーシング力

物件の収益力の分析をしたうえで、建物の個性やエリア特性に応じた用途変更や改修、環境不動産認証の取得など、物件の魅力を高める施策を実行し、テナント誘致により物件の収益力を向上

テナントリレーション

幅広い物件タイプに対応できる豊富な賃貸ノウハウと、的確できめ細かな対応により、テナントと良好なリレーションを構築

事業環境における機会とリスク

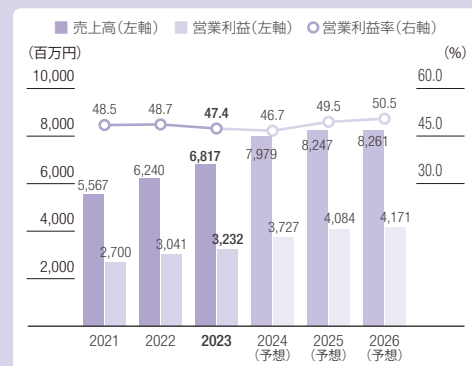
機会	・ライフスタイル・ワークスタイルの多様化や気候変動による不動産需要の変化 ・急速な技術革新によるIoTの普及
リスク	・脱炭素・GHG排出量規制の強化による賃貸運営コストの上昇 ・技術導入の遅れによる物件競争力の低下

中期経営計画における事業戦略

固定資産を積み上げ、物件価値の維持・向上によりNAVの引き上げに努めるとともに、事業を通じて社会課題の解決に寄与していきます。具体的には右記取り組みを推進します。

- ・ライフスタイルの変化に沿うコンセプト賃貸マンションや、投資機会の拡大が見込まれる新規領域（外国人向けサービスなど）の研究
- ・固定資産における省エネルギー改修、環境不動産認証取得の推進
- ・IoT設備の導入やデジタル活用による物件競争力強化

賃貸事業の業績推移



固定資産における環境不動産認証取得

対象認証：BELS、DBJ Green Building認証

延床面積ベース
認証取得率*
(FY2023)

40%



*認証取得率は、当社保有固定資産延床面積より算出しています。（当社が管理権限を有しない認証取得不可物件を除く）

不動産管理事業

トーセイ・コミュニティ(株)、トーセイ・ロジ・マネジメント(株)による、プロパティマネジメント業務、ビルマネジメント業務、修繕工事などの不動産管理業務を行う事業です。トーセイグループおよび外部オーナーの保有資産のキャッシュ・フロー最大化と資産価値向上に資するサービスを提供しています。

管理事業における強み

幅広い管理ノウハウ

オフィスからマンション、商業施設、ホテル、物流施設、学校施設など多様な資産の管理を受託

総合プロパティ マネジメント力

リーシングからテナント管理、建物設備管理、警備、大規模修繕工事まで総合的なプロパティマネジメントを展開

事業環境における機会とリスク

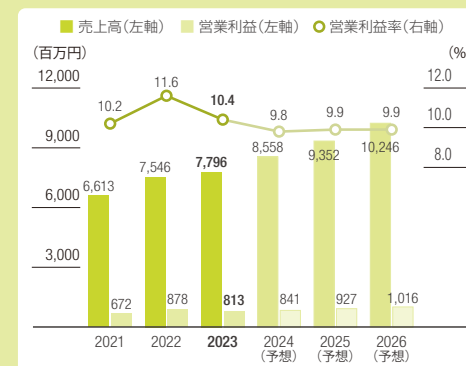
機会	・環境意識の高まりによる長期活用に向けたビルメンテナンス需要の増加 ・急速な技術革新によるIoTの普及
リスク	・労働集約型産業であり、サプライチェーンの人手不足による新規受託力の低下 ・DX推進への遅れによる競争力の低下

中期経営計画における事業戦略

受託案件の拡大および質の高いサービスの提供により、管理会社としてのさらなる飛躍を目指します。

- ・新規受託、工事提案力の強化による収益拡大
- ・物流施設をはじめとする大型物件のプロパティマネジメント業務の受託拡大
- ・環境不動産対応、テナントエンゲージメント、サプライチェーンエンゲージメントの推進
- ・IT活用による業務効率化

管理事業の業績推移



多様な管理受託資産



PICK UP 新しい事業領域への取り組み

不動産M&A等を活用した仕入の拡大

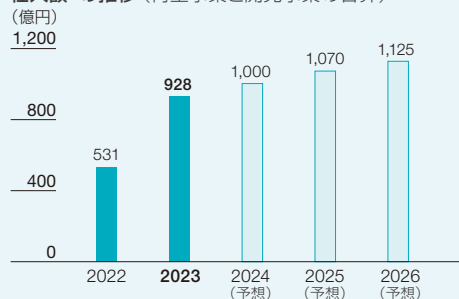
再生

開発

当社では、事業環境に合わせて注力するアセットタイプやエリアなど仕入戦略を柔軟に変化させています。

また、不動産M&Aや事業承継支援など多様な手法を活用し、仕入機会の創出に努めています。昨今、資本効率を意識した事業ポートフォリオの見直しの動きや、中小企業の後継者不足による事業承継ニーズが高まる中においては、当社のM&Aにおけるノウハウを活かし、物件価格が高騰している環境下においても仕入の拡大を図っています。

仕入額[※]の推移（再生事業と開発事業の合算）



※売上想定額換算

M&A需要増の背景

- 企業の事業再編の活性化
- 中小企業の後継者不足
- 経営者の高齢化

不動産事業（非中核）
賃貸資産
遊休資産 など



不動産M&Aによる仕入（実績累計：14案件 62物件）

- 市場に出回らない不動産の取得
- 流通税などの取得コスト削減による価格競争力の創出

ESG投資の拡大に資する「Green × Value Upレジファンド」組成

再生

ファンド

トーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）は、国内機関投資家からの出資を受け、省エネルギー改修によりGHG排出量の大幅な削減を目指す「Green × Value Upレジファンド」を組成しました。

本ファンドは、中古の賃貸マンションを長期的に保有し、空室になった住戸から順次省エネルギー改修を施して、建物1棟全体のGHG排出量の大幅削減を目指して運用を行います。

第1号となる当該物件では当社がコンストラクションマネージャーとなり、再生事業において培ったノウハウを活かして各種バリューアップを施し、脱炭素社会の実現に寄与する賃貸マンションとして再生することで建物全体のGHG排出量30%超削減を目指します。



対象物件外観



太陽光発電設備導入予定の屋上

既存建物の価値再生による社会への貢献

再生

当社では、空き家となった社宅や社員寮を独自の目利きで取得し、企業保有ならではの、ゆとりや充実した設備という特徴を活かしたバリューアップを施し、新たに賃貸物件としてリーシングを行ったうえで収益物件として再販しています。

バリューアップ事例



T-Rhythmic Sokaマンション

社宅から楽器演奏可の
コンセプト型マンションへ



ARDEN 藤が丘マンション

社員寮からシェアハウスへ



T's garden 西寺尾

遊休社宅を賃貸マンションへ

日本の不動産への投資機会の多様化に寄与するDX推進

ファンド

当社では、不動産クラウドファンディング事業を通じて首都圏の収益不動産を対象にオンラインで1万円から投資できるサービスを提供しています。また、国内不動産を裏づけとしたセキュリティ・トークン事業においても、シンガポールのデジタル証券プラットフォーム「ADDX」への上場に加え、国内においても2024年5月に第1号を発行、今秋の大阪デジタルエクスチェンジ「ODX」上場を目指しています。そのほか、区分マンション売買においては、ネット上でのマーケティング、オートメーションを用いたデジタルマッチング事業を推進しています。

当社グループは、DX推進を加速し、既存事業の拡大と新しい価値の創出を図っていきます。

▶ 既存DX事業の拡大

- 各事業における認知度向上・顧客層拡大に向けた取り組み
- 国内でのセキュリティ・トークン発行
- 区分マンションの販路拡大

不動産クラウドファンディング事業

セキュリティ・トークン事業

デジタルマッチング事業

不動産 × 金融 × DX

さらなる事業拡大と
新しい価値の創出

▶ デジタル活用による商品・サービスの差別化

▶ IT活用による業務効率化

サステナビリティ

当社グループは、企業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献すべく、「トーセイグループ ESG方針・ESG行動指針」を定め、サステナビリティ委員会を中心としたESG推進体制を整備してサステナビリティ経営の実践に努めています。

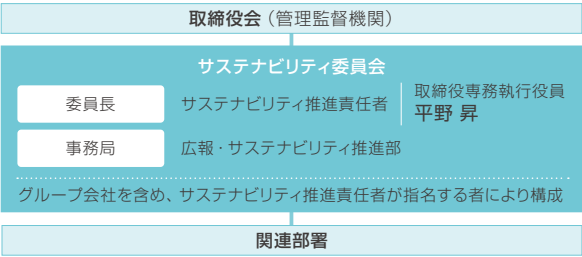
トーセイグループ ESG方針

当社グループは、グローバルな発想を持つ心豊かなプロフェッショナル集団として、あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造することを存在意義としており、環境（Environment）・社会（Social）・企業統治（Governance）を経営の重要事項と認識し、不動産にかかわる社会的課題に真摯に取り組むことで社会に貢献するとともに、グループの持続的な成長を目指してまいります。

 ESG 行動指針はこちら

ESG推進体制

当社グループは、取締役会直属のサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する方針や活動計画の審議、決定などを行っています。審議した内容は定期的に取り締役に報告し、各関連部署と連携することで事業活動に反映しています。



マテリアリティ

当社グループは、持続的な成長に向けて、サステナビリティ経営を推進するうえで優先すべき重要テーマをマテリアリティとして定め、より一層取り組みを加速させています。

▶ 特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、①社会課題の大きな把握、当社グループへの影響度整理 ②具体的な社会課題の抽出、社内サーベイの実施 ③社内外のステークホルダーとの対話を実施したうえで、④サステナビリティ委員会および取締役による審議、経営会議における協議を通じて、内容の妥当性等を確認のうえ決定しています。特定したマテリアリティについては、社会情勢ならびに事業環境等を踏まえ、適宜見直しをしていきます。

テーマ	マテリアリティ	主な取り組み	KPI・目標	SDGsへの貢献
環境との共生	気候変動への対応と循環型社会の推進 ▶ P.19	- 省エネ化、再エネ活用 - 防災、減災対応 - 資源の有効活用	GHG排出量削減 ^{※1} 長期：2050年度ネットゼロ 中期：2030年度までに基準年（2022年度）比50%削減 エネルギー使用量削減 ^{※2} エネルギー使用量原単位（原油換算kl/m ² ）を前年度より1%削減	水使用量削減 ^{※2} 水使用量原単位（m ³ /m ² ）を前年度より低減 廃棄物排出量削減 ^{※3} 長期：2050年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比15%削減 短期：2030年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比5%削減
	環境配慮型のもづくり・サービスの提供	- ハード・ソフト両面の環境性能向上、見える化 - 不動産の再生、開発における環境負荷軽減		
社会課題への対応	多様な人材が個性を活かして健やかに働ける環境 ▶ P.19	- 多様な人材の活用 - 多様な働き方の推進 - 働きがいの追求 - 人権の尊重 - 心身の健康増進	女性管理職比率10%以上 ^{※4} 男性育児休業取得率80%以上 ^{※4} 男女賃金差異70%以上 ^{※4} 平均残業時間30時間以下 ^{※4}	
	安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上	- お客様の安心安全 - 従業員、サプライヤーの安心安全	有給休暇取得率60%以上 ^{※4} 自己都合退職率10%未満 ^{※4} ストレスチェック受検率90%以上 ^{※4} 仕事の満足度80%以上 ^{※4,※5}	
	地域コミュニティの創出・再生・活性化	- 地域コミュニティの再生や創出、活性化 - 地域経済の活性化		
コーポレートガバナンス強化	健全な企業成長を促すガバナンス ▶ P.20-21	- ガバナンスの高度化 - コンプライアンス - リスクマネジメント強化		

※1 トーセイグループのScope1・2（GHGプロトコルに基づく）を対象としています。 ※2 トーセイ保有固定資産のうち実質的にエネルギー管理権原を有する不動産ポートフォリオを対象としています。
※3 トーセイ本社ビルを対象としています。 ※4 トーセイ（株）を対象範囲としています。 ※5 定期的に実施している従業員満足度調査における「仕事の満足度」について、評価尺度5段階のうち上位2項目を選択した回答数の割合としています。

マテリアリティに対する取り組み

環境との共生に関する取り組み

当社は、「気候変動への対応と循環型社会の推進」について、2022年3月に制定した「トーセイグループ 環境ポリシー」を軸に取り組みを強化しています。

トーセイグループ 環境ポリシー

当社グループは、環境ポリシーとして以下の5項目を定め、あらゆる企業活動において環境への取り組みを推進しています。

1. 低炭素社会の形成に向けた取り組みの推進
2. 循環型社会の形成に向けた取り組みの推進
3. 環境との共生を意識した取り組みの推進
4. 環境法規制の遵守・環境保全意識の向上
5. 環境コミュニケーションの推進



環境ポリシーの詳細についてはこちら

▶ 気候変動問題に対する取り組み

当社は、2021年11月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」への賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織である「TCFDコンソーシアム」に加入しました。TCFD提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標・目標」について、情報開示の充実に努めています。



TCFD 提言に基づく情報開示はこちら

▶ 再生可能エネルギーの活用

本社ビルである田町トーセイビルやトーセイホテルココネ築地銀座プレミアにおいて再生可能エネルギー電力を導入しているほか、再生事業においてT's eco川崎のバリューアップ工事の一環として、太陽光パネルおよび蓄電池を搭載し共用部の一部電力を賄うなど、エネルギーの地産地消にも取り組んでいます。

導入事例

賃貸マンションの屋上に太陽光パネル設置(T's eco川崎)



BEFORE



AFTER

社会課題への対応に関する取り組み

当社は、「多様な人材が個性を活かして健やかに働ける環境」について、以下のような考え方に基づいて取り組みを推進しています。

労働環境に関する基本的な考え方

当社グループは、当社グループで働くすべての人が健康で安全、快適に働くことのできる職場環境の形成を促進することが持続的な成長にとって重要であると認識し、労働災害の防止をはじめとする労働安全衛生活動、健康増進に関する取り組みを推進しています。また、当社グループで働くすべての人の人権を尊重し、差別やハラスメントを一切許容せず、心豊かなプロフェッショナルとなるための人材育成に努め、良好な職場環境を構築します。

このような職場環境を構築するため、人権尊重や従業員の倫理・規範、労働安全衛生に関する考え方を「トーセイグループ人権方針」「トーセイグループ倫理規範」をはじめとする方針や社内規程等に定めています。

▶ 職場の安全衛生と健康のための取り組み

当社グループは、「人を経営の根幹とし、心豊かな真のプロフェッショナルを育成し続ける」という経営理念のもと、従業員の健康と安全を重要な経営課題と捉え、従業員が生き生きと働くことのできる職場環境を整備し、健康維持・増進の施策に積極的に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に認定されています。



取組事例

- ・ノー残業デー
- ・アニバーサリー休暇
- ・メンタルヘルスケア
- ・健康増進プログラム
- ・ストレスチェック



リラクゼーションセミナー



健康測定会



方針の詳細やその他の具体的な取り組みについてはこちら

コーポレート・ガバナンス

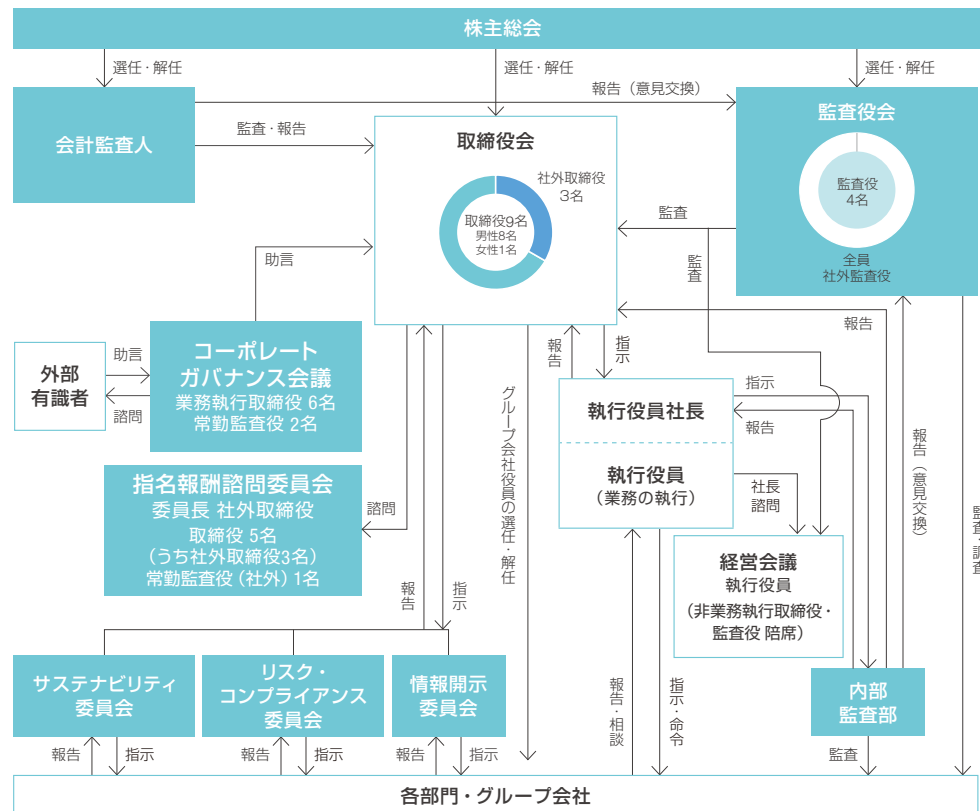
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、経営環境の変化に迅速かつ確に対応し健全な成長を実現する事業活動を持続することにより、株主、従業員、取引先をはじめとする社会全体のあらゆるステークホルダーの皆さまに対して、存在意義のあるグループであり続けたいと考えています。

そのために最も重要と位置づけられるものがコーポレート・ガバナンスの充実であり、特に「コンプライアンス意識の徹底」「リスクマネジメントの強化」「適時開示の実践」を3つの主要項目として掲げています。また、内部統制システムの構築ならびに金融商品取引業者として投資家の信頼に応える体制の構築に向け、さらなる体制強化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会、監査役会を設置し、透明性の高い経営の履行を目的として、社外取締役の選任および監査役全員の社外招聘をするとともに、意思決定機能および業務分担の最適化と、業務執行における権限委譲を推進するため執行役員制を採用しています。当社の経営および経営に対する監視・監督の体制は十分に機能しうるものとなっていることから、現状の体制を採用しています。



各機関の業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能

取締役会

取締役会は、経営の最高意思決定機関として経営方針ならびに重要案件の決議をするとともに、取締役の職務執行を監督しています。ジェンダーや国際性、職歴、年齢などの多様性を重視するとともに、当社グループの理念、財務および事業等の内容に精通し業務執行を行う取締役と、幅広い経験および知見、独立性を有し、取締役会の意思決定の妥当性、適正性を確保するための助言・提言を行う独立社外取締役で構成されています。

- ▶ **取締役会の実効性評価** 毎年、各取締役の自己評価も参考にした取締役会全体の実効性について以下の観点で分析・評価を行い、その結果の概要を「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において開示しています。
 - ①取締役会の構成
 - ②取締役会の実効性
 - ③役員改選時の候補者の指名、報酬制度
 - ④取締役会の運営
 - ⑤取締役・監査役自身の自己評価
 - ⑥株主その他のステークホルダーとの関係
 - ⑦その他

監査役会

当社は監査役制度を採用し、監査役会を設置しています。取締役会の運営、取締役の職務執行を独立した客観的な立場で監査し、かつその有する知見のもと、取締役会あるいは経営陣に対して企業価値向上に向けた建設的な助言・提言を行っています。また、当社では監査役監査、内部監査、会計監査人監査の三様監査を採用しています。

指名報酬諮問委員会

株主総会に提出する取締役選任議案にかかる候補者の選定プロセス、および取締役の個別報酬等の配分にかかる取締役会決議等の各々の適正性、透明性を担保することを目的として、取締役会の任意の諮問機関として当委員会を設置しています。なお、社外取締役を委員長としています。

- ▶ **役員報酬** 当社グループの中長期的にわたる成長を実現するために、職責に応じた固定報酬、業績に連動した賞与、一定期間経過後に権利行使できるストックオプション、一定期間の業績結果に基づいて交付する当社株式による報酬を適切に組み合わせることを基本方針としています。

コーポレートガバナンス会議

業務執行取締役、常勤監査役により構成される当会議は、月例で開催され、必要に応じて、外部有識者のアドバイスを受けながら、企業価値向上のための企業統治上の懸念事項や内部統制に関する事項の確認、協議を行っています。

コンプライアンス・リスクマネジメントに関する情報はこちら

実効性評価の結果はこちら

役員報酬に関する詳細はこちら

主要財務・非財務データ

財務データ

			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績	売上高	(百万円)	35,070	49,981	43,006	49,818	57,754	61,543	60,727	63,939	61,726	70,953	79,446
	営業利益	(百万円)	3,914	5,560	6,891	9,279	9,833	10,875	12,690	6,427	10,965	13,514	16,254
	不動産再生事業	(百万円)	1,398	3,330	4,187	4,001	7,845	6,770	7,754	5,596	7,203	6,102	8,877
	不動産開発事業	(百万円)	1,447	432	534	3,674	△408	1,487	1,528	△3,743	1,060	2,958	1,036
	不動産賃貸事業	(百万円)	1,590	2,414	1,730	2,389	2,581	2,534	2,367	2,319	2,700	3,041	3,232
	不動産ファンド・コンサルティング事業	(百万円)	669	174	1,373	951	1,273	1,616	2,365	4,193	3,137	3,218	4,555
	不動産管理事業	(百万円)	123	227	146	141	278	453	504	667	672	878	813
	ホテル事業	(百万円)	—	—	—	—	—	36	99	△673	△838	△315	990
	税引前利益	(百万円)	3,222	4,663	6,040	8,450	9,049	10,171	12,090	5,901	10,302	12,753	15,310
財務状況	親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	2,006	2,864	4,135	5,547	6,155	6,852	8,447	3,602	6,721	8,607	10,507
	総資産	(百万円)	71,283	80,858	93,196	121,276	122,550	138,768	161,894	161,684	195,010	210,955	245,329
	棚卸資産	(百万円)	38,040	41,565	46,156	67,298	59,718	62,457	73,573	65,416	85,210	95,303	118,252
	有形固定資産	(百万円)	3,304	3,293	3,315	3,595	5,305	8,785	8,671	23,495	23,860	22,963	33,018
	投資不動産	(百万円)	12,703	13,858	18,785	21,728	28,359	33,752	37,868	26,987	39,812	39,864	37,805
	有利子負債	(百万円)	35,036	40,404	48,667	70,159	67,123	75,025	89,843	90,987	114,954	124,847	146,587
キャッシュ・フロー	親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	30,092	32,727	36,228	41,010	46,158	52,021	58,306	58,969	65,958	72,290	82,046
	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,772	344	△4,443	△7,472	7,089	7,615	△3,799	12,509	974	△197	5,722
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△940	△2,878	481	△8,193	△18	△10,786	△2,133	△4,054	△15,448	△9,081	△16,102
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,456	3,891	6,661	18,522	△4,962	5,941	11,412	△3,414	10,994	7,477	17,805
	現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	14,711	16,100	18,791	21,640	23,750	26,520	31,998	37,039	33,560	31,767	39,197
経営指標等	EPS（1株当たり純利益）	(円)	43.05	59.53	85.66	114.89	127.48	141.36	176.40	76.05	142.56	181.66	219.74
	BPS（1株当たり純資産）	(円)	623.24	677.82	750.32	849.35	955.99	1,071.63	1,225.27	1,250.00	1,380.36	1,529.65	1,695.98
	1株当たり配当金	(円)	8.00	12.00	16.00	22.00	25.00	30.00	42.00	19.00	38.00	51.00	66.00
	ROE	(%)	7.1	9.2	12.0	14.4	14.1	14.0	15.3	6.1	10.8	12.5	13.6
	ROA	(%)	4.7	6.1	6.9	7.9	7.4	7.8	8.0	3.6	5.8	6.3	6.7
	ROIC	(%)	3.9	5.0	6.0	6.2	6.0	6.1	6.4	2.6	4.3	4.8	5.2
	EBITDA	(百万円)	4,091	5,753	7,137	9,676	10,303	11,582	13,719	7,911	12,707	15,481	18,252
	安定事業比率	(%)	46.3	44.6	43.1	31.1	35.3	35.6	36.5	77.8	40.7	43.0	49.2
	自己資本比率	(%)	42.2	40.5	38.9	33.8	37.7	37.5	36.0	36.5	33.8	34.3	33.4
	ネットD/Eレシオ	(倍)	0.68	0.74	0.82	1.18	0.94	0.93	0.99	0.91	1.23	1.29	1.31
	配当性向	(%)	18.6	20.2	18.7	19.1	19.6	21.2	23.8	25.0	26.7	28.1	30.0

※セグメント利益または損失は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

非財務データ

過去の実績データにつきましては当社ホームページのサステナビリティ情報をご参照ください。

環境	目標	基準年(2022)	2023	
GHG排出量※1	長期：2050年度ネットゼロ、中期：2030年度までに基準年（2022年度）比50%削減	3,769	3,297	t-CO ₂
エネルギー消費量※2,※4	エネルギー使用量原単位（原油換算kJ/m ² ）を前年度より1%削減	(総量) 175	177	千GJ
		(原単位) 1.25	1.26	GJ/m ²
水使用量※2,※4	水使用量原単位（m ³ /m ² ）を前年度より低減	(総量) 144,712	173,914	m ³
		(原単位) 1.05	1.23	m ³ /m ²
廃棄物排出量※3,※4	長期：2050年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比15%削減、短期：2030年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比5%削減	(総量) 126	121	t
		(原単位) 8.27	7.95	kg/m ²

※1 トーセイグループのScope1・2（GHGプロトコルに基づく）を対象としています。

※2 トーセイ（株）保有の固定資産を対象としています。なお、データ取得が1年に満たない物件・区分所有物・販売用不動産は除きます。

※3 トーセイ本社ビルの排出量を掲載しています。

※4 原単位は延床面積ベースで算出しています。

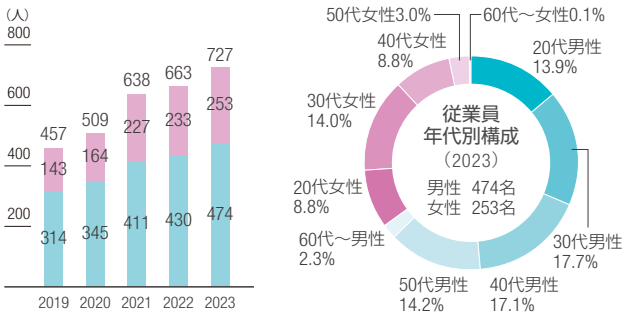
社会	目標	2023	
従業員数※1	—	727	人
女性管理職比率※2	10%以上	6.0	%
男性育児休業取得率※2	80%以上	42.9	%
男女賃金差異※2	70%以上	69.5	%
平均残業時間※2	30時間以下	24.3	時間
有給休暇取得率※2	60%以上	66.1	%
自己都合退職率※2	10%未満	8.4	%
ストレスチェック受検率※2	90%以上	100	%
仕事の満足度※2	80%以上	68.0	%

※1 トーセイグループ全体（嘱託・パート社員を除く）を対象とした数字を記載しています。

※2 トーセイ（株）単体の数字を記載しています。

従業員数の推移

■ 男性 ■ 女性



会社情報 (2024年5月31日現在)

会社概要

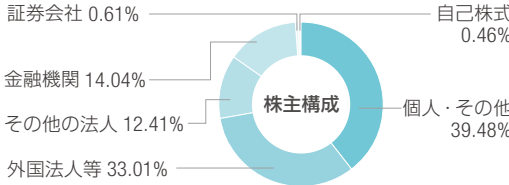
商号	トーセイ株式会社
代表者	山口 誠一郎
所在地	東京都港区芝浦四丁目 5 番 4 号 田町トーセイビル
設立	1950 年（昭和 25 年）2 月 2 日
資本金	6,624,890 千円
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：8923） シンガポール証券取引所メインボード（証券コード：S2D）
従業員	282 名（単体）、788 名（連結） （嘱託・パート社員含む 1,018 名）
事業内容	不動産再生事業、不動産開発事業、不動産賃貸事業、 不動産ファンド・コンサルティング事業、不動産管理事業、ホテル事業
事業年度	12 月 1 日～ 11 月 30 日
ホームページ	https://www.toseicorp.co.jp/

関連会社

トーセイ・アセット・アドバイザーズ株式会社	不動産ファンドのアセットマネジメント
トーセイ・コミュニティ株式会社	不動産管理（プロパティマネジメント）業、ビルメンテナンス業、 建物内外の保守、管理、警備、清掃業など
トーセイ・ロジ・マネジメント株式会社	物流施設等コンサルティングなど
トーセイ・ホテル・マネジメント株式会社	ホテル事業の企画、運営、管理など
トーセイ・ホテル・サービス株式会社	ホテルおよび宿泊・飲料施設の経営、運営
株式会社プリンセススクウェアー	不動産の賃貸、管理、売買、仲介
トーセイ・アール株式会社	不動産売買事業、不動産賃貸事業、不動産管理事業
Tosei Singapore Pte. Ltd.	不動産に関するコンサルティング

株式の状況

発行可能株式総数	150,000,000 株
発行済株式総数	48,683,800 株
株主数 （自己名義除く）	19,183 名

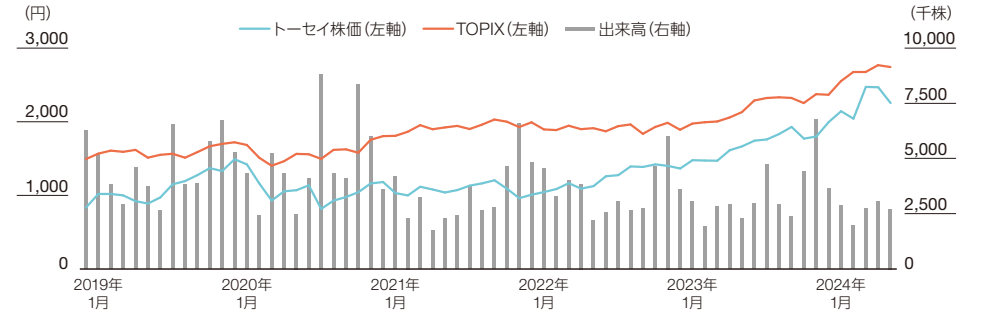


大株主の状況

株主名	所有株式数 （株）	発行済株式（自己株式を除く） の総数に対する 所有株式数の割合（%） ^{※1}
山口 誠一郎	12,885,500 ^{※2}	26.58
有限会社ゼウスキャピタル	6,000,000	12.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,548,200	9.38
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,821,902	3.75
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,671,500	3.44
GOVERNMENT OF NORWAY	1,405,617	2.90
出口 博俊	1,030,000	2.12
きらぼしキャピタル東京Sparkle 投資事業有限責任組合	1,000,000	2.06
HOST-PLUS PTY LIMITED-HOSTPLUS POOLED SUPERANNUATION TRUST HOSKING PARTNERS LLP	763,400	1.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	748,086	1.54
合計	31,874,205	65.77

※1 持株比率は、自己株式（222,707株）を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しております。
※2 名古屋鉄道(株)との資本業務提携の締結に関連して、2024年6月4日付で、筆頭株主である山口誠一郎が所有する当社普通株式のうち7,500,100株について、名古屋鉄道(株)に譲渡完了しています。

株価の推移



外部評価（主なインデックスへの組み入れ）



2024 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU
ESG SELECT LEADERS INDEX

