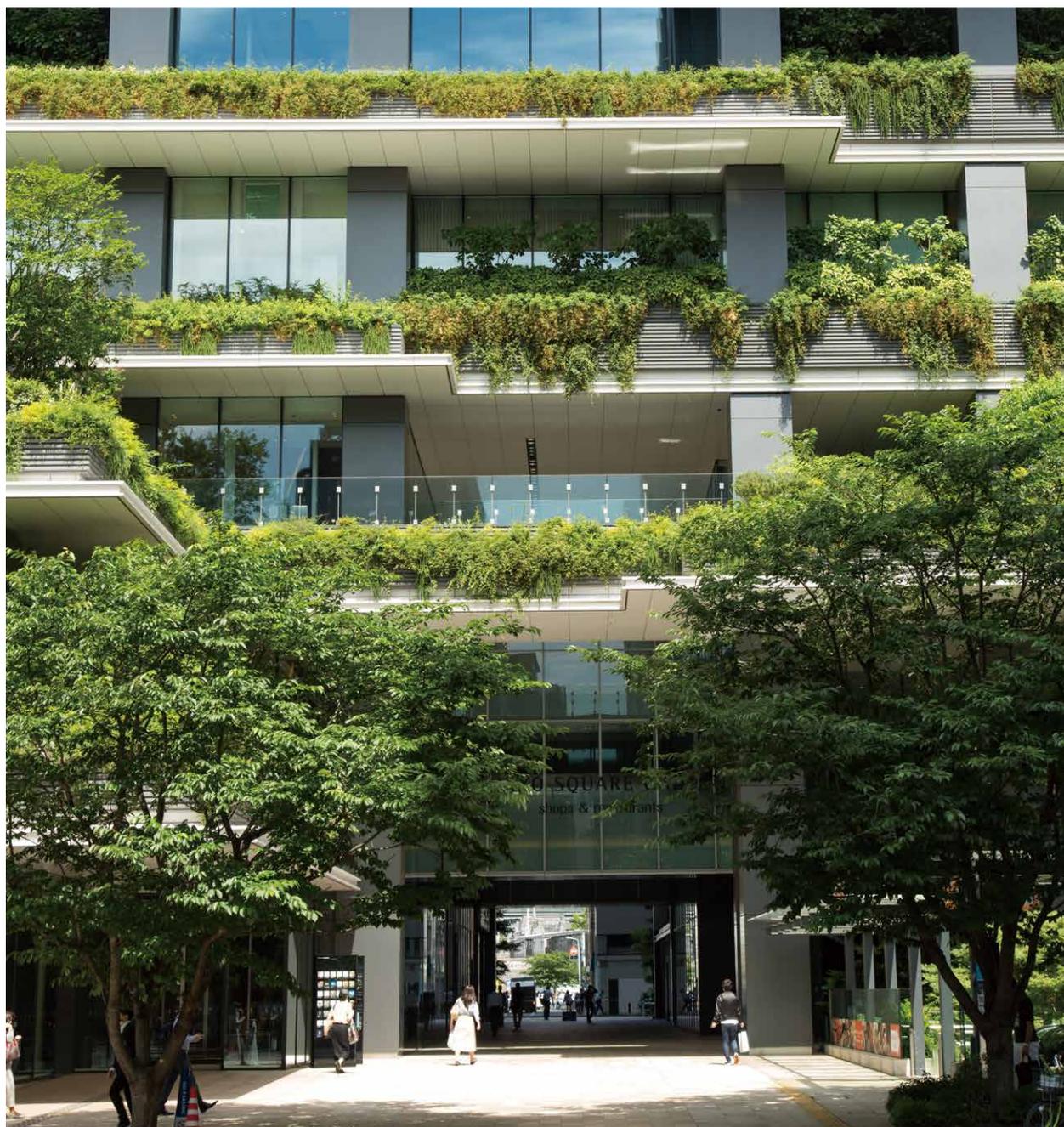


東京建物グループ  
Integrated 統合報告書  
Report 2020





# CONTENTS

## CEOメッセージ

### 東京建物の価値創造

- 08 価値創造のあゆみ
- 10 価値創造プロセス
- 12 マテリアリティ (重要課題)

### 特集 価値創造と収益成長

### 中期経営計画

- 20 2015-2019 年度中期経営計画の総括
- 22 新中期経営計画 (2020-2024 年度)
- 26 CFO メッセージ

### セグメント別報告

- 30 ビル事業
- 34 住宅事業
- 37 アセットサービス事業
- 40 その他事業

### ESG 報告

- 44 環境：活動ハイライト
- 46 社会：活動ハイライト
- 48 ガバナンス：特別企画
- 52 ガバナンス：役員一覧
- 54 ガバナンス：体制・取り組み
- 58 コンプライアンス
- 59 リスクマネジメント

### データセクション

- 60 主要財務・非財務データ
- 62 財務諸表
- 67 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、東京建物の中長期的な価値創造についてご理解いただくことを目的に作成しています。今後も皆様のご意見を反映しながら、より一層内容の充実に向けていきます。

#### 報告対象期間

2019年12月期(2019年1月～2019年12月)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前、または当該期間以後の活動や見通しについても掲載しています。

#### 報告対象範囲

東京建物(株)および東京建物グループ企業

#### 参照したフレームワーク

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



#### 将来情報に関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の見通しに関するデータは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があります。

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。

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。





東京建物株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
野村 均

CEOメッセージ

**「次世代デベロッパーへ」  
その思いを形作る事業を実行し、  
信頼され続ける企業を目指します。**

## 中期経営計画(2015-2019年度)の成果を 次の成長ステージへ

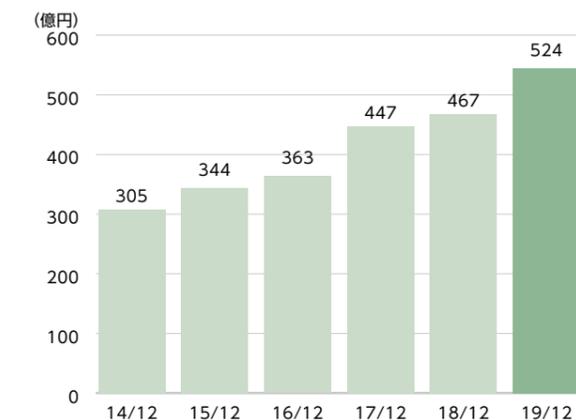
2019年は、1年を通じて賃貸オフィス市場、分譲住宅市場ともに好調に推移し、金融緩和政策を背景に不動産投資市場も様々なアセットタイプで取引が活発化しました。このような事業環境のもと、2019年度の当社グループの連結業績は前年に引き続き、増収増益となりました。また、当期は2015年にスタートした中期経営計画の最終年度であり、中計の定量目標である連結営業利益500億円をはじめ、複数の財務目標を達成することができました。2014年度は305億円だった連結営業利益を5カ年で大きく引き上げることができたのは、市況の後押しに加え、グループ社員全体の大きな頑張りがあったと評価しています。

ビル事業では「Hareza 池袋」をはじめとした開発プロジェクトでグループの強みを発揮し、エリアの課題やニーズに応える新提案を次々と行い、地域の魅力と価値向上を図ってきました。また、Eコマースの進展に着目し物流施設開発事業に参入するなど、時代のニーズを捉えた新しいアセットの開発も積極的に展開しました。住宅事業では「Brillia Towers 目黒」など、マンションブランド「Brillia」のフラッグシップとなるタワーマンションの供給に加え、多様化するお客様ニーズに応える商品づくり「Bloomoi プロジェクト」の推進などお客様満足にこだわった開発によりブランド価値の更なる向上に努め、お客様からの高い評価を獲得することができました。また、2015年末から取り組んできたグループ事業体制の再構築により、住宅事業の製販管一体のサービス体制が定着し、より良い商品・サービスの創出につながっています。そして、不動産に関する様々な事業分野においてグループ会社間、部門間での垣根を越えた協働により、各事業でシナジーが



Brillia Towers 目黒

## 営業利益推移



あらわれ、具体的な案件が動き始めました。このようなグループ求心力の高まりは、定量目標の達成以上に大きな成果であり、この流れを絶やさず、更なる持続的成長へとつなげるため、グループ全社の共通認識となるビジョンを設けることを決めました。

## 「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す

長期ビジョンの策定にあたっては、将来社会を見据え、そこからのバックキャストで具体的な目標を定めるため、様々な議論を行いました。東京建物グループが本拠を置く東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋エリアは、国内最大の企業集積地であり、日本経済の成長に大きく影響を及ぼす場所です。人口減少や人々の価値観の多様化、テクノロジーの進展によって、社会の変化は今後さらに加速していくと見られ、不動産開発を担う私たちはそれらの課題をいち早く捉え、事業を通じてその解決に貢献していかなければなりません。現在、当社グループが進める大規模再開発がおおむね竣工を迎える2030年は、奇しくもSDGsのターゲットイヤーとも重なっており、2030年頃の東京をどのようなまちにしたいのか、私たちがどんな企業グループでありたいのかを熟考しました。

そして、その目指す姿を「次世代デベロッパーへ」という言葉に集約しました。“Develop”という言葉は、土地や建物を“開発する”という意味のほかに、ソフトの面から“発展させる”“進展させる”という意味を持っています。単にビルや住宅というハードを造って収益を積み上げるだけでなく、人が「住む」「働く」「憩う」場をサービスも含めて創造し、長期的な視点からまちの文化や機能を

発展させていく。議論を重ねる中で浮かんできたのはそのような企業像です。不動産開発に関わる社員だけでなく、販売や管理などに関わる社員も含めたすべてのグループ社員がまちや社会を“Develop”する意識を持って携わっていく、そのような意味を込めて「デベロッパー」という言葉を選びました。

また、現代の社会は気候変動の問題や多発する自然災害、グローバル間の激しい経済競争など、差し迫った課

題を数多く抱えています。変化の著しいこの時代、「社会課題の解決」と「企業としての成長」をこれまでとは違ったレベルで両立させることのできない企業は、今後末永く存続することはできないとの認識にも至り、そこから「次世代」という言葉を導きました。東京建物グループは、これらの課題に対し、次世代の視点から向き合い、どのような局面にあっても、しなやかに対応できる企業体に生まれ変わっていくことを目指します。

### 特に注視する外部環境

国際的な都市間競争の激化	金融環境の変化
国内の総人口・生産年齢人口の減少	ワークスタイルやライフスタイルの多様化
人材獲得競争の激化	デジタル技術の進展やグローバル化の加速
ESG に対する意識の高まり	地政学リスク、自然災害リスクの増大

## 2030 年頃を見据えた長期ビジョン 次世代デベロッパーへ

人口動態の変化や人々の価値観の多様化、テクノロジーの加速度的な進展など、変化が激しく、不確実性が高まっている時代のなか、サステナブルな社会の実現に向けて様々な課題が顕在化している。

東京建物グループは、デベロッパーが果たす役割も大きく変わるべきだと考え、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指します。

### 目指す姿の実現に向けて、 新中期経営計画 (2020-2024 年度) を推進

東京建物グループは、2030 年頃を見据えた長期ビジョンの達成に向け、最初の 5 年となる 2020 年から 2024 年の新中期経営計画を発表しました。2020 年 5 月、「東京駅前八重洲一丁目東 B 地区市街地再開発事業」に向けた解体・着工のため本社移転を行いました。最初の重点戦略は、この八重洲再開発を地元の方々と一体となって着実に推進していくことです。そして住宅事業では、これまで培ってきた再開発・建替え推進のノウハウを活かし競争力の高いマンションの開発機会を

獲得し、社会の変化に対応した良質な住まいを提供することで、「Brillia」ブランド力の更なる向上を狙っていきます。また、前中計期間に拡大してきた投資家向け物件の開発・売却をより積極的かつ機動的に推進するとともに、ストック型社会のニーズに応える仲介・ファンド・駐車場等のサービス事業の強化を図り、グループで連携してアセットを拡大、収益の基盤を固めていきます。さらに、新中計では、国内のみならず海外事業の成長も実現するため、中国や東南アジアでの継続的な事業機会獲得を目指します。

なお、これらの重点戦略は事業環境や社会の変化への対応を見据えた事業ポートフォリオの考え方に基づいて

選定しました (⇒ P26 ~ 29 CFO メッセージ参照)。収益性・効率性・安定性のバランスを意識しながら、資本効率が高い事業ポートフォリオの確立を目指しています。

また、これらの重点戦略を進めていくうえで、「ESG 経営の高度化」は欠かすことができません。そのために、中計の公表と合わせてサステナビリティ委員会を設置するなど、グループ全体でサステナビリティ施策を推進するための体制整備を行いました。SDGs は 17 のグローバル目標と 169 のターゲットで構成されていますが、気候変動への対応や自然災害への対策、安全・安心な住まいの提供など、不動産事業に関連する社会課題が多く内在しており、当社グループが貢献できる項目は非常に多いと感じています。SDGs への貢献にも積極的に取り組んでまいります。そして、これらに対する当社グループの貢献が社会やお客様から認められた時、当社グループの持続的成長は必然的に図られ、長期ビジョンの達成に至るものと考えています。

### 築いてきた信頼のもと、 すべてのステークホルダーにとって 「いい会社」を目指す

長期ビジョン・新中計のスタートを切った今、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い私たちの生活は大きく変化しており、今までとは異なる意識を持って事業に取り組んでいかなければならないと非常に強く感じています。不動産事業は業績が市況の振れに左右されがちですが、これからの時代、マーケットが悪いから仕方がないでは許されません。いかなる場合にも収益性や生産性を確保しながら、社会の変化に的確に対応し、ビジネスチャン



スを捉えていくことが重要になるでしょう。

また、ステークホルダーとの関係性もこれまで以上に重視していかなければならないと考えています。長期ビジョンのサブステートメントのなかで「すべてのステークホルダーにとってのいい会社を目指す」と掲げましたが、私自身、東京建物グループを日本一いい会社だと自負しています。企業理念にあるように、私たちは「信頼」こそが「未来」をつくと信じてお客様や取引先様との関係を築いてきました。このステークホルダーからの「信頼」を最も大切にできる精神が、当社グループの最大の持ち味であると考えています。株主様、お客様、お取引先様、社員など、それぞれの立場で利益が相反する部分もありますが、すべてのステークホルダーからの「信頼」を大切にできる姿勢を今後もしっかりと貫いていくことで、どの角度から見てもバランスのとれた「いい会社」になることは不可能でないと私は思っています。100 年、200 年先にも社会から信頼される企業であるために、東京建物グループはグループ一丸となって邁進していきます。

### 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

# 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」の想いを受け継ぎ、近代的不動産業の草分けとして、創業以来様々な先駆的な取り組みにチャレンジしてきました。120年超にわたるまちづくりの取り組みが、現在の当社の強みにつながっています。

## 1896-1945

### 激動の時代のなかで創立

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関として、安田財閥創始者である安田善次郎によって創立。日清戦争後には中国へ進出し、住宅やビルの管理運営事業を展開し、実績を積み重ねた。

#### 事業を通じた社会貢献を志して 安田善次郎により創立

不正な不動産取引が横行するなか、取引基盤を整備するべく、安田財閥の創始者・安田善次郎により創立。「お客様第一の精神」と「進取の精神」は現在も受け継がれる。



安田善次郎



東京建物ビルヂング

#### 近代的不動産業の草分けとして活動

住宅ローンの原型となる割賦販売方式を導入したほか、関東大震災直後には「東京建物ビルヂング」を建設し、近代的不動産業の草分けとして事業を展開。

## 1946-1996

### 時代とともに事業を拡大

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、仲介事業にも参入し、総合不動産会社として事業を拡大。

#### 住宅不足に対応した分譲マンション事業への進出

高度成長に伴う住宅不足が社会問題化したことを受け、分譲マンション事業に進出。1969年に「広尾ハイツ」を開発し、マンションブームの先駆けとなった。



広尾ハイツ

#### オフィス需要に対応した 大規模オフィス開発への挑戦



新宿センタービル

東京の発展に伴いオフィス需要が増したことから、新築オフィスビルを次々に開発。1979年には大規模プロジェクト「新宿センタービル」が竣工、新宿副都心のランドマークとなった。

## 1997-2011

### 総合デベロッパーとしての飛躍

更なる飛躍を目指し、総合不動産会社として総合力を活かし、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。

#### 点から面へのまちづくり オフィス・住宅・商業の複合再開発に挑戦

これまでの開発ノウハウを活かし、計画地の高度利用を推進し、錦糸町でオフィス・高層マンション・商業施設の複合再開発プロジェクト「olinas」を開発。



olinas

#### 行政と連携したまちづくり PFI付帯事業の推進

「霞が関コモンゲート」の開発では、PFI付帯事業、保留床取得、維持管理の分野における幹事会社を務めるとともに、事業全体の企画や設計などで主導的な役割を担った。



霞が関コモンゲート

## 120年超にわたる事業を通じて培った強み

顧客や社会のニーズに応える  
提案力・課題解決力

時代の変化を捉え  
新しいことに挑戦する社風

120年超にわたり培った  
信頼・実績・ノウハウ

## 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、当社を代表する物件が続々と竣工。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。

#### 地域・コミュニティに配慮したまちづくりを展開

少子高齢化の進展・老朽化マンションの増加などを踏まえた日本最大級の団地建替えプロジェクト「Brillia 多摩ニュータウン」を開発。老朽化する団地を新築マンションに建替えるとともに、新しいコミュニティづくりに貢献。



Brillia 多摩ニュータウン

#### 新しい働き方を提案するまちづくりを展開

「中野セントラルパーク」の開発では産官学連携してまちづくりを推進し、エリアマネジメントの展開による地域連携の強化と、緑のなかで働く新しいオフィス環境の整備を実現。



中野セントラルパーク

#### 国際競争力強化に貢献するまちづくりを展開



大手町タワー

当社の旗艦物件である「大手町タワー」の開発を通じ、敷地全体の約3分の1に及び「大手町の森」を配置、ラグジュアリーホテル「アマン東京」を誘致するなど、東京の競争力強化に貢献するまちづくりを展開。

# 価値創造プロセス

東京建物グループは、絶えず変化する事業環境を的確に捉え、ESG経営の高度化に取り組みながら、強みを活かした事業活動を推進することで、着実な利益成長と社会課題の解決を目指します。

## 注視する外部環境

国際的な都市間競争の激化

金融環境の変化

国内の総人口・  
生産年齢人口の減少

ワークスタイルや  
ライフスタイルの多様化

人材獲得競争の激化

デジタル技術の進展や  
グローバル化の加速

ESGに対する意識の高まり

地政学リスク、  
自然災害リスクの増大

## インプット

### 財務資本

事業活動を支える健全な財務基盤

- 総資産 1兆5,640億円
- D/Eレシオ 2.5倍
- 有利子負債/EBITDA倍率 12.6倍

### 事業資本

安定収益を生む長期保有資産

- 有形・無形固定資産 9,027億円
- 開発利益につながる短期回転資産
- 販売用不動産 3,373億円

### 知的資本

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

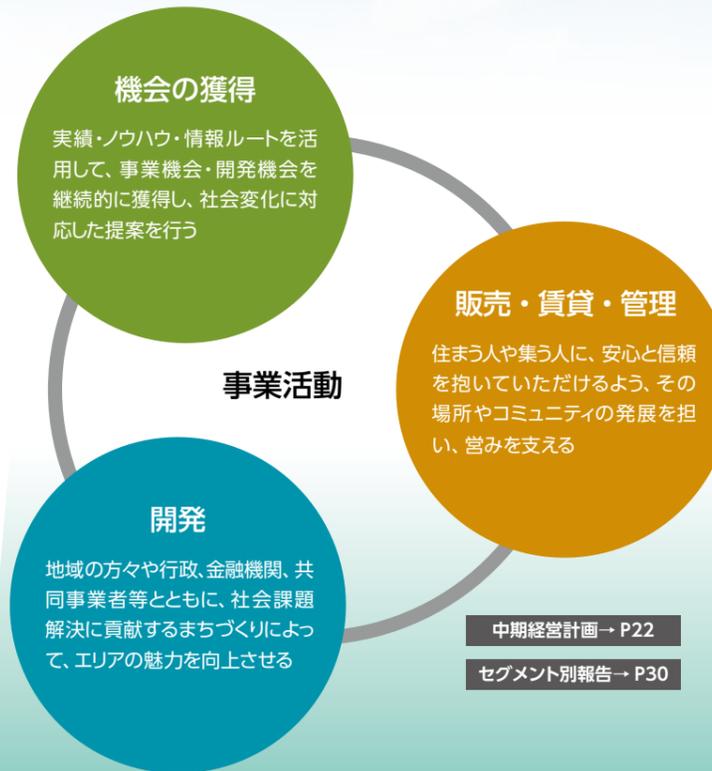
### 人的資本

- 本社従業員数 655名
- グループ従業員数 5,396名

### 社会・関係資本

- 幅広い顧客・テナントリレーション
- 豊富な情報ルート

## 東京建物グループの ビジネスモデル



### 3つの強み

顧客や社会のニーズに応える  
提案力・課題解決力

時代の変化を捉え  
新しいことに挑戦する社風

120年超にわたり培った  
信頼・実績・ノウハウ

### ESG経営の高度化

環境 → P44

社会 → P46

ガバナンス → P48

## アウトプット (2024年目標)

### ●中期経営計画における財務目標

安定的で持続的な利益成長  
→事業利益 **750億円**

資本効率の維持・向上  
→ROE **8~10%**

財務健全性の維持・向上  
→D/Eレシオ **2.4倍程度**  
有利子負債/EBITDA倍率  
**12倍程度**

### ●ESG経営の重要テーマ

環境対策の更なる強化

持続的成長を支える  
人材の確保・育成

ステークホルダーとの  
関係の維持・強化

ガバナンス強化による収益性向上・  
経営の透明性向上

## 2030年頃の 東京建物グループが目指す姿

### 長期ビジョン

## 次世代デベロッパーへ

### 目指す社会価値



誰もが魅き付けられる  
国際都市「TOKYO」に貢献する  
まちづくり



誰もが自分らしい暮らしを  
実現できるまちづくり



自然と環境に配慮した  
サステナブルなまちづくり

マテリアリティ→P12

# マテリアリティ(重要課題)

東京建物グループでは、事業を通じて解決していく社会課題として、9つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。これらの課題解決を通じ、3つの目指す社会価値を提供していきます。

また、グループ全体で横断的にサステナビリティ施策を推進するため、ESG経営の高度化にも取り組んでおり、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)についてそれぞれ重要テーマを設定しています。

## 東京建物グループのマテリアリティ

目指す社会価値	マテリアリティ(重要課題)	SDGsへの貢献
誰もが魅き付けられる国際都市「TOKYO」に貢献するまちづくり	<b>都市機能の強化・高度化</b> 市街地再開発の推進、公共貢献施設等の整備、エリアマネジメントを通じた賑わいの創出	8 産業と労働者の持続可能な成長を促進する、9 質の高い雇用を創出する
	<b>グローバル化への対応</b> グローバル企業の誘致、訪日外国人の受け入れ環境の整備	11 持続可能な都市とコミュニティを創出する、17 パートナーシップで課題を解決する
	<b>イノベーションの推進</b> オープンイノベーションの推進、データ・IT技術の活用	
誰もが自分らしい暮らしを実現できるまちづくり	<b>不動産ストックの活用・再構築</b> 建替え・再開発事業の推進	3 持続可能な都市とコミュニティを創出する、5 ジェンダー平等を促進する
	<b>価値観・ライフスタイルの多様化への対応</b> 働き方・家族構成の変化など、時代の変化に応じた空間づくり・場の提供	11 持続可能な都市とコミュニティを創出する
	<b>少子高齢化への対応</b> 子育てしやすい環境の整備、高齢者にやさしい環境の整備	
自然と環境に配慮したサステナブルなまちづくり	<b>自然との調和</b> 緑を取り入れた環境の整備、生態系の維持保全	6 安全な水と衛生を確保する、7 持続可能なエネルギーを確保する
	<b>環境負荷の低減</b> エネルギー・水などの資源の効率利用、廃棄物の削減、リサイクルの推進	11 持続可能な都市とコミュニティを創出する、12 つくばない、減らす、リサイクルする
	<b>自然災害対策の推進</b> 気候変動に伴う自然災害対策の推進、地震対策の推進	13 気候変動に起因する影響を軽減する、15 陸域生態系の保護を促進する

## ESG経営の高度化において取り組む重要テーマ

E: 環境	S: 社会	G: ガバナンス
<b>事業を通じた環境対策の更なる強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの排出削減</li> <li>気候変動への対応強化</li> <li>環境不動産の開発推進</li> </ul>	<b>持続的成長を支える人材の確保・育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の推進による生産性の向上</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>業容拡大に向けた積極的な人材投資・育成</li> </ul> <b>ステークホルダーとの関係の維持・強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権への対応強化</li> <li>社会変化に対応した商品・サービスの提供</li> </ul>	<b>ガバナンス強化による収益性の向上と経営の透明性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント体制の強化</li> <li>サプライチェーンマネジメントの強化</li> <li>グループシナジーの更なる強化</li> <li>政策保有株式の見直し</li> <li>更なる経営の透明性・実効性向上</li> </ul>

## マテリアリティ特定プロセス

**Step 1**  
社会課題の検討・抽出

まず、事業につながる社会課題を幅広く捉えるため、国際的な課題(SDGs)、国内特有の課題(未来投資戦略)、業界特有の課題(都市再生基本方針、国家戦略特別区域基本方針)を加味し、東京建物グループが検討すべき35項目の社会課題を抽出しました。

**Step 2**  
抽出した課題の評価

35項目の社会課題を評価し、重要度を測りました。評価にあたっては、社会ニーズの大きさ(解決が求められる課題かどうか)、事業との親和性(現状事業との関係が近い、将来的に事業として取り組みたい領域か)の2つの観点を用いることを決定。さらに重要度を明示化するため、4つの側面から点数づけを行いました。

・評価の観点  
 ・指標の点数化

**社会ニーズの大きさ**

**事業との親和性**

- 1 不動産業界との関係性
- 2 自社事業との関連性
- 3 中期経営計画との関連性
- 4 取締役アンケート結果

**Step 3**  
評価に基づくマッピング

マッピングによって絞り込まれた重要度の高い項目を、内容から3つの分野に整理し、マテリアリティとして決定しました。

**Step 4**  
マテリアリティのKPI策定・見直し

今後、マテリアリティを着実に促進し達成するため、成果・進捗を具体的に評価するためのKPI策定を進めています。また、事業環境等の変化に対応していくため、マテリアリティの見直しを3~5年ごとに行う予定です。

### ▶ 社会課題の情報リソース

**SDGs:**  
「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(2015年9月、国連サミットで採択)に記載された2016年から2030年までの国際目標

**未来投資戦略:**  
「未来投資戦略2018-「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革-」。  
政府として重点的に取り組むべき戦略分野施策をまとめたもの

**都市再生基本方針:**  
政府として都市再生に向けた基本方針をまとめたもの

**国家戦略特別区域基本方針:**  
政府として国家戦略特区の区域方針をまとめたもの

### ▶ SDGsの17の目標





特集

# 価値創造と収益成長

## — 八重洲・日本橋・京橋エリアのまちづくり —

日本の鉄道網の中心・東京駅に面し、多数の長距離バス路線や成田・羽田空港などへの国内随一の高いアクセス性を有するのが、八重洲・日本橋・京橋エリア（八日京エリア）です。東京駅を中心とする日本橋室町エリア、大手町・丸の内・有楽町エリア、銀座エリアと連携して大東京駅圏を形作るとともに、都内各エリアや地方都市、世界ともつながるハブとして、人・もの・情報が集積し、グローバルビジネスの拠点にもなっています。

このエリアでは現在、数多くの大規模開発が計画、進行中です。

これまでの歴史のなかで育んできたまちの魅力を活かしながら、

将来に向けてまち全体の価値や国際競争力を高めるために、東京建物グループは様々な挑戦を行っています。

## 八重洲・日本橋・京橋エリアにおける東京建物のまちづくりの取り組み

鉄道網・バス網の拠点である八日京エリアは交通利便性が高く、数多くの企業が集積していることから、ビジネスや文化、情報など様々な側面で日本の中心地と呼ぶことができます。

このエリアでは、江戸時代からものづくり文化や食文化が豊かに生まれ、深く根付いて今に受け継がれています。

### 八日京エリアで取り組むまちづくり活動

- 日本三大祭「山王祭」への参加



東京建物は、1896年の創業当時から、魅力あふれるこのエリアを拠点として、多数の資産を保有するとともに、地域と連携した多様なまちづくり活動を推進してきました。

私たちはこれからも、まちの一員として、まちとともに成長し、まちの未来とともに考え具現化する一翼を担い続けていきます。

- 東京駅周辺エリアでの傘のシェアリングサービス「アイカサ」



## 東京駅周辺の保有オフィスビル

当社グループは、本社ビルをはじめとして八日京エリアに多数のビルを保有しています。開発にあたっては、文化・伝統が息づくまちとして、またグローバルビジネスの拠点として、時代の変遷とともに変化し続けるこのエリアの発展を展望し、地域のニーズを汲み、当社のノウハウを活か

### 【開発事例】東京スクエアガーデン

東京駅と日本橋、銀座エリアの中間に位置する交通の要衝・京橋において、街区を再編して大街区化を図ることで、周辺地域で最大級の大規模複合ビルが実現。

敷地面積 約8,131.39㎡  
 延床面積 約117,460.96㎡  
 主要用途 事務所、店舗、診療所、集会所、展示場、自動車倉庫  
 竣工 2013年

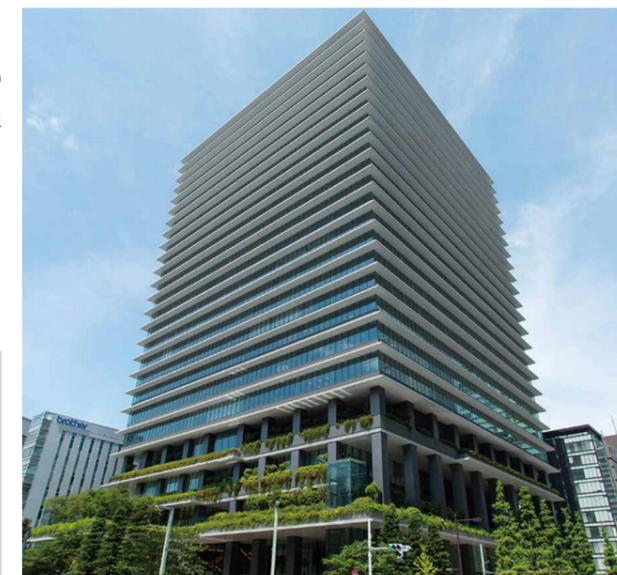
### 国内トップレベルの環境性能

自然・再生エネルギーの活用や照明のLED化、自然換気システムなどの先端技術の導入に加え、省エネルギーの「見える化」ツールを提供することで、テナント様と環境に対する意識を共有し、全館一丸となって省エネ活動を推進。

対応するマテリアリティ 自然との調和 環境負荷の低減

しながら、ビルのあり方や価値観を提示し続けてきました。

これからも、ビルで働く人、訪れる人、一人ひとりに「安全・安心・快適」を提供し、都市の未来に貢献するまちづくりを実現し続けます。



③ 東京建物日本橋ビル

- ① 大手町タワー
- ② 新呉服橋ビル
- ③ 東京建物日本橋ビル
- ④ 東京建物八重洲ビル
- ⑤ 東京建物本社ビル
- ⑥ 京橋エドグラン
- ⑦ 東京スクエアガーデン
- ⑧ 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）
- ⑨ 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）

① 大手町タワー

## 大規模再開発を通じた東京の競争力向上への貢献

現在、当社グループは、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配慮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まいります。

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、八日京エリアの更なる魅力向上を図ることで、既存物件の価値向上にも貢献できるものと考えています。

### 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）

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

敷地面積 約10,600㎡  
 延床面積 約225,200㎡  
 主要用途 事務所、店舗、バスターミナル、カンパレンス、医療施設等  
 竣工予定 2025年

※上記は、東京駅前八重洲一丁目東 B 地区市街地再開発事業に関する概要となります。

#### 東京駅前の交通結節機能の強化

国際空港や地方都市を結ぶ大規模バスターミナルを整備するとともに、東京駅と周辺市街地等を結び、地上・地下の歩行者ネットワークを整備することで、地上の混雑を緩和し歩行者環境を改善。

対応するマテリアリティ 都市機能の強化・高度化

#### 国際競争力を高める都市機能の導入と賑わいの創出

日本橋のライフサイエンスビジネス拠点と連携した交流施設等を整備するとともに、高度医療施設と連携した初期医療施設を整備。また、賑わいを創出するカンパレンス施設の整備やイベント活動を実施。



カンパレンス施設イメージ

対応するマテリアリティ 都市機能の強化・高度化 グローバル化への対応



外観イメージ



さくら通り・八重洲仲通り沿いの低層部イメージ

### 八重洲一丁目北地区市街地再開発事業（呉服橋プロジェクト）

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

敷地面積 約9,260㎡  
 延床面積 約181,500㎡  
 主要用途 事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等  
 竣工予定 (南街区)2030年度、(北街区)2035年度

#### 日本橋川沿いの連続的な水辺空間と歩行者ネットワークの整備

首都高地下化の実現に向けた各種協力の実施に加え、日本橋川交流拠点の象徴となる広場空間を整備。東京駅・大手町駅・日本橋駅を接続する地下通路の一部を整備し、地下歩行者ネットワークを強化。

対応するマテリアリティ 都市機能の強化・高度化



外観イメージ



利用イメージ

#### 国際金融・都心型 MICE を支える高度金融人材サポート施設

東京駅周辺で働く・訪れる高度金融人材に対し、商談やビジネス交流、アフターコンベンションなど、様々なビジネスシーンで快適に利用・滞在できる施設を整備。

対応するマテリアリティ グローバル化への対応 イノベーションの推進

#### エリア全体でのエネルギー利用効率化促進

八重洲プロジェクト・呉服橋プロジェクトでは、コジェネレーションシステム (CGS) および非常用発電施設等の、災害時に強い自立・分散型エネルギーシステムを導入予定です。CGSやCGS廃熱の直接利用、廃熱利用冷凍機および蓄熱槽を組み合わせた高効率な地域冷暖房 (DHC) プラントを整備し、電力と熱を供給することでエネルギーの効率的利用を図ります。八重洲・日本橋 DHC の連携により、地域全体でのエネルギーの効率的利用を促進します。

対応するマテリアリティ 環境負荷の低減



## イノベーション・エコシステムの推進

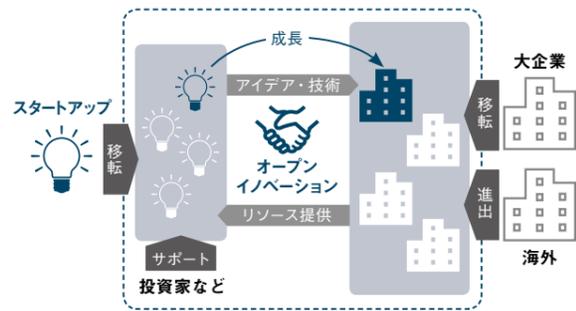
東京建物はビル開発にあたって、ハード面のクオリティのみならずソフトサービスの向上にも注力しています。

八日京エリアで推進している八重洲プロジェクトや呉服橋プロジェクトは、規制改革を総合的・集中的に推進し、産業の国際競争力の強化や国際的な経済活動拠点の形成促進を図る「国家戦略特区」に指定されています。このエリアをビジネスに最適な環境として整備し、世界中から資金・人材・企業を集める国際ビジネス拠点を形成し、国際競争力のある新事業の創出を実現できれば、日本全体のイノベーションや成長の大きな牽引力となり得ます。

私たちは、八日京エリアの再開発によって大手企業の更なる集積を進めると同時に、スタートアップやベンチャーキャピタルの活動拠点を創出し、国内外の様々な企業・人の交流を活性化することでエリア全体のイノベーションを促進する「イノベーション・エコシステム」の推進を

目指します。イノベーション・エコシステムでは、クロスセクターや SDGs、食、モビリティ等、大手企業の経営課題や成長分野を重点カテゴリーとして、エリアのポテンシャルを活かした取り組みを蓄積していきます。

### 大規模再開発とその他の取り組みによるイノベーション・エコシステムの推進イメージ



### 八日京エリアにおける、既存のイノベーション・エコシステム取り組み事例



#### City Lab TOKYO

持続可能な都市・社会づくりを行うための Open Innovation Platform。知見の提供、コミュニティづくり、ビジネス創出支援の3つの視点からプログラムを提供しています。約300㎡のスペースに会議室やサロン、レンタルスペースを備えています。



#### xBridge-Tokyo

「スタートアップスタジオ」によるスタートアップの創出・成長支援、利用者同士を中心として互いに知識・ノウハウを共有できるコミュニティの形成を目指します。



#### Kitchen Studio SUIBA

「食」を通じて賑わいの場を創出するキッチンスタジオ。世代・性別を問わず自然とコミュニケーションが生まれる「食のコンテンツ」を通じ、賑わいを創出します。



#### TOKYO FOOD LAB

最先端の植物工場と食の知見を共有・体験できるコミュニティ拠点。テクノロジー・サイエンスとシェフのクリエイティビティ等を融合することで、世界共通の社会課題解決やSDGsに対応したまちづくりを目指します。

## サステナビリティボンドの発行

当社は、八重洲プロジェクトや呉服橋プロジェクトといった市街地再開発事業や、イノベーション・エコシステム形成に資する取り組みなど、当社グループが八日京エリアで展開する社会課題解決に貢献するまちづくりに関するプロジェクトを資金使途とする、サステナビリティボンド<sup>※</sup>を発行しました。

本社債発行により、当社グループのサステナビリティへの考え方が幅広く認知されることを目指しています。なお、社会課題解決と環境配慮を目的とした社債の発行は、国内において不動産セクター初となります。

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

	第31回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) (サステナビリティボンド)	第32回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) (サステナビリティボンド)
発行年限	5年	10年
発行額	200億円	200億円
利率	0.220%	0.500%
発行日	2020年7月16日	
取得格付	A- (株式会社日本格付研究所)	
資金使途 (フレームワーク)	八日京エリアにおける社会課題解決に貢献するまちづくり ①八重洲プロジェクト ②呉服橋プロジェクト ③東京スクエアガーデン ④東京建物日本橋ビル ⑤City Lab TOKYO ⑥TOKYO FOOD LAB ⑦xBridge-Tokyo/xBridge-Tokyo Next ⑧Kitchen Studio SUIBA ⑨TOKYO IDEA EXCHANGE	

### 当社の強みを最大限に活用し、新たな付加価値を創出するまちづくりを目指します

八日京エリアは国際空港や地方都市を結ぶ大規模ターミナル駅である東京駅前に位置しており、圧倒的な交通利便性を有しています。その一方で、江戸時代から続く商業・文化の中心地であり、「まちの人」が結束して継承してきた歴史・伝統が今もなお息づいている大変稀有なエリアです。

現在八日京エリアでは多数の再開発が推進されていますが、国内外で激化している都市間競争を勝ち抜いていくためには、個別のプロジェクトの推進のみに注力するのではなく、エリア全体の価値向上を見据えた視点が不可欠です。さらに昨今の新型コロナウイルスがもたらした働き方への意識転換により、オフィスを構える意味や価値はこれまで以上に重視され、尚更エリア全体でのまちづくりの重要性が増していくことと思います。

当社では、八日京エリア固有の魅力を活かしながら新たな付加価値を創出するまちづくりを推進するため、独自の内部構想として「想いをつなぎ、新しきを育むまち」をコンセプトとする八日京エリアの「まちづくりビジョン」を策定しました。開発により生み出される新しい街並みと歴史ある古くからの街並みが、お互いを活かしかう形で共存していくことの面白さを伝えていきたいと思っています。

当社は現在八重洲プロジェクトと呉服橋プロジェクトという2つの大規模再開発を推進し、エリアの魅力や競争力を高める取り組みに力を入れています。例えば、文化

面での魅力を向上させる劇場、国際金融を支えるサポート施設等、グローバル化に対応する機能を充実させることで、より多くの人をこのエリアに呼び込むことができると考えています。また、ハードだけではなくソフトの取り組みにも注力し、スタートアップ企業の支援や、オープンイノベーション施設の整備等、大規模再開発と連動する様々な仕掛けを今後も継続していきたいと思ひます。

これらの開発には再開発組合の組合員の皆様はもちろん、地元の方々や周辺企業、行政との連携が不可欠であり、これまで多くの関係者と相当の時間をかけて検討してきました。そのなかで培った信用力・ノウハウは、当社の大きな強みにもなっています。目指すべきまちの将来像に必要な役割を担うことで、八日京らしい魅力あるまちづくりとエリア全体の価値向上につなげていきます。



執行役員  
都市開発事業部長  
古林 慎二郎

# 2015-2019年度中期経営計画の総括

当社グループは、2019年度を最終年度とする5カ年の中期経営計画（2015-2019年度）「次も選ばれる東京建物グループへ」において、計画を推進した結果、2019年度については営業利益が524億円、D/Eレシオ2.5倍、有利子負債/EBITDA倍率12.6倍となり、当初目標を上回る利益成長と規律を意識した財務運営を実現しました。

## 2015-2019年度計画

### 次も選ばれる東京建物グループへ ～革新的なグループシナジーで驚きの価値提供を～

お客様から“次も選ばれる”ため、当社グループの多様な事業の有機的な協働により、ハード面のクオリティだけでなく、上質なソフトやサービスを追求した事業展開を行うことで、“お客様が驚きを感じられる魅力あふれる価値”を提供します。

## 定量目標とその実績

### 定量目標

2019年度目標		財務指標の目標	
連結営業利益	500億円	D/Eレシオ*	3倍
		有利子負債/EBITDA倍率*	13倍

※ D/Eレシオ = 連結有利子負債 ÷ 連結自己資本  
 ※ 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)

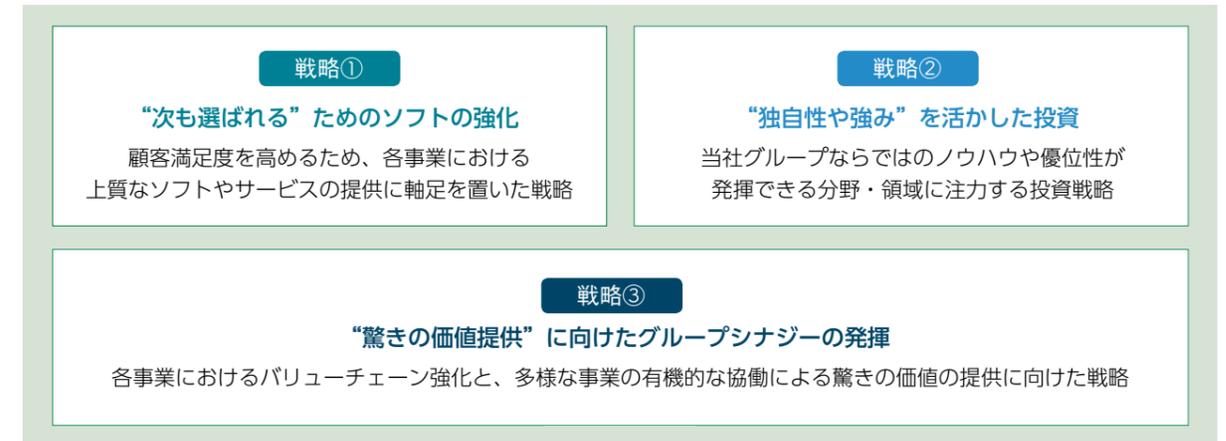
### 主な実績

	2019年12月期実績	評価（成果や課題）
利益	営業利益 524億円	・2014年度の営業利益305億円から72%増、2018年度以降2期連続最高益更新 ・当初目標を上回る利益成長を達成
財務指標	D/Eレシオ 2.5倍 有利子負債/EBITDA倍率 12.6倍	・財務規律を意識した経営・良好な金融環境を活かした資金調達を実施
資本効率	ROE 8.2%	・利益成長に伴い、2015年末の5.6%から毎年上昇 ・現状の水準を安定的に維持・向上するには継続的な利益率・回転率の改善が必要
株主還元	1株当たり年間配当金 41円 連結配当性向 29.0%	・利益成長に伴い6期連続増配 ・2019年には100億円の自社株買いを実施（2020年1月31日消却）
投資	ネット投資額累計 3,500億円 (中計画：3,000億円)	・投資利益率を重視し、目利き力を活かして厳選投資を推進 ・利益成長を実現しながら、次期中計以降の利益貢献につながる案件を確保

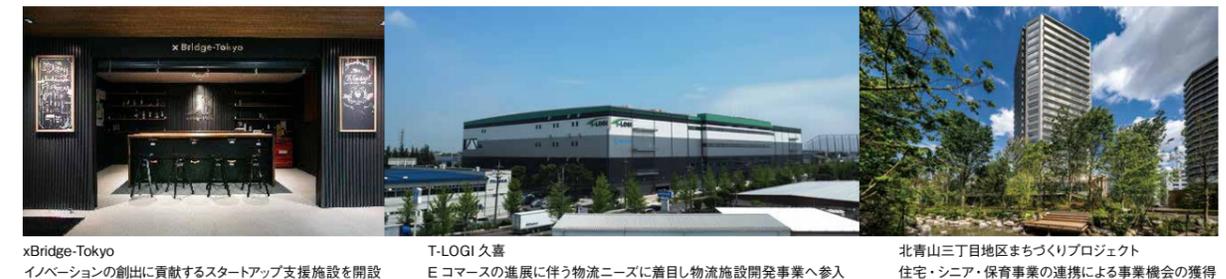
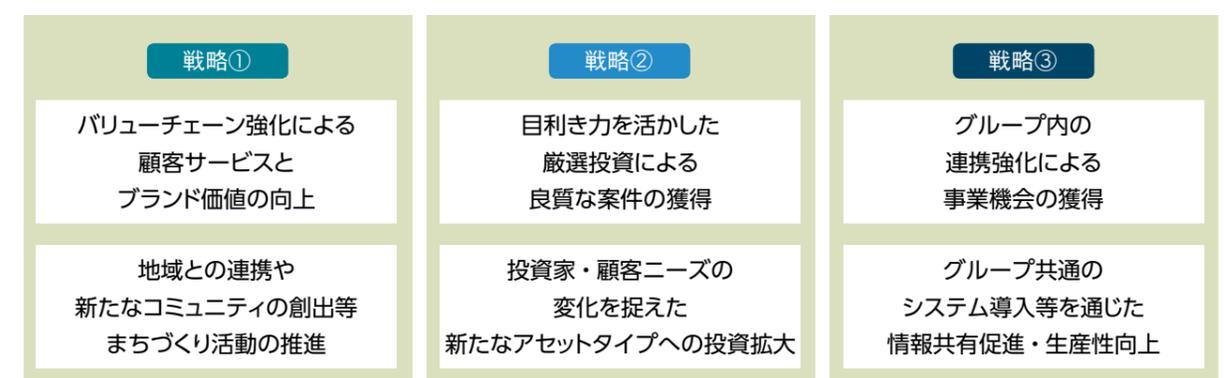
## 重点戦略とその成果

### 重点戦略

3つの戦略に注力することにより、  
「成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築による収益力強化」を推進



### 主な成果



## 今後に向けた主な課題

- ビル事業・住宅事業以外の事業の更なる強化
- 資本効率の維持・向上に資する事業ポートフォリオ・資産構成の強化
- 社会的なESGに関する意識の高まりへの対応

# 新中期経営計画 (2020-2024年度)

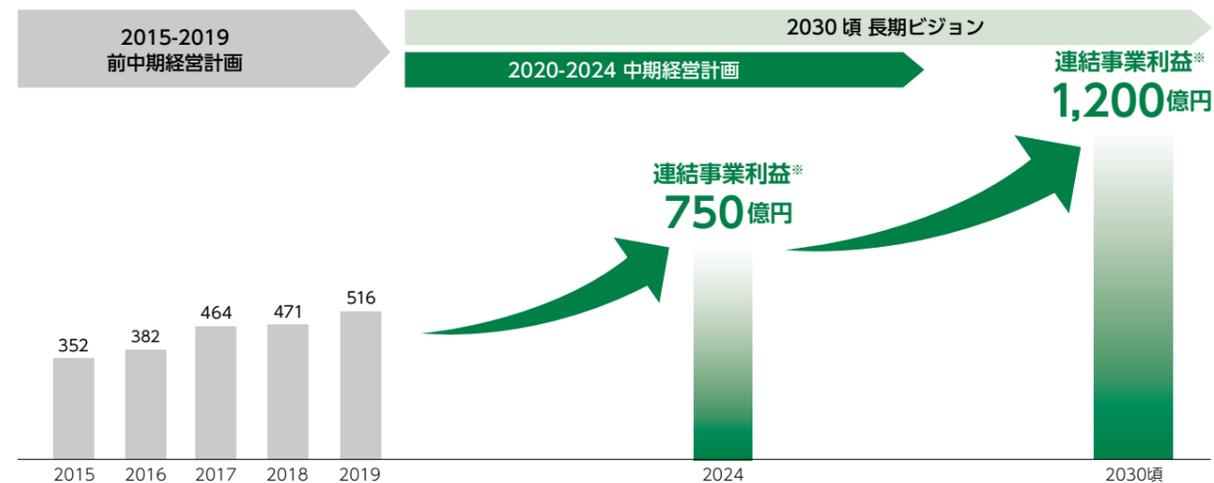
当社グループを取り巻く事業環境に目を転じると、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展、ESGに対する意識の高まり等、様々な側面で大きく変化しています。このような事業環境においても、グループ一丸となった持続的成長を実現すべく、SDGsのターゲットイヤーであり、現在推進している大規模再開発が竣工を迎える2030年頃を見据えた長期ビジョン(⇒P4～7参照)および2020-2024年度を対象とした中期経営計画を策定しました。ESG経営の高度化に資する取り組みと5つの重点戦略(⇒P24～25参照)の推進を通じ、中期経営計画目標の達成と長期ビジョンの実現を目指します。

## 中期経営計画の位置付け

2030年頃を見据えた長期ビジョンの達成に向けて、2020-2024年の5年間で中期経営計画期間と設定しています。マイルストーンとして2024年度連結事業利益750億円

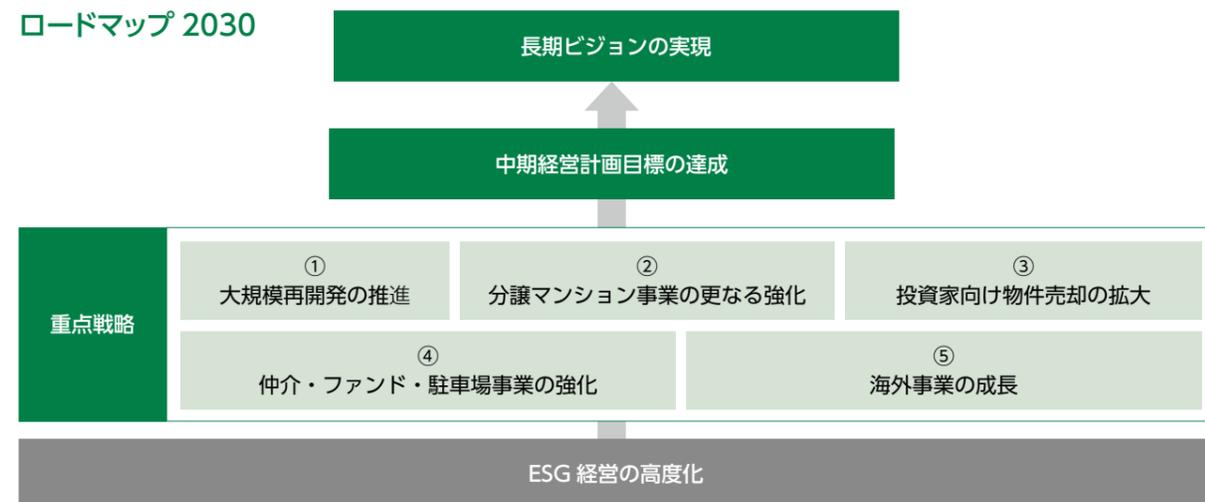
の達成を目指し、ESG経営の高度化に資する取り組みと5つの重点戦略を推進します。

### 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



## 財務計画

2024年度数値として、利益目標については連結事業利益750億円を目指します。また、資本効率・財務規律を意識し、事業ポートフォリオの最適化を図るため、ROE・D/Eレシオ・有利子負債/EBITDA倍率の数値を下記の通り設定しました。

### 2024年度数値

利益目標	資本効率	財務指針
連結事業利益 <sup>※1</sup> <b>750億円</b>	ROE <b>8～10%</b>	D/Eレシオ <sup>※2</sup> <b>2.4倍程度</b> 有利子負債/EBITDA倍率 <sup>※3</sup> <b>12倍程度</b>

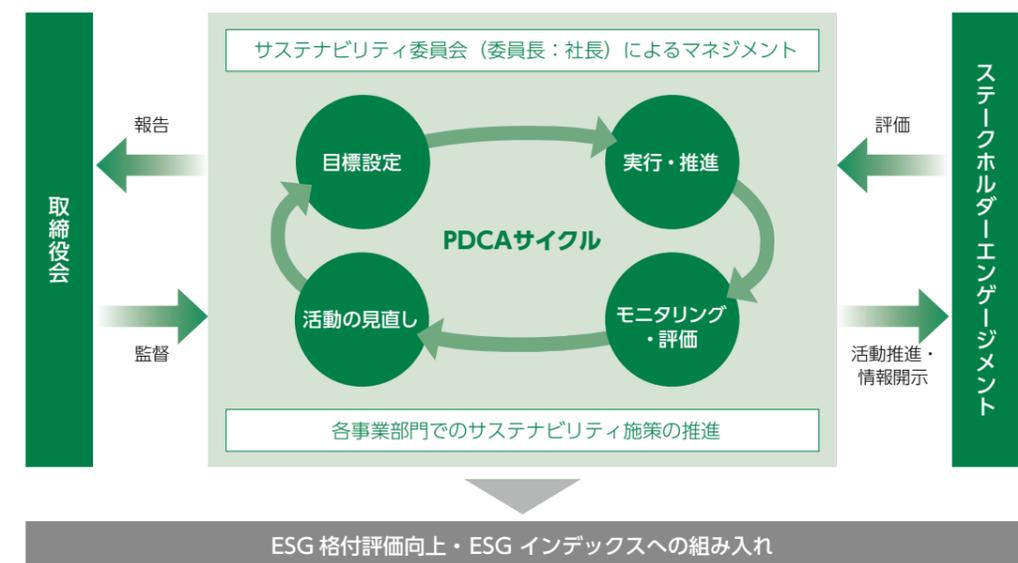
※1 連結事業利益＝連結営業利益＋持分法投資損益 ※2 D/Eレシオ＝連結有利子負債÷連結自己資本  
※3 有利子負債/EBITDA倍率＝連結有利子負債÷(連結営業利益＋連結受取利息・配当金＋持分法投資損益＋連結減価償却費＋連結のれん償却費)

## ESG経営の高度化

サステナビリティに関する取り組みをグループ全社で横断的に推進するため、サステナビリティ委員会を設置し、事業部門と連携して目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行います。PDCAサイクルを用いた

マネジメントにより、サステナビリティ施策を継続的に展開します。また、ESG格付機関等による評価をベンチマークとして活用し、ESGインデックスへの組み入れを目指します。

### サステナビリティ施策の推進体制



## 5つの重点戦略の目指す方向性

### 重点戦略① 大規模再開発の推進

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



八重洲プロジェクト

呉服橋プロジェクト

#### 社会課題解決に貢献するまちづくり

地域の歴史や文化を尊重しながらより広いエリアや将来世代の課題解決に貢献

環境負荷の低減・自然災害への対策強化など持続可能な社会の実現に貢献

賑わい拠点の創出により、様々な人々の交流と豊かなコミュニティを醸成

多様なパートナーとの協働と先進的なテクノロジーの活用により新たな価値を創出

社会課題解決を通じたエリアの魅力向上によりオフィスビルポートフォリオの成長を目指す

### 重点戦略② 分譲マンション事業の更なる強化

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

#### 再開発・建替え等の手法を駆使した開発機会の獲得

利便性の高い立地における事業機会の獲得

複合開発等付加価値の高い住まいの開発

不動産ストックの再整備・良好な住環境の整備

#### 良質な住まいの提供

様々な価値観やライフスタイルに対応した住まい

自然と環境に配慮し、自然災害に強い安全・安心な住まい

多様なパートナーと協働し、先進的なテクノロジーを活用した快適な住まい

実績・ノウハウを活かして時代に合った住まいを提供し、分譲マンション事業をさらに強化



SHIROKANE The SKY



Brillia Tower 西新



港区海岸一丁目建替えPJ

### 重点戦略③ 投資家向け物件売却の拡大

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



T-LOGI 久喜



Brillia ist 駒込

#### 不動産投資市場に向けたアセットの開発

不動産投資ニーズの変化に合わせた多様なアセットを展開

当社の不動産運営実績・ノウハウに加え幅広いオペレーターとの連携により高い収益性を実現

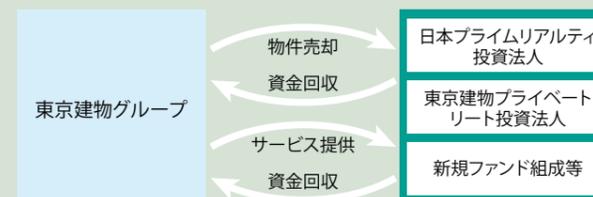
良質なアセットの供給により不動産投資市場の健全な発展に貢献

不動産投資ニーズを捉えて継続的に開発機会を獲得良質なアセットの開発により安定的な利益創出に寄与

### 重点戦略④ 仲介・ファンド・駐車場事業の強化

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

#### ファンド事業の強化によるグループ収益機会の拡大



#### ストック型社会への不動産サービスを通じた貢献

仲介事業を通じた不動産ストックの流通、CREを通じた企業の成長・資産効率向上支援

当社開発・保有アセットを活用した投資商品の提供

駐車場事業等による不動産の有効活用

不動産の有効活用ニーズ・投資ニーズを捉えた仲介・ファンド・駐車場事業の拡大

### 重点戦略⑤ 海外事業の成長

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



中国・徐州市 徐州喬湖プロジェクト

#### 進出エリア

- 中国では実需層の多い2級～3級都市を中心に展開
- その他のアジア諸国では既進出国を中心に展開する方針

#### 投資の考え方

- リスク管理の観点から、事業期間が短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関係を深め、新規事業機会につなげる

#### リスク管理

- 国外で事業を行うことによる様々なリスクが存在するため、事業の新規取り組みや拡大に向けて管理体制をさらに強化

# CFOメッセージ



取締役 常務執行役員  
小澤 克人

## Q 2019年度業績と前中期経営計画(2015-2019年度計画)の総括をお聞かせください。

2019年度は、連結営業収益が3年連続、連結営業利益が2年連続で過去最高を更新し、中期経営計画の締めくくりにあふさわしい好決算となりました。従来、3カ年で策定していた計画を前中計から5カ年とし、「次も選ばれる東京建物グループへ～革新的なグループシナジーで驚きの価値提供を～」を目標に掲げ、グループ一丸となって取り組んできました。ビル事業、住宅事業の2本柱を中心に大きな利益成長を実現し、連結営業利益は2014年度比72%増の524億円と、利益目標であった500億円をクリアすることができました。さらに、成長戦略を進めつつ、財務規律をしっかりと維持するため、D/Eレシオ3倍以内、有利子負債/EBITDA倍率13倍以内という指標を掲げていましたが、2019年度はD/Eレシオ2.5倍、有利子負債/EBITDA倍率12.6倍と、いずれも指標をクリアしました。また、ROEについては2015年末の5.6%から着実に向上し、2019

年末で8.2%となりました。引き続き資本効率を意識した経営を実践し、事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を図ることで、着実に向上させていきたいと考えています。前中計では2020年以降の持続的な成長基盤をつくるため、「成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築」に取り組んできました。特に、ビル事業においては、将来の再開発の種地となり得る物件の取得を積極的に行い、現在は八重洲地区をはじめ7件の大規模再開発事業を手掛けるに至りました。また、住宅事業においては、製・販・管一体となったサービス強化を掲げるとともに、再開発・建替え事業への注力を行い、足元での利益成長を実現しながら、将来的な成長の源泉として相当数のプロジェクトを推進しています。さらに、投資家向け売却物件として、都市型コンパクト商業施設およびホテル、物流施設、中規模オフィス、賃貸マンション等のストック拡充を図りました。その結果、2019年度に分譲マンションを除く販売用不動産の残高は2,053億円に拡大し、開発中案件の建築コストを含む総投資額ベースで3,000億円規模までストックが積み上がって

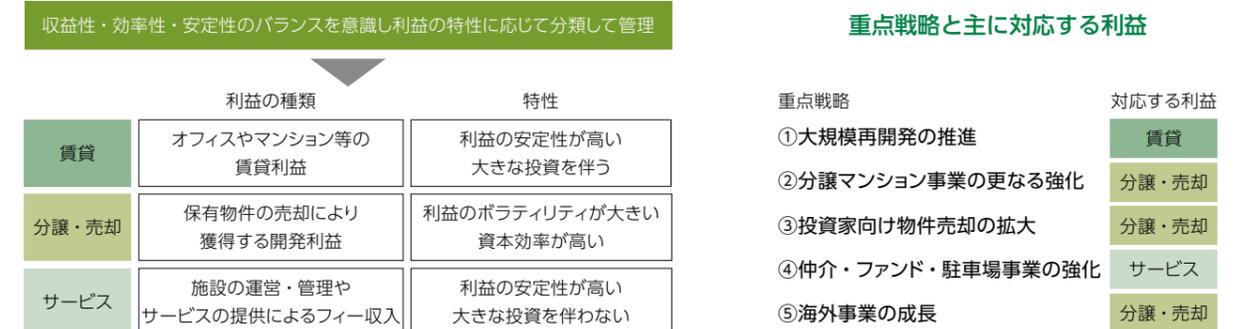
います。一方で、当社グループの主力事業であるビル事業、住宅事業では大幅な利益成長を果たしたものの、その他の事業の成長については不十分だったと評価しており、更なる成長に向けて強化していきたいと考えています。

## Q 2020年に発表した長期ビジョンと、新中期経営計画(2020-2024年度計画)の財務戦略についてお聞かせください。

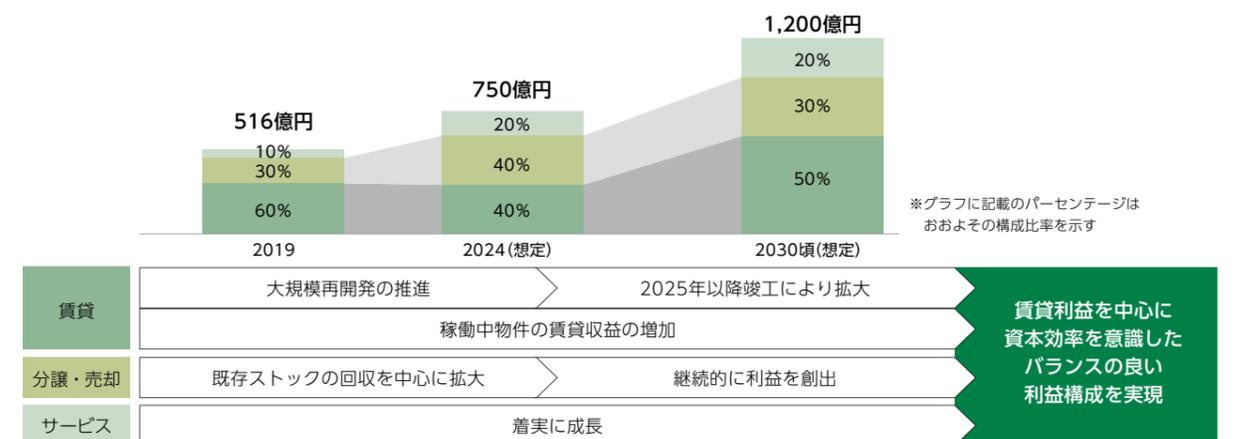
前中計における課題を踏まえるとともに、より長期的な視点から経営基盤の強化を図っていくため、2030年頃を見据えた長期ビジョンを発表しました。「次世代デベロッパーへ」は、着実な利益成長と社会課題の解決をより高い次元で同時に実現していこうというもので、10年先に私たちが目指す目的地を示しています。このなかで、利益成長の基本方針として2点掲げました。1点目は、「安定的な賃貸利益を着実に拡大、利益構成の

中心とする」というものです。当社では、収益性・効率性・安定性のバランスを意識し、事業ポートフォリオを利益特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の3つに分類して管理しています(⇒下図参照)。現在、当社グループが手掛ける7件の大規模再開発事業が2030年頃にはおおむね竣工、開業を迎えます。これにより「賃貸」分野の利益を大幅に拡大し、当社グループの利益構成の50%超にしていく方針です。2点目は、「資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す」というものです。「賃貸」利益の拡大に加えて、総資産回転率の向上に寄与する「分譲・売却」分野、資本効率の向上に直接的に結びつく「サービス」分野の強化にも並行して取り組んでいく必要があると考えています。さらに、資産ポートフォリオについて資産利益率(ROA)向上の観点から必要に応じて見直しを図る等、「事業ポートフォリオ・資産構成の最適化」に総合的に取り組んでいきます。

### 事業ポートフォリオの考え方



### 事業利益の構成変化イメージ



2020年から5カ年の新中期経営計画は、2030年までのロードマップの前半を担います。7つの大規模再開発事業の開発フェーズにかかることから、「分譲・売却」分野、「サービス」分野を収益の柱として位置付けています。安定的な利益成長の基盤を獲得するために前中計で行ってきたアセットタイプの分散化によって利益創出の機動性を向上させるとともに、投資家向け物件売却の取り組みや海外事業を強化、仲介・ファンド・駐車場事業の拡大を加速し、2024年度グループ連結事業利益750億円を目指します。

5カ年のネット投資額は5,000億円を想定しており、大規模再開発への投資が膨らむ影響で前中計から投資額が大きく拡大していますが、投資の方針が変わりはなく、分譲・売却の量や価格・賃料の上昇だけを追った無理な投資を行わず、「目利き力を活かした厳選投資による良質な案件の獲得」を基本としていきます。

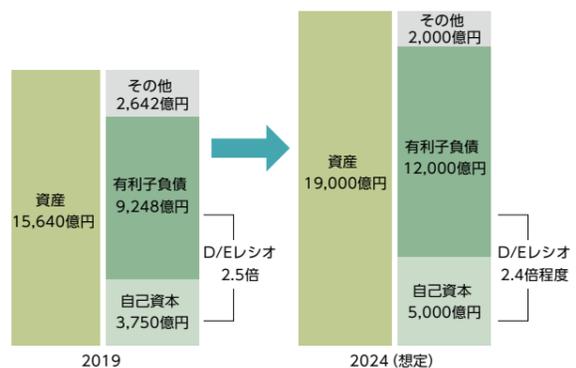
中計期間累計 投資計画

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

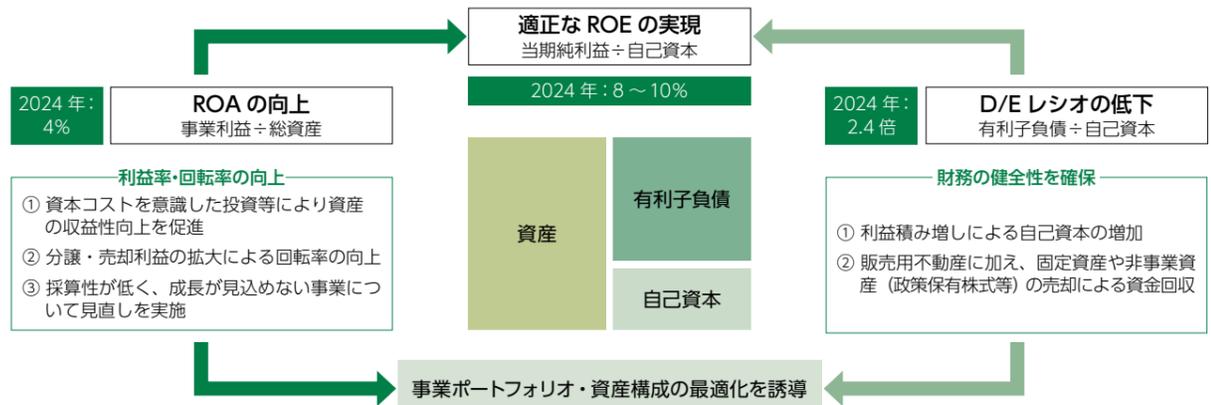
財務戦略における要諦は、健全な財務体質の維持にあります。健全な財務体質の維持は、様々な環境変化に対する耐久力になるとともに、裏を返せば、常に投資余力を持っていることを意味します。マーケットが低迷したときも潤沢な投資余力があれば、優良な投資機会を逃すことはありません。また、最適なD/Eレシオの水準は総資産の規模や資産の質によっても異なると考えています。新中計では総資産を約3,500億円増やし、1兆9,000億円規模を想定しているので、資産と負債のバランスを注視しつつ、D/Eレシオの水準は2019年度の2.5倍よりやや引き下げ、2.4倍程度を財務指針としました。

加えて、資本効率を意識した経営を推進するため、資本効率の指標としてROE8~10%を掲げました。「分譲・売却」「サービス」分野の成長に加え、採算性が低く成長が見込めない事業の見直し、政策保有株式の縮減や将来の最適な資産構成を企図した固定資産の売却も実施することで、

バランスシートの変化



資本効率の考え方



資本効率の向上を図ってまいります。

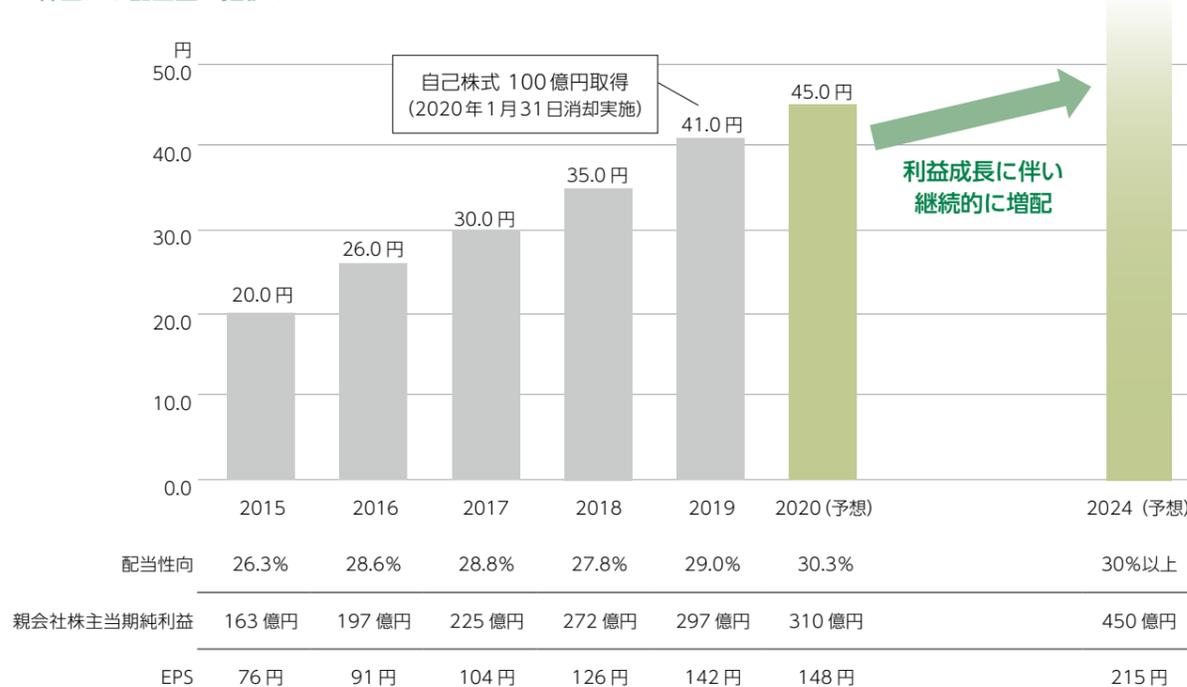
Q 株主還元に対する考え方と、投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

当社グループは従来より、成長投資と安定的な配当水準の維持・向上の両立を目指した株主還元を行っており、基本的な考え方に変更はありません。今般、今後予測される経営環境ならびに、事業展開・財務計画を踏まえ、配当性向を30%以上としました。着実な利益成長を実現することで、安定的かつ継続的な増配を実現していきたいと考えています。自己株式の取得についても、事業環境や財務状況等を踏まえて実施の是非を検討し、更なる資本効率の向上のため機動的かつ柔軟な経営判断を行っていく考えです。また、株主や投資家の皆様との関係において最も大切なことは、情報開示と積極的な対話であると考えています。幅広い対話の機会を設け、株主や投資家の皆様がどのような視点で、どのようなことを求めているのかを真摯に受け止め、経営に活かしていくことは、私たちが「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立し、すべてのステークホルダーにとって「いい会社」となるために大きな助けになると考えています。

当社グループは、過去に経験した業績不振を教訓に、安定的、持続的な成長力と不況下における耐久力を磨き続けてきました。2020年からの新中計は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行という大きな逆風を受けながらの船出となりましたが、こうした時期にあってもいかに社会課題の解決と企業としての成長や企業価値の向上を実現するのか、当社グループの真の力が試される時であると身を引き締めています。今後も、私たち東京建物グループに注目と期待をいただきたいと思います。



一株当たり配当金の推移イメージ



# ビル事業



取締役 専務執行役員  
ビル事業本部長  
福居 賢悟

ビル事業では、オフィスビル等の開発・管理・運営や、テナントリレーション・地域との連携によるまちづくりの推進を行っています。

新中期経営計画では大規模再開発の推進を重点戦略の1つに位置付け、2030年頃までに竣工する複数の再開発プロジェクトの推進に注力しています。賑わい拠点の創出による豊かなコミュニティの醸成や、環境負荷の低減・自然災害への対応強化など、まちづくりを通じて地域の社会課題解決に貢献し、個別プロジェクトのみならずエリア・都市全体の競争力の向上を目指しています。さらに変わりゆく働き方のニーズを捉え、選ばれ続けるハードとソフトを提供することで、稼働中物件も含めた当社オフィスビルの競争力を高め、安定的な賃貸利益拡大に寄与します。

また、もう1つの重点戦略である投資家向け物件売却については、2024年にかけて大きく成長させていく方針です。これまでも不動産の投資・利用ニーズなどの社会変化に合わせて、物流施設や中規模オフィス等の様々なアセットタイプについて積極的に開発機会を獲得してきましたが、今後は戦略的な投資をさらに拡大し、機動的に売却をしていくことで、高い資産効率性を実現します。

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

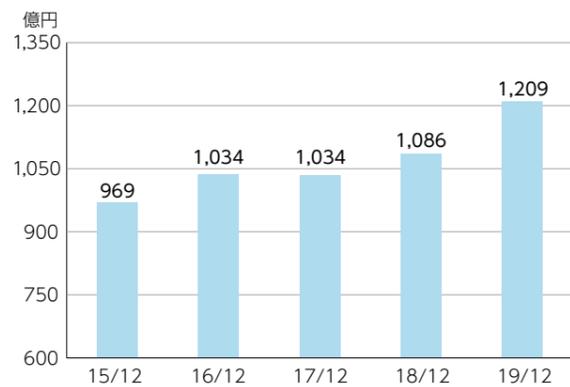
## グループ会社

東京不動産管理株式会社  
東京ビルサービス株式会社

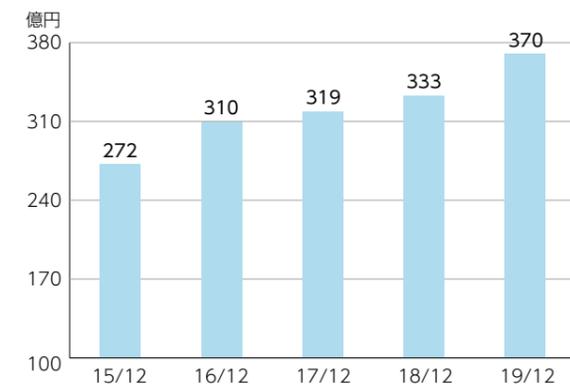
新宿センタービル管理株式会社  
株式会社プライムプレイス

西新サービス株式会社

## ▶ 営業収益推移



## ▶ 営業利益推移



## 長期保有事業



大手町タワー

### 事業内容

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。

事業環境	機会
	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上を企図した働き方・オフィスニーズの多様化</li> <li>人材の維持・確保、BCPを意識したオフィスニーズの高度化</li> <li>規制緩和に伴う大型再開発の事業機会の増加</li> </ul>
	リスク
	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際的都市間・エリア間競争の激化</li> <li>テレワークの進展に伴うオフィス需要の変化</li> <li>人手不足などによる建築費等の高騰</li> </ul>
優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な大規模再開発の実績とノウハウ</li> <li>エリアの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シング力</li> <li>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</li> </ul>

今後の戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>まちづくり活動（エリアマネジメント）を推進し、八重洲・日本橋・京橋をはじめとする当社保有ビル周辺エリアの魅力を高め、更に競争力を強化</li> <li>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</li> </ul>

## オフィスビルポートフォリオの更なる強化

中計重点戦略①

働き方の変化に伴いオフィスニーズは多様化しており、BCP対応や環境性能の優れたビルへの需要の高まりといったニーズの変化も見られるものの、「近・新・大」のオフィスに対する評価は引き続き高く、当社は競争力の高

いオフィスビルポートフォリオを有しています。都心プライム立地での再開発を通じて、オフィスビルポートフォリオをさらに強化し、安定収益基盤の拡大を実現します。

### 2020年6月末時点 オフィスビルポートフォリオの状況

#### ▶ 基準階面積別 賃貸面積比率



#### ▶ 築年数別 賃貸面積比率



#### ▶ 所在地域別 賃貸面積比率



## 環境に配慮したオフィスビルの開発

中計重点戦略①

オフィスビルの環境配慮の実現は、テナントニーズに応えるとともに、まち全体の魅力を向上させることにも貢献します。当社の保有・管理するオフィスビルにおいては、省エネ設備機器の採用や運用方法の改善、照明のLED化の積極的な進行など、様々な温室効果ガスの排出削減に関する取り組みを実施しています。

また、外部評価の取得にも力を入れており、2020年5月に竣工した「Hareza Tower」は、建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の建築物全体評価<sup>※1</sup>にて最高ランクである星5つ、事務用途の部分評価<sup>※1</sup>では「ZEB Ready」認証を取得しています。なお、超高層複合用途ビル<sup>※2</sup>における「ZEB Ready」認証取得の第一号案件<sup>※3</sup>となります。

※1 エネルギー消費性能計算プログラム（非住宅版）Ver.2.7.1（通称 WEBPRO）を使用  
 ※2 建物高さ 150m 以上  
 ※3 一般社団法人住宅性能評価・表示協会のホームページ、BELS 事例データ一覧による（2019年6月末時点）



Hareza 池袋

## まちづくり活動の推進

中計重点戦略①

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

例えば「中野セントラルパーク」では、隣接大学や行政とともに整備した約3haの緑豊かなオープンスペース（公共空地等）を利用して、フリーマーケットやワークショップ、夏祭り等のイベントを多数開催しています。また、実際の震災を想定した消防訓練の実施など、入居テナントとともに防災意識を高め、災害に強いまちづくりも実践しています。こうした地域と連携した取り組みは、保有ビル周辺エリアの魅力向上や社会課題解決につながるるとともに、テナントリレーションの強化にも貢献するものと考えています。



中野セントラルパークで行われたフリーマーケットの様子

## 新しい働き方に対応したオフィスの提供

中計重点戦略①

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



新本社オフィス内風景

## 投資家向け開発事業



FUNDES 銀座

## 事業内容

周辺地域で暮らす人・働く人の利用ニーズと不動産への投資ニーズの両方に着目し、立地条件・地域特性に合わせ、都心部においては商業施設やホテル、地方中心都市では中規模オフィスビル、都心近郊から郊外までのニーズに合わせた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。

事業環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 不動産投資ニーズ・投資対象アセットの拡大</li> </ul>
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争激化による用地取得環境の変化</li> <li>● 不動産投資環境の変化に伴う投資市場の停滞</li> </ul>
優位性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

## 今後の戦略

- 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、マーケット環境や業績を見ながら機動的に売却することで開発利益を獲得

## 時代の変化を捉えたアセットの開発

中計重点戦略③

当社グループの情報ルートを活かして多様な開発機会を捉え、立地条件や地域特性、利用ニーズ・投資ニーズに合わせて企画・開発します。直近ではEコマース市場の拡大に伴い、物流施設開発事業を積極的に展開しています。当社の不動産開発ノウハウに加え、優良テナントの要求水準に合致した運営管理体制の構築により高い収益性を実現します。開発した物件は安定稼働後、REITやファンドへ機動的に売却し、安定的な利益創出と不動産投資市場の健全な発展に貢献します。



T-LOGI 久喜

# 住宅事業



取締役 常務執行役員  
住宅事業本部長  
秋田 秀士

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

新中期経営計画においては、分譲マンション事業の更なる強化を掲げており、再開発・建替え等の手法を駆使することによって、利便性の高い立地での開発機会獲得や、複合開発等付加価値の高い住まいの開発に取り組みます。さらに、自然と環境への配慮や先進的なテクノロジーの活用など社会変化に対応した良質な住まいの提供にも力を入れていきます。引き続き当社のノウハウ・実績を活かして競争力の高いプロジェクトを継続的に獲得し、高い利益水準を維持していくことを目指しています。

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

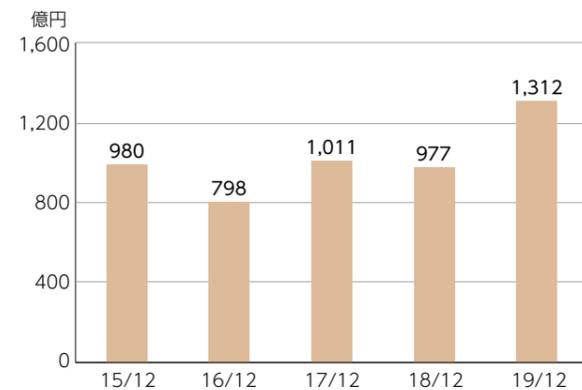
日々変化する世の中のニーズに鋭敏にアンテナを張り、対応することで、引き続きお客様から選ばれる住宅を供給するとともに、立地・商品企画・顧客サービス・管理に至るすべての分野でお客様評価No.1を目指していきます。

## グループ会社

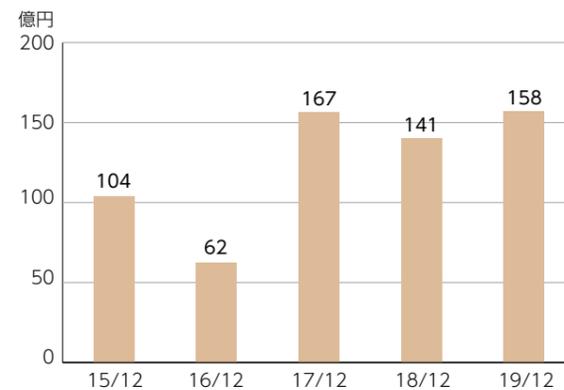
株式会社東京建物アメニティサポート

株式会社イー・ステート・オンライン

### ▶ 営業収益推移



### ▶ 営業利益推移



Brillia Tower 上野池之端

## 事業内容

「洗練」と「安心」をコンセプトに、首都圏を中心に「Brillia」ブランドで、分譲住宅事業と賃貸住宅事業を展開しています。企画・開発から管理、修繕・リフォーム、仲介まで、お客様の快適な生活につながるあらゆる業務を一貫して提供する独自の体制によって、質の高い住まいを提供しています。

事業環境	機会	リスク
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイルの多様化に伴い顧客ニーズが高度化・多様化</li> <li>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</li> <li>都市部への人口流入によるコンパクトシティ化が進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人口減少による分譲住宅市場規模の縮小</li> </ul>
優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内屈指のブランド・顧客満足度評価</li> <li>豊富な大規模再開発・建替え実績とノウハウ</li> <li>製・販・管の一体化によるサービス供給体制</li> </ul>	

## 今後の戦略

- 利益率を重視し、利便性の高い立地など高いニーズが見込める土地を厳選して投資
- 高値掴みを避けながら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
- 都心部におけるコンパクト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

東京都心部を中心に豊富な開発・供給実績を有する「Brillia」は、「洗練」と「安心」をブランドコンセプトに、企画・開発、管理、修繕、仲介、リノベーション、ライフサポートといった住まいに関するサービスを提供する、住まいのトータルブランドです。

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

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

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

**Brillia**

# アセットサービス事業

## 再開発・建替えの推進

中計重点戦略②

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。

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。単純に用地を取得して開発する場合に比べ、地権者や入居者との合意形成の難易度が高く時間がかかるものの、当社のデ

ベロッパーとしてのノウハウや実績を活かし、競争力の高い案件を確保していきます。



Brillia Tower 池袋

## 環境に配慮し、災害に強い住まいの提供

中計重点戦略②

東京建物では、エネルギー消費量の少ない社会構築のため、経済産業省から発表されたZEHロードマップに基づくZEHの普及実現を目指しています。ZEHデベロッパーとして、2018年5月のZEHデベロッパー登録制度初回登録時に登録しており、ZEH-M(ゼッチ・マンション)\*の普及に積極的に取り組んでいます。2022年竣工予定の超高層ZEH-M「(仮称)Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 ブルーミングレジデンス」は、経済産業省によって公募された「平成31年度 超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)実証事業」に首都圏初・唯一の事業として採択されました。

[Brillia]では、環境対策を体系化した「Brillia 環境配慮型住まいガイドライン」を策定しています。住宅開発においては、このガイドラインに沿って個々の物件を設計し、環境負荷の抑制に努めています。

また、自然災害への適応力を高めた住宅の提供にも注力しており、台風や水害、大地震等の様々な災害の発生を想定

し、設備や備蓄品の整備を進めています。「Brillia」では独自の「Brillia 防災対策ガイドライン」を策定し、各物件オリジナルの防災マニュアルの作成や、各住戸に「Brillia」オリジナルのイス型防災リュックを装備するなど、日頃の備えを徹底しています。

\* ZEH(ゼッチ)とは、Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略。年間の一次消費エネルギー量の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅のことで、ZEH-Mはその集合住宅版。



Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 ブルーミングレジデンス 外観パース

## 賃貸マンションの開発

中計重点戦略③

都心エリアを中心とした賃貸マンションに対する入居ニーズ・投資ニーズの高まりを受け、「Brillia ist」ブランドで賃貸マンションの開発を加速しています。直近では、テレワークニーズの拡大に合わせて共用施設としてラウンジを設けるなど、商品力の向上にも取り組んでいます。一部の大規模賃貸マンション以外については開発後、一定期間稼働させたのちに不動産取引市場の環境や当社の業績状況などを総合的に勘案しながら投資家向けに売却していく方針です。



Brillia ist 千駄ヶ谷



取締役 専務執行役員  
アセットサービス事業本部長  
加茂 正巳

アセットサービス事業では、グループが有する多彩な不動産有効活用メニューを活かし、最適なソリューションをワンストップで提供する不動産流通事業を行っています。

不動産流通事業では、仲介・CREを展開し、様々なリレーションを活用して不動産情報の獲得機会拡大を目指しています。併せて、主に既存の不動産に対してコンバージョンや賃貸借条件の改善等によりバリューアップを図るアセットソリューションを展開し、長年の取り組みの中で培われた不動産の「目利き力」を活かした幅広い商品を提供しています。

新中期経営計画においても、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、継続的な利益成長と資本効率の改善を目指しています。

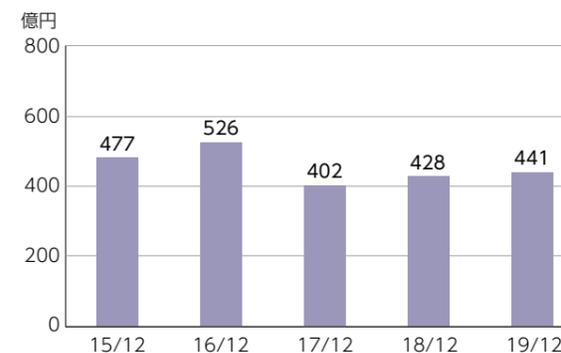
また、業界にプレゼンスを示す駐車場事業を併せて展開していることもグループの強みです。不動産の有効活用の1つのソリューションとしての役割も大きく、様々な事業との親和性の高さが当社の幅広い提案力を支えています。今後は顧客サービスの向上や業務効率化など、競争力を強化するために必要な投資を行い、事業規模をさらに拡大していきます。

マーケットの最前線の事業として不動産情報・顧客情報のハブとなり、競争力ある事業とグループの幅広いビジネス領域を絡めた最適な提案をすることで、新たなグループの事業機会を創出していきたく考えています。

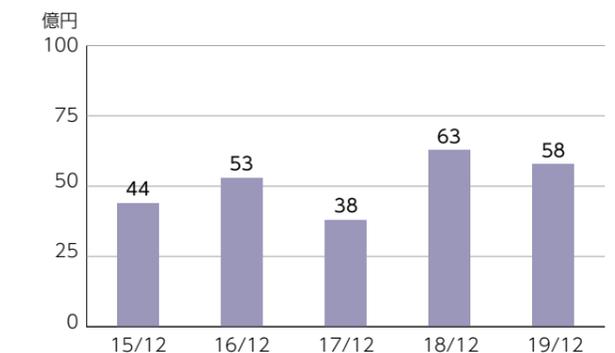
### グループ会社

不動産流通事業	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
駐車場事業	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

### ▶ 営業収益推移



### ▶ 営業利益推移



## 不動産流通事業



### 事業内容

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仲介、個人のお客様の住み替えをお手伝いするリテール仲介といった仲介事業をはじめ、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、オーナー様に代わって賃貸マンション・オフィスなどの管理を行う賃貸管理事業などを行っています。

事業環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産ストックの増加に伴う不動産流通量の増加</li> <li>● 低金利を背景とした不動産投資ニーズの増加</li> <li>● 資本効率向上を企図したCRE戦略（企業が保有する不動産の最有効活用）へのニーズの高まり</li> </ul>
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
優位性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

今後の戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
-------	--

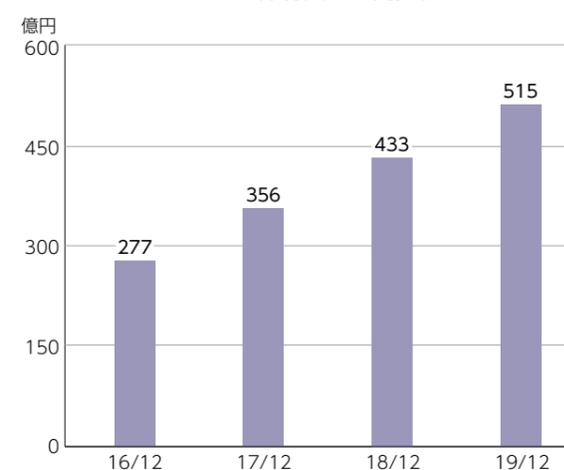
### 目利き力を活かした仲介・アセットソリューションの取り組み

中計重点戦略③④

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）仲介では長年にわたり関係を構築してきた顧客および金融機関とのリレーションを活用、リテール（個人）仲介では当社が過去にマンションを多数供給したエリアに出店し、2次流通における仲介機会を獲得しています。

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

#### ▶ アセットソリューション保有資産残高推移



## 駐車場事業



### 事業内容

「NPC24H」ブランドを中心に、日本全国で約1,800か所、7万車室を超える駐車場を開発・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。

NPC24H 立川緑町第2パーキング

事業環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● IoTの進展に伴う駐車場運営の効率化・サービスの向上</li> </ul>
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
優位性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大型自走式駐車場の開発運営実績・ノウハウ</li> <li>● 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</li> </ul>

今後の戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強みである大型駐車場施設への積極的投資により効率的に事業規模を拡大</li> <li>● 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</li> </ul>
-------	--

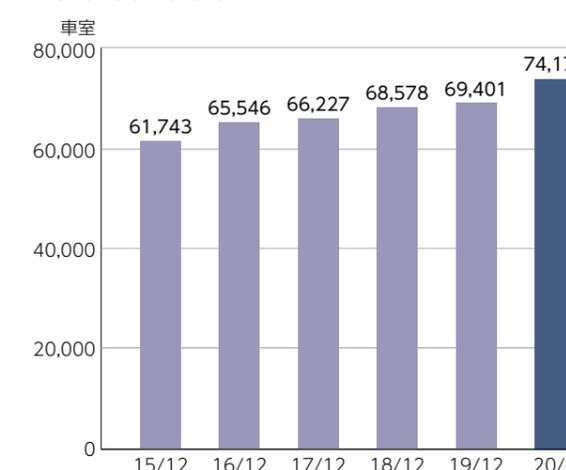
### 不動産の有効活用ニーズを捉えた駐車場事業の展開

中計重点戦略④

数多くの駐車場を展開する日本パーキングでは、特に大型自走式駐車場について高い運営ノウハウを保有しており、運営改善余地のある既存施設を取得して日本パーキングならではの工夫により収益力を高めるなど、優位性を発揮しています。また、駐車場事業は、お客様の土地をはじめとする不動産情報の入り口となることから、他事業との連携を含め強化を行っています。

駐車場運営の機能強化に向けては、業界第3位の事業規模を活かし、事前予約システムや月極WEB契約システム等の独自システムを開発・導入しているほか、効率化を図っています。さらに、カーシェアリング業者との提携や宅配ボックスの設置、各種ポイントカード会社との連携など、顧客利便性の向上に資するサービスへの対応を積極的に進めています。

#### ▶ 駐車場車室数推移



# その他事業

## クオリティライフ事業 リゾート事業



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  
加藤 久利

クオリティライフ事業・リゾート事業は働き方改革が進行し、ワークライフバランスの重要性が提唱されるなか、人々の生活を支え、時には潤いを与える意義深い分野です。

クオリティライフ事業では、当社がこれまで培ってきた「住まい」のノウハウを活かした高齢者向け住宅の開発とそこで働いている人たちの人材派遣、保育施設の開発・運営を手掛けており、少子高齢化の進行や働く女性・共働き世帯の増加に伴って社会的なニーズが拡大するなか、質の高さにこだわった豊かな暮らしを実現するための環境を提供しています。

リゾート事業では、愛犬同伴型ホテル開発・運営、ゴルフ場運営、温浴施設開発・運営といった幅広い事業を展開しており、ライフスタイルが多様化する現代において、改めてリアルな体験が見直されていることに着目し、当社グループならではのホスピタリティあふれるサービスを提供しています。

また、これらの事業と他の事業とのシナジー効果は高く、幅広い事業を展開していることが当社グループの独自性のある強みとして発揮され、分譲マンションと保育施設の複合開発など、新たな開発機会の獲得にもつながっています。

大きく変動する社会環境やお客様のニーズにスピード感をもって対応することで、適正な利益を着実に積み重ねながら、社会課題の解決に貢献することを目指してまいります。

### グループ会社

シニア事業	東京建物シニアライフサポート株式会社	東京建物スタッフィング株式会社
保育事業	東京建物キッズ株式会社	
リゾート事業	東京建物リゾート株式会社	

### 他事業とのシナジーを発揮した収益機会獲得

当社グループではビルや住宅と併せて、多様なライフスタイルに対応するハードとソフトを整備することで、新たな収益機会を獲得するとともにまちの活力・魅力の向上に貢献しています。

2020年5月に竣工した「北青山三丁目地区まちづくりプロジェクト民活事業」(名称:「ののあおやま民活棟」)は、25階建ての複合施設に賃貸マンション、サービス付き高

齢者向け住宅、認可保育所や店舗、地域交流施設を整備し、事業企画や運営に当社グループが参画しています。シニア事業や保育事業、リゾート事業など不動産に関する幅広い事業を展開していることで、開発機会の獲得につながっています。



ののあおやま民活棟

## シニア事業

少子高齢化の進行に伴い高齢者向け住宅へのニーズが拡大するなか、「Brillia」の開発により長年培ってきた高品質な住まいづくりのノウハウを活かし、「グレイプス」ブランドでサービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームの開発・運営を行っています。2017年には介護人材派遣会社の株式を取得し、人材採用機能を強化することで、安定的にサービス提供が可能な体制を整えました。



グレイプススイス四谷

## 保育事業

働く女性や共働き世帯の増加に伴い、待機児童の増加が社会問題化するなど、保育ニーズの高まりに着目し、2016年に保育事業に参入しました。需要の大きさに加えて行政の後押しもあり、4年間で「おはよう保育園」14施設を開業、2020年4月には東京建物キッズ初の学童保育施設「関町南アフタースクール」を開所するなど、順調に保育施設・学童施設の開設を進めています。

### おはよう保育園



おはよう保育園 亀戸

## 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、お客様に最高の安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「レジャーリゾート」では、全室・全エリア愛犬同伴可能でありながら高級旅館並みの設備とサービスを提供するこ

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



おふろの王様 大井町店



レジャーリゾート 旧軽井沢



河口湖カントリークラブ

## 海外事業



79 ロビンソンロード (CPFビル再開発PJ)

### 事業内容

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

事業環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 日本との協業を求める企業の増加、政府の外資取り込みの支援策強化</li> </ul>
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済情勢・政治情勢の変化、不動産関連規則の強化</li> </ul>
優位性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

今後の戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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住宅事業等に投資</li> </ul>
-------	--

### グループ会社

東京建物(上海)房地產咨询有限公司

Tokyo Tatemono Asia Pte. Ltd

### 現地有力パートナーとの協業による事業機会の獲得

中計重点戦略⑤

海外事業では、現地の有力不動産会社とのパートナーシップによる事業展開と、現地駐在員によるリスクコントロールを通じて、着実な活動を行ってきました。

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。今後も都市ごとの景況感や需要を見極め、実需層の人气が底堅い都市において継続的に新規投資を実行します。



## 不動産ファンド事業



川崎 DICE

### 事業内容

上場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」、私募ファンドや不動産特定共同事業商品「インベスト・プラスシリーズ」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。

事業環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産投資ニーズの拡大</li> <li>● 投資対象となるアセットタイプの拡大</li> </ul>
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産取得競争の激化</li> <li>● 資金調達環境の変化</li> </ul>
優位性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

今後の戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資家向け物件売却の拡大に伴うREIT・ファンドの成長支援</li> <li>● グループAUMの拡大による収益機会の拡大</li> </ul>
-------	---

### グループ会社

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

### REIT・ファンド事業強化によるグループ収益機会拡大

中計重点戦略④

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、REIT・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、ビルマネジメント等のグループ収益機会の獲得にも貢献していきます。

- 日本プライムリアルティ投資法人  
投資対象アセット：オフィスビル、都市型商業施設、ホテル  
取得価格合計(2019年末時点):4,395億円  
鑑定評価額(2019年末時点):5,226億円

- 東京建物プライベートリート投資法人  
投資対象アセット：オフィスビル、商業施設、賃貸住宅、その他用途の不動産  
取得価格合計(2020年4月末時点):605億円  
鑑定評価額(2020年4月末時点):639億円



日本プライムリアルティ投資法人

# 環境：活動ハイライト

## 環境対策の取り組み体制

東京建物グループは、「グループ環境方針」を制定し、この方針のもと、ビルの開発・運営管理を含むビル事業と、「Brillia」ブランドをはじめとする住宅の開発事業の、それぞれの事業特性に合わせたマネジメント体制を構築してい

ます。その他の事業およびグループ会社では、グループ環境方針に沿って事業・会社ごとに環境ガイドラインを定め、環境に配慮した事業展開を行っています。

### グループ環境方針

#### ● 緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造

緑のもっている力を最大限に活かし、生物多様性にも配慮しつつ、地球にとっても人にとっても、ゆたかで快適な環境を創出します。

#### ● 地域をリードする温暖化防止

環境に配慮した技術や発想を積極的に商品・サービスに取り入れ、地域をリードする低炭素型の街づくりに取り組みます。

#### ● 地球にやさしい省資源活動

あらゆる機会を通じて省資源活動や環境負荷の低減に努め、循環型社会の形成に寄与します。

#### ● 環境意識の高い社員づくり

環境に関する法令等を遵守するとともに、環境についての教育・啓発を行い、社員の環境意識の向上を図ります。

2011年1月制定

## ■環境に関する外部評価

東京建物は、ビルや住宅への環境配慮を外部視点で評価していただき、活動の進捗を確認し今後活かすため、各種の環境関連認証の取得を積極的に進めています。

### 「GRESBリアルエーステート評価」での高評価

東京建物は、不動産セクターのE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の取り組みを評価するベンチマーク「GRESB<sup>※1</sup>リアルエーステート評価」において、5年連続で最高位の「GreenStar」を受けました。また、2016年から導入された総合スコアでの相対評価「GRESBレーティング（5段階評価）」では、最上位評価である「5スター」を3年連続で獲得しています。



※1 GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)。欧州の年金基金等により設立された不動産関連に特化した ESG ベンチマーク  
www.gresb.com/

※2 CASBEE (建築環境総合性能評価システム)は、建築物の環境性能で評価し格付けする手法

※3 DBJ GB (DBJ Green Building 認証)は、環境・社会への配慮がなされた不動産を支援するために、2011年4月に日本政策投資銀行 (DBJ) が創設した認証制度

### 外部評価を取得したビル・住宅一覧

CASBEE <sup>※2</sup> 建築	
S ランク	Hareza Tower

DBJ GB <sup>※3</sup>	BELS <sup>※4</sup>
東京スクエアガーデン 大手町タワー	★★★★ Hareza Tower
中野セントラル パークサウス	★★
SMARK 伊勢崎	
Brillia ist Tower 勝どき	★★★★ 大手町タワー
東京建物日本橋ビル	
Hareza Tower	★★ エンバイヤビル

ZEB <sup>※5</sup>	ABINC 認証 <sup>※6</sup> (いきもの共生事業所 認証)	SEGES 認証 <sup>※7</sup> (都会のオアシス)
ZEB ready Hareza Tower	大手町タワー	東京スクエアガーデン 大手町タワー

※4 BELS (建築物省エネルギー性能表示制度)は、国土交通省が制定した非住宅建築物の省エネルギー性能の評価および表示を的確に実施するためのガイドライン

※5 ZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)は、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物

※6 ABINC 認証は、一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブが開発した「いきもの共生事業所 認証ガイドライン」および「土地利用通信簿<sup>※</sup>」を評価基準として、生物多様性保全の取り組みを第三者評価・認証する制度

※7 SEGESは、社会・環境貢献緑地評価システム

## 事業を通じた環境対策を支える取り組み

### ■気候変動への対応

パリ協定において、産業革命前に比べて世界の平均気温上昇を2℃未満に抑える合意がなされ、低炭素社会の実現に向けた取り組みが求められるなか、不動産業界においても、保有不動産や事業活動において、温室効果ガスを削減する取り組みが不可欠です。

東京建物の事業活動においては、最もエネルギーを使用するビル事業におけるエネルギー使用量を削減することが、東京建物全体の温室効果ガス排出削減に大きく寄与します。温室効果ガス排出量の削減にあたっては、床面積による原単位を指標とし、5年間の移動平均で毎年1%の削減を目標としています。

温室効果ガスの削減に向けて、東京建物が保有するオフィスビルでは高効率の空調機器およびLED照明器具の積極的な導入を進めており、2019年度までに89%のオフィス

ビルでLED化工事を実施済みもしくは実施中となっています。この結果、2019年度は、エネルギー負荷の高い商業施設およびホテルの開業などがありましたが、5年間の移動平均で温室効果ガス排出量の原単位は4.8%減少しました。

### TCFDへの賛同を表明

2020年5月に実施した第1回サステナビリティ委員会においてTCFDへの賛同表明を決定し、6月に署名を実施しました。気候変動による当社事業への機会とリスクの認識に基づきシナリオ分析を行い、情報開示を進めてまいります。



### ■グリーンファイナンス

グリーンファイナンスとは、地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど環境分野への取り組みに特化した資金を調達するための債券 (グリーンボンド) や借入 (グリーンローン) を指します。

東京建物では、「グリーンボンド原則」「グリーンローン原則」が定める4要件 (調達資金の用途、プロジェクトの評価および選定プロセス、調達資金の管理、レポートニング) に適合するグリーンファイナンス・フレームワークを策定しています。

### 「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境大臣賞 (銀賞) 受賞

東京建物が2019年3月に発行した公募ハイブリッド社債 (グリーンボンド) 500億円は、環境省が創設した「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」のボンド部門にて、環境大臣賞 (銀賞) を受賞しました。

本アワードは、ESG金融やグリーンプロジェクトに関して積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた投資家・金融機関等や、環境関連の重要な機会とリスクを企業価値向上に向け経営戦略に取り込み、企業価値と環境・社会へのインパクトを生み出している企業の取り組みを評価・表彰するものです。



ESG ファイナンス・アワード・ジャパン表彰式  
代表取締役 社長執行役員 野村 均 (左)  
環境大臣 小泉 進次郎 (右)

### 「ESGファイナンス・アワード・ジャパンの受賞理由」

- ・国内最高水準のグリーンビルディングを対象とした国内初のハイブリッドボンド
- ・CBI (Climate Bonds Initiative) 基準に沿った取り組みを行い、高い透明性を確保
- ・対象アセットはグリーンビルディング認証の上位レベルを取得
- ・500億円という大規模な資金調達



# 社会：活動ハイライト



取締役 常務執行役員  
和泉 晃

## 将来を見据え、人材の強みを強化する施策を実行します

東京建物グループでは、人材こそが企業の価値創造と持続的な成長を実現する源泉であり、経営の重要な基盤であると捉えています。長期ビジョン実現とさらにその先を見据え、次世代を担う人材を確保・育成するため、経営の最重要課題の一つとして人材の強化に取り組んでいきます。社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりとして、テレワーク活用を含む働き方改革を一層推進し、生産性向上を図るとともに、健康経営やダイバーシティ推進にも継続的に取り組んでいきます。また、事業環境の急速な変化に適応し競争力を確保していくため、専門性の高い人材やデジタ

ル化・グローバル化を推進できる人材の育成・採用にも注力していきます。新型コロナウイルスによって世界が大きく変化した今、持続可能な経営を実現していくうえで、多様なステークホルダーと長期の視点で信頼関係を構築し、評価を獲得し続けることの重要性は一層高まっています。こうした認識のもと、社会変化に対応した商品・サービスの提供やまちづくりを通じた地域社会への貢献、人権尊重を含むコンプライアンスの強化等を着実に推進するなど、様々なステークホルダーの期待・要請に応える長期視点の人づくり・経営基盤づくりを目指します。

## 人材育成

### ■階層に応じた教育・研修

東京建物では、従業員こそが企業の持続的な発展の基盤であるという考えのもと、従業員の能力開発に積極的に取り組んでいます。

新入社員から役員までの階層別研修体系を整備しているほか、総合不動産会社の社員にふさわしい幅広い見識と

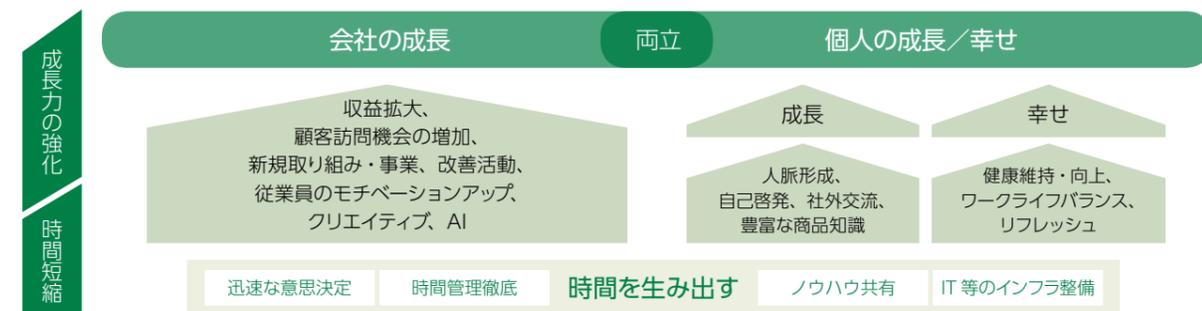
経験を積むという目的のもと、入社後10年間で3部署程度の職務を経験する人事ローテーションを行っています。その他、すべての階層に対して自発的な学びを支援する自己啓発支援制度や資格取得支援制度を設けており、事業のグローバル展開を踏まえて語学習得支援や海外派遣研修に力を入れています。

## 働き方改革

東京建物では、働き方改革で目指すゴールとして、“効率化”等により時間を生み出し、「会社の成長」と「個人の成長／幸せ」につなげることを掲げ、2018年からテレワークのトライアルを実施、外部のサテライトオフィスの利用や

各種ICTツールの拡充等生産性向上に資する具体的な施策を進めてきました。直近では全役職員を対象とする在宅勤務も実施し、新型コロナウイルス感染症流行下における生産性の維持・向上につなげました。

### 東京建物における「働き方改革」のイメージ



## ワークライフバランス

### ■健康経営の取り組み

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います。

2020年3月、東京建物ならびにグループ会社の株式会社イー・ステート・オンライン、東京不動産管理株式会社の3社は、「健康経営優良法人2020」に認定されました。東京不動産管理株式会社は初認定で、上位500法人（通称「ホワイト500」）に適合しました。



## ダイバーシティ&インクルージョン

東京建物では、多様な人材が障壁を感じることなく、働きがいを感じながら職務に専念し、活躍できる環境づくりを進めています。また、多様な人材の活躍を通じて、高度化・多様化した顧客ニーズに応えられるサービスを提供していきます。女性の活躍推進としては、女性が個々の能力や個性を最大限に発揮し意欲的に働けるよう、活躍を推進する取り組みを行っています。

女性・男性社員両方が利用できる妊娠・出産・育児・介護のための休業制度や退職者雇用制度を設けるとともに、

## 人権の尊重

東京建物グループでは、日本国憲法や世界人権宣言で掲げる基本的人権、国際労働機関（ILO）による国際労働基準を支持し、東京建物グループコンプライアンス憲章の中で、人格・価値観の尊重を掲げています。

また、「東京建物グループコンプライアンスマニュアル」を制定し、グループの職場で業務に従事する者すべてを対象に、人権の尊重、人種・国籍・信条・性別・性的指向・年齢・外見・障がい・学歴・社会的地位または出身などに基づく差別の禁止、ハラスメント行為の禁止および働きやすい職場環境の確保ならびにサプライチェーンまで含めた児

### ■メンタルヘルスの取り組み

東京建物では、全従業員に対して、毎年Webサービスによるストレスセルフチェックを実施しています。

また、メンタルヘルスの啓発に向けて、セルフケア・ラインケア研修を実施しており、特に新任管理職に対しては研修参加を義務づけています（受講率100%）。加えて、新入社員を対象とした、スポーツトレーナーを講師に招く全員参加の研修を実施しています。

### ■労働時間削減への取り組み

東京建物では、2008年より長時間労働対策を継続して実施しており、2010年からはパソコンの定時シャットダウンシステムを導入しています。長時間労働が発生した部署においては、直属の上長に改善策の報告を義務づけ、経営層にフィードバックする仕組みを導入しています。

従業員が配偶者の海外転勤に伴い配偶者に同行して海外で生活する場合は、従業員に最長3年間の休業を認める制度を設けています。



童労働・強制労働の防止について、行動指針として遵守することを定めています。

人権意識を一人ひとりに定着させるために、従業員向けおよび管理職向けに、人権尊重を含むコンプライアンス研修を適宜実施しています。また、不動産を扱うという事業特性から、従業員に対して人権・同和問題の正しい理解と、事業活動における適切な対応を学ぶための研修を継続的にを行い、人権侵害につながる事態の発生を未然に防いでいます。

# ガバナンス：特別企画



**種橋 牧夫**  
代表取締役会長  
【取締役会議長】

**恩地 祥光**  
社外取締役

## 取締役会議長・社外取締役対談

—— 持続的成長につながる取締役会のあり方とは

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

### 社外取締役に求められる役割とは

**種橋** 東京建物は監査役会設置会社で、16名の取締役・監査役のうち6名の方が社外役員という構成になっており、多様な分野で豊富な経験、知見をお持ちの方に社外取締役、監査役の役割を担っていただいています。私は取締役会議長として、社外取締役の方々には外部のステークホルダーの目線からの判断軸をお示しいただき、ご意見をいただきたいと思っています。各ステークホルダーとの関係のあり方や社会における企業としての位置付けについて、常に問い続けなければならない時代になっているためです。そのため、社外取締役の方々には各々の判断軸でスクリーニングの機能を果たしていただき、きちんと経営ができていますかチェックしていただく、重要な役割であると考えています。

また、事業のモニタリングをしていただくと同時に、皆様の豊富な経験と知見を私たちのビジネスジャッジメントに活かしていくことは非常に大きな力になると期待しています。私たち社内の者はどうしてもこれまでの延長線上で物事を考えがちですが、時代はとても速いスピードで変化しており、過去の経験に基づいたビジネスジャッジメントだけではうまくいかない局面が出てくると思います。社外取締役はそれぞれの領域で豊富な経験や知見をお持ちの方ですが、個人の経験や知識だけを発言されるのではなく、当社グループの事業がどうあるべきかを考えたうえで意見していただいています。その点は非常に感謝しているところであり、取締役会の実効性の向上に確実につながっていると理解しています。

**恩地** 私も取締役の役割として、執行のモニタリングという観点から投資の良し悪しや利回りなど適正な投資であるかといった見極めは当然重要だと思っていますが、それ以上に東京建物グループの企業理念や経営戦略にこの投資が合致しているかどうか、という点を独立社外取締役としてしっかりウォッチしなければならないと考えています。

120年以上の歴史のある東京建物は、長きにわたって世の中の信頼を築いてきた“銘醸ワイナリー”に例えられる

と思います。私たち社外取締役がワインを口にして、異なる畑のブドウが入っていないか、異物はないか、と吟味するように、企業理念がしっかり貫かれているか、東京建物らしい選択ができているかどうか、といったことを感知しなければなりません。私はダイエーとレコフという会社で、東京建物と比べると若い会社ではありますが20年余り経営に関与してきました。経営判断に何か異変があれば察知できるようなキャリアを積んできましたので、そうした判断が自分に課せられた大事な任務だと思っています。

**種橋** やはり、正しい経営判断ができているかどうか厳しくチェックいただくために、東京建物についてより深くご理解いただくことが重要になります。昨年、当社の事業について理解を深めていただくためには実際に当社が手掛ける事業を見ていただくことも必要だということで、社外役員の皆様に事業見学にご参加いただきました。皆様ご多忙でいらっやるとは思いますが、今後竣工する新しいビルなども是非ご覧いただきたいと思っています。

**恩地** 実際に物件を見学させていただいて、東京建物グループならではのクオリティの高さを実感でき、東京建物がどういことをやろうとしているのか、より深く理解することができました。今後の取締役会での議論の内容も変わってくるのではないのでしょうか。

また、こうした事業見学や日頃の取締役会での議論等を通じて、東京建物はまじめで正直な社風を持っており、地道に階段を上るように持続的に成長できる会社であると感じています。競合に負けまいと不正をしてしまおうか、過去からのしがらみに囚われて間違った判断をしてしまう、といったことがないかという観点でも当然チェックはしていますが、そういった心配は全く持っていません。

**種橋** 過剰な競争意識や過去からのしがらみといった要素が入ってくると、仕事の本質ではないところに意識が向いてしまい、誤った判断をしてしまいますよね。当社グループは幸いそういったことはないと思っています。事業推進においても規模を追い求めるようなことは掲げおらず、質を重視していることがご理解いただけていると考えています。



ないでしょうか。イノベーションにつながるような新しいアイデアを模索するには対面のコミュニケーションが必須だと思うので、付加価値の創造と効率性の両面のニーズを捉えたオフィスの提供が求められると考えています。社会の変化によって求められる新しいオフィスのあり方を追求していくことで、当社グループらしい価値をお客様に提供できると思いますし、当社グループの社員はそういった感覚が高いと自負しています。

また、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、ステークホルダーとの関係性においても変化をもたらしていると感じています。私たちがこの度掲げた「次世代デベロッパーへ」という長期ビジョンは、社会課題の解決と企業成長を高い次元で両立させることを描いたものです。サブステートメントで「すべてのステークホルダーにとってのいい会社を目指す」と謳っているように、ステークホルダーからの視線を非常に重要視しています。今後、社会の変化にどう取り組んでいくのかという課題に直面した時に、「ステークホルダーにとってのいい会社」という座標軸をしっかり持って進んでいかなければ、方向を見誤りかねません。だからといって、決して八方美人的に振る舞うつもりはなく、我々の本来の仕事はどう掘り下げていけばステークホルダーの方に評価してもらえるのか、それを考えていきたいと思っています。是非、社外取締役の皆様にはステークホルダーの代表として、スクリーニング機能の発揮と高い見地からご意見いただくことをお願いしたいと思っています。

**恩地** 東京建物グループには、どの事業においても世の中のライフスタイルの変化に対応する高いクオリティが貫かれている、「クオリティナンバーワン」を目指してほしいと思っています。そういう企業こそが「次世代デベロッパー」になり得ると、私は大いに期待しています。

## 東京建物グループの 企業理念・経営戦略に合致した 判断ができていて、 独立社外取締役として しっかり見極めていきます

### 持続的成長に向けた今後の課題と期待について

**種橋** 当社グループは、着実な成長を続けてきた一方でグループ会社が増えてきており、グループガバナンスについては今後の経営においてさらに注意して取り組むべき課題と認識しています。グループ全体における資源の最適配分を考えるにあたっては、グループ全体で共通のメジャーを持っておく必要があります。加えて、グループ丸となって成長に向かうには、どのような方向性で事業を行っていくのか方針を持つ必要もあり、この両面を押し進めていきたいと考えています。

**恩地** 「組織は戦略に従う」という形があるべき姿であると考えています。事業や会社によってマネジメントサイクル・事業の時間軸が異なるので、すべてぴたっと一致させるのは難しいかもしれませんが、グループ全体で共通の理念を持ち、グループ会社にもしっかりと浸透させることができれば、間違いなく社員のモチベーション向上につながるでしょう。

社会変化への対応としては、目下の新型コロナウイルス感染拡大を受けた戦略の微調整も必要になるでしょう。例えば、在宅勤務が浸透することによって、オフィスでは座席の数が減っていくことが考えられる一方で、自宅で仕事をするにはスペースが足りないという人も多いと思います。今後オフィス・住宅ともに、求められる機能や面積が大きく変わることもあり得るのではないのでしょうか。また、すでにドローンなどの活用は進んでいますが、後はマンション管理をロボットが行うといった可能性もあります。取締役会では今後、こうした社会変化や技術革新を踏まえた議論も必要になるでしょう。

**種橋** 今回の経験から、テレワークで生産性が上がる業務とそうでない業務があることを多くの人が実感したのでは

### 取締役会の更なる実効性向上のために

**種橋** 当社では取締役会の更なる実効性向上のため、年1回すべての取締役・監査役を対象とするアンケート調査を行っていますが、その中で出たのが、中長期的な経営方針・事業戦略に関する議論の時間を増やすべき、というご意見でした。このご指摘を踏まえ、昨年は長期ビジョン・中期経営計画の策定にあたって、検討中の段階で取締役会において皆様からご意見や議論をいただき、必要な点は軌道修正をかけることができるよう進めてきました。さらに政策保有株式に関する方針や、SDGsなど ESG 経営に関する議論の機会も増やすようにしました。経営についてより高い次元で討議することができ、様々なご意見がいただけるので、皆様との議論は私にとって知的化学変化の場となっており、非常に参考になっています。

**恩地** 個別の投資案件の審議も非常に大事なものです。しかし、それに加えて中長期の視点から経営の根幹にかかわる事柄について、取締役会でもっと議論すべきという提言は私もさせていただきます。議長が先頭に立って取締役会を変革され、中長期的な方針に関する議題が増え、社外取締役もそれぞれの立場で意見を言い合える、活発な議論の場になってきました。非常に良い方向に進んでいると感じます。

**種橋** そのほかにも、審議事項の論点を整理する観点から、経営会議において執行が判断した根拠やプロセスをできる限り議案の説明資料に明記するようにしました。不動産開発という事業特性上、ビジネスジャッジのポイントが他の一般的な企業とは異なる面があるほか、私たちの扱う開発案件は5年、10年という長期にわたるプロジェクトが多く、投資リスクも一般の設備投資とは少し異なる観点で捉えています。資料に明確に記載しておくことで、事前によく案件をご理解いただいたうえで議論をいただくことが重



要だと思っています。また、経営会議において執行がどのようにリスクを認識しているのか、といった点についても皆様にご理解いただけるようになったと思います。

**恩地** 従来は、意見や議論に進む前に案件を理解するための質問が必要な場面もありましたが、それでは時間がいくらあっても足りません。資料に詳細に記載いただくようになって、細かい指摘ではなく大きな議論ができるようになってきました。また、経営会議での審議のプロセスを確認することができるようになり、モニタリング機能がより強く働いていると感じています。

今後、さらに取締役会の実効性を向上させるためには、「不動産テック」という言葉も出てきているように、ロボティクスや情報通信系の先端技術が不動産業界においても欠かせない時代になってきていることから、その方面の専門家を社外取締役、あるいはアドバイザーとして迎える必要があると感じます。

**種橋** 同感です。技術の進化に伴い、年々景色が変わってきていますね。昨年から社外監査役として女性がお一人入られましたが、取締役会の多様性が高まるにつれて議論も活発になってきているように感じています。これからの社会の大きな変化を見据え、今後も多様な属性やキャリアを持つ方に経営に参画していただきたいと思っています。

さらに、今後取り組んでいきたいと考えていることとして、経営会議にも社外取締役に参加いただき議論のプロセスを実際に見ていただくことや、事業を推進している部長クラスと取締役とのミーティングの機会を設けること、取締役向けの研修の機会を拡充することなどについては、工夫の余地があるのではないかと考えています。また今回のように、代表取締役と社外取締役でディスカッションする機会を設け、取締役会の運営について見直すことにも積極的に取り組んでいきたいです。

社外取締役の豊富な経験と知見を  
私たちのビジネスジャッジメントに  
活かすことは、  
非常に大きな力になると  
期待しています

# ガバナンス：役員一覧 (2020年4月1日現在)



## 取締役

- |   |   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
| 1 種橋 牧夫<br>代表取締役<br>会長<br>2019年3月現職<br>所有株式数 11,545株  | 2 野村 均<br>代表取締役<br>社長執行役員<br>2017年1月現職<br>所有株式数 12,200株 | 3 加茂 正巳<br>取締役<br>専務執行役員<br>2020年1月現職<br>所有株式数 21,000株 | 4 福居 賢悟<br>取締役<br>専務執行役員<br>2019年1月現職<br>所有株式数 30,100株 | 5 小澤 克人<br>取締役<br>常務執行役員<br>2020年1月現職<br>所有株式数 9,500株 | 6 和泉 晃<br>取締役<br>常務執行役員<br>2020年1月現職<br>所有株式数 3,400株 |
| 7 加藤 久利<br>取締役<br>常務執行役員<br>2020年1月現職<br>所有株式数 6,039株 | 8 秋田 秀士<br>取締役<br>常務執行役員<br>2019年3月現職<br>所有株式数 4,100株   | 9 服部 秀一<br>取締役(社外)<br>2019年3月現職<br>所有株式数 1,900株        | 10 今井 義行<br>取締役(社外)<br>2017年3月現職<br>所有株式数 ー            | 11 恩地 祥光<br>取締役(社外)<br>2018年3月現職<br>所有株式数 ー           | 12 永濱 光弘<br>取締役(社外)<br>2019年3月現職<br>所有株式数 ー          |

## 監査役

- |   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| 13 川久保 公司<br>監査役(常勤)<br>2017年3月現職<br>所有株式数 1,700株 | 14 吉野 隆<br>監査役(常勤)<br>2019年3月現職<br>所有株式数 200株 | 15 山口 隆央<br>監査役(社外)<br>2016年3月現職<br>所有株式数 1,500株 | 16 稗田 さやか<br>監査役(社外)<br>2019年3月現職<br>所有株式数 ー |
|---|---|--|--|

## 執行役員

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
社長執行役員	野村 均	
専務執行役員	加茂 正巳	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本部長 東京建物不動産販売(株)代表取締役社長執行役員
	福居 賢悟	関西支店・札幌支店・九州支店・名古屋支店担当兼ビル事業本部長
常務執行役員	小澤 克人	コーポレートコミュニケーション部・財務部・経理部担当 兼海外事業本部長兼海外事業部長
	和泉 晃	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
	加藤 久利	クオリティライフ事業本部長兼リゾート事業本部長 東京建物シニアライフサポート(株)代表取締役社長
執行役員	秋田 秀士	住宅事業本部長
	田代 雅実	プロジェクト開発部長
	柴田 聡	(株)東京建物アメニティサポート代表取締役社長
	神保 健	住宅事業副本部長兼住宅情報開発部長
	古林 慎二郎	都市開発事業部長
	高橋 伸欣	関西支店長兼関西住宅事業部長兼関西住宅事業部品質管理室長 兼関西住宅事業部お客様サービスセンター長
	大久保 昌之	住宅事業企画部長
	杉瀬 一樹	(株)プライムプレイス代表取締役社長
	三縞 祐介	経理部長
	玉井 克彦	日本パーキング(株)代表取締役社長

# ガバナンス：体制・取り組み

## コーポレート・ガバナンスの方針・考え方

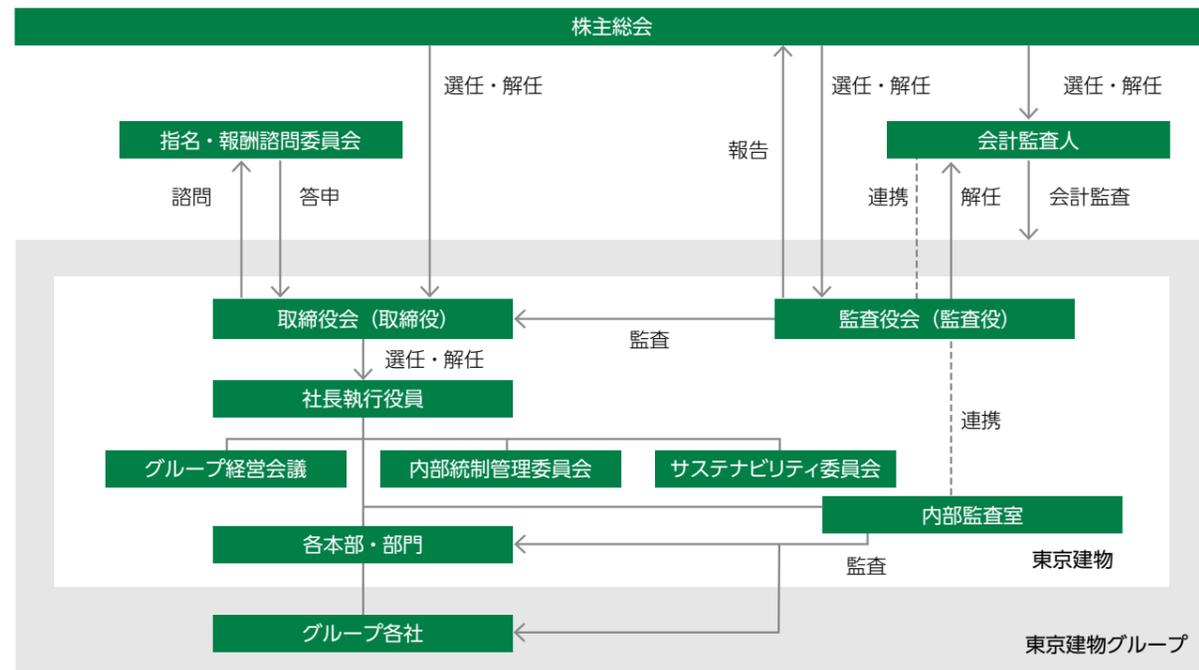
東京建物は、企業価値の増大に向け、経営の健全性・透明性を確保しつつ効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めるとともに、当社の事業内容等を株主をはじめとするステークホルダーの皆様に的確に理解していただけるよう、積極的かつ適切な情報開示を行っています。また、「企業理念」の「行動規範」に「法令遵守の精神」を掲げ、コンプライアンスに係る体制を構築し、法令遵守意識の向上や違法行為・不正行為等の発生抑制・未然防止に努めています。

## コーポレート・ガバナンス体制

東京建物では、企業統治の体制として監査役会設置会社方式を採用し、取締役会および監査役会を設けています。また、執行役員制度の導入により、経営と業務執行の機能分担を明確化し、経営・監督機能と業務執行機能の強化を図っています。さらに、社外取締役や社外監査役の選任等

によって、経営の監督機能の強化および透明性の確保等を図っており、経営および取締役の監視・監督機能が十分発揮可能な体制が構築されていると考えています。また、グループ経営会議を設置し、効率的かつ健全なグループ経営に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

取締役は12名であり、うち4名が社外取締役です。東京建物では、原則として定例取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、業務執行に関する重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督しています。また、監査役は取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べています。(人数は2020年1月時点)

## 監査役会

監査役会は、監査役4名（常勤監査役2名）で構成され、うち2名が社外監査役です。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催することとしています。2019年度は15回開催しました。

## 執行役員

経営機能と業務執行機能の分離による取締役会の活性化および業務意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。

## 指名・報酬諮問委員会

取締役候補者・代表取締役の選定や取締役の報酬等（社外取締役を除く）を審議しています。委員は取締役の中から選任していますが、社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、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。

委員長：野村均（代表取締役社長）  
 構成員：種橋牧夫（代表取締役会長）、野村均（代表取締役社長）、和泉晃（取締役）、今井義行（社外取締役）、恩地祥光（社外取締役）、服部秀一（社外取締役）、永濱光弘（社外取締役）

## グループ経営会議

役付執行役員等を構成員とし、グループ経営に関する重要な事項について審議しています。また、常勤監査役は審議状況等を把握するため、グループ経営会議に出席し、必要に応じて意見を述べています。

## 内部統制管理委員会

内部統制リスク（コンプライアンスリスクおよび内部管理リスク）等について協議およびモニタリングを行い、必要に応じて、取締役会、監査役会等に報告します。

## サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、ESGに関する目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行うことで、サステナビリティ施策を継続的に展開します。また、サステナビリティ施策に関する重要な事項については、必要に応じて、グループ経営会議や取締役会にて審議します。

### 取締役会関連データ

項目	単位	2015	2016	2017	2018	2019
取締役会開催回数	回	13	13	12	13	15
取締役人数	名	9	9	11	12	12
内業務執行取締役人数	名	6	6	7	7	7
内非業務執行取締役人数（独立社外取締役を除く）	名	0	0	1	1	1
内独立社外取締役人数	名	3	3	3	4	4
取締役平均出席率	%	94.6	100	100	100	99
取締役平均在任期間（独立社外取締役を含む）	年	6.7（3月）	5.3（3月）	5.0（3月）	5.8（3月）	3.8（3月）

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

## 取締役・監査役の選任・指名

当社は、人格・能力・見識・経験等を総合的に判断したうえで、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する資質を有する人物を経営陣幹部に選任し、また取締役・監査役の候補者として指名しています。なお、代表取締

## 社外取締役・社外監査役のサポート体制

東京建物では、社外取締役および社外監査役をサポートするため、取締役会事務局である企画部が適宜必要な説明・情報提供等を行っています。  
また、監査役会の要請に応じて、監査役スタッフとして、監査職務を円滑に遂行するために必要な人員を配置する

役の選解任や取締役・監査役候補の指名にあたっては、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会で決議します。

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

## 報酬の額およびその算定方法の決定方針

取締役の報酬額は、固定報酬として月額 35 百万円（年額 420 百万円に相当）以内<sup>\*1</sup>、業績連動報酬（ただし社外取締役を除く）として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<sup>\*2</sup>で支給することとしています。  
また、2018 年 3 月より取締役等の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、株式給付信託による株式報酬制度を導入しました。本制度の導入により、取締役等の報酬は、「固定報酬」、「業績連動報酬」および「株式報酬」の 3 種類により構成されることとなりました。株式報酬（ただし社外取締役を除く）は、1 事業年度あたり 4 万ポイント（4 万株相当）を上限として付与することとしています。  
監査役の報酬については、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）以内と定めています。

<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 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

## 取締役および監査役の報酬等の額（2019 年 12 月期）

役員区分	支給人員（名）	報酬等の種類別総額			支給総額（百万円）
		固定報酬（百万円）	業績連動報酬（百万円）	株式報酬（百万円）	
社内取締役	10	258	183	33	475
監査役（社外監査役を除く）	3	52	—	—	52
社外役員	9	40	—	—	40
合計	22	351	183	33	569

## 報酬等の種類別の支給割合

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

## 取締役会の実効性評価

東京建物では、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。2019 年度の実効性評価の概要は以下の通りです。

### 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。

### 評価項目

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

### 評価結果と今後の対応

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

#### ○昨年から評価が改善した事項

- ・長期ビジョン・中期経営計画の策定に向けて、中長期的視点での事業戦略・財務戦略に関する討議が充実したこと。
- ・物件見学会の実施や議案に関する事前説明の充実等により、役員の支援体制が拡充されたこと。

#### ○今後の課題と対応

- ・中長期的な経営課題や経営方針等に関する討議の更なる拡充を図るため、審議・報告すべき内容の精査を行うこと等により、議論の効率化・活発化に取り組むこと。

## 政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化等により、当社グループの中長期的な企業価値の維持・向上に資すると判断した場合には、他社株式を純投資目的以外の株式（政策保有株式）として取得・保有いたします。  
個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引等の取引実績と見直しおよび配当実績等、当社グループの企業価値の維持・向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しており、その内容・処分実績等について、少なくとも年に 1 回以上の頻度で取締役会に報告し、検証の結果、保有を継続する意義が認められなくなった株式については、株式

市場等への影響も勘案しながら縮減を図っていきます。  
なお、中期経営計画（2020 - 2024 年度）において、資産ポートフォリオの見直しの一環として、資産効率向上のため政策保有株式の縮減を進めることとしています。

### 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額（2019 年 12 月末時点）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	26	5,153
非上場株式以外の株式	48	92,231

# コンプライアンス

## コンプライアンスの推進

東京建物グループでは、末永く社会から信頼され、健全な企業活動を継続していくため、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。

当社グループでは、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

### 東京建物グループコンプライアンス憲章

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

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

2009年6月制定

## コンプライアンス研修

東京建物グループでは、毎年、グループ合同e-ラーニング研修を実施しています。2019年は、グループ全体で15社の役職員約4千名を対象に、「コンプライアンス全般」「適正飲酒」のほか、腐敗防止の取り組みを兼ねてインサイダー取引防止等の「情報管理」、マネーロンダリング防止等の「宅地建物取引業法と犯罪収益移転防止法」について、知識習得および法令改正に伴う知識のブラッシュアップを図りました。ほかにも、グループ新入社員合同研修、

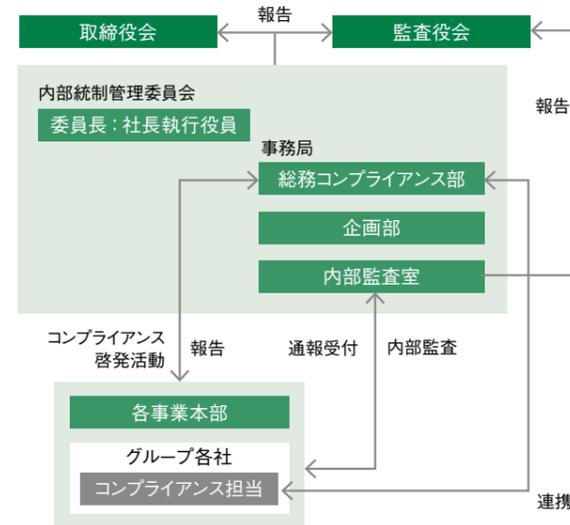
## ヘルプラインの設置

東京建物グループでは、法令違反や不正行為などを未然に防止するための相談・通報窓口として、グループ共通で利用可能な「東京建物グループ ヘルプライン」を設置しており、グループで業務に従事しているすべての従業員が利用できます。窓口で受け付けた相談・通報については、東京建物内部監査室（社長執行役員直轄の組織）に報告され、独立した立場で内容に応じた調査・事実確認

ループ会社共通の「コンプライアンス憲章」を制定し、取り組みを進めています。

また、コンプライアンスを推進する体制として、グループのコンプライアンスならびに不正行為・汚職防止を含む内部管理リスク全般を協議する「内部統制管理委員会」を設置し、グループコンプライアンス活動の統括をしています。

### コンプライアンス推進体制



部長向けハラスメント防止研修講師用セミナー、適正飲酒セミナーや東京建物新入社員向け研修、新任指導職向け研修等の階層別研修を実施しました。業務上重要性の高い法令分野や税務に関するテーマについては、社外専門家を講師に招いてセミナーを開催し、グループ全体で事業に関連する最新の裁判例や税制改正その他の情報を共有しています。

等を行います。

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。

また、通報者については、公益通報者保護法の精神に則り、適切に保護します。

# リスクマネジメント

## 基本的な方針・考え方

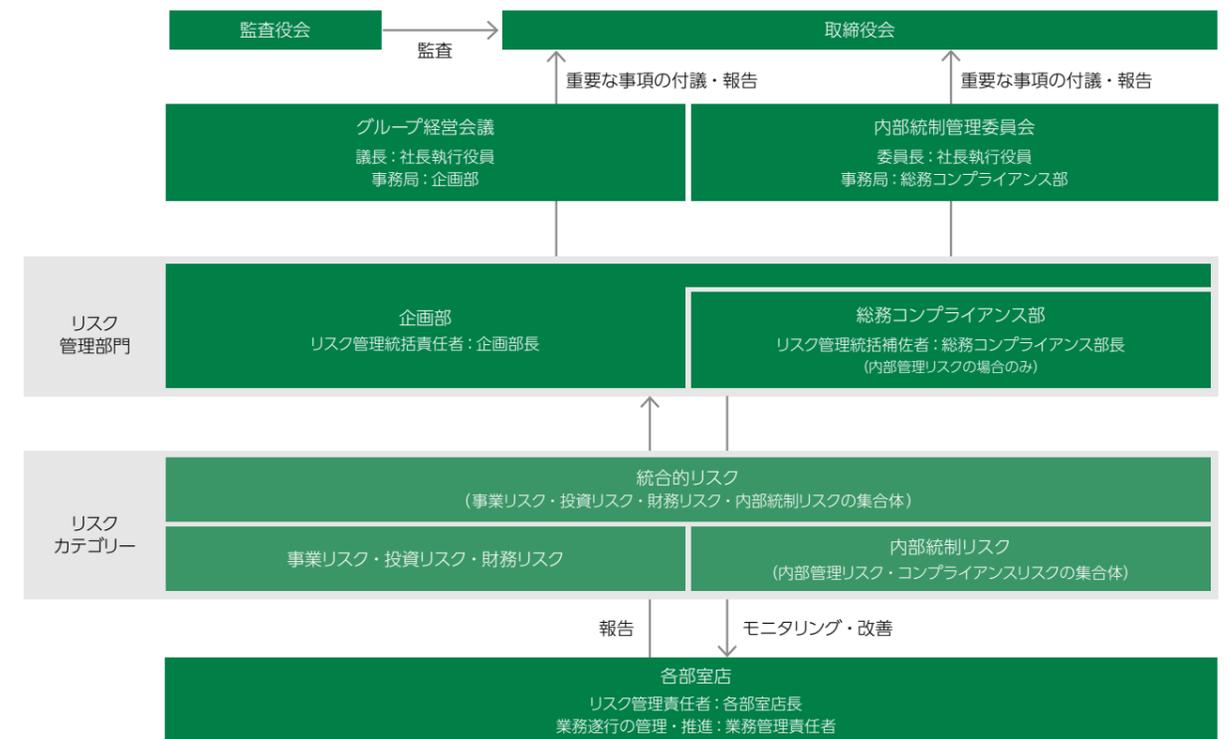
東京建物グループは、企業価値の安定的な向上に向け、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクの管理に努めています。リスク管理規程を整備し、リスクマネジメント体制を整備したうえで、継続的にリスクをモニタリ

## リスクマネジメント体制

東京建物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、投資リスク・財務リスク・事業リスク・内部統制リスクとそれらの集合体である統合的リスクに分類し管理しています。

統合的リスクについてはリスクの統括管理部署である企画部が所管し、その中の内部統制リスク（内部管理リスクおよびコンプライアンスリスク）については、社長執行役員を委員長とする内部統制管理委員会にて、協議・対策を行っ

### リスクマネジメント体制図



ング・コントロールし、リスク管理の徹底を図っています。また、リスク管理体制の整備にあたっては、リスクマネジメントの国際規格ISO31000および国内規格JIS Q 31010を参考にしています。

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

# 主要財務・非財務データ

## 財務データ

単位	2009年12月期	2010年12月期	2011年12月期	2012年12月期	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	
<b>経営成績</b>												
営業収益	百万円	262,609	198,274	166,943	194,161	220,026	237,049	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036
営業利益(損失)	百万円	29,162	24,055	△678	30,892	29,361	30,559	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410
事業利益 <sup>*1</sup>	百万円	—	—	—	—	—	—	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668
経常利益(損失)	百万円	19,331	13,687	△10,875	21,741	21,959	17,317	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	百万円	6,345	6,316	△71,774	10,243	10,121	82,944	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796
<b>財政状態</b>												
総資産	百万円	969,492	927,925	898,017	895,296	938,161	1,319,465	1,297,112	1,314,558	1,441,050	1,450,091 <sup>*2</sup>	1,564,049
純資産	百万円	259,292	262,597	192,101	212,491	262,276	305,808	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211
有利子負債	百万円	510,934	460,835	513,616	479,746	434,763	748,273	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	66,293	59,730	8,053	57,332	22,135	△4,790	21,762	38,783	△14,196	19,748	24,096
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△48,915	△1,464	△37,164	△15,385	37,083	257,798	△21,250	△53,024	△64,508	△63,577	△64,082
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△18,487	△53,122	41,116	△35,855	△47,119	△277,787	△40,177	9,005	77,998	34,438	48,000
現金及び現金同等物の増減額	百万円	△1,080	4,828	11,982	6,586	12,804	△24,744	△39,689	△5,164	△825	△9,513	7,794
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	16,078	20,906	32,889	39,466	52,271	86,907	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497
<b>財務指標</b>												
ROE	%	2.7	2.5	△32.5	5.3	4.4	33.2	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2
ROA	%	3.1	2.6	0.0	3.5	3.3	2.3	2.8	3.1	3.6	3.5	3.7
自己資本比率	%	26.2	27.6	20.6	22.9	26.7	21.7	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0
D/Eレシオ	倍	2.0	1.8	2.8	2.3	1.7	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5
期末有利子負債/EBITDA倍率	倍	13.2	13.8	53.6	11.6	10.9	15.9	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6
<b>株価情報</b>												
1株当たり当期純利益(損失)	円	19.51	14.67	△166.67	23.79	23.55	193.12	75.91 <sup>*3</sup>	91.00	104.17	125.79	141.59
1株当たり純資産	円	590.82	594.74	429.46	476.23	583.11	665.51	1,390.07 <sup>*3</sup>	1,465.30	1,589.98	1,605.70	1,794.15
1株当たり年間配当金	円	10	8	0	5	5	6	20 <sup>*3</sup>	26	30	35	41
配当性向	%	51.3	54.5	—	21.0	21.2	3.1	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0

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

## 非財務データ(社会)

(東京建物単体)	単位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
正社員数	人	576	584	687	719	749
女性社員比率	%	20.5	21.1	21.1	23.8	24.8
管理職数	人	281	295	339	350	360
女性管理職比率	%	2.1	2.7	3.2	4.6	5.0
新規採用者数	人	15	14	19	22	20
新規採用者女性比率	%	33.3	28.6	21.1	36.4	25.0
障がい者雇用率 <sup>*4</sup>	%	2.06	1.88	1.98*	1.87*	1.81*
定年退職者再雇用率	%	66.7	75.0	91.7	87.5	100
離職率(自己都合のみ)	%	2.2	1.4	1.4	2.6*	2.1*
健康診断受診率 <sup>*5</sup>	%	100	100	100*	100*	100*
平均有給休暇取得日数 <sup>*6</sup>	日	8.8	8.7	8.8*	9.9*	10.6*
労働災害件数 <sup>*5、*7</sup>	件	2	1	0*	1*	0*
欠勤による総喪失日数 <sup>*8</sup>	日	138	47	81*	137*	122*

\*4 各年6月現在

\*5 各年4月から翌年3月まで

\*6 その他の有給制度として、夏季休暇・創立記念日等あり(上記日数には含まない)。2018年より4月から翌年3月まで

\*7 労働災害件数：業務上災害のうち、一日以上休業を要したもの

\*8 2018年より4月から翌年3月まで

\*9 各年4月から翌年3月まで

\*印は、第三者保証を受けている数値

## 非財務データ(環境)<sup>\*9</sup>

(東京建物単体)	単位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
エネルギー使用量(原油換算値)	kl	22,822	21,592	22,083*	23,895*	24,165*
原単位	kl/千m <sup>2</sup>	36.3	35.4	34.2	35.0	34.0
温室効果ガス(GHG)排出量	t-CO <sub>2</sub>	45,059	44,629	42,147*	48,888*	51,465*
Scope 1	t-CO <sub>2</sub>	3,243	2,553	2,402*	3,300*	2,871*
Scope 2	t-CO <sub>2</sub>	41,816	42,076	39,745*	41,259*	41,392*
Scope 3	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	4,329*	7,202*
原単位(Scope 3を除く)	t-CO <sub>2</sub> /千m <sup>2</sup>	71.6	73.1	65.3	65.2	62.3
水使用量(上水)	千m <sup>3</sup>	569	579	584*	654*	622*
原単位	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0.9	0.9	0.9	1.0	0.9
廃棄物総排出量	t	4,685	4,914	5,173*	4,945*	5,151*
原単位	t/千m <sup>2</sup>	7.9	8.6	8.6	8.3	8.5
廃棄物リサイクル量	t	—	—	3,395	3,202*	3,280*

## 非財務データ(ガバナンス)

(東京建物単体)	単位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	28	15	44	59	56
汚職贈収賄に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為による摘発件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する摘発件数	件	0	0	0	0	0

\*取締役会に関するデータは、P55に記載

## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)

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

(百万円)

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

※2019年12月期より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」等を採用しており、2018年12月期の数値については当該会計基準等を通じて適用した後の数値を記載。

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2018年12月期*	2019年12月期
<b>営業収益</b>	273,302	323,036
営業原価	192,134	233,342
営業総利益	81,168	89,694
販売費及び一般管理費	34,402	37,283
<b>営業利益</b>	46,765	52,410
<b>営業外収益</b>		
受取利息	8	35
受取配当金	2,411	2,848
持分法による投資利益	408	—
補助金収入	430	319
その他	333	334
営業外収益合計	3,593	3,537
<b>営業外費用</b>		
支払利息	6,020	6,970
借入手数料	1,156	1,159
持分法による投資損失	—	742
社債発行費	206	728
不動産特定共同事業分配金	351	213
投資事業組合損失	47	1,207
その他	538	313
営業外費用合計	8,321	11,335
<b>経常利益</b>	42,036	44,611
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	54	75
関係会社清算益	—	710
投資有価証券売却益	28	1,858
関係会社出資金売却益	637	288
特別利益合計	720	2,932
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	0	0
固定資産除却損	159	262
減損損失	2,495	1,350
関係会社出資金売却損	—	321
関係会社清算損失引当金繰入額	—	280
特別損失合計	2,655	2,215
<b>税金等調整前当期純利益</b>	40,101	45,329
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	13,266	15,244
<b>法人税等調整額</b>	△1,321	△739
<b>法人税等合計</b>	11,945	14,504
<b>当期純利益</b>	28,155	30,824
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	878	1,027
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	27,277	29,796

## 連結包括利益計算書

<b>当期純利益</b>	28,155	30,824
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△12,987	15,573
土地再評価差額金	—	90
為替換算調整勘定	△256	△174
退職給付に係る調整額	△602	538
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,401	△449
その他の包括利益合計	△17,248	15,578
<b>包括利益</b>	10,907	46,402
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,366	44,945
非支配株主に係る包括利益	540	1,456

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

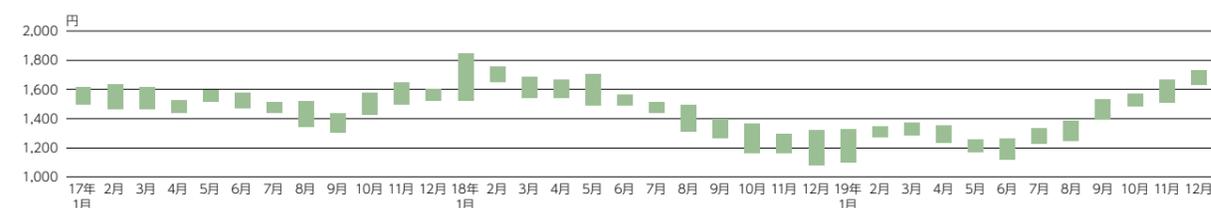
連結キャッシュ・フロー計算書	2018年12月期*	2019年12月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	40,101	45,329
減価償却費	16,448	17,277
減損損失	2,495	1,350
のれん償却額	1,709	1,647
持分法による投資損益 (△は益)	△408	742
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	13	1
賞与引当金の増減額 (△は減少)	151	△34
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△1	△18
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	53	35
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△54	△49
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	△233	△0
関係会社清算損失引当金の増減額 (△は減少)	—	280
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	305	437
受取利息及び受取配当金	△2,420	△2,883
支払利息	6,020	6,970
投資事業組合損失	47	1,207
投資有価証券売却損益 (△は益)	△28	△1,858
関係会社出資金売却損益 (△は益)	△637	32
関係会社清算損益 (△は益)	—	△710
固定資産除売却損益 (△は益)	105	187
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,104	△1,278
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△23,273	△34,533
預り敷金及び保証金の増減額 (△は減少)	1,155	2,644
仕入債務の増減額 (△は減少)	1,381	291
敷金及び保証金の増減額 (△は増加)	132	△485
預り金の増減額 (△は減少)	△5,936	7,226
その他	772	△3,130
小計	36,794	40,680
利息及び配当金の受取額	4,004	2,883
利息の支払額	△6,013	△6,616
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△15,038	△12,850
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,748	24,096

※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。

## 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(2019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)	5,396名(2019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 市場第1部
上場年月	明治40年(1907年)9月
証券コード	8804
単元株式数	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	216,963,374株(2019年12月31日時点)

## 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/>



IRライブラリー  
<https://tatemono.com/ir/library/>



## 非財務情報ウェブサイト

サステナビリティ  
<https://tatemono.com/csr/>



サステナビリティレポート 2020  
<https://tatemono.com/csr/uploads/2020csrall.pdf>



ESGデータブック 2020  
[https://www.tatemono.com/csr/uploads/esgdata\\_2020\\_01.pdf](https://www.tatemono.com/csr/uploads/esgdata_2020_01.pdf)



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

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

\*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。



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：2020年8月