

# 2019年11月期 決算説明資料

## トーセイ株式会社

東京証券取引所第一部 証券コード: 8923  
シンガポール証券取引所 証券コード: S2D



<b>I. 2019年11月期の決算概要</b>	...P4	<b>II. 2020年11月期の事業展開</b>	...P24
2019年11月期決算 業績ハイライト	...P5	経営環境認識	...P25
2019年11月期決算 業績概要	...P6	中期経営計画「Seamless Growth 2020」	...P26,27,28
		2020年11月期 通期業績予想	...P29,30
各セグメントの業績			
不動産流動化事業	...P7	2020年11月期 事業戦略・施策	
不動産開発事業	...P8	不動産流動化事業	...P31
不動産流動化・開発 仕入進捗	...P9	不動産開発事業	...P32
不動産賃貸事業	...P10	今後の開発計画	...P33
不動産ファンド・コンサルティング事業	...P11	仕入	...P34
不動産管理事業	...P12	不動産ファンド・コンサルティング事業	...P35
ホテル事業	...P13	不動産賃貸事業、管理事業	...P36
		ホテル事業	...P37
バランスシート要旨		直近トピックス	...P38,39
資産の部	...P14		
負債・資本の部	...P15	<b>III. 長期展望</b>	...P40
棚卸資産の状況	...P16,17		
固定資産の状況	...P18	<b>IV. 還元方針</b>	...P42
金融機関借入の状況	...P19		
		<b>V. 資料編 トーセイグループの概要</b>	...P45
セグメント別業績概要	...P20,21		
キャッシュ・フロー計算書	...P22	<b>VI. トーセイグループのESG</b>	...P57

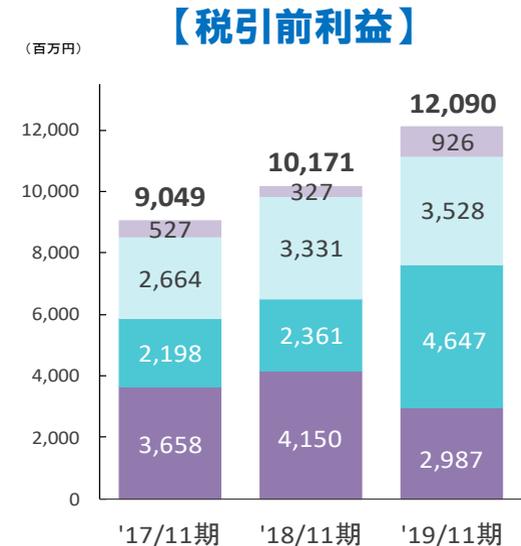
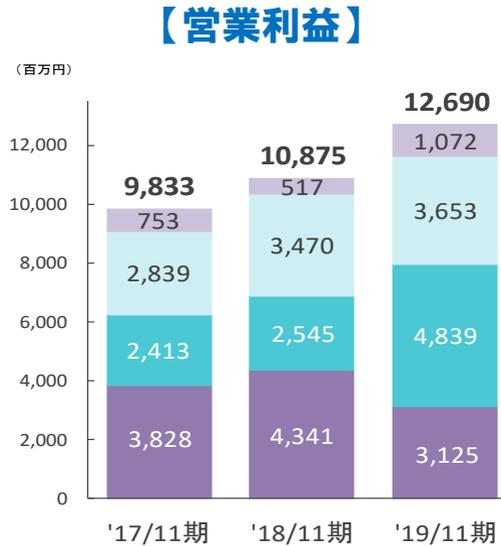
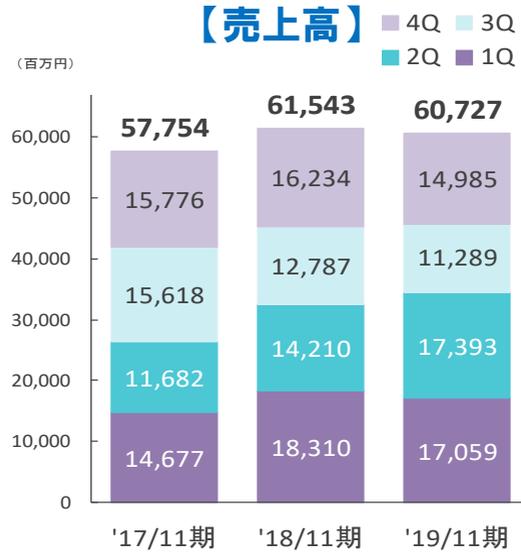
\*2019年11月期よりホテルセグメントを新設しました。比較参考のため、2018年11月期の数字は新セグメントにあわせ遡及修正して作成しています。

# I. 2019年11月期の決算概要

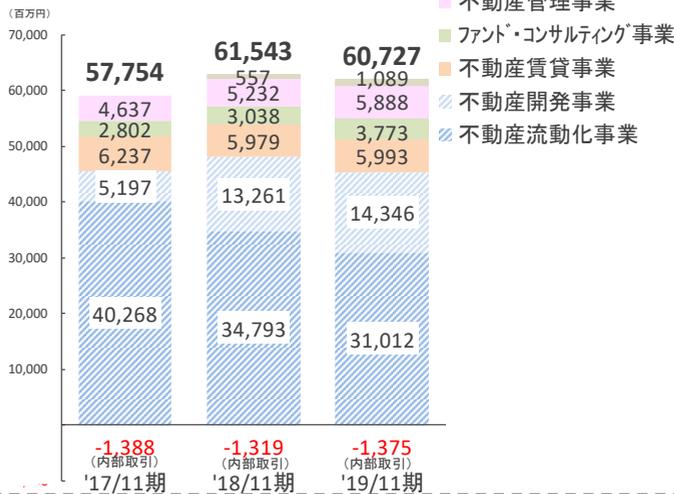
---

# 2019年11月期 業績ハイライト

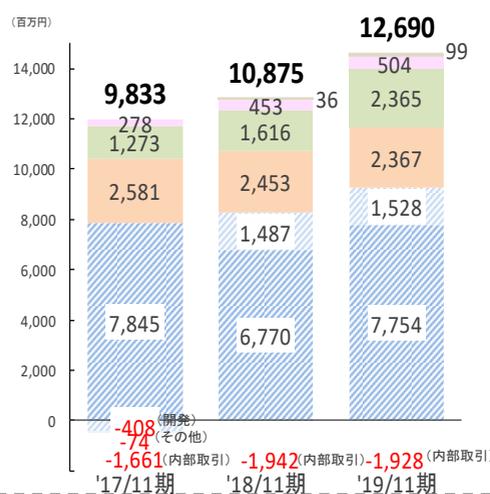
- ◆ 売上高607億円(前期比-1.3%)、税引前利益120億円(同+18.9%)、当期利益84億円(同+23.3%)
- ◆ 一部物件の販売時期の見直しにより売上高は横ばいとなったが、利益は過去最高を更新



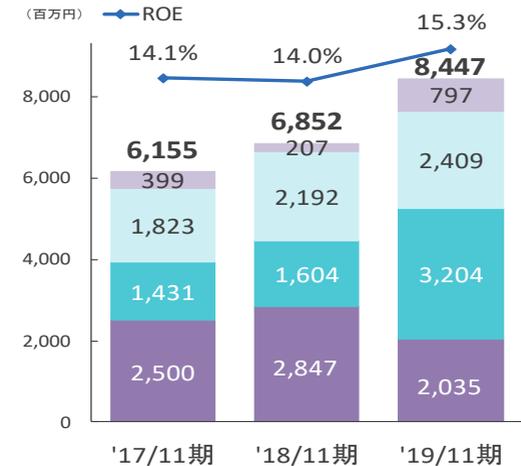
### <売上高:セグメント別>



### <営業利益:セグメント別>



### 【四半期利益】



\* ROE=当期利益 ÷ ((前期末資本合計 + 当期末資本合計) ÷ 2)

# 2019年11月期 業績概要

(百万円)

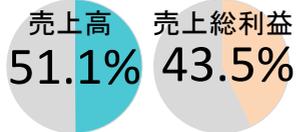
	'18/11期		'19/11期		増減	
		構成比		構成比		増減率
売上高	61,543	100.0%	60,727	100.0%	-815	-1.3%
売上原価	42,820	69.6%	39,886	65.7%	-2,933	-6.9%
売上総利益	18,723	30.4%	20,840	34.3%	2,117	11.3%
販売費および一般管理費	7,860	12.8%	8,203	13.5%	343	4.4%
(うち 物件販売経費)	1,603	2.6%	1,388	2.3%	-215	-13.4%
(うち 物件販売経費を除く費用)	6,256	10.2%	6,814	11.2%	558	8.9%
その他の収益	147	0.2%	64	0.1%	-82	-56.2%
その他の費用	134	0.2%	10	0.0%	-123	-91.9%
営業利益	10,875	17.7%	12,690	20.9%	1,815	16.7%
金融収益	85	0.1%	154	0.3%	68	80.2%
金融費用	790	1.3%	755	1.2%	-35	-4.5%
税引前利益	10,171	16.5%	12,090	19.9%	1,919	18.9%
法人所得税	3,318	-	3,643	-	324	-
当期利益	6,852	11.1%	8,447	13.9%	1,594	23.3%
当期包括利益	6,856	11.1%	8,684	14.3%	1,827	26.7%
EPS(円)	141.36		176.40		35.04	24.8%
ROE	13.96%		15.31%		1.35 P	
ROA	7.78%		8.04%		0.26 P	

※ROE=当期利益 ÷ ((前期末資本合計 + 当期末資本合計) ÷ 2)

※ROA=税引前利益 ÷ ((前期末資産合計 + 当期末資産合計) ÷ 2)

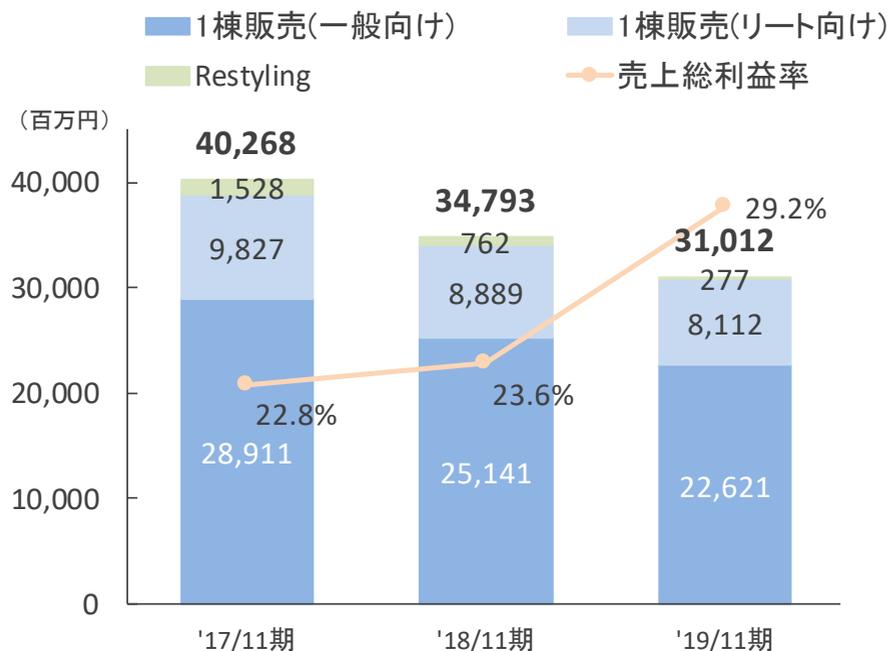
# 不動産流動化事業 -2019年11月期-

構成比率



- ◆ 売上高310億円(前期比-10.9%)、売上総利益90億円(同+10.3%)
- ◆ 時間をかけてバリューアップした大型物件が収益に貢献し利益率を押し上げ、その他の物件の販売も順調に推移し、計53物件(前期比+9物件)を売却
- ◆ スポンサーサポートを務めるトーセイ・リート投資法人向けに11物件(81億円)を売却

## 売上高・売上総利益率



(単位: 百万円)	'17/11期	'18/11期	'19/11期
	通期	通期	通期
売上高	40,268	34,793	31,012
売上総利益	9,186	8,215	9,065
営業利益	7,845	6,770	7,754
引渡 (Restyling)	45戸	22戸	11戸
引渡 (1棟等)	58物件	44物件	53物件

\* 売上総利益は、以下の低価法適用額が売上原価に計上されています  
 【'17.11期】▲5百万円、【'18.11期】▲456百万円、【'19.11期】▲366百万円

## 売却物件の一例



小平市 収益マンション



厚木市 収益ビル



江東区 収益マンション



川崎市 収益マンション



多摩市 収益ビル(区分所有)



横浜市 商業施設

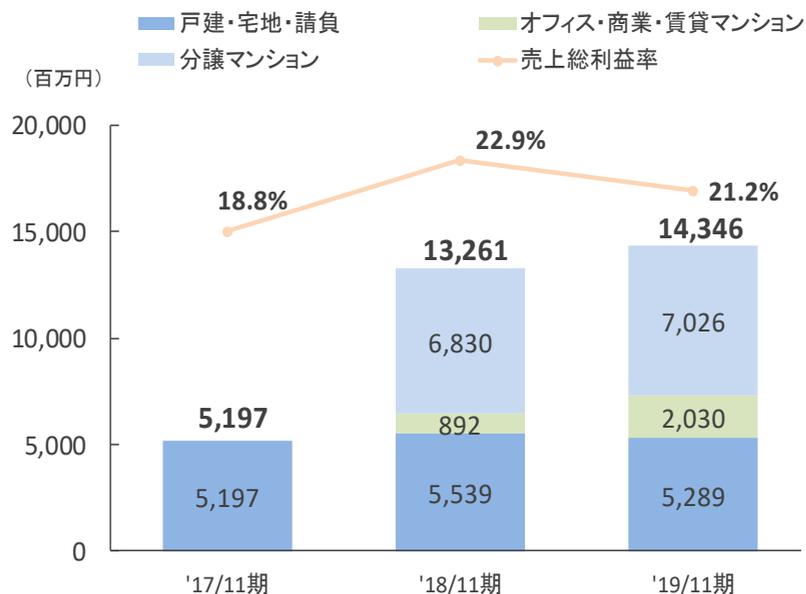
# 不動産開発事業 -2019年11月期-

## 構成比率



- ◆ 売上高143億円(前期比+8.2%)、売上総利益30億円(同+0.1%)
- ◆ 新築分譲マンション「THEパームス調布マノアガーデン」を162戸完売
- ◆ 商業施設「T's BRIGHTIA千葉中央」(1Q)、1棟賃貸マンション「THEパームス横浜平沼橋」(2Q)を販売

## 売上高・売上総利益率



(単位: 百万円)	'17/11期	'18/11期	'19/11期
	通期	通期	通期
売上高	5,197	13,261	14,346
売上総利益	976	3,038	3,042
営業利益	-408	1,487	1,528
引渡(戸建等)	121戸	114戸	106戸
引渡(分譲MS)	—	88戸	163戸
引渡(1棟)	—	1棟	2棟

\* 売上総利益は、以下の低価法適用額が売上原価に計上されています  
 【'19.11期】▲150百万円

## 売却物件の一例



THEパームス調布マノアガーデン(分譲マンション)



T's BRIGHTIA千葉中央(商業施設)



THEパームスコート国立西(分譲戸建)



THEパームスコート三ツ池公園II(分譲戸建)



THEパームスコート船橋法典(分譲戸建)



コモド・カーサ大野台7丁目(分譲戸建)



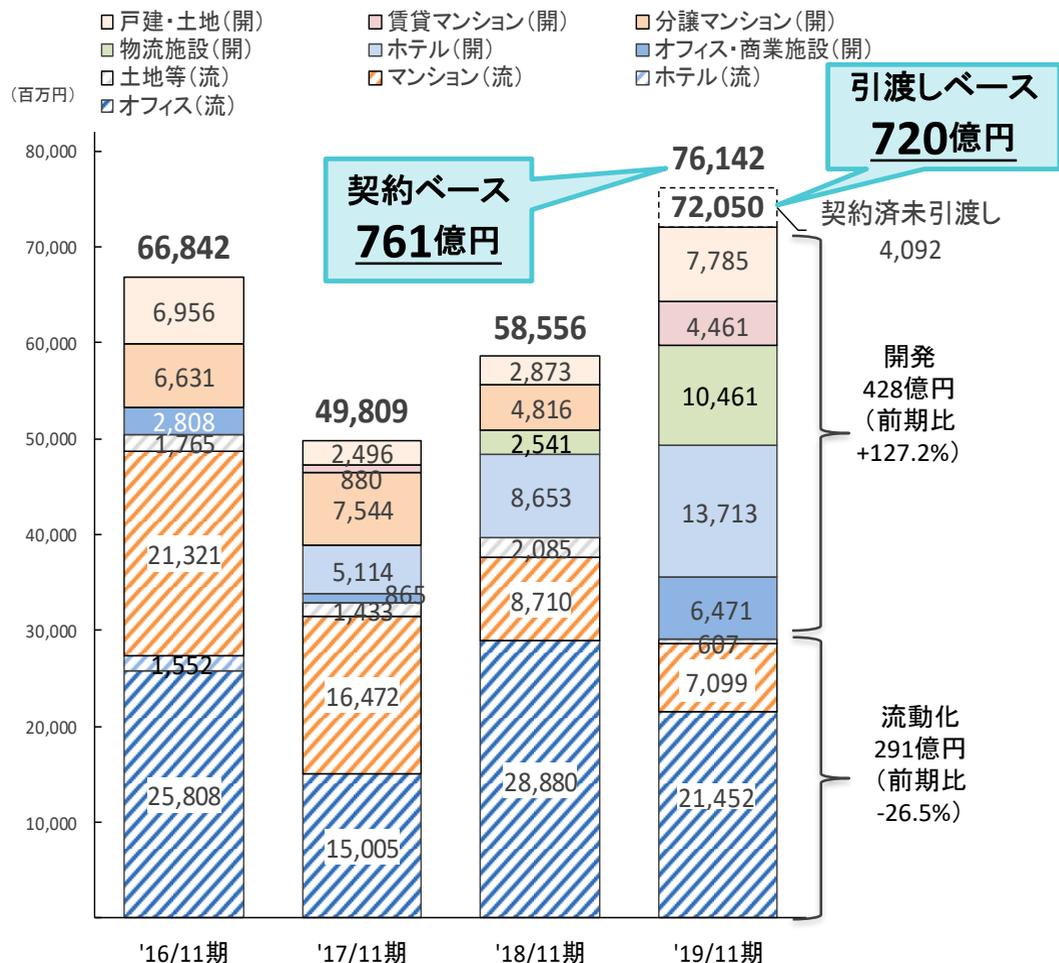
THEパームス横浜平沼橋(1棟賃貸マンション)

# 不動産流動化・開発 仕入進捗 <仕入額・在庫の状況>

- ◆ オフィスビルやホテルを中心に、売上想定金額(引渡しベース)で720億円相当(前期比+23.0%)の物件を仕入
- ◆ 契約ベースでは761億円となり、通期仕入計画800億円を概ね達成

\* 棚卸資産(売上想定)の詳細な状況はP16~P17をご覧ください

## 年間仕入額(売上想定金額)の推移



## 仕入物件の一例



渋谷区 収益マンション



文京区 空ビル



墨田区 収益MS



柏市 商業施設

### 仕入物件の詳細(2019/11期 累計)

(単位: 物件)	1棟オフィスビル等	1棟マンション	ホテル	物流施設	戸建・土地等	合計
流動化	25	14	-	-	4	43
開発	3	3	3	2	10	21

\* 固定資産として取得した物件を含む

# 不動産賃貸事業 -2019年11月期-

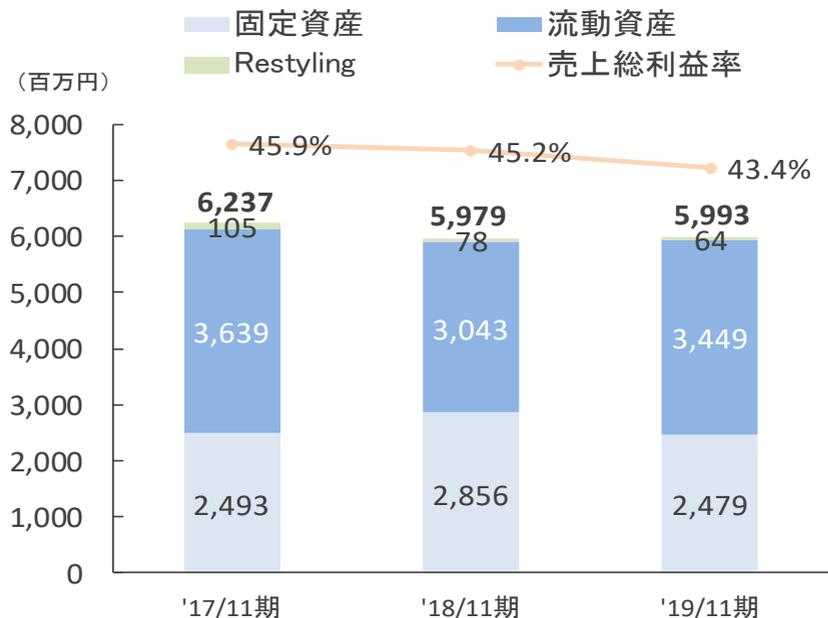
## 構成比率



◆ 売上高59億円(前期比+0.3%)、売上総利益26億円(同-3.7%)

◆ 仕入・売却による物件入替があるが、取得物件の稼働率向上に努め、安定的に収益を確保

## 売上高・売上総利益率

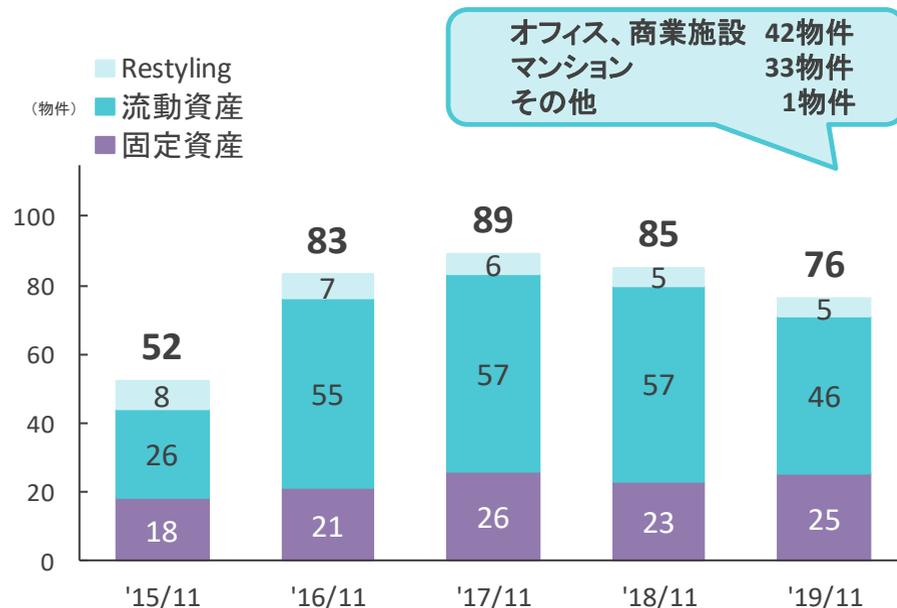


(単位: 百万円)	'17/11期	'18/11期	'19/11期
	通期	通期	通期
売上高	6,237	5,979	5,993
売上総利益	2,864	2,701	2,601
営業利益	2,581	2,453	2,367

\* 売上高はセグメント間売上高を含む

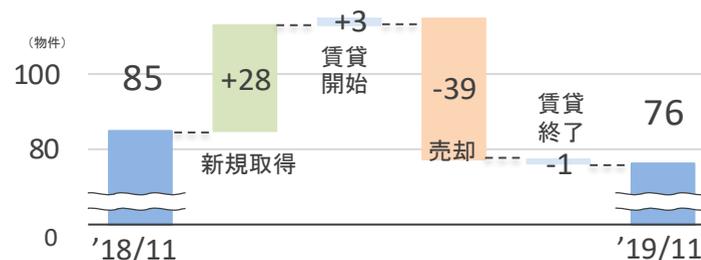
## 保有物件\*1の内訳

\*1 保有物件のうち賃貸収入がある物件



オフィス、商業施設 42物件  
マンション 33物件  
その他 1物件

## 直近1年間(2018/12~2019/11) 保有物件\*1の増減



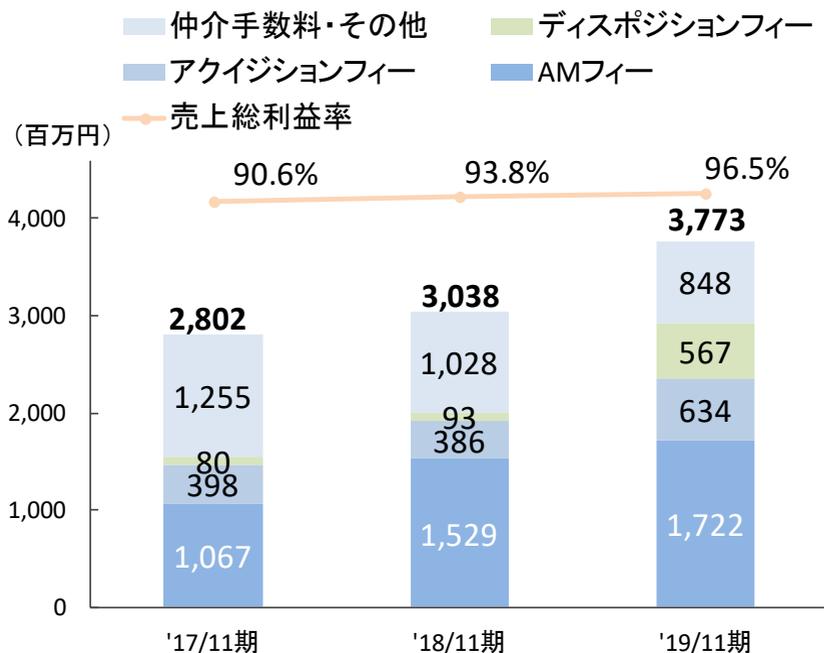
# 不動産ファンド・コンサルティング事業 -2019年11月期-

## 構成比率

売上高 6.2%  
売上総利益 17.5%

- ◆ 売上高37億円(前期比+24.2%)、売上総利益36億円(同+27.7%)
- ◆ 受託資産残高は8,464億円(前期末比+1,831億円)まで伸張し、投資一任業における受託資産は国内最大級に
- ◆ 2019年11月期は受託ファンドの物件取得および売却に係る業務報酬が収益に寄与

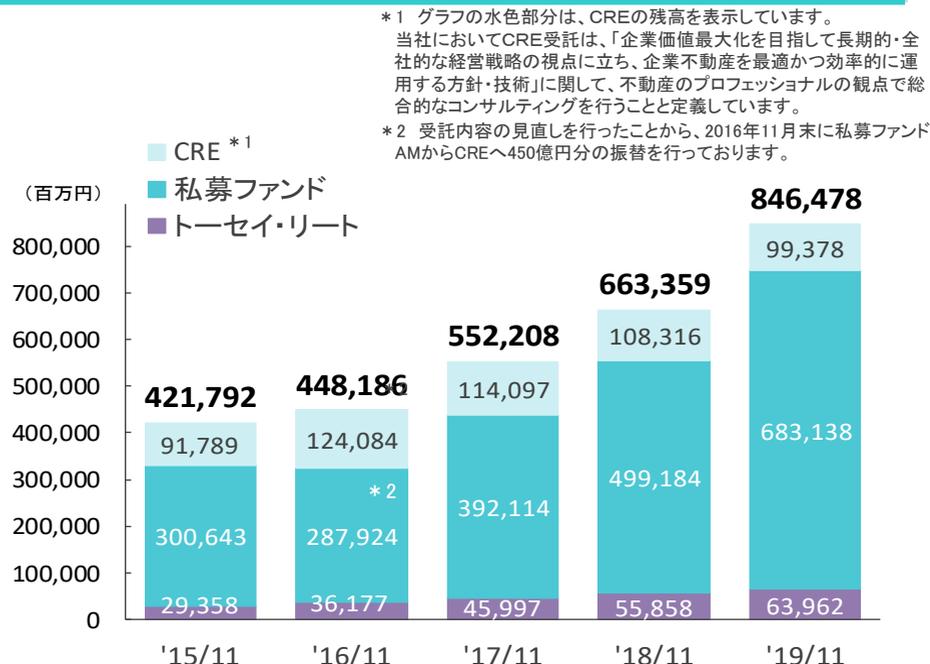
## 売上高・売上総利益率



(単位: 百万円)	'17/11期	'18/11期	'19/11期
	通期	通期	通期
売上高	2,802	3,038	3,773
売上総利益	2,538	2,850	3,641
営業利益	1,273	1,616	2,365

\* 売上高はセグメント間売上高を含む

## AUMの推移



\*1 グラフの水色部分は、CREの残高を表示しています。当社においてCRE受託は、「企業価値最大化を目指して長期的・全社的な経営戦略の視点に立ち、企業不動産を最適かつ効率的に運用する方針・技術」に関して、不動産のプロフェッショナルの観点で総合的なコンサルティングを行うことと定義しています。  
\*2 受託内容の見直しを行ったことから、2016年11月末に私募ファンドAMからCREへ450億円分の振替を行っております。

## 直近1年間(2018/12~2019/11) AUM増減

(単位: 百万円)	増加 ①	減少 ②	純増 ①-②
CRE	+4,455	-13,393	-8,938
私募ファンド	+386,403	-202,450	+183,953
トーセイ・リート	+8,104	-	+8,104
合計	+398,963	-215,844	+183,119

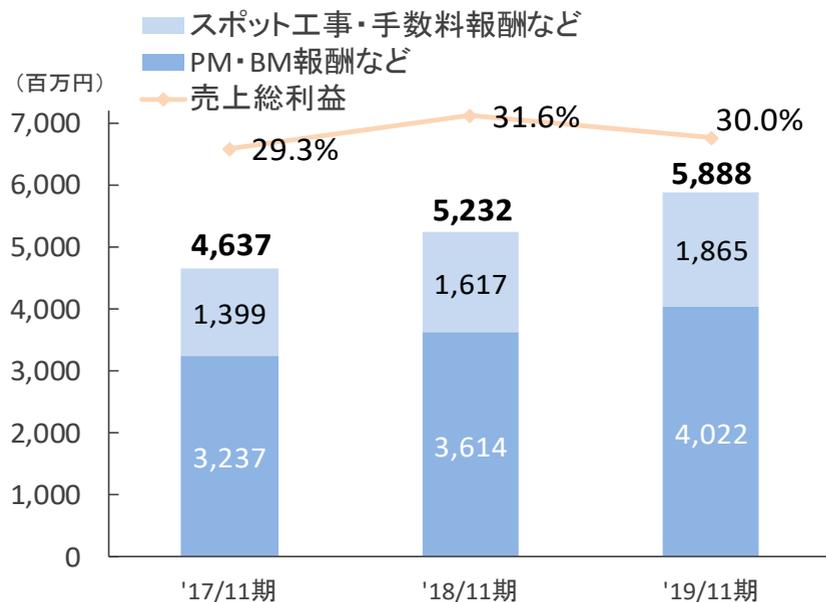
# 不動産管理事業 -2019年11月期-

## 構成比率

売上高 9.7%  
売上総利益 8.5%

- ◆ 売上高58億円(前期比+12.5%)、売上総利益17億円(同+7.0%)
- ◆ 管理受託棟物件は659棟(前期末比+37棟)となり、管理受託PM・BM収入等は増加基調継続
- ◆ 工事受注も順調で、スポット工事収入等も増加

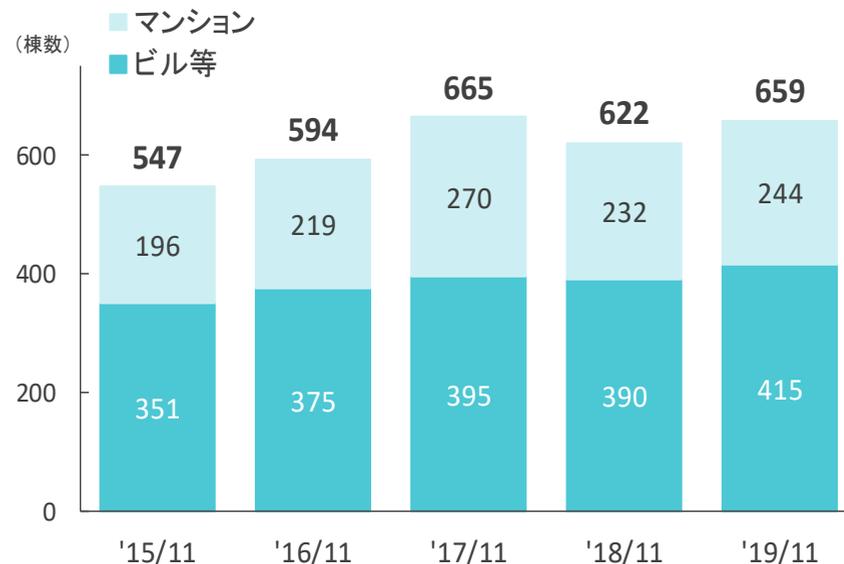
## 売上高・売上総利益率



(単位: 百万円)	'17/11期	'18/11期	'19/11期
	通期	通期	通期
売上高	4,637	5,232	5,888
売上総利益	1,356	1,653	1,768
営業利益	278	453	504

\* 売上高はセグメント間売上高を含む

## 管理受託棟数の推移



## 管理受託物件の一例



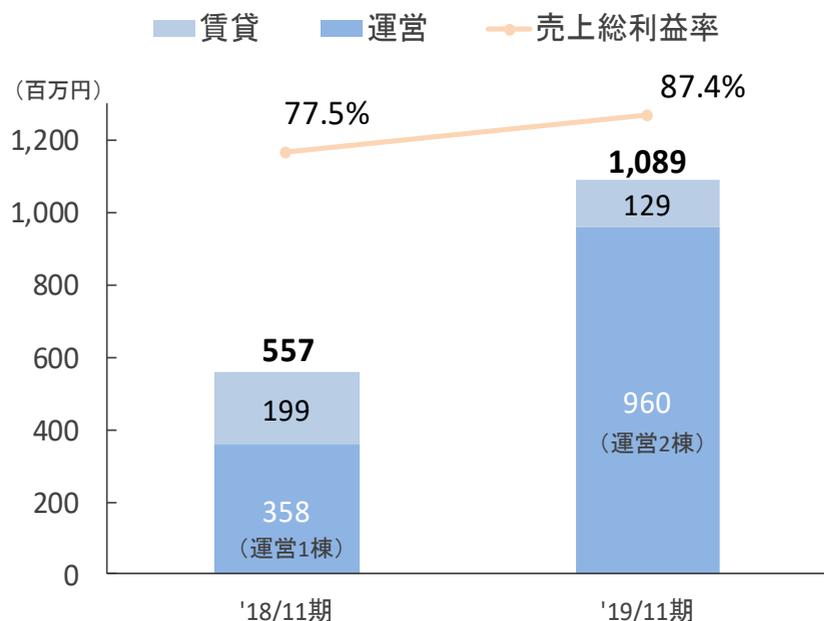
# ホテル事業 -2019年11月期-

## 構成比率

売上高 1.8%  
売上総利益 4.6%

- ◆ 売上高10.8億円(前期比+2.0倍)、売上総利益9.5億円(同+2.2倍)
- ◆ 2019年11月期は「トーセイホテル ココネ神田」、「トーセイホテル ココネ上野」の2棟を運営、2棟とも稼働率90%以上と順調に稼働
- ◆ 2020年11月期は、「トーセイ・ホテル&セミナー幕張」他、全3棟を開業予定

## 売上高・売上総利益率



(単位: 百万円)	'18/11期			'19/11期		
	運営	賃貸	合計	運営	賃貸	合計
売上高	358	199	557	960	129	1,089
売上総利益	351	81	432	926	24	951
GOP	184	-	184	471	-	471
営業利益	-45	81	36	74	24	99

\* 売上高はセグメント間売上高を含む

## 保有ホテル一覧

名称	客室数	自社オペレーション (運営売上)		他社オペレーション (賃貸売上)
		営業中	計画・建設中	
トーセイホテル ココネ神田	111	○		-
トーセイホテル ココネ上野	126	○		-
トーセイホテル&セミナー幕張 *1	137		(2020年5月~) リニューアル・オープン	-
トーセイホテル ココネ浅草蔵前	133		(2020年5月~)	-
トーセイホテル ココネ上野御徒町	171		(2020年7月~)	-
トーセイホテル ココネ浅草Ⅱ (仮称)	80		(2021年8月~)	-
トーセイホテル ココネ千葉みなと駅前 (仮称)	198		(2021年9月~)	-
トーセイホテル ココネ鎌倉 (仮称)	73		(2021年以降)	-
トーセイホテル ココネ築地 (仮称)	201		(2021年以降)	-
多摩市収益ホテル	138		-	○
合計	1,368		9棟	1棟

\* 開業前のホテル計画は現時点の計画であり、今後変更となる可能性があります

\*1 トーセイホテル&セミナー幕張は宿泊可能な宿泊研修施設です

## バランスシート要旨(連結)① -資産の部-

- ◆ 資産合計は1,618億円(前期末比+16.7%)
- ◆ 投資不動産・有形固定資産は465億円(同+9.4%)、資産合計の約3割を占める

(百万円)

	'18/11末	増減		'19/5末	増減		'19/11末	年間累計	
		減少	増加		減少	増加		減少	増加
資産合計	138,768	+7,089		145,858	+16,035		161,894	+23,125	
現金及び現金同等物	26,520	+2,580		29,100	+2,898		31,998	+5,478	
棚卸資産(不動産)	62,457	+4,748		67,206	+6,367		73,573	+11,115	
		-19,169	+23,917		-16,768	+23,135		-35,937	+47,053
投資不動産・有形固定資産	42,538	-421		42,117	+4,422		46,539	4,001	
		-528	+107		-455	+4,878		-983	+4,985
その他資産	7,251	+182		7,433	2,347		9,781	2,530	

### A: 棚卸資産の増減

・新規物件の仕入と建築費等による増加が、物件売却等による減少を上回り、前期末比111億円の増加

(単位: 百万円)

		年間累計	
増加要因	物件仕入		+37,300
	建築費/VU・その他		+9,591
	固定資産から振替		+139
減少要因	物件売却	-32,718	
	固定資産へ振替	-2,826	
	その他	-392	
計		-35,937	+47,053

### B: 投資不動産・有形固定資産の増減

・投資不動産3物件の取得及び棚卸資産からの振替による増加により、前期末比40億円の増加

(単位: 百万円)

		年間累計	
増加要因	物件取得		+1,825
	VU・その他		+333
	棚卸資産から振替		+2,826
減少要因	棚卸資産へ振替	-139	
	減価償却・その他	-844	
計		-983	+4,985

# バランスシート要旨(連結)② -負債・資本の部-

◆ 自己資本比率36.0%、ネットD/Eレシオ0.99倍と健全性を維持

	'18/11末	減少		増加		'19/5末	減少		増加		'19/11末	年間累計	
		減少	増加	減少	増加		減少	増加	減少	増加			
負債・資本合計	138,768	+7,089				145,858	+16,035				161,894	+23,125	
負債合計	86,746	+4,222				90,969	+12,618				103,587	+16,840	
借入金	75,025	+5,196				80,221	+9,621				89,843	+14,818	
		-25,399	+30,595				-21,624	+31,245				-47,023	+61,841
短期借入金	7,308	+1,062				8,370	+7,920				16,291	+8,982	
		-6,448	+7,510				-4,288	+12,209				-10,737	+19,720
長期借入金	67,716	+4,133				71,850	+1,701				73,552	+5,835	
		-18,950	+23,084				-17,335	+19,036				-36,285	+42,121
その他負債	11,721	-973				10,747	+2,996				13,744	+2,022	
資本合計	52,021	+2,867				54,889	+3,417				58,306	+6,284	
自己資本比率(%)	37.5	+0.1				37.6	-1.6				36.0	-1.5	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.93	+0.00				0.93	+0.06				0.99	+0.06	

## A: 借入金の増減

		(単位:百万円)		年間累計		
短期 (1年内 長期)	増加要因	物件仕入等による借入			+4,322	
		長期→1年内長期へ振替			+15,385	
		その他借入(借換等)			+12	
減少要因	減少要因	物件売却による返済	-3,645			
		短期・1年内長期→長期	-462			
		その他返済(借換・約定等)	-6,629			
長期	増加要因	物件仕入等による借入			+35,883	
		短期・1年内長期→長期			+462	
		その他借入(借換等)			+5,775	
	減少要因	物件売却による返済	-19,863			
		その他返済(借換・約定等)	-1,037			
	長期→1年内長期へ振替	-15,385				
計					-47,023	+61,841

・物件仕入や開発資金等のための新規借入が、物件売却に伴う返済や約定返済等を上回り、借入金は前期末比148億円の増加

## B: 資本合計の増減

・利益の積上げ+84億円、  
剰余金の配当-14億円、  
自己株式の取得-9.9億円等により、  
資本合計は前期末比62億円の増加

## C: 財務健全性

・自己資本比率は36.0%  
(前期末比1.5ポイント低下)  
・ネットD/Eレシオは0.99倍  
(前期末比0.06ポイント上昇)

# 棚卸資産の状況 ①

◆ 保有する棚卸資産は簿価735億円、売上高1,267億円に相当(当社想定)

2019年11月末 簿価	<b>73,573百万円 (111件)</b>	想定売上規模	<b>126,761百万円</b>
--------------	-------------------------	--------	-------------------

## 棚卸資産残高の内訳

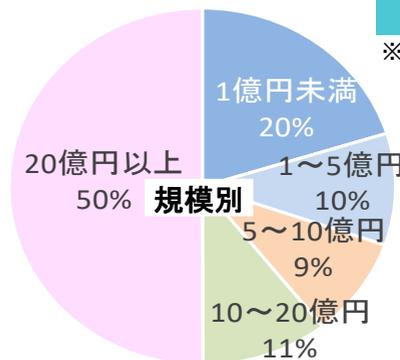
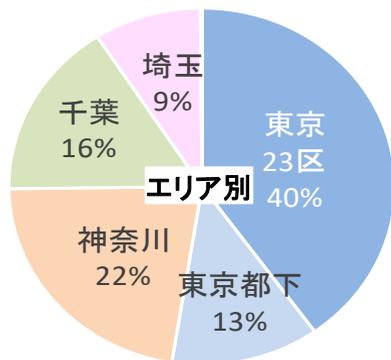
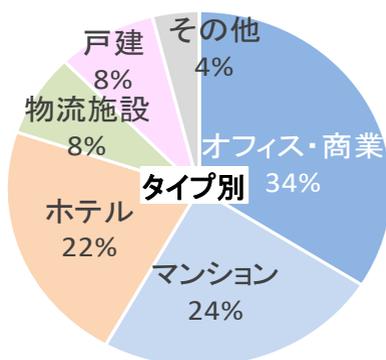
(百万円)

物件タイプ別 内訳	簿価				簿価合計	完成時 予定簿価	想定売上規模		想定売上規模 合計
	不動産流動化		不動産開発				不動産流動化	不動産開発	
オフィスビル・商業	27,530	(40件)	3,949	(4件)	31,479	追加費用 (再生・建築費) 26,427	37,217	5,953	<b>43,171</b>
マンション	10,535	(31件)	7,069	(4件)	17,604		13,488	16,939	<b>30,427</b>
ホテル	-	(-)	11,968	(6件)	11,968		-	28,051	<b>28,051</b>
物流施設	-	(-)	3,731	(2件)	3,731		-	9,518	<b>9,518</b>
戸建	-	(-)	5,790	(14件)	5,790		-	10,621	<b>10,621</b>
その他	2,997	(10件)	-	(-)	2,997		4,971	-	<b>4,971</b>
小計	41,063	(81件)	32,509	(30件)	73,573		100,000	55,677	71,083

\* 上記売上想定額は、期末現在において入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいており、実際の業績は様々な要素により大きく異なる結果となる場合があります  
\* 戸建、分譲マンションの件数は、1プロジェクトにつき1件とカウントしています

想定売上総利益	<b>26,760</b>
想定売上総利益率	<b>21.1%</b>

### \* 想定売上基準



\* 戸建および分譲中のマンションは、1住戸あたりの金額で分類しております。

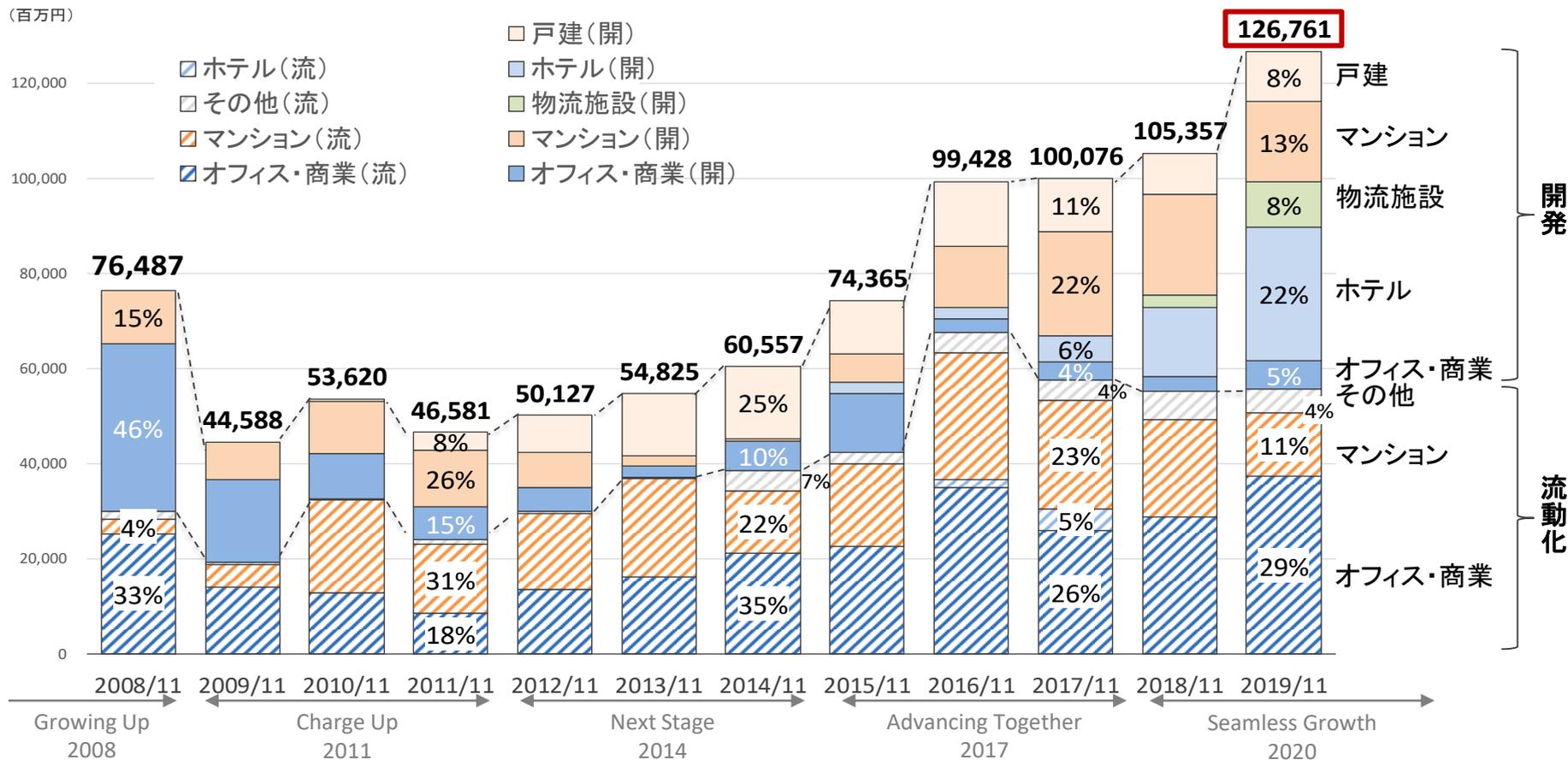
### ・ご参考

過去実績 売上総利益率	<b>23.0%</b>
-------------	--------------

※過去3年間の不動産流動化、不動産開発事業の粗利率実績

## 棚卸資産の状況 ② -推移-

### ◆ 約2年分の売上高(不動産流動化事業・不動産開発事業)に相当する棚卸資産を保有



### 棚卸資産と売上高のバランス

(百万円)

	'18/11期	'19/11期	'20/11期 (予想)
(期初)棚卸資産 *1	100,076	105,357	126,761
売上高 *2	48,055	45,358	64,173
売上高÷(期初)棚卸資産	48%	43%	51%

\*1 売上想定換算

\*2 売買事業(不動産流動化事業・不動産開発事業)の売上高

# 固定資産の状況

◆ 固定資産(不動産)の簿価463億円に対し、含み益は318億円(当社想定)

2019年11月末 簿価	46,370百万円 (32件)	公正価値	78,197百万円
--------------	-----------------	------	-----------

## 投資不動産・有形固定資産残高の内訳

物件タイプ別 内訳	簿価合計①	公正価値②	含み益②-①
オフィスビル・商業 *1	34,718 (24件)	57,447	22,729
マンション	4,088 (4件)	5,873	1,784
ホテル	6,625 (3件)	13,407	6,781
物流施設	938 (1件)	1,469	531
合計	46,370 (32件)	78,197	31,826 ①
		法人税 *2	-10,502 ②
		含み益(税引後)	21,324 ③ (=①+②)

(百万円)

\*1 ホテルを併用運用している1物件を含む

\*2 法人税率は33%で計算

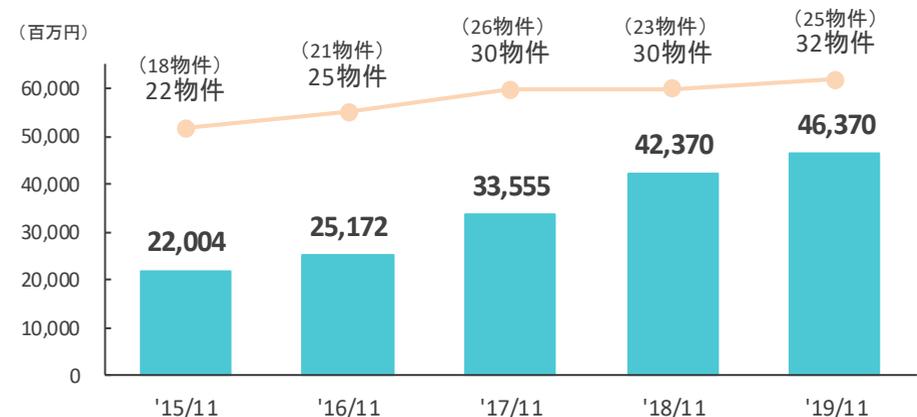
\* 上記の公正価値は、「不動産鑑定評価基準」に準じた方法等により自社で算定

\* 有形固定資産の簿価には、工具器具備品などの簿価(168百万円)は含まず

## 上記含み益(税引後)を加算した場合の資本合計額

	2019年11月末	
	簿価	一株あたり
資本合計【A】	58,306百万円	1,225.27円
含み益(税引後)【B】	21,324百万円	448.11円
合計【A】+【B】	79,630百万円	1,673.38円

## 投資不動産・有形固定資産(簿価)の推移

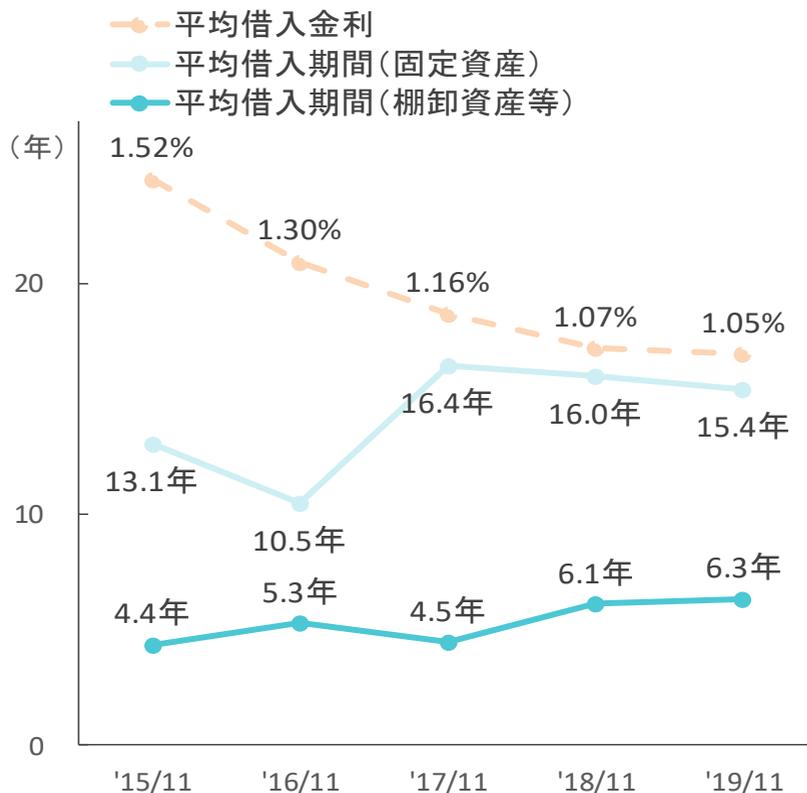


\* ( )内は保有物件のうち賃貸収入がある物件

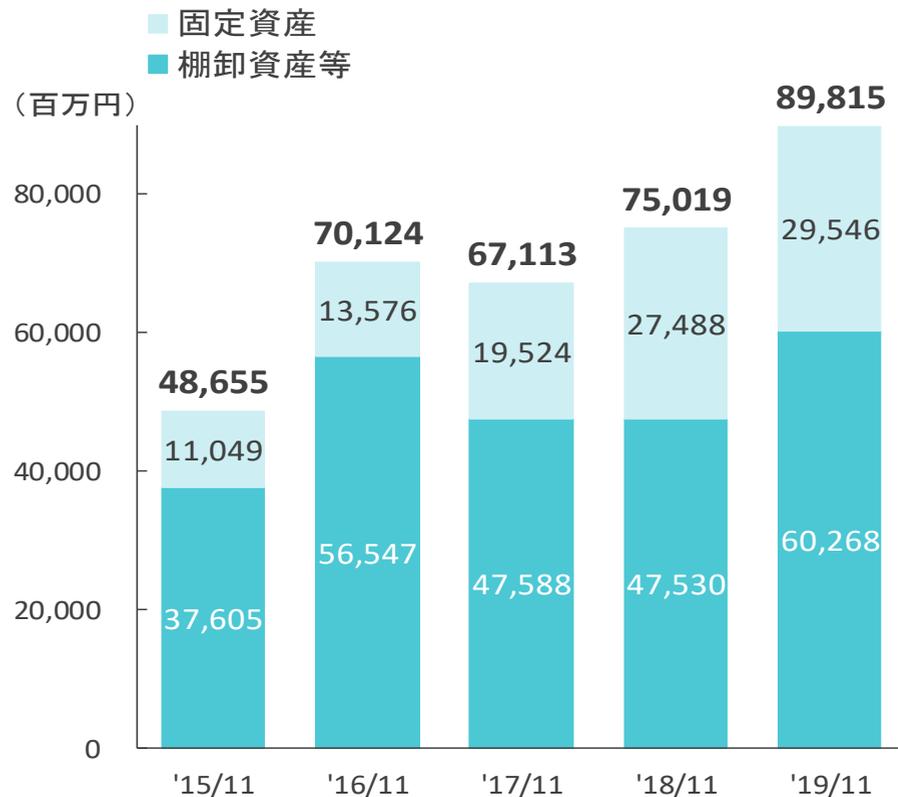
# 金融機関借入の状況

- ◆ 借入金利は1.05%（前期末比-0.02ポイント）、低水準の金利で資金調達が出来ている
- ◆ 原則として中長期間の物件保有を前提として資金調達、固定資産の平均借入期間は15.4年、棚卸資産等の平均借入期間は6.3年

## 借入金利\*1・期間\*2の推移



## 借入残高\*3の推移



\*1 各期末時点の借入残高に対する加重平均借入金利

\*2 各期末時点の借入残高に応じて、当初借入日から借入期日までの期間を加重平均した借入期間

\*3 借入残高にはリース債務を含まず

# セグメント別業績概要(連結) ① ー売上高・売上原価ー

(百万円)

売上高	'18/11期		'19/11期		増減	
		構成比		構成比		増減率
合計	61,543	100.0%	60,727	100.0%	-815	-1.3%
不動産流動化事業	34,793	56.5%	31,012	51.1%	-3,781	-10.9%
不動産開発事業	13,261	21.5%	14,346	23.6%	1,084	8.2%
不動産賃貸事業	5,979	9.7%	5,993	9.9%	14	0.2%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,038	4.9%	3,773	6.2%	734	24.2%
不動産管理事業	5,232	8.5%	5,888	9.7%	656	12.5%
ホテル事業	557	0.9%	1,089	1.8%	531	95.3%
内部取引	-1,319	-	-1,375	-	-55	4.2%

売上原価	'18/11期		'19/11期		増減	
		売上原価率		売上原価率		増減率
合計	42,820	69.6%	39,886	65.7%	-2,933	-6.9%
不動産流動化事業	26,577	76.4%	21,946	70.8%	-4,631	-17.4%
不動産開発事業	10,222	77.1%	11,303	78.8%	1,080	10.6%
不動産賃貸事業	3,277	54.8%	3,392	56.6%	115	3.5%
不動産ファンド・コンサルティング事業	187	6.2%	132	3.5%	-55	-29.6%
不動産管理事業	3,578	68.4%	4,119	70.0%	540	15.1%
ホテル事業	125	22.5%	137	12.6%	12	9.9%
内部取引	-1,149	-	-1,145	-	4	-0.4%

## セグメント別業績概要(連結)② ー売上総利益・営業利益ー

(百万円)

売上総利益	'18/11期		'19/11期		増減	
		売上総利益率		売上総利益率		増減率
合計	18,723	30.4%	20,840	34.3%	2,117	11.3%
不動産流動化事業	8,215	23.6%	9,065	29.2%	849	10.3%
不動産開発事業	3,038	22.9%	3,042	21.2%	3	0.1%
不動産賃貸事業	2,701	45.2%	2,601	43.4%	-100	-3.7%
不動産ファンド・コンサルティング事業	2,850	93.8%	3,641	96.5%	790	27.7%
不動産管理事業	1,653	31.6%	1,768	30.0%	115	7.0%
ホテル事業	432	77.5%	951	87.4%	519	120.0%
内部取引	-169	-	-229	-	-60	35.4%

営業利益	'18/11期		'19/11期		増減	
		営業利益率		営業利益率		増減率
合計	10,875	17.7%	12,690	20.9%	1,815	16.7%
不動産流動化事業	6,770	19.5%	7,754	25.0%	983	14.5%
不動産開発事業	1,487	11.2%	1,528	10.7%	41	2.8%
不動産賃貸事業	2,453	41.0%	2,367	39.5%	-85	-3.5%
不動産ファンド・コンサルティング事業	1,616	53.2%	2,365	62.7%	748	46.3%
不動産管理事業	453	8.7%	504	8.6%	50	11.1%
ホテル事業	36	6.5%	99	9.1%	63	175.2%
本社経費等	-1,942	-	-1,928	-	13	-0.7%

# キャッシュ・フロー計算書要旨(連結)

(百万円)

	'18/11期 ①	'19/11期 ②	増減 ②-①
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,615	-3,799	-11,415
税引前利益	10,171	12,090	1,919
減価償却費	621	873	252
棚卸資産の増減額	-932	-15,378	-14,446
法人所得税の支払額	-2,226	-3,876	-1,650
その他	-18	2,491	2,509
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,786	-2,133	8,653
有形固定資産の増減額	-72	-62	9
投資不動産の増減額	-8,714	-344	8,370
その他	-2,000	-1,726	273
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,941	11,412	5,470
借入金の増減額	7,905	14,796	6,890
配当金の支払額	-1,206	-1,455	-248
利息の支払額	-960	-963	-2
自己株式の取得	-0	-999	-999
その他	204	34	-169
現金及び現金同等物の増減額	2,770	5,479	2,708
現金及び現金同等物の期首残高	23,750	26,520	2,770
現金及び現金同等物に係る換算差額等	-0	-0	-0
現金及び現金同等物の期末残高	26,520	31,998	5,478

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

37億円のマイナス

(主な要因)

- ・税引前利益120億円の計上
- ・棚卸資産153億円の増加
- ・法人所得税38億円の支払

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

114億円のプラス

(主な要因)

- ・借入金147億円の増加
- ・配当金14億円の支払
- ・利息9.6億円の支払
- ・自己株式9.9億円の取得



## II. 2020年11月期の事業展開

---

# 経営環境認識

- ◆ 不動産価格は高値圏でゆるやかに上昇
- ◆ 優良物件の仕入競争は激化するも、低金利や堅調な企業需要を背景とした賃貸需要に支えられ、不動産投資市場は好調続く

## 政策関連・業界情勢・需給動向

共通		<ul style="list-style-type: none"> <li>消費増税の影響による下振れ懸念はあるものの、雇用・所得環境の改善と各種政策に支えられ、緩やかな回復基調が続く</li> <li>2020年東京五輪後の建設需要減少の影響も軽微で、不動産投資市場は堅調な成長続く</li> <li>2019年9月のECB大幅金融緩和に加え、FRBも2019年に3回利下げを実施し当面金利を据え置く姿勢。世界的な金融緩和が継続</li> </ul>	
オフィス		<ul style="list-style-type: none"> <li>空室率は過去最低の1.63%、賃料は70か月連続で緩やかに上昇（2019年10月時点）</li> <li>東京23区で大規模オフィスビルの大量供給（172万㎡）計画が2020年に予定されているが、空室率上昇は小幅程度でとどまる見通し</li> </ul>	
住宅	新築MS		<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格は高止まりし、初月契約率は好不調の目安となる70%を下回って推移も、低金利を背景に売り急ぐ姿勢見られず</li> <li>2019年の首都圏新規供給は3.1万戸と前年比15.7%減の見通し、2020年は横ばい3.2万戸の予測（民間調査機関の予測）</li> </ul>
	中古MS		<ul style="list-style-type: none"> <li>新築MS価格に比べ相対的に割安感あるが、中古MS価格も上昇続き成約件数は伸び悩み</li> <li>2019年1～10月の首都圏成約戸数は、前年同期比+3.6%増の3.2万戸</li> </ul>
	分譲戸建		<ul style="list-style-type: none"> <li>堅調な需要が継続</li> <li>首都圏の新築着工件数は6.2万戸（2018年）、2019年1～10月は前年同期比+4.0%増の5.3万戸</li> </ul>
	投資用AP		<ul style="list-style-type: none"> <li>融資厳格化によりレバレッジ低下、価格調整局面に突入</li> </ul>
ホテル		<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年にかけて新規開業ラッシュで供給過剰が懸念されるが、訪日外国人の増加や日本人の宿泊需要の掘り起こしによる需要拡大が期待されている</li> <li>東京都の客室ストックは16.9万室（2018年3月末時点）、2019年4月～2021年3月で2.3万室（156棟）新規供給される予定</li> </ul>	
商業施設		<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化やEC市場拡大により、店舗賃料は伸び悩み</li> <li>2019年度上半期の小売売上高は71兆円（前年同期比+0.7%）</li> </ul>	
物流施設		<ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏の賃貸物流施設ストックは前年同期比15.6%増の570万坪に拡大するも、需給が逼迫し空室率は2.6%と低水準（2019年10月時点）</li> </ul>	
ファンド市場	私募		<ul style="list-style-type: none"> <li>良好な資金調達環境、安定した高いイールドギャップを背景に、投資家の投資意欲は継続</li> <li>市場規模は19.2兆円まで拡大（2019年6月末時点）</li> </ul>
	J-REIT		<ul style="list-style-type: none"> <li>東証REIT指数は2200ポイントまで上昇。市場規模は18.9兆円まで拡大（2019年10月末時点）</li> <li>投資対象となる優良物件が市場に不足し、外部からの物件取得は伸び悩む</li> </ul>
融資環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産業向け銀行融資は過去最高の102兆円となり、融資シェアは全業種向け融資（640兆円）の15.9%まで拡大（2019年9月末時点）</li> <li>投資用不動産向け融資審査厳格化の動きは継続、当社売却先企業のレバレッジも低下傾向</li> </ul>	

## 中期経営計画「Seamless Growth 2020」最終年度の計画数値を修正

- ◆ 利益目標を1年前倒しで達成したことから、最終年度の利益目標を増額
- ◆ 3年平均成長率は13%と、目標の10%を上回る見込み

＜数値計画＞	中期経営計画 当初計画	Seamless Growth 2020				
		2017.11 実績	2018.11 実績	2019.11 実績	2020.11 計画	
売上高(百万円)	2020年度 <u>100,000</u>	57,754	61,543	60,727	※2 80,354	
税引前利益(百万円)	2020年度 <u>12,000</u>	9,049	10,171	12,090	13,046	
＜指標＞						
ROE	3年平均 <u>12%以上</u>	14.1%	14.0%	15.3%	14.3%	3年平均 <u>14.5%</u>
税引前利益 成長率	3年平均 <u>10%以上</u>	7.1%	12.4%	18.9%	7.9%	3年平均 <u>13.0%</u>
安定事業比率※1	2020年度 <u>50%</u>	43%	44%	45%	<u>40%</u>	
自己資本比率	<u>35.0%程度</u>	37.7%	37.5%	36.0%	<u>36.3%</u>	

※1 安定事業比率は、安定4事業の売上総利益合算÷(売上総利益合計-売買事業に係る直接経費)にて算出しています

※2 不動産流動化事業において当初計画策定時の想定よりも高い利益率での物件販売が継続しており、また、2020年11月期も同水準での販売が継続できる見通しであることから、販売計画の見直しを実施し売上高計画を下方修正をしました。

# 中期経営計画「Seamless Growth 2020」(セグメント)

## Seamless Growth 2020

(単位:百万円)

		中期経営計画 当初計画 2020.11			2017.11実績			2018.11実績			2019.11 実績			2020.11 最新計画		
		売上高	売上総利益	利益率	売上高	売上総利益	利益率	売上高	売上総利益	利益率	売上高	売上総利益	利益率	売上高	売上総利益	利益率
売上高	売上総利益	100,000	23,737	23.7%	57,754	16,816	29.1%	61,543	18,723	30.4%	60,727	20,840	34.3%	80,354	24,278	30.2%
売買 事業	流動化事業	60,882	9,516	15.6%	40,268	9,186	22.8%	34,793	8,215	23.6%	31,012	9,065	29.2%	46,776	11,199	23.9%
	開発事業	21,432	4,025	18.8%	5,197	976	18.8%	13,261	3,038	22.9%	14,346	3,042	21.2%	17,396	4,083	23.5%
		82,314	13,541	16.5%	45,465	10,162	22.4%	48,055	11,254	23.4%	45,358	12,108	26.7%	64,173	15,283	23.8%
安定 事業	賃貸事業	9,461	5,375	56.8%	6,237	2,864	45.9%	5,979	2,701	45.2%	5,993	2,601	43.4%	5,984	2,621	43.8%
	ファント・コンサルティング事業	2,999	2,861	95.4%	2,802	2,538	90.6%	3,038	2,850	93.8%	3,773	3,641	96.5%	3,194	3,066	96.0%
	管理事業	6,295	1,709	27.1%	4,637	1,356	29.3%	5,232	1,653	31.6%	5,888	1,768	30.0%	6,539	1,946	29.8%
	ホテル事業	962	914	95.0%	0	0	-	557	432	77.5%	1,089	951	87.4%	1,830	1,693	92.5%
		19,717	10,859	55.1%	13,677	6,759	49.4%	14,807	7,638	51.6%	16,744	8,962	53.5%	17,548	9,328	53.2%
	内部消去	-2,031	-663	-	-1,388	-106	-	-1,319	-169	-	-1,375	-229	-	-1,367	-333	-
営業利益			13,393	13.4%		9,833	17.0%		10,875	17.7%		12,690	20.9%		13,737	17.1%
税引前利益			12,231	12.2%		9,049	15.7%		10,171	16.5%		12,090	19.9%		13,046	16.2%
当期利益			8,194	8.2%		6,155	10.7%		6,852	11.1%		8,447	13.9%		8,808	11.0%

※売上総利益率を表示しています

# 中期経営計画「Seamless Growth 2020」 定性面の進捗と課題

## 成長戦略

### 2年間の主な成果

### 2020年度の課題・展開

<p>既存事業のさらなる成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流動化事業、開発事業、ファンド事業は順調に収益拡大             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流動化事業・開発事業： 物件タイプの多様化およびバリューアップメニューの拡充と質の向上で利益率引き上げ</li> <li>- ファンド事業におけるAUM拡大（2017/11末5,522億円 →2019/11末8,464億円）</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流動化・開発事業の持続的成長に向けた仕入機会拡大への模索</li> <li>・トーセイ・リートの資産拡大に向けたスポンサーサポートの継続</li> <li>・ファンド組成及びAUM積上げの推進</li> </ul>
<p>既存事業に次ぐ 新たな収益事業の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル事業確立（自社運営ホテル2棟は安定稼働中、7棟新規開発中）</li> <li>・物流施設開発へ参入、PM受託も12棟18万坪規模へ</li> <li>・個人富裕層向けマスターズクラブ事業立ち上げ（手数料1.5億円）</li> <li>・クラウドファンディング事業研究・立ち上げ準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテルや物流施設の開発用地取得</li> <li>・当期以降に開業する7ホテルの開業準備</li> <li>・クラウドファンディングのローンチ</li> </ul>

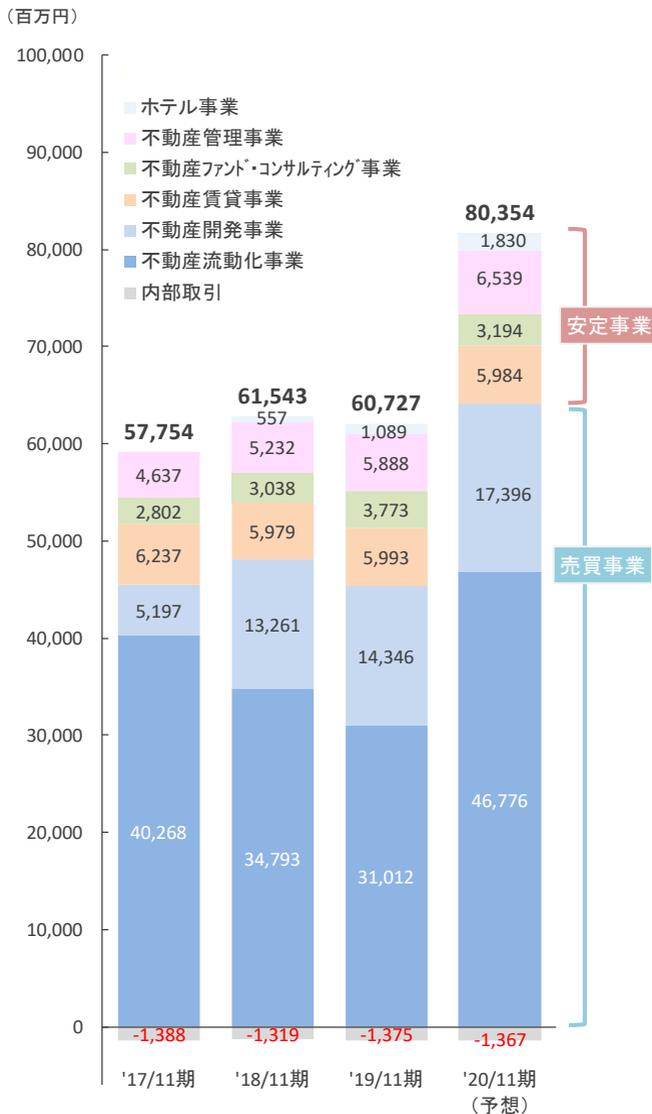
## 成長を支える経営基盤の強化

<p>事業規模拡大を支える 財務体質の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バランス拡大に伴う調達枠拡大(2017/11末:671億円→2019/11末:898億円)</li> <li>・借入期間の長期化を継続(2017/11末:加重平均7.7年→2019/11末:同9.2年)</li> <li>・固定資産対応借入(2019/11末:295億円)の一部(70億円)の金利固定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資取引行(33銀行)とのさらなる深耕、融資枠の拡大</li> <li>・安定事業比率引き上げに備えた固定資産対応借入枠の拡大、長期資金の確保</li> </ul>
<p>事業規模拡大を可能とする 効率的な組織体制の実現に向けた リスクマネジメントとグループ・ ガバナンスの一層の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンスコードへの対応(基本方針の制定、実践)</li> <li>・事業規模拡大に向けた取締役会の強化(2017/11末取締役数:5名→2019/11末:7名)</li> <li>・グループ拡大、事業規模拡大に向けた組織戦略の展開 (M&amp;A・グループ戦略部の新設、財務部の新設、アセット・ソリューション4本部制→5本部制)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エクスペイン項目(取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性、規模に関する考え方)における女性取締役選任、社外取締役比率1/3以上への取組み</li> </ul>
<p>従業員満足度のさらなる向上、 人材育成による組織力強化・ 生産性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前中計でスタートした従業員満足度向上施策「ハッピープラン」の継続実施 (定年後再雇用制度の拡充、確定拠出金を含む報酬引上げ、健康増進施策の拡充等)</li> <li>・階層別研修制度の拡充(管理職候補者通年研修、新規入社者向け研修、コンプライアンス研修メニュー拡充等)</li> <li>・連結従業員一人当たり税引前利益 2017/11期:23.4百万円→2019/11期:25.8百万円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な働き方(シニア層、女性活躍等)への対応による従業員満足度向上の継続</li> <li>・次世代幹部育成施策の拡充</li> </ul>
<p>ESGを意識した トーセイブランドの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESG方針および行動指針を策定し、推進体制を確立</li> <li>・GRESB認証への参加 (初年度は「1スター」取得。また、子会社であるトーセイ・アセット・アドバイザーズがAM受託する特定目的会社にて「Green Star」及び「4スター」を取得)</li> <li>・DBJ Green Building 認証、BELS評価認証などの外部評価・認証取得をグループ全体で推進</li> <li>・一部固定資産の省エネ関連目標数値を設定、モニタリング開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品やサービスを通じたトーセイブランド向上施策やESGやSDGSへの取組みを推進</li> </ul>

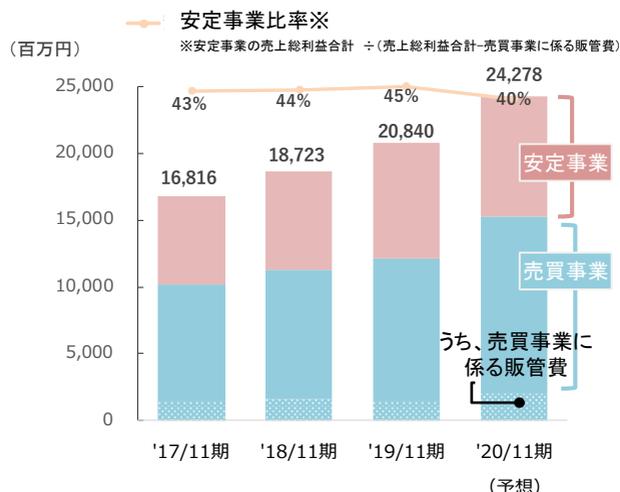
# 2020年11月期の通期業績予想（主要P/L項目・配当）

## ◆ 成長シナリオを継続し、10期連続の増益達成を目指す

### 売上高



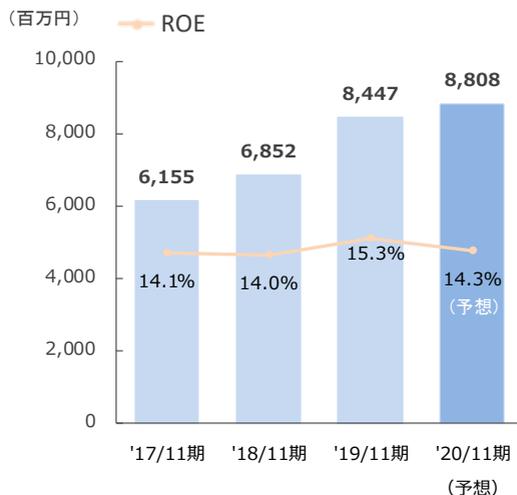
### 売上総利益



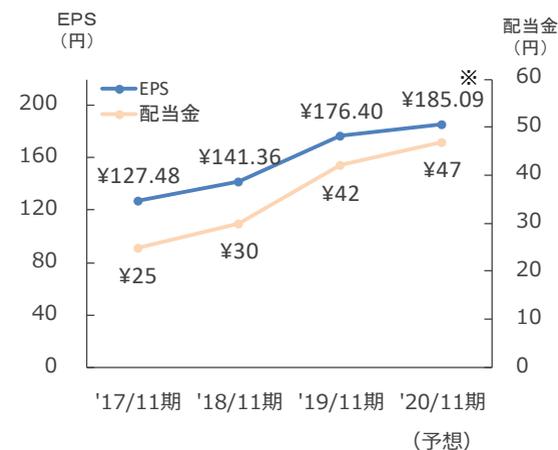
### 税引前利益



### 当期利益



### 配当金



# 2020年11月期の通期業績予想（セグメント）

	18/11期【A】		19/11期【A】		20/11期【B】		前期比【B-A】	
	金額	構成比	金額	構成比	（予想）	構成比	金額	増減率
（百万円、％）								
<b>売上高</b>	61,543	100.0%	60,727	100.0%	80,354	100.0%	19,626	32.3%
不動産流動化事業	34,793	56.5%	31,012	51.1%	46,776	58.2%	15,764	50.8%
不動産開発事業	13,261	21.5%	14,346	23.6%	17,396	21.6%	3,050	21.3%
不動産賃貸事業	5,979	9.7%	5,993	9.9%	5,984	7.4%	-9	-0.2%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,038	4.9%	3,773	6.2%	3,194	4.0%	-578	-15.3%
不動産管理事業	5,232	8.5%	5,888	9.7%	6,539	8.1%	651	11.1%
ホテル事業	557	0.9%	1,089	1.8%	1,830	2.3%	741	68.0%
内部取引	-1,319	-	-1,375	-	-1,367	-	8	-0.6%
<b>売上総利益</b>	18,723	30.4%	20,840	34.3%	24,278	30.2%	3,437	16.5%
不動産流動化事業	8,215	23.6%	9,065	29.2%	11,199	23.9%	2,133	23.5%
不動産開発事業	3,038	22.9%	3,042	21.2%	4,083	23.5%	1,041	34.2%
不動産賃貸事業	2,701	45.2%	2,601	43.4%	2,621	43.8%	20	0.8%
不動産ファンド・コンサルティング事業	2,850	93.8%	3,641	96.5%	3,066	96.0%	-574	-15.8%
不動産管理事業	1,653	31.6%	1,768	30.0%	1,946	29.8%	177	10.1%
ホテル事業	432	77.5%	951	87.4%	1,693	92.5%	742	78.0%
内部取引	-169	-	-229	-	-333	-	-103	44.9%
<b>販売費及び一般管理費</b>	7,860	12.8%	8,203	13.5%	10,304	12.8%	2,100	25.6%
販売管理費(物件販売経費部分)	1,603	2.6%	1,388	2.3%	2,042	2.5%	654	47.1%
販売管理費(物件販売経費部分を除く)	6,256	10.2%	6,814	11.2%	8,261	10.3%	1,446	21.2%
その他の収益	147	0.2%	64	0.1%	13	0.0%	-51	-79.8%
その他の費用	134	0.2%	10	0.0%	250	0.3%	239	2192.1%
<b>営業利益</b>	10,875	17.7%	12,690	20.9%	13,737	17.1%	1,046	8.2%
不動産流動化事業	6,770	19.5%	7,754	25.0%	9,165	19.6%	1,410	18.2%
不動産開発事業	1,487	11.2%	1,528	10.7%	2,625	15.1%	1,096	71.7%
不動産賃貸事業	2,453	41.0%	2,367	39.5%	2,337	39.1%	-29	-1.3%
不動産ファンド・コンサルティング事業	1,616	53.2%	2,365	62.7%	1,758	55.1%	-606	-25.6%
不動産管理事業	453	8.7%	504	8.6%	539	8.2%	35	7.0%
ホテル事業	36	6.5%	99	9.1%	-132	-7.3%	-232	-233.2%
本社経費等	-1,941	-	-1,928	-	-2,556	-	-627	32.5%
金融収益・費用(純額)	-704	-	-600	-	-691	-	-90	17.1%
<b>税引前利益</b>	10,171	16.5%	12,090	19.9%	13,046	16.2%	956	7.9%
法人所得税	3,318	-	3,643	-	4,238	-	595	16.3%
<b>当期利益</b>	6,852	11.1%	8,447	13.9%	8,808	11.0%	360	4.3%

※オレンジ色の部分は、売上総利益率、営業利益率を表示しております

## 売買事業

### 【流動化事業】

- ・当期は前期比増の販売計画（前期53物件→当期63物件）
- ・販売進捗は好調

### 【開発事業】

- ・分譲マンション1棟（12月末時点 契約進捗88%）（THEパームス相模原パークブライティア 243戸）
- ・1棟収益物件3棟
- ・戸建99戸

## 安定事業

### 【賃貸事業】

- ・保有棟数が増えていないことから横ばいの計画

### 【ファンド・コンサルティング事業】

- ・前期に収益を押し上げた、大型ファンドの物件取得・売却に係る報酬(アクイジ・ディスポジ報酬)は見込まず、前期比15%減の計画

### 【ホテル事業】

- ・リニューアル物件を含めて新たに3棟開業予定
- ・運営収益増も、開業費先行と減価償却費により営業利益は赤字となる見通し

# 2020年11月期の事業戦略・施策（①不動産流動化事業）

流動化事業

売上総利益構成

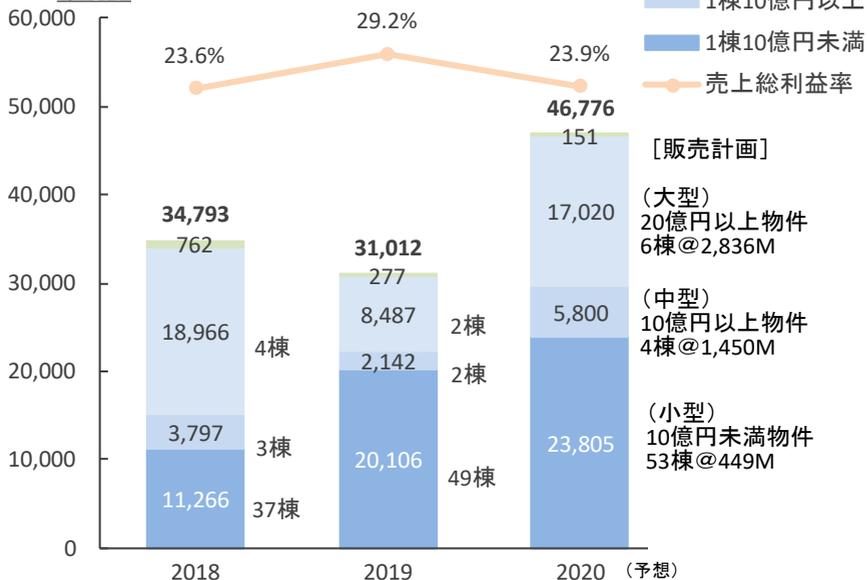


既存不動産の再生と活用をキーワードに、当社ならではのソリューションを施した商品を市場に提供していく

## 販売計画と施策

### 売上高

(百万円)



- ▶ 不動産投資市場の動向を注視し、仕入ターゲットや商品ポートフォリオ構成を柔軟に組み替え
- ▶ 取り扱いアセットタイプを拡大。事業機会最大化を目指す（空ビル、社員寮、社宅、倉庫、区分所有ビル、明け渡し案件などの他社が扱えない案件を割安に取得し、競争力の高い物件に再生する）

## 当期販売予定物件の一例



文京区本駒込空ビル



新宿区神楽坂収益ビル

## ▶ 顧客層に応じた販売戦略の推進

個人投資家向け	・不特法を活用した小口商品を提供する（クラウドファンディング）
個人富裕層・一般法人向け	・小型物件の仕入判断速度を上げて仕入効率向上、早期商品化 ・利益率を意識した最適再生プランを実施
ファンド・REIT向け	・中型～大型物件の仕入を強化 ・時間を掛けて投資家ニーズに沿う投資適格物件へとバリューアップし、高利益獲得を目指す ・ファンドコンサルティング事業とのシナジー効果により販売機会を拡大する

(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	34,793	31,012	46,776
売上総利益	8,215	9,065	11,199
営業利益	6,770	7,754	9,165
引渡 (Restyling)	22戸	11戸	5戸
引渡 (1棟他)	44物件	53物件	63物件

# 2020年11月期の事業戦略・施策（②不動産開発事業）

開発事業

売上総利益構成

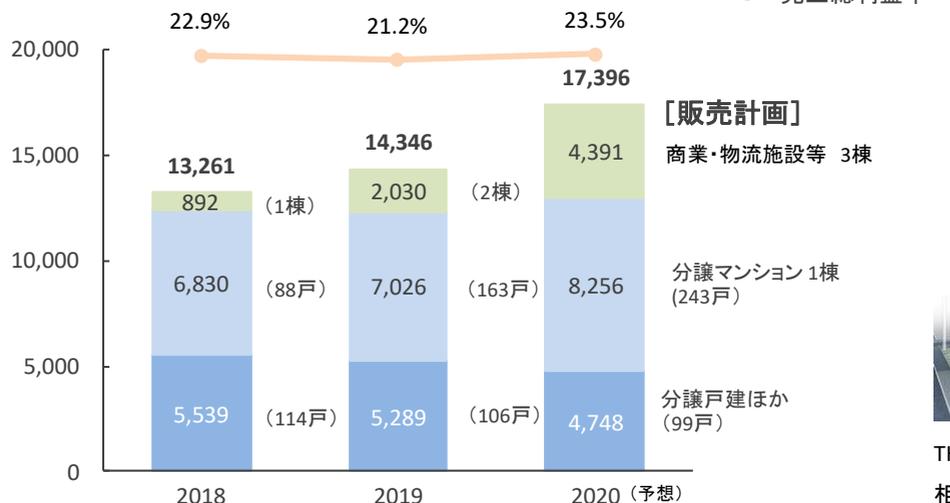


アセットクラスの多様化により、用地取得機会を拡大  
トーセイブランドとして顧客満足度の高い商品を提供していく

## 販売計画と施策

### 売上高

(百万円)



[販売計画]  
商業・物流施設等 3棟

分譲マンション1棟  
(243戸)

分譲戸建ほか  
(99戸)

- ▶ 当期の販売計画は、  
分譲マンション1棟、戸建・宅地等 99戸  
物流施設1棟、商業施設1棟、分譲マンションの店舗部分 計3棟

### 当期販売物件の一例



THE パームス相模原 パークブライティア 全243邸(契約済214邸、88%進捗)

相模原駅徒歩5分×大規模×イオン系スーパー併設 5月引渡予定

(単位: 百万円)	'18/11期 通期	'19/11期 通期	'20/11期 通期予想
売上高	13,261	14,346	17,396
売上総利益	3,038	3,042	4,083
営業利益	1,487	1,528	2,625
引渡(戸建等)	114戸	106戸	99戸
引渡(分譲MS)	88戸	163戸	243戸
引渡(1棟)	1棟	2棟	3棟



相模原市物流施設計画 (延床3,590坪)  
2020年3月竣工予定、販売契約済



T'S BRIGHTIA富士見台  
販売契約済

# 2020年11月期の事業戦略・施策（②不動産開発事業）-今後の開発計画-

## 開発計画（保有中 / 竣工予定）

2017年	商業施設	T'S BRIGHTIA南青山Ⅱ（保有中）
2018年	商業施設	T'S BRIGHTIA富士見台（保有中、販売契約済）
2020年	分譲マンション	THEパームス相模原 パークブライティア（243戸、販売中）
	物流施設	相模原市物流施設計画（販売契約済）
	ホテル	トーセイホテルココネ 浅草蔵前
2021年	ホテル	トーセイホテルココネ 上野御徒町
	物流施設	蓮田市物流施設計画（販売契約済）
	賃貸マンション	町田市原町田5丁目マンション計画
	ホテル	トーセイホテルココネ 浅草Ⅱ
	ホテル	トーセイホテルココネ 千葉みなと駅前
2022年以降	商業施設	吉祥寺2丁目店舗計画
	ホテル	トーセイホテルココネ 鎌倉
	ホテル	トーセイホテルココネ 築地
	賃貸マンション	柏市マンション計画
	商業施設	目黒区緑が丘2丁目店舗計画
	分譲マンション	戸田市マンション計画

種類	棟数	想定売上規模(百万円)
商業施設	4棟	5,953
分譲マンション	2棟	16,939
賃貸マンション	2棟	
ホテル	6棟	28,051
物流施設	2棟	9,518
戸建	14PJ	10,621
計	16棟+戸建	71,083



T'S BRIGHTIA南青山Ⅱ



相模原市物流施設計画



吉祥寺2丁目店舗計画



トーセイホテルココネ鎌倉

開発済保有中

開発中、開発計画中

※画像や名称はイメージであり、変更になる可能性があります  
※戸建の開発計画は記載していません

# 2020年11月期の事業戦略・施策 -仕入計画-

仕入

収益不動産は高値圏であるが、  
築古・低稼働等により価値が割り引かれている物件を割安に取得していく

## ◆ 仕入戦略 ◆

【投資エリア】首都圏を深掘（郊外は流動性・収益性を見極め）

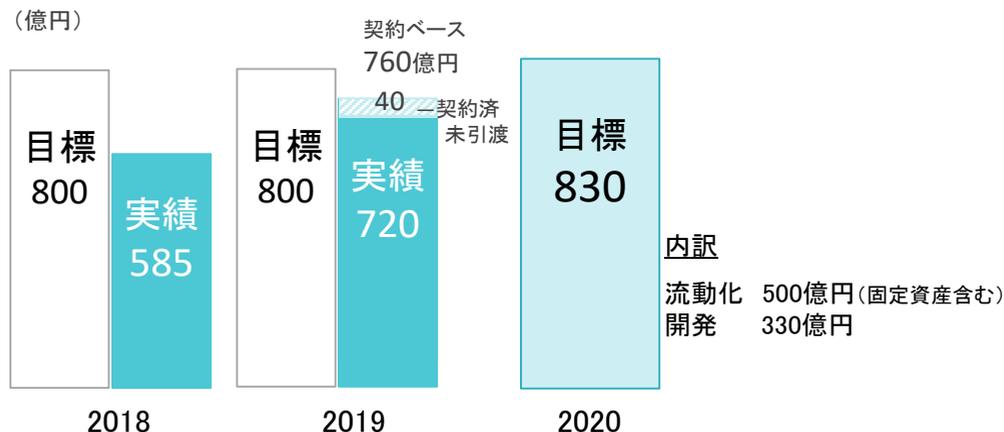
【投資対象】小型～大型物件（幅広い価格帯をターゲットとする）

物件種別は絞らない（情報量を最大化しつつ厳選仕入。なかでも都心オフィス等の収益不動産を積極仕入）

【施策】他社が手掛けにくい難易度の高い物件や、取得手法（不動産M&Aなど）を活用して取得を進める  
市場流入が少ない中型～大型物件は、再生・開発によって自ら作り出す

【引渡ベース仕入額】 ※記載金額は 売上想定換算

- 足元2年分の販売在庫は確保済
- 次期中計の持続的成長に向けて仕入を促進



## 仕入強化に向けた取り組み

- <仕入判断力の強化・迅速化>  
→IT活用によるマーケットシステム開発の推進
- <効率化>  
各専任チームを創設検討  
→査定専任チーム  
→ロジ開発用地専任チーム  
→戸建開発専任チーム

# 2020年11月期の事業戦略・施策（③ファンド・コンサルティング事業）

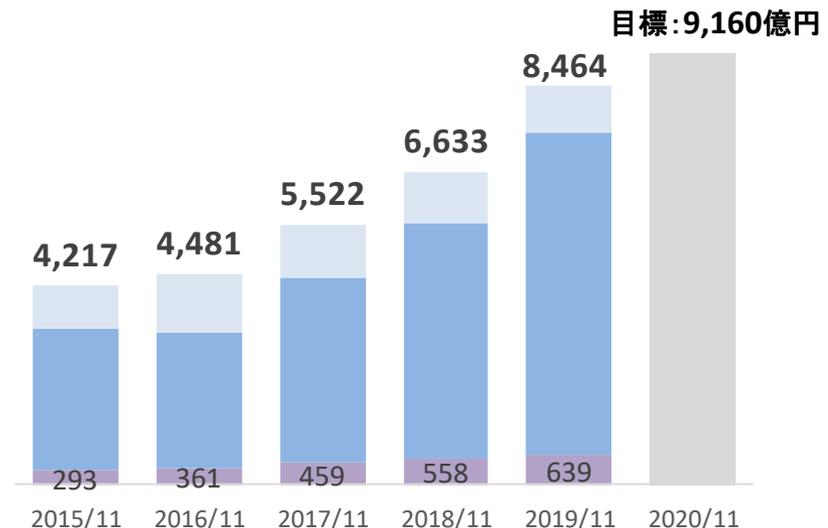
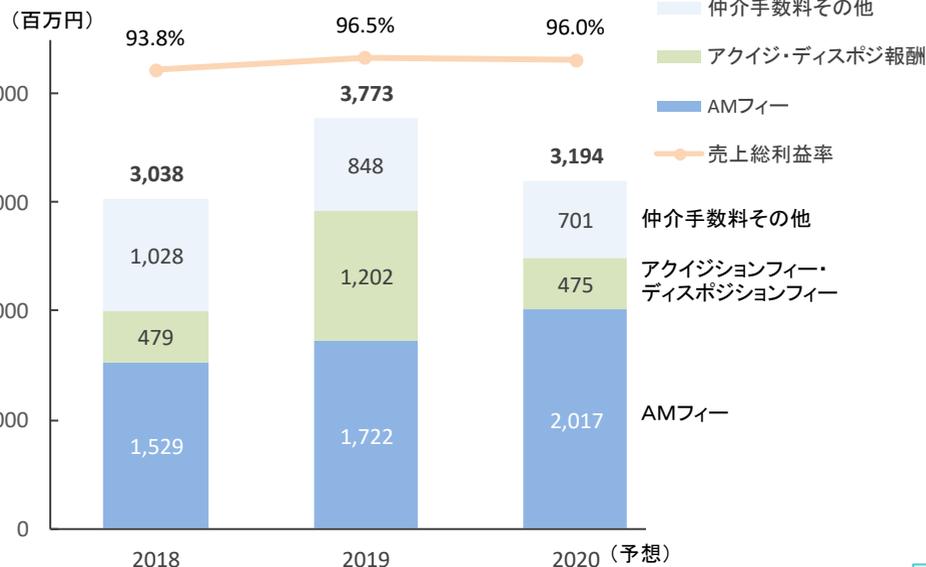
ファンド・コンサルティング事業



多様なファンドアレンジに対応できるスキルを構築していく  
投資家の旺盛な投資需要を取り込み、AUM残高9,100億円超への拡大を目指す

## アセットマネジメント受託資産残高の拡大

### 売上高



(単位: 百万円)	'18/11期 通期	'19/11期 通期	'20/11期 通期予想
売上高	3,038	3,773	3,194
売上総利益	2,850	3,641	3,066
営業利益	1,616	2,365	1,758

## トーセイ・リート投資法人

### ■ 資産規模

687億円・49物件  
(2019年12月時点)



### ■ スポンサーサポート

・2019年11月、12月にトーセイの強みを活かした物件を12棟供給。  
(バリューアップにより収益性・稼働率を高め、12物件の平均稼働率は97.9%、平均鑑定NOI利回り5.68%)

・セムポート出資  
(2019年11月の増資で追加取得し、保有比率は5.03%→8.03%)

# 2020年11月期の事業戦略・施策（④賃貸事業 ⑤管理事業）

## 賃貸事業

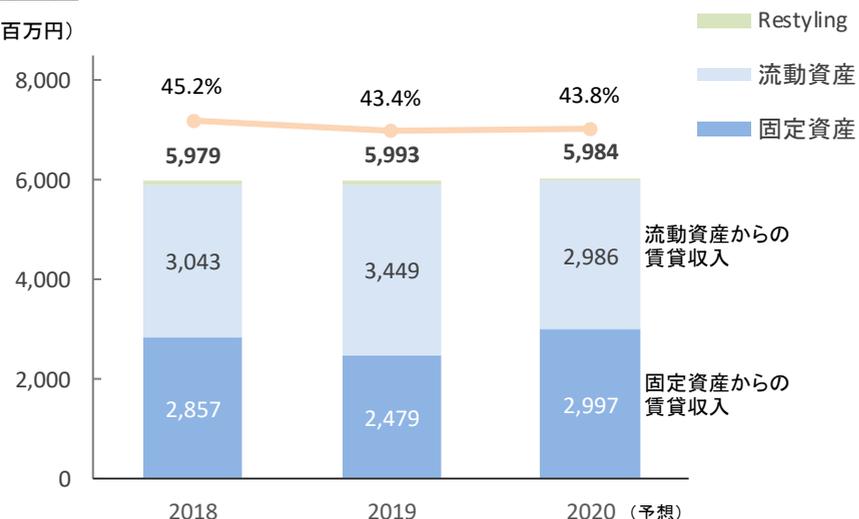


安定賃貸収益の拡大に向けて  
固定資産の積み上げを推進

◆ 自社の再生・賃貸ノウハウで早期に物件の収益性を高める

### 売上高

(百万円)



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	5,979	5,993	5,984
売上総利益	2,701	2,601	2,621
営業利益	2,453	2,367	2,337
流動資産※1	62棟	51棟	
(稼働率)※2	84%	82%	
固定資産※1	23棟	25棟	
(稼働率)※2	93%	85%	

※1 棟数は、流動資産および固定資産のうち賃貸収入がある物件をカウント

※2 稼働率は室数ベース

## 管理事業

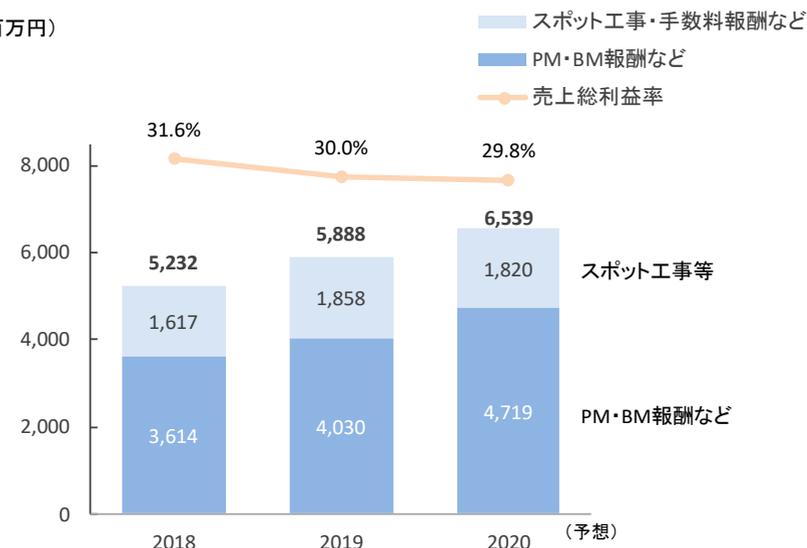


管理対応物件の種類を広げ、  
新規受託獲得を目指す

◆ ホテル管理受託は13棟まで拡大。公共入札への  
挑戦など、新分野への取り組みを継続

### 売上高

(百万円)



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	5,232	5,888	6,539
売上総利益	1,653	1,768	1,946
営業利益	453	504	539
管理棟数	622棟	659棟	

# 2020年11月期の事業戦略・施策（⑥ホテル事業）

ホテル事業

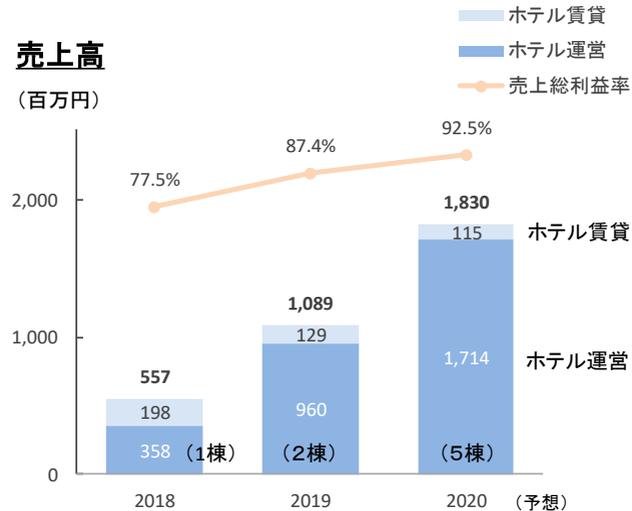


新たに3棟の自社運営ホテルを開業予定

3棟の開業費（一括費用計上）により2020年度は赤字となるが、2021年度には黒字化の見通し

## 売上高

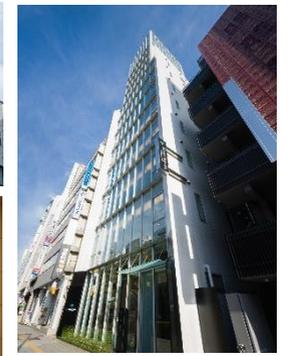
(百万円)



“心地よさ”を追求した  
和モダンコンセプトの  
宿泊特化型ホテル



トーセイホテルココネ 神田



トーセイホテルココネ上野

<参考：ホテル事業収支シミュレーション>

(単位:百万円)	'19/11期(通期)			'20/11期(通期予想)		
	運営	賃貸	計	運営	賃貸	計
売上高	960	129	1,089	1,714	115	1,830
売上総利益	926	24	951	1,649	44	1,693
ホテル営業利益(GOP)	471	-	471	788	-	788
営業利益	74	24	99	-177	44	-132

※ホテル賃貸の減価償却費は売上原価に含む

(単位:百万円)	'20/11期	'21/11期	'22/11期	'23/11期	'24/11期
売上高	1,830	3,335	4,325	4,778	5,230
売上総利益	1,693	3,112	4,023	4,473	4,923
ホテル営業利益(GOP)	788	1,572	2,028	2,278	2,528
開業費	344	368	0	224	0
減価償却費・固定資産税	426	787	1,004	1,128	1,249
本部経費	150	145	146	146	146
営業利益	-132	272	878	780	1,133
自社運営棟数	5棟	8棟	8棟	9棟	9棟
開業ホテル(予定)	幕張・蔵前・御徒町	鎌倉・浅草II・千葉みなと			築地

# [直近トピックス] トーセイホテルココネ 2020年に3棟オープン



5月オープン予定

7月オープン予定



トーセイホテルココネ 浅草蔵前  
交通: 都営大江戸線「蔵前」徒歩1分



トーセイホテルココネ 上野御徒町  
交通: JR各線「御徒町」徒歩2分



ホテルコンバージョン  
第2弾案件

3月プレオープン/5月グランドオープン予定



トーセイホテル&セミナー幕張  
交通: JR京葉線「新習志野駅」徒歩2分

大型研修にも対応できる  
スタイリッシュな多機能ホテルへ大幅改装



利用シーン:  
企業向け宿泊研修、大人数集合研修、  
団体宿泊、個人宿泊、会議・宴会・懇親会 など

## 自社運営

トーセイホテル ココネ神田	111室	運営中
トーセイホテル ココネ上野	126室	運営中
トーセイホテル&セミナー幕張	137室	2020年5月開業予定
トーセイホテル ココネ浅草蔵前	133室	2020年5月開業予定
トーセイホテル ココネ上野御徒町	171室	2020年7月開業予定
トーセイホテル ココネ浅草Ⅱ	80室	2021年8月開業予定
トーセイホテル ココネ千葉みなと駅前	198室	2021年9月開業予定
トーセイホテル ココネ鎌倉	73室	2021年以降
トーセイホテル ココネ築地	201室	2021年以降
計 9 棟	1,230室	

## 他社へ賃貸

多摩市収益ホテル	138室	賃貸中
計 1 棟	138室	

総計 10 棟 1,368 室

# [直近トピックス]

## 物流施設 × TOSEI

用地仕入から開発、施設管理、  
コンサルティングなど  
物流施設関連ビジネスの拡大

- 施設管理(PM)を新規に6案件約7万坪を受託し、  
管理棟数は 計12棟、延床面積18万坪に拡大



相模原市物流施設計画

- 自社開発中の2プロジェクトは  
販売契約完了

①相模原市物流施設計画  
延床11,968㎡ (3,620坪)  
竣工予定2020年4月  
売却予定2020年春

②蓮田市物流施設計画  
延床12,682㎡ (3,836坪)  
竣工予定2021年1月  
売却予定2021年春



蓮田市物流施設計画

※画像はイメージであり、変更になる可能性があります

### 今後の開発ターゲット

- ・中規模物流施設(3千坪～8千坪)
- ・首都圏の物流施設集積エリアから優位な立地を選定

### 首都圏物流市場



## 不動産テック × TOSEI

SPCを活用した  
不動産クラウドファンディングサービス  
トーセイ不動産クラウド

- これまでトーセイが機関投資家向けに行ってきた不動産証券化のノウハウを活かし、全国の個人投資家の皆さまへインターネットを通じた少額での不動産投資機会を提供

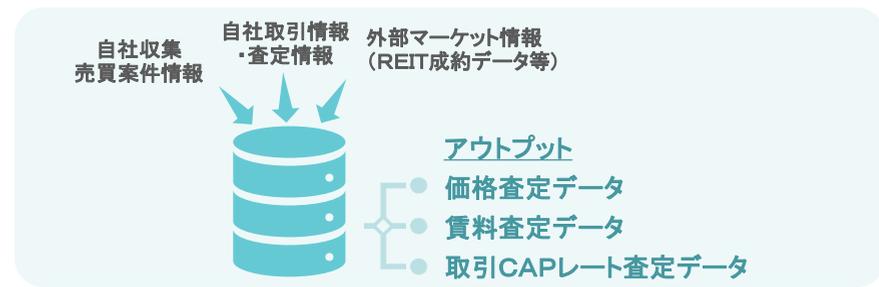


※上記はサービスイメージです。変更される可能性があります

## D X Digital Transformation × TOSEI

仕入効率化・価格査定精度向上  
不動産マーケット可視化システム  
T-MAPシステム開発

- エリアを細分化し、価格レンジ、ボリュームゾーン等を表示



### III. 長期展望

---

# 長期ビジョン

ポートフォリオ経営の推進により、リスクを抑制しつつ事業機会を最大化。  
不動産再生事業を軸に既存事業と新規事業を拡大させ、持続的成長を目指していく

## グループ理念

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。



## ESG行動指針(抜粋)

あらゆる事業活動において、  
不動産の有効活用および地域社会の活性に  
向けて、不動産が抱える諸問題の解決、  
付加価値の向上を目指した事業活動を推進する



## 事業を取り巻く環境

### <リスク>

- ・景気動向や金融政策変更等の影響
- ・人口減少、労働者人口頭打ちによる不動産需要の減少
- ・ESGに関連した不動産に関連する規制の強化

### <機会>

- ・不動産に求められる機能の多様化
- ・既存ストックの再生・遊休不動産の活用における社会要請の高まり

## 具体的な戦略

- ・ポートフォリオ経営の推進により、成長性と安定性のバランスを取りつつ拡大
- ・多様化していくニーズに対応するため、取扱商品や不動産関連サービスを拡大。当社の再生力・開発企画力を強みに、お客様へ幅広くソリューションを提供していく
- ・事業基盤の強化（ガバナンス・組織力・財務基盤）

## IV. 還元方針

---

# 還元方針

## 配当推移

- ◆ 安定的な配当、持続的な利益成長による増配を目指す
- ◆ 現環境下においては成長に向けた仕入等への投資を優先
- ◆ 安定収益比率の引上げおよび利益成長を前提として、将来的には配当性向をさらに引上げていくことを検討
- ◆ 2020年11月期は配当47円、配当性向25.4%の予想

	2015年 11月期	2016年 11月期	2017年 11月期	2018年 11月期	2019年 11月期	2020年11月期 (予想)
一株あたり当期利益(EPS)	85.66円	114.89円	127.48円	141.36円	176.40円	185.09円
一株あたり配当金	16円	22円	25円	30円	42円	47円
配当性向	18.7%	19.1%	19.6%	21.2%	23.8%	25.4%
ROE	12.0%	14.4%	14.1%	14.0%	15.3%	14.3%
※自社株買い	-	-	-	-	10億円	-
※自社株買込みの総還元性向	-	-	-	-	35.5%	-

## 自己株式の取得

- ◆ 2019年度に総額10億円の自社株買いを実施  
(発行済株式総数に対する取得割合2.1%、平均取得価格@991.28円)
- ◆ 原則、成長への投資を優先する為、現時点では実施予定は無いが、  
経営環境、株価動向、株主価値向上などを総合的に判断し、都度検討していく

# 還元方針

## 株価現状認識

時価総額 (2020年1月7日時点)	当期利益 予想 (2020年1月9日発表)	純資産 (2019年11月末)	含み益(税引後) (2019年11月末)	Net Asset Value ※ (2019年11月末)
712.8 億円	88.0 億円	583.0 億円	213.2 億円	796.3 億円
株 価 ①	一株あたり当期利益 ②	一株あたり純資産 ③	一株あたり含み益	一株あたりNAV※ ④
1,467.00 円	185.09 円	1,225.27 円	448.11 円	1,673.38 円
	PER ①÷②	PBR ①÷③		P/NAV倍率※ ①÷④
	7.93 倍	1.20 倍		0.88 倍

※Net Asset Value = 資本合計+ 固定資産含み益(税引後)

※固定資産の公正価値は、「不動産鑑定評価基準」に準じた方法等により自社で算定しております。

※法人税率は33%で計算しています。

## 経営効率指標

ROE (2019年11月期実績)	ROA (2019年11月期実績)	ROIC (2019年11月期実績)
15.3%	8.0%	6.4%
株主資本コスト (2019年11月ロイター数値)		加重平均資本コスト (2019年11月ロイター数値)
6.6%		2.85%

## V. 資料編 トーセイグループの概要 -トーセイをはじめてご覧になる方へ-

---

グループ概要	...P46
沿革	...P47
理念	...P48
事業概要	
①ポートフォリオ経営	...P49
②幅広い事業展開	...P50
③幅広い商品ラインアップ	...P51
④トーセイの不動産再生	...P52,53
データ編	...P54-56

商号	トーセイ株式会社																		
所在地	東京都港区虎ノ門4丁目2番3号																		
設立	1950年2月2日																		
資本金の額	65億7,984万円																		
代表者	代表取締役社長 山口 誠一郎																		
事業年度の末日	11月末																		
従業員数	191名(単体) 457名(連結)																		
上場	東証第一部 【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】																		
株式の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 発行済み株式総数 / 48,595,300株</li> <li>■ 株主数 / 14,419名</li> <li>■ 所有株数別株主構成比 /             <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>・個人・その他</td> <td>38.98%</td> <td>(18,941,732 株)</td> </tr> <tr> <td>・外国法人等</td> <td>35.19%</td> <td>(17,099,991 株)</td> </tr> <tr> <td>・その他法人等</td> <td>12.44%</td> <td>(6,044,210 株)</td> </tr> <tr> <td>・金融機関</td> <td>9.34%</td> <td>(4,537,000 株)</td> </tr> <tr> <td>・証券会社</td> <td>1.98%</td> <td>(963,562 株)</td> </tr> <tr> <td>・自己株式</td> <td>2.08%</td> <td>(1,008,805 株)</td> </tr> </table> </li> </ul>	・個人・その他	38.98%	(18,941,732 株)	・外国法人等	35.19%	(17,099,991 株)	・その他法人等	12.44%	(6,044,210 株)	・金融機関	9.34%	(4,537,000 株)	・証券会社	1.98%	(963,562 株)	・自己株式	2.08%	(1,008,805 株)
・個人・その他	38.98%	(18,941,732 株)																	
・外国法人等	35.19%	(17,099,991 株)																	
・その他法人等	12.44%	(6,044,210 株)																	
・金融機関	9.34%	(4,537,000 株)																	
・証券会社	1.98%	(963,562 株)																	
・自己株式	2.08%	(1,008,805 株)																	

## ガバナンス体制

- 取締役会 : 取締役7名で構成  
(うち、独立社外取締役2名)
- 監査役会 : 監査役4名で構成  
(常勤2名、非常勤2名  
全員社外監査役且つ独立役員)
- 組織体制 : 監査役会設置会社
- 指名報酬諮問委員会設置

## 主要な関係会社

トーセイ・コミュニティ株式会社  
 トーセイ・アセット・アドバイザーズ株式会社  
 トーセイ・リバイバル・インベストメント株式会社  
 Tosei Singapore Pte.Ltd  
 トーセイ・アーバンホーム株式会社  
 トーセイ・ホテル・マネジメント株式会社  
 トーセイ・ホテル・サービス株式会社

## 上場リート

トーセイ・リート投資法人 【証券コード:3451】\*  
 \*トーセイ100%子会社トーセイ・アセット・アドバイザーズが  
 資産運用を受託する投資法人



## — 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\*1を持つ  
心豊かなプロフェッショナル集団\*2として、  
あらゆる不動産シーン\*3において  
新たな価値と感動\*4を創造する。』



*1 グローバルな発想	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ シンガポール証券取引所に重複上場、日本へのインバウンド投資誘致、アウトバウンド投資検討</li><li>✓ 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</li></ul>
*2 プロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 東京経済圏に特化し取引事例を熟知。エリア特性・賃貸ニーズ・投資家ニーズ・投資家売買動向・期待利回り等を把握</li><li>✓ 長年で培ったスキルとノウハウを活かし、お客様にとって最適な再生プラン・開発プランを企画</li><li>✓ 自社に一級建築士事務所機能を保有</li><li>✓ 投資運用業、投資助言・代理業、第二種金融商品取引業に基づくファンド・コンサルティング機能</li></ul>
*3 あらゆる不動産シーン	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 幅広い商品群(オフィスビル、商業施設、ホテル、マンション、戸建住宅、ロジスティクス)</li><li>✓ 幅広い顧客層(不動産ファンド、リート、一般事業法人、個人富裕層、エンドユーザー)</li><li>✓ 多様な仕入手法(信託受益権、不動産M&amp;A、不動産担保付債権)</li></ul>
*4 新たな価値と感動	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 築古不動産のハード・ソフト面にわたる再生で収益性向上。既存不動産に付加価値を創造する</li><li>✓ 環境に優しく、安心安全で洗練された住環境・オフィス環境を提供</li><li>✓ 事業を通じ、持続可能な社会に貢献(地域活性化、まちづくり、高齢化・多様化社会への対応)</li></ul>



トーセイグループは東京経済圏に特化して不動産関連事業を総合的に展開  
多事業展開でリスク分散を図りつつ、あらゆる不動産シーンで事業機会を獲得する  
ポートフォリオ経営が特徴

#### 売買事業

##### ●不動産流動化事業

資産価値の下がった不動産を取得し、デザイン・設備改修や法的  
是正、稼働率改善等のバリューアップを施した後に、一棟ごとに販  
売する再生販売事業。  
中古の賃貸マンションを再生して分譲販売するRestyling事業も行う。  
事業期間: 半年～1年半

##### ●不動産開発事業

開発用の用地を取得し、エリアやニーズの特性に合わせて、オフィ  
スビル・マンション・戸建住宅・商業施設・ホテル・物流施設などの  
新築開発を行い販売する事業。  
社内に一級建築士事務所を設け、企画・デザイン力を駆使した品  
質にこだわった“モノづくり”を行う。  
事業期間: 1年～2年

#### 安定事業

##### ●不動産賃貸事業

利便性の高い東京都区部を中心に、グループが所有するオフィスビルやマ  
ンションなどを賃貸し、安定的な収入を得る事業。  
76物件の収益不動産を保有

##### ●不動産ファンド・コンサルティング事業

不動産私募ファンドの組成業務をはじめ、トーセイ・リートや私募ファンドのア  
セットマネジメント業務、事業法人に対する不動産コンサルティング、海外  
ネットワークを生かした売買・賃貸仲介業務よりフィー収入を得る事業。  
受託資産残高は、8,464億円。

##### ●不動産管理事業

トーセイ・コミュニティ(株)により、マンションやビルの管理や清掃、改修、消  
防検査対応などの総合的なビルマネジメント、プロパティマネジメントを展開。  
ビル・ホテル・学校等415棟、マンション244棟、計659棟の物件を管理。

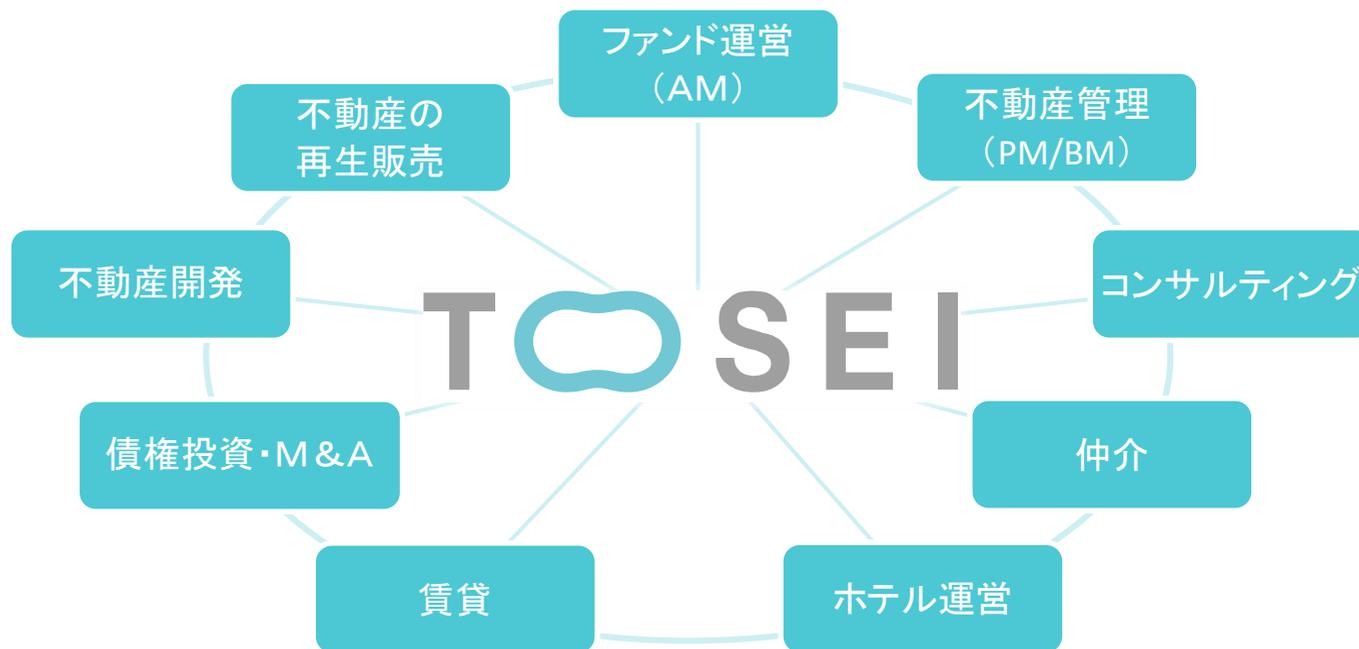
##### ●ホテル事業

所有するホテルを運営もしくは賃貸する事業。運営中の自社ブランドホテル  
TOSEI HOTEL COCONE(ココネ)2棟のほか、開発中を含めて計10棟保有

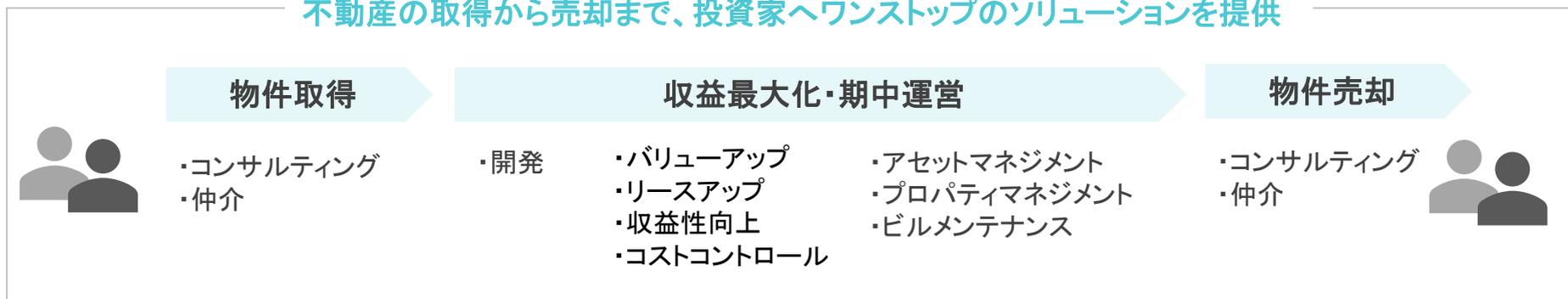
(2019年11月末時点)

## 事業概要 ②幅広い事業展開

トーセイはあらゆる不動産シーンで幅広くサービスを提供  
関連事業へのシナジーを最大化することにより、事業の拡大・事業領域の拡大を目指す



不動産の取得から売却まで、投資家へワンストップのソリューションを提供



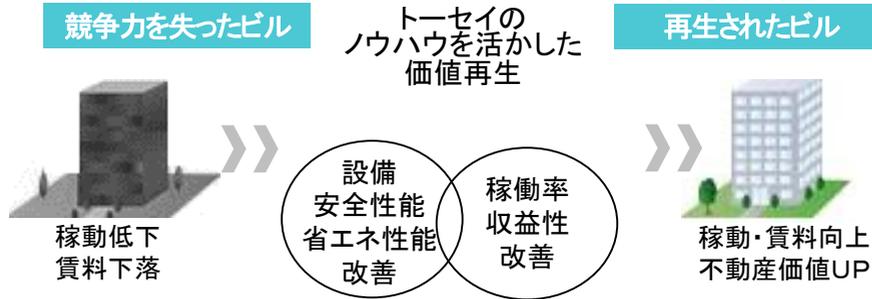
# 事業概要 ③幅広い商品ラインアップ

異なる投資行動を行う各顧客をターゲットに、幅広く商品を提供  
 需要動向や不動産価格サイクルに沿って柔軟に商品ポートフォリオを変更

顧客イメージ	開発事業(新築)		流動化事業(再生)・開発事業(新築)				
	分譲戸建	分譲マンション	賃貸マンション	オフィス	商業施設	ホテル	物流施設
<b>投資家</b> (J-REIT・ファンド) 2018年度 取扱いシェア 約40%			物件規模(10億円~100億円~)				
			 投資用	 投資用	 投資用	 投資用	 投資用
<b>一般法人</b> 2018年度 取扱いシェア 約30%			物件規模(5億円~20億円)				
			 投資用	 投資用/自己利用	 投資用/自己利用	 投資用	 投資用/自己利用
<b>個人</b> 2018年度 取扱いシェア 約30%	物件規模(3千万円~1億円/戸)		物件規模(1億円~10億円)				
	 居住用	 居住用	 投資用	 投資用			

# 事業概要 ④ トーセイの不動産再生

◆ 修繕・改修に留まらないソリューションで、単なる修繕や転売には無い「付加価値」を創出



## 中古再生の強み

💡 市場価格の上昇に頼らないビジネス構造



💡 多様な商品群・出口戦略・再生ノウハウを持ち、市場の需要動向に沿って注力商品を柔軟に変更。不動産投資市場のサイクル変化に対応できる販売戦略を推進

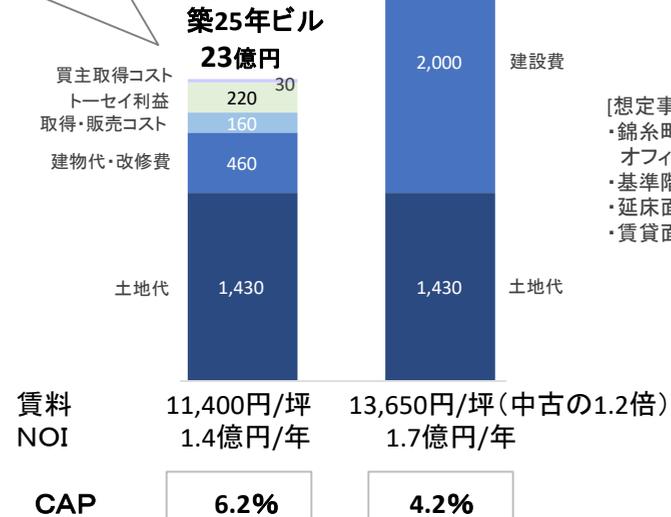
不動産価格サイクル	事業戦略
① 価格フラット時	・割安取得(10%)+付加価値(10%)で20%の利益を確保
② 上昇サイクル時	・20% + α(市場価格上昇分)を享受 ・需要に沿って取り扱い拡大
③ 下落サイクル時	・20%までの価格下落に耐えられる ・中古なので売り急ぐ必要が無いため、保有を続けて賃貸収益を享受 ・需要動向に沿って、異なる顧客層向け、異なる価格サイクルの商品群に注力商品を変更

## 中古再生のアドバンテージ

既存不動産活用と新築の比較  
建築費(特にSRC)の高騰が続き、中古再生物件の割安感・魅力がさらに高まっている

### 投資用オフィス

中古再生物件は投資額を抑えられることから、高い利回りを実現



# 事業概要 ⑤ トーセイの不動産再生 事例紹介

◆ 2つのバリューアップ手法を用いて、既存不動産の機能性・収益性を改善

再生(ハード)

X

再生(活用)

デザイン、環境性能、セキュリティ、設備機能 etc.  
物件の個性を活かした外観・設備等の修繕・改修で、  
建物の魅力を高める

用途変更、優良テナントの誘致、費用圧縮 etc.  
物件の新しい使い方の提案や、経費圧縮、稼働向上などの  
収支改善等のソリューションを実施



ニューデザイン研究や商品企画を支える  
“社内バリューアップラボ”

## 再生(ハード)

お客様にとって最適な価値創造のための「安心&安全」  
「洗練&快適」「サステナブル&エコロジー」を提供



Security

安心 & 安全

防犯や防災、コミュニティ活性や保全に向けたバリューアップ



Design

洗練 & 快適

景観、美観、アメニティや利便性向上に資するバリューアップ



Eco friendly

サステナブル & エコロジー

持続可能な省エネ、省コスト、省資源につながるバリューアップ



東陽町トーセイビル  
【1991年築 事務所】

壁面緑化システム導入、ウッドデッキ敷設、  
LED照明導入、EV防災キャビネット等を実施



虎ノ門トーセイビル  
【2006年築 事務所】

既存建物の環境性能評価で  
CASBEE 不動産評価認証Aランクを取得

## 再生(活用)

テナントニーズに合わせたフロア改修(用途・間取り変更)

例

<商業・オフィス改修>

- ・オフィス ⇒ホテルへ
- ・学習塾 ⇒オフィスへ
- ・店舗 ⇒SOHO仕様へ

<賃貸マンション改修>

- ・社宅 ⇒コンセプトマンションへ
- ⇒音楽対応マンションへ
- ⇒シェアハウスへ



グロブナー・スクエア  
【1990年築 店舗・事務所・住居】



集客の仕掛けとして中心部のオープンスペースにウッドデッキを配し、  
お客様がくつろげる空間を創出。店舗区画を需要が多いSOHO仕様へ

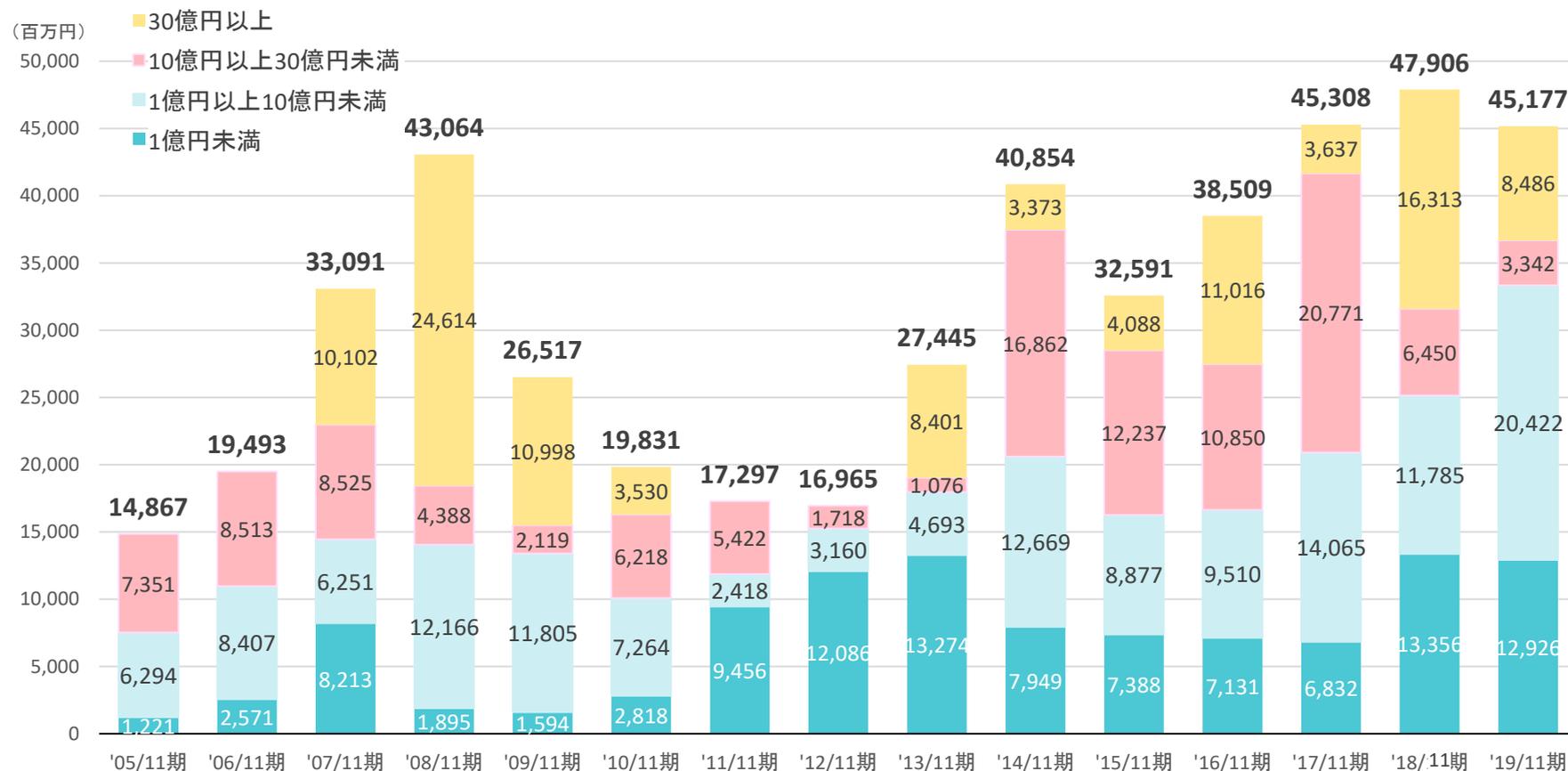


T-Rhythmic Sokaマンション  
防音設備を施し、社宅を楽器演奏可の  
コンセプト型マンションへ



ARDEN藤が丘マンション  
社員寮からシェアハウスへ転用

# <データ集> 販売物件の概要 — 物件規模別 売上高 —



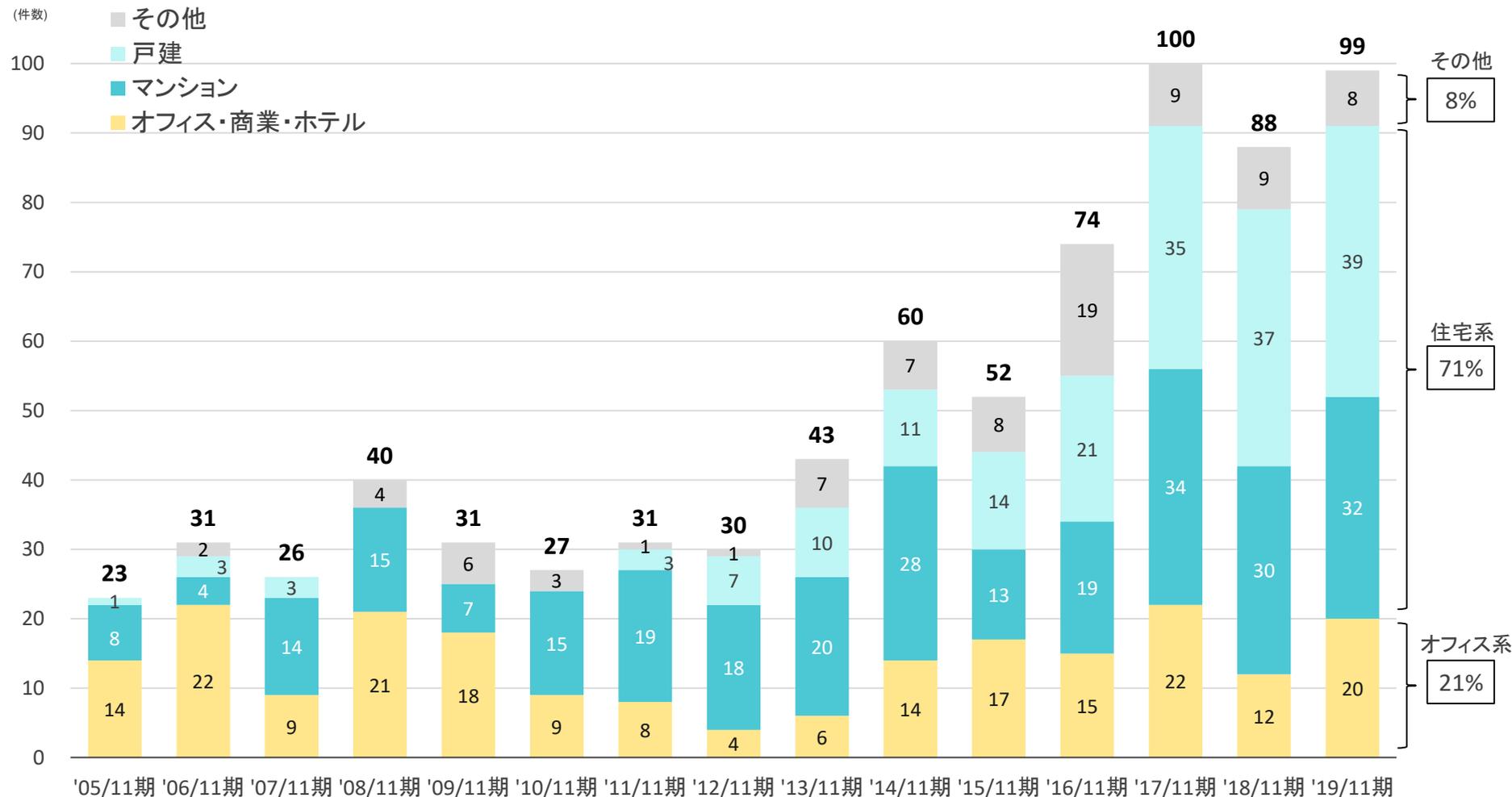
## PJ数

	'05/11期	'06/11期	'07/11期	'08/11期	'09/11期	'10/11期	'11/11期	'12/11期	'13/11期	'14/11期	'15/11期	'16/11期	'17/11期	'18/11期	'19/11期
30億円以上	0	0	1	2	2	1	0	0	2	1	1	2	1	3	2
10億円以上30億円未満	5	6	6	4	2	4	4	1	1	10	7	6	12	4	3
1億円以上10億円未満	16	22	16	28	23	15	9	6	9	23	19	24	39	34	41
1億円未満	2	3	3	6	4	7	18	23	31	26	25	42	48	47	54
総計	23	31	26	40	31	27	31	30	43	60	52	74	100	88	100

注1) 分譲マンション、戸建、Restyling案件は、1プロジェクトにつき1件とカウントしています。

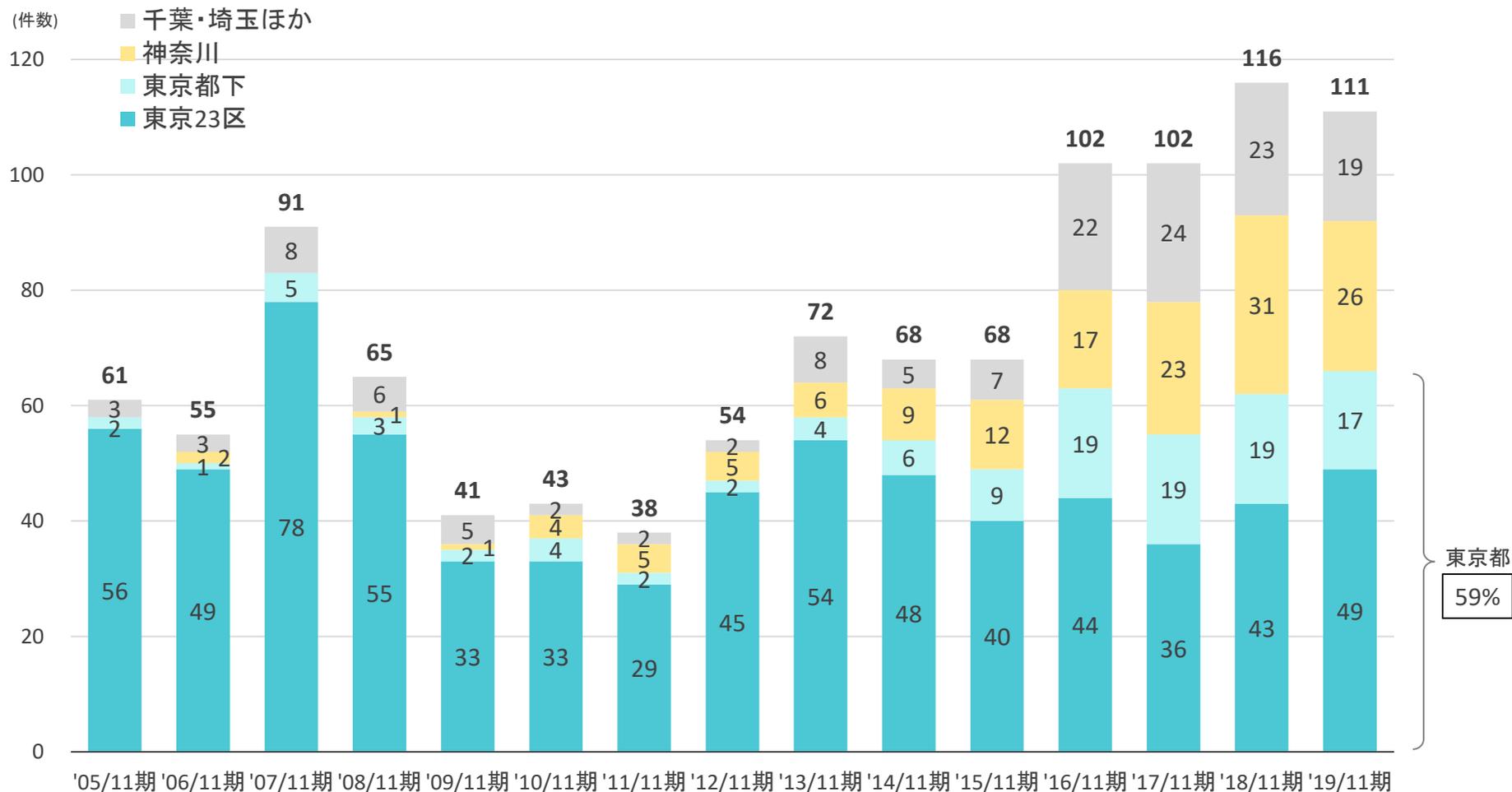
注2) 戸建および分譲中のマンションは、1住戸あたりの金額で分類しております。

# <データ集> 販売物件の概要 — 物件種類別 販売件数 —



\*分譲マンション、戸建、Restylingなどの案件は、1プロジェクトにつき1件とカウントしています

# <データ集> 棚卸資産の状況 — 所在エリア別 棚卸資産の件数 —



\*分譲マンション、戸建、Restylingなどの案件は、1プロジェクトにつき1件とカウントしています

## VI. トーセイグループのESG

---

## 1. トーセイグループESG方針、行動方針策定



2019年1月、ESGに係る取り組みの発展と推進に向けて、ESG方針、行動指針を策定しました。

## 2. ESG推進体制構築



ESGに関する方針や活動計画の審議、決定を行うためのESG推進会議を設置しました。

## 3. GRESBリアルエステート評価に参画



今後のESG推進を目指して、第三者機関である2019年GRESBリアルエステート評価に初めて参画しました。

## 4. 保有不動産の環境性能向上



保有中のオフィスビルを中心に、順次電気消費量の少ないLED照明に切り替える工事を行っています。

## 5. グループ社員へのサステナビリティ教育、研修の実施



グループ会社を含めた全社員を対象にESGへの理解を促進させる研修を実施しました。

## 2020年11月期の計画

持続可能な成長と社会貢献を実現するために、SDGsの達成に向けた当社グループの重要課題(テーマ)を設定し、取り組みを推進してまいります。



# トーセイグループのESG 環境 E への取り組み

「トーセイグループ エコ宣言」を制定し、3つの行動方針であるエコミッションに基づいて事業活動を展開。人と環境に優しい企業活動を推進することで、地球環境の負荷軽減に努めています。

## トーセイグループ エコ宣言

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」という企業理念を掲げ、“都市に、心を。”の実現に向けて、人と環境に優しい企業活動を推進し、地球環境の負荷軽減に努めることを宣言します。

### ■GRESBリアルエステート評価

2019年GRESBリアルエステート評価に参加し、総合スコアでの相対評価「GRESBレーティング」で「1スター」を取得いたしました。



### ■ホテル再生

2018年12月にオープンした「トーセイホテルココネ上野」では、空室のオフィスを経営用ホテルへコンバージョンしました。また、5月にオープン予定の「トーセイホテル&セミナー幕張」では、老朽化した研修施設をバリューアップし、幅広いニーズに応えるホテルへの再生を推進中です。

トーセイホテルココネ上野（屋上にルーフテラスを創出）



トーセイホテル&セミナー幕張（食堂をリニューアル）



※画像はイメージです。実際と異なる可能性があります。

### ■環境目標設定およびLED工事の推進

2019年から省エネルギー・温室効果ガス排出削減目標を設定し、保有する固定資産のLED照明の導入を推進しています。70期には、中古オフィス2物件においてLED照明工事を実施し、電気使用量を平均で30%削減を実現しました。



淡路町トーセイビル



新橋フロンティアビル

LED工事実施



モニタリング



平均30%削減！

### ■ネットゼロエネルギーハウス(ZEH)の推進

グループ会社のトーセイ・アーバンホームは、経済産業省が推進しているZEH支援事業の「ZEHビルダー」に登録し、2020年までに年間の自社供給物件の60%をZEHにすることを目標としており、2019年11月末の時点で約50%まで進捗しています。今後もZEHの普及拡大を通して、CO2削減に貢献してまいります。



# トーセイグループのESG 社会 S への取り組み

少子高齢化やライフスタイルの多様化、自然災害など社会環境の変化によって起こる課題に対して、「快適な住まいづくり」「働きやすい環境づくり」「被災地支援」など幅広い活動に取り組んでいます。

## お客様への取り組み

### ■家事導線を意識した商品企画

「パームスコート鎌倉城廻」の一部住戸で、多様なライフスタイルやジェンダフリーを意識し、家族全員が家事に参加しやすい住まいを企画しました。本商品企画では、家事や子育てなどを通じて家族の生活を支える女性の発想に着目。女性社員中心で構成されたプロジェクトチームが企画から開発までを担当し、より快適な住まいづくりを推進しています。



### ■分譲マンションにコミュニティスペースの創出

2019年に完売した新築分譲「パームス調布マノアガーデン」では、共用部にコンセプトの異なるコミュニティスペースを創出しました。子どもの遊び場として家族や住民同士が集う「ピクニックテラス」や自習や読書に最適な「リラク্সライブラリー」など、様々なライフスタイルの住民が快適に過ごせる環境づくりに努めています。



ピクニックテラス



リラク্সライブラリー



アフターヌーンガーデン

### ■テナントアンケート実施

70期は当社保有の9物件のテナントにアンケートを実施しました。共用部の明るさや広さなどのハード面から清掃状況や管理会社の対応状況など総合的な満足度について聴取し、今回頂いたご意見を参考に今後改善を行います。



## 従業員への取り組み

### ■時間外労働の削減への取り組み

従業員の長時間労働抑制のため、「ノー残業デーの導入」「原則21時以降の残業禁止」「朝方勤務の奨励」等を実施し、時間外労働の削減への取り組みを推進しています。

### ■家族参観を継続して実施

子どもに親の仕事や職場を理解してもらうことを目的に、年に1度家族参観日を継続して設けております。今期は20組62名の家族が参加し、社員と家族同士の交流の場にもなっています。



## 地域・社会への取り組み

### ■被災地支援活動

2011年より、東日本大震災の被災地（宮城県）でボランティア活動を継続しています。また、2019年9月と10月に発生した台風被害支援として赤十字を通じて寄付を行いました。



被災地のイベント運営サポート

### ■環境意識啓発活動

ESG推進を狙う「ESGプロジェクト」の下部組織として「チャレンジ25プロジェクト」を設け、社内のエコ活動の推進や、社外でのボランティア活動を実施しました。



清掃イベントへの参加

# トーセイグループのESG ガバナンス **G** への取り組み

経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、「健全な成長を実現する事業活動を持続する」体制の維持・強化に努めています。

## ESG推進体制の構築

70期からESGを経営の重要課題として取り組むべく「ESG推進会議」を設置し、隔月でESG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。同会議は、管理部門統括を議長とし、取締役2名と取締役会で決定された執行役員3名で構成されています。会議で審議した結果は取締役会に報告し、経営計画や事業活動に反映しています。

＜70期ESG推進会議で審議した主なテーマ＞

- ・LED改修工事対象物件の選出、工事進捗確認
- ・エネルギー及び廃棄物モニタリング
- ・グリーンリース契約の検討
- ・テナントアンケートの実施及び結果報告
- ・GRESB申請及び結果報告 他

## コーポレート・ガバナンスの充実

トーセイグループは、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、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。

### コーポレート・ガバナンスにおける3つの主要項目

#### コンプライアンス

最重要事項と定め経営トップからグループ社員に至るまで周知徹底

#### ■コンプライアンス教育の実施

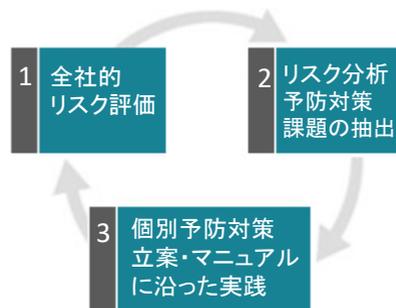


- ・インサイダー研修、反社会勢力対応研修、メンタルヘルス研修等の実施
- ・コンプライアンス標語のポスター掲示
- ・意識醸成に向けたメールマガジン発信

#### リスクマネジメント

あらゆるリスクを想定し、平時と緊急時の対応を準備、実践

#### ■リスク管理・予防対策サイクルの実践



- ・リスク・コンプライアンス委員会の設置・運営
- ・リスク管理状況モニタリングの実施
- ・事業継続計画(BCP)の策定

#### 適時開示

株主・投資家をはじめあらゆるステークホルダーに対し適時適切な開示を実践

#### ■適時適切な適時開示



- ・決算説明会の実施
- ・適時開示の日本語・英語同時開示
- ・ホームページによる情報開示の充実と外部機関による高評価



今後ともよろしく願いいたします。



— IRに関するお問い合わせ先 —

経営管理部

TEL: 03-3435-2865

FAX: 03-3435-2866

URL : <http://www.toseicorp.co.jp>

#### 当資料取り扱い上の注意

当資料に記されたトーセイ株式会社の現在の計画・見通し・戦略等のうち歴史的事実でないものは、将来の業績に対する見通しであります。将来の業績に対する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「予測」、「予想」その他これらの類義語を用いたものに限定されるものではありません。これらの情報は、現在において入手可能な情報から得られたトーセイ株式会社の経営者の判断に基づいております。実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。このため、これらの業績見通しのみにより全面的に依拠して投資判断されることは、お控えいただくようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にトーセイ株式会社が将来の見通しを見直すとは限りません。

当資料は、あくまでトーセイ株式会社をより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。