

# 2020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

# 目次

<b>I. 2020年11月期の決算概要</b>	...P3	<b>II. 新中期経営計画 Infinite Potential 2023</b>	...P22
2020年11月期決算 業績ハイライト	...P4	前中期経営計画 ～Seamless Growth 2020～ 振り返り	...P23,24
2020年11月期決算 業績概要	...P5	不動産マーケット	...P25
		中期経営計画 ～Infinite Potential 2023～	...P26,27
<b>各セグメントの業績</b>		<b>III. 2021年11月期の事業展開</b>	...P28
不動産流動化事業	...P6	2021年11月期の通期業績予想	...P29,30
不動産開発事業	...P7	2021年11月期の事業戦略・施策	
不動産流動化・開発 仕入進捗	...P8	不動産流動化事業	...P31
不動産賃貸事業	...P9	不動産開発事業	...P32
不動産ファンド・コンサルティング事業	...P10	今後の開発計画	...P33
不動産管理事業	...P11	仕入計画	...P34
ホテル事業	...P12	不動産賃貸事業	...P35
		不動産ファンド・コンサルティング事業	...P36
<b>バランスシート要旨</b>		不動産管理事業、ホテル事業	...P37
資産の部	...P13	今後の展望	...P38,39
負債・資本の部	...P14		
棚卸資産の状況	...P15,16	<b>IV. 還元方針</b>	...P40
固定資産の状況	...P17		
金融機関借入の状況	...P18	<b>V. 資料編 トーセイグループの概要</b>	...P43
セグメント別業績概要	...P19,20	<b>VI. トーセイグループのESG</b>	...P52
キャッシュ・フロー計算書	...P21		

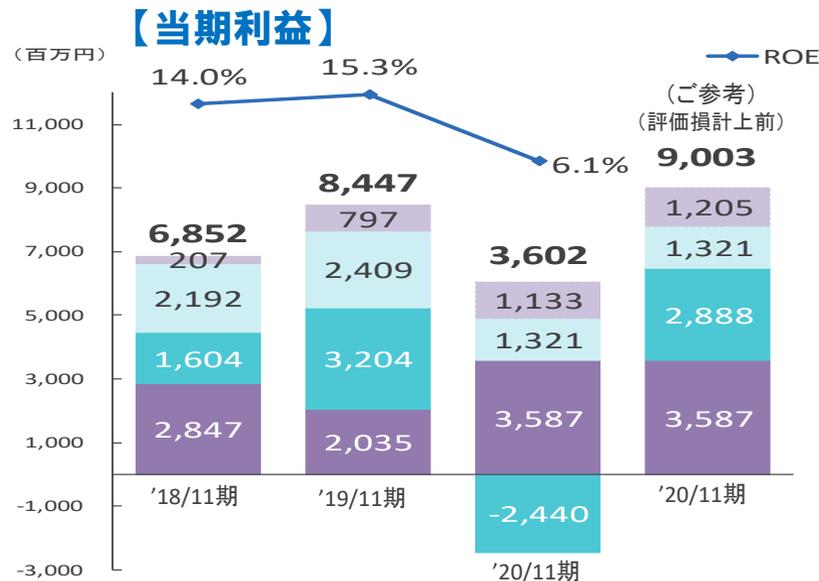
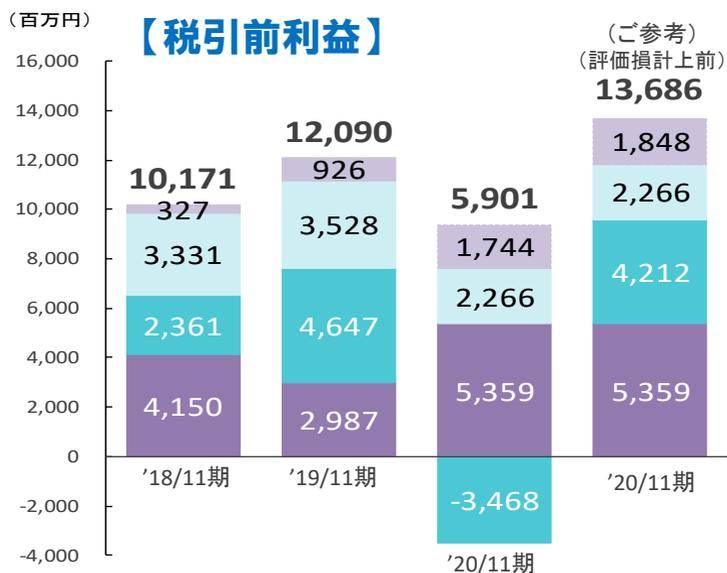
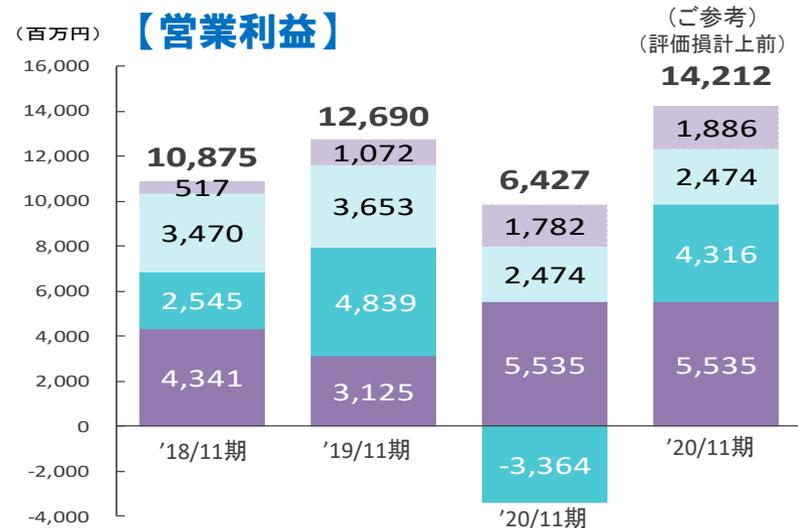
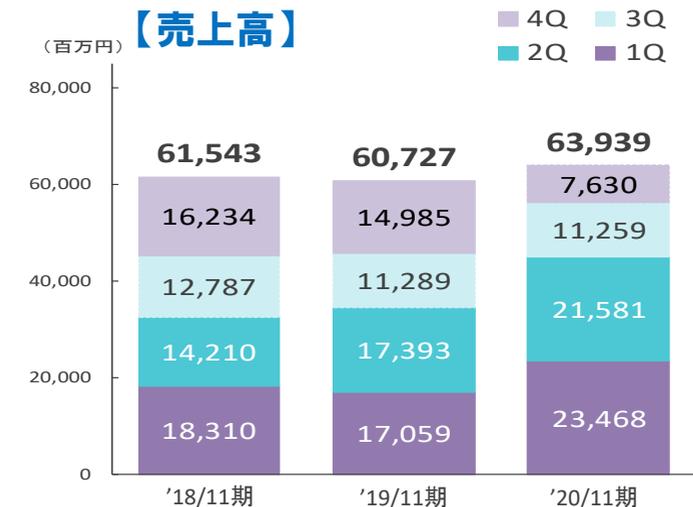
\*2019年11月期よりホテルセグメントを新設しました。比較参考のため、  
2018年11月期の数字は新セグメントにあわせ遡及修正して作成しています。

## I. 2020年11月期の決算概要

---

# 2020年11月期 業績ハイライト

- ◆ 売上高639億円(前期比+5.3%)、税引前利益59億円(同-51.2%)、当期利益36億円(同-57.4%)
- ◆ 物件の売却は順調に推移したが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、ホテル・商業施設を中心に棚卸資産の評価損77億円を計上



# 2020年11月期 業績概要

(ご参考)

(百万円)	'19/11期		'20/11期		増減		'20/11期 (低価法適用前)	
	【A】	構成比	【B】	構成比	【B】-【A】	増減率		構成比
売上高	60,727	100.0%	63,939	100.0%	3,212	5.3%	63,939	100.0%
売上原価	39,886	65.7%	49,140	76.9%	9,253	23.2%	41,355	64.7%
売上総利益	20,840	34.3%	14,799	23.1%	-6,041	-29.0%	22,584	35.3%
販売費および一般管理費	8,203	13.5%	8,401	13.1%	198	2.4%	8,401	13.1%
(うち 物件販売経費)	1,388	2.3%	1,273	2.0%	-115	-8.3%	1,273	2.0%
(うち 物件販売経費を除く費用)	6,814	11.2%	7,128	11.1%	313	4.6%	7,128	11.1%
その他の収益	64	0.1%	116	0.2%	52	81.3%	116	0.2%
その他の費用	10	0.0%	86	0.1%	75	691.6%	86	0.1%
営業利益	12,690	20.9%	6,427	10.1%	-6,263	-49.4%	14,212	22.2%
金融収益	154	0.3%	268	0.4%	113	73.5%	268	0.4%
金融費用	755	1.2%	794	1.2%	39	5.2%	794	1.2%
税引前利益	12,090	19.9%	5,901	9.2%	-6,188	-51.2%	13,686	21.4%
法人所得税	3,643	-	2,298	-	-1,344	-	4,682	-
当期利益	8,447	13.9%	3,602	5.6%	-4,844	-57.4%	9,003	14.1%
当期包括利益	8,684	14.3%	3,064	4.8%	-5,620	-64.7%	8,467	—
EPS(円)	176.40		76.05		-100.35	-56.9%	190.07	

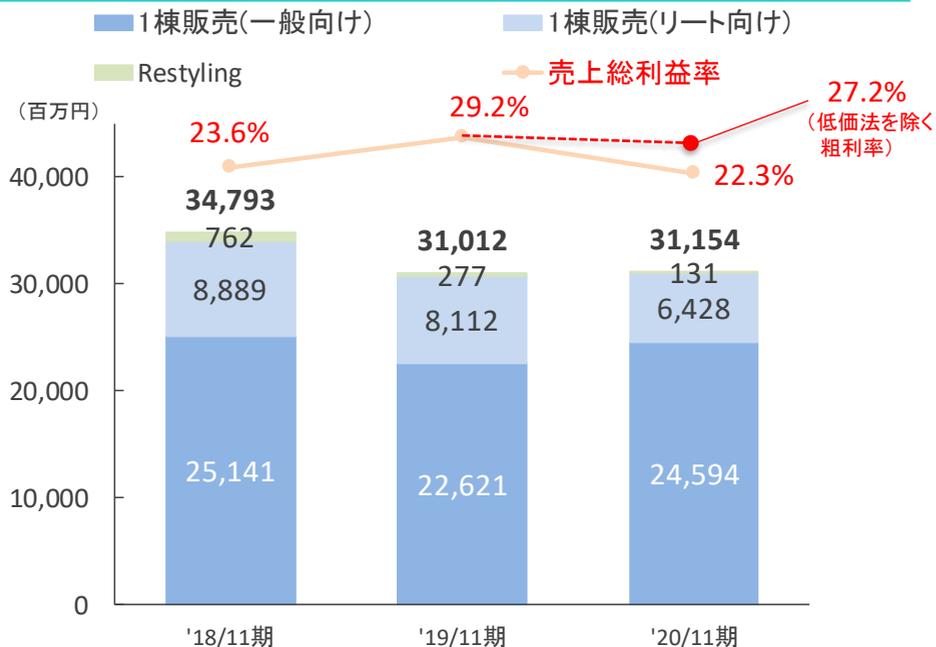
# 不動産流動化事業 -2020年11月期-

構成比率



- ◆ 売上高311億円(前期比+0.5%)、売上総利益69億円(同-23.4%)
- ◆ 棚卸資産の評価損15億円を計上、一部販売予定物件の売却時期を翌期以降に先送り
- ◆ 計43物件を売却(トーセイ・リート向けの3物件、「TREC FUNDING」向けの1物件を含む)

## 売上高・売上総利益率



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期	
	通期	通期	通期	(ご参考) 評価損計上前
売上高	34,793	31,012	31,154	31,154
売上総利益	8,215	9,065	6,947	8,479
営業利益	6,770	7,754	5,596	7,128
引渡(Restyling)	22戸	11戸	4戸	4戸
引渡(1棟等)	44物件	53物件	43物件	43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  
 【'18.11期】▲456百万円  
 【'19.11期】▲366百万円  
 【'20.11期】▲1,531百万円

## 売却物件の一例



新宿区 収益ビル



横浜市 収益ビル



八王子市 収益ビル



世田谷区 収益マンション



中野区 収益マンション

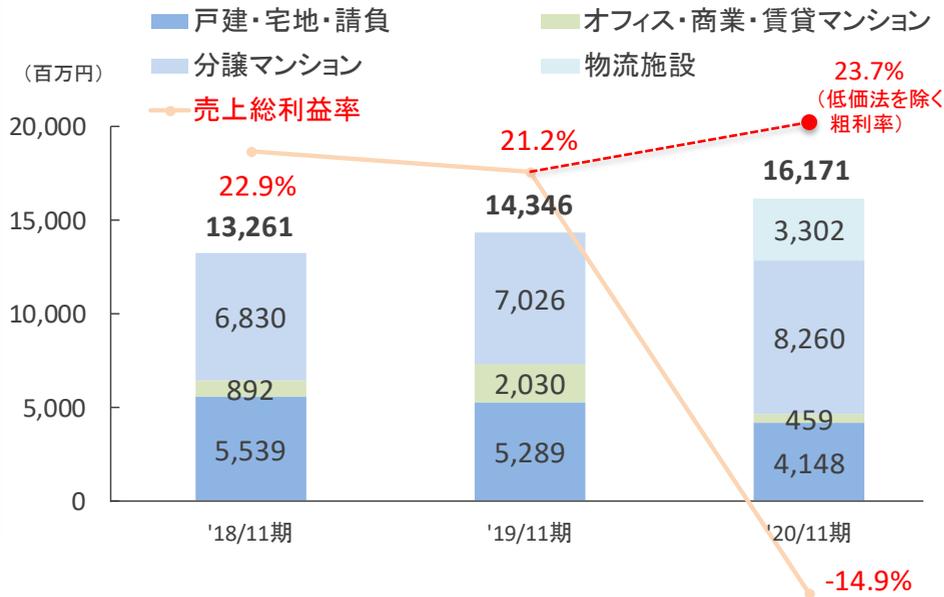
# 不動産開発事業 -2020年11月期-

構成比率

売上高  
25.3%

- ◆ 売上高161億円(前期比+12.7%)、売上総利益 -24億円(前期は+30億円)
- ◆ 新築分譲マンション「THEパームス相模原パークブライティア」全243戸を完売
- ◆ 当社初の物流施設開発「T's Logi 橋本」を売却
- ◆ ホテル・商業施設を中心に棚卸資産の評価損62億円を計上

## 売上高・売上総利益率



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期	
	通期	通期	通期	(ご参考) 評価損計上前
売上高	13,261	14,346	16,171	16,171
売上総利益	3,038	3,042	-2,417	3,835
営業利益	1,487	1,528	-3,743	2,509
引渡(戸建等)	114戸	106戸	86戸	86戸
引渡(分譲MS)	88戸	163戸	243戸	243戸
引渡(1棟)	1棟	2棟	2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  
 【'20.11期】▲6,252百万円

## 売却物件の一例



T's Logi橋本(物流施設、4階建 延床面積 11,968.47㎡)



THEパームス相模原パークブライティア  
(分譲マンション) 243戸完売



THEパームスコート鶴見市場(分譲戸建)  
完売



THEパームスコート国分寺恋ヶ窪(分譲戸建)  
完売



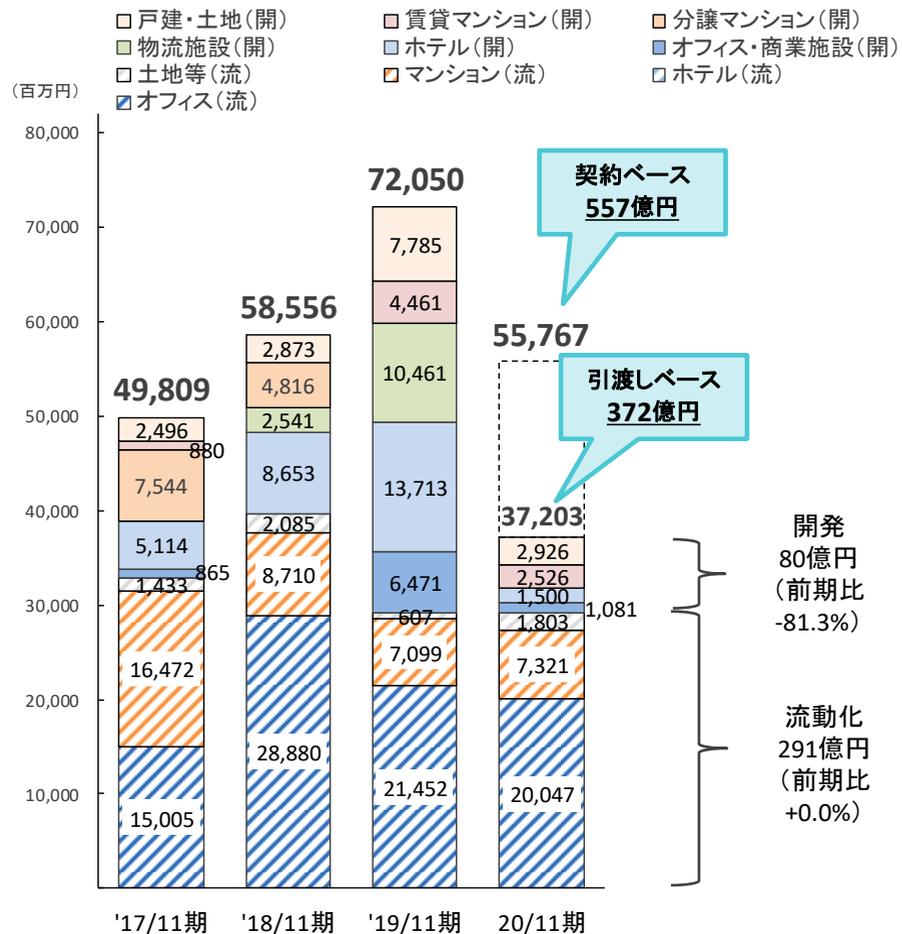
コモドカーサ南大谷(分譲戸建)  
(トーセイ・アーバンホーム)

# 不動産流動化・開発 仕入進捗 <仕入額・在庫の状況>

- ◆ オフィスビルや収益マンションを中心に、売上想定金額(引渡しベース)で372億円相当(前期比-48.4%)、契約ベースでは557億円の物件を仕入
- ◆ コロナによる市況悪化に備え仕入目線を厳格化(特にホテル開発案件)

\* 棚卸資産(売上想定)の詳細な状況はP15~P16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



豊島区 収益ビル



横浜市 収益ビル



渋谷区 収益マンション



横浜市 収益マンション

### 仕入物件の詳細(2020/11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	14(1)	10	—	—	7	31(1)
開発	1(1)	1	—(2)	—	3	5(3)

( ) は、既存物件の隣地購入分など

\* 固定資産として取得した物件を含む

\* 「契約ベース」=「引渡しベース」+当期契約、翌期以降引渡物件の売上想定金額

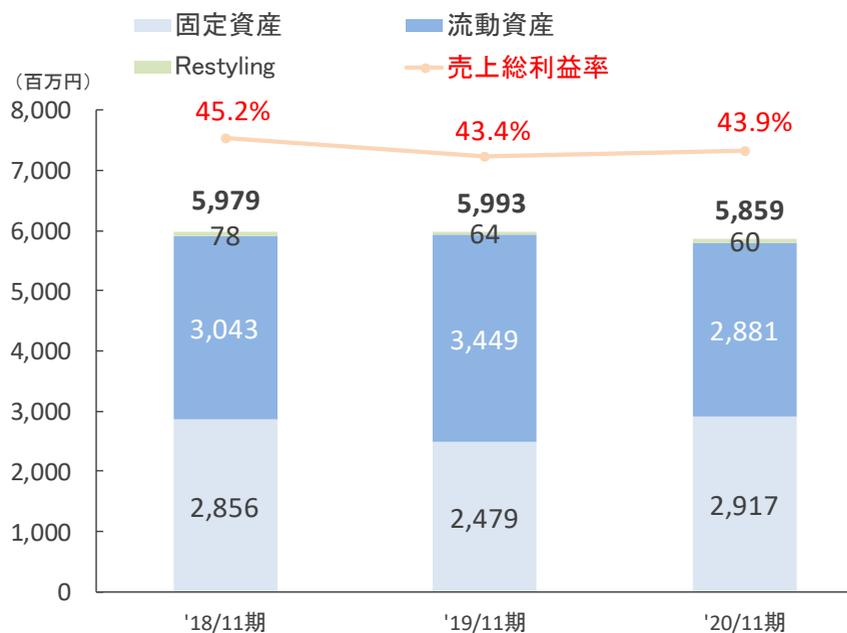
# 不動産賃貸事業 -2020年11月期-

## 構成比率



- ◆ 売上高58億円(前期比-2.2%)、売上総利益25億円(同-1.1%)
- ◆ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響による店舗等から賃料減額や支払猶予の要請は極めて限定的、固定資産における店舗等の割合は小さく、影響額は僅少

## 売上高・売上総利益率

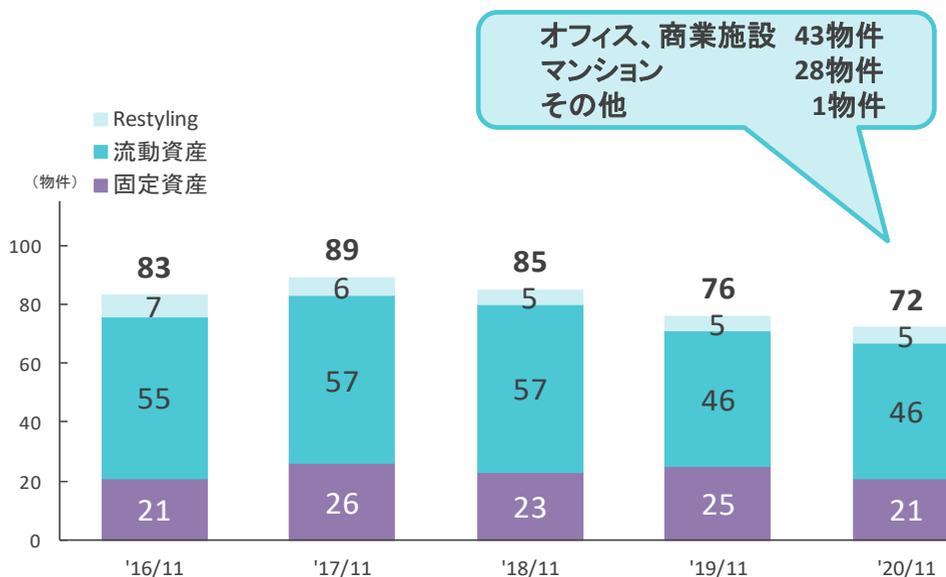


(単位: 百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期
売上高	5,979	5,993	5,859
売上総利益	2,701	2,601	2,572
営業利益	2,453	2,367	2,319

\* 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



## 直近1年間(2019/12~2020/11) 保有物件\*1の増減



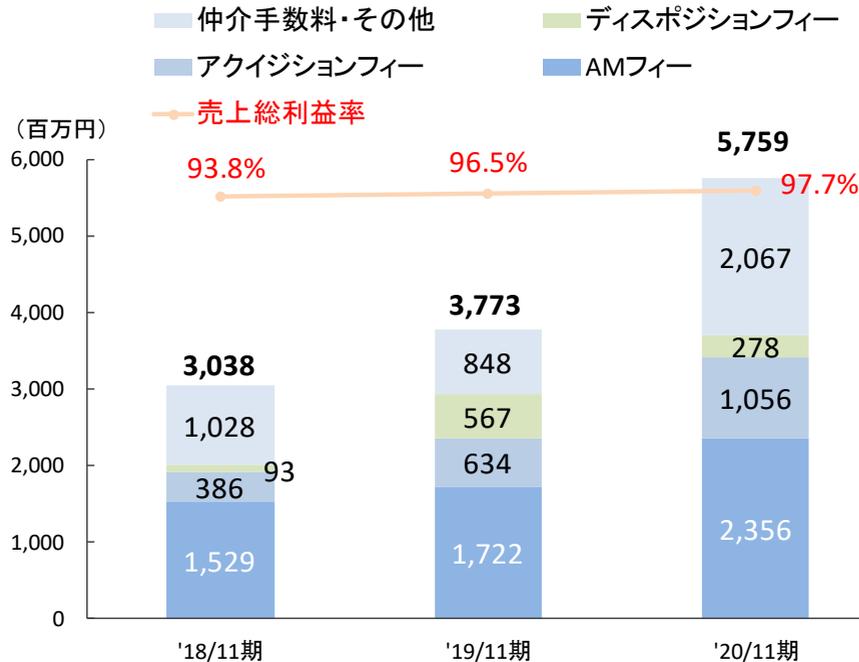
# 不動産ファンド・コンサルティング事業 -2020年11月期-

構成比率

売上高  
9.0%

- ◆ 売上高57億円(前期比+52.6%)、売上総利益56億円(同+54.5%)
- ◆ 受託資産残高は1兆1,234億円(前期末比+2,769億円)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
- ◆ 2020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

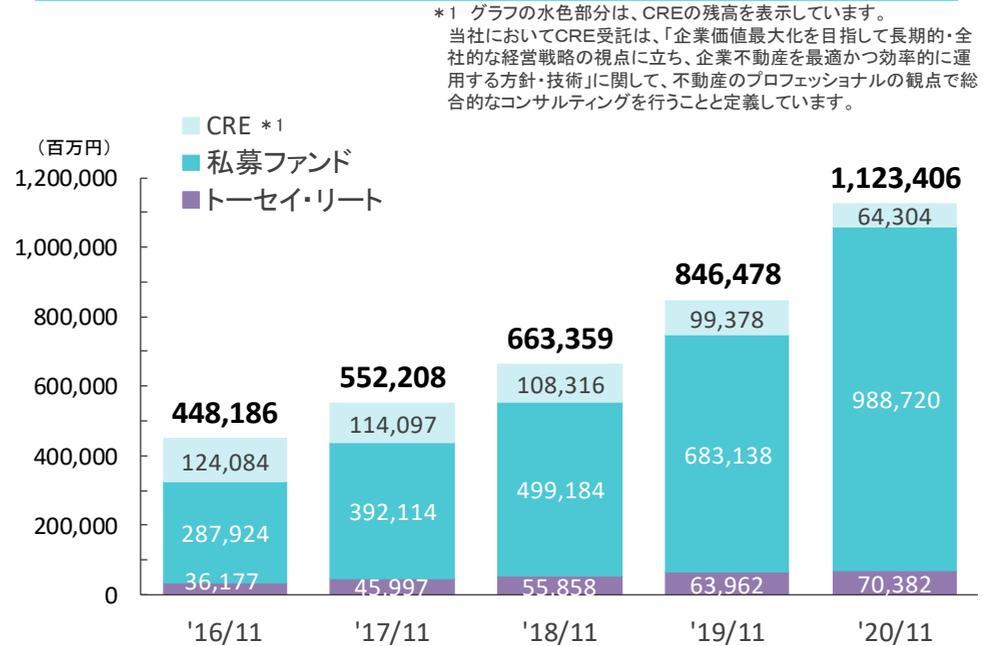
## 売上高・売上総利益率



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期
売上高	3,038	3,773	5,759
売上総利益	2,850	3,641	5,625
営業利益	1,616	2,365	4,193

\* 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。

### 直近1年間(2019/12~2020/11) AUM増減

(単位:百万円)	増加 ①	減少 ②	純増 ①-②
CRE	+1,999	-37,073	<b>-35,074</b>
私募ファンド	+338,507	-32,925	<b>+305,582</b>
トーセイ・リート	+6,420	-	<b>+6,420</b>
<b>合計</b>	<b>+346,926</b>	<b>-69,998</b>	<b>+276,928</b>

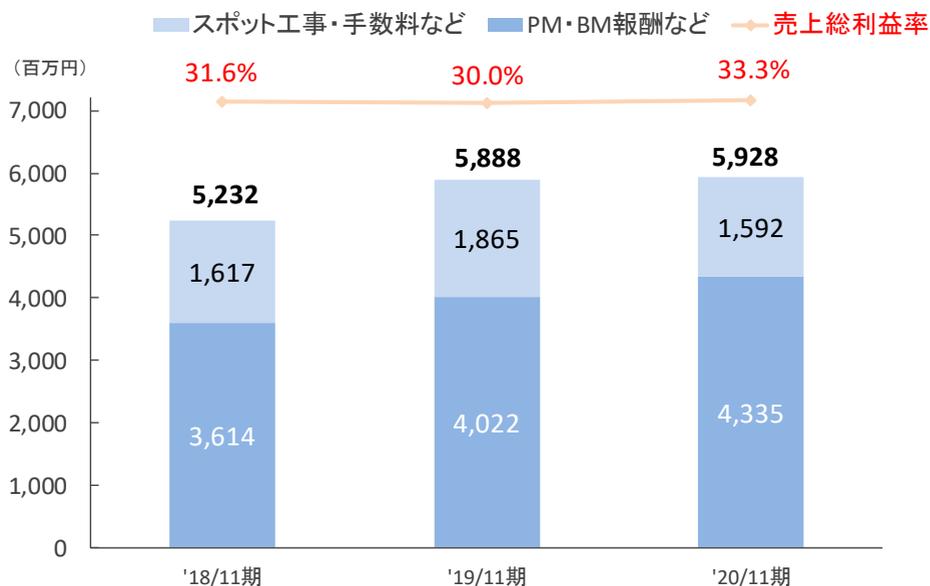
# 不動産管理事業 -2020年11月期-

## 構成比率



- ◆ 売上高59億円(前期比+0.7%)、売上総利益19億円(同+11.6%)
- ◆ 管理受託棟物件は695棟(前期末比+36棟)となり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響でホテルの管理報酬は減少したものの、管理受託PM・BM収入等は増加

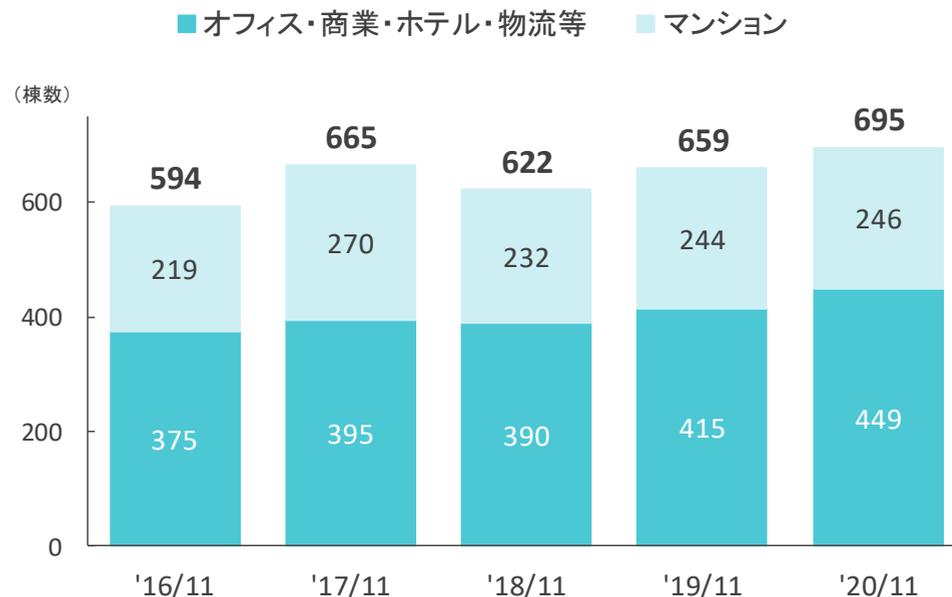
## 売上高・売上総利益率



(単位:百万円)	'18/11期	'19/11期	'20/11期
	通期	通期	通期
売上高	5,232	5,888	5,928
売上総利益	1,653	1,768	1,973
営業利益	453	504	667

\* 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



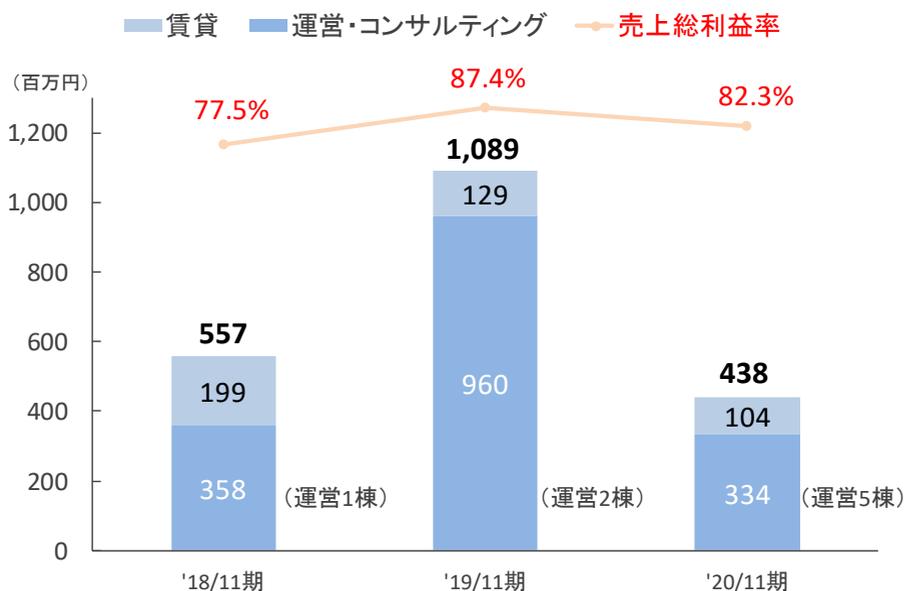
# ホテル事業 -2020年11月期-

## 構成比率

売上高  
0.7%

- ◆ 売上高4.3億円(前期比-59.7%)、売上総利益3.6億円(同-62.1%)、GOP-27百万円(同-105.5%)
- ◆ 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
- ◆ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴うホテル休館および開業延期により、売上・利益ともに大幅に減少

## 売上高・売上総利益率



(単位:百万円)	'18/11期			'19/11期			'20/11期		
	運営	賃貸	合計	運営	賃貸	合計	運営	賃貸	合計
売上高	358	199	557	960	129	1,089	334	104	438
売上総利益	351	81	432	926	24	951	321	39	361
GOP	184	-	184	471	-	471	-27	-	-27
営業利益	-45	81	36	74	24	99	-708	35	-673

\* 売上高はセグメント間売上高を含む

## 稼働ホテル実績一覧

名称	開業	客室数	売上高 (百万円)	GOP (百万円)	稼働率	平均客室単価 (円)	
トーセイホテル ココネ 神田 ※2020年5~6月は休館	2017年12月	111	'20/11	111	27	44.5%	7,121
			'19/11	369	203	92.5%	9,570
トーセイホテル ココネ 上野 ※2020年5~6月は休館	2018年12月	126	'20/11	137	16	29.5%	9,130
			'19/11	506	236	91.3%	11,058
トーセイホテル&セミナー 幕張 *1 ※2020年5~6月は休館	2020年3月	137	'20/11	51	▲ 40	17.4%	5,377
			'19/11	80	33	—	—
トーセイホテル ココネ 浅草蔵前	2020年7月	133	'20/11	11	▲ 20	9.5%	5,484
			'19/11	—	—	—	—
トーセイホテル ココネ 上野御徒町	2020年7月	171	'20/11	22	▲ 10	16.6%	4,914
			'19/11	—	—	—	—
合計 *2		678	'20/11	332	▲ 27	—	—
			'19/11	955	471	—	—

\*1 トーセイホテル&セミナー幕張は宿泊可能な研修施設です

\*2 トーセイ・ホテル・マネジメント(株)のホテルコンサルティング売上を除く

# バランスシート要旨(連結)① -資産の部-

- ◆ 資産合計は1,616億円(前期末比2億円減少)
- ◆ 現預金は370億円(前期末比50億円増)、棚卸資産は654億円(前期末比81億円減)(評価損77億円計上)

(百万円)

	'19/11末	減少		増加		'20/5末	減少		増加		'20/11末	年間累計	
		減少	増加	減少	増加		減少	増加	減少	増加			
資産合計	161,894	-739				161,154	+530				161,684	-209	
現金及び現金同等物	31,998	+3,421				35,420	+1,619				37,039	+5,040	
棚卸資産(不動産)	73,573	-6,512				67,061	-1,644				65,416	-8,156	
		-35,182	+28,670				-12,263	+10,618				-47,445	+39,288
投資不動産・有形固定資産	46,539	+3,842				50,382	+100				50,482	+3,942	
		-566	+4,408				-4,716	+4,815				-5,282	+9,223
その他資産	9,781	-1,490				8,291	+454				8,745	-1,036	

## A: 棚卸資産の増減

・新規物件仕入や建築費等による増加と物件売却等による減少はほぼ同額となったものの、評価損の計上、資産振替により、前期末比81億円の減少

(単位:百万円)		累計	
増加要因	物件仕入		+23,874
	建築費/VU・その他		+11,371
	固定資産から振替		+4,044
減少要因	物件売却	-35,049	
	固定資産へ振替	-4,613	
	評価損・その他	-7,783	
計		-47,445	+39,288

## B: 投資不動産・有形固定資産の増減

・投資不動産1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39億円の増加

(単位:百万円)		累計	
増加要因	物件取得		+2,223
	VU・その他の資産取得		+1,208
	使用権(リース)資産		+1,177
	棚卸資産から振替		+4,613
減少要因	棚卸資産へ振替	-4,044	
	減価償却・その他	-1,238	
計		-5,282	+9,223

# バランスシート要旨(連結)② -負債・資本の部-

◆ 自己資本比率36.5%、ネットD/Eレシオ0.91倍と健全性を維持

(百万円)

	'19/11末	減少		増加		'20/5末	減少		増加		'20/11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	161,894	-739				161,154	-530				161,684	-209	
負債合計	103,587	+905				104,492	-1,777				102,714	-872	
借入金	89,843	+3,344				93,188	-2,200				90,987	+1,144	
		-36,038	+39,383				-12,984	+10,783				-49,022	+50,167
短期借入金	16,291	-7,361				8,930	+2,864				11,794	-4,496	
		-16,499	+9,138				-2,922	+5,787				-19,421	+14,925
長期借入金	73,552	+10,706				84,258	-5,065				79,192	+5,640	
		-19,539	+30,245				-10,061	+4,996				-29,600	+35,241
その他負債	13,744	-2,439				11,304	+423				11,727	-2,016	
資本合計	58,306	-1,644				56,661	+2,307				58,969	+663	
自己資本比率(%)	36.0	-0.9				35.2	+1.3				36.5	+0.5	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.99	+0.03				1.02	-0.10				0.91	-0.08	

## A: 借入金の増減

		(単位:百万円)	累計
短期 (1年内 長期)	増加要因	物件仕入等による借入	+3,062
		追加借入(建築費等)	+85
		長期→1年内長期へ振替	+11,518
	減少要因	リース債務	+258
		物件売却による返済	-9,691
長期	増加要因	約定弁済	-2,666
		その他返済(借換等)	-7,016
		リース債務	-47
	減少要因	物件仕入等による借入	+20,047
		追加借入(建築費等)	+4,413
計	その他借入(借換等)	+9,776	
	リース債務	+1,003	
	物件売却による返済	-15,107	
	約定弁済	-281	
	その他返済(借換等)	-2,381	
	長期→1年内長期へ振替	-11,518	
	リース債務	-312	
	計	-49,022	+50,167

・物件仕入や開発資金等による新規借入増と、物件売却、約定弁済による借入減はほぼ同額だが、リース債務の増加等で、借入金は前期末比11億円の増加

## B: 資本合計の増減

・利益の積上げ+36億円、剰余金の配当-19億円、自己株式の取得-5億円等により、資本合計は前期末比6億円の増加

## C: 財務健全性

・自己資本比率は36.5%  
(前期末比0.5ポイント上昇)  
・ネットD/Eレシオは0.91倍  
(前期末比0.08ポイント下落)

# 棚卸資産の状況 ①

◆ 保有する棚卸資産は簿価654億円、売上高1,008億円に相当(当社想定)

2020年11月末 簿価	<b>65,416百万円</b> (100件)
--------------	-------------------------

想定売上規模	<b>100,847百万円</b>
--------	-------------------

## 棚卸資産残高の内訳

物件タイプ別 内訳	簿価				簿価合計	完成時 予定簿価
	不動産流動化		不動産開発			
オフィスビル・商業	27,693	(37件)	3,685	(5件)	31,379	追加費用 (再生・建築費) 21,449
マンション	13,670	(26件)	2,769	(4件)	16,439	
ホテル	-	(-)	6,148	(4件)	6,148	
物流施設	-	(-)	3,293	(1件)	3,293	
戸建	-	(-)	5,630	(11件)	5,630	
その他	2,525	(12件)	-	(-)	2,525	
小計	43,889	(75件)	21,527	(25件)	65,416	

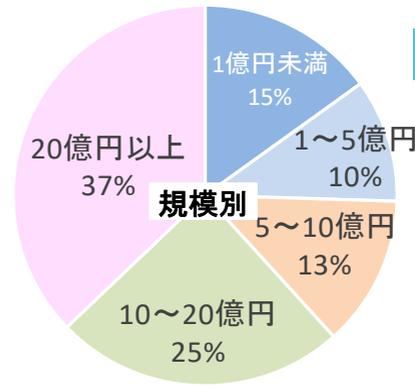
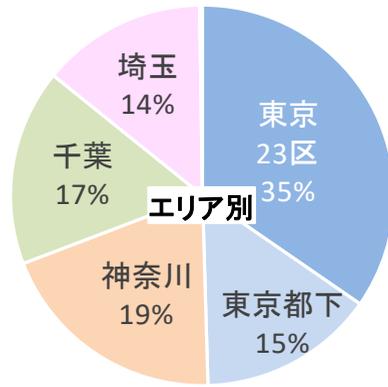
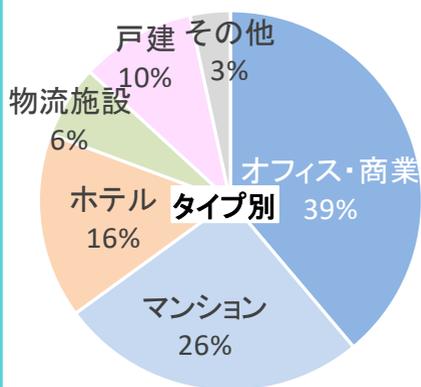
(百万円)

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	
33,502	5,740	<b>39,243</b>
16,164	10,082	<b>26,247</b>
-	15,907	<b>15,907</b>
-	6,230	<b>6,230</b>
-	9,811	<b>9,811</b>
3,407	-	<b>3,407</b>
53,074	47,772	<b>100,847</b>

\* 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>13,980</b>
想定売上総利益率	<b>13.9%</b>

## \* 想定売上基準



## ・ご参考

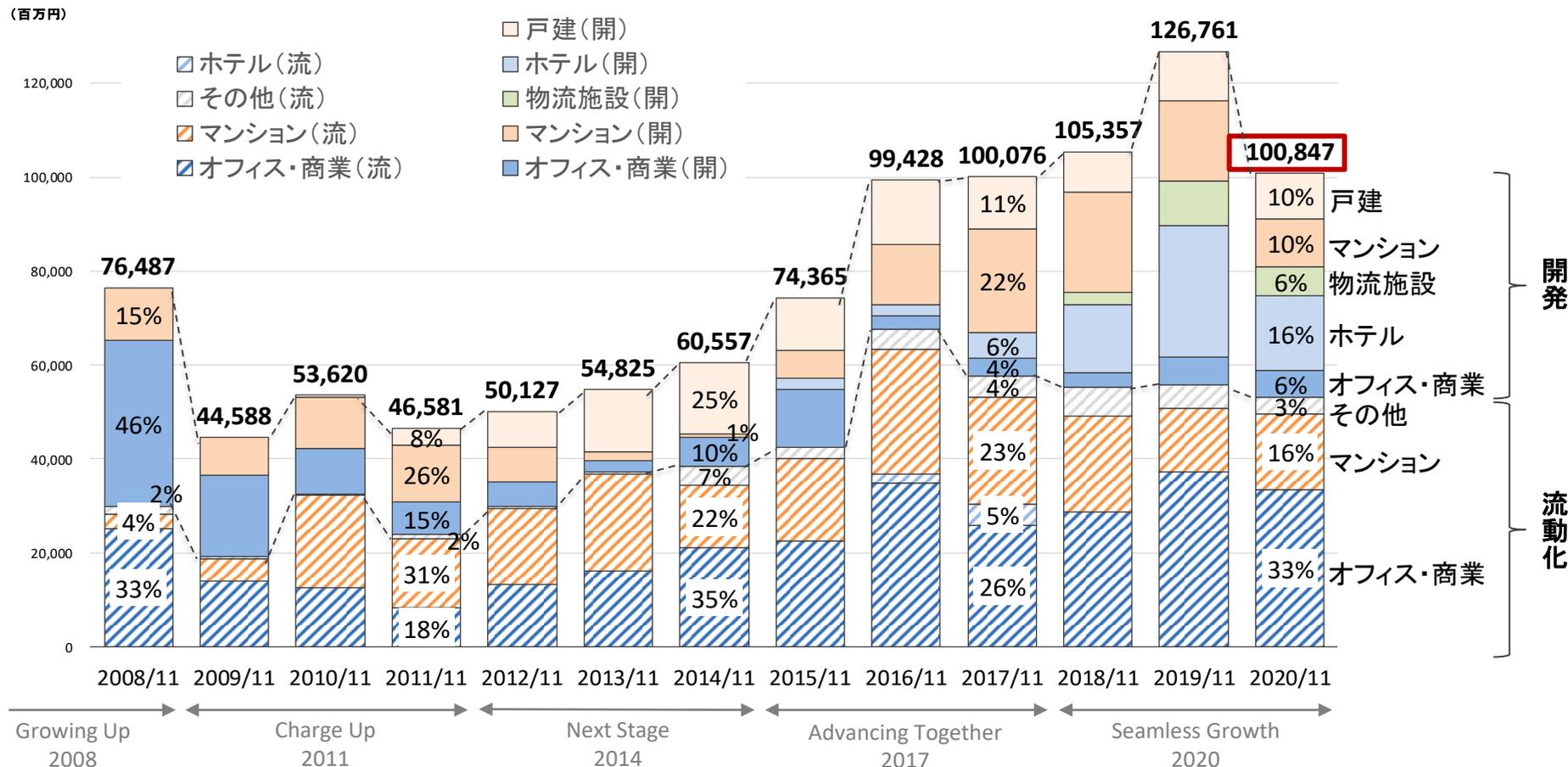
過去実績 売上総利益率	<b>19.9%</b>
-------------	--------------

※過去3期('18/11~'20/11期)の不動産流動化、開発事業の粗利率実績

\* 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。

# 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)		
		'19/11期	'20/11	'21/11 (計画)
(期初)棚卸資産*1	[A]	105,357	126,761	100,847
売上高*2	[B]	45,358	47,325	53,341
売上高÷(期初)棚卸資産	[B]÷[A]	43%	37%	53%

\*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491億円に対し、含み益は218億円(当社想定)

2020年11月末 簿価	49,109百万円 (30件)	公正価値	70,945百万円
--------------	-----------------	------	-----------

## 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	36,671 (24件)	58,132	21,461
マンション	— (-件)	—	—
ホテル	11,514 (5件)	11,472	-42
物流施設	922 (1件)	1,340	417
合計	49,109 (30件)	70,945	21,836 ①
		法人税 *2	-7,206 ②
		含み益(税引後)	14,630 ③ (=①+②)

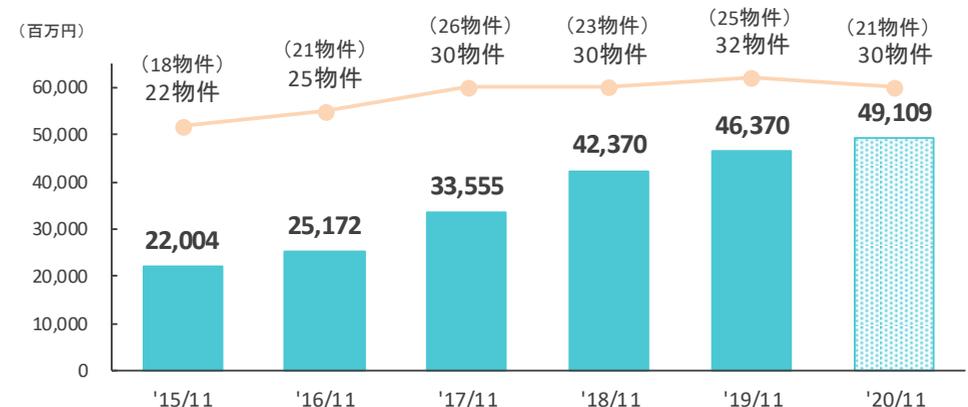
(百万円)

- \*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、使用权(リース)資産、工具器具備品などの簿価(1,373百万円)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

	2020年11月末	
	簿価	一株あたり
資本合計【A】	58,969百万円	1,250.00円
含み益(税引後)【B】	14,630百万円	310.13円
合計【(A)+(B)】	73,599百万円	1,560.13円

## 投資不動産・有形固定資産(簿価)の推移

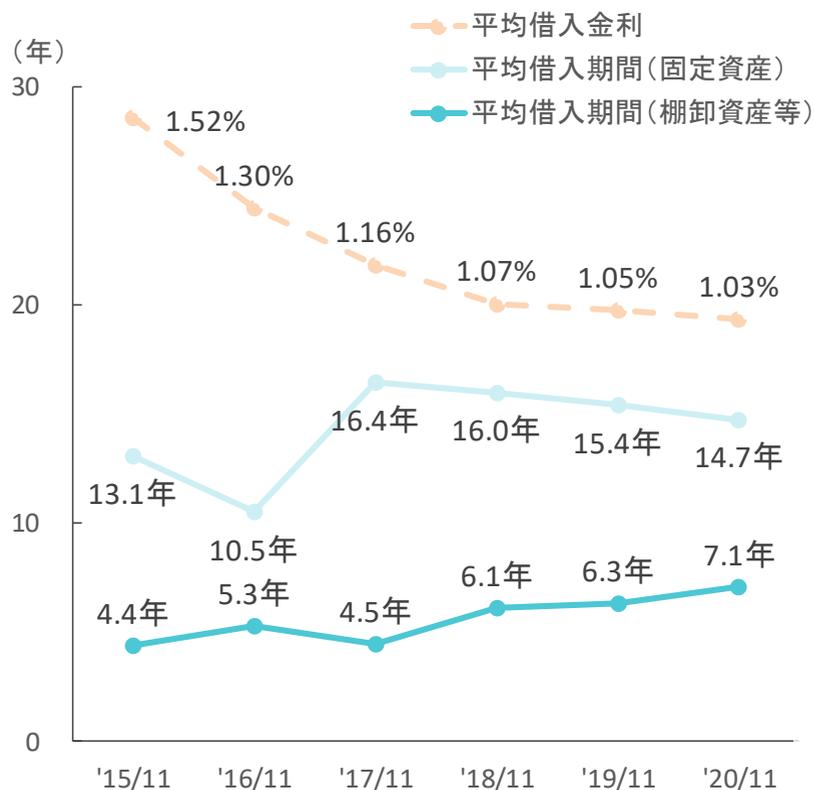


\* ( )内は保有物件のうち賃貸収入がある物件

# 金融機関借入の状況

- ◆ 借入金利は1.03%(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14.7年、棚卸資産等の平均借入期間は7.1年

## 借入金利\*1・期間\*2の推移

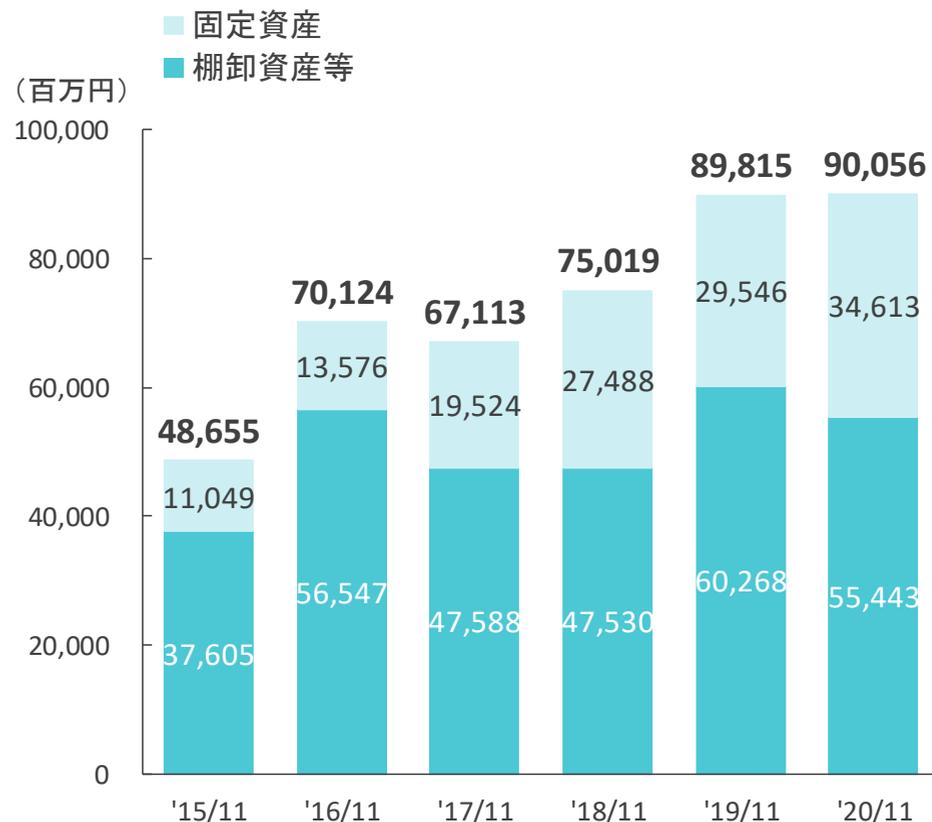


\*1 各期末時点の借入残高に対する加重平均借入金利

\*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

## 借入残高\*3の推移



# セグメント別業績概要(連結)① -売上高・売上原価-

(百万円)

売上高	'19/11期		'20/11期		増減	
		構成比		構成比		増減率
合計	60,727	100.0%	63,939	100.0%	3,212	5.3%
不動産流動化事業	31,012	51.1%	31,154	48.7%	142	0.5%
不動産開発事業	14,346	23.6%	16,171	25.3%	1,824	12.7%
不動産賃貸事業	5,993	9.9%	5,859	9.2%	-134	-2.2%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,773	6.2%	5,759	9.0%	1,985	52.6%
不動産管理事業	5,888	9.7%	5,928	9.3%	40	0.7%
ホテル事業	1,089	1.8%	438	0.7%	-650	-59.7%
内部取引	-1,375	-	-1,371	-	4	-0.3%

売上原価	'19/11期		'20/11期		増減	
		売上原価率		売上原価率		増減率
合計	39,886	65.7%	49,140	76.9%	9,253	23.2%
不動産流動化事業	21,946	70.8%	24,207	77.7%	2,260	10.3%
不動産開発事業	11,303	78.8%	18,588	114.9%	7,284	64.4%
不動産賃貸事業	3,392	56.6%	3,286	56.1%	-106	-3.1%
不動産ファンド・コンサルティング事業	132	3.5%	134	2.3%	1	1.4%
不動産管理事業	4,119	70.0%	3,955	66.7%	-164	-4.0%
ホテル事業	137	12.6%	77	17.7%	-60	-43.6%
内部取引	-1,145	-	-1,108	-	36	-3.2%

## セグメント別業績概要(連結)② - 売上総利益・営業利益 -

(百万円)

売上総利益	'19/11期		'20/11期		増減	
		売上総利益率		売上総利益率		増減率
合計	20,840	34.3%	14,799	23.1%	-6,041	-29.0%
不動産流動化事業	9,065	29.2%	6,947	22.3%	-2,118	-23.4%
不動産開発事業	3,042	21.2%	-2,417	-14.9%	-5,459	-179.5%
不動産賃貸事業	2,601	43.4%	2,572	43.9%	-28	-1.1%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,641	96.5%	5,625	97.7%	1,983	54.5%
不動産管理事業	1,768	30.0%	1,973	33.3%	204	11.6%
ホテル事業	951	87.4%	361	82.3%	-590	-62.1%
内部取引	-229	-	-262	-	-32	14.2%

営業利益	'19/11期		'20/11期		増減	
		営業利益率		営業利益率		増減率
合計	12,690	20.9%	6,427	10.1%	-6,263	-49.4%
不動産流動化事業	7,754	25.0%	5,596	18.0%	-2,157	-27.8%
不動産開発事業	1,528	10.7%	-3,743	-23.1%	-5,271	-344.9%
不動産賃貸事業	2,367	39.5%	2,319	39.6%	-47	-2.0%
不動産ファンド・コンサルティング事業	2,365	62.7%	4,193	72.8%	1,828	77.3%
不動産管理事業	504	8.6%	667	11.3%	163	32.5%
ホテル事業	99	9.1%	-673	-153.5%	-772	-775.7%
本社経費等	-1,928	-	-1,933	-	-4	0.2%

# キャッシュ・フロー計算書要旨(連結)

(百万円)

	'19/11期 ①	'20/11期 ②	増減 ②-①
営業活動によるキャッシュ・フロー	-3,799	12,509	16,309
税引前利益	12,090	5,901	-6,188
減価償却費	873	1,216	342
棚卸資産の増減額	-15,896	369	-16,265
棚卸資産の評価損	517	7,784	-7,267
法人所得税の支払額	-3,876	-3,139	737
その他	2,491	377	-2,114
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,133	-4,054	-1,920
有形固定資産の増減額	-62	-161	-98
投資不動産の増減額	-344	-3,377	-3,033
その他	-1,726	-514	1,211
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,412	-3,414	-14,826
借入金の増減額	14,796	241	-14,554
配当金の支払額	-1,455	-1,997	-541
利息の支払額	-963	-973	-9
自己株式の取得	-999	-500	499
その他	34	-185	-219
現金及び現金同等物の増減額	5,479	5,041	-437
現金及び現金同等物の期首残高	26,520	31,998	5,478
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	31,998	37,039	5,040

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

125億円のプラス

(主な要因)

- ・税引前利益59億円の計上
- ・棚卸資産評価損77億円の計上

## 投資活動によるキャッシュ・フロー

40億円のマイナス

(主な要因)

- ・投資不動産の取得等33億円
- ・有形固定資産の取得1億円

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

34億円のマイナス

(主な要因)

- ・配当金19億円の支払
- ・利息9億円の支払
- ・自己株式5億円の取得

## II. 新中期経営計画 Infinite Potential 2023

---

## 前中期経営計画 ～Seamless Growth 2020～ 振り返り

- ◆ 中期経営計画2年目に、最終年度の税引前利益目標120億円を前倒しで達成。アセットタイプの多様化や複数の事業ポートフォリオ経営が奏功し、業績は順調に拡大
- ◆ 最終年度も税引前利益で136億円まで進捗したが、ホテル・商業施設などの開発物件を中心に評価損77億円を計上し、最終年度は税引前利益59億円、ROEは6.1%となった

		Seamless Growth 2020					
<数値計画>	中期経営計画 当初計画	2017/11 実績	2018/11 実績	2019/11 実績	2020/11 実績	(ご参考) 2020/11 (低価法抜)	
売上高 (百万円)	2020年度 <u>100,000</u>	57,754	61,543	60,727	<u>63,939</u>	63,939	
税引前利益 (百万円)	2020年度 <u>12,000</u>	9,049	10,171	12,090	<u>5,901</u>	13,686	
<指標>							
ROE	3年平均 <u>12%以上</u>	14.1%	14.0%	15.3%	<u>6.1%</u>	14.7%	3年平均 <u>11.8%</u>
税引前利益 成長率	3年平均 <u>10%以上</u>	7.1%	12.4%	18.9%	<u>-51.2%</u>	13.2%	3年平均 —
安定事業比率*1	2020年度 <u>50%</u>	43%	44%	45%	<u>76%</u>	48%	
自己資本比率	<u>35%程度</u>	37.7%	37.5%	36.0%	<u>36.5%</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

# 前中期経営計画 ～Seamless Growth 2020～ 振り返り(定性面)

## 成長戦略

## 3年間の主な成果

既存事業のさらなる成長

- ・当初の利益目標は一年前倒しで達成。中計最終年度も税引前利益136億円まで積み上げたが、コロナの影響による評価損77億円を計上
- ・売買事業における取り扱いアセットタイプの拡大、再生メニューの拡充
- ・ファンド事業におけるAUM拡大
- ・物流施設開発へ参入

既存事業に次ぐ  
新たな収益事業の確立

- ・ホテル事業確立
- ・クラウドファンディング事業ローンチ

## 成長を支える経営基盤の強化

事業規模拡大を支える  
財務体質の向上

- ・バランス拡大に伴う調達枠拡大
- ・借入期間の長期化を継続
- ・固定資産対応借入の一部(70億円)の金利固定化

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

- ・コーポレート・ガバナンスコードへの対応およびグループガバナンスの強化
- ・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→2020/11末:7名)

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

- ・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
- ・階層別研修制度の拡充

ESGを意識した  
トーマセブランドの強化

- ・ESG方針および行動指針を策定し、推進体制を確立
- ・GRESB認証への参加
- ・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
- ・一部固定資産の省エネ関連目標数値を設定、全フロアLED化を推進
- ・ESGを意識した商品企画(THEパームスコートひばりが丘)

# 不動産マーケット

- ◆ 世界的な金融緩和状態が続く中で、不動産投資プレイヤーの投資意欲は依然として旺盛（不動産市況が大幅に下落する可能性は低いとの見方が広がっている）
- ◆ 新たなトレンドの影響を注視する必要がある
  - ・DX（デジタルトランスフォーメーション）やITを含むテクノロジーの進展
  - ・コロナ禍を契機とした新しい働き方、ライフスタイルの変化
  - ・地球温暖化への対応、自然災害リスク等、社会の持続性や企業の社会的責任に対する意識の高まり

タイプ		コロナ前	足元	環境認識
オフィス				<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナショックを機に空室率が上昇に転じる。</li> <li>・テレワークの拡大（特にAクラスビル）など、オフィスでの働き方を見直す企業が出てきている。</li> </ul>
分譲マンション				<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナショックの影響等により、2020年は前年比21.9%減の2.4万戸の見込み。2021年は前年比31.1%増の3.2万戸の見通し。</li> </ul>
分譲戸建				<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナショックの影響によるテレワークの浸透で、郊外の戸建が見直されている。</li> </ul>
ホテル				<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナショックにより、訪日外国人・国内需要ともに激減。</li> </ul>
商業施設				<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症の影響による休業要請によりテナントの収益が悪化。</li> </ul>
物流施設				<ul style="list-style-type: none"> <li>・首都圏の賃貸物流施設は、空室率も依然として低く、募集賃料も上昇が続いている。</li> <li>・外出自粛等の影響により、ECを通じた商品購入も増加しており、引き続き強い需要が見込まれる。</li> </ul>
ファンド市場	私募			<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な金融緩和が継続する中、海外投資家の日本不動産への投資意欲は旺盛。</li> <li>・当社グループも海外コアファンドからの新規受託が拡大。</li> </ul>
	J-REIT			<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナの影響が相対的に小さい物流施設系や住宅系が評価されていた。足元では出遅れていたオフィス・商業施設系が物色されたが、感染再拡大の影響により上昇は限定的。</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106兆円となり、融資シェアは全業種向け融資（687兆円）の15.5%まで拡大（2020年9月末時点）。</li> <li>・コロナショックにおいては、ホテル・商業施設・投資用アパートなどの一部アセットに対しては慎重な融資姿勢も見られるが、全体的な信用収縮は見られない。</li> </ul>

## 大方針

あらゆる不動産シーンにおいて、グループの無限大の成長可能性を追求し、総合不動産会社としての新たなステージを目指す

## 基本方針

### 事業活動

環境・社会的課題を意識した  
既存事業の拡大、  
営業利益の増大

DXによる既存事業拡充と  
新たな収益モデルの創出

### 経営インフラ

事業規模拡大、保有資産増加、資本効率を意識したバランスシート戦略

ガバナンスと効率性の両立を意識したグループ戦略、組織戦略

IT活用促進による業務効率・事務効率の改善、生産性向上に資する従業員満足度の向上

サステナビリティを意識した事業マネジメント、ESG経営の推進

## 中期経営計画 ～Infinite Potential 2023～ 目標とする経営指標

- ◆【前提】 2021年秋頃にコロナ禍が収束し、2022年11月期には不動産市況が回復すると想定しながら、足元では感染症が拡大しており、不確実性が高い状況を踏まえ、初年度の計画および目標とする下記指標のみを開示
- ◆【収益成長】 手元流動性・財務健全性を確保しながら、将来の成長に向けた仕入を拡大し、売買事業の回復・成長を図る
- ◆【株主還元】 3年間で配当性向を段階的に引き上げ

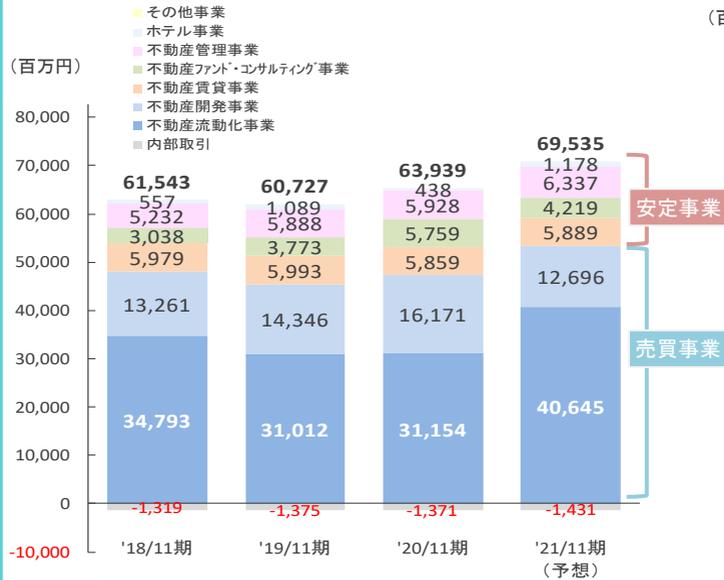
< 指標 >	2019/11 実績	2020/11 実績	(ご参考) 2020/11 (低価法抜)	2021/11 計画	中期経営計画 最終年度
ROE	15.3%	6.1%	14.7%	8.5%	<u>12%以上</u>
安定事業比率 (営業利益ベース)	36.5%	77.8%	40.3%	47.5%	<u>50%</u>
自己資本比率	36.0%	36.5%	—	35.7%	<u>35%程度</u>
ネットD/Eレシオ	0.99倍	0.91倍	—	1.01倍	<u>1.0倍程度</u>
< 還元 >					
配当性向	23.8%	25.0%	—	26.2%	<u>30.0%</u>

### Ⅲ. 2021年11月期の事業展開

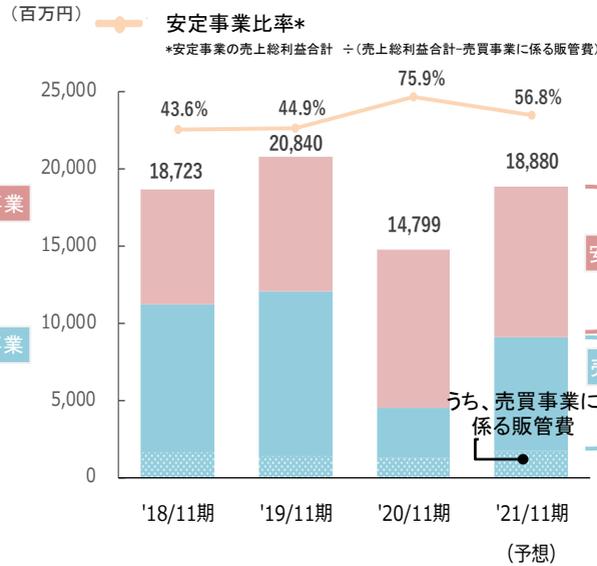
---

# 2021年11月期の通期業績予想（主要P/L項目・配当）

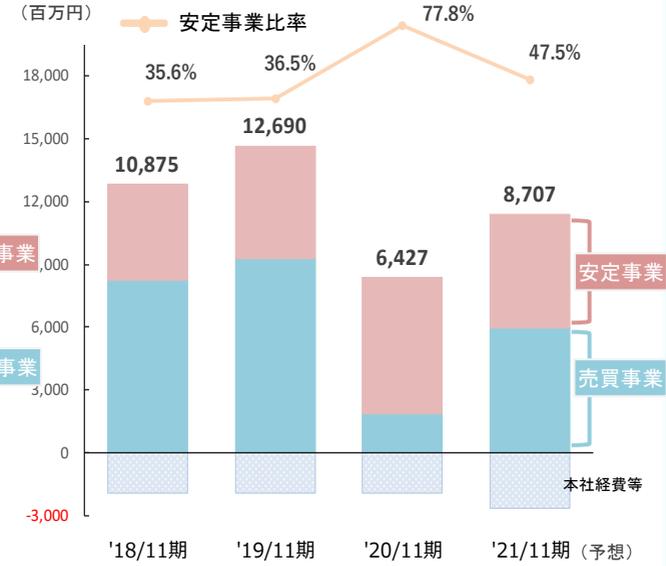
## 売上高



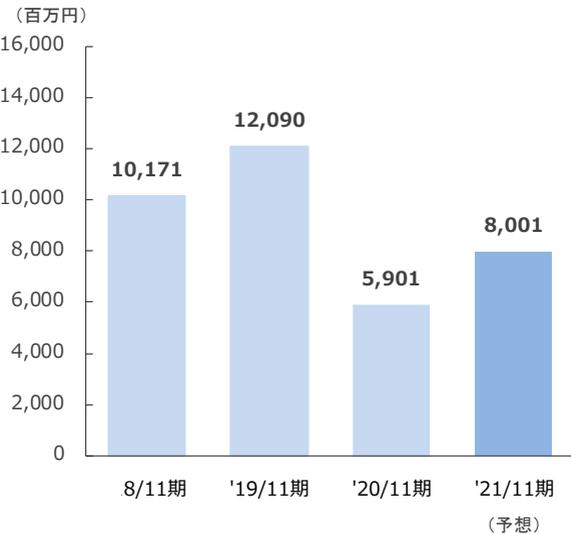
## 売上総利益



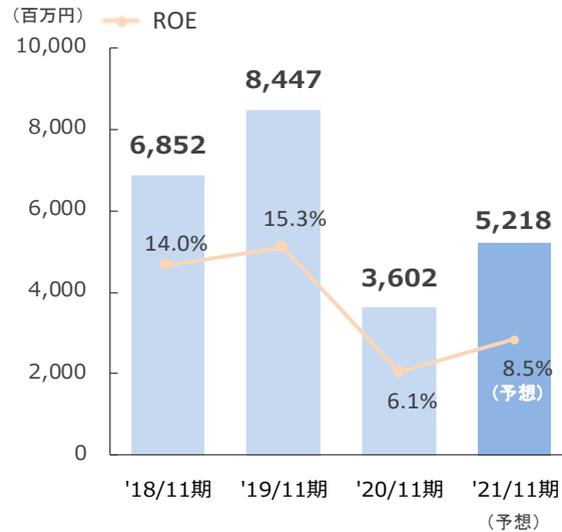
## 営業利益



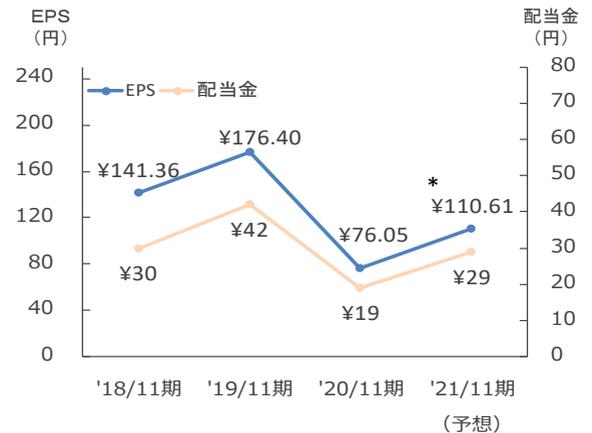
## 税引前利益



## 当期利益



## 配当金



\*2021年11月期のEPSは、2020年11月末時点の株式数にて算出

# 2021年11月期の通期業績予想（セグメント）

	'19/11		'20/11		'21/11		前期比	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率
(百万円、%)								
<b>売上高</b>	<b>60,727</b>	100.0%	<b>63,939</b>	100.0%	<b>69,535</b>	100.0%	<b>5,595</b>	8.8%
不動産流動化事業	31,012	51.1%	31,154	48.7%	40,645	58.5%	9,491	30.5%
不動産開発事業	14,346	23.6%	16,171	25.3%	12,696	18.3%	-3,475	-21.5%
不動産賃貸事業	5,993	9.9%	5,859	9.2%	5,889	8.5%	30	0.5%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,773	6.2%	5,759	9.0%	4,219	6.1%	-1,539	-26.7%
不動産管理事業	5,888	9.7%	5,928	9.3%	6,337	9.1%	408	6.9%
ホテル事業	1,089	1.8%	438	0.7%	1,178	1.7%	740	168.8%
内部取引	-1,375	-	-1,371	-	-1,431	-	-60	-
<b>売上総利益</b>	<b>20,840</b>	34.3%	<b>14,799</b>	23.1%	<b>18,880</b>	27.2%	<b>4,081</b>	27.6%
不動産流動化事業	9,065	29.2%	6,947	22.3%	7,052	17.4%	105	1.5%
不動産開発事業	3,042	21.2%	-2,417	-14.9%	2,062	16.2%	4,479	-
不動産賃貸事業	2,601	43.4%	2,572	43.9%	2,966	50.4%	393	15.3%
不動産ファンド・コンサルティング事業	3,641	96.5%	5,625	97.7%	4,034	95.6%	-1,590	-28.3%
不動産管理事業	1,768	30.0%	1,973	33.3%	2,040	32.2%	66	3.4%
ホテル事業	951	87.4%	361	82.3%	1,066	90.5%	705	195.5%
内部取引	-229	-	-262	-	-342	-	-79	-
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>8,203</b>	13.5%	<b>8,401</b>	13.1%	<b>10,115</b>	14.5%	<b>1,713</b>	20.4%
販売管理費(物件販売経費)	1,388	2.3%	1,273	2.0%	1,697	2.4%	424	33.3%
販売管理費(物件販売経費を除く)	6,814	11.2%	7,128	11.1%	8,417	12.1%	1,289	18.1%
その他の収益	64	0.1%	116	0.2%	2	0.0%	-113	-97.5%
その他の費用	10	0.0%	86	0.1%	60	0.1%	-25	-29.8%
<b>営業利益</b>	<b>12,690</b>	20.9%	<b>6,427</b>	10.1%	<b>8,707</b>	12.5%	<b>2,279</b>	35.5%
不動産流動化事業	7,754	25.0%	5,596	18.0%	5,101	12.6%	-495	-8.8%
不動産開発事業	1,528	10.7%	-3,743	-23.1%	874	6.9%	4,618	-
不動産賃貸事業	2,367	39.5%	2,319	39.6%	2,727	46.3%	407	17.6%
不動産ファンド・コンサルティング事業	2,365	62.7%	4,193	72.8%	2,586	61.3%	-1,606	-38.3%
不動産管理事業	504	8.6%	667	11.3%	581	9.2%	-86	-12.9%
ホテル事業	99	9.1%	-673	-153.5%	-477	-40.5%	195	29.0%
本社経費等	-1,928	-	-1,933	-	-2,686	-	-753	-
金融収益・費用	-600	-	-526	-	-705	-	-27	-
<b>税引前利益</b>	<b>12,090</b>	19.9%	<b>5,901</b>	9.2%	<b>8,001</b>	11.5%	<b>2,100</b>	35.6%
法人所得税	3,643	-	2,298	-	2,783	-	484	-
<b>当期利益</b>	<b>8,447</b>	13.9%	<b>3,602</b>	5.6%	<b>5,218</b>	7.5%	<b>1,615</b>	44.9%

\*オレンジ枠の部分は、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】

- ・61棟の販売を計画(前期は43棟)
- ・トーセイ・リート向けに12月に4棟売却
- ・2020/11期に評価損を計上した物件の売却もあり、売上総利益率は前年より低い17.4%の予想

### 【開発事業】

- ・1棟収益物件2棟(物流施設(売買契約済)、店舗)
- ・戸建109戸(前期は86戸)
- ・来期以降の販売物件の仕入に注力

## 安定事業

### 【賃貸事業】

- ・売上高は横ばいの計画。
- ・今期取得予定の大型案件(新川ビル)の今期収益は限定的、来期より売上寄与

### 【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・売却に係る仲介料は見込まず、売上高は前期比約27%減の計画

### 【管理事業】

- ・前期比で売上高約7%増の計画

### 【ホテル事業】

- ・今期は新たに2棟開業予定
- ・コロナの影響により、訪日外国人は戻ってきておらず、厳しい状況が続く

# 2021年11月期の事業戦略・施策（①不動産流動化事業）

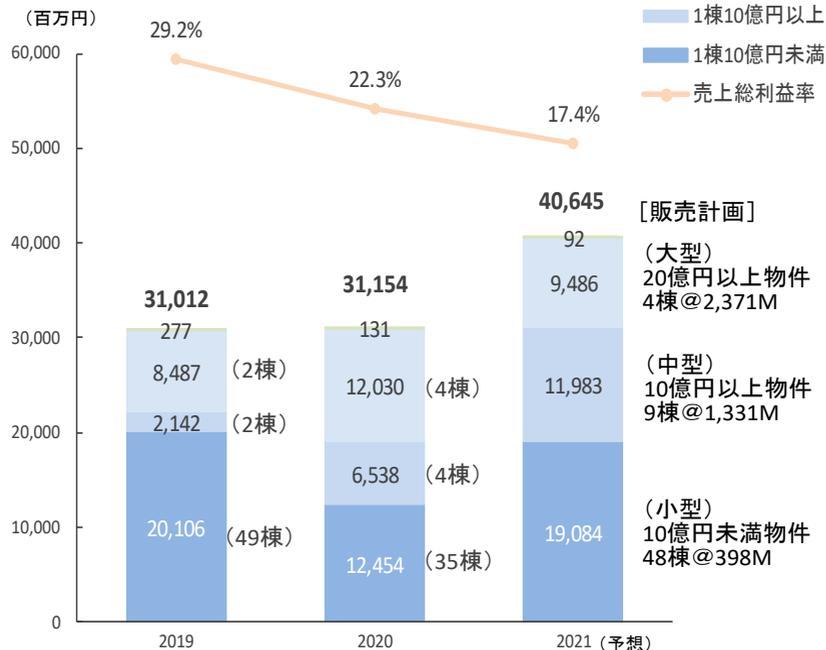
## 流動化事業

投資市場の動向を注視しつつ仕入販売を促進

2021年11月期は、前期に評価損を適用した物件の売却があるため、利益率はコンサバに想定

### 販売計画と施策

#### 売上高



- 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。コロナ禍でも影響の限定的なレジデンス・オフィスを中心に仕入を促進
- 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）
- ESGへの対応  
E分野・S分野を意識したバリューアッププランの検討とESG顧客の開拓を含めた販売価格向上・ブランド価値向上の追求

### 当期販売予定物件の一例



文京区 収益ビル



渋谷区 収益マンション

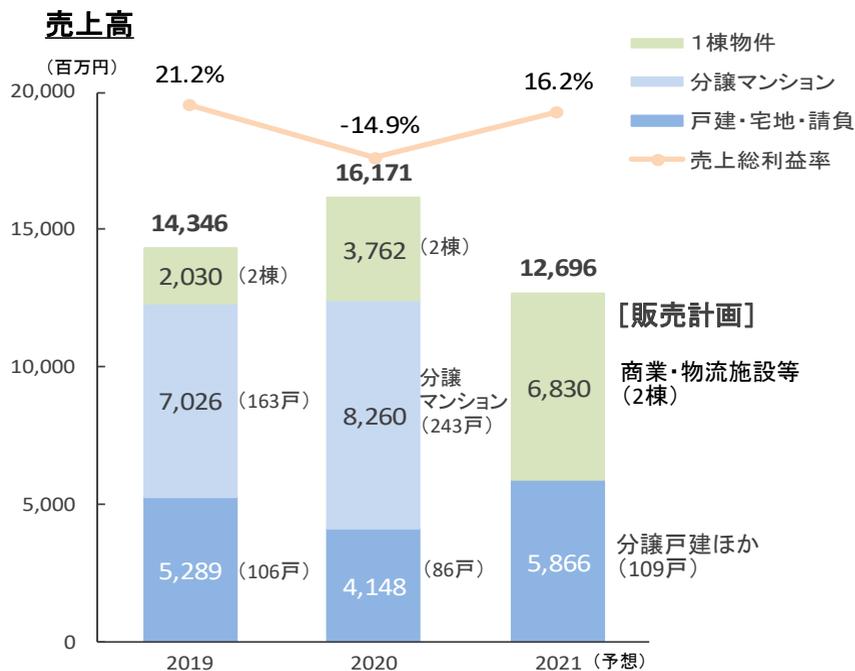
(単位:百万円)	'19/11期	'20/11期	'21/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	31,012	31,154	40,645
売上総利益	9,065	6,947	7,052
営業利益	7,754	5,596	5,101
引渡 (Restyling)	11戸	4戸	3戸
引渡 (1棟他)	53物件	43物件	61物件

# 2021年11月期の事業戦略・施策（②不動産開発事業）

## 開発事業

蓮田市物流施設計画が2021年2月に竣工予定。テナント契約および売買契約は既に締結済  
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

### 販売計画と施策



(単位: 百万円)	'19/11期	'20/11期	'21/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	14,346	16,171	12,696
売上総利益	3,042	-2,417	2,062
営業利益	1,528	-3,743	874
引渡(戸建等)	106戸	86戸	109戸
引渡(分譲MS)	163戸	243戸	-
引渡(1棟)	2棟	2棟	2棟

- 仕入ターゲットは、コロナ禍でも活況なロジスティクス、レジデンスを中心に用地獲得を狙う。ホテル・商業施設は当面見送り
- 当期の販売計画は、戸建・宅地等 109戸、物流施設1棟、店舗1棟 計2棟
- 来期以降に販売する物件のリーシングを推進(優良テナントを誘致)
- ESGへの対応  
E分野・S分野を意識した商品企画の追求と供給  
戸建・住宅 : 環境配慮型、在宅勤務対応商品の研究と供給  
分譲マンション: 環境・安心安全を意識したプランの採用

### 当期販売物件の一例



蓮田市物流施設計画  
2021年2月竣工予定、販売契約済



THE/パームスコートひばりが丘

\*画像はイメージであり、変更になる可能性があります

# 2021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）

2021年

物流施設 蓮田市物流施設計画（販売契約済）

ホテル トーセイホテルココネ 浅草

商業施設 吉祥寺2丁目店舗計画

2022年  
以降

ホテル トーセイホテルココネ 鎌倉

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&セミナー 千葉みなと駅前

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 目黒区自由が丘店舗計画

分譲マンション 戸田市マンション計画

賃貸マンション 千葉市マンション計画

商業施設 世田谷区尾山台店舗計画

種類	棟数	想定売上規模(百万円)
商業施設	5棟	5,740
分譲マンション	1棟	10,082
賃貸マンション	3棟	
ホテル	4棟	15,907
物流施設	1棟	6,230
戸建	11PJ	9,811
計	14棟+戸建	47,772



T'S BRIGHTIA南青山 II



柏市マンション計画

## 保有中(棚卸資産)

商業施設 T'S BRIGHTIA南青山 II

商業施設 THEパームス相模原 パークブライティア(分譲店舗部分)

開発済保有中

開発中、開発計画中



蓮田市物流施設計画



トーセイホテルココネ鎌倉

\*名称は変更になる可能性があります

\*画像はイメージであり、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

# 2021年11月期の事業戦略・施策 -仕入計画-

## 仕入

リーマンショック時とは異なり大幅な価格調整は起きていないが、慎重に注視が必要  
物件タイプ、規模、エリア別の仕入基準をより明確化することにより、厳選しつつ仕入強化を図る

## 仕入戦略

【投資エリア】 首都圏を深堀（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、コロナ禍でも影響が限定的な物件を優先

（レジデンシャル・ロジスティクス＞オフィス＞ホテル・商業施設）

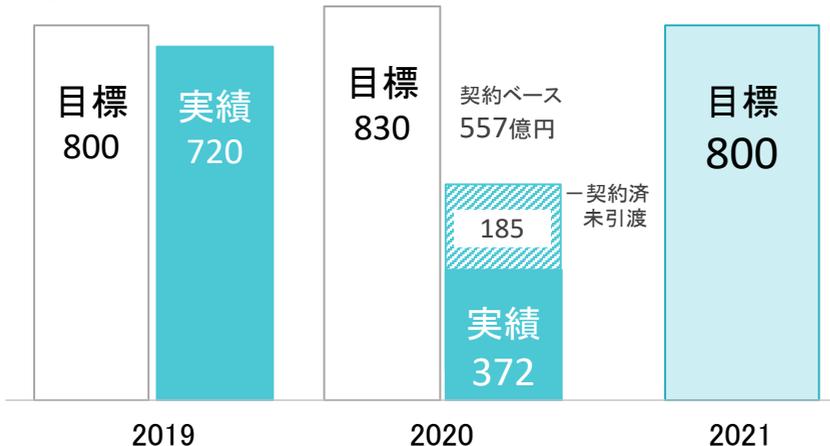
【施策】 他社が手掛けにくい難易度の高い物件や、取得手法（不動産M&Aなど）を活用して取得を進める  
固定資産の取得ガイドライン（CAPレート・エリアなど）を策定し、取得促進を図る

【引渡ベース仕入額】 \*記載金額は 売上想定換算

2021年 仕入目標:800億円

流動化 600億円(固定資産含む)、 開発 200億円

(億円)



## 仕入強化に向けた取り組み

<仕入判断力の強化・迅速化>

→IT活用による価格可視化システム(T-MAP)開発の推進

<効率化>

各専任チームを創設

→価格査定チーム

→物流倉庫チーム

→戸建開発チーム

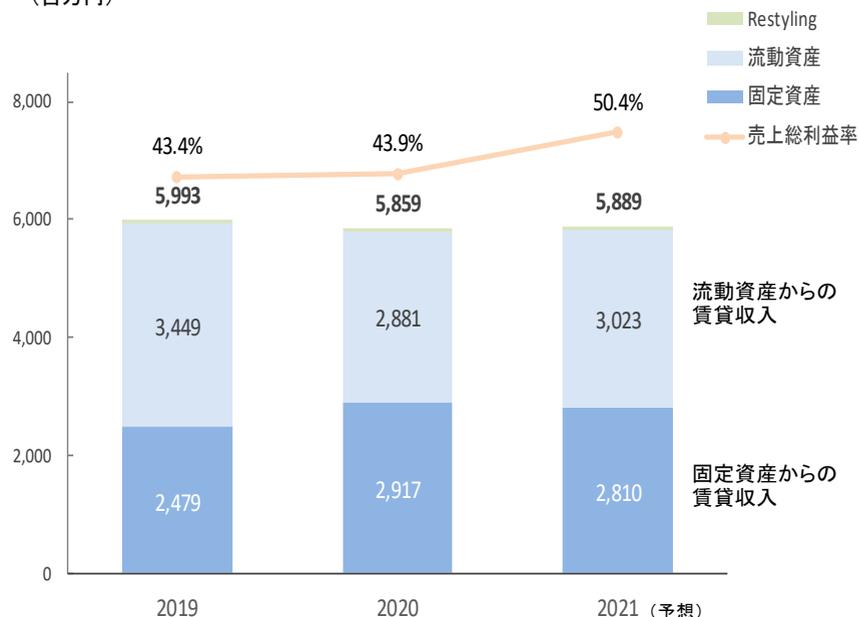
# 2021年11月期の事業戦略・施策（③賃貸事業）

## 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と高稼働維持を目指す

### 売上高

(百万円)



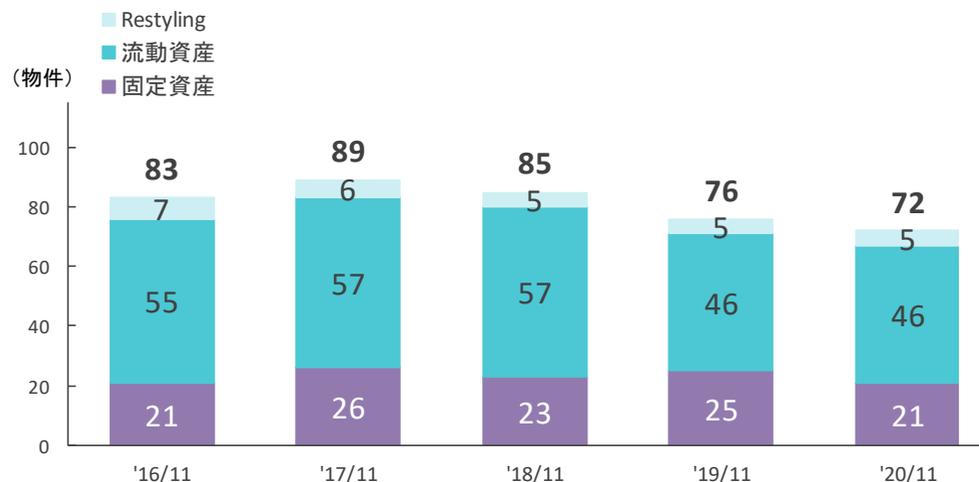
(単位: 百万円)	'19/11期	'20/11期	'21/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	5,993	5,859	5,889
売上総利益	2,601	2,572	2,966
営業利益	2,367	2,319	2,727
流動資産*1	51棟	72棟	
(稼働率)*2	82%	87%	
固定資産*1	25棟	25棟	
(稼働率)*2	85%	96%	

\*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

### 保有物件の推移\*

\* 保有物件のうち賃貸収入がある物件



➤ 固定資産: 中計3年間で300億円(簿価ベース)の取得  
固定資産取得のガイドライン(エリア・規模・利回りなど)の作成

➤ IT利用促進とDX活用による業務プロセスの変革  
(賃貸契約業務の電子化着手、保有物件管理データのデータベース化とトラック情報へのアクセシビリティ向上)

➤ ESGへの対応  
E分野・S分野を意識した固定資産の運用および認証取得の推進  
(全フロアLED化・グリーンリース契約推進、エネルギーモニタリング体制の構築など)

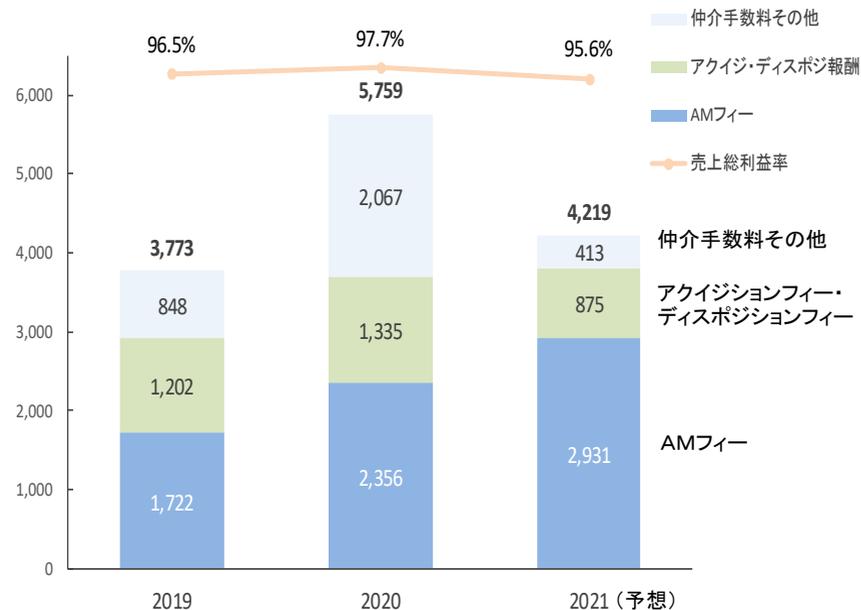
# 2021年11月期の事業戦略・施策（④ファンド・コンサルティング事業）

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残高のさらなる拡大を目指す

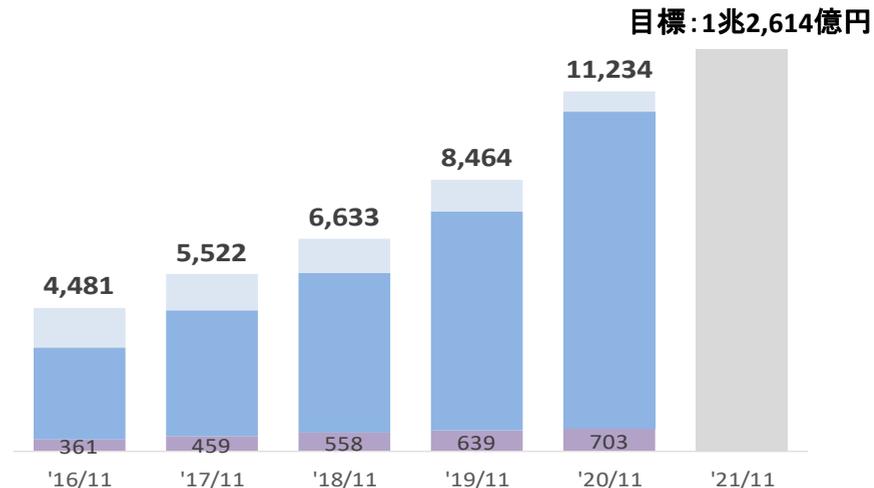
## 売上高

(百万円)



(単位:百万円)	'19/11期	'20/11期	'21/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	3,773	5,759	4,219
売上総利益	3,641	5,625	4,034
営業利益	2,365	4,193	2,586

## アセットマネジメント受託残高の拡大



## ESGへの対応

不動産アセットマネジメント会社に求められるESG・SDGsへの取組体制構築

## トーセイ・リート投資法人

### ■ 資産規模

703億円・50物件

(2020年11月時点)

\*2020年12月に4棟取得し、12月時点の資産規模は733億円・54物件



### ■ スポンサーサポート

・2020年12月にトーセイの強みを活かした物件を4棟供給(29億円)

・セイムポート出資  
(保有比率は9.11%)

# 2021年11月期の事業戦略・施策（⑤管理事業 ⑥ホテル事業）

## 管理事業

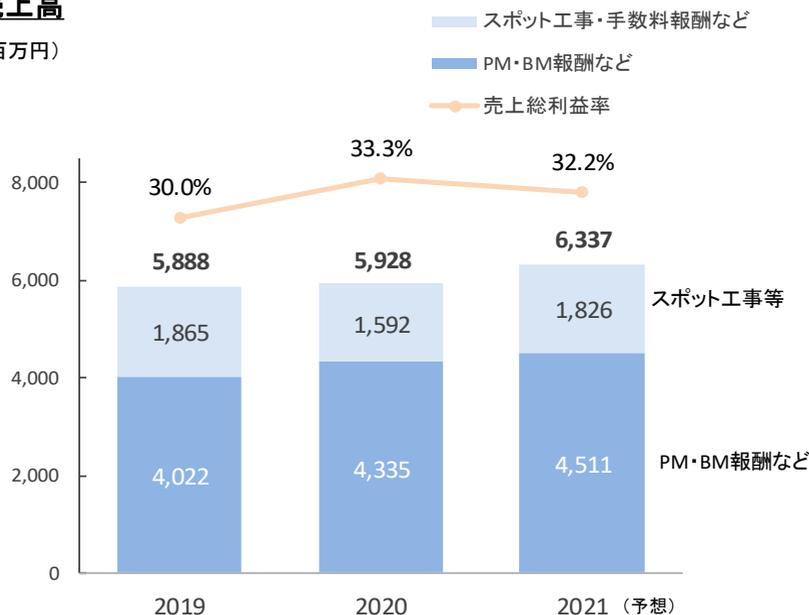
管理対応物件の種類を広げ、新規受託獲得を目指す

## ホテル事業

新たに2棟の自社運営ホテルを開業予定（トーセイホテルココネ浅草、鎌倉（仮称））

### 売上高

(百万円)



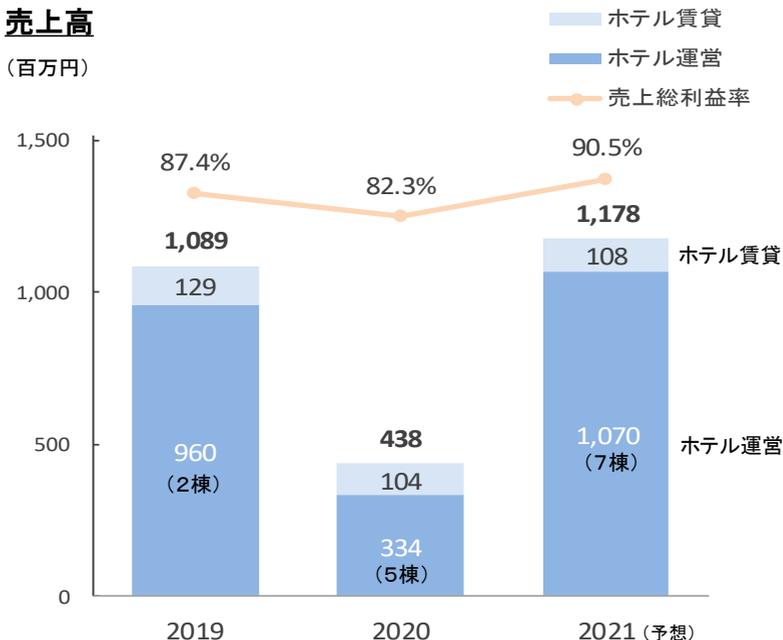
(単位: 百万円)	'19/11期	'20/11期	'21/11期
	通期	通期	通期予想
売上高	5,888	5,928	6,337
売上総利益	1,768	1,973	2,040
営業利益	504	667	581
管理棟数	659棟	695棟	

#### ➤ ESGへの対応

ビルオーナー・テナントに対するE分野・S分野を意識したサービスの提供、PM・BM会社としてのSDGsの意識の醸成と取組体制の確立（テナント啓蒙活動、グリーンリース契約推進など）

### 売上高

(百万円)



(単位: 百万円)	'19/11期 (通期)			'20/11期 (通期)			'21/11期 (通期予想)		
	運営	賃貸	計	運営	賃貸	計	運営	賃貸	計
売上高	960	129	1,089	334	104	438	1,070	107	1,178
売上総利益	926	24	951	321	39	361	1,028	38	1,066
ホテル営業利益(GOP)	471	-	471	-27	-	-27	190	-	190
営業利益	74	24	99	-708	35	-673	-512	34	-477

#### ➤ ESGへの対応

E分野・S分野を意識した訴求力のあるメニュー提供、リピーター顧客の増大、客室単価の引き上げ（地産地消推進、SDGsを考慮したアメニティ調達先研究など）

# 【今後の展開】DXによる既存事業の拡充・新たな収益モデルの創出

## ◆不動産取引事例データの活用

- AI機能搭載のT-MAP価格可視化システムの構築により価格査定を効率化、投資判断力を強化

## ◆業務効率化

- ITを活用した営業支援ツールの一層の充実
- RPA(Robotic Process Automation)導入推進によるファンドマネジメント業務の効率化
- 賃貸契約業務・外注契約業務の電子化
- グループ間連携による、保有物件管理情報の一元管理

## ◆不動産クラウドファンディング事業の拡大

- 国内初の「不動産特定共同事業法に基づくSPCを活用したクラウドファンディングサービス」
- 第一号案件は、募集開始後約1時間で募集完了、12月より第二号案件の募集を開始
- 受託残高100億円規模への成長を目指す



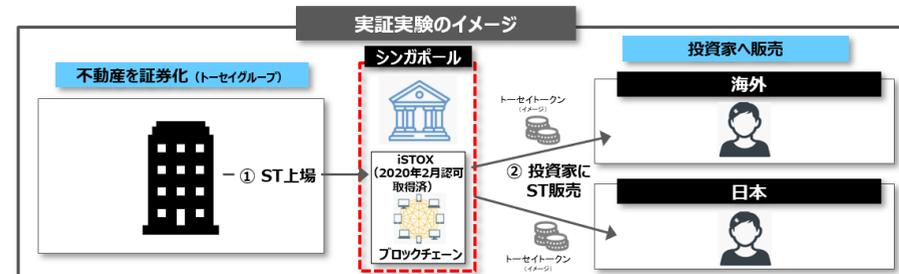
ファンド名	TREC2号 川崎オフィスビル投資ファンド
物件種別	1棟収益オフィスビル
募集金額	3億2,540万円
予定分配率	(年率)5.22%
予定運用期間	3年(36ヶ月)
最低出資金額	100,000円(1口1万円×10口)

## ◆セキュリティ・トークンによる不動産投資スキームの事業化

- 不動産を裏付けとしたデジタル証券の発行、セキュリティ・トークン取引所(iSTOX)への上場に向けた実証実験を開始

### 実証実験の概要

デジタル技術を活用し、保有する不動産をデジタル証券化し、セキュリティ・トークン(ST※)を発行、流通させることを目的とした実証実験を、東海東京フィナンシャル・ホールディングスと開始



## ◆データセンターの研究

- 取り扱いアセットタイプの拡大に向けて、DX時代を支える重要なITインフラであるデータセンターを研究

# 【今後の展開】 ESGへの取り組み



## ◆環境・社会的課題を意識した事業推進

- E・S分野を意識した再生・開発の企画推進、商品力向上  
(不動産流動化事業・開発事業)
  - 環境負荷軽減、生物多様性への配慮
  - 快適性向上、多様な働き方への対応
  - 安心・安全、災害時への備え
  - 各種第三者認証取得

- 不動産ファンドマネージャー、管理会社に求められる ESG、SDGsへの取組体制の構築  
(ファンド・コンサルティング事業・管理事業・ホテル事業)
  - 環境に配慮した物件運用・物件管理
  - テナント・オーナー・顧客に対するE・S分野を意識したサービスの提供

- 人と環境に配慮した賃貸物件運用(固定資産)
  - 全フロアLED化、エネルギーモニタリング、レジリエンス強化、グリーンリース契約推進、各種環境認証取得推進



## ◆従業員への取り組み

- 従業員のワークライフバランス・成長をサポート  
(多様な働き方の確立、IT活用による生産性の向上、人事制度・評価制度・人材育成制度の見直し)

## ◆サステナビリティを意識したESG経営の推進

- ガバナンス水準の維持と強化
- ステークホルダーとの対話
- ESG社内啓蒙とESG開示の推進
- GRESBリアルエステート評価への参加継続

### 参考：前中計「Seamless Growth」(2018-2020)における主要な取り組み

- トーセイグループESG方針、ESG行動指針を策定
- ESG推進会議を設置し、ESG推進体制を構築
- GRESBリアルエステート評価に参加



G R E S B  
★ ★ ★ ★ ★ 2019

- 【E】 ZEHに加えて、SDGsへの貢献意識した住まいづくりを開始、保有不動産における各種環境認証取得を推進
- 【S】 社員の健康増進プログラムや人材育成プログラムの整備、出産/育児休暇などライフステージに合わせた制度の整備
- 【G】 次世代経営陣育成に向けた取締役の増員、監視体制充実施策として社外取締役を増員し1/3水準へ
- 【G】 グループガバナンスの強化

## IV. 還元方針

---

# 還元方針

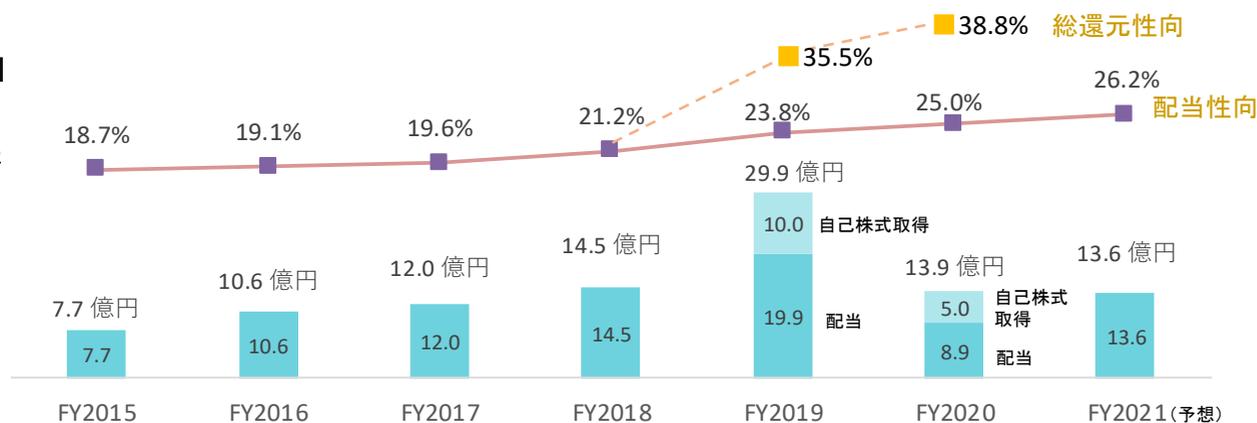
## 配当推移

- ◆ 安定的な配当、持続的な利益成長による増配を目指す
- ◆ 配当性向に関する基本的な考え方を確立し、配当性向の段階的な引き上げを検討(25%⇒30%)
- ◆ 2021年11月期は配当29円、配当性向26.2%の予想

	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	2021年11月期 (予想)
一株あたり当期利益(EPS)	114.89円	127.48円	141.36円	176.40円	76.05円	110.61円
一株あたり配当金	22円	25円	30円	42円	19円	29円
配当性向	19.1%	19.6%	21.2%	23.8%	25.0%	26.2%
ROE	14.4%	14.1%	14.0%	15.3%	6.1%	8.5%
自社株買い	-	-	-	10億円	5.0億円	-
自社株買込みの総還元性向	-	-	-	35.5%	38.8%	-

## 自己株式の取得

- ◆ 2019・2020年度で総額15億円の自社株買いを実施
- ◆ 自己株式の取得は、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



# 還元方針

## 株価現状認識

時価総額 (2021年1月5日時点)	当期利益 予想 (2021年1月12日発表)	純資産 (2020年11月末)	含み益(税引後) (2020年11月末)	Net Asset Value ※ (2020年11月末)
539.2 億円	52.1 億円	589.6 億円	146.3 億円	735.9 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
1,143.00 円	110.61 円	1,250.00 円	310.13 円	1,560.13 円
	PER ①÷②	PBR ①÷③		P/NAV倍率※ ①÷④
	10.33 倍	0.91 倍		0.73 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 (2020年11月期実績)	ROA (2020年11月期実績)	ROIC (2020年11月期実績)
6.1%	3.6%	2.0%
株主資本コスト (2020年11月リフィニティブ数値)		加重平均資本コスト (2020年11月リフィニティブ数値)
7.6%		4.2%

## 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	...P44
沿革	...P45
理念	...P46
事業概要	
①ポートフォリオ経営	...P47
②幅広い事業展開	...P48
③幅広い商品ラインアップ	...P49
④トーセイの不動産再生	...P50,51

# グループ概要 2020年11月30日現在

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	66億2,489万円																		
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	195名(単体) 509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>■ 発行済株式総数／ 48,683,800株</li> <li>■ 株主数／22,749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>38.00%</td> <td>(18,500,543 株)</td> </tr> <tr> <td>・外国法人等</td> <td>35.00%</td> <td>(17,040,640 株)</td> </tr> <tr> <td>・その他法人等</td> <td>12.42%</td> <td>(6,047,110 株)</td> </tr> <tr> <td>・金融機関</td> <td>9.82%</td> <td>(4,780,900 株)</td> </tr> <tr> <td>・証券会社</td> <td>1.66%</td> <td>(806,254 株)</td> </tr> <tr> <td>・自己株式</td> <td>3.10%</td> <td>(1,508,353 株)</td> </tr> </table> </li> </ul>	・個人・その他	38.00%	(18,500,543 株)	・外国法人等	35.00%	(17,040,640 株)	・その他法人等	12.42%	(6,047,110 株)	・金融機関	9.82%	(4,780,900 株)	・証券会社	1.66%	(806,254 株)	・自己株式	3.10%	(1,508,353 株)
・個人・その他	38.00%	(18,500,543 株)																	
・外国法人等	35.00%	(17,040,640 株)																	
・その他法人等	12.42%	(6,047,110 株)																	
・金融機関	9.82%	(4,780,900 株)																	
・証券会社	1.66%	(806,254 株)																	
・自己株式	3.10%	(1,508,353 株)																	

## ガバナンス体制

- 取締役会：取締役9名で構成  
(うち、独立社外取締役3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

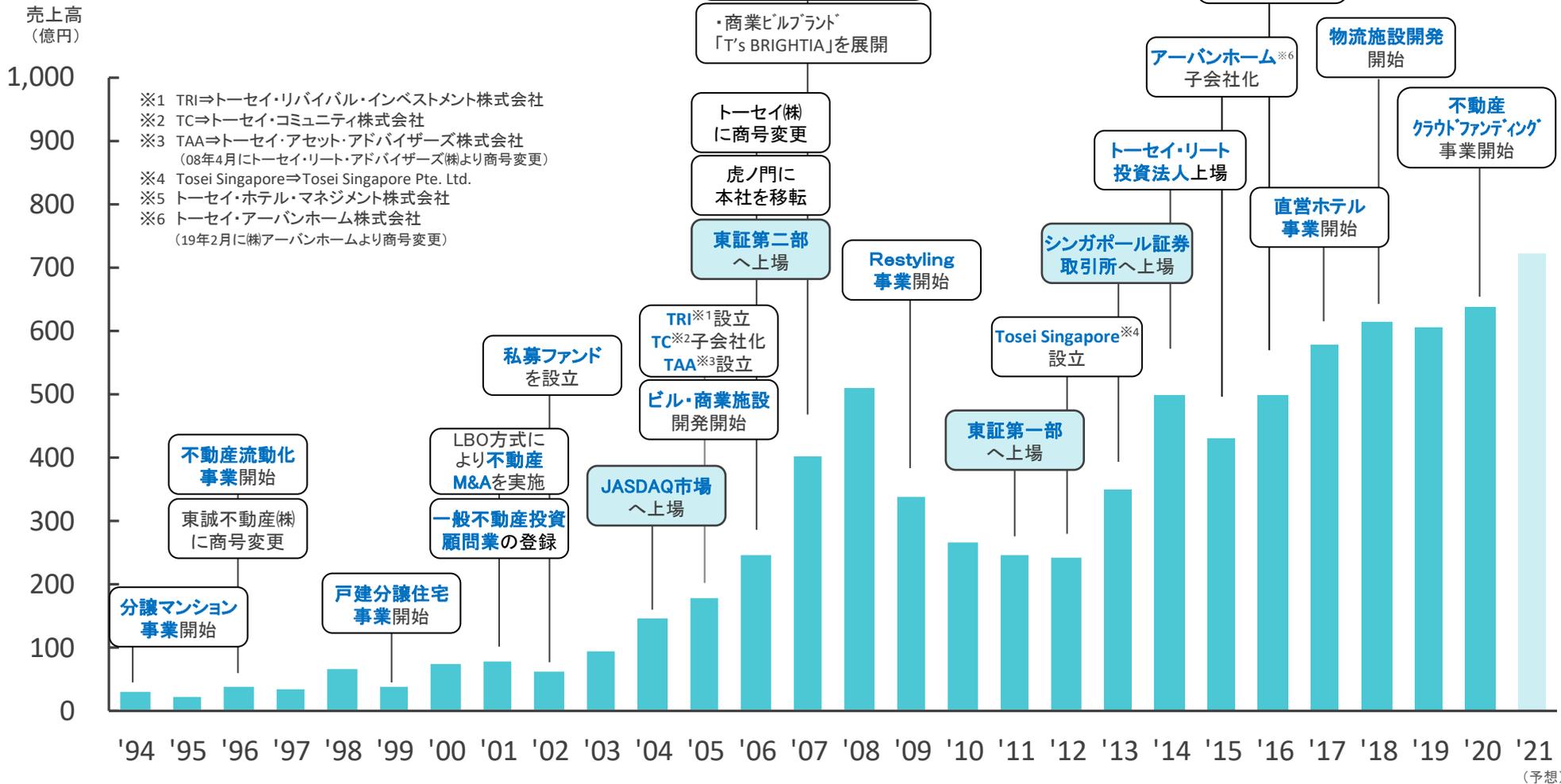
トーセイ・コミュニティ株式会社  
 トーセイ・アセット・アドバイザーズ株式会社  
 トーセイ・リバイバル・インベストメント株式会社  
 トーセイ・アーバンホーム株式会社  
 トーセイ・ホテル・マネジメント株式会社  
 トーセイ・ホテル・サービス株式会社  
 Tosei Singapore Pte.Ltd

## 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

# 沿革

1950年 トーセイの前身  
ユーカリ興業(株)設立  
1983年 東誠ビルディング(株)に商号変更  
1994年 山口誠一郎、代表取締役に就任



## — 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。  
72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、1兆1,234億円。

#### ●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449棟、マンション246棟、計695棟の物件を管理。

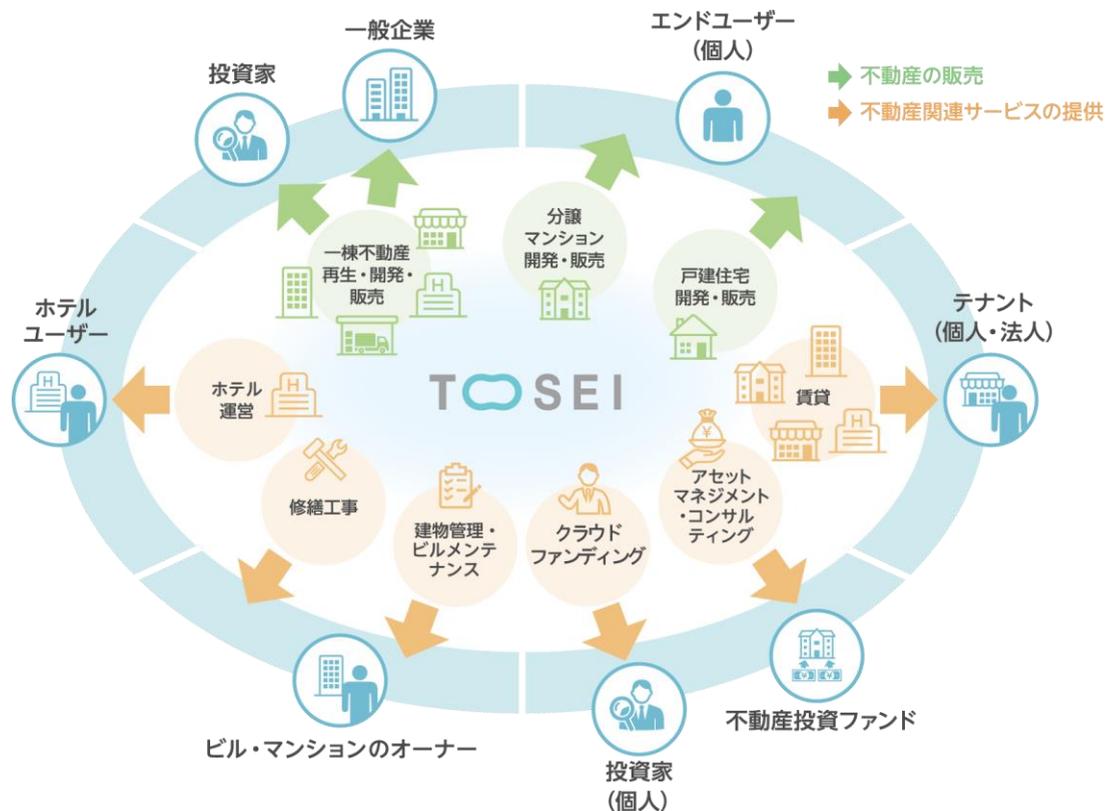
#### ●ホテル事業

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)4棟およびトーセイホテル&セミナー1棟の  
ほか、開発中を含めて計10棟を保有

(2020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

物件取得

収益最大化・期中運営

物件売却

- ・開発
- ・バリューアップ

- ・アセットマネジメント
- ・プロパティマネジメント
- ・ビルメンテナンス

- ・コンサルティング
- ・仲介

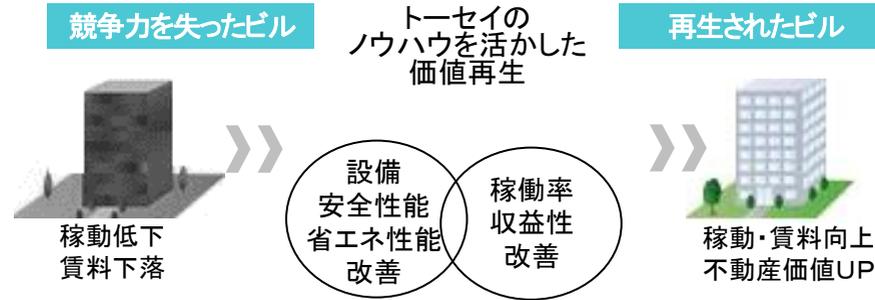
# 事業概要 ③幅広い商品ラインアップ

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)				物流施設
	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	
<b>投資家</b> (J-REIT・ファンド) 2020年度 取扱いシェア 約30%			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> 2020年度 取扱いシェア 約40%			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> 2020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(ビジネスモデル)

◆ 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)

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

# 事業概要 ④トーセイの不動産再生(新築との比較)

◆ 投資商品として魅力的なだけでなく、既存資源の活用・延伸にもつながり、環境にも優しい

工事で発生するCO2量を合計で約31%削減可能

・前提条件(期間100年)

【TOSEI V-UPモデル】

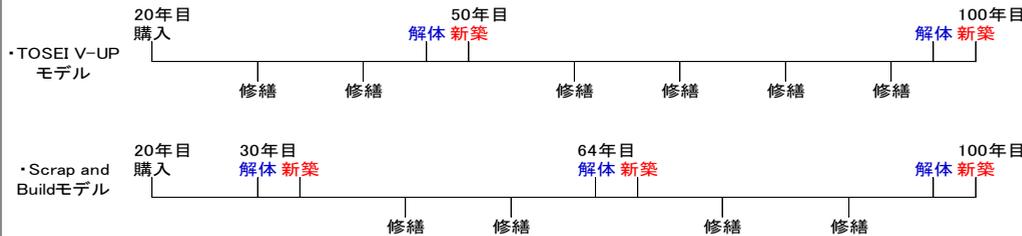
50年で解体(新築2回)  
10年ごとに大規模修繕実施(計6回)

【Scrap and Buildモデル】

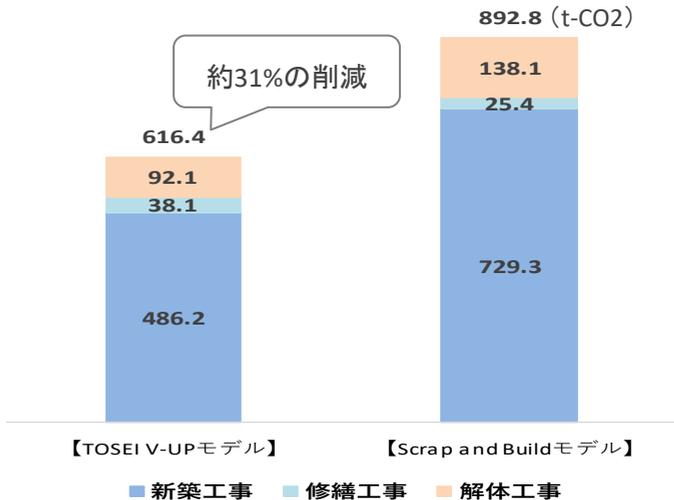
30年で解体(新築3回)  
10年ごとに大規模修繕実施(計4回)

【想定事例】

・築20年のオフィスビル  
・延床面積 10,000㎡  
・構造 鉄骨造(S造)



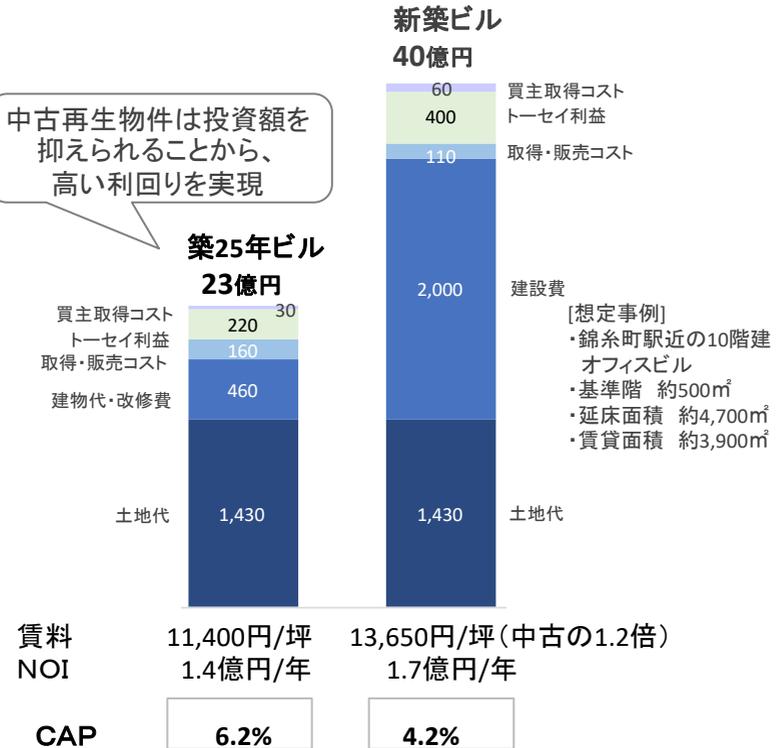
約31%の削減



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



## VI. トーセイグループのESG

---

# トーセイグループのESGトピックス

## 1. ESGレポート、企業HP ESGセクションをリニューアル



2020年2月にESGレポートを発行、5月に企業HP ESGセクションをリニューアルし、内容を充実させました。

## 2. DBJ Green Building 認証取得



自社開発し保有している虎ノ門トーセイビル、小石川トーセイビルにおいて、(株)日本政策投資銀行による「DBJ Green Building 認証」を取得しました。

## 3. THEパームスコートひばりが丘にてSDGsへの貢献を目指した商品を企画



人にも地球にも優しい発想の住まいづくりで、SDGsへの貢献を目指しました。

## 4. 新型コロナウイルス感染症拡大防止に向け、募金活動を実施



東京の医療現場と医療従事者を支援する「東京コロナ医療支援基金」へ義援金を寄付しました。

## 2021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、新中期経営計画においてSDGsの達成に向けた当社グループの重要課題(テーマ)の選定ならびに事業活動を通じた貢献を推進してまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS  
www.tosei.co.jp/SDG



# 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」を取得しました。



### ■ホテル再生・開発

2020年3月にオープンした「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再生しました。また、2020年7月にオープンした「トーセイホテルココネ上野御徒町」「トーセイホテル浅草蔵前」では、館内照明にLEDを採用し、省エネルギーに努めています。

#### 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。

#### トーセイホテルココネ上野御徒町 トーセイホテルココネ浅草蔵前



フロント



フロント



ジャパニーズモダンルーム

### ■DBJ Green Building 認証取得

自社開発し、保有している虎ノ門トーセイビルと小石川トーセイビルにてオフィスビルにおけるESGの取り組みを評価する「DBJ Green Building 認証」を取得しました。(2020年5月取得)

虎ノ門トーセイビル



小石川トーセイビル



### ■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、自社建売住宅、請負注文住宅開発においてZEHやIoTを活用した住宅の開発を推進しています。



# 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

### ■SDGsへの貢献を目指す分譲戸建

「THEパームスコートひばりが丘」では、人と地球にやさしい住まいづくりで、SDGsへの貢献を目指しています。「緑の保全」「省エネとゴミの削減」「節水と水資源の保全」「防犯と防災」の4つをテーマに設定し、6つのSDGsへの貢献を目指しています。



【貢献を目指すSDGsの目標】 **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



### ■分譲マンションに多様なコミュニティスペースを創出

2020年5月に完売した新築分譲「THEパームス相模原パークブライティア」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「ママ&キッズラウンジ」やワークスペースとしての活用に最適な「スタディールーム」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。



フォレストラウンジ



ママ&キッズラウンジ



スタディールーム

## 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。

### ■新型コロナウイルス感染防止対策

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員及びその家族、取引先等の健康と安全確保のため、マスク着用義務化のほか消毒薬設置、執務室・会議室の換気、手指消毒の励行、アクリルパネル設置等の対策を実施。また在宅勤務を推奨し、モバイル端末の配布、クラウドの活用、PCの外部接続環境の構築など各種インフラを整え、テレワーク環境を整備しました。

## 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。

## 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。また、2020年2月より、社外取締役が1名追加となり9名の取締役のうち、独立社外取締役比率が1/3と高いガバナンス水準となっております。

トーセイ取締役会構成

社内取締役  
6名

6名

33%

社外取締役  
3名

## 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

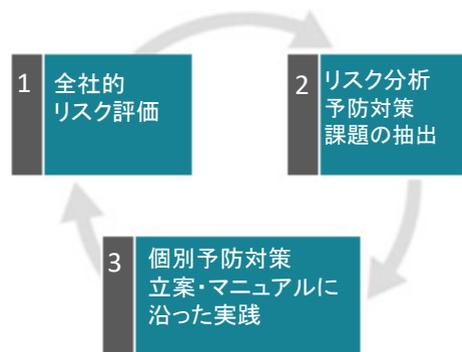


- ・インサイダー研修、反社会勢力対応研修、メンタルヘルス研修等の実施
- ・コンプライアンス標語のポスター掲示
- ・意識醸成に向けたメールマガジン発信

### 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實踐

#### ■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



今後ともよろしくお願ひいたします。



— 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で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。