

Integrated Report

東京建物グループ統合報告書



2026



1896年創業

日本で最も歴史のある総合不動産会社

1896年、4大財閥の一つである安田財閥の創始者・安田善次郎が不動産取引の近代化と市街地開発の推進を志し、「東京建物株式会社」を設立。安田善次郎が旨とした「お客様第一」の精神と、時代の流れを先んじて捉える進取の精神を原点に、企業活動を展開しています。



安田 善次郎



創業当時の社屋

Group Philosophy

信頼を 未来へ

2030年を見据えた長期ビジョン

次世代デベロッパーへ

事業を通じて「社会課題の解決」と
「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、
すべてのステークホルダーにとっての
「いい会社」を目指します。



培ってきた強み

積み重ねた信頼と実績から
育んできた3つの強み

地域の伝統・文化を継承しつつ、複合再開発や
公園一体型開発により新たな価値を創出。
創業の地YNKエリア※においても、歴史や
DNAを受け継ぐ「不易流行」のまちづくりを推進し、
その象徴となる「TOFROM YAESU」が本年竣工。

※八重洲・日本橋・京橋エリア



地域の新たな魅力を引き出す

不易流行

のまちづくり

革新に挑み、未来を切り拓く

進取の精神

時代の変化を捉えた

**柔軟かつ
俊敏な適応力**

 **Strength**

創業以来受け継ぐ進取の精神のもと、
時代の変化をいち早く察知し行動する企業文化を醸成。
日本初のSPC法による不動産証券化や、都市と自然の
再生を両立した「大手町タワー」の開発など、
社会・業界に先駆けた挑戦を不断に実施。



従来のオフィス・住宅が中心の事業ポートフォリオから、
物流施設、ホテル、商業施設など、
環境変化に応じてアセットタイプを多様化し、
短期間で業容を拡大。



Business
Strength

Business

賃貸

安定収益基盤の
強化

豊富な保有ポートフォリオ

オフィスビル 約52万㎡

ホテル／商業施設など 約13万㎡

YNKエリアでのまちづくり

東京主要オフィスエリア賃料上昇率
No.1^{※1}

大規模再開発の推進

想定賃貸面積(当社保有分)
約27万㎡^{※2}

分譲・売却

開発利益の顕在化・
資本効率の向上

分譲マンションランドバンク
約7,300戸

多様な投資家向け売却用物件

総投資額^{※3}
約7,900億円

想定売却益^{※4}
約1,450億円

海外事業

PJ数
37件

投資残高
約850億円

サービス

安定成長と
資本効率の底上げ

- 仲介取扱高(2025年累計) ————— 3,172億円
- 駐車場ブランド「NPC24H」 — 日本全国 約1,900カ所
- ファンド事業 ————— AUM 1兆5,193億円
(資産運用残高)
- 体験型施設運営事業「レジャーリゾート」
リピーター会員とのリレーション ————— 10万世帯超

価値提供を 実現する事業モデル

不動産開発・まちづくりを基盤とした、
賃貸、分譲・売却、サービスを通じて、
“お客様が驚きを感じられる魅力あふれる価値”を提供

※本ページに記載の数値は、特段の記載がない限り、2025年度末時点の数値です。

※1 出所：三幸エステート「オフィスマーケットレポート」(2010年12月～2025年12月)。丸の内・大手町エリア、西新宿エリア、渋谷・道玄坂エリア比較

※2 想定賃貸面積には、オフィス以外にホテルなどの賃貸面積も含む ※3 各物件の取得時の簿価に、取得後発生する建築費等を加えた投資額を合計して算出

※4 売却想定物件において想定収支・売却時想定キャップレートをもとに試算した想定売却額の合計から「総投資額」を差し引いて算出

未来へ 進むための戦略

長期ビジョンの実現に向けて、
「社会課題の解決」と「企業としての成長」を
より高い次元で両立する

2030 | 長期ビジョンの実現 次世代デベロッパーへ

定量目標 事業利益 **1,200** 億円

中期経営計画 (2025-2027年度)

定量目標 事業利益 **950** 億円 ROE(中計期間) **10** % 配当性向 **40** %

2026年度(予想) > 事業利益* **1,020** 億円 配当性向 **40.2** % 一部目標を前倒し達成見込み

資産回転型事業の加速・拡大

- 投資家向け物件売却事業の加速
- 海外事業の拡大
- 分譲マンション事業の更なる成長

安定収益基盤の強靱化

- 大規模再開発の着実な推進
- 賃貸資産ポートフォリオの多様化

規律ある バランスシートコントロール

- 政策保有株式の縮減
- 固定資産の戦略的売却

※事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益
(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ピークルへの出資持分の売却損益を含む)

Strategy ●

Strength

Business

東京建物の まちづくり

社会インフラを担う

総合不動産デベロッパーとして、
地域の皆様や事業関係者の皆様とともに、
まちの魅力を高め続けることで、
「場の価値」と「体験価値」の最大化を目指す

Strategy

Business

Strength



Develop

働く

暮らす

活かす

構想から完成まで25年

土地に根差した
まちづくりを体現し続ける

YNKエリア

YNKエリアの特長

八重洲・日本橋・京橋 (YNK) エリアは伝統と最先端が溶け合うまちであり、進化を続けていく東京の最前線のエリアです。圧倒的な交通利便性があり、オフィスのプライム立地としてのポテンシャルを有しながら、伝統ある文化が今もなお継承されており、イノベーションを創出しやすい素地があるという特長を有しています。今後、多数の再開発が竣工を迎え、まちなみが大きく変化し、エリアの特長である伝統や多様性という価値観を継承しつつ、伝統と最先端、ワークとライフ、都市と地方、世界と東京が融合した魅力あるエリアの形成が図られる予定です。

圧倒的な交通利便性

伝統と最先端の共存

江戸時代から続く多様性



呉服橋プロジェクト



京橋三丁目プロジェクト



TOFROM YAESU TOWER



TOFROM YAESU THE FRONT

TOFROM YAESU

施設のコンセプトは「人・時・場をつなぐ」。ネーミングの「八重洲へ (TO) / 八重洲から (FROM)」多様な価値観を「つなげていく」という思いが込められており、ロゴは結び目がモチーフになっています。シンボルマークの3本の結び目は八重洲の「Y」を表し、世界中の「ヒト」「モノ」「コト」の3つが交じりあう、東京、日本の中心となる存在としての意味合いが込められています。

東京建物グループのまちづくり

当社は、地域の歴史を尊重し、ステークホルダーに寄り添う「伴走者」として、まちの価値を最大化するまちづくりを推進しています。その象徴が、伝統と最先端が融合する八重洲・日本橋・京橋の「YNKエリア」です。当社は自らこの地に根を張り、建物の運営・管理を通じてお客様のニーズを五感で汲み取りながら、「場の価値」と「体験価値」の向上に取り組んできました。こうした取り組みにより、オフィスワーカーや来街者にとって魅力あるまちを形成し、エリア価値の向上とテナント様との長期的な関係構築につなげています。

このYNKエリアに代表される共創のまちづくりこそが、社会インフラを担う総合不動産デベロッパーとしての存在意義であり、当社の特長だと考えています。地域の皆様や事業関係者の皆様とともにまちの魅力を高め続けることで、エリア価値の向上と持続的な企業価値向上の好循環を生み出していきます。

目次

Section 1	目指す未来	
	イントロダクション	1
	編集方針／情報開示体系／ 発行にあたってのご挨拶	8

Section 2	マネジメントメッセージ	
	CEOメッセージ	10
	CFOメッセージ	16

Section 3	価値創造ストーリー	
	価値創造プロセス	23
	インプット	24
	ビジネスモデル	25
	アウトカム	26

Section 4	価値創造の仕組みと実践	
	長期ビジョン	28
	中期経営計画の変遷	29
	中期経営計画(2025-2027年度)	30
	中期経営計画における重点戦略と 事業ポートフォリオ戦略	31
	重点戦略	32

事業概況	38
ビル事業	40
住宅事業	41
アセットサービス事業	42
その他事業	43
サステナビリティに関する 取り組み推進方針	44
マテリアリティ	45
マテリアリティに基づくKPI・目標	46
環境	47
人的資本の強化	54
DX	59
社会への取り組み	60
情報開示	62

Section 5	価値創造を支えるガバナンス	
	社外取締役座談会	64
	取締役会議長メッセージ	67
	役員一覧	68
	コーポレート・ガバナンス	70
	リスクマネジメント	76
	コンプライアンス	78

Section 6	データ	
	財務・非財務ハイライト	80
	主要財務・非財務データ	82
	企業情報	84

注目ポイント

1 YNKエリアのまちづくり



伝統と最先端が融合する、
八重洲・日本橋・京橋(YNK)エリアのまちづくり

▶ P.6 YNKエリア

2 価値創造プロセス



インプットからアウトカムに至るプロセスを可視化し、持続的な企業価値向上を実現するビジネスモデルの全体像を掲載。事業価値・資産価値の向上と成長投資の好循環による企業価値向上の仕組みを明確化。

▶ P.23 価値創造プロセス

▶ P.24 インプット

▶ P.26 アウトカム

3 メッセージ

CEOメッセージ



ROE向上とEPS成長の両方で、投資家の期待に応える

▶ P.10 CEOメッセージ

CFOメッセージ



資本コストを上回るROE創出と成長戦略の高度化に向けて

▶ P.16 CFOメッセージ

社外取締役座談会



コーポレート・ガバナンス体制の高度化と取締役会の進化による企業価値向上

▶ P.64 社外取締役座談会

編集方針

発行にあたってのご挨拶

東京建物グループの「統合報告書2026」をお手に取っていただき、ありがとうございます。私自身、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様と対話をさせていただいておりますが、当社のことをより深くまでご理解いただき、対話の質を高めるツールとしてご活用いただけることを目指して、毎年コンテンツの改良を図っております。本年は、中期経営計画(2025-2027年度)の順調な進捗に加え、昨今の事業環境の変化を踏まえ、次なる成長や次期経営計画につながる視点をお伝えすべく、各事業に対する認識や持続的な成長を支える財務・非財務資本に関する取り組みなどについて、具体的に掲載しております。

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

2026年7月
常務執行役員 小沼 裕

報告対象期間

2025年12月期(2025年1月1日～2025年12月31日)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前・以後の活動や見通しについても掲載しています。

報告対象範囲

東京建物株式会社および東京建物グループ会社

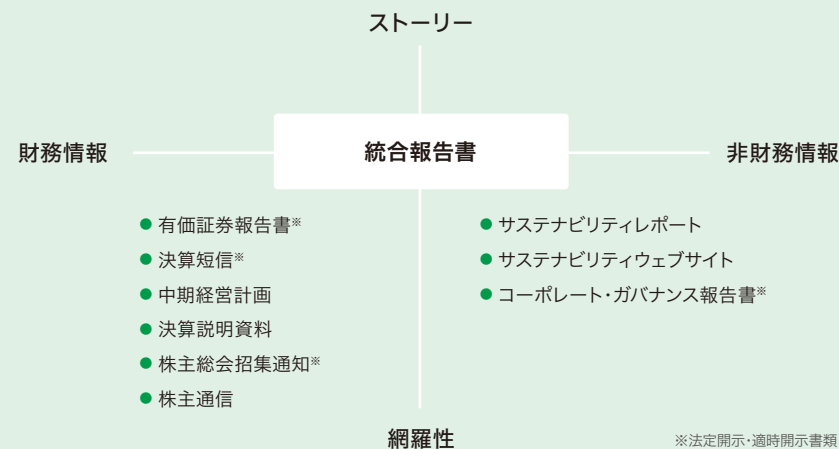
参照したフレームワーク

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

将来情報に関する注意事項

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

情報開示体系



財務情報ウェブサイト

IR情報
<https://tatemono.com/ir/>

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



非財務情報ウェブサイト

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

サステナビリティレポート 2026
<https://tatemono.com/sustainability/reports.html>



Section 2

マネジメントメッセージ

10 CEOメッセージ

16 CFOメッセージ

CEO MESSAGE

ROE向上とEPS成長の両立で、投資家の期待に応える

代表取締役 社長執行役員

小澤 克人

CEO MESSAGE

投資家との対話から得た教訓

当社は、2025年1月に現中期経営計画（以下、「現中計」）を発表し、その翌日、当社の株価は大きく下落しました。社長就任直後の株価下落は、資本市場と真摯に向き合う経営の在り方を改めて考えさせられることとなりました。計画の策定には社内での時間をかけ、緻密な議論を重ねてきた自負がありましたが、振り返ると、オフィス賃貸マーケットや不動産の売買マーケットなど、本格的な好況フェーズ入りが見え始めていた市場の環境変化を十分に計画に織り込み切れておらず、資本市場の期待と発表した計画にギャップがあったものと反省させられました。

この状況を踏まえ、現中計発表直後に行った社内向けの説明会では、「中計の前倒し達成を目指す」ことを全社へ強く発信し、ギアを切り替えていくことを促しました。また、資本市場に対しては、個別面談・カンファレンス・海外IRに積極的に参加し、策定当時よりも市場環境が良好に変化していること、環境変化をとらえてガイダンス以上の利益水準を目指すことを伝えるよう努めました。好調な市場環境に加えて当社の強みである機動性や変化への柔軟な対応力を如何なく発揮し、ほとんどの部門が計画を凌駕するパフォーマンスを発揮、利益等は期初ガイダンスを上回るペースで推移しました。さらに第3四半期決算において、通期業績見通しの上方修正を行ったことで市場からの評価も改善し、株価の大幅な上昇につながりました。

結果として、2025年度業績は営業収益・営業利益・事業利益・経常利益のいずれにおいても過去最高を更新しました。

▶ CFOメッセージ

社長によるIR面談・カンファレンス出席などの実績

2024年度(野村 均※)

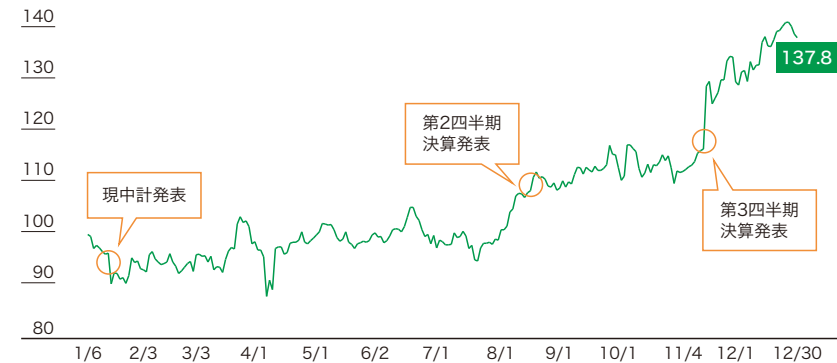
合計60件(内、スモールミーティング2件)

2025年度(小澤 克人)

合計79件(内、スモールミーティング4件)

※現 代表取締役会長

2025年度 株価指数 ※2025年1月6日を100として指数化



2026年度の業績ガイダンスは中計目標の一部前倒しを達成する計画としておりますが、この達成には強い自信を持っています。外部環境の変化、特に金利の上昇については引き続き注視が必要ですが、金利上昇が当社に与える影響は大きく2つあると認識しています。一つ目が資金調達に伴う支払利息の増加が業績に与える影響です。支払利息の増加によるコスト上昇は避けられませんが、当社は金利の長期固定化を進め、金利上昇リスクへの耐性強化を図っています。さらに、本年5月には日本格付研究所（JCR）による長期発行体格付がAからA+（安定的）に引き上げられたことを受け、今後の資金調達コスト増加の抑制が期待される一方、本格的なインフレーション経済の下、オフィスの賃料やホテルの宿泊料上昇による収益の増加や、収益の伸びを織り込んだ投資家向け物件の売却価格の上昇により、支払利息の増加を吸収して利益成長を実現することが可能な状況です。

二つ目は住宅ローン金利の上昇等に伴う住宅販売への影響ですが、当社が展開するBrilliaブランドの住宅は、厳選した立地で、お客様のニーズをしっかりとらえた住宅を供給しており、お客様からも高い評価を獲得し、販売は計画通りに順調に進捗しています。株式市場においては、過度に金利上昇の影響を懸念する見方もあるようですが、今期の業績への影響は軽微であり、今後の利益貢献についても大きな懸念はありません。金利上昇以外にも、地政学リスクなどビジネスにおける不確実性はより一層増えています。引き続き環境変化をいち早く経営計画に織り込み、着実な利益成長を目指していきます。

CEO MESSAGE

株主価値最大化と総合不動産デベロッパーとしての存在意義の両立

今後の当社の経営を進めるうえでは、ROEとEPSを引き続き重要な指標として意識していきます。ROEは現中計の目標である10%を通過点と位置づけ、資産リサイクルの最適化、事業収益性の改善、財務戦略等を組み合わせることで、更なる向上を目指します。またEPSの成長については次期経営計画における水準について現在検討していますが、金利の更なる上昇を織り込んだうえで、インフレによる経済成長の取り込みを図り、賃貸収益の拡大・付加価値の向上を通じて、力強い利益成長および継続的なNAVの拡大を実現するとともに、資産回転率を高めることで効果的に利益の顕在化を促進し、創出したキャッシュによる成長投資の拡大、持続的かつ高水準な株主還元の実現を図ります。

▶ 土地に根差したまちづくりを体現し続けるYNKエリア

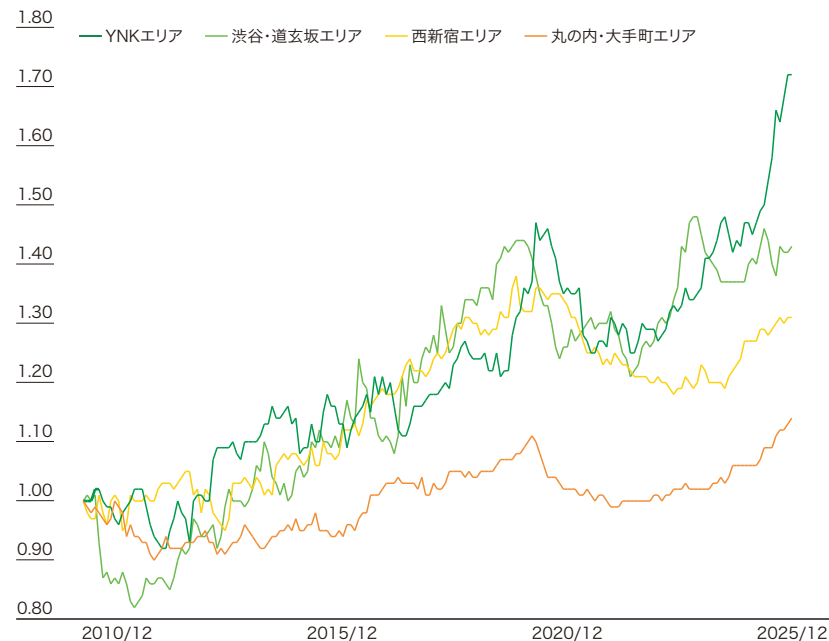
完成まで25年以上の歳月がかかった「TOFROM YAESU」



我々のような総合不動産デベロッパーにとって、ROEやEPSにコミットしていくことは特に大事な意味を持つと考えています。日本で総合不動産デベロッパーが行う大規模再開発には長い時間がかかり、まちづくりを行うためには、そのまちで一定の資産を保有する必要があります。私は、資産を保有し建物の運営・管理を通じて、まちとかかわり続け、権利者様をはじめとするお客様のニーズを五感で感じ、それを汲み取ることが、そのまちの「場の価値」と「体験価値」を最大化させることにつながると考えています。当社ではTOFROM YAESUをはじめ様々なプロジェクトを手掛ける八重洲、日本橋、京橋の『YNKエリア』がその象徴であり、今後も地域の皆様や事業関係者の皆様とともに、この街の発展に力を尽くしていきたいと考えています。

主要ビジネスエリアでトップレベルのオフィス賃料成長率を誇るYNKエリア

※2010年12月を1として指数化



※出所:三幸エステート「オフィスマーケットレポート」(2010年12月～2025年12月)より当社作成。丸の内・大手町エリア、西新宿エリア、渋谷・道玄坂エリア比較

CEO MESSAGE

一方で、総合不動産デベロッパーとして長い時間をかけて再開発を行い、バランスシートで資産を保有し運営することは投資家の皆様が考える時間軸・資産効率と一見相反することがあると思います。だからこそ、ROEやEPSといった指標をもって資本市場と資本効率・利益成長に対するエンゲージメントを重視し、それを達成していくことが重要だと考えています。これらの指標を達成していくことを前提として、社会インフラとしてのまちづくりを行い、付加価値を高めることで、日本の国際競争力を向上させるというデベロッパーの存在意義を全うしていきます。

ROE向上とEPS成長を果たす 資産ポートフォリオの構築を目指して

ROEの更なる向上・EPSの着実な成長を果たすためには資産ポートフォリオのマネジメントが不可欠であり、資産のリサイクルによる最適化や資産効率の追求、マネジメントフィーの拡大によって、バランスシートをコントロールしながら如何にして利益を伸ばしていけるか、という課題に集約されると考えています。当社では多様な事業を利益特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」3つの分野で管理しており、2026年度においては、現中計で成長ドライバーに位置づけている「分譲・売却」分野が好調で利益に占める割合も高くなっています。一方で、将来にわたって安定的に利益成長を実現していくためには「賃貸」「サービス」分野の拡大も不可欠です。

「賃貸」分野については、インフレ局面を意識した取り組みを実行していきます。オフィスビルをはじめとして賃料増額交渉に取り組むことはもちろんですが、消費者物価指数等に連動した賃貸借契約への変換にも取り組んでいきます。また、効果的な資本的支出や設備投資を継続的に実施することにより、付加価値を高め収益の拡大に努めます。「みずほフィナンシャルグループ」様やラグジュアリーホテルの「アマン東京」様にご入居いただき、ビルの足下には「大手町の森」が広がる大手町タワーは代表的な例といえます。テナント様や来街者などお客様のニーズを汲み取りながら、修繕・設備投資を繰り返していくことで、持続的な付加価値の創出を実現し、竣工後10年経った今でも魅力を高めています。また、地政学リスクなど想定外のグローバル要因による経済変動等への備えを厚くし、中長期的な収益の安定性を確保するという観点からも、賃貸利益の充実は重要になると考えています。

「分譲・売却」分野は前中計期間からの利益成長ドライバーであるとともに、ROEの向上にも大きく貢献してきました。この利益分野で利益成長を実現するためには、いかに厳選された優良な物件を継続的に獲得できるかが重要なポイントとなりますが、当社が強みとする情報収集力や機動力を如何なく発揮し、優良な案件への投資を十分に積みあげることが出来ているものと自負しています。分譲マンション、ミッドサイズオフィス、物流施設、ホテル、商業施設などの開発用地や、バリューアッドを目的とした収益物件に加えて、米国をはじめとする先進国を中心とした海外事業用地等、日々積み上げている高質なストックは、今後も利益成長ドライバーとしての役割を果たし、力強い利益成長の実現につながるものと確信しています。

また、「賃貸」分野、「分譲・売却」分野を横断して、資産ポートフォリオ全体の洗い替えも必要だと考えています。収益の成長が短期的に見込めるのか、中長期にわたって成長を持続させられるのかを見定め、アセットタイプやエリアも加味した資産のリサイクルを通じて最適な資産ポートフォリオの構築に努めます。具体的には、当社が保有する固定資産や政策保有株式の保有意義の検証を継続的に実施し、最適な資本バッファーとしての水準も考慮したうえで、資産ポートフォリオの価値上昇、資本効率の向上、利益成長の継続、高水準な株主還元の実現につなげていきます。



CEO MESSAGE

最後に「サービス」分野については、向こう10年程度でスピード感をもって強化していきます。一定の資産を保有しながら、ROEの更なる向上とEPSの成長を実現するためには、ノンアセット(ライトアセット)ビジネスの伸長が極めて重要になります。例えば、「不動産マネジメント」におけるファンド事業では、前中計期間からAUM(運用資産残高)を積み上げフィー収入を拡大させてきましたが、一段とギアを引き上げ、AUMの増大にチャレンジしていきます。こうした取り組みは、最適なバランスシートのコントロールにもつながるものであり、次期経営計画における成長戦略の一つとして議論を進めているところです。

また、「サービス」事業をはじめとして、今後も更なる成長を遂げていくためには、インオーガニックな成長も視野に入れる必要があると認識しています。具体的にはM&Aを行うことがあげられますが、当社としては現在行っている本業に近い領域や関連性の強い領域で、成長が見込める分野のいかに見出してM&Aを実現していくかが、今後のポイントになるものと考えています。

「伴走型」まちづくりと「利他」思考の人材

1. 東京建物におけるまちづくりの哲学

当社は本年創立130周年を迎え、TOFROM YAESU TOWERに本社機能を移転します。130周年という記念すべき年に、まちの皆様とともに長い年月をかけて取り組んできた当社の旧本社を含むTOFROM YAESUで新たなスタートを切られることに、これまで当社の歴史を刻み支えてこられた先輩諸氏に深く感謝するとともに、大いなる喜びを感じています。私は、当社のまちづくりの最大の特徴を「まちが持つ個性や精神性、文化や歴史を尊重し、それらを活かしながら新しいものと融合を図っていく点」にあると考えています。まちの皆様、テナント様や入居者様、そしてこの地域に愛着を持つ多くの方々を主役と捉え、彼らと思いを共有しながら、「伴走者」として、まちづくりを行っています。伴走者として、まちやステークホルダーに寄り添い、事業を推進していくことは当然時間がかかりますし、当社が単独で権利を有する事業と比べて圧倒的に事業の難易度が高いものになります。一方で、その地域に溶け込んで、まちの皆様とともに進める再開発は、まちの価値を維持するだけではなく、まちを再生し、継続して付加価値を向上させることにつながり、私たち総合不動産デベロッパーの存在意義そのものではないかと考えています。『YNKエリア』においても、当社自身がTOFROM YAESU TOWER



に本社を構えることで、このまちの未来に責任を持ち、まちづくりに対する哲学をさらに追求・具現化し、関係するステークホルダーの皆様と共創しながら、まちの価値を向上し続けるように努めています。

2. まちづくりを支える「利他」思考の人材

ただし、この「伴走型」のまちづくりを進めるためには、当社の企業風土を深く理解し、共感してくれる人材で当社が組織化されていることが必要です。そのため、社員には常々、「利他の心」を持ち、行動することの大切さを伝えています。どうすればその地域に溶け込めるか、地域が持つ良さと自社の提供する価値をいかにマッチングさせるかという課題に対し、確かな答えの出せる地域伴走型のヒューマンタッチな人材。もともと一人よがりには陥らず、チームとしての成果に拘り、チームとしての成功や仲間の幸せを心から喜べる人材が当社グループには揃っていると思いますが、加えて、一人ひとりが持つ個性を活かし、ポテンシャルを最大限発揮することが重要だと考えています。当社創業者である安田善次郎の「陰徳を積む」という考え方にも通じるものがありますが、社員一人ひとりが持つ個性を活かし、ポテンシャルを最大限発揮することで事業を通じて社会課題の解決を図り、社会価値を創出することが、当社が関わるまちに独自性を付加し、競争優位性を創出することにつながります。人事部門には、「利他思考」と個性のバランスを常に考えながら、自律的に成長に向かえる人材を採用し、育成するプログラムを構築するよう指示をしています。

CEO MESSAGE

中長期的な成長を目指した経営インフラの高度化

当社が中長期的な成長を遂げていくためには、サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）・人的資本・DXといった「経営インフラの高度化」はかせません。人的資本・DXの高度化については、現在策定している次期経営計画において議論を重ねていますが、ここでは私の考えや取り組みについて、説明したいと思います。

▶ 「サステナビリティに関する考え方」はこちら

まず人的資本は今後の当社の浮沈を決める最も重要な要素だと認識しています。当社グループには大規模再開発をはじめとして、高い専門性を必要とする分野が多数存在し、さらに昨今の顧客ニーズの多様化やデジタル技術の進歩を背景に個々の業務は高度化しています。かつて当社は、いわゆるゼネラリストを育成することに軸足を置いていましたが、現在は自身の専門性に磨きをかけ、各現場の「戦闘力」を高めるスペシャリストを育てていくことも重視しています。例えば、用地の取得では、長い経験を持つことで実績と信頼関係の蓄積により情報ルートがより強固になり、建て替えや再開発の分野では複雑な権利関係の調整ノウハウを身につけるなど、結果として投資の成功や良質な案件の獲得につながっています。また、環境変化のスピードが加速しているなかで事業ポートフォリオの変革を進めるためには、多様な人材を確保・育成し、対応力や柔軟性を高めることも必要だと考えています。年齢・性別だけでなく、専門性の高さや広さ、発想力など個人の特性を含めて人材のバランスをとることを重視していきます。

次にDXの高度化についてですが、当社では、DXを先進技術の導入そのものを目的とするだけでなく、リアルの場の価値を持続的に高めるための基盤と位置付けています。例えば、ビル設備のネットワーク化やAI活用により、設備の異常を早期に把握し、適切な保全を行うことで、安全性と資産価値の維持・向上を図っています。一方で、AIの活用を含めた高度化に伴い、サイバーセキュリティへの対応は経営上の重要課題になっていると認識しています。また、AIやロボティクスの進展により、社会における人の役割は大きく変化しつつあります。効率化や代替が進む一方で、創造性など人と人がコミュニケーションを取ることで生まれる価値は重要性を増していますので、人が集い、対話し、価値を創出できる「場」を提供することに一層注力していきます。

ステークホルダーの皆様へ向けたメッセージ

私は、ROEの更なる向上とEPSの成長を実現し、投資家の皆様と当社グループ双方がWin-Winの関係となるために何をすべきかを常に考えています。同時に、総合不動産デベロッパーとして、まちに住む人・訪れる人など地域に関わる皆様に「伴走者」として幸せを提供し続け、すべてのステークホルダーがワクワクするような社会の実現に貢献したいと考えています。当社としての存在意義を存分に発揮しつつ、力強い企業としての成長、企業価値の向上を実現し、投資家の皆様の期待に応えていきます。

総合不動産デベロッパーとしての存在意義の発揮と企業価値の向上を高い次元で両立させるためには、全てのステークホルダーの皆様と真摯に向き合い続けることが重要だと認識しています。株主の皆様とは対話を繰り返し、いただいたご意見を経営計画に反映することで、当社の資本効率向上および持続的な成長につなげ、期待に応えていきます。また、お客様とは建物の運営や清掃といった日々の接点を大事にし、変化していくニーズを汲み取り、アップデートを繰り返すことで、斬新さや新しさを提供し続けます。さらに、当社社員に対しては、私はリーダーという立場にありますが、私自身もまた、すべての社員が輝き、持てる力のすべてを発揮するための「伴走者」でありたいと思っています。

今後も、当社グループ一丸となって、企業価値の向上に邁進してまいりますので、引き続きご期待をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。



資本コストを上回るROE創出と 成長戦略の高度化に向けて

常務執行役員

小沼 裕

2025年度の業績評価と中期経営計画前倒し達成への自信

2025年1月のCFO就任後、数多くの投資家の皆様と対話の機会をいただきました。経営企画部長として自ら策定に携わった中期経営計画(2025-2027年度)(以下、「現中計」)について、直接フィードバックいただき、現中計発表直後に当社の株価が急落したのは、市場が当社に求める成長期待の高さの裏返しであると認識しました。当社の役職員一同、発表直後から現中計の前倒し達成に向けて邁進していますが、あらためて2025年度の業績を振り返りたいと思います。

CFO MESSAGE

CFO MESSAGE

2025年度の実績としましては、営業収益・営業利益・事業利益・経常利益はいずれも過去最高を更新し、特に営業利益は前期比で20%超の成長を達成しました。不動産市場全体が好調であったことは事実ですが、当社の良質な資産ポートフォリオに基づいた賃貸収益の伸長に加え、投資家向け物件売却事業の利益率向上に伴う粗利益額の増加が主たる要因であると捉えています。賃貸収益の伸長においてはインフレを背景としてオフィスを中心に賃料の増額が進み、今後の継続的な賃貸収益の向上に確かな手応えを感じています。また、投資家向け物件売却事業については、多様なアセットタイプをストックし、その時々ニーズの強いアセットを売却することで利益の最大化を図っていることはもちろん、競争を避けた用地取得戦略が奏功した結果であると認識しています。

また、2026年度の業績ガイダンスにおいては、「TOFROM YAESU」竣工などに伴う費用が発生するものの、投資家向け物件売却事業の売上・粗利益の増加などにより、営業収益・営業利益・事業利益・経常利益は2025年度の実績をさらに上回る過去最高を達成する見通しです。さらに、現中計で掲げた主要な定量目標の一部は1年前倒しで達成することを見越しています。

現中計における主な定量目標と2026年度予想

	2026年度予想	現中計目標（2027年度）
事業利益	1,020億円	950億円
配当性向	40.2%	40%
親会社株主に帰属する当期純利益	630億円	600億円
EPS	303.46円	290円程度

足元では金利上昇や地政学リスクの高まりなど、不透明な状況が続いていることは認識しています。特に金利上昇は、支払利息の増加だけでなく、住宅ローン金利上昇に伴う分譲マンションの購買意欲低下や、スプレッド縮小によるCapレート上昇など、当社事業に一定の影響が懸念されます。一方で、短期的な影響は現状限定的であり、今期の業績達成には強い自信を持っています。

金利上昇による2026年度業績への影響と現状認識

支払利息の増加	- 借入金の長期固定化を図り、影響を抑制 - 上昇分については業績ガイダンスに織り込み済み
住宅ローン金利上昇に伴う分譲マンションの購買意欲低下	- 足元の販売状況には変調なし 2026年度契約進捗率8割 （2026年3月末時点）
Capレート上昇に伴う不動産価格の低下	- 取引状況・価格に変調なし - アセットによっては金利上昇を成長期待が上回っている状況

ただし、いずれの課題も中長期的には当社に影響を与えるものと認識していますので、ポートフォリオ戦略・バランスシートコントロール・キャッシュアロケーションそれぞれで対策を講じていきます。



CFO MESSAGE

資本コストを上回るROEの実現に向けた ポートフォリオ戦略

私は、金利上昇局面においては、資本コストを上回るリターン創出力が問われると考えています。リスクフリーレートの上昇に伴いWACCは確実に上昇しているため、当社では、収益性と効率性をこれまで以上に高め、ROEをはじめとした資本効率をもう一段高い水準に引き上げることを目指します。

収益性の観点については、賃貸分野における賃料改定により、安定収益の底上げを図るとともに、開発フェーズでは建築費上昇を前提としつつ商品性の向上により付加価値を高め、収益水準の引き上げを目指します。さらに、再開発やまちづくりを通じてエリア価値そのものを高めることで、持続的に高い収益性を生み出す基盤を構築していきます。

効率性の観点では、投資家向け物件売却事業を成長ドライバーとし、回転率の向上に加え、バランスのとれた資産ポートフォリオ運営を推進しています。足元では物流施設の比率が増ってきていますので、ホテルなどの投資を拡大し、アセットタイプの多様化を通じて市場環境の変化への耐性を高めるとともに、時代に応じた最適な投資・売却の判断を行うことで、売却益の最大化と収益機会の拡大を図っていきます。

また、長期的に成長が期待できるアセットタイプや、八重洲・日本橋・京橋(YNK)エリアをはじめとして当社が関与することで、市場成長以上の価値向上が期待できる資産は保有し、ポートフォリオ全体の質を継続的に向上させることを目指します。一方で、それ以外の資産については最適なタイミングでの売却に努め、固定資産などの含み益を顕在化することで、資産効率の向上を加速させていきます。

これらの取り組みにより、当社は安定収益の拡大と資産効率の向上を同時に実現し、資本コスト上昇局面においても持続的にリターンを創出できるポートフォリオを構築していきます。さらに、市場環境の変化を前提とした柔軟な資産入れ替えを通じて、成長の質と再現性を高めながら、持続的な企業価値向上を追求していきます。

財務規律の維持と資本コストの最適化に向けた 資金調達戦略

当社は、前述したポートフォリオ戦略を通じて収益性および効率性の向上を図るとともに、それを支える資金の調達については、財務規律の維持と資本コストの最適化を図っていきます。まず、財務指針として掲げている、D/Eレシオ2.4倍程度、有利子負債/EBITDA倍率12倍程度については、資本効率と財務健全性のバランスを踏まえた指標として、引き続きこの範囲内でコントロールしていきます。安定的な利益成長による自己資本の拡充をベースとし借入を中心に資金調達を行っていくことで、過度なレバレッジへの依存を回避しつつ、安定的な財務基盤の確保を図っていきます。

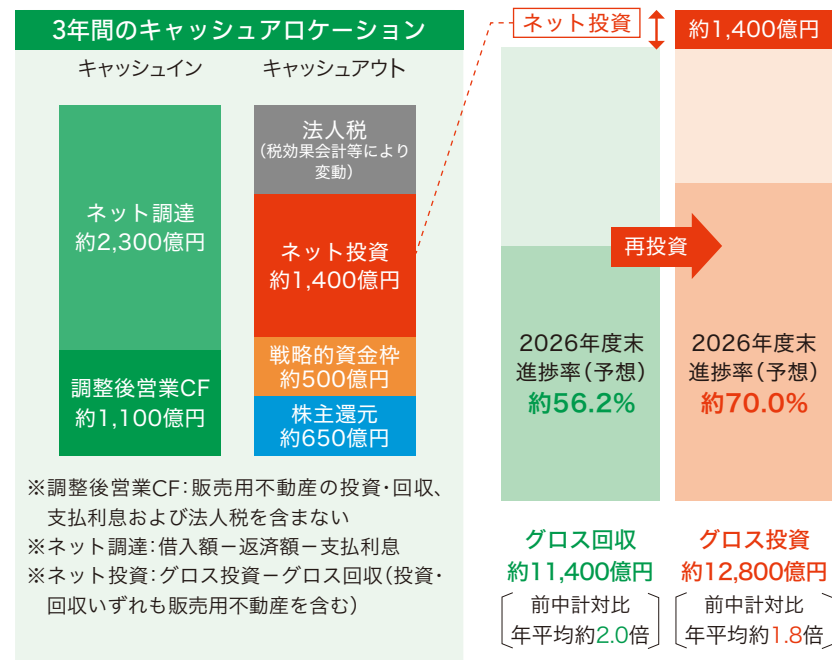
負債に関しては、これまで長期かつ固定を基本として金利上昇リスクへの耐性強化を図っていますが、大規模再開発など長期にわたるプロジェクトも複数抱えていることから、今後も大きな方針に変更はありません。一方で、足元の金利環境の変化を踏まえ、借入については固定・変動のバランスや調達期間について柔軟性を高めるとともに、社債の追加発行などもあわせて検討することで、最適な構成を追求していきます。また、当社の賃貸資産は都心のプライム立地に多く保有しており、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。さらに、まちづくりや再開発を基盤として、収益の安定性と資産の信用力を高めています。これにより、資金調達における信用力の裏付けが確保されており、資金調達コストの抑制と安定的な調達環境の維持につながっていると認識しています。

こうした取り組みの結果、2026年5月には日本格付研究所(JCR)による長期発行体格付がAからA+に引き上げられました。この格付は、当社の安定的な収益基盤および規律ある財務運営が評価されたものと認識しており、今後の資金調達においてもコスト抑制および調達手段の多様化に寄与する重要な基盤になると考えています。今後もバランスシート全体に目を向け、安定的な収益基盤をもとに、デットとエクイティを戦略的に組み合わせることで、資本コストを適切にコントロールし、成長投資を着実に実行できる財務基盤を構築していきます。

CFO MESSAGE

資本効率向上に向けたキャッシュアロケーション

私は、持続的な企業価値向上の成否は、創出したキャッシュをいかに規律高く、資本効率の高い領域へ最適配分できるかで決まると考えています。金利上昇や建築費高騰といった環境変化を見据え、「回収」「投資」「株主還元」の3つのサイクルにおいて、バランスのとれた厳格なコントロールを徹底していくことが重要だと認識しています。



1. 回収: 資産回転の加速と含み益の顕在化

回収の観点では、投資家向け物件売却事業を中核に据え、資産回転を通じたキャッシュ創出を進めています。2026年度はホテルを中心に過去最大規模の売却を見込んでおり、本事業は当社の利益計画におけるキーファクターとなります。買い手の増加による日本の不動産市場への資金流入、将来の成長期待からCapレートにも大きな変動は見られません。加えて、当社開発アセットの高い商品性も評価されており、売却環境は引き続き良好であると認識しています。2025年度から継続して利益率が高い水準にあることから、回収額そのものが伸びているという点では課題が残っていますので、今後は利益水準と回収規模のバランスを意識しながら、より安定的なキャッシュ創出力の向上を図っていきます。

また、固定資産および政策保有株式についても計画的に回収を進めていきます。2027年までに合わせて1,300億円規模の売却を予定しており、固定資産については含み益の顕在化を通じて資本効率の向上を図ります。政策保有株式については、株価上昇に伴う純資産比率の変動という外部要因はあるものの、「2027年度末に純資産比率10%以下」の目標達成に向けて外的な環境変化にかかわらず売却を推進し、創出したキャッシュは成長投資を中心に循環させていきます。

グロス投資内訳

① 大規模再開発	2,000億円	—	分譲マンション事業	3,400億円
② 資産回転型事業	9,700億円		投資家向け物件売却事業	5,200億円
③ その他	1,100億円		海外事業	1,100億円

グロス回収内訳 ※売却価格ベース

① 資産回転型事業	10,100億円
② 固定資産売却 政策保有株式売却	1,300億円

CFO MESSAGE

2. 投資:信頼と選別に基づく成長投資

投資の観点では、2025年度の投資実績は順調に推移し、2026年度の投資計画についても着実に進捗しています。近年は案件化までに時間を要する物件が増加しており、キャッシュアウトがやや後ろ倒しとなる傾向が見られますが、良質な案件を確保できていることから中長期的な利益創出に懸念はありません。一方で、昨今の金利上昇を踏まえ、今後は投資判断におけるハードルレートの見直しも検討し、資本コストに見合うリターン確保を徹底していきます。

用地取得環境は競争が一層激化していますが、当社は入札による価格競争に依存せず、厳選投資の姿勢を堅持しています。不動産は極めて高額であり、売り手にとっても重要な資産であることから、取引においては価格のみならず「確実に決済が履行されるか」「信頼できる相手か」が強く重視されます。また、売却先が将来の事業関係に影響を与



える場合もあり、信頼は意思決定の重要な基準となります。当社は「信頼を未来へ」という企業理念のもとで企業文化を醸成し、一つひとつの案件に誠実に向き合い、長年にわたり信頼を積み重ねてきた強固な人的基盤を有しています。加えて、用地取得における専門人材の育成にも注力しており、こうした人的資本が競争環境下においても再現性をもって優良案件を確保する基盤となっています。

海外事業については次期経営計画における成長ドライバーとして位置付けており、戦略の転換を進めています。2025年度の中国事業における貸倒引当金計上に伴う損失を真摯に反省し、現在は法制・税制の透明性が高くカントリーリスクの低い、米国や豪州などの先進国市場へ明確に軸足をシフトしています。足元では非常に良質な案件の取得が進んでおり、今後は先進国を中心に規律ある投資を加速させていきます。

3. 株主還元:利益成長と連動した還元の強化

当社は、持続的かつ安定的な利益成長を通じて、配当を中心とした株主還元の充実を図ってきました。この株主還元方針に変更はなく、2026年度の利益が現中計の目標を前倒しで達成する見込みであることを勘案し、配当性向についても目標である40%を前倒しで達成する見通しとしました。また、自己株式についても、株価水準や事業環境、財務の状況などを勘案しながら機動的に実施していきます。今後も、株主還元については一層強化していく必要があると考えており、企業価値向上に資する成長投資とのバランスを考慮しながら増配を続けていきたいと考えています。

CFO MESSAGE

戦略的資金枠の活用

当社は、上記のキャッシュフローロケーションにおいて、将来の成長機会を柔軟かつ積極的に取り込むため、戦略的資金枠を設定しています。既存事業の拡大に加え、新たな領域への展開を通じて収益機会を多様化し、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的としています。

今後の利益成長と資本効率の更なる向上においては、サービス分野の成長がカギになると考えています。中でもファンド事業は、運用資産残高の拡大に応じた安定的なフィー収益が期待でき、収益の安定性と資本効率向上の双方への寄与が見込まれる分野です。サービス分野に限らず、今後の利益成長スピードを加味した時には、オーガニックな拡大だけでなく、アライアンスやM&Aなどの手段を用いたインオーガニックな成長も不可欠になると認識していますので、戦略的資金枠の積極的な活用も視野に入れています。

なお、2026年5月には戦略的資金枠を活用し、スター・マイカ・ホールディングス株式会社との資本業務提携を実施しました。当社の新築分譲における強固なブランド力・企画力と、同社が持つ中古マンション流通に関する卓越したノウハウを融合させることで、今後更なる拡大が見込まれる住宅ストック・リノベーション領域でのシナジー創出を強力に推進します。戦略的資金枠は、こうした新たな成長機会を確実に捉えるための柔軟性を担保するものであり、財務規律の維持を前提としつつ、資本コストを意識した投資判断のもとで活用していきます。今後も、既存事業の深化と新規領域の拡張を両立させることで、収益機会の多様化と資本効率の向上を図り、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

ステークホルダーの皆様へ

2025年度は、株主・投資家の皆様をはじめとして、様々なステークホルダーと対話を重ねた一年でした。CFO就任後、多くの方々と直接意見交換を行う中で、当社に対する期待の大きさとともに、資本効率や成長性に対する課題認識についても、あらためて深く理解することができたと感じています。また、足元では金利上昇を背景として資本コストが強く意識される環境に変化しており、資本市場との対話の重要性は、これまで以上に高まっていると認識しています。私は、対話を通じて得られた外部からの視点を真摯に受け止め、当社の経営に具体的に反映していき、意思決定の質を高めていくことが、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

私自身、経営企画に携わってから数えて、今回で4回目の経営計画の策定に臨むことになります。初めて策定に関与した2014年当時と比較すると、当社の営業利益は現在では3倍強の水準にまで成長しており、着実に企業としての成長を積み重ねてきたと実感しています。一方で、資本市場から求められる水準は年々高まっており、その期待に応えるためには、これまで以上に成長の質とスピードを意識した経営が求められていると認識しています。次期経営計画については現在議論を重ねていますが、どのような目標であっても、当社らしく一つひとつの取り組みを着実に積み重ね、その達成に向けて確実に歩みを進めていく姿勢を示していきたいと考えています。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を通じて得られる示唆を経営に活かし続けることで、より強固で持続可能な企業価値の向上を実現していきます。引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3

Section

価値創造ストーリー

23 価値創造プロセス

24 インプット

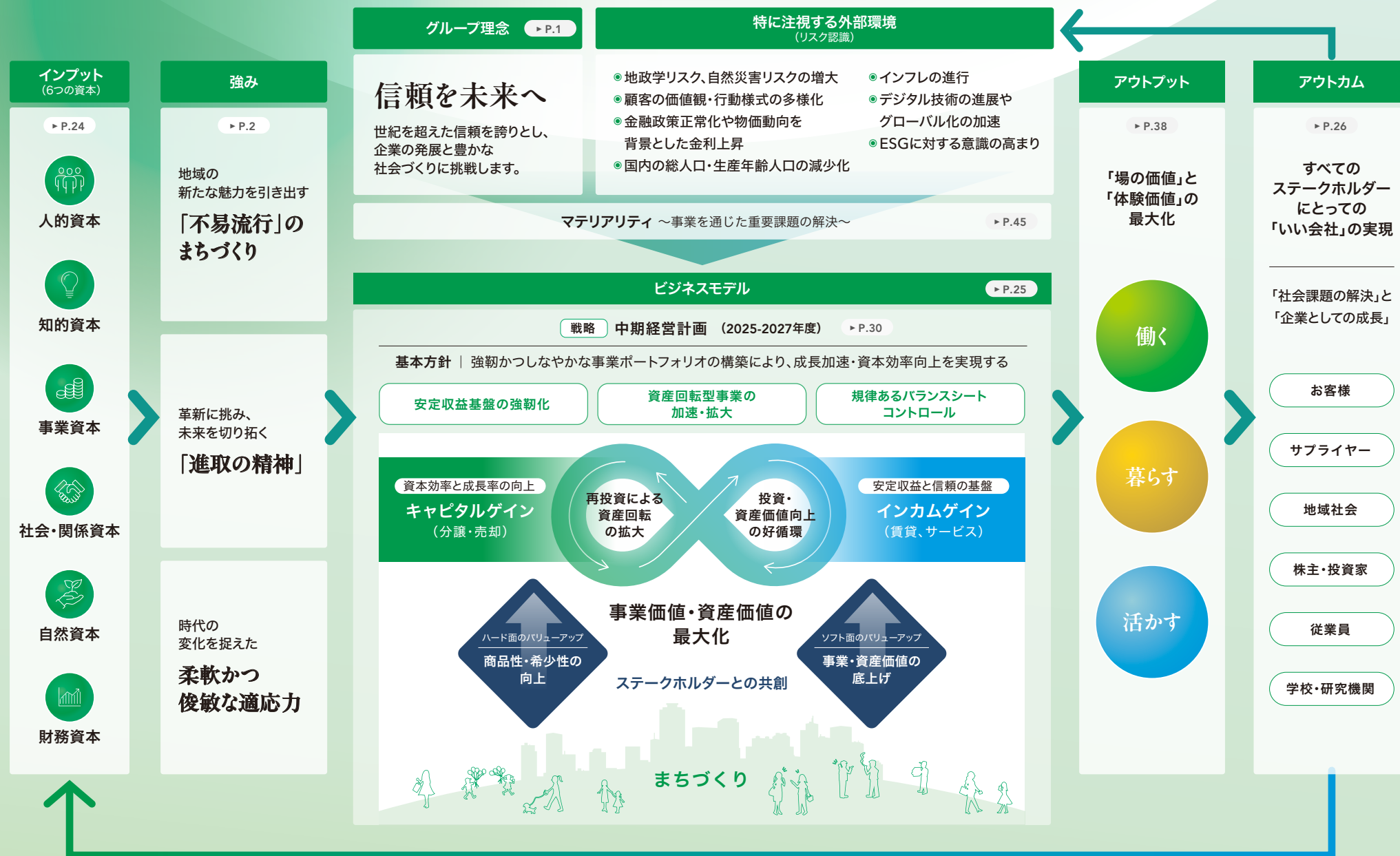
25 ビジネスモデル

26 アウトカム

価値創造プロセス

長期ビジョン2030

次世代デベロッパーへ



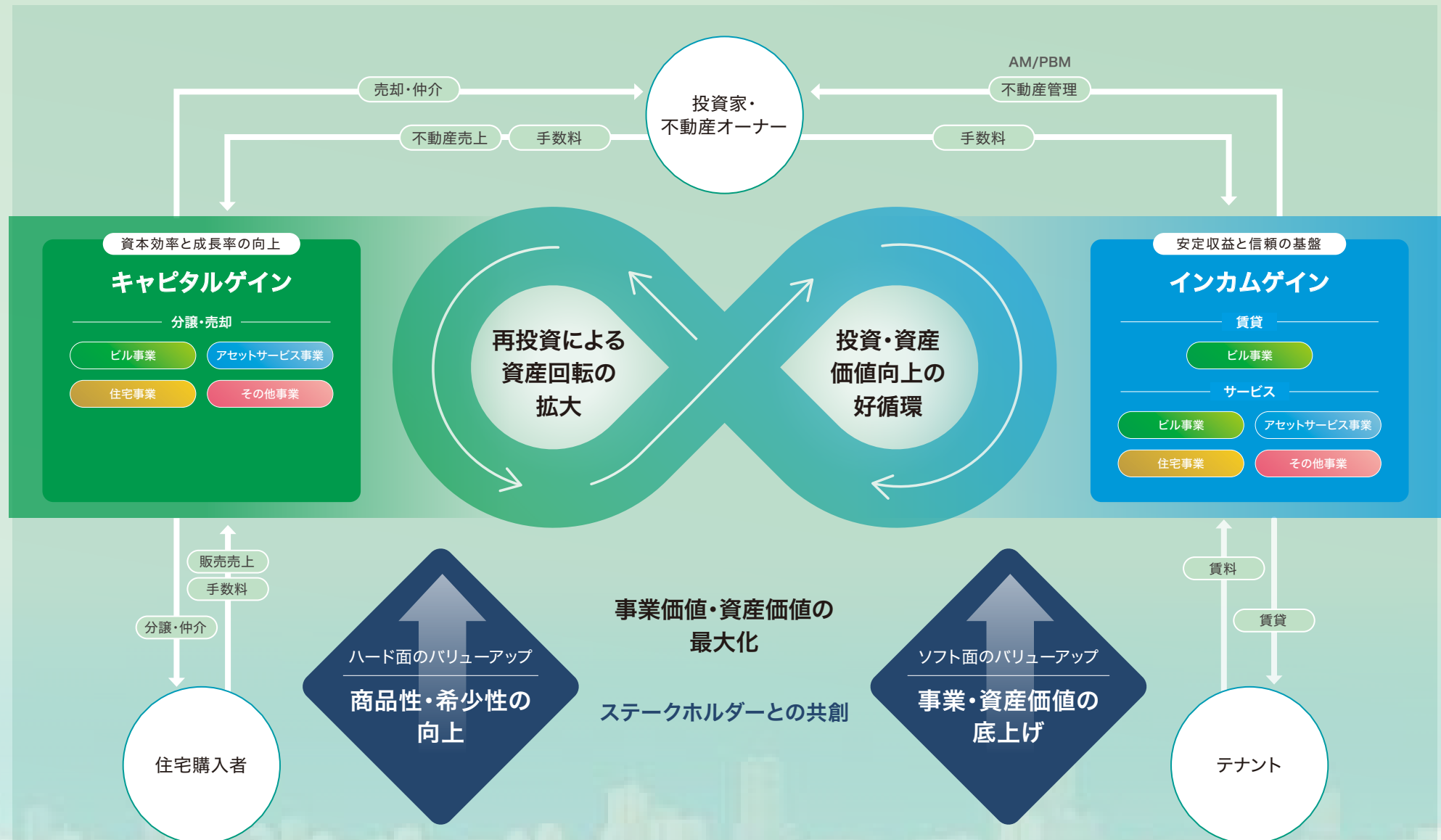
インプット (2025年12月期末実績)

当社ならではの資本と強みをもって継続的な価値提供に努めており、持続的な成長に向けた再投資により、さらにその資本を強化していきます。

 人的資本	「お客様第一」の精神と、 進取の精神をもとに信頼を獲得し、 高い専門性を発揮する多様な人材	人事理念「会社は社員の貢献に応え、社員の成長を会社の成長につなげる」のもと、従業員の活躍・成長を促し、その貢献に応える人事制度や各種施策を策定、運用しています。近年は事業拡大に伴い、組織風土の明確化を課題の一つとして捉え、多様な従業員が自ら成長を志向し、能力を最大限に発揮して新たな価値創造に挑戦しようとする環境づくりに取り組んでいます。	● グループ従業員数 5,035名 ● 不動産鑑定士 22名 ● 一級建築士 103名 ● 正規雇用労働者の キャリア採用比率 49.9% ● 女性管理職比率 13.7%
 知的資本	大規模再開発・建替えの推進ノウハウ グループ総合力を活かしたブランド力	非常に多くの関係者が存在することで、合意形成の難易度が高く時間がかかる再開発・建替えの推進ノウハウを積み上げ、継承していくことにより、持続的に競争優位性を確保していくことを目指します。また、グループ総合力を発揮し確固たる地位を築いている住まいのトータルブランド「Brillia」で培った経験を活かし、お客様に選ばれる商品性の高い不動産を提供し続けます。	● 地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくり ● 不動産ストックの再生・活用、コミュニティ形成を推進する再開発・建替えの実施
 事業資本	安定収益を生む優良な 長期保有資産と資本効率の高い 多様な短期回転資産の バランスの良いポートフォリオ	大規模再開発により、国際競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指します。また、時代の変化を柔軟かつ俊敏に捉え、国内外を問わず、多様なアセットタイプを展開し、積極的に投資を行います。建築費高騰や建設業の働き方改革に伴う工期長期化に対し、コスト・スケジュール管理を徹底するとともに、固定資産ポートフォリオ最適化の観点から戦略的に売却し、含み益を顕在化させていきます。	● 有形・無形固定資産残高 1兆1,416億円 ● 賃貸等不動産含み益 5,999億円 ● 販売用不動産残高 6,121億円
 社会・関係資本	グループ全体における 幅広い顧客・テナントリレーションと、 豊富な案件情報のルート	仲介・建物管理などの不動産マネジメント事業を通して、資産価値最大化により、ストック型社会の推進に貢献します。グループシナジーの発揮により顧客への提供価値を最大化するとともに、イノベーションエコシステムの形成なども通じて、信頼関係を構築し、顧客基盤の拡大を目指します。	● 保有オフィスビルのテナント数 約 1,000件[※] ● 仲介取り扱い件数 1,077件 ● マンション管理受託戸数 99,619件 ※オフィスビル内の商業テナントを含む
 自然資本	環境に配慮した様々な事業活動	環境に関するマテリアリティとして「脱炭素社会の推進」と「循環型社会の推進」を特定し、事業を通じてこの課題解決に取り組むことで、社会との共有価値である「地球環境との共生」の実現を目指しています。ZEB・ZEHの継続的な開発や大手町タワーにおける「大手町の森」「ゼロウェイストオフィス」化に向けた取り組みなど、事業を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していきます。	● ZEB・ZEHの開発推進、再生可能エネルギーの導入 ● 循環型社会の実現に向けた各種取り組み ● 生物多様性の確保に貢献する開発
 財務資本	事業を支える健全な財務基盤	財務指針としてD/ELレシオ2.4倍程度、有利子負債／EBITDA倍率12倍程度を掲げ、大規模再開発への投資が資金繰りの懸念につながらないよう、資産回転型事業・固定資産売却による回収資金の活用や、戦略的なシェアアウトの検討を含めて、バランスシートコントロールを的確に実施していきます。	● 総資産 2兆2,727億円 ● D/ELレシオ 2.3倍 ● 有利子負債／EBITDA倍率 11.4倍

ビジネスモデル

ステークホルダーの皆様との関係性を大事に、下記のようなビジネスモデルで利益の最大化と事業による価値発揮を目指しています



アウトカム

事業活動を通じた価値創造により、各ステークホルダーの皆様の満足度向上を実現します。

株主・投資家

当社グループの事業を支える資本の提供者や議決権行使を通じた経営の参画者等



関連する諸資本

財務資本



アウトカム事例

- 長期的な企業価値の向上
- 透明性のある情報開示
- 株主還元の充実
- 資本効率の向上
- 収益性の向上
- 適切なキャッシュアロケーション

お客様

ビルのテナント様、住宅のご購入者様、各種サービスのご利用者様等



関連する諸資本

事業資本／社会・関係資本



アウトカム事例

- 暮らしの質の向上
- 「安全・安心・快適」なまちの提供
- 多様なニーズに対応できる新たな場の提供
- コト消費志向の高まりに応え、お客様一人ひとりに「感動・喜び・憩い」の体験価値を提供

地域社会

物件の立地する地域のコミュニティ、住民・権利者、行政、NGO・NPO、教育機関等



関連する諸資本

社会・関係資本／自然資本



アウトカム事例

- 地域コミュニティ活性化への貢献
- 共助コミュニティの形成
- 地域の伝統文化、豊かな自然環境の保護
- 文化振興につながる観光の促進
- イノベーションのハブとしての場づくり
- 雇用の創出

すべてのステークホルダーにとっての

「いい会社」の実現

「場の価値」と「体験価値」の最大化を通じて、
「社会課題の解決」と「企業としての成長」を
より高い次元で両立

従業員（役職員）

当社グループで働くすべての従業員等



関連する諸資本

知的資本／人的資本



アウトカム事例

- 多様な人材の活躍
- 働きがいと働きやすさの向上
- 仕事へのやりがい、モチベーションの向上
- スキルの獲得（成長機会の提供）
- 健康経営・ウェルビーイングの実現
- 心理的安全性の高い組織風土
- 再開発における体系的なノウハウの蓄積

学校・研究機関

国内外の大学・大学院、研究所、アカデミア等



関連する諸資本

社会・関係資本／人的資本



アウトカム事例

- 産官学連携によるイノベーション
- 先端技術の育成と経済成長の好循環
- スタートアップ企業の育成
- イノベーションエコシステムの形成

サプライヤー

物件の企画・開発・管理やサービス提供に関わる事業者等



関連する諸資本

社会・関係資本



アウトカム事例

- 透明性のある安定した取引による事業活動の持続性向上
- パートナーとの相互成長
- 信頼関係に基づく良好なパートナーシップの構築

4

Section

価値創造の仕組みと実践

28 長期ビジョン

29 中期経営計画の変遷

30 中期経営計画（2025-2027年度）

31 中期経営計画における重点戦略と
事業ポートフォリオ戦略

32 重点戦略

38 事業概況

40 ビル事業

41 住宅事業

42 アセットサービス事業

43 その他事業

44 サステナビリティに関する
取り組み推進方針

45 マテリアリティ

46 マテリアリティに基づくKPI・目標

47 環境

54 人的資本の強化

59 DX

60 社会への取り組み

62 情報開示

長期ビジョン

人口動態の変化や人々の価値観の多様化、テクノロジーの加速度的な進展など、変化が激しく、不確実性が高まっている時代の中、サステナブルな社会の実現に向けて様々な課題が顕在化しています。東京建物グループは、デベロッパーが果たす役割も大きく変わるべきだと考え、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指します。

マテリアリティ(社会価値創出) ▶ P.45

特に注視する 外部環境

- 地政学リスク、自然災害リスクの増大
- 顧客の価値観・行動様式の多様化
- 金融政策正常化や物価動向を背景とした金利上昇
- 国内の総人口・生産年齢人口の減少化
- インフレの進行
- デジタル技術の進展やグローバル化の加速
- ESGに対する意識の高まり

中期経営計画

▶ P.30

2030年を見据えた
長期ビジョン

次世代
デベロッパーへ

様々な
社会課題の解決



着実な利益成長

2030年に目指す事業利益

1,200億円

マテリアリティ(価値創造基盤) ▶ P.45

※固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、中期経営計画(2025-2027年度)において事業利益の定義を変更
変更前: 事業利益=営業利益+持分法投資損益
変更後: 事業利益=営業利益+持分法投資損益等+固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ピークルへの出資持分の売却損益を含む)

中期経営計画の変遷

基本方針

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

重点戦略

①“次も選ばれる”ためのソフト面の強化 ②“独自性や強み”を活かした投資 ③“驚きの価値提供”に向けたグループシナジーの発揮

成果と課題

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

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

収益力強化と健全な財務体質の維持を達成した一方で、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展などの事業環境の変化やESG経営の重要性の高まりなど、持続的成長を実現するための取り組みの必要性が増大しました。

	当初中計数値目標	最終年度実績
事業利益※1	—	516億円
ROE	—	8.2%
D/Eレシオ／ D/EBITDA倍率	3倍／13倍	2.5倍／12.6倍
ネット投資額累計	3,000億円	3,500億円
営業利益	500億円	524億円
EPS	—	41円
配当性向	—	29.0%

事業利益の推移

中期経営計画
2015－2019年度

基本方針

長期ビジョンの達成に向けたマイルストーンとして、5つの重点戦略とESG経営の高度化に取り組むことで目標の達成を目指す

重点戦略

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

成果と課題

計画策定直後の新型コロナウイルス感染拡大により、企業の働き方を見直しや人流の激減などの環境変化が発生し、オフィス賃貸は当初より苦戦しましたが、分譲マンション事業や投資家向け物件売却事業が好調に推移し、全体の業績目標は達成しました。低金利をはじめとした良好な不動産市場、従前からの不動産ストックの積み上げや優れた商品企画力が原動力となり、利益目標・資本効率・財務指針のすべての目標とKPIの達成を後押ししました。

一方、建築費高騰の影響で大規模再開発は計画より遅延し、海外事業・ファンド事業・駐車場事業も外部環境の変化で計画を下回りました。今後は投資計画の見直しと重点戦略の着実な実行により、強靱かつしなやかな事業ポートフォリオを構築し、成長加速・資本効率向上を目指します。

	当初中計数値目標	最終年度実績
事業利益※1	750億円	804億円
ROE	8～10%	12.8%
D/Eレシオ／ D/EBITDA倍率	2.4倍程度／ 12倍程度	2.3倍／11.2倍
ネット投資額累計	5,000億円	4,925億円
営業利益※2	700億円	796億円
EPS※2	215円	315.50円
配当性向	30%以上	30.1%

中期経営計画
2020－2024年度

基本方針

強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する

- 資産回転型事業の加速・拡大
- 安定収益基盤の強靱化
- 規律あるバランスシートコントロール

重点戦略

①大規模再開発の着実な推進 ②分譲マンション事業の更なる成長 ③投資家向け物件売却事業の加速 ④海外事業の拡大 ⑤サービス事業の拡大 ⑥新規事業の確立

	2026年度 (予想)	中計数値目標 (2027年度)
事業利益※3	1,020億円	950億円
ROE(中計期間)		10%
D/Eレシオ／ D/EBITDA倍率		2.4倍程度／ 12倍程度
ネット投資額累計		約1,400億円
営業利益		—
EPS※2	303.46円	290円程度
配当性向	40.2%	40%

中期経営計画
2025－2027年度

▶ P.30

※1 事業利益(変更前)＝営業利益＋持分法投資損益

※2 参考指標

※3 事業利益(変更後)＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

長期ビジョン
2030
次世代
デベロッパーへ

JUMP

STEP

HOP

(百万円)
100,000

75,000

50,000

25,000

0

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2027

2030 (年度)

中期経営計画（2025-2027年度）

当社では中期経営計画(2025-2027年度)(以下、現中計)を現中計に続く長期ビジョン達成のためのマイルストーンとして位置付け、長期ビジョンの実現・達成を念頭に、成長の礎を集中的に構築するという考えのもと、現中計期間を3年間としました。現中計では、資本効率重視の姿勢をより一層鮮明にするとともに、利益成長のための成長投資や株主還元の拡充を図り、企業価値向上の実現を目指します。

基本方針

強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する

強靱：事業環境変化の影響を受けにくい強固な長期安定収益基盤

しなやか：柔軟性・俊敏性を兼ね備えた事業環境変化への適応力に優れた事業

資産回転型事業の加速・拡大

投資家向け物件
売却事業の加速

海外事業の拡大

分譲マンション事業の
更なる成長

安定収益基盤の強靱化

大規模再開発の着実な推進

賃貸資産ポートフォリオの多様化

成長加速 資本効率向上

規律あるバランスシートコントロール

政策保有株式の縮減

固定資産の戦略的売却

成長を支える経営インフラの高度化

サステナビリティ
(環境・社会・ガバナンス)

人的資本

DX

定量目標（2026年度に一部目標を前倒し達成見込み）

前倒し達成見込み
2026年度（予想） **1,020**億円

利益指標
事業利益^{※1}（2027年度） **950**億円

資本効率指標
ROE（現中計期間） **10%**

株主還元方針
配当性向^{※2}（2027年度） **40%**

前倒し達成見込み
2026年度（予想） **40.2%**

バランスシートコントロール

財務指針（2027年度）
D/Eレシオ^{※3}
有利子負債／
EBITDA倍率^{※4}
2.4倍程度 **12**倍程度

政策保有株式
純資産比率
(2027年度末時点)
10%以下

固定資産売却
政策保有株式売却
(現中計期間累計)
1,300億円以上
(売却価格ベース)

参考指標

前倒し達成見込み
2026年度（予想）
630億円

親会社株主に帰属する
当期純利益
(2027年度)
600億円

ROA
(現中計期間)
※事業利益ベース
4%程度

EPS
(2027年度)
290円程度

前倒し達成見込み
2026年度（予想）
303.46円

※1 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、中期経営計画(2025-2027年度)において事業利益の定義を変更

変更前：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

変更後：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

※2 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

※3 有利子負債÷自己資本

※4 有利子負債÷(営業利益＋受取利息・配当金＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費)

中期経営計画における重点戦略と事業ポートフォリオ戦略

● 重点戦略

当社では前中計より、「賃貸」「分譲・売却」「サービス」に分類して事業ポートフォリオを管理しています。この方針を現中計でも継続し、「BASE」(成長の礎)をコンセプトに、各事業の一層の強化を図ります。

重点戦略については、前中計で掲げた5つのテーマに「新規事業の確立」を加えました。既存事業の強化とあわせて、会社全体の持続的な成長に向けて新たなビジネスモデルの確立を目指します。

重点戦略および事業ポートフォリオの管理分類

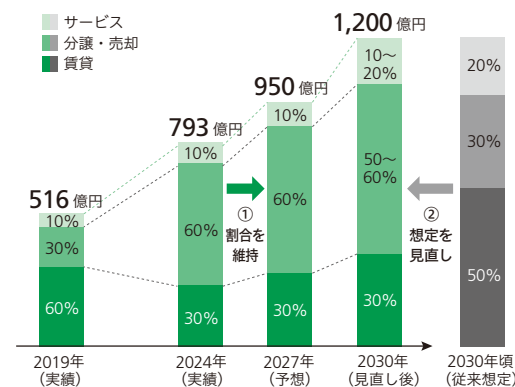
重点戦略	取り組み方針	主な事業セグメント分類	利益分類
① 大規模再開発の 着実な推進	Build up 安定収益基盤の強靱化に向けて着実に推進	ビル	賃貸
② 分譲マンション事業の 更なる成長	Accelerate 投資回収を加速し、資本効率の向上を牽引	住宅	分譲・売却
③ 投資家向け 物件売却事業の加速		ビル／住宅／AS※1	分譲・売却
④ 海外事業の拡大	Scale 利益成長ドライバーとして事業規模を拡大	その他(海外)	分譲・売却
⑤ サービス事業の拡大		ビル／住宅／AS／ その他(体験型施設運営・ 資産運用)	サービス
⑥ 新規事業の確立	Establish 成長に向けた新たなビジネスモデルを確立	その他	事業による

※1 AS: アセットサービス

● 事業ポートフォリオ戦略の考え方

現中計においては、成長投資のためのキャッシュ創出と資本効率の向上を継続的に行うべく、利益構成の比率は前中計の水準を維持することとしました。長期ビジョンにおける2030年の利益構成は、建築費高騰・人手不足などによる大規模再開発の一部遅延に伴い、賃貸分野の割合を減らし、好調な不動産売買市場・当社の優良な不動産ストックの積み上げを背景に、分譲・売却分野の割合を増やす方向で見直しを行いました。サービス事業についても継続的に拡大を図り、事業環境の変化に適応し、高水準の資本効率と利益成長の実現を目指していきます。

現中計策定時の事業利益※2構成変化イメージ



※2 2019年(実績): 事業利益(変更前) 2024年(実績)以降: 事業利益(変更後)

賃貸

特性	- 利益の安定性が高い - 大きな投資を伴う
取り組み方針	安定収益基盤の強靱化
中期経営計画における取り組み	「TOFROM YAESU」などの大規模再開発の着実な推進 - インフレや市場動向を踏まえた賃料増額交渉の強化 - オフィスに加えて、物流施設・ホテル・賃貸マンションなど、長期保有するアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る

アセットタイプ多様化
のイメージ



賃貸マンション(Brillia ist)



ホテル

分譲・売却

特性	- 利益のボラティリティが高い - 資本効率が高い
取り組み方針	- 投資回収の加速 - 事業規模の拡大
中期経営計画における取り組み	- 既存のアセットタイプにおける投資回収サイクルの加速 - 中長期的な利益成長ドライバーとして海外先進国への投資拡大 - 新規投資メニューの探索

イメージ



物流施設(T-LOGI)



米国賃貸住宅

サービス

特性	- 利益の安定性が比較的高い - 大きな投資を伴わない
取り組み方針	事業規模の拡大
中期経営計画における取り組み	- 仲介、駐車場、ファンド、建物管理・工事を通じた不動産マネジメントの強化 - コト消費志向の高まりに応える体験型施設運営の拡大

イメージ



駐車場(NPC)



おふろの王様



レジャーリゾート
with DOGS

重点戦略

01

大規模再開発の着実な推進

当社の重点エリアである八重洲・日本橋・京橋(YNK※1)エリアを中心に大規模再開発の取り組みを進めており、推進しているプロジェクトはいずれも東京都心の超優良立地のプロジェクトです。国際都市・東京の競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指していきます。

TOFROM YAESU



呉服橋プロジェクト



京橋三丁目プロジェクト



所在地	東京都中央区	東京都中央区	東京都中央区
新築着工	(THE FRONT)2024年／ (TOWER)2021年	2024年	2026年度予定
竣工	(THE FRONT)2026年7月／ (TOWER)2026年2月	(南街区)2029年度予定／ (北街区)2032年度予定	2032年度予定※2

※1 Yaesu, Nihombashi, Kyobashiの頭文字をとり、エリア名称を「YNK(インク)エリア」と呼んでいます。
※2 供用開始(予定):事務所・店舗等 2030年度、ホテル等 2032年度

▶ P.6 YNKエリア

● 大規模再開発の取り組み意義

希少性の高い都心好立地における大規模開発の実現には、再開発事業のノウハウが必須であると考え、これらのプロジェクトを推進することは当社の競争優位性の保持につながると考えています。地域の魅力を引き出す商品企画力など、当社の強みを活かし、まちのポテンシャルの向上を図り、顕示性の高い立地でフラッグシップとなる大規模再開発プロジェクトを成し遂げることで、総合不動産デベロッパーとしての地位をさらに高め、一層の信頼を築き、事業機会の拡大を目指します。

一方で、足元では建築費の高騰や工期の長期化が表面化しています。建築費高騰や建設業の働き方改革に伴う工期長期化に対し、コスト・スケジュール管理を徹底し、再開発組合などの権利者間調整も含めて適切に対処しながら、より高い賃貸収益を獲得できるよう努めています。

また、会社全体の資本効率の維持・向上と財務健全性の両立は不可欠と考えています。現中計期間中の大規模再開発に関連する投資は、3年間で2,000億円を見込んでおり、現時点では計画どおり進捗しています。突出した金額ではありませんが、大規模再開発においても戦略的なシェアアウトや第三者資本の活用も視野に入れて、バランスシートコントロールを的確に実施していきます。

● 安定収益基盤の強靱化に向けた取り組み

エリアマネジメントの取り組み

当社グループは、ビルの開発・運営に加え、エリアマネジメント活動を推進しています。イベントスペースやパブリックスペースを活用した地域連携や交流機会の創出を通じて、人々のつながりを育み、エリアのにぎわい創出と価値向上に取り組んでいます。また、地域の皆様との連携を深めながら、伝統や文化を次世代へ継承するとともに、多様な主体の交流を促進し、新たな価値の創出に取り組んでいます。今後も、地域資源を活かしたエリア価値の向上に取り組み、地域とともに成長する都市の実現を目指していきます。



江戸時代から続く「山王祭」

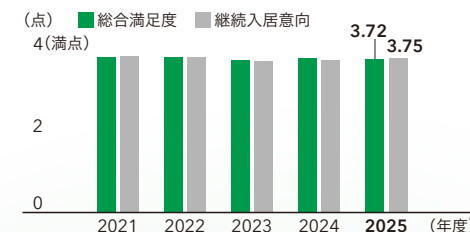
お客様目線での管理運営

当社では、オフィスビルの入居テナント様に対して、お客様満足度調査を年1回実施しています。「安全・安心・快適」の観点でご意見を伺い、お客様のニーズに基づいて改善を進めてきました。

また、ビル事業本部の全グループ会社が参加するイベント「Human Building大会」を年に一度開催し、ビル管理・お客様対応における優秀事例を紹介・表彰することで、品質・お客様満足度向上への意識を高めています。今後もお客様のニーズを的確に捉え、それに応える価値提供を通じて、当社ビルを評価していただけることを目指しています。

Human Building
～ いつも、真ん中に人。～

総合満足度／継続入居意向



※当社独自のモニタリング指標に基づく。

ポートフォリオの競争力向上

大規模再開発の推進により、競争力の高いオフィスポートフォリオを実現

	2024年12月末時点	大規模再開発竣工時
① オフィス賃貸面積 (当社保有分)	約53万m ²	約75万m ²
② 築10年未満比率 (賃貸面積比率)	約11%	約29%
③ 都心5区比率 (賃貸面積比率)	約49%	約64%

重点戦略 02

分譲マンション事業の更なる成長

当社の分譲マンション事業は、マンションブランド「Brillia」を基盤に進化を遂げてきました。今後も、当社の中核事業の一つとして強化していきます。現中計では、従前から推進してきた社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供・建替え・再開発事業への注力に加え、富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを進めています。

マーケットの動向を注視しつつ、立地を厳選して新規案件を取得し、「Brillia」ブランドによる差別化、付加価値の高い商品の開発を行っていきます。

● 社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供

当社では現中計においても、お客様の様々な価値観やライフスタイルに対応した商品の提供を進めています。また、先進的なテクノロジーを活用することで、環境に配慮し、自然災害にも強い、安全・安心な住まいをお客様にお届けし、暮らしに最も近い住宅という分野においても、社会価値の創出に努めています。



Brillia 深沢八丁目

Brillia 二番町
(麹町山王マンション建替え事業)
(総戸数104戸、当社分51戸)リビオシティ文京小石川
(総戸数523戸、当社分79戸)Brillia 長野北石堂
ALPHA RESIDENCIA
(総戸数269戸、当社分161戸)Brillia 方南町
(総戸数179戸、当社分123戸)グランドシティタワー月島
(総戸数1,352戸、当社分192戸)Brillia Tower 千歳
(総戸数499戸、当社分200戸)ザ 豊海タワー マリン&スカイ
(豊海地区第一種市街地再開発事業)
(総戸数2,046戸、当社分340戸)Brillia Tower 乃木坂
(総戸数103戸、当社分103戸)

● 建替え・再開発事業への注力

建替え・再開発事業は、非常に多くの関係者が存在し、合意形成の難易度が高く時間がかかりますが、当社は権利者の皆様との丁寧な対話により信頼を得たうえで、数多くのプロジェクトに取り組んできました。その中で積み上げてきた建替え・再開発のノウハウにより、首都圏を中心として用地取得競争が激化している不動産市況においても、継続的に事業機会の獲得を図ります。

また、戦後の高度経済成長を支えた「集合住宅」は、老朽化が進んでおり、耐震性や防犯面での不安、エレベーターの不設置、コミュニティの希薄化など、深刻な問題を抱える建物も少なくありません。当社はマテリアリティとしても掲げる「不動産ストックの再生・活用」による良好な住環境の整備を行うことで、既存ストックを更新し、お客様や地域に住まわれる方々にとって、より安全・安心なまちづくりを推進すると同時に、時代に対応した新たな価値を生み出し、地域コミュニティの再生に貢献していくことを目指しています。今後も権利者の皆様と協力しながら、豊富な実績に基づく、権利者様の信頼に応える未来志向のまちづくりを推進していきます。



Brillia City 石神井公園 ATLAS

● 富裕層向けマンションの開発

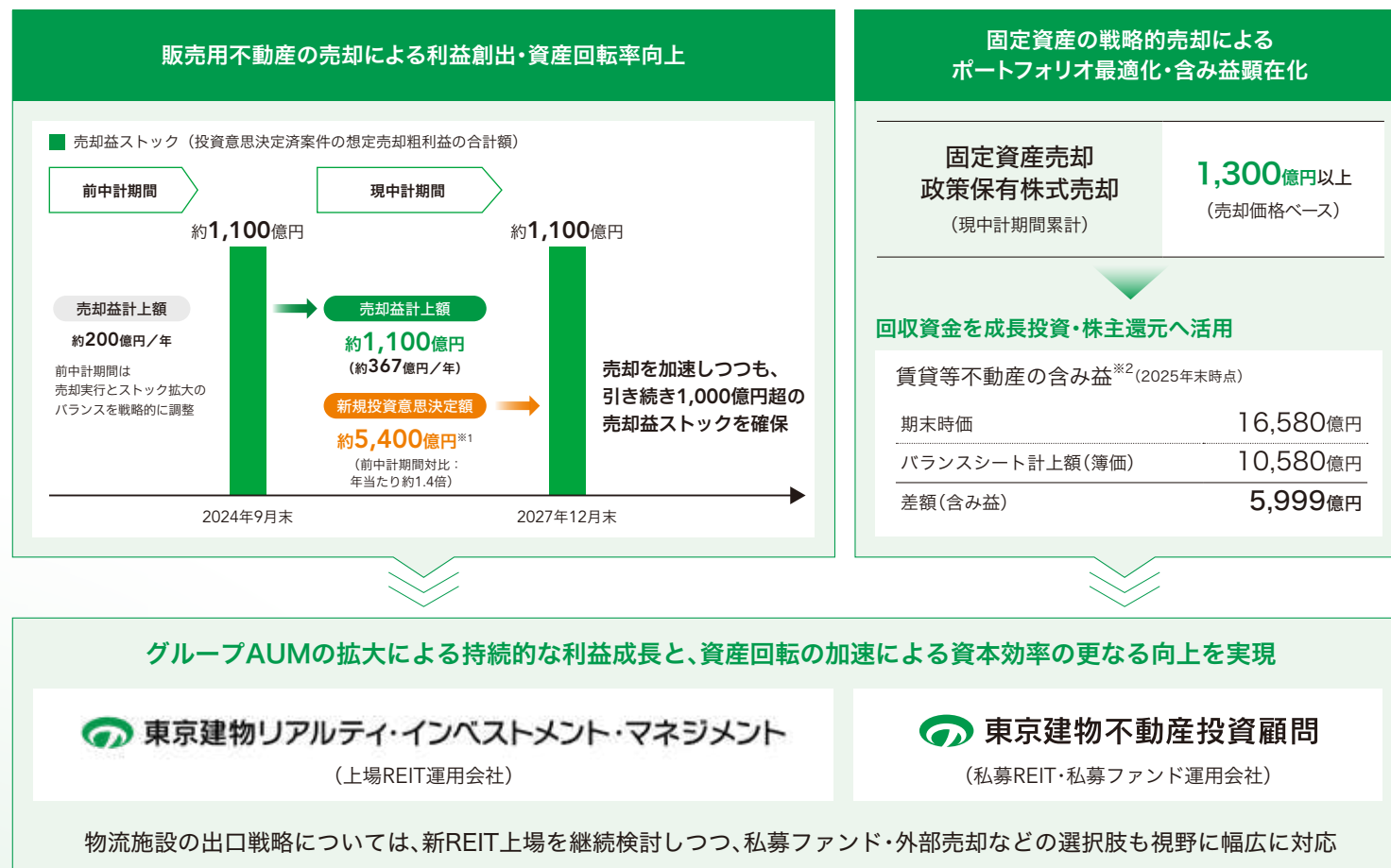
当社は現中計において、国内で増加している富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを強化していくこととしており、用地取得から販売までで専門チームを確立するなど、組織面の整備を進めています。組織面の整備に加え、「Brillia」ブランドを基盤として、「Brillia Tower 堂島」などの高価格帯物件で培ったノウハウを活用していくことで、富裕層に向けた商品設計の確立と継続的な案件獲得を目指していきます。

Brillia Tower 堂島
撮影：ナカサンドパートナーズ

重点戦略 03 投資家向け物件売却事業の加速

投資家向け物件売却事業では、物流施設、ホテル、商業施設、オフィスビル、賃貸マンションなど、良質かつ多様なアセットタイプのストックを拡充しています。また、賃貸ラボ・オフィスやデータセンター、学生マンション・ホスピスといった新たなアセットタイプへの投資を進めることで、環境変化に強い販売用不動産のポートフォリオ構築に努めています。また、良質かつ多様なアセットを積み上げつつ、外部売却とグループAUMのバランスを考慮しながら、売却を進めていきます。さらに、固定資産についても、資産ポートフォリオの最適化を目的として戦略的に売却することで含み益の顕在化を進め、資産回転を加速させていきます。

● 投資家向け物件売却事業の取り組みイメージ



物流施設



T-LOGI 相模原



T-LOGI 南船橋

ホテル



kokonoyu 別府

商業施設



minanoba 相模原

オフィス



T-PLUS 八丁堀

データセンター



Zeus OSA1

賃貸マンション



Brillia ist 大井町



Brillia ist 浅草



Brillia ist 洗足池の杜

※1 総投資額ベースの金額(現中計期間以降のキャッシュアウト分も含む)

※2 算出対象：固定資産のうち、当社および子会社が第三者に賃貸中、もしくは完成後賃貸することを予定している建設中の物件(当社および子会社が一部使用している不動産を含む)を対象として算出
計算方法：期中に新規に取得した物件や、期末時点で建設中の物件については、期末時点の簿価を時価として算出

重点戦略 03

投資家向け物件売却事業の加速

TOPICS コマーシャル不動産事業本部の設立と投資家向け物件売却事業の更なる成長

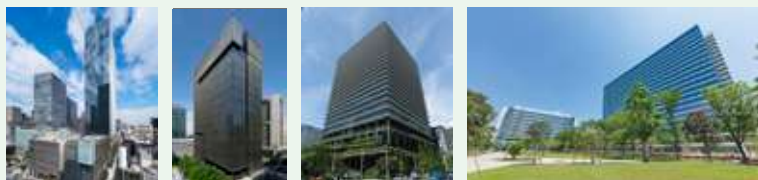
当社では、現中計の基本方針として「資産回転型事業の加速・拡大」を掲げ、投資家向け物件売却事業を成長ドライバーの一つとして位置付けています。2026年度は投資額・売却益ともに前年度を大きく上回る計画としており、当社における重要性の高まりを踏まえ、資産回転型事業における新規案件獲得体制の強化を目的として、「ビル事業本部」を「ビル事業本部」と「コマーシャル不動産事業本部」に分割しました。さらに、「クオリティライフ事業本部」を「コマーシャル不動産事業本部」に統合し、「東京建物リゾート株式会社」が展開する体験型施設運営事業との連携を強化することで、ホテル事業などの更なる強化を図ります。

コマーシャル不動産事業本部 組織改正のイメージ

～2025年度

2026年度～

オフィスビル



ビル事業本部

物流施設



ホテル



商業施設



コマーシャル不動産事業本部

体験型施設運営事業（愛犬同伴型リゾートホテル・ゴルフ場・温浴施設）

クオリティライフ
事業本部

用地取得環境は、依然として競争が激しく、建築費の高騰などにより採算性が見通しづらい状況が続いています。一方で、当社はアセットタイプごとにワンストップ・ソリューションで事業に取り組む組織体制のもと、強固なバリューチェーンを構築し、開発・リーシング・運営で得た知見を用地取得にいち早くフィードバックすることで、商品性を向上させています。加えて、今回の組織改正により部門間連携を一層強化するとともに、組織の機能を明確化することで用地取得において重要な意思決定のスピードを高め、厳選投資の姿勢を維持しながらも、着実な案件獲得を進めていきます。

また、物件売却については、金利上昇に伴うキャップレート上昇が懸念されている中でも、国内外の投資家の投資意欲は旺盛であり、外部売却とAUMの積み上げのバランスをとりながら、ストックを維持しつつ想定を上回る利益を確保しています。さらに、本部設立のメリットを最大限に活かし、資産回転型事業を加速させることで、資本効率の向上を目指します。

投資家向け売却物件の残高・総投資額※1／売上高・売却益

(2025年12月末時点)

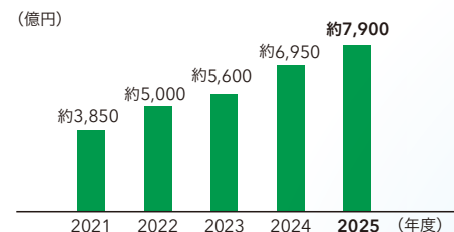
アセットタイプ	販売用不動産残高	総投資額
物流	1,540億円	約3,600億円
ホテル・商業施設・オフィス	1,266億円	約2,400億円
賃貸マンション	509億円	約1,100億円
アセットソリューション	783億円	783億円
投資家向け物件	4,101億円	約7,900億円

2026年度投資額(予定)
2,300億円
(2025年対比 約1.9倍)

2026年度売却益(予定)
660億円
(2025年対比 約1.5倍)

総投資額の推移

2025年度末時点の
想定売却益※2
約1,450億円



売上高・売却益の推移



※1 各物件の取得時の簿価に、取得後発生する建築費等を加えた投資額を合計して算出

※2 売却想定物件において想定収支・売却時想定キャップレートをもとに試算した想定売却額の合計から「総投資額」を差し引いて算出

重点戦略

04

海外事業の拡大

当社はこれまでも日本国内外で事業を展開し、信頼できるパートナーとともに良質な案件を開発して社会に貢献してきました。培ってきた強み・ノウハウを今後も活用しながら、海外事業においては既存パートナーとの関係強化に加え、新規パートナー・新規アセットの開拓に努めていきます。海外事業は継続的に強化していきたいと考えており、事業利益に占める比率を2030年に10%程度まで拡大させることを目指します。

MESSAGE

海外事業本部長メッセージ

常務執行役員 海外事業本部長
田嶋 史雄

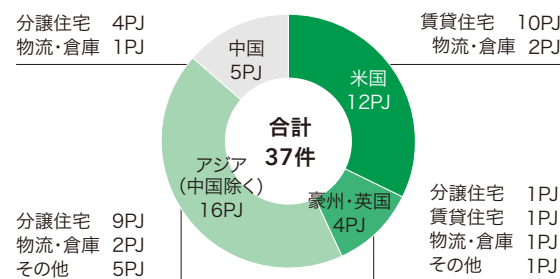


当社では現中計において資産回転型事業の加速・拡大を基本方針の一つとして掲げており、海外事業は中長期的な利益成長ドライバーとしての位置付けであると認識しています。将来的に日本は人口減少により、マーケットが縮小していきます。当社が中長期的に成長していくためには、各国のマーケット環境を踏まえ、厳選投資を継続しつつ、成長機会を獲得していく必要があると考えています。

現中計では投資の方針を見直し、先進国を投資の中心に位置付けることとしました。先進国は法制・税制の透明性が高く、金融環境を踏まえると、日系企業の投資環境が良好な国が一定数存在すると認識しています。2025年度は従前から投資していた米国・豪州で投資を加速するとともに、英国にも進出しました。

当社が長い歴史の中で培った優良なパートナーと信頼関係を構築する力を最大限に発揮すべく現地に駐在員を派遣するなど、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に事業拡大を図ります。海外事業は次期経営計画における成長ドライバーとしても位置付けられ、重要性が一層増してくると認識していますので、引き続きリスク管理を徹底して行いつつ、国別で市場規模・アセットタイプを見極めて投資を進めていきます。

● 海外事業 国別PJ数 (2025年12月末時点)



その他プロジェクトに対する出資
およびプロジェクト関連貸付の合計額
(2025年12月末時点)

約850億円
(2024年対比 約1.4倍)

米国



555 Herndon Parkway PJ
(賃貸住宅)



Jefferson Portico PJ (賃貸住宅)



Campanile at SDSU PJ
(賃貸住宅)

豪州



899 Collins Street PJ (賃貸住宅)

英国



125 Shaftesbury Avenue PJ
(オフィス)

タイ



レムチャバンPJ (物流)



Ref. カセサートPJ (分譲住宅)

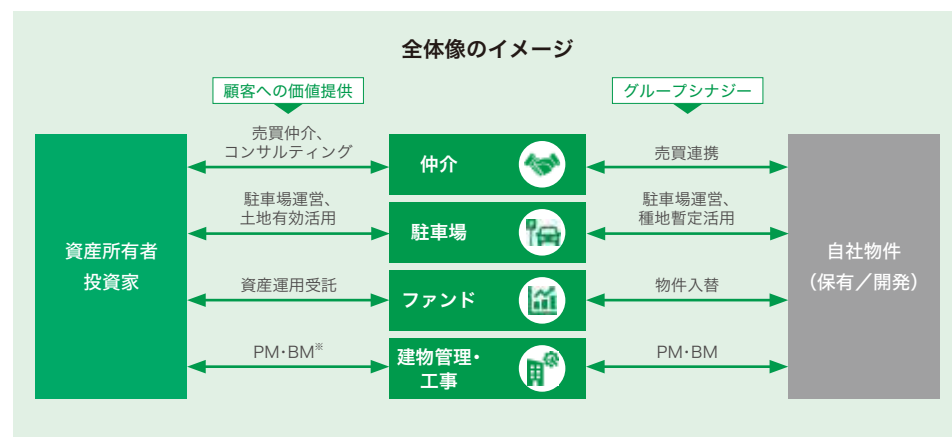
重点戦略 05

サービス事業の拡大

サービス事業では、資産所有者・投資家向けの「不動産マネジメント」と一般消費者向けの「体験型施設運営」において、それぞれ多様な事業メニューを展開していきます。不動産マネジメントでは、当社が展開する他の事業とのシナジーの更なる発揮が期待でき、体験型施設運営では、コト消費志向の高まりにより、事業規模拡大のチャンスが広がっていると認識しています。ノンアセット・ライトアセットビジネスを拡大し、事業ポートフォリオ全体の資本効率向上を目指します。

	不動産マネジメント	体験型施設運営
顧客層	資産所有者・投資家およびテナントなど	一般消費者
収益モデル	フィー収益（管理手数料、仲介手数料、運用報酬など）	施設利用料および飲食・物販などの付帯収益
主な事業メニュー	仲介 ファンド 駐車場 建物管理・工事	愛犬同伴型リゾートホテル ゴルフ場 温浴施設

不動産マネジメント



※PM：プロパティマネジメント BM：ビルマネジメント

重点戦略 06

新規事業の確立

当社では「場の価値と体験価値の創出」「ウェルビーイング」「脱炭素社会の推進」などを注力テーマとして新規事業開発を推進しています。現中計期間においては参画済みのプロジェクトを着実に推進し、実績・ノウハウを積むとともに、ビジネスモデルを確立させ、将来の新たな利益の柱となる事業の創出を目指しています。

● 新規事業における取り組み

空間メディア事業(新会社「WonderScape」を設立)

WonderScape

● 大型デジタルサイネージの企画・開発

当社グループ関連物件を中心に、大型デジタルサイネージの企画・開発・運営を行う

● プロモーションイベントの実施支援

大型デジタルサイネージと連動したプロモーションイベントの企画・運営を行う



データセンター(Zeus OSA1)

賃貸ラボ・オフィス
(仮称)箕面船場東一丁目賃貸ラボプロジェクト

事業概況

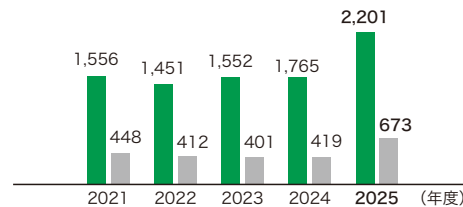
	基本方針と重点戦略	関連するマテリアリティ	補足文	アセットタイプ	事業分野
ビル事業 働く 暮らす	基本方針 安定収益基盤の強靱化 資産回転型事業の加速・拡大 重点戦略 大規模再開発の着実な推進 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大	国際都市東京の競争力強化 安全・安心な社会への貢献 コミュニティの形成・活性化 ウェルビーイング 顧客・社会の多様なニーズの実現 価値共創とイノベーション テクノロジーの社会実装 不動産ストックの再生・活用 脱炭素社会の推進 循環型社会の推進	国際都市東京を中心に、都市開発事業、オフィスビル・商業施設・ホテルなどの開発・運営事業のほか、ビルメンテナンス業、保全・リニューアル工事などのサービスを提供しています。また、立地・地域特性に合わせて、物流施設・ホテル・商業施設・中規模オフィスなどを開発し、稼働後に投資家に売却する事業を推進しています。	● オフィスビル ● 物流施設 ● ホテル ● 商業施設	賃貸事業 施設運営 投資家向け物件売却事業 管理受託 工事など
住宅事業 暮らす	基本方針 資産回転型事業の加速・拡大 重点戦略 分譲マンション事業の更なる成長 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大	安全・安心な社会への貢献 コミュニティの形成・活性化 顧客・社会の多様なニーズの実現 不動産ストックの再生・活用 脱炭素社会の推進 循環型社会の推進	「洗練」と「安心」を理念に、「Brillia」ブランドで分譲住宅事業と賃貸住宅事業を行っています。企画・開発から管理、アフターサービス・修繕、仲介まで、お客様の快適な生活につながるあらゆる業務を一貫して提供する独自の体制によって、質の高い住まいを提供しています。また、近年では投資家向け売却物件として、賃貸住宅に加え、学生マンションやシニア住宅も開発しています。	● 分譲マンション ● 賃貸マンション ● 学生マンション ● シニア住宅	分譲事業 投資家向け物件売却事業 管理運営受託 工事など
アセット サービス 事業 暮らす 活かす	基本方針 資産回転型事業の加速・拡大 重点戦略 投資家向け物件売却事業の加速 サービス事業の拡大	顧客・社会の多様なニーズの実現 不動産ストックの再生・活用	東京建物グループが有する多彩な不動産・土地の有効活用メニューを活かし、不動産仲介事業、アセットソリューション事業、賃貸管理事業、駐車場事業など、最適なソリューションをワンストップで提供します。	● オフィスビル ● 物流施設 ● ホテル ● 商業施設 ● 賃貸マンション ● 駐車場等	不動産流通事業（仲介・CRE） 投資家向け物件売却事業 （アセットソリューション事業） 賃貸管理事業 駐車場事業
その他 事業 働く 暮らす 活かす	基本方針 資産回転型事業の加速・拡大 重点戦略 海外事業の拡大 サービス事業の拡大	顧客・社会の多様なニーズの実現 不動産ストックの再生・活用	海外事業 米国・豪州などの先進国を中心に、その他地域を含めた成長市場において、優良なパートナーとの信頼関係構築を通じて、事業機会の獲得に努めています。現在はパートナーとともに賃貸住宅・物流施設など、多様なアセットの開発事業を推進しています。 ファンド事業 J-REIT「日本プライムリアルティ投資法人」や私募REIT「東京建物プライベートリート投資法人」、私募基金の運用など、機関投資家や年金基金、個人に至るまで、幅広い投資家の皆様に対して、様々な不動産投資商品を提供しています。 体験型施設運営事業 ライフスタイルが多様化し、モノ消費からコト消費の時代へ変化する中、体験型施設運営事業では、リアルな体験の場でホスピタリティあふれる快適で上質なサービスを提供することで、お客様に最高の安らぎと最上のくつろぎをお届けすることを目指しています。また、新規施設開発およびM&Aによる事業規模拡大の機会を探索しています。		

事業概況

ビル事業

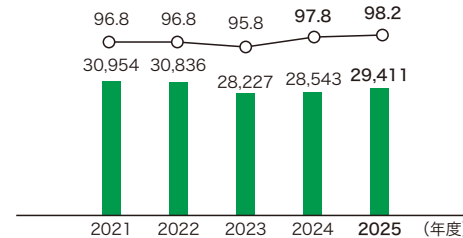
営業収益／事業利益※1,2

■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)

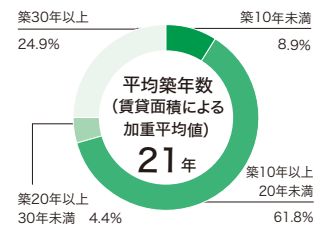


平均賃料／稼働率

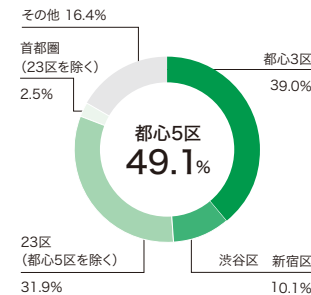
■ 平均賃料 (円/坪) ○ 稼働率 (%)



築年数別 賃貸面積比率 (2025年12月末時点)

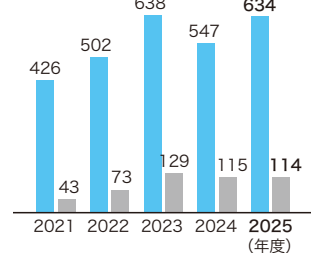


所在地域別 賃貸面積比率 (2025年12月末時点)

アセット
サービス
事業

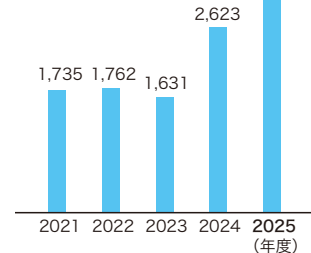
営業収益／事業利益※1,2

■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



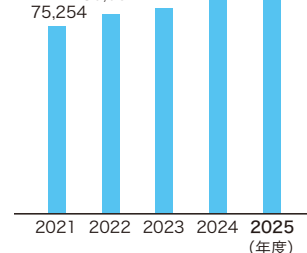
仲介取扱高

(億円)



駐車場 車室数

(車室)



※1 2023年度以前：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

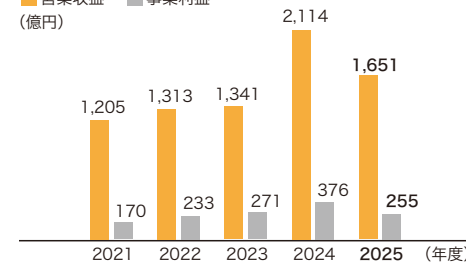
※2 2024年度以降：事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益（持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む）

※3 営業収益／事業利益はその他事業全体の数値

住宅事業

営業収益／事業利益※1,2

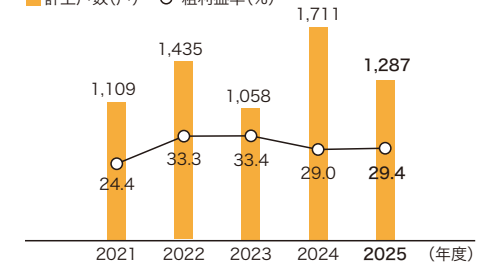
■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



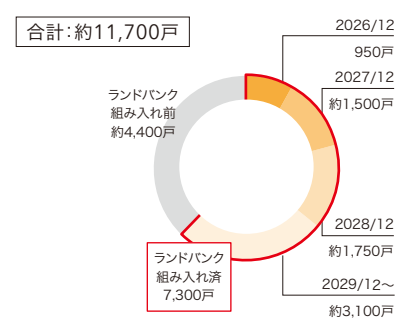
※事業利益 (変更前)

計上戸数／粗利益率

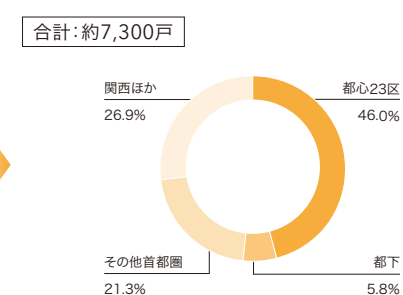
■ 計上戸数 (戸) ○ 粗利益率 (%)



当社事業推進案件戸数 (2025年12月末時点)

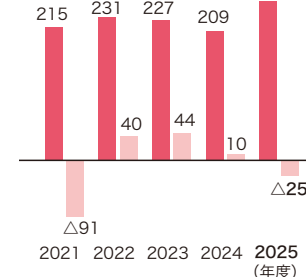


ランドバンクエリア別割合 (2025年12月末時点)

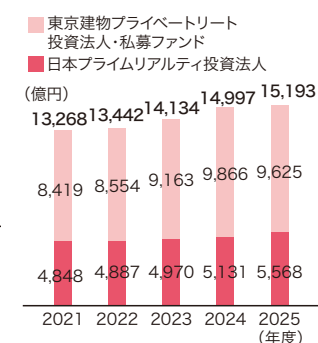
その他
事業

営業収益／事業利益※1,2,3

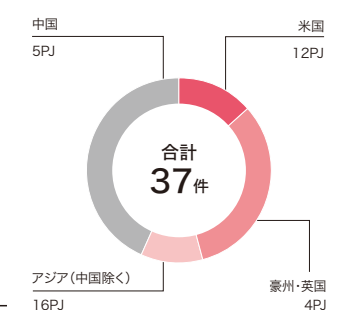
■ 営業収益 ■ 事業利益
(億円)



ファンド事業 グループAUM



海外事業 国別PJ数 (2025年12月末時点)



ビル事業

エリア価値の最大化と機動的なポートフォリオ最適化により、 資本コストを上回る収益性を追求

代表取締役 副社長執行役員 和泉 晃



ビル事業においては、金利上昇を背景とした資本コストの高まりを踏まえ、オフィスビルなどの賃貸不動産の収益性向上を最重要課題と認識しています。現在、企業における人材確保や生産性向上、イノベーション創出を目的として好立地かつ高付加価値のオフィスへの需要が高まっている中、当社は都心5区を中心に優良資産および開発パイプラインを有し、その競争力を高めるためYNKエリアをはじめとしたエリアマネジメントにも注力しています。オフィスワーカーが魅力を感じるまちづくりの推進は、旺盛な需要を惹きつけ、入居テナント様の粘着性を高めることにつながるものと考えます。ビル単体の付加価値・サービス向上に加え、これらの取り組みを通じて、市場平均を上回る賃料成長の実現を目指します。

また、現在推進中の再開発事業を適切なコストコントロールのもとで着実に遂行することも重要な課題です。当社は、東京駅周辺をはじめとする競争力の高いエリアにおいて建築費上昇を吸収する収益性の高いプロジェクトを進めており、直近では北青山三丁目プロジェクト※が着工するなど、総じて順調に進捗しています。さらに、第三者資本の戦略的活用や、エリア・築年数・関与度などにもとづく物件売却を通じて、資産ポートフォリオの最適化を図るとともに、成長投資と資産入替を機動的に実施することで、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。今後もインフレ・金利上昇などの市場環境の動向を的確に捉えながら、安定収益基盤の強化と資本効率の向上を実現していきます。

※正式名称:北青山三丁目地区第一種市街地再開発事業



北青山三丁目地区第一種市街地再開発事業



TOFROM YAESU

Opportunities | 機会

- 人材確保、生産性向上、イノベーション創出を目的としたオフィスニーズの高まり
- インフレおよび好立地・高機能を有するオフィス需給の引き締まりによる賃貸収益の拡大
- AI・テクノロジーの著しい進化とeコマース市場の急速な進展、サプライチェーンの見直し
- インバウンド、MICE、文化・交流機能など都市機能の複合化ニーズの高まり
- 脱炭素、再生可能エネルギー、資源循環、レジリエンス向上への社会的要請

Threats | リスク

- グローバルな都市間・エリア間競争の激化
- 人手不足、インフレおよび地政学リスクの高まりによる建築費・管理費・労務費などの高騰と工期長期化
- 金利上昇に伴う不動産Capレートの上昇、アセットタイプ・エリアによる選別強化
- 気候変動・自然災害リスクの高まり

Strengths | 強み

- TOFROMをはじめとする大規模再開発の実行力と、地域の皆様・権利者様と長期にわたり事業を推進してきたノウハウ
- YNKエリアをはじめとする、エリア価値を高めるまちづくり
- 競争力の高いオフィスビルポートフォリオ
- 幅広いアセットタイプでの開発・リーシング・運営の実績
- グループ間連携、金融機関や既存取引先など多岐にわたる情報ルート
- 環境性能、ウェルビーイング、BCPなどを組み込んだ高付加価値な開発

戦略の方向性

- 大規模再開発を着実に推進し、YNKエリアを中心に、都市機能の高度化とエリア価値の最大化を図る。
- 既存オフィスビルについては、テナントニーズの変化を捉えた運営・改修・サービス高度化に加え、インフレ・市場動向を踏まえた賃料増額により、安定収益基盤の強化を図る。
- オフィスを核としつつ、物流施設・ホテル・商業施設などのアセットを組み合わせ、ポートフォリオの多様化と資産入替えを通じて、収益性とリスク耐性を向上させる。
- 投資家向け物件売却については、市況や投資家ニーズを捉え、開発・運営により高めた不動産価値を顕在化させることで、投資回収と資本効率の向上を図る。
- 環境性能、ウェルビーイング、レジリエンス、DXを建物価値の重要な要素と位置付け、テナント・地域・パートナーとの価値共創を推進する。

ステークホルダーへの提供価値

- テナント企業に対しては、働く人のウェルビーイング向上、交流促進、イノベーション創出、BCP対応を支える高品質なオフィス・複合施設を提供する。
- 地域社会に対しては、交通・商業・文化・交流機能などを備えたまちづくりを通じて、にぎわい、回遊性、防災性、国際競争力の向上に貢献する。
- 環境・社会に対しては、省エネルギー、再生可能エネルギー活用、脱炭素、資源循環、レジリエンス向上に資する建物開発・運営を推進する。
- 株主・投資家に対しては、安定的な賃貸収益の拡大、資産入れ替えによるポートフォリオ強化、投資回収の加速を通じて、利益成長と資本効率向上の両立を目指す。

住宅事業

「Brillia」のブランド力と用地取得力を武器に、 環境変化に対応し続け、持続的な高い収益性を実現する

取締役 専務執行役員 秋田 秀士



当社の住宅事業における最大のリスクは、金利上昇に伴う住宅ローン負担の増加により、顧客の購買意欲や物件選別の目線が変化していくことだと認識しています。一方で、当社は、マンションブランド「Brillia」によって培ってきた商品力と顧客からの信頼を基盤に、価格決定力と販売の確実性を確保してきました。加えて、建替え・再開発のノウハウの蓄積により、都心部・地方中核都市を中心に、競争力の高い物件の供給実績も積み上げてきました。今後は、立地の厳選や販売時期の見極めがより一層重要になると認識していますが、今後もお客様に選ばれ続けるマンションの供給には強い自信を持っています。

人件費の高騰や資材価格の上昇を背景とした建築費の高止まり・工期の長期化も継続しており、収益管理の難易度は高まっています。当社は、長年にわたり構築してきたネットワークを活かし、競争を回避した相対での用地取得を推進してきました。近年建築費は上昇を続けてきましたが、当社の粗利益率は30%近傍という高い水準で安定して推移しており、仕入れ力を基盤に参入段階で十分な採算性を確保し続けてきました。また、厳選投資の姿勢を維持するとともに、製販管一体の体制を通じてコストおよびスケジュールのコントロールにも継続的に取り組んでいます。

今後も、事業環境の変動に左右されない強固なバリューチェーンを構築し、持続的な収益基盤として、分譲マンション事業の成長を目指していきます。



Brillia Tower 乃木坂

Opportunities | 機会

- ライフスタイルの多様化に伴う顧客ニーズの高度化・多様化
- 都心・駅近・生活利便性の高い住宅に対する底堅い実需、および国内外富裕層・共働き世帯による高付加価値住宅への選好
- インフレに伴う住宅賃料・管理関連収益の成長機会
- 賃貸マンション、リノベーション・中古住宅など、投資対象アセットの拡大と不動産投資ニーズの高まり
- 脱炭素、レジリエンス、健康・快適性を備えた住まいへの社会的要請の高まり

Threats | リスク

- 都心部を中心とした用地取得競争の激化による、採算性確保の難易度上昇
- 人口減少・世帯構造の変化に伴う、エリア・商品の需要二極化
- 人手不足、インフレおよび地政学リスクの高まりによる建築費・労務費・管理費の高騰および工期長期化
- 金利上昇に伴う住宅ローン負担増加による購買意欲への影響、投資家の要求利回り上昇
- 環境性能・省エネ性能に関する規制・社会的要請の高度化に伴う対応コストの増加

Strengths | 強み

- 国内屈指のブランド「Brillia」の高い認知度・商品評価
- 上質な住まいづくりに関する企画・開発力、販売ルート
- 再開発・建替え、定期借地権マンションなど豊富かつ多彩な開発実績とノウハウ
- 製販管一体のサービス提供体制
- 安定的な品質の住宅供給体制・トラブル時などの早期連携による高い顧客満足度
- グループ間連携、金融機関や既存取引先など多岐にわたる情報ルート

戦略の方向性

- 「分譲・賃貸・管理」すべての分野において、高品質・付加価値の高いサービスを提供し、「Brillia」のブランド基盤を強化し、お客様評価No.1を獲得する。
- 「Brillia」のブランド基盤、豊富な開発実績をもとに高い競争力を発揮し、継続的に用地取得を行うとともに、富裕層のニーズを捉えた商品・サービスの開発など、社会変化を見据えた高付加価値の住まいを提供する。
- 建築費・金利・土地価格の上昇を踏まえ、用地取得時の採算性判断、商品性向上、設計・施工面でのコストマネジメントを徹底し、高い粗利益率の維持を目指す。
- 原則として、新築するすべての分譲マンション・賃貸マンションにおいてZEHの開発を目標とし、サステナブルへの社会的ニーズに対応。
- 投資家向け売却物件においては、社会的ニーズ・消費者ニーズを捉えた新たな商品を提供し、事業領域を拡大する。

ステークホルダーへの提供価値

- お客様に対して、利便性・快適性・環境性能・安全性を備えた高品質な住まいを提供し、一人ひとりのライフスタイルに応じた豊かな暮らしを実現する。
- 地域社会に対して、建替え・再開発・既存住宅の再生を通じて不動産ストックの有効活用を進め、地域コミュニティの再生・活性化に貢献する。
- ZEH-Mの開発、既存住宅の環境性能向上、廃棄物削減などを通じ、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献する。
- 分譲マンション事業の収益性向上、投資回収の加速、住宅ストック活用領域の拡大により、利益成長と資本効率向上を実現する。

アセットサービス 事業

確固たる信頼を礎に、ノンアセットビジネスの拡大と 資産効率の向上を目指す

常務執行役員 菅谷 健二



アセットサービス事業は、不動産流通事業(仲介・CRE)、投資家向け物件売却事業(アセットソリューション事業)、賃貸管理事業、駐車場事業で構成されており、東京建物グループの多彩な機能を活かしたコンサルティング営業を展開しています。お客様一人ひとりの課題やニーズに対し最適なソリューションを提供するとともに、不動産に新たな価値を創出することで、「社会課題の解決」と「企業としての成長」の両立を目指しています。

現中計の事業ポートフォリオ戦略のもと、アセットソリューション事業における物件の回転率向上と、不動産流通事業・賃貸管理事業・駐車場事業の成長を通じて、ノンアセット・ライトアセットビジネスを拡大し、資本効率の向上と安定的なフィー収入の確保を図っています。2025年度には仲介取扱高、駐車場車室数がともに過去最高を更新するなど着実な成果が現れています。また、本事業は当社グループの他事業との親和性が高く、自社物件の売買連携や駐車場運営、開発用地の暫定活用など、多様なシナジーを生み出しています。さらに、本事業にファンド、建物管理・工事を加えた不動産マネジメント領域を強化することで、現中計の重点戦略である「サービス事業の拡大」を実現し、不動産の資産価値最大化とストック型社会の発展に貢献していきます。

私たちが取り扱う不動産は唯一無二の資産であり、その価値を最大限に引き出すためにはお客様からの信頼が不可欠です。今後もバリューチェーン全体を通じてお客様の声を的確に捉え、東京建物グループならではの価値を提供し続けることで、お客様の資産価値向上と持続的な社会価値の創出に取り組んでまいります。

 東京建物不動産販売



Opportunities | 機会

不動産流通事業・

アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- スtock型社会への転換に伴う中古不動産の再生ニーズの増加
- 不動産投資ニーズ、投資対象アセットの拡大を背景とした不動産流通量の増加

駐車場事業

- 病院・行政・商業施設などの駐車場有料化に伴う運営機会の増加
- MaaS^{*}・スマートシティ化の進展による新たなサービス連携機会

※MaaS(Mobility as a Service):モビリティ(移動)を一つのサービスとして捉えた概念

Threats | リスク

不動産流通事業・

アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- 金利上昇・インフレに伴う投資家需要の変動および不動産取引市場の変動
- 人手不足、インフレおよび地政学リスクの高まりによる建築費・労務費・管理費の高騰および工期長期化

駐車場事業

- 地価高騰に伴う駐車場土地オーナーによる所有地売却・他用途への転用の加速

Strengths | 強み

不動産流通事業・

アセットソリューション事業・賃貸管理事業

- 長年にわたり培ってきた顧客・金融機関とのリレーションと不動産の目利き力
- 東京建物グループのリソースを活用したワンストップソリューションサービスの提供
- 様々な不動産の再生や付加価値向上に取り組んできたノウハウの蓄積と独自の仕入れ販売ルート

駐車場事業

- 大型自走式駐車場・施設付帯駐車場の開発・運営実績・ノウハウ
- 時間貸駐車場業界大手の事業規模を活かした駐車場施設やシステムへの投資・開発

戦略の方向性

- ビル事業・住宅事業に続く柱として、ノンアセット・ライトアセット事業をさらに成長させ、高収益を持続できる体制を構築する。
- 重要法人顧客や富裕層を、継続的な営業資源として活用するビジネスモデルの確立と、継続顧客基盤を拡大する。
- 不動産流通事業では、ファンド・事業法人・資産管理会社などを中心とした大型案件に注力する。
- アセットソリューション事業では、仲介事業で築いたリレーションを物件取得・売却双方で活用するなど相互で連携し、多様なビジネスモデルの開拓・不動産投資機会の創出を図る。
- 駐車場事業では、強みを活かした拠点規模拡大に加え、顧客体験向上施策(DX推進)によりリピート率向上を図る。

ステークホルダーへの提供価値

- 多様なアセットタイプへの取り組み実績、バリューチェーン全体における不動産ソリューションの提供で培ったノウハウを活かした、不動産資産価値の最大化により、ストック型社会の推進に貢献する。

その他事業

海外

Opportunities | 機会

- 米国・豪州をはじめとした先進国における人口増加・経済成長を背景とした、幅広い事業機会
- 各国における不動産投資機会の拡大による、日本企業との協業を求める現地企業の増加

Threats | リスク

- 金利動向や不動産市況の変動による投資利回り・投資回収環境の変化
- 経済情勢・政治情勢の変化、不動産関連規制の強化
- 地政学リスク・カントリーリスクの増大

Strengths | 強み

- 日本国内で培った豊富な不動産開発ノウハウと高品質な商品提供力
- 国内事業で培った日系企業（金融機関・同業他社・テナントなど）とのリレーション
- 既進出国における現地ネットワーク、パートナーとの良好な関係性

戦略の方向性

- 現地のマーケットに精通し、開発・ソーシング力、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に展開する。
- 現地に駐在員を派遣し、パートナー企業とのリレーションを強化するとともにリスク管理を徹底する。
- 米国・豪州を中心とした先進国への投資を中長期的な利益成長ドライバーとして位置付け、既進出国のタイなどでは分譲住宅に加えて物流施設など、多様なアセットタイプへの投資を実施する。

ファンド事業

- インフレに伴う賃料・不動産価格の上昇を背景とした収益機会の拡大
- 国内外投資家による良質な不動産への投資ニーズの拡大と多様化

- 金利上昇などに伴う利回りスプレッドの縮小および資金調達環境の変化
- 人手不足および原材料費高騰に伴う工事費・管理費・労務費などの上昇

- 東京建物グループ全体の不動産に関するノウハウを活かした不動産取得・売却機会の獲得、資産価値の最大化
- オフィス・商業施設・賃貸住宅・物流施設・ホテルなど、多様なアセットタイプに対応できる投資・運用実績

- スポンサーサポートおよび投資家とのリレーション強化・拡大を通じたグループAUM（運用資産残高）の拡大とフィー収入の安定的な成長を図る。
- 開発・保有物件の売却先として、J-REIT・私募REIT・私募ファンドなどを活用し、資産回転型事業とファンド事業の連携を強化する。

体験型施設運営事業

- 底堅いインバウンド需要と、質の高い体験・高付加価値サービスを志向する顧客層の拡大
- ライフスタイルの変化に伴う温浴施設・ゴルフ施設の新規顧客獲得

- エネルギーコスト・労務費などの高騰に伴う、運営コストの上昇
- インバウンド依存度の高まりに伴う需要変動リスク
- サービス業における人材雇用確保の難化

- レジャーリゾート（全10施設）：全室・全エリア愛犬同伴可能でありながら、高級宿泊施設並みの設備とサービスの提供。10万世帯を超える会員とのリレーション
- おふるの王様（全10施設）：25年を超える運営実績と年間約420万人の来館対応により蓄積された温浴施設の高い運営ノウハウ
- ゴルフ場（全13施設）：アクセス重視、国立公園内、温泉・宿泊施設併設、メンバーシップ/パブリックなど、利用者の幅広いニーズへの対応が可能

- お客様のコト消費志向の高まりに応え、一人ひとりに“感動・喜び・癒し”を提供する。
- 新規施設開発およびM&Aによる事業規模拡大の機会を探索する。

サステナビリティに関する取り組み推進方針

● 東京建物グループのサステナビリティに関する取り組み推進

当社グループは、将来にわたり推進する主なサステナビリティに関する取り組みとそれらを通じて実現すべき事項を掲げた「東京建物グループサステナビリティ方針」をグループ共通で制定するとともに、本方針に掲げる内容をグループ全体で共有し、浸透させることで、グループ一体となってサステナビリティに関する取り組みを推進しています。

また、事業を通じて実現する社会との共有価値を意識し、「社会価値創出」と「価値創造基盤」の観点から、サステナビリティに関する取り組みにつながる14のマテリアリティを特定しています。

2030年を見据えた長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」においては、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指すことを掲げています。また、長期ビジョンの実現に向けて策定した現中計では、基本方針において「成長を支える経営インフラの高度化」を掲げ、その要素の一つとして「サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）」を特定しています。

これらに基づき、グループ一体となって様々なサステナビリティに関する取り組みを推進することで、企業としての成長を実現するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

東京建物グループ サステナビリティ方針

私たち東京建物グループは、持続可能な社会の実現に向けて、グループ理念「信頼を未来へ」に基づき、事業を通じてサステナビリティの取り組みを推進していきます。そのために、グループ役職員一人ひとりが、将来にわたり社会課題と誠実に向き合うとともに、すべてのステークホルダーと信頼関係および協力関係を築いていきます。

● 地球と共生する事業活動を通じて、持続可能な環境の実現に貢献していきます。

私たちは、環境に配慮した建物の開発や維持管理およびサービスの提供、都市における緑の創出と保全、脱炭素社会の推進に資するエネルギーの活用、循環型社会の推進に寄与する資源の活用、ならびに気候変動による自然災害への対応等を通じて、将来世代が安全・安心を実感することができ、快適でやすらぎのある暮らしを享受できる持続可能な環境の実現に貢献していきます。

● 「人」に寄り添い、だれもがいきいきと暮らせる社会の実現に貢献していきます。

私たちは、従業員の働きがいと働きやすさを向上させるための人材育成、健康増進およびダイバーシティ&インクルージョンの実践、お客様を第一に考えた商品・サービスの提供、地域社会に寄り添うまちづくり、そしてあらゆる人の価値観や人権の尊重に関する取り組み等を通じて、だれもがいきいきと暮らせる社会の実現に貢献していきます。

● 健全で公正な企業活動を通じて、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

私たちは、法令、社会規範および企業倫理の遵守を徹底するとともに、リスクマネジメントの強化や適切な情報開示による透明性の確保等を通じてガバナンスのさらなる高度化に取り組むことにより、すべてのステークホルダーの信頼や期待に応え、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

● 主要なイニシアチブへの参加・外部評価

当社グループが参加している主要なイニシアチブは以下のとおりです。また、記載のESGインデックス・ベンチマークなどから選定・評価を受けています。

評価機関・取り組み／インデックス	参加状況・評価等
国連グローバル・コンパクト（UNGC）	参加
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）	賛同
自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）	賛同
SBTイニシアチブ（SBTi）	認定 （再認定）
RE100	参加
CDP気候変動	A
GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク	5スター
健康経営優良法人認定制度	健康経営優良法人認定
えるぼし	認定
くるみん	認定
FTSE4Good Index Series	選定
FTSE JPX Blossom Japan Index	選定
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	
Morningstar	
日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 （除くREIT）（GenDi J）	
MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	
MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）	
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	GIPIFが採用する日本株の ESG指数すべての構成銘柄に選定



サステナビリティファイナンス

当社は、国際資本市場協会（ICMA）などが言及するグリーンボンド原則、ソーシャルボンド原則、グリーンローン原則およびソーシャルローン原則における4つの要素（調達資金の使途、プロジェクトの評価と選定プロセス、調達資金の管理、レポート）に適合する複数のファイナンス・フレームワークを策定し、これに沿ったグリーンローンによる資金調達およびグリーンボンド・サステナビリティボンドの発行を継続的に行っています。

グリーンボンド・サステナビリティボンドの発行残高（2025年12月末時点）

2,100億円（ハイブリッド社債1,400億円を含む）

マテリアリティ

長期ビジョンの実現に向けて、事業を通じて実現する社会との共有価値を意識し、「社会価値創出」と「価値創造基盤」の観点から14の重要課題を特定しています。事業を通じて重要課題の解決に取り組み、社会に与える正の影響を最大化させるとともに、負の影響の最小化を図ることで、企業としての成長とともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

● サステナビリティ推進体制

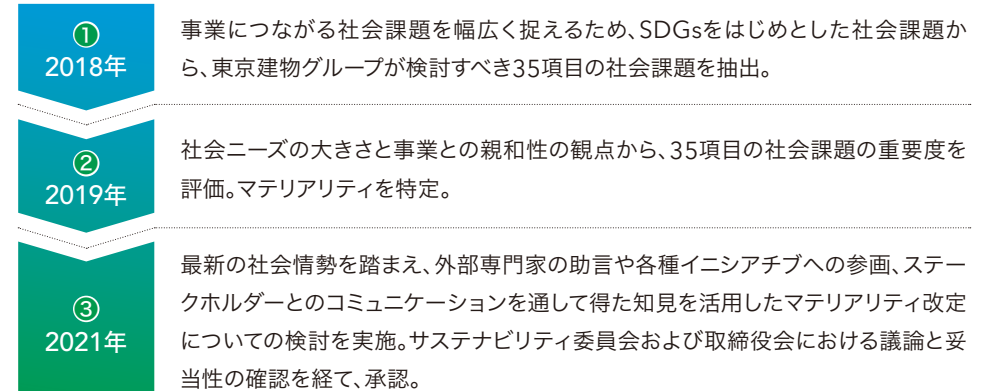
サステナビリティ推進体制図



主な会議体の開催回数と議題（2025年度）

組織	開催回数	議題
サステナビリティ委員会	5回	・マテリアリティに基づく環境・社会関連目標の進捗状況（PDCA管理） ・「東京建物グループ サステナビリティ方針」の制定
リスクマネジメント委員会	3回	・対策優先リスク等に関する対策計画の報告 ・2025年度リスクマネジメント活動計画の策定

● マテリアリティ特定プロセス



● マテリアリティ

重要課題	社会との共有価値	SDGsへの貢献
国際都市東京の競争力強化	「場の価値」と「体験価値」の創出	
安全・安心な社会への貢献		
コミュニティの形成・活性化		
ウェルビーイング		
顧客・社会の多様なニーズの実現		
価値共創とイノベーション		
テクノロジーの社会実装		
不動産ストックの再生・活用	地球環境との共生	
脱炭素社会の推進		
循環型社会の推進		
従業員の成長と働きがいの向上	価値を創造する人材	
ダイバーシティ＆インクルージョン		
ガバナンスの高度化	サステナビリティ経営の実現	
リスクマネジメントの強化		

マテリアリティに基づくKPI・目標

▶ (サステナビリティレポート2026) マテリアリティに基づくKPI・目標 P.11

設定したKPI・目標は以下のとおりです。当初設定した目標において、2026年は男性の育児休業取得率について、目標の引き上げを行うなど、取り組みをさらに加速させています。

マテリアリティ	項目	対象範囲	KPI・目標	
 脱炭素社会の推進	温室効果ガス排出の削減	全事業※1	Scope1・2・3 2050年度までに、CO2排出量ネットゼロ	
			Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比CO2排出量46.2%削減	
			Scope3※2 2030年度までに、2019年度対比CO2排出量40%削減	
	ZEB・ZEH※3の開発推進	ビル事業	原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設※4においてZEBを開発	
		住宅事業	原則として、新築するすべての分譲マンション、賃貸マンション※5においてZEHを開発	
	再生可能エネルギーの導入	全事業※1	2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%	
 循環型社会の推進	グリーンビルディング認証※6の取得	ビル事業	原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンション※7においてグリーンビルディング認証を取得	
		住宅事業		
	廃棄物の排出量削減	長期保有ビル※8	2030年度までに、2019年度比廃棄物の排出量原単位20%削減※	
	廃棄物のリサイクル推進	長期保有ビル※8	2030年度までに、廃棄物の再利用率90%を実現	
	水使用量の削減	長期保有ビル※9	水使用量原単位を前年度より低減	
	再生水の利用促進	延床面積30,000m ² 超のオフィスビル	2030年度までに、原則として延床面積30,000m ² を超えるすべての新築オフィスビルに中水※10処理設備を導入	
 脱炭素社会の推進 循環型社会の推進	木材の利用促進	長期保有ビル、分譲・賃貸マンション	2030年度までに、すべての新築オフィスビル・分譲マンション・賃貸マンションの共用部の内装・家具等に国産材・認証材を使用	
		分譲・賃貸マンション	2026年度までに、主要構造部に木材を採用した分譲マンションまたは賃貸マンションを開発	
	お客様との連携・共創	長期保有ビル	テナント様とのサステナビリティに関するコミュニケーションを年4回以上実施	
		分譲・賃貸マンション	入居者様とのコミュニケーションを行い、サステナビリティに関する施策を立案・推進	
	 従業員の成長と 働きがいの向上	能力開発の推進	東京建物	社員1人当たりの平均研修時間 毎年度15時間以上
			東京建物	キャリア研修受講率 毎年度100%
健康経営の推進		東京建物	健康診断受診率※11 毎年度100%	
			再検査受診率※11 毎年度100%	
		東京建物	喫煙率※12 毎年度12%以下	
		東京建物	適正体重維持者率※11 2028年度までに75%以上	
 ダイバーシティ＆ インクルージョン	人権の尊重	東京建物グループ	人権方針の周知 グループ各社への展開・遵守	
	ワークライフバランス	東京建物	平均年次有給休暇取得率 毎年度70%以上	
		東京建物	男性の育児休業取得率※11 毎年度85%以上	
	多様な人材の活躍推進	東京建物	女性管理職比率 2030年度までに10%以上	
		東京建物	障がい者雇用率※13 毎年度法定雇用率以上 ※2024年3月までは2.3%以上、2024年4月から2026年6月までは2.5%以上、2026年7月以降は2.7%以上	

※1 東京建物グループが対象。 ※2 Scope3カテゴリ11-13が対象。

※3 『ZEB』『ZEH(-M)』のほか、Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented、Nearly ZEH(-M)、ZEH(-M)Ready、ZEH(-M)Orientedを含む。

※4 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※5 2021年6月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※6 主にDBJ Green Building認証、CASBEE建築およびBELSなどの認証を指すが、これらに限らない。

※7 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く。

※8 当社が実質的にエネルギー管理権原を有し、かつ、廃棄物の再利用・減量に係る計画書を提出している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

※9 当社が実質的にエネルギー管理権原を有している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

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

※11 各年4月～翌年3月で集計。 ※12 各年4月～翌年3月の特定時点。 ※13 各年6月1日時点。

環境

東京建物グループの環境戦略

当社グループは、「グループ環境方針」のもと、環境に配慮した事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献します。また、環境に関するマテリアリティとして「脱炭素社会の推進」と「循環型社会の推進」を特定し、事業を通じてこの課題解決に取り組むことで、社会との共有価値である「地球環境との共生」の実現を目指しています。

▶ (サステナビリティレポート2026)環境マネジメント P.28～30

グループ環境方針

私たちは、以下のグループ環境方針のもと、環境に配慮した事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献します。

緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造	緑のもっている力を最大限に活かし、生物多様性にも配慮しつつ、地球にとっても人にとっても、ゆたかで快適な環境を創出します。
地域をリードする温暖化防止	環境に配慮した技術や発想を積極的に商品・サービスに取り入れ、地域をリードする低炭素型の街づくりに取り組みます。
地球にやさしい省資源活動	あらゆる機会を通じて省資源活動や環境負荷の低減に努め、循環型社会の形成に寄与します。
環境意識の高い社員づくり	環境に関する法令等を遵守するとともに、環境についての教育・啓発を行い、社員の環境意識の向上を図ります。

(2011年1月制定)

環境マネジメント体制

当社社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」および下部組織としての「サステナビリティ推進協議会」のもと、環境関連施策をグループ全体で横断的に推進しています。

当社の各事業においては、その特性に合わせた環境マネジメント体制を構築し、当該体制のもとでPDCAサイクルを構築しています。

ビル事業	- 事業本部企画部門内に、専門部署である環境対策推進グループを設置 - 事業本部のすべての部署が参加する「環境委員会」を開催
住宅事業	事業本部内に横断的な環境対策プロジェクトチームを設置
その他の事業および当社グループ各社	- 事業・会社ごとにグループ環境方針に沿った環境ガイドラインを定め、事業を進展 - サステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進協議会のもと、グループ各社のエネルギー使用データ等の管理やサステナビリティ施策を実施

温室効果ガス(GHG)排出削減ロードマップ

当社グループは、マテリアリティの一つとして「脱炭素社会の推進」を特定するとともに、この課題解決に事業を通じて取り組むため、「脱炭素社会の推進」に関するKPI・目標を設定し、GHG排出削減に向けて、再生可能エネルギーの導入やZEB・ZEHの開発推進などを行っています。

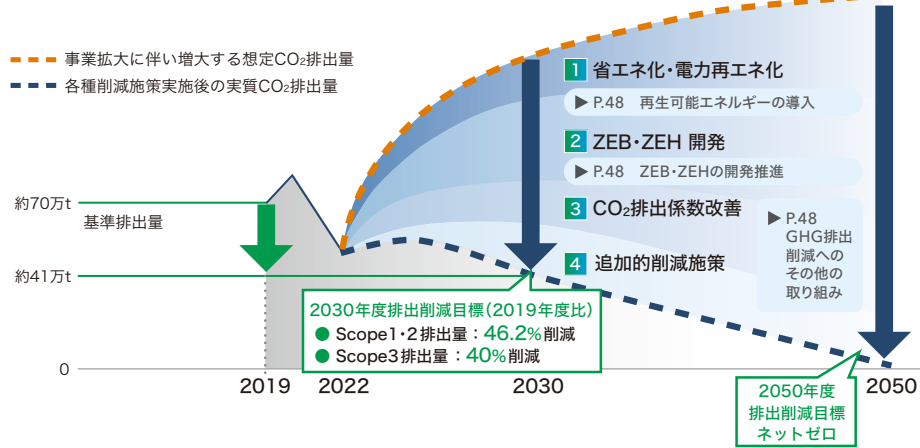
GHG排出削減の中長期目標

CO₂排出量

Scope1・2・3	2050年度までに、CO ₂ 排出量ネットゼロ
Scope1・2	2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を46.2%削減
Scope3 [※]	2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量を40%削減

(2030年度目標についてSBT認定取得済み)
※カテゴリ11・13が対象。

GHG排出削減ロードマップ



環境

1 再生可能エネルギーの導入

当社は、GHG排出削減の中長期目標を達成するためのプロセス目標の一つとして「再生可能エネルギーの導入」を掲げており、太陽光発電による再生可能エネルギー由来の電力（以下、再エネ電力）の創出と活用を実現するため、様々な取り組みを進めています。

▶（サステナビリティレポート2026）再生可能エネルギーの導入 P.32～33

太陽光発電による再生可能エネルギーの創出と活用

当社が開発する物流施設、オフィスビル、および分譲マンションの一部では、屋上に設置した太陽光発電設備により再エネ電力を創出し、各施設で使用（自家消費）しています。特に、当社が開発する物流施設「T-LOGI」シリーズでは、各施設の屋上全面に太陽光パネルを設置し、意図的に自家消費量を上回る再エネ電力を発電しています。余剰分については、「自己託送・コーポレートPPA」を活用し、当社が保有する商業施設やオフィスビルに送電しており、この取り組みを複数のエリアで実施・計画しています。

また、東京建物八重洲ビルでは、2024年に、AGC（株）の太陽光発電ガラス「サンジュール®」を当ビルのステップテラスの庇、ガラス壁に設置しました。これにより、建築用ガラスとしての役割を担いつつ、これまで発電に活かされていなかった垂直面などを活用した再エネ電力の創出を可能にしています。加えて、当ビルは、2025年にJSA規格S1024「太陽電池パネルを設置した建築物等の土地有効活用スコアの評価方法」で規定された「土地有効活用型PV設置建築物等」として初めて認定されました。

今後も、再生可能エネルギーの創出と活用に関する取り組みを加速していきます。

TOPICS 「Brillia 深沢八丁目」が第2回SDGs住宅賞において「ベターリビング理事長賞」を受賞

「Brillia 深沢八丁目」は、2026年に、一般財団法人住宅・建築SDGs推進センター主催の第2回SDGs住宅賞において「ベターリビング理事長賞」を受賞しました。SDGs住宅賞は、住宅としての質の高さに加え、建築主（居住者）、設計者、施工者の協力により、計画から将来の廃棄までのライフサイクル全体でSDGs達成に貢献する先導的な住宅を顕彰するものです。本物件では、汎用的な技術や仕様を組み合わせた省エネ性能の向上や再エネ電力の創出、快適性の実現など、事業性を大きく損なうことなくSDGsに取り組むことが可能である点が評価されています。

2 ZEB・ZEHの開発推進

当社は現在、原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、分譲マンション、賃貸マンションにおいてZEB・ZEHを開発するという目標を設定し、推進しています。2019年には、「Hareza Tower」（事務用途部分）が超高層複合用途ビルにおけるZEB（ZEB Ready）取得の第1号案件となりました。また、2024年には「Brillia 神戸旧居留地」（2026年10月竣工予定）が環境省による「令和6年度高層ZEH-M支援事業」に採択され、ZEH-M Readyを開発しました。2025年度には、最高レベルの『ZEB』の物流施設1棟、『ZEH-M』の分譲マンション1棟を含む17棟のZEB・ZEHを開発し、これまでに合計で51棟のZEB・ZEHを開発しました。

▶（サステナビリティレポート2026）ZEB・ZEHの開発推進 P.33～35

	ZEB Oriented		ZEB Ready	Nearly ZEB	『ZEB』
ZEBの種類	省エネのみ		省エネのみ	省エネ+創エネ	省エネ+創エネ
一次エネルギー消費量の削減率	30%以上	40%以上	50%以上	75%以上	100%
	病院・商業施設など		オフィス・工場など		

	ZEH-M Oriented	ZEH-M Ready	Nearly ZEH-M	『ZEH-M』
ZEH-Mの種類	省エネのみ	省エネ+創エネ	省エネ+創エネ	省エネ+創エネ
一次エネルギー消費量の削減率	20%以上	50%以上	75%以上	100%

3 GHG排出削減へのその他の取り組み

省エネルギー設備機器の採用・更新

当社の長期保有ビルや賃貸マンションでは、省エネルギー設備機器の採用・更新に積極的に取り組んでいます。2025年度末時点では、すべての長期保有ビルにおいてLED化工事を実施済みまたは実施中です。当社は、エネルギー使用量の原単位を、5年間の移動平均で毎年1%削減することを短期目標として、省エネ・環境負荷の低減に取り組んでいます。省エネ法事業者クラス分け評価制度においては、最上位である「Sクラス事業者」に、2016年度より11年連続で認定されています。

▶（サステナビリティレポート2026）GHG排出削減へのその他の取り組み P.35～36

環境

● 生物多様性

当社グループは、「グループ環境方針」の一つに「緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造」を掲げ、不動産開発と密接に関係している地域の生態系や自然環境に直接的または間接的に及ぼす影響を把握し、適切な配慮に努めています。緑が持つ力を最大限に活かし、開発計画に合わせた敷地内の樹木の移植、地域の在来植物の植生や生物分布の調査、植えるべき樹種の選定など、生物多様性に配慮した、豊かで快適な環境の創出に取り組んでいます。

当社はビル事業と住宅事業において、それぞれ環境ガイドラインを策定しています。両ガイドラインでは、建物・敷地の緑化や緑化によるヒートアイランド現象の緩和、周辺の緑との連携も含んだ生物多様性や生態系の保全の実現、テナント様や入居者様および周辺エリアとの緑を通したコミュニケーションの実施などを取り組み方針として定めています。

▶ (サステナビリティレポート2026) 生物多様性 P.42～43

TOPICS 都市における取り組み ～緑地や水景の創出～

大手町タワーでは、敷地全体の約3分の1(約3,600m²)に及ぶ緑地「大手町の森」を整備しました。高層ビルが林立するオフィス街で「本物の森」を再現するこの取り組みは、2023年には環境省実施の「30by30^{※1}」目標の達成に寄与する「自然共生サイト^{※2}」として認定されました。また、2025年12月には、グリーンインフラ官民連携プラットフォーム(国土交通省主幹)が主催する第6回グリーンインフラ大賞において、最高位である国土交通大臣賞を受賞しました。都市部における大規模緑地の創出に加え、維持管理フェーズにおける生物多様性への配慮や継続的な維持管理、地域に開かれた緑地活用の取り組みなどが評価されています。

※1 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャーポジティブ)というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

※2 2021年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年 自然協約」に基づく、日本における30by30の取り組みの一つ。民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている地域を環境省が認定する仕組み



永代通りから臨む「大手町の森」

● 循環型社会の推進

廃棄物や有害物質による大気・土壌・水質などの汚染や自然資源の枯渇が社会共通の課題となっている中、事業活動における廃棄物や有害物質の発生抑制および自然資源の有効活用が求められています。

当社グループでは、「グループ環境方針」において「地球にやさしい省資源活動」を掲げています。また、マテリアリティの一つに「循環型社会の推進」を特定するとともに、この課題解決に事業を通じて取り組むため、廃棄物に関するKPI・目標を設定し、事業を通じて環境負荷の低減に努め、循環型社会の形成に寄与しています。また、建物を建設する際には、ライフサイクルアセスメントを考慮した企画・設計を行うとともに、建物の運営・管理にあたっては、廃棄物の削減や有害物質の発生抑制を行うなど、適正な管理に努めています。

当社グループは、事業活動のあらゆる場面において、廃棄物の削減、リサイクル、資源の有効活用を通じた、環境負荷の低減に取り組んでいます。2025年度における廃棄物の排出量原単位は、5.3t/千m³となり、28.4%削減(2019年度比)することができました。

また、当社が保有・管理するオフィスビルでは、廃棄物を適正かつ的確に管理・把握するため、電子マニフェストを活用した廃棄物一元管理システムを導入しています。

▶ (サステナビリティレポート2026) 循環型社会の推進 P.46～48

TOPICS すてないくらしプロジェクト

住宅事業では、2024年より、当社が開発する分譲マンションなどにおいて、廃食油回収や衣類・雑貨回収など、廃棄物削減に寄与する「すてないくらしプロジェクト」を実施しています。2025年末までに15物件で実施しており、今後も実施物件を拡充していきます。



マンション共用部に集団回収ボックスを設置し、入居者様の負担が少なくなる方法で廃食油回収を実施。



(株)ECOMMITが提供する、不要品の回収・選別・再流通を一気通貫で行うサービス「PASSTO(パスト)」をマンション共用部に導入。



内装・ビクトサイン・ネーミングなどにこだわったBrilliaマンションのゴミ置き場「GOMMY(ゴミー)」

環境

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、2020年6月に当社グループとしてTCFDへの賛同を表明しました。気候変動はグローバルでの解決が求められる社会課題であり、当社グループにとっても、優先的に取り組むべき課題です。気候変動関連の情報開示の重要性を認識し、TCFDが推奨する情報開示の拡充に取り組んでいます。また、「TCFD提言に基づく情報開示」の全容については、サステナビリティレポートをご覧ください。

▶ (サステナビリティレポート2026)TCFD提言に基づく情報開示 P.18～21

ガバナンス

当社は、当社社長を委員長とするサステナビリティ委員会で、当社グループの気候変動に関わるリスクと機会の特定やGHG排出削減等の脱炭素社会の推進に関する目標の設定とその達成に向けた具体的な対応策などの重要事項について、審議・報告をしています。なお、本委員会での審議および報告事項のうち重要な事項については、取締役会に付議または報告を行い、取締役会は、サステナビリティに関する重要な事項の決定、対応状況のモニタリングなどの実施を通じて、当社グループのサステナビリティの取り組み推進を監督しています。また、サステナビリティ推進協議会では、本委員会での審議および報告事項の共有や事前協議、当社グループが推進するサステナビリティの取り組みの進捗状況の報告等を行っています。

戦略(シナリオ分析)

当社グループは、気候変動に関するリスクおよび機会の特定、重要度の評価、ならびに当社グループの事業利益に与える影響について、設定したシナリオを用いてシナリオ分析を行っています。シナリオ分析にあたり、現行シナリオ(2100年時点で産業革命前の水準と比べて平均気温が4℃以上上昇する「4℃シナリオ」と移行シナリオ(平均気温の上昇を2℃未満に抑える「2℃シナリオ」、さらに1.5℃に抑える「1.5℃シナリオ」)を設定しています。分析対象の範囲は、当社グループの財務に与える影響の大きさを考慮して、主力事業であるビル事業と住宅事業とし、リスクと機会の特定および重要度評価を行っています。また、影響を受ける期間を短期(1～5年)、中期(5～10年)、長期(10年超)に分けて整理しています。

リスク管理

当社では、当社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会(P.76)を設置し、当社グループのリスクを統括的に管理する体制を構築しています。サステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会が関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。なお、リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画などの重要な事項、リスク管理に関する状況などは取締役会に付議または報告を行っており、取締役会は、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

指標と目標

気候変動への対応、脱炭素社会の実現を推進するために温室効果ガス排出削減の中長期目標として、「2030年度までに、Scope1・2のCO₂排出量を2019年度対比46.2%削減、Scope3*のCO₂排出量を2019年度対比40%削減」および「2050年度までに、Scope1・2・3のCO₂排出量ネットゼロ」などを設定しています。また、GHG排出量の定量的なモニタリングを実施し公表しています。

※カテゴリ11・13が対象。

▶ P.47 温室効果ガス(GHG)排出削減ロードマップ

特定した気候変動に関するリスク・機会および重要度は以下のとおりです。影響度の高いリスク・機会を優先項目とし、リスクの最小化、機会の最大化に向けた取り組み、対応策を推進していきます。

分類		項目	当社グループ事業への影響	影響期間	重要度	
					4℃	1.5℃/2℃
移行リスク	政策	カーボン プライシングの導入	自社排出(Scope1・2)に係る炭素税の賦課	中期	—	中
			建材、工事費等の値上げ	中期	—	中
	法規制	GHG排出基準や 省エネ基準の強化	新築建物のZEB・ZEH化コスト増加	中期	低	低
			脱炭素建材導入コスト増加	中期	中	中
			既存建物の省エネ化改修コスト増加	中期	低	低
	技術・ 市場	系統電力単価の上昇	エネルギーミックスの変化に伴う光熱費の増加	短～中期	—	低
			化石燃料の需要増加に伴う光熱費の増加	短～中期	低	—
		再生可能エネルギー調達 による負担	再生可能エネルギー調達コストの増加	短～中期	低	低
	評判	災害対応やレジリエンスへの対応	災害対応やレジリエンス対策コストの増加	短期	低	低
	物理リスク	急性	温帯・熱帯低気圧等に起因する 異常気象の頻発・激甚化	サプライチェーンの麻痺・寸断による工事遅延での コスト増加	短期	—
熱波・高気温の頻発等による建設の作業効率 低下への対策、工事遅延でのコスト増加				短期	—	—
大雨や河川氾濫による浸水時の賃貸収入減少				短期	低	低
風水害による建物損傷に伴う復旧コスト増加				短期	低	低
保険料の値上げ				短期	低	低
慢性		平均気温の上昇	光熱費の増加	短期	低	低
機会	技術	ZEB・ZEH開発に伴う効率化	光熱費の削減	短期	低	低
		自己託送による再エネ調達	光熱費や再エネ調達コストの削減	短期	低	低
	消費者 行動	環境性能の高い物件の収益向上	ZEB・ZEHの評価向上による売上増加	短～中期	—	中
		省エネ効果の向上	省エネ効果の賃料への上乗せ	短～中期	—	低
	市場	サステナビリティファイナンスの拡大	資金調達コストの削減	短期	—	低

▶ (サステナビリティレポート2026)事業インパクトの試算と対応策 P.20

環境

● TNFD提言に基づく情報開示

自然資本・生物多様性は今後もグローバルで解決が求められる社会課題です。当社は、2025年4月に当社グループとしてTNFD提言に賛同し、TNFD Adopterに登録しており、今後も、自然資本・生物多様性に関する各種取り組みを推進していきます。

▶ (サステナビリティレポート2026) TNFD提言に基づく情報開示 P.22～27

ガバナンス

当社は、サステナビリティ委員会で、当社グループの自然関連の対応に関して、自然への依存と影響の評価、自然関連のリスクと機会の特定、自然関連のモニタリング指標や目標の設定と対応方針、その取り組み状況などの重要事項について、審議および報告をしています。なお、当社グループ共通で定めた「サステナブル調達基準」に基づくサプライチェーンマネジメントの対応方針、その取り組み状況などの重要事項についても、審議および報告しています。また、本委員会での審議および報告事項のうち重要事項については、取締役会に付議または報告を行い、取締役会は、当社グループのサステナビリティの取り組み推進を監督しています。

戦略

当社は、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」に沿って、当社グループの自然関連の戦略を整理しています。本整理の対象は、当社グループ事業における自然への依存と影響の大きさや自然関連のリスクと機会の大きさなどを考慮し、国内外の施設による事業を前提とする「ビル事業」「住宅事業」「新規事業」「駐車場事業」「体験型施設運営事業」「海外事業」としています。なお、当社グループの売上に占める対象事業の売上は、2025年度において90%を超えます。

自然との接点の特定 (Locate)

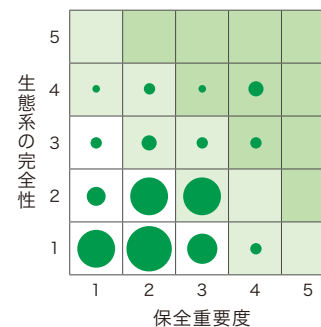
当社は、自然への依存と影響や自然関連のリスクと機会に対処するうえで、対象事業における施設の位置情報を把握し、その周辺に所在する自然の状態などから、自然との接点を評価しました。なお、TNFDが定義する5つの基準(保全重要度、生態系の完全性、生態系の完全性の急激な劣化、水関連の物理リスク、生態系サービスの重要度)に沿って、外部ツールなどで得られるデータを用いながら、施設ごとに評価しています。

対象事業における施設を評価した結果、都市部以外の体験型施設運営事業の施設(リゾートホテルやゴルフ場など)の一部が「保全重要度」と「生態系の完全性」が高い地域に所在していることが判明しました。また、「生態系の完全性の急激な劣化」「水関連の物理リスク」「生態系サービスの重要度」については、すべての施設において低～中程度の地域に所在していることが判明しました。

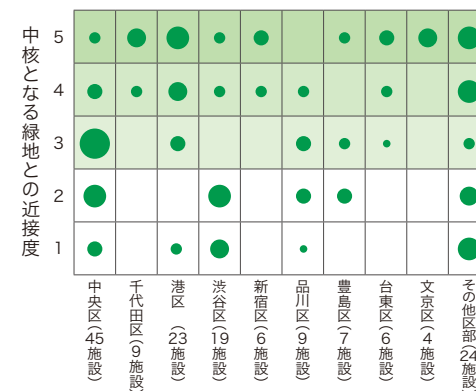
なお、東京23区内に所在する施設については、各自治体が定める緑の基本計画などを参考にして、各地域の中核となる緑地との近接度を算出し、「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度」を追加的に評価しました。

ここでは、対象事業における施設のうち中央区、千代田区、港区に所在する施設を中心に、中核的な緑地と近接している場合が多く、緑地の創出によるエコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い可能性があることが判明しました。

保全重要度と生態系の完全性の評価結果



東京都内の施設と中核となる緑地との近接度の評価結果



自然への依存と影響の診断 (Evaluate)

当社は、対象事業における自然への依存と影響を特定し、それらの大きさを評価しました。本評価は、対象事業のサプライチェーンを「直接操業・下流」と「上流」に分類し、TNFDが推奨する評価ツール「ENCORE※」などを活用して、それぞれ実施しています。

「直接操業・下流」では、すべての対象事業に共通で、文化的サービスへの依存が大きいと評価しています。オフィスビルや分譲マンションの中には、敷地内に緑地を設置したり、周辺の緑地に面して建てたりしたものも多くあります。そのような施設では、緑が見えること、森林浴やウォーキングなどのレクリエーションを楽しむことによる、自然がもたらす心理的・生理的な効果などが期待され、自然が有する機能に依存していると言えます。「上流」では、すべての対象事業に共通で、建設に必要な建材の調達が多く、自然への依存と影響が大きいと評価しています。また、ビル事業や体験型施設運営事業におけるホテルなどで提供する食材の調達が多く、自然への依存と影響が大きいと評価しています。

※Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposureの略称で、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCSC) などにより開発された、企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール。

環境

自然関連のリスクと機会の評価（Assess）

当社は、対象事業における自然関連のリスクと機会を特定しました。本特定も、対象事業のサプライチェーンを「直接操業・下流」と「上流」に分類し、それぞれ実施しています。

対象事業における自然関連のリスク

分類		項目	当社グループ事業への影響
直接操業・下流	移行リスク	政策・法規制	保護地域やまちづくりに関する法規制の導入・強化
		技術	緑地管理の負担
		市場・評判	消費者・社会の変化
	物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化
		慢性	平均気温の上昇
		慢性	周辺の生態系の劣化
上流	移行リスク	政策・法規制	持続可能な調達対応の圧力の高まり
			自然への影響の低減に向けた規制強化
	物理リスク	急性	異常気象の頻発・激甚化
		慢性	平均気温の上昇や生態系の劣化

対象事業における自然関連の機会

分類		項目	当社グループ事業への影響
直接操業・下流	技術	レジリエンスの向上	集中豪雨などの自然災害に強い不動産の開発による被害の低減
		水資源の保全	水使用量の削減や再生水の利用促進
		廃棄物排出量の削減や廃棄物再利用の促進	廃棄物排出量の削減や廃棄物再利用の促進による廃棄物処理コストの削減
	製品・サービス	環境配慮物件の収益向上	環境認証を取得した物件、環境負荷の低減に取り組む物件、緑地を有する物件、共用部に木材を利用した物件などのニーズ拡大による物件の稼働率・資産価値の向上
		都市における緑地の創出、自然を活かしたまちづくり	都市緑地の創出、緑地をNature-based Solutions／グリーンインフラとして活かしたまちづくりによる利用者の利便性や地域課題の解決（ヒートアイランド現象の緩和、土壌の保水機能による水害の抑制など）に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
		歩行者中心の空間の構築	都市緑地などを用いた、歩行者中心の空間の構築を意識したまちづくりにおける、都市のにぎわいや歩行者の自然体験の創出に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
		イノベーション創出の場の提供	フードテックなどのネイチャーポジティブに資する技術イノベーション創出の場の提供に伴う、地域のブランド価値や物件の稼働率・資産価値の向上
	資金調達	サステナビリティファイナンスの拡大	資金調達コストの削減
	上流	製品・サービス	持続可能な方法で生産された建設資材（鋼材や木材）の利用
			持続可能な農業・漁業で生産された食材の利用

対応と報告の整理（Prepare）

当社は、自然との接点の特定において「保全重要度と生態系の完全性が高い地域」に所在することが判明した施設（＝都市部以外の体験型施設運営事業の施設（リゾートホテルやゴルフ場など）の一部）では、自然資本・生物多様性の「保全」を主な対応策として整理しています。

同じく「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い地域」に所在することが判明した施設（＝東京都中央区、千代田区、港区などに所在する施設）においては、自然資本・生物多様性の「保全」に加えて「創出」を主な対応策として整理しています。

自然資本・生物多様性に関する対応策

自然との接点	主な対応策	具体的な取り組み
「保全重要度と生態系の完全性が高い地域」に所在する物件	自然資本・生物多様性の「保全」	脱炭素社会の推進（CO ₂ 排出削減）、環境影響評価（環境アセスメント）の実施、水資源の適正利用、循環型社会の推進（廃棄物や有害物質の発生抑制、自然資源の有効活用、農業等薬剤の適正利用）
「エコロジカル・ネットワークへの潜在的な貢献度が高い地域」に所在する物件	自然資本・生物多様性の「保全」と「創出」	保全：同上 創出：緑地や水景の創出

リスクと影響の管理

当社では、当社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会（P.76）を設置し、当社グループのリスクを統括的に管理する体制を構築しています。自然関連を含むサステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会が関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。なお、リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画などの重要な事項、リスク管理に関する状況などは取締役会に付議または報告を行っており、取締役会は、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

▶ P.76 リスクマネジメント

指標と目標

当社グループでは、自然資本・生物多様性の「保全」に関する指標を設定し、モニタリングや目標の対象としています。それらの指標の多くはTNFDの開示指標に準拠しています。

自然資本・生物多様性の「保全」に関する指標

項目	モニタリング		目標	当社グループ指標	TNFD開示指標との関係
	モニタリング	目標			
脱炭素社会の推進	●	●	CO ₂ 排出量（Scope1・2・3）	—	—
環境マネジメント	●	—	環境関連法規制の違反および環境事故	グローバル中核開示指標C7.2	—
水資源	●	●	水使用量・水使用量原単位	グローバル追加開示指標A3.0	—
	●	—	取水量・取水量原単位（取水源ごと、地域の水リスクごと）	グローバル中核開示指標C3.0	—
	●	—	排水量（排水先ごと）	グローバル追加開示指標C2.1	—
	●	●	中水設備導入率	—	—
	●	●	廃棄物排出量・廃棄物排出量原単位	グローバル中核開示指標C2.2	—
循環型社会の推進	●	●	再利用率・再利用率	グローバル中核開示指標C2.2	—
	●	—	有害物質の排出量	グローバル中核開示指標C2.4	—
	●	—	原材料使用量（鉄骨・木材）	グローバル中核開示指標C3.1	—

環境

● 環境に関する主なKPI・目標と実績推移

設定したKPI・目標に関する詳細な注釈・情報については、P.46マテリアリティに基づくKPI・目標をご覧ください。また、実績値に関する項目ごとの詳細な注釈・情報については、サステナビリティレポートデータ集をご覧ください。

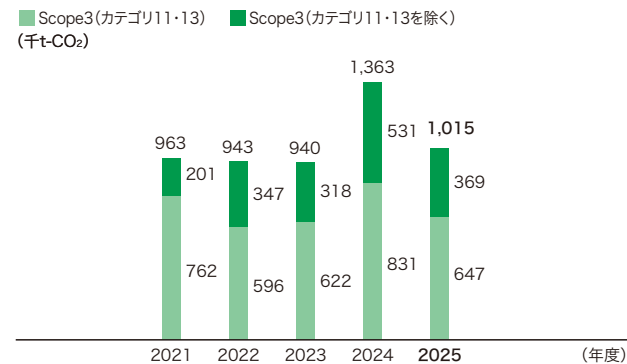
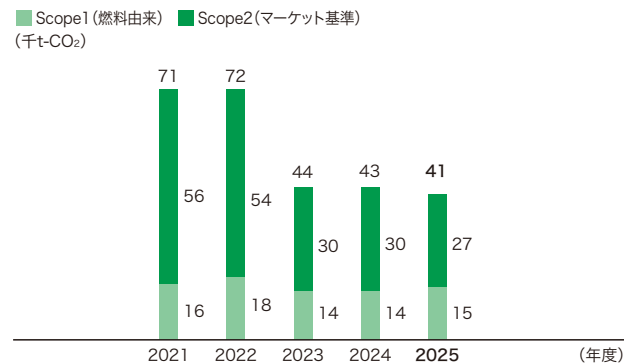
▶ P.46 マテリアリティに基づくKPI・目標

▶ (サステナビリティレポート2026)データ集(環境) P.103~106

温室効果ガス排出の削減

集計範囲：東京建物グループ

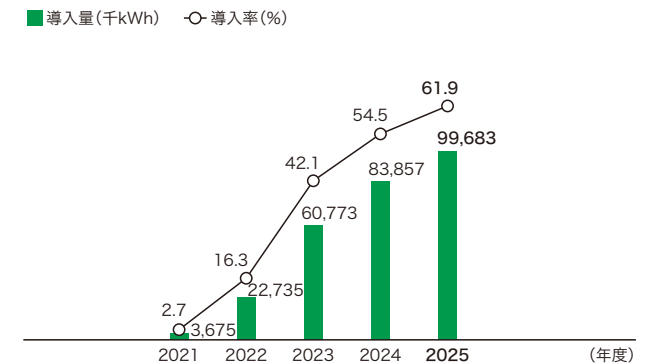
目標：Scope1・2・3 2050年度までに、CO₂排出量ネットゼロ
 Scope1・2 2030年度までに、2019年度対比CO₂排出量を46.2%削減
 Scope3(カテゴリ11・13) 2030年度までに、2019年度対比CO₂排出量を40%削減



再生可能エネルギー(電力)の導入

集計範囲：東京建物 ビル事業

目標：ビル事業の保有する不動産で消費する電力への再生可能エネルギーの導入率
 2024年度までに50%以上、2030年度100%

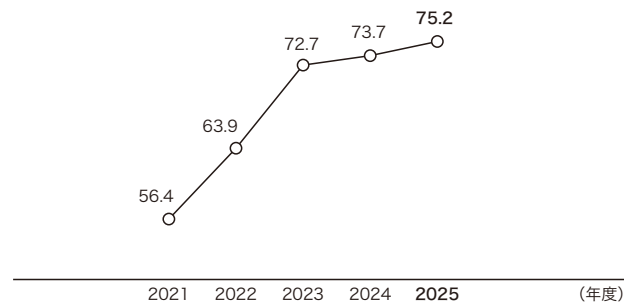


グリーンビルディング認証の取得

集計範囲：東京建物

目標：原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンションにおいて
 グリーンビルディング認証を取得

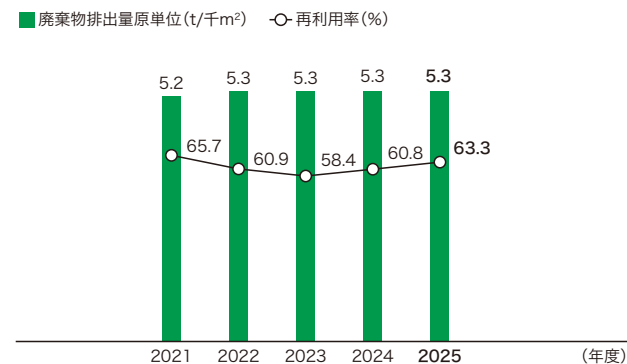
○-【参考データ】当社保有・管理物件における認証取得率(%)※1



廃棄物の排出量削減とリサイクル推進

集計範囲：東京建物※2

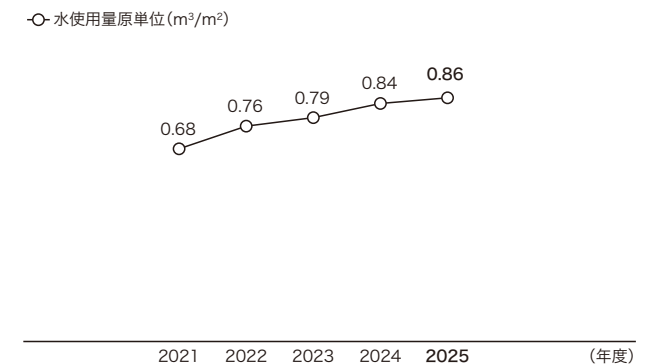
目標：排出量原単位削減 2030年度までに2019年度比20%削減
 廃棄物の再利用率 2030年度までに90%



水使用量の削減

集計範囲：東京建物※3

目標：水使用量原単位 前年度より低減



※1 本目標は2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象であり、2023年12月末時点においては対象物件なし。参考として当社保有・管理物件における認証取得率を記載しています。

※2 当社が実質的にエネルギー管理権原を有し、かつ、廃棄物の再利用・減量に係る計画書を提出している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

※3 当社が実質的にエネルギー管理権原を有している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

人的資本の強化

当社グループでは、現中計において、人的資本を成長を支える経営インフラとして位置付けています。昨今の人材獲得競争の激化、顧客ニーズの多様化、当社における事業拡大などの環境変化を踏まえ、人的資本経営の方針を整理しました。受け継がれている理念や企業風土・文化を土台とし、「個」と「組織」がともに成長する関係を構築するべく、様々な施策に取り組んでいます。多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化し、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」の実現を目指します。

認識している課題

事業戦略を達成するための、適切な人材の採用・育成・配置が必要

着実な利益成長と社会課題の解決を高い次元で両立するために従業員のポテンシャルの最大発揮が求められる

人員の増加や事業領域拡大に対応し、当社の企業文化を強みとして活かすことが重要

人材ポートフォリオの構築

多様な人材の活躍

当社ならではの企業風土・文化

人材戦略の実行

方針

人材
ポートフォリオの
構築

▶ P.55

取り組み

採用

新卒・キャリア・
専門人材の
採用拡充

育成

競争優位を築く
プロ人材の
育成強化

配置

多様な人材の
全体最適な
配置

モニタリング

経営陣によるモニタリング

人材戦略によるアウトプット

人材の質と量の向上

- 事業戦略に連動した注力分野への人材シフト
- As is/To beギャップの再認識による打ち手のスピーディーな意思決定

多様な「強い個」の活躍

「チームの力」の最大発揮

- 多様な経験やスキルを持つ個人がそれぞれの強みを最大限に発揮
- 健康的で心理的安全性が確保された職場において付加価値やシナジーが創出

多様な人材の
活躍

▶ P.56

人材投資の拡大
(処遇・育成・
利益還元)

働きやすく
働きがいのある
職場づくり

働きがい

定期的な
調査・改善による
エンゲージメント向上

働きやすさ

健康経営・
ウェルビーイングの
推進

当社ならではの
企業風土・文化

▶ P.58

創業以来の強みである
「人間力」と「一体感」を
再度明確化し、高める

企業活動の原点
「お客様第一」の精神と、進取の精神、
企業理念「信頼を未来へ」の浸透・実践

共通の価値観を基盤とした
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

事業成長の実現

事業インパクト

- 着実な利益成長：事業利益の拡大
- 資本効率の向上：ROEの維持・向上
- 株主還元の拡充：配当性向の向上
- 1兆円規模で資金回収と成長投資を加速
 - ・ 固定資産と政策保有株式の売却を加速
 - ・ 資産回転型事業への投資を加速

中期経営計画

基本方針

強靱かつしなやかな
事業ポートフォリオの構築により、
成長加速・資本効率向上を実現する

- 「Regenerative City Tokyo」の実現とイノベーション・エコシステムの形成に向けた各種取り組みを通じた、まちと当事業の持続的発展
- 独自指標に基づいた取り組みによる個人・企業・社会全体のウェルビーイング向上
- 建替え・再開発などを通じた不動産ストックの再生・活用とコミュニティの再生
- 時代のニーズを捉えた、多様なアセット・サービスの供給
- 開発から運営管理に至るまで、環境に配慮した事業活動を行い、まち・アセットの特徴を活かした開発により、持続可能な社会の発展に貢献
- ステークホルダー・サプライヤーとの対話などを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築

新たな機会の
獲得・創出

社会価値・
経済価値の創造

社会課題の
解決

企業価値向上の実現

アウトカム

すべてのステークホルダー
にとっての
**「いい会社」
の実現**

「社会課題の解決」と
「企業としての成長」

人的資本の強化

MESSAGE

人事部長メッセージ

事業戦略と連動した人材戦略をもって、
「人」の側面から企業価値の向上を目指します

執行役員 人事部長 河田 光央



当社は、人材こそが価値創造と持続的成長を実現する源泉であり、経営の最重要基盤であると認識しています。そして昨今の不動産事業を取り巻く環境変化に対応するためには、事業戦略と連動した人材戦略が必要だと考えています。

人材ポートフォリオの構築においては、キャリア採用を積極的に実施するほか、人事ローテーションの中で特定分野に高い適性が認められる人材を専門人材として育成するなど、専門性の強化に注力しています。また、不確実な環境下で戦略を着実に実行し、社会課題の解決につなげていくためには、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが必要であり、健康的で心理的安全性が確保された職場が不可欠だと認識しています。そのために「働きがい」と「働きやすさ」の双方を実感できる環境の整備に取り組んでいます。

さらに、社員の能力発揮の源泉は、「信頼を未来へ」という企業理念や、「お客様第一」の精神、進取の精神といった価値観への共感と、それに基づく一体感にあると考えています。これらの企業風土を基盤として人的資本の充実に取り組み、「人」の側面から企業価値の向上につなげていきます。

人事理念

会社は社員の貢献に応え、社員の成長を会社の成長につなげる

人事方針

- 求める人材像: 「信頼」される人、「未来」を切り拓く人
- 社員が成長を実感できる「働きがいのある」職場の実現

● 人事制度・体制

当社は、人事理念に基づく各種施策の柱として人事制度を位置付けており、役割等級制度、目標管理と行動評価による評価制度により、役割や能力発揮をベースとする評価・処遇を行っています。また、ラインマネージャーには様々なマネジメントに関する研修を実施し、職場における適切な運営や人材育成を支援しているほか、360°サーベ이를導入し、自らを振り返る機会を設けています。

当社では事業部制を基本としつつも、人事機能は全社一括で管理しており、最適な人員配置を機動的に行うことができる体制を整えています。

人材ポートフォリオの構築

採用

当社では事業戦略に連動した要員計画の作成を進め、計画的な採用に取り組んでいます。前中計期間より新卒の採用数を増加させ、2020年からは総合職キャリア採用も再開し、人員拡充に努めています。また、業務の高度化および競争優位性の確立を目的とした専門人材の採用強化を進めています。

新規採用社員数

		2021	2022	2023	2024	2025
新卒採用	総合職	26名	26名	28名	27名	28名
	住宅総合職	7名	4名	4名	4名	0名
キャリア採用	総合職	3名	12名	17名	12名	7名
	住宅総合職	3名	8名	3名	3名	5名
	専任職	17名	20名	15名	6名	18名
合計		56名	70名	67名	52名	58名

育成

当社では、デベロッパーの社員として幅広い見識と経験を積むことを目的に、入社後10年間で3部署程度の職務を経験する人事ローテーションを行っています。人事ローテーションの中で、ある分野に高い適性が認められる場合は、その分野のプロ人材として育成していきます。

新卒・キャリア採用が増加している中、様々な人材がいち早く自身の力を発揮し、当社で活躍できるよう、全社員向けのオンボーディングページの整備をはじめフォロー体制の拡充にも力を入れています。また、新入社員教育を円滑に進めることを目的として、新入社員それぞれにカウンセラー社員を1名選任し、日常業務や人間関係などについてのカウンセリングを実施する新入社員カウンセラー制度を設けています。キャリア採用者向けには、コーポレート部門各部署で1名メンターを選任し、相談窓口としての役割に加え、メンター社員による各部署の紹介・研修を行い、入社後の立ち上がりを支援しています。このように、新卒・キャリアに限らず、各種オンボーディング施策を推進することで、採用した人材が活躍できる基盤を整えていきます。

人的資本の強化

人材ポートフォリオの構築

配置

当社では、事業戦略と連動した最適な人材配置を行っています。配置の検討においては、全社員を対象とした定期面談によって社員本人のキャリア観や興味のある領域を把握しており、タレントマネジメントシステムを活用することで、一人ひとりのWILL・MUST・CANが整った配属となるように努めています。加えて、本人が希望部署の異動を申告できるジョブチャレンジ制度や希望者を募る公募の機会を設け、自ら興味のある業務にチャレンジする機会があります。このように、社員がパフォーマンスを最大限に発揮できるような人材配置を目指しています。

モニタリング

当社では人材ポートフォリオにおける在るべき姿とのギャップを把握し、迅速に意思決定するためには、経営陣によるモニタリング機能が必要であると考えています。現中計においては、モニタリングする項目などを整理し、経営討議会などを活用することで、人材の質・量・配置状況を定期的に確認・協議し、機動的な修正ができる体制を整えています。

TOPICS 公募機会による事業部門と連携した人材配置の実現

当社では、ジョブチャレンジ制度や部門による公募を通じ、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援しています。特に、公募は対象部門が求める人材像などを主体的に発信することで、単なる異動機会の提供にとどまらず、社員の成長意欲と組織の戦略ニーズを結びつける仕組みとして機能しています。

人事部としては、人材配置の検討にあたり現場組織と連携し、事業戦略と連動した配置を重視しています。これにより、個人の志向と事業ニーズを両立させるとともに、人材ポートフォリオの最適化と持続的な価値創造の実現につなげていきます。



人事部
齋藤 誠二

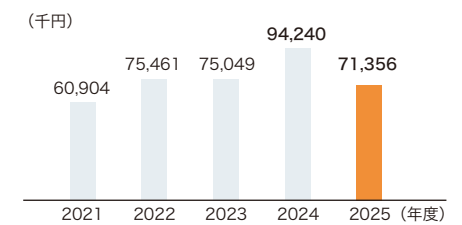
多様な人材の活躍

人材への投資

当社では、一人ひとりが求められる期待役割を明確にし、個人資質を十分に発揮できる環境を整えるために、育成・支援策を実行しています。

今後はリスクリングをはじめ、社員のキャリアプランに応じたスキルの獲得を促すとともに、投資の成果となる生産性向上についても継続的にモニタリングし、より効果的な施策の展開につなげていきます。

人材への投資金額※の推移



※当社人事部主催の研修、当社従業員の資格取得および自己啓発支援にかかる費用の合計

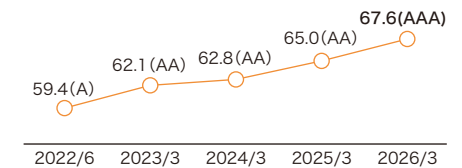
従業員エンゲージメントの向上

当社は、人材育成の土壌となる働きがいのある職場づくりに取り組んでおり、職場の状況を客観的に把握するため、全従業員を対象として、外部機関を利用した「従業員エンゲージメントサーベイ」を定期的の実施しています。

本調査において発見された課題は、専門家の支援を受けながら改善に向けて取り組むとともに、その状況をモニタリングし、必要に応じて更なる改善策を検討し実施していくPDCAサイクルを構築しています。

2026年度のエンゲージメントスコアは引き続き向上しており、高い水準を維持することができました。一方で、部門や階層ごとにスコアのばらつきが見られることから、「各部門や階層ごとの個別課題への対応」を注力すべき課題として認識し、個別課題に応じた各種施策を検討・実施していきます。

従業員エンゲージメントサーベイスコア・レーティング※



※調査会社が独自に算出したスコアの結果を11段階のレーティングでランク付けしている。
レーティング: DD (スコア33未満)、DDD (同33-39)、C (同39-42)、CC (同42-45)、CCC (同45-48)、B (同48-52)、BB (同52-55)、BBB (同55-58)、A (同58-61)、AA (同61-67)、AAA (同67以上)

2026年度の調査結果における課題への対応策

施策目的	現場マネジメントの質向上と対話の深化を通じて、組織間・階層間のばらつきを是正する
施策内容	① 低スコア部門への個別フォローの実施: スコアが相対的に低い部門を対象に、外部コンサルタントによるマネジメント層へのヒアリングを行い、課題の可視化と改善に向けた支援を実施 ② マネジメント層対象の360°サーベイの実施: 上司・部下など多面的なフィードバックを通じて、マネジメント行動の客観的な振り返りを促進 ③ グループリーダー向け研修の拡充: 日常的に社員と向き合うグループリーダーを対象に、対話力・育成力・チームマネジメント力の向上を目的とした研修プログラムを拡充

人的資本の強化

多様な人材の活躍

多様な人材が活躍できる職場づくり

- 性別を問わず全社員が利用できる妊娠・出産・育児・介護のための休業制度や退職者再雇用制度の設置
- 社員が配偶者の海外転勤に伴い配偶者に同行して海外で生活する場合に、最長3年間の休業を認める制度の設置
- これまでのキャリアを活かせる機会の提供など、シニア世代の活躍推進
- 適性や特長に応じた勤務を可能とし、障がい者の活躍を推進

研修体系と資格取得奨励

当社では、社員の成長ステージに応じた役割の認識や能力開発を目的として、階層別に研修体系を整備しています。また、自己啓発支援制度、社外派遣研修、資格取得支援制度など、社員本人が必要な知識や能力について考え、選択する仕組みを整えることにより、社員の「自ら学ぶ」風土の醸成に力を入れています。

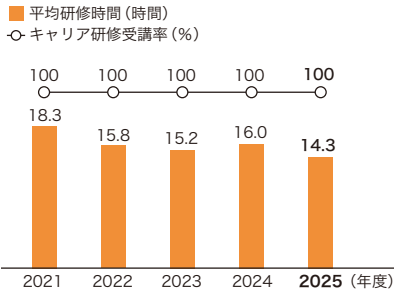
さらに、事業のグローバル展開を踏まえ、特に当社事業と関連性が高い、英語・中国語の語学力習得支援を行っています。

階層別体系(概略)

階層	内容・研修テーマ
役員	経営管理、リスクマネジメントに関する個別研修
ライン管理職 (部長・グループリーダー)	新任向け研修、評価者研修、メンタルヘルスラインケア研修、360°サーベイに基づくマネジメント研修
課長	新任課長研修、アセスメント研修
課長代理	アセスメント研修
主任	キャリア研修
	選択型研修 ・ アカウンティング ・ 経営戦略 ・ デザインシンキング ・ シナリオプランニング ・ コーポレートファイナンス ・ プロジェクトマネジメント ・ ネゴシエーション
主任未満	・ 新入社員研修(ビジネス基礎等) ・ 新卒3年目社員集大成研修 ・ 不動産基礎実務 ・ グループ合同研修・運動会 ・ ロジカルシンキング ・ アカウンティング ・ プレゼンテーション ・ メンタルヘルス

能力開発の推進

目標：社員1人当たりの平均研修時間
毎年度15時間以上
キャリア研修受講率 毎年100%



健康経営の方針・考え方

当社グループは、役職員が心身ともに健康で生き生きと働くことができるよう、社長を最高健康経営責任者(CHO)とし、「東京建物グループ健康経営宣言」に基づき、グループ役職員一人ひとりの健康維持・増進に向けた取り組みを行っています。

健康経営に関する取り組み

- 新入社員に向けた適正飲酒セミナー
- 就業時間内禁煙ルールの一部見直し、ニコチンガムの無償配布
- 若年層(40歳未満)を対象としたメタボ対策(保健師による面談の実施)
- 運動の習慣化を目的とした、スマートフォンアプリを活用したグループ合同ウォークラリーイベント

健康経営に関する外部評価

健康経営優良法人*認定取得状況

★：健康経営優良法人ホワイト500認定 ☆：健康経営優良法人認定

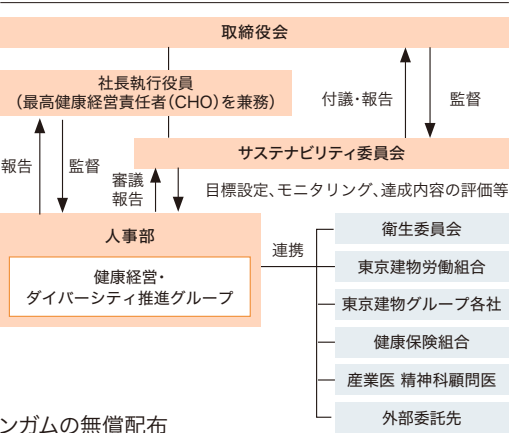
社名	認定部門	2023	2024	2025	2026
東京建物(株)	大規模法人	★	★	☆	☆
(株)イー・ステート・オンライン	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京不動産管理(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京建物不動産販売(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
(株)東京建物アメニティサポート	大規模法人	—	☆	☆	☆
(株)プライムプレイス	大規模法人	—	☆	☆	☆
(株)東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント	中小規模法人	☆	☆	☆	☆
日本パーキング(株)	中小規模法人	☆	☆	☆	☆

※経済産業省が特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度

労働安全衛生に対する取り組み

当社は「コンプライアンスマニュアル」において掲げる「働きやすい職場環境の確保」を実現するために、様々な取り組みを進め、従業員の労働安全の確保に努めています。また、労使共同で労働環境の改善に取り組んでおり、従業員の健康と安全が重要であるという共通認識のもと、労使間で適正な労働環境・労働条件の実現に向け、幅広い議論を行っています。

健康経営／労働安全衛生推進体制図



人的資本の強化

当社ならではの企業風土・文化

ダイバーシティ&インクルージョン

方針・考え方

価値観が多様化し、その変化も激しい現代において、持続可能な社会を実現していくためには、女性やシニア世代などの多様な人材の活躍やワークライフバランスの実現がこれまで以上に重要です。当社グループでは、誰もが障壁を感じることなく、生き生きと働けることがイノベーションの創出や、お客様の視点に立ったサービスの提供、生産性の向上など、企業の成長を後押ししていくと考えています。

▶ (サステナビリティレポート2026)ダイバーシティ&インクルージョン P.84～87

体制

当社では人事部内に「健康経営・ダイバーシティ推進グループ」を設置し、グループ会社とは日常および定期的な会議において各社の担当部門と連携し、ダイバーシティ&インクルージョンに関する各種施策をグループ全体で推進しています。

具体的な取り組み

採用活動

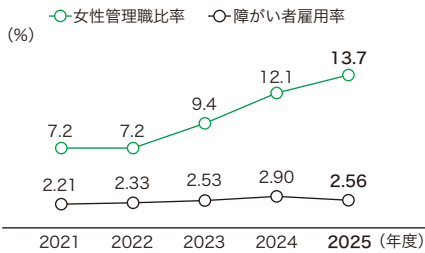
- 国籍・人種不問の採用実施
- 海外事業における、現地法人での多様な国籍の人材雇用

研修実績

年度	研修の内容
2023	● 未就学の子を持つ社員を対象とした「仕事と育児の両立支援セミナー」
2024	● D&Iへの理解を深め、「自分ごと化」することを目的とした基礎研修 ● D&Iと企業経営の結びつきに関する講演会
2025	● 仕事と介護の両立に関する基礎研修
2026	● 社長および女性社員による対話会（他企業と共催）

多様な人材の活躍推進

目標：女性管理職比率 2030年度までに10%以上
障がい者雇用率 毎年度法定雇用率以上*



※2024年3月までは2.3%以上、2024年4月から2026年6月までは2.5%以上、2026年7月以降は2.7%以上

企業風土・文化の浸透や価値観共有を目指した取り組み

当社では、企業風土・文化および価値観の共有が人材戦略実行の基盤になると考えています。チームでの成果が重視され、質の高いチームプレーや円滑なコミュニケーションがとれる風土・価値観が当社には根付いており、これにより競争優位性が発揮されると捉えています。今後も、様々な施策を通じたコミュニケーション機会を提供するとともに、昨今の事業拡大・社員数増加に伴い、企業文化・価値観の再浸透および一体感の醸成に取り組む予定です。

カルチャーデザインプログラム「TASUKI」

- 「温故知新のタスキリレー」をコンセプトに、当社の歴史や文化を継承し、当社ならではの価値創造の連鎖をさらに深化・進化させることを目的とした研修プログラム
- 若手・中堅社員を対象に、これまでのプロジェクトの担当者による講話を通じて、困難を乗り越えた工夫、当時の経験が後にどのように活かされたかなどを共有
- 参加者同士でプロジェクトストーリーからの学び・気付きについて意見交換
- 社員一人ひとりが当社のカルチャーについて考える機会を創出

テーマとして取り上げたプロジェクトの例



TOPICS 表彰制度「社長賞」の表彰実施

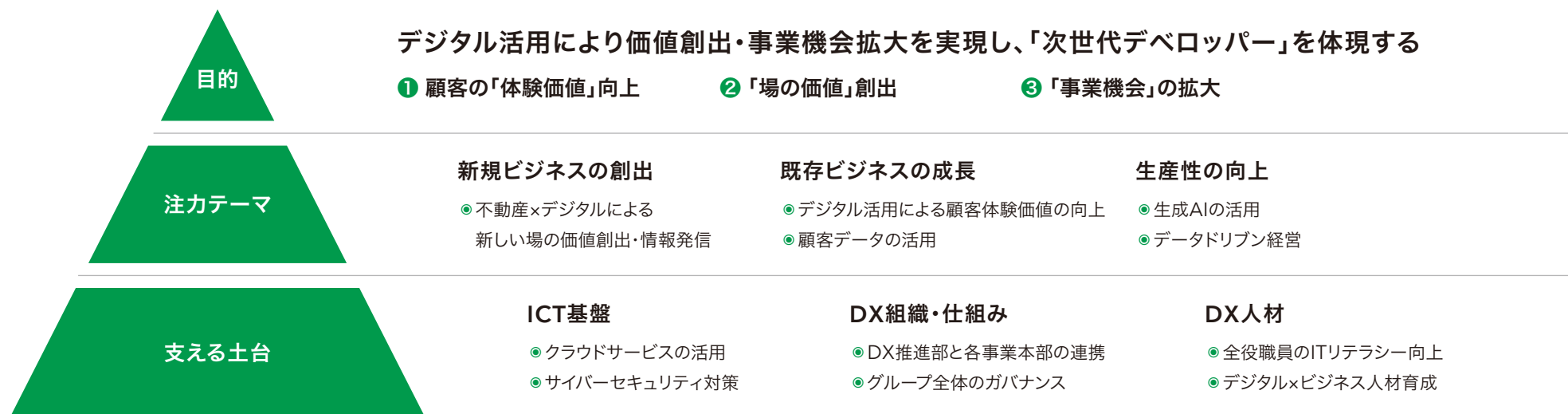
当社では当社グループの業績向上や事業発展に資する優れた取り組みを広く顕彰し、挑戦と価値創出を促進することを目的として「社長賞」の表彰を実施しています。事案の選定にあたっては、事業性・先進性・グループ連携・ステークホルダーへの価値提供など多角的な側面で事案を評価しています。選定された事案をグループ全体に発信することで、当社グループの企業文化・価値観の共有を図っています。



グループ社長賞を受賞した「Brilliia 目黒大橋」「Brilliia ist 池尻大橋」

DX

当社グループでは現中計において、「成長を支える経営インフラの高度化」を掲げ、「DX」を「サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）」「人的資本」とともに、成長の基盤として位置付け、DXの目的を「デジタル活用により価値創出・事業機会拡大を実現し、『次世代デベロッパー』を体現する」としています。また、DXの推進では、当社の事業特性を勘案し、先進技術の導入そのものとするのではなく、リアルな場の価値を持続的に高めることを目指しています。さらに、現中計期間における注力テーマとして「新規ビジネスの創出」「既存ビジネスの成長」「生産性の向上」の3つを定め、これらを支える土台である「ICT基盤」「DX組織・仕組み」「DX人材」の整備にも取り組んでいます。



TOPICS 全社員のDXリテラシー向上と現場実装力の強化

DXを継続的な企業価値向上につなげるためには、専門部署だけでなく、各事業・各業務の現場でデジタルを活用できる人材の育成が重要です。当社では、全社員を対象としたDX基礎研修、公募制のDX中級研修を実施しています。また、DX中級研修については部長・グループリーダー向けにサマリーを配信し、マネジメント層におけるDX理解の促進を図るなど、階層や役割、興味関心度合いに応じたDX人材育成を進めています。さらに、2025年5月よりMicrosoft Copilot（有償版）を全社員に配布し、活用を開始しました。導入にあたっては、効果を実感しやすい機能を中心に利用方法を専門部署から複数回発信することで、着実な利用定着を図りました。今後も研修の設計や新たなツールの導入を着実に進め、DXリテラシーおよび現場実装力の向上を図り、DX人材の育成に取り組んでいきます。

DX研修概況

	対象	全社員 ※新卒、キャリア採用に対しても都度実施
DX基礎研修	研修時間	2.5時間の動画視聴
	目指す姿	デジタル技術／データに親しみ、自身を取り巻く環境の改善、業務効率化ができる
DX中級研修	対象	公募制（2025年度実績：40名／毎年40名程度を予定） ※全部長・グループリーダー向けには、サマリーを配信
	研修時間	3カ月間のうち、45時間の動画視聴＋集合研修1日
	目指す姿	デジタル技術／データを活用でき、システム開発・ツール開発の適切な推進・実行ができる

社会への取り組み

● 人権の尊重

方針・考え方

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「東京建物グループ 人権方針」を制定しています。本方針に基づき、強制労働や児童労働の禁止、人種・国籍・信条（宗教を含む）・性別・性的指向・年齢・社会的地位・出身または障がいの有無などに基づく差別やハラスメントの禁止など、当社グループの事業に関わるあらゆるステークホルダーの人権の尊重に関する取り組みを推進しています。

また、当社グループでは、本方針に基づく人権デュー・デリジェンスを通して、当社グループの事業における人権に関する課題の把握、課題がある場合の軽減や是正、人権に関する負の影響を受けた人がある場合の救済に取り組んでいます。

さらに、当社ウェブサイトにおいて本方針を公表することで、すべてのステークホルダーに対して、人権尊重に関する取り組みを進めていただくよう期待を明確にお伝えしています。

▶ (サステナビリティレポート2026) 人権の尊重 P.54～58

体制

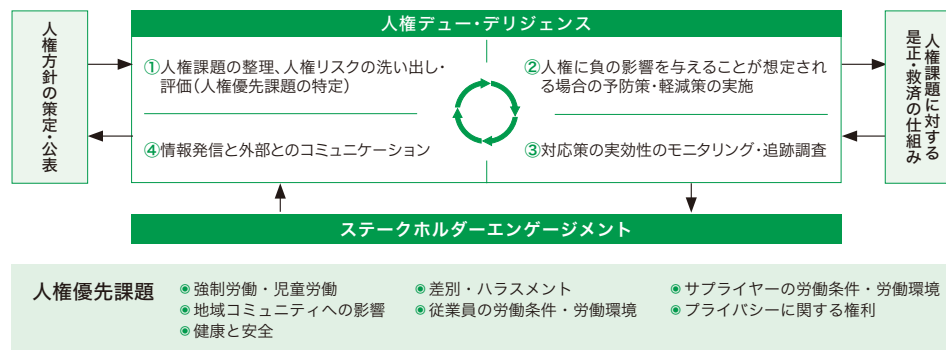
当社グループは、サステナビリティ委員会とその下部組織である人権分科会を中心に、外部専門家の継続的な支援を受けながら、関係部署やグループ会社とともに人権に関する取り組みを進めています。

サステナビリティ委員会では、人権方針などの策定、体制の整備、人権に関する指標・目標の設定、具体的な取り組みなどについて審議・協議するとともに、取り組み状況や目標の進捗・達成状況のモニタリングおよび評価を行っています。人権分科会では、人事部と経営企画部が事務局を務め、必要に応じて関係部署やグループ会社を招集し、人権方針や人権デュー・デリジェンスに基づく取り組みの推進のための協議やその進捗状況の共有などを行っています。2025年度においては、当社グループのサプライチェーンにおける人権尊重に関する事項や海外での新規プロジェクト参画時の人権に関するアセスメントなどについて協議しました。なお、委員会での審議および報告事項のうち重要事項については取締役会へ付議または報告され、取締役会は人権に関する取り組みの推進を監督しています。

▶ P.45 サステナビリティ推進体制

人権デュー・デリジェンス

当社グループでは、「東京建物 グループ人権方針」に基づく人権デュー・デリジェンスに取り組んでいます。なお、人権デュー・デリジェンスのプロセスは以下のとおりです。



人権への取り組み

ステークホルダーとの対話

当社グループは、人権に関する外部の専門家からのアドバイスなどを踏まえ、ステークホルダーとの対話にも積極的に取り組んでいます。

- 当社従業員：コンプライアンスアンケートや人事部による定期面談などを通じた対話
- 当社グループの外国人労働者（外国人技能実習生・特定技能）：人権課題の把握、面談を目的とした対話
- 建設会社や建物管理会社を含むサプライヤー：アンケートやそれに対するフィードバック面談を通じた対話
- 地域社会や周辺住民：不動産の開発にあたっての説明や運営にあたっての交流などを通じた対話

役職員への啓発の取り組み

当社グループでは、人権尊重の取り組みにおいては、役職員の人権に関する意識の向上が重要であると認識し、すべての役職員を対象に人権に関する研修などを継続的に実施しています。

なお、不動産業界においては、事業の特性上、同和問題などの土地に関連する人権課題が存在することから、その正しい理解と適切な対応を学ぶ研修を継続的に実施しており、人権侵害につながる事態の未然防止に努めています。

建設・不動産業界における取り組みへの参画

当社は建設・不動産企業9社による「人権デュー・デリジェンス推進協議会」に参加しています。

本協議会では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が企業に求める「他者の人権を侵害することを回避し、関与する人権への負の影響を防止・軽減・是正する措置を講じる」責任を果たすため、人権への影響の特定や対処法などに関する調査・研究を行っています。

社会への取り組み

● サプライチェーンマネジメント

方針・考え方

当社グループは、建設会社や建物管理会社をはじめとする、多くのサプライヤーと協働して事業を進めています。企業は自社においてはもちろん、サプライチェーン全体での人権の尊重や環境への配慮などを含むサステナブルな調達の実現が求められています。そのため、サプライヤーにおける環境や社会への影響を踏まえた、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

▶ (サステナビリティレポート2026) サプライチェーンマネジメント P.59～61

体制

当社グループは、サステナビリティ委員会を中心に、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みを推進しており、サステナブル調達基準の策定や見直し、重要なサプライヤーの特定をはじめとする、サプライチェーンマネジメントに関する重要な方針の審議および報告、それに基づく取り組み状況のモニタリングや評価を行っています。委員会での審議および報告事項のうち重要事項については、取締役会へ付議または報告され、取締役会はサプライチェーンマネジメント全般に関して監督しています。

なお、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みについては、関係部署やグループ会社と連携しつつ、外部専門家の支援や同業他社との情報交換なども活用しながら、当社事業における重要なサプライヤーとの対話を通じて推進しています。

▶ P.45 サステナビリティ推進体制

新規海外プロジェクト参画時のリスクアセスメント

当社は海外におけるすべての新規プロジェクトを対象として、その参画時に日本とは異なる国ごとの人権リスクなどを確認しています。具体的には、人権リスクに関するチェックシートの運用などにより、事前にリスクの程度を確認しています。また、共同事業者と締結する共同事業者間協定にはサステナブル調達基準を盛り込むよう努めています。

サステナブル調達基準の運用

当社グループは、法令を遵守し、人権の尊重や労働安全衛生の確保、腐敗防止、環境保全などに配慮したサステナブルな調達の実現に向け、サプライチェーン全体で取り組みを推進するため、2021年5月に、当社グループの事業に係るすべてのサプライヤーを対象としたグループ共通の「サステナブル調達基準」を策定しました。2023年には「サステナブル調達基準ガイドライン」を策定して、当社ウェブサイトで開示しています。また、2023年以降、サプライヤーにおける本調達基準の理解・遵守および取り組みの状況把握を目的として、重要なサプライヤーを対象にアンケートを毎年実施しています。

	2023年度	2024年度	2025年度
対象範囲	建設会社	建設会社、建物管理会社など8業種	建設会社、建物管理会社など13業種
対象とした企業数	47社	166社	283社
回答回収数	45社	139社	223社

当社は、本調達基準の運用において、「取引金額」やサプライヤーが本調達基準に違反した場合の「当社のレピュテーションへの影響度」、当社との「取引の反復継続性」などを踏まえ、重要なサプライヤーを特定しています。また、特に重要なサプライヤーである建設会社の選定にあたっては、発注前の与信調査や、本調達基準への遵守の要請条項を盛り込んだ工事請負契約書の締結を必須の条件とすることで、サプライチェーン上のリスクの抑制に努めています。なお、サプライチェーンマネジメントのPDCAサイクルは以下のとおりです。

サプライチェーンマネジメントのPDCA



情報開示

● 情報開示に関する基本原則と情報開示基準

当社は、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と長期的な信頼関係を構築することと適切な評価を得ることを目的として、経営戦略や財務状況等に関する情報について、公平性・透明性・継続性に配慮しながら正確かつ迅速な情報開示に努めていきます。

また当社では、金融商品取引法等の関係法令および東京証券取引所の定める適時開示規則等に従って開示を行っています。適時開示規則等に該当しない情報についても、株主・投資家の皆様にとって投資判断上有用であると思われる情報は、可能な限り積極的かつ公平に開示していきます。

● 株主との対話に関する方針

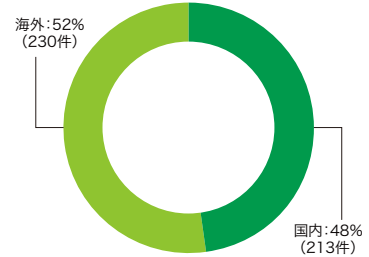
当社は、中期経営計画の進捗をはじめとする経営状況や財務情報等を積極的かつ適切に開示することが企業としての説明責任を果たすことにつながると考えており、株主・投資家の皆様との対話に積極的に取り組んでいます。

当社では、株主・投資家の皆様との対話および情報開示の所管部署をコーポレートコミュニケーション部、担当役員をコーポレートコミュニケーション部の担当役員とし、必要に応じ他の役員・部署等とも連携のうえ、株主総会、決算説明会、個別面談等の機会を通じて、株主・投資家の皆様との建設的な対話および情報開示に努めています。

2025年度活動実績

種別	回数・社数	主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長執行役員 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
電話説明会	4回	コーポレートコミュニケーション部 IR室長
カンファレンス参加	6回／37社	代表取締役社長執行役員 常務執行役員
スモールミーティング	6回／67社	代表取締役社長執行役員 常務執行役員
個別面談 (海外IRを含む)	339社	代表取締役社長執行役員 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 コーポレートコミュニケーション部 IR室長
プロジェクト見学会	8回	IR担当・プロジェクト所管部店 担当
個人投資家向け説明会	1回	代表取締役社長執行役員

面談実績の国内・海外比率



※カンファレンス、スモールミーティング、個別面談における国内・海外投資家の比率(のべ443社当たり)

主なテーマや投資家の関心事項

- 長期ビジョン、中期経営計画
 - ・ 定量目標、重点戦略の進捗および今後の方針
 - ・ 当初想定からの変化
- 事業環境の動向、当社の認識
 - ・ オフィスビルや物流施設の賃貸、分譲マンション、海外事業、不動産取引市場等の動向
 - ・ 投資の蓋然性と回収の手法
 - ・ 大規模再開発プロジェクトの進捗状況
- 事業等における機会とリスク、対応策
 - ・ インフレ、建築費、金利ほか
- 株主還元、資本政策
 - ・ 配当性向、自己株式取得の方針
 - ・ ROEの目標水準、固定資産・政策保有株の売却方針
- ESG関連
 - ・ 環境負荷軽減の取り組み、人材戦略、政策保有株式の方針ほか

経営陣へのフィードバック

種別	頻度
アナリストレポート	四半期ごと
IR活動状況	四半期ごと／年間総括
株式関連指標、株価情報	四半期ごと／年間総括
株主・投資家との対話の内容	四半期ごと／年間総括

株主・投資家との対話に基づく主な対応

要望	対応
政策保有株式の縮減方針を示してほしい。	現中計で掲げている政策保有株純資産比率に基づいて、引き続き縮減を推進。
株主還元を強化してほしい。	2025年12月期末時点で12期連続の増配を実現。
社外取締役とのミーティングを設定してほしい。	社外取締役との個別面談を実施。
ESGに関する今後の方針を教えてください。	サステナビリティ推進部等、関連部署とともに個別のESG面談を実施。
物件を実際に見る機会を設けてほしい。	プロジェクト所管部店とともに物件見学会を実施。

5

Section

価値創造を支えるガバナンス

-
- 64 社外取締役座談会
 - 67 取締役会議長メッセージ
 - 68 役員一覧
 - 70 コーポレート・ガバナンス
 - 76 リスクマネジメント
 - 78 コンプライアンス
-

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス体制の 高度化と取締役会の進化による 企業価値向上

体制面の変化にとどまらず、その活用を通じて意思決定や人材・報酬・事業ポートフォリオの議論を深め、当社グループが持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのかについて、社外取締役3名が意見を交わしました。

取締役会の変化と意思決定の高度化

恩地

私が社外取締役に就任した2018年頃を振り返ると、当時の取締役会では議題の大半が投資案件で、事業活動の是非を決める場としての色合いが強かったと感じます。現在は、事務局やメンバーの交代を経て、経営計画やM&A、新規事業など、様々なカテゴリーに関する戦略的な討議が増え、議論を尽くしたうえで企業価値向上に向けて機関決定する場へと変化してきました。また、投資案件についても引き続き議題に挙げられていますが、「この投資が中期経営計画にどのような影響を与えるか」といった観点が表示されるようになった点も、意思決定の質の向上につながっていると考えています。

西澤

当社の社外取締役となり1年が経ちましたが、現中計を発表した直後ということもあり、個別案件についての議論が多い印象でした。ただ、個別案件を通じて、意思決定のプロセスや、当社の事業・現場の取り組みに対する理解が進み、取締役会の議論の前提を把握することができました。

社外取締役
西澤 順一

社外取締役
恩地 祥光

社外取締役
田内 直子

社外取締役座談会

田内 当社に参画してまず印象に残ったのは、100億円、場合によっては1,000億円単位の大きな案件を取り扱っている点です。社外取締役としては、詳細に踏み込みすぎより、リスクの観点など視座を高くして参画することが求められていると認識しています。また、不明点を解消したうえで取締役会議論に臨めるよう、事前説明が行き届いている点も評価しています。一方で、議長からは意見を求められることも多く、良い意味での緊張感も備わっています。

西澤 取締役会における質疑においても自由に質問でき、その場で解消できなかった点については後日説明があるなど、情報が覆い隠されているという印象はなく、取締役会がファンダメンタルな議論をする場として機能していると考えています。



社外取締役ミーティングを通じた

事業理解と次世代経営層との対話

恩地 1年前に西澤さん・田内さんを迎え、社外取締役・女性役員の比率が向上し、新たな視点が加わったことで、より多角的な視点で議論ができるようになりました。また、同時期に発足した「社外取締役ミーティング」において各事業本部の勉強会等を実施したことで、社外取締役の事業理解が進み、各人が専門性を踏まえて議論に参画しやすい環境が整ってきたと認識しています。

西澤 昨年度の社外取締役ミーティングでは、事業理解の促進とともに次期経営層とのコミュニケーションも図ることができました。私は自分の仕事を説明することが個々の資質や、説明能力、人間力を知ることには有効だと考えており、勉強会等において部長・中堅人材から説明を受けることで、それらを感じることができましたので、一石二鳥、三鳥の効果があると思います。

田内 業界のバックグラウンドがない相手に対して、どのように説明するのか、またどんな質問が飛んでくるのかを考えることは今後経営を担うポジションになった時に必要となってきますので、社外取締役に対して事業を説明することは双方にメリットがあると感じています。

恩地 執行側の人材と社外取締役の対話が深化したことは大きな前進ですが、サクセッションプランの整備はまだまだ道半ばです。ミーティングという場にとらわれることなく、次世代経営人材との接点を増やすとともに、指名諮問委員会の場を活用し、整備を進めていきたいと思っています。



強靱かつしなやかな

事業ポートフォリオの構築を目指して

恩地 事業ポートフォリオ戦略については、より深い議論が必要です。現状は、物件を保有するのか売却するのかといった「資産ポートフォリオ」に関する議論にとどまっていますが、ビルや住宅、ホテル・物流施設といった各セクターにおいて今後目指していく姿を定め、戦略を策定していくべきだと考えます。

社外取締役座談会



田内 同感です。今後の成長を考える時には、例えば住宅事業の戸建やビル事業におけるバリューアップ案件など、既存事業の周辺分野にも機会があると考えています。加えて、既存事業とのシナジーが期待できる領域も選択肢になると思いますが、そのような候補を自社の成長戦略に基づいて検討し、自社で取り組むのかM&Aなどの手法を活用するのかも考えていくことが必要ではないでしょうか。

西澤 地政学リスクの高まりや金利水準の上昇など外部環境の不透明感は増大しており、複合的なリスクも含めて組織としてのリスク認識・対応力を高度化させることも常に意識していくべきだと思います。当社の中核事業は現在好調ですが、ダウンタウンになった時に影響を受けない領域、別の観点で言えばバランスシートを使わないような領域を強化していくことも検討すべきです。

田内 今後も事業ポートフォリオ全体の中でどのような役割を果たすのかを整理し、自社の成長戦略との整合性を踏まえながら、投資の優先順位を見極めてほしいと考えています。

資本市場を意識した報酬体系への転換

恩地 2025年から2026年にかけて社内取締役の報酬体系を見直し、業績連動報酬や株式報酬の比率が引き上げられました。これは資本市場と向き合いながら業績へのコミットメントと中長期的な成長を両立していくうえで重要な一歩だと認識しています。

田内 業績連動報酬について、業績を反映しやすいROEといった財務指標は、評価への反映を意識すべきだと考えています。一方で、ESGのような数値化が難しい観点をどこまで評価に組み込むかについては課題もありますが、これらを報酬体系に取り入れることで、経営として常に中長期的な成長を意識する仕組みが整ってきたと認識しています。

西澤 業績連動報酬や株式報酬の比率を引き上げることはグローバルに見ても自然な流れです。指標ごとの目標設定や評価方法は今後の重要な課題ですので、社外取締役としても慎重に見極めながら、実効性のある制度として定着させていく必要があると考えています。

ガバナンスの更なる強化、

取締役会の活性化に向けた提言

恩地 冒頭に触れた取締役会への付議基準については、当社の資産規模の拡大を踏まえ見直しが必要かもしれません。ただし、M&Aや新規事業といった戦略的な事案については、金額の大小にかかわらず、引き続き上程してほしいと考えています。

田内 当社の取締役会は、いわゆるモニタリングボードを目指した高度な運営がなされており、その実現に向けて機能の充実を図っています。役付執行役員などで構成されるグループ経営会議を経て取締役会に上程される議案以外についても、同会議でどのような議論があったのかを把握できると、さらに幅広い議論が可能になるのではないのでしょうか。

西澤 どんなに多様性に富んだ、風通しの良い組織でも、時間の経過によって、議論の同質化が進行しますし、社外取締役も例外ではありません。スキル・マトリックスだけに注目するのではなく、メンバーが変わらないことによるロスも意識すべきだと考えます。

恩地 社外取締役の役割も、当社の成長とともに変化していきます。変化に適切に対応しながら、社外の視点を活かし、取締役会の実効性を高めることで、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ



次の成長ステージを支える ガバナンスの進化を目指して

取締役
取締役会議長
種橋 牧夫

持続的成長と中長期的な企業価値向上を見据えて、当社は最適なコーポレート・ガバナンスの機能強化に努めています。当社では、より有用で多角的な議論を行うため、取締役会の構成・運営面を中心に様々な工夫を重ねてきました。2025年には社外取締役に1名増員し、社外取締役は総勢5名、うち2名は女性取締役となり、多様性が高まりました。こうした幅広い経験や視点を持つ陣容への変化が、当社の取締役会における議論の質向上につながっています。

私は、社外取締役に、高い見識や専門性に加え、当社の事業特性や企業文化を理解し、中長期的な企業価値向上の観点から本質的な論点を見極める力が求められると考えています。そうした観点を踏まえ、現在の5名の社外取締役が持つ多角的な視点や豊富な経営経験を最大限活かしながら、取締役会議長として率直な議論を促し、取締役会のさらなる実効性向上につなげていきます。

当社は本年、現中計で掲げた利益目標などの一部前倒し達成を見込み、事業利益は1,020億円となる見通しです。この好調な業績に満足することなく、利益規模や従業員の拡大に合わせて、これまで有効だった仕組みや慣行を改めて見直す必要があります。

今後の取締役会には、企業規模の拡大に対応した客観性・透明性の高いガバナンス体制の確立と、企業文化の強みを維持しながら次の成長ステージを支える役割が求められていると認識しています。

当社では取締役会の諮問機関として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置していますが、その機能をさらに充実させていくべきだと考えています。まず、指名諮問委員会については、次世代経営者の候補を選ぶための母集団をどのように構築し、どのような評価軸で見極めていくのか、より客観的な枠組みを整備していく必要があります。報酬諮問委員会においては、社内取締役の報酬体系を見直し、業績連動報酬・株式報酬の比率を引き上げました。一方で、評価の方法や重視する指標などの詳細設計については、今後の検討課題と認識していますので、より透明性を高め、中長期的な視野での経営を支える制度の構築を目指します。

取締役会は、常に良い緊張感を備えた議論の場であるべきであり、それが保てなければ、企業としての持続的成長もかきません。時間の経過によって同質化が進んでしまうのは組織の宿命ですが、それを乗り越えるためには、常に多様性を加えていく努力と、事業規模の拡大に合わせた柔軟な体制の変化が必要です。その取り組みが、当社グループ全体のパフォーマンスを高め、これまで培ってきたすばらしい企業文化にさらに厚みを持たせることにつながります。私自身も取締役会議長として、変化を恐れることなく、次の成長ステージを支えるため、取締役会の実効性向上とガバナンスの進化に率先して取り組んでいきます。

役員一覧

● マネジメント体制（2026年3月26日現在）

取締役



種橋 牧夫 取締役取締役会議長

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：10年
所有する当社株式の数：71,770株（34,125株^{※1}）

1979年 4月 （株）富士銀行入行
2006年 3月 （株）みずほコーポレート銀行執行役員業務監査部長
2008年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2011年 6月 （株）みずほ銀行副頭取執行役員支店担当
2011年 6月 同行代表取締役副頭取執行役員支店担当
2013年 3月 東京建物不動産販売（株）代表取締役社長執行役員
2015年 7月 当社専務執行役員アセットサービス事業本部長
2016年 3月 当社取締役専務執行役員アセットサービス事業本部長兼海外事業本部長
2017年 1月 当社代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売（株）取締役会長
2019年 3月 当社代表取締役会長
2021年 1月 東京建物不動産販売（株）取締役（2024年12月退任）
2023年 3月 サッポロホールディングス（株）社外取締役（現任）
2025年 1月 当社取締役取締役会議長（現任）



野村 均 代表取締役会長

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：18年
所有する当社株式の数：77,825株（44,925株^{※1}）

1981年 4月 当社入社
2005年 3月 当社ビルマネジメント部長
2008年 3月 当社取締役ビル企画部長
2011年 3月 当社常務取締役ビル事業本部長
2013年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部長
2015年 3月 当社取締役専務執行役員
2017年 1月 当社代表取締役社長執行役員
2025年 1月 当社代表取締役会長（現任）



小澤 克人 代表取締役社長執行役員

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：9年
所有する当社株式の数：50,850株（26,850株^{※1}）

1987年 4月 当社入社
2007年 3月 当社RM事業部長
2009年 7月 （株）東京リアルティ・インベストメント・マネジメント取締役財務部長
2015年 3月 当社執行役員企画部長
2017年 1月 当社常務執行役員海外事業本部長兼リゾート事業本部長兼財務部長兼海外事業部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員海外事業本部長兼リゾート事業本部長兼財務部長兼海外事業部長
2021年 1月 当社取締役専務執行役員海外事業本部長兼ビル事業本部長
2021年 4月 当社取締役専務執行役員ビル事業本部長
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員ビル事業本部長
2025年 1月 当社代表取締役社長執行役員兼内部監査室長
2025年 4月 当社代表取締役社長執行役員（現任）



和泉 晃 代表取締役副社長執行役員

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：9年
所有する当社株式の数：36,050株（20,250株^{※1}）

1987年 4月 当社入社
2009年 3月 当社商業施設事業部長
2015年 3月 当社執行役員都市開発事業部長
2017年 1月 当社常務執行役員企画部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員企画部長
2021年 1月 当社取締役専務執行役員
2023年 1月 当社代表取締役専務執行役員
2025年 1月 当社代表取締役副社長執行役員ビル事業本部長（現任）



秋田 秀士 取締役専務執行役員

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：7年
所有する当社株式の数：23,150株（17,450株^{※1}）

1987年 4月 当社入社
2006年 3月 当社RM事業部長
2016年 1月 当社執行役員人事部長
2017年 1月 当社執行役員住宅事業本部長
2019年 1月 当社常務執行役員住宅事業本部長
2019年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業本部長
2023年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部長兼アセットサービス事業本部長
2025年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部長（現任）



神保 健 取締役専務執行役員

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：5年
所有する当社株式の数：23,000株（15,100株^{※1}）

1988年 4月 当社入社
2015年 1月 当社住宅情報開発部長
2018年 1月 当社執行役員住宅情報開発部長
2019年 1月 当社執行役員住宅事業副本部長兼住宅情報開発部長
2021年 1月 当社常務執行役員住宅事業副本部長
2021年 3月 当社取締役常務執行役員住宅事業副本部長
2025年 1月 当社取締役専務執行役員住宅事業本部副本部長（現任）
2025年 6月 WonderScape（株）代表取締役社長（現任）



古林 慎二郎 取締役常務執行役員

2025年度取締役会出席回数：18／18回（100％）
取締役在任年数：3年
所有する当社株式の数：22,800株（13,500株^{※1}）

1988年 4月 当社入社
2015年 3月 当社ビル事業企画部長
2018年 1月 当社執行役員都市開発事業部長
2022年 1月 当社執行役員都市開発事業第一部長
2023年 1月 当社常務執行役員ビル事業本部副本部長兼都市開発事業第一部長
2023年 3月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部副本部長兼都市開発事業第一部長
2025年 1月 当社取締役常務執行役員ビル事業本部副本部長（現任）

執行役員	
役職	氏名
社長執行役員	小澤 克人
副社長執行役員	和泉 晃
専務執行役員	秋田 秀士、神保 健
常務執行役員	古林 慎二郎、高橋 浩、田嶋 史雄、菅谷 健二、小沼 裕、内田 欽也、川添 有一
執行役員	佐林 繁、福井 弘人、新城 勇治、近藤 学、遠藤 崇、越智 啓二郎、西村 歩、河田 光央、春永 宗俊、川村 崇

※1（ ）内は株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を記載しています。

役員一覧

社外取締役



恩地 祥光

取締役(社外)

2025年度取締役会出席回数:18/18回(100%)
取締役在任年数:8年
所有する当社株式の数:0株

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



服部 秀一

取締役(社外)

2025年度取締役会出席回数:18/18回(100%)
取締役在任年数:7年
所有する当社株式の数:3,800株

1984年 4月 弁護士登録
1988年 7月 服部法律事務所(現服部総合法律事務所)設立(現任)
2004年 6月 ウシオ電機(株)社外監査役(2016年6月退任)
2007年 4月 慶應義塾大学法科大学院講師(金融商品取引法担当)(2023年3月退任)
2009年 3月 (株)ルック(現(株)ルックホールディングス)社外監査役(2019年3月退任)
2013年 1月 ボッカサッポロフード&ビバレッジ(株)社外監査役(2016年3月退任)
2015年 3月 当社社外監査役(2019年3月退任)
2016年 6月 ウシオ電機(株)社外取締役(2018年6月退任)
2019年 3月 当社社外取締役(現任)



木下 由美子

取締役(社外)

2025年度取締役会出席回数:18/18回(100%)
取締役在任年数:5年
所有する当社株式の数:0株

1984年 4月 日本銀行入行
1991年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2004年 4月 (独)科学技術振興機構(現(国研)科学技術振興機構)日本科学未来館入社
2011年 6月 KCJ GROUP(株)経営企画部長
2016年 2月 (公社)日本プロサッカーリーグ理事(2018年3月退任)
2018年 3月 同法人チェアマン特命外交担当(2020年3月退任)
2020年 7月 (公財)東京都サッカー協会理事
2021年 3月 当社社外取締役(現任)
2022年 4月 一橋大学経営協議会委員(現任)
2024年 6月 (公財)東京都サッカー協会副会長(現任)
2024年 6月 (株)千葉興業銀行社外取締役(現任)



西澤 順一

取締役(社外)

2025年度取締役会出席回数:14/14回(100%)^{※2}
取締役在任年数:1年
所有する当社株式の数:100株

1980年 4月 (株)富士銀行入行
2008年 4月 (株)みずほ銀行執行役員名古屋中央支店名古屋中央法人部長
2010年 4月 (株)みずほコーポレート銀行常務執行役員リスク管理グループ統括役員兼人事グループ統括役員
2011年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ代表取締役副社長(2013年3月退任)
2013年 4月 みずほ情報総研(株)(現みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))代表取締役社長(2019年3月退任)
2019年 6月 常磐興産(株)取締役副社長
2019年 6月 芙蓉オートリース(株)社外監査役(現任)
2020年 6月 常磐興産(株)代表取締役社長
2020年 6月 常磐共同火力(株)社外取締役(現任)
2020年 6月 小名浜海陸運送(株)社外取締役(現任)
2023年 6月 東京中小企業投資育成(株)社外取締役(2025年6月退任)
2024年 6月 常磐興産(株)代表取締役会長(2025年4月退任)
2025年 3月 当社社外取締役(現任)
2025年 7月 (株)日税ビジネスサービス社外取締役(現任)



田内 直子

取締役(社外)

2025年度取締役会出席回数:14/14回(100%)^{※2}
取締役在任年数:1年
所有する当社株式の数:100株

1989年 4月 味の素(株)入社
1999年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2002年 1月 味の素(株)入社
2009年 7月 同社アミノサイエンス事業開発部専任部長
2011年 7月 同社経営企画部専任部長
2016年 7月 同社監査部専任部長
2019年 6月 味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株)監査役(2021年2月退任)
2021年 4月 神戸大学大学院客員教授(2024年3月退任)
2022年 1月 正栄食品工業(株)社外取締役(現任)
2024年 3月 サッポロホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)^{※4}
2025年 3月 当社社外取締役(現任)
2026年 3月 サッポロホールディングス(株)社外取締役(現任)^{※4}

社外監査役



稗田 さやか

監査役(社外)

2025年度監査役会出席回数:14/14回(100%)
所有する当社株式の数:1,400株

2007年 9月 弁護士登録
2007年 9月 半蔵門総合法律事務所入所(2009年12月退所)
2010年 1月 表参道総合法律事務所入所(現任)
2019年 3月 当社社外監査役(現任)
2021年 3月 Institution for a Global Society(株)社外監査役(現任)
2024年 6月 三愛オプリー(株)社外監査役(現任)
2025年 2月 アヲハタ(株)社外監査役(2025年11月退任)



近田 直裕

監査役(社外)

2025年度監査役会出席回数:14/14回(100%)
所有する当社株式の数:1,400株

常勤監査役



神野 勲

監査役(常勤)

2025年度監査役会出席回数:14/14回(100%)
所有する当社株式の数:2,600株

1988年 4月 安田信託銀行(株)入社
2010年 10月 みずほ信託銀行(株)川越支店長
2013年 1月 同行不動産営業第三部長
2016年 4月 同行執行役員信託総合営業第八部長
2018年 4月 平成ビルディング(株)取締役専務執行役員
2018年 4月 日本橋ビルサービス(株)代表取締役社長(2023年3月退任)
2020年 4月 平成ビルディング(株)専務執行役員(2023年3月退任)
2023年 3月 当社監査役(常勤)(現任)



三縞 祐介

新任

監査役(常勤)

2025年度監査役会出席回数:一/一^{※3}
所有する当社株式の数:14,300株

1988年 4月 当社入社
2014年 3月 当社経理部長
2020年 1月 当社執行役員経理部長
2026年 1月 当社理事
2026年 3月 当社監査役(常勤)(現任)

1992年 4月 中央新光監査法人入所
1995年 4月 公認会計士登録
2004年 7月 中央青山監査法人社員(2006年7月退所)
2006年 8月 近田公認会計士事務所設立 代表(現任)
2006年 9月 税理士登録
2008年 7月 (株)千代田會計社代表取締役(現任)
2009年 6月 興亜監査法人代表社員(2024年6月退所)
2016年 6月 RIZAPグループ(株)社外取締役(監査等委員)(2020年3月退任)
2018年 4月 (株)SKIYAKI社外取締役(監査等委員)(2024年4月退任)
2020年 12月 三菱総研DCS(株)社外監査役(現任)
2022年 6月 フィード・ワン(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年 7月 (株)エスエルビー社外監査役(2024年7月退任)
2024年 3月 当社社外監査役(現任)

※2 2025年3月26日開催の第207期定時株主総会において選任されたため、同日以降に開催された取締役会における出席状況を記載しています。

※4 2026年3月27日にサッポロホールディングス(株)の社外取締役(監査等委員)を退任し、同社の社外取締役に就任しています。

※3 2026年3月26日開催の第208期定時株主総会において選任しています。

コーポレート・ガバナンス

● コーポレート・ガバナンスに対する方針・考え方

当社グループは、グループ理念「信頼を未来へ」のもと、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営の健全性・透明性を確保しつつ効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。また、当社グループの事業内容などについて株主をはじめとするステークホルダーの皆様に的確に理解していただけるよう、積極的かつ適切な情報開示を行っています。

当社グループは「ガバナンスの高度化」を長期ビジョンの達成に向けて取り組むべきマテリアリティの一つとして特定しており、その実現のためにガバナンスに関する体制の更なる強化など、収益性・客観性向上をもたらす施策を推進しています。

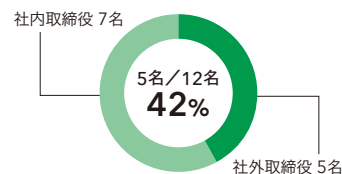
● コーポレート・ガバナンス体制 (2026年3月26日現在)

当社は、組織形態として監査役会設置会社方式を採用し、取締役会および監査役会を設けるとともに、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。また、執行役員制度の導入により、経営と業務執行の機能分担を明確にしています。さらに、社外取締役や社外監査役の選任などによって、経営への監督機能の強化および透明性の確保などを図っており、経営および取締役による業務執行の監視・監督機能が十分発揮可能な体制を構築しています。

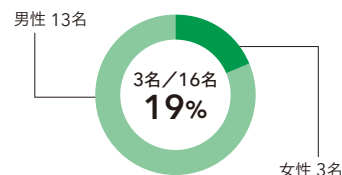
グループガバナンスにおいては、グループ経営の効率向上とグループシナジーの発揮のため、グループ各社との間でグループ経営管理規程に基づくグループ経営管理契約を締結し、当社に対する事前承認事項、報告事項などについて策定・周知するなど、グループ本社機能を強化し、グループ各社への関与方針の明確化に努めています。

ガバナンスハイライト

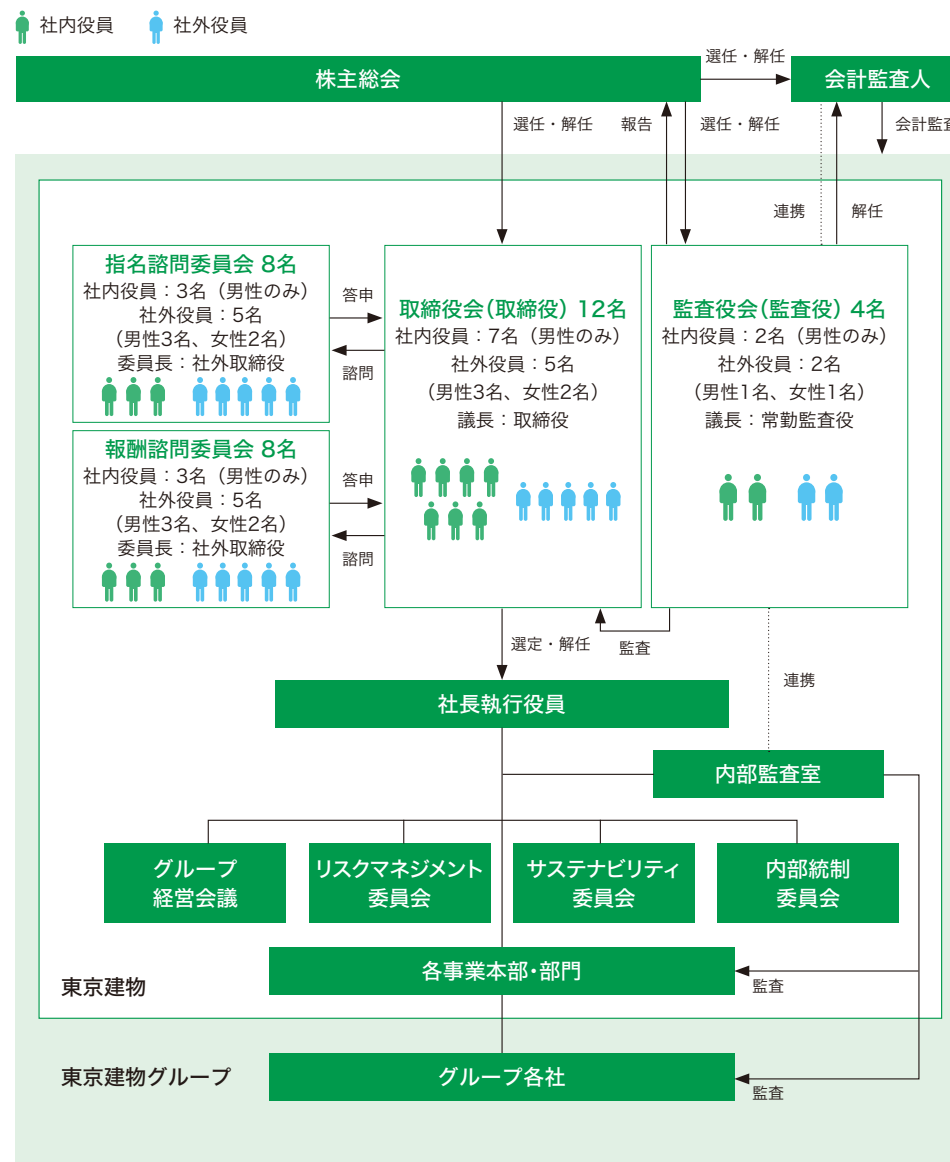
社外取締役比率



女性役員比率



コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月26日現在)



コーポレート・ガバナンス

主な組織の体制と役割

取締役会

経営方針や大規模投資案件の取得方針といった業務執行に関する重要事項を決議するとともに、取締役の業務執行の監督を行います。

議長	構成	開催数(2025年度)
取締役 取締役会議長 種橋 牧夫	取締役12名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	18回 (毎月1回＋臨時開催)

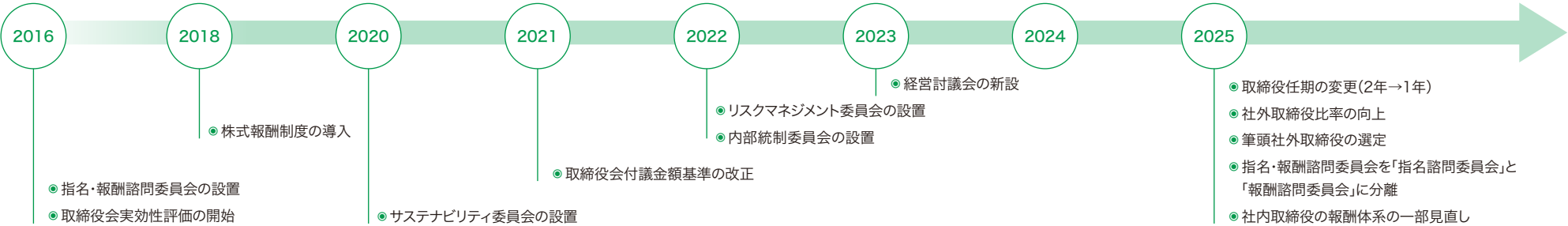
グループ経営会議

当社および関係会社等の経営に関する重要な事項について審議する機関です。また、常勤監査役は本会議に出席し、必要に応じて意見を述べています。

議長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	役付執行役員等	40回

機能強化の歩み

当社は、コーポレート・ガバナンス機能強化のため、段階的にガバナンス体制の整備を行ってきました。今後も、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に向けた取り組みを進めていきます。



指名諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者の指名、代表取締役の選定および解職等を審議する機関として設置しています。社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2025年度)
社外取締役 服部 秀一	取締役8名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	7回

内部統制委員会

当社グループにおける内部統制システムの評価、改善および高度化を図るための機関です。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。

委員長	構成	開催数(2025年度))
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部 担当役員等	2回

報酬諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役の報酬等を審議する機関として設置しています。委員は取締役の中から選任していますが、社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2025年度)
社外取締役 恩地 祥光	取締役8名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	6回

リスクマネジメント委員会

当社グループのリスク管理およびコンプライアンスを統括するための機関です。常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。本委員会での審議・報告事項については、取締役会に報告するとともに、取締役会付議事項については付議しています。

▶ リスクマネジメント P.76

委員長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、本部長、 副本部長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部 担当役員、コーポレート 部門長等	3回

監査役会

監査に関する重要な事項について報告を受け、協議および決議を行っています。監査役は取締役会、グループ経営会議等に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人や各部門等から定期的に報告を受けるとともに、各々と随時意見および情報の交換を行っています。

議長	構成	開催数(2025年度)
常勤監査役 神野 勲	監査役4名 (うち社外監査役2名、 女性1名)	14回

サステナビリティ委員会

当社グループが推進するサステナビリティに関する取り組みの方針の策定、体制の整備、指標や目標の設定、進捗状況のモニタリングや評価に関する事項等について審議および報告しています。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。なお、本委員会での審議および報告事項のうち重要な事項は取締役会に付議または報告され、取締役会は、当社グループが推進するサステナビリティに関する取り組みについての重要な事項の決定、対応状況のモニタリング等を通じて、サステナビリティに関する取り組み全般を監督しています。

▶ サステナビリティに関する取り組み推進方針 P.44

委員長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	代表取締役、 役付執行役員、 コーポレート部門長、 ビル事業の技術部門長等	5回

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会においては、経営戦略の実践にあたり、業務執行に関する重要事項を決議するとともに、取締役の業務執行を監督することが求められます。取締役会で有用かつ多角的な議論が行われるよう、取締役会全体としての知識、経験、能力およびジェンダーなどを意識しながら多様性とバランスの確保に努めるとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能するよう、適切な規模を維持しています。当社が掲げている「マテリアリティ」への取り組み、「長期ビジョン」の実現、「中期経営計画」の達成に向けて取締役会がより効果的に機能を発揮するために、取締役が備えるべきスキル(専門性と経験)について定めるとともに、スキル・マトリックスとしてまとめています。

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

氏名	当社における地位	性別	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	サステナビリティ	不動産事業・ まちづくり	海外事業	ICT・ デジタル	人事・ 人材開発
種橋 牧夫	取締役取締役会議長	男性	●	●			●	●		
野村 均	代表取締役会長	男性	●	●	●		●			●
小澤 克人	代表取締役社長執行役員	男性	●	●		●	●	●	●	
和泉 晃	代表取締役副社長執行役員	男性	●	●	●	●	●		●	●
秋田 秀士	取締役専務執行役員	男性				●	●			●
神保 健	取締役専務執行役員	男性				●	●			
古林 慎二郎	取締役常務執行役員	男性				●	●			
恩地 祥光	社外取締役	男性	●	●	●			●		
服部 秀一	社外取締役	男性		●	●					●
木下 由美子	社外取締役	女性			●			●		●
西澤 順一	社外取締役	男性	●	●	●	●		●	●	●
田内 直子	社外取締役	女性		●	●			●		

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

取締役・監査役の選任・指名

方針・任期

当社は、人格・能力・見識・経験等を総合的に判断したうえで、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する資質を有する人物を取締役および監査役の候補者として指名しています。取締役および監査役の任期については、定款において、取締役が1年、監査役が4年と定めています。

指名にあたっては、社外取締役の適切な関与を企図し、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担う指名諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しています。

独立社外取締役の独立性の基準

当社は、(株)東京証券取引所が定める独立性基準*に加え、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- ① 直近事業年度における当社の連結売上高の2%以上を占める取引先またはその業務執行者

② 当社の総議決権数の10%を超える議決権を有する株主またはその業務執行者

③ 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員

④ 直近事業年度における当社からの報酬額(ただし役員報酬を除く)が1,000万円を超えるコンサルタント、会計専門家または法律専門家

*「上場管理等に関するガイドライン(東京証券取引所)」Ⅲ 実効性の確保に係る審査 5. (3)の2規程第436条の2の規定

コーポレート・ガバナンス

● 社外役員の状況（2026年3月26日現在）

重要な兼職の状況・選任理由

地位	氏名	兼職先	兼職の内容	選任理由
取締役	恩地 祥光	(有)オズ・コーポレーション	代表取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		日本調剤(株)	社外取締役	
		UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)	社外監査役	
		相鉄ホールディングス(株)	社外取締役	
		(株)三友システムアプライザル	社外取締役	
取締役	服部 秀一	服部総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
取締役	木下 由美子	(株)千葉興業銀行	社外取締役	海外勤務などで培われた国際性と公益法人での多岐にわたる業務経験を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
取締役	西澤 順一	芙蓉オートリース(株)	社外監査役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		常磐共同火力(株)	社外取締役	
		小名浜海陸運送(株)	社外取締役	
		(株)日税ビジネスサービス	社外取締役	
取締役	田内 直子	正栄食品工業(株)	社外取締役	グローバル企業での経営企画、新規事業開発、内部監査など多岐にわたる業務経験と社外取締役、監査役としての見識、専門性を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		サッポロホールディングス(株)	社外取締役(監査等委員) [※]	
監査役	稗田 さやか	表参道総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		Institution for a Global Society(株)	社外監査役	
		三愛オプリ(株)	社外監査役	
監査役	近田 直裕	近田公認会計士事務所	公認会計士・税理士	公認会計士および税理士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		(株)千代田會計社	代表取締役	
		三菱総研DCS(株)	社外監査役	
		フィード・ワン(株)	社外取締役(監査等委員)	

※2026年3月27日にサッポロホールディングス(株)の社外取締役(監査等委員)を退任し、同社の社外取締役に就任しています。

● 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役のサポートについては、取締役会事務局である総務部が必要な説明・情報提供などを行っています。取締役会の円滑な運営・関連な審議を目的として、取締役会議案については、社外取締役および社外監査役に対して事前説明を実施しています。また、定期的に物件見学会を開催するなど、事業理解の促進を図っています。

社外監査役のサポートについては、監査役会の要請に応じて、監査役スタッフとして、監査職務を円滑に遂行するために必要な人員を配置することとしています。また、常勤監査役が職務遂行に必要な情報を得られるよう、取締役会およびグループ経営会議への出席の確保や、会計監査人や各部署等からの定期的な報告のほか、随時意見・情報交換を行うことができる体制も構築しています。

TOPICS 社外取締役ミーティングの実施・活用

当社では、2025年度に社外取締役のみを構成員とする会議体「社外取締役ミーティング」を発足しました。社外取締役ミーティングでは独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有と、必要知識の習得を図り、それらを活用することで中長期的な企業価値の向上を目指しています。2025年度は各事業本部による勉強会・現場見学会を中心に7回開催することで、社外取締役の事業理解を深めるとともに、従来の課題であった執行役員・部長級と社外取締役の相互認識の向上に進展が見られました。

コーポレート・ガバナンス

● 取締役会の実効性向上に向けて

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の構成・議案および運営などに関するアンケート調査を第三者機関による支援のもと、すべての取締役および監査役に対して毎年実施することとしています。2025年度の実効性評価の概要は以下のとおりです。

評価プロセス・評価項目

評価プロセス	① すべての取締役・監査役に対しアンケート調査を実施 ② 回答の集計・分析結果を取締役会で共有 ③ 今後の課題や対応策等について議論を実施
評価項目	構 成：社外取締役比率、人数、専門性、多様性 議 案：議案の数、内容、金額基準 運 営：開催回数、開催時間、事前説明の在り方、説明資料、説明時間、討議時間、報告事項の内容 その他：社外役員支援体制、トレーニングの在り方

評価結果

評価の結果、取締役会としての実効性は、十分確保されていることを確認しました。2025年度は中長期的な経営課題に対する議論の活性化や、社外取締役ミーティングにおける事業内容の説明など社外取締役への支援体制の向上に取り組みました。2025年度の評価結果および今後の課題については以下のとおりです。

主な評価項目	評価	今後の課題
構成	取締役の専門性・多様性について前年度より改善しおおむね適切。	引き続き、社外取締役比率・人数などの構成についてはおおむね適切だが、改善を目指す。
議案	「中長期的な経営課題等に対する討議」については前年度より改善された。	引き続き、「中長期的な経営課題等に対する討議」についてはさらなる拡充を目指す。 議案数および金額基準については改善が望まれる。
運営	開催頻度や当日の開催時間はおおむね適切。 社外取締役への支援体制については前年度より改善された。	各説明資料の配付タイミング、各議案の説明資料・説明時間については改善が望まれる。

取締役会における主な議題

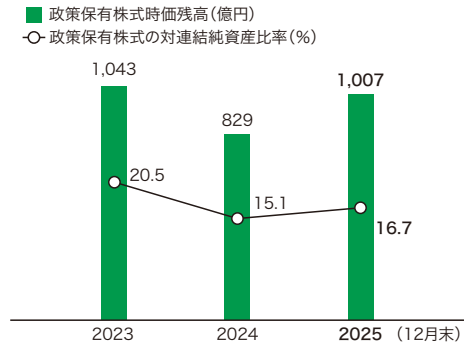
2025年度における取締役会の主な報告事項・審議事項は以下のとおりです。政策保有株式の処分など、ガバナンス面の強化に資する討議を行いました。

分類	主な議題
経営戦略に関する事項	事業・財務 ● 年度決算・予算・事業計画・資金計画・投資方針の承認 ● 中期経営計画の承認
	ESG ● 政策保有株式に関する保有意義の検証、見直し方針の確認および処分の承認 ● 取締役会実効性評価結果の確認および更なる実効性向上に向けた検討 ● 報酬体系見直し（一部）の承認 ● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置の承認 ● リスクマネジメントに関する取り組み方針の承認および実施報告
	その他 ● 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等のお願い」（東証要請）への対応の承認
株式に関する事項	● 株主総会招集および提出議案の決定 ● 剰余金の処分および配当方針の承認
その他事項	● 大型プロジェクトおよび海外プロジェクト等進捗状況報告

● 政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化などを行うことが当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると判断される他社株式について、純投資目的以外の株式（政策保有株式）として取得・保有しています。個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引などの取引実績と見通しおよび配当実績などをもとに、当社グループの企業価値の向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しています。また、その内容・処分実績などについて、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、検証の結果、保有を継続する意義が認められなくなった株式については、株式市場などへの影響も勘案しながら縮減を図っていくこととしており、2025年度における売却価額は約120億円でした。一方で、株式市場全体の株価上昇の影響により、対連結純資産比率は前年度を上回っています。現中計で掲げる2027年度末に連結純資産比率10%以下とする目標に向けて、今後も縮減を図っていきます。

政策保有株式の保有状況



コーポレート・ガバナンス

● 取締役報酬

当社は、取締役（社外取締役を除く）の報酬については、短期のみならず中長期の企業価値向上への貢献意識も高めることを目的として、報酬の一定割合を業績・株価と連動させる報酬体系としています。

基本方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」により構成され、その支給割合は後記の方針に基づき適切に設定することとしております。また、社外取締役および監査役の報酬については、その職務内容を勘案し「固定報酬」のみとしています。

業績連動報酬等に係る業績指標の内容および業績連動報酬等の額の算定方法については、取締役の報酬と当社業績および株主価値との連動性を明確にするため、当期の事業利益、ROE、株主還元、ESGに関する取り組み、中期経営計画の進捗状況、経済情勢や事業環境等を総合的に勘案することとしています。

なお、取締役（社外取締役を除く）の中長期的な企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的として、会長・社長については2025年から、その他の取締役については2026年から、総報酬額に占める業績連動報酬および株式報酬の割合を引き上げています。

取締役の個人別の報酬等の額は、報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会にて決定することとしています。なお、取締役の個人別の報酬等の内容決定に関しては、後記「審議体制」に記載のとおり取締役会の決議による委任を行うこととしています。

報酬等の種類別の支給割合の決定に関する方針

項目		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
位置付け		基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
変動性		—	単年度業績に連動	株価に連動
総報酬に対する 割合（目安）	取締役社長執行役員 取締役会長	40%	40%	20%
	その他の取締役	40～50%	40～50%	10～20%
報酬等の支給時期		毎月	毎月	原則として退任時

審議体制

取締役会により委任された代表取締役社長執行役員は、取締役の個人別の報酬額について、事業年度ごとに役位および職責に応じて、固定報酬および業績連動報酬の案を作成し、報酬諮問委員会への諮問を経て決定しています。

報酬体系

固定報酬（取締役が対象）

月額35百万円（年額420百万円に相当）以内^{※1}

業績連動報酬（社外取締役を除く取締役が対象）

前事業年度における連結経常利益の1%かつ親会社株主に帰属する連結当期純利益の2%の範囲内^{※2}

株式報酬^{※3}（社外取締役を除く取締役が対象）

株式給付信託による株式報酬制度に基づき1事業年度当たり株式10万ポイント（10万株相当）を上限として付与し、退任時に、累積したポイント数に応じた当社株式および時価換算した金額相当の金銭を給付^{※4,5}

監査役の報酬

常勤・非常勤の役割に応じた固定報酬のみとしており、報酬額は月額8百万円（年額96百万円に相当）以内^{※1}

※1 2008年（平成20年）3月28日開催の第190期定時株主総会決議に基づく
※2 2013年（平成25年）3月28日開催の第195期定時株主総会決議に基づく
※3 解任や重大な不適切行為等が認められた取締役については、給付予定であった当社株式等の給付を受ける権利の全部または一部を取得させないことがあります。
※4 2018年（平成30年）3月28日開催の第200期定時株主総会決議に基づき、株式報酬制度を導入
※5 2026年（令和8年）3月26日開催の第208期定期株主総会決議に基づき、1事業年度当たりのポイント上限数を変更

報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2025年12月期）

役員区分	支給人員 （名）	報酬等の種類別総額内容			支給総額 （百万円）
		固定報酬 （百万円）	業績連動報酬 （百万円）	株式報酬 （百万円）	
取締役（うち社外取締役）	14（6）	395（58）	216（—）	68（—）	680（58）
監査役（うち社外監査役）	4（2）	74（18）	—（—）	—（—）	74（18）
合計（うち社外役員）	18（8）	469（77）	216（—）	68（—）	754（77）

（注）1. 上記人員及び報酬等の額には、2025年3月26日開催の第207期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）が含まれています。
2. 当事業年度における業績連動報酬は、前事業年度における連結経常利益の1%かつ連結当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）の2%の範囲内としています。これら指標の実績は連結経常利益71,722百万円、連結当期純利益65,882百万円でした。
3. 株式報酬は「非金銭報酬」に該当します。
4. 株式報酬の額は、当事業年度における株式給付信託（BBT）に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額につきましては、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が算定の基礎となっています。

リスクマネジメント

当社グループは、マテリアリティの一つに「リスクマネジメントの強化」を特定しています。企業価値の安定的な向上に向け、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクを適切に管理するため、関連規程を整備するとともに、リスクマネジメント体制を構築し、継続的にリスクのモニタリング・コントロールを実行しています。

▶ (サステナビリティレポート2026) リスクマネジメント P.95～97

● 推進体制

当社では、当社グループにおけるリスクを統括的に管理するため、当社社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会では、当社グループのリスク管理に関する年度計画の策定、経営上重要なリスク(対策優先リスク)の評価および分析、予防策ならびに対応策の策定、対応状況の定期的なモニタリングを実施しています。また、対策優先リスク以外のリスク(部門管理リスク)を「リスク管理責任者」である各部室店長が管理するとともに、当社におけるリスク全般を「リスク管理統括責任者」である当社社長が統括的に管理する体制を構築しています。

さらに、3ラインモデル※の考え方を取り入れることにより、リスク管理における実効性の維持および向上を図っています。

部門管理リスクについては、リスク管理責任者である各部室店長のほか、各会議体およびグループ各社がリスク対応組織(リスクオーナー)(第1線)として、適切に予防および管理を実施し、リスクマネジメント委員会に報告します。コーポレート部門各部および各事業本部企画部(第2線)は、各部室店等のリスク管理に関して監視、指導、支援等を行い、内部監査室(第3線)は、各部室店およびグループ各社によるリスク管理ならびにコーポレート部門各部および各事業本部企画部による各部室店およびグループ各社のリスク管理に対する対応について、監査・検証・助言等を行うこととしています。また、リスクマネジメント委員会は監査役会から独立して運営され、リスク管理統括責任者(当社社長)は監査役会の構成員ではありません。

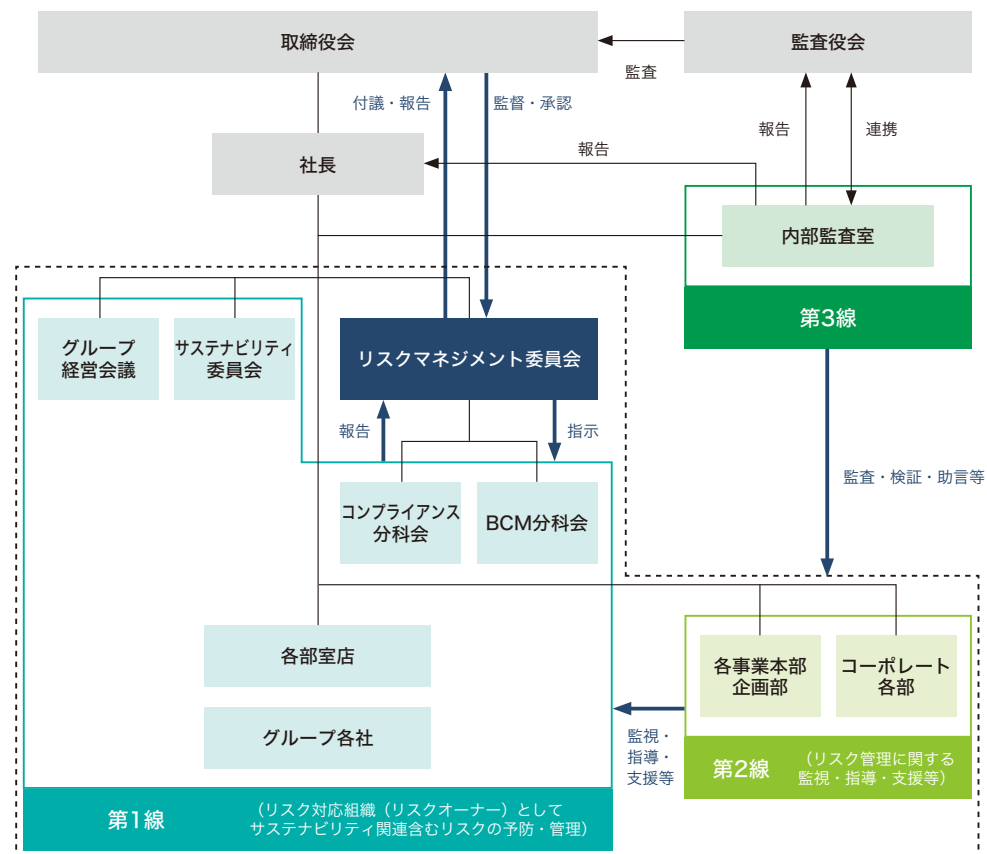
なお、サステナビリティに関するリスク管理については、サステナビリティ委員会がリスク対応組織(リスクオーナー)として関係部門と連携して実施するとともに、その実施状況のうち重要な事項をリスクマネジメント委員会に報告することとしています。

リスクマネジメント委員会における審議事項のうちリスク管理に関する体制、方針、年度計画等の重要な事項、リスク管理に関する状況等は取締役会に付議または報告され、取締役会はサステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク管理の有効性を監督しています。

※以下の外部規格・フレームワークを参照してリスクマネジメント体制を整備。

- ISO 31000: リスクマネジメントの国際規格
- ERM(Enterprise Risk Management): COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、トレッドウェイ委員会組織委員会)が公表した全社的リスクマネジメント
- 3ラインモデル: IIA(The Institute of Internal Auditors、内部監査人協会)が公表

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント

● リスクマネジメント活動

当社グループでは、リスクを「当社グループにおける業務遂行に伴い生じるすべての不確実性」と定義し、リスクマネジメント活動（PDCAサイクル）を実施しています。

具体的には、当社グループに存在するリスクを洗い出し、それらのリスクを影響度（財務・人的損失等）、発生可能性、事業環境の変化および企業の価値観等の観点で評価（リスクアセスメント）を行っています。その評価結果を踏まえ、リスクマネジメント委員会による審議を経たうえで、取締役会において「対策優先リスク」を特定し、リスク対応組織（リスクオーナー）がリスク対策を実施しています。「対策優先リスク」に関する対応状況については、リスクマネジメント委員会が直接モニタリングを行うとともに、その内容を取締役に定期的に付議・報告しています。また、「部門管理リスク」に関する対応状況については、コーポレート部門各部および各事業本部企画部（第2線）がモニタリングを行うとともに、その内容をリスクマネジメント委員会に定期的に報告します。

なお、当社グループにおける対策優先リスクを含む主なリスクは以下のとおりです。

対策優先リスク含む主なリスク

主なリスク	リスク内容
不動産開発に関するリスク	天候不順、自然災害の発生、許認可の取得の遅延、土壌汚染や埋設物の判明その他の予期し得ない事象等の影響により、事業におけるスケジュールの遅延、コストの増加等が発生するリスク
金利の変動に関するリスク	金利の上昇により、有利子負債に係る支払金利の増加や当社グループが所有する資産価値の低下が生じるリスク
物価変動に関するリスク	大幅かつ急激な物価変動が発生し、コスト上昇分を必ずしも賃料や販売価格に反映できないリスク
不動産市況の動向に関するリスク	急速または大幅な景気や市況の変動により、賃貸オフィス市場における企業業績悪化に伴うオフィスニーズの減退、分譲住宅における顧客の購入意欲の低下、不動産投資市場における投資需要の低下等が生じるリスク
自然災害・人災等に関するリスク	従業員の被災による事業活動への支障や、当社グループが保有、管理、運営する不動産の価値が低下するリスク
海外展開におけるカントリーリスク	海外での事業にあたっては、進出国における政治・経済情勢の悪化、法規制の変更、治安の悪化等により、事業の休停止、スケジュールの遅延、コストの増加等が発生するリスク

● 情報管理の徹底

当社は、当社グループにおける会社情報の適正な活用ならびに不正アクセスおよび会社情報の紛失・漏洩等の防止を図るために「情報管理規程」を定め、経営企画部長を「情報管理統括責任者」とするとともに、各部室店長を「情報管理責任者」とする体制を構築しています。また、個人情報および特定個人情報の適正な取り扱いを確保するために「個人情報取扱規程」および「特定個人情報取扱規程」を定めています。これらの規程に基づき、従業員に対しルールに則った情報の取り扱いを徹底するとともに、毎年定期的実施する自己点検などを通じて、個人情報や秘密情報等の管理の強化を図っています。

また、当社グループが保有する個人データに対する本人からの開示等の請求や、個人情報の取り扱いに関する苦情等に対応するため、ウェブサイトにて問い合わせ窓口を公表しています。あわせて、個人情報の漏洩等が発生した場合や、その兆候を把握した場合に備えて、関係各所および本人への報告等を適切かつ迅速に対応する体制を整備しています。

加えて、個人情報の取り扱いが多い東京建物不動産販売は、ISO/IEC 27001（JISQ 27001）を継続取得しており、毎年、外部審査を受けて継続的な改善に努めています。審査の結果は、毎年、当社グループの全従業員を対象に実施している情報管理に関する研修等で活用しています。

● サイバー攻撃（標的型攻撃メール等）への対応（訓練・教育）

当社グループは、サイバー攻撃に対する意識と対応力の向上を目的として、役職員への訓練を実施しています。2025年度は、情報管理規程に基づき、当社グループ17社（東京不動産管理、日本パーキング、東京建物アメニティサポート等）の全従業員を対象として、サイバー攻撃（標的型攻撃メール）への対応訓練として、疑似攻撃メールの配信を実施しました。訓練結果をもとに、一定の対応レベルに達しなかった対象者には、正しい対応等を示す案内が表示される仕組みを設け、情報管理責任者である各部門長から指導しました。また、新入社員に対しては、入社時研修において、当社におけるサイバーセキュリティ対策や情報管理ルール等を講義形式で教育しています。加えて、当社は、全役職員を対象とするサイバーセキュリティ研修を実施しています。2025年度はサポート詐欺の実態、フィッシング詐欺の特徴や手法、クラウドサービスの注意点、標的型攻撃メールを見分けるテクニック、ランサムウェア攻撃についての動画配信を実施しました。

コンプライアンス

▶ (サステナビリティレポート2026)コンプライアンス P.98～102

当社グループは、末永く社会から信頼され、健全な企業活動を継続していくため、グループ会社共通の「コンプライアンス憲章」に基づき、法令遵守はもとより、社会規範や企業倫理を遵守するための取り組みを推進しています。

また、「コンプライアンス行動指針」および「東京建物グループコンプライアンスマニュアル」を制定するとともに、コンプライアンスに関する啓発・研修などを通じて、従業員が常に高いコンプライアンス意識を持ち続けられる組織・教育体制の構築に努めています。

グループ コンプライアンス 憲章

(2009年6月制定)

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

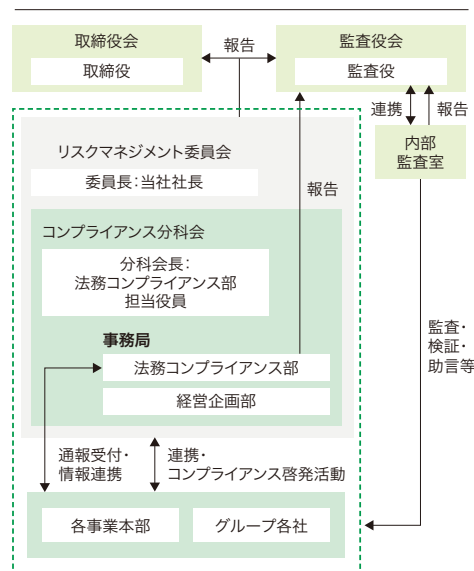
- 法令等を遵守し、公正で健全な企業活動を行います。
- お客様の立場で考え、誠実に行動します。
- 企業活動を通じて、より良い社会の実現に貢献します。
- お互いの人格や価値観を尊重し、働きやすい職場環境を確保します。

● 推進体制

当社グループは、グループのリスク管理およびコンプライアンスを統括するリスクマネジメント委員会を、さらにその下部組織として、コンプライアンス分科会を設置し、コンプライアンス施策に関する審議や進捗状況のモニタリング、コンプライアンスリスクへの対応などを行っています。

また、グループ全体でのコンプライアンス機能の向上を目指し、当社およびグループ会社のコンプライアンス担当者で構成するコンプライアンス情報連絡会を定期的に開催することにより、各社のコンプライアンス施策に関する取り組み状況の共有や当社からグループ各社への取り組み支援を行っています。加えて、当社はグループ会社のコンプライアンス関連業務を支援・指導するとともに、当社が中心となってグループ会社間での連携を促しています。

コンプライアンス推進体制図



● コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンス研修

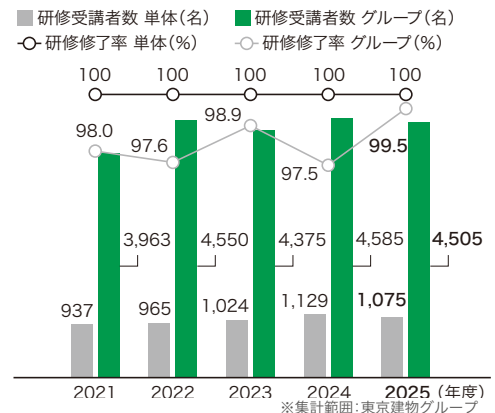
当社グループでは、毎年e-ラーニングによるコンプライアンス研修を実施しています。対象は、従業員区分・職制・雇用形態にかかわらず、従業員すべてとしており2025年度は、修了率は東京建物が100%、グループ全体が99.5%でした。

研修の内容については「グループ共通科目」に加え「各社が強化のために実施する独自科目」を設けることで、従業員が常に高いコンプライアンス意識を持ち続けられるよう努めています。

2025年度コンプライアンス研修
(e-ラーニング)一覧

グループ 共通科目	コンプライアンス行動指針(差別・ハラスメントの禁止、贈収賄防止を含む)
	秘密情報管理
	インサイダー取引防止
	個人情報
	マイナンバー
	宅地建物取引業法
	犯罪収益移転防止法
	障害者差別解消法
	SNSリテラシー
	情報セキュリティ
各社が 強化のために 実施する 独自科目	中小受託取引適正化法
	コンプライアンスマネジメント研修
	個人情報保護教育研修

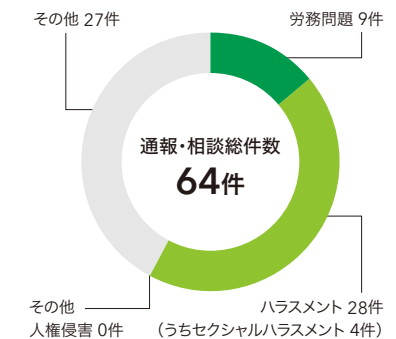
コンプライアンス研修*
(e-ラーニング:コンプライアンス行動指針)



ヘルプラインの設置とコンプライアンス違反への対応

当社グループは、各社ごとに設置している社内窓口に加えて、グループ共通で利用が可能な「東京建物グループヘルプライン」(外部窓口)を設置し、法令違反や贈収賄行為・不正行為・人権侵害・労務問題・ハラスメントなどのコンプライアンス違反の未然防止・早期解決を企図し、内部告発・通報・相談を受け付けています。通報者のプライバシーは保護され、対応部署における調査・事実確認などの結果、コンプライアンスに違反する行為に対しては、是正措置および再発防止措置を講じるなど、迅速な対応を行っています。リスクマネジメント委員会(コンプライアンス分科会)は、すべての内部告発・通報・相談などのモニタリングを行っています。

ヘルプラインへの通報・相談件数
(2025年度)



Section

6

データ

80 財務・非財務ハイライト

82 主要財務・非財務データ

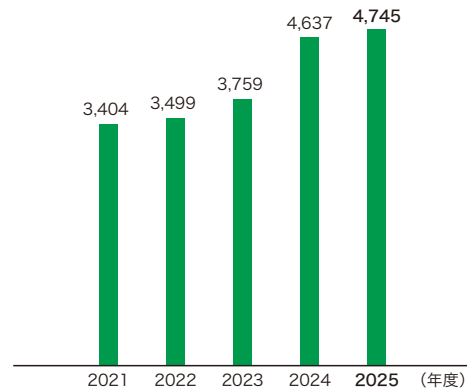
84 企業情報

財務・非財務ハイライト

● 財務ハイライト

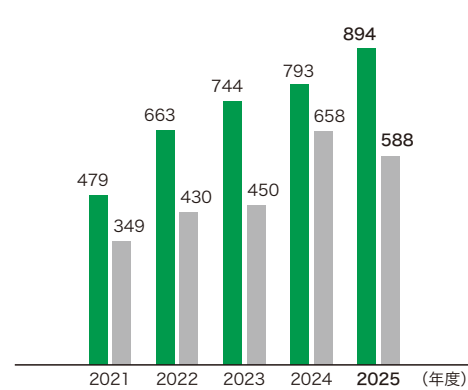
営業収益

(億円)



事業利益／親会社株主に帰属する当期純利益

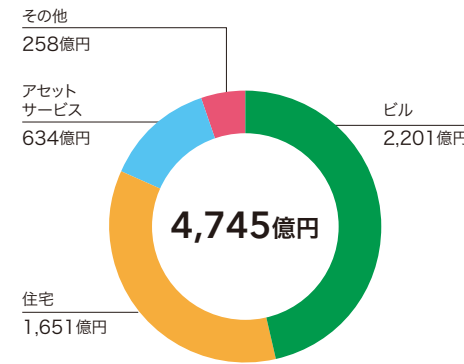
■ 事業利益※1,2 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



※1 2023年度以前: 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
 ※2 2024年度以降: 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

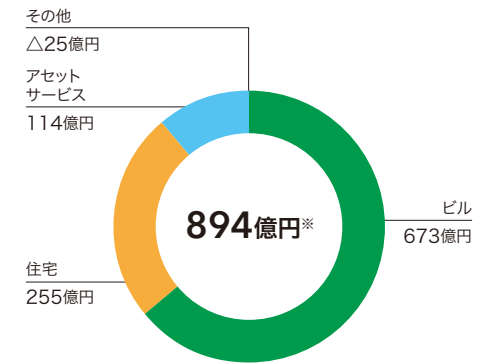
事業セグメント別営業収益

(2025年12月期)



事業セグメント別事業利益※

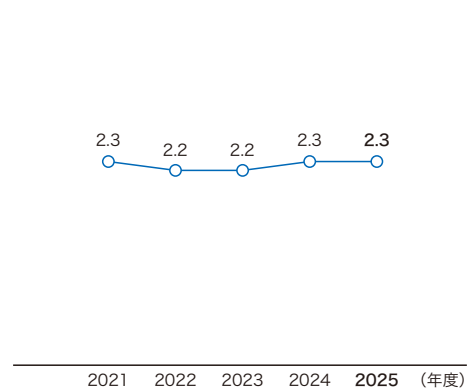
(2025年12月期)



※消去・全社考慮後

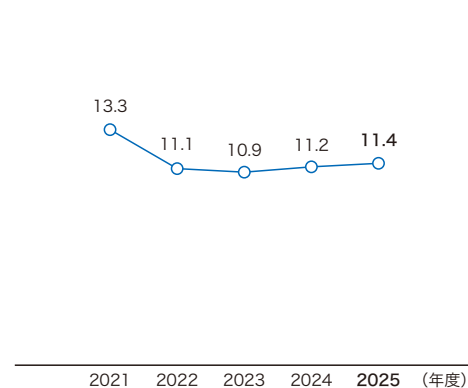
D/Eレシオ

(倍)



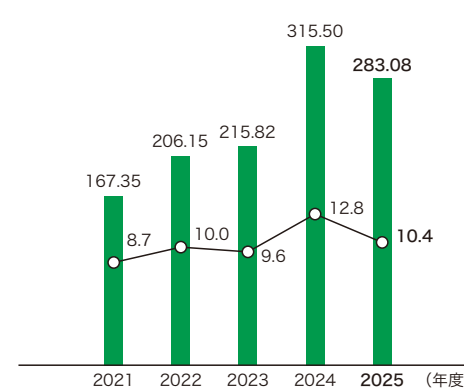
有利子負債／EBITDA倍率

(倍)



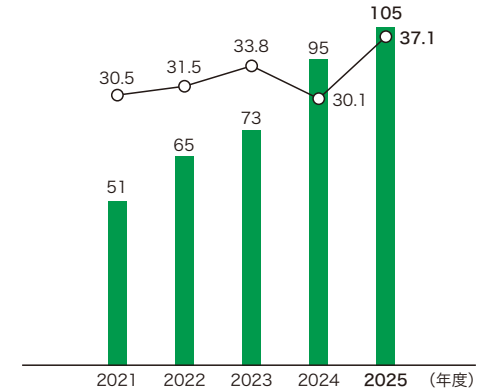
1株当たり当期純利益(EPS)／ROE

■ 1株当たり当期純利益(EPS) (円) -○- ROE (%)



1株当たり年間配当金／配当性向

■ 1株当たり年間配当金 (円) -○- 配当性向 (%)

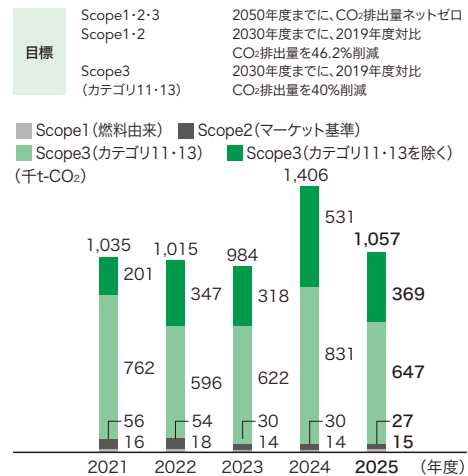


財務・非財務ハイライト

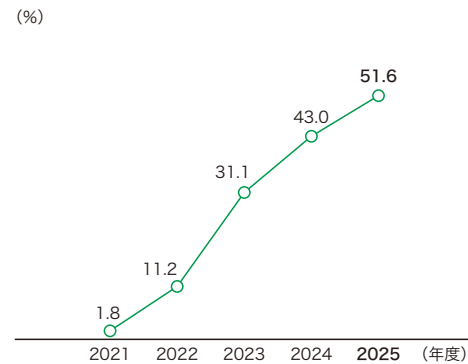
● 非財務ハイライト

CO₂排出量

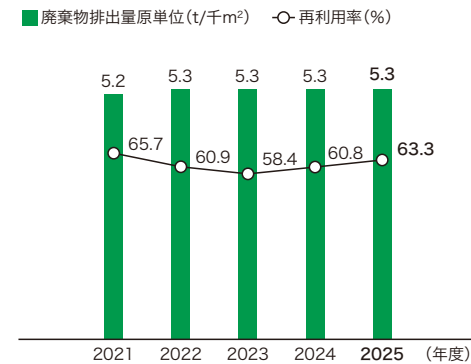
集計範囲:東京建物グループ

再生可能エネルギー
(電力)導入率

集計範囲:東京建物グループ

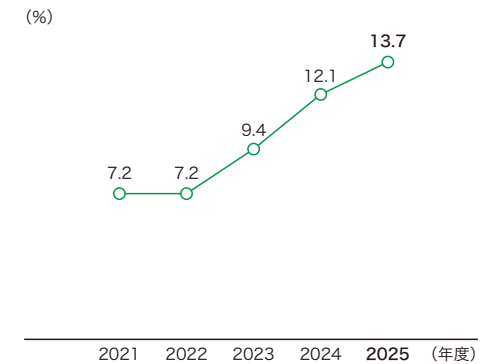
目標 2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%廃棄物排出量原単位と
再利用率

集計範囲:東京建物*

目標 廃棄物排出量原単位:2030年度までに、2019年度比廃棄物の排出量原単位20%削減
廃棄物再利用率:2030年度までに、廃棄物の再利用率90%を実現

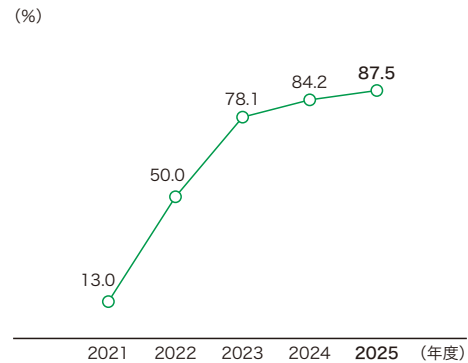
女性管理職比率

集計範囲:東京建物

目標 2030年度までに10%以上

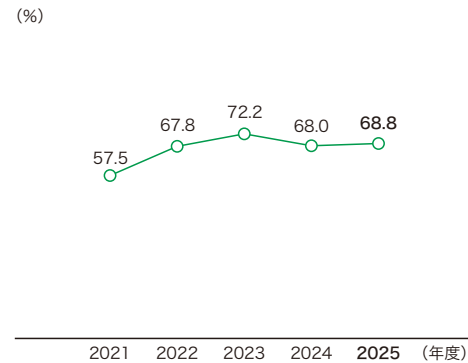
育児休業取得率(男性)

集計範囲:東京建物

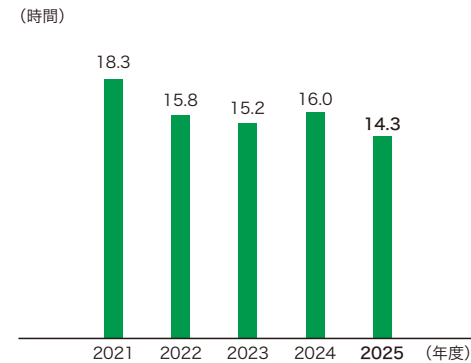
目標 2025年度までに30%以上

平均年次有給休暇取得率

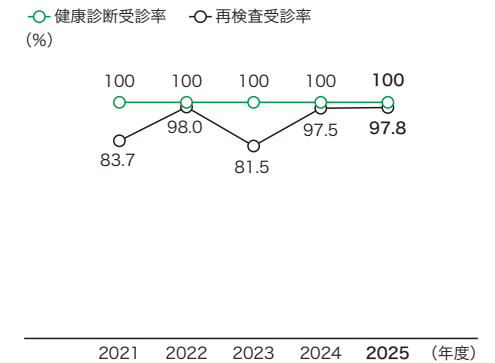
集計範囲:東京建物

目標 毎年度70%以上社員1人当たりの
年間平均研修時間

集計範囲:東京建物

目標 毎年度15時間以上健康診断受診率と
再検査受診率

集計範囲:東京建物

目標 健康診断受診率・再検査受診率:毎年度100%

※ 当社が実質的にエネルギー管理権限を有し、かつ、廃棄物の再利用・減量に係る計画書を提出している主な長期保有ビル・商業施設が対象。

主要財務・非財務データ

● 財務データ

	単位	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
経営成績												
営業収益	百万円	260,012	254,498	266,983	273,302	323,036	334,980	340,477	349,940	375,946	463,724	474,586
営業利益	百万円	34,439	36,363	44,757	46,765	52,410	49,631	58,784	64,478	70,508	79,670	95,763
事業利益 ^{※1,2}	百万円	35,281	38,206	46,440	47,174	51,668	49,847	47,979	66,304	74,428	79,326	89,419
経常利益	百万円	24,796	30,635	39,416	42,036	44,611	47,072	46,270	63,531	69,471	71,722	78,187
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	16,359	19,742	22,599	27,277	29,796	31,795	34,965	43,062	45,084	65,882	58,879
財政状態												
総資産	百万円	1,297,112	1,314,558	1,441,050	1,450,091 ^{※3}	1,564,049	1,624,640	1,650,770	1,720,134	1,905,309	2,081,226	2,272,720
純資産	百万円	312,530	325,593	353,419	356,578	384,211	399,129	427,661	456,838	508,035	547,524	603,137
有利子負債	百万円	707,356	727,302	814,032	857,117	924,891	976,896	956,836	989,798	1,089,006	1,212,345	1,345,497
キャッシュ・フロー												
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	21,762	38,783	△14,196	19,748	24,096	43,524	65,889	△3,332	20,588	18,894	32,106
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	△21,250	△53,024	△64,508	△63,577	△64,082	△66,724	△1,642	△21,204	△54,069	△142,089	△97,408
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	△40,177	9,005	77,998	34,438	48,000	38,307	△32,187	18,421	77,908	105,636	104,166
現金及び現金同等物の増減額	百万円	△39,689	△5,164	△825	△9,513	7,794	15,148	32,362	△4,569	44,864	△16,163	41,152
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	47,217	42,053	41,227	31,702	39,497	54,645	87,008	82,439	127,303	111,139	152,292
財務指標												
ROE	%	5.6	6.4	6.8	7.9	8.2	8.3	8.7	10.0	9.6	12.8	10.4
ROA	%	2.7	2.9	3.4	3.3	3.4	3.1	2.9	3.9	4.1	4.0	4.1
自己資本比率	%	23.2	24.2	23.9	24.0	24.0	24.0	25.3	25.9	26.1	25.8	26.0
D/Eレシオ	倍	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3
期末有利子負債／ EBITDA倍率	倍	13.4	13.0	12.5	12.7	12.6	13.4	13.3	11.1	10.9	11.2	11.4
株価情報												
1株当たり当期純利益	円	75.91 ^{※4}	91.00	104.17	125.79	141.59	152.12	167.35	206.15	215.82	315.50	283.08
1株当たり純資産	円	1,390.07 ^{※4}	1,465.30	1,589.98	1,605.70	1,794.15	1,862.81	1,996.52	2,135.08	2,378.61	2,567.66	2,846.85
1株当たり年間配当金	円	20 ^{※4}	26	30	35	41	46	51	65	73	95	105
配当性向	%	26.3	28.6	28.8	27.8	29.0	30.2	30.5	31.5	33.8	30.1	37.1

※1 2023年度以前:事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
※2 2024年度以降:事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等+固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)
※3 2019年12月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用しており、2018年12月期の数値については当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しています。
※4 2015年7月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2015年12月期の数値については、同様の株式併合が行われたと仮定して算定しています。

主要財務・非財務データ

非財務データ(環境)※1

	単位	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
CO ₂ 排出量						
Scope1・2・3合計※2,3	t-CO ₂	1,034,699*	1,015,172*	984,407*	1,406,137*	1,056,543*
Scope1(燃料由来)	t-CO ₂	15,802*	18,234*	14,456*	13,808*	14,730*
Scope2(マーケット基準)	t-CO ₂	55,610*	53,979*	29,827*	29,642*	26,622*
Scope3	t-CO ₂	963,287*	942,959*	940,124*	1,362,687*	1,015,191*
再生可能エネルギー(電力)導入率※4	%	2.7	16.3	42.1	54.5	61.9
グリーンビルディング認証取得割合※5	%	56.4	63.9※6	72.7※6	73.7※6	75.2
廃棄物排出量※7,8	t	6,351*	6,429*	6,531*	6,582*	7,530*
原単位	t/千m ²	5.2	5.3	5.3	5.3	5.3
再利用(リサイクル)率	%	65.7*	60.9*	58.4*	60.8*	63.3*
水使用量合計※9	千m ³	667	761	674	707	835
上水等使用量	千m ³	567*	657*	575*	604*	725*
再生水使用量	千m ³	100*	104*	99*	102*	110*
原単位	m ³ /m ²	0.68	0.76	0.79	0.84	0.86

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

▶ (サステナビリティレポート2026)データ集(環境) P.103～106

※2 集計範囲：東京建物グループ

※3 CO₂排出量の算定方法を変更したため、過年度のCO₂排出量についても変更後の算定方法にて算出した数値を掲載

※4 集計範囲：東京建物のビル事業における保有資産

※5 集計範囲：東京建物のビル事業・住宅事業における保有・管理物件

※6 精査の結果、数値を修正

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

※8 集計期間：各年4月～翌年3月

※9 集計範囲：東京建物が実質的にエネルギー管理権原を有している主な長期保有ビル・商業施設

*印はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けている数値

▶ マテリアリティに基づくKPI・目標 P.46

非財務データ(ガバナンス)※

(東京建物単体)	単位	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
ヘルプラインへの通報・相談件数	件	61	52	60	82	64
汚職贈収賄に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止・反競争的行為に関する違反件数	件	0	0	0	0	0
その他コンプライアンス違反に関する違反件数	件	0	0	0	0	0

※項目ごとの詳細な情報についてはサステナビリティレポート データ集を参照

▶ (サステナビリティレポート2026)データ集(ガバナンス) P.112～113

非財務データ(社会)※1

(東京建物単体)	単位	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
正社員数	名	805	840	879	903	912
女性社員比率	%	26.1	26.2	27.5	29.1	29.7
管理職数	名	376	377	384	389	395
女性管理職比率	%	7.2	7.2	9.4	12.1	13.7
新卒採用者数	名	33	30	32	31	28
新卒採用者女性比率	%	30.3	33.3	43.8	51.6	46.4
障がい者雇用率※2	%	2.21*	2.33*	2.53*	2.90*	2.56*
離職率(自己都合のみ)	%	1.5*	3.3*	3.5*	2.7*	2.8*
社員1人当たりの年間平均研修時間	時間	18.3	15.8	15.2	16.0	14.3
キャリア研修受講率	%	100	100	100	100	100
健康診断受診率※3	%	100*	100*	100*	100*	100*
再検査受診率※3	%	83.7	98.0	81.5	97.5	97.8
喫煙率※4	%	16.0	12.1	13.1	13.1	12.1
適正体重維持者率※3	%	72.8	72.0	72.9	74.6	73.3
平均年次有給休暇取得日数※3,5	日	10.2*	11.8*	12.5*	12.2*	12.5*
平均年次有給休暇取得率※3	%	57.5*	67.8*	72.2*	68.0*	68.8*
育児休業取得率(男性)※6	%	13.0	50.0	78.1	84.2	87.5
休業災害件数※3,7	件	1*	1*	2*	0*	0*
欠勤による総喪失日数※3	日	386*	646*	322*	237*	692*
欠勤率※3	%	0.18*	0.28*	0.13*	0.09*	0.28*
従業員エンゲージメント サーベイレーティング	—	A	A	AA	AA	AA
従業員エンゲージメント サーベイスコア※8	—	59.1	59.4	62.1	62.8	65.0

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

▶ (サステナビリティレポート2026)データ集(社会) P.107～111

※2 各年6月1日時点

※3 集計期間：各年4月～翌年3月

※4 各年4月～翌年3月のうち特定の時点

※5 その他の有給休暇制度として、夏季休暇・創立記念日等あり(上記日数には含めない)

※6 男性の育児休業取得率＝当該年に育児休業を取得した男性従業員の総数÷当該年に子どもが生まれた男性従業員の総数

※7 休業災害件数：業務上災害のうち、1日以上休業したもの

※8 調査会社が独自に算出したスコアの結果を11段階のレーティングでランク付けしている。

レーティング：DD(スコア33未満)、DDD(同33-39)、C(同39-42)、CC(同42-45)、CCC(同45-48)、B(同48-52)、BB(同52-55)、BBB(同55-58)、A(同58-61)、AA(同61-67)、AAA(同67以上)

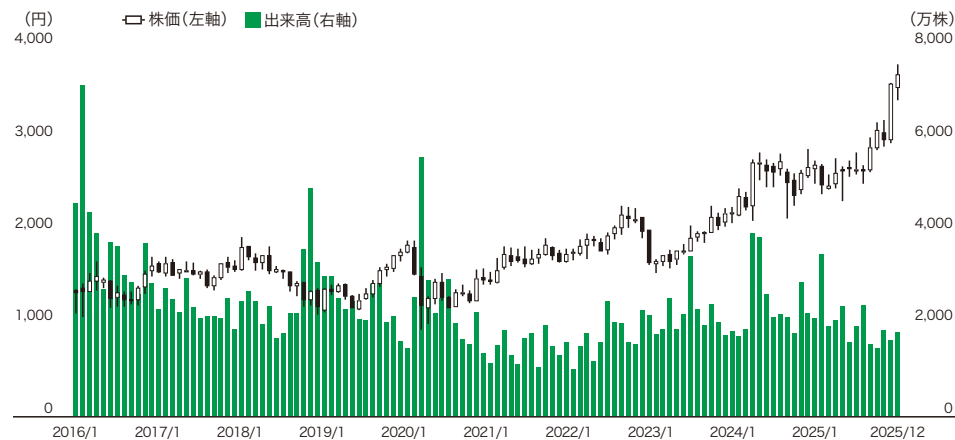
*印はLRQAリミテッドによる第三者保証を受けている数値

企業情報

● 会社概要

会社名	東京建物株式会社 Tokyo Tatemono Co., Ltd.
創立	明治29年（1896年）10月1日
資本金	924億円
代表者	代表取締役 社長執行役員 小澤 克人
従業員数（連結）	5,035名
所在地（本社）	〒103-8285 東京都中央区八重洲一丁目4番16号 東京建物八重洲ビル TEL：03-3274-0111（代）
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
上場年月	明治40年（1907年）9月
証券コード	8804
単元株式数	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	207,978,574株

● 株価・出来高の推移



● 主要なグループ会社

ビル事業

東京不動産管理株式会社
東京ビルサービス株式会社
新宿センタービル管理株式会社
西新サービス株式会社
株式会社プライムプレイス
エクスパートオフィス株式会社

住宅事業

株式会社東京建物アメニティサポート
株式会社イー・ステート・オンライン

アセットサービス事業

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

海外事業

東京建物(上海)房地產咨询有限公司
Tokyo Tatemono Asia Pte. Ltd.
Tokyo Tatemono US Ltd.
Tokyo Tatemono (Thailand) Ltd.
TT Investment Holdings Australia Pty Limited

不動産ファンド事業

東京建物不動産投資顧問株式会社
株式会社東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント

体験型施設運営事業

東京建物リゾート株式会社

新規事業

WonderScape株式会社

● 株主総利回り(TSR)の推移

