

# 統合報告書 2025



## 目次

### トーセイとは

- 01 コーポレートメッセージ
- 02 企業理念
- 03 トーセイのあゆみ

### トーセイが描く価値創造ストーリー

- 04 トップメッセージ
- 07 価値創造プロセス
- 08 コア・コンピタンスと価値創造事例
- 09 サステナビリティ経営の実践と事業を通じて取り組むマテリアリティ

### さらなる価値創造に向けた成長戦略

- 10 長期ビジョン2032
- 11 中期経営計画「Further Evolution 2026」の進捗
- 12 中期経営計画における取り組み事例
- 13 中期経営計画における財務戦略
- 14 中期経営計画における資本コストや株価を意識した経営の推進
- 15 中期経営計画における人材戦略
- 16 事業ポートフォリオ戦略
- 17 トーセイの事業構成
- 18 不動産再生事業
- 19 不動産開発事業
- 20 不動産ファンド・コンサルティング事業
- 21 ホテル事業
- 22 不動産賃貸事業／不動産管理事業

### 持続的な価値創造への基盤・データ

- 23 コーポレート・ガバナンス
- 25 社外取締役メッセージ
- 26 主要財務・非財務データ
- 27 会社情報

# 都市に、心を。

都市で働き、住まう人の感動を創造するために。

その物件の魅力を最大限に引き出すために。

その土地の個性に合わせた開発をするために。

そして、未来の都市を創りあげるために。

壊して建て替えるのではなく、

心を込めて、都市を創りあげていく。

“都市に、心を。”にはこうした想いが込められています。

トーセイはあらゆる不動産シーンにおいて

新たな価値と感動を創造し、

都市の魅力を高めていくことをお約束します。

## 編集方針

当社は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みについて理解を深めていただくことを目的として、統合報告書を発行しています。本報告書では、各事業のビジネスモデルや戦略などを整理したうえで、当社グループの使命・価値観および長期ビジョンの実現を通じた持続的な価値創造ストーリーについて、財務情報と非財務情報を統合してお伝えしています。

なお、本報告書では、当社グループをご理解いただくために重要性の高い情報を抜粋して掲載しています。より詳細な内容は、下記の各種コミュニケーションツールをご覧ください。

#### 報告対象範囲

トーセイ株式会社およびグループ会社

#### 報告対象期間

2023年12月1日～2024年11月30日

※過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

また、本報告書に掲載されているグラフ内の年表記は原則、当社の会計年度（12月～翌11月）を表しています。

#### 会計基準

当社は、2013年11月期より国際会計基準（IFRS）を採用しています。

#### 参考ガイドライン

IFRS財団 「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省 企業と投資家の対話のための「価値協創ガイダンス 2.0」

#### 将来見通しに関する注意事項

本報告書に掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本報告書制作時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知ください。

## 情報開示体系



## トーセイグループ企業理念

### 存在理念

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

### 経営理念

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

### 行動理念

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

## 6事業を通じて多彩なサービスを提供

### 不動産再生事業

経年などにより資産価値が劣化した中古不動産を再生して販売

### 不動産開発事業

取得した土地の特性に適した不動産を開発して販売

### 不動産賃貸事業

自社保有オフィス・マンションなどを賃貸

### 不動産ファンド・コンサルティング事業

不動産ファンドの資産マネジメント業務を提供

### 不動産管理事業

トーセイグループもしくは外部オーナーの保有不動産を管理

### ホテル事業

自社保有ホテルの運営・賃貸

## 売買事業

## 安定事業

## 培われた コア・コンピタンス

↓  
P.8

### 不動産ソリューション力

不動産の潜在価値を顕在化する  
さまざまなソリューション力

### ポートフォリオ・マネジメント力

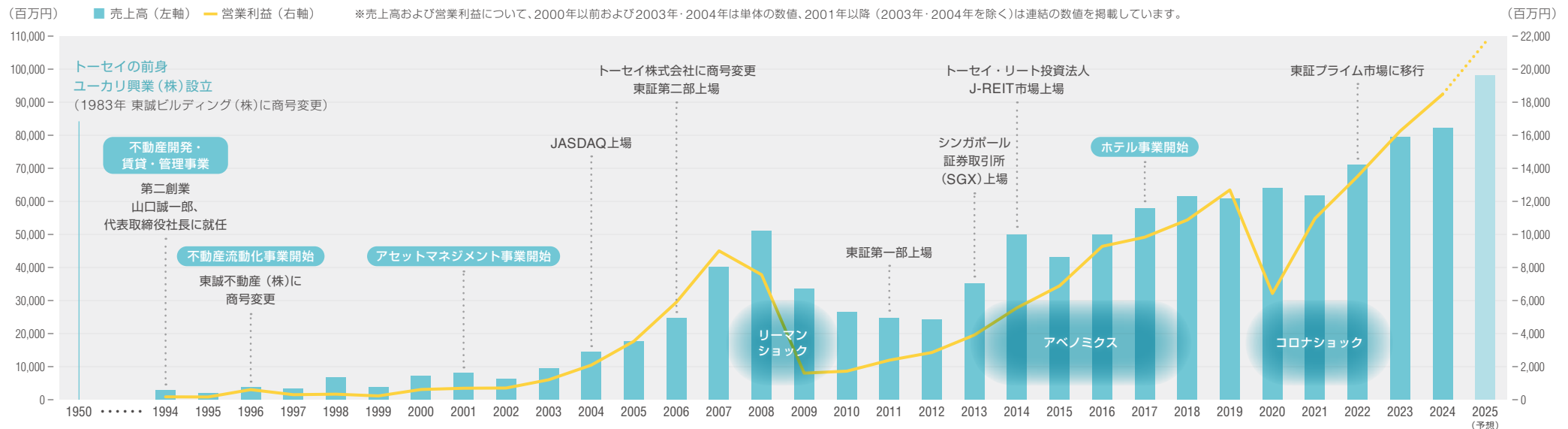
成長性と安定性の両立、事業間シナジーの発揮を  
可能とするポートフォリオ経営

### グローバル・リーチ力

国内外の投資家から信頼を獲得しうる  
サービス品質・経営品質

## トーセイのあゆみ

当社は、社会やニーズの変化に対応しながら事業を展開・拡大してきました。  
これからも、特性が異なる6つの不動産関連事業を変化させながら、事業成長とサステナブルな社会への貢献の両立を目指します。



1991～ バブル崩壊

トーセイのはじまりと  
新しい価値の提供

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

2000～ 市場経済のグローバル化

外資の流入を機会と捉え  
アセットマネジメント事業を開始

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

2008～ 世界的金融危機と不況

変化への対応と不況を乗り越える  
ポートフォリオ経営へ

世界的な金融危機に起因した不動産投資市場の縮小を受け、需要が底堅いエンドユーザー向け商品の分譲マンションや戸建販売に注力。  
金融危機下でも賃貸事業や管理事業に経営を支えられて営業黒字を維持。財務健全性を意識しつつ、ポートフォリオ経営に踏み出す。

2013～ アベノミクスによる経済成長

成長に向けた新たなチャレンジ、  
東京のプロフェッショナルへ

金融緩和により不動産投資マネーが大幅に増加する中、東京の魅力を発信し東京への投資を呼び込むべく、世界への足がかりとして、2013年にSGXメインボードにセカンダリー上場。2017年にホテル開発・運営、2018年には物流施設開発をスタートし、新たな領域に進出。

2020～ コロナショックと  
激変する世界経済事業成長とサステナブルな  
社会への貢献を目指す

コロナ禍による需要の変化やDX・サステナビリティの潮流など、変化が常態化する時代に入。2020年に不動産特定共同事業法に基づくSPCを活用した国内初の不動産クラウドファンディングスキームを構築。2021年には国内で初めてシンガポールのデジタル証券プラットフォームであるADDXにセキュリティ・トークンを上場。  
2024年、長期的な成長を見据え「長期ビジョン2032」を策定。

## 事業領域の拡大

M&Aの活用や取り扱い  
アセットタイプの拡大により、  
事業領域の拡大を実現

M&amp;Aによる事業領域拡大

アセットタイプの拡大

2015 (株)アーバンホーム取得（戸建開発事業）

2019 研修施設運営事業会社より事業譲受

2021 プリンセスグループ取得  
（中古区分マンション再販事業）

2011 区分マンション

2017 ホテル  
2018 物流施設2023 (株)LIXILリアルティより  
資産流動化事業を譲受

## | トップメッセージ



## 長期ビジョン2032の達成に向け 多様なソリューション力と独自性のある ポートフォリオ・マネジメント力により あらゆる不動産シーンで新たな価値と感動を創造します

### 独自性のある事業展開

#### 「誰も挑んでいない領域にこそ、真の価値創造の機会がある」

これは、私がトーセイを率いるうえで、常に心に置いてきた信念です。誰も挑んでいない領域に取り組むことで、独自性のある事業展開を行い、多様なソリューション力を持つユニークな不動産ポートフォリオマネージャーとして、不動産ビジネスの可能性を広げてきました。トーセイがJASDAQに上場した2004年当時、中古マンションの再生に本格的に取り組む企業はほとんどありませんでした。しかし私は、そこに大きな可能性を見出し、その道に挑むことを決めました。あれから20年以上が経ちましたが、私たちは常に、「物件の個性を見極め、時代のニーズに合った再生を施し、あらゆる不動産に付加価値を創造していく」という姿勢を貫き、利便性向上や環境への配慮などのサステナブルバリューアップをコンセプトにした再生で、高い品質を追求してきました。その姿勢が評価され、当社の不動産再生事業は今やグループの中核を担う存在として、さらに進化を続けています。

ただ、こうしたチャレンジ精神だけで、当社グループが持続的な成長を遂げられたわけではありません。新たな価値創造に挑みながらも、リスクマネジメントを最重視する経営姿勢を堅持し、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築してきたからにほかなりません。当社グループは現在、「不動産再生」「不動産開発」「不動産賃貸」「不動産ファンド・コンサルティング」「不動産管理」「ホテル」という6つの事業を展開しており、それぞれ事業特性が異なります。これらの事業からなるポートフォリオを不動産市況の変化に応じて柔軟かつスピーディーに変化させてきたからこそ、今日まで持続的な成長が実現できたのです。

#### 略歴

代表取締役社長 執行役員社長

山口 誠一郎

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

## トップメッセージ

私たちが属する不動産業界は、かつて幾度かの危機にさらされました。1990年のバブル崩壊、2008年のリーマンショック、そして2020年のコロナショックです。こうした危機を乗り越えることができた要因の一つに、成長性と安定性の両立を可能とするポートフォリオ・マネジメント力の成果があります。

現在、世界では各地で紛争が起きており、自国第一主義の広がりにより社会の分断が深まるなど、先の見通せない経営環境が続いています。さらに、足元では米国の相互関税措置による世界経済の後退リスクが高まっていますが、私は不動産業において常に第一に警戒すべきは金融情勢であると考えています。国内金利は、日銀の政策金利引き上げを受け、長期金利は2009年以来、約16年ぶりに一時1.5%程度まで上昇しました。しかし、現在の不動産投資市場の参加者の多くは2%程度まで織り込んで投資活動を行っており、現状では大きな影響は出ていません。また、不動産融資の動向についても、安定した資金環境が維持されています。一方、ここ数年継続している建築資材の高騰は、不動産開発に軸足を置く企業であれば、収益を圧迫する深刻なリスクであると思われます。当社グループでは、開発事業と再生事業の仕入比率を50:50から30:70に変更して再生事業の比重を高めるなど、ポートフォリオ全体のバランスを柔軟に見直すことで、マーケットに対応しています。

不動産の世界では、1つの物件に対して複数の価格設定が行われることがあります。私は「一物八価」と言っていますが、例えば同じ物件であっても、公示地価や基準地価、路線価など公的機関が発表する価格のほかに、①自己利用目的の個人や事業会社向けのマーケットにおける価格、②運用目的のREITや私募ファンド向けの投資市場における価格、③不動産セキュリティ・トークン（ST）や不動産クラウドファンディングなどのデジタルを用いた小口投資商品の価格など、対象マーケットや商品形態によってそれぞれ設定価格が異なるといった事象があります。多様な不動産ソリューション力と幅広い商品ポートフォリオを持つ当社グループであればこそ、どのマーケットでどのような顧客をターゲットに販売することが最も有利なのか、物件の個性や外部環境に応じて見極め、迅速かつ柔軟に対策することが可能となります。こうした選択肢を持つこと自体が、当社グループの大きな強みだと考えています。

また、不動産ファンドビジネスにおけるアセットマネジメントの領域においては、多種多様なアセットを取り扱うことができるポートフォリオマネージャーとして、国内および世界の不動産投資家のニーズに対応したサービスを提供し

ています。2025年5月末のアセットマネジメント受託資産残高は2.6兆円を超えており、不動産関連特定投資運用業における日本一の受託資産残高を誇る企業へと成長しています。

当社グループは、持ち前の「ポートフォリオ・マネジメント力」に加え、不動産投資技術によって不動産の潜在価値を顕在化させる「不動産ソリューション力」、さらには世界品質のアセットマネジメントを駆使した「グローバル・リーチ力」というコア・コンピタンスをもって、新たな価値創造への挑戦を続けます。それができるところに、当社グループの圧倒的なユニークネスがあると考えています。

## 長期ビジョン2032の実現に向けた成長戦略

2024年にスタートした中期経営計画「Further Evolution 2026」は、「長期ビジョン2032」の実現に向けた最初の3年間の計画であり、サステナブルな社会の実現に貢献できる独自性のある総合不動産会社として、さらなる進化を目指すステージとしています。中期経営計画初年度である2024年11月期は、好スタートを切ることができました。不動産売買では高利益率を実現し、インバウンド需要を取り込んだホテル事業をはじめとして、不動産ファンド・コンサルティング事業など各事業が好調に推移したことで、売上高・利益率ともに3期連続で過去最高を更新しました。ROEも13.9%と、当初計画を上回る着地となりました。具体的な取り組みでは、2024年5月に実施した名古屋鉄道（株）との資本業務提携が具体的に進み始めました。両社のシナジー発揮に向けて、業務提携推進委員会を設置し、協議が始まっています。また、両社の共同案件として、当社が運営する不動産クラウドファンディング事業において、名鉄グループが保有する物件を組み入れた商品を立ち上げています。

サステナビリティに関する取り組みでは、不動産環境認証の取得をはじめ、環境に配慮した取り組みも推進しています。なお、中期経営計画で掲げる定量目標に関しては、足元の好調な実績や今後の良好な見通しも踏まえ、2年目、3年目の利益計画値とROE目標を上方修正しました。

この1年で見ると、建築資材が高騰する中で不動産に対する市場の流れが変わってきていると感じており、これまで取り組んできた不動産再生事業に対する評価がさらに高まりつつあることに手応えを感じています。

また、「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する」ことを存在理念の中に掲げる当社グループは、多様なソリューション力を持つユニークな不動産ポートフォリオマネージャーとして、サステナブルな社会の実現に貢献することを2024年策定の「長期ビジョン2032」で明確に打ち出しました。

世界を取り巻く投資市場の動向を見ると、長期的なトレンドの変化として、株式や債券といった伝統的な資産に対する投資に代わり、不動産やプライベート・エクイティといったさまざまな商品を対象



## | トップメッセージ

とするオルタナティブ投資が拡大しています。その一例が、2025年4月にトーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）がアセットマネジメント業務を受託した、世界的な投資会社であるウォーバーク・ピンカス社による日本最大級のシェアハウスポートフォリオへの投資ですが、当社グループは今後、こうした資金をグローバルで取り込んでいく機会にも恵まれるものと考えています。こうした動きも踏まえ、M&Aやプライベート・エクイティファンドとの連携についても可能性を感じており、戦略的に取り組んでいきます。

## 持続的な企業価値の向上

昨今は「資本コストや株価を意識した経営」の重要性がよく論じられています。当社グループでは2018年11月期から、ROE目標を掲げるなど資本効率を意識した経営に取り組んでいます。2024年11月期の13.9%というROEは、当社が認識する資本コスト（8%）を大きく上回っていますが、これに満足することなく、財務健全性や資本効率を追求しながら、売買事業・安定事業のポートフォリオバランスを継続して、成長を目指していきます。キャピタルアロケーションについては、事業活動を通じて創出されるキャッシュをベースに成長投資と株主還元強化を両立し、さらに、財務規律を維持しながら、成長に向けて資金調達力も強化していきます。株主還元については、配当性向を中期経営計画期間の3年間で段階的に35%まで引き上げる予定です。また、自己株式の取得については、経営環境、株価動向、株主価値向上などを総合的に判断し、その実施を検討していく考えです。

こうした考え方は資本市場にも受け入れられていると考えており、2年前には1倍を割っていたPBRも、2024年11月期末には1.31倍にまで上昇しました。ただし、PERは9.2倍と、東証プライム企業・不動産業のPERに対してまだ低位にあり、今後はポートフォリオ経営への理解浸透をより一層進めることで、さらなる企業価値評価の向上を目指します。当社グループとしては、今後も資本市場の声に耳を傾け、資本市場が求める収益性の維持と、社会的に必要とされる価値の創出とのバランスを考えながら経営に邁進します。

## 持続的な企業価値向上を支えるサステナビリティ経営

中長期の成長戦略を確実に実行に移すためには、高度なリスク管理のもとで自らの事業ポートフォリオを柔軟かつスピーディーに変えられる仕組みを持っていることが大切であり、それがサステナブル

な経営の重要な仕組みの一つになっています。

また、特定したマテリアリティに対する真摯な取り組みが重要と考えます。当社グループのマテリアリティ（重要課題）は、「環境との共生」「社会課題への対応」「コーポレートガバナンス強化」という3つのテーマで構成しています。環境との共生では、環境負荷の低減に配慮した不動産商品の提供がキーワードとなります。社会課題への対応では、サステナブル経営の根幹は人であるとの考えから、人的資本の充実が重要なテーマであり、プロフェッショナル人材の育成に加え、次世代の経営人材を育成することが極めて重要です。ベンチャー精神を持つことの重要性は経営理念でも謳っていますが、やはりアントレプレナーシップ（起業家精神）を持って事業に取り組むことの大切さを感じています。社内での人材育成という意味では、イントレプレナー（社内起業家）としての意識を持ち、自らの力で道を切り拓いていくことの重要性についても社員に伝えています。さらに、コーポレートガバナンス強化にも注力しています。取締役が持続的な企業価値の向上に注力できるよう、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入したほか、取締役の任期を1年に変更し、各年度における経営責任を明確にするとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を確立しています。



## ステークホルダーの皆さまへ

1994年の第二創業以来、私は「誰もやっていないことをやろう」という気持ちで走り続けてきました。誰かの後追いではなく、自分たちの意志で道を切り拓いてきた結果、当社グループは不動産会社として、ほかに類を見ない多様なソリューション力を持つユニークな不動産ポートフォリオマネージャーになっていると自負しています。そして、長期ビジョンで示している2032年という時間軸を見据えて、圧倒的な存在価値を持つ企業グループになりたいと考えています。

その実現に向けて、自らのポートフォリオ・マネジメント力にさらに磨きをかけ、持ち前の不動産ソリューション力とグローバル・リーチ力をもって事業の成長をリードしていく所存です。無限の可能性を秘めた当社グループのさらなる活躍に、どうぞご期待ください。

## 価値創造プロセス



## コア・コンピタンスと価値創造事例

トーセイグループは、あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造することを目指し、コア・コンピタンスを価値創造の基盤としたビジネスモデルを構築しています。  
また、幅広い不動産関連事業において事業間シナジーを活かし、提供価値の最大化に努めることで、多様化するお客さまのニーズに応えるとともに、持続的な価値創造を実現しています。

### 価値創造の基盤となるトーセイグループのコア・コンピタンス

#### 不動産ソリューション力

##### 不動産の潜在価値を顕在化する さまざまなソリューション力

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

#### ポートフォリオ・マネジメント力

##### 成長性と安定性の両立、事業間シナジーの発揮を 可能とするポートフォリオ経営

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

#### グローバル・リーチ力

##### 国内外の投資家から信頼を獲得しうる サービス品質・経営品質

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

#### 不動産ソリューション力

##### 不動産再生事業を通じた都市の社会課題解決への貢献

不動産再生事業では、中古不動産を取得し、3つのValue Up Codeに基づく再生メニューによって持続可能な建物へと価値を再生し、再流通させています。時代の変化とともに使われなくなった社宅や事業会社が保有する遊休不動産などを当社の**不動産ソリューション力**をもって活かすことにより、都市の老朽不動産の増加や、空き家増加による地域コミュニティの活力低下などの社会課題の解決にも貢献しています。

##### 3つのValue Up Code

###### Eco-Friendly

省エネ、再エネ導入や  
省資源など  
持続可能な社会に  
向けたバリューアップ

###### Well-being

景観、美観や快適性、  
利便性向上に資する  
バリューアップ

###### Resilience

防犯や防災性能の向上、  
コミュニティ活性化や  
保全に向けた  
バリューアップ



##### 「T's garden西寺尾」 大規模遊休社宅の再生

空き家となった社宅を独自の目利きで取得し、ゆとりのある間取りや共用部、充実した設備仕様など、社宅ならではの強みを活かして、バリューアップを施しました。また、新たな賃貸マンションとして再生することで、地域に新たなコミュニティを形成しました。

##### 既存不動産への新たな価値創造



##### 不動産を中心としたコミュニティの形成

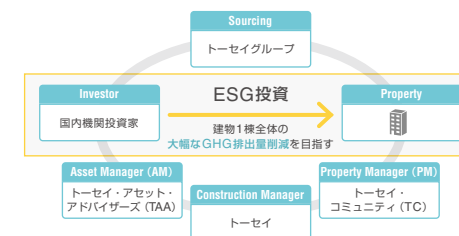


#### ポートフォリオ・マネジメント力

##### 事業を通じた脱炭素社会への貢献

TAA※1が国内機関投資家と協働して組成した「Green × Value Upレジファンド」では、中古賃貸マンションを長期に保有し、省エネ改修で建物のGHG排出量を30%削減することを目標に運用を行っています。TAAがAM、トーセイが環境負荷低減に焦点を当てたバリューアップ、TC※2がPMをそれぞれ担当することで、各社の専門性を活かしたワンストップでのサービス提供が可能となり、**事業間シナジー**をもって事業を通じた環境への貢献を実現しています。

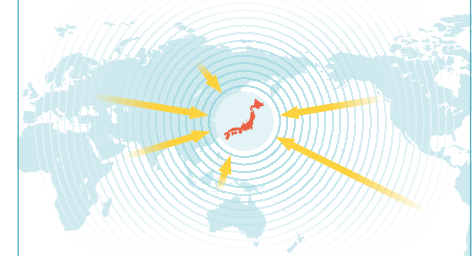
##### 本ファンドにおける各社の役割



#### グローバル・リーチ力

##### 日本の不動産の魅力発信と 多様な投資手法の提供

当社グループは、**グローバルなフィールドでの価値創造**を目指し、海外投資家に対する不動産アセットマネジメントサービスの提供や、シンガポールのデジタル証券取引所（ADDX）における国内不動産を裏づけとしたセキュリティ・トークン（ST）発行などに意欲的に取り組んできました。今後も海外投資家に向けて日本の不動産の魅力を発信するとともに、STやクラウドファンディングなどのデジタルを用いた小口商品の取り扱いも加速し、多様な投資機会の創出に取り組んでいきます。



※1 トーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）

※2 トーセイ・コミュニティ（株）

## サステナビリティ経営の実践と事業を通じて取り組むマテリアリティ

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

環境（Environment）・社会（Social）・企業統治（Governance）を経営の重要事項と認識し、不動産に関わる社会課題に真摯に取り組むことで社会に貢献するとともに、グループの持続的な成長を目指します。

また、当社グループの企業価値向上、サステナブルな社会の発展のため、優先的に取り組むべき重要テーマをマテリアリティ（重要課題）として特定し、事業を通じてマテリアリティに取り組みながら、価値創造を推進していきます。

 トーセイグループのサステナビリティに関する考え方の詳細はこちら

### ESG推進体制

#### 取締役会（管理監督機関）

↑ 審議内容の定期的な報告

#### サステナビリティ委員会

ESGに関する方針や活動計画の審議、決定などを実施

##### 委員長

サステナビリティ推進責任者  
取締役専務執行役員 平野 昇

##### 事務局

広報・サステナビリティ推進部

##### 構成員

グループ会社を含め、  
サステナビリティ推進責任者が  
指名する者により構成

⇕ 各関連部署と連携することで事業活動に反映

#### 関連部署

| テーマ           | マテリアリティ                    | 機会                                                                                                                                 | リスク                                                                                                  | KPI・目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | SDGsへの貢献                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境との共生        | 気候変動への対応と<br>循環型社会の推進      | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品・サービス力の向上（脱炭素、省エネ、省資源、防災等）</li> <li>既存ストックの活用促進、廃棄物削減</li> <li>環境認証等による性能の見える化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動のさらなる進行、自然災害の増加</li> <li>GHG排出や災害、資材不足によるコスト上昇</li> </ul> | <b>GHG排出量削減<sup>※1</sup></b><br>長期：2050年度ネットゼロ<br>中期：2030年度までに基準年（2022年度）比50%削減<br><b>エネルギー使用量削減<sup>※2</sup></b><br>エネルギー使用量原単位を前年度より1%削減<br><b>水使用量削減<sup>※2</sup></b><br>水使用量原単位を前年度より低減<br><b>廃棄物排出量削減<sup>※3</sup></b><br>長期：2050年度までに廃棄物排出量原単位を基準年（2022年度）比15%削減<br>短期：2030年度までに廃棄物排出量原単位を基準年（2022年度）比5%削減    | <br><br>       |
|               | 環境配慮型のもづくり・サービスの提供         |                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>相対的な商品価値の低下</li> <li>市場からの評価を得られなくなる可能性の上昇</li> </ul>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 社会課題への対応      | 多様な人材が個性を活かして<br>健やかに働ける環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観、人材の活躍による新たな商品、サービスの開発や提供</li> <li>従業員の生産性向上や定着による企業成長</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>差別やハラスメント等の発生</li> <li>新たな事業機会の逸失、人材流出</li> </ul>             | <b>女性管理職比率</b> 10%以上 <sup>※4</sup><br><b>男性育児休業取得率</b> 80%以上 <sup>※4</sup><br><b>男女賃金差異</b> 70%以上 <sup>※4</sup><br><b>平均残業時間</b> 30時間以下 <sup>※4</sup><br><b>有給休暇取得率</b> 60%以上 <sup>※4</sup><br><b>自己都合退職率</b> 10%未満 <sup>※4</sup><br><b>ストレスチェック受検率</b> 90%以上 <sup>※4</sup><br><b>仕事の満足度</b> 80%以上 <sup>※4、※5</sup> | <br><br> |
|               | 安心安全に配慮した<br>商品・サービスの品質向上  | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品・サービスの品質向上</li> <li>顧客やサプライヤーとの良好な関係構築</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>事故や健康被害等の発生</li> <li>サプライチェーンにおける労働災害等発生</li> </ul>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|               | 地域コミュニティの<br>創出・再生・活性化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動、保有不動産を通じた地域コミュニティの活性</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業エリアの治安や地域経済の悪化</li> </ul>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| コーポレートガバナンス強化 | 健全な企業成長を促すガバナンス            | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営品質を高め、持続可能な企業経営を推進</li> <li>社会的信用を高めあらゆるステークホルダーにとって存在価値のある企業となる</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値や社会的信用の失墜等</li> <li>顧客離れや採用難等</li> </ul>                  | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                    |

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

※2 トーセイ保有固定資産のうち実質的にエネルギー管理権原を有する不動産ポートフォリオを対象としています。

※3 トーセイ本社ビルを対象としています。

※4 KPI・目標に対する実績はP.26「非財務データ」参照

※4 トーセイ（株）を対象範囲としています。

※5 定期的に実施している従業員満足度調査における「仕事の満足度」について、評価尺度5段階のうち上位2項目を選択した回答数の割合としています。

### 取り組み事例

#### 環境配慮型のもづくり・サービスの提供

脱炭素・低炭素物件の  
開発や、既存建物における  
省エネ設備の導入



ZEH  
(Net Zero Energy House)

#### 安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上

お客さまの  
安心安全のための  
品質向上の取り組み



取引先（サプライヤー）を対象とした業務品質向上大会の実施

#### 地域コミュニティの創出・再生・活性化

保有物件が  
所在する地域における  
コミュニティ創出のための  
取り組み



トーセイホテル&セミナー  
幕張でのイベント開催

 その他の取り組みやマテリアリティ 特定のプロセスについてはこちら

## 長期ビジョン2032

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

### トーセイグループの存在理念

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

### トーセイグループ長期ビジョン2032

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

### 基本方針と2032年に想定される社会

#### 基本方針

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

#### 2032年に 想定される社会

- 首都圏への人口集中
- ライフスタイル・ワークスタイルの多様化
- 脱炭素・循環型社会への加速
- オルタナティブ投資先としての不動産需要の拡大
- AI、不動産DXの進展などの技術革新

### ロードマップ

#### フェーズ 1

中期経営計画  
FY2024-2026

#### 「Further Evolution 2026」

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

#### フェーズ 2

中期経営計画  
FY2027-2029

新たな商品・アセットタイプ・サービスの  
提供を拡大し、各分野において存在感  
のある企業へ

#### フェーズ 3

中期経営計画  
FY2030-2032

不動産と金融、DX、ESG、M&Aなどを  
活用・融合し、エッジの効いたオンリー  
ワンカンパニーへ

## 中期経営計画「Further Evolution 2026」の進捗

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

### 「Further Evolution 2026」大方針

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



サステナビリティ



事業

人材  
組織

DX

財務戦略  
資本政策

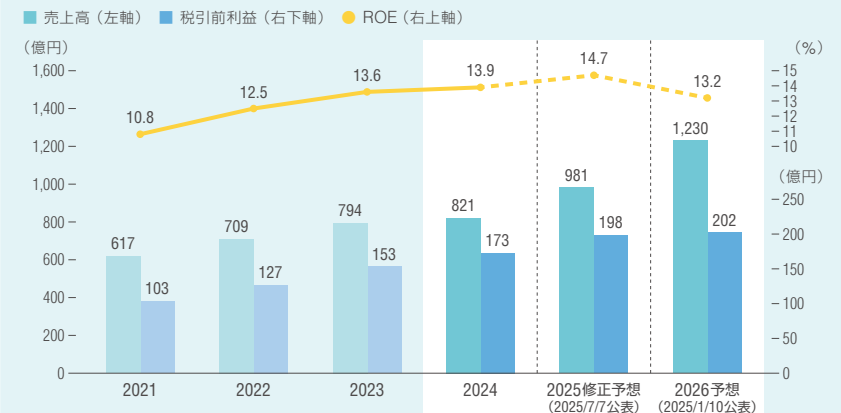
### 基本方針と主な取り組み成果

| 基本方針                                                                                                                                                                          | 主な成果                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>サステナビリティ経営の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会課題へのソリューション提供の拡大とサステナビリティ経営の推進</li> <li>グループの将来の成長に向けた施策への投資を拡大</li> <li>非財務情報開示によるトーセイブランドの確立と浸透</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティに対するKPI達成に向け各施策を推進</li> <li>名古屋鉄道（株）との資本業務提携とシナジー創出に向けた取り組みを推進</li> <li>統合報告書の発行</li> <li>「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定</li> </ul> |
| <b>持続的な成長に向けた各事業の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境変化に応じた事業ポートフォリオの進化と成長</li> <li>6事業のシナジー追求による不動産ソリューション力の強化</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>建築費高騰を踏まえた開発事業における木造アパート・戸建開発の強化</li> <li>「Green × Value Upレジファンド」への物件の供給</li> </ul>                                                         |
| <b>多様な社員を活かす環境づくりと人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な社員が個性を活かし、力を発揮できる環境の整備</li> <li>豊富な経験・知識・強いリーダーシップを持ち、企業理念への深い造詣を併せ持つ人材を育成</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な働き方の実現に向けた環境整備</li> <li>若手・中堅社員の活躍推進のための処遇見直し、人材育成施策等を推進</li> </ul>                                                                       |
| <b>DXの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存DX事業の拡大およびデジタルを活用した商品・サービスの差別化の推進</li> <li>IT活用によるグループ全体の業務効率化</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産セキュリティ・トークンの発行拡大と国内での流通に向けた「ODX」での取り扱い開始</li> <li>社内におけるデジタル化の推進</li> </ul>                                                               |
| <b>財務戦略および資本コストを意識した経営の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な成長に向けた資金調達力の強化</li> <li>資本コストを上回る資本収益性の維持およびBSマネジメントの継続</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>多くの金融機関との良好な関係を維持</li> <li>財務規律の維持とROE目標の引き上げ</li> </ul>                                                                                     |

### 経営指標（2025/7/7時点）

- 業績動向を踏まえて計画を見直しし、ROE目標を当初計画の12%から13%へ引き上げました。
- FY2025も、利益とROEは当初計画を上回る見通しです。引き続きさらなる成長を目指していきます。

|           | 当初計画（2024/1/12公表） |         |         | 最新計画           |                        |                         |
|-----------|-------------------|---------|---------|----------------|------------------------|-------------------------|
|           | FY2024            | FY2025  | FY2026  | FY2024<br>(実績) | FY2025<br>(2025/7/7公表) | FY2026<br>(2025/1/10公表) |
| 売上高       | 921億円             | 1,178億円 | 1,232億円 | 821億円          | 981億円                  | 1,230億円                 |
| 税引前利益     | 165億円             | 177億円   | 190億円   | 173億円          | 198億円                  | 202億円                   |
| ROE       | 13.0%             | 12.7%   | 12.5%   | 13.9%          | 14.7%                  | 13.0%以上                 |
| 安定事業比率    |                   | 45%以上   |         | 50.5%          | 45%以上                  |                         |
| 自己資本比率    |                   | 35%程度   |         | 32.7%          | 35%程度                  |                         |
| ネットD/Eレシオ |                   | 1.4倍程度  |         | 1.45倍          | 1.4倍程度                 |                         |
| 配当性向      | 31.5%             | 33.0%   | 35.0%   | 31.9%          | 33.7%                  | 35.0%                   |



## 中期経営計画における取り組み事例

### グループのさらなる成長に向けた 名古屋鉄道（株）との資本業務提携



当社はこれまで、首都圏に集中して不動産事業を営み、あらゆる不動産シーンにおける多様なサービスの提供に邁進してきました。当社グループのさらなる成長と「長期ビジョン2032」の実現を目指し、2024年5月に名古屋鉄道（株）と資本業務提携契約を締結しました。

名鉄グループの名古屋圏におけるプレゼンスや、魅力あるまちづくりなどに関する豊富なノウハウ、そして安定的な財務基盤と、当社グループの価値創造の基盤である「不動産ソリューション力」「ポートフォリオ・マネジメント力」「グローバル・リーチ力」を相乗的に活かし、両社グループの商圏におけるより一層のプレゼンスの拡大と企業価値最大化を目指していきます。

不動産事業において共同プロジェクトを推進し、  
首都圏・名古屋圏での不動産投資や、不動産ファンドビジネスを強化

資本業務提携によるシナジーを活用し、  
トーセイグループ長期ビジョン2032の実現に向けて、成長を加速していきます

当社が期待するシナジー／共同プロジェクト

大規模  
不動産への  
取り組み

名古屋圏での  
不動産投資

不動産  
私募ファンド  
ビジネス

不動産テック  
ビジネス

#### ▶ 名鉄グループとの共同案件第1弾を実現

名鉄グループより取得した物件を組み入れた不動産クラウド・ファンディングを立ち上げ、2025年2月より運用を開始しました。投資対象エリアが広がることにより、お客さまに多様な投資商品を提供できるようになるとともに、新たな顧客層開拓の機会となることを期待しています。



TREC 12号〈名鉄コラボ〉  
名古屋市中区マンションファント

|           |           |
|-----------|-----------|
| 物件種別      | 1棟収益マンション |
| 物件所在      | 愛知県名古屋市中区 |
| ファンド総額    | 5.2億円     |
| 予定分配率（年率） | 6.5%      |
| 予定運用期間    | 2年        |

#### ▶ 共同プロジェクト推進体制を強化

2025年2月の第75回定時株主総会のご承認を経て、名鉄グループから派遣された高見茂宏が取締役に就任しました。両社の企業価値向上とトーセイの成長戦略実行に向けて、資本業務提携委員会を通じた両社の意見調整などを行い、共同プロジェクトを遂行してまいります。



取締役 執行役員  
事業部門付業務提携推進担当

高見 茂宏

### 事業を通じた環境負荷低減



当社は、保有物件における環境・社会配慮の取り組みを推進するとともに、性能の見える化を目的として、積極的に環境不動産認証を取得しています。

2024年12月、当社グループのホテル「ココネ築地銀座プレミア」が、非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物として、自社ホテル物件では初となるDBJ Green Building認証を取得しました。今後も、事業を通じた環境負荷低減に取り組んでいきます。

トーセイホテル  
ココネ築地銀座プレミア



#### 評価ポイント

省エネ設備の採用や再生可能エネルギー由来の電力導入による優れた環境性能、フィットネスルームの設置や帰宅困難者受入協定締結等による快適性・防災性が評価されました。

### デジタルを活用した商品・サービスの差別化



「攻めのDX」の一環として、当社グループは、国内不動産を裏づけとするセキュリティ・トークン（ST）の発行を通じて、一般投資家向けに小口の不動産投資商品を提供しています。これまでに当社が発行したSTは、第1弾・第2弾ともにシンガポールのデジタル証券取引所「ADDX」での発行・上場でしたが、2024年9月、当社第3弾となるSTを国内で発行し、大阪デジタルエクスチェンジ（株）が運営するST取引市場「START」において取り扱いを開始しました。取り組み継続により、さらなる顧客層拡大につなげていきます。

トーセイ・プロパティ・ファンド  
（シリーズ3）市ヶ谷  
（デジタル名義書換方式）



|            |                         |
|------------|-------------------------|
| 対象不動産      | 複合施設<br>（オフィス・マンション）    |
| 物件所在       | 東京都新宿区                  |
| 対象不動産鑑定評価額 | 40.1億円<br>（2024年2月1日時点） |
| 発行総額       | 17.4億円                  |

## 中期経営計画における財務戦略



当社は、持続的な成長に向けて、財務健全性の維持と資本効率を意識した成長投資を両立させていくことが重要だと考えています。

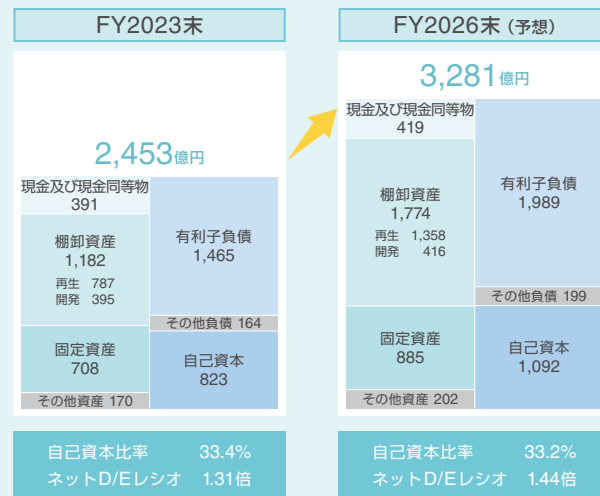
財務戦略においては、「投資資金の確保と株主還元の最適な分配」および「事業拡大に対応できる資金調達力の強化」に取り組んでいます。

### キャピタルアロケーション (FY2024-2026)

#### 3カ年のフリー・キャッシュ・フロー※1



#### BSシミュレーション



### 投資資金の確保と株主還元の最適な分配

財務健全性を維持しながら、成長投資によるBS（バランスシート）の拡大を図るとともに、事業成長により生まれた利益は安定的に株主に還元していきます。

#### 成長投資の考え方

- 当社は、不動産需要や事業環境の変化の中で機会を見出し、柔軟に投資戦略を変化させることで、安定的な成長を実現します。

#### 注力アセットタイプ

- 住宅、オフィスに最も注力し、ホテルや物流施設はエリアを厳選



#### 注力エリア

- 流動性が高く、価格競争力があるエリアの物件をターゲットとし、都心10区や首都圏の郊外駅近立地の仕入に注力

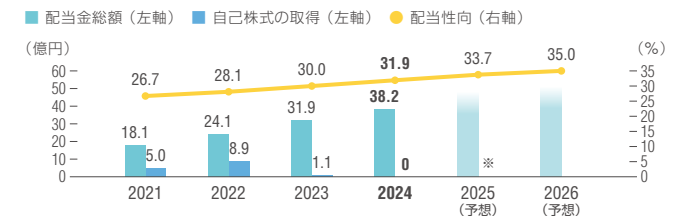
#### 建築費高騰への対応

- 再生案件への投資比率を高める
- 開発案件の仕入は、RC造に比べて影響が穏やかな木造を中心に検討し、木造アパートや高層戸建の開発を推進

#### 株主還元方針

- 配当は、業績見通しや経営環境、今後の事業展開を見据えた内部留保の水準などを総合的に勘案し、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針としています。
- 自己株式の取得については、経営環境、株価動向などを総合的に勘案し、実施検討します。

#### 配当金の推移



(参考) 1株当たり配当金  
38円 51円 66円 79円 98円 —  
※2025年4月に、2025年4月11日～2025年11月30日を取得期間とする総額10億円の自己株式の取得を公表しています。

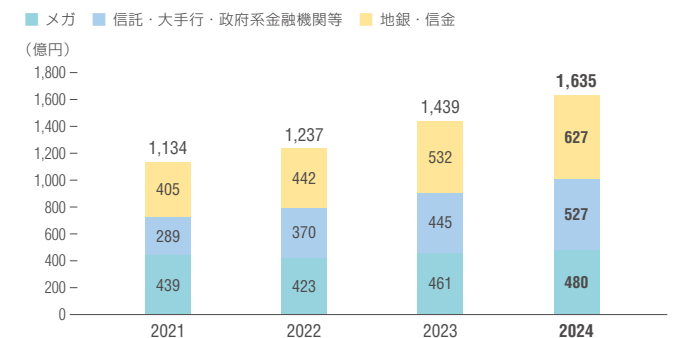
### 事業拡大に対応できる資金調達力の強化

ネットD/Eレシオ1.4倍程度を目安として財務健全性を維持するとともに、資金調達基盤の強化に向けて、既存取引行との関係深化やSLLなどの多様なファイナンスへの取り組みを推進しています。また、取得する資産の保有期間に合わせた適切な調達期間の確保と金利コストを意識し、個別物件ごとにコントロールしていきます。

#### サステナビリティ・リンク・ローン (SLL) の活用

2024年12月に策定したサステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークに基づき、(株)三菱UFJ銀行、(株)きらぼし銀行、農林中央金庫の各行と、SLLによる融資契約を締結しました。多様な資金調達手法を活用していくとともに、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

#### バンクフォーメーション



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

※2 自己株式の取得は機動的に検討する予定ですが、上記には含めていません。

## 中期経営計画における資本コストや株価を意識した経営の推進

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、自社の資本コストや資本収益性、市場評価について現状を分析・評価し、持続的な企業価値向上に向けた取り組み方針、施策などを策定のうえ、その推進に努めています。



取締役 専務執行役員（CFO）  
平野 昇

当社は、収益構造やリスクの異なる各事業のROICを把握のうえ、投資リターンと成長性、リスク分散の観点で事業ポートフォリオを評価し、最適な経営資源配分の実現を心がけています。

現中期経営計画においては、内外分析および自社の資本コスト認識を踏まえてROE水準の数値目標を定めており、財務規律を維持しながら成長を加速させてまいります。

### 目標水準／取り組み方針

資本コストを上回る  
資本収益性を維持

ROE  
13.2% (13%以上)

財務規律の維持

自己資本比率  
35%程度

財務規律の維持

ネットD/Eレシオ  
1.4倍程度

### 2024年11月期実績

ROE 13.9%

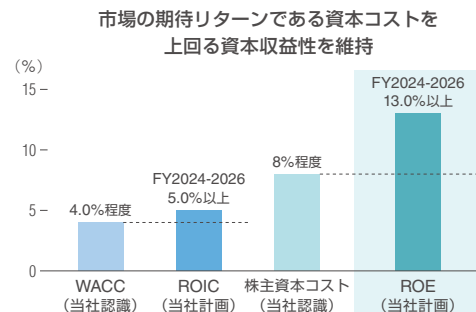
自己資本比率 32.7%

ネットD/Eレシオ 1.45倍

### 目標とする資本効率性の考え方

当社は、売買事業・安定事業のポートフォリオバランスを50:50程度とすることを理想としており、財務健全性を維持しながら資本効率性を追求する方針です。市場の期待リターンである資本コストを8%程度であると認識し、現中期経営計画では、その水準を上回る高水準の資本収益性を維持すべく、ROE目標を13.0%\*以上と設定しています。

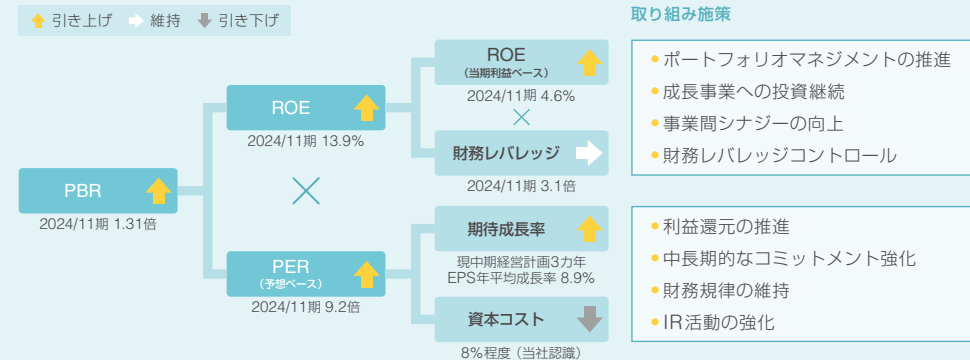
※ROE目標は、中期経営計画策定時は12.0%以上としていましたが、2024年11月期に売買事業とホテル事業の収益力向上を実現したことから、目標を引き上げています。



## PBR向上に向けたロジックツリーの活用

当社は、資本コストや株価を意識した経営を推進するため、PBR向上に向けたロジックツリーを統合的に用いています。資本効率（ROE）や期待収益率（PER）など、各構成要素を改善する戦略を立案のうえ、一部指標をKPIで管理しながら推進するとともに、資本コスト低減に向けて、株主・投資家の皆さまに対して、当社のポートフォリオ経営や施策などをわかりやすくお伝えするよう努めています。

### PBR向上に向けたロジックツリー



### 2024年11月期の主な取り組み

当期は、成長投資を拡大し、事業継承支援型M&Aなどをはじめとした仕入強化により成長を加速させたほか、今後の中長期的な成長に向けた経営陣のコミットメントを強化し、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、株式報酬制度を導入しました。また、統合報告書の発行や、IR面談などを通じた株主・投資家の皆さまとの対話の強化により、資本コストの低減にも努めました。

- 財務規律の維持と仕入強化による成長投資拡大
- 事業間シナジーの創出（ファンド投資家への自社物件供給など）
- 株主還元の強化（配当性向引き上げ）
- 株式報酬制度導入によるコミットメントの強化
- 統合報告書の発行、積極的なIR面談の実施などによる株価向上施策の充実

引き続き、資本コストや株価を意識した経営を推進し、持続的な成長および企業価値の向上を目指してまいります。

当社の資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みの詳細はこちら

株主・投資家との対話の詳細はこちら

## 中期経営計画における人材戦略



### 人材に対する考え方

当社グループは、経営理念の一つに「人を経営の根幹とし、心豊かな真のプロフェッショナルを育成し続ける」と掲げています。また、「あらゆる不動産シーンにおいて新たな価値と感動を創造する心豊かなプロフェッショナル集団となる」というありたい姿に向けて、社員一人ひとりが意識と知識・技術の研鑽に努め、意欲と能力を最大限に発揮できる組織づくりを目指し、人材育成を推進しています。

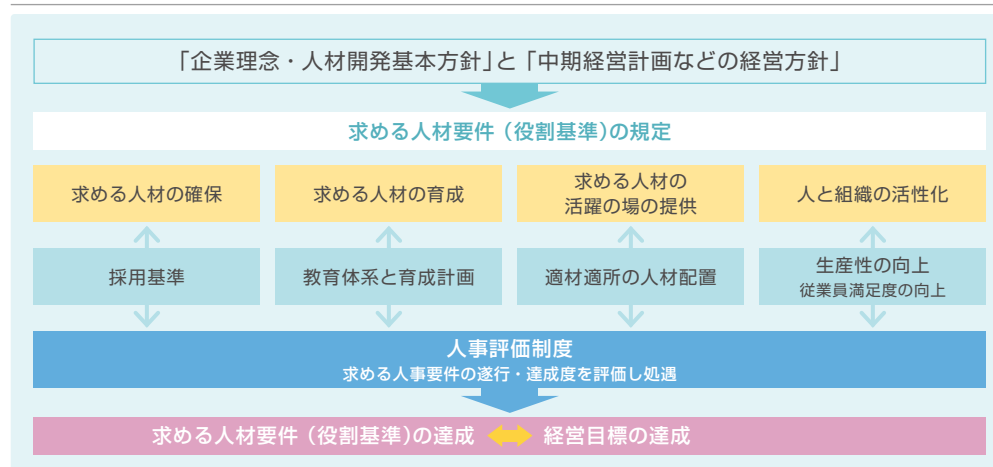
また、人材の採用・育成・登用においては多様性を重んじ、性別や国籍、採用の経緯などを問わず、企業理念を追求し続ける者に対して等しく成長と活躍の場を提供します。



### 人事施策の体系図

従業員の研修機会の創出のほか、登用や異動、評価を含めたトータルシステムとして人材育成を位置づけています。また、当社グループは、企業理念や中期経営計画などの経営方針をもとに、各種人事施策を具体的に検討し、実行しています。

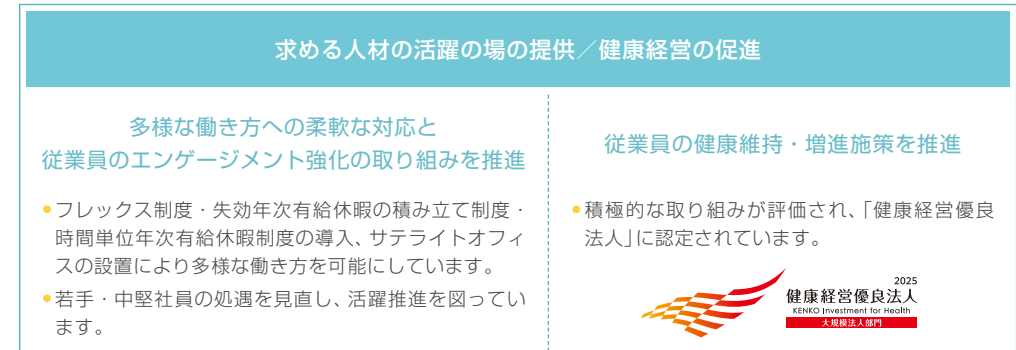
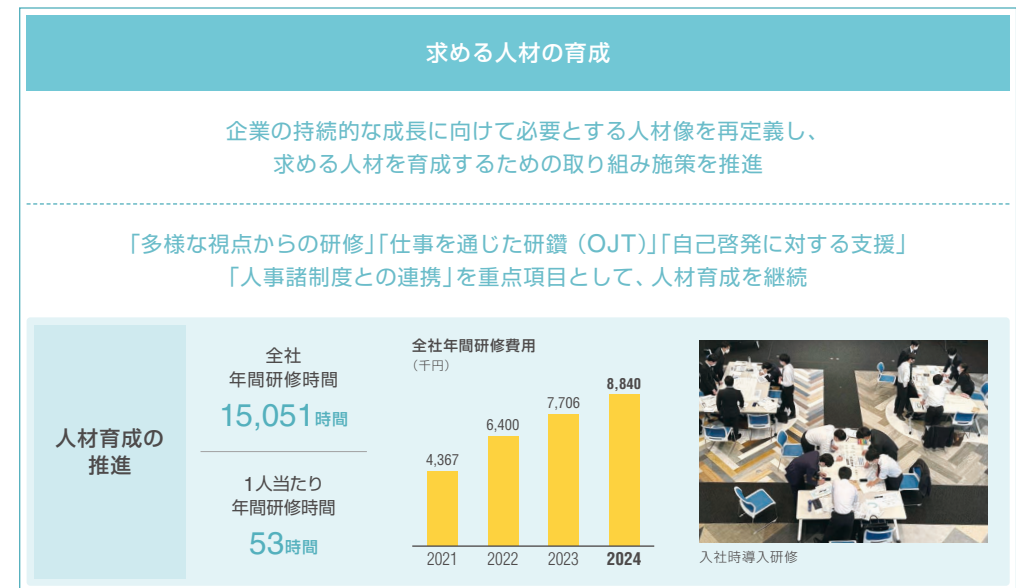
### 経営方針と人事施策



### 中期経営計画における基本方針

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

### 中期経営計画における具体的な取り組み

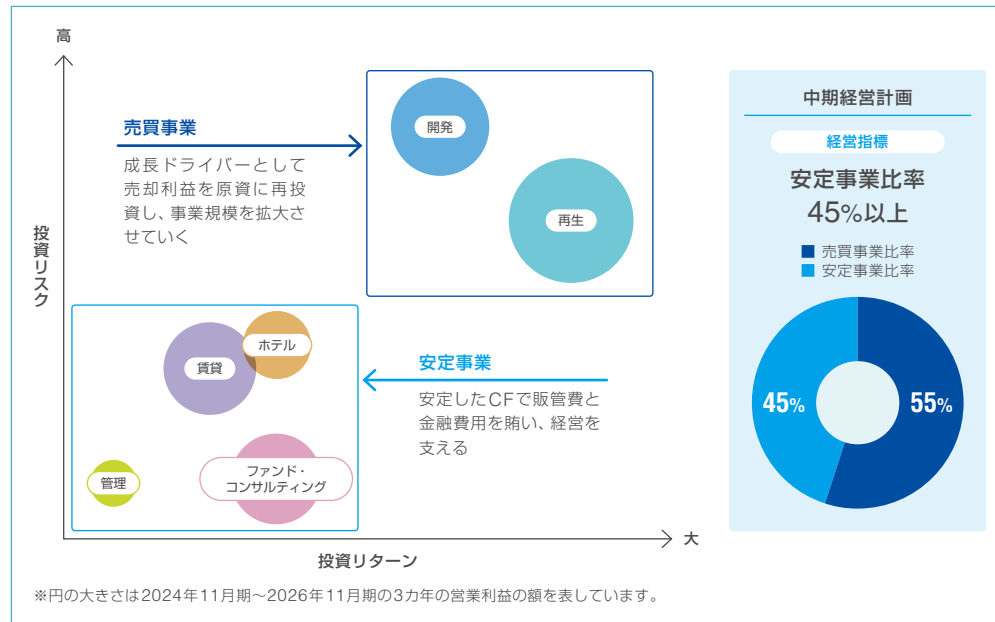


## 事業ポートフォリオ戦略



当社では、会社を永續させていただくためには「フレキシブルな事業経営」と「リスクマネジメント」が重要であるとの認識のもと、事業特性の異なる複数事業によって構成された事業ポートフォリオを構築しています。各事業を拡大させるとともに、不動産市況の変化に応じて、事業ポートフォリオを柔軟かつスピーディーに変化させていくことで、持続的な成長を実現しています。

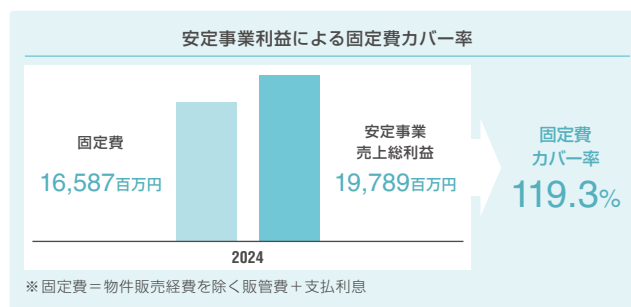
### 事業ポートフォリオ



### ポートフォリオ経営による財務健全性の維持

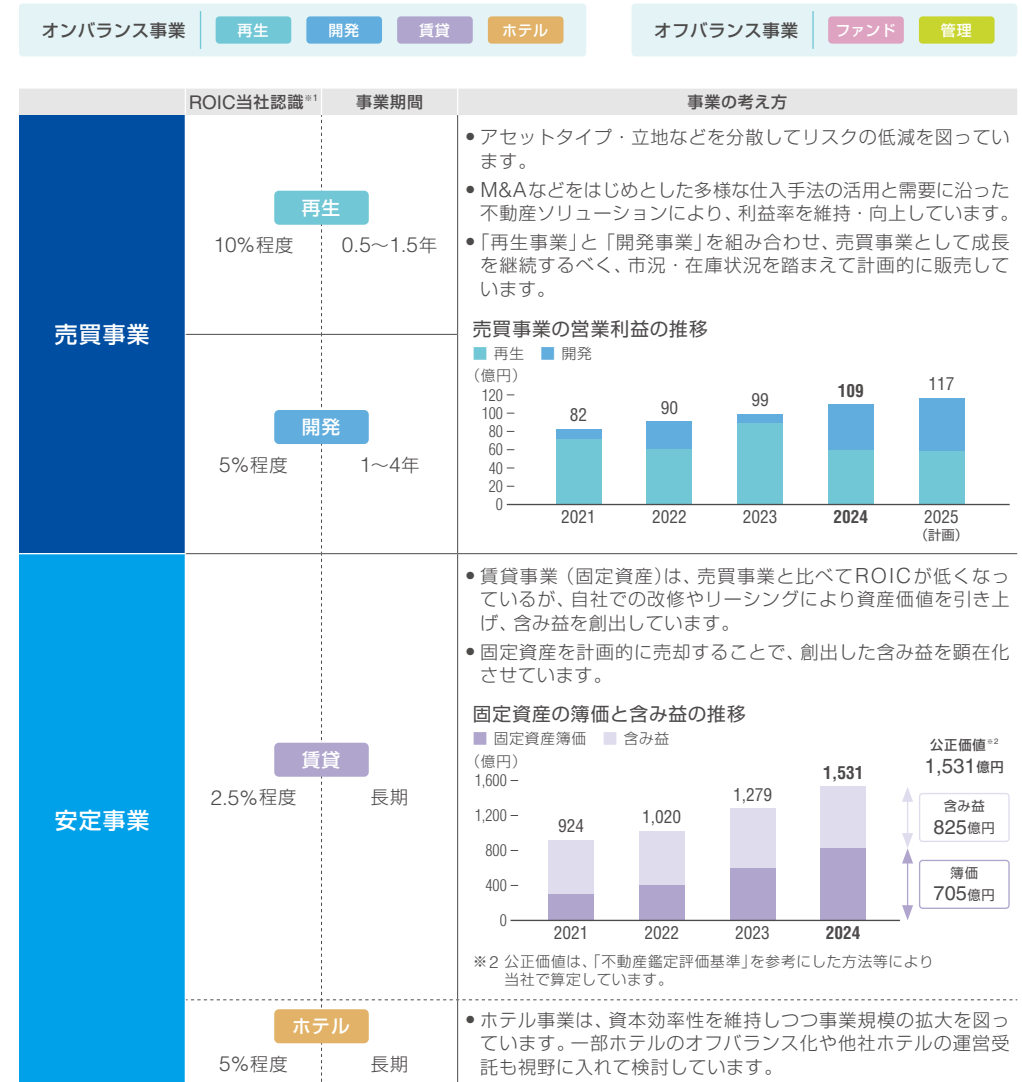
安定事業は、比較的不動産市況の影響を受けにくく、継続的に安定収益を得ることができています。

また、当社においては、安定事業の売上総利益で固定費をカバーすることを意識しており、安定した収益基盤として経営を支えています。



### オンバランス事業の事業別ROICと各事業の考え方

当社は、各事業の資本効率性の指標であるROICを把握し、各事業の位置づけや意義を踏まえ、それぞれの事業拡大に向けて、環境変化に合わせた取り組みを推進しています。



※1 事業別ROICは、売買事業（再生・開発）は保有期間中の賃貸収益を含めて算出、賃貸事業は固定資産のみで算出しています。

## トーセイの事業構成 (6つの事業セグメント)

## 再生

経年などにより資産価値が劣化した中古不動産を再生して販売する事業

事業の強みを表す  
キーワード

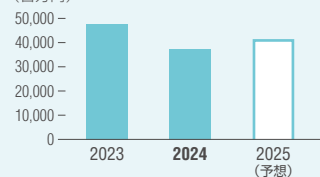
バリューアップ力

目利き力

情報ネットワーク

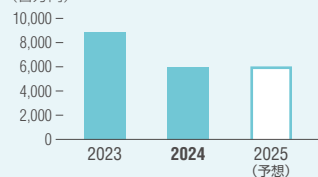
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)

FY2024  
売上高  
(合計)

821億円

## ファンド

不動産ファンドのアセットマネジメント業務を行う事業

事業の強みを表す  
キーワード

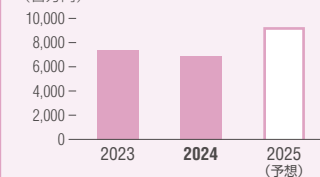
知見と実行力

専門知識

業界ネットワーク

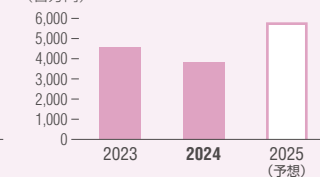
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)



## 開発

取得した土地の特性に適した不動産を開発して販売する事業

事業の強みを表す  
キーワード

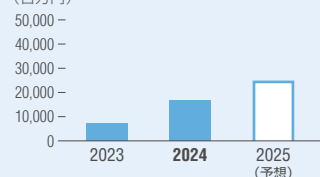
開発力

多彩な商品ラインアップ

商品企画力

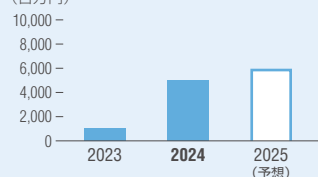
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)

FY2024  
営業利益  
(合計)

184億円

## 管理

トーセイグループもしくは外部オーナーの保有不動産を管理する事業

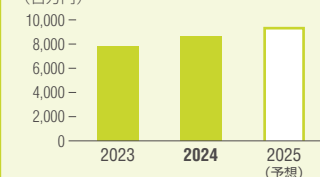
事業の強みを表す  
キーワード

幅広い管理ノウハウ

総合プロパティマネジメント力

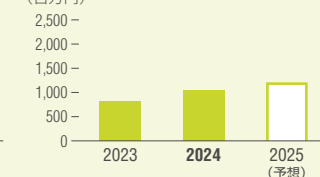
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)



## 賃貸

自社が保有するオフィスやマンションなどを賃貸する事業

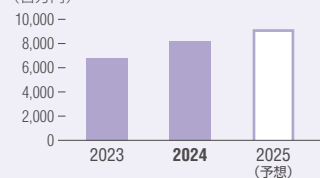
事業の強みを表す  
キーワード

リーシング力

テナントリレーション

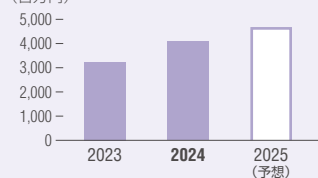
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)



## ホテル

自社保有ホテルを運営・賃貸する事業

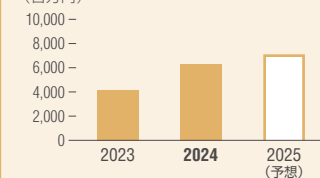
事業の強みを表す  
キーワード

好立地

企画力

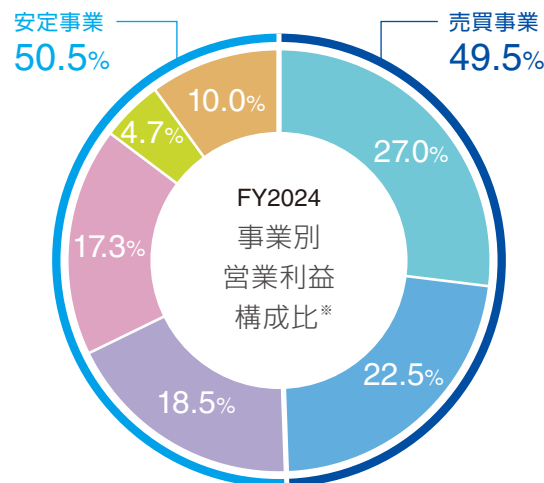
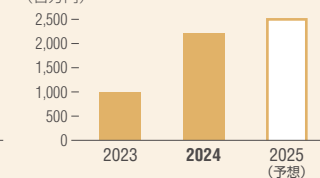
## 売上高

(百万円)



## 営業利益

(百万円)

FY2024  
事業別  
営業利益  
構成比※

※本経費等を控除して算出

## 不動産再生事業

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

### ビジネスモデル



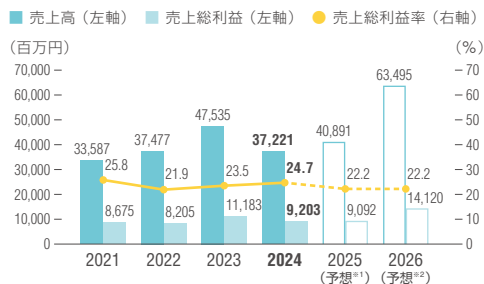
### 事業環境における機会とリスク

|     |                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素・循環型社会への加速による再生不動産の需要の高まり</li> <li>オルタナティブ投資対象としての不動産の役割拡大とポジティブインパクト投資の増加</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>高値圏における仕入難易度の上昇、利益率の低下</li> <li>金利や金融政策など、経済情勢の変化による不動産市況への影響</li> </ul>                 |

### 中期経営計画における事業戦略

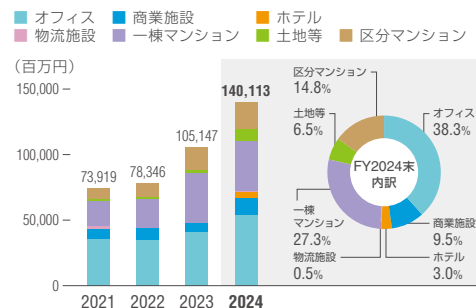
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>不動産再生分野におけるトーセイブランドの確立に向けて、下記取り組みを中心に推進していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バリューアップ技術の向上による取扱物件の拡大</li> <li>私募ファンド向けの物件供給の拡大（「Green × Value Upレジファンド」など）</li> <li>拡大するプライベート・エクイティ市場へのアプローチ</li> <li>富裕層をターゲットとした都心エリアの区分マンション販売の強化</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 売上高・売上総利益・売上総利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

### 期末保有棚卸資産（売上想定額換算）



### 物件の個性を活かし、価値を最大化する不動産ソリューション力



取締役 専務執行役員  
事業部門統括  
中西 秀樹

当社は、不動産ビジネスの新たな可能性を信じ、1996年に他社に先駆けて不動産再生事業を開始しました。私は2006年の入社以来、再生事業および開発事業に携わってきましたが、当社の強みは「物件の価値を最大限に引き出す力」、つまり不動産ソリューション力にあると確信しています。

不動産にはそれぞれ個性があり、2つとして同じものは存在しません。当社は、物件の個性に一つひとつ向き合い、その物件の価値を最大限に引き出すために、枠にとらわれず、さまざまな視点から検討しています。また、長年のノウハウの蓄積である多様な販売戦略と幅広い改修メニューを備え、それらを組み合わせることで適切なソリューションを施します。需要の変化に沿って商品ポートフォリオの構成を柔軟かつ迅速に組み替えられることや、不動産ファンド・コンサルティング事業とのシナジーも当社の特徴であり、競争優位性でしょう。

さらなる事業拡大に向けて、人材育成と体制強化を推進するとともに、ステークホルダーの皆さまに安定的な高い利益成長を誇る当社の不動産再生事業を認知いただくべく、ブランドとして確立してまいります。

### 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2024年11月期は、売上高372億円（前期比22%減）、売上総利益92億円（同18%減）、営業利益59億円（同33%減）となりました。当期は在庫バランスを踏まえ、開発事業の販売量を倍増させて再生事業は販売量を抑制する計画としたことから、再生事業は前期比で減収減益となりました。

昨今、建築費高騰により、中古不動産への需要・関心が高まっていることから、当社は再生事業の仕入にさらに注力するとともに、販路拡大に向けて富裕層向け商品の研究などを進めていきます。

#### 重点戦略

#### バリューアップ技術の向上による 取扱物件の拡大

使われなくなった大型研修施設を環境に配慮した快適なオフィスビルに大規模改修しました。ノウハウの蓄積により、他社が手がけにくい物件も取り扱うことができています。

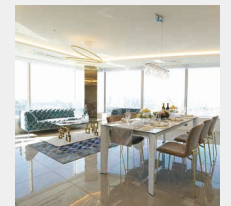


満の口トーセイビルII

#### 重点戦略

#### 中古区分マンションの 販売推進

東京23区のマンションは、特に都心3区の好立地物件において大幅な価格上昇を続けており、当社は改修デザイン力を強みとして都心3区を中心に仕入販売を推進しています。

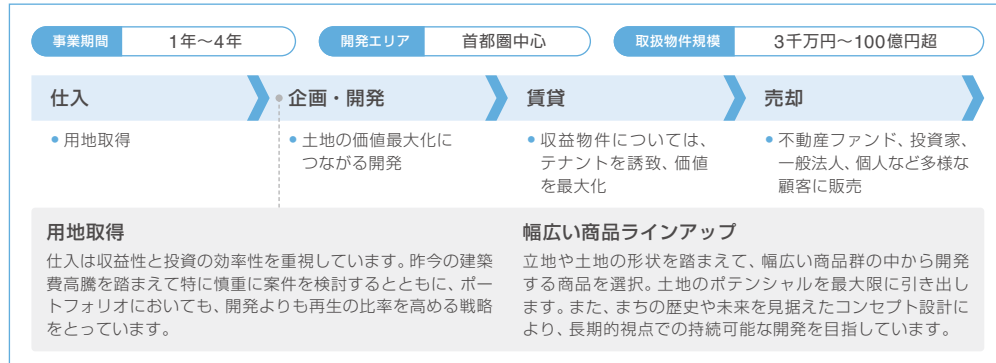


眺望を楽しめる贅沢な間取りに改修した港区タワーマンション

## 不動産開発事業

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

### ビジネスモデル



### 事業環境における機会とリスク

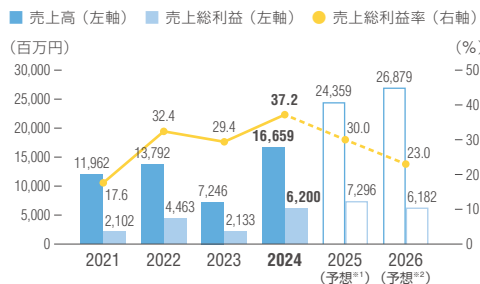
|     |                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイル・ワークスタイルの多様化や気候変動による不動産需要の変化</li> <li>オルタナティブ投資対象としての不動産の役割の拡大とポジティブインパクト投資の増加</li> </ul>              |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>建築コストの上昇（人手不足、資材価格高騰、GHG排出量規制の強化への対応）</li> <li>用地価格上昇および用地不足による開発機会の減少</li> <li>金利の上昇などによる不動産需要の減退</li> </ul> |

### 中期経営計画における事業戦略

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

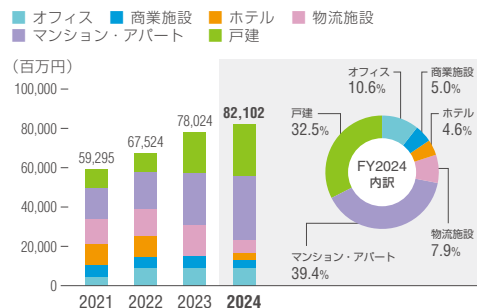
- 木造商品の研究・開発
- 富裕層向け高価戸建の研究・開発
- デザイン性や環境性能に優れた商品の開発（ZEB、ZEHの開発など）
- 建築設計部門の強化、木造工事の内製化

### 売上高・売上総利益・売上総利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

### 期末保有棚卸資産（売上想定額換算）



### 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

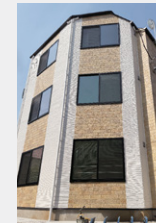
2024年11月期は、売上高は166億円（前期比130%増）、売上総利益は62億円（同191%増）、営業利益は49億円（同379%増）となりました。大型物流施設1棟および商業施設1棟、木造賃貸アパート2棟、土地・戸建などを売却し、特に物流施設と商業施設の売買益が業績に大きく寄与しました。

開発用地取得においては、建築費高騰やエンドユーザー市場が都心部と郊外で二極化していることを踏まえ、当社の投資基準を厳しく設定し、厳選して取得を進めていきます。

#### 重点戦略

#### 木造商品の開発強化

トーセイの木造アパート「T's Cuore」は、駅近で生活利便性の高い土地を中心に展開。入居者に配慮した極め細やかなプランニングで、高稼働率を誇る収益不動産となっています。建築費高騰が続く中、木造アパートはRC造のオフィスやマンションなどに比べて建築費上昇の影響が緩やかであり、また、戸建開発に向かない形状の土地の有効活用にもなっています。



T's Cuore MUSE東長崎

#### 重点戦略

#### 富裕層向け高価戸建の販売開始

都心の住宅価格上昇の中、富裕層の顧客をターゲットにしたデザイン・内装・環境性能にこだわった高価格帯戸建の供給を開始しました。



THEバームスコート田園調布



THEバームスコート上野賢

#### 重点戦略

#### 環境性能に優れた商品の開発

競争力を高める差別化戦略の一つとして、環境性能や社会課題に配慮した商品づくりを推進しています。ターミナル駅から徒歩3分の立地と敷地の広さを活かし、ファンド投資家やREITをターゲットにした当社初となるZEB-Ready基準の収益オフィスビルを開発しました。引き続き、顧客やテナントに選ばれる商品づくりを目指していきます。



町田トーセイビル

### 開発パイプライン（2024年11月期末時点）

| 竣工時期      | 竣工済 | 2025年11月期 | 2026年11月期 | 2027年11月期以降 | 棟数       | 想定売上額 |
|-----------|-----|-----------|-----------|-------------|----------|-------|
| オフィス／商業施設 | 5棟  | 2棟        |           |             | 7棟       | 128億円 |
| 物流施設      | 1棟  |           |           |             | 1棟       | 65億円  |
| ホテル       |     |           |           | 1棟          | 1棟       | 38億円  |
| 賃貸マンション   | 7棟  | 4棟        | 2棟        | 3棟          | 16棟      | 225億円 |
| 賃貸アパート    | 2棟  | 9棟        | 7棟        | 5棟          | 23棟      | 52億円  |
| 分譲マンション   |     |           |           | 1棟          | 1棟       | 44億円  |
| 戸建        |     |           |           |             |          |       |
| 合計        |     | 386戸      |           |             | 386戸     | 266億円 |
|           |     |           |           |             | 49棟+386戸 | 821億円 |

## 不動産ファンド・コンサルティング事業

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

### ビジネスモデル



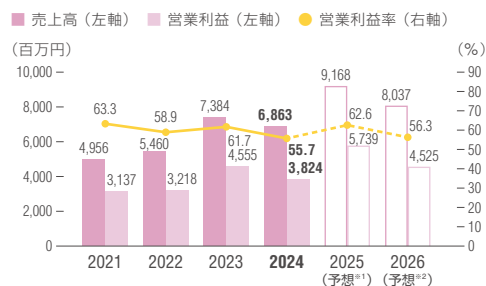
### 事業環境における機会とリスク

|     |                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外投資家のオルタナティブ投資対象としての不動産の役割の拡大とポジティブインパクト投資の増加</li> <li>環境不動産評価の高まり</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達環境の悪化による不動産投資市場の停滞</li> <li>慢性的な人材不足によるファンドレイズ機能の低下</li> </ul>              |

### 中期経営計画における事業戦略

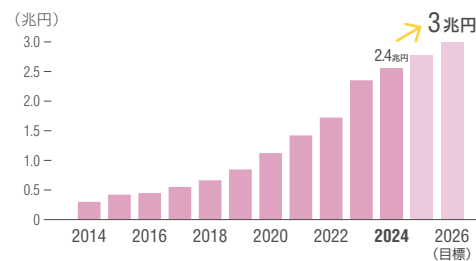
|                                                                     |                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>国内外投資家の多様なニーズに柔軟に対応できるアセットマネジメント会社としての機能を高め、AUM3兆円を目指していきます。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規ファンド組成に向けた提案力向上</li> <li>業務受託余力の拡大（人員増強、DX活用）</li> <li>環境認証取得などのESG対応</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 売上高・営業利益・営業利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

### 受託資産残高（AUM）



※各期のAUMは、トーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）が取り扱う私募ファンドなどの受託残高と、トーセイ（株）が取り扱うCREなどの受託残高で構成されています。

### 今もこの先も、グローバルな資金に選ばれるパートナーであり続ける

トーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）は、2005年の設立以来、金融と不動産のプロとして運用実績を積み重ね、国内トップクラスの受託資産残高を誇る独立系不動産アセットマネージャーへと成長してきました。近年では、豊富なトラックレコードに裏づけされた独自の強みである「知見」「実行力・専門知識」「業界ネットワーク」が不動産ファンド業界で認知されるようになり、新規受注獲得や顧客の裾野拡大につながっています。

2025年4月、日本の賃貸住宅市場に初投資を行うウォーバーグ・ピンカス社から、日本最大級のシェアハウスポートフォリオ1,195棟のAM受託を獲得しました。当社がこれまで築いてきた投資家との信頼関係、細かな対応が必要とされる住宅の豊富な管理実績、ボリュームのあるポートフォリオに対応できる組織力が評価されたと考えています。引き続き、投資家からの信頼獲得に努めてまいります。

トーセイ・アセット・アドバイザーズ（株）  
代表取締役社長 塚田 良之

### 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2024年11月期は、売上高68億円（前期比7%減）、営業利益38億円（同16%減）となりました。

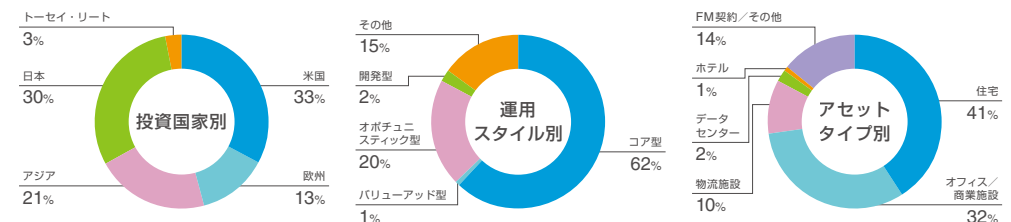
前期に収益を押し上げた大型案件のアキュジションフィーの反動減で減収減益となりましたが、安定的な収益であるAMフィーは受託資産残高（AUM）成長に沿って順調に増加しました。

#### 重点戦略

#### 投資家ニーズに柔軟に対応できる体制づくり

不動産投資プレイヤーの増加や海外投資家の日本回帰によって、不動産私募ファンド市場はさらに拡大傾向にあり、当社への引き合いも増えていくと期待されます。人員増強や育成、投資家ニーズに沿ったチーム増設、DXを用いた業務効率化など、AM会社としての組織強化を推進し、受託余力を高めていきます。

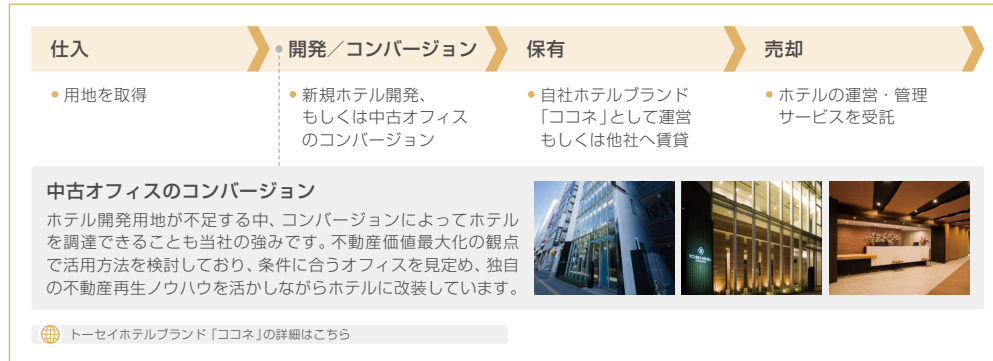
### 受託資産残高（AUM）の内訳



## ホテル事業

首都圏を中心としたホテルブランド「TOSEI HOTEL COCONE（トーセイホテル ココネ）」を展開し、自社ホテルの運営や保有ホテルの賃貸を行う事業です。自社でのホテル開発のほか、中古オフィスからホテルへのコンバージョンも積極的に行っています。ホテルの取得はトーセイ（株）、ホテル事業の企画・運営は、トーセイ・ホテル・マネジメント（株）、ホテル施設の運営はトーセイ・ホテル・サービス（株）が行っています。

## ビジネスモデル



## 事業環境における機会とリスク

|     |                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンドの増加による宿泊需要拡大</li> <li>ライフスタイル・ワークスタイルの多様化</li> <li>オルタナティブ投資対象としての不動産の役割の高まり</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>人件費・水道光熱費の上昇、環境対応などによるホテル運営コストの上昇</li> <li>競合ホテルのさらなる供給</li> </ul>                            |

## 中期経営計画における事業戦略

|                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>運営規模の拡大とブランド力の向上を目指し、下記取り組みを推進しながら、収益の拡大に努めていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規ホテル開発の検討</li> <li>DX推進およびマーケティング強化による収益力向上</li> <li>感動価値の提供と差別化戦略の推進</li> <li>運営ホテルタイプの多様化、運営受託獲得に向けた研究推進</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2024年11月期は、売上高63億円（前期比51%増）、営業利益22億円（同122%増）となりました。インバウンド増加を追い風とした収益性向上に加え、2023年9月に開業した「トーセイホテル ココネ築地銀座プレミア」の通年稼働により、ともに過去最高を更新しました。今後も運営ホテル数を増やし、さらなる事業成長を目指していきます。

### 重点戦略

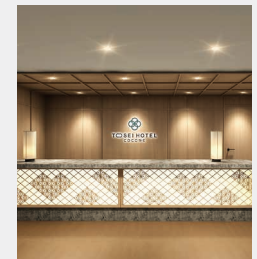
#### 新規ホテルの検討

ホテル事業の拡大成長と「TOSEI HOTEL COCONE」のブランド力向上に向けて、立地を見極めながら年1～2棟のホテル開業を目指して新店を企画検討しています。お客様の利便性や、地域の文化や自然、歴史などを大切にしながら、ホテルのブランドコンセプトである「心地よい、こころの音が響く宿」を体感いただけるホテルを提供していきます。

#### トーセイホテル ココネ蒲田（2025年12月オープン予定）

羽田空港からアクセスが良い好立地。開発用地の取得が難しい中、トーセイの再生ノウハウを活かした中古オフィスをコンバージョンしたホテルです。旅の疲れを癒す温浴設備を備えているほか、中長期滞在のお客様に向けてキッチンを備えた客室もご用意しています。

そのほか、築地近くの東京都中央区新富、神奈川県茅ヶ崎市などで開業検討中です。さまざまな方向性でプラン検討していきます。



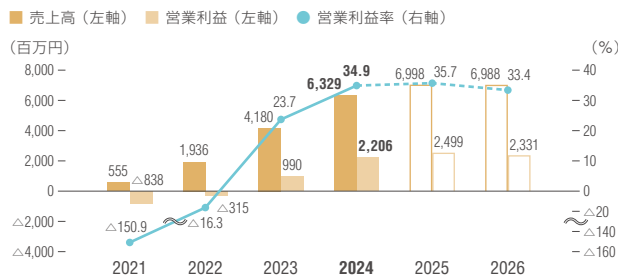
トーセイホテル ココネ蒲田  
（2025年12月オープン予定）

### 重点戦略

#### 感動価値の提供と差別化戦略の推進

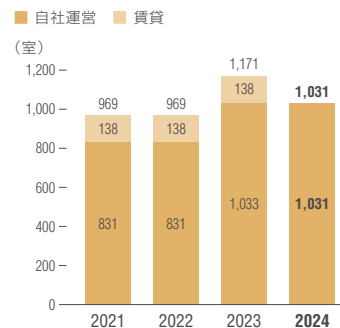
当社は、観光・ビジネス用途の都市型ホテルや都市型ラグジュアリーホテル、研修施設併設型ホテルを首都圏で展開しています。国内外のお客様の多様な宿泊ニーズに応えるとともに、当社ならではの宿泊体験や感動の提供を目指して、宿泊プランや新タイプホテルの研究を推進しています。また、人材育成にも注力しており、研修会を月2回実施してオペレーションや外国語対応をロールプレイングしながら学ぶほか、情報共有と人材交流の場としても活用し、ホテル間の連携強化およびサービス品質向上につなげています。

## 売上高・営業利益・営業利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

## 自社保有ホテル客室数



## ホテルラインアップ

|              |              |                    |                       |
|--------------|--------------|--------------------|-----------------------|
| <p>ココネ神田</p> | <p>ココネ上野</p> | <p>ココネ浅草蔵前</p>     | <p>ココネ上野御徒町</p>       |
| <p>ココネ浅草</p> | <p>ココネ鎌倉</p> | <p>ココネ築地銀座プレミア</p> | <p>ホテル&amp;セミナー幕張</p> |

## 不動産賃貸事業

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

### 事業環境における機会とリスク

|     |                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイル・ワークスタイルの多様化や気候変動による不動産需要の変化</li> <li>急速な技術革新によるIoTの普及</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素・GHG排出量規制の強化による賃貸運営コストの上昇</li> <li>技術導入の遅れによる物件競争力の低下</li> </ul>      |

### 中期経営計画における事業戦略

- 固定資産を積み上げ、物件価値の維持・向上によりNAVの引き上げに努めるとともに、事業を通じて社会課題の解決に寄与していきます。具体的には下記取り組みを推進します。
- ライフスタイルの変化に沿うコンセプト賃貸マンションや、投資機会の拡大が見込まれる新規領域（外国人向けサービスなど）の研究
  - 固定資産における省エネルギー改修、環境不動産認証取得の推進
  - IoT設備の導入やデジタル活用による物件競争力強化

### 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2024年11月期は、売上高82億円（前期比20%増）、営業利益40億円（同26%増）となりました。

リーシング活動による稼働率引き上げや、事業承継支援型M&Aで取得した高利回り物件が収益増に寄与しました。また、既存物件においては、テナントと丁寧にコミュニケーションをとり、賃料見直しによる物件の収益性向上にも取り組んでいます。

#### 重点戦略

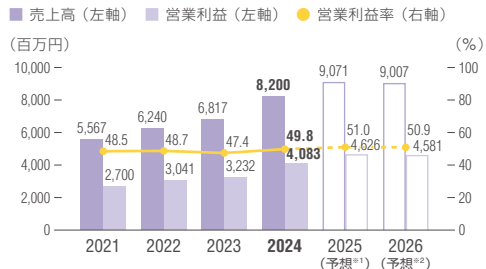
#### 環境不動産認証取得の推進

当社保有の「江戸川橋トーセイビル」および「中野坂上トーセイビル」において、全館LED照明工事などの省エネ改修によりBELS評価を取得し、固定資産における認証取得率は42%となりました。引き続き物件価値向上に取り組んでいます。

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

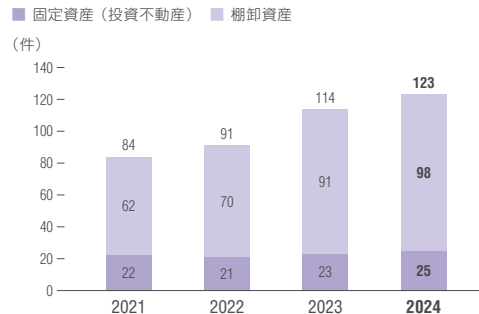
延床面積ベース  
認証取得率<sup>※</sup>  
(FY2024)  
**42%**

### 売上高・営業利益・営業利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

### 賃貸物件数



## 不動産管理事業

トーセイ・コミュニティ(株)、トーセイ・ロジ・マネジメント(株)による、プロパティマネジメント業務やビルマネジメント業務などの不動産管理を行う事業です。トーセイグループや外部オーナーの保有物件を管理しています。

### 事業環境における機会とリスク

|     |                                                                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まりによる長期活用に向けたビルメンテナンス需要の増加</li> <li>急速な技術革新によるIoTの普及</li> </ul>     |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働集約型産業であり、サプライチェーンの人手不足による新規受託力の低下</li> <li>DX推進への遅れによる競争力の低下</li> </ul> |

### 中期経営計画における事業戦略

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

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

### 2024年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2024年11月期は、売上高86億円（前期比11%増）、営業利益10億円（同28%増）となりました。事業承継支援型M&Aを通じて事業会社の管理事業を引き継ぎ、管理受託棟数が大幅に伸長したことや、工事受注増加が寄与しました。

今後も、管理対応できるアセットタイプの拡大を図るとともに、さらなる業務品質向上と業務効率化を推進し、収益性向上に努めていきます。

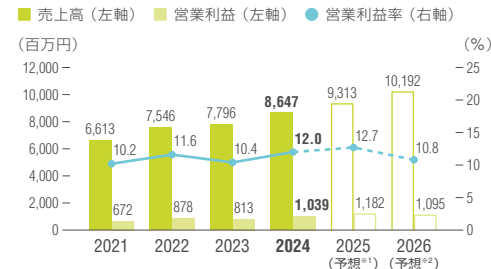
#### 重点戦略

#### サプライチェーンエンゲージメントの推進

当社グループでは、業務品質向上を目的に、重要な取引先であるサプライヤーを対象とした集合型の研修会「業務品質向上大会」を毎年実施しています。管理事業を営むトーセイ・コミュニティ(株)が主導し、業務における安全・品質管理や、コンプライアンスなどを啓発し、協力会社との強固な連携体制を構築しています。2024年11月期は取引先31社54名に参加いただきました。

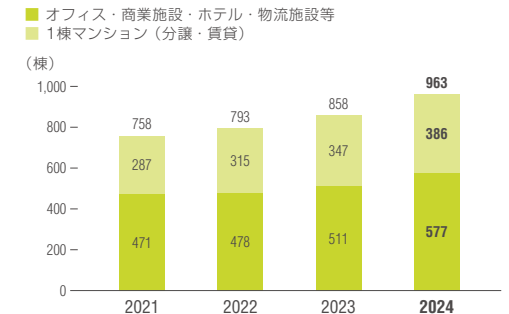


### 売上高・営業利益・営業利益率



※1 2025年7月7日に公表した修正予想  
※2 2025年1月10日に公表した予想

### 管理受託棟数



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの 基本的な考え方

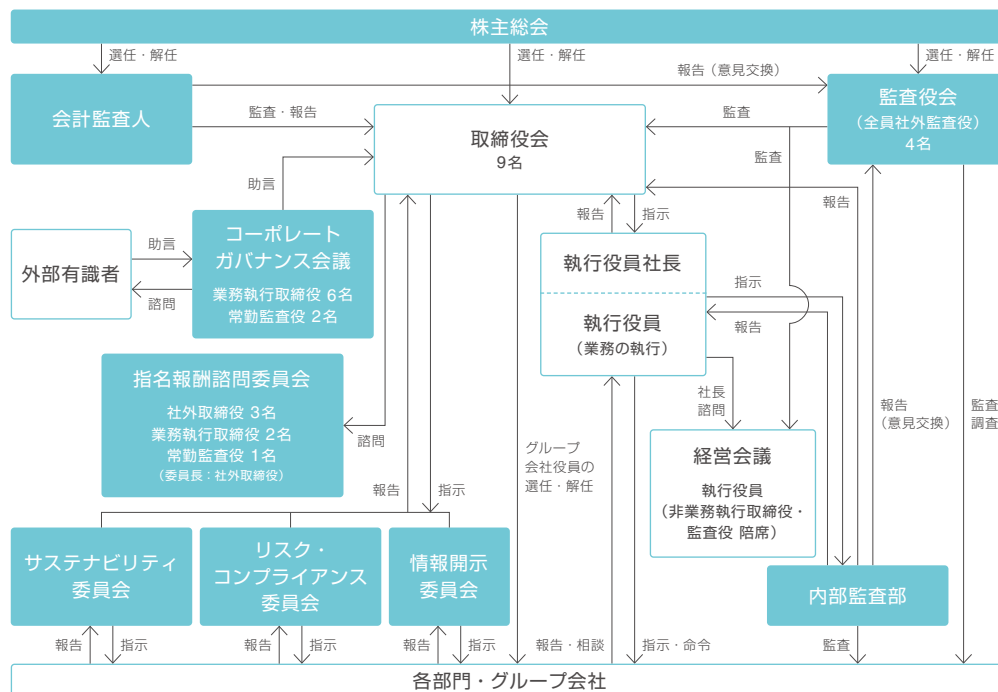
当社グループは、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、健全な成長を実現する事業活動を継続することにより、株主、従業員、取引先をはじめとする社会全体のあらゆるステークホルダーの皆さまに対して、存在意義のあるグループであり続けたいと考えています。

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

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会、監査役会を設置し、透明性の高い経営の履行を目的として、社外取締役の選任および監査役全員の社外招聘を行うとともに、取締役の責務である経営監視・監督と業務執行をより明確に区別するために、執行役員制を採用しています。当社の経営および経営に対する監視・監督の体制は十分に機能しうるものとなっていることから、現状の体制を採用しています。

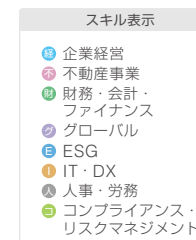
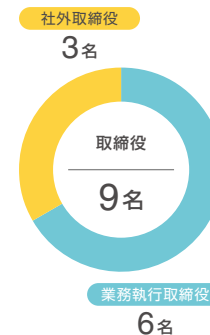
#### コーポレート・ガバナンス体制図



各機関の業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項についてはこちら

### 取締役会の構成および役員一覧

#### 取締役会



#### 取締役



代表取締役社長 執行役員社長  
山口 誠一郎

スキル 総 不 財 E コ



取締役専務執行役員  
平野 昇

スキル 総 財 E 人 コ



取締役専務執行役員  
中西 秀樹

スキル 不 E



取締役常務執行役員  
山口 俊介

スキル E 人 コ



取締役常務執行役員  
米田 浩康

スキル 総 財



取締役執行役員  
高見 茂宏

スキル 不



社外取締役  
少徳 健一

スキル 総 財 ク



社外取締役  
小林 博之

スキル 総 財 E 人



社外取締役  
石渡 真維

スキル 総 ク I コ

#### 監査役（全員、社外監査役）

常勤監査役  
八木 仁志

常勤監査役  
黒田 俊典

監査役  
永野 竜樹

監査役  
池田 聡

#### 執行役員

常務執行役員  
渡辺 政明

常務執行役員  
西本 亮司

常務執行役員  
大島 均

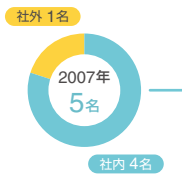
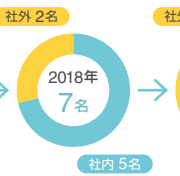
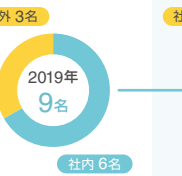
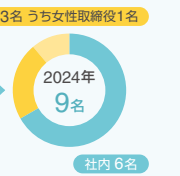
常務執行役員  
藤原 宣人

執行役員  
小佐々 大造

執行役員  
塩飽 諭之

## コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス強化の変遷

|              | ～2007年                                                                                         | 2012年～2018年                                                                                    | 2019年～2022年                                                                                                                                                                                                      | 2024年～                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 方針策定         |                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>2016年 コーポレート・ガバナンス基本方針を策定</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年 トーセイグループESG方針 ESG行動指針を策定</li> <li>2021年 ESG推進規程 (現 サステナビリティ推進規程)を策定</li> </ul>                                                                                      |                                                                                                  |
| 機関設計<br>報酬制度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2004年 執行役員制度の導入</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>2015年 指名報酬諮問委員会を設置</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>2019年 ESG推進会議を設置</li> <li>2021年 ESG推進会議をESG推進委員会 (現 サステナビリティ委員会)として組成</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年 業績連動型議決制限付株式報酬制度の導入</li> </ul>                      |
| 取締役会         | <p>取締役構成</p>  | <p>取締役構成</p>  | <p>取締役構成</p>  <p>2019年 取締役構成: 社外3名, 社内6名</p>  | <p>取締役構成</p>  |
|              | <p>実効性</p>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>2017年 取締役会の実効性に関する評価の実施・公表</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年 取締役のスキル・マトリックス公表</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年 取締役任期を1年に変更</li> </ul>                              |

## ● 取締役会の実効性評価

毎年、各取締役の自己評価も参考にした取締役会全体の実効性について以下の観点で分析・評価を行い、その結果の概要を「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において開示しています。

①取締役会の構成 ②取締役会の実効性 ③役員改選時の候補者の指名、報酬制度 ④取締役会の運営 ⑤取締役・監査役自身の自己評価 ⑥株主その他のステークホルダーとの関係 ⑦その他

実効性評価の結果はこちら

## ● 役員報酬

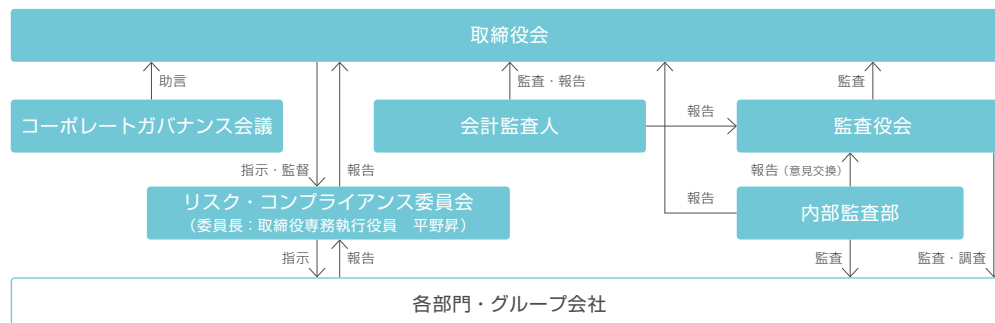
当社グループの中長期にわたる成長を実現するために、職責に応じた固定報酬、業績に連動した賞与、一定期間経過後に権利行使できるストックオプション、一定期間の業績結果に基づいて交付する当社株式による報酬を適切に組み合わせて決定することを基本方針としています。

役員報酬に関する詳細はこちら

## コンプライアンス・リスクマネジメント

トーセイグループのサステナビリティ関連を含む一元的かつ横断的なリスク管理およびコンプライアンス推進を実現するため、取締役会直属の「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。当委員会では、リスク管理およびコンプライアンスの全社的方針や年次計画などの検討を行うとともに、リスク管理・コンプライアンスプログラムの実践を通じて、グループの事業を取り巻くさまざまなリスクを統括管理し、リスク管理・コンプライアンスの遵守状況などの把握を行っています。

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制



## リスク管理・コンプライアンスプログラム

コンプライアンス推進ならびに事業を取り巻くさまざまなリスクに対する的確な管理を行うため、毎事業年度にグループ共通の「リスク管理・コンプライアンスプログラム」を策定し、実践しています。本プログラムは、リスク管理プロセスの有効性や機能を評価し、リスク・コンプライアンス委員会の協議を経て、取締役会が決定しています。

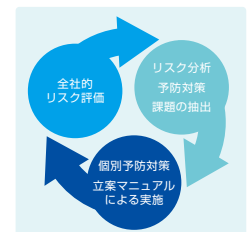
## 主要な事業リスクへの取り組み

期初に定める「リスク管理・コンプライアンスプログラム」に沿って、毎期のリスクの認識・分析・評価を実施し、その結果を取締役に報告しています。

また、毎月開催のリスク・コンプライアンス委員会において、顕在化したリスクへの対応状況の確認、潜在的なリスクの情報収集を継続実施し、その内容を毎月の取締役会に報告するとともに、対応結果について、内部監査部がモニタリングを実施しています。グループ各社に対しては、各社の業容に照らしたリスク管理やコンプライアンス推進上のプログラム策定を指示し、親会社が適切にこれを支援するよう注力しています。

事業リスクに関する詳細はこちら

コンプライアンス・リスクマネジメントに関する具体的な取り組みはこちら



## 社外取締役メッセージ



### 略歴

銀行・証券業界でM&Aや経営企画、CSR、資産承継支援などに従事。現在は企業の戦略・事業承継支援に携わる。2018年より当社社外取締役として、財務・戦略・サステナビリティ領域に助言。

## 正しい方向へ、確かなガバナンスで未来を導く

社外取締役 小林 博之

### 社外取締役としての関与と責任

私は長年、銀行・証券業界にてコーポレートコミュニケーション、経営企画、M&Aアドバイザリー業務を中心に、企業価値の持続的な向上に資する支援を行ってきました。また、近年はファミリービジネス支援やサステナビリティ経営の推進にも取り組んでいます。

2018年よりトーセイの社外取締役を務めており、これまでの実務経験と専門性を活かしながら、経営戦略・ファイナンス・M&A・ガバナンス・サステナビリティといった幅広い領域において、取締役会の一員として実効的な助言と提言を行ってきました。

### 組織文化としてのガバナンス

ガバナンスとは、単なる監視や統制ではなく、「正しい経営を、正しく進める」という意識を組織全体に根づかせる文化そのものだとは私は考えます。経営陣だけでなく、グループ会社を含むすべての従業員が同じ方向を見据え、自律的に行動できる環境をつくるのが企業の健全性と持続的成長につながります。

特にトーセイでは、社長の強いリーダーシップのもと、多様な意見を受け止めながら意思決定を進める姿勢が定着しており、ガバナンスが「形式」ではなく「実質」として機能している点は大きな強みだと感じています。

### 実効性ある取締役会運営

取締役会の機能性を高めるには、議論の質と情報の透明性が欠かせません。トーセイでは、取締役会前の事前協議会、経営会議、監査役との対話の場が整備されており、案件の背景やリスクを多面的に把握したうえで取締役会に臨むことができます。

その結果、単なる形式的な議論ではなく、戦略性と実効性を両立した意思決定がなされており、株主・投資家を含むすべてのステークホルダーにとって信頼に値するガバナンス体制が確立されています。

### 持続的成長に向けた3つの重点分野

私自身が特に意識しているのは、次の3つのテーマです。

#### ● グループ・ガバナンスの深化

グループ各社の連携と健全な自律性を両立させながら、横断的なリスク管理と好事例の共有を促進することで、全体としての価値創造力を高めています。

#### ● M&A戦略の質的強化

トーセイの成長を支える重要な柱であるM&Aにおいては、単なる案件の成立にとどまらず、統合後の企業価値向上（PMI）に視点を置いた提言を行っています。

#### ● サステナビリティ経営の推進

環境・社会・ガバナンス（ESG）を重視した経営は、長期的な企業価値創出に不可欠です。私はサステナビリティ委員会にもオブザーバーとして参加し、環境負荷軽減への取り組みや人的資本経営の強化に関して、助言を行っています。

### “ハンドル”としてのガバナンス

変化の激しい経済環境において、企業経営には確かな方向感と柔軟な対応力が求められます。ガバナンスやコンプライアンスは「ブレーキ」ではなく、「正しい方向に進むためのハンドル」であるべきだというのが私の信念です。

私は社外取締役として、トーセイグループが誠実かつ俊敏に意思決定を行い、外部環境の変化にも自信を持って対応できるよう、今後も専門性を活かした的確な提言を通じて、その歩みを力強く支えてまいります。

## 主要財務・非財務データ

### 財務データ

|           |                    | 単位    | 2014   | 2015   | 2016    | 2017    | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|-----------|--------------------|-------|--------|--------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績      | 売上高                | (百万円) | 49,981 | 43,006 | 49,818  | 57,754  | 61,543   | 60,727   | 63,939   | 61,726   | 70,953   | 79,446   | 82,191   |
|           | 営業利益               | (百万円) | 5,560  | 6,891  | 9,279   | 9,833   | 10,875   | 12,690   | 6,427    | 10,965   | 13,514   | 16,254   | 18,488   |
|           | 不動産再生事業            | (百万円) | 3,330  | 4,187  | 4,001   | 7,845   | 6,770    | 7,754    | 5,596    | 7,203    | 6,102    | 8,877    | 5,963    |
|           | 不動産開発事業            | (百万円) | 432    | 534    | 3,674   | △408    | 1,487    | 1,528    | △3,743   | 1,060    | 2,958    | 1,036    | 4,962    |
|           | 不動産賃貸事業            | (百万円) | 2,414  | 1,730  | 2,389   | 2,581   | 2,534    | 2,367    | 2,319    | 2,700    | 3,041    | 3,232    | 4,083    |
|           | 不動産ファンド・コンサルティング事業 | (百万円) | 174    | 1,373  | 951     | 1,273   | 1,616    | 2,365    | 4,193    | 3,137    | 3,218    | 4,555    | 3,824    |
|           | 不動産管理事業            | (百万円) | 227    | 146    | 141     | 278     | 453      | 504      | 667      | 672      | 878      | 813      | 1,039    |
|           | ホテル事業              | (百万円) | —      | —      | —       | —       | 36       | 99       | △673     | △838     | △315     | 990      | 2,206    |
|           | 税引前利益              | (百万円) | 4,663  | 6,040  | 8,450   | 9,049   | 10,171   | 12,090   | 5,901    | 10,302   | 12,753   | 15,310   | 17,364   |
| 財務状況      | 親会社の所有者に帰属する当期利益   | (百万円) | 2,864  | 4,135  | 5,547   | 6,155   | 6,852    | 8,447    | 3,602    | 6,721    | 8,607    | 10,507   | 11,985   |
|           | 総資産                | (百万円) | 80,858 | 93,196 | 121,276 | 122,550 | 138,768  | 161,894  | 161,684  | 195,010  | 210,955  | 245,329  | 276,815  |
|           | 棚卸資産               | (百万円) | 41,565 | 46,156 | 67,298  | 59,718  | 62,457   | 73,573   | 65,416   | 85,210   | 95,303   | 118,252  | 146,817  |
|           | 有形固定資産             | (百万円) | 3,293  | 3,315  | 3,595   | 5,305   | 8,785    | 8,671    | 23,495   | 23,860   | 22,963   | 33,018   | 32,094   |
|           | 投資不動産              | (百万円) | 13,858 | 18,785 | 21,728  | 28,359  | 33,752   | 37,868   | 26,987   | 39,812   | 39,864   | 37,805   | 40,945   |
|           | 有利子負債              | (百万円) | 40,404 | 48,667 | 70,159  | 67,123  | 75,025   | 89,843   | 90,987   | 114,954  | 124,847  | 146,587  | 165,900  |
|           | 親会社の所有者に帰属する持分     | (百万円) | 32,727 | 36,228 | 41,010  | 46,158  | 52,021   | 58,306   | 58,969   | 65,958   | 72,290   | 82,046   | 90,500   |
| 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) | 344    | △4,443 | △7,472  | 7,089   | 7,615    | △3,799   | 12,509   | 974      | △197     | 5,722    | △13,045  |
|           | 投資活動によるキャッシュ・フロー   | (百万円) | △2,878 | 481    | △8,193  | △18     | △10,786  | △2,133   | △4,054   | △15,448  | △9,081   | △16,102  | △5,608   |
|           | 財務活動によるキャッシュ・フロー   | (百万円) | 3,891  | 6,661  | 18,522  | △4,962  | 5,941    | 11,412   | △3,414   | 10,994   | 7,477    | 17,805   | 14,329   |
|           | 現金及び現金同等物の期末残高     | (百万円) | 16,100 | 18,791 | 21,640  | 23,750  | 26,520   | 31,998   | 37,039   | 33,560   | 31,767   | 39,197   | 34,874   |
|           | EPS (1株当たり純利益)     | (円)   | 59.53  | 85.66  | 114.89  | 127.48  | 141.36   | 176.40   | 76.05    | 142.56   | 181.66   | 219.74   | 247.43   |
| 経営指標等     | BPS (1株当たり純資産)     | (円)   | 677.82 | 750.32 | 849.35  | 955.99  | 1,071.63 | 1,225.27 | 1,250.00 | 1,380.36 | 1,529.65 | 1,695.98 | 1,867.49 |
|           | 1株当たり配当金           | (円)   | 12.00  | 16.00  | 22.00   | 25.00   | 30.00    | 42.00    | 19.00    | 38.00    | 51.00    | 66.00    | 79.00    |
|           | ROE                | (%)   | 9.2    | 12.0   | 14.4    | 14.1    | 14.0     | 15.3     | 6.1      | 10.8     | 12.5     | 13.6     | 13.9     |
|           | ROA                | (%)   | 6.1    | 6.9    | 7.9     | 7.4     | 7.8      | 8.0      | 3.6      | 5.8      | 6.3      | 6.7      | 6.7      |
|           | ROIC               | (%)   | 5.0    | 6.0    | 6.2     | 6.0     | 6.1      | 6.4      | 2.6      | 4.3      | 4.8      | 5.2      | 5.3      |
|           | EBITDA             | (百万円) | 5,753  | 7,137  | 9,676   | 10,303  | 11,582   | 13,719   | 7,911    | 12,707   | 15,481   | 18,252   | 20,706   |
|           | 安定事業比率             | (%)   | 44.6   | 43.1   | 31.1    | 35.3    | 35.6     | 36.5     | 77.8     | 40.7     | 43.0     | 49.2     | 50.5     |
|           | 自己資本比率             | (%)   | 40.5   | 38.9   | 33.8    | 37.7    | 37.5     | 36.0     | 36.5     | 33.8     | 34.3     | 33.4     | 32.7     |
|           | ネットD/Eレシオ          | (倍)   | 0.74   | 0.82   | 1.18    | 0.94    | 0.93     | 0.99     | 0.91     | 1.23     | 1.29     | 1.31     | 1.45     |
|           | 配当性向               | (%)   | 20.2   | 18.7   | 19.1    | 19.6    | 21.2     | 23.8     | 25.0     | 26.7     | 28.1     | 30.0     | 31.9     |
|           |                    |       |        |        |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
|           |                    |       |        |        |         |         |          |          |          |          |          |          |          |

※セグメント利益または損失は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

### 非財務データ

過去の非財務データに関してはこちら

| 環境                                      | 目標                                                                                                                          | 単位                                                                | 2022 (基準年)      | 2023            | 2024            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| GHG排出量 <sup>※1</sup><br>(Scope1+Scope2) | 長期：2050年度度ネットゼロ<br>中期：2030年度度までに基準年（2022年度）比50%削減                                                                           | (t-CO <sub>2</sub> )                                              | 3,769           | 3,296           | 3,261           |
| エネルギー<br>使用量 <sup>※2、※4</sup>           | エネルギー使用量原単位（原油換算kl/m <sup>2</sup> ）を前年度より1%削減                                                                               | (kl) (総量)<br>(kl/m <sup>2</sup> ) (原単位)                           | 4,522<br>0.03   | 4,581<br>0.03   | 3,230<br>0.03   |
| 水使用量 <sup>※2、※4</sup>                   | 水使用量原単位（m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> ）を前年度より低減                                                                            | (m <sup>3</sup> ) (総量)<br>(m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> ) (原単位) | 144,712<br>1.05 | 174,179<br>1.23 | 201,742<br>1.96 |
| 廃棄物排出量 <sup>※3、※4</sup>                 | 長期：2050年度度までに廃棄物排出量原単位（kg/m <sup>2</sup> ）を基準年（2022年度）比15%削減<br>短期：2030年度度までに廃棄物排出量原単位（kg/m <sup>2</sup> ）を基準年（2022年度）比5%削減 | (t) (総量)<br>(kg/m <sup>2</sup> ) (原単位)                            | 126<br>8.27     | 121<br>7.95     | 107<br>7.04     |

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

※2 2023年度までの対象範囲は、取得が1年に満たない物件・区分所有物・販売用不動産を除くトーセイ保有の固定資産です。  
2024年度以降の対象範囲は、トーセイ保有固定資産のうち実質的にエネルギー管理権原を有する不動産ポートフォリオとし、省エネ法届出対象物件となります。

※3 トーセイ本社ビルの排出量を掲載しています。

※4 原単位は延床面積ベースで算出しています。

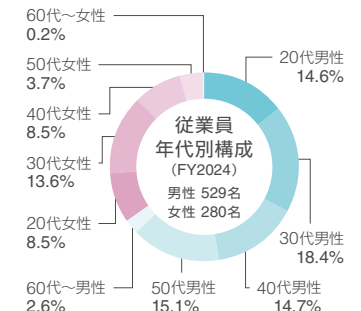
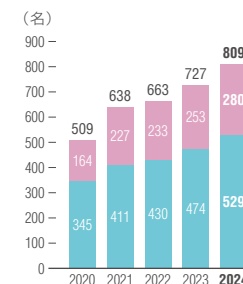
|                           | 単位   | 目標     | 2023 | 2024 |
|---------------------------|------|--------|------|------|
| 従業員数 <sup>※1</sup>        | (名)  | —      | 727  | 809  |
| 女性管理職比率 <sup>※2</sup>     | (%)  | 10%以上  | 6.0  | 5.0  |
| 男性育児休業取得率 <sup>※2</sup>   | (%)  | 80%以上  | 42.9 | 71.4 |
| 男女賃金差異 <sup>※2</sup>      | (%)  | 70%以上  | 69.5 | 71.2 |
| 平均残業時間 <sup>※2</sup>      | (時間) | 30時間以下 | 24.3 | 23.3 |
| 有給休暇取得率 <sup>※2</sup>     | (%)  | 60%以上  | 66.1 | 67.5 |
| 自己都合退職率 <sup>※2</sup>     | (%)  | 10%未満  | 8.4  | 7.9  |
| ストレスチェック受検率 <sup>※2</sup> | (%)  | 90%以上  | 100  | 100  |
| 仕事の満足度 <sup>※2</sup>      | (%)  | 80%以上  | 68.0 | 64.0 |

※1 トーセイグループ全体（嘱託・パート社員を除く）を対象としています。

※2 トーセイ（株）単体を対象としています。

### 従業員数の推移

■ 男性 ■ 女性



## 会社情報（2024年11月30日現在）

## 会社概要

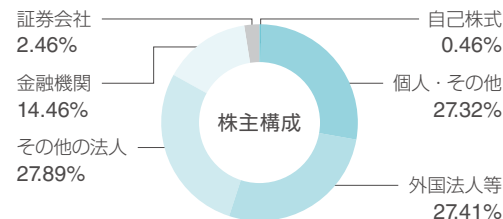
|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 商号      | トーセイ株式会社                                                              |
| 代表者     | 代表取締役社長 山口 誠一郎                                                        |
| 所在地     | 東京都港区芝浦四丁目5番4号 田町トーセイビル                                               |
| 設立      | 1950年（昭和25年）2月2日                                                      |
| 資本金     | 6,624,890千円                                                           |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 プライム市場（証券コード：8923）<br>シンガポール証券取引所 メインボード（証券コード：S2D）           |
| 従業員数    | 282名（単体）、809名（連結）<br>（嘱託・パート社員を含む1,026名）                              |
| 事業内容    | 不動産再生事業、不動産開発事業、不動産賃貸事業、<br>不動産ファンド・コンサルティング事業、<br>不動産管理事業、ホテル事業      |
| 事業年度    | 12月1日～11月30日                                                          |
| ウェブサイト  | <a href="https://www.toseicorp.co.jp">https://www.toseicorp.co.jp</a> |

## 関連会社

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

## 株式の状況

|              |              |
|--------------|--------------|
| 発行可能株式総数     | 150,000,000株 |
| 発行済株式総数      | 48,683,800株  |
| 株主数（自己名義を除く） | 26,910名      |

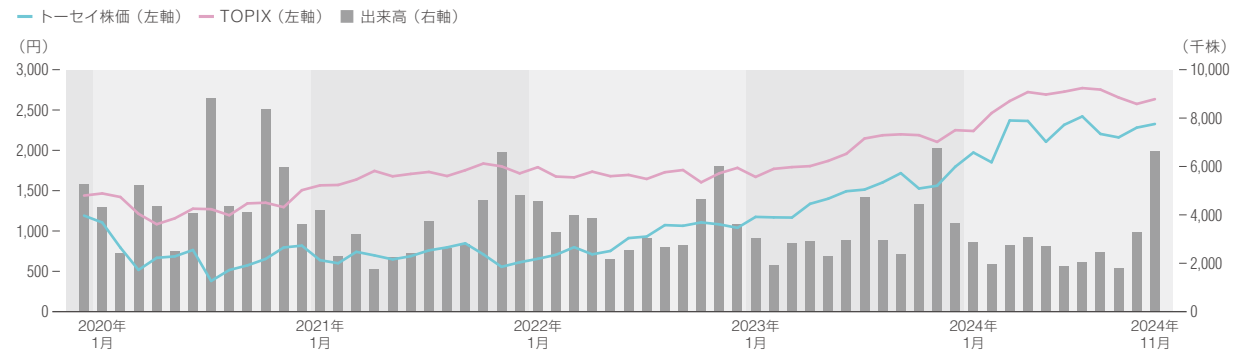


## 大株主の状況

| 株主名                                                                                             | 持株数（株）    | 持株比率（%） |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| 名古屋鉄道株式会社                                                                                       | 7,500,100 | 15.47   |
| 有限会社ゼウスキャピタル                                                                                    | 6,000,000 | 12.38   |
| 山口 誠一郎                                                                                          | 5,385,400 | 11.11   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）                                                                         | 4,321,100 | 8.91    |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）                                                                              | 1,795,200 | 3.70    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001                                                      | 1,647,257 | 3.39    |
| 出口 博俊                                                                                           | 1,030,000 | 2.12    |
| きらぼしキャピタル東京Sparkle投資事業<br>有限責任組合                                                                | 1,000,000 | 2.06    |
| THE NOMURA TRUST AND BANKING CO.,<br>LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE<br>AGREEMENT MOTHER FUND | 931,100   | 1.92    |
| SMBC日興証券株式会社                                                                                    | 904,647   | 1.86    |

※持株比率は、自己株式（222,798株）を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しています。

## 株価の推移



## 外部評価（主なインデックスへの組み入れ）



2024 CONSTITUENT MSCI NIKONKABU  
ESG SELECT LEADERS INDEX

JPX-NIKKEI Mid Small