

# トーセイグループ長期ビジョン2032 中期経営計画(2024年11月期-2026年11月期)

トーセイ株式会社

東京証券取引所 プライム市場 証券コード : 8923

シンガポール証券取引所 メインボード 証券コード : S2D

2024年1月

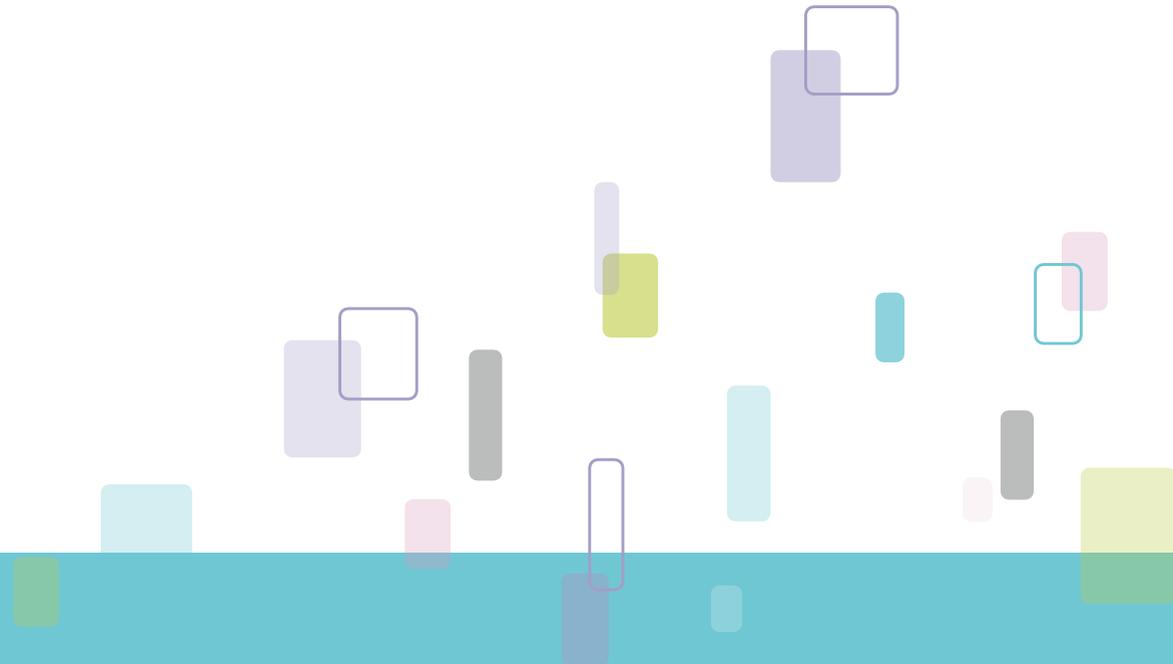


# 目次



トーセイグループの長期ビジョン2032	P3	Appendix	P20
長期ビジョン2032策定の背景	P4	前中期経営計画「Infinite Potential 2023」の振り返り	
長期ビジョン2032	P6	前中期経営計画の大方針・基本方針	P21
長期ビジョン2032実現に向けたロードマップ	P7	前中期経営計画の振り返り（定量面）	P22
		前中期経営計画の振り返り（定性面）	P23
中期経営計画 Further Evolution 2026	P8		
大方針、基本方針、経営指標	P9		
サステナビリティ経営の推進	P10		
事業戦略	P12		
DX推進	P16		
財務戦略・資本政策	P17		

# トーセイグループ長期ビジョン2032



事業環境の変化に柔軟に対応しながら、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であり続けるため、長期ビジョン2032を策定

## メガトレンド



### 人口動態

- ・ 人口減少、少子高齢化
- ・ 労働力不足を背景とした外国人労働者の増加
- ・ 首都圏への人口集中、地域格差の拡大



### 不動産投資市場

- ・ オルタナティブ投資先としての不動産需要拡大の可能性
- ・ 日銀の金融政策が転換し、金利上昇の予見
- ・ 脱炭素化・循環型社会への加速、環境規制の強化



### 顧客・不動産需要

- ・ 気候変動、災害リスクへの意識の高まり
- ・ ライフスタイル・ワークスタイルの多様化
- ・ 健康や人権への意識の高まり



### 技術革新

- ・ AI、ロボット、自動運転技術の普及
- ・ 不動産DX、IoTの進展
- ・ WEB2.0 から WEB3.0 へ



## 当社に関連する環境動向と対応策

当社グループの多様な不動産ソリューション機能を活かし、顧客に選ばれる商品・高品質サービスを提供していく



### 人口動態

- POINT 1** 首都圏への人口集中
- POINT 2** 高齢単身世帯の増加、外国人居住者の増加
  - ▶ 住宅、オフィスのソフト面/ハード面での商品企画・サービスの拡充
  - ▶ 1都3県への集中投資継続



### 不動産投資市場

- POINT 1** 不動産投資需要の継続・拡大
- POINT 2** 建物の環境性能・レジリエンス需要の高まり
  - ▶ ファンド向け物件供給の拡大、国内外投資家の投資需要取り込み
  - ▶ 不動産再生による既存不動産の活用促進、環境性能向上



### 顧客・不動産需要

- POINT 1** 建物の環境性能・レジリエンス需要の高まり
- POINT 2** ライフスタイル・ワークスタイルの多様化
  - ▶ 環境配慮型商品・サービスの提供、建物の防災対応推進
  - ▶ 多様なライフスタイル・ワークスタイルに対応した不動産、ウェルビーイング不動産の研究



### 技術革新

- POINT 1** 急速な技術革新
  - ▶ 攻めのDXの推進（CF事業、ST事業、デジタルマッチング、商品差別化）
  - ▶ 守りのDXの推進（業務効率化、IT人材育成）

## 人口動態の変化

・人口減少時代へ突入するも、首都圏への人口集中が進む



### 首都圏への人口集中

(出所) 総務省「国勢調査」「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、東京都総務局統計部「東京都の人口推計」

・少子高齢化の流れから外国人労働者の増加が見込まれる



### 外国人居住者の増加

### ライフスタイルの多様化

(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況、日本総研「JRIレビュー」

・世帯数は横ばいの一方、単独世帯の割合は微増傾向



### ライフスタイル・ワークスタイルの多様化

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）』（2019年推計）」

## 不動産投資とESG投資の潮流

・待機資金の増加により国内不動産への投資需要継続が見込まれる



### 不動産投資需要の継続・拡大

(出所) CBREレポート「日本の不動産投資市場：選ばれる理由」より当社作成。1ドル=140円で算出

・脱炭素化・循環型社会への加速、環境規制の強化が見込まれる



### 建物の環境性能・レジリエンス需要の高まり

(出所) GSIA「GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW2022」より当社作成。1ドル=140円で算出

・今後も不動産ST市場の拡大が見込まれ、FY2032には約2.6兆円の市場規模となる見通し

国内の不動産ST市場規模の見通し



### 急速な技術革新

(出所) Progmatic「概要説明資料（ST中心編）」より当社作成

### 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。」

存在理念を実現するために目指す私たちのありたい姿、将来像

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

トーセイグループのコア・コンピタンスをさらに強化・発展させ、事業成長と社会への貢献を両立

#### 不動産 ソリューション力

- ▶ 不動産投資技術により不動産の潜在価値を顕在化するソリューション力

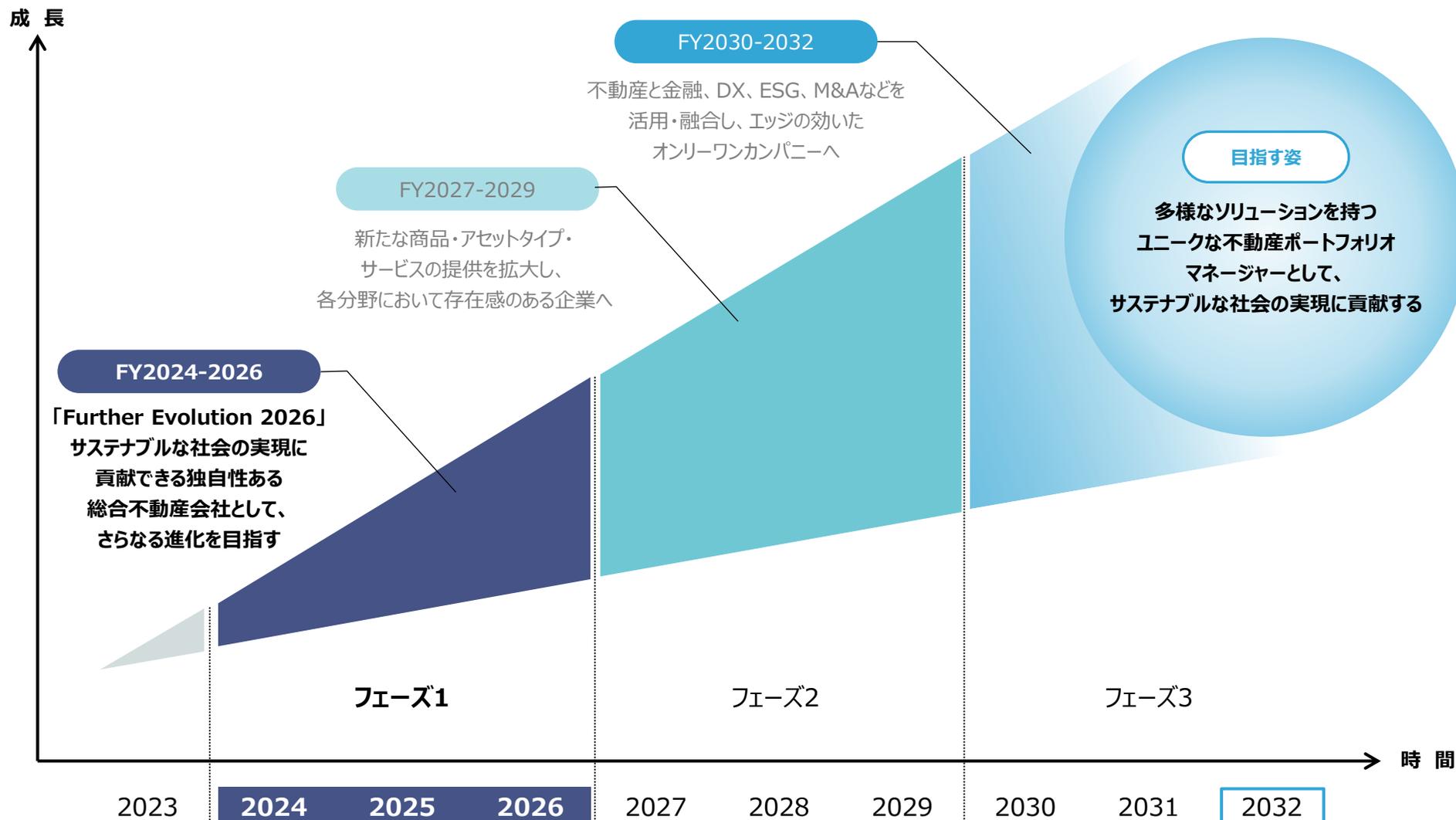
#### ポートフォリオ・ マネジメント力

- ▶ 特性の異なる複数事業及び多種多様なアセットを取り扱うポートフォリオを、事業環境に応じて、柔軟に変化させるマネジメント力

#### グローバル・ リーチ力

- ▶ 世界品質でのサービスの提供
- ▶ 国内外投資家の信認を獲得するAM

中期経営計画「Further Evolution 2026」をフェーズ1として、長期ビジョン2032（FY2024-2032）の実現に取り組む



# 中期経営計画 Further Evolution 2026



## 中期経営計画「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、更なる進化を目指す

### 基本方針



#### サステナビリティ

- ▶ 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
- ▶ グループの将来の成長に向けた施策への投資を拡大
- ▶ 非財務情報開示によるトーセイブランドの確立と浸透

→P10-11



#### 事業

- ▶ 事業ポートフォリオの進化と成長
- ▶ 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

→P12-15



#### 人材・組織

- ▶ 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

→P11



#### DX

- ▶ IT・デジタル活用による商品・サービスの差別化、業務効率化を推進

→P16



#### 財務戦略・資本政策

- ▶ 持続的な成長に向けた資金調達力の強化
- ▶ 資本コストを上回る資本収益性の維持及びBSマネジメントの継続

→P17-19

### 経営指標

	FY2023 実績	中期経営計画3か年		
		FY2024	FY2025	FY2026
売上高	<b>794億円</b>	921億円	1,178億円	<b>1,232億円</b>
税引前利益	<b>153億円</b>	165億円	177億円	<b>190億円</b>
ROE	<b>13.6%</b>	13.0%	12.7%	<b>12.5%</b>
安定事業比率	<b>49.2%</b>	<b>45%以上</b>		
自己資本比率	<b>33.4%</b>	<b>35%程度</b>		
ネットD/Eレシオ	<b>1.31倍</b>	<b>1.4倍程度</b>		
配当性向	<b>30.0%</b>	31.5%	33.0%	<b>35.0%</b>

■ 当社グループの企業価値向上と持続可能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特定  
 ■ 社会・環境問題の解決とともに、サステナビリティ経営を推進する

## マテリアリティ（重要事項）

テーマ	マテリアリティ（重要事項） ー私たちが重要と考える価値づくりー	主な取り組み
<b>環境との共生</b>	気候変動への対応と循環型社会の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ化、再エネ活用</li> <li>・防災、減災対応</li> <li>・資源の有効活用</li> </ul>
	環境配慮型ものづくり・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハード・ソフト両面の環境性能向上、見える化</li> <li>・不動産の再生、開発における環境負荷軽減</li> </ul>
<b>社会課題への対応</b>	多様な人材が個性を活かして健やかに働ける環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の活躍</li> <li>・多様な働き方の推進</li> <li>・働きがいの追求</li> <li>・人権の尊重</li> <li>・心身の健康増進</li> </ul>
	安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の安心安全</li> <li>・従業員、サプライヤーの安心安全</li> </ul>
	地域コミュニティの創出・再生・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域コミュニティの再生や創出、活性化</li> <li>・地域経済の活性化</li> </ul>
<b>コーポレートガバナンス強化</b>	健全な企業成長を促すガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス高度化</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・リスクマネジメント強化</li> </ul>

## 環境との共生

### サステナビリティ推進体制の強化と 社会・環境問題を意識したソリューションの提供

**全社戦略**  
 気候変動への対応を通じて脱炭素社会、循環型社会の推進に貢献

- ・環境法規制、TCFD等の開示イニシアチブへの対応
- ・気候変動への対応（Scope 1・2・3 算出、GHG排出量削減、再エネ化推進）

**事業戦略**  
 省エネ、再エネ活用の推進、環境配慮型のモノづくり・サービスを提供

- ・全館LED化等の省エネ改修、ZEB・ZEHの開発
- ・再生可能エネルギー（太陽光発電）や再エネ由来電力の活用促進、リサイクル材等の活用



T's eco川崎

**環境認証取得の推進**

- ・固定資産、販売用不動産の省エネ啓発活動、環境認証取得
- ・保有不動産、受託不動産における防災対応の推進

### TOPICS 再生・開発不動産の環境認証取得

▶ 成増トーセイビル

▶ T's Logi青梅

## 社会課題への対応

### 多様な人材が個性を活かして健やかに働ける環境づくり

#### 体制・環境整備

多様な社員が個性を活かして、力を最大限に発揮できる諸制度、職場環境の構築

- ・柔軟な働き方の追求
- ・女性管理職等の多様性指標の目標設定とアクションプラン設計
- ・健康経営の推進、健康経営優良法人認定の維持・向上の取り組み



#### キャリア開発

成長と自己実現が可能となる機会を広く設け、社員の能力開発やキャリア形成を支援

- ・キャリアモデルの構築およびキャリアプランの確認、フィードバックを通じたキャリア形成支援
- ・各種研修制度等の再検証およびキャリアパスと連動したメニューの検討

#### 人材育成

業務経験・評価・研修を通じたプロフェッショナル人材の育成

- ・事業別のスペシャリスト（タレント等）定義および明文化
- ・プロフェッショナル人材育成、処遇プログラムの策定
- ・1on1ミーティングをはじめとするフィードバック機会の活用



職層別研修



新入社員研修

### 安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上

#### 事業戦略

安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上

- ・サプライチェーンマネジメント、品質管理の取り組み
- ・保有不動産を通じた地域コミュニティの創出、再生、活性化

### 地域コミュニティの創出・再生・活性化

#### 全社戦略

多様性の推進、地域社会への貢献

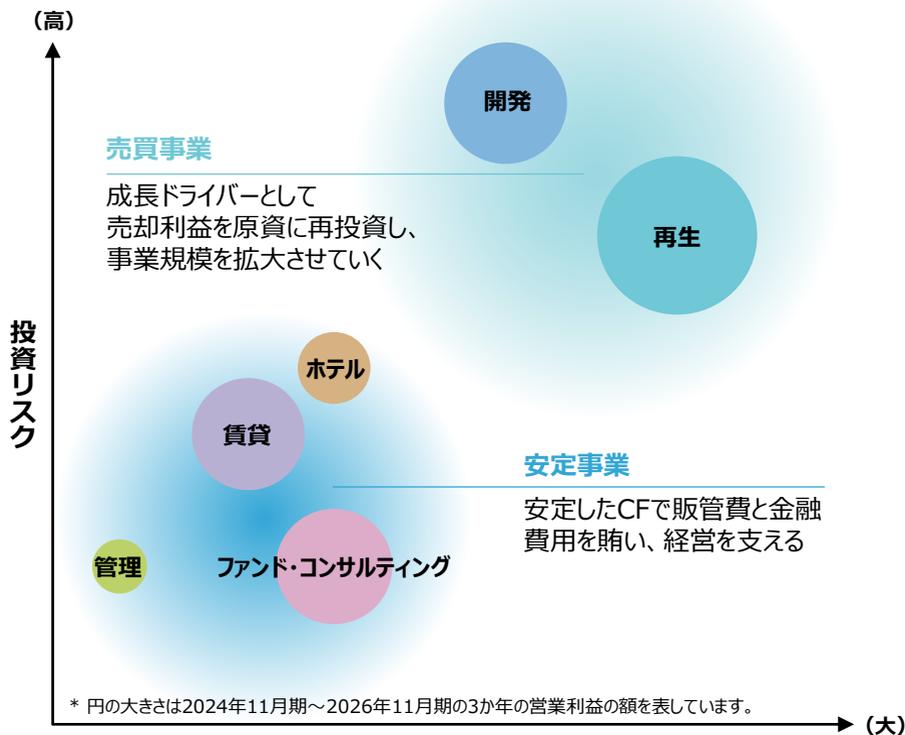
- ・人権尊重の取り組み、人的資本経営の推進
- ・地域社会貢献活動の推進



港区地域清掃活動

- 事業特性の異なる複数事業のポートフォリオでリスクを分散し、それぞれを成長させていく
- 不動産市況の変化に応じて、保有する不動産ポートフォリオを柔軟に、スピーディーに変化させていく

## 事業ポートフォリオの考え方



### オンバランス事業の資本効率性（当社認識）

	売買事業		安定事業	
	再生	開発	賃貸	ホテル
ROIC*	10%程度	5%程度	2.5%程度	5%程度
事業期間	半年～1年半	1～4年	長期	

\* 管理用として以下にて算出：売買事業（再生・開発）は保有期間中の賃貸収益を含む  
賃貸事業は固定資産のみで算出。ホテル事業は平常稼働想定

## 各事業の方向性

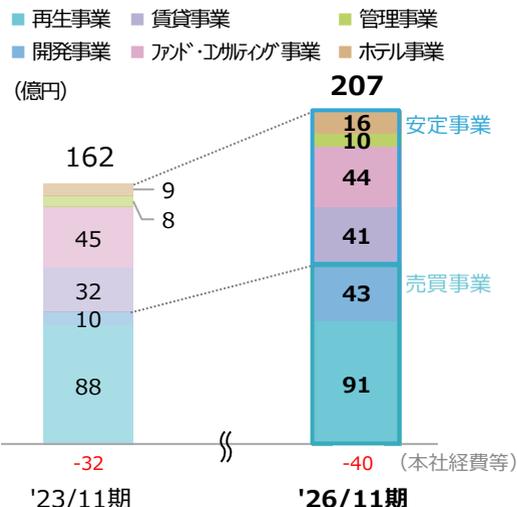
### 売買事業

- ▶ 「再生事業」と「開発事業」を組み合わせ、市況、商品ステータス、在庫状況を踏まえて計画的に販売
- ▶ アセットタイプ・立地を分散してリスク低減
- ▶ 成長ビジネスである再生事業は、在庫拡大を図り、仕入を強化
- ▶ 開発事業は、立地や土地形状、建築費上昇トレンドを踏まえて最適商品を企画

### 安定事業

- ▶ 賃貸事業（固定資産）は、売買事業と比べて資本効率性が低いが、安定収益拡大のため計画的に資産を積み上げ
- ▶ 主に長期的に資産価値が上がる物件を固定資産として取得し、棚卸資産との定期的な入替により計画的に含み益を実現
- ▶ ホテル事業は規模拡大を目指す一方、一部オフバラ化や運営受託も視野
- ▶ 管理事業及びファンド・コンサルティング事業は、業務効率化とサービス品質向上で収益拡大を目指す

## セグメント別営業利益



- 日銀の政策変更により長期金利の緩やかな上昇とイールドスプレッドの縮小が見込まれるが、国内不動産の優位性は継続する見通し
- 建築費や人件費高騰の影響により、不動産価格は高止まりとなる可能性あり
- テレワークの普及によるオフィス需要への影響は一巡するも、2025年の大量供給による影響には注視が必要

タイプ	今後（現在～3年後）		
	天気	環境認識	
オフィス		オフィス市況は2023年に底を打ったが、2025年の大量供給が空室率・賃料の下押し圧力になる見込み。一方、中小規模のオフィスの流動性は当面維持。	
賃貸マンション		東京圏への人口流入増加、賃貸マンション選好の高まり等による需給バランスの改善に伴い、空室率・賃料ともに堅調に推移すると予想される。	
分譲マンション		都心5区の新築マンションは、建築費高騰や供給抑制により高値で推移する見込み。一方、郊外は苦戦懸念。	
分譲戸建		建築費高騰の影響により、着工数の抑制傾向は継続する見通し。また、今後は省エネ性能引き上げにより環境配慮型の戸建が増加する見込み。	
ホテル		インバウンド需要の拡大による宿泊費の上昇とリモート普及による出張需要低下により国内需要縮小懸念。	
商業施設		個人消費活動が回復し、銀座などの都心商業エリアでは出店需要増加により賃料は上昇見込みだが、一般エリアはEC拡大により賃料下落懸念。	
物流施設		目先1年は新規供給増加に伴い賃料下落傾向だが、その後はEC需要の拡大により賃料は上昇に転じる見通し。	
ファンド市場	私募		オルタナティブ投資の増加により市場規模は拡大見込みだが、各国の金融政策次第で拡大ペースが鈍化する可能性。
	J-REIT		引き続き物件取得環境が厳しいことから、運用資産額の増加ペースは鈍化する見通し。
融資環境		融資姿勢の厳格化は見込まれないが、一部の金融機関では不動産融資残高の積み上がりを背景に選別化が進むと予想される。	

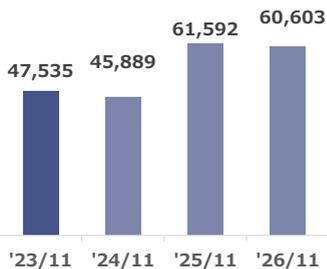
## 中計3か年の事業環境

- ▶ 雇用・所得環境の改善等により、国内景気は回復傾向を維持し、緩やかなインフレが継続する見通し
- ▶ 国内長期金利の先高観はあるものの、不動産キャップレートへの影響は限定的と見料
- ▶ アジア太平洋地域における不動産ファンドの未実行投資資金（待機資金）は高水準となっており、日本不動産への投資需要は継続すると想定
- ▶ 脱炭素化・循環型社会への加速及び気候変動、災害リスクへの意識の高まりを受け、環境配慮型の商品需要が拡大する見通し

## セグメント別事業戦略

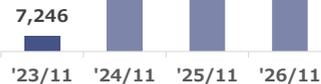
### 不動産再生事業

売上高（百万円）



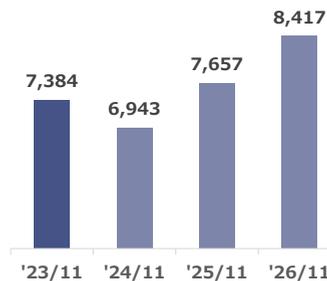
- 不動産再生におけるトーセイブランドを確立
- 「Green × Value Upレジファンド」向けの物件供給
- 拡大するプライベート・エクイティ市場へアプローチ
- 区分MS販売は、都心エリア・富裕層をターゲットに営業力・設計デザイン力を強化

### 不動産開発事業



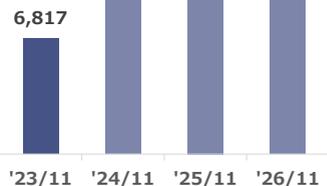
- 開発推進および竣工済物件のリーシング、販売
- 木造アパートメント開発強化
- 富裕層向け高額戸建の研究
- デザイン性や環境性能に優れた商品の開発
- 建築設計部門の強化、木造工事内製化の拡大

### 不動産ファンド・コンサルティング事業



- AUMを拡大 2.3兆円⇒3.0兆円へ
- 新規ファンド組成に向けた提案力向上
- 業務受託余力の拡大（人員増強、DX活用）
- 環境認証取得などのESG対応

### 不動産賃貸事業



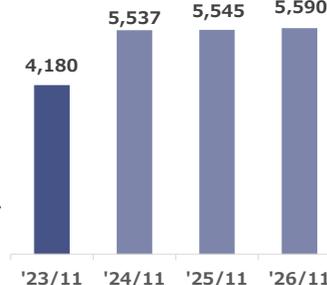
- ライフスタイルの変化に沿うコンセプト賃貸MSや、投資機会が拡大する新規領域（外国人向けサービス等）の研究
- 固定資産における省エネ改修、環境認証取得の推進
- IoT設備導入やデジタル活用による物件競争力強化

### 不動産管理事業



- 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PM受託の拡大
- 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

### ホテル事業



- 感動価値の提供に向けた研究と差別化戦略の推進
- 新規ホテル開発の検討
- 運営ホテルタイプの多様化、運営受託獲得に向けた推進
- DX推進（レベニューマネジメントシステム導入検討等）

(百万円)	'23/11実績		'24/11予想		'25/11予想		'26/11予想	
	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率	構成比	利益率
売上高	79,446	100.0%	92,116	100.0%	117,850	100.0%	123,223	100.0%
不動産再生事業	47,535	59.8%	45,889	49.8%	61,592	52.3%	60,603	49.2%
不動産開発事業	7,246	9.1%	18,650	20.2%	26,872	22.8%	31,578	25.6%
不動産賃貸事業	6,817	8.6%	7,979	8.7%	8,247	7.0%	8,261	6.7%
不動産ファンド・コンサルティング事業	7,384	9.3%	6,943	7.5%	7,657	6.5%	8,417	6.8%
不動産管理事業	7,796	9.8%	8,558	9.3%	9,352	7.9%	10,246	8.3%
ホテル事業	4,180	5.3%	5,537	6.0%	5,545	4.7%	5,590	4.5%
内部取引	-1,515	-	-1,441	-	-1,416	-	-1,474	-
売上総利益	30,285	38.1%	34,150	37.1%	37,686	32.0%	40,229	32.6%
不動産再生事業	11,183	23.5%	9,171	20.0%	11,341	18.4%	12,543	20.7%
不動産開発事業	2,133	29.4%	6,249	33.5%	6,197	23.1%	6,347	20.1%
不動産賃貸事業	3,546	52.0%	4,114	51.6%	4,484	54.4%	4,598	55.7%
不動産ファンド・コンサルティング事業	7,040	95.3%	6,591	94.9%	7,301	95.4%	8,027	95.4%
不動産管理事業	2,754	35.3%	3,021	35.3%	3,307	35.4%	3,615	35.3%
ホテル事業	4,036	96.6%	5,384	97.2%	5,375	96.9%	5,420	97.0%
内部取引	-410	-	-381	-	-322	-	-322	-
営業利益	16,254	20.5%	17,702	19.2%	19,374	16.4%	20,728	16.8%
不動産再生事業	8,877	18.7%	6,181	13.5%	8,017	13.0%	9,160	15.1%
不動産開発事業	1,036	14.3%	5,030	27.0%	4,425	16.5%	4,336	13.7%
不動産賃貸事業	3,232	47.4%	3,727	46.7%	4,084	49.5%	4,171	50.5%
不動産ファンド・コンサルティング事業	4,555	61.7%	3,931	56.6%	4,104	53.6%	4,446	52.8%
不動産管理事業	813	10.4%	841	9.8%	927	9.9%	1,016	9.9%
ホテル事業	990	23.7%	1,538	27.8%	1,608	29.0%	1,666	29.8%
本社経費等	-3,251	-	-3,547	-	-3,792	-	-4,069	-
税引前利益	15,310	19.3%	16,500	17.9%	17,700	15.0%	19,000	15.4%
法人所得税	4,802	-	5,290	-	5,700	-	6,089	-
当期利益	10,508	13.2%	11,209	12.2%	11,999	10.2%	12,910	10.5%
EPS (円)	219.74		231.72		248.03		266.86	
ROA	6.7%		6.4%		6.3%		6.3%	
ROIC	5.2%		4.9%		4.9%		4.9%	
ROE	13.6%		13.0%		12.7%		12.5%	

## 計画の前提

- ▶ 最終年度の売上高1,232億円、税引前利益190億円
- ▶ 売買事業の拡大と、安定事業の着実な積み上げにより、持続的な成長を目指す

### 【売買事業】

- 再生事業と開発事業が両輪で成長ドライバーとなる計画
- 開発事業は豊富なパイプラインが順次竣工し、商品化・販売を推進
- 2年目、3年目の粗利率は保守的に設定

### 【安定事業】

- 優良アセットの積み上げにより、賃貸事業の収益性が向上
- ファンド・コンサルティング事業のAUM目標は3兆円とし、AMフィーを拡大させる計画
- 安定事業比率は45%程度の見込み  
初年度 47.2% ⇒ 2年目 46.3% ⇒ 最終年度 45.6%

\*  緑の部分は、売上総利益率、営業利益率を表示しております

## IT・デジタル活用による商品・サービスの差別化、業務効率化を推進

## トーセイ・プロップテックによる事業展開

## 顧客層拡大に向けて攻めのDXを推進

## クラウドファンディング事業

- 商品バリエーションを広げ、組成頻度を増加
- 広告戦略の実施、会員数拡大

## TRECシリーズ累計運用実績

7  
ファンド 累計19.9億円



## セキュリティ・トークン事業

- 国内企業初のST上場を果たした  
ADDXでの継続的な発行により認知度向上
- ODXへの上場等、国内でのST発行を目指す

## トークン運用実績

3  
ファンド 累計74.2億円



## デジタルマッチング

- 区分MSの販路を拡大
- TRESQの認知度向上、会員数拡大

## デジタルマッチング



## IT・デジタル活用による競争力の強化

## 守りのDX推進により業務効率、サービス品質、商品競争力を向上

## ▶ 業務プロセスのデジタル化

- デジタル活用による業務効率化、ワークスタイル変革
- AI、ビッグデータを活用した不動産査定の研究
- ロボティクス、IoT、オートメーション活用による商品力・競争力の強化

## ▶ DX推進体制の確立

- グループ全体でのシステム管理体制強化、DX推進体制強化
- デジタル人材育成、リテラシー教育体制の確立
- グループ全体でのITアーキテクチャの高度化

- 事業から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する
- 自己資本比率35%、ネットD/Eレシオ1.4倍程度を目途に、持続的成長を可能にする資金調達力を強化
- 安定収益の基盤となる固定資産を積み上げ、BSの拡大を図る

## キャピタルアロケーション

フリーキャッシュフロー\*1 (FCF)

アロケーション

(中期経営計画3か年分)

事業からの  
キャッシュ創出  
2,710億円

資金調達 381億円  
物件売却 1,933億円  
営業CF 395億円

成長投資  
2,603億円

・優良資産への投資

株主還元\*2 107億円

\*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キャッシュフロー、物件売却により回収したキャッシュフロー、棚卸資産の増減を控除した営業キャッシュフローの合計にて自社で算出しています。

\*2 自己株式の取得は機動的に検討する予定ですが、上記数字には含めていません。

(億円)	新中計	前中計
成長投資	2,603	1,903
棚卸資産	2,283	1,722
再生	1,467	1,200
開発	816	522
固定資産	319	181
株主還元	107	66
計	2,710	1,969

### 優良資産への投資

- ▶ 仕入の拡大
- ・需要に合わせた柔軟なポートフォリオ構成 (投資用レジ・オフィス・ロジ・分譲MS・戸建等)
- ・新規アセットの研究 (データセンター、インフラ施設等)

### 株主還元

- ▶ 配当性向を35%に引き上げ
- ▶ 機動的な自己株式の取得

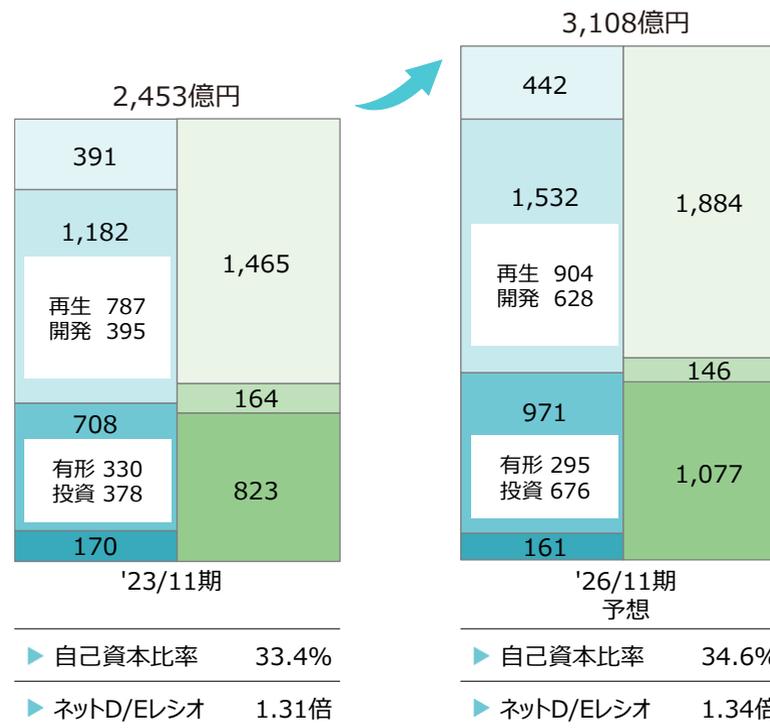
### 財務規律

- ▶ 財務健全性を維持
- ・自己資本比率 35%
- ・ネットD/Eレシオ 1.4倍程度

## BSシミュレーション

成長投資によるBSの拡大

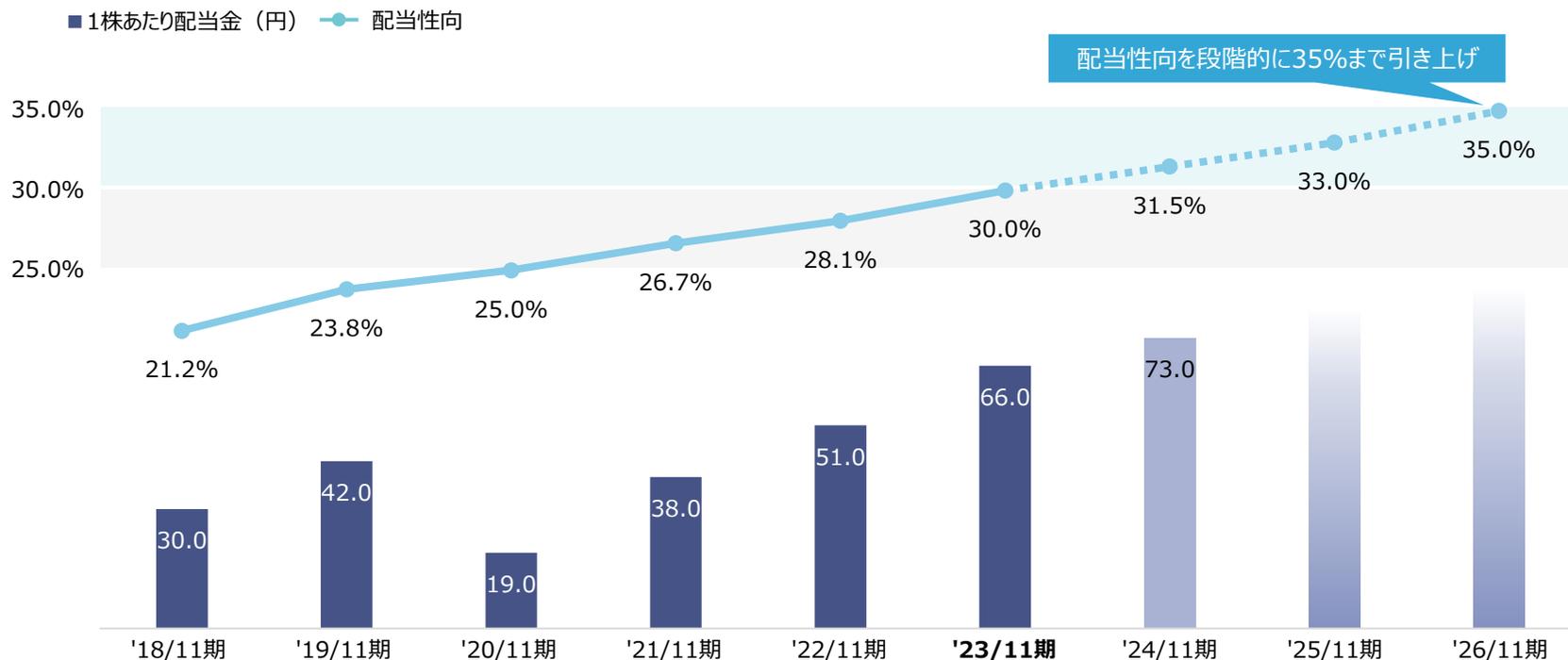
- 現金及び現金同等物 ■ 棚卸資産 ■ 固定資産 ■ その他資産
- 有利子負債 ■ その他負債 ■ 自己資本



- ▶ 自己資本比率 33.4%
- ▶ ネットD/Eレシオ 1.31倍

- ▶ 自己資本比率 34.6%
- ▶ ネットD/Eレシオ 1.34倍

- 利益成長の成果を株主に還元。配当性向を中期経営計画期間3か年で段階的に35%まで引き上げる予定
- 自己株式の取得は、経営環境、株価動向、株主価値向上等を総合的に判断し実施検討



当期利益*1 (百万円)	6,852	8,447	3,602	6,721	8,607	<b>10,507</b>	<b>11,209</b>
1株あたり当期利益	141.36円	176.40円	76.05円	142.56円	181.66円	<b>219.74円</b>	<b>231.72円</b>
1株あたり配当金	30円	42円	19円	38円	51円	<b>66円</b>	<b>73円</b>
配当性向	21.2%	23.8%	25.0%	26.7%	28.1%	<b>30.0%</b>	<b>31.5%</b>
自己株式の取得実績	-	10億円	5億円	5億円	8.9億円	<b>1.1億円</b>	-
総還元性向*2	-	35.5%	38.8%	34.5%	38.3%	<b>31.5%</b>	-

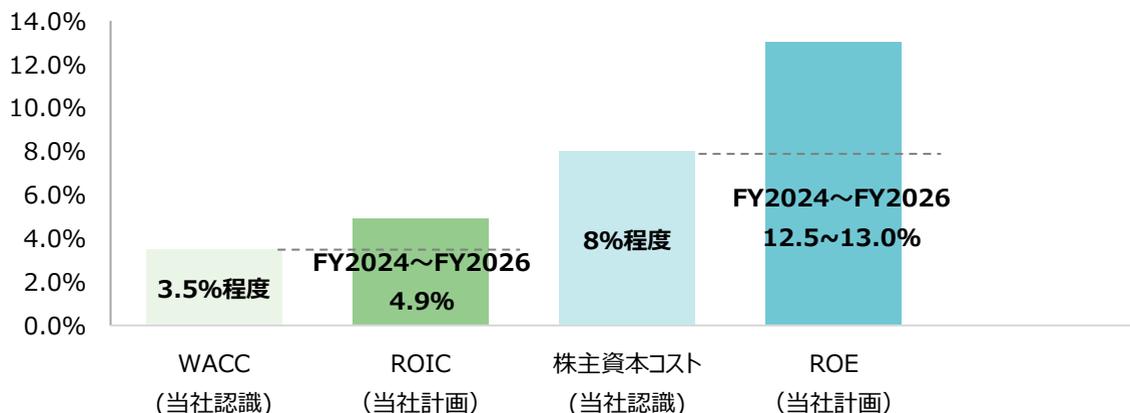
配当性向を段階的に  
**35%まで引き上げる予定**

\*1 親会社所有者に帰属する当期利益

\*2 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 当期利益で計算。自己株式処分については考慮しておりません。

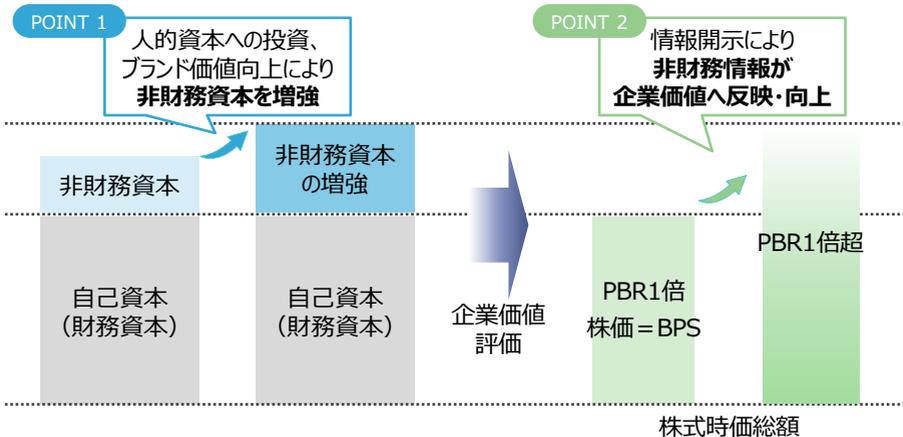
## 資本収益性の維持・向上

- ▶ 市場の期待リターンである資本コストを上回る資本収益性を維持
- ▶ 財務健全性や資本効率を追求しつつ、売買事業・安定事業のポートフォリオバランスを継続させる場合、ROEは12%以上の水準が適正と思料



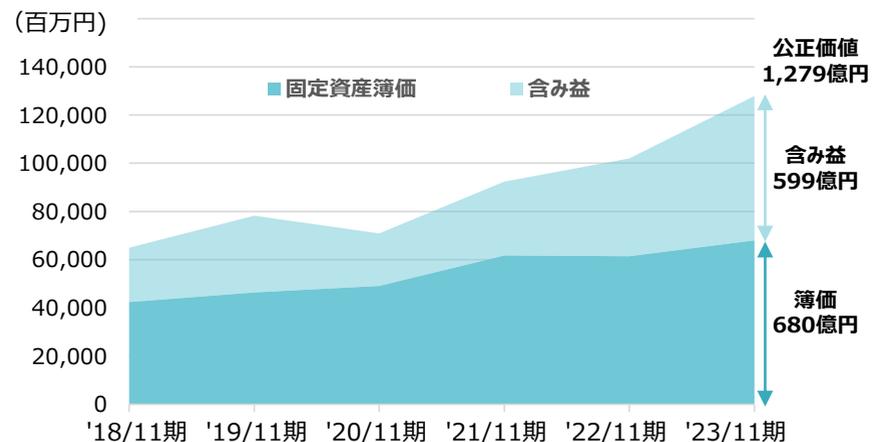
## 非財務資本の増強と積極的な情報開示

- ▶ 人的資本への投資やブランド価値向上により非財務資本を増強
- ▶ 積極的な情報開示により企業価値の評価向上につなげる



## NAVの増大

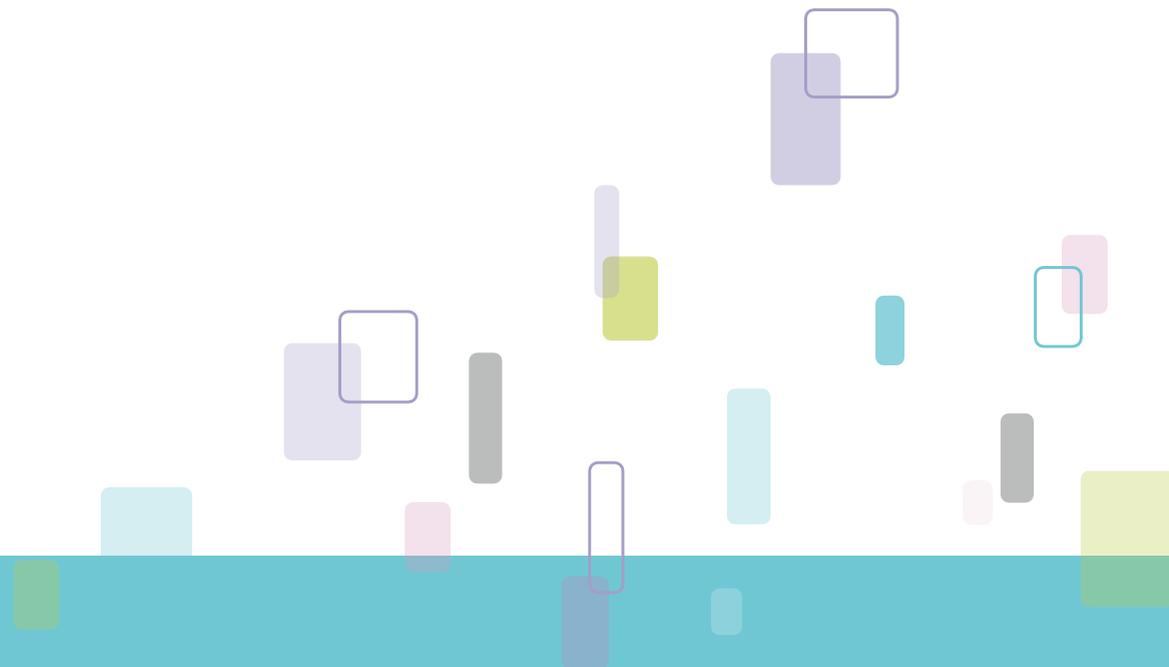
- ▶ 優良アセットの仕入拡大により固定資産を積み上げ、NAVを増加
- ▶ 棚卸資産⇔固定資産を定期的に見直し、計画的に含み益を還元



# Appendix

## 前中期経営計画「Infinite Potential 2023」

### の振り返り



## 大方針

**「Infinite Potential 2023」**  
あらゆる不動産シーンにおいて、グループの無限大の成長可能性を追求し、  
総合不動産会社としての新たなステージを目指す

## 基本方針

### 事業活動

- 環境・社会的課題を意識した既存事業の拡大、営業利益の増大
- DXによる既存事業拡充と新たな収益モデルの創出

### 経営インフラ

- 事業規模拡大、保有資産増加、資本効率を意識したBS戦略
- ガバナンスと効率性の両立を意識したグループ戦略、組織戦略
- IT活用促進による業務効率・事務効率の改善、生産性向上に資する従業員満足度の向上
- サステナビリティを意識した事業マネジメント、ESG経営の推進

- コロナ禍からの回復を目指す中、堅調な投資需要を追い風に売買事業が売上・利益を牽引
- 最終年度の税引前利益は過去最高益を更新し153億円まで伸長
- ROEは12%以上を維持、配当性向は計画通り30.0%へ引き上げ

< 数値計画 >	中期経営計画 最終年度当初計画	Infinite Potential 2023				
		2020/11	2021/11	2022/11	2023/11	
売上高（百万円）	100,000	期初計画	80,354	69,535	80,000	85,000
		実績	<b>63,939</b>	<b>61,726</b>	<b>70,953</b>	<b>79,446</b>
税引前利益（百万円）	14,000	期初計画	13,046	8,001	12,000	14,000
		実績	<b>5,901</b>	<b>10,302</b>	<b>12,753</b>	<b>15,310</b>
< 経営指標 >						
ROE	12%以上	6.1%	10.8%	12.5%	13.6%	
安定事業比率*1	50%程度	77.8%	40.7%	43.0%	49.2%	
自己資本比率	35%程度	36.5%	33.8%	34.3%	33.4%	
ネットD/Eレシオ	1.3倍程度	0.91倍	1.23倍	1.29倍	1.31倍	
配当性向	30%程度	25.0%	26.7%	28.1%	30.0%	

\*1 安定事業比率は、安定4事業の営業利益合算÷（営業利益合計-本社経費等）にて算出しています。

## < 参考数値 >

(百万円)	2020/11	2021/11	2022/11	2023/11
総資産	161,684	195,010	210,955	<b>245,329</b>
純資産	58,969	65,958	72,290	<b>82,319</b>
EPS	76.05円	142.56円	181.66円	<b>219.74円</b>

## 基本方針

## 3年間の主な成果

事業活動

<p>環境・社会的課題を意識した既存事業の拡大、営業利益の増大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最終年度は売上高794億円、税引前利益153億円と過去最高を更新</li> <li>・不動産ファンド・コンサルティング事業のAUMは2.3兆円を突破</li> <li>・Green×Value up レジファンドの新規組成、T's Ecoブランド立ち上げ</li> <li>・ホテル事業では3棟（トーセイホテル ココネ浅草、鎌倉、築地銀座）を開業し、自社運営ホテルは計8棟に拡大</li> </ul>
<p>DXによる既存事業拡充と新たな収益モデルの創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウドファンディングは、6ファンド・運用総額17.1億円を組成し、累計運用総額は19.9億円まで伸長</li> <li>・セキュリティトークンは、国内初のADDX上場を果たし、2ファンド発行累計運用総額は3ファンド 74.2億円まで伸長</li> </ul>

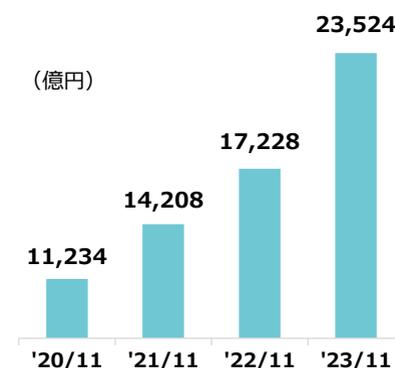
経営インフラ

<p>事業規模拡大、保有資産増加、資本効率を意識したBS戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資産は1,616億円⇒2,453億円、純資産589億円⇒823億円はまで拡大</li> <li>・財務健全性を維持しながら仕入を推進し、棚卸資産は654億円⇒1,182億円まで拡大、M&amp;A件数が増加</li> </ul>
<p>ガバナンスと効率性の両立を意識したグループ戦略、組織戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産として保有する収益不動産のAM業務を専業で行う部署を新設</li> <li>・トーセイの全PM業務を、子会社のトーセイ・コミュニティに集約するなど、効率的な組織・業務体制を整備</li> </ul>
<p>IT活用促進による業務効率・事務効率の改善、生産性向上に資する従業員満足度の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・場所にとらわれない働き方の実現（リモートワーク環境の整備、ペーパーレス化等）</li> <li>・多様な働き方の確立（在宅勤務制度の恒久化、育児休暇支援等）</li> <li>・従業員満足度向上施策の実行（1on1面談、従業員満足度調査等）</li> <li>・健康経営優良法人2023（大規模法人部門）に認定</li> </ul>
<p>サステナビリティを意識した事業マネジメント、ESG経営の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境認証取得（DBJグリーンビルディング、BELS等）、グリーンリース契約、再エネ導入等を推進</li> <li>・TCFD開示、GHG排出量の目標・実績開示、取締役のスキルマトリクス掲載</li> <li>・トーセイ人権方針およびサステナビリティ推進規程等を策定</li> <li>・「FTSE Blossom Japan Index」、 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定</li> </ul>

### ▶ 税引前利益



### ▶ アセットマネジメント受託残高



### ▶ 不動産環境認証





- IRに関するお問い合わせ先 -

経営管理本部 IR部

TEL : 03-5439-8807

FAX : 03-5439-8809

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

E-mail : [ir-tosei@toseicorp.co.jp](mailto:ir-tosei@toseicorp.co.jp)

## 当資料取り扱い上の注意

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

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