



統合報告書

2026



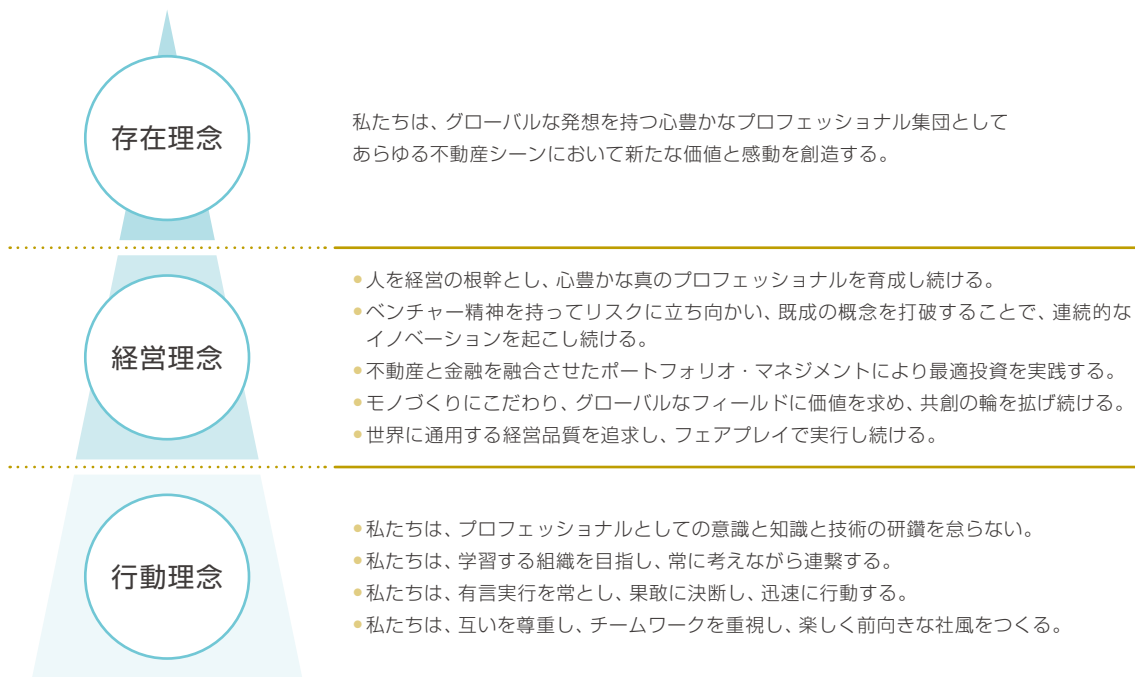
目次

トーセイとは	02 トーセイのあゆみ 03 At a Glance
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 長期ビジョン2032 08 マテリアリティ（重要課題） 09 価値創造プロセス 10 価値創造事例
さらなる価値創造に向けた成長戦略	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人材戦略 14 中期経営計画における財務戦略・資本政策
事業レビュー	16 事業ポートフォリオ戦略 17 不動産再生事業 18 不動産開発事業 19 不動産賃貸事業 20 不動産ファンド・コンサルティング事業 21 不動産管理事業 22 ホテル事業
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

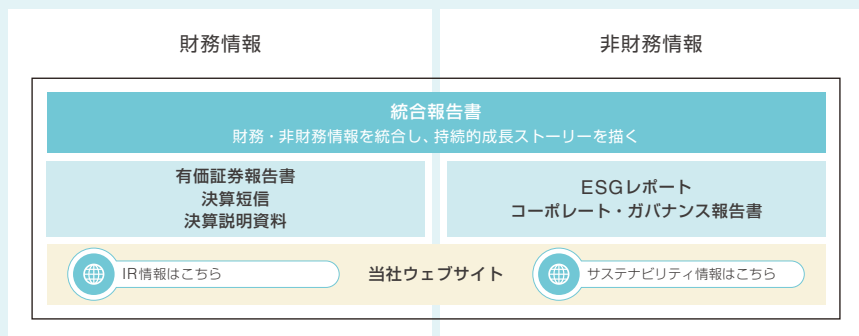
企業理念

トーセイグループは、不動産再生をはじめとする総合的な不動産関連サービスの提供を通じて、「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」という私たちの企業理念を体現していきます。

トーセイグループ企業理念体系



情報開示体系



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、左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 2024年12月1日～2025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、対象期間以前・以後の情報を掲載しています。

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」

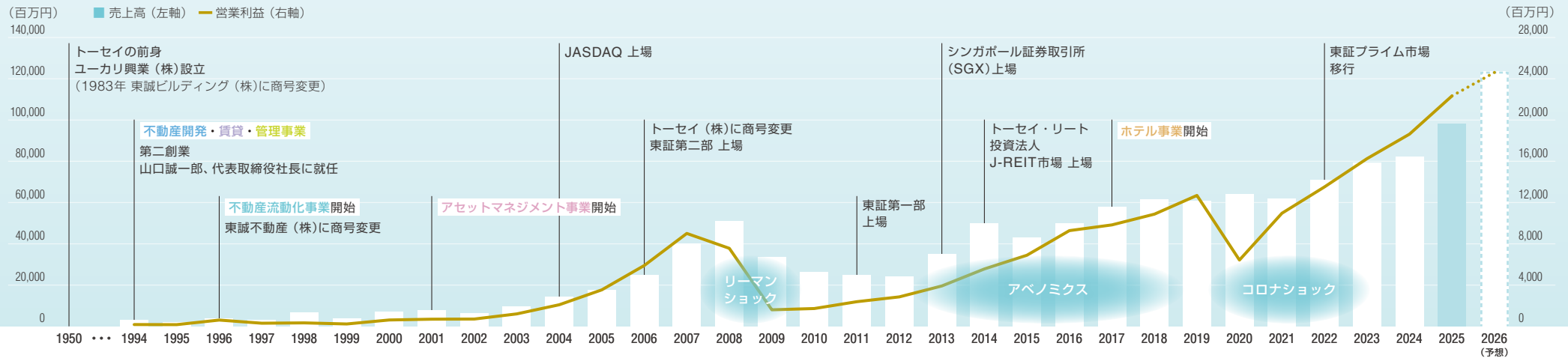
会計基準 当社は、2013年11月期より国際会計基準（IFRS）を採用しています。また、本報告書に掲載されている年表記は原則、当社の会計年度（12月～翌年11月）を表しています。

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いたものであり、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。ご了承ください。

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。このあゆみとともに培われた強み、コア・コンピタンスを基盤として、6つの不動産関連事業を変化、融合させながら、さらなる事業成長とサステナブルな社会への貢献を目指します。



1994年～

トーセイの始まりと 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。



初めて再生を手がけた港区白金台のマンション

2001年～

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基金のアセットマネジメント業務の受託（現 不動産ファンド・コンサルティング事業）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へ上場。

T O S E I

「トーセイ」としての新しいスタート

2008年～

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。



THE バームスコート網島（分譲戸建シリーズ）

2013年～

成長に向けた新たな挑戦 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SGXにセカンダリー上場。2017年にホテル事業を、2018年には物流施設開発をスタートし、新たな領域に進出。さらに、サステナビリティへの関心の高まりを受け、2019年に「トーセイグループESG方針」を制定。



SGX上場

2020年～

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突入。2020年に不特法に基づく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、また2021年には国内で初めて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。

※ADDXはシンガポール金融管理局が認可したデジタル証券プラットフォームです。



TREC FUNDING



第1号ファンド 対象物件

あゆみとともに培われたコア・コンピタンス（トーセイの強み）

不動産ソリューション力

あらゆるアセットタイプの潜在価値を顕在化し、市場価値を高める力



ポートフォリオ・マネジメント力

成長性と安定性の両立、事業間シナジーを発揮する6事業の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続けるサービス品質・経営品質

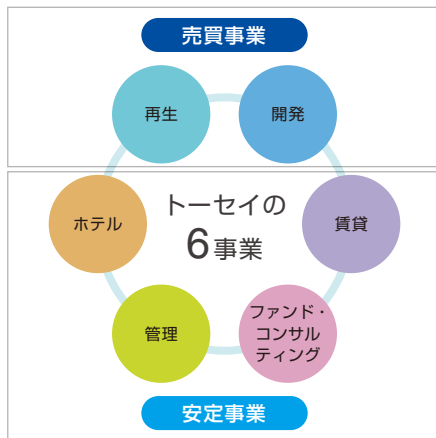
At a Glance すぐわかるトーセイ

※2025年11月期実績

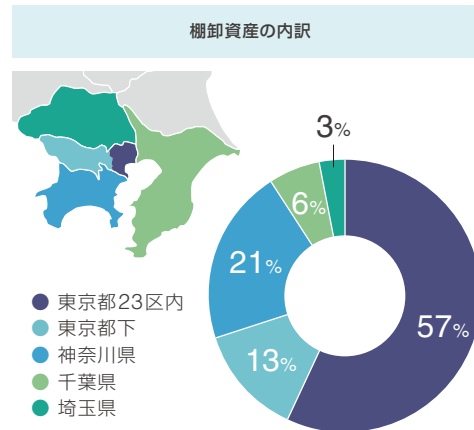


トーセイの特徴

売買事業と安定事業からなる
ポートフォリオ経営



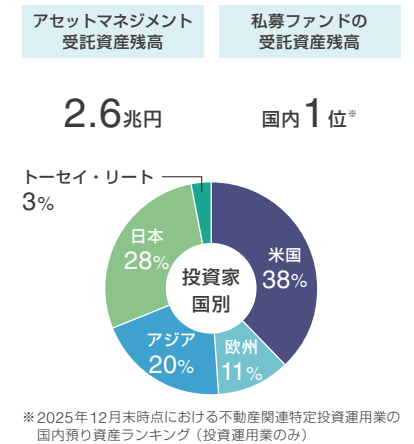
事業エリアは
東京都を中心とした1都3県



幅広い用途と規模の
多彩な商品展開



世界の投資家から
信頼を獲得

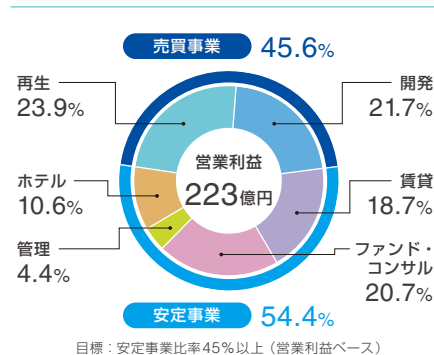


財務指標

売上高・利益

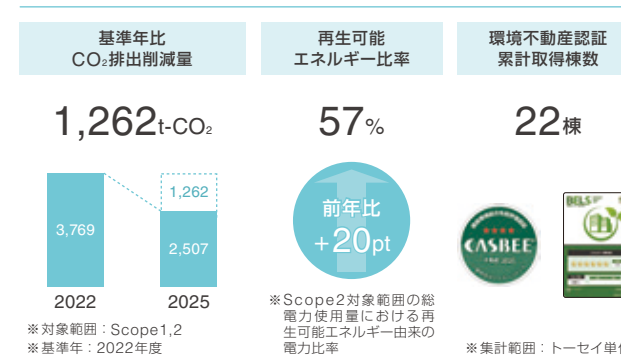
売上高	営業利益	税引前利益
946億円	223億円	206億円
ROE	自己資本比率	配当性向
15.3%	33.4%	32.9%

営業利益構成比



サステナビリティ

環境



社会

連結従業員数
875名
うち、宅地建物取引士合格者 474名
育児休業取得率
女性：100% 男性：100%
※集計範囲：トーセイ単体

トップメッセージ



変化は常態。見えない扉をひらけ。

比類ないポートフォリオ経営により、あらゆる不動産シーンで新たな価値を創造します。

代表取締役社長

山口誠一郎

変化を恐れず、変化に応える力を磨く

私は常日頃から、従業員に伝えている言葉が3つあります。1つ目は「変化は常態」であるということ。グローバル経済、地政学、金利、テクノロジー。私たちを取り巻く環境は、常に変化しています。その変化を前に立ち止まるのではなく、対応する力を持つこと。そこにこそ、企業が成長し続けるための原動力があると考えています。

2つ目は、私が大切にしている「見えない扉をひらく」という言葉。年齢や経験、担当するポジションにかかわらず、一人ひとりが果敢に挑戦し新しい扉をひらいていく。33歳でトーセイを起こした自分自身も、そうして歩んできました。

最後は「イントレプレナー（社内起業家）であれ」。私はこれまで、一人のアントレプレナー（起業家）として事業を牽引してきました。いかなる時も「誰も挑んでいない領域に真の価値創造の機会がある」と信じ、現状に甘んじることなく果敢に挑み続けたからこそ、今のトーセイの姿があるのだと確信しています。私がアントレプレナーとして道を切り拓いてきたように、これからのトーセイを担う社員には、社内であっても起業家精神を持つ『イントレプレナー』になってほしいと強く願っています。そのためのベンチャーマインドと変化対応力こそが、当社の原点であり、未来の競争力でもあります。

そして今、このベンチャーマインドと変化対応力を受け継ぐ人材を育てることも私の使命と考えています。社員一人ひとりが変化を恐れず自ら見えない扉をひらき、イントレプレナーとして次なる成長を牽引する組織を築き上げること。それが当社の持続的な成長の基盤となり、次なる未来へとつなぐ力になるはずです。

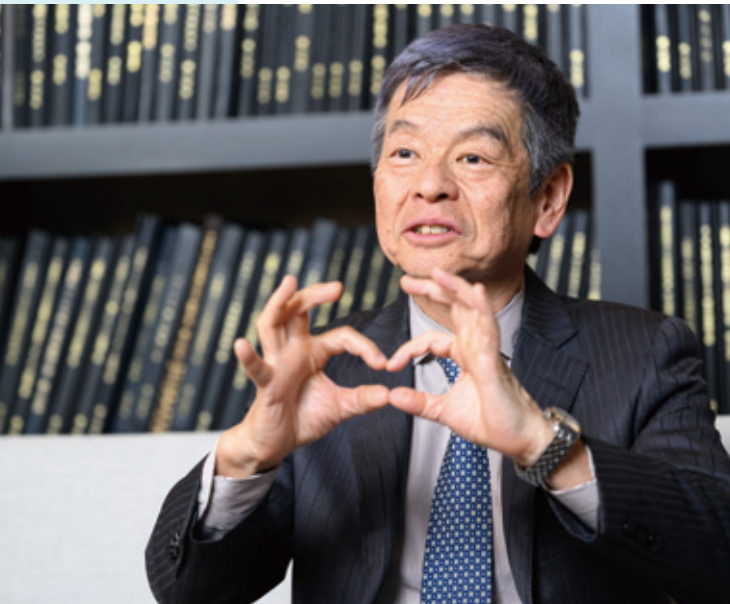
これらの信念のもとで取り組んだ一年と、「長期ビジョン2032」に向けた次なる一歩についてお伝えします。

■ トップメッセージ

「融合」から生まれる、
トーセイのポートフォリオ経営

トーセイの企業ロゴ「∞」は、無限大の成長と可能性、柔軟性、そして不動産と異分野の「融合」を象徴しています。創業初期の不動産とデザインの融合に始まり、不動産と金融を融合したファンド事業、不動産とIT・DXを融合したセキュリティ・トークン(ST)や不動産クラウドファンディング、近年では不動産関連M&Aなど、当社は常に新たな融合に挑んできました。

その融合の積み重ねが、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、ホテルの6事業からなる、当社独自のポートフォリオ経営です。これは単なるリスク分散の手段ではありません。それぞれの分野において“起業家精神”を持って事業を起こし、成長してきた集合体です。



変化の中に、次の機会を見出す

2025年11月期を振り返ると、金利上昇や地政学リスク、資材・設備の供給制約、建築費の高止まりなど、不動産業を取り巻く環境は一段と複雑さを増しました。一方で、インフレ局面における賃料上昇は金利上昇の影響を一定程度吸収しており、市場は総じて安定的に推移しているとみています。

こうした環境下で重要なのは、リスクを見極めながら、そこに生まれる機会を捉えることです。東京証券取引所の市場再編やエンゲージメントファンドの台頭により、企業には遊休資産の活用や事業ポートフォリオの見直しが求められており、これに不動産が紐づく機会が非常に多い。当社にとって、この流れは不動産を起点とした新たなソリューションを提供する機会でもあります。

当社では営業部隊がこうした動きに積極的にアプローチし、PE（プライベート・エクイティ）ファンドとの協調も視野に入れながら、次の案件創出に取り組んでいます。変化の大きい局面だからこそ、あらゆるアセットタイプに対応するトーセイのポートフォリオ経営が活きたと考えています。

こうした環境下で、競争優位性を発揮しているのが不動産再生事業です。建築費が高止まりする中で、既存不動産の価値を見極め、用途や機能を変えながら再び市場に送り出す当社の再生力は、より重要性を増し、マーケットからも再評価する声が聞こえています。

実際に、神奈川県・溝口の旧研修施設を再生しCASBEE-建築（既存）*を取得した案件、東京・蒲田のオフィスをホテルにコンバージョンした「トーセイホテル ココネ蒲田」など、当社らしい再生プランが形になっています。いずれも、既存不動産の個性を見極め、時代のニーズに合う用途へと磨き直した事例です。

再生のマーケットは依然として大きく、当社のシェア拡大余地は十分にあります。加えて、不動産ファンド・コンサルティング事業、ホテル事業も、長期ビジョンのフェーズ2となる次の3力年の成長ドライバーになるとみています。

* CASBEE：建築環境総合性能評価システム

現中計を前倒し達成、
長期ビジョンのフェーズ2へ

当社は、「長期ビジョン2032」において「多様なソリューション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」ことを掲げています。フェーズ1となる「Further Evolution 2026」の2年目である2025年11月期は、税引前利益で当初計画を1年前倒しで達成し、4期連続での増収増益を実現しました。背景には、建築費の高騰を見越してRC造の新築開発を抑制し、木造賃貸アパート「IT's Cuore（ティーズ クオーレ）」シリーズや中古再生にリソースを振り向けた判断があります。ポートフォリオ経営の機動性が、業績面でも明確に表れた一年だったと評価しています。

フェーズ2となる次期中期経営計画では、各事業の存在感をさらに高めながら、2032年に目指す企業像をより具体的な成長に結びつけるべく、当期は計画の策定に向けて邁進してまいります。

■ トップメッセージ

すでに多くのアセットタイプを扱っている当社にとって、次の成長は「何を新しく扱うか」だけではありません。むしろ、今扱っている不動産をどのように見立て、どのような使い方や価値を加えるか。そこにフェーズ2の勝負どころがあると考えています。

例えば、自然災害にも対応できる高性能な高価格帯の戸建や、中小オフィスビルで求められるソフト面のサービスや設備・仕様など、当社らしい付加価値設計の検討を進めています。また、独自データベースとAIを掛け合わせた投資判断モデルの構築にも着手しており、「山口判断とAIの勝負」と語れるレベルを目指して、業務効率化と意思決定の高度化を同時に進めています。

不動産を輝かせる人材の育成

中長期的な目線で持続的な成長を続けていくには人材の育成が非常に重要です。従業員に求めているのは、ヒューマンスキル、マネジメントスキル、専門性の3つです。人間力を高め、チームで成果を出し、各分野の専門性を磨く。そのうえで、住宅だけ、オフィスだけに絞るのではなく、自分の主となる武器を持ちながら、隣のアセットや事業も理解できるようになる。そうすることで、一つのアセットを見た時に、それを住宅として活かすのか、オフィスとして再生するのか、ホテルに用途転換するのかを横断的に考える力が鍛えられます。そうした人材を育てることが、ポートフォリオ経営をさらに強くしていくと考えています。

また現在、外部の有識者も含めた「次世代経営チームづくり」のプロジェクトを推進しています。現在の取締役や執行役員に備わっているコンピテンシー（行動特性や思考パターン）を抽出し、それを組織横断的な視点でクロスディスカッションすることで役員に必要な尺度を明確にし、次世代の経営を担う人材の育成プランにつなげていくことを目指しています。

成長性と安定性を、正しく伝える

現在の当社株価はPERで10倍台前半にとどまっており、当社の成長性や収益の安定性を踏まえれば、なお評価向上の余地があると認識しています。ROEは14～15%台で推移しており、ファンド・賃貸・ホテルといった安定事業が利益の一定割合を支えている点も、回転型ビジネスのみのディベロッパーとは異なる当社の特徴です。

当社が目指しているのは、成長性と安定性を両立するポートフォリオ経営です。その価値が資本市場に十分伝わりきっているとは、まだ考えていません。今後も海外IRや機関投資家との対話を継続し、当社の事業構造、収益の質、成長余地をより丁寧にお伝えしていきます。

資本コストを意識した経営は、すでに当社の意思決定に深く組み込まれています。案件ごとのリスク・リターンを見極め、回収した資金を成長投資、財務規律の維持、株主還元へ適切に配分する。この規律あるキャピタルアロケーションを徹底し、長期的な企業価値向上につなげてまいります。

社員とともに見えない扉をひらき、成長を続ける

世界の投資マネーは今、APAC（アジア太平洋）のファンドを中心に特に日本に強く向き始めています。中国マーケットが減速する一方で、日本の不動産再生・運用マーケットへの注目度は高まっており、東京を中心とする当社には、まだ大きなシェア拡大余地があると考えています。

「変化は常態」という信念のもと、当社はこれからも、ポートフォリオ経営による融合の力で価値を生み出していきます。モノ



づくりのクリエイティビティ、再生による環境貢献、不動産と金融の融合による運用機会の提供、これらを重ね合わせながら、あらゆる不動産シーンで新たな価値と感動を創造してまいります。

お客さまには、不動産という資産を最大限に活かす多様なソリューションを。株主・投資家の皆さまには、安定性と成長性を兼ね備えた中長期の企業価値向上を。従業員には、自らの可能性を試し、伸ばし続けられる挑戦の舞台を。地域社会には、不動産を通じたコミュニティや賑わいの創出を。従業員一人ひとりがイントレプレナー（社内起業家）として見えない扉をひらき続けることで、誰も挑んでいない領域に、真の価値創造の機会を見出してまいります。

あらゆる不動産シーンにおける当社グループの挑戦に、ぜひご注目ください。

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

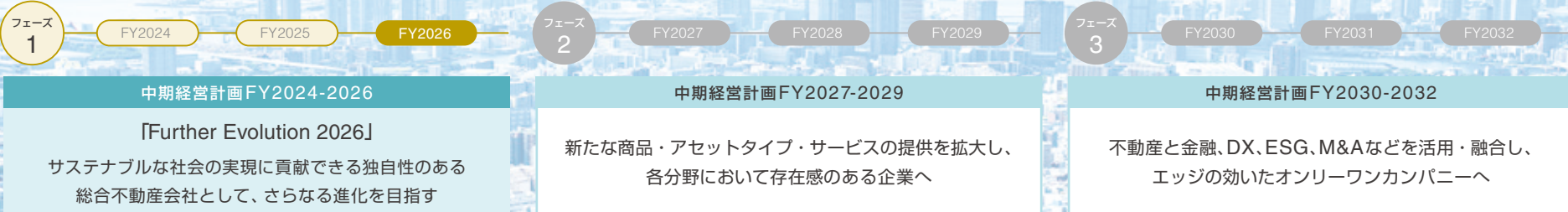
多様なソリューション力を持つユニークな不動産ポートフォリオマネージャーとして、
サステナブルな社会の実現に貢献する

コア・コンピタンス

マテリアリティ（重要課題）

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 × 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

ロードマップ



P.11 >> 中期経営計画「Further Evolution 2026」の進捗

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、
環境規制の強化



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

マテリアリティ（重要課題）

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、「トーセイグループESG方針・ESG行動指針」に基づき、サステナビリティ委員会を中心に、ESGに配慮した取り組みを推進しています。

また、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、優先的に取り組む重要テーマをマテリアリティとして特定し、より一層取り組みを加速させていきます。

トーセイグループのESG方針・ESG行動指針はこちら

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1	社会課題の大まかな把握、当社グループへの影響度調査 ESGガイドラインやSDGsを参考に国内外の社会課題（64項目）を抽出し、当社事業との関係性や相互の影響等を整理
STEP 2	具体的な社会課題の抽出、社内サーベイの実施 自社への影響度と社内課題の2軸で統合し、社内サーベイを経て主要15項目を選定
STEP 3	社内外ステークホルダーとの対話の実施 サステナビリティ委員会での協議に加え、外部有識者へのヒアリングを実施。助言を反映し、案を策定
STEP 4	マテリアリティの特定 取締役会・経営会議での審議を経て、グループとして取り組むべきテーマを決定
STEP 5	マテリアリティの適宜見直し 社会情勢、事業環境、経営戦略の変化に合わせて、適宜見直しを行う

マテリアリティ（重要課題）

テーマ	マテリアリティ	機会	リスク	KPI・目標	達成状況（2025年度）
環境との共生 	気候変動への対応と循環型社会の推進	- 商品・サービス力の向上（脱炭素、省エネルギー、省資源、防災等） - 既存ストックの活用促進、廃棄物削減 - 環境認証等による性能の見える化	- 気候変動のさらなる進行、自然災害の増加 - GHG排出や災害、資材不足によるコスト上昇	GHG排出量削減 ^{※1} 長期：2050年度ネットゼロ 中期：2030年度までに基準年（2022年度）比-50% エネルギー使用量削減 ^{※2} エネルギー使用量原単位を前年度より-1% 水使用量削減 ^{※2} 水使用量原単位を前年度より低減 廃棄物排出量削減 ^{※3} 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% 中期：2030年度までに廃棄物排出量原単位を基準年（2022年度）比-5%	GHG排出量削減率： -33.5% エネルギー使用量削減率： +6%（前年度比） 水使用量削減率： +5%（前年度比） 廃棄物排出量削減率： -27%（2022年度比）
	環境配慮型のモノづくり・サービスの提供		- 相対的な商品価値の低下 - 市場からの評価を得られなくなる可能性の上昇		
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	- 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 - 従業員の生産性向上や定着による企業成長	- 差別やハラスメント等の発生 - 新たな事業機会の逸失、人材流出	女性管理職比率 10%以上 ^{※4} 男性育児休業取得率 90%以上 ^{※4} 男女賃金差異 70%以上 ^{※4, ※5} 平均残業時間 30時間以下 ^{※4} 有給休暇取得率 65%以上 ^{※4} 自己都合退職率 10%未満 ^{※4} ストレスチェック受検率 90%以上 ^{※4} 仕事の満足度 80%以上 ^{※4, ※6}	女性管理職比率： 4.9% 男性育児休業取得率： 100% 男女賃金差異： 72.0% 平均残業時間： 23.4時間 有給休暇取得率： 66.7% 自己都合退職率： 11.1% ストレスチェック受検率： 100% 仕事の満足度： 69.0%
	安心安全に配慮した商品・サービスの品質向上	- 商品・サービスの品質向上 - 顧客やサプライヤーとの良好な関係構築	- 事故や健康被害等の発生 - サプライチェーンにおける労働災害等発生		
	地域コミュニティの創出・再生・活性化	事業活動、保有不動産を通じた地域コミュニティの活性	事業エリアの治安や地域経済の悪化		
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	- 経営品質を高め、持続可能な企業経営を推進 - 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	- 企業価値や社会的信用の失墜等 - 顧客離れや採用難等	—	—

※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。

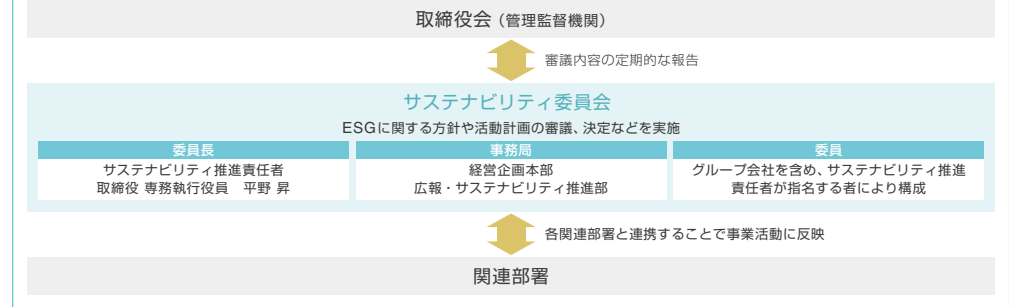
※4 トーセイ単体を対象範囲としています。

※5 男性労働者の平均賃金を100とした場合の女性労働者の平均賃金の割合

※6 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。

P.26 >> KPI・目標に対する実績は「非財務データ」参照

ESG推進体制

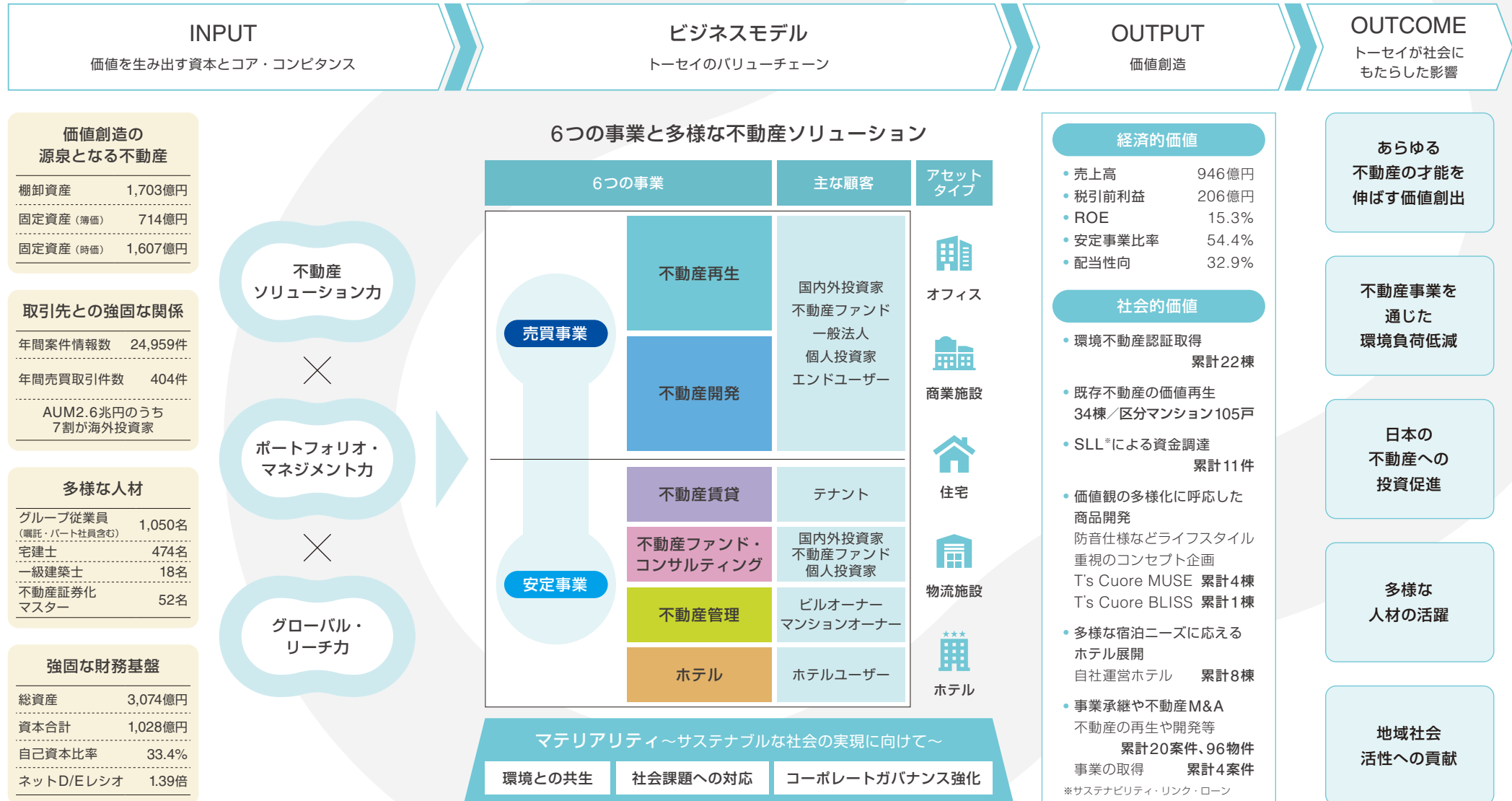


価値創造プロセス

※2025年11月期実績

トーセイの使命（長期ビジョン）

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



価値創造事例：プロジェクトストーリー

大型再生プロジェクト 溝の口トーセイビルⅡ

長期にわたり担い手のいなかった旧研修施設を1棟丸ごと取得し、大規模改修を敢行。
2026年夏には多くの学生が集う新たなまちのシンボルへ ――

トーセイグループの主力事業である不動産再生は、新築開発に比べ解体や改修時におけるCO₂の排出量が少ないことなどから、現代の環境課題に貢献するビジネスの一つです。また、首都圏には築30年を超える多くの中小ビルが所在し、市場価値が低下した築古のビルや空ビルなどの遊休不動産の再生および活用は、地域社会の治安を守り、経済の活性化をもたらす観点でも社会に貢献します。

当社は、独自の投資基準と目利き力を活かし、オフィスビル、商業ビルから集合住宅まで、多様な遊休不動産を取得し、再生しています。設備やデザインなどハード面の改修に加え、集合住宅ではリーシング強化により稼働率を高めるなど、オペレーション面の改善も図り、総合的に不動産の価値を向上させます。そして、最終的に新たな商品としてマーケットに供給し、次の担い手につなぐソリューションを提供しています。

「溝の口トーセイビルⅡ」は、大小さまざまな会議スペースや講堂、食堂などを備えた研修所として大手メーカーが建設した建物で約10年にわたり空ビル状態が続いていました。当社が取得後、既存の施設や機能を最大限に活かしつつ、事務所利用も可能な物件に再生しました。その後、事務所や研修施設として使用できる大型ビルとして販売活動を行い、2026年2月、米国大学の日本校への売却に至り、2026年夏には学生が集う学び舎に生まれ変わります。



溝の口トーセイビルⅡ 外観

バリューアップ事例

旧食堂をデザイン性を高めたフリースペースにバリューアップ

Before



After



ラウンジ



講堂



中庭

Point

コア・コンピタンス

ポートフォリオ・マネジメント力
不動産ソリューション力

マテリアリティ（重要課題）

環境配慮型のモノづくり・サービス
地域コミュニティの創出・再生・活性化

グループ丸のチームワークで、“新たな価値と感動を創造する”



アセットソリューション
第4本部第2事業部
チームリーダー
今野 綾

「溝の口トーセイビルⅡ」は、10年ほど使用されていなかった施設のため、大規模な改修が必要でした。私は幸いにも取得から再生、販売までを担当し、中小ビルの再生では経験できないラウンジや食堂、エントランスなどの大規模バリューアップにも携われたことは貴重な経験となりました。企画段階ではチームで意見を出し合い、デザインや仕様の検討を重ね、時代に合ったスタイリッシュな空間を創出しました。また、空調や照明などの設備改修、是正工事や動作確認では、グループ会社とともに膨大なタスクに対応し、快適性や安全性を回復させました。その結果、薄暗かった建物が見違えるほど明るく生まれ変わって感動しました。販売活動も一筋縄ではいきませんでした。米国大学の日本校に購入いただいたことで、周辺エリア一帯が国際色豊かな学生で賑わい、地域の活性化にもつながります。これは、大型再生ならではの価値創造だと思います。

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asting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に位置づけている中期経営計画「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。

基本方針と主な取り組み成果

基本方針	主な成果
 サステナビリティ経営の推進 - 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	- マテリアリティに対するKPI達成に向け各施策を推進 - 名古屋鉄道株式会社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 - 統合報告書の発行 「JPX日経インデックス400」構成銘柄への初選定
 持続的な成長に向けた各事業の強化 - 環境変化に応じた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	- 建築コストの高止まりを踏まえた開発事業における木造賃貸アパート・戸建開発の強化 - アセットマネジメント受託資産残高(AUM)の伸長 - 事業承継支援を通じた取得など、物件仕入手法の多様化により仕入戦略を強化 - 幅広い宿泊プログラムを検討し、各ホテルでの感動価値を提供
 多様な社員を活かす環境づくりと人材育成 - 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	- 柔軟な働き方の実現に向けた環境整備（「健康経営優良法人（大規模法人部門）」の継続認定） - 新卒採用の積極的な推進 - 若手・中堅社員の活躍推進のための処遇見直し、人材育成施策などを推進
 DXの推進 - 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 - IT活用によるグループ全体の業務効率化	- 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大阪デジタルエクスチェンジ（ODX）での取り扱い開始 - 社内におけるデジタル化の推進 - AI導入
 財務戦略および資本コストを意識した経営の推進 - 持続的な成長に向けた資金調達の強化 - 資本コストを上回る資本収益性の維持およびバランスシートマネジメントの継続	- 多くの金融機関との良好な関係を維持 - 財務規律の維持とROE目標の引き上げ - サステナビリティ・リンク・ローンによる金利優遇

「Further Evolution 2026」大方針

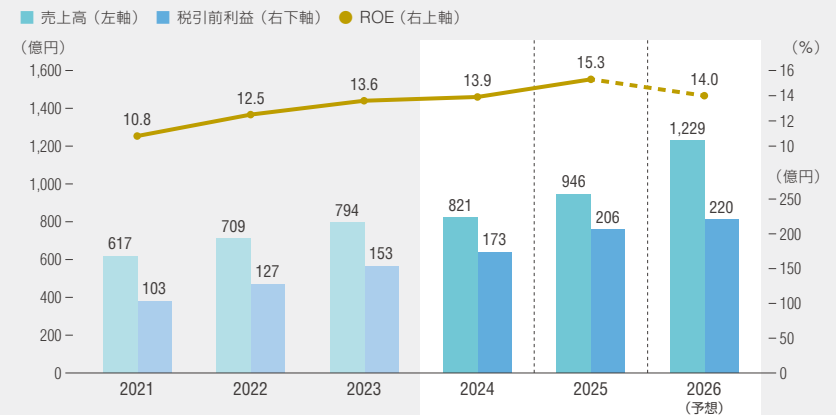
サステナブルな社会の実現に貢献できる独自性のある
総合不動産会社として、さらなる進化を目指す



経営指標

- 当初計画よりも高い利益率での物件販売が実現し、税引前利益は毎期上方修正
- 最終年度となるFY2026は、当初計画比30億円増の220億円を見込み、ROEは14.0%となる見込み。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（2026/1/14公表）		
	FY2024	FY2025	FY2026	FY2024 (実績)	FY2025 (実績)	FY2026 (予想)
売上高	921億円	1,178億円	1,232億円	821億円	946億円	1,229億円
税引前利益	165億円	177億円	190億円	173億円	206億円	220億円
ROE	13.0%	12.7%	12.5%	13.9%	15.3%	14.0%
安定事業比率		45%以上		50.5%	54.4%	45%以上
自己資本比率		35%程度		32.7%	33.4%	35%程度
ネットD/Eレシオ		1.4倍程度		1.45倍	1.39倍	1.4倍程度
配当性向	31.5%	33.0%	35.0%	31.9%	32.9%	35.0%



中期経営計画における取り組み事例

名古屋鉄道との資本業務提携

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月に名古屋鉄道株式会社と資本業務提携契約を締結しました。

両社グループの商圏におけるより一層のプレゼンス拡大と企業価値最大化を目指していきます。



台東区浅草分譲マンション
(共同投資)



不動産クラウドファンディング
(共同出資)



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

M&Aを活用した 仕入機会の創出



当社は通常の物件仕入だけでなく、仕入機会の多様化として、不動産M&Aや事業承継支援を通じた物件仕入も推進しています。

2025年11月期には、3件（横浜市、渋谷区、中野区所在の不動産保有会社）の事業承継支援型M&Aにて収益マンション・商業施設など計8物件を取得しました。



府中市 商業施設

FY2025実績

3案件／8物件

収益マンション・商業施設など計8物件
売上想定換算83億円

累計実績

20案件／96物件

国内外の投資家からの 受託を拡大

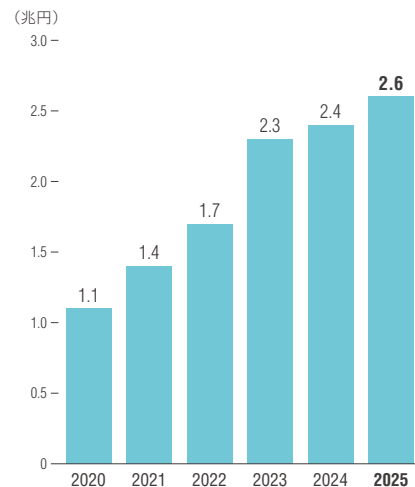


不動産ファンド・コンサルティング事業において、グループ全体での受託資産残高(AUM)は2025年11月末時点で2.6兆円まで伸長。

2024年11月期～2025年11月期の2年間で、ウォーバーグ・ピンカス社をはじめとする国内外の新規顧客からの受託を多く取り込みました。

堅調な欧米投資家の投資需要や投資未実行資金（ドライパウダー）をターゲットに、引き続きAUM積み上げを目指していきます。

受託資産残高 (AUM)



JPX日経インデックス400に初選定



2025年8月、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、投資者にとって投資魅力の高い会社で構成される株価指数「JPX日経インデックス400」に初選定されました。また、当社は2018年より継続して「JPX日経中小型株指数」に選定されています。

今後も株主の皆さまのご期待に添えるよう、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

JPX-NIKKEI 400

JPX-NIKKEI Mid Small

サステナビリティ・リンク・ローンによる金利優遇



当社は、2024年12月にサステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークを策定し、株式会社格付投資情報センターより、セカンドオピニオンを取得しました。本フレームワークでは、SPTs※に、2022年度を基準年として2030年度までにScope1,2を50%削減することを掲げ、各年度の目標を達成した場合、利率の引き下げを受けることを定めています。今後もサステナビリティ・リンク・ローンを活用した資金調達を通じて金融機関と協働し、同SPTsを達成することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※SPTs (Sustainability Performance Targets): 環境・社会課題の解決に向けたサステナビリティ活動に関する目標

FY2025実績

11件／
156億円の資金調達

中期経営計画における人材戦略



人材・組織

■ 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」を掲げ、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ています。

■ 人事施策の体系図

社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



当社の人材への取り組みの詳細はこちら

人材マネジメントに関するデータはこちら

■ 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

求める人材の育成

若手育成プログラムの体系化

中期経営計画における「人材育成」の基本戦略として「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」を定め、特に若手育成強化の一環として複層的に施策を推進しています。



- スキルマネジメント**
ビジネススキルの土台となるスキルを細分化。習得状況を確認、フィードバック

- 多様なプログラム**
社会人5年目までの若手社員向け、社会人基礎、事業理解促進、リーダーシップ育成に資する集合型、宿泊型、応募型など多様なプログラムを展開

- 外部研修**
論理的思考など実務で得られる経験を超えた思考力の向上、マーケティングスキルを習得

人的資本投資（トーセイ単体）

全社年間研修費用

2024年度 8,840千円 > 2025年度 11,777千円

人と組織の活性化

多様な社員が力を発揮できる職場環境や制度の整備

- 多様な働き方**
在宅勤務、フレックス制度、時間単位有休取得制度の導入など多様な働き方を推進

- 健康経営**
定期健診、ストレスチェック受検率100%（3年連続）、健康セミナー実施、社内マッサージ室開設などを推進

- 表彰**
理念に資する実績をあげた社員を表彰する“Tosei Spirit Award”を実施

従業員エンゲージメント（トーセイ単体）

Tosei Spirit Award授与実績

2024年度 8件 12名 > 2025年度 12件 22名

仕事の満足度*

2024年度 64.0% > 2025年度 69.0%

※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。

中期経営計画における財務戦略・資本政策

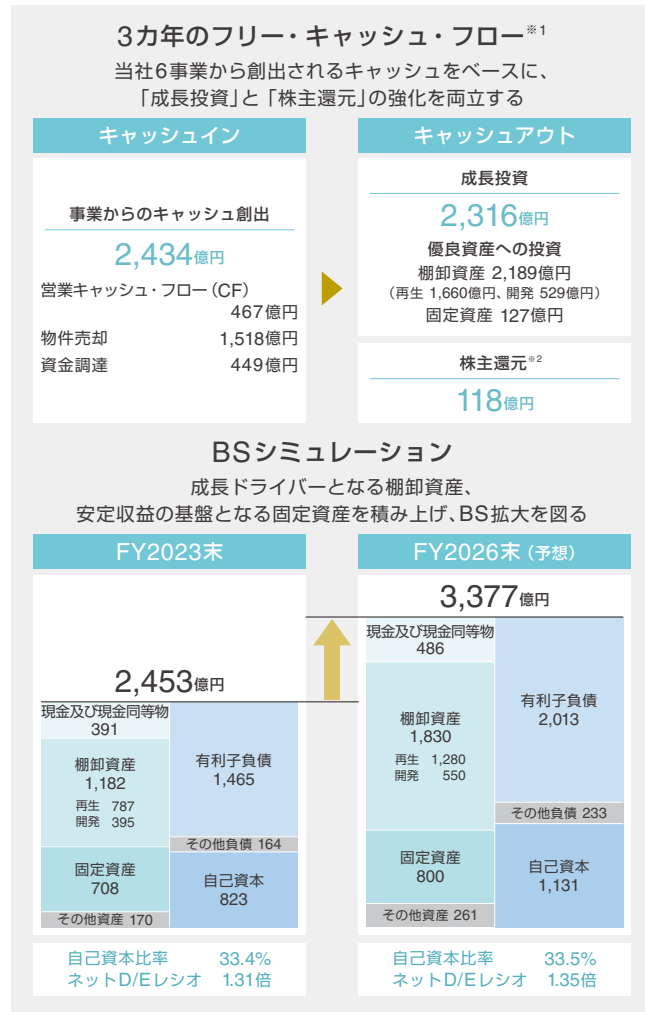
財務戦略・資本政策

持続的な成長を可能にする「事業拡大に対応できる資金調達力の強化」と「再投資資金の確保と株主還元の最適な分配」に努めてまいります

取締役 専務執行役員 (CFO) 平野 昇



キャピタルアロケーション (FY2024-2026)



※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、上記には含めていません。

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、成長投資によるバランスシート (BS) 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の皆さま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



オフィス

住宅

ホテル

注力エリア

- 都心10区、首都圏の郊外駅近立地の物件

仕入戦略

- 不動産M&Aや事業承継支援を活用した仕入機会の創出
- 建築費の高止まりを受け、開発事業から再生事業にシフト
- 開発においては、建築コストの価格転嫁に期待ができるホテルや、相対的に建築コストが低い木造アパートに注力

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。

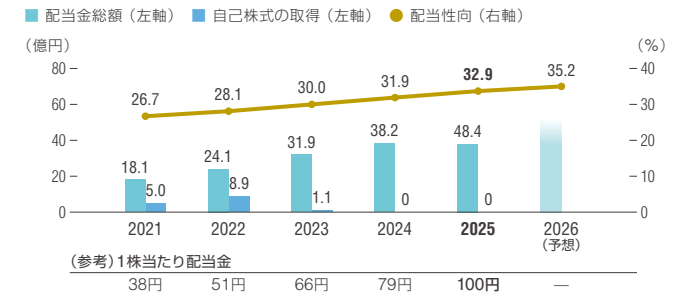
サステナビリティ・リンク・ローン (SLL) の活用

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、株式会社三菱UFJ銀行や農林中央金庫などの各取引銀行と、SLLによる資金調達を実行しました。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。

株主還元方針

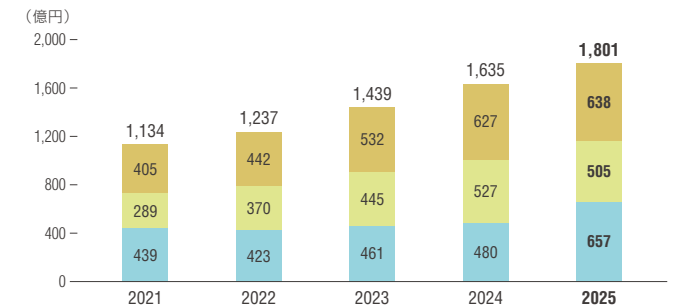
- 配当は、業績見通しや経営環境、今後の事業展開を見据えた内部留保の水準などを総合的に勘案し、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針としています。
- 自己株式の取得については、経営環境、株価動向などを総合的に勘案し、実施を検討します。

配当金の推移



バンクフォーメーション

■ メガバンク ■ 信託・大手銀行・政府系金融機関等 ■ 地方銀行・信用金庫



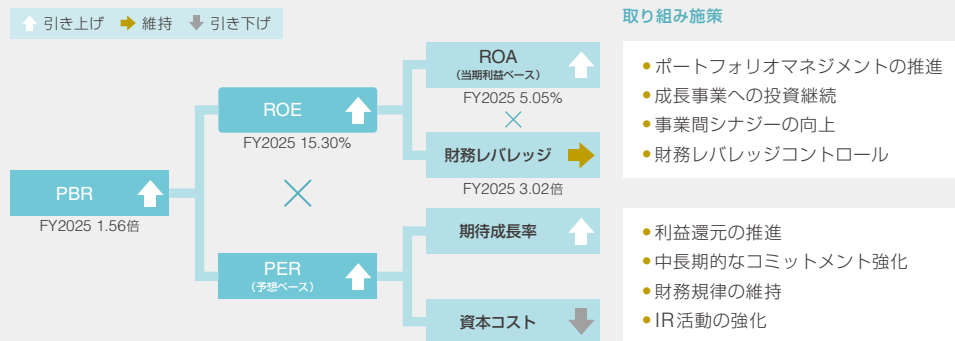
■ 中期経営計画における財務戦略・資本政策

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。

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



中期経営計画2年目（2025年11月期）までの主な取り組み

中期経営計画の2年間（2024年11月期、2025年11月期）は、成長投資を拡大し、事業承継支援型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国内外の株主・投資家の皆さまとの対話により、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いきます。

自社の資本コスト認識を踏まえた目標水準

資本コストを上回る
資本収益性の維持

ROE 13.0%以上

財務規律の維持

自己資本比率 35%程度

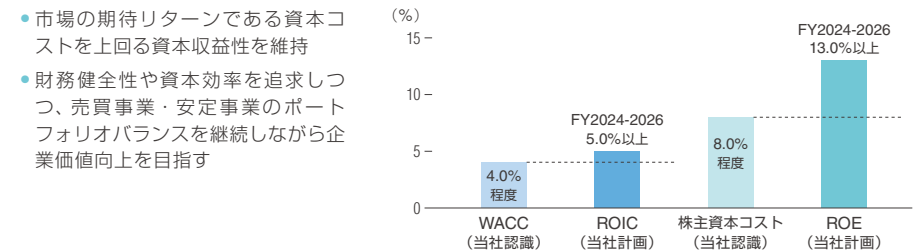
財務規律の維持

ネットD/Eレシオ 1.4倍程度

■ 資本効率（ROE）×成長期待（PER）＝企業価値（PBR）の最大化

財務健全性を維持しながら、PBRの構成要素であるROE（資本効率）とPER（期待収益率）の向上に努めます。

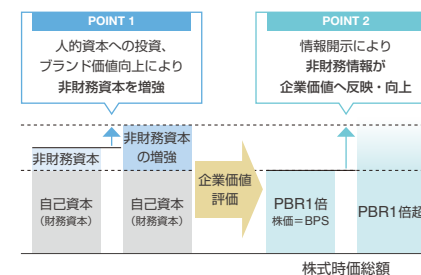
ROE



PER

非財務資本の増強と積極的な情報開示

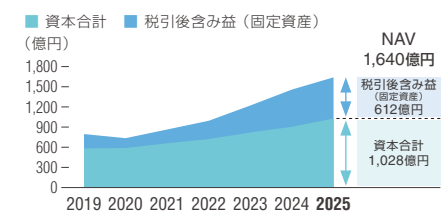
- 人的資本への投資やブランド価値向上により非財務資本を増強
- 積極的な情報開示により企業価値の評価向上につなげる



安定的な利益成長とNAVの向上

- 継続的に高い利益率を実現している再生事業および、安定事業の収益力向上などによる利益成長に伴う資本の積み上げ
- 優良固定資産の取得や資産価値引き上げによるNAV^{*}の向上

※ Net Asset Value = 純資産（資本合計）+ 固定資産含み益（税引後）

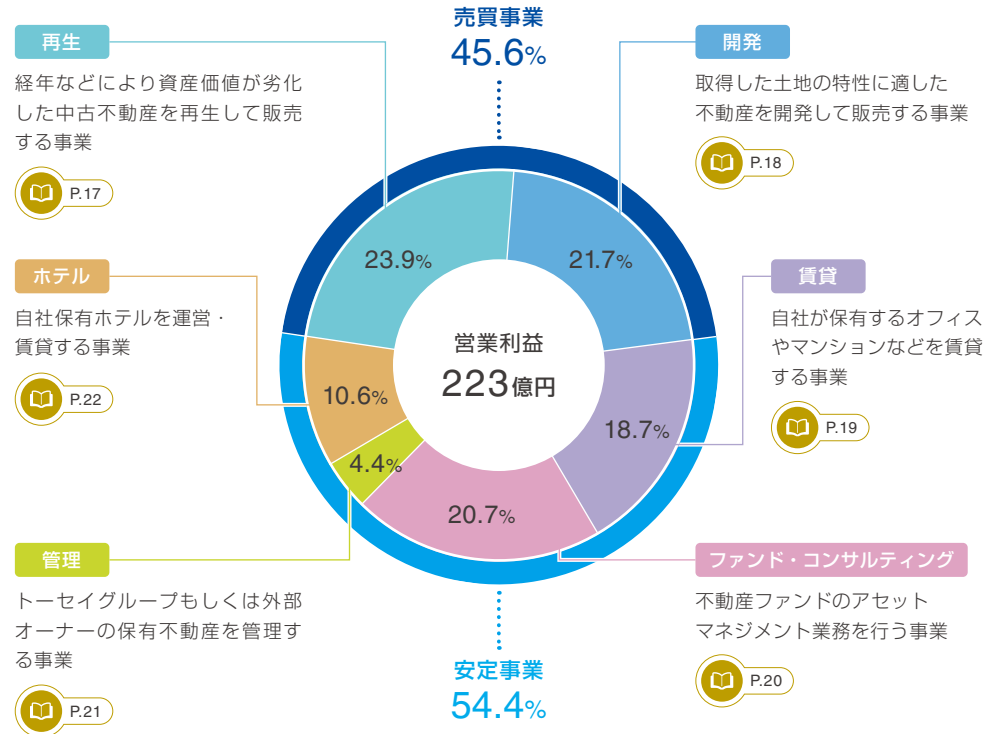


事業ポートフォリオ戦略

当社は、会社を永续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。

FY2025 事業別営業利益構成比*

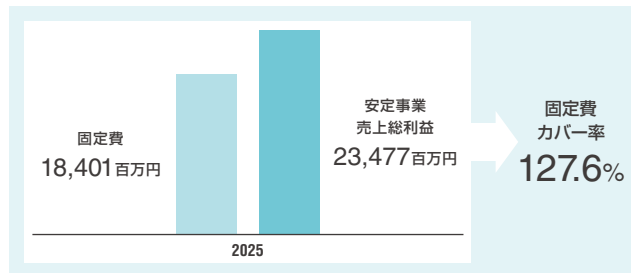
※本社経費等を控除して算出



安定事業売上総利益による固定費カバー率

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。



※固定費＝物件販売経費を除く販管費＋支払利息

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。

オンバランス事業 再生 開発 賃貸 ホテル オフバランス事業 ファンド 管理

	ROIC当社認識 ^{※1}	事業期間	事業の考え方																											
売買取業	再生 10%程度	0.5～2.0年	- アセットタイプ・立地などを分散してリスクの低減を図っています。 - M&Aなどをはじめとした多様な仕入手法の活用と需要に沿った不動産ソリューションにより、利益率を維持・向上しています。 「再生事業」と「開発事業」を組み合わせ、売買取業として成長を継続するべく、市況・在庫状況を踏まえて計画的に販売しています。																											
	開発 5%程度	1～4年	売買取業の営業利益の推移 ■ 再生 ■ 開発 (億円) <table><thead><tr><th>年</th><th>再生</th><th>開発</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>82</td><td>0</td><td>82</td></tr><tr><td>2022</td><td>90</td><td>0</td><td>90</td></tr><tr><td>2023</td><td>99</td><td>0</td><td>99</td></tr><tr><td>2024</td><td>109</td><td>0</td><td>109</td></tr><tr><td>2025</td><td>120</td><td>0</td><td>120</td></tr><tr><td>2026 (予想)</td><td>159</td><td>0</td><td>159</td></tr></tbody></table>	年	再生	開発	合計	2021	82	0	82	2022	90	0	90	2023	99	0	99	2024	109	0	109	2025	120	0	120	2026 (予想)	159	0
年	再生	開発	合計																											
2021	82	0	82																											
2022	90	0	90																											
2023	99	0	99																											
2024	109	0	109																											
2025	120	0	120																											
2026 (予想)	159	0	159																											
安定事業	賃貸 2.5%程度	長期	- 賃貸事業（固定資産）は、売買取業と比べてROICが低くなっていますが、自社での改修やリーシングにより資産価値を引き上げ、含み益を創出しています。 - 固定資産を計画的に売却することで、創出した含み益を顕在化させています。																											
	ホテル 5%程度	長期	固定資産の簿価と含み益の推移 ■ 固定資産簿価 ■ 含み益 (億円) <table><thead><tr><th>年</th><th>固定資産簿価</th><th>含み益</th><th>合計</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>924</td><td>0</td><td>924</td></tr><tr><td>2022</td><td>1,020</td><td>0</td><td>1,020</td></tr><tr><td>2023</td><td>1,279</td><td>0</td><td>1,279</td></tr><tr><td>2024</td><td>1,531</td><td>0</td><td>1,531</td></tr><tr><td>2025</td><td>1,607</td><td>0</td><td>1,607</td></tr></tbody></table> 公正価値^{※2} 1,607億円 含み益 914億円 簿価 693億円 ホテル事業は、資本効率性を維持しつつ事業規模の拡大を図っています。一部ホテルのオフバランス化や他社ホテルの運営受託も視野に入れて検討しています。	年	固定資産簿価	含み益	合計	2021	924	0	924	2022	1,020	0	1,020	2023	1,279	0	1,279	2024	1,531	0	1,531	2025	1,607	0	1,607			
年	固定資産簿価	含み益	合計																											
2021	924	0	924																											
2022	1,020	0	1,020																											
2023	1,279	0	1,279																											
2024	1,531	0	1,531																											
2025	1,607	0	1,607																											

※1 事業別ROICは、売買取業（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。

※2 公正価値は、「不動産鑑定評価基準」を参考にした方法等により当社で算定しています。

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。

営業利益構成比

23.9%

ビジネスモデル



事業環境における機会とリスク

機会	- 国内外投資家による旺盛な投資需要とさらなる資金流入の継続 - 企業の資本効率向上・改善を目的とした不動産戦略と見直し - 賃料上昇による不動産収益性の向上期待
リスク	- 政策金利引き上げ、長期金利の上昇による金融費用への影響 - 資材価格の高止まりや供給難、人件費上昇による建築費上昇の影響

中期経営計画における事業戦略

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。 - バリューアップ技術の向上による取扱物件の拡大 - 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） - 拡大するプライベート・エクイティ市場へのアプローチ - 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
--

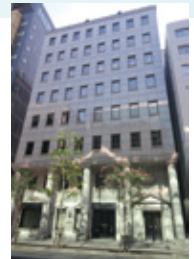
2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高391億円（前期比5.2%増）、売上総利益92億円（同0.5%増）、営業利益63億円（同6.1%増）となりました。1棟物件34棟、区分マンション105戸を売却し、再生事業は前期比で増収増益となりました。昨今、建築費高騰により、中古不動産への需要・関心が高まっており、再生事業投資比重を高めるとともに、流動性の高い都心物件を中心に大型案件にも注力していきます。また、不動産M&Aも積極的に取り組んでいきます。

重点戦略

仕入物件の規模拡大と再生手法の多様化

再生事業のさらなる規模拡大に向けて、都心部における旺盛な不動産投資需要を取り込むべく、当社が得意とする中・小型物件に加え大型物件まで拡大し、仕入を強化しています。また、空ビルや空宅の再生やコンバージョン（用途変更）、環境性能を高める再生を施して環境不動産認証などの外部評価を取得するなど、独自の再生手法で不動産の価値を高めています。都心の大型物件は流動性が高く、バリューアップを経て、早期に売却する回転重視の大型案件と中・小型や空ビル再生などの難易度の高い案件を織り交ぜて高収益を維持、拡大する戦略を推進しています。



八丁堀トーセイビルⅢ

卓越した目利き力で不動産の価値を再生し、新たなマーケットをつくる



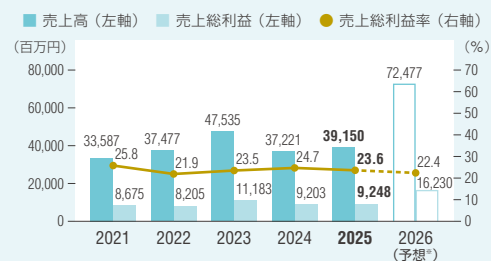
常務執行役員
アセットソリューション
第4本部兼
プロップテック事業本部担当
大島 均

当社は今年、不動産再生事業を手がけて30年を迎えます。この間、市場環境は大きく変化し、あらゆる追い風と逆風を経験してきましたが、当社の再生事業は環境の変化に応じて、アセットタイプや規模を柔軟に組み替えながら、売買事業の規模拡大を牽引してまいりました。

トーセイの再生事業の強みは長年培った経験に裏づけられた圧倒的な目利き力と独自の再生力にあります。首都圏のあらゆる物件情報を収集し、膨大な情報の中から磨けば光る一件を丁寧に見出す力、3つのValue Up Codeを用いて環境、社会、経済3つの側面で最も価値が高まる再生手法を検討し、改修からコンバージョンまで対応する力、また強固な財務健全性を強みに空ビルや空宅を取得し、最適な再生を施したうえで、顧客ニーズを見極めて販売する力は、当社の競争優位性を裏づけるソリューションと言えるでしょう。

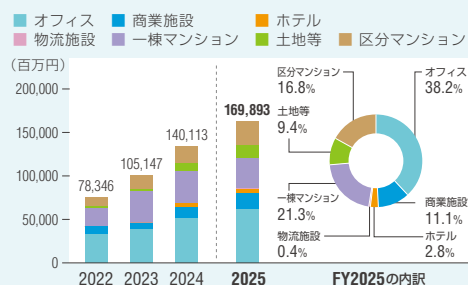
昨今、中古不動産の仕入競争が激化する中、従前から得意とする中・小型の再生案件に加え、賃料向上と高い流動性が見込める都心部の大型案件を織り交ぜる戦略を推進しています。再生事業の高い利益率を維持・向上し、投資効率の最適化を図ることで、再生事業のもう一段の成長に向けて、邁進してまいります。

売上高・売上総利益・売上総利益率



※2026年1月14日に公表した予想

期末保有棚卸資産（売上想定額換算）



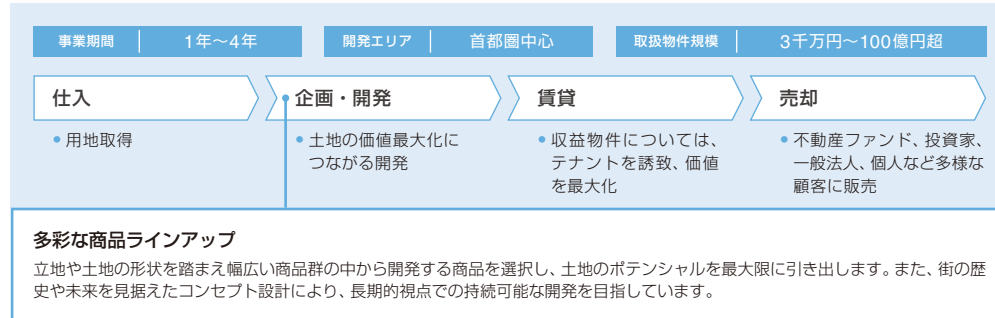
不動産開発事業

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、環境や社会に配慮した不動産の開発を推進しています。

営業利益構成比

21.7%

ビジネスモデル



事業環境における機会とリスク

機会	- 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 - 企業の資本効率向上・改善を目的とする不動産戦略の見直し - 国内金融機関の緩和的な融資姿勢の継続
リスク	- 建築コストの上昇（資材価格高騰、人件費上昇、GHG排出量規制対応） - 用地価格上昇および用地不足による開発機会の減少 - 金利の上昇などによる不動産需要の減退

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の強化と、ブランド力の向上および収益拡大に向けて、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
--

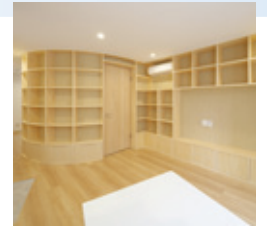
2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高230億円（前期比38.5%増）、売上総利益は71億円（同14.5%増）、営業利益は57億円（同15.5%増）となりました。物流倉庫1棟および商業施設1棟、賃貸マンション5棟、木造賃貸アパート5棟、戸建などを54戸売却しており、特に物流施設と賃貸マンションの売買益が業績に大きく寄与しました。今後については、建築費の高騰が続く見通しのもと、採算性のある案件に限定した用地取得および顧客訴求力の高い商品企画に注力していきます。

重点戦略

価格競争力のある商品企画

当社はRC造に比べて建築費上昇の影響を受けにくい木造賃貸アパート「T's Cuore」を積極的に展開しており、国が定める住宅性能表示制度における「劣化対策等級」において最高等級の「3級」を全棟で取得しています。また、楽器演奏可能な防音室を備えた「MUSE」シリーズや、壁一面の書棚などフロアごとに異なるコンセプトを持つ「BLISS」など、さらなる付加価値の創造による競争力の高い商品企画も推進しています。



T's Cuore BLISS自由が丘

多彩な開発メニューと実践的育成で持続的な成長を目指す



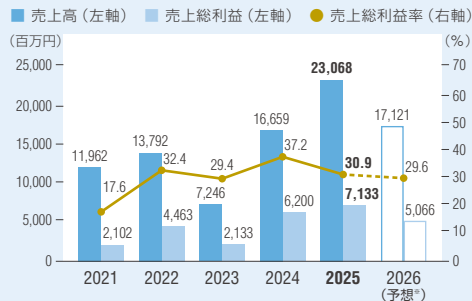
執行役員
アセットソリューション
第3本部担当
石田 史郎

開発事業の最大の強みは、市場変化に応じて幅広い用途や規模の商品を柔軟に企画・開発でき、さらにすべてのアセットタイプを同一部署で扱える点にあります。これは、住宅など用途を絞る専業会社が多い中、他社にない優位性であり、最適なプロジェクト収支を追求する要になっています。また、近年主要な商品となった木造アパートは、1棟2～3億円という事業規模と流動性が奏功し、若手社員が仕入から販売までを学ぶ「生きた教材」として、社員の早期戦力化と業績貢献に直結しています。今後も市場環境の変化に即応する柔軟な舵取りを強みに、持続的な成長を目指してまいります。

開発パイプライン（2025年11月末時点）

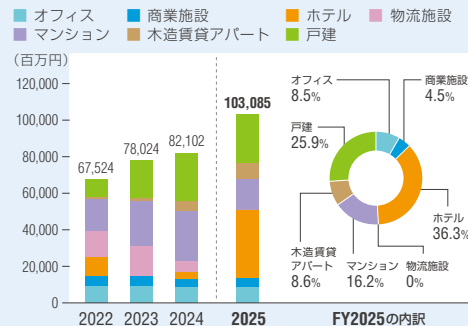
竣工時期	竣工済	2026年11月期	2027年11月期	2028年11月期以降	棟数・戸数	想定売上額
オフィス/商業施設	6棟		1棟		7棟	13,413百万円
ホテル				7棟	7棟	37,418百万円
賃貸マンション	5棟	3棟	1棟	1棟	10棟	10,838百万円
木造賃貸アパート	8棟	11棟	6棟	12棟	37棟	8,897百万円
分譲マンション				1棟	1棟	5,894百万円
戸建					390戸	26,622百万円
合計			390戸		62棟+390戸	103,085百万円

売上高・売上総利益・売上総利益率



※ 2026年1月14日に公表した予想

期末保有棚卸資産（売上想定額換算）



不動産賃貸事業

首都圏を中心に、トーセイグループが所有するオフィス、商業施設、マンションなどを賃貸し、安定的な収入を得る事業です。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。

営業利益構成比

18.7%

ビジネスモデル



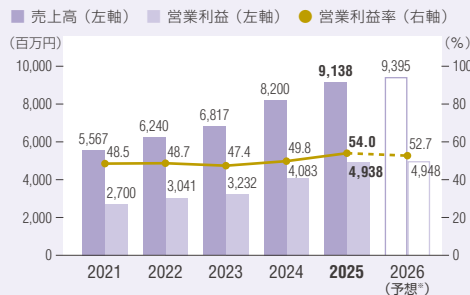
事業環境における機会とリスク

機会	- インフレ環境下での賃料上昇による不動産収益性の向上期待 - 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 - 急速な技術革新によるIoTの普及
リスク	- 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 - 技術導入の遅れによる物件競争力の低下

中期経営計画における事業戦略

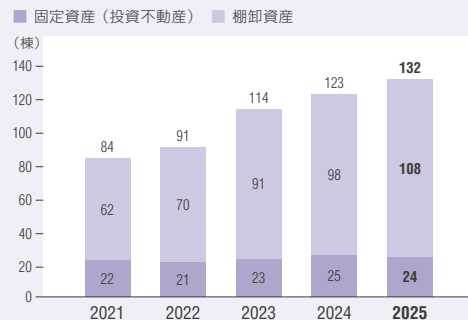
固定資産を積み上げ、物件価値の維持・向上によりNAVの引き上げに努めるとともに、事業を通じて社会課題の解決に寄与していきます。具体的には下記取り組みを推進します。 - ライフスタイルの変化に沿うコンセプト賃貸マンションや、投資機会の拡大が見込まれる新規領域（外国人向けサービスなど）の研究 - 固定資産における省エネルギー改修、環境不動産認証取得の推進 - IoT設備の導入やデジタル活用による物件競争力強化

売上高・営業利益・営業利益率



※ 2026年1月14日に公表した予想

賃貸物件数



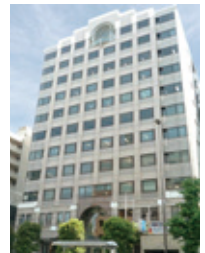
2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高91億円（前期比11.4%増）、営業利益49億円（同20.9%増）となりました。賃貸物件数の増加や賃上げなどにより、売上・利益ともに前期比で増加しました。また、固定資産の稼働率（2025年11月末時点、面積ベース）は98.4%と好稼働を維持しました。

重点戦略

賃貸収益の向上について

テナントと丁寧にコミュニケーションをとり、賃料見直しなどによる物件の収益性向上に取り組んでいます。固定資産においては、アンケート実施などのテナントコミュニケーションに注力してきた結果、2025年11月期に賃貸借契約期日が到来したテナントの更新後賃料は約10%上昇するなど、高稼働を維持しつつ、収益性を高めています。これらの取り組みの結果、資産価値の引き上げ、ひいてはNAVの向上に貢献しています。



成増トーセイビル

あらゆるアセットタイプの収益力を高めるリーシングソリューション



常務執行役員 事業部門副統括
アセットマネジメント本部兼
アセットソリューション事業
推進部担当
渡辺 政明

当社は、賃貸、ファンド・コンサルティング、管理、ホテルの4事業を安定事業と位置づけています。私が所管する賃貸事業はあらゆるアセットタイプに対応するリーシング力を強みに安定事業の一翼を担っています。

情報をタイムリーにキャッチし、地域の特性やニーズを的確に捉えて賃料査定を行うことで、郊外エリアでも都心並みの賃料水準で成約する事例もあります。昨今の物価上昇局面において賃料も上昇基調ですので、テナントの更新時または新規募集時の賃料見直しに取り組んでいます。また、固定資産において毎年アンケートを実施し、テナントコミュニケーションにも注力しています。

賃貸事業は仲介会社との関係構築が要となります。オフィスや商業施設、住宅、社宅などのアセットタイプに応じて戦略的に仲介会社を選定し、協働することで収益向上に資する賃料設定やスピーディーなリーシングを図っています。

当社の再生、開発、管理事業とのシナジーを発揮して不動産の価値を向上させるソリューション力と高稼働を誇る固定資産の運用が賃貸事業の最大の強みです。引き続き、安定した収益基盤としてポートフォリオ経営を支えてまいります。

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。

営業利益構成比

20.7%

ビジネスモデル



2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高90億円（前期比32.6%増）、営業利益54億円（同43.1%増）となりました。ファンド投資家の活発な売買に伴い、スポット収益を多く獲得し、前期を大きく上回る結果となりました。また、受託資産残高（AUM）は国内外の新規投資家からの案件を獲得し、期末目標を超える2兆6,627億円まで伸長しました。

重点
戦略

多様な運用ニーズに応えるAMメニューの拡充

投資家の運用ニーズに柔軟に対応するため、AMメニューの多様化を推進しています。従来のフルスコープでの受託に加え、物件管理やファンド管理など当社の専門性が高い業務に特化した受託メニューを体系化しました。これにより、新たな需要を的確に捕捉し、受託機会の最大化とAUMの拡大を図ります。

事業環境における機会とリスク

機会	- 潤沢な投資未実行資金（ドライパウダー）の積み上がりなど、日本不動産市場へのさらなる資金流入期待の継続 - 企業の資本効率向上・改善を目的とする不動産戦略の見直し
リスク	日銀による政策金利の引き上げや、政府の積極財政政策による財政悪化懸念を背景とした長期金利の上昇

中期経営計画における事業戦略

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、受託資産残高（AUM）2.9兆円を目指していきます。 - 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） - 環境不動産認証取得などのサステナビリティ対応

圧倒的な運用ノウハウと組織対応力で成長を牽引するファンド事業



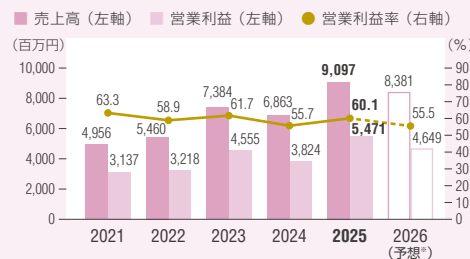
トーセイ・アセット・
アドバイザーズ株式会社
取締役 専務執行役員
神谷 栄次

当社は2005年の設立以来、不動産と金融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。

最大の強みは、幾多の市場環境の変化に対応することで培った高度な専門性と、物件売買や期中管理、資金調達など幅広いAM業務において組織的な対応を可能とする分業体制です。これにより、国内外の投資家からの信任を得て、あらゆるタイプのAMを任せていただける独自の地位を確立できたと認識しています。

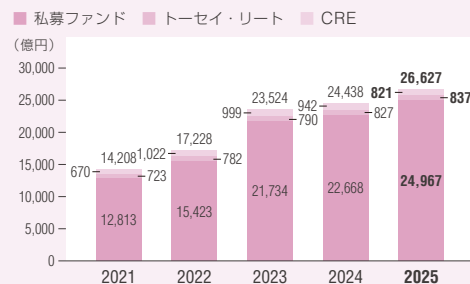
なかでも賃貸住宅の取り扱いにおいては、多様な案件受託で鍛えられた圧倒的な知見と豊富な受託実績を誇り、2025年には世界有数の投資家、ウォーバーグ・ピンカス社から大型のAMを受託しました。これまで築き上げた運用ノウハウや組織対応力を活かし、さらなる飛躍に向け邁進してまいります。

売上高・営業利益・営業利益率

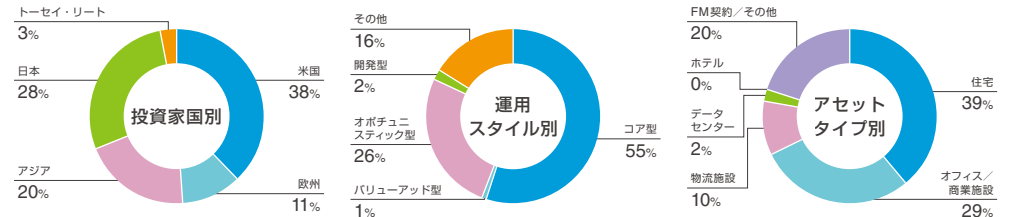


※ 2026年1月14日に公表した予想

受託資産残高 (AUM)



受託資産残高 (AUM) の内訳 (2025年11月末時点)



不動産管理事業

主にトーセイ・コミュニティによる、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が保有する物件を管理しています。

営業利益構成比

4.4%

ビジネスモデル



事業環境における機会とリスク

機会	- インフレ環境下での賃料上昇による不動産収益性の向上期待 - 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の需要増加 - 急速な技術革新によるIoTの普及
リスク	- 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 - DX推進の遅れによる競争力の低下

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。 - グループ内外からの新規受託の拡大・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 - 環境不動産認証取得の対応、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
--

2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高90億円（前期比4.7%増）、営業利益11億円（同12.4%増）となりました。2025年11月末時点の管理受託棟数が969棟と過去最高を更新したことや、工事受注の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強化

当社グループでは、業務品質の向上および協力会社との強固な連携体制の構築を目的として、「業務品質向上大会」を毎年開催しています。本大会は、不動産管理事業を営むトーセイ・コミュニティ（株）が主催する集合型研修会であり、重要なサプライヤー各社をお招きして、業務における安全管理、品質管理、コンプライアンス意識の向上を図るものです。今回で3回目となった2025年は、取引先31社55名の方々にご参加いただきました。



業務品質向上大会

お客さまのニーズに応じたカスタムメイドサービスを積極展開

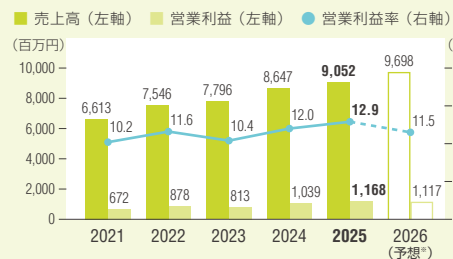


トーセイ・コミュニティ株式会社
代表取締役社長
中野 史郎

トーセイグループの管理事業を担う当社は、「プロパティマネジメント (PM)」「ビルマネジメント (BM)」「マンション管理」「リノベーション」の4つの事業を展開しています。このサービスの多角化によるメリットの一つは、その間口の広さを活かした柔軟なサービス形態と言えます。例えば、建物の設備管理や清掃などのBM単体の提供から、PM・BMサービス、さらにすべてのメニューに対応するフルサービスまで、カスタムメイドでの受託が可能な点です。この強みを活かし、まずお客さまに1つのサービスの内容や品質を体感いただいてから、より大型のPMやBMの新規委託をご検討いただくなど、戦略的な営業アプローチを推進し、管理棟数の伸長に取り組んでいます。

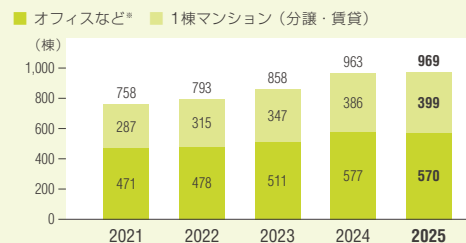
これらの受注拡大と並行して課題となるのは人材のプロフェッショナル化です。各事業領域において、マネジメント層が培ってきたあらゆるスキルの標準化やノウハウの蓄積、共有を通じた人材育成に取り組んでいます。管理事業のさらなる成長に向けて、事業ごとの収益性や成長性を見極め、協力会社の皆さまとの協働体制の強化を通じて、トーセイグループの発展に貢献してまいります。

売上高・営業利益・営業利益率



※2026年1月14日に公表した予想

管理受託棟数



※オフィス、商業施設、ホテル、物流施設など

ホテル事業

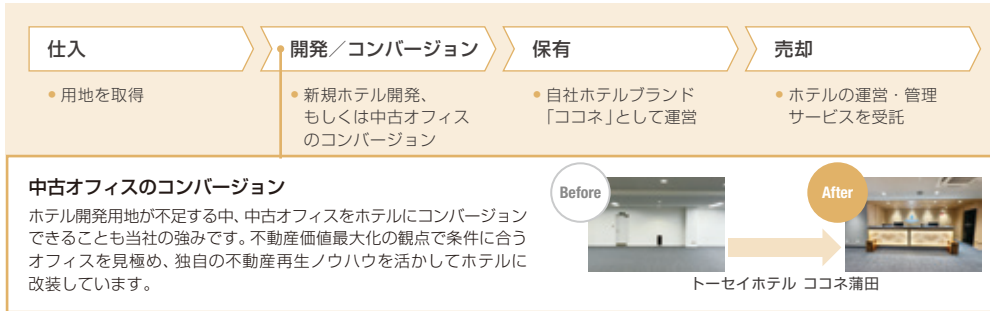
「TOSEI HOTEL COCONE（トーセイホテル ココネ）」を展開し、ホテルの運営を行う事業です。

ホテル開発はトーセイが、ホテル事業の企画・運営はトーセイ・ホテル・マネジメントが、ホテルの運営はトーセイ・ホテル・サービスが行っています。

営業利益構成比

10.6%

ビジネスモデル



「トーセイホテル ココネ」の詳細はこちら

事業環境における機会とリスク

機会	- インバウンド需要の拡大と円安基調による訪日観光客の増加 - オルタナティブ投資対象としての不動産価値の役割の高まり
リスク	- 人件費・水道光熱費の上昇、環境規制強化による運営コストの上昇 - 競合ホテルのさらなる供給 - 地政学リスク、為替変動によるインバウンド需要の変動

中期経営計画における事業戦略

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。	- 新規ホテル開発の検討 - DX推進およびマーケティング強化による収益力向上 - 感動価値の提供と差別化戦略の推進 - 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
--	---

2025年11月期の振り返りと事業戦略の進捗

2025年11月期は、売上高71億円（前期比13.4%増）、営業利益28億円（同27.3%増）となりました。旺盛なインバウンド需要が牽引し客室単価が向上したことから収益性が向上し、売上高・利益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まいります。

重点戦略

事業規模の拡大

2026年11月期においては、2025年12月に「トーセイホテル ココネ蒲田」（90室）、2026年2月に「トーセイホテル ココネ千葉中央」（12室）を開業しています。当社グループのホテル事業は、徹底した市場分析に基づくホテル企画と国内外の旅行客による堅調な需要に支えられ、安定した稼働率と高い収益性を確保できており、積極的な用地仕入・開発を進めています。今後、2032年頃までに開業を目指すホテルのパイプラインは7棟438室、運営中のホテルと合わせると19棟1,800室まで拡大を見込んでいます。（2026年6月30日時点）

立地特性を見極め、ホテル企画の「最適解」を追求する

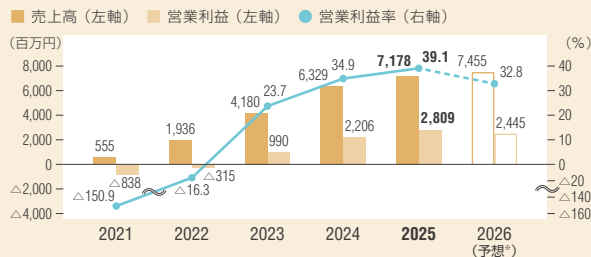
ホテル事業はトーセイグループの強みを活かし、用地取得から運営までを一気通貫で手がけています。ビジネスから観光、長期滞在まで、エリアや立地特性に合わせて客室タイプや設備・仕様を柔軟に企画し、最適解となるホテルに仕立てられることが当社の大きな強みです。加えて、和モダンを基調としたデザインや大浴場・サウナなど、日本らしい滞在価値の提供にも注力しており、国内外のお客さまからご好評いただいています。インバウンド需要の拡大を背景に、快適性と立地特性を活かしたホテルづくりを推進しています。

さらに、ホテル全体のサービス品質向上のため、人材育成は最重要課題と認識しています。従業員の就業環境向上、スキルアップ、キャリア形成を支援し、各分野のプロフェッショナル人材を育てるべく、研修制度や表彰制度を充実させています。

ホテル事業のさらなる成長に向けて、運営品質の向上と持続的な企業価値向上に取り組み、お客さま、取引先、従業員、地域社会から信頼されるホテル経営を目指してまいります。

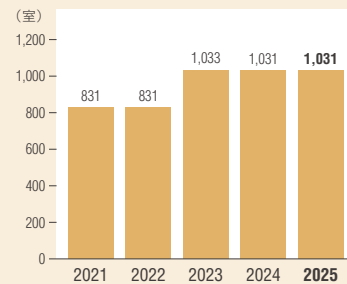
トーセイ・ホテル・マネジメント株式会社 代表取締役社長 檜山 元一

売上高・営業利益・営業利益率



※ 2026年1月14日に公表した予想

自社保有ホテル客室数



主なホテルラインアップ



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

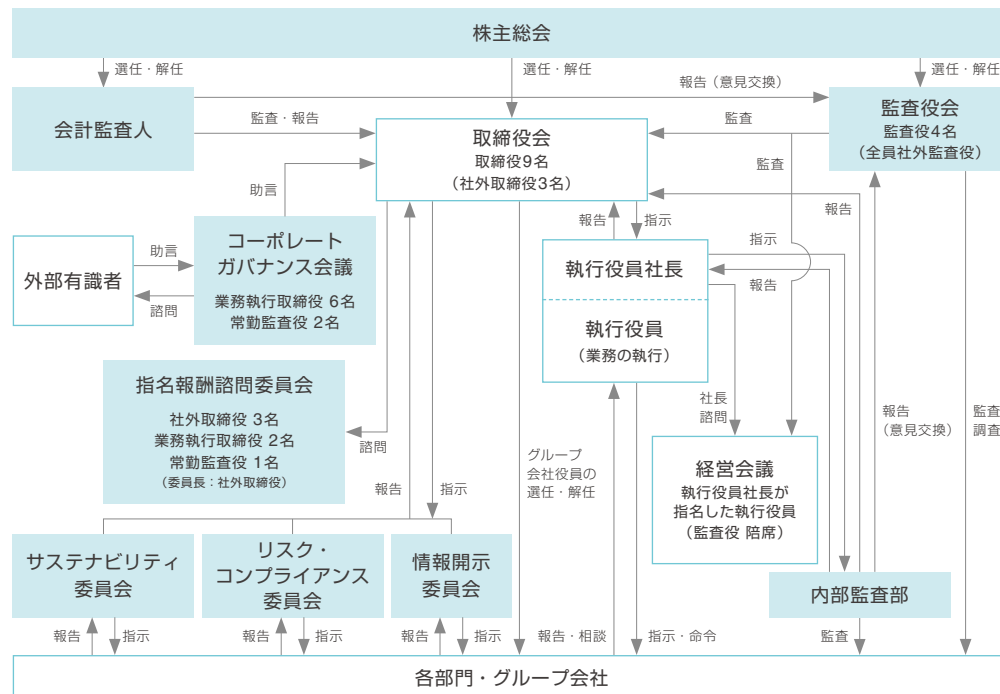
当社グループは、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、健全な成長を実現する事業活動を持続することにより、株主、従業員、取引先をはじめとする社会全体のあらゆるステークホルダーの皆さまに対して、存在意義のあるグループであり続けたいと考えています。そのために最も重要と位置づけられるものがコーポレート・ガバナンスの充

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

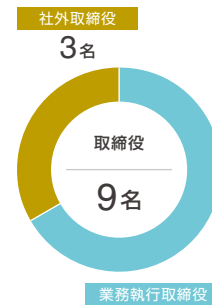
当社は、取締役会、監査役会を設置し、透明性の高い経営の履行を目的として、社外取締役の選任および監査役全員の社外招聘を行うとともに、取締役の責務である経営監視・監督と業務執行をより明確に区別するために、執行役員制を採用しています。当社の経営および経営に対する監視・監督の体制は十分に機能するものとなっていることから、現状の体制を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の構成および役員一覧（2026年3月1日時点）

取締役会



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

取締役

The image displays a grid of 10 portraits of company executives, arranged in three rows. Each portrait is accompanied by the executive's name and title in Japanese, and a set of skill tags represented by colored ovals.

- Row 1:**
 - 山口 誠一郎** (Yamaguchi Makoto): 代表取締役社長 執行役員社長 (Representative Director, Executive Officer, President). Tags: 経営 (Management), ESG, 不動産 (Real Estate), 財務・会計 (Finance & Accounting), コンプラ (Compliance).
 - 平野 昇** (Hirano Noboru): 取締役 専務執行役員 (Director, Executive Officer). Tags: 経営 (Management), 財務・会計 (Finance & Accounting), ESG, 人事・労務 (HR & Labor Relations), コンプラ (Compliance).
 - 中西 秀樹** (Nakanishi Hideki): 取締役 専務執行役員 (Director, Executive Officer). Tags: 不動産 (Real Estate), ESG.
- Row 2:**
 - 山口 俊介** (Yamaguchi Shunsuke): 取締役 常務執行役員 (Director, Executive Officer). Tags: ESG, IT・DX, 人事・労務 (HR & Labor Relations), コンプラ (Compliance).
 - 米田 浩康** (Yamada Hirofumi): 取締役 常務執行役員 (Director, Executive Officer). Tags: 経営 (Management), 財務・会計 (Finance & Accounting).
 - 高見 茂宏** (Takami Shigeaki): 取締役 執行役員 (Director, Executive Officer). Tag: 不動産 (Real Estate).
- Row 3:**
 - 少徳 健一** (Shoutoku Kenichi): 社外取締役 (Outside Director). Tags: 経営 (Management), 財務・会計 (Finance & Accounting), グローバル (Global), コンプラ (Compliance).
 - 小林 博之** (Kobayashi Hiroyuki): 社外取締役 (Outside Director). Tags: 経営 (Management), 財務・会計 (Finance & Accounting), ESG, 人事・労務 (HR & Labor Relations), コンプラ (Compliance).
 - 石渡 真維** (Ishiwake Makina): 社外取締役 (Outside Director). Tags: 経営 (Management), グローバル (Global), IT・DX, コンプラ (Compliance).

執行役員

専務執行役員 西本 亮司	常務執行役員 渡辺 政明	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	執行役員 舘林 稔弥	執行役員 石田 史郎	執行役員 立花 浩一

■ 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		2016年 コーポレート・ガバナンス基本方針を策定	2019年 トーセイグループESG方針ESG行動指針を策定 2021年 ESG推進規程（現 サステナビリティ推進規程）を策定	
機関設計 報酬制度	2004年 執行役員制度の導入	2015年 指名報酬諮問委員会を設置	2019年 ESG推進会議を設置 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	2024年 業績連動型議決制限付株式報酬制度の導入
取締役会	取締役構成 2007年 5名 社外 1名 社内 4名	2012年 5名 社外 2名 社内 3名	2018年 7名 2019年 9名 社外 2名 社内 5名 社内 6名	2024年 9名 社外 3名 社内 6名 うち女性取締役1名
	実効性	2017年 取締役会の実効性に関する評価の実施・公表	2022年 取締役のスキル・マトリックス公表	2024年 取締役任期を1年に変更

■ 取締役会の実効性向上に向けて

■ 取締役の実効性評価

当社は、取締役会の構成や議案、運営などに関する評価をすべての取締役および監査役に対して毎年実施しています。

〈プロセス〉

- すべての取締役および監査役に対してアンケート調査を実施
- 回答の集計・分析結果を取締役会にて報告、審議
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書への開示

〈評価項目 7分類・41項目〉

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

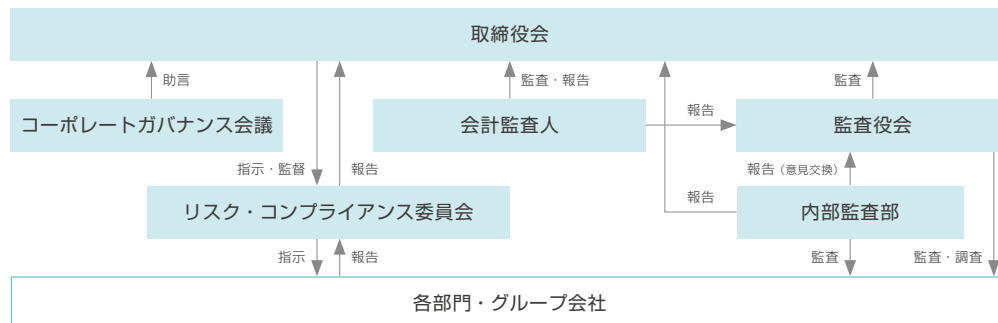
〈2025年度 評価結果の概要〉

取締役会の構成、多様性は適切に構成されている。引き続きジェンダーや国際性などの多様性の充実を図るほか、次代を担うリーダーの育成に関してさらに計画性を持って対処する必要がある。取締役会の実効性は十分に担保されており、ステークホルダーとの関係も良好に維持されている。

■ 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

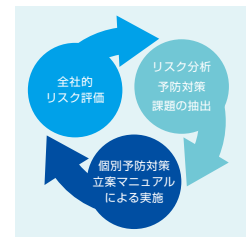


リスク管理・コンプライアンス推進

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」を策定しています。本プログラムは、リスク管理プロセスの有効性及び機能を評価し、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、遵法意識の醸成などの恒常的事項から、システムインシデント対応の強化など期ごとに定める注力事項から構成される目標に対して、各種研修や情報周知、システムなどの導入を推進しています。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、グループ各社を含む本社におけるリスクの対応状況や潜在的なリスクの有無を確認し、毎月の取締役会に報告するとともに、対応結果は内部監査部によってモニタリングしています。



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

日本、米国、シンガポールの資格を有する公認会計士。コーポレート・ガバナンスおよび財務報告の適正性確保を専門領域とし、長年にわたり国内外の企業に対する助言業務に従事。2012年より当社社外取締役として、ガバナンス・財務報告・グローバル開示の観点から助言を行う。現在、当社指名報酬諮問委員会委員長。

「なぜ？」を問い続け、トーセイの挑戦を支える

社外取締役 少徳 健一

企業の成長と社外取締役としての使命

私が当社の社外取締役に就任したのは2012年のことです。公認会計士として財務報告やコーポレート・ガバナンスに携わってきた経験に加え、海外投資家から日本企業がどのように見られるのかという視点も踏まえながら、当社の経営に関与してきました。就任当時、当社はシンガポール証券取引所（以下、SGX）への上場準備を進めており、私もその実現に関わる機会をいただきました。それから14年が経ち、売上規模、従業員数、グループ会社数はいずれも大きく拡大しました。企業としての社会的責任が増す中で、私自身も、社外取締役として何を問い、どのように貢献すべきかを常に考えてきました。

「素朴な問い」を投げかけ続ける

私が社外取締役として特に大切にしているのは、独立した第三者として、議論の前提を確認することです。例えば、「なぜこの相手と取引するのか」「なぜ今この判断をするのか」といった問いです。職業柄、これまで多くの業種の経営者と接してきましたが、そこから見えてくるのは、個別案件の議論が進むほど社内では当然とされている前提が暗黙の了解となり、外部からは見えにくくなってしまおう、という危うさです。当社の強みは、社長の目利きや判断が、取締役会の中で非常にクリアに共有されていることです。オーナー色の強い企業では、判断の背景が見えにくいまま物事が進むケースもありますが、当社では「なぜその判断に至ったのか」「どこに収益機会やリスクを見ているのか」が説明されます。だからこそ、社外取締役としても、その前提を確認し、社外のステークホルダーから見ても納得できる判断になっているかを問い続けることが重要だと考えています。

健全にリスクをとるためのガバナンス

ただ、こうした「素朴な問い」を投げかける社外取締役の役割は、近年、誤解されているようにも感じます。日本企業全般においてコンプライアンスやガバナンスへの意識が高まる一方で、判断が萎縮する傾向もまた強まっているからです。もちろん、企業にとってコンプライアンスの徹底が不可欠であることは言うまでもありません。しかし、ビジネスは本質的にリスクをとらなければ新たな価値を生み出すことはできず、ルールで身動きがとれなくなってしまっただけでは本末転倒です。社外取締役の役割は、経営陣に対して「リスクがあります」と指摘することだけではありません。むしろ、「なぜそのリスクをとるのか」をともに整理し、説明責任を果たせる形で意思決定を支えることだと考えています。個別の案件で「そこまで踏み込む必要があるのか」と率直に問いを投げかける場面もありますが、それは経営陣を牽制するためではなく、判断の質をともに高めるためのものです。

正しくリスクをとる経営を、次世代へつなぐ

では、こうした「正しくリスクをとる」判断軸を、次の世代の経営者にどう引き継いでいくか。これは、当社にとって最も重要な経営課題、すなわちサクセッションプランの核心と直結する問いです。私自身が委員長を務める指名報酬諮問委員会の場合はもちろん、経営陣との日常の対話の中でも、この話題を繰り返し議論してきました。幸いにして当社は、社長が自身の「目利き」の判断基準を、社員に対しても包み隠さずクリアに開示しています。こうした日々の実践を通じて、次代を担う社員の思考プロセスが醸成されています。次世代の経営者が、執行の前線で正しくリスクをとれるようになる。その環境整備こそが、当社の長期的な持続性につながると確信しています。

世界に向けた開示で築いた信用と、これからの一歩

次の世代に引き継ぐべきものは、リスクテイクの判断軸だけではありません。当社が2013年のSGX上場とともに示した、世界に向けて開かれた姿勢もまた、引き継いでいくべき重要な資産だと考えています。それを支えてきたのが、IFRS（国際財務報告基準）に基づく英語での開示の継続です。安易な決断ではなく毎期相当な労力を要する取り組みですが、その積み重ねが世界的な機関投資家からの信用を引き寄せ、当社が強みとする既存不動産や中規模アセットの再生・運用領域への関心につながってきました。一方、私が次の課題として注視しているのは、取締役会自身のさらなる多様性、とりわけ国際性の確保です。AI技術の発達で言語の障壁が下がる中、より広い視座を取り込む余地は、確実に広がっています。

私は社外取締役として、これからも社外からの「素朴な問い」を投げかけ、長年培ってきた広い視座と専門性を取締役会に持ち込み続けます。そして、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えながら、当社が次なる成長ステージへの挑戦に力強く踏み出していけるよう、ガバナンスの深化を通じて貢献してまいります。

主要財務・非財務データ

財務データ

		単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績	売上高	(百万円)	43,006	49,818	57,754	61,543	60,727	63,939	61,726	70,953	79,446	82,191	94,688
	営業利益	(百万円)	6,891	9,279	9,833	10,875	12,690	6,427	10,965	13,514	16,254	18,488	22,336
	不動産再生事業	(百万円)	4,187	4,001	7,845	6,770	7,754	5,596	7,203	6,102	8,877	5,963	6,324
	不動産開発事業	(百万円)	534	3,674	△408	1,487	1,528	△3,743	1,060	2,958	1,036	4,962	5,730
	不動産賃貸事業	(百万円)	1,730	2,389	2,581	2,534	2,367	2,319	2,700	3,041	3,232	4,083	4,938
	不動産ファンド・コンサルティング事業	(百万円)	1,373	951	1,273	1,616	2,365	4,193	3,137	3,218	4,555	3,824	5,471
	不動産管理事業	(百万円)	146	141	278	453	504	667	672	878	813	1,039	1,168
	ホテル事業	(百万円)	—	—	—	36	99	△673	△838	△315	990	2,206	2,809
	税引前利益	(百万円)	6,040	8,450	9,049	10,171	12,090	5,901	10,302	12,753	15,310	17,364	20,631
	親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	4,135	5,547	6,155	6,852	8,447	3,602	6,721	8,607	10,507	11,985	14,754
財務状況	総資産	(百万円)	93,196	121,276	122,550	138,768	161,894	161,684	195,010	210,955	245,329	276,815	307,427
	棚卸資産	(百万円)	46,156	67,298	59,718	62,457	73,573	65,416	85,210	95,303	118,252	146,817	170,357
	有形固定資産	(百万円)	3,315	3,595	5,305	8,785	8,671	23,495	23,860	22,963	33,018	32,094	32,961
	投資不動産	(百万円)	18,785	21,728	28,359	33,752	37,868	26,987	39,812	39,864	37,805	40,945	38,509
	有利子負債	(百万円)	48,667	70,159	67,123	75,025	89,843	90,987	114,954	124,847	146,587	165,900	182,640
	親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	36,228	41,010	46,158	52,021	58,306	58,969	65,958	72,290	82,046	90,500	102,805
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)	△4,443	△7,472	7,089	7,615	△3,799	12,509	974	△197	5,722	△13,045	△1,736
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	481	△8,193	△18	△10,786	△2,133	△4,054	△15,448	△9,081	△16,102	△5,608	△3,493
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	6,661	18,522	△4,962	5,941	11,412	△3,414	10,994	7,477	17,805	14,329	9,946
	現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	18,791	21,640	23,750	26,520	31,998	37,039	33,560	31,767	39,197	34,874	39,604
経営指標等	EPS（1株当たり純利益）	(円)	85.66	114.89	127.48	141.36	176.40	76.05	142.56	181.66	219.74	247.43	304.36
	EPS（1株当たり純利益）（株式分割考慮後）	(円)	42.83	57.45	63.74	70.68	88.20	38.03	71.28	90.83	109.87	123.72	152.18
	BPS（1株当たり純資産）	(円)	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	2,120.36
	BPS（1株当たり純資産）（株式分割考慮後）	(円)	375.16	424.68	477.99	535.81	612.64	625.00	690.18	764.82	847.99	933.74	1,060.18
	1株当たり配当金	(円)	16.00	22.00	25.00	30.00	42.00	19.00	38.00	51.00	66.00	79.00	100.00
	1株当たり配当金（株式分割考慮後）	(円)	8.00	11.00	12.50	15.00	21.00	9.50	19.00	25.50	33.00	39.50	50.00
	ROE	(%)	12.0	14.4	14.1	14.0	15.3	6.1	10.8	12.5	13.6	13.9	15.3
	ROA	(%)	6.9	7.9	7.4	7.8	8.0	3.6	5.8	6.3	6.7	6.7	7.1
	ROIC	(%)	6.0	6.2	6.0	6.1	6.4	2.6	4.3	4.8	5.2	5.3	5.9
	EBITDA	(百万円)	7,137	9,676	10,303	11,582	13,719	7,911	12,707	15,481	18,252	20,706	24,706
	安定事業比率	(%)	43.1	31.1	35.3	35.6	36.5	77.8	40.7	43.0	49.2	50.5	54.4
	自己資本比率	(%)	38.9	33.8	37.7	37.5	36.0	36.5	33.8	34.3	33.4	32.7	33.4
	ネットD/Eレシオ	(倍)	0.82	1.18	0.94	0.93	0.99	0.91	1.23	1.29	1.31	1.45	1.39
	配当性向	(%)	18.7	19.1	19.6	21.2	23.8	25.0	26.7	28.1	30.0	31.9	32.9

※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。 ※2025年12月1日付で株式分割（1株→2株）を実施しました。

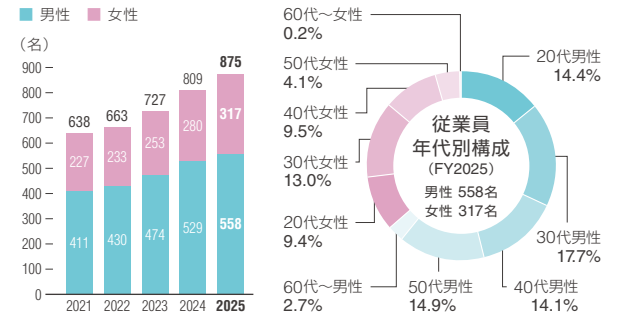
非財務データ

環境	目標	単位	2023	2024	2025
GHG排出量 (Scope1+Scope2)	長期：2050年度ネットゼロ、 中期：2030年度までに基準年（2022年度）比50%削減	(t-CO ₂)	3,296	3,260	2,507
		(kl/m ²)	0.032	0.031	0.033
エネルギー使用量	エネルギー使用量原単位（原油換算kl/m ² ）を前年度より1%削減	(kl)	4,581	3,218	3,422
		(kl/m ²)	1.23	1.96	2.06
水使用量（取水）	水使用量原単位（m ³ /m ² ）を前年度より低減	(m ³)	174,179	201,742	212,279
		(m ³ /m ²)	1.23	1.96	2.06
水使用量（排水）	水使用量原単位（m ³ /m ² ）を前年度より低減	(m ³)	170,256	201,740	212,572
		(m ³ /m ²)	1.20	1.96	2.07
廃棄物排出量	長期：2050年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比15%削減	(t)	121	107	92
	中期：2030年度までに廃棄物排出量原単位（kg/m ² ）を基準年（2022年度）比5%削減	(kg/m ²)	7.95	7.04	6.02

社会	目標	単位	2023	2024	2025
従業員数 ^{※1}	—	(名)	727	809	875
女性管理職比率 ^{※2}	10%以上	(%)	6.0	5.0	4.9
男性育児休業取得率 ^{※2}	90%以上	(%)	42.9	71.4	100
男女賃金差異 ^{※2}	70%以上	(%)	69.5	71.2	72.0
平均残業時間 ^{※2}	30時間以下	(時間)	24.3	23.3	23.4
有給休暇取得率 ^{※2}	65%以上	(%)	66.1	67.5	66.7
自己都合退職率 ^{※2}	10%未満	(%)	8.4	7.9	11.1
ストレスチェック受検率 ^{※2}	90%以上	(%)	100	100	100
仕事の満足度 ^{※2}	80%以上	(%)	68.0	64.0	69.0

※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 トーセイ単体を対象としています。

従業員数の推移



会社情報 (2025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） 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	302名（単体）、875名（連結） （嘱託・パート社員含む1,050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、 不動産ファンド・コンサルティング事業、 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	https://www.toseicorp.co.jp

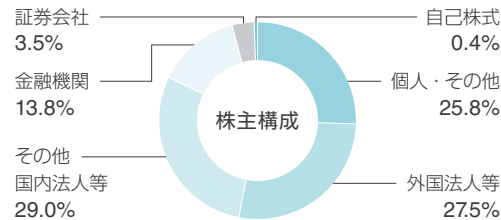
関連会社

トーセイ・アセット・アドバイザーズ株式会社	不動産ファンドの資産マネジメント
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、 ビルメンテナンス業、建物内外の保守、 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
トーセイ・プリンセススクウェア株式会社*	不動産の賃貸、管理、売買、仲介
Tosei Singapore Pte. Ltd.	不動産に関するコンサルティング

※2026年3月1日に社名変更（旧：株式会社プリンセススクウェア）

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）	27,579名



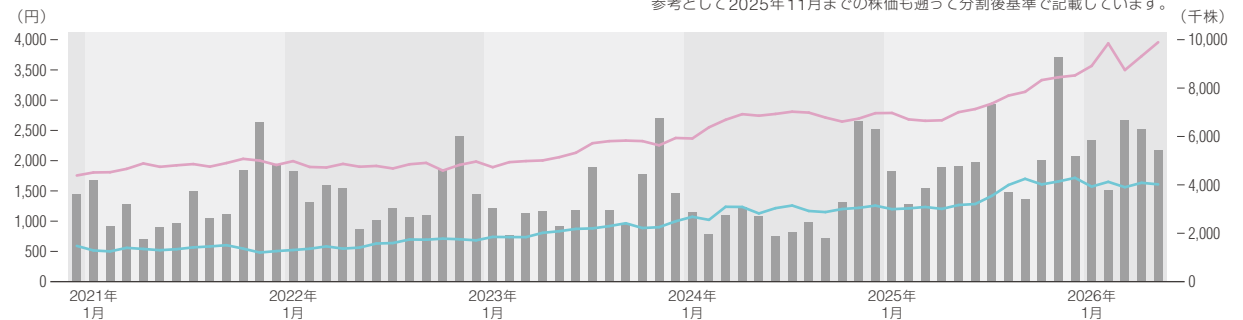
大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
名古屋鉄道株式会社	7,500,100	15.46
有限会社ゼウスキャピタル	6,000,000	12.37
山口誠一郎	5,393,131	11.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,083,400	8.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,855,521	3.82
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,709,300	3.52
きらぼしキャピタル東京Sparkle 投資事業 有限責任組合	1,000,000	2.06
SMBC日興証券株式会社	755,654	1.55
HOST-PLUS PTY LIMITED-HOSTPLUS POOLED SUPERANNUATION TRUST HOSKING PARTNERS LLP	751,267	1.54
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/AIF CLIENTS ASSETS	740,800	1.52

※持株比率は、自己株式（199,000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 (2026年5月31日現在)

トーセイ株価（左軸） TOPIX（左軸） 出来高（右軸）



※2025年12月1日付で株式分割（1株→2株）を実施したことに伴い、
参考として2025年11月までの株価も遡って分割後基準で記載しています。

外部評価（主なインデックスへの組み入れ）

