

# 中期経営計画

2025-2027年度

2025年1月16日

# CONTENTS

**01** 長期ビジョン

---

**02** 中期経営計画の全体像

---

**03** 重点戦略

---

**04** 成長を支える経営インフラの高度化

---

**05** Appendix

01

長期ビジョン

---

2030年※1を見据えた長期ビジョン

# 次世代デベロッパーへ

人口動態の変化や人々の価値観の多様化、テクノロジーの加速度的な進展など、変化が激しく、不確実性が高まっている時代のなか、サステナブルな社会の実現に向けて様々な課題が顕在化している。

東京建物グループは、デベロッパーが果たす役割も大きく変わるべきだと考え、事業を通じて「社会課題の解決」と「企業としての成長」をより高い次元で両立することで、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」を目指します。

## 着実な利益成長

2030年※1に目指す事業利益※2

**1,200**億円

## 様々な社会課題の解決

SDGs達成への貢献



## 利益成長の基本方針

安定的な賃貸利益を基盤としながら、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す※3

※1 長期ビジョンの目標時期について、本中計期間より「2030年頃」から「2030年」へ変更

※2 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、本中計期間より事業利益の定義を変更

変更前 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

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

※3 今後の事業利益の構成変化の見通しを踏まえ、本中計期間より記載内容を変更

# 02

## 中期経営計画の全体像

---

## 1896年 創業

- 旧安田財閥の創始者・安田善次郎が、不動産取引の近代化と市街地開発の推進を志し、1896年に「東京建物株式会社」を設立
- 日本で最も歴史ある総合不動産会社



## 地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくり

エリアのイメージを変えた  
「職」「住」「遊」の複合再開発



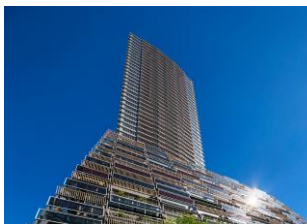
▲ olinas(錦糸町)

公園と一体となったまちづくり  
緑の中での新しいワークスタイルを提案



▲ 中野セントラルパーク

「消滅可能性都市から持続発展都市へ」  
地域の文化資産を活かし、まちづくりを通じて社会課題を解決



▲ Brillia Tower 池袋



▲ Hareza 池袋

東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋<sup>インク</sup>(YNK)エリアで、  
「まちの住民」として複数の大規模再開発を推進



▲ 八重洲PJ

▲ 呉服橋PJ

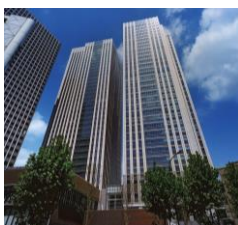
▲ 京橋三丁目PJ

## 革新に挑み、未来を切り拓く「進取の精神」

日本初のSPC法を活用した  
不動産証券化の実現



霞が関コモンゲート  
中央官庁初のPFI事業



大手町タワー  
都市と自然の再生の両立



## 時代の変化を捉えた柔軟かつ俊敏な適応力

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



128年にわたり培った信頼・実績・ノウハウを活かし、「場の価値」「体験価値」を最大化

前中計期間(2020年～2024年)の主な動向

新型コロナウイルス感染症の流行  
顧客の価値観・行動様式および  
マーケット環境の変化

地政学リスクの高まり・顕在化  
(ロシア・ウクライナ戦争、中東情勢悪化等)

異次元の金融緩和政策の転換  
日銀のマイナス金利政策解除

インフレ・人手不足等による  
建築費の急激な高騰

事業環境の不確実性は一層高まっており、  
変化のスピードも加速している



2030年を見据えた長期ビジョン

## 「次世代デベロッパーへ」

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

中期経営計画(2025年度-2027年度)

基本方針

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

#### 資産回転型事業の加速・拡大

投資家向け物件  
売却事業の加速

海外事業の拡大

分譲マンション事業  
の更なる成長

### 成長加速 資本効率向上

#### 安定収益基盤の強靱化

大規模再開発の着実な推進

賃貸資産ポートフォリオ  
の多様化

#### 規律あるバランスシートコントロール

政策保有株式の縮減

固定資産の戦略的売却

成長を支える経営インフラの高度化

サステナビリティ  
(環境・社会・ガバナンス)

人的資本

DX



- 事業ポートフォリオ戦略に基づく資産回転型事業の加速・拡大と規律あるBSコントロールにより、「着実な利益成長」、「資本効率の向上」および「株主還元の拡充」を実現する

利益指標	資本効率指標	株主還元方針
事業利益 <sup>※1</sup> (2027年度) <b>950億円</b>	ROE (本中計期間) <b>10%</b>	配当性向 (2027年度) <b>40%</b> 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

※1 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、本中計期間より事業利益の定義を変更  
 変更前 事業利益=営業利益+持分法投資損益  
 変更後 事業利益=営業利益+持分法投資損益等+固定資産売却損益 (持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

## ■ バランスシートコントロール

財務指針 (2027年度)	D/Eレシオ <sup>※2</sup> <b>2.4倍程度</b>	政策保有株式 純資産比率 (2027年末時点)	<b>10%以下</b>
	有利子負債/EBITDA倍率 <sup>※3</sup> <b>1.2倍程度</b>	固定資産売却 政策保有株式売却 (本中計期間累計)	<b>1,300億円以上</b> (売却価格ベース)

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

## ■ 参考指標

親会社株主に帰属する 当期純利益 (2027年度)	<b>600億円</b>	ROA (本中計期間) ※事業利益ベース	<b>4%程度</b>	EPS (2027年度)	<b>290円程度</b>
---------------------------------	--------------	----------------------------	-------------	-----------------	---------------

- 6つの重点戦略について、“BASE(成長の礎)”をコンセプトに取り組み方針を策定
- 事業ポートフォリオは、バリューチェーンを意識した事業セグメント別の管理に加え、利益の特性に応じて「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の3つに分類して管理

## 重点戦略および事業ポートフォリオの管理分類

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

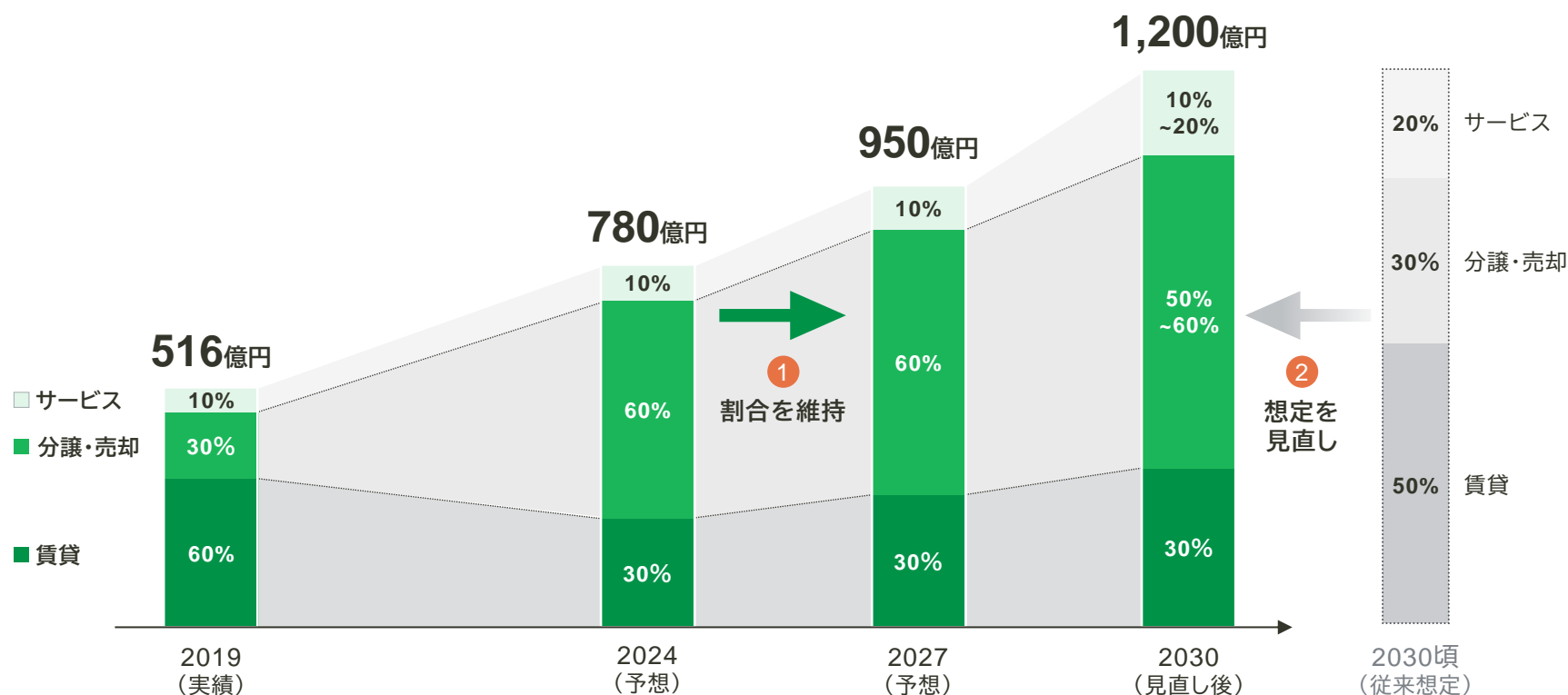
※ AS:アセットサービスの略 QL:クオリティライフの略

- 「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の利益分類毎の特性を踏まえ、各種取り組みを推進
- 賃貸資産のアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る

	賃貸	分譲・売却	サービス
特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益の安定性が高い</li> <li>・ 大きな投資を伴う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益のボラティリティが高い</li> <li>・ 資本効率が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益の安定性が比較的高い</li> <li>・ 大きな投資を伴わない</li> </ul>
取り組み方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定収益基盤の強靱化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資回収の加速</li> <li>・ 事業規模の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業規模の拡大</li> </ul>
中期経営計画 における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 八重洲プロジェクト(2026年竣工予定)等の<b>大規模再開発の着実な推進</b></li> <li>・ インフレや市場動向を踏まえた<b>賃料増額交渉の強化</b></li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>オフィスに加えて、<b>ホテル・物流施設・賃貸マンション等、長期保有するアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る</b></p> <p style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px; text-align: center;">アセットタイプ多様化のイメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>ホテル</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>賃貸マンション (Brillia ist)</p> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存のアセットタイプにおける<b>投資回収サイクルの加速</b></li> <li>・ 中長期的な利益成長ドライバーとして<b>海外先進国への投資拡大</b></li> <li>・ <b>新規投資メニューの探索</b></li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>イメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>物流施設 (T-LOGI)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>米国賃貸住宅</p> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仲介、駐車場、ファンド、建物管理・工事を通じた<b>不動産マネジメントの強化</b></li> <li>・ コト消費志向の高まりに<b>応える体験型施設運営の拡大</b></li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>イメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>駐車場 (NPC)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>レジャーリゾート with DOGS</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p>おふろの王様</p> </div> </div>

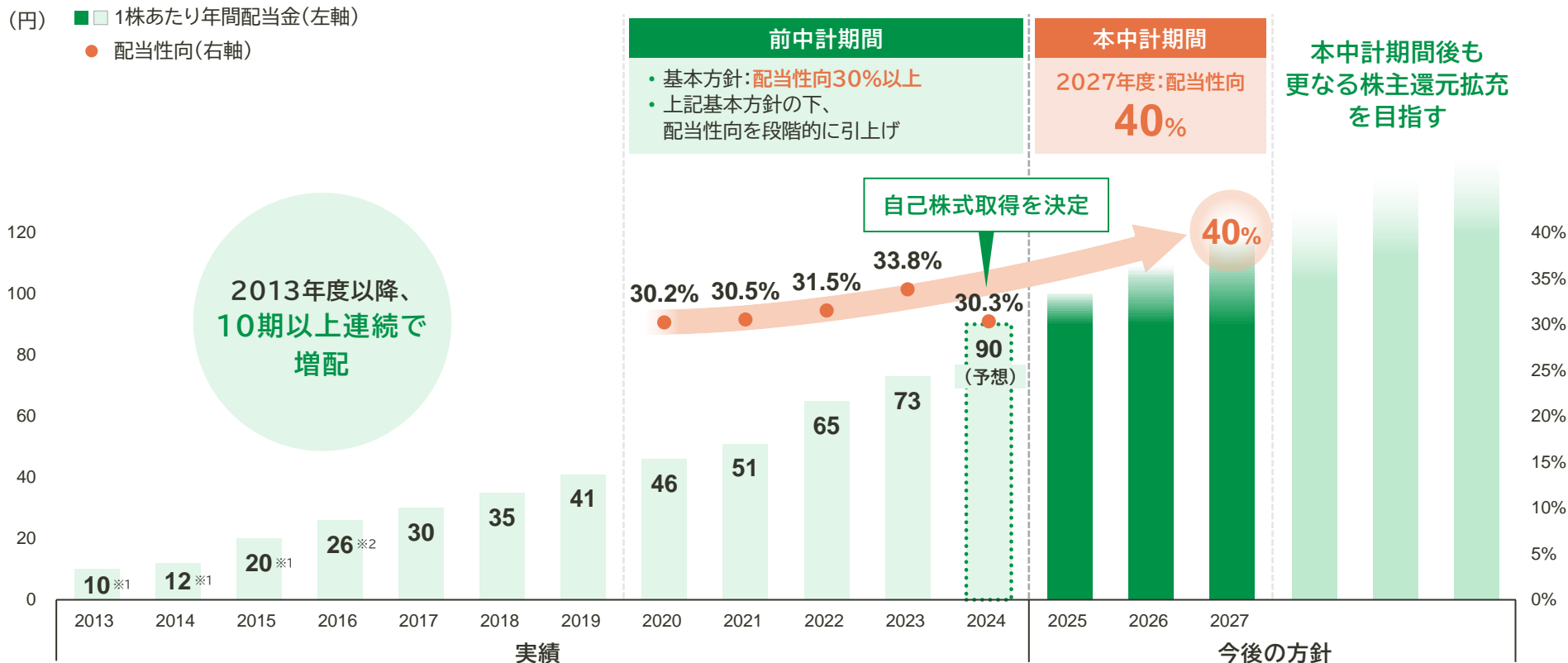
- 本中計期間の利益構成は「賃貸:分譲・売却:サービス=30%:60%:10%」を維持しながら、成長投資のためのキャッシュ創出および資本効率の向上を図る ①
- 事業環境変化に適応しながら利益成長を実現するため、2030年の利益構成比について、当初想定より、「賃貸」の割合を減らし、「分譲・売却」の割合を増やす方向で見直し ②
- 事業ポートフォリオの最適化により、持続的・安定的に高水準の資本効率と利益成長を実現

## 事業利益の構成変化イメージ



- 持続的・安定的な利益成長を通じて、2027年度に配当性向を40%へ引上げ
- 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

## 配当金および配当性向の推移



### TOPIC

### 自己株式の取得について

- ・ 2019年に約100億円の自己株式取得を実施
- ・ 2024年12月25日付にて、総額30億円を上限とする自己株式取得を決定

※1 2015年7月1日付で2株につき1株の割合で株式併合を実施。2013年度～2015年度については株式併合後の基準で算出  
 ※2 2016年度の配当金については、創立120周年記念配当(1株あたり4円)を含む

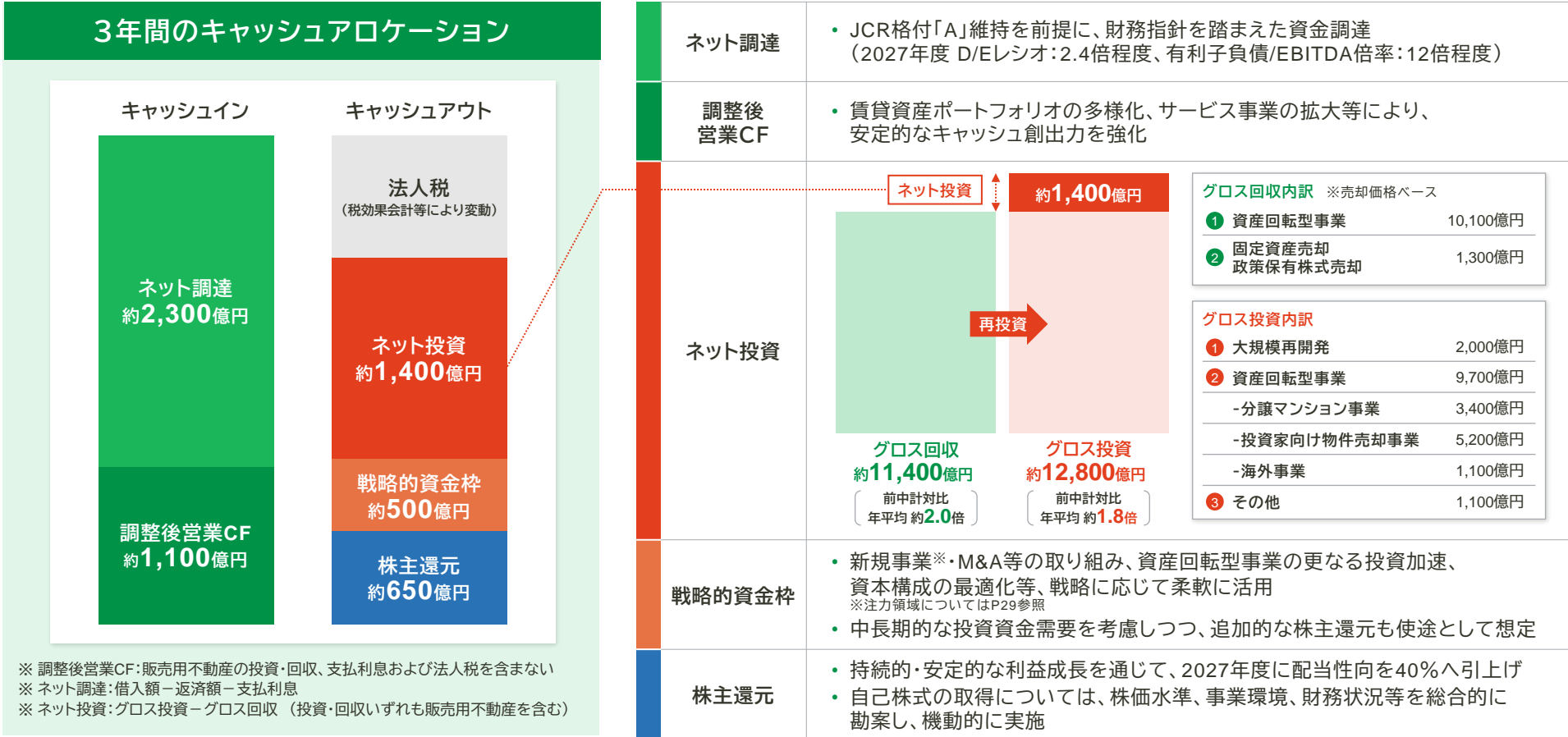
## 基本方針

### 資産回転の加速により資本効率向上を図るとともに、利益成長を通じて株主還元を拡充

1 1兆円規模で資金回収と成長投資を加速

- ・ 固定資産と政策保有株式の売却を加速
- ・ 資産回転型事業への投資を加速

2 更なる株主還元の拡充



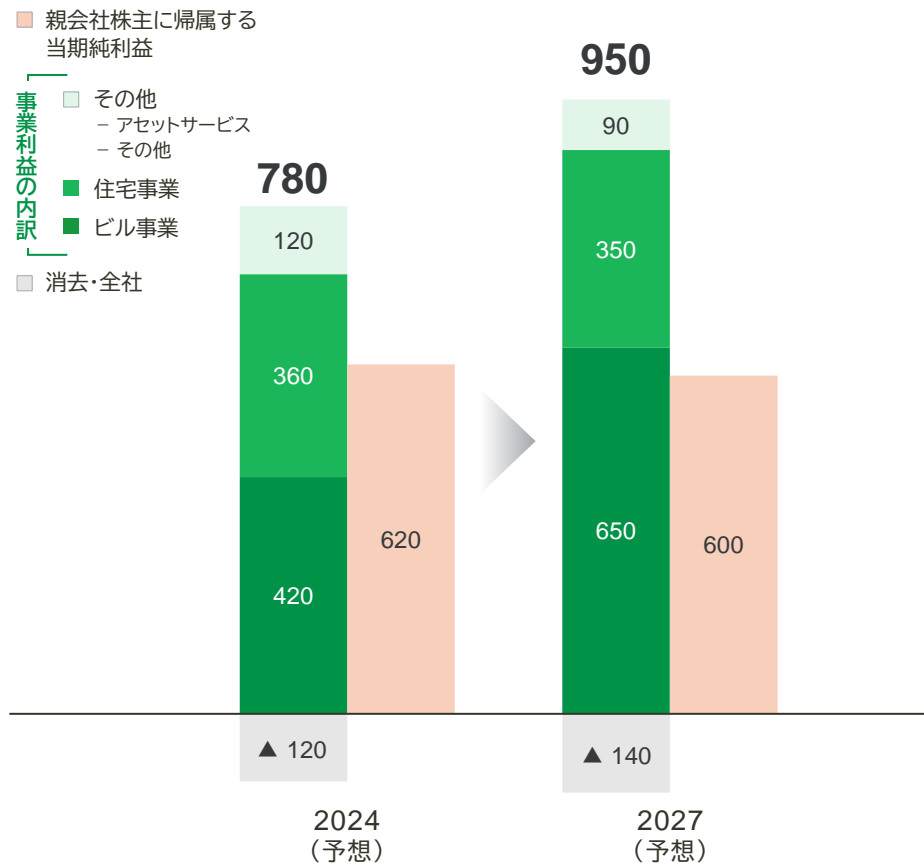
※ 調整後営業CF: 販売用不動産の投資・回収、支払利息および法人税を含まない

※ ネット調達: 借入額 - 返済額 - 支払利息

※ ネット投資: グロス投資 - グロス回収 (投資・回収いずれも販売用不動産を含む)

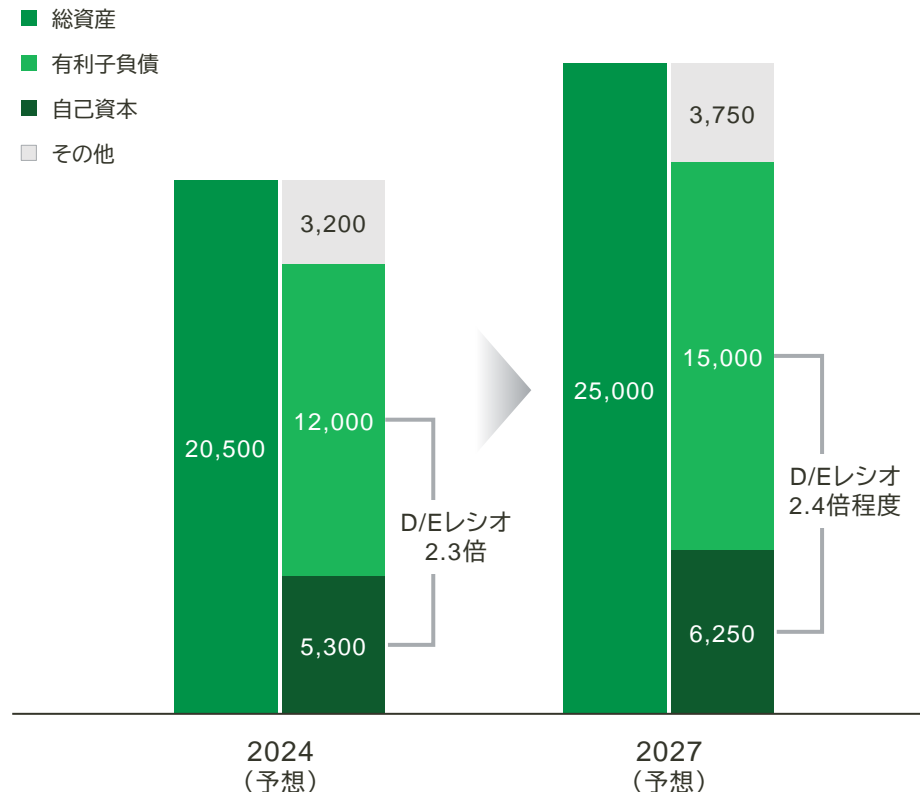
## 事業利益・当期純利益の推移

(億円)



## バランスシートの推移

(億円)



※2024年度の業績数値(予想)については、本資料開示日時点の概算値であり、確定値ではありませんのでご注意ください



03

重点战略

---

# ①大規模再開発の着実な推進(1/3)

セグメント分類

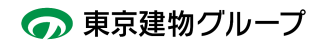
利益分類

BASE分類

ビル

賃貸

Build up



- 東京駅直結の好立地で開発を進める「八重洲プロジェクト」が2026年竣工予定
- まちに人を誘引する交通結節機能(バスターミナル)や文化発信拠点(劇場・カンファレンス)を整備
- ウェルビーイングの向上に資する多数の取り組みをまちづくりへ実装

## 八重洲プロジェクト



東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業 (A地区・B地区)

延べ面積	A地区 約12,000㎡	B地区 約225,000㎡
主要用途	A地区 事務所、店舗等	B地区 事務所、店舗、医療施設、バスターミナル、劇場・カンファレンス等
階数	A地区 地上10階・地下2階	B地区 地上51階・地下4階

### ■ 東京駅前・八重洲地下街直結の好立地



### ■ 交通結節機能・文化発信拠点の整備



▲ バスターミナル



▲ 劇場

### ■ ウェルビーイング向上支援の取り組み

- ・ ウェルビーイングに寄与する食堂・キッチン・ラウンジ等を整備
  - ・ キリンホールディングス(株)等と協業し、免疫ケアメニューや47都道府県の郷土料理を提供
  - ・ 温泉ミストによる湯治体験やUpmind(株)提供の瞑想ができる個室空間等を整備
- ※ いずれもB地区における取り組み



▲ オフィス入居者向けのウェルビーイングフロア「Wab.」



▲ RE:TREAT Room (喫泉室)



▲ ウェルネスプログラム

# ①大規模再開発の着実な推進(2/3)

セグメント分類

利益分類

BASE分類

ビル

賃貸

Build up

東京建物グループ

- 重点エリアである八重洲・日本橋・京橋(YNK)エリアを中心に複数のプロジェクトを推進
- 「Regenerative City Tokyo」の実現とイノベーション・エコシステムの形成に向けた各種取り組みを通じ、まちと当社事業の持続的発展を同時に実現



## 八重洲一丁目北地区市街地再開発事業

- ・地下鉄日本橋駅直結の好立地における再開発事業
- ・日本橋川沿いエリアのゲートとしてふさわしい都市景観の形成
- ・高度金融拠点を形成する都市機能の集積

延べ面積	南街区 約185,500㎡ 北街区 約1,000㎡
主要用途	事務所、店舗、宿泊施設、高度金融人材サポート施設等
階数	南街区 地上44階・地下3階 北街区 地上2階



## 京橋三丁目東地区市街地再開発事業

- ・東京高速道路(KK線)再生方針と連動したまちづくり
- ・京橋駅に直結し、東京駅からの地下歩行者ネットワークを形成
- ・京橋・銀座をつなぐ中央通りのにぎわいの連続性を創出

延べ面積	約164,900㎡
主要用途	事務所、ホテル、店舗等
階数	地上35階・地下4階

## YNKエリア内の 主なイノベーション拠点

### スタートアップ支援

- xBridge-Kyobashi**  
YNK発スタートアップを応援するシェアオフィス
- xBridge-Yaesu**  
ベンチャーキャピタルとのシェアオフィス型インキュベーション施設
- xBridge-Global**  
グローバルスタートアップ企業の集積やコミュニティ形成等を支援するインキュベーション施設

### リジェネレーション

- TOKYO LIVINGLAB**  
リジェネレーションの思想に共感する人々が集まりイノベーションの実証と社会実装を行う場
- Gastronomy Innovation Campus Tokyo**  
ガストロノミー×サイエンスによるイノベーションにより日本の食の未来を作るキャンパス

- 8go café & bar**  
リジェネラティブをコンセプトに、食を通じて行動変容のきっかけを作るコレクティブキッチン
- Kitchen Studio SUIBA**  
賑わいの場を創出し、多様な「食」の文化を醸成するシェアキッチン

### サステナビリティ

- City Lab TOKYO**  
持続可能な都市・社会づくりのためのオープンイノベーション拠点

### セレンディピティ

- THE FLYING PENGUINS**  
日替わり店員が「コネクタ」になって、出会いと「粋な交流」を生み出すバー

□ 当社参画再開発    ● 当社関与再開発    ■ 当社保有ビル



# ①大規模再開発の着実な推進(3/3)

セグメント分類

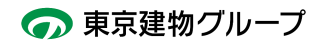
利益分類

BASE分類

ビル

賃貸

Build up



- 国際競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指す
- 建築費高騰や建設業の働き方改革に伴う工期長期化に対し、コスト・スケジュール管理を徹底し、再開発組合等の権利者間調整も含めて適切に対処しながら、より高い賃貸収益を獲得
- 資産回転型事業・固定資産売却による回収資金の活用や、戦略的なシェアアウトの検討を含めて、バランスシートコントロールを的確に実施

## 大規模再開発の取り組み意義

- ・ 希少性の高い都心好立地における大規模開発の実現には、再開発事業のノウハウが必須
- ・ 地域の魅力を引き出す商品企画力等、当社の強みを活かし、まちのポテンシャルの向上に寄与
- ・ 顕示性の高い立地でフラッグシップとなる大規模再開発プロジェクトを成し遂げることで、総合不動産デベロッパーとしての地位を更に高め、一層の信頼を築き、事業機会の拡大を図る

## 主な推進中プロジェクト

現在の状況	プロジェクト名	エリア	竣工時期 (予定)	想定賃貸面積 (当社保有分)
建築工事中	八重洲プロジェクト	中央区	2026年	合計 約27万㎡
建築工事中	呉服橋プロジェクト	中央区	2029年 (南街区)	
再開発組合設立	京橋三丁目プロジェクト	中央区	2030年	
再開発組合設立	渋谷二丁目プロジェクト	渋谷区	協議中	

## ポートフォリオの競争力向上

大規模再開発の推進により、競争力の高いオフィスポートフォリオを実現

	2024年 9月末時点	大規模再開発 竣工時
① オフィス賃貸面積 (当社保有分)	約54万㎡	約75万㎡
② 築10年未満比率 (賃貸面積比率)	約11%	約29%
③ 都心5区比率 (賃貸面積比率)	約49%	約64%

※ 上記以外にも港区で複数の大規模再開発プロジェクトを推進中(想定賃貸面積:合計約5万㎡)  
 ※ 想定賃貸面積には、オフィス以外にホテル等の賃貸面積も含む

※ 大規模再開発竣工時の数値は、左記4プロジェクトのオフィス賃貸面積を単純加算  
 (大規模再開発プロジェクト以外の物件の取得・売却等の影響を考慮していない)

## ②分譲マンション事業の更なる成長(1/2)

セグメント分類

利益分類

BASE分類

住宅

分譲・売却

Accelerate

東京建物グループ

- Brilliaブランドを基盤に、社会変化を見据えた高付加価値な住まいを提供
- 富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを強化
- 建替え・再開発事業への注力により、「不動産ストックの再生・活用」を推進

Brillia

### — 社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供 —

- 様々な価値観やライフスタイルに対応した住まい
- 環境に配慮し、自然災害に強い、安全・安心な住まい
- 先進的なテクノロジーを活用した快適な住まい



▲ Brillia Tower 堂島  
(日本初、「フォーシーズンズホテル」と一体となった超高层プライベートレジデンス)



▲ Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘  
BLOOMING RESIDENCE  
(首都圏初となる超高层ZEH-M実証事業として採択)

### — 建替え・再開発事業への注力 —

- 不動産ストックの再生・活用による良好な住環境の整備
- 利便性の高い立地における事業機会の獲得
- 豊富な実績に基づく、信頼に応える未来志向のまちづくり



▲ SHIROKANE The SKY  
(白金一丁目東部北地区第一種市街地再開発事業)



▲ Brillia City 石神井公園 ATLAS  
(石神井公園団地マンション建替事業)

※ 密集市街地の防災性の向上を目的とした「防災街区整備事業」についても下記地区で事業に参画中。今後も案件獲得に注力する方針

- 東向島二丁目22番地区
- 長崎一丁目1~5番地区
- 京島一丁目東地区

## ②分譲マンション事業の更なる成長(2/2)

セグメント分類

利益分類

BASE分類

住宅

分譲・売却

Accelerate

東京建物グループ

### ■ 大規模な建替え・再開発事業を中心に、本中計期間に約4,300戸を計上予定

※既に約4,200戸を確保済

2025年



▲ Brillia 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING TERRACE  
(総戸数254戸、当社分203戸)



▲ Brillia 目黒大橋  
(総戸数114戸、当社分97戸)

2026年



▲ Brillia Tower 千葉  
(総戸数499戸、当社分200戸)



▲ Brillia 二番町  
(麹町山王マンション建替え事業)  
(総戸数104戸、当社分51戸)

2027年



▲ 「みのおサンプラザ1号館」再生事業  
(総戸数110戸、当社分55戸)



▲ ザ 豊海タワー マリン&スカイ  
(豊海地区第一種市街地再開発事業)  
(総戸数2,046戸、当社分340戸)

2027年末時点の事業推進中案件は約11,700戸(うちランドバンク組入済:約8,600戸)を想定  
本中計期間も引き続き積極的に案件獲得を進め、安定的な年間2,000戸供給体制を目指す

※ いずれも総戸数には非分譲住戸を含む



### ③投資家向け物件売却事業の加速(1/2)

セグメント分類

利益分類

BASE分類

ビル/住宅/AS

分譲・売却

Accelerate

東京建物グループ

## ■ 投資家の不動産投資ニーズを捉え、多様なアセットタイプを展開し、積極的に事業機会を獲得

### オフィス

T-PLUS

### ホテル

### 物流施設

T-LOGI

賃貸マンション Brillia ist



▲ T-PLUS 仙台

▲ J-6ビル  
取得後、リニューアルやセットアップ  
オフィスによるバリューアップ実施

▲ カンデオホテルズ  
東京六本木

▲ T-LOGI 一宮

▲ Brillia ist 大井町

### 商業施設

FUNDES minanoba



▲ FUNDES 蒲田

▲ minanoba 相模原

### その他、投資対象アセットタイプを拡大

- ・ ラボオフィス(研究施設)



- ・ データセンター



※イメージ写真

### 開発中・稼働中ストック(総投資額※1ベース)

合計	約6,550億円
オフィス・ホテル・ 商業施設	約1,650億円
物流施設	約3,200億円
賃貸マンション	約1,050億円
アセット ソリューション※2	約650億円

(2024年9月末時点)

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

※2 様々なアセットタイプの収益不動産を取得し、リノベーション等により価値を再生・向上して再販する事業



### ③ 投資家向け物件売却事業の加速(2/2)

セグメント分類

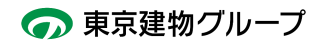
利益分類

BASE分類

ビル/住宅/AS

分譲・売却

Accelerate



- 販売用不動産の売却を加速しながら、新規投資も拡大し、将来の売却益ストックを確保
- 固定資産についても、資産ポートフォリオ最適化の観点から戦略的に売却し、含み益を顕在化
- 運用REIT等への売却によりグループAUMを拡大し、売却後も持続的な利益成長を実現

#### 販売用不動産の売却による利益創出・資産回転率向上

■ : 売却益ストック(=投資意思決定済案件の想定売却粗利益の合計額)



#### 固定資産の戦略的売却によるポートフォリオ最適化・含み益顕在化

固定資産売却  
政策保有株式売却  
(本中計期間累計)

1,300億円以上  
(売却価格ベース)

#### →回収資金を成長投資・株主還元へ活用

■ 賃貸等不動産の含み益※2(2023年末時点)

期末時価	14,468億円
バランスシート計上額(簿価)	9,174億円
差額(含み益)	5,294億円

#### グループAUMの拡大による持続的な利益成長と、資産回転の加速による資本効率の更なる向上を実現

東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント  
(上場REIT運用会社)

東京建物不動産投資顧問  
(私募REIT・私募ファンド運用会社)

物流施設の出口戦略については、新REIT上場を継続検討しつつ、私募ファンド・外部売却などの選択肢も視野に幅広に対応

※1 総投資額ベースの金額(本中計期間以降のキャッシュアウト分も含む)

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

## ④ 海外事業の拡大(1/2)

セグメント分類

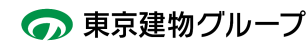
利益分類

BASE分類

その他

分譲・売却

Scale



- 日本国内で培った強み・ノウハウを活かし、成長市場における事業機会を獲得
- 事業利益に占める海外事業の比率について、2030年に10%程度への拡大を目指す

### 基本戦略

- ・ 現地のマーケットに精通し、開発・ソーシング力、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に展開
- ・ 現地に駐在員を派遣し、パートナー企業とのリレーションを強化するとともにリスク管理を徹底
- ・ 米国、豪州、タイ、中国等の既存投資国をベースとして、資産回転型事業を中心に投資

### 主な推進中プロジェクト

	PJ名	所在	主要用途	竣工年度	
米国	Herndon PJ	バージニア州ハーンドン市	住宅	2027年	
	Vista Highlands PJ	コロラド州ブルームフィールド市	住宅	2026年	
豪州	Alex & Willow PJ	ニューサウスウェールズ州シドニー市	住宅	2026年	
タイ	スクンヴィット25PJ	バンコク都	オフィス、商業	2023年	
	オンヌットPJ		住宅	2023年	
	Ref. ウォンウェンヤイPJ		住宅	2024年	
	Ref. エカマイPJ		住宅	2027年	
	Ref. カセサートPJ		住宅	2027年	
	ケイブ・ココPJ		チョンブリ県	住宅	2025年
	レムチャバンPJ			物流	2026年
	メトロキャットPJ		サムットプラカーン県	物流	2026年
中国	揚州東PJ	揚州市	住宅、商業	2024年	
	蘇州常熟PJ	蘇州市	物流	2017年	
	貴陽都会印象PJ	貴陽市	住宅、商業	2026年	



## ④ 海外事業の拡大(2/2)

セグメント分類

利益分類

BASE分類

その他

分譲・売却

Scale

東京建物グループ

- 米国・豪州を中心とした先進国への投資を、中長期的な利益成長ドライバーとして位置付け
- タイ・中国では分譲住宅に加えて物流施設等、多様なアセットタイプへの投資を実施

### 米国



▲ Herndon PJ

所在	バージニア州ハーンドン市
主要用途	賃貸住宅
竣工予定	2027年



▲ Vista Highlands PJ

所在	コロラド州ブルームフィールド市
主要用途	賃貸住宅
竣工予定	2026年

### 豪州



▲ Alex & Willow PJ

所在	ニューサウスウェールズ州シドニー市
主要用途	分譲住宅
竣工予定	2026年

### タイ



▲ メトロキャットPJ

所在	サムットプラカーン県
主要用途	物流
竣工予定	2026年(2025年一部竣工)

### 中国



▲ 貴陽都会印象PJ

所在	貴州省貴陽市
主要用途	分譲住宅
竣工予定	2026年

#### TOPIC

### インドの不動産ファンドへ出資

新たな投資対象国の調査・研究を目的に、世界最大の人口を誇り、経済成長が著しいインドにおける分譲住宅開発ファンドへ出資



※ イメージ写真




## ⑤ サービス事業の拡大(1/3)

セグメント分類  
ビル/住宅/AS/その他

利益分類  
サービス

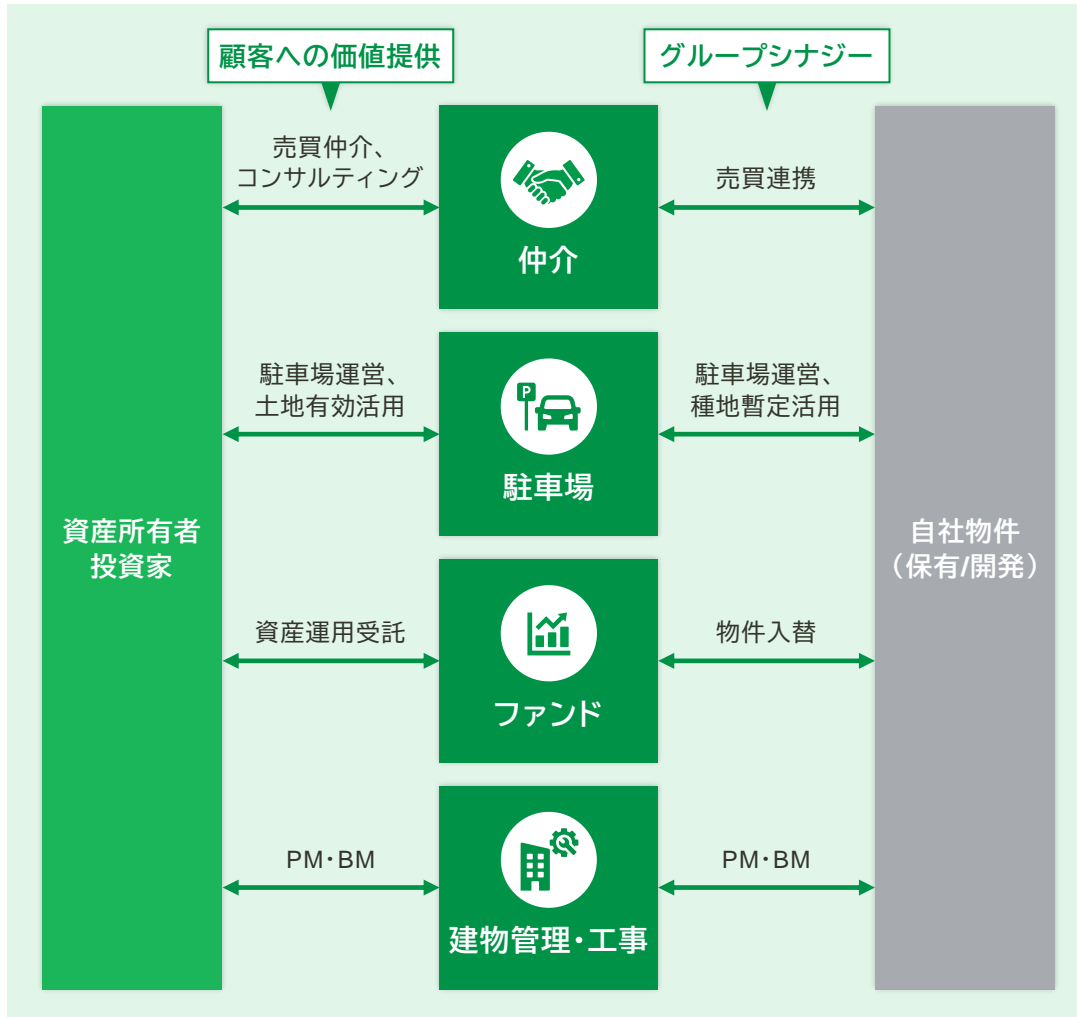
BASE分類  
Scale

- 資産所有者・投資家向けの「不動産マネジメント」と一般消費者向けの「体験型施設運営」、それぞれ多様な事業メニューを展開
- ノンアセット(ライトアセット)ビジネスを拡大し、事業ポートフォリオ全体の資本効率を向上

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

■ 不動産マネジメントを通じた資産価値最大化により、ストック型社会の推進に貢献

全体像のイメージ



各事業の成長戦略

仲介	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホールセール：ファンド・事業法人・資産管理会社等を中心とした大型案件へ注力</li> <li>・ リテール：Brillia集積エリアへの新規出店等を通じてBrilliaの二次流通シェアを向上</li> </ul>
駐車場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大型駐車場の管理受託強化および駐車場品質・管理サービス品質の向上</li> <li>・ MaaSの普及を見据えた予約・会員システムの開発と会員ビジネスの確立</li> </ul>
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スポンサーサポートおよび投資家とのリレーション強化・拡大を通じたグループAUMの拡大</li> <li>・ オフィス・商業施設・賃貸住宅に加えて、ホテル・物流施設等、アセットタイプを多様化</li> </ul>
建物管理・工事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 八重洲プロジェクトの管理立ち上げ・テナント入居工事の円滑な対応とノウハウの蓄積</li> <li>・ デジタルの活用による顧客体験価値と生産性の向上</li> </ul>



- コト消費志向の高まりに応え、お客様一人ひとりに“感動・喜び・癒し”を提供
- 新規施設開発およびM&Aによる事業規模拡大の機会を探索

 愛犬同伴型リゾートホテル

レジーナリゾート  
with DOGS



施設数 **8**施設

年間来場者数 約**12**万人

- ・ 新規施設の開業とブランド戦略の推進
- ・ DXを活用したレバニューマネジメントによる価格適正化・売上最大化
- ・ 人材採用・研修の強化によるホスピタリティの一層の向上

 ゴルフ場



施設数 **12**施設

年間来場者数 約**64**万人

- ・ コース美化、冷房カート導入、スムーズなラウンド進行支援等を通じた顧客満足度の向上
- ・ レストランの自社運営化による収益機会増加・ホスピタリティ向上
- ・ 新規施設の検討と既存施設の安定的運営

 温浴施設

おふろの王様

TOTOPA



施設数 **11**施設

年間来場者数※ 約**427**万人

※ おふろの王様のみ(TOTOPA含まず)

- ・ サウナ施設への需要増も追い風とした新規顧客層の獲得・定着
- ・ 都市型スパブランド「TOTOPA」の新規店舗の開設
- ・ 再開発プロジェクトやPFI事業との連携

## ⑥新規事業の確立

セグメント分類

利益分類

BASE分類

その他

事業による

Establish

東京建物グループ

- 「場の価値と体験価値の創出」、「ウェルビーイング」、「脱炭素社会の推進」等を注力テーマとして新規事業開発を推進

### 主な取り組み領域のイメージ

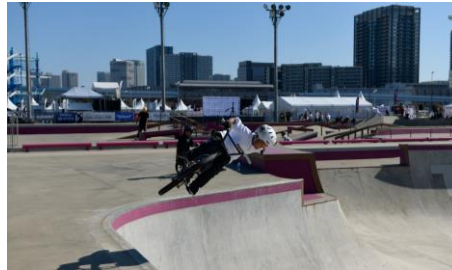
#### スポーツ・エンターテインメント

##### アリーナ



▲ 新秩父宮ラグビー場(仮称)

##### 複合型スポーツレジャー施設



▲ livedoor URBAN SPORTS PARK  
(正式名称:有明アーバンスポーツパーク)

#### ウェルネス・ウェルビーイング

##### 公園



▲ 都立明治公園  
(都立公園初のPark-PFI事業)

##### 都市型スパ



▲ TOTOPA都立明治公園店

#### サステナビリティ

##### メガソーラー



※ イメージ写真

##### データセンター



※ イメージ写真

#### インフラ・インダストリー

##### ラボオフィス(研究施設)



※ イメージ写真

##### 宇宙産業領域



▲ HOSPO(北海道スペースポート)

ビジネスモデルを確立し、将来の新たな利益の柱となる事業を創出



# 04

## 成長を支える経営インフラの高度化

---

## 温室効果ガス(GHG)排出削減 中長期目標

2050年度までに

Scope1・2・3

CO<sub>2</sub>排出量 **ネットゼロ**

CO<sub>2</sub>排出量(2019年度比) 2030年度までに

Scope1・2

**46.2%**削減<sup>※1</sup>

Scope3

**40%**削減<sup>※2</sup>

※1 Scope1・2排出量の削減目標「1.5°C水準」 ※2 カテゴリ11と13が対象

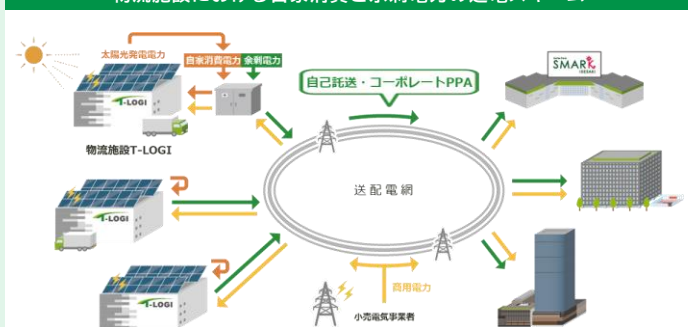
(SBT1.5°C認定取得)

### 再生可能エネルギーの導入

#### ■ 開発物件の太陽光発電設備による再エネ電力の創出・活用

- ・ オンサイトPPA:賃貸マンション・物流施設における自家消費
- ・ オフサイトPPA:物流施設の余剰電力を他の当社施設へ送電

物流施設における自家消費と余剰電力の送電スキーム



- ✓ 物流施設「T-LOGI」では、各施設で意図的に自家消費量を上回る再生可能エネルギー由来の電力を発電し、余剰分を当社が保有する商業施設やオフィスビルに送電。再生可能エネルギーの有効活用を実施中
- ✓ 「T-LOGI」の開発件数の増加に伴い、今後は「コーポレートPPA」を活用し、郊外から都心部への再生可能エネルギーの送電を拡大予定

#### ■ メガソーラー事業の展開

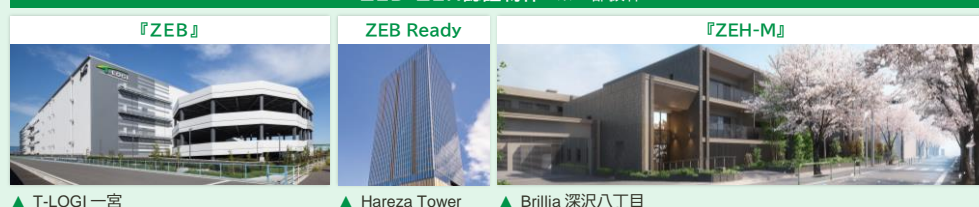
#### ■ 購入電力の再エネ電力への切り替え

### 環境性能の高い不動産開発の推進

#### ■ ZEB・ZEH<sup>※3</sup>の開発

- ・ 原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設<sup>※4</sup>においてZEBを開発
- ・ 原則として、新築するすべての分譲マンション、賃貸マンション<sup>※5</sup>においてZEHを開発

ZEB・ZEH認証物件 ※一部抜粋



#### ■ グリーンビルディング認証<sup>※6</sup>の取得

- ・ 原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンション<sup>※7</sup>においてグリーンビルディング認証を取得(計30物件でDBJ Green Building認証を取得済)

「DBJ Green Building 認証」最高評価(5つ星)取得物件 ※一部抜粋



※3 Nearly ZEB, ZEB Ready, ZEB Oriented, Nearly ZEH(-M), ZEH(-M)Ready, ZEH(-M)Orientedを含む

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

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

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

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

## ▶ 人権の尊重

「東京建物グループ人権方針」に基づき、グループの事業に関わるあらゆるステークホルダーの人権の尊重に関する取り組みを推進

## ▶ 持続可能なサプライチェーンの構築

東京建物グループ共通の「サステナブル調達基準」について、サプライヤーとの対話等を通じて理解・遵守を促進

## ▶ 地域社会への貢献

事業活動を推進する各地域で、地域社会の一員として様々なステークホルダーと共創しつつ、地域の発展や地域の価値向上に寄与する取り組みに尽力し「豊かな社会づくり」に貢献



江戸時代から続く「山王祭」



帰宅困難者受け入れ訓練

## TOPIC1 マンション開発に伴うコミュニティ形成支援事例

- 石神井公園団地の建替事業であるBrillia City 石神井公園 ATLASでは、契約者と地域住民との早期コミュニティ形成を図るため、地域交流拠点「Shakuji-ii BASE」をモデルルームに併設
- 竣工後も建物内にコミュニケーションスペース「アンドエス」を設置し、歴史あるコミュニティを未来へ継承

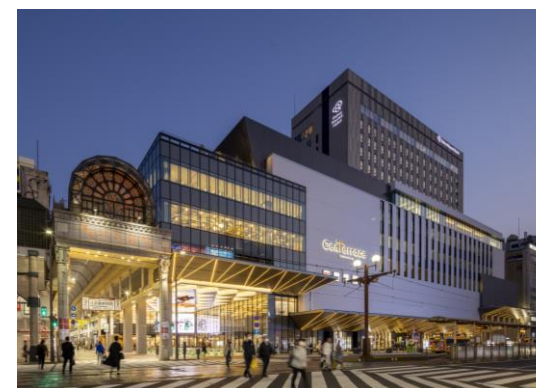


▲ Brillia City 石神井公園 ATLAS / コミュニケーションスペース「アンドエス」

## TOPIC2 地方創生への取り組み



▲ 【岡山県岡山市】  
Brillia 岡山中山下



▲ 【鹿児島県鹿児島市】  
センテラス天文館

## ▶ 企業価値向上に向けた取締役会の機能強化等

- **取締役任期の変更(2年→1年)<sup>※1</sup>**  
事業環境変化により迅速に対応できる経営体制構築のため、取締役の任期を現行の2年から1年に変更
- **社外取締役比率の向上(社外取締役を1名増員)<sup>※1</sup>**
  - 取締役会の経営監督機能について一層の実効性向上を図るため、社外取締役を4名から5名へ1名増員
  - 女性役員比率についても向上を図る予定
- **筆頭社外取締役の選定**  
社外取締役と取締役会・監査役会等の連携強化を図るため、社外取締役の互選により「筆頭社外取締役」を選定する  
※あわせて、社外取締役のみを構成員とする会議体を新たに設置する
- **指名・報酬諮問委員会の改編**  
指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性の向上を図るため、指名・報酬諮問委員会を「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」に分離し、各委員会の委員長を社外取締役とする
- **取締役(社外取締役を除く)の報酬体系の一部見直し**
  - 当社業績および株主価値との連動性をより明確にするため、業績連動報酬決定に際して考慮する要素に事業利益、ROE、株主還元等を加える
  - 業績との連動性を高めるため、取締役のうち会長・社長について、総報酬額に占める業績連動報酬および株式報酬の割合を高める

※1 2025年3月26日開催予定の第207期定時株主総会に付議予定

## ▶ 政策保有株式の縮減

- 保有意義を適切に検証し、引き続き更なる縮減を推進
- 売却による回収資金を成長投資・株主還元へ活用

### ■ 定量目標

政策保有株式  
純資産比率  
(2027年末時点)

10%以下

## ▶ リスクマネジメントの強化

- リスクマネジメント委員会により、年次計画の策定、対策優先リスクに係る評価・分析、予防策・対応策の策定、リスクオーナーの対応状況の定期的なモニタリングを実施

## ▶ グループ経営の深化

- 大規模複合施設の開発・運営事業など、グループ全体のバリューチェーンでシナジーを発揮し、提供価値を最大化
- グループ経営管理規程に基づくグループガバナンスの強化



- 独自の企業文化を土台に、「事業戦略を支える人材ポートフォリオの構築」と「多様な人材の活躍」を両輪として、企業価値の持続的向上を実現する

## 事業戦略の実行を通じた企業価値の持続的な向上

新たな機会の獲得・創出

社会価値・経済価値の創造

社会課題の解決

### 人材ポートフォリオの構築

- ・ 新卒・キャリア・専門人材の採用拡充
- ・ 成長・注力分野(資産回転型事業等)への人材シフト
- ・ 多様な人材の全体最適な配置
- ・ 競争優位を築くプロ人材の育成強化
- ・ 経営陣によるモニタリング

### 多様な人材の活躍

- ・ 多様な「強い個」の活躍×「チームの力」の最大発揮
- ・ 定期的な調査・改善によるエンゲージメント向上
- ・ 働きやすく働きがいのある職場づくり
- ・ 健康経営・ウェルビーイングの推進
- ・ 人材投資の拡大(処遇・育成・利益還元)

### 当社ならではの企業風土・文化

- ・ 創業以来の強みである「人間力」と「一体感」を再度明確化し、高める
- ・ 企業活動の原点「お客様第一」と「進取の精神」、企業理念「信頼を未来へ」の浸透・実践
- ・ 共通の価値観を基盤としたダイバーシティ&インクルージョンの推進

#### TOPIC カルチャーデザインプログラム「TASUKI」

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

#### テーマとして取り上げたプロジェクトの例



▲ olinas



▲ Brillia Mare 有明  
TOWER&GARDEN



▲ 大手町タワー



## DXへの取り組み事例: 八重洲プロジェクト スマートフォンアプリ(開発中)



※ 画面構成はイメージです

### 八重洲プロジェクトにおける、入居企業及びオフィスワーカーに向けたスマートフォンアプリ

#### 目的

入居企業の利便性と、  
オフィスワーカーの働きやすさ向上をサポート

- 一人ひとりの体験価値向上
- 八重洲プロジェクトの評価向上
- 健康経営等の経営課題解決の支援

#### 主な機能(予定)

- 施設内で使える各種クーポン
- 施設の混雑状況の見える化
- オフィスワーカーのウェルビーイングスコア測定機能
- スマートフォンによる入退館システム
- 来訪者予約システム

05

**Appendix**

---



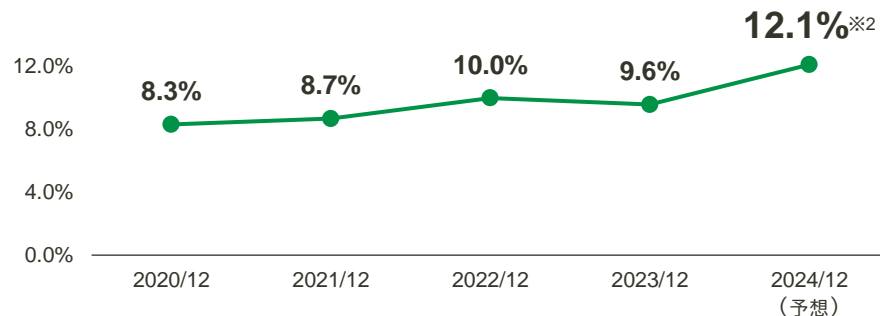
## 現状認識

- ROEは株主資本コスト(CAPM推計:7~8%程度)を上回る水準で推移
- 2024年12月末時点のPBRは1倍を上回る水準であるが、更なるPBRの向上にはPERの改善が課題であると認識
- 引き続き、利益安定性向上と成長期待醸成に努め、株式市場からの評価を高める

### PBR



### ROE



### PER



※1 2024年12月30日時点

※2 2024年度の業績数値(予想)については、本資料開示日時点の概算値であり、確定値ではありませんのでご注意ください

## 企業価値向上に向けた取り組み

### ROEの 維持・向上

「強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する」を基本方針として、資産回転型事業の加速・拡大等の取り組みにより、本中計期間のROE目標(10%)を着実に達成する

#### 主な取り組み

- 資産回転型事業の加速・拡大
  - 投資家向け物件売却事業の加速
  - 海外事業の拡大
  - 分譲マンション事業の更なる成長
- 安定収益基盤の強靱化
  - 大規模再開発の着実な推進・リーシング
  - 賃貸資産ポートフォリオの多様化
  - サービス事業の拡大
- 規律あるバランスシートコントロール
  - 政策保有株式の縮減  
(2027年末時点:純資産比率10%以下)
  - 固定資産の戦略的売却  
(本中計期間:政策保有株式と合わせて1,300億円以上の売却)  
※売却価格ベース
  - 財務指針に基づく財務レバレッジコントロール

### 利益安定性向上 成長期待醸成 (株主資本コスト低減)

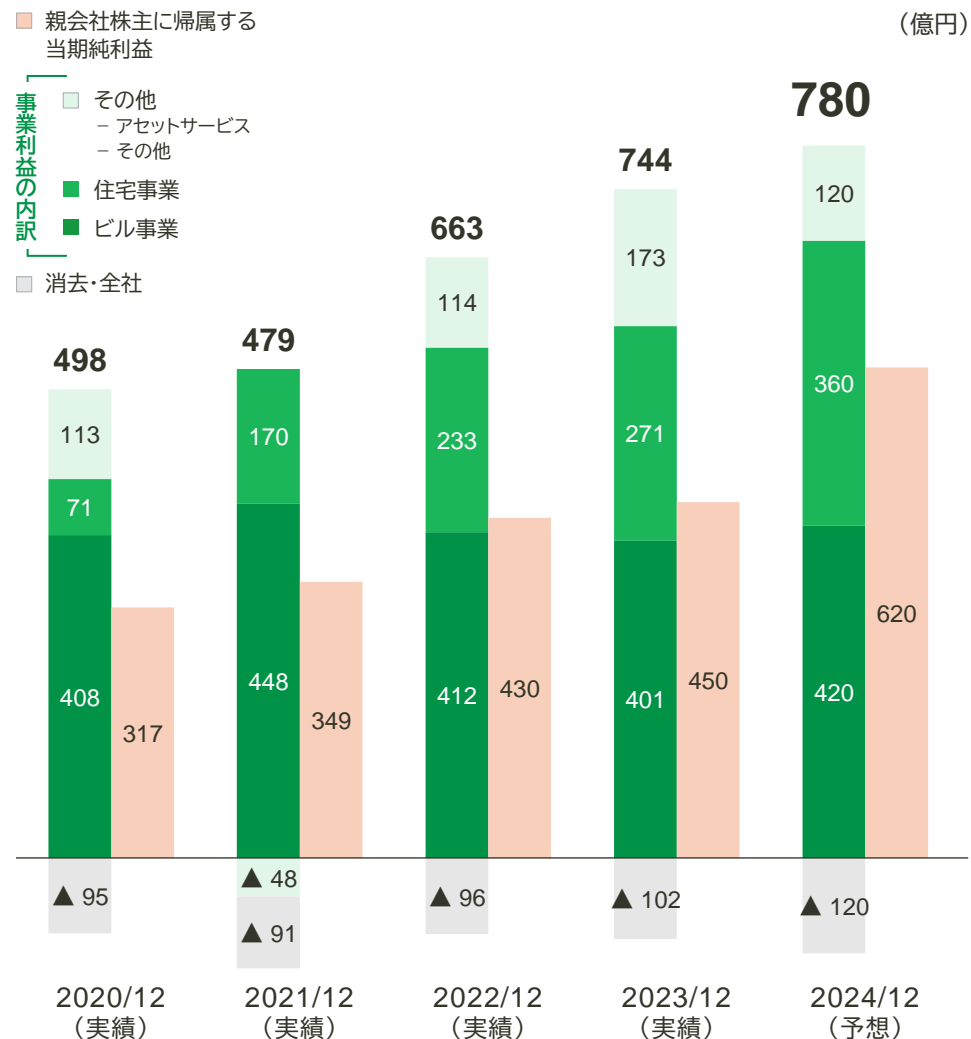
環境変化への耐性を発揮し着実に利益を創出することで市場の信頼を高めるとともに、将来の持続的な利益成長と株主還元拡充の蓋然性を、実績と戦略をもって示すことにより期待感を醸成する

#### 主な取り組み

- 開示の充実と積極的かつ丁寧な対話
  - 持続的成長に向けた戦略・取り組みの開示の充実
  - 投資家とのエンゲージメント強化
- 成長を支える経営インフラの高度化
  - サステナビリティの取り組み加速
  - リスクマネジメントの強化による事業リスク低減
  - 人的資本の強化、DXの取り組み推進
- 株主還元の拡充
  - 持続的・安定的な利益成長を通じて、  
2027年度に配当性向を40%へ引上げ
  - 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

- 安定的な利益成長により、2024年度の事業利益は中計目標を上回る見込み
- 資本効率の向上と財務規律の堅持を両立し、計画に基づく成長投資を着実に実行

2024年12月期(予想)	
利益目標	<p>事業利益</p> <p><b>780億円</b></p> <p>(中計目標:750億円)</p>
資本効率	<p>ROE</p> <p><b>12.1%</b></p> <p>(中計目標:8~10%程度)</p>
財務指針	<p>D/Eレシオ</p> <p><b>2.3倍</b></p> <p>(中計目標:2.4倍程度)</p> <p>有利子負債/EBITDA倍率</p> <p><b>11.4倍</b></p> <p>(中計目標:12倍程度)</p>
投資	<p>ネット投資額累計</p> <p><b>約5,060億円</b></p> <p>(中計計画:5,000億円)</p>



※ 2024年度の業績数値(予想)については、本資料開示日時点の概算値であり、確定値ではありませんのでご注意ください

## 分譲マンション事業

- 都心や地方都市での大規模タワーマンションなど、注目度の高い物件を供給。粗利益率は高水準を維持



▲ SHIROKANE The SKY



▲ Brillia Tower 西新

## ファンド事業

- JPR※1、私募REIT、私募ファンドともに着実に資産規模を拡大
- 2023年4月、TRIM※2を完全子会社化



▲ 中野セントラルパークイースト  
(2024年3月 JPRが持分取得)

## 事業ポートフォリオの見直し

- 事業ポートフォリオ最適化の観点から以下の連結子会社の株式譲渡を実施

1

介護サービス、高齢者向け住宅の運営等を行う東京建物シニアライフサポート㈱の株式をSOMPOケア㈱へ譲渡(2020年12月)

2

保育施設の開発・運営を行う東京建物キッズ㈱の株式を㈱グローバルキッズCOMPANYへ譲渡(2023年6月)

3

高齢者向け施設への介護士派遣等を行う東京建物スタッフィング㈱の株式を㈱桜十字へ譲渡(2023年10月)

## 投資家向け物件売却事業

- 組織改革・人材強化によって、開発能力の拡大とアセットタイプの多様化を実現。環境変化に強い事業ポートフォリオの構築に寄与



▲ T-LOGI 横浜青葉



▲ Brillia ist 町屋

## 海外事業

- 既存投資国にて新規アセットタイプの開発事業へ参画(タイ:オフィス・物流、中国:物流)
- 海外事業の拡大に向けて、米国へ再進出



▲ スクンヴィット25PJ  
(タイ バンコク都)



▲ ハーンドンPJ  
(米国 バージニア州)

## サステナビリティへの取り組み

- GPIFが採用する日本株のESG指数すべての構成銘柄に選定

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

※1 日本プライムリアルティ投資法人の略称

※2 ㈱東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメントの略称

本資料に記載している情報に関しては、万全を期しておりますが、その正確性および安全性を保証するものではありません。  
また、予告なしに変更される場合がございます。

本資料には東京建物グループの現時点での計画および業績に関する将来の見通しが含まれております。  
これらの見通しは、現在入手可能な情報を前提とした当社の仮定や判断に基づくものであり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。  
実際の業績は環境の変化等様々な要因により、見通しとは異なることがあります。



東京建物グループ