

2025 年 1 月 17 日

○トップメッセージ

- ・ 本年より社長に就任いたしました小澤でございます。私は 1987 年に当社に入社して以来、住宅事業やファンド事業、コーポレート部門、海外事業、ビル事業等を経験してまいりました。今回、新しい中期経営計画のスタートと同時に社長という大役を任されることとなり、身の引き締まる思いで、今年 1 年のスタートが始まりました。改めて、当社ならびに当社グループの発展、成長に全力で取り組んでまいりますので、よろしくお願いいたします。
- ・ さて、昨日公表しました新中計は、前社長の野村や前 CFO の和泉をはじめ、これまでも投資家の皆様と数多くの対話を重ねてまいりましたので、その集積によって練り上げられております。そのため、皆様にとっては、おおよそ想定通りの内容、期待に沿った内容になっているのではなかろうかと思っております。その上で、本中計の位置づけについて説明させていただきたいと思っております。
- ・ 本中計は長期ビジョンを達成するためのマイルストーンという位置づけを考えております。長期ビジョンの実現の達成を念頭に、成長の礎をしっかりと築こうということで、本中計の期間を 3 年間としました。
- ・ 具体的には資本効率重視を鮮明にすること、その上で固定資産の選別売却や政策保有株の縮減を実行することで、一定の含み益を顕在化し、利益成長と資本効率の向上を図ってまいります。同時に回収した資金を成長投資や株主還元の拡充に使っていく原資とすることで、企業価値の向上を実現していきたいと考えております。
- ・ こうした取り組みは当然、継続的に行っていくところではありますけれども、財務規律を維持しながら、バランスシートのコントロールも図っていく観点で、特にこの 3 年間に集中的に実施するという考えのもと、本中計をあえて 3 年という期間として、しっかりと成長の礎を構築したいと考えております。前中計を長期ビジョン達成のためのホップという位置づけとするならば、今回の中計はステップと言える期間かと思っております。
- ・ 定性面におきましても、事業を通じた社会課題の解決と、企業としての成長をより高い次元で両立することに注力してまいりたいと思っております。当社は 1896 年、安田財閥の創始者である安田善次郎が、不動産取引の近代化と市街地開発の推進を使命として創業した会社であり、創業以来、安田善次郎が旨とした「お客様第一」の精神と、時代の流れを先んじて捉える進取の精神を企業活動の原点としてやってきました。
- ・ 創業以来約 130 年にわたり拠点をかまえてまいりました、この八重洲・日本橋・京橋のエリアにおいて、当社フラッグシップの開発プロジェクトである八重洲一丁目東地区の八重洲プロジェクトが、来年竣工いたします。また昨年末には八重洲一丁目北地区の呉服橋プロジェクトも着工いたしました。京橋三丁目プロジェクトと併せて、この再開発事業を基軸として、八重洲、日本橋、京橋のさらなる活性化を加速していきたいと考えております。
- ・ また渋谷二丁目プロジェクトを含め、現在取り組んでいるこれらの再開発事業は、間違いなく国際都市東京の競争力強化に資するものだと考えております。建築費高騰や工期の長期化の影響もあり、スケジュールの調整はありますけれども、着実にこれらの再開発事業を推進してまいりたいと考

えております。

- ・ さらに先ほども触れました「お客様第一」の精神をしっかりと継承して、住宅の Brillia、物流施設の T-LOGI、ミッドサイズオフィスの T-PLUS 等の事業についてお客様からの評価、そしてブランド価値の向上に取り組んで、高い付加価値の創出を目指していきたいと考えております。
- ・ 本中計の重点戦略に掲げた取り組みを早速推進していくとともに、皆様への情報発信も一層改善していきます。私も今日この場を皮切りに、積極的に投資家の皆様との対話を重ねていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

1. 長期ビジョン

○長期ビジョン（4 ページ）

- ・ 当社は 2020 年に長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を掲げ、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「いい会社」を目指すことを表明しました。
- ・ この長期ビジョンの基本的な考え方、目指す姿に変更はございませんが、ターゲットイヤーを見直すこととしました。これまでは当社が注力している大規模再開発プロジェクトが概ね竣工・稼働するところを想定し、ターゲットイヤーを「2030 年頃」としておりましたが、「2030 年」と明確な年度に変更しました。利益成長の基本方針については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してまいります。

2. 中期経営計画の全体像

○東京建物グループの強み（6 ページ）

- ・ 当社グループは 1896 年の創業以来、「お客様第一」の精神と時代の流れを先んじて捉える進取の精神を企業活動の原点とし事業を展開してまいりました。事業活動を行うなかで、大きく分けて 3 点の強みを育んできました。1 点目が、地域の新たな魅力を引き出す「不易流行」のまちづくり。2 点目が、革新に挑み、未来を切り開く「進取の精神」。3 点目が、時代の変化を捉えた柔軟かつ俊敏な適応力です。128 年にわたり培ったこれらの強みを活かして、これからも「場の価値」「体験価値」の最大化を実現してまいります。

○事業環境認識（7 ページ）

- ・ 前中期経営計画は、事業利益、ROE、DE レシオ、有利子負債/EBITDA 倍率について、掲げた目標・指針をクリアできる見込みです。株主還元におきましては、配当性向 30%以上を基本とし、持続的な利益成長により株主還元の拡充を図ることを掲げて毎期増配を続けてきました。2024 年度は現時点の想定ですが、1 株当たり配当金 90 円と、前中計がはじまる直前の 2019 年度比で、2 倍以上の水準まで増やしてまいりました。
- ・ 外部環境に目を移しますと、お客様や人々の行動変容、地政学リスクの高まり、異次元の金融緩和政策からの転換、インフレ等による建築費の急激な高騰など、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ます。

○中期経営計画の基本方針（8 ページ）

- ・ 上記の事業環境認識のもと、本中計においては、2030 年を見据えた長期ビジョンの実現に向けて、基本方針として「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」ことを掲げて、3 つのテーマに重点的に取り組むとともに、「成長を支える経営インフラの高度化」を推し進めてまいります。
- ・ 3 つのテーマの 1 つ目は、「資産回転型事業の加速・拡大」です。前中計でストックを大きく積み上げることができた投資家向け物件の売却・取得サイクルを加速させていくほか、海外事業、分譲マンション事業についても一層強化してまいります。
- ・ 2 つ目は「安定収益基盤の強靱化」です。長期ビジョンにおける利益成長の基本方針として「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」うえで、推進中の大規模再開発プロジェクトについては引き続き着実に進めていくことが重要と考えています。また、併せて賃貸資産ポートフォリオについては収益の安定性、効率性の観点から多様化を進めていきます。
- ・ 3 つ目は「規律あるバランスシート・コントロール」です。政策保有株式については昨年度も売却を進めましたが、本中計においても引き続き縮減を実行してまいります。また、固定資産も戦略的に売却していくことで、含み益を実現していくとともに、資金回収・投資サイクルの加速につなげていきます。

○定量目標（9 ページ）

- ・ 資産回転型事業の加速・拡大と規律あるバランスシート・コントロールによって、「着実な利益成長」「資本効率の向上」および「株主還元の拡充」を実現します。
- ・ 2027 年度の事業利益 950 億円、本中計期間中の ROE10%を目指すとともに、配当性向は 2027 年度に向けて 40%まで高めていきます。
- ・ 財務指針は DEレシオ 2.4 倍程度、有利子負債/EBITDA 倍率 12 倍程度を維持していきます。
- ・ 加えて政策保有株式については 2027 年度末時点で純資産比率 10%以下、固定資産売却とあわせて本中計 3 年間で 1,300 億円以上の売却を進めます。
- ・ 事業利益の定義について変更しております。主な変更点は、本中計より固定資産売却損益を加えたことです。固定資産の売却も含めて利益成長、資本効率の向上、株価の向上を目指していく姿勢としてご理解いただければと思います。

○中期経営計画における重点戦略（10 ページ）

- ・ 定量目標の達成と 2028 年度以降のさらなる成長を実現するための事業ポートフォリオ戦略をまとめています。前中計より、「賃貸」「分譲・売却」「サービス」という利益特性に応じて分類して事業ポートフォリオを管理しています。この方針を本中計でも継続しつつ、新たに成長の礎となる「BASE」をコンセプトとして、各事業の一層の強化をはかります。
- ・ 重点戦略については、前中計で掲げた 5 つのテーマに加えて、6 番目に「新規事業の確立」を掲げました。既存事業の強化とあわせて、会社全体の持続的な成長に向けて新たなビジネスモデルの確立を目指します。

○事業ポートフォリオの考え方（11～12 ページ）

- ・ 1 つ目の「賃貸」分野においては、安定収益基盤の強靱化を進めてまいります。具体的には 2026 年に竣工予定の八重洲プロジェクトをはじめとする大規模再開発を着実に推進していきます。既存物件においてはインフレや市場動向をふまえて、賃料増額交渉を強化してまいります。加えて、会社全体の資本効率や利益の安定性を高めるべく、長期保有するアセットタイプについて、オフィスに加えて、ホテル、物流施設、賃貸マンション等も対象とすることで、賃貸資産ポートフォリオの多様化を進めます。
- ・ 2 つ目の「分譲・売却」においては、投資回収の加速と事業規模の拡大を進めます。特に、海外事業は中長期的な利益成長ドライバーと位置づけ、先進国をはじめとして投資を拡大してまいります。
- ・ 3 つ目の「サービス」分野においては、前中計でも注力してきた仲介、駐車場、ファンド事業に加えて、建物管理・工事や、愛犬同伴型ホテルなどの体験型施設運営も強化していきます。
- ・ 事業利益の構成比率は、2024 年度の着地見込みでおおよそ 3 : 6 : 1 となっております。本中計ではこの比率を維持しながら、成長投資のためのキャッシュ創出と資本効率の向上をはかります。
- ・ 長期ビジョンで示している 2030 年の利益構成について、従来は 5 : 3 : 2 としておりましたが、「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ました。今後も、事業環境の変化に適応しながら、高水準の資本効率と利益成長を実現していきたいと思っております。

○株主還元方針（13 ページ）

- ・ 2013 年度以降、2023 年度にかけて連続して増配を続けてきました。2024 年度も増配となる想定であり 11 期連続の増配となる見込みです。今後も株主還元を一層強化していきたいと考えており、先ほどご説明したとおり、2027 年度に向けて配当性向 40%まで引き上げていきます。
- ・ 2025 年度の配当については、2 月の決算発表までお待ちいただきたいと思っておりますが、今後も持続的・安定的な利益成長により、増配を続けていきたいと考えています。
- ・ 自己株式の取得については、昨年 12 月 25 日に 30 億円ほどの自己株取得を実施する旨、公表させていただきました。今後も、株価水準や事業環境、財務の状況等を勘案しながら機動的に実施してまいります。

○キャッシュアロケーション（14 ページ）

- ・ 本中計では資産回収と投資の水準を一段と高めて、資産回転を加速します。ネット投資の内訳のとおり、3 年間で 1 兆 1,400 億円の回収、1 兆 2,800 億円の投資を計画します。この回収と投資の規模は、それぞれ前中計対比で、回収が年平均約 2 倍、投資が約 1.8 倍の水準となります。資産回転のサイクル加速によって、資本効率向上と持続的・安定的な利益成長の両立を目指します。
- ・ 加えて、戦略的資金枠として 500 億円を設定しました。資金使途としては、主には新規事業や M & A 等の取り組み、将来の成長につながる分野への種まきを行ってまいります。また、資産回転型事業への更なる投資、資本構成の最適化や株主還元の拡充なども視野に入れて、投資と還元バランス良くキャッシュを振り向けていきます。

3. 重点戦略

○大規模再開発の着実な推進（17～19 ページ）

- ・ 現在、開発・リーシングを進めております八重洲プロジェクトは 2026 年 2 月の竣工を予定しています。まちに人を誘引する交通結節機能や文化発信拠点を整備するとともに、オフィスで働かれる皆様のウェルビーイングの向上に資する多数の取り組みを実装します。
- ・ 当社の重点エリアである八重洲・日本橋・京橋エリア、通称 YNK（インク）エリアでは、八重洲プロジェクトに続いて、呉服橋プロジェクト、京橋三丁目プロジェクトも開発を進めています。両プロジェクトともに竣工・稼働はまだ少し先となりますが、YNK エリアの発展と当社の事業規模拡大につながる優良なパイプラインとして引き続きご注目いただければと思います。
- ・ 当社が推進している大規模再開発は、いずれも東京都心の超優良立地のプロジェクトであります。国際都市東京の競争力強化に資する高付加価値なまちづくりを通じて、安定収益基盤の強靱化を目指しています。
- ・ 一方で、足元では建築費の高騰や工期の長期化が表面化しているのも事実です。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できるよう努めていきます。
- ・ また、会社全体の資本効率の維持向上と財務健全性の両立は必須と考えています。本中計期間中の大規模再開発に関連する投資は 3 年間で 2,000 億円を見込んでいます。それほど突出した金額ではありませんが、将来にわたっては大規模再開発においても戦略的なシェアアウトなど第三者資本の活用も視野に入れて、バランスシート・コントロールを的確に実施していきます。

○分譲マンション事業の更なる成長（20～21 ページ）

- ・ 当社の分譲マンション事業は、住まいのトータルブランド「Brillia」を基盤に進化を遂げてきました。今後も当社の中核事業の一つとして強化してまいります。足元の需要動向を概観すると、高額帯の分譲マンションのニーズの高まりが顕著となっています。当社が昨年供給しました Brillia Tower 堂島も大変高い人気を獲得いたしまして、高額帯の商品企画のノウハウを年々蓄積することができています。本中計では、このマーケットの変化を捉えて、分譲マンション事業の強化の一環として、富裕層に向けての商品・サービス提供の取り組みを進めます。
- ・ 前中計では主要なラインナップとして白金ザ・スカイや Brillia City 石神井公園アトラスといった建替え・再開発事業のプロジェクトが名を連ねました。この建替え・再開発事業は 2026 年度計上予定の Brillia 二番町をはじめとして、今後もパイプラインの中核をなすものとして、注力していきます。
- ・ 具体的な計上ボリュームについては、本中計期間中は 4,300 戸の計上を予定しています。年間単純平均で 1,400 戸超と、前中計の平均 1,300 戸水準よりも計上戸数を一段と増やしてまいります。また、Brillia のブランド力向上を活かして、新規案件の取得も一層強化することで、将来的に年間 2,000 戸を供給できる体制を目指します。

○投資家向け物件売却事業の加速（22～23 ページ）

- ・ 投資家向け物件売却事業については、前中計期間に取得、売却いずれも大きく伸ばしてきました。資料にお示しのとおり、オフィス、ホテル、物流施設、賃貸マンション、商業施設と幅広いアセットタイ

プのストックを積み上げることができております。また、本中計では、ラボオフィスやデータセンターといった新たなアセットタイプも投資対象に加えて、更なる取得強化、ストックの確保につなげていきます。

- ・ これらの確保したストックを活かして、本中計では売却を加速します。前中計は年平均 200 億円の売却益を計上してきましたが、本中計では 3 年間で 1,100 億円、年平均 367 億円の売却益を想定しています。これに加えて、スライド右側のとおり、固定資産についても、資産ポートフォリオの最適化を目的として戦略的に売却することで含み益の顕在化を進め、資産回転を加速させていきます。
- ・ 保有アセットの売却先は当社グループがアセットマネジメントを担っている上場 REIT、私募 REIT、私募ファンドを第一線に位置付けることで、グループ AUM を拡大させ、継続的な利益成長と資本効率の向上を狙います。
- ・ 売却とあわせて投資も拡大させていく方針です。新規投資意思決定額として中計 3 年間で 5,400 億円規模の物件取得を進めることで、売却益を増やしながらも、ストックは維持していく方針です。

○海外事業の拡大（24～25 ページ）

- ・ 海外事業はコロナ禍以降、前中計の想定ほど伸ばすことができなかつたことを踏まえて、リスク管理体制を改善するとともに、投資クライテリアを見直し、先進国を投資対象の中心に位置づけることとしました。人的リソースも強化しており、結果として、米国において複数プロジェクトの参画を実現しています。また、直近ではオーストラリアにおいても新たに分譲マンションプロジェクトに参画することが決定しております。
- ・ 当社は、これまでも日本国内外で事業を営んできた長い歴史の中で優良なパートナーとの信頼関係構築を通じて良質な案件を獲得し、開発を手掛けて、社会に貢献してまいりました。これまで培ってきた強み・ノウハウを今後も活用しながら、海外事業においては既存パートナーとの関係強化に加え、新規パートナー・新規アセットの開拓に努めていきます。海外事業は継続的に強化していきたいと考えており、事業利益に占める比率を 2030 年に 10%程度まで拡大させることを目指します。

○サービス事業の拡大（26～28 ページ）

- ・ サービス事業は「不動産マネジメント」と「体験型施設運営」の 2 つに分けてご説明します。不動産マネジメントは、前中計でも強化を進めた仲介、駐車場、ファンドに建物管理・工事を加えています。体験型施設運営は、当社で長らく事業展開してきた愛犬同伴型リゾートホテル、ゴルフ場、温浴施設の 3 つで構成しております。
- ・ 不動産マネジメントについて、仲介、駐車場、ファンド、建物管理・工事は、いずれも当社の他の事業と密接に関わりのある事業領域であり、シナジーの更なる発揮を期待できるものと考えております。拡大を目指すサービス事業の対象として、本中計で新たに加えた建物管理・工事については、2026 年に竣工予定の八重洲プロジェクトの管理業務やテナント企業様の入居工事を完遂させるとともに、続く大規模再開発の管理、工事体制を構築していきます。八重洲プロジェクトの稼働によって得た経験、データ、ノウハウに基づき、ビルメンテナンスや工事請負体制をさらに強化させ、外部クライアントの大型案件の受注も積極的に取り組んでいきます。そのほか各事業の成長を通じて、ストック型社会の推進に貢献するとともに、ノンアセット・ライトアセットビジネスであることを活かして当社の資本効率の向上にもつなげてまいります。

- ・ 体験型施設運営について、昨今、「モノより思い出」という言葉に代表されるように、コト消費志向が高まっており、当社が運営を手掛けている各事業においても事業規模拡大のチャンスが広がっていると認識しています。愛犬同伴型リゾートホテル、ゴルフ場、温浴施設いずれも、多くのお客様にご来場・ご愛顧いただいております。お客様満足度を高める取り組みと、新規施設開発や M & A による施設数の拡大の両輪で事業の成長を目指します。

○新規事業の確立（29 ページ）

- ・ 当社は前中計期間中に、スポーツ・エンターテインメントや、ウェルネス・ウェルビーイング領域のプロジェクトを進めてまいりました。すでに稼働開始したプロジェクトとしては、ライブドア・アーバン・スポーツパーク、Park-PFI 事業の都立明治公園、都市型スパの「TOTOPA」がございます。今後も参画が決定している新秩父宮ラグビー場の開発・運営のほか両事業領域の新たなプロジェクトの獲得を進めます。
- ・ また、メガソーラー、データセンター、ラボオフィス、宇宙産業といったインフラ・インダストリー領域においても、検討・推進しているプロジェクトが複数あります。
- ・ 本中計期間においては参画済みのプロジェクトを着実に推進し、実績・ノウハウを積むとともに、ビジネスモデルを確立させ、将来の新たな利益の柱となる事業を創出していきます。

4. 成長を支える経営インフラの高度化

○環境（31 ページ）

- ・ 当社は温室効果ガスの排出削減に関する中長期目標として、CO₂ 排出量を 2030 年度までに 2019 年度比、Scope1・2 で 46.2%削減、Scope3 で 40%削減することを目指しています。これは、パリ協定やその後採択されたグラスゴー合意が求める水準である、気候変動による世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて 1.5℃に抑えることを目指したものと整合した目標として、SBT 認定を受けています。また、2050 年度向けには CO₂ 排出量ネットゼロとすることを目指しています。
- ・ 足元の主な取り組みとして、再生可能エネルギーの導入や創出と ZEB・ZEH の開発を進めており、重点戦略をはじめとする各事業において、環境負荷低減に資する取り組みを統合的に推進していきます。

○社会（32 ページ）

- ・ 社会関連の取り組みとして、人権の尊重や、サプライチェーンマネジメントに注力しています。人権尊重においては、「東京建物グループ 人権方針」に基づき、当社グループの事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重するために、人権デュー・デリジェンスを通して、人権に関する課題の把握、課題がある場合の軽減や是正、救済に取り組んでいます。
- ・ サプライチェーンマネジメントにおいては、当社は建設会社や建物管理会社をはじめ、サプライヤーとなる多くの取引先の皆様と協働して事業を営んでいることから、サプライヤーにおける環境や社会への影響を踏まえた、持続可能なサプライチェーンの構築が不可欠と認識しております。今後も、当社グループ共通の「サステナブル調達基準」や「ガイドライン」を活用しながら、サプライチェーンマネジメントの PDCA を構築し、継続して推進してまいります。

○ガバナンス（33 ページ）

- ・ 当社は、中長期的な企業価値の向上に向け、ガバナンスの高度化が重要課題であるとの認識のもと、経営の健全性・透明性を確保しつつ、効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。
- ・ この一環として、ガバナンス体制や制度の変更を実施することとしました。具体的にはスライド左側にありますとおり、2024年11月に公表済みの取締役任期の変更のほか、社外取締役比率の向上、筆頭社外取締役の選定、指名・報酬諮問委員会の改編、取締役の報酬体系の一部見直しを検討してまいります。詳細については、2月に公開予定の株主総会招集ご通知までお待ちいただければと思います。
- ・ 今後も、企業価値向上につながるガバナンス体制の在り方を追求し続けるとともに、収益性・客観性向上をもたらす施策を推進してまいります。

○人的資本（34 ページ）

- ・ 人的資本は当社グループの持続的な企業価値向上に欠かすことができないものと強く認識しております。本中計に限るテーマではありませんが、引き続き当社ならではの企業文化を土台に、「人材ポートフォリオの構築」と「多様な人材の活躍」を両輪として人的資本を強化していきます。結果として「新たな事業機会の獲得・創出」「社会価値・経済価値の創造」「社会課題の解決」を当社グループ一丸で実現しつづけられる体制を構築していきます。

○DX（35 ページ）

- ・ デジタル技術の進展によって、不動産業界においても既存サービスの効率化・高度化等による収益拡大や、顧客ニーズを迅速に捉え DX を活用することで新たな価値提供を行える機会も増えています。当社が企業として持続的に成長していくためには、既存事業の成長、新規ビジネスの創出、生産性の向上が必要であり、それぞれを後押しする手段ないしはインフラとして、DX の取り組みは欠かすことができないものと認識しています。当社はこれまでも各事業において DX の取り組みを進めてまいりましたが、より一層、付加価値創造に資する取り組みを強化してまいります。

以上