



取締役 常務執行役員
小澤 克人

2018年度
決算の振り返りと
中期経営計画
(2015-2019年度)
の進捗

2018年度は、ほぼ全ての事業が着実な成長を見せ、営業利益467億円(前年度比+20億円)と11年ぶりに過去最高を更新し、中期経営計画の最終年度の目標である連結営業利益500億円を達成するための足掛かりをしっかりとつくることができました。オフィスビルの賃貸を中心としたビル事業、分譲マンションの販売を中心とした住宅事業という当社事業の2本柱がいずれも順調に推移したと同時に、不動産流通事業でも投資家向け物件販売が順調に増加し、期待通りに利益を上げられたことがこのような結果につながりました。

一方で、シニア事業やリゾート事業などのその他事業を強化していく計画でしたが、当初の想定以上に初期投資がかさんだこと等により、期待した利益水準を下回る状況が続きました。しかし、現状では事業が軌道に乗り始めたため、案件数も拡大し、次期中期経営計画では利益に貢献する見込みです。

中期経営計画

次も選ばれる東京建物グループへ
～革新的なグループシナジーで驚きの価値提供を～

お客様から“次も選ばれる”ため、当社グループの多様な事業の有機的な協働により、ハード面のクオリティだけでなく、上質なソフトやサービスを追求した事業展開を行うことで、“お客様が驚きを感じられる魅力あふれる価値”を提供します。

定量目標

2019年度目標		財務指標の目処	
連結営業利益	500億円	DEレシオ	3倍
		有利子負債/EBITDA倍率	13倍

※ DEレシオ: 連結有利子負債÷連結自己資本
 ※ 有利子負債/EBITDA倍率: 連結有利子負債÷(連結営業利益+連結受取利息・配当金+持分法投資損益+連結減価償却費+連結のれん償却費)

戦略1

“次も選ばれる”ためのソフトの強化

顧客満足度を高めるため、各事業における上質なソフトやサービスの提供に軸足を置いた戦略

戦略2

“独自性や強み”を活かした投資

当社グループならではのノウハウや優位性が発揮できる分野・領域に注力する投資戦略

戦略3

“驚きの価値提供”に向けたグループシナジーの発揮

各事業におけるバリューチェーン強化と、多様な事業の有機的な協働による驚きの価値の提供に向けた戦略

これらの3つの戦略に注力することにより、
「成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築による収益力強化」
 を推進していきます。

健全な
財務体質の維持

私たちは、景気が悪化した際にも安定的に事業活動を継続し、優良な投資機会を逃さないよう、常に健全な財務体質を維持することが重要であると考えています。そのため、財務戦略においては、資産と負債のバランスを注視しており、現中期経営計画では、財務指標の目処をDEレシオ3倍程度、有利子負債/EBITDA倍率13倍程度に設定しています。2018年度はそれぞれ2.5倍、12.7倍となっており、適正な水準でコントロールできている状況です。現在の水準は一定程度のマーケット変動にも十分耐えうるバランスであると評価しています。

さらに、健全な財務体質を安定的に維持するため、資金調達に際しては、金利の固定化、調達期間の長期化、調達先の多様化などの対策をとっています。2019年3月には、財務健全性と資本効率向上に資する施策として、合計800億円の公募ハイブリッド社債を発行しました。本社債は、調達金額の50%にあたる400億円が格付上資本として認定されるものであり、財務基盤をさらに強化し、中長期的な視点での成長戦略を補完するものと考えています。

公募ハイブリッド社債の概要

	第1回債	第2回債(グリーンボンド)
調達金額	300億円	500億円
払込日	2019年3月15日	
償還期限	2056年3月15日	2059年3月15日
利払日	毎年3月15日および9月15日	
初回任意償還日	2026年3月15日	2029年3月15日
期限前償還	初回任意償還日以降の各利払日に期限前償還が可能	
金利	当初:年1.66%	当初:年2.15%
	初回任意償還日の翌日以降、金利のステップアップが発生	
利息の任意停止	当社は各利払日においてその裁量により、本社債の利息の全部または一部の支払を繰り延べることができる	
優先順位	本社債の弁済順序は当社の一般の債務に劣後し、普通株式に優先する	
取得格付	BBB(JCR)	
格付上の資本性	格付機関(JCR)より、資金調達額の50%について格付上の資本認定を受ける	

また、事業規模の拡大に応じて負債ボリュームも増加することとなるため、健全な財務体質を安定的に維持するという視点から、中長期的には負債ボリュームの増加に応じて、DEレシオの水準を徐々に引き下げていくことが必要です。今後も常にマーケットの変調に備えたリスクマネジメントを怠ることなく、資産と負債のバランスを適正に保ち、健全かつ強固な財務基盤の維持、強化に継続的に取り組んでいきます。

できるだけ使わずに利益を高めていくことを重視することで、資本効率を意識した事業運営を心掛けていきます。

資本効率を意識した事業運営

不動産会社は、一定の資産を常に保有しているため、資産効率が高くなりにくいという構造的な特性がありますが、当社は常に資本コストを意識し、ROEを中長期的に8%以上の水準で維持していきたいと考えています。

具体的には、当社収益の柱となるオフィスビル等の賃貸事業による資産利益率の強化に加えて、回転事業を積極的に展開することで、資産効率を向上させていきます(事業ポートフォリオの考え方については、P.16「バランスのとれた事業ポートフォリオ」をご参照ください)。ビル事業では都市型コンパクト商業施設・都市型ホテル・物流施設の開発等を強化し、安定稼働させたうえで適宜販売していきます。住宅事業においては、今後も都心部を中心に分譲マンションを継続的に供給することに加え、賃貸マンションの開発を強化し、投資家に販売していくことで、分譲事業と合わせた総合的な収益向上を図っていきます。さらに、不動産流通事業でも不動産の付加価値を高め、投資家に販売する事業を強化していきます。また、不動産仲介事業、駐車場事業、資産運用事業などのように、資産をなるべく使わず、手数料などで収益を得るライトアセット・ノンアセット事業も強化していきます。このように、資産利益率の強化とともに、資産の回転率を高める、もしくは資産を

株主還元に対する考え方

当社は、事業における継続的な利益成長を着実に実現し、EPS(1株当たり当期純利益)を向上させることを重視しており、配当性向30%程度を目処に安定的に配当することを基本方針としています。持続的にEPSの向上を図ることで、株主価値の向上を実現したいと考えています。

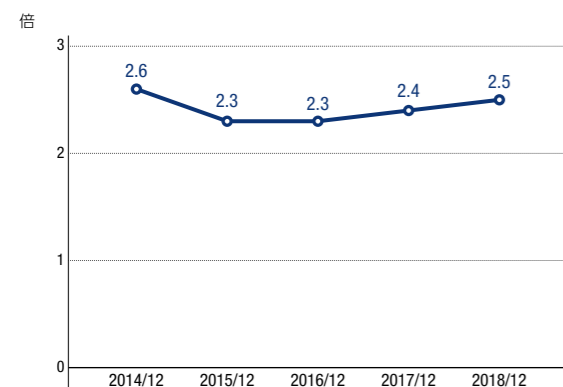
自己株式の取得については、財務バランスやキャッシュ・フローの状況と株価の水準等を総合的に勘案して判断しています。2018年の終わりから2019年の初めにかけては、総合的に見て看過できない水準まで株価が下落したことから、2019年1月に100億円を上限とする自己株式の取得を意思決定しました。今後も事業環境や業績、成長投資と財務の健全性のバランス、株価水準等を考慮しながら、機動的な財務施策を実施していきます。

投資家の皆さまへ

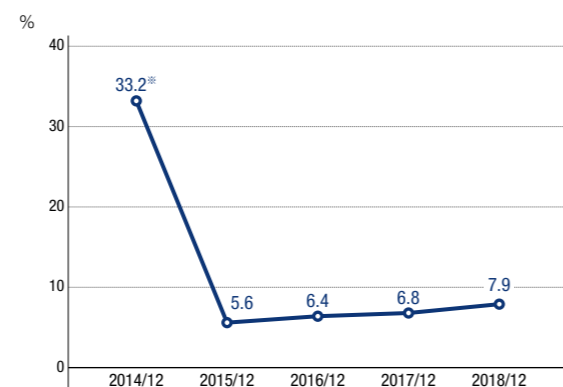
私は、ネットアセットバリュー、つまり時価ベースでの純資産に対する評価が株価に十分に反映されていないことが、大きな課題であると捉えています。これは、私たちの考え方や実績、今後の方針を、まだ十分にお伝えできていないことが要因の一つであると考えます。

今回、当社は初めて統合報告書を発行することとなりました。この報告書内に、当社の歴史や現在の状況、そして今後の事業を進めていくにあたっての私たちの基本的な考え方を示しており、これが皆さまにとって改めて東京建物という会社について深くご理解いただく機会となれば幸いです。また、今後はこれまで以上に丁寧な説明と対話を重ねることにより、投資家の皆さまのご理解を賜ることで、適切な市場評価の獲得につなげていきます。引き続きご支援ご理解のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

DEレシオ

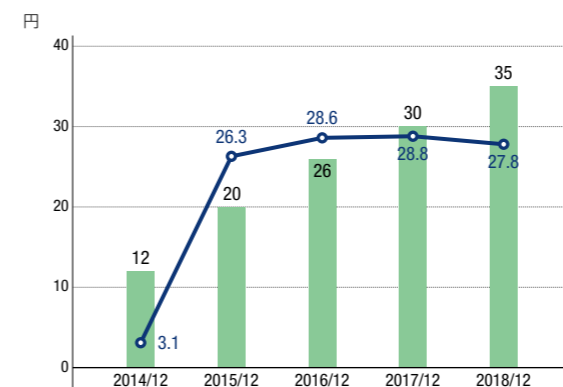


ROE



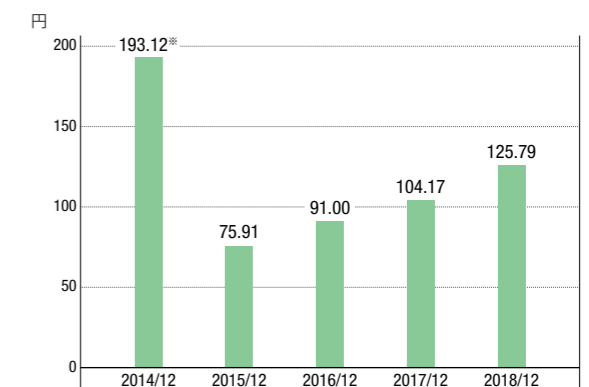
* 固定資産売却に伴う特別利益を計上したことによるもの

1株当たり年間配当金・配当性向



■ 1株当たり年間配当金
● 配当性向

EPS(1株当たり当期純利益)



* 固定資産売却に伴う特別利益を計上したことによるもの