



東京建物株式会社
代表取締役 社長執行役員

野村 均

CEOメッセージ

**「次世代デベロッパーへ」
その思いを形作る事業を実行し、
信頼され続ける企業を目指します。**

中期経営計画(2015-2019年度)の成果を 次の成長ステージへ

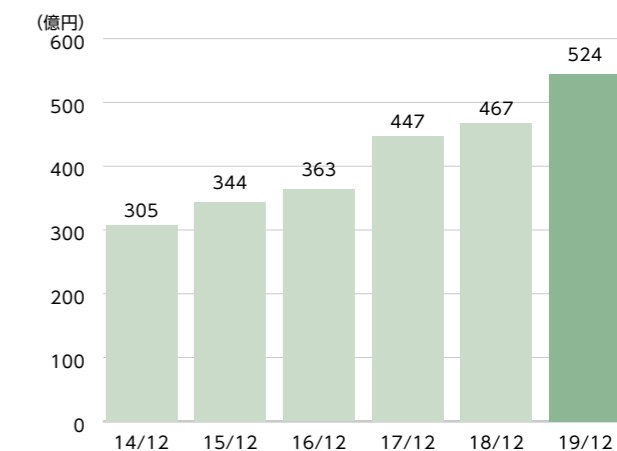
2019年は、1年を通じて賃貸オフィス市場、分譲住宅市場ともに好調に推移し、金融緩和政策を背景に不動産投資市場も様々なアセットタイプで取引が活発化しました。このような事業環境のもと、2019年度の当社グループの連結業績は前年に引き続き、増収増益となりました。また、当期は2015年にスタートした中期経営計画の最終年度であり、中計の定量目標である連結営業利益500億円をはじめ、複数の財務目標を達成することができました。2014年度は305億円だった連結営業利益を5カ年で大きく引き上げることができたのは、市況の後押しに加え、グループ社員全体の大きな頑張りがあったと評価しています。

ビル事業では「Hareza 池袋」をはじめとした開発プロジェクトでグループの強みを発揮し、エリアの課題やニーズに応える新提案を次々と行い、地域の魅力と価値向上を図ってきました。また、Eコマースの進展に着目し物流施設開発事業に参入するなど、時代のニーズを捉えた新しいアセットの開発も積極的に展開しました。住宅事業では「Brillia Towers 目黒」など、マンションブランド「Brillia」のフラッグシップとなるタワーマンションの供給に加え、多様化するお客様ニーズに応える商品づくり「Bloomoi プロジェクト」の推進などお客様満足にこだわった開発によりブランド価値の更なる向上に努め、お客様からの高い評価を獲得することができました。また、2015年末から取り組んできたグループ事業体制の再構築により、住宅事業の製販管一体のサービス体制が定着し、より良い商品・サービスの創出につながっています。そして、不動産に関する様々な事業分野においてグループ会社間、部門間での垣根を越えた協働により、各事業でシナジーが



Brillia Towers 目黒

営業利益推移



あらわれ、具体的な案件が動き始めました。このようなグループ求心力の高まりは、定量目標の達成以上に大きな成果であり、この流れを絶やさず、更なる持続的成長へとつなげるため、グループ全社の共通認識となるビジョンを設けることを決めました。

「社会課題の解決」と「企業としての成長」の より高い次元での両立を目指す

長期ビジョンの策定にあたっては、将来社会を見据え、そこからのバックキャストで具体的な目標を定めるため、様々な議論を行いました。東京建物グループが本拠を置く東京駅周辺の八重洲・日本橋・京橋エリアは、国内最大の企業集積地であり、日本経済の成長に大きく影響を及ぼす場所です。人口減少や人々の価値観の多様化、テクノロジーの進展によって、社会の変化は今後さらに加速していくと見られ、不動産開発を担う私たちはそれらの課題をいち早く捉え、事業を通じてその解決に貢献していかなければなりません。現在、当社グループが進める大規模再開発がおおむね竣工を迎える2030年は、奇しくもSDGsのターゲットイヤーとも重なっており、2030年頃の東京をどのようなまちにしたいのか、私たちがどんな企業グループでありたいのかを熟考しました。

そして、その目指す姿を「次世代デベロッパーへ」という言葉に集約しました。“Develop”という言葉は、土地や建物を“開発する”という意味のほかに、ソフトの面から“発展させる”“進展させる”という意味を持っています。単にビルや住宅というハードを造って収益を積み上げるだけでなく、人が「住む」「働く」「憩う」場をサービスも含めて創造し、長期的な視点からまちの文化や機能を

発展させていく。議論を重ねる中で浮かんできたのはそのような企業像です。不動産開発に関わる社員だけでなく、販売や管理などに関わる社員も含めたすべてのグループ社員がまちや社会を“Develop”する意識を持って携わっていく、そのような意味を込めて「デベロッパー」という言葉を選びました。

また、現代の社会は気候変動の問題や多発する自然災害、グローバル間の激しい経済競争など、差し迫った課

題を数多く抱えています。変化の著しいこの時代、「社会課題の解決」と「企業としての成長」をこれまでとは違ったレベルで両立させることのできない企業は、今後末永く存続することはできないとの認識にも至り、そこから「次世代」という言葉を導きました。東京建物グループは、これらの課題に対し、次世代の視点から向き合い、どのような局面にあっても、しなやかに対応できる企業体に生まれ変わっていくことを目指します。

特に注視する外部環境

国際的な都市間競争の激化	金融環境の変化
国内の総人口・生産年齢人口の減少	ワークスタイルやライフスタイルの多様化
人材獲得競争の激化	デジタル技術の進展やグローバル化の加速
ESG に対する意識の高まり	地政学リスク、自然災害リスクの増大

2030 年頃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。

目指す姿の実現に向けて、 新中期経営計画 (2020-2024 年度) を推進

東京建物グループは、2030 年頃を見据えた長期ビジョンの達成に向け、最初の 5 年となる 2020 年から 2024 年の新中期経営計画を発表しました。2020 年 5 月、「東京駅前八重洲一丁目東 B 地区市街地再開発事業」に向けた解体・着工のため本社移転を行いました。最初の重点戦略は、この八重洲再開発を地元の方々と一体となって着実に推進していくことです。そして住宅事業では、これまで培ってきた再開発・建替え推進のノウハウを活かし競争力の高いマンションの開発機会を

獲得し、社会の変化に対応した良質な住まいを提供することで、「Brillia」ブランド力の更なる向上を狙っていきます。また、前中計期間に拡大してきた投資家向け物件の開発・売却をより積極的かつ機動的に推進するとともに、ストック型社会のニーズに応える仲介・ファンド・駐車場等のサービス事業の強化を図り、グループで連携してアセットを拡大、収益の基盤を固めていきます。さらに、新中計では、国内のみならず海外事業の成長も実現するため、中国や東南アジアでの継続的な事業機会獲得を目指します。

なお、これらの重点戦略は事業環境や社会の変化への対応を見据えた事業ポートフォリオの考え方に基づいて

選定しました (⇒ P26 ~ 29 CFO メッセージ参照)。収益性・効率性・安定性のバランスを意識しながら、資本効率が高い事業ポートフォリオの確立を目指しています。

また、これらの重点戦略を進めていくうえで、「ESG 経営の高度化」は欠かすことができません。そのために、中計の公表と合わせてサステナビリティ委員会を設置するなど、グループ全体でサステナビリティ施策を推進するための体制整備を行いました。SDGs は 17 のグローバル目標と 169 のターゲットで構成されていますが、気候変動への対応や自然災害への対策、安全・安心な住まいの提供など、不動産事業に関連する社会課題が多く内在しており、当社グループが貢献できる項目は非常に多いと感じていますので、SDGs への貢献にも積極的に取り組んでまいります。そして、これらに対する当社グループの貢献が社会やお客様から認められた時、当社グループの持続的成長は必然的に図られ、長期ビジョンの達成に至るものと考えています。

築いてきた信頼のもと、 すべてのステークホルダーにとって 「いい会社」を目指す

長期ビジョン・新中計のスタートを切った今、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い私たちの生活は大きく変化しており、今までとは異なる意識を持って事業に取り組んでいかなければならないと非常に強く感じています。不動産事業は業績が市況の振れに左右されがちですが、これからの時代、マーケットが悪いから仕方がないでは許されません。いかなる場合にも収益性や生産性を確保しながら、社会の変化に的確に対応し、ビジネスチャン



スを捉えていくことが重要になるでしょう。

また、ステークホルダーとの関係性もこれまで以上に重視していかなければならないと考えています。長期ビジョンのサブステートメントのなかで「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」と掲げましたが、私自身、東京建物グループを日本一いい会社だと自負しています。企業理念にあるように、私たちは「信頼」こそが「未来」をつくと信じてお客様や取引先様との関係を築いてきました。このステークホルダーからの「信頼」を最も大切にしている精神が、当社グループの最大の持ち味であると考えています。株主様、お客様、お取引先様、社員など、それぞれの立場で利益が相反する部分もありますが、すべてのステークホルダーからの「信頼」を大切にしている姿勢を今後もしっかりと貫いていくことで、どの角度から見てもバランスのとれた「いい会社」になることは不可能でないと私は思っています。100 年、200 年先にも社会から信頼される企業であるために、東京建物グループはグループ一丸となって邁進していきます。

長期ビジョンの基本方針

着実な利益成長

2030 年頃の目指す姿：
連結事業利益* 1,200 億円

*連結事業利益=連結営業利益+持分法投資損益

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着実に拡大、利益構成の中心とする
- 資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す