

次世代デベロッパーへ

長期ビジョン・中期経営計画（2020-2024年度）

目次

【1】前中期経営計画の振り返り

- 1-1 定量計画レビュー
- 1-2 定性計画レビュー

【2】長期ビジョン

- 2-1 長期ビジョン策定の背景
- 2-2 東京建物グループの強み
- 2-3 2030年頃を見据えた長期ビジョン
- 2-4 長期ビジョンの基本方針

【3】中期経営計画

- 3-1 中期経営計画の位置付け
- 3-2 ロードマップ2030
- 3-3 事業ポートフォリオの考え方
- 3-4 ①大規模再開発の推進
- 3-5 ②分譲マンション事業の更なる強化
- 3-6 ③投資家向け物件売却の拡大
- 3-7 ④仲介・ファンド・駐車場事業の強化
- 3-8 ⑤海外事業の成長
- 3-9 ESG経営の高度化
- 3-10 利益・財務計画
- 3-11 資本効率を意識した経営
- 3-12 投資計画
- 3-13 株主還元方針
- 3-14 定量計画サマリー

【1】前中期経営計画の振り返り

1-1 定量計画レビュー①

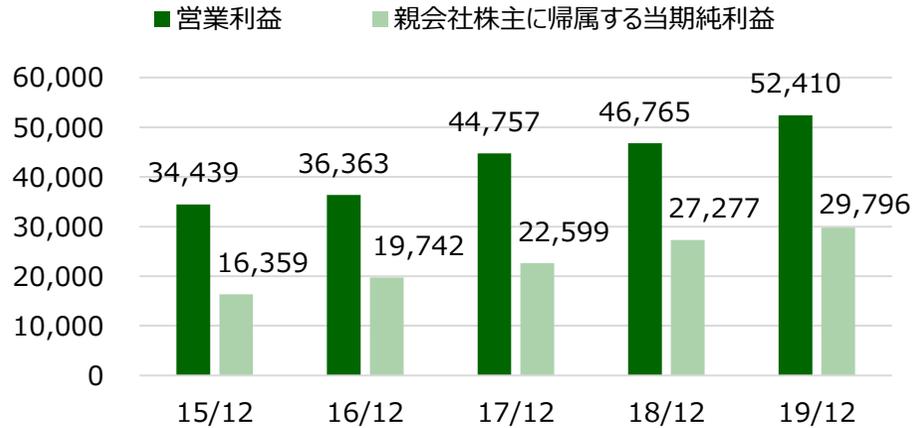
- 前中計の定量目標である営業利益、財務指標の目処とするD/Eレシオ・有利子負債/EBITDA倍率は達成。
- 利益成長により、ROEは2015年5.6%から2019年8.2%まで上昇。

	2019年12月期実績	評価（成果や課題）
利益	営業利益524億円 (中計目標：500億円)	<ul style="list-style-type: none"> • 2014年営業利益305億円から72%増、2018年以降2期連続最高益更新 • 当初目標を上回る利益成長を達成
財務指標	D/Eレシオ2.5倍 有利子負債/EBITDA倍率12.6倍 (中計目処：3倍、13倍)	<ul style="list-style-type: none"> • 財務規律を意識した経営・良好な金融環境を活かした資金調達を実施
資本効率	ROE8.2%	<ul style="list-style-type: none"> • 利益成長に伴い、2015年5.6%から毎年上昇 • 現状の水準を安定的に維持・向上するには継続的な利益率・回転率の改善が必要
株主還元	1株当たり年間配当金41円 連結配当性向29.0%	<ul style="list-style-type: none"> • 利益成長に伴い6期連続増配 • 2019年には100億円の自社株買いを実施（2020年1月31日消却）
投資	ネット投資額累計3,500億円 (中計計画：3,000億円)	<ul style="list-style-type: none"> • 投資利益率を重視し、目利き力を活かして厳選投資を推進 • 利益成長を実現しながら、次期中計以降の利益貢献につながる案件を確保

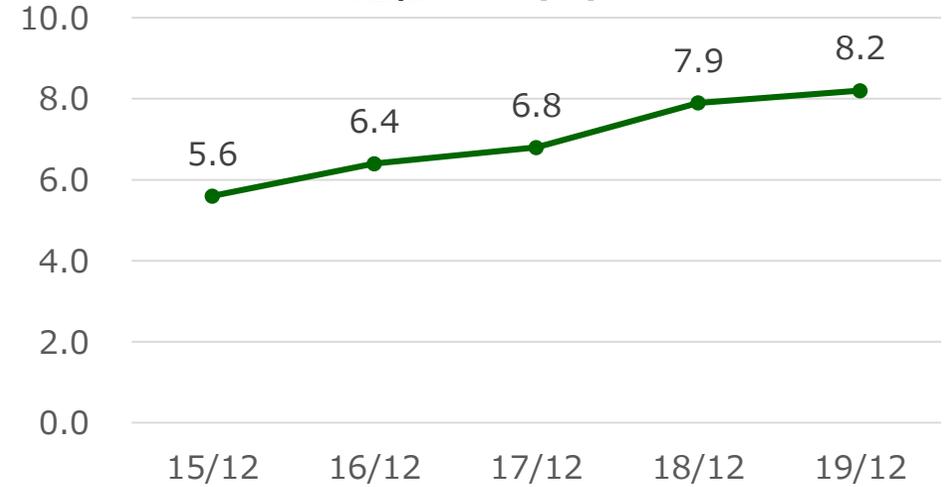
1-1

定量計画レビュー②

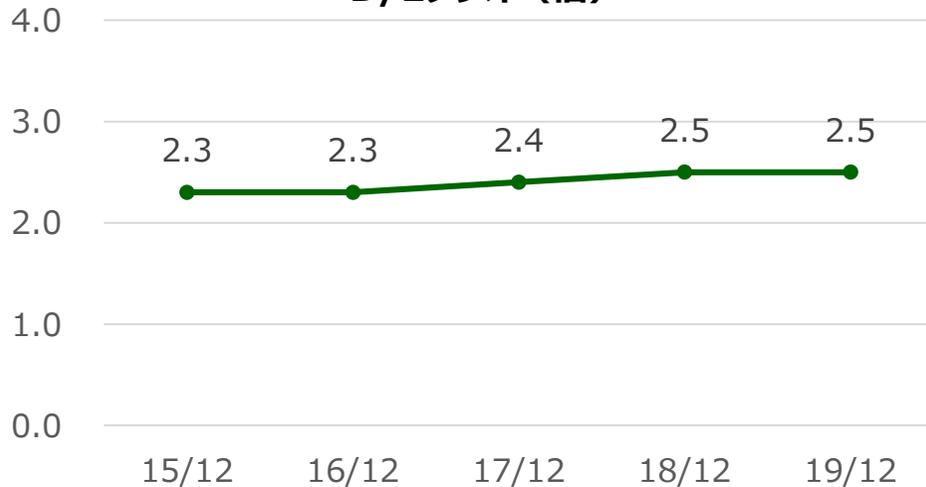
営業利益・当期純利益 (百万円)



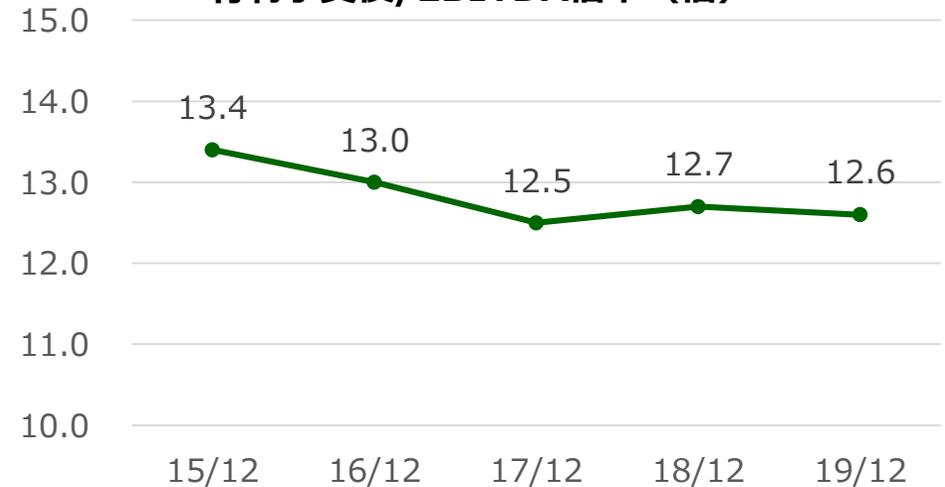
連結ROE (%)



D/Eレシオ (倍)



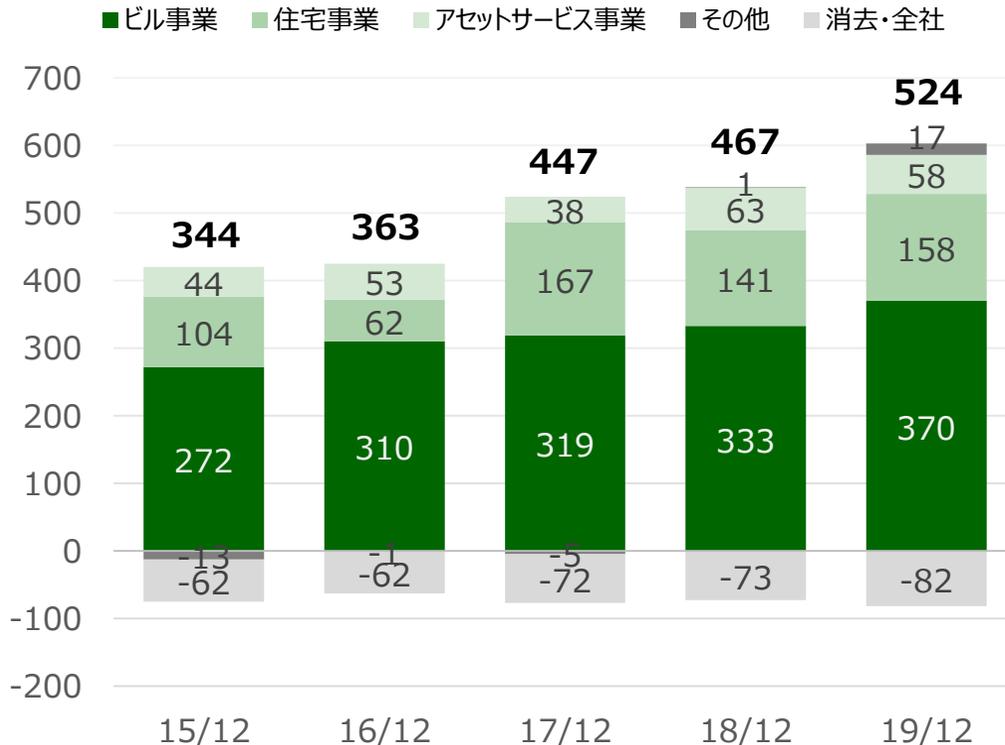
有利子負債/EBITDA倍率 (倍)



1-1 定量計画レビュー③

- ビル事業・住宅事業を中心に、各事業において利益成長を実現。
- ホテルや物流施設等の販売用不動産を中心に、ネット投資額累計3,500億円分の投資を実施。

セグメント別営業利益推移（億円）



投資実績 5年間累計（億円）

固定資産	計画			実績		
	投資額	回収額	ネット投資額	投資額	回収額	ネット投資額
ビル	1,500	-	1,500	1,700	500	1,200
駐車場	300	-	300	50	-	50
余暇・シニア	500	-	500	200	-	200
その他	500	-	500	650	250	400
合計	2,800	-	2,800	2,600	750	1,850

販売用不動産	計画			実績		
	投資額	回収額	ネット投資額	投資額	回収額	ネット投資額
分譲マンション	3,600	3,500	100	3,350	2,950	400
その他	800	700	100	2,350	1,100	1,250
合計	4,400	4,200	200	5,700	4,050	1,650

ネット投資額合計 計画：3,000億円 ⇒ 実績：3,500億円

1-2 定性計画レビュー

- 厳しい投資環境下においても優良案件を厳選しながら投資を実施、新たなアセットタイプへの投資が拡大。
- バリューチェーン強化により顧客サービスとブランド価値を向上、地域との連携によるまちづくり活動を推進。
- グループ内の会社や部門をまたいだ協働により、多様な事業メニューを活かした事業機会を獲得。

重点施策とその主な成果

“独自性や強み”を活かした投資

目利き力を活かした厳選投資による
良質な案件の獲得
投資家・顧客ニーズの変化を捉えた
新たなアセットタイプへの投資拡大

“次も選ばれる”ためのソフトの強化

バリューチェーン強化による
顧客サービスとブランド価値の向上
地域との連携や新たなコミュニティの創出等
まちづくり活動の推進

“驚きの価値提供”に向けた グループシナジーの発揮

グループ内の連携強化による
事業機会の獲得
グループ共通のシステム導入等を通じた
情報共有促進・生産性向上



T-LOGI久喜
Eコマースの進展に伴う物流ニーズに着目し
物流施設開発事業へ参入



ザ・ビー大阪御堂筋
インバウンド需要の増加に対応し
都市型ホテルの開発を推進



Brillia Tower 横浜東神奈川
再開発・建替えの取り組みや
製販管一体での住宅事業の展開



xBridge-Tokyo
イノベーションの創出に貢献する
スタートアップ支援施設を開設



北青山三丁目まちづくりプロジェクト
住宅・シニア・保育事業の連携による
事業機会の獲得

【2】長期ビジョン

長期ビジョン策定の背景

特に注視する外部環境



事業環境の変化のスピードは加速する一方、年々ESG経営の重要性が増大。
こうした環境において、2020年以降もグループ一丸となって持続的成長を実現するため、
現在推進中の大規模再開発が竣工するタイミングであり、SDGsのターゲットイヤーとも重なる
2030年頃を見据えた長期ビジョンを策定。

2-2 東京建物グループの強み

- 創業当時から「社会課題解決」という使命を受け継ぎ、様々な先駆的な取り組みにチャレンジしてきた実績・ノウハウと、120年超にわたり培ってきた信頼が当社グループの強み。

1896年創業

健全な不動産業の発展のため創業

良質な住まいの提供と東京の発展への貢献が使命

現在につながる強み

顧客や社会のニーズに応える
提案力・課題解決力

時代の変化を捉え
新しいことに挑戦する社風

120年超にわたり培った
信頼・実績・ノウハウ



中野セントラルパーク
緑のなかで働く新たなワークスタイルを実現



大手町タワー
都市の再生と自然の再生の両立



Hareza 池袋
行政との連携により街の発展・魅力向上に貢献



Brillia Tower 上野池之端
顧客との深いリレーションから事業機会を獲得

——— 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。

2-4 長期ビジョンの基本方針

- 社会課題の解決と、企業としての持続的な成長や企業価値向上の両立を目指す。
- 安定的な賃貸利益を着実に拡大させながら、資本効率を意識し、バランスの良い利益構成を実現する方針。
海外事業等の成長を取り込むため、目標とする利益指標は営業利益に持分法投資損益を加えた「事業利益」を設定。

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



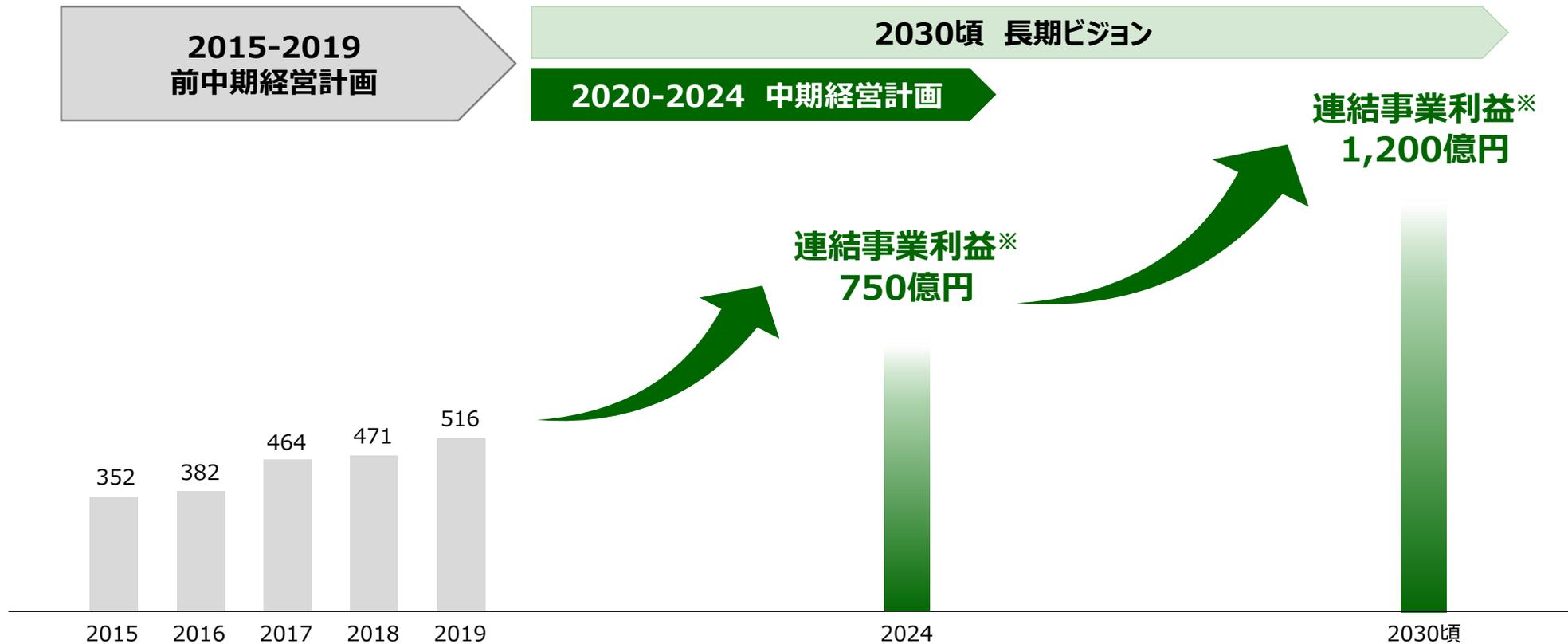
利益成長の基本方針

- 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

【3】 中期経営計画

3-1 中期経営計画の位置付け

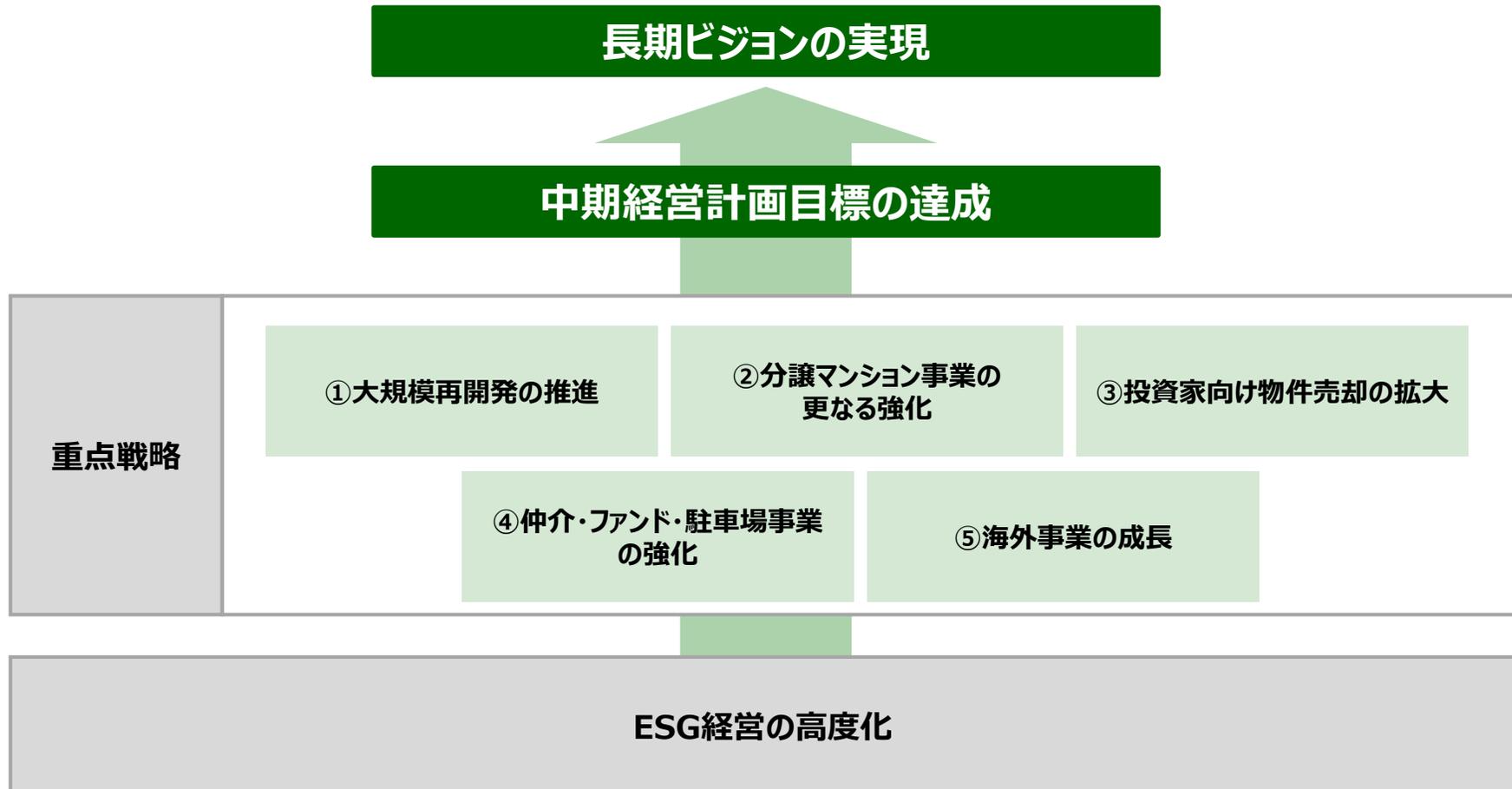
- 2030年頃を見据えた長期ビジョンの達成に向けて、2020～2024年の5年間を中期経営計画期間と設定、マイルストーンとして連結事業利益750億円の達成を目指す。



※連結事業利益 = 連結営業利益 + 持分法投資損益

3-2 ロードマップ2030

- ESG経営の高度化に資する取り組みと5つの重点戦略の推進を通じ、中期経営計画目標の達成と長期ビジョンの実現を目指す。



3-3 事業ポートフォリオの考え方①

- 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。
- 収益性・効率性・安定性のバランスを意識して5つの重点戦略を推進。

収益性・効率性・安定性のバランスを意識し
利益の特性に応じて分類して管理

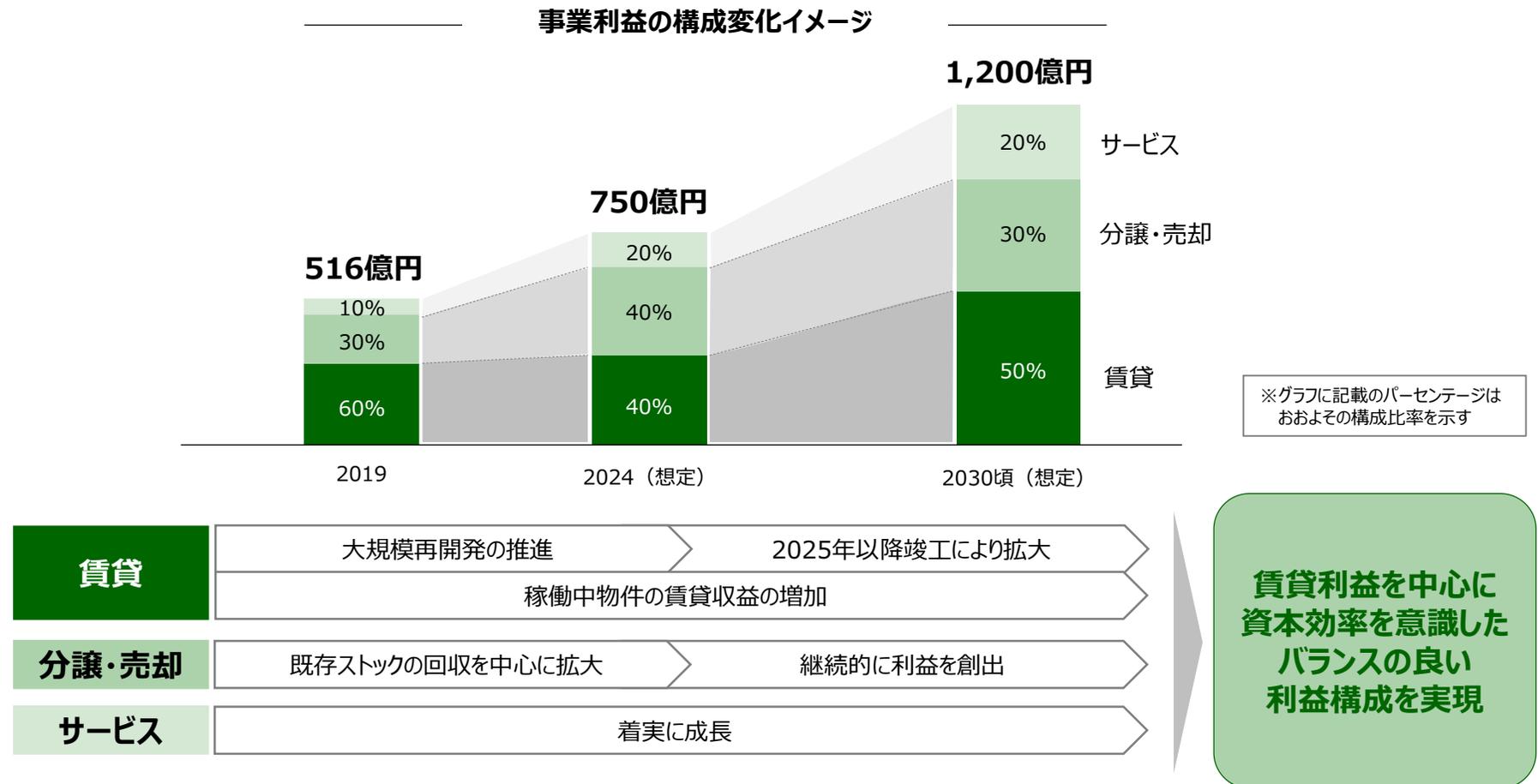
	利益の種類	特性
賃貸	オフィスやマンション等の賃貸利益	利益の安定性が高い 大きな投資を伴う
分譲・売却	保有物件の売却により獲得する開発利益	利益のボラティリティが大きい 資本効率が高い
サービス	施設の運営・管理やサービスの提供によるフィー収入	利益の安定性が高い 大きな投資を伴わない

重点戦略と主に対応する利益

重点戦略	対応する利益
①大規模再開発の推進	賃貸
②分譲マンション事業の更なる強化	分譲・売却
③投資家向け物件売却の拡大	分譲・売却
④仲介・ファンド・駐車場事業の強化	サービス
⑤海外事業の成長	分譲・売却

3-3 事業ポートフォリオの考え方②

- 5つの重点戦略に取り組むことで、2024年までは「分譲・売却」を拡大、2025年以降は「賃貸」を拡大しながら「サービス」を着実に成長させることで、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を実現。



①大規模再開発の推進

－ 社会課題解決に貢献するまちづくり

- 新規開発物件・稼働中物件を核とした社会課題解決に貢献するまちづくりによって、エリアの魅力を向上させ、都市間・エリア間における競争力の向上と当社オフィスビルポートフォリオ全体の価値向上を目指す。

社会課題解決に貢献するまちづくり

地域の歴史や文化を尊重しながら
より広いエリアや将来世代の課題解決に貢献

環境負荷の低減・自然災害への対策強化など
持続可能な社会の実現に貢献

賑わい拠点の創出により、様々な人々の交流と
豊かなコミュニティを醸成

多様なパートナーとの協働と先進的なテクノロジーの活用により
新たな価値を創出

社会課題解決を通じたエリアの魅力向上により
オフィスビルポートフォリオの成長を目指す

八重洲・日本橋・京橋エリアの取り組み



①大規模再開発の推進

－ 八重洲・日本橋・京橋エリアの取り組み

- 交通の要衝・ビジネスの中心であり本社ビルが所在する東京駅周辺において、2030年に向けて大規模再開発を推進中、エリアの魅力を高める新たな取り組みも展開。

東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業 (八重洲プロジェクト)

- 東京駅前における本社ビルを含む市街地再開発
- 国際空港や地方都市を結ぶ地下バスターミナルの整備
- 歩行者空間整備やイベント開催等による賑わいの創出

【延べ面積】 A地区：約12,000㎡、B地区：約229,800㎡

【主要用途】 A地区：事務所、店舗等

B地区：事務所、医療施設、バスターミナル、カンファレンス等

【階数】 A地区：地上11階・地下3階、B地区：地上50階・地下4階

【新築着工】 2021年度予定

【竣工】 2025年度予定



八重洲一丁目北地区市街地再開発事業 (呉服橋プロジェクト)

- 日本橋川沿いの水辺空間の整備と賑わいの創出
- 大手町・日本橋との結節点における歩行者ネットワーク整備
- 国際競争力強化に資する金融施設の整備

【延べ面積】 南街区：約180,500㎡、北街区：約1,000㎡

【主要用途】 事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等

【階数】 南街区：地上45階・地下5階、北街区：地上2階・地下1階

【新築着工】 2025年度予定

【竣工】 南街区：2030年度、北街区：2035年度



八重洲・日本橋・京橋における 新たな取り組み

- +OURS八重洲**
 新しい働き方に対応した
 シェアオフィスの提供

- xBridge-Tokyo**
 イノベーション創出に貢献する
 スタートアップ支援施設

- SUIBA**
 「食」を通じて賑わいの場
 を創出するキッチンスタジオ

- City Lab Tokyo**
 「サステナビリティ」を軸とした
 オープンイノベーション拠点

- TOKYO FOOD LAB**
 最先端の植物工場と
 食の知見を共有・体験できる
 コミュニティ拠点

- TOKYO IDEA EXCHANGE**
 早期アイデアを形にする
 イノベーション・ビジネス創出の場


①大規模再開発の推進 - 進行中プロジェクト

- 八重洲プロジェクト・呉服橋プロジェクトのほかにも中央区・港区・渋谷区で複数プロジェクトを推進中。
- 2030年頃までに、想定賃貸面積※（当社保有分）約32万㎡分の再開発プロジェクトが順次竣工予定。賃貸面積の増加により、安定的な賃貸利益の拡大を実現。

進行中再開発プロジェクト

■ 着工～竣工までの期間

現在の状況	プロジェクト名	エリア	2020年	2024年	2025年	2030年	想定賃貸面積※ (当社保有分)
本組合設立	八重洲プロジェクト	中央区	[Green bar]						合計約12万㎡
準備組合設立 都市計画決定	呉服橋プロジェクト	中央区	[Green bar]						
準備組合設立	再開発①	港区	[Green bar]						合計約15万㎡
準備組合設立	再開発②	中央区	[Green bar]						
準備組合設立	再開発③	渋谷区	[Green bar]						
協議中	再開発④	港区	[Green bar]						合計約5万㎡
協議中	再開発⑤	港区	[Green bar]						

賃貸面積
合計
約32万㎡

想定投資額 2,300億円程度

想定投資額 3,300億円程度

※ 想定賃貸面積にはカンファレンス施設や商業施設等オフィス以外の賃貸面積を含む

Intentionally Blank

②分譲マンション事業の更なる強化 － 再開発・建替え等への注力・良質な住まいの提供

- 当社の実績・ノウハウを活用して競争力の高いマンションの開発機会を継続的に獲得し、社会変化に対応した良質な住まいの提供を行うことで、分譲マンション事業の更なる強化を図る。

再開発・建替え等の手法を駆使した開発機会の獲得

利便性の高い立地における事業機会の獲得

複合開発等付加価値の高い住まいの開発

不動産ストックの再整備・良好な住環境の整備



Brillia Towers 目黒
目黒駅前での複合再開発プロジェクト



Brillia Tower 池袋
豊島区本庁舎一体開発タワーマンション

良質な住まいの提供

様々な価値観やライフスタイルに対応した住まい

自然と環境に配慮し、自然災害に強い安全・安心な住まい

多様なパートナーと協働し、
先進的なテクノロジーを活用した快適な住まい



Brillia弦巻
都内初の高層ZEH-M認定を取得



Brillia湘南辻堂海浜公園
屋上津波避難施設を地域住民へ開放

実績・ノウハウを活かして時代に合った住まいを提供し、分譲マンション事業をさらに強化

②分譲マンション事業の更なる強化 - 主要プロジェクト

- 大規模な再開発・建替えプロジェクトを継続的に展開し、安定的に利益を確保。
- 中計期間に計上予定のプロジェクト約6,500戸分、想定累計売上高のうち約8割を確保済み。



中計期間計上予定ランドバンク：約6,500戸確保済み（中計期間想定累計売上高のうち約8割分）

③ 投資家向け物件売却の拡大 - 不動産投資ニーズを捉えたアセットの開発

- 不動産投資ニーズを捉えて多様なアセットタイプを展開し、積極的に開発機会を獲得。
- 戦略的投資・売却による高い資産効率性の実現を目指す。

不動産投資市場に向けたアセットの開発

不動産投資ニーズの変化に合わせた多様なアセットを展開

当社の不動産運営実績・ノウハウに加え
幅広いオペレーターとの連携により高い収益性を実現

良質なアセットの供給により
不動産投資市場の健全な発展に貢献

不動産投資ニーズを捉えて継続的に開発機会を獲得
良質なアセットの開発により安定的な利益創出に寄与



都市型商業施設
FUNDES銀座



都市型ホテル
カンデオホテルズ六本木



賃貸マンション
Brillia ist 千駄ヶ谷



中規模オフィス
仙台花京院テラス



物流施設
T-LOGI 久喜



ソーシャルアパートメント
NEIGHBORS武蔵中原



Before

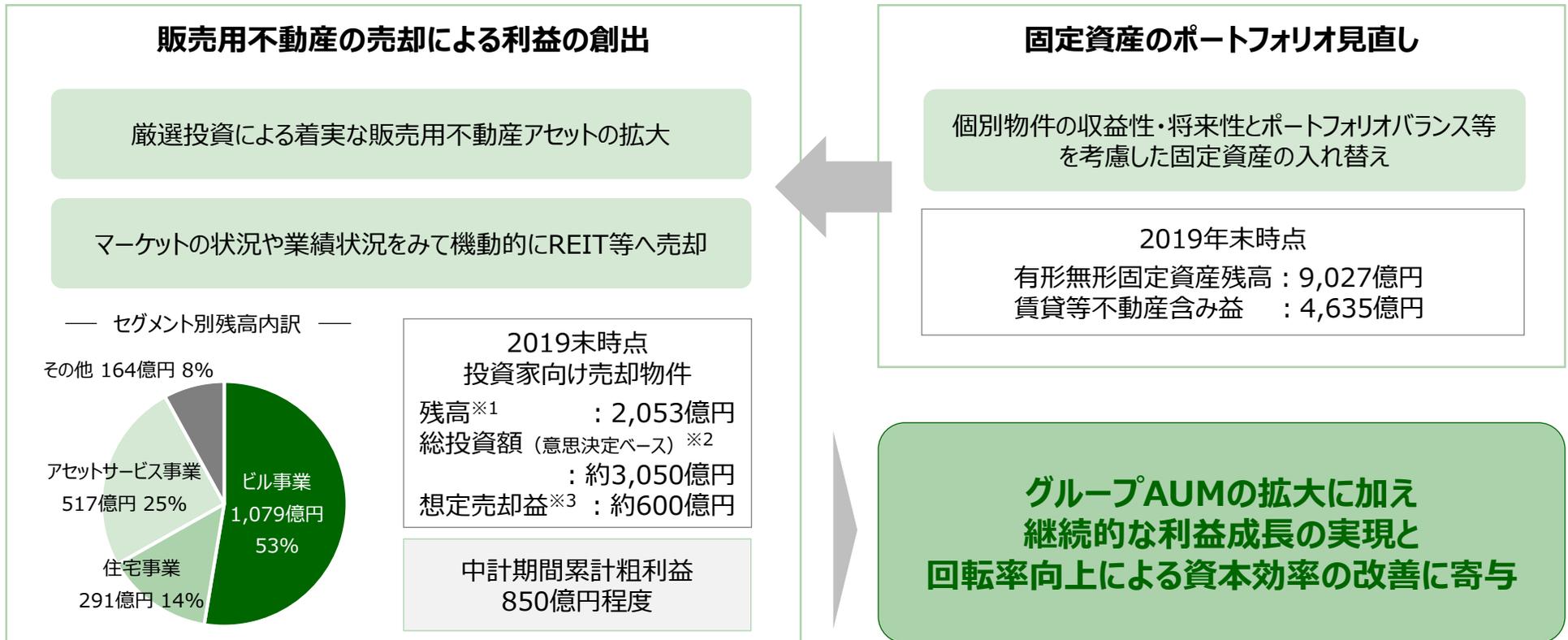


After

オフィスからホテルへのコンバージョン
Hotel Noum OSAKA

③ 投資家向け物件売却の拡大 — 機動的な物件売却の実施

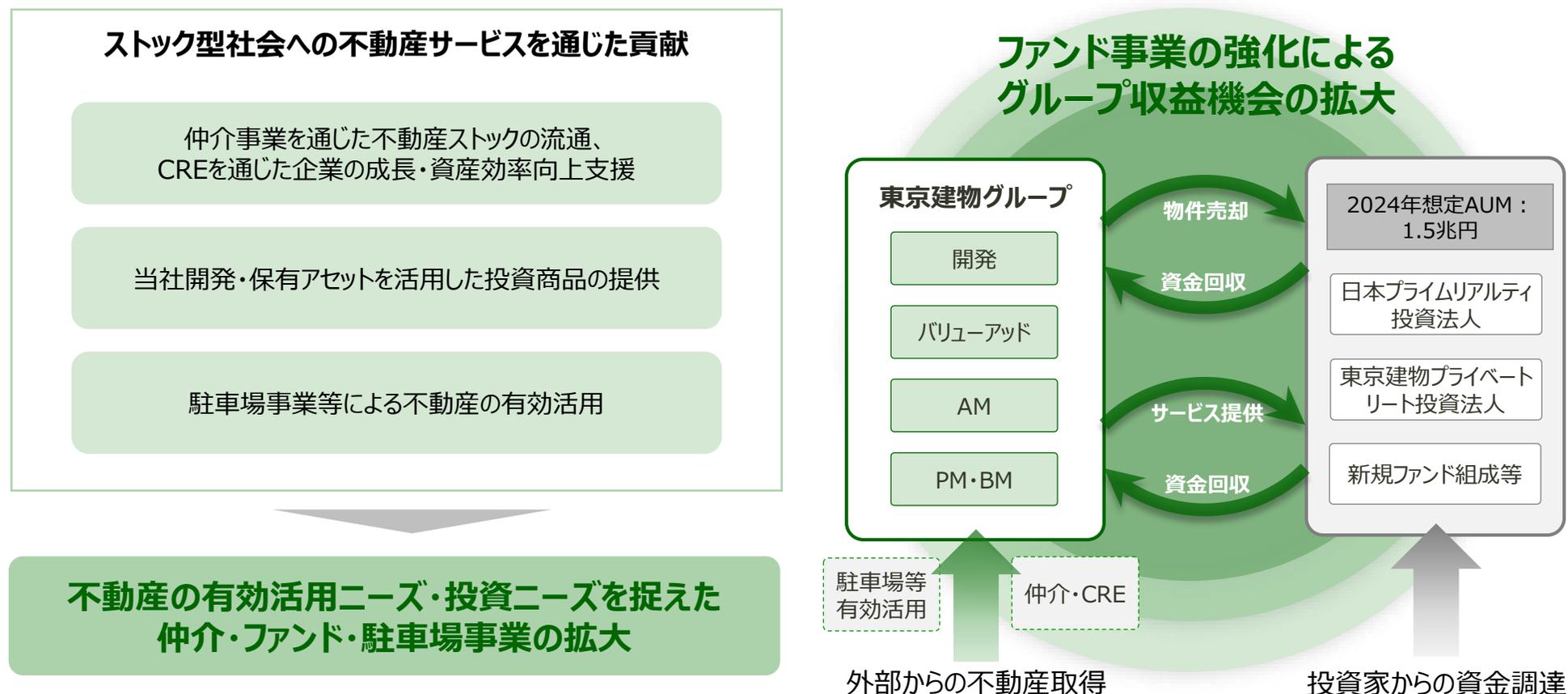
- 多様なアセットタイプの展開により販売用不動産のストックを増やし、当社がスポンサーを務めるREIT等への売却によりグループAUMを拡大、継続的な利益成長と資本効率の改善を実現。
- 収益性・将来性等を考慮し、固定資産についてもポートフォリオの見直しを適宜実施。



※1 販売用不動産のうち、分譲マンション等以外の投資家向け売却物件として保有・開発している物件の簿価の合計
 ※2 上記投資家向け売却物件の簿価に、今後発生予定の建築費を加えた総投資予定額と2020年1月以降既に取得が決まった物件の総投資予定額の合計
 ※3 上記投資家向け売却物件にかかる現時点の想定売却益合計

④ 仲介・ファンド・駐車場事業の強化 － ストック型社会への不動産サービスを通じた貢献

- 不動産ストックの増加に着目した仲介事業や不動産の有効活用ニーズを捉えた駐車場事業を強化、グループ関与アセットを拡大。
- 開発・保有物件を当社がスポンサーを務めるREIT等に売却することにより、ファンド事業の成長を図る。



⑤ 海外事業の成長

- 15年にわたって手掛けている中国での事業と、前中計期間に進出したその他アジア諸国での開発を継続して推進。
- 現地有力パートナーと協業して事業期間が短い分譲マンション事業プロジェクトを中心に新規事業機会を獲得、2030年頃には事業利益の10%程度への拡大を目指す。

海外事業の方針

進出エリア

- 中国では実需層の多い2級～3級都市を中心に展開
- その他のアジア諸国では既進出国を中心に展開する方針

投資の考え方

- リスク管理の観点から、事業期間が短い分譲マンション事業等に投資
- 現地有力パートナーとの協業関係を深め、新規事業機会につなげる

リスク管理

- 国外で事業を行うことによる様々なリスクが存在するため、事業の新規取組や拡大に向けて管理体制をさらに強化



中国・徐州市 徐州喬湖プロジェクト



タイ・バンコク サトーンプロジェクト



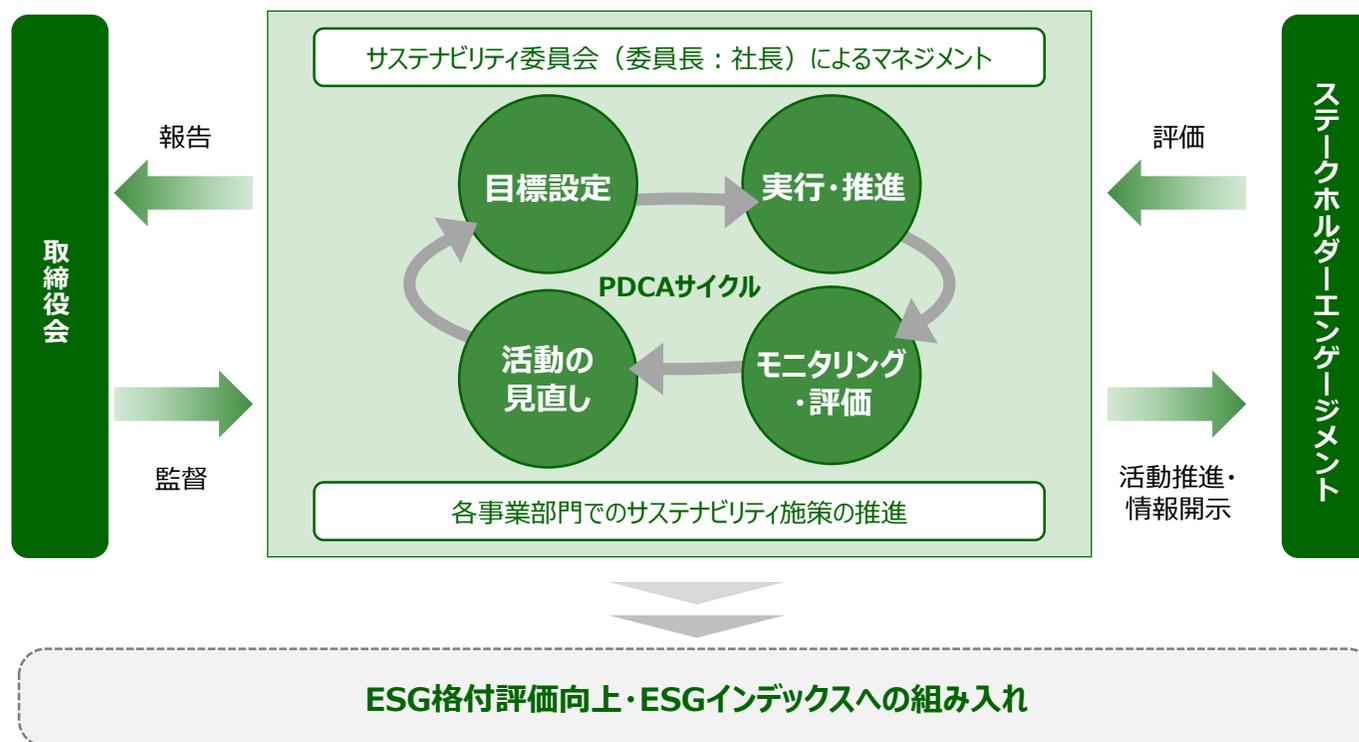
■ PJ所在都市 ■ 現地法人

ESG経営の高度化

－ サステナビリティ推進体制の整備

- サステナビリティに関する取り組みをグループ全社で横断的に推進するため、サステナビリティ委員会を設置し、事業部門と連携しながら目標設定や進捗状況のモニタリング、達成度の評価を実施。
PDCAサイクルを用いたマネジメントにより、サステナビリティ施策を継続的に展開。
- ESG格付機関等による評価をベンチマークとして活用し、ESGインデックスへの組み入れを目指す。

サステナビリティ施策の推進体制



ESG経営の高度化

－ サステナビリティに関する具体的な取り組み

- 企業価値の向上と社会価値の向上をより高い次元で実現するため、グループ全体で積極的にサステナビリティ施策に取り組み、ESG経営の高度化を推進。

サステナビリティ推進上の重要テーマ

E：環境

■ 事業を通じた環境対策の更なる強化

- ・ 温室効果ガスの排出削減
- ・ 気候変動への対応強化
- ・ 環境不動産の開発推進

環境性能の向上や自然と調和した不動産の開発を通じ、環境負荷の低減と豊かで快適な空間の創出を実現



Hareza 池袋
超高層複合用途ビルで初の
ZEB Ready認証取得



Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘
ブルームingleレジデンス
首都圏初となる
超高層ZEH-M認定を取得

S：社会

■ 持続的成長を支える人材の確保・育成

- ・ 働き方改革の推進による生産性の向上
- ・ ダイバーシティの推進
多種多様な社員が能力を発揮できる環境づくり
- ・ 業容拡大に向けた積極的な人材投資・育成
時代の変化に合わせ、プロフェッショナル・グローバル・デジタル人材の育成・採用

■ ステークホルダーとの関係の維持・強化

- ・ 人権への対応強化
- ・ 社会変化に対応した商品・サービスの提供



Brillia 大山 Park Front
分譲マンションと保育施設
の一体開発

G：ガバナンス

■ ガバナンス強化による 収益性の向上と経営の透明性向上

- ・ リスクマネジメント体制の強化
事業のモニタリング体制の強化や内部統制管理体制の強化により統合的リスク管理をさらに高度化
- ・ サプライチェーンマネジメントの強化
基本指針を策定し、取引先等への働きかけにより展開
- ・ グループシナジーの更なる強化
ICTの積極的な活用や構造改革の継続的な実践により、グループ全体の更なる収益力向上を実現
- ・ 政策保有株式の見直し
保有意義を見直し、政策保有株式を縮減
- ・ 更なる経営の透明性・実効性向上
ガバナンス体制の整備や情報開示の拡充を推進

3-10 利益・財務計画

- 中期経営計画では、利益目標として2024年度事業利益750億円を設定。
- 加えて、資本効率・財務規律を意識し、事業ポートフォリオの最適化をはかるため、ROE・D/Eレシオ・有利子負債/EBITDA倍率で指標を設定。

2024年度数値

利益目標	連結事業利益 ^{※1} : 750億円
資本効率	ROE : 8~10%
財務指針	D/Eレシオ ^{※2} : 2.4倍程度 有利子負債/EBITDA倍率 ^{※3} : 12倍程度

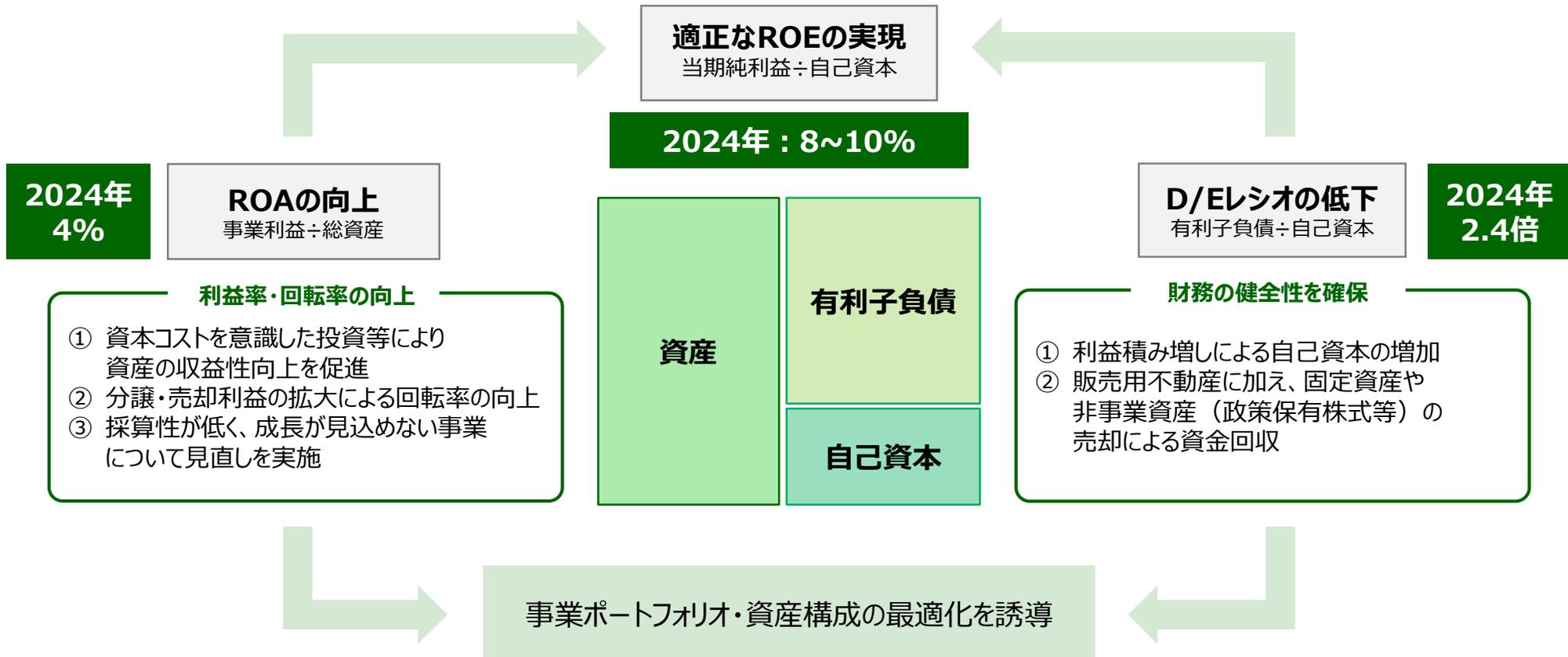
※1 連結事業利益 = 連結営業利益 + 持分法投資損益

※2 D/Eレシオ = 連結有利子負債 ÷ 連結自己資本

※3 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)

3-11 資本効率を意識した経営

- 利益率・回転率の向上によりROAを高め、利益成長や資産売却によりD/Eレシオを適切にコントロールし、8～10%のROEの実現と、事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を目指す。



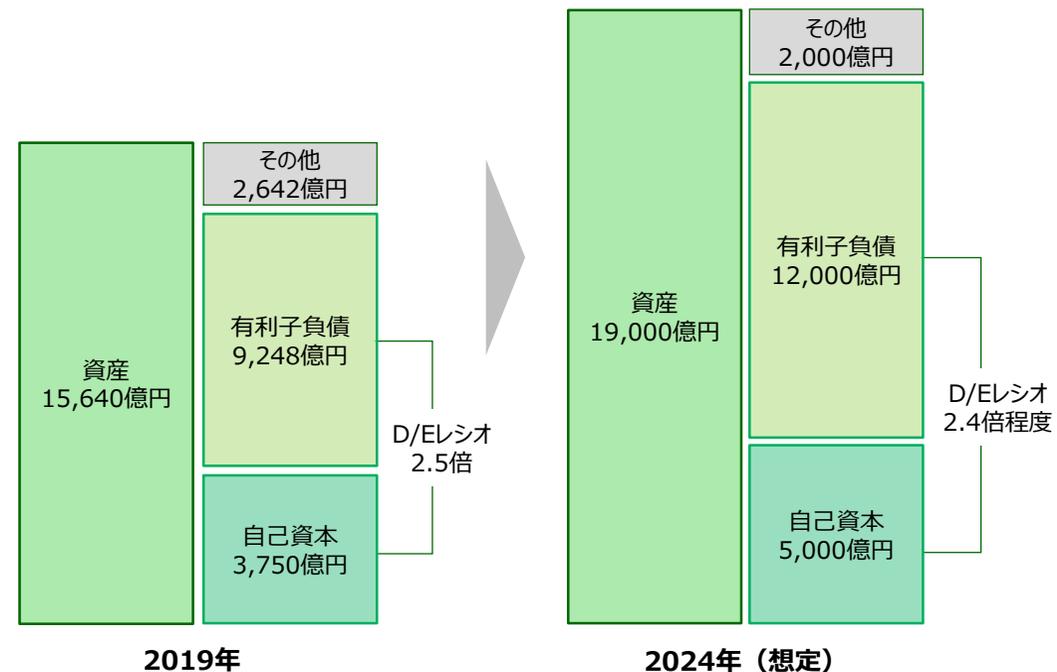
3-12 投資計画

- 5年間累計のネット投資額は5,000億円の想定。
- 安定的な利益成長による自己資本の拡充に加え、資産構成の最適化を目指し、収益性等を考慮した固定資産の売却や政策保有株式の縮減等により、D/Eレシオを維持・低減させながらバランスシートを適切にコントロールする。

中計期間累計 投資計画

	単位：億円
グロス投資額	14,000
大規模再開発への投資	2,300
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300
投資家向け売却物件への投資	5,500
海外事業への投資	700
その他	1,200
回収額	9,000
ネット投資額	5,000

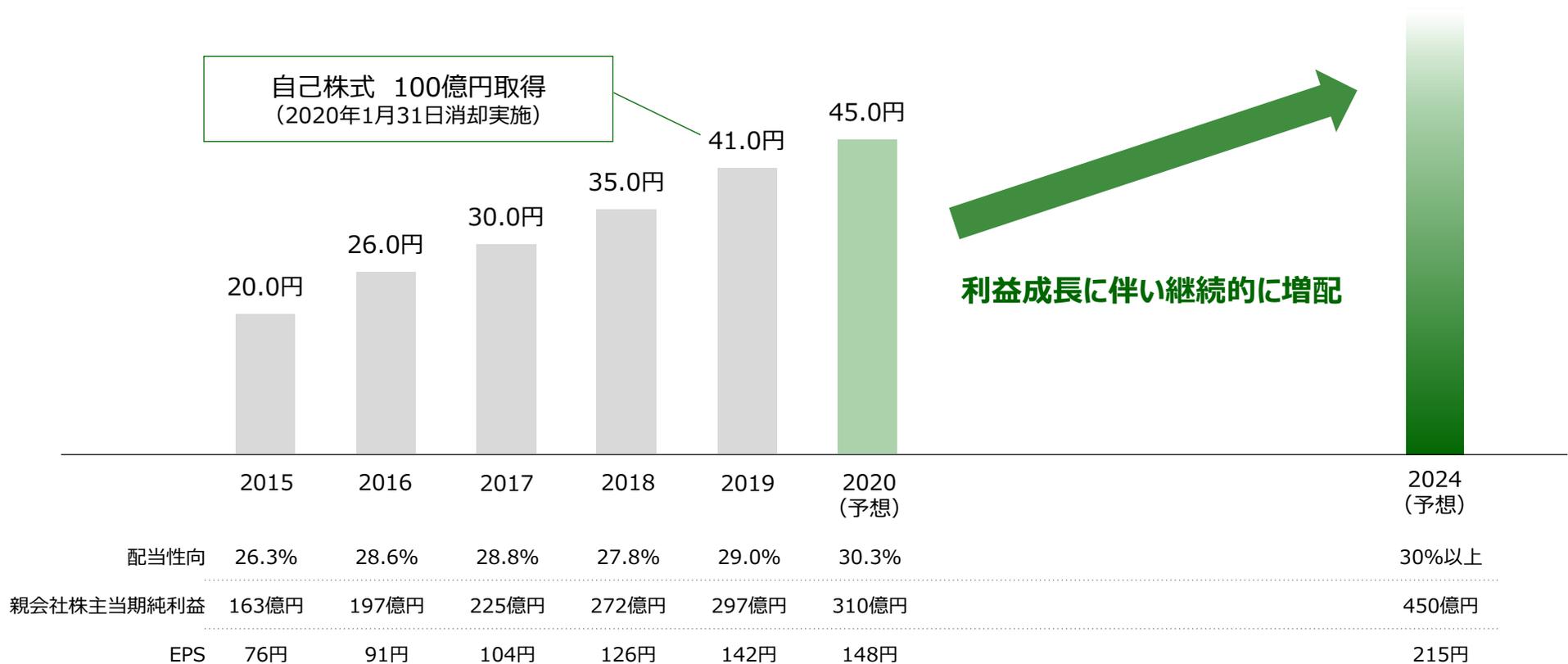
バランスシートの変化



3-13 株主還元方針

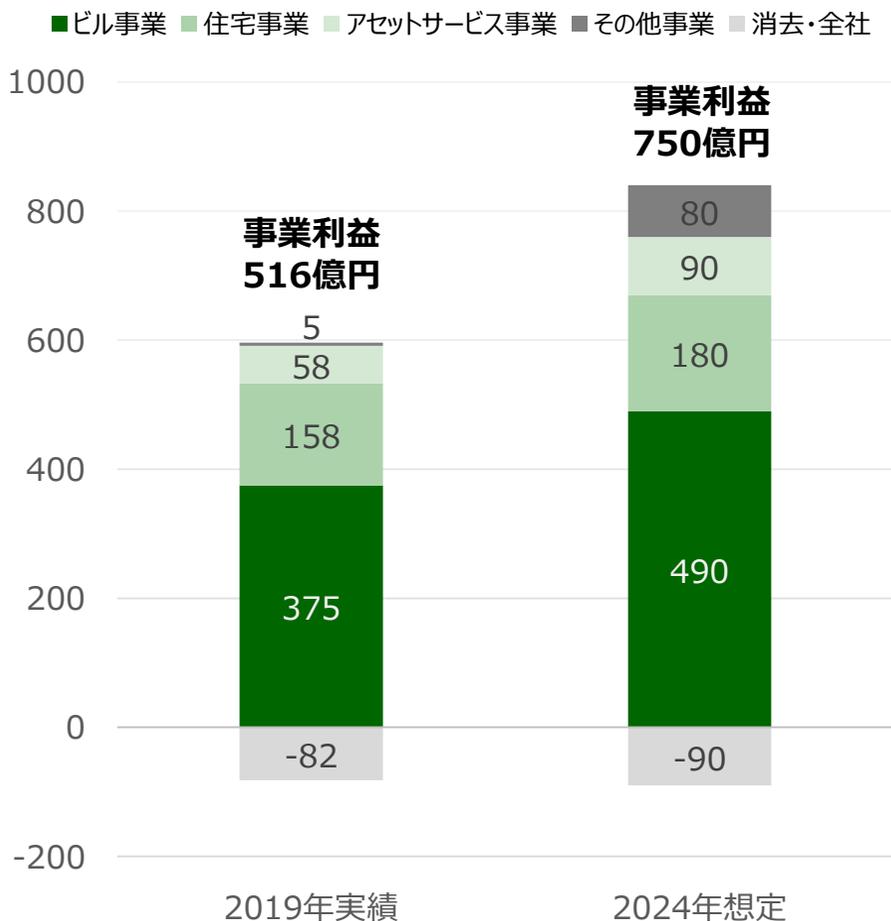
- 中計期間は連結配当性向30%以上の配当を基本とし、持続的な成長により継続的に株主還元の拡充を図る。
- 自己株式の取得は、事業環境や財務状況等を踏まえて実施の是非を検討する。

一株当たり配当金の推移イメージ



3-14 定量計画サマリー

中期経営計画 事業利益推移



2024年想定数値

		2019年実績	2024年想定
利益目標	連結事業利益	516億円	750億円
(参考)	連結営業利益	524億円	700億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	297億円	450億円
	EPS	142円	215円
資本効率	ROE	8.2%	8~10%
財務指針	D/Eレシオ	2.5倍	2.4倍程度
	有利子負債/EBITDA倍率	12.6倍	12倍程度

注意事項

- 本資料で提供している情報に関しては万全を期しておりますが、その情報の正確性及び完全性を保証するものではありません。
また、予告なしに内容が変更または廃止される場合がございますので、予めご了承ください。
- この資料には、東京建物グループの現時点における計画、確信、およびその業績に関する将来の見通しが含まれています。
これらの見通しは、将来の業績を完全に見通したものであるとは限らず、将来の業績に影響を与うるリスクや不確実な要素が含まれています。
実際の業績は、様々な要素により、これらの見通しとは異なることがあります。



東京建物グループ