

重点戦略

① 大規模再開発の着実な推進

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)を中心に大規模再開発の取り組みを進めており、推進しているプロジェクトはいずれも東京都心の超優良立地のプロジェクトです。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きます。

TOFROM YAESU



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)
所在地 東京都中央区
新築着工 (THE FRONT)2024年/(TOWER)2021年
竣工 2026年予定
延床面積 (THE FRONT)約12,000m²/(TOWER)約225,000m²
建物規模 (THE FRONT)地上10階・地下2階
(TOWER)地上51階・地下4階
主要用途 (THE FRONT)事務所、店舗、診療所等
(TOWER)事務所、医療施設、劇場・カンファレンス、バスターミナル、
店舗、住宅等

※A地区建物名称:TOFROM YAESU THE FRONT(画像右)
B地区建物名称:TOFROM YAESU TOWER(画像左)

呉服橋プロジェクト



八重洲一丁目北地区
市街地再開発事業

所在地 東京都中央区
新築着工 2024年
竣工 (南街区)2029年度予定/
(北街区)2032年度予定
延床面積 (南街区)約185,500m²/(北街区)約1,000m²
建物規模 (南街区)地上44階・地下3階/
(北街区)地上2階
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

京橋三丁目プロジェクト



京橋三丁目東地区
市街地再開発事業

所在地 東京都中央区
新築着工 2026年度予定
竣工 2030年度予定
延床面積 約164,900m²
建物規模 地上35階・地下4階
主要用途 事務所、ホテル、店舗等

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であると考え、これらのプロジェクトを推進することは当社の競争優位性の保持につながると考えています。地域の魅力を引き出す商品企画力など、当社の強みを活かし、まちのポテンシャルの向上を図り、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さらに高め、一層の信頼を築き、事業機会の拡大を目指します。

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ます。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、再開発組合など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不可欠と考えています。新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。突出した金額ではありませんが、将来にわたって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。

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12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53万m ²	約75万m ²
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%

※Yaesu, Nihombashi, Kyobashiの頭文字をとり、エリア名称を「YNK(インク)エリア」と呼んでいます。この名称には「You Never Know(やってみなければわからない)」というメッセージも込められています。

重点戦略

② 分譲マンション事業の更なる成長

当社の分譲マンション事業は、マンションブランド「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。新中計では、従前より推進してきた社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供・建替え・再開発事業への注力に加え、富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを新たに進めます。

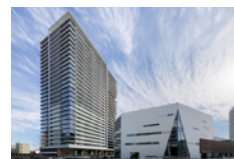
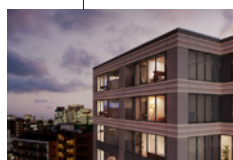
具体的な計上ボリュームについては、年間単純平均で1,400戸超と、前中計の水準よりも計上戸数を一段と増やしていきます。また、「Brillia」ブランド力の向上を活かして、新規案件の取得も一層強化することで、将来的に年間で2,000戸を供給できる体制を目指します。

社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供

当社では新中計においても、お客様の様々な価値観やライフスタイルに対応した商品の提供を目指します。また、先進的なテクノロジーを活用することで、環境に配慮し、自然災害にも強い、安全・安心な住まいをお客様に届け、暮らしに最も近い住宅という分野においても、社会価値の創出に努めていきます。



Brillia Tower 堂島

Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING RESIDENCEBrillia Tower 箕面船場
TOP OF THE HILL
(総戸数397戸、当社分202戸)Brillia 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING TERRACE
(総戸数254戸、当社分203戸)Brillia Tower 千葉
(総戸数499戸、当社分200戸)「みのおサンプラザ」1号館 再生事業
(総戸数116戸、当社分58戸)Brillia 目黒大橋
(総戸数114戸、当社分97戸)グランドシティタワー月島
(総戸数1,310戸、当社分192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)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)

建替え・再開発事業への注力

建替え・再開発事業は、非常に多くの関係者が存在し、合意形成の難易度が高く時間がかかりますが、当社は権利者の皆様との丁寧な対話により信頼を得たうえで、数多くのプロジェクトに取り組んできました。その中で積み上げてきた建替え・再開発のノウハウにより、首都圏を中心として用地取得競争が激化している不動産市況においても、継続的に事業機会の獲得を図ります。

また、戦後の高度経済成長を支えた「集合住宅」は、老朽化が進んでおり、耐震性や防犯面の不安、エレベーターの不設置、コミュニティの希薄化など、深刻な問題を抱える建物も少なくありません。当社はマテリアリティとしても掲げる「不動産ストックの再生・活用」による良好な住環境の整備を行うことで、既存ストックを更新し、お客様や地域に住まわれる方々にとって、より安全・安心なまちづくりを推進すると同時に、時代に対応した新たな価値を生み出し、地域コミュニティの再生に貢献していくことを目指しています。今後も権利者の皆様と協力しながら、豊富な実績に基づく、権利者様の信頼に応える未来志向のまちづくりを推進していきます。



SHIROKANE The SKY



Brillia City 石神井公園 ATLAS

重点戦略

③ 投資家向け物件売却事業の加速

投資家向け物件売却事業については、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、積極的に事業機会の獲得を目指します。新中計においては、前中計期間に積み上げたストック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していきます。

前中計期間では、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います。また、新中計では、ラボオフィス（研究施設）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ました。さらに、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。

開発中・稼働中ストックベース（総投資額※ベース） （2024年12月末時点）

合計	約6,950億円
オフィス・ホテル・商業施設	約2,100億円
物流施設	約3,050億円
賃貸マンション	約1,150億円
アセットソリューション	約680億円

※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

MESSAGE



常務執行役員
クオリティライフ事業
本部、商業事業部、ロ
ジスティクス事業部、
ホテル事業部担当
高橋 浩

重点戦略のポイント

新中計では、積み上げたストックの売却を加速することで、利益創出・資産回転率の向上を図っていきます。金利の上昇懸念がある中、売買マーケットの変動を懸念する声がありますが、国内外の投資家の不動産投資意欲は引き続き強く、当社における投資家向け物件売却は堅調に推移しています。良質かつ多様なアセットタイプのストックを活かし、投資家のニーズに合った物件売却を行うことで、着実な利益貢献を目指します。

投資目標については前中計期間から大幅に引き上げましたが、計画の実現には強い自信を持っています。当社は、フラットな組織であり、経営陣と現場の距離感が非常に近い会社です。私自身も担当社員とも直接対話を行い案件の投資方針やマーケット状況を協議するなど、投資判断に必要な対話を日々行っています。

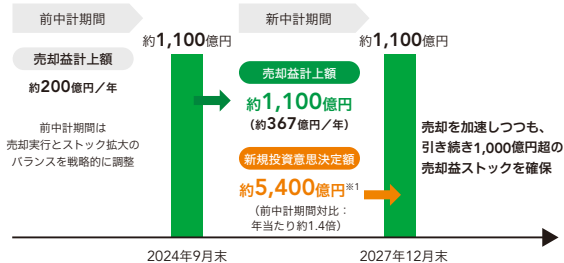
用地取得においては情報入手から投資決定までの時間が短い案件もあり、判断のスピードが重要になることが多々ありますので、経営と現場の距離感が近いことによる判断の速さは強みになると考えています。また、各部署一気通貫で事業に取り組んでいますので、開発・リーシング・運営で得た経験を用地取得にいち早くフィードバックすることができます。この組織体系により、各アセットの商品性を継続的に高めることができるとともに、建築費の動向などリスク面を正確に捉えることもできます。

テナント様とのリレーションも当社の強みの一つです。例えば、物流施設では直接営業を通じてテナント様と深い関係性を構築することで、複数物件にご入居いただくなど高い稼働率を実現しています。また、ホテル事業では立地環境や物件特性に応じた様々なタイプのホテルを開発することで、数多くのオペレーター様と信頼関係を築いています。

引き続き、厳しい用地取得環境は続きますが、当社の組織力を最大限に発揮することで、今後の成長の礎となる事業機会を獲得していきます。

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 1,300億円以上
(新中計期間累計) (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（2024年末時点）
期末時価 15,833億円
バランスシート計上額（簿価） 10,277億円
差額（含み益） 5,555億円

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

東京建物不動産投資顧問

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く対応

※1 総投資額ベースの金額（新中計期間以降のキャッシュアウト分も含む）

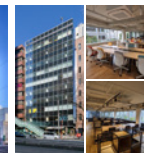
※2 算出対象：固定資産のうち、当社および子会社が第三者に賃貸中、もしくは完成後賃貸することを予定している建設中の物件（当社および子会社が一部使用している不動産を含む）を対象として算出

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

オフィス ———— ホテル ———— 物流施設 ———— 賃貸マンション 商業施設



T-PLUS仙台 J-6ビル



カンデオホテルズ
東京六本木



T-LOGI
福岡アイランドシティ



Brilliast
大井町



FUNDES
浦田



minanoba 相模原

重点戦略

④ 海外事業の拡大 ⑤ サービス事業の拡大 ⑥ 新規事業の確立

④ 海外事業の拡大

当社はこれまでも日本国内外で事業を展開し、信頼できるパートナーとともに良質な案件を開発して社会に貢献してきました。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。

	PJ名	所在	主要用途	規模	竣工年	状況
米国	Vista Highlands PJ	コロラド州 ブルームフィールド市	住宅	約300戸	2026年	開発中
	Herndon PJ	バージニア州ハーンドン市	住宅	約400戸	2027年	開発中
豪州	Alex&Willow PJ	ニューサウスウェールズ州 シドニー市	住宅	約25戸	2026年	開発中
タイ	スクンヴィット25PJ	バンコク都	オフィス／商業	約9,500m ²	2023年	稼働中
	オンヌットPJ		住宅	約1,100戸	2023年	販売中
	Ref. ウォンウェイイPJ		住宅	約800戸	2024年	販売中
	ケイブ・ココPJ	チョンブリ県	住宅	約1,000戸	2025年	販売中
	レムチャパンPJ		物流	46,602m ²	2025年	開発中
	メトロキャットPJ	サムットプラカーン県	物流	78,252m ²	2026年	開発中
	Ref. エカマイPJ	バンコク都	住宅	約400戸	2027年	開発中
	Ref. カセサートPJ		住宅	約380戸	2027年	開発中
	ペイブKR PJ	バトゥムターニー県	住宅	約320戸	2030年	開発中
ネパール	ダルマワンサPJ	ジャカルタ	オフィス／住宅	約47,000m ² 約90戸	未定	事業見直し中
中国	蘇州常熟PJ	蘇州市	物流	43,741m ²	2017年	稼働中
	揚州東PJ	揚州市	住宅／商業	約1,050戸	2024年	販売中
	貴陽都会印象PJ	貴陽市	住宅／商業	約590戸	2026年	販売中



Herndon PJ (米国)

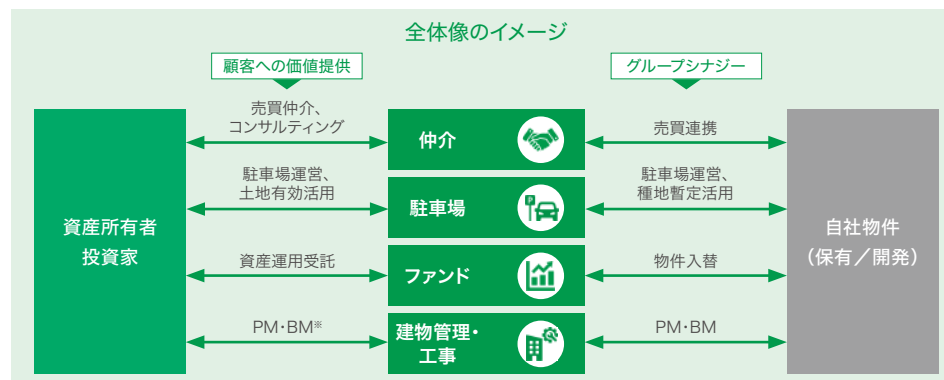


レムチャパンPJ (タイ)

⑤ サービス事業の拡大

サービス事業では、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」において、それぞれ多様な事業メニューを展開していきます。不動産マネジメントでは、当社が展開する他の事業とのシナジーの更なる発揮が期待でき、体験型施設運営では、コト消費志向の高まりにより、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。ノンアセット・ライต์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向上を目指します。

	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	仲介	駐車場
	ファンド	建物管理・工事
		愛犬同伴型 リゾートホテル
		ゴルフ場
		温浴施設



※PM：プロパティマネジメント BM：ビルマネジメント

⑥ 新規事業の確立

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きました。また、現在ではインフラ・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。新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。