

重点戦略

01

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(YNK※1)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



呉服橋プロジェクト



京橋三丁目プロジェクト



所在地	東京都中央区	東京都中央区	東京都中央区
新築着工	(THE FRONT)2024年／ (TOWER)2021年	2024年	2026年度予定
竣工	(THE FRONT)2026年7月／ (TOWER)2026年2月	(南街区)2029年度予定／ (北街区)2032年度予定	2032年度予定※2

※1 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。
※2 供用開始(予定):事務所・店舗等 2030年度、ホテル等 2032年度

▶ P.6 YNKエリア

● 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。現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おり、現時点では計画どおり進捗しています。突出した金額ではありませんが、大規模再開発においても戦略的なシェアアウトや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。

● 安定収益基盤の強靱化に向けた取り組み

エリアマネジメントの取り組み

当社グループは、ビルの開発・運営に加え、エリアマネジメント活動を推進しています。イベントスペースやパブリックスペースを活用した地域連携や交流機会の創出を通じて、人々のつながりを育み、エリアのにぎわい創出と価値向上に取り組んでいます。また、地域の皆様との連携を深めながら、伝統や文化を次世代へ継承するとともに、多様な主体の交流を促進し、新たな価値の創出に取り組んでいます。今後も、地域資源を活かしたエリア価値の向上に取り組み、地域とともに成長する都市の実現を目指していきます。



江戸時代から続く「山王祭」

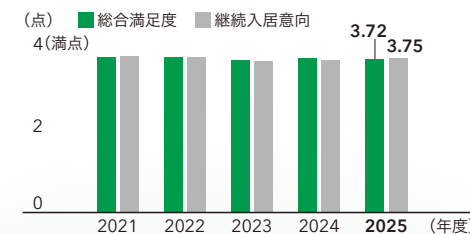
お客様目線での管理運営

当社では、オフィスビルの入居テナント様に対して、お客様満足度調査を年1回実施しています。「安全・安心・快適」の観点でご意見を伺い、お客様のニーズに基づいて改善を進めてきました。

また、ビル事業本部の全グループ会社が参加するイベント「Human Building大会」を年に一度開催し、ビル管理・お客様対応における優秀事例を紹介・表彰することで、品質・お客様満足度向上への意識を高めています。今後もお客様のニーズを的確に捉え、それに応える価値提供を通じて、当社ビルを評価していただけることを目指しています。

Human Building
～ いつも、真ん中に人。～

総合満足度／継続入居意向



※当社独自のモニタリング指標に基づく。

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%

重点戦略 02

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いきます。現中計では、従前から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進めています。

マーケットの動向を注視しつつ、立地を厳選して新規案件を取得し、「Brillia」ブランドによる差別化、付加価値の高い商品の開発を行っていきます。

● 社会変化を見据えた高付加価値な住まいの提供

当社では現中計においても、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進めています。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お届けし、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ます。



Brillia 深沢八丁目

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)リビオシティ文京小石川
(総戸数523戸、当社分79戸)Brillia 長野北石堂
ALPHA RESIDENCIA
(総戸数269戸、当社分161戸)Brillia 方南町
(総戸数179戸、当社分123戸)グランドシティタワー月島
(総戸数1,352戸、当社分192戸)Brillia Tower 千歳
(総戸数499戸、当社分200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)Brillia Tower 乃木坂
(総戸数103戸、当社分103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、耐震性や防犯面での不安、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。



Brillia City 石神井公園 ATLAS

● 富裕層向けマンションの開発

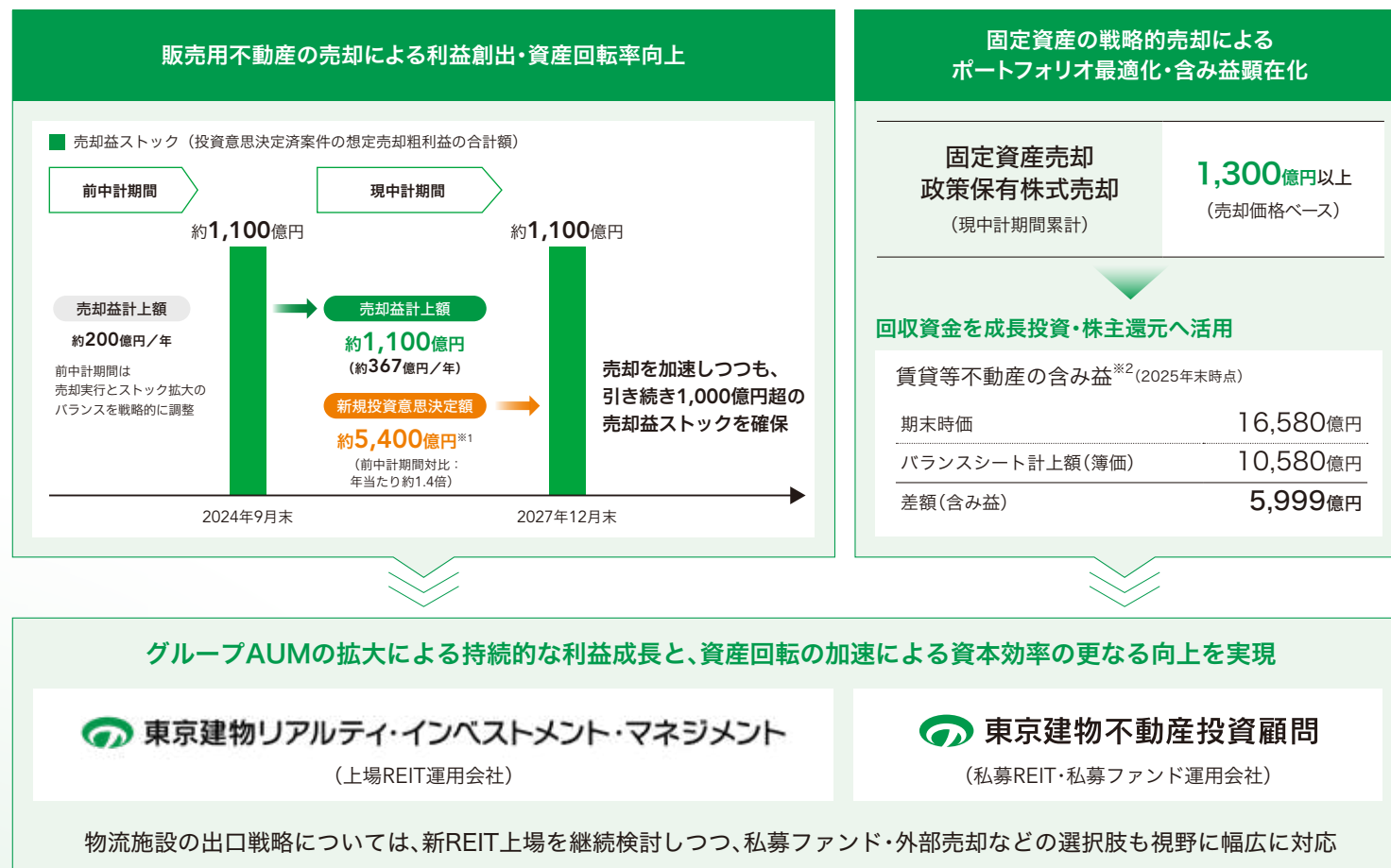
当社は現中計において、国内で増加している富裕層のニーズを捉えた商品・サービスへの取り組みを強化していくこととしており、用地取得から販売までで専門チームを確立するなど、組織面の整備を進めています。組織面の整備に加え、「Brillia」ブランドを基盤として、「Brillia Tower 堂島」などの高価格帯物件で培ったノウハウを活用していくことで、富裕層に向けた商品設計の確立と継続的な案件獲得を目指していきます。

Brillia Tower 堂島
撮影：ナカサンドパートナーズ

重点戦略 03 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では、物流施設、ホテル、商業施設、オフィスビル、賃貸マンションなど、良質かつ多様なアセットタイプのストックを拡充しています。また、賃貸ラボ・オフィスやデータセンター、学生マンション・ホスピスといった新たなアセットタイプへの投資を進めることで、環境変化に強い販売用不動産のポートフォリオ構築に努めています。また、良質かつ多様なアセットを積み上げつつ、外部売却とグループAUMのバランスを考慮しながら、売却を進めていきます。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。

● 投資家向け物件売却事業の取り組みイメージ



物流施設



T-LOGI 相模原



T-LOGI 南船橋

ホテル



kokonoyu 別府

商業施設



minanoba 相模原

オフィス



T-PLUS 八丁堀

データセンター



Zeus OSA1

賃貸マンション



Brillia ist 大井町



Brillia ist 浅草



Brillia ist 洗足池の杜

※1 総投資額ベースの金額(現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

重点戦略 03

投資家向け物件売却事業の加速

TOPICS コマーシャル不動産事業本部の設立と投資家向け物件売却事業の更なる成長

当社では、現中計の基本方針として「資産回転型事業の加速・拡大」を掲げ、投資家向け物件売却事業を成長ドライバーの一つとして位置付けています。2026年度は投資額・売却益ともに前年度を大きく上回る計画としており、当社における重要性の高まりを踏まえ、資産回転型事業における新規案件獲得体制の強化を目的として、「ビル事業本部」を「ビル事業本部」と「コマーシャル不動産事業本部」に分割しました。さらに、「クオリティライフ事業本部」を「コマーシャル不動産事業本部」に統合し、「東京建物リゾート株式会社」が展開する体験型施設運営事業との連携を強化することで、ホテル事業などの更なる強化を図ります。

コマーシャル不動産事業本部 組織改正のイメージ

～2025年度

2026年度～

オフィスビル



ビル事業本部

物流施設



ホテル



商業施設



コマーシャル不動産事業本部

体験型施設運営事業（愛犬同伴型リゾートホテル・ゴルフ場・温浴施設）



クオリティライフ事業本部

用地取得環境は、依然として競争が激しく、建築費の高騰などにより採算性が見通しづらい状況が続いています。一方で、当社はアセットタイプごとにワンストップ・ソリューションで事業に取り組む組織体制のもと、強固なバリューチェーンを構築し、開発・リーシング・運営で得た知見を用地取得にいち早くフィードバックすることで、商品性を向上させています。加えて、今回の組織改正により部門間連携を一層強化するとともに、組織の機能を明確化することで用地取得において重要な意思決定のスピードを高め、厳選投資の姿勢を維持しながらも、着実な案件獲得を進めていきます。

また、物件売却については、金利上昇に伴うキャップレート上昇が懸念されている中でも、国内外の投資家の投資意欲は旺盛であり、外部売却とAUMの積み上げのバランスをとりながら、ストックを維持しつつ想定を上回る利益を確保しています。さらに、本部設立のメリットを最大限に活かし、資産回転型事業を加速させることで、資本効率の向上を目指します。

投資家向け売却物件の残高・総投資額※1／売上高・売却益

(2025年12月末時点)

アセットタイプ	販売用不動産残高	総投資額
物流	1,540億円	約3,600億円
ホテル・商業施設・オフィス	1,266億円	約2,400億円
賃貸マンション	509億円	約1,100億円
アセットソリューション	783億円	783億円
投資家向け物件	4,101億円	約7,900億円

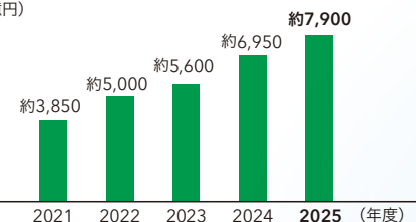
2026年度投資額(予定)
2,300億円
(2025年対比 約1.9倍)

2026年度売却益(予定)
660億円
(2025年対比 約1.5倍)

総投資額の推移

2025年度末時点の
想定売却益※2
約1,450億円

(億円)



売上高・売却益の推移

(億円) ■ 売上高 ■ 売却益



※1 各物件の取得時の簿価に、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

※2 売却想定物件において想定収支・売却時想定キャップレートをもとに試算した想定売却額の合計から「総投資額」を差し引いて算出

重点戦略

04

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。

MESSAGE

海外事業本部長メッセージ

常務執行役員 海外事業本部長
田嶋 史雄

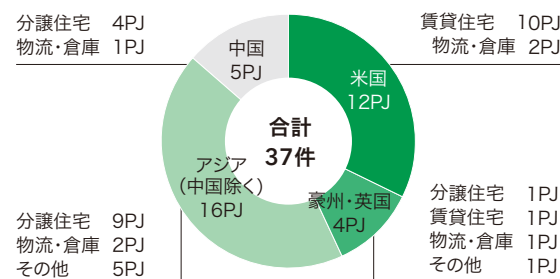


当社では現中計において資産回転型事業の加速・拡大を基本方針の一つとして掲げており、海外事業は中長期的な利益成長ドライバーとしての位置付けであると認識しています。将来的に日本は人口減少により、マーケットが縮小していきます。当社が中長期的に成長していくためには、各国のマーケット環境を踏まえ、厳選投資を継続しつつ、成長機会を獲得していく必要があると考えています。

現中計では投資の方針を見直し、先進国を投資の中心に位置付けることとしました。先進国は法制・税制の透明性が高く、金融環境を踏まえると、日系企業の投資環境が良好な国が一定数存在すると認識しています。2025年度は従前から投資していた米国・豪州で投資を加速するとともに、英国にも進出しました。

当社が長い歴史の中で培った優良なパートナーと信頼関係を構築する力を最大限に発揮すべく現地に駐在員を派遣するなど、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に事業拡大を図ります。海外事業は次期経営計画における成長ドライバーとしても位置付けられ、重要性が一層増してくると認識していますので、引き続きリスク管理を徹底して行いつつ、国別で市場規模・アセットタイプを見極めて投資を進めていきます。

● 海外事業 国別PJ数 (2025年12月末時点)



その他プロジェクトに対する出資
およびプロジェクト関連貸付の合計額
(2025年12月末時点)

約850億円
(2024年対比 約1.4倍)

米国



555 Herndon Parkway PJ
(賃貸住宅)



Jefferson Portico PJ (賃貸住宅)



Campanile at SDSU PJ
(賃貸住宅)

豪州



899 Collins Street PJ (賃貸住宅)

英国



125 Shaftesbury Avenue PJ
(オフィス)

タイ



レムチャバンPJ (物流)



Ref.カセサートPJ (分譲住宅)

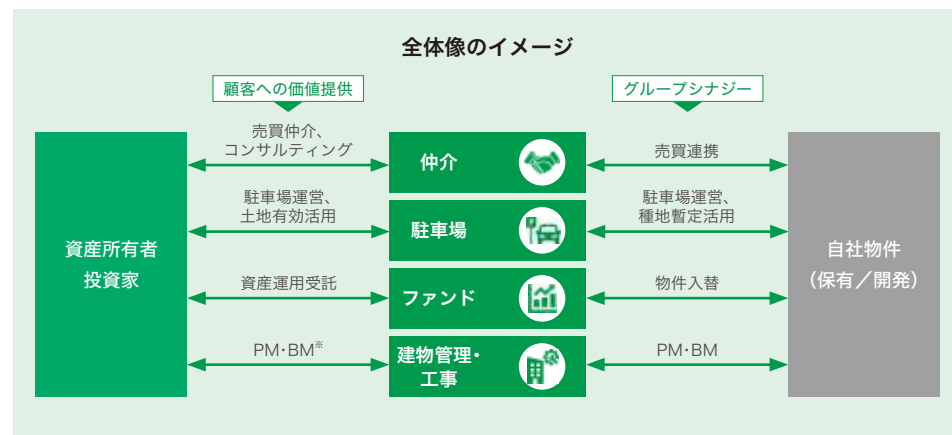
重点戦略 05

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・ライト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など	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、運用報酬など）	施設利用料および飲食・物販などの付帯収益
主な事業メニュー	仲介 ファンド 駐車場 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

不動産マネジメント



重点戦略 06

新規事業の確立

当社では「場の価値と体験価値の創出」「ウェルビーイング」「脱炭素社会の推進」などを注力テーマとして新規事業開発を推進しています。現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の創出を目指しています。

● 新規事業における取り組み

空間メディア事業(新会社「WonderScape」を設立)

WonderScape

● 大型デジタルサイネージの企画・開発

当社グループ関連物件を中心に、大型デジタルサイネージの企画・開発・運営を行う

● プロモーションイベントの実施支援

大型デジタルサイネージと連動したプロモーションイベントの企画・運営を行う



データセンター(Zeus OSA1)

賃貸ラボ・オフィス
(仮称)箕面船場東一丁目賃貸ラボプロジェクト