

# 中期経営計画

(2015－2019年度)

～次も選ばれる東京建物グループへ～



東京建物グループ

## I. 本計画策定の背景

1. 前回計画の総括
2. 本計画の位置付け

## II. 事業環境認識

## III. 2019年に目指すもの

1. グループが目指す姿
2. 定量目標

## IV. 中期経営計画

1. 重点戦略
2. 事業体制の再構築
3. 各事業における取り組み
4. CSRに関する取り組み
5. 定量計画

# I. 本計画策定の背景 ～1. 前回計画の総括～

- ◆ 前回計画では、収益力・財務体質の強化を進め、基盤強化を推進するフェーズと位置づけ、計画を策定。
- ◆ 大規模プロジェクトSPCの再編をはじめとする諸施策を実施し、有利子負債のコントロールと自己資本の拡充により、当初計画を上回る**財務体質の強化は実現したが、利益目標は未達**に。

## 定量目標の達成状況

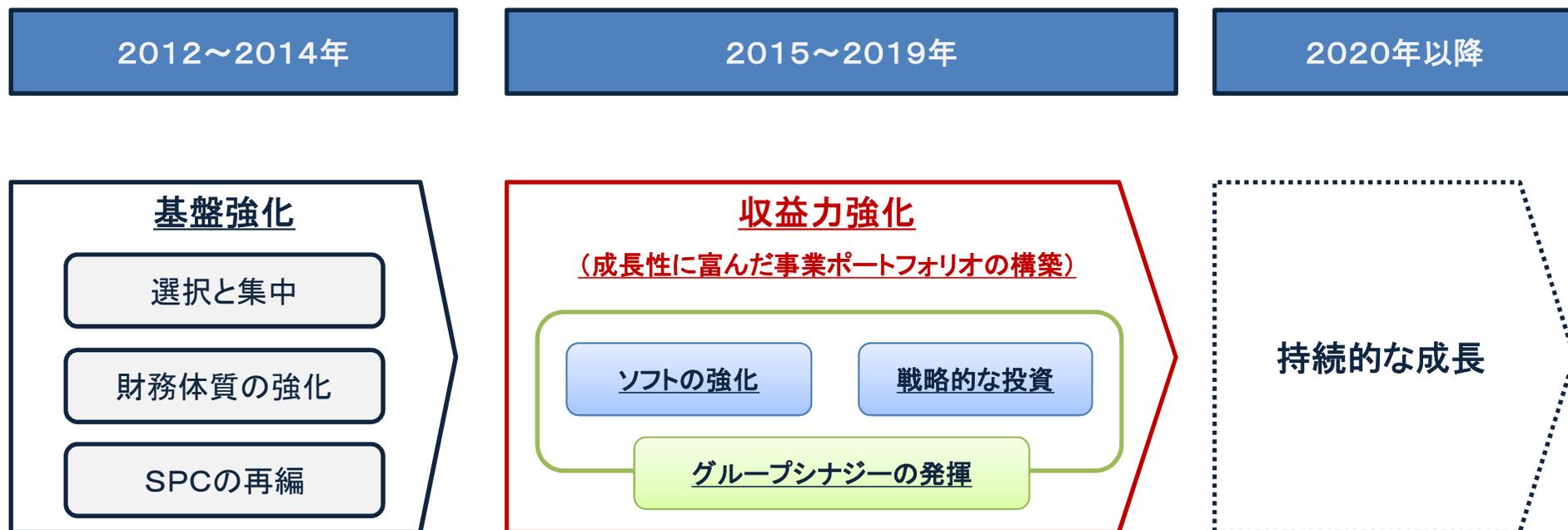
	目標	実績
営業利益	350億円	305億円
D/Eレシオ	3倍	2.6倍

## 重点施策の総括

前回計画で掲げた施策	レビュー
“選択と集中”の事業構造改革	一部事業の売却を実施し、主力事業に注力
バリューチェーンの最適化	東京不動産管理の連結子会社化等による最適な事業体制構築
安定的な収益力・健全な財務体質の確立	健全な財務基盤確立の一方、収益力に課題
リスク管理体制の再構築	経営会議体のPDCA体制整備
付加価値創造を追求するための人材育成	人事制度の見直し・本部内研修制度の充実
環境・防災への取り組み	大型都市開発案件にて高度な環境・防災対応の実施

# I. 本計画策定の背景 ~2. 本計画の位置付け~

本計画期間(2015~2019年)においては、より長期的な視点で持続的な成長を実現するため、計画期間を5年間とし、収益力強化の重要なフェーズと位置づけ、計画を策定する。



## Ⅱ. 事業環境認識

ソフト・サービスに対する要求水準の高度化・多様化

低金利を背景とした取得競争激化や建築費上昇等による厳しい投資環境

国内の人口減少・シニアマーケットの拡大

不動産ストック市場の増加や不動産投資対象アセットの多様化

アジア各国・各都市の成長加速

## 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

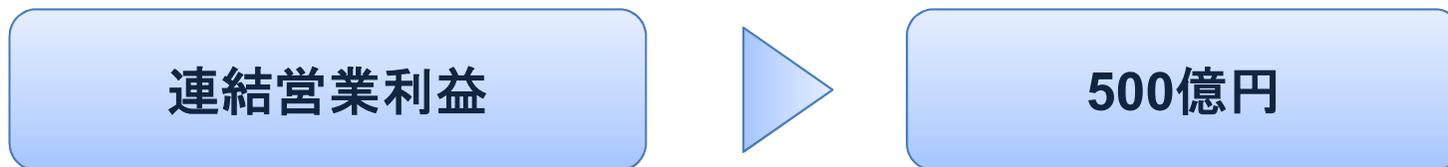
#### 東京建物グループが目指すもの

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はなく、  
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”の提供を行う

### Ⅲ. 2019年に目指すもの ~2. 定量目標~

本計画は持続的な成長を実現するための収益力強化を図るものであり、最終年度(2019年度)について、以下の定量目標を設定する。

#### 2019年度の定量目標



(目標達成に向けた財務指標の目途)



※1 D/Eレシオ＝連結有利子負債÷連結自己資本

※2 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)

## IV. 中期経営計画 ～1. 重点戦略～

### 中期経営計画の重点戦略

当社グループが目指す『次も選ばれる東京建物グループへ』に向け、3つの重点戦略を設定し、成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築により、収益力の強化を図る。

#### “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

#### “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

#### “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

**「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**

# IV. 中期経営計画 ～1. 重点戦略～

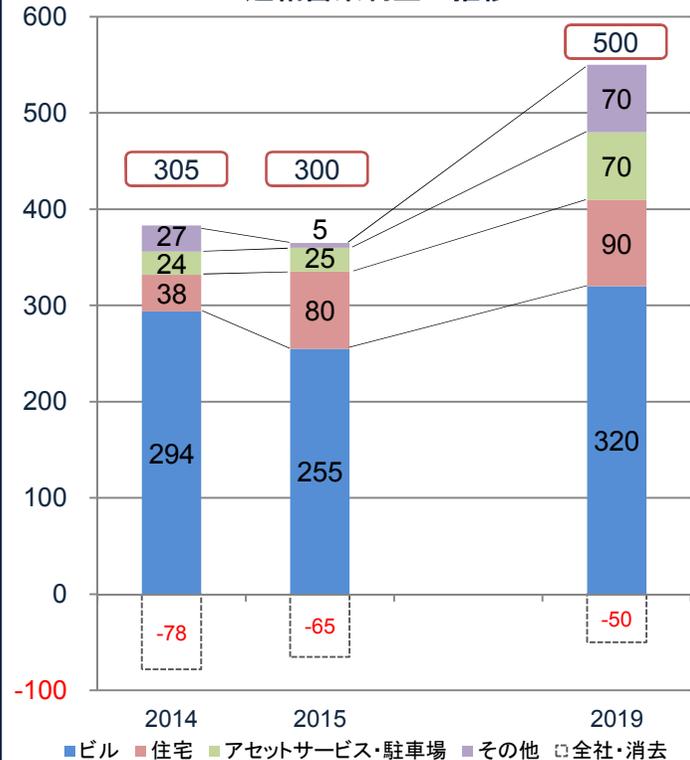
## 2019年の東京建物グループの姿

### 「連結営業利益の推移」

- ◆ ビル事業・住宅事業の着実な成長
- ◆ 新たな収益の柱として、アセットサービス事業を含めた其他諸事業の飛躍的な成長

単位: 億円

連結営業利益の推移

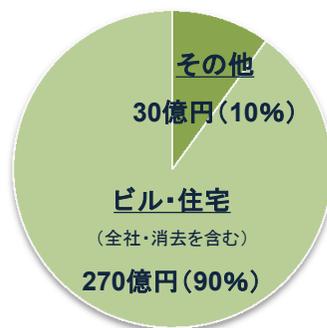


### 「第三の柱となる事業」

- ① 市場の成長を見据えた分野
  - ◆ シニア事業
  - ◆ 私募REIT
  - ◆ アジア新興国
- ② 独自性を活かし積極展開する分野
  - ◆ 時間貸駐車場
  - ◆ 余暇事業(ペット同伴型ホテル・温浴施設)
- ③ グループシナジーやノウハウを活かし積極展開する分野
  - ◆ アセットソリューション(不動産のバリューアップ事業等)
  - ◆ 法人・個人仲介

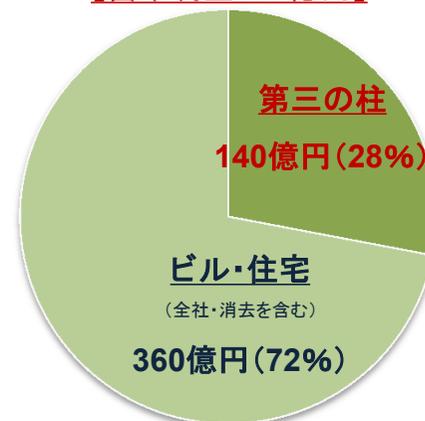
<2015年度想定>

【営業利益300億円】



<2019年度想定>

【営業利益500億円】



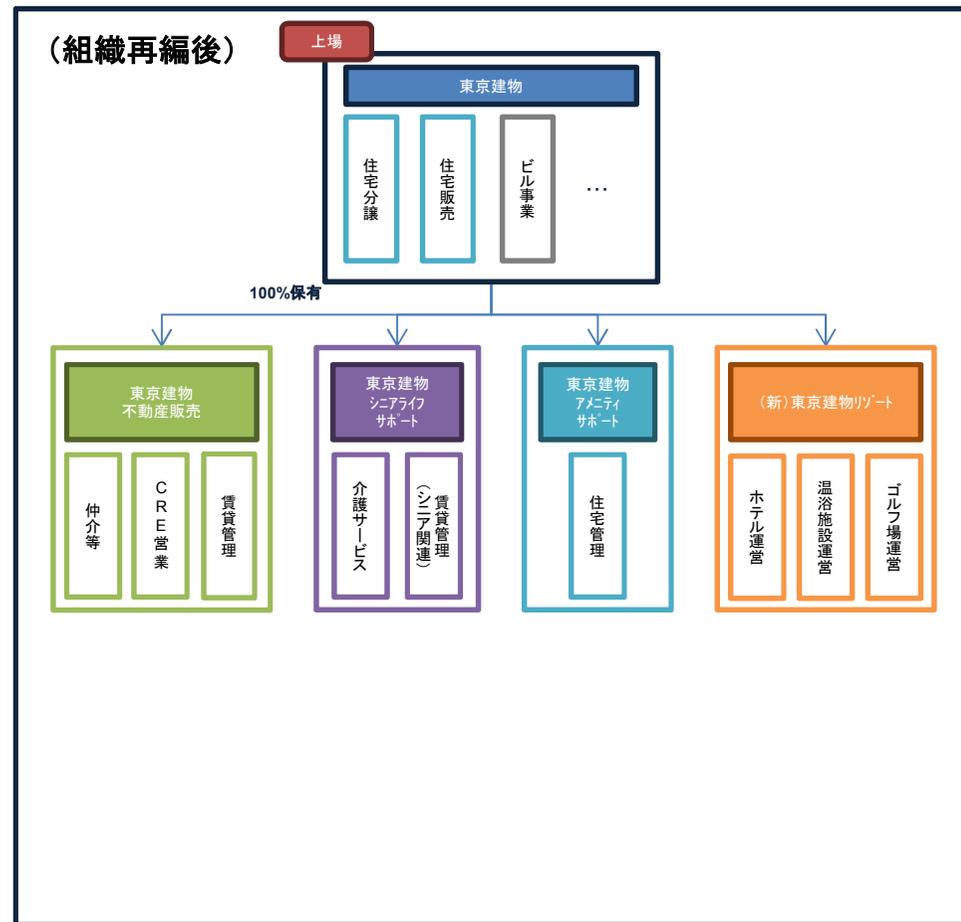
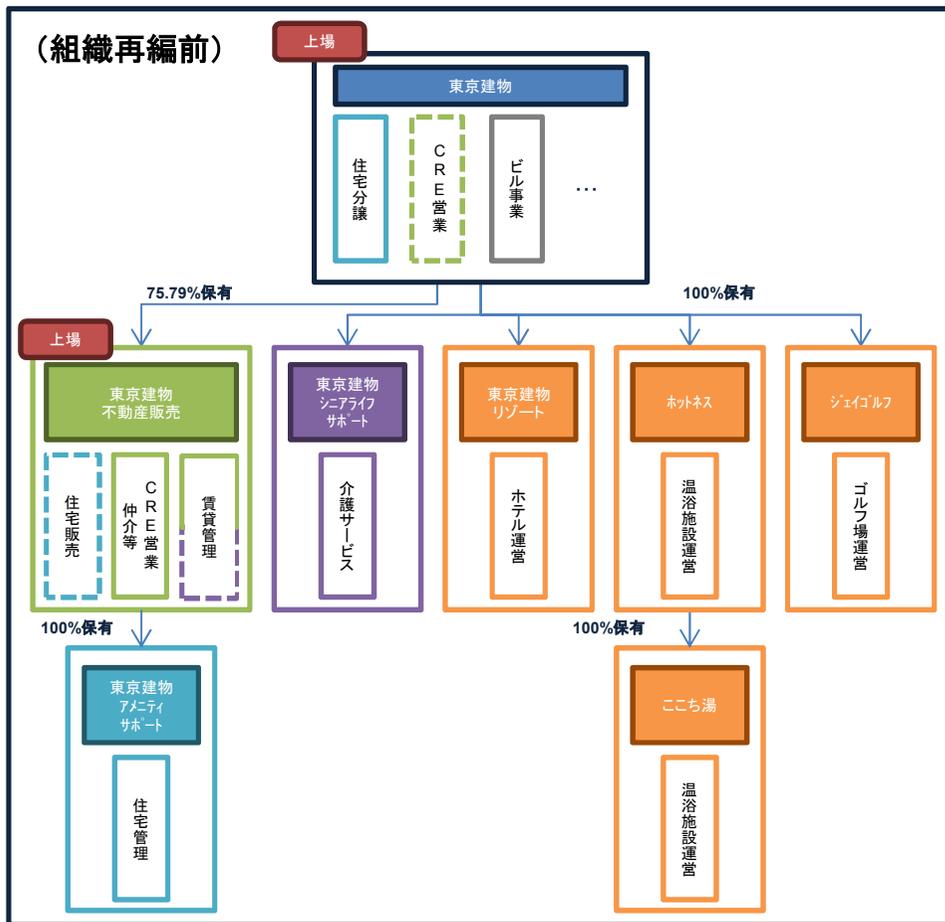
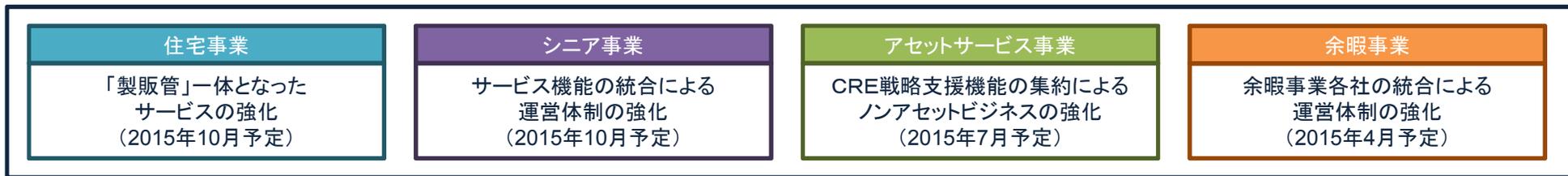
# IV. 中期経営計画 ～2. 事業体制の再構築～

## グループ事業体制の再構築

東京建物不動産販売の完全子会社化により、グループ組織運営の柔軟性を高め、東京建物が、事業持株会社としてグループ全体での戦略策定や経営資源配分機能を担う。



# IV. 中期経営計画 ～2. 事業体制の再構築～



# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (1)ビル事業

ソフトの強化 保有アセットの価値増大による賃貸収益の増加

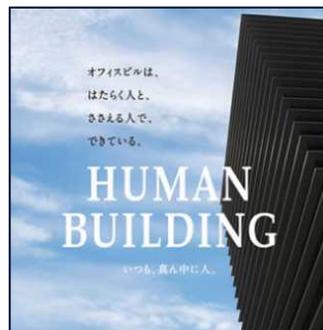
### 「グループ一体となったサービス向上の追求」

- ◆ テナントリレーションから管理・工事・清掃まで、連結子会社化したグループ会社との一貫体制を活かし、サービス向上を追求
- ◆ テナント企業様の満足度向上のため、インナーブランディング手法も活用し、グループ一体となったサービス改善・充実の取り組みを強化



### (具体的な取り組み)

- インナーブランディング活動「HUMAN BUILDING」
- オフィスビルで働くお客様に「安全・安心・快適」を感じていただけるよう、サービス向上に向けたPDCA活動やグループ従業員の一体感醸成を推進



### 「まちづくりの展開」

- ◆ エリアマネジメント活動を通じてまちの魅力を向上
- ◆ 中野セントラルパーク等でのノウハウを様々なまちづくりで活用

### (中野セントラルパークにおける取り組み)



# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (1)ビル事業

投資戦略

八重洲地区をはじめとした再開発事業の着実な推進と再開発種地の取得

- ◆ 最重点エリアである八重洲地区における再開発の着実な推進
- ◆ 日八京エリアと都心の主要ターミナル駅周辺において、将来の再開発を見据えて種地となる物件を積極的に取得

1 JAビル、経団連会館  
2009年竣工



2 大手町フィナンシャルシティ  
(ノースタワー) 2012年竣工



3 大手町タワー  
2014年全体竣工



4 東京建物室町ビル  
1966年竣工

5 東京建物第3室町ビル  
1971年竣工

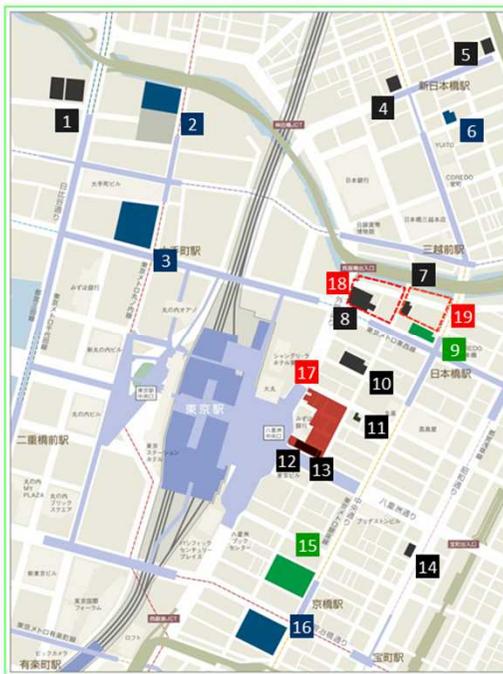
6 日本橋TIビル  
2012年竣工



7 日本橋ファーストビル  
1994年竣工

17 八重洲一丁目東地区市街地再開発  
想定敷地面積 約10,000㎡

■	～2011年竣工
■	2012～2014年竣工
■	2015年～竣工
■	再開発計画エリア



8 新呉服橋ビル  
1977年竣工



10 東京建物八重洲ビル  
2011年竣工



15 (仮称)京橋二丁目  
西地区市街地再開発  
2016年竣工予定



9 東京建物日本橋ビル  
2015年竣工予定



11 NTA日本橋ビル  
1991年竣工

12 東京建物本社ビル  
1929年竣工

13 ヤエスマックビル  
1986年竣工

14 京橋YSビル  
1990年竣工

16 東京スクエアガーデン  
2013年竣工



18 八重洲一丁目北地区まちづくり協議会

19 日本橋一丁目1.2番街区まちづくり検討会

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (1)ビル事業

投資戦略

新規アセットによる収益の増加

- ◆ 東京建物日本橋ビルや(仮称)京橋二丁目西地区市街地再開発を着実に推進し、円滑な稼働・立上げを図る
- ◆ 多彩な開発手法による中規模ビルを含めた新たなプロジェクトの開発

本計画での竣工予定プロジェクト



東京建物日本橋ビル  
(2015年竣工予定)



(仮称)京橋二丁目西地区  
市街地再開発  
(2016年竣工予定)

投資戦略

商業施設の積極展開

- ◆ 開発後の売却を主眼とした、都市型コンパクト商業施設の継続的な開発

(具体的な取り組み)

開発中物件

- ・ 水道橋PJ(2015年竣工予定)

今後の予定物件

- ・ 上野PJ
- ・ 神保町PJ



水道橋PJ

- ◆ 首都圏・主要都市でのリージョナル型SCやネイバーフッド型SCの開発

グループ  
シナジー

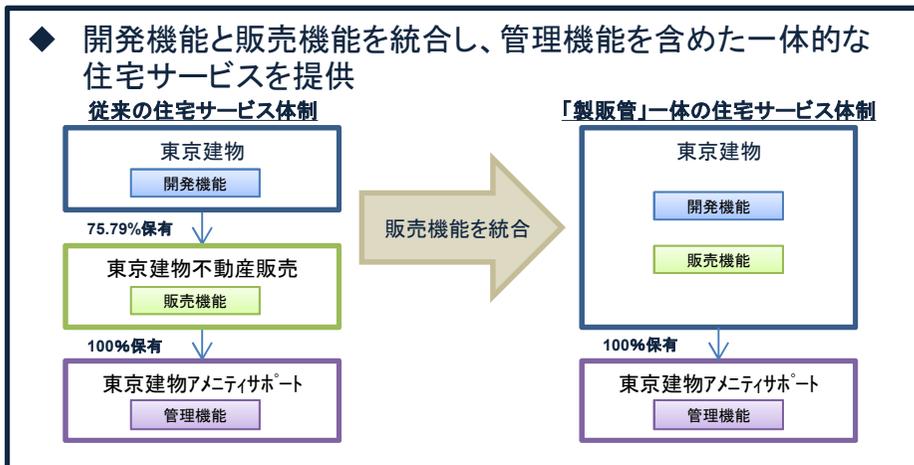
ファンド事業との連携

- ◆ ウェアハウジング機能やPM等の周辺業務を通じてファンド事業の拡大サポートと、グループ収益機会を獲得

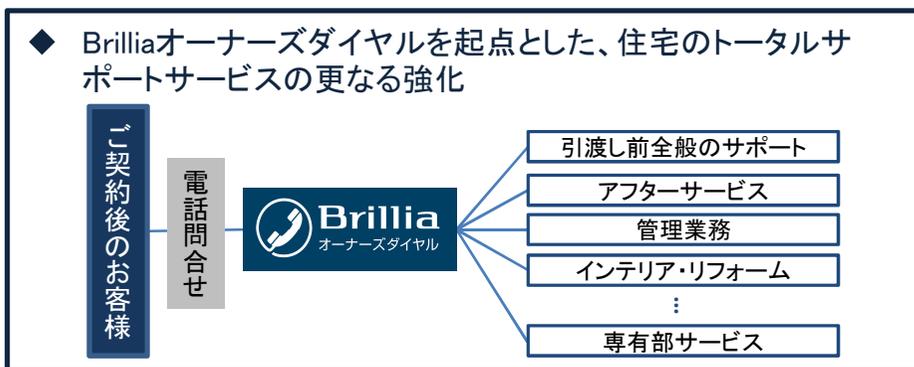
# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (2) 住宅事業

### ソフトの強化 「製販管」一体となったサービスの強化



### ソフトの強化 トータルサポートサービスの強化



### ソフトの強化 Brilliaのコミュニケーションブランド化

◆ 新築マンションブランドとして出発した、“Brillia”の理念をグループの全ての住宅サービスへと展開し、“Brilliaクオリティ”の高品質なサービスを提供

(具体的な取り組み)

「Brillia認定中古マンション」や「Brillia暮らしのホットライン」等における高い評価を活かし、サービス水準の更なる向上

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (2) 住宅事業

投資戦略

長期建替え・再開発事業への注力

グループ  
シナジー

Brilliaのリノベーション+再販事業への展開

- ◆ 日本最大級の大規模建替事業「Brillia多摩ニュータウン」や本計画期間で竣工する「Brillia Tower 池袋」のノウハウを活かし、積極的に展開

- ◆ 中古マンションを買取の上、新築マンションのBrilliaと仕様を統一したリノベーションを行い、再販を実施
- ◆ Brilliaブランドの付加価値を付けることで、リフォーム事業と仲介事業の両面を拡大



**Brillia**のリノベーション

住まいに新たな輝きを。

Brillia Towers 目黒  
(2017年・2018年竣工予定)

Brillia Tower 池袋  
(2015年竣工予定)

Brillia小金井桜町  
(2016年竣工予定)

2019年の想定計上戸数

2014年実績

1,376戸

2019年想定

**2,000戸**

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (3) アセットサービス事業

**ソフトの強化** CRE戦略支援窓口のワンストップ化

◆ 当社グループが持つ多様な機能やノウハウを活用し、最適なソリューションを提供

ビル      仲介      シニア      海外

住宅      駐車場      余暇      ファンド

↓

最適なソリューション

CRE戦略支援窓口  
ワンストップ

↔

法人顧客

**投資戦略** アセットソリューション事業の拡大

◆ ポテンシャルを秘めた不動産を取得し、価値を高めて売却するアセットソリューション事業を積極展開  
(会社寮をソーシャルアパートメントにコンバージョンした例)

Before



↷

After



【物件名】NEIGHBORS TACHIKAWA 【総戸数】72世帯

**ソフトの強化** 社宅管理代行事業の強化

◆ 当社グループが保有する顧客リレーションを最大限活用し、社宅管理戸数を拡大

2014年実績

▶

2019年想定

11,858戸

22,000戸

**グループシナジー** リテール仲介事業の強化

◆ 当社グループ供給マンションの集積エリアへの出店、Brillia認定中古制度の活用等により、お客様の住み替えニーズに幅広く対応



東京湾岸仲介センター(2014年開設)

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (4) 駐車場事業

投資戦略

全国中核都市の駅前を中心に拡大

- ◆ 自走式立体駐車場運営の強みを活かし、全国の中核都市の駅前・繁華街立地での開発を推進
- ◆ グループ顧客リレーションを活かした賃借駐車場の拡大



NPC24H盛岡駅前パーキング



NPC24H高岡駅前パーキング

グループ  
シナジー

他事業との連携

- ◆ 駐車場オーナーに対する有効活用提案によるグループ事業機会の創出

グループの開発機能

ビル

シニア

住宅

その他

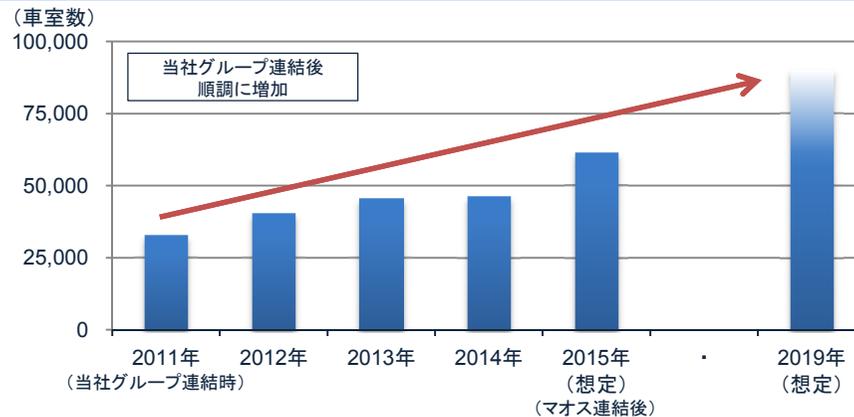
賃借駐車場

駐車場オーナーへ有効提案

NPC

駐車場  
オーナー

### 駐車場車室数の推移と2019年の想定



投資戦略

積極的なM&Aによる事業規模拡大

- ◆ M&Aを活用した事業規模の拡大により、拠点数の拡大や運営管理面の強化を図る

(具体的な取り組み)

2015年2月12日付けで駐車場運営会社マオスの全株式取得契約を締結



# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (5) シニア事業

ソフトの強化 トータルサービスの提供

- ◆ シニア事業の多様な商品・サービスのラインナップと住宅事業で培ってきたノウハウを融合し、上質なサービスを提供
- ◆ 介護サービス事業（東京建物シニアライフサポート）や有料老人ホーム事業（誠愛苑）もグループ内で展開
- ◆ 従事する人材の高い定着率を実現



投資戦略 グレイプスシリーズの展開加速

- ◆ Brilliaで築き上げたノウハウを活かし、高品質なサービス付き高齢者向け住宅等を拡大

2014年末時点

稼働中9棟

開発中5棟

本計画想定戸数

年間7棟程度



グレイプス川崎新町  
(2015年開業予定)

投資戦略 M&Aによる事業規模拡大

- ◆ シニア事業拡大に向けM&Aを積極的に活用

グループシナジー 住宅事業との協業による事業機会の拡大

- ◆ 分譲マンションとの複合プロジェクトでの一体開発のノウハウを活かし、多世代交流型のまちづくりを展開

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (6) 余暇事業

ソフトの強化 事業統合による運営体制の強化

- ◆ 新規出店や新規事業開発の一体的展開を実施

ソフトの強化 ホスピタリティあふれるサービスの強化

**ホテル**  
ペット同伴型ホテルを中心に  
4施設を展開



**ゴルフ場**  
全国に12コースを展開

**温浴施設**  
首都圏に11店舗を展開



投資戦略 独自のノウハウを持つ施設の拡大

### 「ペット同伴型ホテル」

- ◆ ニーズの高まるペット同伴型ホテルを主要リゾート地中心に展開

本計画想定施設数

年間2施設程度



レジーナリゾート箱根雲外荘  
(2014年開業)

### 「温浴施設」

- ◆ 既存店舗の営業基盤をさらに拡大
- ◆ 2014年にこち湯を買収

本計画想定店舗数

累計10店舗程度



おふろの王様港南台店  
(2005年開業)

グループシナジー 再開発事業等における活用

- ◆ 温浴施設等を再開発事業等における独自メニューとして活用し、更なる付加価値向上を実現

# IV. 中期経営計画 ～3. 各事業における取り組み～

## (7) 海外事業

投資戦略

中国での継続的な事業展開

- ◆ 中国最大手デベロッパーである万科グループとのリレーションを活かし、継続的な事業を展開



## (8) ファンド事業

ソフトの強化

私募REITの組成

- ◆ 多様なアセットタイプの受け皿となる私募REITを2015年中に組成

グループ  
シナジー

着実な預かり資産拡大による収益増大

- ◆ AUM(預かり資産)を安定的に拡大し、管理・運営事業等での収益機会を獲得

投資戦略

アジア新興国等における事業具体化

- ◆ 市場調査フェーズを完了し、複数国で事業を具体化

グループ  
シナジー

インバウンド／アウトバウンド需要の獲得

- ◆ 中華圏等の富裕層等とのリレーションを活かし、国内事業へのインバウンドビジネス強化
- ◆ 海外有力企業との業務提携を活かし、企業のアウトバウンドビジネス強化

## (9) 新規事業

投資戦略

将来の更なる成長に向けた「芽」の育成

- ◆ 既存事業のサービス向上や成長性のある事業領域拡大を重点対象としてM&Aを実施
- ◆ 既存事業の枠にとらわれない新規事業への取り組み (M&Aの重点対象分野)
  - ・ 「ビル」「住宅」のサービス関連分野
  - ・ 「駐車場」「シニア」「余暇」等の分野

## IV. 中期経営計画 ～4. CSRに関する取り組み～

- ◆ グループのCSRを統括する専門部署を設立し、事業を通じて持続可能な社会への発展に貢献するべく、これまで重点的に取り組んできた環境への配慮をさらに進展させ、環境・地域社会・ガバナンスを中心としたCSRに関する取り組みを強化

### 再開発事業を通じた主な環境・地域社会への取り組み実績

#### ビル事業

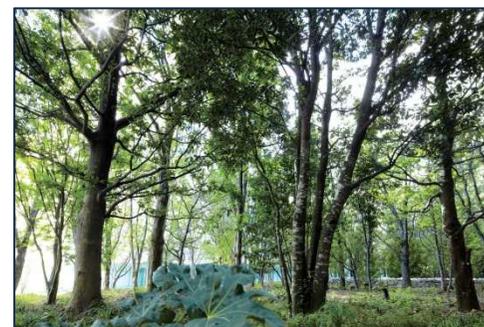
##### ◆ 東京スクエアガーデン



- 「京橋の丘」の創造
- 「京橋環境ステーション」の設置(周辺地域に対する省エネ対策支援)

- 敷地の1/3に相当する「大手町の森」の創出(都市を再生しながら自然の森を再生)

##### ◆ 大手町タワー



#### 住宅事業

##### ◆ Brillia City 横浜磯子



- 太陽光発電パネルの設置
- 歴史的建造物の保存
- 敷地の約75%を空地化、大規模緑地化

- 斜面緑地(約6,900㎡)の大規模保存
- 居住者、地域住民のための防災広場の設置

##### ◆ Brillia 多摩ニュータウン



## IV. 中期経営計画 ～5. 定量計画～

### (1) 定量計画サマリー

#### 2019年度の定量目標

連結営業利益

500億円

#### (2019年度における想定)

連結経常利益	370億円
連結当期純利益	230億円

#### (目標達成に向けた財務指標の目途)

D/Eレシオ	3倍
有利子負債/EBITDA倍率	13倍

## IV. 中期経営計画 ～5. 定量計画～

### (2) 投資計画(2015～2019年度)

各事業の投資環境に柔軟に対応し、目安とすべき財務水準を常に意識した投資コントロールを実施

(単位:億円)

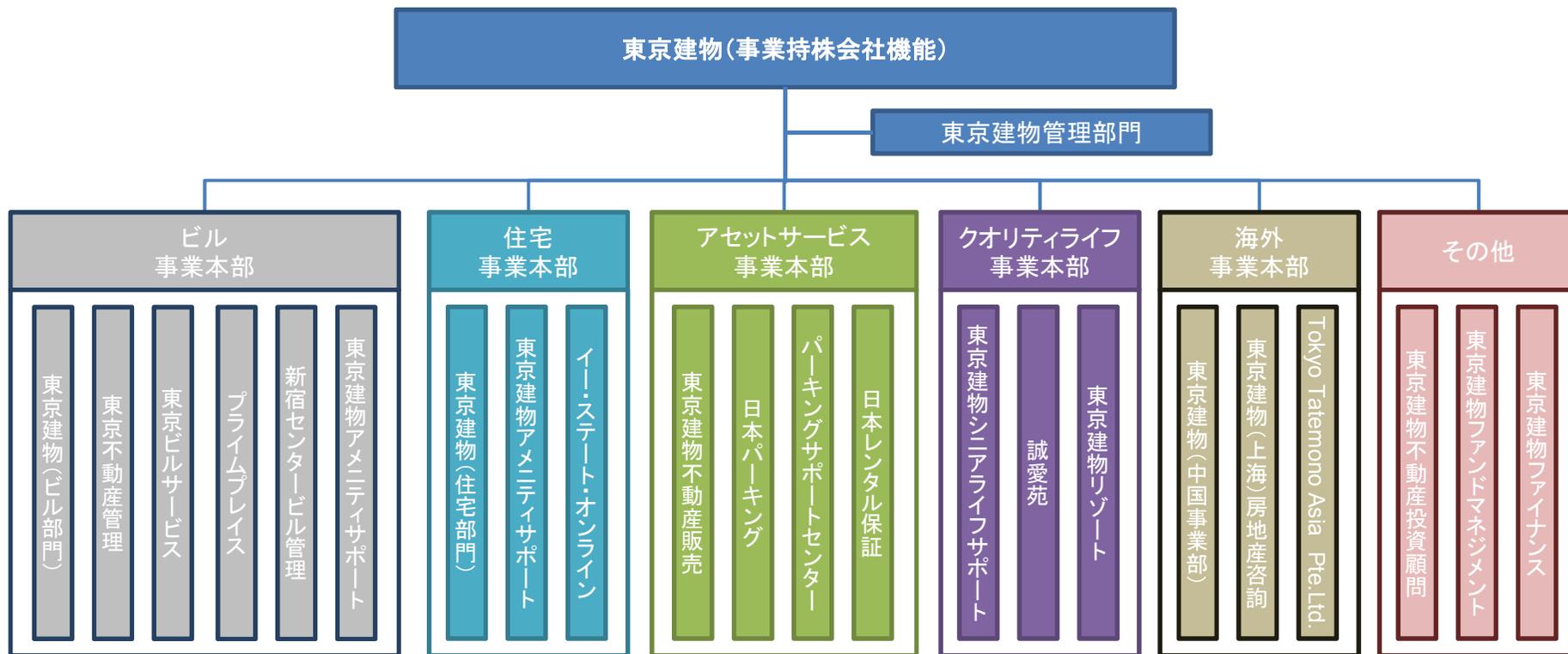
固定資産	グロス投資額	回収	ネット投資額
ビル事業	1,500	—	1,500
駐車場	300	—	300
余暇・シニア	500	—	500
その他	500	—	500
小計	2,800	—	2,800

販売用不動産	グロス投資額	回収	ネット投資額
分譲マンション	3,600	3,500	100
その他	800	700	100
小計	4,400	4,200	200

合計

3,000

新グループ事業体制



# 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在の計画、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え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。

