

2026年12月期第1四半期
決算説明資料

2026.5.13



■ 決算サマリー	p.3	－ ④その他事業	p.35
■ 2026年12月期第1四半期 損益計算書	p.4	■ 資本コストや株価を意識した経営への取り組み	p.40
■ 事業利益のセグメント別内訳	p.5	■ 賃貸等不動産の時価評価	p.42
■ 2026年12月期第1四半期 貸借対照表	p.6	■ 事業データ	p.43
■ 販売用不動産の残高	p.8	■ マーケットデータ	p.44
■ マーケット環境の認識と今後の方針	p.9	■ サステナビリティ関連の取り組み	p.46
■ 2026年12月期 通期業績予想	p.10	■ Appendix	p.51
■ 事業利益・当期純利益の推移	p.11	－ 長期ビジョン・中期経営計画の概要	p.52
■ 中期経営計画の進捗および今後の方針について	p.12	－ 東京建物グループのマテリアリティ	p.53
■ 主な指標の推移	p.13	－ 中期経営計画における定量目標	p.54
■ 株主還元	p.14	－ 中期経営計画における重点戦略	p.55
■ 財務の状況	p.15	－ 事業ポートフォリオ戦略の考え方	p.56
■ 2026年12月期 投資計画	p.16	－ キャッシュアロケーション	p.58
■ セグメント別概況	p.17	－ 資産回転型事業の加速・拡大	p.59
－ ①ビル事業	p.18	－ 人的資本への取り組み	p.60
－ ②住宅事業	p.28	－ DXへの取り組み	p.61
－ ③アセットサービス事業	p.33		

2026年12月期 第1四半期決算

分譲マンションの売上・粗利益が減少したこと等により減収減益となったものの、通期業績予想に対しては概ね想定通り順調に進捗。

トピックス

- 東京駅直結の大規模再開発「TOFROM YAESU TOWER」竣工（2月）
- 「京橋三丁目東地区第一種市街地再開発事業」権利変換計画認可（3月）
- 東京建物初の木造賃貸マンション「Brillia ist 洗足池の杜」完成（3月）

- 分譲マンションの売上・粗利益が減少したこと等により減収減益となったものの、通期業績予想に対しては概ね想定通り順調に進捗。

(単位：億円)	2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	増減	主な増減要因	2026/12 通期予想	進捗率
営業収益	1,266	986	▲ 280	セグメント別概況参照	5,240	19%
ビル	374	529	154		2,840	19%
住宅	714	250	▲ 463		1,390	18%
アセットサービス	121	152	31		770	20%
その他	55	53	▲ 2		240	22%
営業利益	237	126	▲ 110		1,000	13%
営業外収益	16	19	2	為替差益の増加等	45	43%
営業外費用	47	53	5	持分法による投資損失の増加等	240	22%
支払利息	27	41	14		-	-
経常利益	205	92	▲ 113		805	11%
特別利益	9	5	▲ 3	政策保有株式売却益の減少等	150	3%
特別損失	0	0	0		30	3%
税引前利益	214	96	▲ 117		925	10%
親会社株主に帰属する四半期純利益	143	57	▲ 86		630	9%
営業利益	237	126	▲ 110		1,000	13%
持分法投資損益等	5	▲ 3	▲ 8		▲ 10	-
固定資産売却損益	0	▲ 0	▲ 0		30	-
事業利益[※]	243	123	▲ 120	セグメント別概況参照	1,020	12%
ビル	95	108	13		830	13%
住宅	146	28	▲ 118		220	13%
アセットサービス	24	20	▲ 4		120	17%
その他	11	▲ 0	▲ 12		▲ 10	-
消去・全社	▲ 34	▲ 34	0		▲ 140	-

※ 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益等 + 固定資産売却損益 (持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

(単位：億円)

セグメント：項目		2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	2026/12 通期予想
全セグメント（投資家向け物件売却を除く）計		254	105	470
ビル	ビル賃貸等	83	64	230
住宅	マンション分譲等	139	28	185
アセットサービス	駐車場・仲介等	19	12	65
その他	体験型施設運営 ^{※3} ・ファンド・海外等	11	▲0	▲10
投資家向け物件売却 計 ^{※1、2}		23	51	690
ビル	物流・ホテル・商業施設・オフィス	11	44	600
住宅	賃貸マンション	7	—	35
アセットサービス	アセットソリューション	5	7	55
その他		—	—	—
消去・全社		▲34	▲34	▲140
事業利益 合計		243	123	1,020

※1 投資家向け物件売却の数字については、粗利益額を記載

※2 固定資産の売却益を含む

※3 「クオリティライフ」から「体験型施設運営」に名称を変更。

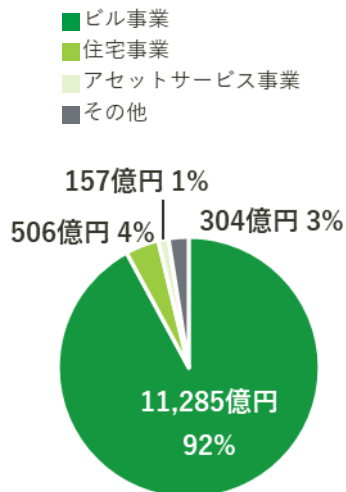
- 投資家向け売却用物件への投資による販売用不動産の増加や、大規模再開発プロジェクトへの投資による固定資産の増加等により、総資産は1,158億円増加。

(単位：億円)	2025/12末	2026/3末	増減	主な増減要因
資産合計	22,727	23,885	1,158	
流動資産	8,268	8,400	131	
現金・預金	1,522	1,174	▲ 348	
販売用不動産	6,121	6,584	463	投資家向け売却用物件への投資等
その他	624	640	16	
固定資産	14,458	15,485	1,027	
有形固定資産	10,051	10,930	879	大規模再開発への投資等
無形固定資産	1,365	1,324	▲ 41	
投資その他の資産	3,041	3,230	189	海外事業への投資等
負債合計	16,695	17,849	1,153	
有利子負債	13,454	14,691	1,236	借入金の増加、社債の増加等
その他負債	3,240	3,158	▲ 82	
純資産合計	6,031	6,036	4	
株主資本	4,610	4,549	▲ 61	親会社株主に帰属する当期純利益+57、配当金の支払い▲118
その他の包括利益累計額	1,299	1,362	63	
非支配株主持分	121	123	2	
自己資本比率	26.0%	24.8%	▲1.3p	
DEレシオ ^{※1}	2.3	2.5	0.2	ネットDEレシオ 2.3倍
有利子負債/EBITDA倍率 ^{※2}	11.4	-	-	

※1 DEレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本

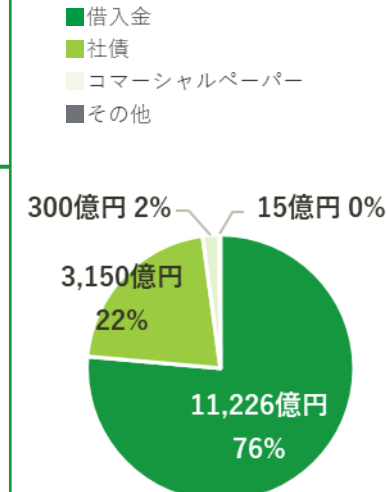
※2 有利子負債/EBITDA倍率 = 有利子負債 ÷ (営業利益 + 受取利息・配当金 + 持分法投資損益 + 減価償却費 + のれん償却費)

有形・無形固定資産内訳



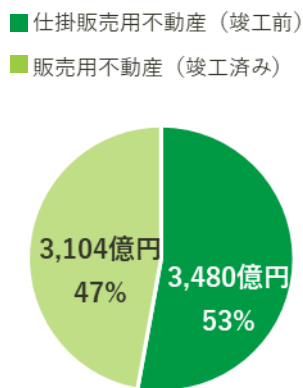
総資産：23,885 億円			
流動資産	8,400	負債	17,849
現金・預金	1,174	有利子負債	14,691
販売用不動産	6,584	借入金	11,226
販売用不動産	3,104	社債	3,150
仕掛販売用不動産	3,480	コマーシャルペーパー	300
その他	640	その他	15
固定資産	15,485	その他負債	3,158
有形固定資産	10,930	純資産	6,036
無形固定資産	1,324	株主資本	4,549
投資その他の資産	3,230	その他の包括利益累計額	1,362
		非支配株主持分	123

有利子負債内訳

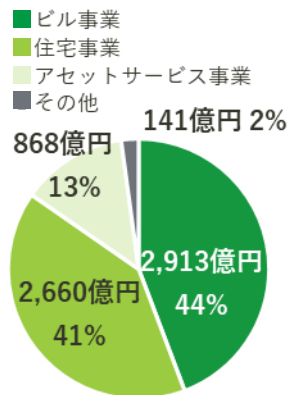


販売用不動産内訳

開発状況別



セグメント別



DEレシオの状況

	2026/3末	
		ハイブリッド考慮 ^{※3}
DEレシオ ^{※1}	2.5 倍	2.0 倍
ネットDEレシオ ^{※2}	2.3 倍	1.9 倍

※1 DEレシオ=有利子負債/自己資本

※2 ネットDEレシオ=(有利子負債-現金・預金)/自己資本

※3 発行済みハイブリッド社債の合計1,400億円について、格付上の資本認定額合計700億円を考慮して計算

- 第1四半期は、投資家向け売却用物件の開発用地等の取得が進んだ結果、販売用不動産残高は6,584億円に増加（前期末比463億円増加）。
- 投資家向け売却用物件の総投資額（意思決定ベース）は前期末比で600億円増加し、約8,500億円。分譲マンションのランドバンクは、約7,300戸確保。

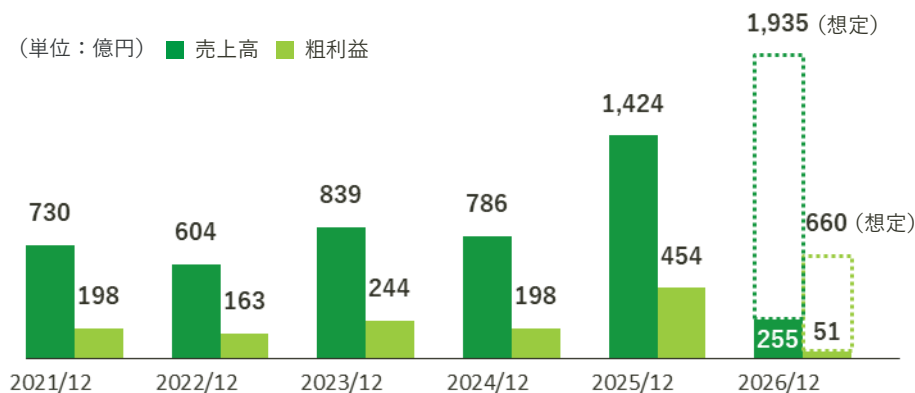
販売用不動産の残高

(単位：億円)

アセットタイプ等	該当セグメント	販売用不動産残高	総投資額 ^{※1}	
物流・ホテル・商業施設・オフィス	ビル	2,913	約6,500	▶ p.27
賃貸マンション	住宅	578	約1,150	▶ p.32
アセットソリューション	アセットサービス	868	868	▶ p.34
投資家向け物件		4,361	約8,500	
分譲マンション等		2,223	—	
合計		6,584	—	

投資家向け物件売却 (ビル、賃貸マンション、アセットソリューション)	
総投資額 ^{※1} (意思決定ベース)	約 8,500 億円 (2025年末比+600億円)
	想定売却益 ^{※2} 約 1,520 億円
2026年 取得決定済み件数	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設 4件, ホテル 1件, 商業施設 3件 賃貸マンション 2件 アセットソリューション 16件
2026年 売却済み件数 ^{※3}	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設 1件, オフィス 1件 アセットソリューション 5件
固定資産と販売用 不動産の振替件数	(販売→固定) 賃貸マンション 1件
分譲マンション	
ランドバンク (2026年計上予定 950戸を含む)	約 7,300 戸

投資家向け物件売却の売上高・売却益推移



※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基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。
 ※3 売却済み件数には、開発前・開発中プロジェクトの売却も含む。

- 建築費や金利の動向等、収益性に影響を及ぼす事象に注視が必要。
- 新規プロジェクトの取得検討においては、物価上昇トレンドを織り込み、採算性を判断。

事業全体の環境認識と当社への影響

建築費	<ul style="list-style-type: none"> • 建築費の高騰・工期の長期化は継続しており、人件費の高騰は今後更に進行する見通し。 • 商品性の向上、想定収入の増加に向けた計画の改善検討を図りつつ、施設計画の効率化/工事範囲縮小/工期短縮等のコストマネジメントに一層注力することで、当初想定利益確保に努める。 • 新規プロジェクトの取得検討においては、建築費・工期のトレンドを踏まえた投資価値判断を実施。
金利	<ul style="list-style-type: none"> • 金利が上昇傾向にある中、投資進捗に伴う有利子負債の増加を背景に支払利息は当面増加が見込まれるが、規律あるBSコントロールを継続するとともに、高い利益成長を実現することにより金利上昇による影響を抑制する。 • 住宅ローン金利は、足許では販売動向等、事業性に大きな影響は与えていないものの、上昇傾向にあるため、今後のトレンドに注視が必要。 • 不動産取引におけるキャップレートは、インフレによる収益成長期待から足許で大きな変化は見られないが、収益成長の実現性に対する注目度が高まっている。
その他	<ul style="list-style-type: none"> • 中東情勢について、現時点では当社業績への影響は生じていないものの、不安定な情勢が長期化する場合には、建築費や景気動向への影響が顕在化する可能性があるため、今後の動向は引き続き注視が必要。

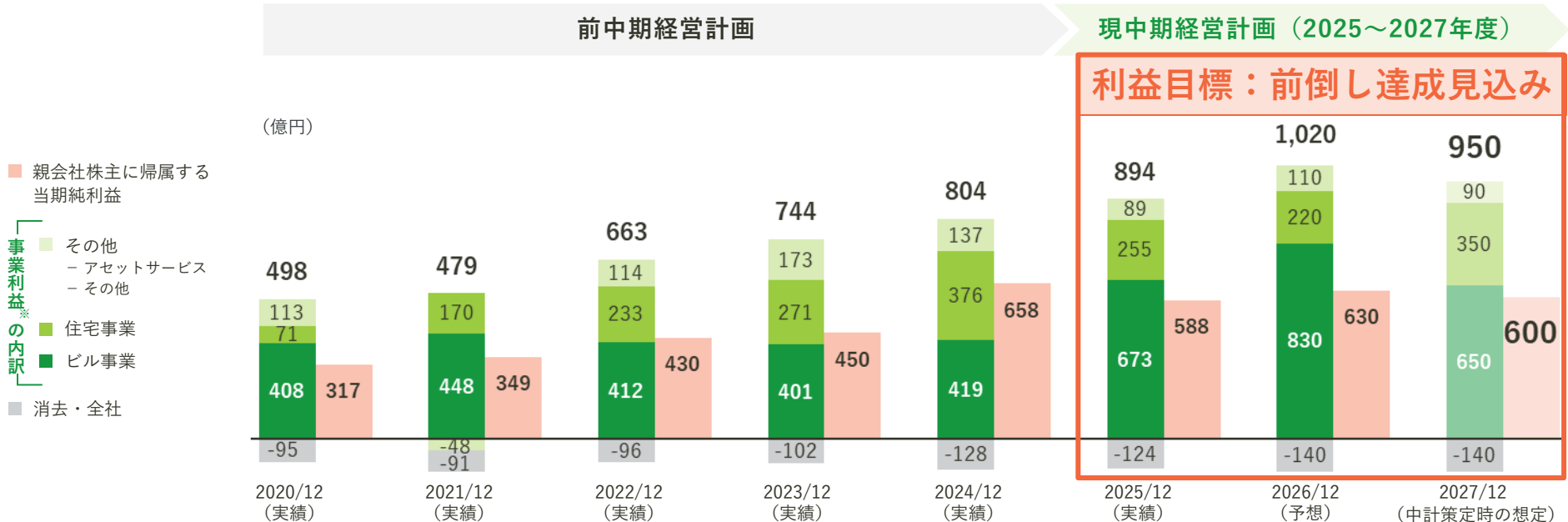
セグメント毎の環境認識と当社の取り組み

ビル	<ul style="list-style-type: none"> • 人材の確保、立地・職場環境の改善等を理由とした旺盛な需要を背景に、マーケットの空室率は低下し続けており、今後も良好な環境が継続する見通し。 • マーケットの動向を踏まえつつ、当社ポートフォリオの立地・スペック・サービス面での優位性を最大限に活かし、賃料増額交渉や付帯収入の拡充に注力。また、ポートフォリオの見直しによるリスク耐性強化と賃貸資産の利回り向上を図る。
住宅	<ul style="list-style-type: none"> • 購買意欲は引き続き旺盛であるが、ローン金利の先高観や資産効果の変動による影響には注視が必要。 • Brilliaブランドの優位性を活かし、実績豊富な再開発プロジェクトや富裕層向けの商品企画等を更に強化することにより、競争力を保持。
アセットサービス	<ul style="list-style-type: none"> • 仲介：流通市場は引き続き活況。ホールセールでの大型案件受注、リテールでのBrillia二次流通シェア獲得に注力。 • 駐車場：大型駐車場の管理受託強化等で車室数を拡大。
投資家向け物件売却	<ul style="list-style-type: none"> • アセット毎の選好性はあるが売買市場は総じて好調。一方、事業機会獲得は難易度が高い状況が継続。 • 蓄積した取得ノウハウ、情報ルートを活かしつつ、人材の増強、新たなアセットの開拓等により取得規模の拡大を図る。

- 2026年12月期は、TOFROM YAESU竣工等に伴う費用が発生するものの、投資家向け物件売却の売上・粗利益の増加等により、営業収益・営業利益・事業利益・経常利益は過去最高を更新する見通し。
- 事業利益は1,020億円 (※2027年度：定量目標/950億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は630億円 (※2027年度：参考指標/600億円) と、中期経営計画で掲げた目標 (指標) を1年前倒しで超過達成する見通し。

(単位：億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	4,745	5,240	494	ビル事業における投資家向け物件売却の売上増加等
ビル	2,201	2,840	638	
住宅	1,651	1,390	▲ 261	
アセットサービス	634	770	135	
その他	258	240	▲ 18	
営業利益	957	1,000	42	
営業外収益	54	45	▲ 9	支払利息の増加等
営業外費用	230	240	9	
経常利益	781	805	23	固定資産売却益の増加等
特別利益	123	150	26	
特別損失	21	30	8	
税引前利益	884	925	40	
親会社株主に帰属する当期純利益	588	630	41	
営業利益	957	1,000	42	投資家向け物件売却益の増加等
持分法投資損益等	▲ 63	▲ 10	53	
固定資産売却損益	0	30	29	
事業利益	894	1,020	125	
ビル	673	830	156	
住宅	255	220	▲ 35	
アセットサービス	114	120	5	
その他	▲ 25	▲ 10	15	
消去・全社	▲ 124	▲ 140	▲ 15	
営業活動によるキャッシュフロー	321	50		
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 974	▲ 2,200		
財務活動によるキャッシュフロー	1,041	1,400		

- 過年度の事業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の推移は以下のとおり。
- 計画策定時と比較した事業環境の変化および定量目標の進捗状況を踏まえ、2027年度以降の定量目標を含む成長戦略の更なる高度化に向けた議論を加速し、2027年2月に次期経営計画を公表する予定。



中期経営計画期間中の利益成長の見通し (2025-2027年度)

■ ビル事業 - ビル賃貸	<ul style="list-style-type: none"> 既存物件の稼働率は高水準を維持しており、賃料増額交渉やホテル物件における歩合賃料の伸長等により、賃貸収益は着実に上昇していく見通し。一方、再開発物件の工期延長等の影響により、現在開発中の大規模再開発プロジェクトによる本格的な利益貢献は少し先となる見通し。
■ 住宅事業 - 分譲マンション	<ul style="list-style-type: none"> 計上戸数は当社における標準的な水準に戻るが、建築費高騰の影響に対し、ニーズの底堅さにより販売価格での対応は十分可能であると見通しており、粗利益率は高い水準を維持できる見通し。ランドバンクも引き続き十分に確保できている。
■ その他	<ul style="list-style-type: none"> 主に海外事業の投資拡大に伴い当面は利益が減少するが、サービス事業の堅実な成長によりそれを補う方針。着実にストックを積み重ね、次期経営計画以降の利益成長に繋げていく。
■ 投資家向け物件売却	<ul style="list-style-type: none"> 好調な不動産取引市場が続く中、これまで積み上げたストックの売却を加速することで利益を大幅に伸ばしていくことと同時に、新規投資も拡大することで将来のストックを確保していく。

※ 2024年12月期まで：事業利益（変更前）、2025年12月期以降：事業利益（変更後）

進捗サマリー および 今後の方針

- 2026年12月期の通期業績予想のとおり、中期経営計画で掲げた主要な定量目標はいずれも1年前倒しで達成する見通し（※2027年度目標：事業利益950億円、ROE10%、配当性向40%。事業利益は超過達成見込み）。
- 計画策定時と比較した事業環境の変化および定量目標の進捗状況を踏まえ、2027年度以降の定量目標を含む成長戦略の更なる高度化に向けた議論を加速し、2027年2月に次期経営計画を公表する予定。

主な進捗状況・方針

着実な 利益成長

- 基本方針に掲げた「資産回転型事業の加速・拡大」「安定収益基盤の強靱化」をベースとし、デフレからの脱却による経済成長の取り込みを図り、賃貸収益の拡大、付加価値の向上を通じて、力強い利益成長および継続的なNAVの拡大を実現する。
- 資産回転率を高めることで好調な不動産売買市場における利益の顕在化を促進し、創出したキャッシュによる成長投資の拡大、持続的かつ高水準な株主還元の実現を図る。
- 国内におけるインフレ環境を捉えた事業利益の拡大を図ると同時に、成長ドライバーとした海外事業についても、更なる成長を見据えたりソースの投入を図る。

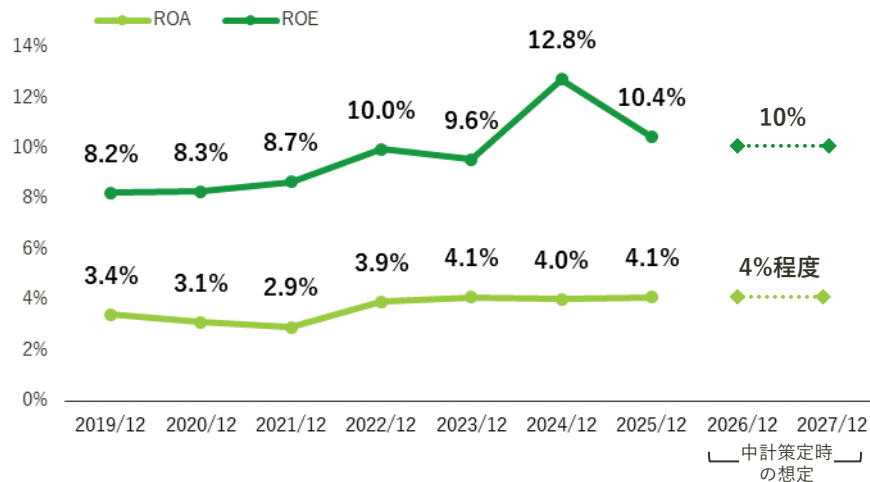
資本効率の 向上

- 事業基盤の強化・拡大に伴い、資本効率重視の姿勢を一層高めることにより、中期経営計画で掲げる「ROE10%」を通過点と位置づけ、資産効率の向上、事業収益性の改善、財務戦略等を組み合わせることで、更なるROEの引き上げを目指す。

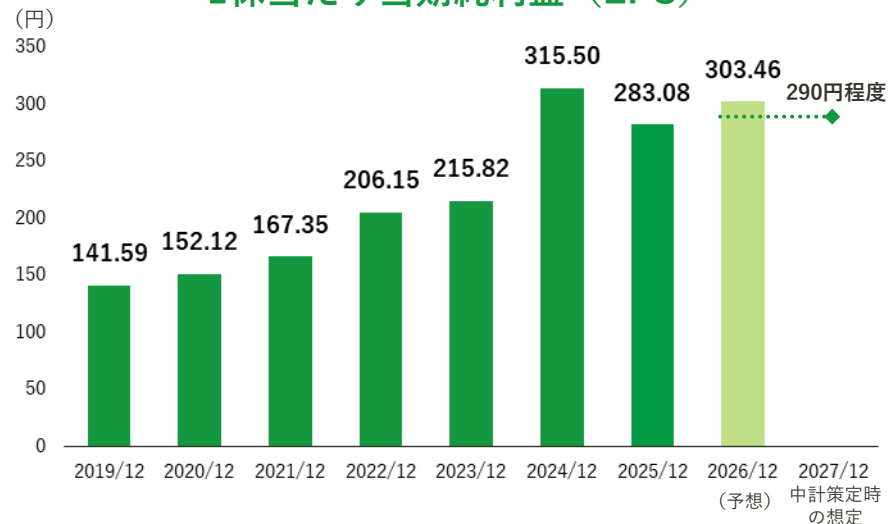
規律ある BSコントロール

- 計画策定時に想定していた水準、上昇スピードを超えて金利が上昇する局面にあるが、規律あるBSコントロールを継続するとともに、高い利益成長を実現することにより金利上昇による影響を抑制する。
- 好調な株式市場、不動産売買市場の十分な活用を企図して、政策保有株式の縮減方針、固定資産の選別的な入替え・売却方針を堅持し、戦略的かつ着実に実行する。

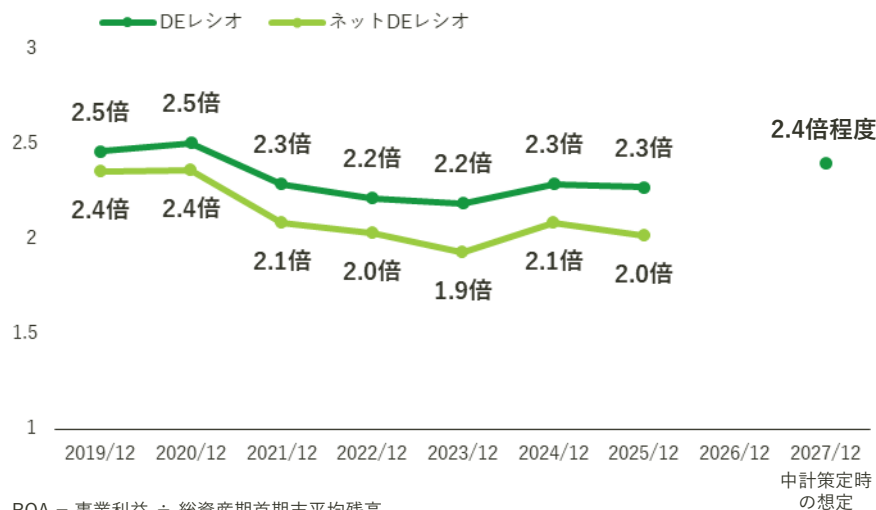
ROA, ROE※



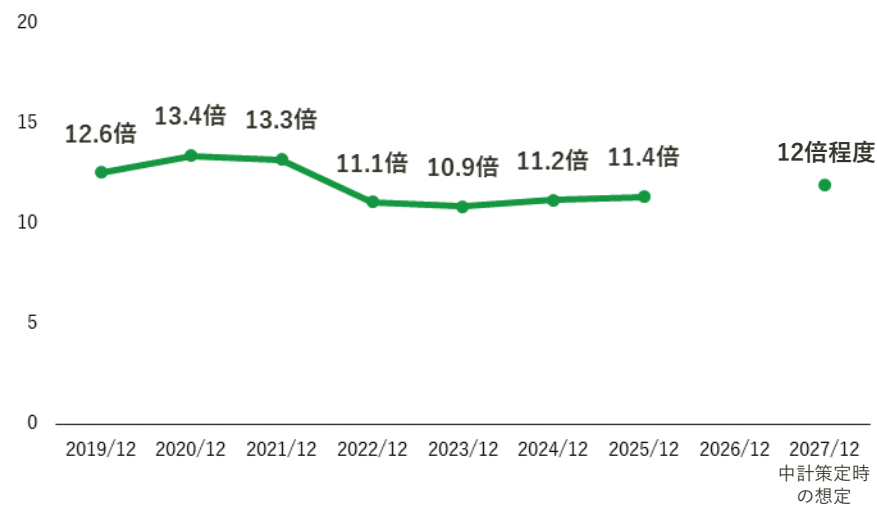
1株当たり当期純利益 (EPS)



D/Eレシオ



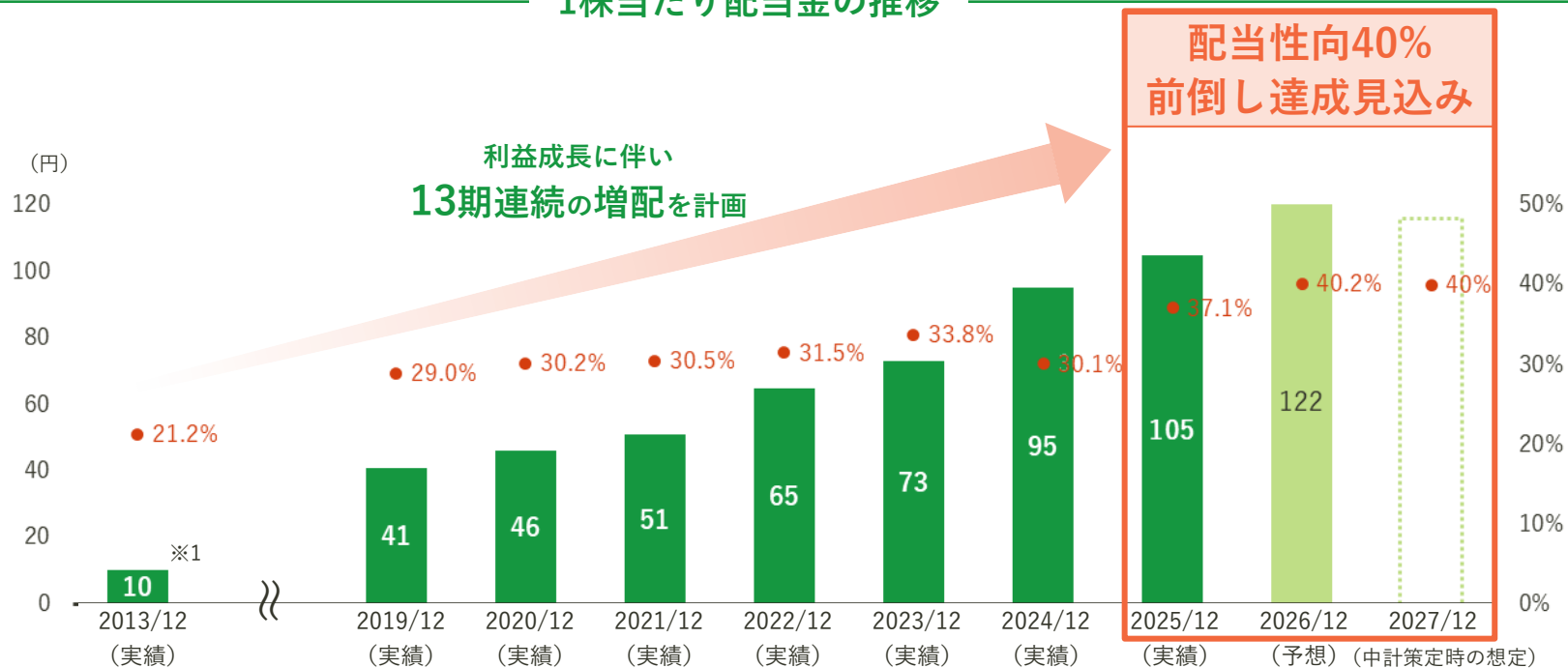
有利子負債/EBITDA倍率



※ ROA = 事業利益 ÷ 総資産期首期末平均残高
 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本期首期末平均残高

- 2025年12月期の1株当たり配当金は、前期の年間配当95円から105円へ増配し、配当性向は37.1%。
- 2026年12月期は通期業績予想を勘案し、年間配当122円を想定。配当性向は40.2%となり、中期経営計画で掲げた定量目標（※2027年度：40%）を1年前倒しで達成する見通し。

1株当たり配当金の推移



連結配当性向	21.2%	29.0%	30.2%	30.5%	31.5%	33.8%	30.1%	37.1%	40.2%	40%
連結総還元性向	21.2%	62.5%	30.2%	30.5%	31.5%	33.8%	30.1%	42.2%	40.2%	-
期末株価 ^{※1}	2,336円	1,709円	1,415円	1,680円	1,599円	2,112円	2,607円	3,546円	-	-
配当利回り ^{※2}	0.4%	2.4%	3.3%	3.0%	4.1%	3.5%	3.6%	3.0%	-	-

■ 利益還元方針

中期経営計画期間（2025～2027年度）では、2027年度の連結配当性向40%を定量目標とし、持続的な成長により継続的に株主還元の拡充を図ります。自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施します。

※1 2015年7月1日付で2株につき1株の割合で株式併合を実施。2013年については株式併合後の基準で算出。

※2 配当利回りは各期末における終値をもとに算出。

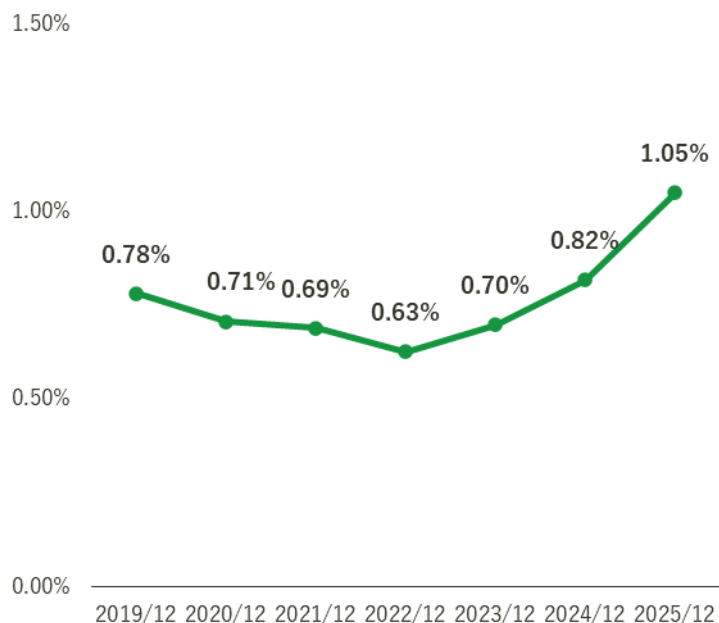
外部格付

JCR長期発行体格付	A
------------	---

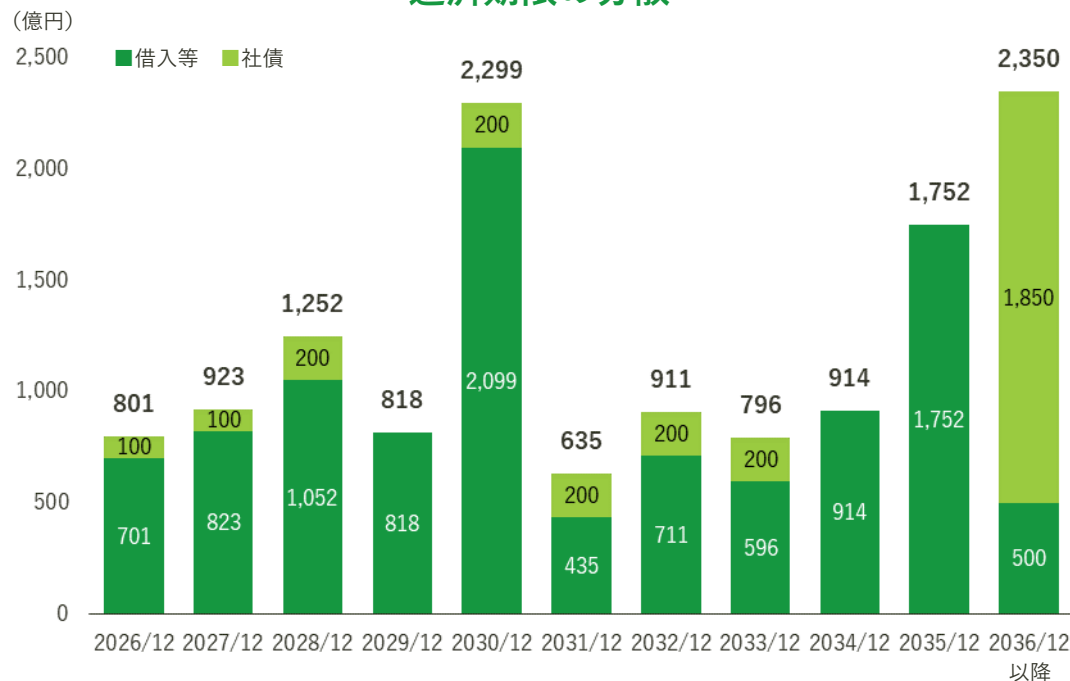
有利子負債関連データ

平均金利※1	1.05%
平均残存年限※2	6.2年
長期比率	100.0%
固定比率	97.5%

平均金利の推移



返済期限の分散



※1 平均金利 = 支払利息 ÷ 有利子負債 (期首期末平均残高)

※2 平均残存年限は、ハイブリッド社債・CPを除いた数値

- 2026年12月期は、大規模再開発への投資、開発が進む分譲マンションや物流施設への建築費支出等によりグロス投資額は5,800億円、資産回転型事業の売却を加速させることでグロス回収額は3,750億円を予定。
- 固定資産・政策保有株式の売却については、550億円の回収を見込む。

中期経営計画 (2025-2027) 投資計画

(単位：億円)

	2025-2027 3年間合計	2025実績・2026計画		
		2025実績	2026計画	合計
グロス投資額	12,800	3,120	5,800	8,920
大規模再開発	2,000	431	1,300	1,731
資産回転型事業 - 分譲マンション事業	3,400	862	1,200	2,062
資産回転型事業 - 投資家向け物件売却事業	5,200	1,239	2,300	3,539
資産回転型事業 - 海外事業	1,100	396	500	896
その他	1,100	189	500	689
グロス回収額	11,400	2,658	3,750	6,408
資産回転型事業	10,100	2,367	3,200	5,567
固定資産売却 [※] ・政策保有株式売却	1,300	291	550	841
ネット投資額	1,400	461	2,050	2,511

※ 固定資産売却には、2024年12月以降、固定資産から販売用不動産に振り替えた物件の売却も対象とする。

セグメント別概況

■ 第1四半期は、「TOFROM YAESU TOWER」の竣工等に伴う一時的な費用は発生したものの、投資家向け物件売却の増加により、増収増益。

(単位:億円)	2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	増減	主な増減要因 ^{※1}	2026/12 通期予想	進捗率
営業収益	374	529	154		2,840	19%
ビル賃貸・施設運営	218	225	7	新規+1、通期+1、売却・建替え等▲13、既存+18	935	24%
不動産売上	58	204	145	投資家向け物件売却+145 (前期1Q 58億、当期1Q 204億)	1,470	14%
管理受託等	95	96	0		430	22%
配当	1	2	1		5	60%
営業利益	94	108	14		800	14%
事業利益	95	108	13	投資家向け物件売却+32 (前期1Q 11億、当期1Q 44億)	830	13%

(単位:億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	2,201	2,840	638	
ビル賃貸・施設運営	944	935	▲9	新規+16、通期+4、売却・建替え等▲58、既存+28
不動産売上	861	1,470	608	投資家向け物件売却+608 (2025年累計 861億、2026年累計 1,470億)
管理受託等	389	430	40	
配当	6	5	▲1	
営業利益	670	800	129	
事業利益	673	830	156	投資家向け物件売却+243 (2025年累計 326億、2026年累計 570億)

■ 新規・通期稼働物件

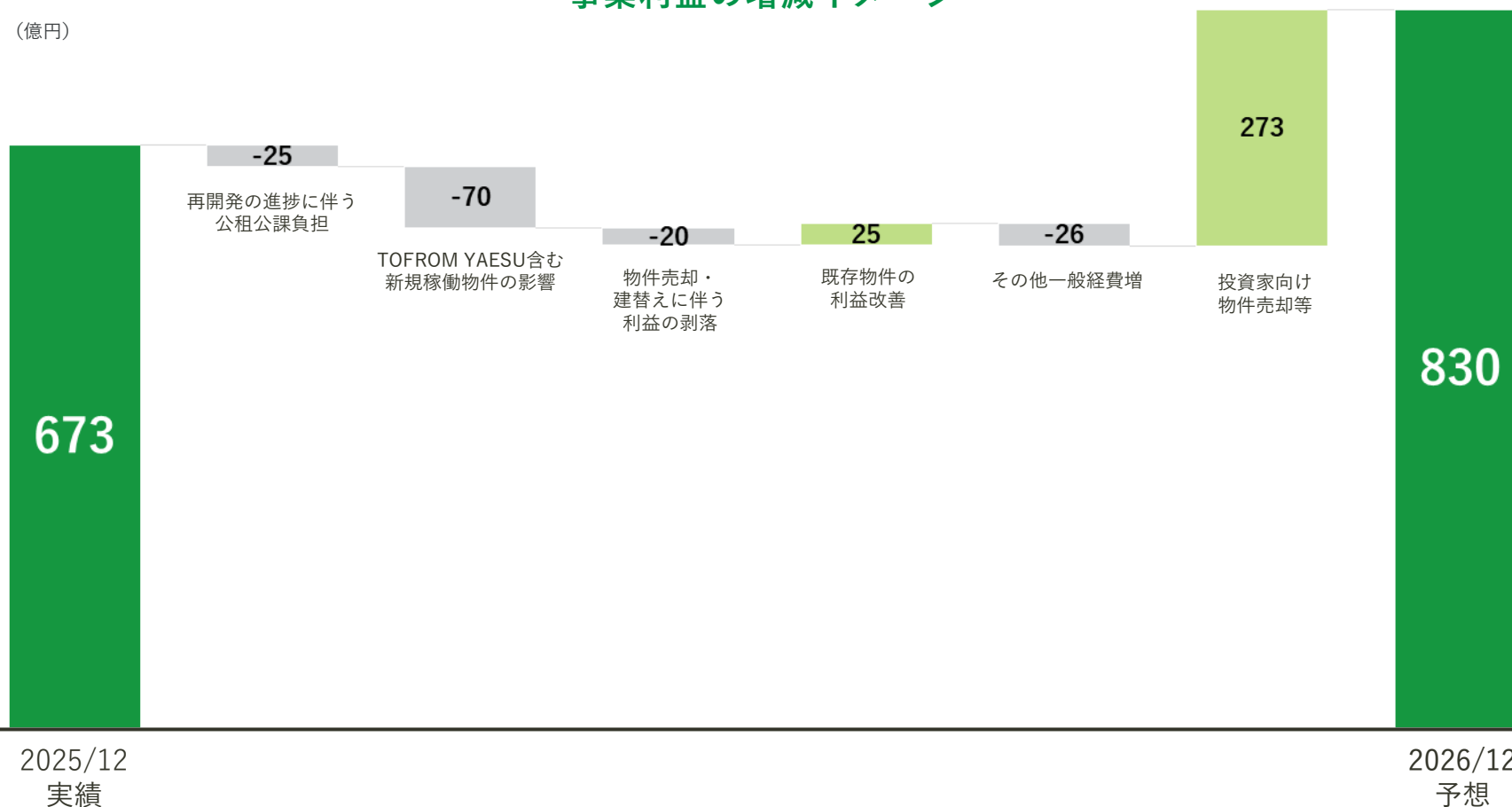
- 2026年新規稼働：TOFROM YAESU、物流施設1物件、ホテル2物件、商業施設2物件、オフィス3物件 (Ave.Takanawaほか)
- 2026年通期稼働：minanoba 相模原、物流施設2物件 (T-LOGI 相模原ほか)

※1 新規：当期に竣工あるいは取得したビルによる収益増加インパクト / 通期：前期中に竣工あるいは取得したビルが通期寄与することによる収益増加インパクト
売却・建替え等：売却や建替えにより稼働ビルが減少したことによる収益減少インパクト / 既存：新規、通期、売却・建替え等以外のビルにおける賃料改定・フリーレントの解消・稼働率の変動等による影響額合計

- ビル事業の事業利益は、再開発物件の進捗に伴う公租公課負担やTOFROM YAESUを含む新規稼働物件の影響があるものの、投資家向け物件売却の利益が大幅に増加することにより増益となる見通し。

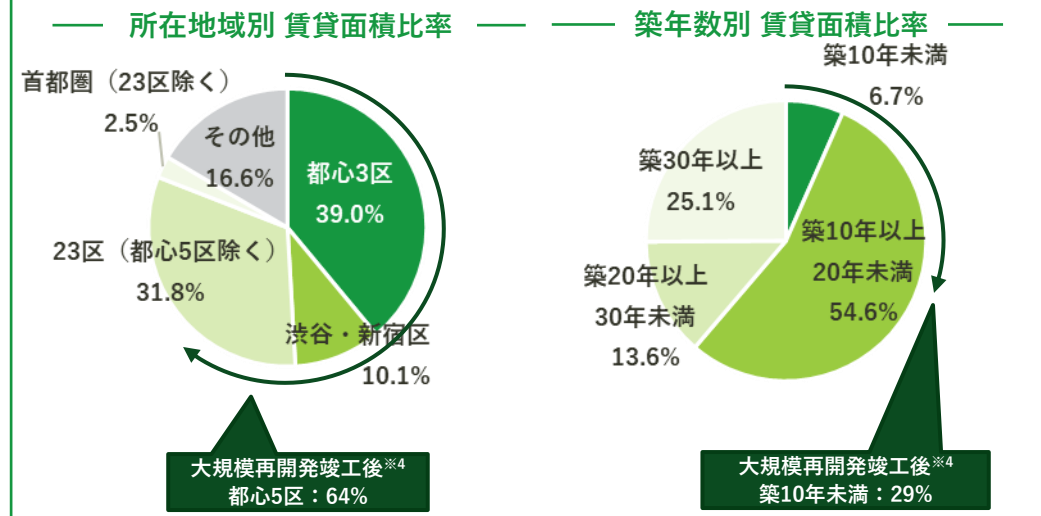
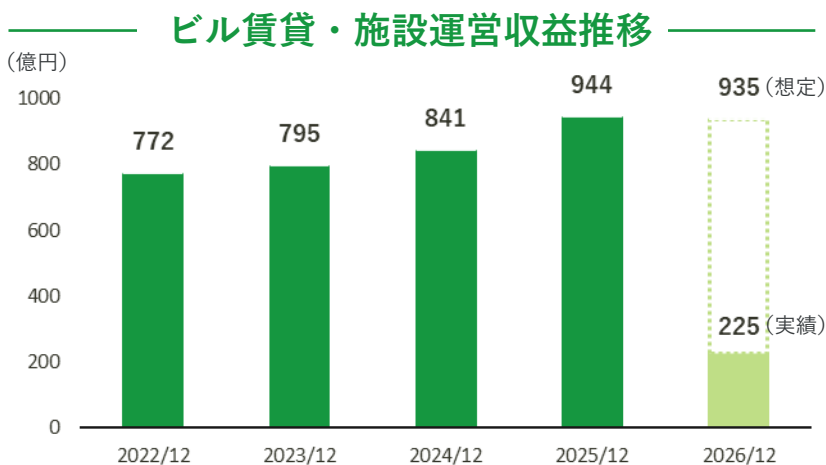
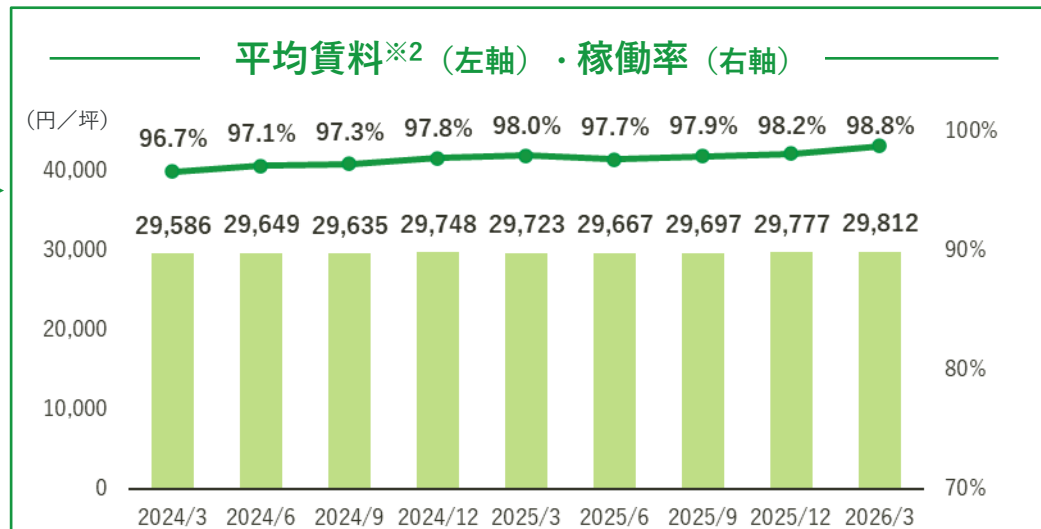
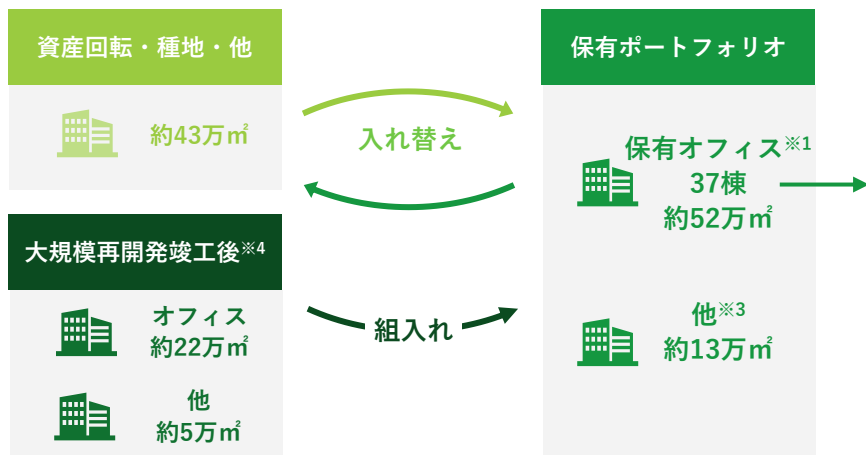
事業利益の増減イメージ

(億円)



※ 投資家向け物件売却の数字については、粗利益額。

- 2026年3月末時点の平均賃料※2は29,812円/坪、稼働率は98.8%と高水準を維持。
- 賃料成長率の高いエリアでの再開発や、資産効率や成長性を意識したアセットの入れ替え・多様化等を通じて、保有ポートフォリオの更なる強靱化を図る。



※1 保有オフィスビル棟数・平均賃料・稼働率の「算出対象」の定義は43ページ参照。
 なお、2026年12月期第1四半期より、「竣工後1年未満の物件は除外」とする定義に変更。
 ※2 2026年12月期第1四半期より「賃貸借契約ベースでの賃料単価」を表示
 ※3 保有オフィスビル内のホテル/商業施設、SMARK、ヒルトン京都等が該当。
 ※4 23ページに掲載の大規模再開発4プロジェクトの賃貸面積を単純加算。

- 新幹線・JR在来線・各地下鉄路線の充実により、地方都市・都内・国際空港を含むあらゆる立地へのアクセスがよく、**圧倒的な交通利便性が最大の特長**。
- 当社が参画する3つのプロジェクトを含め、合計10箇所[※]で**大規模再開発プロジェクトが進行中**（※エリア隣接の2PJ含む）。
- ベンチャー企業や大企業、投資家、研究機関など、産学官の様々なプレイヤーが集積・連携することで、先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出す**日本随一のビジネス環境**が形成されている。



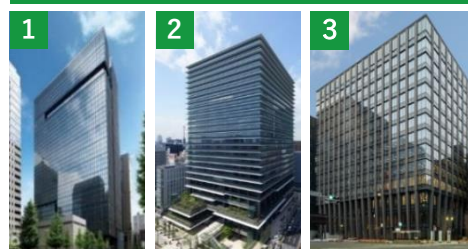
 当社参画再開発
 当社関与再開発
 当社保有ビル
 他社参画再開発

当社参画再開発プロジェクト



1 TOFROM YAESU TOWER
 2 呉服橋プロジェクト
 3 京橋三丁目プロジェクト

当社保有ビル



-YNKエリアの多様な地域特性とポテンシャル-

圧倒的
交通利便性

大手企業の
集積

ホール・会議室
施設の充実

バリエーション
豊かな中小規模物件

食・ものづくりの伝統を
継承する
豊富な文化資源

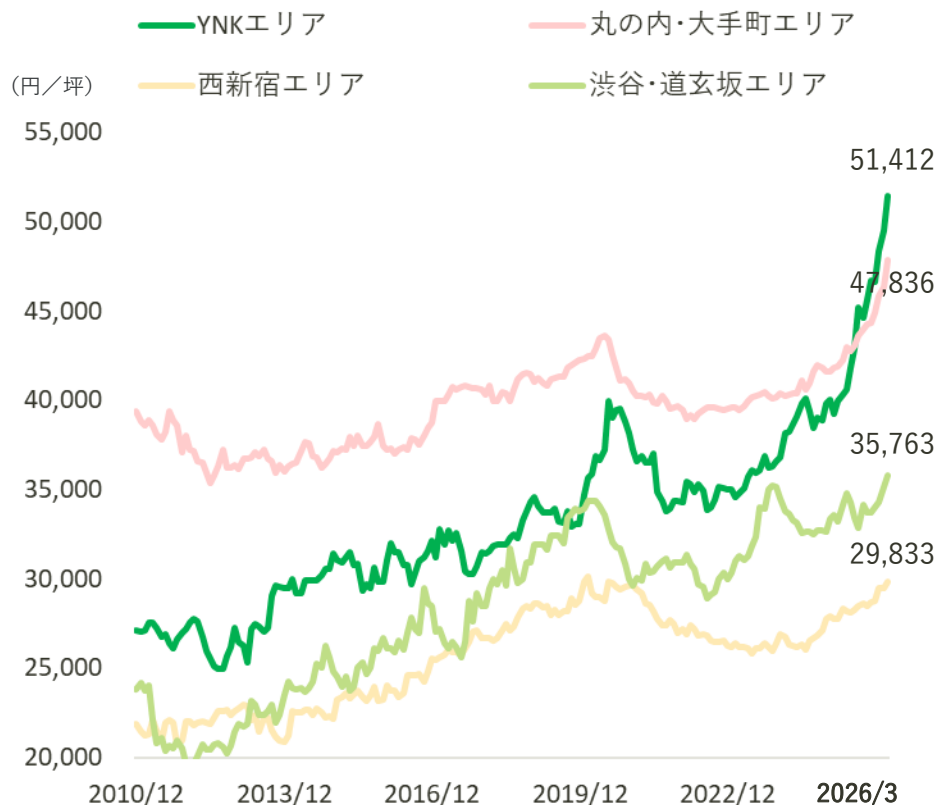
- 大規模オフィス (200坪以上) 募集賃料・路線価比較 -

	YNK ^{※1}	丸の内・大手町
大規模オフィス 募集賃料相場 (200坪以上) ^{※2}	51,412円/坪	47,836円/坪
路線価 ^{※3}	19,840千円/m ² (外堀通り・東京駅前)	25,450千円/m ² (大名小路・丸ビル前)

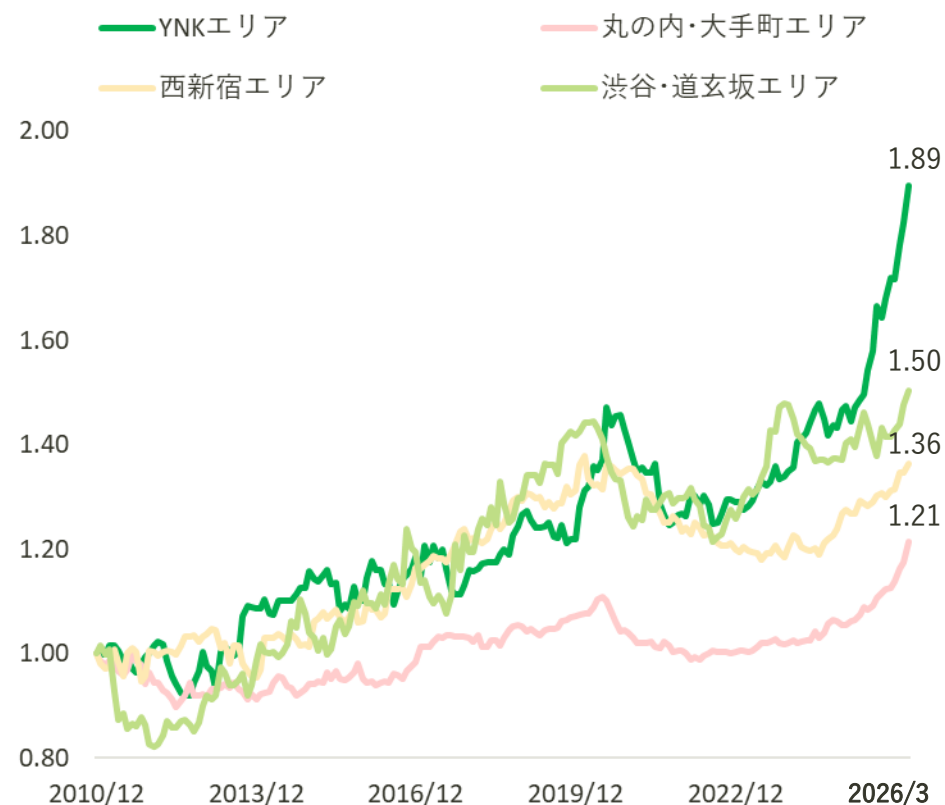
^{※1} 八重洲・日本橋・京橋エリアの呼称
^{※2} 出所：三幸エステート「オフィスマーケットレポート」(2026年3月末時点/募集賃料の平均値)
^{※3} 相続税路線価(令和7年度)

- YNKエリアは、近年の再開発等の効果により、東京の主要ビジネスエリア対比でトップレベルのオフィス賃料成長率を誇る。
- ビジネス拠点、商業観光拠点、住宅拠点等、多様な都市資源を有するエリアに隣接しており、築古の中小規模物件も多く残存していることから、今後の再開発の進展によるエリア全体の価値向上が更に期待される。

エリア別大規模オフィス（200坪以上） 募集賃料単価※



エリア別大規模オフィス（200坪以上） 募集賃料指数※



※ 出所：三幸エステート「オフィスマーケットレポート」（2010年12月～2026年3月）

- 国際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、再開発組合等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。
- 資産回転型事業・固定資産売却による回収資金の活用や、戦略的なシェアアウトの検討を含めて、バランスシートコントロールを的確に実施。

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
- ・ 地域の魅力を引き出す商品企画力等、当社の強みを活かし、まちのポテンシャルの向上に寄与
- ・ 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更に高め、一層の信頼を築き、事業機会の拡大を図る

主な推進中プロジェクト※1

現在の状況	プロジェクト名 (街区名称)	エリア	竣工時期 (予定)	想定賃貸面積※2 (当社保有分)
建築工事中	八重洲プロジェクト (TOFROM YAESU)	中央区	2026年	合計 約27万㎡
建築工事中	呉服橋プロジェクト	中央区	2029年 (南街区)	
再開発組合設立	京橋三丁目プロジェクト	中央区	2032年	
再開発組合設立	渋谷二丁目プロジェクト	渋谷区	協議中	

※1 上記以外にも港区で複数の大規模再開発プロジェクトを推進中 (想定賃貸面積：約5万㎡)

※2 想定賃貸面積には、オフィス以外にホテル等の賃貸面積も含む

※3 大規模再開発竣工時の数値は、上記4プロジェクトのオフィス賃貸面積を単純加算 (大規模再開発プロジェクト以外の物件の取得・売却等の影響を考慮していない)

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※3
① オフィス賃貸面積 (当社保有分)	約53万㎡	約75万㎡
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%

- 東京駅直結の「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）」を推進中。
- 安定的な賃貸収益を確保するとともに、国際競争力向上・環境負荷低減等につながる各種取り組みにより、エリア全体に新たな付加価値を創出するまちづくりを目指す。

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）

- 当社の旧本社ビルを含む東京駅直結の大規模再開発事業
- 国際都市東京の陸の玄関口にふさわしい高度な都市機能の集積
- 八重洲の歴史と伝統を未来につなぐにぎわいの形成

→ 2026年2月 「TOFROM YAESU TOWER」が竣工

	THE FRONT	TOWER
- 延べ面積	約12,000㎡	約225,000㎡
- 主要用途	事務所、店舗等	事務所、医療施設、バスターミナル、劇場、カンファレンス、店舗等
- 階数	地上10階・地下2階	地上51階・地下4階
- 新築着工	2024年	2021年
- 竣工	2026年7月(予定)	2026年2月

本プロジェクトによる価値創造

東京駅前の交通結節機能の強化

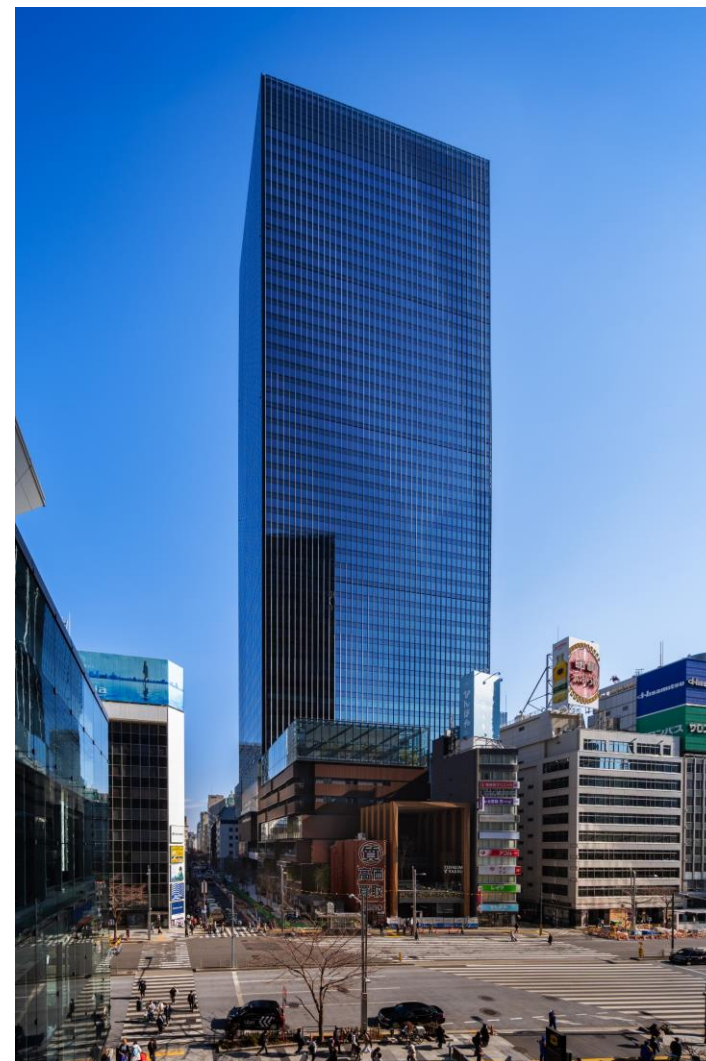
- 国際空港や地方都市を結ぶ大規模バスターミナルの整備
- 東京駅と周辺市街地を結ぶ地上・地下歩行者ネットワークの整備

国際競争力を高める都市機能の導入

- 高度医療施設と連携した予防医療の整備
- エリアマネジメントの実施によるまちの魅力・活力向上

防災対応力強化と環境負荷低減

- 帰宅困難者受入スペース・防災備蓄倉庫の整備
- コージェネレーションシステムや非常用発電施設の整備による業務継続機能の強化



画像：「TOFROM YAESU TOWER」

- 日本橋エリアにおいて、「八重洲一丁目北地区市街地再開発事業」を推進中。

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

- ・ 東京駅・地下鉄日本橋駅直結の好立地における大規模再開発事業
- ・ 日本橋川沿いエリアのゲートとしてふさわしい都市景観の形成
- ・ 国際金融都市東京を形成する都市機能の集積

→ 2024年12月 新築工事着手

- 延べ面積	南街区 約185,500㎡	北街区 約1,000㎡
- 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	
- 階数	南街区 地上44階・地下3階	北街区 地上2階
- 新築着工	2024年	
- 竣工	南街区 2029年度予定	北街区 2032年度予定

本プロジェクトによる価値創造

国際競争力強化に資する金融拠点形成

- 国際金融・都市型MICEを支える高度金融人材のサポート施設整備
- 長期滞在も可能な国際級宿泊施設を整備

水辺空間・歩行者ネットワーク整備

- 首都高地下化の実現に向けた各種協力
- 日本橋川交流拠点の象徴となる広場空間整備
- 東京駅・大手町駅・日本橋駅を結ぶ地上・地下歩行者ネットワークの整備

防災対応力強化と環境負荷低減

- 帰宅困難者受入スペース・防災備蓄倉庫の整備
- 地域冷暖房プラントの整備、既存プラントとの連携により地域全体でのエネルギー利用効率化促進



■ 京橋エリアにおいて、「京橋三丁目東地区市街地再開発事業」を推進中。

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

- 東京高速道路（KK線）再生方針と連動したまちづくり
- 京橋駅に直結し、東京駅からの地下歩行者ネットワークを形成
- 京橋・銀座をつなぐ中央通りのにぎわいの連続性を創出

→ 2026年3月 権利変換計画認可

延べ面積	約166,800㎡
主要用途	事務所、ホテル、店舗等
階数	地上35階・地下3階
新築着工	2026年度予定
竣工	2032年度予定
供用開始	事務所・店舗等：2030年度予定 ホテル等：2032年度予定



本プロジェクトによる価値創造

京橋エリアの広域的な回遊性強化に資する都市基盤の整備

- 駅とまち、KK線上部空間をつなぐ重層的な歩行者ネットワークの形成
- にぎわいと回遊を生むゆとりある歩行者空間の創出
- KK線上部空間の整備等

京橋エリアのにぎわい創出を支える都市機能の導入

- アート・ものづくり文化の発展に寄与する発信・育成・交流機能の整備
- 国際水準の宿泊施設の整備

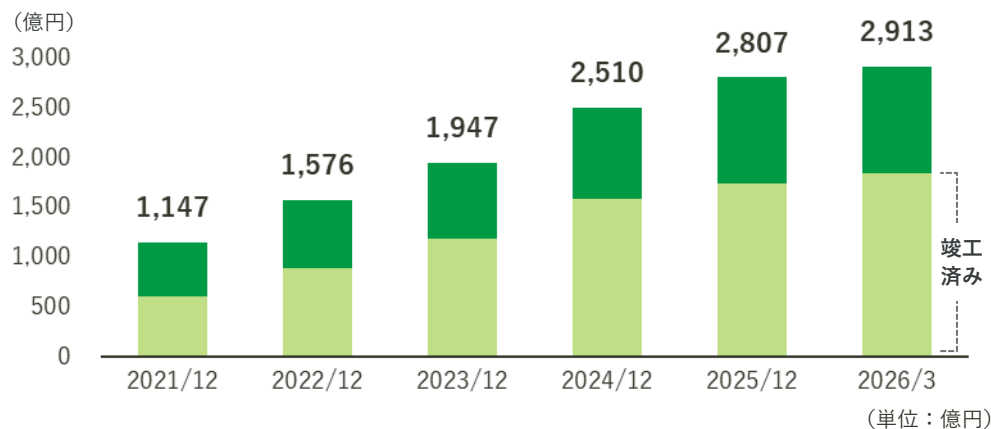
防災対応力強化と環境負荷低減

- 地域の防災対応力強化に向けた取り組み
- 環境負荷低減に向けた取り組み



- 第1四半期は、物流施設4件、ホテル1件、商業施設3件のプロジェクトを取得。
- 販売用不動産残高は2025年末より106億円増加の2,913億円、総投資額ベースでは500億円増加の約6,500億円にストックが拡大。

ビル事業 販売用不動産残高推移



▲ T-LOGI 相模原 (2025年竣工)



▲ T-PLUS 八丁堀 (2026年竣工)

アセットタイプ	資産規模	
	販売用不動産残高	総投資額※
物流施設	1,550	約3,950
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	1,363	約2,550
合計	2,913	約6,500

アセットタイプ	物件数		
	当期売却済	稼働中	開発中
物流施設	1	9	26
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	1	19	24



▲ minanoba 相模原 (2025年竣工)



▲ kokonoyu 別府 (2027年竣工予定)

※ 各物件の取得時の簿価に加え、取得後発生する建築費等も加味した総投資額を合計して算出。

■ 第1四半期は、分譲マンションの計上戸数および平均単価の減少により、減収減益。

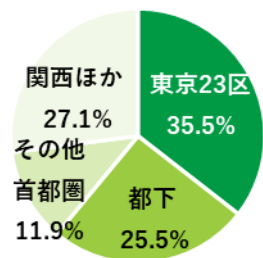
(単位：億円)	2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	増減	主な増減要因	2026/12 通期予想	進捗率
営業収益	714	250	▲ 463		1,390	18%
マンション分譲	577	159	▲ 418	計上戸数：235戸、戸当たり単価：6,802万円、粗利益率25.5%	910	18%
戸建分譲	-	-	-		-	-
不動産売上	59	15	▲ 44	投資家向け物件売却▲59（前期1Q 59億、当期1Q -）	175	9%
住宅賃貸	15	17	1		70	25%
販売受託	5	4	▲ 1		15	28%
管理受託等	56	54	▲ 1		220	25%
営業利益	146	28	▲ 118		220	13%
事業利益	146	28	▲ 118	投資家向け物件売却▲7（前期1Q 7億、当期1Q -）	220	13%

(単位：億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	1,651	1,390	▲ 261	
マンション分譲	972	910	▲ 62	計上戸数：950戸、戸当たり単価：9,500万円、粗利益率33%
戸建分譲	-	-	-	
不動産売上	376	175	▲ 201	投資家向け物件売却▲211（2025年累計 341億、2026年累計 130億）
住宅賃貸	66	70	3	
販売受託	11	15	3	
管理受託等	225	220	▲ 5	
営業利益	255	220	▲ 35	
事業利益	255	220	▲ 35	投資家向け物件売却▲42（2025年累計 77億、2026年累計 35億）

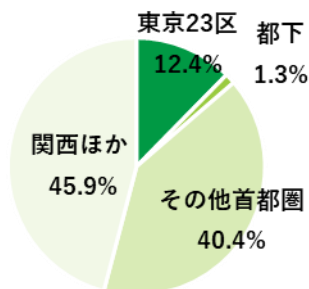
- 第1四半期の粗利益率は、25.5%と引き続き好調な水準を維持。
- 竣工在庫は順調な販売進捗により第1四半期末時点で131戸。引き続き低水準を維持。
- 2026年12月期計上予定戸数に対する第1四半期末時点契約進捗率は80%。契約は順調に進捗。

計上戸数 エリア別割合

– 2025年12月期第1四半期
772戸計上



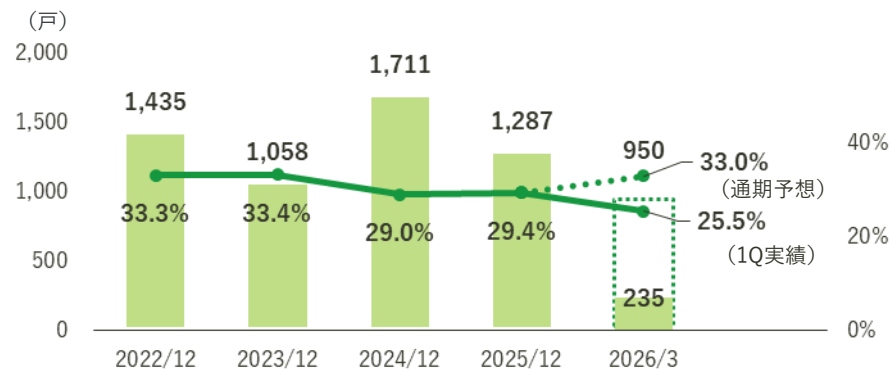
– 2026年12月期第1四半期
235戸計上



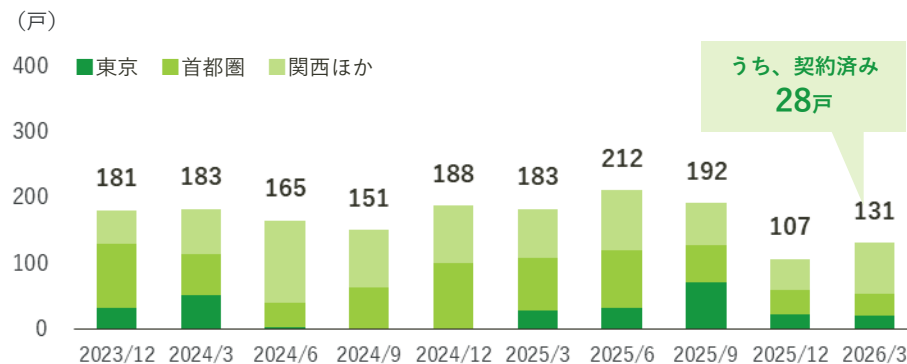
計上戸数に対する契約進捗率の推移

	2023/12	2024/12	2025/12	2026/12
期首時点	72%	86%	80%	63%
1Q末時点	80%	92%	89%	80%
2Q末時点	89%	96%	94%	–
3Q末時点	96%	99%	99%	–
計上戸数	1,058戸	1,711戸	1,287戸	950戸 (予定)

計上戸数・粗利益率推移



マンション竣工在庫推移



- 当期は、Brillia 二番町、Brillia Tower 千葉等の高収益物件を計上予定。
- 2026年計上予定戸数を含むランドバンクは7,300戸を確保。

	主な計上予定物件	総戸数※1	当社 シェア分
2026	Brillia岡山中山下	195	78
	レーベン和光 THE GRANDE	304	91
	Brillia 二番町	104	51
	グランドシティタワー月島	1,352	192
	W Towers 箕面船場	730	183
	Brillia Tower 千葉	499	200
2027	リビオシティ文京小石川	523	79
	ザ 豊海タワー マリン&スカイ	2,046	340
	Brillia 長野北石堂 ALPHA RESIDENCIA	269	161
	Brillia 立川	117	117
2028	Brillia Tower 乃木坂	103	103
	Brillia 方南町	179	123
	ザ・パークハウス 武蔵小杉 Towers	1,439	288

2026年度 主な計上物件



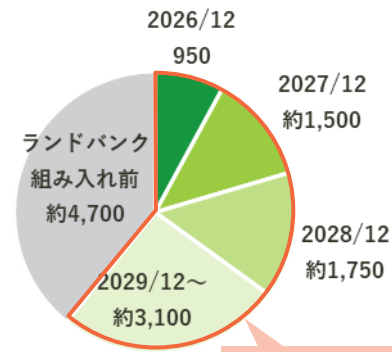
▲ Brillia 二番町



▲ Brillia Tower 千葉

当社事業推進案件

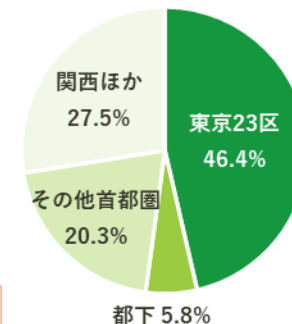
合計：約12,000戸



ランドバンク 組み入れ済み 約7,300戸

ランドバンク

合計：約7,300戸



※1 地権者住戸および店舗を含む物件全体の総戸数（一部物件を除く）

- 今後も、都心部における大規模再開発プロジェクトや、地方都市の中でも中心部に位置する注目度の高い物件を計上していく予定。



▲ 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 千葉
(総戸数499戸、当社分200戸)



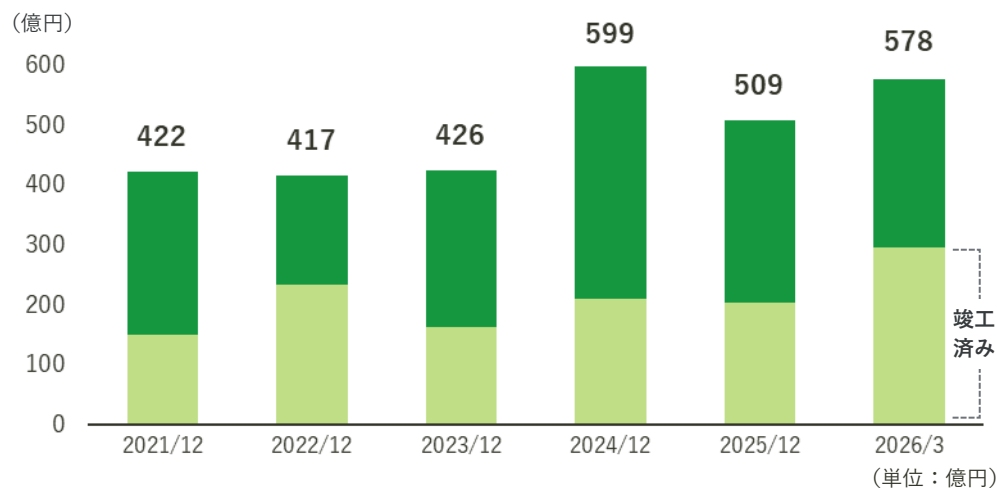
▲ ザ豊海タワー マリン&スカイ
(豊海地区第一種市街地再開発事業)
(総戸数2,046戸、当社分340戸)



▲ Brillia Tower 乃木坂
(総戸数103戸、当社分103戸)

- 第1四半期は、賃貸マンション2件の新規プロジェクトを取得。
- 販売用不動産残高は2025年末より69億円増加の578億円、総投資額ベースでは50億円増加の約1,150億円。

賃貸マンション 販売用不動産残高推移



▲ Brillia ist 浅草 (2025年竣工)



▲ Brillia ist 墨田曳舟 (2025年竣工)



▲ Brillia ist 大井町 (2024年竣工)



▲ Brillia ist 洗足池の杜 (2026年竣工)

アセットタイプ	資産規模	
	販売用不動産残高	総投資額※

賃貸マンション	578	約1,150
---------	-----	--------

アセットタイプ	物件数		
	当期売却済	稼働中	開発中

賃貸マンション	0	15	24
---------	---	----	----

※ 各物件の取得時の簿価に加え、取得後発生する建築費等も加味した総投資額を合計して算出。

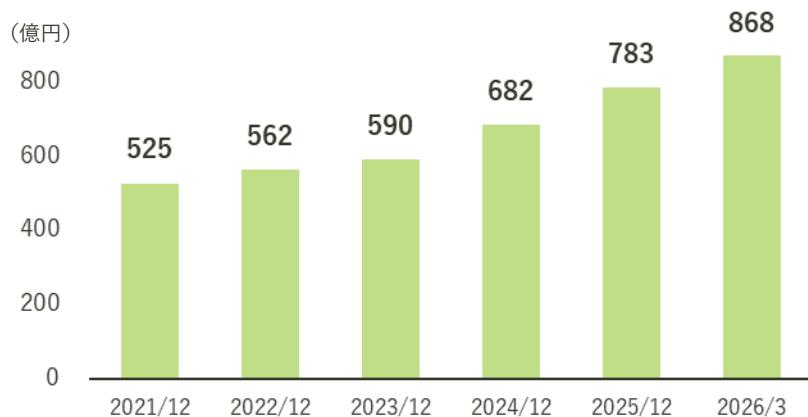
- 第1四半期は、アセットソリューションにおける投資家向け物件売却の売上・粗利益が増加したものの、仲介事業の収益が減少したこと等により増収減益。

(単位：億円)	2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	増減	主な増減要因	2026/12 通期予想	進捗率
営業収益	121	152	31		770	20%
仲介	19	15	▲ 4		75	20%
アセットソリューション	29	64	34	投資家向け物件売却+33 (前期1Q 17億、当期1Q 51億)	390	16%
賃貸管理等	11	12	0		45	27%
駐車場	60	61	0		260	24%
営業利益	24	20	▲ 4		120	17%
事業利益	24	20	▲ 4	投資家向け物件売却+2 (前期1Q 5億、当期1Q 7億)	120	17%

(単位：億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	634	770	135	
仲介	66	75	8	
アセットソリューション	273	390	116	投資家向け物件売却+113 (2025年累計 221億、2026年累計 335億)
賃貸管理等	46	45	▲ 1	
駐車場	248	260	11	車室数の増加
営業利益	114	120	5	
事業利益	114	120	5	投資家向け物件売却+4 (2025年累計 50億、2026年累計 55億)

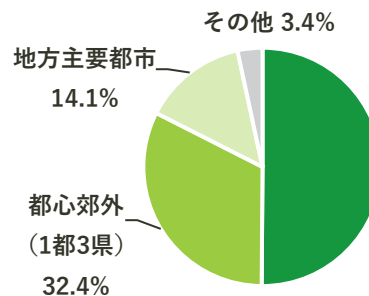
- アセットソリューション…不動産の目利き力を活かした厳選投資により、都心部を中心にストックを確保。
- 駐車場…車室数は2025年末より246車室減少し、91,404車室。

— アセットソリューション保有資産残高推移 —

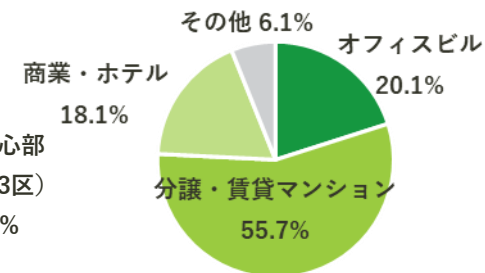


— アセットソリューション保有資産残高内訳 —

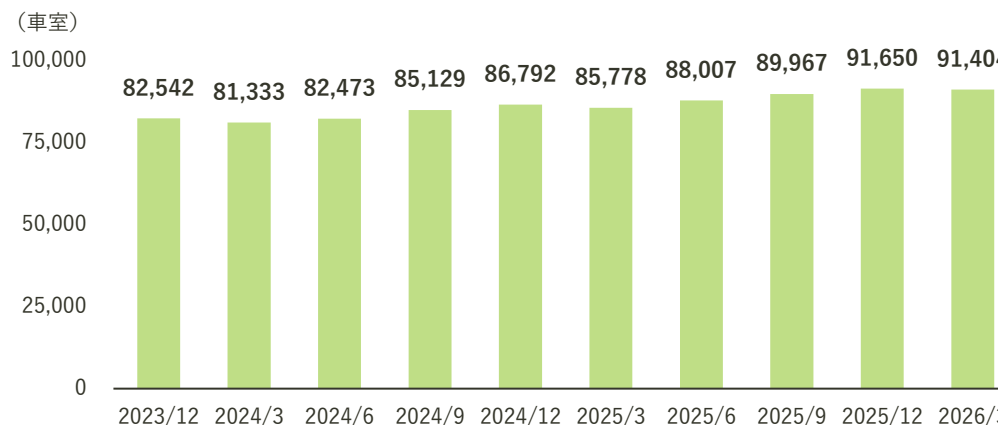
— 所在地域別割合



— アセットタイプ別割合



— 駐車場 車室数推移 —



- 第1四半期は、前期に計上したファンド事業における報酬増加の反動、海外事業における持分法投資損失の計上等により、減収減益。

(単位：億円)	2025/12 1Q実績	2026/12 1Q実績	増減	主な増減要因	2026/12 通期予想	進捗率
営業収益	55	53	▲ 2		240	22%
体験型施設運営事業 ^{※1}	34	37	2		175	21%
ファンド事業	18	13	▲ 4	一時的な報酬の減少等	50	28%
その他 ^{※2}	2	2	0		15	16%
営業利益	6	3	▲ 3		0	-
事業利益	11	▲ 0	▲ 12	海外事業▲8 (前期1Q 0億、当期1Q ▲8億)	▲ 10	-
持分法投資損益等	4	▲ 3	▲ 8		▲ 10	-

(単位：億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	258	240	▲ 18	
体験型施設運営事業 ^{※1}	165	175	9	
ファンド事業	80	50	▲ 30	一時的な報酬の剥落等
その他 ^{※2}	11	15	3	
営業利益	41	0	▲ 41	
事業利益	▲ 25	▲ 10	15	海外事業+42 (2025年累計▲88億、2026年累計▲46億)
持分法投資損益等	▲ 66	▲ 10	57	

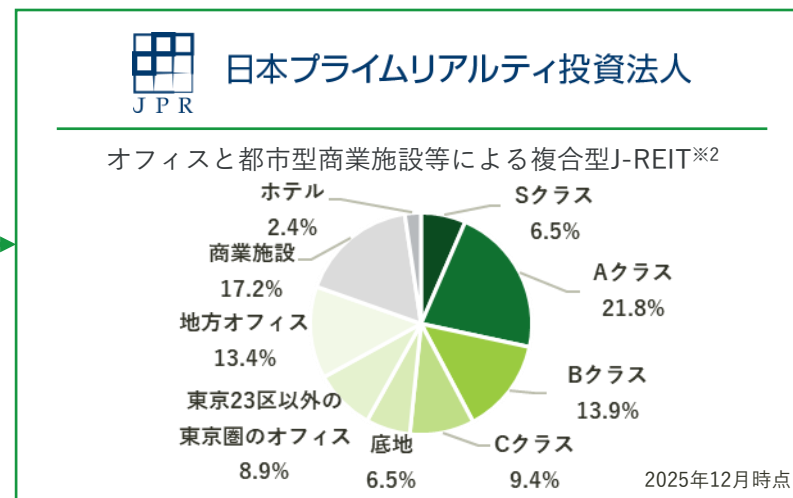
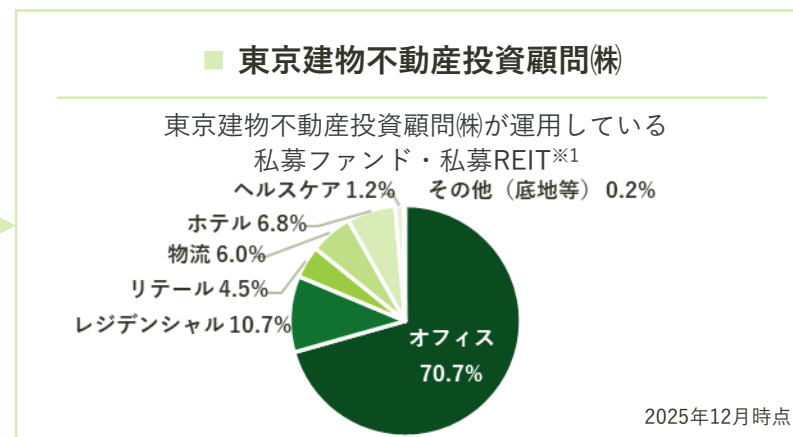
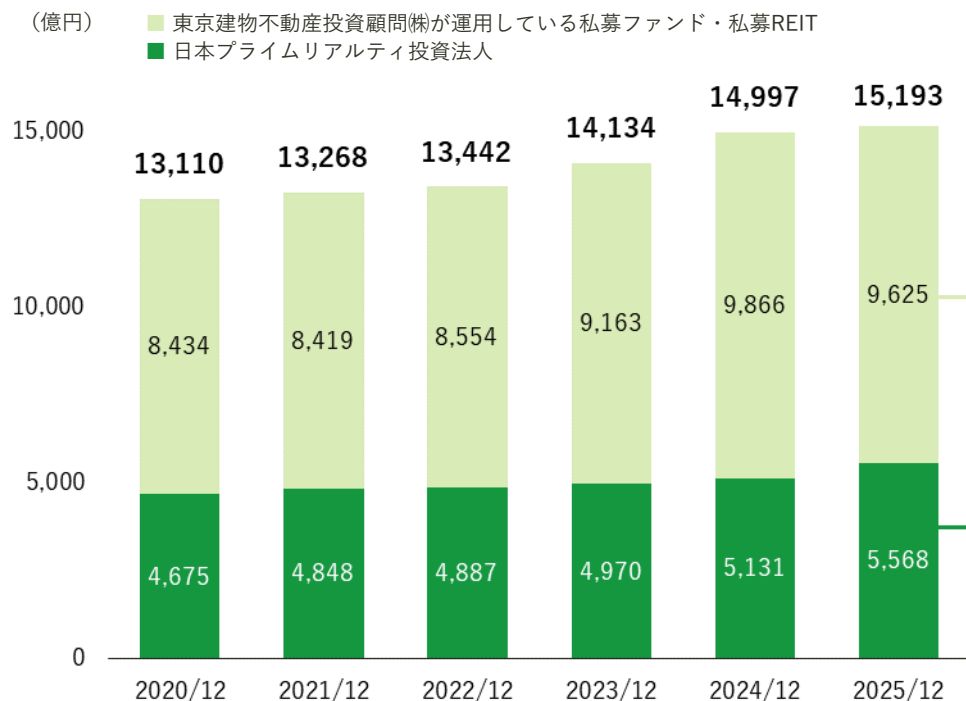
※1 「クオリティライフ事業」から「体験型施設運営事業」に名称を変更。

※2 海外事業における営業収益は「その他」に含めて開示。

④ その他事業 ファンド事業の取り組み (2025年12月期決算発表時より更新無し)

- 開発・保有物件を当社がスポンサーをつとめるREIT等へ売却しグループ収益機会の更なる拡大を図る方針。
- 連結子会社である(株)東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント (TRIM) が資産運用を受託している日本プライムリアルティ投資法人 (JPR)、東京建物不動産投資顧問(株)が運用している私募ファンド・私募REITとともに着実に資産規模を拡大。

グループAUMの推移



※1 出所：東京建物不動産投資顧問(株)ウェブサイト (<https://www.tt-ia.com/business/result.html>)

※2 出所：日本プライムリアルティ投資法人ウェブサイト (<https://www.jpr-reit.co.jp/ja/portfolio/index.html>)

- 日本国内で培った強み・ノウハウを活かし、先進国を中心にその他地域を含めた成長市場における事業機会の獲得を狙う。
- 第1四半期における海外事業の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は、約950億円。

基本戦略

- 現地のマーケットに精通し、開発・ソーシング力、信用力に優れたパートナー企業との協業を軸に展開
- 現地に駐在員を派遣し、パートナー企業とのリレーションを強化するとともにリスク管理を徹底
- 米国、豪州、タイ等の既存投資国をベースとして、資産回転型事業を中心に投資

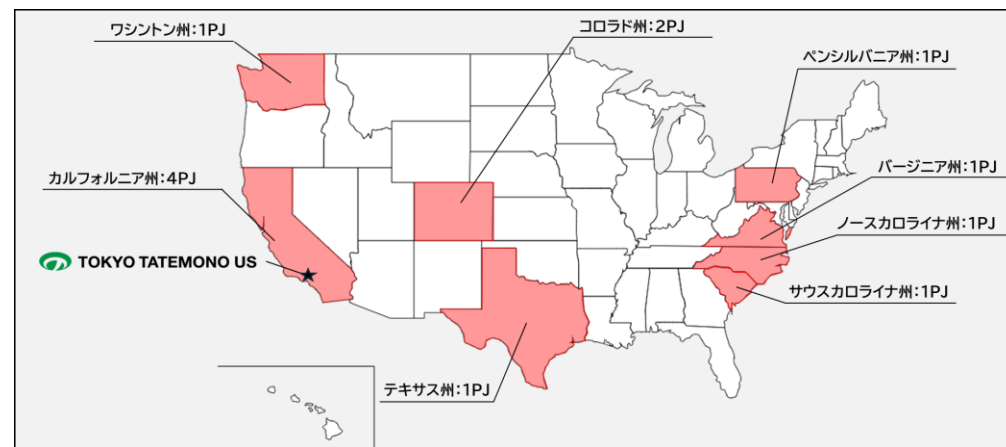
海外事業 国別PJ数※1

国	物件数			
	分譲住宅	賃貸住宅	物流・倉庫	その他
米国	-	10	2	-
豪州・英国	1	1	1	1
アジア (中国除く)	9	-	2	5
中国	4	-	1	-

※1 PJ単位で主要な用途に応じて集計。複数の主要な用途があるPJは、「その他」として集計。

海外事業（米国）

- 賃貸住宅開発事業を中心に12プロジェクトを推進中。今後、年間200億円以上の投資案件獲得を目指す。



主な推進中PJ	所在	主要用途	規模	竣工年	状況
Vista Highlands PJ	コロラド州ブルームフィールド	賃貸住宅	約300戸	2026年	開発中
Pena Station PJ	コロラド州デンバー	賃貸住宅	約580戸	2027年	開発中
San Jose PJ	カリフォルニア州サンジョゼ	賃貸住宅	約350戸	2027年	開発中
5200 Hillsborough PJ	ノースカロライナ州ラーリー	賃貸住宅	約270戸	2027年	開発中
555 Herndon Parkway PJ	バージニア州ハーンドン	賃貸住宅	約400戸	2027年	開発中
Fremont PJ	カリフォルニア州フリーモント	賃貸住宅	約340戸	2027年	開発中
Campanile at SDSU PJ	カリフォルニア州サンディエゴ	学生向け賃貸住宅	約310戸	2028年	開発中

海外事業（米国以外）

- 中長期的な利益成長ドライバーとして、米国に加えて、豪州・英国等の先進国への投資を実施。
- タイでは分譲住宅に加えて物流施設等、多様なアセットタイプへの投資を実施

	主な推進中PJ	所在	主要用途	規模	竣工年	状況
豪州	Alex & Willow PJ		分譲住宅	約25戸	2027年	販売中
	Rockwater Brookvale PJ	ニューサウスウェールズ州 シドニー市	区分倉庫	約80区画	2026年	販売中
	Stream Northmead PJ		区分倉庫	約80区画	2026年	販売中
	899Collins Street PJ	ビクトリア州メルボルン市	賃貸住宅	約500戸	2027年	開発中
英国	125 Shaftesbury Avenue PJ	ロンドン	オフィス	約23,900㎡	2028年	改修中
タイ	スクンヴィット25PJ	バンコク	オフィス 商業施設	約7,000㎡	2023年	稼働中
	オンヌットPJ		分譲住宅	約1,100戸	2023年	販売中
	レムチャバンPJ	チョンブリ	物流施設	約46,600㎡	2025年	稼働中
	メトロキャットPJ	サムット プラーン	物流施設	約78,800㎡	2026年	一部稼働中
	Ref. エカマイPJ	バンコク	分譲住宅	約400戸	2027年	販売中
	Ref. カセサートPJ		分譲住宅	約380戸	2027年	販売中
	スクンヴィット20PJ		分譲住宅	約120戸	2028年	開発中
ネーション アジア	ダルマワンサPJ	ジャカルタ	オフィス 分譲住宅	約47,000㎡ 約90戸	未定	事業 見直し中
中国	蘇州常熟PJ	蘇州	物流施設	約43,800㎡	2017年	稼働中
	貴陽都会印象PJ	貴陽	分譲住宅 商業施設	約590戸	2026年	販売中

米国



▲ Jefferson Portico PJ (賃貸住宅)
(2028年竣工予定)



▲ Campanile at SDSU PJ (賃貸住宅)
(2028年竣工予定)

豪州



▲ 899Collins Street PJ (賃貸住宅)
(2027年竣工予定)

英国



▲ 125 Shaftesbury Avenue PJ (オフィス)
(2028年竣工予定)

タイ



▲ メトロキャット PJ (物流)
(2026年竣工予定)



▲ Ref.カセサートPJ (分譲住宅)
(2027年竣工予定)

■ 「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」等を注力テーマとして新規事業開発を推進。

主な取り組み領域のイメージ

スポーツ・エンターテインメント

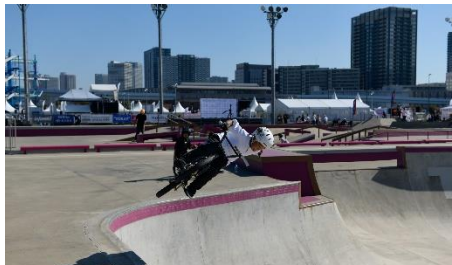
アリーナ



▲ 新秩父宮ラグビー場
SMBC Olive SQUARE※

※「新秩父宮ラグビー場」は現時点での仮称となります。
※「SMBC Olive SQUARE」という名称は2030年5月(予定)の施設運営開始日より効力発生となります。

複合型スポーツレジャー施設



▲ livedoor URBAN SPORTS PARK
(正式名称：有明アーバンスポーツパーク)

ウェルネス・ウェルビーイング

公園



▲ 都立明治公園
(都立公園初のPark-PFI事業)

都市型スパ



▲ TOTOPA都立明治公園店

インフラ・インダストリー・サステナビリティ

データセンター



▲ Zeus OSA1

賃貸ラボ・オフィス



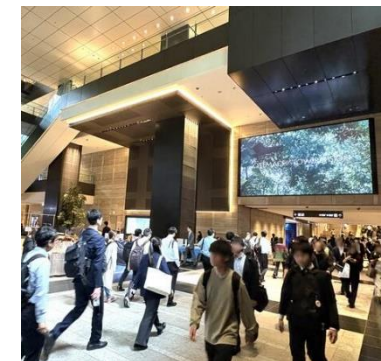
▲ (仮称) 箕面船場東一丁目
賃貸ラボプロジェクト

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



第一号案件「大手町タワー」

メガソーラー 宇宙産業領域

現状認識

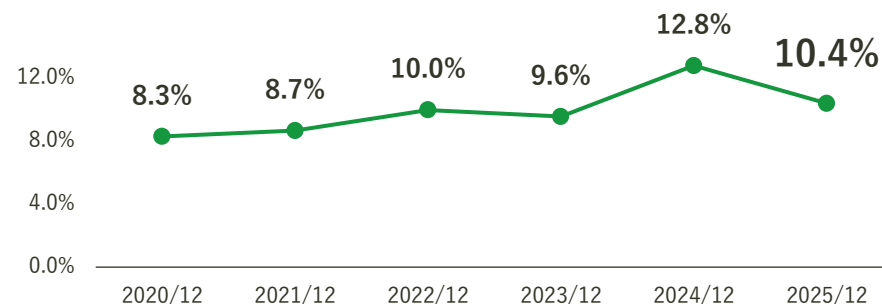
- 2025年12月期のROEは10.4%と、株主資本コスト（CAPM推計：8%程度）を上回る水準で推移。
- PERは2025年度を通じて概ね上昇傾向にあり、2025年12月末時点のPBRは約1.4倍の水準。
- 今後もROEを維持・向上させるとともに、利益安定性向上と成長期待醸成に努め、株式市場からの評価を高めていく。

PBR

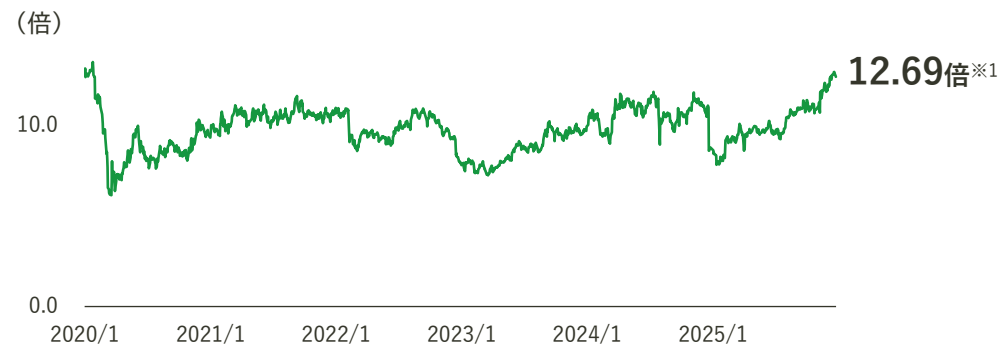


※1 2025年12月30日時点

ROE



PER



企業価値向上に向けた取り組み

ROEの 維持・向上

「強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する」を基本方針として、資産回転型事業の加速・拡大等の取り組みにより、本中計期間のROE目標（10%）を着実に達成する

主な取り組み

■ 資産回転型事業の加速・拡大

- 投資家向け物件売却事業の加速 ▶p.8
- 海外事業の拡大 ▶p.37-38
- 分譲マンション事業の更なる成長 ▶p.29-31

■ 安定収益基盤の強靱化

- 大規模再開発の着実な推進・リーシング ▶p.23-26
- 賃貸資産ポートフォリオの多様化 ▶p.8,21
- サービス事業の拡大 ▶p.34,36

■ 規律あるバランスシートコントロール

- 政策保有株式の縮減 ▶p.16,49
(2027年度末時点：純資産比率10%以下)
- 固定資産の戦略的売却 ▶p.16
(本中計期間：政策保有株式と合わせて1,300億円以上の売却)
※売却価格ベース
- 財務指針に基づく財務レバレッジコントロール ▶p.13,15

環境変化への耐性を発揮し着実に利益を創出することで市場の信頼を高めるとともに、将来の持続的な利益成長と株主還元拡充の蓋然性を、実績と戦略をもって示すことにより期待感を醸成する

主な取り組み

■ 開示の充実と積極的かつ丁寧な対話 ▶p.52-59

- 持続的成長に向けた戦略・取り組みの開示の充実
- 投資家とのエンゲージメント強化

■ 成長を支える経営インフラの高度化 ▶p.46-50, 60-61

- サステナビリティの取り組み加速
- リスクマネジメントの強化による事業リスク低減
- 人的資本の強化、DXの取り組み推進

利益安定性向上 成長期待醸成 (株主資本コスト低減)

■ 株主還元の拡充 ▶p.14

- 持続的・安定的な利益成長を通じて、配当性向については中期経営計画で掲げた定量目標（※2027年度：40%）を2026年に前倒しで達成する見込み
- 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

■ 含み益は5,999億円と、高水準を維持。

(単位：億円)	2024/12末	2025/12末	増減
期末時価	15,833	16,580	746
BS計上額（簿価）	10,277	10,580	303
差額	5,555	5,999	443

■ 算出対象

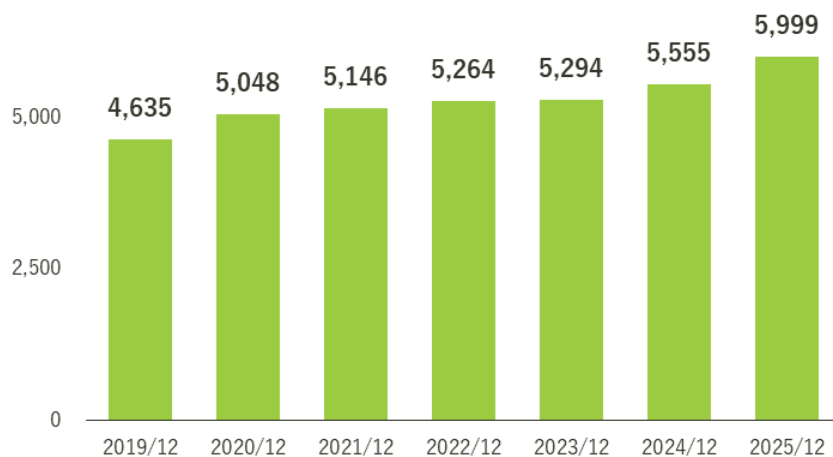
固定資産のうち、当社及び子会社が第三者に賃貸中、もしくは完成後賃貸することを予定している建設中の物件（当社及びグループ会社が一部使用している不動産を含む）を対象として算出

■ 計算方法

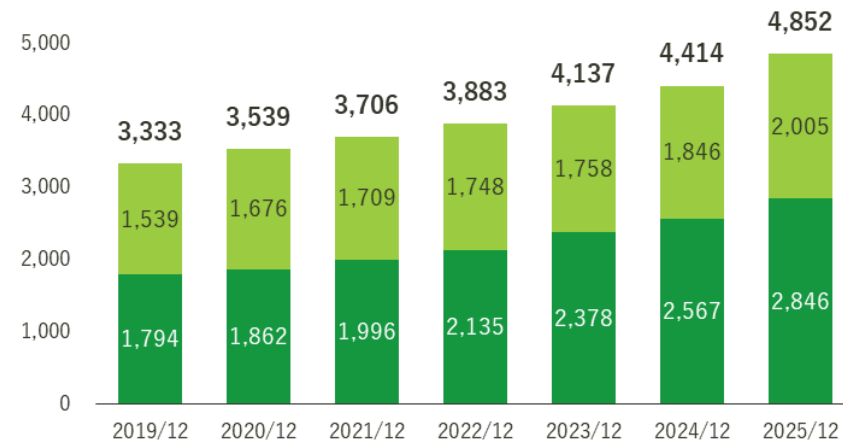
期中に新規に取得した物件や、期末時点で建設中の物件については、期末時点の簿価を時価として算出

含み益の推移

(億円)



BPS・修正BPS^{※1}の推移

 (円/株) ■ BPS ■ 含み益^{※2} (税控除後)


※1 修正BPS = BPS + (含み益 (税控除後)) / 期末発行済み株式数 (自己株式控除後)

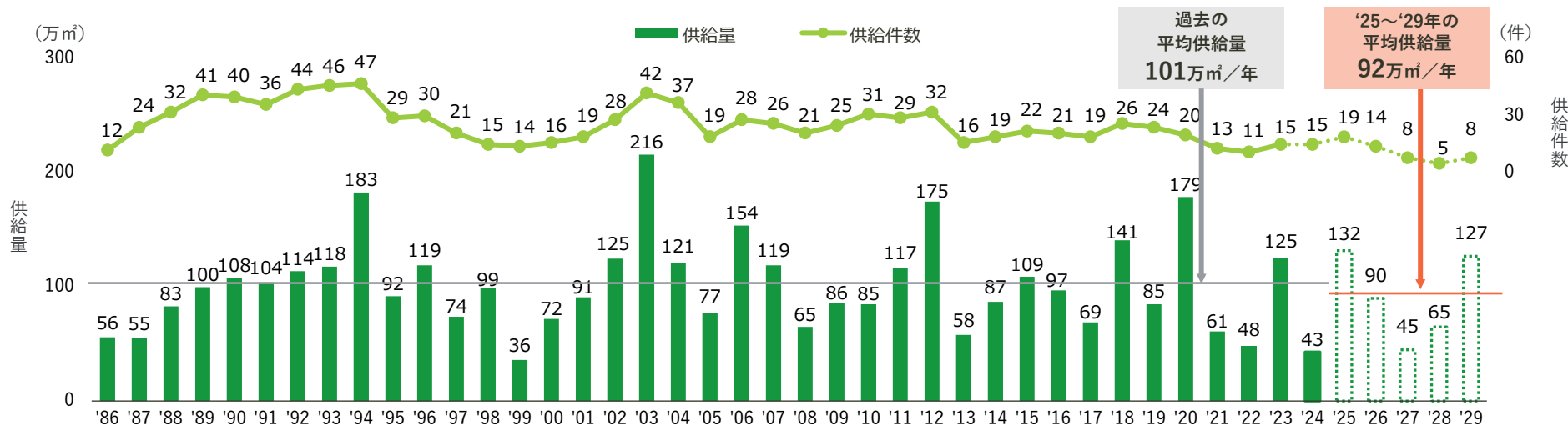
※2 含み益 (税控除後) = 含み益 × (1 - 法定実効税率) (法定実効税率は各年度の数値を採用)

ビル事業※	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12	2026/3
オフィスビル棟数	42	41	41	41	40	40	36	36	36	36	36	37
オフィスビル面積 (千㎡)	542	540	540	540	535	535	527	527	527	527	520	521
空室率	3.4%	4.2%	4.2%	3.3%	2.9%	2.7%	2.2%	2.0%	2.3%	2.1%	1.8%	1.2%
平均賃料 (円/坪)	29,634	29,560	29,622	29,586	29,649	29,635	29,748	29,723	29,667	29,697	29,777	29,812
住宅事業	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12	2026/3
計上戸数 (累計)	660	712	1,058	688	1,409	1,588	1,711	772	969	1,161	1,287	235
分譲マンション	660	712	1,058	688	1,409	1,588	1,711	772	969	1,161	1,287	235
戸建・戸建用宅地	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
分譲マンション粗利率 (累計)	36.0%	35.4%	33.4%	24.9%	29.4%	29.2%	29.0%	30.8%	30.4%	30.6%	29.4%	25.5%
分譲マンション竣工在庫	125	72	181	183	165	151	188	183	212	192	107	131
うち契約済	47	21	38	75	30	51	29	29	42	86	26	28
分譲マンション供給戸数 (累計)	590	880	1,243	284	493	622	989	200	448	705	1,132	395
契約戸数 (累計)	605	933	1,334	271	516	641	952	239	460	680	1,103	368
契約済み未計上戸数	1,806	2,082	2,136	1,722	1,245	1,189	1,378	845	868	897	1,194	1,327
賃貸マンション棟数	17	18	11	14	12	13	13	17	16	17	15	20
マンション管理受託戸数	98,141	99,522	99,083	100,093	99,896	100,223	100,260	101,661	101,680	101,619	99,619	99,558
アセットサービス事業	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12	2026/3
仲介事業 取扱件数 (累計)	494	783	1,097	277	567	854	1,128	280	527	795	1,077	254
うち売買 (累計)	480	759	1,062	274	560	846	1,119	278	522	788	1,065	252
うち賃貸 (累計)	14	24	35	3	7	8	9	2	5	7	12	2
駐車場事業 拠点数	1,930	1,919	1,919	1,889	1,887	1,893	1,905	1,862	1,884	1,893	1,906	1,890
駐車場事業 車室数	81,620	82,287	82,542	81,333	82,473	85,129	86,792	85,778	88,007	89,967	91,650	91,404
その他	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12	2026/3
温浴施設	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11
ゴルフ場	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13
レジャーリゾート with DOGS	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	10	10

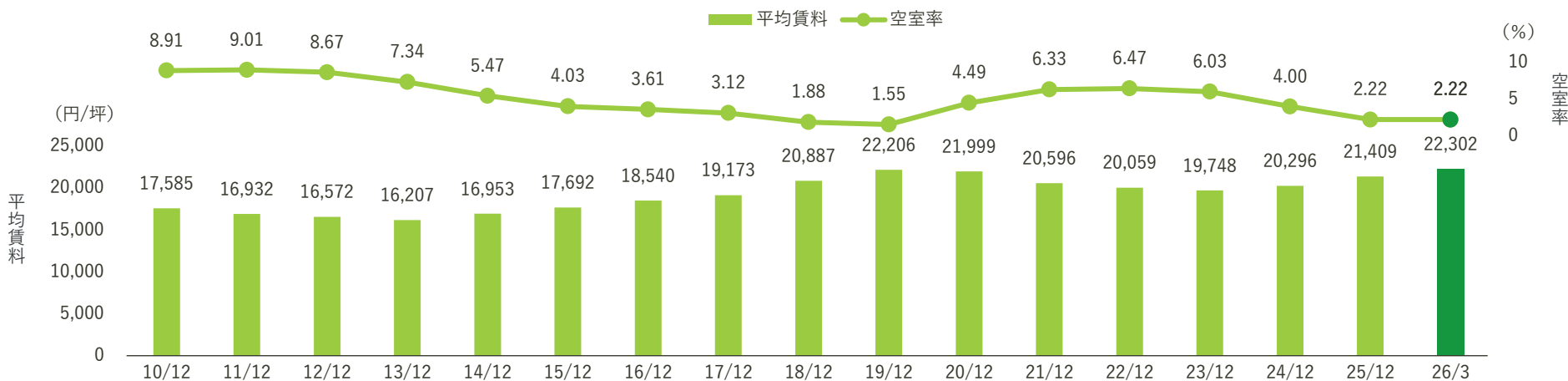
※ 算出対象面積の基準は以下のとおり。

1. グループ会社が保有するオフィスビルを含む。
2. グランフロント大阪は賃床面積全体に占める商業施設部分の比率が高いため、商業施設部分について対象から除外。
3. 連結SPCで保有しているビルについて、賃貸収益計上の対象に合わせ、SPCの他社持分にかかる面積相当分も対象を含む。
4. 2022年3月末より、右記基準を追加：再開発事業のエリア内に含まれる物件については、再開発組合設立または事業認可をもって「保有オフィスビル」から除外する。
5. 2019年9月末に取得した「DNP五反田ビル（現・パナソニック目黒ビル）」は2023年6月末より算出対象に含む。
6. 2026年3月末より、右記基準を追加：竣工後1年未満の物件は「保有オフィスビル」から除外する。
7. 2026年3月末より、平均賃料は、「賃貸借契約ベースでの賃料単価」を表示。

東京23区の大規模オフィスビル供給量推移

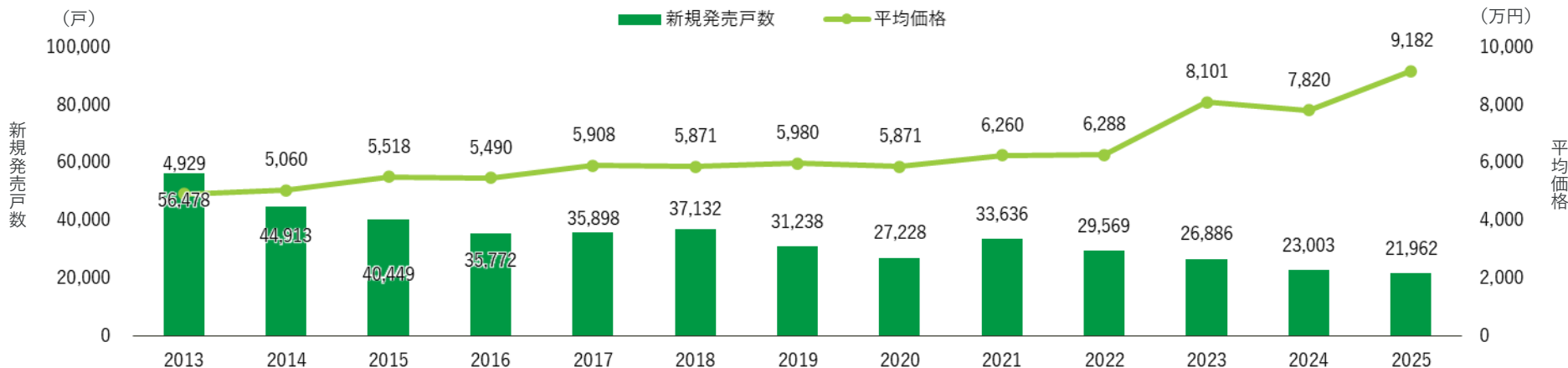


都心ビジネス地区 (千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区) の平均賃料・空室率の推移

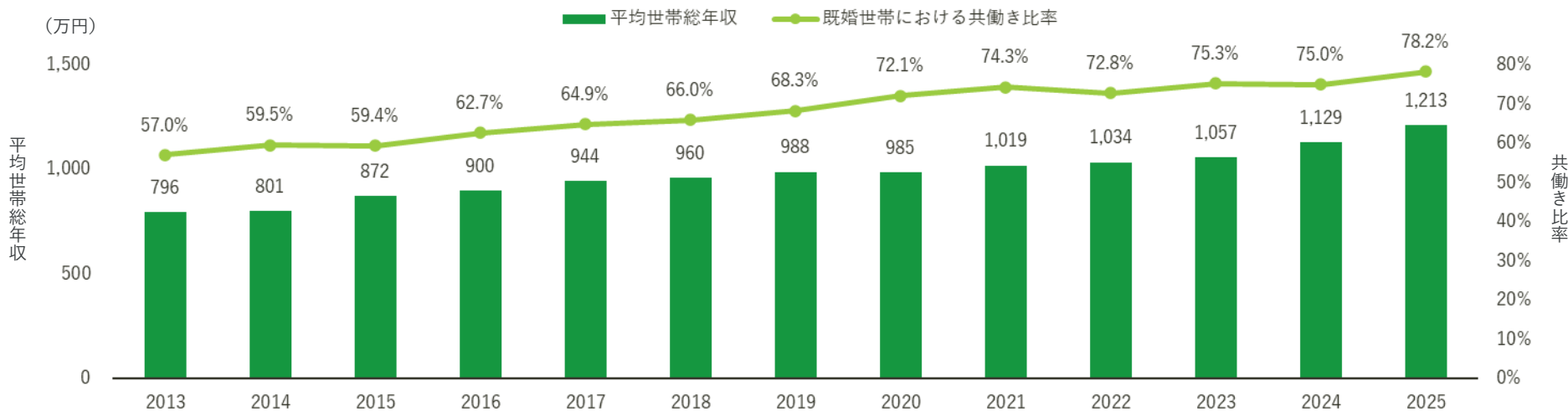


出所：森ビル「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2025」、三鬼商事

首都圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）の新規マンション発売戸数・平均価格の推移



首都圏マンション購入者における共働き比率・平均世帯総年収の推移



出所：不動産経済研究所、株式会社リクルート「2025年首都圏新築マンション契約者動向調査」

サステナビリティ関連 の取り組み

温室効果ガス（GHG）排出削減 中長期目標

2050年度までに

Scope1・2・3

CO₂排出量 **ネットゼロ**

CO₂排出量（2019年度比） 2030年度までに

Scope1・2

46.2%削減^{※1}

Scope3

40%削減^{※2}

※1 Scope1・2排出量の削減目標「1.5°C水準」

※2 カテゴリ11と13が対象

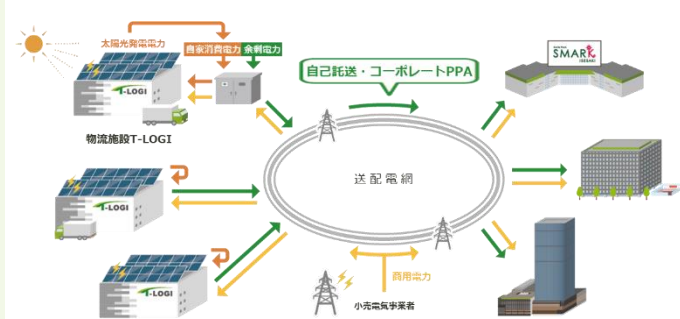
(SBT1.5°C認定取得)

再生可能エネルギーの導入

■ 開発物件の太陽光発電設備による再エネ電力の創出・活用

- ・ オンサイトPPA：賃貸マンション・物流施設における自家消費
- ・ オフサイトPPA：物流施設の余剰電力を他の当社施設へ送電

物流施設における自家消費と余剰電力の送電スキーム



- ✓ 物流施設「T-LOGI」では、各施設で意図的に自家消費量を上回る再生可能エネルギー由来の電力を発電し、余剰分を当社が保有する商業施設やオフィスビルに送電。再生可能エネルギーの有効活用を実施中
- ✓ 「T-LOGI」の開発件数の増加に伴い、今後は「コーポレートPPA」を活用し、郊外から都心部への再生可能エネルギーの送電を拡大予定

■ メガソーラー事業の展開

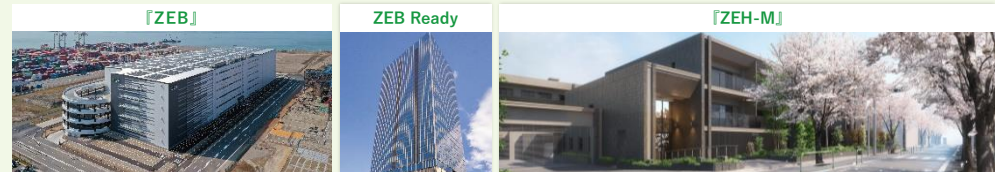
■ 購入電力の再エネ電力への切り替え

環境性能の高い不動産開発の推進

■ ZEB・ZEH^{※3}の開発

- ・ 原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設^{※4}においてZEBを開発
- ・ 原則として、新築するすべての分譲マンション、賃貸マンション^{※5}においてZEHを開発

ZEB・ZEH認証物件 ※一部抜粋

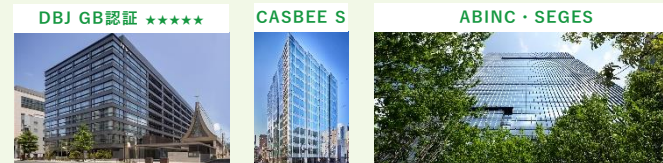


▲ T-LOGI 福岡アイランドシティ ▲ Hareza Tower ▲ Brillia 深沢八丁目

■ グリーンビルディング認証^{※6}の取得

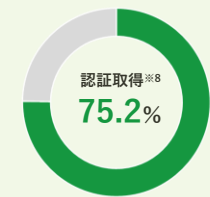
- ・ 原則として、新築するすべてのオフィスビル、物流施設、賃貸マンション^{※7}においてグリーンビルディング認証を取得

「グリーンビルディング 認証」取得物件 ※一部抜粋



▲ ヒルトン京都 ▲ T-PLUS 仙台 ▲ 大手町タワー

認証取得割合



(2025年12月末時点)

※3 Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented、Nearly ZEH (-M)、ZEH (-M) Ready、ZEH (-M) Orientedを含む

※4 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く

※5 2021年6月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く

※6 主にDBJ Green Building認証、CASBEE建築およびBELSなどの認証を指すが、これらに限らない

※7 2023年1月以降設計に着手した新築物件が対象。共同事業物件や特殊用途など一部を除く

※8 当社が保有・管理する全物件を対象

▶ 人権の尊重

「東京建物グループ人権方針」に基づき、グループの事業に関わるあらゆるステークホルダーの人権の尊重に関する取り組みを推進

▶ 持続可能なサプライチェーンの構築

東京建物グループ共通の「サステナブル調達基準」について、サプライヤーとの対話等を通じて理解・遵守を促進

▶ 地域社会への貢献

事業活動を推進する各地域で、地域社会の一員として様々なステークホルダーと共創しつつ、地域の発展や地域の価値向上に寄与する取り組みに尽力し「豊かな社会づくり」に貢献



江戸時代から続く「山王祭」



帰宅困難者受け入れ訓練

TOPIC1 マンション開発に伴うコミュニティ形成支援事例

- 石神井公園団地の建替事業であるBrillia City 石神井公園 ATLAS では、契約者と地域住民との早期コミュニティ形成を図るため、地域交流拠点「Shakuji-ii BASE」をモデルルームに併設
- 竣工後も建物内にコミュニケーションスペース「アンドエス」を設置し、歴史あるコミュニティを未来へ継承



▲ Brillia City 石神井公園 ATLAS / コミュニケーションスペース「アンドエス」

TOPIC2 地方創生への取り組み



▲ 【鹿児島県鹿児島市】
センターラス天文館



▲ 【長野県長野市】
Brillia 長野北石堂
ALPHA RESIDENCIA

▶ 企業価値向上に向けた取締役会の機能強化等

■ 取締役任期の変更（2年→1年）

事業環境変化により迅速に対応できる経営体制構築のため、取締役の任期を現行の2年から1年に変更

■ 社外取締役比率の向上（社外取締役を1名増員）

- 取締役会の経営監督機能について一層の実効性向上を図るため、社外取締役を4名から5名へ1名増員
- 女性役員比率についても向上

■ 筆頭社外取締役の選定

社外取締役と取締役会・監査役会等の連携強化を図るため、社外取締役の互選により「筆頭社外取締役」を選定

※あわせて、社外取締役のみを構成員とする社外取締役ミーティングを新たに設置

■ 指名・報酬諮問委員会の改編

指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性の向上を図るため、指名・報酬諮問委員会を「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」に分離し、各委員会の委員長に社外取締役を選任

■ 取締役（社外取締役を除く）の報酬体系の一部見直し

- 当社業績および株主価値との連動性をより明確にするため、業績連動報酬決定に際して考慮する要素に事業利益、ROE、株主還元等を追加
- 業績との連動性を高めるため、総報酬額に占める業績連動報酬および株式報酬の割合を増加

▶ 政策保有株式の縮減

- 保有意義を適切に検証し、引き続き更なる縮減を推進
- 売却による回収資金を成長投資・株主還元へ活用（2025年売却額：120億円）

■ 定量目標

政策保有株式
純資産比率
(2027年末時点)

10%以下

2025年末実績

16.7%

▶ リスクマネジメントの強化

- リスクマネジメント委員会により、年次計画の策定、対策優先リスクに係る評価・分析、予防策・対応策の策定、リスクオーナーの対応状況の定期的なモニタリングを実施

▶ グループ経営の深化

- 大規模複合施設の開発・運営事業など、グループ全体のバリューチェーンでシナジーを発揮し、提供価値を最大化
- グループ経営管理規程に基づくグループガバナンスの強化

ESG関連の外部評価・イニシアチブへの参加・インデックスへの組み入れ状況

■ 「GRESBリアルエステイト評価」 2025

不動産の運用ポートフォリオに関する評価である「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」

▶ 最高位評価「5スター」を
国内の不動産デベロッパーとして唯一9年連続で獲得



分野	評価機関・イニシアチブ	評価等	分類	インデックスへの組み入れ状況	
ESG (不動産)	GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク	5スター	GPIF 採用指数	MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	
				MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	
自然関連	TCFD	賛同		FTSE JPX Blossom Japan Index	
	TNFD	賛同		FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	
	SBTi「1.5°C水準」	認定		S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
	RE100	参加		Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) (GenDi J)	
	CDP気候変動	A		FTSE4Good Index Series	
社会 (人材)	国連グローバル・コンパクト	参加		その他	SOMPOサステナビリティ・インデックス
	健康経営優良法人認定制度	認定			
	えるぼし	認定			
	くるみん	認定			



Appendix

- 2030年を見据えた長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」を2020年2月に公表。
- 6つの重点戦略の推進と経営インフラの高度化を通じ、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。

2030年^{※1}を見据えた長期ビジョン

「次世代デベロッパーへ」

「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

2030年の目指す姿：
事業利益^{※2} 1,200億円

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基盤としながら、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}

※1 長期ビジョンの目標時期について、本中計期間より「2030年頃」から「2030年」へ変更

※2 中期経営計画（2025-2027）より事業利益の定義を変更

変更前 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

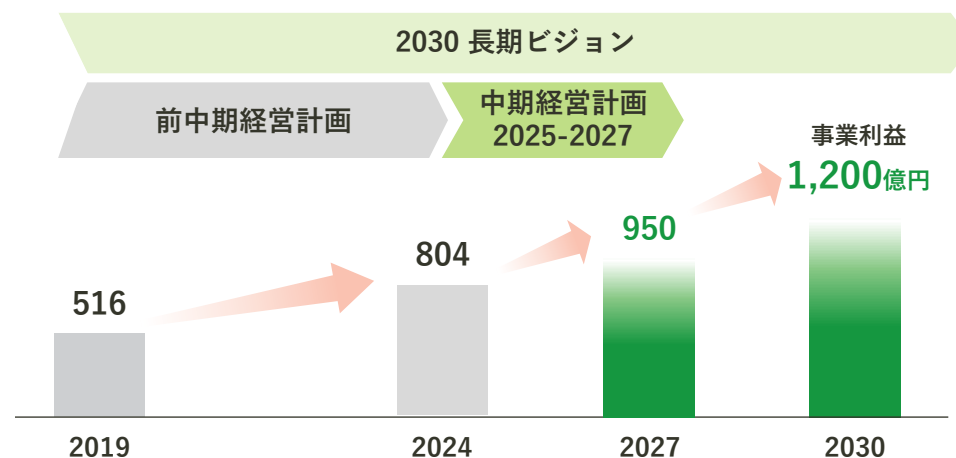
変更後 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益

（持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、

受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む）

※3 今後の事業利益の構成変化の見通しを踏まえ、本中計期間より記載内容を変更

中期経営計画の位置づけ



中期経営計画における重点戦略

1 大規模再開発の着実な推進

4 海外事業の拡大

2 分譲マンション事業の更なる成長

5 サービス事業の拡大

3 投資家向け物件売却事業の加速

6 新規事業の確立

■ 長期ビジョンの達成に向けて、事業を通じて社会と共有する価値を意識し、14のマテリアリティを特定

	重要課題	社会との共有価値	SDGsへの貢献
社会価値創造	国際都市東京の競争力強化	「場の価値」と 「体験価値」の創出	
	安全・安心な社会への貢献		
	コミュニティの形成・活性化		
	ウェルビーイング		
	顧客・社会の多様なニーズの実現		
	価値共創とイノベーション		
	テクノロジーの社会実装		
地球環境との共生	不動産ストックの再生・活用	地球環境との共生	
	脱炭素社会の推進		
	循環型社会の推進		
価値創造基盤	従業員の成長と働きがいの向上	価値を創造する人材	
	ダイバーシティ&インクルージョン		
	ガバナンスの高度化	サステナビリティ経営の実現	
	リスクマネジメントの強化		

「統合報告書2025」



▼ 統合報告書2025

<https://tatemono.com/ir/library/integrated.html>

「サステナビリティレポート2025」



▼ サステナビリティレポート2025

<https://tatemono.com/sustainability/reports.html>

※ マテリアリティに基づくKPI・目標は、当社ウェブサイトの 企業情報 -マテリアリティ/KPI・目標 ページ参照。 <https://tatemono.com/company/materiality.html>

- 事業ポートフォリオ戦略に基づく資産回転型事業の加速・拡大と規律あるBSコントロールにより、「着実な利益成長」、「資本効率の向上」および「株主還元の拡充」を実現する。

利益指標	資本効率指標	株主還元方針
事業利益 ^{※1} （2027年度） 950億円	ROE（本中計期間） 10%	配当性向（2027年度） 40% 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施

※1 固定資産の機動的売却や海外事業における投資スキームの多様化への対応のため、本中計期間より事業利益の定義を変更

変更前 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

変更後 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益 + 固定資産売却損益（持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む）

■ バランスシートコントロール

財務指針 (2027年度)	D/Eレシオ ^{※2} 2.4倍程度	政策保有株式 純資産比率 (2027年末時点)	10%以下
	有利子負債/EBITDA倍率 ^{※3} 12倍程度	固定資産売却 政策保有株式売却 (本中計期間累計)	1,300億円以上 （売却価格ベース）

※2 有利子負債 ÷ 自己資本





※3 有利子負債 ÷ (営業利益 + 受取利息・配当金 + 持分法投資損益 + 減価償却費 + のれん償却費)

■ 参考指標

親会社株主に帰属する 当期純利益 (2027年度)	600億円	ROA (本中計期間) ※事業利益ベース	4%程度	EPS (2027年度)	290円程度
---------------------------------	--------------	----------------------------	-------------	-----------------	---------------

- 6つの重点戦略について、“BASE（成長の礎）”をコンセプトに取り組み方針を策定。
- 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。

重点戦略および事業ポートフォリオの管理分類

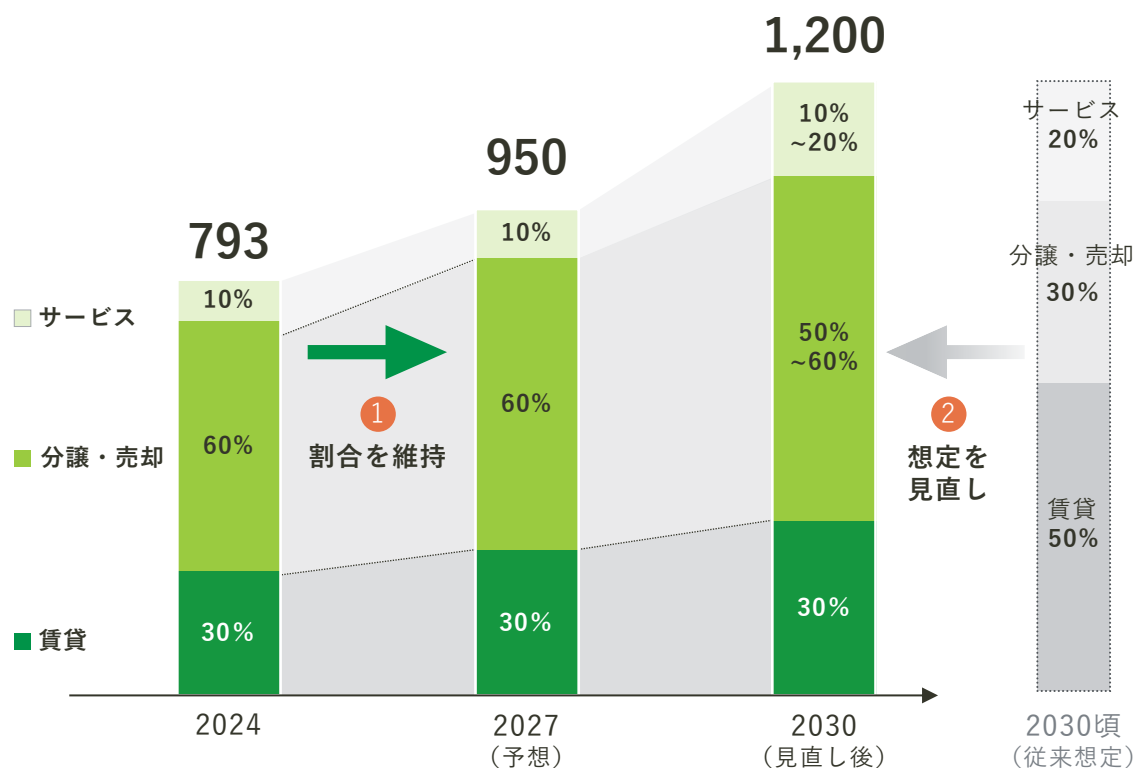
重点戦略	取り組み方針	主な事業セグメント分類	利益分類
① 大規模再開発の着実な推進	 Build up 安定収益基盤の強靱化に向けて着実に推進	ビル	賃貸
② 分譲マンション事業の更なる成長	 Accelerate 投資回収を加速し、資本効率の向上を牽引	住宅	分譲・売却
③ 投資家向け物件売却事業の加速		ビル/住宅/AS	分譲・売却
④ 海外事業の拡大	 Scale 利益成長ドライバーとして事業規模を拡大	その他（海外）	分譲・売却
⑤ サービス事業の拡大		ビル/住宅/AS/ その他（QL・資産運用）	サービス
⑥ 新規事業の確立	 Establish 成長に向けた新たなビジネスモデルを確立	その他	事業による

- 「賃貸」「分譲・売却」「サービス」の利益分類毎の特性を踏まえ、各種取り組みを推進。
- 賃貸資産のアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る。

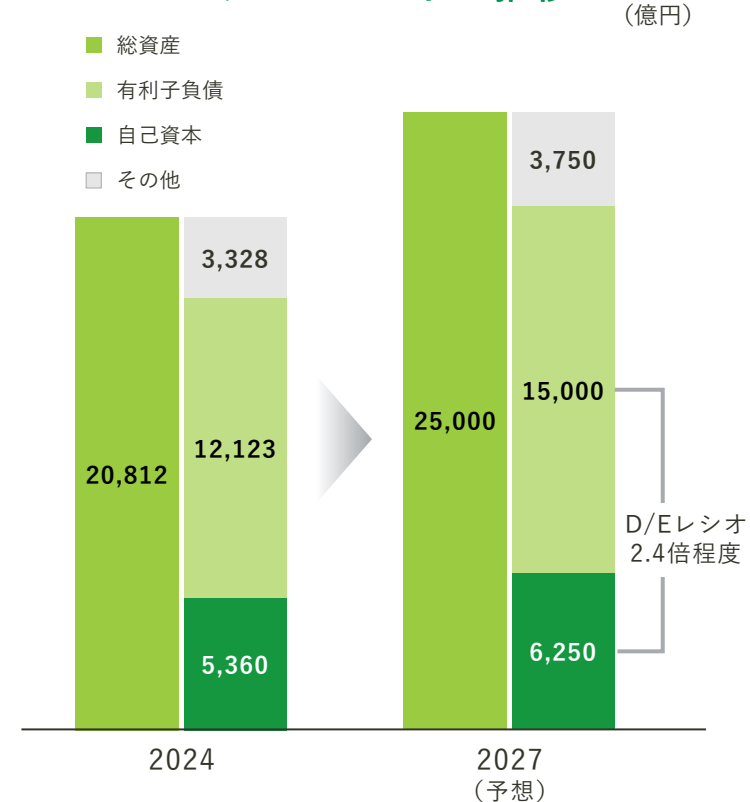
	賃貸	分譲・売却	サービス
特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益の安定性が高い ・ 大きな投資を伴う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益のボラティリティが高い ・ 資本効率が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益の安定性が比較的高い ・ 大きな投資を伴わない
取り組み方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定収益基盤の強靱化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資回収の加速 ・ 事業規模の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業規模の拡大
中期経営計画における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 八重洲プロジェクト（2026年竣工予定）等の大規模再開発の着実な推進 ・ インフレや市場動向を踏まえた賃料増額交渉の強化 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>オフィスに加えて、ホテル・物流施設・賃貸マンション等、長期保有するアセットタイプを多様化し、リスク耐性強化・賃貸資産の利回り向上を図る</p> <p style="background-color: #f4a460; color: white; padding: 2px; text-align: center;">アセットタイプ多様化のイメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>ホテル</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>賃貸マンション (Brillia ist)</p> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存のアセットタイプにおける投資回収サイクルの加速 ・ 中長期的な利益成長ドライバーとして海外先進国への投資拡大 ・ 新規投資メニューの探索 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>イメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>物流施設 (T-LOGI)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>米国賃貸住宅</p> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仲介、駐車場、ファンド、建物管理・工事を通じた不動産マネジメントの強化 ・ コト消費志向の高まりに応える体験型施設運営の拡大 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>イメージ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>駐車場 (NPC)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>レジャーリゾート with DOGS</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p>おふろの王様</p> </div> </div>

- 本中計期間の利益構成は「賃貸：分譲・売却：サービス＝30%：60%：10%」を維持しながら、成長投資のためのキャッシュ創出および資本効率の向上を図る。^①
- 事業環境変化に適応しながら利益成長を実現するため、2030年の利益構成比について、当初想定より、「賃貸」の割合を減らし、「分譲・売却」の割合を増やす方向で見直し。^②
- 事業ポートフォリオの最適化により、持続的・安定的に高水準の資本効率と利益成長を実現。

事業利益※の構成変化イメージ



バランスシートの推移



※ 事業利益 (変更後)

基本方針

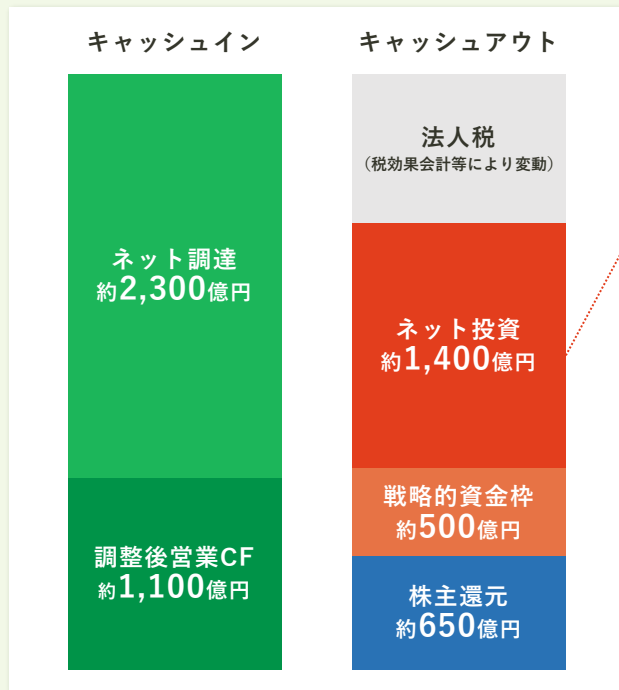
資産回転の加速により資本効率向上を図るとともに、利益成長を通じて株主還元を拡充

1 1兆円規模で資金回収と成長投資を加速

- 固定資産と政策保有株式の売却を加速
- 資産回転型事業への投資を加速

2 更なる株主還元の拡充

3年間のキャッシュアロケーション

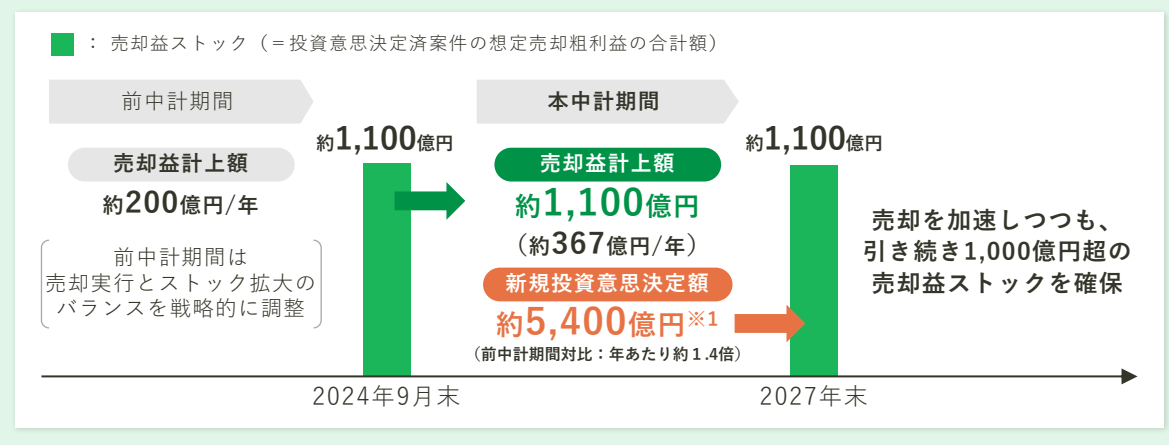


ネット調達	<ul style="list-style-type: none"> JCR格付「A」維持を前提に、財務指針を踏まえた資金調達 (2027年度 D/Eレシオ：2.4倍程度、有利子負債/EBITDA倍率：12倍程度) 																				
調整後営業CF	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸資産ポートフォリオの多様化、サービス事業の拡大等により、安定的なキャッシュ創出力を強化 																				
ネット投資	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;"> ネット投資 約1,400億円 </div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ネット投資 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 再投資 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ネット投資 </div> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">グロス回収内訳 ※売却価格ベース</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 資産回転型事業</td> <td>10,100億円</td> </tr> <tr> <td>② 固定資産売却 政策保有株式売却</td> <td>1,300億円</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">グロス投資内訳</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 大規模再開発</td> <td>2,000億円</td> </tr> <tr> <td>② 資産回転型事業</td> <td>9,700億円</td> </tr> <tr> <td>-分譲マンション事業</td> <td>3,400億円</td> </tr> <tr> <td>-投資家向け物件売却事業</td> <td>5,200億円</td> </tr> <tr> <td>-海外事業</td> <td>1,100億円</td> </tr> <tr> <td>③ その他</td> <td>1,100億円</td> </tr> </tbody> </table> </div>	グロス回収内訳 ※売却価格ベース		① 資産回転型事業	10,100億円	② 固定資産売却 政策保有株式売却	1,300億円	グロス投資内訳		① 大規模再開発	2,000億円	② 資産回転型事業	9,700億円	-分譲マンション事業	3,400億円	-投資家向け物件売却事業	5,200億円	-海外事業	1,100億円	③ その他	1,100億円
グロス回収内訳 ※売却価格ベース																					
① 資産回転型事業	10,100億円																				
② 固定資産売却 政策保有株式売却	1,300億円																				
グロス投資内訳																					
① 大規模再開発	2,000億円																				
② 資産回転型事業	9,700億円																				
-分譲マンション事業	3,400億円																				
-投資家向け物件売却事業	5,200億円																				
-海外事業	1,100億円																				
③ その他	1,100億円																				
戦略的資金枠	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業・M&A等の取り組み、資産回転型事業の更なる投資加速、資本構成の最適化等、戦略に応じて柔軟に活用 中長期的な投資資金需要を考慮しつつ、追加的な株主還元も使途として想定 																				
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 持続的・安定的な利益成長を通じて、2027年度に配当性向を40%へ引上げ 自己株式の取得については、株価水準、事業環境、財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施 																				

※ 調整後営業CF：販売用不動産の投資回収、支払利息および法人税を含まない
 ※ ネット調達：借入額－返済額－支払利息
 ※ ネット投資：グロス投資－グロス回収 (投資・回収いずれも販売用不動産を含む)

- 販売用不動産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
- 固定資産についても、資産ポートフォリオ最適化の観点から戦略的に売却し、含み益を顕在化
- 運用REIT等への売却によりグループAUMを拡大し、売却後も持続的な利益成長を実現

販売用不動産の売却による利益創出・資産回転率向上



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 (本中計期間累計)	1,300億円以上 (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 (2025年末時点)	
期末時価	16,580億円
バランスシート計上額 (簿価)	10,580億円
差額 (含み益)	5,999億円

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

(上場REIT運用会社)

東京建物不動産投資顧問

(私募REIT・私募ファンド運用会社)

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に対応

※1 総投資額ベースの金額（本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

- 独自の企業文化を土台に、「事業戦略を支える人材ポートフォリオの構築」と「多様な人材の活躍」を両輪として、企業価値の持続的向上を実現する

事業戦略の実行を通じた企業価値の持続的な向上

新たな機会の獲得・創出

社会価値・経済価値の創造

社会課題の解決

人材ポートフォリオの構築

- ・ 新卒・キャリア・専門人材の採用拡充
- ・ 成長・注力分野（資産回転型事業等）への人材シフト
- ・ 多様な人材の全体最適な配置
- ・ 競争優位を築くプロ人材の育成強化
- ・ 経営陣によるモニタリング

多様な人材の活躍

- ・ 多様な「強い個」の活躍×「チームの力」の最大発揮
- ・ 定期的な調査・改善によるエンゲージメント向上
- ・ 働きやすく働きがいのある職場づくり
- ・ 健康経営・ウェルビーイングの推進
- ・ 人材投資の拡大（処遇・育成・利益還元）

当社ならではの企業風土・文化

- ・ 創業以来の強みである「人間力」と「一体感」を再度明確化し、高める
- ・ 企業活動の原点「お客様第一」の精神と、進取の精神、企業理念「信頼を未来へ」の浸透・実践
- ・ 共通の価値観を基盤としたダイバーシティ&インクルージョンの推進

TOPIC カルチャーデザインプログラム「TASUKI」

- ・ 「温故知新のタスキリレー」をコンセプトに、当社の歴史や文化を継承し、当社ならではの価値創造の連鎖を更に深化・進化させることを目的とした研修プログラム
- ・ 若手・中堅社員を対象に、これまでのプロジェクトの担当者による講話を通じて、困難を乗り越えた工夫、当時の経験が後にどのように活かされたか等を共有
- ・ 参加者同士でプロジェクトストーリーからの学び・気づきについて意見交換
- ・ 社員一人ひとりが当社のカルチャーについて考える機会を創出

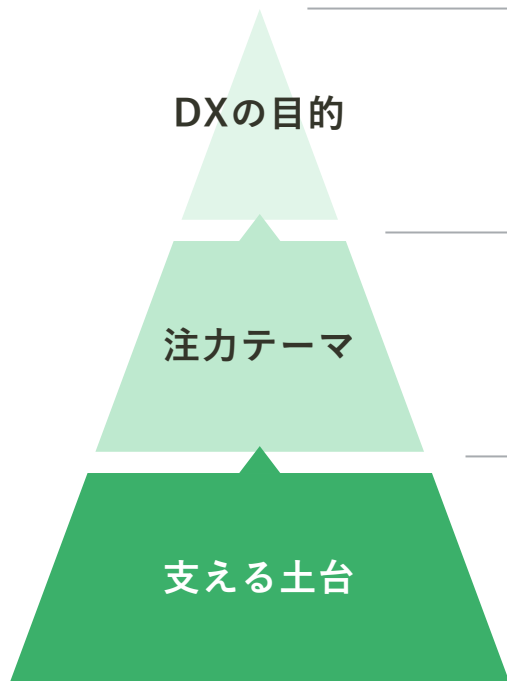
テーマとして取り上げたプロジェクトの例



▲ olinas

▲ Brillia Mare 有明
TOWER&GARDEN

▲ 大手町タワー



デジタル活用により価値創出・事業機会拡大を実現し、「次世代デベロッパー」を体現する

- ① 顧客の「体験価値」向上
- ② 「場の価値」創出
- ③ 「事業機会」の拡大

新規ビジネスの創出

- ・ 不動産×デジタルによる新しい場の価値創出・情報発信

既存ビジネスの成長

- ・ デジタル活用による顧客体験価値の向上
- ・ 顧客データの活用

生産性の向上

- ・ 生成AIの活用
- ・ データドリブン経営

ICT基盤

- ・ クラウドサービスの活用
- ・ サイバーセキュリティ対策

DX組織・仕組み

- ・ DX推進部と各事業本部の連携
- ・ グループ全体のガバナンス

DX人材

- ・ 全役職員のITリテラシー向上
- ・ デジタル×ビジネス人材育成

DXへの取り組み事例：TOFROM App for workers



※ 画面構成はイメージです

TOFROM YAESU TOWERの入居企業及びオフィスワーカーに向けたスマートフォンアプリ

目的

入居企業の利便性と、
オフィスワーカーの働きやすさ向上をサポート

- ・ 一人ひとりの体験価値向上
- ・ 八重洲プロジェクトの評価向上
- ・ 健康経営等の経営課題解決の支援

主な機能

- ・ 施設内で使える各種クーポン
- ・ 施設の混雑状況の見える化
- ・ オフィスワーカーのウェルビーイングスコア測定機能
- ・ スマートフォンによる入退館システム
- ・ 来訪者予約システム

本資料に記載している情報に関しては、万全を期しておりますが、その正確性及び安全性を保証するものではありません。また、予告なしに変更される場合がございます。

本資料には当社グループの現時点での計画及び業績に関する将来の見通しが含まれております。これらの見通しは、現在入手可能な情報を前提とした当社の仮定や判断に基づくものであり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は環境の変化等様々な要因により、見通しとは異なることがあります。