

2025年12月期
決算説明資料

2026.2.12



■ 決算サマリー	p.3
■ 中期経営計画の進捗および今後の方針について	p.4
■ 2025年12月期 損益計算書	p.5
■ 2025年12月期 貸借対照表	p.6
■ 財務の状況	p.8
■ 販売用不動産の残高	p.9
■ 2025年12月期 キャッシュフロー計算書	p.10
■ マーケット環境の認識と今後の方針	p.11
■ 2026年12月期 通期業績予想	p.12
■ 2026年12月期 投資計画	p.14
■ 事業利益・当期純利益の推移	p.15
■ 主な指標の推移	p.16
■ 株主還元	p.17
■ セグメント別概況	p.18
- ①ビル事業	p.19
- ②住宅事業	p.29
- ③アセットサービス事業	p.34
- ④その他	p.36
■ 資本コストや株価を意識した経営への取り組み	p.43
■ 賃貸等不動産の時価評価	p.45
■ 事業データ	p.46
■ マーケットデータ	p.47
■ サステナビリティ関連の取り組み	p.49
■ Appendix	p.54
- 長期ビジョン・中期経営計画の概要	p.55
- 東京建物グループのマテリアリティ	p.56
- 中期経営計画における定量目標	p.57
- 中期経営計画における重点戦略	p.58
- 事業ポートフォリオ戦略の考え方	p.59
- キャッシュアロケーション	p.61
- 資産回転型事業の加速・拡大	p.62
- 人的資本への取り組み	p.63
- DXへの取り組み	p.64

2025年12月期 決算

- 2025年12月期は、好調な不動産市況を的確に捉えた戦略が奏功し、賃貸収益の伸長に加え、投資家向け物件売却の利益率向上に伴う粗利益額の増加により、増収増益。
- 親会社株主に帰属する当期純利益については、前期の政策保有株式売却の反動により減益。
- 営業収益・営業利益・事業利益・経常利益はいずれも過去最高を更新、営業利益は前年同期比で20%超の成長を達成。

2026年12月期 通期業績予想

- 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。

株主還元

- 2025年12月期の1株当たりの配当金は、前期の年間配当95円から105円へと10円の増配、配当性向は37.1%となる予定。12期連続の増配となる見通し。
- 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（17円増配）。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。

主な進捗状況・方針

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）。
- 計画策定期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。

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」「安定収益基盤の強靭化」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リ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

- 計画策定期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。

- 2025年12月期は、好調な不動産市況を的確に捉えた戦略が奏功し、賃貸収益の伸長に加え、投資家向け物件売却の利益率向上に伴う粗利益額の増加により、增收増益。
- 親会社株主に帰属する当期純利益については、前期の政策保有株式売却の反動により減益。

2025/11公表

(単位：億円)	2024/12 実績	2025/12 実績	増減	主な増減要因	2025/12 通期予想	達成率
営業収益	4,637	4,745	108	セグメント別概況参照	4,700	101%
ビル	1,765	2,201	436		2,205	100%
住宅	2,114	1,651	▲ 463		1,650	100%
アセットサービス	547	634	87		585	108%
その他	209	258	48		260	99%
営業利益	796	957	160	為替差益の減少等	925	104%
営業外収益	83	54	▲ 28	持分法による投資損失の増加等	50	109%
営業外費用	163	230	67		190	121%
支払利息	94	134	39		-	-
経常利益	717	781	64		785	100%
特別利益	279	123	▲ 155	政策保有株式売却益の減少等	75	165%
特別損失	32	21	▲ 10	前期：貸倒引当金の繰入等	5	424%
税引前利益	964	884	▲ 80		855	103%
親会社株主に帰属する当期純利益	658	588	▲ 70		580	102%
営業利益	796	957	160		925	104%
持分法投資損益等	▲ 3	▲ 63	▲ 60		▲ 15	-
固定資産売却損益	0	0	0		-	-
事業利益※	793	894	100	セグメント別概況参照	910	98%
ビル	419	673	254		660	102%
住宅	376	255	▲ 120		250	102%
アセットサービス	115	114	▲ 0		105	109%
その他	10	▲ 25	▲ 35		20	-
消去・全社	▲ 128	▲ 124	3		▲ 125	-

※ 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）

- 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1,914億円増加。

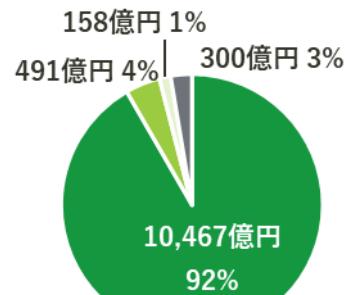
(単位：億円)	2024/12末	2025/12末	増減	主な増減要因
資産合計	20,812	22,727	1,914	
流動資産	7,307	8,268	961	
現金・預金	1,111	1,522	411	
販売用不動産	5,691	6,121	429	投資家向け売却用物件への投資等
その他	504	624	120	
固定資産	13,504	14,458	953	
有形固定資産	9,746	10,051	305	大規模再開発への投資等
無形固定資産	1,372	1,365	▲7	
投資その他の資産	2,386	3,041	655	海外事業への投資等
負債合計	15,337	16,695	1,358	
有利子負債	12,123	13,454	1,331	借入金の増加、社債の増加等
その他負債	3,213	3,240	27	
純資産合計	5,475	6,031	556	
株主資本	4,279	4,610	331	親会社株主に帰属する当期純利益+588、配当金の支払い▲221
その他の包括利益累計額	1,081	1,299	217	
非支配株主持分	114	121	6	
自己資本比率	25.8%	26.0%	0.2p	
DEレシオ ^{※1}	2.3	2.3	0.0	ネットDEレシオ 2.0倍
有利子負債/EBITDA倍率 ^{※2}	11.2	11.4	0.2	

※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

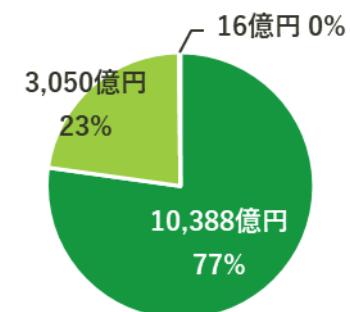
- ビル事業
- 住宅事業
- アセットサービス事業
- その他



総資産： 22,727 億円	
流動資産	8,268
現金・預金	1,522
販売用不動産	6,121
販売用不動産	2,718
仕掛販売用不動産	3,402
その他	624
固定資産	14,458
有形固定資産	10,051
無形固定資産	1,365
投資その他の資産	3,041
負債	16,695
有利子負債	13,454
借入金	10,388
社債	3,050
コマーシャルペーパー	0
その他	16
その他負債	3,240
純資産	6,031
株主資本	4,610
その他の包括利益累計額	1,299
非支配株主持分	121

有利子負債内訳

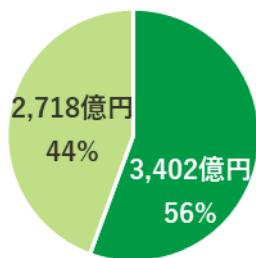
- 借入金
- 社債
- その他



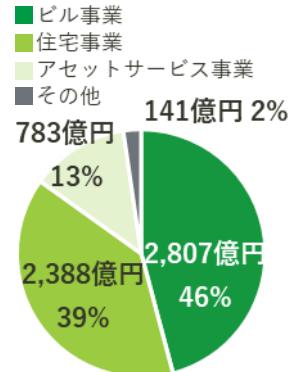
販売用不動産内訳

開発状況別

- 仕掛販売用不動産（竣工前）
- 販売用不動産（竣工済み）



セグメント別



DEレシオの状況

2025/12末

 ハイブリッド考慮^{※3}

DEレシオ ^{※1}	2.3 倍	1.9 倍
ネットDEレシオ ^{※2}	2.0 倍	1.6 倍

※1 DEレシオ = 有利子負債／自己資本

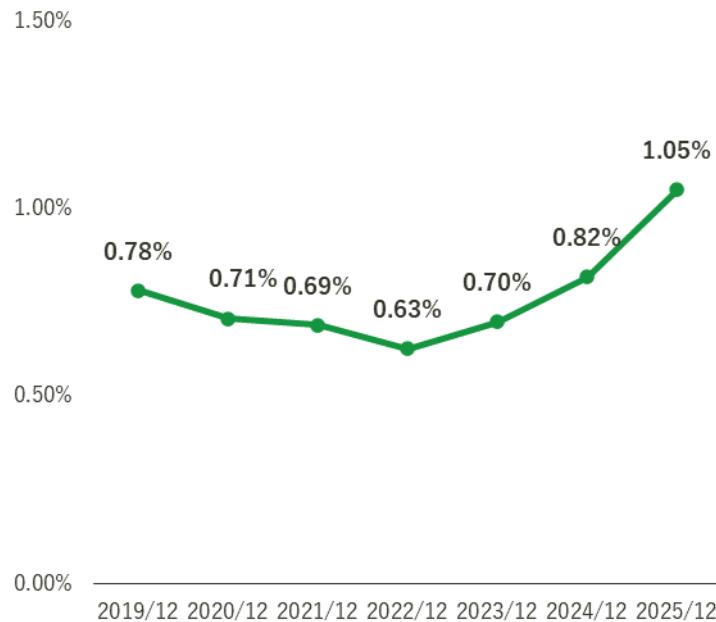
※2 ネットDEレシオ = (有利子負債 - 現金・預金)／自己資本

※3 発行済みハイブリッド社債の合計1,700億円について、格付上の資本認定額合計850億円を考慮して計算

外部格付

JCR長期発行体格付
A

平均金利の推移



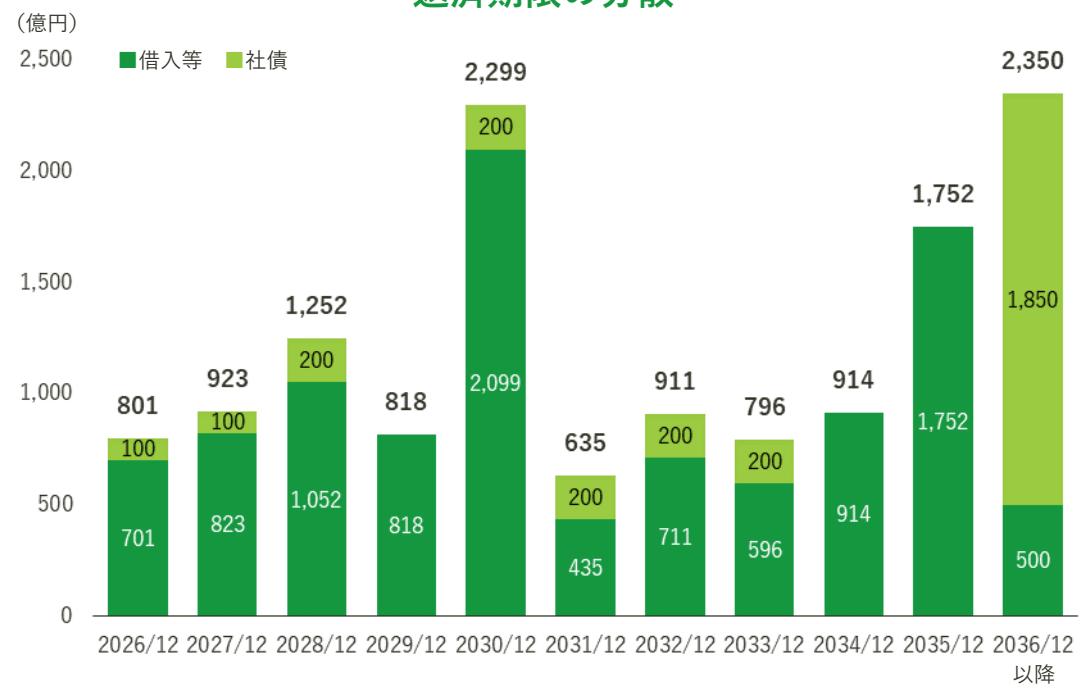
※1 平均金利 = 支払利息 ÷ 有利子負債（期首期末平均残高）

※2 平均残存年限は、ハイブリッド社債・CPを除いた数値

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%

返済期限の分散



- 2025年12月期は、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6,121億円に増加（前期末比429億円増加）。
- 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950億円増加し、約7,900億円。分譲マンションはランドバンクを順調に積み増し、約7,300戸確保。

—— 販売用不動産の残高 ——

(単位：億円)

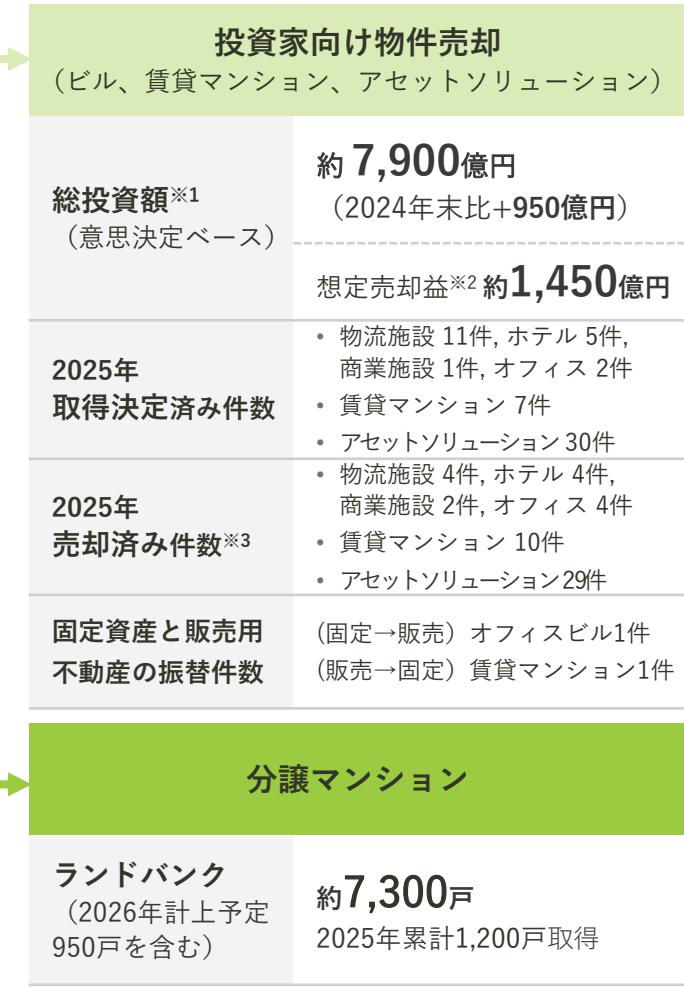
アセットタイプ等	該当セグメント	販売用不動産残高	総投資額 ^{※1}	
物流・ホテル・商業施設・オフィス	ビル	2,807	約6,000	▶ p.28
賃貸マンション	住宅	509	約1,100	▶ p.33
アセットソリューション	アセットサービス	783	783	▶ p.35
投資家向け物件		4,101	約7,900	
分譲マンション等		2,020	—	
合計		6,121	—	



※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。

Copyright © Tokyo Tatemono Co., Ltd. All Rights Reserved.



- 販売用不動産の投資や固定資産の取得にかかる支出が発生した一方で、分譲マンション販売および投資家向け物件売却等による投資回収に加え、借入・社債等の資金調達を進めた結果、現金及び現金同等物の期末残高は1,522億円（前期比+411億円）。

(単位：億円)	2025/12 通期予想	2025/12 実績	主な内訳
営業活動によるキャッシュフロー	0	321	税引前当期純利益884、減価償却費235 たな卸資産の増加▲381、法人税等の支払▲371
投資活動によるキャッシュフロー	▲1,100	▲974	投資有価証券の売却・償還130 固定資産の取得▲586、投資有価証券の取得▲344
財務活動によるキャッシュフロー	1,050	1,041	長期借入金1,594、社債400 コマーシャルペーパー▲660、配当金支払▲221
現金及び現金同等物に係る換算差額	-	22	
現金及び現金同等物の期末残高	1,061	1,522	

- 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

- ・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、当初想定の利益確保に努める。
- ・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

- ・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。
- ・住宅ローン金利については、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、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。

セグメント毎の環境認識と当社の取り組み

ビル

- ・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

- ・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

- ・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

- ・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	
営業外費用	230	240	9	支払利息の増加等
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	
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	投資家向け物件売却益の増加等
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		

(単位：億円)

セグメント：項目	2024/12 実績	2025/12 実績	2026/12 通期予想	概要
全セグメント (投資家向け物件売却を除く) 計	722	564	470	
ビル ビル賃貸等	285	347	230	FY2025：ビル賃貸・施設運営収益の増加により増益 FY2026：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により減益と なる見通し。
住宅 マンション分譲等	350	177	185	FY2025：計上戸数・平均単価の減少により減益 FY2026：好調な業績を維持する見通し
アセット サービス 駐車場・仲介等	77	64	65	FY2025：セグメント間取引による利益の剥落により減益 FY2026：好調な業績を維持する見通し
その他 クオリティライフ・ファンド・ 海外等	10	▲25	▲10	FY2025：海外事業の持分法投資損失の計上等により減益 FY2026：海外事業の持分法投資損失の減少により損失幅 が縮小する見通し
投資家向け物件売却等 計※1、2	198	454	690	
ビル 物流・ホテル・商業施設・ オフィス	134	326	600	FY2025：好調なマーケットを背景に利益率が改善し増益 FY2026：売却物件数の増加により大幅な増益の見通し
住宅 賃貸マンション	26	77	35	FY2025：売却物件数の増加により増益 FY2026：売却物件数の減少により減益の見通し
アセット サービス アセットソリューション	38	50	55	FY2025：売却物件数の増加により増益 FY2026：売却物件数の増加により増益の見通し
その他	—	—	—	—
消去・全社	▲128	▲124	▲140	
事業利益 合計	793	894	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

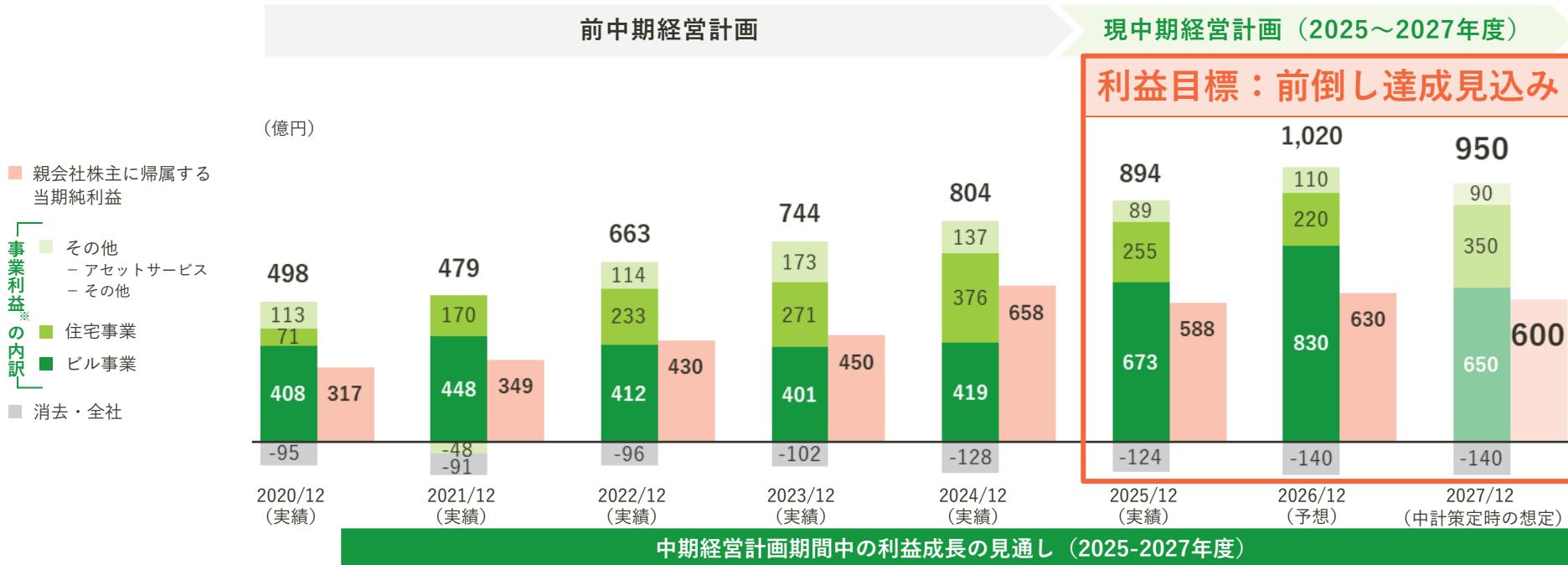
- 2026年12月期は、大規模再開発への投資、開発が進む分譲マンションや物流施設への建築費支出等によりグロス投資額は5,800億円、資産回転型事業の売却を加速させることでグロス回収額は3,750億円を予定。
- 固定資産・政策保有株式の売却については、550億円の回収を見込む。

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			合計
		2025実績	2026計画		
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	

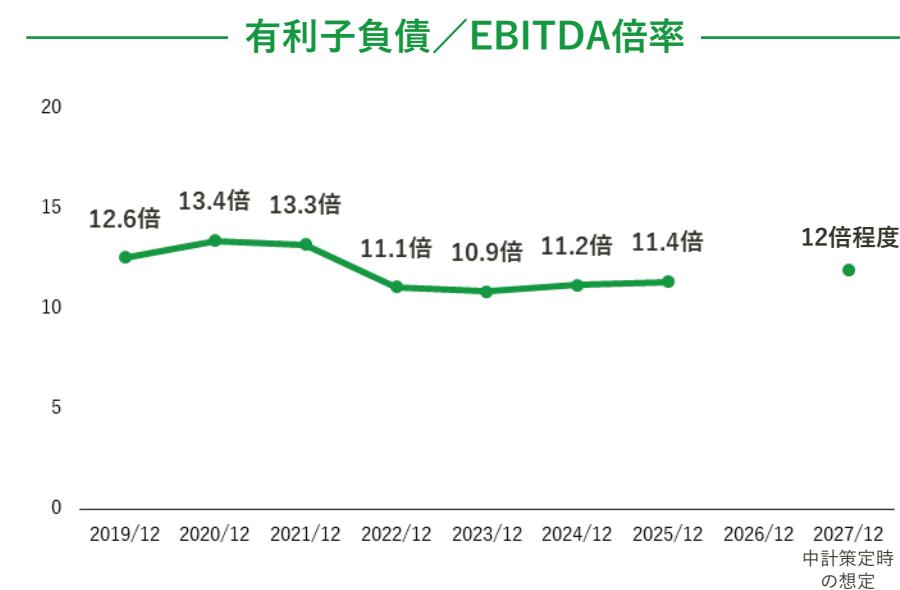
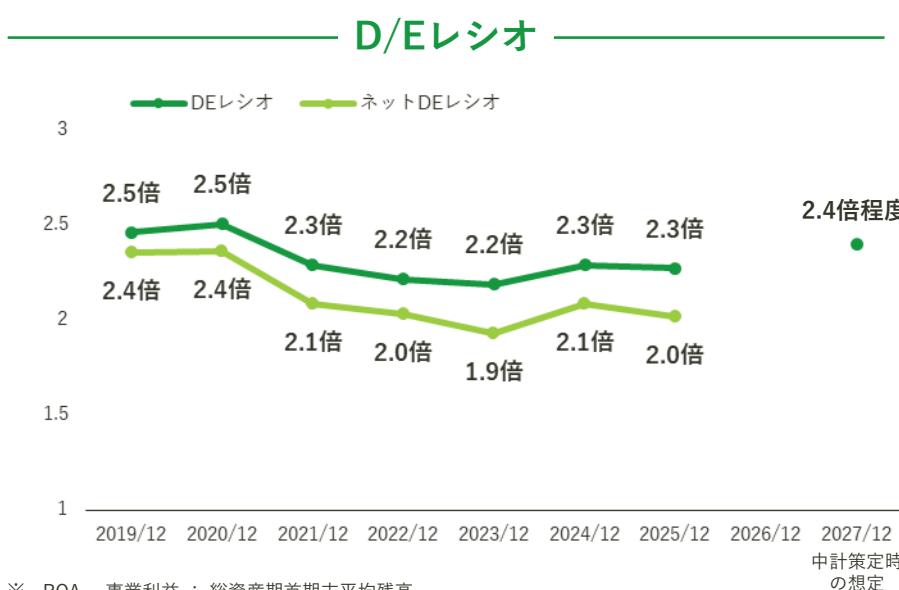
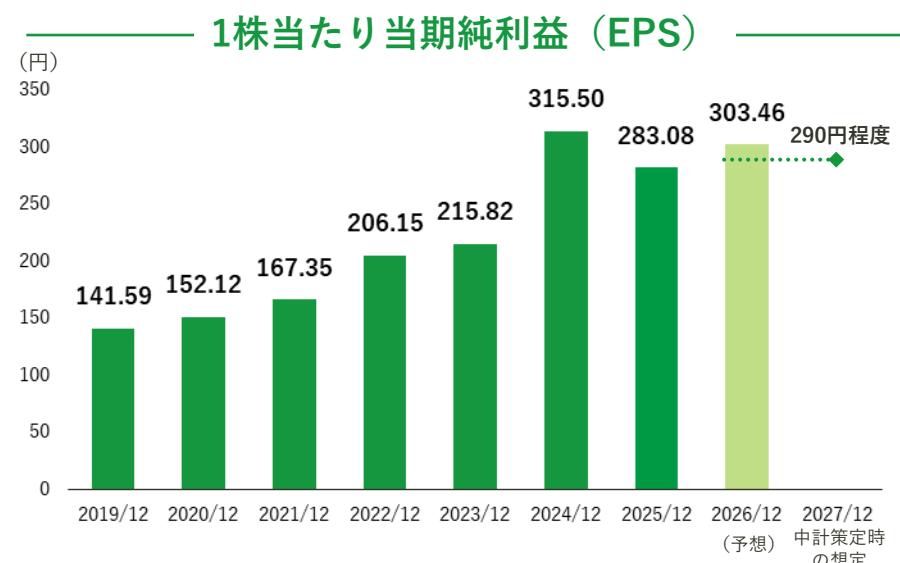
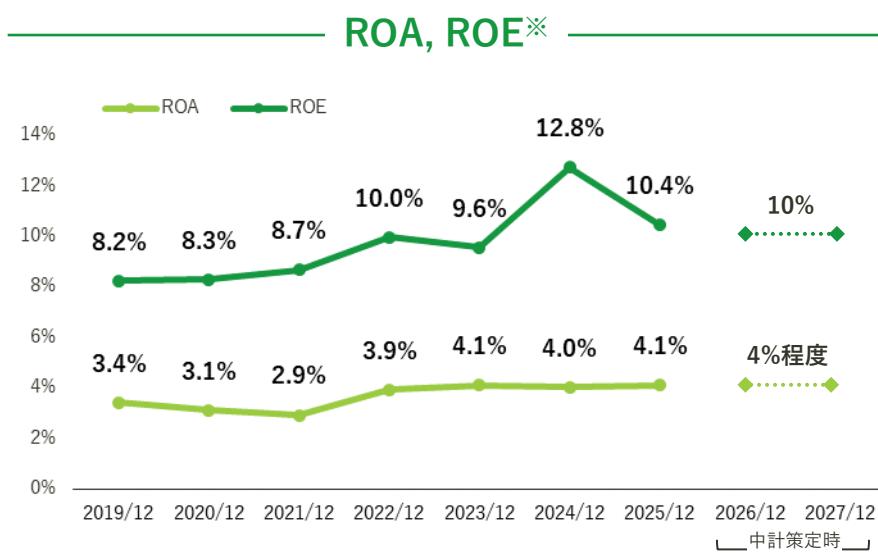
※ 固定資産売却には、2024年12月以降、固定資産から販売用不動産に振り替えた物件の売却も対象とする。

- 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。
- 計画策定期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。



ビル事業 -ビル賃貸	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	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	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	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）

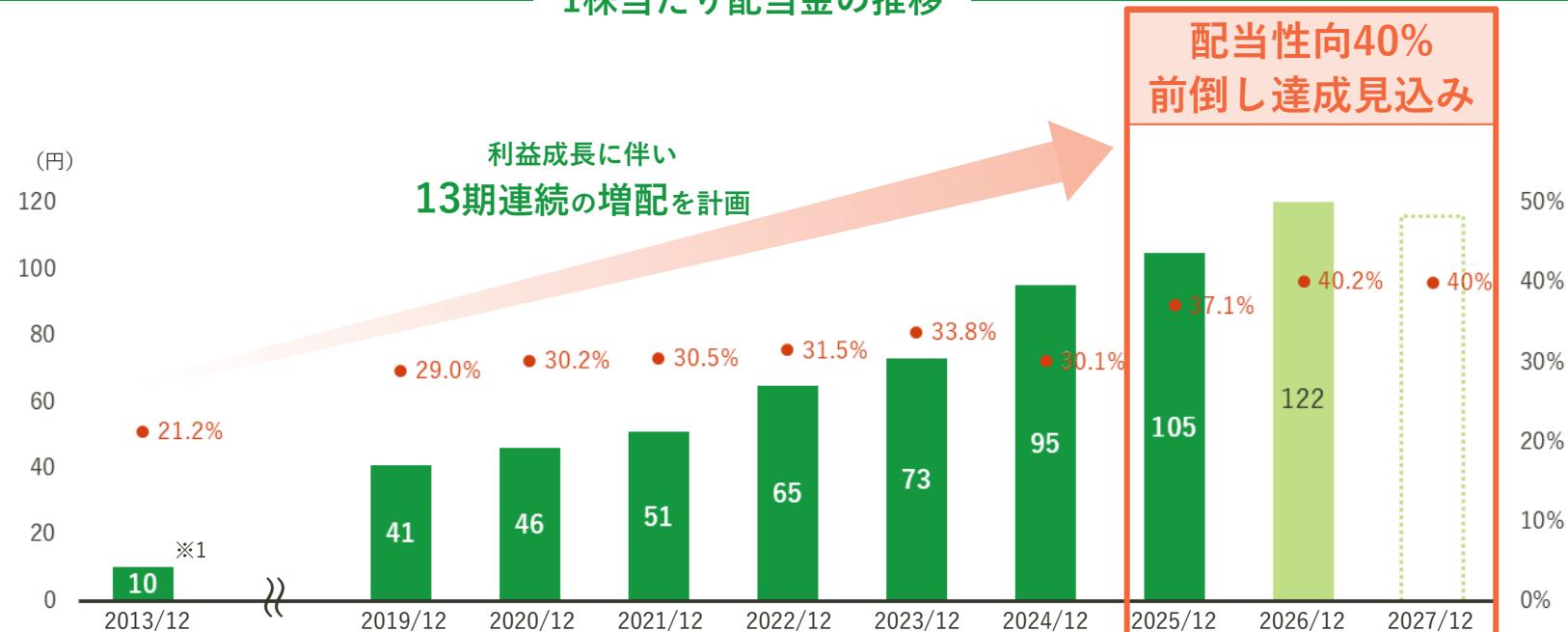


※ ROA = 事業利益 ÷ 総資産期首期末平均残高

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、配当性向は37.1%となる予定。12期連続の増配となる見通し。
- 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



	2013/12 (実績)	2019/12 (実績)	2020/12 (実績)	2021/12 (実績)	2022/12 (実績)	2023/12 (実績)	2024/12 (実績)	2025/12 (予想)	2026/12 (予想)	2027/12 (中計策定時の想定)
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。

セグメント別概況

- 2025年12月期は、投資家向け物件売却の増加やビル賃貸・施設運営が堅調に推移したことにより、増収増益。
- 2026年12月期は、投資家向け物件売却の増加等により、増収増益となる見通し。

2025/11公表

(単位：億円)	2024/12 実績	2025/12 実績	増減	主な増減要因 ^{※2}	2025/12 通期予想	達成率
営業収益	1,765	2,201	436		2,205	100%
ビル賃貸・施設運営 ^{※1}	841	944	103	新規+3、通期+73、売却・建替え等▲20、既存+46	945	100%
不動産売上	532	861	329	投資家向け物件売却+353（2024年累計 507億、2025年累計 861億）	860	100%
管理受託等	387	389	1		395	98%
配当	4	6	1		5	135%
営業利益	413	670	256		660	102%
事業利益	419	673	254	投資家向け物件売却+192（2024年累計 134億、2025年累計 326億）	660	102%

(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）

- 2025年新規稼働： minanoba 相模原、物流施設2物件 (T-LOGI 相模原ほか)

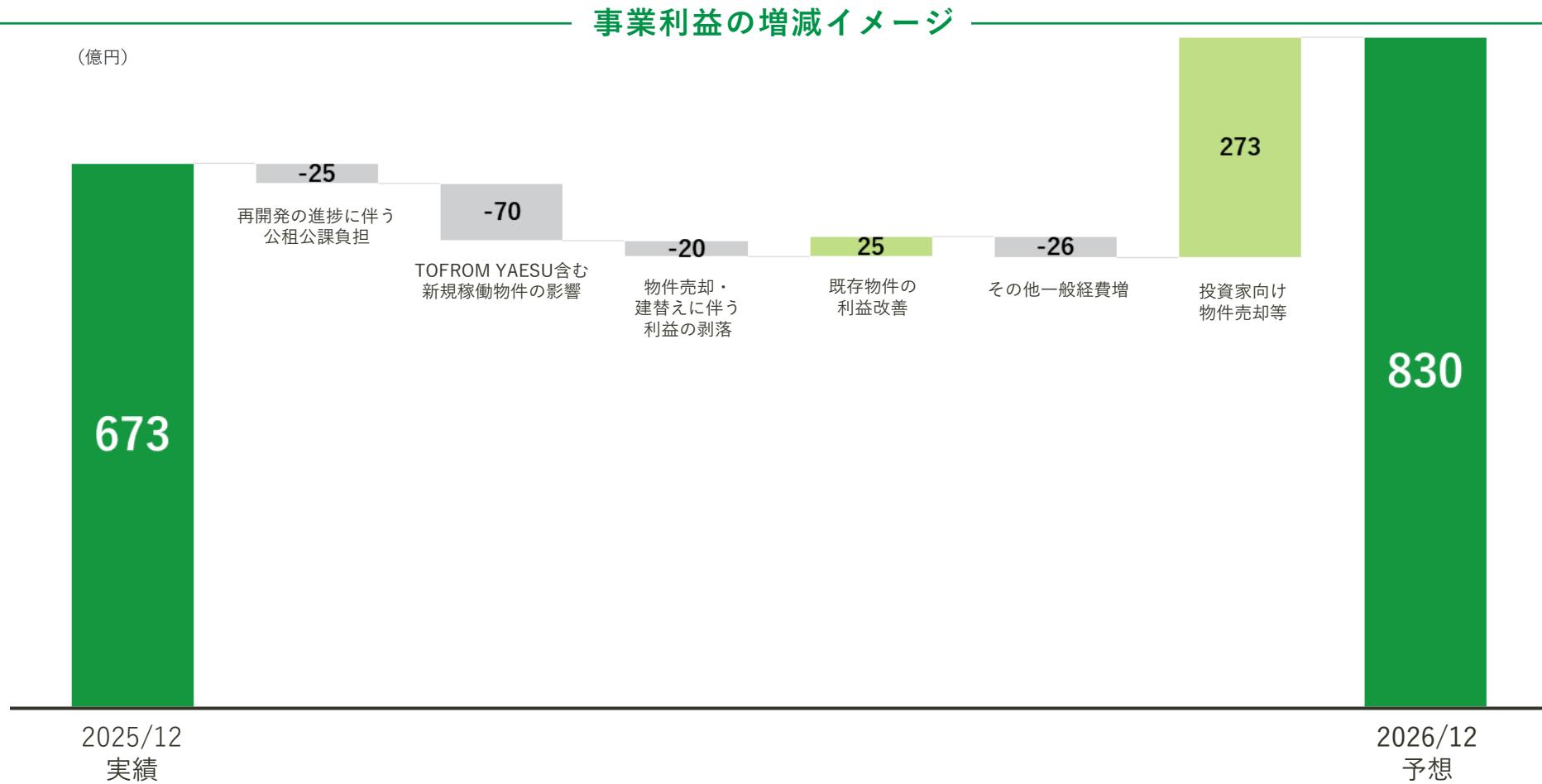
- 新規・通期稼働物件
 - 2025年通期稼働： 物流施設2物件 (T-LOGI 福岡アイランドシティほか)、ホテル2物件 (ヒルトン京都ほか)、商業施設1物件、オフィス4物件
 - 2026年新規稼働： TOFROM YAESU、物流施設1物件、ホテル2物件、商業施設2物件、オフィス2物件

※1 2025年12月期第1四半期に「ビル賃貸」から「ビル賃貸・施設運営」に区分名称を変更。自社保有床で行うホテル等の施設運営収益の計上区分を「管理受託等」から「ビル賃貸・施設運営」に変更。区分変更に伴い、2024年度通期実績の「ビル賃貸・施設運営」と「管理受託等」の内訳を修正。

※2 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

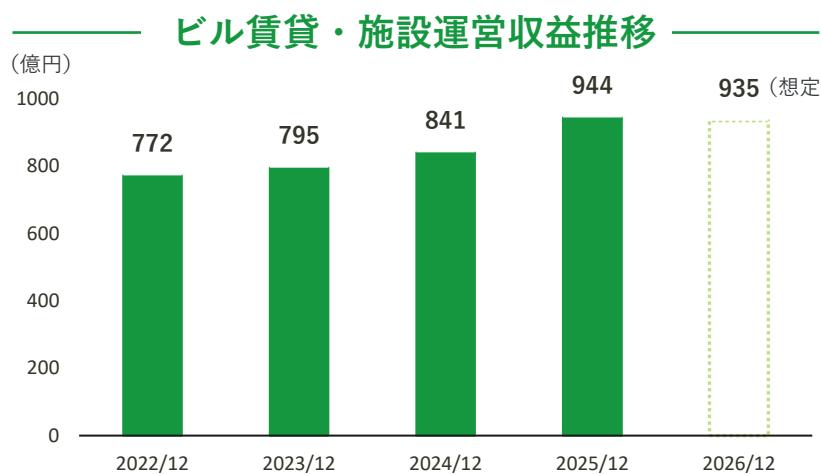
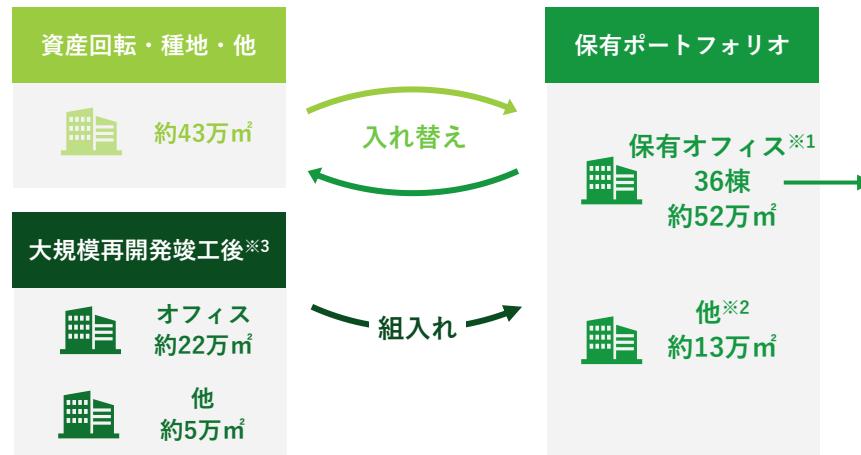
売却・建替え等：売却や建替えにより稼働ビルが減少したことによる収益減少インパクト／既存：新規、通期、売却・建替え等以外のビルにおける賃料改定・フリーレントの解消・稼働率の変動等による影響額合計

- 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。



※ 投資家向け物件売却の数字については、粗利益額。

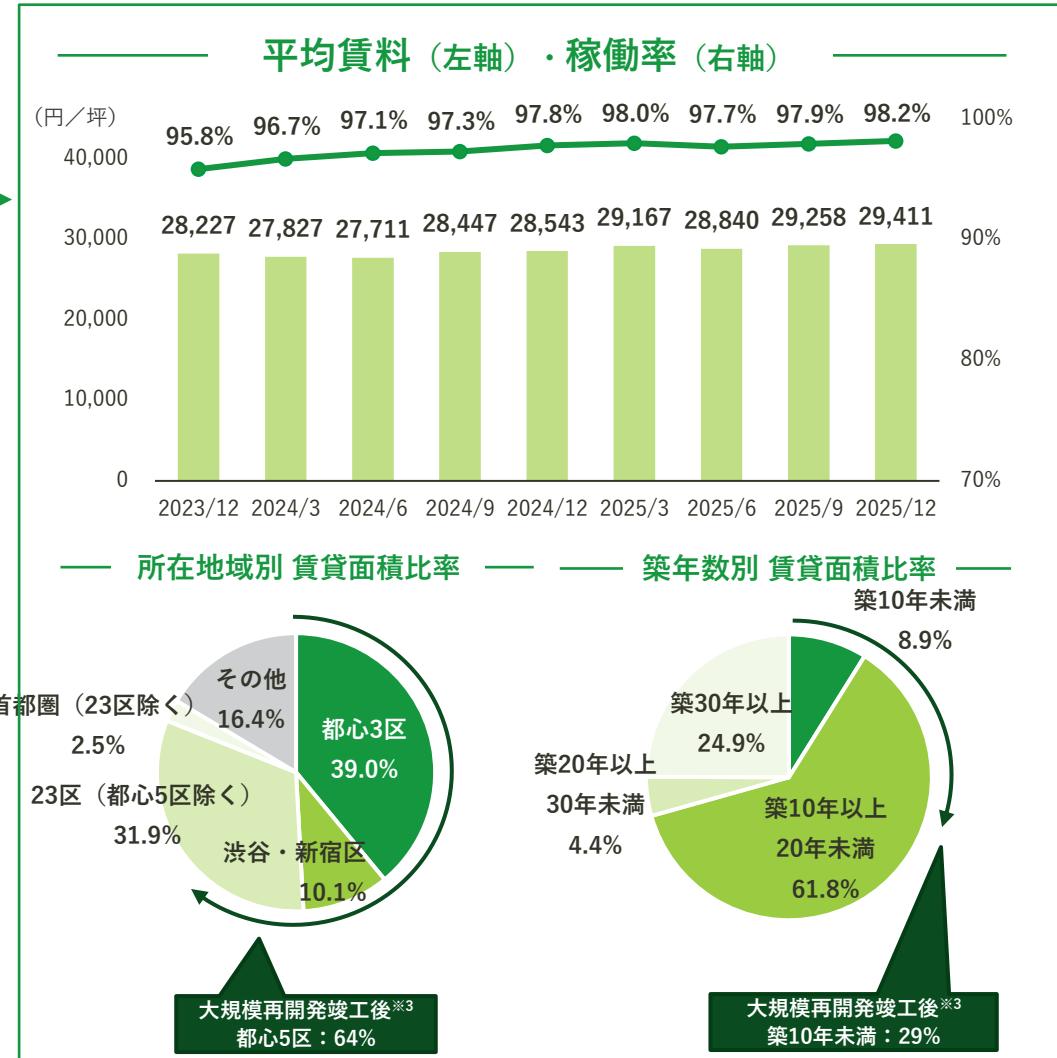
- 2025年12月末時点の平均賃料は29,411円/坪、稼働率は98.2%と高水準を維持。
- 賃料成長率の高いエリアでの再開発や、資産効率や成長性を意識したアセットの入れ替え・多様化等を通じて、保有ポートフォリオの更なる強靭化を図る。



※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46ページ参照。

※2 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。

※3 24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。
- 当社プロジェクトを含め、10箇所で**大規模再開発プロジェクト**が進行中。
- 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。



-YNKエリアの多様な地域特性とポテンシャル-



当社参画再開発プロジェクト



①TOFROM YAESU
③京橋三丁目
プロジェクト

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）賃料・路線価比較-

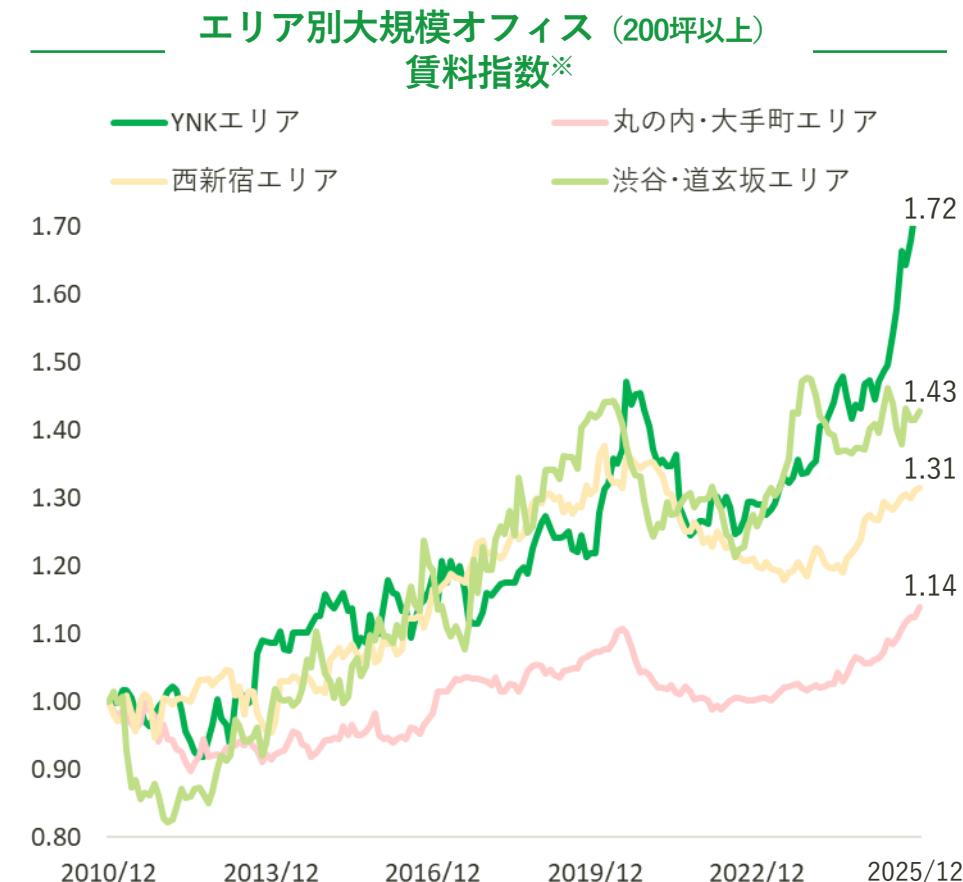
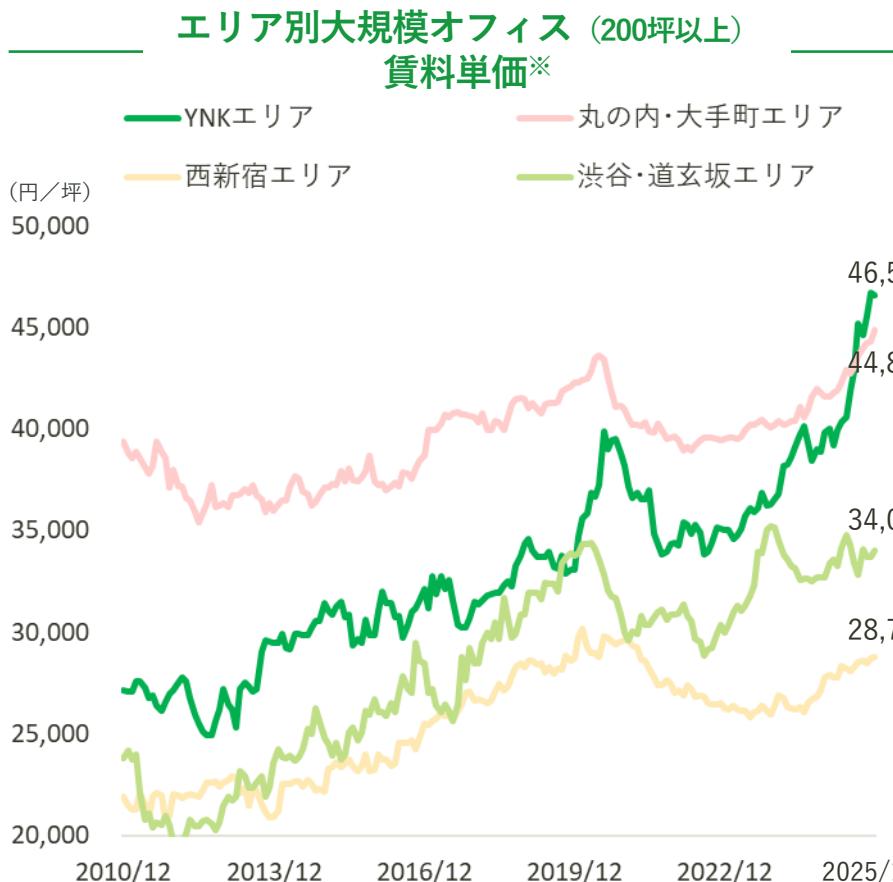
YNK ^{※1}	丸の内・大手町
大規模オフィス 賃料相場 (200坪以上) ^{※2}	46,598円／坪
路線価 ^{※3}	19,840千円／m ² (外堀通り・東京駅前)
	25,450千円／m ² (大名小路・丸ビル前)

※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」（2025年12月末時点）

※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。



※ 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～2025年12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、安定収益基盤の強靭化を目指す。
- 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
- ・ 顯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	
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	2030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	

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m ²
② 築10年未満比率 (賃貸面積比率)	約11%
③ 都心5区比率 (賃貸面積比率)	約49%
	約75万m ²
	約29%
	約64%

※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m²）

※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）

- 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）

- ・当社の日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

→ 2025年8月 オフィス部分の内定率「8割」に

	THE FRONT	TOWER
延べ面積	約12,000m ²	約225,000m ²
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(予定)

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



画像右：「TOFROM YAESU THE FRONT」、画像左：「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185,500m² 北街区 約1,000m²
- 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」（京橋三丁目プロジェクト）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

→ 2025年12月 解体工事着手

延べ面積	約166,800m ²
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	2030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線東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むよとある歩行者空間の創出
- KK線東部空間の整備等

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
- 國際水準の宿泊施設の整備

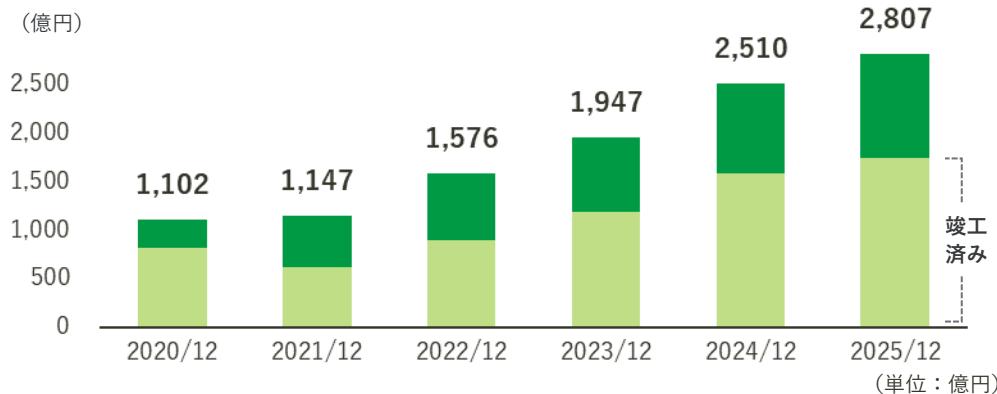
防災対応力強化と環境負荷低減

- 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



- 2025年12月期は、物流施設11件、ホテル5件、商業施設1件、オフィス2件のプロジェクトを取得。
また、1件の固定資産を販売用不動産に振り替え。
- 販売用不動産残高は2024年末より297億円増加の2,807億円、総投資額ベースでは850億円増加の約6,000億円に
ストックが拡大。

ビル事業 販売用不動産残高推移



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	1,540	約3,600
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	1,266	約2,400
合計	2,807	約6,000

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	4	8	24
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	10	17	23

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	4	8	24
ホテル・商業施設・中規模オフィス等	10	17	23

* 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。



▲ T-LOGI 福岡アイランドシティ
(2024年竣工)



▲ T-PLUS 八丁堀
(2026年竣工予定)



▲ minanoba 相模原
(2025年竣工)



▲ kokonoyu 別府
(2027年竣工予定)

- 2025年12月期は、分譲マンションの計上戸数・平均単価の減少により、減収減益。
- 2026年12月期は、投資家向け物件売却の減少等により、減収減益となる見通し。

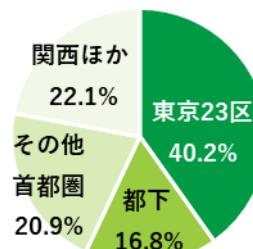
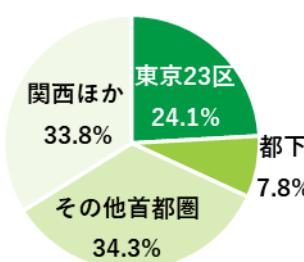
2025/11公表

(単位：億円)	2024/12 実績	2025/12 実績	増減	主な増減要因	2025/12 通期予想	達成率
営業収益	2,114	1,651	▲ 463		1,650	100%
マンション分譲	1,576	972	▲ 604	計上戸数：1,287戸、戸当たり単価：7,551万円、粗利益率29.4%	975	100%
戸建分譲	-	-	-		-	-
不動産売上	244	376	132	投資家向け物件売却+210 (2024年累計 130億、2025年累計 341億)	375	100%
住宅賃貸	59	66	6		65	102%
販売受託	13	11	▲ 1		10	115%
管理受託等	221	225	3		225	100%
営業利益	381	255	▲ 125		250	102%
事業利益	376	255	▲ 120	投資家向け物件売却+51 (2024年累計 26億、2025年累計 77億)	250	102%

(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)

- 2025年12月期の粗利益率は、29.4%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12月末時点で107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期首時点契約進捗率は63%。契約は順調に進捗。

計上戸数 エリア別割合

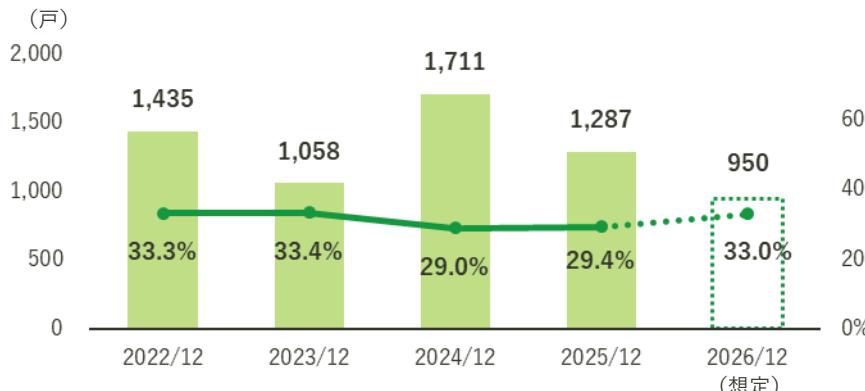
2025年12月期
1,287戸計上2026年12月期
950戸計上予定

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%	—
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



- 2025年12月期は、約1,200戸分の用地を取得し、2026年計上予定戸数を含むランドバンクは約7,300戸を確保。
- 2026年12月期は、Brillia 二番町、Brillia Tower 千葉等の高収益物件を計上予定。

主な計上予定物件		総戸数 ^{※1}	当社 シェア分
2025 ^{※2}	Brillia Tower 箕面船場 TOP OF THE HILL	397	202
	Brillia 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING TERRACE	254	203
	Brillia 目黒大橋	114	97
	HARUMI FLAG (タワー棟)	1,457	172
2026	Brillia 二番町	104	51
	グランドシティタワー月島	1,352	192
	Wタワーズ箕面船場	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 武蔵小杉タワーズ	1,439	288

※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）

※2 引渡し開始年度（予定を含む）

2025年度 主な計上物件



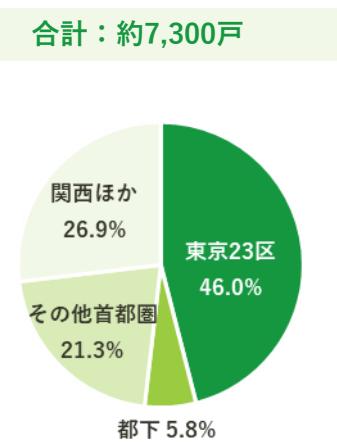
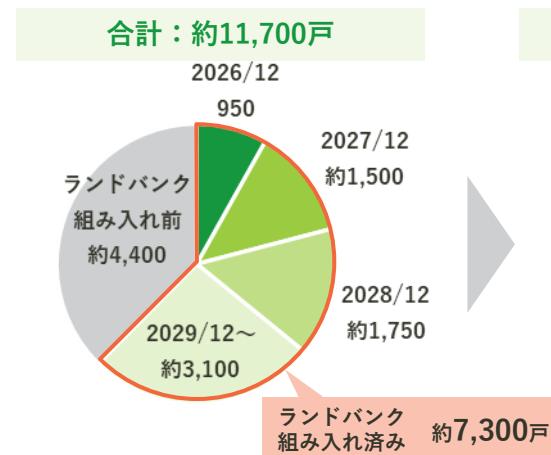
▲ Brillia Tower 箕面船場
TOP OF THE HILL



▲ Brillia 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING TERRACE

当社事業推進案件

ランドバンク



- 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)

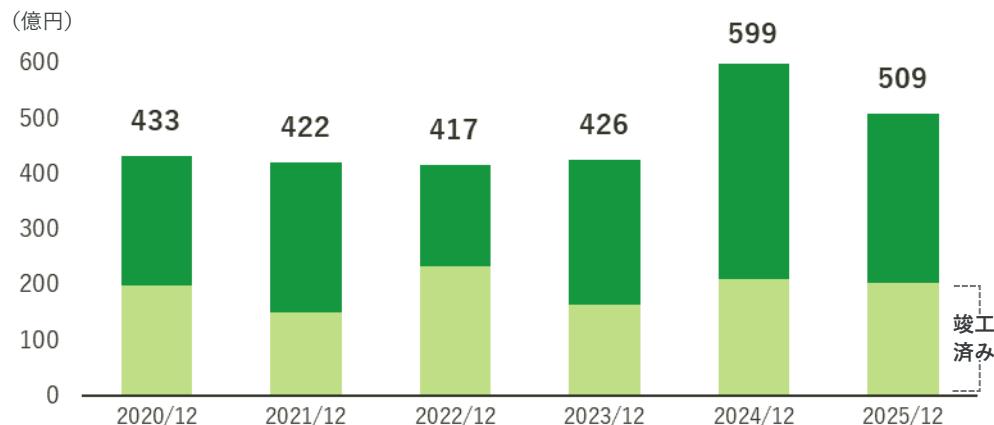
2026年

2027年

2028年

- 2025年12月期は、賃貸マンション7件の新規プロジェクトを取得。
- 販売用不動産残高は2024年末より90億円減少の509億円、総投資額ベースでは50億円減少の約1,100億円。

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)

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	509	約1,100

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	10	10	28



▲ Brillia ist 大井町
(2024年竣工)



▲ Brillia ist 渋谷本町
(2022年竣工)

※ 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。

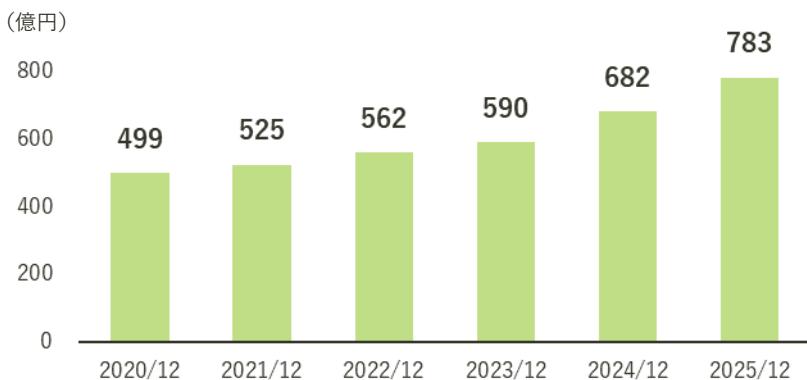
- 2025年12月期は、アセットソリューションにおける投資家向け物件売却の件数は増加したものの、前期に計上していたセグメント間取引による利益の剥落により、增收減益。
- 2026年12月期は、投資家向け物件売却の増加等により、增收増益となる見通し。

(単位：億円)	2024/12 実績	2025/12 実績	増減	主な増減要因	2025/11公表	
					2025/12 通期予想	達成率
営業収益	547	634	87	投資家向け物件売却+73 (2024年累計 147億、2025年累計 221億)	585	108%
仲介	63	66	3		65	103%
アセットソリューション	192	273	80		225	121%
賃貸管理等	45	46	1		45	103%
駐車場	246	248	1	車室数の増加	250	99%
営業利益	115	114	▲0	投資家向け物件売却+12 (2024年累計 38億、2025年累計 50億)	105	109%
事業利益	115	114	▲0	駐車場+0	105	109%

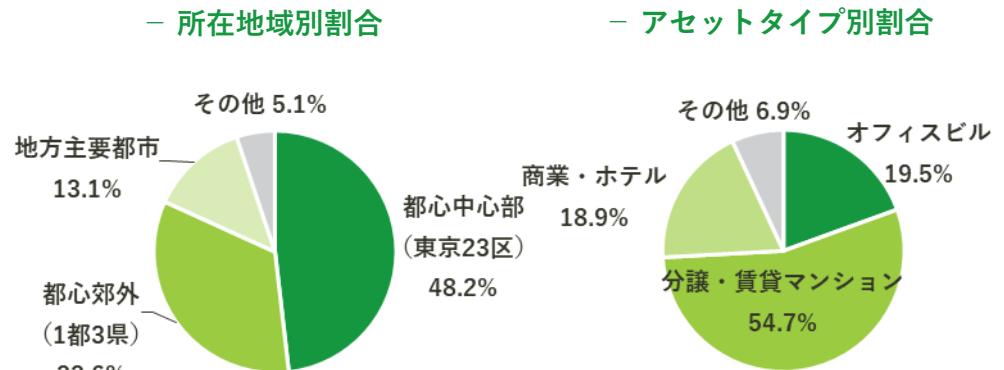
(単位：億円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	増減	主な増減要因	2025/11公表	
					2025/12 通期予想	達成率
営業収益	634	770	135	投資家向け物件売却+113 (2025年累計 221億、2026年累計 335億)	770	100%
仲介	66	75	8		75	100%
アセットソリューション	273	390	116		390	100%
賃貸管理等	46	45	▲1		45	100%
駐車場	248	260	11	車室数の増加	260	100%
営業利益	114	120	5	投資家向け物件売却+4 (2025年累計 50億、2026年累計 55億)	120	100%
事業利益	114	120	5		120	100%

- 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2024年末より4,858車室増加し、91,650車室。

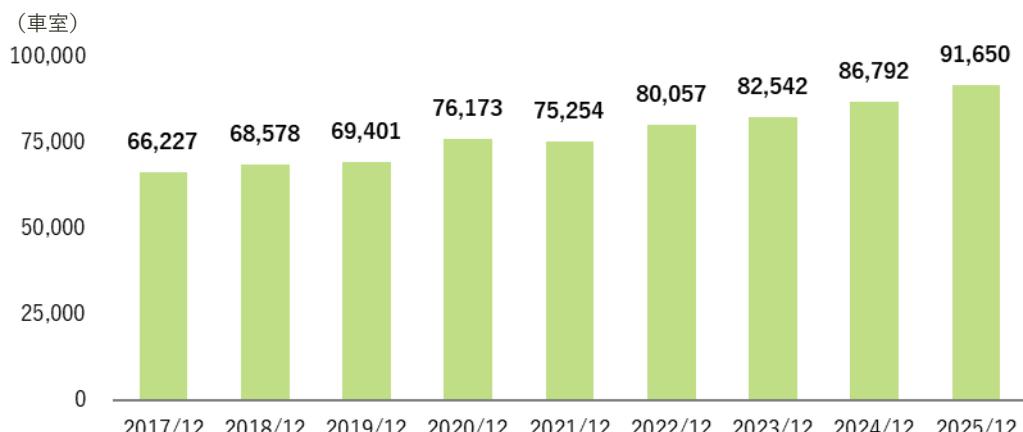
— アセットソリューション保有資産残高推移 —



— アセットソリューション 保有資産残高内訳 —



— 駐車場 車室数推移 —



- 2025年12月期は、ファンド事業における物件の売却・取得に伴う報酬が増加したものの、海外事業における持分法投資損失の計上により、増収減益。
- 2026年12月期は、前期に計上したファンド事業における報酬増加の反動により減収、事業利益は海外事業における持分法投資損失の減少により損失幅が縮小する見通し。

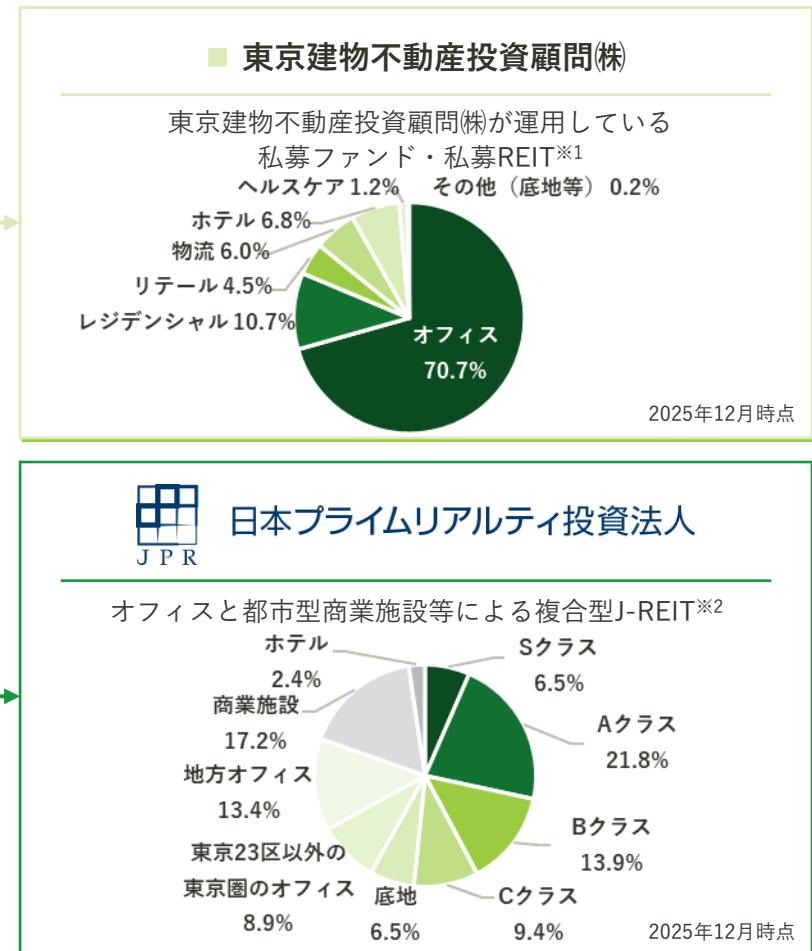
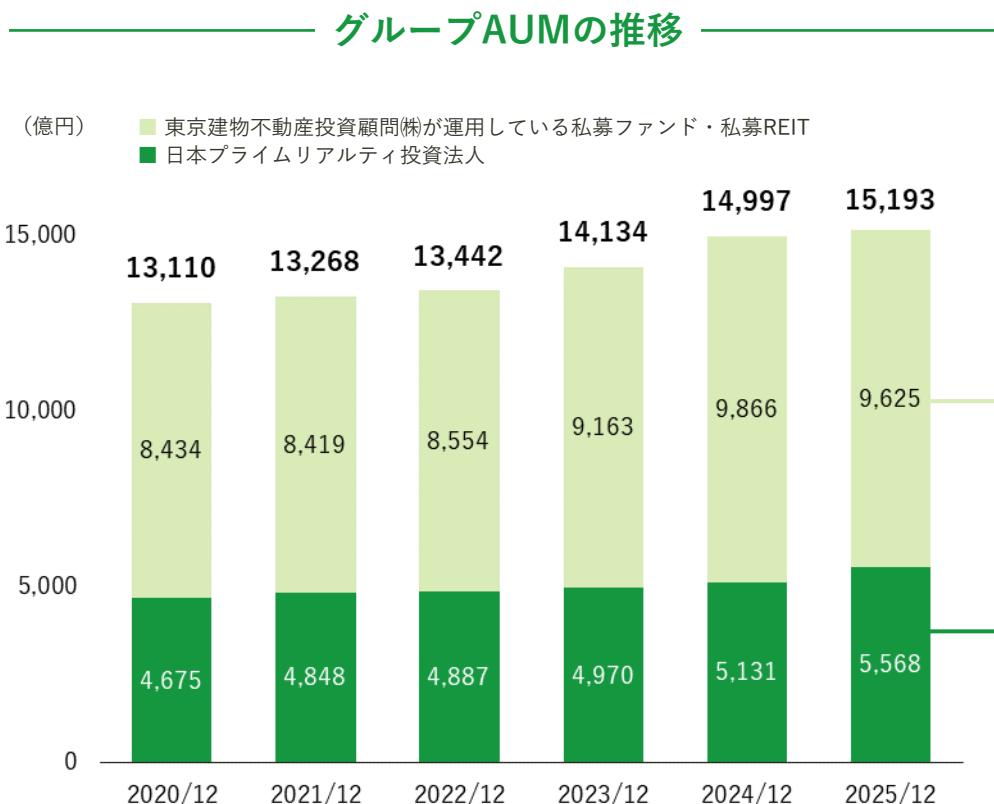
2025/11公表

(単位：億円)	2024/12 実績	2025/12 実績	増減	主な増減要因	2025/12 通期予想	達成率
営業収益	209	258	48		260	99%
クオリティライフ事業	152	165	13	リゾート事業の収益増加+13	165	101%
ファンド事業	48	80	31	一時的な報酬の増加等	80	101%
その他	7	11	3		15	77%
営業利益	13	41	27		35	119%
事業利益	10	▲ 25	▲ 35	海外事業▲65（2024年累計 ▲23億、2025年累計 ▲88億）	20	-
持分法投資損益等	▲ 3	▲ 66	▲ 63	前期：貸倒引当金の計上、持分法投資損益▲79（2024年累計 8億、2025年累計 ▲71億※内、中国事業▲62）	▲ 15	-

(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	
クオリティライフ事業	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	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	

※ 海外事業における営業収益は「その他」に含めて開示。

- 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ともに着実に資産規模を拡大。



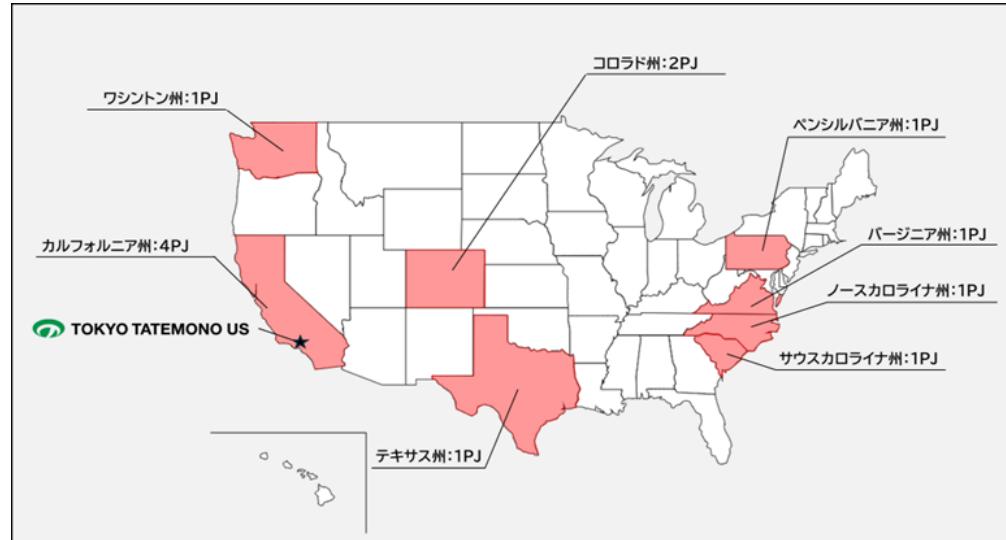
※1 出所：東京建物不動産投資顧問(株)ウェブサイト (<https://www.tt-ia.com/business/result.html>)

※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>)

- 米国における事業展開加速に向け、2025年6月には現地拠点を開設のうえ、現地へ駐在員を派遣。
- 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。

マーケット認識

- 世界最大かつ透明性の高い不動産市場を有するだけでなく、今後も先進国の中で高い人口増加率及び経済成長率が予想されており、賃貸住宅を始めとする堅調な不動産需要が期待できる。
- eコマースの伸びも進んでおり住宅に限らず物流施設等の需要も伸びが予想されている。
- 厳しいマーケット環境の下、新規着工戸数は減少しており、需給がタイトになるため投資の好機と認識。



基本戦略

- 短期回転による利益獲得・資金回収を見込む
- 安定的な出口が見込めるアセットタイプへの投資
- 分散投資(エリア・投資額)によるリスクコントロール
- 米国で豊富な事業経験を有するパートナー企業との共同事業

主な推進中プロジェクト（米国）

PJ名	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	297戸	2026年	開発中
Pena Station PJ	コロラド州デンバー	賃貸住宅	578戸	2027年	開発中
San Jose PJ	カリフォルニア州サン Jose	賃貸住宅	345戸	2027年	開発中
5200 Hillsborough PJ	ノースカロライナ州ラリー	賃貸住宅	267戸	2027年	開発中
555 Herndon Parkway PJ	バージニア州ハーディング	賃貸住宅	399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	336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	310戸	2028年	開発中
Jefferson Portico PJ	カリフォルニア州ロングビーチ	賃貸住宅	272戸	2028年	開発中

- 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。
- 貸借対照表上の残高は2024年末より約180億円増加の約720億円。

基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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
------	---

主な推進中プロジェクト（米国除く）

	PJ名	所在	主要用途	規模	竣工年	状況
豪 州	Alex & Willow PJ	ニューサウスウェールズ州 シドニー市	分譲住宅	約25戸	2027年	販売中
	Rockwater Brookvale PJ	同上	区分倉庫	約80区画	2026年	販売中
	Stream Northmead PJ	同上	区分倉庫	約80区画	2026年	販売中
	899 Collins 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
	スクンヴィット25PJ	バンコク都	オフィス 商業施設	約9,500m ²	2023年	稼働中
	オンヌットPJ	同上	分譲住宅	約1,100戸	2023年	販売中
	Ref. ウォンウェイヤイPJ	同上	分譲住宅	約800戸	2024年	販売中
	ケイブ・ココPJ	チョンブリ県	分譲住宅	約1,000戸	2025年	販売中
	レムチャバンPJ	同上	物流施設	46,600m ²	2025年	稼働中
	メトロキャットPJ	サムットブラーカン県	物流施設	78,300m ²	2026年	一部稼働中
ネ イ シ ア	Ref. エカマイPJ	バンコク都	分譲住宅	約400戸	2027年	販売中
	Ref. カセサートPJ	同上	分譲住宅	約380戸	2027年	販売中
	ペイブKR PJ	パトムタニー県	分譲住宅	約320戸	2031年	販売中
	ダルマワンサPJ	ジャカルタ	オフィス 分譲住宅	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	物流施設	43,700m ²	2017年	稼働中
	貴陽都会印象PJ	貴陽市	分譲住宅 商業施設	約590戸	2026年	販売中



- 先進国においては、米国の賃貸住宅を中心に豪州等でも投資を加速。
- タイでは分譲住宅を中心に、多様なアセットタイプへの投資を実施。

米 国



▲ Vista Highlands PJ

総事業費	約178億円
当社シェア	非開示
竣工予定	2026年



▲ 555 Herndon Parkway PJ

総事業費	約213億円
当社シェア	非開示
竣工予定	2027年



▲ Jefferson Portico PJ

総事業費	非開示
当社シェア	非開示
竣工予定	2028年

豪 州



▲ Alex & Willow PJ

総事業費	約75億円
当社シェア	約37.5%
竣工予定	2027年



▲ 899 Collins Street PJ

総事業費	約500億円
当社シェア	非開示
竣工予定	2027年

タ イ



▲ メトロキャットPJ

総事業費	約70億円
当社シェア	約49%
竣工予定	2026年（2025年一部竣工）

■ 「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

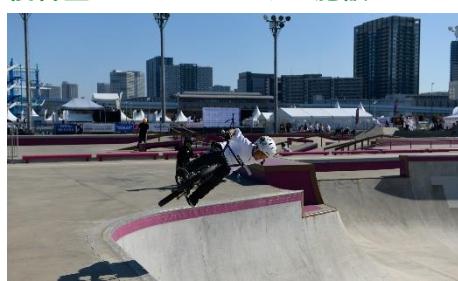
アリーナ



▲ 新秩父宮ラグビー場
SMBC Olive SQUARE※

▶ 次ページ参照

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

サステナビリティ

メガソーラー



イメージ写真

インフラ・インダストリー

データセンター

賃貸ラボ・オフィス（研究施設）

宇宙産業領域

▶ 次ページ参照

NEW PROJECT

「空間メディア事業」を担う新会社「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」

※「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。

- ハイパースケールデータセンター「Zeus OSA1」、賃貸ラボ・オフィス、「新秩父宮ラグビー場 SMBC Olive SQUARE」を新規事業として着実に推進。

Zeus OSA1



- 東京建物初・SC Zeus国内初のデータセンター開発事業が本格始動（大阪府大阪市）
・2025年12月着工、2028年第1期稼働開始予定（2026年1月発表）

賃貸ラボ・オフィス



- 東京建物初となる賃貸ラボ・オフィスが着工（大阪府箕面市）
・2026年2月着工、2027年12月竣工予定
・大学発スタートアップ企業等、ライフサイエンス分野の技術革新に貢献
・第2号物件の開発用地も確保
（2026年2月発表）

新秩父宮ラグビー場 SMBC Olive SQUARE*



<ラグビー利用時>



<音楽コンサート利用時>



- 都心・神宮外苑エリアに誕生する、国内初となる屋内全天候型多目的ラグビー場が着工（東京都新宿区）
・2026年2月着工、2030年に開業予定
・多彩な観戦体験を支える環境を整備
（ラグビー開催時：約1.5万人収容、イベント開催時：約2.5万人収容）
・トップパートナーとして三井住友フィナンシャルグループが決定
（2026年2月発表）

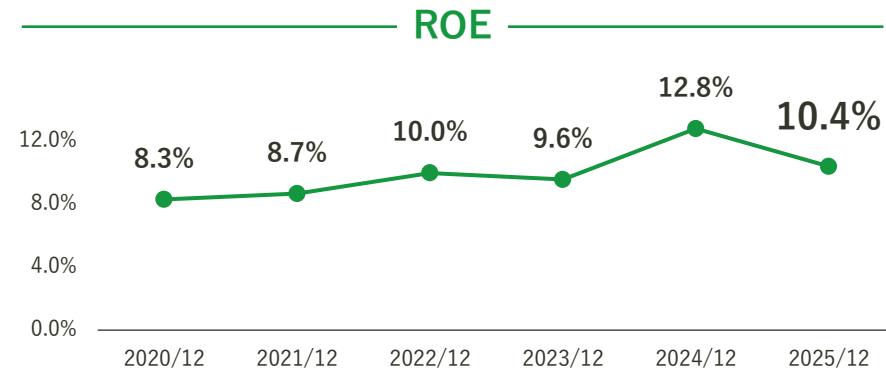
*「新秩父宮ラグビー場」は現時点での仮称となります。

*「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。

*掲載されているロゴ・ビジュアルは、今後の検討・協議により、計画変更となる場合があります。

■ 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。



※1 2025年12月30日時点

企業価値向上に向けた取り組み

ROEの維持・向上

「強靭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.9
- 海外事業の拡大 ▶p.38-40
- 分譲マンション事業の更なる成長 ▶p.30-32

■ 安定収益基盤の強靭化

- 大規模再開発の着実な推進・リーシング ▶p.24-27
- 賃貸資産ポートフォリオの多様化 ▶p.9,21
- サービス事業の拡大 ▶p.35,37

■ 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.14,52
(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.14
(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.8,16

利益安定性向上 成長期待醸成 (株主資本コスト低減)

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.55-62

- 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.49-53, 63-64

- 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

■ 株主還元の拡充 ▶p.17

- 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

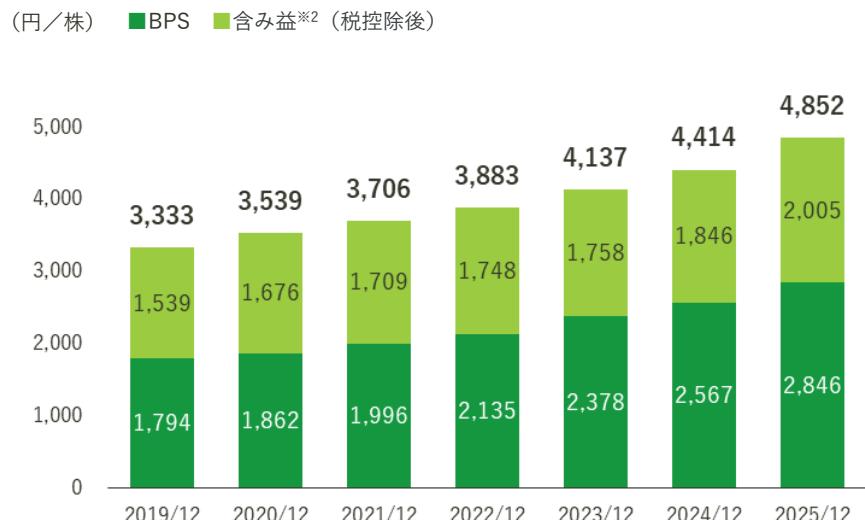
■ 計算方法

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



BPS・修正BPS^{※1}の推移



※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*	2023/3	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12
オフィスビル棟数	41	42	41	41	41	40	40	36	36	36	36	36
オフィスビル面積（千m ² ）	494	542	540	540	540	535	535	527	527	527	527	520
空室率	4.2%	3.4%	4.2%	4.2%	3.3%	2.9%	2.7%	2.2%	2.0%	2.3%	2.1%	1.8%
平均賃料（円/坪）	31,087	28,071	28,023	28,227	27,827	27,711	28,447	28,543	29,167	28,840	29,258	29,411
住宅事業	2023/3	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12
計上戸数（累計）	548	660	712	1,058	688	1,409	1,588	1,711	772	969	1,161	1,287
分譲マンション	548	660	712	1,058	688	1,409	1,588	1,711	772	969	1,161	1,287
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）	37.2%	36.0%	35.4%	33.4%	24.9%	29.4%	29.2%	29.0%	30.8%	30.4%	30.6%	29.4%
分譲マンション竣工在庫	156	125	72	181	183	165	151	188	183	212	192	107
うち契約済	36	47	21	38	75	30	51	29	29	42	86	26
分譲マンション供給戸数（累計）	213	590	880	1,243	284	493	622	989	200	448	705	1,132
契約戸数（累計）	211	605	933	1,334	271	516	641	952	239	460	680	1,103
契約済み未計上戸数	1,524	1,806	2,082	2,136	1,722	1,245	1,189	1,378	845	868	897	1,194
賃貸マンション棟数	17	17	18	11	14	12	13	13	17	16	17	15
マンション管理受託戸数	98,159	98,141	99,522	99,083	100,093	99,896	100,223	100,260	101,661	101,680	101,619	99,619
アセットサービス事業	2023/3	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12
仲介事業 取扱件数（累計）	248	494	783	1,097	277	567	854	1,128	280	527	795	1,077
うち売買（累計）	243	480	759	1,062	274	560	846	1,119	278	522	788	1,065
うち賃貸（累計）	5	14	24	35	3	7	8	9	2	5	7	12
駐車場事業 基点数	1,915	1,930	1,919	1,919	1,889	1,887	1,893	1,905	1,862	1,884	1,893	1,906
駐車場事業 車室数	79,045	81,620	82,287	82,542	81,333	82,473	85,129	86,792	85,778	88,007	89,967	91,650
その他	2023/3	2023/6	2023/9	2023/12	2024/3	2024/6	2024/9	2024/12	2025/3	2025/6	2025/9	2025/12
温浴施設	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11
ゴルフ場	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13
レジーナリゾート with DOGS	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	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。

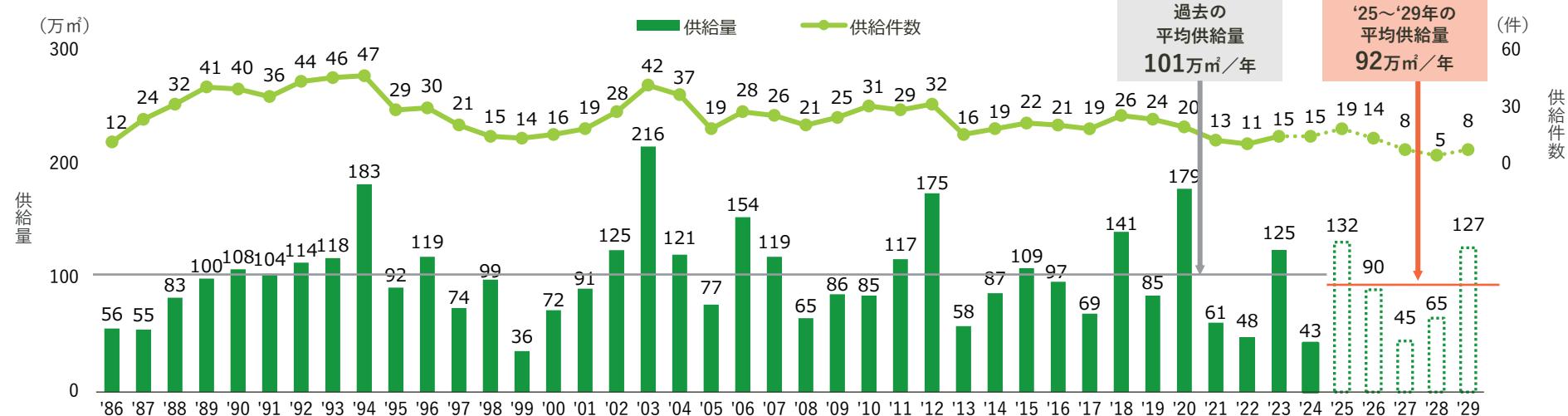
2.グランフロント大阪は貸床面積全体に占める商業施設部分の比率が高いため、商業施設部分について対象から除外。

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に含む。

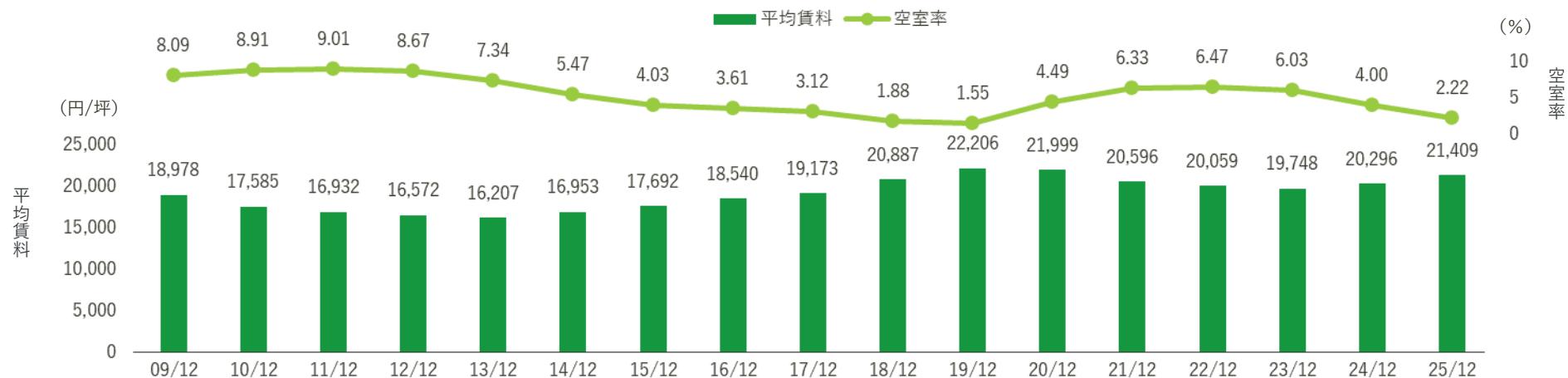
4.2022年3月末より、右記基準を追加：再開発事業のエリア内に含まれる物件については、再開発組合設立または事業認可をもって「保有オフィスビル」から除外する。

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。

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

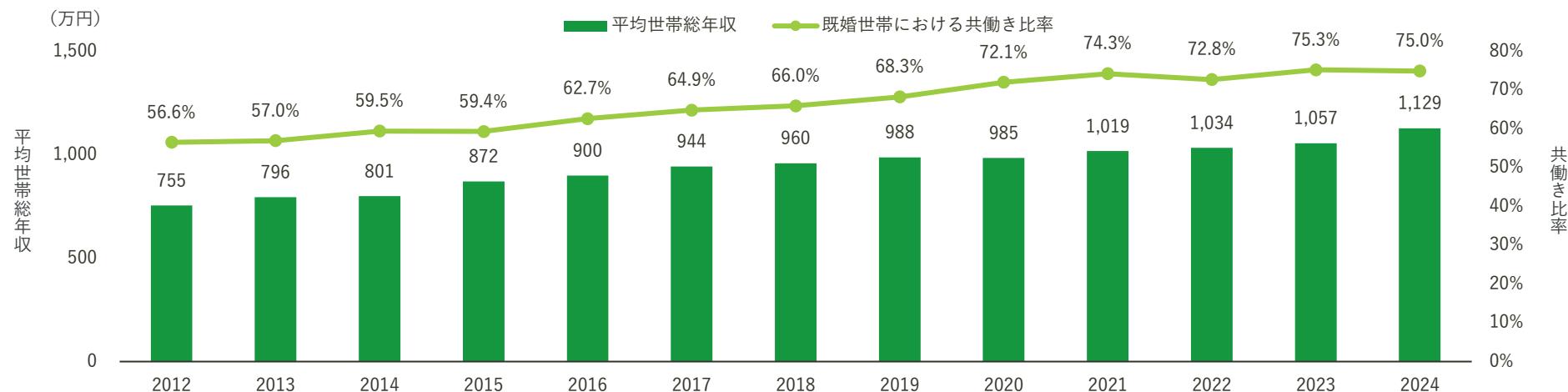


出所：森ビル「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2025」、三鬼商事

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「2024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」

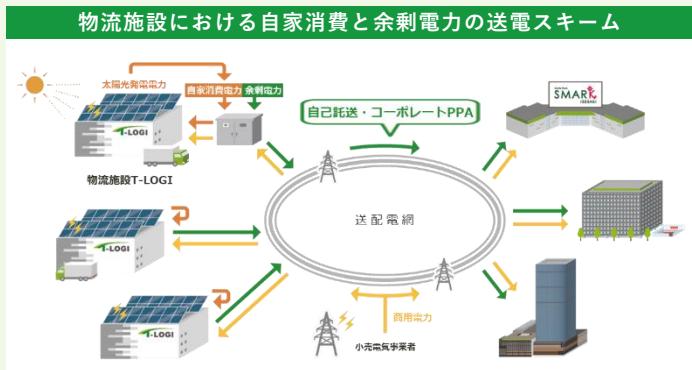
※2 カテゴリ11と13が対象

(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「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來の電力を発電し、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

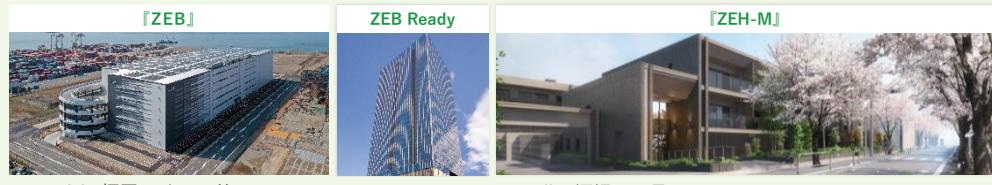
■ 購入電力の再エネ電力への切り替え

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

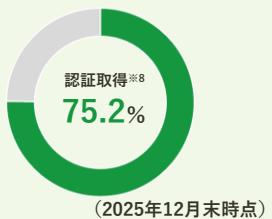
■ グリーンビルディング認証^{※6}の取得

- 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



認証取得割合



※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に創しつつ、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】
センテラス天文館



▲ 【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）※1

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）※1

- 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、取締役のうち会長・社長について、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

※1 2025年3月26日開催の第207期定時株主総会にて可決

▶ 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)

2025年末実績
10%以下 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



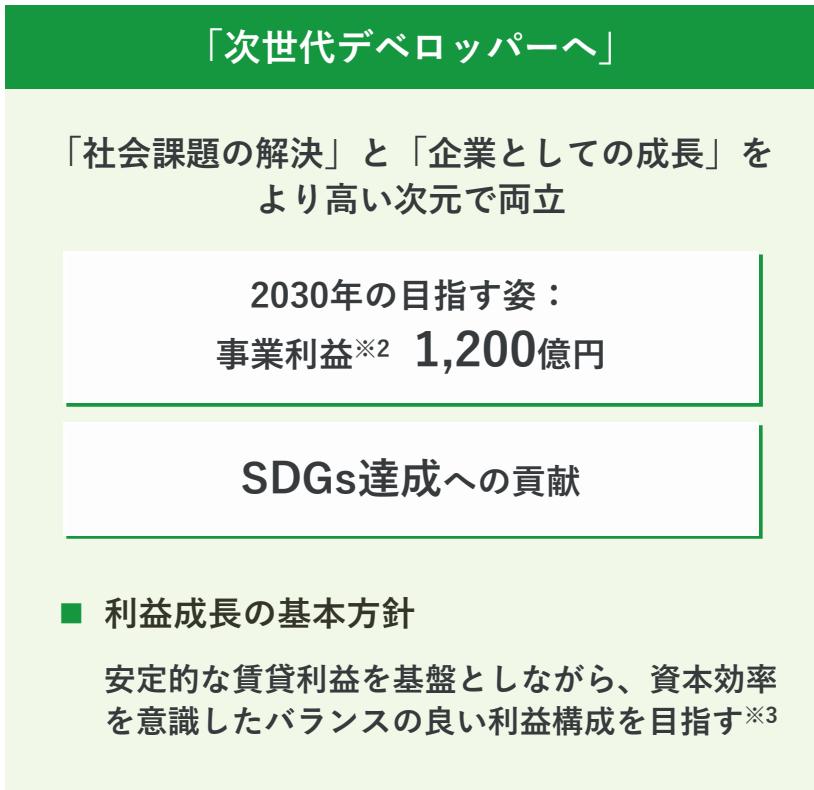
分野	評価機関・イニシアチブ	評価等	分類	インデックスへの組み入れ状況
ESG (不動産)	GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク	5スター		MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
自然関連	TCFD	賛同	GPIF 採用指数	FTSE JPX Blossom Japan Index
	TNFD	賛同		FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
	SBTi 「1.5°C水準」	認定		S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
	RE100	参加		Morningstar 日本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



※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

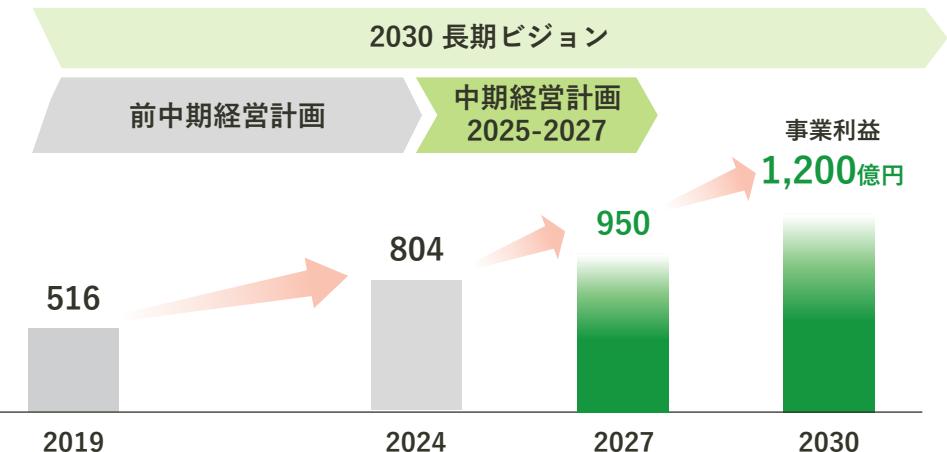
変更後 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益等 + 固定資産売却損益

(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	<p>「場の価値」と 「体験価値」の創出</p>	
	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		
	不動産ストックの再生・活用		
	脱炭素社会の推進		
価値創造基盤	循環型社会の推進	地球環境との共生	
	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

<https://tatemono.com/sustainability/reports.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）

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

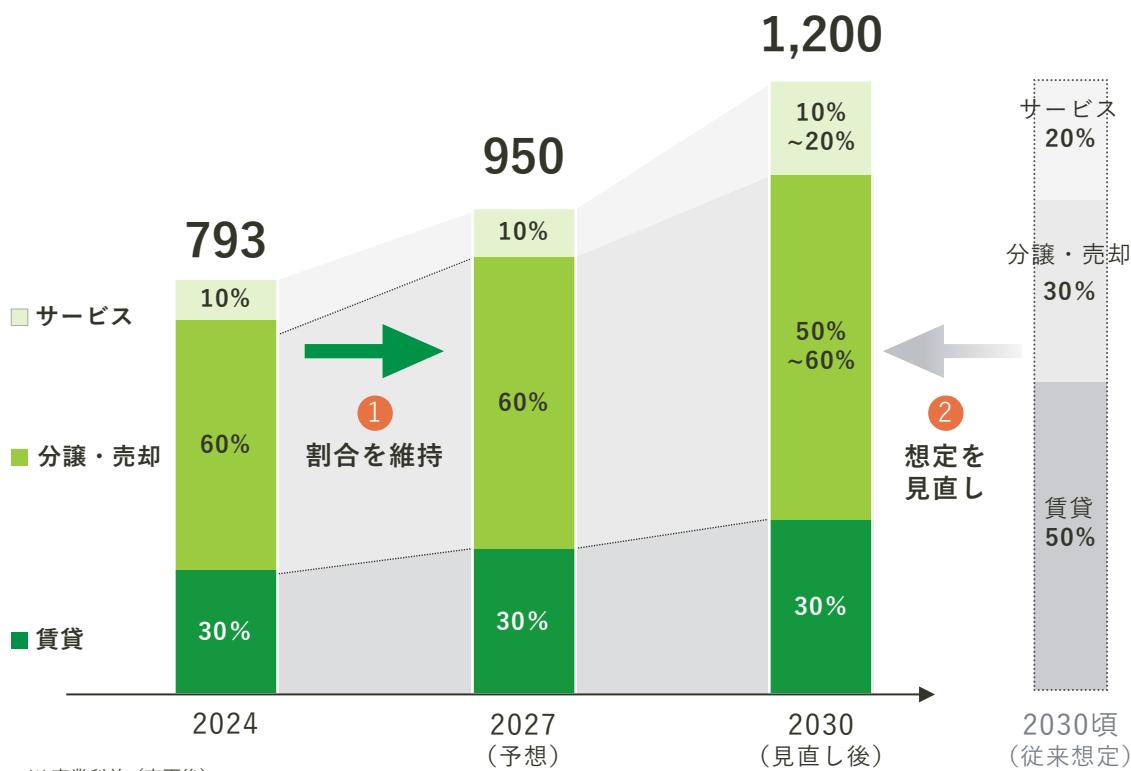
重点戦略	取り組み方針	主な事業セグメント分類	利益分類
1 大規模再開発の着実な推進	 Build up 安定収益基盤の強靭化に向けて着実に推進	ビル	賃貸
2 分譲マンション事業の更なる成長	 Accelerate 投資回収を加速し、資本効率の向上を牽引	住宅	分譲・売却
3 投資家向け物件売却事業の加速		ビル/住宅/AS	分譲・売却
4 海外事業の拡大	 Scale 利益成長ドライバーとして事業規模を拡大	その他（海外）	分譲・売却
5 サービス事業の拡大		ビル/住宅/AS/ その他（QL・資産運用）	サービス
6 新規事業の確立	 Establish 成長に向けた新たなビジネスモデ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

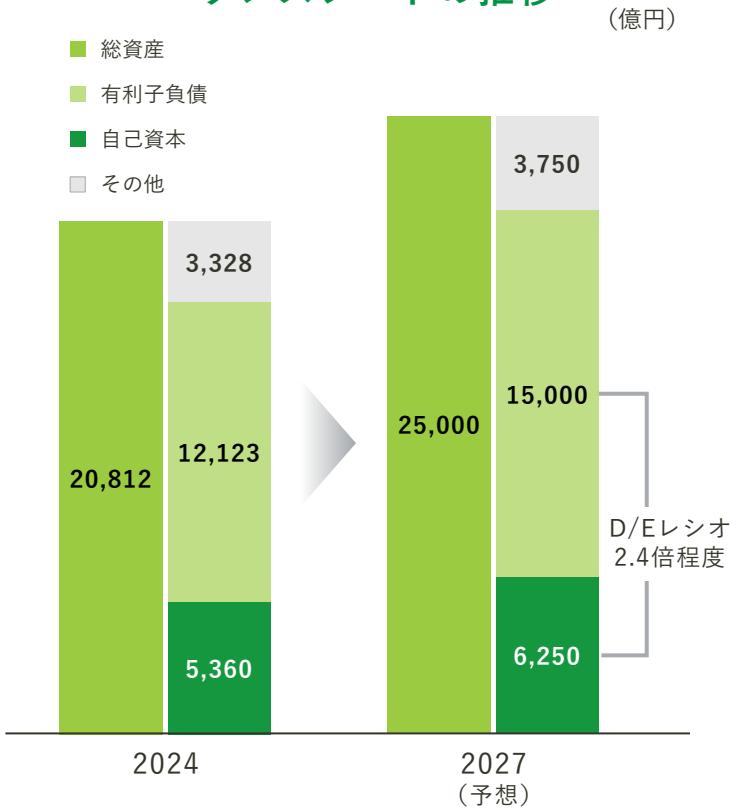
	賃貸	分譲・売却	サービス
特性	<ul style="list-style-type: none"> 利益の安定性が高い 大きな投資を伴う 	<ul style="list-style-type: none"> 利益のボラティリティが高い 資本効率が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 利益の安定性が比較的高い 大きな投資を伴わない
取り組み方針	<ul style="list-style-type: none"> 安定収益基盤の強靭化 	<ul style="list-style-type: none"> 投資回収の加速 事業規模の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 事業規模の拡大
	<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 	<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 	<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
中期経営計画における取り組み	<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>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>		
	<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>		
	<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>レジナリゾート with DOGS</p> </div> </div>		
	<div style="text-align: center;">  <p>おふろの王様</p> </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



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

キャッシュイン

ネット調達
約2,300億円

調整後営業CF
約1,100億円

キャッシュアウト

法人税
(税効果会計等により変動)

ネット投資
約1,400億円

戦略的資金枠
約500億円

株主還元
約650億円

ネット調達

- ・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

- ・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

ネット投資
約1,400億円

グロス回収
約11,400億円

前中計対比
年平均 約2.0倍

再投資

グロス投資
約12,800億円

前中計対比
年平均 約1.8倍

グロス回収内訳

- | | |
|------------|----------|
| ① 資産回転型事業 | 10,100億円 |
| ② 固定資産売却 | 1,300億円 |
| ③ 政策保有株式売却 | |

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

- ・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

- ・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

■ 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）

前中計期間

売却益計上額
約200億円/年

前中計期間は
売却実行とストック拡大の
バランスを戦略的に調整

約1,100億円

本中計期間

売却益計上額
約1,100億円
(約367億円/年)
新規投資意思決定額
約5,400億円※1
(前中計期間対比：年あたり約1.4倍)

2024年9月末

約1,100億円

売却を加速しつつも、
引き続き1,000億円超の
売却益ストックを確保

2027年末

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（待遇・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・気付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



DXへの取り組み事例：八重洲プロジェクト スマートフォンアプリ（開発中）

八重洲プロジェクトにおける、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



※ 画面構成はイメージです

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	主な機能（予定）
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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ございません。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。