

# 2020年12月期 決算説明資料

2021.2.18

■ 決算サマリー	p.3	賃貸等不動産の時価評価	p.20
■ 2020年12月期決算・2021年12月期予想の概要	p.4	2020年12月期 キャッシュフロー計算書	p.21
■ 新型コロナウイルス感染拡大による主な影響	p.5	投資計画の進捗	p.22
2020年12月期 各セグメントにおける主なトピックス	p.6	2021年12月期 通期業績予想	p.23
事業ポートフォリオ最適化の取り組み	p.7	2021年12月期 投資計画	p.24
■ 2020年12月期 通期業績予想との対比	p.8	■ セグメント別概況	p.25
■ マーケット環境の認識と今後の方針	p.9	①ビル事業	p.26
■ ESG報告 直近の取り組み	p.10	②住宅事業	p.35
サステナビリティ・ハイブリッドボンドの実施	p.11	③アセットサービス事業	p.41
■ 中期経営計画の進捗状況	p.12	④その他	p.43
■ 株主還元	p.13	■ Appendix	p.47
■ 決算詳細情報	p.14	長期ビジョン・中期経営計画の概要	p.48
2020年12月期 損益計算書	p.15	事業データ	p.54
2020年12月期 貸借対照表	p.16	施設一覧	p.55
販売用不動産の残高推移	p.18	マーケットデータ	p.57
投資家向け物件売却の取り組み	p.19		

## 2020年12月期決算

- 2020年12月期は、投資家向け物件売却が増加したものの、分譲マンション売上の減少や新型コロナウイルス感染拡大の影響によるホテル・商業施設の賃貸収益減少、駐車場・リゾート施設の稼働低下等の結果、増収減益。一方、投資事業組合利益の増加や金融コスト減少に加えて、子会社株式譲渡益の計上等により、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比増益。
- 営業収益は4期連続で過去最高を更新、親会社株主に帰属する当期純利益は5期連続で増益を達成。

## 2021年12月期予想

- 2021年12月期は、一部の分野において新型コロナウイルス感染拡大の影響は継続するものの、ビル事業・住宅事業における投資家向け物件売却の増加や、駐車場・リゾート施設の稼働の回復等の結果、増収増益となる見通し。

## 配当金について

- 2020年12月期の年間配当金は、前期の41.0円/株から46.0円/株へ増配（期首予想の45.0円/株から1.0円/株増配）し、配当性向は30.2%となる予定。
- 2021年12月期は通期業績予想を勘案し、年間配当48.0円/株（配当性向30.4%）を想定。

## トピックス

- クラウド型スマートビル管理システム「Dynamic Building Matrix」を導入、実証実験を開始。（2020年12月）
- 「（仮称）T-LOGI横浜青葉」着工、国内大手物流会社の入居内定。（2021年1月）
- 物流施設「T-LOGI」再生可能エネルギーを活用した環境配慮の取り組みを実施。（2021年1月）
- 公募ハイブリッド社債（サステナビリティボンド）を発行。（2021年2月）

# 2020年12月期決算・2021年12月期予想の概要

- 2020年12月期は、投資家向け物件売却は増加したものの、分譲マンション売上の減少や新型コロナウイルス感染拡大の影響によるホテル・商業施設の賃貸収益減少、駐車場・リゾート施設の稼働低下等の結果、増収減益。一方、投資事業組合利益の増加や金融コスト減少に加えて、子会社株式譲渡益の計上等により、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比増益。
- 2021年12月期は、一部の分野において新型コロナウイルス感染拡大の影響は継続するものの、ビル事業・住宅事業における投資家向け物件売却の増加や、駐車場・リゾート施設の稼働の回復等の結果、増収増益となる見通し。

2020/11/5公表

2020/12 実績	単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	2020/12 通期予想	達成率
	営業収益		3,230	3,349	119	3,400
営業利益		524	496	▲ 27	480	103%
事業利益 ※ 1		516	498	▲ 18	475	105%
親会社株主に帰属する当期純利益		297	317	19	310	103%
2020/12 実績	単位：億円	2019/12末 実績	2020/12末 実績	増減	2020/12末 予想	
	総資産	15,640	16,246	605	-	
	有利子負債	9,248	9,768	520	9,900	
	DELシオ（倍） ※ 2	2.5	2.5	0.0	-	
	有利子負債/EBITDA倍率（倍） ※ 3	12.6	13.4	0.9	-	
2021/12 予想	単位：億円	2020/12 実績	2021/12 予想	増減		
	営業収益	3,349	3,550	200		
	営業利益	496	540	43		
	事業利益	498	530	31		
	親会社株主に帰属する当期純利益	317	330	12		
	単位：億円	2020/12末 実績	2021/12末 予想	増減		
	総資産	16,246	-	-		
	有利子負債	9,768	10,200	431		
	DELシオ（倍）	2.5	-	-		
	有利子負債/EBITDA倍率（倍）	13.4	-	-		

※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

※2 DELシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本

※3 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)

# 新型コロナウイルス感染拡大による主な影響

- 2020年12月期は、新型コロナウイルス感染拡大により、特にホテル・商業施設の賃貸事業、駐車場事業、リゾート事業において影響が発生。投資家向け物件売却においては、ホテル・商業施設の売却を見送り、事業環境に大きな変化が生じていないアセットの売却に切り替えを実施。
- 2021年12月期は、上期は新型コロナウイルス感染拡大の影響が一定程度継続するものの、年度末にかけて概ね平常化することを前提に、各事業において前期比回復を見込む。

主に影響があった項目	2020年12月期 新型コロナウイルスの影響	2021年12月期 新型コロナウイルスの影響の想定
ビル (賃貸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・商業施設の売上低下に伴い、一部のテナント・オペレーターに対して賃料減額・免除を実施。</li> <li>行政からの要請に基づき、大型商業施設について一時休館対応。(4月中旬～5月中旬)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・商業施設の賃貸において、コロナウイルス感染拡大前の売り上げ水準には回復せず、一部テナント・オペレーターの入れ替えを想定した結果、2020年実績対比若干の減収を想定。</li> <li>ただし、影響があるアセットのボリュームは限定的であり、ビル賃貸全体では、増収増益を見込む。</li> </ul>
住宅 (分譲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>マンション分譲において、モデルルームや販売センターでの新規営業活動の休止。(首都圏においては4月上旬～5月下旬まで新規顧客への営業活動自粛。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデルルーム・販売センターは原則事前予約制とし、感染症対策を徹底しながら、計画通りの販売を行う想定。</li> </ul>
アセットサービス (駐車場)	<ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場事業において、外出自粛要請により、特に地方主要駅前のパーク&amp;ライド型や大型商業施設附帯の駐車場の稼働が大幅に低下。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場事業において、当面稼働は厳しいものの、春以降は段階的に回復し、2021年末には概ね例年並みの水準に戻ることを想定。ただし、一部の大型駐車場の稼働回復は、翌期以降まで期間を要すると想定。</li> </ul>
その他 (リゾート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>温浴施設(おふろの王様)、愛犬同伴型ホテル(レジーナリゾート)について、一時全施設休業。</li> <li>ゴルフ場について、関東近郊は一時休業。その後一部サービスを制限した上で再開。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>愛犬同伴型ホテル(レジーナリゾート)において、春以降は回復を見込み、2020年実績対比増益を見込む。</li> <li>温浴施設(おふろの王様)は、コロナ前の水準までの稼働回復は翌期以降となる見通し。</li> <li>ゴルフ場は来場者回復。2020年実績対比増益を見込む。</li> </ul>
投資家向け 物件売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・商業施設の売却を見送り、事業環境に変化が生じていないオフィスや賃貸マンション、シニア住宅等に入れ替えを実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、投資需要が堅調な好立地のオフィス・賃貸マンション等を中心に、物件売却を拡大する方針。</li> </ul>

# 2020年12月期 各セグメントにおけるトピックス

- 2020年12月期は新型コロナウイルスの影響を受けた分野もある一方で、オフィスビル賃貸およびマンション分譲は堅調に推移。
- 投資家向け物件売却においては期中の戦略変更により、売却対象アセットを入れ替え、売却益を創出。

セグメント	主な実績・トピックス
ビル	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hareza Tower（豊島区池袋）</b>：2020年5月に竣工。満室稼働中。</li> <li><b>八重洲一丁目東地区市街地再開発事業B地区</b>：2020年6月に権利変換計画認可。10月より街区内解体工事に着手。</li> <li><b>T-LOGI久喜</b>：2020年6月に竣工。満室稼働中。</li> <li>投資家向け物件売却において当初想定していたホテル・商業施設の売却を見送り、想定利益の見直しを変更。好調な売買マーケットおよび柔軟な戦略変更により、<b>オフィスを中心に売却し、想定通りの売却益を実現。</b></li> </ul>
住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>「Brillia City 西早稲田」</b>：2020年東京都内初回販売戸数第1位獲得。</li> <li><b>「ののあおやま民活棟」（北青山三丁目）</b>：2020年5月竣工。</li> <li>緊急事態宣言下での販売活動の制限等により、分譲マンション計上戸数は当初想定より若干減少したものの、<b>実需層のニーズは堅調に推移し、販売活動再開後の集客は好調。</b></li> </ul>
アセットサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>駐車場事業において、新型コロナウイルスの影響により一時的に稼働は厳しいものの、<b>優良な新規案件獲得機会が増加。</b></li> <li>投資家向け物件売却において、売却アセットを見直し、想定利益の見直しを変更。<b>店舗・住宅を中心に想定通りの売却益を実現。</b></li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に掲げた、事業ポートフォリオの最適化の一環として、シニア運営事業を行っていた<b>連結子会社（東京建物シニアライフサポート）の全株式を譲渡。</b></li> <li>販売用不動産に振り替えていた<b>シニア住宅物件を売却。</b></li> <li>GoToトラベルにより、下期にかけて愛犬同伴型ホテル（レジャーリゾート）が大幅に回復。</li> </ul>

- 中期経営計画に掲げた事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を目指す方針に則り、連結子会社である東京建物シニアライフサポートの全株式をSOMPOケア株式会社へ譲渡。（2020年12月）
- 当社は、高齢者住宅運営事業において高い実績をもつSOMPOケア株式会社と、高齢者向け施設の開発・運営業務等を共同・協力して行う旨の業務提携契約を締結。引き続き、投資家向け物件売却におけるメニューの1つとして開発を推進。

## <連結子会社株式 売却概要>

### 東京建物シニアライフサポート

事業内容: 訪問介護、居宅介護支援（ケアプラン作成）、通所介護等の介護サービスの提供、サービス付き高齢者向け住宅・有料老人ホームの運営等

株式譲渡契約締結日: 2020年9月30日

株式譲渡実行日: 2020年12月1日

特別利益：約20億円計上

## <高齢者向け住宅施設 売却概要>

当社において開発・保有する「グレイプス」ブランドを中心とする高齢者向け施設を2020年12月期に売却。今後は、住宅事業における投資家向け物件売却のメニューの1つとして、優良な開発案件を検討の方針。

売却粗利益：73億円計上

## <中期経営計画における当社の方針>

### 資本効率を意識した経営

事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を誘導

ROAの向上



グレイプススイズ四谷



グレイプス世田谷千歳台

# 2020年12月期 通期業績予想との対比

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響および投資家向け物件売却における戦略の変更をうけて、2020年12月期は期中に通期業績予想を修正。
- 2020年12月期決算について、分野ごとに差異はあるものの全体利益は11月修正公表を上回って着地。

## 営業利益のセグメント別内訳 修正概要



セグメント：項目		期首公表	11月修正公表	2020/12実績	期首公表数値・11月修正公表数値からの変遷
投資家向け物件売却	ビル	80億※	70億※	72億※	ホテル・商業施設の売却を見送り、期首数値を修正。オフィスを中心に想定通りの売却益を実現。
	住宅	30億※	15億※	2億※	シニア住宅の売却に伴い賃貸マンションの売却対象を見直し。翌期以降へ賃貸マンションを温存。
	アセットサービス	50億※	30億※	28億※	ホテル等の売却を見送り、期首数値を修正。小ぶりの店舗・住宅を中心に想定通りの売却益を実現。
	その他	0億※	70億※	73億※	シニア住宅売却の方針となったことに伴い、期首数値を修正。想定通りの売却益を実現。
	合計	160億※	185億※	177億※	11月修正公表▲7億（期首公表+17億）
物件売却以外	ビル：ビル賃貸等	350億	325億	332億	ホテル・商業施設の賃料減免を想定し、期首数値を修正。費用削減等により11月想定より上振れ。
	住宅：マンション分譲等	60億	63億	69億	マンション分譲の販売好調および費用削減等により上振れ。
	アセット：駐車場・仲介等	40億	▲5億	▲1億	駐車場稼働の低下に伴い、期首数値を修正。感染の再拡大により稼働回復は鈍化したものの、概ね11月想定通りの着地。
	その他：リゾート・ファンド クオリティライフ・海外	20億	12億	14億	リゾート事業の稼働低下に伴い、期首数値を修正したが、GoToトラベル等の効果により、11月想定より上振れ。
	合計	470億	395億	414億	11月修正公表+19億（期首公表▲56億）

※投資家向け物件売却の数字については、粗利益額。



- ・ 当社における新型コロナウイルス感染拡大の直接的な影響は限定的ではあるものの、アフターコロナにおける働き方の多様化を見据えた新しい商品企画を推進。
- ・ 不動産取引市場は、安定したキャッシュフローが期待される物流施設・賃貸マンションを中心に今後も需要は底堅い見通し。新規プロジェクト確保に向けて積極的に投資を推進。

## 今後のマーケット環境の認識と当社の取り組み

<p>オフィス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社ポートフォリオにおいては賃料・空室率に大きな影響が生じていないものの、マーケットの空室率は上昇傾向であり、今後、既存空室のリーシング期間の長期化に注意が必要。</li> <li>・ 一方、当社は2025年まで大型物件の竣工がなく、マーケットにおいても2021・2022年の新規供給床は少ないこと、当社ポートフォリオ（規模・立地）の優位性があることから、空室率・賃料水準が大きく悪化する可能性は低い見通し。</li> <li>・ 引き続き、好立地・ハイスペックを志向するという大きなトレンドは不変だが、テレワークの普及等により、より生産性が高まるオフィスの商品企画が必要。</li> </ul>	<p><b>具体的取り組み</b></p> <p>本社オフィスではABW（Activity Based Working）の考え方に基づいた多様なレイアウトや、AIによる空調制御の実証実験等を実施。</p>  <p>東京建物八重洲ビル</p>
<p>住宅</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分譲マンションについては、実需層の需要は引き続き好調。利便性が高い都心好立地に加えて、郊外エリアの物件も好調に推移する見通し。</li> <li>・ 賃貸マンションにおいても事業環境に大きな変化はなく安定的な需要を見込む。</li> <li>・ 一方でテレワークの普及により、快適な執務環境とつづげる居住環境の両立に対する需要は高まっており、共用部のコワーキングスペースや、居室内におけるワークスペースの確保など新しい商品企画を推進。</li> </ul>	<p><b>具体的取り組み</b></p> <p>Brillia city西早稲田において、在宅勤務やテレワークが可能な商品企画を実施</p>  <p>コワーキングラウンジイメージ</p>
<p>アセットサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐車場事業においては、足許の稼働は厳しいものの、旅行需要等の回復と車室数の拡大により、中長期的には成長を見込む。</li> <li>・ 仲介事業においては、好調な不動産取引市場を背景に引き続き順調に推移する想定。</li> </ul>	
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファンド事業においては、国内不動産への旺盛な投資ニーズを背景に着実な成長を見込む。</li> <li>・ リゾート事業においては、インバウンド需要は厳しいものの、国内旅行は順調に回復、ゴルフ需要は堅調に推移する見通し。</li> </ul>	
<p>不動産取引市場</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産取引マーケットにおいては、投資家の不動産投資意欲が加速。特に、安定収益が期待される好立地のオフィス、物流施設や賃貸マンション等への投資需要は今後も好調に推移する見通し。（2020年12月期、オフィス3件、物流施設9件、賃貸マンション9件の新規プロジェクトを確保済み）</li> </ul>	

- 東京建物八重洲ビル、大崎センタービルについて、「DBJ Green Building 認証」を新規取得。（2020年12月）
- 物流施設「T-LOGI」にて、再生可能エネルギーを活用した環境配慮の取組みを実施。（2021年1月）

## 「DBJ Green Building 認証」の新規取得

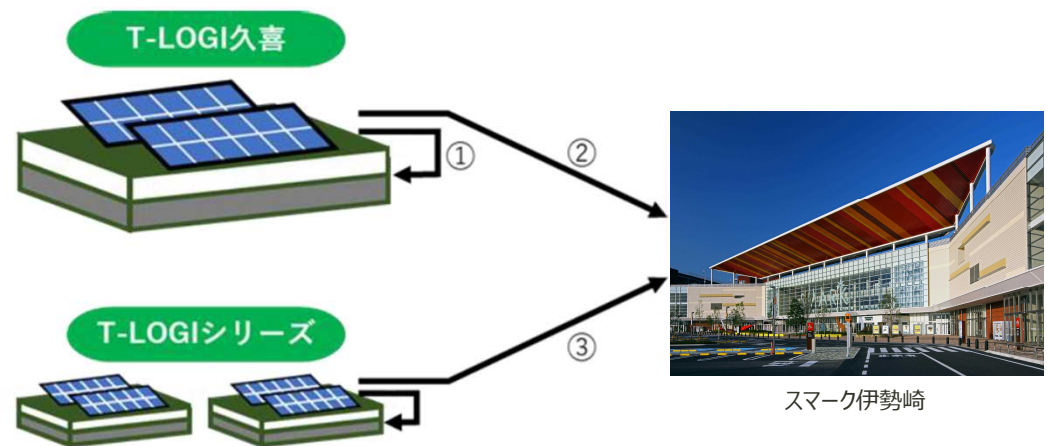


東京建物八重洲ビル



大崎センタービル

## 「T-LOGI」の環境配慮の取組み



- ① 太陽光パネルにより発電した電力を施設構内で消費し、環境に配慮した物流施設としてZEB※1の認証取得。
- ② 余剰電力を当社所有商業施設「スマーク伊勢崎」に自己託送※2。
- ③ 今後開発予定のT-LOGIでも同スキームを採用し、複数の物流施設から特定の施設に電力融通する自己託送事業モデルを構築していく予定。

グループ環境方針「緑あふれる潤いのある街・暮らしの創造」「地域をリードする温暖化防止」「地域に優しい省資源活動」「環境意識の高い社員づくり」のもと、今後も持続可能な社会づくりに向け、環境に配慮した事業活動を進めてまいります。

※1 「Net Zero Energy Building」の略称で、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。

※2 東京ガスグループのサービス「ソーラーアドバンス」の仕組みを活用。同社とは2020年12月に基本協定締結。

自己託送とは、自家発電設備を設置する者が、発電した電気を一般電気事業者の送配電ネットワークを介して、別の場所にある施設等に送電すること。

# サステナビリティ・ハイブリッドボンドの実施

- 良好な資金調達環境の中、長期的な事業戦略を見据えて、公募ハイブリッドファイナンス（劣後特約付社債）を実施。
- 2020年7月に発行したサステナビリティボンドに続く、ESGファイナンスの活用。調達資金をサステナブルなプロジェクトに充当するサイクルを一層加速。

## ＜サステナビリティ・ハイブリッドボンドの概要＞

発行額	400億円
発行日	2021年2月10日
償還期日	2061年2月10日
初回任意償還日	2031年2月10日
期限前償還	初回任意償還日以降の各利払日に期限前償還が可能
金利	当初：年1.13% 初回任意償還日の翌日以降、金利のステップアップが発生
優先順位	一般の債務に劣後し、普通株式に優先する
格付上の資本性	格付機関（JCR）より、資金調達額の50%について格付上の資本性の認定を受ける
資金使途 (フレームワーク)	八日京エリアにおける、社会課題解決に貢献するまちづくり ① 東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業（八重洲プロジェクト） ② 八重洲一丁目北地区市街地再開発事業（呉服橋プロジェクト） ③ 東京スクエアガーデン ④ 東京建物日本橋ビル ⑤ City Lab TOKYO ⑥ TOKYO FOOD LAB ⑦ xBridge-Tokyo/xBridge-Tokyo Next ⑧ Kitchen Studio SUIBA ⑨ TOKYO IDEA EXCHANGE



## ＜参考：これまでの当社のESGファイナンスの取り組み＞

### 2019年3月：グリーン・ハイブリッドボンド発行

- グリーン・ハイブリッドボンドの発行は国内初（不動産セクターでは世界初）
- 環境省が創設した「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」のボンド部門にて、環境大臣賞（銀賞）を受賞
- ・発行年限：40年 発行額：500億円

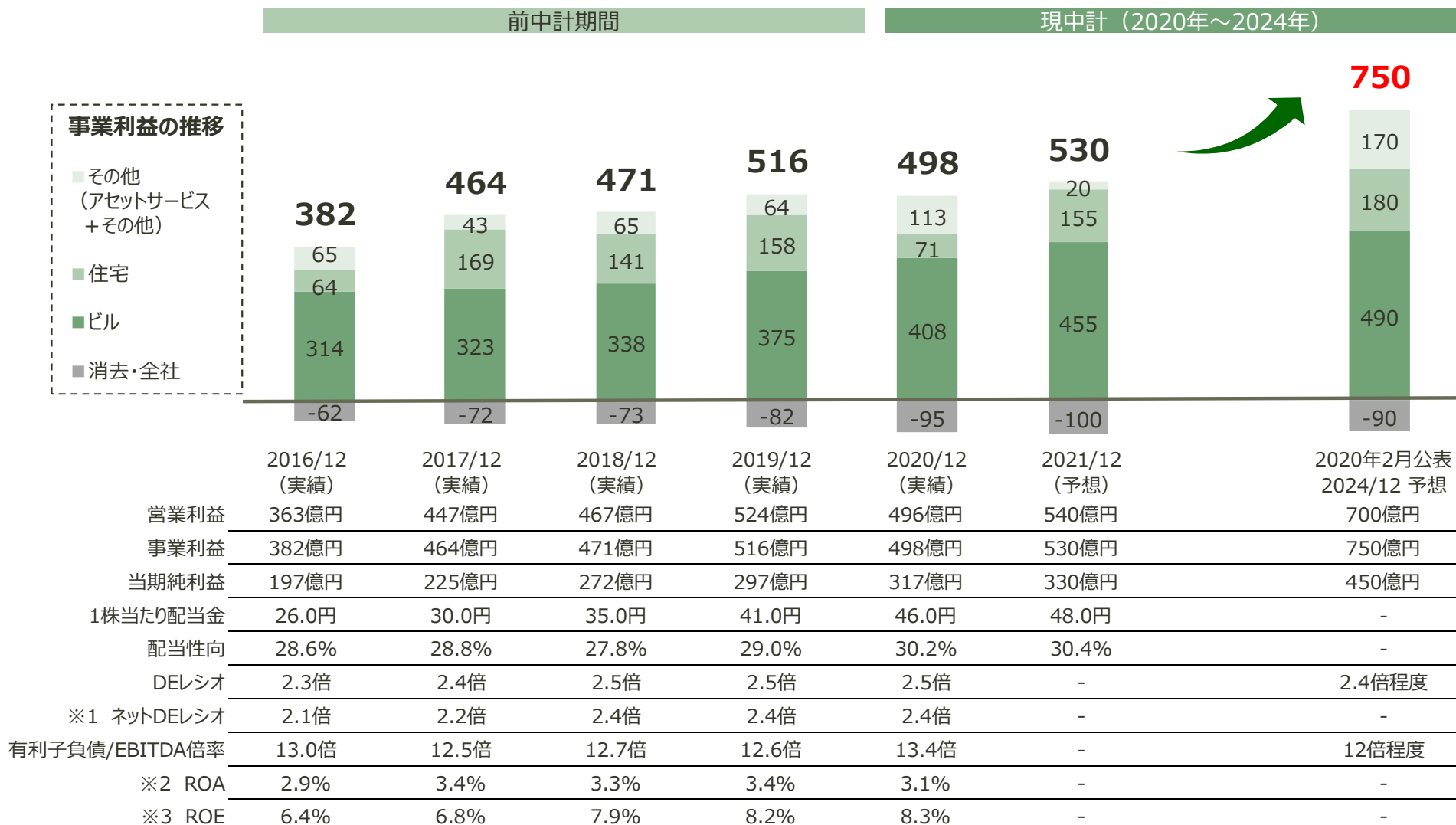
### 2020年7月：サステナビリティボンド発行

- 不動産セクターでは国内初
- ・発行年限：5年 発行額：200億円
- ・発行年限：10年 発行額：200億円



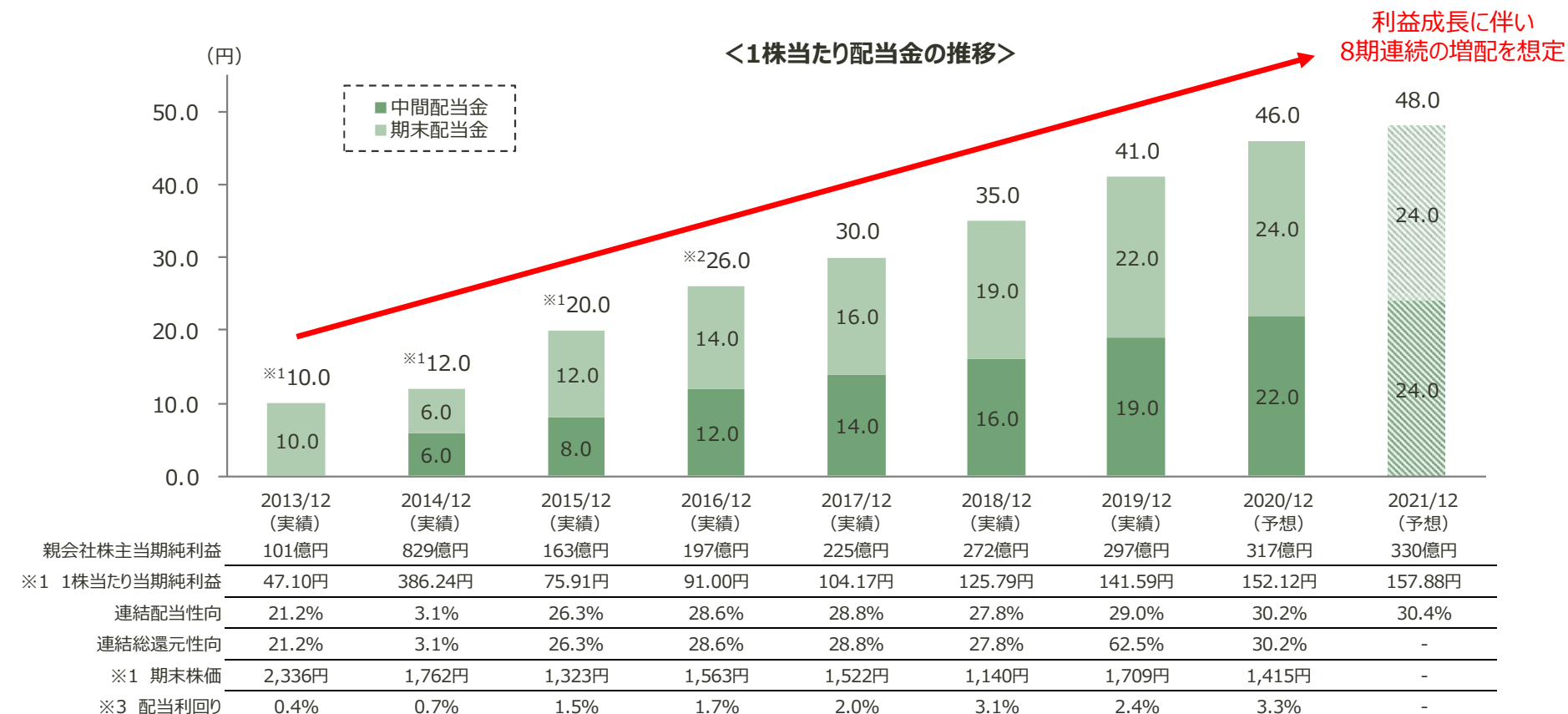
# 中期経営計画の進捗状況

- 過年度の事業利益および主な指標の推移は以下の通り。2024年12月期の事業利益目標750億円にむけて、着実な右肩上がりの成長を目指す。



※1 ネットDELシオ=(有利子負債-現金・預金)/自己資本  
 ※2 ROA=事業利益÷総資産期首期末平均残高  
 ※3 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

- 2020年12月期の年間配当金は、前期の41.0円/株から46.0円/株へ増配（期首予想の45.0円/株から1.0円/株増配）し、配当性向は30.2%となる予定。
- 2021年12月期の年間配当金は、さらに2.0円/株増配となる48.0円/株（配当性向30.4%）を想定。



## 利益還元方針

中期経営計画期間（2020～2024年度）では連結配当性向30%以上の配当を基本とし、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。自己株式の取得は、事業環境や財務状況等を踏まえて実施の是非を検討します。

※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。2012年～2015年については株式併合後の基準で算出。

※2 2016年12月期配当金については、中間配当金・期末配当金それぞれにつき1株あたり2円ずつの創立120周年記念配当を含む。

※3 配当利回りは各期末における終値をもとに算出。

## 決算詳細情報

# 2020年12月期 損益計算書

- 2020年12月期は、投資家向け物件売却が増加したものの、分譲マンション売上の減少や新型コロナウイルス感染拡大の影響によるホテル・商業施設の賃貸収益減少、駐車場・リゾート施設の稼働低下等の結果、増収減益。
- 一方、投資事業組合利益の増加や金融コスト減少に加えて、子会社株式譲渡益の計上等により、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比増益。

2020/11/5公表

単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	主な増減要因	2020/12 通期予想	達成率
営業収益	3,230	3,349	119		3,400	99%
ビル	1,209	1,445	236		1,450	100%
住宅	1,312	991	▲ 321		1,030	96%
アセットサービス	441	466	24		475	98%
その他	266	445	179		445	100%
営業利益	524	496	▲ 27	・営業収益・事業利益	480	103%
持分法投資損益	▲ 7	2	9	投資家向け物件売却が増加したものの、分譲マンション売上の減少や新型コロナウイルス感染拡大の影響による駐車場・リゾート施設の稼働低下、本社移転に伴う全社コストの増加等の結果、増収減益	▲ 5	-
事業利益 ※1	516	498	▲ 18		475	105%
ビル	375	408	33		400	102%
住宅	158	71	▲ 86		78	92%
アセットサービス	58	26	▲ 32		25	107%
その他	5	86	80		72	120%
消去・全社	▲ 82	▲ 95	▲ 13		▲ 100	96%
営業外収益	35	56	21	投資事業組合利益の増加等	50	114%
営業外費用	113	82	▲ 30	支払利息・前期実施のハイブリッド社債発行コストの減少等	85	97%
支払利息	69	67	▲ 2			
経常利益	446	470	24		445	106%
特別利益	29	47	17	シニア事業子会社株式譲渡および投資有価証券売却益の増加等	50	95%
特別損失	22	48	26	投資有価証券評価損・新型コロナウイルス感染拡大による損失計上等	30	163%
税引前利益	453	469	15		465	101%
親会社株主に帰属する当期純利益	297	317	19		310	103%

※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

# 2020年12月期 貸借対照表

- 分譲マンション・物流施設の開発用地の取得や八重洲プロジェクトへの投資、Hareza Tower竣工等による増加等により、総資産が605億円増加。

単位：億円	2019/12末	2020/12末	増減	主な増減要因
資産合計	15,640	16,246	605	
流動資産	4,246	4,477	231	・販売用不動産 投資家向け物件売却により減少したものの、分譲マンション・物流施設の用地取得等により、増加
現金・預金	395	546	151	
販売用不動産	3,373	3,485	112	
その他	477	445	▲ 32	
固定資産	11,394	11,768	374	・有形・無形固定資産 八重洲PJへの投資、Hareza Tower、北青山三丁目PJ竣工に伴う建築費支出、その他固定資産の取得等により増加 ・投資その他の資産 海外事業等への投資による増加と、投資有価証券の時価下落等による減少の相殺
有形固定資産	7,896	8,062	166	
無形固定資産	1,130	1,305	174	
投資その他の資産	2,367	2,400	33	
負債合計	11,798	12,255	456	・有利子負債 長期借入金の増加+822、CP等の減少▲302
有利子負債	9,248	9,768	520	
その他負債	2,549	2,486	▲ 63	
純資産合計	3,842	3,991	149	・株主資本 親会社株主に帰属する当期純利益+316、配当金の支払い▲92 ・その他の包括利益累計額 その他有価証券評価差額金の減少
株主資本	2,781	3,002	221	
その他の包括利益累計額	968	891	▲ 77	
非支配株主持分	92	97	5	
自己資本比率	24.0%	24.0%	▲0.0P	
DELシオ ※1	2.5	2.5	0.0	ネットDELシオ 2.4倍
有利子負債/EBITDA倍率 ※2	12.6	13.4	0.9	

※1 DEL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)

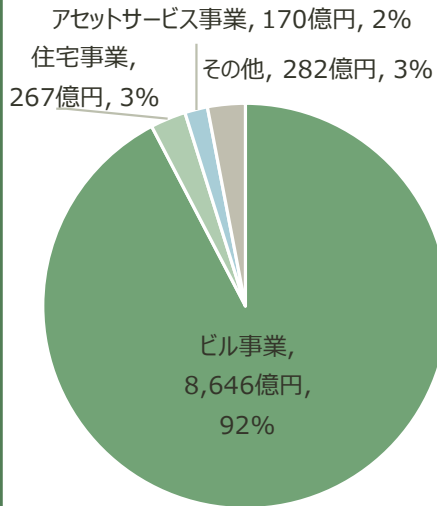


# 2020年12月期 貸借対照表

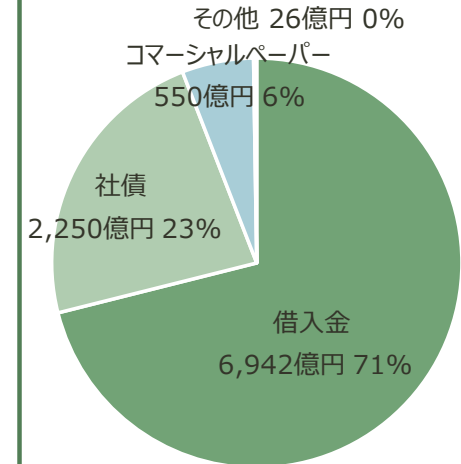
総資産：16,246 億円

流動資産		負債	
現金・預金	546	有利子負債	9,768
販売用不動産	3,485	借入金	6,942
販売用不動産	1,645	社債	2,250
仕掛販売用不動産	1,124	コマーシャルペーパー	550
開発用不動産	715	その他	26
その他	445	その他負債	2,486
固定資産		純資産	
有形固定資産	8,062	株主資本	3,002
無形固定資産	1,305	その他の包括利益累計額	891
投資その他の資産	2,400	非支配株主持分	97
		純資産	3,991

## 有形・無形固定資産内訳

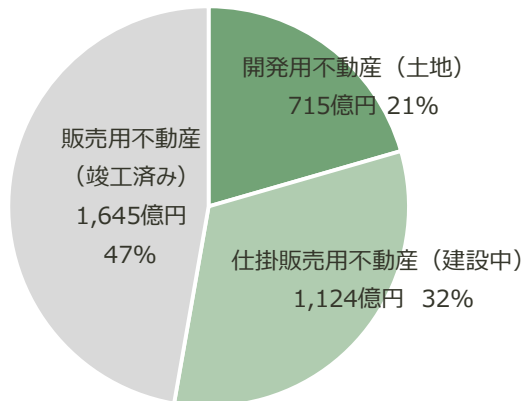


## 有利子負債内訳

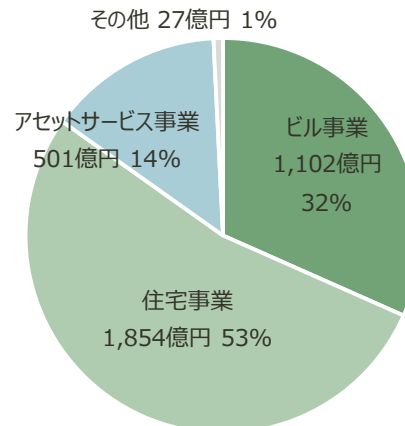


## 販売用不動産内訳

### <開発状況別>



### <セグメント別>



## DELシオの状況

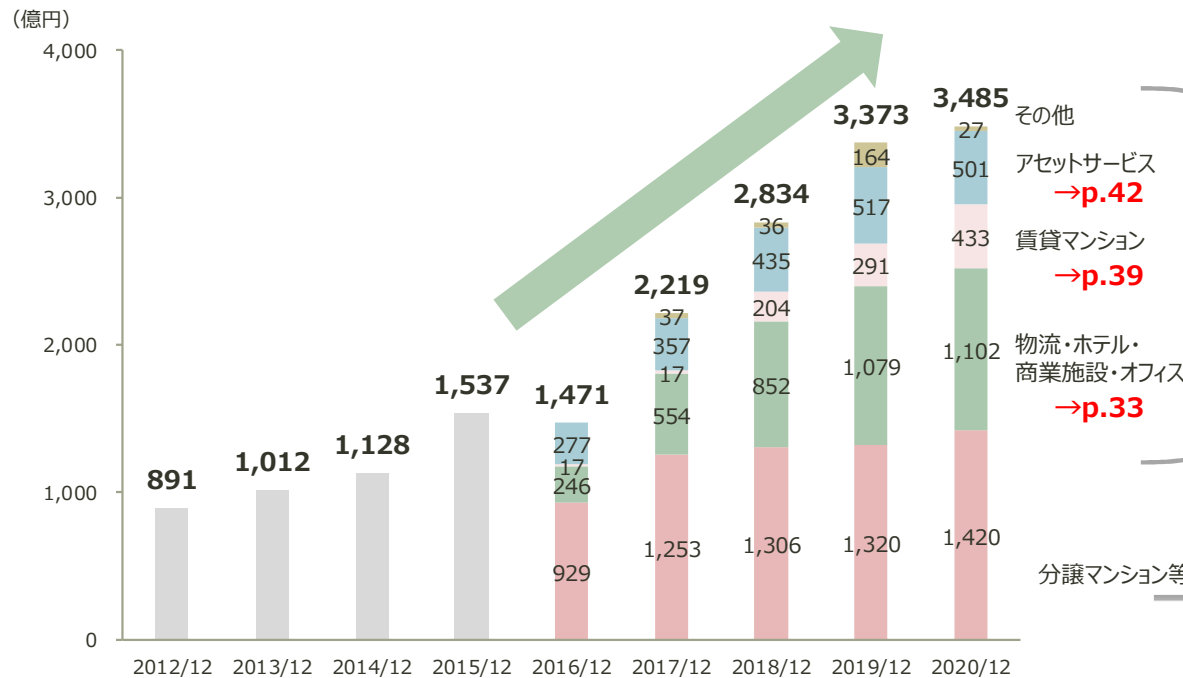
	2020/12末	
	2020/12末	ハイブリッド考慮 ※3
DELシオ ※1	2.5 倍	2.1 倍
ネットDELシオ ※2	2.4 倍	2.0 倍

- ※1 DELシオ=有利子負債/自己資本
- ※2 ネットDELシオ=(有利子負債-現金・預金)/自己資本
- ※3 ハイブリッドローンとハイブリッド社債の合計1,080億円について、格付上の資本認定額合計540億円を考慮して計算

# 販売用不動産の残高推移

- 2020年12月期は、ビル事業における物流施設開発用地や住宅事業における賃貸マンション開発用地等の取得が進み、販売用不動産残高は3,485億円に増加。
- 投資家向け売却物件は総投資額ベースで約3,400億円。分譲マンションもランドバンクを順調に積み増し、約7,500戸確保。

＜販売用不動産の残高推移＞



### 投資家向け物件売却

(ビル、賃貸マンション、アセットサービス、その他)

- ◆ 販売用不動産残高 (2020年12月末時点) : **2,065億円** (2019年末比+12億円)
- ◆ 総投資額<sup>※1</sup> (意思決定ベース) : **約3,400億円** (2019年末比+350億円)  
⇒ 想定売却益<sup>※2</sup> : **約800億円**

【2020年取得決定済案件】  
物流施設9件、中規模オフィス3件、都市型商業1件  
賃貸マンション9件、アセットソリューション13件

【2020年売却済み案件】  
オフィス6件  
(大手町フィナンシャルシティノースタワー、ほか5件)  
賃貸マンション2件  
アセットソリューション33件

### 分譲マンション

- ◆ 販売用不動産残高 : **1,420億円** (2019年末比+100億円)
- ◆ ランドバンク (2021年計上予定980戸を含む) : **約7,500戸** (2020年は**830戸**取得)

固定資産から販売用不動産への振り替え

2018年末 オフィス・賃貸マンション 合計約350億円	2019年末 オフィス約100億円 シニア住宅約130億円他	2020年末 オフィス約240億円
------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

※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 2019年末時点の想定売却益より今期売却済み物件の売却益を控除し、今期新たに取得が決定した物件の想定売却益を合計して算出。

# 投資家向け物件売却の取り組み

- 多様なアセットタイプの開発と当社がスポンサーを務めるREIT等への売却によりグループAUMを拡大し、継続的な利益成長と資本効率の改善を実現。
- 固定資産として保有していた「大手町フィナンシャルシティ ノースタワー※1」を販売用不動産に振り替え、日本プライムリアルティ投資法人に譲渡。
- 今後も、販売用不動産の新規開発と固定資産のポートフォリオ見直しによって、投資家向け物件売却を積極的に推進。

## 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

【所在】東京都千代田区大手町一丁目9番5号  
 【交通】東京メトロ各線「大手町」駅直結  
 【規模】地上35階、地下4階  
 【竣工】2012年10月

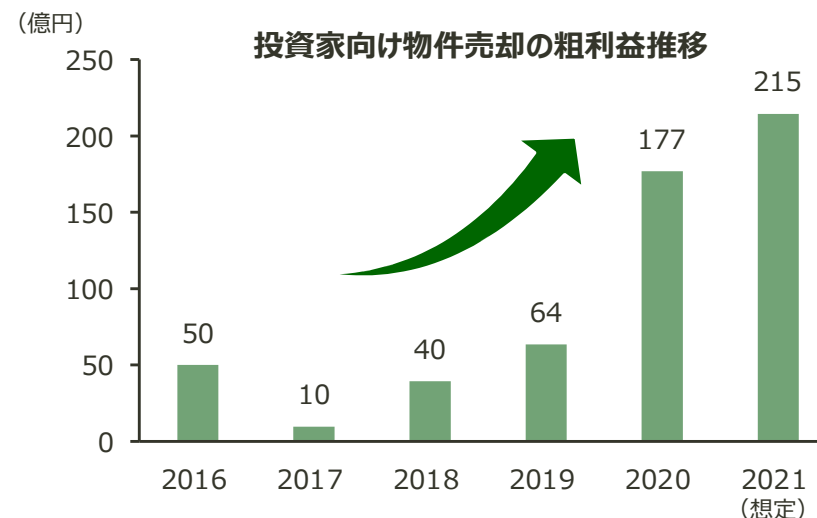


※1 取引対象は、区分所有権の共有持分であり、23～27階の事務所、地下1階の店舗の一部、地下4～地上1階・2～4階のデータセンターの区分所有権の22.5%

### <投資家向け物件売却の拡大・資本効率を意識した経営>

厳選投資による 販売用不動産の新規開発	定期的なポートフォリオ見直しにより 固定資産を販売用不動産へ振替
2020年末時点 投資家向け売却物件残高：2,065億円 総投資額ベース：約3,400億円 想定売却益：約800億円	2020年末時点 有形無形固定資産残高：9,368億円 賃貸等不動産含み益：5,048億円

### グループAUMの拡大に加え、継続的な利益成長の実現と 回転率向上による資本効率の改善

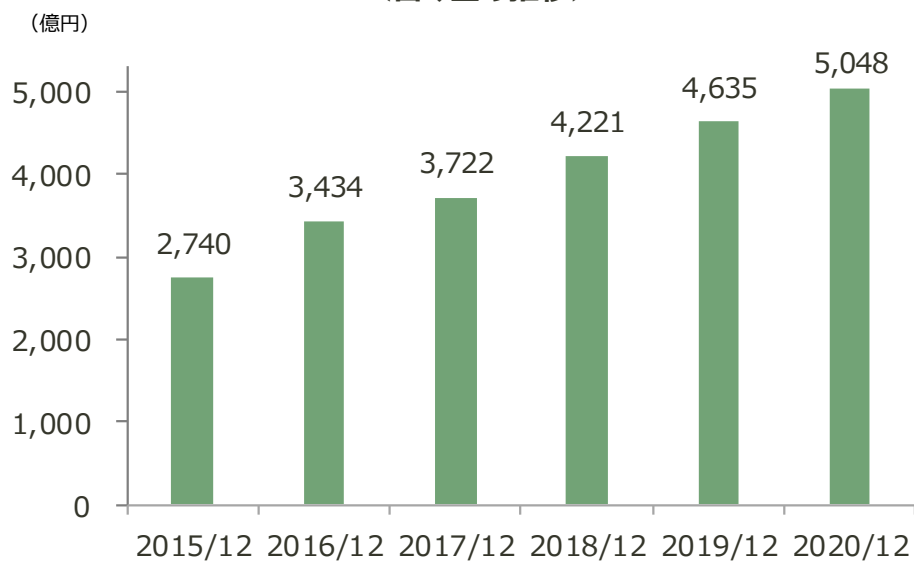


- Hareza Towerの竣工に加えて、賃料増額改定等により時価が上昇した結果、含み益は5,048億円に拡大。

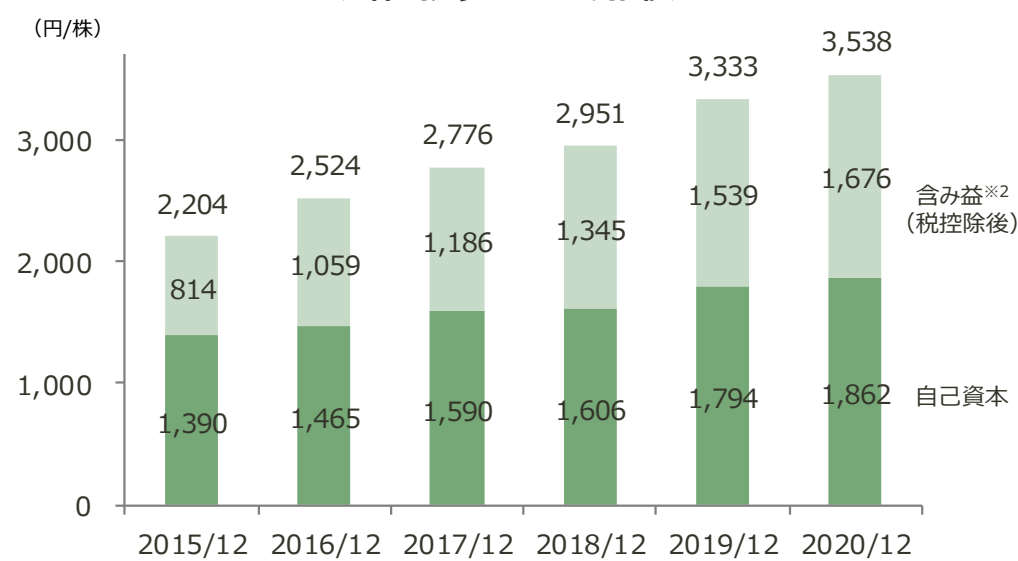
単位：億円	2019/12末	2020/12末	増減
期末時価	13,349	13,897	547
BS計上額（簿価）	8,714	8,848	134
差額	4,635	5,048	413

- ◆ <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>



<1株当たりNAV※1の推移>



※1 1株当たりNAV = (自己資本 + 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)

# 2020年12月期 キャッシュフロー計算書

- Hareza Towerの建築費支払い等固定資産の取得にかかる支出が発生したものの、資金調達を進めたことにより、現金及び現金同等物の期末残高が増加。

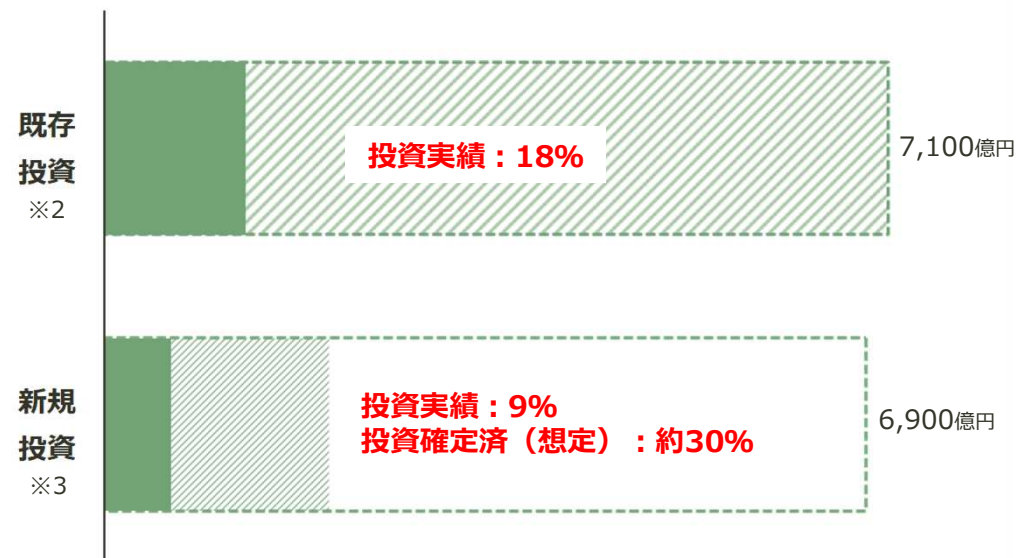
単位：億円	2019/12末	2020/12末	主な増減要因	2021/12 (通期予想)
営業活動によるキャッシュフロー	240	435	税引前当期純利益 + 469、減価償却費 + 189、法人税等の支払 ▲ 156、たな卸資産の減少 ▲ 109、預り金の減少 ▲ 50	100
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 640	▲ 667	固定資産の取得 ▲ 581、匿名組合出資金 ▲ 43 不動産特定共同事業出資受入金の減少 ▲ 31	▲ 600
財務活動によるキャッシュフロー	480	383	長期借入金 + 822、コマーシャルペーパー ▲ 300、 配当金支払 ▲ 91	350
現金及び現金同等物の期末残高	394	546		395

- ・ 中期経営計画で定めた5つの重点戦略に対し、5年間累計でグロス投資額14,000億円、ネット投資額5,000億円の投資を計画しており、2020年12月期はグロス投資額1,891億円の投資を実行。
- ・ 物流施設プロジェクトを中心に順調に新規案件を確保しており、中期経営計画期間（2020～2024年の5年間）における新規投資の想定額（約6,900億円）のうち約30%が2020年12月末時点で投資確定済み。

## <新中期経営計画（2020-2024）投資計画>

単位：億円	5年間計画	2020年実績
グロス投資額	14,000	1,891
大規模再開発への投資	2,300	138
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300	644
投資家向け物件売却への投資	5,500	636
海外事業への投資	700	16
その他 ※1	1,200	457
回収額	9,000	1,206
ネット投資額	5,000	685

## <新規投資の進捗>



※1 Hareza Tower、北青山三丁目PJ、駐車場施設開発、CAPEX等への支出、および大規模再開発に向けた種地ビルや収益不動産の取得にむけた予備枠等を含む。

※2 2019年末において、投資が決定済みのプロジェクトに対する投資。

※3 2020年以降において、新たに事業化が決定したプロジェクトに対する投資。

■ : 投資実績    ▨ : 投資確定済（想定）

▭ : 中期経営計画における投資計画

# 2021年12月期 通期業績予想

- 2021年12月期は、一部の分野において新型コロナウイルス感染拡大の影響は継続するものの、ビル事業・住宅事業における投資家向け物件売却の増加や、駐車場・リゾート施設の稼働の回復等の結果、増収増益となる見通し。

単位：億円	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	3,349	3,550	200	・営業収益 ビル事業・住宅事業における投資家向け物件売却の増加や、駐車場・リゾート施設の稼働の回復等により、増収。
ビル	1,445	1,670	224	
住宅	991	1,200	208	
アセットサービス	466	460	▲ 6	
その他	445	220	▲ 225	
営業利益	496	540	43	・持分法投資損益内訳 ビル5億（+0）、その他▲15億（▲12億）
持分法投資損益	2	▲ 10	▲ 12	
事業利益 ※1	498	530	31	・事業利益 ビル事業・住宅事業における投資家向け物件売却増加およびマンション分譲粗利益の改善等により、増益。
ビル	408	455	46	
住宅	71	155	83	
アセットサービス	26	30	3	
その他	86	▲ 10	▲ 96	
消去・全社	▲ 95	▲ 100	▲ 4	前期投資事業組合利益の影響等 持分法損失の増加等
営業外収益	56	35	▲ 21	
営業外費用	82	95	12	
経常利益	470	480	9	
特別利益	47	20	▲ 27	
特別損失	48	0	▲ 48	
税引前利益	469	500	30	
親会社株主に帰属する当期純利益	317	330	12	
営業活動によるキャッシュフロー	435	100		
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 667	▲ 600		
財務活動によるキャッシュフロー	383	350		

※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

- 新中期経営計画で定めた5つの重点戦略に対し、5年間累計でグロス投資額14,000億円、ネット投資額5,000億円の投資を計画。
- 2021年12月期は、開発が進む物流施設や分譲マンションプロジェクトへの建築費支出等により、グロス投資額2,200億円の投資を予定。

## <新中期経営計画（2020-2024）投資計画・実績>

単位：億円	5年間計画	2020年実績
グロス投資額	14,000	1,891
大規模再開発への投資	2,300	138
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300	644
投資家向け物件売却への投資	5,500	636
海外事業への投資	700	16
その他 ※1	1,200	457
回収額	9,000	1,206
ネット投資額	5,000	685

## <2021年12月期投資計画>

2021年計画
2,200
0
650
900
150
500

※1 Hareza Tower、北青山三丁目PJ、駐車場施設開発、CAPEX等への支出、および大規模再開発に向けた種地ビルや収益不動産の取得にむけた予備枠等を含む。



## セグメント別概況

# ①ビル事業 2020年12月期決算・2021年12月期予想 東京建物

- 2020年12月期は、ビル賃貸において一部ホテル・商業施設の賃料減免が発生したものの、新規・通期稼働物件による収益の増加や、投資家向け物件売却の増加等により、増収増益。
- 2021年12月期も、引き続きコロナウイルス感染拡大の影響は一部の分野において継続するものの、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。

2020/11/5公表

単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	主な増減要因	2020/12 通期予想	達成率
営業収益	1,209	1,445	236		1,450	100%
ビル賃貸	739	749	10	新規+11、通期+22、売却・建替え等▲11、既存▲11	740	101%
不動産売上	123	328	204	投資家向け物件売却+204	345	95%
管理受託等	340	360	19		360	100%
配当	5	6	1		5	139%
営業利益	370	404	33	投資家向け物件売却粗利益+45（2019年累計27億、2020年累計72億） 八重洲再開発PJ 保留床取得税 ▲10	395	102%
事業利益	375	408	33		400	102%

単位：億円	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	1,445	1,670	224	
ビル賃貸	749	755	5	新規+1、通期+24、売却・建替え等▲20、既存+0
不動産売上	328	540	211	投資家向け物件売却+211
管理受託等	360	370	9	
配当	6	5	▲1	
営業利益	404	450	45	投資家向け物件売却+48（2020年累計72億、2021年累計120億）
事業利益	408	455	45	持分法投資損益+0（5億）

## 新規・通期稼働物件

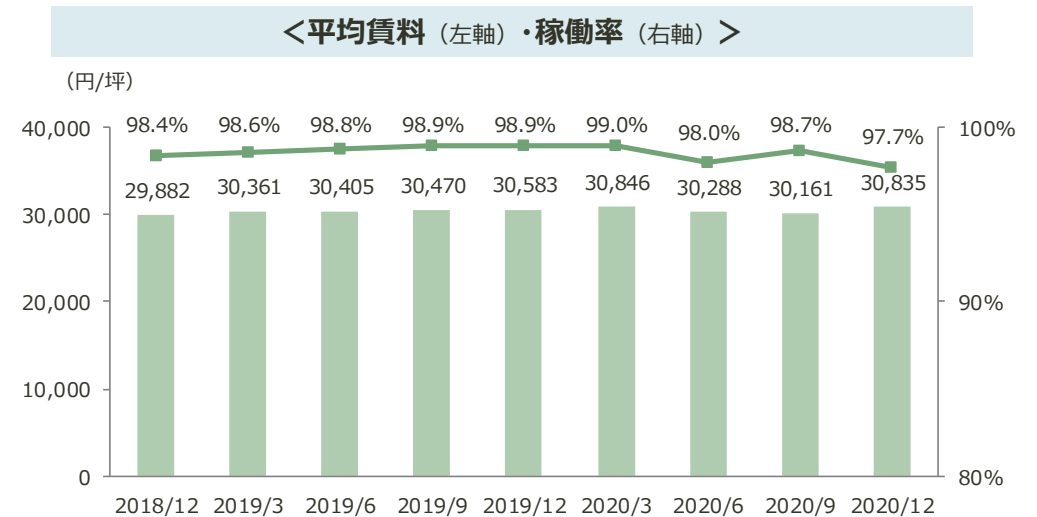
- 2020年新規稼働：仙台花京院テラス（2020年1月竣工）、Hareza Tower（2020年5月竣工）、ののあおやまショップ&レストラン（2020年5月竣工）、T-LOGI久喜（2020年6月竣工）
- 2020年通期稼働：DNP五反田ビル、東京建物京橋ビル、カンデオホテルズ大宮、ザ・ビー大阪御堂筋、FUNDES銀座、FUNDES五反田
- 2021年新規稼働：（仮称）カンデオホテルズ京都烏丸六角（2021年3月竣工予定）

※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

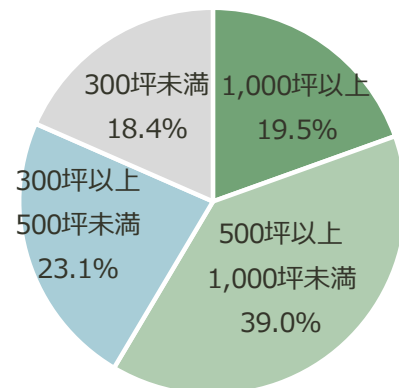
# ①ビル事業 保有オフィスビルポートフォリオ

- 12月末時点の平均賃料は30,835円/坪、稼働率は97.7%と高水準を維持。

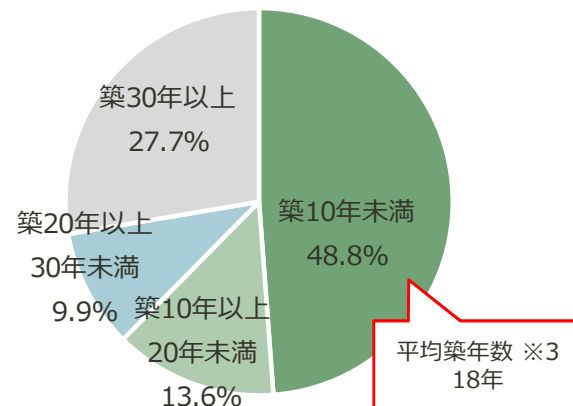
2020/12末時点	棟数	面積
保有オフィスビル ※1 ※2	46	511,124㎡
転貸ビル	—	96,667㎡
商業施設・再開発用種地ビル等	—	277,036㎡
ビル事業 賃貸面積合計	—	884,827㎡



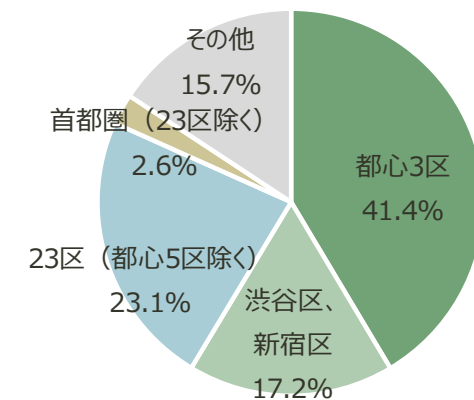
＜基準階面積別 賃貸面積比率＞



＜築年数別 賃貸面積比率＞



＜所在地域別 賃貸面積比率＞



※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については54ページの注釈をご参照ください。

※2 2019年9月末に引渡しを受けた「DNP五反田ビル」は「保有オフィスビル」に含めておらず、平均賃料・稼働率・賃貸面積比率の算出対象に含まない。

※3 賃貸面積による加重平均値により算出。

# ①ビル事業2020年12月期竣工プロジェクト

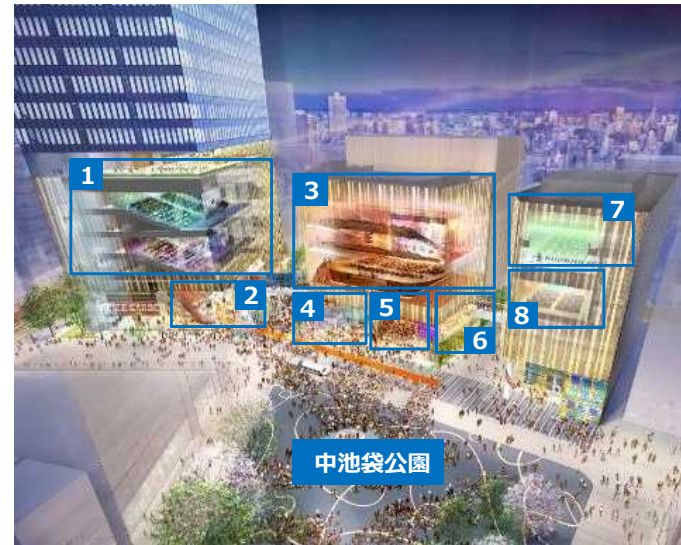
- ・ 豊島区庁舎跡地において行政と連携した複合開発Hareza Tower（オフィス棟）は2020年5月に竣工。
- ・ オフィス棟のリーシングは順調に進捗し竣工時点において契約率は100%。2020年10月から全フロア稼働済。

## Hareza Tower（エリア名称：Hareza池袋）



- CASBEE建築  
Sランク
- DBJ Green  
Building 認証  
2019Plan 5つ星
- BELS  
5つ星
- ZEB Ready  
認証取得※

※超高層複合用途ビルにおける認証取得第一号案件



足下にはシネマコンプレックス等の劇場や商業施設が充実

- 1 シネマコンプレックス
- 2 シネマプラザ
- 3 東京建物 Brillia HALL ※区所有
- 4 harevutai（ライブ劇場）
- 5 パークプラザ
- 6 ハレスタ（サテライトスタジオ）
- 7 多目的ホール ※区所有
- 8 小ホール ※区所有

### <物件概要>

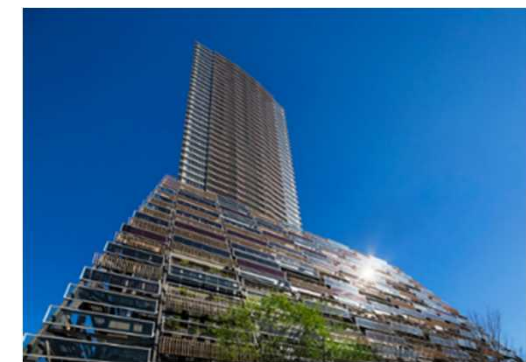
- 【延べ面積】新ホール棟約10,700㎡  
オフィス棟約68,600㎡
- 【敷地面積】新ホール棟2,983.59㎡  
オフィス棟3,619.67㎡

【新築着工】2016年12月

【竣 工】新ホール棟2019年4月竣工  
オフィス棟2020年5月竣工

### <当社の取り組み>

当社は日本初の区本庁舎・高層集合住宅一体型再開発プロジェクトである『Brillia Tower池袋』、旧豊島区庁舎および公会堂跡地における複合開発である『HAREZA Tower』の事業者として豊島区と共同して開発を推進。  
『HAREZA Tower』竣工後は、エリア内に位置する中池袋公園も含めてエリアマネジメント活動を推進。

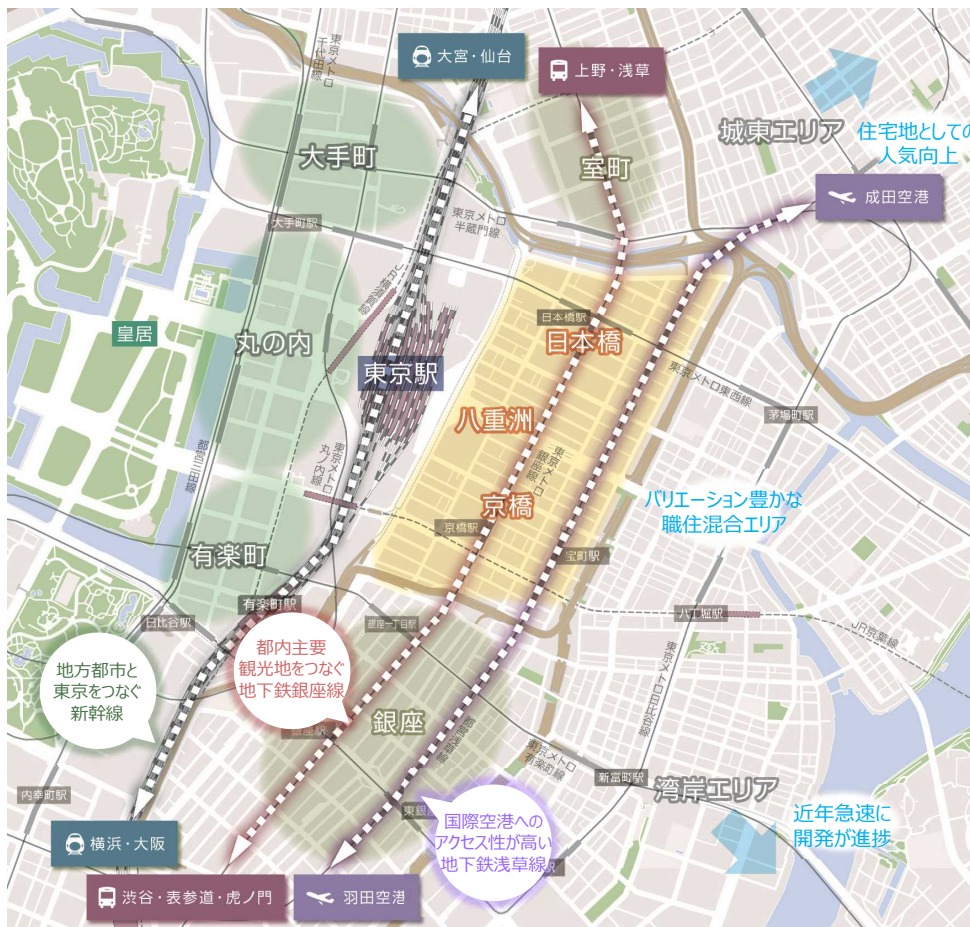


### Brillia Tower 池袋（2015年竣工）

日本初区庁舎一体型49階建て432戸の大規模複合タワーレジデンス  
1～10階：豊島区役所、商業施設等  
11～49階：住宅

# ①ビル事業：八重洲・日本橋・京橋（八日京）エリアの特長

- 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。
- 周辺にはビジネスエリア、商業観光エリア、住宅地として人気が高いエリアが近接。豊富な文化資源や老舗企業の集積など**多様な地域特性**を活かしたまちづくりが期待される。
- スタートアップに適したバリエーション豊かな物件や、複数のイノベーション拠点が存在し、近年、エリアの**革新性**が加速。
- 土地の価値やオフィス立地としての評価は大手町・丸の内・有楽町エリアに劣る状況だが、今後控えている多数の再開発計画により、エリア全体としての価値が大きく上がる見通し。



## 八日京エリア※1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	

※1 八重洲・日本橋・京橋エリアの呼称

## 大規模オフィス（200坪以上）賃料・路線価比較

	八重洲・日本橋・京橋	丸の内・大手町
大規模オフィス賃料相場 （200坪以上）※2	38,167円/坪	40,964円/坪
路線価 ※3	14,700千円/㎡ （外堀通り・東京駅前）	22,500千円/㎡ （大名小路・丸ビル前）

※2 出所：三幸エステート「東京主要5区オフィス相場一覧」（2020年12月末時点）

※3 固定資産税路線価（令和2年度）

# ①ビル事業：八重洲・日本橋・京橋エリアにおける取組み

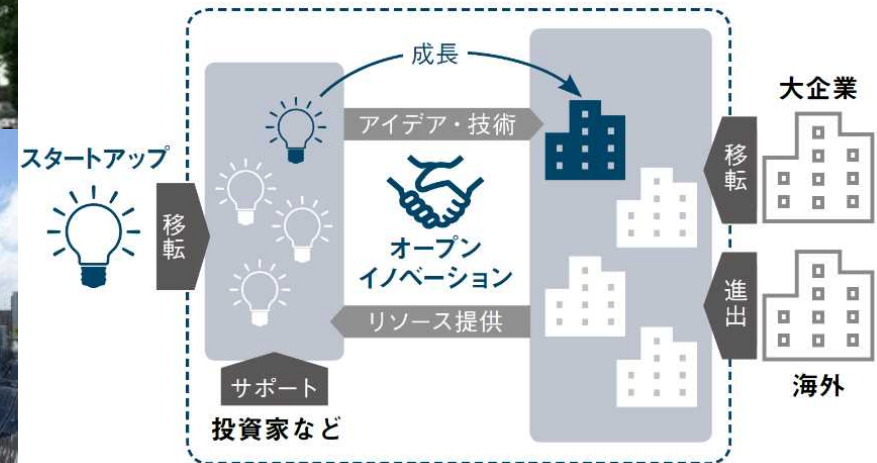


- 重点エリアである東京駅周辺エリアに多数のオフィスビルを保有しており、2030年頃までに複数の大規模再開発が竣工予定。
- エリア内の当社保有物件を活用し、ベンチャー企業や大企業、投資家、研究機関など、産学官の様々なプレイヤーが集積又は連携することで共存・共栄し、先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出すビジネス環境（＝イノベーション・エコシステム）の形成を推進中。



## イノベーション・エコシステムの推進

多様な地域特性・当社保有物件を活用し、八日京エリア内に有望なスタートアップを誘致し、クロステック、SDGs、食、ものづくり等大手企業の経営課題や成長分野を重点カテゴリーとする取り組みを推進。



### 令和2年度イノベーション・エコシステム形成促進支援事業 八日京エリア「認定地域別協議会」に認定（2020年8月）

東京都は様々なプレイヤーが集積・連携したイノベーション・エコシステムの形成を目指し、人材派遣や情報発信において支援を実施。当社は、本認定地域別協議会の主幹事企業として、スタートアップの呼び込みと既存産業とのオープンイノベーションの促進や積極的な情報発信などの各種取組を実施。

※地図内吹き出しは、当社保有施設における取組。

# ①ビル事業：八重洲・日本橋・京橋エリアにおける開発プロジェクト 東京建物

- 東京駅前において「東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業」、日本橋川沿いにおいて「八重洲一丁目北地区市街地再開発事業」を推進中。
- 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。

## 東京駅前八重洲一丁目東地区市街地再開発事業 (八重洲プロジェクト)

- 当社の日本社ビルを含む東京駅前大規模再開発事業
- 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

⇒2020年6月 B地区権利変換計画認可

【延べ面積】 A地区約12,000㎡ B地区約225,000㎡  
 【主要用途】 A地区事務所、店舗等 B地区事務所、医療施設、バスターミナル、カンファレンス等  
 【階数】 A地区地上11階・地下3階 B地区地上50階・地下4階  
 【新築着工】 2021年度予定  
 【竣工】 2025年度予定



### 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初期医療の整備
- ・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

## 八重洲一丁目北地区市街地再開発事業 (呉服橋プロジェクト)

- 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
- 高度金融拠点を形成する都市機能の集積

⇒2019年10月 都市計画決定および国家戦略特区認定

【延べ面積】 南街区約180,500㎡ 北街区約1,000㎡  
 【主要用途】 事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等  
 【階数】 南街区地上45階・地下5階 北街区地上2階・地下1階  
 【新築着工】 2025年度予定  
 【竣工】 南街区2030年度予定 北街区2035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

#### 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

# ①ビル事業 主要開発プロジェクト

- ・ 八重洲プロジェクト・呉服橋プロジェクトのほかにも中央区・港区・渋谷区で複数プロジェクトを推進中。
- ・ 2025年以降2030年頃までに、想定賃貸面積約32万㎡分の再開発プロジェクトが順次竣工予定。

## 進行中再開発プロジェクト

■ 着工～竣工までの期間

現在の状況	プロジェクト名	エリア	2020年	.....	2024年	2025年	.....	2030年	想定賃貸面積※ (当社保有分)
権利変換認可 (B地区)	八重洲プロジェクト	中央区	[Green bar indicating construction period]						合計約12万㎡
準備組合設立 都市計画決定	呉服橋プロジェクト	中央区	[Green bar indicating construction period]						
準備組合設立	再開発①	港区	[Green bar indicating construction period]						合計約20万㎡
準備組合設立	再開発②	中央区	[Green bar indicating construction period]						
準備組合設立	再開発③	渋谷区	[Green bar indicating construction period]						
準備組合設立	再開発④	港区	[Green bar indicating construction period]						
協議中	再開発⑤	港区	[Green bar indicating construction period]						

賃貸面積  
合計  
約32万㎡

想定投資額 2,300億円程度

想定投資額 3,300億円程度

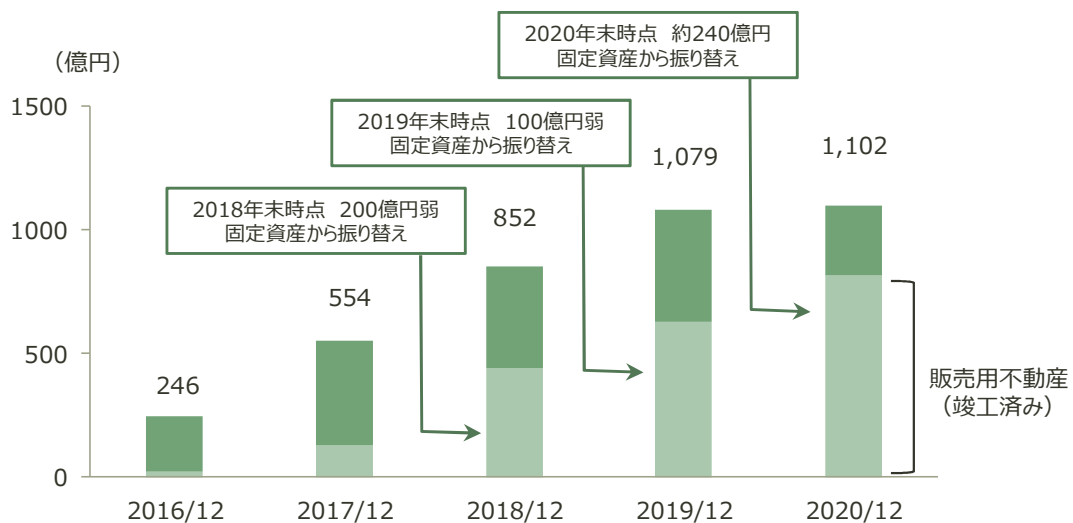
※ 想定賃貸面積にはカンファレンス施設や商業施設等オフィス以外の賃貸面積を含む



# ①ビル事業 投資家向け物件売却の取り組み

- 2020年12月期、新たに9件の物流施設プロジェクトと3件の中規模オフィスプロジェクト等を確保。
- 販売用不動産残高は2019年末より23億円増加の1,102億円、総投資額ベースでは約300億円増加の約2,200億円にストックが拡大。

＜ビル事業 販売用不動産残高推移＞



総投資額（意思決定ベース）※：約2,200億円  
 安定稼働時の平均NOI利回りは5%程度を想定

＜都市型コンパクト商業施設一覧＞

エリア	物件名	竣工時期	状況
福岡天神	TENJIN249	2018/7	稼働中
五反田	FUNDES五反田	2019/7	稼働中
銀座	FUNDES銀座	2019/11	稼働中
福岡天神	(仮称) 天神西通プロジェクト	2022年春	開発中

※リスト掲載物件以外に1件取得済



FUNDES五反田



FUNDES銀座



※ 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。

# ①ビル事業 投資家向け物件売却の取り組み

## <物流施設一覧>

物件名	開業時期	状況
T-LOGI久喜	2020/7	稼働中
(仮称) T-LOGI横浜青葉	2022年春	開発中
(仮称) T-LOGI習志野	2022年春	開発中
(仮称) T-LOGI綾瀬	2022年夏	開発中
(仮称) T-LOGI習志野Ⅱ	2022年夏	開発中
(仮称) T-LOGI千葉北	2022年秋	開発中
(仮称) T-LOGIあきる野	2023年春	取得予定
(仮称) T-LOGI福岡	未定	取得予定
(仮称) 大阪物流施設プロジェクト	未定	開発中
(仮称) T-LOGI加須	未定	開発中
(仮称) T-LOGI一宮	未定	取得予定
(仮称) T-LOGI寒川	未定	開発中
(仮称) T-LOGI相模原	未定	開発中

※リスト掲載物件以外に1件取得済  
 ※赤字は2020年取得物件

### T-LOGI久喜 (2020年6月末竣工)

⇒2020年9月末時点において契約率100%。2020年10月より全区画稼働中。



T-LOGI久喜



(仮称) T-LOGI横浜青葉

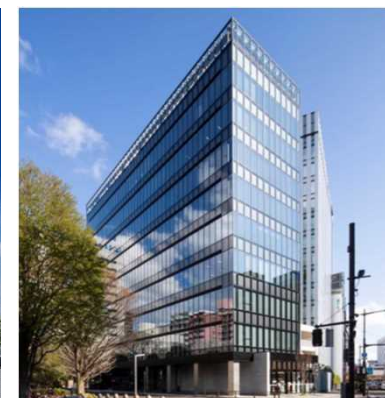
## <都市型ホテル一覧>

エリア	ホテル名	客室数	竣工時期	状況
六本木	カンデオホテルズ東京六本木	149	2017/9	稼働中
銀座	ザ・スクエアホテル銀座	182	2018/8	稼働中
浅草	ホテルグレイスリー浅草	125	2018/9	稼働中
御堂筋①	ザ・ビー大阪御堂筋	306	2019/2	稼働中
大宮	カンデオホテルズ大宮	321	2019/8	稼働中
京都三条	※オペレーター変更	122	2019/12	稼働中
京都四条	(仮称)カンデオホテルズ京都烏丸六角	106	2021/3	開発中
御堂筋②	未定	未定	2023年夏	開発中
秋葉原	未定	未定	未定	開発中

## <中規模オフィス一覧>

物件名	竣工時期	状況
仙台花京院テラス	2020/1	売却済
(仮称) 小伝馬町プロジェクト	2022年春	開発中
未定 (エリア: 札幌駅前)	2023年秋	開発中
(仮称) 芝浦プロジェクト	2024年春	開発中
(仮称) 仙台プロジェクト	2024年春	取得予定

※赤字は2020年取得物件



仙台花京院テラス

## ②住宅事業 2020年12月期決算・2021年12月期予想 東京建物

- 2020年12月期は、前期における高収益タワーマンション計上の反動や分譲マンション計上戸数が減少したこと等により、減収減益。
- 2021年12月期は、賃貸マンションの売却が増加すること等により、増収増益となる見通し。

2020/11/5公表

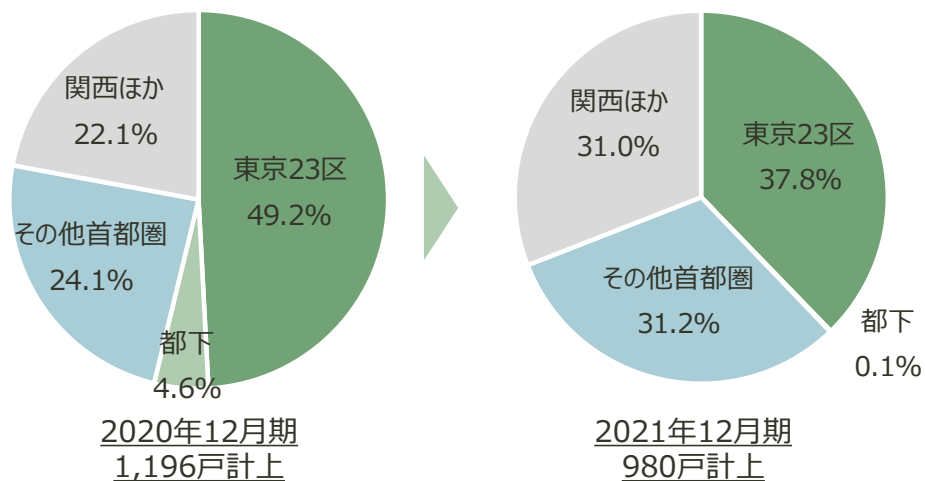
単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	主な増減要因	2020/12 通期予想	達成率
営業収益	1,312	991	▲ 321		1,030	96%
マンション分譲	983	644	▲ 338	計上戸数：1,196戸、戸当たり単価：5,388万円、粗利益率：22.4%	630	102%
戸建分譲	0	-	▲ 0		-	-
宅地等売上	81	88	6		145	61%
住宅賃貸	43	55	11	賃貸マンションの新規稼働や前期竣工物件の通期稼働	55	100%
販売受託	11	10	▲ 0		10	108%
管理受託等	192	192	0		190	101%
営業利益	158	71	▲ 86	賃貸マンション売却粗利益▲6（2019年累計 9億、2020年累計 2億）	78	92%
事業利益	158	71	▲ 86		78	92%

単位：億円	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	991	1,200	208	
マンション分譲	644	635	▲ 9	計上戸数：980戸、戸当たり単価：6,480万円、粗利益率：24.0%
戸建分譲	-	-	-	
宅地等売上	88	280	191	賃貸マンションの売却 + 236（2020年累計 24億、2021年累計 260億）
住宅賃貸	55	60	4	
販売受託	10	10	▲ 0	
管理受託等	192	215	22	
営業利益	71	155	83	賃貸マンションの売却粗利益 + 78（2020年累計 2億、2021年累計 80億）
事業利益	71	155	83	

## ②住宅事業 分譲マンション 主な営業指標の推移

- 2020年の粗利益率は、22.4%と引き続き好調な水準を維持。
- 竣工在庫は順調な販売の進捗により、12月末時点で177戸まで減少。
- 2021年12月期計上予定戸数に対する期首時点契約進捗率は約76%と引き続き高水準。

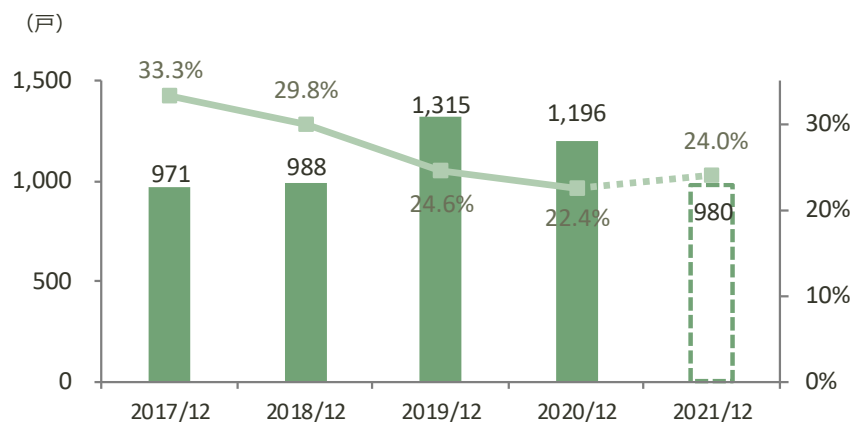
＜計上戸数 エリア別割合＞



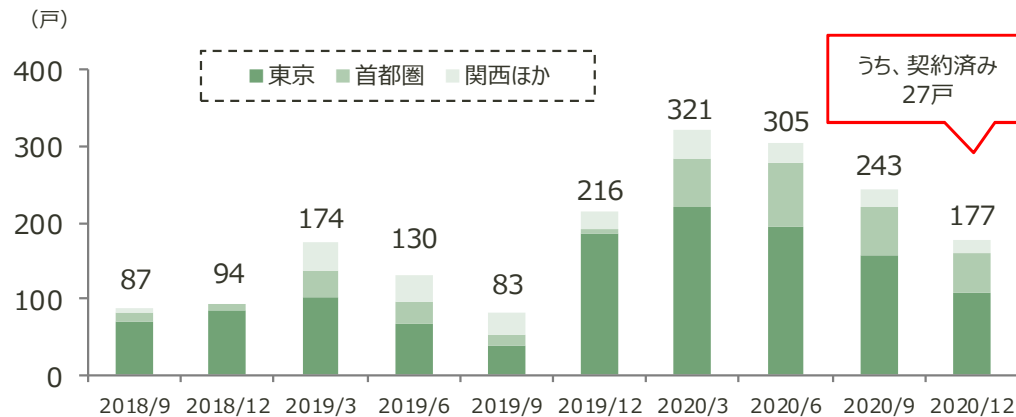
＜計上戸数に対する契約進捗率の推移＞

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
期首時点	77%	83%	73%	76%
1Q末時点	91%	89%	83%	—
2Q末時点	94%	94%	87%	—
3Q末時点	97%	98%	95%	—
計上戸数	988戸	1,315戸	1,196戸	980戸 (予定)

＜計上戸数・粗利益率推移＞



＜マンション竣工在庫推移＞



## ②住宅事業 分譲マンション 今後の主な計上物件①

- 2020年12月期は、約830戸分の用地を取得し、2021年計上予定戸数を含むランドバンクは約7,500戸を確保。
- 2021年12月期は、SHINTO CITYやBrillia Tower 西新等の高収益物件を計上予定。

	主な竣工予定物件	分譲戸数※1	当社計上 予定戸数
2020 竣工	Brillia 弦巻	72	72
	Brillia 浦和仲町	72	72
	Brillia Tower 高崎 ALPHA RESIDENCIA	222	100
	Brillia 東中野 Parkside Hills	98	59
2021 竣工予定	Brillia 北浦和	65	65
	SHINTO CITY (I・II街区)	1,000	250 ※2
	Brillia Tower 西新	307	246
	Brillia 上野Garden	99	79
2022 竣工予定	Brillia Tower 有明 MID CROSS	300	300 ※2
	Brillia 京都松ヶ崎	109	109
	SHINTO CITY (III街区)	411	103 ※2
	Brillia City 西早稲田	454	454
2023 以降竣工予定	Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 ブルーミングレジデンス	520	312
	SHIROKANE The SKY	770	270
	Brillia Tower 浜離宮	144	144
	HARUMI FLAG (晴海五丁目西地区第一種市街地再開発事業)	4,145	489 ※3
	(仮称)堂島タワー計画	未定	未定
石神井公園団地マンション建替事業	未定	未定	
西新宿三丁目西地区市街地再開発事業	未定	未定	

- ※1 分譲区画を含む総戸数のうち、地権者住戸を除いた戸数  
 ※2 複数年にわたって分譲を予定している戸数も含む  
 ※3 オリンピック延期に伴い、竣工時期延期

### <2020年計上物件>



Brillia Tower 高崎 ALPHA RESIDENCIA



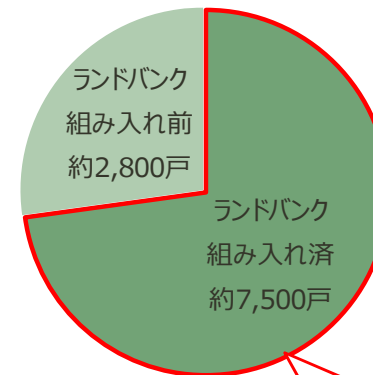
Brillia 浦和仲町



Brillia 弦巻

### <当社事業推進案件>

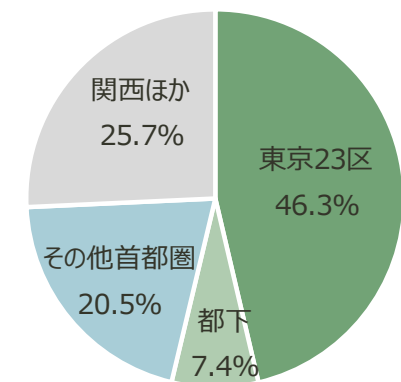
合計：約10,300戸



2021年計上予定  
980戸含む

### <ランドバンク>

合計：約7,500戸



## ②住宅事業 分譲マンション 今後の主な計上物件②

- 今後も、都心における大規模再開発プロジェクトや地方都市中心部での大規模タワーマンションなど、各年度に注目度の高い物件の計上を予定。
- 新中期経営計画最終年度である2024年度までに計上予定のランドバンク約5,600戸分を確保済み。



Brillia Tower 西新  
(総戸数307戸、当社分約246戸)



Brillia Tower 有明  
MID CROSS  
(総戸数300戸、当社分300戸)



Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘  
ブルーミングレジデンス  
(総戸数520戸、当社分312戸)



SHIROKANE The SKY  
(総戸数1,247戸、当社分約270戸)



(仮称) 堂島プロジェクト  
(総戸数未定、当社分未定)



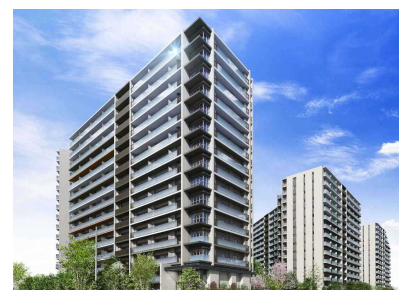
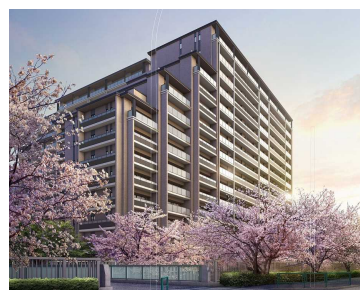
SHINTO CITY 1・2街区、3街区  
(総戸数1,411戸、当社分約353戸)

Brillia City 西早稲田  
(総戸数454戸、当社分454戸)

Brillia City ふじみ野 ※1  
(総戸数708戸、当社分約283戸)

Brillia Tower 浜離宮  
(総戸数420戸、当社分144戸)

HARUMI FLAG ※2  
(総戸数4,151戸、当社分約490戸)



※1 1街区：2022年、2街区：2023年、  
3街区：2024年竣工予定

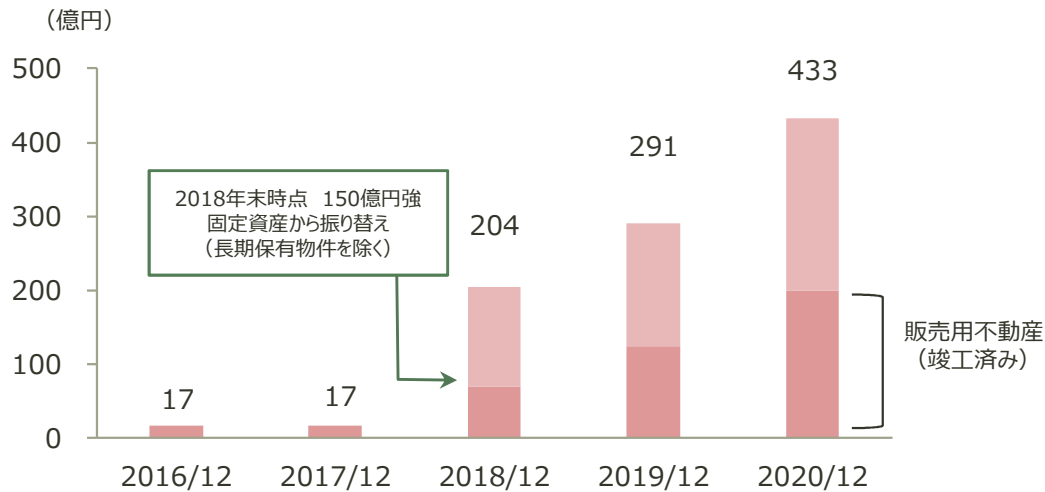
※2 オリンピック延期に伴い、竣工時期変更  
2024年度中の計上戸数は未定

2021～2024年計上予定ランドバンク：約5,600戸確保済み

## ②住宅事業 賃貸マンション

- 2020年12月期は、新たに9件の賃貸マンションプロジェクトを取得。
- 販売用不動産残高は2019年末より142億円増加の433億円、総投資額ベースでは約200億円増加の約700億円。

### <賃貸マンション 販売用不動産残高推移>



総投資額 (意思決定ベース) ※1 : 約700億円  
安定稼働時の平均NOI利回りは5%程度を想定

### <賃貸マンション (長期保有) 一覧>

物件名	総戸数	竣工 (予定) 時期	状況
Brillia ist 東雲キャナルコート	423	2005/3	稼働中
Brillia ist Tower 勝どき	536	2011/1	稼働中
クラス青山 (ののあおやま民活棟)	229	2020/5	稼働中
HARUMI FLAG(選手村跡地開発)	約1,500	未定	開発中

※1 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。

※2 「Minn上野」は立地特性に鑑みアパートメントホテル (宿泊施設) として開発。

### <賃貸マンション (投資家向け売却) 一覧>

物件名	総戸数	竣工 (予定) 時期	状況
Brillia ist 西麻布霞町	21	2008/7	稼働中
Brillia ist 中野セントラルパーク	17	2012/5	稼働中
Brillia ist 上野御徒町	33	2017/11	稼働中
Brillia ist 清澄白河	47	2018/1	稼働中
Brillia ist 四谷本塩町	85	2018/6	稼働中
Brillia ist 文京茗荷谷	43	2019/3	稼働中
Brillia ist 千駄ヶ谷	149	2019/5	稼働中
Brillia ist 駒込	75	2020/2	稼働中
Arcade 荏原中延	29	2020/1	売却済
Brillia ist 両国	85	2020/3	稼働中
Brillia ist 新宿曙橋	49	2020/4	稼働中
Minn上野 ※2	-	2020/7	稼働中
ライトテラス錦糸町	45	2020/9	売却済
Brillia ist 元浅草	49	2020/11	稼働中
Brillia ist 赤羽	48	2021/2	開発中
Brillia ist 新中野	42	2021/2	開発中
(仮称)浅草橋1丁目プロジェクト	49	2021/10	開発中
(仮称)大森山王プロジェクト	59	2021/12	開発中
(仮称)豊町プロジェクト	49	2022/2	開発中
(仮称)北上野プロジェクト	36	2022/2	開発中
(仮称)東中延2丁目プロジェクト	99	2022/4	開発中
(仮称)町屋駅前プロジェクト	59	2022/5	開発中
(仮称)渋谷本町プロジェクト	47	2022/8	開発中
(仮称)青葉台学生寮プロジェクト	130	2022/12	開発中
(仮称)蔵前4丁目プロジェクト①	49	2023/8	開発中
(仮称)蔵前4丁目プロジェクト②	74	2024/2	開発中
(仮称)池尻大橋プロジェクト	200	2024/11	開発中
(仮称)千駄ヶ谷Ⅱプロジェクト	未定	未定	開発中

※今期、リスト掲載物件以外に3件取得決定済み。

※赤字は2020年取得案件。

## ②住宅事業 賃貸マンション

### クラス青山（ののあおやま民活棟）

（2020年竣工）

- 【所 在】東京都港区北青山三丁目4番3号  
【交 通】東京メトロ千代田線他「表参道」駅徒歩5分、東京メトロ銀座線「外苑前」駅徒歩7分  
【規 模】地上25階・地下1階  
【間取り】1～3BED ROOM  
【総戸数】229戸  
他、店舗、認可保育所、  
地域交流施設、  
サービス付き高齢者向け住宅



外観

### Brillia ist 元浅草

（2020年竣工）

- 【所 在】東京都台東区元浅草一丁目16番2号  
【交 通】都営大江戸線「新御徒町」駅徒歩3分、  
東京メトロ銀座線「稻荷町」駅徒歩6分、  
東京メトロ銀座線・日比谷線「上野」駅徒歩10分  
【規 模】地上14階建  
【間取り】1K、1DK、1LDK～3LDK  
【総戸数】75戸



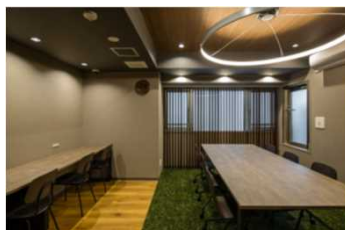
（左）エントランスホール  
（右）外観



### Brillia ist 両国

（2020年竣工）

- 【所 在】東京都墨田区両国一丁目6番7号  
【交 通】JR総武線「両国」駅徒歩6分  
都営大江戸線「両国」駅徒歩11分、  
都営新宿線・大江戸線「森下」駅徒歩10分  
【規 模】地上13階建  
【間取り】1K、1DK、2DK  
【総戸数】85戸+店舗1区画



（左）共用ラウンジ  
（右）外観



### Brillia ist 新宿曙橋

（2020年竣工）

- 【所 在】東京都新宿区片町6番9  
【交 通】都営新宿線「曙橋」駅徒歩3分  
丸ノ内線「四谷三丁目」駅徒歩9分  
【規 模】地上14階建  
【間取り】1R、1K、1LDK、2LDK  
【総戸数】49戸



（左）エントランスホール  
（右）外観





### ③アセットサービス事業 2020年12月期決算・2021年12月期予想 東京建物

- 2020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が増加したものの、駐車場事業において稼働が低下したこと等により、増収減益。
- 2021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が減少するものの、駐車場稼働の回復等により、減収増益の見通し。

2020/11/5公表

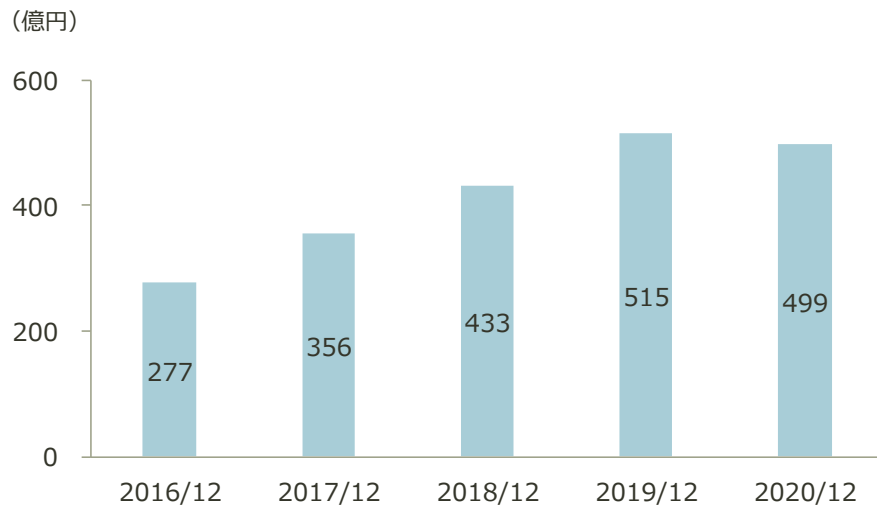
単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	主な増減要因	2020/12 通期予想	達成率
営業収益	441	466	24		475	98%
仲介	38	34	▲ 3	件数、取扱高の減少	35	99%
アセットソリューション	143	200	57	投資家向け物件売却+56（2019年累計 110億、2020年累計 166億）	210	96%
賃貸管理等	42	42	0		40	107%
駐車場	217	188	▲ 29	新型コロナウイルス感染拡大の影響による稼働の低下	190	99%
営業利益	58	26	▲ 32	新型コロナウイルス感染拡大の影響等により駐車場▲30、 投資家向け物件売却粗利益+0（2019年累計28億、2020年累計28億）	25	107%
事業利益	58	26	▲ 32		25	107%

単位：億円	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	466	460	▲ 6	
仲介	34	45	10	
アセットソリューション	200	145	▲ 55	投資家向け物件売却▲56（2020年累計 166億、2021年累計 110億）
賃貸管理等	42	45	2	
駐車場	188	225	36	稼働の回復、車室数の増加等
営業利益	26	30	3	投資家向け物件売却粗利益▲13（2020年累計 28億、2021年累計 15億） 駐車場の稼働回復+16
事業利益	26	30	3	

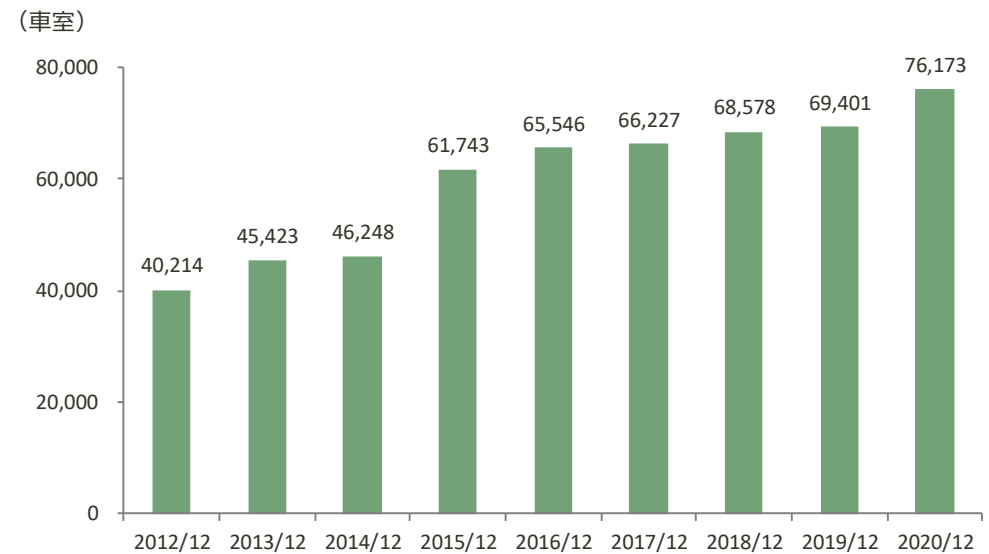
### ③アセットサービス事業 主な営業指標の推移

- ・ 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…2020年4月に横浜市より複数拠点を一括受託。車室数は2019年末より6,772増加し、76,173車室。

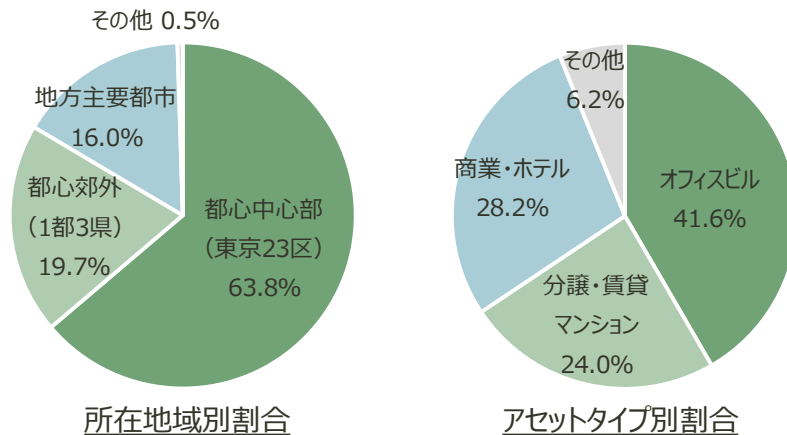
<アセットソリューション 保有資産残高推移>



<駐車場 車室数推移>



<アセットソリューション 保有資産残高内訳>



## ④その他 2020年12月期決算・2021年12月期予想

- 2020年12月期は、リゾート事業において稼働が低下したものの、クオリティライフ事業においてシニア住宅の売却を行ったこと等により、大幅な増収増益。
- 2020年12月にシニア施設等の運営事業を譲渡したことに伴い、2021年12月期より、クオリティライフ事業本部とリゾート事業本部を統合。本決算説明資料においては、クオリティライフ事業とリゾート事業を合算し、「リゾート・保育事業等」として開示。
- 2021年12月期は、リゾート施設の稼働の回復が見込まれるものの、シニア事業における物件売却の反動と、運営収益の剥落により、減収減益の見通し。

2020/11/5公表

単位：億円	2019/12 実績	2020/12 実績	増減	主な増減要因	2020/12 通期予想	達成率
営業収益	266	445	179		445	100%
リゾート事業	147	113	▲ 33	新型コロナウイルス感染拡大の影響による来客数減少・稼働低下	120	95%
クオリティライフ事業	84	292	207	シニア住宅の売却+204（2019年累計 0億、2020年累計 204億）	290	101%
ファンド事業	30	37	6	AMフィーの増加	35	108%
その他	2	1	▲ 0		0	-
営業利益	17	88	71	シニア住宅の売却+73（2019年累計 0億、2020年累計 73億） リゾート事業の稼働低下▲6	82	108%
事業利益	5	86	80		72	120%

単位：億円	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	445	220	▲ 225	
リゾート・保育事業等	405	180	▲ 226	2020年に計上したシニア事業およびシニア住宅売却の反動▲250 リゾート事業の稼働回復+25
ファンド事業	37	35	▲ 2	
その他	1	5	3	
営業利益	88	5	▲ 83	シニア住宅の売却▲73（2020年累計 73億、2021年累計 0億） リゾート事業の稼働回復+3
事業利益	86	▲ 10	▲ 96	

## ④その他 ファンド事業の取り組み

- ・ 中期経営計画では、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。
- ・ ファンド事業の強化に資する取り組みとして、日本プライムリアルティ投資法人（JPR）の資産運用会社である東京リアルティ・インベストメント・マネジメント（TRIM）の株式を2020年4月に追加取得。



### 日本プライムリアルティ投資法人

オフィスと都市型商業施設等による複合型J-REIT

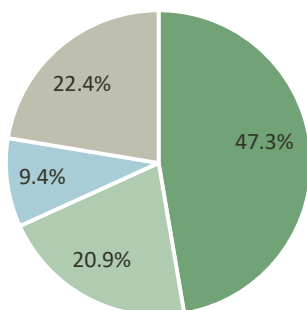
取得価格合計：4,675億円  
 鑑定評価額：5,499億円 ※2020年12月末時点

#### ポートフォリオの概要

物件数	賃貸可能面積	稼働率	NOI利回り	平均築年数
66	50.1万㎡	99.3%	4.9%	23.8年

※2020年12月末時点

用途別・エリア別投資比率  
 ※2020年12月末時点



- オフィス（東京都心）
- オフィス（東京周辺部）
- オフィス（地方）
- 商業施設

#### 資産運用会社（TRIM）の株を追加取得

取得日：2020年4月28日  
 発行済み株式総数に対する所有割合

株主	従前	現在
東京建物株式会社	52%	75%
安田不動産株式会社	18%	10%
大成建設株式会社	10%	10%
明治安田生命保険相互会社	10%	5%
損害保険ジャパン株式会社	10%	0%

### 東京建物プライベートリート投資法人

様々なアセットタイプを投資対象とした総合型の  
 私募REIT

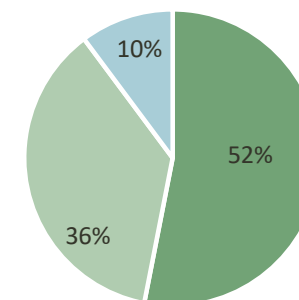
取得価格合計：612億円  
 鑑定評価額：647億円 ※2021年1月20日時点

#### ポートフォリオの概要

物件数	延床面積 ※1	稼働率 ※2	平均築年数
28	26.8万㎡	96.7%	15.3年

※1 一棟の建物の延床面積を合算しており、持分に相当しない面積も含む  
 ※2 稼働率のみ2020年12月末時点、その他数値は2020年12月16日時点

用途別投資比率  
 ※2020年12月16日時点



- オフィスビル
- 住宅
- その他

## ④その他 海外事業の取り組み

- 分譲・売却事業のメニューのひとつとして、成長市場における事業機会獲得により高いリターンが期待できる中国・アジアへの事業投資を展開。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、一部工事・販売スケジュールに遅延が生じたものの、中国においては販売活動再開後の売れ行きは好調。
- 投資残高は2020年12月末時点で約580億円。

### 基本戦略

- 現地のマーケットに精通し、開発/ソーシング力に優れたローカルパートナーとのパートナーシップを軸に展開
- 当社目線でのリスク管理とパートナーとのリレーション強化のため、現地に当社駐在員を派遣
- 中国とアジアの既存投資国をベースに事業期間が短い分譲マンション事業を中心に投資

	PJ名	所在	主要用途	敷地面積	規模 (総戸数/延床面積)	竣工年度	状況 (12月末時点)
中国	瀋陽明天広場PJ	瀋陽市	住宅、商業、オフィス	約199,000㎡	約5,900戸	2013年～	完売
	青島PJ	青島市	住宅、商業	約86,000㎡	約1,800戸	2015年～	完売
	徐州喬湖PJ	徐州市	住宅	約122,000㎡	約2,000戸	2020年～	販売中
	揚州南PJ	揚州市	住宅、商業	約94,000㎡	約1,200戸	2019年～	販売中
	揚州東PJ	揚州市	住宅、商業	約64,000㎡	約1,200戸	2023年～	販売前
	銀川金鳳PJ	銀川市	住宅、商業	約98,000㎡	約1,500戸	2021年～	販売中
	嘉興桐郷PJ	嘉興市	住宅	約42,000㎡	約500戸	2020年～	販売中
	徐州城北PJ	徐州市	住宅	約68,000㎡	約1,500戸	2023年～	販売中
	<b>揚州城西PJ</b>	<b>揚州市</b>	<b>住宅、商業</b>	<b>約97,000㎡</b>	<b>約1,500戸</b>	<b>2022年～</b>	<b>販売中</b>
アジア	79 ロビンソンロード	シンガポール	オフィス	約4,400㎡	約57,400㎡	2020年	竣工
	博物館跡地 再開発PJ	ミャンマー・ ヤンゴン	オフィス、商業、ホテル	約16,000㎡	約92,000㎡	2021年	開発中
	スクンヴィット26PJ	タイ・バンコク	住宅	約3,200㎡	約150戸	2021年	販売中
	サトーン12PJ	タイ・バンコク	住宅	約2,900㎡	約250戸	2022年	販売中
	スクンヴィット38PJ	タイ・バンコク	住宅	約5,700㎡	約300戸	2025年	販売前
	ダルマワンサPJ	インドネシア・ ジャカルタ	オフィス、住宅	約16,000㎡	オフィス：約47,000㎡ 住宅：約90戸	2022年	販売中
	ロzzaPJ	インドネシア・ ジャカルタ	住宅	約11,900㎡	約500戸	2024年～	販売中



■PJ所在都市 ■現地法人

※赤文字は2020年取得案件

### 79 ロビンソンロード ※CPFビルディング再開発 (2017年着工、2020年竣工)

シンガポールのビジネス中心地区である「タンジョンパガー」にて、稀少なハイグレードオフィスを開発。将来的には地下鉄駅に直結予定であり、約90%の入居申込を受領済み。

総事業費：約750億円  
当社シェア：約15%



### 中国・徐州喬湖プロジェクト

インフラ整備・外資進出が急速に進む3級都市、徐州市における住宅・商業複合開発(当社は住宅部分のみ参画)。敷地南西角に地下鉄駅が開業し、交通利便性が向上。

総事業費：約370億円  
当社シェア：約25%



### タイ・バンコク分譲マンション事業 (3案件)

バンコクの中心地区である「スクンヴィットエリア」と「サトーンエリア」において、ハイグレードの分譲マンションを3件開発。

総事業費：約500億円  
当社シェア：約50%



### 中国・揚州城西プロジェクト

実需層のニーズが強い3級都市、揚州において当社参画5件目となる住宅開発プロジェクト。プロジェクトの周辺に大型商業施設や教育施設があり、生活利便性の高い立地が特徴。

総事業費：約370億円  
当社シェア：約25%



# Appendix

# 長期ビジョン・中期経営計画の概要

- 2030年頃を見据えた長期ビジョン「次世代デベロッパーへ」および2020～2024年度を対象とした中期経営計画を2020年2月に公表。
- ESG経営の高度化に資する取り組みと5つの重点戦略の推進を通じ、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。

※詳細は2020年2月12日公表「長期ビジョン・中期経営計画」をご参照ください。

## ＜2030年頃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年頃の目指す姿：  
連結事業利益※1,200億円

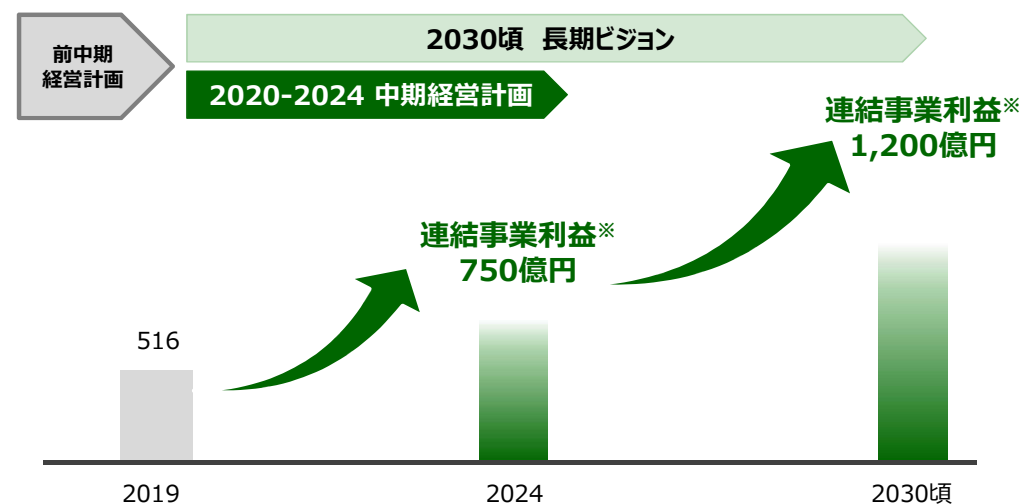
SDGs達成への貢献

#### ＜利益成長の基本方針＞

安定的な賃貸利益を着実に拡大、利益構成の中心とする  
資本効率を意識したバランスの良い利益構成を目指す

※ 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

## ＜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大規模再開発の推進

④仲介・ファンド・駐車場事業の強化

②分譲マンション事業の更なる強化

⑤海外事業の成長

③投資家向け物件売却の拡大



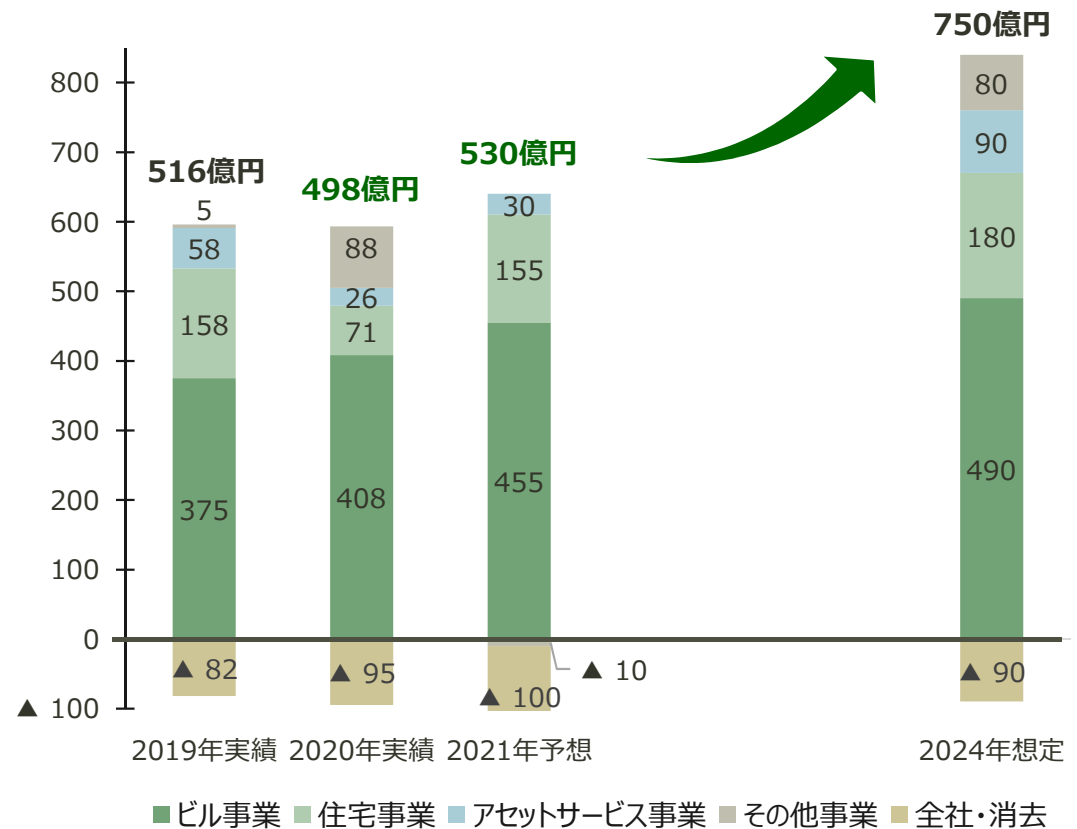
# 中期経営計画における定量計画

- 中期経営計画では利益目標として2024年度事業利益750億円を設定。加えて資本効率・財務規律を意識して事業ポートフォリオの最適化をはかるため、ROE・D/ELレシオ・有利子負債/EBITDA倍率で指標を設定。
- 2024年に向けて投資家向け物件売却を中心に、「分譲・売却」における利益を拡大。

## <利益・財務計画 2024年度数値>

利益目標	連結事業利益：750億円
資本効率	ROE：8～10%
財務指針	D/ELレシオ：2.4倍程度 有利子負債/EBITDA倍率：12倍程度
参考数値	連結営業利益：700億円 親会社株主に帰属する当期純利益：450億円 EPS：215円

## <セグメント別 連結事業利益推移>



## ■ 事業ポートフォリオの考え方①

- 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。
- 収益性・効率性・安定性のバランスを意識して5つの重点戦略を推進。

収益性・効率性・安定性のバランスを意識し  
利益の特性に応じて分類して管理

	利益の種類	特性
<b>賃貸</b>	オフィスやマンション等の賃貸利益	利益の安定性が高い 大きな投資を伴う
<b>分譲・売却</b>	保有物件の売却により獲得する開発利益	利益のボラティリティが大きい 資本効率が高い
<b>サービス</b>	施設の運営・管理やサービスの提供によるフィー収入	利益の安定性が高い 大きな投資を伴わない

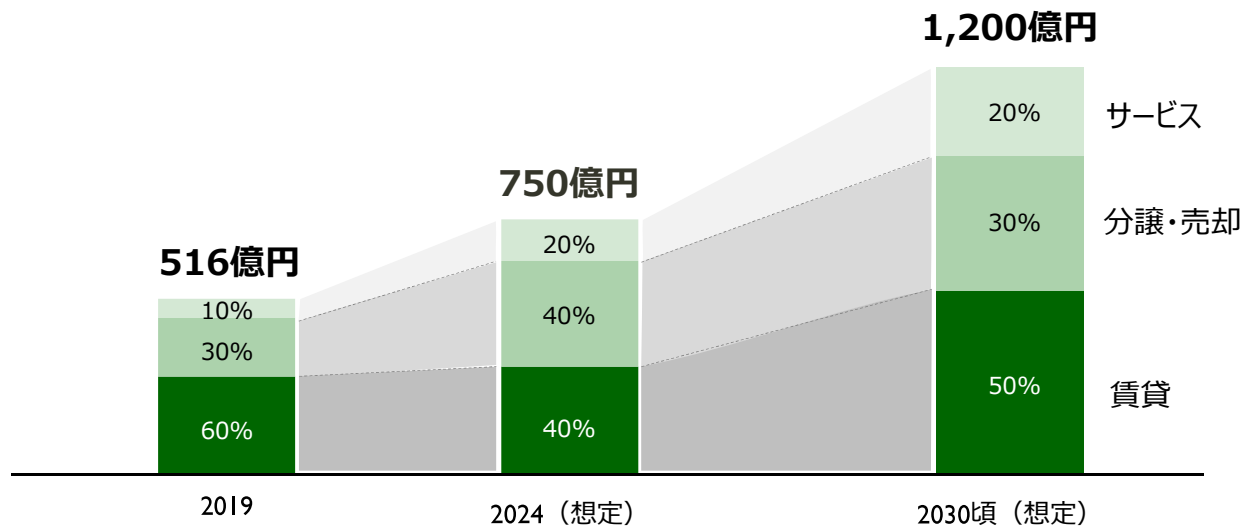
### 重点戦略と主に対応する利益

重点戦略	対応する利益
① 大規模再開発の推進	<b>賃貸</b>
② 分譲マンション事業の更なる強化	分譲・売却
③ 投資家向け物件売却の拡大	分譲・売却
④ 仲介・ファンド・駐車場事業の強化	サービス
⑤ 海外事業の成長	分譲・売却

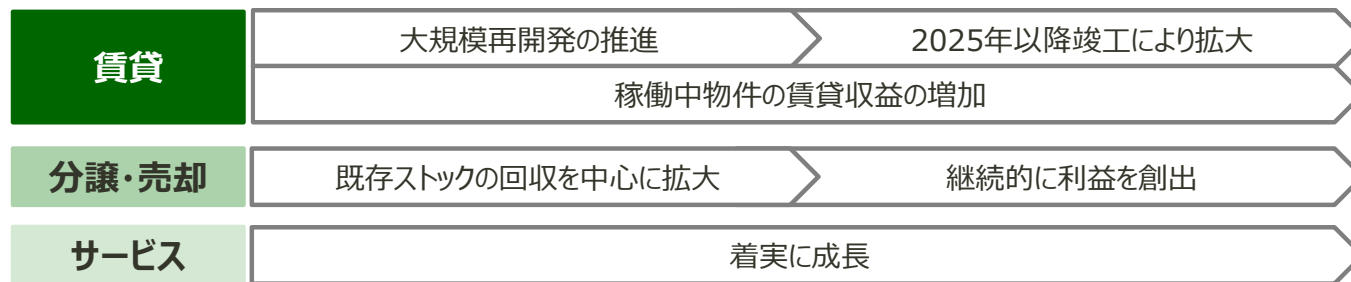
## ■ 事業ポートフォリオの考え方②

- 5つの重点戦略に取り組むことで、2024年までは「分譲・売却」を拡大、2025年以降は「賃貸」を拡大しながら「サービス」を着実に成長させることで、資本効率を意識したバランスの良い利益構成を実現。

事業利益の構成変化イメージ



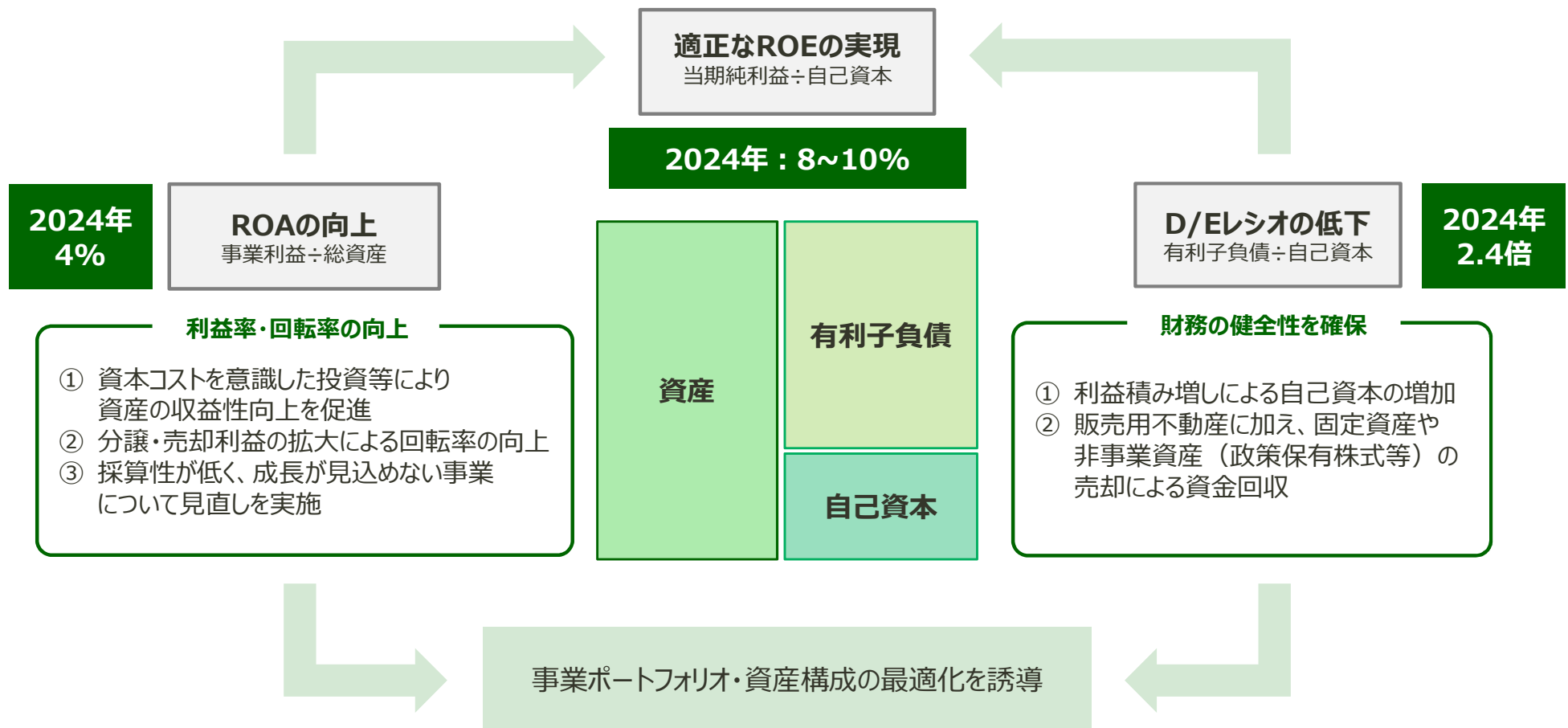
※グラフに記載のパーセンテージはおおよその構成比率を示す



賃貸利益を中心に  
資本効率を意識した  
バランスの良い  
利益構成を実現

## ■ 資本効率を意識した経営

- 利益率・回転率の向上によりROAを高め、利益成長や資産売却によりD/Eレシオを適切にコントロールし、8～10%のROEの実現と、事業ポートフォリオ・資産構成の最適化を目指す。



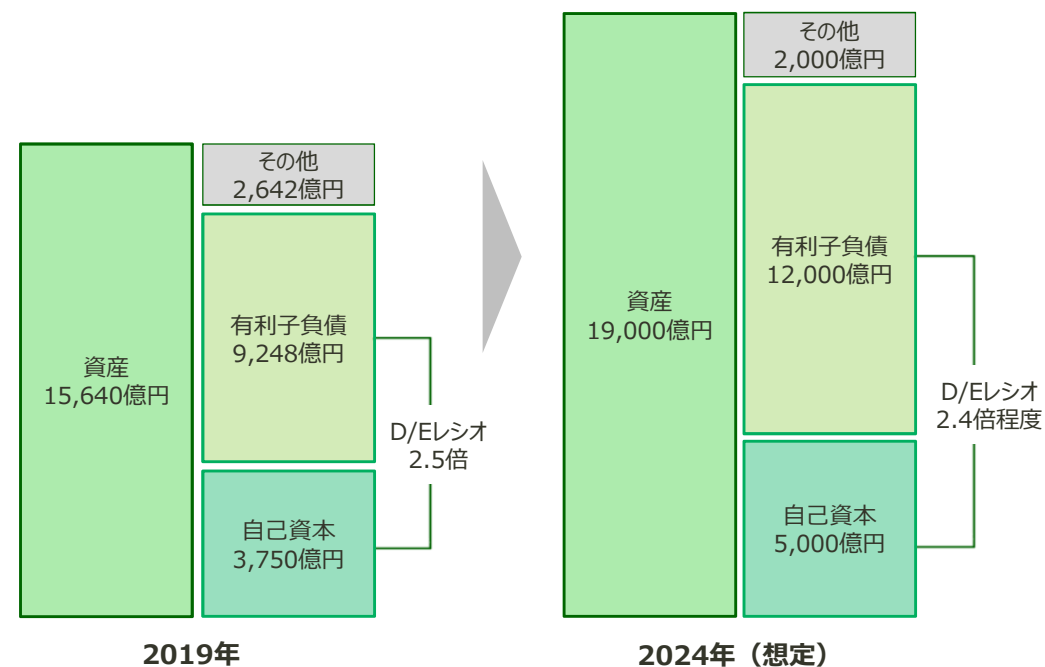
## ■ 投資計画

- 5年間累計のネット投資額は5,000億円の想定。
- 安定的な利益成長による自己資本の拡充に加え、資産構成の最適化を目指し、収益性等を考慮した固定資産の売却や政策保有株式の縮減等により、D/Eレシオを維持・低減させながらバランスシートを適切にコントロールする。

中計期間累計 投資計画

	単位：億円
グロス投資額	14,000
大規模再開発への投資	2,300
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300
投資家向け売却物件への投資	5,500
海外事業への投資	700
その他	1,200
回収額	9,000
<b>ネット投資額</b>	<b>5,000</b>

バランスシートの変化



# 事業データ

ビル事業 ※1	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12
オフィスビル棟数	48	48	48	48	48	48	48	48	46	45	45	46 ※2
オフィスビル面積 (千㎡)	494	494	495	495	495	495	495	494	490	520	520	511 ※2
空室率	2.2%	2.2%	2.2%	1.6%	1.4%	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	2.0%	1.3%	2.3% ※2
平均賃料 (円/坪)	30,037	30,293	29,870	29,882	30,361	30,405	30,470	30,583	30,846	30,288	30,161	30,835 ※2
住宅事業	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12
計上戸数 (累計)	409	442	494	989	450	937	1,053	1,316	646	872	955	1,196
分譲マンション	408	441	493	988	450	937	1,053	1,315	646	872	955	1,196
戸建・戸建用宅地	1	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0
分譲マンション粗利率 (累計)	38.0%	37.6%	36.4%	29.8%	24.1%	25.5%	25.3%	24.6%	21.7%	22.9%	22.8%	22.4%
分譲マンション竣工在庫	138	105	87	94	174	130	83	216	321	305	243	177
うち契約済	25	11	8	13	30	26	17	18	40	31	43	27
分譲マンション供給戸数 (累計)	293	531	753	1,210	449	674	956	1,301	201	286	499	948
契約戸数 (累計)	211	522	720	1,107	420	651	936	1,285	200	275	527	962
契約済み未計上戸数	1,261	1,540	1,686	1,577	1,547	1,291	1,460	1,547	1,101	950	1,118	1,314
賃貸マンション棟数	9	10	9	8	10	11	11	9	12	14	14	14
マンション管理受託戸数	92,658	92,342	92,508	93,206	93,950	93,171	93,230	94,319	95,401	95,958	95,581	95,720
アセットサービス事業	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12
仲介事業 取扱件数 (累計)	250	522	793	1,059	214	504	796	1,081	259	458	687	1,018
うち売買 (累計)	245	504	768	1,029	209	482	769	1,044	250	448	671	991
うち賃貸 (累計)	5	18	25	30	5	22	27	37	9	10	16	27
駐車場事業 拠点数	1,682	1,687	1,693	1,715	1,711	1,726	1,739	1,767	1,751	1,805	1,837	1,867
駐車場事業 車室数	66,131	67,202	68,101	68,578	66,938	66,736	67,353	69,401	69,683	74,176	75,267	76,173
その他	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12
おふろの王様 (温浴施設)	11	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9
ゴルフ場	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
レジャーリゾート with DOGS	6	7	8	9	9	9	9	9	8	8	8	8
おはよう保育園・学童保育	3	8	8	8	8	11	11	11	11	14	15	15

※1 算出対象面積の基準は以下の通り。

- 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。

※2 2019年9月末に取得した「DNP五反田ビル」は算出対象に含まない。

# 施設一覧 (リゾート事業)

レジャーリゾートwithDOGS		所在	客室数	開業時期
1	レジャーリゾート富士	山梨県南都留郡	21	2013/11
2	レジャーリゾート箱根雲外荘	神奈川県足柄下郡	10	2014/7
3	レジャーリゾート伊豆無鄰	静岡県伊東市	8	2016/3
4	レジャーリゾート軽井沢御影用水	長野県北佐久郡	26	2016/7
5	レジャーリゾート旧軽井沢	長野県北佐久郡	26	2017/11
6	レジャーリゾートびわ湖長浜	滋賀県長浜市	15	2018/6
7	レジャーリゾート鴨川	千葉県鴨川市	25	2018/7
8	レジャーリゾート箱根仙石原	神奈川県足柄下郡	22	2018/10



レジャーリゾート富士

ゴルフ場		所在
1	河口湖カントリークラブ	山梨県南都留郡
2	ゴルフ鶴ヶ島	埼玉県日高市
3	リバー富士カントリークラブ	静岡県富士市
4	ホロンゴルフ倶楽部	静岡県菊川市
5	ジェイゴルフ霞ヶ浦	茨城県潮来市
6	バイロンネルソンカントリークラブ	福島県いわき市
7	都ゴルフ倶楽部	山梨県都留市
8	鷺羽ゴルフ倶楽部	岡山県倉敷市
9	東条ゴルフ倶楽部	兵庫県加東市
10	赤坂カントリークラブ	岡山県赤磐市
11	東庄ゴルフ倶楽部	千葉県香取郡
12	白河高原カントリークラブ	福島県西白河郡



レジャーリゾート箱根仙石原

温浴施設		所在	開業時期
1	おふろの王様 志木店	埼玉県志木市	2003/1
2	おふろの王様 港南台店	神奈川県横浜市	2005/3
3	おふろの王様 花小金井店	東京都小平市	2006/11
4	おふろの王様 多摩百草店	東京都多摩市	2008/7
5	おふろの王様 大井町店	東京都品川区	2011/3
6	おふろの王様 海老名店	神奈川県海老名市	2014/2取得
7	おふろの王様 瀬谷店	神奈川県横浜市	2014/2取得
8	おふろの王様 高座渋谷駅前店	神奈川県大和市	2014/2取得
9	おふろの王様 町田店	神奈川県相模原市	2015/6
10	(仮称)おふろの王様和光店(和光市広沢複合施設整備・運営事業)	埼玉県和光市	2021/12



おふろの王様 大井町店

# 施設一覧（保育事業）

	保育事業運営施設	所在	運営形態	定員	開業時期
1	おはよう保育園 ミツ沢下町	神奈川県横浜市	企業主導型保育事業	15	2017/4
2	おはよう保育園 横浜根岸	神奈川県横浜市	横浜市小規模保育事業	15	2017/4
3	おはよう保育園 南砂町	東京都江東区	東京都認可保育所	80	2018/4
4	おはよう保育園 西巢鴨	東京都豊島区	東京都認可保育所	60	2018/4
5	おはよう保育園 椎名町	東京都豊島区	東京都認可保育所	50	2018/4
6	おはよう保育園 大森町	東京都大田区	東京都認可保育所	60	2018/4
7	おはよう保育園 花咲町	神奈川県横浜市	横浜市認可保育所	58	2018/4
8	おはよう保育園 マチノマ大森	東京都大田区	東京都認可保育所	55	2019/4
9	小規模保育園 おはよう保育園 大山西町	東京都板橋区	板橋区認可小規模保育所	19	2019/4
10	おはよう保育園 清澄白河	東京都江東区	東京都認可保育所	60	2019/4
11	おはよう保育園 亀戸	東京都江東区	東京都認可保育所	45	2019/4
12	おはよう保育園 関町南	東京都練馬区	東京都認可保育所	34	2020/4
13	関町南アフタースクール	東京都練馬区	民間学童保育事業	30	2020/4
14	おはよう保育園 梅屋敷	東京都大田区	東京都認可保育所	40	2020/4
15	おはよう保育園 ののあおやま	東京都港区	東京都認可保育所	23	2020/7
16	(仮称)おはよう保育園 東中野	東京都中野区	東京都認可保育所	43	2021/4
17	(仮称)おはよう保育園 有明	東京都江東区	東京都認可保育所	64	2022/4



おはよう保育園 西巢鴨



ののあおやま民活棟



おはよう保育園 大森町

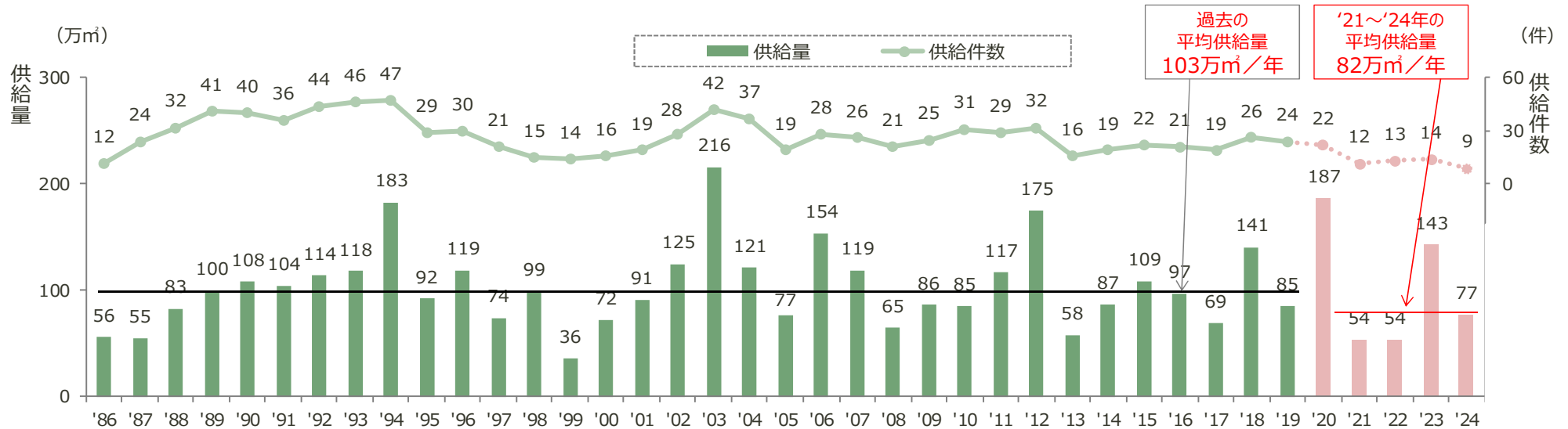
※

※『おはよう保育園 亀戸』は2017年4月に東京都認証保育所として開園していたが、2019年4月より認可保育所として新規開園。

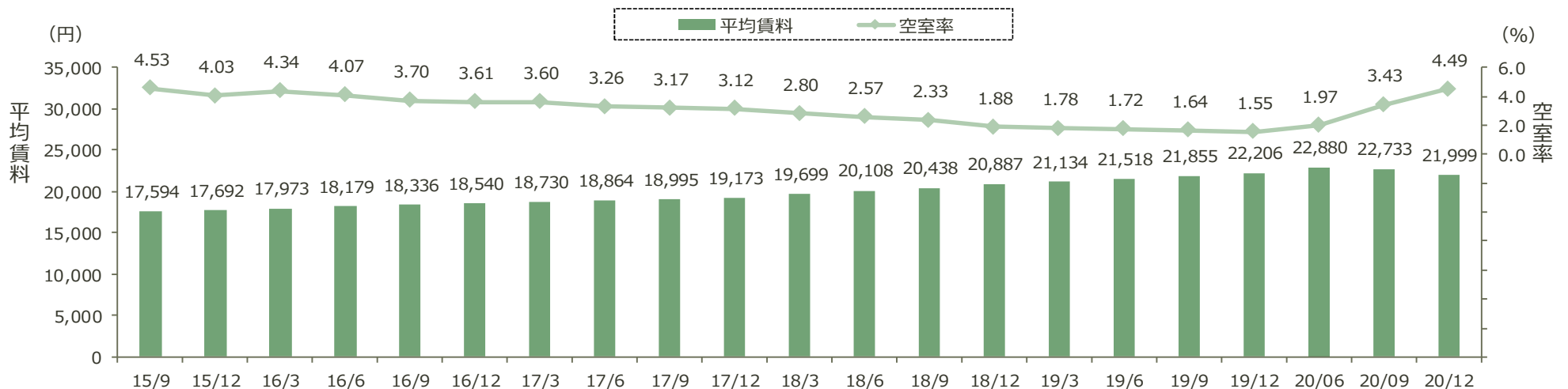


# マーケットデータ ① オフィスビル市況

## 東京23区の大規模オフィスビル供給量推移



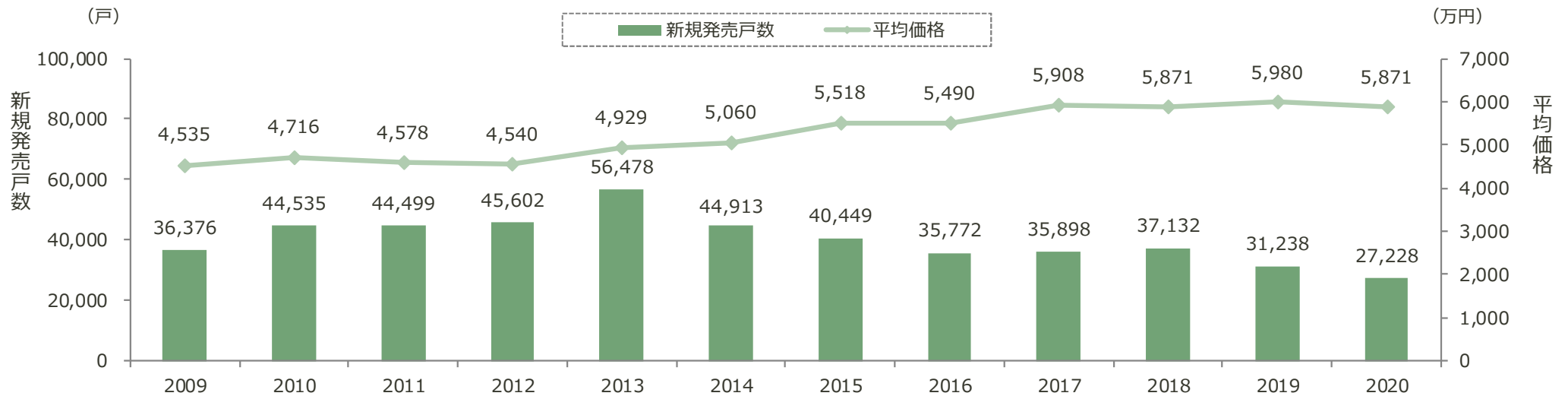
## 都心ビジネス地区（千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区）の平均賃料・空室率の推移



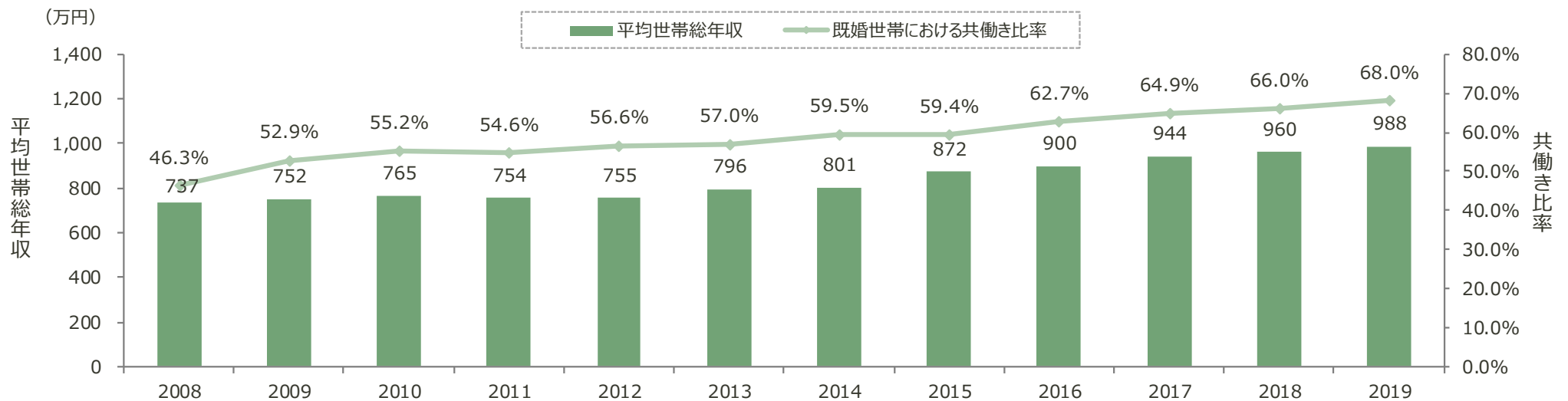
出所：森ビル「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査 2020」、三鬼商事

# マーケットデータ ②分譲マンション市場

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住まいカンパニー「2019年首都圏新築マンション契約動向調査」

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。