

2021年12月期 決算説明資料

2021.2.14

■ 決算サマリー	p.3	■ ESG関連の取り組み	p.42
■ 2021年12月期決算の概要	p.4	■ 都立明治公園 Park-PFI事業	p.47
■ 新型コロナウイルス感染拡大による主な影響	p.5	■ Appendix	p.48
■ マーケット環境の認識と今後の方針	p.6	長期ビジョン・中期経営計画の概要	p.49
■ 2021年12月期 損益計算書	p.7	東京建物グループのマテリアリティ	p.50
■ 2021年12月期 貸借対照表	p.8	中期経営計画における定量計画	p.51
■ 販売用不動産の残高	p.10	長期ビジョン・中期経営計画資料	p.52
■ 2021年12月期 キャッシュフロー計算書	p.11	賃貸等不動産の時価評価	p.56
■ 投資計画の進捗	p.12	事業データ	p.57
■ 2022年12月期 通期業績予想	p.13	施設一覧（リゾート事業）	p.58
■ 営業利益のセグメント別内訳	p.14	マーケットデータ	p.60
■ 2022年12月期 投資計画	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.30		
③アセットサービス事業	p.36		
④その他	p.38		

2021年12月期決算

- 2021年12月期は、分譲マンションの売上・粗利益や投資家向け物件売却の粗利益が増加したこと等により増収増益。（※営業利益）
（投資家向け物件売却額：730億円、同粗利益：198億円）
事業利益および経常利益は、海外事業において持分法による投資損失111億円を計上したこと等により減益となったものの、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益の増加等により前期比増益。
- 営業収益は5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6期連続で増益を達成。

2022年12月期予想

- 2022年12月期は、分譲マンションの売上・粗利益の増加、アセットサービス事業における投資家向け物件売却の増加、および海外事業における持分法による投資利益の計上等により増収、営業利益・事業利益はいずれも増益となる見通し。
（投資家向け物件売却の想定売却額：740億円、同粗利益：180億円）

配当金について

- 2021年12月期の1株当たり配当金は、前期の年間配当46.0円から51.0円へ増配（期首予想の48.0円から3.0円増配）し、配当性向は30.5%となる予定。8期連続の増配となる見通し。
- 2022年12月期は通期業績予想を勘案し、年間配当59.0円（配当性向30.8%）を想定。

トピックス

- GRESBリアルエステイト評価のうち、「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」において、5年連続最高位「5スター」獲得、2021年「グローバル・セクターリーダー」に選出（2021年10月／p.47）
- 「八重洲一丁目北地区第一種市街地再開発事業」市街地再開発組合設立認可（2021年11月／p.27）
- 東京都初のPark-PFI活用事業「都立明治公園」、公募設置等計画認定（2022年1月／p.49）

2021年12月期決算の概要

- 2021年12月期は、分譲マンションの売上・粗利益や投資家向け物件売却の粗利益が増加したこと等により増収増益。（※営業利益）
（投資家向け物件売却額：730億円、同粗利益：198億円）
- 事業利益および経常利益は、海外事業において持分法による投資損失111億円を計上したこと等により減益となったものの、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益の増加等により前期比増益。

単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	2021/12 通期予想	達成率
営業収益	3,349	3,404	54	3,550	96%
営業利益	496	587	91	540	109%
事業利益 ※ 1	498	479	▲ 18	530	91%
経常利益	470	462	▲ 8	480	96%
親会社株主に帰属する当期純利益	317	349	31	330	106%

単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	2021/12末 予想
総資産	16,246	16,507	261	-
有利子負債	9,768	9,568	▲ 200	10,200
DELシオ（倍） ※ 2	2.5	2.3	▲ 0.2	-
有利子負債/EBITDA倍率（倍） ※ 3	13.4	13.3	▲ 0.1	-

※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

- 2021年12月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化するなか、都市型ホテル、駐車場等の稼働への影響継続。一方、ビル賃貸事業全体としては安定的に推移。分譲マンション事業、投資家向け物件売却は好調を維持。
- 2022年12月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が徐々に縮小されることを前提に、駐車場事業、リゾート事業において、業績の回復を見込む。

主に影響があった項目	2021年12月期 新型コロナウイルスの影響	2022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"> 都市型ホテルは年初から影響を受けたものの、10月以降、稼働改善の傾向がみられた。ラグジュアリーホテルについては、2020年と同程度の影響が継続。郊外型商業施設の収益も回復した結果、期首の計画から大きな増減なく進捗。 	<ul style="list-style-type: none"> 都市型ホテルについて、一部の物件においては増収を見込むも、ラグジュアリーホテル等は2021年と同程度の影響が残ると想定。 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、ビル賃貸全体への影響は軽微。
アセットサービス (駐車場)	<ul style="list-style-type: none"> 駐車場事業において、外出自粛要請等により、特に地方主要駅前のパーク&ライド型や繁華街に立地する駐車場は、引き続き低稼働。ただし、東京都心部等ビジネス需要のあるエリアでは稼働の回復がみられた。 	<ul style="list-style-type: none"> 駐車場事業において、段階的に回復し、今年度後半には概ね例年並みの水準に戻ることを想定し、2021年実績対比増益を見込む。
その他 (リゾート)	<ul style="list-style-type: none"> 愛犬同伴型ホテル（レジャーリゾート）は多少の影響が残るものの、稼働改善。 温浴施設（おふろの王様）は影響継続。 ゴルフ場について、集客・売上ともに好調を維持。 	<ul style="list-style-type: none"> 愛犬同伴型ホテル（レジャーリゾート）において、稼働回復を見込み、2021年実績対比増益を見込む。 温浴施設（おふろの王様）は、コロナ前の水準まで稼働が回復する想定。 ゴルフ場はすでに回復済み。

- ・ 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。
- ・ アフターコロナにおける働き方・住まい方の多様化を見据えた新しい商品企画を推進。
- ・ 不動産取引市場において、投資家の不動産投資意欲は引き続き旺盛。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"> ・ 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、リーシング期間の長期化に注意が必要。 ・ 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。 ・ 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やフレキシブルなワークスペースを求める顧客ニーズへの対応が必要。 	<p>具体的取り組み</p> <p>什器や会議室など内装工事が済んだ状態で貸し出す「セットアップオフィス」を展開。入居工事費や原状回復工事費が低減できる点等が評価され、企業からの反響は好評。</p>  <p>セットアップオフィスのイメージバース</p>
<p>住宅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分譲マンションについて、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。 ・ 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。 ・ 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。 ・ SDGs達成への貢献に向けて、環境に配慮した取り組みを商品価値に反映する工夫が必要。 	<p>具体的取り組み</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"> ・ 駐車場事業：稼働は緩やかな回復傾向。人流の戻りによる稼働回復と車室数の拡大により、中長期的には成長を見込む。 ・ 仲介事業：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。 	
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファンド事業：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。 ・ 海外事業：新型コロナウイルス感染拡大の影響等、現下のマーケット環境を踏まえ、厳選投資を継続。 ・ リゾート事業：インバウンド需要は厳しいものの、国内旅行需要は徐々に回復、ゴルフ需要は堅調に推移する見通し。 	
<p>不動産取引市場</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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旺盛。投資需要は今後も好調に推移する見通し。（2021年12月期、物流施設5件、中規模オフィス3件、賃貸マンション6件の新規プロジェクトを確保済み） 	

2021年12月期 損益計算書

- 2021年12月期は、分譲マンションの売上・粗利益や投資家向け物件売却の粗利益が増加したこと等により増収増益。（※営業利益）
（投資家向け物件売却額：730億円、同粗利益：198億円）
- 事業利益および経常利益は、海外事業において持分法による投資損失111億円を計上したこと等により減益となったものの、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益の増加等により前期比増益。

単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	主な増減要因	2021/12 通期予想	達成率
営業収益	3,349	3,404	54		3,550	96%
ビル	1,445	1,556	111		1,670	93%
住宅	991	1,205	214		1,200	100%
アセットサービス	466	426	▲ 40		460	93%
その他	445	215	▲ 230		220	98%
営業利益	496	587	91	・営業収益・事業利益	540	109%
持分法投資損益	2	▲ 108	▲ 110	分譲マンションの売上・粗利益や投資家向け物件 売却の粗利益が増加したものの、海外事業における 持分法による投資損失の増加等の結果、増収減益	▲ 10	-
事業利益 ※1	498	479	▲ 18		530	91%
ビル	408	448	39		455	98%
住宅	71	170	99		155	110%
アセットサービス	26	43	16		30	144%
その他	86	▲ 91	▲ 177		▲ 10	-
消去・全社	▲ 95	▲ 91	4		▲ 100	-
営業外収益	56	68	11		35	197%
営業外費用	82	193	111		95	204%
支払利息	67	66	▲ 0			
経常利益	470	462	▲ 8		480	96%
特別利益	47	107	59	投資有価証券売却益の増加、海外事業にかかる 出資金売却益・清算益等の計上	20	536%
特別損失	48	7	▲ 41	前期投資有価証券評価損計上の影響等	-	-
税引前利益	469	562	93		500	112%
親会社株主に帰属する当期純利益	317	349	31		330	106%

※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

2021年12月期 貸借対照表

- 海外事業における関係会社出資金の減少、および分譲マンションの販売や投資家向け物件売却の進捗による販売用不動産の減少等があったものの、現金・預金の増加等の結果、総資産が261億円増加。

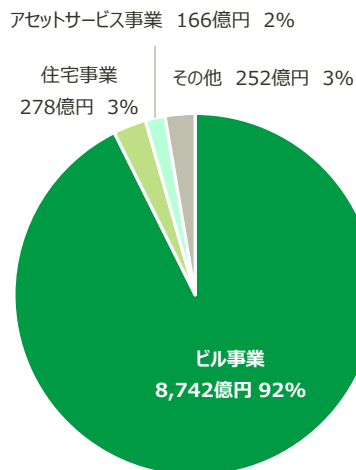
単位：億円	2020/12末	2021/12末	増減	主な増減要因
資産合計	16,246	16,507	261	
流動資産	4,477	4,812	334	・販売用不動産 分譲マンションや物流施設等の開発用地の取得が進んだものの、投資家向け物件売却や分譲マンションの販売が進捗した結果、減少
現金・預金	546	870	323	
販売用不動産	3,485	3,442	▲ 43	
その他	445	499	54	
固定資産	11,768	11,695	▲ 73	・投資その他の資産 持分法適用関連会社の評価見直しによる関係会社出資金の減少等
有形固定資産	8,062	8,132	69	
無形固定資産	1,305	1,308	3	
投資その他の資産	2,400	2,254	▲ 146	
負債合計	12,255	12,231	▲ 24	・有利子負債 借入の返済等により減少
有利子負債	9,768	9,568	▲ 200	
その他負債	2,486	2,662	176	
純資産合計	3,991	4,276	285	・株主資本 親会社株主に帰属する当期純利益+349、配当金の支払い▲100
株主資本	3,002	3,249	247	
その他の包括利益累計額	891	920	29	
非支配株主持分	97	106	8	
自己資本比率	24.0%	25.3%	1.3p	
DELシオ ※1	2.5	2.3	▲ 0.2	・ネットDELシオ 2.1倍
有利子負債/EBITDA倍率 ※2	13.4	13.3	▲ 0.1	

※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)

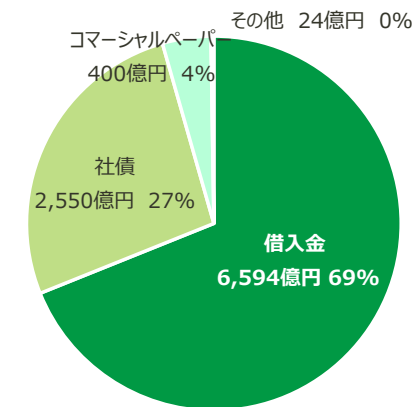
2021年12月期 貸借対照表

有形・無形固定資産内訳



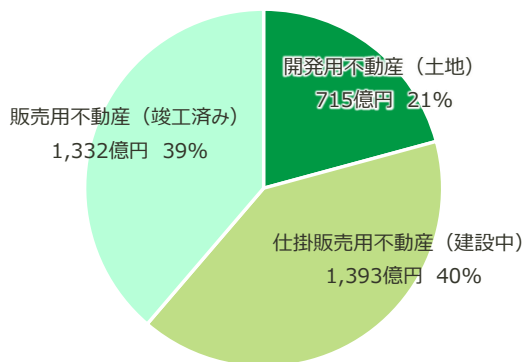
総資産：16,507 億円	
流動資産	4,812
現金・預金	870
販売用不動産	3,442
販売用不動産	1,332
仕掛販売用不動産	1,393
開発用不動産	715
その他	499
固定資産	11,695
有形固定資産	8,132
無形固定資産	1,308
投資その他の資産	2,254
負債	12,231
有利子負債	9,568
借入金	6,594
社債	2,550
コマーシャルペーパー	400
その他	24
その他負債	2,662
純資産	4,276
株主資本	3,249
その他の包括利益累計額	920
非支配株主持分	106

有利子負債内訳

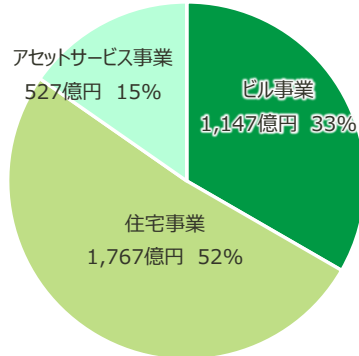


販売用不動産内訳

<開発状況別>



<セグメント別>



DEレシオの状況

	2021/12末	
	ハイブリッド考慮 ※3	
DEレシオ ※1	2.3 倍	1.8 倍
ネットDEレシオ ※2	2.1 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 ハイブリッドローンとハイブリッド社債の合計1,480億円について、格付上の資本認定額合計740億円を考慮して計算

販売用不動産の残高

- 2021年12月期は、分譲マンションや物流施設等の開発用地の取得が進んだものの、投資家向け物件売却や分譲マンションの販売が進捗した結果、販売用不動産残高は3,442億円に減少。（前期末比435億円減少。）
- 投資家向け売却物件の総投資額（意思決定ベース）は約450億円増加し、約3,850億円。分譲マンションもランドバンクを順調に積み増し、約7,800戸確保。

＜販売用不動産の残高＞

（単位：億円）

アセットクラス等	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	1,147	約2,650
賃貸マンション	住宅	422	約650
アセットソリューション	アセットサービス	525	525
投資家向け物件売却		2,095	約3,850
分譲マンション等		1,345	—

→p.15

→p.21

→p.24

投資家向け物件売却

（ビル、賃貸マンション、アセットソリューション）

◆ 総投資額※1（意思決定ベース）：
約**3,850億円**（2020年末比+450億円）
⇒想定売却益※2：約**900億円**

【2021年取得決定済み案件】
物流施設5件、中規模オフィス3件、
賃貸マンション6件、アセットソリューション22件ほか

【2021年売却済み案件】
オフィス1件、都市型商業3件、ホテル1件、
賃貸マンション7件、アセットソリューション24件ほか

分譲マンション

◆ ランドバンク（2022年計上予定1,430戸を含む）：
約**7,800戸**（2021年は**1,400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 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元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。

2021年12月期 キャッシュフロー計算書

- 分譲マンション販売や投資家向け物件売却等によって着実に投資回収を進めたことに加えて、販売用不動産の新規投資に関する支出が想定を下回ったこと等により、現金及び現金同等物の期末残高が増加。

単位：億円	2021/12 (通期予想)	2021/12末	主な内訳
営業活動によるキャッシュフロー	100	658	税引前当期純利益562、減価償却費185、たな卸資産の減少34、法人税等の支払▲186
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 600	▲ 16	投資有価証券の売却107、関係会社出資金の売却76、固定資産の取得▲193
財務活動によるキャッシュフロー	350	▲ 321	社債300、長期借入金▲353、コマーシャルペーパー▲150、配当金支払▲100
現金及び現金同等物の期末残高	395	870	

- 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（内訳：既存投資 約7,100億円、新規投資 約6,900億円）、ネット投資額5,000億円の投資を計画しており、2021年はグロス投資額1,288億円の投資を実行。
- 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、新規投資の想定額（約6,900億円）のうち約45%が2021年12月末時点で投資確定済み。

<中期経営計画（2020-2024）投資計画・実績>

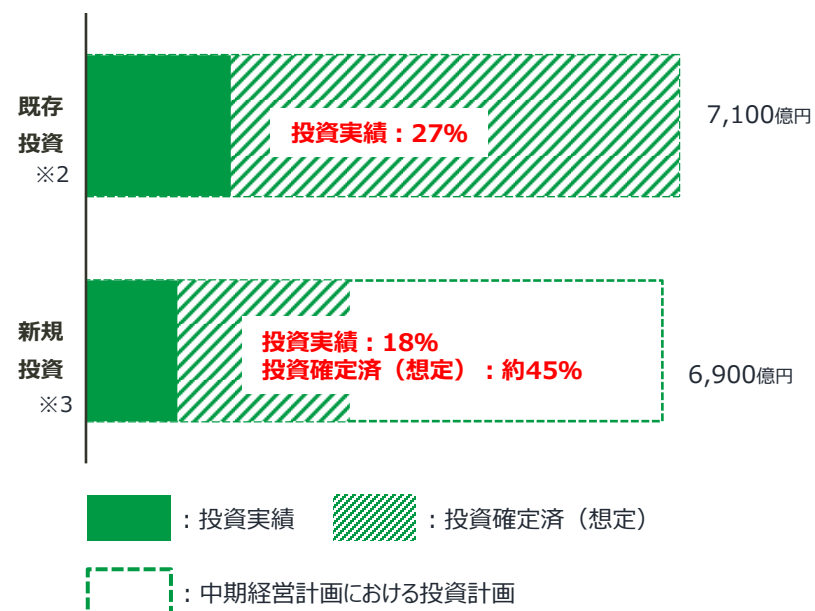
単位：億円	5年間計画	2020年 実績	2021年 実績
グロス投資額	14,000	1,891	1,288
大規模再開発への投資	2,300	138	0
分譲マンションプロジェクトへの投資	4,300	644	461
投資家向け物件売却への投資	5,500	636	581
海外事業への投資	700	16	33
その他 ※1	1,200	457	211
回収額	9,000	1,206	1,212
ネット投資額	5,000	685	75

※1 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。

<投資の進捗>



2022年12月期 通期業績予想

- 2022年12月期は、分譲マンションの売上・粗利益の増加、アセットサービス事業における投資家向け物件売却の増加、および海外事業における持分法による投資利益の計上等により増収、営業利益・事業利益はいずれも増益となる見通し。
(投資家向け物件売却の想定売却額：740億円、同粗利益：180億円)

単位：億円	2021/12 通期実績	2022/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	3,404	3,600	195	・営業収益 分譲マンションの売上増加、アセットサービス事業における投資家向け物件売却の増加により、増収。
ビル	1,556	1,530	▲ 26	
住宅	1,205	1,270	64	
アセットサービス	426	580	153	
その他	215	220	4	
営業利益	587	600	12	・持分法投資損益内訳 ビル5億 (+1)、その他25億 (+136)
持分法投資損益	▲ 108	30	138	
事業利益 ※1	479	630	150	・事業利益 分譲マンションの粗利益の増加、海外事業における投資利益の計上等により、増益。
ビル	448	420	▲ 28	
住宅	170	215	44	
アセットサービス	43	60	16	
その他	▲ 91	35	126	
消去・全社	▲ 91	▲ 100	▲ 8	・持分法による投資損益の黒字化。
営業外収益	68	75	6	
営業外費用	193	75	▲ 118	
経常利益	462	600	137	
特別利益	107	20	▲ 87	
特別損失	7	20	12	
税引前利益	562	600	37	
親会社株主に帰属する当期純利益	349	400	50	
営業活動によるキャッシュフロー	658	▲ 700		
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 16	▲ 500		
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 321	700		

※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

営業利益のセグメント別内訳

- 2022年12月期は、投資家向け物件売却における粗利益の減少や、ビル事業における費用の増加等はあるものの、分譲マンションの粗利益の増加や、駐車場の稼働回復等を見込む。

(単位：億円)

セグメント：項目	2020/12 実績	2021/12 実績	2022/12 予想	概要
ビル	72	105	115	・ 2021年12月期は、オフィス1件、商業施設3件、ホテル1件売却。2022年12月期は増益を見込む。
住宅	2	63	35	・ 2021年12月期は、2020年度に温存した賃貸マンション等7件売却。2022年12月期は減益の見通し。
アセットサービス	28	29	30	・ 2020年度以降、同水準の粗利益を維持。
その他	73	0	0	—
投資家向け物件売却 合計※	177	198	180	
ビル：ビル賃貸等	332	339	300	・ 2021年12月期は安定的に推移。2022年12月期は、固定資産税のほか一時的な費用の増加等により減益の見通し。
住宅：マンション分譲等	69	107	180	・ 2021年12月期は、分譲マンションの粗利益の増加等により増益。2022年12月期は、分譲マンションの計上戸数の増加、粗利益率の上昇等により増益の見通し。
アセット：駐車場・仲介等	▲1	13	30	・ 2021年12月期は、駐車場の稼働改善等により増益。2022年12月期は、駐車場の稼働回復等により増益の見通し。
その他：クオリティライフ・ファンド・海外等	14	20	10	・ 2021年12月期は、リゾート施設の稼働改善等により増益。2022年12月期は、新収益認識基準の適用や、2021年度まで「消去・全社」に計上していた費用の付替え等により減益の見通し。
投資家向け物件売却以外 合計	414	481	520	
消去・全社	▲95	▲91	▲100	
営業利益 合計	496	587	600	

※投資家向け物件売却の数字については、粗利益額。

- 2022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2,900億円の投資を予定。

<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 ～2021年実績
グロス投資額	14,000	3,180
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	1,105
投資家向け物件売却への投資	5,500	1,215
海外事業への投資	700	50
その他 ※1	1,200	672
回収額	9,000	2,419
ネット投資額	5,000	761

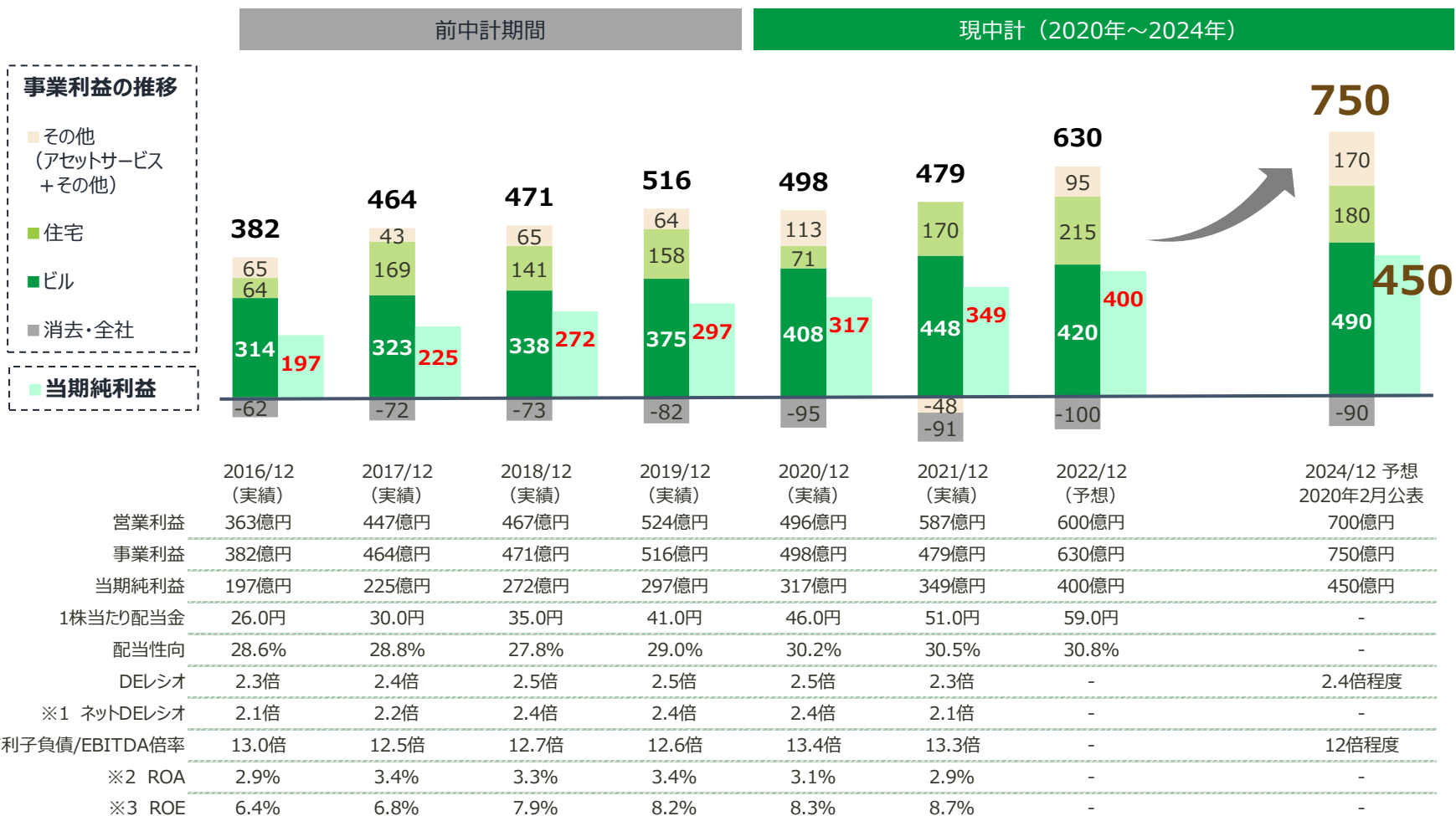
<2022年12月期投資計画>

2022年計画
2,900
0
1,150
1,200
150
400

※1 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。

主な指標の推移

- 過年度の事業利益および当期純利益、ならびに主な指標の推移は以下のとおり。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。

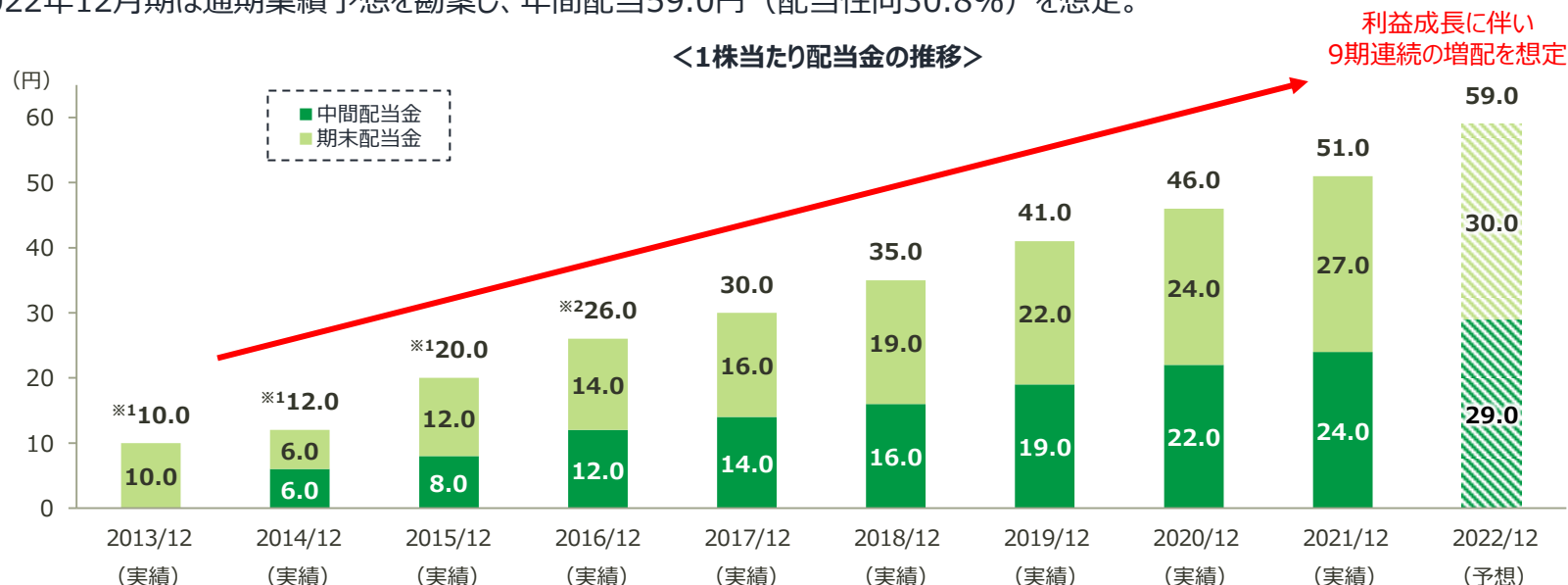


※1 ネットDELレシオ=(有利子負債-現金・預金)/自己資本

※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

- 2021年12月期の1株当たり配当金は、前期の年間配当46.0円から51.0円へ増配（期首予想の48.0円から3.0円増配）し、配当性向は30.5%となる予定。8期連続の増配となる見通し。
- 2022年12月期は通期業績予想を勘案し、年間配当59.0円（配当性向30.8%）を想定。



親会社株主当期純利益	101億円	829億円	163億円	197億円	225億円	272億円	297億円	317億円	349億円	400億円
※1 1株当たり当期純利益	47.10円	386.24円	75.91円	91.00円	104.17円	125.79円	141.59円	152.12円	167.35円	191.49円
連結配当性向	21.2%	3.1%	26.3%	28.6%	28.8%	27.8%	29.0%	30.2%	30.5%	30.8%
連結総還元性向	21.2%	3.1%	26.3%	28.6%	28.8%	27.8%	62.5%	30.2%	30.5%	-
※1 期末株価	2,336円	1,762円	1,323円	1,563円	1,522円	1,140円	1,709円	1,415円	1,680円	-
※3 配当利回り	0.4%	0.7%	1.5%	1.7%	2.0%	3.1%	2.4%	3.3%	3.0%	-

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。

セグメント別概況

①ビル事業 2021年12月期決算・2022年12月期通期予想 東京建物

- 2021年12月期は、投資家向け物件売却の増加、オフィスビル賃貸が堅調に推移したこと等により、増収増益。
- 2022年12月期は、オフィスビル賃貸は堅調に推移すると見込まれるものの、投資家向け物件売却の減少、ビル賃貸における費用の増加等により、減収減益となる見通し。

単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	主な増減要因	2021/12 通期予想	達成率
営業収益	1,445	1,556	111		1,670	93%
ビル賃貸	749	757	7	新規+8、通期+28、売却・建替え等▲23、既存▲5	755	100%
不動産売上	328	432	104	投資家向け物件売却+104	540	80%
管理受託等	360	358	▲1		370	97%
配当	6	8	1		5	164%
営業利益	404	444	40	投資家向け物件売却+33（2020年累計 72億、2021年累計 105億）	450	99%
事業利益	408	448	39		455	98%

単位：億円	2021/12 通期実績	2022/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	1,556	1,530	▲26	
ビル賃貸	757	755	▲2	新規+4、通期+11、売却・建替え等▲24、既存+7
不動産売上	432	395	▲37	投資家向け物件売却▲37
管理受託等	358	375	16	
配当	8	5	▲3	
営業利益	444	415	▲29	投資家向け物件売却+9（2021年累計 105億、2022年累計 115億）
事業利益	448	420	▲28	

新規・通期稼働物件

- 2021年新規稼働：カンデオホテルズ京都烏丸六角（2021年3月竣工）、エキスパートオフィス8拠点（2021年8月取得）
- 2021年通期稼働：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）
- 2022年新規稼働：T-LOGI横浜青葉（2022年1月竣工）ほか物流施設7物件、FUNDES天神西通り（2022年3月竣工）、T-PLUS日本橋小伝馬町（2022年4月竣工）

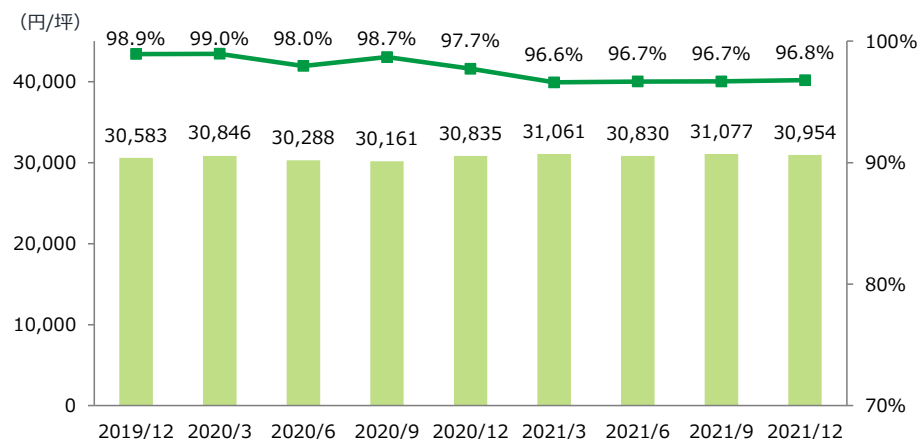
※新規：当期に竣工あるいは取得したビルによる収益増加インパクト 通期：前期中に竣工あるいは取得したビルが通期寄与することによる収益増加インパクト
売却・建替え等：売却や建替えにより稼働ビルが減少したことによる収益減少インパクト 既存：新規、通期、売却・建替え等以外のビルにおける賃料改定・フリーレントの解消・稼働率の変動等による影響額合計

①ビル事業 保有オフィスビルポートフォリオ

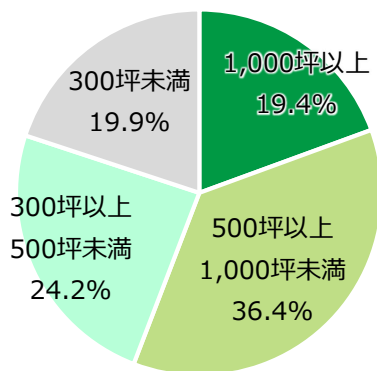
- 2021年12月末時点の平均賃料は30,954円/坪、稼働率は96.8%と高水準を維持。

2021/12末時点	棟数	面積
保有オフィスビル ※1 ※2	47	513,757㎡
転貸ビル	—	87,516㎡
ホテル・商業施設・物流施設・その他	—	260,937㎡
ビル事業 賃貸面積合計	—	862,209㎡

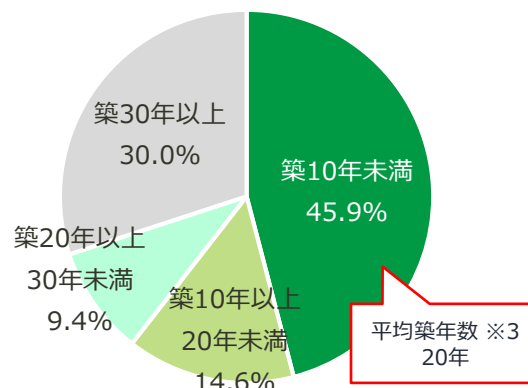
＜平均賃料（左軸）・稼働率（右軸）＞



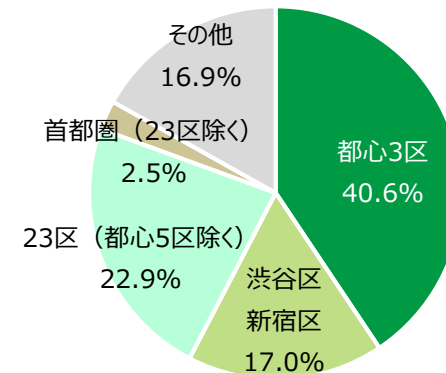
＜基準階面積別 賃貸面積比率＞



＜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57ページの注釈をご参照ください。

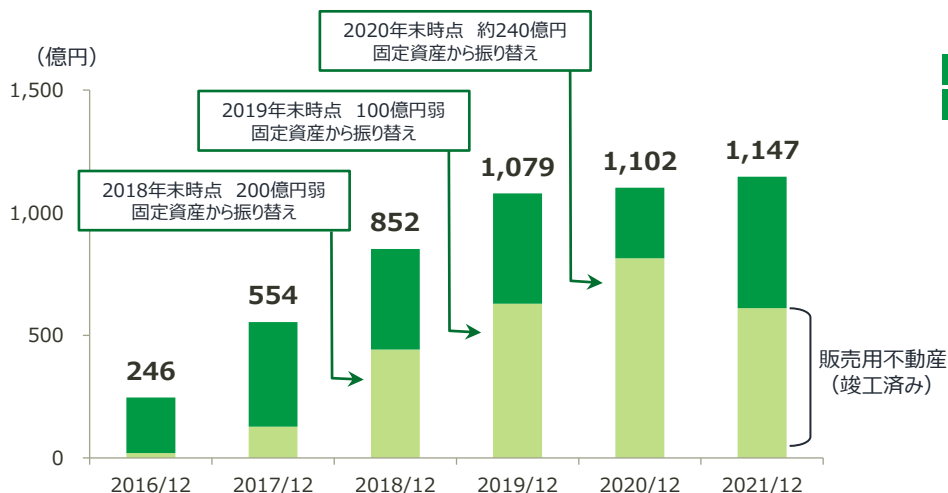
※2 2019年9月末に取得した「DNP五反田ビル」は「保有オフィスビル」に含めておらず、平均賃料・稼働率・賃貸面積比率の算出対象に含まない。

※3 賃貸面積による加重平均値により算出。

①ビル事業 投資家向け物件売却の取り組み

- 2021年12月期は、新たに物流施設5件・中規模オフィス3件の新規プロジェクトを確保。
- 販売用不動産残高は、2020年末より44億円増加の1,147億円、総投資額ベースでは約450億円増加の約2,650億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2,650億円
安定稼働時の平均NOI利回りは5%程度を想定

＜都市型ホテル一覧＞

	エリア	ホテル名	客室数	竣工時期	状況
1	六本木	カンデオホテルズ東京六本木	149	2017/9	稼働中
2	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	(旧)ザ・ビー大阪御堂筋	306	2019/2	売却済
	京都三条	星野リゾート OMO5京都三条	122	2019/12	稼働中
	京都四条	カンデオホテルズ京都烏丸六角	106	2021/3	稼働中
	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

※上記リストには、投資家向け物件売却対象の主要アセットを掲載



カンデオホテルズ東京六本木



ザ・スクエアホテル銀座

※ 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

T-LOGI <物流施設一覧>

	物件名	竣工時期	状況
1	T-LOGI久喜	2020/6	稼働中
2	T-LOGI横浜青葉	2022/1	開発中
	T-LOGI習志野	2022/1	開発中
3	(仮称) T-LOGI福岡	2022/4	開発中
	(仮称) T-LOGI習志野Ⅱ	2022/6	開発中
	(仮称) T-LOGI綾瀬	2022/7	開発中
	(仮称) T-LOGI加須	2022/9	開発中
	(仮称) 大阪西淀川物流施設プロジェクト	2022/9	開発中
	(仮称) T-LOGI本庄児玉	2022/10	開発中
	(仮称) T-LOGI千葉北	2022/11	開発中
	(仮称) T-LOGIあきる野	2023/4	開発中
	(仮称) T-LOGI京都伏見	2023年夏	開発中
	(仮称) T-LOGI一宮	2023年秋	開発中
	(仮称) T-LOGI福岡アイランドシティ	2024/1	取得予定
	(仮称) T-LOGI寒川	2024年春	取得予定
(仮称) T-LOGI南船橋	2024年冬	取得予定	
(仮称) T-LOGI相模原	2025年秋	開発中	
(仮称) 大阪大正物流施設プロジェクト	未定	取得予定	

FUNDES <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	売却済
五反田	FUNDES五反田	2019/7	売却済
銀座	FUNDES銀座	2019/11	売却済
福岡天神	4 FUNDES天神西通り	2022/3	開発中

T-PLUS <中規模オフィス一覧>

	物件名	竣工時期	状況
5	T-PLUS日本橋小伝馬町	2022/4	開発中
	(仮称) 仙台広瀬通りプロジェクト	2023年春	開発中
	(仮称) 札幌北8西1再開発プロジェクト	2023年冬	開発中
	(仮称) 蒲田駅前プロジェクト	2023年冬	開発中
	(仮称) 芝浦プロジェクト	2024年春	開発中
	(仮称) 仙台駅前南町通りプロジェクト	2024年春	開発中

※上記リストには、投資家向け物件売却対象の主要アセットを掲載
 ※赤文字は2021年取得物件（予定を含む）



T-LOGI久喜
 (2020年6月竣工)
 ⇒満床稼働中。



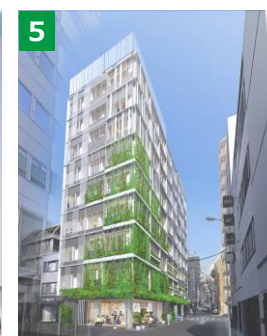
T-LOGI横浜青葉
 (2022年1月竣工)
 ⇒国内大手物流会社に一括賃貸。



T-LOGI福岡
 (2022年4月竣工予定)
 ⇒国内大手物流会社の入居内定済。
 一括賃貸。



FUNDES天神西通り
 (2022年3月竣工予定)



T-PLUS日本橋小伝馬町
 (2022年4月竣工予定)

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。
- 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	34,375円/坪	39,632円/坪
路線価 ※3	18,800千円/㎡ (外堀通り・東京駅前)	25,520千円/㎡ (大名小路・丸ビル前)

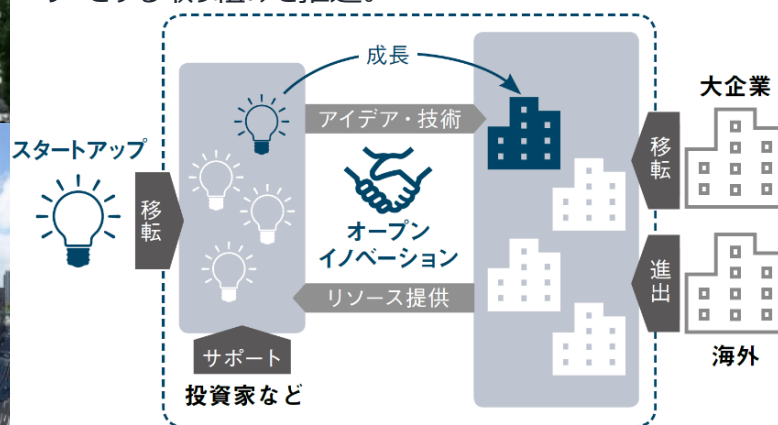
※2 出所：三幸エステート「東京主要5区オフィス相場一覧」(2021年12月末時点)
 ※3 相続税路線価 (令和3年度)

八重洲・日本橋・京橋エリアにおける取組み①

- 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。



○ : 当社参画再開発 ○ : 当社関与再開発 ■ : 当社保有ビル ■ : 他社参画再開発

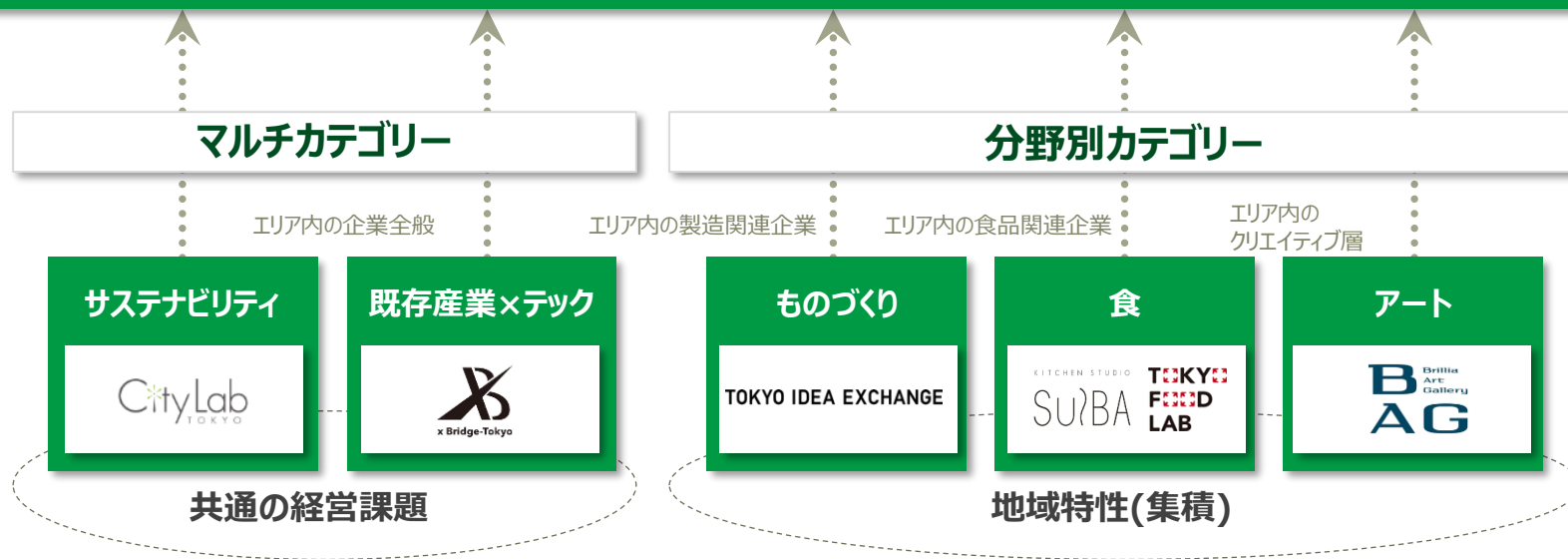
※地図内吹き出しは、当社保有施設における取組。

- 八日京エリアのイノベーション・エコシステムを形成するべく、テーマ別のイノベーション拠点において、社会課題の解決・エリアの魅力向上に資する活動を実施。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

八日京のイノベーション・エコシステム形成

テーマ別イノベーション拠点



進行中の再開発プロジェクト

- 当社参画・関与の再開発プロジェクトについて、順調に推進中。2030年頃までに、想定賃貸面積※（当社保有分）約32万㎡分の再開発プロジェクトが順次竣工予定。

■ 着工～竣工までの期間のイメージ

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) 再開発組合設立 (A地区)	八重洲 プロジェクト	中央区	[Green Bar]			竣工予定 2025年度				合計約12万㎡
再開発組合設立	呉服橋 プロジェクト	中央区	[Green Bar]			竣工予定 2029年度 (南街区)		竣工予定 2032年度 (北街区)		
準備組合設立 都市計画提案	渋谷二丁目 プロジェクト	渋谷区	[Green Bar]			竣工予定 2029年度				合計約20万㎡
準備組合設立	—	中央区	[Green Bar]							
準備組合設立	—	港区	[Green Bar]							
準備組合設立	—	港区	[Green Bar]							
協議中	—	港区	[Green Bar]							

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

- 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)

- 当社の旧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

⇒ 2021年10月 B地区 新築工事着手

⇒ 2022年 2月 A地区 市街地再開発組合設立認可

【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、カンパレンス等

【階数】 A地区地上10階・地下2階 B地区地上51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

⇒ 2021年11月 市街地再開発組合設立認可

【延べ面積】 南街区約178,000㎡ 北街区約1,100㎡

【主要用途】 事務所、店舗、宿泊施設、駐車場等

【階数】 南街区地上44階・地下3階 北街区地上2階・地下1階

【新築着工】 2024年度予定

【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

水辺空間・歩行者ネットワーク整備

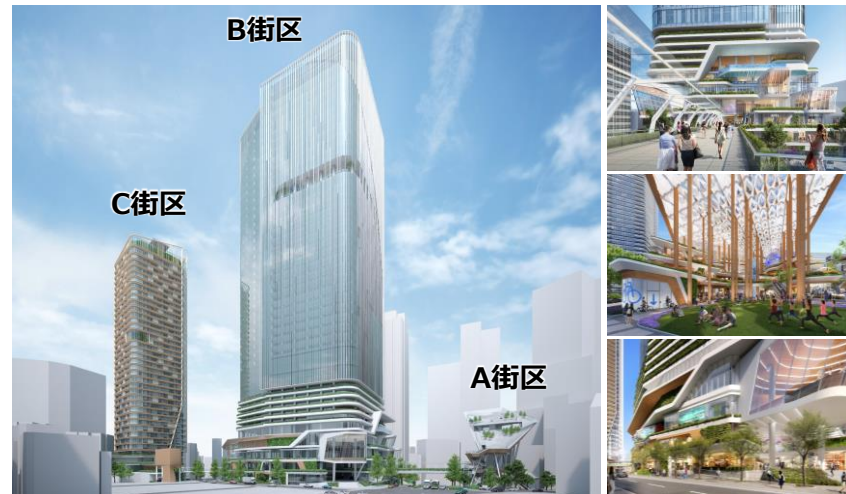
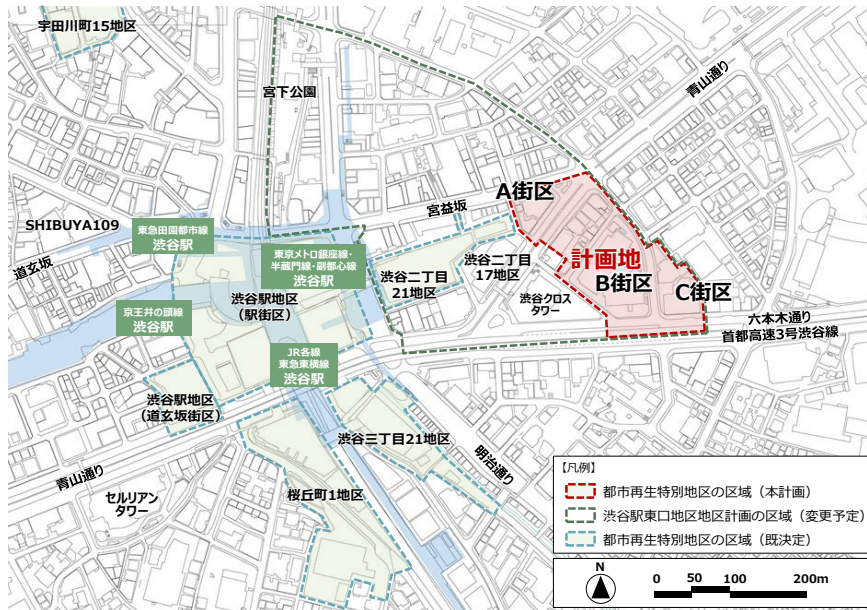
- ・首都高地下化の実現に向けた各種協力
- ・日本橋川交流拠点の象徴となる広場空間整備
- ・東京駅・大手町駅・日本橋駅を結ぶ地上・地下歩行者ネットワークの整備

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率促進

(仮称) 渋谷二丁目西地区再開発 (渋谷二丁目プロジェクト) 東京建物

- 渋谷駅東口エリアにおいて、(仮称) 渋谷二丁目西地区再開発 (渋谷二丁目プロジェクト) に関する都市計画提案を完了 (現在、都市計画手続き中)。
- まちに広がりを生む都市基盤整備・国際競争力向上・環境負荷低減等に貢献する各種取り組みにより、エリアに新たな付加価値を創出するまちづくりを目指す。



本プロジェクトによる価値創造

渋谷の広域交通機能の強化と、東口エリアにまちの広がりを生む都市基盤整備

- 渋谷の広域交通機能を強化するバスターミナル整備
- 駅から街へ回遊が広がる歩行者ネットワーク整備と道路環境改善
- にぎわいと憩いの核となる広場空間の創出

国際競争力強化に資する都市機能の導入

- 次世代イノベーションに資する、STEAM人材育成拠点の整備
- 外国人等の多様なニーズに対応した居住・滞在施設の整備

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

- 【敷地面積】 全体約18,800㎡
A街区約1,700㎡ B街区約12,800㎡ C街区約4,300㎡
- 【延べ面積】 全体約322,200㎡
A街区約4,200㎡ B街区約255,000㎡ C街区約63,000㎡
- 【主要用途】 事務所、店舗、ホテル、人材育成施設、バスターミナル、住宅、生活支援施設等
- 【階数】 A街区地上5階・地下1階 B街区地上41階・地下4階 C街区地上41階・地下2階
- 【新築着工】 2025年度予定
- 【竣工】 2029年度予定

※A・B街区は第一種市街地再開発事業、C街区は任意の共同建替え事業を想定。

2020年12月 国家戦略特区エントリー
2021年 6月 都市計画提案

サービスオフィス

月額定額制

小割オフィス
中心

個人から大企業
まで対象

- +OURS、エキスパートオフィス合計10拠点、約580区画まで拡大。
- 開発中の大規模再開発プロジェクト等への新規開設を検討。

■ +OURS (プラスアワーズ) 2拠点



■ エキスパートオフィス 8拠点



スペースシェアリングサービス

時間単位※

オープン
スペース・個室

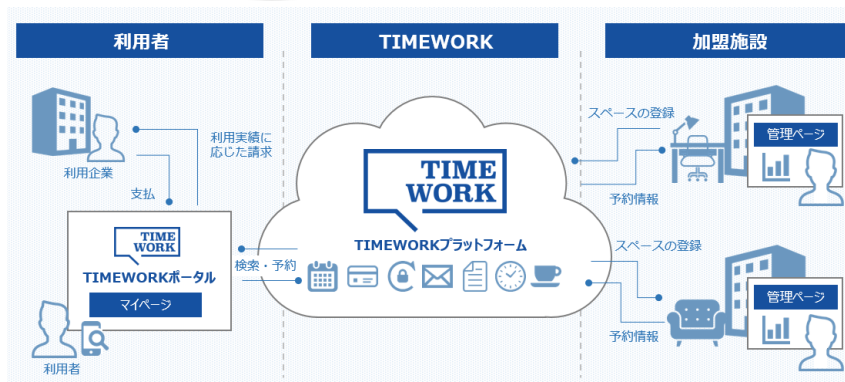
法人企業対象

- スペースシェアリングのプラットフォーム「TIMEWORK」の運営に関与。
- 加盟施設は500拠点を突破（2021年12月末時点）。+OURSも加盟。



TIMEWORK の特徴

- **使った分だけ請求の従量課金システム**
スペースごとに利用料が設定され、使った時間分だけで請求されます。
- **一定基準を満たした安心の施設**
設えや設備グレードを審査して最適な働く場をご提供します。
- **シンプルで分かりやすいインターフェース**
常に改善を重ねて一歩先の時代へ



※各加盟施設によって15分単位、1日単位等の料金設定あり。

②住宅事業 2021年12月期決算・2022年12月期通期予想 東京建物

- 2021年12月期は、分譲マンションおよび投資家向け物件売却の売上・粗利益の増加等により、増収増益。
- 2022年12月期は、分譲マンションの計上戸数の増加、粗利益率の上昇等により、増収増益となる見通し。

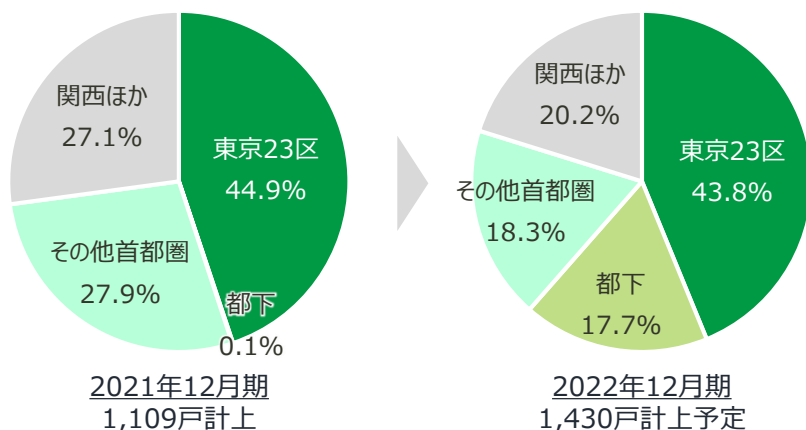
単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	主な増減要因	2021/8/10公表	
					2021/12 通期予想	達成率
営業収益	991	1,205	214		1,200	100%
マンション分譲	644	719	74	計上戸数：1,109戸、戸当たり単価：6,485万円、粗利益率24.4%	695	103%
戸建分譲	-	-	-		-	-
不動産売上	88	205	117	賃貸マンションの売却+169（2020年累計 24億、2021年累計 194億）	220	94%
住宅賃貸	55	58	3		60	98%
販売受託	10	11	1		10	120%
管理受託等	192	210	17		215	98%
営業利益	71	170	99	賃貸マンションの売却+60（2020年累計 2億、2021年累計 63億）	155	110%
事業利益	71	170	99		155	110%

単位：億円	2021/12 通期実績	2022/12 通期予想	増減	主な増減要因
マンション分譲	719	850	130	計上戸数：1,430戸、戸当たり単価：5,960万円、粗利益率32%
戸建分譲	-	-	-	
不動産売上	205	140	▲ 65	賃貸マンションの売却▲ 69（2021年累計 194億、2022年累計 125億）
住宅賃貸	58	50	▲ 8	
販売受託	11	15	3	
管理受託等	210	215	4	
営業利益	170	215	44	賃貸マンションの売却▲ 28（2021年累計 63億、2022年累計 35億）
事業利益	170	215	44	

②住宅事業 分譲マンション 主な営業指標の推移

- 2021年12月期の粗利益率は、24.4%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83戸と、2020年末より94戸減少。
- 2022年12月期計上予定戸数に対する期首時点契約進捗率は76%と引き続き高水準。

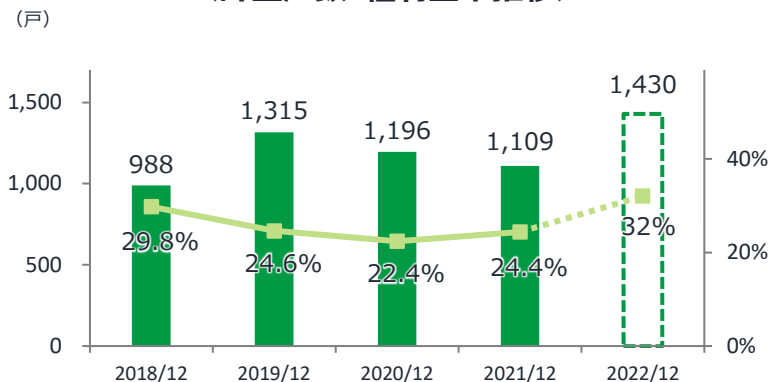
＜計上戸数 エリア別割合＞



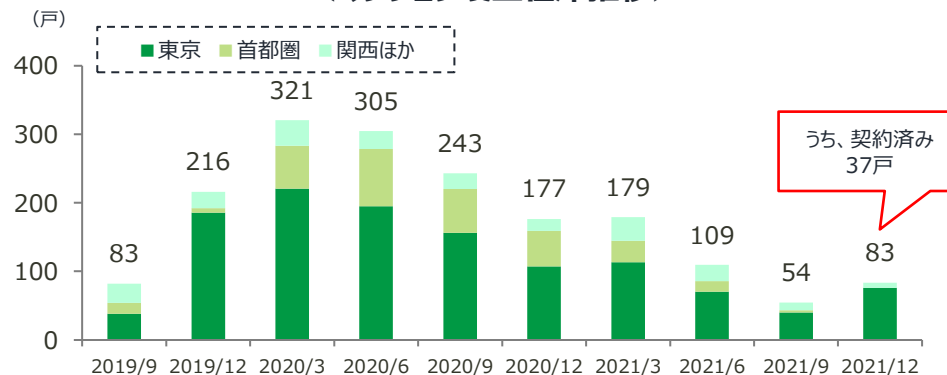
＜計上戸数に対する契約進捗率の推移＞

	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
期首時点	83%	73%	67%	76%
1Q末時点	89%	83%	78%	—
2Q末時点	94%	87%	92%	—
3Q末時点	98%	95%	97%	—
計上戸数	1,315戸	1,196戸	1,109戸	1,430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 主な計上実績・予定

- 2021年12月期は、約1,400戸分の用地を取得し、2022年計上予定戸数を含むランドバンクは約7,800戸を確保。
- 2022年12月期は、Brillia City 西早稲田、SHINTO CITY等の高収益物件を計上予定。

<2021年主な計上物件>

主な計上予定物件		総戸数※1	当社計上予定戸数
2021竣工	Brillia 北浦和	65	65
	SHINTO CITY (I街区)	605	151
	Brillia Tower 西新	306	245
	Brillia 上野Garden	99	83
	Brillia Tower 有明 MID CROSS	300	300
2022竣工予定	Brillia 京都松ヶ崎	109	109
	SHINTO CITY (II街区)	395	99
	SHINTO CITY (III街区)	411	103
	Brillia City 西早稲田	454	454
	Brillia City ふじみ野	708	283
2023以降竣工予定	Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE	520	312
	SHIROKANE The SKY	1,247	310
	Brillia Tower 浜離宮	420	144
	Brillia City 石神井公園 ATLAS	844	204
	Brillia Tower 前橋	203	162
	Brillia Tower 堂島	463	463
	HARUMI FLAG	4,151	490
西新宿三丁目西地区市街地再開発事業	約3,200	未定	



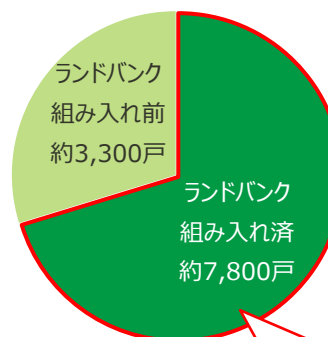
Brillia Tower 西新



SHINTO CITY (I街区)

<当社事業推進案件>

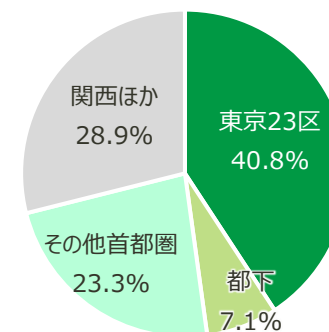
合計：約11,100戸



2022年計上予定
1,430戸含む

<ランドバンク>

合計：約7,800戸



※1 地権者住戸を含む物件全体の総戸数
※2 複数年にわたって分譲を予定している戸数も含む

②住宅事業 分譲マンション 今後の主な計上物件

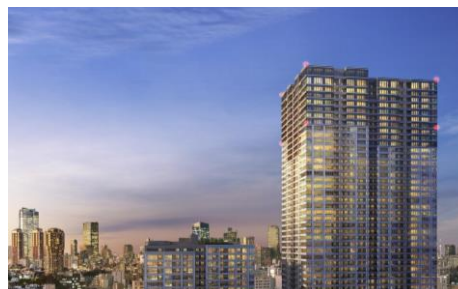
- 今後も、都心における大規模再開発プロジェクトや地方都市中心部での大規模タワーマンションなど、各年度に注目度の高い物件の計上を予定。
- ランドバンク約7,800戸のうち、中期経営計画最終年度である2024年度までに約4,500戸を計上予定。



SHINTO CITY II街区III街区
(総戸数806戸、当社分202戸)



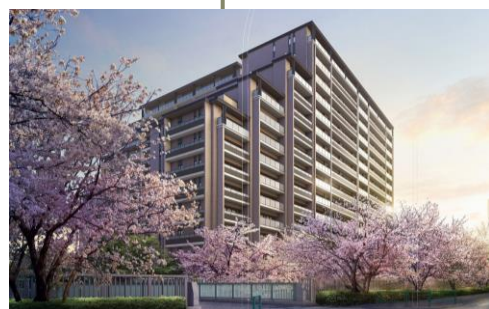
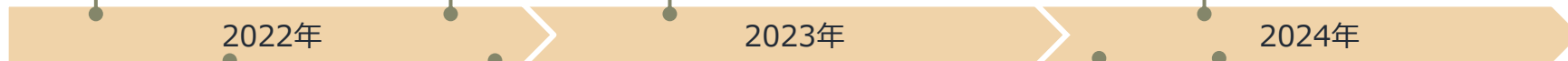
Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘
BLOOMING RESIDENCE
(総戸数520戸、当社分312戸)



SHIROKANE The SKY
(総戸数1,247戸、当社分310戸)



Brillia Tower 堂島
(総戸数463戸、当社分463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283戸)

※1 1街区：2022年、2街区：2023年、
3街区：2024年竣工予定



Brillia Tower 浜離宮
(総戸数420戸、当社分144戸)

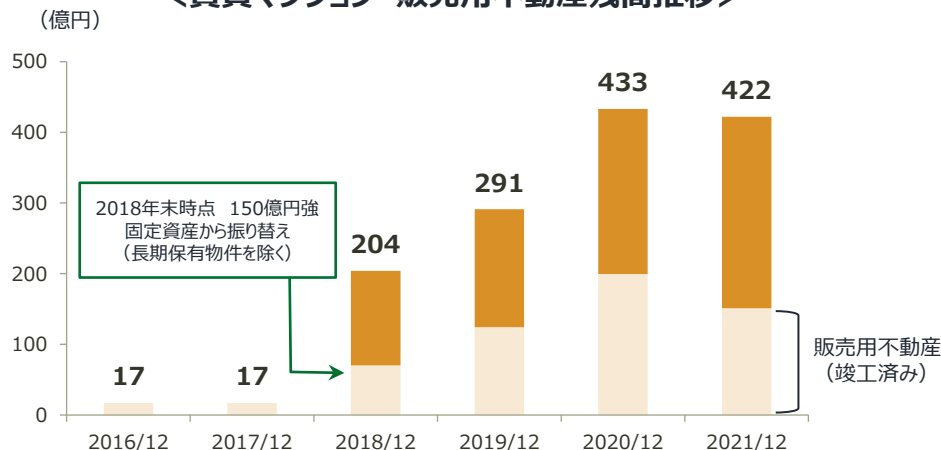


HARUMI FLAG
(総戸数4,151戸、当社分490戸)

②住宅事業 賃貸マンション

- 2021年12月期は、新たに6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売却の進捗に伴い、2020年末より11億円減少の422億円、総投資額ベースでは約50億円減少の約650億円。

＜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650億円
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 東雲チャンネルコート	423	2005/3	稼働中
Brillia ist Tower 勝どき	536	2011/1	稼働中
クラス青山（ののおあやま民活棟）	229	2020/5	稼働中
ツクイ・ののおあやま	49	2020/5	稼働中
HARUMI FLAG(選手村跡地開発)	1,487	2023/12	開発中

Brillia ist <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 上野御徒町	33	2017/11	売却済
Brillia ist 清澄白河	47	2018/1	売却済
Brillia ist 四谷本塩町	85	2018/6	売却済
Brillia ist 文京茗荷谷	43	2019/3	売却済
Brillia ist 千駄ヶ谷	149	2019/5	売却済
Brillia ist 駒込	75	2020/2	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
Brillia ist 元浅草	49	2020/11	稼働中
Brillia ist 赤羽	48	2021/2	稼働中
Brillia ist 新中野	42	2021/2	稼働中
Brillia ist 浅草橋	49	2021/10	稼働中
(仮称)大森山王プロジェクト	59	2022/1	開発中
Brillia ist 上野	36	2022/1	開発中
(仮称)豊町6丁目プロジェクト	49	2022/2	開発中
(仮称)東中延2丁目プロジェクト	99	2022/3	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)西早稲田プロジェクト	30	2022/11	開発中
(仮称)蔵前4丁目プロジェクト①	49	2022/11	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②	74	2023/1	開発中
(仮称)本駒込6丁目プロジェクト	未定	2023/9	開発中
(仮称)登戸学生マンションプロジェクト	113	2024/1	開発中
(仮称)大井1丁目プロジェクト	95	2024/1	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
(仮称)洗足池プロジェクト	未定	未定	開発中

※上記リストには、投資家向け物件売却対象の主要アセットを掲載
※赤文字は2021年取得物件

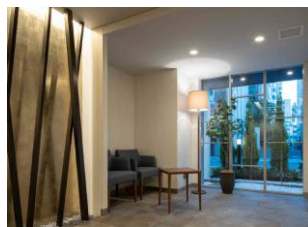
※1 各物件の取得時の簿価に加え、取得後発生する建築費等も加味した総投資額を合計して算出。

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「稲荷町」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

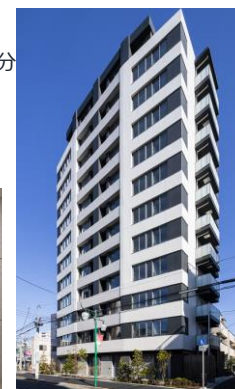


(左) エントランスホール
(右) 外観

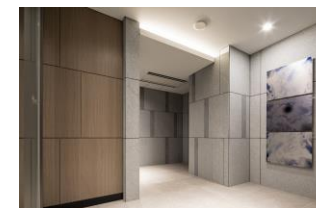


Brillia ist 新中野 (2021年竣工)

- 【所 在】東京都中野区中央三丁目41番7号
【交 通】東京メトロ丸ノ内線「新中野」駅徒歩5分
JR中央・総武線、東京メトロ東西線「中野」駅徒歩13分
【規 模】地上12階建
【間取り】1R、1DK、1LDK
【総戸数】42戸



(左) エントランスホール
(右) 外観

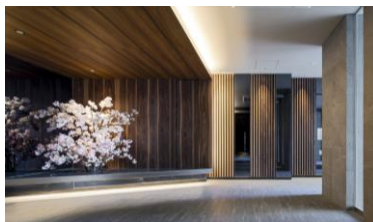


Brillia ist 赤羽 (2021年竣工)

- 【所 在】東京都北区岩淵町37番9号
【交 通】東京メトロ南北線「赤羽岩淵」駅徒歩2分
JR各線「赤羽」駅徒歩10分
【規 模】地上12階建
【間取り】1R、1DK、1LDK、2DK、2LDK
【総戸数】48戸



(左) エントランスホール
(右) 外観



Brillia ist 浅草橋 (2021年竣工)

- 【所 在】東京都台東区浅草橋一丁目34番2号
【交 通】JR総武線「浅草橋」駅徒歩2分
都営地下鉄浅草線「浅草橋」駅徒歩4分
【規 模】地上13階建
【間取り】1R、1DK、1LDK、2DK、2LDK
【総戸数】49戸



(左) モデルルーム
(右) 外観



③アセットサービス事業 2021年12月期決算・2022年12月期通期予想 東京建物

- 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したものの、仲介事業の取扱高増加、駐車場の稼働改善等の結果、減収増益。
- 2022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増加、駐車場の稼働回復等により、増収増益の見通し。

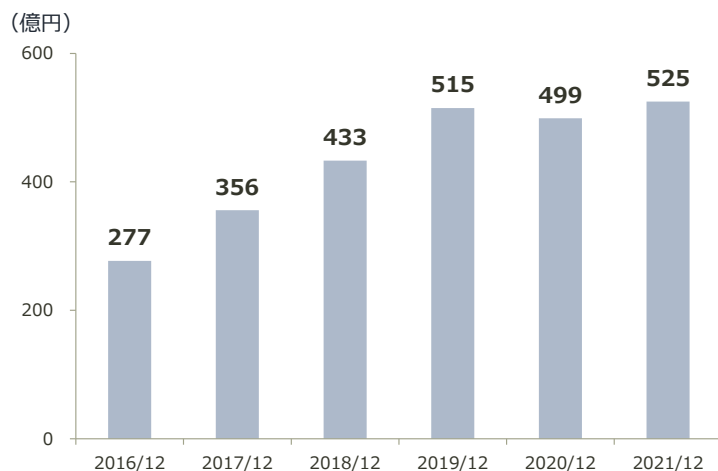
				2021/8/10公表		
単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	主な増減要因	2021/12 通期予想	達成率
営業収益	466	426	▲ 40		460	93%
仲介	34	44	10	仲介取扱高増加	45	99%
アセットソリューション	200	137	▲ 63	投資家向け物件売却▲63（2020年累計 166億、2021年累計103億）	165	83%
賃貸管理等	42	44	1		45	99%
駐車場	188	199	11	新型コロナウイルス感染拡大の影響緩和	205	98%
営業利益	26	43	16	投資家向け物件売却+0（2020年累計 28億、2021年累計29億）、駐車場+9	30	144%
事業利益	26	43	16		30	144%

単位：億円	2021/12 通期実績	2022/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	426	580	153	
仲介	44	50	5	
アセットソリューション	137	260	122	投資家向け物件売却+116（2021年累計 103億、2022年累計 220億）
賃貸管理等	44	45	0	
駐車場	199	225	25	稼働の回復等
営業利益	43	60	16	投資家向け物件売却+0（2021年累計 29億、2022年累計 30億） 駐車場の損益改善+16
事業利益	43	60	16	

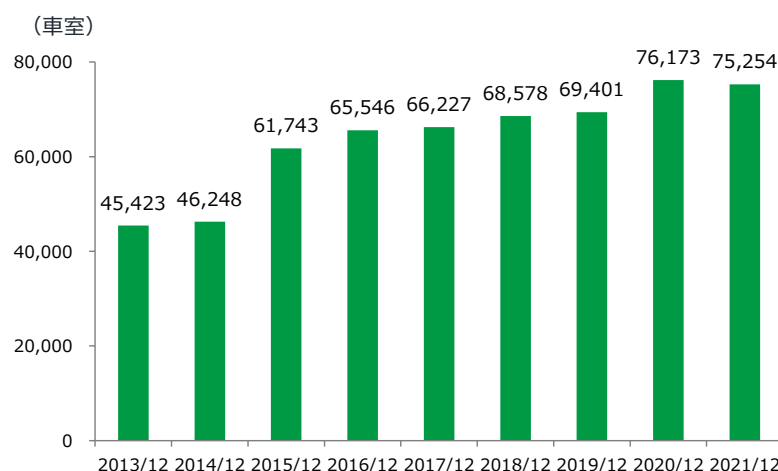
③アセットサービス事業 主な営業指標の推移

- 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…一部の駐車場にて解約が生じたこと等により、車室数は2020年末より919室減少し、75,254車室。

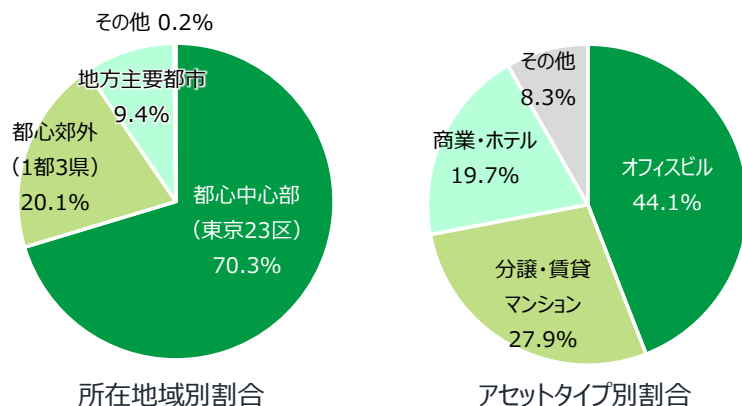
＜アセットソリューション 保有資産残高推移＞



＜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 2021年12月期決算・2022年12月期通期予想

- 2021年12月期は、クオリティライフ事業においてリゾート施設の稼働が改善したものの、前期に計上したシニア事業譲渡およびシニア住宅売却の反動、海外事業における持分法による投資損失111億円を計上したこと等の結果、減収減益。
- 2022年12月期は、リゾート施設の稼働の回復、海外事業における持分法による投資利益の計上等により、増収増益の見通し。

単位：億円	2020/12 実績	2021/12 実績	増減	主な増減要因	2021/12 通期予想	達成率
営業収益	445	215	▲ 230		220	98%
クオリティライフ事業	406	173	▲ 232	前期計上したシニア事業譲渡及びシニア住宅売却の反動▲253 リゾート事業の稼働回復+17	180	97%
ファンド事業	37	40	▲ 2		35	115%
その他	1	1	▲ 0		5	31%
営業利益	88	20	▲ 68		5	404%
事業利益	86	▲ 91	▲ 177	前期シニア住宅の売却の反動▲73、リゾート事業の稼働回復+7	▲ 10	-

単位：億円	2021/12 通期実績	2022/12 通期予想	増減	主な増減要因
営業収益	215	220	4	
クオリティライフ事業	173	175	1	リゾート事業の稼働回復+25、新収益認識基準の適用▲26
ファンド事業	40	40	▲ 0	
その他	1	5	3	
営業利益	20	10	▲ 10	新収益認識基準の適用による影響等
事業利益	▲ 91	35	126	持分法による投資損益の黒字化

※海外事業は「その他」に含めて開示。

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。
- 連結子会社である(株)東京リアルティ・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。



日本プライムリアルティ投資法人

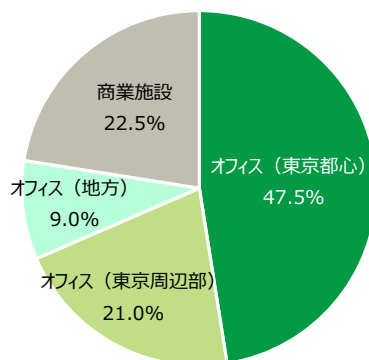
オフィスと都市型商業施設等による複合型J-REIT

取得価格合計：4,729億円
鑑定評価額：5,569億円

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
65	49.6万㎡	98.1%	4.8%	24.2年

<用途別・エリア別投資比率>



※2021年6月末時点

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

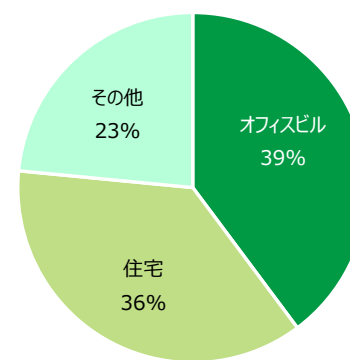
取得価格合計：811億円
鑑定評価額：857億円 ※2021年12月3日時点

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 ※2
35	31.4万㎡	96.3%	14.0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 稼働率は2021年12月末時点、その他数値は2021年12月3日時点

<用途別投資比率>



※2021年12月3日時点

2021年12月期、アジア事業において損失を計上

PJ名	所在	損失計上額	計上理由
博物館跡地再開発PJ	ミャンマー・ヤンゴン	68億円	同国において「非常事態宣言」が発出され、事業を全面的に停止している状況を踏まえ、当社において今後の事業計画を見直した結果
ダルマワンサPJ	インドネシア・ジャカルタ	47億円	新型コロナウイルス感染拡大等の影響により事業を中断している状況を踏まえ、当社において今後の事業計画を見直した結果

2021年度実績

瀋陽明天広場PJ（投資回収）



総事業費：約800億円 当社シェア：約25%

青島PJ（投資回収）



総事業費：約200億円 当社シェア：約30%

79 ロビンソンロード（稼働中）



総事業費：約750億円 当社シェア：約15%

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

④その他 海外事業の取り組み

- 分譲・売却分野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のため中国・アジアへの事業投資を展開。新規投資については、新型コロナウイルス感染拡大の影響等、現下のマーケット環境を踏まえ、個別プロジェクトの収益性を見極め厳選する方針を継続。
- 海外事業における貸借対照表上の残高（2021年12月末時点）は約400億円。

タイ・バンコク分譲マンション事業（3案件）

	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
中国	徐州喬湖PJ	徐州市	住宅	約122,000㎡	約2,000戸	2020年～
	揚州南PJ	揚州市	住宅、商業	約94,000㎡	約1,200戸	2019年～
	揚州東PJ	揚州市	住宅、商業	約64,000㎡	約1,200戸	2024年～
	銀川金鳳PJ	銀川市	住宅、商業	約98,000㎡	約1,500戸	2021年～
	嘉興桐郷PJ	嘉興市	住宅	約42,000㎡	約500戸	2020年～
	徐州城北PJ	徐州市	住宅	約68,000㎡	約1,500戸	2023年～
	揚州城西PJ	揚州市	住宅、商業	約97,000㎡	約1,500戸	2022年～
	温州甌海PJ	温州市	住宅、商業	約17,000㎡	約400戸	2023年
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
	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㎡	未定 工事中断
	スクンヴィット26PJ	タイ・バンコク	住宅	約3,200㎡	約150戸	2022年
	サトーン12PJ	タイ・バンコク	住宅	約2,900㎡	約250戸	2023年
	スクンヴィット38PJ	タイ・バンコク	住宅	約5,700㎡	約300戸	2026年
	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	2025年
	ロジリアPJ	インドネシア・ ジャカルタ	住宅	約11,900㎡	約500戸	2027年



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%

ESG関連の取り組み

温室効果ガス排出量削減 中長期目標

CO₂排出量

2030年度までに40%削減 (2019年度比)

2050年度までにネットゼロ

■環境関連 KPI・目標

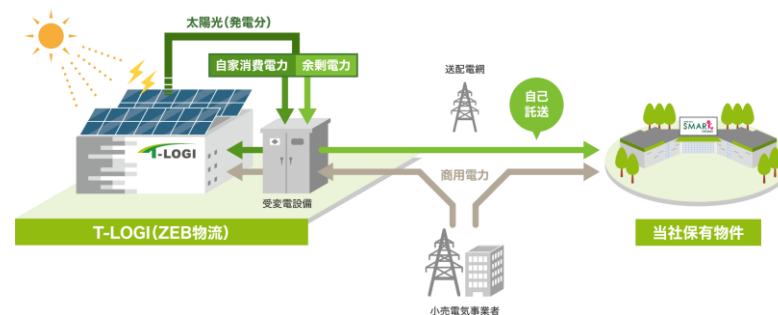
項目	対象事業	KPI・目標
温室効果ガス排出量の削減	全事業	2050年度までに、CO ₂ 排出量ネットゼロ 2030年度までに、2019年度対比CO ₂ 排出量40%削減
再生可能エネルギーの導入	全事業	2050年度までに、事業活動で消費する電力の再生可能エネルギー化100%
ZEB・ZEHの開発推進	ビル事業 住宅事業	2030年度までに、原則としてすべての新築オフィスビル・物流施設・分譲マンションにおいてZEB・ZEH※1を開発
グリーンビルディング認証の取得	ビル事業	2030年度までに、原則として開発するすべての新築オフィスビル・物流施設において、グリーンビルディング認証を取得

2021年9月

SBT (Science Based Targets) 認定を取得

※1 ZEBには、『ZEB』（省エネ+創エネで100%以上削減）のほか、Nearly ZEB（75%以上省エネ）、ZEB Ready（50%以上省エネ）、ZEB Oriented（延床面積10,000㎡以上で、事務所等は40%以上省エネ、ホテル等は30%以上の省エネ）等を含む。
ZEHには、Nearly ZEH-M（75%以上省エネ）、ZEH-M Ready（50%以上省エネ）、ZEH-M Oriented（20%以上省エネ）等を含む。

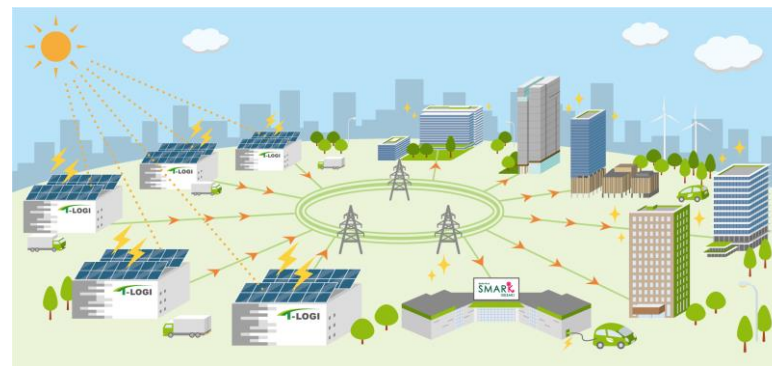
『ZEB』物流の開発、再生可能エネルギーの創出と活用



① 物流施設「T-LOGI」に設置する太陽光パネルにより発電した電力を施設構内で消費し、環境に配慮した施設として**最高ランク『ZEB』**※1の認証を取得。「T-LOGI」シリーズは原則**『ZEB』物流**として開発。

② 余剰電力を当社所有商業施設「スマーク伊勢崎」ほか、**保有施設に自己託送**。

③ 太陽光パネルで発電した電力は、化石燃料由来でないことを示す証明書の発行が可能。入居企業様は、「RE100」等各種環境認証や行政報告等にご利用いただけるメリットあり。



ZEB・ZEHの開発



1 Hareza Tower

超高層複合用途ビルにおける「ZEB Ready」認証取得の第一号案件（2019年7月）

2 Brillia Tower 聖蹟桜ヶ丘 BLOOMING RESIDENCE

経済産業省によって公募された「平成31年度超高層ZEH-M（ゼッチ・マンション）実証事業」に首都圏初・唯一の事業として採択（2019年9月）

木造CLTを採用したマンション開発



（仮称）洗足池プロジェクト



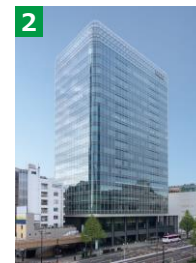
CLT断面図

国交省が公募した「令和3年度サステナブル建築物等先導事業（木造先導型）」に採択。CLT工法にて2022年着工予定。

主要構造部にて木材を約**830m³**使用予定

木材使用によるCO₂換算の炭素貯蔵量は約**550t**

グリーンビルディングに関する外部評価・認証



DBJ グリーンビルディング認証

★★★★★	Hareza Tower
	大手町タワー
	東京スクエアガーデン
	中野セントラルパークサウス
	SMARK 伊勢崎
★★★★	Brillia ist Tower勝どき
	東京建物日本橋ビル
	東京建物八重洲ビル
	大崎センタービル
	1 新宿センタービル
★★★	2 東京建物仙台ビル
	3 エンパイヤビル
	横浜ファーストビル
	日本橋Tビル

ZEB

『ZEB』	T-LOGI久喜
	T-LOGI横浜青葉
	T-LOGI習志野
ZEB Ready	Hareza Tower
	四条烏丸FTスクエア（増築棟）

ESG関連の外部評価・イニシアチブへの参加

「GRESBリアルエステイト評価」

- 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
唯一5年連続で獲得**
- 不動産の新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価である
「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」
 - ▶ **最高位評価「5スター」を2年連続で獲得
複合用途セクターにて、「グローバル・セクターリーダー」に初選出**



G R E S B
★★★★★ 2021



G R E S B
REAL ESTATE
sector leader 2021

RE100

CLIMATE GROUP



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



2021
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

分野	評価機関・取り組み	評価等
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
	GRESBディベロップメント・ベンチマーク	5スター
気候変動	CDP	B
	RE100	参加
	SBT	認定
	TCFD	賛同
社会 (人材)	国連グローバル・コンパクト	参加
	健康経営優良法人	ホワイト500
インデックス	MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	採用
	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	

ESGファイナンス

■ 2019年3月：グリーン・ハイブリッドbond発行

- グリーン・ハイブリッドbond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」bond部門にて、銀賞（環境大臣賞）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bond発行

- 不動産セクターでは国内初
- 「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門にて、最高位である金賞（環境大臣賞）を受賞
同部門唯一の2年連続受賞
- 発行年限：5年 発行額：200億円
- 発行年限：10年 発行額：200億円



■ 2021年2月：サステナビリティ・ハイブリッドbond発行

- 発行年限：40年 発行額：400億円

■ 2021年7月：個人投資家向けサステナビリティbond発行

- 不動産セクターの一般事業会社では国内初
- 発行年限：7年 発行額：100億円

「東京建物グループ人権方針」 「サステナブル調達基準」

東京建物グループ人権方針

事業にかかわるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することの重要性を強く認識し、すべての事業活動の基本として実践するなど、人権尊重の取り組みを強化。

サステナブル調達基準

東京建物グループの事業にかかわるお取引先様にサステナブル調達基準についてのご理解と遵守、必要に応じた改善をお願いしていくなど、サプライチェーン全体のマネジメントに取り組む。

人権や環境への取り組みを一層強化し、引き続き持続可能な社会の実現を目指す

■ 社会関連 KPI・目標

項目	範囲	KPI・目標
能力開発の推進	東京建物	社員一人当たりの平均研修時間 毎年15時間以上 キャリア研修受講率 毎年100%
健康経営の推進	東京建物	健康診断受診率および再検査受診率 毎年100% 喫煙率 2022年までに12%以下
ワークライフバランス	東京建物	平均年次有給休業取得率 毎年70%以上 男性の育児休業取得率 2025年までに30%以上
多様な人材の活躍推進	東京建物	女性管理職比率 2030年までに10%以上 障がい者雇用率 毎年2.3%以上
人権の尊重	東京建物グループ	人権方針の周知 グループ各社への展開・遵守

都立明治公園 Park-PFI事業

東京都初のPark-PFI事業。

次世代に継承される公園 <TOKYO LEGACY PARKs> プロジェクト始動。2023年開業予定。



↑ 事業対象地現地写真

← 完成イメージ (左: 広場空間 右: 「誇りの杜」)

-  **1 多様性・包括性 (Diversity & Inclusion)**
多様な価値観・文化を受容、インクルーシブ社会の実現に貢献
-  **2 緑・環境 (Green & Ecology)**
Green Transformationによる都市緑化の推進とグリーンインフラの持続的な運営／地球環境・生態系保全への配慮
-  **3 地域社会との持続的関係 (Social Partnership)**
地域社会との連携で社会課題を解決／エアーマネジメントの展開によるシビックプライド醸成
-  **4 エシカル思想 (Ethical Mind-Set)**
倫理観 (エシカル) を重視した行動・運営・事業推進／公共性・公平性・透明性を自律的に実践
-  **5 心身の健康・幸福 (Wellness & Well-being)**
心身の「健幸」を体感する場づくり／ニューノーマル社会に対応した新たな活動・拠点づくり

<SDGsへの貢献>



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

※ 公募設置管理制度 (Park-PFI) : 都市公園において飲食店、売店等の公園利用者の利便性の向上に資する公園施設 (公募対象公園施設) の設置と、設置した施設から得られる収益を活用して、その周辺の園路、広場等の公園施設 (特定公園施設) の整備等を一体的に行う民間事業者を公募により選定する制度

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

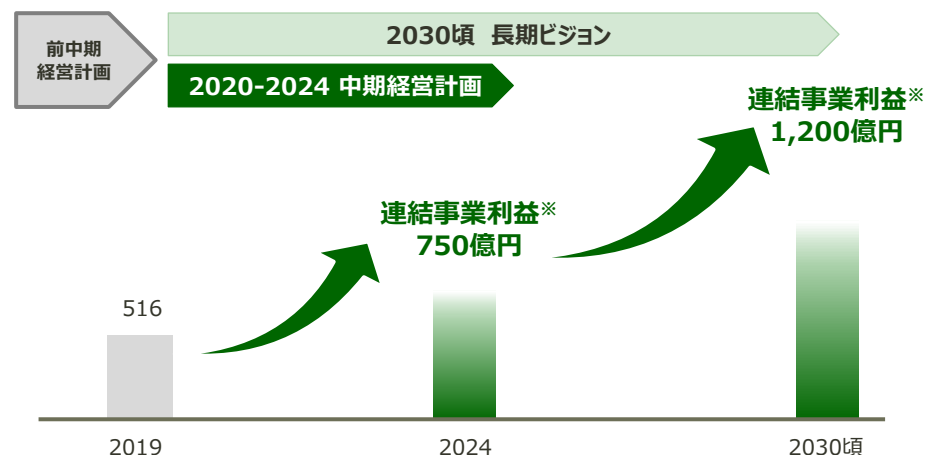
SDGs達成への貢献

<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

- 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、取り組むべき重要課題の見直しを行い、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
社会価値創出	 国際都市東京の競争力強化	■ 「場の価値」と「体験価値」の創出	         
	 安全・安心な社会への貢献		
	 コミュニティの形成・活性化		
	 ウェルビーイング		
	 顧客・社会の多様なニーズの実現		
	 価値共創とイノベーション		
	 テクノロジーの社会実装		
 不動産ストックの再生・活用			
価値創造基盤	 脱炭素社会の推進	■ 地球環境との共生	     
	 循環型社会の推進		
	 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2021」
「サステナビリティレポート2021」
を公表



「統合報告書2021」
「サステナビリティレポート2021」
については、HPよりダウンロード
いただけます。

統合報告書2021
https://tatemono.com/ir/library/pdf/integrated_2021_all.pdf

サステナビリティレポート2021
https://tatemono.com/csr/uploads/2021_csrall.pdf

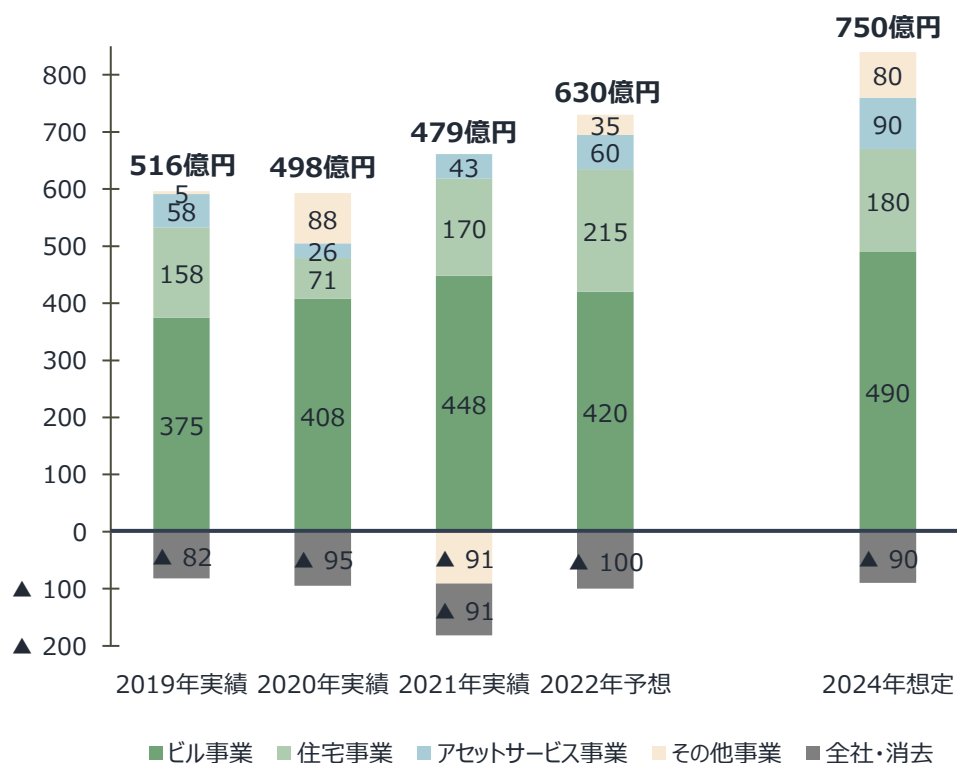
中期経営計画における定量計画

- 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/E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/E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
賃貸	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
分譲・売却	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
サービス	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

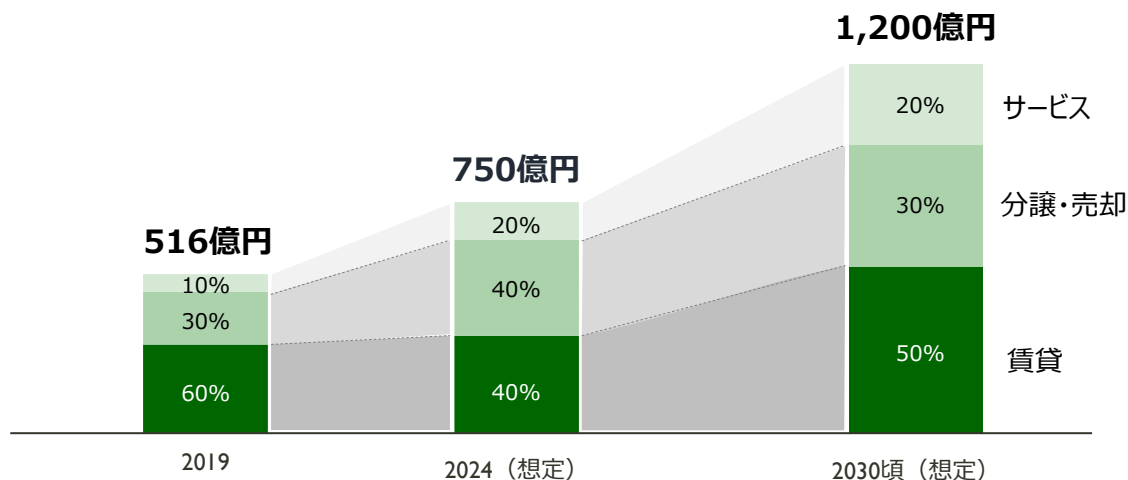
重点戦略と主に対応する利益

重点戦略	対応する利益
①大規模再開発の推進	賃貸
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

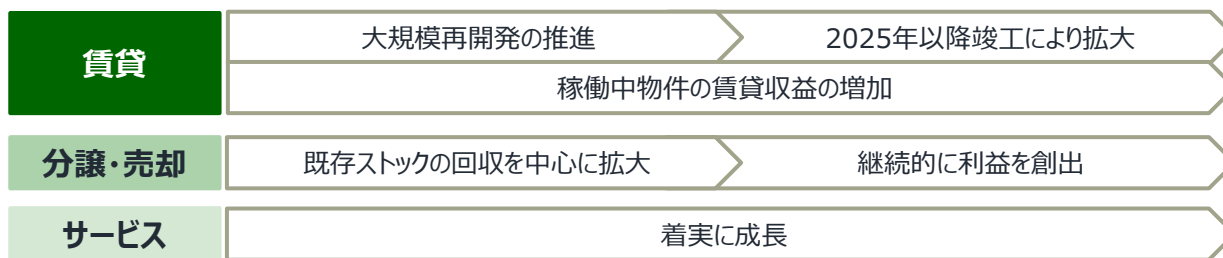
■ 事業ポートフォリオの考え方②

- 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



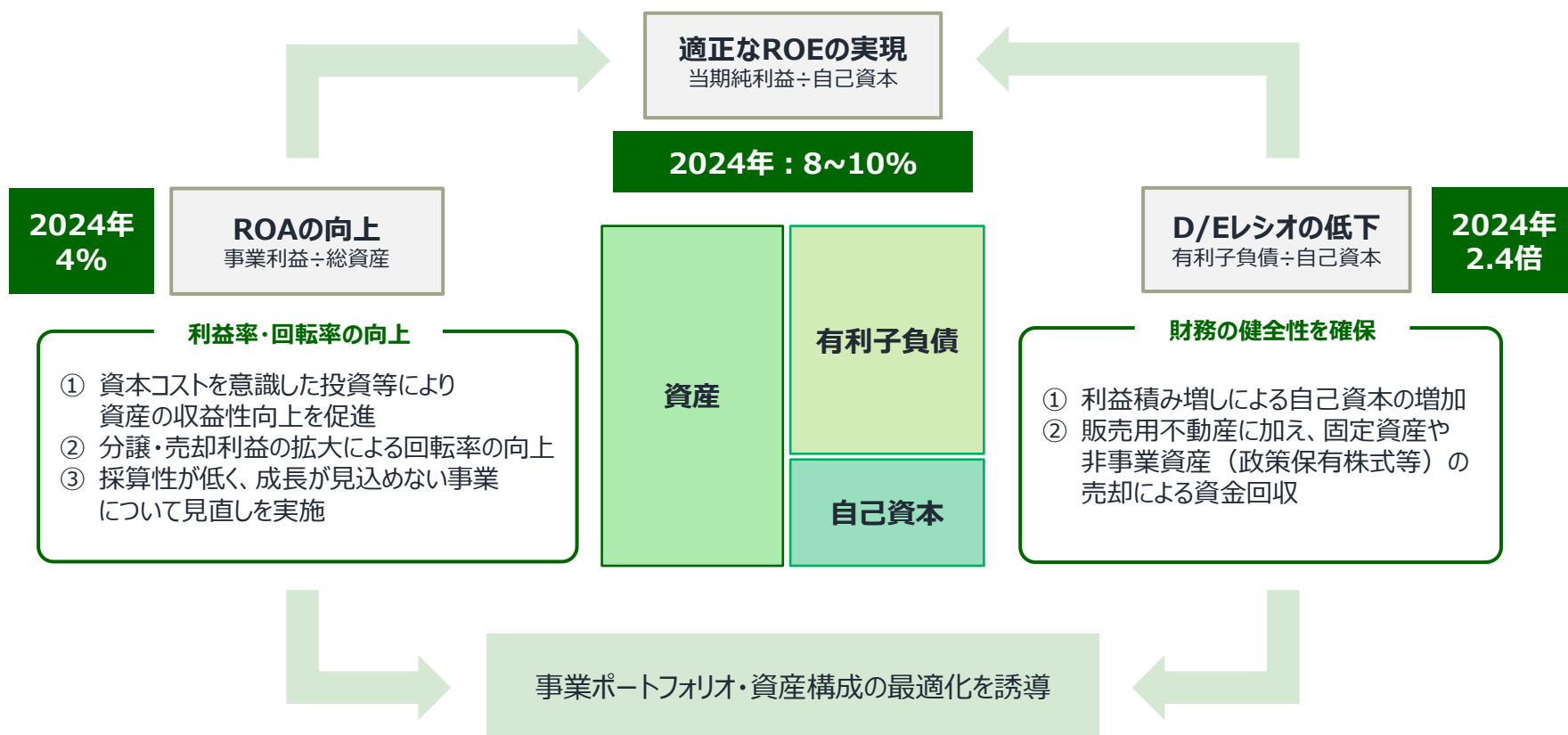
※グラフに記載のパーセンテージはおおよその構成比率を示す



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。



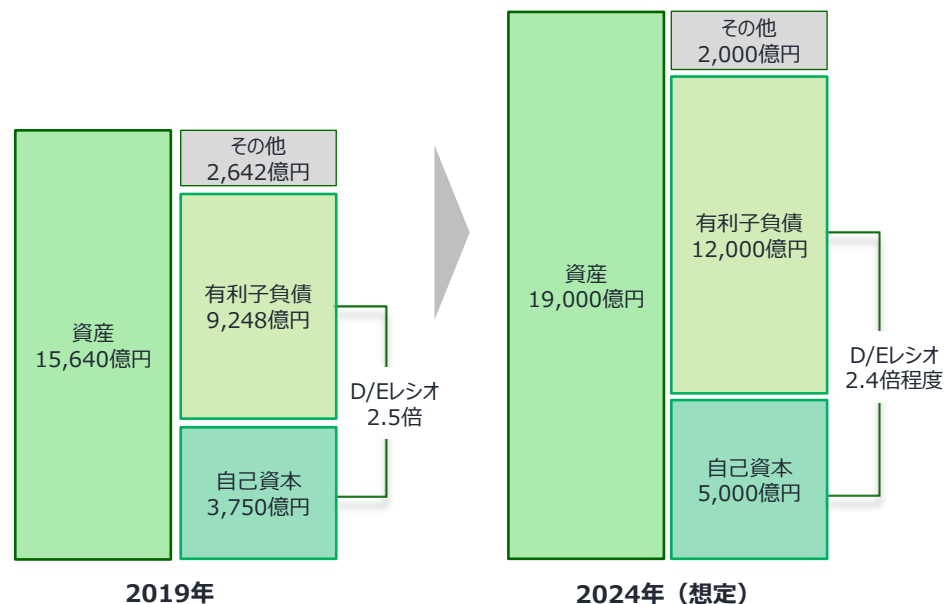
■ 投資計画

- 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
ネット投資額	5,000

バランスシートの変化

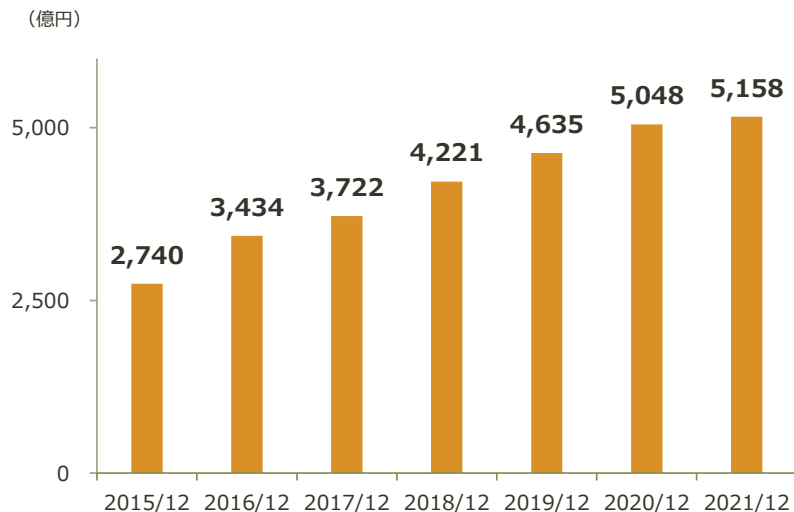


- 含み益は5,158億円と、高水準を維持。

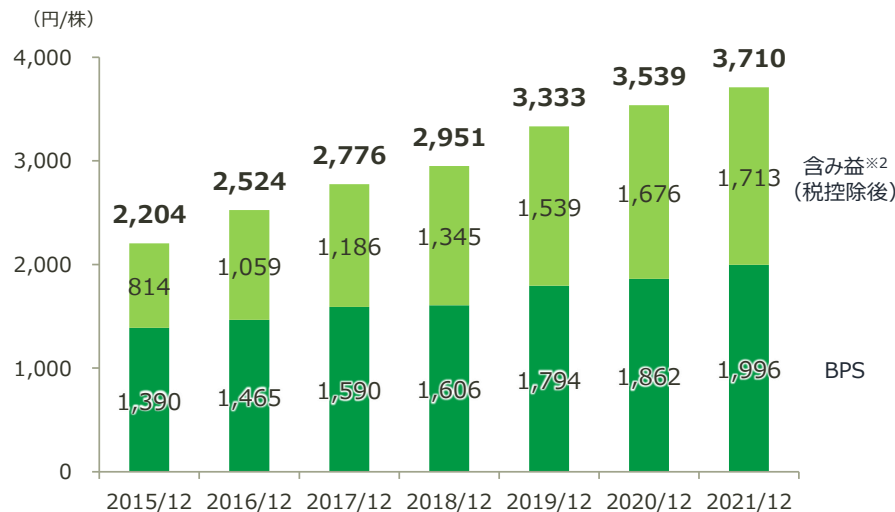
単位：億円	2020/12末	2021/12末	増減
期末時価	13,897	14,084	186
BS計上額（簿価）	8,848	8,925	77
差額	5,048	5,158	109

- ◆ <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)

事業データ

ビル事業 ※1	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12	2021/3	2021/6	2021/9	2021/12
オフィスビル棟数	48	48	48	48	46	45	45	46	46	46	46	47 ※2
オフィスビル面積 (千㎡)	495	495	495	494	490	520	520	511	514	514	514	514 ※2
空室率	1.4%	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	2.0%	1.3%	2.3%	3.4%	3.3%	3.3%	3.2% ※2
平均賃料 (円/坪)	30,361	30,405	30,470	30,583	30,846	30,288	30,161	30,835	31,061	30,830	31,077	30,954 ※2
住宅事業	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12	2021/3	2021/6	2021/9	2021/12
計上戸数 (累計)	450	937	1,053	1,316	646	872	955	1,196	520	634	689	1,109
分譲マンション	450	937	1,053	1,315	646	872	955	1,196	520	634	689	1,109
戸建・戸建用宅地	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
分譲マンション粗利率 (累計)	24.1%	25.5%	25.3%	24.6%	21.7%	22.9%	22.8%	22.4%	29.9%	28.6%	28.4%	24.4%
分譲マンション竣工在庫	174	130	83	216	321	305	243	177	179	109	54	83
うち契約済	30	26	17	18	40	31	43	27	41	36	24	37
分譲マンション供給戸数 (累計)	449	674	956	1,301	201	286	499	948	297	760	1,036	1,684
契約戸数 (累計)	420	651	936	1,285	200	275	527	962	288	794	1,045	1,759
契約済み未計上戸数	1,547	1,291	1,460	1,547	1,101	950	1,118	1,314	1,081	1,474	1,669	1,968
賃貸マンション棟数	10	11	11	9	12	14	14	14	13	12	11	12
マンション管理受託戸数	93,950	93,171	93,230	94,319	95,401	95,958	95,581	95,720	97,152	97,738	97,668	98,789
アセットサービス事業	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12	2021/3	2021/6	2021/9	2021/12
仲介事業 取扱件数 (累計)	214	504	796	1,081	259	458	687	1,018	277	540	830	1,152
うち売買 (累計)	209	482	769	1,044	250	448	671	991	271	526	810	1,124
うち賃貸 (累計)	5	22	27	37	9	10	16	27	6	14	20	28
駐車場事業 拠点数	1,711	1,726	1,739	1,767	1,751	1,805	1,837	1,867	1,859	1,863	1,864	1,861
駐車場事業 車室数	66,938	66,736	67,353	69,401	69,683	74,176	75,267	76,173	74,366	74,706	74,641	75,254
その他	2019/3	2019/6	2019/9	2019/12	2020/3	2020/6	2020/9	2020/12	2021/3	2021/6	2021/9	2021/12
おふろの王様 (温浴施設)	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	10
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	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8
おはよう保育園・学童保育	8	11	11	11	11	14	15	15	15	16	16	16

※1 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。

※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	レジャーリゾート日軽井沢	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	J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	パ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

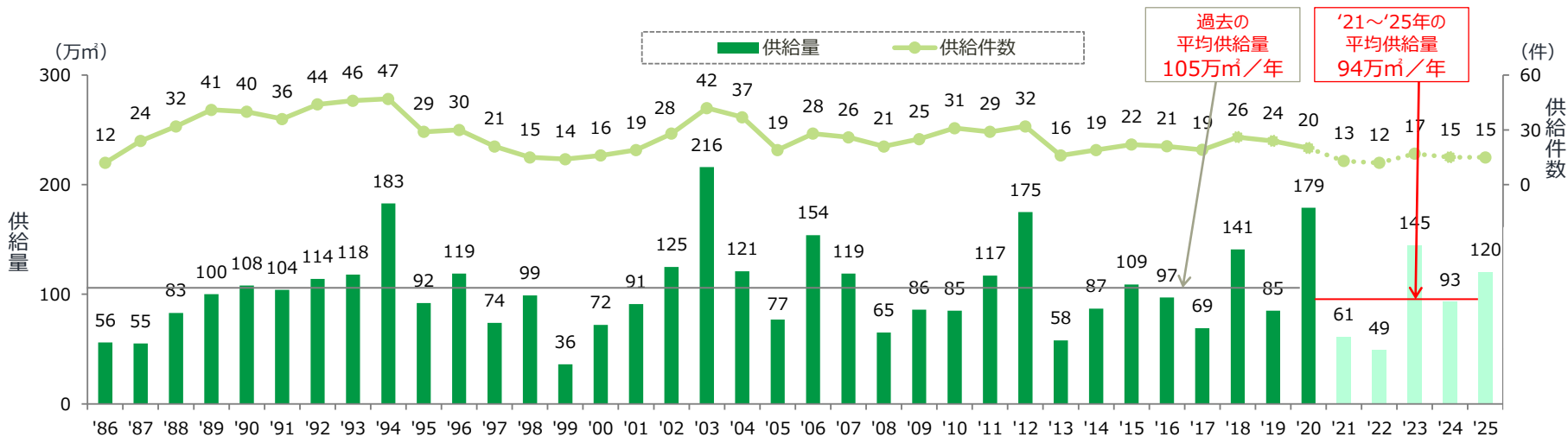
温浴施設		所在	開業時期
1	おふろの王様 志木店	埼玉県志木市	2003/1
2	おふろの王様 港南台店	神奈川県横浜市	2005/3
3	おふろの王様 花小金井店	東京都小平市	2006/11
4	おふろの王様 多摩百草店	東京都多摩市	2008/7
5	おふろの王様 大井町店	東京都品川区	2011/3
6	おふろの王様 海老名店	神奈川県海老名市	2014/2取得
7	おふろの王様 瀬谷店	神奈川県横浜市	2014/2取得
8	おふろの王様 高座渋谷駅前店	神奈川県大和市	2014/2取得
9	おふろの王様 町田店	神奈川県相模原市	2015/6
10	おふろの王様 和光店	埼玉県和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



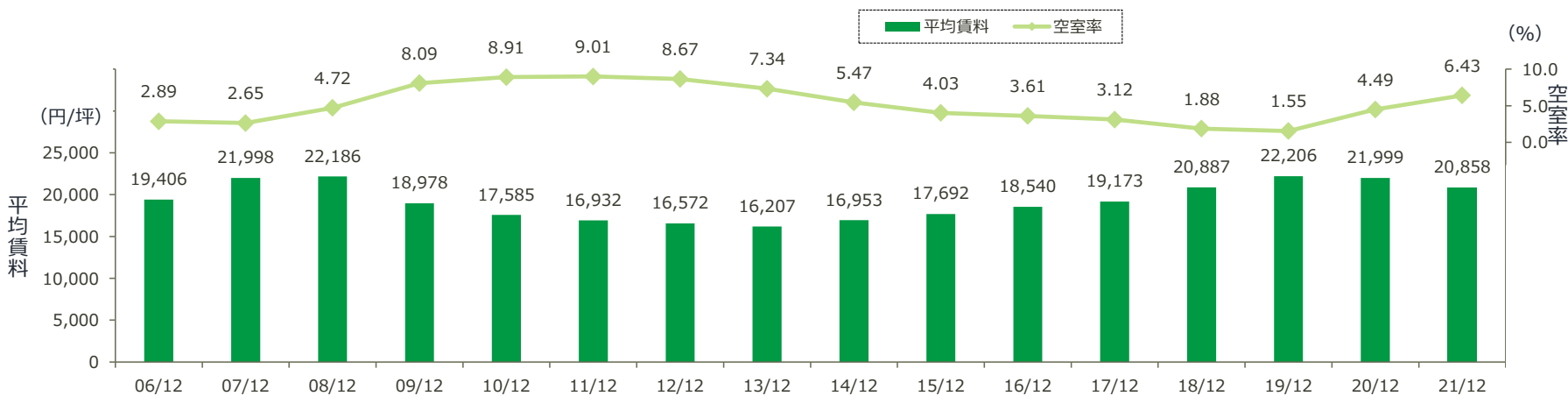
おふろの王様 大井町店

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



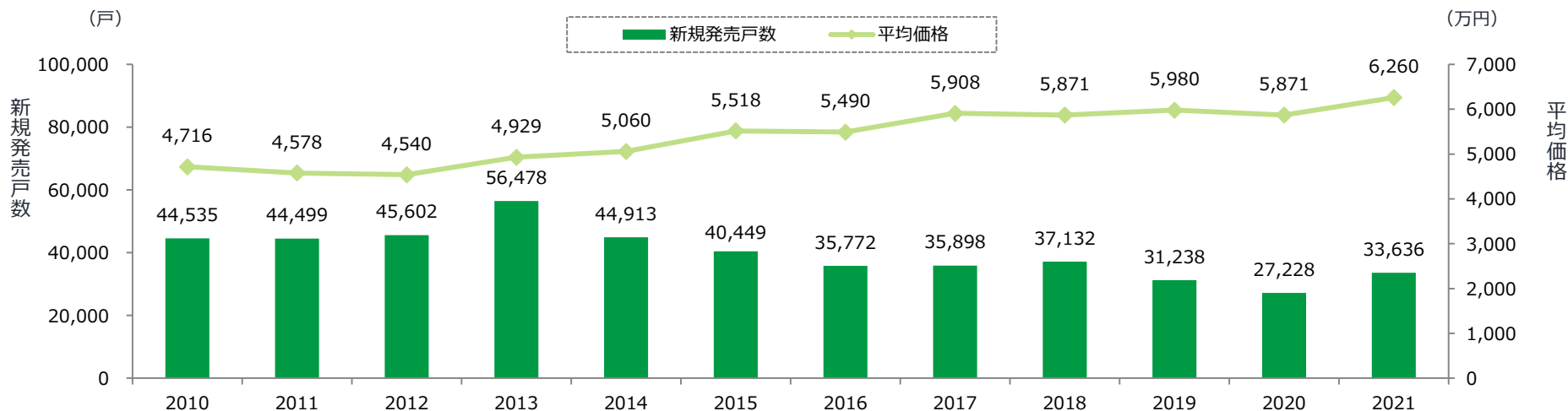
都心ビジネス地区（千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区）の平均賃料・空室率の推移



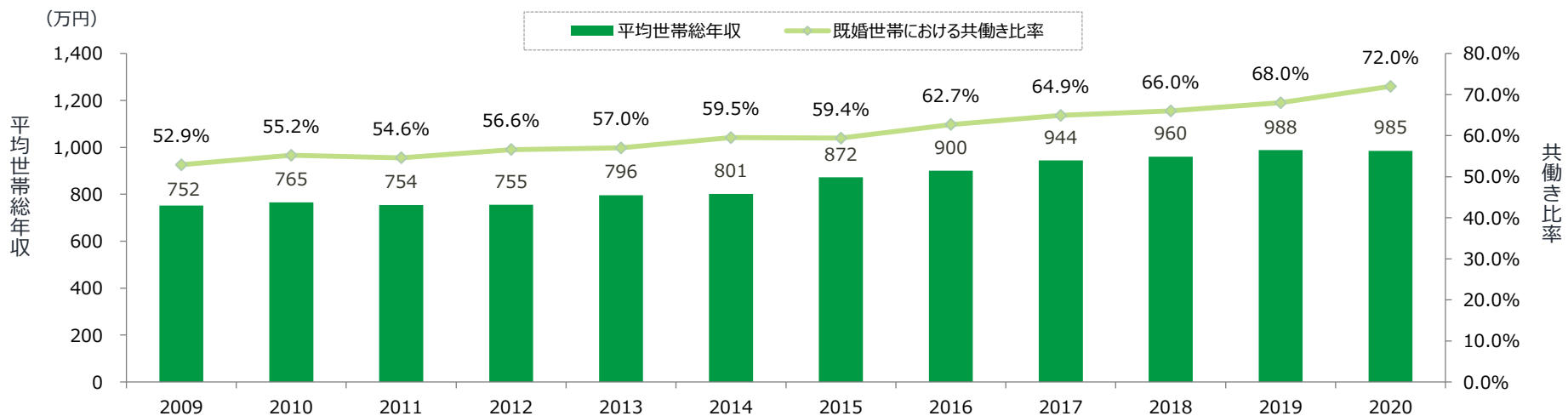
出所：森ビル「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2021」、三鬼商事

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「2020年首都圏新築マンション契約者動向調査」

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。