

1. 業績目標

次期中計経常利益3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円を目指す

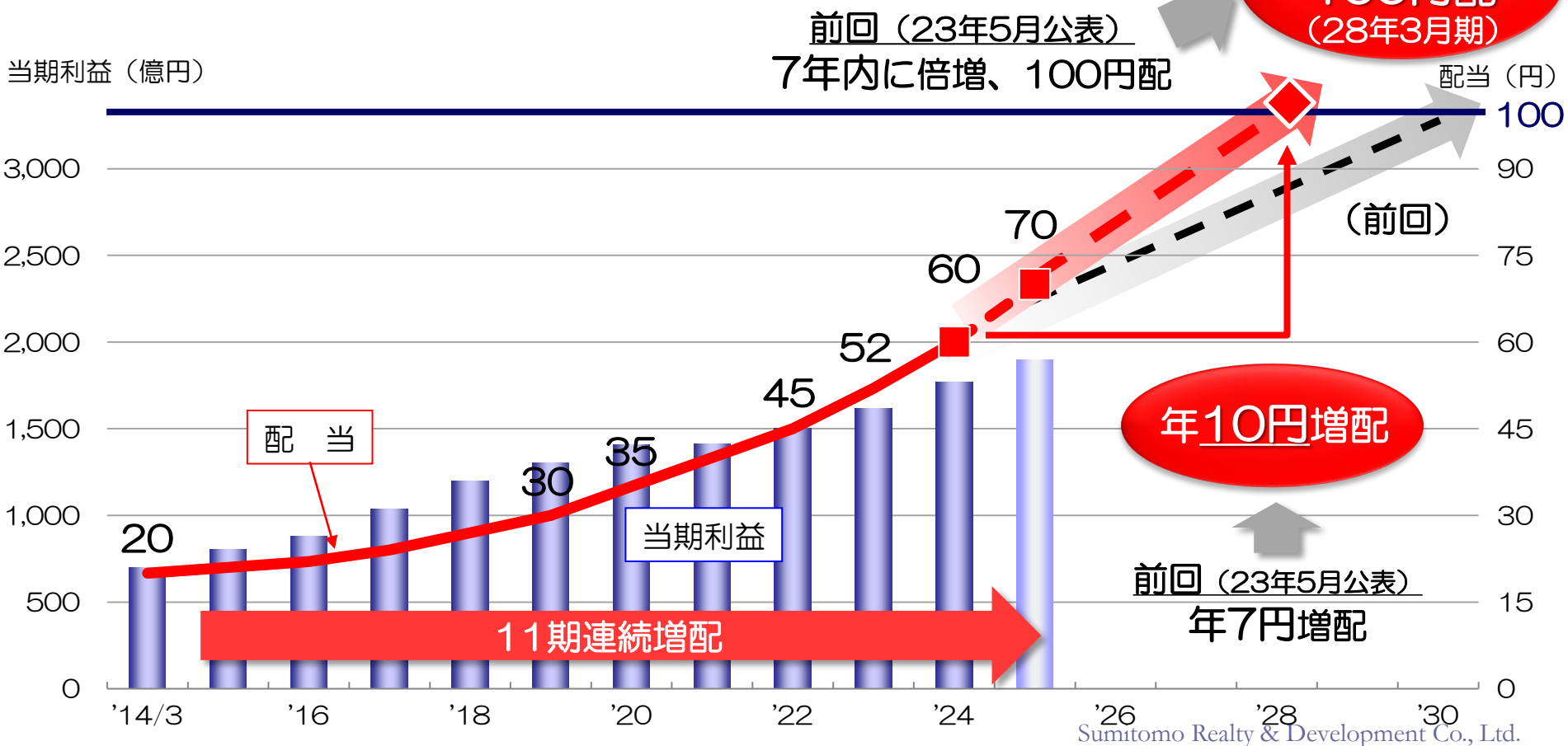
- ✓ 主要事業が着実に回復・改善し、次期中計で3千億円達成の見通し
- ✓ 国内最大級の「六本木五丁目計画」都市計画決定、インド・ムンバイ中心部の大型複合開発用地獲得



2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(1) 増配ペースを7円から10円に引き上げ、「配当倍増を2年前倒し」

- ✓ 賃貸事業の見通しの回復・改善により経常利益3千億円の足取りが見えてきたため、株主還元を一段と強化
- ✓ 「7年以内に年100円配」を2年前倒し、「28/3期で100円配」に
- ✓ 2025/3期は70円配、11期連続増配を予定

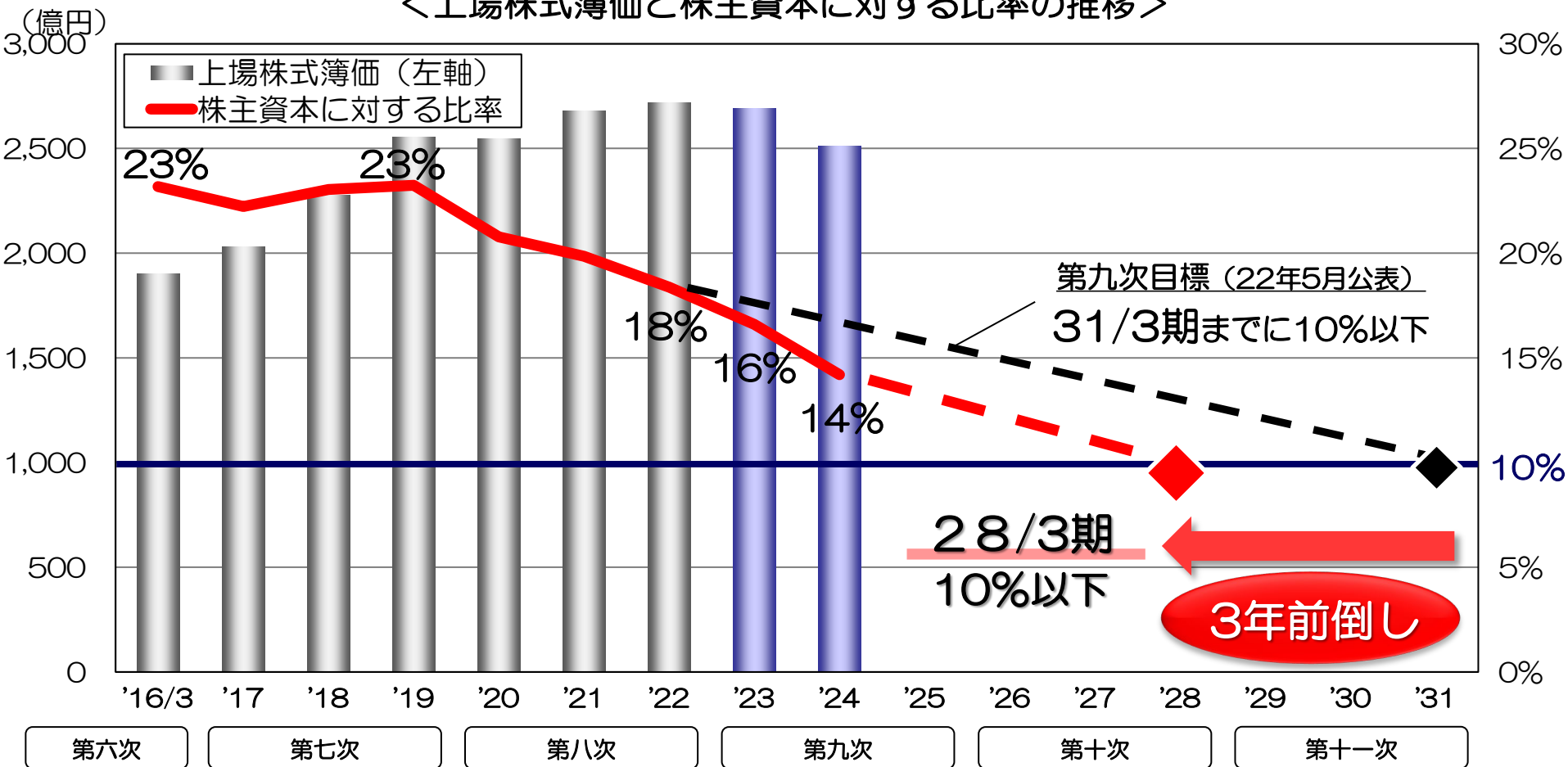


2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(2) 政策保有株式の縮減進展、10%以下とする目標を3年前倒し

- ✓ 株主資本に対する比率は24/3末で14.2%と着実に低下
- ✓ 保有意義の低下した株式は計画的に売却 → 売却益は持続的成長のために有効活用

＜上場株式簿価と株主資本に対する比率の推移＞



2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(3) 事前警告型の買収防衛策は更新しない

“企業買収ルールの見直し”が進展

買収手続きの公平性や透明性確保に向けた議論

経済産業省：「公正な買収の在り方に関する研究会」買収に関する指針の見直し

金融庁：公開買付制度の見直し、大量保有報告の規制強化など

当社自身の事業規模・収益力拡大で安定度が
増す中、成長ステージに一定の進展

十次中計で経常利益3千億円達成の見通し、
更なる高み4千億円を目指す

ビルやマンションなどの主要事業が着実に回復・
改善し、次期中計で3千億円達成の見通し

国内最大級の「六本木五丁目計画」都市計画決定、
インド・ムンバイ中心部の大型複合開発用地獲得


2025年6月

「事前警告型買収防衛策」更新を行わない

2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(4) 人的資本への積極的投資の継続

- ✓ 「従業員ファーストの経営」と「グループ一体経営」を目指す
- ✓ 職責と実績によって年収を定めるジョブ型に近い給与制度
- ✓ 従業員の90%、管理職の60%が高いモチベーションに支えられたキャリア採用出身者
- ✓ 多様性に富む人員構成が当社グループの成長の原動力



個々の従業員の能力・実績に応じた評価制度に加え、
生産性向上のためのDX 投資、教育投資など、
人的資本への積極的投資を継続

2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(5) グリーンファイナンスを総額1兆円から2兆円へ倍増

- ✓ 「DBJ Green Building認証」 78棟・延110万㎡超取得済
- ✓ 人気が高く、1兆円が早々と上限に到達しつつあるため、調達枠を2兆円に倍増
- ✓ 環境に配慮した優れた物件開発と、その性能の維持・向上に努める

◆ 賃貸資産の環境性能評価（DBJグリーンビル認証の取得）

- ✓ 当社開発物件の「環境・社会」への継続的な配慮が高く評価された

★5 を取得したオフィスビル等



DBJ Green Building

DBJ Green Building認証は、日本政策投資銀行が創設した、不動産の「経済性」にとどまらない「環境・社会への配慮」における性能・取組みを評価する認証制度



新宿グランドタワー 大崎ガーデンタワー 新宿ガーデンタワー 東京日本橋タワー 麻布十番ビル 六本木グランドタワー



有明ガーデン

3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

東京
-成長最大のエンジン-

六本木五丁目、八重洲、築地、
六本木三丁目、池袋、飯田橋

延床：200万㎡
投資額：2兆円

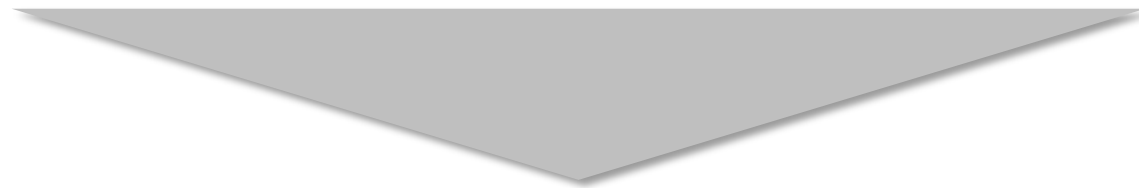


インド・ムンバイ
-第2のエンジン-

BKC 2物件
ワーリー

延床：130万㎡
投資額：7千億円

2都市合わせて330万㎡超、2兆7千億円の成長・開発投資案件



経常利益4千億円へ

3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

トピック① 日本最大級の市街地再開発「六本木五丁目再開発」都市計画決定

- ✓ 総延床108万㎡の日本最大級の再開発事業（総事業費8千億円規模）
- ✓ 地上66階・高さ327m、オフィス中心のタワー延80万㎡
- ✓ 約1,000戸の住宅やホテル・商業などを併設



東京都資料より

※森ビルと共同参画する市街地再開発事業

3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

トピック② インド・ムンバイ中心部で大型複合開発用地を獲得

- ✓ BKC地区2物件に加え、ワーリー地区の大型複合開発用地を獲得（開発可能延床100万㎡超）
- ✓ 面的複合開発を持続的に推進する総合デベロッパーとしての立場を確立する大きな橋頭堡を築く



ワーリー中心部

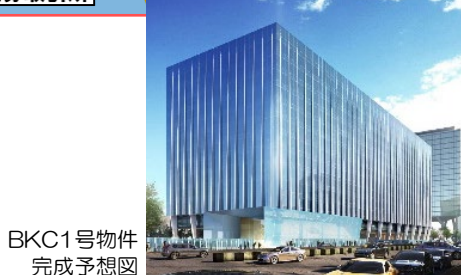
	BKC地区1号案件 (2019年7月取得)	BKC地区2号案件 (2022年11月取得)	ワーリー地区 (2023年10月取得)
所在地	マハラシュトラ州 ムンバイ バンドライースト		ムンバイ ワーリー
土地取得額 (円換算) *1.7円/ルピー	223.8億ルピー (380億円)	206.7億ルピー (351億円)	467億ルピー (795億円)
所有形態	80年借地権	80年借地権	所有権
敷地面積	12,486㎡ (約3,780坪)	11,885㎡ (約3,595坪)	80,903㎡ (約24,473坪)
建物規模	延床約13万㎡ (延床約4万坪)	延床約13万㎡ (延床約4万坪)	延床100万㎡超 (延床30万坪超)
用途	賃貸オフィスビル	賃貸オフィスビル	超高層複合開発プロジェクト

3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

トピック② インド・ムンバイ中心部で大型複合開発用地を獲得

✓ インフラ充実に向けた取り組みが進められ、都市としての発展が一層見込まれるムンバイ

- インド新幹線**
- ムンバイ-アーメダバード間の全長約500kmをおよそ2時間で結ぶ
- ムンバイ湾横断道路**
- 東の対岸ナヴィムンバイで建設中の新空港とムンバイ中心部を接続する総延長約22km (2024年1月開通)
- 海上バイパス (コストルロード)**
- 市内の渋滞回避のため半島西岸で延伸工事が進む海上バイパス (2024年3月一部開通)
- メトロ3号**
- 現空港方面からBKC地区、ワーリー地区を通りナリマンポイントまで主要ビジネスエリアを結ぶ (2024年開業予定)



3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

トピック③ 生まれ変わった「新宿住友ビル」 1974年竣工 築50周年

- ✓ 建て替えではなく「再生」で設備を一新、耐震性を強化
- ✓ 全天候型大規模イベント空間「三角広場」
- ✓ 竣工後50年間の累計キャッシュフローは4千億円超、年間100億円を超える賃貸キャッシュフローをもたらす旗艦ビル



新宿住友ビル（地上52階／地下4階）		
竣工	： 1974年3月	敷地面積： 14,446.46㎡
リニューアル	： 2020年6月	延床面積： 180,195.16㎡
三角広場： 約3,250㎡		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 全天候型アトリウム空間（天井高：約25m） ・ 災害時帰宅困難者約2,800名受け入れ可能 		



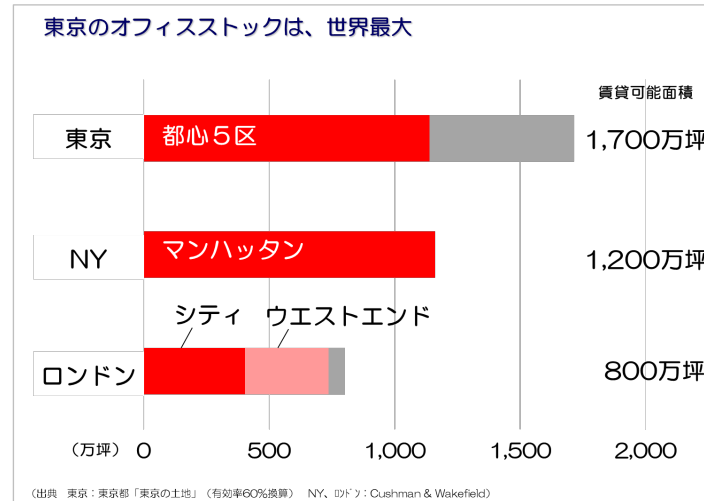
三角広場

東京都心での賃貸ビル事業が長期にわたり安定収益をもたらし、また、それを保有することが投資効率から見ても優れている点

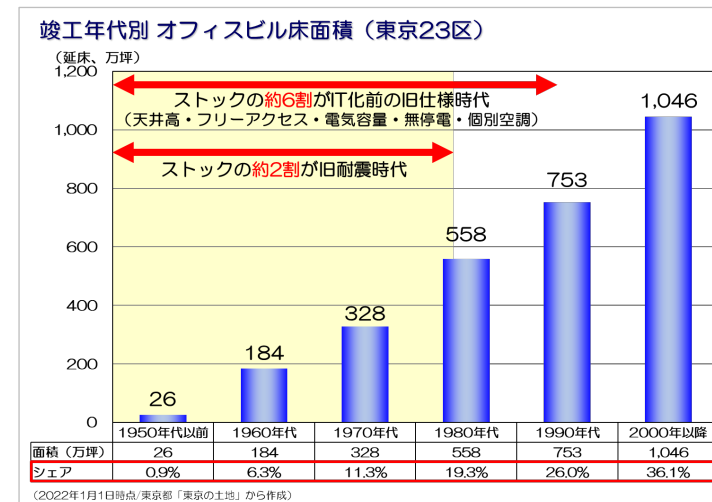
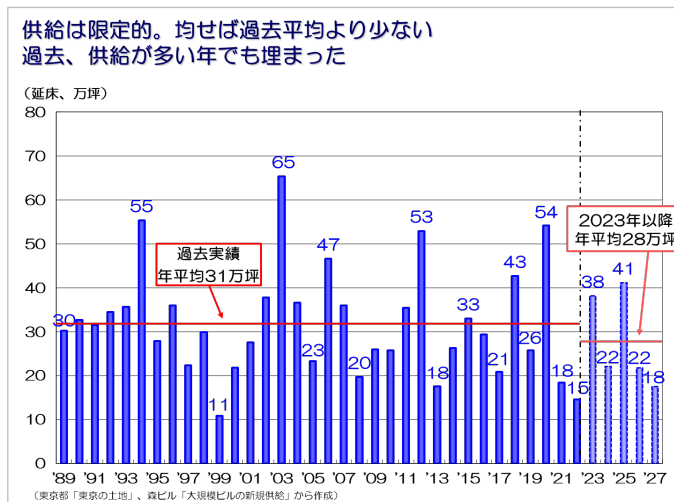
1. 公共インフラ施設が効率よく緻密に整備され、常に最先端スペックの大型再開発ビルが“スクラップアンドビルド”で供給されており、都心とその価値が揺るがない
2. 多彩な業種の企業が大手からベンチャーに至るまで東京に集中・集積し、常に多種多様なニーズが生み出されている中、都内各所、大小様々な当社の賃貸ポートフォリオはそのニーズの受け皿として最適で、長期にわたり安定収益をもたらしている
3. 東京におけるビル投資は、売却益に頼らずとも十分な収益性を担保している
〔 竣工50年経過した「新宿住友ビル」は年間100億円のキャッシュフローを上げる「金の卵を産む鶏」で、安易な売却はこの鶏を失うことになる。〕
事業適地の範囲は都心ほど限られており、事業性の高い物件の開発機会を得ることは容易ではなく、「売って利益を出した後で、安く買い直す」ことは困難である
4. 東京のオフィス市場の優位性

(1) 東京は世界最大のオフィスマーケット

① 東京はNY、ロンドンよりも大きい、世界最大のマーケット

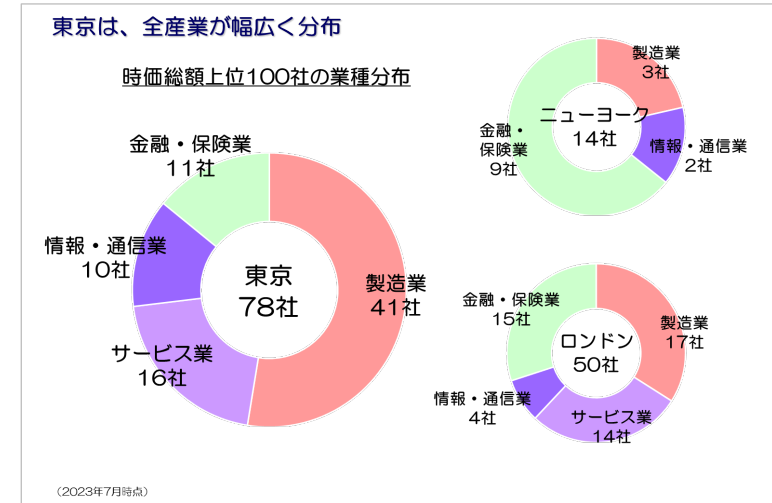
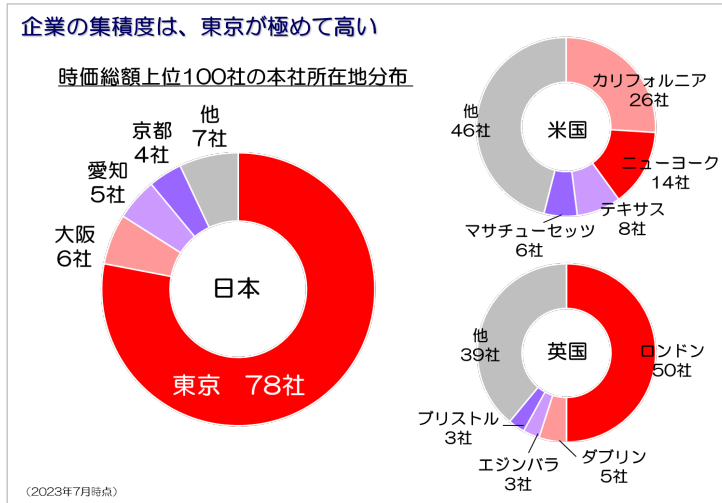


② 既存ストックの2割が未だ旧耐震、また、建替再開発が中心なので供給増は差引年間1%程度

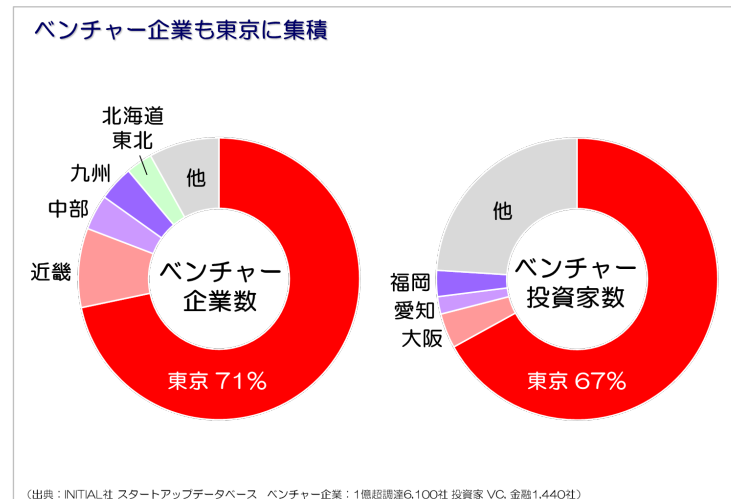


(2) 構造的な需要増加要因

① 大企業が集結、全産業が揃う世界に類例のないマーケット



② ベンチャー企業が集積

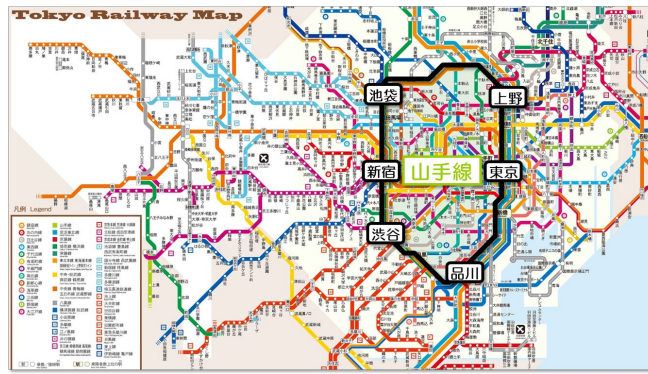


(2) 構造的な需要増加要因

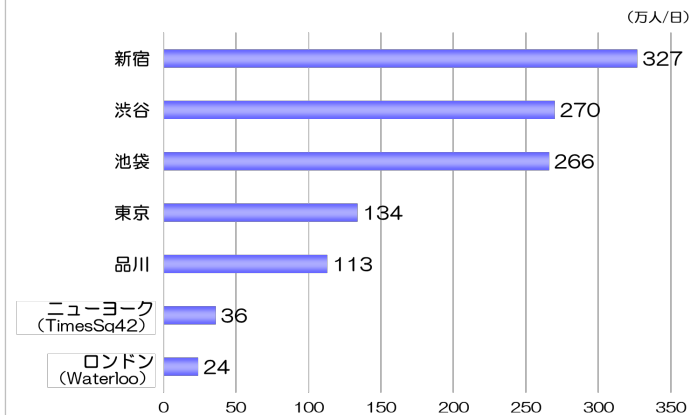
③ 充実した都市交通インフラ、揺るがない都心

東京は、都心への交通インフラ網が充実

	東京	ニューヨーク	ロンドン
都心乗入路線数	42	22	17



ターミナル駅の乗降客数



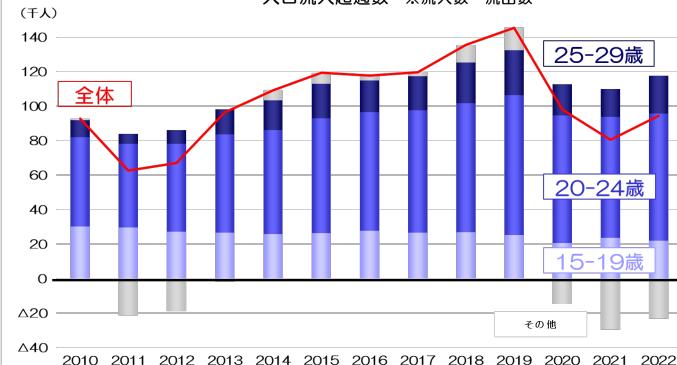
(出典：国土交通省、MTA (NY地下鉄会社)、ORR (ロンドン鉄道通路局) 2019年度)

④ 構造的、継続的な人口流入

人口流入超過数

首都圏人口は若年層（進学、就職）が牽引し、増加

人口流入超過数 ※流入数－流出数



(出典：総務省統計局)

(3) コロナ禍を経て、東京のオフィスの優位性がさらに際立つ

- ① コロナ禍、コスト抑制を主因に空室率 6%に上昇も、半年で需給均衡に
- ② コロナ明け、米国とのオフィス回帰に差

