



価値ある事業空間を

京阪神ビルディング

統合報告書
2023

2023年3月期



価値ある事業空間で ひと、まち、未来をつなぐ

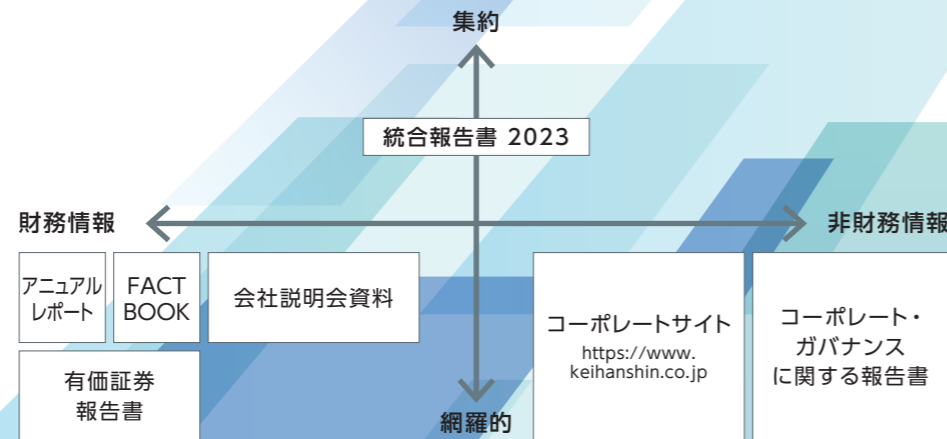
経営理念

- 1 価値ある事業空間を提供しお客様と共に発展することにより、社会に貢献します。
- 2 信用を重んじ質を重視した経営を堅持して、お客様・株主・社員の信頼に応えます。
- 3 革新と効率を尊び、活力ある企業風土を築きます。

企業行動指針

- 1 **お客さま本位の徹底**
お客さまのニーズと信頼に応え、安全で良質な環境とサービスを提供します。
- 2 **コンプライアンスの実践**
法令および規律を遵守し、高い倫理観に根ざした社会的良識をもって行動します。
また、公正、透明、適正な取引を行い、政治、行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
反社会的勢力および団体とは一切関係を遮断し、毅然とした対応をします。
- 3 **社会発展への貢献**
地域との良好な関係を構築し、良き市民として積極的に社会貢献活動を行います。
- 4 **公正な情報開示**
株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションをとり、企業情報を適時、的確かつ公正に開示します。
- 5 **環境問題への取り組み**
環境保全は経営の重要な課題であることを認識し、自主的、積極的に環境問題に取り組みます。
- 6 **個性を尊重する企業風土**
ゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、社員の人格、個性を十分尊重します。

情報開示の体系



編集方針

「統合報告書 2023」は、京阪神ビルディング(株)が事業内容・戦略やESG情報をもとに、ステークホルダーのみならず、ご理解いただけるよう分かりやすく報告しています。本レポートを通じて当社の財務情報と非財務情報を誠実に、そして継続的に伝えてまいります。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が発表した「国際統合報告フレームワーク」ならびに、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考にしました。



CONTENTS

イントロダクション	経営理念／編集方針／コンテンツ	1
	経営判断の拠り所となる基本理念、競争優位を牽引する強みや基盤をご理解いただくための前提となる基礎情報	3
	財務・非財務ハイライト	5
価値創造ストーリー	価値創造の軌跡	7
	価値創造プロセス	9
	経営環境と中長期ビジョン、成長に向けた財務戦略	11
	マテリアリティ	13
	トップメッセージ	15
	長期経営計画 財務資本戦略	21 25
事業概況	営業統括メッセージ	27
	オフィスビル	29
	データセンタービル	31
	ウインズビル	33
	商業施設・物流倉庫等	34
	保有物件一覧	35
サステナブル経営の実践	サステナビリティ課題に対するガバナンスとリスク管理	37
	持続的な成長を支える取り組み・体制	39
	マテリアリティに紐づく取り組みとKPI	41
	環境への取り組み	41
	ステークホルダーへの取り組み	45
	社外取締役座談会	51
	取締役会議長メッセージ	55
	コーポレートガバナンス	57
リスクマネジメント	63	
取締役・監査役および執行役員	65	
財務・企業データ	主要連結財務・非財務データ	67
	MD&A	69
	取り組みの成果を測る指標と実績	71
	連結貸借対照表	73
	連結損益計算書	74
	連結株主資本等変動計算書	75
	連結キャッシュ・フロー計算書 会社概要・株式情報	75 76

対象範囲 | 京阪神ビルディング株式会社および子会社の主な活動を紹介しています。

対象期間 | 2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)の企業活動における情報を対象としています。ただし一部内容については、過去の情報や2023年4月1日以降の情報も記載しています。

将来の見通しに関する注意事項 | 本レポートには、将来についての計画や予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報から判断したものです。実際の業績は今後さまざまな要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

競争力の源泉

当社の競争優位性


1 多様な事業アセットによる安定した収益

オフィスビル、データセンタービル、ウインズビル、商業施設、物流倉庫等へのポートフォリオ分散により景気変動などのリスクを低減、高い稼働率と安定した収益を実現しています。

空室率の推移

時期	当社全体 (%)	当社オフィス (%)	東京ビジネス地区平均 (%)	大阪ビジネス地区平均 (%)
19/3	0.78	0.00	2.45	1.78
20/3	0.00	0.00	2.00	1.50
21/3	0.55	0.19	5.42	3.91
22/3	0.31	1.00	6.37	5.22
23/3	1.46	1.49	6.41	5.11

出典:三鬼商事(株)




当社の競争優位性

2 テナント・パートナー企業との良好なリレーションシップ

きめ細かいビルマネジメントを通じてテナント満足度やコミュニケーションの質を向上させ、ニーズの変化を素早く察知。退去が発生する場合にも早期のリテナントにつなげ、高い稼働率を維持しています。

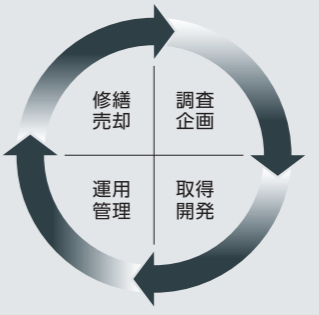

ビルの管理運営を行うパートナー企業とは、ノウハウの共有と情報の水平展開を行い、一体となってテナントへ高品質のサービスを提供。当社の安定した収益と事業運営の基盤となっています。



当社の競争優位性

3 少人数による効率的な事業運営

豊富な経験と高度な専門性を有する技術スタッフが所属する「建築技術部」が、物件取得時のデューデリジェンスから取得・開発後の運用管理、修繕に至るまで一貫して関与し、ビル設備の保守管理などを行うパートナー企業までを含めた管理体制の効率化を図っています。

当社の競争優位性

4 高いBCP性能・環境性能

安全で良質な環境とサービスを提供するという企業行動指針に基づき、免震装置の採用や非常用電源の確保、発災を想定したパートナー企業との共同訓練など、ハード・ソフトの両面から、安全な空間の提供に取り組んでいます。また、環境に配慮したビルづくりや省エネに対する過去からの取り組みを客観的に評価すべく、近年では保有物件におけるグリーンビル認証の取得を進めています。

グリーンビル認証取得率

■ 保有物件に占める延床面積ベースでのグリーンビル認証取得面積率 (%)

時期	取得率 (%)
20/3	0.0
21/3	6.9
22/3	20.7
23/3	38.5
31/3(目標)	50.0以上

■ オフィスビル

- 東京・大阪のビジネス街を中心に展開
- きめ細かいビルマネジメント
- 高い省エネ性能・環境性能
- データセンタービル事業で培ったBCP機能

8 棟



京阪神 虎ノ門ビル

■ データセンタービル

- 通信、交通インフラの整った都心型データセンタービル
- 免震構造をはじめとした高いBCP機能
- 高品質なビルづくり・ビルメンテナンによる安定した収益

8 棟



京阪神 OBPビル

■ ウインズビル

- 70年以上にわたりテナントとともに育んだ事業
- 京阪神地区の繁華街に展開
- 安定的な収入が得られる高収益の事業

5 棟



ウインズ梅田A館ビル

■ 商業施設・物流倉庫等

- 商業施設はターミナル駅、物流倉庫は幹線道路に近い好立地
- 冷凍・冷蔵倉庫などのオーダーメイド型倉庫に強み

7 棟



四条河原町ビル

平均空室率 2023年3月末時点

東京ビジネス地区	大阪ビジネス地区
6.41%	5.11%
前年同月比	前年同月比
+0.04point	-0.11point

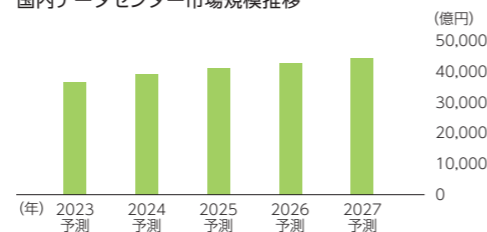
出典:三鬼商事(株)

当社オフィス空室率

1.49%

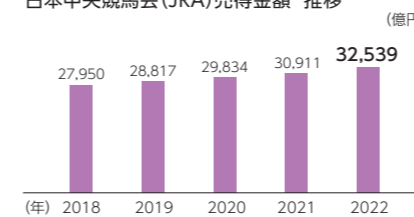
前年同月比
+0.49point

国内データセンター市場規模推移



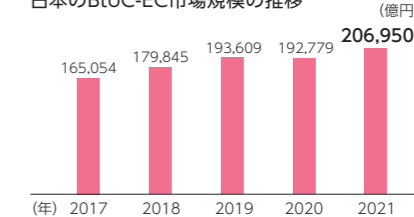
出典:富士キメラ総研
データセンタービジネス市場調査総覧2023年版

日本中央競馬会 (JRA) 売得金額[※]推移



出典:日本中央競馬会
※勝馬投票券の発売金から返還金を引いたもの。

日本のBtoC-EC市場規模の推移

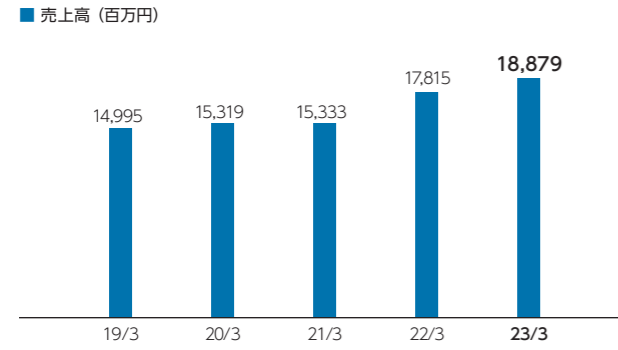


出典:令和3年度電子商取引に関する市場調査
<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220812005/20220812005-h.pdf>

財務・非財務ハイライト

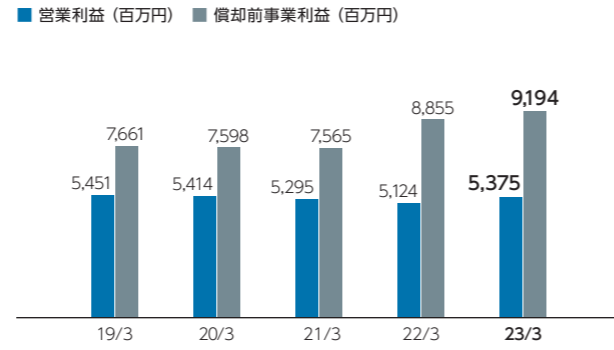
財務関連データ

売上高



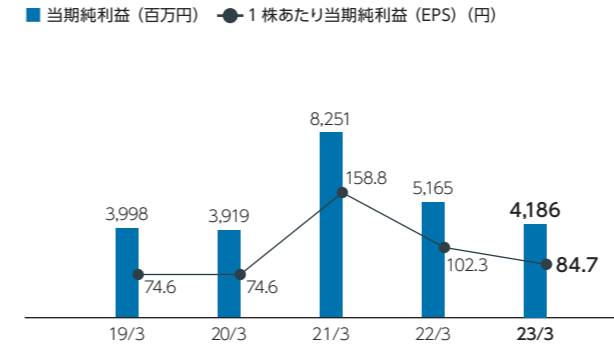
2023年3月期の売上高は、OBPビルの稼働向上を主因に増収となりました。OBPビルについては、今後も稼働向上に伴う増収を見込んでいます。

営業利益/償却前事業利益



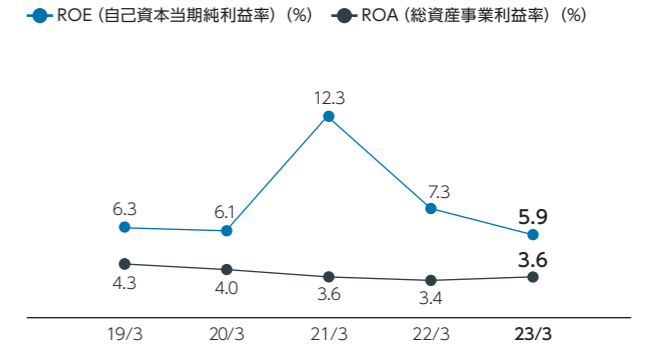
2023年3月期の営業利益は、エネルギー価格の高騰に伴う電気代等の原価増により、限定的な増益に留まりました。当社がKPIに掲げる償却前事業利益は、前経営計画の新規開発物件(虎ノ門ビル、OBPビル)の寄与により、2022年3月期以降大幅に増加しています。

当期純利益/1株あたり当期純利益



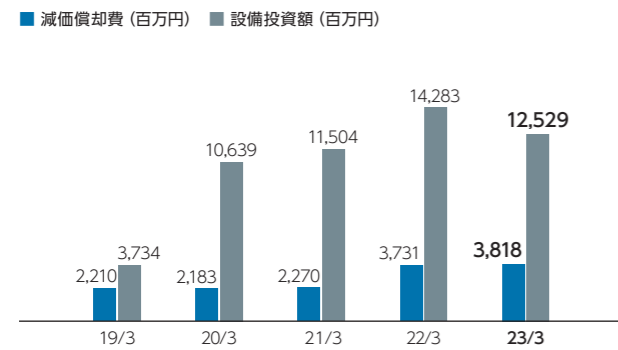
2023年3月期の当期純利益は、投資有価証券の売却に伴う特別利益が前期よりも減少したことを主因に減益となりました。一過性要因による当期純利益の変動はありませんが、当社は1株あたり利益の着実な成長を通じて、株主価値の向上に努めています。

ROE/ROA



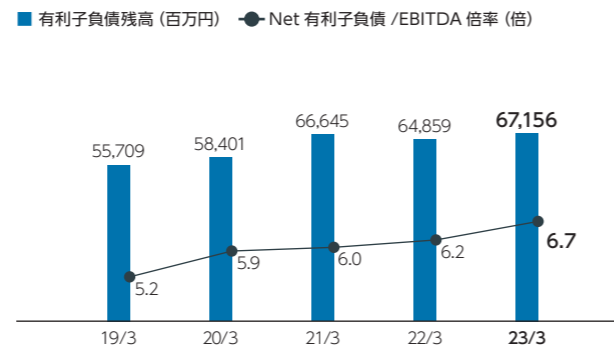
2023年3月期のROEは、当期純利益が減益となったことに伴い、前期よりも低下しました。現在進行中の長期経営計画では、従来の不動産賃貸事業に加えて新たに資産回転型事業にも取り組むことで、ROAの向上およびROEの改善を目指します。

減価償却費/設備投資額



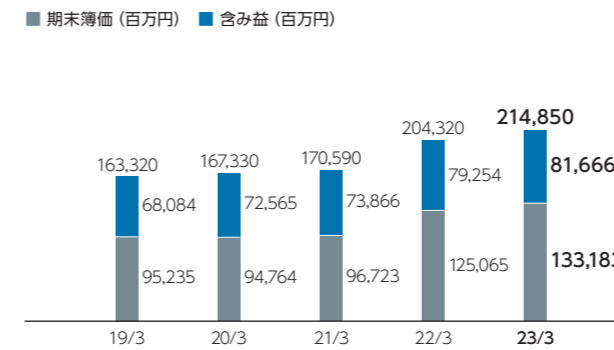
事業からのキャッシュフローを原資に、新規投資や既存施設のバリューアップ投資を行い、さらなるキャッシュフローの拡大に努めています。2023年3月期は主な設備投資として、東京都港区南青山の土地や、大阪市内の社員寮の取得を行いました。

有利子負債残高およびNet有利子負債/EBITDA倍率



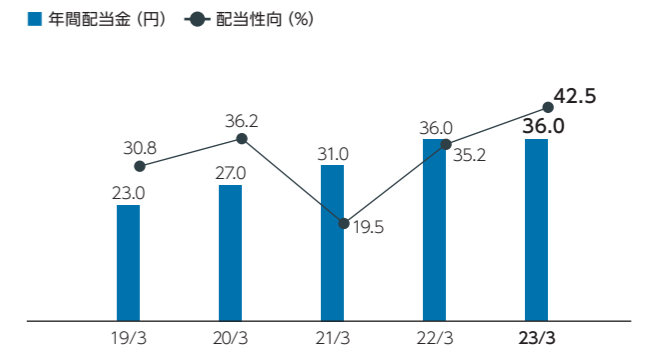
当社は財務規律として、Net有利子負債/EBITDA倍率については、新規投資に伴う資金調達によって一時的に上昇した場合においても10倍程度までとすることを掲げています。今後とも財務バランスの健全性は維持しながら、新規投資に取り組んでいきます。

賃貸等不動産の評価額



保有物件の時価評価額は、金利をはじめとしたその時々々の経済状況に大きく左右されます。2023年3月期末時点の保有物件の評価額は、新規物件の取得や不動産価格の高騰を背景に、前期末比約100億円増加しました。

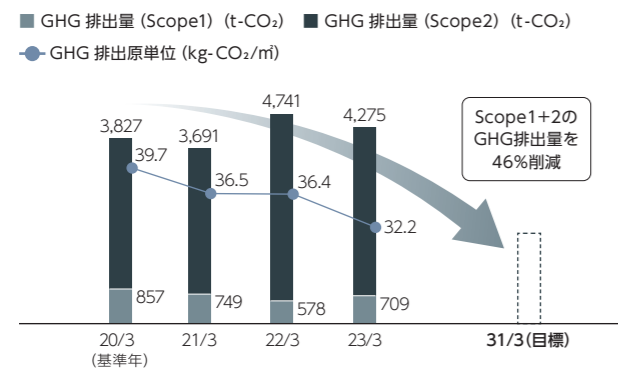
年間配当金/配当性向



当社は安定的な配当と増配を株主還元を中心としており、配当性向については45%程度を目標に掲げています。今後も業績や足元の投資環境、将来の事業展開などを総合的に勘案し、1株あたり利益の成長と安定的な配当を通じて長期的な株主利益の向上を図ってまいります。

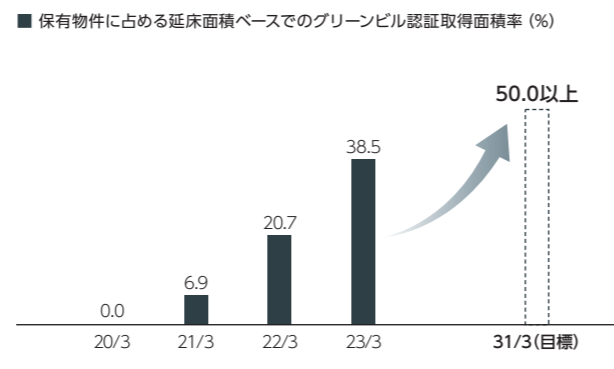
サステナビリティ関連データ

GHG排出量、GHG排出原単位実績



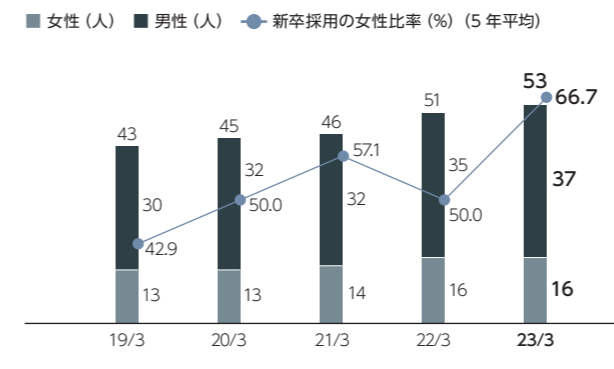
気候変動に伴う移行リスクの低減の観点から、GHG排出量の削減目標を設定しています。新規物件の稼働により現時点では基準年の2020年3月期から排出総量が減少していませんが、再生可能エネルギー由来の電力の導入により、2024年3月期は排出総量・排出原単位とも減少を見込んでいます。

グリーンビル認証取得率



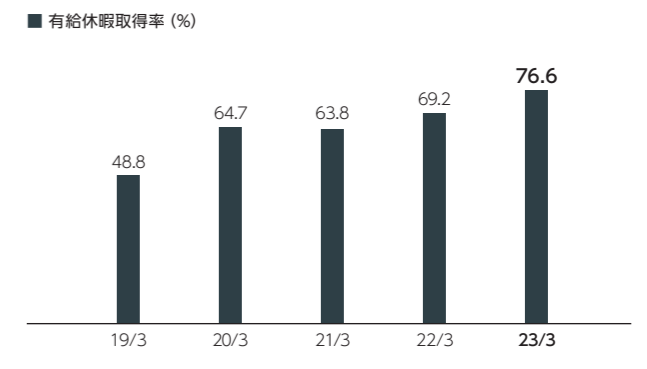
外部評価を通じて保有物件の環境性能を客観的に把握すると同時に、さらなる改善・向上のための参考とすべく、グリーンビル認証の取得を推進しています。2023年3月期には、新たに4つの物件で認証を取得しました。

従業員数/新卒採用の男女比



多様な価値観を内在させることが多様化・複雑化する社会における当社の発展につながるの考えから、全ての従業員が能力に応じて均等に活躍できる環境の整備に取り組んでいます。まずは新卒採用におけるジェンダーダイバーシティの実現を足掛かりに、組織全体での人材の多様化に取り組んでいきます。

有給休暇取得率



少人数で効率的な経営を実現するため、生産性の向上と業務の効率化を図るとともに、従業員のワークライフバランスにも配慮した、安全で働きやすい職場環境づくりに努めています。

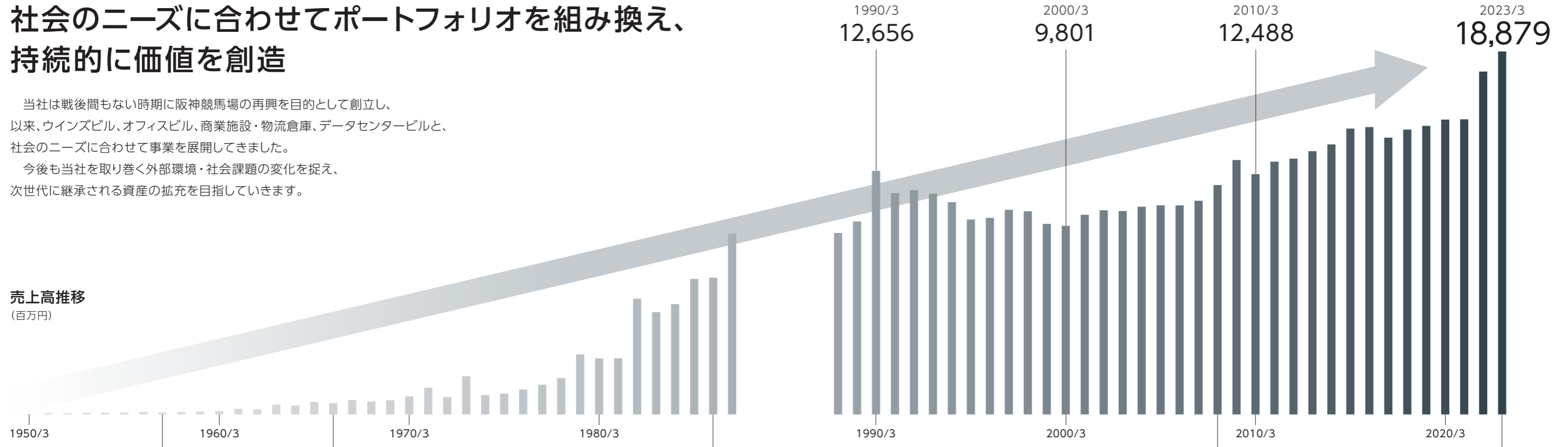
価値創造の軌跡

社会のニーズに合わせてポートフォリオを組み換え、持続的に価値を創造

当社は戦後間もない時期に阪神競馬場の再興を目的として創立し、以来、ウインズビル、オフィスビル、商業施設・物流倉庫、データセンタービルと、社会のニーズに合わせて事業を展開してきました。

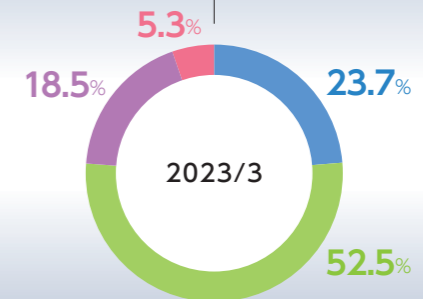
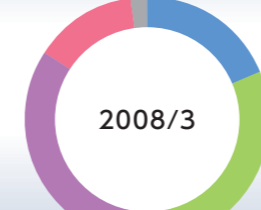
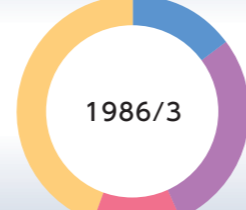
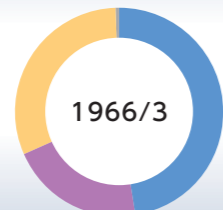
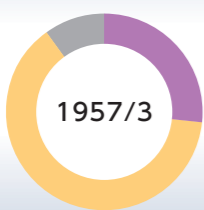
今後も当社を取り巻く外部環境・社会課題の変化を捉え、次世代に継承される資産の拡充を目指していきます。

売上高推移 (百万円)



部門別の売上高比率

- オフィスビル
- データセンタービル
- ウインズビル
- 商業施設・物流倉庫等
- 分譲 ■ その他



1948 1956 1962 1976 1988 2009 2023~

阪神競馬場の再興

戦禍で中断していた娯楽を再興するため、関西の経済界と馬主によって創立しました。



阪神競馬場 1949年竣工

不動産会社へ転換

日本中央競馬会(JRA)へ阪神競馬場を譲渡し、代わりに得た土地や資金を元手に、不動産会社へ転換しました。当初は戦後の住宅不足を背景に住宅分譲事業を主力としていました。



住宅分譲地(兵庫県宝塚市)

オフィスビル事業へ進出

高度経済成長に伴うオフィス不足を背景に、大阪のメインストリートである御堂筋沿いに、オフィスビル第1号である「瓦町ビル」が竣工しました。



瓦町ビル 1962年竣工

商業施設・物流倉庫事業へ進出

モータリゼーションの進行によるライフスタイルの変化に合わせて、ロードサイド商業施設の開発・取得を全国で進めました。1980年代には、不動産事業での経験を活かし、物流倉庫の賃貸事業にも進出しました。



枚方倉庫 1983年竣工

データセンタービル事業へ進出

データセンタービル第1号の「新町第1ビル」が竣工し、データセンタービルの賃貸事業に進出。以降、ITの普及など社会のニーズに合わせてビルを進化させ、事業を拡大してきました。



新町第1ビル 1988年竣工



OBPビル 2021年竣工

首都圏へ進出

「御成門ビル」竣工を皮切りに首都圏へ進出。2014年には東京事務所(現:東京支社)を開設し、首都圏での事業拡大を推進しています。



御成門ビル 2009年竣工



虎ノ門ビル 2020年竣工

長期経営計画が始動

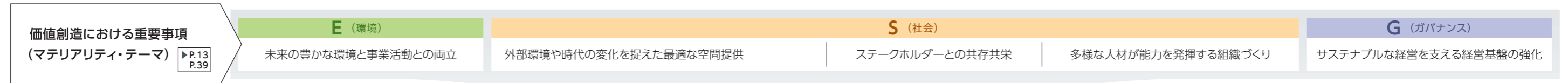
2024年3月期から2033年3月期までの10年間の経営計画のもと、当社を取り巻く外部環境の変化に対応できる基盤や体制の一段の整備を図り、新たな事業への取り組みを推進しています。資産の拡充と組み換え、および投資手法の多様化によって資本効率の向上を図り、成長を加速させていきます。

価値創造プロセス

当社は経営理念のもと、長年にわたり蓄積してきたノウハウやお客さまとの信頼関係といった無形の資本を活かし、安心、快適で環境にやさしいビルづくりを行っています。

当社は今後もステークホルダーのみならず、価値ある事業空間を創出することで、企業として持続的な成長を実現し、社会に新たな価値を提供していきます。

経営理念	1 価値ある事業空間を提供し	お客様と共に発展することにより、社会に貢献します。
	2 信用を重んじ質を重視した	経営を堅持して、お客様・株主・社員の信頼に応えます。
	3 革新と効率を尊び、活力ある	企業風土を築きます。



- 当社を取り巻く外部環境・社会課題 ▶ P.11
- ・自然災害の脅威
 - ・社会・産業のインフラ整備
 - ・気候変動の深刻化
 - ・少子高齢化の進行
 - ・ガバナンス改革
 - ・ESG投資の拡大
 - ・働き方改革
 - ・ウィズコロナへの対応
 - ・DXの進展
 - ・AIの進化
 - ・コストプッシュインフレ

INPUT

経営資源・資本

財務資本

- ・ 堅実で強固な財務基盤：自己資本比率 **46.5%**
- ・ Net有利子負債/EBITDA倍率 **6.7**倍
- ・ R&I格付 **A-**

製造資本 (保有不動産)

- ・ 高品質・好立地の不動産
- ・ 安定性のある多様なアセットタイプ

知的資本

- ・ 不動産事業特化の組織力による「目利き力」「価値最大化ノウハウ」の蓄積

人的資本

- ・ 少数精鋭による効率的な運営
- ・ 高い専門性を持つ技術部門を設置

社会関係資本

- ・ 高品質なビル管理に基づくテナントからの信頼
- ・ パートナー企業との長年の関係に基づくノウハウの共有&円滑で安定した事業運営
- ・ 地域社会・共同事業者との良好な関係

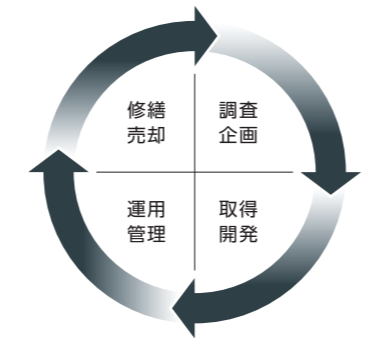
自然資本

- ・ 環境マネジメントによる資源消費の最適化

長期経営計画 ▶ P.21

- | | |
|-------------------|---------------|
| 1 競争力の維持・強化 | 5 事業のレジリエンス強化 |
| 2 次世代に継承される資産の拡充 | 6 投資手法の多様化 |
| 3 地域集中リスクの低減 | 7 海外投資の実施 |
| 4 多様な人材の確保とスキルアップ | |

事業活動・アウトプット



- | 主要なアウトプット |
- オフィスビル ▶ P.29
 - データセンタービル ▶ P.31
 - ウインズビル ▶ P.33
 - 商業施設・物流倉庫等 ▶ P.34
- | 副次的なアウトプット |
- GHG (温室効果ガス) 排出
 - 廃棄物排出
- 環境への取り組み ▶ P.41

OUTCOME

事業を通じて創造する価値

当社ステークホルダーへの直接的な価値創造

- ・ お客さま(テナント) ・ 株主/投資家
- ・ パートナー企業 ・ 従業員 ・ 地域社会

財務資本	人的資本
・ さらなる成長による収益増加	・ 優秀な人材の獲得
・ 財務安定性の強化、資本効率の向上	・ 既存人材の育成、再教育
	・ 多様性の確保
	・ 従業員エンゲージメント向上

事業のインパクトを通じた持続可能な環境・社会実現への貢献

製造資本 (保有不動産)	社会関係資本
・ 新たなビルへの開発投資	・ 高い顧客満足度の実現
・ 既存ビルへの改修投資	・ 市場におけるプレゼンス強化
・ 快適・安全&クリーン&地域に愛される高付加価値不動産の実現	・ 地域社会の発展への貢献

知的資本	自然資本
・ ステークホルダーとの対話・協業を通じたノウハウの蓄積	・ 自社の脱炭素化とお客さまの脱炭素化への貢献
・ 新規事業への取り組みによるノウハウの蓄積	

ステークホルダーへの取り組み ▶ P.45

自事業を通じた各種資本の蓄積による**経営基盤の強化**

リスクと機会

外部環境のさまざまな要因が当社の事業に及ぼす影響をリスクと機会の両側面で認識・評価し、それらに対して適切な施策を実施することで、企業価値の向上を実現し、持続可能な社会に貢献していきます。

(当社のリスクマネジメントについては、P.38、P.63をご参照ください。)

外部環境の認識

外部環境	リスク	機会
経済 <ul style="list-style-type: none"> 不動産市況の高止まり 東京一極集中の継続 大阪・関西万国博覧会の開催 IR(統合型リゾート)の誘致 ESG投資の拡大 エネルギー価格や物価の高騰 金利の先行き見通しの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸不動産の大量供給による空室率の増加 東京一極集中によるその他の都市の需要の縮小 金利上昇に伴う資金調達コストの増加 建設費の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 堅調な不動産需要に支えられた空室率、賃料水準 ステークホルダーとの建設的な対話機会の増加による経営基盤強化 ガバナンス強化に伴う企業価値向上 ESG投資による資金調達方法の多様化
社会 <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化の進行 労働人口の減少 働き方改革 ライフスタイルの変化 ウィズコロナへの対応 インフレに呼応した賃金上昇圧力 サステナビリティに対する意識の高まり 複雑化する国際情勢 情報量(データトラフィック)の増大 世界的な政情の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による長期的な不動産需要の縮小 不動産市場縮小に伴う競争の激化 既存のビジネスニーズの変化 ウィズコロナによる社会の変化が事業活動に与える影響 地政学的リスクによる国内経済への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな不動産のニーズや市場の変化 新しいスタイルのオフィスニーズの発生 ECの普及による物流倉庫に対する需要の拡大 社会インフラとしてのデータセンタービルの需要拡大
環境 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動の深刻化 頻発する自然災害 環境規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な自然災害の頻発による建物損害規模・頻度の拡大 規制強化に伴う関連設備投資額の増加 炭素税導入などによる税負担の増加 	<ul style="list-style-type: none"> BCP、環境性能に対する意識の向上 安全・安心なビルに対する需要の拡大
技術 <ul style="list-style-type: none"> 技術革新の進展 AI、IoTの普及、DXの推進 	<ul style="list-style-type: none"> サーバ機器の省エネ化・小型化によるデータセンタービルに対する需要の変化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化のさらなる進展によるデータセンタービルの需要拡大

ガバナンス

リスクマネジメント

妥当性を適切に評価

中長期的な経営戦略に反映

企業価値の向上を実現し、持続可能な社会に貢献する当社の施策

事業における施策

持続的成長のための方向性

- ポートフォリオの地域分散の観点から、都心部の好立地物件への投資を拡充
- 新たなデータセンタービルの開発
- 築古物件の建て替え・売却
- 付加価値の創出による、稼働率の向上と賃料の引上げ
- お客さま志向の徹底によるテナントリレーションの強化
- BCP対応ビルへのリニューアル
- 既存事業の強みを活かした新たな賃貸事業の検討
- 自然災害の激甚化を見据えた戦略的な予防保全の実施
- ROA・ROEの向上を目指し、フロー事業(資産回転型事業、エクイティ投資)を検討
- 人口増加や経済成長が見込める国への投資の検討

価値創造の基盤とリソース強化の施策

外部環境に対応した経営基盤整備

- 強固なコーポレートガバナンス体制の構築と、さらなる強化
- 資本コストを意識した経営
- 持続的成長による企業価値の向上と株主還元
- 地域イベントへの協力など地域活性化への貢献
- 従業員の活躍を推進する働き方改革
- 持続可能な調達のための公正・適切な取引
- ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)*に向けた省エネの推進、建物外皮性能の向上
- 継続的な経験者採用、新卒採用
- 情報開示の充実
- 安定した資金調達源の確保

* 快適な室内環境を維持しつつ、ITや省エネ技術、再生可能エネルギーを組み合わせ、実質的なエネルギー消費量をゼロとしたビルを指します。わが国では、2030年までに新築建築物の平均でZEBを実現することを指す政策目標が設定されています。
なお、ここでのZEBとは、「ZEB Ready」[Nearly ZEB]を含めた広義のZEBを指します。

(マテリアリティ)
重要課題の特定

マテリアリティ

当社は、持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、重要度の高い課題の中から、特に優先して取り組むべきものをマテリアリティとして特定しました。



マテリアリティ特定のプロセス

- STEP 1 社会課題の抽出**
マテリアリティ特定に向け、経営理念や企業行動指針に基づく経営方針を踏まえ、SDGsを筆頭とする各種国際的フレームワーク、MSCI^{*1}やFTSE^{*2}等のESG評価機関が重視する各種課題、そして他社の取り組みに至るまで幅広く検証を行い、当社が取り組むべき社会課題候補を抽出しました。
- ※1 MSCIは、アメリカ合衆国・ニューヨークに本拠を置く、金融サービス企業。株価指数の算出や、ポートフォリオ分析など幅広いサービスを提供しています。
※2 FTSEは、ロンドン証券取引所と英国の金融・経済新聞社のフィナンシャル・タイムズ社が共同出資して設立した企業。指数の構築・算出を専門に行っています。
- STEP 2 抽出した社会課題に対する意見集約と妥当性の検証**
抽出した社会課題に対して、社内のあらゆる階層（経営陣、サステナビリティ委員会、各部門、各社員）の意見集約を行うとともにステークホルダーへのヒアリングと社外有識者へのアンケートを実施し、ESGの観点で課題を再整理し妥当性を検証しました。
- STEP 3 当社が取り組むべき課題としての重要性、網羅性の検証**
妥当性を検証した社会課題について、再度、社内のあらゆる階層にて、当社の長期的な経営における重要性、社会全体が抱える課題への網羅性と整合性の検証を行ったうえで、13のマテリアリティへの集約を行いました。
- STEP 4 当社におけるマテリアリティの特定**
経営会議、取締役会での審議を経て、当社のマテリアリティを特定しました。

京阪神ビルディングのマテリアリティ

	目指す姿	重要課題(マテリアリティ)
E (環境)	環境課題に積極的に取り組み、未来の豊かな環境と事業活動との両立を目指します。	気候変動に対するレジリエンス強化 環境負荷低減策による資源の持続可能な利用
S (社会)	ステークホルダーとの協働を通じ、社会全体の継続した発展を目指します。	安全・安心・快適な空間の提供 環境や時代の変化を捉えた事業の推進 サステナブル経営に則った投資家・株主との建設的な対話の実施 ESGを意識したパートナー企業との協働 地域・コミュニティとの共存共栄 人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン 人的資本の向上
G (ガバナンス)	コンプライアンスの遵守や公正な情報開示を通じて、透明性高くあり続けます。	事業環境の変化に適応する財務戦略 組織のレジリエンス強化 取締役会の実効性向上 サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践

重要課題と考える理由

マテリアリティ	持続的な企業価値向上の観点	持続可能な社会の実現の観点
気候変動に対するレジリエンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 将来キャッシュフローが、今後予測される省エネ規制の強化や風水害対策費用の増加によって棄損されるリスクの低減 環境性能が高いビルを提供することでの競争力強化による将来キャッシュフローの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に起因する社会的損失の抑制への貢献 激化する災害にも耐えうるビルで災害に強い街づくりへの貢献
環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	<ul style="list-style-type: none"> 水使用量や廃棄物の排出量の抑制によるランニングコストの低減 建物や設備の長期利活用による、利益・資本効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理による環境負荷に起因する社会的損失の抑制への貢献
安全・安心・快適な空間の提供	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の強化、事業拡大、ひいてはそこから得られる将来キャッシュフローの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に定める「価値ある事業空間を提供しお客様と共に発展することにより、社会に貢献します」の実現
環境や時代の変化を捉えた事業の推進		
サステナブル経営に則った投資家・株主との建設的な対話の実施	<ul style="list-style-type: none"> 当社経営に対する投資家の信頼性向上による資本コストの低下・企業価値の向上 対話を通じて指摘を受けた課題に対する適切な対応による、当社の経営基盤の強化 	-
ESGを意識したパートナー企業との協働	<ul style="list-style-type: none"> ともにビルの運営を行うパートナー企業の従業員の人権を守り、適正な取引を行うことで、パートナー企業内での人材流失による委託業務のクオリティ低下リスクを抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・人権に関する社会的課題の解決への貢献を通じた、持続可能な社会の実現
地域・コミュニティとの共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> 物件の運営や将来の再開発の円滑化 地域の魅力向上による当社物件の資産価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の活性化への協力による、地域の魅力向上
人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観を備えておくことで、複雑化・多様化する環境や社会のニーズを把握 人材獲得競争力の維持 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が、能力に応じて平等に活躍できる環境を整備することによる、ダイバーシティ&インクルージョンの実践
人的資本の向上	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人一人の成長による事業成長と企業価値の向上 	-
事業環境の変化に適応する財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 次世代に継承される資産の拡充を可能とする財務余力の確保 	-
組織のレジリエンス強化	<ul style="list-style-type: none"> リスクを適切に評価・認識・管理・監督する仕組みを構築することによる、将来キャッシュフローの毀損リスクの低減 	-
取締役会の実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> リスクと機会を認識・監督し、適切な経営判断を行うことによる企業価値の向上 多様性の確保による、グループシンク(集団浅慮)に陥るリスクの低減 	-
サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反や人権侵害、倫理違反の発生に伴う、企業イメージの低下や人材の流出などのリスク低減 	-

※マテリアリティに紐づく取り組みとKPIはP.39、P.40をご覧ください。

トップメッセージ



従来の不動産賃貸事業に新規事業を組み合わせ、 持続可能な成長の実現を目指します

代表取締役社長
若林 常夫

就任当初の1年間は新規投資のための 情報収集体制の強化に注力

私が社長に就任して最初の1年間に最も注力したのは、新規投資のための情報収集体制の強化です。社長への指名を受ける際には、不動産会社の経営経験や業界での人脈を当社の成長の加速に活かすことを期待していると、指名・報酬委員会や取締役会の場で説明を受けました。これを受けて、なんとしてでも将来の当社の成長に寄与する投資を実現することが私の当初のミッションと認識しました。

もっとも、不動産賃貸業に特化して歩んできた当社は、私が経営経験を有する会社とはビジネスモデルや投資方針に異なる点が多くあります。したがって、まずは当社の事業について身をもって学ぶべきと考え、全ての物件を視察し、全ての従業員と面談を行いました。また、清掃、警備、保守管理会社をはじめとしたパートナー企業のみならずとも直接お会いし、お話を伺いました。

このようにして当社の事業について学ぶ中で再認識したのは、当社が長期にわたって、良質な事業を大切に守り育ててきたということです。物件数こそ上場している同業他社に比べて少ないものの、これまで賃貸物件の稼働率をマーケット平均より高く維持してきたのは、当社が社会的ニーズの高い事業空間を提供してきたことの証左だと思います。従業員数も50名強と多くはありませんが、テナントとの良好なリレーションを担う営業スタッフ、高度な専門性を有する技術スタッフ、そして「価値ある事業空間の提供」という経営理念に共感して下さるパートナー企業の方々の存在が、当社の事業の根幹を支えています。

一方で、不動産賃貸を専業とする当社のビジネスモデルが、今後もあらゆる経済環境の変化に対応し持続可能な成長を実現できるかという点、非常に難しいと判断せざるを得ませんでした。特に昨今のように不動産価格が高止まりすると、新規投資物件の収益性は低下するため、当社が目指すべきリターンを賃貸収入のみによって確保することは極めて困難になります。ここで、資産を回転させるビジネスモデルを選択肢として持っている会社であれば、不動産価格の高騰はむしろ投資回収のチャンスになりますので、結果としてその差が、当社と同業他社とのここ数年の利益成長の差として表れてしまいました。

こうした状況を打開するために、就任直後の7月には、情報収集と新規投資の立案を行う部署として新規投資推進室を立ち上げました。専任の人員を割り当てるとともに情報の仕入れ先を広げたことで、検討の俎上に載る案件の数も格段

に増えました。2022年11月には、当社ではOBPビル以来となる不動産投資として、東京の南青山で土地を取得することができました。

南青山の案件は、将来の再開発を念頭に借地権が設定された土地を取得するという当社にとっては新たな投資形態の取り組みであり、この投資をきっかけに、当社が従来取り組んでこなかったような案件の情報も集まるようになりました。続けて大阪市内で賃貸レジデンスを取得したことで、情報の提供を受けられるアセットタイプの幅も広がりました。新たに広がった選択肢の中から2023年6月には東京の浅草駅前の商業ビルを取得するなど、投資の実現がさらなる投資につながるという好循環が生まれつつあると実感しています。

あらゆる環境変化への対応を見据え、 長期経営計画を策定

前期末時点で当社は、7カ年の中期経営計画のうち4年目を終えた段階にありました。経営計画の初年度に新型コロナウイルス感染症が発生し、世界的な金融緩和による不動産価格の高騰やインフレの進行、ロシア・ウクライナ情勢に端を発するエネルギー価格の高騰など、計画策定時には予想もしなかった外部環境の変化が起きました。

そうした厳しい環境の中でも、虎ノ門ビル・OBPビルの両プロジェクトは順調に竣工を迎えました。利益面だけで評価すると計画期間前からあまり成長していないように映るかもしれませんが、当社史上最大のプロジェクトとして手掛けたOBPビルの開発に伴い減価償却費が大きく増加しているためであり、計画期間前の2019年3月期まで50億円程度で推移していた営業活動によるキャッシュ・フローは、2023年3月期には約90億円の水準にまで大きく成長しました。このキャッシュフローを元手に南青山の土地や浅草駅前ビルといった物件への新規投資が実現しましたので、前経営計画は間違いなく当社の成長に寄与するものでした。

一方で、前経営計画ではOBPビルの後に続く投資案件を仕込むことができなかったことも事実です。計画の残り3年間で最終目標の数値を達成するには、相当規模の新規投資を行っていかねばならない状況にありました。あくまでも目標達成に向けて投資を実行していくべきか、それとも計画を見直すべきか、執行側および取締役会で入念に議論を重ねましたが、不動産賃貸業を専業としながら足元のマーケット環境で積極的な投資を重ねると、ポートフォリオ全体での資産効率を毀損しかねないという認識については、早い段階から一致していました。



こうした課題認識をもとに、新たな経営計画では、従来の不動産賃貸業に加えて新たに回転型事業に取り組むことによって、あらゆる経済環境においてサステナブルな成長が実現できるビジネスモデルの構築を図ることとしました。また、法人向け賃貸レジデンスやヘルスケア施設といった新たなアセットタイプの物件への投資、他社とのアライアンスによるSPCへのエクイティ投資、海外不動産への投資など、投資手法の多様化によって景気変動などのリスクを低減し、安定した収益基盤を拡充したいと考えています。

新しいことにチャレンジする企業風土を作る

ただ、経営計画でお示ししている新規事業はいずれも当社としては初めての取り組みであり、その推進にはいくつかの課題が立ちあがります。同じ不動産事業でも、テナントからの賃料収入が収益の源泉となる賃貸業とは異なり、回転型事業では物件の買い手となる方にご認識いただいた付加価値が当社の収益の源泉となりますので、収益最大化へのアプローチには異なる部分が多くあります。海外不動産への投資は、情報収集体制の整備だけでなく法制度や会計制度などへの対応も必要となりますので、こちらもノウハウを蓄積していかなければなりません。

また、これまで効率性を重視して少人数で事業を運営してきた当社には、マンパワーの面でも課題があります。人員規模は前期末の50名強から、10年後には倍程度にまで増員する計画としていますが、人的資本の拡充や体制の整備には一定の期間を有すると想定しています。そのため新規事業については一旦、経営計画の10年間のうち前半の5年間は本格的な収益計上を見込まず、準備期間として設定しました。

こうした中で経営計画を推進していくにあたって、私の最大のミッションは、従業員がそれぞれの力を最大限に発揮できる環境をつくることだと考えています。私は常々「会社の實力とは、従業員一人一人の力の総和に他ならない」と申しておりますが、従業員がより力を発揮する前提として従業員満足度の向上が必須であり、それなくしてお客さまの満足度の向上も、当社の事業の成長もありません。こうした考えから、社長への着任直後から研修体系や職場環境の見直しを進めています。今後の当社を担っていく若手社員の意見を重視する意図から若手を主体にプロジェクトチームを組成して、彼らの提言に基づいて研修体系の見直しと職場環境の見直しを推進することで、新しいことにチャレンジする企業風土を作りたいと考えています。

収益指標として償却前事業利益、効率性指標としてROAを重視

経営計画ではKPIとその目標をお示ししていますが、このうち特に収益指標として償却前事業利益、効率性指標としてROAを重視し、そのうえで最終的にROE8.0%以上の水準を達成することを目指しています。

償却前事業利益は、営業利益に持分法投資損益を合算し減価償却費を足したもので、この指標は事業戦略に基づく投資が生ま出すキャッシュフローの合計にあたります。投資手法として他社とのアライアンスによるSPCへの出資なども計画していることから、持分法投資損益を合算したこの指標をKPIに設定しました。今後10年間で2,500億円の投資を計画しており、この償却前事業利益を拡大させることによってキャッシュフローを拡大し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

とはいえ、絶対的なキャッシュフローの額が拡大しても資本効率を低下させてしまえば意味がありませんので、効率性指標としてROAも重視し、その向上によって結果的にROEも改善させていく計画としています。ROAの向上を通じてROEを改善するという基本的な考え方は前経営計画の路線を踏襲していますが、今回の計画では新たにROEについても、最終的に達成すべき水準として8.0%を掲げることとしました。この8.0%という水準は、PBR1倍割れという市場からの当社への評価に対して、少なくとも1倍以上を確保するための最低ラインとして当社が認識している水準をお示ししているものです。

これら指標を達成するための手法として、従来から取り組んで来たストック型の不動産賃貸事業に、フロー型事業や海外不動産事業を組み合わせることで、ポートフォリオ全体での収益の最大化を図りたいと考えています。したがって今後は保有物件全てについて、継続保有しキャッシュフローを獲得するのが適切か、売却益を得るのが適切かを定期的に検証していきます。

賃貸事業を基盤としつつ、新たな投資手法を組み合わせるサステナブルな成長に取り組む

当社が主力事業とする不動産賃貸業はいわゆるストック事業であり、きめ細かいビルマネジメントをはじめとした当社の強みを活かして、価値ある事業空間をお客さまに提供することで、その対価としてお客さまからいただく賃料収入が当社の収益の源泉となります。経営計画最終年度の償却前事業

利益は180億円を目標としていますが、そのうちおよそ7割にあたる130億円を不動産賃貸事業から得る計画ですので、2023年3月期の91億円から、40億円分を新規投資によって積み上げていくこととなります。

新規投資にあたっては、当社にとって重要なリスクのひとつであるポートフォリオの関西圏への集中を緩和するため、ターゲットエリアは首都圏としています。2023年3月期の売上高に占める関西圏以外の割合は約15%でしたが、これを10年後には30%まで引き上げたいと考えています。また投資手法については、これまでは当社単独での直接投資のみを対象としてきましたが、今後は出口での現物不動産の取得を見越してSPCへの持分投資を行うことや、先般取得した南青山の土地のように、将来の再開発を見越してあらかじめ種地を仕込んでおくというような投資も視野に入れていきます。

フロー事業にあたる回転型事業は、取得した物件に対して当社の強みを活かしながらバリューアップを行った後に、物件を売却することによって収益の獲得を目指す事業です。バリューアップの手法には、建物や設備のリニューアルといったハード面でのアプローチと、より付加価値をご理解いただけるテナントの誘致による収支の改善といったソフト面でのアプローチがあり、いずれにおいても付加価値を創出するには物件に対して新たな取り組みを行わなければなりませんので、今まで以上に創意工夫を凝らして事業を推進する必要があります。

経営計画の期間中には不動産の取得に1,800億円を投じる予定ですが、これに対して、資産の回転によって800億円の回収を計画しています。金額規模が100億円を上回る物件は出口での流動性が低下することから、回転型事業では1件あたりの投資額は数十億円規模をメインターゲットに想定しています。回転させる資産のアセットタイプは、これまでに取り組んできたオフィスビルや商業施設のほかに、安定的な運用が見込めるため買い手が見つけやすい法人向けの賃貸レジデンスや、高齢化社会において安定的な需要が見込めるヘルスケア施設といったものにも対象を広げ、アセットタイプの分散によって安定した事業基盤を拡充したいと考えています。

また、物件の売却後は完全に手を離すというわけではなく、たとえばファンドへ売却した後に当社がアセットマネジメント業務を受託することで、当社の強みを活かしてテナントに価値ある事業空間を提供し続けながらフィー収入を得るといった事業スキームについても、事業効率を維持しながら取り組むことが可能か、研究を進めています。

トップメッセージ

事業環境の変化には多層的な戦略によって対応

コロナ禍の影響でリモートワークが急速に普及したことを受けて、足元ではオフィスのあり方の見直しが進んでいます。当社のオフィスビルの空室率は2023年3月末時点で1.49%と、東京や大阪のオフィスエリアの市場平均が5～6%で推移しているのに対し高い稼働率を維持していますが、事業拠点の集約やオフィススペースの見直しを理由としたお客さまの退去は当社の物件でも発生しています。このことについて、オフィスニーズの先行きを悲観する見方もありますが、私はむしろ、現在起こっている変化の先を的確に捉え対応することができれば、それが持続的な成長の機会をもたらすと考えています。

当社では、既存テナントの満足度を高めて定着を図るべく、2024年3月期からお客さまの満足度調査の対象ビルをさらに拡大し、より多くのワーカーの方々からオフィスで働きたくなるような環境などについて生の声を集めています。いただいたご指摘、ご評価については、警備、清掃、保守管理会社といった当社のパートナー企業とも共有しており、全社単位でのサービス向上につながる好循環が生まれればと期待しています。

空室が発生した場合の後継テナントの誘致にあたっては、立地の利便性や建物の快適性だけでなく、サステナビリティへの取り組みを通じて築いた環境性能やBCP性能によっても、他の物件との差別化を図っています。

加えて、全社の売上に対するオフィスビルの割合は前期末時点でおよそ4分の1ですので、オフィスビル需要の先行きが悲観的なシナリオを辿ったとしても、直ちに当社の事業全体にネガティブな影響を及ぼすことはありません。このように、事業環境を取り巻くリスクに対しては多層的な戦略・施策を立てて取り組みを進めています。

環境投資、人材投資にあわせて100億円の投資を計画

サステナビリティに関するリスクと機会の特定・評価・管理については、当社ではサステナビリティ委員会を管轄組織として設置し、社長である私が委員長を務めています。特に対応の優先順位が高いと判断したリスクと機会については、私が最高責任者として対策案の策定を指示したうえで、その対策案を全社単位での事業計画や財務戦略に反映し実行しています。

当社は、持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、重要度の高い課題の中から特に優先して取り組むべき13の項目を、マテリアリティとして特定しています。これらのマテリアリティのうち、E(環境)に関するものとして「気候変動に対するレジリエンス強化」、S(社会)に対するものとして「人的資本の向上・ダイバーシティ&インクルージョン」を特に重要性が高いものとして事業戦略に組み込んでおり、長期経営計画では10年間の累計で、環境投資に70億円、人材投資に30億円の合計100億円の投資を計画しています。

「気候変動に対するレジリエンス強化」については、リスクの面からは、環境性能が低い物件の賃貸・売りに規制が設けられた場合の設備の更新等の費用増加と、風水害の激甚化を受けた修繕費等の増加を、特に当社の企業価値に与える影響が大きいものとして認識しています。当社は過去から既に環境性能が高い施設の提供や風水害による被害の未然防止に取り組んでおり、経営計画においてもその延長として、省エネ設備への更新投資や風水害対策投資を予定しています。

機会の面からは、環境性能が高いビルへの入居ニーズの増加を当社の成長機会として取り込むべく、2031年3月期までに保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率を50%以上に引き上げることを目指し、今後の開発物件の全てでグリーンビル認証を取得することとしています。気候変動の抑制が全世界的な課題となる中、当社もパリ協定が求める水準に準拠したGHGの排出量削減目標を策定し、SBTとしての認定を受けていますが、今後はお客さまからも、ビルの環境性能がビル選びの条件のひとつとして重視されるようになっていくと考えています。そうした中で当社が環境性能の高いビルを提供し競争力を高めることができれば、当社の事業が生むキャッシュフローが増加し、企業価値の向上につながります。

「人的資本の向上・ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティに掲げる理由は「会社の実力とは従業員一人一人の力の総和に他ならない」という私の考え方も共通します。人的資本の向上に向けての具体的な施策は、人材育成の推進、業務効率・生産性の向上、働きやすい環境づくり、人材多様化への取り組み、の4本を柱として推進していきます。これらの取り組みを通じて、経営理念にも定める「革新と効率を尊び、活力ある企業風土」に向けて、従業員一人一人が持てる能力と実力を最大限に発揮できる環境を作りたいと考えています。

これら人的資本への取り組みの投資額は先述した通り、



経営計画の10年間で累計30億円を見込んでおり、ここには従業員の教育費用やオフィス環境の向上のための投資額も含まれています。また、制度面での取り組みとしては育児や介護の支援をはじめとした多様な働き方を可能とする環境を拡充し、従業員の自己実現を支援するためのキャリア面談制度の導入も進めています。これらの取り組みを通じて、能力や生産性の向上だけでなく、ジェンダーダイバーシティをはじめとした人材の多様化を実現し、従業員一人一人が今まで以上に創意工夫を凝らして、新しいことにチャレンジする風土を築いていきたいと考えています。

「10年後の目指す姿」を、自分ごとと捉えて納得するまで伝え続ける

経営計画で示している10年後の目指す姿の「社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供することにより、サステナブルな社会に貢献し続ける会社」は、ステークホルダーのみなさまに対する公約であるとともに、役員・従業員の全員が共有して目指すべき目標です。そして、役職員一人一人が同じ目標に向かってベクトルを合わせることでできたときに、会社の実力は最大限に発揮されると思います。

組織の人数が増えると、経営者と従業員のコミュニケーションの機会自体が限られてしまい、理念や目指す姿の理解が不足したり、認知するのみで形骸化してしまうということもあるかもしれません。この点、当社は少人数体制ですので、従業員一人一人が「自分ごと」と捉えて納得するまで、直接のコミュニケーションを重ねることが可能です。

「10年後の目指す姿」に掲げる「時代のニーズに応える価値ある事業空間」を提供し続けるためには、お客さまにとって価値ある事業空間とは何かを、常に考えて提案し、お客さまからの評価を受け、改善につなげていくというPDCAサイクルを繰り返し回していくことが肝要です。そうした意識を浸透させるため、私はオフィスでの日々の従業員とのコミュニケーションの場や毎月の朝礼、あるいは懇親会の場などでも、「常に一歩先を見つめて」、「伝聞ではなく自分の目で事実を確認し」、「受け売りではなく自らの頭で考え」、「失敗を恐れずチャレンジすること」を直接私の言葉で伝え続けています。理念や目指す姿が社内に浸透しているかを評価するのは難しいですが、従業員一人一人の力が最大化されれば、まずは満足度の向上という形でお客さまに還元され、それが当社の売上や利益といった数字に表れるものと考えています。

長期経営計画 (2024年3月期～2033年3月期)

当社を取り巻く外部環境の変化に対応できる基盤や体制の一段の整備を図るとともに、新体制のもと創立100周年を見据えた成長基盤の確立とサステナブル経営推進のための改革が必要と考え、新たな経営計画を策定しました。

経営理念

- 価値ある事業空間を提供しお客様と共に発展することにより、社会に貢献します。
- 信用を重んじ質を重視した経営を堅持して、お客様・株主・社員の信頼に応えます。
- 革新と効率を尊び、活力ある企業風土を築きます。

長期経営計画基本方針

- サステナブル経営を実現し、持続的な企業価値向上を図る
- 投資環境の変化を見極め、ポートフォリオの拡充による企業規模の拡大と新たな収益モデルの創出を目指す

10年後の目指す姿

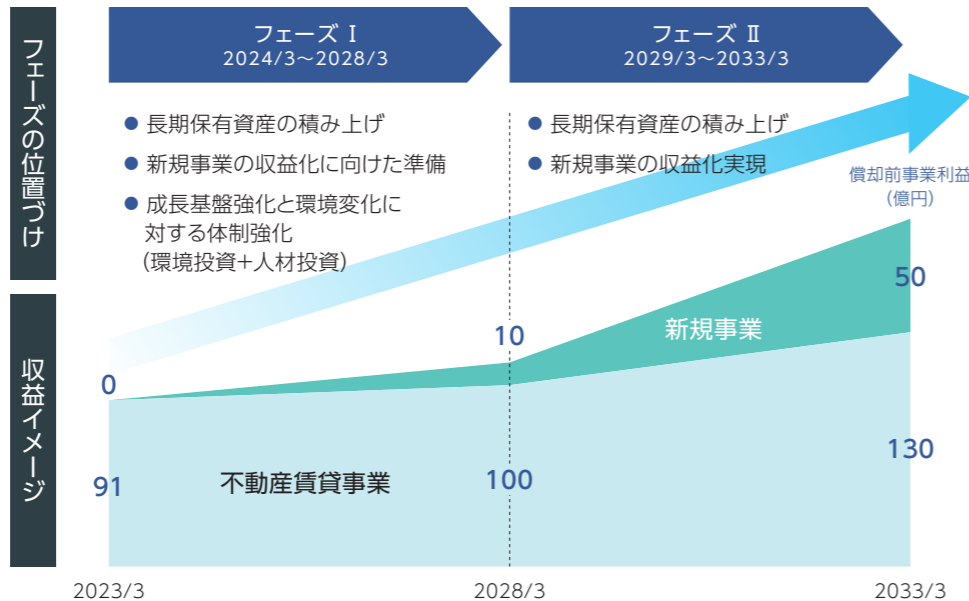
社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供することにより、サステナブルな社会に貢献し続ける会社

数値目標

	2023/3	フェーズ I 2024/3～2028/3	フェーズ II 2029/3～2033/3
事業利益 (営業利益 + 持分法投資損益)	53 億円	70 億円 (2028年3月期)	140 億円 (2033年3月期)
償却前事業利益 (事業利益 + 減価償却費)	91 億円	110 億円 (2028年3月期)	180 億円 (2033年3月期)
自己資本比率	46.5%	30%以上*	
Net有利子負債/EBITDA倍率	6.7倍	10倍程度	
ROA (事業利益 / 総資産)	3.6%	4.0%以上 (2028年3月期)	5.0%以上 (2033年3月期)
ROE (当期純利益 / 自己資本)	5.9%	6.0%以上 (2028年3月期)	8.0%以上 (2033年3月期)

*財務規律を維持するうえでの下限値として設定していますが、計画最終年度の自己資本比率は40%程度を計画しているなど健全な財務体質を堅持していく方針です。

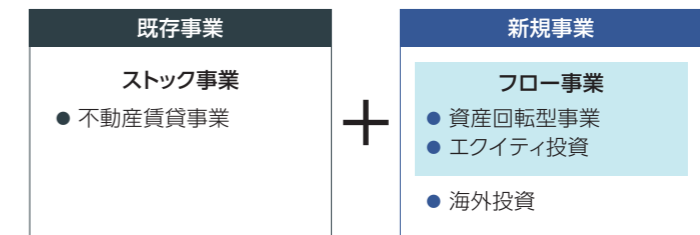
長期経営計画 2期に分けて計画を推進



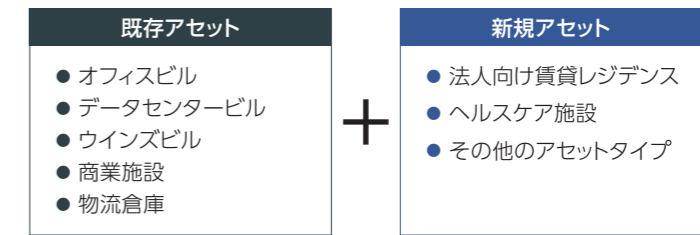
事業戦略

- 従来の強みを活かした成長の促進
 当社の強み ▶ **多様なアセットタイプ** **健全な財務バランス** **きめ細かいビル管理** **高効率の不動産賃貸事業**
- ストック事業とフロー事業のバランスのとれた収益構造への転換
- 多様なアセットタイプにより、景気変動リスクを低減し、安定した収益基盤を拡充

[収益構造]



[アセットタイプ]



財務・資本戦略

[財務戦略] ■ フロー事業への取り組み等によるROA向上を目指し、その結果としてROEの改善・向上の実現を目指す

ROA ↑

利益 / 総資産

ROAの向上を最重要視

×

財務レバレッジ

総資産 / 自己資本

財務レバレッジの過剰な負荷を抑制

=

ROE ↑

利益 / 自己資本

結果としてROE改善・向上を実現

[株主還元]

	2023/3	長期計画目標
配当性向	42.5%	45%程度

- 1株あたり利益を重視した安定的な配当・増配を継続
- 配当性向は前経営計画の35～40%を45%程度に引き上げ
- 経済情勢および自社の株価を総合的に勘案し、自己株式の取得等の資本効率を意識した株主還元についても検討

長期経営計画

事業戦略

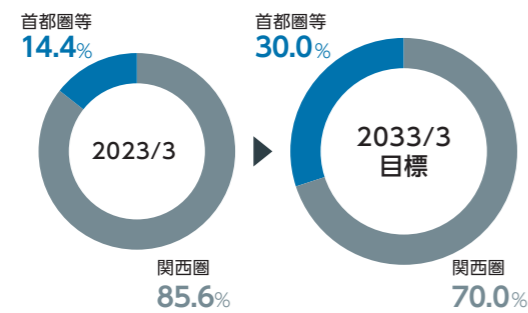
投資計画

		フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3	合計
不動産投資	収益物件の取得	500億円	1,300億円	1,800億円
	エクイティ投資	80億円	80億円	160億円
	海外投資	50億円	200億円	250億円
	既存物件の建て替え	40億円	50億円	90億円
更新修繕投資	既存物件の大規模修繕	100億円	100億円	200億円
	計	770億円	1,730億円	2,500億円
投資回収	収益物件の売却	-	800億円	800億円
	ネット投資額	770億円	930億円	1,700億円

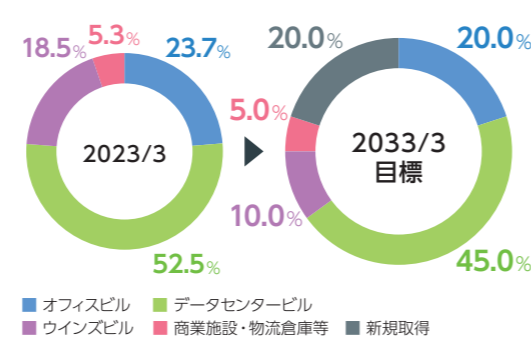
不動産賃貸事業

- 重点施策**
- 引き続き不動産賃貸事業を基盤事業と位置づけ、競争力の維持・強化に努める
 - 立地と収益性を見極め、次世代に継承される資産を拡充する
 - 関西圏外の売上比率を30%へ引き上げ、地域集中リスクの低減を図る
 - バランスのとれたアセットポートフォリオを実現し、安定した収益基盤の確立を目指す

地域ポートフォリオ売上高



アセットポートフォリオ売上高



サステナビリティ戦略

投資計画

		フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3	合計
環境投資	● 省エネ機器・BCP対策への更新修繕投資 ● 再生可能エネルギー由来の電力の利用 ● グリーンビルの認証取得	30億円	40億円	70億円
人材投資	● 職場環境整備 ● 人材教育投資 ● 専門的人材の経験者採用	10億円	20億円	30億円
	合計	40億円	60億円	100億円

環境投資

- 重点施策**
- GHG排出量の削減や風水害への対策投資を通じて、事業のレジリエンスを強化する
 - グリーンビル認証の取得推進を通じて、環境性能が高い不動産への需要の高まりを収益機会につなげる

資産回転型事業

- 目的**
- 資産を売却し獲得資金を成長分野へ再投資することで、収益の最大化を図りROA・ROEの向上を目指す
 - 財務バランスを維持しながら、資産の組み換えによる収益最大化を目指す

- 重点施策**
- フェーズIでは、テナントの入れ替えや改修工事等により、資産をバリューアップして売却するための社内体制の確立と事業に着手
 - フェーズIIでは、アセットマネジメント業を立ち上げ、資産回転型事業の出口としてのファンド事業を確立し、さらなる成長と資産効率向上を実現

フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3	累計回収額
資産の積み上げ・ 資産バリューアップ事業着手	アセットマネジメント業へ参入・ 事業の確立	800億円

エクイティ投資

- 目的**
- 当社単独での物件取得以外に、他社とのアライアンスによる取得等、投資手法の多様化を進める

- 重点施策**
- フェーズIでは、エクイティ投資に着手し、エクイティ出資を拡大
 - フェーズIIでは投資手法の多様化を実現することによりエクイティ出資を積み上げ、目標の投資規模を達成

フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3	累計投資規模
エクイティ投資の積み上げ	投資手法の多様化を実現することにより、 目標の投資規模を達成	160億円

海外投資

- 目的**
- 国内市場は将来的に縮小が懸念されることから、中長期的な成長戦略として海外物件の取得を目指す

- 重点施策**
- 人口増と経済成長が見込める国を見極めて投資を実行
 - フェーズIでは、日系企業とのアライアンスによるSPCへのマイノリティ出資を中心に投資
 - フェーズI後半には、現地体制を整え、現物不動産についても投資を検討

フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3	累計投資規模
社内の体制づくり、 ファンド・SPC・現物不動産へ投資	SPC・現物不動産への 安定的な投資の実現	250億円

人材投資

経営計画に掲げる事業拡大・新規事業の推進を実現するにあたって、これまで少人数による効率重視の事業運営を行ってきた当社の人的リソースは、マンパワー・ノウハウのいずれの面においても不足。

外部人材の登用と内部人材の育成をバランスよく組み合わせることで、少人数経営による事業の効率性を維持しつつ不足するリソースを補完し、今後の持続的な成長の実現に向けて企業風土の根幹をなす人材の育成に注力する。

重点施策

1 従業員のスキルアップ	職務・階層別研修の大幅な拡充
2 多様な人材の確保	経験者採用やシニア世代の積極的な活用、ジェンダーダイバーシティの推進
3 社内環境の整備	育児・介護休業等の支援制度の充実など、多様な働き方を可能とする体制を整備
4 DXの推進	デジタル技術を活用しサービスの向上や競争優位性につなげる

財務資本戦略

長期経営計画実施のための 確かな基盤構築を目指して

常務執行役員
管理統括 | 多田 順一



経営成績の分析

2023年3月期の連結業績は、前期に計上した「OBPビル」の竣工初期費用の剥落による増益寄与が電気代の高騰による原価増で一部相殺され、営業利益は5,375百万円、経常利益は5,040百万円と、それぞれ前期比4.9%、3.3%の増益に留まりました。

電気代のコスト増は売上高の半分を占めるデータセンタービルでの大量の電力消費によるものですが、お客さまとの協議によりコスト構造の見直しが進んだため、2024年3月期以降、当社の利益に与える影響は小さくなることを見込んでいます。しかしながら昨今の物価上昇は資材調達コストや外注費の上昇という形で事業に影響を及ぼし始めており、一般に不動産賃貸契約は数年単位で締結されることや、昨今の空室率上昇への懸念を踏まえ、原価増を柔軟に価格転嫁することは難しく、不動産賃貸事業を取り巻く環境は当面の間、厳しいものとなることを見込まれます。

業績指標に対する考え方

利益率の低下が見込まれる局面でも、財務レバレッジを利かせて積極的に新規投資を行い規模を拡大させれば、利益成長やROEの向上を実現することは可能かもしれません。しかし当社は、過去の利益の蓄積に依存して、むやみな投資を行い事業の収益性や財務の健全性を悪化させることは、10年や20年といった時間軸で起こる変化へのレジリエンスを低下させかねず、サステナブル経営とはかけ離れたものになると考えています。そのため当社は前経営計画から、効率性指標としてROAを最重要視し、ROAの向上を通じたROEの改善に取り組んできました。

2023年5月に公表した新たな経営計画では、金融政策の変化による不動産マーケットの変調をはじめとした事業環境の変化に際してもサステナブルな利益成長を実現すべく、従来からの不動産賃貸事業に加えて資産回転型事業などに取り組む方針を掲げています。数値目標としてKPIもいくつかお示していますが、このうち収益指標は「償却前事業利益」、効率性指標は「ROA」を重視し、そのうえでROEの目標値も開示しました。

収益指標の償却前事業利益は、営業利益に持分法投資損益を合算した事業利益に、減価償却費を足し戻したもので

す。この指標は事業戦略に基づく投資のリターンをキャッシュフローベースで表したもので、キャッシュフローの拡大により企業価値を向上させ、キャッシュを元手とした新たな投資によりさらなる事業拡大を実現するという好循環を目指します。

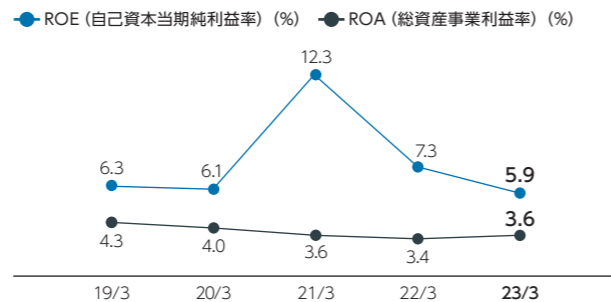
効率性指標としてROAを重視する考え方は先に述べた従来の方針を踏襲しており、計画最終年度のROAの目標値は5.0%以上に設定しています。また、ROAの向上を通じて最終的に達成すべきROEは8.0%以上としており、これはPBR=PER×ROEという分解式に基づいて、当社がPBR1倍以上を確保するために最低限達成すべき水準として設定しています。

経営計画の数値目標

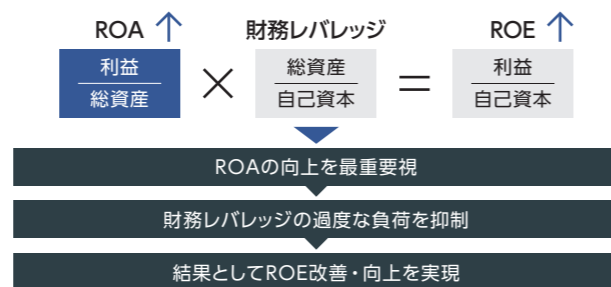
	2023/3	フェーズⅠ 2024/3~2028/3	フェーズⅡ 2029/3~2033/3
事業利益※1	53億円	70億円 (2028年3月期)	140億円 (2033年3月期)
償却前事業利益※2	91億円	110億円 (2028年3月期)	180億円 (2033年3月期)
自己資本比率	46.5%	30%以上	
Net有利子負債/EBITDA倍率	6.7倍	10倍程度	
ROA※3	3.6%	4.0%以上	
ROE※4	5.9%	6.0%以上	

※1 事業利益=営業利益+持分法投資損益
※2 償却前事業利益=事業利益+減価償却費
※3 ROA=事業利益/総資産
※4 ROE=当期純利益/自己資本

ROA/ROEの推移(5年分)



投資効率への考え方



新規投資の考え方

新たな経営計画では、10年間で総額2,500億円の投資を行い、資産の回転によって800億円を回収する計画としています。不動産価格が高騰する環境下では、賃貸収入によるリターンのみを前提に業績目標の達成に寄与する投資を行うことは困難ですので、経済環境や個別物件ごとの状況に応じて、継続保有を前提とした投資と、回転を前提とした投資を組み合わせ、計画の実現に取り組んでいきたいと考えています。

投資計画

	フェーズⅠ 2024/3~2028/3	フェーズⅡ 2029/3~2033/3	合計
不動産投資(A)	670億円	1,630億円	2,300億円
更新修繕投資(B)	100億円	100億円	200億円
投資回収(C)	-	800億円	800億円
ネット投資(A+B-C)	770億円	930億円	1,700億円

サステナビリティ投資 (環境投資+人材投資)	40億円	60億円	100億円
---------------------------	------	------	-------

投資判断にあたって当社は、不動産賃貸事業では、NOI利回りをハードルレートに用いて、オフィスビルでは4%、商業施設・物流倉庫等では5%、データセンタービルでは6%を基準としています。もっとも、不動産価格が高騰する環境下ではハードルレートを上回る目線での投資の実現は非常に困難ですので、所在エリアの将来の成長性といった定性面の評価も組み合わせ、たとえば前期に取得した南青山の土地は、こうした定性面の評価を加味して投資を実行したものです。

回転を前提とした投資については、テナントの入れ替えといったソフト面のバリューアップに加えて、ビルのリニューアル等のハード面のバリューアップを行う場合には一定程度の期間を要しますので、概ね3~5年程度といった期間でのIRRをハードルレートとして投資判断を行う方針です。しかしながらIRRは出口のタイミングによって大きく変動する指標でもありますので、NOI利回りの観点も加味し、個別に判断していくことになると思います。

これまで不動産への投資について色々申し上げましたが、現在当社が経営計画を軌道に乗せるために最優先で取り組むべきは体制整備のための投資で、これは投資計画、人材投資と位置づけています。現在の少人数経営の当社がこの経営計画を実現することを想定すると、どうしても人的資本について、現状とありたい姿の間には、ノウハウとマンパワーのいずれの面にもギャップがあります。したがって、私は管理部門を統括する立場にある者として、このギャップを埋めていくことが当面の最重要課題と認識しています。教育制度の拡充による内部人材のレベルアップと外部からの人材採用の両輪で人的資本を向上させ、早期の体制整備を通じて、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーのみなさまのご期待に、前倒しでお応えしていきたいと考えています。

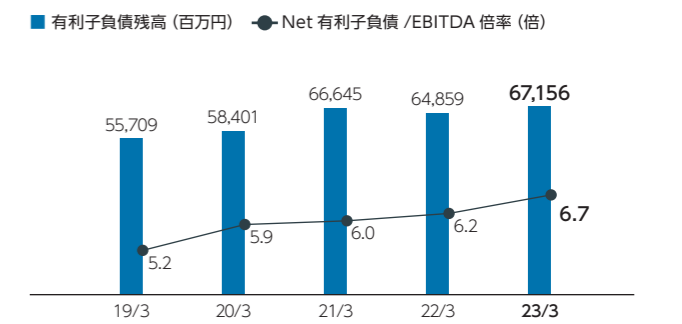
最適資本構成について

経営計画では積極的な投資を打ち出していますが、サステナブル経営の推進を目標とする当社が、財務余力を超えた投資によって財務の健全性を損なってしまえば本末転倒です。こうした考えから、経営計画では財務規律として、期間中を通じて自己資本比率は30%以上、Net有利子負債はEBITDA(償却前営業利益)の10倍程度までの水準を堅持することを掲げています。

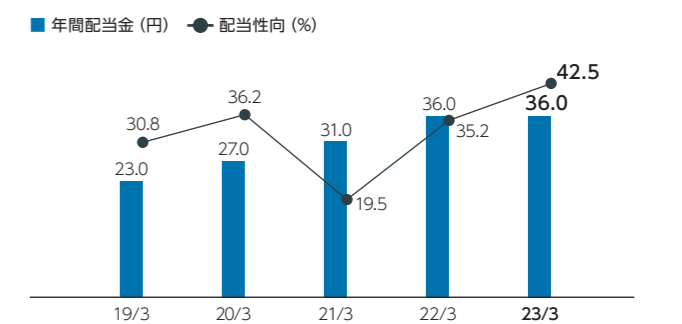
2023年3月期末時点の当社の資本構成については十分に投資余力を有した状態であると認識しており、過去からの安定した経営方針が評価され、格付機関からも長期にわたり良好な格付けを頂戴していることから、新規投資にあたっては負債を中心に低金利・長期固定での資金調達を行い、資本コストを抑制することで、EVAスプレッドの増大と企業価値の向上を実現させていきたいと考えています。

また、現在十分に投資余力を有しているということはすなわち、現局面で自己資本を積極的に積み上げる必要はありませんので、新たな経営計画では配当性向目標を、前経営計画の35~40%から45%程度へと引き上げています。株主還元に対する基本的な考え方については、1株あたり利益の成長を通じた安定的な配当と増配を中心とした従来の方針を踏襲していますが、不動産マーケットの状況によって適当な投資案件が見込めない局面などにおいては、株価の状況を考慮したうえで、自己株式の取得といった選択肢も含めて適時適切な株主還元のあり方を検討していきます。

有利子負債残高およびNet有利子負債/EBITDA倍率



年間配当金/配当性向



営業統括メッセージ

京阪神ビルディングらしい 新たなチャレンジに向けて

専務執行役員
営業統括 | 山本 真司



安全・安心・快適な事業空間を 提供するために

当社は、「価値ある事業空間を提供しお客様と共に発展することにより、社会に貢献します。」という経営理念を掲げており、これを念頭に不動産業を展開しています。数あるビルの中で当社のビルをお客さまに選んでいただくためには、「京阪神ビルディングらしいね」と評価されるような付加価値のあるビル管理を実現しなければなりません。

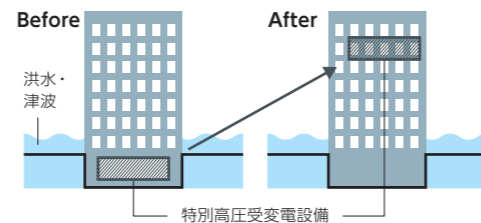
当社のビル管理に対する基本的な考え方は、「ビルの価値は、ビルオーナーだけでは高められず、設備管理・警備・清掃などの業務を委託しているパートナー企業各社に加えて、テナント各社とも一緒に育てていくものである」ということです。この思いは当社が企業広告で使っている「いいビルは、建ててからものびる。」というキャッチコピーにも込められています。



当社企業広告

当社がビルの付加価値を高めるために行っている取り組みのひとつに、自然災害に強いビルづくりがあります。当社は長きにわたりデータセンタービルを運営していることもあり、防潮板の設置や免震・制振構造による地震への備え、BCP対策といったノウハウをオフィスビルなどの運営にも活かし、建物・設備をバランスよく、きめ細かく維持管理することで、可能な限り有効活用しています。また、築年数が経過したデータセンタービルでも、当初地下に設置していた受変電設備を上層階に移設することで水災リスクを回避したり、非常用発電機用の燃料備蓄量を増強することによる機能アップにも努めています。

受変電設備移設イメージ



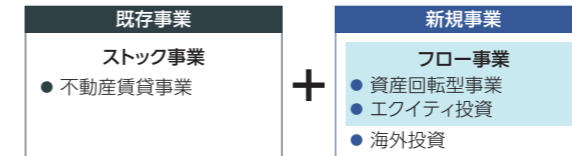
加えて、「予防保全」という考え方のもとに長期的な時間軸でビル管理を実施していることも、付加価値の向上につながっています。当社はバイアンドホールドの基本方針に沿って各ビルのライフサイクルを長いスパンで捉え、社内基準に則って建物や設備に故障や不具合が発生する前に更新・修繕を実施しています。このことにより、テナント各社にご迷惑やご負担を掛けることなくビルを運営してきており、結果的に設備投資のコストパフォーマンスも高くなっています。

これらの付加価値向上の取り組みを体系的に支えているのは、営業と技術のツインフロント体制です。テナントからの要望事項に迅速かつ効率的に対応すべく、ビルごとに配置された営業担当者と技術担当者が常に連携して対応しています。特に当社では、大手ゼネコンなどで豊富な現場経験を積んだ、高度な知識を有するベテランの技術担当者が十数名在籍し、日々各々のスキルを存分に発揮していただいています。

長期経営計画の実現に向けて

当社を取り巻く事業環境は、アフターコロナを見据えた働き方の変化、オフィススペース活用方法の多様化、不動産価格の高止まり、建築コストや物価の高騰、人手不足、エネルギー供給の逼迫、金利の上昇懸念などを受けて、目まぐるしく変化しています。こうした外部環境の変化に対応し持続可能な成長を実現できるように、2023年5月に、2033年3月期までの10カ年にわたる長期経営計画を策定しました。新たな経営計画では、従来のストック事業、すなわちバイアンドホールド型の不動産賃貸事業をさらに進化させるとともに、資産回転型事業への進出やエクイティ投資などによって収益構造の多様化を図り、海外投資についてもより具体的なフィジビリティスタディに着手することとしています。

収益構造



アセットタイプ



不動産賃貸専門のビジネスモデルは、付加価値を高めることによる賃料単価×賃貸面積の最大化こそが営業活動の要諦で、比較的安定的で手堅い仕組みであるといえます。しかしながら、物価上昇などに伴い現物不動産への投資コスト高の状況が続くことが予想される中、不動産賃貸専門でアセットを充実させていくことは容易ではありません。こうした環境においても利益成長を実現するため、財務余力を活かしたレバレッジを利かせる投資手法や、他社と連携しての大規模プロジェクトを手掛けることも視野に入りたいと考えていますし、不動産の実勢価格次第では将来の売却も視野に入れた物件保有も柔軟に検討していきます。

また、資産の持ち方が変わると、求められる人材も多様化し、ビジネスの考え方や人事評価体系も変化していくと思います。この点については、当社は元々新卒採用をベースに、技術担当者は他社で十分な経験を積んだ方々を採用し、中堅層についても逐次経験者採用を実施してきたので、多様な人材を柔軟に受け入れる素地は既にあります。この素地を活かして、活躍のチャンスをより広い事業分野に広げることにより、さまざまなスキルを持った多様な人材が、切磋琢磨する活力ある職場を作り上げていきたいと思っています。

さまざまなリスクへの備えを万全に

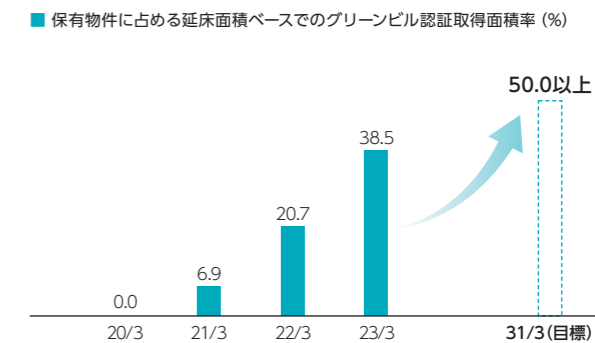
足元のオフィスマーケットでは、コロナ禍を経て在宅勤務やテレワークが定着したことで、各社においてオフィススペースのダウンサイジングの動きが常態化・顕在化し、需要は縮小傾向にあります。東京のビジネス地区の空室率は引き続き上昇基調にあり、平均賃料も軟化に歯止めがかかりません。大阪ビジネス地区においても、2025年の大阪・関西万博に向けて大規模なオフィスビルの新築計画が目白押しで、オフィスビルの貸床が大量に供給され需給は緩んでいく見通しです。

こうした環境の中でもお客さまに当社のビルを選んでいただき、持続可能な成長を実現していくためには、当社物件の付加価値をさらに高めていかなければなりません。そのためには、当社が持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて特定したマテリアリティへの着実な

取り組みが重要になると考えています。

昨今持続可能な経営がより一層注目されていますが、当社においては元々の社内カルチャーとしてサステナビリティへの意識が根付いており、これを整理し直して2021年に「サステナビリティ方針」を策定、2022年には13項目の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。これらのマテリアリティのうち、たとえば「気候変動に対するレジリエンス強化」への取り組みとしてグリーンビル認証の取得を推進することで、当社ビルの環境性能といった付加価値が可視化され、社会的に環境への意識が高まる中で当社ビルの競争力を向上させることができます。また、「安全・安心・快適な事業空間の提供」への取り組みとして、地震などの自然災害を想定したBCP対策やオフィスビルの健康性能・快適性を向上させれば、これによっても他物件との差別化を図ることができます。このようにマテリアリティへの取り組みをひとつひとつ実践していくことで、当社の考え方がテナント各社に評価され、結果としてビルの安定稼働と当社の持続的な成長に結びつくと思えます。

グリーンビル認証取得率



従業員が働きがいを実感できる持続可能な 職場環境づくりを

当社は設立以来、テナント、パートナー企業、株主、従業員などの全てのステークホルダーとの信頼関係を大切にしながら安定的・長期的に事業を発展させてきました。これらステークホルダーのうち事業の担い手は他でもない従業員ですので、社長が述べているように「会社の実力は従業員一人一人の力の総和」であって、人的資本の成長なくして、テナントやパートナー企業、株主といったステークホルダーに提供する価値が向上することはありません。こうした考えから当社では、各従業員がやりがいをもってスキルを継続的に高められる環境づくりに注力しています。具体的には、長期経営計画に掲げた新規事業を具現化するための人材育成として、他社への出向、異業種交流、海外研修などの外部研修制度の拡充を図っています。従業員が自身のスキルを向上させることに加えて、社外の方々との交流を通じて、当社の事業の幅が広がっていくことも期待しています。

オフィスビル



京阪神 淀屋橋ビル

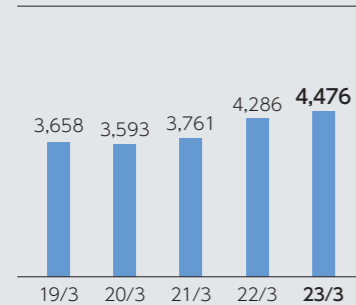
長期的な観点でビル運営に取り組み、「安全」「快適」「環境」を重視した事業空間を提供

当社は大阪、東京のビジネス地区を中心に計8棟のオフィスビルを保有・賃貸しています。当社のオフィスビルではデータセンタービルの運営で培った高度なBCP機能に加え、快適性や高い環境性能を強みとしています。

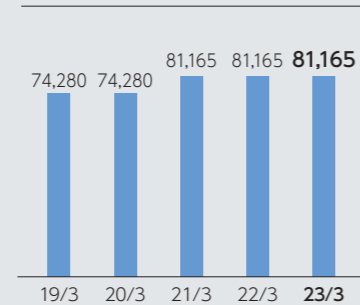
オフィスマーケットでは、働き方改革の進展や相次ぐ新築オフィスビルの大規模供給によって空室率が引き続き上昇傾向にあります。こうした中、当社はきめ細かいビルマネジメントを通じてテナントのニーズを汲み取り、仮に退去が発生する場合も早期に察知し、早い段階でのリテナントを実現しています。こうした営業努力によって、マーケット平均よりも高い稼働率(期末空室率1.49%)を維持できた結果、2023年3月期のオフィスビルの売上高は前期比189百万円増収の4,476百万円となりました。

PERFORMANCE

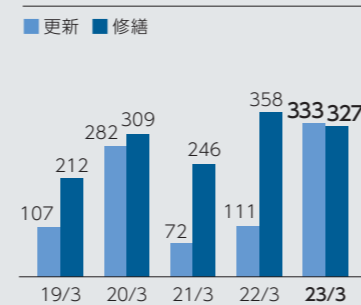
売上高 (百万円)



賃貸可能床面積 (㎡)

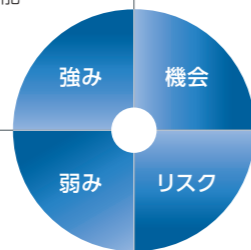


更新修繕投資実績 (百万円)



事業環境 現状認識

- 大阪ではメインストリートの御堂筋、首都圏では虎ノ門など、駅近の好立地に物件を保有
- 非常用発電機や免震装置を備える等、高いBCP機能
- きめ細かい建物・設備の予防保全
- 顔の見える大家として、入居テナントとの親密なコミュニケーション



- スタートアップ企業の成長、大企業のオフィス縮小移転による中規模オフィスビル需要の増加
- 環境性能、BCP性能の高いビルへの入居ニーズ増加

- 中規模オフィスビルに特化しているため、拡張移転ニーズへの対応が困難
- 関西圏以外での知名度、ブランド力不足

- 働き方改革、リモートワークの普及に伴うオフィスビル需要の減少
- 新築オフィスビルの大規模供給や他社大型物件の分割貸しによる競争の激化
- 一棟貸し物件をはじめとした大型テナントの退去

現状認識と見通し

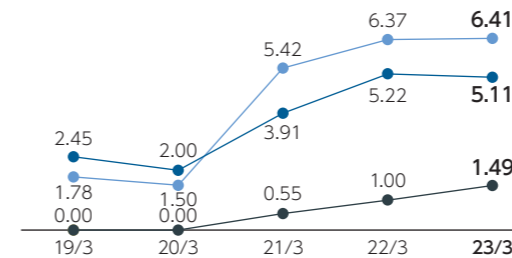
オフィスマーケットでは、働き方改革の進展によるオフィス需要の減少や大規模オフィスの新規供給に伴い競争が激化していますが、当社が保有するオフィスビルはスタートアップ企業や中小企業の拡張移転ニーズと大企業の縮小移転ニーズのどちらの受け皿ともなり得る、中規模クラスに特化しています。

当社はテナントニーズにきめ細かく対応することで、価値ある事業空間の提供に努め、競争力を維持してきました。今後さらに幅広くオフィスワーカーの声を聞き取り、働き方の多様化に対応可能なオフィスビルの提供に努めるべく、テナント従業員向けの顧客満足度調査の対象ビルを拡大しています。

新規投資については、不動産マーケットでの取引価格が高止まりしている中、交通便利性だけでなく、立地条件や再開発の可能性といったさまざまな観点から、将来に向けて不動産価値の向上が期待できる案件を検討していきます。また、引き続き首都圏でのアセット拡充に取り組むことで、全社単位での地域ポートフォリオ集中リスクの低減を図ります。

空室率の推移 (出典:三鬼商事様)

● 当社 (オフィスビル) ● 東京ビジネス地区 ● 大阪ビジネス地区



今後の事業戦略

- ポートフォリオのエリア分散の観点から、東京都心部をメインターゲットに投資を推進
- SPCを通じた投資など、投資手法の多様化
- テナント従業員向けの顧客満足度調査の結果をもとに、働き方の多様化を踏まえた新しいオフィスビルの提供
- 首都圏を中心とした広告活動の強化による知名度の向上

データセンタービル事業で培った高い安全性

当社では、オフィスビルの運営においてもデータセンタービル事業で培ったノウハウを活用することで、高い安全性や信頼性といった事業シナジーを生み出しています。

ハード面では、特に最新のビルではデータセンタービルに匹敵する高水準の耐震性能を有しており、虎ノ門ビルや御堂筋ビルでは免震構造を採用しているほか、非常用発電機の設置や予備

電源線の確保によって、災害などの非常時におけるテナントのBCP機能の確保に貢献しています。

ソフト面でも、当社の技術部門である「建築技術部」はアセットタイプにかかわらず当社の物件を一元で管理しているため、安定稼働が重要なデータセンタービルの運営ノウハウが共有されることで、オフィスビル事業においても高い信頼性の確保につながっています。

関連する主なマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み
気候変動に対するレジリエンス強化	● 防潮板の設置等による水害対策 ● グリーンビル認証の取得
環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	● 省エネ機器への更新 ● 計画的な修繕による建物の長寿命化
安全・安心・快適な空間の提供	● 予防保全によるビルの品質維持
地域・コミュニティとの共存共栄	● まちづくり協議会への参画 ● 地域イベントでのスペース提供
ESGを意識したパートナー企業との協働	● パートナー企業との共同防災訓練、表彰制度 ● サステナブル調達ポリシーの策定

サステナビリティへの取り組み

当社はマテリアリティに「気候変動に対するレジリエンス強化」「環境負荷低減策による資源の持続可能な利用」「安全・安心・快適な空間の提供」を掲げています。これらのマテリアリティに基づく取り組みを客観的に評価するため、第三者による建築物環境認証の取得を推進しています。保有物件の高い環境性能が評価されることで、高い環境意識を持つテナントのニーズの取り込みが可能となり、当社の企業価値向上につながると考えています。

2022年10月には虎ノ門ビル、御成門ビル、代々木公園ビルで新たに「CASBEE 不動産評価認証」のSランクを取得し、2023年3月期末時点で全保有物件に占めるグリーンビル認証の取得面積率は38.5%に達しています。今後は2031年3月期までに保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率を50%以上とすることを目指しています。

CASBEE 不動産評価認証



京阪神 虎ノ門ビル Sランク ★★★★★
京阪神 御成門ビル Sランク ★★★★★
京阪神 代々木公園ビル Sランク ★★★★★

データセンタービル



京阪神 OBPビル

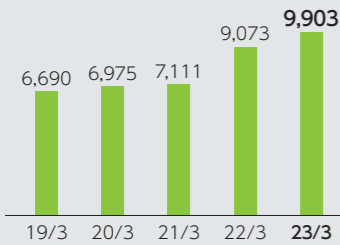
30年余の賃貸実績に基づく ノウハウを活かし、 都心型データセンタービルを展開

当社は大阪に8棟の都心型データセンタービルを保有・賃貸しています。当社のデータセンタービルは高い防災性能、安定的な電力供給、先進的なセキュリティシステム等の最新のスペックを搭載することで、大規模災害をはじめとした非常時にもテナントの事業継続を可能としています。また、30年以上にわたり積み上げたノウハウに基づく保守管理サービスも高く評価され、当社の強みのひとつとなっています。

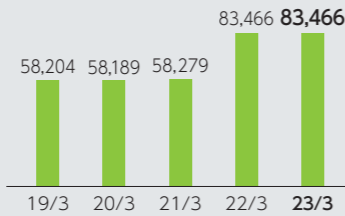
2023年3月期のデータセンタービル事業の売上高は、2021年4月に竣工したOBPビルの機器室の稼働向上を主な要因として、前期比830百万円増収の9,903百万円となりました。

PERFORMANCE

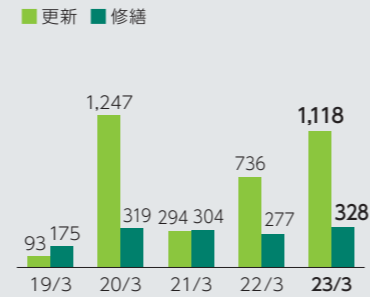
売上高 (百万円)



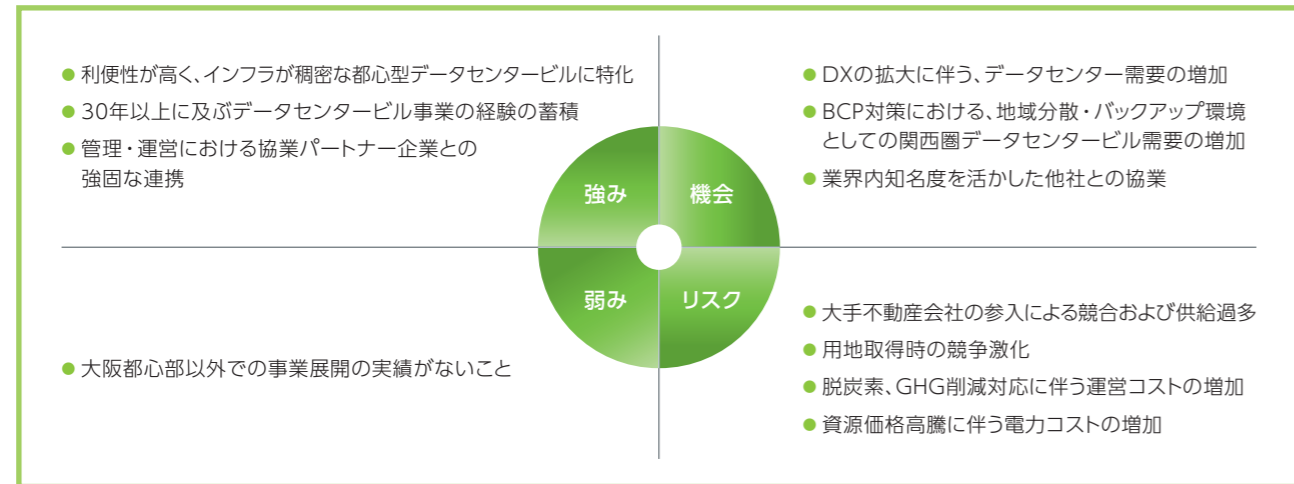
賃貸可能床面積 (㎡)



更新修繕投資実績 (百万円)



事業環境 現状認識



現状認識と見通し

働き方改革の進展によるテレワークの普及や企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に伴いデータ通信量は増加傾向にあり、データセンターの需要は今後も堅調に推移するものと想定されています。2021年4月に竣工したOBPビルは満床で立ち上げることができ、今後も機器室の稼働向上による賃料収入の増加を見込んでいます。一方で、電力料金の見直しは不透明であり、売上原価への影響は引き続き注視する必要があります。不動産市況の高騰により開発用地の確保が困難になっていますが、旺盛な需要が見込まれる環境を踏まえ、自社での物件の開発・保有だけでなく、他社とのアライアンスによる物件の取得や開発等の投資手法も検討していきます。

今後の事業戦略

当社は1980年代からIT社会の到来を見据えて、データセンタービル事業に進出し、テナントのニーズに合わせたビルの開発・運営を手掛けてきました。現在保有する8棟のビルは竣工年代によって用途や機能が異なるため、各ビルに応じた施策の推進を長期経営計画に掲げています。

1980～1990年代前半 **企業のオフィスコンピュータ設置拠点として開発**



京阪神 新町第1ビル

物件 新町第1ビル、新江坂ビル
事業戦略
● 築年数が経過したデータセンタービルの事業戦略を確立
(例) オフィスビル等へのコンバージョン、データセンター関連のテナント誘致等

1990年代後半～2000年代前半



京阪神 新町第2ビル

通信関連基地局等として開発
物件 豊崎ビル、中津ビル、新町第2ビル
事業戦略
● 安定稼働の維持
● 運営管理ノウハウの継承
● 計画的なリニューアルの実施

2000年代後半～現在



京阪神 西心斎橋ビル

データセンター事業者のサーバ設置拠点として開発
物件 北堀江ビル、西心斎橋ビル、OBPビル
事業戦略
● 安定稼働の維持
● 運営管理ノウハウの継承
● 計画的なリニューアルの実施

長期経営計画 新データセンタービルの開発

事業戦略
● 時代のニーズをキャッチしたビジネスモデルの構築
● 顧客ニーズに合わせた、新データセンタービルを開発
● データセンター業界での知名度を活かした、他社とのアライアンス等によるデータセンタービル投資を検討

関連する主なマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み
気候変動に対するレジリエンス強化	● 受変電設備の上層階への更新移設
環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	● 省エネ機器への計画的な更新 ● 計画的な修繕による建物の長寿命化 ● データセンターへのサーバ集約による社会全体でのエネルギー効率向上への貢献
安全・安心・快適な空間の提供	● 定期的な非常用発電機の実負荷試験実施による信頼性の確保 ● 免震・制振構法の採用
環境や時代の変化を捉えた事業の推進	● データセンタービル賃貸事業の強化(物件情報の収集強化)
ESGを意識したパートナー企業との協働	● パートナー企業との定例会議を開催 ● 共同防災訓練

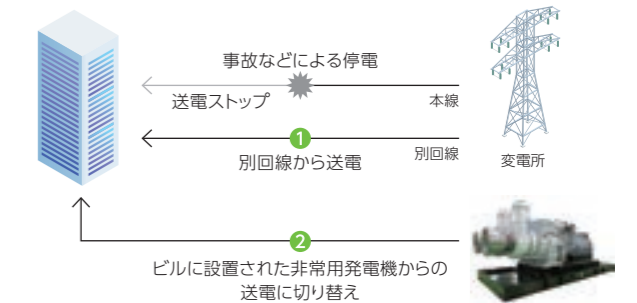
サステナビリティへの取り組み

当社がマテリアリティに掲げる「安全・安心・快適な空間の提供」への取り組みとして、データセンタービルの電力については、複数回線による外部電力の引き込みと、館内の非常用発電機による電力供給の二重のバックアップ体制を敷いています。館内の停電リスクを低減し高いBCP機能を求めるテナントのニーズに応えることで、当社事業の信頼性が高まり、企業価値の向上にもつながると考えています。

当社のデータセンタービルは電力会社から複数の回線を通じて受電しており、事故などにより1つの回線からの電力供給が遮断された場合にも、他の回線を通じて電力の供給を受けることができます(①)。また、災害などにより外部からの電力供給そのものが停止した場合には、重油を燃料とした非常用発電機が立ち上がり、非常用発電機から館内に電力が供給されます(②)。最新のデータセンタービル(OBPビル)では、最大出力時にも無給油で連続48時間の電力供給が可能となっており、非常事態の発生時にもデータセンターの運用継続が可能です。

電力バックアップ体制

- ステップ① 別回線から送電
- ステップ② 非常用発電機からの送電に切り替え



外部からの供給電力と非常用発電機による電力の切り替え動作は人が介在する必要がないよう完全に自動化しており、当社はこの切り替え動作が健全に機能するかを確かめるため、実際に外部からの電力供給を遮断する「実負荷試験」を、保守管理会社と協力しながら定期的に行っています。

ウインズビル



ウインズ梅田B館ビル

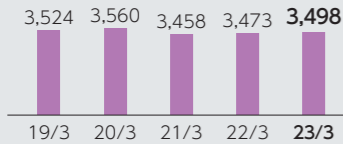
日本中央競馬会(JRA)と、地域のみなさまとともに良質な施設を維持運営

ウインズビルは日本中央競馬会(JRA)が主催するレースの投票券を競馬場外で発売する施設です。当社は大阪の梅田や京都の祇園など、交通便利性の高い京阪神の都心部に5棟のウインズビルを保有・賃貸しています。当社のウインズビルの歴史は創業時にさかのぼります。建物の仕様や用途の特殊性から、競合他社の新規参入が難しいうえ、固定賃料で賃貸しているため、長期にわたって安定的な収益を生み出しています。

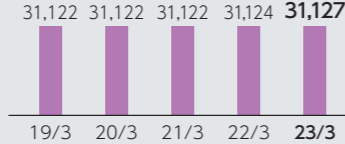
2023年3月期のウインズビル事業の売上高は3,498百万円となりました。

PERFORMANCE

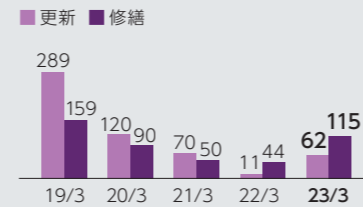
売上高 (百万円)



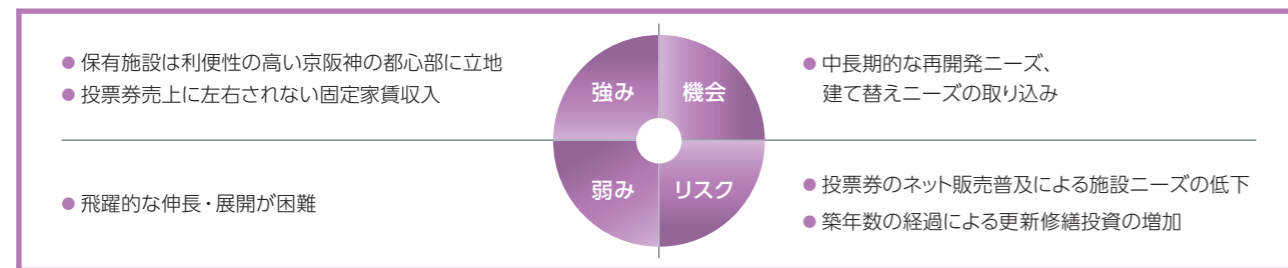
賃貸可能床面積 (㎡)



更新修繕投資実績 (百万円)



事業環境 現状認識



現状認識と見通し

インターネット投票の普及が進み、投票券の売上全体に占めるウインズビルの売上比率は低下傾向にあります。一方で、当社の物件はいずれも繁華街に立地することから広告塔としての機能も併せ持ち、多くの競馬ファンの方々にご利用いただいています。引き続き当社の物件を利用していただくために、テナントのニーズに応じたリニューアルや更新修繕投資を行うことでバリューアップを図っていきます。

今後の事業戦略

- 計画的な更新修繕投資の実施
- 地域行事への積極的な参加などを通じた地域社会から愛される施設づくり
- 日本中央競馬会(JRA)とのリレーション強化、ニーズを踏まえた施設のバリューアップ

関連する主なマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み
気候変動に対するレジリエンス強化	● 防潮板の設置等による水害対策
環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	● 省エネ機器への計画的な更新 ● 計画的な更新・修繕工事の実施
安全・安心・快適な空間の提供	● テナントと協働し良質な施設を維持・運営
地域・コミュニティとの共存共栄	● 地域・コミュニティへの積極的な参画を通じた、地域の魅力向上への貢献

商業施設・物流倉庫等



西条河原町ビル

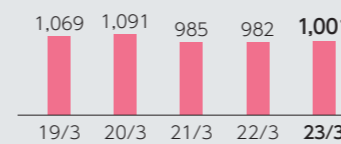
地域のみなさまの暮らしをバックアップする付加価値の高い施設を展開

当社は1970年代より商業施設と物流倉庫の賃貸事業を展開しており、2023年6月末時点では関西圏・首都圏を中心に全国で7棟の商業施設・物流倉庫等を保有・賃貸しています。かつては全国でロードサイド型の商業施設を展開していましたが、時代のニーズの変化に応じて順次売却し、住宅やヘルスケア施設等の新たなアセットタイプを投資対象に含め、現在はより利便性の高い立地の物件の取得によるアセットの拡充を目指しています。

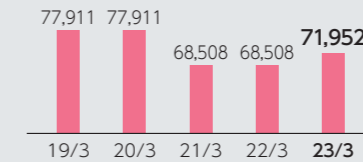
2023年3月期の商業施設・物流倉庫等事業の売上高は1,001百万円となりました。

PERFORMANCE

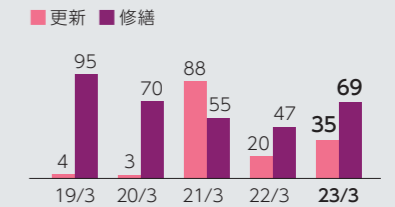
売上高 (百万円)



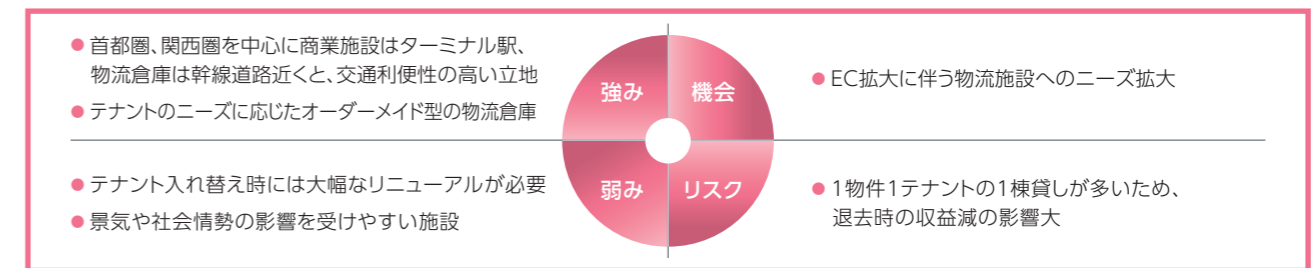
賃貸可能床面積 (㎡)



更新修繕投資実績 (百万円)



事業環境 現状認識



現状認識と見通し

新型コロナウイルス感染症を警戒した行動制限が緩和され、個人消費やインバウンド需要が伸びるなど景気は緩やかに持ち直しています。また、物流倉庫についてもEC(電子商取引)の拡大を背景に、引き続き堅調な需要が見込まれます。今後も利便性の高い物件を取得しつつ、景気や社会情勢の影響を受けにくい住宅やヘルスケア施設等の新たなアセットも拡充し、成長を加速させていきます。

今後の事業戦略

- 首都圏や地方中核都市の商業集積地やターミナル駅に近い都市型商業ビルを取得
- EC市場の規模拡大に伴い利便性の高い物流拠点を取得
- 築年経過物件の建て替えや売却を適宜実行
- 投資効率を検証し、住宅やヘルスケア施設等の新たなアセットタイプを拡充

関連する主なマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み
環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	● 省エネ機器への計画的な更新 ● 計画的な更新・修繕工事の実施
安全・安心・快適な空間の提供	● テナントのニーズに合わせた、利便性の高い施設の提供
環境や時代の変化を捉えた事業の推進	● EC市場の拡大を支えるインフラの供給 ● 住宅やヘルスケア施設等の新たなアセットタイプへの投資

保有物件一覧

オフィスビル

1 京阪神 御堂筋ビル
 住所：大阪市中央区道修町3丁目6-1
 大阪メトロ御堂筋線
 「淀屋橋駅」から徒歩2分
 規模：地上14階 地下1階建
 延床面積：19,872㎡

2 京阪神 瓦町ビル
 住所：大阪市中央区瓦町4丁目2-14
 大阪メトロ御堂筋線
 「本町駅」から徒歩2分
 規模：地上9階 地下3階建
 延床面積：16,520㎡

3 京阪神 淀屋橋ビル
 住所：大阪市中央区今橋4丁目4-7
 大阪メトロ御堂筋線
 「淀屋橋駅」から徒歩2分
 規模：地上11階 地下1階建
 延床面積：12,136㎡

4 京阪神 安土町ビル
 住所：大阪市中央区安土町3丁目4-10
 大阪メトロ御堂筋線
 「本町駅」から徒歩1分
 規模：地上7階 地下1階建
 延床面積：3,505㎡

5 京阪神 虎ノ門ビル
 住所：東京都港区西新橋1丁目7-14
 東京メトロ銀座線
 「虎ノ門駅」から徒歩2分
 規模：地上13階 地下1階建
 延床面積：7,834㎡

6 京阪神 御成門ビル
 住所：東京都港区新橋6丁目16-12
 都営地下鉄三田線
 「御成門駅」から徒歩2分
 規模：地上9階 地下1階建
 延床面積：3,885㎡

7 京阪神 府中ビル
 住所：東京都府中市住吉町5丁目22-5
 京王線「中河原駅」から徒歩6分
 規模：地上6階建
 延床面積：36,200㎡

8 京阪神 代々木公園ビル
 住所：東京都渋谷区富ヶ谷1丁目12-10
 東京メトロ千代田線
 「代々木公園駅」から徒歩2分
 規模：地上6階 地下1階建
 延床面積：5,373㎡

データセンタービル

9 京阪神 OBPビル
 住所：大阪市中央区
 規模：地上16階 地下1階建
 延床面積：42,671㎡

10 京阪神 西心斎橋ビル
 住所：大阪市西区
 規模：地上10階 地下1階建
 延床面積：18,066㎡

11 京阪神 北堀江ビル
 住所：大阪市西区
 規模：地上7階 地下1階建
 延床面積：14,456㎡

12 京阪神 新町第1ビル
 住所：大阪市西区
 規模：地上9階 地下1階建
 延床面積：16,164㎡

13 京阪神 新町第2ビル
 住所：大阪市西区
 規模：地上7階 地下1階建
 延床面積：14,646㎡

14 京阪神 新江坂ビル
 住所：大阪府吹田市
 規模：地上7階 地下1階建
 延床面積：11,762㎡

15 京阪神 豊崎ビル
 住所：大阪市北区
 規模：地上6階建
 延床面積：3,365㎡

16 京阪神 中津ビル
 住所：大阪市北区
 規模：地上8階建
 延床面積：4,010㎡

ウインズビル

17 ウインズ梅田A館ビル
 住所：大阪市北区
 芝田2丁目1-16
 延床面積：5,037㎡

18 ウインズ梅田B館ビル
 住所：大阪市北区
 芝田2丁目2-33
 延床面積：8,425㎡

19 ウインズ神戸B・C館ビル
 住所：神戸市中央区
 元町通3丁目7-1
 延床面積：4,720㎡

20 ウインズ京都ビル
 住所：京都市東山区大和太路通り
 四条下4丁目小松町1
 延床面積：2,517㎡

21 ウインズ難波
 (なんばパークス内)
 住所：大阪市浪速区難波中
 2丁目10-70
 延床面積：20,531㎡
 (南海電気鉄道株式会社との共同事業)

賃貸可能床面積 (2023年6月30日時点)

関西圏	
オフィスビル	31,082㎡
データセンタービル	83,458㎡
ウインズビル	31,127㎡
商業施設・物流倉庫等	18,284㎡
小計	163,953㎡
首都圏	
オフィスビル	49,647㎡
商業施設・物流倉庫等	20,613㎡
小計	70,261㎡
その他	
商業施設・物流倉庫等	34,381㎡
小計	34,381㎡

商業施設・物流倉庫等

22 長野商業施設
 住所：長野市若里3丁目22-1
 延床面積：42,741㎡

23 四条河原町ビル
 住所：京都市中京区河原町通
 四条上ル下大阪町354
 延床面積：4,961㎡

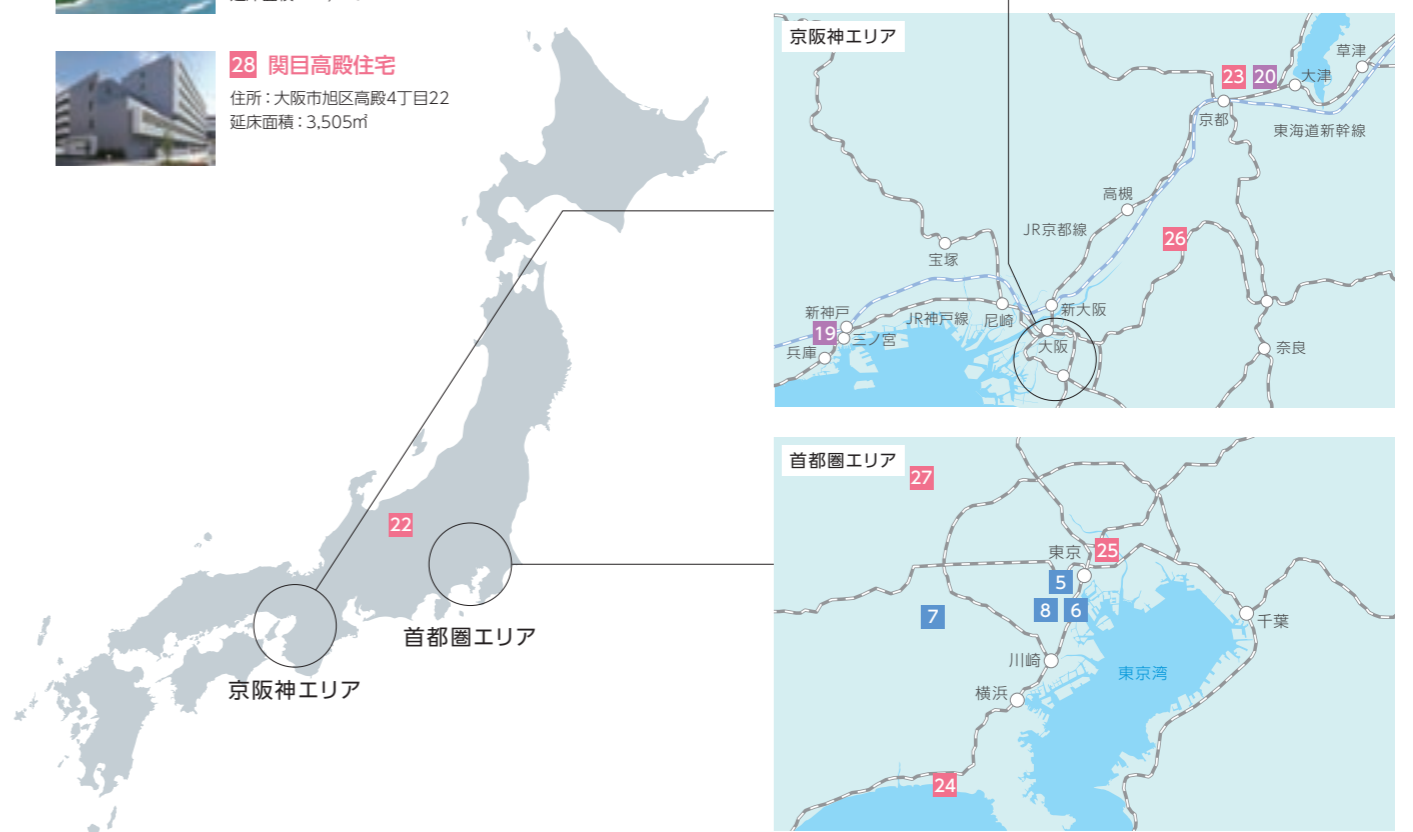
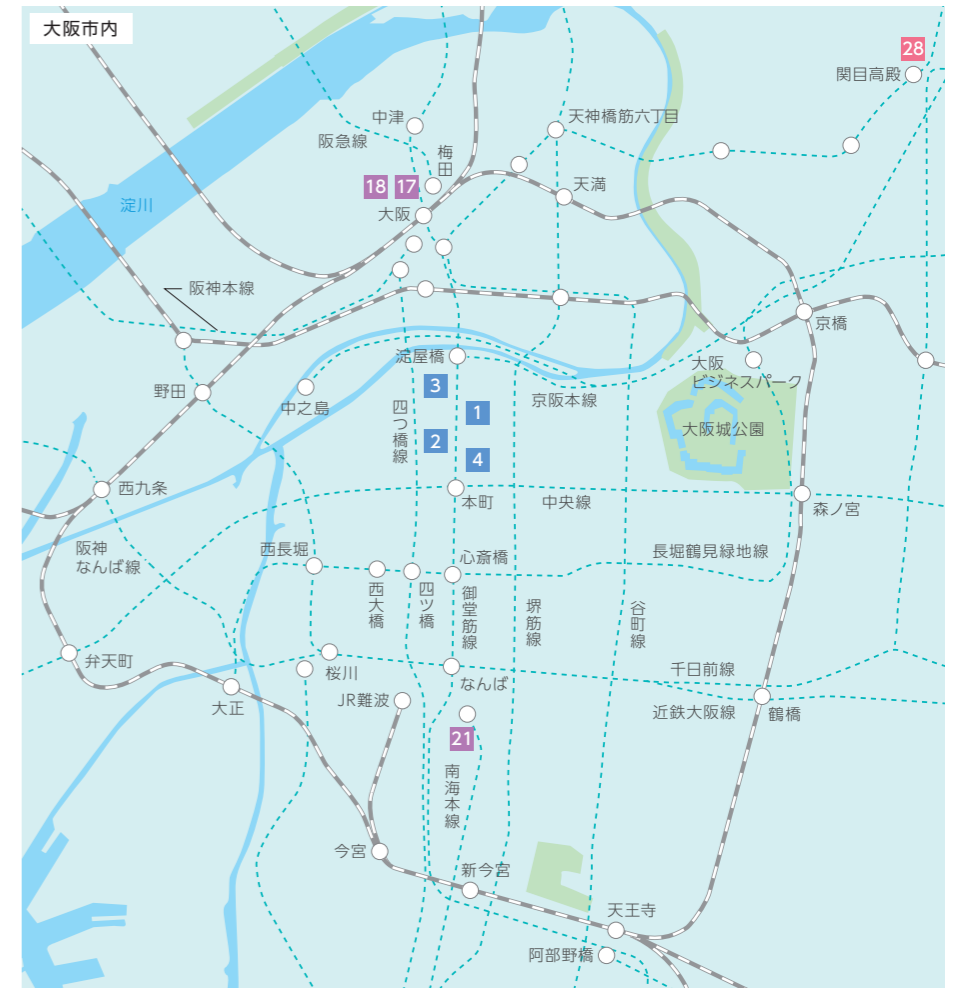
24 藤沢商業施設
 住所：神奈川県藤沢市
 藤沢610番1
 延床面積：7,739㎡

25 浅草駅前ビル
 住所：東京都台東区浅草
 1丁目1-2
 延床面積：1,788㎡

26 枚方倉庫
 住所：大阪府枚方市春日北町
 2丁目9-12
 延床面積：11,212㎡

27 川越配送センター
 住所：埼玉県川越市南台
 1丁目10-12
 延床面積：11,446㎡

28 関目高殿住宅
 住所：大阪市旭区高殿4丁目22
 延床面積：3,505㎡



イントロダクション

価値創造ストーリー

事業概況

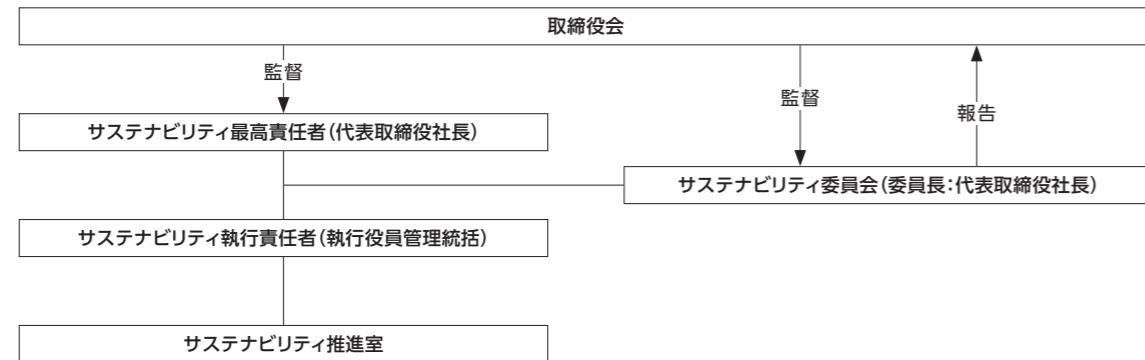
サステナブル経営の実践

財務・企業データ

サステナビリティ課題に対するガバナンスとリスク管理

ガバナンス

当社は、取締役会で定めた「サステナビリティ方針」に基づき「サステナビリティ推進規程」を設け、この規程に従ってサステナビリティ推進に関する体制を整備しています。社内体制につきましては、最高責任者を代表取締役社長、執行責任者を執行役員管理統括と定め、各種ポリシーや目標、施策の検討・立案を目的に「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、体制整備や各種施策の実行を目的として「サステナビリティ推進室」を設置しています。なお、「サステナビリティ委員会」の委員長は代表取締役社長とし、委員会はサステナビリティ推進室員および各部より任命を受けた委員で構成しています。



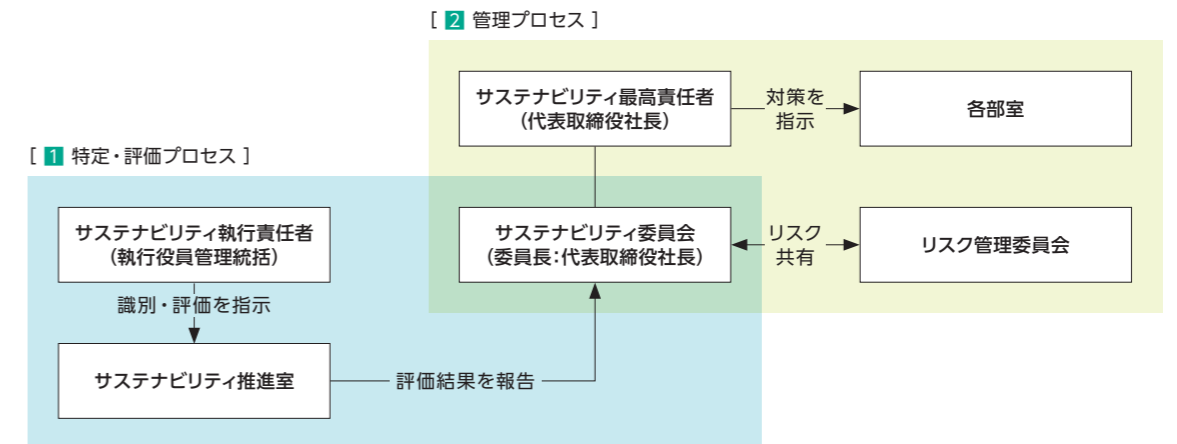
委員会は原則として3カ月に1回以上開催し、主に以下の事項について、各部門と協力しながら全社横断的に対応しています。

- 1 サステナビリティに関する取り組み方針の検討
- 2 サステナビリティに関するリスクと機会の特定・評価・管理
- 3 サステナビリティに関するリスクの低減、機会の拡大のための取り組み状況の管理
- 4 サステナビリティに関する取り組みの進捗を管理するための指標と目標の設定

サステナビリティ最高責任者である代表取締役社長は、サステナビリティに関する取り組みについて、委員会の出席者による各議題についての審議・検討を踏まえたうえで意思決定を行うこととしています。これら委員会の活動内容につきましては、サステナビリティ執行責任者である執行役員管理統括が、年に1回以上経営会議および取締役会あてに報告を行い、これにより取締役会はサステナビリティへの取り組みを監督しています。また、取締役会が監督機能を適切に発揮し続けるための取り組みの一環として、取締役・監査役に対して毎年実施している研修のテーマに気候変動を含めたサステナビリティ課題を組み入れ、適切な知見の維持・向上にも努めています。

開催月	内容
2022年4月	東証コーポレートガバナンス・コードのサステナビリティに関する規定について、当社の対応状況等を報告
2022年5月	マテリアリティに紐づくKPIの検討状況や前期のTCFDレポート作成の進捗状況等について報告
2022年6月	マテリアリティに紐づくKPIの設定やTCFDレポートの発行等について決議
2022年11月	コーポレートガバナンス・ガイドラインの定期検証
2023年2月	人材育成方針・社内環境整備方針について決議
2023年3月	取締役会実効性評価アンケートの結果についてディスカッションを実施

リスク管理



1 リスクと機会を特定・評価するプロセス

サステナビリティ執行責任者の執行役員管理統括は、サステナビリティ推進室に対して少なくとも年に1回以上、サステナビリティ課題に関連するリスクと機会の識別および評価を指示します。

サステナビリティ推進室は、それぞれのリスクと機会について財務的影響度、発生可能性、投資対効果などの検証を行い、その進捗および評価結果をサステナビリティ委員会へ報告します。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ推進室によって特定されたリスクと機会について、その財務的影響度と発生可能性についての評価結果をもとに、優先して対応すべきリスクと機会の優先順位づけを行います。

2 リスクと機会を管理するプロセス

サステナビリティ最高責任者の代表取締役社長は、優先順位の高いリスクと機会についてのサステナビリティ委員会での審議結果をもとに、それぞれについて対応担当部署または担当者を指定し、その対策案の策定を指示します。

指定された担当部署あるいは担当者が策定する対策案は、その内容に応じて、サステナビリティ委員会、リスク管理委員会、経営会議、取締役会あるいは社内適切な委員会等の会議体において審議のうえ、全社の事業・財務計画に統合され、実行されます。

サステナビリティ課題に関するリスクは、リスク管理委員会にも共有しており、サステナビリティ課題に関連するリスクの識別・評価・管理プロセスは、全社のリスク識別・評価・管理プロセスとの統合を図っています。

マテリアリティに紐づく取り組みとKPI

ESG	重要課題 (マテリアリティ)	主要なリスクと機会	取り組み	KPI	実績 (2023/3期)
E (環境)	気候変動に対するレジリエンス強化	リスク 炭素税の導入や、環境性能が低い物件の賃貸・売買が違法化された際の対応コスト増加リスク	気候変動の事業への影響評価、モニタリング実施	モニタリング実施:年1回以上	実施済
		機会 炭素税負担の軽減、高い環境性能や認証取得による他物件との差別化によるテナント獲得機会の創出	GHG排出量の削減	2031/3期までにエネルギー消費原単位を10%削減	2020/3期比18.8%減
	環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	リスク 資源・エネルギー価格の高騰や、炭素税等の規制強化による利益縮小リスク	グリーンビル認証の取得推進	2031/3期までにグリーンビル認証取得を推進し、全物件の延床面積の50%以上を取得	取得率:38.5%
		機会 資源・エネルギー利用の低減・効率化によるコスト削減	ビルの長寿命化運用	—	予防保全計画に基づいた運用を実施
S (社会)	安全・安心・快適な空間の提供	リスク 顧客満足度の低下に起因する空室率の増加、賃料収入の減少リスク 機会 顧客満足度の高い物件の提供による高い稼働率の維持	予防保全によるビルの品質維持	予防保全計画の進捗実績100%の維持	計画に基づき対応中
			BCP、BCMの強化	定期的なBCP対策マニュアルの見直し	実施済
			オフィスビルの健康性能と快適性の向上	顧客満足度調査:年1回以上	実施済
	環境や時代の変化を捉えた事業の推進	リスク 環境や時代の変化(ニーズ)に対応できないことに起因する競争力の低下リスク 機会 環境や時代の変化(ニーズ)を捉えた経営による、業容の拡大と競争力の向上	新規事業の検討	—	海外不動産事業の検討
			地域ポートフォリオの分散 データセンタービル賃貸事業の強化	—	物件情報の収集を強化
	地域・コミュニティとの共存共栄	リスク 地域・近隣のコミュニティとの連携不足によるトラブルの発生リスク 機会 地域の魅力向上による資産価値の向上	地域・コミュニティへの貢献活動の実施	社会貢献活動の実施:年10回以上	年10回以上の社会貢献活動を実施
			地域とのリレーション向上(情報交換の機会の確保)	地域コミュニティの会合への参加:90%以上	参加率:90.6%
	ESGを意識したパートナー企業との協働	リスク ビルの管理・運営を担うパートナー企業との連携不足による、事業運営の不安定化リスク 機会 ビルの管理・運営を担うパートナー企業との協働による、円滑な事業運営	パートナー企業との環境、社会課題への協働取り組み	ビジネスパートナーとの定例会議:年4回以上	年4回以上の定例会議を実施
	サステナブル経営に則った投資家・株主との建設的な対話の実施	リスク 投資家の期待を把握できないことに起因する資本調達コストの増加リスク 機会 投資家の期待を把握することによる、資本調達コストの低減	サステナブル調達の推進(パートナー企業での人権尊重、安全衛生の推進)	人権に関するアンケートの実施	人権に関するアンケートの実施に向けて、サステナブル調達ポリシーを策定
	人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	リスク 多様な価値観に基づいた環境や時代のニーズを把握できないことによる、事業競争力の低下リスク 機会 多様な価値観を備えておくことで、複雑化・多様化する環境や社会のニーズを把握	公平かつ適時適切な情報開示、建設的な対話の促進	説明会の実施:年4回以上	5回 (アナリスト向け:2回、個人投資家向け:3回)
人的資本の向上	リスク 多様な価値観に基づいた環境や時代のニーズを把握できないことによる、事業競争力の低下リスク 機会 多様な価値観を備えておくことで、複雑化・多様化する環境や社会のニーズを把握	人材の多様化への対応	人権に関する勉強会の実施:年1回	実施済	
		ワークライフバランスのとれた職場環境の整備	新卒採用の男女比50%(5年平均値)	新卒採用の女性比率66.7%	
		業務効率、生産性の向上(DX推進)	有給消化率:70%以上	有給消化率:76.6%	
		人材育成の推進	人材育成に係る投資額:100千円/人	人材育成に係る投資額:56千円/人	
G (ガバナンス)	取締役会の実効性向上	リスク ガバナンス不全によるリスクと機会の見落としリスク 機会 適時適切な意思決定による事業戦略の最適化	取締役会実効性評価への第三者の関与	—	外部機関によるアンケートを実施
			取締役会の多様性の確保	女性取締役1名以上	女性取締役1名
			指名・報酬委員会の社外取締役比率過半数の維持	社外取締役比率過半数の維持	過半数を維持(7名中4名)
			役員に対する研修等の実施	—	1回
			十分な審議時間の確保(事前説明の実施、付議基準見直し)	—	付議基準見直しと事前説明を実施
	事業環境の変化に適応する財務戦略	リスク 財務的余力の不足に起因する、投資機会の逸失リスク 機会 事業環境の変化に応じた投資の実現、成長機会の獲得	堅固な財務基盤の維持(信用力を活かした低コストな資金調達の実施)	格付信用力A-以上の維持(R&I格付)	格付信用力A-(R&I格付)
			—	自己資本比率30%以上	46.5%
			—	Net有利子負債/EBITDA倍率10倍程度	Net有利子負債/EBITDA倍率:6.7倍
組織のレジリエンス強化	リスク 組織のレジリエンス不足による、リスク対応の遅れと損失拡大のリスク 機会 将来キャッシュフローの確実性が高まることによる企業価値向上	コーポレートガバナンスガイドラインの定期的な見直し	年1回の見直し	見直しを適宜実施	
		BCP訓練の実施	BCP訓練の実施:年1回	大阪、東京で各1回	
サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践	リスク 企業イメージの低下や人材流出などに起因する、企業価値の低下リスク 機会 企業イメージの向上	リスク管理委員会による、各リスク対策の立案と進捗管理の実施	委員会の開催:年4回以上	5回	
		全ての従業員を対象としたコンプライアンス教育・研修の実施	研修の実施:年1回	3回(情報セキュリティ、インサイダー取引、ハラスメント)	
		コンプライアンス委員会による、コンプライアンス施策の実施状況の把握・調査	コンプライアンス委員会の開催:年4回以上	4回	
—	外部弁護士を窓口とした社内報告相談制度の運用	—	相談窓口を設置して運用中		

環境への取り組み

環境に対する基本方針 | 環境課題に積極的に取り組み、未来の豊かな環境と事業活動との両立を目指します。

気候変動への対応

長期的で不確実性の高い気候変動に対する事業影響を評価し、脱炭素社会への移行ならびに気候変動や海面上昇などによる物理的な影響といった中長期的な変化に対しても適切に対応できるよう、社内体制の構築、エネルギー利用の効率化、温室効果ガス排出削減等の対応の実施に努めます。

資源の持続可能な利用と循環型社会への貢献

建物の長寿命化や、廃棄物の削減、節水等を通して、限りある資源の有効活用に努め、循環型社会の実現に貢献します。

取り組み目標

- 2031/3期までにScope1+2のGHG排出量を46%削減（2020/3期比）
- 2031/3期までにグリーンビル認証取得推進（全物件の延床面積の50%以上）
延床面積の50%以上を目標として、グリーンビル認証の取得を目指し、ビルの省エネ・安全性能と節水性能の向上、躯体の長寿命化運用を推進します。

気候変動に係る主要なリスクと機会

2℃以下を含む複数シナリオの参照を推奨するTCFDの提言にもとづき、当社は1.5℃シナリオならびに4℃シナリオの分析を踏まえ、リスクと機会の特定を行っています。

■ 主要なリスク

	リスク	内容
移行 リスク	省エネ規制強化	・環境性能が低い物件の賃貸・売買が違法化された場合の対策として、設備の更新・建物の解体費用の増加
	再エネ・省エネの進化・普及	・再エネ・省エネ技術を導入することによる、設備投資・管理コストの増加
	調達価格の増加	・環境に配慮した調達による資材仕入価格の高騰 ・猛暑による生産性低下に起因する建築・更新・修繕費用の増加 ・ZEB・ZEH対応や省エネ規制の強化による、建築・メンテナンス費用の増加
物理的 リスク	台風・洪水など自然災害の激甚化	・台風の大型化や大雨の増加による風水害の対策費用や、保険料、修繕費用の増加
	平均気温の上昇による海面上昇	・高潮等による浸水対策費用の増加、損害賠償や退去の発生

■ 主要な機会

	機会	内容
事業のレジリエンス強化によるブランド力の向上	事業のレジリエンス強化によるブランド力の向上	・環境対応強化、BCP対応強化を通じたブランドイメージ向上によるテナント獲得機会および賃料収入の増加、賃料低下の抑制 ・適時適切な情報開示による資本コストの低下
	災害に強いビルへの入居ニーズの増加	・高いBCP性能による他物件との差別化と物件価値の上昇・維持 ・テナント獲得機会および賃料収入の増加、賃料低下の抑制
	環境性能の高いビルへの入居ニーズの増加	・高い環境性能による他物件との差別化と物件価値の上昇・維持 ・テナント獲得機会および賃料収入の増加、賃料低下の抑制
	DX、GX進展に伴うデータセンター需要の増加	・DX、GXの加速に伴うデータセンター需要、災害に強いデータセンター需要の取り込み、賃料収入の増加

TCFD提言に基づく情報開示は、当社WEBサイトをご参照ください。 <https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/>

リスクと機会を踏まえた取り組み

1.5~2℃ シナリオ

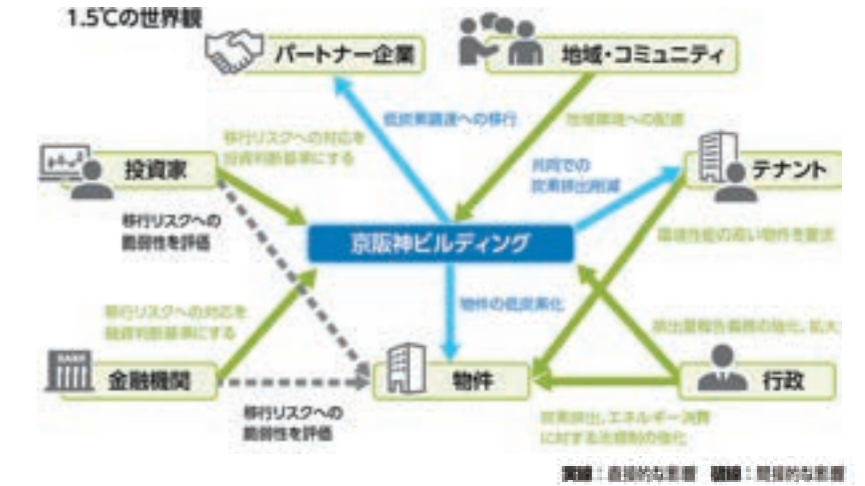
政府による規制強化等により、気候変動対応が進捗するシナリオ

【シナリオ概要】

●政府による環境規制の強化がなされ、気候変動対応が進捗する

【主な影響】

- 炭素排出、エネルギー消費に対する法規制が強化される可能性
- 環境性能が高い物件への需要が高まる一方で、環境性能が低い物件においては賃料が低下する可能性があるが、再生可能エネルギー由来の電力導入などの環境負荷低減に関する取り組み、テナント（お客さま）と協働での炭素排出削減の取り組みを進めることで競争力の向上・維持ができるものと想定



【取り組み事例紹介】

■ 省エネ機器への更新

1.5℃シナリオで想定される省エネ規制の強化に伴う対応コストを低減することを目的のひとつとして、設備の更新時期の到来やテナントの入れ替えといったタイミングに合わせて、照明や空調の省エネ機器への切り替えを順次進めています。これまでにオフィスビルを中心に照明のLED化を進めたほか、データセンタービルでは受変電設備、空調設備の省エネ機器への更新も順次行ってきました。
なお、今後2031/3期までには、2023年3月期末時点での保有物件に対して合計で約22億円の省エネ更新投資を予定しています。

■ グリーンビル認証の取得

環境性能の高いビルへの入居ニーズのさらなる拡大を見込み、外部評価を通じて保有するビルの状態を客観的に把握すると同時に、さらなる改善・向上のための参考とすべく、CASBEE不動産評価認証やBELS評価認証などのグリーンビル認証の取得を推進しています。
2023年3月期末におけるグリーンビル認証の取得実績につきましては、P.43「目標とKPIの進捗・実績」をご参照ください。

4℃ シナリオ

気候変動対応が進まず、温暖化が進み、災害の激甚化・増加が起こるシナリオ

【シナリオ概要】

●気候変動対応が進まず、温暖化が進み、災害の激甚化・増加が起こる

【主な影響】

- 災害対策の強化のための対応費用が増加する可能性はあるが、当社ではすでに「予防保全」という考えのもとさまざまな対策を実施しており、深刻な被害は発生しないと想定



【取り組み事例紹介】

■ 風水害対策への投資

4℃シナリオで想定される風水害の激甚化に伴う損害・対応コストの低減を目的のひとつに、保有物件において防潮板の設置のほか、特別高圧受変電設備の地下から上層階への更新・移設工事を順次行っています。特別高圧受変電設備とは外部から引き込んだ電力を建物内に供給するための設備で、これを上層階へ移設することで、風水害の激甚化に伴う浸水リスクを低減することができます。
なお、今後2031/3期までには、2023年3月期末時点での保有物件に対して合計で約14億円の風水害対策投資を予定しています。

■ パートナー企業との協働訓練

4℃シナリオで想定される風水害の激甚化に伴う損害・対応コストの低減と、BCP性能の高いビルへの入居ニーズによる収益機会の拡大を目的のひとつに、ソフト面でのレジリエンス強化の取り組みとして、ビルの管理・運営を担うパートナー企業と協働で定期的に訓練を実施しています。
訓練では、水害を想定した防潮板の設置や外部からの電力供給遮断に備えた非常用発電機の稼働といったフローを実際に行っており、ハード・ソフト両面からのレジリエンス強化によって、テナント企業にとって信頼性の高い事業空間の提供に努めています。

環境への取り組み

目標とKPIの進捗・実績

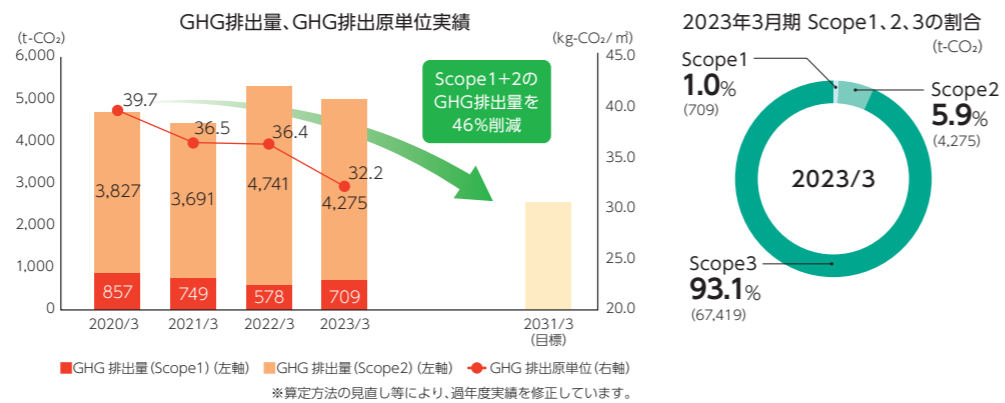
■ GHG(温室効果ガス)削減

目標：Scope1+2のGHG排出量を、2031年3月期までに2020年3月期比で46%削減

2023年3月期の当社のサプライチェーン排出量は、Scope3が全体の約93%を占めています。Scope3の中でも賃貸物件のテナント(お客さま)の事業活動によって排出されるGHGの割合[カテゴリー13部分]が約85%と、当社のサプライチェーン排出量全体のうち約79%は、賃貸物件のテナント(お客さま)の事業活動によって排出されるGHGという構成になっています。この特徴的な構成は、当社がデータセンタービル賃貸を行っていることによるものです。

データセンタービルはオフィスビルと比較すると、IT機器の稼働や冷却のために、大量の電力を使用する施設ではありますが、各地に散在するサーバなどのIT機器を省エネ性能の高い最新のデータセンタービルに移行して利用いただくことなどで、社会全体で見れば省エネならびにGHG排出量の削減に一定の貢献をしていると考えています。

当社全体でのGHG排出量の削減には、テナント(お客さま)と協働での省エネへの取り組みの推進や、再生可能エネルギーの利用を検討いただくことが必須と考えており、引き続き、テナント(お客さま)と協働でのGHG排出量の削減への取り組みを進めてまいります。



■ エネルギー使用量

KPI：2031年3月期までに、省エネを通じてエネルギー消費原単位を2020年3月期比で10%削減

項目	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
エネルギー消費量 (MWh)	15,088	14,373	15,653	16,102
対象施設数 (棟)	10	11	12	12
対象床面積 (m ²)	117,858	121,647	146,191	154,977
エネルギー消費原単位 (kWh/m ²)	128.02	118.15	107.07	103.90

※Scope1,2に相当する部分の集計であり、一棟貸しの物件は算定対象外としています。また、対象床面積は稼働率に基づいて算出しています。

■ 太陽光発電の導入

KPI：再生可能エネルギーの利用

エネルギー使用に伴うGHG排出量の削減のため、省エネ推進と同時に、再生可能エネルギー由来の電力の導入にも取り組んでいます。

2024年3月期から一部の保有物件で使用電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを行っておりますが、外部から電力を購入するだけでなく、府中ビルでは屋上に太陽光パネルの設置工事を行いました。

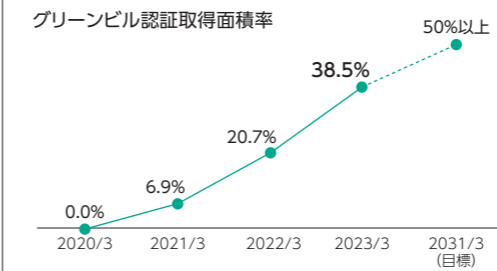
これら再生可能エネルギーの導入は、2024年3月期以降の当社の事業活動によるGHG排出量の削減に寄与する見込みです。



京阪神 府中ビル 太陽光パネル

■ グリーンビル認証取得面積率

KPI：2031年3月期までに、保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率50%以上を達成、今後の新築物件のグリーンビル認証取得100%



CASBEE 不動産 評価認証 (取得順)	建物名	ランク
	御堂筋ビル	Sランク ★★★★★
	府中ビル	Sランク ★★★★★
	淀屋橋ビル	Sランク ★★★★★
	虎ノ門ビル	Sランク ★★★★★
	御成門ビル	Sランク ★★★★★
	代々木公園ビル	Sランク ★★★★★
BELS 評価	京阪神 OBPビル	2スター ★★

2023年3月期の売上高188億円のうち、グリーンビル認証取得物件7棟による売り上げは56億円と全体の約30%となっています。

循環型社会の実現に向けた取り組み

■ 建物の長寿命化運用

当社はスクラップ&ビルドではなく、建物を長く使うことで資源を節約し、廃棄物の排出を抑制しています。また、「予防保全」という考えのもと、修繕や更新工事を適宜適切に実施することで、重大事故の防止とビルの長寿命化を実現しています。当社が本社を構えている瓦町ビルは、竣工が1962年4月と築60年を超えるビルになりますが、1999年に全館リニューアルを行い、最新の機能がアンティークな内装に調和するオフィスビルとして古さを感じさせることなく現役稼働しています。

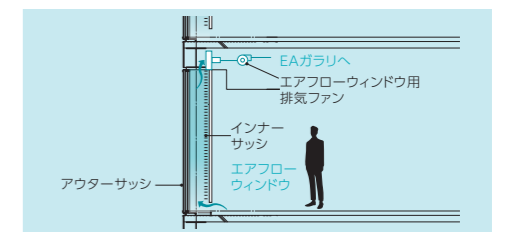


京阪神 瓦町ビル 1Fロビー

■ 高い省エネ性能 (虎ノ門ビルの例)

虎ノ門ビルでは、エアフローウィンドウ*、個別空調システム、システム天井用LED照明を採用。センサーによる自動調光など、ハイスペックの省エネ性能で環境負荷の低減に貢献しています。

※外部のガラスと内部のガラスの間に空気を流すことで夏の西日、冬の寒さを緩和し、快適性と省エネルギーの両立を実現します。



エアフローウィンドウ部分断面図

■ 水使用量、廃棄物排出量の削減に向けて

水使用量と廃棄物排出量の削減に向けて、社内で削減ポリシーの策定を行いました。今後、削減に向けた取り組みと合わせて、水使用量・廃棄物排出量の実績を適宜適切に開示してまいります。

ステークホルダーへの取り組み

ステークホルダーに対する基本方針 | ステークホルダーとの協働を通じ、社会全体の継続した発展を目指します。

テナント(お客さま)への貢献

当社は、時代のニーズにあった安全で快適な事業空間を提供することで、お客さまの事業をサポートし、お客さまとともに成長することを目指します。

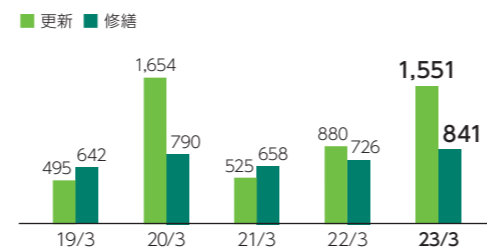
- 取り組み目標
- 1 時代のニーズにあった安全で快適な事業空間の提供
 - 2 オフィスビルの健康性能と快適性の向上

取り組み

安全で快適な事業空間の提供への取り組み

お客さまに「安全」と「快適」を提供するため、設備ごとに耐用年数や耐用時間を定め、故障や不具合が発生する前に交換を行う「予防保全」という考えのもと、重大事故を未然に防ぐ修繕や更新を計画的に実施しています。

更新修繕投資実績(百万円)



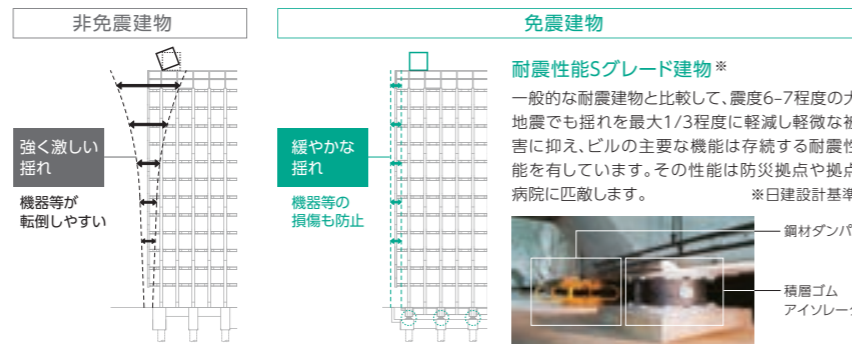
提供する価値	当社の取り組み	取り組み内容	
安全	地震対策	建物躯体の地震対策	・当社の主要データセンタービル、オフィスビルでは先進の免震装置を採用 ・既存ビルにおいても耐震補強等は万全の体制
		エレベーターの地震対策	・地震時に利用者が安全に避難できるシステムを完備 ・万一に備え、エレベーター内に「緊急装備品」を設置
		BCPの整備、訓練の実施	・BCPの定期的な見直しの実施とBCP訓練の定期的な実施
	水害対策	防潮板の設置	・水害への対応としてビル出入口への防潮板の設置
		機器室を2階以上に設置	・浸水リスクの低減
		電源の確保	・データセンタービルや一部オフィスビルにおいて複数回線で受電 ・非常用発電機の設置
快適	テナントサービスの充実	営業部・建築技術部のツイン体制	・お客さまの要望を的確に捉え、迅速な対応を可能とする、営業担当と技術担当のツイン体制を構築
		予防保全	・「予防保全」という考えのもと、設備の修繕や更新を計画的に実施
		アメニティの更新	・お客さまにアンケートを実施し、要望に応じた対応を実施
		アクセシビリティの向上	・点字案内板の設置やバリアフリー対応への改装を実施

免震装置

積層ゴムアイソレータと鋼材ダンパーにより地震の揺れを抑制し、建物の揺れを軽減させます。在館者の安全確保はもちろんのこと、什器の転倒による破損被害も防止します。

非常用発電機

災害時などに電力供給が停止した場合に備え、非常用発電機を設置。貸室内の照明を業務上支障のない明るさで点灯させるほか、一部のパソコンやテレビ等の使用も可能です。



テナント従業員満足度調査の実施

お客さまからの生の声や、満足度、ニーズを把握し、課題や改善点を洗い出すことで、より安全で快適な事業空間が提供できるよう取り組んでいきます。



テナント従業員満足度調査 アンケート画面

パートナー企業との協働

ビルの管理・運営を担うパートナー企業と公正かつ良好な関係の構築に努め、パートナー企業とともにサステナビリティの推進に取り組みます。

- 取り組み目標
- 1 パートナー企業との環境、社会課題への協働取り組み (年4回以上の定例会議の実施)
 - 2 サステナブル調達の推進 (パートナー企業での人権尊重、安全衛生の推進)

取り組み

パートナー企業との定例会議の実施

パートナー企業と当社営業・建築技術部員の間では、定例会議を実施しており、定期的に情報共有の場を設けています。工事の予定や進捗状況、お客さまからのクレームや改善事項、各社で実施している安全管理の取り組みについての事例報告など、ノウハウの共有と情報の水平展開を進め、共同事業者として密なコミュニケーションがとれる体制を敷いています。



パートナー企業と公正かつ良好な関係の構築

当社では2015年から「協業パートナー企業表彰」制度を設けています。当社物件を担当していただいているパートナー企業のスタッフの方々を対象にその働きやビル運営への貢献度を考慮し、当社内推薦、各社からの自薦も加味して、毎年表彰を行っています。



公正で適切な取引関係

パートナー企業に対しては、公正で対等な立場での取引を行うとともに、実際に法令や社内定められた業務プロセスに則った取引が行われているかどうか、監査室による監査を定期的に行っています。

サステナブル調達の推進

パートナー企業に当社の調達活動に関する方針を理解していただき、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを、パートナー企業とともに目指してまいります。

ステークホルダーへの取り組み

地域社会への貢献

地域に根ざす不動産会社として、イベントへの参画や文化・芸術活動の支援等、地域社会の活性化に取り組み、地域社会とともに発展します。

- 取り組み目標**
- 1 地域・コミュニティへの貢献活動の実施（年間10回以上の貢献活動を実施）
 - 2 地域とのリレーション向上（地域コミュニティの会合への参加率90%以上）

取り組み

■ 地域・コミュニティへの貢献活動の実施

「地域との良好な関係を構築し、良き市民として積極的に社会貢献活動を行います。」という企業行動指針のもと、地域に根ざす企業として、寄付活動や地元の清掃活動への参加を行っています。こういった貢献活動は、地域の活性化や魅力向上に寄与し、当社の持続的な成長にもつながると考えています。

活動	内容	支援先(窓口)
清掃活動	保有ビル周辺の沿道、近隣公園などの定期的な清掃活動を実施 	—
「生きた建築ミュージアムフェスティバル大阪」への協賛	大阪の都市魅力を高め、都市を構成する大きな要素である「建築」への理解やまちづくりの興味を深めるためのイベントへの協賛	生きた建築ミュージアム大阪実行委員会
「OSAKA子どもの夢」応援事業への協賛	ギネス世界記録への挑戦を通じた成功体験の機会創出と子どもたちの健やかな育ちと前向きに生きる力の醸成を目的としたイベントへの協賛 	OSAKA KOUJIN Action Platform
「御堂筋イルミネーション」への協賛	御堂筋活性化のため、イルミネーション事業への協賛を実施 	大阪府
「花と緑のまちづくり推進基金」への寄付	御堂筋のイチョウ並木や花飾りの保全活動への寄付	大阪市

■ 地域とのリレーション向上への取り組み

地域とのリレーション向上の取り組みとして、当社は「御堂筋まちづくりネットワーク」に理事として参画しています。「御堂筋まちづくりネットワーク」は、本社のある御堂筋エリアを「活力と風格あるビジネスエリア」として価値向上を図っていくことを目的とし、地域社会が協調し、地元の視点から御堂筋の課題と改善策を検討し、行政や経済団体等とのパートナーシップを図りながら活性化への取り組みを推進しています。

御堂筋イルミネーションへの協賛に対して、大阪府知事より表彰をいただきました。



株主・投資家との対話

株主・投資家のみなさまと積極的な対話を行い、対話を通じて得た知見を活かして、社会課題の解決と企業価値の向上を目指します。

- 取り組み目標**
- 1 公平かつ適時適切な情報開示、建設的な対話の促進

取り組み

■ 情報開示を通じた企業価値向上への取り組み

株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーのみなさまに、より当社を理解していただけるよう、当社は財務情報・非財務情報の開示の拡充を進めています。その取り組みのひとつとして、従来「コーポレートレポート」として発行していた当社の財務情報・非財務情報の報告書については、「国際統合報告フレームワーク」の要点を踏まえて内容を大幅に刷新し、昨年より「統合報告書」と改題して発行しています。その結果、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」にも選定されました。引き続き、外部評価機関への対応、株主・投資家のみなさまとの積極的な対話を通じて、第三者視点からの当社の評価と課題点を確認し、課題を改善することで企業価値の向上を図ってまいります。

統合報告書2022の改善点として指摘された事項への対応	該当ページ
当社が各マテリアリティについて重要課題と考える理由を示しました。	P.14
サステナビリティ課題に対するガバナンスとリスク管理の概要を示しました。	P.37
各マテリアリティの主要なリスクと機会を一覧で示しました。	P.39

■ 適時適切な情報開示

国内投資家と海外投資家の情報格差を是正するため、基本的に英文での開示も実施する方針とし、決算短信、アナリスト向け会社説明会資料など、一部においては同タイミングでの開示を行っています。なお、有価証券報告書の英文開示については、今後の検討課題としています。

資料名	対応状況
決算短信	英文資料も同時に開示
アナリスト向け会社説明会資料	
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	
適時開示資料	英文資料を後日開示
その他開示資料	基本的に、英文での開示を行う方針。個別に判断して対応を実施
株主総会招集通知	一部を英文開示
会計監査を受けた英文財務報告書(アニュアルレポート)	英文にて作成・開示
有価証券報告書	今後の検討課題

■ 建設的な対話の促進

株主・投資家との建設的な対話に関する方針についてはP.62をご参照ください。

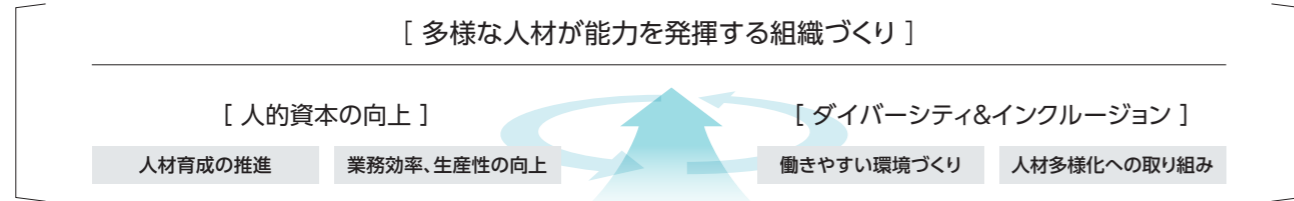
ステークホルダーへの取り組み

従業員への取り組み (ウェルビーイングの取り組み)

多様な社員が活躍できる健康・安全・快適な働きやすい職場を作るとともに、人材育成に積極的に取り組みます。

取り組み目標

- 1 人材育成の推進
- 3 働きやすい環境づくり
- 2 業務効率、生産性の向上
- 4 人材多様化への取り組み



取り組み

■ 人材育成の推進

職務・階層別研修と資格取得支援制度の実施

従業員の職務・階層別研修、自己研鑽の機会提供を目的とした資格取得支援制度などによって、一人一人のスキルアップを図ります。

京阪神ビルディング 職務・階層別研修体系 (概略)

対象者	研修内容	社外派遣	資格取得支援制度
役員	役員研修 ●法務 ●経営戦略 ●経営分析と財務戦略 ●企業倫理	●異業種交流研修 ●業務出向 ●海外研修 ●社外セミナー	会社が個別に認定した資格について、難易度に応じた報奨金を支給あるいは取得にかかる費用を会社が負担
部長～次長	上級管理者研修 ●マネジメント ●経営戦略や経営計画策定スキル		
課長～課長代理	管理者研修 ●マネジメント		
係長	職場リーダー研修 ●マネジメント		
主任	若手社員戦力化研修 ●問題解決スキル ●状況判断スキル ●ビジネスマナー ●会計基礎	●業務出向 ●海外研修 ●社外セミナー	
新入社員	新入社員研修		

資格保有者数

資格	有資格者数(名)
一級建築士	6
一級建築施工管理技士	6
電気工事施工管理技士	5
宅地建物取引士	13

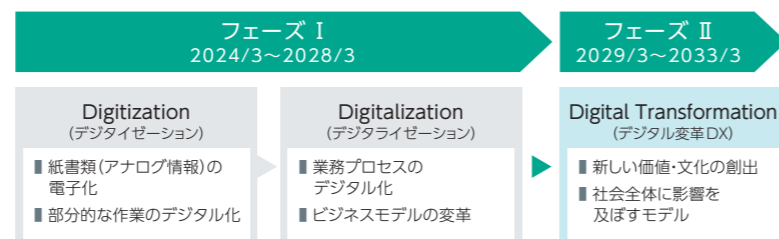
2023年3月末時点

■ 業務効率、生産性の向上への取り組み

昨今、社会のあらゆる要素のデジタル化が進み、不動産業界のデジタル化についても、社内業務プロセスの省力化や効率化による生産性向上に主眼を置いた旧来型のものから発展し、事業そのものにデジタル技術を組み合わせることで付加価値の創出を目指すものへとシフトしつつあります。こうした環境認識を踏まえ、当社の経営計画においてもサステナビリティ戦略のひとつにDXの推進を掲げており、デジタル技術の活用を通じてサービスの向上や競争優位性につなげることを目指しています。

現状の当社には紙面ベースでの業務管理や手入力でのデータ管理といった業務プロセスも多く残っているため、目指す姿とのギャップを埋めていく取り組みとして、まずは経営計画の前半(フェーズI)でアナログ情報の電子化(デジタイゼーション)や業務プロセスのデジタル化(デジタライゼーション)を実施・定着させる計画としています。

サステナビリティ戦略 [DXの推進]



■ 働きやすい環境づくり

当社は、育児・介護休暇などの支援制度の充実、シニア世代の積極的な活用などを通じ、全ての従業員が能力に応じて公平に活躍できるよう、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

従業員の仕事とプライベートとの両立を応援するために、今後はフレックスタイム制度の導入を検討していきます。

	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	合計
産休・育休取得者数、復帰者数						
産休・育休取得者数(名)	0	1	2	1	2	6
復帰者数(名)	1	1	0	1	2	5

	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
月平均残業時間*					
月平均残業時間	8	11	14	14	14

*当社では所定労働時間を7時間としており、それに基づき残業時間を算出しています。

	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
高齢者(60歳以上)雇用者数					
高齢者雇用者数(名)	12	13	14	14	14

従業員の健康管理

当社は従業員の健康管理を重視しており、毎年全従業員が全額会社負担で人間ドックを受ける方針としています。また、従業員本人のみではなく配偶者についても受診料を支給する制度を設けています。

有給休暇取得の推進

従業員が心身ともにリフレッシュし生産性を向上させられるよう、年に1度、最長連続5日間の休暇を取得できる連続休暇制度を設けています。また、2020年よりアニバーサリー休暇制度を導入するなど、KPIに掲げる有給取得率70%以上の達成を促す独自の休暇制度を設けています。 [詳細はこちら▶P.6](#)

健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)認定

経済産業省ならびに認定制度を運営する日本健康会議において「健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)」に認定されました。



健康経営宣言

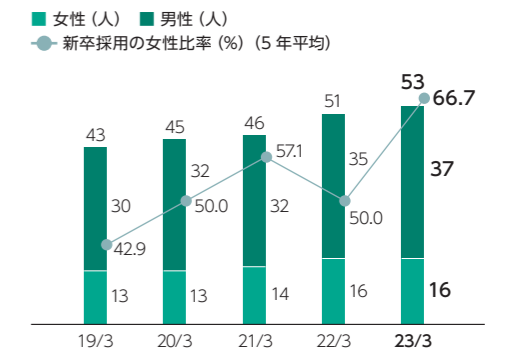
当社は、「価値ある事業空間を提供しお客様と共に発展することにより、社会に貢献します。」を経営理念の1つに掲げています。この理念を実現するとともに、生産性や業績を向上させるためには、従業員一人一人が健康の維持・向上を図りながら、自らの能力を最大限に発揮することが重要であると考え、健康経営に取り組むことを宣言します。

代表取締役社長 若林 常夫

■ 人材多様化への取り組み

多様な価値観を内在させることが多様化・複雑化する社会における当社の発展につながると考えており、新卒・経験者採用の別、性別、年齢を問わず、多様な人材が適材適所で自律的に成長することを促すことで組織全体での人材の多様化に取り組んでいます。新卒採用においては男女比を5年平均で1:1とすることを目標としており、ワークライフバランスに配慮した職場環境の整備を背景に、近年では管理職未満の従業員のおよそ半数を女性従業員が占め、その活躍の場を拡大しています。あわせて、経験者採用やシニア世代の積極的な活用も推進し、人材の多様化を進めています。

従業員数/新卒採用の男女比



社外取締役座談会



社外取締役
竹田 千穂

社外取締役
辻 卓史

社外取締役
野村 雅男

社外取締役
吉田 享司

取締役会の実効性と企業価値のさらなる向上に向けて

新たに長期経営計画を策定した京阪神ビルディングの
これからの成長戦略と課題について、4名の社外取締役に語っていただきました。

専門分野の知見を活かし、 社外取締役としての職責を果たす

吉田：私はあずさ監査法人で公認会計士として40年近く上場企業の財務諸表監査を中心に携わってきました。キャリアの中では6年半、米国のニューヨークとインディアナポリスでの駐在経験もあります。また、最後の10年ほどは法人全体の専務理事を務め、経営にも参画しました。これらの経験と知見を活かし、社外取締役としての任務を果たしていきます。

野村：私は岩谷産業で法務、人事、企画、経理など管理部門全般に携わった後、2012年から2017年まで社長を務めました。その経験を活かし、企業経営やガバナンスの観点から、

実践してきたことを当社の経営に活かすことができればと思っています。

辻：私は総合化学メーカーの宇部興産(現UBE)で物流部門を中心に17年間勤務し、そのうち5年間は米国ニューヨークの現地法人で駐在を経験しました。その後、鴻池運輸の経営を承継し、2021年まで32年間、社長と会長を務めました。社外取締役として、不動産業界とは異なる業界、海外駐在の経験から意見を述べていこうと心がけています。

竹田：私は2001年に弁護士になり、三宅法律事務所に入所し、企業法務を中心に担当し、知的財産法を専門にしています。2回の産休、育休を経て職場復帰した経験、また2016年以

降、複数社で社外取締役を務めている知見を活かして、感じたことを率直に伝えられればと思っています。

若林社長による新体制の発足から1年が経過して

吉田：若林社長は2022年6月の就任後すぐの7月に新規投資推進室を設置し、その後、矢継ぎ早に当社が従来手掛けてこなかったタイプの物件を含め3件の新規投資を実現させるなど、新たなことに挑戦する姿勢を明確にしています。また、従業員がチャレンジする風土の醸成にも努めており、会社の雰囲気も今まで以上に明るくなったと感じています。

野村：若林社長は不動産会社の経営経験を有するとはいえ、企業体質の異なる会社からの就任で戸惑いもあったと思いますが、現場の従業員との対話を大切に、時間があればフロアを回って従業員の方とコミュニケーションをとっていると聞いています。満を持して長期経営計画をまとめられ、会社が一丸となって新たなことにチャレンジしていくんだという気概を感じます。

竹田：若林社長は、若い従業員の方の意見も積極的に取り入れていて、たとえば当社のオフィススペースをどのように見直したいか、どのような服装で仕事をしたいかといった意見を募り、耳を傾けていると聞いています。フットワーク軽く新規投資推進室を設置され、そのことによって新しい情報が入ってきて、それをもとに新たな物件に投資するという好循環がさっそう生まれているのを実感しています。

辻：新しい価値観を取り入れる柔軟さと、意見を大切にされているという印象を持っています。そのことによって会社のムードも良くなっていると感じています。

長期経営計画の策定プロセス

竹田：前中期経営計画では、2件の新規開発プロジェクトが順調に立ち上がり、これが業績に大きく貢献しました。一方で、不動産市況の高騰により新規投資が難しくなっていた状況のところ、コロナ禍に伴うオフィス需要の変化にも直面していました。賃貸ビルに投資する従来の中期経営計画を踏襲するのか、または成長路線を目指して新たな投資を模索するのか、取締役会で活発に議論を行いました。

辻：東京証券取引所からは、PBRが1倍を割っている企業に対し、資本効率の改善が求められており、これも踏まえ当社は、本業でいかに収益を稼いでいくか成長戦略を見直す必要に迫られています。上場不動産会社の中でも、中堅クラスの規模、体力を持つ当社が、業界の中でいかに独自性を発揮していくかがますます問われています。経営計画の見直し

にあたっての議論を通して、いかに当社が英知を絞って当社らしさを打ち出していかかが重要だということ、取締役会で共有しました。

吉田：前中期経営計画に対するプラスの評価としては、竹田取締役が挙げた点のほかに、ガバナンスの点でも、社外取締役を取締役会の過半数に増やすといった成果を上げることができました。もちろんできなかったことについても振り返りをしたうえで新たな計画を策定しており、長期経営計画では既存事業を継続しながら、新規事業にも挑もうとしています。新規事業の種まきから刈り取りまでをしっかりとチェックしていくことが私たち社外取締役の使命ではないかと考えます。

野村：前中期経営計画は2026年3月までを計画期間としていました。期間途中での見直しについて、最終目標を達成できそうにないから切り替えたのではないかと批判を免れないのではとの指摘もしましたが、事業環境が大きく変化したことを受け、長期の視野で新たな事業に挑もうとしている点に私も納得しました。本気で新たな事業を模索し、それをしっかり確立する10年にするんだという強い決意を感じています。当社にとってこれからの10年は歴史的な10年になると思っています。



リスクにどのように対処するか

竹田：長期経営計画で打ち出した新規事業に期待する一方で、新たな事業については社内の経験も知見も不足していることから、そこにかかわる人材をどう確保し、育成するかが大きな課題です。長期経営計画の10年のうち当初5年間のフェーズIについては、新規事業の収益化に向けた準備と成長基盤強化と環境変化に対する体制強化の時期と位置づけています。経験者採用などを進めてしっかりと布石を打ってほしいと考えています。

野村：私も人の問題を重視しています。現在は50名強の少数精鋭で事業を行っていますが、長期経営計画ではこれを100名規模にまで増やすことを計画しています。100名規模に増えたとしても少数精鋭といえる体制が維持できる

社外取締役座談会

よう、当社の歴史や考え方、技術を、新たに入ってくる従業員たちにしっかりと伝授していかなければなりません。また、マンパワーが必要な取り組みにしっかりと人材を配置していくことも重要です。

吉田：2023年3月6日に発刊された日本経済新聞に、売上高300億円以下の中堅上場企業の1人あたり営業利益を調べたランキングが掲載されており、京阪神ビルディングが2位以下を大きく引き離しての1位でした。今後もこのような少数精鋭による効率的な経営を維持しながら、新規事業の成長戦略をどのように実現していくかが最大の課題です。中でも海外投資は全く初めての取り組みであるため、人をどのように採用し、育てるかが問われます。

辻：既存の不動産賃貸事業について考えると、オフィスビルについてはテレワークが普及しオフィスのあり方の見直しが進み、データセンタービルについてもプレーヤーが増え競争が激しくなっています。いい意味での危機感を共有し、活発に議論をしながら、しっかり収益を上げる体制を構築していかなければならないと考えています。

株主・投資家からの意見を常に把握する

辻：株主や投資家との対話はますます求められるようになってきました。先にも述べましたが、PBRが1倍を割っていることについては東証から対応が求められているだけでなく、株主・投資家に対して最低限果たさなければならない責任を表す客観的な指標です。このことを真摯に受け止め、投資家にアピールできるよう成長戦略に道筋をつけていくことが重要ですし、そのためのアイデアを出していきたいと考えています。



野村：投資家から日々いただく意見については、社外役員の全員に共有されているタブレット端末を通じて常時閲覧できるよう共有されています。目を通すだけでも大変な量ですが、しっかりと見るようにしています。その意見の中では、新規事業がどうなるのかを不安視する声が多く感じています。特に海外事業については成果が出るまでに

は時間を要すると思いますが、当社の成長を実現させていくうえでは重要な投資であり、腰を据えて取り組む必要があります。社外取締役の立場としては、個別の案件に対してしっかりと助言をし、意見を述べていきます。

吉田：投資家からは、今期の決算や長期経営計画の見直しについて、懐疑的な厳しい意見も見受けられます。当社としては、フェーズIをしっかり立ち上げていくことを示したうえで投資家の評価を受けることが重要ではないかと考えています。



竹田：投資家のみなさんが関心を持っておられることと、私たちが取締役会で議論していることがずれていないかどうかを、常にすり合わせるようにしています。また、投資家からいただく意見、たとえば、目標株価がなぜその数字に設定されたのかという説明の中には、新たな視点に気づかされることもあり、貴重な機会になっています。

より実効性の高い取締役会にするために

辻：取締役会以外に年2回、社外取締役のメンバー4人で集まるフリーディスカッションの機会も設け、さらに率直に4人の考えを述べる機会としています。私自身は、業界の常識に染まっていないからこそ発想できる素人の視点からの意見を大事にしており、社会の潮流や私自身の経験、立地なども踏まえた物流倉庫物件のビジネスチャンスの可能性などについて率直に伝えています。

吉田：取締役会の実効性評価に関するアンケートに毎年回答しているのですが、そこで記載した要望事項についてもすぐに検討、反映していただいています。たとえば、現場の方のお考えを知りたいと意見をしたら、今期は部長クラスとの懇談の場を設けていただく予定です。辻取締役が挙げた社外取締役のフリーディスカッションの場もそこから実現しました。また、保有している物件の視察の機会を毎年設けていただき、事業の理解の助けになっています。

野村：以前の取締役会の構成は、社内が5名、社外が3名で

したが、それが現在は、社内が3名、社外が4名のうち1名は女性です。また、指名・報酬委員会の構成は、私たち社外取締役4名と、会長、社長のあわせて6名であり、上場企業の中でもかなり先進的な運営を行っているのではないのでしょうか。取締役会の実効性評価のスコアは毎年他社平均を上回っています。取締役会に参加していつも思うことは、非常に良い雰囲気みなさんが自由闊達に意見を交わしているということです。ただ、時間をかければよいというものではなく、効率的に有意義な議論ができるよう心がけています。

竹田：取締役会は毎回2時間半ほどかけて議論を行っているのですが、事前に説明いただいたことについては取締役会で同じ説明をするようなことはせず、議論に時間を割けるように配慮をいただいています。事前にいただく資料もすごく丁寧にまとめられており、理解を深めたうえで取締役会に臨むことができます。何より、取締役会のメンバー全員が、いかに当社の価値を高めていくかという共通の目標を前提に議論ができているので、発言も非常にしやすいです。

マテリアリティへの取り組みの実践

竹田：マテリアリティへの取り組みに関しては、特に人的資本に関する部分を注視しています。たとえば女性活躍の第一歩として、新卒採用において男女比率50%にするという目標を掲げ、それが実現できています。それを継続していくとともに働きやすい環境を整備し、出産などのライフイベントを経ながらも働き続ける女性従業員が増えていけば、おのずと管理職に登用される女性従業員も増えてくるでしょう。また、コンプライアンスに対する意識が非常に高く、先回りして対策を打っておられるので、安心して見ていられます。

野村：掲げている13のマテリアリティを経営の観点だけで取り組むのではなく、現場の全ての従業員がそれぞれ自分の行動にまで落とし込むところまで意識を徹底させていけば、おのずと良い成果につながるのではないかと考えています。コンプライアンスに関する取り組み、管理は徹底していますが、今後、新規事業に取り組んでいく際に違ったかたちでコンプライアンスに関するリスクが出てくるのではないかと感じており、今一度、コンプライアンスに関するステップを慎重に進めていく必要があると思っています。

吉田：サステナビリティへの取り組みについて、サステナビリティ委員会とサステナビリティ推進室を設け、しっかり体制を整備して対応していこうという姿勢が見受けられます。環境に関する取り組みのうち、温室効果ガスの削減について近年注目が集まっていますが、当社のサプライチェーン排出量では、ビルに入居するテナントが使う電気使用量が占める割合が大きく、テナントを巻き込みながら削減していくことが求められます。

辻：私も人的投資は重要なテーマだと思っています。現在はその業界においても人手不足が顕著になっており、人材獲得競争も激しくなっています。そのような環境下で優秀な人材を確保するためにはPRも重要でしょうし、女性が活躍できる環境をさらに整えることで採用につなげてほしいと考えています。

当社の社外取締役として今後果たしていくべき役割

吉田：社外取締役の役割の基本は、取締役として会社の意思決定のメンバーの一員でありながら、経営者の職務執行を監督することにあると思います。私としては、特に会計士として数字の面から会社を監督するとともに、海外駐在の経験を活かして、今後の海外投資についても助言をしていきます。



野村：社外取締役に就任して5年目を迎えましたが、マンネリになることなく常に緊張感を持って臨みたいと考えています。長期計画のゴールである10年先は、新規事業の占める割合が全体の4割を占めるまでになる計画です。この成功が会社の将来を決めていくと思うので、私自身がトップとして中期経営計画を2度策定し循環させた経験を活かし、社外の視点から関与していきます。

辻：社外取締役は、不動産業界とは異なる業界に身を置いていた人ばかりです。外からの異なる観点、そしてこれまでの経験と知見を融合しながら、助言をしていきたいと考えています。私自身は、従業員のみなさんからはそんなことも知らないのかということに、恥じることなく率直に感じた疑問をあえてぶつけることで、役割を果たしていきます。

竹田：当社の社外取締役に就任して2年目を迎えました。当社は、今後、従来の基本方針は変えないながらも新規事業に挑戦していくことになるわけですが、私が社外取締役として果たすべき役割は変わらないと考えています。弁護士として培った経験をもとにコンプライアンスの観点から助言ができればと考えています。

取締役会議長メッセージ



取締役会議長
(取締役会長)

南 浩一

実効的な監督機能を通じて、業務執行を後押しできる 取締役会を目指す

実効性評価での意見をベースに、 取締役会の体制を強化

当社の取締役会の構成は、2015年の東証コーポレートガバナンス・コードの施行以後、市場からの要請とその背景にある考え方を勘案しながら、当社経営の健全性と効率性、持続的成長に適した形を模索し、大きな変遷を経て現在に至っています。すなわちその間、執行役員制度の導入によるモニタリング・ボード型の体制への移行、指名・報酬委員会の設置による経営陣の選任とインセンティブ付与への監督機能の強化、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めるまでの段階的な増員、女性取締役の登用といった改革を行ってきました。これらの取り組みを経て現在の当社取締役会は、多様なスキルと経験を有したメンバーによる、実効的な監督機能が備わった体制を実現できていると自負しています。

現在の体制に至るまでの機能強化のベースになっているのは、毎年の実効性評価で取締役・監査役から頂戴する意見や指摘、建設的な提案です。当社の取締役会実効性評価は、まず取締役・監査役の全員に対して第三者の関与によるアンケートを実施し、その集計結果やコメントを踏まえてディスカッションを行っていますが、指摘された課題は必ず拾い上げ、担当者や担当部署を指定して取り組みを指示し、必ず次回の実効性評価で進捗や改善状況を確認するように

しています。

たとえば2022年の評価では、社外役員のみによる意見交換の機会を設けて課題認識の共有を図ることの提案を受け、これに対して実際に機会を設定し、さまざまな角度から議論していただき、取締役会でもその内容について報告を受けました。この結果2023年の評価では、取締役会の実効性が向上したとの意見を頂戴しました。一方で、2022年に指摘された課題のうちサステナビリティへの取り組みに関する監督機能の強化については、トレーニング機会として役員研修などを実施したものの、引き続き2023年にも課題の指摘を受けており、改善に向けた取り組みを継続しています。

執行機能と監督機能の結節点として、 取締役会の効率的な運営に取り組む

現在、私は業務を執行する立場にはありませんが、当社の執行実務の経験者として、業務執行を担う社長以下の執行役員と、監督責任を負う社外取締役および監査役の結節点の役割を果たすことが自身の責務であると考えています。こうした考えのもと、議長として取締役会を実効的な議論の場とするために、取締役会に先立って社内で開催される経営会議に出席し各議案の問題意識の所在をあらかじめ確認したうえで、必要に応じて取締役会に向けた追加の情報提供を促すなど、取締役会が効率的に運営されるよう取り組んでいます。

また取締役会での議論の場では、議長として執行と監督の中立的な立場で、各取締役から意見を引き出しながら議論をリードするよう心がけています。今般の経営計画の見直しなど、経営の根幹に関わる重要な議題や報告に際しては、社外取締役はもちろんのこと、社外監査役も含めて出席する役員全員に意見を述べていただいています。

一方でいたずらに議論が拡散することがないよう、的を絞った効果的・効率的な運営も意識しており、各議案の審議においては、合意が形成された部分とフォローアップが必要な部分とを整理しながら、フォローアップが必要なものは何をいつまでにやるのかを明確にすることに努めています。

経営計画実現のための取締役会の責務は、 適切なモニタリングを行うこと

2023年5月に当社は新たな経営計画を策定しましたが、その時点で当社は、7カ年の経営計画のうち4カ年を終えたところでした。まだ3年を残す経営計画を見直すに至るまでには、取締役会の場合だけでも3度にわたって議論を行いました。最終的に新たな経営計画を取締役会で決議するに至ったのは、新型コロナウイルス感染症を契機としたワークスタイルやライフスタイルの変化、金融緩和による不動産の高騰、燃料コストの上昇による原価増といった外部環境の変化に対して、当社が前経営計画で掲げていた事業戦略をもってプライム市場上場企業として達成が求められる資本効率の水準といった外部要請に応えることはもはや難しく、一刻も早く変革をスタートさせるべきという合意形成が行われたことによります。

新たな経営計画の実現に向けてまず必要になるのは、役員・従業員の意識改革と、計画の実現に向けた思いの共有です。当然のことですが新たな経営計画は、足元の事業環境に対する認識と当社の強みや弱み、リスクと機会の分析をベースとしており、迫りくる環境の変化や市場・投資家の要請を受けて、現状の当社の強みだけに安住してはサステナブルな成長を実現することはできないとの危機意識を出発点としています。したがって、これから執行サイドが個別具体的に経営計画に基づく施策を推進していくにあたっては、全ての議論の前提にこの危機意識を置くことが肝要で、これをどれだけ社内に浸透させ、従業員それぞれが自分ごととして捉えられるかが、経営計画の実現の鍵を握ると思います。

対して監督機能を担う取締役会では、課題への取り組みの適切な優先順位づけやリソースを割くべきものの選択と集中、進捗の管理を適切にモニタリングすることが、経営計画実現に向けて果たすべき最大の役割になると考えています。当社は少人数による効率的な経営を強みとして事業を運営してきましたが、これは選択と集中によって真に必要なことのみリソースを絞ってきたこと、裏を返せば「やらないことを決める」ことで実現していました。しかしながら、経営環境の変化の中で現在当社が直面している課題は少なくなく、現状

の人的リソースをもってその全てに対して一気呵成に取り組むことには無理がありますし、単純にリソースを増強すれば良いかというと、それでは当社が守り育ててきた効率経営のDNAや強みが失われることにもなりかねません。

取締役会での経営のかじ取りにおいて、さまざまなフィールドで豊富な経験を有する当社の社外役員の意見や指摘は、極めて有効に機能しています。経営計画の見直しに際して指摘を受けた課題はどれも的確なもので、それぞれ対応の時間軸は異なっても、真正面から取り組んでいかなければならないと受け止めています。しかし、サステナビリティへの取り組みの外部要請や株主・投資家からの評価、市場や同業他社間での当社の立ち位置などは常に目まぐるしく変化するものであって、現在の取締役会は多方面のスキルや経験を有する人材が集まっているとはいえ、自らが有する知識や経験だけでは、適切なモニタリングが実現しない可能性もあります。したがって取締役会全体のレベルアップが不可欠で、そのために、各取締役には執行側が把握している最新の情報を提供し環境認識を共有いただいているほか、研修会をはじめとしたトレーニング機会を重視しています。先に述べたように取締役会実効性評価において課題認識が示されたこともあって、トレーニング機会の充実には特に重点的に取り組んでいきたいと考えています。

業務執行を後押しできる取締役会のあり方を目指す

今回の経営計画は長期経営計画と銘打って業績目標は5年後、10年後といった中長期の時間軸でお示していますが、だからといって短期的な目線がなくて良いというわけでは決してありません。私は「株価はあくまでも結果であって、コツコツと真面目に取り組めば自然と株価はついてくる」というような経営観は既に過去のものとなりつつあり、現在の株主の目線に立って、株価をはじめとした市場からの評価を常に意識する必要があると考えています。東京証券取引所からの要請にもあるように「資本コストや株価を意識した経営」を当社でももっと取り入れていくべきで、今後の取締役会では「株価から学んで事業の価値を上げる」という視点での議論を進めていきたいと思っています。

監督型の実効性評価という守りのイメージが強いかもしれませんが、監督側が執行側にブレーキをかける場面は、当社でも起こり得ます。しかし、中長期的な目標を達成するための成長戦略を後押しすることも、取締役会の重要な役割です。株主・投資家目線での株主価値の向上は当然のことであり、近年はさらに、企業の社会的価値を高めることも問われる時代になっています。このように当社を取り巻く事業環境が変化する中で、執行側が安心してアクセルを踏める環境を提供できるように取り組み、経営計画の実現と企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

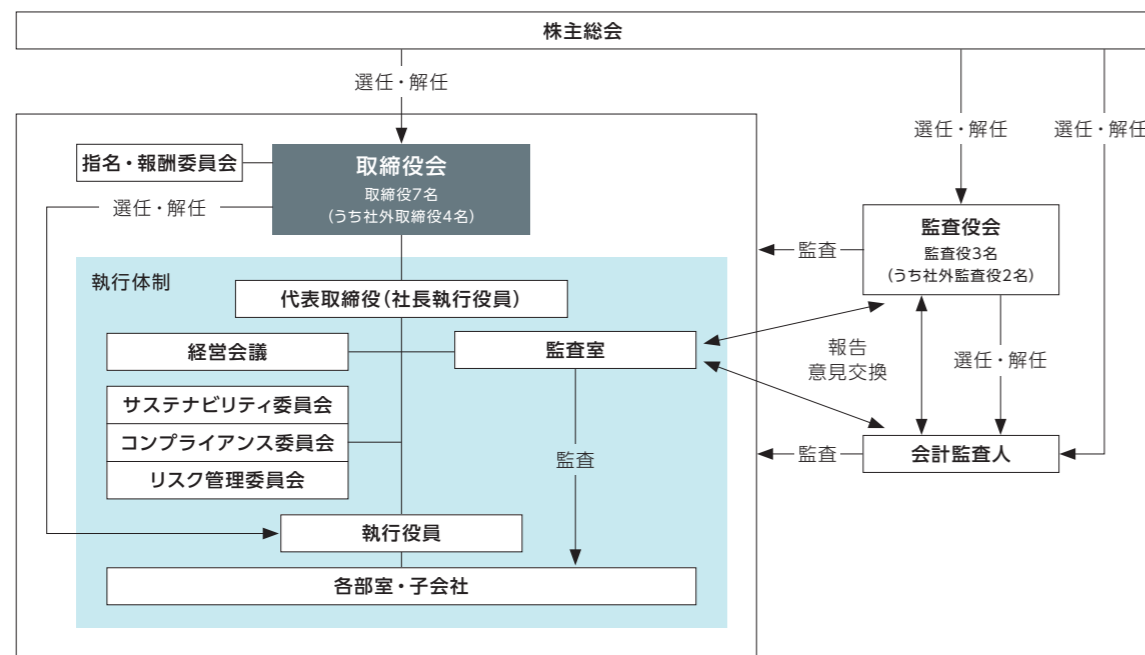
基本的な考え方

当社は、透明かつ公正な経営組織の確立、経営の重要事項に対する意思決定の迅速化、業務執行の監督機能の強化を通じて、企業の健全性と経営の効率性を向上させることが極めて重要であり、企業価値の向上に資するものと考えています。

この考えを実現していくことが役員自らの責務であることを強く認識するとともに、法令および規律を遵守し、環境・社会問題に配慮しながら、自由な競争のもとで公正、透明、適正な取引を行い、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会など全てのステークホルダーの信頼に応えるよう行動します。

なお当社は、少人数の役員で事業を運営しており、多数の従業員を有する大規模企業グループと比べると事業活動の情報収集および管理運営が比較的容易であることから、これに即した組織としています。また一方で、この組織の持つ機能が常に有効に発揮されるために、適切な人材を配置し、各部室や委員会など相互の緊張感が維持されるような運営を心掛けています。

コーポレートガバナンス体制図



各会議体および委員会の概要

名称	議長／委員長	概要	回数 2023/3期
取締役会	取締役会長	原則として月1回開催し、経営に関する重要事項の決定、職務執行状況の監督を行う。	11回
監査役会	常勤監査役	取締役の職務執行および当社の内部統制システムを監査するほか、四半期ごとの決算に関する事項および期末監査報告等について会計監査人から報告を受ける。	14回
経営会議	代表取締役	常勤役員および各担当部長が出席し、取締役会の決定した基本方針に基づき、業務の執行ならびに計画に関する報告および審議を行う。	11回
指名・報酬委員会	社外取締役	経営陣の選解任など、人事事項の審議を行う。また経営陣の報酬に係る事項等を審議する。委員の過半数および委員長を独立社外取締役で構成。	3回
サステナビリティ委員会	代表取締役	社長を委員長として、サステナビリティ推進室員と各部から選ばれた複数の委員で構成される。委員会は定期的に開催され、活動内容を必要に応じて経営会議および取締役会に報告する。	6回
コンプライアンス委員会	担当執行役員	社長直轄の組織として、委員長と各部から選ばれた複数の委員で構成される。委員会は定期的に開催され、活動内容を社長、必要に応じて経営会議および取締役会に報告する。	4回
リスク管理委員会	担当執行役員	社長直轄の組織として、委員長と各部から選ばれた複数の委員で構成される。委員会は定期的に開催され、活動内容を社長、必要に応じて経営会議および取締役会に報告する。	5回

取締役および監査役の選任プロセス

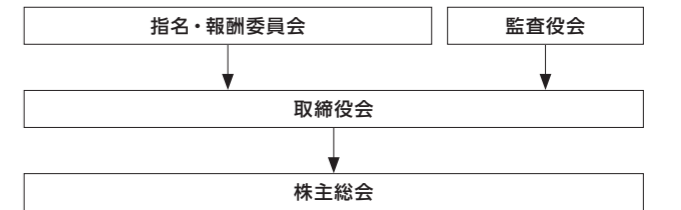
取締役・監査役候補者については、各候補者の人格・識見・能力・経験・貢献期待などを総合的に判断して決定しており、特に高度な専門性を有する弁護士・会計士の資格保有者および経営経験者を社外役員として活用することによる監督機能強化の視点を重視しています。

取締役候補者については、代表取締役が案を作成し、指名・報酬委員会での審議結果の報告を踏まえて、取締役会で審議・決定します。

監査役候補者については、代表取締役が案を作成し、会社法の規定に従い監査役会の同意を得たうえで、取締役会で審議・決定します。

会長・社長の選解任については、指名・報酬委員会での審議を踏まえて取締役会で審議・決定いたします。

なお、指名・報酬委員会が会長・社長の解任事案等で必要と認められた時は、指名・報酬委員会の構成から社内取締役を除き、社外取締役および社外監査役の意見を求めたうえで取締役会に答申します。



役員一覧表 (スキルマトリクス、各会議出席状況等)

氏名	指名・報酬委員会	性別	2023/3期 取締役会 出席状況	在任期間	専門性 (◎は社外役員に特に期待する分野)					
					企業経営	財務会計	法務 リスク管理	業界 知見	建築	技術 エネルギー
南 浩一	常勤	男性	11/11	7年	●	●	●	●		
若林 常夫	常勤	男性	11/11	2年	●	●	●	●		
伊勢村 誠介	常勤	男性	11/11	3年			●		●	●
吉田 享司	社外 独立	男性	11/11	6年		◎	●			
野村 雅男	社外 独立	男性	11/11	4年	◎	●	●			◎
辻 卓史	社外 独立	男性	11/11	3年	◎	●	●			
竹田 千穂	社外 独立	女性	11/11	1年			◎			
西田 滋	常勤	男性	11/11	4年		●	●			
長澤 秀治	社外 独立	男性	11/11	2年	◎	●	●			◎
上條 英之	社外 独立	男性	9/9	1年	●	◎	●	◎		

(注) 1.上記の一覧表は、各役員が有する全ての知見および経験を表すものではありません。
2.取締役 竹田千穂氏は就任前の3年間当社社外監査役を務めておりました。
3.監査役 西田滋氏は就任前の4年間当社取締役を務めておりました。

コーポレートガバナンス

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、コーポレートガバナンスにおいて客観性・透明性を確保するための社外役員の独立性に関する基準を以下の通り定めており、社外役員が以下の基準に該当しない場合に、独立性を有しているものと判断しています。

1	当社の主要な取引先 ^(注1) またはその業務執行者 ^(注2)
2	当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
3	当社の主要株主 ^(注3) （法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
4	当社が主要株主となっている法人の業務執行者
5	当社の会計監査人である監査法人に所属する者
6	当社から役員報酬以外に年間10百万円を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法律事務所、監査法人、コンサルティングファーム等の法人、組合等の団体の場合は、当該団体に所属する者）
7	当社から年間10百万円を超える寄付を受けている者（当該多額の寄付を受けている者が法人、組合等の団体の場合は、当該団体に所属する者）
8	当社との間で、役員の相互就任の関係にある先に所属する者
9	配偶者または2親等以内の親族が上記1から8までのいずれかに該当する者
10	過去3年間において、上記1から8までのいずれかに該当していた者
11	社外役員としての在任期間が通算で8年を経過している者
12	その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を遂行できないと合理的に判断される事情を有している者

(注) 1. 「主要な取引先」とは、次に掲げる者をいう。
 (1) 当社と取引があり、年間取引金額が双方いずれかにおいて連結売上高の2%以上である者 (2) 当社が借入をしている金融機関であって、借入残高が当社の連結総資産の2%以上である者
 2. 「業務執行者」とは、業務執行取締役、執行役および執行役員をいう。
 3. 「主要株主」とは、直近の事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで10%以上を保有する株主をいう。

指名・報酬委員会の活動状況

当社は、経営陣の人事・報酬に関する事項について客観性・透明性を確保することを目的として、独立社外取締役が委員の過半数を占め、うち1名を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、以下の事項につき取締役会に先立って審議を行い、その結果を取締役に報告しています。

指名・報酬委員会での審議事項は最終的に取締役会で決議されますが、当社取締役会は指名・報酬委員会の委員を兼ねる独立社外取締役が過半数を占めているため、委員会の独立性と権限は十分に確保されているものと考えています。

経営陣幹部の人事に関する事項	取締役候補者の選任および取締役の解任に関する株主総会議案
	取締役の選任に関する基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止
	代表取締役、取締役会長の選任および解任
	社長執行役員の後継
	執行役員の選任および解任
経営陣幹部の報酬に関する事項	その他指名・報酬委員会が必要と認めた事項
	取締役・執行役員の個人別の報酬の内容
	取締役・執行役員の報酬に関する基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止
	その他指名・報酬委員会が必要と認めた事項

委員会の名称	全委員	うち社内取締役		委員長(議長)	開催回数 2023/3期
		うち社内取締役	うち社外取締役		
指名・報酬委員会	6名	2名	4名	社外取締役	3回

役員報酬について

2023年3月期の役員報酬実績

区分	支給人数	報酬の種類別の総額			報酬の総額
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役	8名	133,890千円	16,064千円	33,353千円	183,307千円
うち社外取締役	5名	33,600千円			33,600千円
監査役	4名	40,800千円			40,800千円
うち社外監査役	3名	15,600千円			15,600千円

(注) 1. 支給総額には、2022年6月21日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名および辞任した監査役1名を含んでいます。
 2. 上記のほか、使用人兼務取締役に對して使用人給与18,223千円支給しています。

取締役報酬の決定方針

当社の取締役の報酬は、株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

報酬の決定方針および個人別の報酬額については、委員の過半数を独立社外取締役が占める指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にて決議しています。

報酬の内容	業務執行取締役	固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株主利益と連動した非金銭報酬としての譲渡制限付株式により構成いたします。個人別の報酬の割合については、長期経営計画目標の達成に向けて期待される役割に応じて上位の役位ほど業績連動報酬の比率が高まる構成とし、指名・報酬委員会において検討を行います。											
	取締役会長	取締役会長は直接的に業務を執行しませんが、取締役会の議長として中長期的な株主価値の向上に期待される役割を勘案し、その報酬は固定報酬としての基本報酬に加え非金銭報酬としての譲渡制限付株式により構成します。											
	社外取締役	その職務に鑑み基本報酬のみを支払います。											
	支給額のイメージ ※業績指標の達成度 100%の場合	<table border="1"> <tr> <td>代表取締役</td> <td>60%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>取締役会長</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>社外取締役</td> <td>100%</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>■ 基本報酬 ■ 賞与(業績連動報酬) ■ 譲渡制限付株式</p>	代表取締役	60%	20%	20%	取締役会長	60%	40%		社外取締役	100%	
代表取締役	60%	20%	20%										
取締役会長	60%	40%											
社外取締役	100%												
報酬の額	基本報酬	基本報酬は月例の固定報酬とし、当社の業績、各自の担当職務・能力・会社の持続的な成長への貢献度等を総合的に勘案して決定します。											
	賞与(業績連動報酬)	業績連動報酬は業績評価指標を反映した現金報酬とし、毎年一定の時期に支給します。業績連動報酬の算定に用いる指標は長期経営計画で目標として掲げる「償却前事業利益」と「サステナビリティへの取り組み」の達成度とし、当社の持続的な企業価値向上とポートフォリオの拡充による企業規模の拡大・新たな収益モデルの創出を実現するために、両者を総合的に勘案のうえ算定します。 (参考) 償却前事業利益の実績と長期経営計画の最終年度目標 (百万円) <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2021/3期</th> <th>2022/3期</th> <th>2023/3期</th> <th>2033/3期(目標)</th> </tr> <tr> <td></td> <td>7,565</td> <td>8,855</td> <td>9,194</td> <td>18,000</td> </tr> </table>		2021/3期	2022/3期	2023/3期	2033/3期(目標)		7,565	8,855	9,194	18,000	
		2021/3期	2022/3期	2023/3期	2033/3期(目標)								
	7,565	8,855	9,194	18,000									
譲渡制限付株式	株主価値と連動した株式報酬として、対象となる取締役会長および業務執行取締役の担当職務・能力・会社の持続的な成長への貢献度等を総合的に勘案して算出された株数を、毎年一定の時期に付与します。												
決定方法	個人別の報酬額については代表取締役が報酬案を作成し、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえて、取締役会で審議・決定しています。なお、譲渡制限付株式報酬についても、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会で個人別の割当株式数を決議しています。												

コーポレートガバナンス

政策保有株式に関する方針

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行いません。株式保有の意義については、個別銘柄毎に、配当金・賃貸利益等の関連収益が資本コスト等に見合っているかなどの定量的な観点および取引関係などに係る定性的な観点を踏まえて、毎年取締役会において検証を行い、保有の意義が乏しいと判断される銘柄については売却を検討します。

その結果、コーポレートガバナンス・コードが施行された2015年以降で政策保有株式として保有する上場株式のうち6銘柄に

事業ポートフォリオに関する方針と見直しの状況

当社は、オフィスビル・データセンタービル・ウインズビル(場外勝馬投票券発売所)・商業施設・物流倉庫など多岐にわたり特色ある賃貸事業を基盤に、中長期的な視点での持続的な成長を目指しています。新規投資にあたっては、地域分散や立地を重視した投資を行うことにより、景気変動や災害発生時の損失リスクを最小限に抑えるよう努めているほか、資産の入れ替えやバリューアップ投資等により、収益性低下の防止にも取り組んでいます。

現在の当社の経営戦略では、企業価値向上のための取り組みとして事業が生むキャッシュフローの最大化を優先的に位置づけていますが、利益ベースで資本コストを上回るリターンを実現することの重要性についても認識しており、毎年、取締役会において、

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、取締役会の実効性確保および企業価値の向上を目的として、2017年より取締役会による自己評価を実施しています。

2023年は、1～2月に外部機関が取締役および監査役全員に質問する形でアンケートを行い、3月に外部機関による集計結果の報告を踏まえたディスカッションを実施しました。

その結果、取締役会の実効性については総じて肯定的な意見が得られ、昨年に課題として挙がっていた事項のうち、取締役会の場以外での社外役員間の意見交換の機会提供については、実際に機会を提供することで改善していることが確認されました。また、取締

課題への取り組み状況

過去に指摘された課題	課題に対する取り組みの状況
取締役会の多様性	・独立社外取締役を段階的に増員し、取締役の過半数を独立社外取締役で構成 ・女性役員を登用
より客観的な実効性評価の実施	・外部機関によるアンケート・集計結果報告に基づく評価を毎年実施
経営計画に係る議論のさらなる活発化	・取締役会で経営計画の進捗や見直しにつき半年ごとに議題を設定し議論
取締役会の場以外での社外役員間の意見交換の機会提供	・取締役会の場以外で、社外役員間の意見交換の場を設定(年2回)
サステナビリティの取り組みに関する取締役会の監督強化	・取締役会においてサステナビリティに関する議題を定期的に設定、報告内容を拡充

ついで全て売却し、2023年3月末時点の保有銘柄数は26銘柄となっています。また、2銘柄についても一部売却を行い、この間の売却総額は114億円となっています。

政策保有株式として保有する上場株式推移

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
期末の貸借対照表計上額(百万円)	12,286	11,567	9,432	9,266
期中の売却額(百万円)	784	6,530	2,468	1,085

事業ポートフォリオの検証を行っています。具体的な検証にあたっては、個別物件ごとに、資本コストと収益性の比較や投資回収期間などの定量面と、経営計画における投資方針との適合性や物件所在エリアの成長性といった定性面の両面から評価し、継続保有や建て替え、売却といった方針を見直しています。

こうしたポートフォリオの検証の結果も踏まえ、中長期的に資本コストを上回るリターンを実現し続けるには、資産の回転による収益の最大化と資本効率の向上が必要と認識しており、新たに策定した長期経営計画では、不動産賃貸事業に加えて資産回転型事業に取り組むことを通じた、資本効率の向上を掲げています。

役員については、全体として適切に運営されているとの評価のもと、議題ごとの時間配分、業務執行報告の方法、社外役員間・社外役員と従業員間の意見交換に関し建設的な意見・提案がなされました。

他方、昨年に課題として挙がっていたサステナビリティへの取り組みに関する取締役会の監督機能については、さらなる充実が必要として、引き続き課題認識を共有しました。

当社は、今後とも、取締役会の実効性の分析・評価を定期的実施することにより、取締役会の機能の向上に継続的に取り組んでいきます。

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

株主・投資家との対話は管理部門担当執行役員が担当しており、社内の各部署は建設的な対話の実現に向けて、必要な情報の提供など、随時連携を取りながら対応しています。

対話の機会としては、社長または管理部門担当執行役員が説明を行う会社説明会や個別のミーティングを設定しているほか、当社の経営戦略や事業環境に関する理解を深めていただくため、統合報告書をはじめとしたIR資料の発行や、当社ホームページ上での情報開示などを行っています。

対話の場で株主・投資家から寄せられた意見・要望などは、四半期ごとに取締役会に報告しているほか、対話記録も常に取締役・監査役の間で共有しています。これらの意見・要望は、対話のさらなる充実に役立てるとともに、経営陣および関連部署に適宜フィードバックすることで、経営戦略のレビュー等にも積極的に活用しています。

なお、決算発表前の期間は沈黙期間として株主との対話を制限しているほか、インサイダー情報については社内情報管理の徹底を図っています。重要事実該当すると判断された情報については、管理部門担当執行役員が一元管理し漏洩を防止するとともに、開示が必要な情報に該当すると判断した場合には、直ちに情報開示を行っています。

取締役・監査役に対するトレーニング

当社は、取締役会における適時適切な意思決定を通じて経営戦略の最適化を図るため、取締役・監査役に対して、事業環境に応じたテーマの研修や保有資産の視察等の機会を提供しています。特に新任の取締役および新任の監査役に対しては、外部機関も活用しながら、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しており、これらの機会提供が適切に行われているかについても、毎年取締役会実効性評価の際に検証しています。

2023年3月期は、当社物件の視察会(南青山土地、代々木公園ビル、府中ビル)のほか、サステナビリティをテーマとした研修会(不動産業界におけるESG課題と取り組み事例)を実施しました。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は会計監査人から定期的に監査報告を受けているほか、会計基準・会計方針の変更や、その他当社の業績に重要な影響を与える可能性のある事項については、都度打ち合わせを実施することで情報共有を図っています。

監査役と内部監査部門の間では、毎月1回常勤監査役と監査室

2023年3月期の投資家との対話実施回数

対象	実施回数(延べ回数)
カバレッジアナリスト	12
国内機関投資家	16
海外機関投資家	14
個人投資家	3
計	45

対話の主なテーマや関心事項

テーマ・関心事項(2023年3月期)
・代表取締役社長の選定プロセス、就任後の期待役割と社内環境の変化
・不動産価格が高騰する中での新規投資の進捗、前経営計画の見直しの可能性
・ROEをはじめとする資本効率の向上施策(自己株式の取得等)
・英文開示の拡充、和英の開示タイムラグ解消への取り組みの状況
・政策保有株式の縮減状況

対応状況

株主・投資家からの意見や提案を踏まえ、下記事項を実施しています。

実施事項
・資本効率の向上を意識した新経営計画の策定
・決算短信の和英同時開示や決算補足資料(FACT BOOK)の四半期ごとの開示
・会計監査を受けた英文財務報告書(アニュアルレポート)の作成



社外役員 府中ビル視察

との連絡会を実施することで情報共有を図っているほか、監査役会においては四半期ごとに、監査室長から直接、内部監査報告が行われています。

このように監査役、会計監査人、内部監査部門が密に連携することを通じて、監査の実効性向上に努めています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

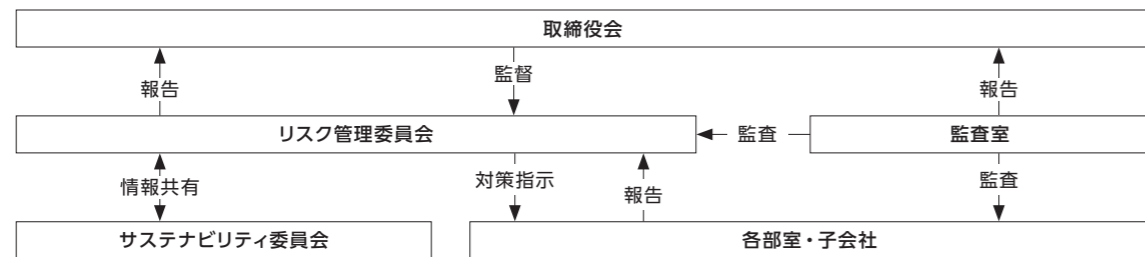
当社のリスクマネジメントは、経営方針の実現、企業活動を遂行するうえでの全てのリスクを可能な限り排除し、全てのステークホルダーの安全と利益を確保するとともに、緊急事態における速やかな対応、業務の早期復旧を図ることを目的としています。

リスクマネジメント推進体制

当社の事業を取り巻くリスクについては、リスク管理の手段や対応方針などの基本事項を「リスク管理規程」として定めており、この規程に基づき全社単位でのリスクマネジメントを行うため、社長直轄の全社横断的な組織として「リスク管理委員会」を設置しています。

委員会はリスクの統合管理や対応方針の取りまとめ、BCPの維持・更新といった事項を所管し、定期的に開催したうえで活動内容を社長に報告するほか、必要に応じて経営会議および取締役会への報告も行っています。

また、サステナビリティ課題に関するリスクの識別・評価・管理プロセスについては、サステナビリティ委員会との間で共有することで、全社単位でのリスク管理体制の統合を図っています。



コンプライアンス委員会

法令などの社会規範および社内規程などの社内規範を遵守し、健全な社風を維持・向上させるため、社長直轄の全社横断的な組織として「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会は定期的開催し活動内容を社長に報告するほか、必要に応じて経営会議および取締役会に報告しています。

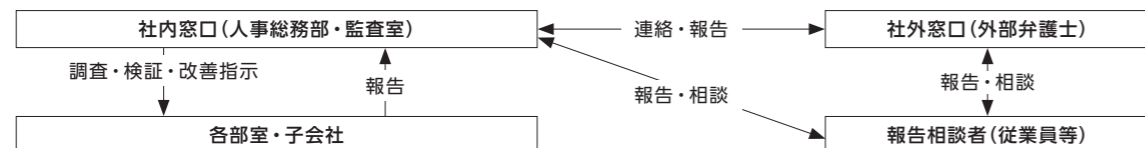
委員会はコンプライアンス確保のための「行動基準」の策定、コンプライアンス施策の実施状況の把握・調査、コンプライアンス違反行為に対する再発防止策の策定等を所管しています。また、社内勉強会等を通じて、全ての階層の従業員に対してコンプライアンス教育・研修を実施しています。

前期のコンプライアンス社内研修実施状況

実施時期	テーマ	内容
2022年 8月	職場でのハラスメント	パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントをはじめとした職場内でのハラスメント行為の防止に関する周知・啓発
2022年 11月	情報セキュリティ	スパムメール等による情報漏洩を題材として、情報セキュリティ意識を啓発
2023年 2月	インサイダー取引	上場企業の従業員としてのコンプライアンス意識の徹底

社内報告相談制度

コンプライアンス違反行為などの報告・相談を受け付けるため「社内報告相談制度」を設け、従業員等からの報告・相談を受け付けています。窓口は社内のほかに外部弁護士を指定し、報告相談者への不利益な取り扱いを一切禁止し、報告相談者の職務環境が悪化することのないよう、適切な措置を講じることとしています。また、担当執行役員による定期的な取締役会への報告を通して、取締役会は制度の運用状況を監督しています。



主要リスクへの取り組み

分類	リスクの内容	リスクへの対応状況	
営業リスク	土地建物賃貸事業	●景気動向、企業業績、ビルの需給動向の影響を受け、賃料の低下や空室率上昇が当社の業績に影響する可能性 ●不動産取得時の多額の不動産取得税や登録免許税の費用計上による大幅な業績変動	●多様なアセットタイプでの事業展開により、市況変動の影響を低減
	地域集中	●物件が関西圏(特に大阪府)に集中しており、大阪地区での大規模災害、需給動向の影響を大きく受ける可能性	●首都圏を中心に関西圏外での投資を推進し、地域集中リスクを低減
	特定の取引先への依存	●売上依存度10%超の取引先が3社あり、各社の動向が当社の業績に影響する可能性	●新規物件の開発や取得を通じてテナントを多様化 ●適切なサービス提供やリレーション強化を通じて大口テナントの退去リスクを低減、賃料水準を維持・改善
	資源価格の変動	●電気料金の値上げによる運営コスト増加 ●建築資材の値上げによる開発コスト増加	●リスク回避は困難であるものの、情報を適切に収集し影響を開示
災害リスク	自然災害、人的災害	●顧客、建物や設備が被害を受け、業績および財政状態に影響(大規模な地震、風水害等の自然災害、火災、テロ等の人的災害)	●BCP対応ビルへのリニューアル ●BCP策定と訓練によるレジリエンス強化
	感染症の拡大	●新型コロナウイルスの拡大による、経済情勢の悪化と業績への影響 ●少人数経営の弊害として、社内での感染拡大により事業活動に支障が出る可能性	●飲食業や小売業等に偏重しないポートフォリオを構築 ●在宅勤務やフレックスタイム制など柔軟な働き方の促進により、従業員の健康と安全を維持
気候変動リスク	移行リスク	●省エネ規制の強化や炭素税の導入による対応コスト、税負担の増加	●省エネ推進の強化 ●再生可能エネルギーの導入
	物理的リスク	●風水害の激甚化により顧客、建物や設備が被害を受け、業績および財政状態に影響	●重要設備の上層階への移設や防潮板の設置による浸水リスク低減 ●予防保全とBCPの策定・訓練によるレジリエンス強化
財務リスク	資産価格の変動	●保有資産(土地・建物・有価証券等)の時価下落による減損損失の計上	●物件の入れ替えやバリューアップ等により、収益性低下を防止 ●投資有価証券は毎年取締役会で個別銘柄ごとに保有意義を検証し、保有意義の乏しい銘柄は売却
	有利子負債への依存	●有利子負債の金利上昇	●低金利環境を活かした金利の低減・固定化 ●平均返済期間の長期化
	法令、税制の変更	●不動産や建築に関する法令や条例変更による、土地建物賃貸事業、ビル管理事業の業務遂行上の規制、業績への影響 ●税制や会計制度変更による、当社の業績や財政状態への影響	●リスク回避は困難であるものの、関連する法令や税制、会計制度の情報を適切に収集し影響を開示
コンプライアンスリスク	法令等への違反行為	●コンプライアンス違反行為による社会的信用の失墜、事業活動の制約	●各部よりコンプライアンス委員を選出し、各部における取り組みの状況を定期的に検証 ●コンプライアンス委員会を活用し、研修会の開催などを通じて法令等の遵守について周知徹底
情報リスク	情報セキュリティ	●従業員による紛失、改ざん ●外部からの不正アクセスなどによる、企業活動や業務に関する情報、個人情報の漏洩 ●社内システムへのサイバー攻撃による、業務遂行への影響	●社内規制の整備による、従業員のコンプライアンス意識の向上 ●個人情報の取扱委託先に、個人情報の利用目的や取り扱いについて開示請求、委託先を厳正に管理、監督 ●情報セキュリティの管理体制を整備

BCPの評価・見直し

当社は、事業を取り巻くリスクのうち特に「自然災害、人的災害」を、事業の継続性や財務状態に大きな影響を与えうる重要なリスクとして認識しています。災害リスクが顕在化する可能性や時期を測定することは極めて困難ですが、発災時の事業継続あるいは早期復旧によってあらゆるステークホルダーの生命・財産の保護を図ることを目的に、リスク管理委員会の管轄のもと、BCPを策定しています。

本社ビル・東京支社の電源喪失や営業時間外の発災などさまざまなケースを想定した訓練を毎年、全社単位で実施し、役職員からのフィードバックをもとにBCPのブラッシュアップを行うことで

BCPの組織への定着と質の向上を図っています。2023年3月期のBCP訓練では、関西圏と首都圏での発災時対応の連携や、役職員の救命・自衛教育の向上が今後の課題として指摘されました。



BCP訓練の様子

取締役・監査役および執行役員



取締役 執行役員 伊勢村 誠介	監査役(常勤) 西田 滋	監査役(社外) 長澤 秀治	監査役(社外) 上條 英之
取締役(社外) 竹田 千穂	取締役(社外) 辻 卓史	取締役会長 (取締役会議長) 南 浩一	代表取締役社長 社長執行役員 若林 常夫
		取締役(社外) 野村 雅男	取締役(社外) 吉田 享司

伊勢村 誠介 取締役(技術担当) 1959年3月21日生 1981年4月 鹿島建設株式会社 入社 2017年3月 同社 関西支店建築部 建築工事部長 2019年4月 当社 理事 建築技術部付部長 2020年6月 当社 取締役 執行役員 建築技術部長(現任)	吉田 享司 取締役・独立役員 社外 1953年7月24日生 1978年11月 監査法人朝日会計社 (現有限責任あずさ監査法人) 入社 1982年 3月 公認会計士登録 1994年 5月 米国公認会計士(カリフォルニア州)登録 2006年 6月 あずさ監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 専務理事 2015年 7月 有限責任あずさ監査法人 シニアパートナー 2016年 7月 吉田公認会計士事務所 代表(現任) 2017年 6月 当社 取締役(現任)	野村 雅男 取締役・独立役員 社外 1949年8月2日生 1972年3月 岩谷産業株式会社 入社 2007年6月 同社 取締役 執行役員 2009年4月 同社 常務取締役 執行役員 2010年4月 同社 専務取締役 執行役員 2012年6月 同社 代表取締役社長 執行役員 2017年4月 同社 取締役相談役 執行役員 2017年6月 同社 相談役 2019年6月 当社 取締役(現任)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

重要な兼職の状況
小野薬品工業株式会社 社外取締役

辻 卓史 取締役・独立役員 社外 1942年10月3日生 1966年 4月 宇部興産株式会社 入社 1983年10月 鴻池運輸株式会社 入社 1983年12月 同社 専務取締役 1987年12月 同社 代表取締役副社長 1989年12月 同社 代表取締役社長 2000年 6月 同社 代表取締役会長 2017年 6月 同社 取締役会長 2020年 6月 当社 取締役(現任)	竹田 千穂 取締役・独立役員 社外 1973年2月9日生 2001年10月 大阪弁護士会登録 三宅法律事務所 (現弁護士法人三宅法律事務所) 入所 2016年 5月 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー(現任) 2019年 6月 当社 監査役 2022年 6月 当社 取締役(現任)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

重要な兼職の状況
株式会社ニチダイ 社外取締役(監査等委員)
ダイハツディーゼル株式会社 社外取締役

監査役

西田 滋 常勤監査役 1960年10月8日生 1984年4月 株式会社住友銀行 入行 2013年4月 株式会社三井住友銀行 企業審査部長 2015年6月 当社 取締役 総務部長 2018年4月 当社 取締役 執行役員 総務部長 2019年6月 当社 常勤監査役(現任)	長澤 秀治 監査役・独立役員 社外 1960年9月23日生 1984年4月 三洋電機株式会社 入社 2008年4月 同社 執行役員 経営企画本部長 2011年4月 同社 常務執行役員 経営企画本部長 2012年1月 同社 取締役 常務執行役員 経営企画本部長 2015年4月 パナソニック株式会社 技術担当役員付企画総括 2018年1月 ダイハツディーゼル株式会社 顧問 2021年6月 当社 監査役(現任) 2022年3月 ダイハツディーゼル株式会社 執行役員(現任)	上條 英之 監査役・独立役員 社外 1955年3月15日生 1977年 4月 石川島播磨重工業株式会社 入社 1987年 8月 積水ハウス株式会社 入社 2006年 4月 同社 不動産投資運用部長 2010年 5月 同社 経理財務部長 2014年 4月 同社 執行役員経理財務部長 2015年12月 株式会社鴻池組 監査役 2018年 4月 積水ハウス株式会社 常務執行役員 経理財務部長 2019年 4月 同社 常務執行役員 2020年 9月 税理士登録 2021年 4月 上條英之税理士事務所 所長(現任) 2022年 6月 当社 監査役(現任)
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

執行役員

若林 常夫 社長執行役員 代表取締役社長	山本 真司 専務執行役員 営業統括	多田 順一 常務執行役員 管理統括
伊勢村 誠介 執行役員 建築技術部長	田淵 稔規 執行役員 財務経理部長	松本 孝雄 執行役員 営業部長
岡田 吉功 執行役員 人事総務部長	堀 貴生 執行役員 経営企画部長 兼 サステナビリティ推進室長	大橋 一満 執行役員 東京支社長 兼 新規投資推進室長

取締役

南 浩一 取締役会長 1955年3月21日生 1977年4月 株式会社住友銀行 入行 2013年6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常任監査役 株式会社三井住友銀行 監査役 2016年6月 当社 代表取締役社長 2018年4月 当社 代表取締役社長 社長執行役員 2022年6月 当社 取締役会長(現任)	若林 常夫 代表取締役社長 1959年4月29日生 1983年4月 阪急電鉄株式会社 入社 2011年6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 取締役 2013年4月 阪急電鉄株式会社 専務取締役 2018年4月 阪急阪神不動産株式会社 代表取締役社長 2020年4月 同社 相談役 2021年4月 株式会社阪急阪神ホテルズ 取締役 2021年6月 当社 取締役 2022年6月 当社 代表取締役社長 社長執行役員(現任)
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

重要な兼職の状況
シブヘルスケアホールディングス株式会社 社外監査役

主要連結財務・非財務データ

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 3月31日に終了した各会計年度	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
	単位:百万円										
損益状況(会計年度)											
売上高	13,679	14,031	14,852	14,930	14,380	14,799	14,995	15,319	15,333	17,815	18,879
営業利益	4,634	4,463	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375
事業利益 ^{*1}	4,634	4,463	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375
償却前事業利益 ^{*2}	7,298	7,076	7,705	7,754	7,507	7,731	7,661	7,598	7,565	8,855	9,194
経常利益	3,800	3,699	4,457	4,782	4,740	5,044	5,214	5,214	5,081	4,879	5,040
親会社株主に帰属する当期純利益	2,331	2,369	2,732	3,610	3,272	3,585	3,998	3,919	8,251	5,165	4,186
	単位:百万円										
財政状況(会計年度末)											
総資産	114,577	115,015	115,243	111,418	113,204	122,964	132,780	136,605	154,043	149,994	152,321
有利子負債残高	63,440	56,750	51,286	45,317	43,085	48,294	55,709	58,401	66,645	64,859	67,156
純資産	41,733	48,250	51,850	54,556	58,862	62,227	64,228	64,377	70,539	70,510	70,870
	単位:%										
主な財務指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	5.8	5.3	5.5	6.8	5.8	5.9	6.3	6.1	12.3	7.3	5.9
総資産事業利益率(ROA)	4.1	3.9	4.3	4.5	4.4	4.5	4.3	4.0	3.6	3.4	3.6
自己資本比率	36.4	42.0	45.0	49.0	52.0	50.5	48.3	47.0	45.7	46.9	46.5
	単位:百万円/倍										
Net有利子負債	53,259	44,467	47,709	28,765	35,883	41,243	39,791	45,196	45,094	54,983	61,843
Net有利子負債/EBITDA倍率	7.3	6.3	6.2	3.7	4.8	5.3	5.2	5.9	6.0	6.2	6.7
減価償却費	2,663	2,612	2,738	2,636	2,538	2,433	2,210	2,183	2,270	3,731	3,818
設備投資額	751	472	9,572	9,510	10,840	11,236	3,734	10,639	11,504	14,283	12,529
	単位:円										
1株あたり情報											
当期純利益	51.8	46.1	50.6	66.9	60.7	66.6	74.6	74.6	158.8	102.3	84.7
純資産	927.9	893.9	960.6	1,010.8	1,091.7	1,154.8	1,217.3	1,236.5	1,362.0	1,403.7	1,445.5
年間配当金	14.0	14.0	15.0	16.0	17.0	18.0	23.0	27.0	31.0	36.0	36.0
	単位:百万円										
キャッシュ・フローの状況(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,091	4,607	7,086	4,919	4,717	6,884	5,259	6,693	7,693	2,736	8,917
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,644	128	△9,644	14,818	△10,939	△11,249	△1,619	△9,705	△5,566	△8,652	△12,104
フリー・キャッシュ・フロー	3,447	4,736	△2,558	19,738	△6,222	△4,364	3,639	△3,012	2,126	△5,916	△3,187
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,961	△2,633	△6,148	△6,762	△3,127	4,213	5,227	298	6,219	△5,757	△1,376
現金および現金同等物の増減額	5,408	2,102	△8,706	12,976	△9,350	△150	8,867	△2,713	8,345	△11,674	△4,563
現金および現金同等物の期末残高	10,180	12,283	3,576	16,552	7,202	7,051	15,918	13,205	21,550	9,876	5,312

MD&A

経営成績

2023年3月期の日本経済は、コロナ感染を警戒した行動制限の緩和や全国旅行支援の効果等により個人消費の増加が続き、水際対策の緩和や円安効果によってインバウンド需要が伸びるなど、景気は緩やかに持ち直しています。一方、ロシア・ウクライナ情勢に端を発したエネルギー価格の高騰や世界的なインフレにより、先行きは不透明な状況にあります。

不動産賃貸業界におきましては、リモートワーク等の普及により事業拠点を見直す動きが広がる一方で、ビジネス地区における大規模な新規開発によりオフィスの供給増加も見込まれ、引き続き空室率は高水準で推移しています。

このような環境の中、当社においては営業活動に注力した結果、2023年3月末時点の空室率は1.46%に留まり、引き続き高い稼働率を維持しました。加えて、首都圏でのアセット強化の一環として、2022年11月に東京都港区南青山で土地を取得する等、次なる成長に向けた新規投資に積極的に取り組むとともに、既存ビルにおいては、自然災害への予防保全や省エネ化推進を図ることで資産価値向上に努めました。

その結果、2023年3月期の連結業績は、2021年4月に竣工したOBPビルの稼働向上を主因として、売上高は18,879百万円と前期比1,063百万円(6.0%)の増収となりました。売上原価は、前期のOBPビル取得に係る不動産取得税等の初期費用の負担がなくなったものの、電気代の高騰による費用増により、売上総利益は7,084百万円と前期比419百万円(6.3%)の増益に留まりました。つれて営業利益は5,375百万円と前期比250百万円(4.9%)の増益、経常利益は5,040百万円と前期比161百万円(3.3%)の増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券の売却による特別利益が減少したことを主因として、4,186百万円と前期比978百万円(18.9%)の減益となりました。

単位:百万円

勘定科目	2022/3	2023/3	増減率(%)
売上高	17,815	18,879	6.0
売上原価・一般管理費	12,690	13,503	6.4
営業利益	5,124	5,375	4.9
営業外収益	273	312	14.1
営業外費用	519	646	24.5
経常利益	4,879	5,040	3.3
特別利益	2,586	1,006	△61.1
特別損失	39	28	△27.7
法人税等	2,261	1,833	△19.0
親会社株主に帰属する当期純利益	5,165	4,186	△18.9

財政状態

2023年3月期末における総資産は152,321百万円となり、前期末に比べ2,326百万円(1.6%)増加しました。現金および預金は4,563百万円、未収消費税等は還付により1,850百万円各々減少したものの、2022年11月に南青山土地の信託受益権取得により信託土地が8,655百万円増加したことが主な要因です。

負債合計は81,450百万円となり、前期末比1,966百万円(2.5%)増加しました。固定資産の取得に要する資金調達を行ったこと等により有利子負債が2,296百万円増加したことが主な要因です。

純資産合計は70,870百万円となり、前期末比360百万円(0.5%)増加しました。その他有価証券評価差額金は225百万円減少したものの、利益剰余金が708百万円増加したことが要因です。

単位:百万円

勘定科目	2022/3	2023/3	前期末比(%)
流動資産	12,260	6,702	△45.3
固定資産	137,733	145,618	5.7
資産合計	149,994	152,321	1.6
流動負債	8,208	7,887	△3.9
固定負債	71,275	73,562	3.2
負債合計	79,484	81,450	2.5
株主資本	70,523	71,153	0.9
純資産合計	70,510	70,870	0.5
負債・純資産合計	149,994	152,321	1.6

キャッシュ・フローの状況

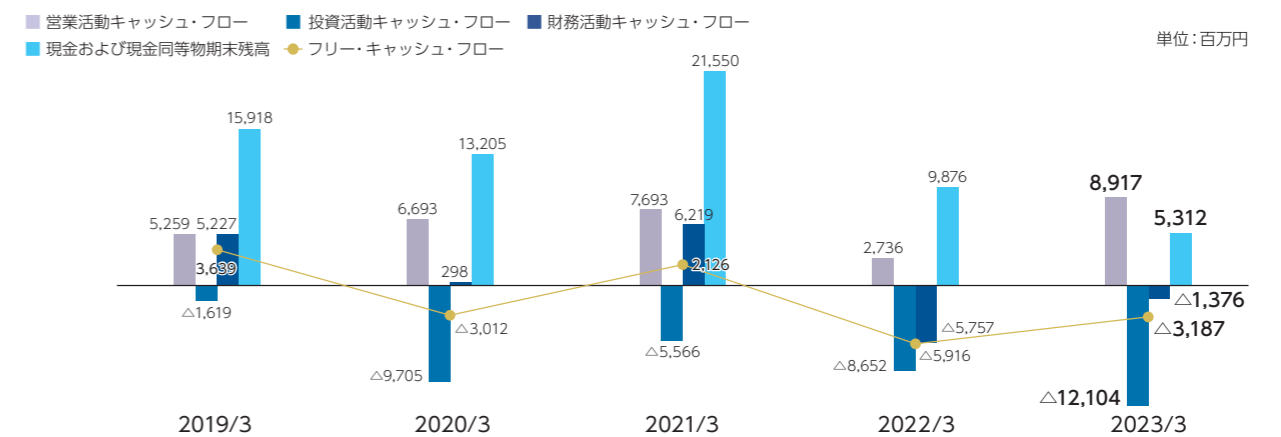
2023年3月期末における現金および現金同等物は5,312百万円となり、前期末比4,563百万円減少しました。

営業活動により得られた資金は8,917百万円(前期は2,736百万円の収入)となりました。税金等調整前当期純利益6,019百万円、減価償却費3,818百万円、前期に計上した未収消費税等1,850百万円の還付により主要な資金を得ましたが、法人税等の支払額1,635百万円、投資有価証券売却益1,006百万円の特別利益の控除要因がありました。

投資活動により使用した資金は12,104百万円(前期は8,652百万円の支出)となりました。投資有価証券の売却により1,087百万円の資金を得ましたが、南青山土地の信託受益権や関目高殿住宅等の有形固定資産の取得により12,895百万円の支出がありました。

財務活動により使用した資金は1,376百万円(前期は5,757百万円の支出)となりました。固定資産取得資金として、長期借入れにより4,700百万円を調達しましたが、配当金の支払額1,912百万円、自己株式の取得1,760百万円、長期借入金の返済1,703百万円、短期借入金の返済700百万円の支出がありました。

連結キャッシュ・フロー



連結貸借対照表

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2022年および2023年3月31日現在	単位:百万円	
	2022/3	2023/3
資産の部		
流動資産		
現金および預金	9,876	5,312
売掛金	381	560
その他	2,002	829
流動資産合計	12,260	6,702
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	102,575	104,377
減価償却累計額	△42,648	△45,458
建物および構築物(純額)	59,926	58,918
土地	52,058	52,660
信託建物	3,343	3,343
減価償却累計額	△1,586	△1,754
信託建物(純額)	1,756	1,588
信託土地	11,038	19,694
建設仮勘定	80	100
その他	1,036	1,096
減価償却累計額	△738	△785
その他(純額)	298	310
有形固定資産合計	125,159	133,273
無形固定資産	126	109
投資その他の資産		
投資有価証券	9,775	9,607
敷金および保証金	2,193	2,192
繰延税金資産	14	13
その他	463	422
投資その他の資産合計	12,447	12,235
固定資産合計	137,733	145,618
資産合計	149,994	152,321

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2022年および2023年3月31日現在	単位:百万円	
	2022/3	2023/3
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	0	0
短期借入金	4,090	3,922
未払法人税等	514	498
賞与引当金	43	44
その他	3,559	3,421
流動負債合計	8,208	7,887
固定負債		
社債	45,000	45,000
長期借入金	15,769	18,234
長期預り敷金保証金	7,866	7,776
繰延税金負債	1,093	1,148
再評価に係る繰延税金負債	1,214	1,214
退職給付に係る負債	67	65
資産除去債務	114	115
その他	150	8
固定負債合計	71,275	73,562
負債合計	79,484	81,450
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,827	9,827
資本剰余金	9,199	9,199
利益剰余金	51,728	52,436
自己株式	△232	△310
株主資本合計	70,523	71,153
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,399	4,173
土地再評価差額金	△4,532	△4,532
その他の包括利益累計額合計	△132	△358
新株予約権	120	76
純資産合計	70,510	70,870
負債純資産合計	149,994	152,321

連結損益計算書

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2022年および2023年の3月31日をもって終了した会計年度	単位:百万円	
	2022/3	2023/3
(連結損益計算書)		
売上高	17,815	18,879
売上原価	11,151	11,794
売上総利益	6,664	7,084
販売費および一般管理費	1,539	1,708
営業利益	5,124	5,375
営業外収益		
受取利息	0	2
受取配当金	261	264
その他	11	45
営業外収益合計	273	312
営業外費用		
支払利息	164	160
社債利息	335	335
その他	19	150
営業外費用合計	519	646
経常利益	4,879	5,040
特別利益		
固定資産売却益	376	—
投資有価証券売却益	2,164	1,006
その他	45	0
特別利益合計	2,586	1,006
特別損失		
固定資産除却損	38	28
その他	0	0
特別損失合計	39	28
税金等調整前当期純利益	7,426	6,019
法人税、住民税および事業税	2,334	1,616
法人税等調整額	△72	216
法人税等合計	2,261	1,833
当期純利益	5,165	4,186
親会社株主に帰属する当期純利益	5,165	4,186
(連結包括利益計算書)		
当期純利益	5,165	4,186
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,284	△225
その他の包括利益合計	△1,284	△225
包括利益	3,880	3,960
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,880	3,960
非支配株主に係る包括利益	—	—


連結株主資本等変動計算書

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2022年3月31日をもって終了した会計年度	株主資本		単位:百万円		
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	9,827	9,199	50,938	△697	69,268
当期変動額					
剰余金の配当			△1,682		△1,682
親会社株主に帰属する当期純利益			5,165		5,165
自己株式の取得				△2,290	△2,290
自己株式の処分		△1		64	62
自己株式の消却		△2,692		2,692	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		2,693	△2,693		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	789	465	1,254
当期末残高	9,827	9,199	51,728	△232	70,523
その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	その他の包括利益 累計額合計	新株予約権	純資産合計
当期首残高	5,683	△4,532	1,151	120	70,539
当期変動額					
剰余金の配当					△1,682
親会社株主に帰属する当期純利益					5,165
自己株式の取得					△2,290
自己株式の処分					62
自己株式の消却					—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△1,284	—	△1,284	—	△1,284
当期変動額合計	△1,284	—	△1,284	—	△29
当期末残高	4,399	△4,532	△132	120	70,510
京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2023年3月31日をもって終了した会計年度					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	9,827	9,199	51,728	△232	70,523
当期変動額					
剰余金の配当			△1,913		△1,913
親会社株主に帰属する当期純利益			4,186		4,186
自己株式の取得				△1,760	△1,760
自己株式の処分		△62		180	117
自己株式の消却		△1,502		1,502	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		1,564	△1,564		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	708	△78	630
当期末残高	9,827	9,199	52,436	△310	71,153
その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	その他の包括利益 累計額合計	新株予約権	純資産合計
当期首残高	4,399	△4,532	△132	120	70,510
当期変動額					
剰余金の配当					△1,913
親会社株主に帰属する当期純利益					4,186
自己株式の取得					△1,760
自己株式の処分					117
自己株式の消却					—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△225	—	△225	△43	△269
当期変動額合計	△225	—	△225	△43	360
当期末残高	4,173	△4,532	△358	76	70,870

連結キャッシュ・フロー計算書

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社		単位:百万円	
2022年および2023年の3月31日をもって終了した会計年度		2022/3	2023/3
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益		7,426	6,019
減価償却費		3,731	3,818
株式報酬費用		56	70
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		3	△1
賞与引当金の増減額(△は減少)		5	1
受取利息および受取配当金		△262	△267
支払利息		164	160
社債利息		335	335
投資有価証券売却損益(△は益)		△2,164	△1,006
有形固定資産売却損益(△は益)		△376	—
有形固定資産除却損		38	28
その他の特別損益(△は益)		△45	0
営業債権の増減額(△は増加)		465	△236
営業債務の増減額(△は減少)		254	△944
未収消費税等の増減額(△は増加)		△1,850	1,850
未払消費税等の増減額(△は減少)		△55	945
その他		24	9
小計		7,751	10,782
利息および配当金の受取額		262	267
利息の支払額		△503	△497
法人税等の支払額		△4,774	△1,635
営業活動によるキャッシュ・フロー		2,736	8,917
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		△12,479	△12,895
有形固定資産の売却による収入		1,262	—
無形固定資産の取得による支出		△24	0
投資有価証券の取得による支出		△50	△300
投資有価証券の売却による収入		2,468	1,087
工事負担金等受入による収入		143	—
その他		26	3
投資活動によるキャッシュ・フロー		△8,652	△12,104
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)		—	△700
長期借入れによる収入		—	4,700
長期借入金の返済による支出		△1,785	△1,703
自己株式の取得による支出		△2,290	△1,760
配当金の支払額		△1,681	△1,912
その他		—	0
財務活動によるキャッシュ・フロー		△5,757	△1,376
現金および現金同等物の増減額(△は減少)		△11,674	△4,563
現金および現金同等物の期首残高		21,550	9,876
現金および現金同等物の期末残高		9,876	5,312

会社概要 (2023年3月31日現在)

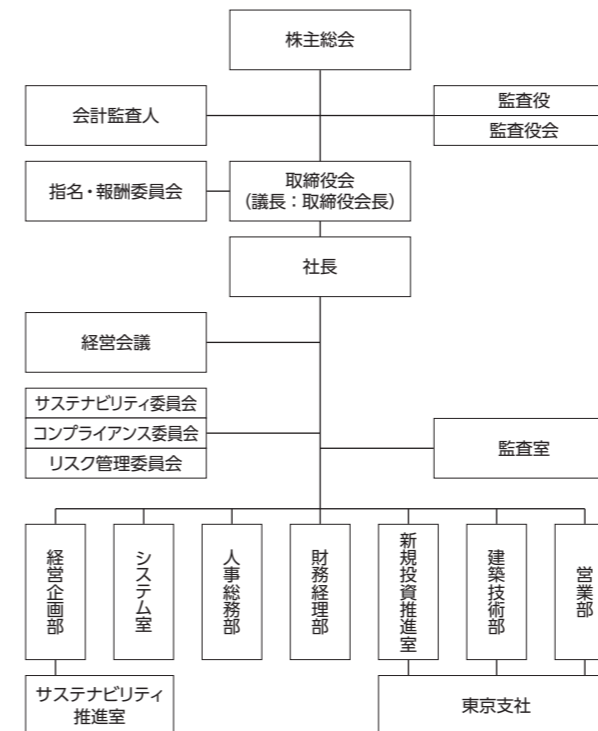
会社名	京阪神ビルディング株式会社 (英文名:Keihanshin Building Co.,Ltd.)
所在地	本社 〒541-0048 大阪市中央区瓦町 四丁目2番14号 東京支社 〒101-0051 東京都千代田区 神田神保町二丁目2番 共同ビル8階
コーポレートサイト	https://www.keihanshin.co.jp/ 
創立	1948年12月24日
事業内容	オフィスビル、データセンタービル、 商業施設、物流倉庫、 場外勝馬投票券発売所(ウインズ) などの賃貸、建物管理
資本金	98億2,761万円
上場市場	東京証券取引所プライム市場
従業員数	53名(連結)
子会社	京阪神建築サービス株式会社

株式情報 (2023年3月31日現在)

株式の状況		
発行可能株式総数	80,000,000株	
発行済株式の総数	49,211,498株	
株主数	6,689名	
大株主の状況		
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
銀泉株式会社	6,440	13.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,407	7.0
株式会社三井住友銀行	2,133	4.4
株式会社きんでん	1,393	2.8
鹿島建設株式会社	1,376	2.8
株式会社三十三銀行	1,287	2.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,144	2.3
株式会社百十四銀行	891	1.8
三精テクノロジー株式会社	865	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	793	1.6

(注) 1. 記載株数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社は、自己株式236,482株を保有しております。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

組織図 (2023年3月31日現在)



株式分布状況 (2023年3月31日現在)

