



価値ある事業空間を

京阪神ビルディング



統合報告書
2024

2024年3月期

価値ある事業空間でひと、まち、未来をつなぐ

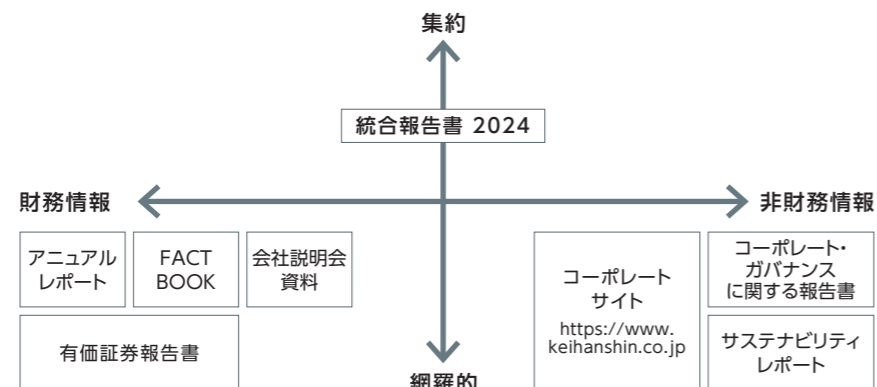
経営理念

- 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、安全で動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



CONTENTS

イントロダクション

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

経営理念／編集方針／コンテンツ	1
競争力の源泉	3
財務・非財務ハイライト	5

価値創造ストーリー

経営環境と中長期ビジョン、成長に向けた戦略

価値創造の軌跡	7
価値創造プロセス	9
リスクと機会	11
マテリアリティ	13
トップメッセージ	15
長期経営計画	21
財務資本戦略	27

事業概況

価値創造の基盤となるビジネスモデル、事業戦略とその進捗

営業統括メッセージ	29
オフィスビル	31
データセンタービル	33
ウインズビル	35
商業施設・物流倉庫等	36
保有物件一覧	37
新規事業	39

編集方針

「統合報告書 2024」は、京阪神ビルディング株式会社が事業内容・戦略やESG情報をもとに、ステークホルダーのみなさまに、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たいと思います。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。



サステナブル経営の実践

持続的な成長を支える取り組み・体制

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	41
マテリアリティに紐づく取り組みの指標と目標	43
環境への取り組み	45
ステークホルダーへの取り組み	49
社外取締役座談会	59
取締役会議長メッセージ	63
コーポレートガバナンス	65
リスクマネジメント	73
取締役・監査役および執行役員	75

財務・企業データ

取り組みの成果を測る指標と実績

主要連結財務・非財務データ	77
MD&A	81
連結貸借対照表	83
連結損益計算書	85
連結株主資本等変動計算書	86
連結キャッシュ・フロー計算書	87
会社概要・株式情報	88

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

2024年3月期(2023年4月1日～2024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2024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。

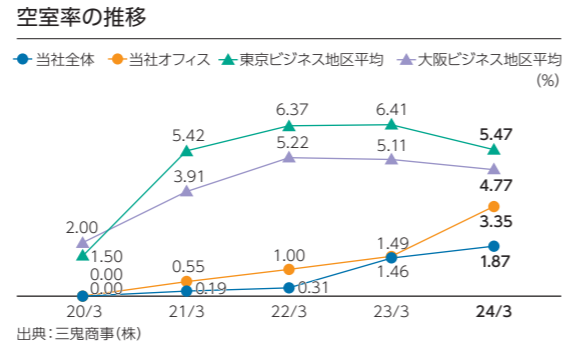
競争力の源泉

[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。



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につながる、高い稼働率を維持しています。

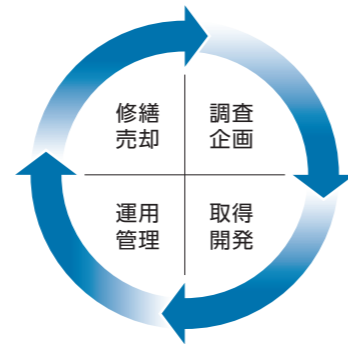
ビルの管理運営を行うパートナー企業とは、ノウハウの共有と情報の水平展開を行い、一体となってテナントへ高品質のサービスを提供。当社の安定した収益と事業運営の基盤となっています。



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。

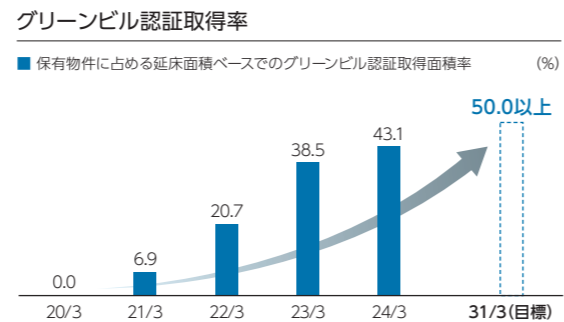


4

高度なBCP機能・高い環境性能

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、防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、省エネ設備の導入などを通じて環境に配慮したビルづくりも進めており、これ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。

※BCP：事業継続計画



[不動産賃貸事業]

オフィスビル

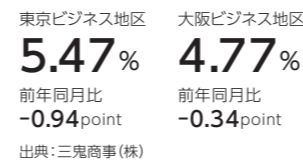


京阪神 虎ノ門ビル

8 棟

- 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

平均空室率 2024年3月末時点



ウインズビル

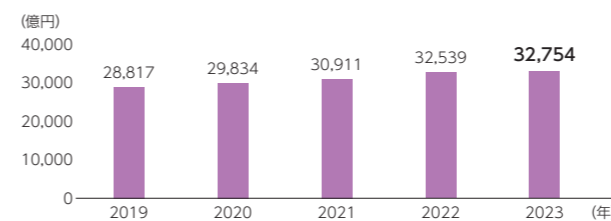


ウインズ梅田A館ビル

5 棟

- 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

日本中央競馬会 (JRA) 売得金額*推移



データセンタービル

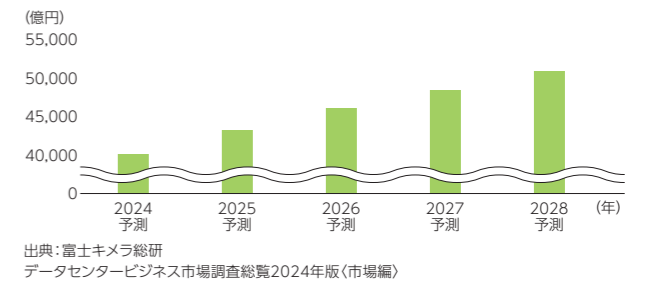


京阪神 OBPビル

8 棟

- 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・ビルメンテナンスによる安定した収益

国内データセンター市場規模推移



商業施設・物流倉庫等

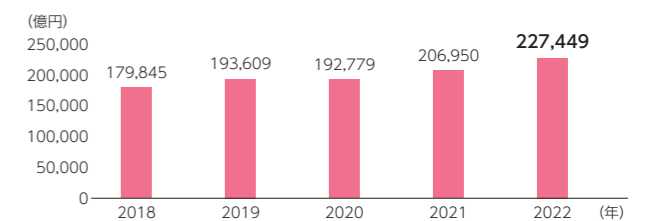


四条河原町ビル

7 棟

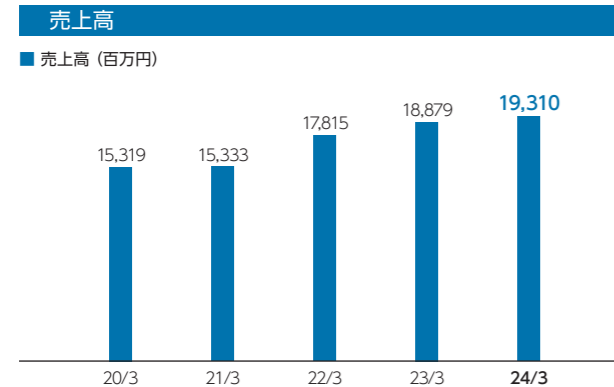
- 商業施設はターミナル駅、物流倉庫は幹線道路に近い好立地に展開
- 冷凍・冷蔵倉庫などのオーダーメイド型倉庫に強み

日本のBtoC-EC市場規模の推移

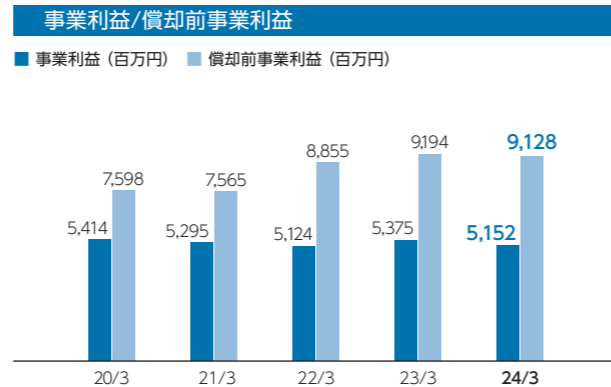


財務・非財務ハイライト

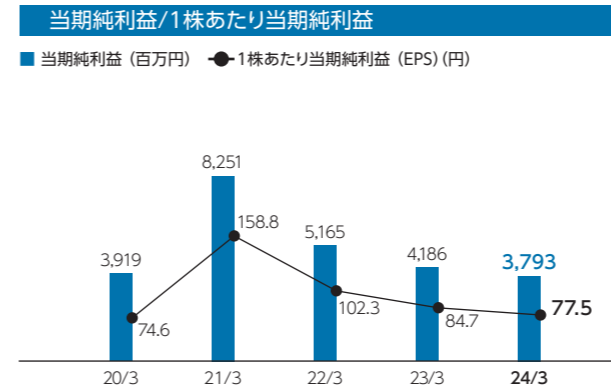
財務関連データ



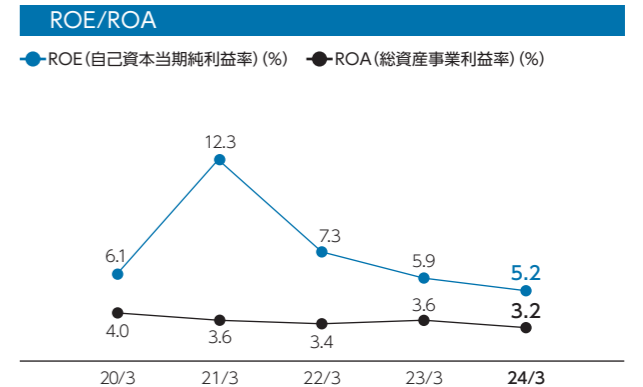
2024年3月期の売上高は、新規物件の寄与等により増収となりました。2025年3月期は、データセンタービルの機器室の稼働向上やオフィスビルでのテナント入居、浅草駅前ビルの通期寄与などにより増収となる見込みです。



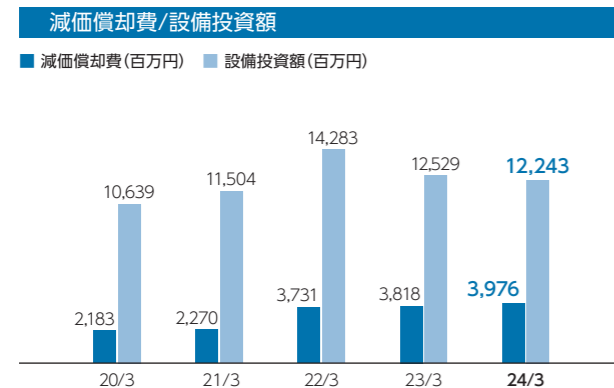
2024年3月期の事業利益は、租税公課や修繕費等の費用増加により減益となりました。2025年3月期は、修繕費や減価償却費の減少等により営業利益・経常利益ともに過去最高益を見込んでいます。なお、当社は償却前事業利益を重要な経営指標に掲げています。



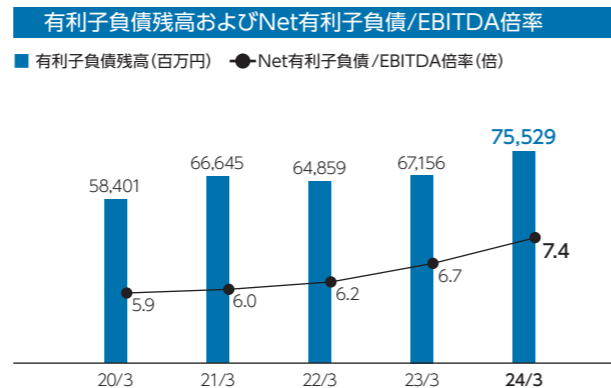
2024年3月期の当期純利益は、投資有価証券の売却に伴う特別利益が前期よりも減少したことを主因に減益となりました。一過性要因による当期純利益の変動はありますが、当社は1株あたり利益の着実な成長を通じて、株主価値の向上に努めています。



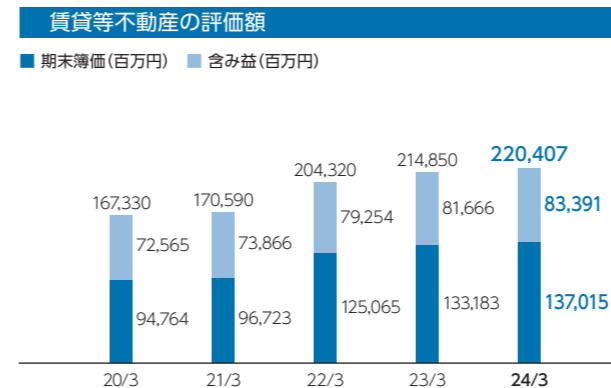
2024年3月期のROEは、当期純利益が減益となったことにより前期よりも低下しました。現在進行中の長期経営計画では、従来の不動産賃貸事業に加えて新たに資産回転型事業にも取り組むことで、ROAの向上およびROEの改善を目指します。(財務資本戦略 P.27)



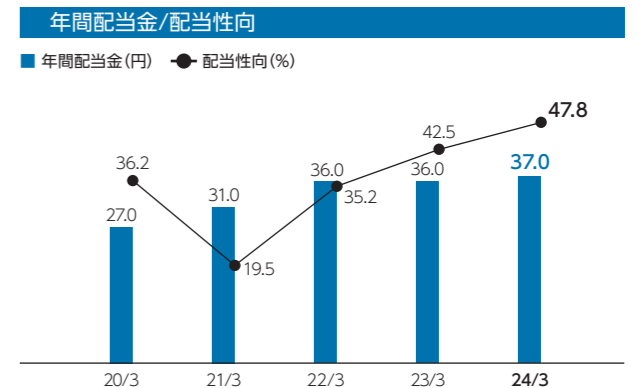
事業からのキャッシュフローを原資に、新規投資や既存施設のバリューアップ投資を行い、さらなるキャッシュフローの拡大に努めています。2024年3月期は主な設備投資として、浅草駅前ビルの取得や米国不動産ファンドへの投資、SPC出資を行いました。



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。

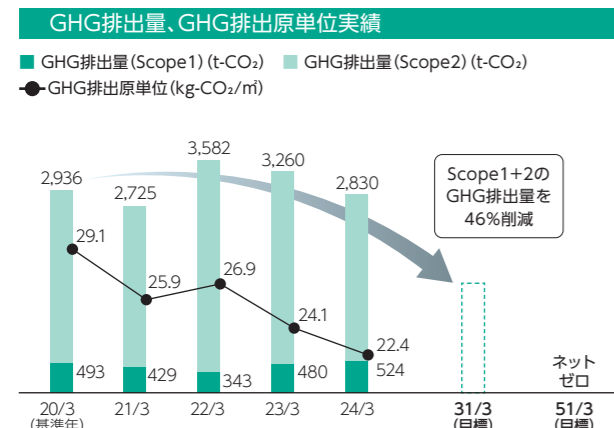


保有物件の時価評価額は、金利をはじめとしたその時々々の経済状況に大きく左右されます。2024年3月期末時点の保有物件の評価額は、新規物件の取得や稼働向上による賃料収入の増加を背景に、前期末比約55億円増加しました。

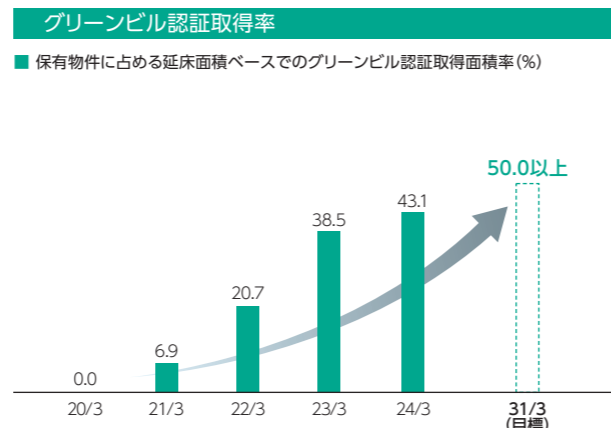


当社は安定的な配当と増配を株主還元を中心としており、配当性向については45%程度を目標に上げています。今後も業績や足元の投資環境、将来の事業展開などを総合的に勘案し、1株あたり利益の成長と安定的な配当を通じて長期的な株主利益の向上を図っていきます。

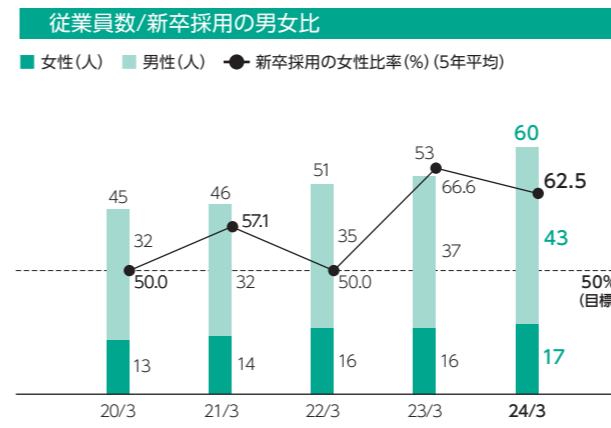
サステナビリティ関連データ



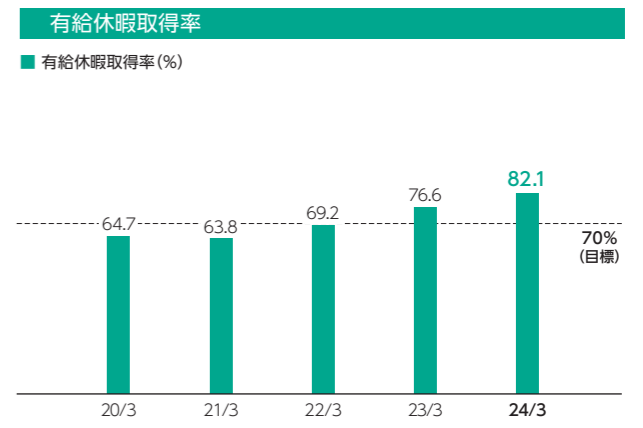
気候変動に伴う移行リスクの低減の観点から、GHG排出量の削減目標を設定しています。2024年3月期は、保有物件での再生可能エネルギー由来の電力への切り替えや太陽光パネルの稼働に伴い、排出総量・排出原単位ともに減少しました。(P.47)



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。2024年3月期には、新たに2つの物件で認証を取得しました。(P.47)



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と考えから、すべ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。(P.57)



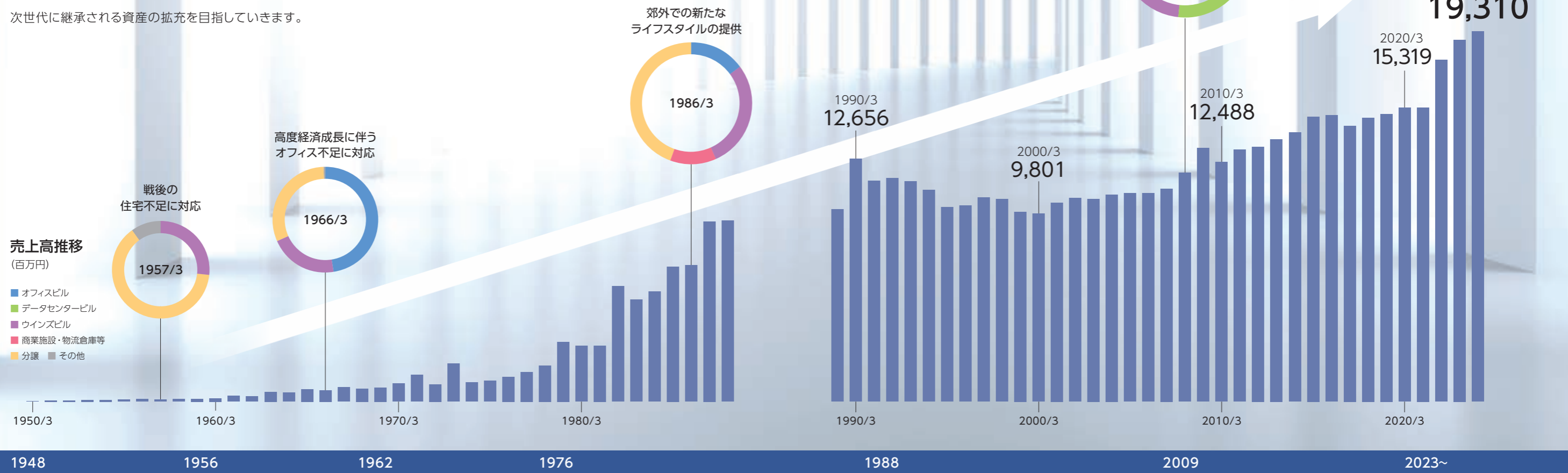
少人数で効率的な経営を実現するため、生産性の向上と業務の効率化を図るとともに、従業員のワークライフバランスにも配慮した、安全で働きやすい職場環境づくりに努めています。

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。



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

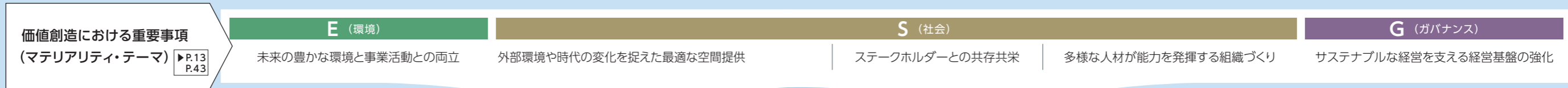
長期経営計画が始動

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。2024年度以降は、計画の前倒しを念頭に置き成長を加速させるべく、引き続き新規投資と社内体制整備を推進して企業価値向上に努めます。

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さまとともに、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。

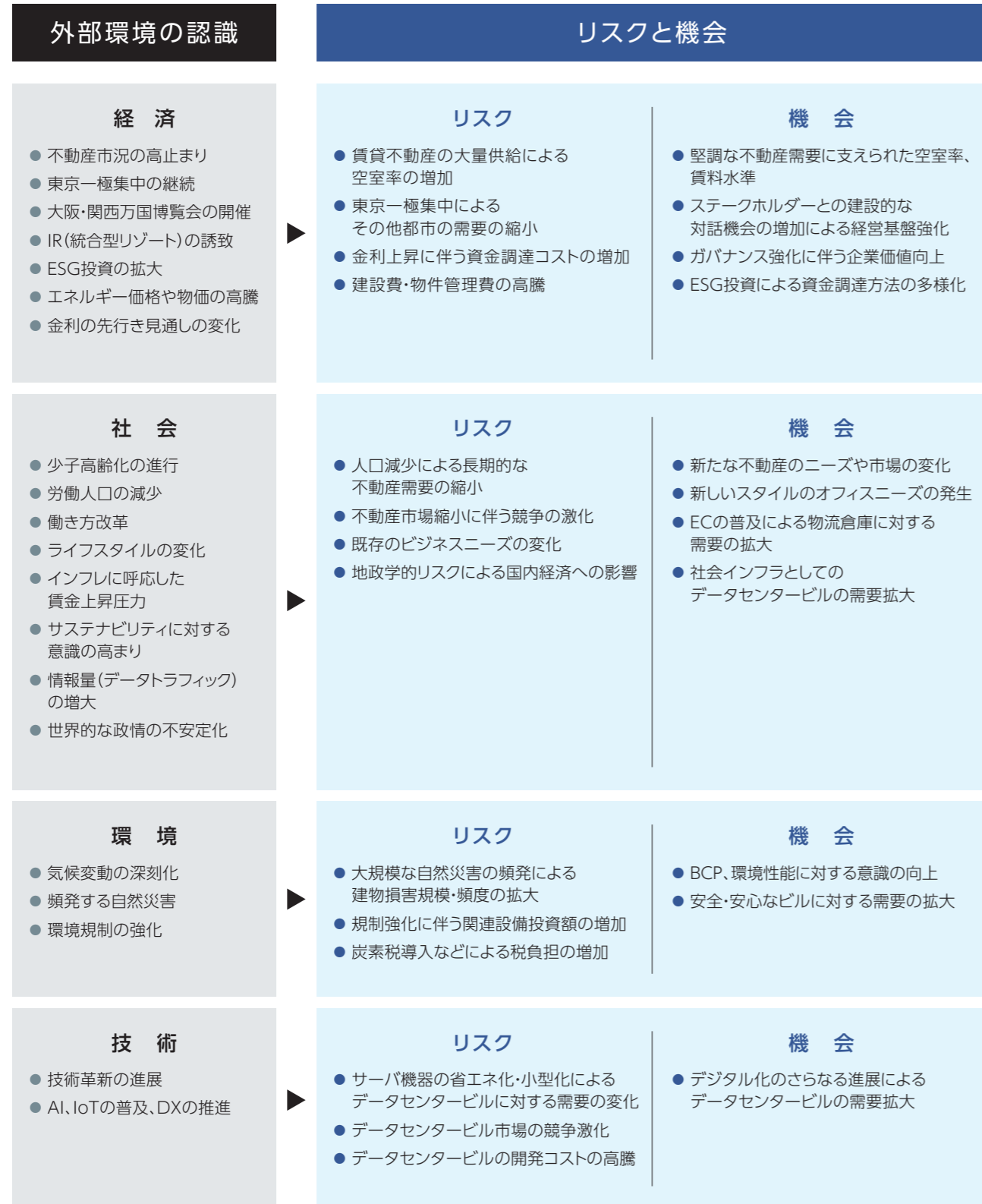
経営理念	
1 価値ある事業空間を提供し	お客様と共に発展することにより、社会に貢献します。
2 信用を重んじ質を重視した	経営を堅持して、お客様・株主・社員の信頼に応えます。
3 革新と効率を尊び、活力ある	企業風土を築きます。



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.42、P.73をご参照ください。)



ガバナンス		
リスクと機会の特定・評価・管理	リスク低減・機会拡大の取り組み状況の管理	目標の設定と経営戦略への反映

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)への取り組みを推進
- 人口増加や経済成長が見込める国への投資を推進

価値創造の基盤とリソース強化の施策

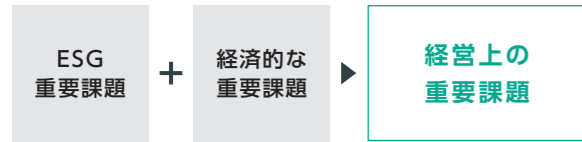
外部環境に対応した経営基盤整備

- 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を実現することを目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

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たうえで、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			主要なリスクと機会		重要課題と考える理由	
ESG	目指す姿	重要課題(マテリアリティ)	リスク	機会	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
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	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	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	<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	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	資源・エネルギー利用の低減・効率化によるコスト削減	<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
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	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	顧客満足度の高い物件の提供による高い稼働率の維持	<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推進	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	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	<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 	-
		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	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	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	<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出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
		ESGを意識した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の連携不足による、事業運営の不安定化リスク	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	<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
		地域・コミュニティとの共存共栄	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	地域の魅力向上による資産価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> 適時適切な判断を行うことによる企業価値の向上 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
		人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	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	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	<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 	-
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。	人的資本の向上	労働生産性の低下、競争力の低下リスク	労働生産性、従業員エンゲージメントの向上による競争力の向上	<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 	-
		取締役会の実効性向上	ガバナンス不全によるリスクと機会の見落としリスク	適時適切な意思決定による事業戦略の最適化	<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 	-
		組織のレジリエンス強化	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	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の向上	<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 	-
		事業環境の変化に適應する財務戦略	財務的余力の不足に起因する、投資機会の逸失リスク	事業環境の変化に応じた投資の実現、成長機会の獲得	<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流出などのリスク低減 	-
		サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践	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	企業イメージの向上		



代表取締役社長
若林 常夫

トップメッセージ

TOP MESSAGE

過去から受け継がれてきた柔軟に対応する力を発揮して、 京阪神ビルディングの 新たな価値創造を実現してまいります。

京阪神ビルディングの目指す姿

当社は2023年に創立75周年を迎えました。阪神競馬場を運営する会社として1948年に創業し、1956年に不動産会社へ転換して以来、時代ごとに移りゆく社会のニーズに応じてポートフォリオを変遷し、経営理念に掲げるように「価値ある事業空間」を提供してまいりました。現在は、不動産賃貸事業を軸に、企業のものづくりやサービスの提供を支える拠点となるオフィスビル、データセンタービル、ウインズビル、商業施設・物流倉庫等を展開しています。大手ゼネコンでの現場経験豊富な技術スタッフが物件の開発や保守管理に一貫して関与するとともに、営業スタッフが技術スタッフやパートナー企業と連携してテナントさまと親密なコミュニケーションをとることにより、(P.29~)高品質なビルづくりときめ細かいビルマネジメントを実現し、その結果高い稼働率を維持しています。

当社は長年不動産賃貸事業に特化し、資産規模を拡大することで着実な成長を実現してまいりました。

しかし、エネルギー価格の高騰や世界的な金融緩和に伴う不動産価格の高騰といった事業環境の変化に直面し、不動産賃貸事業一本足では求められる利回りの達成が難しくなったため、資本の効率化と株価の向上に向けた今後の方向性を定めた新たな長期経営計画を2023年5月に策定しました。本計画では、不動産賃貸事業を引き続き中核事業に位置づけ、エクイティ投資や資産回転型事業などの新規事業に取り組むことで成長の加速と資本効率の向上を目指しています。

また、創業以来培われてきたお客さまのニーズを汲み取る姿勢は今でも受け継がれています。今後も変容を辿る未来のニーズを敏感に汲み取り、スピード感を持って新規事業に取り組んでまいります。そのために、社員が好奇心を持って視野と知見を広げ、アイデアを互いに持ち寄り実行に移す組織づくりを目指しており、それらを達成することが私の使命でもあります。

達成目標と資本効率に対する考え方

長期経営計画では、収益指標として償却前事業利益をKPIに掲げています。事業戦略に基づく投資が生み出すキャッシュフローの合計にあたり、これを拡大させることで成長を目指しています。なお、償却前事業利益とは営業利益に投資事業組合運用損益等を合算し、減価償却費を足し戻したものです。

また、長期経営目標の早期達成への期待に応えるとともに、資本効率の向上を図るべく2024年9月に長期経営計画の見直しを行いました。(P.21) ROEについては、中間目標を6.0%以上から7.0%以上に見直しを行い、最終的に8.0%以上の水準の達成を目指しています。全ての新規事業の立ち上げ・収益化を前倒しで実現

するとともに、政策保有株式の縮減目標を掲げています。また、当社は長年にわたる安定した経営の結果財務の健全性を維持しており、格付機関のR&Iから28年連続A-の評価をいただいています。財務規律として自己資本比率を30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率を10倍程度と定め、これらの水準を保ちながら安全性を損なわない程度にレバレッジを効かせていくことでROEの向上を目指していきます。

株主還元については、引き続き配当性向目標を45%程度としつつ、新たに累進配当の実施を掲げています。現在の株価やPBRの水準に満足することなく、着実な成長とそれに伴う株価の向上を目指してまいります。



2023年度の取り組みと位置づけ：成長へ踏み出すための土台づくりに注力

計画初年度となる2023年度は、新規事業の立ち上げや既存物件の価値の維持を目的に130億円の投資を行いました。収益物件への新規投資といたしまして、2023年6月に商業ビルの浅草駅前ビルを取得しました。本物件は東京メトロ浅草駅至近に位置し、立地が良く利便性の高さから将来的な資産価値の向上が期待できるので、資産回転型事業と不動産賃貸事業のいずれの戦略も検討可能な物件として位置づけています。

エクイティ投資については、同年10月に東京都港区に所在するオフィスビルに、2024年3月に兵庫県西宮市に所在するヘルスケア施設にエクイティ出資をしました。港区のオフィスビルは立地が良く将来的に再開発の可能性を見込めますし、保有し続ける限り収益の獲得も可能です。ヘルスケア施設については、国内の高齢化に伴う需要の増加を見込んでおり、今回の投資を足掛かりにこれまで経験のなかったヘルスケア施設のノウハウを

蓄積し、次の投資につなげたいと考えています。また、今後の第2・第3の案件に向けて共同投資家との関係づくりにも取り組んでまいります。

海外事業については、情報収集やノウハウの蓄積を目的に2023年10月に米国に所在する不動産ファンドへ出資しました。米国は今後も経済成長が見込まれ、不動産マーケットでの法的な透明性が確保されているので、最初の投資先として選びました。また、この投資を機に2024年5月の米国現地法人の立ち上げや、同年8月のフロリダ州に所在する賃貸住宅へのエクイティ投資が実現しました。

この1年間は長期経営計画を策定した目的を全役職員で共有し、目指すところをしっかりと見据えながら、皆でベクトルを合わせて一つの方向に向かって組織力を発揮できる体制づくりに取り組んでまいりました。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、重要度が高い課題をマテリアリティとして特定していますが、サステナブル経営の実効性を高めるためにマテリアリティに紐づく取り組みの指標と目標の見直しを行いました。(P.44) さらに、業績連動報酬の算定に用いる指標として「償却前事業利益」、

「サステナビリティへの取り組み」の達成度を選定していましたが、この度新たに「ROE」を追加しました。社員に対しては、長期経営計画を各部署、社員一人一人の年度目標に落とし込み、ビジョンを共有しています。

2024年度以降の課題・取り組み：一歩踏み出すアクションの年に

長期経営計画の2年目となる2024年度は、新規事業を展開していくための社内体制整備をさらに進めてまいります。当社は長年、不動産賃貸事業に特化してきたこともあり、新規事業を推進するためにノウハウを積み上げる必要があります。

資産回転型事業については、建物や設備のリニューアル、テナントの誘致による収支の改善といったバリューアップ手法の確立が必要です。また、単純に資産を外部に売却するだけではなく、たとえば私募ファンドを当社で立ち上げ、そこで資産を入れ替えていく手法も検討しています。これを実現するには、アセットマネジメント(AM)機能を当社で持つ必要があり、他社とのアライアンスも視野に入れつつ、専門人材の確保と並行して、ファンドに組み入れる回転用資産の積み上げを進めてまいります。

エクイティ投資については、引き続き他社とのアライアンスを進めつつ、出資中に分配金を得るものと、開発後に売却してキャピタルゲインを得るものとをバランスよく組み合わせたいと考えています。なお、1年目でフェーズI(2024年3月期～2028年3月期)の投資額の半分以上を消化していますが、物件は出会い次第のところがありますので、今後も良い案件があれば積極的に投資を進めてまいります。

海外投資については、2024年8月に米国フロリダ州に所在するマルチファミリータイプの賃貸住宅に出資しましたが、本物件が位置するエリアは今後も人口の流入が見込まれ、集合住宅市場が好調で企業活動も活発です。本プロジェクトへの取り組みを皮切りに、現地デベロッパーとの関係構築を通じて米国での事業の拡大を目指してまいります。

なお、長期経営計画の10年間の計画期間の内、フェーズI(2024年3月期～2028年3月期)の5年間で社内体制の構築と新規事業のノウハウの蓄積を行い、フェーズII(2029年3月期～2033年3月期)の5年間で収益化を実現する計画でしたが、近年の事業環境の変化は目まぐるしいものがあります。建築価格の高騰や金利の

上昇等の変化にも対応し、さらにプライム市場上場企業として投資家の期待に応えるためには、施策の時間軸を短くしてスピード感を持って取り組んでいく必要があります。失敗を恐れずトライアンドエラーを繰り返し、走りながら考えていくぐらいのスピード感を持って事業に取り組む、初年度に順調に消化できた投資をさらに加速させて目標の前倒しに努めてまいります。

一方で、不動産賃貸事業については市場の変化を見極めて投資判断をする必要があります。オフィスビルに関しては、新型コロナウイルス感染症の拡大を機に企業間の働き方改革が進み、オフィスのあり方が変容する一方で、首都圏・関西圏での大型物件の再開発に伴い供給が増えていることから今後の需給動向を見極めてまいります。商業施設・物流倉庫についても今後のeコマースの動向を見極めながら機会を伺っていきたく考えています。データセンタービルについてはDXの進展に伴うニーズの拡大が見込まれますが、不動産価格の高騰に伴い単独で都心部の土地を仕入れて開発することが難しいため、新たな投資手法の検討を進めています。ウインズビルについては、投票券の大半がネットを通じて販売されるようになったものの、当社の保有物件は交通利便性が高く、お客さまである日本中央競馬会にとって広告塔も兼ねた重要な拠点であることから、当面は安定した収益施設として機能すると考えています。

このように、当社は多様なアセットタイプを展開することで景気変動リスクを低減してきましたが、今後もポートフォリオの変革を実行し、リスクの分散を進めてまいります。まず、地域ポートフォリオについては国内での関西圏への物件集中を緩和すべく、首都圏での物件の取得を通じて地震などの災害リスクの低減を図ります。そして今後さらに進むであろう少子高齢化とそれに伴う国内市場の縮小や競争激化に対しては、ヘルスケア施設などの高齢化社会に対応したアセットへの投資や、経済成長の見込める海外での投資に取り組むことで

対応していきたいと考えています。事業ポートフォリオに関しては、ベースの不動産賃貸事業に、エクイティ投資、資産回転型事業、海外投資を織り交ぜて、めまぐる

しく変化する昨今の投資環境に柔軟に対応できる体制の構築を目指しています。

会社の成長は社員一人一人の成長の総和

長期経営計画で10年後の目指す姿として、「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」を掲げています。少人数高効率経営を維持するには社員一人一人のスキルアップが欠かせませんし、新規事業や未来のオフィスづくりといった新たな取り組みを進めるには新たな視点やチャレンジ精神が必要です。社員の多様な価値観を尊重するとともに、一人一人が力を発揮できる環境づくりを実現すべく、「人的資本の向上」と「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ています。人材投資については、フェーズI(2024年3月期～2028年3月期)では成長基盤の強化を行い、10年間で30億円の投資を行う予定です。

社内環境整備の足掛かりとなる働き方改革プロジェクトでは、当社の未来を担う若手社員の提案をもとにキャリア面談、職務に応じた研修や公募制の研修、フレックスタイム制度の導入などに取り組み、社員の自発的なキャリア形成やワークライフバランスの両立を後押ししつつ、生産性の向上を目的とした環境づくりを行いました。さらに、社員のモチベーションを高めて会社とともに

に成長するオフィスを実現するために、社員のアイデアを生かした多目的スペースを新設しました。社員間のコミュニケーションを促進し、働きやすさとリラックス空間を両立したWell Beingに働ける場所となっています。(P.26) 選ばれるオフィスの条件には、賃料や立地の良さ、安全性、快適性などさまざまな条件がありますが、働く場所の自由度が高まり、少子高齢化に伴い人材獲得競争の将来的な激化が見込まれる中、ワーカーファーストの視点に立った、出社したくなるようなオフィスの提案が求められていますので、多目的スペースはリーシングの際モデルルームとしての役割も果たすと考えています。これからも社員間のコミュニケーションから生じた発想やアイデアを事業に反映させながら、さまざまなことを試してみたいです。上手くいかなければまた新たな方法を考えれば良いわけで、まずは「やってみる」という行動力が仕事にも活かされればと考えています。働き方改革プロジェクトを機に社員間で変革・挑戦意欲が芽生えて社内の雰囲気に変化が生じはじめ、新たなことに取り組んでいく体制と環境づくりはある程度整ったと思いますので、それをいかにアクションにつなげて長期経営計画を達成していくかが2年目以降の重要なテーマです。

環境性能での付加価値の創出

当社は「気候変動に対するレジリエンス強化」をマテリアリティに掲げており、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更新費用等の増加や、風水害の激甚化に伴う修繕費等の増加等を事業リスクとして認識しています。一方で、お客さまにとっても脱炭素につながる物件や、高度なBCP機能を備えた物件への入居ニーズの高まりを成長機会として捉えており、空調や照明の省エネ機器への切り替えや、水害対策としてデータセンタービルの特別高圧受変電設備の上層階への移設工事を行いました。これらの取り組みを客観的に評価するため、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%以上に引上げることを目指し、今後の新築物件のすべてでグリーンビル認証を取得することとしています。2023年6月に藤沢商業施設、2024年2月にウインズ梅田B館においてCASBEEの不動産評価認証の最高評価であるSランクを取得しましたが、高い省エネ性能や立地条件に即した自然災害対策などが特に評価されました。

また、GHG排出量の削減をさらに進めるために日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラルに賛同し、2050年に向けた長期の削減目標も設定しました。現在は、中期目標として2031年3月期までにScope1+2の



GHG排出量を46%削減(2020年3月期比)、長期目標として2051年3月期までにネットゼロの達成を掲げています。これに紐づく取り組みとして、2024年3月期現在でオフィスビル7棟、データセンタービルの一部で再生

可能エネルギー由来の電力を使用し、府中ビルに太陽光パネルを設置しています。

なお、環境投資については10年間で70億円の投資を予定しています。

最後に

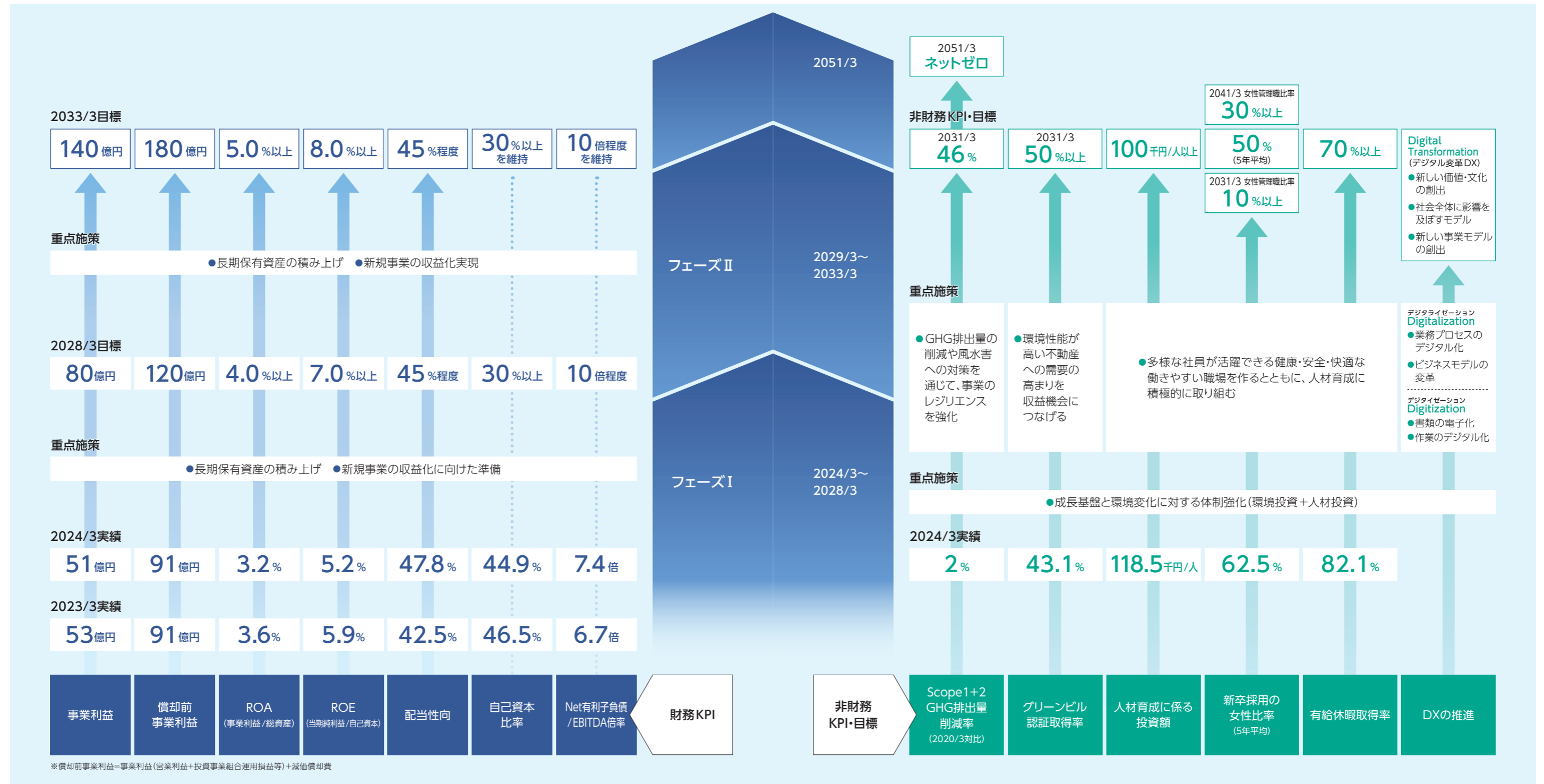
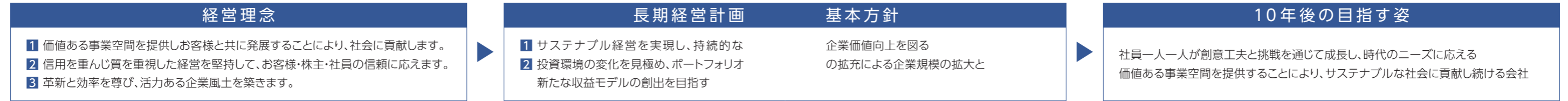
昨今の上場企業に求められる資本効率の水準を踏まえると、従来通りのビジネスの展開では通用しない時代になりつつあります。それを反映するように不動産賃貸を専業にする上場企業も減少傾向にあります。中でも当社が新しいスタイルの不動産事業を提案していく可能性は大いに秘めていると感じています。創業以来ポートフォリオの変遷を通じて成長してきたように、新たな取り組みへのチャレンジを通じて変化を続けることで、成長のチャンスが広がっていくと感じています。吉田松陰は、「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に夢なき者に成功なし。」という言葉を残しています。幕末動乱の時代に松下村塾で教鞭をとり、日本の近代

化に多大な影響を与えた人物を多数輩出しました。社員に対しては、従来の延長線上の考え方にとらわれることなく、目標を持ったうえで、失敗を恐れず新しいことにチャレンジする発想と行動を求めています。社員一人一人が会社とともに実現したい夢を持ち、自身の成長を喜び、働きがいを感じながら新たな挑戦ができるように後押ししつつ、長期経営計画を達成することが私の夢であり使命です。

また、社員だけでなく、テナントさま、パートナー企業、株主のみなさまとの対話を通じて得られた学びを経営にフィードバックすることで、企業価値の向上を目指してまいります。みなさまには、今後とも温かいご理解とご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

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、長期経営計画を策定しました。



*償却前事業利益=事業利益(営業利益+投資事業組合運用損益等)+減価償却費

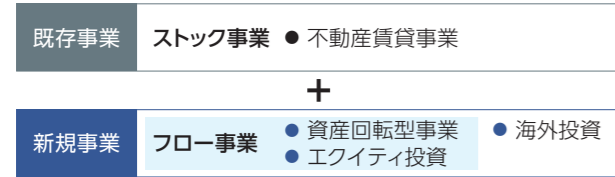
事業戦略

■ 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**

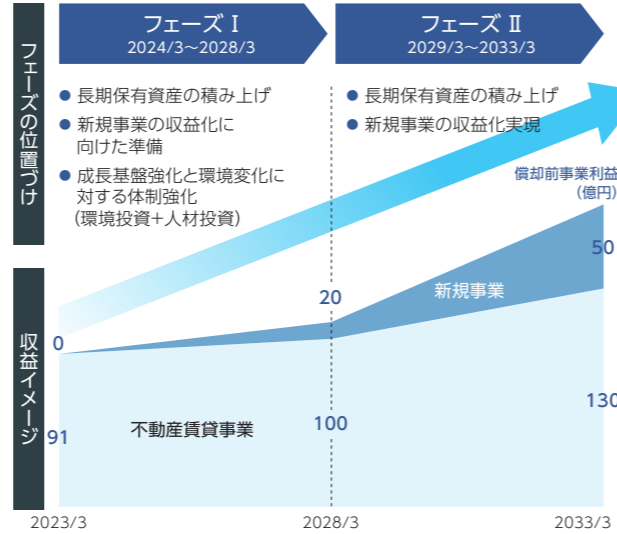
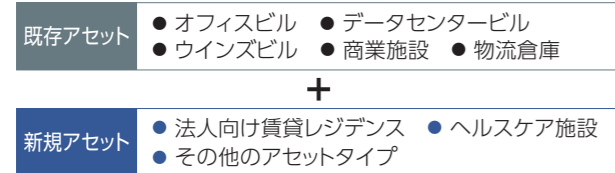
■ ストック事業とフロー事業のバランスのとれた収益構造への転換

収益構造



■ 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

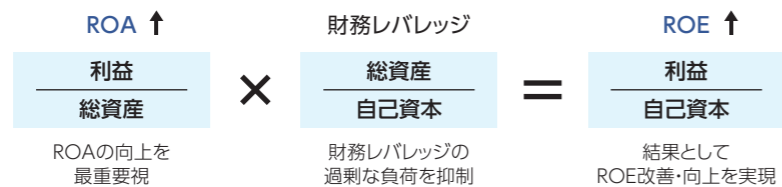
アセットタイプ



財務資本戦略 (財務資本戦略 P.27)

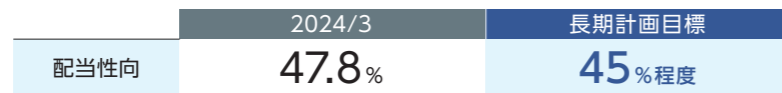
■ フロー事業への取り組み等によるROA向上を目指し、その結果としてROEの改善・向上の実現を目指す

財務戦略



■ 直接金融と間接金融のバランスに留意し、安定的かつ低金利での資金調達に取り組む

株主還元

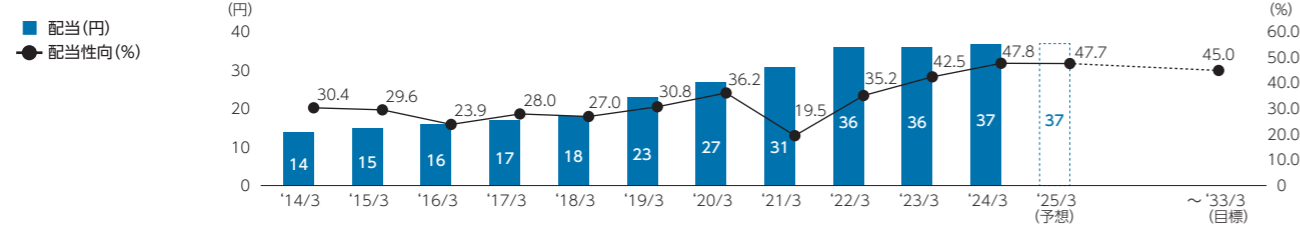


■ 1株あたり利益を重視した累進配当とする

■ 配当性向は前中期経営計画の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

配当・配当性向推移



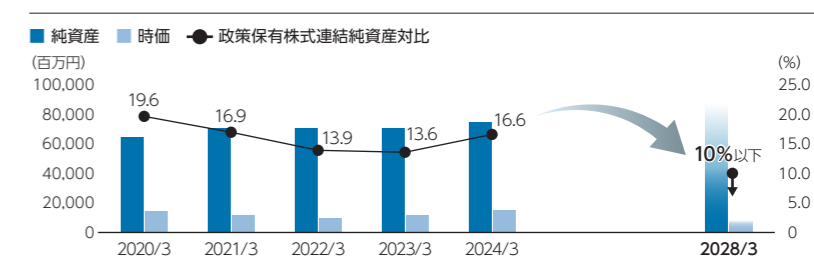
事業戦略

政策保有株式の縮減計画

■ 政策保有株式の連結純資産に対する割合をフェーズI最終年度(2028/3期)までに

10%以下

政策保有株式連結純資産対比の推移



不動産賃貸事業 (事業概況 P.31~)

- 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 目標 (2033/3)	
首都圏等: 30%	関西圏: 70%

資産回転型事業 (事業概況 P.39)

- 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 (事業概況 P.39)

- 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 (事業概況 P.40)

- 目的 ■ 国内マーケット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

事業戦略					
投資計画		2024年3月期実績	フェーズⅠ 2024年3月期～2028年3月期 (累計)	フェーズⅡ 2029年3月期～2033年3月期 (累計)	合計
不動産投資	収益物件の取得	55億円	500億円	1,300億円	1,800億円
	エクイティ投資	47億円	80億円	80億円	160億円
	海外投資	1億円	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	25億円	100億円	100億円	200億円
	計	130億円	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

投資実績



首都圏エリア

浅草駅前ビル

- 「首都圏」の「商業施設」であるため、アセットポートフォリオの分散と地域集中リスクの低減に寄与
- 改修工事等によるバリューアップを通じた資産回転型事業、安定した賃料収入による不動産賃貸事業のどちらの事業でも検討できる物件

所在地	取得年月	延床面積	規模
東京都台東区浅草1丁目1-2	2023年6月	1,788㎡	地上7階 地下1階建

兵庫県ヘルスケア施設

- 2024年3月にエクイティ投資によって取得
- 当該アセットタイプの取得は当社初

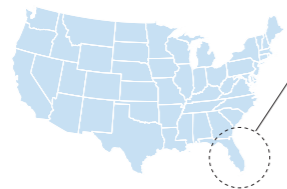
東京都心オフィスビル

- 2023年10月にエクイティ投資によって取得
- 利便性の良い首都圏のオフィス中心街に立地

米国

米国不動産ファンドに投資

- 今後も経済成長が見込まれ、不動産マーケットでの法的な透明性が確保されている米国を最初の投資先に選定



マイアミ集合住宅開発プロジェクト

- 2024年8月にフロリダ州マイアミに所在する集合住宅の開発案件にエクイティ投資を実施
- 今後も人口の流入が見込まれるサンベルト地帯に所在
- 米国内で良好なアセットであるマルチファミリータイプの賃貸レジデンス

サステナビリティ戦略

環境投資 (P.45～)

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

人材投資 (P.55～)

重点施策 ■ 従業員のスキルアップ ■ 多様な人材の確保 ■ 社内環境の整備 ■ DXの推進

投資計画		2024年3月期実績	フェーズⅠ 2024年3月期～2028年3月期 (累計)	フェーズⅡ 2029年3月期～2033年3月期 (累計)	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	7億円	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	2億円	10億円	20億円	30億円
	合計	9億円	40億円	60億円	100億円

取り組み実績

企業文化の醸成(10年後の目指す姿に向けて)

会社の実力とは従業員一人一人の力の総和という考えのもと、従業員がそれぞれの力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。2022年度以降、今後の当社を担っていく若手社員を中心に働き方改革プロジェクトチームを組成して、チームの提言に基づいて職場環境や人材育成制度の見直しを行ってきました。従業員間で意見を出し合うことで、経営理念に掲げる「価値ある事業空間」や現代の働き方に合ったオフィスについて考え、従業員自身のキャリア展望に向き合うきっかけになりました。引き続きトライ&エラー&トライのプロセスを通じて新規事業を推進するための社内体制の整備に取り組み、長期経営計画に掲げる10年後の目指す姿のように従業員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長するような企業風土の醸成に努めていきます。



環境投資

- オフィスビル7棟と一部データセンタービルで、再生可能エネルギー由来の電力の利用開始
- グリーンビル認証を新たに2棟で取得

業務効率化

- 会議の運用や書類の電子化対象、社内共有資料について見直しを実施して業務遂行を円滑化
- 業務内容とコストを踏まえ、業務の一部をアウトソーシング

人材投資

本社オフィスの拡張

- 生産性の向上と今後の人員増加に備えて大阪本社オフィスを拡張
- 動きやすさとリラックス空間を両立した多目的スペースを設置

経験者・新卒採用の強化

キャリア面談と相談面談制度

- 新規事業をはじめとする新たな仕事に挑戦したいといった従業員の自発的な関心や希望、スキルを踏まえたキャリアの構築とワークライフバランスの両立を後押し

職務・階層別研修

- 従業員のスキルアップのために職種・役職別に研修項目を大幅拡充

財務資本戦略 [資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて]



常務執行役員
管理統括
多田 順一

2024年3月期の経営成績の概況

2024年3月期の連結業績は、新規投資物件の寄与等により、売上高は19,310百万円と前期比431百万円(2.3%)増収となりました。売上原価については、租税公課や修繕費の費用増加により売上総利益は6,883百万円と前期比201百万円(2.8%)減益となり、つれて営業利益は5,083百万円と前期比292百万円(5.4%)の減益、経常利益は4,842百万円と前期比198百万円(3.9%)の減益となりました。

当社の株主資本コスト認識

当社における株主資本コストは、CAPM(キャップエム)をベースとした過去推移等とともに、専門家、投資家等の意見も踏まえて算定しており、その結果、当社の株主資本コストは5%~7%程度の範囲で推移するものと認識しています。

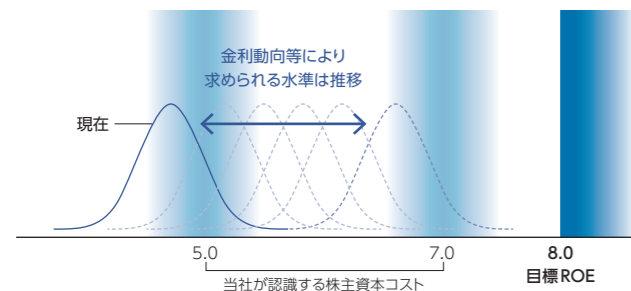
当社はこれまで不動産賃貸事業専業で、良質なストックを長期保有し安定したキャッシュを生み出してきました。この事業の高い安定性(低リスク)から、株主資本コストは一般的な事業会社よりも相応に低い水準であると認識しています。

そのため、現在の株主資本コストは5%前後で、エクイティスプレッドを確保できていると認識しています。実際、2024年3月末のPBRとPERからPBR=ROE×PERの分解式に基づき算出したROEは5%前後であることから、この認識に大きなズレはないと考えています。

今後は金利上昇等も見込まれるため、投資家が考える株主資本コストもそれに応じた水準に推移するものと考えています。

当社が認識する株主資本コスト

株主資本コスト推移イメージ



その中で、長期経営計画のROE目標を見直し、フェーズIの2028年3月期までに7.0%以上、フェーズIIの2033年3月期までの期間でなるべく早く8.0%以上とすることで、引き続きエクイティスプレッドを確保していけるものと認識しています。当社は、今後も株主資本コストの上昇可能性を考慮しつつ、持続的に株主資本コストを上回るようROEの向上を目指してまいります。

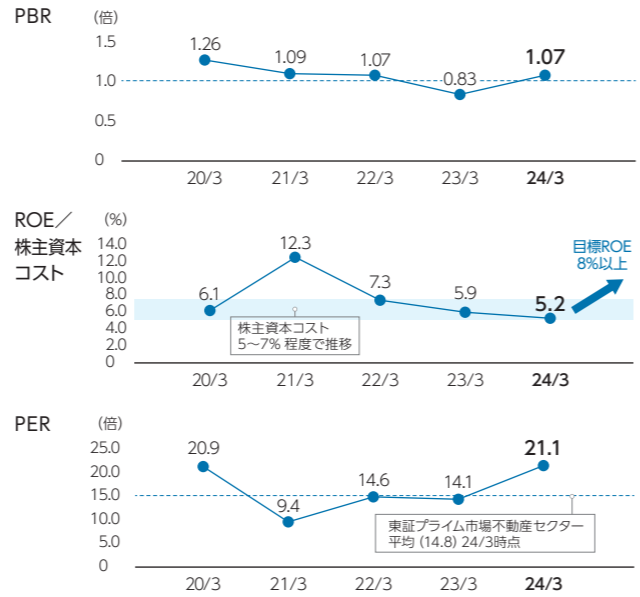
現状分析

市場評価指標であるPBRとPER、資本収益性指標であるROEについて、PBR=ROE×PERの分解式に基づき分析しました。

PERについては、引き続き現在の水準を維持していくことが重要と考えています。

従って、企業価値向上に向け、東証が要請する資本コストや株価を意識した経営の実現のため、まずは安定的にPBR1倍を超え、そのうえでさらなる向上を目指すには、ROEの改善が特に重要と認識しています。

当社PBR、ROE、PERの推移



ROE改善への課題および取り組み

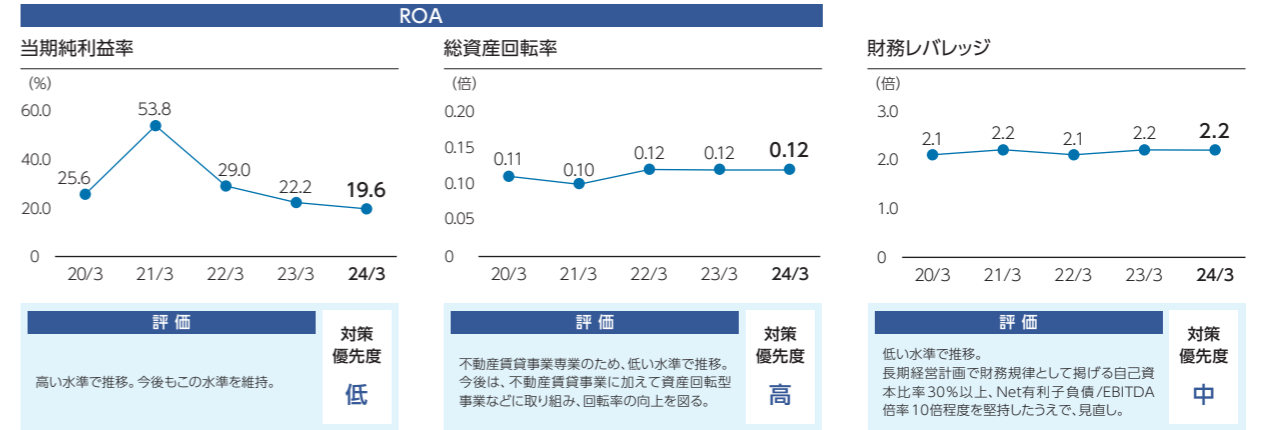
ROE(当期純利益/自己資本)=当期純利益率(当期純利益/売上高)×総資産回転率(売上高/総資産)×財務レバレッジ(総資産/自己資本)の分解式に基づき、ROEを当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3つの要素に分解し、ROE改善の課題を考察しました。

まず、当期純利益率については現在、相応に高い水準で推移しております。今後は、可能な範囲で高い水準を維持していくことが必要と考えています。

総資産回転率については、当社はこれまで不動産賃貸事業専業でしたので、現在、相応に低い水準で推移しています。今後は、2023年5月公表の長期経営計画の通り、従来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み、回転率の向上を図っていきます。

また財務レバレッジに関しても、当社は低い水準で推移しています。長期経営計画で財務規律として掲げる自己資本比率30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率10倍程度を堅持した経営方針に変更はありませんが、経営の安定性を維持したうえで若干の見直しは今後、検討していきます。

当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの推移



分析の結果、当社は長期経営計画に掲げる施策(事業戦略・サステナビリティ戦略)を着実にを行うことで、ROE目標に向けた事業改善を実現していきます。

これまでの当社は少数の不動産賃貸事業専業で、現在保有する約30物件からの安定した利益を毎年計上することで高い利益率を堅持してきました。他方、長期経営計画に掲げる、資産回転型事業などの体制整備および物件取得からバリューアップしたうえで売却期間を考えると、最短でも既存物件のバリューアップで1~3年、開発型では3~5年の期間を要します。この事業スパンと現在の人員体制を考慮したうえで、不動産賃貸事業専業である当社の事業構造転換に要する現実的な期間として、10年の長期経営計画を策定しました。

長期経営計画は、長期保有資産の積み上げと新規事業の収益化に向けた準備期間であるフェーズIと、長期保有資産の積み上げに加えた新規事業の収益化を実現するフェーズIIに分けて、長期的な目標とそれを実現するための施策です。

新規事業の準備投資期間であるフェーズIでは、償却費の負担も相俟って一時的に利益率等の圧縮が想定されるものの、新たな資産を組み入れて回転を高めていくことによる、将来の成長基盤の確立に向けた新たな投資機会を確実に捉えていくことが大切であると考えています。フェーズIIにおいて長期保有資産をさらに積み上げ、新規事業の収益化を実現することにより各指標の引き上げを達成するため、足元では全体的にキャップレートが下がっているものの、フェーズIでは将来のリターンの上に向けて確信を持てる案件であれば、新たなアセットタイプも含めた投資を積極的に進めていきます。投資判断にあたっては、不動産賃貸事業ではNOI利回りを、資産回転型事業ではIRRをハードルレートとして用いる方針です。

この計画を具体的に実現していくため、サステナビリティ戦略として掲げる専門的人材の経験者採用等の人材投資にも注力し、着実に進めていきます。

投資家からの目標達成の早期実現の期待も理解しており、少しでも前倒しでの達成を目指していきます。(具体的な長期経営計画については、P21~26を参照)

最適資本構成・株主還元について

長期経営計画では、先に述べた通り、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の10倍程度までの水準を堅持したうえで、積極的な投資を行ってまいります。長期経営計画最終年度の2033年3月期の自己資本比率は、33%程度を想定しています。

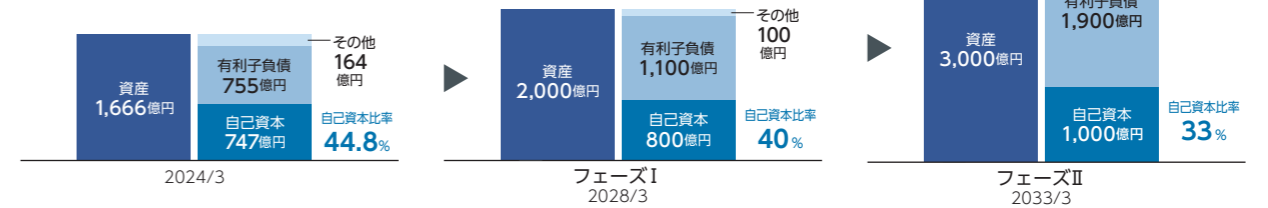
不動産会社においては大体2~3割の自己資本比率の会社が多いですが、当社の規模および引き続き賃貸事業がベースであることを考慮して、上記の資本構成を想定しています。

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、上記財務規律を堅持しながら、負債を中心に低金利での資金調達を行うことで資本コストを抑制し、企業価値の向上を実現したいと考えています。

株主還元については、長期経営計画では配当性向目標を45%程度としています。基本的な考え方は、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累進配当とし、経済情勢および自社の株価の状況を総合的に勘案し、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。(Net有利子負債/EBITDA倍率、年間配当金/配当性向の推移は、P5~6を参照)

	2024/3 (実績)	フェーズ I 2024/3~2028/3	フェーズ II 2029/3~2033/3
自己資本比率	44.9%	30%以上	
Net有利子負債/ EBITDA倍率	7.4倍	10倍程度	
ROE ※当期純利益/自己資本	5.2%	7.0%以上	8.0%以上

バランスシートイメージ



営業統括メッセージ 【京阪神ビルディングらしい新たな成長に向けて】



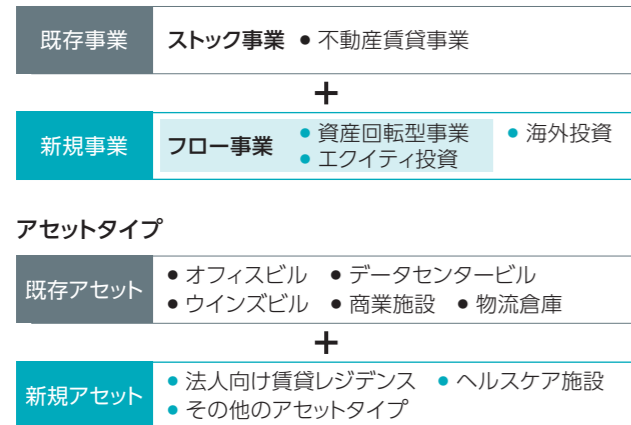
専務執行役員
営業統括
山本 真司

当社の新たなチャレンジに向けて

コロナ禍を経て働き方改革の進展に伴う一定程度のリモートワークの定着やフリーアドレスタイプの一般化の影響に大規模再開発による貸し床面積の大量供給も相まって、オフィススペースの活用方法が見直されるようになってきました。加えて、不動産価格の高止まり、建築費や材料費の高騰、人件費の上昇、工期の長期化、電気・ガス料金の高止まりなど、当社を取り巻く事業環境は非常に厳しいものがあります。

したがって、既存ビルの維持管理には今まで以上に工夫が必要です。新規投資に関しては、従来の長期保有前提の賃貸事業だけでなく、比較的短期間で売買する資産回転型事業や、エクイティ投資など戦略の幅を広げていくと同時に、それを踏まえたより明確な戦略が必要となってきていると思います。

収益構造



一方、生成AIの加速度的な進化やDXの着実な進展に伴いデータセンタービル需要は大幅に拡大していくとも言われています。データセンタービル事業を手掛ける当社としては大きなビジネスチャンスとなる可能性もあり、取り組むタイミングや方法を見定めていく必要があります。

こういった厳しい環境の中、当社は2023年に長期経営計画を策定し、投資家をはじめとしたステークホルダーの期待に応えるため、新たなチャレンジをしようとしています。

歴史を振り返ると、現在ある4つのアセットタイプの各事業とも決して初めから安泰だったわけではありません。当社は阪神競馬場の再興を目的に設立されましたが、不動産業に転じてからは、時代の流れに合わせ、ウィンズビル、オフィスビル、商業施設・物流倉庫、データセンタービルと新たな事業にチャレンジし、事業の幅を広げてきました。今日のウィンズビルは、先輩方が長年にわたって日本中央競馬会、そして地域の方と力を合わせて築きあげた資産です。また一棟目のデータセンタービルが建った1988年当時には、データセンターなどという言葉はありませんでしたが、テナントの声を聞きながら、愚直に取り組んできた結果、今では8棟のデータセンタービルを運営するようになりました。かつての先輩方もそうであったように、持続的な成長を実現するために、私達も新しいチャレンジをしなければならぬ転換点にあると思います。



1951年のウィンズ京都

安全・安心・快適な事業空間を提供し続けるために

数あるビルの中で当社のビルを選んでいただくためには、「京阪神ビルディングらしいね」と評価される付加価値の高いビルの運営管理を実現しなければなりません。

付加価値を高めるための取り組みの一つが、「自然災害に強いビルづくり」です。40年近いデータセンタービル運営のノウハウを他のアセットタイプのビルにも活かしてきました。丁寧にきめ細かく維持管理することで、ビルの安全性を確保しています。豪雨に伴う河川氾濫や内水氾濫、地震に伴う津波や高潮を想定した対策としての防潮板の設置や免震制振構造による地震への備え、商用電力途絶時の非常用発電機による電力供給など、想定される自然災害への備えにも万全を期しています。

データセンタービルの停電リスクに対しての具体的な取り組み事例としては、特別高圧受変電設備の更新・移設工事が挙げられます。ビルの竣工時に地下に設置していた大型受変電設備を更新のタイミングに合わせてビルの上層階に移設することにより、万一の被害発生による浸水時にも電気設備が水没して機能停止することを防ぐことができます。築30年以上経過してもなおフル稼働しているビルの基幹設備の改修工事は難易度が極めて高いのですが、着実に実施していくことで、各テナントからの厚い信頼を得ています。

加えて、「予防保全」という考え方のもと、建物や設備の修理・交換などを、一定の社内基準に則り効率的かつ計画的に進めることにより、テナント各社に迷惑をかけるリスクを極力回避し、結果的には当社の設備投資のコストパフォーマンスを高めることにつなげています。

さらに、当社の安全・安心なビルづくりを組織的に支えているのは「営業部門のツイン体制」です。これは、ビル毎に担当している営業部員と大手ゼネコンなどで豊富な経験を積んだ高度な知識を有するベテランの建築技術部技師の2名が常に一体で業務にあたることにより、テナントからの要望事項にもワンストップで迅速かつ効率的に対応しています。このように、当社は顔の見える大家として、信頼関係をベースとした接点を増やすことによって、テナントの増床や退去などのニーズを早期にキャッチし、スムーズなリーシングにつなげることができています。

人的(知的)資本の充実と強化について

おかげさまで当社は昨年12月に会社創立75周年を迎えることができました。その際に、事業環境の大きな変化のうねりの中で、力強く質を伴った量的成長を実現するために、従来のストック事業をさらに充実させると同時に、フロー事業分野にもチャレンジすることを盛り込んだ、長期経営計画を策定しました。

ストック型ビジネスとは、付加価値を高めることにより賃料単価×稼働賃貸面積の極大化を実現することで、これが当社の事業の屋台骨を支えていることには変わりはありません。

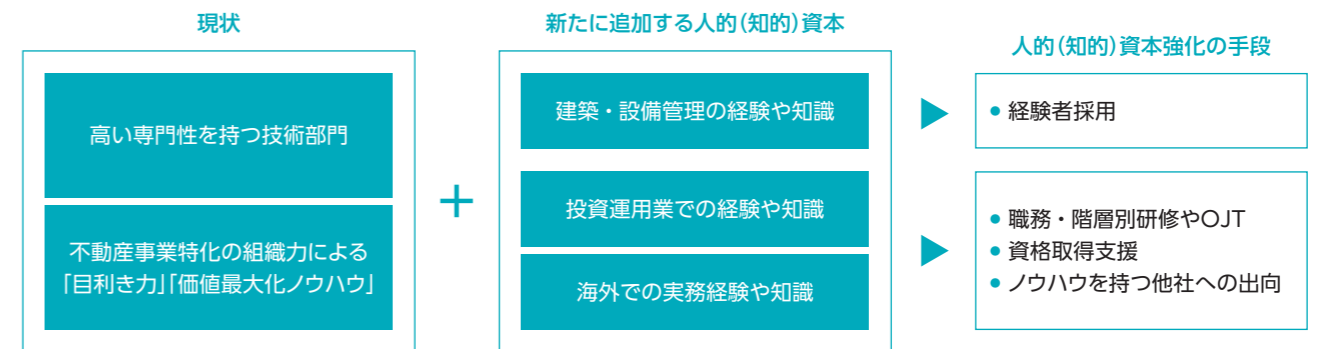
今後フロー事業にチャレンジするにあたって、ストック事業で安定的な収益を確保する重要性はますます増えています。そのため、引き続き営業部、建築技術部がタッグを組んで、各物件の適切な運営、安定的な収益の向上と確保に取り組んでいきます。

一方で、当社は社員60名ほどの会社ですから、フロー事業の推進にあたって、新規投資推進部だけでなく、全社一丸となって取り組むことが肝要です。これまでも、営業部はリーシングの面から、建築技術部は更新・修繕工事の面から、新規投資に関わってきましたが、今後も持てるノウハウやリレーション等を惜しみなく注ぎ、新規事業の実現に取り組んでいきたいと考えています。

ただ、当社は長年賃貸事業専門でやってきましたので、既存の事業で培ったものを活用するだけでは、資産回転型事業、海外投資などの新規事業を実現するのは困難です。したがって、必要な経験やスキルを持った人材を外から確保していくとともに、既存の社員も進化していく必要があります。そういったことも踏まえて、外部採用の経験者を中心に、既存の社員も交えてプロジェクトチームを設置し、資産回転型事業の準備も進めています。

当社は従来から、新卒採用をベースに、建築技術部技師は60歳前後の経験豊富なベテランを、中堅層は高いスキルを有する経験者をいずれも通年採用しているため、もともと多様な人材を柔軟に受け入れる素地があります。加えて、新卒採用者を対象に階層別研修、他社への出向、海外研修などの外部研修制度を拡充しており、より広い事業分野で各々の活躍のチャンスを広げ、様々な知識と経験とスキルを持った個性豊かな社員が互いに切磋琢磨する活力ある職場づくりに取り組んでいます。長期経営計画に掲げた新たな事業領域を具現化するためには、この人材の育成が何よりも大切です。当社は「会社の成長は社員一人一人の成長の総和」との考えのもと、社員一人一人が動きやすくプロとしてのスキルが高められる環境づくりに注力しています。

人的(知的)資本の充実と強化



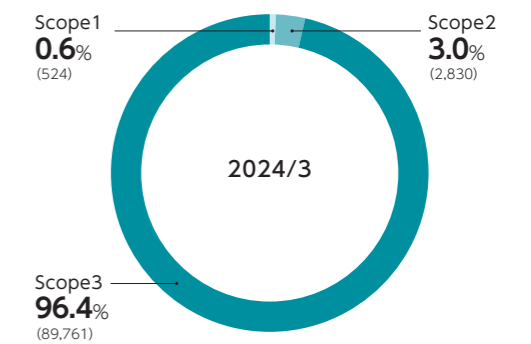
サステナブルな事業の発展を目指して

昨今、サステナブルな経営がより一層求められています。当社においては、創立当初より社内カルチャーとして事業の持続可能性向上への意識が根付いており、全てのステークホルダーとの長期的かつ安定的な信頼関係を大切にしながら事業を成長させてきました。当社は、「ビルの価値は、ビルオーナー単独では高められず、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や地域社会の協力のもと、テナント各社とも一緒に育てていくものである」と考えており、当社のキャッチコピー「いいビルは、建ててからものびる。」には、この思いが込められています。

2024年3月期は、当社のバリューチェーン全体でESGの取り組みを進めるため、サステナブル調達方針を策定し、主要なパートナー企業に対してヒアリングを実施したほか、人権方針を策定し、方針に基づいて、当社の事業運営の中で起こり得る人権リスクを洗い出し、重要課題の特定を行いました。これらはどれも、当社がサステナブル経営を実現するために必要な取り組みです。たとえば、当社が掲げる2051年3月期GHG排出量Scope1、2、3ネットゼロを実現するためには、更新・修繕工事等で発生するScope3にあたるGHG排出量をパートナー企業と協力して削減していく必要があります。また、人権を尊重した事業の運営がきちんとできていれば、パートナー企業、従業員、地域社会からの信頼が得られ、結果的にオペレーションの安定化につながります。

これらの取り組みを一つ一つ実践していくことにより、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的高稼働に結びつくと思います。今後もさまざまなステークホルダーと協力しながら、サステナブルな事業の発展を目指した取り組みを進めていきます。

2024年3月期 Scope1、2、3の割合 (t-CO₂)



オフィスビル



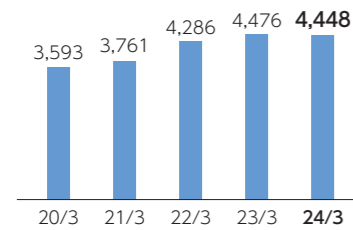
京阪神 虎ノ門ビル

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

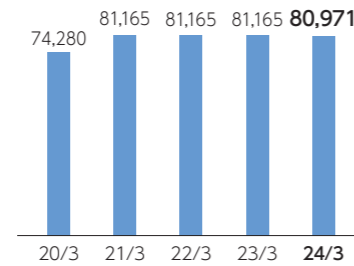
当社は大阪、東京のビジネス地区を中心に計8棟のオフィスビルを保有・賃貸しています。当社のオフィスビルではデータセンタービルの運営で培った高度なBCP機能に加え、快適性や高い環境性能を強みとし、中規模オフィスビルを展開しています。

PERFORMANCE

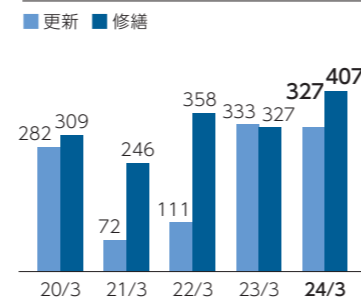
売上高 (百万円)



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

強み

- 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

弱み

- 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

機会

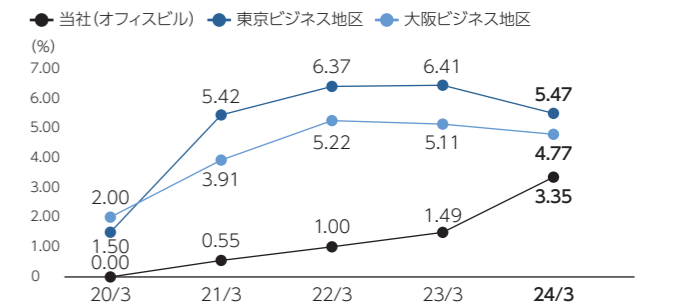
リスク

現状認識と見通し

オフィスマーケットでは、足下の空室率は、企業収益の改善や出社回帰の動きを追い風に、比較的安定して推移しています。当社においては、一部テナントの退去により、2024年3月末時点の空室率は3.35%となり、2024年3月期のオフィスビルの売上高は前期比27百万円減収の4,448百万円となりました。引き続き新築オフィスビルの大規模供給による空室率上昇の懸念はあるものの、今のところ当社への影響は軽微で、順調にリーシングが進んでいます。

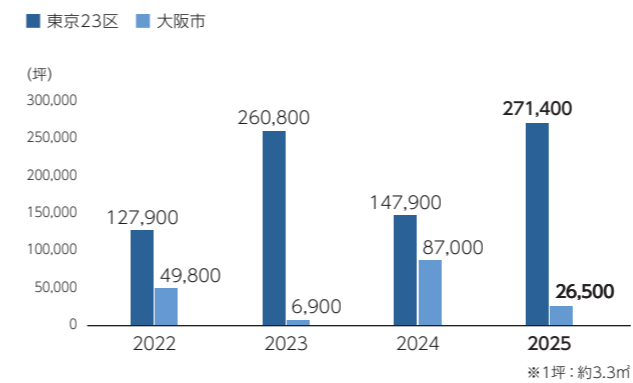
空室率の推移

出典:三鬼商事(株)



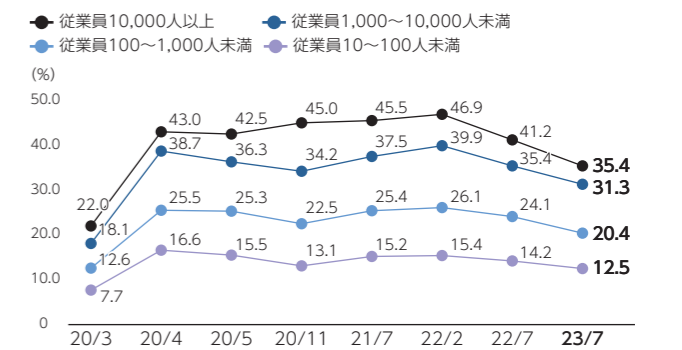
オフィス新規供給予想

出典:三幸エステート オフィスレントデータ2024 2024/1 発行



企業規模別 テレワーク実施率 推移 (正社員ベース)

出典:パーソル総合研究所



事業戦略と取り組み

- 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
2023年10月に東京都心部のオフィスビルに対してエクイティ投資を実施 (P.39)
- 好立地、環境性能、BCP性能の高い中規模オフィスビルを提供

立地	保有物件は最寄り駅から徒歩1~6分以内に立地
環境性能	全8物件中6件でCASBEE Sランクを取得 今後もグリーンビル認証の取得を推進
BCP性能	保有物件全て新耐震基準に適合 テナント向け非常用発電機や防潮板を設置

- 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
東京駅新幹線ホームに広告を掲載



東京駅広告

サステナビリティへの取り組み

お客様の協力のもと、ビルの省エネ・省資源の取り組み、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを実施しています。

- LED化や節水機器の導入等、ビルの省エネ・省資源の取り組みを計画的に推進
- 2024年3月期から、オフィスビル全8棟中7棟で再生可能エネルギー由来の電力を導入

環境への取り組み (P.47)

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。

PERFORMANCE



事業環境 現状認識

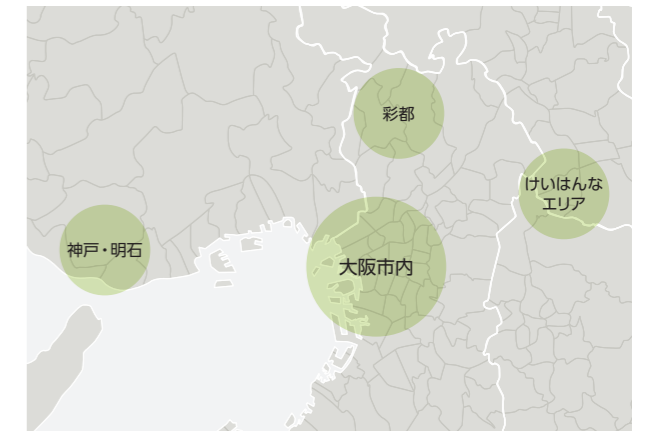


現状認識と見通し

社会のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に伴って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。

このような環境の中、OBPビルの稼働向上等により、データセンタービル事業の売上は前期比206百万円増収の10,110百万円となりました。

当社はデータセンタービル事業の開始以来、主に大阪市内に集中して投資し、現地駐在、本社も含めて大阪市内に経験豊富な技術・営業部隊を配置することで、お客さまの信頼に応えるとともに、効率的な管理運営を実現してきました。日本国内のデータセンターは首都圏と関西の一部地域に集積しており、関西においては、大阪市内以外にも、彩都、けいはんなエリアといった集積地がありますが、当社はこれまで培ってきた強みを活かすべく、引き続き都心型データセンタービルの開発を模索していきます。



関西のデータセンタービル集積地

事業戦略と取り組み

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性が異なるため、各ビルに応じた施策の推進を長期経営計画に掲げ、推進しています。なお、新規開発については、データセンター事業者のデータセンター増設意欲は旺盛なものの、不動産市況の高騰により、当社の得意とする都心型データセンタービル用地の取得が難しく、またデータセンタービルの高度化、大規模化による投資額の増大に、昨今の建築費高騰も相まって、従来の当社単独でのデータセンタービル開発が難しい状況にあります。したがって、長期経営計画では、当社の知名度とリレーションを活かした、データセンター事業者、建設会社等とのアライアンス等による共同投資も検討していきます。



サステナビリティへの取り組み

- テナントとのコミュニケーションを通じたGHG排出量の把握と削減

データセンタービルは社会の重要なインフラであるとともに、大量の電力使用によるGHG排出量が発生するビルでもあります。当社はお客さまとのコミュニケーションを通じ、正確なGHG排出量の把握に努め、省エネ投資や再生可能エネルギー活用等、お客さまと協力してGHG排出の削減に取り組んでいます。

環境への取り組み (P.47)

ウインズビル

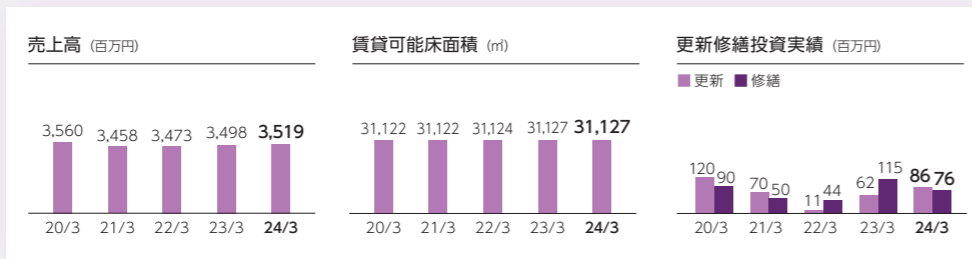
日本中央競馬会(JRA)と、地域のみならずともに良質な施設を維持運営



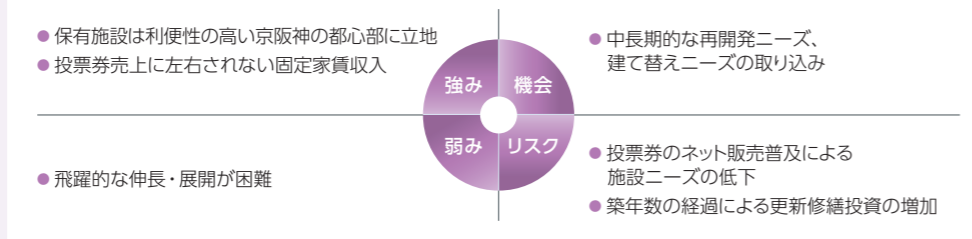
ウインズ梅田B館ビル

ウインズビルは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。当社は創業時から、大阪の梅田や京都の祇園など、交通利便性の高い京阪神の都心部に5棟のウインズビルを保有・賃貸しており、日本中央競馬会とともに、競馬ファン、地域のみならず愛される施設づくりに取り組んでいます。

PERFORMANCE



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が、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。

また、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おり、2024年3月期のウインズビルの売上高は前期比21百万円増収の3,519百万円となりました。

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。

事業戦略と取り組み

- 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
- 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

2022年にGate J大阪(競馬・馬事文化発信施設、グッズショップ)のリニューアル、ウインズで働く人の環境改善のため、ウインズ梅田B館1階、A館地下1階のリニューアルを実施。

サステナビリティ

2024年2月にウインズ梅田B館でグリーンビル認証「CASBEE 不動産評価認証」のSランクを取得しています。

環境への取り組み (P.47)

商業施設・物流倉庫等

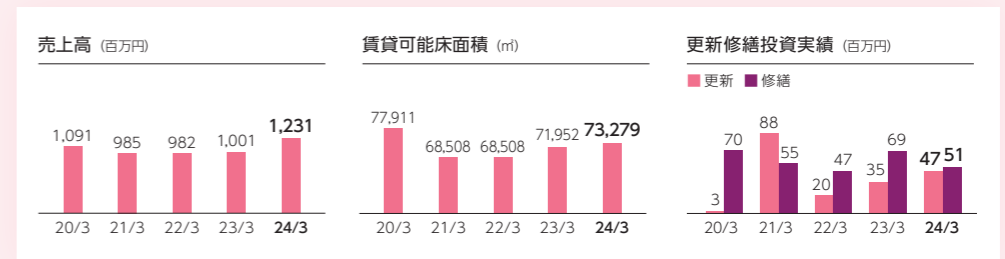
地域のみならず暮らしをバックアップする付加価値の高い施設を展開



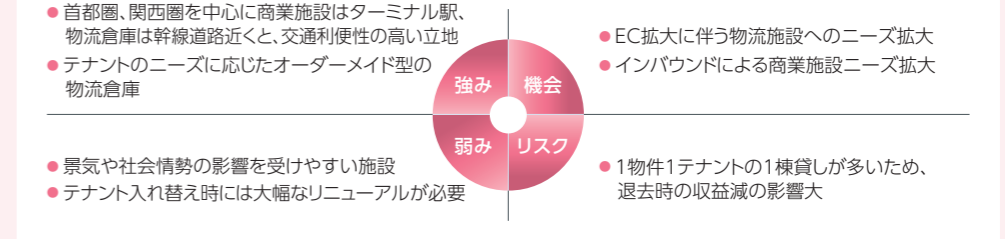
四條河原町ビル

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、2024年3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。

PERFORMANCE



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。

2023年6月に取得した浅草駅前ビルの寄与等もあり、前期比230百万円増収の1,231百万円となりました。

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。

事業戦略と取り組み

- 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
2023年6月に浅草駅前ビルを取得
- 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アセットタイプを拡充
2024年3月に兵庫県のヘルスケア施設に対してエクイティ投資を実施 (P.39)

サステナビリティ

2023年6月に藤沢商業施設でグリーンビル認証「CASBEE 不動産評価認証」のSランクを取得しています。

環境への取り組み (P.47)

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 西心齋橋ビル
 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：京都市東山区大和大路通り
 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)

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㎡

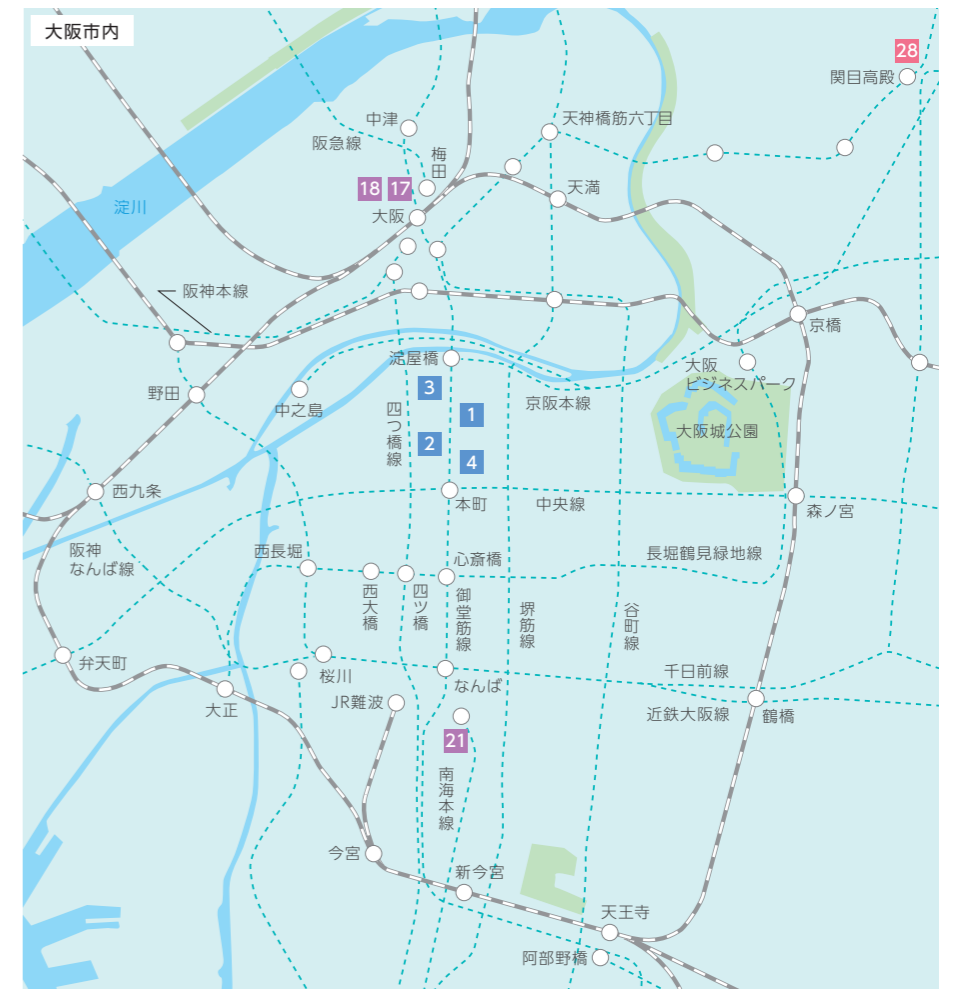
24 藤沢商業施設
 住所：神奈川県藤沢市
 藤沢610番1
 延床面積：7,739㎡

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㎡

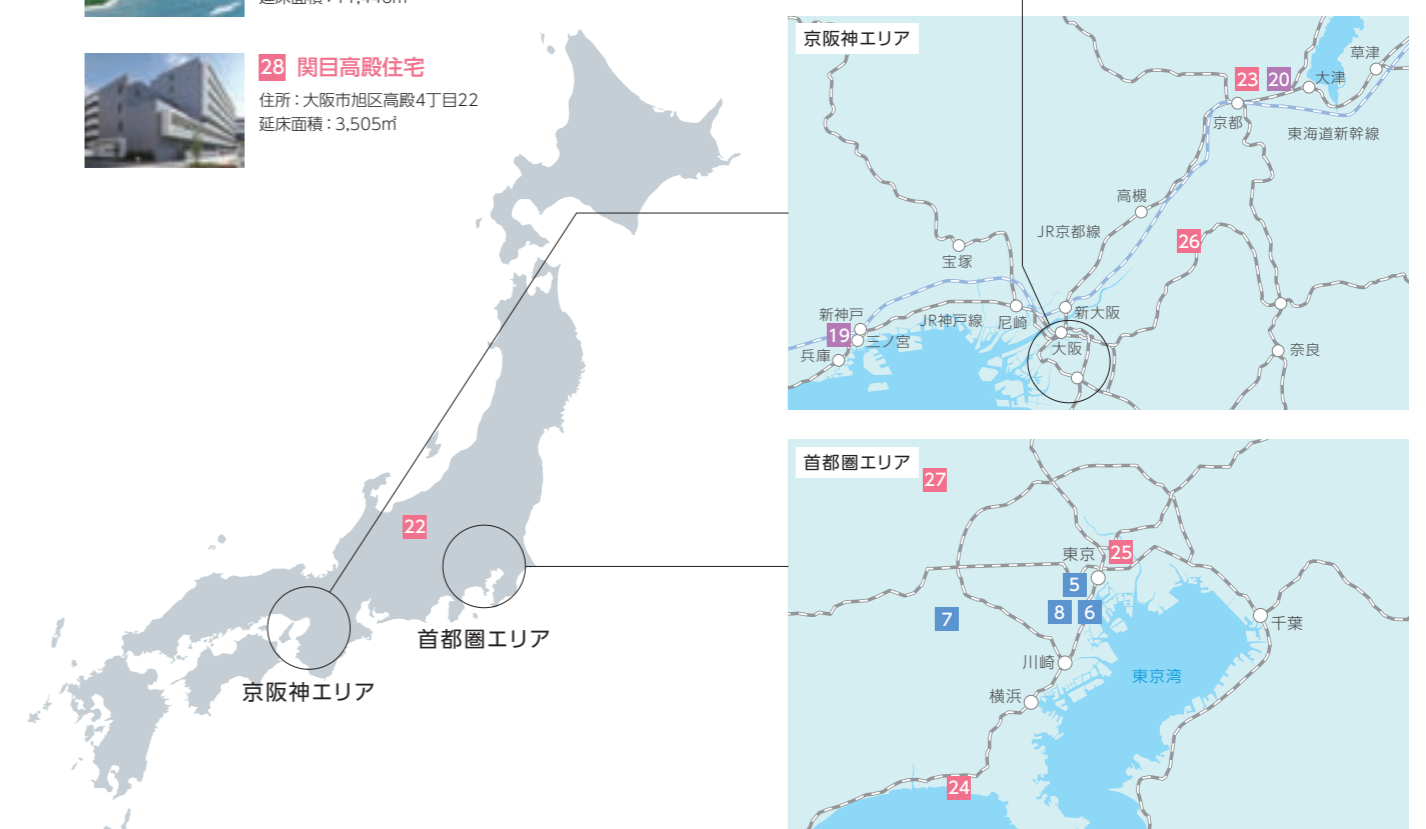
27 川越配送センター
 住所：埼玉県川越市南台
 1丁目10-12
 延床面積：11,446㎡

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㎡



賃貸可能床面積 (2024年3月31日時点)

関西圏	
オフィスビル	31,323㎡
データセンタービル	83,549㎡
ウインズビル	31,127㎡
商業施設・物流倉庫等	18,284㎡
小計	164,284㎡
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㎡



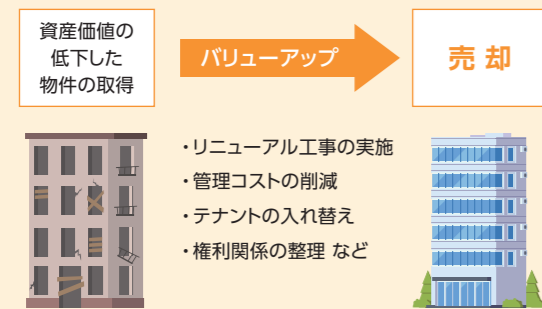
新規事業

これまで当社は不動産賃貸事業に特化し、投資対象をオフィスビル、データセンタービル、商業施設、物流倉庫を中心に、国内で長期保有前提の投資を行ってきました。それが当社の財務基盤の堅実性と、少人数による効率経営につながっていますが、一方で、現在の当社を取り巻く経営環境を鑑みると、それだけでは株主・投資家の期待に応える成長が難しくなっています。

そのため、比較的短期間で物件を回転させ、キャピタルゲインを狙う資産回転型事業や、他社とのアライアンスによるエクイティ投資、米国不動産への投資に取り組むとともに、ヘルスケア施設や社員寮等も投資対象とすることで、アセットの種類、地域、保有期間、保有形態の幅を広げていき、資本効率の向上に取り組んでいきます。

新規事業 1 資産回転型事業

資産回転型事業については、長期経営計画におけるフェーズIでまず資産を積み上げ、フェーズIIで売却により投資回収を進めるほか、AM事業をスタートさせる計画となっています。一般的に、既存物件のバリューアップ案件の場合は、最短でも2~3年、土地の取得から始める開発型案件の場合では3~5年の期間を要するため、それを踏まえた計画期間が必要となります。現在、部署横断の資産回転型事業プロジェクトチームを中心に資産回転型事業の立ち上げ準備を鋭意進めています。今後は専任人員の増強や、AM事業の立ち上げに向けた準備を加速させるとともに、回転させる資産のストックを積み上げて、資産回転型事業の前倒しに努めていきます。



リスクと機会

- リスク**
 - 物件仕入れ価格の高騰
 - バリューアップ工事、リーシング等の遅延による投資回収期間の長期化
 - 不動産市況の変化等による物件在庫膨張
 - 金融規制の強化、人材不足等によるAM事業立ち上げの遅延
- 機会**
 - 物件売却によるキャピタルゲインの獲得
 - AMフィーの獲得

新規事業 2 エクイティ投資

当社はこれまで現物不動産の単独保有による投資を行ってきましたが、不動産市況の高騰により、従来の投資スタイルのみでは新たな投資が難しくなっています。そのため、投資手法の多様化を図り、成長のための投資を推進する目的で、長期経営計画において新規事業としてエクイティ投資を掲げています。

信頼のできる企業とアライアンスを組み、不動産を保有するSPC等に共同で出資を行うことによって、今までは規模が大きすぎて当社には難しかった案件や、ノウハウが比較的少なかったアセット等についても投資ができるようになり、2023年10月に東京都心のオフィスビル、2024年3月に兵庫県のヘルスケア施設への投資を実施しました。両案件とも、賃料収入に加え、出口として再開発や売却の期待ができる案件です。エクイティ投資については、1年目でフェーズIの投資枠の半分以上を消化していますが、良い案件があれば、投資枠にこだわらずに今後もこのような投資を推進していきます。



兵庫県ヘルスケア施設

リスクと機会

- リスク**
 - 投資先の運用不調による損失の発生
 - 共同投資の場合、単独保有物件のような機動的なオペレーションは困難
- 機会**
 - 当社単独では難しい案件への投資が可能
 - 複数社との共同投資によるリスクの分散

新規事業 3 海外投資

当社はこれまで日本国内においてのみ事業を展開してきましたが、少子高齢化と人口減少により、国内の不動産市場は将来的に縮小が懸念されます。そのため、長期経営計画では、中長期的な成長戦略として、海外投資に取り組むことを掲げています。

投資先については、社内でもさまざまな国・地域、または投資形態が検討の俎上に載りましたが、まずは今後も経済成長が見込まれ、不動産マーケットでの法的な透明性等が確保されている米国を投資先として選定し、2023年10月に米国不動産ファンドへの出資を行いました。投資額は1億円強と少額ですが、このファンドを通じて、当社は海外事業を立ち上げるための現地の情報やノウハウを吸収しています。

そして、吸収した知識やノウハウを活かしながら、次のステップとして、当社はこの5月に米国現地法人を設立し、8月にはフロリダ州マイアミの賃貸住宅開発プロジェクトへのエクイティ出資を実施しています。



物件イメージ



フロリダ州マイアミ

米国を投資先とした理由

- 政治情勢が比較的安定している
- 堅調な人口増加と経済成長が見込まれる
- 不動産マーケットの流動性が高く、プレイヤーも多いため、出口戦略が立てやすい
- マーケットが成熟しており、運用リスクが新興国に比べて低い



ロビーイメージ

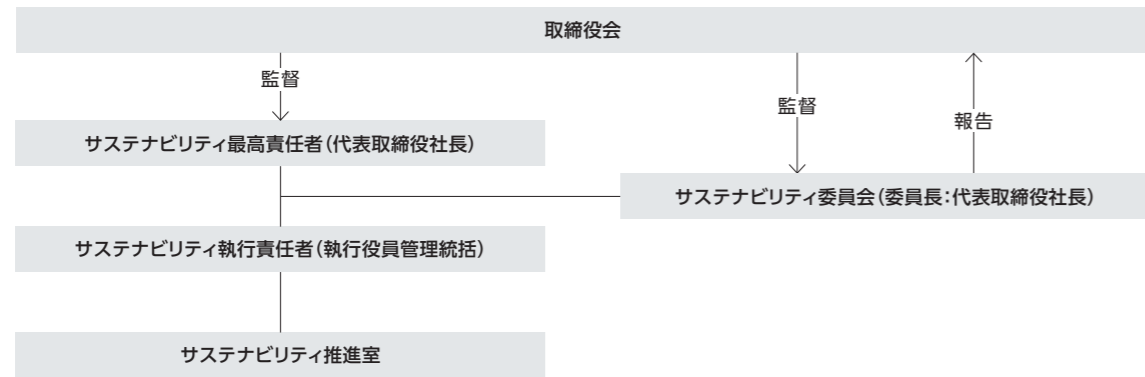
リスクと機会

- リスク**
 - インフレと金利の高止まりによるコストの増大
 - 不動産マーケットや金利等の影響によるアセット需要の変化
 - 人流の変化によるエリア間格差の拡大
 - 為替変動リスク
- 機会**
 - 不動産マーケット等の変化を汲んだ成長アセットへの機動的な投資
 - 投資エリアの選好による物件価値の増大

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。社内体制については、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。

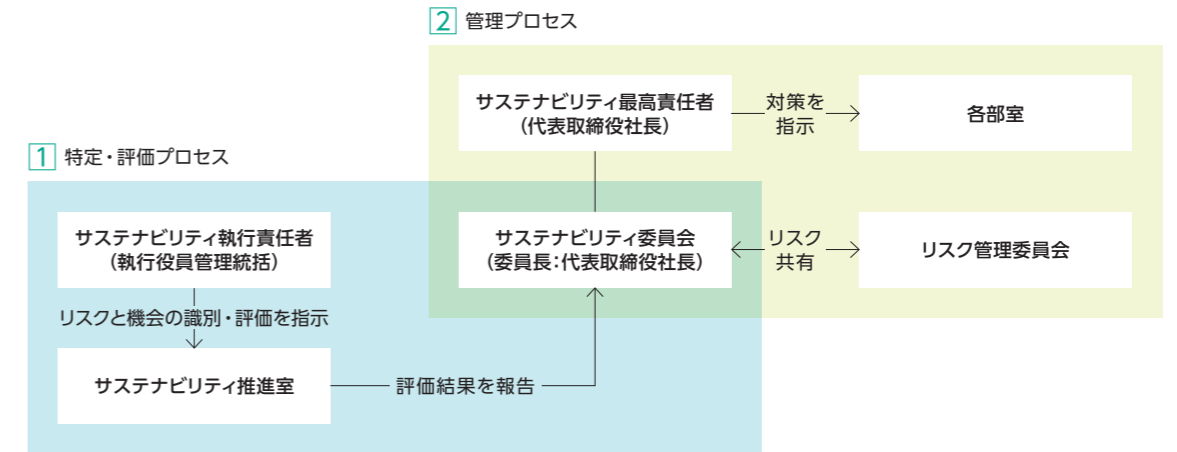
- 1 サステナビリティに関する取り組み方針の検討
- 2 サステナビリティに関するリスクと機会の特定・評価・管理
- 3 サステナビリティに関するリスクの低減、機会の拡大のための取り組み状況の管理
- 4 サステナビリティに関する取り組みの進捗を管理するための指標と目標の設定

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いては、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。

2024年3月期 サステナビリティへの取り組みに関する取締役会の主な議題

開催月	内容
2023年4月	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ関連ポリシーの策定について決議 サステナビリティ委員会の活動について報告
2023年6月	<ul style="list-style-type: none"> TCFDレポート作成の進捗状況等について報告
2023年7月	<ul style="list-style-type: none"> TCFDレポート対応について報告 人権方針の策定について決議
2023年11月	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスサーベイの実施について報告
2023年12月	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・ガイドラインの定期検証 コーポレートガバナンス報告書の変更について決議 サステナビリティ委員会の活動について報告
2024年2月	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価アンケートの結果につきディスカッションを実施
2024年3月	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の活動について報告

リスク管理



1 リスクと機会を特定・評価するプロセス

- STEP 1
- STEP 2
- STEP 3

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

- STEP 1
- STEP 2
- STEP 3

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の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の指標と目標

当社が創立100周年を見据えて中長期的な企業価値向上を実現するには、外部環境の目まぐるしい変化に対応しサステナブルに成長するための柔軟な取り組みが必要と考えています。この考えに基づき、2024年度はマテリアリティとKPIの見直しを行いました。なお、現時点ではマテリアリティの変更点はなく、事業環境や経営計画に沿ったKPIを設定しています。

マテリアリティとKPIについては、今後も事業環境の変化に応じて毎年見直しを実施し、見直しの結果については取締役会での承認を経ることとします。

ESG	重要課題 (マテリアリティ)	取り組み	KPI	指標	目標	実績 (2024/3期)	
E 環境	気候変動に対するレジリエンス強化	GHG排出量、水使用量、廃棄物排出量削減	★	GHG排出量	2031/3期までにGHG排出量 (Scope1、2) を2020/3期比で46%削減 2051/3期までにネットゼロの達成	2%削減 (2020/3期比)	
		再生可能エネルギーの活用	★	再生可能エネルギー由来の電力比率	2051/3期までに100%の達成	35.6%	
		省エネルギーの推進	★	エネルギー消費原単位	2031/3期までに2020/3期比で10%削減	13%削減 (2020/3期比)	
		グリーンビル認証取得の推進	★	グリーンビル認証取得率	2031/3期までに全物件の延床面積の50%以上を取得	43.1%	
	環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	環境に配慮したビル開発・運営	—	—	水使用量原単位	前年度比で低減	0.53m ³ /m ² (+0.01point)
			—	—	廃棄物排出量原単位	前年度比で低減	2.0kg/m ² (-0.1point)
S 社会	安全・安心・快適な空間の提供	建物・設備の不具合を抑制する予防保全工事の実施	★	建物・設備に関するインシデントの発生件数	重大なインシデント*1の発生件数ゼロ	0件	
		顧客満足度の高い物件、ソフトサービスの提供	—	顧客満足度調査回数	年1回以上	実施済	
	環境や時代の変化を捉えた事業推進	地域ポートフォリオの分散	—	—	エリア別売上比率	2033/3期までに関西エリア以外の売上比率30%以上を達成	15.8%
		新規事業の立ち上げ	—	—	—	—	—
	地域・コミュニティとの共存共栄	地域とのリレーション向上、地域・コミュニティへの貢献活動の実施	—	—	社会貢献活動実施数	年10回以上	年10回以上の社会貢献活動を実施
		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環境、社会課題への協働取り組み パートナー企業での人権尊重、安全衛生の推進	— —	ビジネスパートナーとの定例会議開催数 人権に関するアンケート実施数	年4回以上 年1回以上	年4回以上の定例会議を実施 実施済
	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	公正かつ適時適切な情報開示、建設的な対話の促進	—	株主・投資家向け説明会実施回数	年4回以上	7回 (アナリスト向け:2回、個人投資家向け:5回)	
	人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	人材の多様化への対応	★	★	新卒採用の男女比率(5年平均値)	50%(5年平均値)	62.5%
			—	—	女性管理職比率	2031/3期までに10%以上 2041/3期までに30%以上	8.3%
			—	—	人権に関する勉強会開催数	年1回以上	実施済
			★	★	有給休暇取得率	70%以上	82.1%
	人的資本の向上	ワークライフバランスの取れた職場環境の整備 業務効率、生産性の向上 (DX推進) 人材育成の推進 健康経営の推進	—	—	1人あたり月間平均労働時間	前年度比で低減	155時間/月 (±0時間)
★			★	人材育成に係る投資額(1人あたり)	1人あたり100千円	118.5千円	
★			★	健康診断受診率	100%を維持	受診率100%が前提の健康経営優良法人認定	
—			—	—	—	—	
G ガバナンス	取締役会の実効性向上	取締役会の多様性の確保	★	女性取締役人数	1名以上	1名	
		—	—	女性役員比率	2031/3期までに30%以上*2	10% (10名中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(取締役会)	50%超を維持	57% (7名中4名)	
		—	—	社外取締役比率(指名・報酬委員会)	50%超を維持	67% (6名中4名)	
	事業環境の変化に適応する財務戦略	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(R&I格付)	[A-]以上を維持	格付信用力A-(R&I格付)
			★	★	自己資本比率	30%以上を維持	44.9%
			★	★	NET有利子負債/EBITDA倍率	10倍程度を維持	7.4倍
			—	—	—	—	—
	組織のレジリエンス強化	BCP訓練の実施 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	—	—	BCP訓練の実施回数	年1回以上	実施済
			★	★	情報セキュリティ事故の発生件数	発生件数ゼロ	0件
サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践	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 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	—	—	全従業員を対象としたコンプライアンス教育・研修の実施回数	年1回以上	実施済	
		★	★	重大なコンプライアンス違反の発生件数	発生件数ゼロ	0件	

*1 重大なインシデントとは、建物・設備の不具合に起因して、テナントの稼働が停止するもの
*2 取締役および監査役に占める女性の割合

環境への取り組み

気候変動への取り組み

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。

取り組み	KPI・目標、実績	
GHG排出量の削減 ● 再生可能エネルギー由来の電力の利用	KPI・目標 ● 2031/3期までにGHG排出量(Scope1、2)を2020/3期比で 46% 削減 ● 2051/3期までにネットゼロの達成	2024年3月期実績 ● 2% 削減(2020/3期比) (P.44 GHG排出量)
再生可能エネルギーの活用 ● 太陽光発電の利用	KPI・目標 ● 2051/3期までに 100% の達成	2024年3月期実績 ● 35.6% (P.44 再生可能エネルギー由来の電力比率)
省エネルギーの推進 ● 照明のLED化 ● 空調熱源の改修	KPI・目標 ● 2031/3期までに2020/3期比で 10% 削減	2024年3月期実績 ● 13% 削減(2020/3期比) (P.44 エネルギー消費原単位)
グリーンビル認証取得の推進	KPI・目標 ● 2031/3期までに全物件の延床面積の 50% 以上を取得	2024年3月期実績 ● 43.1% (P.44 グリーンビル認証取得率)

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提言に基づき、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。

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

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	● 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

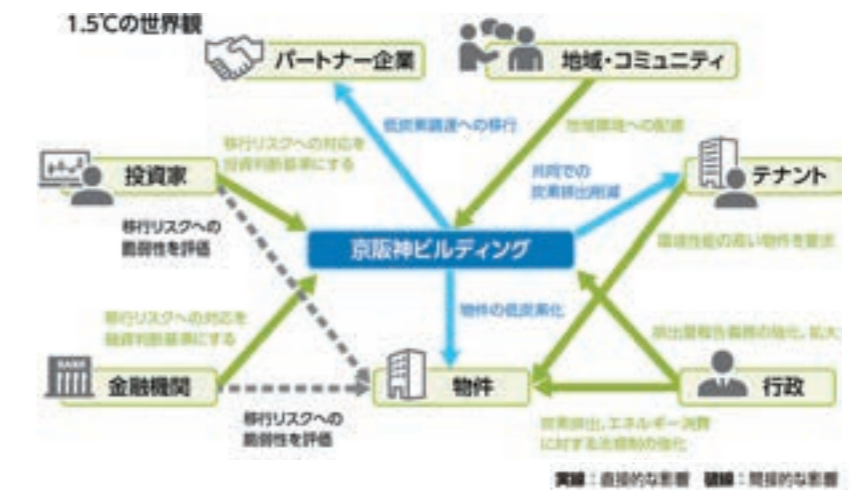
政府による規制強化等により、気候変動対応が進捗するシナリオ

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います。

なお、今後2031年3月期までには、2024年3月期末時点での保有物件に対して合計で約16億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。

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図るため、保有物件において防潮板の設置のほか、予防保全の考えに則り、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ある、特別高圧受変電設備の上層階への移設や、屋上防水更新工事を実施するなど、浸水リスクの発生可能性低減に努めています。

なお、今後2031年3月期までには、2024年3月期末時点での保有物件に対して合計で約27億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な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。

目標とKPIの進捗・実績

GHG削減

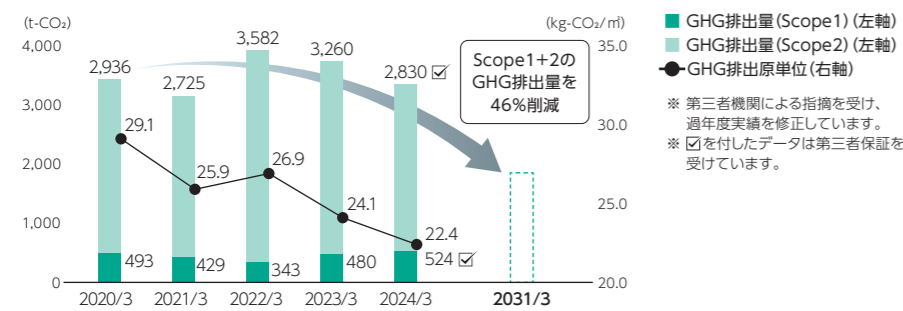
KPI 2031年3月期までに、GHG排出量(Scope1、2)を2020年3月期比で46%削減
2051年3月期までにネットゼロの達成

2024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96%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88%と、当社のサプライチェーン排出量全体のうち約85%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。

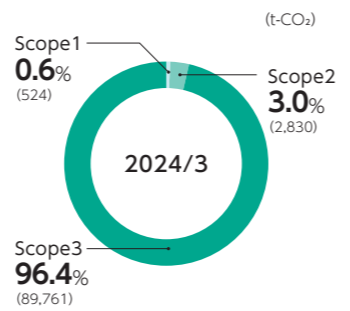
データセンタービルはオフィスビルと比較すると、IT機器の稼働や冷却のために、大量の電力を使用する施設ではありますが、各地に散在するサーバなどのIT機器を省エネ性能の高い最新のデータセンタービルに移行して利用いただくことなどで、社会全体で見れば省エネならびにGHG排出量の削減に一定の貢献をしていると考えています。

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いきます。

GHG排出量、GHG排出原単位実績



2024年3月期 Scope1、2、3の割合



再生可能エネルギー由来の電力比率

KPI 2051年3月期までに、Scope2の再生可能エネルギー由来の電力比率100%を達成

項目	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
電力利用量 (MWh)	8,634	8,331	10,007	10,273	10,129
再生可能エネルギー由来電力利用量 (MWh)	0	0	0	0	3,604
再生可能エネルギー電力比率 (%)	0	0	0	0	35.6

*Scope2部分の電力利用量を対象としています。

エネルギー消費原単位

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	2024/3
エネルギー消費量 (MWh)	10,784	10,105	11,513	12,605	11,933
対象施設数 (棟)	10	11	12	12	12
対象床面積 (m ²)	117,858	121,647	146,191	154,977	149,814
エネルギー消費原単位 (kWh/m ²)	91.50	83.06	78.75	77.85	79.65

*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。

グリーンビル認証取得率

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

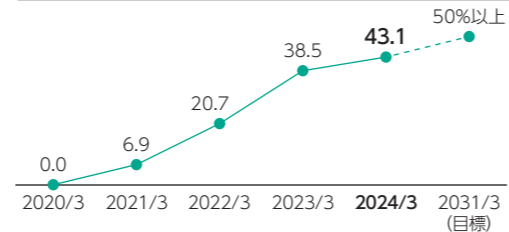
CASBEE 不動産評価認証

- 御堂筋ビル :Sランク
- 淀屋橋ビル :Sランク
- 御成門ビル :Sランク
- 藤沢商業施設 :Sランク
- 府中ビル :Sランク
- 虎ノ門ビル :Sランク
- 代々木公園ビル :Sランク
- WINS梅田B館ビル :Sランク

BELS 評価認証

- OBPビル:2スター

グリーンビル認証取得面積率



2024年3月期の売上高193億円のうち、グリーンビル認証取得物件9棟による売上は70億円と全体の約36%となっています。

水使用量・廃棄物排出量削減への取り組み

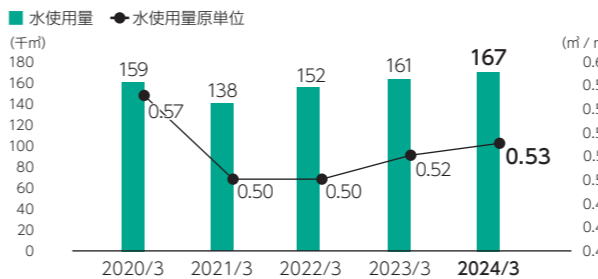
当社は、限りある資源の適切な活用は、環境や地域社会を守り、循環型社会の実現に資するとともに、当社の持続的な成長に不可欠であると考えています。この認識のもと、当社は水使用量と廃棄物排出量の削減に向けた方針を策定し、節水、廃棄物削減に取り組んでいます。

取り組み	目標	目標、実績
水使用量の削減 ● 節水トイレへの更新対応	● 水使用量原単位を前年度比で低減	2024年3月期実績 ● 0.53 (m ³ /m ²) (P.44 水使用量原単位)
廃棄物排出量の削減	● 廃棄物排出量原単位を前年度比で低減	2024年3月期実績 ● 2.0 (kg/m ²) (P.44 廃棄物排出量原単位)

水使用量削減・水資源保全の取り組み

取り組み	内容
節水機器の導入	トイレなど水回りの設備の更新を順次進めており、快適性向上と合わせて、保有物件の水使用量削減に取り組んでいます。 京阪神 瓦町ビル 節水型トイレ
雨水の浸透と地下水の保全	ビルの外構部や歩道、駐車場などに透水性舗装などを採用し、雨水を地下に浸透させることで、雨水が一度に河川や海洋に流出することを防ぎ、地下水の保全に努めています。

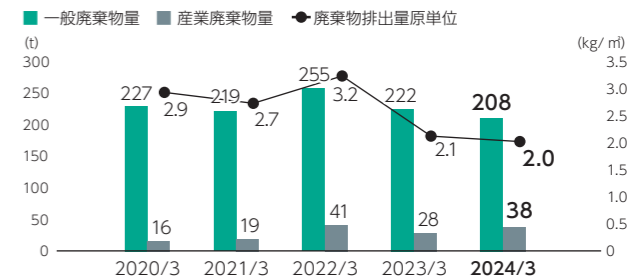
水使用量・水使用量原単位推移



廃棄物排出量削減への取り組み

取り組み	内容
建物の長寿命・高耐久化の取り組み	当社は長寿命・高耐久素材の採用や、「予防保全」という考えのもと、建物を適切に管理・修繕することで、建物の長寿命化を図り、限りある資源の節約と廃棄物の排出抑制に努めています。当社が本社を構える瓦町ビルのような築年数の経過したビルも、内装や設備、躯体等に手を加え、ビルとしての利便性・快適性を向上させることで、長くテナントさまにご利用いただいています。
お客さまとともに取り組むゴミの削減・リサイクル	清掃業務を担うパートナー企業と連携してゴミの分別・リサイクルを呼びかけ、お客さまの協力のもと、テナントフロア内に分別ボックスを設置し、お客さまとともにゴミの削減、リサイクルに取り組んでいます。
当社オフィスでの紙使用量の削減	業務のペーパーレス化を進め、当社オフィスで使用する紙の量の削減に取り組んでいます。
有害廃棄物の適切な処理	アスベスト、PCB、フロン等の有害廃棄物については、関連法規に則り適切な調査・処理を行っています。

廃棄物排出量・廃棄物排出量原単位



サステナブル経営を推進するための資金調達の取り組み

当社は、サステナブル経営を推進するための資金調達の枠組みとして「サステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワーク」(以下、本フレームワーク)を策定しました。本フレームワークに基づく資金調達を通じて、金融機関や投資家のみならず関係者を強化しながら、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決に向けた取り組みを推進していきます。なお、2023年11月に本フレームワークに基づいて、第14回無担保社債サステナビリティ・リンク・ボンド(7年・50億円)を発行しています。

ステークホルダーへの取り組み

人権の尊重

当社は、従業員をはじめ当社事業に関わるすべての人々の尊厳と基本的人権を尊重して事業活動を行うにあたり、2023年8月に人権方針を策定しました。

2023年度は、当社の事業運営に伴い生じうる人権への負の影響の洗い出しや社内での人権教育を行いました。今後は、従業員やパートナー企業、地域社会等のステークホルダーとの対話や改善策の提案などを通じて事業活動を通じた人権への負の影響を防止し、ステークホルダーの人権を尊重します。

人権への影響を防止・軽減する取り組み …実施済み

STEP 1	コミットメント、体制整備	<input checked="" type="checkbox"/> 人権方針策定、開示 <input checked="" type="checkbox"/> 従業員向け相談窓口設置 <input checked="" type="checkbox"/> 人権教育実施
STEP 2	人権への負の影響の特定・評価	<input checked="" type="checkbox"/> 社内やパートナー企業を対象にアンケートを実施 ▶ 事業上の人権リスクや社内・取引先で発生しうる人権リスクを洗い出し <input checked="" type="checkbox"/> 深刻度と発生可能性の観点からリスクを評価し、特に重要な人権リスクを特定
STEP 3	人権への負の影響への対応	<input type="checkbox"/> 対応の優先順位が高い人権リスクの防止・軽減策を実施 (人権教育実施、改善策についての対話の実施等)
STEP 4	モニタリング、STEP2~4を定例化	<input type="checkbox"/> 人権デューデリジェンスを通じて人権リスクや対応状況を評価 <input type="checkbox"/> デューデリジェンスの結果や人権に関する相談件数などについて取締役会に報告

人権への取り組みに関する重点課題の特定と対応

当社の事業運営に伴い生じうる人権リスクを洗い出し、その人権リスクについて深刻度と発生可能性の観点から重点課題の特定を行いました。下記項目は特に優先的に対応すべき人権リスクとして管理し、事業リスクの予防・低減に努めていきます。

重点課題	対応状況
差別・ハラスメント	コンプライアンス委員会活動により、勉強会開催などで周知徹底を行い、差別・ハラスメントに関する意識向上に努めています。
労働環境	従業員に対しては、安全で働きやすい環境づくりに取り組んでいます。 パートナー企業に対しては、毎年アンケートを実施し労働条件・労働環境の把握に努めています。
救済へのアクセス権利	従業員向けに相談窓口を設置しています。 パートナー企業向けの相談窓口については、設置・運用を目指して検討中です。
開発および運用管理における地域住民の権利	地域コミュニティの会合出席やパートナー企業との定例会議開催により、保有物件の近隣に関する情報収集を図り、問題発生を未然に防ぐよう努めています。 また、地域社会貢献活動を通じて、地域住民の方々とのリレーションシップ向上に努めています。
サプライチェーン上の人権保護	パートナー企業に対しては、調達ポリシーの周知と毎年アンケートを実施することで人権をはじめとする各種リスクの有無と対応状況を確認しています。

人権に関する勉強会の実施 | 目標：年1回 | 2024/3期 実績：1回

救済・是正

当社が事業活動において人権への負の影響を及ぼした、または助長したことが明らかになった場合、適切な手段を講じてその救済・是正に取り組みます。また、当社が直接人権への負の影響を助長していない場合でも、その事業等を通じて、取引先やその他関係者が負の影響に直接関係している場合には、当該取引先と協議のうえ、その改善に努めます。

サステナブル調達

当社は、バリューチェーン全体におけるESG配慮の取り組みを推進するため、当社の調達する製品・サービス等の選定基準およびパートナー企業(取引先)の選定・評価基準やその運用に係る指針として、「サステナブル調達方針」を定めています。

品質や価格、信用力、サービス等の基準に加えて、下記サステナビリティ項目の取り組み状況を取引先の選定・評価の基準に位置づけています。

1 省資源、省エネルギー	10 気候変動への対応
2 環境汚染物質等の削減	11 環境マネジメントシステムの導入
3 生物多様性、生態系の保全	12 取引先企業におけるサステナブル調達の推進
4 長期使用可能性	13 適切な労働環境と安全衛生
5 再使用、リサイクル可能性	14 人権尊重と多様性
6 再生材料等の使用や環境ラベルの取得	15 企業倫理
7 処理、処分の容易性	16 コミュニティへの関与
8 調達総量の削減	17 災害時リスク管理体制の構築
9 脱炭素化の推進	

公開情報やアンケートを通じて人権をはじめとするサステナビリティリスクを把握し、改善に向けた対話や支援を通じてバリューチェーン全体での事業リスクの予防・低減に努めていきます。

プロセス …実施済み

STEP 1	<input checked="" type="checkbox"/> パートナー企業(取引先)に当社のサステナブル調達方針を案内
STEP 2	<input checked="" type="checkbox"/> パートナー企業(取引先)を対象にアンケート実施(リスクの把握)
STEP 3	<input checked="" type="checkbox"/> 特定したリスクの対応策・改善策についてヒアリング
STEP 4	<input type="checkbox"/> アンケートの定例化、さらなる潜在的なリスクと改善状況の把握

2023年度実績

ビルメンテナンス業務の委託先5社、施工会社3社、電力会社1社の計9社を対象にアンケートを実施しました。一部の取引先でサプライチェーンマネジメントや人権教育に関する課題が見受けられたため、改善策についてヒアリングを行いました。なお、致命的なリスクは発見されませんでした。

目標：人権に関するアンケートの実施

ステークホルダーへの取り組み

テナント(お客さま)への取り組み

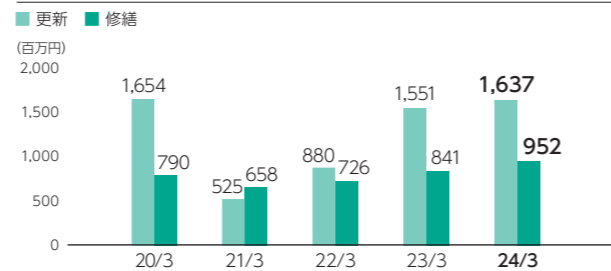
当社は、時代のニーズにあった安全で快適な事業空間を提供することで、お客さまの事業をサポートし、お客さまとともに成長することを目指しています。

取り組み	KPI・目標、実績	
顧客満足度の高い物件、ソフトサービスの提供 ● 顧客満足度調査	目標 ● 年1回以上の顧客満足度調査の実施	2024年3月期実績 ● 顧客満足度調査を実施済 (P.44 顧客満足度調査回数)
安全・安心・快適な空間の提供 ● 予防保全工事	KPI・目標 ● 重大なインシデントの発生件数ゼロ	2024年3月期実績 ● 0回 (P.44 建物・設備に関するインシデントの発生件数)

安全・安心・快適な空間の提供

お客さまに「安全」「安心」と「快適」を提供するため、設備ごとに当社独自の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



提供する価値	当社の取り組み	取り組み内容	
安全・安心	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 ● 万一来備え、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
		電気室・機器室を2階以上に設置	● 浸水リスクの低減
	電源の確保	複数回線での受電	● 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
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

テナント(お客さま)満足度の向上

テナント(お客さま)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しそれらに迅速に対応することで、より満足度の高い事業空間が提供できるよう取り組んでいます。今後は、テナント(お客さま)満足度を数値化し、定量的に評価することを検討しています。

パートナー企業への取り組み

当社が経営理念として掲げている「価値ある事業空間の提供」は、ビルの管理・運営を担うパートナー企業と、そのスタッフの方々の協力がなくては実現することができないとの考えのもと、公正かつ良好な関係の構築に努めています。

取り組み	目標、実績	
パートナー企業との協働による円滑な事業運営 ● 協業パートナー企業表彰制度	目標 ● 年4回以上の定例会議の開催	2024年3月期実績 ● 年4回以上の定例会議を実施 (P.44 ビジネスパートナーとの定例会議開催数)
パートナー企業での人権尊重、安全衛生の推進	目標 ● 年1回以上の人権に関するアンケート実施	2024年3月期実績 ● 人権に関するアンケートを実施済 (P.44 人権に関するアンケート実施数)

公正かつ良好な関係構築

パートナー企業との良好な関係構築には、各現場の最前線で勤務されているパートナー企業のスタッフの方々の業務内容や業務に対する思いを理解する必要があるとの考えのもと、パートナー企業スタッフの方にインタビューを実施し、社内報での紹介を行いました。

また、当社では2015年から「協業パートナー企業表彰制度」を設けており、当社物件を担当していただいているパートナー企業スタッフの方への表彰を行っています。



定例会議の実施

円滑な事業運営を実現するために、管理会社との情報共有を目的とした「建物管理協議会」、建築会社・設備工事会社との情報共有を目的とした「工事安全協議会」を定例会議として設定しています。ビルの管理・運営を担うパートナー企業と密に連携することにより、連携不足によって事業運営が不安定化するリスクを低減するとともに、「価値ある事業空間の提供」を実現しています。

建物管理協議会・工事安全協議会 2023年度の主な議題

建物管理協議会	工事安全協議会
避難訓練 説明	更新・修繕工事計画 工程説明
設備管理・清掃業務の教育体制、取り組み事例	ビル内クレーム・事故・トラブル報告
梅雨時期の建物点検、台風接近・大雨予測による対応	梅雨・台風対応(BCP対応)
サステナブル調達ポリシー	消防用設備点検における安全作業の取り組み
ビル管理水準の向上	建設業の残業規制強化への対応
労働災害について講和	資機材・作業員等の確保と納期

公正で適切な取引

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、実際に法令や社内でも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い、適正・適切な業務報酬の支払いを行っています。

ステークホルダーへの取り組み

地域社会への取り組み

当社は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、実績
地域とのリレーション向上、 地域・コミュニティへの 貢献活動の実施 ● 地域活性化の取り組み ● 清掃活動	2024年3月期実績 ● 年10回以上の社会貢献活動を実施 (P.44 社会貢献活動実施数)

地域とのリレーション向上

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。

地域・コミュニティへの貢献活動

「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 KOUUMIN 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

株主・投資家への取り組み

当社は、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、実績
公正かつ適時適切な情報開示、建設的な対話の促進	2024年3月期実績 ● 7回(アナリスト向け:2回、個人投資家向け:5回) (P.44 株主・投資家向け説明会実施回数)

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。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いきます。

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	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
その他開示資料	
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.72(株主・投資家との建設的な対話に関する方針)をご参照ください。

MESSAGE

人事総務部長コメント



執行役員 人事総務部長
岡田 吉功

当社は、2023年2月に「人材育成方針」および「社内環境整備方針」を制定し、「会社の成長は従業員一人一人の成長の総和」との考えのもと、多様な人材の確保と従業員一人一人の人格・個性・価値観に応じた育成に積極的に取り組むこと、全ての従業員が能力に応じて活躍できる職場環境を整備することを掲げています。

その具体的な取り組みとしては、「多様な人材の確保」のために継続的な新卒採用、経験者採用やシニア世代の積極的な活用を行っており、また、「従業員のスキルアップ」のために、2023年3月に研修体系を整備した上で、従業員の職務・階層別研修としてビジネススクールや海外研修等の外部研修の活用、自己研鑽の機会提供を目的とした資格取得支援制度の大幅な拡充等を行いました。これらの取り組みを通じて、従業員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、多様化する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、サステナブル経営を実現したいと考えています。なお、人材育成に係る投資額は、従業員1人あたり年間で10万円の投資を目標

としており、長期経営計画の期間中に職場環境整備・人材教育投資などに計30億円を投資する予定です。

企業の持続的成長のためには「女性活躍の推進」が必要不可欠ですが、当社においては、新卒採用の女性比率を5年平均で50%とすることをKPIとしています。また、管理職への登用は性別に関係なく能力本位で公正に行なっており、2041年3月期までに女性管理職比率を30%以上とすることを目標にしています。全ての従業員が安心して仕事を続けられるように、従業員の意見も取り入れながら、ワークライフバランスに配慮した上で、フレックスタイム制や在宅勤務制度等、多様な働き方を可能とする制度の導入・整備を進めています。

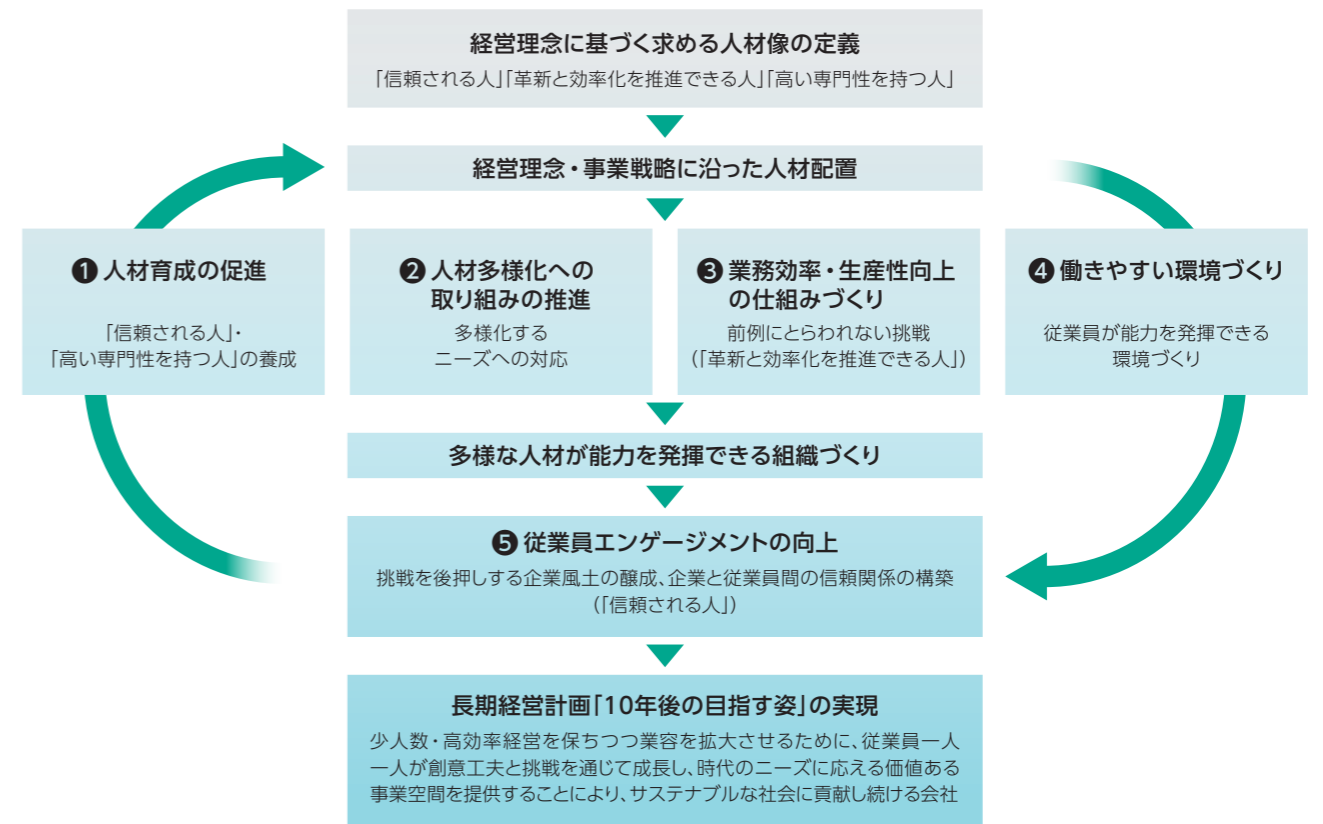
当社は、「会社の成長とは従業員一人一人の成長の総和」との考えのもと、人的資本の向上に取り組んでいます。経営理念に基づき求める人材像を定義した上で、長期経営計画と連動する人材戦略を推進しています。

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。

京阪神ビルディングが求める人材像

信頼される人	<ul style="list-style-type: none"> 責任感があり、長期視点で各ステークホルダーと信頼関係を築ける人、業務遂行能力の高い人 <p>実現方法 ・日々の業務や各種プロジェクトなどを通じた業務遂行力や専門性、コミュニケーションスキルの向上 ・各種プロジェクトへの参画や従業員持株会制度を通じた従業員の当事者意識・経営参画意識の醸成</p>
革新と効率化を推進できる人	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化に応じてビジネスモデルや業務運営に変化をもたらすことができる人 成長意欲と挑戦意欲をもって行動できる人 <p>実現方法 ・主体的なキャリア形成支援や経験者採用による新規事業推進人材や業務効率化推進人材の確保 ・研修や各種プロジェクトの公募によるチャレンジしやすい雰囲気醸成</p>
高い専門性を持つ人	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務や不動産に関する専門スキルを有し、企業価値を高められる人 <p>実現方法 ・エキスパート人材の採用 ・職務・階層別研修、資格取得支援制度を通じた専門性の向上</p>

人的資本経営モデル



人材育成の促進

当社は、従来から取り組んできた不動産賃貸事業に加えて資産回転型事業などの新規事業に取り組むことを長期経営計画に掲げています。長期経営計画の実現のためには新規事業推進人材の確保が課題であるため、事業戦略に沿った専門人材の採用・育成・人材配置に努め、少人数・高効率経営を維持しつつ企業価値向上を目指していきます。

新規事業に求める人材要件(業界経験・スキル)

	不動産賃貸事業	資産回転型事業	エクイティ投資	海外投資
人材戦略	スキルや適性に沿った人材配置			
	不動産業での経験や知識が豊富な人材			
	採用	建築・設備管理の経験や知識が豊富な人材	投資運用業での経験や知識が豊富な人材	米国を中心に海外実務経験がある人材
育成	<ul style="list-style-type: none"> 職務・階層別研修やOJTによる育成 資格取得支援(宅地建物取引士、ビル経営管理士、不動産証券化マスター、TOEIC等) 資産回転型事業、エクイティ投資、海外投資のノウハウを持つ他社への出向 			

ステークホルダーへの取り組み

人材多様化への取り組み

多様な価値観を内在化させることが多様化・複雑化する社会での当社の発展につながるのとのお考えのもと、新卒・経験者採用の別、性別、年齢、国籍を問わず、多様な人材が適材適所で自立的に成長することを促しています。

女性管理職の育成を推進するために、仕事と育児の両立支援や育児休業を取得しやすい企業風土の醸成、研修などを通じたキャリア形成支援に取り組んでいます。

取り組み	KPI・目標、実績	
女性管理職比率の向上 女性管理職候補向けの研修、各種人材育成支援策、育児との両立支援	KPI*・目標 ● 2031年3月期までに女性管理職比率 10% 以上 ● 2041年3月期までに女性管理職比率 30% 以上 ● 新卒採用男女比 50% (5年平均値)*	2024/3実績 ● 女性管理職比率 8.3% ● 新卒採用の女性比率 62.5% (P.44)

取り組み	実績					
スキル・業界経験の多様化、シニア人材の活躍 専門的かつ経験豊富な人材を外部から登用することで、高いBCP性能と環境性能、快適性を備える価値ある事業空間の提供を実現 ▶ シニア人材をはじめとする不動産・建築業界経験者の豊かな知識や経験の共有・継承		20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
	高齢者* 雇用者数(名) ※60歳以上	13	14	14	14	19

取り組み	目標、実績	
社内啓蒙活動 従業員が多様性を受容し、差別のない健全な職場環境を維持するために、全従業員を対象に人権研修やユニバーサルマナー検定の受講を勧奨	目標 ● 人権に関する勉強会開催数 年1回以上	2024/3期 実績 ● 1回

業務効率化・生産性向上の仕組みづくり

当社は、革新と効率を尊び活力ある企業風土を築くことを経営理念に掲げ、事業推進力の向上を目的に業務効率化・生産性の向上に努めています。

課題	取り組み方針	取り組み
人口減少に伴う労働力不足への対応 限られた人員で競争力を維持していくために、業務を効率化し、生産性を向上させていくことを目指す	● 多様な人材の活躍、従業員一人一人が最大限能力を発揮できる職場環境を提供することで少人数高効率経営を維持 ● フレキシブルな労働時間での勤務等、多様な働き方の提供(ライフステージに合わせた多様な働き方の選択肢を提供)	● フレックスタイム制を導入し、フレキシブルな労働時間での勤務に対応 ● リモートワークを実施できる環境を整備
デジタル技術を活用した業務の効率化・新たなサービスの提供 さまざまなデジタル技術の活用で新たな価値創造・効率化を図る	● 業務プロセスの改善や業務のデジタルシフトによって効率化を図り、生産性を向上	● 会計システムの入替えに伴い業務プロセスの見直し・効率化・デジタル化を推進 ● 一部の業務をアウトソーシング
	● デジタル技術を活用した業務の効率化・新たなサービスの提供(DX推進)のための基盤整備(データ活用の基盤構築)	● DX推進の基盤整備として、業務のデジタル化を推進 ● 情報セキュリティ環境の強化

働く環境の整備やDXの推進により、ビジネス環境の変化に伴うリスクを回避しながら、生産性の向上や業務の効率化、ビジネスモデルの変革により競争力を強化・維持することで、企業価値の向上を目指しています。

目標：一人あたり月間平均労働時間を前年度より削減	2024/3期 実績：155時間/月(前年度比±0時間)
--------------------------	------------------------------

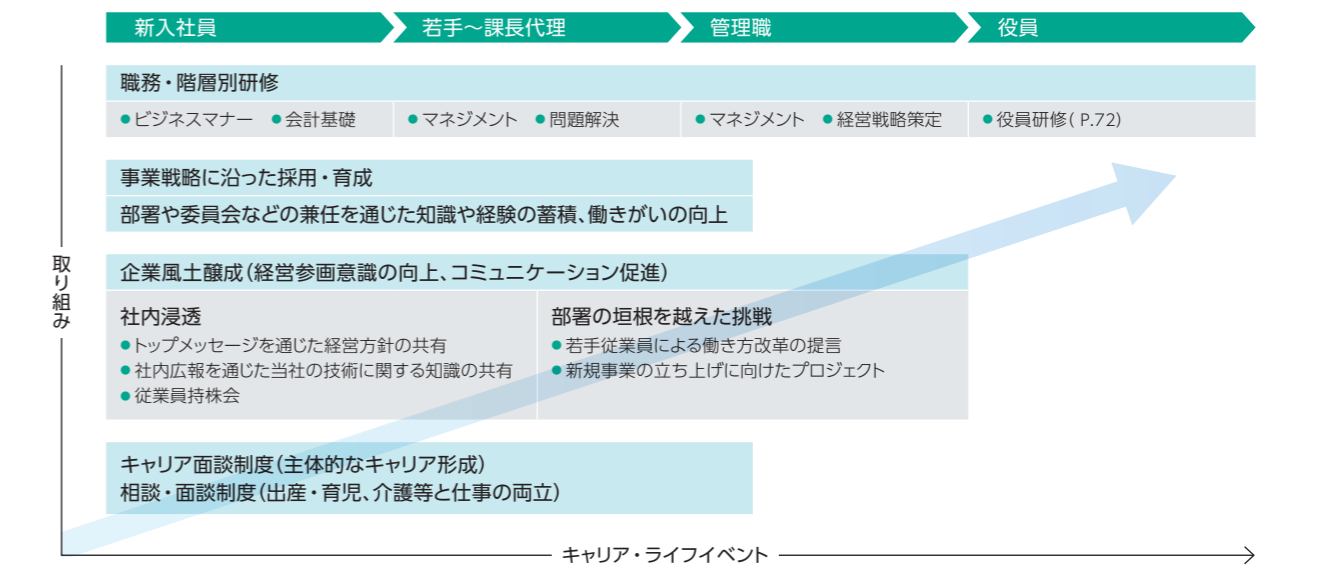
働きやすい環境づくり

当社は、従業員一人一人が最大限能力を発揮できる、安全で働きやすい職場環境づくりに努めています。従業員のワークライフバランスの両立を後押しすることで、人材採用競争力を高めつつ少人数・高効率経営を維持していきます。

取り組み	KPI・目標、実績					
従業員がメリハリをつけて働くことで生産性を向上 ● 連続休暇制度やアニバーサリー休暇制度	KPI・目標 有給休暇取得率 70% 以上 2024年3月期実績 (P.6有給休暇取得率)					
従業員の仕事とプライベートとの両立を応援 ● 従業員の育児・介護休暇の取得推進 ● フレックスタイム制度		20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
職場環境整備 ● 生産性の向上と今後の人員増加を見据えたオフィス拡張	産休・育休取得者数(名)	1	2	1	1	1
	復職者数(名)	1	0	1	2	1

従業員エンゲージメントの向上

当社は、従業員がやりがいを持って能力を発揮できる企業風土の醸成に取り組んでいます。従業員のエンゲージメント(当社への共感・愛着・貢献意欲)を高めるために、従業員の経営参画意識の向上と自発的な挑戦の後押しに努め、事業成長と企業価値向上につなげていきます。



今後は、組織診断サーベイ*や従業員との対話を通じて従業員エンゲージメントを把握し、人的資本経営の継続的なブラッシュアップに努めます。引き続きトライ&エラー&トライのプロセスを通じて新規事業やサステナブル経営の推進に取り組み、長期経営計画に掲げる10年後の目指す姿のように、従業員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長するような企業風土の醸成に努めていきます。

*従業員が企業との関わりを通じて得られる全ての経験や体験に関する調査、1年に1度実施。

人的資本経営の推進プロセス



健康経営

当社は経営の基盤となる従業員の健康と安全が重要であるという認識のもと、健康経営に取り組んでいます。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2024(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で生産性や業績を向上させ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

健康診断受診率 KPI : 100%	2024/3期 実績 : 100%
--------------------	-------------------

社外取締役座談会



社外取締役
竹田 千穂

社外取締役
宮野谷 篤

社外取締役
野村 雅男

社外取締役
吉田 享司

リスクとリターンを見極め、 長期経営計画の目標達成を目指す

長期経営計画フェーズIの1年目が経過した京阪神ビルディング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。

長期経営計画の初年度の評価について

吉田 長期経営計画のフェーズI(2024年3月期～2028年3月期)では、更新修繕投資を除く計670億円の新規投資を行う計画を立て、初年度には105億円程度の投資を行いました。内訳は、収益物件の取得に55億円、エクイティ投資に47億円、海外投資に1億円で、順調な滑り出しであったといえます。投資のパターンも、東京都心のオフィスビルの取得や兵庫県のヘルスケア施設へのエクイティ投資を行うなどバラエティに富んでいます。

竹田 従来のバイ&ホールド事業だけではROE8.0%以上

の達成は困難だろうという問題意識から策定された長期経営計画に沿って、今まで取り組んでこなかった資産回転型事業のほかにエクイティ投資、そして海外事業にも投資を行ったということで、新しい事業への端緒ができたことが大きな成果だと考えます。

問われるスピード感

野村 ただ、投資家からは「目標数値の達成に10年をかけるのは時間を要しすぎだ」と計画の前倒しを求める声が出されており、スピード感が問われています。現在の投資ペースを実現したとしても、フェーズIでROE7.0%以上、最

最終的に8.0%以上の目標値は生半可なことでは達成できません。早期に事業化に取り組む姿勢を示す一方で、新規事業ゆえのリスクについてのガバナンスをどう構築するかについて議論をしながら、計画を前に進めていきたいと考えています。

吉田 ROEを高めていくプロセスについては新規事業だけでなく、既存の保有資産をどう活用していくかということも含め道筋を示していくことが大事です。

竹田 新規事業を育てていくための人材をいかに補強できるかが問われています。特に海外事業については豊富な知見が求められるため、経験者の採用をどのように進めていくかなどの見通しについても、しっかりと議論をしているところです。

宮野谷 60名という少数精鋭で新規事業を急速に立ち上げていくためには、採用と同時に利益率を上げていくための業務効率化も求められます。DXを上手に活用していく視点も欠かせません。

取締役会の議論のプロセス

竹田 新規事業に着手したことによって、社外取締役の皆さんから出てくる質問・意見も非常に多角的になりました。特に海外事業については、海外駐在経験のある社外取締役の方もおられ、ご自身の経験に基づいた有益な示唆がなされています。

吉田 新規事業の是非、海外案件の投資などの重要案件については、1回の審議で決議するのではなく、取締役会での報告事項として社内役員と社外役員の意見を擦り合わせる場を設け、そこで議論した結果を踏まえて最終的に審議事項に挙げていくというプロセスを経ており、きめ細かい議論がなされています。

宮野谷 取締役会での議論は非常に活発だと感じています。その前提として、議案を上程するタイミングも早く、討議にかかる時間もしっかり確保されています。監査役も含め、多様なバックグラウンドを持った方で構成され、多角的な観点で議論がなされている印象を持っています。

取締役会のさらなる実効性向上を目指して

野村 社外取締役にはタブレット端末が配布されているのですが、そこには年間40にも及ぶ機関投資家とのミーティン

グの詳細な面談記録が都度アップされています。それを確認することによって投資家の視点、当社を取り巻く状況などが把握でき議論の参考にさせていただいています。



竹田 理解促進のために執行側に作っていただく資料についても丁寧でわかりやすく、経営会議の議論の状況などもオープンに教えていただけるので、社外に対する情報の垣根がないことを実感しています。

吉田 取締役会の実効性を高める方策の一つとして、昨年は部長クラスの方々と懇談の機会も設けていただきました。会社の転換期ともいえる現在の状況を部長クラスの方々がどのように感じているのかを直接聞くことができました。次は若手の社員の皆さんが会社についてどのようなことを感じているのかを聞く場も設けてほしいと伝えています。

野村 執行役員クラスの方々それぞれが担当している事業部門についてどのような課題を感じておられ、現場でどのように取り組んでいるのか、またこういうことも知ってほしいといった情報について提供していただく場があれば、実効性がより高まるのではないかと考えています。

吉田 社外取締役と話をする機会が設けられることによって、自分たちが何をやらなければいけないかを改めて確認し、実行していかなければならないという緊張感を味わう機会になると思います。現場では実はこんなことを感じているんだということを理解する機会にもなり、監督機能の強化にもつながるのではないかと期待します。

宮野谷 ヒアリングの手法については1人ずつからヒアリングするやり方がよいと思います。なぜなら、他の執行役員がいると話づらい雰囲気があるからです。所掌する仕事や誇り、課題などについて議論できるとより本音が聞け、トップを選ば際の貴重な情報も得られるのではないのでしょうか。

竹田 たとえば新規事業に対する投資案件の中には実際には立ち消えになってしまう案件もあると思うのですが、なぜそれをやめたのかという判断を知ることができれば次の案件に生かすことができます。今は新規事業に対して経験を積む時期でもあり、それらの情報もすべて把握したうえで、有効な討議につなげていけたらよいなと感じています。

サステナブル経営の実践

野村 当社はサステナビリティについて、環境のテーマで2つ、社会のテーマで7つ、ガバナンスのテーマで4つのマテリアリティとKPIを特定し、取締役会で進捗をモニタリングし、定期的に見直しをしています。例えば、ガバナンスについては、取締役会の実効性向上として、取締役会の多様性確保に取り組んでいます。私が社外取締役に就任した2019年時の役員構成は社内取締役が6名、社外取締役が2名でしたが、現在は前者が3名、後者が4名のうち1名が女性となっています。そして今回、新たに2031年3月期までに女性役員比率30%とする目標を設定しました。サステナビリティの取り組みはすぐに効果が出るものではありませんが、地道に取り組んでいくことで中長期的なリスクを軽減し、機会を捉えることで、企業価値の向上にもつながっていくと考えています。

宮野谷 コロナ禍を経てライフスタイルが変わり、不動産に対するニーズも大きく変わりました。テナントにとってどのような価値を感じられるビルを提供するのかが問われており、今後は単に賃料が安いからというだけでなく、環境や動きやすさを重視して選ぶお客さまも増えてくるのが考えられます。単純な価格競争に陥らないためには、そういったニーズを取り込んでいく必要があると思います。



竹田 サステナビリティの取り組みを具体的に進めるには、会社としての考え方を一人一人の社員に浸透させ、日々の業務に落とし込んでいくことが大切です。とても丁寧に取り組まれていることは伝わってきますが、一方で具体的な事業機会に

どのようにつなげていくかが重要で、そういったところを改めて整理するため、KPIを見直しました。

吉田 評価機関によるESGの評価は同業他社と比べるとまだ低いのが現実です。評価を高めるためには、重点的に取り組む分野を決め、当社らしさを出していくことも大切なのではないのでしょうか。例えば、当社はGHGを多く排出するデータセンタービルを保有しており、電力を使用されるお客さまとコミュニケーションを密にしながらどのような取り組みを打ち出せるのか考えるのも一つの着眼点だと思います。

竹田 テナントがビルにどのような価値を見出し入居するビルを選ぶのかと考える場合などには、国籍や性別を問わず、さまざまな意見を取り入れることで多様な視点を得ることができます。そうした意味においても、女性社員の活躍の場をさらに増やしていくことが重要と考えます。この10数年間、当社の新卒採用者のうち半数は女性が占めるようになっていますが、女性役員の登用についてはまだ過渡期にあります。一方で新規事業を担う人材については、優れた人材の確保に向けた動きができつつあると感じています。



野村 長期経営計画においては、現在の60名の社員を100名にまで増やす計画を掲げています。100名に増えたとしてもまだ少数ではありますが、現在の倍近い規模になるので組織運営も大きく変わってくると思います。人的資本投資には非常に注力していますが、少数精鋭ゆえそこに甘んじる社員が出てこないように注視していく必要があります。大企業病はどこからでも忍び寄ってくるものであり、一人一人の社員の活躍があって会社が成り立っているのだという思いを、さまざまな機会を通じて伝えていくことが大切です。また、海外事業を強化していくとなれば、従来の社員とは異なる能力の社員を採用するための新たな勤務、報酬体系、たとえばジョブ型採用も検討していくべきだと考えています。

吉田 宮野谷さんが前半の方でお話しされましたが、人的

資本投資の目的の一つに業務効率、生産性の向上があります。少数精鋭で成果を上げていくためには業務効率の向上は欠かせません。当社ではDX推進部が新システム導入や既存システムの改修を担当していますが、ぜひ積極的に進めてほしいと思っています。またAIの活用についても、できるところから進めてほしいと考えています。

宮野谷 AIの活用についていえば、例えばオフィスに出勤してきた社員の体温からその人の心身の状態を判断することも可能になってきています。そうした機能をオフィスビルに付加することで京阪神ビルディングのオフィスビルの差別化を図ることができるかもしれません。柔軟な発想で活用に取り組むことが大事だと思います。

企業価値の向上に向けて

吉田 当社は不動産業界の中でもバイ&ホールドの手法で安定的に地道に収益を生み出し続けてきたわけですが、社会からの要請が変化し、資本コストを意識した経営が求められています。それを最もわかりやすく示す指標がROEです。長期経営計画の目標であるROE8.0%以上を早期に実現するためには、新規事業でいかに成長性を確保できるかが大きなポイントになります。緒についたばかりですが、リスクを見極めながら投資を進めていきたいと考えています。

野村 これまで取り組んできたバイ&ホールド事業と、今後注力していくフロー事業のバランスが取れた収益構造をいかに構築するかが問われます。ただ、同じ不動産事業とはいえ全く異なる事業を併存させていくわけですから、第2の京阪神ビルディングを作り上げていくくらいの気持ちを一人一人の社員が持って臨む必要があると思います。大手に比べると資金量・情報量ではかなわないところがあるので、いかに京阪神ビルディングらしいフロー事業のコンセプトを作っていくかが大事ではないかと考えます。少数経営は裏を返せば小回りが利くということなので、その強みを活かした特色のある事業展開を行っていくべきだと考えます。

宮野谷 投資家が求めるリターン水準を認識し、新規事業に取り組んでいく必要があります。新規事業を育てていくためには情報が重要です。どうすれば質の高い情報が収集できるのかということについても、ブラッシュアップしていく必要があります。

竹田 長期経営計画に基づいてしっかり新規事業に取り組んでいくということではありますが、基軸であり看板事業でもあるバイ&ホールドの事業を変えていくということでは

ないと思っています。そこはバランスを取っていくことで、当社らしくなおかつプライム上場企業として生きていく道があるのではないかと考えています。

社外取締役として果たしていきたい役割

竹田 普段は弁護士をしているので、思考の癖としてはリスクを重点的に考える癖があります。取締役会の中では、アクセルを踏んで事業を広げていこうとするときに、想定されるリスクを検討するにあたって、必要な情報が揃っているかを検証することが私の役割だと思っています。また、唯一の女性であるので、女性としての視点からの発言もできればと考えています。

宮野谷 私は2024年6月、新たに社外取締役に就任しました。37年間日本銀行に勤め、そこで金融市場の調査と金融機関のチェックの仕事に長年携わり、リスク管理には長けています。現在はコンサルティング会社、NTTデータ経営研究所の会長も務め、社会課題の解決に向けた提案の経験も積んでいますし、同業であるダイビルの社外取締役も務めていました。これらの経験を活かして、新規事業についてのリスクとリターン、そして市場からどう評価されるのかも意識しながら積極的に発言し、会社に貢献していきたいと思っています。

野村 社外取締役に就任して5年が経過しましたが、社外取締役に求められる責任はますます重くなっていると感じます。初心に戻って使命感を持ち独立した立場でしっかりと経営を監督していきたいと考えています。



吉田 私は会計士なので、会計の専門家として数字の面から会社を監督する立場にあります。京阪神ビルディングの事業が転換期を迎える中で、会社が成長していくためには何をすべきで、そこでいかにリスクとリターンを取っていくべきかそのバランスをきちんと判断していきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ



実効的な監督と ガバナンスの進化を通じて 質の高いマネジメントを堅持

取締役会議長
(取締役会長) **南 浩一**

取締役会、指名・報酬委員会の役割

当社取締役会はガバナンス(企業統治)を主務として、経営の基本方針や基本戦略等の方向性を決定し、「適切に業務執行が行われているかの確認と評価、状況に応じた軌道修正」を行っています。取締役会には取締役・監査役の他ほぼ全ての執行役員が陪席しており、基本方針・基本戦略の議題・議論が確認・共有されています。このため、基本方針に沿った戦略・戦術の策定や実施は権限移譲によりほぼ執行側に委ねています。これは、戦略の実行に際してはタイミングと細部にわたる情報の収集が不可欠との考えに基づくものです。また、コンプライアンス等を含めた守りの監督や成長戦略の後押しも取締役会の重要な役割です。

一方、指名・報酬委員会の重要な責務は取締役・執行役員に対する適切なインセンティブの設定と評価に加えて、取締役・執行役員候補者の選定とサクセッションプランの策定です。当社の経営戦略を担い持続的な成長を実現する人物像について議論を重ね、社内外の人材プールの中での人物評価を通じて順次候補者を選抜しています。また、将来の若手候補者に対しては、経営トップや社外役員との面談を通じて指導育成をしつつオーナーシップの醸成にも注力しています。

2023年度の取り組みへの評価

2023年5月に長期経営計画を策定し、2024年3月に計画初年度が終了しました。計画策定に際しては、社員、管理職、取締役会等それぞれのレベルで当社を取り巻く環境の変化に伴う課題、プライム市場上場企業として求められる経営指標の水準やESG対策等とすべき経営戦略等について数度にわたり議論が実施されました。この結果、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なされました。

計画初年度は新規事業の立ち上げに向けた投資を進め、新卒とキャリア採用の拡充を進めたことにより事業の複線化が図られつつあるほか、職場環境改善のための投資も行われ、社内の士気向上につながっていると実感しています。取締役会にはこの1年間で複数回にわたり計画の進捗が報告され、個々のテーマごとに定量・定性両面から進捗の妥当性が議論されました。計画初年度は順調なすべり出しであったという評価はされたものの、2、3年目は目標達成に向けて社内体制整備を含めてさらなるスピード感をもって取り組むべきとの方針が共有されました。

2024年度以降の課題・取り組み

モニタリングボードとしての機能強化は不断のテーマですが、長期経営計画2年目の目標進捗を適宜適切に監督し、事業環境の変化に応じた新たな経営課題への方向づけを継続してまいります。当社の長期経営計画には、全役員・従業員が事業環境の変化をめぐるさまざまな課題を認識し、資本効率の向上等といった外部要請にも応えるべく企業の形を変えていこうという不退転の意志が込められています。一方で少人数経営の当社が多種多方面に及ぶ変革のテーマを実現するには、事の軽重や時間軸の違いを踏まえた取り組みの優先順位付けも必要です。また目標実現のためにはトップダウン・ボトムアップ両系統での変革実現に向けたオーナー意識が鍵となり、新たな課題へのチャレンジ精神と各自のレベルアップも求められます。中でも人材の確保と育成は取締役会でも最重要課題の1つと認識しており、新規事業推進のための人材確保を含めた人的資本への投資を長期経営計画推進の根幹として引き続き取り組んでいきます。

また、企業経営の要諦は持続的な企業価値向上にあるとの考えのもと、従前よりポートフォリオを拡大・充実化することで一株あたりの企業価値を高めてきた歴史がありますが、より高い資本効率や資本コスト経営の実現に向けて不動産業特有のリードタイムの長さや投資初期の償却・金利負担の重さを吸収しつつ、事業拡大と資本効率の向上をいかに両立させるかが、時間軸とともに議論になっています。議論に際しては、当社固有の課題や改革策が株主をはじめとする全てのステークホルダーの目線と一致しているか、共有していただけるかが大前提となります。そのため積極的なIR・SRを通じて投資家等からいただいたご意見や評価について、取締役会は執行側から都度報告を受け、これをベースとして各種取り組みや方針のブラッシュアップと議論の活性化を図っています。

モニタリング機能

長期経営計画を推進して持続的な成長を実現するにあたり、リスクマネジメントは企業経営の根幹です。リスクをコントロールするために、社長直轄のリスク管理委員会が営業、災害、財務等各種リスクを分類し、都度リスクの見直しと洗い出しを行い、影響度と発生確率の観点から対応の優先順位を決めて実行しています。取締役会はリスク管理委員会よりリスクマネジメントの状況について報告を受け、各取締役は各々の専門分野の知見をもとに指摘を行いマネジメントのさらなる高度化を図っています。事業環境の変化に伴いリスクの所在・程度は多様化しているため、最新の情報共有や各種研修を通じた不断のモニタリング機能の強化も重要です。

また、サステナビリティへの取り組みも経営の重要課題の1つですが、目標とするゴールや評価軸は必ずしも明確ではなく、また変化もするため、全役員が常日頃の情報収集と研鑽を積むべきテーマと考えています。こうした認識のもと、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に課題を共有し、目標設定と全社横断的な対応に取り組んでいます。取締役会はサステナビリティ委員会からの報告を受けて各種ポリシーの策定等、数次にわたる議論を通じてモニタリングを行っています。2023年度より役員報酬の算定に用いる指標に「サステナビリティへの取り組み」の達成度を加えて毎年評価をすることで、サステナブル経営の実効性を担保するとともに、進捗と次年度の課題を確認しています。

取締役会の機能強化

取締役会の機能強化に向けて多様性を確保するために、多様なスキル・経験を持つ方々の人選を行っている結果、監査役も含めた現在の陣容は充実していると考えています。毎回の会議では幅広いステークホルダーの視点に立った多方向・多彩なご意見やご指摘をいただき、緊張感のある議論が展開されています。

当社は「2031年3月期までに女性役員比率30%以上」の目標を掲げていますが、これに付随して「2031年3月期までに女性管理職比率を10%以上、2041年3月期までに30%以上」とする目標を追加しました。また、「新卒採用の男女比50%(5年平均値)」とするKPIも堅持して人材育成を進めて

います。一方で幸いなことに離職率も低いことから中間管理職や管理職への女性社員の登用が順次進み、将来的には社内からの女性役員の登用も大いに期待できる状況になりつつあります。

サステナビリティへの取り組みについての外部要請、株主・投資家からの目線や評価、市場の変動、将来の見通し等、事業環境が目まぐるしく変化している中、適切なモニタリング機能の維持・強化のために取締役会の不断のレベルアップも不可欠です。執行側が把握している最新の情報を各取締役と共有する体制を敷いているほか、全取締役・監査役を対象に外部有識者を招いた研修会等も実施しています。

また、取締役会の機能強化のために毎年行われる実効性評価は重要なツールであると認識しています。2023年度は12月から1月に取締役・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、その集計結果や各役員のコメントを踏まえて議論を行っています。アンケート項目と設問は取締役会の運営スタイルからガバナンスのあり方等多岐にわたり、実効性評価で指摘された課題を都度拾い上げて次の評価時に改善状況を確認することで一段の機能強化を図っています。またその内容を統合報告書やコーポレートガバナンス報告書に記載することで経営の透明化も図っています。2023年度の実効性評価も総じて良好な評価を頂戴し、また課題も共有しました。(→P.69 取締役会の実効性の分析・評価)

取締役会の議論の活性化

取締役会の議論の活性化のためには、経営執行側の問題意識や経営会議での主な論点を明確にしたうえで各社外役員に議題の事前説明を十分に行うことが不可欠だと考えます。議事進行では案件内容の軽重をにらんだ時間配分や議論の拡散の抑制を心がけ、論点をフォーカスするために各議案が長期経営計画のどのパーツにあたるのか、計画との整合性はあるのかという視点での説明を出席者に求めています。

監査役と取締役は法令上のミッションの違いはあるものの当社ではその違いを意識せず、全員に意見を求めて幅広い議論を行っています。監査役会は監査室からの監査状況報告をもとに議論を行い、その内容を取締役会に報告することで課題を共有しています。また、取締役会実効性評価での提言を受けて、社外役員のみ意見交換会や取締役・監査役間での合同勉強会を設けて連携の強化を図っています。

コミットメント

私は業務を執行する立場にありませんが、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として、取締役会を実効的な議論の場にすることが取締役会議長としての最大のミッションと考えます。執行と監督の中立的な立場で議論をリードするよう心がけていますが、時には株主や他のステークホルダーの期待を背負う一取締役として、また執行の経験者として、意見を述べ議論に参加しています。経営トップ・執行側が考えるありたい姿をともに考え、その姿を実現するために後押しをする存在でありたいと考えています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

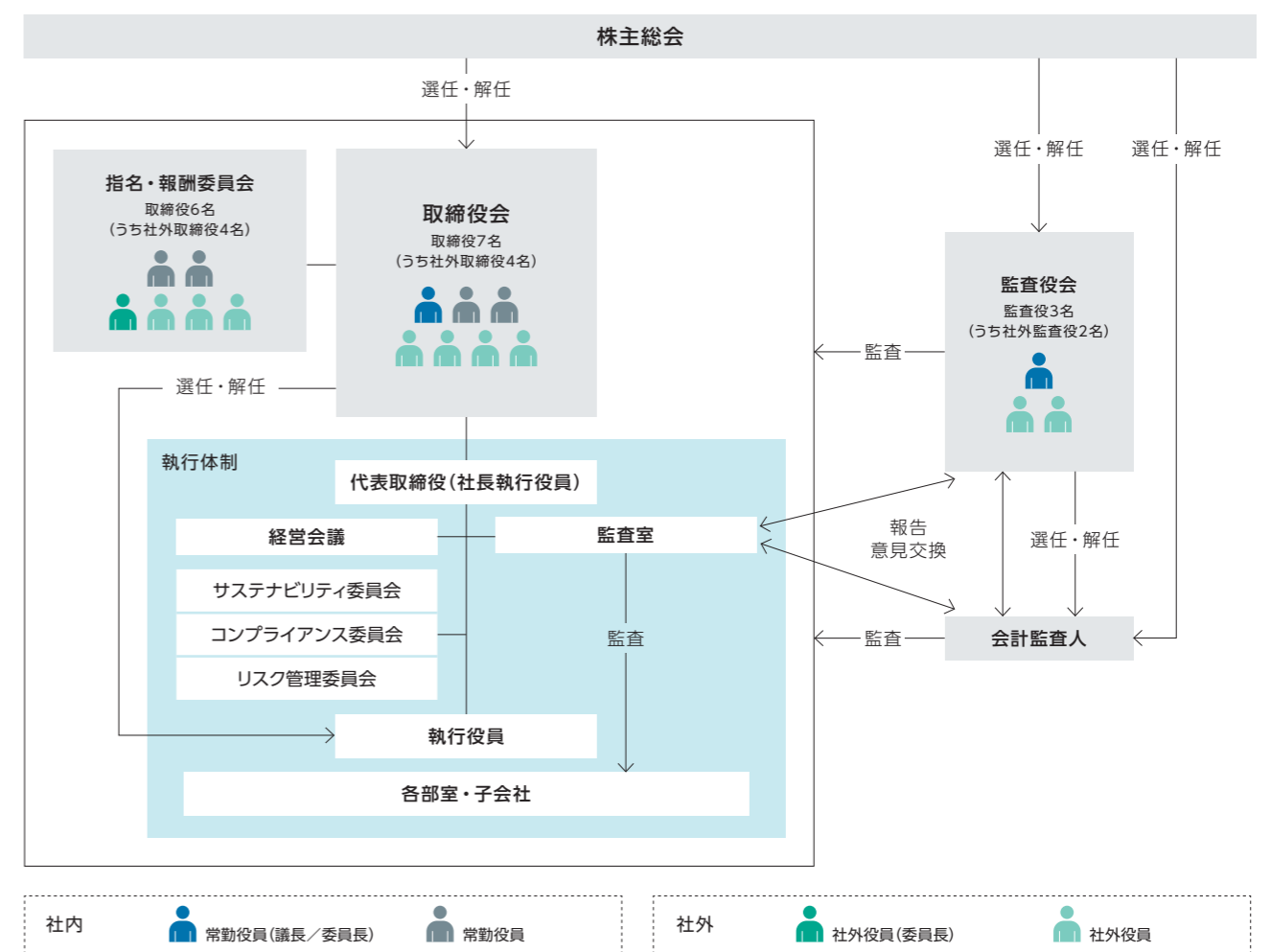
当社は、透明かつ公正な経営組織の確立、経営の重要事項に対する意思決定の迅速化、業務執行の監督機能の強化を通じて、企業の健全性と経営の効率性を向上させることが極めて重要であり、企業価値の向上に資するものと考えています。

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がけています。

年	取締役会の構成	取締役会実効性評価	指名・報酬	その他
2015年				
2016年			株式報酬型ストックオプションの採用、役員退職慰労金の廃止	
2017年				
2018年	執行役員制度導入	取締役会の実効性評価を開始	指名・報酬委員会設置 指名・報酬委員会委員長に社外取締役を選任	
2019年				女性社外監査役を1名選任(2022年より社外取締役に就任)
2020年			譲渡制限付株式報酬制度の導入	サステナビリティ委員会設置
2021年		第三者関与方式の実効性評価開始		スキルマトリクス開示 コーポレートガバナンスガイドライン制定
2022年			業績連動報酬の導入 サステナビリティの取り組みの達成度を役員報酬に反映	
2023年				

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 2024/3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。	12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に構成。	5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。	5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

役員一覧表(スキルマトリクス、各会議出席状況等)

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。なお、当社は多様性確保の観点から、マテリアリティに関連する目標として2031年3月期までに女性役員比率30%を掲げており、今後その達成に向け人材の確保を進めていきます。

	氏名		指名・報酬委員会	性別	2024/3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
取締役会	南 浩一	常勤	●	男性	11/11	8年	●	●	●	●		
	若林 常夫	常勤	●	男性	11/11	3年	●	●	●	●		
	伊勢村 誠介 (退任)	常勤		男性	11/11	4年			●		●	●
	浅草 嘉一 (新任)	常勤		男性	—	—			●		●	●
	吉田 享司	社外 独立	●	男性	11/11	7年		○	●			
	野村 雅男	社外 独立	●	男性	11/11	5年	○	●	●			○
	辻 卓史 (退任)	社外 独立	●	男性	9/11	4年	○	●	●			
	竹田 千穂	社外 独立	●	女性	11/11	2年			○			
宮野谷 篤 (新任)	社外 独立	●	男性	—	—		●	●	○			
監査役会	西田 滋	常勤		男性	11/11	5年		●	●			
	長澤 秀治	社外 独立		男性	11/11	3年	○	●	●			○
	上條 英之	社外 独立		男性	11/11	2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。

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100万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100万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。

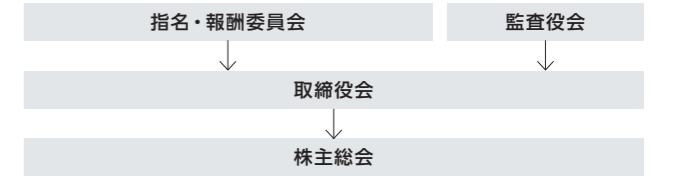
取締役および監査役の選任プロセス

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。



指名・報酬委員会の概要と活動状況

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。

委員会の名称	全委員	うち社内取締役		委員長	開催回数 2024/3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	5回

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	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

サクセッションプラン

指名・報酬委員会は、当社の経営トップとして、当社の経営理念から導き出される「信頼される人」、「革新と効率化を推進できる人」、「高い専門性を持つ人」をベースとしたうえで、長期経営計画を遂行し、企業価値向上を実現するためには、下記の6つの資質が特に必要と考えています。

経営トップのサクセッションプランは経営の重要課題であり、当社を取り巻く環境が大きく変化中、また当社が従来の不動産賃貸事業専業から事業構造を変革していくにあたって、経営トップとそのサクセッションプランの重要性はますます高まっています。今後も指名・報酬委員会において、議論と検討を重ねていきます。

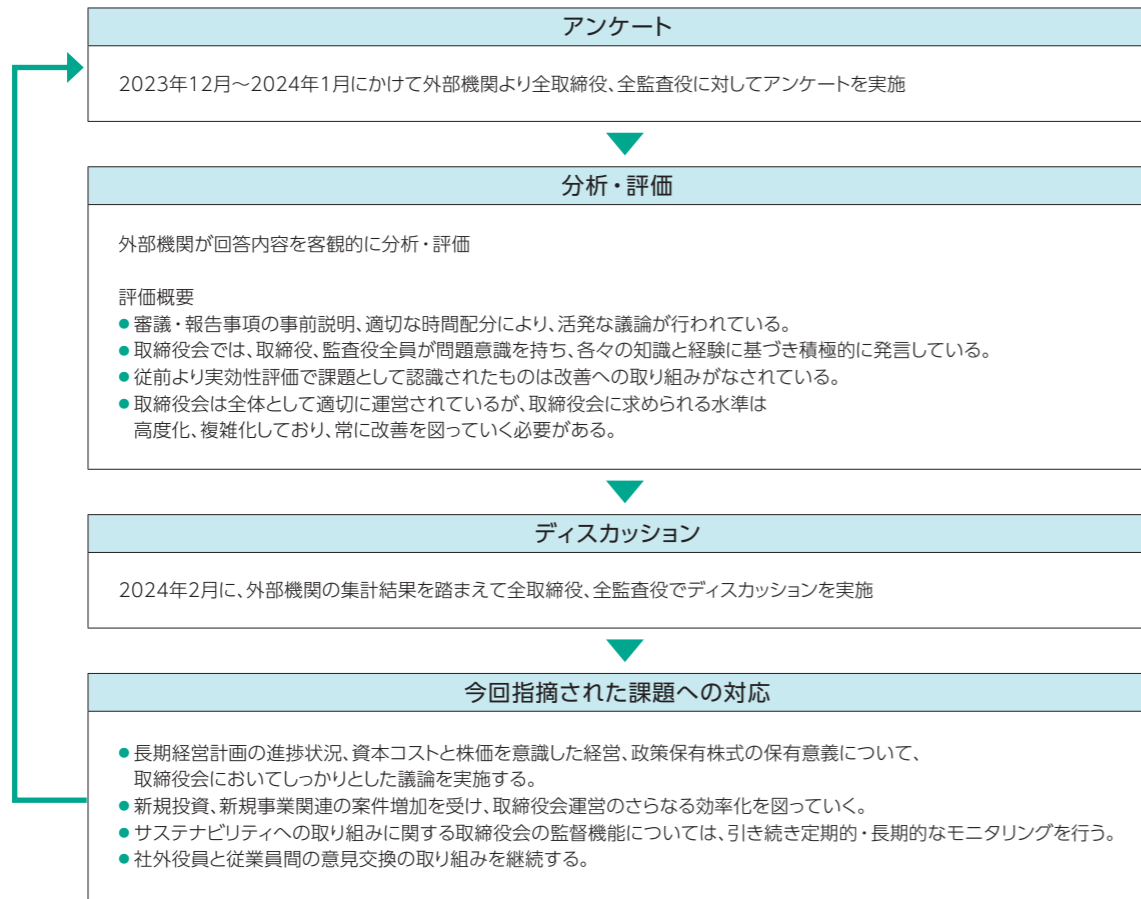
経営トップに求める資質	経営全般に関わる総合的な経験・能力	リーダーシップ
	不動産業界に関する知見	従業員との共感力
	市場環境の変化への対応力、決断力、胆力	財界における人的ネットワーク

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おり、2024年は、以下の実効性の分析・評価プロセスを踏まえて、取締役会が全体として適切に運営されていることを確認しています。

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。

分析・評価のプロセス



2023年に指摘された課題への取り組み状況

<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の場以外での社外役員と執行役員の意見交換の機会提供 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の場以外で、実際に社外役員と実務を担う執行役員の面談を実施
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する監督機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 役員向けサステナビリティ研修を実施

取締役会での主な議題 (2024年3月期)

決議事項	報告事項
<ul style="list-style-type: none"> 長期経営計画の策定 新規投資 重要な人事(取締役、執行役員、指名・報酬委員)および報酬 政策保有株式の保有意義検証 事業ポートフォリオ検証 決算関連 人権方針策定 サステナビリティ関連ポリシー策定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価について 長期経営計画の進捗状況 各部業務執行報告 各種委員会(サステナビリティ、リスク管理、コンプライアンス)活動報告 内部監査実施報告

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。株式の保有意義については、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っています。

一方で、2024年3月期末時点で16.6%となっている政策保有株式の純資産額に対する割合を、フェーズI(2028/3期まで)に10%以下とする目標を発表しました。今後、取締役会における保有意義検証の結果を踏まえながら、目標の達成に向け政策保有株式の売却を進めていきます。

なお当社は、2024年3月末現在、政策保有株式として上場株式25銘柄、非上場株式7銘柄を保有していますが、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株式8銘柄について全て売却したほか、3銘柄についても一部売却を行い、この間の売却総額は117億円となっています。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
期末の貸借対照表計上額(百万円)	12,629	11,910	9,775	9,607	12,449
期中の売却額(百万円)	784	6,530	2,468	1,087	297
政策保有株式純資産対比(%)	19.7	17.0	13.9	13.6	16.6
政策保有株式の保有銘柄数	上場	27	27	26	26
	非上場	8	8	8	7

政策保有株式に係る議決権行使の基準

政策保有株式に係る議決権行使については、投資先企業が株主をはじめとするステークホルダーの期待に応じて中長期的な企業価値の維持向上につながる経営を行っているかどうかの観点から、総合的に賛否を判断して議決権を行使します。投資先企業の業績不振の長期化、経営の不安定化、法令違反の不祥事発生等の事態が生じた場合には、議案の趣旨をよく確認し、株主としての当社の利益を毀損する提案に対しては、会社提案・株主提案のいずれにも反対します。

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、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。

役員報酬について

2024年3月期の役員報酬実績

(千円)

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	7名	123,870	15,764	43,729	183,363
うち社外取締役	4名	33,600			33,600
監査役	3名	40,800			40,800
うち社外監査役	2名	15,600			15,600

(注)上記のほか、使用人兼務取締役に対して使用人給与18,607千円を支給しております。

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		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		内容												
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)	短期インセンティブ	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」さらに2025年3月期からは「ROE」の達成度も追加し、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、これら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"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022/3期</th> <th>2023/3期</th> <th>2024/3期</th> <th>2033/3期(目標)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>8,855</td> <td>9,194</td> <td>9,128</td> <td>18,000</td> </tr> </tbody> </table>		2022/3期	2023/3期	2024/3期	2033/3期(目標)		8,855	9,194	9,128	18,000		
	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2033/3期(目標)										
	8,855	9,194	9,128	18,000										
譲渡制限付株式	中長期インセンティブ	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		内容												
		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。												

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。

2024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	10
国内機関投資家	8
海外機関投資家	14
個人投資家	6
計	38

対話の主なテーマや関心事項

テーマ・関心事項(2024年3月期)	
● 長期経営計画の時間軸	● 新規事業、人材採用の進捗
● 資本コストの開示	● 株価、資本効率の向上
● 政策保有株式の縮減状況	● 取締役報酬の株主価値との連動性強化

対応状況

株主・投資家からの意見や提案を踏まえ、取締役会で検討のうえ、下記事項を実施しています。

実施事項	
● 新規事業の前倒し実行	● 人材採用の推進
● 資本コストの開示	● 政策保有株式の縮減計画策定
● 取締役の業績連動報酬のKPIにROE達成度を追加	

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、毎年の取締役会実効性評価の際に検証しています。

2024年3月期は、サステナビリティをテーマとした研修会(ビジネスと人権)を実施しました。



役員向け研修会の様子

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して、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

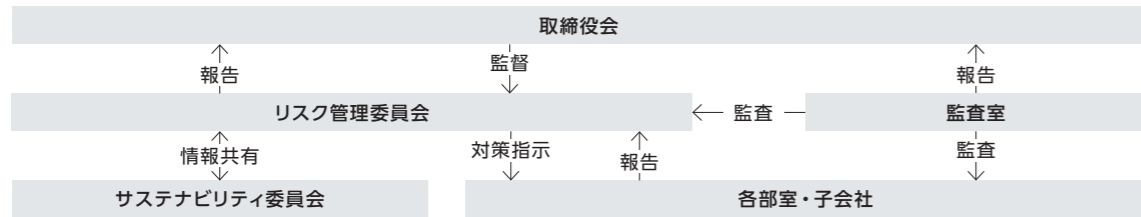
当社のリスクマネジメントは、経営方針の実現、企業活動を遂行するうえでの全てのリスクを可能な限り排除し、全てのステークホルダーの安全と利益を確保するとともに、緊急事態における速やかな対応、業務の早期復旧を図ることを目的としています。

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、定期的を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。



コンプライアンス体制

当社は、「企業行動指針」および「コンプライアンス規定」を制定のうえ、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、全役員職員を対象にコンプライアンス教育・研修を実施しています。

法令等の遵守、公正な取引や競争の徹底、腐敗防止、反社会的勢力との取引の排除

当社は、事業運営での不正な行動を防止するために「企業行動指針・行動基準」を定めています。

企業行動指針・行動基準抜粋

- 1 私たちは、当社の事業に関連する法規をはじめすべての法令および社内規定を遵守し、日常生活においても良識ある社会人として行動します。
- 2 私たちは、全ての取引において、自由競争のもとで経済合理性に則って、また優越的な地位の利用をせず、公平、公正に行います。また、取引先とは節度ある関係を保ちます。
- 3 私たちは、政治や行政との健全で正常な関係を維持し、贈賄、違法な政治献金、利益供与を行いません。
- 4 私たちは、反社会的勢力および団体に対し毅然たる態度で臨み、一切利益供与を行いません。

その他取り組み：個人情報保護、環境保全、インサイダー取引の禁止、人権の尊重、情報の適切な取り扱い

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じ、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。

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上のために、人権、ハラスメント、インサイダー取引、情報セキュリティ等をテーマとするコンプライアンス研修を全役員職員を対象に定期的実施しています。

主要リスクへの取り組み

影響度と発生可能性の観点から各リスクの評価を行い、重要なリスクを特定して対応を進めています。

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	●情報を適切に収集して影響を開示
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	●在宅勤務等の就業規則の見直しや感染予防策の実施により、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)の時価下落や収益性低下等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	●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	●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	●不正アクセスなどを防止するセキュリティ対策の実施 ●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、情報の取り扱いに関する研修の実施

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。

災害の種類や発災の時間帯に応じた訓練計画を策定のうえ、毎年全社単位でBCP訓練を行い、役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。2024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を意識したBCP訓練や、役職員の救命・自衛教育等に取り組みました。



BCP訓練の様子(BCP拠点設置)

取締役・監査役および執行役員



取締役 執行役員 浅草 嘉一	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) 宮野谷 篤	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

浅草 嘉一 取締役(技術担当) 1961年12月17日生 1987年 4月 鹿島建設株式会社 入社 2018年 4月 同社 関西支店建築部 CSリニューアルグループ長 2020年 4月 同社 関西支店建築部 建築工事部長 2023年 4月 当社 理事 建築技術部 部付部長 2024年 4月 当社 執行役員 建築技術部長 2024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

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)	宮野谷 篤 取締役・独立役員 社外 1959年 4月3日生 1982年 4月 日本銀行 入行 2014年 5月 同行 理事 大阪支店長 2017年 3月 同行 理事 金融機構局、発券局、情報サービス局担当 2018年 6月 株式会社NTTデータ経営研究所 取締役会長(現任) 2024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

■重要な兼職の状況
株式会社NTTデータ経営研究所 取締役会長
株式会社岩手銀行 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 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 田淵 稔規 上席執行役員 管理統括補佐	松本 孝雄 執行役員 営業部長 兼 東京支社長 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 新規投資推進部長	浅草 嘉一 執行役員 建築技術部長 竹本 全志 執行役員 財務経理部長
---	--	--

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 同社 相談役 2020年4月 株式会社阪急阪神ホテルズ 取締役 2021年4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
シップ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

主要連結財務データ

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	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
	単位:百万円										
損益状況(会計年度)											
売上高	14,031	14,852	14,930	14,380	14,799	14,995	15,319	15,333	17,815	18,879	19,310
営業利益	4,463	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375	5,083
事業利益 ^{*1}	4,463	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375	5,152
償却前事業利益 ^{*2}	7,076	7,705	7,754	7,507	7,731	7,661	7,598	7,565	8,855	9,194	9,128
経常利益	3,699	4,457	4,782	4,740	5,044	5,214	5,214	5,081	4,879	5,040	4,842
親会社株主に帰属する当期純利益	2,369	2,732	3,610	3,272	3,585	3,998	3,919	8,251	5,165	4,186	3,793
	単位:%										
財政状況(会計年度末)											
総資産	115,015	115,243	111,418	113,204	122,964	132,780	136,605	154,043	149,994	152,321	166,616
有利子負債残高	56,750	51,286	45,317	43,085	48,294	55,709	58,401	66,645	64,859	67,156	75,529
純資産	48,250	51,850	54,556	58,862	62,227	64,228	64,377	70,539	70,510	70,870	74,874
	単位:百万円/倍										
主な財務指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	5.3	5.5	6.8	5.8	5.9	6.3	6.1	12.3	7.3	5.9	5.2
総資産事業利益率(ROA)	3.9	4.3	4.5	4.4	4.5	4.3	4.0	3.6	3.4	3.6	3.2
自己資本比率	42.0	45.0	49.0	52.0	50.5	48.3	47.0	45.7	46.9	46.5	44.9
	単位:百万円/倍										
Net有利子負債	44,467	47,709	28,765	35,883	41,243	39,791	45,196	45,094	54,983	61,843	66,861
Net有利子負債/EBITDA倍率	6.3	6.2	3.7	4.8	5.3	5.2	5.9	6.0	6.2	6.7	7.4
減価償却費	2,612	2,738	2,636	2,538	2,433	2,210	2,183	2,270	3,731	3,818	3,976
設備投資額	472	9,572	9,510	10,840	11,236	3,734	10,639	11,504	14,283	12,529	12,243
	単位:円										
1株あたり情報											
当期純利益	46.1	50.6	66.9	60.7	66.6	74.6	74.6	158.8	102.3	84.7	77.5
純資産	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	1,528.7
年間配当金	14.0	15.0	16.0	17.0	18.0	23.0	27.0	31.0	36.0	36.0	37.0
	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	4,607	7,086	4,919	4,717	6,884	5,259	6,693	7,693	2,736	8,917	8,221
投資活動によるキャッシュ・フロー	128	△9,644	14,818	△10,939	△11,249	△1,619	△9,705	△5,566	△8,652	△12,104	△11,273
フリー・キャッシュ・フロー	4,736	△2,558	19,738	△6,222	△4,364	3,639	△3,012	2,126	△5,916	△3,187	△3,051
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,633	△6,148	△6,762	△3,127	4,213	5,227	298	6,219	△5,757	△1,376	6,407
現金および現金同等物の増減額	2,102	△8,706	12,976	△9,350	△150	8,867	△2,713	8,345	△11,674	△4,563	3,355
現金および現金同等物の期末残高	12,283	3,576	16,552	7,202	7,051	15,918	13,205	21,550	9,876	5,312	8,668

主要連結財務・非財務データ

非財務データ

環境指標	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
GHG排出量 (t-CO₂)					
Scope 1 直接排出	493	429	343	480	524 ✓
Scope 2 間接排出(マーケット基準)	2,936	2,725	3,582	3,260	2,830 ✓
小計 Scope 1+2	3,429	3,154	3,925	3,740	3,354
Scope 3 その他の排出	66,908	74,833	181,055	68,646	89,761
合計 Scope1+2+3	70,338	77,988	184,981	72,387	93,116

※ ☑を付したデータは第三者保証を受けています。

(参考) Scope 3 カテゴリーごとの内訳 (t-CO₂)

1 購入した製品・サービス	9,392	19,164	115,821	9,130	10,031
2 資本財	—	—	—	—	—
3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	916	881	989	1,013	995
4 輸送、配送(上流)	3	2	3	2	2
5 事業から出る廃棄物	19	19	19	19	20
6 出張	26	13	10	24	24
7 雇用者の通勤	15	14	17	16	18
8 リース資産(上流)	—	—	—	—	—
9 輸送、配送(下流)	—	—	—	—	—
10 販売した製品の加工	—	—	—	—	—
11 販売した製品の使用	—	—	—	—	—
12 販売した製品の廃棄	—	78	—	—	—
13 リース資産(下流)	56,534	54,659	64,194	58,439	78,667
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—
15 投資	—	—	—	—	—

※Scope3-2/8/9/10/11/14/15 は排出源が存在しないため算定対象外としています。

エネルギー消費量

エネルギー消費量 (MWh)	10,784	10,105	11,513	12,065	11,933
対象施設数(棟)	10	11	12	12	12
対象床面積(m ²)	117,858	121,647	146,191	154,977	149,814
エネルギー消費原単位(kWh/m ²)	91.50	83.06	78.75	77.85	79.65

※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。

電力利用量

電力利用量(MWh)	8,634	8,331	10,007	10,273	10,129
再生エネルギー由来電力利用量(MWh)	0	0	0	0	3,604
再生エネルギー比率(%)	0	0	0	0	35.6

※Scope2部分の電力利用量を対象としています。

水使用量

水使用量(千m ³)	159	138	152	161	167
水使用量原単位(m ³ /m ²)	0.57	0.50	0.50	0.52	0.53

廃棄物排出量

一般廃棄物	227	219	255	222	208
産業廃棄物	16	19	41	28	38
リサイクル廃棄物(t)	193	185	215	186	183
リサイクル率(%)	79.1%	77.5%	72.5%	74.2%	74.2%
廃棄物排出量原単位(kg/m ²)	2.9	2.7	3.2	2.1	2.0

社会指標	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	
従業員(名)(連結)	45	46	51	53	60	
平均年間給与(万円)	913	934	992	1,070	1,116	
新卒女性採用比率(%)	50.0	57.1	50.0	66.6	62.5	
高齢者雇用者数(60歳以上)(名)	13	14	14	14	19	
中途採用者数(名)	3	0	3	5	6	
外国人雇用者数(名)	0	0	0	0	0	
障がい者雇用者数(名)	0	0	0	0	0	
1カ月あたりの総労働時間(時間/月)	151	160	158	155	155	
労働者の男女の賃金の差異(%)	全労働者	64.6	64.8	59.3	57.6	59.5
	正規雇用労働者	66.0	66.5	59.7	53.7	55.9
	有期労働者	—	—	—	97.4	95.0
女性役員比率(%)*	9.1	10.0	10.0	10.0	10.0	
女性管理職比率(%)	7.7	7.7	7.4	6.7	8.3	
キャリア面談実施率(%)	—	—	—	100	100	
健康診断・人間ドック受診率(%)	100	100	100	100	100	
有給休暇取得率(%)	64.7	63.8	69.2	76.6	82.1	
産休・育休取得者数(名)	1	2	1	1	1	
男性育児休業取得者数(名)	1	0	0	1	0	
女性育児休業取得者数(名)	0	2	1	0	1	
産休・育休復職者数(名)	1	0	1	2	1	
人権に関する勉強会 実施回数	—	—	1	1	1	
顧客満足度調査 実施回数	0	1	1	1	1	

※取締役会、監査役会に占める女性の割合

MD&A

経営成績

2024年3月期は、営業活動に注力した結果、当期末時点の空室率は1.87%に留まり、引き続き高い稼働率を維持しています。加えて、当社は首都圏でのアセット強化の一環として、2023年6月に東京都台東区浅草で商業ビルを取得した他、首都圏オフィスビル等へのエクイティ出資を行うなど、次なる成長に向けた新規投資に積極的に取り組むと共に、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、当期の連結業績は、新規投資物件の寄与等により、売上高は19,310百万円と前期比431百万円(2.3%)の増収となりました。売上原価においては、租税公課や修繕費等の費用増加により、売上総利益は6,883百万円と前期比201百万円(2.8%)の減益となり、つれて営業利益は5,083百万円と前期比292百万円(5.4%)の減益、経常利益は4,842百万円と前期比198百万円(3.9%)の減益となりました。

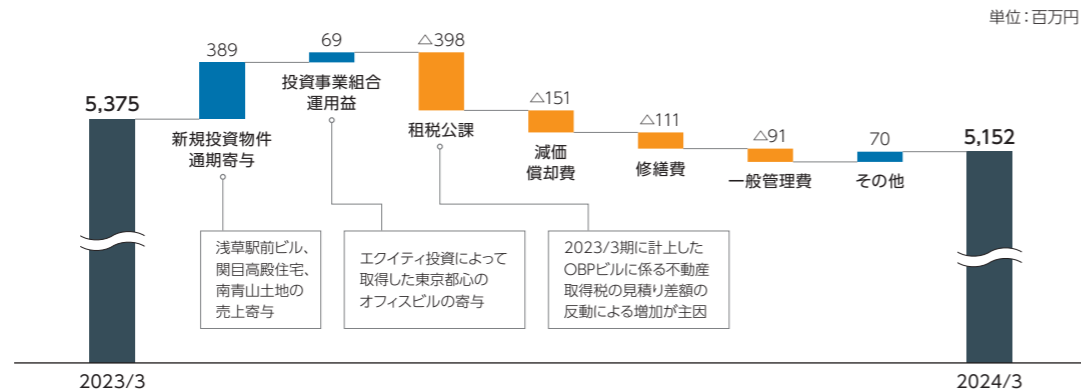
また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券の売却による特別利益の減少等により、3,793百万円と前期比392百万円(9.4%)の減益となりました。

単位:百万円

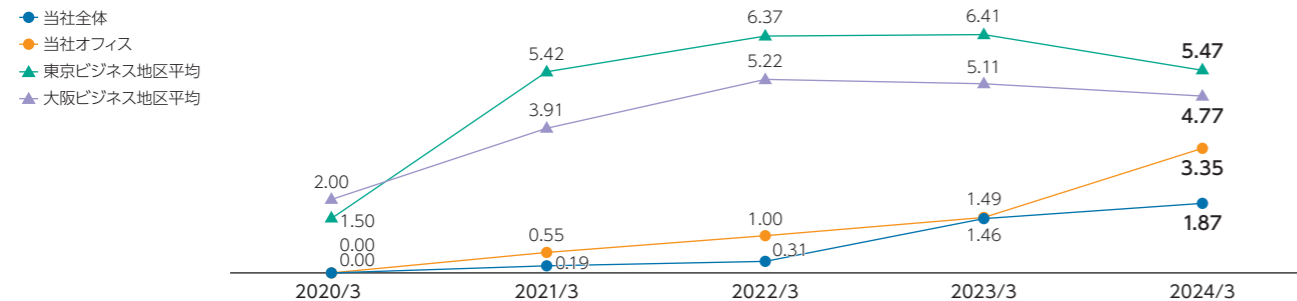
勘定科目	2023/3	2024/3	増減率(%)
売上高	18,879	19,310	2.3
売上原価・一般管理費	13,503	14,227	5.4
営業利益	5,375	5,083	△5.4
営業外収益	312	371	19.1
営業外費用	646	612	△5.2
経常利益	5,040	4,842	△3.9
特別利益	1,006	671	△33.3
特別損失	28	36	30.5
法人税等	1,833	1,683	△8.2
親会社株主に帰属する当期純利益	4,186	3,793	△9.4
事業利益*	5,375	5,152	△4.1

*事業利益(営業利益+投資事業組合運用損益等)

事業利益増減要因



空室率の推移



財政状態

2024年3月期における総資産は166,616百万円となり、前期末比14,294百万円(9.4%)増加しました。現金および預金は3,355百万円増加したほか、2023年6月に浅草駅前ビルの信託受益権を取得したことにより信託土地、信託建物が計5,940百万円増加したこと、また、首都圏オフィスビル等へのエクイティ出資や株式相場の上昇に伴う保有有価証券の時価増加により投資有価証券が7,775百万円増加したことが主な要因です。

負債合計は91,741百万円となり、前期末比10,291百万円(12.6%)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8,373百万円増加したことが主な要因です。

純資産合計は74,874百万円となり、前期末比4,003百万円(5.6%)増加しました。その他有価証券評価差額金は2,052百万円増加したほか、利益剰余金が2,022百万円増加したことが主な要因です。

単位:百万円

勘定科目	2023/3	2024/3	前期末比(%)
流動資産	6,702	9,385	40.0
固定資産	145,618	157,230	8.0
資産合計	152,321	166,616	9.4
流動負債	7,887	8,731	10.7
固定負債	73,562	83,010	12.8
負債合計	81,450	91,741	12.6
株主資本	71,153	73,104	2.7
純資産合計	70,870	74,874	5.6
負債・純資産合計	152,321	166,616	9.4

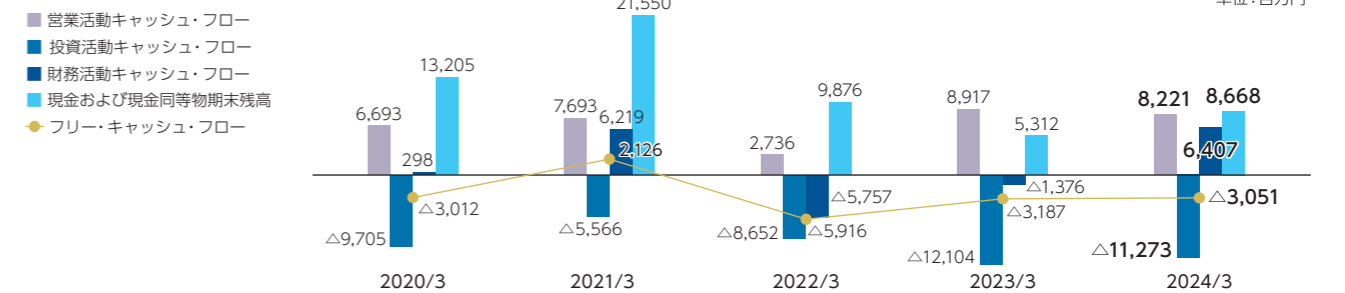
キャッシュ・フローの状況

2024年3月期における現金および現金同等物は8,668百万円となり、前期末比3,355百万円増加しました。営業活動により得られた資金は8,221百万円(前期は8,917百万円の収入)となりました。税金等調整前当期純利益5,476百万円、減価償却費3,976百万円、預り敷金の受入れなどの営業債務の増加1,321百万円により主要な資金を得ましたが、法人税等の支払額1,277百万円や未払消費税等の減少855百万円のほか、投資有価証券売却益236百万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11,273百万円(前期は12,104百万円の支出)となりました。投資有価証券の売却により297百万円、工事負担金等受入により312百万円の資金を得ましたが、浅草駅前ビルの信託土地、信託建物取得を主体に有形固定資産の取得により6,931百万円の支出があったほか、首都圏オフィスビルなどへのエクイティ出資を行ったことで投資有価証券の取得による支出4,919百万円がありました。

財務活動により得られた資金は6,407百万円(前期は1,376百万円の支出)となりました。固定資産取得資金やエクイティ出資金として、長期借入れにより6,300百万円、社債で5,000百万円を調達しましたが、配当金の支払い額1,761百万円、自己株式の取得167百万円、長期借入金の返済2,626百万円、短期借入金の返済300百万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 2023年および2024年3月31日現在	単位:百万円	
	2023/3	2024/3
資産の部		
流動資産		
現金および預金	5,312	8,668
売掛金	560	486
その他	829	230
流動資産合計	6,702	9,385
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	104,377	105,765
減価償却累計額	△45,458	△48,795
建物および構築物(純額)	58,918	56,970
土地	52,660	52,660
信託建物	3,343	3,986
減価償却累計額	△1,754	△1,998
信託建物(純額)	1,588	1,987
信託土地	19,694	25,235
建設仮勘定	100	17
その他	1,096	1,136
減価償却累計額	△785	△854
その他(純額)	310	281
有形固定資産合計	133,273	137,152
無形固定資産	109	107
投資その他の資産		
投資有価証券	9,607	17,382
敷金および保証金	2,192	2,192
繰延税金資産	13	12
その他	422	383
投資その他の資産合計	12,235	19,971
固定資産合計	145,618	157,230
資産合計	152,321	166,616

京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 2023年および2024年3月31日現在	単位:百万円	
	2023/3	2024/3
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	0	—
短期借入金	3,922	4,676
未払法人税等	498	940
賞与引当金	44	49
その他	3,421	3,064
流動負債合計	7,887	8,731
固定負債		
社債	45,000	50,000
長期借入金	18,234	20,853
長期預り敷金保証金	7,776	8,451
繰延税金負債	1,148	1,975
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	65	71
資産除去債務	115	115
その他	8	328
固定負債合計	73,562	83,010
負債合計	81,450	91,741
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	52,436	54,459
自己株式	△310	△382
株主資本合計	71,153	73,104
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,173	6,226
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	△358	1,693
新株予約権	76	76
純資産合計	70,870	74,874
負債純資産合計	152,321	166,616

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		単位:百万円	
2023年および2024年の3月31日をもって終了した会計年度		2023/3	2024/3
(連結損益計算書)			
売上高		18,879	19,310
売上原価		11,794	12,427
売上総利益		7,084	6,883
販売費および一般管理費		1,708	1,799
営業利益		5,375	5,083
営業外収益			
受取利息		2	0
受取配当金		264	293
投資事業組合運用益		—	69
その他		45	8
営業外収益合計		312	371
営業外費用			
支払利息		160	212
社債利息		335	358
その他		150	42
営業外費用合計		646	612
経常利益		5,040	4,842
特別利益			
投資有価証券売却益		1,006	236
その他		0	434
特別利益合計		1,006	671
特別損失			
固定資産除却損		28	36
その他		0	—
特別損失合計		28	36
税金等調整前当期純利益		6,019	5,476
法人税、住民税および事業税		1,616	1,704
法人税等調整額		216	△21
法人税等合計		1,833	1,683
当期純利益		4,186	3,793
親会社株主に帰属する当期純利益		4,186	3,793
(連結包括利益計算書)			
当期純利益		4,186	3,793
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金		△225	2,052
その他の包括利益合計		△225	2,052
包括利益		3,960	5,846
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益		3,960	5,846
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		株主資本		単位:百万円		
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
京阪神ビルディング株式会社および連結子会社						
2024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	52,436	△310	71,153
当期変動額						
剰余金の配当				△1,762		△1,762
親会社株主に帰属する当期純利益				3,793		3,793
自己株式の取得					△167	△167
自己株式の処分			△9		96	87
利益剰余金から資本剰余金への振替			9	△9		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	—	2,022	△71	1,951
当期末残高		9,827	9,199	54,459	△382	73,104
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		4,173	△4,532	△358	76	70,870
当期変動額						
剰余金の配当						△1,762
親会社株主に帰属する当期純利益						3,793
自己株式の取得						△167
自己株式の処分						87
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)		2,052	—	2,052	—	2,052
当期変動額合計		2,052	—	2,052	—	4,003
当期末残高		6,226	△4,532	1,693	76	74,874

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	
2023年および2024年の3月31日をもって終了した会計年度	2023/3	2024/3	
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	6,019	5,476	
減価償却費	3,818	3,976	
株式報酬費用	70	84	
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1	6	
賞与引当金の増減額(△は減少)	1	4	
受取利息および受取配当金	△267	△294	
支払利息	160	212	
社債利息	335	358	
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,006	△236	
有形固定資産除却損	28	36	
投資事業組合運用損益(△は益)	—	△69	
工事負担金等受入額	—	△406	
その他の特別損益(△は益)	△0	△28	
営業債権の増減額(△は増加)	△236	96	
営業債務の増減額(△は減少)	△944	1,321	
未収消費税等の増減額(△は増加)	1,850	—	
未払消費税等の増減額(△は減少)	945	△855	
その他	9	15	
小計	10,782	9,698	
利息および配当金の受取額	267	350	
利息の支払額	△497	△548	
法人税等の支払額	△1,635	△1,277	
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,917	8,221	
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	△12,895	△6,931	
無形固定資産の取得による支出	△0	△32	
投資有価証券の取得による支出	△300	△4,919	
投資有価証券の売却による収入	1,087	297	
工事負担金等受入による収入	—	312	
その他	3	—	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,104	△11,273	
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	△300	
長期借入れによる収入	4,700	6,300	
長期借入金の返済による支出	△1,703	△2,626	
社債の発行による収入	—	5,000	
社債の発行による支出	—	△36	
自己株式の取得による支出	△1,760	△167	
配当金の支払額	△1,912	△1,761	
その他	0	—	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,376	6,407	
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	△4,563	3,355	
現金および現金同等物の期首残高	9,876	5,312	
現金および現金同等物の期末残高	5,312	8,668	

会社概要 (2024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

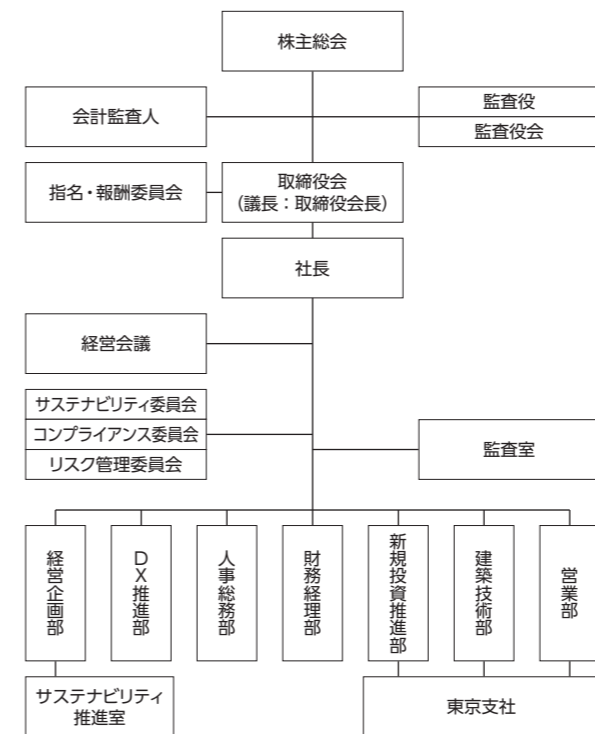
資本金 98億2,761万円

上場市場 東京証券取引所プライム市場

従業員数 60名(連結)

子会社 京阪神建築サービス株式会社

組織図 (2024年3月31日現在)

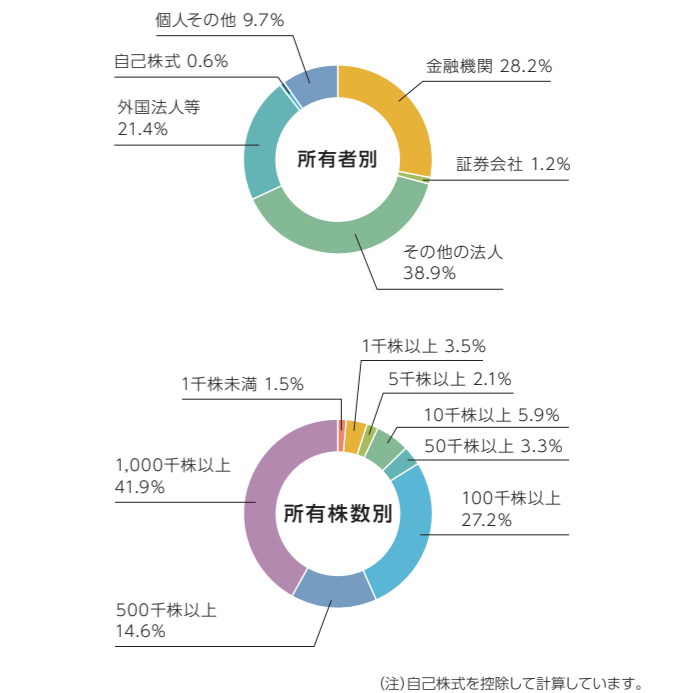


株式情報 (2024年3月31日現在)

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	5,838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)	4,382	9.0
INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLE Y IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	2,285	4.7
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)	1,222	2.5
株式会社百十四銀行	891	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	888	1.8

(注) 1. 記載株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は、自己株式283,234株を保有しています。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株式分布状況 (2024年3月31日現在)



 京阪神ビルディング株式会社