



価値ある事業空間を

京阪神ビルディング

統合報告書 2025

2025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



<https://www.keihanshin.co.jp/company/policy/>





IR情報
<https://www.keihanshin.co.jp/ir/archive/>



サステナビリティ情報
<https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/>

統合報告書 2025 の POINT

▶ イントロダクション・価値創造ストーリー

新任の代表取締役メッセージを掲載しているほか、バリューチェーンでの価値創造のパートにはステークホルダーのみなさまとの協創の内容に加えて既存事業と新規事業とのシナジーも掲載しています。

▶ 事業概況

長期経営計画の新規投資実績を更新しています。

▶ コーポレートガバナンス

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行に伴い、ガバナンス体制に関する情報を更新するとともに、新任の社外取締役を含めた座談会の記事を掲載しています。

編集方針



「統合報告書 2025」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、そして継続的にお伝えいたします。
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。

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

2025年3月期(2024年4月1日～2025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2025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。

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

トップメッセージ

3

執行統括メッセージ

9

価値創造ストーリー

競争優位を牽引する強みや基盤、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

11

競争力の源泉

13

バリューチェーンでの価値創造

15

価値創造プロセス

17

リスクと機会

19

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

31

オフィスビル(不動産賃貸事業)

33

データセンタービル(不動産賃貸事業)

35

ウインズビル(不動産賃貸事業)

37

商業施設・物流倉庫等(不動産賃貸事業)

38

保有物件一覧

39

新規事業

41

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

マテリアリティに紐づく取り組みとKPI

45

気候変動

47

ステークホルダーのみなさま

49

人的資本経営

51

取締役(監査等委員含む)および執行役員

55

コーポレートガバナンス

57

社外取締役座談会

63

リスクマネジメント

67

財務・企業データ

取り組みの成果を測る指標と実績

財務・非財務ハイライト

69

主要連結財務・非財務データ

71

IR活動

75

会社概要

76

収益化と社会課題の解決を両立し、
ステークホルダーのみなさまと
ともに成長してまいります。

代表取締役社長
若林 常夫

京阪神ビルディングの目指す姿

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。戦後まもなくは娯楽の復興および住宅不足の解消を実現するべく場外勝馬投票券発売所（現 ウインズビル）や分譲住宅を取り扱い、高度経済成長期にはオフィスビル、モータリゼーションの進行時にはロードサイド型の商業施設、ITの黎明期にはデータセンタービルを提供してきたように、その時代の社会ニーズに応じてポートフォリオを変遷させてまいりました（P.11）。現在は、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、アセットタイプの多様化に努めることで外部環境の変化に直面してもそれぞれの分野がカバーし合い、リスクを分散できるポートフォリオを構成しています。

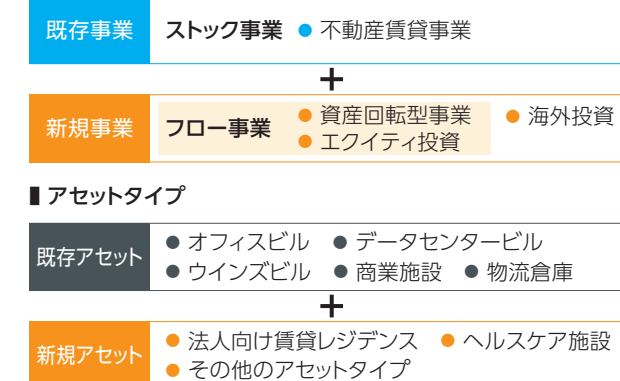
一方、昨今の事業環境の変化はめまぐるしく、少子高齢化に伴い日本全体の市場が縮小傾向にあることに加えて、不動産価格や建築コストの高騰に伴い、当社単独での不動産の開発および長期保有での資金回収が難しくなりつつあります。昨年には日本銀行がマイナス金利からの政策転換を行い、さらに金利上昇局面に入っていくことが想定されますし、リモートワークの普及、生成AIの発展に伴う働き方改革の進展、関税、地政学リスクなどにも注視する必要があり、今後は先行きの不透明感・不確実性が増していくと思われますが、従来のように社会や生活環境の変化を捉えて社会課題を解決することでビジネスチャンスを見出せると考えています。

2023年5月に策定した長期経営計画では、外部環境が著しく変化するなかでも持続的な成長が可能な基盤を構築するとともに、資本効率の向上を目指しています。不動産賃貸事業を引き続き中核事業として位置づけながらも、資産回転型事業、エクイティ投資、海外投資といった新規事業に取り組むことで、ストック事業とフロー事業のバランスの取れた収益構造への転換を図りつつ、法人向け賃貸レジデンスやヘルスケア施設などの新たなアセットタイプへの投資を通じてポートフォリオをさらに多様化させることで、景気変動リスクを低減するとともに安定した収益基盤の拡充を図っています。不動産価格や建築コストの高騰に伴い開発コストが増加したり、また金利が上昇する局面においては、賃貸事業より短い時間軸で売却益を得る既存物件のバリューアップやエクイティ出資で利回りを確保するほうがチャンスがあると考えています。また、今後も高齢化が進む国内ではヘルスケア施設の需要が伸びていくことが考えられるほか、少子化が進むなかでも高等教育機関への進学率は上昇傾向にあるため、学生が安全・健全に暮らせる住宅や学生寮には一定のニーズがあると見込んでいます。経営理念に掲げているように、「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」することが京阪神ビルディングの使命です。引き続き社会のニーズに沿った事業空間を提供し、テナント・パートナー企業とともに持続的な成長を目指しつつ社会に貢献してまいります。

■ 国内の事業環境

- 不動産取引価格の高騰
- 建築コストの高騰
- 金利上昇
- 少子高齢化
- 高等教育機関への進学率上昇
- 働き方改革
- DX推進

■ 収益構造

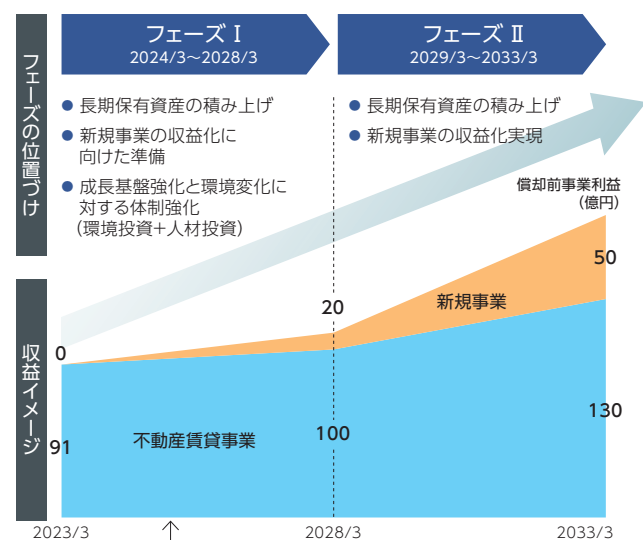


事業環境の変化を
機会と捉えて
成長を目指す

事業戦略:稼ぐ力を強化して軌道に乗せる

前回の統合報告書では長期経営計画の2年目の課題として、新規事業に関する社内体制整備やノウハウの積み上げを挙げていました。そこで、2024年9月に長期経営計画の見直しを行い、スピード感をもって取り組むことで新規事業の収益化や資本効率の向上の早期達成を掲げたこともあり、この1年間で想定以上に進捗させることができました。また、2024年度は合計108億円の新規投資および更新修繕投資を行いました。2025年度以降も1つ1つを慎重に見極めつつ、不動産賃貸事業で培った強固な財務基盤を活かし積極的に投資をしていきたいと考えています。当社は個々の物件の利回りを重視している一方で、会社を中長期的に成長させていくために、当面の利益の伸長に加えて将来の利益の種になる仕込みも欠かせないため、それらをバランスよく組み合わせながら投資を進めてまいります。

今後も投資家との対話の中でいただいたご意見を参考に外部環境の変化を見極めたうえで柔軟に経営のブラッシュアップを図ってまいります。なお、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、リスクコントロールも図っています。



2025年度はフェーズIの中間地点



不動産賃貸事業

2025年4月に安土町ビルにセットアップオフィスを導入しました。利便性や快適性、デザイン性の高さを特徴としているだけでなく、テナントの入居から事業開始までに要する期間の短縮や入居費用の抑制が可能です。国内では少子高齢化に伴うオフィスマーケットの縮小が見込まれますが、働き方の在り方が変化していく中でどのような空間が望まれるのかを常に注視し、効率性を意識しつつも内装や間取りといった観点から工夫を重ね、セットアップオフィスのように付加価値をプラスすることにより競争力を維持してまいります。また、引き続き中規模オフィスビルに特化することで中堅企業をターゲットとしつつ、スタートアップ企業の拡張移転ニーズや企業の縮小移転ニーズも汲み取ってまいります。

現在売上高の過半を占めているデータセンタービルについては、コンピュータビルと称されていた1988年から手がけており、当社の特徴とも言えるアセットです。今後もデータセンターの需要の拡大は期待できるものの、建築費および材料費の高騰や機能の高度化、大規模化に伴う投資額の増加により、従来のように土地を仕入れてデータセンターを建築する手法だけではなく、データセンター事業者や建設会社との共同投資あるいは借地の活用といった新たなスキームの検討も必要だと考えています。

一方、データセンタービル事業だけではなく、当社の祖業であるウインズビルやオフィスビルの収益を向上させつつ、今後も需要が期待できる物流倉庫に加えて、新たにヘルスケア施設や法人向け賃貸住宅などへの投資も進めることで、アセットポートフォリオを充実させることによりリスク分散を図ってまいります。

新規事業

2025年3月に東京都板橋区のB to Bの学生用賃貸マンションに初めて出資しました。今後も少子化は進むでしょうが、進学率の上昇や海外からの留学生の増加などにより、学生数が急速に減るようなことは考えにくい状況です。本投資はこういったニーズを当社も取り込んでいくためのパイロット案件であり、学生用賃貸マンションのニーズとノウハウを掴んでいきたいと考えています。また、同月に全国の6棟からなるヘルスケア施設のファンドへも出資しました。高齢化が進みヘルスケア施設の需要の増加が見込まれる中、本ファンドへの出資を通じてヘルスケア施設に関するノウハウを吸収するとともに、国民が安心して生活できる社会の実現に貢献してまいります。

海外投資については、マーケットの成長が期待できリーガルリスクが少ないアメリカでの展開を進めています。スピード感も大切ですが、現地のパートナー企業と信頼関係を構築しながら海外投資のノウハウを得るには相応の期間と取引実績を要することから、長期的な目線を持って取り組む必要があると考えています。関税や景気後退懸念、不安定な為替等のリスクにも注意を払う必要があり、資産全体に対する一定の割合、1件当たりの金額等の基準を設けています。

国内においても、海外投資同様、不動産開発・エクイティ投資を推進するにあたり、他社との協業が増えてきています。例えばアセットマネジメント事業については、将来的には当社単独でAM会社を立ち上げて運用するための人材や資産の確保、事業の収益化を実現するため、まずはノウハウを持ち信頼できるパートナー企業のご協力が不可欠です。パートナー企業候補の事業会社とは対話を重ね、お互いの方向性を確認しつつ信頼関係を深

めてまいります。

ここまで他社との協業について話してきましたが、一方で、新規事業を進めるにあたっては、長年培ってきた当社のノウハウを活用していくことも大切です。ビジネスモデルは異なりますが、資産回転型事業、エクイティ投資、不動産賃貸事業のいずれも扱っている商品自体は同じ不動産なので、既存事業と新規事業とのシナジーが大いに期待できると考えています。当社が不動産賃貸事業を通じて培ってきたノウハウや経験は、市場が求める物件開発やバリューアップに活かすことが期待できます。例を挙げれば、データセンタービル運営で培ってきたBCPに関するノウハウをオフィスビル等にも活かすことにより、災害にも強いオフィスビルを実現して差別化を図ることができています。また、テナントのニーズを汲み取りきめ細かく対応する中で培ってきたノウハウおよび経験、BCPや賃貸事業を安定的に運営できるよう構築してきたリスク管理体制は、資産回転型事業でのリーシングや物件のデューデリジェンスの際にも活用が可能です。そして、当社が金融機関やパートナー企業、地域社会など、ステークホルダーのみならずと長年構築してきたネットワークは、資産回転型事業で対象となる開発用地や既存物件の情報を早期に入手するうえで大きな強みになります。これらのシナジー効果を最大限に引き出すためには、新規投資推進部・営業部・建築技術部の連携を密にし、情報共有や人材交流および機動的な配置を緊密に行うことが重要になると考えています。

社内体制整備

2025年3月期末時点の連結社員数は64名と少人数効率体制を維持しつつ、2024年度に経験者を6名採用しました。事業戦略に沿った配置転換を行い、営業部や新規投資推進部、財務経理部の人員を増員することで、首都圏の営業力強化、新規事業の立ち上げの前倒し、海外会計処理の高度化などの体制整備を進めつつ、プロパー社員と経験者の融合による組織全体のレベルアップを図っています。あわせて、資産回転型事業を展開していくうえで欠かせないアセットマネジメン

トの人材についても経験者を採用し、2025年4月にアセットマネジメント業務の事業化を担うAM事業準備室を新設し、3人体制でスタートしたところです。AM事業準備室では既存物件や新規取得物件を回転させるための受け皿となる私募ファンド等の組成に重きを置き、他社のAM会社とのアライアンスに向けて関係性を強化し

つつ、専門人材の育成に努めてまいります。

長期経営計画の3年目となる2025年度はフェーズⅠ（2024年3月期～2028年3月期）のターニングポイントであり、目標達成に向けて大切な年です。これまで整備に努めた社内体制をいかに活用していくか真価が問われる年でもあるため、さらにギアアップをしてまいります。

会社の成長は社員一人一人の成長の総和

長期経営計画では、「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10年後の目指す姿として掲げています。事業を推進していく担い手は人であり、「会社の成長は社員一人一人の成長の総和」と考えていることから、長期経営計画では10年間で30億円の人材投資を予定しています。

社員一人一人の人生が、挑戦や自己成長を通じて充実するような環境を提供していくことが重要です。新入社員のみなさんに「人生の3分の1を超える時間を会社で過ごすのだから、自分の人生を充実させようと思えば、おのずと会社で過ごす時間を大事にしなければなりません。」と伝えて自己成長を促しています。スキルは自ら身につけたいと思わなければ身につくものではないことから社員の発意を大切に、手を挙げてスキルアップを希望する社員には、資格取得支援制度や研修等のできる限りの支援をしています。社内でそうした事例を積み重ねていけば、おのずとその輪が広がっていくだろうと期待しています。自主的

な発意が生まれるには、会社の風土づくりも重要です。社員自身の考えをきちんと人に伝える環境をつくるには、普段からコミュニケーションを活発にすることが欠かせず、組織の垣根や上下の壁を取り除くことも大切です。社員数が少ないため、常にそれぞれの顔が見える環境を活かして、さらに良好なコミュニケーションを生み出す職場環境づくりに努めてまいります。

2024年度までは新規事業に関する経験が豊富な人材の採用に努めつつ、若手社員が新規事業に対する経験を積み、ノウハウを獲得するために他社の海外事業部門等に出向して業務に従事する機会も設けました。あわせて女性営業部員を増員し、女性社員が活躍できる環境づくりも進めています。テナントの中には女性社員の意見を尊重してオフィスビルを選ぶケースも増えてきており、女性ワーカーの目線を持つ営業部員がリーシングで活躍する余地が多分にあると期待しています。このようにさまざまなバックグラウンドを持つ社員の多様な価値観や経験を活かし、不動産賃貸事業のさらなる成長と新規事業の立ち上げを推進してまいります。

高度なBCP機能と高い環境性能の提供

10年間で70億円の環境投資を予定しています。日本国内は地震が多く、気候変動に伴う風水害の激甚化が予想されることから、非常時にテナントが事業を継続できるようにBCP対応の充実がますます求められます。テナントが当社のBCP対応を評価して入居していただくこともあり、

企業間で防災意識が年々高まりつつあることを実感しています。また、上場企業を中心にGHG排出量の削減が強く求められている中、脱炭素に向けた取り組みとして当社の保有物件でエネルギーコストの節約や再生可能エネルギーの導入も進めることで、テナントの需要にも応えていま

す。さらに、当社の保有物件の安全性・快適性・環境性能の高さを客観的に示すために、グリーンビル認証の取得も推進し、2031年3月期までに保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面

積率を50%以上に引き上げることを目指しています。リーシングの際にはリスク対応や環境対応の重要性をしっかりと説明し、他社物件との差別化を図りつつ収益化を実現してまいります。

コーポレートガバナンスのさらなる充実へ

当社は早くからコーポレートガバナンスの強化に取り組んできており、以前から社外取締役が全取締役の過半数を占めています。2031年3月期までに女性役員比率を30%以上にする目標に基づき、2025年6月に女性取締役を1名から2名に増やし、今般、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで取締役会の監督機能の強化を行いコーポレートガバナンスのさらなる充実を図っています。

また、取締役会の運営をさらに工夫することで、これまで以上にコーポレートガバナンスに対する意識を高めていきたいと考えています。現状でも取締役会では非常に活発な議論が行われているのですが、ここ1、2年は新規事業に関わる投資が増えていることから、これまで以上に各投資案件に関する説明能力を高めていかなければならないと考えています。資料の作り方や説明の仕方の



レベルをさらに上げて、取締役会でより本質的な議論が行えるように改善を図ってまいります。なお、取締役会の実効性評価を毎年実施する中で改善点が見つかれば、必ずその対策を立てています（P.61）。引き続き取締役会の機能強化に取り組んでいきます。

最後に

当社はこれからも社会・生活環境の変化を捉え、お客さまとともに考えながら価値ある事業空間を生み出すことで信頼関係を強固にし、不動産業界の中で存在感を発揮していきたいと考えています。

前回の統合報告書では吉田松陰の言葉を借りて、夢を持つことの大切さについてお話ししました。夢は目標と置き換えることもできます。その目標に向かって社員一人一人が成長することで会社も成長し、会社が成長することで社会の発展にも寄与することができます。個人の自己実現が会社の成長という形で経済価値の創造につながり、それが社会的価値をも生み出していく

というスパイラルがつかれるよう導いていくことが、京阪神ビルディングを率いるトップとしての役割であると考えています。そのためにも、出発点となる社員の成長を促す施策にも優先的に取り組んでまいります。幸い、新規事業を展開していくための体制整備およびノウハウの蓄積が順調に進んでいます。それらをしっかり機能させて、長期経営計画の目標達成に向けて資本効率と利益率を着実に向上させてまいります。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、よろしくお願い申し上げます。

執行統括メッセージ



代表取締役
専務執行役員
執行統括 兼
新規投資推進部担当

多田 順一

執行統括として

当社は2025年4月の役員異動、6月の株主総会を経て、代表取締役社長以下、従来の営業統括役員、管理統括役員に加え、営業、管理両部門と新規投資推進部を所管する執行統括を新設しました。私が入社した当初は、まだ社員数が40名強の会社で、事業も不動産賃貸専業でした。ちょうど東京の旗艦ビルである虎ノ門ビルや、当社最大のデータセンタービルであるOBPビルが開発中の頃でしたが、その頃と比べると、社員は2025年3月末で約1.5倍の64名まで増え、先ほど申し上げた2つのビルの竣工により、業容も資産規模も随分と拡大しました。また、コロナ禍を経て事業環境も大きく変化しています。資本効率を上げ、投資家から求められる期待に応えていくために、新たな事業にも着手しています。このような社内外の変化に対応していくため、管理統括、営業統括を総括し、重要な新規事業の推進を担って社長を補佐する立場として、このたび代表取締役専務執行役員に就任しました。執行を統括する立場として、社内外のステークホルダーのみなさまとの関係強化を図りながら、長期経営計画の各施策の早期達成を強力に推進するとともに、サステナブルな企業価値向上を目指し、株主

のみなさまの期待に応えていきたいと考えています。

新規投資推進と収益構造の複線化の必要性

当社の長期経営計画における成長戦略は、既存賃貸不動産による安定的な収益基盤を維持発展させつつ、将来の基盤となる新たな優良資産を取得することがポイントとなります。

国内においては、不動産価格の高止まり、建築工事に関わる資材価格、人件費の高騰、人手不足による工期の不透明化等、投資環境は厳しい状況が続いており、当社がこれまで強みとしてきた新たな賃貸物件の取得、新規開発を行い、優良テナントから安定した賃料収入をいただくビジネスモデル（ストック事業）のみでの成長が難しくなっています。

一方、為替、金利の相対的な水準を背景に、グローバルでの過剰な流動性資金をベースとした、国内・海外マネーによる国内優良立地への投資は引き続き積極的に行われています。資産のオーナーチェンジや建て替え、リノベーション、再開発などのビジネス機会も多く、そういった情報をいかに的確に捉えて当社の事業として取り

組み、成長に繋げていくか、組織的な対応力の強化が急務となっています。

このような環境を踏まえて、当社は長期経営計画のもと、2025年3月に取得した愛知県小牧市の物流倉庫のような当社単独での賃貸物件の取得に加え、東京都の学生向け賃貸マンションや、全国の6棟からなるヘルスケア施設へのエクイティ出資のほか、米国マイアミやシアトルのレジデンス物件への出資等、アセットタイプや、投資手法、地域も広げて、事業拡大のための対応力の強化を図っています。そのため、投資としての利回りを確保することは当然ですが、会社としての対応力の強化という観点から、パートナー企業などとのリレーション構築や、投資を通じてどのようなノウハウが得られるか、そういった非財務の側面も考慮して総合的に投資の可否を判断しています。

加えて、上場企業への投資家、マーケットの期待は、コーポレートガバナンス・コードの遵守、東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営」の要請にみられるように、透明性と規律性のある経営体制で、着実に企業価値を向上させることが強く求められています。今後は資本の効率性を今まで以上に追求し、既存物件や新たに仕入れた物件を回転させて開発利益や含み益を実現（フロー事業）することで事業利益の拡大を図り、収益構造を複線化させることで、環境変化に耐えうる企業体質に転換させていくことが必要不可欠となっています。したがって、資産を回転させるための機能として、アセットマネジメント事業の立ち上げも計画しています。当社は長期経営計画の初年度から、自己資本比率30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率10倍程度という財務規律はしっかりと守りながら積極的に投資を進めてきましたが、それでも保有物件は2025年3月末でまだ29棟です。今後、含み益の実現のために外部売却をすると、翌期以降の収入を減少させ、将来の種地にもなり得る物件を完全に手放すことになります。当然、回転させるための物件は今後も仕入れていきますが、物件の出口という役割だけでなく、売却後も当社の関与を残しておく意味でも、アセットマネジメント事業の存在は非常に重要だと考えています。今年の4月にAM事業準備室を設立し、新たに取得・開発した資産を回転させるための受け皿となる私募ファンドの組成に取り組んでいるところですが、今期中に仕組み・体制を固め、2027年3月期には事業として軌道に乗せていきたいと考えています。

ストック事業とフロー事業に対して時宜を得た資源

配分を柔軟に行い、しなやかに事業構造を変化させつつ、「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」、長期経営計画で掲げる10年後の姿を早期に実現できるように、全社一丸となって取り組んでまいります。

人材育成、社内体制整備

このように、ストック事業とフロー事業の複線化を進めていくためには、これまで培ってきた「京阪神ビルディングらしい」信用を重んじて、安全・安心・快適な事業空間を提供し続ける堅実な社風を大切にしながら、時代の変化を機敏に捉えて、お客さま本位の価値ある事業空間を創造する活力ある企業風土を築いていくことが大切です。実際、当社は2023年に新規投資推進部を立ち上げて以降、経験者採用を中心に人員を増やしてきていますが、最も大切なことは、社長が日頃から社員に徹底している「会社の成長は社員一人一人の成長の総和」を肝に銘じ、「社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長」することで、社員の成長を後押しする社内体制と環境整備に注力していくことです。

そのためには、当社の強みである効率性を重視した少人数での運営を堅持し、一人一人の社員のスキルアップを、社内や外部の研修、他社への業務出向等、さまざまな機会を通じてサポートするとともに、並行して一人多役化を進めながら、新たな事業領域で必要とされるノウハウ、知見については、積極的に経験者を採用、あるいは事業パートナーとの協業等で補強し、人的資本の拡充強化を図っていく必要があります。これまで当社は、若手プロパー社員を他社の海外事業部門等に出向させたほか、職務・階層別研修や資格取得支援制度等のスキルアップ支援を拡充してきました。また、少人数での運営ということは、一人一人の役割が大きいということでもあるので、配置転換や部署横断の委員会活動のほか、各種レクリエーション等を通じて、社内のコミュニケーションを活性化させ、業務の属人化を防止し、繁忙期には部署の垣根を越えた体制の構築を目指しています。

「勤勉で真面目、思いやりのある人」というのが当社従業員の代名詞ですが、それを大切にしながら、環境変化に順応し、自らを変化させる柔軟性を備えたしなやかな人材が、公正で納得感のある評価、処遇のもとで、心のゆとりと豊かさを実現できる職場で働いているとの誇りをもてる体制整備をしてまいります。

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替え、持続的に価値を創造

京阪神ビルディングに受け継がれる意志

当社は創立以来、社会のニーズに合わせて事業を変遷させてきました。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おり、きめ細かいビルマネジメントを通じて安全で快適な事業空間の提供を実現しています。

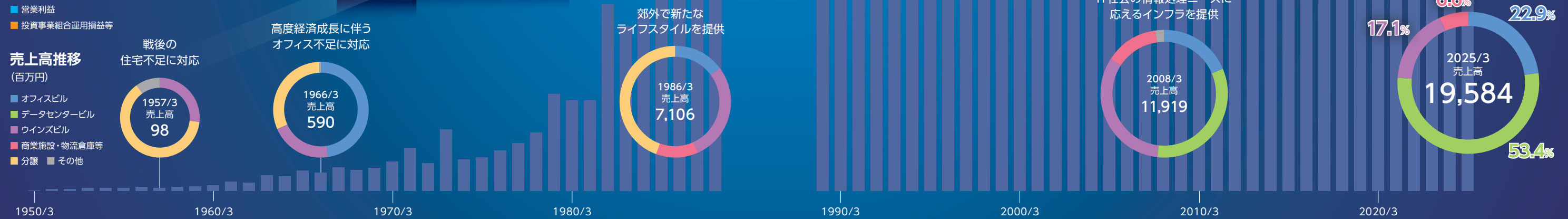
今後も経営理念に掲げる「価値ある事業空間」を提供するべく、当社を取り巻く外部環境・社会課題の変化を捉え、次世代に継承される資産の拡充を目指していきます。

事業利益推移 (百万円)

■ 営業利益
■ 投資事業組合運用損益等

売上高推移 (百万円)

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



1948

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、創立翌年から1950年代にかけて大阪・京都・神戸の繁華街に場外馬券売場を開設しました。



阪神競馬場 1949年竣工

1956

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新た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)

1962

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「瓦町ビル」が竣工しました。以降、半世紀以上にわたり高品質なビルの提供に努めています。



瓦町ビル 1962年竣工

1976

商業施設・物流倉庫等事業へ進出

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、ロードサイド型の商業施設の開発・取得を全国で進め、1980年代には物流倉庫の賃貸事業にも進出しました。その後、社会のニーズの変化に応じて適宜入れ替えを行い、現在は交通利便性の高い立地の物件を保有しています。



枚方倉庫 1983年竣工

1988

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」が竣工しました。以降、ITの進展やテナントの動向を受け、その時々々の需要に合わせてビルを進化させて事業を拡大してきました。また、データセンタービル運営で培った防災性能やセキュリティ体制等に関するノウハウをオフィスビル運営にも活用しています。



新町第1ビル 1988年竣工

2009

首都圏へ進出

「御成門ビル」竣工を皮切りに首都圏へ進出しました。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。関西圏での保有物件の集中を緩和することで、地震をはじめとする自然災害などのリスク低減を図っています。



御成門ビル 2009年竣工

2023~

バランスの取れた収益基盤の確立、米国へ進出

資産回転型事業、エクイティ投資、海外投資などの新規事業にも取り組むことで資産規模の拡大と資本効率の向上を目指しています。新たなアセットタイプを投資対象とするとともに、2024年には、アメリカに現地法人を設立し、事業の拡大を目指しています。



マイアミ集合住宅開発案件 物件イメージ 2026年竣工予定

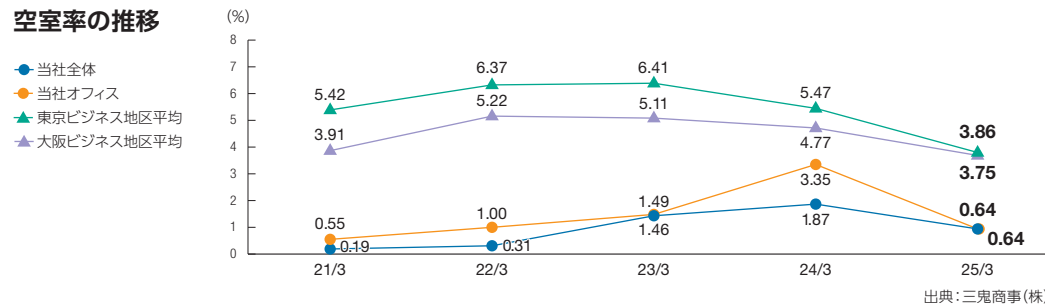
当社の競争優位性

多様な事業アセットによる安定した収益

- 保有物件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し、テナントのニーズに寄り添う高品質なビルを提供することで高い稼働率と安定した収益を実現

強化策 (P.41) ■ 新たなアセットタイプへの投資
■ 新規事業の推進

空室率の推移



高度なBCP機能・高い環境性能

- データセンタービル運営で培った安全な建物づくり
- パートナー企業との密な連携を通じたテナントの安全性・快適性の確保
- 省エネ機器の導入や風水害対策を通じた環境性能の高いビルづくり

※BCP：事業継続計画

強化策 ■ 環境に配慮したビルづくりのさらなる推進

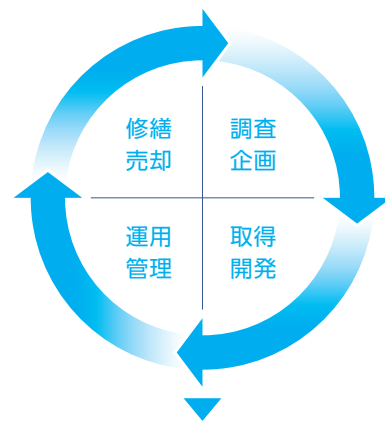
少人数による効率的な事業運営

- 大手ゼネコンなどで培った高度な専門性と豊富な現場経験を有する技術スタッフ
- 物件取得時の調査から取得・開発後の運用管理、修繕に至るまで一貫して関与し、パートナー企業までを含めた管理体制の効率化を実現

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

- 営業部・建築技術部・パートナー企業がノウハウの共有と情報の水平展開を行い、一体となってきめ細かいビル管理を実施
- 退去が発生する場合は早期のリテナントにつなげて高い稼働率を維持
- データセンタービルの開発時は設計段階からテナント入居後の実装工事を配慮
- 1物件1テナントの1棟貸しの商業施設・物流倉庫・ウインズビルでは、テナントの要望に応じたビルを設計

バリューチェーン



創造する価値

- 建物の長寿命化・高耐久化、品質の維持・向上、長期的な運用管理の実現
- テナントの長期的かつ安定的な事業運営が可能なビルづくり
- テナントのニーズへの迅速かつきめ細やかな対応

不動産賃貸事業

オフィスビル

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
- 好立地の中規模ハイグレードオフィスに特化



京阪神 虎ノ門ビル

平均空室率 2025年3月末時点

東京ビジネス地区 大阪ビジネス地区
3.86% 3.75%
前年同月比 -1.61point 前年同月比 -1.02point
出典：三鬼商事(株)

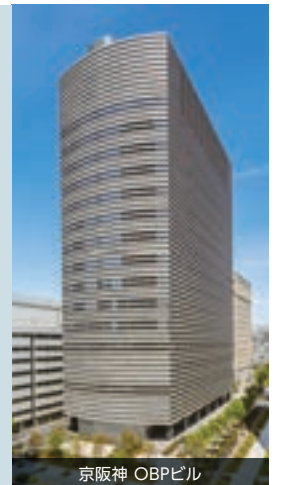
当社オフィス空室率

0.64%
前年同月比 -2.71point

データセンタービル

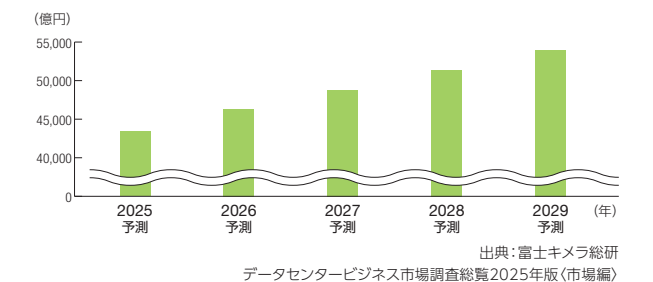
8棟

- 高速かつ大容量の通信回線を確保しやすく、緊急時にも駆け付けやすい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
- 関西圏に展開することで、首都圏のデータセンターのバックアップ機能を提供



京阪神 OBPビル

国内データセンター市場規模推移



ウインズビル

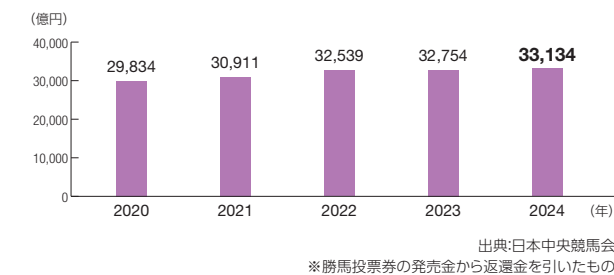
5棟

- 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



ウインズ梅田A館ビル

日本中央競馬会 (JRA) 売得金額*推移



商業施設・物流倉庫等

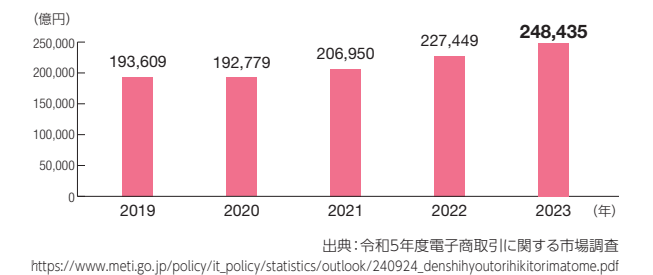
8棟

- 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
- オーダーメイド型倉庫に強み、中規模1棟貸し倉庫ではテナントの運営自由度の高さを確保



四条河原町ビル

日本のBtoC-EC市場規模の推移



バリューチェーンでの価値創造

当社は不動産賃貸事業に取り組む中で、物件取得時の調査・開発から運用管理、修繕に至るまで一貫して関与することで、高品質の物件の提供と管理体制の効率化を実現しています。長年培ってきたノウハウや経験をもとにさらなる価値の創造と企業価値の向上を目指します。



創造する価値

- 建物の長寿命化・高耐久化・品質の維持・向上、長期的な運用管理の実現
- テナントの長期的かつ安定的な事業運営が可能なビルづくり
- テナントのニーズへの迅速かつきめ細やかな対応

新たな収益モデルの創出

新規事業

- 資産回転型事業
- エクイティ投資
- 海外投資

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。

目指す姿

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

長期経営計画 最終年目標

- ・事業利益 140 億円
- ・償却前事業利益 180 億円
- ・ROA 5.0 %以上
- ・ROE 8.0 %以上



INPUT

OUTCOME



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。



外部環境の認識		
経済	- 不動産市況の高止まり - 東京一極集中の継続 - ESG投資の拡大 - エネルギー価格や物価の高騰 - 金利の先行き見通しの変化	リスク - 賃貸不動産の大量供給による空室率の増加 - 東京一極集中による、その他都市の需要の縮小 - 金利上昇に伴う資金調達コストの増加 - 建設費・物件管理費の高騰 機会 - 堅調な不動産需要に支えられた空室率、賃料水準 - ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話機会の増加による経営基盤強化 - ガバナンス強化に伴う企業価値向上 - ESG投資による資金調達方法の多様化
社会	- 少子高齢化の進行 - 労働人口の減少 - 働き方改革 - 世界的な政情の不安定化 - 情報通信量(データトラフィック)の増大	リスク - 人口減少による長期的な不動産需要の縮小 - 不動産市場縮小に伴う競争の激化 - 既存のビジネスニーズの変化 - 地政学的リスクによる国内経済への影響 機会 - 新たな不動産のニーズや市場の変化 - 経済成長が見込まれる海外投資による新たな成長機会の獲得 - 新しいスタイルのオフィスニーズの発生 - ECの普及による物流倉庫に対する需要の拡大 - 社会インフラとしてのデータセンタービル の需要拡大
環境	- 気候変動の深刻化 - 頻発する自然災害 - 環境規制の強化	リスク - 大規模な自然災害の頻発による建物損害規模・頻度の拡大 - 規制強化に伴う関連設備投資額の増加 - 炭素税導入などによる税負担の増加 機会 - BCP、環境性能に対する意識の向上 - 安全・安心なビルに対する需要の拡大

ステークホルダーに対する当社の考え		
株主・投資家	株主・投資家は、当社の中長期的な企業価値向上に向けて重要な資金提供者であり、経営の健全性と成長性に対する社会的な信認を形成する存在です。透明性の高い情報開示と建設的な対話を通じて信頼関係を築くことは、資本市場における当社の持続的な評価向上につながると考えています。	リスク - 情報開示の不十分さによる投資機会の損失 - 目標に対する進捗の不足による投資機会の損失 - 財務パフォーマンスの変動による株価影響 機会 - 持続可能な成長戦略の実行による企業価値向上 - 適時適切な情報開示を通じた企業価値向上
テナント(お客さま)	当社が提供する不動産やサービスは、最終的にお客さまの安心・快適な事業活動を支えるものです。お客さまの視点に立った品質・利便性の追求は、当社ブランドの信頼性を高め、継続的な支持を得る基盤になると考えています。	リスク - 安全性、利便性に対する期待未達による顧客離反 - 競合他社との価格競争で後手に回ってしまうことによる顧客離反 - 競合他社との差別化不足による顧客離反 機会 - 快適性、利便性の追求による顧客満足度向上 - サービス品質の向上、ブランド力の強化による顧客獲得機会の向上 - テナント(お客さま)との協創による新サービスの開発 - テナント(お客さま)との各種手続きの効率化
パートナー企業	当社の事業運営は、多様なパートナー企業との信頼と協働によって支えられています。設計・施工・保守・サービス提供など多岐にわたる連携において、品質・納期・安全性の確保が極めて重要であり、ともに持続可能な成長を志向する関係構築は、事業の安定性と競争力を左右する要素であると考えています。	リスク - サプライチェーンの混乱や価格変動に伴う取引リスク - コンプライアンス違反による信頼失墜、損害発生 機会 - 長期的な信頼関係の構築による事業安定化 - 協創による新サービス開発、効率化
環境	不動産事業は、開発・運用の各段階において環境負荷と密接に関わっています。脱炭素社会への移行が求められる今、環境配慮は事業継続に不可欠な責任です。エネルギー効率の高い施設づくりや、持続可能な都市空間の実現は、企業の信頼性と社会的価値の源泉となると考えています。	リスク - 気候変動への対応遅延に伴う投資機会の損失 - 大規模な自然災害の頻発による建物損害規模・頻度の拡大 - 省エネ・廃棄物対策の不備による規制対応コストの発生リスク 機会 - 環境性能向上による競争力強化 - 環境配慮によるブランド価値向上
地域社会	当社の事業は、地域との共生なしには成立しません。施設の開発・運営は地域住民の暮らしや経済活動に直接影響を及ぼすものであり、地域からの理解と信頼を得ることは、事業の円滑な推進と地域全体の活力向上に寄与するものと考えています。	リスク - 開発事業による地域課題の顕在化に伴う物件の竣工遅延、開発中止 - 災害時の対応不足による地域への損害発生 - 海外文化の理解不足による地域への損害発生 機会 - 地域活性化への貢献による信頼獲得 - 官民連携による価値協創
従業員	従業員は当社の価値創造の源泉であり、多様な人材の力を最大限に引き出すことが企業競争力の根幹です。安全・健康で働きがいのある環境を整え、一人一人が能力を発揮できる組織文化の醸成は、中長期的な企業価値向上に直結すると考えています。	リスク - 労働環境に対する不満、働きがいの低下、多様性への対応不足による離職リスク 機会 - 人的資本投資による生産性の向上 - 人材獲得競争力の向上 - ダイバーシティ推進による組織力強化

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

- 物件が関西に集中していることのリスク低減のため、都心部の好立地物件を始めとする関西圏以外の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
- 防災性能・環境性能の強化
- 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
- 環境負荷の低減を意識したビル運営
- 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

長期経営計画 (2024年3月期～2033年3月期)

近年、不動産マーケットの高騰やワークスタイルの変化等、当社を取り巻く事業環境が大きく変化しています。今後もさらなる変化が予想されるなか、より高い利益成長と高い資産・資本効率を実現するために、外部環境の変化に対応できる体制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。

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。

長期経営計画

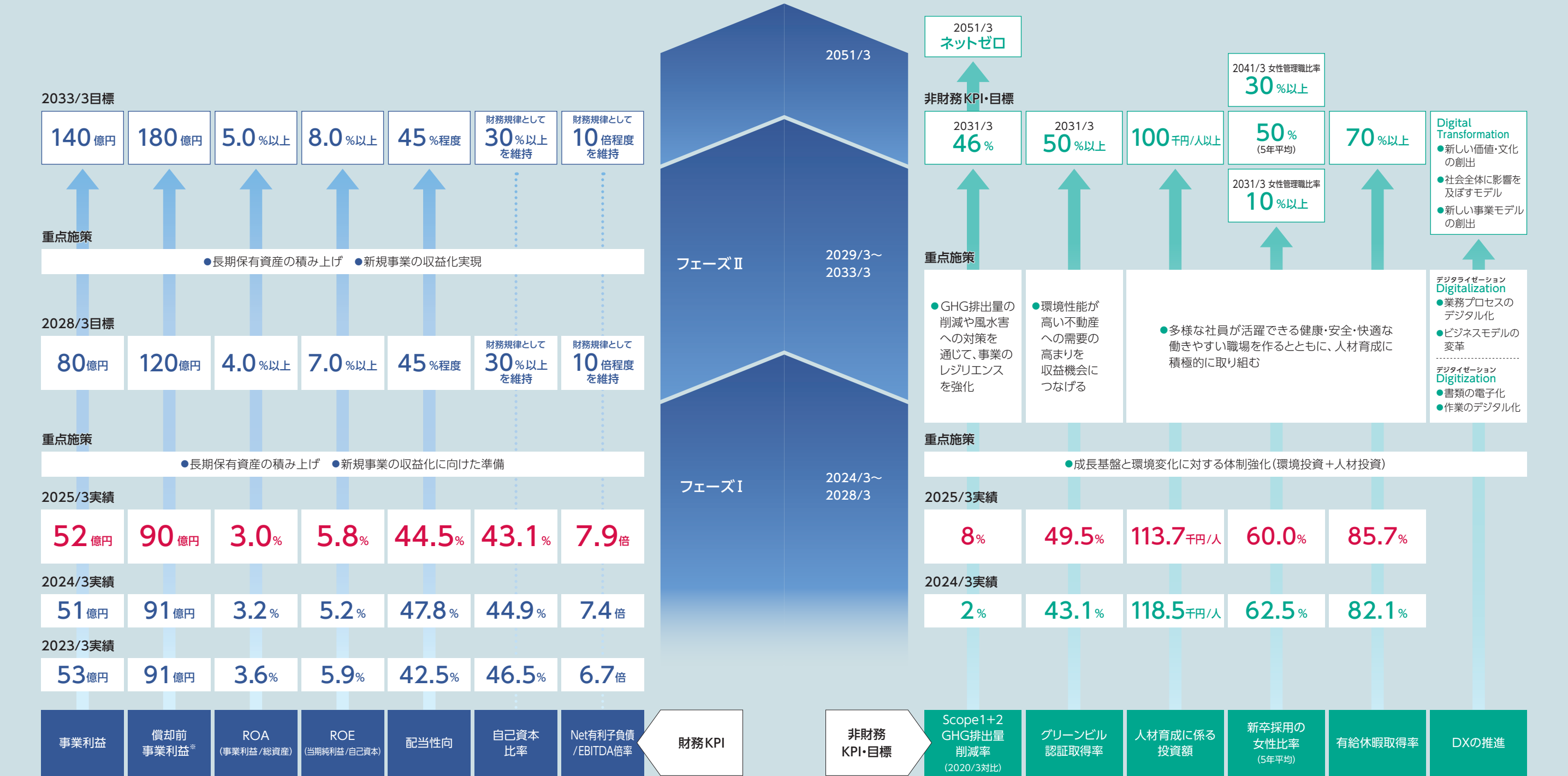
1 サステナブル経営を実現し、持続的な
2 投資環境の変化を見極め、ポートフォリオ
新たな収益モデルの創出を目指す

基本方針

企業価値向上を図る
の拡充による企業規模の拡大と

10年後の目指す姿

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



*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

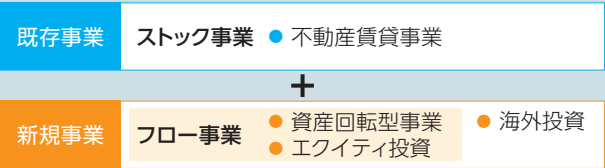
健全な財務バランス

きめ細かいビル管理

高効率の不動産賃貸事業

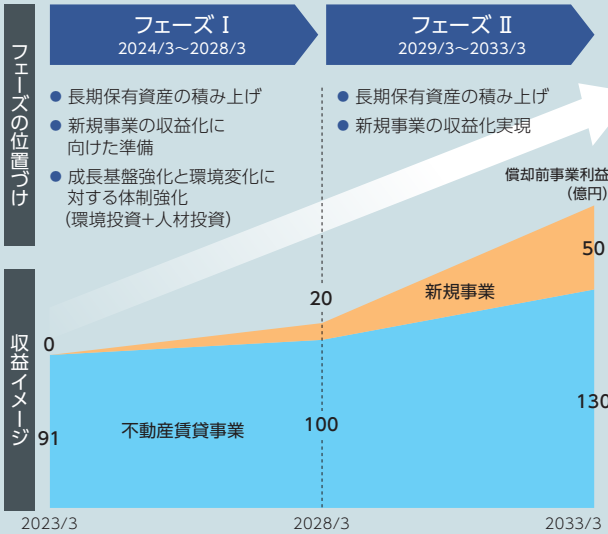
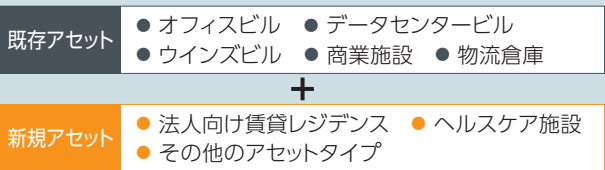
■ ストック事業とフロー事業のバランスのとれた収益構造への転換

収益構造



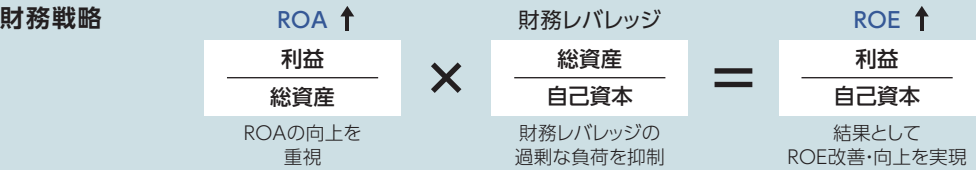
■ 多様なアセットタイプにより、景気変動リスクを低減し、安定した収益基盤を拡充

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



■ 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

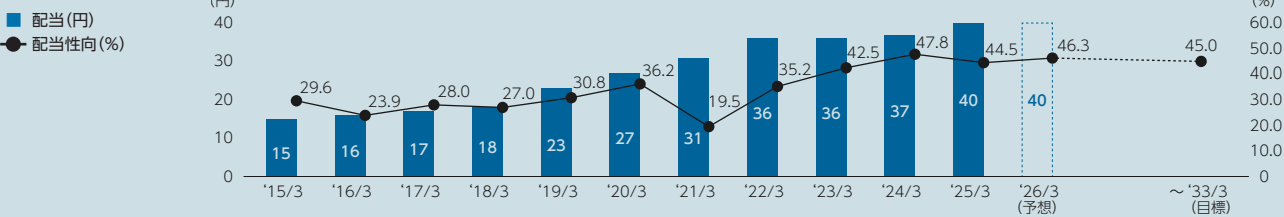
	2025/3	長期計画目標
配当性向	44.5%	45%程度

■ 1株当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

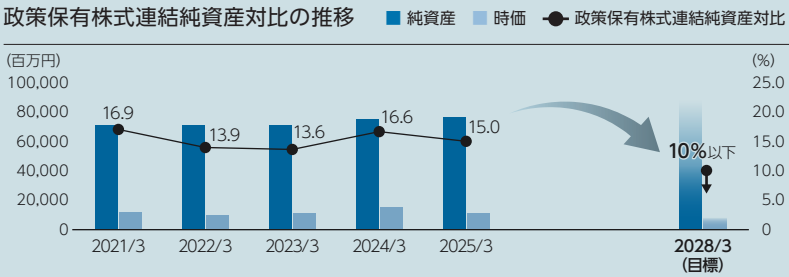


事業戦略

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%以下に縮減



当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行いません。株式保有の意義については、個別銘柄毎に、配当金・賃貸利益等の関連収益が資本コスト等に見合っているかなどの定量的な観点および取引関係などに係る定性的な観点とを踏まえて、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連結純資産額に対する割合を、フェーズI最終年度（2028/3期）までに10%以下とする目標を2024年9月に発表しました。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、2025年3月末時点では、政策保有株式として上場株式を24銘柄保有しています。コーポレートガバナンス・コードが施行された2015年以降、政策保有株式として保有する上場株式のうち8銘柄について全売却、3銘柄について一部売却を行い、この間の売却総額は133億円となりました。

不動産賃貸事業

(事業概況 P.33)

- 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.41)

- 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.43)

- 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.42)

- 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		2024/3期~2025/3期 累計実績	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	85 億円	500 億円	1,300 億円	1,800 億円
	エクイティ投資	91 億円	80 億円	80 億円	160 億円
	海外投資	17 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	45 億円	100 億円	100 億円	200 億円
計		239 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		239 億円	770 億円	930 億円	1,700 億円

※事業環境に応じて2,500億円の投資枠を柔軟に活用します。

投資実績			
物件名		エリア	取得日
収益物件	浅草駅前ビル	東京都台東区	2023年6月
	小牧物流センター	愛知県小牧市	2025年3月
案件名		エリア	出資日
エクイティ投資	東京都心オフィスビル	東京都港区	2023年10月
	兵庫県ヘルスケア施設	兵庫県西宮市	2024年3月
	ヘルスケア施設6棟	北海道、東京都、愛知県、大阪府、兵庫県、福岡県	2025年3月
	東京都学生向け賃貸マンション	東京都板橋区	2025年3月
案件名		エリア	出資日
海外投資	マイアミ集合住宅開発	米国フロリダ州	2024年8月
	シアトル集合住宅開発	米国ワシントン州	2025年2月
	アトランタ物流倉庫開発	米国ジョージア州	2025年5月

サステナビリティ戦略

環境投資

- 重点
施策
- GHG排出量の削減や風水害への対策投資を通じて、事業のレジリエンスを強化する

■ グリーンビル認証の取得推進を通じて、環境性能が高い不動産への需要の高まりを収益機会につなげる

人材投資（P.51）

- 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		2024/3期~2025/3期 累計実績	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	13 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	3 億円	10 億円	20 億円	30 億円
合 計		17 億円	40 億円	60 億円	100 億円

投資実績

環境投資

- オフィスビル7棟と一部のデータセンタービルで再生可能エネルギー由来の電力を利用
- 長期経営計画の公表以降、保有物件3棟でグリーンビル認証を新たに取得、グリーンビル認証付きの物件を1棟取得



藤沢
商業施設
Sランク
★★★★★



ウインズ梅田
B館ビル
Sランク
★★★★★



京阪神
瓦町ビル
Aランク
★★★★



小牧
物流センター
B+ランク
★★★★

人材投資

- 今後の人員増加に備えた環境整備と生産性の向上を目的に、大阪本社オフィスを拡張
- 新規事業に求める人材要件を洗い出し、新規投資推進部の人員を増員
- アセットマネジメント業務の事業化を担うAM事業準備室を新設
- 人材の多様化の一環として、女性管理職比率の数値目標を設定（2031年3月期までに10%以上、2041年3月期までに30%以上）

業務効率化

- 会議の運営や書類の電子化を推進し、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
- 会計システムの入れ替えに伴う業務プロセスの見直し

OUTCOME

環境投資

これらのグリーンビル認証取得物件では、高い省エネ性能と節水性能、立地条件に即した自然災害対策、適切な維持管理による長寿命化などが特に評価されています。保有物件のBCP機能や環境性能を高めることで、当社の企業価値向上につながると考えています。

人材投資

事業戦略に沿った人材育成や社内環境整備、業務効率の向上を通じて事業競争力の向上や人材獲得競争力の維持に努め、企業価値向上を目指しています。（P.51）

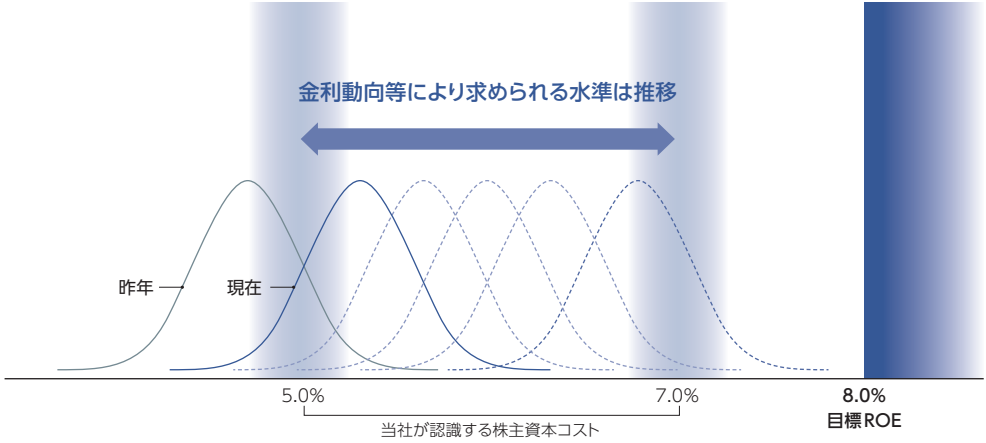


1 | 2025年3月期の経営成績の概況

2025年3月期の連結業績は、新規投資物件の寄与やデータセンタービルの一部テナントの本契約移行に伴う賃料収入増加等により、売上高は19,584百万円と前期比274百万円(1.4%)の増収となりました。一方、修繕費の前倒し計上等により営業利益は4,983百万円と前期比99百万円(2.0%)減益となりましたが、経常利益はエクイティ投資による投資事業組合運用益の増加により4,829百万円と前期比12百万円(0.3%)の減益に留まりました。

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



親会社株主に帰属する当期純利益については、投資有価証券の売却による特別利益の増加等により、4,388百万円と前期比594百万円(15.7%)の増益となりました。

2 | 当社の株主資本コスト認識

当社は、CAPM(資本資産価格モデル)をベースとした過去推移等とともに、専門家や投資家等の意見も踏まえて定期的に株主資本コストを算定しておりますが、現在の当社の水準は、引き続き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、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す不動産賃貸を主軸にビジネスを展開してきました。この安定性が高く低リスクな事業内容により、現在の株主資本コストは、一般的な事業会社と比較すると相応に低い水準であると考えており、現在はROEと株主資本コストが同水準にあると認識しています。さらに、今後のさらなる金利上昇の可能性ならびに株式市場に影響を与えるさまざまな社会情勢を継続的に注視することが必要と考えており、投資家が求める株主資本コストもそれに応じて推移するものと理解しています。

このような環境のもと、当社は長期経営計画において、フェーズIの2028年3月期までにROE7.0%以上、フェーズIIの2033年3月期までのなるべく早い段階で、ROE8.0%以上を達成することを目標に掲げています。この目標を達成することで、継続してエクイティスプレッドは確保していけるものと認識していますので、当社は、今後も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。

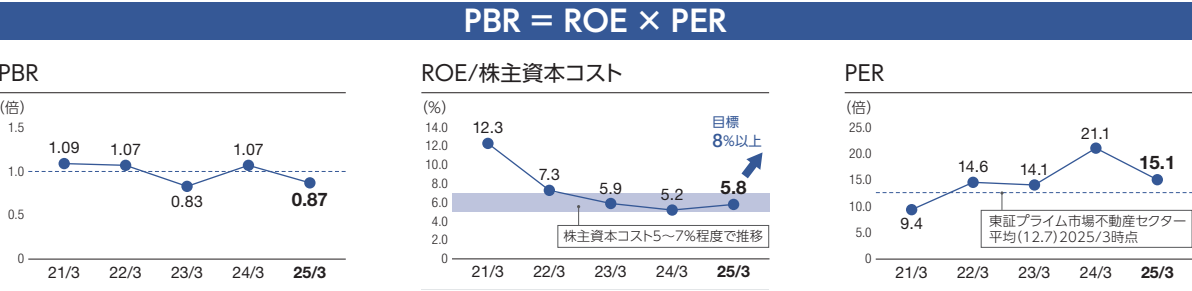
3 | 現状分析

市場評価指標であるPBRとPER、資本収益性指標であるROEについては、昨年度から引き続き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。

したがって、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PBRが1倍を超える経営状態を維持していきます。そのうえでさらなるPBR水準の向上を目指すこととしますが、そのためにはROEの改善が特に重要と認識しています。

当社PBR、PER、ROEの推移



4 | 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。

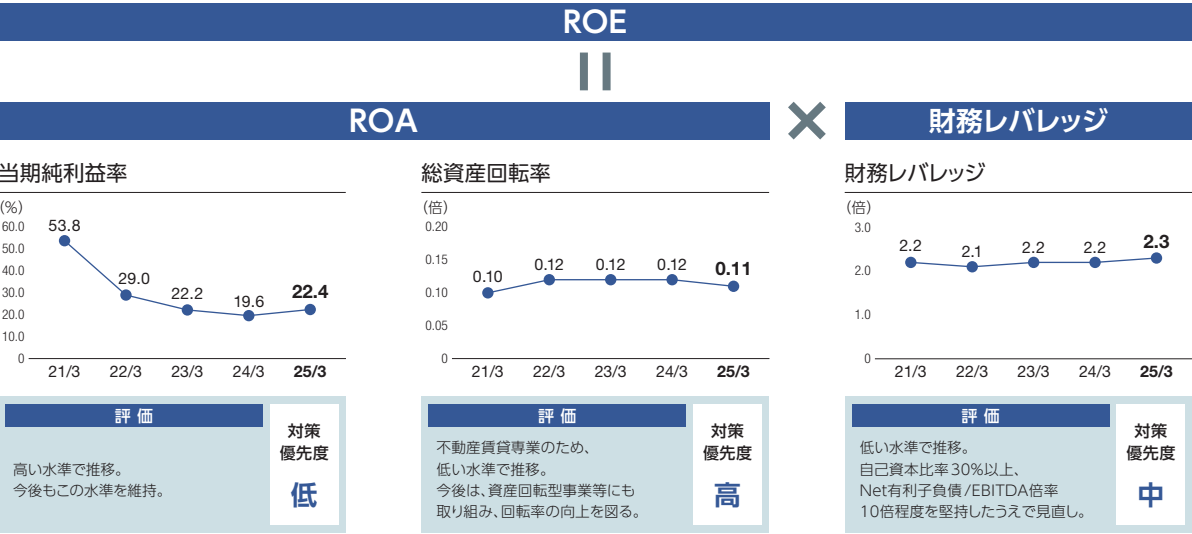
1つめの要素である当期純利益率は、引き続き相応に高い水準で推移していますので、今後も従来の安定した不動産賃貸事業を堅持することで、可能な範囲で高い水準を維持していくことが必要と考えています。

2つめの要素となる総資産回転率については、依然として低い水準で推移していますが、長期経営計画の進展

に伴い、従来の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の実績が徐々に積み上がってきています。今後は長期経営計画の通り、新規事業の収益化が見込めるフェーズIIにて、より高い回転率の実現を目指していきます。

3つめの要素となる財務レバレッジに関しても、当社は引き続き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倍程度を堅持していきますが、経営の安定性を維持したうえで、もう少しレバレッジを効かせることも必要と考えています。

当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの推移



財務資本戦略

これらの課題を踏まえて、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)を着実に行うことでROE目標を達成すべく、さまざまな事業に取り組んでいきます。長期経営計画は合理的なステップとして、大きく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となるフェーズIと、長期保有資産の積み上げに加えて新規事業の収益化を実現するフェーズIIに分けて策定しています。

これまでの当社は不動産賃貸専業で事業を展開していたため、少人数でも、毎年、安定した高い利益率を実現できていました。他方、長期経営計画に掲げる資産回転型事業など、物件取得からバリューアップを通じた売却までを当社が実行するには、まずは専門のノウハウを有した人材を拡充し体制を整備することが求められます。またこの事業内容で収益化を実現するリードタイムを考えると、既存物件のバリューアップで2～3年、開発型だと3～5年の期間は要します。現在の当社の人員体制の構築とこの事業スパンを考慮したうえで、不動産賃貸専業である当社の事業構造の転換に要する現実的な期間として、2023年5月に10年間の長期経営計画を策定しました。

新規事業の準備期間であるフェーズIでは、資産の積み上げや体制強化投資などで一時的に資産回転率および利益率の圧縮が想定されるものの、フェーズIIでのより高い資産回転率の実現に向けて、新たな投資機会を確実に捉えて、将来の成長基盤を着実に整えていくこと

が重要と考えています。

昨年度は、新規投資推進部の人員を増員するとともに、米国現地法人を設立、さらにアセットマネジメント業の事業化を担うAM事業準備室の新設(2025年4月1日付)準備を進めるなど、長期経営計画を着実に推進しました。投資実績としても、昨年度以降、収益物件1件、国内エクイティ投資2件、海外エクイティ投資3件の投資を実行しました。

投資判断においては、不動産賃貸事業はNOI利回りを、資産回転型事業はIRRをハードルレートに用いています。特に海外のエクイティ投資においては、成長性のある米国でレバレッジがかかったものに投資するため、従来の国内現物投資よりリターンが大きい半面、リスクが大きくなりますので、投資総額は純資産対比20%以内を目安とし、案件1件当たりの投資額を10億円から30億円の範囲に留めて、リスクの低減を図るとともに、出資先の対象物件についても、集合住宅、物流施設の開発案件等、多様なアセットおよび地域に出資して、リスクの分散を図っております。ここまでの投資実績は概ね計画通りに進捗しております。現状はエクイティ投資がやや先行していますが、今後の投資にあたっては、事業戦略で掲げている不動産投資のタイプ毎の投資枠に捉われ過ぎることなく、個々の案件の投資利回り・市場動向等をみながら、10年間総額2,500億円の中で柔軟に対応していきたいと考えています。

5 | 最適資本構成・株主還元について

格付会社からは、過去からの安定した経営方針が評価され、長期にわたり良好な格付けをいただいています。総合不動産会社では、概ね2～3割の自己資本比率で運営している会社が主流ですが、当社は、保有資産の規模および引き続き賃貸事業が主力であることを考慮しながら、企業価値の向上につながる最適な資本構成を目指していきます。長期経営計画最終年度の2033年3月期の自己資本比率は、概ね33%程度の水準になると想定していますが、新規投資にあたっては、長期経営計画に掲げる財務規律を堅持しながら低金利での資金調達に努め、資本コストを抑制しながらも積極的な投資を行うことで、企業価値の向上を実現したいと考えています。

政策保有株式の連結純資産に対する割合を、フェーズI最終年度の2028年3月期までに10%以下に縮減する目標も掲げました。株式の売却代金は、持続的な成長の

ための投資や株主還元に活用することで、資本効率の向上への一定の寄与を見込んでいます。

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、1株当たり利益の成長を通した安定配当と増配を含めた累進配当を方針としています。また、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比率、年間配当金/配当性向の推移は、P.69-70を参照)

みなさまからは、より一層の企業価値の向上とともに目標の早期達成を期待いただいていることを理解しております。掲げたROE目標を少しでも前倒しで達成すべく、事業全体の推進に取り組んでまいります。

(具体的な長期経営計画の内容・投資実績については、P.21-26を参照)

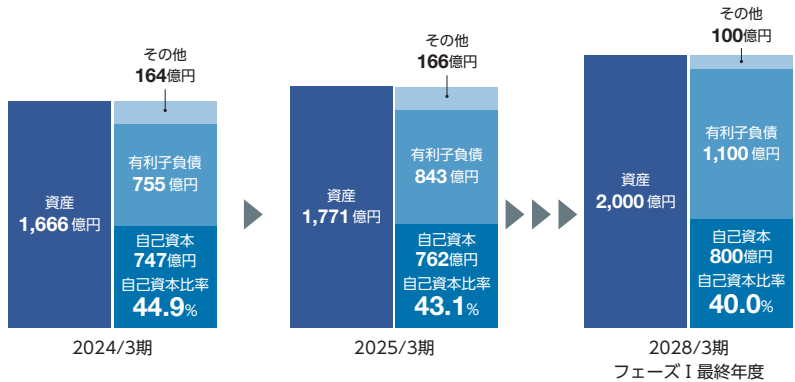
海外エクイティ投資における投資判断

- 投資総額:純資産対比20%以内
- 案件1件当たりの投資額:10億円～30億円の範囲
- アセットタイプ:集合住宅、物流施設の開発案件等、多様なアセットに出資
- 地域:出資対象エリアを分散

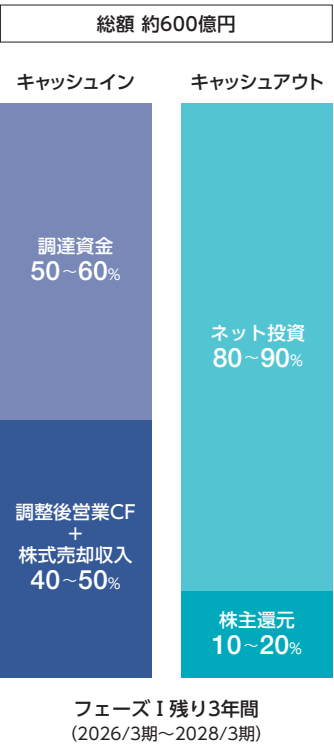
長期経営計画における当社の財務規律

当社の財務規律 2024/3期～2033/3期		2024/3期 (実績)	2025/3期 (実績)
自己資本比率	30%以上	44.9%	43.1%
Net有利子負債/EBITDA倍率	10倍程度	7.4倍	7.9倍

バランスシート イメージ



キャッシュ・アロケーション イメージ



長期経営計画フェーズI残り3年間のキャッシュ・アロケーションイメージは、左記の通りです。

フェーズIでは、財務規律を堅持しながらも、積極的な投資を行うことに伴い、調整後営業CF(キャッシュ・フロー)と株式売却収入の合計額を超える投資水準(いわゆるフリーキャッシュ・フローがマイナス)となります。

調整後営業CF	● 流動資産に計上される資産回転型事業用不動産の投資・回収を含まない
株式売却収入	● 政策保有株式の連結純資産対比10%以下に縮減する方針に基づいた、株式売却により得る収入
調達資金	● 現預金 + 借入額 - 返済額 財務規律を堅持した資金調達 (自己資本比率30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率10倍程度)
ネット投資	● 新規投資額 - 投資回収額 新規投資額から投資回収額を控除した純投資額 (流動資産に計上される資産回転型事業用不動産の投資・回収も含む) ● 事業戦略で掲げる不動産投資のタイプ毎の投資枠に捉われ過ぎることなく、個々の案件の投資利回り・市場動向等をみながら、柔軟に対応
株主還元	● 配当金 + 自己株式取得額 ● 1株当たり利益を重視した累進配当 ● 配当性向は、45%程度 ● 自己株式取得は、経済情勢および株価水準等を総合的に勘案して、機動的に実施



上席執行役員
営業統括
松本 孝雄

当社の歩みと今後の成長に向けて

足元の当社を取り巻く事業環境は、東京・大阪のビジネス地区での大規模再開発によるオフィスや商業施設の大量供給、また、不動産価格の高止まり、人件費や建築資材の高騰など、非常に厳しい状況です。こういった環境を踏まえて、2023年に策定した長期経営計画では、長期保有型の不動産賃貸事業だけではなく、短期売買による資産回転型事業や国内・海外でのエクイティ投資など新たな事業戦略の推進を掲げています。ただ、資産回転型事業や、前期に投資した海外の開発型の案件などは利益を生み出すまでに相応の時間がかかるため、その間、ベースである不動産賃貸事業については、しっかりと利益を確保していかなければなりません。したがって、既存ビルでは維持管理の工夫によって付加価値を向上させて高稼働率を維持し、新規投資に関しては生成AIの急速な進化により拡大するデータセンタービル

需要に応えるべく、新たな事業スキームによるデータセンタービルの開発にも取り組む必要があり、営業部・建築技術部としての大きなミッションの一つと考えています。

私が当社に入社した1994年の日本は、バブル崩壊後の不景気の真っ只中で、不動産

会社の事業環境としては大変厳しい状況でした。当社も少なからずその影響を受け、1997年に住宅分譲事業から撤退しています。そのような逆境の中でも、先輩方が新たなデータセンタービルやオフィスビルの開発に果敢にチャレンジするところを見てきましたし、実際に私も首都圏への進出等新たな事業展開にも取り組んできました。その結果として、今の当社があると思っています。先輩方から受け継いだこの会社を、より良い形で次の世代に渡すために、長期経営計画の実現に邁進してまいります。

時代のニーズに応える事業空間を提供し続けるために

選ばれるビルを提供し続けるためには、ハード・ソフトの両面で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。当社では「いいビルは、建ててからのびる。」というスローガンを掲げて、お客さまから評価されるビル運営に取り組んでいます。

付加価値を高める取り組みの一つが自然災害に強いビルづくりです。当社は40年近いデータセンタービル運営で得た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。河川氾濫や内水氾濫、津波や高潮への備えとしての防潮板の設置、免振・制震構造による大地震への備え、上層階に設置した非常用発電機による停電時の電力供給など、想定される自然災害への対応も万全を期しています。実際に2024年11月に発生した東京都港区での地域停電時、当社御成門ビルでは非常用発電機による給電により各テナントの業務に支障をきたすこともなくビルが稼働しました。

加えて当社は「予防保全」という考え方のもと、建物や設備の更新・修繕、点検などを、一定の社内基準に則り計画的に進めることにより、テナント各社にご迷惑やご負担をかけるリスクを極力回避したビル運営をしています。それが、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がり、テナントからも厚い信頼を得ています。

また、各ビルを担当している営業部員と大手ゼネコンやサブコンで豊富な現場経験を積んだベテランの建築技術部技師が一体で業務にあたる「ツイン体制」を敷いており、テナントからの要望事項に迅速に対応することで、顔の見えるビルオーナーとして、テナントとの信頼関係を築いています。こうした信頼関係により、増床ニーズや退去の動きを早期にキャッチし、スムーズなリーシングを行うことができます。また、2024年3月期から2025年3月期にかけては、人件費上昇やインフレに伴う建物の管理費用の上昇を受けた賃料増額にもご理解をいただきました。今後も建物の管理費用や修繕費等のコストは上昇が続くと思われます。前期は戦略的な更新・修繕工事の前倒しを行いました、引き続き管理費や修繕費等の動向を注視し、しっかりとコストコントロールをしていきます。一方で、ちょうどこの春、安土町ビルの空室を

セットアップオフィスに仕立て、新たなテナントが決まったところですが、そういった工夫も行いながら、世の中のニーズに応え、付加価値の高い賃貸ビルづくりに取り組んでいかなければならないと考えています。

長期経営計画の実現に向けた人的資本の充実と強化

最初に申し上げた通り、営業統括としては、長期経営計画の実現に向けて、従来の不動産賃貸事業の収益基盤を強化することが最重要課題であり、引き続き営業部と建築技術部がタッグを組んで物件の資産価値を高め、収益性の向上に寄与できる体制を構築することが大切だと考えています。

一方で当社は少人数の会社なので、新規事業の推進にあたっては、新規投資推進部との連携が重要になってきます。これまでも、営業部は主にリーシングの面から、建築技術部は資産査定 の面から新規投資に関わってきましたが、今後もさまざまな側面で新規事業の発展をサポートしていきたいと考えています。

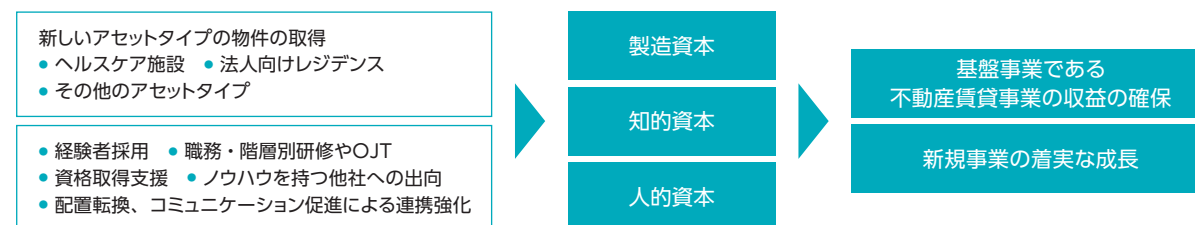
そのため、経験者採用や、他部署からの配置転換によって営業部の人員を増強しています。営業部の体制としては、ここ2、3年で、経験者採用等で新たな人材を拡充しました。また、資産面では、大阪市内の社宅や愛知県の物流倉庫など、これまで当社が投資してこなかったアセットタイプやエリアの物件が増えています。これまでとは異なる人材との交流、異なる物件の運営を通じて、新しい知識と経験が着実に社内に蓄積していることを実感しています。一方で、この営業部のノウハウ、リレーションを共有し、コミュニケーションの活発化による連携を強化するため、昨年末に営業部経験者の新規投資推進部への配置転換を行いました。

また、社員がより付加価値の高い業務に集中し、生産性を高められるよう、業務内容の見直しやアウトソーシングの活用を含めた営業部・建築技術部に係る事務業務の効率化にも継続的に取り組んでいます。

サステナブルな事業活動の推進

当社は創立当初より、少人数で不動産賃貸事業を営んできたため、円滑な事業運営をするためにはステークホルダーのみならず、さまざまな協力が不可欠です。

長期経営計画の達成に向けた各資本の充実と強化



そのため、社内カルチャーとして長期的かつ継続的な事業活動という意識が今も根付いており、優良なビルを建てて終わりではなく、ビルオーナーである当社と設備管理・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、そしてテナントとともに育てるという考えが浸透しています。

これまでもお話しした通り、当社が良いビルを建てるのはもちろんですが、不動産はその地域に根差し長く使われるものですから、長くその価値を保つためには、地域社会と協力してエリアの価値を保ち、またパートナー企業とともに日々のメンテナンスを通じて、建物の価値を維持していく必要があります。

パートナー企業に対しては、当社のバリューチェーン全体でのESGの取り組みを進めるために、2024年3月期にサステナブル調達方針を策定し、定期的に主要なパートナー企業に対してヒアリングを実施しています。当然ですが、パートナー企業の業態や委託する内容によって、取り組みの状況にはばらつきがあります。当社の事業活動にパートナー企業の存在は不可欠ですから、現場の状況、相手の事情を汲みながら、一步一步対応を進めています。

地域社会については、当社はマテリアリティとして「地域・コミュニティとの共存共栄」を掲げています。災害リスク等の観点から、長期経営計画で地域ポートフォリオの分散を掲げ、関西圏以外での投資を積極的に進めていますが、一方で、現状としては収入のほとんどを大阪市内の物件から得ています。そのため、大阪というエリアのポテンシャルが低下すると、当社の多くの物件が大なり小なりその悪影響を被ることになります。したがって、当社は地域の町内会や協議会からビルオーナー団体、行政に至るまで、さまざまな団体と協力し、地域の清掃活動といった草の根の活動から、御堂筋イルミネーションといった広域での賑わいづくりなど、多彩な活動を通じて地域活性化に取り組んでいます。

ここまでパートナー企業と地域社会との協働について話してきましたが、これらの取り組みによって、ハードとしてのビルだけではなく、ソフトサービスや周囲の環境も含めた「価値ある事業空間」を提供し、その結果として、良質なテナントを迎えることができています。そしてテナントとの信頼関係があるからこそ、高い水準のビルを提供することができ、収益性や資産価値の維持・向上が図られ、ひいては企業価値向上につながると考えています。

オフィスビル

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

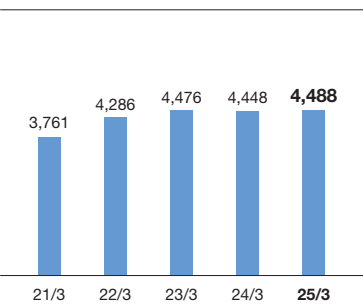
当社は大阪、東京のビジネス地区を中心に計8棟のオフィスビルを保有・賃貸しています。当社のオフィスビルではデータセンタービルの運営で培った高度なBCP機能に加え、快適性や高い環境性能を強みとし、中規模オフィスビルを展開しています。



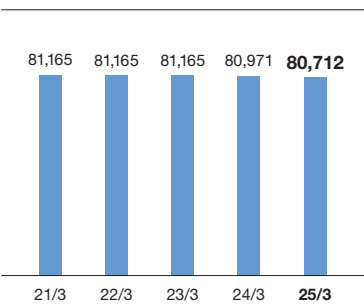
京阪神 虎ノ門ビル

PERFORMANCE

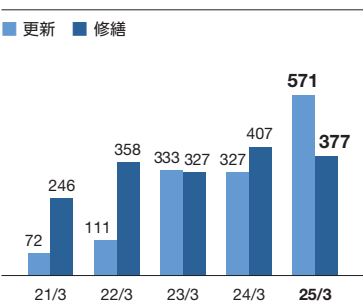
売上高(百万円)



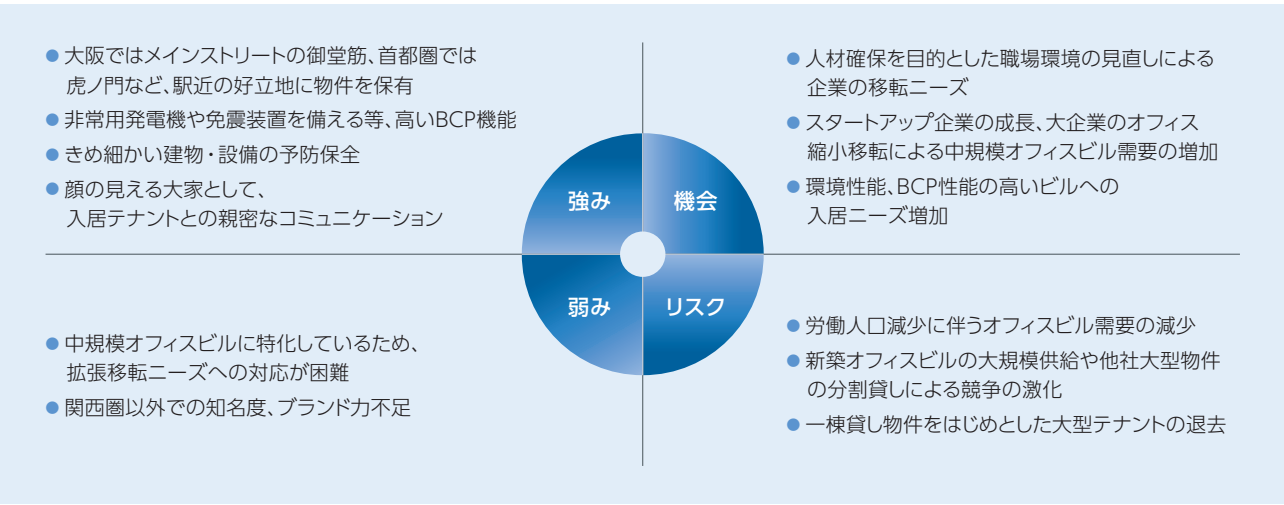
賃貸可能床面積 (㎡)



更新修繕投資実績(百万円)



事業環境 現状認識



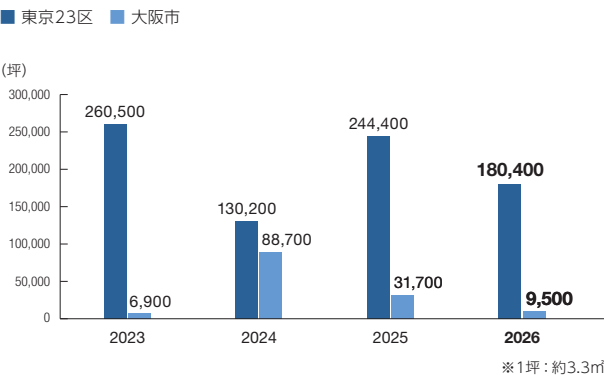
現状認識と見通し

オフィスマーケットでは、足元の空室率は、出社回帰やハイブリッドワークの定着、そして企業収益の改善を追い風に、比較的安定して推移しています。

当社においてはリテナントが進み、2025年3月末時点の空室率は0.64%となり、2025年3月期のオフィスビルの売上高は前期比39百万円増収の4,488百万円となりました。特に首都圏において、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、引き続き高い稼働率を維持しています。

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2025
2025/1 発行



事業戦略と取り組み

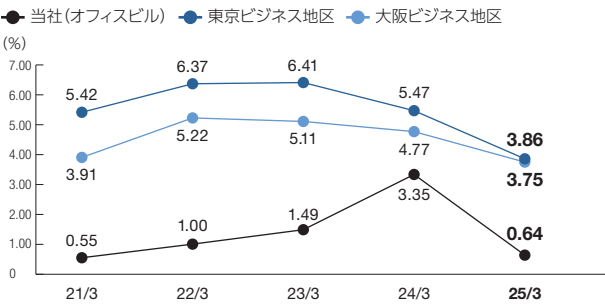
- ポートフォリオのエリア分散の観点から、東京都心部をメインターゲットに投資を推進
- 築古ビルのバリューアップと多様なテナントニーズの取り込み
当社初となるセットアップオフィスの開発



京阪神 安土町ビル セットアップオフィス

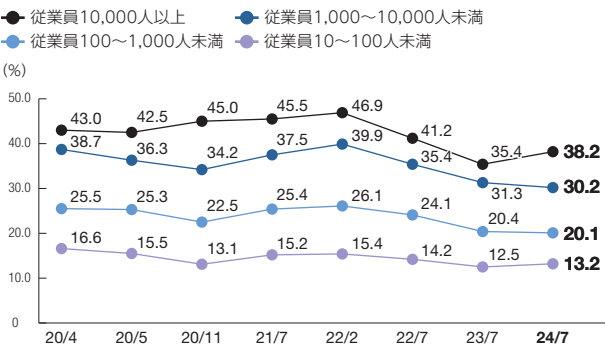
空室率の推移

出典：三鬼商事(株)



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
「第九回・テレワークに関する調査」



- 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7件でCASBEE Aランク以上を取得 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



データセンタービル

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、当社の強みの一つとなっています。

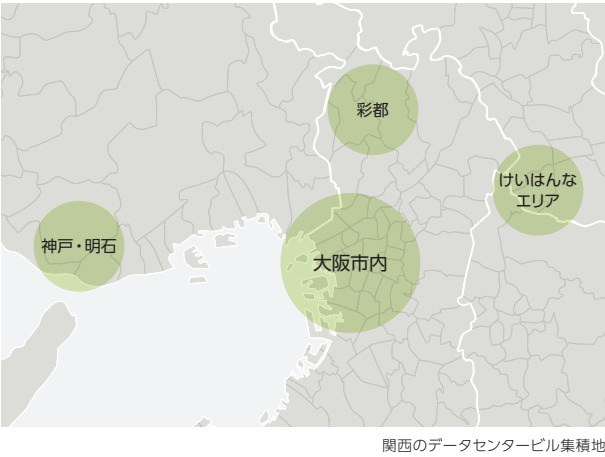


現状認識と見通し

社会のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進や生成AIの急速な成長と普及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、2025年3月期のデータセンタービルの売上高は前期比342百万円増収の10,452百万円となりました。

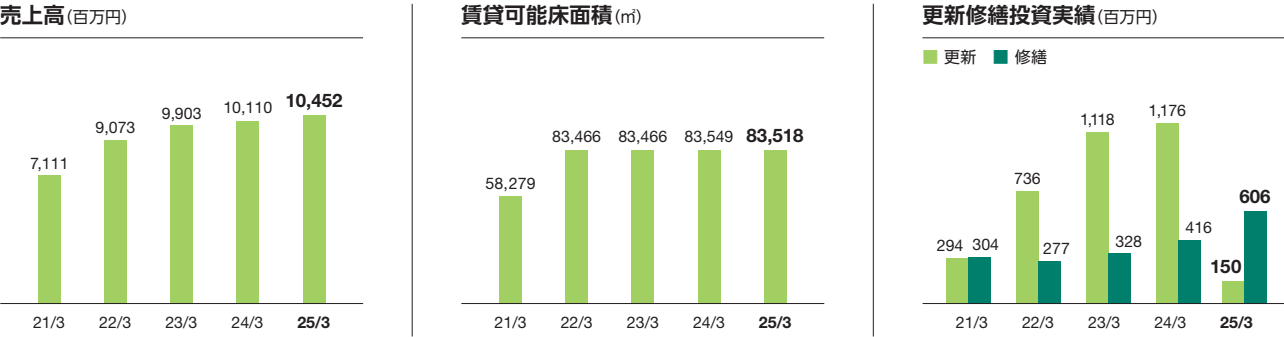
当社はデータセンタービル事業の開始以来、主に大阪市内に集中して投資し、現地駐在、本社も含めて大阪市内に経験豊富な技術・営業部隊を配置することで、お客さまの信頼に応えるとともに、効率的な管理運営を実現してきました。日本国内のデータセンターは首都圏と関西の一部地域に集積しており、関西においては、大阪市内以外にも、彩都、けいはんなエリアといった集積地がありますが、当社はこれまで培ってきた強みを活かすべく、引き続き都心型データセンタービルの開発を模索していきます。



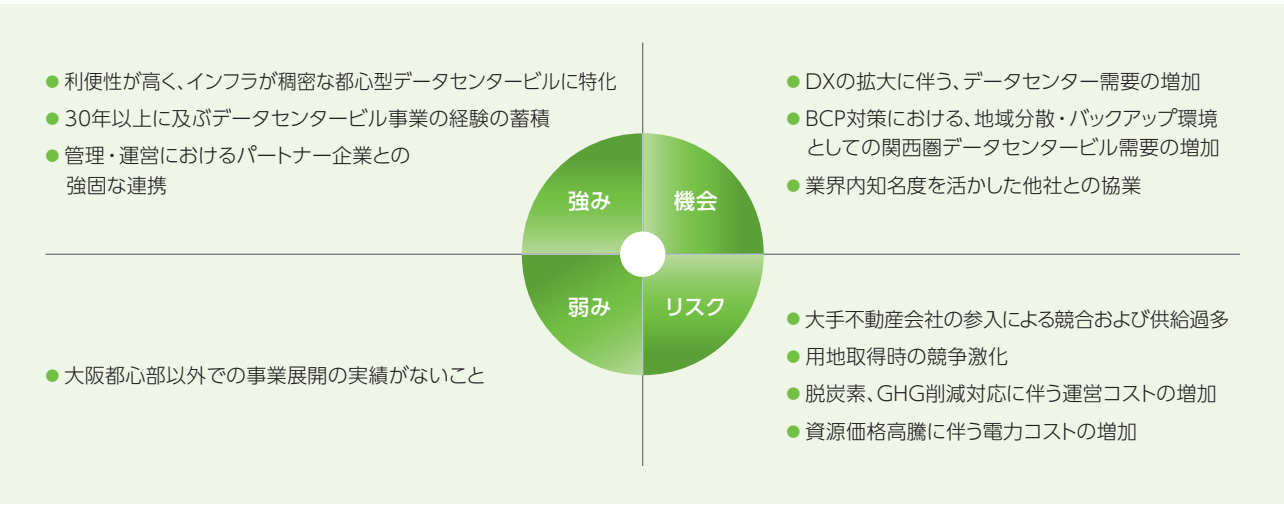
事業戦略と取り組み

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。

PERFORMANCE



事業環境 現状認識



ウインズビル

日本中央競馬会(JRA)と、地域のみなさまとともに
良質な施設を維持運営

ウインズビルはJRAが主催するレースの投票券を競馬場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、JRAとともに、競馬ファン、地域のみなさまに愛される施設づくりに取り組んでいます。



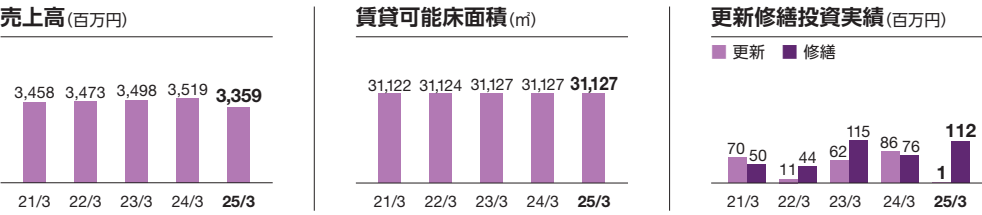
商業施設・物流倉庫等

地域のみなさまの暮らしをバックアップする
付加価値の高い施設を展開

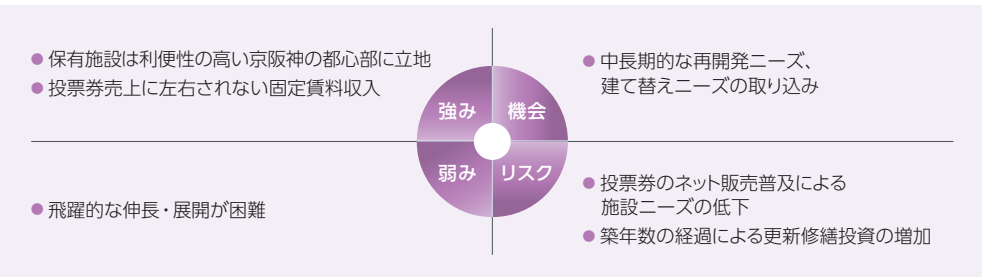
当社は1970年代より商業施設と物流倉庫の賃貸事業を展開しており、2025年3月末時点では関西圏・首都圏を中心に全国で8棟の商業施設・物流倉庫等を保有・賃貸しています。かつては全国でロードサイド型の商業施設を展開していましたが、時代の変化に応じて順次売却し、法人向け賃貸レジデンスやヘルスケア施設等の新たなアセットタイプを投資対象に含め、現在ではより利便性の高い立地の物件の取得によるアセットの拡充を目指しています。



PERFORMANCE



事業環境 現状認識



現状認識と見通し

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。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。

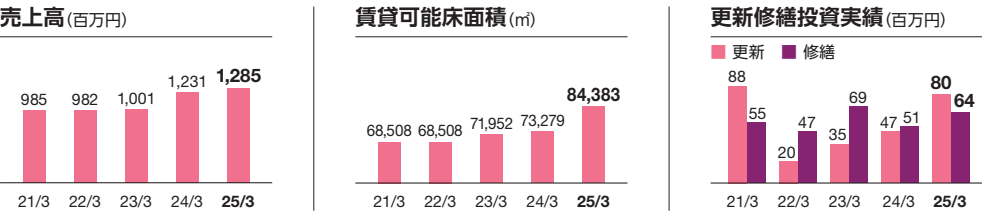
また、建物の仕様や用途の特殊性から、競合他社の新規参入が難しいうえ、固定賃料で賃貸しているため、長期にわたって安定的な収益を生み出しています。2025年3月期のウインズビルの売上高は前期比160百万円減収の3,359百万円となりました。

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。

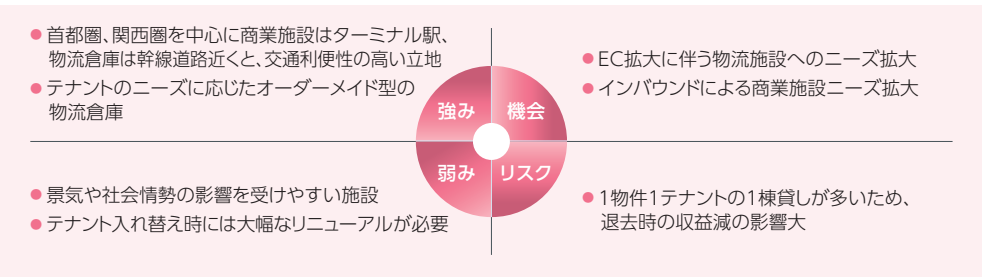
事業戦略と取り組み

- 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

PERFORMANCE



事業環境 現状認識



現状認識と見通し

商業施設については、物価高騰による節約志向の強まりによって、個人消費は伸び悩んでいるものの、販売する商品・サービスやインバウンド需要の取り込み等によって、景況感に差のある状態となっています。物流倉庫については、ドライバー不足等オペレーションの懸念はあるものの、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。

2025年3月期の商業施設・物流倉庫等の売上高は、2023年6月に取得した浅草駅前ビルの寄与等により、前期比53百万円増収の1,285百万円となりました。

当社は2025年3月に当社初の中京圏の物件、小牧物流センターを取得しましたが、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法人向け賃貸レジデンス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
2025年3月に小牧物流センターを取得
- 築年経過物件の建て替えや売却を適宜実行

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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Aランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク

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㎡
BELS 評価認証：2スター



10 京阪神 西心斎橋ビル

住所：大阪市西区
規模：地上10階 地下1階建
延床面積：18,066㎡



11 京阪神 北堀江ビル

住所：大阪市西区
規模：地上7階 地下1階建
延床面積：14,456㎡



12 京阪神 新町第1ビル

住所：大阪市西区
規模：地上9階 地下1階建
延床面積：16,164㎡



13 京阪神 新町第2ビル

住所：大阪市西区
規模：地上7階 地下1階建
延床面積：14,646㎡



14 京阪神 新江坂ビル

住所：大阪府吹田市
規模：地上7階 地下1階建
延床面積：11,762㎡



15 京阪神 豊崎ビル

住所：大阪市北区
規模：地上8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㎡



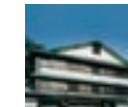
18 ウインズ梅田B館ビル

住所：大阪市北区
芝田2丁目2-33
延床面積：8,425㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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
四条下ル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：大阪府浪速区難波中
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㎡
CASBEE 不動産評価認証：Sランク



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㎡



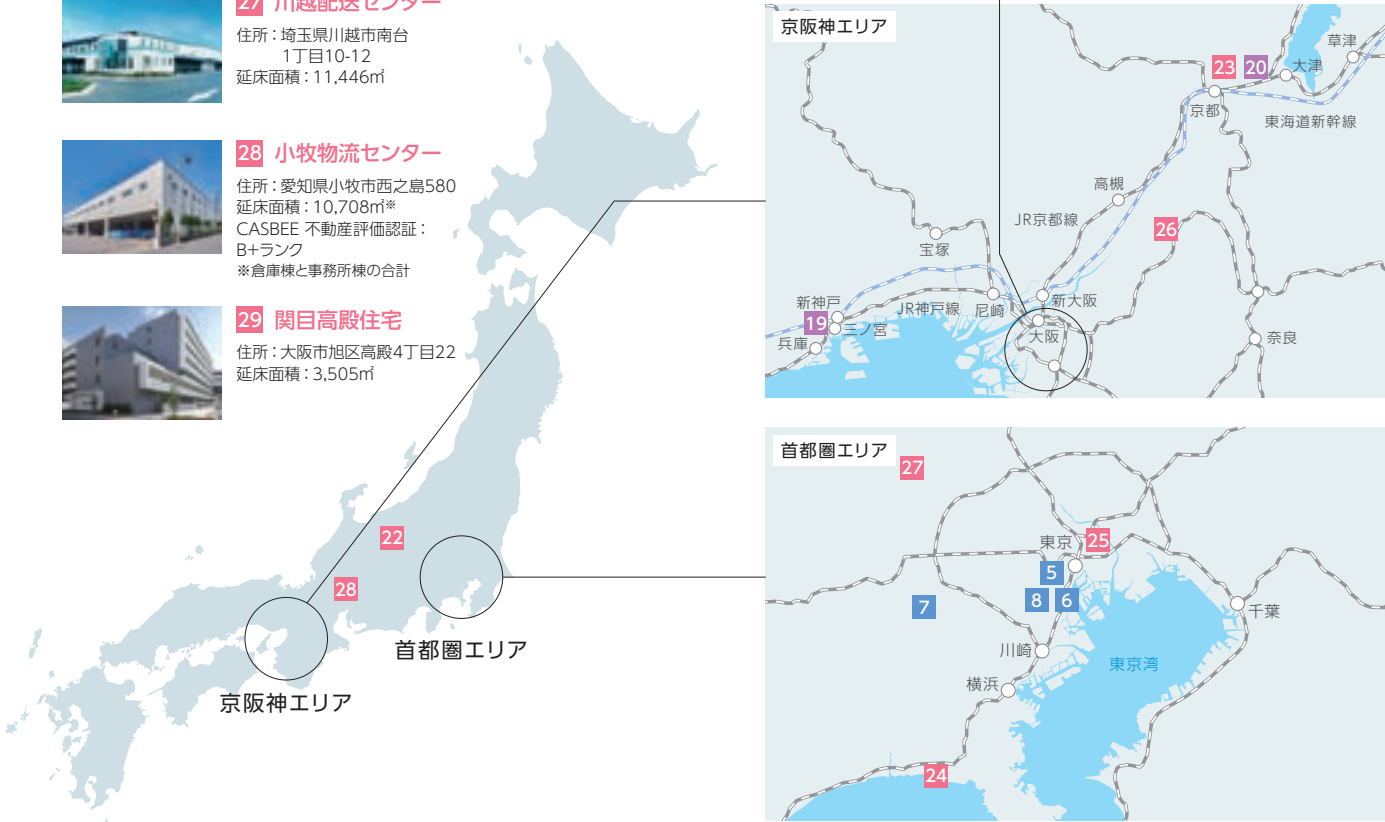
28 小牧物流センター

住所：愛知県小牧市西之島580
延床面積：10,708㎡※
CASBEE 不動産評価認証：B+ランク
※倉庫棟と事務所棟の合計



29 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（2025年3月31日時点）	
関西圏	
オフィスビル	31,065㎡
データセンタービル	83,518㎡
ウインズビル	31,127㎡
商業施設・物流倉庫等	18,284㎡
小計	163,996㎡
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	45,485㎡
小計	45,485㎡
合計	279,743㎡

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、ヘルスケア施設や法人向け賃貸レジデンス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ます。

【収益物件の取得】

長期保有

当社は2025年3月に愛知県小牧市の物流倉庫を取得しました。本物件は複数の高速道路のインターチェンジから1kmと、物流倉庫として非常に利便性の高い立地となっています。また、近年の賃貸物流倉庫市場では大型物件への集約化の動きがみられる一方で、運営自由度の高さから、本物件のような中規模の一棟貸し物件にも根強い需要が存在しています。

昨今の不動産価格高騰による利回りの低下から、長期保有を目的の不動産取得は難しい状況が続いています。しかし、上記のような本物件の特性を総合的に勘案した結果、将来にわたって競争力を持ち得ると評価し、長期保有と資産回転型事業の両方を視野に、今回取得に至りました。

ドライバー不足等の影響はあるものの、EC拡大により物流施設の需要は今後も堅調に推移すると思われます。したがって、当社もこうした需要を取り込むため、適した物件があれば、投資を検討していきます。



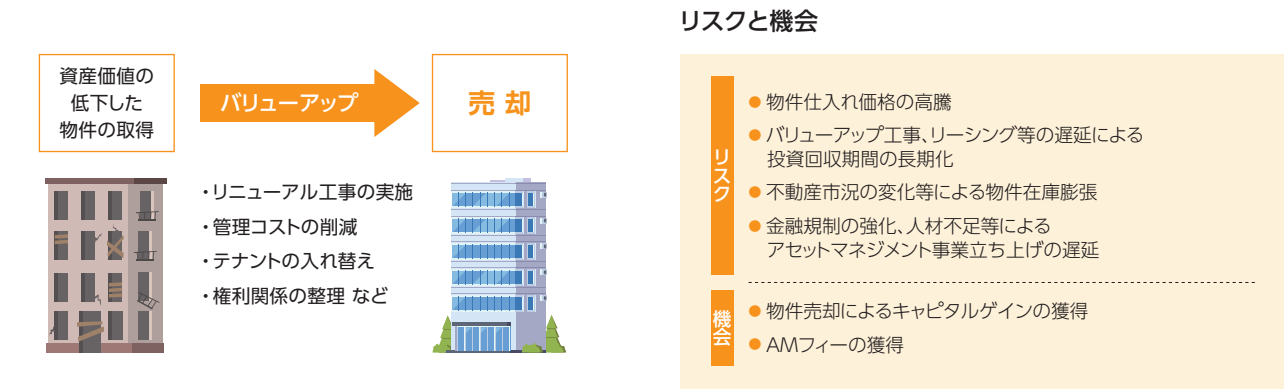
小牧物流センター

【収益物件の取得】

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、アセットマネジメント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。

ただ、資本効率改善の投資家の期待も理解しており、AM事業準備室の立ち上げ(P.44)や、新規物件の取得と合わせて既存物件の資産回転型への振り替えも一部検討するなど、資産回転型事業のできる限りの前倒しを進めています。



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ました。

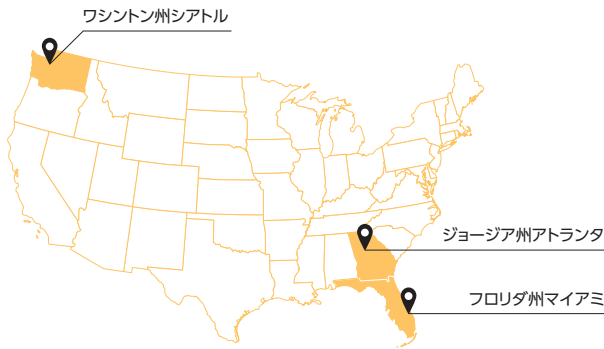
現状認識と見通し

- 不透明な貿易政策等が、個人消費や投資の冷え込みにつながり、経済成長が鈍化する可能性あり。
- 従来からのインフレに、トランプ政権の反移民政策が追い打ちとなって、人手不足の建築業界のコスト増大に拍車をかける恐れあり。
- 政策金利は依然として高水準で推移しており、住宅ローン金利も高止まりの状態が継続。
- 住宅ローン金利と住宅価格の高騰により、地域間で差はあるものの、集合住宅の賃貸需要は堅調。
- 2024年は物流施設の供給過多による調整があったものの、EC需要自体の拡大は継続。

事業戦略と取り組み

当社は、2023年10月の米国不動産ファンドへの出資を皮切りに、2025年3月期には米国現地法人を設立し、フロリダ州マイアミやワシントン州シアトル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ました。直近ではジョージア州アトランタ近郊の物流倉庫の開発プロジェクトへの出資も行っています。

これらの投資は全て、長期経営計画のフェーズIで掲げる重点施策の通り、日系企業とのアライアンスを通じたSPCへのマイノリティ出資となっています。これには大きく2つの理由があります。まず1つ目の理由はノウハウ蓄積とリレーション構築です。マイノリティ出資の場合、比較的少ない金額での投資が可能で、さまざまな地域やアセットのノウハウを蓄えとともに、現地企業とのリレーションを広げることができます。2つ目の理由は、リスクヘッジです。海外投資は日本国内と比べ高い利回りが期待



米国を投資先とした理由

- 政治情勢が比較的安定しており法的な透明性が確保されている
- 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

リスクと機会

- リスク (Risk):**
- 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 (Opportunity):**
- 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

できる一方で、相応のリスクもあります。そこで、マイノリティ出資によって、1件当たりの金額を抑えつつ、地域やアセットを分散させていくことで、リスクの低減を図っています。これらの特性が、海外投資経験がなく、比較的規模の小さい当社にとって、メリットとなっています。

他方で、長期経営計画のフェーズII後半では、現物不動産の投資も検討できるよう、現地体制の整備を目指しています。したがって、マイノリティ出資を中心に着実に実績を積み上げて、米国不動産のノウハウを蓄積するとともに、信頼できる現地パートナーの選定に取り組んでいきます。また、米国を中心とした海外実務経験のある人材の採用にも注力し、本格的に海外進出ができる体制を整えていきます。



アトランタ近郊で開発中の物流倉庫の完成予想

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。

また、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적少なかつたアセット等についても投資できることもこの投資手法のメリットです。実際、当社は2024年3月期の東京都心のオフィスビル、兵庫県のヘルスケア施設に続いて、今期は全国の6棟のヘルスケア施設からなるファンドや、東京都板橋区の学生向け賃貸マンションに出資を行いました。これらの案件も、2024年3月期の投資案件と同様に、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。

ヘルスケア施設

現状認識と見通し

- 日本国内の高齢者人口は今後も増え続け、2040年には人口に占める65歳以上の割合は35%を超えると想定。
- 高齢者人口の増加を踏まえ、政府は2020年時点で高齢者人口の2.7%(97万戸)の高齢者向け住宅を、2030年に高齢者人口の4%(149万戸)に増やす目標を掲げる。
- 高齢者向け住宅の需要は増加しているものの、介護人材の不足によりオペレーターの施設運営に支障が発生し、賃料負担力に影響が出る可能性あり。

事業戦略と取り組み

2024年3月の兵庫県のヘルスケア施設へのエクイティ出資に続き、2025年3月に全国の6棟のヘルスケア施設からなるファンドにエクイティ出資を行いました。ご存じの通り、日本国内の高齢者人口は今後も増加が続く見込みで、高齢者が安心して暮らせる住居の整備と拡充が社会的に大きく求められています。

このような外部環境を踏まえると、ヘルスケア施設の需要は今後も堅調に推移するものと思われます。また、ヘルスケア施設は一般的にオペレーターと長期の固定賃料で賃貸借契約を結ぶため、安定的な収益を得ることができるほか、当社の中心的なアセット(データセンター、オフィス、ウイNZ等)に比べ少ない金額、短い工期での建設が可能です。一方で、入居者の募集や介護人材の確保など、安定的な施設運営ができるかどうかは、

エクイティ投資については、2年目でフェーズIの投資枠を消化していますが、利回りを重視して、今後も良質な案件があれば、投資枠にこだわらずに柔軟に投資を推進していきます。

リスクと機会

- | | |
|-----|---|
| リスク | <ul style="list-style-type: none">● 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 | <ul style="list-style-type: none">● 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 |

オペレーターの能力によるところが大きいアセットでもあります。したがって、オペレーターの能力を慎重に見極め、信頼できるオペレーターとリレーションを構築することが肝要です。

長期経営計画で掲げるヘルスケア施設への投資には、当社にとって投資の間口を広げて新規投資を推進するという側面と、アセットタイプの分散を図るという側面があります。しかしながら、当社単独で投資するには、先述のオペレーターとのリレーションや、その能力の査定等のノウハウが不可欠です。したがって、本案件のようなエクイティ出資の取り組みを通じて、ヘルスケア施設のノウハウを吸収するとともに、ヘルスケア業界とのリレーション構築に努め、今後もヘルスケア施設への投資を検討していきます。

学生向け賃貸マンション

現状認識と見通し

- 日本国内は30年以上少子化が継続しているものの、進学率の上昇や外国人留学生の増加により、2024年度の大学在学者数は過去最高を記録。
- 長期的には少子化の影響は避けられないものの、外国人留学生の増加もあり、学生数の減少は緩やかに進む見込み。
- 2024年度は全国の私立大学の6割程度が定員割れとなっており、今後大学の統廃合が一層進むと想定。
- 老朽化した学生寮や一般的なアパートでは、現在の多様な学生のニーズに応えるのは難しく、少子化であっても質の高い学生向け賃貸マンションの需要は相応にあると推測。

事業戦略と取り組み

当社は長期経営計画において、多様なアセットタイプによって安定した収益基盤を築くために、法人向け賃貸レジデンスへの投資を掲げています。この事業戦略に基づき、2025年3月に当社初となる学生向け賃貸マンションにエクイティ出資を行いました。本物件は東京都板橋区に所在し、2駅3路線の利用が可能で都心へのアクセスが良く、都心部の大学や専門学校にも通いやすい好立地にあります。また、共用のラウンジやキッチン、イベントの開催等、入居する学生のコミュニケーションを促進する施設運営に特長があります。

直近の大学在学者数は進学率の向上や外国人留学生の受け入れによって増加傾向ですが、長期的には少子化の影響で緩やかに減少していくと思われます。また、私立大学の半数以上が定員割れの現状を鑑みると、今後大学の統廃合が進むと推測されます。したがって、学校のプレゼンス、経営戦略を踏まえて、どの学校の学生をターゲットとして、学生向け賃貸マンションを開発・運用するかは極めて重要になってきます。

本案件は、このような市場環境を踏まえながら、学生向け賃貸マンションのノウハウを吸収し、今後当社が注力していくべきアセットかどうかを判断するためのパイロット案件になります。



東京都板橋区学生向け賃貸マンション

新規事業推進体制の整備

人材面では、昨年から資産回転型事業の準備を進めていた部署横断のプロジェクトチームのメンバーを新規投資推進部に配置転換するとともに、新規投資推進部だけでなく、海外の会計に詳しい経理人材など、新規事業に関連する人材の採用を進めています。

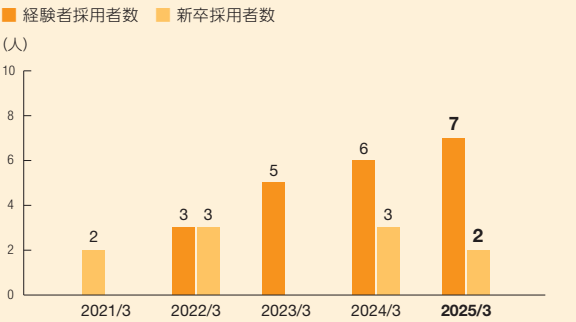
他方、社員の教育については、海外事業の知見習得のため、若手プロパー社員を他社の海外事業部に1年間出向させたほか、各種資格取得の支援や、業務や職位に応じた研修を実施しています。先述の配置転換のほか、各種レクリエーションを通じて、経験者と既存社員、新規投資推進部と他部署のコミュニケーションを促進し、会社としてのスキル、ノウハウの蓄積を図っていきます。

また、経験者採用等で確保した人材をもとに、アセットマネジメント事業の立ち上げと、資産回転型事業の出口としてのファンド事業の確立を目指して2025年4月にAM事業準備室を新設しました。

ただ、アセットマネジメント事業については現状の当社の

資産規模、人員体制では単独での立ち上げと収益化は困難です。したがって、信頼のできるパートナーと共同での私募ファンドの立ち上げを検討しており、今期中にスキームを詰め、来期の私募ファンド設立を目指しています。

経験者採用者数・新卒採用者数推移



マテリアリティに紐づく取り組みとKPI

当社は、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、当社の事業活動におけるリスクと機会を網羅的に捉えるものとしてマテリアリティを特定しています。このマテリアリティと取り組みおよびKPIについては、事業を取り巻くさまざまな環境の変化に対応するための変更が必要かを毎年検証し、変更が発生する場合は取締役会での承認を得ることとしています。

ESG	重要課題（マテリアリティ）	取り組み	KPI	指標	目標	実績（2025/3期）
 E環境	気候変動に対するレジリエンス強化	GHG排出量の削減	★	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	8%削減 (Scope1、2) (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期までにネットゼロ (Scope1、2、3) の達成	35.9%
		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	12.6%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	49.5%
		環境負荷低減策による資源の持続可能な利用	—	水使用量原単位	前年度比で低減	0.52m³/m² (-0.01point)
			—	廃棄物排出量原単位	前年度比で低減	1.1kg/m² (-0.9point)
	 S社会	安全・安心・快適な空間の提供	★	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	—	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	15.9%（首都圏14.9%、その他1.0%）
			—			
		地域・コミュニティとの共存共栄	—	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定例会議開催数	年4回以上	年4回以上の定例会議を実施
			—	人権に関するアンケート実施数	年1回以上	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	—	株主・投資家向け説明会実施回数	年4回以上	8回 (アナリスト向け：2回、個人投資家向け：6回)
		人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	★	新卒採用の女性比率 (5年平均値)	50% (5年平均値)	60%
			—	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	11.8%
			—	人権に関する勉強会開催数	年1回以上	実施済
		人的資本の向上	★	有給休暇取得率	70%以上	85.7%
			—	1人当たり月間平均労働時間	前年度比で低減	156時間/月 (昨年比+1時間)
			★	人材育成に係る投資額 (1人当たり)	1人当たり100千円	113.7千円
			★	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)
			—	取締役を対象とした研修の開催数	年1回以上	実施済
	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	—	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	43.1%
		信用力を活かした低コストな資金調達の実施	★	NET有利子負債／EBITDA倍率	10倍程度を維持	7.9倍
	組織のレジリエンス強化	BCP訓練の実施	—	BCP訓練の実施回数	年1回以上	実施済
		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	★	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	—	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
		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	★	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 取締役に占める女性の割合

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(Scope1、2、3)の達成	2025年3月期実績 8%削減(Scope1、2)(2020/3期比)(P.46 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	2025年3月期実績 35.9%(P.46 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	2025年3月期実績 20%削減(2020/3期比)(P.46 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	2025年3月期実績 49.5%(P.46 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1.5～2℃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。

以下は主要なリスクと機会です。その他のリスクと機会の詳細はTCFDレポート2025をご参照ください。

TCFDレポート2025
https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/TCFDRreport2025.pdf



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、既存ビルの設備投資・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 ● 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 ● 災害対策の不備によるテナントへの損害賠償や退去の発生
	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

リスクと機会を踏まえた取り組み

1.5～2℃シナリオ

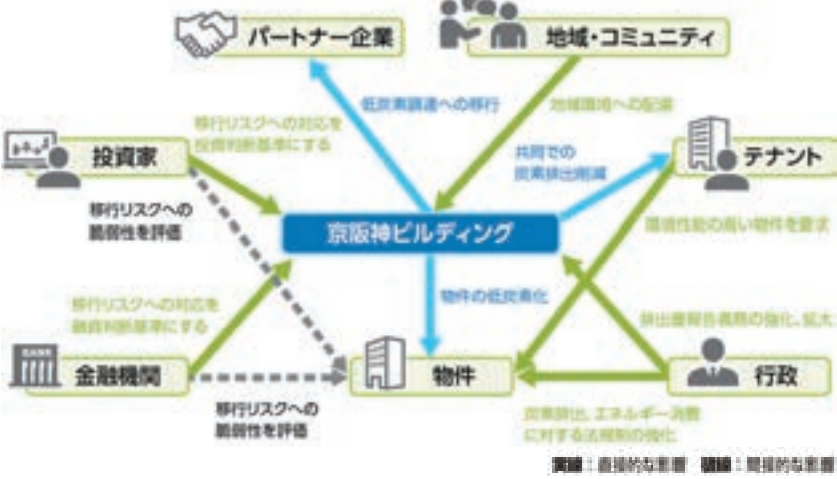
政府による規制強化等により、気候変動対応が進捗するシナリオ

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他社との競争力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GHG排出量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

1.5~2℃の世界観



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一つとして、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、2025年3月期末時点での保有物件に対して合計で約23億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

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

4℃の世界観



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、2025年3月期末時点での保有物件に対して合計で約24億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一つに、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。

ステークホルダーのみなさま

当社は、企業経営において、株主・投資家にとどまらず、テナント（お客さま）、パートナー企業（お取引先）、地域社会、従業員などステークホルダーのみなさまとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、ステークホルダーのみなさまとの適切な協働に取り組んでいきます。その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、ステークホルダーのみなさまへの適切な分配を行うことが、経済の持続的発展につながると考えています。

当社の競争優位性として認識している「少人数による効率的な事業運営」と「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」を実現し、維持していくことは、テナント（お客さま）に満足度の高い価値ある事業空間を提供するためにも特に重要であると考えており、人的資本経営の推進が当社の持続的な企業価値向上には不可欠であると考えています。

（当社の人的資本経営については、P.51～をご参照ください。）

ステークホルダーのみなさまとの取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2025をご参照ください。
https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/SustainabilityReport2025.pdf



株主・投資家

適切な情報開示、積極的な対話を通じて、企業価値の向上を目指します。

- 公正かつ適時適切な情報開示
- 建設的で開かれた対話の促進

株主・投資家向け説明会	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	5回	7回	8回

目標：年4回以上

- 安定した株主利益の還元

ROE	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	5.9%	5.2%	5.8%

目標：2028年3月期までに7.0%以上

年間配当金／配当性向	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	36円／42.5%	37円／47.8%	40円／44.5%

目標：45%程度を目安に累進配当を実施

テナント（お客さま）

価値ある事業空間を提供し、お客さまと共に発展します。

- 安全・安心・快適な事業空間の提供
- 省エネ機器、BCP対策への更新修繕投資

更新修繕投資	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	23億円	25億円	19億円

パートナー企業（お取引先）

ともに歩むパートナーとして盤石な協力関係の構築に努めていきます。

- パートナー企業との協働による円滑な事業運営
- 情報共有と連携強化のための定例会議の実施

パートナー企業との定例会議	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	年4回以上	年4回以上	年4回以上

目標：年4回以上

環境

省エネへの対応や、街並みと調和した緑豊かな街づくりに貢献します。

- 省エネルギーの推進

長期経営計画（2024/3期～2033/3期）で70億円の環境投資を目標としています。

- 水使用量・廃棄物排出量の削減
- グリーン認証取得の推進
- GHG排出量の削減

GHG排出量 (Scope1+2)／削減率	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	3,740トン／▲9%	3,354トン／2%	3,166トン／8%

目標：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

地域社会

地域社会と協調しながら、その地域に根付いた事業を展開します。

- 行政や経済団体と連携した地域活性化の推進
- 地域・コミュニティへの貢献活動の実施

社会貢献活動	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	年10回以上	年10回以上	年10回以上

目標：年10回以上

従業員

全ての従業員が活躍できるよう、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

- 人的資本経営の推進

人材育成に係る投資額 (1人当たり)	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	56千円	118千円	113千円

目標：人材育成に係る投資額1人当たり100千円

- ワークライフバランスの取れた職場環境の整備
- 人材の多様化への対応

新卒採用の女性比率 (5年平均)	2023/3期	2024/3期	2025/3期
	66.7%	62.5%	60.0%

目標：50%(5年平均値)

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

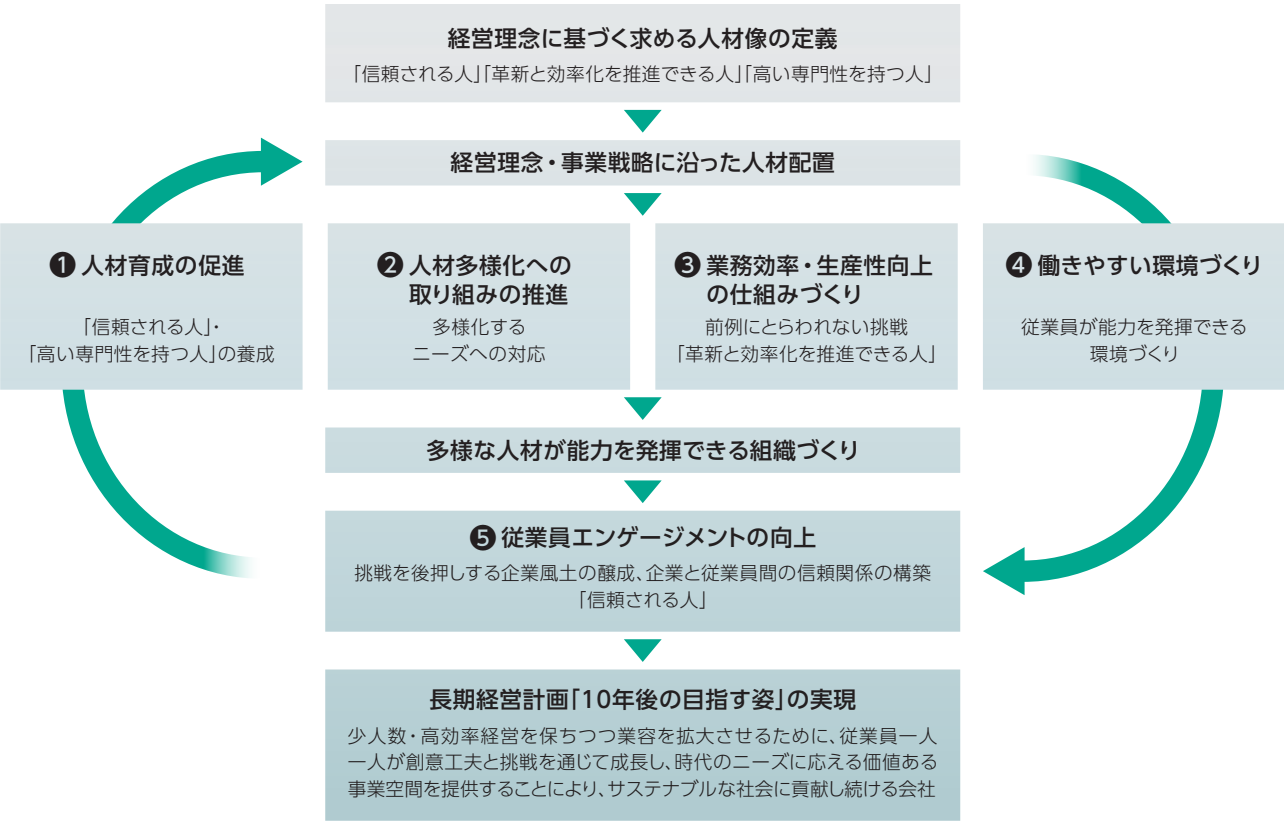
我が国においては、労働人口の減少や働き方の多様化により、オフィス需要の減少や不動産市場縮小に伴う競争激化が見込まれますが、その中で、複雑化・多様化する環境や社会のニーズを把握し、それに応えて価値ある事業空間を提供するためには、社員の多様な価値観を尊重するとともに、社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、各人の能力を最大限発揮できる環境づくりが必要不可欠であり、また、当社の強みの1つである「少数精鋭による効率的な経営」を維持するためにも、人的資本への継続的な投資が重要であると考えています。

この点については、取締役会などで社外役員からも「成長基盤の強化と環境変化に対する体制強化」「多様な人材が能力を発揮できる組織づくり」の重要性やそのための具体的な施策に関する意見・質問が活発に出るなど、当社においては役職員共通の認識となっています。

長期経営計画の着実な推進のために、新規事業を担える専門的人材の経験者採用や、研修・外部出向を通じた既存人材の育成・再教育に注力するとともに、社員一人一人が安心して最大限のパフォーマンスを発揮できるように、新たに健康プログラムの導入により健康経営を推進し、社員のエンゲージメント向上のために企業型DC（確定拠出年金）制度を導入したほか、書類の電子化や各種システムの導入等、社内環境の整備に努めており、長期経営計画で掲げた「計画期間中に職場環境整備・人材教育に計30億円を投資」という目標も前倒しで進捗しています。

今後も、当社の企業価値向上と持続的な成長の実現に向けて、多様な人材の確保と社員一人一人の人格・個性・価値観に応じた育成に積極的に取り組むとともに、全ての社員が能力に応じて活躍できる職場環境の整備に努めてまいります。

■ 人的資本経営モデル



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うえで、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	● 責任感があり、長期視点でステークホルダーのみなさまと信頼関係を築ける人、業務遂行能力の高い人 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
革新と効率化を推進できる人	● 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 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
高い専門性を持つ人	● 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 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

このモデルに基づく人的資本経営を推進していくため、当社では以下のプロセスを実施しています。課題把握やモニタリングには組織診断サーベイ*などを活用しています。



*P.54「従業員エンゲージメントの向上」をご参照ください。

1 | 人材育成の推進



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。

■ 事業戦略に沿った人材育成・採用

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	● 職務・階層別研修やOJTによる育成 ● 資格取得支援(日商簿記、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		

人的資本経営

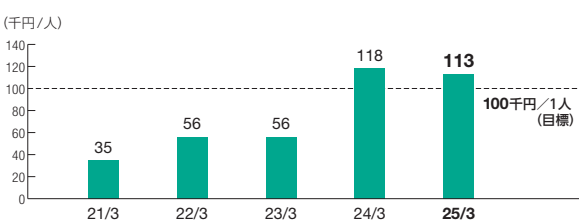
■ 職務・階層別研修、管理職・管理職候補者向け研修

幹部候補人材を育成するべく職務や職位に応じた研修プログラムを設定しています。また、管理職の育成を目的に公募型の研修を実施しており、管理職および管理職候補者に該当する受講者は、外部の有識者から提示された課題への取り組みを通じて管理職に求められる行動や人材マネジメント、経営戦略などに対する理解を深め、マネジメントスキルの向上および専門性の高度化に努めています。

■ 資格取得支援制度

高い専門性を持つ事業推進人材の育成を目的に、部署ごとに取得を推奨する資格を社内で明示し、取得難易度に応じた報奨金を支給しています。

人材育成に係る投資額 (KPI)



2 | 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との考えのもと、新卒・経験者の別、性別、年齢、国籍を問わず、多様な人材を採用し、適材適所に配置することでマテリアリティの一つであるダイバーシティ&インクルージョンの実現を図っています。

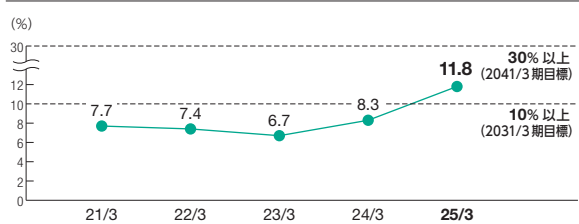
■ スキル・業界経験の多様化、シニア人材の活躍

シニア人材を含む、不動産・建築業界で培った豊かな知識や経験を持つ専門性の高い人材を採用し、その活躍を推進しています。また、そのような人材の持つスキルや業界経験をOJTを通じて共有・継承するとともに、社内プログラムや他社出向による人材育成を通じて、事業推進を担う多様な人材を確保しています。

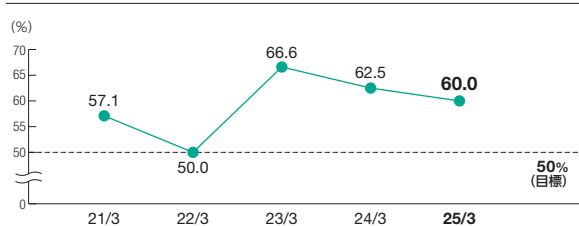
■ 女性管理職比率の向上

女性管理職候補者向けの研修および各種人材育成支援策などを通じてキャリア形成支援に取り組んでいます。また、従業員の仕事と育児の両立支援をするべく、長期休業の取得前後に働き方に関する相談が可能な面談制度を導入しています。さらに、女性管理職を継続的に輩出するべく、そのプールとなる新卒採用における女性採用比率の目標を50% (5年平均値) と定めています。

女性管理職比率



新卒採用の女性比率 (5年平均値) (KPI)



3 | 業務効率化・生産性向上の仕組みづくり



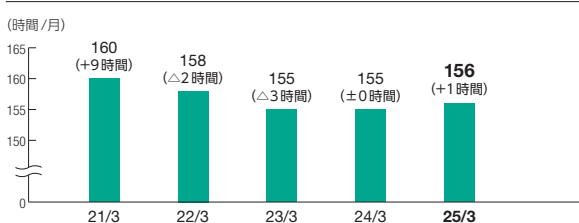
事業推進および多様な従業員のワークライフバランスの実現には業務効率化・生産性の向上が必要です。働きやすい環境づくりと連動した取り組みを行うとともに、長期経営計画ではDXの推進を目標として取り組んでいます。

■ 働く場所と時間の柔軟性の確保

フレックスタイム制の導入およびリモートワークを実施できる環境整備を通じて従業員の職務やライフステージに合わせた多様な働き方を実現し、従業員一人一人が最大限能力を発揮できる職場環境づくりにより、生産性向上に努めています。

一人当たり月間平均労働時間

※ () 内は前年度比



■ 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

業務のデジタル化の推進や業務プロセスの見直し、アウトソーシングを通じた業務の効率化に取り組みつつ、新たなサービスの提供のためのデータ活用も検討しています。

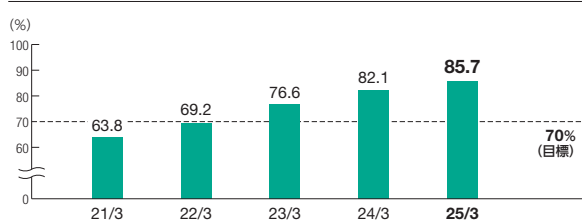
4 | 働きやすい環境づくり

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。

■ 従業員の仕事とプライベートとの両立を支援

育児・介護休暇を取得しやすい企業風土を醸成し、働き方の相談が可能な面談制度や柔軟な働き方を実現するフレックスタイム制を導入しています。また、従業員は連続休暇制度などを利用してメリハリをつけた働き方を実現しています。

有給休暇取得率 (KPI)



■ 職場環境改善・健康相談窓口の設置

社内ポータル内に職場環境に関する意見・質問・相談を匿名でいつでも送信可能なフォームを設置しています。送られた意見等は衛生委員会で共有・審議し、職場環境改善の取り組みに活用しています。

5 | 従業員エンゲージメントの向上



当社は、このように①人材育成の促進、②人材多様化への取り組みの促進、③業務効率・生産性向上の仕組みづくり、④働きやすい環境づくりを通じて、多様な人材がやりがいを持って能力を発揮できる組織づくりを進め、⑤従業員のエンゲージメント (当社への共感・愛着・貢献意欲) の向上を図っています。企業と従業員間の信頼関係に基づき、従業員が経営参画意識を持って自発的に挑戦できる企業風土の醸成により、事業成長と企業価値向上につなげていきます。

■ 主体的なキャリア形成

従業員の自発的なキャリア形成を後押しするべくキャリア面談を1年に1度実施しています。また、育児・介護等と仕事の両立支援を目的とする相談・面談制度も導入しています。

■ 部署の垣根を越えた挑戦

働き方改革プロジェクトや新規事業の立ち上げに向けたプロジェクトに部署横断で取り組むことで、当社の事業基盤を築きつつ従業員の成長機会の創出に取り組んでいます。また、部署や委員会の兼任を通じた従業員の知識や経験の蓄積、働きがいの向上にも取り組んでいます。

■ 経営参画意識の向上

トップから従業員への経営方針の共有および社内広報を通じた当社の技術に関する知識の共有、従業員持株会や確定拠出年金を通じた従業員の資産形成支援に取り組むことで、従業員の経営参画意識の向上を目指しています。

■ 組織診断サーベイ・従業員との対話の実施

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、人的資本経営の強化に努めます。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、半年に1度実施。

■ 健康経営

当社の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2025 (中小規模法人部門)」に認定されました。

取締役(監査等委員含む)および執行役員



取締役 執行役員	取締役 (監査等委員)(常勤)	取締役 (監査等委員)(社外)	取締役 (監査等委員)(社外)		
浅草 嘉一	西田 滋	長澤 秀治	小田切 智美		
取締役(社外)	取締役(社外)	代表取締役社長 社長執行役員	代表取締役 専務執行役員	取締役(社外)	取締役(社外)
竹田 千穂	宮野谷 篤	若林 常夫	多田 順一	野村 雅男	上條 英之

浅草 嘉一		野村 雅男		竹田 千穂	
取締役(技術担当)		取締役・独立役員		取締役・独立役員	
1961年12月17日生		1949年 8月2日生		1973年 2月9日生	
1987年 4月 鹿島建設株式会社 入社		1972年 3月 岩谷産業株式会社 入社		2001年10月 大阪弁護士会登録	
2018年 4月 同社 関西支店建築部		2007年 6月 同社 取締役 執行役員		三宅法律事務所	
CSリニューアルグループ長		2009年 4月 同社 常務取締役 執行役員		(現 弁護士法人三宅法律事務所) 入所	
2020年 4月 同社 関西支店建築部 建築工事部長		2010年 4月 同社 専務取締役 執行役員		2016年 5月 弁護士法人三宅法律事務所	
2023年 4月 当社 理事 建築技術部 部付部長		2012年 6月 同社 代表取締役社長 執行役員		パートナー(現任)	
2024年 4月 当社 執行役員 建築技術部長		2017年 4月 同社 取締役相談役 執行役員		2019年 6月 当社 監査役	
2024年 6月 当社 取締役 執行役員		2017年 6月 同社 相談役		2022年 6月 当社 取締役(現任)	
建築技術部長(現任)		2019年 6月 当社 取締役(現任)			
		■重要な兼職の状況		■重要な兼職の状況	
		小野薬品工業株式会社 社外取締役		株式会社ニチダイ 社外取締役(監査等委員)	
				ダイハツインフィニアース株式会社 社外取締役	

宮野谷 篤	取締役・独立役員	社外	上條 英之	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 2024年 6月 当社 取締役(現任)	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 2014年 4月 同社 執行役員経理財務部長 2015年12月 株式会社瀧池組 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 2025年 6月 当社 取締役(現任)		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 2014年 4月 同社 執行役員経理財務部長 2015年12月 株式会社瀧池組 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 2025年 6月 当社 取締役(現任)		
重要な兼職の状況			重要な兼職の状況		
株式会社岩手銀行 社外取締役					

西田 滋		長澤 秀治		小田切 智美	
取締役(監査等委員)		取締役(監査等委員)・独立役員		取締役(監査等委員)・独立役員	
社外		社外		社外	
1960年10月8日生		1960年 9月23日生		1972年 4月28日生	
1984年 4月 株式会社住友銀行 入行		1984年 4月 三洋電機株式会社 入社		2000年10月 朝日監査法人	
2013年 4月 株式会社三井住友銀行		2008年 4月 同社 執行役員 経営企画本部長		(現有限責任あずさ監査法人) 入所	
企業審査部長		2011年 4月 同社 常務執行役員 経営企画本部長		2004年 7月 公認会計士 登録	
2015年 4月 当社 顧問		2012年 1月 同社 取締役 常務執行役員		2019年 8月 タンゴヤ株式会社	
2015年 6月 当社 取締役 総務部長		経営企画本部長		(現グローバルスタイル株式会社) 監査役	
2018年 4月 当社 取締役 執行役員 総務部長		2015年 4月 パナソニック株式会社		2022年 7月 BABY JOB株式会社 監査役	
2019年 6月 当社 監査役		技術担当役員付企画総括		2024年 5月 同社 取締役(監査等委員)(現任)	
2025年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)		2018年 1月 ダイハツディーゼル株式会社 顧問		2025年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)	
		2021年 6月 当社 監査役		■重要な兼職の状況	
		2022年 3月 ダイハツディーゼル株式会社		BABY JOB株式会社 取締役(監査等委員)	
		(現ダイハツインフィニアース株式会社)			
		執行役員(現任)			
		2025年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)			

取締役

若林 常夫	代表取締役社長	多田 順一	代表取締役
1959年 4月29日生 1983年 4月 阪急電鉄株式会社 入社 2011年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 取締役 2013年 4月 阪急電鉄株式会社 専務取締役 2018年 4月 阪急阪神不動産株式会社 代表取締役社長 2020年 4月 同社 相談役 2021年 4月 株式会社阪急阪神ホテルズ 取締役 2021年 6月 当社 取締役 2022年 6月 当社 代表取締役社長 社長執行役員(現任)	1963年11月13日生 1986年 4月 株式会社住友銀行 入行 2016年 4月 株式会社三井住友銀行 理事 コーポレートアドバイザリー本部 副本部長 2018年 4月 当社 顧問 2018年 6月 当社 取締役 執行役員 管理統括 兼 企画部長 2020年 6月 当社 常務執行役員 管理統括 兼 総務部長 2021年 6月 当社 常務執行役員 管理統括 2025年 4月 当社 専務執行役員 執行統括 兼 新規投資推進部担当 2025年 6月 当社 代表取締役 専務執行役員 執行統括 兼 新規投資推進部担当(現任)		

執行役員

若林 常夫	社長執行役員	多田 順一	専務執行役員 執行統括 兼 新規投資推進部担当	松本 孝雄	上席執行役員 営業統括 兼 営業部長	堀 貴生	上席執行役員 管理統括 兼 経営企画部長
田淵 稔規	上席執行役員 管理統括補佐	岡田 吉功	執行役員 人事総務部長	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						

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職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、地域社会などステークホルダーのみなさまの信頼に応えるように行動します。

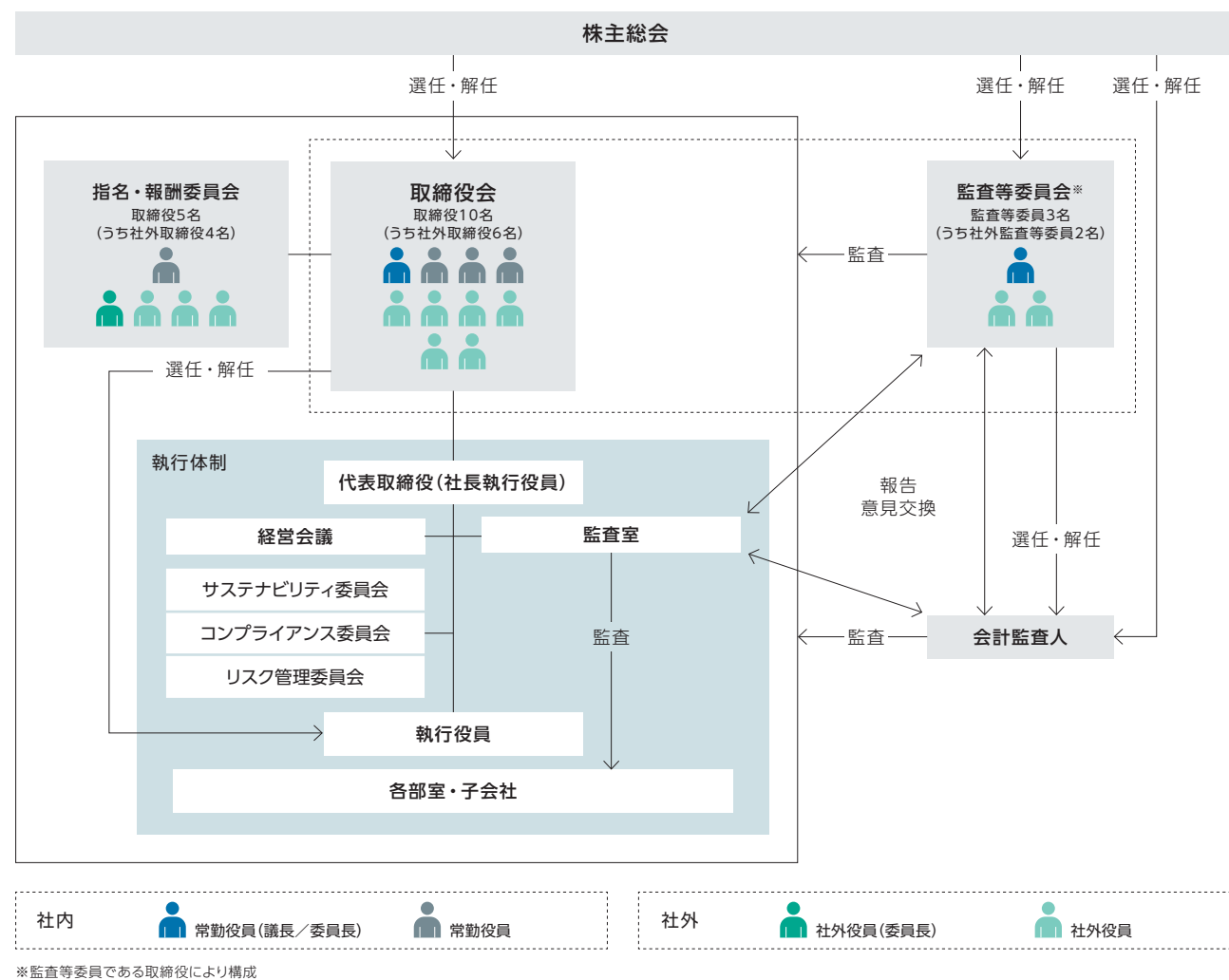
なお当社は、少人数の役職員で事業を運営しており、多数の従業員を有する大規模企業グループと比べると事業活動の情報収集および管理運営が比較的容易であることから、これに即した組織としています。また一方で、この組織の持つ機能が常に有効に発揮されるために、適切な人材を配置し、各部室や委員会など相互の緊張感が維持されるような運営を心がけています。

監査等委員会設置会社への移行

当社は2025年6月20日開催の第102回定時株主総会での承認を得て、コーポレートガバナンスの一層の強化の観点から、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでも監査役は取締役会に出席し、取締役とともに忌憚のない議論を行っていましたが、今回の移行によって、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となったことで、より実態に沿った体制となりました。

今後も取締役会の監督機能と透明性を強化・高度化し、一層の企業価値の向上に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制図（2025年6月20日以降）



※監査等委員である取締役により構成

各会議体および委員会の概要

名称	議長／委員長	概要	回数 2025/3期
取締役会	 代表取締役社長	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
監査等委員会	 常勤監査等委員	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	 代表取締役社長	常勤役員および各担当部長が出席し、取締役会の決定した基本方針に基づき、業務の執行ならびに計画に関する報告および審議を行う。	11回
指名・報酬委員会	 社外取締役	経営陣の選解任など、人事事項の審議を行う。また経営陣の報酬に係る事項等を審議する。委員の過半数および委員長を独立社外取締役で構成。	4回
サステナビリティ委員会	 代表取締役社長	社長を委員長として、サステナビリティ推進室員と各部より任命を受けた委員で構成される。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

※監査等委員会の開催回数は、移行前の監査役会の回数を記載しています。

※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※上記の指名・報酬委員会の開催回数のほか、書面決議が1回ありました。

役員一覧表（スキルマトリクス、各会議出席状況等）

取締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・税理士・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。

2025年6月20日開催の第102回定時株主総会後の役員

氏名			監査等 委員会	指名・ 報酬 委員会	性別	2025/3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	海外 知見	サステナビリティ	
														専門領域
若林 常夫	常勤			●	男性	11/11	4年	●	●	●	●	●	●	全般
多田 順一 (新任)	常勤				男性	—	—	●	●	●	●		●	全般
浅草 嘉一	常勤				男性	9/9	1年			●	●		●	エネルギー、 ライフサイクルマネジメント
野村 雅男	社外	独立		●	男性	11/11	6年	◎	●	●		●	●	エネルギー、人的資本
竹田 千穂	社外	独立		●	女性	11/11	3年			◎			●	D&I、人権
宮野谷 篤	社外	独立		●	男性	9/9	1年		●	●	◎		●	社会貢献、地域経済
上條 英之 (新任)	社外	独立		●	男性	11/11	—	●	◎	●	◎	●	●	ガバナンス
西田 滋 (新任)	常勤		●		男性	11/11	—		●	●		●	●	ガバナンス
長澤 秀治 (新任)	社外	独立	●		男性	11/11	—	◎	●	●		●	●	ガバナンス、人的資本
小田切 智美 (新任)	社外	独立	●		女性	—	—		◎	●			●	D&I、コンプライアンス

2025年6月20日開催の第102回定時株主総会で退任した役員

南 浩一 (退任)	常勤			●	男性	11/11	9年	●	●	●	●		●	全般
吉田 享司 (退任)	社外	独立		●	男性	11/11	8年		◎	●			●	コンプライアンス

※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※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。

※若林堂夫氏は1年間当社社外取締役を務めた後、当社代表取締役社長を3年間務めています。

※多田順一氏は過去に3年間当社取締役を務めていました。

※竹田千穂氏は就任前の3年間当社社外監査役を務めていました。

※上條英之氏は就任前の3年間当社社外監査役を務めていました。

※西田滋氏は就任前の6年間当社監査役を、4年間当社取締役を務めていました。

※長瀬泰治氏は就任前の4年間当社社外監査役を務めていました。

※長澤秀治氏は就任前の4年間当社社外監査役を務めていました。

取締役の選任プロセス

取締役候補者（監査等委員である取締役を除く）については、代表取締役社長が案を作成し、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。

監査等委員である取締役候補者については、代表取締役社長が案を作成し、会社法の規定に従い監査等委員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

監査等委員会

↓

取締役会

↓

株主総会

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	委員長		開催回数 2025/3期
		うち社内取締役	うち社外取締役	
指名・報酬委員会	5名(6名)	1名(2名)	4名(4名)	4回

※ ()内は2025年6月20日開催の第102回定時株主総会までの指名・報酬委員会の構成(人員数)です。
※ 上記の指名・報酬委員会の開催回数のほか、書面決議が1回ありました。

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

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する中、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。なお取締役候補者については、取締役や人材会社の紹介をもとにロングリストを作成し、このリストに基づいて指名・報酬委員会でも審議を行っています。

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

役員報酬について

2025年3月期の役員報酬実績

区分	支給人数	報酬の種類別の総額			報酬の総額
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役	9名	114,900	14,280	36,315	165,495
うち社外取締役	5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

※支給総額には、2024年6月21日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役2名を含んでいます。
※上記のほか、使用人兼務取締役に対して使用人給与21,238千円支給しています。
※2025年3月期の役員報酬については、監査等委員会設置会社に移行する前の、監査役会設置会社における監査役、社外監査役としての報酬を記載しています。

取締役報酬の決定方針（2025年3月期）

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

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

報酬の内容

業務執行取締役

固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株主利益と連動した非金銭報酬としての譲渡制限付株式により構成します。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、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。
※取締役会長は2025年6月20日開催の第102回定時株主総会をもって退任し、以降取締役会長を務める者はいません。

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

代表取締役
(社長執行役員)

60%

20%

20%

取締役会長

60%

40%

社外取締役

100%

■ 基本報酬
■ 賞与(業績連動報酬)
■ 譲渡制限付株式

報酬の額

基本報酬

基本報酬は月例の固定報酬とし、当社の業績、各自の担当職務・能力・会社の持続的な成長への貢献度等を総合的に勘案して決定します。

賞与
(業績連動報酬)

業績連動報酬は業績評価指標を反映した現金報酬とし、毎年一定の時期に支給します。業績連動報酬の算定に用いる指標は長期経営計画で目標として掲げる「償却前事業利益」と「サステナビリティへの取り組み」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)

2023/3期	2024/3期	2025/3期	2033/3期(目標)
9,194	9,128	9,099	18,000

譲渡制限付株式

株主価値と連動した株式報酬として、対象となる取締役会長および業務執行取締役の担当職務・能力・会社の持続的な成長への貢献度等を総合的に勘案して算出された株数を、毎年一定の時期に付与します。

決定方法

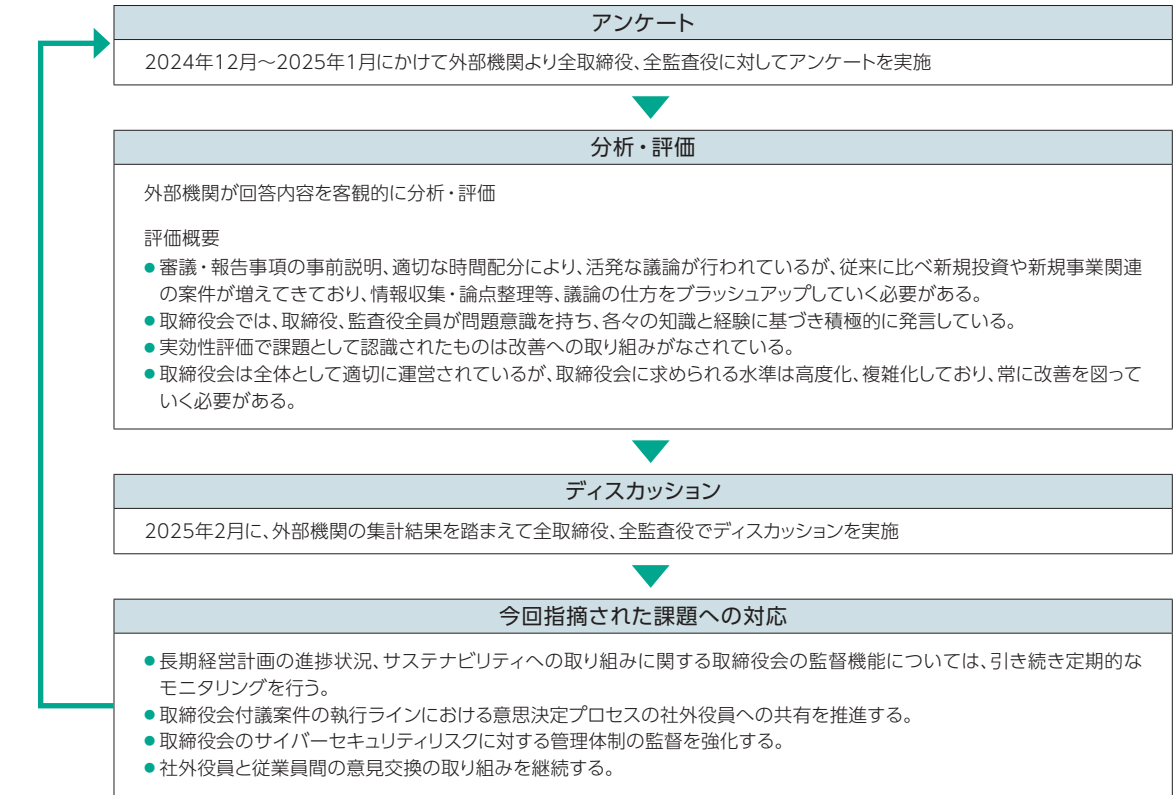
個人別の報酬額については代表取締役社長が報酬案を作成し、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえて、取締役会で審議・決定しています。なお、譲渡制限付株式報酬についても、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会で個人別の割当株式数を決議しています。

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、2025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・評価を定期的に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



※ 2025年3月期の取締役会の実効性の分析・評価については、監査等委員会設置会社に移行する前の監査役会設置会社の体制下で実施しているため、監査役と記載しています。

2024年に指摘された課題への対応

長期経営計画の進捗状況、資本コストを意識した経営、政策保有株式の意義についての十分な議論	●取締役会にて定期的に長期経営計画の進捗を報告したほか、長期経営計画の見直しについて複数回の議論を実施 ●資本コストをテーマとした研修を実施し、取締役会にて資本コスト開示について複数回の議論を実施 ●取締役会にて政策保有株式の保有意義の検証を実施したほか、長期経営計画の見直しと合わせて、政策保有株式の縮減計画策定について複数回議論
社外役員と従業員間の意見交換の取り組み	●取締役会以外の場で執行役員との面談を実施
サステナビリティに関する監督機能の強化	●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（2025年3月期）

決議事項	報告事項
●長期経営計画の見直し	●取締役会の実効性評価について
●新規投資	●長期経営計画の進捗状況
●重要な人事(取締役、執行役員、指名・報酬委員)および役員報酬	●各部業務執行報告
●政策保有株式の保有意義検証	●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
●事業ポートフォリオ検証	●内部監査実施報告
●決算関連	●資本コストの開示
●GHG排出量長期削減目標の策定(2051年3月期ネットゼロ)	
●マテリアリティに紐づくKPIの見直し	

監査等委員会

監査等委員会は、原則として月1回開催しています。2025年3月期は、監査等委員会に移行する前の監査役会の体制で、計12回開催し、出席率は100%でした。

監査等委員会では、常勤監査等委員が中心となり、社外監査等委員に対し、経営会議の模様、取締役会議案の内容、および会計監査人、監査室が実施した監査の内容や改善の状況などを詳細に報告し、監査等委員会としての意見形成に努めています。また、常勤監査等委員は、社外監査等委員からの意見を適宜各種会議で述べ、社内に反映させています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会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。

毎月1回常勤監査等委員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、監査等委員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。

このように監査等委員会、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。

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。

取締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。

2025年3月期は、資本コストやサステナビリティ開示基準をテーマとした研修会を計4回実施しました。



役員向け研修会の様子

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
上條 英之

人材の確保、ノウハウの蓄積で 新規事業の早期軌道化を

長期経営計画フェーズIの2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。

長期経営計画の進捗について

野村 2024年度は、資産回転型事業、エクイティ投資、海外投資をそれぞれ行うなど新規事業への投資が着実に進みました。新規事業を担う経験者の採用も想定通りできているほか、アセットマネジメント業務の事業化を担うAM事業準備室をこの4月に新設するなど体制も整いつつあります。今後はさらにスピード感を持って収益を向上させていかなければなりません。

竹田 前年度のROEは5.2%、今年度は5.8%と、フェーズIの目標の7.0%以上に向けてROEは着実に向上しつつあり、蒔い

ている種は育ちつつあると感じています。専門知識を持った経験者採用のほか、既存の社員の方にも他社で海外事業部の経験を積んでもらうなど、人材の採用、育成についても計画通り進んでいます。ただ金利上昇局面など諸条件の変化を踏まえ、投資計画を見直していく必要があると考えています。

宮野谷 全体における新規事業の比率も少しずつ高まっており、立ち上げは順調に進んでいると感じます。2024年9月には、投資家からフェーズI最終年度で目標としていたROE6.0%以上については低すぎるし、遅すぎるという指摘を受け、投資家が求めるリターンを丁寧に聞いた上で、長期経営計画の進捗を踏まえ、フェーズI最終年度におけるROEの

目標を従来の6.0%以上から7.0%以上に修正しました。物価や、工事単価の上昇なども踏まえ既存の賃貸事業については賃料の改定も検討していくべきだと感じています。

上條 今般、監査役から社外取締役に就任しました。経歴としては、大手住宅メーカーで、不動産の企画営業を担当した後、不動産投資運用部長、経理財務部長などを務めてきました。税理士の資格も持っています。主に資産回転型の不動産事業に携わってきたので、その知見を当社で活かすことができればと考えています。引き上げたROEの目標達成に向けては新規物件の取得を急ぐ方法もあったかと思いますが、既存の賃貸物件の収益力アップと政策保有株式の早期売却という方法を取りました。リスクの面から考えると賢明な策ではないかと感じています。社員数が64人とまだまだ少ないので、ともに投資案件に取り組むパートナーとの連携を広げていきつつ、人材を早期に育成していくことが必要だと感じています。

新規事業に対する意思決定のあり方

宮野谷 新規投資に関しては、一つ一つの案件についての詳細な内容、リスクを含めた説明があり、複数回の取締役会を経て慎重に吟味して判断しています。私自身は、金利や経済状況の変化に対してリスクとリターンの分析が適切かどうかを重視して意見を述べるようにしています。

竹田 昨年の座談会で課題にあがった、取締役会に上程される案件がどこからの情報で、上程されるまでにどのような会議体でどんな議論がなされてふるいにかけられてきたのかについては、話を聞く機会も設けてもらいました。それによって私たちにも情報が蓄積され、より議論がしやすい環境が整いつつあると感じています。投資の判断に関しては、収益性はもちろんのこと、その物件に投資したことで将来の投資につながっていくかどうか、ノウハウやパートナーとのリレーションなど非財務面も含めて判断しています。

上條 投資した物件については初期に考えたリスクがその後の環境変化によってどう変化しているのかについても定期的に報告を受けています。パートナー企業と連携して投資している物件が多いので、そこで事業のノウハウをしっかりと吸収し、さらに事業の幅を広げられれば良いと思います。

野村 新規事業として投資した案件についてはまだ事業として収斂しておらず、事業化はこれからが本番です。そのためには実績を上げ、ノウハウを積み重ねていくことが重要です。例えばエクイティ投資の案件についてはどれだけ現場に入り込んだかでリスクや付加価値の情報を把握できるようになり

ます。そういった点も含めてしっかり見ているところです。

監査等委員会設置会社に移行しての変化は

竹田 監査役会設置会社のときから監査役の方々からは取締役の方々と何ら変わらないスタンスでご意見をいただいていたが、業務執行に対する監督機能が強化されることになったのでより好ましい体制になったのではないのでしょうか。

宮野谷 新しく監査等委員として取締役に就任された方も遠慮されるようなことはなく忌憚のないご意見を述べておられ、より議論が活発になることを期待しています。

上條 私自身、社外監査役から社外取締役に就任しましたが、以前と何ら変わることなく、率直に意見を述べさせていただいています。



事業に対する理解促進の取り組みについて

宮野谷 配布されているタブレットにおいて取締役会に上程される議案の情報ははじめ、理解の助けになるさまざまな情報がこまめに更新されています。また、取締役会の前に一人一人に対して丁寧に事前説明があり、取締役会に臨むにあたって十分な情報をいただいています。

野村 当社の事業用不動産の見学会が毎年行われており、2024年度で一巡したのですが、特に投資額の大きいOBPビルは稼働から年月が経過しているため、当時のフィージビリティスタディと今の状況とでどう変化したのかを踏まえて改めて視察したいと希望し、実施してもらいました。常に生きた情報を提供していただくことが判断の助けになります。各部門の執行役員から定期的に業務報告を受けているのですが、取締役会の最後に報告をいただくので時間が押してしまい駆け足になってしまいがちです。課題をしっかりと把握するためにもじっくりヒアリングできる機会があればよいと感じています。

社外取締役座談会

竹田 昨年は、東証の要請を受けた資本コストや株価を意識した経営に関する研修の場を設けていただきました。今後も議題の理解の助けになるような研修の場を設けていただけるとありがたいです。



取締役会の実効性を高めるための課題は

上條 実効性評価のアンケートを毎年行っており、私たちの要望に対して会社側もすぐに対応をしてくださっています。しいて言えば、現場の部長クラスの社員と話す機会があれば良いのではないかと思います。部長たちが現場で何を考え、何を思っているのか知るとは、企業としての課題や目指す方向を共有するために必要ではないかと思います。

野村 実効性評価のアンケート結果を見ると、同業他社を上回っている項目が多く、それだけ実効性が高いといえると思います。特に資本コストや株価を意識した経営に関してはスコアが改善されており、それだけ議論が深まった証でしょう。一方で点が低いのは、長期経営計画の見直しやサイバーセキュリティに関するところで、それらについては今後議論を尽くしていかなければならないと感じています。さらに実効性を高めるために、監査等委員である取締役も含め、社外取締役、社内取締役の意見交換会のような場を設け、立場の異なる視点から意見を交わし、課題を共有する場を設けてもよいのではないかと思います。

竹田 サイバーセキュリティについての研修の場は設けていただいたのですが、それを踏まえたうえで、当社のサイバーリスクを執行がどう捉え、取締役会がどう監督するかについても議論していかなければならないと感じています。

サステナビリティに対する評価と課題

竹田 サステナビリティに関する取り組みについては、マテリアリティに紐づく取り組みの指標と目標について定めてい

ます。2024年度の単年度目標は概ね達成しましたし、中長期の目標についても順調に進捗しています。また、第三者評価機関によるESGの取り組みに対する評価も上がっており、着実に歩みを進めていると感じています。一方で、第三者評価機関の評価については同業他社と比べるとまだ差があるので、改善の余地はあると感じています。

上條 第三者評価機関による評価については、確かに同業他社と比べると低いのですが、全ての評価において前年度と比べてレベルが上がっているのはとても良いことだと感じています。全ての評価について上を目指していくことも大切ですが、テナントさんと一緒になって保有しているビルの温室効果ガス削減の取り組みを進めるなど、当社らしいESGを深掘りしていくのも一つの考え方ではないでしょうか。

宮野谷 CO₂削減の取り組みは着実に進んでいますが、さらに上を目指して、建物で消費する年間の一次エネルギー消費量を実質的にゼロにするZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング）にチャレンジしてもよいのではないかと思います。



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を設定しています。例えば、環境面では、2031年3月期までに保有ビルに占めるグリーンビル認証取得物件の面積率を50%以上とする目標を設けていますが、2024年度すでに49.5%まで増えています。目標については達成状況や社会状況の変化に合わせ、見直してもよいのではと考えています。また、マテリアリティの13項目に沿って社員一人一人がどう取り組むか目標をつくって、達成できたかを人事考課に加えるなどして、社員の参加意識を高める工夫も必要ではないかと感じています。

人的資本投資の取組について

宮野谷 新規事業については人材が不足しているところで

すが、中途採用で経験のある人を採用しているほか、AM事業準備室を立ち上げるなど、順調に体制は整いつつあると感じています。今後は、既存の社員の方々に、経験者のノウハウを共有し、融合させていくための取り組みを進めるほか、ノウハウを持つ会社への出向などを通じてどんどん経験を積んでもらうような取り組みも進めていってほしいと思います。また、少数精鋭の社員で行っている業務を支援するためのDX投資も進めていかなければなりません。

上條 少数精鋭を標榜していますが、長期経営計画で掲げる事業規模を実現するには、さすがに64名は少な過ぎます。もっと積極的に採用し、採用した人材を実際の物件に関わらせて、どんどん生の経験と知識を吸収させていかなければなりません。また、先ほど宮野谷さんが挙げられたZEBを建てるなど社員が夢を持ちモチベーション向上につなげられるようなことに取り組むことも大切ではないかと感じました。

野村 採用を増やしていくためには、仕事に人を付けるジョブ型雇用など新たな採用方法についても積極的に取り組んでいく必要があります。また、雇用形態の複線化に合わせて、処遇体系も複線化を図るなどして、より優秀な人材を採用できる態勢を整えていかなければなりません。長期経営計画の最終年度である2033年度には社員100名体制を目指しています。数年前の50名ほどから現在は64名にまで増えていますが、ここからさらに40名増やしていくということです。50名のときの企業体質と100名に増えたときの企業体質はだいぶ違ってくると想像できます。現在の少数精鋭ならではの良いところをしっかりと残していってほしいと思います。

投資家からの意見のフィードバックについて

野村 積極的に取り組んでいます。アナリスト向けの説明会の資料や、説明会での質疑応答記録は非常に丁寧に作成されています。投資家との面談録についても細かなやり取りを含めて十分な情報提供を受けています。さまざまな意見をいただく中で、当社が取り組むべきことについては真摯に対応しており、非常に良いかたちで市場との対話ができていていると感じています。

上條 投資家みなさんのご指摘は傾聴に値しますが、スピードに対する捉え方については当社と投資家との間で、どうしても違いが生じてしまっているというのが率直な思いです。当社が認識しているスピード感を投資家の方々に理解いただくための丁寧な説明も合わせて進めていく必要があると感じています。

会社の企業価値向上に向けて

野村 近年は、企業で不祥事が起こると社外取締役は何をしていたのか、と必ず非難されます。年々、社外取締役の責任は大きくなっていると感じています。社外取締役に就いて丸6年が経ちましたが、決してマンネリ化することなく、私自身の企業経営の経験を活かし、社外取締役の立場で一つでも多くの役割を果たしていけるようにと考えています。中長期の視点で企業価値を向上させるために今何をすべきかを考えながらさまざまな切り口で助言をしていきたいと考えています。



竹田 弁護士という職業柄、どうしてもリスクの方を先に考えてしまう癖があります。新規事業に注力している局面だけに、リスクを考えると少しブレーキを踏みたくなるようなところもあるのですが、このリスクであれば引き受けましょうという判断ができるようにするための情報をできるだけ引き出すことによって、アクセルを踏んでよいのか見極められるようにしていきたいと思っています。

宮野谷 私はもともと金融機関に勤めており、経済、金融統計の分析や指標をつくるのが得意で、それをもとにリスクの見極めを行っていました。一方、前職では7年間コンサルティング会社に勤め、そこではリターンを上げるためのアドバイスを行っていました。当社の投資判断においてもリスクとリターンのバランスがとれているかどうかについて積極的に意見を述べ、長期経営計画の実行に貢献していきます。

上條 資産回転型事業は投資の時期と回収の時期に時間的なずれが生じるがためにリスクは避けられません。リスク回避の一つの方法としては一つでも多くすぐにキャッシュにできる物件を手元を持っていることだと考えています。現状の保有物件数ではまだまだ少なく、物件数を増やしていく必要があるため、長年不動産事業に携わってきた知見を活かし、リスクとリターンの両方に目を向けながら、企業価値の向上に向け役割を果たしていきたいと考えています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

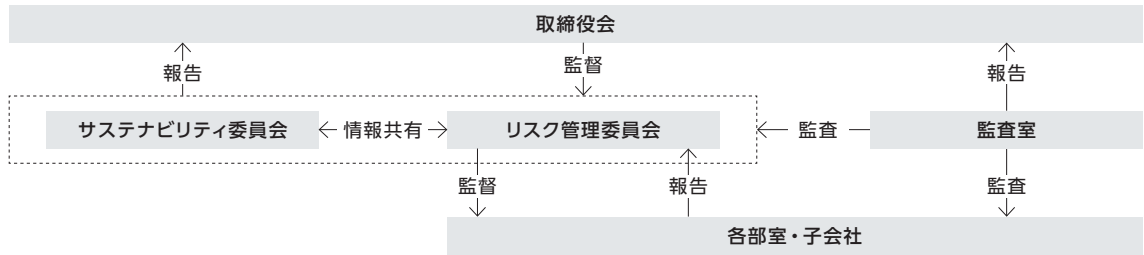
当社のリスクマネジメントは、経営方針の実現、企業活動を遂行するうえでの全てのリスクを可能な限り排除し、ステークホルダーのみなさまの安全と利益を確保するとともに、緊急事態における速やかな対応、業務の早期復旧を図ることを目的としています。

リスクマネジメント推進体制

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

委員会はリスクの統合管理や対応方針の取りまとめ、BCPの維持・更新といった事項を所管し、定期的に開催したうえで活動内容を社長に報告するほか、必要に応じて経営会議および取締役会への報告を行い、取締役会はリスク管理プロセスの有効性を継続的に監督しています。

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。



コンプライアンス推進体制

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、全役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。また、行動基準の有効性を評価するべく、委員会を定期的に開催しこれらの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を行い、取締役会是有効性を継続的に監督しています。

今後も「企業行動指針・行動基準」や各種コンプライアンス施策の有効性を定期的に評価・検証し、必要に応じて改善していきます。

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および贈収賄、横領、利益供与の強要、不正入札等の自己または第三者の職務上の権力や地位を乱用する行為をはじめとする腐敗行為を防止するために、「企業行動指針・行動基準」および「腐敗防止ポリシー」を定めています。また、全ての事業活動において本ポリシーが適切に実践されるように、役員および従業員等に対し、贈収賄の禁止や内部通報制度の周知など腐敗防止に関する教育・研修を定期的実施することとしています。

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全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

社内でのいじめやハラスメント等の人権侵害事案、贈賄や収賄等のあらゆるコンプライアンス違反行為の報告・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報告者および報告対象者のプライバシーの保護に十分注意し、適切な措置を講じることとしています。例えば、報告相談者は外部弁護士を通じた報告相談において、匿名扱いを求めることができるようになっています。また、コンプライアンス委員会は再発防止策を講じるとともに、担当執行役員が定期的に取り締り会への報告を行うことで、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職員を対象に定期的に実施しています。

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
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	●生命に重大な影響を及ぼす感染症の拡大に伴う、業績および事業活動への影響	●在宅勤務やフレックスタイム制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
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（特に大阪市）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	●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	●建築資材の値上げによる工事費増加	●資材価格の高騰を見込み、更新修繕工事の前倒しを実施
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	●保有物件の立地の分散、立地を重視した物件への投資、バリュアップ等により収益性の低下を防止 ●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	●有利子負債の金利の上昇に伴う業績への影響	●外部格付の維持・向上を目指すことで財務統制を図る ●長期経営計画に掲げる財務規律を維持して健全な財務体質を堅持 ●過年度の低金利環境を活かした金利の固定化、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	●法令等への抵触に伴う罰則や賠償等の発生 ●社会的信用の失墜に伴う事業活動への大きな制約、経営成績や財政状態への大きな影響	●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	●ウイルス感染・サイバー攻撃などによる重要情報の漏洩や不正アクセスによる損害に伴う社会的信用の喪失、テナント退去、損害賠償請求	●規程や管理体制の構築、従業員の教育、ウイルス感染や不正アクセスなどを防止するセキュリティ対策を実施

BCPへの取り組み

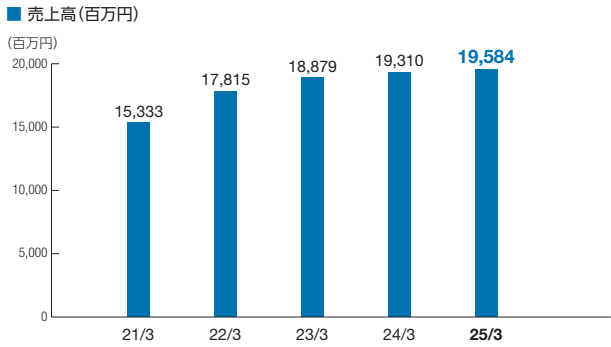
当社は、事業を取り巻くリスクのうち特に「自然災害、人的災害」を、事業の継続性や財務状態に大きな影響を与える重要なリスクとして認識しています。発災時の事業継続あるいは早期復旧によってステークホルダーのみなさまの生命・財産の保護を図ることを目的に、各種施策に取り組んでいます。

対策

建物	●災害に強いビルづくり
従業員への取り組み	●BCPの策定 ●BCP訓練、連絡訓練 ●BCP教育
お客さまへの取り組み	●パートナー企業との共同防災訓練 ●テナントとの連絡体制整備
パートナー企業との協働	●BCPの策定 ●複数の連絡手段を確保 ●共同でビルごとに緊急時対応マニュアルを整備

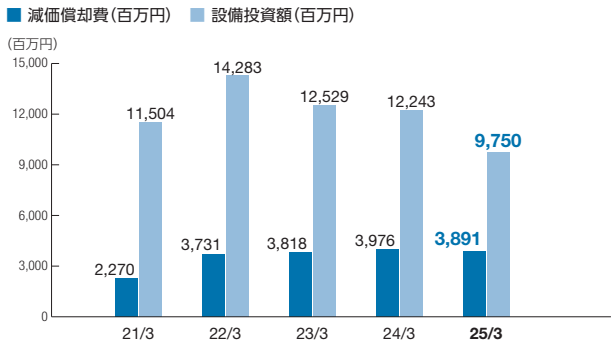
財務関連データ

売上高



2025年3月期の売上高は、新規投資物件の寄与やデータセンタービルの一部テナントの本契約移行に伴う賃料収入増加等により増収となりました。2026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や賃料改定、小牧物流センターの通期寄与などにより増収となる見込みです。

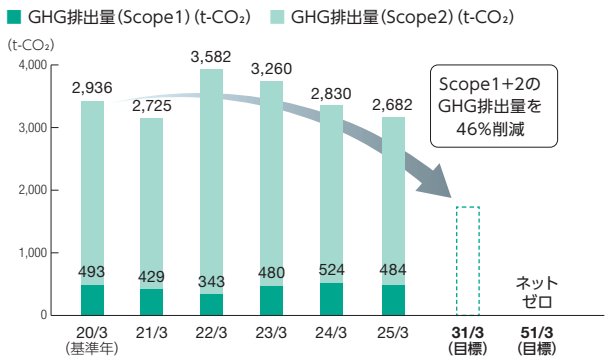
減価償却費/設備投資額



事業からのキャッシュフローを原資に、新規投資や既存施設のバリューアップ投資を行い、さらなるキャッシュフローの拡大に努めています。2025年3月期は主な設備投資として、愛知県小牧市の物流倉庫の取得やSPCへのエクイティ出資を行いました。

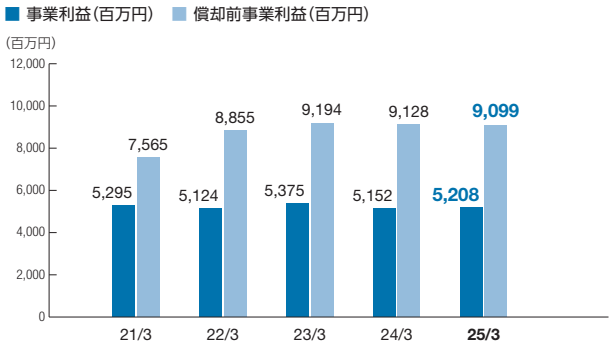
サステナビリティ関連データ

GHG排出量実績



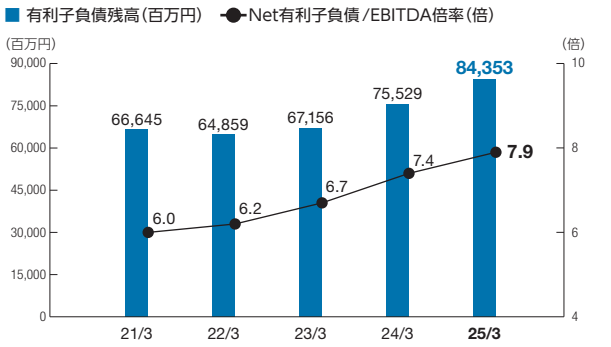
前期に続いて、2025年3月期においても省エネの取り組みと再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを推進し、Scope1+2の排出量を減少させることができました。引き続き、GHG排出量削減対応に努めてまいります。

事業利益/償却前事業利益



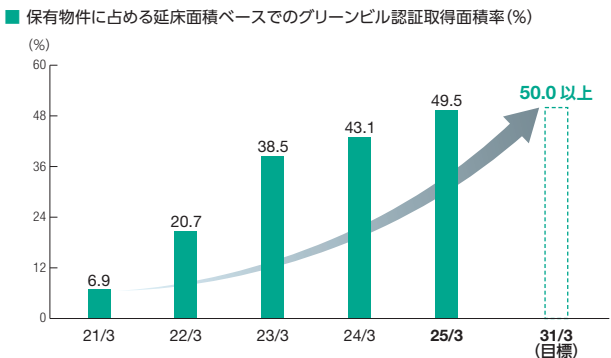
2025年3月期の事業利益は、エクイティ投資による運用益の計上により増益となった一方で、減価償却費の計上額が前期よりも減少したことから償却前事業利益は減益となりました。なお、当社は償却前事業利益を重要な経営指標に掲げています。

有利子負債残高およびNet有利子負債/EBITDA倍率



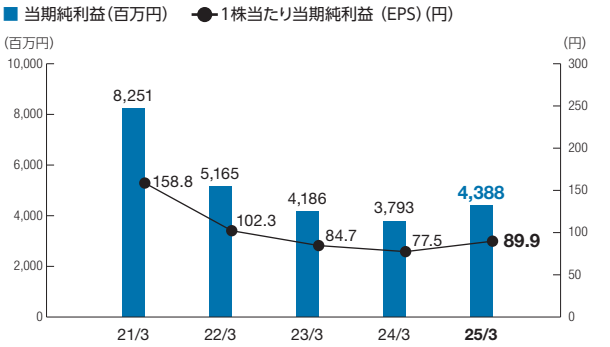
当社は財務規律として、Net有利子負債/EBITDA倍率については、新規投資に伴う資金調達によって一時的に上昇した場合においても10倍程度までとすることを掲げています。今後とも財務バランスの健全性は維持しながら、新規投資に取り組んでいきます。

グリーンビル認証取得率



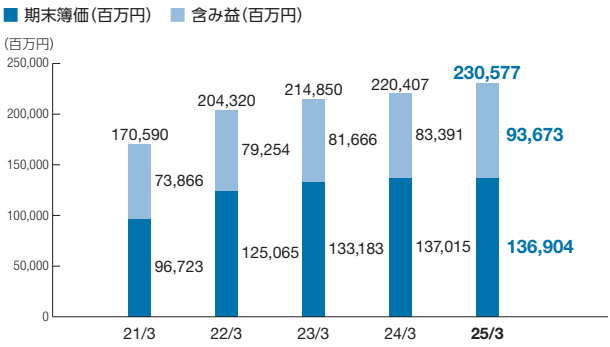
外部評価を通じて保有物件の環境性能を客観的に把握すると同時に、さらなる改善・向上のための参考とすべく、グリーンビル認証の取得を推進しています。2025年3月期は、新たに2つの物件で認証を取得しました。

当期純利益/1株当たり当期純利益



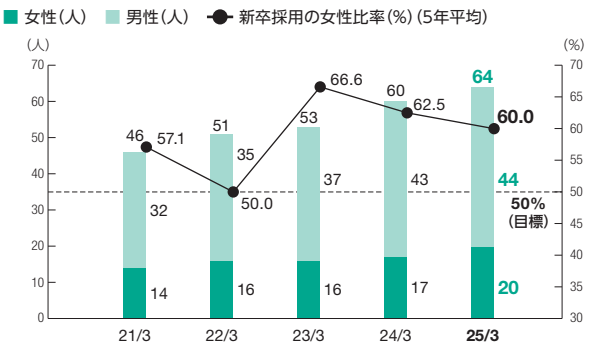
2025年3月期の当期純利益は、投資有価証券の売却による特別利益の増加等により増益となりました。一過性要因による当期純利益の変動はありますが、当社は1株当たり利益の着実な成長を通じて、株主価値の向上に努めています。

賃貸等不動産の評価額



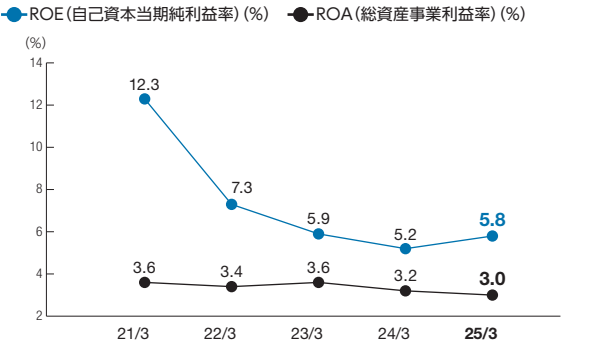
保有物件の時価評価額は、金利をはじめとしたその時々を経済状況に大きく左右されます。2025年3月期末時点の保有物件の評価額は、新規物件の取得や稼働向上による賃料収入の増加、不動産価格の高騰を背景に、前期末比約101億円増加しました。

従業員数/新卒採用の女性比率



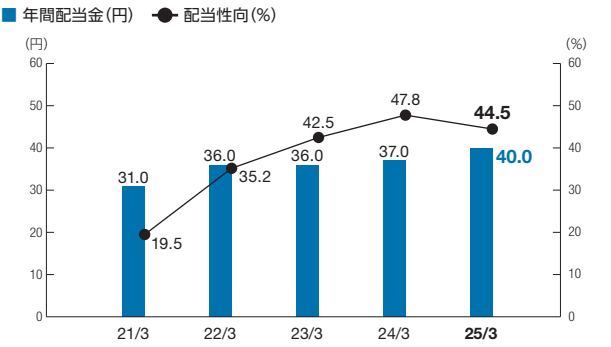
多様な価値観を内在させることが多様化・複雑化する社会における当社の発展につながるとの考えから、全ての従業員が能力に応じて均等に活躍できる環境の整備に取り組んでいます。まずは新卒採用におけるジェンダーダイバーシティの実現を足掛かりに、組織全体での人材の多様化に取り組んでいきます。

ROE/ROA



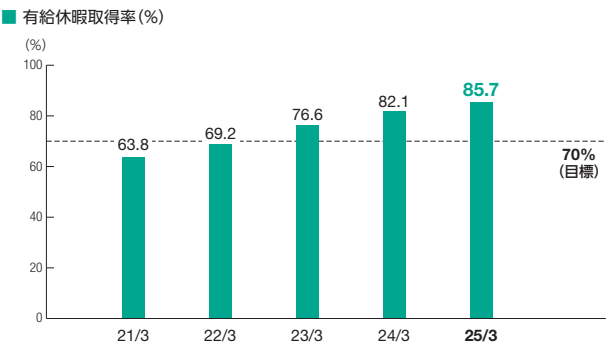
2025年3月期のROEは、当期純利益が増益となったことに伴い、前期よりも上昇しました。現在進行中の長期経営計画では、従来の不動産賃貸事業に加えて新たに資産回転型事業にも取り組むことで、ROAの向上およびROEの改善を目指します (P.27)。

年間配当金/配当性向



当社は1株当たり利益を重視した累進配当を株主還元方針としており、配当性向については45%程度を目標に掲げています。今後も業績や足元の投資環境、将来の事業展開などを総合的に勘案し、1株当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。

有給休暇取得率



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

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	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
											単位:百万円
損益状況(会計年度)											
売上高	14,852	14,930	14,380	14,799	14,995	15,319	15,333	17,815	18,879	19,310	19,584
営業利益	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375	5,083	4,983
事業利益 ^{※1}	4,966	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375	5,152	5,208
償却前事業利益 ^{※2}	7,705	7,754	7,507	7,731	7,661	7,598	7,565	8,855	9,194	9,128	9,099
経常利益	4,457	4,782	4,740	5,044	5,214	5,214	5,081	4,879	5,040	4,842	4,829
親会社株主に帰属する当期純利益	2,732	3,610	3,272	3,585	3,998	3,919	8,251	5,165	4,186	3,793	4,388
※1 事業利益＝営業利益＋投資事業組合運用損益等 ※2 償却前事業利益＝事業利益＋減価償却費											
財政状況(会計年度末)											
総資産	115,243	111,418	113,204	122,964	132,780	136,605	154,043	149,994	152,321	166,616	177,104
有利子負債残高	51,286	45,317	43,085	48,294	55,709	58,401	66,645	64,859	67,156	75,529	84,353
純資産	51,850	54,556	58,862	62,227	64,228	64,377	70,539	70,510	70,870	74,874	76,323
											単位:%
主な財務指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	5.5	6.8	5.8	5.9	6.3	6.1	12.3	7.3	5.9	5.2	5.8
総資産事業利益率(ROA)	4.3	4.5	4.4	4.5	4.3	4.0	3.6	3.4	3.6	3.2	3.0
自己資本比率	45.0	49.0	52.0	50.5	48.3	47.0	45.7	46.9	46.5	44.9	43.1
											単位:百万円／倍
Net有利子負債	47,709	28,765	35,883	41,243	39,791	45,196	45,094	54,983	61,843	66,861	70,292
Net有利子負債／EBITDA倍率	6.2	3.7	4.8	5.3	5.2	5.9	6.0	6.2	6.7	7.4	7.9
減価償却費	2,738	2,636	2,538	2,433	2,210	2,183	2,270	3,731	3,818	3,976	3,891
設備投資額	9,572	9,510	10,840	11,236	3,734	10,639	11,504	14,283	12,529	12,243	9,750
											単位:円
1株当たり情報											
当期純利益	50.6	66.9	60.7	66.6	74.6	74.6	158.8	102.3	84.7	77.5	89.9
純資産	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	1,569.8
年間配当金	15.0	16.0	17.0	18.0	23.0	27.0	31.0	36.0	36.0	37.0	40.0
											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	7,086	4,919	4,717	6,884	5,259	6,693	7,693	2,736	8,917	8,221	7,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,644	14,818	△10,939	△11,249	△1,619	△9,705	△5,566	△8,652	△12,104	△11,273	△8,219
フリー・キャッシュ・フロー	△2,558	19,738	△6,222	△4,364	3,639	△3,012	2,126	△5,916	△3,187	△3,051	△924
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,148	△6,762	△3,127	4,213	5,227	298	6,219	△5,757	△1,376	6,407	6,258
現金および現金同等物の増減額	△8,706	12,976	△9,350	△150	8,867	△2,713	8,345	△11,674	△4,563	3,355	5,391
現金および現金同等物の期末残高	3,576	16,552	7,202	7,051	15,918	13,205	21,550	9,876	5,312	8,668	14,060

非財務データ

環境指標	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	
GHG排出量 (t-CO ₂)						
Scope 1 直接排出	429	343	480	524	484	☑
Scope 2 間接排出(マーケット基準)	2,725	3,582	3,260	2,830	2,682	☑
小計 Scope 1+2	3,154	3,925	3,740	3,354	3,166	
Scope 3 その他の排出	74,833	181,055	68,646	89,761	88,928	
合計 Scope1+2+3	77,988	184,981	72,387	93,116	92,095	
集計対象範囲:京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 (2025/3より、Keihanshin Building America Co., Ltd.を追加) ※ ☑を付したデータは、独立した第三者である仰星監査法人による第三者保証を受けています。 ※ GHG排出量は、GHGプロトコルを用いて算出しています。 ※ Scope1,2 については、年度中に使用したエネルギー使用量等(実測値または推計値)を基に地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく排出係数等を使用して算出しています。						

(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	19,164	115,821	9,130	10,031	7,588
2 資本財	—	—	—	—	—
3 Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	881	989	1,013	995	760
4 輸送、配送(上流)	2	3	2	2	2
5 事業から出る廃棄物	19	19	19	20	20
6 出張	13	10	24	24	51
7 雇用者の通勤	14	17	16	18	21
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)	54,659	64,194	58,439	78,667	80,484
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—
15 投資	—	—	—	—	—

※カテゴリー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)	10,105	11,513	12,065	11,933	11,907
対象施設数(棟)	11	12	12	12	12
対象床面積(㎡)	121,647	146,191	154,977	149,814	164,861
エネルギー消費原単位(kWh/㎡)	83.06	78.75	77.85	79.65	72.22
2020年3月期比削減率(%)	9.2	13.9	14.9	13.0	21.0

集計対象範囲:京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 (2025/3より、Keihanshin Building America Co., Ltd.を追加)
※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。

電力使用量

電力使用量(MWh)	8,331	10,007	10,273	10,129	9,988
再エネ由来電力利用量(MWh)	0	0	0	3,604	3,586
再エネ電力比率(%)	0	0	0	35.6	35.9

集計対象範囲:京阪神ビルディング株式会社および連結子会社 (2025/3 より、Keihanshin Building America Co., Ltd.を追加)
※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㎡)	145	158	166	173	170
水使用量原単位(㎡/㎡)	0.52	0.48	0.51	0.53	0.52

廃棄物排出量

一般廃棄物	219	255	222	208	154
産業廃棄物	19	41	28	38	16
リサイクル廃棄物(t)	185	215	186	183	120
リサイクル率(%)	77.5%	72.5%	74.2%	74.2%	70.6%
廃棄物排出量原単位(kg/㎡)	2.7	3.2	2.1	2.0	1.1

社会指標		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
従業員(名)(連結)		46	51	53	60	64
平均年間給与(万円)		934	992	1,070	1,116	1,084
新卒女性採用比率(%) (5年平均)		57.1	50.0	66.6	62.5	60.0
高齢者雇用者数(60歳以上)(名)		14	14	14	19	16
中途採用者数(名)		0	3	5	6	7
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カ月当たりの総労働時間(時間/月)		160	158	155	155	156
労働者の男女の賃金の差異(%)	全労働者	64.8	59.3	57.6	59.5	63.0
	正規雇用労働者	66.5	59.7	53.7	55.9	58.7
	有期労働者	—	—	97.4	95.0	97.5
女性役員比率(%)※1		10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
女性管理職比率(%)		7.7	7.4	6.7	8.3	11.8
キャリア面談実施率(%)		—	—	100	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(%)		63.8	69.2	76.6	82.1	85.7
産休・育休取得者数(名)		2	1	1	1	1
男性育児休業取得者数(名)		0	0	1	0	0
女性育児休業取得者数(名)		2	1	0	1	1
産休・育休復職者数(名)		0	1	2	1	0
人権関連研修※2	参加人数(名)	—	25	54	52	66
	参加率(%)	—	92.6	91.5	81.3	98.5
顧客満足度調査	実施回数	1	1	1	1	1

※1 取締役会(監査等委員含む)に占める女性の割合
※2 2022/3期はサステナビリティ委員会メンバーのみを対象に実施(母数27)

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、対話記録も常に監査等委員を含む取締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。重要事実に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。

対話の主なテーマや関心事項とその対応状況

テーマ・関心事項（2025年3月期）	実施事項
株価、資本効率の向上	資産回転型事業の推進、有利子負債を活用した新規投資、政策保有株式の売却
長期経営計画の時間軸	フェーズI最終年度にROE7.0%以上、フェーズIIの早い段階でROE8.0%以上を目指す目標に修正
新規事業の推進	5件の新規投資を実施、新規事業に係る人材の採用
資本コストの認識	資本コストの開示を実施
政策保有株式の縮減	政策保有株式の縮減目標を策定し、株式の売却を実施

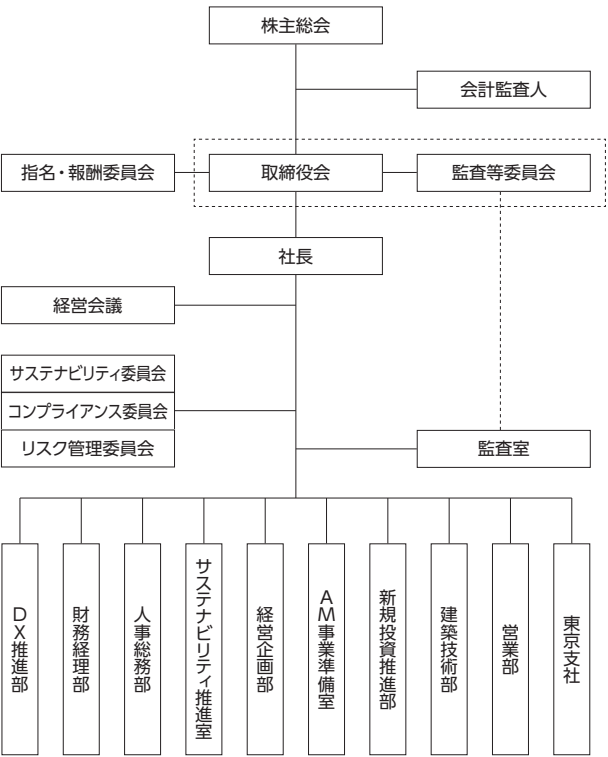
適時適切な情報開示

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	
その他開示資料	基本的に、英文での開示を行う方針。個別に判断して対応を実施
株主総会招集通知	一部を英文開示
会計監査を受けた英文財務報告書(アニュアルレポート)	英文にて作成・開示
有価証券報告書	行政指導や他社の動向を踏まえ、今後検討
サステナビリティレポート	和文資料の後に英文資料を開示

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	64名(連結)
子会社	京阪神建築サービス株式会社 Keihanshin Building America Co., Ltd.

組織図（2025年6月20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	48,811,498株
株主数	5,669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	13.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,332	8.9
INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	2,913	6.0
株式会社三井住友銀行	2,133	4.4
株式会社きんでん	1,393	2.9
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）	1,272	2.6
株式会社百十四銀行	891	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	883	1.8

※記載株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
※当社は、自己株式241,708株を保有していますが、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（2025年3月31日現在）

