



価値ある事業空間を

京阪神ビルディング

統合報告書 2026

2026年3月期



編集方針

編集方針

「統合報告書 2026」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するものです。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。

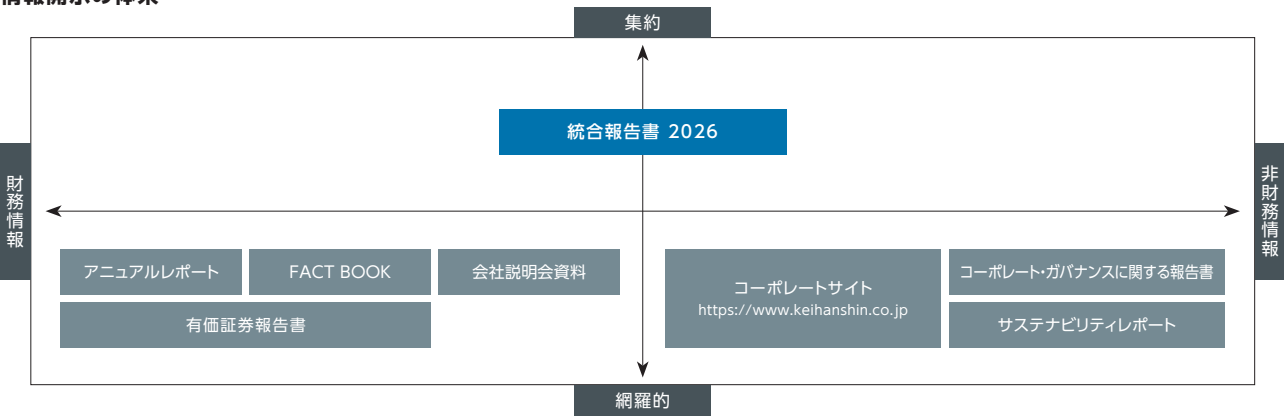
対象期間

2026年3月期(2025年4月1日～2026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2026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。

情報開示の体系



統合報告書 2026 の POINT

価値創造ストーリー

当社の強みと経営資源・資本をどのように活かし、長期経営計画の達成を通じた価値創造につなげていくかという観点から、当社の価値創造ストーリーを説明しています。

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。

サステナブル経営の実践

今般マテリアリティの見直しを実施したほか、人権やサプライチェーンマネジメント等のサステナビリティ開示を拡充し、サステナビリティレポートとの連動性を高めた報告書としています。

目次

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

編集方針 1

目次 2

経営理念・企業行動指針 3

トップメッセージ 4

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 9

競争力の源泉 11

バリューチェーンでの価値創造 13

価値創造プロセス 15

長期経営計画 17

財務資本戦略 23

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 27

事業サマリー 29

オフィスビル(不動産賃貸事業) 31

データセンタービル(不動産賃貸事業) 33

ウインズビル(不動産賃貸事業) 35

商業施設・物流倉庫等(不動産賃貸事業) 36

保有物件一覧 37

新規事業 39

サステナブル経営の実践

持続的な成長を支える取り組み・体制

サステナビリティ推進体制とマテリアリティ 43

ステークホルダーのみなさま 45

環境 47

人権尊重とサプライチェーンマネジメント 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

価値ある事業空間で
ひと、まち、未来をつなぐ

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/>



Corporate Philosophy

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。

Code of Conduct

1. お客様本位の徹底

お客様のニーズと信頼に応え、安全で良質な環境とサービスを提供します。

2. コンプライアンスの実践

法令および規律を遵守し、高い倫理観に根ざした社会的良識をもって行動します。
また、公正、透明、適正な取引を行い、政治、行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
反社会的勢力および団体とは一切関係を遮断し、毅然とした対応をします。

3. 社会発展への貢献

地域との良好な関係を構築し、良き市民として積極的に社会貢献活動を行います。

4. 公正な情報開示

株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションをとり、企業情報を適時、的確かつ公正に開示します。

5. 環境問題への取り組み

環境保全は経営の重要な課題であることを認識し、自主的、積極的に環境問題に取り組みます。

6. 個性を尊重する企業風土

ゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、社員の人格、個性を十分尊重します。

なお、役員は、本指針の精神の実現が自らの役割であることを十分認識し、率先垂範の上、社内・関係者に周知徹底します。また、社内外の声を常時把握し、企業倫理の徹底を図ります。

万一本指針に反するような事態が発生したときには、役員自らが問題解決にあたるとともに、原因究明、再発防止に努めます。また、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

トップメッセージ

代表取締役社長
若林 常夫

新規事業は計画ステージから実行ステージへ
**長期経営計画フェーズIの達成に向け
取り組みをさらに加速させていきます。**



社長の最大の務めは、社員一人一人の成長を支援すること

当社は現在、長期経営計画（2024年3月期～2033年3月期）に基づき、不動産賃貸事業を中心とした「安定を重視した経営」から、海外事業、エクイティ投資をはじめとする新規事業にも注力し、安定と成長のバランスが取れた「規律ある攻めの経営」への転換を図ろうとしています。

その土台となっているのが、経営理念の一つである「革新と効率を尊び、活力ある企業風土を築きます」という考え方です。これまでの取り組みに安住することなく「革新」を遂げていくために、社員みなさんには常々「変化なくして進歩なし」という言葉を伝え、昨年と同じことを繰り返してはいけないということ、すなわち周りが進んでいく中で自分が止まってしまっているのは後退しているに等しいことを訴え、変化を課題解決のための好機と捉え行動するよう伝えていきます。また、新規事業を創出できる「活力ある企業風土」に向けては、失敗をおそれずに挑戦し、もし失敗したとしてもその経験を糧にして何度も挑戦してほしいと伝えていきます。会社の成長は社員一人一人の成長の総和であり、社長としての最大の務めは、社員一人一人の成長を支援することだと考えています。この企業理念を浸透させていくことによって会社そのものの成長ももたらされると考えています。

幸い当社は、現在は社員数66名の小さな規模であり、私自身全社員の顔と名前を把握していますし、毎日のように顔を合わせているので、一人一人の個性に合わせた細かい声掛けをしています。社内の会議にもできるだけ参加するようにしており、提案者に対しては会議の中で私自身の意見をフィードバックするようにしています。回覧される稟議についても私自身が気になることがあれば、担当社員のところに出向いて「背景や根拠について教えてくださいませんか。」と確認することもあります。

長期経営計画がスタートしてからの3年間は経験者・新卒採用に注力してきたため、新しく採用した社員が25名と全社

員の4割近くを占めるまでになっています。既存の社員と新たに採用した社員が融合し、お互いが「規律ある攻めの経営」という一つのベクトルに向かうことによってコミュニケーションが生まれ、相互理解が進みつつあり、お互いの成長につながっていると感じています。

2025年度は過去最高の収益を達成しました

長期経営計画では、賃貸事業という安定した収益基盤をより強固にし、そのうえで資産回転型事業、海外投資などの新規事業に取り組むことによって成長を目指しています。長期経営計画フェーズI（2024年3月期～2028年3月期）の3年目に当たる2025年度は売上高、営業利益、経常利益、償却前事業利益ともに過去最高を達成しました。これはひとえに計画を着実に実行してきた成果だといえるでしょう。

2025年度は既存の賃貸事業を強化するとともに、新規事業の立ち上げ準備をさらに加速することを目指して臨みました。賃貸事業について説明する前に、オフィスマーケットの状況について説明いたします。2026年3月末の空室率は、東京地区で2.22%、大阪地区で3.20%となっています。企業収益の改善やコロナ禍後の出社帰帰の本格化を追い風に、空室率は比較的低位で安定して推移しています。このような環境の中、当社全体の空室率は2026年3月末で0.39%、当社のオフィスビルの空室率は0.45%となりました。東京・大阪地区の平均値と比べると、引き続き低い空室率を維持することができています。大阪地区については、大規模供給が概ね一巡したものの、東京地区は今後も大規模供給がまだまだ続きます。ただ、当社が保有するオフィスビルは交通の便が良い立地にあることや、需要の集まりやすい中規模のサイズであることから、一定の競争優位性はあるものと考えています。▶P.31

このようなオフィスの需給状況を踏まえて、当社はお客さまとの丁寧な交渉を通じた賃料の増額に取り組み、当年度に契約更改を迎えた、あるいは新たにご入居いただいたお客さまに対して平均して約10%の賃料増額を行いました。これまでのオフィスの需給状況の中では、こうした規模での改定交渉を行う機会はその多くありませんでしたが、今回、営業担当社員は丸丸と粘り強く交渉に臨んでくれました。こうした経験が社員の自信にもつながり、会社の基礎的な体力をつける良い機会にもなったと感じています。このほか、大阪ビジネスパーク（OBP）内に開設した都心型データセンターであるOBPビルの一部フロアが予約契約から本契約に移行したことによる賃料収入の増加、エクイティ投資の運用益の増加などが増収増益に寄与しました。

当社の売上の半分強を占めるデータセンタービルは、生成AIの爆発的な普及に伴う需要の増加と最新のトレンド

変化の潮流の真っ只中にあります。一方で、不動産価格の上昇やインフレに加え、要求スペックの高度化がさらなる建築費の高騰を招いており、単独での新規開発は容易ではない環境です。そのため、現在は当社単独での開発パイプラインにこだわらず、これまで長年培ってきた電力供給会社や通信事業者との信頼関係に基づくネットワークを活かしながら、外部パートナーとの共同開発の可能性を模索し、リスクをコントロールしつつ市場の最新ニーズを的確に捉えていきたいと考えています。▶P.33

新規事業については、特に海外投資が順調に進捗し、米国アトランタ郊外の物流倉庫開発、ダラスの既存賃貸集合住宅、シャーロットの賃貸集合住宅開発と、3件のプロジェクトへの出資を行うことができました。さまざまなアセットや地域の案件に投資することで、米国不動産のノウハウを蓄積するとともに、多様なパートナー企業と協力関係を築きつつあります。

国内においても、埼玉県春日部市の冷凍冷蔵倉庫の開発のほか、大阪・桜島において初めてホテル開発プロジェクトへのエクイティ投資を行いました。また、ヘルスケア施設へのエクイティ投資をきっかけとして、2025年10月には上場REITであるヘルスケア&メディカル投資法人が資産の運用を委託するヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資を行いました。同社はヘルスケア施設の投資・運用経験、案件情報、オペレーターとのリレーションなどのノウハウを持っています。本出資によりヘルスケア施設への取り組みをより強化して、今後のヘルスケア施設の開発に取り組んでいきます。また先方との人的交流を通じて、将来のアセットマネジメント事業を担う人材の育成にも取り組んでいこうと考えています。

さらに、2023年6月に取得した浅草駅前ビルを2025年9月に売却し、資産回転型事業の実績を上げることができました。当該ビルについては築ながら、国内外の観光客でにぎわう浅草駅前というポテンシャルの高さから、将来的な再開発も見据えた長期保有と、立地の希少性に注目した資産回転型事業の両にらみで取得しましたが、その可能性のある立地が取得希望先の目に留まり売却が実現しました。今回、取得から売却に向けた活動の中で得たノウハウや情報ルートを、次の資産回転につなげていくとともに、一部既存物件の回転型資産への振り替えや、現在組成準備を進めている私募ファンドへの組み入れ等を検討していきたいと考えています。

新規事業が順調に進捗していること、そして今後の取り組みの加速に向けて、2026年4月1日付で、新規事業の業務を海外事業部と国内新規事業グループに分割しました。前者については海外専門要員を増員するとともに、後者については既存物件のバリューアップ、新規物件の開拓などの情報を営業部と共有し、資産回転型事業をより強化していきます。また、AM（アセットマネジメント）事業準備室をAM事業部に改称

し、アセットマネジメント事業を本格的に立ち上げることにしました。このことによって、フェーズII（2029年3月期～2033年3月期）において新規事業でまいた種の実を刈り取っていくための組織・要員体制は構築できたと思っています。▶P.39～

フェーズI最終年度の目標達成に向けた確かな道筋が見えてきました

長期経営計画については、フェーズI最終年度（2028年3月期）で事業利益80億円、償却前事業利益120億円、ROEについては7%以上、そしてフェーズIIのできるだけ早いうちに8%以上を達成すべく、取り組みを進めているところです。

2025年度の償却前事業利益は102億円と、フェーズI最終年度の目標である120億円とはまだ18億円のギャップがありますが、このギャップについては、物件の売却によるキャピタルゲインの獲得、海外投資やエクイティ投資の積み重ね、さらには収益物件の取得により利益を積み増していくとともに、新規事業を推進する体制と要員が整ったことで、これらの事業をさらに加速させることで埋めることができる見通しが立っています。2026年度に入ってから国内では千葉県浦安市において物流倉庫を取得したほか、海外ではシカゴの物流倉庫開発プロジェクトに出資を行いました。

また、投資計画については、長期経営計画の10年間で総額2,500億円の投資を行う予定です。このうち、フェーズIで予定する投資計画770億円については、これまでの3年間の累計で、すでに347億円の投資を行っています。当初計画に比べ、不動産価格の高騰による利回りの低下から現物不動産への投資が思うように進んでいない一方で、比較的利回りの確保しやすい国内のエクイティ投資、海外投資が先行しているのが実情ですが、投資効率については向上しています。▶P.17～

収益物件、エクイティ投資、海外投資とそれぞれの投資枠は定めていますが、当該枠にこだわることなく投資効率を重視し、総額2,500億円の範囲で柔軟に投資を進めていこうと考えています。今後の投資額のバランスについても、見直すべきところは適宜見直していく予定です。

後に述べますが、今回、株主還元強化に踏み込むことができたのも、長期経営計画の順調な進捗に見通しがついたことの表れであると理解していただけたらと思います。

新規事業についてはリスク管理を徹底しながら、成長につなげるためのノウハウ獲得に努めます

新規事業については、リスクと成長のバランスを考慮に入れながら投資の判断を行っています。国内不動産市場については人口減少による縮小が見込まれることから、中長

トップメッセージ

期的な成長戦略として海外投資に重点的に取り組んでいるところです。まずは、海外市場の中でも安定した経済成長が見込まれ、法制度などの面からもリスク管理が比較的容易な地域である米国市場に集中して投資しています。海外のエクイティ投資は、国内の現物投資よりもリターンが大きい半面、相応にリスクがあると考えており、投資総額については、各投資案件のリスクの軽重を加味したうえで、国内事業とのバランスを考えるとともに、1件あたりのエクイティ投資額は10～30億円程度を目安としています。アセットの種類については、比較的マーケットが安定している賃貸集合住宅と物流倉庫に絞りつつ投資エリアを分散させ、投資の形態についても信頼できるパートナーとの共同出資でリスク分散を図っています。

米国においてはこれまでのエクイティ投資を通じて、多様なパートナー企業と協力関係を築くことができています。現在はマイナー出資ばかりですが、段階的なメジャー出資への移行も視野に入れています。パートナー企業との関係の構築から、次の案件のパイプラインも見えてきており、フェーズⅡに入った段階では、現地での駐在員配置を視野に入れ、現物不動産の単独での投資も検討していきたいと考えています。

当社がこれまで注力してきた賃貸事業で安定した収入を確保する一方、リスク管理を徹底したうえで米国への投資を行い、安定と成長のバランスをとりながらROE8%の達成に向け取り組んでいきます。

次の時代を切り拓く社員、リーダーを育てていきます

新規事業の強化に合わせて、経験者と新卒の採用を合わせて進めていますが、いずれも順調に採用することができており、長期経営計画がスタートして以降の3年間で、新たに25名が入社しています。特に経験者については、私たちが新規事業でどのようなことをしていこうとしているのか、そこでどのような役割を果たしていただくかを明確に示したうえで採用活動を行った結果、当社の考え方と方向性に合致した方にご入社いただけています。ミスマッチなく採用できた結果、定着率も非常に高く、この3年間の退職者は数名にとどまっています。▶P.74

新卒で採用した若手の人材については、外部からノウハウを持って入社した人たちと一緒に働き、OJTを通じて現場経験を積んでもらい、失敗を活かしながらより早く成長してくれることを期待しています。そのためには、若手社員に対しては「自分の頭を使って考える」ことを徹底指導しています。先般も入社3年目の東京の営業担当社員が、投資しようとしている物件を「一緒に見に行ってください。」と私に声を

かけてくれました。その成長ぶりをとても頼もしく感じています。若手の社員のみなさんには、机に座って情報を拾うだけではなく、どんどんと外へ出て他社との情報交換の場にも積極的に出向き、そこでできた人脈を活かしながら、生の情報により多く接してほしいと伝えています。このような集まりに参加してみたい、新たにこういうことをやってみたい、ということがあればどんどん手を挙げてチャレンジしてほしいですし、それを後押ししていきたいと考えています。また、今後は、成し遂げた仕事に対する評価について公平性、納得性をより高め、処遇に反映させていくようにしていきたいと考えています。

2026年4月1日付で、事業管理機能の強化を目的に、経営企画部と財務経理部を統合し、新たに経営統括部を設けました。また、人事総務部、DX推進部、サステナビリティ推進室を統合し、管理統括部を設けました。細かく縦割리になっていた組織をより大きなくりにすることによって横の広がりを実現したことで、社員にとっては全体を見渡し、さまざまな経験を積んでもらうことができたかと考えています。また、一つ一つの組織が大きくなったため、グループマネージャー制度を導入し、次の世代のリーダーの養成にも取り組んでいます。10名のグループマネージャーは幹部候補と位置づけ、このたび役員以外で初めて彼らに株式報酬制度を実施することで、次の経営層としての意識醸成を図っていきます。▶P.51～

気候変動の緩和と適応の取り組みを強化していきます

トランプ大統領が、米国の環境・エネルギー政策を大きく転換したため、地球温暖化防止に向けた取り組みは世界的にトーンダウンしていますが、不動産業において環境問題への取り組みは今後も避けて通れない課題だと認識しています。また近年は、気候変動や地震などの自然災害リスクが確実に高まっている中で、お客さまであるテナントのみなさまの「安全・安心」に関する意識も非常に高まっています。このため、GHG排出量削減による地球温暖化防止に資する取り組みと合わせて、災害が起こった時に安全・安心をどう提供できるかといったBCPも踏まえた取り組みを進めていく必要があります。

そこで、2031年3月期までにScope1+2を46%削減(2020年3月期比)、2051年3月期にGHG排出量(Scope1+2+3)のネットゼロを達成するほか、2031年3月期までに保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率50%以上を達成し、今後の新築物件のグリーンビル認証取得100%を達成、2051年3月期までにScope2の再生可能エネルギー由来の電力比率100%を達成という、主として

気候変動の緩和を目的としたKPIを定めています。

一方で、気候変動への適応の取り組みとして、当社の強みは、データセンタービルで培った、一瞬の停電も許されない環境下でのBCPノウハウだと考えています。このデータセンタービルで蓄積された洪水浸水対策や、自家発電機能といった仕様を、今後の物件開発に活かしていきたいと考えています。また、こういったハード面の強化にとどまらず、当社は災害発生時の初動対応マニュアルの整備や、パートナー企業と連携した実践的な防災訓練の実施など、ソフト面の防災体制も一元的に構築しています。気候変動による大規模災害を「自社のリスク」としてリアルに捉え、ハード・ソフトの両面から『絶対に止まらない、最も安全・安心な不動産』を提供することが、お客さまとともに発展し、社会に貢献することにつながると考えています。▶P.47

これらサステナビリティの取り組みについては、その達成が役員の評価報酬にも連動する仕組みにしており、今後、達成確度をより高めていきます。▶P.60

株主の期待に応えるため、株主還元も前倒しで実施していきます

近年、TOPIXの構成指定銘柄の見直しが定期的に進められており、TOPIXに採用されるハードルは一段と厳しくなっています。また、新NISAの普及などによって個人株主が増加している一方で、当社の個人株主は減少傾向にあり、日々の出来高も十分ではない状況が続いていました。こうした状況を鑑みて、今般、増配、株式分割、株主優待制度の新設という株主還元強化策を発表しました。

まず、今後の中長期的な利益成長に手応えを感じ、累進増配の方針を決定しました。2026年7月1日付で実施した1対2の株式分割後のベースで1株当たり現状20円の配当を、每期段階的に引き上げていきます。最終的に、フェーズⅡの入口となる2029年3月期には、現在の水準から倍となる年間40円まで引き上げる計画です。株式分割と株主優待制度の新設については、これら二つの施策をセットで行うことにより大きな相乗効果を生み出すという狙いのもと、一体の戦略として決定しました。まず、株式分割によって投資単位当たりの金額を2分の1に引き下げ、投資のハードルを下げます。この投資しやすくなったタイミングに合わせて株主優待制度を新設し、単に買いやすくなるだけではなく、当社の株式の魅力を高めることで、今まで当社に関心を持っていただけなかった個人投資家層を幅広く、呼びこむことができるのではないかと考えています。これらの施策により日々の出来高を増やし、流動性の向上を図る一方で、今後も経営環境や資本効率等を勘案し、機動的な自己株式取得を検討していきます。以上のような株主還元の強化を通じて市場の期待に



応えるとともに、PBR1倍超の安定的な維持、そしてさらなる企業価値の向上に取り組んでいきたいと考えています。

当社は、政策保有株式の連結純資産額に対する割合を、長期経営計画におけるフェーズⅠの最終年度の2028年3月期までに10%以下とする目標を策定しています。2024年9月の本計画の発表後、2銘柄を全株式売却、1銘柄を一部売却しましたが、現在の好調な株式市場の影響を受け、政策保有株式の時価が大きく上昇した結果、2026年3月期の連結純資産対比では、前期比6.2ポイント増加して21.2%となっています。今後も、毎年行っている取締役会における政策保有株式の保有意義検証の結果を踏まえながら、目標の達成に向けて着実に政策保有株式の売却を進めていこうと考えています。▶P.20

PDCAサイクルを前倒しで回し、フェーズⅡへとつなげていきます

繰り返し申し述べてきたように、長期経営計画がスタートして4年目にして、新規事業においてまいた種から育った果実を刈り取っていくための組織・要員体制は構築できたと実感しています。長期経営計画のうちフェーズⅠはPDCAサイクルのうち「Plan(計画)」の段階と位置づけていましたが、2026年度からはやや前倒しで「Do(実行)」のステージに入ることができました。フェーズⅡに向けてできるだけ早く「Do(実行)」に努め、「Check(検証)」、「Action(改善)」の段階を経て、次の「Plan(計画)」にしっかりとつなげていきます。

当社は非常に少数の社員で事業を行っているため、多様なステークホルダーと連携・協働しながら事業を進めており、成長の原動力にもなっています。今後もステークホルダーの支援・期待に応え、ともに成長していきたいと考えています。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。

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

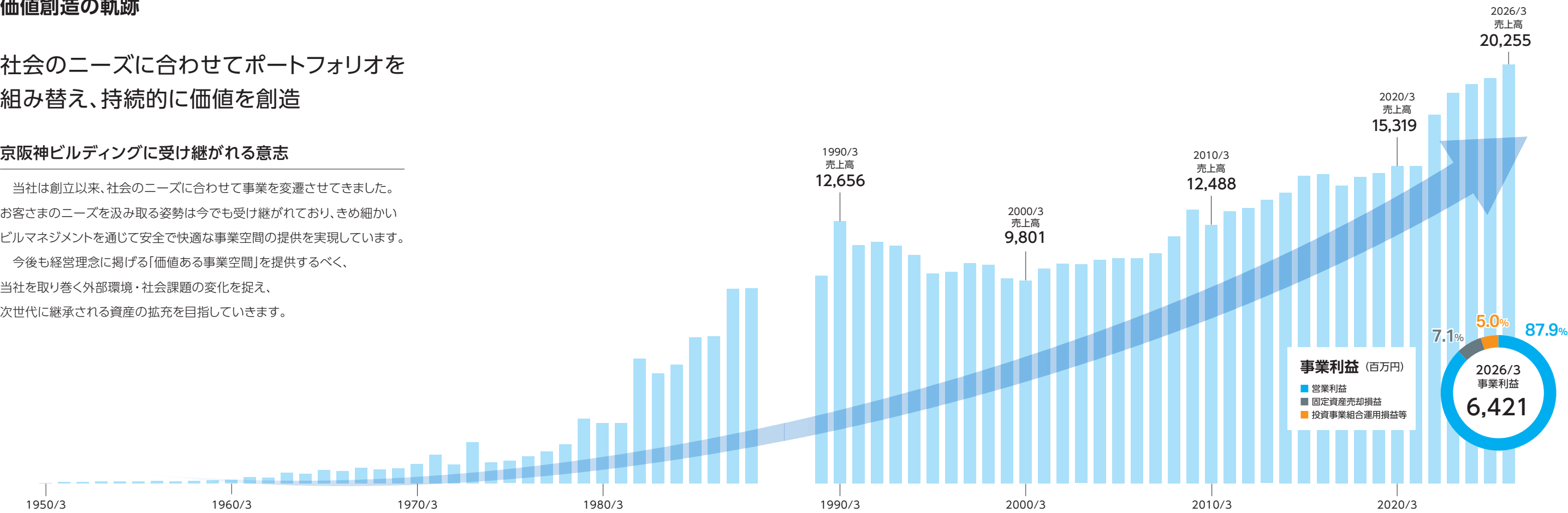
京阪神ビルディングに受け継がれる意志

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。

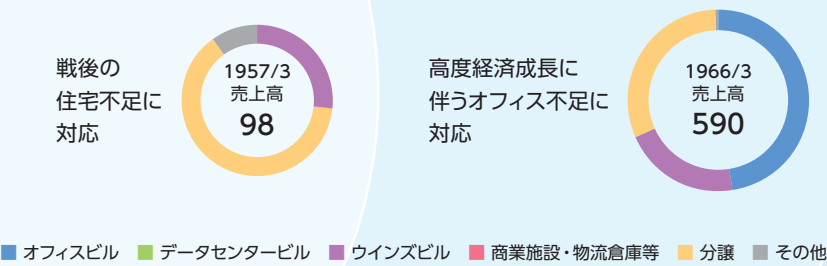
お客さまのニーズを汲み取る姿勢は今でも受け継がれており、きめ細かいビルマネジメントを通じて安全で快適な事業空間の提供を実現しています。

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。



売上高推移 (百万円)



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

オフィスビルの賃貸開始

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

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を開始しました。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の賃貸開始

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、その時々需要に合わせてビルを進化させて業容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

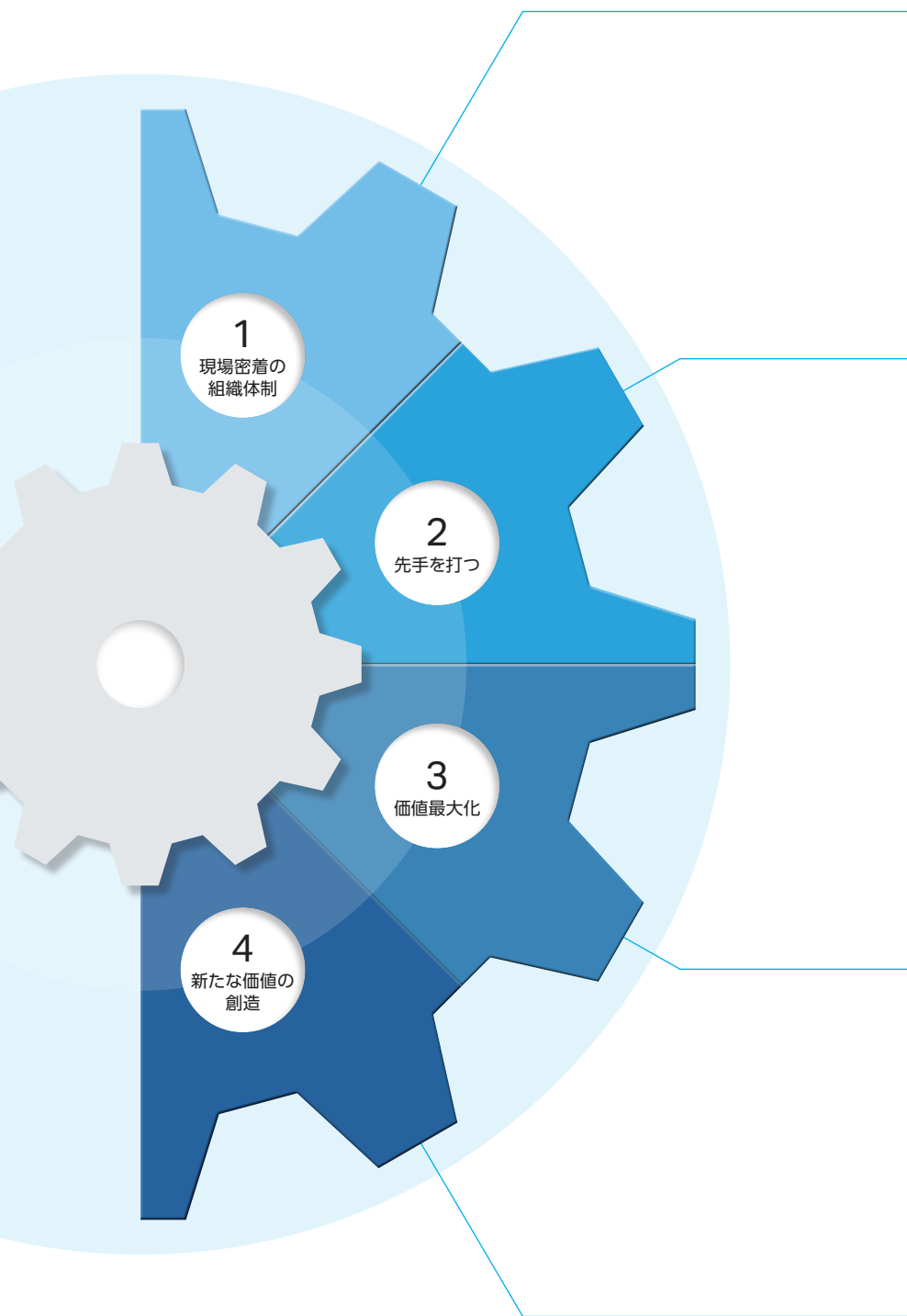
2023~

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。



海外投資の実例



1. 現場密着の組織体制 パートナー企業との強固な信頼関係

人的資本

知的資本

社会関係資本

当社の競争力の源泉は、現場密着型の組織体制にあります。大手ゼネコン等で培った高度な専門性を持つ「建築技術部」が物件取得時の調査から、開発、運用管理まで一貫して関与します。加えて、「建築技術部」と「営業部」がタッグを組む独自の「ツイン体制」を構築。現場の最前線に立ち、パートナー企業と真摯に向き合い、長年の取引に基づく強固な信頼関係、共存共栄関係を築くことで、60名強の少人数による高効率経営が成り立っています。

「サステナビリティ
レポート2026」を
ご参照ください



従業員への取り組み ▶P.33
サプライチェーンマネジメント ▶P.27
https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/SustainabilityReport2026.pdf



2. 先手を打つ 「予防保全」による手厚いテナント対応

人的資本

社会関係資本

当社とパートナー企業が一体となって動くことで、不具合が起きる前に先手を打つ「予防保全」を徹底しています。また、各アセットの運営で培ったノウハウを、他アセットにも横展開し、運用管理の質の向上に努めています。顔の見える大家としての機動力と手厚い対応が、テナントからの評価と厚い信頼を生み出しています。

「サステナビリティ
レポート2026」を
ご参照ください



お客さまとのリレーション ▶P.29
https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/SustainabilityReport2026.pdf



3. 価値最大化 「建ててからものびる」多様なアセット

製造資本

これらの無形資産を最大限に活用した運営により、関西・首都圏の好立地に展開する「オフィス」「データセンター」「ウインズ」「商業施設・物流倉庫等」といった多様なアセットの価値が長期間にわたり向上しています。ハードとソフトの両面で磨き上げられた物件が、景気変動に強い強靱なポートフォリオを構築しています。

不動産賃貸事業 ▶P.31～



4. 新たな価値の創造 強固な財務基盤と次なる成長へ

財務資本

テナントからの信頼と評価が、安定的な収益と潤沢なキャッシュフローを創出し、これが当社の格付A-という堅実な財務資本を裏付けています。そして、この安定した財務資本を原資として、「資産回転型事業」や「海外・エクイティ投資」といった次なる成長（新たな製造資本・人的資本の獲得）へと再投資するサイクルが回っています。

財務資本戦略 ▶P.23～
新規事業 ▶P.39～

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・企画、取得・開発から運用・管理、そして再開発・リノベーション・売却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。この長年培ってきた強固なバリューチェーンとノウハウを基盤として、現在は資産回転型事業やエクイティ投資、海外投資といった新規事業へのシナジー創出と新たな収益モデルの構築を推し進めています。当社はこれらの取り組みを通じて、企業価値の向上を図るとともに、社会に新たな価値を創造し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



創造する価値

- 安全・安心かつ持続可能な社会インフラの提供
(建物の長寿命化とBCP機能)
- 環境負荷の低減と脱炭素社会への貢献(環境にやさしいビルづくり)
- 都市の利便性向上と地域社会の発展
- 企業の経済活動を支える「価値ある事業空間」の創出

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とお客さまとの信頼関係を活かし、安心、快適で環境にやさしいビルづくりを基盤事業として運営してきました。この確かなストック事業の地力に加え、今後は資産回転型事業や海外投資などのフロー事業を成長の両輪として本格化させていきます。変革のフェーズにおいて、これまでの資本を大切に活かしながら、プロフェッショナルな人的資本、多様なアセットに対応する知的資本、協創を広げる社会関係資本をさらに積み上げ、ステークホルダーのみなさまとともに次の100年に向けた「価値ある事業空間」を創出していきます。

マテリアリティ ▶P.43

長期経営計画



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中、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

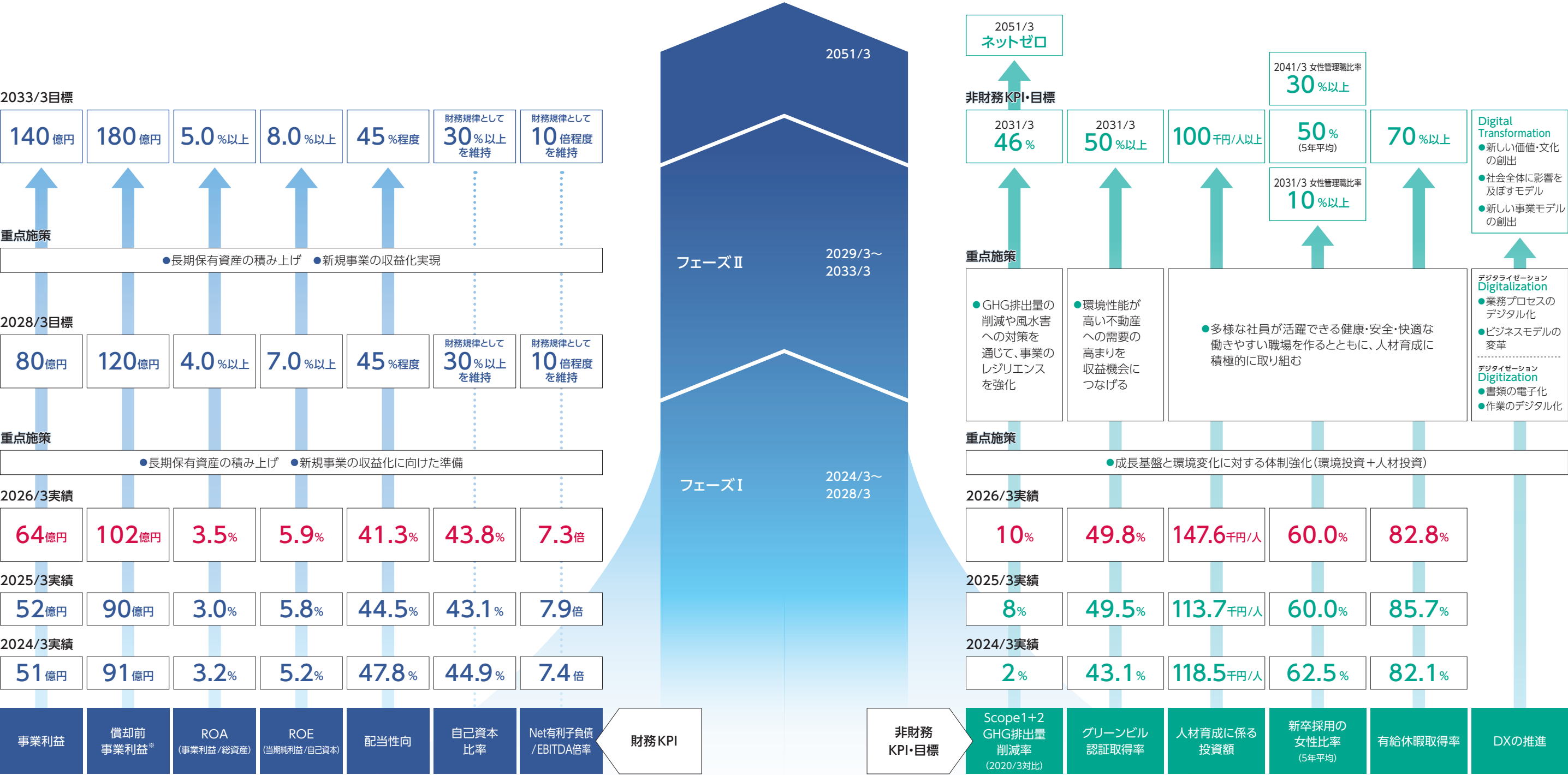
1 サステナブル経営を実現し、持続的な
2 投資環境の変化を見極め、ポートフォリオ
新たな収益モデルの創出を目指す

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+固定資産売却損益)+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
-------	------------	-----------	-----------	-------------

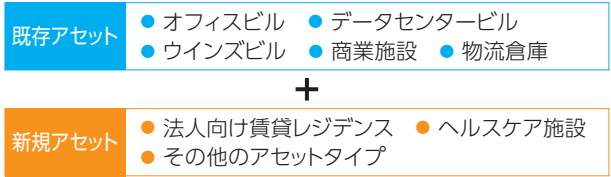
■ ストック事業とフロー事業のバランスのとれた収益構造への転換

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

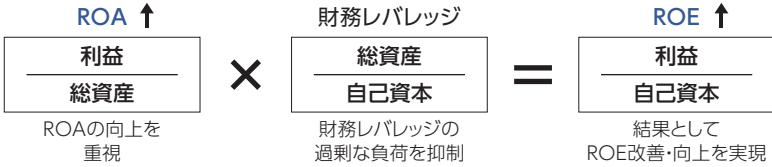
アセットタイプ



財務資本戦略

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

財務戦略



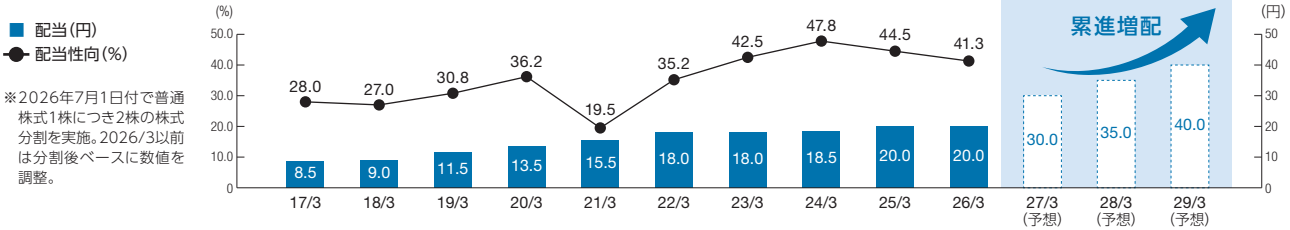
■ 直接金融と間接金融のバランスに留意し、安定的かつ低金利での資金調達に取り組む

株主還元

	2026/3	長期計画目標
配当性向	41.3%	45%程度

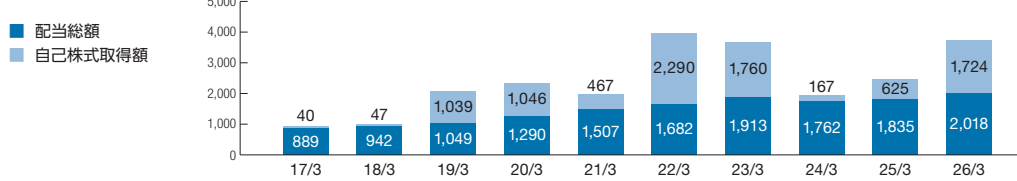
当社は、配当性向目標を45%程度とし、1株当たり利益の成長を通した安定的な配当と増配を中心とした累進配当を基本方針としています。現在進行中の長期経営計画(対象期間:2024年3月期～2033年3月期)の公表から3年が経過し、フェーズI最終年度(2028年3月期)まで残り2年となりました。新規事業の立ち上げ・収益化に向けて取り組みを進めた結果、今般、フェーズI最終年度の業績指標である事業利益80億円および償却前事業利益120億円、ROE7.0%以上を達成する見通しが立ったため、株主・投資家のみなさまへの還元を通じて期待に応えるべく、2027年3月期～2029年3月期の配当予想を累進増配とする基本方針を公表しました。

配当・配当性向推移



■ 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

配当総額・自己株式取得額の推移

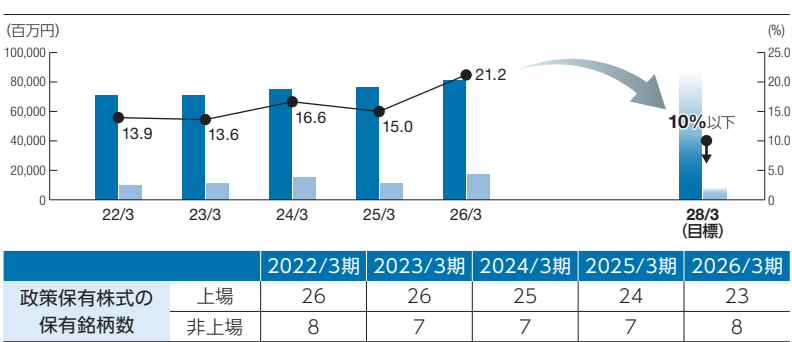


事業戦略

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

政策保有株式連結純資産対比の推移



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、個別銘柄ごとに、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。また、当社は政策保有株主から売却等の意向が示された場合には、当該政策保有株主の意向を尊重しており、その売却等を妨げるような行為は一切行っておりません。

一方で、2024年3月期末時点で16.6%となっていた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、2026年3月末時点では、政策保有株式として上場株式を23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9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140億円となりました。

不動産賃貸事業

事業概況 ▶P.31

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

地域ポートフォリオ売上高	目標 (2033/3)
首都圏等	30%
関西圏	70%

資産回転型事業

事業概況 ▶P.39

- 目的
- 資産を売却し獲得資金を成長分野へ再投資することで、収益の最大化を図りROA・ROEの向上を目指す
 - 財務バランスを維持しながら、資産の組み換えによる収益最大化を目指す
- 重点施策
- フェーズIでは、テナントの入れ替えや改修工事等により、資産をバリューアップして売却するための社内体制の確立と事業に着手
 - フェーズIIでは、アセットマネジメント業を立ち上げ、資産回転型事業の出口としてのファンド事業を確立し、さらなる成長と資産効率向上を実現

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

海外投資

事業概況 ▶P.40

- 目的
- 国内マーケットは将来的に縮小が懸念されることから、中長期的な成長戦略として海外物件の取得を目指す
- 重点施策
- 人口増と経済成長が見込める国を見極めて投資を実行
 - フェーズIでは、日系企業とのアライアンスによるSPC(特別目的会社)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

エクイティ投資

事業概況 ▶P.41

- 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

事業戦略

長期経営計画達成に向けて掲げている各投資計画は順調に進捗しています。なお、本計画で掲げる投資計画の内訳はあくまでも目安であり、実際の投資においては、投資利回りや市場動向等を見ながら、総額2,500億円の範囲内で臨機応変に対応していきます。

投資計画		2024/3期~2026/3期 累計実績	フェーズⅠ 2024/3期~2028/3期 (累計)	フェーズⅡ 2029/3期~2033/3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	106 億円	80 億円	80 億円	160 億円
	海外投資	89 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	65 億円	100 億円	100 億円	200 億円
計		347 億円	770 億円	1,730 億円	2,500 億円
投資回収	収益物件の売却	64 億円	—	800 億円	800 億円
ネット投資額		282 億円	770 億円	930 億円	1,700 億円

投資実績

	物件名	エリア	取得日
収益物件	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	竣工	状況
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	—	稼働中
	兵庫県ヘルスケア施設	兵庫県西宮市	2024年 3月	—	稼働中
	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	—	稼働中
	東京都学生向け賃貸マンション	東京都板橋区	2025年 3月	—	稼働中
	春日部物流倉庫	埼玉県春日部市	2025年 8月	2027年予定	開発中
	Osaka Sakurajima Resort	大阪府大阪市	2025年12月	2029年予定	開発中

海外投資	マイアミ賃貸集合住宅開発	米国フロリダ州マイアミ	2024年 8月	2026年	稼働中
	シアトル賃貸集合住宅開発	米国ワシントン州シアトル	2025年 2月	2028年予定	開発中
	アトランタ物流倉庫開発	米国ジョージア州アトランタ	2025年 5月	2026年	稼働中
	ダラス賃貸集合住宅	米国テキサス州ダラス	2025年11月	—	稼働中
	シャーロット賃貸集合住宅開発	米国ノースカロライナ州シャーロット	2026年 3月	2028年予定	開発中

	物件名	エリア	取得日	売却日
収益物件の売却	浅草駅前ビル	東京都台東区	2023年 6月	2025年 9月

※2026年3月期までの投資実績を掲載しています。

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~2026/3期 累計実績	フェーズⅠ 2024/3期~2028/3期 (累計)	フェーズⅡ 2029/3期~2033/3期 (累計)	合 計
環境投資	●省エネ設備・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使用 ●グリーンビルの認証取得	19 億円	30 億円	40 億円	70 億円
人材投資	●社内環境整備 ●人材教育投資 ●専門性の高い経験者採用	6 億円	10 億円	20 億円	30 億円
合 計		26 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6棟とデータセンタービル2棟で再生可能エネルギー由来の電力を利用
- 御堂筋ビルのグリーンビル認証を更新、最高位である「Sランク」を維持

人材投資

- 女性管理職のプールとなる新卒女性採用比率(5年平均)は目標50%を上回る60%を達成
- 女性管理職比率は11.8%(2026年3月期)となり、2031年3月期目標(10%以上)を前倒しで達成
- 1人あたり人材育成投資額は148千円(目標100千円)に拡大、外部研修の受講も奨励
- 有給休暇取得率は2022年度から継続的に目標70%を上回っており、2025年度も82.8%を達成、健康診断受診率100%を維持
- 海外投資を含む新規投資・開発やAM事業の推進、管理部門の効率化を図るために、2026年4月1日より組織体制を変更
- 新規事業に求める人材要件を洗い出し、営業部新規事業グループ・海外事業部の人員を増員

業務効率化

- 支払業務の一部アウトソーシングおよび業務フローの電子化
- 生成AIのサービス利用による情報収集の合理化

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。

人的資本経営▶P.51



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

1. 当社の株主資本コスト認識

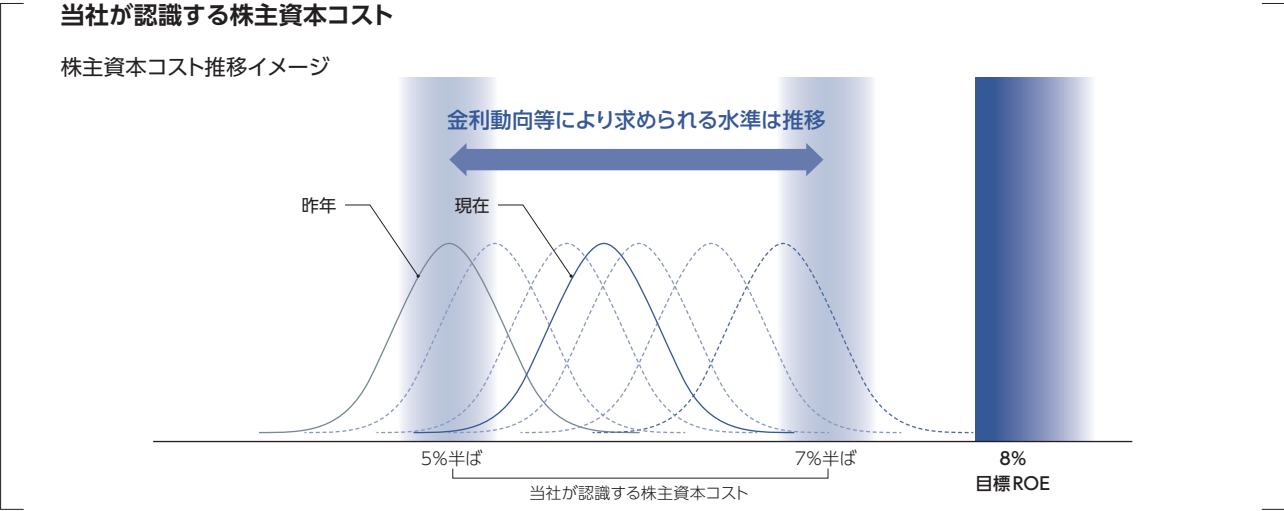
当社の株主資本コストは、各種算定モデルによる結果を総合的に勘案し、5%半ば～7%半ばの範囲で推移するものと認識しています。

当社はこれまで、良質な不動産を保有し、長期安定したキャッシュを生み出す不動産賃貸事業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、当社の株主資本コストは、一般的な事業会社と比べると、相応に低い水準にあると考えています。

この認識のもと、2026年3月期のROE5.9%は、当時の

株主資本コストと同水準にあったものと考えていますが、最近の金利上昇の影響により、当社の株主資本コストも、足元で上方にシフトしてきていると認識しています。

上昇傾向にある株主資本コストの水準に対しては、引き続き長期経営計画で掲げる施策を着実に実行し、ROEをフェーズⅠの最終年度で7%以上、フェーズⅡのできるだけ早い段階で8%以上に引き上げることでエクイティスプレッドの確保に注力していきますが、このタイムスケジュールに限らず、各施策を機動的に実施することで、さらなる前倒しでのROE目標の達成に向けても、継続的に取り組んでいきます。

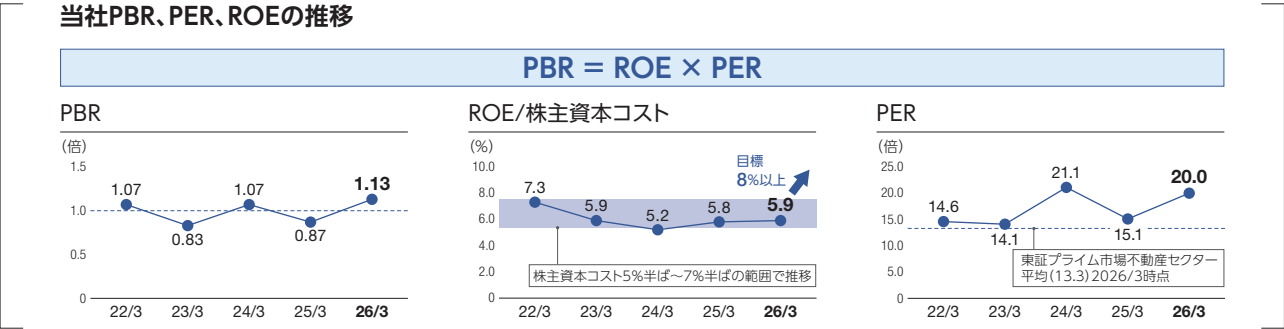


2. 現状分析

市場評価指標であるPBRとPER、資本収益性指標であるROEについて当社は、従来からPBR=ROE×PERの分解式を軸に分析しています。

現在のPERは、当社の今後の成長期待等が反映され、すでに高い水準にあると認識していますが、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。あわせて、東証が要請する資本コストや株価を意識した経営を実現

するには、引き続き企業価値の向上が求められ、そのためには、安定的にPBRが1倍を超える経営状態を維持することも重要であると考えています。直近の2026年3月期のPBRは1.13倍となりましたが、それ以降も安定して1倍以上を維持できる水準までに企業価値を向上させています。現在のPBR水準に満足することなく、さらなるPBR水準の向上を目指していきますが、そのためにはROE水準の向上が特に重要と認識しています。



3. ROE水準向上への課題

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。

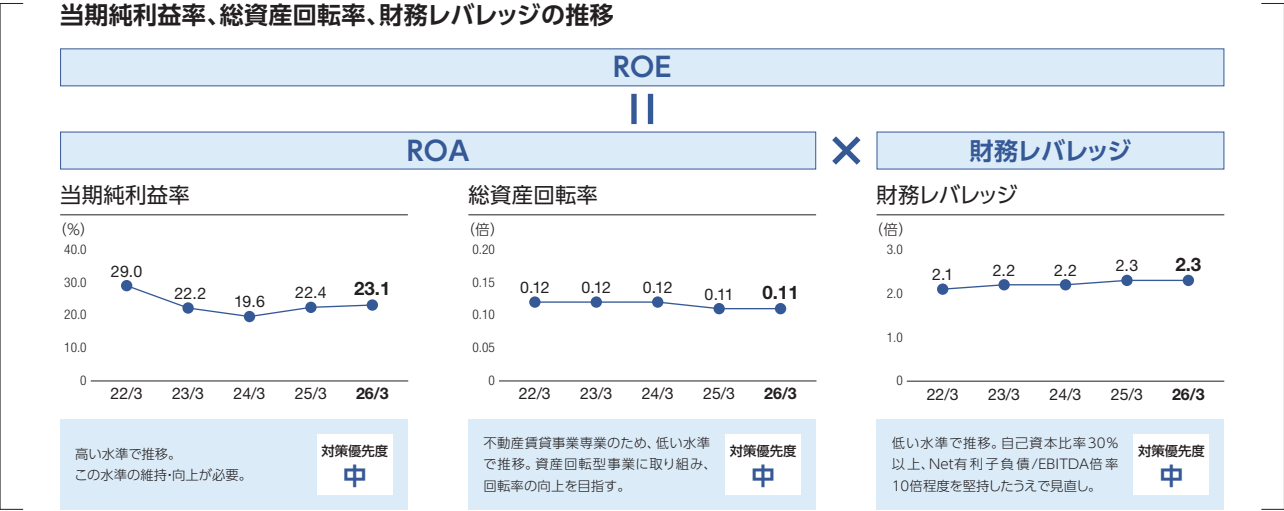
1つ目の要素である当期純利益率は、引き続き相応に高い水準で推移しています。今後も安定した不動産賃貸事業をベースに収益性の向上を図りつつ、現在、投資が先行しているエクイティ投資・海外投資により得られる営業外収益の取り込みや、含み益実現のために長期保有目的で所有していた既存物件の売却も機動的に実行することで、この高い水準を維持しながら、引き続き向上させていくことが必要と考えています。

2つ目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。総資産回転率の向上は、フェーズⅡ

における資産回転型事業用資産の売却により達成することを企図しています。現在のフェーズⅡにおいては、不動産価格の高騰による利回りの低下から、資産回転型事業用資産を含む現物不動産への投資が思うように進みにくい市場環境ですが、中でも2025年3月に小牧物流センター、2026年6月には浦安千鳥物流センターを取得しました。今後も収益性に見合う優良物件取得の実績を積み上げ、フェーズⅡでの回転率の向上を目指していきます。

3つ目の要素となる財務レバレッジに関しても、まだ引き上げの余地がある水準にあると考えています。長期経営計画で掲げている財務規律の自己資本比率30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率10倍程度を堅持しつつ、同時に経営の安定性も維持したうえで、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。

引き続き3つの要素にバランスよく取り組みながら、ROEの向上を図っていきたいと考えています。



4. 取り組み

これらの課題を踏まえたROEの向上に対する取り組みについて、1.収益性および回転率の向上(事業からの収益の増加)、2.資産効率の向上(不動産資産の入れ替え、政策保有株式の縮減、人的資本の強化)、3.資本政策(最適資本構成、株主還元)に分けてご説明します。

4-1. 収益性および回転率の向上 (事業からの収益の増加)

当社は毎年、取締役会において事業ポートフォリオ検証を行っています。具体的には個別物件ごとに、資本コストと収益性の比較などの定量面と、物件所在エリアの成長性等といった定性面の両面から評価し、継続保有や建て替え、売却等の方針を見直しています。

こうした事業ポートフォリオの検証の結果も踏まえ、ROEの向上には、引き続き安定した不動産賃貸事業の収益性の維持向上を図ったうえで、既存物件の売却(含み益の実現)を含む資産回転型事業、エクイティ投資などの新規事業に取り組むことでの収益性の向上が必要と考えています。その方針に沿った2025年度の投資実績は、国内エクイティ投資2件、海外エクイティ投資3件の計5件を実施しました。

2025年10月に上場REITであるヘルスケア&メディカル投資法人が資産の運用を委託するヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資も行いました。ヘルスケア領域のノウハウ取得や将来のアセットマネジメント人材の育成を視野に入れて出資しました。本取り組みは、手数料収入の獲得にとどまらず、将来的な自社開発や取得物件の安定した出口(売却先)を拡充し、総資産回転率の向上を実現するための重要な施策と位置づけています。この取り組みを強化するため、2026年4月1日付で、新規投資推進部を海外投資業務を行う海外事業部と国内の投資・開発業務を行う国内新規事業グループに分割して人員を増員するとともに、AM(アセットマネジメント)事業準備室をAM事業部に改称し、AM事業の本格的な立ち上げに向けた社内体制の充実を図りました。

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の収益が実現するまでのリードタイムを考えると、既存物件で2～3年、開発型だと3～5年の期間を要しますが、現在は、フェーズⅡでの新規事業の収益化に向けて、鋭意取り組んでいます。

投資判断には、不動産賃貸事業はNOI利回り、エクイティ投資や資産回転型事業はIRRをハードルレートに用いています。特に海外エクイティ投資は、従来の国内現物投資よりリターンが大きい半面、リスクも大きいので、投資総額および1件当たりの投資額も一定の範囲に設定しリスク低減を図るとともに、成長が見込めるアセットタイプおよび地域に出資し、リスクの分散を図っています。

現状、比較的利益回りの確保できる国内エクイティ投資、海外投資が先行していますが、今後も、タイプごと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等を見ながら、10年間で総額2,500億円の投資枠の中で柔軟に投資

していく予定です。

4-2. 資産効率の向上 (不動産資産の入れ替え、政策保有株式の縮減、人的資本の強化)

先に述べた通り、事業ポートフォリオの検証結果も踏まえ、既存の保有不動産の資産売却による売却益を計上するとともに、優良な不動産に新規投資するといった不動産資産の入れ替えをすることにより、利益の拡大と同時に保有不動産資産の質を向上させ、資産効率を高めていきたいと考えています。

また、当社は毎年、取締役会において、政策保有株式の保有意義について、個別銘柄ごとに、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、および取引関係等に係る定性的な観点の両面から検証を行っています。

この検証結果を踏まえたうえで、2024年9月に当社は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を公表しました。

株式の売却で得た資金は、持続的な成長のための投資や株主還元に活用したいと考えています。

目標公表後、2銘柄の全株式売却、1銘柄の一部売却を実行しました。一方で、保有銘柄の株価上昇に伴い資産評価額が大きく増加した結果、2026年3月期の純資産に対する割合は21.2%と前期比6.2%増加しました。

このような環境のもと、現在も保有意義検証の結果を踏まえながら、複数銘柄の縮減の検討を進めています。

株式市場が目標公表当時よりも大きく上昇していることから、目標達成に向けてかなり厳しい状況ですが、引き続き縮減プロセスを推進し、資産効率の向上に努めていきます。

あわせて、バランスシートに表れない人的資本などの無形資産についても強化していくことが、資産効率の向上に必要と考えています。人材育成の促進や人事評価制度を含めた従業員エンゲージメントの向上、DX環境整備を含めた業務効率化の仕組みづくりなど目指す姿の実現に必要な投資を進めていくことにより、結果として投資案件に対する目利き力も増し、財務諸表上の資産効率の向上に表れてくると考えています。

4-3. 資本政策 (最適資本構成、株主還元)

当社は、過去からの不動産賃貸事業を主体とする安定した経営方針が評価され、格付機関からは、長期にわたり良好な格付を取得しています。

資産規模および、引き続き不動産賃貸事業が主力であることを考慮しながら、最適な資本構成を検討していきます。総合不動産会社では、概ね20%～30%の自己資本比率の会社が多いことも踏まえ、当社の長期経営計画最終年度の2033年3月期の自己資本比率を、概ね30%台半ばの水準に据えつつ、2028年3月期の自己資本比率を40%程度とする目標です。

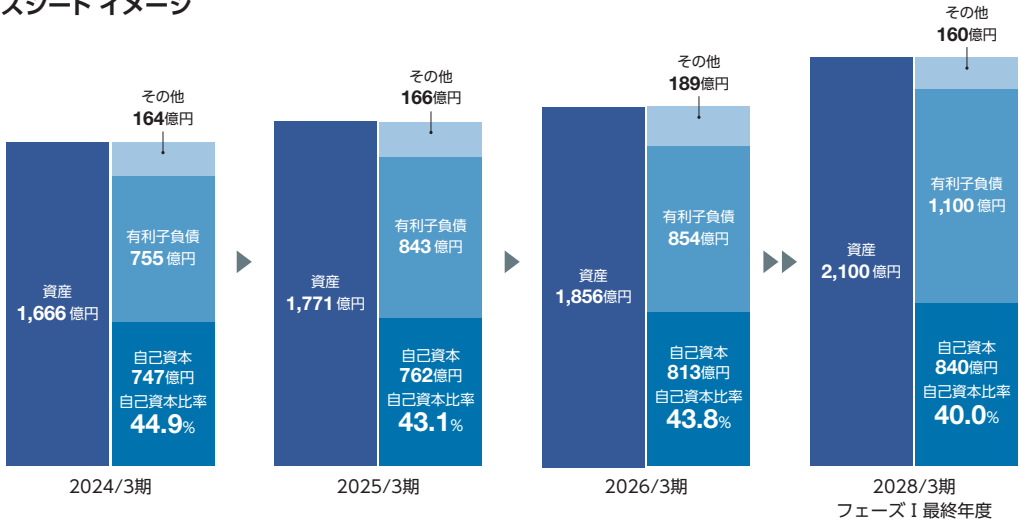
新規投資については、長期経営計画に掲げる財務規律を堅持しながらも、積極的な投資を行うことで、企業価値の向上を実現したいと考えています。

また株主還元については、2026年5月にフェーズⅠ最終年度の目標達成への目処が立ったことから、株式分割、累進増配、株主優待制度の新設をセットにした資本政策を公表しました。自己株式取得についても、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したいと考えています。引き続き、適切な株主還元のあり方を検討していきます。

5. まとめ

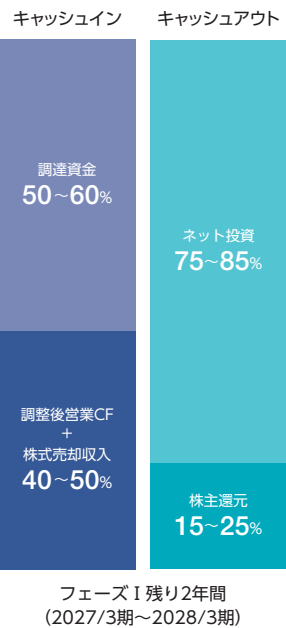
ここまで述べてきた通り当社は、これまで以上に資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、全社一丸となって企業価値の向上に精力的に取り組んでいます。ステークホルダーのみなさまからは、より一層の企業価値の向上に期待いただいていることを十分に理解しています。少しでも前倒しで当社が掲げているROE目標を早期に達成すべく、長期経営計画に掲げる各施策を着実に取り組んでいきます。[長期経営計画 ▶ P.17～](#)

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

貸借合計 約500億円



長期経営計画フェーズⅠ残り2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資産の投資・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資産の投資・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額枠に捉われ過ぎることなく、個々の案件の投資利回り・市場動向等を見ながら、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を基本方針 ● 2027/3期～2029/3期の配当を累進増配。3年間で2026/3期実績の倍増。 ● 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

1. 事業環境認識、ビジネスモデル

コスト高騰の逆風を直視し、ツイン体制による手厚いフォローで強固なストック収益基盤を確立する

足元の外部環境は、不動産価格の高止まりやインフレに伴う建築資材・人件費の継続的な高騰、さらには金利上昇局面への移行など、事業コストの増加に直結する非常に厳しい状況にあります。

インフレに伴う建築コスト高騰という事業環境の逆風を踏まえた対策として、既存資産の運営において当社ならではの強みを遺憾なく発揮しています。具体的には、専門的な見地を持つ「建築技術部」が主導し、修繕費をはじめとする各種コストの緻密なコントロールと、建物価値を維持する適切な「予防保全」を徹底しています。さらに、「営業部」と「建築技術部」が一気通貫で連携する「ツイン体制」によって、お客さまへの手厚いフォロー体制を構築しています。

このハード・ソフト両面における地道かつ戦略的な取り組みが、非常に高い顧客満足度を生み出す源泉となっています。一般的に、不動産のオーナーはある程度の規模となると、個別物件の管理は管理会社に委託することが多いのですが、当社は顔の見える大家として、管理会社任せにせず、ちょっとした日々のクレーム、要望から、賃料交渉、各種工事の調整まで、当社が主体となって対応をしています。また、管理会社を挟まず、当社とお客さまが直接やりとりすることが、スピーディーな対応にもつながっています。こういった当社の姿勢を評価いただいているからこそ、現在順次進めているお客さまとの賃料交渉においても、賃料の値上げを理解いただくことができています。また、満足度の高さは既存テナント

によるビル内での「増床ニーズ」の獲得にも直結しており、市場環境に左右されることなく、当社のポートフォリオ全体の空室率を極めて低く抑え、物件の収益性向上に大きく貢献しています。▶P.11

2. 長期経営計画の進捗・評価

収益物件の峻別と、柔軟な投資計画の進捗

長期経営計画(2024年3月期～2033年3月期)がスタートして3年が経過しました。これまでの取り組みに対する率直な評価として、現物不動産である「収益物件の取得」に関しては計画対比で進捗が遅れており、これが現在直面している課題であることは事実です。

しかし、投資競争の激化によって物件価格が高止まりし、当社の求める期待利回りを大きく下回る案件が大半を占める中で、目先の投資計画を達成するために利回りを妥協することは、中長期的なストック収益の質を損なうことにつながるため、収益物件を取得する際は慎重に判断しています。

一方で、現物不動産の直接取得が困難な局面において、私が統括する新規事業グループが管轄する「国内でのエクイティ投資」や、海外事業部による「海外投資」は、機動的な投資によって当初の想定を上回るスピードで先行して進捗しています。現物不動産に比べて相対的に高い利回りが確保しやすい分、相応にリスクもありますが、それぞれの分野で優良な案件を見極める力が蓄積されている手応えを感じています。▶P.21

私自身、不動産業界に身を置いて30年以上経ちますが、

市場のトレンドを的確に掴み、時代に合わせてアセットポートフォリオを最適化させていくことは決して簡単ではないと痛感しています。実際、当社もこの30年の歩みの中で、データセンタービルが大きく伸びた一方で、かつては売り上げの多くを占めることもあった住宅分譲からは撤退し、ロードサイド型の商業施設も順次処分してきました。だからこそ、外部パートナーとの共同投資を通じて、ヘルスケアやホテルといった多種多様なアセットの開発・運営ノウハウを吸収し、投資の選択肢を広げていくことが、当社の持続的な成長において極めて重要になると考えています。

今後は、過熱する市場環境を冷静に見極め、新体制となった組織力を活かし、利回りと質の双方を満たす優良物件を愚直に厳選・取得していく姿勢を徹底してまいります。

3. 事業戦略、資本効率向上策

開発型プロジェクトへの出資と、市場の成長性を捉えたポテンシャル物件の取得

当社における国内エクイティ投資の最大のメリットは、現物不動産に比べて相対的に高い利回りが確保しやすい点にあります。さらに、当社単独では投資が難しい規模感やアセットタイプへ機動的に参画できること、および共同投資を通じて当社がまだ持っていない開発・運営ノウハウを獲得できる点に大きな意義があります。2026年3月期は、国内における開発型プロジェクトである「春日部物流倉庫」や「Osaka Sakurajima Resort」への出資を相次いで実現しました。これにより、将来の売却益(キャピタルゲイン)の確保と、共同投資を通じた貴重なノウハウの獲得を両立させています。

▶P.41

一方で、根強い需要があり、将来的なマーケット賃料の上昇が見込まれる地域の物件に対しては、現物不動産であっても積極的に取得を進めていくとともに、当社の強みであるバリューアップやリーシング力を掛け合わせ、確実な収益化を図るアプローチを継続してまいります。▶P.39

このように、エクイティ投資での柔軟な案件確保と、現場発の目利き・リーシング力による物件のNOI(純営業利益)向上を掛け合わせ、新設したAM事業部とも連携して、最適なタイミングで売却する好循環を生み出し、資本効率の最大化を図ってまいります。

4. 人材育成、社内体制整備

2026年4月の組織改編:現場の知見と投資ノウハウの融合

当社は総資産規模に対して従業員わずか66名という「少数精鋭による高効率経営」を堅持しています。この強みをさらに強固なものとするため、2026年4月に、従来の新規

投資推進部を、海外事業部と国内の新規投資を担う新規事業グループに分割し、後者を営業部へと合流させる体制変更を行いました。

この狙いは、営業現場の最前線で得られる「お客さまの潜在ニーズや地元のネットワーク」と、新規事業グループが持つ「国内エクイティ投資や資産回転型事業のノウハウ」をダイレクトに直結させることにあります。今後は、新生「営業部」と、高度な現場経験を持つ「建築技術部」が一体となる「ツイン体制」をさらに進化させます。異なるアセットタイプや投資手法に精通し、物件の調査・取得からバリューアップ、リーシング、賃料交渉やリテナント対応、および出口戦略(売却)までをマルチに主導できる「現場感覚と投資マインドを兼ね備えたプロ人材」の育成を組織的に推進してまいります。

5. サステナビリティ

予防保全と適切なリノベーションで、長く愛される事業空間を目指して

気候変動が進む中、市場における一定規模以上のビルにおいては、高度な災害対応力や優れた環境性能を備えていることは、もはやお客さまに選ばれるための「当然のスペック(標準仕様)」になりつつあると認識しています。

こうした市場環境を前提としたうえで、建築技術部も管轄する立場として、当社が長年データセンタービルなどの運営を通じて組織的に蓄積してきた、「予防保全」や「BCP対応」のノウハウ(知的資本)こそが、他社との差別化要素になると考えています。

当社は新築物件に限らず、築年数の経過した古いビルにおいても、時代に合わせた的確な設備更新等を積み重ねることで、市場や外部評価機関から高い評価を獲得しています。実際、築50年以上が経過している「ウインズ京都」においても、頑健な躯体を活かし、内装のリニューアル工事を実施することで、今後も長期にわたり安定的な賃貸を継続していく方針です。こうした当社の資産を長く、大切に輝かせ続ける取り組みは、建築コストの高騰が続く昨今において、経済的に理にかなっているだけでなく、当社なりの循環型社会への貢献でもあると考えています。▶P.35

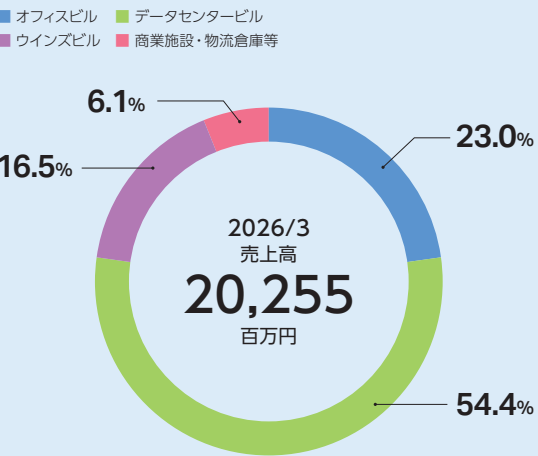
今後も、営業部と建築技術部が一体となった現場力を最大の武器とし、環境対応という時代の要請を満たしながら、お客さまに「選ばれ続ける事業空間」を提供することで、中長期的な企業価値の最大化に全力を尽くしてまいります。

事業サマリー

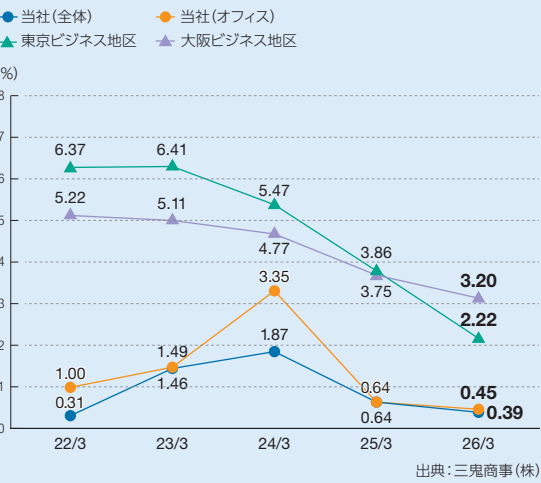
不動産賃貸事業

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・物流倉庫等の4つのアセットタイプの物件を、関西圏、首都圏を中心に展開しています。多様なアセットポートフォリオにより、景気変動の影響を受けにくく、高い稼働率を維持しています。

アセットタイプ別売上高の構成比



空室率の推移



新規事業

エクイティ投資、海外投資を中心に着実に投資実績が積み上がっており、既存のオフィスビルやヘルスケア施設、学生向け賃貸マンションへの出資だけでなく、国内外で下記の開発案件への出資を実施しました。フェーズIの業績目標達成の見通しが立ったほか、並行して人材確保と組織体制の整備を進めており、ヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資を通じた業務提携も行い、徐々に協業の幅が広がってきています。

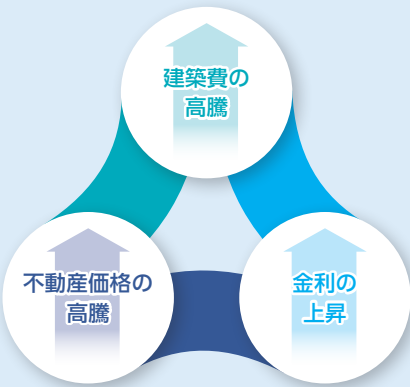
収益物件の取得：3件 エクイティ投資：6件 海外投資：6件

進行中の開発案件一覧

(2026年6月末時点)

	案件名	アセットタイプ	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
エクイティ投資	春日部物流倉庫	倉庫				着工	竣工			
	Osaka Sakurajima Resort	ホテル			着工				竣工	
海外投資	マイアミ賃貸集合住宅開発	住宅	着工			竣工				
	アトランタ物流倉庫開発	倉庫			着工	竣工				
	シカゴ物流倉庫開発	倉庫				着工	竣工			
	シアトル賃貸集合住宅開発	住宅			着工			竣工		
	シャーロット賃貸集合住宅開発	住宅			着工			竣工		

事業環境



長期経営計画フェーズI

(2028/3)

長期経営計画フェーズI指標

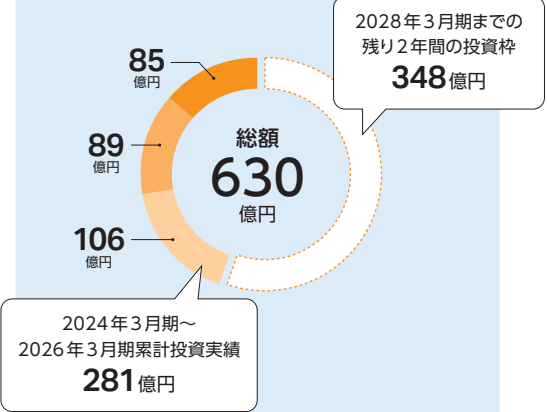
業績目標	
事業利益	80億円
償却前事業利益	120億円
ROA	4.0%以上
ROE	7.0%以上

財務規律

自己資本比率	30%以上維持
Net有利子負債/EBITDA倍率	10倍程度維持

フェーズIにおける成長投資(新規事業)の計画

収益物件の取得 エクイティ投資 海外投資



今後の取り組み

不動産賃貸事業

賃料相場の動向を踏まえたうえで、セットアップオフィスなどの工夫も交えながら賃料増額に取り組む

・2026年3月期 オフィス賃料値上幅：平均 10%

計画的・戦略的な修繕の実施によるコストコントロール

物件の入れ替えによる収益性の向上と売却益の獲得

・2025年9月 浅草駅前ビル売却



浅草駅前ビル

新規事業

エクイティ投資 海外投資

比較的利益回りの確保しやすいエクイティ投資、海外投資に先行して注力

【収益物件の取得】

長期保有

投資環境は依然として厳しいが、立地や成長性をよく見て、現物不動産の取得に継続して取り組む

・2025年3月 小牧物流センター取得

・2026年6月 浦安千鳥物流センター取得



小牧物流センター



浦安千鳥物流センター

取引金融機関や資金調達手法の多様化に努める

AM事業の立ち上げと、私募ファンドの組成・運用による資産回転の推進



不動産賃貸事業

オフィスビル



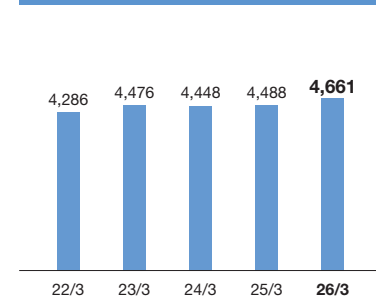
京阪神 虎ノ門ビル

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

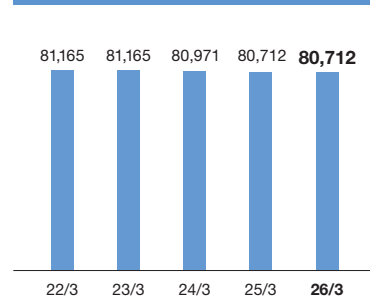
当社は大阪、東京のビジネス地区を中心に計8棟のオフィスビルを保有・賃貸しています。当社のオフィスビルではデータセンタービルの運営で培った高度なBCP機能に加え、快適性や高い環境性能を強みとし、中規模オフィスビルを展開しています。

PERFORMANCE

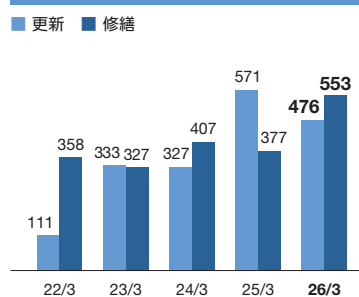
売上高(百万円)



賃貸可能床面積(㎡)



更新修繕投資実績(百万円)



事業環境 現状認識

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

- 人材確保を目的とした職場環境の見直しによる企業の移転ニーズ
- スタートアップ企業の成長、大企業のオフィス縮小移転による中規模オフィスビル需要の増加
- 環境性能、BCP性能の高いビルへの入居ニーズ増加

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

- 労働人口減少に伴うオフィスビル需要の減少
- 新築オフィスビルの大規模供給や他社大型物件の分割貸しによる競争の激化
- 一棟貸し物件をはじめとした大型テナントの退去

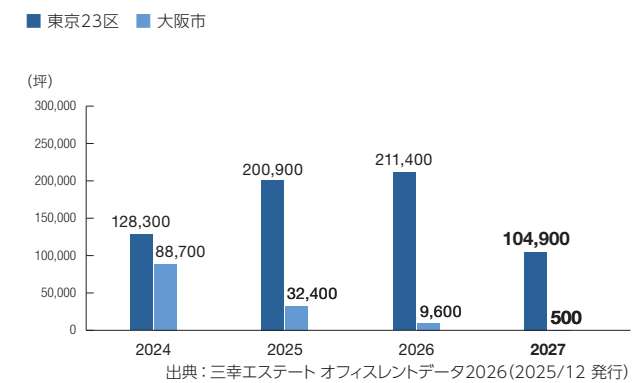
現状認識と見通し

オフィスマーケットの足元の空室率は、堅調な企業業績や景況感、出社回帰の動きを追い風に、比較的安定した低い水準で推移しています。

当社においてはリテナントが進み、2026年3月末時点の空室率は0.45%となり、2026年3月期のオフィスビルの売上高は前期比173百万円増収の4,661百万円となりました。特に首都圏において、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

※1坪：約3.3㎡



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

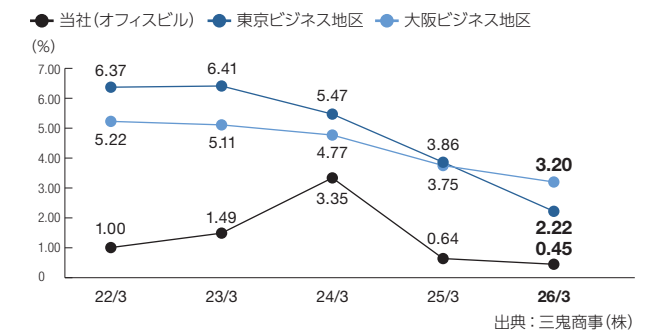
- 築古ビルのバリューアップや適切な賃料交渉による値上げの実施

安土町ビルに当社初となるセットアップオフィスを導入
引き締まったオフィスの需給環境を背景に平均10%の賃料改定を実施

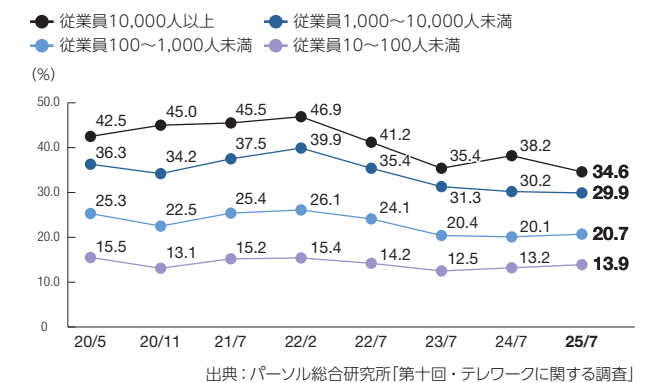
- 好立地、環境性能・BCP性能の高い中規模オフィスビルを提供

立地	保有物件是最寄り駅から徒歩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	テナント向け非常用発電機や防潮板を設置 全物件において、新耐震基準に適合、または耐震診断により同等以上の耐震性能を有していることを確認済み

空室率の推移



企業規模別 テレワーク実施率 推移 (正社員ベース)



- テナントニーズに応えるバリューアップ投資

瓦町ビル・安土町ビルにおいて、トイレの全面改修を実施。女性用個室の増設による利便性向上や、多目的トイレの新設、節水型機器の導入など、多様な働く人と環境に配慮したオフィス空間へとリニューアルしました。物件競争力の強化を通じて、テナント満足度の向上や賃料水準のアップに寄与しています。



京阪神 安土町ビル 節水型トイレ



京阪神 安土町ビル セットアップオフィス

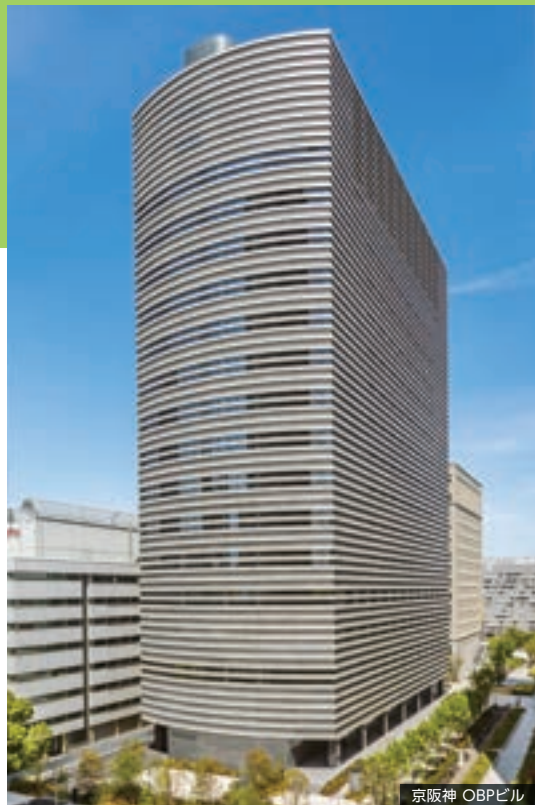


不動産賃貸事業

データセンタービル

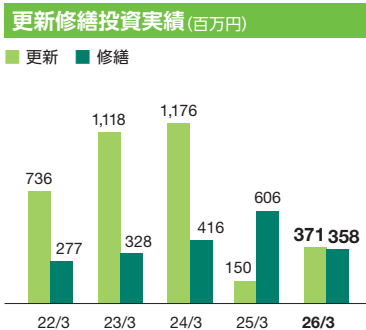
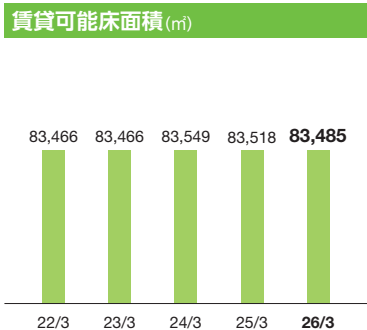
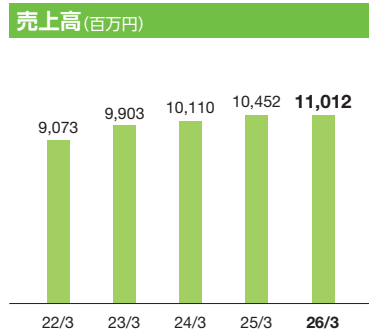
30年余の賃貸実績に基づくノウハウを活かし、都心型データセンタービルを展開

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。



京阪神 OBPビル

PERFORMANCE



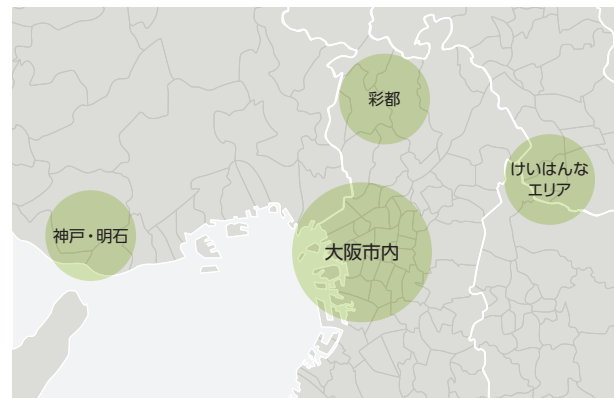
現状認識と見通し

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。

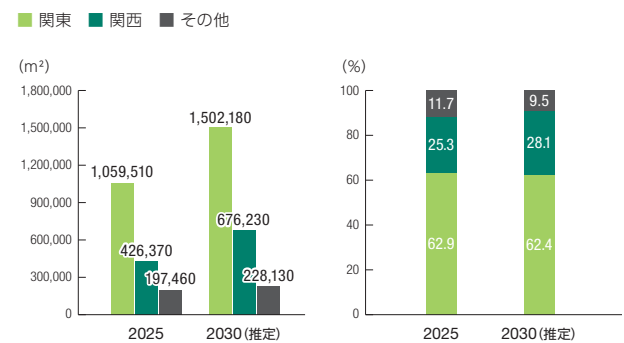
このような環境の中、OBPビルの一部テナントの本契約への移行による賃料収入の増加により、2026年3月期のデータセンタービルの売上高は前期比559百万円増収の11,012百万円となりました。

日本国内のデータセンタービルは電力需給の逼迫や災害リスクの低減を背景に、政府主導による北海道や九州エリアを中心とした地方分散が進められていますが、依然として首都圏と関西の一部エリアに集中しています。

当社は大阪の中心部に集中してデータセンタービルを保有し、本社および現地に経験豊富な技術・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、効率的な管理運営体制を実現してきました。当エリアは通信網の結節点に近く、高速かつ高品質なインターネットへの接続が可能であることからニーズは高く、当社はこれまで培ってきた強みを最大限に活かし、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。



データセンターのサーバールーム面積地域構成比



出典：富士キメラ総研 データセンタービジネス市場調査総覧 2026年版 市場編

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の賃貸に進出し、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。

事業環境 現状認識

- 利便性が高く、インフラが稠密な都心型データセンタービルに特化
- 30年以上に及ぶデータセンタービル事業の経験の蓄積
- 管理・運営におけるパートナー企業との強固な連携

- DXの拡大および生成AIの普及に伴う、データセンター需要の増加
- BCP対策における、地域分散・バックアップ環境としての関西圏データセンタービル需要の増加
- 業界内知名度を活かした他社との協業

強み

機会

弱み

リスク

- 大阪都心部以外での事業展開の実績がないこと

- 大手不動産会社の参入による競合および供給過多
- 用地取得時の競争激化
- 脱炭素、GHG削減対応に伴う運営コストの増加

1980～1990年代前半



京阪神 新町第1ビル

1990年代後半～2000年代前半



京阪神 新町第2ビル

企業のオフィスコンピュータ設置拠点として開発

【物件】 新町第1ビル、新江坂ビル

事業戦略

- 築年数が経過したデータセンタービルの事業戦略を確立
- 【 オフィスビル等へのコンバージョン、データセンター関連のテナント誘致等 】

通信関連基地局等として開発

【物件】 豊崎ビル、中津ビル、新町第2ビル

事業戦略

- 安定稼働の維持
- 運営管理ノウハウの継承
- 計画的なリニューアルの実施

2000年代後半～現在



京阪神 OBPビル

長期経営計画

データセンター事業者のサーバ設置拠点として開発

【物件】 北堀江ビル、西心斎橋ビル、OBPビル

事業戦略

- 安定稼働の維持
- 運営管理ノウハウの継承
- 計画的なリニューアルの実施

新データセンタービルの開発

事業戦略

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



不動産賃貸事業

ウインズビル

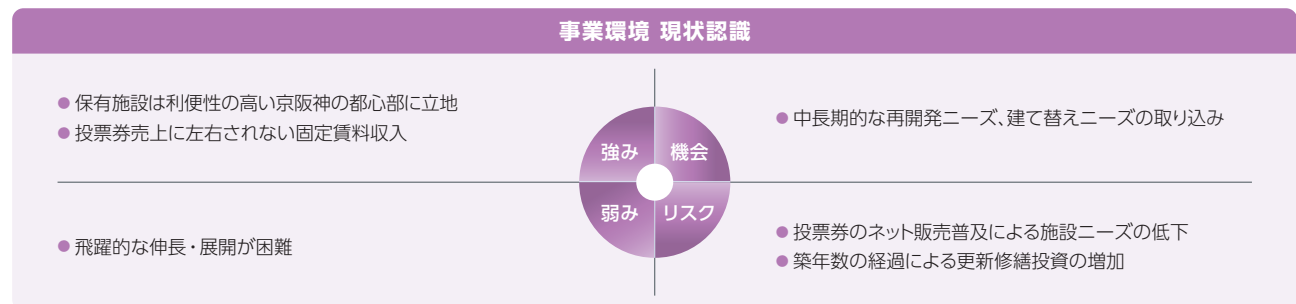
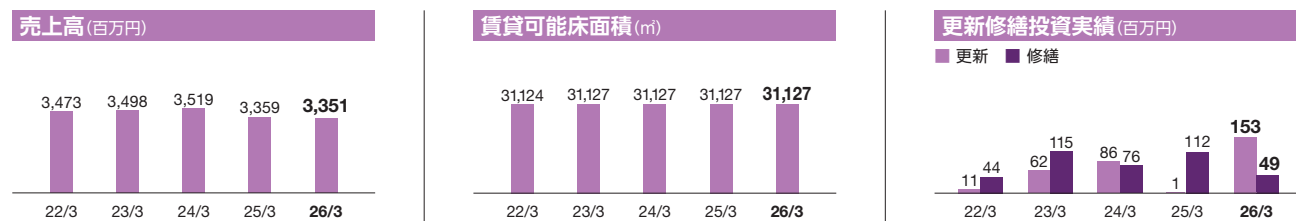


ウインズ梅田B館ビル

日本中央競馬会(JRA)と、地域のみなさまとともに良質な施設を維持運営

ウインズビルは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。

PERFORMANCE



現状認識と見通し

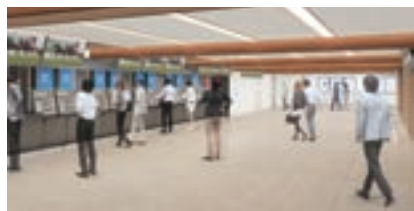
インターネット投票の普及が進み、投票券の売上全体に占めるウインズビルの売上比率は低下傾向にあります。当社の物件はいずれも繁華街に立地することから広告塔としての機能も併せ持ち、多くの競馬ファンの方々にご利用いただいています。

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。2026年3月期のウインズビルの売上高は前期比7百万円減収の3,351百万円となりました。

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り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
2026年7月からウインズ京都のリニューアル工事を実施



ウインズ京都リニューアルイメージ図



不動産賃貸事業

商業施設・物流倉庫等



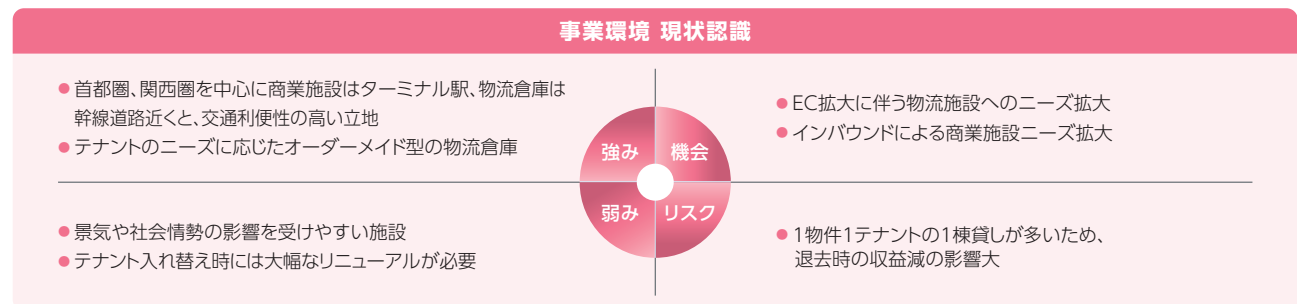
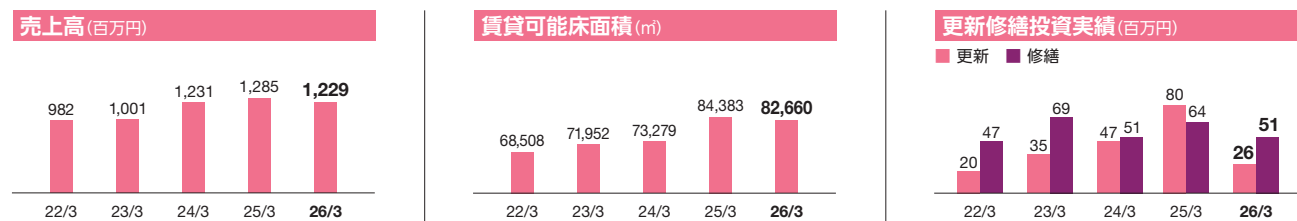
藤沢商業施設

川越配送センター

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、2026年3月末時点では関西圏・首都圏を中心に全国で7棟の商業施設・物流倉庫等を保有・賃貸しています。かつては全国でロードサイド型の商業施設を展開していましたが、時代のニーズの変化に応じて順次売却し、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



現状認識と見通し

商業施設については、物価高騰に伴う節約志向の強まりなどから、個人消費の動向を注視する必要があるものの、生活必需品等を扱う業態においては、底堅い需要が続いています。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。

2026年3月期の商業施設・物流倉庫等の売上高は、2025年9月に売却した浅草駅前ビルの賃料収入の減少等により前期比55百万円減収の1,229百万円となりました。

当社は2025年3月の小牧物流センターに続き、2026年6月に千葉県浦安市にある物流センターを取得しました。今後は配送の効率性や人材確保の観点から立地やスペックがより重要視されると想定されるため、引き続き利便性の高い物流倉庫の取得に努めていきます。加えて、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
- EC市場の規模拡大に伴い利便性の高い物流拠点を取得
2026年6月に浦安千鳥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
2025年9月に浅草駅前ビルを売却

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：大阪市浪速区難波中
2丁目10-70
延床面積：20,531㎡
(株式会社NANKAIとの共同事業)

賃貸可能床面積 (2026年6月30日時点)

関西圏	
オフィスビル	31,065㎡
データセンタービル	83,485㎡
ウインズビル	31,127㎡
商業施設・物流倉庫等	18,284㎡
小計	163,962㎡
首都圏	
オフィスビル	49,647㎡
商業施設・物流倉庫等	24,874㎡
小計	74,522㎡
その他	
商業施設・物流倉庫等	45,089㎡
小計	45,089㎡
合計	283,574㎡

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㎡
2026年7月 売却

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 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㎡

26 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㎡

27 小牧物流センター
住所：愛知県小牧市西之島580
延床面積：10,703㎡※
CASBEE 不動産評価認証：B+ランク
※倉庫棟と事務所棟の合計

28 関目高殿住宅
住所：大阪市旭区高殿4丁目22
延床面積：3,505㎡

29 浦安千鳥物流センター
住所：千葉県浦安市千鳥
15番19
延床面積：5,587㎡
CASBEE 不動産評価認証：Aランク



新規事業

これまで当社は不動産賃貸事業に特化し、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、キャッシュゲインを狙う資産回転型事業や出口戦略としての私募ファンドの組成、他社とのアライアンスによるエクイティ投資、成長性の高い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、ホテル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、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2026年6月に千葉県浦安市の物流倉庫を取得しました。本物件は、東京港(大井埠頭)を利用した輸入物流と、首都圏向けの大消費地物流の双方に対応ができ、首都圏全域を見据えた広域配送拠点として極めて高い利便性を有しています。また、近年の賃貸物流倉庫市場では大型物件への集約化が進む一方で、本物件のような運営の自由度や汎用性に優れた都市型の中規模物流施設に対する需要は依然として根強く存在しています。

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。



浦安千鳥物流センター



【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で売却すること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しています。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、2025年9月に浅草駅前ビルを売却し、投資回収を前倒しで実現しました。不動産の取引価格が高騰している局面ですが、将来的な価値の上昇が見込める物件を見極めて投資していくとともに、一部既存物件については、外部への売却や現在準備を進める私募ファンドへの組み入れ等も検討していきます。当社の資産規模や人員体制を鑑みると、当社単独での私募ファンドの組成は難しいため、信頼できるパートナーと共同でのアセットマネジメント業務の運営や物件抛却等を検討していきます。

リスクと機会

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



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。

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

現状認識と見通し

- 2025年は政策の不確実性や高金利環境の影響を受けつつもAI関連投資の拡大を背景に経済成長は拡大。
- 中東情勢の緊張による資源価格の高騰により、企業投資が鈍化し景気後退のリスクあり。
- EC需要の拡大やサプライチェーンの再構築を背景に物流施設の中長期的な需要は堅調。
- 住宅ローン金利や住宅価格の高止まりを背景に賃貸住宅の需要は底堅く推移する一方、供給増加等により賃料上昇は鈍化する恐れあり。

リスクと機会

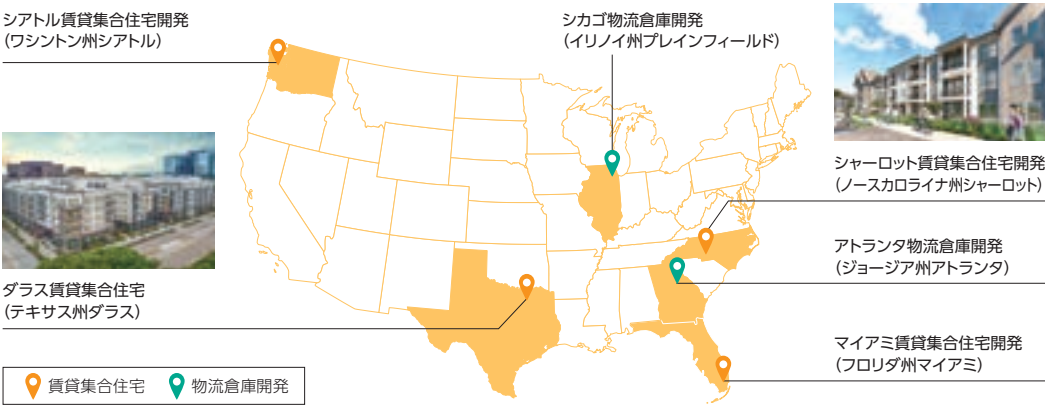
- リスク
- インフレと金利の高止まりによるコストの増大
 - 不動産マーケットや金利等の影響によるアセット需要の変化
 - 人流の変化によるエリア間格差の拡大
 - 為替変動リスク
- 機会
- 不動産マーケット等の変化を汲んだ成長アセットへの機動的な投資
 - 投資エリアの選好による物件価値の増大

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月期に米国現地法人を設立し、2026年3月期までに計5件の海外投資を実施しました。加えて、2026年5月にイリノイ州シカゴ郊外のプレインフィールドの物流倉庫開発に出資し、米国主要都市における投資案件の拡充を着実に進めています。

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られるとともに、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。





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成長投資が難しくなってきています。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少なかったアセットに投資できることもこの投資手法のメリットです。こうした背景から、2024年3月期以降、オフィスビルやヘルスケア施設、学生向け賃貸マンションにエクイティ出資を実施しました。さらに、2026年3月期は新たなアセットタイプとして大阪市のホテルへの出資を実施し、ポートフォリオの拡充を図っています。これらはいずれも賃料収入に加え、出口として再開発や売却の

期待ができる案件です。エクイティ投資については、すでにフェーズ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**
- 投資先の運用不調による損失の発生
 - 共同投資の場合、単独保有物件のような機動的なオペレーションは困難

- 機会**
- 当社単独では難しい案件への投資が可能
 - 複数社との共同投資によるリスクの分散

ホテル

現状認識と見通し

- 訪日外国人客数はコロナ禍から急速に回復し、2025年は約4,300万人と過去最高水準を記録。宿泊需要は大きく拡大。
- 政府は2030年に訪日外国人客数6,000万人、旅行消費額15兆円の目標を掲げ、観光産業の成長を推進。
- 東京・大阪など主要都市では高稼働率が続き、旺盛な宿泊需要に対し客室供給が不足する状況。
- 国際情勢の緊張および為替変動に伴い、インバウンド需要が減退する可能性あり。

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への投資を通じてポートフォリオを多様化することで、景気変動リスクの低減と安定した収益基盤の拡充を図っています。こうした事業戦略のもと、観光需要の拡大が見込まれるホテルへの投資に取り組んでいます。

この取り組みの一環として、2025年12月に当社初となるホテル開発案件へのエクイティ出資を実施しました。本案件は、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンに近接する立地において、複数のホテルブランドを展開する大規模ホテル開発であり、同パークのオフィシャルホテルとして唯一の外資系ホテルとなります。

国内の宿泊市場は、訪日外国人観光客の回復や観光需要の拡大を背景に成長が見込まれており、都市部や観光拠点における宿泊需要は今後も堅調に推移すると思われます。また、本ホテルが所在する大阪ベイエリアはテーマパークや大型イベント施設などのエンターテインメント機能が集積する国内有数の観光エリアであり、今後も観光拠点としてのさらなる発展が期待されています。

本案件は、このような市場環境を踏まえながらホテル開発・運営に関する知見を蓄積するとともに、今後、当社がホテルへの投資を拡大していくかを判断するためのパイロット案件として位置づけています。



Osaka Sakurajima Resort (大阪市此花区、2029年竣工予定)

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

当社は長期経営計画において、市場の成長が見込まれるヘルスケア施設への投資を重点戦略の一つとし、2024年3月に兵庫県のヘルスケア施設、2025年3月に全国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実施しました。

日本国内の高齢化が進む中で、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おり、ヘルスケア施設の需要は今後も堅調に推移する見通しです。また、要介護者数や単身高齢者の増加を背景に、多様なニーズに応じた質の高いヘルスケア施設の供給が求められています。

ヘルスケア施設は、一般的にオペレーターと長期固定賃料による賃貸借契約を結ぶため、景気変動に左右されない安定した収益が期待できる一方、介護人材の確保など安定的に運営できるかはオペレーターの能力に依存しやすいアセットでもあります。そのため、本出資を通じてヘルスケア施設に関するノウハウの蓄積と業界ネットワークの強化を図り、ヘルスケア施設への投資や開発を引き続き検討していきます。

ヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資

当社は長期経営計画における出口戦略の一環として、今期中の私募ファンド組成を目指し、アセットマネジメント事業の推進に取り組んでいます。この方針のもと、2025年10月にヘルスケアアセットマネジメント株式会社(以下[HAM])の株式を5%取得し、スポンサーサポート契約を締結しました。

HAMはヘルスケア分野で豊富な投資運用実績があり、案件情報やオペレーターとの強固なリレーションを有しています。すでに実施したヘルスケア施設2件へのエクイティ投資においても協業実績があり、今回の出資による関係強化を通じて、同分野への取り組みを一層加速させる方針です。またHAMとの人的交流を図ることで、社内のアセットマネジメント事業を担う人材の育成にも注力していきます。

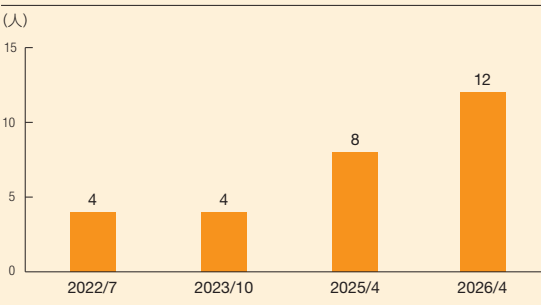
組織体制の変更

当社は長期経営計画のフェーズIを成長基盤の強化期間と位置づけ、社内の人材育成と並行し、海外事業やアセットマネジメント事業の実務経験者を中心とした専門人材の採用に取り組んでいます。

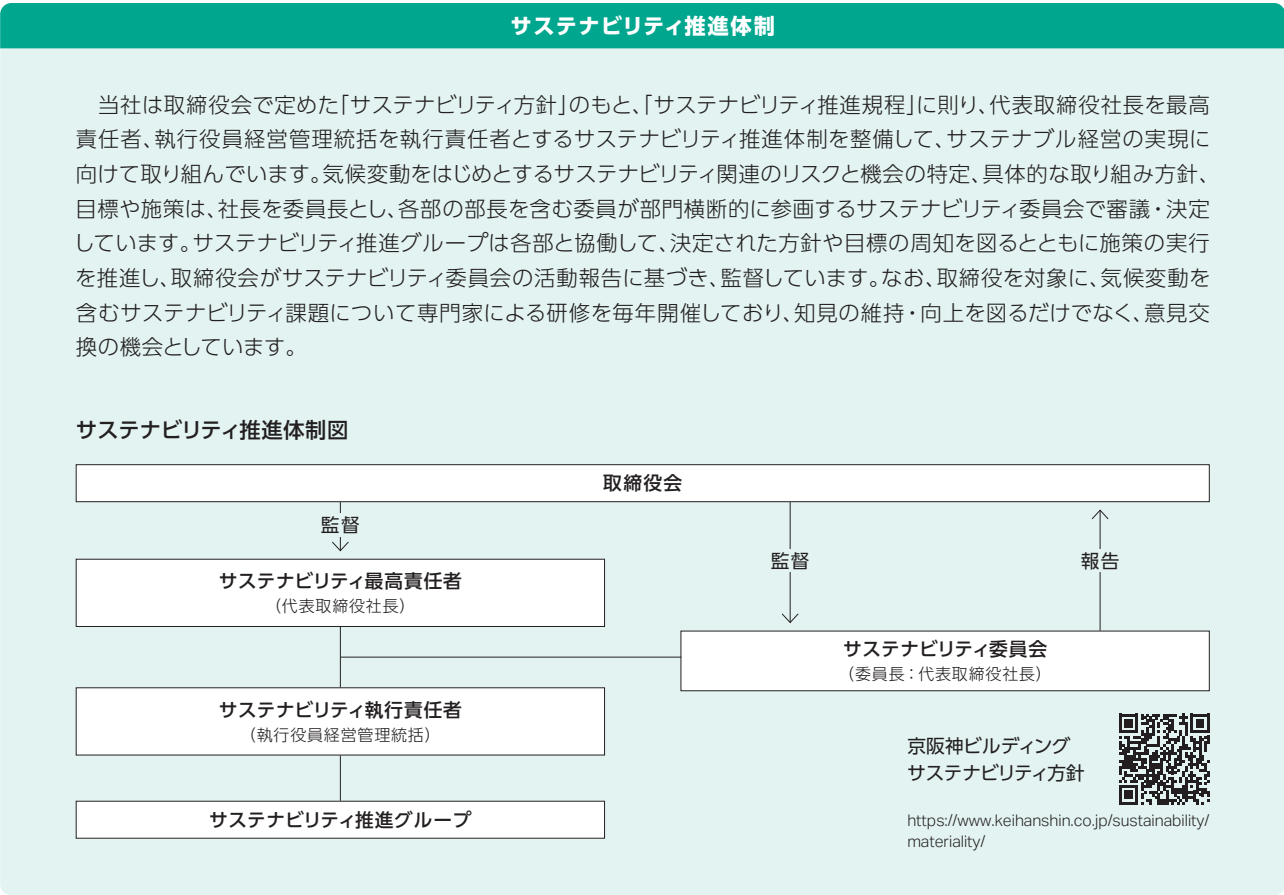
こうした体制基盤の拡充を踏まえ、2026年4月に新規投資推進体制の強化と業務の効率化を目的とした組織体制の変更を実施しました。

具体的には、従来の「新規投資推進部」を海外投資業務と国内の投資開発業務に分離し、「海外事業部」を新設したほか、「AM事業準備室」を「AM事業部」に改称し、各事業の収益目標達成に向けた強固な体制へと移行しました。また、管理部門を統合することで業務連携を円滑にし、一層の業務効率化を目指しています。

組織体制の変更に伴う新規事業に従事する従業員数の推移



※新規事業担当の執行役員を含む



ステークホルダーのみなさま

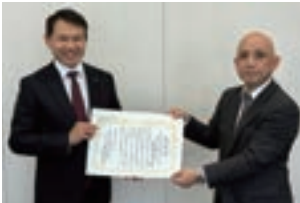
マテリアリティの特定において、当社は、主なステークホルダーとしてお客さま、株主・投資家、取引先、地域社会、従業員を想定しました。サステナブル経営の実現には、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話と適切な協働を通じた価値共創や生産性の向上が重要です。その結果として生み出された収益・成果について、ステークホルダーのみなさまへ適切に還元していくことが、社会の持続的発展につながると考えています。

5つのマテリアリティ「未来の豊かな環境と事業活動の両立」「外部環境や時代の変化を捉えた最適な空間の提供」「ステークホルダーとの共存共栄」「多様な人材が能力を発揮する組織づくり」「サステナブル経営を支える経営基盤の強化」は互いに関連し、相乗的に作用するいずれも重要な課題です。当社はこれら課題の解決に向けたステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションや協働の在り方を以下のように整理し、取り組んでいます。

ステークホルダーのみなさまへの取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2026をご参照ください

https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/SustainabilityReport2026.pdf



対象	当社の考え方	目指す関係性		主なコミュニケーション手段	価値共創による成果						
 お客さま	安心・快適な事業空間の提供とお客さま視点での品質・利便性の追求により、ブランドの信頼性を高め、継続的な支持の基盤を築きます。	価値ある事業空間を通じて、互いのビジネスの持続的な成長を支え合い、ともに発展する関係性。		● 日常的なプロパティマネジメントによる対話 ● ご要望や課題のヒアリング ● 満足度調査(アンケート)の実施 等	安心・快適な事業空間の提供を通じて実現する、お客さまのビジネス発展と良好なリレーションシップ 2025年度顧客満足度調査結果 ■ とても満足 ■ 満足 ■ やや満足 ■ やや不満 ■ 不満 ■ とても不満 やや満足 16% 満足 47% 総合満足度* 83% とても満足 36% やや不満 1% <table><tr><td>対象</td><td>全テナント (カバー率100%)</td></tr><tr><td>回答率</td><td>73%</td></tr><tr><td>目標</td><td>総合満足度 80%以上の維持</td></tr></table> ※6段階評価のうち「とても満足」「満足」いずれかを選択した割合	対象	全テナント (カバー率100%)	回答率	73%	目標	総合満足度 80%以上の維持
対象	全テナント (カバー率100%)										
回答率	73%										
目標	総合満足度 80%以上の維持										
 株主・投資家	中長期的な企業価値向上を支える重要なパートナーとして、透明性の高い開示と建設的な対話を通じ、資本市場における信認と持続的な評価向上を目指します。	企業価値の向上を目指して、率直な対話を推進できる関係性。		● ウェブサイトのIR情報、統合報告書 ● 定時株主総会の開催 ● 個人投資家・アナリスト向け説明会 ● IRミーティング 等	株主・投資家との対話を踏まえた、経営戦略のブラッシュアップによる企業価値向上施策の強化 「IR活動」▶P.75						
 取引先	多様な取引先との信頼と協働を基盤とし、品質・納期・安全性の確保を通じて、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。	盤石な協力関係のもとに、ともに歩むパートナー。		● 定例会議や協議会を通じた安全・品質方針の共有 ● 協業パートナー企業表彰制度 ● 日常的な業務連携 ● サプライヤーアンケートの実施 (GCNJのSAQ※活用) 等 ※グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(以下、GCNJ)が開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問票」	 2025年度協業パートナー企業表彰の様子						
 地域社会	施設の開発・運営が地域の暮らしや経済活動に直接影響を及ぼすことを深く認識し、地域からの理解と信頼を得ることで、事業の円滑な推進と地域全体の活力向上を図ります。	地域社会と協調し、その地域に根ざした事業を通じてともに発展する共生関係。		● 地域のコミュニティやネットワークへの参画 ● 周辺エリアでの清掃活動への参加 ● 地域イベントへの寄付・協賛 等	地域活動への参画や社会貢献活動への関与から生まれる地域コミュニティの活性化と、エリアブランドの維持・向上  「大阪クラシック2025」 (京阪神 御堂筋ビル エントランスロビー)						
 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。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。	挑戦を促し、従業員と会社双方の成長を追求できる信頼関係。		● 組織診断サーベイ (従業員満足度調査)の実施 ● キャリア面談制度 ● 衛生委員会 ● 職場環境改善・健康相談窓口 ● 従業員代表と会社の対話 等	能力発揮を支える職場環境の整備がもたらす、従業員の心身のウェルビーイングと働きがい 次世代中核人材の10年定着率※ (2026/3期) <table><tr><td>全体</td><td>100%</td></tr><tr><td>女性</td><td>100%</td></tr></table> ※一定の入社年次(10事業年度前およびその前後の事業年度)に属する、入社時40歳未満の社員のうち、「10年後に退職せず在籍している人数」を、「入社時の対象人数」で割った比率 ※次世代中核人材の育成・定着に向け、今年度より新たに算定を開始した指標です。	全体	100%	女性	100%		
全体	100%										
女性	100%										

気候変動への取り組み

当社は、気候変動の緩和と適応に向けた取り組みを通じて、炭素税等の環境規制強化や風水害の増加といった将来リスクを低減し、財務の健全性を維持します。同時に、保有不動産の環境性能やレジリエンスを強化することで、市場競争力の向上と将来の収益拡大を図っていきます。

詳細は「TCFDレポート2026」をご参照ください

https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/e2cab68a5c7b2b7a2896824a37235f184bfeb5f7.pdf



2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、2022年6月から、そのフレームワークに沿って気候関連情報を開示。

ガバナンス

詳細は「サステナビリティ推進体制とマテリアリティ」▶P.43をご参照ください。

戦略

少なくとも年に1回、シナリオ分析を行ってリスクと機会を抽出し、財務的影響度と発生可能性(いずれも高・中・低の3段階)の2軸で、「中期(2030年)」および「長期(2050年)」の時間軸で評価し、優先して対処すべきリスクと機会を特定しています。特定にあたっては、累積的な財務的影響についても検証しています。

リスクと機会の詳細は「TCFDレポート2026」をご参照ください

https://www.keihanshin.co.jp/sustainability/_assets/TCFDReport2026.pdf

対象範囲	不動産賃貸事業およびそれに付随するビル管理事業を含む当社の事業活動全体
1.5℃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※1
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※2

※1 主にIEA(国際エネルギー機関)の「IEA World Energy Outlook 2024- Net Zero Emissions by 2050 scenarios」(移行リスク)およびIPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)の「IPCC RCP1.9」(物理的リスク)を参照。

※2 主にIEAの「IEA World Energy Outlook 2024- Stated Policies Scenario」(移行リスク)およびIPCCの「IPCC RCP8.5」(物理的リスク)を参照。

リスク管理

詳細は「リスクマネジメント」▶P.67をご参照ください。

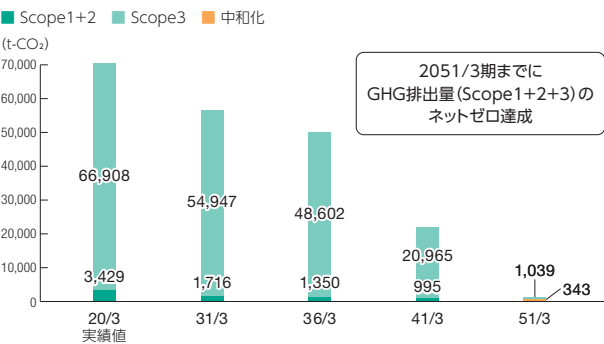
指標と目標

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し、レジリエンスを高めるため、GHG排出削減目標「Scope1+2のGHG排出量を、2020年3月期比で2031年3月期までに46%削減(2022年12月にSBT(Science-Based Targets)の認定を取得)」および「2051年3月期までにGHG排出量(Scope1+2+3)のネットゼロ達成」を設定しています。この目標に向けて、GHG排出量削減計画を策定し、省エネ設備への更新、再生可能エネルギー由来の電力の導入等の施策を推進しています。2026年3月期の再生可能エネルギー由来の電力の導入率(Scope2)は42.3%となりました。

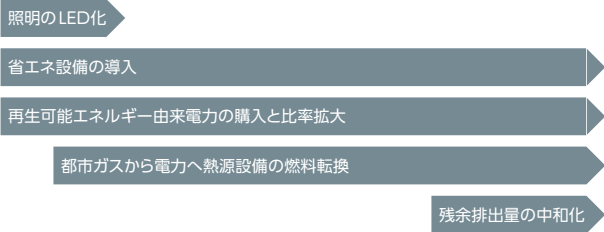
Scope3についてもテナントの要望に応じて、専有部において再生可能エネルギー由来の電力(再エネ電力メニュー)を導入いただける仕組みを整備するとともに、「京阪神 府中ビル」ではテナントと協働して屋上に太陽光パネルを設置し、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

また、1.5℃シナリオでは、環境性能の高いビルへの入居ニーズの拡大が機会として見込まれたため、「2031年3月期までに、保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率50%以上の達成」を目標として取り組み、2026年3月期の取得率は49.8%となりました(保有物件一覧▶P.37・38)。なお、今後の新築物件についてはグリーンビル認証取得100%とすることを目標としています。

GHG排出量(Scope1+2+3)削減計画

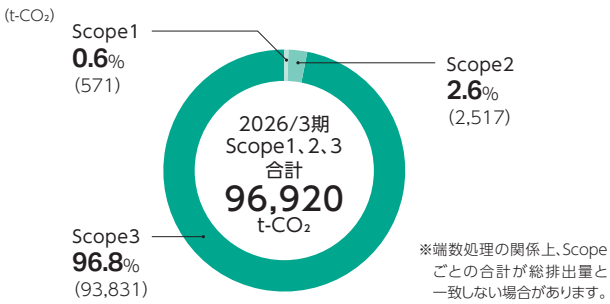


GHG排出量削減の施策

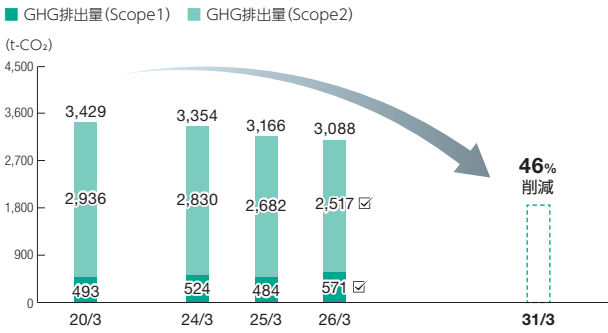


4℃シナリオで想定される風水害の激甚化に伴う損害・対応コストの増加については、浸水リスクの低減を図るため、保有物件において防潮板を設置するとともに、受変電設備を上層階へ移設しています。また、各種防水工事を計画的に実施し、豪雨災害への備えを進めています(環境投資▶P.21)。さらに、ビルの管理・運営を担うパートナー企業と、水害を想定した防潮板の設置や外部からの電力供給遮断に備えた非常用発電機による電源の供給を実際に行う共同防災訓練を実施し、実効性を高めています。このように、ハード・ソフト両面から保有ビルのレジリエンスを強化し、テナントにとって信頼性の高い事業空間の提供に努めることは、4℃シナリオにおいて増加が見込まれる災害に強いビルへの入居ニーズに応え、当社のブランド価値向上につながる機会と捉えています。

2026年3月期の総GHG排出量とScope別内訳



GHG排出量(Scope1+2)の推移



☑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。
集計範囲：京阪神ビルディング株式会社および連結子会社
算定方法：GHGプロトコルに基づき算定。
※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)をもと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。

生物多様性への取り組み

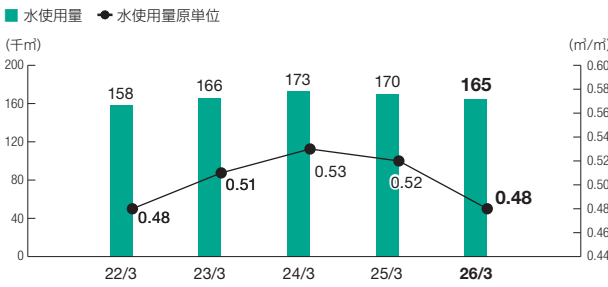
人々の暮らしや当社の事業活動は自然環境によってもたらされるさまざまな恵み(生態系サービス)に依存しており、それらは生物多様性のバランスのうえに成り立っています。都市の生物多様性の保全において建築物の緑化は重要な役割を担っています。当社の御成門ビルは、屋上・壁面緑化による環境に配慮したビルづくりの取り組みが評価されて「東京都港区みどりの街づくり賞(2010年度)」を受賞しました。2026年度は、西心斎橋ビルで試験的な壁面緑化を開始する予定です。当社の保有物件の約83%(24物件/29物件 2026年6月末時点)が緑化物件です。

水資源への取り組み

水資源の保全と効率的な利用は、環境負荷の低減や水ストレス(渇水リスク)への適応に不可欠であるとともに、物件のランニングコストの削減にもつながる重要な課題です。当社ではトイレなど水回りの設備の更新を順次進めており、快適性向上と合わせて、保有物件の水使用量削減に取り組んでいます。なお、水リスクおよび水ストレスが「high*」である地域に立地する当社物件はありません。

* WRI(世界資源研究所)が提供する水リスク評価ツール「Aqueduct」で評価。

水使用量・水使用量原単位推移



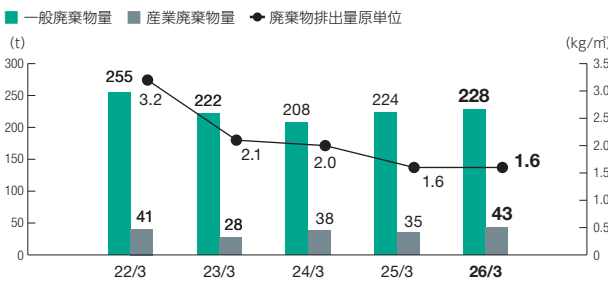
循環型社会への取り組み

当社は長寿命・高耐久素材の採用をこころがけるとともに、「予防保全」という考えのもと、建物を適切に管理、計画的に修繕することで建物の長寿命化を図り、ビル解体に伴う廃棄物の排出抑制に努めています。また、当社オフィスにおける取り組みにとどまらず、お客さま(テナント)にも分別ボックスの設置に協力を仰ぐなど、協働を通じて3R(Reduce, Reuse, Recycle)に取り組むことを重視し、循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。

汚染防止の取り組み

アスベスト、PCB、フロン等の有害廃棄物については、関連法規に則り定期的に調査、適切に処理しています。アスベストについては含有の可能性がある場合、全てアスベスト含有廃棄物とみなして厳格に処理しています。

廃棄物排出量・廃棄物排出量原単位



人権尊重とサプライチェーンマネジメント

基本的な考え方と推進体制

当社は「人権の尊重」を重要課題の一つと認識し、従業員をはじめ当社事業に関わる全ての人々の尊厳と基本的人権を尊重しています。「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「国連グローバルコンパクトの10の原則」および「子どもの権利とビジネス原則」等の国際規範を支持・尊重し、サステナビリティ方針や人権方針のもとで事業活動を展開しています。これらの取り組みはサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会が統合的に管理され、取締役会が継続的に監督しています。さらに、万一、人権侵害や不正行為等の事案が発生した場合には、コンプライアンス委員会が中心となって迅速に事実関係の調査や是正措置、確実な再発防止策を講じる体制を整えています。

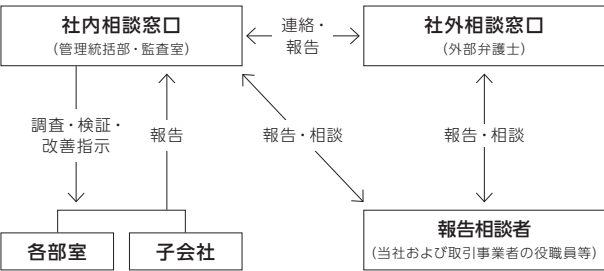
人権デュー・デリジェンスへの取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への負の影響を深刻度と発生可能性の二軸で評価し、右記の5つを重点課題として特定し、未然防止や軽減に努めています。

1. 差別・ハラスメント
2. 労働環境
3. 救済へのアクセス権利
4. 開発および運用管理における地域住民の権利
5. サプライチェーン上の人権保護

実効性のある救済体制（社内報告相談制度）

人権侵害リスクの早期発見と迅速な是正を図るため、実効性のある救済体制（救済へのアクセス権利）の構築に努めています。人権侵害等に関する社内の報告相談・通報には、コンプライアンス違反行為等の報告相談・通報を受け付けるための「社内報告相談制度」を活用しており、2025年度には、取引事業者の役職員の方々も直接利用できる「外部通報窓口」を新設しました。外部弁護士を通じた匿名での報告相談も可能とし、報告相談・通報者が不利益な扱いを一切受けることがないよう厳格に運用しています。



社内報告相談制度の対象となる行為があった場合の対処の仕組み

役職員が社内報告相談制度の対象となる行為を発見した場合は、以下の通り対処します。

- 社内相談窓口の事務局である管理統括部長（管理統括部長が事務局として不適切な場合は監査室長、以下同じ）または社外相談窓口である外部弁護士が報告・相談を受け付ける。なお、社外相談窓口である外部弁護士が報告・相談を受けた場合は、その事実および概要を速やかに管理統括部長に通知する。
- 管理統括部長は、正当な理由がある場合を除き、報告・相談内容について直ちに事実関係の調査を行う。また、必要と認められる場合には、対応業務従事者を指定することができる。
- 管理統括部長は、報告・相談事項の対応策や是正措置については、内容に応じて関係部署の協力を得るとともに、重要事項については経営管理部門担当役員および代表取締役社長の承認を得て、決定する。
- 調査の結果、不正行為が明らかになった場合には、会社は関係部門および関係者に対して速やかに是正措置および再発防止策を講じさせるとともに、必要に応じて関係行政機関への報告・告発を行う。

取引先との協働による人権尊重

重点課題である「サプライチェーン上の人権保護」の実践に向け、当社は「サステナブル調達方針」を定めています。なかでも、ビルの管理・運営や施工を直接担うパートナー企業、最前線で働く現場スタッフのみならず、当社の経営理念である「価値ある事業空間の提供」を実現するために欠かせない存在です。基準を満たさない取引先を単に排除するのではなく、対話の継続による協働での改善を基本に、現場に寄り添った人権尊重を推進しています。

1. サプライヤーへの人権デュー・デリジェンス

主要な取引先を対象に、人権・労働分野を網羅するGCNJ開発の質問表を用いたアンケート（SAQ）を毎年実施し、リスクの把握と未然防止に努めています。これを通じて、結社の自由や団体交渉権の尊重に努めるとともに、児童労働や強制労働等の重大な人権侵害の未然防止を求めています。

2025年度の実績		
カバー率	85%	取引金額ベースの主要取引先・全対象企業から回答
評価結果	全社Bクラス以上	当社の選定基準を概ね満たしていることを確認

【参考】当社のアンケート結果への評価と対応

Aクラス	選定基準を満たしている取引先。改善が必要な項目は自主的改善が可能な企業。結果をフィードバックするとともに、引き続き現状を維持いただけるよう協力を仰ぐ。
Bクラス	選定基準を概ね満たしている取引先。弱点となっている項目については、より詳しくヒアリングし、Aクラスを目指しての改善活動を依頼する。
Cクラス	ハイリスク取引先とみなす。結果をフィードバックし、書面・面談などを通じて改善に向けた取り組みを依頼する。その際、必要に応じて、改善に向けた支援を行う。数年内に上位クラスに移行できなければ、取引対象としての適性を社内協議する。

2. 人権・適切な労働環境の確保に向けた対話

単なる「発注・受注」の関係を越えた信頼関係を築くため、ビルの管理・運営や施工を直接担うパートナー企業との双方向の対話を継続的に重ねています。

労働環境を守る2つの協議会（実績：年4回以上開催）

建物管理協議会	ビル管理会社と密に連携し、「設備管理・清掃業務の品質向上取り組み事例」や「職場における熱中症対策の強化」などを議題として共有しています。
工事安全協議会	建築・施工会社と定期開催し、「施工現場における安全衛生の徹底」や「建設業の残業規制強化への対応」などについて情報共有を行っています。

3. 協業パートナー企業表彰制度

年に一度、優秀なパートナー企業や個人を表彰する「協業パートナー企業表彰制度」の運用や、社内報での紹介を通じて、最前線で働く現場スタッフへのリスペクトを示しています。

こうした継続的な対話を通じてパートナー企業や現場スタッフとの間に強い信頼関係を構築することが、結果として当社が保有するビルの維持管理品質の向上（資産価値の維持と、テナントへの安全・安心で快適な空間の提供）という、本業の企業価値向上と結実しています。

管理統括部長メッセージ



上席執行役員
管理統括部長
岡田 吉功

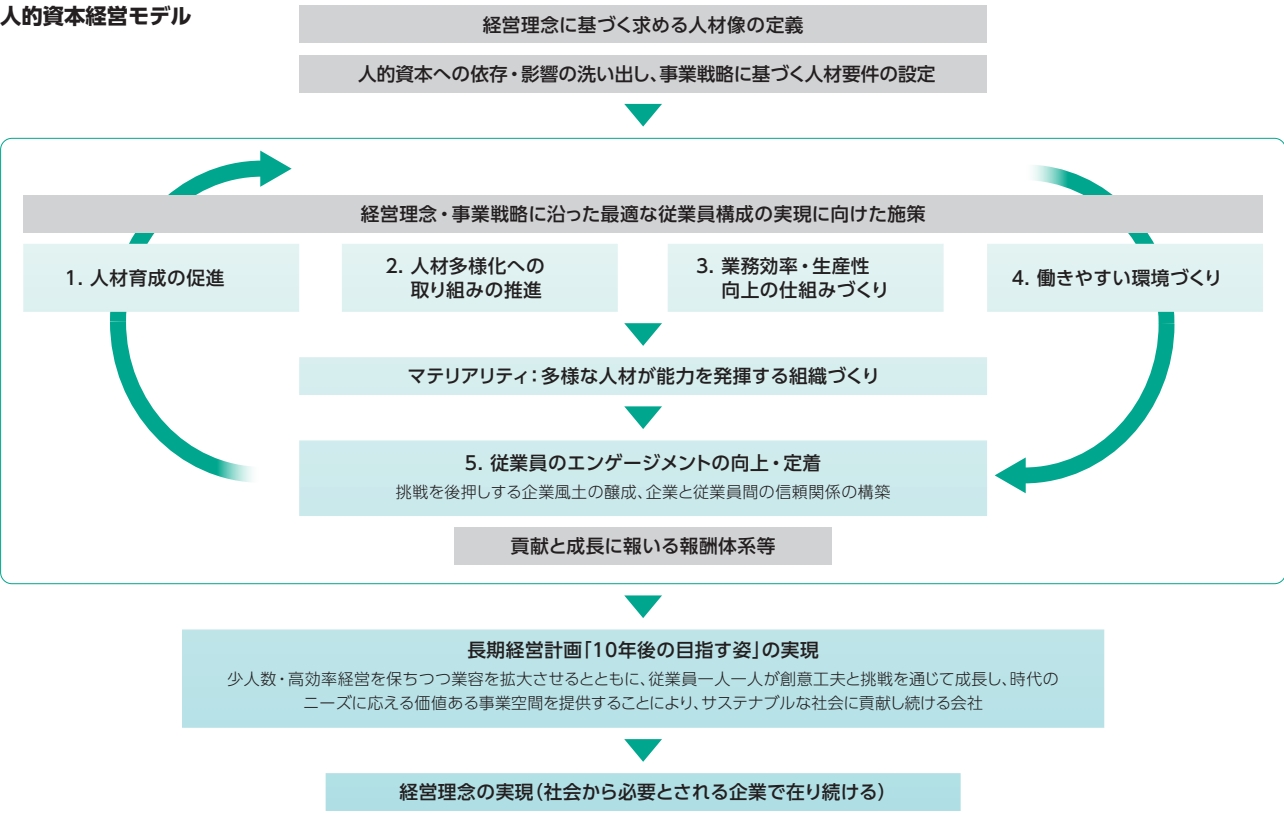
一層深化しています。当社の持続的な企業価値やROEの向上のためには、従業員が強い「やりがい」を持ち、能力を最大限に発揮できる組織づくりと生産性を高める仕組みが不可欠ですが、取締役会では多様な人材の活躍や、強固な信頼関係に基づくエンゲージメント向上について議論を重ね、認識を共有しています。これらを踏まえ、当社では戦略的な採用やリスキリングを強力に推進し、前年度の1人当たり人材育成投資額は148千円(目標:100千円以上)となりました。また、フレックスタイム制等の活用により有給休暇取得率は3期連続80%以上(目標:70%以上)となっており、柔軟な働き方を可能にする環境整備が進捗しています。今後は、長期経営計画が掲げる「10年後の目指す姿」の実現に向け、各フェーズに応じた専門人材の育成と、公平・透明な報酬体系に基づく優秀な人材の獲得・維持(リテンション)に注力します。

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、全ての従業員がお互いの人格や価値観を尊重し合い、安心して最大限のパフォーマンスを発揮できる「働きがいのある組織」の構築に邁進してまいります。

当社グループは、労働人口の減少や不動産市場の縮小に伴う競争激化を重要なリスクと捉える一方、多様化する社会ニーズへの対応を成長の機会と位置づけ、主軸である不動産賃貸事業における競争優位性の確保と新規事業の推進に注力しています。時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供し続け、当社の強みである「少数精鋭による効率的な経営」を維持・発展させるためには、最大の経営資源である人的資本への継続的な投資が不可欠であると考えています。

昨年度に監査等委員会設置会社への移行によりガバナンス体制を強化し、取締役会における人的資本戦略の議論も

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。経営理念および事業戦略に基づく人材像・人材要件を設定し、事業戦略に沿った人材の採用・育成等、長期経営計画と連動する人材戦略を推進しています。



経営理念に基づく求める人材像

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。

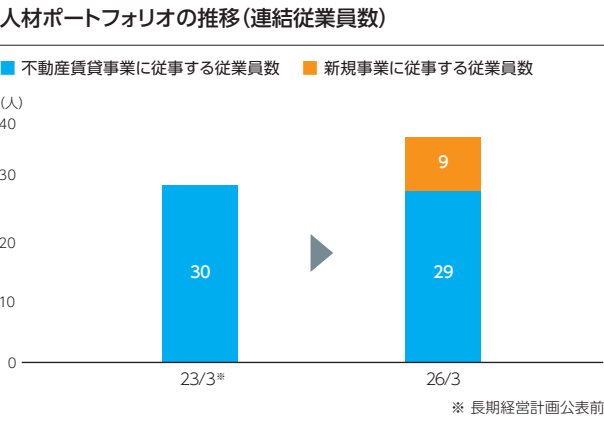
2. 信用を重んじ質を重視した経営を堅持して、お客様・株主・社員の信頼に応えます。

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

事業戦略に基づく人材要件	求める人材要件(業界経験・スキル)			
	既存事業	新規事業		
	不動産賃貸事業	資産回転型事業	海外投資	エクイティ投資
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	米国を中心に海外実務経験がある人材	投資運用業での経験や知識が豊富な人材
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、建築物環境衛生管理技術者等) ● 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			



主なリスクと機会	
リスク	● 事業戦略に沿った業界経験・スキルを備えた人材の不足および生産性の低下に伴う競争力低下 ● 労働環境や適切な報酬体系の整備が不十分であることによるエンゲージメント低下、採用難、人材流出
機会	● 事業戦略に沿った業界経験・スキルを備えた人材の確保および生産性向上に伴う競争力向上 ● 多様な人材が能力を発揮できる組織の実現に伴うエンゲージメントの向上、人材の定着、イノベーションの創出

指標と目標

★：KPI(重要指標)

人材戦略に紐づく施策	指標	KPI	目標	実績				
				22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
1. 人材育成の促進	人材育成に係る投資額	★	1人当たり 100 千円以上	56 千円	56 千円	118 千円	113 千円	148 千円
2. 人材多様化への取り組みの推進	女性管理職比率※1	—	2031/3期までに 10 %以上	7.4 %	6.7 %	8.3 %	11.8 %	11.8 %
			2041/3期までに 30 %以上					
3. 業務効率・生産性向上の仕組みづくり	一人当たり月間平均労働時間	—	—	158 時間	155 時間	155 時間	156 時間	167 時間
4. 働きやすい環境づくり	有給休暇取得率	★	70 %以上	69.2 %	76.6 %	82.1 %	85.7 %	82.8 %
	健康診断受診率	★	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



5. 従業員のエンゲージメントの向上・定着	次世代中核人材の10年定着率※2	★	80%以上(全体)	—	—	—	—	100 %
			80%以上(女性)					100 %

※1：長期経営計画にて、多様な人材の確保に関する取り組みの進捗を図る指標として「新卒採用の男女平均比率50%（5年平均）」と「女性管理職比率」をKPIとして掲げていましたが、新卒採用が進んだ結果、女性管理職の確保が次の課題であると認識しているため、2026年度より女性管理職比率の目標のみを掲げています。
※2：一定の入社年次（10事業年度前およびその前後の事業年度）に属する入社時40歳未満の社員のうち、「10年後に退職せず在籍している人数」を「入社時の対象人数で割った比率」。

1. 人材の採用・育成の促進

当社は、従来から取り組んできた不動産賃貸事業に加えて、資産回転型事業などの新規事業に取り組むことを長期経営計画に掲げています。長期経営計画の事業戦略に基づく人材要件を設定し(▶P.52)、専門人材の採用・育成・人材配置に努めています。引き続きマルチスキルを備えた人材を育成し、組織の柔軟性を確保することで、当社の強みである少人数高効率経営を維持しつつ事業環境の変化に対応し、企業価値の向上を目指していきます。

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。

2. 人材多様化への取り組み

新規事業の収益化を実現し、事業環境の変化に伴い多様化するニーズへ対応するべく、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多様な人材が能力を発揮する組織づくりの実現を図っています。

業界経験・スキルの多様化、シニア人材の活躍

当社は事業戦略に沿った人材要件を定め(▶P.52)、多様な業界経験やスキルを有する人材の採用と育成に努めています。シニア人材を含む、専門性の高い人材が不動産・建築業界で培った豊かなスキルを、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実施しています。

女性管理職比率の向上

従業員が仕事と育児を両立させながらキャリア形成ができる環境づくりを目指しています。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するとともに、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実施しています。

3. 業務効率化・生産性向上の仕組みづくり

少人数経営を維持しながら、既存事業の拡大や新規事業の収益化を推進し、多様な従業員のワークライフバランスを両立させるには業務効率化・生産性の向上が必要です。長期経営計画では、デジタルを活用した業務効率化と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。

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

従業員の仕事と育児・介護との両立を支えるため、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、従業員の自己啓発の一環としてボランティア休暇制度も導入しています。

職場環境整備

今後の事業の拡大を見据えて人員増加への対応と生産性の向上を目的として、本社のオフィス拡張および東京支社のオフィスレイアウト変更を実施しました。

5. 従業員のエンゲージメントの向上・定着

当社は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年に1度実施し、副業・兼業に取り組める環境を整備しているほか、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等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事業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。さらに、管理職従業員のうち一定の要件を満たす者に対して当社株式を交付することで、中長期的な企業価値の創出および従業員エンゲージメントの向上、優秀な人材の確保を目指しています。

従業員の給与・報酬の額や内容の決定に関する方針

当社は、人材戦略の実行を支える基盤として、従業員の貢献と成長を適切に評価し、報いるための報酬体系を構築しています。その決定に関する方針は以下の通りです。

1. 給与・報酬決定の基本理念	従業員の給与・報酬は、職務の内容、責任の重さおよび発揮された能力・成果に基づいて決定することを基本方針としています。これにより、公平かつ透明性の高い処遇を実現し、従業員の就業意欲の向上と持続的な成長を促しています。
2. 給与水準の決定プロセス	基本給については、個人の職務遂行能力、業務経験、職責の変化等を勘案し、年1回の人事考課に基づき決定しています。賞与については、期初に設定した個人目標の達成度を期末に評価して決定しています。
3. 給与水準の妥当性の確保	給与水準の決定にあたっては、外部機関による賃金調査データや同業他社の動向、労働市場の需給状況等を総合的に勘案し、優秀な人材の獲得および維持(リテンション)に資する、客観的に妥当な水準を維持するよう努めています。

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きます。

① 方針策定、取り組み実施

② 課題把握(組織診断サーベイ実施)

③ 課題への対応

④ モニタリング(②~④を定例化)

※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。

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

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		1963年11月13日生	
1983年 4月 阪急電鉄株式会社 入社		1986年 4月 株式会社住友銀行 入行	
2011年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 取締役		2016年 4月 株式会社三井住友銀行 理事	
2013年 4月 阪急電鉄株式会社 専務取締役		コーポレートアドバイザリー本部 副本部長	
2018年 4月 阪急阪神不動産株式会社 代表取締役社長		2018年 4月 当社 顧問	
2020年 4月 同社 相談役		2018年 6月 当社 取締役 執行役員 管理統括	
2021年 4月 株式会社阪急阪神ホテルズ 取締役		兼 企画部長	
2021年 6月 当社 取締役		2020年 6月 当社 常務執行役員 管理統括 兼 総務部長	
2022年 6月 当社 代表取締役社長 社長執行役員(現任)		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	
		2026年 4月 当社 代表取締役 専務執行役員 執行統括	
		兼 海外事業部担当(現任)	

■ 浅草 嘉一	取締役(技術担当)	■ 野村 雅男	取締役・独立役員 社外	■ 竹田 千穂	取締役・独立役員 社外
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 CSリニューアルグループ長		2007年 6月 同社 取締役 執行役員		三宅法律事務所	
2020年 4月 同社 関西支店建築部 建築工事部長		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	
2023年 4月 当社 理事 建築技術部 部付部長		2010年 4月 同社 専務取締役 執行役員		弁護士法人三宅法律事務所	
2024年 4月 当社 執行役員 建築技術部長		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 6月 当社 取締役 執行役員		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	
建築技術部長(現任)		2017年 6月 同社 相談役		2022年 6月 当社 取締役(現任)	
		2019年 6月 当社 取締役(現任)			
		■ 重要な兼職の状況			
		小野薬品工業株式会社 社外取締役			

■ 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		1955年 3月15日生	
1982年 4月 日本銀行 入行		1977年 4月 石川島播磨重工業株式会社 入社	
2014年 5月 同行 理事 大阪支店長		1987年 8月 積水ハウス株式会社 入社	
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		2014年 4月 同社 執行役員経理財務部長	
2018年 6月 株式会社NTTデータ経営研究所 取締役会長		2015年12月 株式会社鴻池組 監査役	
2024年 6月 当社 取締役(現任)		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	
		株式会社岩手銀行 社外取締役	

■ 西田 滋	取締役(監査等委員)	■ 長澤 秀治	取締役(監査等委員)・独立役員 社外	■ 小田切 智美	取締役(監査等委員)・独立役員 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 企業審査部長		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	
2015年 4月 当社 顧問		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 6月 当社 取締役 総務部長		2012年 1月 同社 取締役 常務執行役員 経営企画本部長		2019年 8月 タンゴヤ株式会社	
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 技術担当役員付企画総括		(現グローバルスタイル株式会社) 監査役	
2019年 6月 当社 監査役		2018年 1月 ダイハツディーゼル株式会社 顧問		2022年 7月 BABY JOB株式会社 監査役	
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		2024年 5月 同社 取締役(監査等委員)(現任)	
		2022年 3月 ダイハツディーゼル株式会社 (現ダイハツインフィニアース株式会社) 執行役員		2025年 6月 当社 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)		2026年 5月 株式会社パルグループホールディングス 監査役	
		2026年 6月 ダイハツインフィニアース株式会社 顧問(現任)			
				■ 重要な兼職の状況	
				BABY JOB株式会社 取締役(監査等委員)	
				株式会社パルグループホールディングス 社外監査役	

執行役員

■ 若林 常夫	■ 多田 順一	■ 松本 孝雄	■ 堀 貴生
社長執行役員	専務執行役員 執行統括 兼 海外事業部担当	上席執行役員 営業統括	上席執行役員 経営管理統括 兼 AM事業部担当
■ 岡田 吉功	■ 大橋 一満	■ 浅草 嘉一	■ 竹本 全志
上席執行役員 経営管理統括補佐 兼 管理統括部長	執行役員 海外事業部長	執行役員 建築技術部長	執行役員 経営統括部長
■ 紙屋 勉			
執行役員 東京支社長 兼 営業部新規事業グループ担当 兼 AM事業部副担当			

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

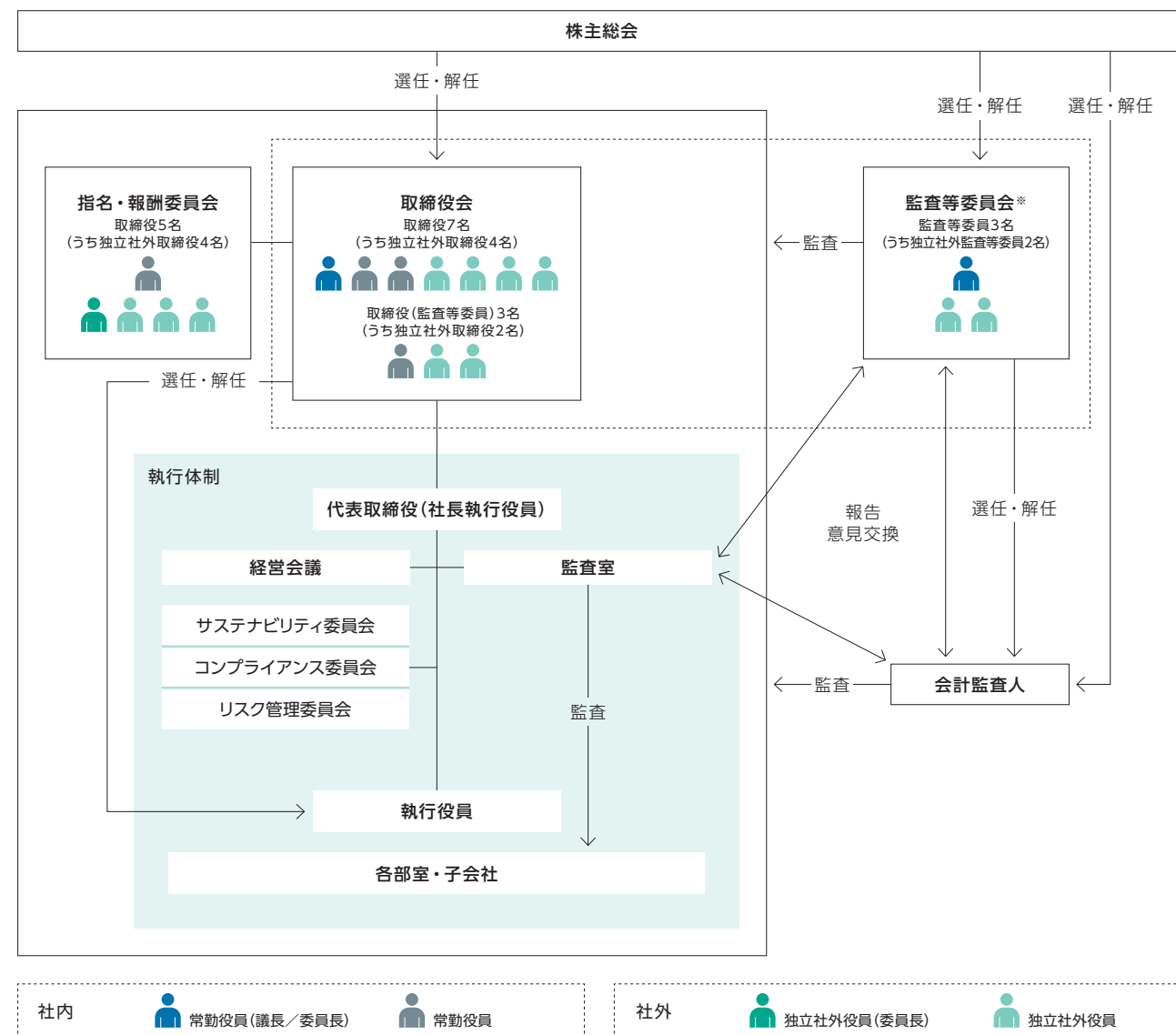
当社は、透明かつ公正な経営組織の確立、経営の重要事項に対する意思決定の迅速化、業務執行の監督機能の強化を通じて、企業の健全性と経営の効率性を向上させることが極めて重要であり、企業価値の向上に資するものと考えています。

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、地域社会など全てのステークホルダーの信頼に応えるように行動します。

なお当社は、少人数の従業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運営を心掛けています。

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 2026/3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、管理統括部サステナビリティ推進グループの部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と合わせて記載しています。
※上記の指名・報酬委員会の開催回数のほか、書面決議が2回ありました。

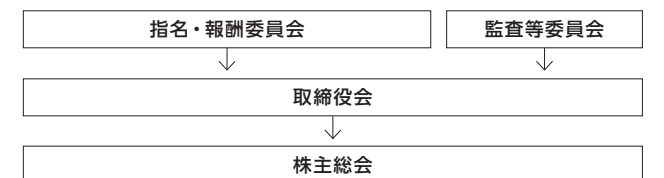
取締役の選任プロセス

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。

取締役会長・代表取締役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・報酬委員会が取締役会長・代表取締役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。



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・報酬委員会が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・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観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KPI・目標として2031年3月期までに女性役員比率を30%以上とすることを掲げており、今後その達成に向け人材の確保を進めていきます。

氏名			監査等委員会	指名・報酬委員会	性別	2026/3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)						サステナビリティ 専門領域
								企業経営	財務会計	法務・リスク管理	業界知見	海外知見		
若林 常夫		常勤		●	男性	11/11	5年	●	●	●	●	●	●	全般
多田 順一		常勤			男性	9/9	1年	●	●	●	●		●	全般
浅草 嘉一		常勤			男性	11/11	2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	7年	◎	●	●		●	●	エネルギー、人的資本
竹田 千穂	社外	独立		●	女性	11/11	4年			◎			●	D&I、人権
宮野谷 篤	社外	独立		●	男性	11/11	2年		●	●	◎		●	社会貢献、地域経済
上條 英之	社外	独立		●	男性	11/11	1年	●	◎	●	◎	●	●	ガバナンス
西田 滋		常勤		●	男性	11/11	1年		●	●		●	●	ガバナンス
長澤 秀治	社外	独立	●		男性	11/11	1年	◎	●	●		●	●	ガバナンス、人的資本
小田切 智美	社外	独立	●		女性	9/9	1年		◎	●			●	D&I、コンプライアンス

※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。
※若林常夫氏は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4年間務めています。
※多田順一氏は過去に2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。

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、そのうち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、その結果を取締役会に報告しています。

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

経営陣幹部の人事に関する事項	取締役(監査等委員である取締役を除く)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(監査等委員である取締役を除く)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(監査等委員である取締役を除く)・執行役員の個人別の報酬の内容
	取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員の報酬に関する基本方針、規則および手続等の制定、変更、廃止
	その他指名・報酬委員会が必要と認めた事項

委員会の名称	全委員	うち社内取締役		委員長	開催回数 2026年3月期
		うち社内取締役	うち社外取締役		
指名・報酬委員会	5名	1名	4名	社外取締役	4回

※上記の指名・報酬委員会の開催回数のほか、書面決議が2回ありました。

役員報酬

2026年3月期の役員報酬支給実績

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 (監査等委員を除く)	9名	111百万円	23百万円	29百万円	163百万円
うち社外取締役	(5名)	(35百万円)			(35百万円)
取締役 (監査等委員)	3名	33百万円			33百万円
うち社外取締役	(2名)	(13百万円)			(13百万円)
監査役	3名	10百万円			10百万円
うち社外監査役	(2名)	(3百万円)			(3百万円)

※支給総額には、2025年6月20日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役3名を含んでいます。このうち、退任監査役3名については、当該定時株主総会の終結の時をもって退任した後、1名が新たに取締役(監査等委員である取締役を除く)に、2名が新たに監査等委員である取締役に就任したため、報酬等の総額と員数については、監査役在任期間分は監査役に、取締役(監査等委員である取締役を除く)在任期間分は取締役(監査等委員を除く)に、監査等委員である取締役在任期間分は取締役(監査等委員)に含めて記載しています。
※上記のほか、使用人兼務取締役に対して使用人給与16百万円支給しています。

取締役報酬の決定方針(2026年3月期)

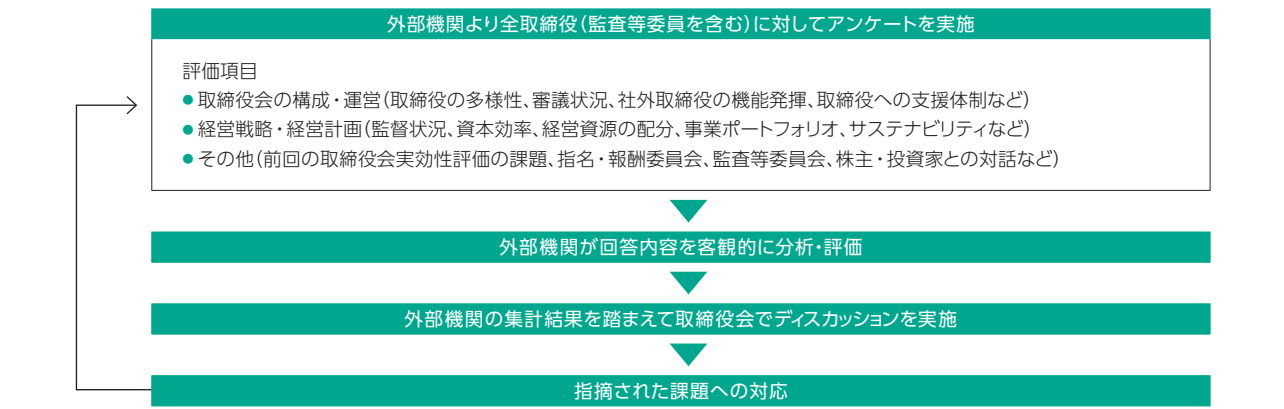
当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、株主価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。
報酬の決定方針および個人別の報酬額については、委員の過半数を独立社外取締役が占める指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にて決議しています。

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) 短期インセンティブ	業績連動報酬は業績評価指標を反映した現金報酬とし、毎年一定の時期に支給します。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の一環として、2026年3月期より「事業利益」、「サステナビリティへの取り組み」および「ROE」の達成度を業績連動報酬の算定に用いる指標としました。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の進捗を測る指標として、これらを総合的に勘案のうえ算定します。 (参考) 事業利益の実績と長期経営計画の最終年度目標 (百万円) <table><tr><td>2024年3月期</td><td>2025年3月期</td><td>2026年3月期</td><td>2033年3月期(目標)</td></tr><tr><td>5,152</td><td>5,208</td><td>6,421</td><td>14,000</td></tr></table>				2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2033年3月期(目標)	5,152	5,208	6,421	14,000
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2033年3月期(目標)									
	5,152	5,208	6,421	14,000									
譲渡制限付株式 中長期インセンティブ	株主価値と連動した株式報酬とし、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。												
株主総会の 決議内容	2025年6月20日開催の第102回定時株主総会において、業務執行取締役の金銭報酬の額は、年額220百万円以内(うち社外取締役は同50百万円以内)(使用人兼務取締役の使用人給与は含まない)、監査等委員である取締役の金銭報酬の額は年額50百万円以内、譲渡制限付株式報酬の額は年額50百万円以内(社外取締役および監査等委員である取締役は付与対象外)と決議しています。												
個別の 報酬額の 決定方法	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尊重し、取締役会で審議・決議しています。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向上

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

評価・改善のプロセス



2024年度(前回)に指摘された課題への対応実績

課題	対応方針
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

2025年度の評価概要

当社取締役会の実効性については、議論が活発になされ全体として適切に運営されているとして、総じて肯定的な意見が得られました。また、前回の実効性評価で指摘された課題の改善も進んでいます。

2025年度(今回)に指摘された課題への対応方針

課題	対応方針
取締役会での議論の深化	● 執行ラインの意思決定プロセスの共有などを通じて、経営戦略に直結する重要なテーマについて議論の深掘りを実施
サイバーセキュリティリスクに関する監督機能の強化	● ITシステムや潜在的なリスクへの対処方法について透明性の高い情報共有を実施

取締役会での主な議題 (2026年3月期)

決議事項	報告事項
● 新規投資	● 取締役会の実効性評価
● 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	● 長期経営計画の進捗状況
● 政策保有株式の保有意義検証	● 各部業務執行報告
● 事業ポートフォリオ検証	● 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
● 決算関連	● 内部監査実施報告
● 従業員の給与体系の一部改定	
● サステナビリティ方針の改定	

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。

2026年3月期は、不動産業界におけるサステナビリティの取り組みや情報セキュリティをテーマとした研修会を計2回実施しました。

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。2026年3月期は、監査等委員会設置会社への移行前に監査役会を2回、移行後に監査等委員会を10回と計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、経営会議における審議状況、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で、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、資本効率の向上を目標に掲げています。

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

賃貸事業と新規事業双方でバランスの取れた投資を

長期経営計画フェーズIの3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。

新規事業への投資に関してどのような議論が行われたのか

野村 新規事業であるエクイティ投資のうち海外投資については、フェーズIの3年目に当たる2025年度(2026年3月期)までに米国事業に5件の投資を行いました。執行側はリスクを踏まえ、投資を行うにあたって、1件当たりの投資額を10～30億円程度とする、アセットの種類を分散するなどのルールを定めています。私自身は特に、共同出資先である現地のパートナーの信用力やこれまでの実績について指摘を行い、信頼のできる

パートナーであることが確認できました。滑り出しとしては順調に進んでいるというのが今の率直な感想です。▶P.40

上條 米国事業については取締役会で最も時間を割いて議論しました。エクイティ投資はレバレッジを利かせた投資であるため、出口で売却価格が下がってしまうと、現物以上に損が増える可能性があるので注意が必要です。執行側は、工事の遅れや金利上昇などのリスクを賃料から割り引いた試算をいくつかのパターンで行っており、リスクシナリオの想定でも採算がとれるとの報告を受けています。

宮野谷 ヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資に際しては、ヘルスケア施設は当社にとって投資すべきアセットタイプなのかということについても、あらかじめ議論を行いました。そのうえで、同社に関してはヘルスケア施設の投資・運用経験が豊富であり、今後当社がヘルスケア開発に注力するうえでさまざまなノウハウが得られることも勘案して賛成しました。

竹田 米国事業については、議論するにあたって、取締役会に上がってくるまでにどれだけの案件が上がって、取捨選択されてきたのか情報をあげてほしいとお願いをしました。その結果、採用されなかった案件も共有していただきましたが、取締役会に上がるまでに、担当者から担当役員、関係部署も交えた会議体等、必要なプロセスを経たうえで取締役会に上程されていることが確認できました。また、ヘルスケアアセットマネジメント株式会社への出資に関しては、出資によるメリットに対して、出資額が果たして妥当なのかという意見を述べました。今後、同社との人材交流なども含めて、ヘルスケア領域を強化するための布石も含めた投資ということで、そういった非財務の側面も加味したうえで納得をしました。

取締役会における議論のプロセスについて

野村 もともと取締役会では社外取締役の発言が多い会社で、それぞれの専門性を生かした見地から持ち時間をオーバーするくらいの議論が行われています。特に昨年、監査等委員会設置会社に移行して以降は、監査等委員を含めて社外取締役が6名に増え、より議論が活発になっています。

上條 当社はもともと賃貸事業の専門会社だったわけですが、ここ数年で新たに回転型事業に着手し、また海外投資も手掛けるようになりました。新規事業に関する人材採用も進み、社員に対する教育・研修の拡充なども相まって、会社としての実力が蓄えられてきたと感じています。その経験値が積みあがってきたことによって、新規事業に関する議論もだいぶこなれてきたと感じています。

不動産価格の高騰、金利上昇など懸念されるリスクについて

宮野谷 新規事業で収益を確保していくことももちろん大事ですが、元々当社が手がけてきた賃貸事業は、今なお当社の収益のベースとなっているので、そこでどう収益を上げていくかも重要なテーマです。現在は金利が上昇局面にあり、物価や賃金も上昇しているので、それに合わせてテナントに対して賃料を上げる交渉を行う必要があるということを私は取締役会で何度も申し上げてきました。これまでは賃料改定と

いえば、テナントが入れ替わる時くらいしかできていなかったため、当初は抵抗があったようですが、ここ数年は市況の影響もあって積極的に賃料交渉を行えるようになってきました。現在は賃料改定の目標も掲げてそれに対する達成度もチェックしており、賃料改定への意識が変わってきたことを実感しています。▶P.29

上條 宮野谷さんが言われたように、賃貸事業については不動産価格の高騰を踏まえた取り組みを積極的に行っていく必要があります。一方で、近年は不動産が高騰しており、投資をしてもROEの低下、つまりは採算性が低下することから大きな国内投資を行うことを見送らざるを得ませんでした。その代わりにここ数年は採算性を重視してエクイティ投資に積極的に取り組んできたわけですが、こちらについてはまだ結果が出るのは先なのでROE向上が約束されたわけではありません。今後もインフレが続いていくことを考えると、資産を増やしていくことが求められるため、ここ数年見送ってきた国内投資についても真剣に考えるタイミングが来ていると思っています。



野村 ただ、このところの不動産価格の高騰ぶりを見ていると、新しいバブルが生じているのではないかという懸念も出てきています。前回のバブルは私が社会人の時に経験していますが、ある日突然やってきたというのが実感です。事業を行っていくうえでは、チャレンジすることと、慎重に足下を見極めるという二つが大事であり、取締役会においてもそのあたりを踏まえて議論をしていく必要があると考えています。

「ROE8%以上」への目標の見直しについて

野村 当初フェーズIの目標は「6%以上」にしようというところからスタートしたのですが、投資家から「時間軸が遅すぎる」という指摘を受け、6%から7%に、そしてフェーズIIの早い段階で「8%以上」にするという計画に見直しました。私の経営の経験からすると目標数値を1%上げるというのは大変なことです。思い切って目標を上げたということは、本気で回転型

社外取締役座談会

事業、エクイティ投資、海外投資を増やしていこうという意思の表れに他なりません。そして、これはそのまま企業体質そのものを変えていく運動でもあります。このチャレンジは社内にも良い刺激となって形になりつつあると感じています。

宮野谷 先ほど上條さんも言われていましたがROEを「8%以上」まで上げるためには投資が不足しているという点を懸念しています。今後、人材と資金をしっかりと確保して、どれだけ投資のペースを加速していけるかが目標達成のカギを握ると考えています。一方で、ROEの達成のためには分母の対策についても同時に考えていかなければなりません。5月に株主還元強化策として発表した累進増配の方針は、まさにそれを実現できる施策だと考えています。

野村 今回の株主還元強化についても、投資家の意見や要請を踏まえながら、取締役会で議論し決定しました。投資家からの意見は、投資する側に立って、いかに魅力のある企業にするかという視点でいただいているので、中長期的な企業価値向上に向けて、企業としてできることを取捨選択して判断していくべきだと考えています。



竹田 ROE8%以上という目標について心配しているのは、特定の単年度だけ目標値を達成できても、その後に下がってしまっは意味がなく、あくまで「持続的なROEの向上」こそが本質であるという点です。

回転型事業は出口で初めて収益化するため、目標年度での達成ありきになってしまうと、そのタイミングに合わせた売却を優先するあまり、かえって中長期的に大きな利益が見込める投資機会を逃してしまうリスクがあります。それでは本末転倒になってしまいますので、この目標をどのように捉え、何ををもって達成とするのかをあらかじめ整理しておく必要があると考えています。

実効性を高める取り組みについて

竹田 従来は四半期に1回、業務執行報告の場を設けていた

だき、現場の執行担当者から話を聞く場があったのですが、時間が限られていることもあり、なかなかその場では深い議論ができていませんでした。そのことを踏まえ、現場の率直な意見をフランクな雰囲気の中で聞ける場を設けてほしいとお願いしたところ、新たに取締役会の後に執行側のみなさんと昼食をとりながら担当者から現場の課題や悩み、さらには取締役会に上がってくる前の段階の議論の過程などについて話をする場を設けていただきました。その結果、業務執行報告では物足りなかった部分を十分補っていただいています。

野村 この面談の場は私たちにとっても有益な話が聞けますが、執行側のみなさんも私たちとの対話の中で何かヒントを持って帰ってくればよいなと思っています。▶P.61

竹田 もう一つ、経営会議における議論についても教えていただきたいとお願いしました。取締役会での議題に上がる前に社内でどうい議論が行われたのかという情報があったほうが我々も判断がしやすいと思ったからです。

宮野谷 先ほども竹田さんが言っていたように、米国事業の投資を行うにあたって、それまでにどれだけの案件があがってどのように絞られたのかの情報が共有されるようになりましたが、海外投資については、その後の状況変化を踏まえた採算の状況についても一覧で示していただいています。既存の賃貸物件に関しても資本コストに対してリターンがどうなっているかの採算性についての評価も報告をいただいております。年々、情報が精緻化しています。

人的資本の取り組みについて

野村 私が社外取締役に就任した頃の社員数は50数名でしたが、新規事業に関わる人材の採用を積極的に行ってきた結果、今では66名にまで増えています。新規事業の推進に向けてはいち早く専門の組織を立ち上げるべきだと申し上げてきました。なぜなら、個別に予算実績の管理を行わないことには数字に責任が生じないからです。その点、今回、海外事業部、国内の営業部新規事業グループ、AM事業部を新設したことを評価しています。▶P.42

一つ私が危惧していることがあります。当社はこれまで少数精鋭型の企業だと申し上げてきて、確かに社員数から見ると小さい会社かもしれませんが、前年度の社員1人当たりの年間平均給与は約1,100万円と比較の高い水準にあります。それはとても良いことなのですが、やはり処遇が良くなるとどうしてもそこに安住してしまって、リスクを冒さない、新しいことにチャレンジしないという、いわゆる大企業病の意識が知らない間に忍び寄ってくるものなのです。私が経営

者であった時も、常に大企業病だけには気をつけると伝えていました。そうなってしまってからでは遅いので、新しいことにチャレンジする意欲を促す仕組みが大事だと考えています。たとえば、メリハリをつけた処遇制度や評価制度など人事制度は常に見直し、良い意味での社内競争を生み出すような仕組み、制度が必要ではないかと感じています。



宮野谷 新規事業については、海外事業と国内の回転型事業についてそれぞれ経験のある方を採用し、その方たちをリーダーに据えて人を増やしつつある段階ですが、投資を増やしていくためにはこれからも専門人材を採用し、人材の充実を図っていくべきだと思います。

次期経営陣の育成について

野村 次期経営陣の育成については、私が委員長を務めている指名・報酬委員会で議論をしています。次の経営層になっていく人たちを見つけて上申していくことが大事だと考えています。▶P.59

竹田 先ほど挙げた業務執行担当者との面談の場に出て来れる方たちは、いずれ執行役員、取締役に候補者でもあります。そのため、この面談は彼らの人柄や事業に対する考え方を知ることができる貴重な機会にもなっています。

野村 求められるリーダーシップ像は、社外取締役4名それぞれにお考えがあると思いますが、この会社の未来を託せる人、社員とともに歩んでいける人を探していくのが私たちの役割だと思っています。

社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいか

野村 長期経営計画の議論を行うにあたって常に私が念頭に置いているのは、現在の計画にこだわりすぎず、状況に応じて柔軟に見直す勇気が必要だということです。私が経営者を

務めている時にも3カ年計画を2回作成し、うち1回は途中ででも見直しをしました。市場環境が大きく変わる中では、計画の前提条件を冷静に見極め、必要に応じて見直す判断が求められる場面も出てきます。ステークホルダー、特に株主・投資家の期待に応える計画を立て、それに向かって取り組むこと、それが結果として社員の成長や、企業価値の向上につながります。私たちもそれができるようしっかりとフォローしていきたいと思います。

宮野谷 取締役会に上がってくる案件についてはリスクだけを見るのではなくリターンも踏まえて判断すると同時に、新規事業に関する投資だけでなく、既存物件も含め全体として今後のポートフォリオがどうなっていくのかを見極めて議論をしていくつもりです。また、長期経営計画の目標値にどれだけの現実性があるのか、もし現実性に欠けるのだとすればどのような課題があるのかについても客観的な視点で見たいと考えています。また、上場企業である以上、資本コストと株価を意識した経営を行っていくのは当然のことであるので、そこについてもこれまでの経験を活かして貢献したいです。

竹田 取締役会に上がってくる案件の意思決定プロセスに関して、経営判断の原則、信頼性の原則に照らし合わせてしっかりとモニタリングをしていきたいと考えています。また、リスクを判断する際にもその前提となる情報がこれで十分なのかをしっかりと見ていくことで職責を果たしていきます。



上條 社外取締役の役割の一つは、中長期的に企業の価値を上げていくことです。そのためにはROEをしっかりと上げていくことが重要です。当社はまだ規模が小さいので、分母である資産も増やしなが、分子である収益性も同時に上げていき、右肩上がりの成長を遂げる必要があると考えています。そのためには、投資と売却のバランスを取りながら成長していくしかありません。特に回転型事業における不動産投資および保有物件の売却については、取引時点だけでなく、中長期の効果とリスクを考慮しながら、企業価値の向上のために尽力し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

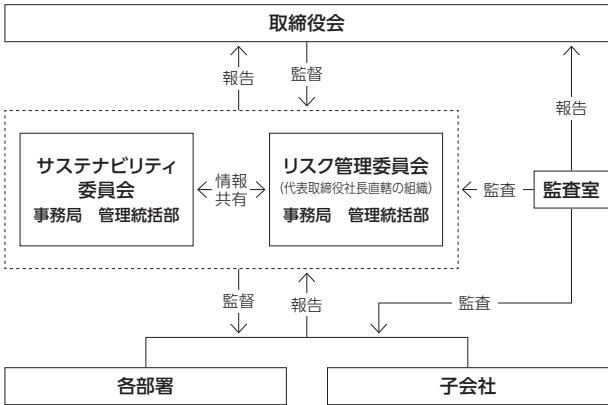
当社のリスクマネジメントは、経営方針の実現、企業活動を遂行するうえでの全てのリスクを可能な限り排除し、ステークホルダーのみなさまの安全と利益を確保するとともに、緊急事態における速やかな対応、業務の早期復旧を図ることを目的としています。

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、代表取締役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代表取締役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。

リスクマネジメント体制図

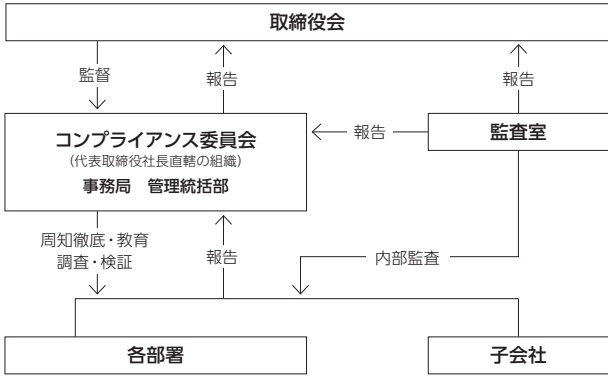


コンプライアンス推進体制

当社は、全役職員の行動規範となる企業行動指針の項目の一つとして「コンプライアンスの実践」を挙げており、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、「コンプライアンス規程」を制定してコンプライアンス体制を構築するとともに、各種施策を推進しています。代表取締役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、委員会は「企業行動指針」に紐づく「行動基準」や「腐敗防止ポリシー」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。委員会は定期的を開催され、これらの活動内容を代表取締役社長および取締役会に報告し、取締役会はそれらを監督しています。なお、取締役会は「企業行動指針・行動基準」「コンプライアンス規定」の制定と改定を決議し、これらの遵守状況も監督しています。

今後も取締役会の監督のもと、これらの指針やポリシーの運用状況および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。

コンプライアンス体制図



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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

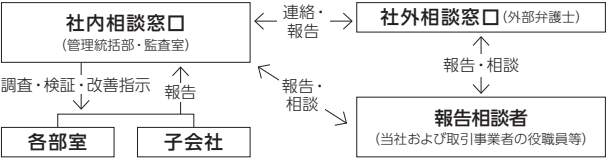
その他取り組み：個人情報保護、環境保全、インサイダー取引の禁止、人権の尊重、情報の適切な取り扱い

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、贈賄や収賄等の腐敗行為全般を含む、あらゆる不正行為および法令違反行為（コンプライアンス違反行為）の報告・相談を当社および取引事業者の役職員等から受け付けるため、「社内報告相談制度」を設けています。当社の管理統括部および監査室が受け付けを担当する社内相談窓口のほか、当社から独立した外部弁護士が受け付けを担当する社外相談窓口を設置しています。取引事業者からのアクセス性を高めるため、当社ウェブサイト上に専用の外部通報窓口への受付案内を設置し、運用しています。(https://www.keihanshin.co.jp/inquiry/compliance/)

制度の運用にあたっては、報告相談者への不利益な取り扱いを一切禁止、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、寄せら

れた情報を秘密として取り扱うなど、適切な措置を講じることとしています。たとえば、報告相談者は外部相談窓口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おり、報告相談を行ったことを理由として、報告相談者に対し解雇その他の不利益な取り扱いをすることを禁止しています。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実施しています。

主要リスクへの取り組み

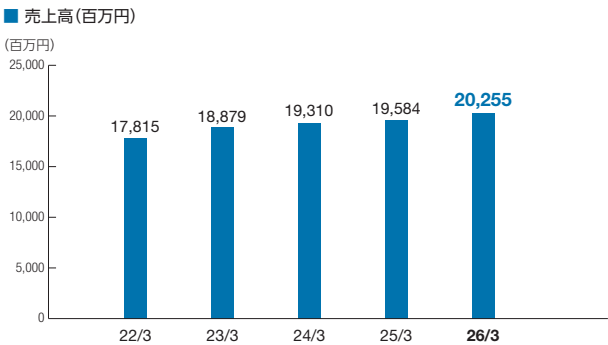
経営陣が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下の通りです。

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、人的災害等	●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
	大阪地区における事業展開	●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
	特定の取引先への依存度	●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
気候変動リスク 	移行リスク	●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
	物理的リスク	●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 ●サステナビリティ委員会で各種ポリシーや目標、各種施策の検討・立案を行い、管理統括部サステナビリティ推進グループで体制整備や各種施策の実行をするなど、気候変動リスクに対応 気候変動リスクへの対応状況▶P.47
財務リスク 	資産価格の変動	●保有物件の立地の分散、立地を重視した物件への投資・入れ替え、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を売却
	有利子負債への依存度	●外借格付の維持・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	●関連する法令や税制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 	コンプライアンス違反	●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	●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

財務・非財務ハイライト

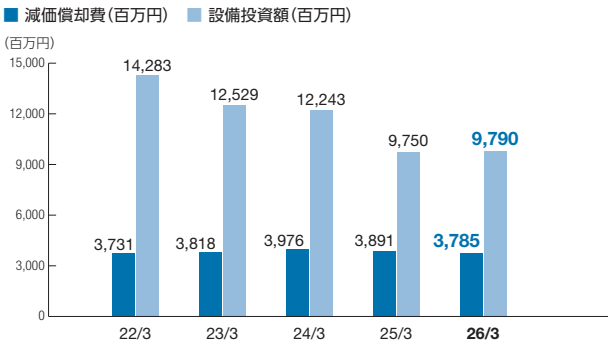
財務関連データ

売上高



2026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。2027年3月期は、ウインズ京都のリニューアル工事による稼働停止が賃料収入の押し下げ要因になるものの、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、賃料改定などにより増収となる見込みです。

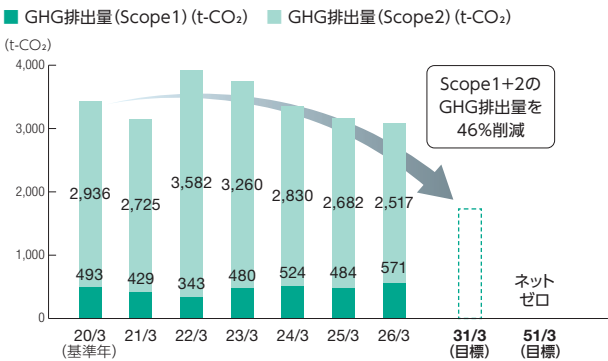
減価償却費/設備投資額



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。2026年3月期は主な設備投資として、国内外のエクイティ投資5件に加え、ヘルスケアアセットマネジメント(株)への出資を行いました。

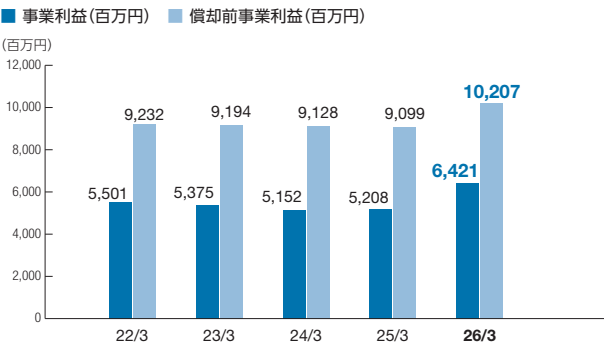
サステナビリティ関連データ

GHG排出量実績



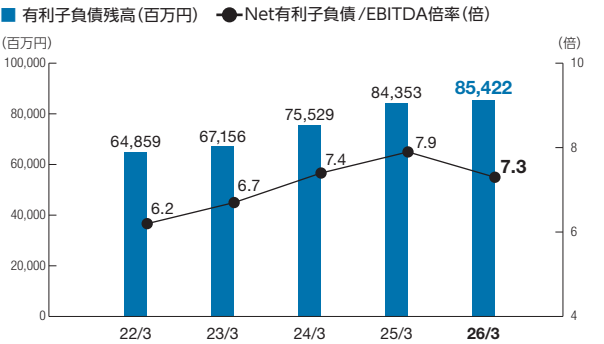
再生可能エネルギー由来の電力への切り替えや省エネの取り組みにより、2026年3月期もScope1+2の排出量を減少させることができました。ただし、第一種特定製品からのフロン類の漏えいがあったため、Scope1は前年より増加しました。第一種特定製品の管理に、よりいっそう留意し、引き続き、GHG排出量の削減に努めてまいります。

事業利益/償却前事業利益



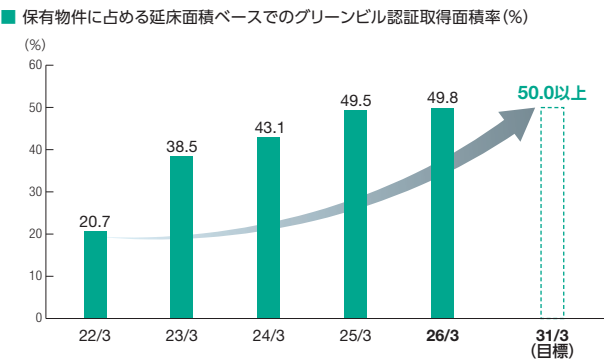
2026年3月期の事業利益は、新規投資物件の寄与や賃料収入増加に伴う営業利益の増加とエクイティ投資による投資事業組合運用益の増加、浅草駅前ビルの売却による固定資産売却益の計上により増益となりました。なお、当社は償却前事業利益を重要な経営指標に掲げています。

有利子負債残高およびNet有利子負債/EBITDA倍率



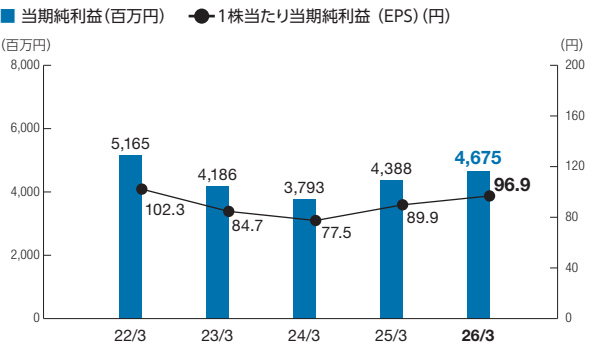
当社は財務規律として、Net有利子負債/EBITDA倍率については、新規投資に伴う資金調達によって一時的に上昇した場合においても10倍程度までとすることを掲げています。今後とも財務バランスの健全性は維持しながら、新規投資に取り組んでいきます。

グリーンビル認証取得率



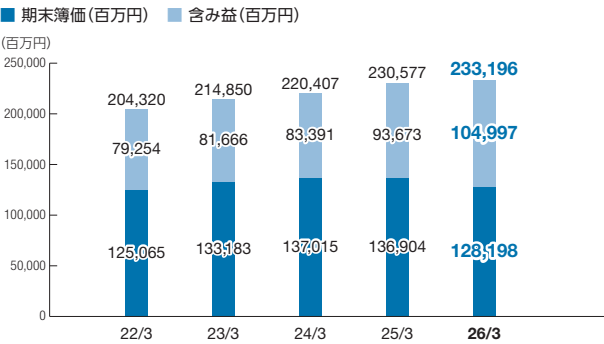
外部評価を通じて保有物件の環境性能を客観的に把握し、さらなる改善・向上に取り組むべく、グリーンビル認証の取得を推進するとともに、適切に維持・更新しています。2026年3月期は、新たにグリーンビル認証を取得したビルはありませんでしたが、ビルの売却に伴う床面積の変動により、グリーンビル認証取得物件の面積率は49.8%となりました。

当期純利益/1株当たり当期純利益



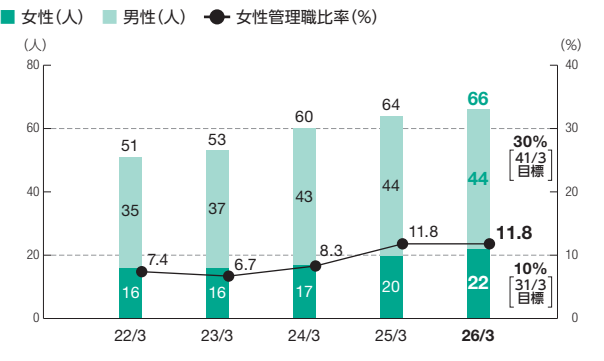
2026年3月期の当期純利益は、投資有価証券売却益が減少した一方で浅草駅前ビルを売却したことによる固定資産売却益の計上等により増益となりました。一過性要因による当期純利益の変動はありますが、当社は1株当たり利益の着実な成長を通じて、株主価値の向上に努めています。
※2026年7月1日付の株式分割(1:2)影響を除く、分割前株式数ベースで記載

賃貸等不動産の評価額



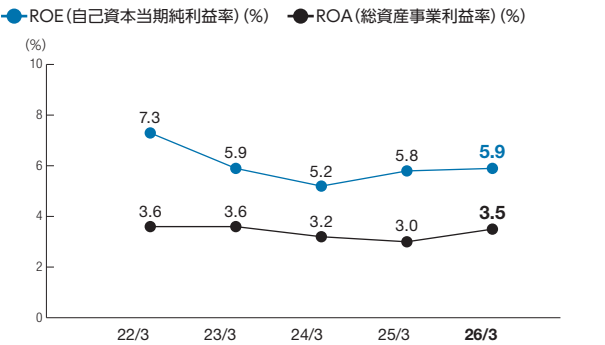
保有物件の時価評価額は、金利をはじめとしたその時の経済状況に大きく左右されます。2026年3月期末時点の保有物件の評価額は、稼働向上による賃料収入の増加や不動産価格の高騰を背景に、前期末比約113億円増加しました。

従業員数/女性管理職比率



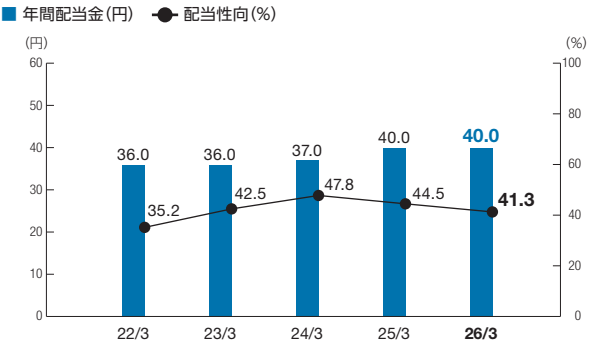
多様な価値観を取り入れ、活かすことが当社の発展につながるとの考えのもと、ライフイベントとキャリアを両立できる柔軟な働き方の推進に取り組んできた結果、ジェンダーダイバーシティが高まり、女性管理職比率も10%を超えました。引き続き、多様な人材を活かす組織づくりを推進します。
※女性管理職比率：2031年3月期目標10%以上・2041年3月期目標30%以上

ROE/ROA



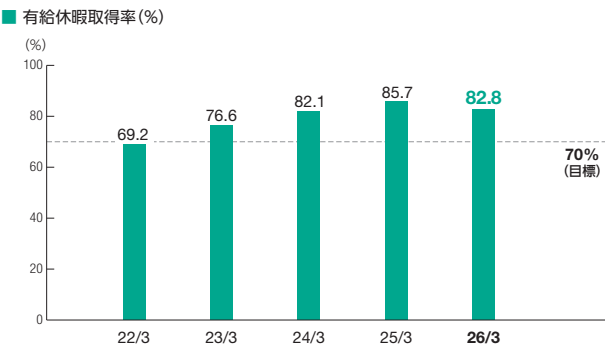
2026年3月期のROEは、当期純利益が増益となった一方で、その他有価証券評価差額金の増加等により純資産が増加したことから、前期と同水準となりました。現在進行中の長期経営計画では、従来の不動産賃貸事業に加えて新たに資産回転型事業にも取り組むことで、ROAの向上およびROEの改善を目指します。 **財務資本戦略▶P.23**

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。今般、長期経営計画フェーズI最終年度の業績指標を達成する見通しが立ったことを踏まえ、2027年3月期から2029年3月期にかけての累進増配の方針を発表しました。引き続き、1株あたり利益の成長と安定的な配当を通じて長期的な株主利益の向上を図っていきます。
※2026年7月1日付の株式分割(1:2)影響を除く、分割前株式数ベースで記載

有給休暇取得率



効率的な経営と高い生産性を実現するため、従業員一人一人が能力を最大限発揮し、ワークライフバランスを向上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。有給休暇を取得しやすい企業風土の醸成も進み、その取得率は2023年度以降、継続的に80%を超えています。

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	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
											単位:百万円
損益状況(会計年度)											
売上高	14,930	14,380	14,799	14,995	15,319	15,333	17,815	18,879	19,310	19,584	20,255
営業利益	5,118	4,969	5,298	5,451	5,414	5,295	5,124	5,375	5,083	4,983	5,646
事業利益※1	6,323	4,970	5,298	5,975	5,416	6,099	5,501	5,375	5,152	5,208	6,421
償却前事業利益※2	8,959	7,509	7,731	8,185	7,599	8,369	9,232	9,194	9,128	9,099	10,207
経常利益	4,782	4,740	5,044	5,214	5,214	5,081	4,879	5,040	4,842	4,829	5,603
親会社株主に帰属する当期純利益	3,610	3,272	3,585	3,998	3,919	8,251	5,165	4,186	3,793	4,388	4,675
※1 事業利益＝営業利益＋投資事業組合運用損益等＋固定資産売却損益 ※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	111,418	113,204	122,964	132,780	136,605	154,043	149,994	152,321	166,616	177,104	185,602
有利子負債残高	45,317	43,085	48,294	55,709	58,401	66,645	64,859	67,156	75,529	84,353	85,422
純資産	54,556	58,862	62,227	64,228	64,377	70,539	70,510	70,870	74,874	76,323	81,397
											単位:%
主な財務指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	6.8	5.8	5.9	6.3	6.1	12.3	7.3	5.9	5.2	5.8	5.9
総資産事業利益率(ROA)	5.6	4.4	4.5	4.7	4.0	4.2	3.6	3.6	3.2	3.0	3.5
自己資本比率	49.0	52.0	50.5	48.3	47.0	45.7	46.9	46.5	44.9	43.1	43.8
											単位:百万円／倍
Net有利子負債	28,765	35,883	41,243	39,791	45,196	45,094	54,983	61,843	66,861	70,292	68,511
Net有利子負債／EBITDA倍率	3.7	4.8	5.3	5.2	5.9	6.0	6.2	6.7	7.4	7.9	7.3
減価償却費	2,636	2,538	2,433	2,210	2,183	2,270	3,731	3,818	3,976	3,891	3,785
設備投資額	9,510	10,840	11,236	3,734	10,639	11,504	14,283	12,529	12,243	9,750	9,790
											単位:円
1株当たり情報											
当期純利益	66.9	60.7	66.6	74.6	74.6	158.8	102.3	84.7	77.5	89.9	96.9
純資産	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	1,706.0
年間配当金	16.0	17.0	18.0	23.0	27.0	31.0	36.0	36.0	37.0	40.0	40.0
※ 2026年7月1日付の株式分割(1:2)影響を除く、分割前株式数ベースで記載											
											単位:百万円
キャッシュ・フローの状況(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,919	4,717	6,884	5,259	6,693	7,693	2,736	8,917	8,221	7,294	7,692
投資活動によるキャッシュ・フロー	14,818	△10,939	△11,249	△1,619	△9,705	△5,566	△8,652	△12,104	△11,273	△8,219	△2,054
フリー・キャッシュ・フロー	19,738	△6,222	△4,364	3,639	△3,012	2,126	△5,916	△3,187	△3,051	△924	5,638
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,762	△3,127	4,213	5,227	298	6,219	△5,757	△1,376	6,407	6,258	△2,679
現金および現金同等物の増減額	12,976	△9,350	△150	8,867	△2,713	8,345	△11,674	△4,563	3,355	5,391	2,850
現金および現金同等物の期末残高	16,552	7,202	7,051	15,918	13,205	21,550	9,876	5,312	8,668	14,060	16,911

主要連結財務・非財務データ

非財務データ

環境指標	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	
GHG排出量 (t-CO ₂)						
Scope 1 直接排出	343	480	524	484	571	☑
Scope 2 間接排出(マーケット基準)	3,582	3,260	2,830	2,682	2,517	☑
小計 Scope 1+2	3,925	3,740	3,354	3,166	3,088	
Scope 3 その他の排出	181,055	68,646	89,761	88,928	93,831	
合計 Scope1+2+3	184,981	72,387	93,116	92,095	96,920	
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	115,821	9,130	10,031	7,588	8,295
2 資本財	—	—	—	—	948
3 Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	989	1,013	995	760	793
4 輸送、配送(上流)	3	2	2	2	3
5 事業から出る廃棄物	19	19	20	20	20
6 出張	10	24	24	51	9
7 雇用者の通勤	17	16	18	21	22
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	0	0	0	0	0
12 販売した製品の廃棄	0	78	0	0	30
13 リース資産(下流)	64,194	58,439	78,667	80,484	83,712
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—
15 投資	—	—	—	—	—
※カテゴリー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。 ※2026年3月期よりカテゴリー2を計上しました。(2026年3月期以前はカテゴリー1に含めて計上)					

エネルギー消費量

エネルギー消費量 (MWh)	11,513	12,065	11,933	11,907	12,419
対象施設数(棟)	12	12	12	12	12
対象床面積(m ²)	146,191	154,977	162,626	164,861	168,073
エネルギー消費原単位(kWh/m ²)	78.75	77.85	73.38	72.22	73.89
2020年3月期比削減率(%)	13.9	14.9	19.8	21.0	19.2

電力使用量

電力使用量(MWh)	10,007	10,273	10,129	9,988	10,514
再エネ由来電力使用量(MWh)	0	0	3,604	3,586	4,449
再エネ電力比率(%)	0	0	35.6	35.9	42.3
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m ³)	158	166	173	170	165
水使用量原単位(m ³ /m ²)	0.48	0.51	0.53	0.52	0.48

廃棄物排出量

一般廃棄物(t)	255	222	208	224	228
産業廃棄物(t)	41	28	38	35	43
リサイクル廃棄物(t)	215	186	183	165	173
リサイクル率(%)	72.5%	74.2%	74.2%	63.5%	63.6%
廃棄物排出量原単位(kg/m ²)	3.2	2.1	2.0	1.6	1.6

社会指標		2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
従業員(名)(連結)		51	53	60	64	66
平均年間給与(万円)		992	1,070	1,116	1,084	1,107
新卒女性採用比率(%) (5年平均)		50.0	66.7	62.5	60.0	60.0
高齢者雇用者数(60歳以上)(名)		14	14	19	16	17
中途採用者数(名)		3	5	6	7	5
新卒採用者数(名)		3	0	3	2	2
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)		158	155	155	156	167
労働者の男女の賃金の差異(%)	全労働者	59.3	57.6	59.5	63.0	66.5
	正規雇用労働者	59.7	53.7	55.9	58.7	63.8
	有期労働者※1	—	97.4	95.0	97.5	96.8
女性役員比率(%)※2		10.0	10.0	10.0	10.0	20.0
女性管理職比率(%)		7.4	6.7	8.3	11.8	11.8
キャリア面談実施率(%)		—	100	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(%)		69.2	76.6	82.1	85.7	82.8
産休・育休取得者数(名)		1	1	1	1	0
男性育児休業取得者数(名)		0	1	0	0	0
男性育児休業取得率(%)※1		—	50	—	—	0
女性育児休業取得者数(名)		1	0	1	1	0
女性育児休業取得率(%)※1		100	—	100	100	—
産休・育休復職者数(名)		1	2	1	0	1
人権関連研修※3	参加人数(名)	25	54	52	66	69
	参加率(%)	92.6	91.5	81.3	98.5	97.2
顧客満足度調査 実施回数		1	1	1	1	1

※1 「—」は該当者が不在であることを示します。
※2 取締役会(監査等委員含む)に占める女性の割合
※3 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・投資家との対話は経営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、社長または経営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、経営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（2026年3月期）	実施事項
株価、資本効率の向上	浅草駅前ビルの売却、有利子負債を活用した新規投資、株主還元強化
長期経営計画の時間軸	フェーズⅡの早い段階でROE8%を実現するため、取り組みを継続
新規事業の推進	国内外で5件の新規投資を実施、新規事業に係る人材を採用
既存事業の収益改善	積極的なリーシングによるリテナント、オフィスビルの賃料値上げを実施
政策保有株式の縮減	政策保有株式1銘柄の売却を実施
不動産の含み益実現	浅草駅前ビルの売却、AM事業の立ち上げ準備を加速
社外取締役のスキルと監督機能	スキルマトリクスの見直し、役員研修の実施
ダイバーシティ	女性社外取締役を1名増員し、女性役員比率を20%に向上

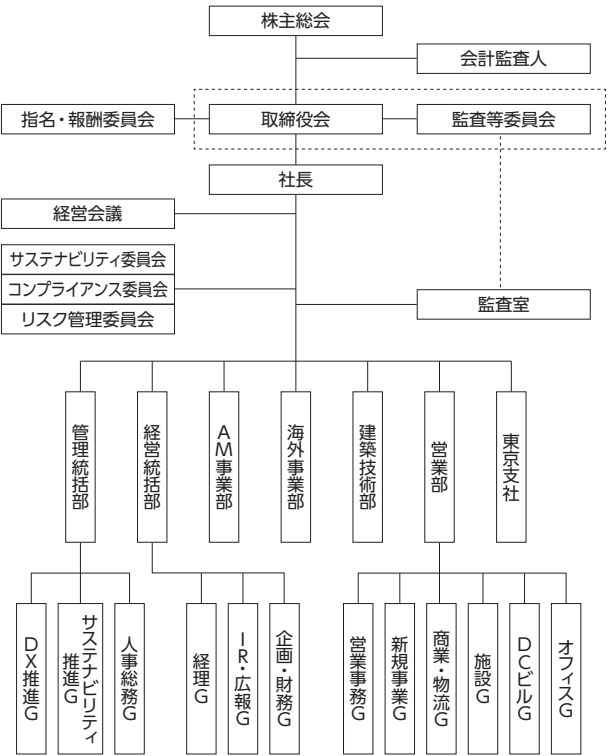
適時適切な情報開示

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	66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（2026年4月1日現在）



株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式総数	48,811,498株
株主数	5,363名

大株主の状況（2026年3月31日現在）

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
銀泉株式会社	6,440	13.5
INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	4,926	10.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,692	7.7
株式会社三井住友銀行	2,133	4.5
株式会社きんでん	1,393	2.9
鹿島建設株式会社	1,376	2.9
株式会社三十三銀行	1,287	2.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,006	2.1
株式会社百十四銀行	891	1.9
三精テクノロジーズ株式会社	865	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1,109,167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（2026年3月31日現在）

