

トップメッセージ



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

代表取締役社長
若林 常夫

就任当初の1年間は新規投資のための 情報収集体制の強化に注力

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

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

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

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

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

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

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

あらゆる環境変化への対応を見据え、 長期経営計画を策定

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

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

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



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

新しいことにチャレンジする企業風土を作る

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

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

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

収益指標として償却前事業利益、効率性指標としてROAを重視

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

トップメッセージ

事業環境の変化には多層的な戦略によって対応

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

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

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

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

環境投資、人材投資にあわせて100億円の投資を計画

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

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

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

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

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

これら人的資本への取り組みの投資額は先述した通り、



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

「10年後の目指す姿」を、自分ごとと捉えて納得するまで伝え続ける

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

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

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