

長期経営計画 (2024年3月期～2033年3月期 10ヵ年)

2023年5月12日

 京阪神ビルディング株式会社



証券コード8818

前経営計画の振り返り	P2
見直しに至る背景	P4
長期経営計画 基本方針	P5
数値目標	P6
収益(償却前事業利益)イメージ	P9
事業戦略	P10
不動産賃貸事業	P12
新規事業	P17
財務戦略	P20
株主還元	P21
サステナビリティ戦略	P22

不動産マーケットの高騰や新型コロナウイルスの影響による経済停滞のほか、ワークスタイル・ライフスタイルの変化等の影響を受け、当社を取り巻く事業環境は大きく変化した中、新築した虎ノ門ビル・OBPビルを計画通り稼働させ、既存事業の基盤を築いた

■前経営計画の成果

成 果

- | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業活動 | <ul style="list-style-type: none">・虎ノ門ビル・OBPビルは計画通り竣工し、早期に満室稼働を実現・顧客志向の徹底により高い稼働率を維持・新規投資をさらに推進していくため、2022年7月に新規投資推進室を設置し、新規物件2物件を取得・新たなアセットとして法人向け賃貸レジデンスを取得・不動産ファンド事業や海外不動産投資について調査を実施 |
| 経営基盤 | <ul style="list-style-type: none">・取締役会の独立性・多様性の向上（独立社外取締役を取締役の過半数に増員、女性取締役の選任）・政策保有株式の圧縮（合計約100億円縮減）・サステナビリティ社内体制を構築し、取り組みを強化 |
| 株主還元 | <ul style="list-style-type: none">・年間配当27円から36円に9円増配 |

前経営計画の振り返り

■数値目標の進捗

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2023/3 (目標)	2023/3 目標比	2026/3 目標数値
売上高(億円)	153	153	178	188	186	101%	220
営業利益(億円)	54	52	51	53	55	96%	80
経常利益(億円)	52	50	48	50	51	98%	75
税引後償却前経常利益(億円)	58	57	71	73	71	103%	100
総資産(億円)	1,366	1,540	1,499	1,523	1,666	91%	1,950
Net有利子負債(億円)	451	450	549	618	752	82%	920
Net有利子負債/EBITDA倍率(倍)	5.9	6.0	6.2	6.7	8.2	—	7.3
自己資本(億円)	642	704	703	707	737	96%	820
自己資本比率(%)	47.0	45.7	46.9	46.5	44.2	+2.3pt	42.0

■投資計画の進捗

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	累計	2026/3 目標比	2026/3 目標数値
不動産投資(億円)	89	109	134	109	441	48%	920
更新修繕投資(億円)	24	12	16	24	76	95%	80
合計(億円)	113	121	150	133	517	52%	1,000

■ 外部環境認識

経 済

- ・不動産市況の高止まり
- ・東京一極集中の継続
- ・大阪・関西万国博覧会の開催
- ・IR(統合型リゾート)の誘致
- ・ESG投資の拡大
- ・金利の先行き見通しの変化
- ・エネルギー価格や物価の高騰
- ・世界的な政情の不安定化

社 会

- ・少子高齢化の進行
- ・働き方改革
- ・ライフスタイルの変化
- ・Withコロナへの対応
- ・複雑化する国際情勢
- ・インフレに呼応した賃金上昇圧力
- ・サステナビリティに対する意識の高まり

環 境

- ・気候変動の深刻化
- ・頻発する自然災害
- ・環境規制の強化

技 術

- ・技術革新の進展
- ・AI、IoTの普及、DXの推進

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

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

対象期間

2024年3月期～2033年3月期の10カ年

基本方針

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

10年後の 目指す姿

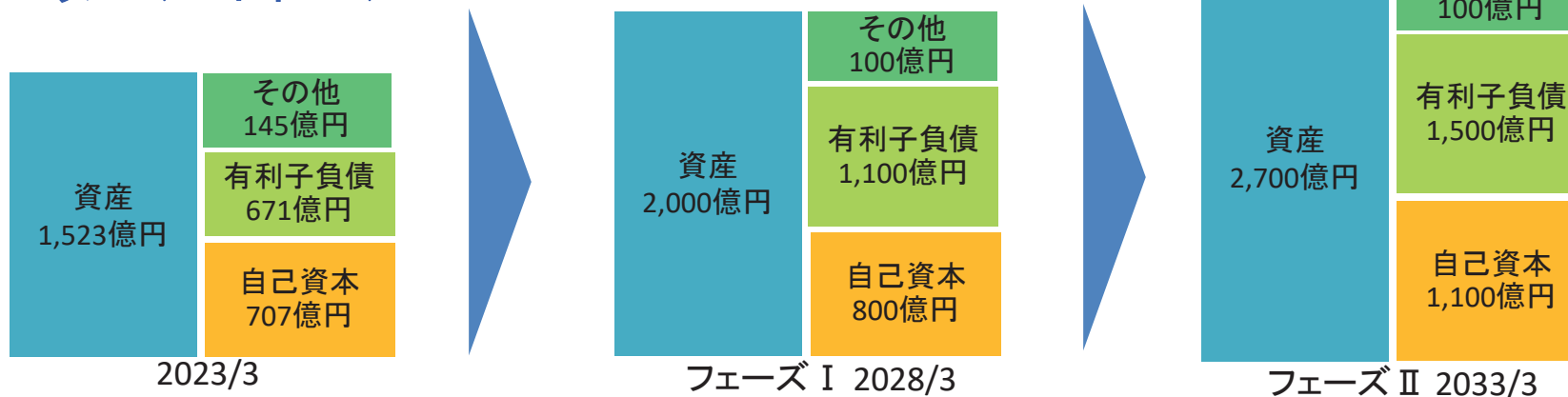
社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供することにより、サステナブルな社会に貢献し続ける会社

数値目標

業績計画

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

バランスシートイメージ



■投資計画

単位:億円

		フェーズⅠ 2024/3～2028/3	フェーズⅡ 2029/3～2033/3	合計
不動産投資	収益物件の取得	500	1,300	1,800
	エクイティ投資	80	80	160
	海外投資	50	200	250
	既存物件の建替え	40	50	90
更新修繕投資	既存物件の大規模修繕	100	100	200
	計	770	1,730	2,500
投資回収	収益物件の売却	0	800	800
	ネット投資額	770	930	1,700

■ 主要なサステナビリティKPI

KPI

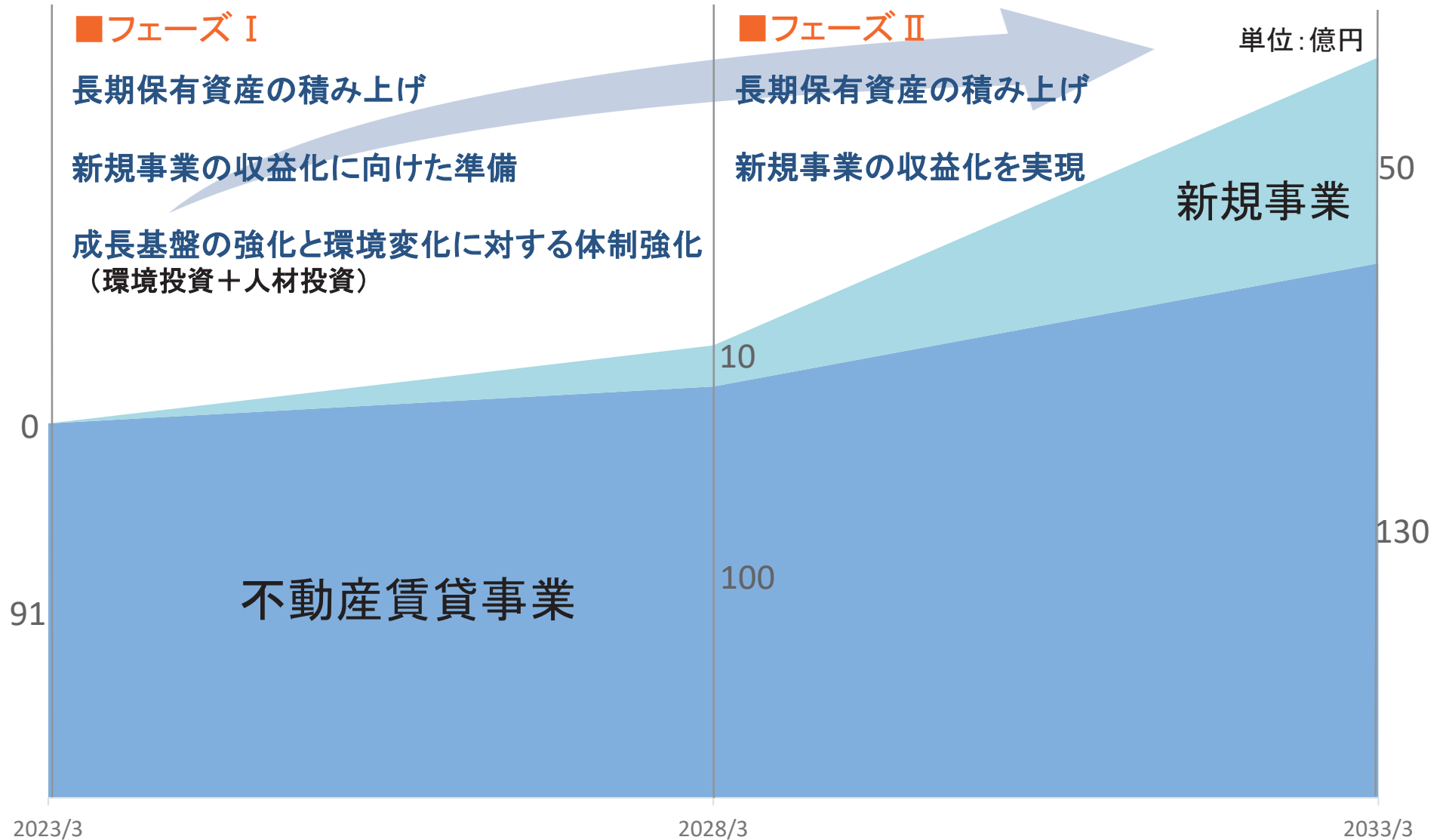
1. 2031/3期までにGHG排出量のScope1,2部分を2020/3 期比で46%削減
上記のうち、省エネによるエネルギー使用量の削減を通じてGHG排出量を10%削減
2. 再生可能エネルギーの利用
3. 2031/3期までに保有物件に占めるグリーンビル認証取得物件の面積率50%以上、
今後の新築物件のグリーンビル認証取得100%
4. 新卒採用の男女平均比率50%(5年平均)

■ サステナビリティ投資計画

単位: 億円

	フェーズⅠ 2024/3～2028/3	フェーズⅡ 2029/3～2033/3	合計
環境投資 <ul style="list-style-type: none"> ・省エネ機器・BCP対策への更新修繕投資 ・再生可能エネルギーの利用 ・グリーンビルの認証取得 	30	40	70
人材投資 <ul style="list-style-type: none"> ・職場環境整備 ・人材教育投資 ・専門的人材の経験者採用 	10	20	30
合計	40	60	100

収益(償却前事業利益)イメージ



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

高効率な
不動産賃貸事業



新規事業にて目指す機能

- ・物件棟数の拡充と資産の組み替えにより収益の最大化を図り、財務バランスを維持しながら、ROA・ROEの向上を図る
- ・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
- ・アセットタイプをさらに多様化することにより、景気変動リスクを低減し、安定した収益基盤を拡充する
- ・国内マーケットは将来的に縮小が懸念されることから、人口増と経済成長が見込める海外への投資を実現し、中長期的な成長を目指す

新たな事業に取り組むことにより、従来の強みに加え、より高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築

- ・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転換する
- ・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する

収益構造

既存事業

- ・ストック事業
- ・不動産賃貸事業



新規事業

- ・フロー事業
- ・資産回転型事業
- ・エクイティ投資
- ・海外投資

アセットタイプ

既存事業

- ・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



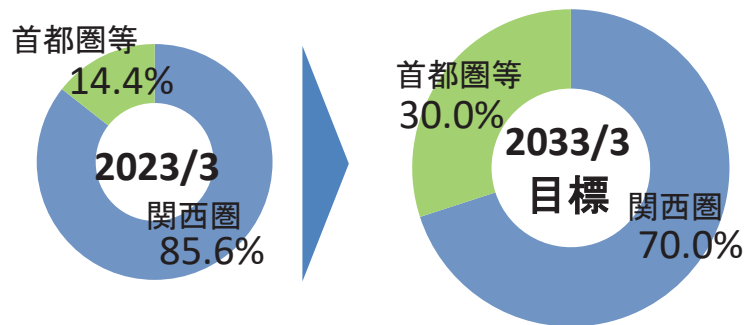
新規アセット

- ・法人向け賃貸レジデンス
- ・ヘルスケア施設
- ・その他のアセットタイプ

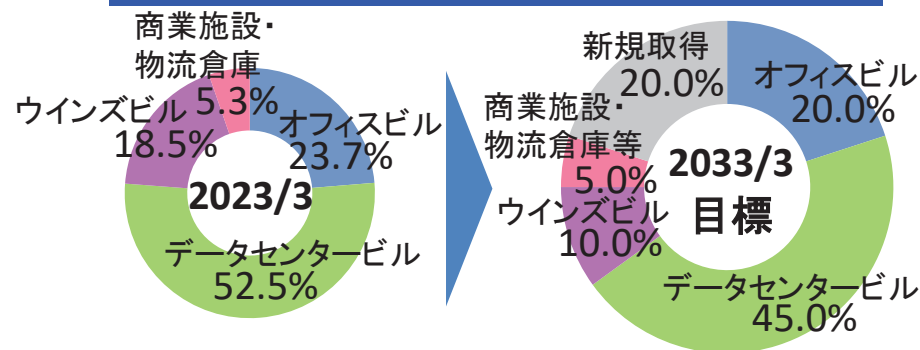
不動産賃貸事業

- ・事業基盤である不動産賃貸事業の競争力の維持・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
- ・地域ポートフォリオについては、関西圏にアセットが集中しているため、首都圏等比率を30%へ引き上げを目指す
- ・バランスの取れたアセットポートフォリオを実現し、安定した収益基盤の確立を目指す

地域ポートフォリオ売上高



アセットポートフォリオ売上高



投資規模(10年累計)

1,800億円 (資産回転型事業含む)

■アセット別戦略

オフィスビル

【重点施策】

- ✓ポートフォリオ分散の観点から東京都心部への投資を推進
- ✓働き方の多様化を踏まえた新しいオフィスの開発やデータセンタービル事業で培った高機能なBCP対応ビルの開発等により、選ばれるオフィスを提供
- ✓ソフトサービスの充実により顧客満足度の向上を実現
- ✓収益性の悪化や築年経過物件の売却等を適宜実行
- ✓既存物件の収益性を追求

既存物件

								
物件名	御堂筋ビル	瓦町ビル	淀屋橋ビル	安土町ビル	虎ノ門ビル	御成門ビル	府中ビル	代々木公園ビル
所在地	大阪府大阪市中央区	大阪府大阪市中央区	大阪府大阪市中央区	大阪府大阪市中央区	東京都港区	東京都港区	東京都府中市	東京都渋谷区
敷地面積	2,033㎡	1,818㎡	1,790㎡	590㎡	899㎡	551㎡	18,460㎡	1,318㎡
延床面積	19,872㎡	16,520㎡	12,136㎡	3,505㎡	7,263㎡	3,885㎡	35,907㎡	5,079㎡
規模	地下1階、地上14階	地下3階、地上9階	地下1階、地上11階	地下1階、地上7階	地下1階、地上13階	地下1階、地上9階	地上6階	地下1階、地上6階
竣工	2007年4月	1962年4月 (1999年12月全館リニューアル完了)	2001年3月	1964年3月 (1999年12月全館リニューアル完了)	2020年11月竣工	2009年4月	2014年5月購入	2015年4月購入

■アセット別戦略

データセンタービル

事業の変遷

1980～1990年代前半
企業のオフィスコンピュータ置場
として開発し、事業を開始



新町第1ビル 新江坂ビル

【重点施策】

- ✓ 築古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、
データセンターに関連したテナント誘致等)

1990～2000年代前半
通信関連基地局等として開発

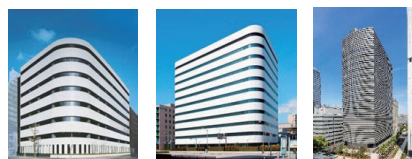


豊崎ビル 中津ビル 新町第2ビル

【重点施策】

- ✓ 安定稼働の維持
- ✓ 永年培った運営管理ノウハウ
の継承
- ✓ BCP対応を踏まえた計画的な
リニューアルを実施

2000年代後半～現在
データセンター事業者の
サーバ置場として開発



北堀江ビル 西心斎橋ビル OBPビル

【重点施策】

- ✓ 時代のニーズをキャッチしたビジネスモデルの構築
- ✓ 顧客ニーズに合わせた、新データセンタービルを開発
- ✓ データセンター業界での知名度を生かした、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

現在～
新データセンタービルの開発

■アセット別戦略

商業施設・物流倉庫等

【重点施策】

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

既存物件

					
物件名	長野商業施設	四条河原町ビル	藤沢商業施設	枚方倉庫	川越配送センター
所在地	長野県長野市	京都市中京区	神奈川県藤沢市	大阪府枚方市	埼玉県川越市
敷地面積	12,198㎡	751㎡	3,493㎡	8,604㎡	15,729㎡
延床面積	34,381㎡	4,968㎡	7,354㎡	11,123㎡	11,201㎡
竣工・取得	1998年10月購入	1996年4月購入 (2014年10月リニューアル)	2016年10月購入	1983年3月竣工	2015年12月購入

昨今の投資事例 「関目高殿住宅」



用途	法人向け賃貸レジデンス
所在地	大阪市旭区高殿4-22
敷地面積	1,360㎡(411坪)
延床面積	3,496㎡(1,057坪)
規模	地上4階建
取得	2023年1月購入

■アセット別戦略

開発用地の取得等

【重点施策】

- ✓ 交通利便性だけでなく、潜在的な価値や将来性、立地条件や地型といった様々な観点から、将来に向けて不動産価値の向上が期待できる開発用地を取得
- ✓ 他社とのアライアンス等による再開発への参画、事業の多角化、規模拡大を検討

将来に向けた昨今の投資事例「南青山土地」



周辺では神宮外苑地区再開発が予定されており、大規模スポーツ施設等も集積し、国内外から多くの人々が集う街として、さらなる賑わいが期待されるエリア

所在地	東京都港区南青山2-22-16
敷地面積	589.80㎡(178.41坪)
取得	2022年11月購入

資産回転型事業

【目的】

資産を売却し、獲得資金を成長分野へ再投資することで収益の最大化を図り、ROA・ROEの向上を目指す

財務バランスを維持しながら、資産の組み換えによる収益最大化を目指す

【重点施策】

✓フェーズⅠでは、テナントの入れ替えや改修工事等により、資産をバリューアップして売却するための社内体制の確立と事業に着手

✓フェーズⅡでは、アセットマネジメント業を立ち上げ、資産回転型事業の出口としてのファンド事業を確立し、さらなる成長と資産効率向上を実現

ロードマップ

フェーズⅠ（2024/3～2028/3）
資産積上・資産バリューアップ
事業着手

フェーズⅡ（2029/3～2033/3）
アセットマネジメント業へ参入
事業の確立

投資回収規模（10年累計）

800億円

エクイティ投資

【目的】

当社単独での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上げ、目標の投資規模を達成

ロードマップ

フェーズ I (2024/3~2028/3)
エクイティ積上の着手

フェーズ II (2029/3~2033/3)
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

投資規模(10年累計)

160億円

海外投資

【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投資を実行
- ✓フェーズ I では、現地進出済の日系企業とのアライアンスによる、特定物件の運営を目的としたSPCへのマイノリティ出資を中心に投資を実行
- ✓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

ロードマップ

フェーズ I (2024/3~2028/3)
社内の体制づくり
ファンド・SPC・現物不動産へ出資

フェーズ II (2029/3~2033/3)
SPC・現物不動産への
安定的な投資の実現

投資規模(10年累計)

250億円

- ・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
- ・フロー事業への取組等によるROA向上を目指し、結果としてROEの改善・向上の実現を目指す

2033/3 目標数値

自己資本比率

30%以上

Net有利子負債/EBITDA倍率

10倍程度

2033/3期 ROA(事業利益/総資産)

最終5.0%以上

2033/3期 ROE(当期純利益/自己資本)

最終8.0%以上

経営効率性向上に関する方針

ROA ↑

財務レバレッジ

ROE ↑

$$\frac{\text{利益}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{利益}}{\text{自己資本}}$$

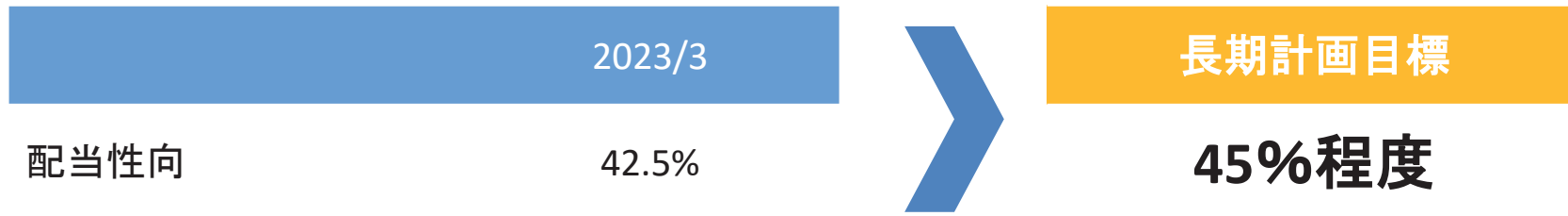
ROAの向上を最重要視

財務レバレッジの過度な負荷を抑制

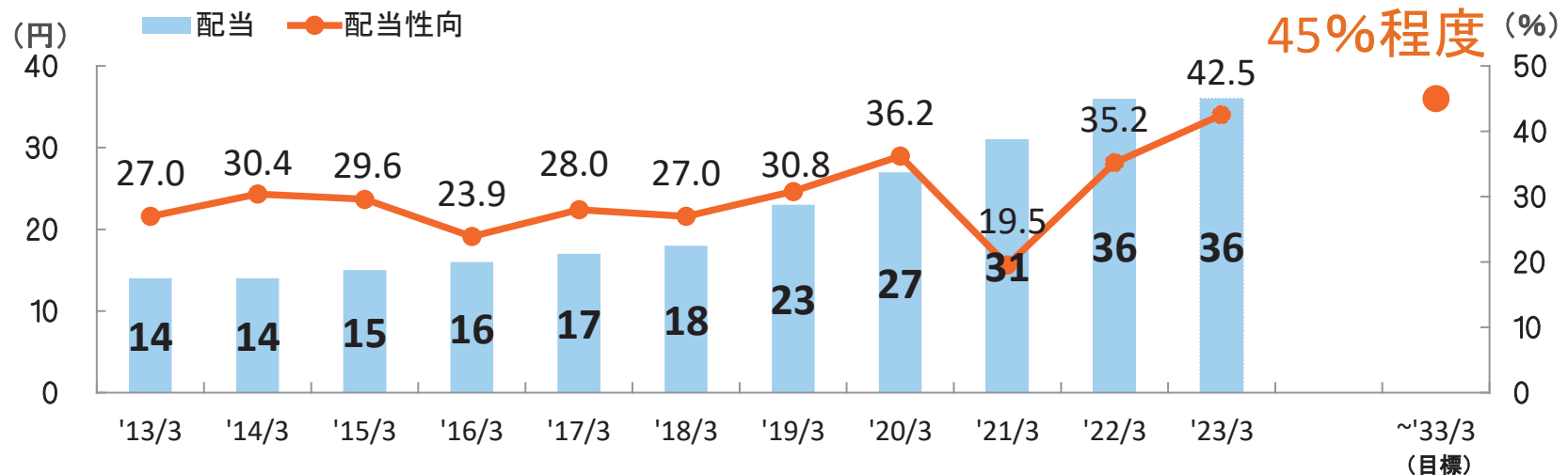
結果としてROE改善・向上を実現

株主還元

- ・1株あたり利益を重視した安定的な配当・増配を継続する
- ・配当性向は現在の35～40%を**45%程度**に引き上げる
- ・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する



配当・配当性向の推移



■ 当社のマテリアリティ(サステナビリティに係る重要課題)

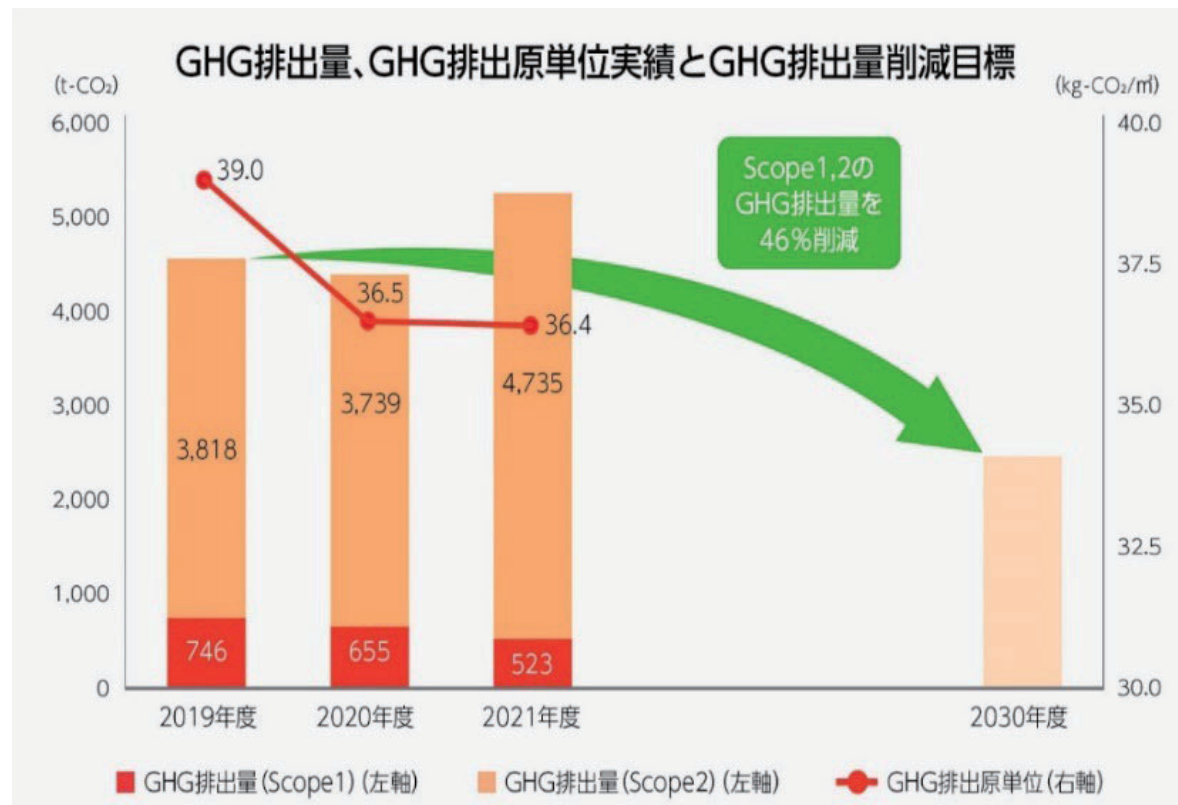
ESG	テーマ	マテリアリティ
E (環境)	未来の豊かな環境と 事業活動との両立	<ul style="list-style-type: none"> ■ 気候変動に対するレジリエンス強化 ■ 環境負荷低減策による資源の持続可能な利用
S (社会)	外部環境や時代の変 化を捉えた 最適な空間提供	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全・安心・快適な空間の提供 ■ 環境や時代の変化をとらえた事業の推進
	ステークホルダーとの 共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナブル経営に則った 投資家・株主との建設的な対話の実施 ■ ESGを重視したパートナー企業との協働 ■ 地域・コミュニティとの共存共栄
	多様な人材が 能力を発揮する 組織づくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン ■ 人的資本の向上
G (ガバナンス)	サステナブル 経営を支える 経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境の変化に適応する財務戦略 ■ 組織のレジリエンス強化 ■ 取締役会の実効性向上 ■ サステナブル経営を支えるコンプライアンスの実践

GHG排出量の削減目標

2031/3期までに2020/3期比でScope1+2の排出量を**46%削減**を目指す

※Scope1: 自社での燃料の使用による直接排出の温室効果ガスの排出量

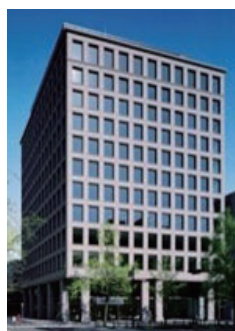
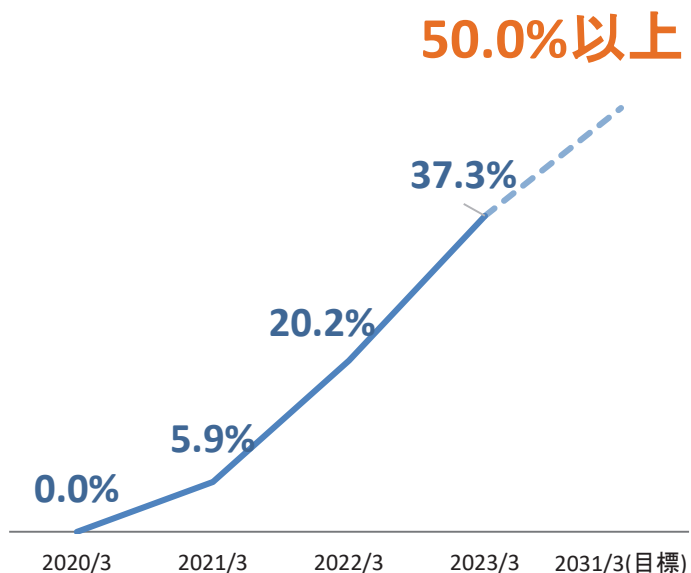
※Scope2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用による間接排出の温室効果ガスの排出量



グリーンビル認証の取得

- ・省エネや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮に加え、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建物の品質を総合的に評価する
- ・グリーンビル認証の取得を2031/3期までに保有物件面積率**50%以上**を目指す

グリーンビル認証取得面積率推移



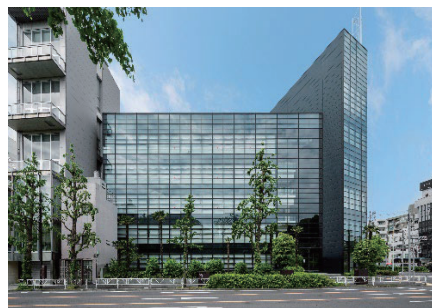
御堂筋ビル



淀屋橋ビル



府中ビル



代々木公園ビル



御成門ビル



虎ノ門ビル

▲Sランク取得物件

人材育成

- ・「革新と効率を尊び、活力ある企業風土」を築くという経営理念に基づき、今後の持続的な成長の実現に向けて、企業風土の根幹をなす人材育成に注力する
- ・「会社の成長は従業員一人一人の成長の総和」との考えのもと、多様な人材の確保と従業員一人一人の人格・個性・価値観に応じた育成に積極的に取り組む
- ・新卒・経験者採用の別、性別、年齢を問わず、多様な人材が適材適所で自律的に成長することを促す

主な取り組み内容

多様な人材の確保

- ・継続的な新卒採用(新卒採用の男女平均比率50%(5年平均))
- ・経験者採用やシニア世代の積極的な活用等

従業員のスキルアップの向上

- ・従業員の職務・階層別研修の大幅な拡充
- ・自己研鑽の機会提供を目的とした資格取得支援制度の拡充等

長期経営計画を支える人員構成

個々のスキルアップとともに多様な人材の確保をおこなうことで、当社が掲げる長期経営計画の実現を目指す

社内環境整備

- ・少人数で効率的な経営を実現するため、多様な人格・個性・価値観をもつ従業員がお互いを尊重し、全ての従業員が能力に応じて活躍できる職場環境を整備する
- ・生産性の向上と業務の効率化を図ると共に、従業員のワークライフバランスにも配慮した、多様な働き方を可能とする体制・制度を整備することにより、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る

主な取り組み内容

差別のない健全な職場環境を維持

- ・従業員の多様性を受容できる
企業文化のさらなる醸成
- ・人権研修等の社内啓蒙活動を推進

多様な働き方を可能とする体制整備

- ・育児・介護休業等の支援制度の充実
- ・時代に応じた書類の電子化や
各種システムの導入

DXの推進

フェーズ I (2024/3~2028/3)

Digitization
(デジタイゼーション)

紙書類(アナログ情報)
の電子化
部分的な作業のデジ
タル化

Digitalization
(デジタライゼーション)

業務プロセスのデジ
タル化
ビジネスモデルの変革

フェーズ II
(2029/3~2033/3)

Digital Transformation
(デジタル変革DX)

新しい価値・文化の創出
社会全体に影響を及ぼ
すモデル

主な取り組み内容

クラウドストレージにデータを一元化

- ・各ビルの中央監視装置の使用電力などは、共通のクラウドにアップロードし、データを標準化して保存
- ・プロジェクトや推進業務の各工程の担当者・全体の進捗およびアプローチなど管理
- ・テナント毎にユーザーサイトを設け、双方向通信による届出書、通知案内、チャットなど統合

新しい事業モデルの創出

デジタル技術を活用して
新しい事業モデルを創出

本資料の業績予想、見通し、目標等は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであります。

実際の業績は、今後様々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ります。