



代表取締役社長
若林 常夫

トップメッセージ

TOP MESSAGE

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

京阪神ビルディングの目指す姿

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

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

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

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

達成目標と資本効率に対する考え方

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

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

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

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



2023年度の取り組みと位置づけ：成長へ踏み出すための土台づくりに注力

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

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

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

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

この1年間は長期経営計画を策定した目的を全役職員で共有し、目指すところをしっかりと見据えながら、皆でベクトルを合わせて一つの方向に向かって組織力を発揮できる体制づくりに取り組んでまいりました。当社は持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の

実現に向けて、重要度が高い課題をマテリアリティとして特定していますが、サステナブル経営の実効性を高めるためにマテリアリティに紐づく取り組みの指標と目標の見直しを行いました。(P.44) さらに、業績連動報酬の算定に用いる指標として「償却前事業利益」、

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

2024年度以降の課題・取り組み：一歩踏み出すアクションの年に

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

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

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

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

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

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

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

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

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

しく変化する昨今の投資環境に柔軟に対応できる体制の構築を目指しています。

会社の成長は社員一人一人の成長の総和

長期経営計画で10年後の目指す姿として、「社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供することにより、サステナブルな社会に貢献し続ける会社」を掲げています。少人数高効率経営を維持するには社員一人一人のスキルアップが欠かせませんし、新規事業や未来のオフィスづくりといった新たな取り組みを進めるには新たな視点やチャレンジ精神が必要です。社員の多様な価値観を尊重するとともに、一人一人が力を発揮できる環境づくりを実現すべく、「人的資本の向上」と「ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティに掲げています。人材投資については、フェーズI(2024年3月期～2028年3月期)では成長基盤の強化を行い、10年間で30億円の投資を行う予定です。

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

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

環境性能での付加価値の創出

当社は「気候変動に対するレジリエンス強化」をマテリアリティに掲げており、環境性能が低い物件の賃貸・売りに規制が設けられた場合の設備更新費用等の増加や、風水害の激甚化に伴う修繕費等の増加等を事業リスクとして認識しています。一方で、お客さまにとっても脱炭素につながる物件や、高度なBCP機能を備えた物件への入居ニーズの高まりを成長機会として捉えており、空調や照明の省エネ機器への切り替えや、水害対策としてデータセンタービルの特別高圧受変電設備の上層階への移設工事を行いました。これらの取り組みを客観的に評価するため、2031年3月期までに保有物件に占

めるグリーンビル認証取得物件の面積率を50%以上に引上げることを目指し、今後の新築物件のすべてでグリーンビル認証を取得することとしています。2023年6月に藤沢商業施設、2024年2月にウインズ梅田B館においてCASBEEの不動産評価認証の最高評価であるSランクを取得しましたが、高い省エネ性能や立地条件に即した自然災害対策などが特に評価されました。

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



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

可能エネルギー由来の電力を使用し、府中ビルに太陽光パネルを設置しています。なお、環境投資については10年間で70億円の投資を予定しています。

最後に

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

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

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