

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

代表取締役社長
若林 常夫

京阪神ビルディングの目指す姿

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

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

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

■ 国内の事業環境

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

■ 収益構造

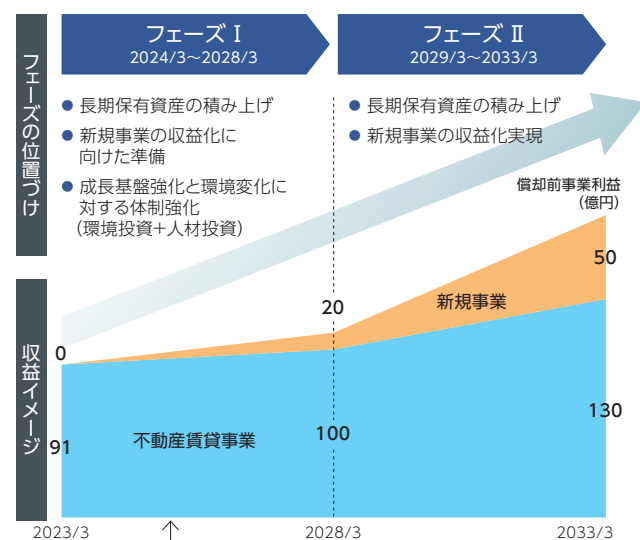


事業環境の変化を
機会と捉えて
成長を目指す

事業戦略:稼ぐ力を強化して軌道に乗せる

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

今後も投資家との対話の中でいただいたご意見を参考に外部環境の変化を見極めたうえで柔軟に経営のブラッシュアップを図ってまいります。なお、財務規律として自己資本比率を30%以上、Net有利子負債/EBITDA倍率を10倍程度と定め、リスクコントロールも図っています。



2025年度はフェーズIの中間地点



不動産賃貸事業

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

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

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

新規事業

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

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

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

めてまいります。

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

社内体制整備

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

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

つつ、専門人材の育成に努めてまいります。

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

会社の成長は社員一人一人の成長の総和

長期経営計画では、「社員一人一人が創意工夫と挑戦を通じて成長し、時代のニーズに応える価値ある事業空間を提供することにより、サステナブルな社会に貢献し続ける会社」を10年後の目指す姿として掲げています。事業を推進していく担い手は人であり、「会社の成長は社員一人一人の成長の総和」と考えていることから、長期経営計画では10年間で30億円の人材投資を予定しています。

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

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

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

高度なBCP機能と高い環境性能の提供

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

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

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

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

コーポレートガバナンスのさらなる充実へ

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

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



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

最後に

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

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

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