



INTEGRATED REPORT

統合報告書

2024

平和不動産株式会社

〒103-8222

東京都中央区日本橋兜町1番10号

TEL 03-3666-0181 FAX 03-3666-4930

URL <https://www.heiwa-net.co.jp/>

CONTENTS

組織と価値観

- 02 企業理念等
- 03 Our History
- 05 グループの全体像

価値創造戦略

- 07 平和不動産グループパーパスとは
- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ〜リスクと機会
- 19 長期ビジョン
- 21 中期経営計画
- 23 成長戦略① 再開発事業の拡大
- 27 成長戦略② 利益成長と資本効率向上の両立
- 31 成長戦略③ 社会価値の向上
- 33 成長戦略④ 経営基盤の強化
 - 33 人材戦略
 - 35 財務戦略
- 37 特集

サステナブルな組織運営

- 39 社長×社外取締役鼎談
- 43 環境
- 49 社会
- 53 コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント
- 55 コーポレート・ガバナンス

パフォーマンス

- 63 財務・非財務ハイライト
- 65 連結財務サマリー
- 67 連結非財務サマリー

会社データ

- 69 株式情報
- 70 会社情報

主な外部評価

THE INCLUSION OF HEIWA REAL ESTATE CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF HEIWA REAL ESTATE CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Heiwa Real Estate Co., Ltd. to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Heiwa Real Estate Co., Ltd. ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Heiwa Real Estate Co., Ltd. for informational purposes. Heiwa Real Estate Co., Ltd. use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Heiwa Real Estate Co., Ltd. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Heiwa Real Estate Co., Ltd. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

編集方針

従来以上に環境・社会・ガバナンス(ESG)を中心とした非財務情報を充実させ、中長期的視点で平和不動産グループの企業価値向上への取り組みをご理解いただけるよう編集しています。

株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、当社グループをご理解いただき、対話を深めるツールとなることを目指しています。

表紙デザインコンセプト

表紙デザインは、街で働く人々や生活する人々のシルエットを加え、生き生きとした活動や賑わいを表現しています。

当社グループは"Bazukuri Company"として、日本橋兜町・茅場町の街づくりおよび札幌再開発事業に重点的に取り組み、企業価値向上を目指しています。

報告対象期間

2023年度(2023年4月~2024年3月)の実績を主な報告対象としています。一部、当該期間以前もしくは以後の活動や見直しについても掲載しています。

報告対象範囲

平和不動産株式会社およびグループ会社

発行時期

2024年11月

参考にしたガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

シンプルでわかりやすい表現を目指し、重要な項目について視覚的に内容が理解できるように工夫しました。本統合報告書には、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し掲載しています。より詳しい内容は、当社ホームページをご覧ください。



見直しに関するご注意

本統合報告書に掲載している情報のうち、過去の歴史的事実以外の情報は、一定の前提のもとに作成した将来の見直しであり、現在入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断に基づいています。したがって、将来、実際に公表される業績等の情報は種々の要素によって変動する可能性があります。本統合報告書を使用したことにより生じるいかなる損害についても、当社は責任を負うことはありません。

Group Purpose

平和不動産グループパーパス

人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす

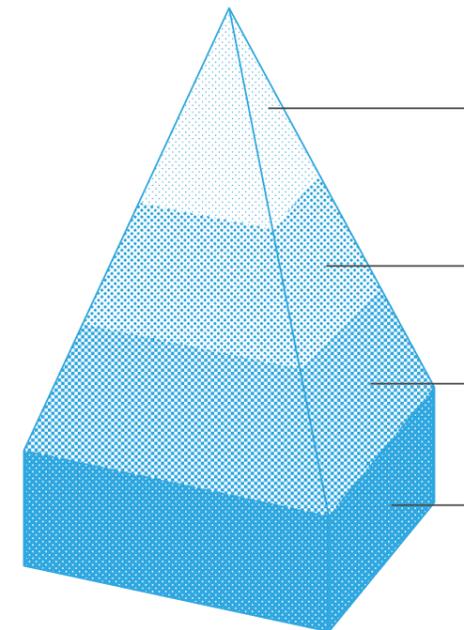


日本経済の中心・兜町で生まれた平和不動産は、全国の証券街に活気をもたらし、時代をつないできた。積み上げた信頼を次の世代へ。歴史的な資産と新しい価値を織り重ねて、未来に豊かさをもたらす存在になる。場づくりの連続で、かかわる誰もが幸せになる街を共創しよう。みんなで、いろいろあふれる世界を描こう。はたらく場も、あそぶ場も、くつろぐ場も。わたしたちは目の前の“あなた”を魅了する場づくり、道をひらきつづける。お客さまも、地域社会も、そして、あしたの地球も。合言葉はピース！あらゆる人々を惹きつけて、ピースで埋めつくす。さあ、未来志向で進もう！

Group Philosophy

平和不動産グループ 企業理念

パーパス制定とあわせて、平和不動産グループの企業理念を再定義しました。企業理念は、パーパス、長期ビジョン「WAY 2040」、大切にしている価値観、基本方針の4つで構成されます。



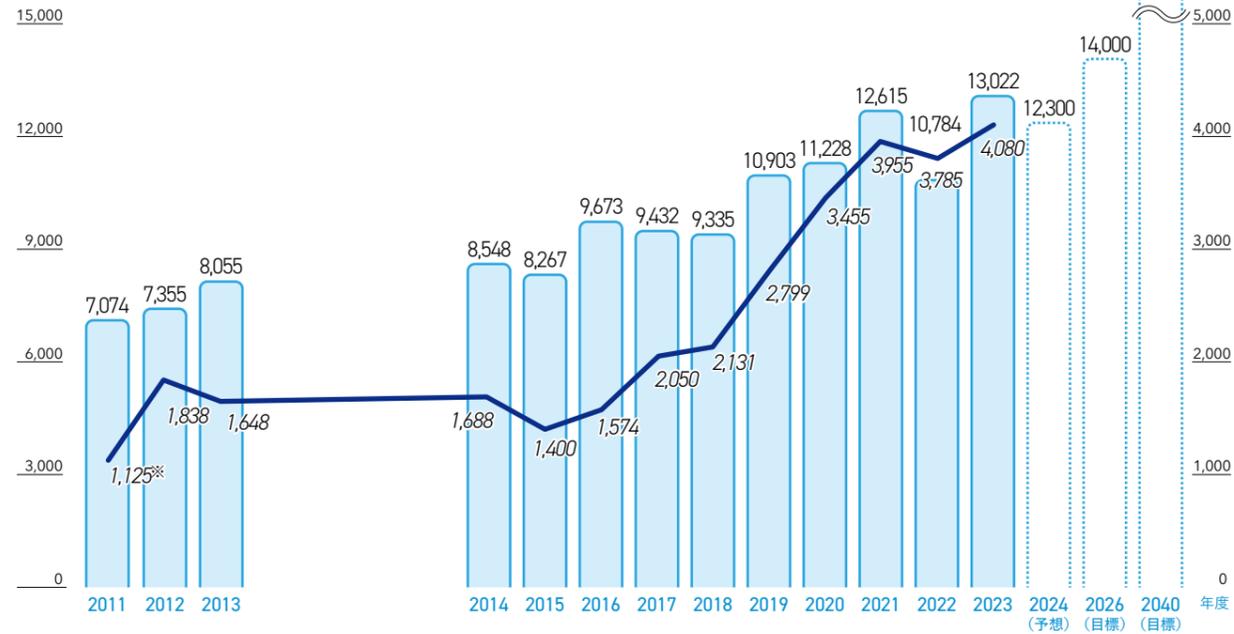
- パーパス**
人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす
- 長期ビジョン「WAY 2040」**
場づくりの連続で、非連続“Bazukuri Company”へ
- 大切にしている価値観**
信頼 未来志向 共創
- 基本方針**
企業行動憲章/平和不動産グループ

Our History

当社は、我が国の金融マーケットの中核的機能・役割を担う東京、大阪、名古屋、福岡等の証券取引所ビルのオーナー企業として、1947年に設立されました。設立後、取引所の賃貸だけでなく、取引所の所在地を中心にビル賃貸事業を展開することで事業の基礎を築き、その後オフィスや商業施設の賃貸事業資産を拡大することで収益基盤の強化を図ってまいりました。そして2014年より当社の重点事業地域である日本橋兜町・茅場町の街づくりを本格化させ、さらに今後は札幌においても再開発事業を推進するなど、人々を惹きつける街づくりの連続によって、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”を目指しております。

年表で見る平和不動産グループ

■ 連結営業利益 (単位:百万円)



※2012年10月1日付で株式併合(5株を1株)を行っており、2011年度の株価は併合後に換算して表示しています。

長期ビジョン「WAY 2040」

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる “Bazukuri Company”へ

2040年の連結営業利益 **250億円以上***

株主資本コストを上回るROE継続**

2050年GHG排出量 **ネットゼロ達成**

*1. 2023年度における連結営業利益水準の約2倍水準
*2. ROE目標については中期経営計画ごとに設定

中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」

非連続な成長への **スタートダッシュ**

2026年度計数目標

| | | |
|----------------|---------------|---------------|
| 連結営業利益 | EPS | ROE |
| 140億円以上 | 270円以上 | 7%以上 |
| | | (2024~2026年度) |

証券の街を支えた創業期

1947

- 1947 当社設立
- 1949 東京、大阪、名古屋、福岡各取引所に株式を上場
- 1950 札幌証券取引所に株式を上場
- 1958 福岡証券ビル 竣工
- 1962 京都証券ビル 竣工
- 1980 マンション分譲事業に進出

事業の多角化による発展期

2000

- 2000 三田平和ビル 取得
- 2001 内幸町平和ビル 取得
- 2002 道銀ビルディング 取得
- 2004 名古屋平和ビル 竣工
- 2007 名古屋証券取引所ビル 竣工
- 2008 ホテルプライトンシティ大阪北浜 竣工

新たな成長のフェーズへ

2014

- 2014 日本橋兜町街づくりビジョン発表
- 2015 丸善名古屋本店ビル 竣工
- 2017 大阪御堂筋ビル 取得
- FinGATE KAYABA 開設

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる

2024

- 2018 FinGATE KABUTO 開設
- 2019 栄サンシティビル 取得
- 2020 K5 開業
- 2021 KABUTO ONE 開業
- 2022 FinGATE BLOOM 開設
- 2024 平和不動産グループパーパス制定
- 平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」策定
- 中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」策定



1 旧東京証券取引所ビル (東京都中央区) 2 東京証券取引所ビル (東京都中央区) 3 大阪証券取引所ビル (大阪市) 4 セントライズ栄 (名古屋市) 5 一番町平和ビル (仙台市)



6 FinGATE KAYABA (東京都中央区) 7 FinGATE KABUTO (東京都中央区) 8 K5 (東京都中央区) 9 KABUTO ONE (東京都中央区)

「KABUTO ONE」開業

中層部には「KABUTO ONE HALL & CONFERENCE」やブックラウンジ「Kable」、1階アトリウムには新たな情報発信機能「The HEART」を整備。この街の新たなランドマークとして、企業と投資家の方々との交流拠点としての役割を担う。

日本橋兜町・茅場町の歴史

明治時代(1870年代)

銀行発祥の地から証券・金融の街へ

1873年に日本で最初の銀行である第一国立銀行(現 みずほ銀行)が日本橋兜町に開業。その後も、東京株式取引所(現 東京証券取引所)や数多くの会社が次々と設立され、日本橋兜町は日本経済の中心地として発展した。

大正時代~1940年代頃

関東大震災・戦災を越えて再び、証券の街へ

1949年にGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)の承認を得て日本の証券市場は再開。日本経済の発展、証券市場の活況により、日本橋兜町は「証券の街」として、日本金融経済の代名詞となる。

近年

日本橋兜町の在り方が変化

株券の電子化やインターネット取引等により、1999年に長年続いた人手による東京証券取引所の株券売買立会場が閉場。証券会社の移転が進む等、街の姿は大きく変わる。

現在

街づくりタグライン「起点であり、輝点となる。」発表

日本橋兜町・茅場町の街づくりを加速させ、「コト始め=起点の街」の価値と魅力を発信しつつ、日本橋兜町がさらなる未来へ向かう人々の情熱の起点となり、すべての挑戦が輝く街を目指す。



グループの全体像

事業セグメント別の概要

事業セグメント

ビルディング事業

証券取引所、オフィス、商業施設および住宅等の開発、賃貸、管理ならびに売却等

アセットマネジメント事業

平和不動産リート投資法人の資産運用および不動産の仲介等

成長戦略

成長戦略 ①

再開発事業の拡大

人々を惹きつける場づくりの全国展開
→ P.23

成長戦略 ②

利益成長と資本効率向上の両立

賃貸事業+資本回転型ビジネスの拡大と新規事業分野への進出
→ P.27

成長戦略 ③

社会価値の向上

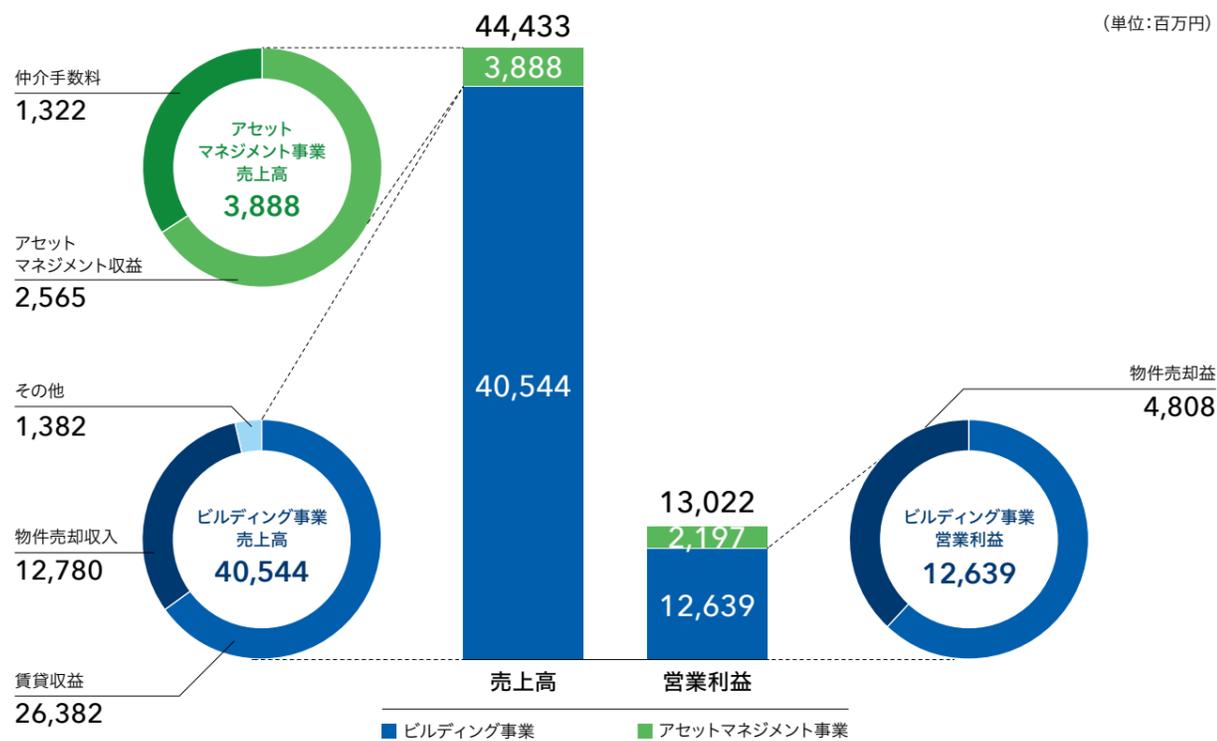
サステナビリティ施策の推進
→ P.31

成長戦略 ④

経営基盤の強化

成長加速に向けた人的資本の最大化
→ P.33

売上高、営業利益の構成 (2023年度)



優良なポートフォリオ

平和不動産は、証券取引所の建物を保有・賃貸する会社として設立され、現在も東京証券取引所をはじめとして大阪、名古屋、福岡の各取引所の建物を保有しています。

また、全国主要都市の中心地に優良なポートフォリオを有し、日本の金融インフラ施設等を支えることを通じて、さまざまなステークホルダーと信頼関係を構築してきました。

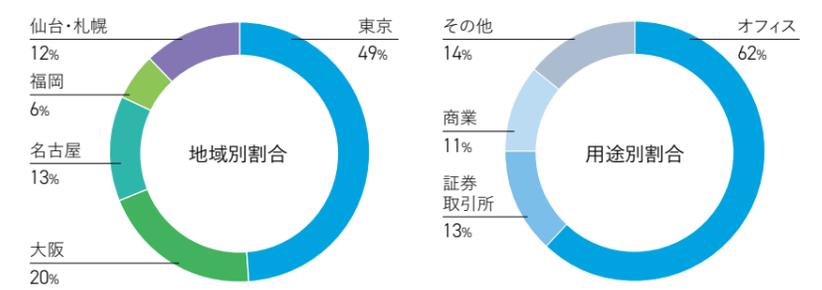
証券取引所ビルオーナーとしての実績と信頼



賃貸等不動産の時価



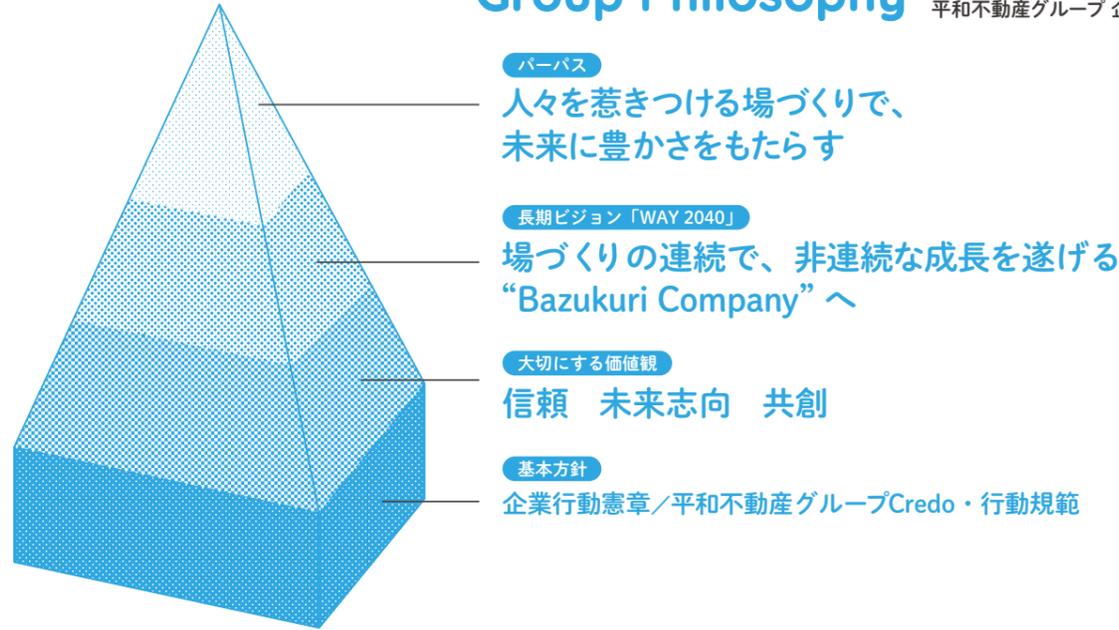
ポートフォリオ内訳 (賃貸収益ベース) (2024年3月末日現在)



平和不動産グループパーパスとは

当社は2024年3月に、グループの存在意義を表す「平和不動産グループパーパス」を新たに制定しました。その内容についてご紹介いたします。

Group Philosophy 平和不動産グループ 企業理念



Group Purpose 平和不動産グループ パーパス

グループの存在意義です。私たちは何のために社会に存在するのか、その本質的な目的や指針を示しています。

人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす

私たちは、場づくりを積み重ねることで街を彩ってきました。グループの仕事に共通する根源的な価値は、さまざまな場づくりを通して、人々を惹きつけること。私たちはグループ一丸となって、魅力的な場づくりを展開します。

私たちがめざすのは、あらゆるステークホルダーの未来に豊かさをもたらすこと。物質的な豊かさも、精神的な豊かさも。かかわるすべての人が、豊かさを実感できる場を、私たちはつくりつづけます。



日本経済の中心・兜町で生まれた平和不動産は、全国の証券街に活気をもたらし、時代をつないできた。積み上げた信頼を次の世代へ。歴史的資産と新しい価値を織り重ねて、未来に豊かさをもたらす存在になる。場づくりの連続で、かかわる誰もが幸せになる街を共創しよう。

みんなで、いざいざあふれる世界を描こう。
はたらく場も、あそぶ場も、くつろぐ場も。
わたしたちは目の前の“あなた”を魅了する場をつくり、道をひらきつづける。
お客さまも、地域社会も、そして、あしたの地球も。合言葉はピース！
あらゆる人々を惹きつけて、ピースで埋めつくす。さあ、未来志向で進もう！

Our Values

グループに共通する価値観です。私たちが何を大切にしているかを示しています。



信頼 Trust

私たちの事業の根幹にあるのは「信頼」です。設立以来、証券取引所ビルのオーナーとして積み重ねてきた「信頼」を未来へつなぎ、将来にわたって発展させていきます。



未来志向 Forward thinking

私たちは「未来志向」で新しい価値を創造し、社会の期待に応えます。変化の激しい時代のなかで、未来はどうあるべきか、どうありたいかを常に考え、行動します。



共創 Co-creation

新しい価値創造は「共創」により生まれます。私たちは、多種多様なステークホルダーとの連携や協業を通じて事業の価値を高め、サステナブルな成長をつづけます。

Our Vision

グループのめざす姿です。パーパスの実現に向けた道を示し、私たちはどんな存在でありたいかを掲げています。

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ



あらゆるステークホルダーの“ピースサイン”を増やしていくことが、当社グループの提供価値

あらゆるステークホルダーの豊かな未来



トップメッセージ



代表執行役社長

土本 清幸

We are “Bazukuri Company”

人々を惹きつけ、未来をもっと明るく豊かに

グループとして、さらなる飛躍をめざす

当社は、ホームグラウンドである日本橋兜町・茅場町を中心に、長年にわたり「証券・金融・投資の街」を支えてきたデベロッパーです。社長に就任して5年目を迎え、この4年間で「街づくりに貢献する会社」としての挑戦と飛躍に向けた取り組みを推進してきました。2020年に策定した中期経営計画「Challenge & Progress」は、連結営業利益120億円以上、EPS200円以上、ROE6%以上など、目標に掲げたすべてのKPIを達成し、最終年度における営業利益は過去最高益を更新しました。

社長就任直後、コロナ禍で先行きが見通せず、経営方針の発表を遅らせる企業も多いなか、私たちは社会課題の解決に資する成長戦略をしっかりと掲

げ、目標に向かって力強く事業を推進してきました。その結果、グループとして大きな飛躍を遂げ、投資家の皆さまからも一定の評価をいただけたことを誇らしく思います。

私は、経営トップにとって大切な仕事とは、会社が進むべき大きな「北極星」を示し、全社員をその方向に導いていくことだと考えています。前中期経営計画が折り返し地点を迎えた頃、私には既に4年間の目標が達成できる見通しがありました。そこで、経営が安定しているうちに次の成長戦略の策定に取りかかることが重要だと考え、将来のありたい姿を定め、社会にどう貢献していくかの検討をスタートしました。取締役や社員と何度も議論を重

ね、約2年を費やして完成したのが、今年3月に発表したグループパーパスと長期ビジョンです。

私たちの存在意義を明文化したパーパス「人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす」は、グループの仕事に共通する根源的な価値を示しています。また、パーパスの実現に向けた道のりを描いた長期ビジョン「WAY 2040」では、「場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ」というスローガンを掲げ、私たちが2040年にありたい姿を明確にしました。この新しい「北極星」をめざして非連続な成長を実現するべく、これまで以上に力強いリーダーシップを発揮してグループを率いていきます。

社員を巻き込み、グループパーパスを言語化

パーパスの制定プロセスにおいては、多くの社員に参加してもらうことを重視しました。会社の将来を担う中堅・若手社員を中心に2つのチームを編成し、それぞれのチームが検討した原案をもとに、幹部社員や役員を交えてディスカッションを重ね、さらに取締役会でも意見を出してもらいました。取締役会は過半数が社外取締役で構成されており、練られた言葉が私たちの「抛りどころ」になっているかを、客観的な立場からフィードバックしてもらいました。

こうした議論を重ねるなかで、平和不動産らしさを表す「人々を惹きつける場づくり」という表現がくっきりと浮かび上

がり、「まさにこれだ」と議論がまとまりました。私たちの提供価値は、建物をつくって終わりではなく、そこに磁力のように人々を惹きつける魅力的な「場」をつくることにあります。その思いが、パーパスの文言には凝縮されています。

制定時にもうひとつ重視したのが、当社グループ全体を表すパーパスにすることでした。「人々を惹きつける場づくり」は、再開発や街づくりに携わる社員だけでなく、すべての社員に共通する提供価値です。クリエイティビティを高めるオフィスも、豊かな時間を過ごすホテルも、明日への暮らしを広げる場の提案も、グループのすべての仕事「場

づくり」であり、いきいきと働ける職場もまた、ひとつの「場」だと捉えています。

グループ一丸となって取り組む「場づくり」を通して私たちがめざすのは、あらゆるステークホルダーの未来に豊かさをもたらすこと。それは物質的な豊かさだけでなく、心の豊かさにもつながります。人口減少・少子高齢化をはじめ、多くの社会課題を抱えるわが国において、企業として大きく成長していくことで、私は「未来は豊かで明るい」ことをステークホルダーの皆さまに示していけると思っています。私たちが提供する「人々を惹きつける場づくり」は、必ず未来を明るくし、豊かさをもたらす。私はそう信じています。

想いを行動につなげるパーパスブランディング

パーパスは絵に描いた餅ではなく、「生きたもの」にならなければいけません。制定の最終段階では、社員とのエ

ンゲージメントに注力しました。1回10名弱が私と対話する「オープントーク」を14回にわたって開催し、社員が日々

思っていることを聞きながら、グループパーパスや長期ビジョンに対する意見をまとめて反映しました。

パーパスの発信・浸透にあたっては、かつて証券取引所の立会場で使われていたハンドサインをヒントに、社名に用いられている平和の象徴として「ピースサイン」をキービジュアルに用いました。昨年のワールド・ベースボール・クラシック大会で話題となったペッパーミル・パフォーマンスのように、何かよいことがあった時に社員が示し合わせる共

通のアクションがあると、チームがひとつになります。そんなサインとして、これからは「合言葉はピース!」を使っていきます。そして、当社グループの多彩な事業を通じて、あらゆるステークホルダーのピースサインを増やしていくことが、私たちが提供したい未来の豊かさにつながるものと考えています。

さらに、これからの当社をイメージするブランドカラーとして、新たに「スカイブルー」を定義しました。私自身もスカイブルーのネクタイを着用したり、社員が何かを成し遂げたらピースサインで喜び合ったりするなど、想いを行動につなげるパーパスブランディングに取り組んでいます。

2040年に向けた長期ビジョンで、非連続な成長へ

当社を取り巻く環境は、想像以上に目まぐるしく変化しています。働き方の多様化・質的变化、インバウンド需要拡大、人口減少・少子高齢化、都市・地域間競争の激化など、都市環境とライフスタイルの変化が進み、さらに資本効率向上への期待の高まり、サステナビリティ経営の高度化、デジタル技術の進展、自然災害の脅威増大など、さまざまな社会・地球環境の変化が起きている。

こうした大きく変動する外部環境において、グループとして長期的にありたい姿を確立するために、2040年に向けた長期ビジョンを策定しました。当社グループのこれからは、デベロッパーという枠に収まることなく、「人々を惹きつける場づくり」を質的にも量的にも拡大させ、その連続によってダイナミックな成長、すなわち「非連続な成長」を実現し、未来に豊かさをもたらします。

当社グループのありたい姿を端的に表した言葉が、新しいタグライン“Bazukuri Company”です。私たちはグループパーパスから連なる長期ビジョンを通じて、いわゆるデベロッパーでもなく、東京証券取引所ビルの大家でもなく、唯一無二の“Bazukuri Company”になることを宣言しました。今後、グループの独自性をさらに強め、不動産業界の常識とは異なる魅力付けや価値創出を追求していきます。そして10

年後には、ステークホルダーの皆さまに「“Bazukuri Company”といえば平和不動産だ」と想起していただける状態をめざします。

長期ビジョンの策定にあたっては、既存のプロジェクトが完成する数年後ではなく、より長期視点に立った将来からのバックキャストिंगで、今後どのように事業を拡大していくべきかを柔軟に議論し、その結果を4つの成長戦略にまとめました。

成長戦略① 再開発事業の拡大

ひとつ目の柱は、再開発事業の拡大です。日本橋兜町・茅場町の街づくりは、この10年で大きく進展しました。再開発事業への取り組みは、10年前の私たちにとっては新規事業ともいえるチャレンジでした。2021年に「KABUTO ONE」が竣工し、その周辺に話題性のある建物や店舗が次々と完成したことで、街に新たな魅力が生まれ、メディアでも取り上げられる感度の高い街へと変貌しました。地元の方々からも支持をいただき、「街は変えられるんだ」という評価を得たことは、私たちの大きな自信となっています。

今後は、人々を惹きつける場づくりを全国で展開し、日本橋兜町・茅場町に加えて、札幌や他エリアでも再開発

を推進していきます。それによってエリアの価値を高め、収益基盤を拡大するとともに、脱炭素社会の実現をはじめとした環境・社会課題の解決にも取り組んでいきます。

中期経営計画で推進する日本橋兜町・茅場町や札幌以外にも、当社は全国の主要都市に事業基盤を有しており、それぞれの都市で新たな価値を創出し、その価値を最大化することで、非連続な成長へとつなげていきます。

成長戦略② 利益成長と資本効率向上の両立

再開発事業は完成までに長い期間を要し、資本投下も必要なビジネスです。そこで、安定的な収益基盤を構築するために、賃貸事業を強化していきます。同時にポートフォリオの入れ替えを行い、含み益の創出と売却による投下資本の一部回収により、資本効率の向上を図ります。この資本回転型ビジネスは、前中期経営計画で導入したビジネスモデルであり、業界の中でも先駆的に取り組みました。今後も賃貸事業とともにハイブリッドで取り組むことで、利益成長と資本効率向上の両立を図ります。

さらに、非連続な成長を遂げるために、長期ビジョン実現に資する新規事業分野に進出します。ひとつは4年前にスタートしたホテル事業です。2020年、日

本橋兜町に100年前の第一国立銀行の三代目建物の分館をリノベーションしたホテル「K5」が誕生したのを皮切りに、私たちはホテルブランドの誘致を積極的に進め、2023年には「メルキュール東京日比谷」を開業し、2025年秋には東京初となるブランド「キャプション by Hyatt 兜町 東京」が開業予定です。そして、札幌大通の再開発においては、ハイアットの最高級ブランド「パーク ハイアット」を誘致することが決定しました。この再開発プロジェクトは当社史上最大規模であり、本ホテルはその核の一つであると捉えています。また、新たなアセットとして、社会的ニーズが高まるデータセンターや物流施設などの産業不動産にも、積極的に投資を進めていきます。

成長戦略③ 社会価値の向上

社会価値を向上するためのサステナビリティの取り組みは、2つの観点から重要だと考えています。ひとつは、プライム市場上場企業として環境・社会課題に向き合い、その解決に取り組むことで、社会全体のサステナビリティに貢献するという観点です。もうひとつは、環境配慮、防災力向上などの社会課題解決に対応したビル開発、建物運

“Bazukuri Company” への道を拓く

今年4月に、2026年度までの新中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」を発表しました。長期ビジョン「WAY 2040」のファーストステージとして、日本橋兜町・茅場町ブランドの確立、当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトおよび長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出に挑戦することにより、「非連続な成長へのスタートダッシュ」の期間と位置付けています。

6月に発表した大成建設株式会社



営および設備投資を実施し、GHG 排出量削減などに取り組むことと、資産ポートフォリオの競争力を向上させるという観点です。

この2つを企業経営の中で同期化し、社会価値の向上を企業価値の向上につなげていくことが重要です。当社はこのような考えから、長期ビジョンの成長戦略のひとつとして社会価値の向上を掲げ、同時に新たな目標として2050年にGHG排出量ネットゼロを掲げました。重要かつ難しい目標と認識していますが、ビルの環境性能向上や再生可能エネルギーを活用することはもちろん、サプライチェーン上の連携を行いながら、掲げた目標の達成にチャレンジしていきます。

成長戦略④ 経営基盤の強化

当社グループの成長を支えるのは、社員一人ひとりの働きであり、これま

で以上に高い目標にチャレンジしていく中で、人的資本の最大化は欠かせない要素です。こうした人的資本経営の推進を中心に、株主資本コストおよび株価を意識した経営やコーポレート・ガバナンスを含めた経営基盤の強化を、私たちは成長戦略のひとつに位置付けています。

人的資本経営においては、組織力の強化、社内の人材育成・外部からの人材獲得を進めながら、人的資本の最大化を図ります。長期ビジョンにおいて非連続な成長を遂げるためには、多様な人材の獲得と大切にしている価値観を備えた人材の育成が重要です。人材戦略では、社員のキャリア開発およびDX人材の育成などによるパーパスの実現を担う人づくり、多様性を推進し活かす組織づくり、そして健康経営をはじめとした働きやすい環境づくりに取り組めます。

との資本業務提携、大成建設株式会社・三菱地所株式会社との3社間協定は、まさにスタートダッシュの取り組みのひとつです。長期ビジョンの実現にあたっては、これまで以上に社会からの要請に応え、スピード感をもって重層的に事業を進めていく必要があります。大手ゼネコンである大成建設株式会社は近年、再開発事業にも注力しており、市街地再開発事業の実績も豊富なため、協業先として最適であると判

断しました。再開発事業以外にも、新規アセットクラスへの投資など新規事業分野や、サステナビリティ・DX分野での業務提携などを推進し、相互に企業価値の向上を図っていきます。資本だけでなく、大成建設株式会社から当社に執行役も迎え入れられました。大きな果実に向けた共創を実現し、できるだけ早い時期に具体的な成果を生み出したいと考えています。

日本橋兜町・茅場町ブランドの確立

2014年に日本橋兜町・茅場町の街づくりビジョン「人が集い、投資と成長が生まれる街づくり」を発表してから10年が経ち、街は大きく変貌しました。インキュベーション事業「FinGATE」では90社以上の誘致に成功し、今では金融系スタートアップの集積地としての地位を確立しています。

一世紀以上にわたって培ってきた「投資の街」に加えて、個性豊かな店舗が集まり、街の感度を高めることができたことと前述しましたが、私たち自身では意識していなかったような何かが、この街に徐々に花開いているのではないかと感じます。それは言葉にすると「感性の街」と言えるかもしれません。たとえば、多彩な個性が行き交い、クリエイティビティが高まる。化学反応が起こり、大小さまざまなイノベーションが生まれる。そんな街のポテンシャルをもっと高めていくために、この街のDNAである「コト始め」の文化を継承し、何かが始まるという期待感にあふれ、訪れる人の感性が刺激される街づくりにチャレンジしていきます。

「投資の街」については、資産運用会社やスタートアップ企業をさらに誘致し、エコシステムを拡張していきます。さまざまなプレイヤーが集まり企業と投資家が交流できるコミュニティづくりや、企業のさまざまな側面からの成長

支援などを通じて、「国内随一のインベストメント・シティ」をめざします。

さらにいうなら、私は投資をもっと身近なものに変えたいと考えています。投資が生活の一部になれば、この国はもっと豊かになる。この街から、そうした新しい風を吹かせたい。投資は金融資産だけでなく、未来を担う子どもたちへの投資も含まれます。投資を日常に変え、時代を先導する街になっていく未来は、想像しただけでワクワクします。

コロナ禍を経て、リアルな場がもつ価値を再認識する機会が増えました。先日、日本橋日枝神社にて山王祭が6年ぶりに開催されたのですが、神輿を担ぎながら町内会の副会長が「お祭りはリアルじゃなきゃダメなんだ」と力説していました。街づくりに携わる私たちも、まったく同じ思いです。3年前に「KABUTO ONE」が竣工した時、町内会の会長がお祝いの挨拶で、「完成したらお祭りで神輿を乗入れるからな」と約束してくださいました。やっとそれが叶い、町内3基の神輿が兜町交差点に集結し、「KABUTO ONE」の玄関で出迎える私に向けて盛大な「さし」が繰り広げられました。それはとても感動的なものでした。と同時に、地域の皆さまとの信頼関係が築けていることへの感謝の念で胸が熱くなりました。街づくりはお祭りに似ているかもしれません。リアルの価値をどのように高められるか、感性を刺激する街をどうつくってい

けるか、知恵を絞っていききたいと思えます。

当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクト

札幌では、当社史上最大規模の再開発事業が進行中です。札幌中心部の「へそ」にあたる札幌大通では、最高級のラグジュアリーホテル「パークハイアット」を誘致しました。さらに、大通公園の魅力と機能向上に資するアトリウム空間や商業施設、ビジネス競争力を高める高機能オフィスなどを整備し、札幌都心の価値向上への寄与をめざします。また、札幌駅南口のプロジェクトでは、札幌の玄関口を彩るシンボルとして、商業・ビジネス機能を一体で整備し、新たなにぎわいと魅力の創出をめざします。いずれも2028年度に竣工予定です。

私は札幌での街づくりが、日本全体が抱える課題を解決していく、ひとつのモデルになると考えています。確率論として東京に首都圏直下型地震が起こる可能性を考えると、東京にひとつの機能が集中している状態はリスクが高いといえます。札幌は全国の県庁所在地でもっとも地盤が強く、大きな地震が起きづらい都市です。地球温暖化の観点からも、最北の県庁所在地として、快適で過ごしやすい札幌の魅力やポテンシャルが高まると予想しています。

こうした観点から、私たちは札幌の国際競争力を高め、日本のリーディングシティにしていきたいと考えており、そのための貢献プロジェクトとして当社グループの再開発事業を位置付けています。この夏には、私自身が北海道で1ヵ月近くを過ごしました。実際に生活してみると、街がもつ魅力や文化を肌で感じながら、本気で街づくりに取り組む意志を、関係者の皆さまに直接お伝えすることができました。

サステナビリティ経営を着実に前進

企業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことがサステナビリティ経営の要諦ですが、その成果については、3年連続でGPIF運用対象の6つのESG指数のすべてに当社が選定されるなど、着実に外部からの評価として現れています。GRESBリアルエステイト評価においても3年連続で4スターを獲得し、またESG情報開示の取り組みが高く評価され、GRESB開示評価においては2年連続で最上位のAレベルを獲得しました。今後もサステナビリティ経営の実践を一層充実させ、評価向上に向けた積極的な活動を継続していきます。

社員の働きやすさや健康経営については、充実した施策を講じています。前社長が癌で事実上退任せざるを得なかったことが、とても悲しい出来事として私の脳裏に焼き付いています。そこで社長就任時、「当社グループから癌で亡くなる人は絶対に出さない」と、社員の健康増進に惜しみなく投資することを決めました。その後、さまざまな施策が功を奏し、2年連続で経済産業省の健康経営優良法人「ホワイト500」に認定されるまでに至りました。働きやすい環境づくりに関しては、新たにスーパーフレックス制を導入し、子育て中の社員からは「とても働きやすくなった」

という声をもらっています。

コーポレート・ガバナンスにおいては、取締役会の実効性向上に取り組む、中長期的な経営戦略にかかる事項について、より大局的な見地から議論を深めることができています。機関設計の変更から2年が経ち、指名・監査・報酬の各委員会についても、より実質的な議論ができるようになったと考えています。

ESGの各観点について、今後も当社らしく真面目に取り組む、着実に前へ進めていくことで、ステークホルダーからの期待に応え続ける企業グループをめざします。

大切にする価値観 — 信頼・未来志向・共創

パーパスの制定に合わせて、当社グループの企業理念を再定義し、新たに「大切にする価値観」を定めました。全社員に共通するバリューを「信頼」「未来志向」「共創」の3つにまとめたのですが、最近では、これらのキーワードが私自身の行動を変えていることを実感しています。

メッセージの最後に、私なりの想いをお伝えします。私たちの事業の根幹をなす信頼については、「信頼なくして成長なし、成長なくして信頼なし」と社員に伝えています。信頼と成長は表裏一体の関係です。未来志向の私なりの解釈は、「現状維持は衰退の始まり」。これまで以上に新しいことにチャレンジし、困難なことでもまずはやってみるということは行動の変化につながります。共創の伝え方としては、「健全な領空侵犯を」。社内での共創を促すには、自らの所属や役割に囚われない発想、枠を超えた行動が必要です。この3つを

社員一人ひとりが自分ごととして咀嚼し、それが行動変容につながった時、グループの大きな成長が目前に実現すると考えています。

パーパスの浸透については、最近も嬉しい出来事がありました。札幌の再開発プロジェクトで、事業パートナーを2社から1社に絞る際、担当者が「人々を惹きつける場づくり」にふさわしい方を選んだ、と言うのです。このように、言語化した「北極星」を行動変容につなげていくことが大切であり、すべてはコミュニケーションに尽きると考えています。

この統合報告書も、私にとって大切なコミュニケーション・ツールです。辛口な評価もしっかりと受け止め、今後の改善につなげたいと考えています。株主・投資家の皆さまに対しては、東京証券取引所の要請に先んじて、私たちは4年前から株主資本コストおよび株価を意識した経営を行ってきました。連結

配当性向50%という株主還元目標は、業界でも最高値です。今後もこの水準を維持しながら、非連続な成長をめざしていくことをお約束します。また、再開発事業を拡大していくうえでは、金融機関との信頼関係が、ますます重要になります。こうした特に重視するステークホルダーはもちろんのこと、お客様、取引先、従業員、株主・投資家、地球環境、地域社会、すべてのステークホルダーとのリレーションをしっかりと構築し、ステークホルダー・エンゲージメントの向上に努めていきます。

当社グループは、唯一無二の“Bazukuri Company”へと進化します。人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす。そのために、場づくりの連続で、非連続な成長を遂げるグループへ。私たちは総力を挙げて、持続可能な社会の実現に貢献します。引き続き、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。



価値創造プロセス

資本

知的資本

証券取引所ビルオーナーとしての実績と信頼

- 創立以来、全国の取引所ビルを保有賃貸

製造資本

優良なポートフォリオ

- 全国主要都市の中心地に資産を保有
- 中長期的な再開発候補街区を保有

社会関係資本

取引先・地域社会との良好な関係

- 「国際金融都市・東京」構想の一翼を担う
- 入居テナント数 約610社
- 地域社会との協力関係

人的資本

街づくりを担う人材

- グループ従業員数 255名
- 従業員数(単体) 98名
- 女性従業員比率 35.8%

自然資本

自然資源・エネルギー

- エネルギー使用量 118,261MWh
- 水使用量原単位 0.82m³/m²

財務資本

安定的な財務基盤

- 総資産 4,059億円
- 純資産 1,256億円
- 有利子負債 2,313億円

平和不動産グループ パーパス

人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす

長期ビジョン「WAY 2040」

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ

成長戦略

1

再開発事業の拡大

人々を惹きつける場づくりの全国展開

2

利益成長と資本効率向上の両立

賃貸事業+資本回转型ビジネスの拡大と新規事業分野への進出

相乗効果による企業価値向上

3

社会価値の向上

サステナビリティ施策の推進

4

経営基盤の強化

成長加速に向けた人的資本の最大化

マテリアリティ

気候変動への対策

ソーシャルニーズへの対応

自然災害リスクへの対応

産業振興および地域活性化

コーポレート・ガバナンスの強化

ステークホルダーの期待・ニーズ

お客様
取引先
従業員
地域社会
地球環境
株主・投資家

提供価値

利益目標

- EPS 270円以上 (2026年度)
- 連結営業利益 140億円以上 (2026年度)

資本効率

- ROE 7%以上 (2024~2026年度)
- 連結配当性向 50%程度 (2024~2026年度)

自己株式取得については株価水準、投資計画および財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施。

E:環境

- GHG排出量 2025年度までに2018年度比 **80%削減** (Scope1+2)
- 水使用量 各用途において **前年度より低減** (原単位)
- 2050年度までに **ネットゼロ達成** (Scope1+2+3)
- 廃棄物排出量 各用途において **前年度より低減** (原単位)

S:社会

- 新卒女性採用比率 30%以上 (5年平均採用数)
- キャリア採用者管理職比率 2030年度までに **40%以上**
- 女性管理職比率 2030年度までに **20%以上**
- 健康診断実施率 毎年 **100%**
- がん検診(2年毎)実施率 35歳以上 **100%**
- ストレスチェック受検率 毎年 **100%**
- 有給休暇取得率 毎年 **70%以上**
- 男性育児休暇取得率 2030年度までに **100%**
- 救命講習資格保有者 **全役職員**

G:ガバナンス

- 連結純資産に対する政策保有株式残高比率 2026年度までに **10%以下**
- 取締役会の社外取締役比率 **過半数**
- 女性取締役 **1名以上**

あらゆるステークホルダーの豊かな未来

明日への暮らしを
広げる場の提案

いきいきと働ける
職場

新たな発見がある
イベント

アイディアが
生まれる
コミュニティ

平和不動産グループが
目指す姿

Bazukuri Company

デベロッパーという枠に収まることなく、人々を惹きつける場づくりを質的にも量的にも拡大させ、その連続によって、非連続な成長を実現していく。そして、あらゆるステークホルダーの未来に豊かさをもたらす。

ここにしかない個性あふれる店舗

豊かな時間を過ごすホテル

日常を充実させるレジデンス

クリエイティビティを高めるオフィス

マテリアリティ～リスクと機会

当社では、目指す社会価値とその実現のためのマテリアリティ(重要課題)を定めています。ステークホルダーの期待に応えるとともに、中長期のリスクと機会を捉え、サステナビリティ経営の実践に活かしています。

当社が目指す社会価値およびマテリアリティ(重要課題)

| 当社が目指す社会価値 | マテリアリティ/SDGs | KPI |
|---|---|--|
| ダイバーシティとイノベーションによる、人々を惹きつける場づくり 街がさまざまな人の集う、活動する場となり、投資・証券・金融が発展し、文化・芸術等も育ち、にぎわいが創出される場を提供します。 | 産業振興および地域活性化 8 ソーシャルニーズへの対応 2 3 5 10 | <ul style="list-style-type: none"> 新卒女性採用比率:30%以上(5年平均採用数) 女性管理職比率:2030年度までに20%以上 キャリア採用者管理職比率:2030年度までに40%以上 健康診断実施率:毎年100% がん検診(2年毎)実施率:35歳以上100% ストレスチェック受検率:毎年100% 有給休暇取得率:70%以上 男性育児休暇取得率:2030年度までに100% |
| 災害に強い、レジリエント(強靱)な街づくり 防災性能の高い建物・設備と、住む人・働く人々による日々のコミュニティ活動により、街が安全に機能し続ける場を提供します。 | 自然災害リスクへの対応 11 | <ul style="list-style-type: none"> 救命講習資格保有者:全役職員 |
| 地球環境に優しい、脱炭素の街づくり 省エネルギー化、再生可能エネルギー活用、サプライチェーンとの協働等により、会社としてGHG排出量のネットゼロを目指し、脱炭素社会の実現に貢献します。 | 気候変動への対策 7 12 13 15 | <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量: 2025年度までに2018年度比80%削減(Scope1+2) 2050年度までにネットゼロ達成(Scope1+2+3) 水使用量:各用途において前年度より低減(原単位) 廃棄物排出量:各用途において前年度より低減(原単位) |
| 場づくりを支えるコーポレート・ガバナンス コーポレート・ガバナンスの強化を継続し、また、当社の全役員・全従業員が環境課題・社会課題に対して積極的に取り組みます。 | コーポレート・ガバナンスの強化 16 | <ul style="list-style-type: none"> 連結純資産に対する政策保有株式残高比率:2026年度までに10%以下 |

Sustainability Vision

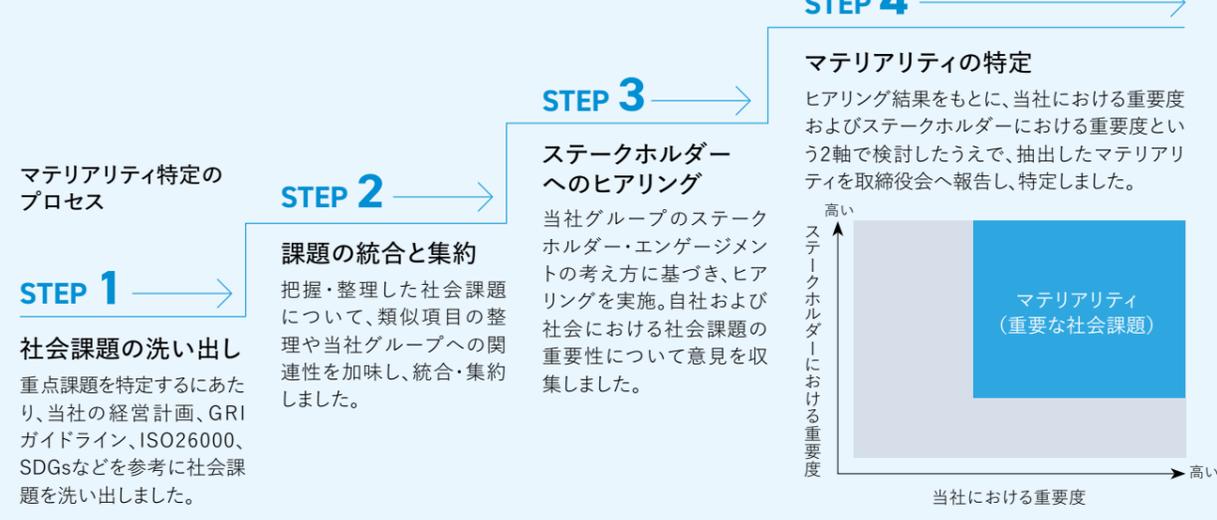
サステナビリティビジョン

“Bazukuri Company”としての活動により、環境・社会課題の解決に取り組み、各ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて満足度を高めることによって、サステナブルな社会の実現に貢献します。

リスクと機会

| リスク | 機会 |
|--|---|
| 産業や地域活性化の活動の希薄化による街のブランド価値低下および潜在顧客への訴求力低下 | 「国際金融都市・東京」構想への貢献をはじめとした、産業活性化への連携による街のブランド価値向上および潜在顧客の誘引 |
| 地域住民、来訪者等の減少による街の衰退リスク | 街の多様な活動の活発化による、街のブランド価値の向上 |
| 人材不足リスク、視点や活動が偏るリスク | 多様な人材の起用・登用による人的資本の拡充 |
| 新しいニーズへの対応遅れによる退去率増加リスク、賃料低下リスク | 新しい働き方に適したオフィス環境の提供による、当社提供価値の向上 |
| 自然災害発生による当社資産の損失リスクおよび周辺地域の被災による街の活動の停止リスク | 街の活動が継続されるという信頼性・安全性による、街および当社資産の価値向上 |
| 低効率な資源利用への依存によるエネルギー価格変動や炭素税等の規制強化による影響増 | 資源利用の低減・効率化による修繕・運用コスト等の削減 |
| 環境対応の遅れに伴うテナント獲得機会の逸失および賃料プレミアムの剥落 | 環境対応強化に伴う他物件との差別化によるテナント獲得機会および賃料収入の増加 |
| 社内のリスクマネジメント体制・コンプライアンス意識低下に伴うコンプライアンスリスクの増大 | 社内全体のリスクマネジメント強化・コンプライアンス意識向上による、コンプライアンスリスクの低減 |
| 社内での理解・協力不足による、サステナビリティ施策の実効性低下リスク | 社内全体のサステナビリティ意識向上による、サステナビリティ施策の実効性向上 |

マテリアリティ特定とステークホルダー・エンゲージメント



ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループは、各ステークホルダーの皆様との双方向のコミュニケーションを通じて関係性を強化し、環境・社会・経済的価値を提供するとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。

お客様

お客様の立場に立ち、何事にも公正かつ誠心誠意に対応し、サービスの向上や経営の健全性の確保に努めます。

株主・投資家

適時、適切な情報開示に努めるとともに、決算説明会や個人投資家向けIRイベントへの参加等を積極的に行い、多様な相互コミュニケーションを図っていきます。

地球環境

環境保全への責務を十分に認識し、環境に関する法令等を遵守するとともに、環境活動に対して積極的に取り組みます。



取引先

自由・公正な競争・取引に関する法令および社会規範を遵守するとともに、誠実な取引を行い、相互に企業価値の向上に努めます。

従業員

従業員一人ひとりの人格を尊重するとともに、あらゆる差別やハラスメントを排除し、安全で働きやすい職場環境を確保し、ゆとりと豊かさの実現に努めます。

地域社会

良き企業市民として、地域社会との共生を大切に、広く社会貢献に努めます。

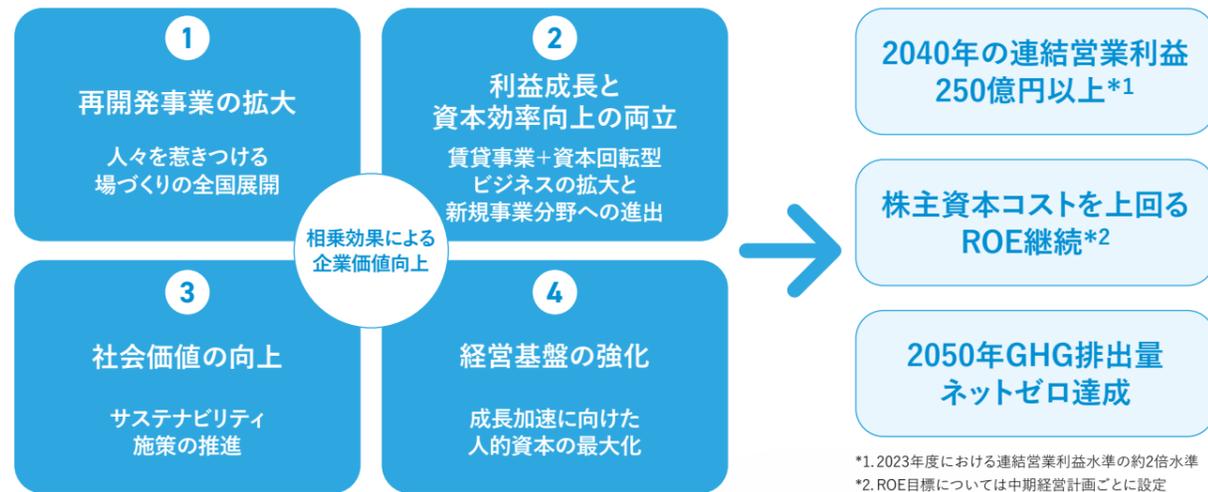
長期ビジョン

長期ビジョン「WAY 2040」

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる “Bazukuri Company”へ

大きく変動する外部環境において、平和不動産グループとして長期的にめざすべき「ありたい姿」を確立するため、グループパーパスの制定とともに、2040年に向けた平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」を策定しました。平和不動産グループのこれからは、デベロッパーという枠に収まることなく、人々を惹きつける場づくりを質的にも量的にも拡大させ、その連続によって、非連続な成長を実現していきます。

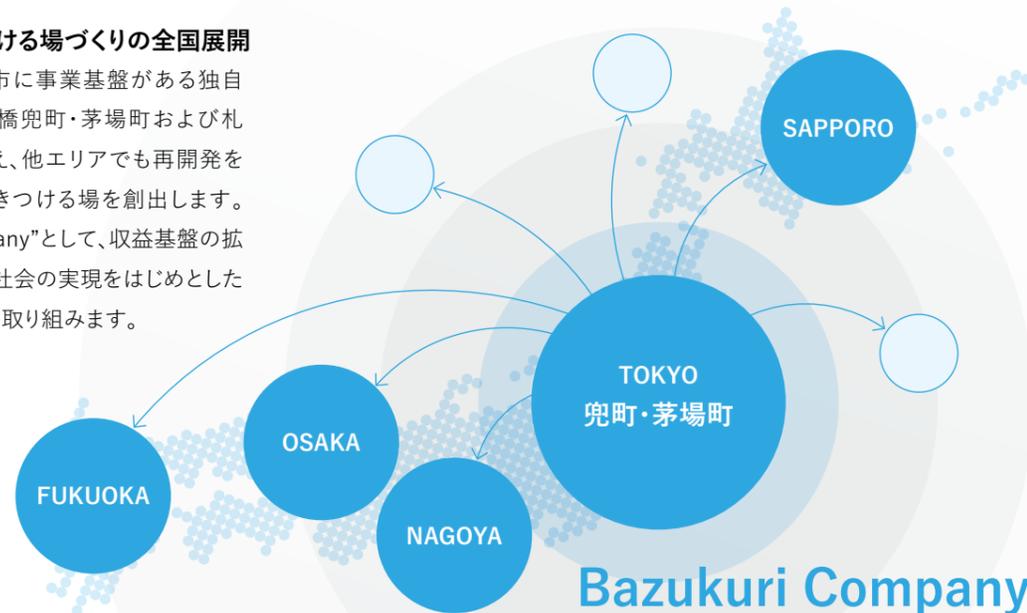
4つの成長戦略



成長戦略 1 再開発事業の拡大

● 人々を惹きつける場づくりの全国展開

全国の主要都市に事業基盤がある独自性を活かし、日本橋兜町・茅場町および札幌の再開発に加え、他エリアでも再開発を推進し、人々を惹きつける場を創出します。“Bazukuri Company”として、収益基盤の拡大とともに脱炭素社会の実現をはじめとした社会課題の解決に取り組みます。



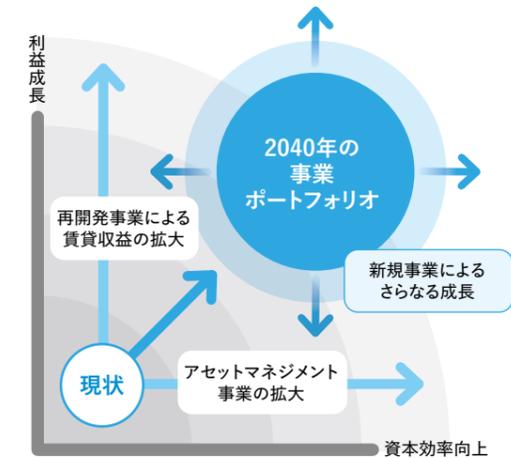
成長戦略 2 利益成長と資本効率向上の両立

● 賃貸事業+資本回转型ビジネスの拡大と新規事業分野への進出

“Bazukuri Company”として、再開発事業を質的・量的に拡大させ、安定的な収益基盤である賃貸資産を積み上げるとともに、新たな付加価値(含み益)の創出と実現(売却)によって投下資本の一部を回収し、次の再開発への再投資に充当することで、資本効率を向上させていきます。

このビジネスモデルを円滑に機能させるため、出口戦略としてグループピークルを活用し、AUMの増加によるアセットマネジメント収益の拡大等による資本効率の向上をめざします。

さらに、非連続な成長を遂げるために、長期ビジョン実現に資する新規事業分野に進出していきます。



成長戦略 3 社会価値の向上

● サステナビリティ施策の推進

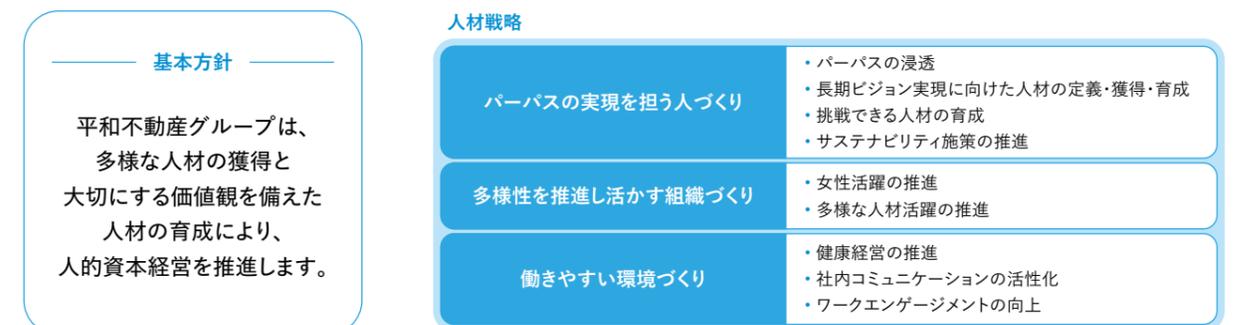
地球という大きな場の課題解決に向け、GHG排出量ネットゼロ達成等をめざし、利益成長と社会課題解決を高次元で両立させます。



成長戦略 4 経営基盤の強化

● 成長加速に向けた人的資本の最大化

長期ビジョン実現のために、組織力の強化、社内の人材育成・外部からの人材獲得を進めながら、人的資本の最大化を図ります。



中期経営計画

過去中期経営計画の振り返り

2014～2019年度

over the “NEXT DECADE”

戦略概要

日本橋兜町・茅場町再開発を起点に「街づくりに貢献する会社へ」
連結営業利益目標：10年間で80億円台から100億円台へ

成果

計数目標

| | 目標 | 実績(2019年度) | |
|-------|-----------|------------|---------|
| 利益目標 | 連結営業利益 | 100億円 | 109.0億円 |
| | 経常利益 | 90億円 | 100.0億円 |
| 財務健全性 | ネットD/Eレシオ | 1.5倍以下 | 1.5倍 |

総括

日本橋兜町・茅場町の再活性化に取り組むことにより、街づくりに貢献する会社へ成長することに挑戦しました。その結果、日本橋兜町・茅場町再開発の第1弾プロジェクトとなるKABUTO ONEの事業化に成功するとともに外部成長・内部成長等における高い成果を実現しました。さらには、計数目標として掲げた2023年度の連結営業利益100億円台を2019年度に4年間前倒して達成するとともに過去最高益を更新しました。

2020～2023年度

Challenge & Progress

戦略概要

街づくりに貢献する会社としての挑戦と飛躍
連結営業利益目標：4年間で100億円台から120億円台へ

- ・再開発事業の量的・質的拡大
- ・サステナビリティ経営の実践
- ・付加価値創出のビジネスモデルへの転換
- ・EPS成長・ROE意識・高水準の株主還元

成果

計数目標

| | 目標 | 実績(2023年度) | |
|------|---------|--------------------|---------|
| 利益目標 | EPS | 200円以上(2023年度) | 236.13円 |
| | 連結営業利益 | 120億円以上(2023年度) | 130.2億円 |
| 資本効率 | ROE | 6%以上(2020～2023年度) | 6.9% |
| 株主還元 | 連結総還元性向 | 70%程度(2020～2023年度) | 70.6% |
| | 連結配当性向 | 50%程度(2023年度までに) | 49.1%※1 |

※1 特別配当50円を除く

投資計画

| | 2020～2023年度計画 | 実績(2023年度) |
|--------------|--|------------|
| 再開発事業 | 約320億円 (内訳) 日本橋兜町・茅場町：約220億円 札幌：約100億円 | 約200億円 |
| ビルディング事業 | 取得：約600億円 | 約700億円 |
| アセットマネジメント事業 | 入れ替えによる回収：約200億円 既存棚卸資産の売却による回収：約340億円 | 約540億円 |

総括

日本橋兜町・茅場町における街づくりおよび札幌の大規模再開発を推進し、外部成長・内部成長を通じた付加価値創出のビジネスモデルに転換するとともに、サステナビリティ施策の推進による社会課題の解決に貢献することで、業績においては連結営業利益120億円以上、EPS200円以上、ROE6%以上など、すべてのKPIを達成するとともに、連結営業利益は過去最高益を更新し、グループとして大きな飛躍を遂げた4年間となりました。

2024～2026年度

中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」

長期ビジョン「WAY 2040」のスローガンである「場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ」のファーストステージとして、日本橋兜町・茅場町ブランドの確立、当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトおよび長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出に挑戦することにより、「非連続な成長へのスタートダッシュ」の期間と位置付けます。

平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」



| | |
|---------------------------|--|
| 日本橋兜町・茅場町ブランドの確立 | <ul style="list-style-type: none"> ・「キャプション by Hyatt 兜町 東京」オープンによる新たな機能の導入によって街のさまざまな機能の相乗効果を創出 ・FinGATEの拡張、平日・休日ともに賑わいをもたらす個性的な商業店舗の誘致・運営 |
| 当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトの推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・当社史上最大規模の再開発プロジェクトとなる大通西4南地区第一種市街地再開発事業および札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業の竣工に向け着実に推進 |
| 長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出 | <ul style="list-style-type: none"> ・長期ビジョンのスローガンとして掲げる「非連続な成長」を遂げるために、ホテル事業の強化およびM&Aの活用等による新規事業分野への進出を模索 |

財務KPI

| | | |
|------|--------|--|
| 利益目標 | EPS | 270円以上(2026年度) |
| | 連結営業利益 | 140億円以上(2026年度) ※連結営業利益内訳 ・ビルディング事業:138億円・アセットマネジメント事業:24億円・全社・消去:△22億円 |
| 資本効率 | ROE | 7%以上(2024～2026年度) |
| 株主還元 | 連結配当性向 | 連結配当性向50%程度(2024～2026年度)とし、自己株式取得については株価水準、投資計画および財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施 |

非財務KPI

| | | |
|---------------------|----------------|---|
| 環境 | GHG排出量 | <ul style="list-style-type: none"> ・2025年度までに2018年度比80%削減(Scope1+2) ・2050年度までにネットゼロ達成(Scope1+2+3) |
| | 水使用量 | 各用途において前年度より低減(原単位目標) |
| | 廃棄物排出量 | 各用途において前年度より低減(原単位目標) |
| 社会 | 新卒女性採用比率 | 30%以上(5年平均採用数) |
| | 女性管理職比率 | 2030年度までに20%以上 |
| | キャリア採用者管理職比率 | 2030年度までに40%以上 |
| | 健康診断実施率 | 毎年100% |
| | がん検診(2年毎)実施率 | 35歳以上100% |
| ガバナンス | ストレスチェック受検率 | 毎年100% |
| | 有給休暇取得率 | 毎年70%以上 |
| | 男性育児休暇取得率 | 2030年度までに100% |
| 救命講習資格保有者 | 全役職員 | |
| 連結純資産に対する政策保有株式残高比率 | 2026年度までに10%以下 | |

再開発事業の拡大

人々を惹きつける場づくりの全国展開

長期ビジョン実現に向けた中期経営計画における重点戦略

1. 日本橋兜町・茅場町ブランドの確立

東京初進出の「キャプション by Hyatt 兜町 東京」のオープンによる新たな機能の導入によって街のさまざまな機能の相乗効果を創出します。また、FinGATEの拡張、平日・休日ともに賑わいをもたらす個性的な商業店舗の誘致・運営およびサステナブル先進タウン化等により、人々を惹きつける場づくりを多彩に展開し、日本橋兜町・茅場町ブランドを確立します。

2. 当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトの推進

当社史上最大規模の再開発プロジェクトとなる大通西4南地区第一種市街地再開発事業および札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業の竣工に向け着実に推進し、札幌においても人々を惹きつける場づくりを展開することにより、札幌の都市競争力の強化に貢献します。

3. 全国における再開発プロジェクトの展開

“Bazukuri Company”としてのプレゼンスを高めるため、全国主要都市における当社保有アセットを中心とした再開発プロジェクトの事業化を推進します。

日本橋兜町・茅場町ブランドの確立

日本橋兜町・茅場町エリアにおける約10万㎡を街づくり対象エリアとして、再開発プロジェクトを推進します。またFinGATEの展開、個性的な商業店舗の誘致等により人々を惹きつける場づくりを多彩に展開します。

KABUTO ONE

| | |
|------|--|
| 所在地 | 東京都中央区日本橋兜町7番1号 (住居表示) |
| 交通 | 東京メトロ東西線・日比谷線「茅場町」駅直結 |
| 主要用途 | 事務所、店舗、集会場、貸会議室、駐車場 |
| 階数 | 地上15階、地下2階、塔屋2階 |
| 構造 | 地上S造、地下SRC造(一部S造) 中間層免震構造 |
| 延床面積 | 約39,208㎡ |
| 事業者 | 平和不動産株式会社、 山種不動産株式会社、 ちばぎん証券株式会社 |



KITOKI

| | |
|------|---------------------------|
| 所在地 | 東京都中央区日本橋兜町8番5号 (住居表示) |
| 交通 | 東京メトロ東西線「茅場町」徒歩1分 |
| 主要用途 | 店舗・事務所 |
| 階数 | 地上10階 |
| 構造 | 木造ハイブリッド構造 |
| 延床面積 | 791.95㎡ |



街づくり対象エリア



キャプション by Hyatt 兜町 東京

- 東京初のハイアットの最新ライフスタイルホテルブランド「キャプション by Hyatt」を誘致予定
- 外資系ホテルブランドにより運営される木造ハイブリッド構造の宿泊施設として初めて、国土交通省の「令和4年度サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択
- 極めて優れた「環境・社会への配慮」について評価され、都内のホテル初となる「DBJ Green Building認証(プラン認証)」評価ランク4スターを取得

| | |
|------|---|
| 所在地 | 東京都中央区日本橋兜町12番地 |
| 交通 | 東京メトロ東西線・日比谷線「茅場町」駅 徒歩1分 東京メトロ銀座線・都営浅草線「日本橋」駅 徒歩2分 東京メトロ半蔵門線「三越前」駅 徒歩8分 |
| 敷地面積 | 約1,093㎡ |
| 延床面積 | 約9,978㎡ |
| 階数 | 地上12階、地下1階、塔屋1階 |
| 構造 | 地上：鉄骨造(一部木造)、地下：鉄筋コンクリート造 |
| 客室 | 195室 |
| 開業 | 2025年秋(予定) |



※ ビジュアルはイメージです。

(仮称)日本橋茅場町一丁目6地区開発計画

- 2024年10月 当社は三菱地所株式会社、中央日本土地建物株式会社と共同して、中央区に日本橋茅場町一丁目地区地区計画の都市計画提案を実施
- 東京メトロ東西線・日比谷線「茅場町」駅直結のオフィス、商業および金融拠点の形成に必要な機能などからなる複合ビルを建設するとともに、計画地内の神社境内地を拡張・再整備することで、地域の賑わいの核となる緑豊かなオープンスペースを一体的に整備予定
- 東京都の推進する「国際金融都市・東京」構想の実現に資する金融関連機能の集積や、地域文化・歴史を活かした街並みの形成、帰宅困難者対応施設の整備等による地域防災力の向上、緑化空間による潤いのある都市空間づくりを実現することで東京の国際競争力と魅力の向上に資するまちづくりに貢献

| | |
|--------|-----------------------------|
| 所在地 | 東京都中央区日本橋茅場町一丁目6番の一部 |
| 交通 | 東京メトロ東西線・日比谷線「茅場町」駅直結 |
| 事業手法 | 第一種市街地再開発事業 |
| 敷地面積 | 約3,715㎡ |
| 延床面積 | 約41,650㎡ |
| 高さ・階数 | 約140m/地上27階、地下3階 |
| 主要用途 | 事務所、店舗、神社、駐車場等 |
| スケジュール | 着工：2027年度(予定) 竣工：2030年度(予定) |

※ ビジュアルはイメージです。



飲食店舗等の拡充

日本橋兜町・茅場町の街づくりが本格化する前は、オフィス街の色合いが強く、より賑わいを醸成するためにも働くこと以外の街の機能を拡充することが求められていました。そのような中、当社では2020年2月に開業したK5に続いて、その未来への可能性に共感して集まった5つの独立系飲食店舗を開業させていったことで街の雰囲気をアップデートさせてきました。

当社が街づくりにおいて戦略的に誘致を進めた商業店舗は合計21店舗です。これらの商業店舗の月間来客数は、約1万人(2021年4月時点)から現在では約5万人超へ拡大しており、誘致した商業店舗と連携して、街一帯を盛り上げるイベントも開催しています。

戦略的に誘致を進めた商業施設(一部抜粋)

商業施設計21店舗

兜町一帯を盛り上げる街歩きイベント「兜町夜市」

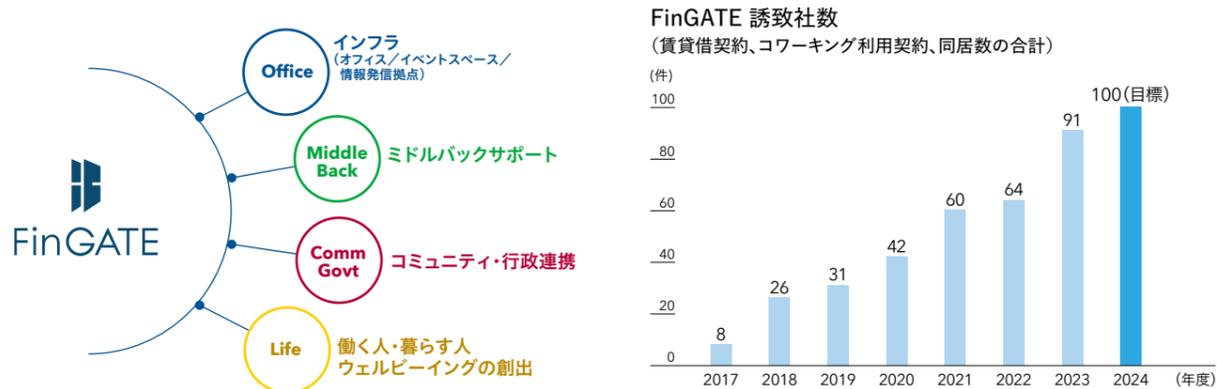
連携して街全体を盛り上げていく

※上記写真は兜LIVE!から引用

FinGATE

FinGATEでは、金融サービスの立ち上げや経営に必要なオフィス・イベントスペースなどのインフラ設備のみならず、起業家同士が交流できるコミュニティ機会の創出や行政連携支援、ミドルバックサービス支援を行っています。

2017年9月開設の「FinGATE KAYABA」を皮切りに、日本橋兜町・茅場町エリア内に計5施設を展開し、現在90社以上の金融系スタートアップ等が入居しており、2024年度中に100社の誘致を目指します。



当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトの推進

当社史上最大規模の再開発プロジェクトとなる大通西4南地区第一種市街地再開発事業および札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業の竣工に向けて着実に推進し、札幌においても人々を惹きつける場づくりを展開することにより、札幌の都市競争力の強化に貢献します。



札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業への参画(2028年度竣工予定)

- 2024年7月に権利変換計画が認可
- 当社は事業協力者としてプロジェクトを推進し、2028年度竣工に向けて、道都札幌の玄関口のシンボルとして、新たな賑わいと魅力の創出を目指します。

| | |
|-------|--------------------|
| 区域面積 | 約1.7ha |
| 敷地面積 | 約1.1ha |
| 延床面積 | 約203,000㎡ |
| 高さ・階数 | 約165m / 地上32階、地下7階 |



札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業

大通西4南地区第一種市街地再開発事業の推進(2028年度竣工予定)

特集 → P.37

- 2024年8月に市街地再開発組合設立
- 国際水準のハイグレードホテル、ビジネス競争力を強化する高機能オフィス等を整備
- 世界的な建築家である隈研吾氏をデザイン監修者として招聘

| | |
|-------|-------------------|
| 事業主体 | 大通西4丁目南地区市街地再開発組合 |
| 主要用途 | 事務所、ホテル、商業等 |
| 敷地面積 | 約5,030㎡ |
| 延床面積 | 約99,600㎡ |
| 計画容積率 | 約1,650% |
| 階数 | 地上36階、地下3階 |
| 最高高さ | 約185m |

※今後の行政協議、都市計画手続き等により変更となる可能性があります。



大通西4南地区第一種市街地再開発事業

全国における再開発プロジェクトの展開

“Bazukuri Company”としてのプレゼンスを高めるため、全国主要都市における当社保有アセットを中心とした再開発プロジェクトの事業化を推進します。



利益成長と資本効率向上の両立

賃貸事業+資本回転型ビジネスの拡大と新規事業分野への進出

長期ビジョン実現に向けた中期経営計画における重点戦略

1. ビルディング事業における付加価値創出ビジネスモデルの展開

ポートフォリオの入れ替えを通じて、物件売却益を獲得するとともに、付加価値創出のビジネスモデルをサステナブルに展開します。

2. アセットマネジメント事業の収益拡大

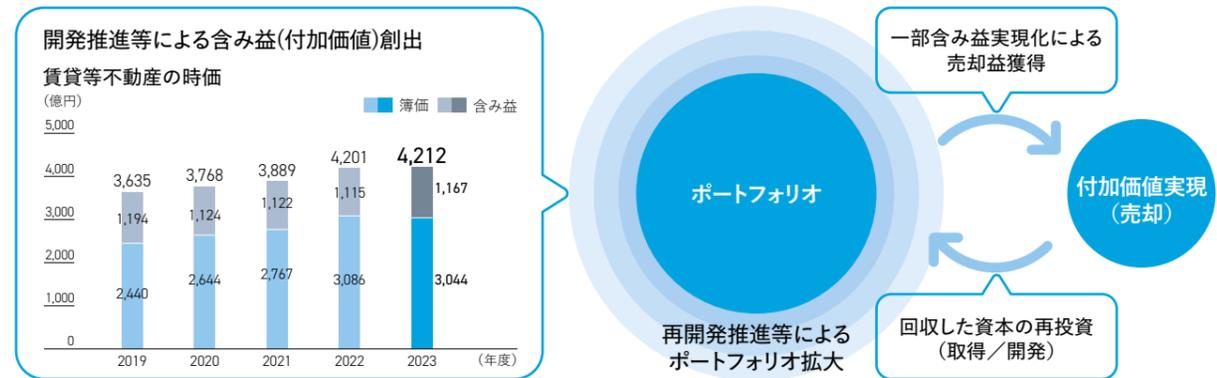
平和不動産リート投資法人の成長サポート等により、アセットマネジメントフィーの拡大を図るとともに仲介ビジネスの安定的な成長等により、資本効率の高いグループ収益の拡大を図ります。

3. 長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出

長期ビジョンのスローガンとして掲げる「非連続な成長」を遂げるためにホテル事業の強化およびM&Aの活用等による新規事業分野への進出を模索します。

ビルディング事業における付加価値創出ビジネスモデルの展開

ポートフォリオ全体の中で一部を棚卸資産に振り替え、含み益を実現化し、売却益を獲得するとともに、物件取得・開発等を進めることでポートフォリオの入れ替え・収益基盤の拡大を図ります。



棚卸資産の状況

- 価値を最大化したうえでの収益物件売却やHFレジデンスシリーズの開発等により、収益を獲得
- 2023年度末に札幌オフィス1、日本橋オフィス、大鳥居レジデンス、梅島レジデンスの計4棟を固定資産(賃貸事業資産)から販売用不動産に振り替え実施

保有資産

(2024年3月末時点、面積は当社グループ持分)

| | 茅場町オフィス | 大阪北浜オフィス | 名古屋栄オフィス | 福岡レジデンス | 札幌オフィス1 | 札幌オフィス2 | 日本橋オフィス | 大鳥居レジデンス | 梅島レジデンス |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 所在地 | 東京都中央区 | 大阪府大阪市 | 愛知県名古屋市 | 福岡県福岡市 | 北海道札幌市 | 北海道札幌市 | 東京都中央区 | 東京都大田区 | 東京都足立区 |
| 延床面積 | 約3,500㎡ | 約1,400㎡ | 約9,500㎡ | 約2,500㎡ | 約11,000㎡ | 約3,000㎡ | 約5,300㎡ | 約4,000㎡ | 約4,000㎡ |
| 竣工年月 | 1991年9月 | 2015年2月 | 2004年3月 | 2018年1月 | 1985年11月 | 1990年2月 | 2003年4月 | 2023年2月 | 2022年1月 |
| 取得年月 | 2013年12月 | 同上 | 同上 | 2021年10月 | 2005年11月 | 2023年12月 | 2015年12月 | 同上 | 同上 |
| ストック残高 | 約206億円 | | | | | | | | |

※ 大阪北浜オフィス、札幌オフィス2は売却済(2024年9月末時点)

物件取得の実績

- 前中期経営計画期間では約600億円(ネット投資400億円)の投資を計画し、4年間で平和不動産名古屋伏見ビル、平和不動産桜通ビル等、計約700億円の物件を取得
- 東京都心および主要都市のオフィスビルをメインターゲットとしつつ、賃貸レジデンス事業の投資も拡大

(2024年3月末時点、面積は当社グループ持分)

| 取得資産 (2020年4月~ 2023年3月) | 兜町 第7平和ビル | 新橋 スクエアビル | 平和不動産 日本橋ビル | 兜町平和 ダイヤビル | アクション 大手門プレミアム | グレイスビル 泉岳寺前 | 東八重洲 シティビル | 平和不動産 名古屋伏見ビル | 平和不動産 桜通ビル |
|-------------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|-------------------|----------------------|----------------------|------------------|---------------|
| 所在地 | 東京都中央区 | 東京都港区 | 東京都中央区 | 東京都中央区 | 福岡県福岡市 | 東京都港区 | 東京都中央区 | 愛知県名古屋市 | 愛知県名古屋市 |
| 主要用途 | 銀行・事務所 | 事務所・店舗 | 事務所・店舗 | 店舗・事務所 | 共同住宅・店舗 | 事務所・店舗 | 事務所・店舗 | 事務所・店舗 | 事務所・店舗 |
| 延床面積 | 6,578.54㎡ | 5,422.10㎡ | 3,032.09㎡ | 1,261.75㎡ | 2,355.36㎡ | 2,441.36㎡ | 3,821.03㎡ | 17,049.41㎡ | 12,229.39㎡ |
| 竣工年月 | 1979年10月 | 2008年3月 | 1989年12月 | 2003年7月 | 2018年1月 | 1994年6月 | 1993年11月 | 1974年4月 | 1986年5月 |
| 取得年月 | 2020年6月 | 2020年9月 | 2020年12月 | 2021年9月 | 2021年10月 | 2022年6月/ 2022年12月 | 2022年9月/ 2022年12月 | 2022年11月 | 2023年2月 |



TOPICS

ORSUSシリーズの展開

- 賃貸レジデンス事業における、新たなブランド「ORSUS(オルサス)」を展開
- 2022年にブランド立ち上げ以降、プロジェクトを拡大し、シリーズ計13物件となる

ORSUS

オルサス

(2024年3月末時点、面積は当社グループ持分)

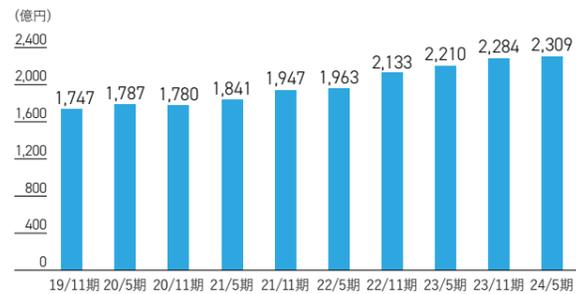
| 物件名称 | 稼働物件 | | | | | | |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| | ORSUS浅草 | ORSUS本所吾妻橋 | ORSUS梅島 | ORSUS中野 | ORSUS西日暮里 | ORSUS新江古田 | ORSUS大井町 |
| 物件外観 | | | | | | | |
| 所在地 | 東京都台東区 | 東京都墨田区 | 東京都足立区 | 東京都中野区 | 東京都荒川区 | 東京都練馬区 | 東京都品川区 |
| 延床面積 ()は戸数 | 1,457.28㎡ (27戸) | 1,285.94㎡ (24戸) | 3,859.93㎡ (89戸) | 999.51㎡ (33戸) | 1,176.84㎡ (24戸) | 2,644.57㎡ (63戸) | 969.45㎡ (36戸) |
| 竣工年月 | 2021年2月 | 2021年6月 | 2022年1月 | 2022年1月 | 2021年6月 | 2021年7月 | 2019年10月 |
| 取得年月 | 2021年2月 | 2021年9月 | 2022年1月 | 2022年4月 | 2022年9月 | 2022年9月 | 2022年10月 |

| 物件名称 | 稼働物件 | | | | | |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | ORSUS赤羽イースト | ORSUS大鳥居 | ORSUS戸越銀座 | ORSUS三ノ輪 | ORSUS新大阪 | ORSUS板橋本町 |
| 物件外観 | | | | | | |
| 所在地 | 東京都北区 | 東京都大田区 | 東京都品川区 | 東京都台東区 | 大阪府大阪市 | 東京都板橋区 |
| 延床面積 ()は戸数 | 2,241.13㎡ (49戸) | 3,876.43㎡ (99戸) | 3,586.40㎡ (92戸) | 2,949.61㎡ (54戸) | 4,038.59㎡ (84戸) | 1,303.38㎡ (26戸) |
| 竣工年月 | 2022年11月 | 2023年2月 | 2023年10月 | 2024年1月 | 2021年3月 | 2023年8月 |
| 取得年月 | 2022年12月 | 2023年2月 | 2023年10月 | 2024年1月 | 2023年12月 | 2024年3月 |

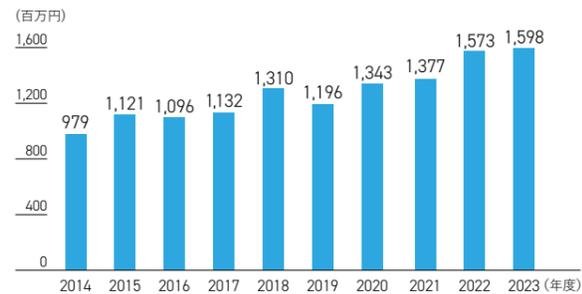
アセットマネジメント事業の収益拡大

- ・ 平和不動産リート投資法人(HFR)の成長に伴い、当社グループの収益を安定的に拡大
- ・ 平和不動産リート投資法人は、3年連続となる公募増資やポートフォリオの入れ替えにより資産規模2,300億円超え。4年連続となる公募増資を実施

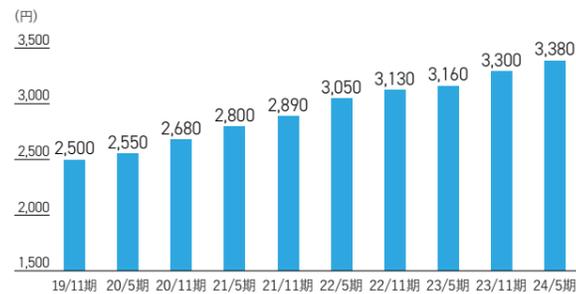
平和不動産リート投資法人資産規模推移



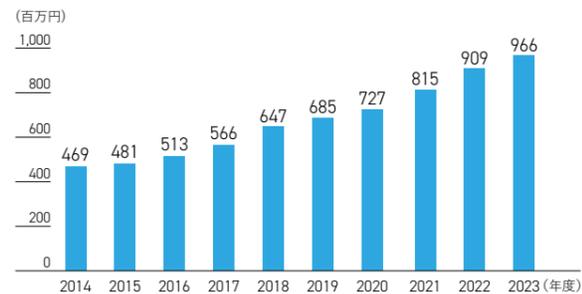
平和不動産リート投資法人からのAMフィー収入



平和不動産リート投資法人1口当たり分配金



平和不動産リート投資法人からの分配金収入



長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出

ビルディング事業における付加価値創出ビジネスモデルの展開やアセットマネジメント事業の収益拡大を推進するとともに、長期ビジョン実現に資する新規事業分野としてホテル事業の強化を進めています。

メルキュール東京日比谷

「メルキュール東京日比谷」は当社が保有する内幸町平和ビルの一部を改装し、欧州大手のホテルグループであるアコーホテルズのミッドスケールブランド「メルキュール」として、2023年12月にリブランドオープンしました。

「メルキュール東京日比谷」のデザインコンセプトは、「Stage Art(劇場の舞台美術)」。華やかな照明、緞帳、座席、そして映画のフィルムなどからインスピレーションを得たデザインが随所に散りばめられ、時を超えて人々を魅了するモダンクラシックな雰囲気と非日常の高揚感のなか、お客様の旅の楽しみ、非日常感をさらに盛り上げる空間を提供します。



キャプション by Hyatt 兜町 東京

本プロジェクトは日本橋兜町・茅場町の再開発におけるホテル経営事業の第1号案件であり、東京初の「キャプション by Hyatt」ブランドとなる予定です。

当社は日本橋兜町に本社を構える企業として、地元や地域とのつながりを大切にしてきたことから、単なる宿泊機能を充足するだけでなく、ホテルが地域と宿泊者をつなぎ、ホテル内だけでなく、地域でのアクティビティも包括した宿泊体験を提供することを目指しています。「キャプション by Hyatt 兜町 東京」では、インバウンドは勿論、金融人材を含む国内外のワーカーに宿泊場所を提供するにとどまらず、宿泊する方に日本橋兜町・茅場町を知ってもらい、関心を持ってもらい、愉しんでもらうことでまた訪れてもらえるような仕掛けを展開していきます。



※ ビジュアルはイメージです。

パーク ハイアット 札幌

札幌都心を象徴する大通公園とビジネス・行政機能が集積する駅前通の交点に位置する「大通西4南地区第一種市街地再開発事業※」において、ハイアットが展開する「タイムレス・コレクション」における最高級ブランド『パーク ハイアット』の開業を、2029年に予定しています。

国際観光都市札幌の競争力向上への寄与および今後のホテルマーケットを牽引するに相応しい、ラグジュアリーホテルを誘致すべきと考え、パーク ハイアットを選定しました。

パーク ハイアットは、人々が憩う公園(パーク)や自然をホテル環境に取り入れ、オアシスのような安らぎを与えるホテルを目指して名付けられたハイアットの歴史ある最高級ブランドであり、札幌の街の特徴である大通公園の魅力をより際立たせるホテルになると確信しています。

※ 当社は地権者および保留床を取得する参加組合員として当事業に参画しており、ホテル部分は当社が取得する予定です。



※ ビジュアルはイメージです。

社会価値の向上

サステナビリティ施策の推進

長期ビジョン実現に向けた中期経営計画における重点戦略

1. サステナビリティ経営の実践

“Bazukuri Company”としての活動により、GHG排出量ネットゼロをはじめとした環境・社会課題の解決に取り組み、各ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションにより、サステナブルな社会の実現に貢献します。

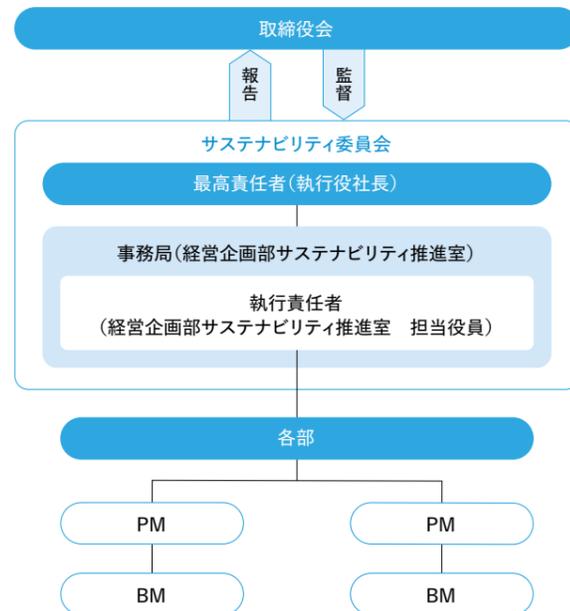
2. サステナブルな街づくりの推進

環境配慮、防災力向上等の社会課題解決に対応したビル開発、建物運営および設備投資を実施し、GHG排出量の削減等に取り組み続けることにより、資産ポートフォリオの競争力を向上させます。

サステナビリティ経営の実践

当社は、サステナビリティ経営の実践に向けた、サステナビリティ施策の円滑な推進を目的に、委員長を執行役社長、委員を執行役、執行役員および所属長で構成する「サステナビリティ委員会」を設置しています。

「サステナビリティ委員会」を中心に、気候変動などの環境に対する取り組みを含め、サステナビリティ施策に関するPDCAをモニタリングし、重要な内容については取締役会への報告等を行うことにより、サステナビリティ経営の実効性を高めていきます。



具体的な取り組み

環境

- ・環境サプライチェーン →P.43
- ・TCFD提言に基づく開示 →P.43
- ・サステナブルファイナンス →P.46
- ・水資源への取り組み →P.46
- ・汚染への取り組み →P.47
- ・廃棄物・資源利用への取り組み →P.47
- ・環境コンプライアンス →P.47
- ・外部評価 →P.48

社会

- ・人権・労働基準 →P.51
- ・顧客・地域との関係強化 →P.52



サステナブルな街づくりの推進

環境性能・防災力の向上を目的としたサステナブルなビル運営等の推進

- ・ORSUS戸越銀座において、GHG排出量削減の実現に向けた取り組みの一環としてZEH-M Orientedの認証を取得
- ・本物件では、マンション全体での年間の一次エネルギー消費量を現行の省エネ基準値より35%削減(再生エネルギーを除く)し、「建築物省エネルギー性能表示制度:BELS(ベルス)」において最高ランクの5つ星評価を獲得



木造ハイブリッド構造の活用

KITOKI

「KITOKI」は、SRC造による3層飛ばしのメガストラクチャーの内側に木造建築を組み合わせた地上10階建て店舗兼オフィスビルであり、当社として木造ハイブリッド構造を採用した第1号プロジェクトとなります。KITOKIが実践したメガストラクチャーによる木造ハイブリッド構造は、どれだけ階数を増やしても、2～3階建ての低層木造建築で普及している工法を活用できます。木造ハイブリッド構造の採用で、低層木造建築を手がけてきた工務店・職人などの人材が高層木造建築を手がけるようになることで、木造建築の普及率向上につながる事が期待されます。

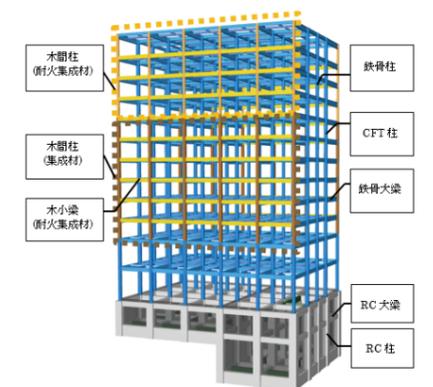


キャプション by Hyatt 兜町 東京

「キャプション by Hyatt 兜町 東京」は地上12階建て、主構造を鉄骨造としながら、3階から12階の柱・梁の一部を木造化した、木造ハイブリッド構造です。3階から8階までの木柱は長期荷重を負担としない設計とすることで、木材の短所であるクリープへの考慮が不要となり、高層化への汎用性が高まりました。また、耐火被覆が不要となるため一般的な構造用集成材の採用が可能となり、中・大規模建築でもコストを抑えた木構造の採用が可能となります。

このように、木造化に適した部位を検証し、使用部位を限定することで、主要構造部の一部木造化に挑戦している点が、木造建築の普及に貢献するものとして評価され、KITOKIに続き、「令和4年度サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択されました。

■構造断面ダイアグラム



「Edible Kayabaen」プロジェクト

本プロジェクトでは、当社グループ保有物件の東京証券会館の屋上において、株式会社ユニバーサル園芸社、一般社団法人エディブル・スクールヤード・ジャパンと連携し、菜園を含む屋上ファームガーデンを整備しました。

本施設は建物の屋上を有効活用することで、「食」についての持続可能な地域循環の実現と教育の実践、それに豊かな地域社会に向けた貢献に寄与する場となることを目指しており、阪本小学校への授業提供、親子で参加するはちみつ収穫体験イベント等を展開しています。こうした取り組みが評価され、第3回グリーンインフラ大賞の都市空間部門「優秀賞」を受賞しました。



経営基盤の強化(人材戦略)

成長加速に向けた人的資本の最大化

長期ビジョン実現に向けた中期経営計画における重点戦略

人的資本の最大化

長期ビジョンにおいて非連続な成長を遂げるため、キャリア開発およびDX人材の育成等によるパーパスの実現を担う人づくり、多様性を推進し活かす組織づくりおよび健康経営をはじめとした働きやすい環境づくりに取り組み、人的資本経営を推進します。

当社は新たに策定した長期ビジョン「WAY 2040」において非連続な成長を遂げるため、人的資本経営の基本方針「平和不動産グループは、多様な人材の獲得と大切にしている価値観を備えた人材の育成により、人的資本経営を推進します。」を制定し、キャリア開発およびDX人材の育成等によるパーパスの実現を担う人づくり、多様性を推進し活かす組織づくりおよび健康経営をはじめとした働きやすい環境づくりに取り組み、人的資本経営を推進いたします。

パーパス

人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす

ありがたい姿

場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ

大切にしている価値観

「信頼」「未来志向」「共創」

平和不動産グループの人的資本経営

基本方針

平和不動産グループは、多様な人材の獲得と大切にしている価値観を備えた人材の育成により、人的資本経営を推進します。

人材戦略

パーパスの実現を担う人づくり



- パーパスの浸透
- 長期ビジョン実現に向けた人材の定義・獲得・育成
- 挑戦できる人材の育成
- サステナビリティ施策の推進

多様性を推進し活かす組織づくり



- 女性活躍推進
- 多様な人材活躍の推進

働きやすい環境づくり



- 健康経営の推進
- 社内コミュニケーションの活性化
- ワークエンゲージメントの向上

KPI

当社は2024年3月29日に制定した人的資本経営基本方針のもと、長期ビジョン実現のために新たな数値目標を設定し、組織力の強化、社内の人材育成・外部からの人材獲得を進めながら人的資本の最大化を図ってまいります。

| 戦略 | 施策 | KPI | 目標 |
|---------------------|----------------|--------------------|----------------|
| パーパスの実現を担う人づくり | パーパスの浸透 | 定期的な研修会・情報発信 | 2回以上/年 |
| | 挑戦できる人材の育成 | グループ内外との人材交流の促進 | 5%以上/年 |
| | | ITパスポート取得率 | 2030年度までに100% |
| | | 資格・リスキリング支援投資額 | 1人当たり5万円/年 |
| サステナビリティ施策の推進 | サステナブル関連への取組件数 | 5件以上/年 | |
| 多様性を推進し活かす組織づくり | 女性活躍推進 | 新卒女性採用比率 | 30%以上(5年平均採用数) |
| | | 女性管理職比率 | 2030年度までに20%以上 |
| | 多様な人材活躍の推進 | キャリア採用者管理職比率 | 2030年度までに40%以上 |
| 働きやすい環境づくり | 健康経営の推進 | DE&I理解度(Eラーニング受講率) | 100% |
| | | 健康診断受診率 | 100%/年 |
| | | がん検診(2年毎)受診率 | 35歳以上100% |
| | | ストレスチェック受検率 | 100%/年 |
| | | 有給休暇取得率 | 70%以上/年 |
| 社内コミュニケーションの活性化 | 男性育児休暇取得率 | 2030年度までに100% | |
| | 1on1ミーティング実施率 | 100% | |
| | 社内イベントの開催 | 1件以上/年 | |

アウトカム

「平和不動産グループパーパスの実現」

具体的な取り組み

社会

• 人材マネジメント →P.49

• 健康と安全 →P.50

• 多様な働き方の実現 →P.51

経営基盤の強化(財務戦略)

株主資本コストおよび株価を意識した経営の実践

財務担当役員メッセージ

利益成長と資本効率向上を両立させ、非連続な成長を目指します

取締役 執行役 青山 誉久



2023年度の業績

前中期経営計画の計数目標をすべて達成し、大きな飛躍を遂げる

前中期経営計画「Challenge & Progress」の最終年度となる2023年度の業績については、ビルディング事業における新規取得物件の貢献による賃貸利益貢献及び物件売却益の増加等により、売上高は444億33百万円(前期比89百万円減)、営業利益は130億22百万円(同22億37百万円増)、経常利益は114億63百万円(同18億16百万円増)となり、最終利益は投資有価証券売却が減少したことにより84億50百万円(同6億86百万円減)となりました。その結果、前中期経営計画において計数目標として掲げた2023年度連結営業利益120億円以上、EPS200円以上、ROE6%以上など、すべてのKPIを達成するとともに、連結営業利益は過去最高益を更新いたしました。

前中期経営計画4年間における取り組みを振り返れば、再開発事業では、日本橋兜町・茅場町の新たなランドマーク「KABUTO ONE」を開業するとともに、札幌において2つのプロジェクトを推進するなど、大きな成果を上げました。ビルディング事業においては、4年間で約700億円の物件を取得し、ポートフォリオの入れ替えを通じた物件売却益の獲得により、付加価値創出型ビジネスモデルへの転換を行いました。さらにアセットマネジメント事業においても、収益を安定的に拡大させることができました。こうした取り組みにより、グループとして大きな飛躍を遂げる4年間となりました。

長期ビジョン「WAY 2040」及び前中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」の方向性

長期ビジョンの実現に向けて、再開発事業の拡大と新規事業分野への進出を推進

平和不動産グループとして長期的な目指すべきありたい姿を確立するため、平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」を策定しました。成長戦略として、「再開発事業の拡大」「利益成長と資本効率向上の両立」「社会価値の向上」「経営基盤の強化」を掲げており、2040年の計数目標として

「2040年の連結営業利益250億円以上」「株主資本コストを上回るROE継続」「2050年GHG排出量ネットゼロ達成」を設定しております。

そして、2040年の長期ビジョン実現に向けた足もと3年間の経営計画として、前中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」を策定いたしました。「非連続な成長へのスタートダッシュ」の期間と位置付け、最終年度となる2026年度には、連結営業利益140億円以上、EPS270円以上を目指し、3年間、ROE7%以上を達成してまいります。

3年間における収益ドライバーとして、新規事業分野への進出となるホテル事業の強化を推進しながら、ポートフォリオ入れ替えによる含み益の実現を継続することで、ビルディング事業における賃貸収益を向上させつつ、付加価値創出のビジネスモデルを継続していく方針です。同時に、日本橋兜町・茅場町や札幌における再開発プロジェクトを着実に推進することにより、収益基盤の強化及び再開発事業による付加価値の創出を図っていきます。また、アセットマネジメント事業についても、引き続き平和不動産リート投資法人の成長を支援することで、アセットマネジメント収益の安定的な拡大を図っていきます。さらにはコーポレート・ガバナンスの取り組みとして、2026年度までに連結純資産に対する政策保有株式残高比率を10%以下とすることを掲げております。

また当社は、グループ長期ビジョンの実現に向けて、協働して事業展開を行うことができる相手先との業務提携を検討する中で、市街地再開発等において、非常に優れた実績を有している大成建設株式会社との資本業務提携を決定いたしました。本提携では、中長期的な協働関係を構築のうえ、両社の事業基盤・ノウハウ等の強みをより一層活かし、①再開発事業等の拡大及びスピーディな推進、②新規不動産(アセットクラス)投資事業等の新規事業分野における業務提携、③サステナビリティ・DX分野に係る事業分野における業務提携の推進等を進めてまいります。加えて、当社は三菱地所株式会社との間で既に資本業務提携を行っており、今後は当社、大成建設株式会社及び三菱地所株式会社の3社による協定関係を構築し、それぞれの企業価値の向上に取り組んでまいります。

新中期経営計画におけるキャピタルアロケーション

再開発投資の拡大とポートフォリオ入れ替えの推進

新中期経営計画では、この3年間において、2024年度期初に有しているキャッシュのほか、事業による創出等約700億円と有利子負債による調達約400億円をもとに、再開発投資600億円、物件取得投資約230億円などを成長投資に充てる計画としております。

前中期経営計画4年間における再開発投資の実績は約200億円であり、新中期経営計画においてはその3倍となる水準です。再開発投資の中で最大となる投資は、札幌投資約400億円であり、札幌における2プロジェクトの推進を本格化させていきます。札幌の2プロジェクト竣工までの想定投資総額は、現時点で約1,200億円を予定しており、当社史上最大規模の再開発プロジェクトとなります。また、日本橋兜町・茅場町では約160億円の投資を計画しており、2025年秋開業予定の「キャプション by Hyatt 兜町 東京」を着実に推進し、日本橋兜町・茅場町ブランドの確立及び当社のホテル事業の強化へとつなげてまいります。

また物件取得について、前中期経営計画の実績では、4年間でオフィスビル等の新規取得、賃貸レジデンスORSUSシリーズの拡大等を進めたことで、合計で約700億円の物件を取得いたしました。新中期経営計画では、再開発投資を拡大しつつ、引き続き物件取得も継続する予定であり230億円の投資計画としております。

一方、事業による創出等約700億円については、物件売却収入約370億円を含んでおり、再開発事業の推進、新規アセットクラスへの投資拡大等によって賃貸収益を向上させながら、ポートフォリオ入れ替えを進め、含み益を実現化し、次の再投資につなげてまいります。

キャピタルアロケーション(2024~2026年度)

| | |
|--|---|
| 2024年度期初キャッシュ 約280億円 | 再開発投資 約600億円 (内訳) 日本橋兜町・茅場町:約160億円 札幌:約400億円 その他:約40億円 |
| 事業による創出等 約700億円 うち物件売却収入 約370億円 | 物件取得投資 約230億円 |
| 有利子負債収入 約400億円 | CAPEX 約170億円 |
| | 株主還元 約180億円 |
| | 2026年度期末キャッシュ 約200億円 |

※ 現時点における(仮称)大通西4南地区第一種市街地再開発事業(2028年竣工予定)および札幌駅南口北4西3地区第一種市街地再開発事業(2028年度竣工予定)の竣工までの想定投資総額は合計約1,200億円
※ 参考指標(財務健全性): ネットD/Eレシオ2.0倍程度

重視する経営指標

株主資本コスト及び株価を意識した経営の推進

新中期経営計画では、利益成長はもちろん、株主資本コスト及び資本効率をより重視しております。利益目標として、最終年度にEPS270円以上、連結営業利益140億円以上とするともに、2024年度から2026年度のROE目標として、株主資本コストを上回る7%以上を設定しております。また、2024年度から2026年度の株主還元においては、株主資本コスト及び資本効率等を意識し、連結配当性向を50%とし、自己株式取得については株価水準、投資計画及び財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施する計画といたしました。なお、株主還元については、キャピタルアロケーションにおいて、前中期経営計画期間で約180億円の水準としておりますが、既に2024年6月に約90億円の自己株式取得を実施しており、今後は連結配当性向50%の目標に沿って実施してまいります。

また、財務規律については、財務健全性が高まってきたことや含み益が積み上がってきたこと、さらに今後札幌再開発等をはじめ投資が拡大する時期であることを鑑み、ネットD/Eレシオを前中期経営計画では1.8倍以下としていたところ、前中期経営計画期間では2.0倍程度でコントロールしていく方針です。このようにネットD/Eレシオを高める計画となっておりますが、2024年8月に日本格付研究所(JCR)の格付けが格上げとなり、事業の収益力やキャッシュフロー創出力、財務健全性が高まっていることをご理解いただけると考えます。

EPS・1株当たり年間配当額・連結配当性向・連結総還元性向



ステークホルダーの皆様へ

当社は、長期ビジョンの実現に向けた利益成長を目指しながらも、財務規律を考慮しつつ、株主資本コスト及び資本効率をより意識していく方針であり、株主様への積極的な還元をはじめステークホルダーの方々にもさまざまな形でのリターンを実現できるように事業を推進し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。これからも長期的な視点からご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

大通西4南地区第一種市街地再開発事業

当社は札幌都心部において再開発事業「大通西4南地区第一種市街地再開発事業」を推進しています。

商業・業務・交流機能の充実、国際水準の宿泊機能としてのラグジュアリーホテル導入、重層的な歩行者空間の整備、大通以南初のエネルギーセンターの整備や環境配慮、防災機能の強化等を行うことにより、札幌都心の価値向上に寄与し、持続可能で魅力ある札幌都心をけん引する拠点の形成を目指します。また、世界的な建築家である隈研吾氏(株式会社隈研吾建築都市設計事務所)をデザイン監修者として招聘し、札幌都心の中心的な場に相応しい拠点の形成に向けて、魅力あるデザインの検討に取り組んでいます。

当社は、長期ビジョン「WAY 2040」における成長戦略の一つとして「再開発事業の拡大 人々を惹きつける場づくりの全国展開」を掲げています。また、中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」の重点戦略において、長期ビジョンのスローガンとして掲げる「非連続な成長」を遂げるため、ホテル事業の強化に取り組んでいます。本事業が当社にとって大きな事業機会となると考え、注力していきます。



具体的な取り組み

1 大通交流拠点の 魅力向上につながる空間の形成

- ・みどりをつなぐアトリウム・テラスによる新たな滞留空間・視点場の整備
- ・大通交流拠点地下広場の拡充
- ・大通公園(西4丁目)の魅力向上

2 国際競争力を高める 機能の整備

- ・地上・地下における歩行環境の改善・魅力形成
- ・札幌都心のビジネス競争力を強化する高機能オフィスの整備
- ・国際水準の宿泊機能を備えたラグジュアリーホテルの整備

3 環境負荷低減・災害に配慮した 機能の整備

- ・大通以南への新たなエネルギーネットワーク構築を見据えた地域冷暖房プラントの整備
- ・国際的認証(LEED)などの取得
- ・帰宅困難者受け入れ施設・備蓄倉庫等の整備

パーク ハイアットの誘致

本事業では、ハイアットが展開する「タイムレス・コレクション」における最高級ブランド『パーク ハイアット』を誘致します。

本ホテルを整備することにより、国内外からの宿泊者に対してのみならず、札幌に拠点を置く人々に対しても、洗練されたラグジュアリーな空間でのダイニング体験など特別な「場」を提供します。また、新たな観光客層の獲得によって札幌の観光業全体の活性化に寄与し、本ホテル以外においてもこれまでにない観光体験ができる「場」が生まれていくことを期待しています。



左から 札幌市長 秋元克広氏、
平和不動産株式会社 代表執行役社長 土本清幸、
ハイアットアジアパシフィック グループプレジデント デービッド・ユデル氏、
日本ハイアット株式会社 代表取締役 坂村政彦氏

大成建設株式会社との資本業務提携



当社は、グループ長期ビジョンの実現に向けて、協働して事業展開を行うことができる相手先として大成建設株式会社と資本業務提携を締結しました。本資本業務提携では、中長期的な協働関係を構築のうえ、両社の事業基盤・ノウハウ等の強みをより一層活かし、①再開発事業等の拡大及びスピーディな推進、②新規不動産(アセットクラス)投資事業等の新規事業分野における業務提携、③サステナビリティ・DX分野に係る事業分野における業務提携の推進等により、相互に企業価値の向上を図っていきます。

具体的な提携内容は、以下の通りです。

① 再開発事業等における提携

中長期的な再開発事業等の推進に向けて、三菱地所株式会社とともに日本橋兜町地区等の再開発事業等における協働関係を構築・発展させるほか、札幌の再開発事業等の検討・推進、必要に応じた再開発事業等に関するノウハウの相互提供等を含めた包括的な協力関係の構築、双方またはそれぞれが将来的に推進を検討する再開発事業等に関する協働について、真摯に協議を行ってまいります。

② 新規不動産投資事業等の新規事業分野における提携

当社はグループ長期ビジョンを実現するために新規事業分野への進出に挑戦することを掲げており、新規アセットクラスとなる物流施設等への投資事業等における業務提携に関して、積極的に相互協力していきます。

③ サステナビリティ・DX分野に係る事業における提携

サステナビリティ及びデジタルトランスフォーメーション(DX)分野に係る事業における業務提携に関して、積極的に相互協力していきます。

社長×社外取締役鼎談



社外取締役
山田 英司

社外取締役
宇都宮 純子

代表執行役社長
土本 清幸

深化を続けるガバナンス体制のもと、 「人々を惹きつける場づくり」で非連続な成長を

「北極星」としてのパーパスをつくるプロセス

土本 当社は今年3月、グループパーパスと2040年に向けた長期ビジョンを発表しました。策定にあたっては取締役会で7回にわたるディスカッションを重ね、課題であった中長期的な経営についての議論の深化が実践できたと考えています。策定プロセスの初期には、山田さんから「長期ビジョンはいつまでにどこへ向かっていくのかを示したものを。描いた道のりを迷わず歩んでいくためには、道標となる北極星、つまりパーパスを定めることが大事だ」というアドバイスをいただきました。

山田 私がそう申し上げたのは、以前役員を務めていた会社でビジョン策定に携わり、全社員が同じベクトルに向

かって進んでいくことが大きな力になると強く感じていたからです。一昨年に視察を兼ねて札幌で合宿を行った際には、企業がパーパスやビジョンを定める意義とその必要性について、取締役の皆さんにお伝えしました。

宇都宮 私は企業法務に携わる弁護士として、パーパスやビジョンは社員が判断に迷った時の道標になるものだと常々考えていました。取締役会では「社長がすべてを指示することはできない中で、社員がそれぞれの判断で正しい方向へと進んでいけるのは、企業としての目的や指針がはっきりと定められた組織だ」ということをお話ししました。

土本 北極星を定めていくうえでは、山田さんにご紹介

いただいた『ハート・オブ・ビジネス』という本から大きな学びを得ました。アメリカの大手家電量販店、ベスト・バイの経営者がパーパス経営の実践について語った本なのですが、彼らが定めたパーパスは「テクノロジーを通して顧客の暮らしを豊かにする」という極めてわかりやすいものだったんです。重要なのは奇をてらった言葉をつくることではなく、社員一人ひとりの「腹落ち感」であり、日々の業務における判断基準として「使ってもらえる」ものにするのだと感じました。

山田 一人ひとりがそれぞれの階層でディスカッションを行い、原案をまとめていくプロセスをとったことで、「人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす」というパーパスは非常に腹落ち感のあるものになったと評価しています。

土本 ありがとうございます。「使ってもらえる」パーパスをつくるのならば、トップダウンで決めるのではなく、社員を巻き込んでいくことが重要だと考え、今後の平和不動産を担う若手・中堅社員でチームを編成し、策定プロセスの初期から意見を交わしてもらいました。腹落ち感とともに強く意識したのは、平和不動産の「らしさ」を表すことです。宇都宮さんから他社事例をたくさんご紹介いただきましたが、ZOZOが掲げている「世界中をカッコよく、世界中に笑顔をもたせよう」という企業理念には、ひと目見てその会社のものだとわかる「らしさ」が表れており、強く感銘を受けました。

山田 実を言えば当初、平和不動産らしいパーパスの策定は、難しい道になりそうだと考えていました。「証券取引所の大家」として設立された当社の成り立ちゆえに、社会における存在意義や当社に流れるDNAを言語化するのが

難しいと感じていたからです。しかし、「場づくり」という言葉を見た時に、これは当社の特色をよく表した言葉だと感じました。

土本 「場づくり」は、2021年に「KABUTO ONE」が竣工し、兜町・茅場町の再開発が一定の進捗を果たしたタイミングだからこそ生まれた言葉だと認識しています。ハードをつくるだけでなく、それを活用した「人々を惹きつける場づくり」が、これまでも今後も当社が社会において果たす役割だと、街づくりを進める中で明確になっていったからです。前中期経営計画を策定した5年前であれば、この言葉は生まれなかったと思います。

宇都宮 私は15年ほど前に仕事で兜町・茅場町エリアに通っていた時期があり、平和不動産が地域に根差しエリア特性を活かした街づくりを行っていることを、街の変化から肌で感じてきたため、「場づくり」という言葉はすぐに腑に落ちました。また、コロナ禍によってオフィスの意義が問い直されるなど、デベロッパーに変化が求められていることを強く意識する中で、建物だけにこだわらず「場づくり」をするという発想は、むしろスケールが大きく、次世代のデベロッパーにふさわしいと考えました。

山田 かつての兜町・茅場町は、平日にビジネスパーソンが集まるものの、土日になると途端に人通りがなくなる街でしたが、個性的な飲食店などが増えた今は、平日・週末を問わず、幅広い世代の方々が訪れています。そうした光景を目にすると、人々が集うことで「場」に期待感があふれ、未来の豊かさの実現につながっていくのだと強く実感します。

“Bazukuri Company”に向けたスタートダッシュへ

土本 ささまざまなエリアで、人々を惹きつける「場づくり力」ともいえる独自のノウハウを積み重ねていくことが、当社に飛躍的な成長をもたらすと考えています。長期ビジョンでは、「場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ」と宣言することで、他のデベロッパーとは一線を画した独自のポジションを確立していく意志を明確にしました。

宇都宮 私はもともと当社に対して堅実な経営を行っている印象を持っていましたが、近年は培った信頼をもとに、新しい企業グループへと生まれ変わろうとする強いパッションを感じています。再開発事業に取り組み始めた頃から変化は意識してきたと思うのですが、どのように生まれ変わろうとしているのかが、長期ビジョンによって明確に打ち出さ

れたと思います。

山田 全社員の道標となる北極星を定め、ありたい姿に向かって行く道筋を描き、その実現に向けた戦略を練る。経営は、このようにストーリーで語れることが非常に重要です。その点、今年4月に策定した中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」では、“Bazukuri Company”になるための一貫した道のりが描かれており、取り組みにも具体性が感じられます。

土本 新しい中期経営計画では、2026年までの3年間に、兜町・茅場町ブランドの確立と札幌におけるプロジェクトの推進、その他都市での再開発の展開による「非連続な成長へのスタートダッシュ」の期間と位置付けています。高い目標にチャレンジすることになりますが、自社のみでできることには限界があると考えています。そこで、今年6

月に三菱地所株式会社との資本業務提携に加え、大成建設株式会社との間で資本業務提携を結び、3社による協定関係を構築しました。

山田 大成建設株式会社とのパートナーシップは、ゼネコンとデベロッパーという立ち位置でお互いを補完し合うことができ、スピーディかつ多面的な再開発事業の推進が可能になったと評価しています。それぞれに培った強みを活か

取締役会の実効性が高まり、さらに議論が深化

土本 事業拡大を推し進めるうえで、ガバナンスによる安定的な経営基盤の構築が不可欠だと認識しています。当社は社会の動きに先んじてガバナンスを強化してきたと自負しており、現在の取締役は社外取締役が過半数を占めています。指名委員会等設置会社となり2年が経過しましたが、取締役を対象に自己評価アンケートを毎年実施し、その結果をもとに実効性向上の取り組みを講じており、昨年度は中長期的な経営戦略にかかる事項について議論を深めることをテーマに進めてきました。

宇都宮 以前は会社法で定められた取締役会の役割を果たすうえで、どうしても議論が形式的にならざるを得ない部分があったのですが、より実質的な議論に集中できるようになったと思います。特に昨年度は長期ビジョンや中期経営計画の策定を通して、中長期的な経営戦略について議論を交わすことができました。今後も大局的な見地に立ったアジェンダ設定を継続することが重要です。

山田 当社の取締役会は議案数が絞られており、重要な案件に十分な時間がかけられる場です。自由闊達に意見を交わせる雰囲気の中で、取締役がお互いに刺激を与え合

し合える理想的な関係であり、当社の事業展開などに対する深い理解のもとで、さっそく知見を提供していただいています。

宇都宮 業務提携にはさまざまなレベル感がありますが、大成建設株式会社は資本だけでなく、執行役を当社に派遣するほど踏み込んでコミットしており、シナジー創出に向けた強い覚悟を感じます。今後の成果に期待しています。

い、深みのある議論を積み重ねています。

土本 各委員会については、機関設計の変更で位置付けが任意から法定となり、さらに明確な役割意識のもとで議論が行えるようになったと感じているのですが、その点はいかがでしょう。

宇都宮 土本さんがおっしゃるように、私が所属する指名委員会と監査委員会でも、より大きな責任感を委員間で共有しています。指名委員会においてはサクセッションプランの運用において、後継者候補との面談機会と360度アセスメントを新たに導入し、委員の目と第三者視点の両方から人材を検証・評価できる仕組みが構築されてきています。こうして実効性を委員が実感できることが、ディスカッションの質の向上にもつながっていると感じています。

山田 私が委員を務める報酬委員会では、報酬制度におけるサステナビリティ視点をより明確にするため、賞与査定にESG評価を見直し、KPIとして独立させました。今後も時流に沿った制度を運用していくため、さらなる実効性の向上を図りたいと考えています。



取締役会で何度も
ディスカッションを重ね、
腹落ち感のある
パーパスを練りました

長期ビジョンの浸透を図るために、
共感するファンを広げていくことが
重要です



限られた人的資本の
適切なマネジメントが
今後の非連続な成長には
不可欠です

サステナビリティ推進で、多様な人材が活躍する組織へ

土本 長期ビジョンの重点戦略では、サステナビリティ推進による企業価値の向上を重点戦略のひとつに掲げています。当社のサステナビリティへの取り組みを、お二人はどのようにご覧になっているでしょうか。

山田 上辺だけの環境配慮を指す「グリーンウォッシュ」といった言葉もある中で、2050年までの温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを目標に掲げるなど、非常に真面目にサステナビリティと向き合っている印象です。ビジネスとして価値のあるものを提供しながら社会課題を解決していくという前提のもと、本質を捉えた活動を展開していると思います。

宇都宮 「場づくり」を通して、サステナビリティ実現に向けた社会の流れを促進していくことを、今後さらに意識してほしいですね。ESGの各分野で真面目な取り組みを重ねていることは、さまざまな外部評価を獲得していることから明らかです。しかし、社内から女性役員の登用が果たされていないなど、ダイバーシティの実現には課題があると考えています。お客様の半分は女性なので、サービスを提供する側も女性が活躍できる環境であるべきではないでしょうか。

土本 ダイバーシティに関しては、コア時間を撤廃した「スーパーフレックス」を導入するなど、男女問わず働きやすい仕組みづくりを行いながら、女性管理職の比率などのKPIを設定して、改善に向けた対策を進めています。宇都宮さんから「ダイバーシティをはじめとするサステナビリティ課題について、もっと議論すべきではないか」という提言をいただいたことで、昨年度は課題の一つひとつに向き合うことができました。今年度は人的資本経営についても議論を深めたいと考えています。最後に、これからグループパーパ

スを浸透させていくために重視すべき取り組みや今後の課題について、ご意見をお聞かせください。

山田 再開発事業を中心にチャレンジを重ねるとともに、投資家向け事業見学会のような既存の取り組みや、マスメディアを活用した発信を強化することで、「場づくり」という考え方に共感するファンを増やしていくことが重要です。こうした「広げる」活動を通して、社員の皆さんにパーパスや長期ビジョンがより深く浸透していくはずですよ。人の声にしっかりと耳を傾けながら、明確な方向性を示してグループを率いていく土本さんのリーダーシップが活かされる絶好の機会だと考えています。

宇都宮 「見守るべきところは見守り、締めるところは締める」というのが、経営者としての土本さんに対する印象です。長年にわたり証券取引所の安定的な運営をミッションにしてきたことから、当社には堅実な組織風土が根付いています。再開発の拡大や新規事業分野への進出を図るうえでは、適切にリスクを取っていく意識も醸成すべきだと感じています。また、当社の社員数は約100人と、事業規模に対して人的資本は決して多くはありません。この限られたリソースの配分を間違えることがないよう、マネジメントしていくことが非常に重要になります。

土本 今後も取締役会を、成果の共有や承認だけを行う場ではなく、経営の改善に向けた建設的な議論の場として機能させていきます。グループパーパスに盛り込んだ「人々」という言葉には社員も含まれており、職場も「場」のひとつです。未来志向で働くことを社員が喜びと感ぜられる「場づくり」を進めることで、パーパスの実現に取り組みます。

環境

● 基本方針 ●

当社グループは環境問題への取り組みを経営の基本的課題として認識し、企業活動全般にわたって、推進していきます。
また、環境保全への責務を十分に認識し、環境に関する法令等を遵守するとともに、環境活動に対して積極的に取り組んでいきます。

● 環境サプライチェーン

当社は、当社の中心事業であるビルディング事業・再開発事業などにおける不動産の開発・運用は長期間になること、かつ多くのステークホルダー（設計会社、施工会社、お客様等）と協働することを踏まえ、環境問題に適切に対応するには、サプライチェーン全体で取り組むことが重要であると認識しています。

サステナブル調達方針

当社グループが保有する不動産ポートフォリオのバリューチェーン全体におけるESG配慮の取り組みを推進するため、当社グループにおける主要な製品・サービス、主要な取引先（プロパティ・マネジメント会社、ビル管理会社等）

について調達ポリシーを定めています。

当社グループは、可能な限りにおいて環境に対する考え方や目標についての情報を共有し、協力関係を築くよう努めています。

不動産管理における環境問題に関する方針

当社グループは、環境問題への取り組みを経営の基本的課題として認識し、企業活動全般にわたって、推進していきます。また、環境保全への責務を十分に認識し、環境に関する法令等を遵守するとともに、環境活動に対して積極的に取り組んでいくべく、テナント様向けの環境ガイドラインにおいて、気候変動・水資源・廃棄物といった環境問題に関する方針を定めています。

気候変動への取り組み

当社グループでは、気候変動問題は自然環境と社会構造に劇的な変化をもたらす、当社の経営とビジネス全体に重大な影響を与える重大な（マテリアルな）課題であると認識しています。

気候変動が進むことで、海水面の上昇や異常気象などを引き起こし、社会全体に大きな影響をもたらすだけでなく、自然災害による当社グループ保有不動産の価値低下や環境規制の強化により、当社グループの事業活動にも大きな影響を与える可能性があります。当社グループは、このような認識のもと、温室効果ガス（GHG）排出量やエネルギー消費量の削減、再生可能エネルギーの活用等を進めていきます。

● TCFD提言に基づく開示

気候変動は金融におけるシステム的・リスクであるという認識により、気候関連のリスク・機会に関する情報の開示が投資家など多くのステークホルダーから求められています。当社は2021年12月にTCFDへの賛同表明を行いました。

TCFD最終提言に沿って気候変動が当社グループのビジネスへもたらすリスク・機会について識別・評価・管理を行い、事業のレジリエンスを高めることは、当社の持続可能かつ安定的な収益を長期的に確保するためにも必要不可欠な事項であり、今後情報開示を拡充していきます。

ガバナンス

気候関連課題に係る最高責任者は、サステナビリティ推進に係る最終決定権限者である代表執行役社長とし、気候関連課題に係る執行責任者は、サステナビリティ推進に係る執行責任者である経営企画部サステナビリティ推進室担当役員としています。

気候関連課題に係る執行責任者は、サステナビリティ委員会において、気候変動による影響の識別・評価、リスクと機会の管理、適応と緩和に係る取り組みの進捗状況、指標と目標の設定等の気候変動対応に関する事項を、気候関連課題に係る最高責任者に対して定期的に報告しています。そして、サステナビリティ委員会の出席者により、各議題について審議・検討したうえで、気候関連課題に係る最高責任者により意思決定を行います。



戦略

気候変動の進行に伴い想定される不確実性を当社のビジネス戦略に考慮するため、リスク・機会の識別を1.5°Cと4°C上昇のシナリオ下に分けて行いました。分析の詳細は以下の通りです。分析結果を踏まえ、当社では再生可能エネルギーの活用、BCP対策、サステナブルファイナンスの活用、環境認証の取得等の取り組みを推進し、事業のレジリエンスを高めていきます。

シナリオ分析結果

| 分類 | 当社への関連内容 | 当社への財務的な影響 | 発生時期 | 財務影響度 | | | | |
|--------|----------|---|---|-----------|---------|-----------|---------|---|
| | | | | 2030年 | | 2050年 | | |
| | | | | 1.5°Cシナリオ | 4°Cシナリオ | 1.5°Cシナリオ | 4°Cシナリオ | |
| 移行リスク | 政策と法 | 炭素税の導入等によるGHG排出に対する課税の強化や物件に対する省エネ基準の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 物件のGHG排出量に対する税・罰金等の負担が増加 炭素集約度の高い部材に対する課税が発生 対応のための改修費用の負担が増加 | 中期 | ↓ | - | ↓ | - |
| | 技術 | 再エネ・省エネ技術の進化・普及 | <ul style="list-style-type: none"> 保有物件の設備の新技术導入の費用が増加 | 中期 | ↓ | - | ↓ | - |
| | 市場 | 脱炭素のニーズ増加を背景とした関連サプライヤーによるサービス価格の上昇 | <ul style="list-style-type: none"> ZEB/ZEHをはじめ脱炭素対応の物件開発や建築コストの増加 | 中期 | ↓ | - | ↓ | - |
| | 評判 | テナント・入居者の需要変化（より気候変動への対応が進んだ物件を選択する、または対応していない物件を避ける） | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素対応が遅れる場合、新規テナント・入居者獲得が難化、リテンションが低下することによる賃料収入の減少 | 短期 | ↓ | - | ↓ | - |
| 物理的リスク | 急性 | 台風による風害等、集中的豪雨による内水氾濫や近傍河川の氾濫等による浸水により物件が損害を被る | <ul style="list-style-type: none"> 修繕費の増加、稼働率の低下など | 中期 | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| | 慢性 | 猛暑日や極寒日などの増加により空調需要が増加 | <ul style="list-style-type: none"> 空調の運転・メンテナンス・修繕更新費用の増加 | 中期 | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| 機会 | 資源の効率 | 高効率設備等の導入による省エネ化 | <ul style="list-style-type: none"> 省エネ性能の向上による修繕・運用コストの削減 | 短期 | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | 製品・サービス | 環境性能および災害対応力の高い設備・サービスの提供によるテナント・入居者・利用者への訴求 | <ul style="list-style-type: none"> 環境・BCP対応強化に伴う他物件との差別化によるテナント獲得機会および賃料収入の増加 | 中期 | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| | 市場 | 新規投資家層の開拓、銀行の融資判断の変化 | <ul style="list-style-type: none"> グリーンファイナンスによる資金調達コストの低下 | 短期 | ↑ | - | ↑ | - |

※ 時間軸の凡例：「短期」3年以内、「中期」4～10年以内、「長期」10年以上
※ 財務影響度の凡例：「↑/↓」10～20億円、「↑/↓」0～10億円、「-」財務影響なし

リスク管理

気候変動対応に係る執行責任者は、年に1度、必要と思われる各部署からの担当者をワーキンググループとして招集し、当社に係る気候関連のリスクの識別および評価を行います。なお、当該分析における気候関連リスクは以下の枠組みに基づきます。

| | |
|----------------|--|
| ① 移行リスク | 社会経済が低炭素・脱炭素に移行することにより生じる事業上の影響 |
| (ア) 政策・法規制のリスク | 政策的に脱炭素を推進することによる規制強化等のリスク |
| (イ) 技術リスク | 低炭素・脱炭素に関する新技術開発、その主流化によるリスク |
| (ウ) 市場のリスク | エネルギー価格の変動、サービス需要の変化など市場に係るリスク |
| (エ) 評判上のリスク | 顧客、一般市民、従業員、投資家などステークホルダーからの評判のネガティブ変化によるリスク |
| ② 物理的リスク | 気候変動が進行し、従来の気候パターン、気候現象から変化することによって生じる事業上の影響 |
| (オ) 急性の物理的リスク | 台風や洪水など、事象に起因するリスク |
| (カ) 慢性の物理的リスク | 長期的高温や低温など、気候パターンの長期的なシフトに起因するリスク |

指標・目標

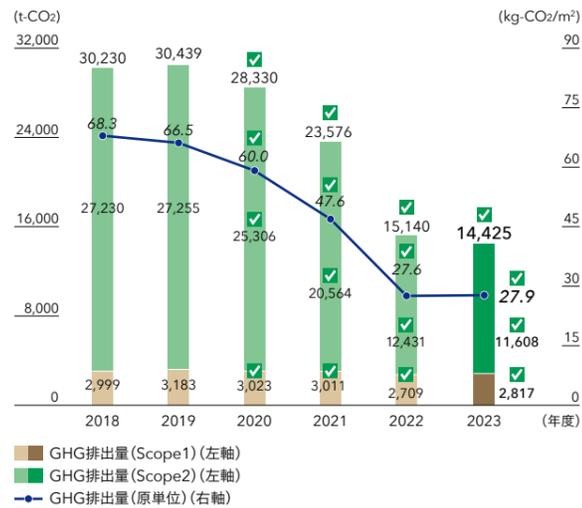
当社では気候関連リスクの軽減または機会の実現を目的に、KPI(重要指標)を定め、目標設定およびそのモニタリングに取り組んでいます。各取り組みの進捗、KPIについては、年に1度以上気候変動対応に係る執行責任者がその状況を取りまとめ、サステナビリティ委員会に報告されます。KPIとして定めているGHG排出量に関する目標、実績推移は以下の通りです。2021年10月にグループ全体の温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1+2)を2018年度比で2030年度までに50%削減とする目標を設定し、当該目標がSBTイニシアティブにより、パリ協定の目標達成の水準に整合しているとして、SBT認定(1.5°C水準)を取得しました。

そして、さらに脱炭素の取り組みを推進すべく、2024年3月に、中期目標としてScope1+2で2025年度までに2018年度比80%の削減(2018年度比、総量ベース)、長期目標としてScope1+2+3で2050年度までにネットゼロ達成を目指す新目標を設定いたしました。

GHG排出量削減目標



GHG排出量実績・GHG排出原単位

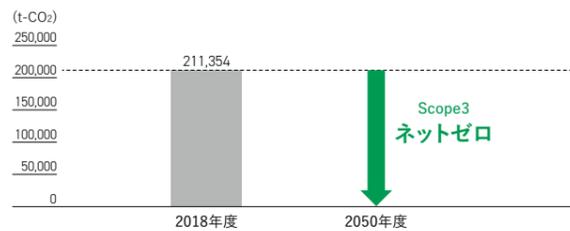


※ 2021年度以前は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(共同所有による持分が物件全体の25%に満たない物件および棚卸資産を除く)を対象範囲としています。
 ※ 2022年度以降は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(棚卸資産を除く)を対象範囲としています。
 ※ 付したデータは第三者保証を受けています。

Scope1+2 削減目標



Scope3 削減目標



※ Scope1: 事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出
 ※ Scope2: 電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出
 ※ Scope3: サプライチェーンによる排出

環境負荷低減

ビルはその運用に多大なエネルギーを必要とするため、昨今、ビルに環境性能を求める動きが加速しています。当社は、ビルの建築・改修にあたり環境負荷にも配慮しています。

各ビルの取り組みの例

東京証券取引所ビル

- 電力および空調の制御による省エネルギー化(ビル管理システムの導入)
- 全熱交換器による運転制御、外気冷房制御等熱負荷の低減
- インバーター方式による変風量制御等による搬送動力の低減
- 熱回収ターボ冷凍機による廃熱回収制御 など

大阪証券取引所ビル

- 電力および空調の制御による省エネルギー化(ビル管理システムの導入) など

セントライズ栄

- 外部ブラインドシステムの採用、ブラインド板の自動角度調整
- Low-E(低反射)ペアガラスの採用 など

KABUTO ONE

- 再生可能エネルギーの活用(太陽光発電設備の導入)
- エネルギーの効率的利用(LED照明および制御システム、高効率機器の採用)
- ヒートアイランド現象の抑制(緑地率40%) など

再生可能エネルギーの活用

当社は、2021年5月より順次、当社本店が所在する日証館(東京都中央区)を含む当社保有物件における使用電力を、再生可能エネルギー由来に切り替えることとしました。切り替えに伴い、年間約35GWh相当の再生可能エネルギーを利用し、年間約15,000トンに相当するCO2削減を見込んでいます。

グリーンリース

当社は、テナントと協働し、所有物件の省エネルギー化等を通じた環境負荷の低減や執務環境の改善について契約や覚書等によって自主的に取り決めることで、ビルオーナーとテナント双方が恩恵を受けられる取り組みを実践しています。

サステナブルファイナンス

サステナビリティ経営へのコミットメントをより強化することを目的として、評価型融資およびサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)による資金調達を実施しています。最も取り組み実績が多いSLLについては、借入実行総額は約250億円となります。また、MUFG ESG評価において、最高位である「業界をリードするESG経営」のSランクを取得し、株式会社三菱UFJ銀行と評価型融資の契約を締結しています。

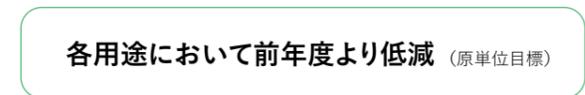
水資源への取り組み

当社グループは、当社グループの事業のうち不動産運用に伴う水使用状況について、その使用状況について適切に把握、管理するとともに、各種効率化施策の実行を通じて、法令遵守レベル以上の、水使用の効率化を推進していきます。

● 取り組み目標と実績

当社グループは、以下のような目標を掲げ、水使用量の削減を推進していきます。またサステナビリティ委員会において水消費量削減目標を決定し、原則として12ヵ月に1度を下回らない頻度で使用量の管理(実績値の目標に対する達成度合いの把握、前年度との比較・分析等)を行います。

水使用量削減目標



● 具体的な取り組み

ビル運用における取り組み

当社グループでは、水資源の有効活用のための取り組みとして、一部物件において、雨水の日常利用を行うための貯留施設設置や井水の有効利用などを実施しています。また

既存物件においても、節水機器への切り替えのための改修工事等を順次推進していくことで、水使用量の削減に努めています。

各ビルの取り組みの例

東京証券取引所ビル

- 雨水利用システムの導入 など

KABUTO ONE

- 雨水の日常利用を行うための貯留施設を設置 など

セントライズ栄

- 雨水、井水の有効利用 など

取引先との取り組み

当社は「テナント様向け環境配慮のためのガイドライン」を制定しており、水使用について、当社グループだけでなく、取引先に対しても節水を呼びかける取り組みを実施しています。

汚染への取り組み

当社グループでは、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ全体における環境汚染物質等の排出を削減・抑制することを取り組むべき課題として認識し、有害化学物質・オゾン層破壊物質等の使用・排出量の削減に努め、汚染防止に努めます。

● 具体的な取り組み

- ・アスベスト対策**
 当社では、当社保有物件におけるアスベスト含有建材使用箇所の有無に関する調査、調査を受けての対策工事・対応方針の報告を定期的に行っています。
- ・PCBの適正処理**
 PCBに関して、含有機器の有無に関する調査、処分コストの報告等を定期的に行っています。
- ・フロンの適正処理**
 各物件のフロンの排出量についても定期的に調査を行い、事業活動における汚染物質の削減に努めています。

廃棄物・資源利用への取り組み

当社グループは、企業活動全般において、リデュース（廃棄物等の発生抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（再生利用）に努め、建築物のライフサイクルコストを低減し、省資源に取り組むことで循環型社会の実現を目指します。

● 取り組み目標・実績

当社グループは、以下のような目標を掲げ、廃棄物排出量の削減を推進していきます。またサステナビリティ委員会において、毎年度の実績値を前年度または過去の複数年度の実績値と比較し、その実績を確認していきます。

廃棄物排出量※削減目標

各用途において前年度より低減（原単位目標）

※ 廃棄物排出量・廃棄物排出原単位の実績値は、リサイクルごみを除いています。

● 具体的な取り組み

日本橋兜町・茅場町の街づくりにおける取り組み

日本橋兜町・茅場町の街づくりの一環として、東京都中央区日本橋兜町において、ハイブリッド構造（木造およびSRC造）を採用した店舗兼オフィスビル「KITOKI」を事業化し、木造建築物等に係る技術発展および普及啓発を図ることを目的とした国土交通省「令和2年度サステナブル建築物等先導事業（木造先導型）」に採択されています。

本プロジェクトは、SRC造による3層飛ばしのメガストラクチャーの内側に3層ごとの木造建築を組み合わせたハイブリッド構造を採用する10階建ての店舗兼オフィスビルである。

り、当社として木造ハイブリッド構造を採用した第1号プロジェクトです。SRCメガストラクチャーと耐火木造の組み合わせは高層建築での木材活用の方法やその利点について新しい可能性を拓き実用的にも耐用年数が長く残っていくものと評価されました。外構には、株式会社日本取引所グループが社会貢献活動の一環として推進する「東証上場の森」が所在する秋田県由利本荘市矢島地区の木を使用した「Kabulock」（多種用途に活用可能なブロック加工した木材）によるベンチを設置しています。ワーカーや来街者、周辺の皆様に対して木ならではの温かみを提供し、地域における新たなやすらぎの場となることが期待されます（「秋田県産材利用促進CO2固定量認証書」を取得済）。



取引先との協力

当社は「テナント様向け環境配慮のためのガイドライン」を制定しており、廃棄物管理について、当社グループだけでなく、取引先に対しても協力を呼びかける取り組みを実施しています。

| 項目 | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------|----|--------|--------|--------|
| 環境関連法規制上の違反 | 件 | 0 | 0 | 0 |
| 環境事故 | 件 | 0 | 0 | 0 |
| 環境に関する罰金コスト | 件 | 0 | 0 | 0 |

環境コンプライアンス

当社グループでは、環境に関する法令等を遵守しています。2023年度の環境関連法規制の違反および環境事故は0件となっています。

外部評価

● 環境認証の取得

当社は、ビルの新築や大規模改修を行うにあたり、環境への配慮に積極的に取り組んでおり、「DBJ Green Building認証」、および「CASBEE」において、高い評価を受けています。

DBJ Green Building認証

| KABUTO ONE | 東京証券取引所ビル | 大阪証券取引所ビル | 日証館 | KITOKI | 平和不動産 名古屋伏見ビル | キャプション by Hyatt 兜町 東京 |
|------------|-----------|-----------|-----|--------|---------------|-----------------------|
| | | | | | | |

CASBEE

| | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| セントライズ栄 CASBEE不動産 Sランク | 一番町平和ビル CASBEE不動産 Sランク | 兜町第1平和ビル CASBEE不動産 Sランク | 天神平和ビル CASBEE不動産 Aランク | 兜町第6平和ビル CASBEE不動産 Sランク | 茅場町ブロードスクエア CASBEE不動産 Sランク | 新橋スクエアビル CASBEE不動産 Aランク | 茅場町一丁目平和ビル CASBEE不動産 Aランク |
| 日証館 CASBEE不動産 Aランク | 福岡証券ビル CASBEE不動産 Aランク | 福岡平和ビル CASBEE不動産 Aランク | パークイースト札幌 CASBEE不動産 Aランク | 兜町第7平和ビル CASBEE不動産 Aランク | 平和不動産 桜通ビル CASBEE不動産 Aランク | 兜町第4平和ビル CASBEE不動産 Aランク | 大阪証券取引所ビル CASBEE不動産 Aランク |

※ DBJ Green Building 認証：環境・社会への配慮がなされた不動産「Green Building」を支援するために、日本政策投資銀行（DBJ）が創設した認証制度。対象物件の環境性能に加えて、防災やコミュニティへの配慮等を含むさまざまなステークホルダーへの対応を含めた総合的な評価に基づき、社会・経済に求められる不動産を評価・認証するもの
 ※ CASBEE：建築物の環境性能で評価し格付けする手法であり、省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮をはじめ、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建築物の品質を総合的に評価するシステム

● GRESBリアルエステイト評価

当社は、不動産セクターのE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の取り組みを評価するベンチマーク「GRESBリアルエステイト評価」において、既存物件運用に関わる「スタンディング・インベストメント・ベンチマーク」で4スターを3年連続で取得しました。また、ESG推進のための方針や組織体制などを評価する「マネジメント・コンポーネント」と保有物件での環境パフォーマンスやテナントとの取組等を評価する「パフォーマンス・コンポーネント」の双方において優れた参加者であることを示す「グリーンスター」を4年連続で取得しました。



● CDP

当社は、環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDPによる「気候変動プログラム」の評価において、「A-」スコアを獲得しました。

CDPは、環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や大手購買企業の要請に基づき、企業や自治体に対して、気候変動、水資源保護、森林保全等の環境問題への取り組みの促進と情報開示を求める活動を行う非営利団体です。2023年には、137兆米ドル以上の資産を持つ740社以上の

署名金融機関と協働し、世界の時価総額の3分の2に相当する23,000社以上、そして1,100以上の自治体を含む、世界中の25,000を超える組織がCDPの質問書を通じて環境情報を開示しました。



● ESGファイナンス・アワード・ジャパン

当社は、環境省が主催する「第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門において、「環境サステナブル企業」として選定されました。

「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」とは、ESG金融または環境・社会事業に積極的に取り組み、インパクトを与えた機関投資家、金融機関、仲介業者、企業等について、その先進的取組み等を表彰し、広く社会で共有することで、ESG金融の普及・拡大につなげることを目的とした表彰制度です。

「環境サステナブル企業部門」は、「環境関連の重要な機会とリスク」を「企業価値」向上に向け経営戦略に取り込み、企業価値にもつなげつつ環境への正の効果を生み出している企業の具体的な事例を投資家や企業に示すため、当アワードの一部門として設定されており、当社も含め一定の基準を満たしている企業が「環境サステナブル企業」として選定・公表されました。



社会

人材マネジメント

当社は、新たな成長を実現するうえで多様な視点や価値観の存在の重要性を認識し、人材多様性の確保を図るとともに、あらゆる人材に対し、能力開発およびキャリアアップの機会を公平に提供し、従業員の働きがいを高め、成長意欲と主体性を持った人材を育成していきます。

多様な人材が働きやすい職場環境や制度の整備について、積極的に取り組んでいきます。

● 体制(人材育成体系)

入社後10年間で複数の部署を経験するジョブローテーションを実施し、OJTを中心に不動産知識を身に付け、組織貢献へのモチベーションを育むとともに自己の適性を見極めていきます。

| 階層 | 階層別研修 | | 資格取得支援 | 自己啓発支援 |
|--------------------|----------------------------|--|---|--|
| 管理職 | マネジメント研修 管理職研修 | 大学シティキャンパス 受講制度 | 宅地建物取引士 一級建築士 再開発プランナー 不動産証券化マスター ビル経営管理士 不動産鑑定士 不動産 コンサルティングマスター 等 <small>※ 管理職昇進までに2つ 以上の資格取得を目安</small> | 自己啓発資格取得報奨制度 自己啓発支援(英会話) e-ラーニング 社外セミナー |
| 中堅社員 | プレ管理職研修 リーダー研修 | OJT ジョブ ローテーション 海外短期留学 研修制度・英語 研修 | | |
| 若手社員 …… 新入社員 | 中堅社員研修 若手社員研修 新入社員研修 | | | |

● 主な取り組み

研修プログラム

新入社員研修からマネジメント研修まで、キャリアプランに合わせた研修プログラムを設定するとともに、「企画力」「提案力」「交渉力」「リーダーシップ」などを備えた次世代型人材育成を目的に、大学シティキャンパスの講座を受講することができる制度もあります。また、管理職昇進までに不動産関連資格を複数取得することを推奨し、資格取得に係る費用を会社が負担しています。その他自己啓発の資格取得を奨励することで、従業員の自己成長やスペシャリティの形成をサポートしています。

資格取得支援制度

宅地建物取引士をはじめ一級建築士、不動産鑑定士等管理職昇進までに不動産関連資格を複数取得することを推奨し、資格取得費用や登録料等取得に要した費用を会社が負担します。業務運営上必要な公的資格保有者、高度な専門能力を持つ資格取得者の育成を図ることを目的としています。

自己啓発支援

資格試験、語学、ビジネススキル等のコンテンツが受講できるe-ラーニングやビジネスセミナーの受講が可能です。

また、自己啓発としてさまざまな資格取得を奨励する資格

取得報奨制度により、従業員の自己成長やスペシャリティの形成をサポートしています。

海外短期留学研修制度、英語研修制度

語学力の向上、コミュニケーションスキルの取得、海外の異文化環境下での経験、派遣先企業との人脈形成などグローバル人材の育成を目的に、3ヵ月程度海外へ派遣する海外短期留学研修制度および3ヵ月間の英会話スクールを受講できる英語研修制度を整備しています。

普通救命講習の実施

2020年度より全役職員を対象に普通救命講習(AED講習付き)を継続的に実施しています。

| | 数値目標 | 目標年 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-----------------|------|----------------|--------|--------|--------|
| 普通救命講習 資格保有率 | 100% | 2030年度 まで毎年 | 100% | 100% | 99% |

従業員向け能力開発研修

当社の従業員向け能力開発研修時間および費用は以下の通りです。

| 項目 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| 総研修時間(時間/年) | 1,124 | 1,514 | 1,563 |
| 従業員1人当たりの研修時間(時間/年) | 12.4 | 15.8 | 16.5 |
| 総研修費用(円/年) | 8,473,780 | 6,536,880 | 6,459,383 |
| 従業員1人当たりの研修費用(円/年) | 93,118 | 68,093 | 67,994 |

健康と安全

当社は、企業価値を高め事業を継続的に成長させていくには、従業員が心身ともに健康であることが不可欠だと考えています。従業員の健康増進を図り、安全な職場環境を整備し、過重労働、労働災害の防止に努めることにより企業価値向上を目指します。また、外注先等、当社の事業に関わる重要なステークホルダーにおいても、従業員の健康・安全のための取り組みの実施を要請しています。

● 体制

代表執行役社長を健康経営の推進に関する最高責任者とし、総務部を中心に衛生委員会、産業医、健康保険組合と連携しています。

衛生委員会では、健康保持・増進の重要性を協議し、社内情報共有を行っており、原則月1回開催しています。

労務担当の管理職や、各事業部における衛生委員、産業医、従業員代表などが委員として参加しています。



● 健康経営の取り組み

健康課題改善の取り組み目標と実績

| | 項目 | 2023年度 | 数値目標 (2024年度) |
|---------------|------------------------------|---|---------------------|
| 中期経営 計画KPI | 健康診断受診率 | 100% <input checked="" type="checkbox"/> | 100% ^{※1} |
| | がん検診受診率 | 100% <input checked="" type="checkbox"/> | 100% ^{※1} |
| | 有給休暇取得率 | 82.3% <input checked="" type="checkbox"/> | 70%以上 ^{※1} |
| | 項目 | 2023年度 | 数値目標 (2025年度) |
| 健康経営 KPI | ストレスチェック受検率 | 100% | 100% ^{※1} |
| | 喫煙率 | 12.4% | 10%以下 |
| | 運動習慣比率 | 46.7% | 50%以上 |
| | 睡眠による十分な休養が 取れている人の比率 | 62.9% | 80%以上 |
| | 適正体重者率 | 65.2% | 70%以上 |
| | 傷病による離職者数 | 0人 | 0人 |
| | 傷病による休職者数 | 0人 | 0人 |
| | 高ストレス者率 | 0% | 5%以下 |
| 健康経営 KPI | ワークエンゲージメントの状況 ^{※2} | 88.7% | 90%以上 |
| | 労働災害死亡件数 | 0件 <input checked="" type="checkbox"/> | 0件 ^{※1} |

※1 毎年度の数値目標
 ※2 ストレスチェックにて「働きがいのある仕事だ」に「そうだ」または「まあそうだ」と回答した従業員の割合
 を付したデータは第三者保証を受けています。

従業員の健康に関わる重大な課題

- 生活習慣病の発生予防・早期発見
- メンタルヘルス不調の予防・早期発見
- 働く環境の整備

健康増進のための取り組み

- チャリティイベントの実施
- 課外活動への支援
- 喫煙対策・禁煙支援
- 食生活改善支援、食生活改善に関するWebセミナーの実施
- 女性特有の健康課題に関するWebセミナーの実施

健康課題予防・早期発見のための取り組み

- ストレスチェックの実施
- 食事、睡眠、生活習慣、メンタルヘルス、介護等をテーマにしたe-ラーニング等の実施
- 睡眠・マインドフルネスヨガセミナーの実施
- がんセミナーの実施、がん検診費用の負担
- 産業医による花粉症・片頭痛セミナーの実施

働きやすい環境の整備

当社本店(日証館)内に休憩、ランチ、社内打合せ、通常業務などさまざまな用途で利用できるラウンジを設置しています。ラウンジには、役職員の健康増進につながる健康器具を設置しています。



健康経営施策への投資額

| 項目 | 2023年度 |
|---------------------|---------|
| 医療・健康関連費用(従業員1人当たり) | 67,915円 |

● 外部評価

経済産業省および日本健康会議が健康経営に取り組む優良な法人を認定する健康経営優良法人制度において、「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」大規模法人部門に2年連続で認定されました。

また、従業員のスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを行っている企業として、スポーツ庁の「スポーツエールカンパニー2024」および東京都の「令和5年度東京都スポーツ推進企業」として認定されました。



多様な働き方の実現

当社は、従業員一人ひとりの人格を尊重するとともに、あらゆる差別やハラスメントを排除し、安全で働きやすい職場環境を確保し、ゆとりと豊かさの実現に努めます。また、業務効率化を推進し時間外労働時間の削減に努め、従業員のワークライフバランスの改善を図っています。

● 主な取り組み

差別的禁止

当社は、国籍、人種、性別、年齢、性的指向、障がいの有無、特定の信条、思想、宗教等に基づく差別を行いません。また、特定の信条、思想、宗教等の一方的強要、勧誘その他の職場環境を悪化させようないかなる言動、行為を行わず、また、行わせません。

ハラスメント禁止

当社は、他の役員および従業員を職務遂行上の重要なパートナーとして認め、職場における健全な秩序および協力関係を保持する義務を負うとともに、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント等のハラスメント行為を行いません。セクシュアル・ハラスメントおよびパワー・ハラスメントの防止規程を定めることなどにより、ハラスメントの防止に取り組んでいます。

人材に関するKPIと実績^{※1}

| 項目 | 数値目標 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新卒女性採用比率 | 30%以上(5年平均採用数) | 50.0% | 100% | 33.3% | 50.0% | 50.0% |
| 女性従業員比率 | - | 28.3% | 31.4% | 35.2% | 35.4% | 35.8% |
| 女性管理職比率 | 2030年度までに20%以上 | 4.7% | 5.0% | 5.3% | 10.8% | 14.3% |
| 男性育児休暇取得率 ^{※2} | 2030年度までに100% | - | 50.0% | - | 75.0% | - |

※1 当社単体を対象範囲としています。

※2 当事業年度において育児休業取得の対象となる男性労働者は存在しませんでした。

人権・労働基準

平和不動産グループは、人権尊重を事業継続のための基盤の一つと位置付け、事業活動を行う各国での労働者の人権に関する法令を遵守しています。また、世界人権宣言を含む「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(国際労働機関)宣言」、国連グローバル・コンパクトの10原則および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の人権に関する国際規範を支持、尊重します。

当社グループは、2021年12月に「平和不動産グループ人権方針」を策定し、人権への取り組みを推進していきます。

● 主な取り組み

- 労働基準に関する企業方針の浸透
- 公式な教育や資格を持たず、社会的立場が弱いなど、機会に恵まれていなかった人の雇用および若者の失業率を改善するイニシアチブ、実習生またはインターンシップの提供等
- 労働問題に関するリスク評価
- 人種、宗教、性、年齢、性的指向、障がいの有無、国籍に関

ダイバーシティの推進

当社は、性別、年齢、国籍、価値観等の多様性を受け入れ、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる環境を整備し、多様な人材の活躍を推進することを基本方針としています。

女性活躍推進も含めたダイバーシティの推進に取り組んでおり、性別によらない評価の徹底や女性新規採用比率の数値目標を定めています(中期経営計画KPI:女性新規採用比率30%以上)。

ワークライフバランス支援の取り組み

- 子育て支援制度の整備(育児休業制度/時短勤務/所定外労働の免除/出産祝い金、配偶者休暇)
- 介護支援制度の整備(介護休業制度/時短勤務/所定外労働の免除)
- 福利厚生・各種制度の拡充(フレックスタイム制度/テレワーク制度/カフェテリアプラン/夏季休暇/プラスワン休暇/年次有給休暇積立制度/リフレッシュ休暇/時間休暇制度)

- わらない労働力の多様性、機会均等の向上、または差別を減らすための研修等の実施、窓口の開設
- 過重労働時間削減のための取り組み
- 児童労働・強制労働の防止
- 賃金の管理
- 多様性の確保への取り組み
- 良好な労働関係の構築

顧客・地域との関係強化

当社は、企業理念に基づく持続的社会的の実現に向け、一人ひとりが社会の一員として、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に沿った活動を通じ、社会課題の解決に貢献していきます。また、当社グループは、可能な限りにおいて環境に対する考え方や目標についての情報を共有し、協力関係を築くよう努めています。

● 主な取り組み

「国際金融都市・東京」構想への貢献

- 独立系資産運用会社や金融系ベンチャー企業向けオフィス“FinGATE”を5施設展開し、91社が入居(2024年3月)
- 国際資産運用センター推進機構(JIAM)の設立
- 「KABUTO ONE」の開業(2021年8月)

多様性のある街づくりへの取り組み

- 「HOTEL K5」が1ミシュランキーホテルに選出(2024年7月)
- 戦略的な商業店舗誘致による街の賑わい醸成
- 日本橋兜町における取り組みが5年連続でグッドデザイン賞を受賞
- グリーンとともにあるライフスタイルを楽しむ体験型イベント「LIVING GREEN FES Vol.3」の開催
- 日本橋兜町一帯を盛り上げる街歩きイベント「兜町夜市」の開催
- KABUTO ONE ホール&CONFERENCEでのJAZZイベント「Jazz EMP@Tokyo Financial Street 2023」の開催



「兜町夜市」

サステナブルな街づくりへの取り組み

- 木造ハイブリッドビル「KITOKI」が竣工し、都市における木材活用の可能性を拓く取り組みとして、以下各賞を受賞
 - ウッドシティ TOKYO モデル建築賞 最優秀賞(知事賞)
 - ウッドデザイン賞 2022奨励賞(審査委員長賞)
 - 令和4年度 木材利用優良施設等コンクール 優秀賞
 - 2022年度グッドデザイン賞
 - 「令和2年度サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択等
- 「Edible KAYABAEN」プロジェクトの推進
 - 「学べる&食べられるアーバンファーム」の取り組みが評価され、第3回グリーンインフラ大賞 都市空間部門「優秀賞」を受賞
- 「キャプション by Hyatt 兜町 東京」において、以下各賞を受賞
 - 「令和4年度サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択
 - 都内のホテルとして初の「DBJ Green Building認証(プラン認証)」評価ランク4スターを取得

事業展開地域との関係性強化のための取り組み

- 地域の町会活動への参加(山王祭への参加等)
- 日本橋兜町 町内清掃活動
- 中央区への街路樹寄贈(日本橋茅場町)
- 坂本町公園への植栽寄贈(日本橋兜町)
- 東京消防庁の消防活動訓練に解体予定建物を提供
- 「渋沢栄一翁ゆかりの赤石(佐渡赤石)」の設置および展示
- 地域の情報発信拠点CAFE SALVADOR BUSINESS SALONの運営
- 日本橋兜町・茅場町のコミュニティサイト「兜LIVE!」の運営
- 北海道マラソン2024への特別協賛
- 福岡マラソン2024への協賛
- 地元警察署・消防署との連携による「The HEART」への啓発動画投影
- 「Edible KAYABAEN」における阪本小学校への授業提供



阪本小学校への授業提供の様子



運営オフィスビルの品質の維持・向上

- 顧客満足(CS)アンケートの実施
- 救命技能認定証の全役職員取得(KPIとして設定)
- 防災・BCP対策
- テナント交流会の実施
- 運営ビルの耐震性の確保
- 「KABUTO ONE」での帰宅困難者受入訓練の実施



帰宅困難者受入訓練の様子

PICK UP

北海道マラソン2024への特別協賛

当社は、札幌再開発事業を推進しています。アスリートの皆様を応援し、本大会を盛り上げることで、スポーツの力を活用した場づくりに貢献していきます。



コンプライアンス

● 基本方針 ●

平和不動産グループが社会から信頼され、持続的発展を遂げるため、「企業行動憲章」および「平和不動産グループ行動規範」に基づき、常にコンプライアンスを意識し、業務を遂行していきます。

不正の根絶及びコンプライアンス強化宣言

2019年12月制定

- | | |
|-------------------|--|
| 1. 信頼なくして成長なし | 当社の役職員は、ステークホルダーからの信頼が成長の基礎であり、原動力であることを改めて自覚し、その信頼を回復するために意識改革を徹底します。 |
| 2. 不正行為の根絶 | 当社の役職員は、個人の利害と会社の利害を厳格に峻別した上で、高い倫理観と良識をもって職務に臨み、不正行為をしない・させないことを誓い、これを根絶します。 |
| 3. コンプライアンスの更なる強化 | 当社の役職員は、「企業行動憲章」や「平和不動産グループ行動規範」等の遵守を徹底し、コンプライアンスを最優先課題として認識します。 |

● コンプライアンス体制

コンプライアンスおよび事業リスクの共有、協議を行う「リスク管理委員会」を設置し、グループのコンプライアンスおよび事業リスクの統括を行っています。

コンプライアンスの重大な違反およびリスクが顕在化した重大な事項に関しては、当社の取締役会に報告され、対応を行っています。また、事務局である総務部は、グループ各社との連携を担い、グループ全体でのコンプライアンス・リスク管理機能の向上を推進しています。

※ 体制図はP54「リスクマネジメント」をご参照ください。

● 腐敗防止・贈収賄防止

「企業行動憲章」および「平和不動産グループ行動規範」を制定し、その社会的責任の重さを自覚し、あらゆる法令やルールを厳格に遵守することはもとより、高い倫理観を持って社会から信頼され続ける企業を目指すとともに、社会規範に反することなく誠実かつ公正に行動するにあたって遵守すべき事項をまとめています。

グループ行動規範の中では、政治や行政との関係について社会から癒着が疑われる行動を厳に慎み、社会通念を逸脱した接待や贈答等を禁止する等、賄賂だけに留まらず腐敗行動全般に対する防止策を具体的に定めています。この内容はイントラネット上に公開されており、従業員はいつでも見ることができます。

● コンプライアンス・ホットライン

違法または不適切な行為等の情報を伝えることができるよう、内部通報規程に基づく内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を制定するとともに、内部統制システム構

築の基本方針においても内部通報制度に係る規定を設け、取締役会で決議しています。

内部通報制度を含む内部統制システムの整備状況を取締役に報告し、取締役会による監督を実施しています。

当社の内部通報制度は、経営陣から独立した弁護士、内部監査部長もしくは常勤監査委員を窓口とする体制を構築しています。

内部通報規程には情報提供者の不利益を防止する規定を設け、情報提供者の秘匿と不利益取り扱いの禁止に関する体制を整備しています。

内部通報制度とは別に幅広い相談を受け付ける社内相談窓口を総務部に設置しています。

外部通報規程を制定し、顧問弁護士もしくは内部監査部長を窓口として、取引先等からの当社役職員のコンプライアンスに関する通報を受け付ける体制としています。

● コンプライアンス研修

役職員のコンプライアンス意識の向上を目的としたコンプライアンス研修を定期的実施しています。また、コンプライアンス・情報セキュリティ等の全社一斉点検やコンプライアンスアンケートの実施、関連諸規程の内容を適宜周知することにより、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

● 反社会的勢力への対応

「企業行動憲章」「平和不動産グループ行動規範」「内部統制システム構築の基本方針」「反社会的勢力排除規程」等の社内規程を定め、反社会的勢力には毅然とした態度で対応する方針を明確にするとともに、これを全役職員に周知徹底しています。

リスクマネジメント

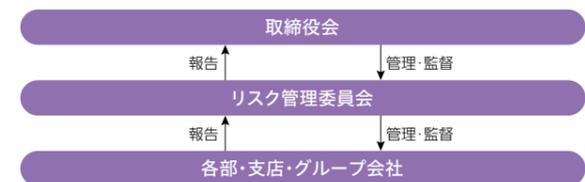
● 基本方針 ●

当社グループでは、潜在するリスクを認識し、これを管理することでその顕在化を防ぐとともに、顕在化した場合には適切な対応をとることにより、円滑な業務遂行と経営資源毀損の極小化を図るため、リスク管理規程および体制を整備し、リスク管理の徹底を図っています。

● リスク管理体制

当社グループにおけるリスク全般を把握するとともに、リスク顕在化時の対応を適切に行うため、代表執行役社長を委員長とし、執行役、執行役員および所属長で構成するリスク管理委員会を四半期ごとに開催し、当社グループ内の顕在化したリスクの把握、それに対する再発防止策等の審議を行い、重要な事案については適宜取締役会等に報告することで、取締役会がリスク管理を監督し、運用状況をレビューする体制を構築しています。なお、このリスク管理体制は、代表的なリスクマネジメントのフレームワークであるISO31000を参照しています。

リスク管理体制図



リスク管理プロセス



主要なリスク

当社は、当社グループにおけるリスク管理の実行を経営に係る重要課題と認識し、以下のリスクに区分して管理しています。その中でも特に経営に与える影響が大きく、重点的に管理すべきリスクを「モニタリング対象リスク」として抽出して管理しています。

- ・不動産関連リスク
- ・リーガルリスク
- ・財務リスク

- ・情報・セキュリティリスク
- ・労務リスク(健康と安全)
- ・経営全般に関するリスク
- ・ESG関連リスク(気候変動・腐敗防止等)

また、以下のリスクに関しても管理を行っており、重要な事案については、取締役会へ報告し、対応を審議しています。

- ・不動産投資リスク
執行役会における審議に先立ち「投資委員会」を開催し、取得・売却のリスク分析等を行い、その結果を執行役会に報告しています。
- ・事業継続計画(BCP)
これに基づく対応マニュアルを作成し、定期的に点検することにより、緊急時における企業危機のリスク軽減に努めています。

● 法令違反、社会・環境(ESG)問題を含む訴訟に備えての引当金について

2023年度以前の事案に起因した将来発生可能性の高い罰金・和解金に関連して、2024年3月末時点において、重要な引当金の計上はありません。

● 情報セキュリティ

情報の適切なリスク管理を会社の重要な情報戦略の一つとして位置付け、情報セキュリティ管理体制を確立し、保有するすべての情報資産の保護および適切な管理に努めています。社内規程を整備し、情報セキュリティの確保に必要な教育等を継続的に実施し、全役職員に対して情報リテラシーの向上を図っています。

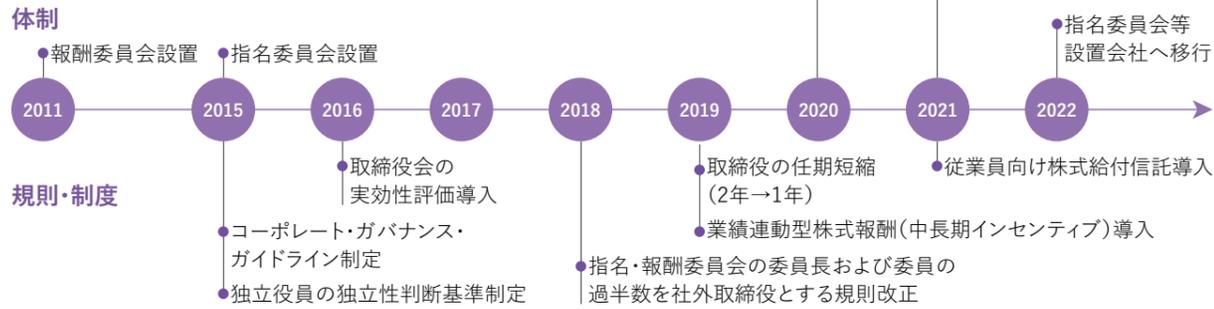
また、不正アクセス、破壊、情報漏えい、改ざん、紛失、盗難などの脅威から情報資産を確保し、安全性を確保するために、適切な対策の実施に努めており、万が一情報資産にセキュリティ上の問題が発生した場合は、その被害を最小限に止めるとともに、その原因を迅速に究明し、再発防止に努めます。

コーポレート・ガバナンス

● 基本方針 ●

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と位置付け、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼に応えるとともに、公正で効率的な企業経営を行うため、当社グループ全体としてコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

● コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

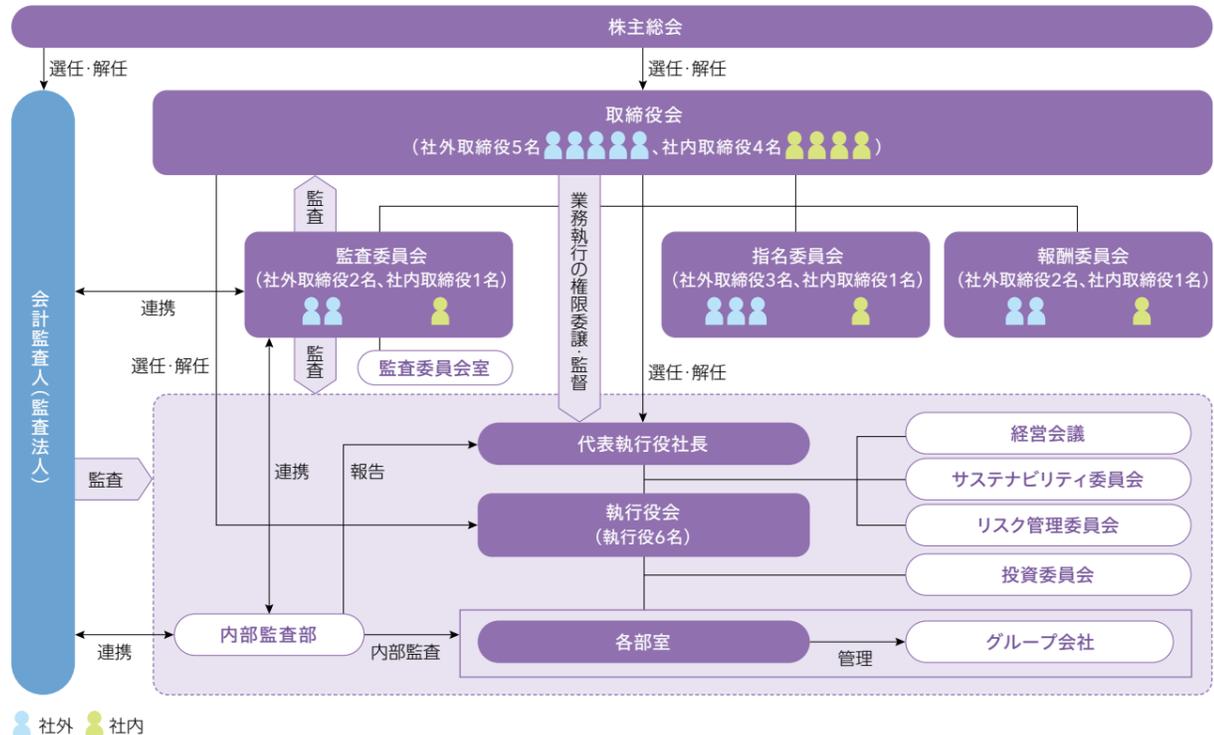


コーポレート・ガバナンス体制

● 指名委員会等設置会社への移行

2024年7月1日現在

- 取締役会は社外取締役を過半数としてモニタリングに適した構成とし、執行役への大幅な業務執行の委任を進め、機動的な経営の推進を可能とする体制としています。
- 指名・監査・報酬委員会の委員長は社外取締役とし、各委員会の独立性および客観性を確保しています。
- 監査機能強化の観点から、監査委員会には常勤監査委員を選定しています。



● 社外 ● 社内

● 取締役会

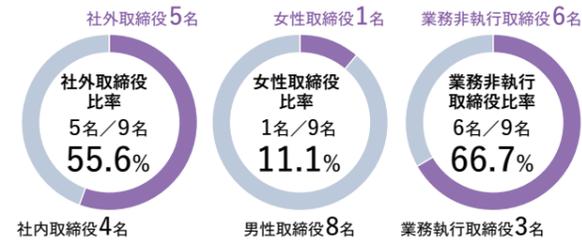
取締役会は、取締役9名(うち女性1名)で構成しており、議長は取締役代表執行役社長が務めることとしています。

取締役会は、経営の基本方針の決定、取締役及び執行役の職務の執行の監督を行います。

取締役会は、法令に規定する事項及び取締役会規則に規定する事項を決議し、その他の業務執行については執行役に委任しています。

取締役会は、定款に定める員数である11名以内とし、過半数の独立社外取締役を選任しています。

取締役の選任にあたっては、ジェンダー等の多様性や規模の観点を考慮するほか、当社の経営戦略に照らし取締役が備えるべき知識・経験・能力等について、必要なスキル等を特定のうえ、経営環境や事業特性等に応じた適切な組み合わせを考慮して選任しています。また、社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めることとしています。



取締役会への出席状況

| 氏名 | 出席回数/開催回数 | 氏名 | 出席回数/開催回数 |
|-------|---------------|--------|---------------|
| 土本 清幸 | 12回/12回(100%) | 増井 喜一郎 | 12回/12回(100%) |
| 山田 和雄 | 12回/12回(100%) | 森口 隆宏 | 12回/12回(100%) |
| 青山 誉久 | 12回/12回(100%) | 宇都宮 純子 | 12回/12回(100%) |
| 小林 大輔 | 12回/12回(100%) | 山田 英司 | 12回/12回(100%) |
| | | 山口 光信 | 12回/12回(100%) |

● 指名委員会



委員会への出席状況

| 氏名 | 出席回数/開催回数 |
|--------|-------------|
| 増井 喜一郎 | 2回/2回(100%) |
| 森口 隆宏 | 2回/2回(100%) |
| 宇都宮 純子 | 2回/2回(100%) |
| 土本 清幸 | 2回/2回(100%) |

指名委員会は、取締役会で選定された3名以上の委員で構成し、独立性及び客観性確保の観点からその委員長は社外取締役とします。

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定、取締役の選解任に関する基準の策定等を行います。

指名委員会は、取締役会または執行役社長からの諮問に基づき、執行役の選解任、執行役社長の後継者計画に関する

事項等についての意見を答申します。

当社は、経営陣幹部の選解任、取締役候補の指名を行う際の個々の選解任・指名理由を開示します。

当事業年度は合計2回開催し、取締役の選任に関する議案の内容の決定、執行役の選任及び執行役社長の後継者計画等について審議を行いました。

● 監査委員会



委員会への出席状況

| 氏名 | 出席回数/開催回数 |
|--------|---------------|
| 山口 光信 | 12回/12回(100%) |
| 宇都宮 純子 | 12回/12回(100%) |
| 小林 大輔 | 12回/12回(100%) |

監査委員会は、取締役会で選定された3名以上の委員で構成し、独立性及び客観性確保の観点からその委員長は社外取締役とします。また、監査機能強化の観点から常勤監査委員を選定します。

監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、会計監査人の選任及び解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。

当事業年度は合計12回開催し、監査方針に基づき、重点監査項目、経常監査項目、会計監査の3つの領域におけるリスクや課題を検討し、内部統制部門、内部監査部門の協力を得ながら監査活動を行いました。

● 報酬委員会



委員会への出席状況

| 氏名 | 出席回数/開催回数 |
|-------|-------------|
| 森口 隆宏 | 4回/4回(100%) |
| 山田 英司 | 4回/4回(100%) |
| 土本 清幸 | 4回/4回(100%) |

報酬委員会は、取締役会で選定された3名以上の委員で構成され、独立性及び客観性確保の観点からその委員長は社外取締役とします。

報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定等を行います。

当事業年度は合計4回開催し、取締役及び執行役の報酬額、執行役賞与に係る計算式の見直し、株式給付規程の改正等について審議を行いました。

● 執行役会

執行役会は、執行役6名で構成し、議事の運営は執行役社長が行うこととしています。重要な業務を執行するほか、取締役会への付議事項を事前審議しています。

● 経営会議

経営会議は、執行役社長及び役付執行役で構成し、議事の運営は執行役社長が行うこととしています。当社の経営戦略に関する方向性等を協議しています。

● サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営の実践に向けた、サステナビリティ施策の円滑な推進を目的に、委員長を執行役社長、委員を執行役、執行役員及び所属長で構成しています。

本委員会にて、サステナビリティ施策に関するPDCAをモニタリングすることにより、サステナビリティ経営の実効性向上を図っています。

● 取締役の構成とスキル・マトリックス

取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべき専門知識や経験として、「企業経営」「財務・会計」「法務」「国際性」「金融・証券」「企画・営業」「DX・IT」をスキルセットとしています。

| 取締役 | 在任期間 | 企業経営 | 財務・会計 | 法務 | 国際性 | 金融・証券 | 企画・営業 | DX・IT | 委員会 | | |
|--------|-------------|------|-------|----|-----|-------|-------|-------|-----|----|----|
| | | | | | | | | | 指名 | 監査 | 報酬 |
| 土本 清幸 | 7年 | ● | | | | ● | ● | | ● | | ● |
| 山田 和雄 | 13年 | ● | ● | | | | ● | | | | |
| 青山 誉久 | 2年 | ● | ● | | | | ● | ● | | | |
| 小林 大輔 | 2年 | ● | ● | | | | ● | | | ● | |
| 増井 喜一郎 | 社外・独立 7年 | | | | | ● | ● | | ★ | | |
| 森口 隆宏 | 社外・独立 4年 | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | ★ |
| 宇都宮 純子 | 社外・独立 4年 | | | ● | | | | | ● | ● | |
| 山田 英司 | 社外・独立 2年 | ● | | | | | ● | ● | | | ● |
| 山口 光信 | 社外・独立 2年 | | ● | | ● | | | | | ★ | |

★委員長 ※上記一覧表は、取締役の有するすべてのスキルを表すものではありません。

● 社外取締役の選任理由

| 氏名 | 独立役員 (注) | 選任理由 |
|--------|-------------|--|
| 増井 喜一郎 | ○ | 金融・証券界における豊富な経験と高い見識を有しており、業務執行に対する独立した客観的立場からの実効的な監督や経営への助言等において適切な役割を果たしていただいております。また、指名委員会委員長として、当該委員会において当社の役員人事等に関し、客観的・中立的立場から意見を述べていただいております。今後も社外取締役として、取締役会及び委員会の実効性向上、ひいては当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待し、社外取締役として選任しております。 |
| 森口 隆宏 | ○ | 金融・証券に関する幅広い知見、国際的な業務経験、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、業務執行に対する独立した客観的立場からの実効的な監督や経営への助言等において適切な役割を果たしていただいております。また、指名委員会委員及び報酬委員会委員長として、これらの委員会において当社の役員人事等に関し、客観的・中立的立場から意見を述べていただいております。今後も社外取締役として、取締役会及び委員会の実効性向上、ひいては当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待し、社外取締役として選任しております。 |
| 宇都宮 純子 | ○ | 弁護士としての高い専門性を備え、企業法務の分野における豊富な経験と高い見識を有しており、業務執行に対する独立した客観的立場からの実効的な監督や経営への助言等において適切な役割を果たしていただいております。また、指名委員会委員及び監査委員会委員として、これらの委員会において当社の役員人事等に関し、客観的・中立的立場から意見を述べていただくとともに、独立した立場から業務執行を適切に監査していただいております。今後も社外取締役として、取締役会及び委員会の実効性向上、ひいては当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待し、社外取締役として選任しております。 |
| 山田 英司 | ○ | データ通信やシステム開発分野等における豊富な経験と経営者としての高い見識を有しており、業務執行に対する独立した客観的立場からの実効的な監督や経営への助言等において適切な役割を果たしていただいております。また、報酬委員会委員として、当該委員会において当社の役員報酬等に関し、客観的・中立的立場から意見を述べていただいております。今後も社外取締役として、取締役会及び委員会の実効性向上、ひいては当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待し、社外取締役として選任しております。 |
| 山口 光信 | ○ | 公認会計士としての高い専門性を備え、財務会計及び監査の分野における豊富な経験と、国際的な業務経験を有しており、業務執行に対する独立した客観的立場からの実効的な監督や経営への助言等において適切な役割を果たしていただいております。また、監査委員会委員長として、当該委員会において独立した立場から業務執行を適切に監査していただいております。今後も社外取締役として、取締役会及び委員会の実効性向上、ひいては当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待し、社外取締役として選任しております。 |

(注)社外取締役の独立性・中立性を確保するため、「独立役員の独立性判断基準」を定めています。

● リスク管理委員会

リスク管理委員会は、リスク管理の最高責任者を執行役社長とし、執行役、執行役員及び所属長で構成し、当社グループに係るリスク全般の把握及びリスク顕在時の対応を適切に行うことに努めています。

● 投資委員会

投資委員会は、不動産投資・売却案件における適切な検討体制を構築することを目的に、経営企画部担当執行役が指名する委員で構成しています。本委員会は、取締役会及び執行役会における不動産投資・売却案件に係る審議に先立ち、価格や経営計画等との整合性等について協議を行うことで、当該審議の円滑化及び深度化を図っています。

役員報酬

● 基本方針

- ① 中長期的な企業価値および企業業績の向上に対する動機付けを行う
- ② 株主との価値共有を図る
- ③ 優秀な人材の確保に資する水準・体系とする
- ④ 客観性・透明性が十分に担保された決定プロセスとする

- ・役員報酬は、基本報酬としての固定報酬、短期インセンティブとしての賞与、中長期インセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成する。
- ・執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬のみを支給するものとする。
- ・取締役(執行役を兼務する取締役を除く。)および監査委員会の事務局を管掌する特任執行役員の報酬は、その役割等の観点から、基本報酬のみで構成する。
- また、グループ執行役員の報酬は、自らが業務執行を担う各グループ会社の報酬体系に従うものとし、親会社からの報酬は基本報酬のみとする。

● 基本報酬

- ・基本報酬は、役位ごとの役割の大きさおよび責任範囲に基づき役員報酬の体系をもとに業績等を考慮し、総合的に勘案して決定する。
- ・基本報酬は、月例の固定報酬とする。

● 賞与

- ・短期インセンティブは、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、賞与を毎年6月に現金報酬として支給する。
- ・賞与は、役位に応じた基準額に親会社株主に帰属する当期純利益の実績に応じた係数を乗じ、さらに役位別の月額固定報酬に個人評価に応じた係数を乗じた額および役位別の月額固定報酬にESG評価に応じた係数を乗じた額を加算して算出する。親会社株主に帰属する当期純利益に係る係数は0%から150%の範囲で、個人評価に係る係数は50%を標準とする0%から100%の5段階の範囲で、ESG評価に係る係数は0%を標準とする-20%から20%の3段階の範囲で、それぞれ変動させて決定する。ただし、代表執行役社長については、個人評価およびこれに伴う役位別の月額固定報酬を基準とした支給は行わないものとする。
- ・執行役および執行役員が解任された場合や、故意または重大な過失等により、会社に損害を与えた場合等には、報酬委員会の決定に基づき、賞与を不支給または一部減額とすることができる。
- ・執行役員の賞与については、執行役の賞与に準じて決定する。

● 業績連動型株式報酬

- ・中長期インセンティブは、固定部分と業績連動部分から構成する業績連動型株式報酬とする。
- ・固定部分は役位に応じて決定され、業績連動部分は業績条件の達成度や株価水準等に応じて決定される。
- ・固定部分は株主との価値共有の強化を、業績連動部分は企業業績および中長期的な企業価値の向上に対する動機付け、ならびに企業業績と報酬の連動性強化を目的とする。
- ・株式の給付は、株式給付信託を利用し、原則として対象となる執行役および執行役員の退任時にこれを行うものとする。

業績連動型株式報酬算定の基準

- ・業績連動部分の評価指標は、中長期的な業績向上の観点から、本業の稼ぐ力を端的に示す連結営業利益、および企業価値向上の結果として株主が享受するリターンを示すTSR(Total Shareholder Return)とする。
- ・業績連動部分の株式報酬は、連結営業利益の業績目標に対する達成度に応じて、またTSRの株価指数との相対評価に応じて、それぞれ0%から150%の範囲で変動させて決定する。詳細は、報酬委員会決議により定める株式給付規程に定めるものとする。

● 役員報酬の構成割合

- ・執行役(取締役を兼務する執行役を含む。)の種類別の報酬割合については、同業他社等の報酬水準等を踏まえ、報酬委員会で決定することとし、目標業績達成時において概ね以下の割合を目安とする。

| 項目 | 固定報酬 | 賞与 | 業績連動型 株式報酬 |
|-------------------|--------|---------------|----------------|
| 位置付け | 基本報酬 | 短期 インセンティブ | 中長期 インセンティブ |
| 総報酬に対する 割合(目安) | 55~60% | 25%~30% | 15%~20% |

- ・取締役(執行役を兼務する取締役を除く。)の報酬は、その役割等の観点から、基本報酬のみで構成されており、金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針はございません。

● 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2023年度)

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる役員の員数 (名) |
|--------------|-----------------|-----------------|---------|-----------|-------------------|
| | | 基本報酬 | 業績連動報酬等 | 業績連動型株式報酬 | |
| 取締役(うち社外取締役) | 63(42) | 63(42) | - | - | 6(5) |
| 執行役 | 262 | 148 | 79 | 33 | 5 |

(注) 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および員数は、執行役の欄に記載しています。

取締役トレーニング

当社は、社外取締役の就任時に、当社の業務に関する理解の向上を目的として、経営戦略や事業の内容・状況について説明を行うほか、就任後も要望に応じて実施しています。

当社は、取締役に対し、それぞれが求められる役割と責務に関する理解の向上を目的として、経営の監督者としての素養や必要な知識を習得するための外部研修を適宜受講できるよう、費用面も含めて支援する体制としています。

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会の自己評価を実施し、その評価結果をもとに、改善のための議論を取締役会で行い、取締役会の実効性強化を図ります。

2023年度における取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社は、取締役を対象に2023年度における取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の実効性に関する自己評価を行い、取締役会事務局が評価結果を集計したうえで、取締役会において取締役会および各委員会の実効性の分析・評価を実施しました。
その結果、2023年度における取締役会は、長期ビジョンや平和不動産グループパーパスについての議論を行うなど、中

長期的な視点に立った経営戦略に関する議論を充実させるなど、審議のより一層の向上が図られていること、各委員会について適切な運営がなされていることなどから、全体として実効性が確保されているものと判断しました。
本評価を踏まえ、今後も継続して取締役会の実効性向上を図っていきます。

政策保有株式

当社は、毎年、取締役会において、中長期的な事業展開上有益であると考えられる、取引関係の強化、財務活動の円滑化、事業提携の強化等の保有目的に沿っているか、及び個別の政策保有株式について、保有に伴う便益や資本コスト等を総合的に勘案し、保有の適否を検証しています。係る検証の結果、保有の妥当性が認められないと判断された場合には、株価や市場動向等を考慮して売却することにより縮減します。

なお、政策保有株式縮減の実績は以下の通りであり、2024年3月末時点で当社が保有する政策保有株式は、上場株式については、総額148億59百万円(時価)です。

2021年度:8億29百万円(売却価格)
2022年度:39億39百万円(売却価格)
2023年度:13億27百万円(売却価格)

株主・投資家への取り組み

● 情報開示方針

ディスクロージャーポリシーに基づき、株主・投資家の皆様の投資判断に資する公平かつ適時、適切な情報開示を目指しています。情報開示にあたっては、関係法令等を遵守するとともに当社の事業活動をご理解いただくために、経営戦略や財務情報等を積極的に開示していきます。適時開示規則や関係法令等に該当しない情報についても、投資判断に資すると判断される情報については、当社ホームページ等を通じて速やかに開示しています。

● 機関投資家、個人投資家向け説明会の実施

主にアナリスト・機関投資家の皆様を対象とした決算説明会を年2回(第2四半期、期末)実施しています。また、個人投資家向けのIRフェアやセミナー等に参加し、より多くの方々に当社を知っていただく機会を設けています。



● IR活動の外部評価

当社ホームページでは、当社のさまざまな取り組みに関する情報を公開しています。2023年度は日興アイ・アール株式会社の2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキングで「総合ランキング 優秀サイト」、Gómez IRサイトランキングで「IRサイト総合ランキング 銀賞」を受賞しました。

株主優待制度について

毎年3月末現在、当社株式を100株(1単元)以上保有されている株主様に3,000円相当のWebカタログギフトカードを贈呈いたします。また、長期保有に該当する株主様には5,000円相当のWebカタログギフトカードを贈呈いたします。

| | | | |
|--|--|-------|-------|
| | | 割当基準日 | 3月末日 |
| | | 贈呈時期 | 6月下旬※ |

※株主総会終了後にお送りしています。

TOPICS

個人株主向けイベントの実施

当社の取り組みについて株主の皆様へ理解を深めていただく機会として、「KABUTO ONE」の見学会を開催しました。

定員を上回る多数のご応募をいただき、厳正なる抽選にご当選された株主の皆様へ当社の街づくりをご体感いただきました。今後も継続して実施予定です。

開催概要

日時 ①2023年10月3日(火)
②2024年2月15日(木)
会場 KABUTO ONEおよび当社街づくり対象エリア内
内容 ・ 土本社長による会社説明
・ KABUTO ONE等の施設ご見学(街歩き含む)
・ 昼食、お土産付き(無料)
人数 ①約40名
②約50名



役員一覧 (2024年7月1日現在)

取締役



取締役
代表執行役社長
土本 清幸
指名委員会委員
報酬委員会委員

1982年4月 東京証券取引所入所
2013年6月 株式会社東京証券取引所常務取締役
2014年6月 同社取締役常務執行役員
2016年4月 同社取締役専務執行役員
2017年6月 当社取締役(現任)
当社専務執行役員
当社不動産営業部管掌
2018年6月 当社ビルディング事業部管掌
2019年5月 当社代表取締役
当社社長業務代行
2019年12月 当社代表取締役社長
当社社長執行役員
2022年6月 当社代表執行役社長(現任)



取締役
代表執行役専務
社長補佐
山田 和雄

1980年4月 当社入社
2004年12月 当社ビルディング事業部長
2006年7月 当社ビルディング事業部長兼札幌支店長
2007年4月 当社財務部長
2009年6月 当社執行役員
2010年6月 当社総務本部副本部長・企画財務グループリーダー
2011年6月 当社取締役(現任)
当社常務執行役員
当社総務企画本部長
2014年6月 当社不動産ソリューション部管掌
2016年6月 当社開発企画部(開発)管掌
2018年6月 当社開発推進部(開発)管掌
2020年6月 当社専務執行役員
当社開発推進部管掌
当社不動産投資事業部管掌
2022年6月 当社代表執行役専務(現任)
当社社長補佐(現任)
2023年4月 当社地域共創部管掌(現任)
2024年4月 当社開発推進一部、開発推進二部管掌(現任)



取締役(社外)
増井 喜一郎
指名委員会委員長

1973年4月 大蔵省入省
2000年6月 大蔵省近畿財務局長
2003年7月 金融庁総務企画局長
2005年9月 日本証券業協会専務理事
2006年5月 日本証券業協会副会長・専務理事
2008年7月 日本証券業協会副会長
2012年6月 株式会社東京証券会館取締役
2013年7月 日本投資者保護基金理事長
2014年6月 公益財団法人日本証券経済研究所理事長
2016年6月 株式会社日本格付研究所社外取締役(現任)
2017年6月 当社社外取締役(現任)
2022年6月 アイザワ証券グループ株式会社社外取締役(現任)



取締役(社外)
森口 隆宏
指名委員会委員
報酬委員会委員長

1967年4月 株式会社東京銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
1995年6月 同社取締役、ユニオン・バンク取締役副会長
1996年4月 株式会社東京三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)取締役
1997年5月 ユニオンバンク・コーポレーション頭取
ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア頭取
2000年6月 株式会社東京三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)常務取締役
2001年7月 同社常務取締役トレジャリー部門長兼EC推進部門長
2003年5月 同社代表取締役副頭取グローバル企業部門長
2004年5月 同社代表取締役副頭取業務全般総括
2005年6月 同社常任顧問
2006年1月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)常任顧問
2006年2月 J.P.モルガン証券会社(現JPモルガン証券株式会社)会長
2006年4月 JPモルガン証券株式会社取締役会長
2006年6月 同社代表取締役会長兼CEO兼社長
2007年9月 同社代表取締役会長
2016年7月 同社シニアアドバイザー
2020年6月 当社社外取締役(現任)



取締役
執行役
青山 誉久

1993年4月 当社入社
2014年6月 当社財務部長
2017年6月 当社不動産営業部長
2018年6月 当社ビルディング事業部長
2020年6月 当社執行役員
当社不動産投資事業部管掌
当社不動産投資事業部長
2022年6月 当社取締役(現任)
当社執行役(現任)
当社企画総務部、財務部、法務室管掌
当社企画総務部長兼法務室長
2023年4月 当社経営企画部、総務部、財務部管掌(現任)
当社経営企画部長(現任)



取締役
小林 大輔
常勤監査委員

1993年4月 当社入社
2006年8月 当社総務部兼IR室
2013年6月 当社賃貸事業本部名古屋支店長
2020年6月 平和不動産アセットマネジメント株式会社出向 取締役業務企画本部長
2022年6月 当社取締役(現任)



取締役(社外)
宇都宮 純子
指名委員会委員
監査委員会委員

2000年4月 弁護士登録 長島・大野・常松法律事務所入所
2007年10月 株式会社東京証券取引所出向
2011年11月 宇都宮総合法律事務所開設
2012年6月 株式会社スタートトゥデイ(現株式会社ZOZO)社外監査役
2013年4月 株式会社ソラスト社外監査役
2013年9月 株式会社アドベンチャー社外取締役
2018年2月 宇都宮・清水・陽来法律事務所開設 代表弁護士(現任)
2018年10月 ラクス株式会社社外監査役
2019年10月 同社社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年3月 ペプチドリーム株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年6月 株式会社ZOZO社外取締役(監査等委員)(現任)



取締役(社外)
山田 英司
報酬委員会委員

1978年4月 日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)入社
2005年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ執行役員
2011年6月 同社取締役常務執行役員
2012年6月 同社代表取締役副社長執行役員
2015年6月 同社顧問
日本電子計算株式会社代表取締役社長
株式会社千葉興業銀行社外取締役(現任)
2017年6月 日本電子計算株式会社顧問
2021年6月 株式会社極洋社外取締役(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)



取締役(社外)
山口 光信
監査委員会委員長

1983年9月 監査法人太田哲三事務所(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1987年8月 公認会計士登録
1996年7月 米国アーンスト&ヤング会計事務所デトロイト事務所駐在
2001年5月 監査法人太田昭とセンチュリー(現EY新日本有限責任監査法人)社員
2007年5月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)代表社員
2020年7月 山口公認会計士事務所開設 所長(現任)
2021年6月 株式会社メイテック社外監査役
2022年6月 当社社外取締役(現任)
2023年10月 株式会社メイテックグループホールディングス社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役

代表執行役社長 土本 清幸
代表執行役専務 山田 和雄 社長補佐、開発推進一部、開発推進二部、地域共創部管掌
執行役常務 富田 朱彦 開発推進一部、開発推進二部管掌
執行役常務 中尾 友治 ビルディング事業部管掌
執行役 瀬尾 宣浩 不動産投資事業部管掌
執行役 青山 誉久 経営企画部、総務部、財務部管掌、経営企画部長

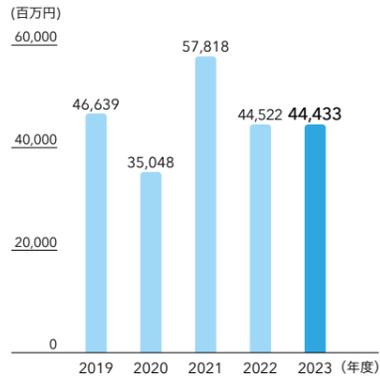
執行役員

上席執行役員 松本 直之 財務部管掌、財務部長
執行役員 菊池 紀一 総務部、法務室管掌、総務部長兼法務室長
執行役員 我妻 一郎 開発推進一部管掌、開発推進一部部長
グループ執行役員 水田 廣樹

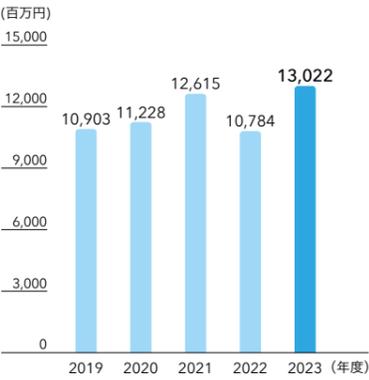
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

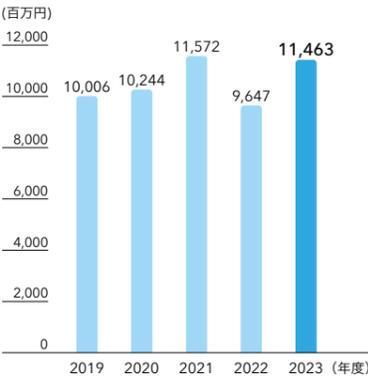
売上高



営業利益



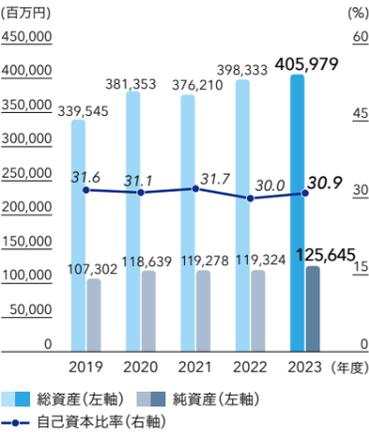
経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



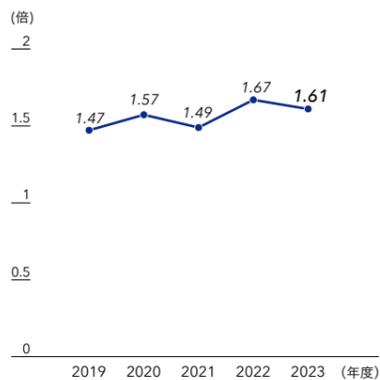
総資産・純資産・自己資本比率



1株当たり年間配当額・連結配当性向・連結総還元性向



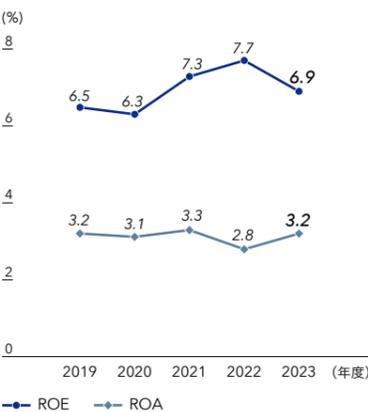
ネットD/Eレシオ



EBITDA・ネット有利子負債/EBITDA



ROE・ROA

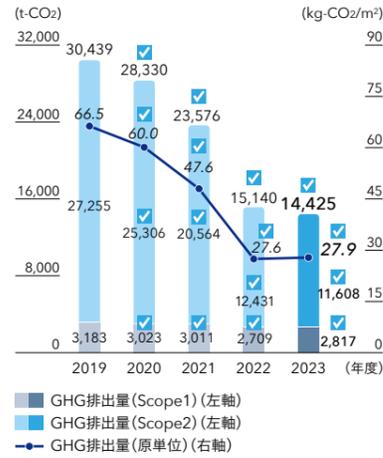


非財務ハイライト

エネルギー使用量・エネルギー使用原単位



GHG排出量・GHG排出原単位



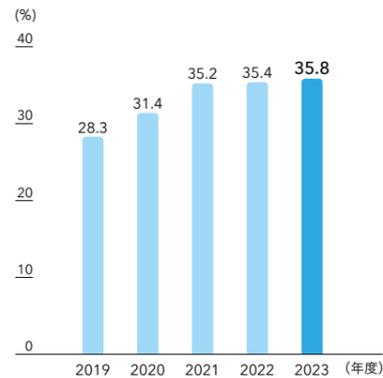
水使用量・水使用原単位



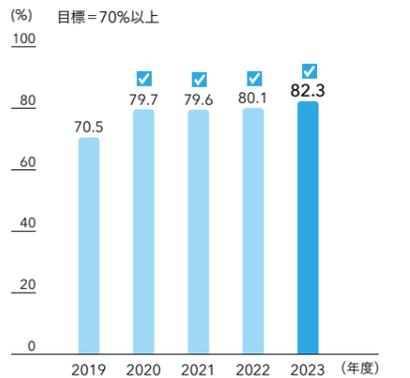
廃棄物排出量・廃棄物排出原単位



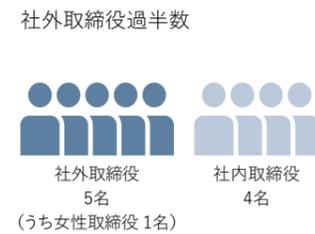
女性従業員比率



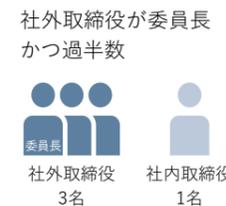
有給休暇取得率



取締役会



指名委員会



報酬委員会



監査委員会



※1 2021年度以前は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(共同所有による持分が物件全体の25%に満たない物件および棚卸資産は除く)を対象範囲としています。
 ※2 2022年度以降は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(棚卸資産は除く)を対象範囲としています。
 ※3 各原単位実績値は、保有期間にかかわらず、年間排出・使用量(一部年換算)を対象物件延床面積で除しています。
 ※4 当社単体を対象範囲としています。
 ※5 付したデータは第三者保証を受けています。

連結財務サマリー

| | 単位 | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 会計年度: | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 百万円 | 43,284 | 34,347 | 37,010 | 41,747 | 32,698 | 39,480 | 46,639 | 35,048 | 57,818 | 44,522 | 44,433 |
| 営業利益 | 百万円 | 8,055 | 8,548 | 8,267 | 9,673 | 9,432 | 9,335 | 10,903 | 11,228 | 12,615 | 10,784 | 13,022 |
| 経常利益 | 百万円 | 5,644 | 6,568 | 6,708 | 8,431 | 8,395 | 8,430 | 10,006 | 10,244 | 11,572 | 9,647 | 11,463 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 百万円 | 2,901 | 2,495 | 4,408 | 4,514 | 5,288 | 6,174 | 7,046 | 7,118 | 8,705 | 9,137 | 8,450 |
| 減価償却費 | 百万円 | 5,326 | 4,989 | 5,028 | 4,878 | 4,661 | 4,766 | 4,814 | 5,077 | 5,418 | 5,668 | 5,778 |
| 設備投資 | 百万円 | 9,001 | 15,326 | 15,461 | 15,838 | 16,642 | 21,824 | 12,633 | 30,872 | 21,646 | 44,112 | 15,668 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | 13,824 | 12,557 | 9,954 | 20,980 | 13,482 | △ 12,780 | 28,680 | 8,292 | 34,189 | 23,952 | 19,584 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △ 6,388 | △ 15,160 | △ 2,600 | △ 13,017 | △ 17,265 | △ 12,946 | △ 11,427 | △ 30,200 | △ 20,705 | △ 40,250 | △ 19,356 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △ 18,026 | △ 8,923 | △ 3,218 | △ 4,222 | △ 2,499 | 24,652 | △ 1,829 | 24,327 | △ 15,490 | 13,994 | 280 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 百万円 | 22,903 | 11,242 | 15,377 | 19,117 | 12,784 | 11,710 | 27,166 | 29,585 | 28,111 | 25,807 | 26,316 |
| 会計年度末: | | | | | | | | | | | | |
| 純資産 | 百万円 | 85,990 | 92,298 | 94,827 | 97,524 | 104,900 | 109,075 | 107,302 | 118,639 | 119,278 | 119,324 | 125,645 |
| 総資産※1 | 百万円 | 296,834 | 297,736 | 294,021 | 293,025 | 300,243 | 335,572 | 339,545 | 381,353 | 376,210 | 398,333 | 405,979 |
| 有利子負債 | 百万円 | 170,335 | 162,490 | 160,232 | 157,051 | 155,786 | 184,672 | 186,977 | 215,727 | 206,236 | 226,895 | 231,323 |
| 自己資本比率※1 | % | 29.0 | 31.0 | 32.3 | 33.3 | 34.9 | 32.5 | 31.6 | 31.1 | 31.7 | 30.0 | 30.9 |
| 経営指標等: | | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり配当額※2 | 円 | 22 | 22 | 26 | 26 | 37 | 48 | 56 | 77 | 95 | 104 | 166 |
| EPS(1株当たり当期純利益)※3 | 円 | 72.72 | 62.53 | 110.50 | 113.17 | 132.57 | 158.73 | 184.82 | 189.76 | 236.74 | 254.27 | 236.13 |
| BPS(1株当たり純資産)※3 | 円 | 2,154.94 | 2,313.34 | 2,377.02 | 2,444.84 | 2,630.07 | 2,819.82 | 2,837.29 | 3,190.09 | 3,269.74 | 3,334.34 | 3,510.66 |
| PER(株価収益率) | 倍 | 22.66 | 27.00 | 12.67 | 13.91 | 15.46 | 13.43 | 15.14 | 18.21 | 16.71 | 14.89 | 17.28 |
| PBR(株価純資産倍率) | 倍 | 0.76 | 0.73 | 0.59 | 0.64 | 0.78 | 0.76 | 0.99 | 1.08 | 1.21 | 1.14 | 1.16 |
| 連結配当性向 | % | 30.3 | 35.2 | 23.5 | 23.0 | 27.9 | 30.2 | 30.3 | 40.6 | 40.1 | 40.9 | 70.3 |
| 連結総還元性向 | % | 30.3 | 35.2 | 23.5 | 23.0 | 27.9 | 72.1 | 57.8 | 68.5 | 68.8 | 68.3 | 70.6 |
| EBITDA※4 | 百万円 | 13,648 | 13,883 | 13,641 | 14,920 | 14,476 | 14,596 | 16,203 | 16,763 | 18,578 | 16,998 | 19,200 |
| D/Eレシオ※4 | 倍 | 1.98 | 1.76 | 1.69 | 1.61 | 1.49 | 1.69 | 1.74 | 1.82 | 1.73 | 1.90 | 1.84 |
| ネットD/Eレシオ※4 | 倍 | 1.71 | 1.64 | 1.53 | 1.41 | 1.36 | 1.57 | 1.47 | 1.57 | 1.49 | 1.67 | 1.61 |
| ネット有利子負債/EBITDA | 倍 | 10.79 | 10.89 | 10.61 | 9.24 | 9.84 | 11.77 | 9.76 | 11.10 | 9.58 | 11.71 | 10.57 |
| ROA(総資本利益率)※1※4 | % | 2.6 | 2.9 | 2.8 | 3.3 | 3.2 | 2.9 | 3.2 | 3.1 | 3.3 | 2.8 | 3.2 |
| ROE(自己資本利益率)※4 | % | 3.4 | 2.8 | 4.7 | 4.7 | 5.2 | 5.8 | 6.5 | 6.3 | 7.3 | 7.7 | 6.9 |
| 発行済株式数 | 株 | 40,059,996 | 40,059,996 | 40,059,996 | 40,059,996 | 40,059,996 | 40,059,996 | 38,859,996 | 38,859,996 | 38,859,996 | 38,859,996 | 38,859,996 |
| 連結従業員数※5 | 名 | 285 | 281 | 281 | 224 | 233 | 236 | 237 | 240 | 240 | 253 | 255 |

※1 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正等を適用しており、2017年度の総資産および自己資本比率については、当該基準を遡って適用しています。

※2 2017年度の1株当たり配当額は創立70周年記念配当4円を含んでいます。2023年度の1株当たり配当額は特別配当50円を含んでいます。

※3 2019年度より当社の取締役等を対象とする「役員向け株式給付信託」および2021年度より「従業員向け株式給付信託」を導入しており、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産の算定には、当該信託口が保有する当社株式を自己株式に含めています。

※4 指標の算出方法は以下に記載しています。

EBITDA：営業利益+金融収入+減価償却費

D/Eレシオ：有利子負債÷純資産

ネットD/Eレシオ：(有利子負債-現預金・有価証券)÷純資産

ROA：営業利益÷総資産(期首期末平均)×100

ROE：親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首期末平均)×100

※5 2016年度の従業員数減少の主な要因は、2016年度において平和ヘルスケア株式会社の全株式を売却し、連結の範囲から除外したことによるものです。

※6 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降の数値は、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

連結非財務サマリー

| | 重要課題 (マテリアリティ) | 取り組み | 項目 | KPI※10 | 実績(年度)※11 | | | | | | 当社が目指す社会価値 |
|-----------------------|--|---|--|---------------------|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 環境 |  <p>気候変動への対策</p> <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量・水使用量・廃棄物排出量削減 環境に配慮したビル開発・運営 再生可能エネルギーの活用 | <ul style="list-style-type: none"> GHG排出量・水使用量・廃棄物排出量削減 環境に配慮したビル開発・運営 再生可能エネルギーの活用 | GHG排出量 Scope1+2:2025年度までに2018年度比80%削減※1 | ★ | 30,230t-CO ₂ | 30,439t-CO ₂ | 28,330t-CO ₂ ✓ | 23,576t-CO ₂ ✓ | 15,140t-CO ₂ ✓ | 14,425t-CO ₂ ✓ | <p>地球環境に優しい、脱炭素の街づくり</p> <p>省エネルギー化、再生可能エネルギー活用、サプライチェーンとの協働等により、会社としてGHG排出量のネットゼロを目指し、脱炭素社会の実現に貢献します。</p> |
| | | | Scope1+2+3:2050年度までにネットゼロ達成※1 | ★ | 241,584t-CO ₂ | 190,179t-CO ₂ | 103,982t-CO ₂ ✓ | 130,337t-CO ₂ ✓ | 119,737t-CO ₂ ✓ | 164,089t-CO ₂ ✓ | |
| | | | Scope1※1 | | 2,999t-CO ₂ | 3,183t-CO ₂ | 3,023t-CO ₂ ✓ | 3,011t-CO ₂ ✓ | 2,709t-CO ₂ ✓ | 2,817t-CO ₂ ✓ | |
| | | | Scope2※1 | | 27,230t-CO ₂ | 27,255t-CO ₂ | 25,306t-CO ₂ ✓ | 20,564t-CO ₂ ✓ | 12,431t-CO ₂ ✓ | 11,608t-CO ₂ ✓ | |
| | | | Scope3※1 | | 211,354t-CO ₂ | 159,740t-CO ₂ | 75,652t-CO ₂ ✓ | 106,761t-CO ₂ ✓ | 104,596t-CO ₂ ✓ | 149,663t-CO ₂ ✓ | |
| | | | GHG排出量原単位(Scope1+2): 毎年度1%以上削減(前年度比原単位目標)※1※2 | ● | 68.3kg-CO ₂ /m ² | 66.5kg-CO ₂ /m ² | 60.0kg-CO ₂ /m ² ✓ | 47.6kg-CO ₂ /m ² ✓ | 27.6kg-CO ₂ /m ² ✓ | 27.9kg-CO ₂ /m ² ✓ | |
| | | | 水使用量原単位:各用途において前年度より低減※1※2 | ★ | 1.07m ³ /m ² | 1.02m ³ /m ² | 0.62m ³ /m ² ✓ | 0.70m ³ /m ² ✓ | 0.77m ³ /m ² ✓ | 0.82m ³ /m ² ✓ | |
| | | | 水使用量※1 | | 475,140m ³ | 604,937m ³ | 375,102m ³ ✓ | 439,687m ³ ✓ | 530,304m ³ ✓ | 523,259m ³ ✓ | |
| | | | 廃棄物排出量原単位:各用途において前年度より低減※1※2※3 | ★ | 2.30kg/m ² | 2.27kg/m ² | 1.76kg/m ² ✓ | 1.60kg/m ² ✓ | 2.79kg/m ² ✓ | 2.40kg/m ² ✓ | |
| | | | 廃棄物総排出量※1 | | 3,089t | 2,956t | 2,428t ✓ | 2,183t ✓ | 3,010t ✓ | 3,357t ✓ | |
| | | | 廃棄物排出量(リサイクルごみ除く)※1 | | 1,311t | 1,300t | 1,017t ✓ | 1,009t ✓ | 1,931t ✓ | 1,514t ✓ | |
| | | | リサイクルごみ排出量※1 | | 1,778t | 1,655t | 1,410t ✓ | 1,173t ✓ | 1,079t ✓ | 1,842t ✓ | |
| リサイクル率:2030年度までに80%※4 | ● | 58% | 56% | 58% | 53.7% | 35.8% | 61.6% | | | | |
| 社会 |  <p>産業振興および地域活性化</p> <p>ソーシャルニーズへの対応</p> | <ul style="list-style-type: none"> 産業振興および地域活性化への貢献 人材の多様化 健康経営の推進 ワークライフバランス オフィス環境の改善 業務効率化 | 新卒女性採用比率:30%以上(5年平均採用数)※5 | ★ | 33.3% | 50.0% | 100% | 33.3% | 50.0% | 50.0% | <p>ダイバーシティ&イノベーションによる、人々を惹きつける場づくり</p> <p>街がさまざまな人の集う、活動する場となり、投資・証券・金融が発展し、文化・芸術等も育ち、にぎわいが創出される場を提供します。</p> |
| | | | 女性管理職比率:2030年度までに20%以上※5 | ★ | - | 4.7% | 5.0% | 5.3% | 10.8% | 14.3% | |
| | | | キャリア採用者管理職比率:2030年度までに40%以上※5 | ★ | 31.4% | 29.7% | 40.0% | 39.5% | 37.8% | 43.6% | |
| | | | 健康診断実施率:毎年100%※5※6 | ★ | 100% | 100% | 100% ✓ | 100% ✓ | 100% ✓ | 100% ✓ | |
| | | | がん検診(2年毎)実施率:35歳以上100%※5※6 | ★ | - | - | 100% ✓ | 100% ✓ | 100% ✓ | 100% ✓ | |
| | | | ストレスチェック受検率:毎年100%※5※6 | ★ | - | - | - | - | 100% | 100% | |
| | | | 有給休暇取得率:毎年70%以上※5※6 | ★ | 61.7% | 70.5% | 79.7% ✓ | 79.6% ✓ | 80.1% ✓ | 82.3% ✓ | |
| | | | 男性育児休暇取得率:2030年度までに100%※5※7 | ★ | - | - | 50.0% | - | 75.0% | - | |
| | | | ワークエンゲージメントの状況:2025年度までに90%以上※5※8 | ● | - | - | 82.5% | 79.3% | 80.4% | 88.7% | |
| | | | 労働災害死亡件数:2025年度までに0件※5※6 | ● | - | - | 0件 ✓ | 0件 ✓ | 0件 ✓ | 0件 ✓ | |
| | | | 従業員向け能力開発研修※5 | 総研修時間(時間/年) | - | - | 1,186 | 1,124 | 1,514 | 1,563 | |
| | | | | 従業員1人当たりの研修時間(時間/年) | - | - | 11.6 | 12.4 | 15.8 | 16.5 | |
| 総研修費用(円/年) | - | - | | 3,274,342 | 8,473,780 | 6,536,880 | 6,459,383 | | | | |
| 従業員1人当たりの研修費用(円/年) | - | - | | 32,101 | 93,118 | 68,093 | 67,994 | | | | |
| 自然災害リスクへの対応 | <ul style="list-style-type: none"> 街区のBCPの観点から防災および災害発生時の対策を強化 地域コミュニティの形成 | 救命講習資格保有者:全役職員※5 | ★ | - | - | 100% | 100% | 100% | 99% | <p>災害に強い、レジリエント(強靱)な街づくり</p> <p>防災性能の高い建物・設備と、住む人・働く人々による日々のコミュニティ活動により、街が安全に機能し続ける場を提供します。</p> | |
| コーポレート・ガバナンスの強化 | | <ul style="list-style-type: none"> 株主価値共有のための役員報酬体系 政策保有株式の縮減 コンプライアンスの向上 サステナブルな取り組みを促進するためのガバナンス | 連結純資産に対する政策保有株式残高比率: 2026年度までに10%以下 | ★ | 13.7% | 12.6% | 15.3% | 13.4% | 9.6% | | 12.2% |
| 取締役会の社外取締役比率:過半数※9 | ● | | 4/9名 | 4/9名 | 4/9名 | 4/9名 | 5/9名 | 5/9名 | | | |
| 女性取締役:1名以上※9 | ● | | 0名 | 0名 | 1名 | 1名 | 1名 | 1名 | | | |

※1 2021年度以前は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(共同所有による持分が物件全体の25%に満たない物件および棚卸資産は除く)を対象範囲としています。
 2022年度以降は、当社グループが保有する不動産ポートフォリオ(棚卸資産は除く)を対象範囲としています。
 ※2 各原単位実績値は、保有期間にかかわらず、年間排出・使用量(一部年換算)を対象物件延床面積で除しています。
 ※3 廃棄物排出原単位の実績値は、リサイクルごみを除いています。

※4 2023年度は、当社保有の本支店ビルを対象範囲としています。
 なお、2022年度以前の実績値は※1記載の対象範囲としています。
 ※5 当社単体を対象範囲としています。
 ※6 毎年度の数値目標
 ※7 当事業年度において育児休業取得の対象となる男性労働者は存在しませんでした。
 ※8 ストレスチェックにて「働きがいのある仕事だ」「そうだ」「まあそうだ」と回答した従業員の割合
 ※9 各年度6月末時点
 ※10 ★:中期経営計画におけるKPI、●:その他KPI
 ※11 ✓を付したデータは第三者保証を受けています。

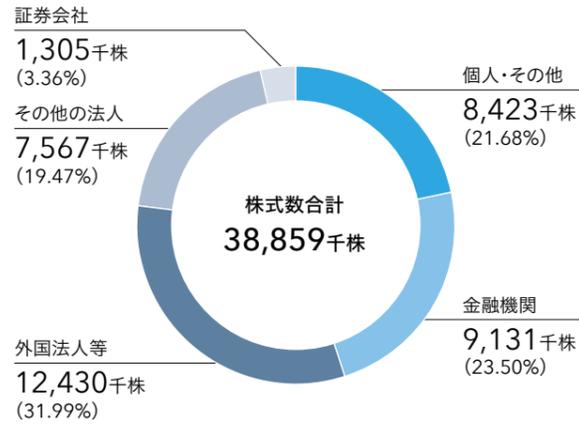
株式情報

(2024年3月31日現在)

● 株式の状況

発行可能株式総数 110,000,000株
 発行済株式総数 38,859,996株
 株主数 16,909名

● 所有者別株式数分布状況



● 大株主の状況(上位10名)

| 株主名 | 持株数 (千株) | 持株比率 (%) |
|--|----------|----------|
| 三菱地所株式会社 | 4,274 | 11.89 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 4,239 | 11.79 |
| CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL | 3,900 | 10.85 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 3,105 | 8.64 |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD ACISG (FE-AC) | 625 | 1.74 |
| 大成建設株式会社 | 532 | 1.48 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENTTREATY 505234 | 486 | 1.35 |
| 株式会社りそな銀行 | 445 | 1.24 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 433 | 1.21 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 427 | 1.19 |

※1 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(2,901千株)を控除して計算しております。
 ※2 当社は、自己株式2,901千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。なお、「役員向け株式給付信託」および「従業員向け株式給付信託」の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式169千株は、当該自己株式に含めておりません。

● 株価推移 (2010年4月～2024年3月/月間)



※ 金額は各月終値を記載
 ※ 当社は2012年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行ったため、当該併合の影響を考慮して記載しています。

● Webサイトのご案内

コーポレートサイト



<https://www.heiwa-net.co.jp/>



株主・投資家情報



<https://www.heiwa-net.co.jp/ir/>



サステナビリティ



<https://www.heiwa-net.co.jp/sustainability/>



会社情報

(2024年3月31日現在)

● 会社概要

商号 平和不動産株式会社
 (HEIWA REAL ESTATE CO.,LTD.)
 設立 1947年(昭和22年)7月
 代表者 代表執行役社長 土本 清幸
 本店所在地 〒103-8222
 東京都中央区日本橋兜町1番10号
 TEL:03-3666-0181(代表)
 支店 大阪支店・名古屋支店・福岡支店・札幌支店
 資本金 214億92百万円
 URL <https://www.heiwa-net.co.jp/>
 上場取引所 東京プライム市場・名古屋プレミアム市場・福岡・札幌
 証券コード 8803
 事業内容 1.ビルディング事業
 証券取引所、オフィス、商業施設および住宅等の開発、賃貸、管理ならびに売却等
 2.アセットマネジメント事業
 平和不動産リート投資法人の資産運用および不動産の仲介等
 従業員数 98名(単体)／255名(連結)

● 支店所在地

大阪支店 〒541-0041
 大阪市中央区北浜1丁目5番5号
 TEL:06-6231-1006
 名古屋支店 〒460-0008
 名古屋市中区栄3丁目3番21号
 TEL:052-241-7030
 福岡支店 〒810-0001
 福岡市中央区天神2丁目14番2号
 TEL:092-751-1961
 札幌支店 〒060-0051
 札幌市中央区南1条東1丁目3番地
 TEL:011-222-7561

● グループ会社

平和不動産プロパティマネジメント株式会社
 平和不動産アセットマネジメント株式会社
 株式会社東京証券会館
 ハウジングサービス株式会社

● 組織体制 (2024年4月1日現在)

