

INTEGRATED REPORT

統合報告書

2023

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 経営理念・ステートメント
- 03 グループの歩み
- 05 グループの全体像
- 07 企業価値の源泉

ビジョン

- 09 トップメッセージ

価値創造ストーリー

- 15 マテリアリティ～リスクと機会
- 17 価値創造プロセス
- 19 価値創造ストーリー

戦略と資源配分

- 25 中期経営計画
- 27 再開発事業
- 30 ビルディング事業
- 33 アセットマネジメント事業
- 34 財務・資本戦略

パフォーマンス

- 37 財務・非財務ハイライト
- 39 連結財務サマリー
- 41 連結非財務サマリー

サステナブルな組織運営

- 43 社長×社外取締役対談
- 47 サステナビリティ経営の変遷
- 49 環境
- 55 社会
- 59 リスクマネジメント
- 60 コンプライアンス
- 61 コーポレート・ガバナンス

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に、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「街づくりに貢献する会社」として、日本橋兜町・茅場町の再活性化プロジェクト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

2022年度(2022年4月～2023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通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

2023年10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。

見通しに関するご注意

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通しであり、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。

組織と価値観

経営理念・ステートメント

経営理念

安心して心地良いオフィスと住まいの空間を提供し、人と街に貢献する。

中期経営計画

中期経営計画2020～2023

Challenge & Progress

「街づくりに貢献する会社」としての挑戦・飛躍

ステートメント

__街づくりに貢献する会社

どんな街があると嬉しいだろう。

平和不動産が考えるのは、

その地が紡いできた歴史を活かしながら、

住む人々や訪れる人々と共に新しい価値を生んでいく街。

日本に資本主義が興った時のように、

成熟した文化の中に、新時代のにぎわいを創り出していきます。

社会環境が激しく変化している今、

街づくりの役割はより大きなものになっています。

平和不動産は、健全なる野心と、枠にとらわれない自由な発想で、

街づくりの可能性を拓き、社会の課題に応えていきます。

社会の動力である金融を不動産で支え、日本の成長と共に歩んできた

平和不動産ならではの街づくりがあると信じて。

タグラインの__が表現すること

街づくりに貢献する方法は、ひとつではありません。

私たちひとりひとりが、“自分は何ができるか”を考え、

実行することでその可能性が広がっていきます。

__は平和不動産の街づくりの多様性を象徴するものです。

グループの歩み

平和不動産は、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。

当社グループが考える「日本橋兜町・茅場町の再活性化」は、かつてと同じ賑わいを取り戻すのではなく、働く人、住む人、来街する人がいる色合いのある街に変えていくことです。

「証券・金融・投資」のフィールドでエッジの効いた、さらには地域の賑わい、回遊性を再創出し、街に新たな機能や文化を創り出すことで、「街づくりに貢献する会社」として挑戦・飛躍していきます。

年表で見る平和不動産グループ

1947ー証券の街を支えた創業期

2000ー賃貸事業資産の拡大型収益基盤を強化

2014ー「街づくりに貢献する会社へ」次世代平和不動産への挑戦

2020ー「街づくりに貢献する会社」として新たな成長フェーズへ

1947 当社設立 1
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

1984 東京証券取引所ビル市場館（現 東証Arrows）竣工 2
1986 横浜平和ビル 竣工
1987 大阪平和ビル 竣工
1988 東京証券取引所ビル本館 竣工 2
1993 大丸京都店西館共同ビル 竣工
1994 大丸京都店北館共同ビル 竣工

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
大阪証券取引所ビル 竣工 3
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

2009 リート事業へ本格的に参入（現 平和不動産アセットマネジメント（株）を連結子会社化）
2010 セントライズ栄 竣工 4
2012 一番町平和ビル 竣工 5

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 6

2018 FinGATE KABUTO 開設 7
FinGATE BASE 開設
2019 栄サンシティビル 取得

2020 K5 開業 8
FinGATE TERRACE 開設
2021 KABUTO ONE 開業 9
2022 FinGATE BLOOM 開設
KITOKI 竣工



1 旧東京証券取引所ビル



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）

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。



6 FinGATE KAYABA（東京都中央区）



7 FinGATE KABUTO（東京都中央区）



8 HOTEL 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。

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・茅場町再活性化プロジェクトを加速させ、「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。

連結営業利益

(単位:百万円)

14,000

12,000

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

0

2011 2012 2013

株価 終値

(単位:円)

5,000

4,000

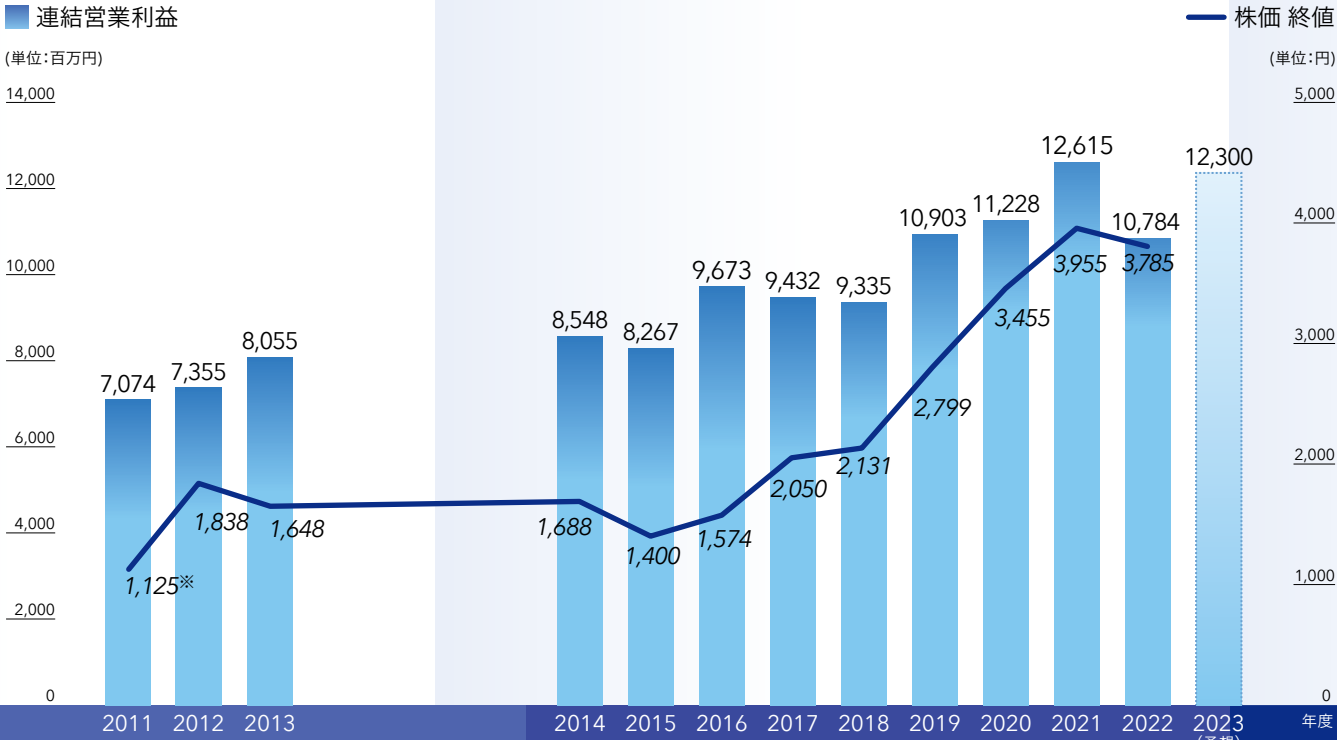
3,000

2,000

1,000

0

年度



※ 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。

中期経営計画「Challenge & Progress」
(2020年度～2023年度)

「街づくりに貢献する会社」
としての挑戦・飛躍

EPS目標

200円以上

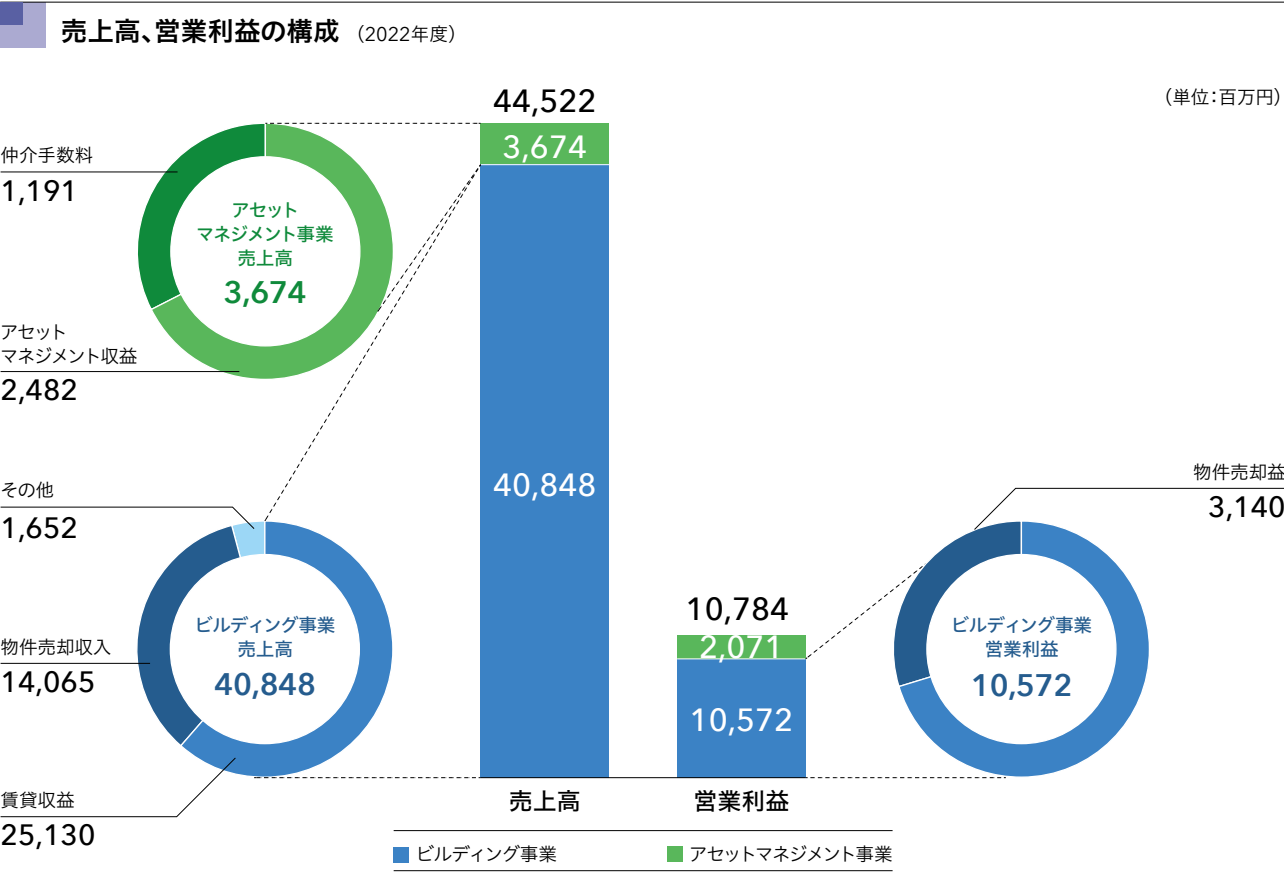
連結営業利益目標

100億円台 ➡ 120億円台

グループの全体像

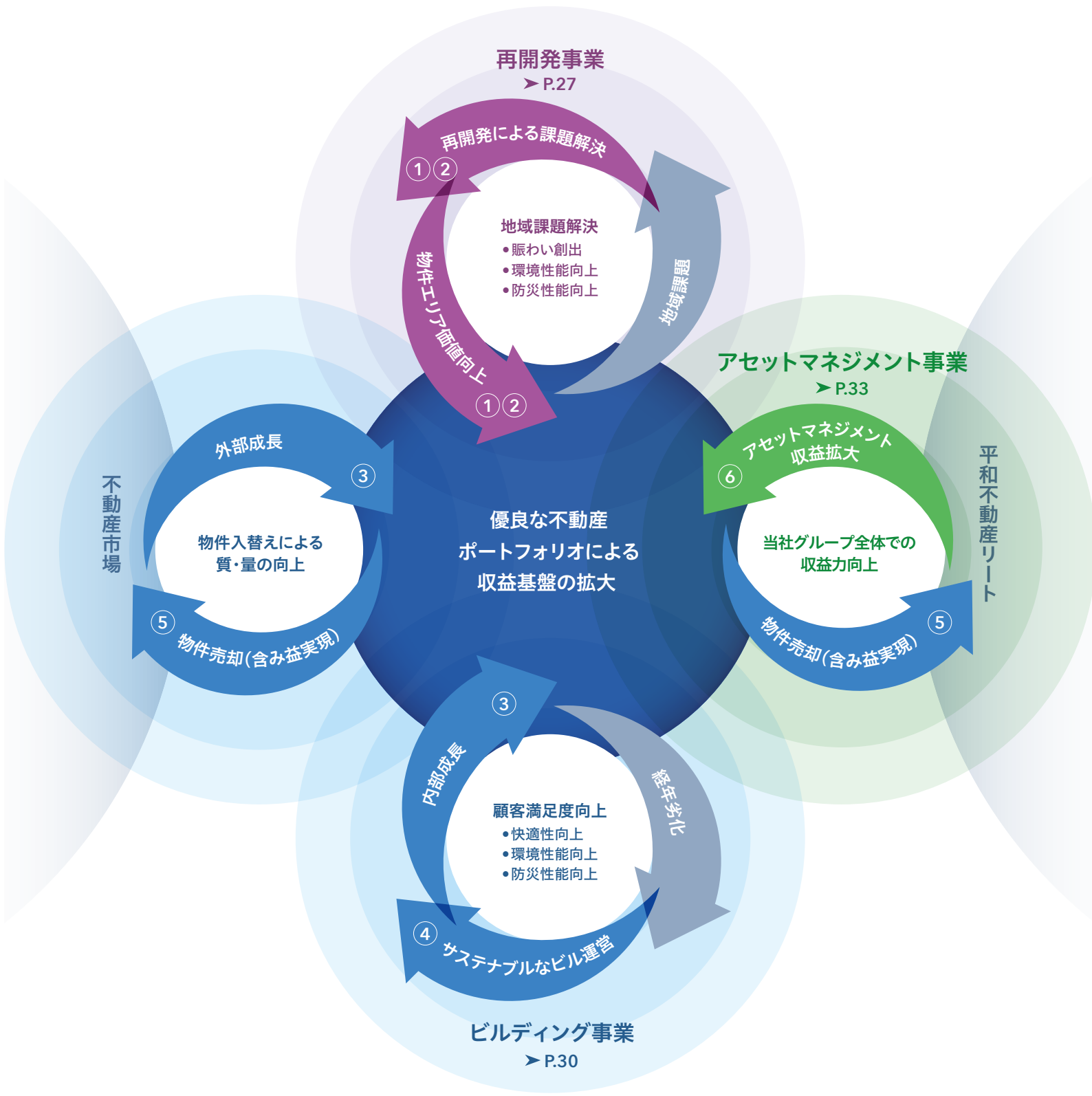
事業セグメント別の概要	
事業セグメント	事業戦略
ビルディング事業	再開発事業 ➤ P.27
	① 日本橋兜町・茅場町の再活性化 ② 札幌再開発事業化の推進
証券取引所、オフィス、商業施設 および住宅等の開発、賃貸、管理 ならびに売却等	ビルディング事業 ➤ P.30
	③ 外部成長・内部成長※等の推進 ④ 環境性能・防災力の向上を目的としたサステナブルなビル運営等の推進 ⑤ 棚卸資産の売却等による収益獲得
アセットマネジメント事業	アセットマネジメント事業 ➤ P.33
平和不動産リート投資法人の 資産運用および不動産の仲介等	⑥ アセットマネジメント収益等の拡大

※ 外部成長：新たな優良物件の取得により収益機会を拡大させたり、物件のポートフォリオ入れ替えにより保有物件の収益性を向上させたりすること。
内部成長：リニューアル工事などにより保有物件の価値を向上させることで、賃料収入の拡大や入居率向上を目指すこと。



ビジネスモデル

全国主要都市の中心地に有する優良な不動産ポートフォリオを基盤とし、各事業戦略を推進することで、さらなる収益基盤の拡大を目指します。



企業価値の源泉

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、様々なステークホルダーと信頼関係を構築してきました。日本橋兜町・茅場町の街づくりでの実績・経験を踏まえて、これから取り組む札幌再開発事業においても大きく貢献するポジションを築き、「街づくりに貢献する会社」としての役割をこれまで以上に果たしていきます。

証券取引所ビルのオーナーとしての実績と信頼

東京証券取引所ビル
(東京都中央区)大阪証券取引所ビル
(大阪市)名古屋証券取引所ビル
(名古屋市)福岡証券ビル
(福岡市)

全国主要都市の中心地で保有する優良なポートフォリオ

東京エリア

- 東京証券取引所ビル
- 日証館
- KABUTO ONE
- 兜町平和ビル
- 兜町第1平和ビル
- 兜町第2平和ビル
- 兜町第4平和ビル
- 兜町第5平和ビル
- 兜町第6平和ビル
- 兜町第7平和ビル
- 茅場町一丁目平和ビル
- 茅場町ブロードスクエア
- 平和不動産日本橋ビル
- クアトロ室町ビル
- 三田平和ビル
- 内幸町平和ビル
- 新橋スクエアビル
- KITOKI
- 東八重洲シティービル
- グレイスビル泉岳寺前



KABUTO ONE



兜町第6平和ビル



三田平和ビル



内幸町平和ビル

福岡エリア

- 福岡証券ビル
- 福岡平和ビル
- 天神平和ビル



天神平和ビル

大阪エリア

- 大阪証券取引所ビル
- 大阪平和ビル
- ホテルブライTONシティ大阪北浜
- 大阪御堂筋ビル
- 京都証券ビル
- 大丸京都店西館共同ビル
- 大丸京都店北館共同ビル

ホテルブライTONシティ
大阪北浜

大阪御堂筋ビル

札幌エリア

- 道銀ビルディング
- パークイースト札幌
- 平和不動産札幌駅東ビル
- 新大通ビルディング
- 札幌駅前合同ビル



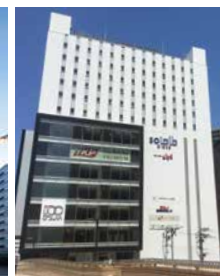
道銀ビルディング

仙台エリア

- 一番町平和ビル
- ソララプラザ



一番町平和ビル



ソララプラザ

名古屋エリア

- 名古屋証券取引所ビル
- セントライズ栄
- 丸善名古屋本店ビル
- 伊勢町平和ビル
- 栄サンシティビル
- 平和不動産名古屋伏見ビル
- アディット桜通り

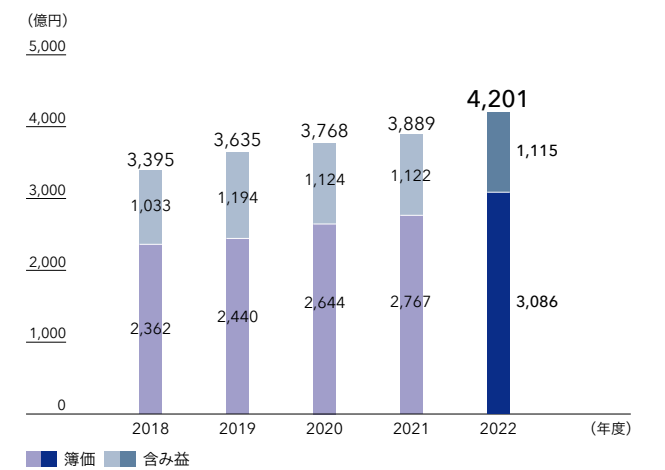


セントライズ栄

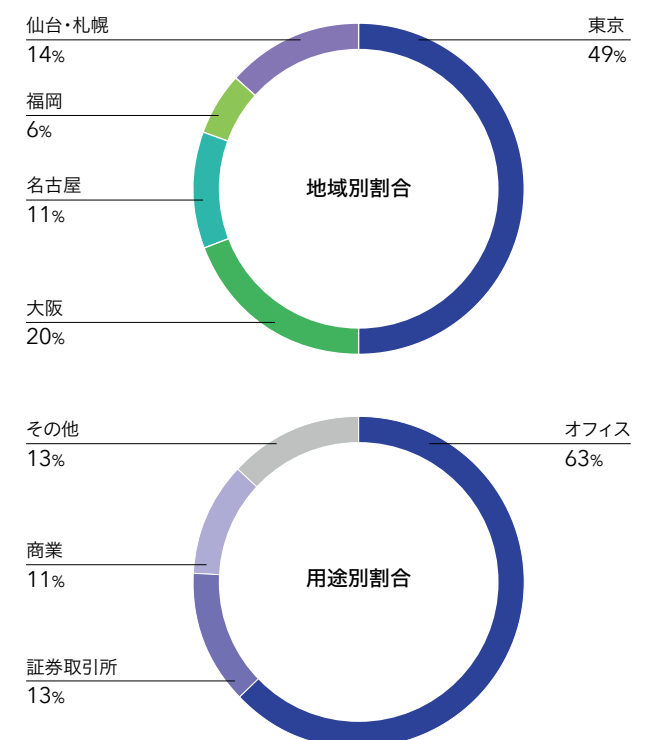


丸善名古屋本店ビル

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)(2023年3月末日現在)



磁力を生み出す 「街づくり」で 未来のステークホルダー への責任も果たす

代表執行役社長

土本 清幸



「街づくりに貢献する会社」としての挑戦と飛躍

当社は、1947年に東京、大阪、名古屋などの証券取引所ビルのオーナー企業として設立されて以来、「証券・金融・投資の街」として広く名の通った日本橋兜町・茅場町をホームグラウンドとして、日本の金融市場のインフラを支える重責を担いながらそれぞれのエリアの発展に寄与するとともに、事業成長を遂げてきました。しかしその後、証券取引の完全電子化に伴い、街にこれまでほどの賑わいが見られなくなる中で、当社はデベロッパーへの挑戦を宣言し、2014年に10年間の中期経営計画「over the “NEXT DECADE”」を策定し、特に当社が本店を置く日本橋兜町・茅場町の再活性化に挑んできました。この計画を前倒しで達成し、次のフェーズではデベロッパーとして実績を出していく4年間と位置付け、2020年から4カ年の中期経営計画「Challenge & Progress」を策定し、各種施策を推し進めてきました。

当社が再活性化を進めるこのエリアにおいて、渋沢栄一が日本初の銀行・第一国立銀行を興した明治期を「兜町1.0」と称するなら、戦後、取引所を中心とした金融街として栄えた時代が「兜町2.0」であり、今まさに私たちがこの街の地歴特性や当社の強みを活かしながら「兜町3.0」時代を創っていると言えるのではないのでしょうか。この1年を振り返り、ウィズコロナからアフターコロナへと移りゆく中で、この街が、強力なマグネットのように磁力を発して新たな人・企業を惹きつけ、彩り豊かな多様性に富んだ賑わいのある街に変化していることを実感するとともに、目に見える形で私たちの街づくりの実績を示せることを大変嬉しく思っています。

人々を惹きつける兜町の磁力

中期経営計画の柱の一つである日本橋兜町・茅場町の再活性化では、2020年2月にマイクロ・コンプレックス施設「K5」をオープンして以降、2021年8月に複合ビル「KABUTO ONE」が開業、2022年4月には当社として初めて木造とSRC造のハイブリッド構造を採用した店舗兼オフィスビル「KITOKI」が完成するなど、街づくりを目に見える形で実現してきました。その間、当社が戦略的に誘致を進めたのが、おしゃれなビストロ、人気パティシエによるスイーツ店など、この街にしかない個性溢れる商業施設です。現在「K5」を起点に誘致を進めた商業施設は合計20店舗に上り、街の雰囲気のアップデートと店舗数の拡大によって、店舗への月間来客数はK5オープン当初の約1万人からアフターコロナとなった直近では約5万人にまで伸びています。このエリアで働く方々だけでなく新たな来街者を呼び込むことで、多様な人々が集まる彩りのある街へと変化しつつあります。また、コラボレーション等のお声がけも増えてきました。連携したいと思える価値がある街になった、それだけの環境が整った、ということだと認識しています。まさにこの兜町という街そのものが人々を惹きつける魅力、磁力を持ち始めていることを実感しています。

東京都の「国際金融都市・東京」構想を契機にスタートさせたFinGATE事業では、この街が持つ地歴に鑑み、敢えてセクターをFintechを中心とした金融系スタートアップや独立系資産運用会社に特化する形での企業誘致を推進し、今年3月末時点では64社にご入居いただいております。国内最大級の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きました。今後も施設の拡張等を検討しており、金融系以外のスタートアップにも間口を広げることで、2024年度中に100社の誘致を目指します。街そのものが持つハードの魅力と当社がソフトパワーとして提供する価値をご評価いただくことで、既存テナントの方々からの口コミやご紹介が新たなテナントの誘致にも繋がっています。今後は多様な業種のスタートアップの集積地として、新たな化学変化やイノベーションが起こる街にしていきたいと思っております。

■ エリア特性を活かした「街づくり」

日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトで培ったデベロッパーとしてのノウハウや経験値は当社にとって大きな資産です。しかし私は、「街づくり」において最も重要なのは、それぞれのエリアが持つ意味合いや特性を踏まえたうえで、そのエリアにマッチしたビルや機能を提供することだと考えます。

日本橋兜町・茅場町は、都内の一等地、経済の中心地に位置しながらも、隣接する大手町や日本橋と同じような街の賑わいを目指すのではなく、わざわざ足を運びたいような個性のある街づくりを推進すべく、近隣の街との徹底した差別化を図ってきました。

一方で、現在、札幌で2つの再開発プロジェクトを進めていますが、そこでは兜町の成功体験を安易に横展開することは想定していません。日本全体を見渡し、大地震などの自然災害リスクを考えると、今の東京一極集中が内包するリスクに対処するためにも、他の複数都市で東京の機能を補えるようなBCP体制を構築する必要があります。札幌市はゼロカーボン都市として「環境首都・SAPPORO」を宣言し、そのビジョンとともに大きな実績も上げており、日本のアキレス腱を補うことのできる候補都市の一つです。中でも当社が中心となって開発を進める大通西4南地区の計画地は、札幌中心部においても「へそ」にあたる場所です。そのため、札幌・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、中高層部には札幌都心のビジネス競争力を強化する高機能オフィスや国際水準の宿泊機能を備えたハイグレードホテルを、環境首都にふさわしい形で整備し、2028年の竣工を目指しています。もう一つ、札幌駅南口北4西3地区においては地権者の1社としてプロジェクトに参画しており、道都札幌の玄関口にふさわしい街づくりを、こちらも2028年度の竣工を目指して進めています。



■ 自然との共生を大切に「街づくり」

環境に関しては、特に日本橋兜町・茅場町にはグリーンそのものが少ないことを課題と認識しており、日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトを進める過程で、街の中にグリーンを増やしていく視点を大切にしながら様々な挑戦を進めてきました。

2020年にはWood／Greenプロジェクトを発足しました。これは、街づくり対象エリア内に日本取引所グループが所有する「東証上場の森」の木材を活用したウッドデッキやベンチを整備し、外構植栽を共通のコンセプトデザインで繋ぎ、街全体の一体感の醸成および自然と共生した街づくりを推進する取り組みです。2021年には中央区により再整備された坂本町公園に「七草の庭」の植栽を寄贈しました。小高い丘に広々とした芝生、四季折々の花が咲き誇る中を小川が流れる同公園は、多くの人が憩い集う場に生まれ変わり、何よりも地元・町内の方々に大変喜ばれています。また、2022年には東京証券会館の屋上にファームガーデン「Edible KAYABAEN」をオープンしました。ビルの屋上を有効活用しながら、「食」の地域循環や食農教育を実現するこの菜園では、私も社員とともにスナップエンドウを育てており、収穫を楽しみにしています。その他、2020年オープンのホテル「K5」や2022年オープンの商業店舗「景色」の施設内にも植栽関連の店舗が出店するなど、緑あふれる空間づくり、自然との共生を実現する街づくりは、私たちが殊に意を用いて推進してきたテーマです。

2022年4月に竣工した「KITOKI」は、オフィス内の木質化や「自然と結びつきたい」という人間の本能的な欲求を満たすバイオフィリックデザインを取り入れ、都市における木材の可能性を拓く取り組みとして、2022年には「グッドデザイン賞」「ウッドデザイン賞」「木材利用優良施設等コンクール優秀賞」をトリプル受賞したほか、2023年1月には東京都から「ウッドシティTOKYOモデル建築賞」の最優秀賞を受賞するなど高い評価をいただいています。空間そのものの中に生命が生き生きと感じられる「KITOKI」は、各フロア空間が30坪強と規模は大きくありませんが、周辺相場と比較して高い賃料単価にもかかわらず、全9フロアが満室稼働となっています。一般の工務店においても施工可能な工法で最高位の評価を受けるグリーン建築物のモデルケースを生み出したことは、とても大きな意義があると感じています。



■ サステナビリティ経営の実践

現中計では、主要戦略の1つであるサステナビリティ経営の実践についてもさまざまな取り組みを進めてきました。安定性の高いアセットである賃貸レジデンス「ORSUS 戸越銀座」では、ZEH-M Oriented認証を取得したほか、サステナビリティ経営へのコミットメントを強化するために、評価型融資およびサステナビリティリンクローンを通じた資金調達も実施しています。

人材の多様性確保という点では、女性管理職比率やキャリア採用者管理職比率などのKPIを掲げた中核人材の登用も進んでおり、こうした取り組みは、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、外部からも高くご評価いただいています。GRESBリアルエステイト評価においても、2022年に初めて4スターを獲得しました。今後も、サステナブルな社会を実現するため、企業活動を通じて社会課題の解決、SDGsに貢献する取り組みとして、様々な構想を練っている状況です。

また、経営を支えるコーポレート・ガバナンスに関しても、この計画期間内で名実ともに高度化を図ってきました。昨年6月に指名委員会等設置会社に移行し、執行役に大幅な業務執行の委任が進んだことで、大規模ビルの取得・売却案件に関してこれまで以上に機動的な意思決定が実現しています。引き続き当社なりのアレンジを加えながら、指名委員会等設置会社の良さを活かし、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向けた努力を積み重ねていきます。

■ 人的資本の強化

人材は当社の大切な経営資源であり、人材を育てることよりも人材が自ら育つ土壌を整えることが私の役割だと認識し、施策を継続しているところです。

資格の取得や英語の習得は強制ではありませんが、これらに伴う支出をコストではなく人材への投資と捉え、数年前に支援制度を充実させました。以前は配属部署で知識が必要となった社員が資格試験を受験しているように見受けられましたが、この制度導入後の1年間で若手社員の積極的な資格取得が増加し、投資額は3倍に増えました。社員自らのチャレンジにより新たな可能性が開かれることを期待しています。また、管理職に対しては、課長には次長級、次長には部長級のタフアサインメントを敢えて与えて、一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことで、仕事を通じた成長を促しています。人材採用に関しては、新卒に限らずキャリア採用も積極的に拡大しており、他社で実績を上げた人材を即戦力として迎え入れることで起きる社内の化学反応を、社員相互の成長に繋げられるよう働きかけています。

そして、現在私はもう一つ、“気の利いた遊び心が常に息づく職場環境づくり”にチャレンジしています。この街に「行ってみたい」とか「もう一度行きたい」と思わせる、そうした人を惹きつける魅力的な企画や豊かな発想は、良い意味でのびのびとした社風の中でこそ育まれるように感じているからです。私は去年の秋から月1回のペースで土日に出勤をしているのですが、もちろん街にスーツを着ている方はいません。敢えてカジュアルな格好で会社の未来について考えるようにしています。また、昨年はスーパーフレックスタイト制度の導入、今年4月には社員の交流が活発になるよう本店のオフィスレイアウトを大幅に変更しました。働き方も自由に、彩り豊かな感性と遊び心を持った社員で溢れる会社になるとさらに面白いのではないかと考えています。

■ 中期経営計画「Challenge & Progress」を仕上げる年

これまでの3年間はコロナ禍という厳しい事業環境下の中でも、安定的な運営を継続し、目に見える実績を上げることができました。私はそこに社員の底力を感じていますし、「KABUTO ONE」に代表される当社のデベロッパーとしての実績や価値が可視化されたことで、社外からより多くコラボレーションに向けたお声がかかるなどの変化も実感しています。

コロナ禍の3年間は、改めて「オフィスは必要である」と再認識できた期間でもありましたが、何のためにオフィスが必要なのか、その中身は大きく変化しました。これまでの事務的な作業をする場から、デジタルでは代替できないリアル空間の場として、そこに集う人々が対面で出会い意見を出し合うことでイノベーションを創出する。オフィスの必要性や価値がそう変化していることを強く意識し、当社が提供する価値もハード・ソフトの両面でそうしたニーズに合致させていくことが重要だと考えます。

2023年度は中期経営計画の最終年度にあたります。今年4月には兜町12プロジェクト「キャプション by Hyatt 兜町 東京」が2025年の開業に向けて着工しました。「KITOKI」に続いて、木造ハイブリッド構造の宿泊施設として国土交通省の「サステナブル建築物等先導事業」に採択されています。日本経済がグローバル化する中で、海外からの訪日者が増えるインバウンドの流れを当社のビジネスに取り込むという視点に加え、ホテルの展開は、それぞれの再開発エリアの中で、相性の良い場所に必要な施設機能として展開していく、そうした発想を大切にしています。再開発事業は、先に述べた札幌の2つのプロジェクトも都市計画決定を受け、これから進捗していきます。当社の中長期の成長につながるプロジェクトパイプラインは豊富で、これらのプロジェクトを着実に進めることで当社の目指す「株主価値の向上」と「社会価値の向上」を実現していきます。

中期経営計画最終年度の数値目標には、「連結営業利益120億円台」のほか、「EPS200円以上」「ROE6%以上」を掲げていますが、これらの目標を達成できる見通しも立っています。株主還元についても、連結配当性向50%程度という目標に沿って、2023年度の年間配当金は前年度から12円増配の116円と、7期連続での増配を計画しています。掲げた施策をしっかりと遂行することで目標を達成し、さらにその先の成長へと繋げていきます。

■ ステークホルダーとの価値協創

当社は、「従業員」「株主・投資家」「お客様」「取引先」「地域社会」等に加え、「未来」もステークホルダーと認識したうえで、今後も皆様との価値共創を重視していきます。

特に「従業員」は、当社が事業を展開するための礎であり、当社が推進する人々を惹きつける街づくりの源泉でもあります。社員が健康で生き生きと働けることは一人ひとりの力を最大限発揮してもらうためのベースですから、現中期経営計画では有給休暇取得率70%以上や健康診断実施率毎年100%といった社員の健康増進に繋がるようなKPIを積極的に掲げ、社員の心身の健康に配慮した取り組みを実践することで、働きやすい職場環境の整備に努めてきました。今年は大変喜ばしいことに、健康経営優良法人2023大規模法人部門の中で、特に優良な健康経営を実践しているトップ500社に冠される「ホワイト500」の認定を経済産業省よりいただきました。今後も一層健康経営を推し進めていきます。

これまでも「株主・投資家」の皆様とは、IR活動などを通じた対話を継続してきましたが、街づくりの実績を示せるようになった今では、当社のこれからの展望について、より高いご関心をいただいていると感じています。そのためにもしっかりと10年、15年後の当社のありたい姿をお示ししたうえで、中長期経営計画などの具体的な施策を説明していくことが重要だと考えます。特に再開発の過程では、目先の短期的な利益ばかりを追求するのではなく、長期的な成長を見据えた未来の姿を共有することで、再開発にご期待いただけるよう対話を続けていきます。また、2021年に開業したKABUTO ONEを中心に、当社が再活性化に取り組んできたことで彩りのある街へと変貌を遂げた日本橋兜町・茅場町を直接ご案内したいという思いから、今年初めて個人株主様向けの施設見学会を開催しました。おかげ様で定員を大きく上回るご応募をいただき、改めて株主様の当社への関心の高さに感謝するとともに、これからも当社の成長にご期待いただけるよう、しっかりと経営をしてまいります。

最後に、「未来」に対しては、今、求められている喫緊の社会課題にしっかりと対応していくという強い責務を感じています。特に、地球規模での気候変動対応は、今の取り組みが10年先、20年先のステークホルダーの価値に繋がる、我々世代の大きな責任です。事業の中での温室効果ガスの削減を進めると同時に、自然との共生を実現するグリーンな未来を創出し、社会の持続可能性と、当社の持続的成長を追求していきます。

2022年に創立75周年を迎えた当社は、次の25年で100年企業になるという未来を見据え、そこへ向けた2024年度以降の中長期経営計画の策定に今後取り組んでいきます。兜町が生み出した磁力のように、それぞれの街が地歴や特性を活かしながら人々を惹きつける魅力ある街に変化していくために、その街に対して私たちが何をしていくのか。当社の長期的な展望を描きながら歩みを進めてまいりますので、ステークホルダーの皆様には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。

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。

Sustainability Vision

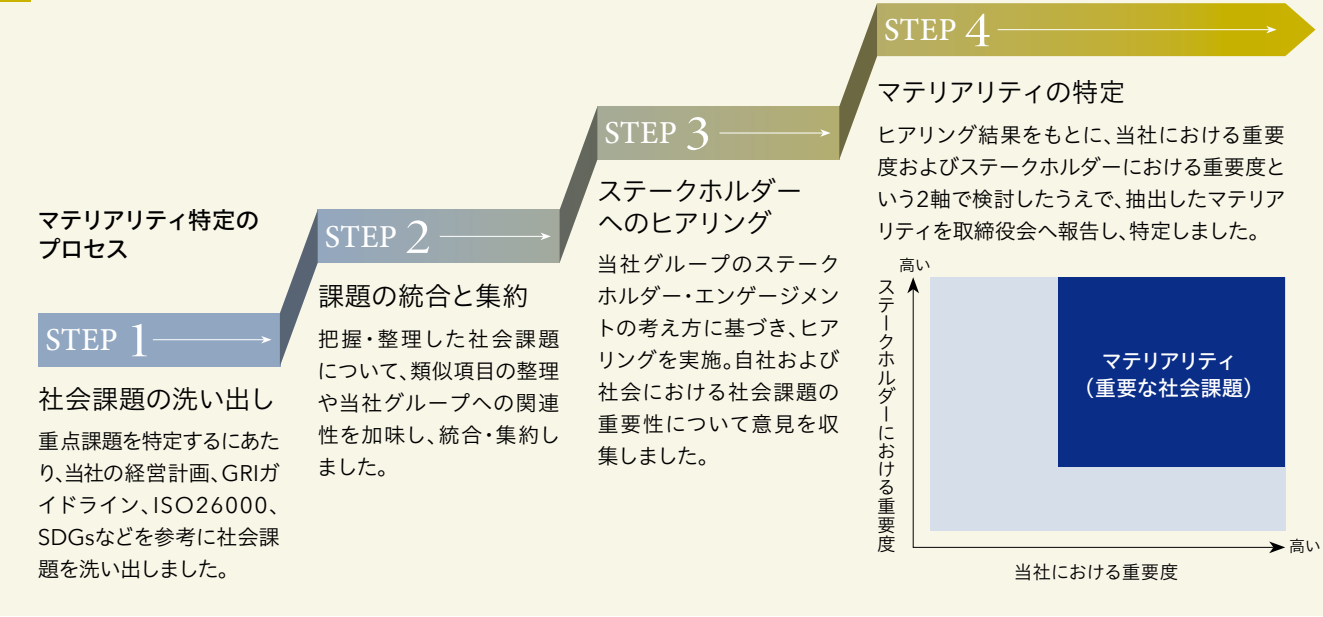
サステナビリティ ビジョン

「街づくりに貢献する会社」としての活動により、
環境・社会課題の解決や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。

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		リスク	機会
ダイバーシティと インキュベーションによる、 にぎわいのある街づくり	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。そのような街づくりに貢献します。	産業振興および 地域振興			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
		ソーシャルニーズ への対応	   		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
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・働く人たち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。そのような街づくりに貢献します。	自然災害リスク への対応			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
		気候変動への対策	   		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
地球環境に優しい、 低炭素の街づくり	街の活動において省エネルギー化が進み、また再生可能エネルギーが積極利用され、CO ₂ 排出量が削減される。そのような街づくりに貢献します。	自然災害リスク への対応			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
		気候変動への対策	   		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
街づくりへの貢献を支える 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む会社を目指します。	コーポレート・ガバナンス の強化			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貸収入の増加
		コーポレート・ガバナンス の強化			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。

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770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 253名	
従業員数(単体)	女性従業員比率
96名	35.4%
自然資本	
自然資源・エネルギー	
エネルギー使用量	水使用量原単位
139,220MWh	0.77m³/m²
財務資本	
安定的な財務基盤	
総資産 3,983億円	
純資産	有利子負債
1,193億円	2,268億円



コーポレート	
- 資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進 - コーポレート・ガバナンスの強化 - サステナビリティ経営の実践	
ステークホルダーの期待・ニーズ お客様 取引先 従業員	気候変動への対策 産業振興および地域振興 ソーシャルニーズへの対応 自然災害リスクへの対応 コーポレート・ガバナンスの強化
マテリアリティ	

提供価値	
利益目標	
EPS 200円以上 (2023年度)	連結営業利益 120億円以上 (2023年度)
資本効率	株主還元
ROE 6%以上 (2020年度～2023年度)	連結総還元性向 70%程度 (2020年度～2023年度)
	2023年度までに連結配当性向 50%程度
E:環境	
地球環境に優しい、低炭素の街づくり	
GHG排出量 2030年度までに 50%削減 (2018年度比)	水使用量 2030年度までに 20%削減 (2018年度比)
	廃棄物排出量 2030年度までに 20%削減 (2018年度比)
S:社会	
ダイバーシティとインキュベーションによる、にぎわいのある街づくり	
女性新規採用比率 30%以上	有給休暇取得率 70%以上
がん検診(2年毎)実施率 35歳以上 100%	健康診断実施率 毎年 100%
災害に強い、レジリエントな街づくり	
新耐震基準対応ビル 100% (再開発前提ビルを除く)	救命講習資格保有者 全役職員
G:ガバナンス	
街づくりへの貢献を支えるコーポレート・ガバナンス	
取締役会の社外取締役比率 1/3以上	女性取締役 1名以上
指名・報酬委員会の社外取締役比率 過半数	コンプライアンス研修 年5回以上

株主価値の向上

上場不動産会社としての株主価値の向上

当社グループが持つ企業価値の源泉を最大限に活用し、不動産の付加価値を創出・実現することにより、資本効率を高め、株主へ還元することにより株主価値を向上する。

平和不動産グループが目指す姿

「街づくりに貢献する会社」として、環境・社会課題の解決や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り、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに企業価値の向上を図る。

社会価値の向上

街づくりに貢献する会社としてサステナブルな社会の実現への貢献

日本橋兜町・茅場町の再活性化、札幌再開発事業、アセットマネジメント等に取り組み、環境・防災力に配慮した安心・安全な街づくりを推進し、サステナブルな社会の実現に貢献する。

価値創造ストーリー



平和不動産の強みを結集 魅力あるサステナブルな街づくり

—日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト—

街づくりコンセプト

人が集い、投資と成長が生まれる街づくり

兜町は、明治以来、「コト始めの街」「投資の街」「証券の街」としての地歴を有し、時代時代のイノベーションが起り、投資家が集い、様々な情報が交流する舞台となりました。

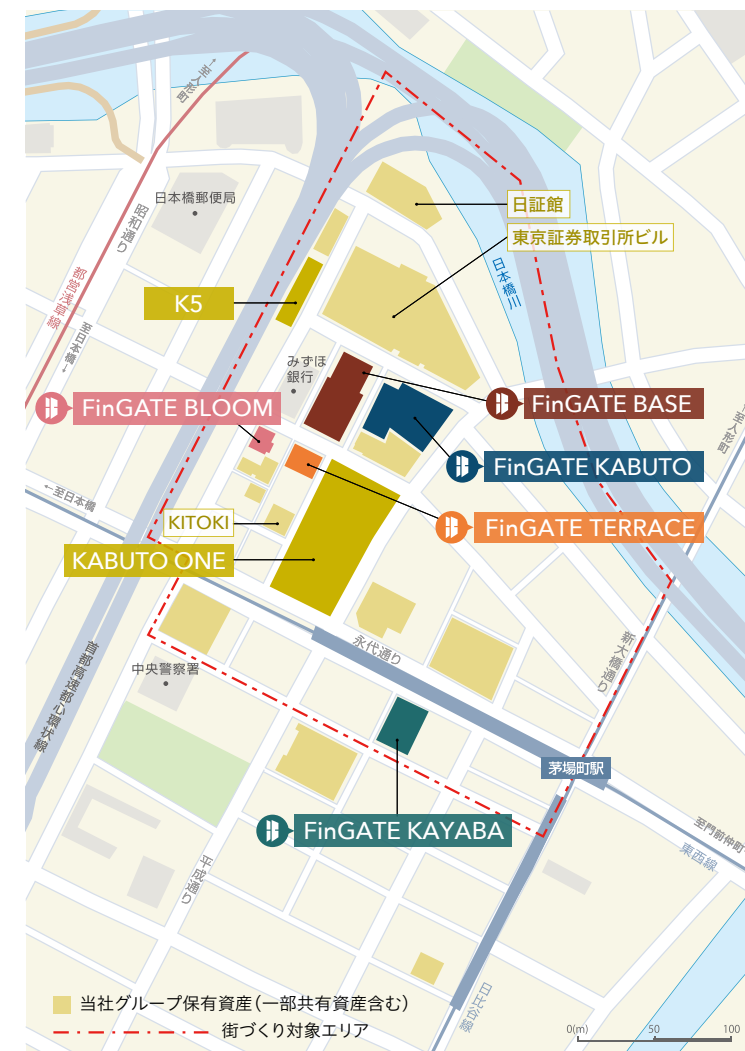
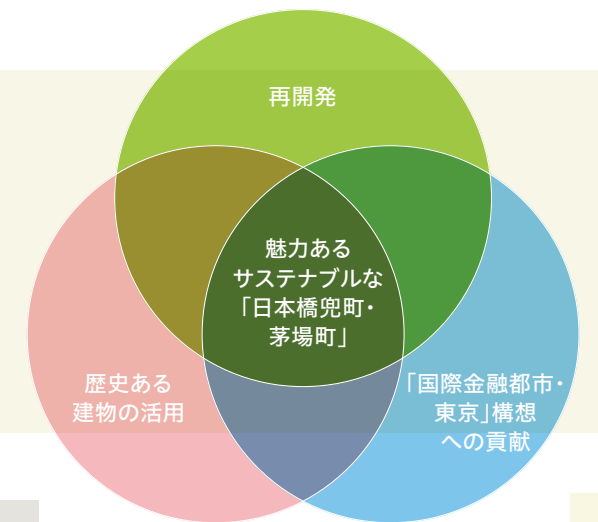
こうした歴史的な背景等を踏まえ、「人が集い、投資と成長が生まれる街づくり」を街づくりコンセプトとして掲げ、兜町の持つポテンシャルと周辺の街の機能との融和による、「兜町らしさ」の再構築を目指しています。

地域の課題、社会のニーズへの対応

日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトでは、物件の開発や運営において、地域課題の解決や社会的なニーズをくみ取った施策を展開することで、エリア全体の活性化に繋げています。私たちが認識する課題・ニーズとしては、エリアの賑わいの醸成や自然災害への備え等のほか、古くからの金融都市ならではの観点として、歴史ある建物の活用や「国際金融都市・東京」構想への貢献等、多岐にわたっています。

主な課題、社会のニーズの一例

- 地域の賑わいの醸成
- 歴史ある建物の活用
- 自然災害リスクの低減
- 低炭素化
- 「国際金融都市・東京」構想への貢献



再開発

当社は、日本の金融マーケットの中核的機能・役割を担う証券取引所ビルのオーナー企業として設立され、以来、日本全国の金融市場の中心地でその街に根差した事業に深く関わってきました。

当社は、創業の地である日本橋兜町・茅場町の再活性化を推進することで、多様な人々が集まる彩りのある街へと変えていきます。

活用する資本・強み

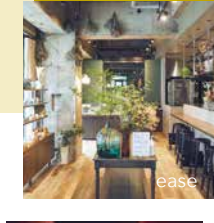
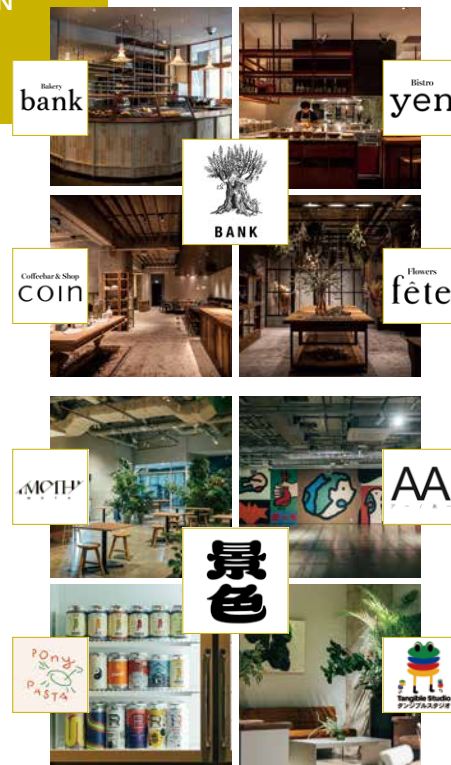
- 優良なポートフォリオ（好立地の開発用地）
- 取引先／地域社会との良好な関係
- 有望なテナントとの関係
- 証券取引所ビルオーナーとしての実績と信頼

飲食店舗等の拡充

日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトが本格化する前は、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も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。

2022年12月の「BANK」と「景色」の出店により、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20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5万人へ拡大しています。

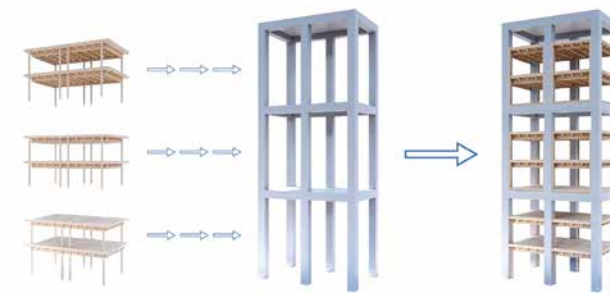
2022年12月
OPEN

KITOKIでの取り組み ―― 都市における木材活用の可能性を拓く ――

「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建築できるようになることで、木造建築の普及率向上に繋がることが期待されます。

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）」採択事業

「SRC造の3層吹抜けのメガストラクチャーの内部に木造を内包する」という木造ハイブリッド構造は、耐久性の高いメガストラクチャーで、安全性・安定性を確保し、中の木造体には一定程度の可変性を持たせています。木造ハイブリッド構造を採用することにより、大がかりな木造体を設けることなく、低層木造建築の工法で木質化が可能となり、木に触れあえる内部空間を構築することが可能です。木造ハイブリッド構造の採用により、今後の木造活用の可能性を社会的に示しました。



「東証上場の森」との連携

外構には、株式会社日本取引所グループ（以下「JPX」という。）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材を使用した「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。ワーカーや来街者、周辺の皆様に対して木材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）。

サーキュラー・エコノミーの取り組み

コンクリート柱に使用した型枠木材の転用（サーキュラー・エコノミー）を行っています。低層部の型枠に活用した木材は、脱型後、その特徴的な凹凸を活かして、アートピースやサインなどの一部として転用しています。通常であ

れば、使用後は廃棄される木材型枠を、廃棄物とせず最後まで活用するサーキュラー・エコノミーを実践し、循環型社会に寄与しています。

バイオフィリックデザインオフィス

“人間にはもともと生物や生気に引きつけられる心理的傾向がある”というバイオフィリア仮説に基づいた空間デザインの手法を「バイオフィリックデザイン」といいます。バイオフィリックデザインを職場環境に取り入れることで、従業員の生産性や企業価値の向上、職場の雰囲気改善等につながるとする研究も報告されています。

KITOKIでは、バイオフィリックデザインを取り入れ、より心地よく働ける環境をセットアップオフィスとして提供しています。自然の3つのテーマ（風、水、木）で構成されたセットアップオフィスは、植栽や水音を奏でる什器などにより、働く人に心地よさを提供しています。

魅せる丸太梁の採用（木材の活用を推進する新技術の採用）

エントランス部分を含む1～3階部分の梁には、秋田県産の栗の木を丸太のまま使用しています。通常、広葉樹の天然乾燥には数年の期間が必要とされますが、改質水と防火を使った日本初の木材乾燥機「woodbe（ウッドビー）」を用いて人工乾燥させることで、乾燥期間の大幅な圧縮とコスト削減が可能となります。このように、木材活用の可能性を拡げる最新の木材関連技術を積極的に活用しています。



歴史ある建物の活用

スクラップ＆ビルドによる新築ビルの開発のみではなく、良質な建物をリノベートして使い続けていくことも指向しています。良い建物は50年、100年使っていく、価値を与えていく、という考えのもと、開発とリノベートをミックスした街づくりを進めています。

活用する資本・強み

- 地域社会との協力関係
 - ▶ テナントとの連携した地域一帯の取り組み
- 街づくりを担う人材
 - ▶ 時代に合わせ多様なアイデアをプロジェクトへ統合

K5(2020年2月開業)

「K5」として生まれ変わった建物は、大正12年(1923年)に竣工した建物であり、渋沢栄一翁により1873年に創設された日本初の銀行(第一国立銀行)の三代目建物の分館として建築されました。当社は、鋼板パネルで覆われ、近代的に改修された本建物を取得しましたが、「竣工当時の姿をもう一度表し、魅力的に活用することこそが、建物の不動産的価値向上だけでなく、地域の価値の向上に繋がることになる」との思いから、竣工当時の姿を表す再改修工事を実施しました。



BANK(2022年12月開業)

「BANK」の建物は、旧銀行店舗であり、剥きだしのコンクリートや、重厚な金庫が残るなど、金融街である兜町らしい雰囲気を感じられる空間となっています。

外壁ラインを1面セットバック(減築)して、パブリック空間を設けるとともに、「平和」の象徴である推定樹齢1,000年を超えるオリーブを配置しています。



BANK



「国際金融都市・東京」構想への貢献

東京都が策定した「国際金融都市・東京」構想の一翼を担うべく、「資産運用を中心とした金融ベンチャー企業等の発展支援」「投資家と企業の対話・交流促進拠点の整備」「主として外国人をターゲットとした高度金融人材の受入促進」という3つの具体的施策を推進しています。

このような背景のもと、これからの金融を担う独立系資産運用会社や金融系スタートアップの起業・成長を支援するインキュベーション活動として、「FinGATE」事業をスタートしました。

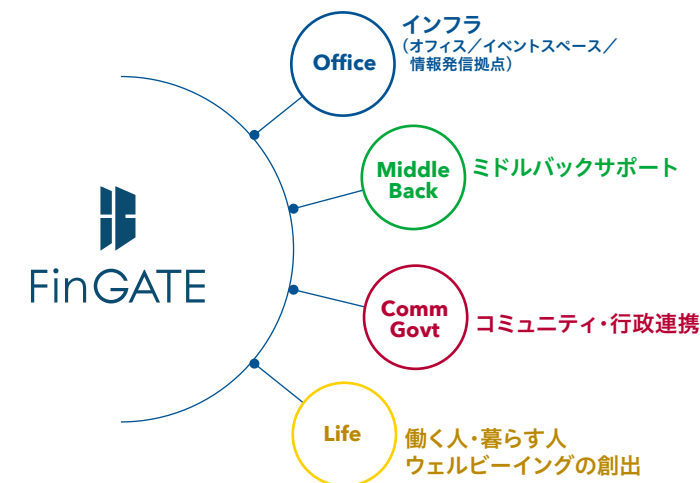
活用する資本・強み

- 証券取引所ビルオーナーとしての実績と信頼
- 地域社会との協力関係
 - ▶ 金融系ベンチャー企業との関係構築によるサービスの最適化

FinGATE(金融系ベンチャー企業の集積)

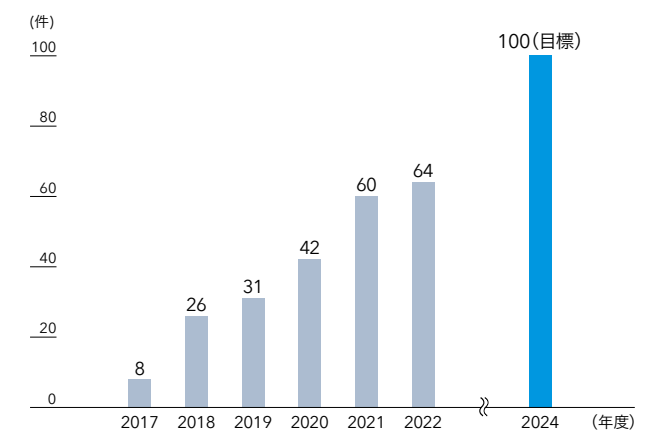
FinGATEでは、上記施設のような金融サービスの立ち上げや経営に必要なオフィス・イベントスペースなどのインフラ設備のみならず、起業家同士が交流できるコミュニティ機会の創出や行政連携支援、ミドルバックサービス支援を行っています。

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、2023年3月末時点で計64社の金融系スタートアップ等が入居しています。2023年度にFinGATE KAYABA、FinGATE BASEを拡張整備のうえ、2024年度中に100社の誘致を目指します。

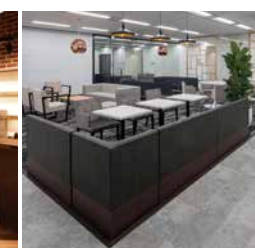


FinGATE 誘致社数

(賃貸借契約、コワーキング利用契約、同居数の合計)



FinGATE KAYABA



FinGATE KABUTO



FinGATE BASE



FinGATE TERRACE



FinGATE BLOOM

中期経営計画

前中長期経営計画
over the “NEXT DECADE”
(2014～2019年度)

街づくりに貢献する会社へ
(デベロッパーへの挑戦)

中期経営計画
Challenge & Progress
(2020～2023年度)

街づくりに貢献する会社としての挑戦と飛躍
(デベロッパーとしての挑戦・飛躍)

社会価値の向上

街づくりに貢献する会社として
サステナブルな社会の
実現への貢献

街づくりに
貢献する会社

株主価値の向上

上場不動産会社としての
株主価値の向上

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

振り返り

全体統括	- 前中長期経営計画の2023年度連結営業利益目標100億円を前倒し達成 - 営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新 - 財務規律を維持しつつ、ROEを向上させるとともに積極的な株主還元を実施
1. 日本橋兜町・茅場町 再活性化プロジェクト	- 第1弾プロジェクト「KABUTO ONE」の新築工事に着手 - Fintech、資産運用会社等向けの施設「FinGATE」シリーズを展開 - 賑わい創出施設「K5」の開業等
2. ビル賃貸事業の ブラッシュアップ	- ソーシング力を活かした外部成長の実施(取得：約700億円) - 積極的な賃料増額改定による内部成長
3. 不動産ソリューション ビジネスの拡大・多角化	- 平和不動産リート投資法人のスポンサーとしてAMフィーを拡大 - HFレジデンスシリーズを8号案件まで事業化
4. 事業戦略遂行の体制強化、 安定的な株主還元の実施	- ROEの大幅な向上(2013年度：3.4%→2019年度：6.5%) - 積極的な株主還元の実施による還元額の大幅な拡大(2013年度：8.7億円→2019年度：40.7億円) - 取締役任期の短縮、責任限定契約の対象者拡大、役員報酬の基本方針改正、株式報酬制度の導入

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：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
- 付加価値創出のビジネスモデルへの転換
- サステナビリティ経営の実践
- EPS成長・ROE意識・高水準の株主還元

事業戦略

1. 再開発事業	2. ビルディング事業
- 日本橋兜町・茅場町の再活性化 - 札幌再開発事業化の推進	- 外部成長・内部成長等の推進 - 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 - 棚卸資産の売却等による収益獲得
3. アセットマネジメント事業	4. コーポレート
アセットマネジメント収益等の拡大	- 資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進 - コーポレート・ガバナンスの強化 - サステナビリティ経営の実践

主要経営指標

		2014～2019年度 実績						2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2023年度 KPI
		2014年度	2016年度	2017年度	2019年度							
利益目標	EPS	62.53円	113.17円	132.57円	184.82円			189.76円	236.74円	254.27円	229.14円	200円以上(2023年度)
	連結営業利益	85.4億円	96.7億円	94.3億円	109.0億円			112.2億円	126.1億円	107.8億円	123億円	120億円以上(2023年度)
資本効率	ROE	2.8%	4.7%	5.2%	6.5%			6.3%	7.3%	7.7%	6%以上	6%以上(2020～2023年度)
株主還元	連結総還元性向	35.2%	23.0%	27.9%	57.8%			68.5%	68.8%	68.3%	70%	70%程度(2020～2023年度)
	連結配当性向	35.2%	23.0%	27.9%	30.3%			40.6%	40.1%	40.9%	50.6%	50%程度(2023年度までに)

投資計画

	2014～2019年度 実績				2020～2023年度 計画	2022年度までの実績
再開発投資	約150億円			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177億円
				ビルディング事業 アセットマネジメント事業	取得：約600億円	約666億円
					入替えによる回収：約200億円 既存棚卸資産の売却による回収：約340億円	約406億円



再開発事業

サステナブルかつ多様性のある街づくりへ

事業環境

- 日本橋兜町・茅場町における街の活性化に対する機運の高まり
- 「国際金融都市・東京」構想への貢献
- 北海道新幹線札幌延伸

競争優位性

- 当社創業の地(日本橋兜町・茅場町)に軸足を置いた事業展開
- 地域とのリレーションシップ
- 証券、金融業界との信頼関係の構築
- 札幌都心部の中でも中心的な場所に物件を保有

事業戦略

1. 日本橋兜町・茅場町の再活性化

KABUTO ONEに加え、新たなプロジェクトを始動させることにより、街づくりをカタチにするとともに、街づくり対象エリア全体の賑わい創出や「国際金融都市・東京」構想への貢献等に取り組むことにより**サステナブルかつ多様性のある街づくりを推進**します。

2. 札幌再開発事業化の推進

道銀ビルディング再開発を事業化するとともに、札幌駅南口北4西3地区(札幌駅前合同ビル所在街区)市街地再開発事業に参画することにより、**札幌再開発事業を本格的に推進**します。

日本橋兜町・茅場町の再活性化

街づくり対象エリア



KABUTO ONEの開業(2021年8月開業)

- 1階アトリウムに世界最大規模のキューブ型大型 LED ディスプレイ「The HEART」を整備
- 投資家と企業の対話交流拠点となるカンファレンス「KABUTO ONE HALL & CONFERENCE」、ライブラリー・ラウンジ「Book Lounge Kable(カブル)」を導入
- 生産者を応援する食堂「KABEAT(カビート)」、コミュニティカフェ「KNAG(ナグ)」、モダンスリランカレストラン「HOPPERS(ホッパーズ)」がオープン
- オフィス部分は満室稼働が継続
- 開業後は、金融・投資に関連したイベント等が開催され、街の新たなランドマークビルとして地域の賑わい創出および活性化に貢献



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・構造	地上15階、地下2階、塔屋2階、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㎡(約11,860坪)
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

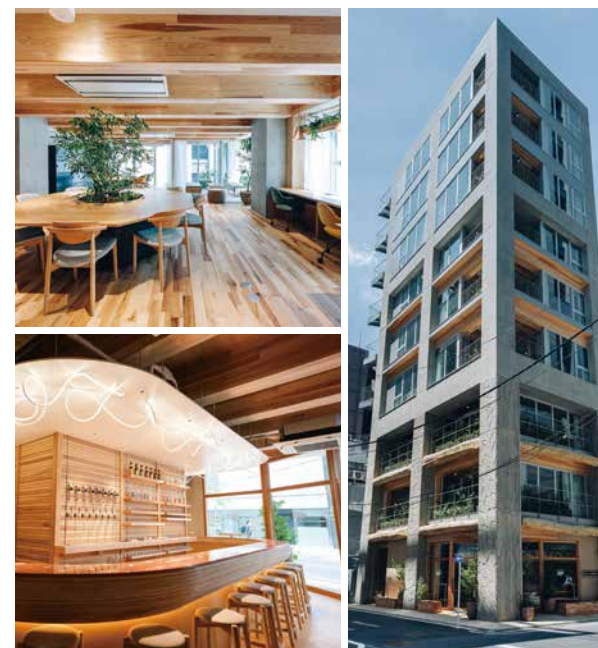


KITOKIの竣工(2022年4月竣工)

- 平和不動産として初めてとなるハイブリッド構造(木造およびSRC造)を採用した店舗兼オフィスビル
- 国土交通省の「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
- オフィスではバイオフィリックデザイン※を取り入れ、より心地よく働ける環境をセットアップして提供

※“人間にはもともと生物や生気に引きつけられる心理的傾向がある”というバイオフィリア仮説に基づいた空間デザインの手法

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」駅徒歩1分
主要用途	店舗、事務所
階数・構造	地上10階、木造ハイブリッド構造
延床面積	791.95㎡



兜町12プロジェクトの事業化(2025年開業予定)

- 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

Caption
BY HYATT

ホテル名称	キャプション by Hyatt 兜町 東京
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
階数・構造	地上12階、地下1階、塔屋1階、木造ハイブリッド構造
延床面積	9,958.56㎡
客室	195室
開業	2025年(予定)

※ 記載の情報は現時点の計画案であり、今後の詳細検討により変更の可能性があります。



※ ビジュアルはイメージです。

札幌再開発事業化の推進



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)

- 2022年4月に都市計画決定が告示済
- 当社も地権者としてプロジェクトに参画し、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、2028年度竣工に向けて事業化を目指す

区域面積	約1.7ha
敷地面積	約1.1ha
延床面積	約210,200㎡
高さ・階数	約200m／地上35階地下6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)

- 2022年12月に都市計画決定が告示済
- 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	大通西四丁目南地区市街地再開発準備組合
所在地	北海道札幌市中央区大通西4丁目1
主要用途	事務所、ホテル、商業
敷地面積	約5,030㎡
延床面積	約99,400㎡
容積率	約1,650 %
階数	地上34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

ビルディング事業

全国主要都市に保有する
優良なポートフォリオを活かす

事業環境

- 働き方やオフィスニーズの多様化
- 環境やBCPを意識した運営

競争優位性

- 全国の主要都市の中心地に優良なポートフォリオを保有
- 証券取引所ビルのオーナーとしての実績と信頼
- テナントリレーションシップ・テナントリーシング力
- ビルの価値を維持・向上させ、運営管理サービスの水準引き上げによるテナント満足度の向上

事業戦略

1. 外部成長・内部成長等の推進

新規賃貸資産の取得によりポートフォリオを積み上げるとともに、ポートフォリオ入替えの過程において**物件売却益を獲得**します。また、賃貸オフィス市場の動向に基づいた賃料増額改定を実行することによりポートフォリオの収益性向上を図ります。

2. 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

環境配慮、防災力向上等の社会課題解決に対応したビル運営・設備投資を実施することにより、長期的な目線においてCO₂の削減等に取り組めます。

3. 棚卸資産の売却等による収益獲得

開発、リースアップ、リニューアル工事等を行い、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、収益の獲得を目指します。

外部成長の進捗

- 現中期経営計画スタートから2023年3月までに合計約660億円の物件を取得
- 中期経営計画期間中における竣工ベースおよび取得見込を考慮した場合、現時点において約680億円の投資が進捗
- 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への投資も拡大
- 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(次ページ参照)

※ 2023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	アディット 桜通り
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	名古屋市	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



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
- 進行中の開発案件2プロジェクトも含めて、シリーズ計11物件となる見込み

※ 2023年3月末時点、面積は当社グループ持分

	稼働物件					
物件名称	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
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
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)
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
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

	稼働物件			開発中	
物件名称	ORSUS大井町	ORSUS赤羽イースト	ORSUS大鳥居	ORSUS戸越銀座	台東区三ノ輪PJ
物件外観					
所在地	東京都品川区	東京都北区	東京都大田区	東京都品川区	東京都台東区
延床面積 ()は戸数	969.45㎡ (36戸)	2,241.13㎡ (49戸)	3,876.43㎡ (99戸)	3,586.40㎡ (92戸) 予定	2,949.61㎡ (54戸) 予定
竣工年月	2019年10月	2022年11月	2023年2月	2023年10月予定	2024年1月予定
取得年月	2022年10月	2022年12月	2023年2月	—	—

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、温室効果ガス削減の実現に向けた取組みの一環として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



外観



エントランス・ホール

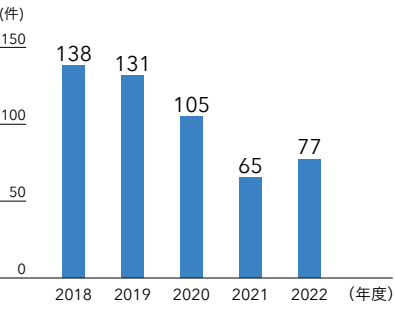


ORSUS
オルサス

内部成長の進捗

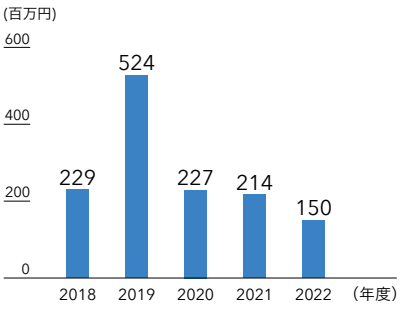
- 賃貸オフィス市場の動向に基づいた賃料増額改定に取り組む(2020年度から2023年度までの増額改定計画:約7億円)
- ビルの価値を維持・向上させ、運営管理サービスの水準引き上げによりテナント満足度を高めながら増額改定に取り組む

賃料増額改定の状況(件数)※



※ 「増額」から「減額」を差し引いた件数

改定賃料の変動額(年間増収効果ベース)※



※ 「増額」から「減額」を差し引いた金額。2019年度は東証ビル賃料年間3億円の増額を含む

ビル空室率推移

	連結空室率	単体空室率
2019年度	—	1.2%
2020年度	1.8%	1.8%
2021年度	4.5%	3.0%
2022年度	4.5%	4.3%

※ 再開発関連の貸止め等を除いて算出

※ 2020年度空室率より、販売用不動産を含めた空室率を算出

棚卸資産の売却等による収益獲得

- 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、収益の獲得を目指す
- 2022年度末に札幌ホテル、福岡レジデンスの計2棟を固定資産(賃貸事業資産)から販売用不動産に振替え

保有資産

※ 2023年3月末時点、面積は当社グループ持分

	茅場町オフィス	名古屋栄オフィス	大阪北浜オフィス-1	大阪北浜オフィス-2	横浜オフィス	札幌ホテル	千葉レジデンス	尾久レジデンス	福岡レジデンス
所在地	東京都中央区	名古屋市	大阪市	大阪市	横浜市	札幌市	千葉市	東京都荒川区	福岡市
延床面積	約3,500㎡	約9,500㎡	約5,500㎡	約2,500㎡	約3,000㎡	約46,000㎡	約1,500㎡	約1,000㎡	約2,500㎡
竣工年月	1991年9月	2004年3月	2015年2月	2011年10月	1986年2月	1996年4月	2018年12月	2017年2月	2018年1月
取得年月	2013年12月	同上	同上	同上	同上	2019年1月	2019年7月	2021年4月	2021年10月
ストック残高	約141億円								

※ 大阪北浜オフィス-1、2、横浜オフィス、札幌ホテル、千葉レジデンス、尾久レジデンスは売却済(2023年9月末時点)

TOPICS

メルキュール東京日比谷

MERCURE
HOTELS

- 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年冬にリブランドオープン予定
- デザインコンセプトは『劇場の舞台美術』として、178の客室・レストラン・フィットネスセンター・会議室・エグゼクティブラウンジなどを整備



アセット マネジメント 事業

成長を続ける不動産投資ニーズに対応

事業環境

- 不動産投資に対するニーズの拡大
- 不動産価格の高止まり

競争優位性

- 平和不動産リート投資法人のスポンサー
- 平和不動産リート投資法人の資産を運用する平和不動産アセットマネジメント株式会社をはじめとするグループ各社との協働

事業戦略

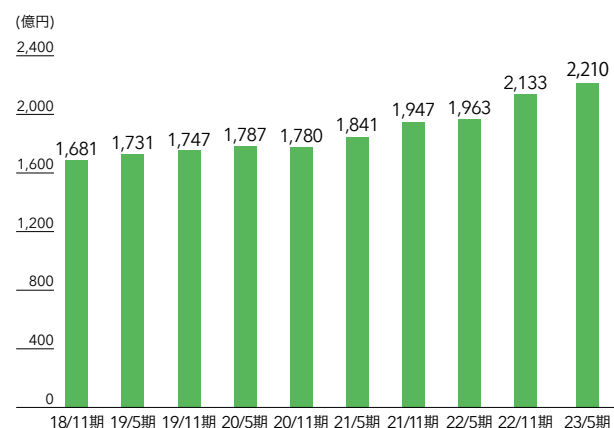
1. アセットマネジメント収益等の拡大

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等の当社グループ収益の拡大を図ります。

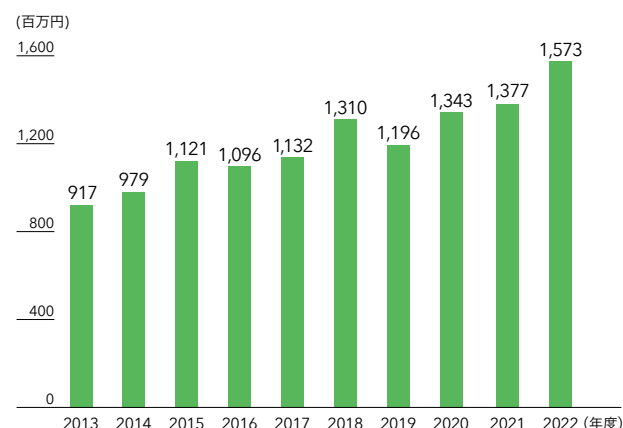
アセットマネジメント収益等の拡大

- 平和不動産リート投資法人の成長に伴い、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、2年連続となる公募増資やポートフォリオの入替えにより資産規模2,200億円超え

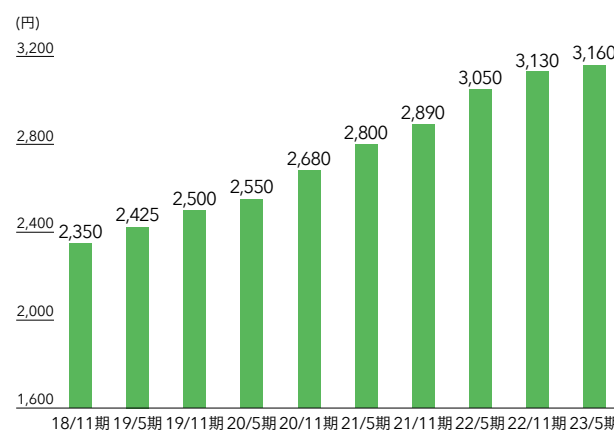
平和不動産リート投資法人資産規模推移



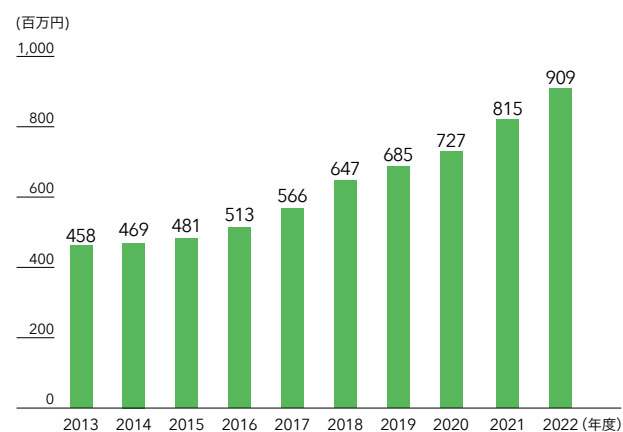
平和不動産リート投資法人からのAMフィー収入



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



財務・資本戦略

財務担当役員メッセージ

資本コストと資本効率を 意識した資本政策を推進し 中期経営計画最終年度の 目標達成を目指します

取締役 執行役
青山 誉久

2022年度の業績

過去最高益を6期連続で更新

中期経営計画「Challenge & Progress」の3年度目となる2022年度の業績については、ビルディング事業における棚卸資産売却減少、テナント解約違約金計上の反動減等の一時的要因の影響により、売上は445億円（前期比132億円減）、営業利益は107億円（同18億円減）、経常利益は96億円（同19億円減）となり、減収減益でありましたが、このような一時的な要因は期初計画には織り込んでおり、計画通りの進捗となりました。また、最終利益は、政策保有株式の売却を進めたことにより91億円となり、6期連続の過去最高益の更新となりました。

ビルディング事業については、解約違約金の反動減等の一時的要因を除けば、ポートフォリオの拡大や内部成長に伴い賃貸収益は増収となり、物件売却についても前期に引き続き平和不動産リートへの棚卸資産売却を計画通り実施することができました。アセットマネジメント事業においても、平和不動産リート投資法人の運用資産の積上げに伴い、アセットマネジメントフィー等の当社グループ収益も着実に積み上げることができました。また、再開発事業も札幌の大通西4南地区において都市計画決定が告示され、「キャプション by Hyatt 兜町 東京」も本年4月に着工するなど、各事業において、順調に進捗している状況です。

株主還元の実施

1株当たりの配当金は6期連続の増配

中期経営計画「Challenge & progress」における株主還元の方針といたしまして、計画期間である2020年度から2023年度の4年間は連結総還元性向を70％程度とするKPIを掲げております。なお、連結配当性向については2023年度までに50％程度とすることを目標としており、デベロッパ業界のなかにおいても高水準の株主還元を実施しております。2022年度の1株当たりの配当金は、6期連続の増配となる年間104円、配当性向は40.9％であり、自己株式取得約25億円を考慮いたしますと総還元性向は68.3％です。

2023年度の1株当たりの配当金は、7期連続の増配となる年間116円、配当性向は50.6％の予想としております。中期経営計画最終年度においても、高水準の株主還元を実施できるよう努めてまいります。

中期経営計画の方向性

持続的な利益成長と資本コストを意識した経営を目指す

「街づくりに貢献する会社としての挑戦と飛躍」をスローガンに掲げ、「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」に取り組む方針であり、持続的な利益成長と資本コストを意識した経営を目指しています。具体的には、再開発事業による付加価値の創出と、ポートフォリオの積上げおよび入替えにより賃貸収益の底上げを図るとともに、含み益を活用した物件売却益の獲得が、今後の収益ドライバーになると考えています。すなわち、ビルディング事業における賃貸収益および物件売却益の両方の伸びが成長をけん

引する見通しです。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。それらを通じて、最終年度の連結営業利益目標を120億円以上に設定しております。

中期経営計画最終年度を迎える現在の投資計画進捗

ポートフォリオ入替えを通じた物件売却益の獲得

この4年間に於いて、再開発事業に約320億円、外部成長（物件取得）に約600億円の投資を計画しており、物件取得や開発による資産（ポートフォリオ）の積み上げを図っています。中期経営計画スタートから2022年度までの3年間に、兜町第7平和ビルや新橋スクエアビル、平和不動産名古屋伏見ビル、アディット桜通り等の取得、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660億円の物件を取得しております。中期経営計画期間中における竣工ベース、取得見込みを考慮いたしますと約680億円の投資が進捗しており、現時点で投資計画を達成している状況でございます。

今後も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への投資も拡大を図り、新規賃貸資産を積み上げていく計画です。また、再開発事業についても、日本橋兜町・茅場町の再活性化に向け、2021年8月に「KABUTO ONE」を開業し、2022年4月に木造ハイブリッド構造のビル「KITOKI」を竣工させております。さらには、「キャプション by Hyatt 兜町 東京」も本年4月に着工し、2025年の開業に向け推進しております。また、本格的には次の中期経営計画以降となりますが、札幌再開発事業において、2つの大規模プロジェクトである「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」を推進してまいります。

このような事業投資を行う一方、従来長期保有していたポートフォリオの入れ替えにより約200億円、棚卸資産の売却により約340億円の回収も計画しております。中期経営計画3年目の前期より賃貸事業資産の含み益を活用し、ポートフォリオ入替えを通じた物件売却益の獲得を本格化させ、2022年度まででは、約400億円の回収が進捗しており、最終年度となる今期においてもポートフォリオ入れ替えの一環として進めていく予定です。

重視する経営指標やリスク要因

資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進と事業環境の変化への対応

現在の中期経営計画では、利益成長はもちろん、資本コストおよび資本効率をより重視しており、EPSをKPIに設定（最終年度のEPS目標は200円以上）するとともに、資本コストを意識し、それを上回るROE（6％以上）および連結総還元性向（70％程度）※1を目標としています。

株主還元については、事業面で必要な資金を内部留保したうえで、還元できる水準を設定しており、配当と合わせて自社株式取得も実施することで、資本コストおよび資本効率を意識した資本政策を推進していきます。

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を鑑み、ネットD/Eレシオを前中計では1.5倍以下としていたところ、今回の中計期間では1.8倍以下でコントロールしていく方針です。リスク要因については、コロナ禍における行動制限等の緩和や経済社会活動の正常化が進むとともに、人々が対面で出会い意見を出し合うことでイノベーションを創出する場として、

オフィスの必要性が再認識されつつありますが、大規模なオフィスの供給等がオフィス市況（空室率や賃料相場など）に与える影響を注意深く見守る必要があると認識しています。なお、2023年3月末時点の空室率※2は4.5％ですが、2022年9月末時点の6.2％を頭に、低下傾向であります。今後も空室区画の埋め戻しを見通せている状況から、当社グループのポートフォリオにおいては空室率の低下傾向がしばらく続くものと予想しております。これからも魅力的な街づくりや個々の物件のバリューアップをはじめ、取得物件の厳選、機動的なポートフォリオの入替えおよび賃貸レジデンス事業の拡大などにより、環境変化にも柔軟に対応していきたいと考えています。

※1 そのうち、連結配当性向については2023年度までに50％程度を目指しています。
※2 全国平均（再開発関連の貸し止め部分などを除外）

2023年度の業績見通し

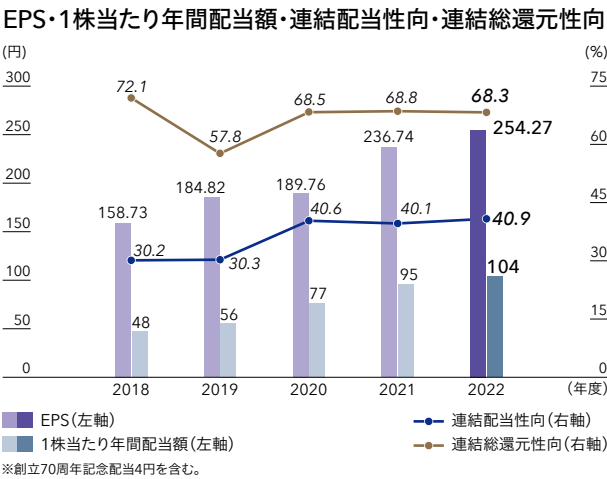
中期経営計画の利益目標達成に向け、着実に取り組む

中期経営計画最終年度である2023年度の業績予想については、売上高は、ビルディング事業における棚卸資産売却の減少等により441億円の見込みですが、営業利益、経常利益は、ビルディング事業の物件売却益の増加等により増益を見込んでおり、連結営業利益は123億円、連結経常利益は107億円の見通しとしており、中期経営計画の最終年度目標の連結営業利益120億円を達成する見込みでございます。

一方、最終利益については、前期までに政策保有株式の縮減を大きく進捗させ、多額の特別利益を計上したことに伴い、2023年度は反動減となることから減益となる82億円の計画としておりますが、配当については、中期経営計画の目標として掲げた連結配当性向50％程度を達成するため、1株当たり配当金については前期から12円増配となる116円の予想としております。

ステークホルダーの皆様へ

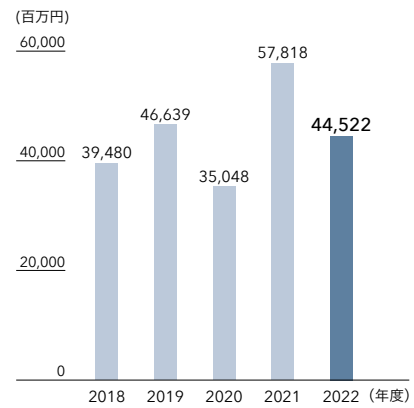
当社は、単に規模の拡大を目指すだけでなく、財務規律を守りつつ、資本コストおよび資本効率をより意識していく方針であり、株主様への積極的な還元をはじめステークホルダーの方々には様々な形でのリターンを実現できるように事業を推進し、持続的な成長に繋げていきたいと考えています。これからも長期的な視点からご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。



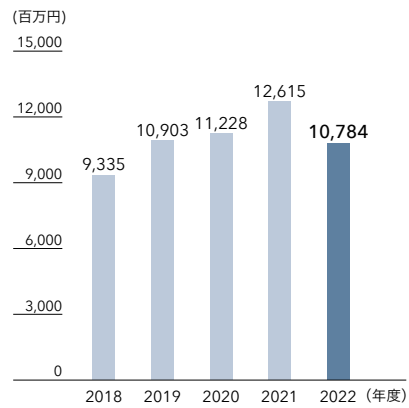
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

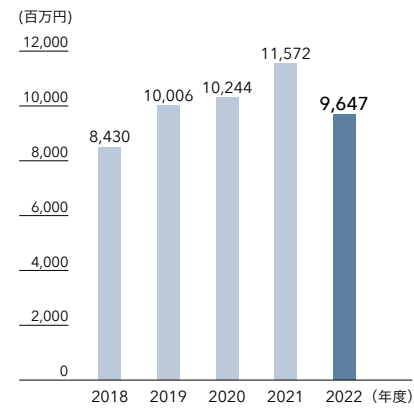
売上高



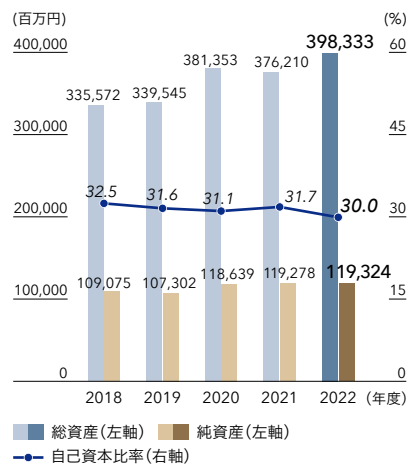
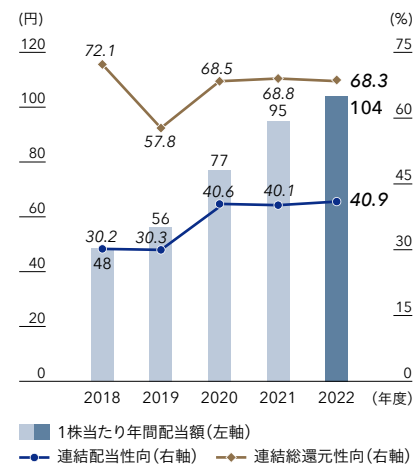
営業利益



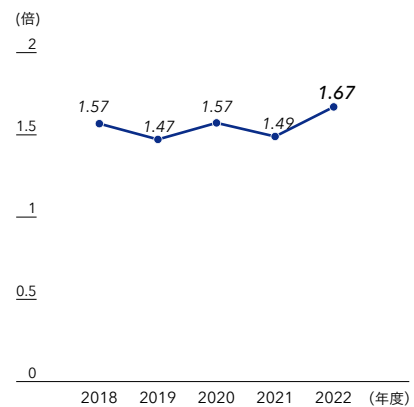
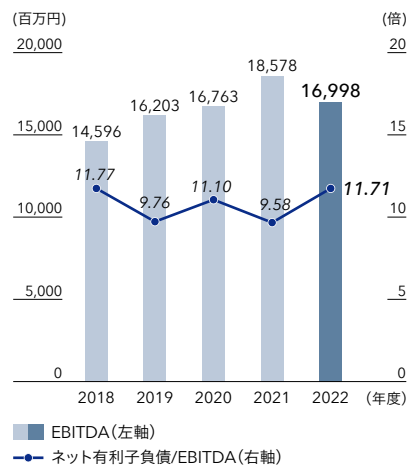
経常利益

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

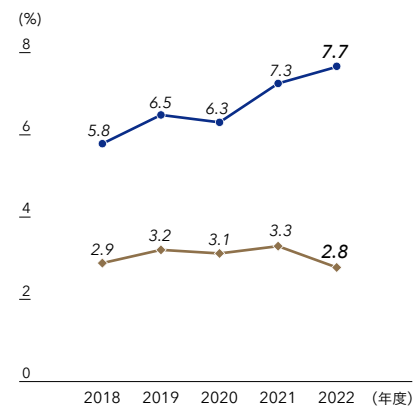
総資産・純資産・自己資本比率

1株当たり年間配当額・連結配当性向・
連結総還元性向

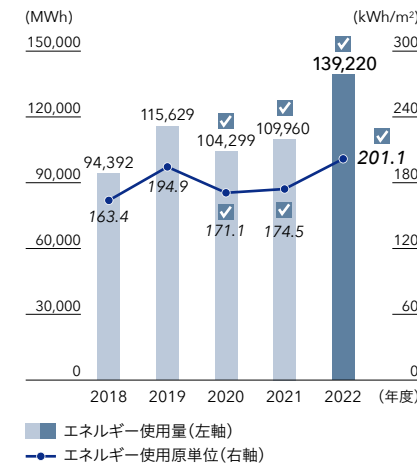
ネットD/Eレシオ

EBITDA・
ネット有利子負債/EBITDA

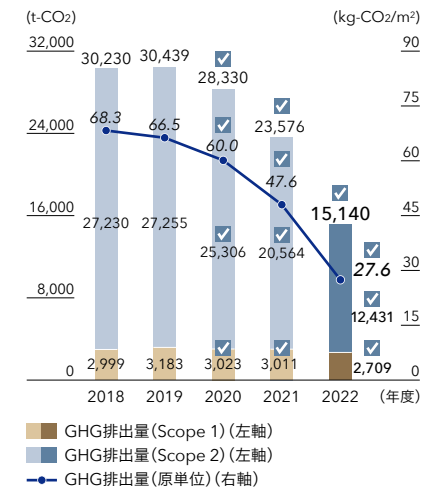
ROE・ROA



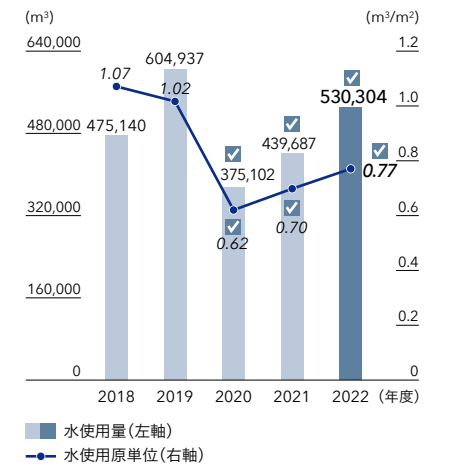
非財務ハイライト

エネルギー使用量・
エネルギー使用原単位※1

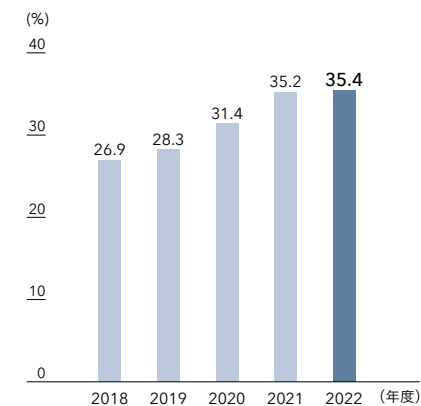
GHG排出量・GHG排出原単位※1



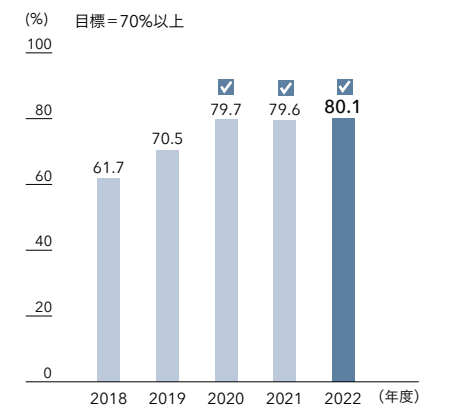
水使用量・水使用原単位※1※2

廃棄物排出量・廃棄物排出
原単位※1※2※3

女性従業員比率※4

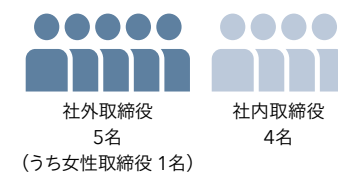


有給休暇取得率※4



取締役会

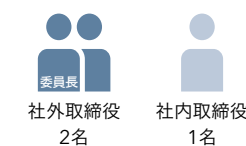
社外取締役過半数



指名委員会

社外取締役が委員長
かつ過半数

報酬委員会

社外取締役が委員長
かつ過半数

監査委員会

社外取締役が委員長
かつ過半数

※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。
※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	2012年度	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
会計年度：												
売上高	百万円	32,992	43,284	34,347	37,010	41,747	32,698	39,480	46,639	35,048	57,818	44,522
営業利益	百万円	7,355	8,055	8,548	8,267	9,673	9,432	9,335	10,903	11,228	12,615	10,784
経常利益	百万円	4,634	5,644	6,568	6,708	8,431	8,395	8,430	10,006	10,244	11,572	9,647
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,455	2,901	2,495	4,408	4,514	5,288	6,174	7,046	7,118	8,705	9,137
減価償却費	百万円	5,243	5,326	4,989	5,028	4,878	4,661	4,766	4,814	5,077	5,418	5,668
設備投資	百万円	12,587	9,001	15,326	15,461	15,838	16,642	21,824	12,633	30,872	21,646	44,112
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	13,271	13,824	12,557	9,954	20,980	13,482	△ 12,780	28,680	8,292	34,189	23,952
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,199	△ 6,388	△ 15,160	△ 2,600	△ 13,017	△ 17,265	△ 12,946	△ 11,427	△ 30,200	△ 20,705	△ 40,250
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,083	△ 18,026	△ 8,923	△ 3,218	△ 4,222	△ 2,499	24,652	△ 1,829	24,327	△ 15,490	13,994
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	33,493	22,903	11,242	15,377	19,117	12,784	11,710	27,166	29,585	28,111	25,807
会計年度末：												
純資産	百万円	84,002	85,990	92,298	94,827	97,524	104,900	109,075	107,302	118,639	119,278	119,324
総資産※1	百万円	313,096	296,834	297,736	294,021	293,025	300,243	335,572	339,545	381,353	376,210	398,333
有利子負債	百万円	186,902	170,335	162,490	160,232	157,051	155,786	184,672	186,977	215,727	206,236	226,895
自己資本比率※1	%	26.7	29.0	31.0	32.3	33.3	34.9	32.5	31.6	31.1	31.7	30.0
経営指標等：												
1株当たり配当額※2※3	円	22	22	22	26	26	37	48	56	77	95	104
EPS(1株当たり当期純利益)※2※4	円	61.51	72.72	62.53	110.50	113.17	132.57	158.73	184.82	189.76	236.74	254.27
BPS(1株当たり純資産)※2※4	円	2,096.60	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
PER(株価収益率)	倍	29.88	22.66	27.00	12.67	13.91	15.46	13.43	15.14	18.21	16.71	14.89
PBR(株価純資産倍率)	倍	0.88	0.76	0.73	0.59	0.64	0.78	0.76	0.99	1.08	1.21	1.14
連結配当性向	%	35.8	30.3	35.2	23.5	23.0	27.9	30.2	30.3	40.6	40.1	40.9
連結総還元性向	%	35.8	30.3	35.2	23.5	23.0	27.9	72.1	57.8	68.5	68.8	68.3
EBITDA※5	百万円	12,905	13,648	13,883	13,641	14,920	14,476	14,596	16,203	16,763	18,578	16,998
D/Eレシオ※5	倍	2.22	1.98	1.76	1.69	1.61	1.49	1.69	1.74	1.82	1.73	1.90
ネットD/Eレシオ※5	倍	1.82	1.71	1.64	1.53	1.41	1.36	1.57	1.47	1.57	1.49	1.67
ネット有利子負債/EBITDA	倍	11.84	10.79	10.89	10.61	9.24	9.84	11.77	9.76	11.10	9.58	11.71
ROA(総資本利益率)※1※5	%	2.4	2.6	2.9	2.8	3.3	3.2	2.9	3.2	3.1	3.3	2.8
ROE(自己資本利益率)※5	%	3.1	3.4	2.8	4.7	4.7	5.2	5.8	6.5	6.3	7.3	7.7
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	40,059,996	38,859,996	38,859,996	38,859,996	38,859,996
連結従業員数※6	名	293	285	281	281	224	233	236	237	240	240	253

※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 2012年10月1日付で株式併合(5株を1株)を行っています。

なお、2012年度の1株当たり配当額は、中間2円(併合前)、期末12円(併合後)ですが、中間配当額を併合後に換算(10円)し、合計22円にしています。

※3 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。

※4 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。

※5 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

※6 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。

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※8		実績(年度)					SDGs	当社が目指す社会価値
						2018	2019	2020	2021	2022		
E 環境	気候変動への 対策	● 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: 2030年度までに50%削減 ※1 (2018年度比総量目標)	★		30,230 t-CO ₂	30,439 t-CO ₂	28,330 t-CO ₂ ☒	23,576t-CO ₂ ☒	15,140t-CO ₂ ☒	   	地球環境に優しい、低炭素の街づくり 街の活動において省エネルギー化が進み、また再生可能エネルギーが積極利用され、CO ₂ 排出量が削減される。そのような街づくりに貢献します。
			GHG排出量 (Scope1) ※1			2,999 t-CO ₂	3,183 t-CO ₂	3,023 t-CO ₂ ☒	3,011t-CO ₂ ☒	2,709t-CO ₂ ☒		
			GHG排出量 (Scope2) ※1			27,230 t-CO ₂	27,255 t-CO ₂	25,306 t-CO ₂ ☒	20,564t-CO ₂ ☒	12,431t-CO ₂ ☒		
			GHG排出量 (Scope3) ※1			211,354 t-CO ₂	159,740 t-CO ₂	75,652 t-CO ₂ ☒	106,761t-CO ₂ ☒	104,596t-CO ₂ ☒		
			GHG (CO ₂) 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)	●		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 ☒		
			水使用量 (原単位) : 2030年度までに20%削減 ※1※2 (2018年度比原単位目標)	★		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 ☒		
			水使用量※1			475,140m ³	604,937m ³	375,102m ³ ☒	439,687m ³ ☒	530,304m ³ ☒		
			廃棄物排出量 (原単位) : 2030年度までに20%削減 ※1※2※3 (2018年度比原単位目標)	★		2.30kg/m ²	2.27kg/m ²	1.76kg/m ² ☒	1.60kg/m ² ☒	2.79kg/m ² ☒		
			廃棄物総排出量※1			3,089t	2,956t	2,428t ☒	2,183t ☒	3,010t ☒		
			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 ☒		
			リサイクルごみ排出量※1			1,778t	1,655t	1,410t ☒	1,173t ☒	1,079t ☒		
			リサイクル率※1: 2030年度までに70%	●		58%	56%	58%	53.7%	35.8%		
S 社会	産業振興および 地域振興 ソーシャル ニーズへの 対応	● 産業振興および 地域振興への貢献 ● 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	女性新規採用比率: 30%以上 ※4	★		33.3%	50%	100%	33.3%	50.0%	    	ダイバーシティとインキュベーションによる、 にぎわいのある街づくり 街が様々な人の集う、活動する場となり、投資・証券・金融が発展し、文化・芸術なども育ち、賑わいが創出される。そのような街づくりに貢献します。
			有給休暇取得率: 70%以上 ※4	★		61.7%	70.5%	79.7% ☒	79.6% ☒	80.1% ☒		
			がん検診 (2年毎) 実施率: 35歳以上100% ※4	★		-	-	100% ☒	100% ☒	100% ☒		
			健康診断実施率: 毎年100% ※4	★		100%	100%	100% ☒	100% ☒	100% ☒		
			ワークエンゲージメントの状況: 2023年度までに90% ※4※5	●		-	-	82.5%	79.3%	80.4%		
			労働災害死亡件数: 2023年度までに0件 ※4※6	●		-	-	0件 ☒	0件 ☒	0件 ☒		
			女性管理職比率: 2025年度までに10%以上 ※4	●		-	4.7%	5.0%	5.3%	10.8%		
			従業員向け 能力開発 研修※4			総研修時間 (時間/年)	-	-	1,186	1,124	1,514	
						従業員1人当たりの研修時間 (時間/年)	-	-	11.6	12.4	15.8	
						総研修費用 (円/年)	-	-	3,274,342	8,473,780	6,536,880	
						従業員1人当たりの研修費用 (円/年)	-	-	32,101	93,118	68,093	
	自然災害リスク への対応	● 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	新耐震基準対応ビル: 100% ※1 (再開発前提ビルを除く)	★		100%	100%	100%	100%	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・働く人たち 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。そのような街づくりに貢献します。
			救命講習資格保有者: 全役職員 ※4	★		-	-	100%	100%	100%		
G ガバナンス	コーポレート・ ガバナンス の強化	● 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	取締役会の社外取締役比率: 1/3以上 (表内実績は各年度6月末時点)	★		4/9名	4/9名	4/9名	4/9名	5/9名		街づくりへの貢献を支える 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む会社を目指します。
			女性取締役: 1名以上	★		0名	0名	1名	1名	1名		
			指名・報酬委員会の社外取締役比率: 過半数	★		指名:3/4名 報酬:2/3名	指名:3/4名 報酬:2/3名	指名:3/4名 報酬:2/3名	指名:3/4名 報酬:2/3名	指名:3/4名 報酬:2/3名		
			コンプライアンス研修: 年5回以上	★		2回	2回	5回	5回	5回		

※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 当社単体を対象範囲としています。
※5 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

※6 毎年度の数値目標
※7 ☒を付したデータは第三者保証を受けています。
※8 ★:中期経営計画におけるKPI、●:その他KPI

社長×社外取締役対談

代表執行役社長
土本 清幸社外取締役
増井 喜一郎

深化する取締役会とコーポレート・ガバナンスの強化

ガバナンス強化の軌跡

土本 2019年の社長就任後、中期経営計画の策定にあたっては最重要テーマの一つにガバナンスの強化を掲げ、コーポレートガバナンス・コードに準じた多様性の備わった取締役会を目指しました。日本の資本市場が国際化する中、2020年の株主総会ではジェンダーと海外経験の多様性を強化しています。また、株主・投資家との対話を通じて認識した課題を踏まえ、ガバナンスについては次世代の平和不動産に最もふさわしい組織形態の検討を課題とする旨を宣言し、取締役会で議論を重ね、2022年には社外取締役

を過半数とする指名委員会等設置会社に移行しました。この中期経営計画ではまさにガバナンスの充実を目に見える形で示せた期間だったと思います。もちろん、機関設計を変更したからといって組織の中身が自動的に変わるわけではありません。指名委員会等設置会社という新しい器をいかに活用していくかが重要であり、「監督と執行の分離」を意識しつつ、社内・社外取締役がワンチームとなって当社の価値を向上させることを重視したいと考えています。

増井 私は2017年に社外取締役となり、同時期に取締役専務執行役員に就任された土本さんとは以降同じ場面を共有してきましたね。当初から当社取締役会は非常に和や

かで意見の言いやすい雰囲気の中で活発な議論が行われていましたが、取締役メンバーの多様性が増す中で、これまで以上に多様な発想・知見に基づく意見が多く出されるようになりました。一方で、この6年間だけでもガバナンスに関する世間の見方や社会的要請が相当変化しています。我々社外取締役は、業務の詳細は執行側ほど理解していないものの、それぞれが異なる観点で客観的な意見を述べ議論することが、執行陣の意思決定や判断へのヒントになると考えています。コーポレートガバナンス・コードにはさまざまな原則がありますが、あるべきガバナンスは会社によって異なります。会社の特質を考えながらより良いガバナンスを構築・運用するには試行錯誤が欠かせず、この1年は、より高度なガバナンスを追求するための努力を積み重ねてきた期間だったと振り返ります。

土本 増井さんからは、上場企業のガバナンスに関して、資本市場におけるコーポレート・ガバナンスの動き、株式市場での共通の関心事や今実際に起きていること、さらには証券市場での課題などをこれまでもタイムリーに情報共有いただき、当社のガバナンスや資本市場との向き合い方についても的確なご意見をいただきました。なかでも印象深かったのが、機関設計の移行に関する議論の中で、増井さんが、「監督機能を強調されすぎるとアクセルよりもブレーキに対する意識が働かぬ、最終目的である平和不動産の持続的成長に結びつきにくくなるおそれがあるので、教科書型の指名委員会等設置会社ではなく、平和不動産に適したオリジナルのガバナンスを目指しましょう」とおっしゃったことです。

増井 やはりチームになって進めていくことが大事ですからね。取締役会に加え、2021年に設置された独立社外取締役会議での意見交換も活発で、中期経営計画を含めた経営のさまざまなテーマを共通認識として議論しています。WBCなどのスポーツを観ても、個々がスキルの向上を図りつつ、チーム力で勝利を手にしています。企業においても個々が各領域でエキスパートとしてのスキルを磨きつつ、それぞれが縦にも横にも連携し合うワンチームとなることで大きな力を発揮します。当社にとって何が一番良い結果になるのか、チームで共通認識を持ちながら考えていくことを今後も大切にしていきたいと思っています。

土本 私も全く同感ですし、このように背中を押していただけることをありがたく思います。独立社外取締役会議の場も活用いただきながら、チームの意識が深まり、より実効的な取締役会を実現できていることを嬉しく思います。

深化する取締役会

土本 増井さんのおっしゃる通り、当社の取締役会では多様な観点から活発なご意見をいただいています。そうした風土は当社の長い伝統の中で受け継がれたDNAのようにも感じます。

増井 風土による部分も確かにあるとは思いますが、私はいつもにこやかな表情で私たちの意見に耳を傾けてくださる土本さんのお人柄によるところも大きいと思っています。2022年に竣工した「KITOKI」に代表されるサステナブルな取り組み、女性のキャリア採用の推進や社員の健康施策など、土本さんのリーダーシップの下、取締役会での発言や議論での意見を取り入れ、会社としての回答をしっかりと形にしているのが目に見えてわかります。我々のちょっとした発言についても最大限尊重いただけているという信頼感だけでなく、事業推進の後押しとなるような議論のしがいも感じています。

土本 ありがとうございます。サステナビリティ経営の実践については、中期経営計画でも重要テーマに掲げています。特に今年は、社員が生き生きと働ける環境づくりを推進してきた成果として、「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に認定されたことはとても嬉しかったですね。現在は全役職員の名刺に認定ロゴを入れてPRしています。健康経営の根付く企業として外部からも評価されれば、人材の採用などでも大きな効果となるでしょう。

増井 そうですね。人的資本に関しては、当社も意を用いて新たな制度を導入するなどさまざまな施策を実行していると思います。会社としてのチームワークを強化するためには、個々の社員が実力をつけるだけでなくそのためのツールを会社が用意することも重要です。具体的に何にどう注力していくか、今後さらに議論する必要があると考えます。また、機関設計の変更から1年経過した今年は、指名委員会等設置会社であることのメリットを活かしたガバナンス運営についても更に検討すべき課題です。

土本 人的資本については、執行側の宿題と認識し、長期ビジョンや次期経営計画の策定過程で当社ならではのプログラムについて議論を深めたいと思います。人材が自ら育つ土壌づくりが私の役割だと認識し、社員一人ひとりの力の向上を会社としてコミットすることはとても重要だと思っています。その一環として、プロフェッショナルになるための準備期間にある20代の若手社員には、不動産業や関連業務で有用な資格を2つ以上取得することを推奨し、会社としてコスト面で支援をしています。社内にその方針を公表

した翌年の1年間で若手社員の積極的な資格取得が進み、人的投資額が3倍に増えるなど実効性が出てきています。人材採用に関しても、不足人材の補充ではなく新たな領域への挑戦を主目的に、新卒と同規模のキャリア採用を実施しています。今後も、さらなる人的資本強化に向けたプログラムなどについて適宜ご意見をいただければと思います。

増井 指名委員会に関しては、指名する際に合理的なチェックやプロセスを踏むよう、しっかりとサクセッションプランを策定していくことが重要です。一方で、サクセッションプラン通りに実行しさえすればよいという話でもありません。会社はワンチームですから、社長の下、多様性を増したボードメンバーが心をつにしていけるような努力や工夫も必要です。特に次期後継者の選定は、その企業の将来を決めることになりますから、委員長の私は相当重い責任を負っています。会社の経営を担っていく人材をどのように選定することが望ましいのか、指名委員会で白熱した議論を行っています。

土本 増井さんは長い間、中央官庁で行政に携われ、一つひとつの施策について形式面ではなく本質を問いながら仕事をされてこられたのだと感じます。指名委員会においても、その観点でより良いあり方を考えられておられるので、単にルールやフォーミュラをなぞるのとは違うプロセスに繋がると思います。

平和不動産の中長期の成長に向けて

土本 次期経営計画の策定に取り掛かるにあたって、私はまず、10～15年先を見据えた大きなビジョンを立ててから今後3～4年の具体的施策を策定した方が良いのではないかと取締役会に提案しました。その時も増井さんが、長期で物事を見ないといけないと後押ししてくださいました。長期視点で物事を考える座標軸から、本質を突いたご質問・ご意見をいただき、さらに議論が活発化したように思います。

増井 不動産業に関して、私は知見や見識を述べる立場ではありませんが、執行側とは違う観点でどう見えるかを常に意識して発言しています。もしかしたら全く見当違いなことや余計なことも言っているかもしれませんが(笑)。

土本 現在、長期ビジョンに加え、当社のパーパスについても再度整理する方向で進めていますが、このパーパスの議論でも印象的なエピソードがあります。当社は、1947年に証券取引所施設を管理する会社として政策的に設立された不動産会社です。これまでは証券取引所施設を休まず管理することがパーパスでした。しかしそれは立会場があった時代であり、証券取引の電子化を機に大きく事業環境が変わった今、当時とは異なるパーパスがあるはずで、これまでの取締役会でも相当に議論してきました。社内での議論の内容についても定期的に取締役会で報告をしているのですが、増井さんに検討プロセス自体を評価して頂いたことがとても印象に残っています。当社で働く役職員が十分な議論をして策定したものであれば「それで良い」と。増井さん

の大局観をよく表しているこのご発言は、私にとって社外取締役の役割を再認識する機会になりました。

増井 今まで提示された案の検討経緯からも、役職員の皆さんが相当議論を尽くし、自分たちにしかできないというプライドや矜持も感じられる内容だと感じていますからね。これから公表に向けてさらにブラッシュアップして、当社で働く役職員が一つになれるパーパスとなることを期待しています。

土本 当社は前中長期経営計画を策定した2014年以降、証券取引所ビルの管理会社から不動産デベロッパーとなるべく、「街づくりに貢献する会社へ」として挑戦してきました。現中期経営計画では「街づくりに貢献する会社」としてようやくこれまで取り組んできたことが形となり、今後はそれらを確実にやり遂げることを中心に置く必要があります。10年以上先を見据えるとももちろん業容の拡大などの検討もあるはずですが、それでも幹となるのは、当社が主要都市に保有するそれぞれのエリアをどのようにして人々を惹きつける街として変化させていくかだと思います。今後の経営計画策定や10～15年後を見据えた長期ビジョンについても、多様な角度・視点から貴重なご意見をお聞かせいただきたいと思います。

増井 やはり先々を考えるとときに重要なのが、“Who are we?”を確立することだと思います。企業ですから成長や新たな挑戦は重要ですが、それをどのように実現していくのかで、大きく道のりが異なってきます。見据える先が長ければ長いほど、改めて当社はどのようなスタンスで成長を目

指すのか、というありたい姿を全社で共有することが大切ではないかと考えます。

土本 当社の思いは、これまで推進してきたこの日本橋兜町・茅場町の街づくりに表れていると思います。他の街のコピーをしても私たちの存在意義はありません。私たちが本店を置く創業の地、日本橋兜町・茅場町は「金融・証券・投資の街」という特徴的な地歴がありますから、そこにエッジを効かせ、以前の賑わいを取り戻すというよりは多様な人々が集まる彩りのある街へ、当社ならではの街づくりを追求してきました。その結果として、2020年に大正時代の建築物をホテルK5としてリノベーションし、それを起点にエリアにはこの3年間で我々の街づくりの思いに共感していただいた計20店舗の特徴ある商業施設が集結し、これら店舗への月間来客者数は、3年前の約1万人から足もとでは約5万人に増え、以前とは全く異なる様相を見せています。当社ならではの街づくりが目に見える形で示せるようになった今、多様なエリアから連携に向けてお声がけいただくまでになりました。このような変化は私たちの一つの自信に繋がっており、次なるステージにおいても、兜町に限らず、札幌やその他エリアでも、当社ならではの人々を惹きつけるような取り組みを推進すべく、しっかりと長期ビジョンを立てて取り組んでまいります。

社内・社外取締役がワンチームとなって
当社の価値を向上させることを
重視していきます

今後の成長の方向性として
“Who are we?”を確立することが
重要だと考えます

サステナビリティ経営の変遷

平和不動産グループが目指す姿として、「上場不動産会社としての株主価値の向上」とともに、「街づくりに貢献する会社としてのサステナブルな社会の実現への貢献」を掲げています。その実現のために、中期経営計画の重点項目として、「サステナビリティ経営の実践」を設定し、各種取り組みを推進しています。



	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
全体	12月 ● 当社が目指す社会価値およびマテリアリティの特定 ● サステナビリティ委員会設置	4月 ● サステナビリティ推進室設置 10月 ● 統合報告書を初公表	1月 ● MUFG ESG評価において最高位「Sランク」を取得 2月 ● サステナビリティ・リンク・ローンの実行 ● 国連グローバルコンパクトへ参加 3月 ● 非財務データの第三者保証を取得 ● サステナビリティレポートを初公表	6月 ● 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」「FTSE Blossom Japan Index」「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数」への組入れを達成し、GPIF運用対象のESG指数全てに選定 4月 ● GPIFが新たに採用した「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」への組入れを達成
環境	4月 ● GHG排出量・水使用量・廃棄物排出量の削減目標を策定 10月 ● GRESBIに初参加し、2スター獲得 12月 ● KITOKIが令和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 3月 ● 環境ポリシーの制定	5月 ● 保有物件への再生可能エネルギー導入 10月 ● GRESB3スターを獲得 ● GHG排出量削減目標の引き上げ（2030年までの削減率20%→50%）	12月 ● TCFD提言に賛同 ● TCFD提言に基づく定性開示を公表	5月 ● SBT認定を取得 8月 ● 「キャプション by Hyatt 兜町 東京」が令和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 10月 ● GRESB4スターを獲得 12月 ● CDP気候変動プログラムに初回答（Bスコアを獲得） 1月 ● KITOKIが「ウッドシティ TOKYO モデル建築賞」で「最優秀賞（知事賞）」を受賞 ● 「第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で「環境サステナブル企業」として選定 3月 ● TCFD提言に基づく定量開示を公表
社会	4月 ● 健康経営に係る目標を策定 2018 ● スポーツエールカンパニーに初認定 ● 東京都スポーツ推進企業に初認定	10月 ● 坂本町公園へ植栽を寄贈	12月 ● 平和不動産グループ人権方針の制定 ● 女性管理職比率目標、中途採用者管理職比率目標（外国人含む）の策定 1月 ● 消防活動訓練のために解体予定建物を提供 3月 ● 男性育児休業取得率目標の策定	4月 ● Edible KAYABAENの開園 10月 ● パートナースhip構築宣言の公表 3月 ● 健康経営優良法人2023（ホワイト500）に認定
ガバナンス	2011 ● 報酬委員会設置 2015 ● 指名委員会設置 ● コーポレートガバナンス・ガイドライン制定 ● 独立役員の独立性判断基準制定 2016 ● 取締役会の実効性評価導入 2018 ● 指名・報酬委員会の委員長および委員の過半数を社外取締役とする規則改正 2019 ● 取締役任期短縮（2年→1年） ● 業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ）導入	5月 ● 従業員向け株式給付信託導入 6月 ● 買収防衛策の廃止 ● 独立社外取締役会議設置	12月 ● リスク管理委員会において、ESG関連リスクを管理対象リスクとして追加	6月 ● 指名委員会等設置会社への移行 ● 社外取締役比率過半数の体制構築

PICK UP

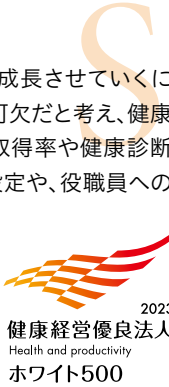
外部評価の向上

中期経営計画をスタート以降、保有物件への再生可能エネルギーの活用や環境認証取得、各種環境KPI・ポリシーの策定、情報開示の拡充等、様々な施策を講じてきました。こうした取り組みにより、不動産セクターのESG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」の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」において、2021年は前年初参加時の2スターから3スターとなり、2022年には4スターへの評価向上を達成いたしました。



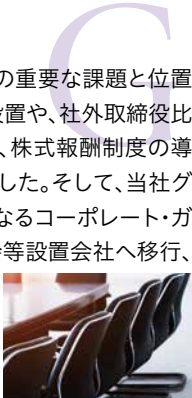
健康経営の推進

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、役職員が心身ともに健康であることが不可欠だと考え、健康経営の推進に取り組んでいます。有給休暇取得率や健康診断受診率の目標をはじめとする健康経営KPI設定や、役職員への啓発・保健指導等を実施したことから、健康経営優良法人認定制度において、中期経営計画開始当初は総合順位2,000位程度の水準から2年間で201～250位まで順位向上を達成し、健康経営優良法人2023（ホワイト500）に初めて認定されました。



指名委員会等設置会社への移行

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、これまで任意の指名・報酬委員会の設置や、社外取締役比率3分の1以上の選任、取締役の任期短縮、株式報酬制度の導入等、ガバナンス体制の強化を進めてきました。そして、当社グループを取り巻く経営環境を踏まえたさらなるコーポレート・ガバナンス強化のため、2022年に指名委員会等設置会社へ移行、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を構築しました。



環境

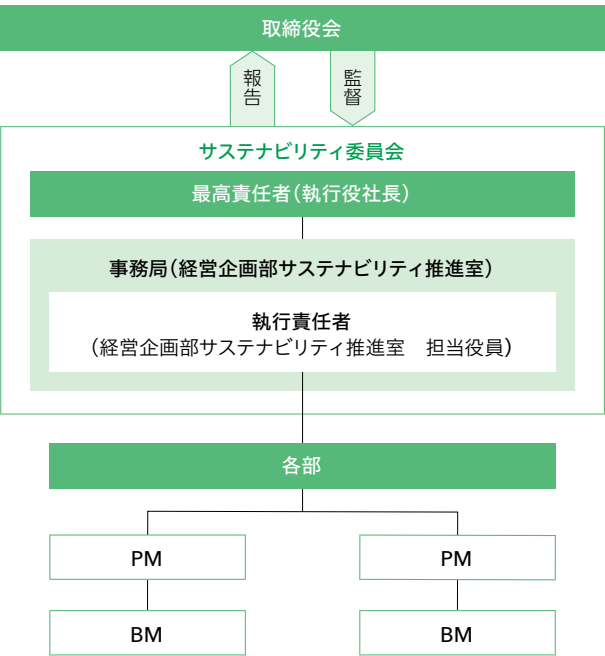
基本方針

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。

推進体制

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。



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し、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。

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。

テナント業務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。

TCFD提言に基づく開示

気候変動は金融におけるシステミック・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。



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℃と4℃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とおりです。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	
					1.5℃シナリオ	4℃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	●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	●保有物件の設備の新技術導入の費用が増加	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	●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）	●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	●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	●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	●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	●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	●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：「↑/↓」5～15億円、「↑/↓」：0～5億円、「-」財務影響なし
※ 財務影響度は中期（2030年）における影響度を想定

リスク管理

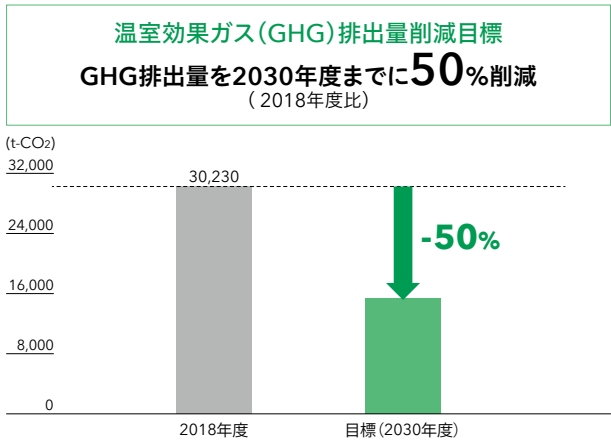
気候変動対応に係る執行責任者は、年に1度、必要と思われる各部署からの担当者をワーキンググループとして招集し、当社に係る気候関連のリスクの識別および評価を行います。なお、当該分析における気候関連リスクは以下の枠組みに基づきます。

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

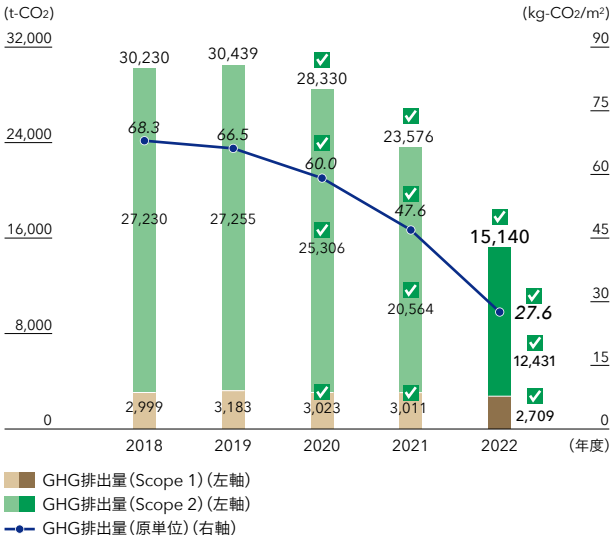
指標・目標

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。なお、GHG排出量削減目標については、温室効果ガス排出削減に関する国際的枠組みである「パリ協定」達成のために科学的根拠に基づいた削減目標を設定することを推奨する「SBT(Science Based Target)イニシアティブ」より、SBT認定(1.5℃水準)を取得しています。

GHG排出削減目標



GHG排出量実績・GHG排出原単位



※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  を付したデータは第三者保証を受けています。

具体的な取り組み

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20GWh相当の再生可能エネルギーを利用し、年間約9,000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。

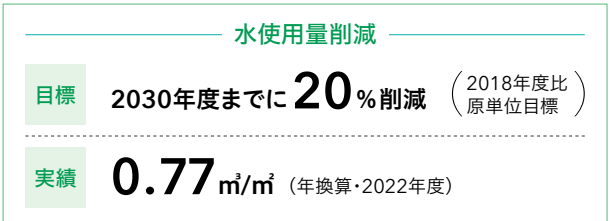


水資源への取り組み

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。



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、新規開発ビルにおいて雨水の日常利用を行うため

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。SLLのサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットおよび借入総額は以下の通りです。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。

SPT (サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)	借入総額
当社グループ全体の温室効果ガス(GHG)排出量を2030年までに50%削減 (2018年度比) ※温室効果ガス(GHG)排出量=Scope1+Scope2	186億円 (2023年3月時点)

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資等の排出を削減・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実施しています。

● フロンの適正処理

各物件のフロンの排出量に関し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排出量や排出原単位と比較し、その実績を確認していきます。



※ 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・茅場町再活性化プロジェクトにおける取り組み

「日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト」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り、平和不動産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	2020年度	2021年度	2022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

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

CASBEE

セントライズ栄	一番町平和ビル	兜町第1平和ビル	天神平和ビル	兜町第6平和ビル	茅場町ブロードスクエア	新橋スクエアビル	茅場町一丁目平和ビル
CASBEE不動産 Sランク	CASBEE不動産 Sランク	CASBEE不動産 Sランク	CASBEE不動産 Aランク	CASBEE不動産 Sランク	CASBEE不動産 Sランク	CASBEE不動産 Aランク	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様々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（2021年評価：3スター）、新規開発・大規模改修に関わる「ディベロップメント・ベンチマーク」で3スター（2021年評価：3スター）を取得しました。また、「マネジメント体制」および「施策の実行・計測」の両面において優れた会社が付与される「グリーンスター」を2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、2022年に初めて参加し、「B」スコアを獲得いたしました。

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。2022年には130兆米ドル以上の資産を持つ680社以上の機関投資家と、6.4兆米ドルの調達支出を持つ280社の大手購買企業

が、CDPのプラットフォームを通じて環境への影響、リスク、機会に関するデータの開示を要請し、過去最高の約18,700社の企業がこれに応じました。



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実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、当社を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	大学シティキャンパス 受講制度			
	管理職研修				
中堅社員	ブレ管理職研修				
	リーダー研修				
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	不動産基礎研修 PCスキル ITリテラシー 財務会計	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	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	

■ 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、自己啓発として様々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	2020年度	2021年度	2022年度
普通救命講習 資格保有率	100%	2030年度 まで毎年	100%	100%	100%

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とおりです。

項目	2020年度	2021年度	2022年度
総研修時間(時間/年)	1,186	1,124	1,514
従業員1人当たりの研修時間(時間/年)	11.6	12.4	15.8
総研修費用(円/年)	3,274,342	8,473,780	6,536,880
従業員1人当たりの研修費用(円/年)	32,101	93,118	68,093

健康と安全

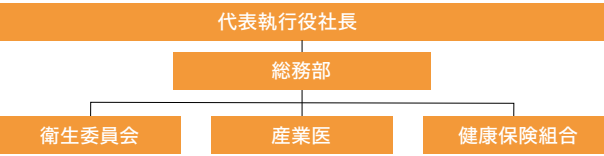
当社は、企業価値を高め事業を継続的に成長させていくには、職員が心身ともに健康であることが不可欠だと考えています。職員の健康増進を図り、安全な職場環境を整備し、過重労働、労働災害の防止に努めることにより企業価値向上を目指します。また、外注先等、当社の事業に関わる重要なステークホルダーにおいても、職員の健康・安全のための取り組みの実施を要請しています。

■ 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	2022年度	数値目標 (2023年度)
中期経営 計画KPI	健康診断受診率	100% ☒	100%※1
	がん検診受診率	100% ☒	100%※1
	有給休暇取得率	80.1% ☒	70%以上※1
健康経営 KPI	ストレスチェック受検率	100%	100%※1
	喫煙率	17.5%	10%以下
	運動習慣比率	44.3%	50%以上
	睡眠による十分な休養が 取れている人の比率	69.1%	80%以上
	適正体重者率	62.7%	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	1.8%	5%以下
	ワークエンゲージメントの状況※2	80.4%	90%
	労働災害死亡件数	0件 ☒	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

- RIZAP健康セミナーへの参加
- 課外活動への支援
- 喫煙対策・禁煙支援
- 女性特有の健康課題に関するwebセミナーの実施
- 食生活改善に関する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、メンタルヘルス等をテーマした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

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、通常業務など様々な方法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繋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	2022年度
医療・健康関連費用(従業員1人当たり)	60,055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 2023(ホワイト 500)」大規模法人部門に認定されました。

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2023」および東京都の「令和4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、職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、職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

差別の禁止

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、他の役員および職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。

セクシャル・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[※]

項目	数値目標	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
女性新規採用率	30%以上	33.3%	50.0%	100%	33.3%	50.0%
女性従業員比率	-	26.9%	28.3%	31.4%	35.2%	35.4%
女性管理職比率	10%以上(2025年度)	5.1%	4.7%	5.0%	5.3%	10.8%
男性育児休業取得率	-	-	-	-	-	75.0%

※当社単体を対象範囲としています。

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、国籍に関わらない

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)

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、64社が入居(2023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「ミシュランガイド東京 2021」に新規掲載
- 新たな複合商業施設「BANK」「景色」がオープン
- 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再活性化の取り組みが4年連続でグッドデザイン賞を受賞
- グリーンと共にあるライフスタイルを楽しむ体験型イベント「LIVING GREEN FES」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
- 東京証券取引所 東証アローズでのJAZZイベント「Jazz EMP@Tokyo Financial Street 2022」の開催



「BANK」



「景色」

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
- 「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マーミング」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

事業展開地域との関係性強化のための取り組み

- 山王祭への参加
- 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2023への特別協賛
- 世界水泳選手権2023福岡大会開催に伴う福岡市への寄付
- 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2023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街づくりに貢献していきます。



リスクマネジメント

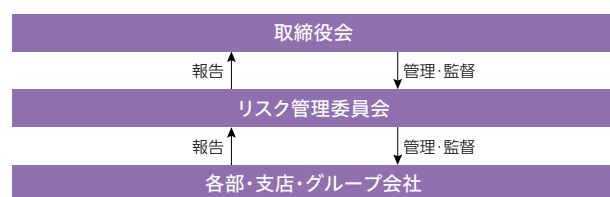
基本方針

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。

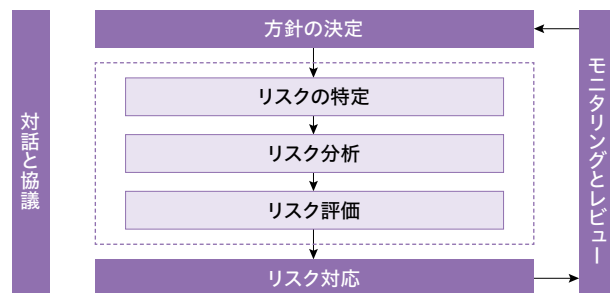
■ リスク管理体制

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
取締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、その結果を執行役員に報告しています。
- 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

2022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、2023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、持続的發展を遂げるため、「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P59「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会に報告し、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扱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に実施しています。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。

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

体制

- 2011 報酬委員会設置
- 2015 指名委員会設置
- 2020 サステナビリティ委員会設置
- 2021 独立社外取締役会議設置
- 2022 指名委員会等設置会社へ移行

規則・制度

- 2016 取締役会の実効性評価導入
- 2019 取締役の任期短縮(2年→1年)
- 2019 業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)導入
- 2019 指名・報酬委員会の委員長および委員の過半数を社外取締役とする規則改正
- 2020 コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定
- 2020 独立役員の独立性判断基準制定
- 2021 従業員向け株式給付信託導入

社外 社内

当事業年度は合計3回開催し、取締役及び執行役の報酬額、取締役及び執行役の賞与額、取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改正、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5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。

■ 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

中期経営計画「Challenge & Progress」の実現に向け、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		6年	●				●	●		●		●
山田 和雄		12年	●	●				●				
青山 誉久		1年	●	●				●				
小林 大輔		1年	●	●				●			●	
増井 喜一郎	社外・独立	6年					●	●		★		
森口 隆宏	社外・独立	3年	●	●		●	●	●		●		★
宇都宮 純子	社外・独立	3年			●					●	●	
山田 英司	社外・独立	1年	●					●	●			●
山口 光信	社外・独立	1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及び役員報酬等に関し、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。
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。

■ 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。

■ 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。

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基に業績等を考慮し、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0%から100%の範囲で、ESG評価に係る係数は-20%から20%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(2022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)	93(39)	93(39)	-	-	12(6)
監査役(うち社外監査役)	14(9)	14(9)	-	-	4(3)
執行役	273	128	112	32	6

(注)1. 当社は、2022年6月24日開催の第102回定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。移行後に「執行役」を兼務する3名については、移行前の報酬等を「取締役」として、移行後の報酬等を「執行役」として記載しており、「取締役」の員数および報酬等には、移行後に「執行役」を兼務する3名のうち、移行に際して取締役就任と同時に執行役に就任したため移行前の報酬等の支給実績のない1名を含んでおりません。また、2022年6月24日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名分を含んでおります。なお、「取締役」の報酬等のうち、移行前の報酬等の額については、2008年6月26日開催の第88回定時株主総会決議により社外取締役を除く取締役(当該決議時点の対象となる取締役の員数は7名であります。)については年額2億50百万円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。)、2018年6月26日開催の第98回定時株主総会決議により社外取締役(当該決議時点の対象となる社外取締役の員数は4名であります。)については年額40百万円以内となっております。

2. 監査役4名は、指名委員会等設置会社への移行に伴い2022年6月24日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任しており、「監査役」の報酬等は、2022年4月1日から同年6月24日までの在任期間に係るものです。なお、移行前の「監査役」の報酬等の額については、2018年6月26日開催の第98回定時株主総会決議(当該決議時点の対象となる監査役の員数は4名であります。)により年額70百万円以内となっております。

3. 「執行役」の報酬等は、指名委員会等設置会社への移行後に就任した執行役6名の2022年6月24日から2023年3月31日までの在任期間に係るものです。そのうち「取締役」を兼務する3名については、移行前の報酬等を「取締役」として、移行後の報酬等を「執行役」として記載しております。

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、取締役に對し、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。

2022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2022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、2022年度における取締役会は、引き続きフリーディスカッション等を活用し、中長期的な経営戦略等の議論を行うなど、審議のより一層の向上が図られており、全体としては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。かかる検証の結果、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、2023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107億79百万円(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)

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。



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理解を深めていただく機会として、2021年に開業した「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当社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 2023年2月16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 約40名

IR活動の外部評価

当社ホームページでは、当社の様々な取り組みに関する情報を公開しています。2022年度は日興アイ・アール株式会社の2022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。

DAIMARU MATSUZAKAYA FREE CHOICE GIFT ふるさと産物園(フリーチョイスギフト)	株主に贈付品券 K'sense	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。

役員一覧

(2023年6月23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(現任)
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)



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(現任)
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(現任)
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 ラクスル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 ベブチドリーム株式会社社外取締役(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(現任)
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)

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、開発推進部、地域共創部管掌

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

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

特任執行役員 下村 昌作 監査委員会室管掌

グループ執行役員 水田 廣樹



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 監査法人太田昭和センチュリー(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(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)



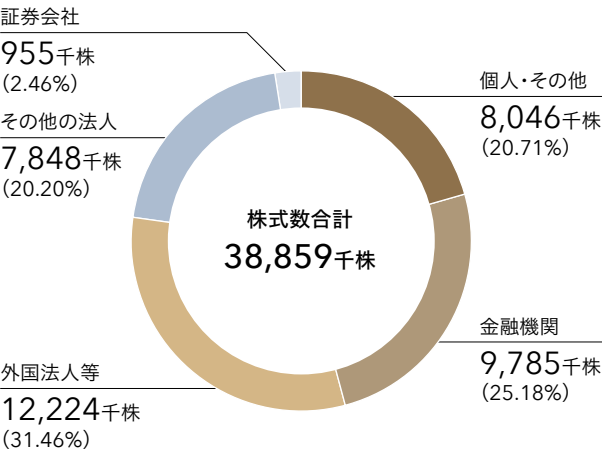
株式情報

(2023年3月31日現在)

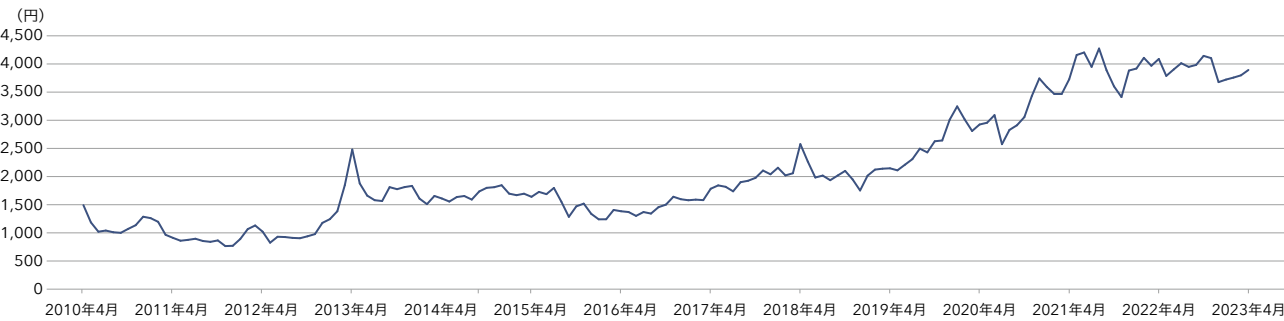
株式の状況

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	20,434名

所有者別株式数分布状況



株価推移 (2010年4月～2023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

(2023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	96名(単体)／253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8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	〒060-0042 札幌市中央区大通西4丁目1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 (2023年4月1日現在)

