



2020年4月30日

各 位

東京都中央区日本橋兜町1番10号  
平和不動産株式会社  
代表取締役社長 土本清幸  
(コード番号8803)東京・名古屋市場第一部・福岡・札幌  
問合せ先 代表取締役常務執行役員 岩崎範郎  
TEL 03-3666-0182

## 新中期経営計画「Challenge & Progress」(2020年度～2023年度)策定のお知らせ

平和不動産グループは、2020年度から2023年度を計画期間とする新中期経営計画「Challenge & Progress」(2020年度～2023年度)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 1. 新中期経営計画策定の背景

当社グループは2014年に中長期経営計画 over the “NEXT DECADE”を策定し、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てまいりました。その結果、日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトの第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いたしました。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年間前倒しで達成するとともに過去最高益を更新いたしました。

一方、自然災害リスク対応の必要性、コーポレート・ガバナンスの進展、ESG・SDGsに対する意識の高まり等、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しております。また、足許では新型コロナウイルス感染拡大が今後の国内外経済および不動産市況等に与える影響についても留意が必要です。

このような外部環境の変化への対応に加え、順調に推移した前中長期経営計画の事業戦略を継承しつつ、さらに進展させるため、2020年度から2023年度までを計画期間とした新たな経営計画を策定いたしました。

### 2. 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ります。

#### ◇ 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します。

◇ 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します。

3. 新中期経営計画「Challenge & Progress」(2020年度～2023年度)の位置付け

日本橋兜町・茅場町再活性化、札幌再開発の事業化、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により、「街づくりに貢献する会社」として挑戦・飛躍をしていく期間と位置付けます。

4. 事業戦略(2020年度～2023年度)

(1) 再開発事業

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。

(2) ビルディング事業

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CO<sub>2</sub>の削減等に取り組めます。

※ 従来の「賃貸事業」を「ビルディング事業」に名称変更しております。

(3) アセットマネジメント事業

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。

② たな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、価値を最大化した上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。

※ 従来の「不動産ソリューション事業」を「アセットマネジメント事業」に名称変更しております。

#### (4) コーポレート

##### ① 資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進

・資本コストおよび資本効率を意識した資本政策を推進するため、KPI として 2020 年度から 2023 年度の期間において、ROE6%以上、連結総還元性向 70%程度（2023 年度までに連結配当性向 50%程度）の目標を設定します。

※ 新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、2020 年度は ROE5%以上を目標とします。

##### ② コーポレート・ガバナンスの強化

・買収防衛策期限に向けた対応、政策保有株式の縮減、役員報酬体系の継続検討等により、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ります。また、役職員のコンプライアンス意識の向上をはじめとしたコンプライアンス強化を推進します。

##### ③ サステナビリティ経営の実践

・サステナブルな社会および成長を実現するため、企業活動を通じて社会課題の解決、SDGs への貢献に取り組むため、(仮称) サステナビリティ委員会を設置し、経営陣および幹部社員が PDCA をモニタリングすることにより実効性を高めます。また、従業員の健康増進、社内コミュニケーションの強化を図り、組織の活力を高めることにより企業価値向上を目指します。

## 5. 計数目標

### (1) KPI

資本コストを意識し、ROE 目標を設定したうえで、現在の不動産市況の投資リターン水準を踏まえた内部留保（株主還元）の水準を設定。

利益目標	EPS	200 円以上 (2023 年度)
	連結営業利益	120 億円以上 (※1) (2023 年度)
資本効率	ROE	6%以上 (※2) (2020 年度～2023 年度)
株主還元	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>

(参考) 財務健全性：ネット D / E レシオ 1.8 倍以下

(※1) 連結営業利益内訳

- ・ ビルディング事業：118 億円
- ・ アセットマネジメント事業：18 億円
- ・ 全社消去・その他：△16 億円

(※2) 新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、2020 年度は ROE5%以上を目標とします。

(2) 投資計画 (2020 年度～2023 年度)

事業	投資額
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
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 入替えによる回収：約 200 億円 既存たな卸資産の売却による回収：約 340 億円

以 上

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



2020.4.30

Copyright © HEIWA REAL ESTATE CO.,LTD All Rights Reserved.



# 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。

## 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。

# 新中期経営計画の位置付け

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

日本橋兜町・茅場町再活性化、札幌再開発の事業化、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により、「街づくりに貢献する会社」として挑戦・飛躍をしていく期間と位置付け

現行中長期経営計画  
over the "NEXT DECADE"

「街づくりに貢献する会社へ」  
(デベロッパーへの挑戦)

連結営業利益

10年間で80億円台から100億円台へ

新中期経営計画  
Challenge & Progress

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)

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  
・札幌再開発事業化の推進
- 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

再開発投資計画

2014年度~2019年度  
実績

約150億円

2020年度~2023年度  
計画

約320億円

# 再開発事業



## 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。

# 1. 日本橋兜町・茅場町の再活性化

## (1) KABUTO ONEの開業（2021年開業予定）

- 全てのオフィス部分のリーシングは完了し、満室稼働で開業予定
- 低層部の金融貢献拠点の検討および店舗誘致も順調に進捗
- 帰宅困難者対応施設の整備や再生可能エネルギーの活用等により防災対応力の向上と環境負荷を低減



※事業主：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



# 1. 日本橋兜町・茅場町の再活性化

## (3) 街の賑わい創出

- 2020年2月オープンのK5は街の新たなコンテンツとして存在感を発揮
- K5を起点にエリアを“ツナグ”店舗を開発



<K5>  
ホテル、レストラン、バー等で構成された  
マイクロコンプレックス施設



### 日本橋兜町/茅場町 店舗開発の考え方

コンセプト・タグライン

ツナグ・Bridging



#### 3つの軸

### 1 ネイバーフッド

街の中では、競争相手ではなく  
街全体に外から呼び込む、協業相手

### 2 オリジナリティ

オリジナルである事、他にはない個性を持っている事、  
こだわりとプライドを感じられる事

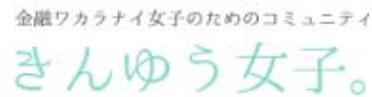
### 3 オリジン

コト始めの街  
ここ日本橋兜町/茅場町を起源として始まる何か

# 1. 日本橋兜町・茅場町の再活性化

## (4) 「国際金融都市・東京」構想への貢献

- FinGATE3拠点に資産運用会社、Fintech、ベンチャー企業など約30社が入居
- 新たに4拠点目となる「FinGATE TERRACE」を2020年4月にオープン



## < FinGATE TERRACE >



## 2. 札幌再開発事業化の推進

- 道銀ビルディング再開発の検討
- 札幌駅南口北4西3地区（札幌駅前合同ビル所在街区）市街地再開発事業への参画





## ビルディング事業

### 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CO<sub>2</sub>の削減等に取り組みます。

※ 従来の「賃貸事業」を「ビルディング事業」に名称変更しております。

# 1. 外部成長・内部成長等の推進



**外部成長戦略**

- 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て、新規賃貸資産の積み上げを目指す
- 従来の投資ペースを上回る4年間で約600億円（ネット投資400億円）の投資を計画

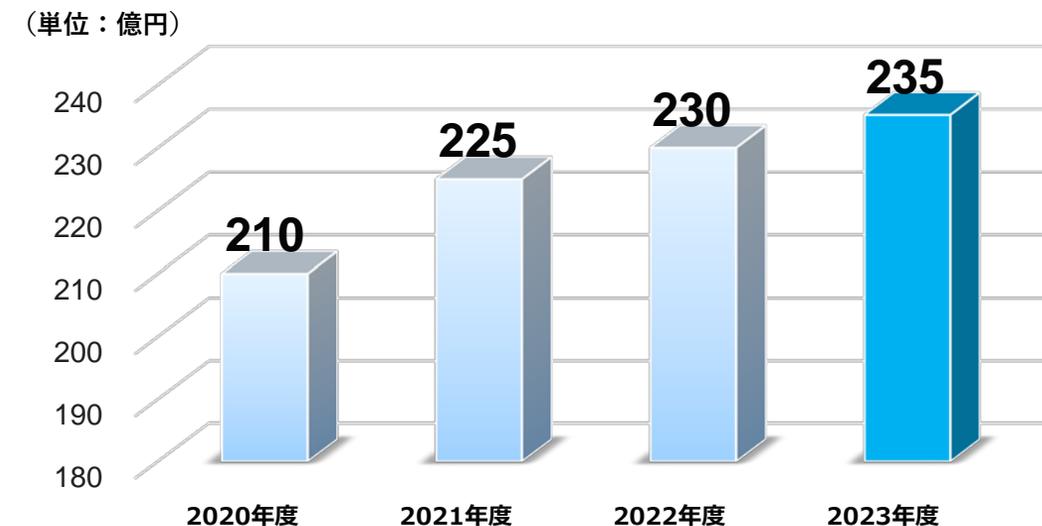
**内部成長戦略**

- 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（2023年度までの増額改定：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

## <投資計画推移>

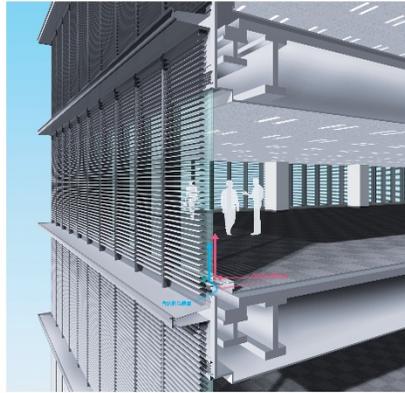
	前中計		新中計 計画 (2020~2023年度)
	フェーズⅠ (2014~2016年度)	フェーズⅡ (2017~2019年度)	
投資	約300億円	約410億円	約600億円
回収	約160億円	約160億円	約200億円
ネット投資	約140億円	約250億円	約400億円

## <ビル賃貸収益の計画推移>





### ● 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



<省エネ設備の導入>



<防災訓練の様子>



<兜町清掃活動>



<茅場町植樹寄贈>

### <環境・防災に関するKPI>



# アセットマネジメント事業

## 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。

## 2. たな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、価値を最大化した上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。

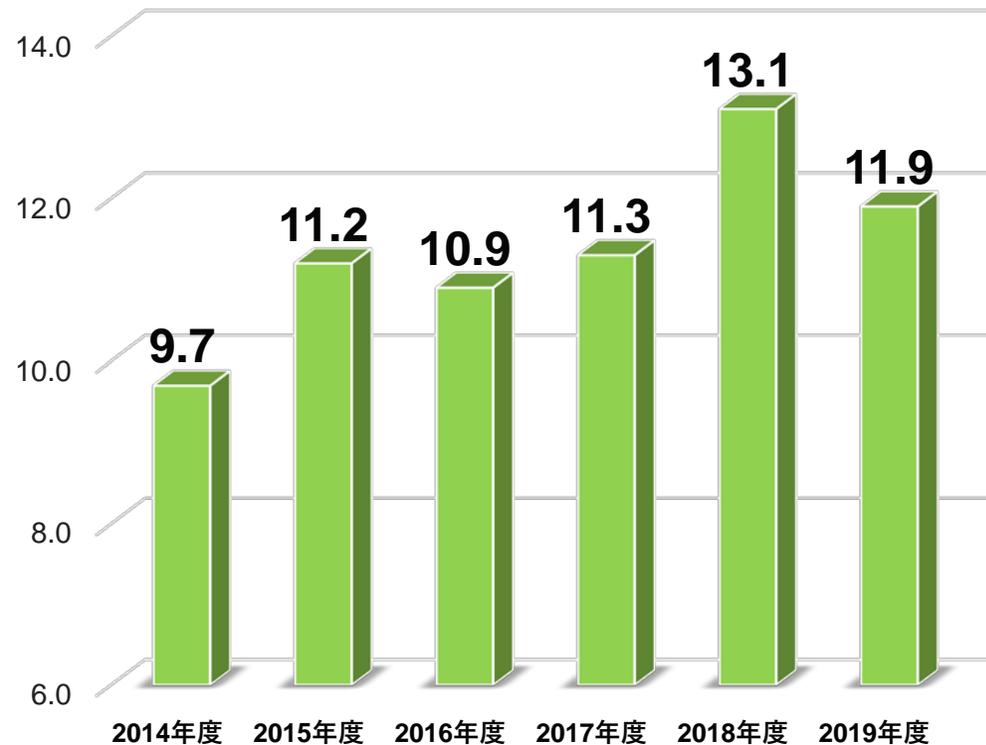
※ 従来の「不動産ソリューション事業」を「アセットマネジメント事業」に名称変更しております。

# 1. アセットマネジメント収益等の拡大

- REITの活用によるアセットマネジメントフィー等の拡大
- 平和不動産リート投資法人（HFR）の成長サポートにより、獲得できる当社グループの収益拡大

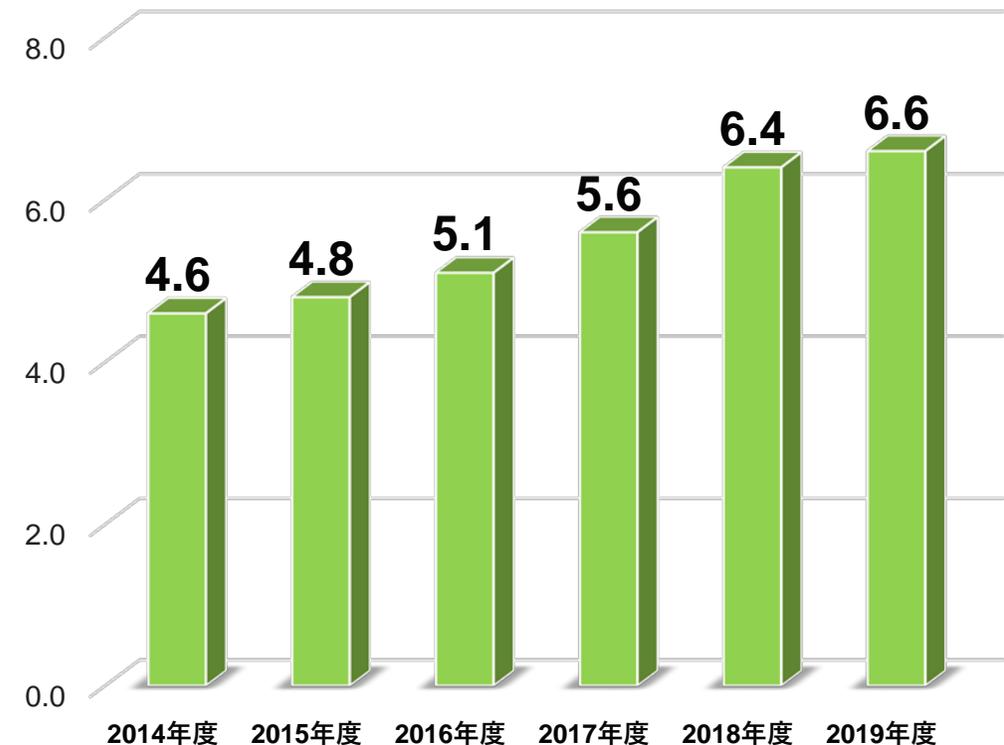
<アセットマネジメントフィー推移>

(単位：億円)



<HFRからの分配金収入推移>

(単位：億円)



## 2. たな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、価値を最大化した上での収益物件売却

<保有資産（2020年3月末時点）>

	所在地	延床面積	竣工年月	取得年月	ストック残高
新宿フロントタワー持分	新宿区北新宿	7,683.64㎡	2011年5月	2011年9月	約254億円
銀座オフィス	中央区銀座	8,427.67㎡	1974年9月	2018年7月	
千葉ホテル	千葉市中央区	1,645.88㎡	2018年12月	2019年7月	
HFレジデンスシリーズ	※下記表参照				

<HFレジデンスシリーズ プロジェクト> 下記4プロジェクトに加え、新たに1プロジェクトを事業化

	当社開発物件			
	HF正光寺赤羽 レジデンスⅡ	墨田区八広PJ	川口栄町PJ	世田谷PJ
物件外観				
所在地	北区岩淵町	墨田区八広	川口市栄町	世田谷区世田谷
延床面積 ( )は戸数	3,086.28㎡ (70戸)	2,346.02㎡ (64戸) 予定	2,990.44㎡ (91戸) 予定	1,082.20㎡ (30戸) 予定
竣工年月	2020年1月	2020年12月予定	2021年9月予定	2020年10月予定

※2020.3.31時点、面積は当社グループ持分



## コーポレート

### 1. 資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進

資本コストおよび資本効率を意識した資本政策を推進するため、KPIとして**2020年度から2023年度の期間において、ROE6%以上、連結総還元性向70%程度（2023年度までに連結配当性向50%程度）の目標を設定**します。

※新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、2020年度はROE5%以上を目標とします。

### 2. コーポレート・ガバナンスの強化

買収防衛策期限に向けた対応、政策保有株式の縮減、役員報酬体系の継続検討等により、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ります。また、役職員のコンプライアンス意識の向上をはじめとしたコンプライアンス強化を推進します。

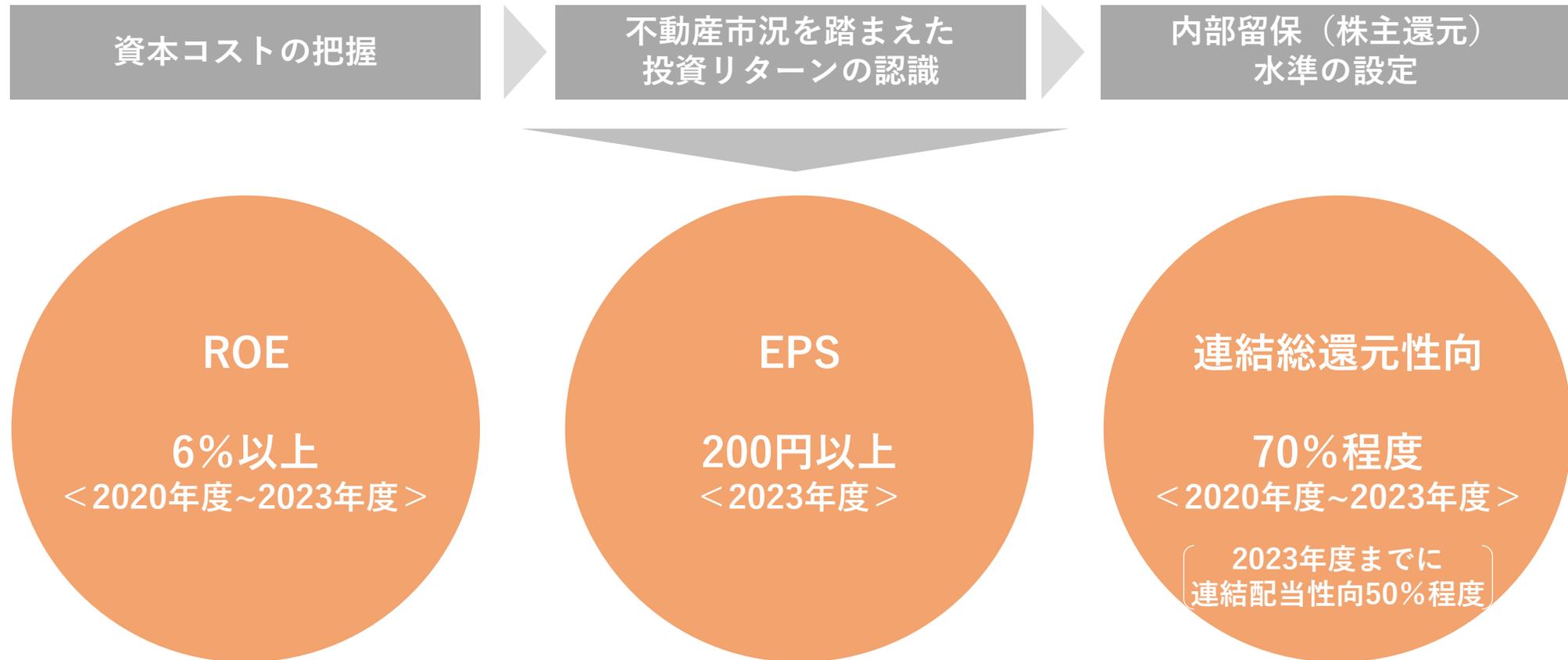
### 3. サステナビリティ経営の実践

**サステナブルな社会および成長を実現するため、企業活動を通じて社会課題の解決、SDGsへの貢献に取り組むため、（仮称）サステナビリティ委員会を設置し、経営陣および幹部社員がPDCAをモニタリングすることにより実効性を高めます。また、従業員の健康増進、社内コミュニケーションの強化を図り、組織の活力を高めることにより企業価値向上を目指します。**

# 1. 資本コストおよび資本効率を意識した資本政策の推進



- 資本コストを意識し、ROE目標を設定
- 資本効率を意識し、現在の不動産市況の投資リターン水準を踏まえた内部留保を設定



※新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、  
2020年度はROE5%以上を目標とします。

(参考) 財務健全性：ネットD/Eレシオ1.8倍以下

## 2. コーポレート・ガバナンスの強化

### ● コーポレート・ガバナンスの更なる強化を継続検討

#### <取締役会構成等>



※取締役会構成は2020年6月24日開催予定の定時株主総会において正式に決定される予定です。

#### <取締役の報酬構成>

役員報酬は固定の基本報酬、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。

固定	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬 (KPI：連結営業利益・TSR)

※社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成。

### 3. サステナビリティ経営の実践



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する

	重要テーマ	取り組み	SDGs	KPI
E：環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地球環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■気候変動対策                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・CO2削減</li> <li>・環境に配慮したビル開発・運営</li> </ul> </li> <li>■資源対策                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・水</li> <li>・廃棄物</li> </ul> </li> </ul>	   	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO2削減：2030年度までに20%削減</li> <li>・水使用量：2030年度までに20%削減</li> <li>・廃棄物排出量：2030年度までに20%削減（いずれも2018年度比）</li> </ul>
S：社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自然災害リスク</li> <li>■ソーシャルニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■安心・安全な街づくり                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・防災力の向上</li> </ul> </li> <li>■人材の多様化</li> <li>■健康経営の推進</li> <li>■ワークライフバランス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィス環境の改善</li> <li>・業務効率化</li> </ul> </li> </ul>	    	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新耐震基準対応ビル：100%（再開発前提ビルを除く）</li> <li>・救命講習資格保有者：全役職員</li> <li>・有給休暇取得率：70%以上</li> <li>・がん検診（2年毎）実施率：35歳以上100%</li> <li>・健康診断実施率：毎年100%</li> <li>・女性新規採用比率：30%以上</li> </ul>
G：ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>■不正防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コンプライアンスの向上</li> <li>■株主価値共有のための役員報酬体系</li> <li>■政策保有株式の縮減</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の社外取締役比率：1/3以上</li> <li>・女性取締役：1名以上</li> <li>・指名・報酬委員会の社外取締役比率：過半数</li> <li>・コンプライアンス研修：年5回以上</li> </ul>

## 計数目標

### 1. KPI

利益目標	EPS	200円以上 (2023年度)
	連結営業利益	120億円以上 (※1) (2023年度)
資本効率	ROE	6%以上 (※2) (2020年度～2023年度)
株主還元	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>

(参考) 財務健全性：ネットD/Eレシオ1.8倍以下

(※1) 連結営業利益内訳

ビルディング事業：118億円、アセットマネジメント事業：18億円、全社消去・その他：△16億円

(※2) 新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、2020年度はROE5%以上を目標とします。

### 2. 投資計画 (2020年度～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
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 入替えによる回収：約200億円 既存たな卸資産の売却による回収：約340億円

## 免責事項

1. 当説明資料は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関する最終決定は皆様自身のご判断において行われるようお願いいたします。
2. 当説明資料で掲載している情報のうち過去の歴史的事実以外のものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また2020年4月30日現在で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おります。従って、将来、実際に公表される業績等は種々の要素によって変動する可能性があります。当社は当資料を使用したことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。
3. 当社は、新たな情報や将来の事象により、当資料に掲載された将来の見通しに変更される場合がありますが当説明資料は更新されません。