



平成 29 年 4 月 27 日

各 位

東京都中央区日本橋兜町 1 番 1 0 号
平 和 不 動 産 株 式 会 社
代 表 取 締 役 社 長 岩 熊 博 之
(コード番号 8803) 東京・名古屋市場第一部・福岡・札幌
問 合 せ 先 取 締 役 常 務 執 行 役 員 岩 崎 範 郎
T E L 0 3 - 3 6 6 6 - 0 1 8 2

「中長期経営計画 over the “NEXT DECADE”」フェーズⅡ策定のお知らせ

この度、平和不動産グループは、平成 26 年度（2014 年度）から平成 35 年度（2023 年度）までを計画期間とする「中長期経営計画 over the “NEXT DECADE”」のフェーズⅡ（平成 29 年度～平成 31 年度）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 中長期経営計画フェーズⅠ（平成 26 年度～平成 28 年度）の総括

平成 26 年度から平成 28 年度を計画期間とした中長期経営計画フェーズⅠでは、重点戦略として、「日本橋兜町再活性化プロジェクト」、「ビル賃貸事業のブラッシュアップ」、「リート AM 事業等フュービジネスの拡大」および「体制の強化と財務規律の維持」を掲げてまいりました。

これらの戦略のもと、日本橋兜町・茅場町再開発の第 1 期プロジェクトを事業化するなど、再開発事業を着実に進捗させており、賃貸事業においては、KDX 日本橋兜町ビルの取得、ポートフォリオの入替えにより約 180 億円の資産を取得するなど、再開発事業の足腰となる収益基盤の強化に取り組んでまいりました。

また、平和不動産リート投資法人の資産規模拡大や資産の入替えを実施することにより、同リートの成長を支援するとともに平和不動産グループの受託資産を拡大し、さらには、再開発事業を推進する組織体制の構築、有利子負債および金融費用の削減などを実施してまいりました。

このような取組みの結果、連結営業利益、連結経常利益、D/E レシオの各計数目標をすべて達成いたしました。

【フェーズⅠの計数目標と実績値】

		平成 26 年度 (2014 年度)	平成 27 年度 (2015 年度)	平成 28 年度 (2016 年度)
連結営業利益	目標	74 億円	69 億円	72 億円
	実績	85 億円	82 億円	96 億円
連結経常利益	目標	50 億円	47 億円	50 億円
	実績	65 億円	67 億円	84 億円
D/E レシオ	目標	1.9 倍	1.8 倍	1.7 倍
	実績	1.8 倍	1.7 倍	1.6 倍

2. 中長期経営計画のビジョン（目指す姿）

ビジョン：「街づくりに貢献する会社へ」 ～連結営業利益目標：100億円台～

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」という次なるステージに歩みを進め、社会的なプレゼンスを高めるとともに、新たな成長の基盤と企業価値の増大という成果の獲得を目指しております。さらには、日本橋兜町・茅場町再開発により得られるノウハウを他の市街地の再活性化に展開いたします。

3. 中長期経営計画フェーズⅡ（平成29年度～平成31年度）の策定

(1) 位置付け

中長期経営計画のフェーズⅡにおいては、本年7月に創立70周年を迎えるとともに、日本橋兜町・茅場町再開発が本格的に始動する新たなステージとなります。中長期経営計画の最終ステージに向けて、日本橋兜町・茅場町再開発プロジェクトの着実な推進、ビル賃貸事業のブラッシュアップなどにより、持続的な企業価値向上を目指して、平成35年度（2023年度）の連結営業利益100億円台の達成に向け、事業成長基盤を構築する3年間といたします。

(2) 重点戦略

① 日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト

第1期プロジェクトである（仮称）日本橋兜町7地区開発計画、（仮称）日本橋茅場町1-6地区開発計画を本格的に始動させ、着実に推進いたします。

② ビル賃貸事業のブラッシュアップ

賃貸事業資産の入替えおよび積上げ、収益性の向上策を推進し、再開発の足腰となる収益基盤をより強固なものいたします。

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、資産規模の拡大と質の向上をサポートするなど、フィービジネスによる収益の安定的拡大を図ります。また、収益物件の開発、リースアップ、リニューアル工事などを行い、価値を最大化した上で売却するなどの不動産ソリューションビジネスを展開し、収益獲得機会の多角化を目指します。

④ 事業戦略遂行の体制強化、安定的な株主還元の実施

・体制の強化と財務規律の維持

経営効率に配慮しつつ、重点戦略遂行に適した組織体制を構築するとともに、財務体質の強化を図ります。

さらに、コーポレートガバナンスの強化、投資家との対話、CSRの推進、人材育成、働き方改革など各ステークホルダーへの期待に応えていく取組みを強化する期間といたします。

・資本政策、配当政策

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主資本利益率（ROE）を高めることを目指します。また、D/Eレシオを財務規律の指標と位置付け、適切な水準を維持することを基本方針といたします。（ネットD/Eレシオ：1.5倍以下）

株主への還元については配当を中心とし、安定的に株主還元を実施いたします。そのため、企業価値を増大させるために必要となる内部留保の重要性を考慮しつつ、中長期的な連結配当性向目標を30%程度といたします。

(3) 計数目標（連結）

平成32年3月期 (2020年3月期)の計数目標	
営業利益	90億円 (内訳) 貸貸事業：74億円 不動産ソリューション事業：30億円
経常利益	80億円
ネットD/Eレシオ	1.5倍以下

(4) 投資計画（フェーズⅡ期間）

事業	投資額
日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト	約150億円
貸貸事業	約240億円 (入替えによる回収：約70億円)
不動産ソリューション事業	約420億円(回収：約540億円)

※本資料に記載されている予想数値等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、業況の変化等により、大きく異なる可能性があります。

以 上

中長期経営計画(2014年度～2023年度)
—over the “NEXT DECADE” —

フェーズⅡ(2017年度～2019年度)

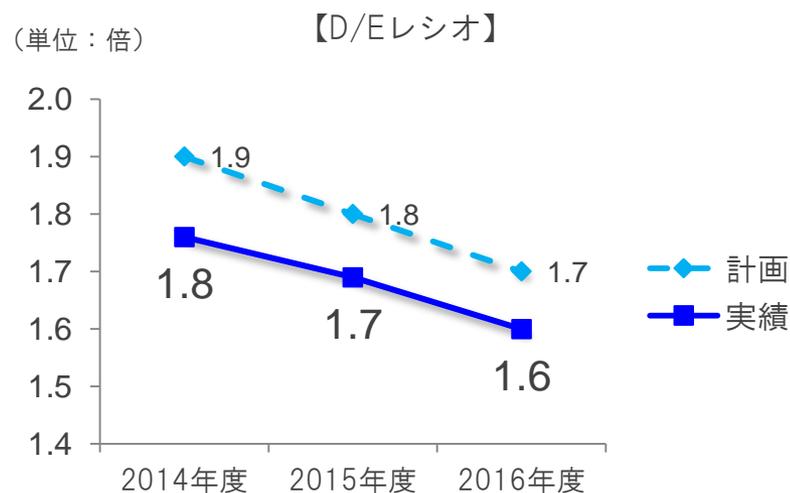
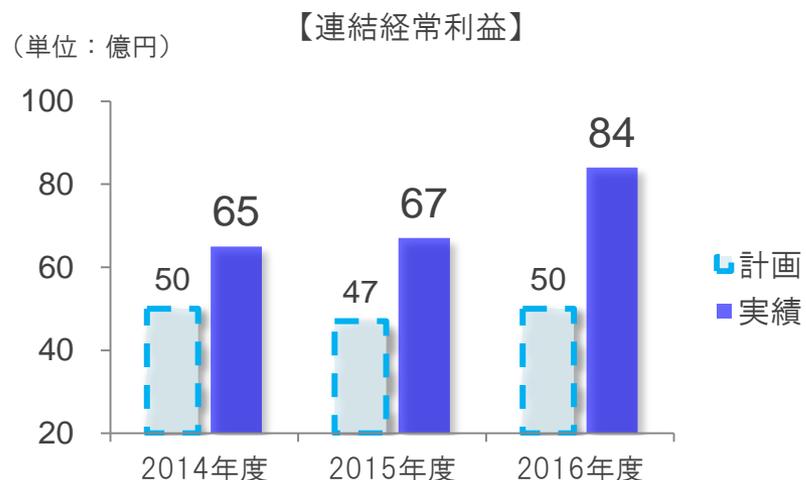
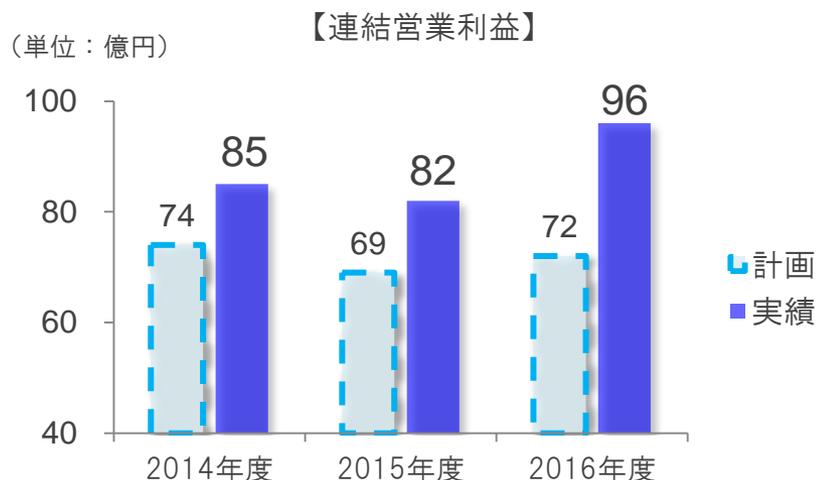
2017年4月27日



平和不動産株式会社

1.	フェーズⅠ（2014年度～2016年度）の総括	P.3
2.	中長期経営計画 -over the “NEXT DECADE” - Vision	P.4
3.	フェーズⅡ（2017年度～2019年度）の位置付け	P.5
	重点戦略	
	重点戦略-1 日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト	P.6
	重点戦略-2 ビル賃貸事業のブラッシュアップ	P.7
	重点戦略-3 不動産ソリューションビジネスの拡大・多角化	P.8
	重点戦略-4 事業戦略遂行の体制強化・安定的な株主還元の実施	P.9
4.	計数計画・投資計画	P.10

全ての計数目標を達成し、賃貸事業のブラッシュアップ、フィービジネスの拡大、財務体質の強化等により、成長基盤構築へ向けた整備を実施



◆フェーズ I 期間の重点戦略

1. 日本橋兜町再活性化プロジェクト
2. ビル賃貸事業のブラッシュアップ
3. リートAM事業等フィービジネスの拡大
4. 体制の強化と財務規律の維持

◆主な取組み実績

- ・日本橋兜町再開発第1期PJの事業化
- ・KDX日本橋兜町ビルの取得
- ・ポートフォリオ入替えにより約180億円の資産を取得
- ・名古屋丸善本店ビルおよび北浜一丁目平和ビルのフル稼働
- ・平和不動産リート投資法人の資産規模拡大
- ・D/Eレシオ 2014年3月末：2.0倍⇒2017年3月末：1.6倍

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
“NEXT DECADE” 終期（2023年度）には連結営業利益100億円台へ

中長期経営計画
over the “NEXT DECADE”
Vision

街づくりに貢献する会社へ
連結営業利益目標：100億円台

日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクトの推進

再開発事業の足腰となる事業の強化

賃貸事業

（安定収益事業）



不動産
ソリューション事業

（高資本効率事業）

事業戦略推進に向けた基盤の強化

体制の強化



財務規律の維持

中長期経営計画フェーズⅡでは、日本橋兜町・茅場町再開発プロジェクトを着実に推進するなど、持続的な企業価値向上を目指すための事業成長基盤を構築する3年間とする。



1. 日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト

- ✓ 第1期プロジェクトである（仮称）日本橋兜町7地区開発計画、（仮称）日本橋茅場町1-6地区開発計画を本格的に始動させ、着実に推進する。

2. ビル賃貸事業のブラッシュアップ

- ✓ 賃貸事業資産の入替えおよび積上げ、収益性の向上策を推進し、再開発の足腰となる収益基盤をより強固なものとする。

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、資産規模の拡大と質の向上をサポートするなど、フィービジネスによる収益の安定的拡大を図る。また、収益物件の開発、リースアップ、リニューアル工事などを行い、価値を最大化した上で売却するなどの不動産ソリューションビジネスを展開し、収益獲得機会の多角化を目指す。

4. 事業戦略遂行の体制強化、安定的な株主還元の実施

- ✓ 経営効率に配慮しつつ、重点戦略遂行に適した組織体制を構築するとともに、財務体質の強化を図る。
- ✓ 株主資本利益率（ROE）を高めることを目指すと同時に、D/Eレシオの適切な水準を維持する。また、株主への還元については配当を中心とし、安定的に株主還元を実施する。

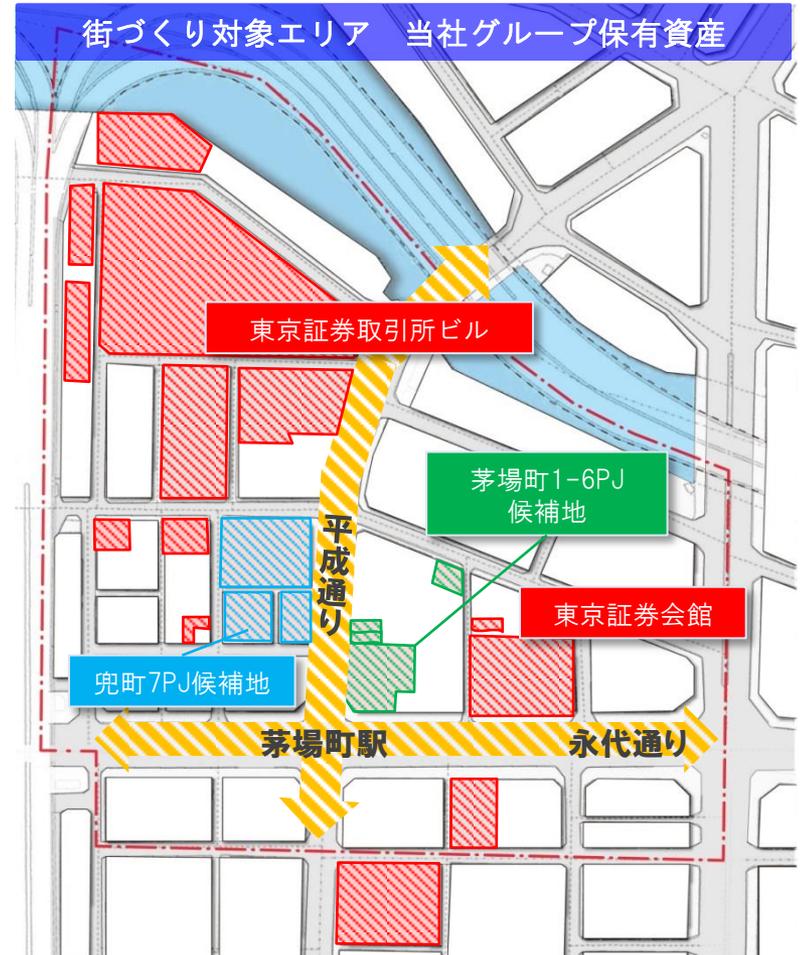
第1期プロジェクトである兜町7プロジェクト、茅場町1-6プロジェクトを本格的に始動させ、着実に推進する。

1. 再開発プロジェクトの着実な推進

- ✓ 第1期プロジェクトの推進（国家戦略特区エントリー案件）
 - ・（仮称）日本橋兜町7地区開発計画
 - ・（仮称）日本橋茅場町1-6地区開発計画
- ✓ 第2期プロジェクトの事業化推進

2. 金融貢献機能の取組み、地域活性化等

- ✓ エリアマネジメント等
- ✓ 資産運用会社の誘致活動・スモールオフィスの整備
- ✓ 遊休不動産の活用



: 当社グループ保有資産（一部共有資産含む）

賃貸事業資産の入替えおよび積上げ、収益性の向上策を推進し、再開発の足腰となる収益基盤をより強固なものとする。

1. ポートフォリオ入替えによる資産性の向上

- ✓ 東京都心3区もしくは当社の支店周辺へポートフォリオを集約
- ✓ オフィスビルを中心としたポートフォリオの整備

2. 賃貸事業資産の新規取得による収益の拡大

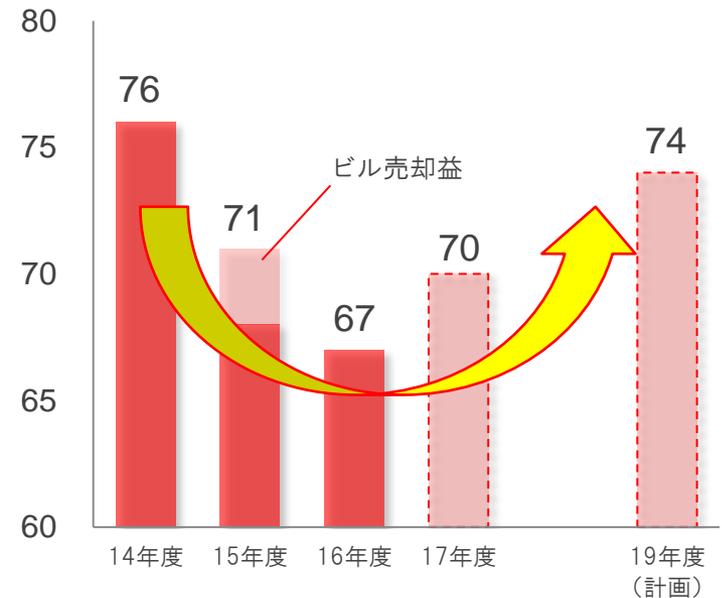
- ✓ 賃貸事業資産の積上げによる収益の拡大を図る
(東京都心3区もしくは支店周辺エリアのオフィスビルを主なターゲット)

3. 再開発の足腰となる安定収益基盤の構築

- ✓ 既存資産の資産価値最大化へ向けた取組み
- ✓ 既存資産の収益性の向上
 - 顧客満足度の向上および高稼働率の維持向上
 - 管理体制見直し等による経費削減
 - 業務運営体制の構築

【賃貸事業利益】

(単位：億円)



※2015年度：東証ビル賃料が対前期比12億円減

平和不動産リート投資法人の成長をサポートし、フィービジネスの安定的拡大を図る。
また、価値を最大化した上での収益物件売却等による収益獲得機会の多角化を目指す。

1. 平和不動産リート投資法人の成長サポート

- ✓ 平和不動産アセットマネジメントの受託資産拡大
- ✓ 平和不動産リート投資法人の資産性向上をサポート

2. フィービジネスの拡大

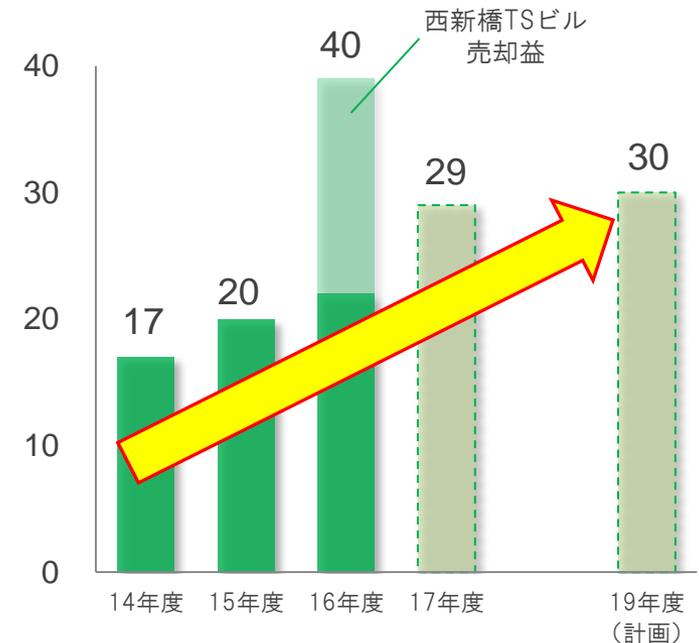
- ✓ AMフィー等の収益拡大
- ✓ 仲介ビジネスの安定的な拡大

3. 収益物件の売却等による収益獲得機会の多角化

- ✓ 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
- ✓ 住宅開発事業は平和不動産リート投資法人向けのレジデンス開発に注力

【不動産ソリューション事業利益】

(単位：億円)



※2016年度は西新橋TSビルの売却益含む

経営効率に配慮しつつ、重点戦略の遂行に適した組織体制を構築。株主資本利益率(ROE)を高めることを目指し、D/Eレシオの適切な水準維持に加え、配当を中心として安定的に株主還元を実施する。

体制の強化と財務規律の維持

- ✓ 経営効率に配慮しつつ、重点戦略遂行に適した組織体制を構築するとともに、財務体質の強化を図る。
- ✓ 各ステークホルダーへの期待に応じていく取組みを強化する期間とする。
 - コーポレートガバナンスの強化
 - 投資家との対話
 - CSRの推進
 - 人材育成
 - 働き方改革 など

資本政策・配当政策

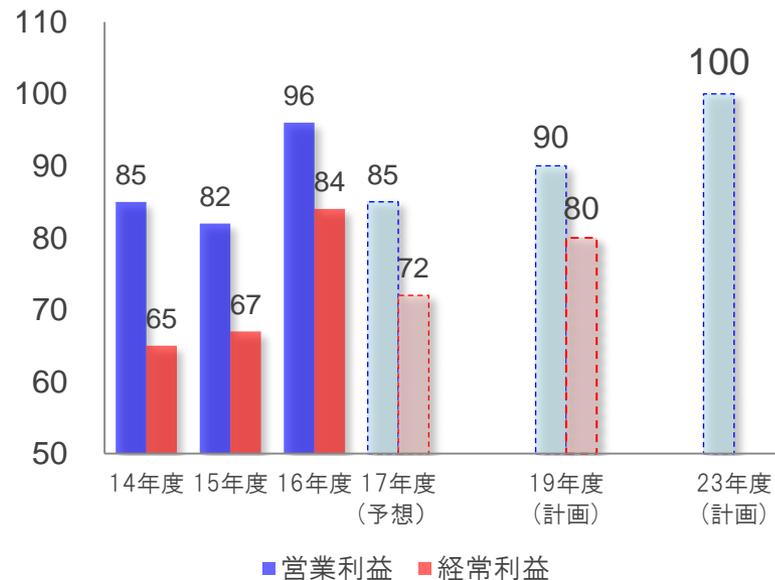
- ✓ 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主資本利益率(ROE)を高めることを目指す。
- ✓ D/Eレシオを財務規律の指標と位置付け、適切な水準を維持することを基本方針とする。
 - ネットD/Eレシオ：1.5倍以下
- ✓ 株主への還元については配当を中心とし、安定的に株主還元を実施する。
- ✓ 配当方針
 - 企業価値を増大させるために必要となる内部留保の重要性を考慮しつつ、中長期的な連結配当性向目標を30%程度とする。

計数計画

■2019年度 計数目標

- ①営業利益：90億円
(賃貸事業：74億円、不動産ソリューション事業：30億円)
- ②経常利益：80億円
- ③ネットD/Eレシオ：1.5倍以下

(単位：億円)



投資計画

■2017年度～2019年度

	投資額
1. 日本橋兜町・茅場町再活性化プロジェクト	約150億円
2. 賃貸事業	約240億円 (入替えによる回収：約70億円)
3. 不動産ソリューション事業	約420億円 (回収：約540億円)

【ご注意】

当資料には、当社の将来の計画、業績見通しにかかわる記載があります。
これは現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、
当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。
実際の業績等は、業況の変化等により、大きく異なる可能性があります。