



2026 年 10 月 30 日

各 位

会 社 名 平 和 不 動 産 株 式 会 社
代 表 者 代 表 執 行 役 社 長 土 本 清 幸
(コード 8803 東証プライム・名証プレミア・福岡・札幌)
問 合 せ 先 執 行 役 常 務 経 営 企 画 部 長 青 山 誉 久
(TEL 03-3666-0182)

**新中期経営計画「Bazukuri Transformation 5 (BX5)」の策定
および長期ビジョン「WAY 2040」計数計画の上方修正に関するお知らせ**

当社は、本日開催の取締役会において、2027 年度から 2031 年度を計画期間とする新中期経営計画「Bazukuri Transformation 5 (BX5) ～大胆な変革で、描いた未来を超える～」(2027 年度～2031 年度)を策定するとともに、長期ビジョン「WAY 2040」の計数計画を上方修正することを決議いたしましたので、お知らせいたします。

1. 現中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」(2024 年度～2026 年度)の総括

平和不動産グループとして長期的な目指すべきありたい姿を確立するため、2024 年 3 月に平和不動産グループパーパス「人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす」を制定し、平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」を策定いたしました。2024 年 4 月に策定した現中期経営計画「WAY 2040 Stage 1」(2024 年度～2026 年度)では、長期ビジョン「WAY 2040」のスローガンである「場づくりの連続で、非連続な成長を遂げる“Bazukuri Company”へ」のファーストステージとして、日本橋兜町・茅場町ブランドの確立、当社史上最大規模となる札幌再開発プロジェクトおよび長期ビジョンを実現するための新規事業分野への進出に挑戦することにより、「非連続な成長へのスタートダッシュ」の期間と位置付け、成長戦略に取り組んでまいりました。また、再開発事業および新規不動産(アセットクラス)投資事業等における業務提携を目的とした大成建設株式会社(以下、「大成建設」と)との資本業務提携契約の締結並びに大成建設および三菱地所株式会社(以下、「三菱地所」と)との 3 社協定関係の構築により、グループ長期ビジョンの成長戦略を加速させるための協働関係を構築いたしました。

現中期経営計画においては、日本橋兜町・茅場町におけるホテル開発プロジェクト「キャプション by Hyatt 兜町 東京」の開業、札幌における当社史上最大規模のプロジェクトとなる「SAPPORO ONE (2029 年度竣工予定)」の新築着工等を実現いたしました。また、新規事業分野のホテル事業においては、「キャプション by Hyatt 兜町 東京」の開業に加えて、「SAPPORO ONE」における「パーク ハイアット 札幌」の誘致、「モットーby ヒルトン京都四条烏丸 (2029 年度開業予定)」の事業化等を推進し、事業の拡大を図ってまいりました。さらには、大成建設との資本業務提携に基づき、「(仮称)アヴェニ京都 (2029 年度開業予定)」の共同事業化、大成建設プライベート投資法人の資産運用会社である大成不動産投資顧問株式会社への参画による私募リート事業への参入、日本橋兜町・茅場町エリアにおけるデジタルツインのプロトタイプ構築等に取り組んでまいりました。

このような取り組みの結果、2024 年 4 月に策定した 2026 年度の計数計画である連結営業利益 140 億円以上、EPS (1 株当たり当期純利益) 135 円以上、ROE 7 %以上について、当初計画を大きく上回る、連結営業利益 158 億円、EPS 174 円、ROE 9 %程度の見通しとなっており、当社グループの「非連続な成長」に邁進してまいりました。

＜各プレスリリース＞

- ※1 [平和不動産グループパーパス制定のお知らせ](#)
- ※2 [平和不動産グループ長期ビジョン「WAY 2040」策定のお知らせ](#)
- ※3 [大成建設株式会社との資本業務提携により、旧京都新聞本社ビルを活用したホテル開発を推進](#)
- ※4 [私募リート事業への参入について](#)
- ※5 [日本橋兜町・茅場町におけるデジタルツインのプロトタイプ構築について](#)

2. 新中期経営計画策定の基本方針、長期ビジョン「WAY 2040」計数計画の上方修正

外部環境について、オフィスマーケットにおいては、企業がオフィスを単なるコストとして捉えるのではなく、人材獲得や社員のウェルビーイング向上のため、さらには生産性向上や共創・イノベーション創出の場として位置付ける等、人的資本投資として捉えるという変革が起こり、今後もオフィスに対する企業の積極的な投資が継続していくことが期待されます。また、ホテルマーケットにおいても、インバウンド需要の持続的な成長等により、特に都心部のホテルアセットを中心に引き続き成長が見込まれるものと考えております。今後も、再開発事業を中心に当社グループの経営資源を投入し、このような収益獲得機会を捉えることにより、インフレによるコスト増加や資金調達金利の上昇といった経営環境においても、持続的な企業価値の向上を実現できるものと確信しております。また、当社グループは創業以来、国内において事業を展開してまいりましたが、新たな成長機会の獲得、資本効率の向上等を目的として、当社として初めて海外不動産事業に進出することにより、事業ポートフォリオの強化を図ってまいります。そして引き続き、大成建設および三菱地所との資本業務提携効果の最大化を図り、事業を推進してまいります。

こうした考えのもと、長期ビジョン「WAY 2040」における計数目標の1つである連結営業利益約250億円以上を、連結事業利益（※）約450億円以上に、大幅に上方修正いたします。

現中期経営計画において非連続な成長へのスタートダッシュを切ることができたなか、今般、新中期経営計画「Bazukuri Transformation 5 (BX5) ～大胆な変革で、描いた未来を超える～」を策定し、以下の5つのBX戦略を推進することにより、“Bazukuri”と利益成長を高次元で両立させ、持続的な企業価値向上を図ってまいります。

※連結事業利益＝連結営業利益＋持分法投資損益＋固定資産売却益

BX-1. 全国主要都市における再開発事業を通じた“人々を惹きつける場づくり”の展開

札幌オフィスマーケットの中で立地・スペックとも最高水準のビルであり、最高級ラグジュアリーブランドのホテルを誘致する「SAPPORO ONE」および「北4西3地区第一種市街地再開発事業（2028年度竣工予定）」を始動させ、札幌において人々を惹きつける場づくりを展開することにより、札幌の都市競争力の強化に貢献いたします。

さらには、“Bazukuri Company”としてのプレゼンスを高めるため、現在進めている「モットーby ヒルトン京都四条烏丸」や「(仮称) アヴァニ京都」をはじめ、全国主要都市での開発プロジェクトを同時並行で推進します。日本橋兜町・茅場町や札幌で培った場づくりの知見を活かし、他のエリアにおいて新規の再開発プロジェクトの推進に取り組むとともに、地域価値向上に貢献することにより、人々を惹きつける場づくりの全国的な展開を拡げてまいります。

BX-2. 日本橋兜町・茅場町ブランドの発展

「KABUTO ONE」に続く大規模オフィス開発プロジェクトとなる「(仮称) 日本橋茅場町一丁目6地区開発計画（2032年度上期竣工予定）」を着工するとともに、これに続く新規プロジェ

クトの推進、FinGATE 事業の拡大等により、東京都の推進する「国際金融都市・東京」構想に資する金融関連機能の集積等を実現します。さらには、個性あふれる商業店舗の誘致を進めること等により、日本橋兜町・茅場町ブランドをさらに発展させてまいります。

BX-3. 保有アセットの賃貸収益・資本回転型事業の拡大

オフィスを人的資本投資と捉える企業の考え方の変化、ホテルマーケットの成長およびインフレによる収益成長等を背景に、野心的なリーシング・賃料増額改定、ホテル収益の成長等によって保有アセットの賃貸収益を拡大させることにより、資産ポートフォリオの価値最大化を図ってまいります。

また、資本効率を向上させていくために、新規のバリューアッド事業を含め、資本を回転させる事業へのさらなるシフト・強化を進めることにより、バランスシートを適切にコントロールしながら、金利上昇等のコスト増加を上回る成長を実現してまいります。

さらには、当社がメインスポンサーである平和不動産リート投資法人およびサブスポンサーである大成建設プライベート投資法人の成長サポート等により、アセットマネジメントフィーの拡大を図ります。また、仲介ビジネスの安定的な成長等により、資本効率の高いグループ収益の拡大を図ります。

BX-4. 海外不動産事業への進出による事業ポートフォリオの強化

当社グループは創業以来、国内において事業を展開してまいりましたが、新たな成長機会の獲得、資本効率の向上等を目的に、海外不動産事業に初めて進出することにより、事業ポートフォリオの多様化および強化を図ってまいります。

BX-5. ROE10%の達成および高水準株主還元継続

当社グループでは、資本コストや株価を意識した経営を推進し、企業価値向上をはかってまいります。2031 年度の ROE 目標として、当社の株主資本コストを上回る 10%以上を設定します。2027 年度から 2031 年度の株主還元においては、株主資本コストおよび資本効率等を意識し、連結配当性向 50%程度かつ 2026 年度の 1 株当たり年間配当金 103 円（特別配当 15 円含む）を起点に累進配当を実施するものとします。

<サステナビリティ経営および人的資本経営の高度化>

“Bazukuri Company”として、高水準の各 ESG 評価を背景に、GHG 排出量ネットゼロをはじめとした環境・社会課題の解決に取り組み、各ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションにより、サステナブルな社会の実現に貢献します。また、長期ビジョンにおいて非連続な成長を遂げるため、パーパスおよび“Bazukuri Company”の実現を担う人づくり、多様性を推進し活かす組織づくりおよび健康経営をはじめとした働きやすく生き活きとした職場づくりに取り組むとともに、AI の活用による業務効率化を推進し、生産性を意識した少数精鋭による人的資本経営を推進します。さらには、高水準の取締役会機能を維持するとともに、政策保有株式の縮減等により、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ります。政策保有株式については、連結純資産に対する政策保有株式残高比率を 2031 年度までに 5%程度に縮減してまいります。

これらの重点戦略に取り組むことにより、2031 年度に連結事業利益 290 億円以上、EPS（1 株当たり当期純利益）220 円以上の達成を目指します。

3. 計数計画

(1) 財務・非財務 KPI

財務 KPI	利益目標	EPS	220 円以上 (2031 年度)
		連結事業利益	290 億円以上 (※) (2031 年度)
	資本効率	ROE	10%以上 (2031 年度)
	株主還元	連結配当性向	連結配当性向 50%程度 (2027 年度～2031 年度) とし、2026 年度の 1 株当たり年間配当金 103 円を起点に累進配当を実施。 自己株式取得については株価水準、投資計画および財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施。
非財務 KPI	環境	GHG 排出量	2050 年度までにネットゼロ達成 (Scope1+2+3)
		水使用量	各用途において前年度より低減
		廃棄物排出量	各用途において前年度より低減
	社会	新卒女性採用比率：30%以上 (5 年平均採用数) 女性管理職比率：2030 年度までに 20%以上 キャリア採用者管理職比率：2030 年度までに 40%以上 健康診断実施率：毎年 100% がん検診 (2 年毎) 実施率：35 歳以上 100% ストレスチェック受検率：毎年 100%、 有給休暇取得率：毎年 70%以上 男性育児休暇取得率：2030 年度までに 100% 救命講習資格保有者：全役職員	
	ガバナンス	連結純資産に対する政策保有株式残高比率：2031 年度までに 5 % 程度 取締役会の社外取締役比率：過半数	

※連結事業利益：連結営業利益＋持分法投資損益＋固定資産売却益

※連結事業利益内訳

- ・ ビルディング事業：285 億円 (物件売却益の割合は 50%～60%程度を想定)
- ・ アセットマネジメント事業：35 億円
- ・ 全社・消去：△30 億円

※参考指標 (財務健全性)：自己資本比率 20%台後半 (2031 年度)

(2) キャピタルアロケーション (2027 年度～2031 年度)

2027 年度 期初キャッシュ：約 250 億円	2031 年度 期末キャッシュ：約 150 億円
事業による創出等：約 2,500 億円 (うち物件売却収入：約 2,000 億円)	再開発投資：約 1,900 億円 (内訳) 日本橋兜町・茅場町：約 350 億円 札幌：約 1,200 億円 その他：約 350 億円
	物件取得投資：約 500 億円
有利子負債収入：約 600 億円	海外不動産投資等：約 300 億円
	CAPEX：約 150 億円
	株主還元：約 350 億円

以 上

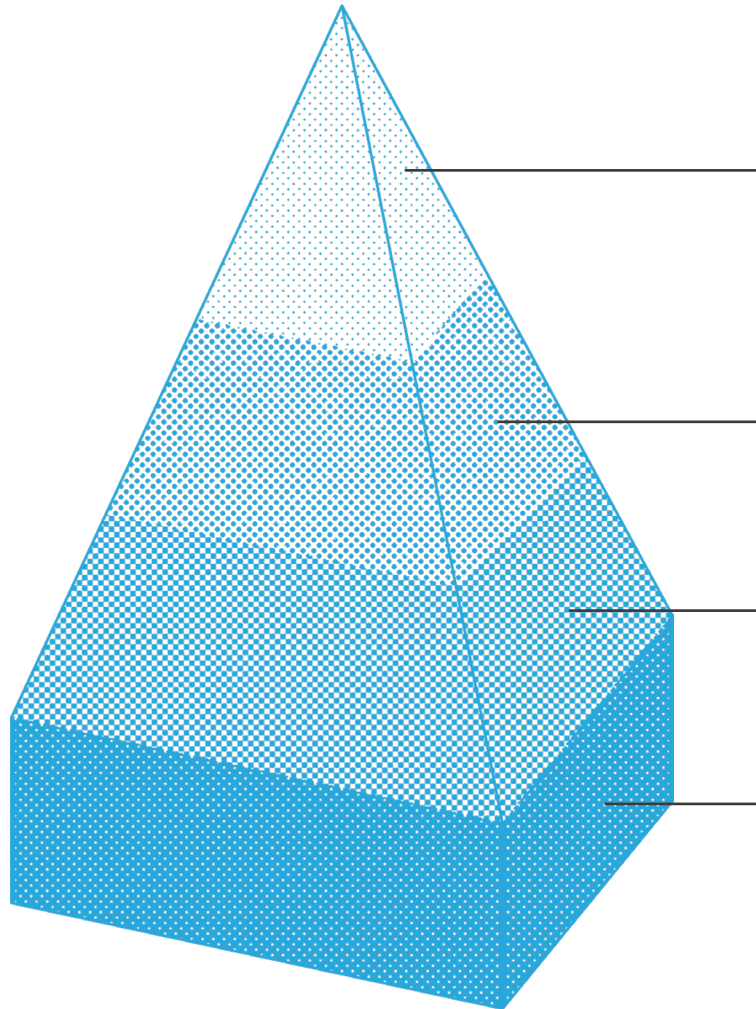


Bazukuri Transformation 5

大胆な変革で、描いた未来を超える

Group Philosophy

平和不動産グループ 企業理念



パーパス

人々を惹きつける場づくりで、
未来に豊かさをもたらす

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

長期ビジョン「WAY 2040」

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

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

大切にする価値観

信頼 未来志向 共創

グループに共通する価値観です。私たちが何を大切にして業務を遂行するかを示しています。

基本方針

企業行動憲章／
平和不動産グループCredo・行動規範

グループ役職員一人ひとりが、高い倫理観を持って社会的責任を果たすための行動指針です。

Group Purpose

平和不動産グループパーパス

人々を惹きつける場づくりで、未来に豊かさをもたらす

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

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

HEIWA REAL ESTATE GROUP

長期ビジョン「WAY2040」

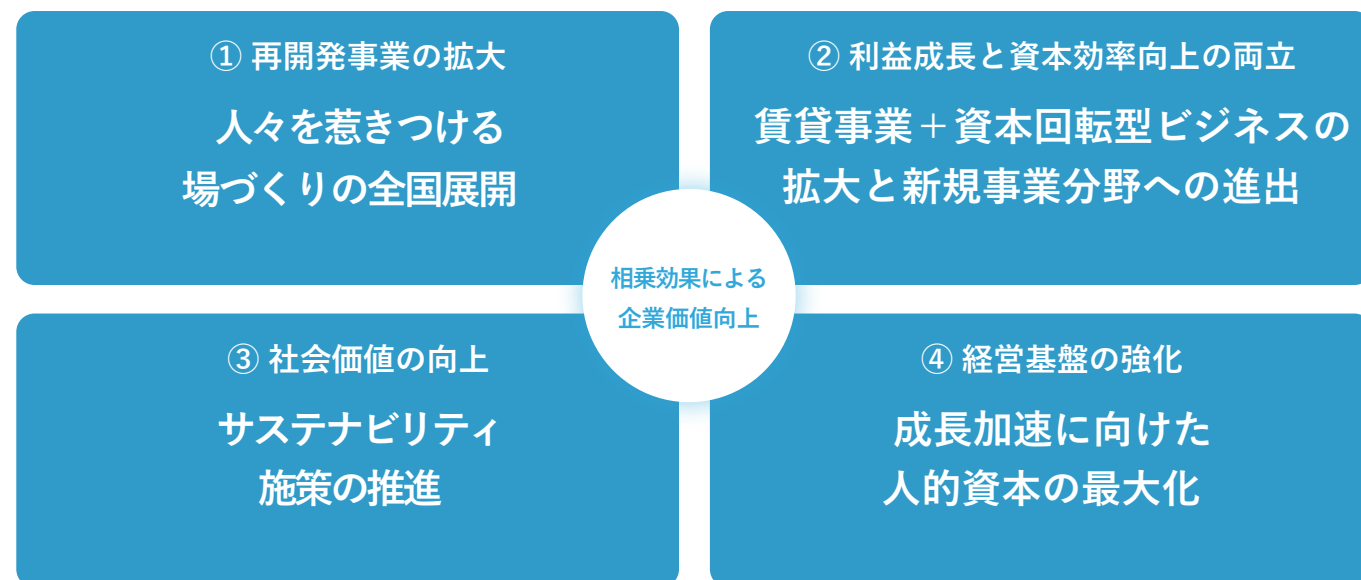
場づくりの連続で、
非連続な成長を遂げる
“*Bazukuri Company*”へ

4つの成長戦略を通じて企業価値を高め、2040年にありたい姿の実現をめざす。

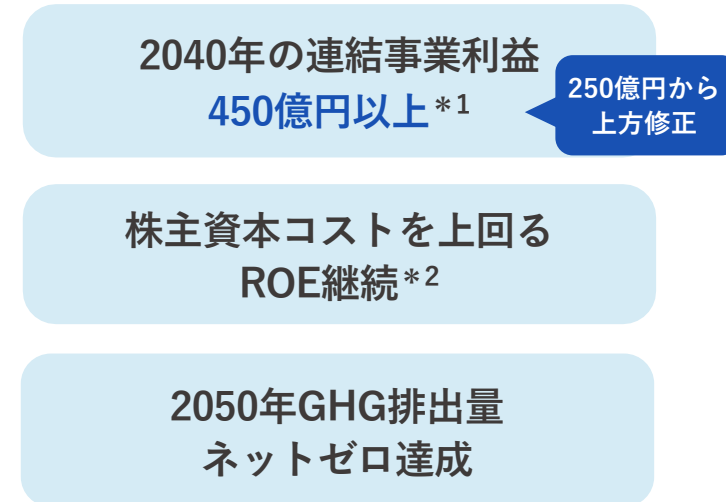
長期ビジョン「WAY 2040」

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

4つの成長戦略



計数目標



^{*1}2026年10月30日に250億円から450億円に上方修正

^{*2}ROE目標については中期経営計画ごとに設定

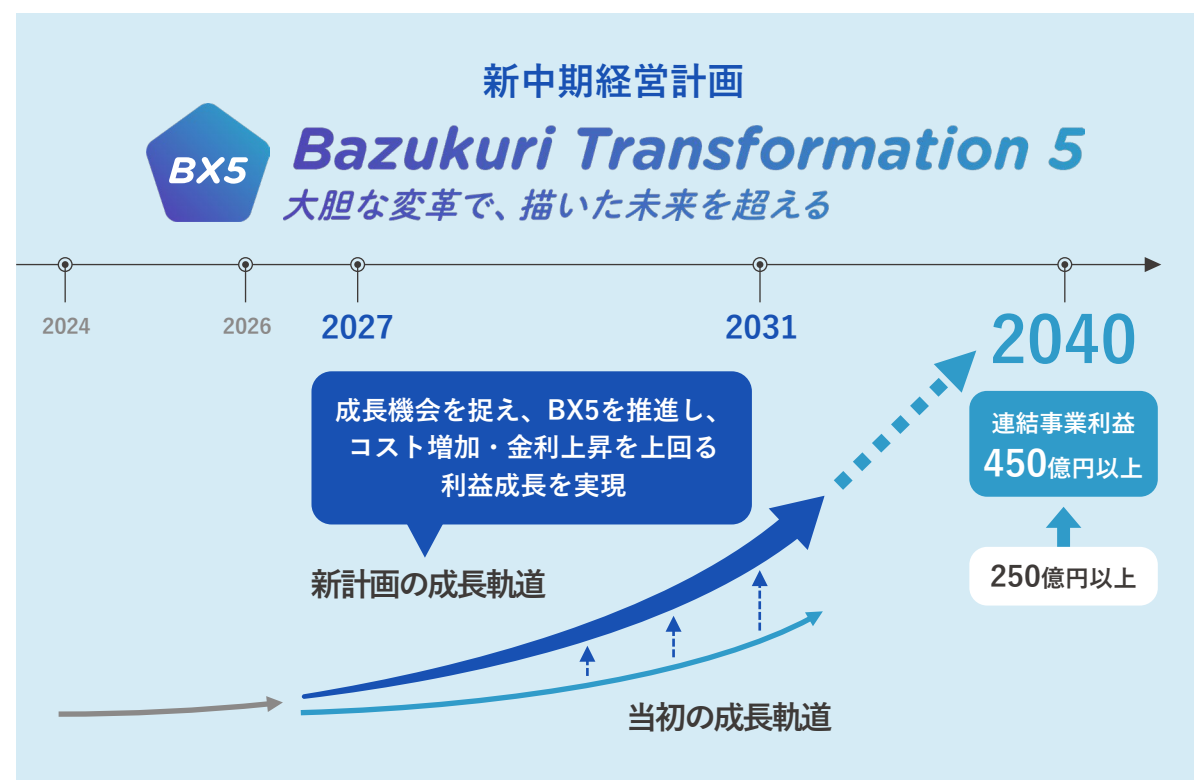
当社を取り巻く事業環境が大きく変化するなか、成長機会を捉え、
インフレによるコスト増加や資金調達金利の上昇を上回る企業価値向上を実現

主なマーケットの変化

オフィス市況 の成長要因	人的資本投資としての オフィス需要拡大※
ホテル市況の 成長要因	インバウンド需要の 持続的な成長
インフレ影響	インフレによるコスト増加
金利上昇影響	資金調達金利の上昇による 金融費用増加



当社が描く未来



※人材獲得や社員のウェルビーイング向上のため、さらには生産性向上や共創・イノベーション創出の場として位置付けられる等など、人的資本投資として捉える動きが拡大。

新中期経営計画（2027～2031）



Bazukuri Transformation 5

大胆な変革で、描いた未来を超える

BX戦略

BX-1

全国主要都市での
場づくりの展開

BX-2

日本橋兜町・茅場町
ブランドの発展

BX-3

賃貸収益・
資本回転型事業の
拡大

BX-4

海外進出による
事業ポートフォリオ
の強化

BX-5

ROE10%達成と
高水準株主還元の
継続

サステナビリティ経営および人的資本経営の高度化

経営基盤の強化

計数
目標

連結事業利益 290億円以上

EPS 220円以上

ROE 10%以上

投資計画(5年間) 約2,700億円

累進配当・配当性向 50%程度／機動的な自己株取得

政策保有株式 純資産比率 5%程度

※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及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。

全国主要都市における再開発事業を通じた“人々を惹きつける場づくり”の展開

札幌オフィスマーケットの中で立地・スペックとも最高水準のビルであり、最高級ラグジュアリーブランドのホテルを誘致する「SAPPORO ONE（2029年度竣工予定）」および「北4西3地区第一種市街地再開発事業（2028年度竣工予定）」を始動させ、札幌において人々を惹きつける場づくりを展開することにより、札幌の都市競争力の強化に貢献いたします。

“Bazukuri Company”としてのプレゼンスを高めるため、現在進めている「モットーbyヒルトン京都四条烏丸（2029年度開業予定）」や、大成建設との資本業務提携に基づく「（仮称）アヴァニ京都（2029年度開業予定）」の共同事業化をはじめ、全国主要都市での開発プロジェクトを同時並行で推進します。

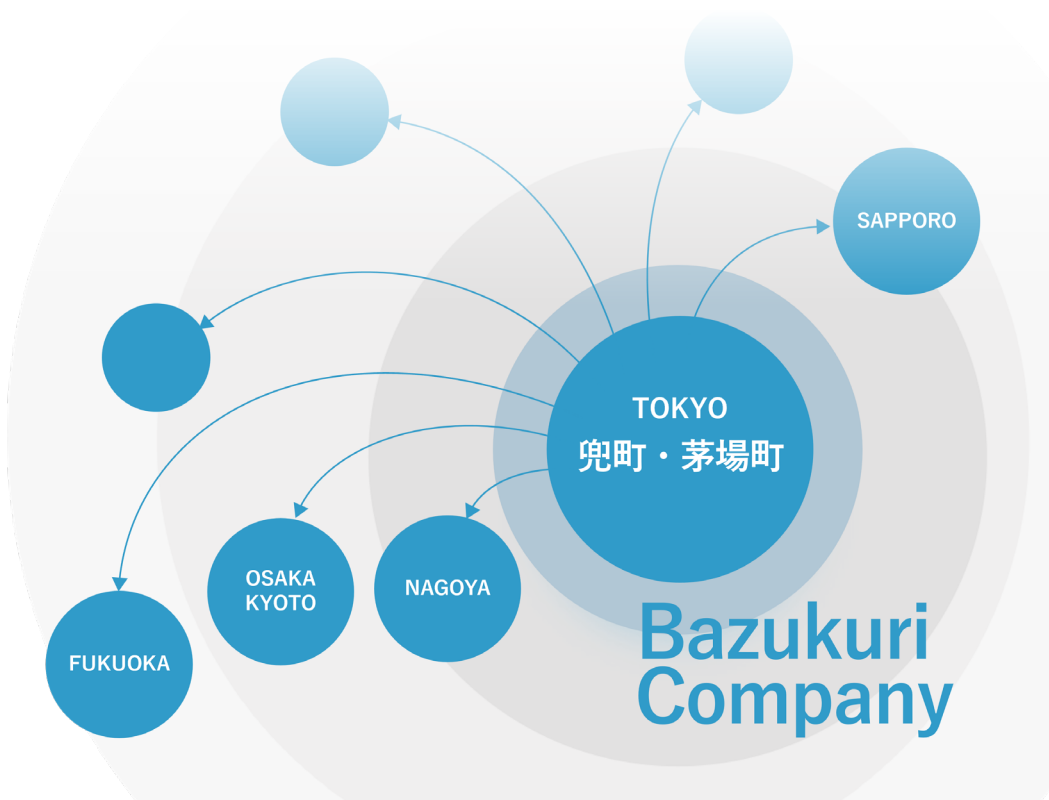


SAPPORO ONE
（2029年度竣工予定）



（仮称）アヴァニ京都
（2029年度開業予定）

また、日本橋兜町・茅場町や札幌で培った場づくりの知見を活かし、他のエリアにおいて新規の再開発プロジェクトの推進に取り組むとともに、地域価値向上に貢献することにより、人々を惹きつける場づくりの全国的な展開を拡げてまいります。



日本橋兜町・茅場町ブランドの発展

「KABUTO ONE」に続く大規模オフィス開発プロジェクトとなる「（仮称）日本橋茅場町一丁目 6 地区開発計画（2032年度上期竣工予定）」を着工するとともに、これに続く新規プロジェクトの推進、FinGATE事業の拡大等により、東京都の推進する「国際金融都市・東京」構想の実現に資する金融関連機能の集積等を実現します。さらには、個性あふれる商業店舗の誘致を進めること等により、日本橋兜町・茅場町ブランドをさらに発展させてまいります。



（仮称）日本橋茅場町一丁目 6 地区開発計画
（2032年度上期竣工予定）



日本橋兜町・茅場町街づくりビジョン2040

投資を、そして感性を一步先へ。
この街から、新しい風を。

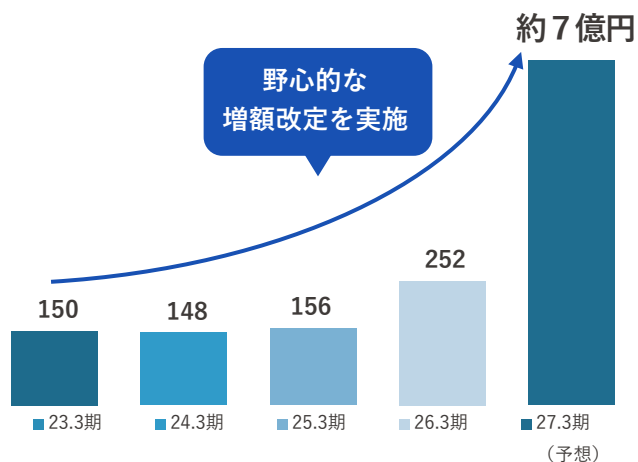
保有アセットの賃貸収益・資本回転型事業の拡大

オフィスを人的資本投資と捉える企業の考え方の変化、ホテルマーケットの成長およびインフレによる収益成長等を背景に、野心的なリーシング・賃料増額改定、ホテル収益の成長等によって保有アセットの賃貸収益を拡大させることにより、資産ポートフォリオの価値最大化を図ってまいります。（既存物件賃料の年成長率3.0%を想定）

資本効率を向上させていくために、新規のバリューアッド事業を含め、資本を回転させる事業へのさらなるシフト・強化を進めることにより、バランスシートを適切にコントロールしながら、金利上昇等のコスト増加を上回る成長を実現してまいります。

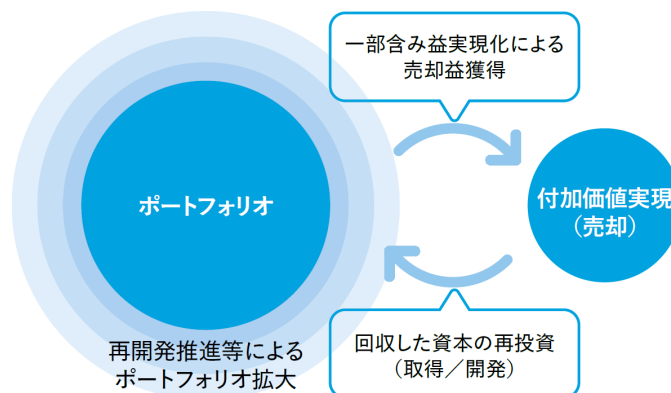
当社がメインスポンサーである平和不動産リート投資法人およびサブスポンサーである大成建設プライベート投資法人の成長サポート等により、アセットマネジメントフィーの拡大を図ります。また、仲介ビジネスの安定的な成長等により、資本効率の高いグループ収益の拡大を図ります。

改定賃料の変動額の推移（百万円）
（年間増収効果ベース）

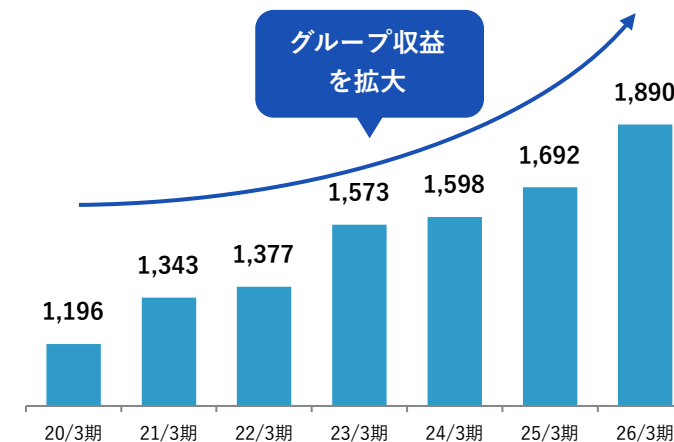


※「増額」から「減額」を差し引いた金額。

資本回転型ビジネス概略図

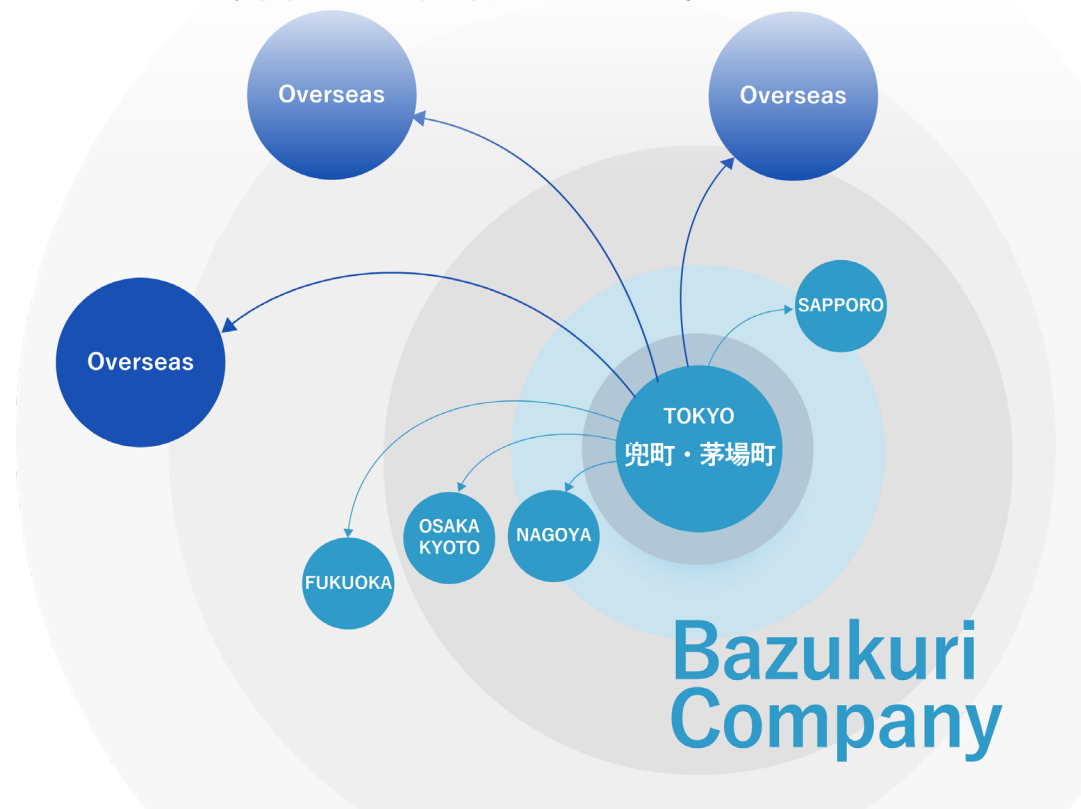


AMフィー収入の推移（百万円）



海外不動産事業への進出による事業ポートフォリオの強化

当社グループは創業以来、国内において事業を展開してまいりましたが、新たな成長機会の獲得、資本効率の向上等を目的に、海外不動産事業に初めて進出することにより、事業ポートフォリオの多様化および強化を図ってまいります。

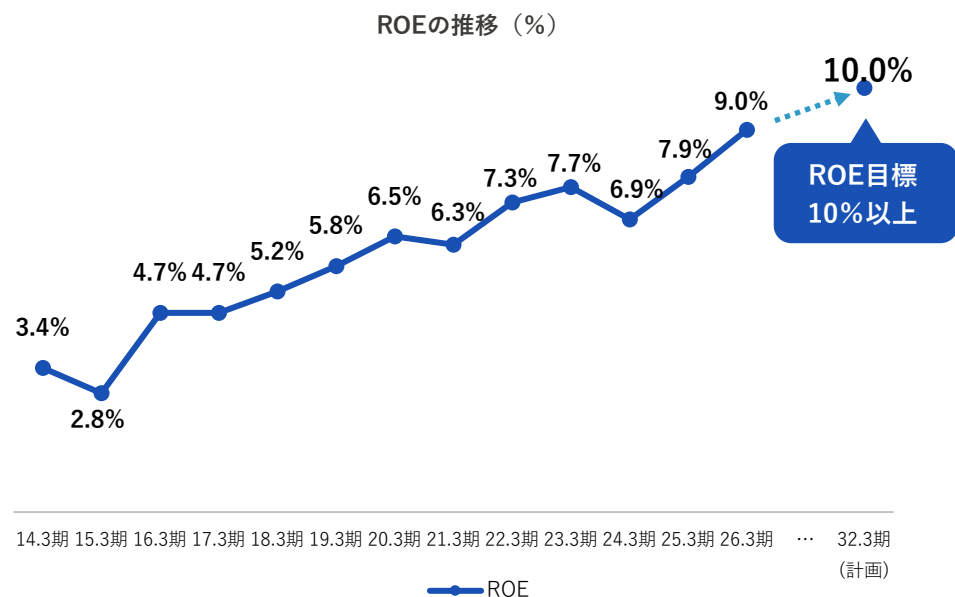


中期経営計画期間における海外不動産事業の方針

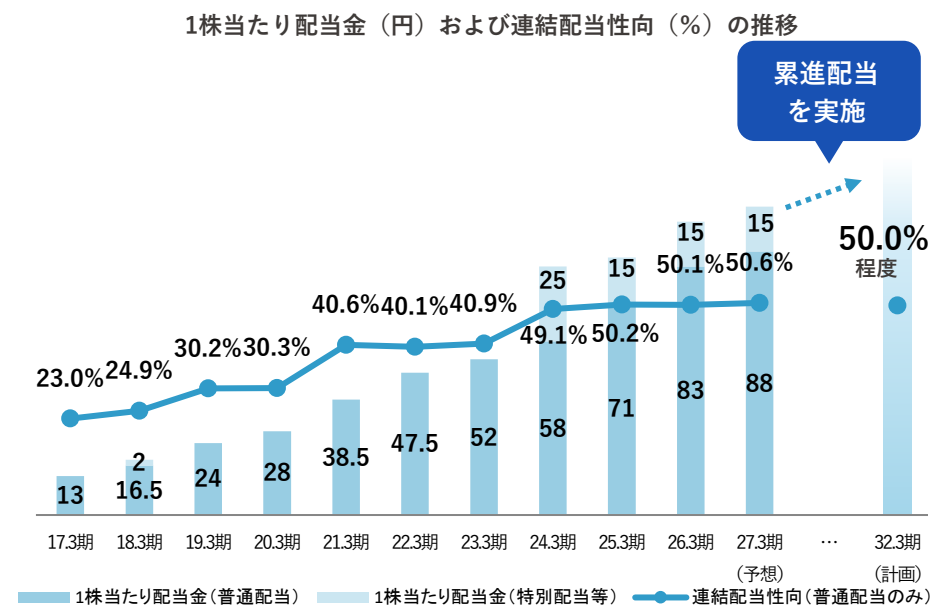
投資戦略	開発案件・資産回転型事業を中心に投資
対象エリア	人口・経済成長期待のある国・地域（米国・英国等）
パートナー	実績を有する日系企業とのJV事業等
投資計画	5年間で約250億円

ROE10%の達成および高水準株主還元の継続

当社グループでは、資本コストや株価を意識した経営を推進し、企業価値向上をはかってまいります。2031年度のROE目標として、当社の株主資本コストを上回る10%以上を設定します。



2027年度から2031年度の株主還元においては、株主資本コストおよび資本効率等を意識し、連結配当性向50%程度かつ2026年度の1株当たり年間配当金103円（特別配当15円含む）を起点に累進配当を実施するものとします。



サステナビリティ経営および人的資本経営の高度化

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

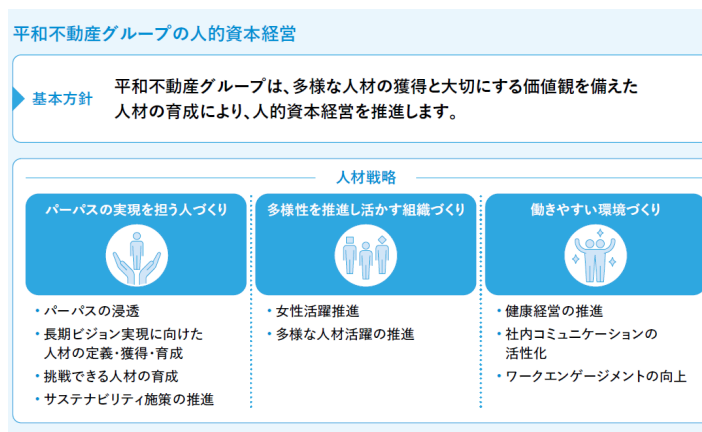
長期ビジョンにおいて非連続な成長を遂げるため、パーパスおよび“Bazukuri Company”の実現を担う人づくり、多様性を推進し活かす組織づくりおよび健康経営をはじめとした働きやすく活き活きとした職場づくりに取り組むとともに、AIの活用による業務効率化を推進し、生産性を意識した少数精鋭による人的資本経営を推進します。

高水準の取締役会機能を維持するとともに、政策保有株式の縮減等により、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図ります。政策保有株式については、連結純資産に対する政策保有株式残高比率を2031年度までに5%程度に縮減してまいります。

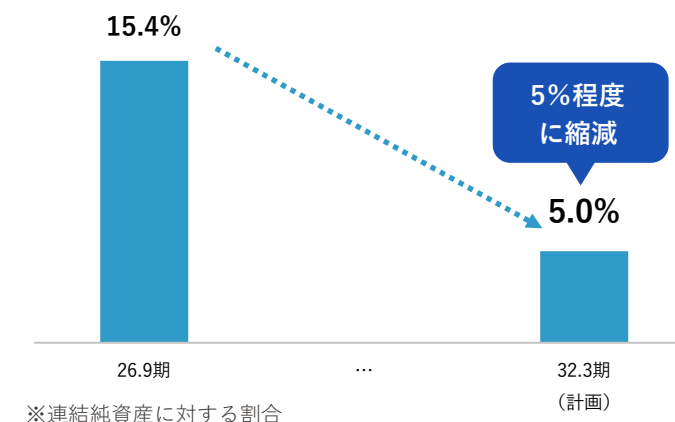
重要課題（マテリアリティ）



人的資本経営の基本方針と人材戦略



政策保有株式残高比率



財務KPI

利益目標	EPS	220円以上（2031年度）
	連結事業利益	<p>290億円以上（2031年度）</p> <p>※連結事業利益＝連結営業利益＋持分法投資損益＋固定資産売却益</p> <p>※連結事業利益内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビルディング事業：285億円 （物件売却益の割合は50％～60％程度を想定） ・アセットマネジメント事業：35億円 ・全社・消去：△30億円
資本効率	ROE	10%以上（2031年度）
株主還元	連結配当性向	<p>連結配当性向50%程度（2027年度～2031年度）とし、2026年度の1株当たり年間配当金103円を起点に累進配当を実施。</p> <p>自己株式取得については株価水準、投資計画および財務状況等を総合的に勘案し、機動的に実施。</p>

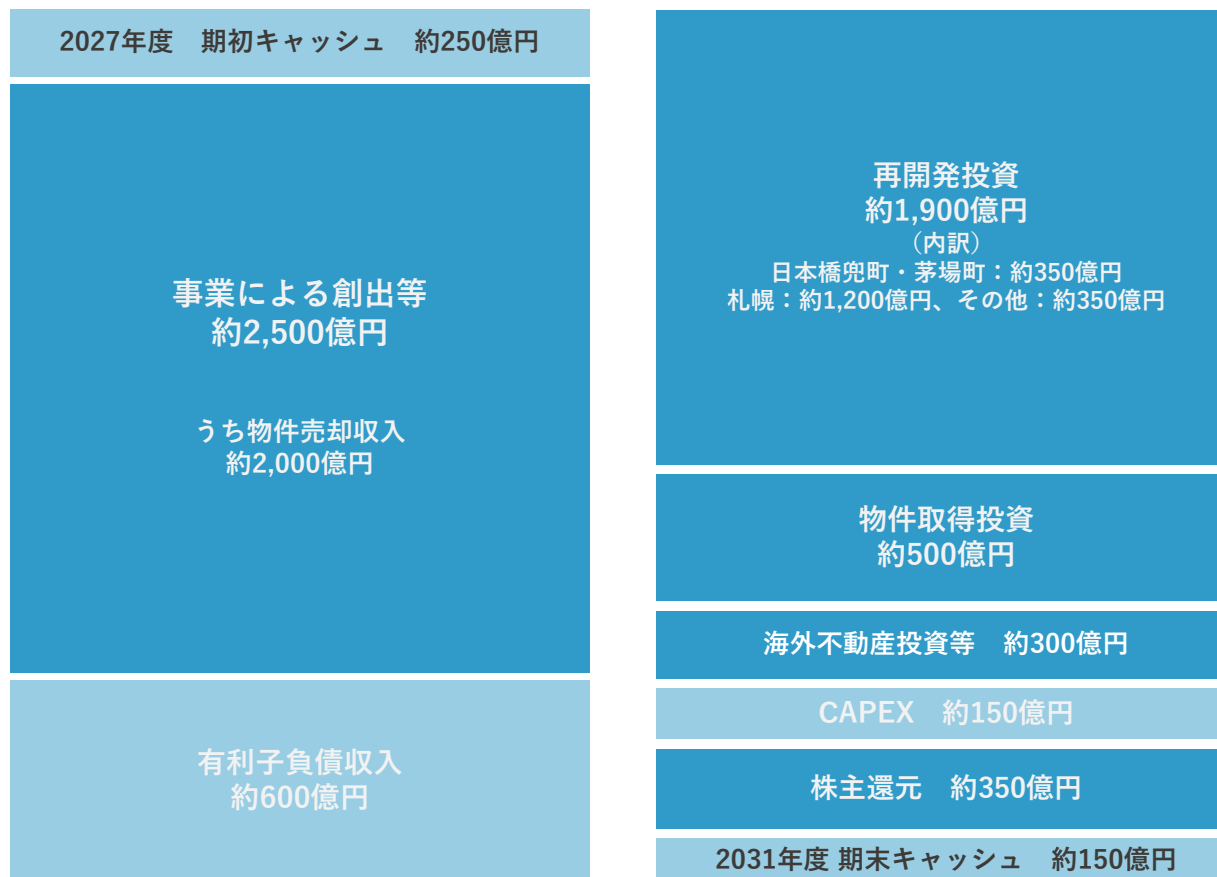
非財務KPI

環境	GHG排出量	2050年度までにネットゼロ達成(Scope1+2+3)
	水使用量	各用途において前年度より低減
	廃棄物排出量	各用途において前年度より低減
社会	<p>新卒女性採用比率：30%以上（5年平均採用数）</p> <p>女性管理職比率：2030年度までに20%以上</p> <p>キャリア採用者管理職比率：2030年度までに40%以上</p> <p>健康診断実施率：毎年100%</p> <p>がん検診（2年毎）実施率：35歳以上100%</p> <p>ストレスチェック受検率：毎年100%</p> <p>有給休暇取得率：毎年70%以上</p> <p>男性育児休暇取得率：2030年度までに100%</p> <p>救命講習資格保有者：全役職員</p>	
ガバナンス	<p>連結純資産に対する政策保有株式残高比率：2031年度までに5%程度</p> <p>取締役会の社外取締役比率：過半数</p>	

※政策金利は1.75%を前提に金融費用を想定。

※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及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。

キャピタルアロケーション (2027年度～2031年度)



※参考指標（財務健全性）：自己資本比率20%台後半（2031年度）