

### ごあいさつ

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。このたび当社は第19期(平成25年1月1日から12月31日まで)を終了いたしましたので、ここに事業報告書をお届けいたします。

当期は金融緩和や各種経済政策を背景に株価が大きく回復するなど、国内の景況感が大きく改善いたしました。不動産関連業界におきまして、売買取引が活発になり、地価の回復や賃料の反転が見られるなど、ようやく本格的な回復の兆しが見受けられるようになってまいりました。

このような環境の中、当社グループは当期、二度にわたって業績予想を上方修正させていただくなど、当初の計画を大きく上回る好成績を残すことができました。2015年12月期を最終年度とする中期経営計画の目標も大幅に上方修正し、早ければ来期にも受託資産残高1兆4,000億円を達成し、念願であった復配の実現についても、会社一丸となって取り組んでおります。

株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご指導とご鞭撻を賜りたく、心よりお願い申し上げます。

平成26年2月



代表取締役社長

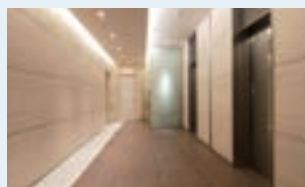
宮島大祐

### KENEDIX TOPICS

## 東京都港区のオフィスビル「DNI三田ビルディング」をKDOが取得

当社は昨年5月にケネディクス・オフィス投資法人(KDO)と共同で東京都港区のオフィスビル「DNI三田ビルディング」を取得し、同年11月にKDOに譲渡しました。中期経営計画における重点施策の一つである、当社関連J-REITの成長サポートが目的です。

DNI三田ビルディングは1993年竣工、地上11階地下3階建て、延べ床面積約5,000㎡の中規模オフィスビルです。芝公園・芝・三田にかけてのビジネス街の一角であり、表通り沿いを中心に高層事務所ビルが集積するオフィスエリアに立地します。港区の主要オフィスエリアに比べて相対的に賃料水準



が低い水準にありながらも、複数路線へのアクセスが可能で、幹線道路・空港へのアクセスにも優れていることから、様々な地域からのテナント需要が期待されています。今後もこのようなREITとの共同投資を続けていく方針です。

### 2013年以降の主な投資案件

時期	アセットクラス	投資タイプ	所在	物件規模 <sup>*1</sup>	投資額(出資比率)
2013年3月	オフィスビル	オポチュニスティック	宮城県仙台市	中規模	約2億円(7%)
2013年3月	物流施設	ブリッジファンド	神奈川県横浜市	中規模	約2億円(4%)
2013年3月	CMBS	CMBS	—	—	約0.4億円(—)
2013年4月	物流施設	開発案件	神奈川県相模原市	中規模	約3億円(5%)
2013年4月	オフィスビル	オポチュニスティック	東京都港区	大規模	約5億円(6%)
2013年5月	オフィスビル	ブリッジファンド	東京都港区	小規模	約2億円(52%)
2013年5月	ホテル等	開発案件	東京都港区	中規模	約21億円(100%)
2013年5月	CMBS	CMBS	—	—	約1億円(—)
2013年7月	賃貸住宅	ブリッジファンド	東京都内(4物件)	大規模	約6億円(41%) <sup>**2</sup>
2013年7月	オフィスビル	オポチュニスティック	神奈川県川崎市	中規模	約6億円(58%) <sup>**2</sup>
2013年9月	賃貸住宅	オポチュニスティック	千葉県・大阪府(3物件)	小規模	約0.6億円(5%)
2013年9月	物流施設	開発案件	東京都江東区	大規模	約2億円(3%)
2013年11月	商業施設	ローン	東京都内	—	約3億円(100%)
2014年1月	オフィス	ローン	東京都内	—	約71億円(100%)
2014年2月	賃貸住宅・オフィス	社債・ローン	—	—	約3億円(100%)
2014年2月	オフィス等	オポチュニスティック	東京都内	—	約16億円(80%)

<sup>\*1</sup> ポートフォリオの取得価格による分類。開発案件は開発原価を採用。小規模：50億円未満、中規模：50億円以上100億円未満、大規模100億円以上 <sup>\*\*2</sup> 出資持分一部譲渡後



## トップインタビュー

# 久々の追い風を利用して 中期経営計画の目標早期達成へ

不動産市況が久々の活況を呈する中、ケネディックスの第19期事業年度は増収増益に。組織再編や公募増資によって今後に向けた体制整備も完了し、中期経営計画の目標達成時期を前倒しするなど一気呵成に攻め込む。

## 投資需要が一気に高まり 久々の好決算に

—— 2013年12月期の事業環境と連結経営成績についてご解説ください。

アベノミクス効果によって2013年12月期の国内不動産市場は大きく盛り上がりました。景況感の改善とともに投資家のマインドも大幅に改善、不動産への投資需要が一気に高まりました。こうした追い風を受け、2013年12月期は業績予想を二度にわたって上方修正させていただき、最終的には営業収益が224億円(前年同期比7.2%増)、営業利益69億円(同18.5%増)、経常利益48億円(同109.5%増)、当期純利益19億円(前年同期は101億円の当期純損失)と、久々の好決算となりました。

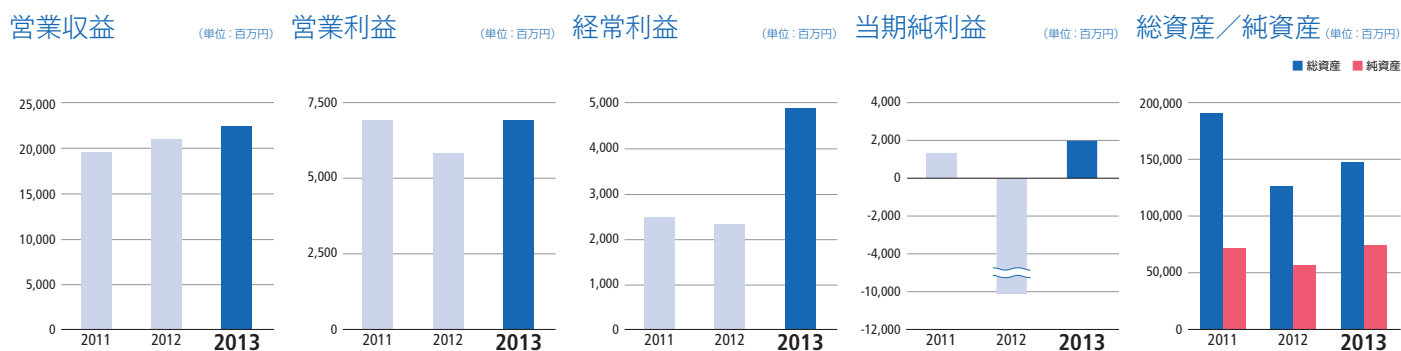
不動産市場では物件の争奪戦が激しくなっていますが、おおむね健全な競争が展開されており、リーマン・ショック直前のような投機的な動きは少ないと感じています。当時と比べると情報開示が大きく前進したことに加え、REITやノンリコースローン、私募ファンドなど投資手法も成熟してきました。短期よりも中長期

の投資が増えるなど、以前よりも格段に健全なマーケットが形成されていることから、当面は活発な取引が継続するものと見ています。

—— 2013年12月期の主な成果についてご紹介ください。

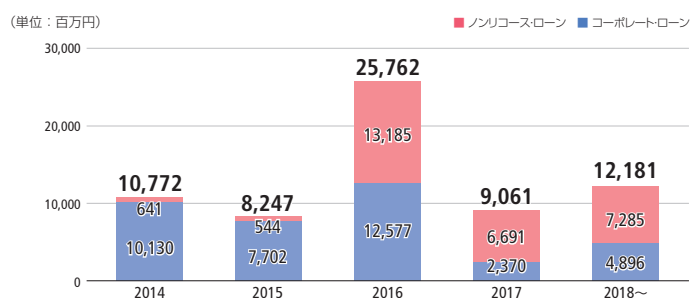
2013年12月期は後ほどご説明する中期経営計画の達成に向けて大きな進展がいくつもありました。中でも大きな成果となったのが期中に実施した合計178億円の公募増資です。また、ケネディックス・レジデンシャル投資法人が資産規模を3倍の約1,000億円まで一気に拡大することができましたし、サービスオフィス、サービスアパートメントなどの運用を行う株式会社スペースデザインの買収も実現しました。昨年11月には新たにケネディックス・プライベート投資法人(KPI)の登録を行い、今年3月の運用開始を目指して活動を行っているところです。このほか昨年10月には、グループ全体の不動産アセットマネジメントノウハウの集約や新規ファンド組成に向けた体制強化などを旨とし、傘下のREIT運用会社などを統合して新設のケネディックス不動産投資顧問株式会社(KFM)に一本化するという大規模な組織再編も実施し、今後の業容拡大に向けた体制づくりが完了しました。

## 連結財務ハイライト

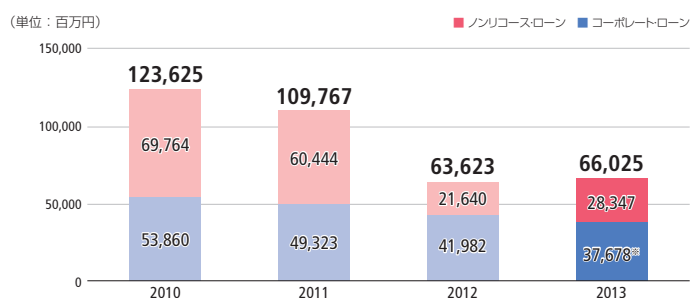


## 有利子負債

### 有利子負債返済スケジュール



### 有利子負債残高の推移



※株式会社スペースデザインによる借入れ(約32億円)を含みます。

## 中期経営計画の進捗



※本件復配のためには、当社株主総会における承認決議その他の手続きを経て、資本準備金の額の減少及び欠損の填補のための  
その他資本剰余金の利益剰余金への振替がなされること等により分配可能額が確保されることが必要となります。

## 環境好転も追風となり 中期経営計画の目標を上方修正

—— 中期経営計画の概要と現在の進捗状況についてお聞かせください。

現在取り組んでいる中期経営計画は当初2013年12月期から2015年12月期までの3ヶ年計画で、最終年度までに ①受託資産残高(AUM) 1兆4,000億円の獲得 ②3年間で合計300億円程度の自己勘定投資の実行 ③アセットマネジメント事業の強化、M&A等への対応を視野に入れた体制整備 ④配当の再開——の4つを大きな柱として掲げています。2013年2月に当初計画を発表しましたが、その後の環境好転を受け、同8月に達成時期の前倒しや目標数値の上方修正といった見直しを実施しています。2013年12月期末時点での進捗は、AUMが1兆2,000億円、自己勘定投資が約100億円、体制整備は先ほどご説明したとおりすでに完了、配当再開は2014年12月期での実施を目指す、といった状況です。

—— 今後の主な課題と取り組みについてお聞かせください。

マーケットが過熱する中でこれらの目標を達成するためには、いかに早いタイミングで投資を行うかが重要になってきます。公募増資で調達した資金を有効に活用し、2014年12月期中に200億円の共同投資を行うことで、中期経営計画の自己勘定投資300億円の達成を早期に行いたいと考えています。AUMについても同様、2014年12月期末までに2,000億円を上積みして目標を達成できるよう取り組んでまいります。

## 事業環境は引き続き良好、 早期の復配を目指す

—— 2014年12月期の主な取り組みと連結業績予想をお聞かせください。

事業環境は良好に推移すると見ており、業績については営業収

益210億円(前年同期比6.5%減)、営業利益52億円(同24.8%減)、経常利益41億円(同15.9%減)、当期純利益30億円(同51.1%増)を見込んでいます。

2014年12月期はとにかく中期経営計画の目標を一つでも多く、少しでも早く達成することに全力を注ぎます。主な動きとしては、3月にKPIが私募REITの運用を開始する予定です。当初の運用資産は300億円程度ですが、早期に1,000億円程度にまで増やし、運用の安定性を高めたいと考えています。また、スペースデザインのようなノンアセット型の不動産関連企業を積極的に取り組んで行くことで、安定収益であるフィー収益のさらなる積み上げに努めたいと考えています。

—— 株主の皆様へのメッセージをお願いします。

社長就任初年度となった2013年12月期は事業環境にも恵まれ、おかげさまで徐々に満足のいく経営成績を残すことができました。株主の皆様には配当を実施できない状況が長く続き、大変なご迷惑をおかけしておりますが、当社グループには今、リーマン・ショック以来久々の大きなビジネスチャンスが到来しています。この追い風を存分に活かし、2014年12月期には是非とも中期経営計画の早期達成を実現して、復配も実現したいと意気込んでおります。株主の皆様には引き続きご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。





## 戦略投資部

# 受託資産残高1.4兆円実現の鍵を握る営業部隊

中期経営計画の柱である受託資産残高(AUM) 1兆4,000億円達成のキープレーヤーとなる「戦略投資部」。投資案件の開発や投資家の開拓など、営業の最前線で活躍する戦略投資部は、ケネディックスの成長を牽引する重要な役割を担っている。

執行役員戦略投資部長  
池田 総司

### —— 戦略投資部の概要について教えてください。

戦略投資部は当社グループ全体の営業の窓口となる部隊で、私を含め16人が所属しています。この16人が、「商業・物流」「住宅・ヘルスケア」「オフィス・ホテル」「投資家開拓」「不動産ソリューション」の5つのチームに分かれ、それぞれが担当する分野での案件開発や投資家開拓に取り組んでいます。

2013年12月期にはテナントと長期の賃貸借契約を結んだ上で専用施設を開発するビルド・トゥ・スーツ(BTS)型開発を中心とした物流施設への取組み、商業不動産担保証券(CMBS)取得などを利用したAクラスオフィスビルへの投資、大型ホテルを対象とした私募ファンドの組成、TKS武蔵小杉ビルを代表とするオポチュニスティック投資などで大きな成果を上げることができたほか、新たなケネディックスの方向性を示すユニークな案件として、サービスオフィスやサービスアパートメントの運用を行う株式会社スペースデザインを買収しました。現在は、昨年11月に新たに登録されたケネディックス・プライベート投資法人の3月の運用開始を目指して営業活動を行っているところです。

### —— 中期経営計画の目標達成に向け、戦略投資部の果たすべき役割とは。

中期経営計画の最大のテーマは「受託資産残高(AUM) 1兆4,000億円の達成」です。2013年12月期末のAUMが約1兆2,000億円ですから、2014年度中の早期達成のためには2,000億円の積みが必要で、売却分を差し引くと概ね4,000億円分を購入し

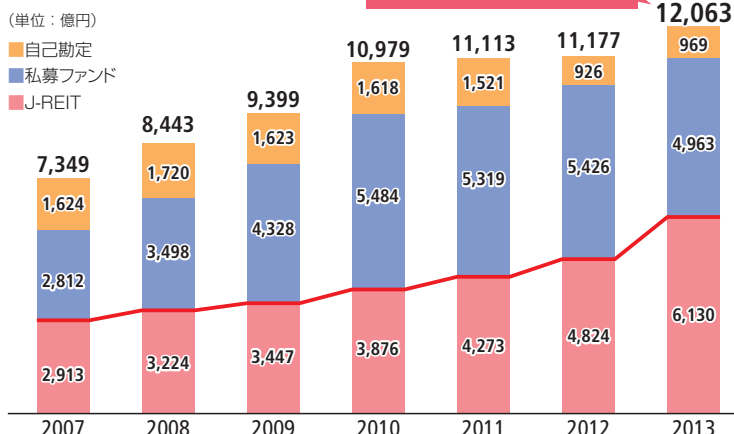
なければならないのですが、これはそこそこの規模のアセットマネジメント会社1社分に相当する規模です。不動産マーケットが盛り上がり、物件取得競争が過熱する中、これだけの規模の投資案件を開拓するのは容易なことではありません。同業他社と同じことをやっているのはダメで、常に他社の先を行かねばなりません。近年大きな成果を上げているBTS型物流施設のような開発型案件のほか、ブリッジファンドや私募ファンドの組成、物件取得を目的としたCMBS投資など様々な手法を駆使してAUMのさらなる拡大に努めています。

### —— とくに注力している分野はありますか。

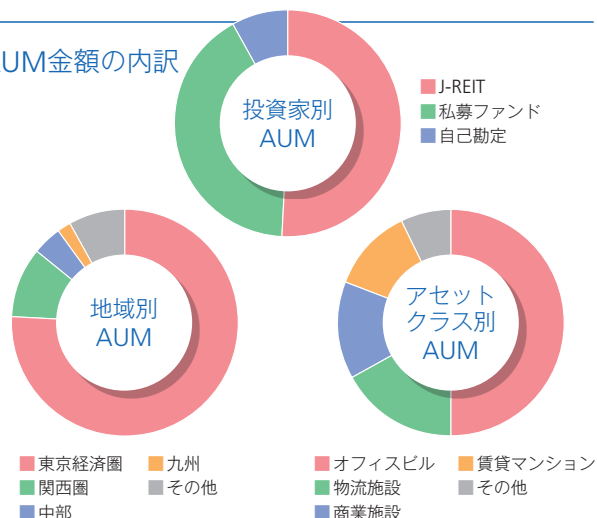
戦略投資部は先にご紹介した5つのチームに分かれてそれぞれで分野で新たな投資先を常に追い求めています。中でも現在注目しているのが、ヘルスケア分野とホテル分野です。超高齢社会に突入した日本では、今後ますます有料老人ホームや老人福祉施設などの需要が拡大してきます。こうした成長市場に挑むことは、投資戦略としても当然ですし、社会的意義も大きいと考えています。もう一つのホテル部門でも、外国からの訪日観光客を増やそうという国を挙げての取り組みが今後本格化する見通しです。東京オリンピックの開催も大きな追い風になります。当社グループの主力の投資先がオフィスビルであることに変わりはありませんが、さらに幅広い投資先を開拓して事業領域を拡大していくことは、当社グループのさらなる成長を実現するためだけでなく、経営の安定性を高めるためにも、非常に重要だと考えています。

## 受託資産残高(AUM)の推移

### AUM金額の推移



### AUM金額の内訳





## エクイティ運用部

# 攻守の絶妙なバランスで 資産を運用

中期経営計画のもう一つの大きな柱が自己勘定投資の拡大。営業部門や運用部門などとは一線を画し、独自のスタンスで自己勘定投資を展開するのが「エクイティ運用部」だ。攻めと守りの絶妙なバランスが求められる、“縁の下の力持ち”だ。

エクイティ運用部長  
小松 浩樹

### —— エクイティ運用部の概要について教えてください。

2012年10月に設立されたエクイティ運用部は、私を含め4人の小所帯ですが、中期経営計画において大きな課題として掲げられた「自己勘定投資300億円の達成」の実現に向け、日夜奮闘しています。エクイティ運用部の役割は大きく分けて二つ。一つは当社グループの自社保有不動産の運用の統括。もう一つは、当社グループが顧客投資家と共同投資をする際の“投資の元締め”としての役割を果たすことです。

我々の部署が今特に注力しているのが後者、すなわち共同投資を中心とした自己勘定投資です。中期経営計画の大きな柱として掲げられている「自己勘定投資300億円の達成」に向け、様々な顧客投資家との共同投資に相次いで乗り出しており、2013年12月期には100億円の投資を実行しました。うち70億円が不動産関連の投資、残りが事業会社の買収などの事業投資です。2014年12月期末までにこれを300億円に増やすことを計画しており、おおむね10%前後の投資リターンを獲得することを目指しています。

### —— なぜ運用部門などから独立した部署として投資を行っているのですか。

ファンドを新たに組成する際に、顧客投資家とともに我々も出資することで、顧客投資家からは大きな信頼感が得られます。“On the Same Boat”、すなわち我々が同じ舟に乗り込むことが、新規

ファンドの組成では非常に大きな意味を持つわけですが。しかしその一方で、投資は投資として、冷徹にリターンを追求しなければならない面もあります。営業部門や運用部門自らが自己勘定投資をすると、どうしてもファンド組成やAUM維持を優先しがちになるため、ピュアな投資リターンを追求することが難しくなってしまいます。エクイティ運用部は、営業部門や運用部門から独立した組織として、純粋に投資リターンを追求する体制となっているのです。

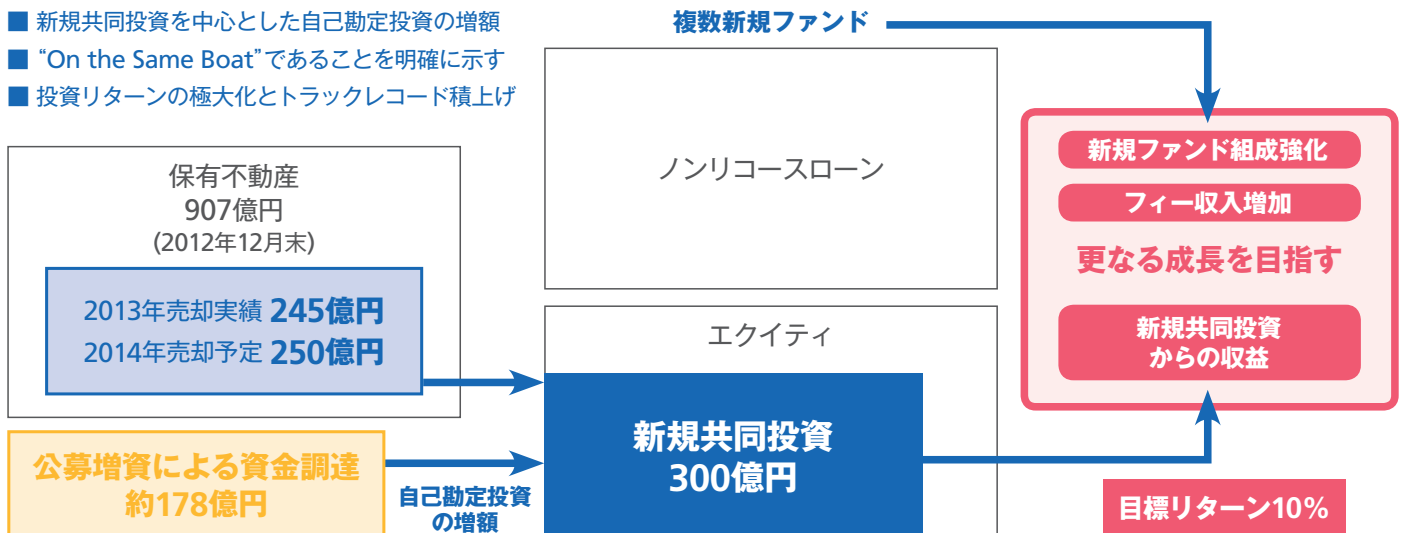
### —— エクイティ運用部とはケネディクス・グループにとってどのような存在なのですか。

エクイティ運用部は、当社グループの中ではどちらかというと縁の下の力持ち、ゲートキーパー（門番）のような存在です。株主や投資家の皆様からお預かりした大切な資産を守るため、ときには投資にストップをかけるなど他部署から煙たがられるようなこともしなければなりません。

また、自社保有不動産の有利子負債の整理も我々の重要な任務です。自己勘定投資が“攻め”の戦略であるならば、こちらは“守り”の戦略です。攻めと守りという両極端の戦略を、上手くバランスを取りながらこなすというのは大変困難ではありますが、こうした役割こそが、ゲートキーパーである我々の使命だと考えています。今後も当社グループの健全な成長に貢献できるよう全力を尽くしていく所存です。

## 共同投資を通じた私募ファンドビジネスの強化

- 新規共同投資を中心とした自己勘定投資の増額
- “On the Same Boat”であることを明確に示す
- 投資リターンの極大化とトラックレコード積上げ



概況

社名	ケネディクス株式会社 (英文名: Kenedix, Inc.)
設立	平成7(1995)年4月17日
所在地	〒103-0026 東京都中央区日本橋兜町 6-5 KDX日本橋兜町ビル
資本金	40,237,365,809円
従業員数	108名(連結229名)
主要金融機関	株式会社三井住友銀行 株式会社三菱東京UFJ銀行 株式会社日本政策投資銀行 三井住友信託銀行株式会社 株式会社りそな銀行 株式会社みずほ銀行 株式会社あおぞら銀行
事業内容	不動産ファンドの運用および管理

役員

代表取締役会長	川島 敦	監査役	濱口 治孝
代表取締役社長	宮島 大祐	監査役	林 仁治
取締役	吉川 泰司	監査役	菅野 慎太郎
取締役	植松 丘	監査役	船橋 晴雄
取締役	塩澤 修平		
取締役	市川 康生		

ケネディクスグループ

ケネディクス不動産投資顧問株式会社  
三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社  
KW Multi-family Management Group, LLC

株主メモ

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月開催
基準日	毎年12月31日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	電話 0120-782-031(フリーダイヤル)
公告方法	電子公告にて当社のホームページ ( <a href="http://www.kenedix.com">http://www.kenedix.com</a> )に掲載いたします。ただし、やむをえない理由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。

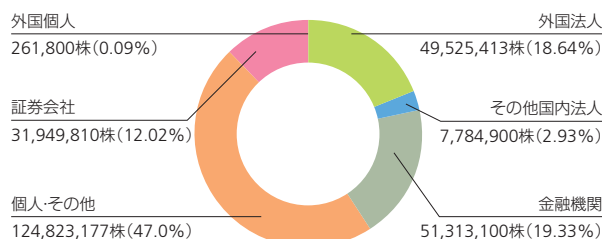
発行株式及び株主数

発行可能株式総数	350,000,000株
発行済株式の総数	265,658,200株
株主数	59,564名

大株主(上位5名)

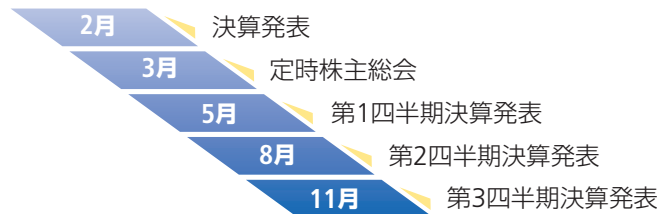
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	12,136,150	4.56
日本証券金融株式会社	9,779,000	3.68
セントラル短資株式会社	9,400,000	3.53
楽天証券株式会社	7,210,800	2.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,230,200	2.34

所有者区分別株式分布状況



(注)個人・その他には証券保管振替機構名義株式を含めております。

IRカレンダー



ホームページのご紹介



当社ホームページでは、株主の皆様のお役に立つ情報を配信しております。またIRサイトでは、最新の業績情報やIR資料などをご覧いただけます。ぜひ一度アクセスいただきご覧ください。