ヒューリック株式会社

〒103-0011 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
TEL 03-5623-8102　FAX 03-5623-8125
https://www.hulic.co.jp

このレポートは石灰石から生まれた新素材LIMEX で
つくられており、水資源や森林資源の利用を抑えています

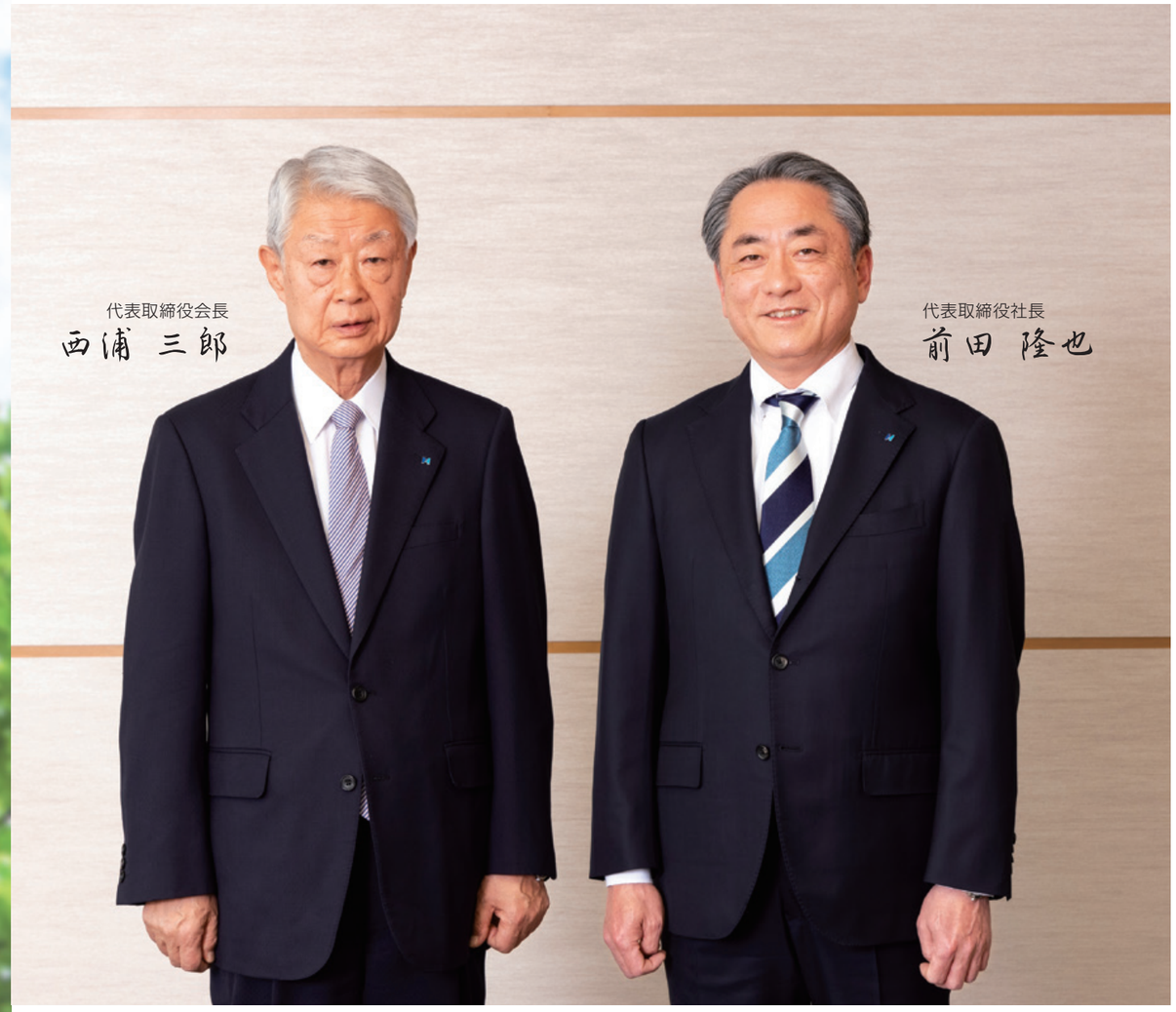
廃棄に際しては古紙回収に出さず、可燃物として取扱いください



ヒューリック株式会社

統合報告書 2023

「統合報告書2023」の発刊にあたって



当社は、半世紀以上にわたって都心のオフィスビルを中心とした不動産賃貸事業を営んでおり、「『安心と信頼に満ちた社会』の実現」を企業理念として掲げ、企業の成長と持続可能な社会の実現に取り組んでまいりました。

本報告書では、当社の培ってきた強みがどのように中長期的に企業価値の向上と社会的価値の創造につながっていくか、当社の価値創造プロセスをご説明するとともに、2023年に新たにスタートした中期経営計画（2023～2025年）の概要及び当社の成長を支えるサステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）への取り組み等をご説明しています。

なお、本報告書の作成にあたり、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス2.0」等を参照しており、その作成プロセスや記載内容は正当であることを表明します。

当社では今後も本報告書を、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールの一つとして活用してまいりたいと考えています。

CONTENTS

企業理念とサステナビリティビジョン、中長期経営計画の体系について — 2

ヒューリックグループについて

ヒューリックグループの成長のあゆみ — 4
ヒューリックプロフィール — 6
代表取締役会長メッセージ — 8
代表取締役社長メッセージ — 18
財務情報・非財務情報ハイライト — 24

ヒューリックグループの価値創造ストーリー

ヒューリックグループの価値創造プロセス — 26
重要課題（マテリアリティ）への取り組み — 28
非財務情報に関する重要実績評価指標（KPI）・目標と実績 — 32

事業戦略

中長期経営計画（2020～2029年）の進捗と新中期経営計画（2023～2025年）について — 34
財務戦略・資本政策 担当役員メッセージ — 38
ヒューリックの事業別成長戦略 — 42

サステナビリティへの取り組み

環境への取り組み — 54
社会への取り組み — 62
コーポレート・ガバナンスへの取り組み — 70

財務データ／会社情報等

財務データ — 84
株式情報 — 94
会社情報 — 95
外部からの評価 — 96
第三者保証 — 97

報告媒体の位置づけ

財務情報	非財務情報
統合報告書2023 ヒューリックグループの持続的成長に向けた取り組みについて、財務情報・非財務情報の両面から説明しています。	
● 有価証券報告書 ● 決算短信・決算説明資料 ● 株主通信「株主の皆様へ」 ● FACTBOOK ● IR情報 https://www.hulic.co.jp/ir/	● サステナビリティの取り組み https://www.hulic.co.jp/sustainability/ ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ● サステナビリティブック ● 各種ニュースリリース

編集方針

本報告書は、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヒューリックグループの持続的な成長を多面的にご理解いただくとともに、新たな対話の機会を創出することを目的として作成しており、発行にあたっては、取締役会のレビューを受けています。また、役員メッセージについては、経営戦略の全体像を代表取締役会長が説明し、代表取締役社長が当年度事項及び中期経営計画について、そして財務担当役員が当社の財務戦略を解説することで、当社の経営戦略を網羅的にお伝えしています。冊子に記載しきれなかった財務情報やサステナビリティ情報については、当社ホームページで情報を入手いただけます。

報告対象組織
ヒューリック（株）及びグループ会社

報告対象期間
2022年（2022年1月1日～2022年12月31日）
特段記載のない限り、原則、2022年12月31日現在の情報ですが、一部に2023年1月1日以降の活動内容等も含んでいます。

発行時期
2023年6月

参考としたガイドライン
IFRS財団「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2.0」
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード2021」

企業理念と基本姿勢

企業理念

**私たちは、お客さまの社会活動の基盤となる
商品・サービスを提供することにより、
永く「安心と信頼に満ちた社会」の実現に貢献します。**

基本姿勢

企業像	私たちは、安定した企業基盤を活かしつつ、日々成長を遂げる企業を目指します。
企業風土	私たちは、常に新たな視点で業務に取り組み、企業価値の拡大に努めます。
お客さまへのスタンス	私たちは、お客さまに最適な商品・サービスの提供に努め、お客さまの満足をなによりも重視します。
従業員像	私たちは、一人ひとりがプロフェッショナルとして、高い品質の価値提供に努めます。

サステナビリティビジョン

私たちは、『企業理念』の実践により、
持続可能な社会の実現と企業としての継続的な成長を目指します。
また、あらゆるステークホルダーに対して誠実な姿勢で臨みます。
そのためにビジョンを3点掲げ、具体的に取り組みます。

- 企業活動を通じて環境課題に積極的に取り組み、社会と共有する価値を創造します。
- 付加価値の高い商品・サービスの提供を通じ、お客さまに安心を届け、社会の礎を築きます。
- コンプライアンスを重視し、人権を尊重し、高い倫理観に基づく透明性の高い企業活動に努めます。

中長期経営計画（2020～2029年）

財務目標【詳細はP.35（中長期経営計画）】　非財務目標【詳細はP.32（非財務KPI・目標）】

目指す姿（2029年）

「変革」と「スピード」をベースに、
環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、
持続的な企業価値向上を実現する企業グループ

基本方針

「成長性」「安全性」「収益性」「生産性（効率性）」を
高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによる
ダイナミックな転換を図り、更なる成長を実現する

基本戦略

事 業

1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築
2. 開発事業及びバリューアッド事業の強靭化
3. 独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上

経営インフラ

4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底
5. 社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントの実践

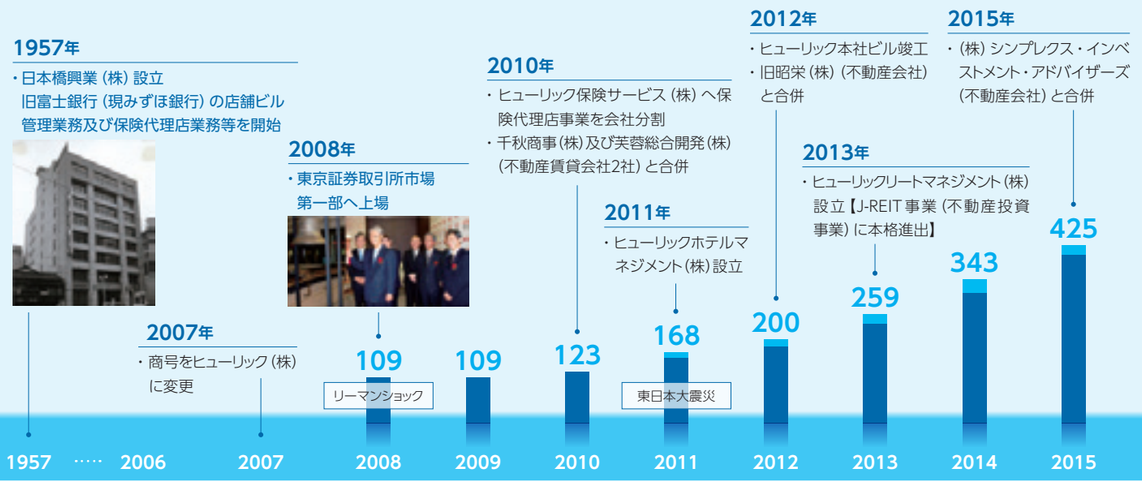
ヒューリックグループの成長のあゆみ

60年以上の歴史の中で、不動産会社として、実績のある企業へと成長してまいりました。

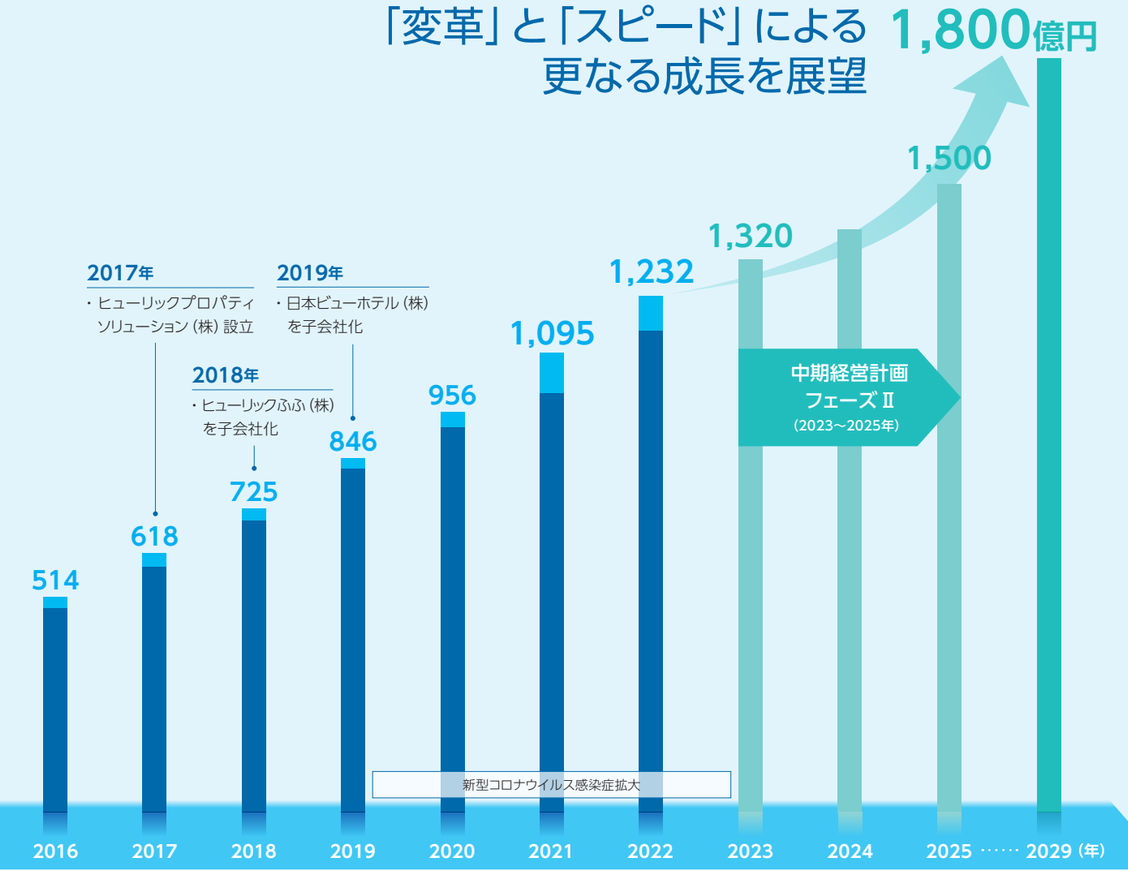
1957年、旧富士銀行（現みずほ銀行）の店舗ビル管理業務を行う会社として当社（当時の社名：日本橋興業株式会社）が誕生しました。
2007年、創業50周年の節目の年に新たなスタートを切るべく、商号を「ヒューリック株式会社」に変更し、翌2008年には
東証一部（現 東証プライム）に上場。建替、投資・M&Aを中心に独自の成長戦略により、企業基盤を着実に強化してまいりました。

経常利益の推移（単位：億円）

■ 当初予想 ■ 実績（当初予想差） ■ 計画・目標値



「変革」と「スピード」による更なる成長を展望



前々・長期計画（2009～2018）　前・長期計画（2014～2023）　長期計画（2020～2029）がスタート

前々・長期計画を4年前倒し達成　前・長期計画を4年前倒し達成

事業・サステナビリティの取り組み実績

事業への取り組み

賃貸事業をベースに、開発・建替、　新規事業の推進に加え、M＆Aで成長

- 開発・建替の推進
- PPPへの取り組み開始
- & New　・2017年 都市型中規模コンパクト商業施設「& New」シリーズ第1弾「HULIC &New SHIBUYA」竣工
- 高齢者への取り組み推進
- 観光ビジネス　・2012年 ザ・ゲートホテルシリーズ第1弾　「ザ・ゲートホテル 雷門 by HULIC」を開業
- 新規事業（こども教育事業、Bizflex事業）開始

サステナビリティへの取り組み

全般	・CSRビジョン策定 ・CSRレポートを初めて発行、以降2019年まで継続して発行 ・CSR委員会設置 ・統合報告書を初めて発行 ・サステナビリティビジョン制定、サステナビリティ委員会設置
環境	・MIT（マサチューセッツ工科大学）と、自然換気・自然採光システムについて共同研究（3年間）、 ・100年オフィスを標準仕様とする『ヒューリック長寿命化ビルガイド ・日本経済新聞社の「環境経営度調査」において不動産業界首位を獲得 2016年に「自然採光システム」で特許取得 ・RE100に加盟、2023年実質達成を目指す ・2030年の温室効果ガス排出量削減目標に関してSBT認定を取得 ・TCFD提言に即した情報開示を開始 ・2030年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化を宣言 ・ハイブリッド耐火木造商業施設竣工（HULIC &New GINZA 8）
社会	・杉並区荻窪に「ヒューリック杉並オフィス」を開設、障がいのある従業員等が勤務しやすい環境を整える ・「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム（旧女性活躍推進プロジェクトチーム）」を設置 ・大地震時でも継続使用・早期復旧を可能とするため、最適な構造形式を採用 ・「えるぼし」最高ランク取得 ・一般社団法人日本パラバドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約締結 ・「ヒューリック杯棋聖戦」へ特別協賛開始 ・健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）認定、以降、5年連続認定 ・2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐える耐震性の確保を宣言 ・富士山噴火に備えた降灰対策を推進 ・女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催
ガバナンス	・リスク管理委員会、資金ALM委員会、コンプライアンス委員会開催 ・女性社外取締役就任 ・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定、報酬諮問委員会、指名諮問委員会設置 ・取締役等に対する株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」導入 ・社外役員（取締役・監査役）全員を独立役員とする ・取締役会議長を非業務執行化 ・社外取締役を2名増員（取締役・監査役に占める女性比率:30%）

ヒューリックの経営方針・事業戦略

経営方針

「変革」と「スピード」

バランス経営

「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高次元でバランス

成長性	安全性
上場来毎期増益 上場来の経常利益伸率平均：20.6%	外部格付AA−(安定的)を獲得 自己資本比率(2022年12月期)：37.1%※
収益性	**生産性(効率性)**
同業他社対比、高い利益率を継続 売上高経常利益率(2022年12月期)：23.5%	従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2022年12月期)：11.9%

※ ハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。

事業戦略

事業領域の拡大

資産の多様化

既存事業		新規事業
賃貸事業	開発・建替事業	マーケットニーズを捉えた新たな取り組み ・Bizflex事業 ・こども教育事業　等
バリューアッド事業	新規取得(M&A含む)	
公募REIT	私募REIT	
時代のニーズに即した成長分野への取り組み		
高齢者/観光		
&New(都市型商業施設)	データセンター等	

当社の強み

1 賃貸事業を中心にした安定した収益構造

2 所有物件の大半が東京・駅近の好立地物件

3 選択と集中の徹底

注力分野	非注力分野
●東京・駅近	●地方オフィス
●中規模オフィス	●大規模オフィス
●建替・中小規模開発	●大規模開発
●高齢者施設	●分譲マンション
●ホテル・高級旅館	●海外事業

賃貸事業 ▶ P. 42〜43

東京23区を中心に数多くの物件を保有し、不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、高齢者施設、賃貸住宅等を約260物件(2022年12月末現在)保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。



開発・建替事業 ▶ P. 44〜46

当社が保有する容積率未消化物件などについては、容積率を最大限に活用し立地に適した建替を計画的に行うことで、賃料収入の増強を実現するとともに、資産ポートフォリオの質的改善を行っています。更に、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを活かした開発・再開発事業にも取り組んでいます。また、PPP事業※1や都心型データセンター、物流施設の開発なども行っています。

※1 オフィスビルや商業・宿泊施設等の開発・建替において培ったノウハウを活かし、公的資産(国・自治体の土地)の効率的な活用・運用のお手伝いをしています。



バリューアッド事業 ▶ P. 47

保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。



新規事業・その他事業 ▶ P. 48〜51

先進的な新規事業分野に挑戦し続ける企業風土も当社の強みの一つであり、これまでに複数の新規事業を立ち上げています。引き続き、マーケットニーズがあり今後成長が見込める分野を対象として、他社との協業・提携・M&Aなど多様な手法により、新たなビジネスの創出に向けて取り組んでいます。





- **高齢者**
  高齢化の進展に伴い、介護や医療といった分野に対する社会的要請が高まると予測し、高齢者施設や病院、納骨堂などの開発を積極的に推進するとともに、健康・生きがいといった分野でのアクティブシニア事業への取り組みも行っています。
- **観光**
  中長期的に増加が見込まれる観光需要を獲得するべく、自社運営ブランドの「ザ・ゲートホテル」や高級旅館「ふふ」シリーズの運営を行うほか、賃貸用のホテルを保有しています。
- **Bizflex事業**
  多様化するオフィスニーズに対応する中規模ビルのフレキシブルオフィス「Bizflex」をシリーズ展開していきます。
- **こども教育事業**
  こどもを対象にした教育関連サービスを提供する事業を推進していきます。
- **その他の取り組み**
  グループ会社において、公募REIT及び私募REITの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。

「変革」と「スピード」を合言葉に、環境変化に柔軟に対応し、永続的な企業価値向上を目指します。

代表取締役会長
西浦三郎



環境認識

近年、国内外において、様々なリスクが非常に高まっている時代になっていると思います。世界的にはロシアによるウクライナへの侵攻、米中の対立、中国・台湾情勢、北朝鮮のミサイル発射、コロナ問題、ウクライナ情勢を起因とするエネルギー価格の高騰・食料不足、資材の不足・高騰、インフレ等様々な問題が一度に発生したと感じています。日本では、上記以外にも円安の進行、首都直下地震・南海トラフ地震の懸念、富士山噴火発生の可能性、本格的な人口減少がスタートする等、リスクが多数あります。また、国内のエネルギー需給を鑑みるといまだに原子力発電所の多くが停止している状況で電力不足が常に心配されています。

一方、温室効果ガス排出量削減の世界的課題については、2030年を途中経過の目標年とし、2050年にはカーボンニュートラルの達成がコンセンサスとなっています。各企業、各個人ができることを実行していくことが第一でありますが、安全基準を満たした原子力発電の活用について、国が様々な意見を踏まえ決断する時期が来ていると思います。

更に円安は、日本の財政や経済状況を考えるとアメリカや欧州のような金利引上げが難しいことにも要因があるでしょう。コロナ対応、高齢化に伴う社会保障費の増加、日本近隣での中国、北朝鮮、ロシア等の動きに対する防衛費の増大等、不可避的な問題から国債の発行が増額しています。長期的な視点でポリシーミックスを検討し、プライマリーバランスについて考えていく必要があると思います。これらのような問題に、一企業としても全力を尽くして対応しなければなりません。

この1年を振り返って

ヒューリックとして、この1年を振り返ってみますと、私が社長に就任してから17年、上場して15年経過しましたが、従来から継続していました増益増配は2022年度も達成することができました。2022年度は、売上高5,234億円（前年比＋763億円）、営業利益1,261億円（前年比＋116億円）、経常利益1,232億円（前年比＋136億円）、親会社株主に帰属する当期純利益791億円（前年比＋95億円）という結果になりました。当社として一番重視している経常利益は1,200億円を上回ると共に、上場以来継続してきた10％超えの伸び率も達成できました。

前中期経営計画期間（2020～2022年）は、コロナの影響から観光部門は大幅な赤字でした。組織の統合、人員削減、一部物件の売却や新ホテル（浅草ビューホテル アネックス 六区）の開業延期等による固定費の削減と効率化を進めましたが、顧客の減少による赤字を取り戻すことはできませんでした。ただ、2022年10月以降は海外からの入国者数の上限の撤廃・短期滞在ビザの取得免除・個人旅行の解禁等、ほぼコロナ以前の状況になりました。コロナ感染がゼロになることはないと思いますが、インフルエンザ対応に類するレベルになっていますので、2023年こそは黒字化していきたいと考えています。外国人向けに実施されたあるアンケート調査では、コロナ収束後に一番行きたい国は日本という結果になっています。苦しい状況が続きましたが、訪日外国人観光客は増加すると見込んで、2025年までに横浜、福岡、札幌、2026年に大阪で自社運営ブランドの「ザ・ゲートホテル」を開業します。また開業を延期していた浅草ビューホテル アネックス 六区も2023年開業しました。これから竣工します札幌も含めると、浅草、銀座・有楽町、両国、舞浜、京都、大阪、福岡と主要都市・観光地に当社のホテル網が完成します。またコロナ禍でも高い稼働率であった高級旅館「ふふ」も2023年軽井沢に2件、2025年に城ケ島、銀座がオープンし、東京から1時間半程度の場所に11件、京都・奈良と合わせて13件になります。この1年苦しい中でも開発を継続してきたことにより、観光事業が当社の大きな柱になる準備ができたと思っています。

また、2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保する取り組みを推進しており、中長期経営計画の期間中（2020～2029年）に100物件超の開発・建替を行う計画です。これは、首都直下地震、南海トラフ地震で予測される震度7クラスの地震に備えての対応です。当社のオフィスビルは、原則、駅から３分以内のＡクラスビル（１フロア500坪以下）を基本としていますが、2029年以前にも大地震が発生する可能性があることから、耐震性能に優れた大型ビルである大手町プレイスや電通本社ビルを含む不動産を取得するSPCに出資し、当社への影響を少なくする施策を打っています。この結果、現時点では当社保有建物の約80％が震度7クラスの地震に耐えられる耐震性能を確保しています。

人口減少問題に対して

人口減少が現実的な問題となり、労働人口の減少も今後加速度的に進みます。そのため、私が社長に就任した時には物件の8割以上はオフィスでしたが、この17年で50％程度まで比率を落としました。またコロナ禍でテレワークが増加しました。コロナ発生から3年経過した現在、テレワークより出勤して仕事をした方が、生産性が高いという声も出てきていますが、中長期的にはオフィス需要は全体としては減少し、また「良い建物」に需要が集中してくると思います。「良い建物」とは駅に近い（通勤に便利）、環境性能が良い（エネルギー効率の良い）、安全性の高い建物（大地震が発生しても人命が確保されるのは当然として、地震後も継

続して建物が使用できる)、SDGsに適合した建物(再生可能エネルギー(以下、再エネ)の供給)等の要素を多く持っている建物だと思います。今後、これらの要素を賃借人に分かりやすく示す仕組みづくりが進むことを期待しています。その結果、カーボンニュートラル、耐震強化等の重要性がより社会に浸透するのではと思います。このような環境性能を兼ね備えた、安全・安心の建物を作ることはコストがかかりますので、賃料が高くないと釣り合いません。駅から近いということは土地価格が高いということになりますし、耐震強化・再エネ設備の導入等も一般の建物より建築費が高くなります。賃借人の方も社員の安全・安心・利便性を考えれば、一定のコストを理解していただけるようになると考えています。

私が社長に就任して以降、100年に1度あるいは数百年に1度しか起こらないと言われたリーマンショック、東日本大震災、コロナ等のリスクイベントが顕在化しています。労働人口の減少は間違いなく進行していきます。当社及びグループ会社では65歳以上の従業員の雇用も進めています。給与は担う仕事・業務遂行能力によって個別に決めていますが、多くの方が60歳以降も継続して勤務しています。労働人口減少をカバーするためには、生産性を高めることも重要です。当社では、一人当たり経常利益を生産性を図る指標として考えています。2022年度は、約5.6億円／人(単体ベース)となっており、この数字は日本企業としてはトップクラスだと思います。当社の社員人数は約200人ですが、現在の社員構成は新卒入社の社員と中途入社の社員がほぼ半分ずつになっています。中途入社の社員は、開発、物件の売買、リーシング等、その分野ではプロの方を集めています。一級建築士、不動産鑑定士、弁護士、公認会計士等の資格を保有するプロ人材が多くいることも生産性を高めている一要素であると思います。当社の自己資本は6,867億円で大手デベロッパーと比較するとそれほど大きくないため、リスクを勘案し、海外事業はほとんど行っていませんが、TOEICで900点以上を保有する社員も多くいます。このようなプロ人材を集めているため、年収は約19百万円／人(単体ベース)と上場企業の中でも非常に高い水準です。当社は年齢・性別を問わない、プロ人材の雇用で必要人員をカバーしていますが、デベロッパーとしても、好立地の「良い建物」を提供することで人口減少によるテナント入居率の低下にならないように心がけています。

経営におけるスタンス

私が社長に就任して以来、①倒産しないこと②コンプライアンス、ガバナンスを重視すること③税金を前年度よりも多く払うこと　④自己資本を充実させること　⑤可能な限りサステナブル経営(社会、お客さま、地域社会、金融機関、株主、社員等に対し)のレベルを高めていくこと　⑥バランスシートがきれいであること　を経営のスタンスとしてきました。③税金を前年度よりも多く払うことの意味するところは、社会貢献の第一は増益を継続し、税金を払うことであると経営者として考えているからです。利益がなくてはお客さまに安全・安心を提供できないのは間違いないと思います。国内外で様々な問題が渦巻いている状況ですが、これらの事柄を吸収し、更に利益を上げると同時にSDGsへの対応、社会貢献活動を行っていくことで初めて良い会社と言われるのだと思います。

バランス経営

継続的に利益成長を続けるためには(1)成長性(2)安全性(3)収益性(4)生産性(効率性)を高い次元でバランスさせることが必要だと思います。



(1)成長性

今後、各業種で3～4社しか生き残れないと言われています。デベロッパーも大手3社があります。当社はこの15年間で経常利益・時価総額等で大手3社に次ぐポジションになりました。デベロッパーは資金がないと成長できません。上場したのは資金調達が第一の狙いでした。上場以来、3回のPO(公募増資)を実施して利益成長につなげた結果、私が着任する前は483億円であった純資産は今期増益だったこともあり6,871億円まで増加しました。上場した意図は十分に果たしたのだと思います。

(2)安全性

成長性とも関係しますが、2022年にJCRの外部格付が格上げされ、AA－(安定的)とAA格になりました。AA格は総合不動産デベロッパーでは大手3社と当社の計4社のみです。上場以来3年毎にA－→A→A＋とアップしてきましたが、AA格取得にはその倍以上の年数がかかりました。私が社長に就任した当時は、銀行借入は担保付でしか融資を受けられませんでしたが、現在は無担保借入となっています。外部格付は一つの安全性の指標ですが、前述した通りバランスシートをきれいにしておくことが大事です。幸いにも当社に問題のある債権はありませんが、もし発生した場合には苦しくても早期に処理することは忘れてはいけないことだと念頭に入れています。

安全性は財務内容だけの問題ではないと思います。最近は震度3～5程度の地震が頻繁に発生しています。そして、首都直下地震、南海トラフ地震は、今後30年の間に70～80%の確率で発生する可能性があると言われています。そのため、2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保するために、対応を進めています。現在の建築基準法では震度6でも倒壊はせず人命は助かるものの建物は使えなくなる可能性があります。当社は全ての建設予定地に対して地盤の強度、液状化を調査し、当社の建物については、建築基準法で定めるレベルの1.25～1.5倍の耐震性にしています。震度7クラスの地震に耐えられる建物であれば、人命は当然ながら、テナントのお客さまは地震がおさまり次第、時間を空けずに業務が可能になり、ご迷惑をかけずに済むと考えています。もう一つの災害リスクとして、富士山噴火が言われています。従来、電気設備等は地下に設置していましたが、大洪水による浸水リスクを考え、最近の建物の大半では屋上に設置しています。もし富士山噴火が発生すると、火山灰が電気系統の設備に入り、電気供給が復旧しても建物の照明や冷暖房が使えない状態になります。火山噴火は地震と異なり発生の事前予測がある程度可能と思われます。そのため、最悪の事態に備えて、予兆があった場合、建物閉鎖等具体的対応の準備をスタートしました。また、「ふふ」は熱海、河口湖、箱根等にあり富士山に極めて近いことから、保険に入る等

の対応も進めています。

(3) 収益性

薄利の商売は現在黒字であっても社会情勢の変化や競合が新たに出現した場合には、赤字になるリスクが高いと考えています。当社は経常利益率20%超を目標として、水準を維持しています。

当社はマンションや戸建て等住居系の案件は賃貸マンション（全てサブリースに出しています）を除いてやっていません。これらは1件当たりの金額は相対的に小さく販売に多くの人手がかかります。また、それなりの数のマンション業者がおり、土地の手当てが難しいと聞いています。最近では、都内の土地が高騰しており地方の駅前で開発している案件が多見されます。当然広告宣伝費などコストも嵩みます。これらの背景から、他デベロッパー（大手・中堅のデベロッパーで住居系を行っていないのは当社のみ）対比利益率は高くなっています。やらないことを決めることも大事なことだと思います。同様に、意識的に利益率の低い案件は避けているのも事実です。100億円で仕入れて101億円で売却した場合、売上は101億円、利益1億円です。このような取引ではリスクに対して、収益性は低くなります。

(4) 生産性（効率性）

日本の人口は減少していき、併せて労働人口も減少していきます。当社の採用は現状では倍率100倍を超える応募があり、良い人材を採用できていますが、将来を考えて、人手を多く必要とする事業はできるだけ回避してきました。更に、まだ十分ではありませんが、DXを進めることで作業的な仕事を削減し、考える時間を多くするように環境整備を進めています。会議も取締役会以外は事前に書類を見ることにより、説明の時間をほぼ無くし、ディスカッション中心としています。政府によれば、従業員300人以下の会社は中小企業分類ですので、当社はこれに当たりますが、知らないうちに大企業病になっていく可能性があることを常に認識していくことが重要だと思っています。

利益をあげるためには、常にこの４項目のバランスがとれているかを考えます。バランスと言うと特徴がないように思われますが、変化の激しい時代にはバランスが必要だと思います。

新規事業について

７年程前より当社が力を入れている分野である、高齢者、観光、環境、そして、２～３年前から開始しているこども教育事業、その他の事業について記述していきたいと思います。

高齢者ビジネス

人口全体が減少し、出生率が低下する中、高齢者の比率がますます高まります。

健康で自分のことは全て自分でできる、あるいは自宅で家族のサポートを受けられる場合には老人ホームは必要ないかもしれません。

ただ、急速な少子高齢化の進行を考えると、今後35年間は高齢者施設の入居者が減少することはないと予測されています。当社は現在、高齢者施設室数では、約4,000室を保有しており、国内はもちろん東南アジアを含めてもトップクラスの保有室数となっています。社内では新中期経営計画期間中（2023～2025年）に5,000室まで増やすことを目標としています。現在、高齢者施設運営は一切手がけておらず、介護事業会社大手のオペレーターさんに運営をお願いしています。介護の分野では、人口減少に伴い介護人材の更なる不足が予測されています。そのため、介護について従来通り人手で対応する部分とAI、センサー等を利用してIoTで対応する部分を明確にしていかないと、老人ホーム事業は難しくなっていくと考えられます。そのため、専門部署であるシニアビジネス開発部は高齢者施設を提供していくとともに、IoT等を使い介護士の方の業務を効率化する事業を行う企業への投資も行っています。また、社会貢献活動の一つとして、介護士を目指す学生への支援を目的として、３つの専門学校で「ヒューリック介護福祉士奨学金制度」を設立しています。学校から推薦のあった学生（外国人学生も対象）に、返還義務のない奨学金を2年間給付しています。介護事業会社も給与の引き上げに努力されていますが、体力のいる仕事であり、早朝夜勤の勤務があること等を考えると、社会的にもあらゆる工夫、対応をしていかなければならないと思います。

観光ビジネス

コロナ以前はインバウンドも順調に増加していましたが、コロナ禍の３年間インバウンドはゼロに等しく、国内でも緊急事態宣言が発出されるとホテルや観光施設は休業や低稼働の状態になりました。多くのホテルは価格を下げたりしましたが、宿泊者数の回復にはあまり効果がなかったように思います。2022年10月以降、海外からの入国規制緩和や全国旅行支援も実施され、稼働率は復活をしてきました。特に外国人観光客にとっては、円安効果で費用が低いと感じている人が多いと想定され、今後、一段と外国人観光客は増加すると思います。そのため、前述の通り自社運営ブランドの「ザ・ゲートホテル」を４箇所で（横浜、福岡、札幌、大阪にて）開発中です。「ザ・ゲートホテル」は宿泊特化型ですが、観光客を主体としている東京ディズニーリゾート至近の舞浜のホテル、浅草、札幌大通り公園等では更なるブランド力の向上を検討しています。また、ザ・ゲートホテル両国は国技館の対面にあり、日本相撲協会の公式ホテルとして認定されました。私が存じ上げていた元琴欧州関の鳴戸親方の部屋で朝稽古をみたり、ちゃんこ鍋を食べたりするツアーをザ・ゲートホテル雷門及び両国で始めました。2023年3月にオープンした浅草ビューホテル アネックス 六区では、浅草界わいのお店の多くは夜の閉店時間が早いことから、夜もホテルで楽しんでいただけるようなイベントをスタートしました。不動産業も同じですが、当社のような後発企業は何事にも特徴を持って施策を展開していくことが必須だと思います。

当社が展開している高級旅館の「ふふ」シリーズは一部屋10～30万円となっており、高いと感じられるかもしれませんが、東京から１時間半程度で行けるところで営業をしていますので、東京からの場合は交通費があまりかかりません。今後、銀座にもオープンを予定しています。外国人観光客の宿泊者はこれまで「ふふ」では少なかったのですが、海外の方にも銀座で日本の旅館の良さを知っていただき、熱海、河口湖、日光、箱根、軽井沢等での外国人を含めた顧客層の拡大を狙いとしたものです。

環境対応

当初、当社グループが入居する建物で消費する電力の再エネ化と共に事業として成り立たないかを検討していました。しかし、当社が保有・利用する全ての建物をカーボンニュートラルとしないで、再エネの販売等を商売として実現するのはスタンスとしておかしいのではないかと考えました。そのため、RE100（当社及びグループで使用している建物における使用電力を100%再エネ化する）を2023年中に実質的に達成し、2030年には全保有建物の使用電力を100%再エネ化することを第一に考え、収益事業としてはその後に検討することにしました。また、再エネの調達においては、外部の電力会社から購入するのではなく、自ら太陽光発電設備や小水力発電設備を開発・保有し、電気事業者になることを選択しました。発電施設を保有することは減価償却が発生しますから、当面はコストが先行します。しかし、新しく再エネを創っていかなければ、日本がカーボンニュートラルを達成することへの貢献にはならないと考えています。再エネ電力を外部の電力会社から購入するということは、収益力のある会社だけがカー

ボンニュートラルに近づくことで、国全体のカーボンニュートラルの達成には再エネの「追加性」が重要だと考え、自らが発電施設を開発し保有することにしました。また、エネルギー価格が高騰している状況下では、自社発電ができることは企業収益にもプラスに貢献します。更に、自ら発電機能を持つことは、国からもご評価いただいていて、経済産業省から補助金という形でご支援をいただくことが決定しました。現在は太陽光発電設備と小水力発電設備のみですが、ホテル・旅館や商業施設等の夜間の電力使用量の多い建物も保有していることから、今後蓄電池等の導入も検討しています。また、早稲田大学は2032年を目標としてカーボンニュートラル実現を宣言しており、そのメンバーの方々とカーボンニュートラルに関する共同研究を行う予定です。

2021年から2022年にかけて一般社団法人 日本経済調査協議会が実施した「カーボンニュートラル実現に向けた『覚悟』を問う」の委員会メンバーとして参加しました。原子力発電なくして日本のカーボンニュートラル達成はできないとの結論になりました。政府も原子力発電の稼働、新規増設を進める方向感を出してきました。賛否両論ありますが、安全性について十分に理解を得ることを前提としつつ、国としてカーボンニュートラルを達成する現実的な方法について議論をすすめていくことが必要な時期にきていると感じています。

こども教育事業

これまで高齢者、観光、環境といったマーケットニーズがあり今後成長が見込める分野を対象として新しいビジネスの創出に向けて取り組んできましたが、2020年からこども教育事業を推進することにしました。現中長期経営計画（2020～2029年）ではオフィス比率を50%まで落とす方針とし、その代替を検討するため「新事業創造部」を創設し、私が直接関わっています。その際、検討した事業の一つがこども教育事業です。日本では出生率が長期的に低下傾向にありますが、共働き世帯数は増加しており、都内においては小学生までの子育てをする共働き世帯の内、約3割近くが世帯年収1,000万円以上と言われています。また、孫に対して1,500万円まで無税で贈与する制度があり、地方自治体もこどもの教育費や医療費を補助しています。一部では、給食費も支援しています。これまで大きな問題となっていた保育所の待機児童数は減少の傾向にありますが、小学校入学後の学童保育所は不足しており、上記の通り金銭的に余裕のある家庭は子供に勉強やその他の習い事をさせるようになってきています。また、共働きであるため、複数の習い事の送り迎えが大変であるとの声もありました。こうした背景から有望な事業分野として、当社としてはこども教育を狙いとした事業を立ち上げることにしました。①核となる企業への出資→株式会社リソー教育へ出資(2022年12月末現在20.3%保有し筆頭株主)。②スポーツ分野では、コナミスポーツ株式会社と業務提携。③勉強とスポーツ等を一か所でできる「こどもでぱーと」の建設。現在、PPP案件の渋谷一丁目、中野、たまプラーザ等の6案件が内定しています。また、その他検討中の案件もあり、将来的には新中期経営計画の期間中に10件程度目途をつけることを目標としています。④練馬、川越等の学習塾等が賃借人の建物を購入。一つ一つは小さい事業ですが、トータルとしては他社にはない新しいビジネスにしていく考えです。



また、2023年３月から幼児・こども教育分野がご専門の東京大学名誉教授・学習院大学教授の秋田先生に当社の非常勤取締役としてご就任いただいています。

その他の新規事業

(1) 物流施設・データセンター事業

オフィスの比率を減少させてきた代替として、ここ数年で急速にニーズが増加している物流施設に力を入れています。既に１物件竣工し、現在、野田、柏、相模原等10箇所で建設中または計画中の状況です。50年程前に大量に作られた倉庫が現在必要とされる機能を有していないため建替が必要だというニーズ、移転ニーズ、インターネットでの発注が増加していることから消費者への配送に便利な都心等でのニーズが増加しています。当社は国道16号の内側の土地を購入し、上記のニーズに応えることを考えています。

データセンターもあまり大きなものではありませんが都心部から近いという特徴を持った場所に作っていく計画です。これから建設する場所として３箇所手当て済みです。

(2) 中規模フレキシブルオフィス「Bizflex」

近年、日本でもベンチャー企業が増加しており、開設・移転の手間がかからないオフィスの需要が高まってきました。契約したら明日から使用できる（希望があれば家具等も備わっている）、退去する際も原状回復が不要、光熱費等も賃料に含まれている等の特徴を持ち、借りやすく返しやすい状況に合わせて利用できるフレキシブルオフィスをチェーン展開することになりました。既に麻布十番、六本木で竣工し、現在、八重洲、浜松町、神田等で開発を行っています。今後、3物件/年程度新規竣工を計画しています。

(3) 農業

山梨県北杜市でトマトの生産をしており、この山梨での農業事業は既に黒字化しています。また、5～6年前からベトナムのダラットで花の栽培を始めました。これからという時に、コロナが発生し赤字が続いていましたが、2022年度から大手ホームセンターに販売をスタートし黒字に転換しました。また、日本のある大手スーパーマーケットより野菜の生産・販売を一緒にできないかとのご相談があり、前向きに検討しています。ベトナム事業については、できるだけ早期にベトナムの証券取引所へ上場することを目標としています。また、香川県でいちごの生産・販売を行っている空浮合同会社が姫路での生産の拡大を行うことから出資を昨年行いました。将来、海外への輸出も検討していきたいと思っています。

(4)CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）

当社の大株主であるみずほキャピタル株式会社の支援の下、CVCに参入しました。当社は以前からベンチャー企業への出資を行っており、出資した企業の内、複数社は早期に上場する可能性が出てきています。これらの企業は当社の事業と関係のある会社ですが、CVCの投資先は当社の事業とは関係ない企業でも、将来的に事業成長の見込みがある企業でしたら投資対象となります。もちろん、多くの企業が成長しIPO（新規株式公開）できればよいのですが、そう簡単ではないと専門家からは伺います。私としては、日本の国力が落ちてきている中で、新しい事業が生まれることにより日本という国が活性化することを希望して行っている側面もあります。

(5)投資ファンド事業

(4)までは付加価値を増加させるものですが、(5)は物件の出口戦略・売却に関わるものです。自己資本の増加に応じたアセットの増加は問題ありませんが、物件購入を続けていきますと自己資本比率の悪化になり、前述の通り外部格付AA－を取得したものの、将来的に外部格付ダウンのリスクが発生してしまいます。当事業はリート、私募リートとは違い、やや運用利回りが低くても都心の良い物件に投資したい層の資金を集め、そこに物件売却を行うことにより、アセットの調整を行っていくものです。もちろん、物件全部を売却するのではなく、所有権の一部を売却するにとどめ、建物全体のコントロールは引き続き当社が行っていきます。

その他、不動産に近い分野での新規事業もいくつか具体的に検討しています。前述の通り、今後加速度的に人口減少が進行する中、不動産事業のみにこだわることが本当に良いのか考えています。もちろん、当社の本業はデベロッパーです。どの業種でも生き残れるのは数社だと思います。(これは、数社以外は倒産するというのではなく、自らの施策が実行できないという意味です。)当社は、社名変更して16年(上場して15年)の後発会社ですが、現在では大手３社に次ぐポジションにまで成長しました。2029年に終了する予定の３回目の「10年後のヒューリック」(中長期経営計画)で目標としている2029年経常利益1,800億円は十分達成可能だと思っています。しかし、人口減少の中で従来と同じフィールドの中だけで業務を考えていって良いのか、中長期経営計画の残りの時間を使って次の「10年後のヒューリック」について検討していきたいと思っております。

中期経営計画について

前中期経営計画(フェーズⅠ 2020～2022年)

2022年で前中期経営計画が終了しました。計数的にはコロナの影響で観光部門は３年間で約200億円の赤字を出しましたが、経常利益目標1,100億円(2022年度)に対して、1,232億円と観光の赤字を吸収し、プラス132億円になりました。この３年も従来と同様10%以上の伸び率100億円以上の伸びを達成できました。配当も31.5円(2019年12月期)から42.0円(2022年12月期)と３年で10.5円増配し、上場以来連続増配することができました。JCRの外部格付はAA格に格上げとなり、経常利益率も20%以上を維持し、一人当たり経常利益は5.6億円(単体ベース)となりました。私が経営の４本柱としている成長性・安全性・収益性・生産性(効率性)は全て良い方向になりました。

また、ESGの中でも、社会の注目度が高い環境対応については、毎年80億円程度の再エネ発電設備への投資を行っています。当初自ら保有していたのは太陽光発電設備のみでしたが、今では２つの小水力発電設備も稼働し、2030年全保有建物の使用電力の100%再エネ化に向けて、着実に再エネ発電所の開発を拡大させています。新規事業もこども教育事業、Bizflex事業、物流施設等、一歩一歩ですが、予定通りの進捗で動いています。

以上の通り前中期経営計画は計画通りに進めることができました。

新中期経営計画(フェーズⅡ 2023～2025年)

2023年から３回目の「10年後のヒューリック」(中長期経営計画)のフェーズⅡがスタートしました。当社は200余人の中小企業ですが、日本を代表する企業の１社になれればと思っています。この定義は色々あると思いますが、証券会社や金融機関等いくつかの分野の方々の意見を参考に、次のように定義しました。

指標			当社(2022年12月末時点)
収益力	経常利益	1,000億円以上	1,232億円
安全性	外部格付	AA格	AA－(安定的)
市場の評価	時価総額	1兆円以上	7,986億円
資本効率	ROE	10%以上	11.9%
SDGs	日経SDGs経営調査	4つ星以上	4つ星

上記全てをクリアしているのは30社弱程度(除く金融機関)とのことです。当社は時価総額が8,000億円程度で未だ市場の評価は上記の指標には届いていませんが、株式価値を高めていくことは中長期的に重要であり、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことを目指します。また、引き続き今後も業績を上げると共に株主の皆さまに対してできる限り還元することを考えていきたいと思います。ただし、当社は引き続き成長を指向していますので、まとまった自己株式取得を行い純資産を変動させるよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行っていきたいと考えています。

新中期経営計画では、施策途上の案件を着実に実行していきたいと思います。

(1)上場来の増益・増配

(2)RE100の達成、並びに2030年全保有建物における使用電力の100%再エネ化達成に向けた太陽光・小水力発電設備の増設

(3)女性役員の増加

取締役３名、監査役２名、執行役員２名、理事１名が就任済み(2023年4月1日現在)。役員の女性比率においては、取締役・監査役の30%を達成しました。



(4)全保有建物で震度７クラスの地震に耐える耐震性能の確保

(5)富士山噴火に備えたBCP対応

(6)新規事業の拡大

・物流施設、データセンター開発　１～３箇所/年

・「こどもでぱーと」の開発　10箇所に目途/新中期経営計画期間中

・「Bizflex」の増設　３箇所/年

(7)高齢者施設5,000室の早期達成

(8)自社ブランドホテルの展開拡大(札幌、横浜、大阪、福岡での「ザ・ゲートホテル」開発等)

(9)高級旅館「ふふ」の新規開発(軽井沢２件、城ヶ島、銀座)

(10)社会貢献活動の充実化

更に、ファンド、リートの新規組成の他、人口減少の中、不動産分野以外にも、ヒューリックの柱になる事業の創設も考えていく所存です。規模が大きくなっても、当社は中小企業(従業員300人以下)であり、大企業病にならないように、経営していく所存です。(1)正直に(2)あふれんばかりの当事者意識を持って(3)半歩先を見ながら事業を行っていきます。合言葉「変革」と「スピード」を経営者の一人として実践していきたいと思っています。

2022年を振り返って

私が社長に就任したのは昨年の3月末ですが、この1年を振り返ってみると、本当に何が起きてもおかしくない、難しい時代になったなと感じています。

2022年が始まる前は、コロナを完全に抑え込めるわけではないが、「アフターコロナ」に期待する声が多かったと思います。

ところが、2月から始まったロシアのウクライナ侵攻によって世界は大きく変わってしまいました。ロシアに対する経済制裁によって、ロシアからの穀物や資源の輸入が止まり、世界の穀物価格や資源価格が急騰しました。その結果、食料品や電力価格が高騰し、世界各国に大きな影響をもたらしました。

また、「コロナの後遺症」も大きな影響を与えました。中国がゼロコロナ政策で厳しい行動制限を行ったため、様々なモノの生産・流通に影響が出ました。

当社の1年を振り返ってみますと、業績面では、営業利益1,261億円（前年比116億円増加、10.1%増）、経常利益1,232億円（前年比136億円増加、12.4%増）となり、各段階利益で最高益を更新するとともに、年10%以上の成長を達成することができました。昨年は前中期経営計画（以下、前中計）の最終年度だったわけですが、前中計の経常利益目標1,100億円を大幅に上回ることができました。

その内訳を見ますと、昨年も引き続き観光事業が大きな影響を受けました。当初は赤字から何とか±0まで持っていきたいと考えていましたが、オミクロン株の流行により回復は大幅に遅れ、観光事業は営業損失50億円程度となりました。しかし、10月中旬以降は入国制限の緩和や全国旅行支援によって業績は急回復し、第4四半期にはほぼコロナ前レベルまで回復しました。

本業の不動産事業においても変化の大きかった年だと思います。

昨年の前半には、銀座コア建替の共同事業者に決定し、渋谷一丁目のPPP案件（渋谷一丁目地区共同開発事業）でも事業予定者に決定、銀座ビルの建替で高級旅館「ふふ」の開発をリリースするなど、注目度の高い案件を相次いで具体化することができました。また、自由が丘駅前の再開発や八重洲二丁目中地区の再開発、宮益坂地区再開発も順調に進捗しています。当社は2029年までに100物件超の開発・建替を目指していますが、84物件まで具体化してきています。

また、物件の取得においては、グロスで5,700億円の投資（開発投資含む）を行いました。昨年前半は円安の影響もあり入札で海外勢が強い状況が続きましたが、CREや相互売買など工夫を凝らすことによって重点エリアを中心に物件取得を進めることができました。当社の幅広いネットワークやスピード感によって環境変化に迅速に対応できたのだと思います。その結果、有形固定資産は1,169億円増加して1兆6,444億円と順調に資産を積み上げることができました。

新規事業においても進捗があった年でした。物流施設については、野田と柏で開発に着手し、橋本や野田（2件目）、三郷での計画も具体化しています。データセンター開発も、小舟町記念会館の建替や塩浜二丁目で具体化することができました。また、こども教育事業は、（株）リソー教育との関係強化が進み、「こどもでぱーと」についても渋谷一丁目のPPP案件他5件が具体化してきています。

当社は、昨年4月に東証の市場再編に伴って、市場第一部からプライム市場へ移行しました。同時に、非業務執行の取締役会議長を設けるなど、ガバナンス面の強化も行いました。

5月には、外部格付がA+（ポジティブ）からAA−（安定的）に格上げとなりました。この格上げは資金調達の面でも大きなプラスとなり、10月に行ったハイブリッドボンドの発行では、発行環境が厳しい中で760億円の資金を比較的良い利率で調達することができ、リファイナンスの一部を前倒しで実施しました。その結果、財務規律の面では、ネットD/Eレシオ1.3倍、Debt/EBITDA倍率8.5倍と良好な水準を維持しています。

環境の面では、太陽光発電設備（非FIT）の開発が進み、昨年末時点で41か所、設備容量で50MWとなりました。さらにSBT認定も取得し、Scope3の上流側（設計事務所・ゼネコン等）、下流側（テナント）への対応も始めています。

このように、いろいろな事があった1年ですが、常に半歩先を見て、スピード感を持って取り組んできたことで、不測の事態に対応できたとともに新しいことにチャレンジできたのだと思っています。

新中期経営計画について

今回の中期経営計画（以下、新中計）は、現長期計画のフェーズⅡに当たります。長期計画を達成する上で重要なフェーズであるとともに、2030年以降の成長基盤を創り上げていく上でも大事なフェーズだと考えています。

今回の新中計の定量目標は、最終年度である2025年の経常利益目標を1,500億円としました。毎年90億円ずつ、3年間の成長を見ているというイメージです。現長期計画の2029年の目標は1,800億円ですから、2025年に1,500億円を達成できれば、前倒し達成も見えてきます。


代表取締役社長
前田 隆也

基本方針・基本戦略

まず、現在の長期計画（2020～2029年）の基本方針ですが、『「成長性」「安全性」「収益性」「生産性（効率性）」を高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによるダイナミックな転換を図り、更なる成長を実現する。』としています。

その上で、新中計の基本方針を、『外部格付水準の維持を目線としながら、環境変化に対応した高品質の賃貸ポートフォリオ構築とサステナブル経営の更なるレベルアップを図る。』としました。冒頭に「外部格付水準の維持」を明記したのは、金融環境が不透明な中、安定的に資金調達を行っていくためにはAA格の維持が重要だと考えているためです。



(1) 高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化

前中計期間から行ってきたポートフォリオの再構築、すなわち当社の厳格な耐震基準に満たない物件等の売却についてはこの新中計期間中に完了させて、2025年末時点では建替予定物件を除くと全て震度7クラスの地震に耐えられる高耐震の建物にしたいと考えています。

また、当社は人口減少に対応するためオフィスの比率を50%まで下げる方針としています。そのため、高齢者施設やホテル・旅館、物流施設やデータセンターに積極的に取り組んでいますが、環境変化に対応していくためには継続して物件の入れ替えも必要だと考えています。すなわち、バランスシートを過度に膨らませずに競争優位性のある賃貸ポートフォリオを創り上げていくためには、一定の物件の入れ替えは継続していくということになります。

今回のコロナ禍においても、当社は高いレベルの成長を継続することができました。観光事業は赤字となりましたが、それを打ち返して利益成長することができました。それができたのも、ある分野が悪くても、他の分野で十分カバーすることができる柔軟な収益構造を構築していたためです。

当社の事業は主に、賃貸事業収益とキャピタルゲイン（不動産売却益）から構成されています。新中計3年間においては、この比率を50：50を基本として、環境に応じてコントロールしていきたいと考えています。

賃貸事業収益を着実に積み上げながらも、開発利益を一部実現することによってキャピタルゲインも得る。それによって、バランスシートもコントロールし、ROE10%以上の高い資本効率を維持していきたいと考えています。

(2) 開発/建替、バリューアッド（VA）物件のパイプライン充実。出口を多様化して確実に収益化

開発・建替については、2029年までに100物件超の開発・建替を完了することを目標としています。そのためには、2025年時点で100物件のリストアップが完了している必要があります。

また、この新中計3年間で26物件（旅館、高齢者施設を除く）が竣工予定です。前中計期間中の竣工が16件でしたので、いよいよ開発・建替物件の竣工が本格化し、収益への貢献が期待できます。特に、重点エリアである銀座で4件、渋谷で3件が予定されている他、新規事業として取り組んでいる「Bizflex」4件、物流施設5件、データセンター1件も竣工する予定です。

開発物件の竣工本格化に対応するため、新中計では出口の多様化を打ち出しています。開発物件については、一部はヒューリック本体で保有し賃貸収益を積み上げるとともに、一部は系列リート等に売却することによって含み益を顕在化する。同時に、本体のバランスシートをコントロールするという方針で進めてきています。

当社は2013年に公募リートを立ち上げ、2017年には私募リートも立ち上げて、昨年末時点の系列リート等のAUM（資産運用総額）は約5,400億円まで積みあがっています。マーケット環境が不透明な中、確実に開発利益を実現できるよう、新規のコアファンドと物流リート（ファンド）の立ち上げを計画しています。

特に、今後は銀座などの都心好立地の物件が竣工してきますので、そうした物件については、プライム立地の物件だけを集めた新規のコアファンドに入れることによって、単に利回りだけではなく物件の良さを理解した上で投資していただける投資家の資金を集めることができると考えています。

また、物流施設につきましても、国道16号線内側という明確なコンセプトのもと、2024年時点で400億円程度の資産額となりますので、新たに物流リート（ファンド）を立ち上げる計画です。

これにより、マーケットの影響をあまり受けることがなく、確実に開発利益を実現する体制を構築するとともに、当社のバランスシートを適切にコントロールしつつ、グループ全体ではAUM（資産運用総額）を増やして、アセットマネジメント事業を拡大していきたいと考えています。

(3) 新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化

当社は、3K、すなわち観光、高齢者、環境への取り組みを他社に先駆けて行ってきました。観光事業では、この新中計期間中に、福岡、横浜、札幌で自社運営ブランドの「ザ・ゲートホテル」の開業を予定しています。また、高級旅館「ふふ」も軽井

沢2箇所、城ケ島、銀座が開業する予定です。

また、高齢者施設については既に約4,000室まで積み上がっていますが、この期間中には5,000室を目指していきたいと思います。

さらに、中規模フレキシブルオフィス・Bizflex事業やこども教育事業も進めています。加えて、この新中計では成長戦略投資のために500億円程度の枠を設けました。不動産事業などこれまで取り組んできている事業の拡大を図るとともに、不動産事業から若干離れた事業であっても、社会課題に対応した新しい事業領域にもタネをまくことによって、10年後、20年後も成長を持続できる基盤づくりを行っていきたいと考えています。当然、ノウハウや人的資源を持たない領域に取り組んでいくことにもなりますので、M&Aやアライアンスも積極的に活用していきたいと考えています。

(4) 外部格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理

今後も引き続き高いレベルでの成長を目指していきますが、外部格付AA格の維持を前提に取り組んでいく必要があります。そのため、Debt/EBITDA倍率12倍以内、ネットD/Eレシオ3倍以内を定量目標として設定しています。

昨年から、欧米では急速な利上げが進んでいます。日本においても、昨年末に日銀がイールドカーブコントロールの変動幅拡大を発表しました。金融環境の変化が予想される中、安定的な資金調達ができるよう外部格付の維持はマストだと考えています。

昨年までの前中計3年間で純資産は2,000億円程度増加し6,871億円となりました。2021年に1,000億円近い増資をしたこともありますが、着実に利益を上げて自己資本を積み上げ、財務の健全性を高めることができています。

次にリスク管理についてです。首都直下地震や南海トラフ地震など巨大地震は今後30年以内に70%の確率で来ると言われています。今年は関東大震災から100年の年です。当社は巨大地震へのハード面での備えを前倒しで進めていますが、建替も含めて完了するのは2029年です。大規模な地震はいつ来てもおかしくないという意識を持って、BCPなどソフト面も含めた強化を行っていきます。

(5) 環境対応、人的資本育成対応などサステナブル経営の一層の進化

環境対応については、太陽光発電設備（非FIT）の開発が順調に進み、2024年を目標としてきたRE100は2023年に実質達成できる見込みです。また、全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化についても、2030年達成に向けて順調に進捗しています。木造建築も含めたこれらの取り組みは、確かにコストはかかりますが、エネルギー価格高騰の中で充分採算ベースに乗るものであり、かつ長期的には必ず必要なものとなり、当社のポートフォリオの競争優位性に繋がると考えています。

今回、サステナブル経営の中に人的資本の育成を取り上げています。当社も新卒採用した社員が全体の半数近くになってきました。既に、資格取得支援制度や社内研修制度、育児・介護休暇支援制度、事業所内保育所の設置、独身寮の無料化など働きやすい職場環境を整えてきています。常に新しい仕事にチャレンジできるような環境を整備し、やりがいのある仕事を創出するとともに、社員それぞれのキャリア開発にも力を入れていきたいと考えています。

2023年度の取り組み

2023年は新中計の1年目の年となります。事業環境を見渡すと、新型コロナウイルスやウクライナ情勢、金融環境など不安定要素はありますが、経常利益目標1,320億円を達成するとともに、新たな取り組みにもチャレンジしていきます。

今年は、開発物件が11件（銀座2件、渋谷2件、「Bizflex」3件、物流施設2件、他）竣工し、本格的な利益貢献が始まります。また、新規コアファンドの年内設立を目指し、開発利益の確実な実現を図ります。

また、新規物件への投資を拡大するため、SPCへのエクイティ出資やメザニン投資など投資手法の多様化も図ります。新規事業においては、観光事業の黒字化を図り、Bizflex事業やこども教育事業をさらに推進するとともに、新たな事業の基盤づくりにも取り組んでいきます。

ガバナンス、ダイバーシティの面では、2023年は大きな変化があった年です。3月の定時株主総会で新たに2名の社外取締役が選任され、取締役の構成は、社内：社外=6：6、業務執行：非業務執行=5：7となり、よりガバナンスの強化を図ることができました。

同時に、新任社外取締役2名と新任監査役2名を女性としたため、取締役・監査役に占める女性比率は30%となりました。



ステークホルダーの皆さまへ

当社は、今年から始まる新中計（2023～2025年）を策定しました。引き続き高いレベルでの成長を志向するとともに、それを確実にやり遂げるための戦略を策定し、中長期的な企業価値の向上を図り、環境問題などの社会課題解決に真摯に取り組んでまいります。

また、株主還元につきましては引き続き配当を中心とし、連結配当性向を40%以上とすることで、利益成長による増配を志向していきたいと思います。

すべてのステークホルダーの皆さまにとって「良い会社」、「ワクワクする会社」であり続けられるよう、今後も「変革」と「スピード」をキーワードに、環境変化に柔軟に対応し変革を続けてまいります。

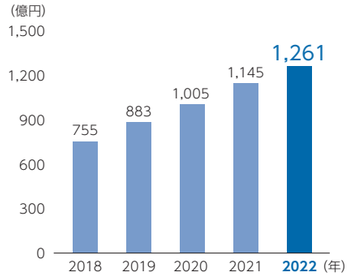
財務情報・非財務情報ハイライト

当社は、企業の成長と社会課題の解決が連動する取り組みを推進し、ESGを意識した事業運営と価値創造を推進しています。

主な財務情報

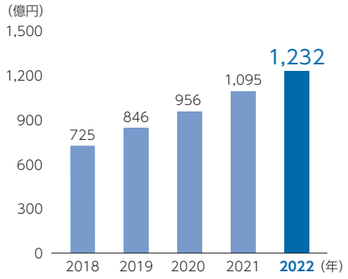
営業利益

1,261億円



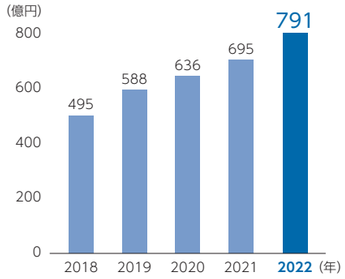
経常利益

1,232億円



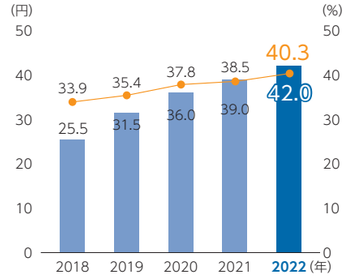
親会社株主に帰属する当期純利益

791億円



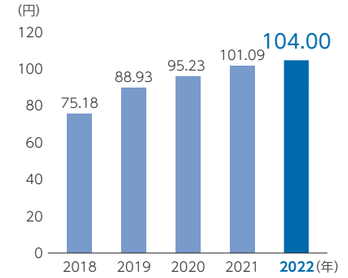
1株当たり配当金・配当性向

42.0円、40.3%



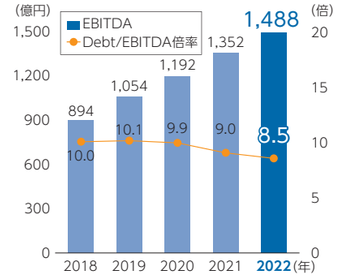
1株当たり当期純利益

104.00円



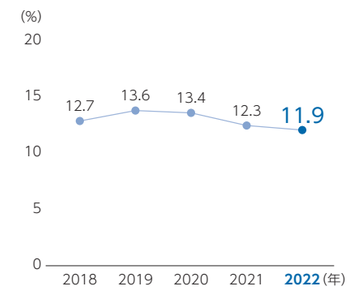
EBITDA※1・Debt/EBITDA倍率※2※3

1,488億円、8.5倍



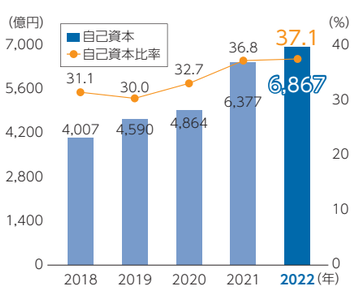
自己資本利益率(ROE)※4

11.9%



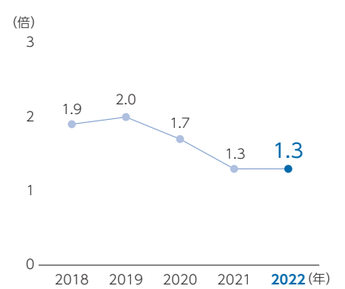
自己資本・自己資本比率※3※5

6,867億円、37.1%



ネットD/Eレシオ※3※6

1.3倍



※1 EBITDA=経常利益−持分法による投資損益+支払利息+減価償却費

※2 Debt／EBITDA倍率=有利子負債／EBITDA

※3 2018年・2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50%（750億円）をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50%（1,750億円）をみなし資本として算出しています。

※4 自己資本利益率=親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期中平均）

※5 自己資本比率=自己資本／総資産

※6 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債（有利子負債−現預金）／株主資本

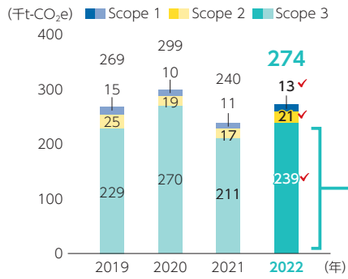
※ 財務情報について、目標値は 35ページを、実績の分析については84〜89ページをご覧ください。

※ 非財務情報の目標値、集計対象範囲及び算定方法は32〜33ページを、その他の実績や主な取り組みについては54〜83ページをご覧ください。

主な非財務情報　E：環境　S：社会　G：ガバナンス

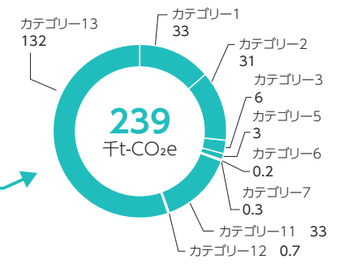
E 温室効果ガス排出量※1

274千t-CO_2e



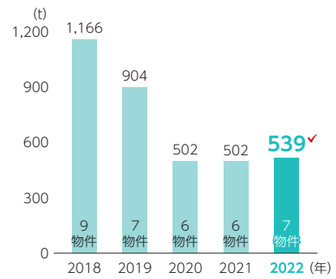
E 温室効果ガス排出量 Scope3

239千t-CO_2e



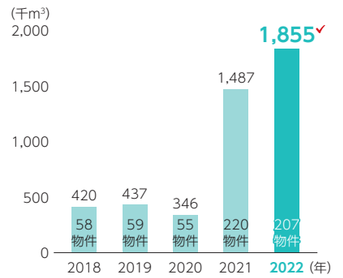
E 廃棄物排出量※2

539t



E 取水量（水使用量）※3

1,855千m³



S 社内耐震基準※4を満たした新築建物比率

100%



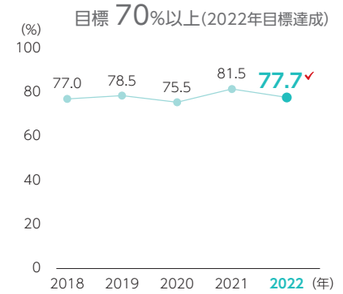
S 高耐震建物比率※5

82.1%



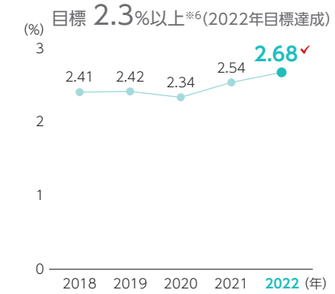
S 有給休暇取得率

77.7%



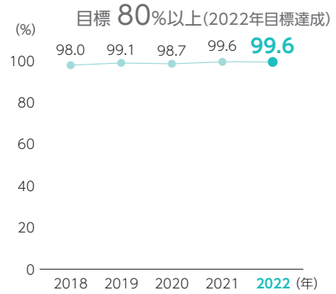
S 障がい者雇用率

2.68%



G 取締役会への役員参加率

99.6%



(注) ✔を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。

※1 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所（2019年度：30物件、2020年度：36物件、2021年度：41物件、2022年度：44物件）です。また、期末時点の保有物件を算出対象としています（期中取得物件は、取得日から期末時点までの期間を含む）。省エネ法及び温対法に規定されている単位発熱量と排出係数を使用しています。2020年度までは、子会社が運営するホテル1物件の温室効果ガス排出量を物件の持分比率に基づき算定していましたが、2021年度からは経営支配力に基づき算定しています。なお、Scope3の集計範囲及び算定方法等はホームページ（https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/）に開示しています。

※2 2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算定しています。

※3 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や賃地等を除く物件を対象としています（2021年度：220物件、2022年度：207物件）。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。

※4 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。

※5 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。

※6 障がい者雇用率の目標は法定雇用率以上の維持を目標としており、2018〜2020年までは2.2%以上、2021年以降は2.3%以上を目標としています。

ヒューリックグループの価値創造プロセス

私たちは、お客さまの社会活動の基盤となる商品・サービスを提供することにより、
永く「安心と信頼に満ちた社会」の実現に貢献します。

社会課題から特定した当社の重要課題

E 環境に関連する課題
気候変動対策
資源の効率的利用
生態系の保護と回復の促進
環境マネジメント体制の強化

S 社会に関連する課題
安全・安心な建物の提供
健康的で快適な生活の提供
ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存
少子高齢化への対応
増加する観光客への対応
ワークライフバランスと人材育成の推進
ダイバーシティの推進と人権の尊重
持続可能な農業の推進

G ガバナンスに関連する課題
コーポレート・ガバナンスと
コンプライアンス
金融市場・不動産市場の変動への対応
災害等対策(BCP)



安心と信頼に満ちた社会の実現
永続的な企業価値の向上

「選択と集中」によって生み出された強み※1

好立地に保有する物件
(製造資本)
- 約260件(販売用不動産除く)の賃貸物件
- 重点エリア(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)
- 保有物件の約73%が東京23区内(除く住宅等)
- 保有物件の約74%が最寄駅から徒歩5分以内(除く住宅等)

少数精鋭のプロフェッショナル集団
(人的資本)
- 連結会社従業員合計1,347人(うち不動産事業317人)
- 高い従業員一人当たり経常利益

最先端の技術開発への取り組み
(知的資本・自然資本)
- 「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」の策定と徹底
- MITと共同開発の「自然換気システム」、「自然採光システム」の導入

安定した財務基盤
(財務資本)

外部格付	AA−(安定的)
自己資本	6,867億円
自己資本比率	37.1%※3

地域社会・取引先との強固な関係
(社会関係資本)
- PPP事業による官民連携
- 管理会社・施工会社との連携・協力体制
- 社会貢献活動に積極的な社内文化

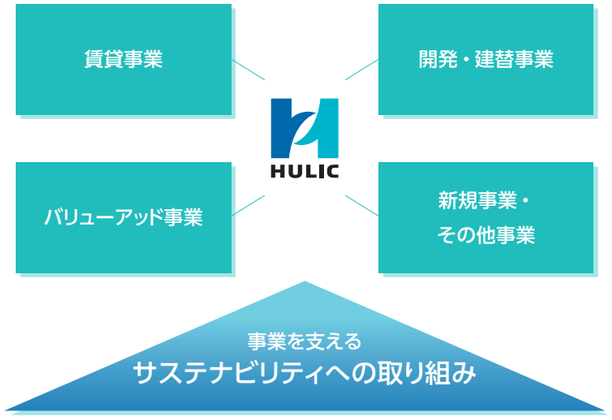
※1 2022年12月31日現在

成長戦略と事業活動

「変革」と「スピード」

バランス経営
(成長性・安全性・収益性・生産性(効率性)を高次元でバランス)

事業活動



事業を支える
サステナビリティへの取り組み

E	S	G
E(環境)への取り組み	S(社会)への取り組み	G(ガバナンス)への取り組み

事業活動の成果

財務成果※2

経常利益	1,232億円 (上場来の経常利益伸率平均:20.6%)
ROE	11.9%
配当性向	40.3%
1株当たり配当金	42.0円
ネットD／Eレシオ	1.3倍※3
Debt／EBITDA倍率	8.5倍※3

目標 中長期経営計画 P.35

非財務成果
- 温室効果ガス排出量削減
- RE100※5の進捗率
- 廃棄物と資源投入量削減のための技術対策の実施率
- 開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数
- 気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数／取締役会での報告回数
- 高耐震建物※6比率
- 有給休暇取得率
- 女性管理職比率
- 障がい者雇用率
- BCP訓練／備蓄食品／備品の点検回数　等

目標 KPI・目標 P.32〜33

社会へ提供される価値

社会全体に対する安心と信頼
- 全保有建物※4の使用電力の100%再生可能エネルギー化と、RE100※5の達成
- 地球環境に配慮した省エネルギー型ビルの開発
- 環境技術導入による地球環境保護

詳細 P.54〜61

お客さまに対する安心と信頼
- 高い耐震性を有し水害に強く、環境性能の高いビル
- ビルの長寿命化
- 人口動態(高齢化)、社会動態(観光客増加)に対応した事業の積極的拡充

詳細 P.42〜51、P.62〜64

従業員に対する安心と信頼
- 多様性のある職場
- ワークライフバランスの取れた職場
- キャリア開発支援

詳細 P.65〜67

投資家に対する安心と信頼
- 安定した財務成長
- 東証上場来、毎期増配
- 多様な相互コミュニケーション

詳細 P.34〜41、P.70〜83

地域社会・取引先に対する安心と信頼
- 長期にわたる良好な関係の継続
- 地域の課題解決への貢献
- 幅広い社会貢献活動の推進

詳細 P.64、P.68〜69

貢献する主なSDGs











更なる進化

※2 2022年度実績
※3 ハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。
※4 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。
※5 「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要な電気を100%再生可能エネルギーとすることを目指します。
※6 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。

重要課題（マテリアリティ）への取り組み

ヒューリックはこれまで、時代や社会のニーズにマッチした安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供してきました。
社会課題やステークホルダーの皆さまの関心事項が多様化していく中、今後も持続的に成長していくために、
ヒューリックの事業における機会とリスクを見据えながら重点的に取り組むべき課題に注力し、
社会課題の解決に取り組んでいきます。

重要課題の特定プロセス

Step1
社会課題の抽出
グローバルな社会課題（SDGs等）やESGのトレンドを分析し、環境、社会、経済の課題を広範囲に抽出

Step2
重要性の評価
ステークホルダーの皆さま、及びヒューリックの経営に与える影響の観点から、社会課題を評価し、優先順位を特定

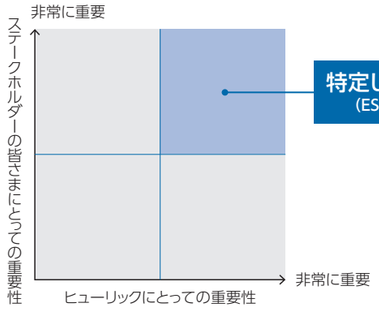
Step3
重要課題（マテリアリティ）の特定
ヒューリックにとっての重要性、及びステークホルダーの皆さまにとっての重要性の2軸で、重要課題を検討、特定

Step4
経営レベルでの議論と承認
サステナビリティ委員会（委員長：社長）、取締役会（適宜）にて、特定した重要課題の内容について審議、承認

特定した重要課題については今後も適宜見直しを行い、効果的な取り組みを推進してまいります。

特定した重要課題（マテリアリティ）

ヒューリックにとっての重要性、及び当社のステークホルダーの皆さまにとっての重要性に鑑み、特に重要度が高い課題を抽出、選定しました。



	特定した重要課題（マテリアリティ）
E	気候変動対策
	資源の効率的利用
	生態系の保護と回復の促進
	環境マネジメント体制の強化
S	安全・安心な建物の提供
	健康的で快適な生活の提供
	ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存
	少子高齢化への対応
	増加する観光客への対応
	ワークライフバランスと人材育成の推進
	ダイバーシティの推進と人権の尊重
	持続可能な農業の推進
G	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス
	金融市場・不動産市場の変動への対応
	災害等対策（BCP）

当社の主なステークホルダーと関係する重要課題（マテリアリティ）

当社は、ステークホルダーの皆さま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を目指しています。当社が持続可能な成長をしていく上で特に重要なステークホルダー、及びそれぞれ関連性が高い重要課題（マテリアリティ）は以下の通りです。

分類	重要なステークホルダー	主な対話方法（括弧内は頻度）	関連性が高い重要課題（マテリアリティ）	全てのステークホルダーに関連する重要課題（マテリアリティ）
お客さま	・テナント ・施設利用者	・顧客満足度調査（年１回） ・統合報告書やホームページを通じた情報提供（随時） ・お問い合わせ窓口設置（常時）	・安全・安心な建物の提供 ・健康的で快適な生活の提供 ・ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存 ・少子高齢化への対応 ・増加する観光客への対応 ・持続可能な農業の推進	・気候変動対策 ・資源の効率的利用 ・生態系の保護と回復の促進 ・環境マネジメント体制の強化 ・災害等対策（BCP） ※ 当社は、「環境に関連する重要課題」及び「災害等対策（BCP）」を社会全体に関する重要課題として捉え、積極的に取り組んでいます。
取引先	・管理会社 ・建設会社 ・営繕工事業者 ・不動産仲介業者 ・金融機関	・定期的なミーティング、業務を通じた対話（随時） ・統合報告書やホームページを通じた情報提供（随時）	・ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存 ・金融市場・不動産市場の変動への対応	
従業員	・グループ社員	・社長メッセージ（毎月） ・キャリア開発面談（年２回以上） ・人事担当による面談 ・社長アンケート（年２回） ・社内イントラネットによる情報提供（随時）	・ワークライフバランスと人材育成の推進 ・ダイバーシティの推進と人権の尊重	
地域社会	・地域コミュニティ ・NPO、NGO	・社会貢献活動、ボランティア活動（随時） ・町内会への参加（随時） ・事業案件周辺地域との対話（随時） ・NPO、NGOとの対話（随時）	・ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存	
政府行政	・国や地方公共団体	・PPP事業の推進（随時） ・各種表彰、評価への取り組み（随時） ・適切な税金の支払い（随時）	・ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存 ・ダイバーシティの推進と人権の尊重	
株主・投資家	・個人投資家 ・長期保有目的の投資家	・個人投資家向け説明会、アナリスト・機関投資家向け（含む海外）説明会を開催（随時） ・ホームページにタイムリーな情報提供（随時） ・お問い合わせ窓口設置（常時） ・株主通信の発送（年2回）	・コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	

重要課題に関連する機会とリスク・対応する取り組みについて

	重要課題	主な機会とリスク（○：機会、●：リスク）	ヒューリックの主な取り組み	貢献するSDGs
(E) 環境	気候変動対策	○ エネルギー利用効率化、再生可能エネルギー導入に取り組むビル・物件へのニーズの高まり ● 環境対策規制への追加対応の必要性、空調用消費エネルギーの増加による光熱費の増大	・RE100を2023年に実質達成 ・2030年全保有建物※1の使用電力の100％再生可能エネルギー化に向けた再エネ発電設備への投資 ・TCFD提言に即した情報開示、1.5℃経路に即した温室効果ガス排出量削減目標を設定（SBT認定取得） ・耐火木造建築の開発を通じたCO_2削減と森林の循環促進 ・環境配慮技術の積極的採用（MITと共同開発した自然換気システム・自然採光システムの導入等）	
	資源の効率的利用	○ 資源を効率的に利用する設備、資源を再利用する技術に対するニーズの高まり ● 資源が枯渇した場合、事業活動が衰退するリスク	・ビルの長寿命設計の採用 ・３R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進（PC工法の採用・建築資材の再利用・プラゴミ削減等） ・資源を有効活用するための新技術への取り組み、採用	
	生態系の保護と回復の促進	○ 地域の生態系の保全を意識した不動産開発へのニーズの高まり ● 物件地域の生態系が破壊された場合、住環境悪化	・JHEP認証制度等、ラベリング制度の活用 ・開発案件での緑化の推進	
	環境マネジメント体制の強化	○ 企業の本業として環境課題に取り組むことで、新たな事業機会が創出される ● 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク	・取締役会の監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制の整備 ・2050年を目標年とした環境長期ビジョン策定、推進	
(S) 社会	安全・安心な建物の提供	○ 地震・水害等の防災対策など、安全・安心な物件へのニーズの高まり ● 耐震設計やBCP対応などへの対策遅れによる空室率上昇・不動産価値の低下	・2029年高耐震建物※2比率100％達成（建替予定物件を除いて2025年に達成） ・全保有建物で自然災害リスクの確認を徹底	
	健康的で快適な生活の提供	○ 快適で健康的・生産性の高い室内環境へのニーズの高まり ● 自社物件内で健康被害が発生した場合、評判の低下	・【事業での取り組み】健康的で快適な室内環境を提供するための取り組み推進、既存／開発物件の導入設備や内装材等の仕様確認（有害物質を含まない内装仕上げ材、什器の導入） ・【従業員への取り組み】健康経営の推進（禁煙タイム導入や、人間ドック並みの健康診断実施等）	
	ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存	○ 共に持続的成長を目指すことで、相乗効果により、より良い成果が生まれることが期待される ● 地域とのつながりを大事にしないことで評判が低下し、関係が悪化	・日頃から緊密な相互コミュニケーションをとり、長期的に良好な信頼関係を構築（【テナント】顧客満足度調査の実施、テナントニーズへのきめ細やかな対応【取引先】管理会社や建設会社との密なコミュニケーション実施【地域コミュニティ】ヒューリック本社ビルでの夏祭りの開催、清掃活動）	
	少子高齢化への対応	○ 高齢化及びアクティブシニア層の増加による高齢者施設や病院などのニーズの高まり ● 若年層の人口減少に伴う、採用コストの増大や介護人材不足	・【事業での取り組み】高齢者ビジネスの推進（高齢者施設等の開発・投資等） ・【人材の確保への取り組み】フリンジベネフィットの拡充、アクティブシニアの再雇用による労働力の確保 ・【社会貢献】ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営	
	増加する観光客への対応	○ 中長期的には増加する観光宿泊ニーズ ● 観光客のニーズの多様化に対応できず、宿泊客の獲得が減少する	・観光ビジネス（保有・賃貸、自社運営）の推進 ・保有・賃貸物件と、自社運営物件とで展開するグレードを棲み分け、観光客の多様なニーズに応える（保有・賃貸：地域を限定し、ビジネスからラグジュアリーまで幅広く保有、自社運営：アップスケールホテル・高級旅館中心）	
	ワークライフバランスと人材育成の推進	○ 労働環境の整備や人材育成制度の充実による従業員のやる気の向上と、採用におけるブランド価値向上 ● 様々な働き方へのサポート体制が未整備の場合、離職者増加の可能性	・妊娠、育児、介護中の従業員に向けた環境整備や従業員へ制度の周知活動 ・生産性の高い組織づくりへの取り組み（適切な労働時間把握の徹底や働き方改革の推進） ・キャリア開発支援等の人材マネジメント（資格取得支援制度や社内研修制度の充実）	
	ダイバーシティの推進と人権の尊重	○ 多様性を尊重することで、多様な人材が集まり、業務品質・生産性が向上 ● 多様性のニーズに対応できていない場合の評判の低下の可能性	・ダイバーシティ＆インクルージョンに対する意識啓蒙、仕組みや制度の整備 ・リモートワーク等、多様な働き方を認めた人事制度の構築への取り組み ・「ヒューリック人権方針」に即した事業運営	
	持続可能な農業の推進	○ 国内農業人口の減少に対応し、発展途上国における、低コスト・高品質な農産物ニーズの高まり ● 気候変動や市場環境の変化に適応するための投資コストの増加	・ベトナムでの現地企業との農業ビジネスの推進 ・国内農業生産企業への出資を通じた連携強化と新技術の導入 ・共同事業者を通じた新品種の情報収集、複数品種の試験栽培の通年実施	
(G) ガバナンス	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	○ ガバナンスが機能していることで、業務の適正性が確保され、経営の信頼性が向上 ● コンプライアンス体制未整備によるコンプライアンス違反、社会的信用低下のリスク	・取締役会・監査役会構成の多様性の向上（取締役会議長は非業務執行取締役が務める体制／社外取締役を２名増員し、社内・社外を同数に／業務執行取締役と非業務執行取締役の比率は5:7／取締役・監査役に占める女性の比率：30％） ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置（構成員全員が独立社外取締役） ・全社員を対象としたコンプライアンス研修の実施／コンプライアンス・ホットラインの設置	
	金融市場・不動産市場の変動への対応	○ 市場の変動に対する早急な対応で競合他社と差別化 ● 不動産賃料の下落、空室率の上昇 ● 資金調達コスト上昇	・【不動産市場】不動産のリニューアル等による競争力の維持強化／投資案件の厳格な取捨選択・機動的なポートフォリオの入れ替え ・【金融市場】金融機関との協力関係の構築、長期・固定の調達方針／定期的な市況の分析、社内会議による審議・報告体制の徹底	
	災害等対策（BCP）	○ 災害発生時における安全確保の対策強化により従業員や家族の安心感につながる期待 ● 本社機能の復旧遅れに伴う事業活動再開遅延	・BCP計画の策定、年１回以上の訓練の実施 ・災害時の保有物件の状況確認・対策検討等、外部との協力体制構築	

※1 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。
※2 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。

非財務情報に関する重要実績評価指標（KPI）・目標と実績

当社は、企業価値の向上と社会課題の解決の同時追求を目指しており、
重要実績評価指標(KPI)・目標につきましても、財務面・非財務面の両面を重視して、取り組んでいます。
以下はESG別に分類した非財務情報に関するKPI・目標と実績の推移です。
財務情報に関するKPIにつきましては、次の中長期経営計画(2020～2029年)のページをご覧ください。

✔を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。2022年は「温室効果ガス排出量Scope1」「温室効果ガス排出量Scope2」「温室効果ガス排出量Scope3」「廃棄物排出量」「取水量（水使用量）」「健康診断受診率」「有給休暇取得率」「障がい者雇用率」に関して独立した第三者機関により保証を受けました。
今後もサステナビリティに関する取り組みの進捗状況をステークホルダーの皆さまに開示しつつ、PDCAサイクルを用いて継続的な改善に努めていきます。
なお、KPIについては、設定した年度より過去の実績値は ― で表記しています。

ESG別分類	中長期経営計画 ESG別取り組みテーマ	当社の重要課題（マテリアリティ）	KPI／短期目標・中長期目標（特に目標年度の記載が無い場合は毎年継続の目標）	対象範囲	実績 2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	単位	評価（◎ 達成、○ 進捗、△ 進捗せず、― 評価の対象外）	取り組み記載ページ
(E) 環境	ビル事業を通じた脱炭素社会を志向する取り組み	気候変動対策	温室効果ガス排出量削減目標※1：2024年 Scope1+2 70%、2030年 Scope1+2 70%・Scope3 30%、2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ（基準年：2019年）	Scope1、2 ヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所※1 Scope3 ヒューリックグループの事業活動に関連するScope1、2以外の間接排出※1	―	Scope1 14,931 Scope2 25,067 Scope3 229,006	Scope1 10,490 Scope2 18,529 Scope3 270,066	Scope1 11,369 Scope2 17,473 Scope3 210,703	Scope1 13,151✔ Scope2 20,966✔ Scope3 239,397✔	t-CO_2e	○	54～61
			「RE100」の進捗率※2：2021年10%、2022年30%、2023年65%、2024年100%	ヒューリックグループが事業で使用する電力	―	―	0.5%	13.5%	47.0%	%	◎	56
			開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数：各年3件以上	各年で竣工した物件	6	4	3（対象8物件）	8（対象8物件）	3（対象4物件）	件	◎	56～57
		資源の効率的利用	廃棄物排出量：定量目標なし（フォロー項目）※3	ヒューリックグループ会社の本社が入居する7物件※4	1,166	904	502	502	539✔	トン（t）	―	25、60
			廃棄物と資源投入量削減のための技術対策（100年以上安全に使用できる長寿命化設計等）※5の実施率：各年100%	各年で竣工した固定資産	―	―	100%（対象8物件）	100%（対象8物件）	100%（対象4物件）	%	◎	60
			取水量（水使用量）：定量目標なし（フォロー項目）※3	主要な207物件※6	420	437	346	1,487	1,855✔	千m^3	―	25、60
		生態系の保護と回復の促進	緑化件数※7：各年1件以上	各年で竣工した物件	9	3	5	6	3	件	◎	61
		環境マネジメント体制の強化	気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数 / 取締役会への報告回数：各年1回以上	ヒューリック（株）	―	―	1/―	1/2	1/3	回	◎	54、59
			環境諮問会議実施回数：各年1回以上	ヒューリック（株）	―	1	1	1	1	回	◎	54
(S) 社会	耐震を念頭においた事業によるレジリエントな社会構築	安全・安心な建物の提供	社内耐震基準※8を満たした建物の比率：各年100%	各年で竣工した物件	100%（対象11物件）	100%（対象4物件）	100%（対象8物件）	100%（対象8物件）	100%（対象4物件）	%	◎	25、62～63
			2029年高耐震建物※9比率100%の進捗	ヒューリック（株）が保有する固定資産	―	―	―	81.1%	82.1%	%	○	25、62～63
		健康的で快適な生活の提供	従業員健康診断受診率※10：各年100%	ヒューリック（株）	100%	100%	100%	100%	100%✔	%	◎	66
		ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存	顧客満足度調査回数：各年1回以上	ヒューリックグループ	1	1	1	1	1	回	◎	63～64
		少子高齢化への対応	高齢者施設　室数：2025年までに5,000室	ヒューリックグループ（リート拠出分含む）	―	3,400	3,600	3,700	4,000	室	○	48
		ワークライフバランスと人材育成の推進	育児休業取得率・人数：各年女性は100%／男性1人以上	ヒューリック（株）	100%／1人	100%／7人	100%／3人	100%/5人	100%/11人	%／人	◎	66
			育休復職率：各年100%	ヒューリック（株）	100%	100%	100%	100%	100%	%	◎	66
			有給休暇取得率※11：各年70%以上	ヒューリック（株）	77.0%	78.5%	75.5%	81.5%	77.7%✔	%	◎	66
			キャリア開発面談実施率：各年100%（年2回実施）	ヒューリック（株）	―	―	―	100%	100%	%	◎	65
		ダイバーシティの推進と人権の尊重	女性管理職比率：2020年までに20%、2024年までに25%、2029年までに30%	ヒューリック（株）	18.5%	20.2%	23.9%	22.4%	21.5%	%	○	67
			ダイバーシティ推進プロジェクトチーム主催の講演会回数：1年に1回	ヒューリック（株）	1	1	1※12	1	1	回	◎	67
			障がい者雇用率：法定雇用率以上を維持【2018～2020年までは2.2%以上、2021年以降は2.3%以上】	ヒューリックグループ※13	2.41%	2.42%	2.34%	2.54%	2.68%✔	%	◎	25、67
		持続可能な農業の推進	生産面積：2025年までに15ha	ヒューリックグループ	―	11	10	13	14	ヘクタール（ha）	○	51
(G) ガバナンス	グループガバナンスに留意したバランス経営	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	取締役会への参加率：各年80%以上	ヒューリック（株）	98.0%	99.1%	98.7%	99.6%	99.6%	%	◎	25、73
			取締役会の実効性評価：各年1回実施	ヒューリック（株）	―	―	1	1	1	回	◎	74
			コンプライアンス研修：各年5回実施（従業員4回、役員1回）	ヒューリック（株）	5（従業員4、役員1）	5（従業員4、役員1）	5（従業員4、役員1）	5（従業員4、役員1）	5（従業員4、役員1）	回	◎	78
		金融市場・不動産市場の変動への対応	リスク管理委員会／資金ALM委員会実施回数：それぞれ各年4回以上	ヒューリック（株）	―	4／13	4／22	4／16	4／17	回	◎	76～77
		災害等対策（BCP）	BCP訓練／備蓄食品／備品の点検回数：各年1回以上	ヒューリックグループ	1	1	1	3/4/1※14	3/4/1	回	◎	77

※1　統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲は25ページをご覧ください。Scope3の集計範囲及び算定方法はホームページ（https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/）に開示しています。
※2　RE100の進捗率は、当社が保有する太陽光発電設備の当該年の発電量合計を分子とし、ヒューリック本社ビル及びグループ会社が入居しているフロアの2024年の使用電力量予想を分母として算定しています。
※3　廃棄物及び取水量（水使用量）については、網羅性の観点を踏まえて集計範囲を変更するために基礎データの整備を進めています。2020年～2022年はこの変更に向けた過渡期になることから、定量目標は設けておりません。
※4　ヒューリック本社ビル及びグループ会社の本社が入居しているビルを対象としています。2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算定しています。
※5　当年に竣工した開発物件のうち、「ヒューリック長寿命化ガイドライン」に基づき、廃棄物と原材料等の資源投入量削減に資する技術や対策を採った物件の割合です。
※6　2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く物件を対象としています（2021年度：220物件、2022年度：207物件）。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
※7　緑化義務が課されているビル・施設のうち、各年に竣工した物件の数（販売用不動産を除く）です。
※8　震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
※9　高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
※10　休職者を除く役員、社員（出向者を含む）、常勤嘱託のうち、健診募集時点及び、12月31日時点で在籍していた人を集計対象とします。
※11　当年の有給休暇取得日数を分子、当年の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年からの繰越分を含みません。
※12　2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、講演会は中止しましたが、代替として動画研修を実施しました。
※13　当社および障がい者雇用率制度で関係子会社特例の認定を受けた子会社を対象としています。障がい者雇用率は各年6月1日時点の値です。
※14　2021年度より、各BCP訓練、備蓄食品、備品の各点検回数につき、開示しています。

中長期経営計画（2020～2029年）の進捗と新中期経営計画（2023～2025年）について

中長期経営計画(2020～2029年)は不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化させ、永続的な企業価値の更なる増大を目指していくものです。この中長期経営計画のフェーズⅡとして、「新中期経営計画(2023～2025年)」を策定いたしました。

中長期経営計画（2020～2029年）目指す姿・基本方針

2029年に目指す姿	「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上を実現する企業グループ
10年間の基本方針	「成長性」「安全性」「収益性」「生産性（効率性）」を高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによるダイナミックな転換を図り、更なる成長を実現する

中長期経営計画フェーズI（2020～2022年）総括

経常利益



2022年度の経常利益は1,232億円となり、当初の経常利益目標1,100億円を132億円上回って達成。
賃貸事業利益を着実に拡大しつつ、質の向上を目的とした継続的な物件入れ替えにより大幅な利益成長を実現。

賃貸ポートフォリオ



オフィス用途比率50%、重点エリア比率50%等の指標に基づく競争優位性のある賃貸ポートフォリオ構築を推進（2022年12月末現在でオフィス用途比率：49%、重点エリア比率：48%）。

開発・建替事業



開発・建替事業を加速し、パイプラインを着実に積上げ（2022年12月末時点で84物件の開発・建替が確定・内定）。

財務基盤



機動的な資本政策として2021年に公募増資を実行したほか、継続的なハイブリッドファイナンスの活用により資本効率を維持しつつ財務基盤を強化（自己資本比率※：2019年末30.0% → 2022年末37.1%）。

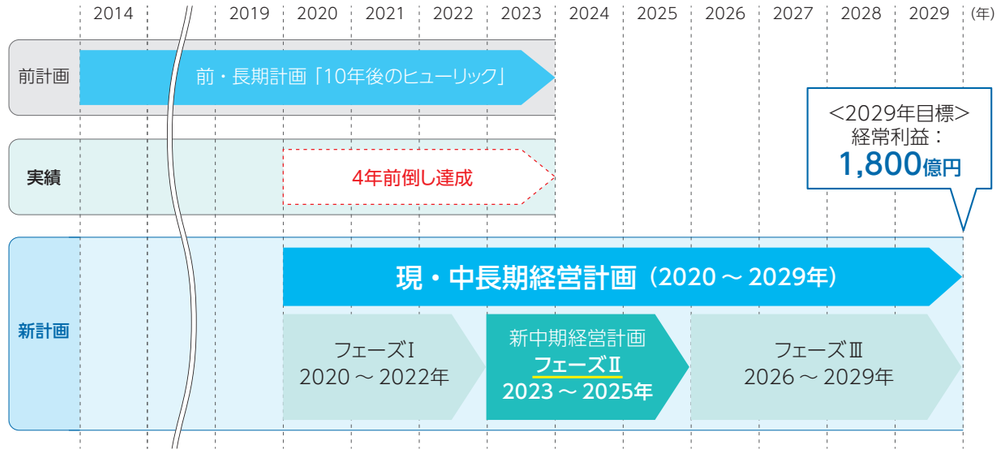
外部格付

AA－（安定的）

安定的なキャッシュフローと健全な財務基盤が評価され、外部格付の向上を実現。

本計画の位置づけ

今回の新中期経営計画は中長期経営計画（2020～2029年）のフェーズⅡに該当し、中長期経営計画達成を視野に入れるとともに、2030年以降の成長基盤をつくるフェーズです。



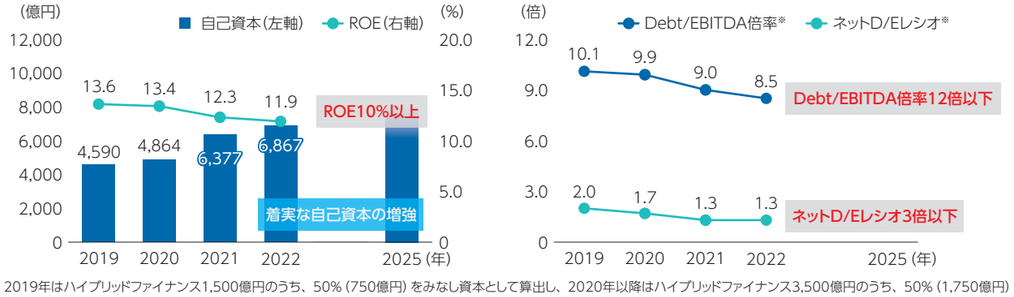
フェーズⅠ	ポートフォリオ再構築への着手、開発・建替及びバリューアッド事業の基盤整備
フェーズⅡ	開発事業及びバリューアッド事業の収益化とリート・ファンド事業の強化
フェーズⅢ	強固な賃貸ポートフォリオ整備、開発・建替及びバリューアッド事業の安定軌道による持続的な成長体制の確立

定量目標

着実な収益の積上げによる自己資本の増強を基本方針とし、強固な財務基盤の構築による格付水準の維持および高い収益性による効率的な経営を目指します。

2025年経常利益	Debt/EBITDA倍率	ネットD/Eレシオ	ROE	配当性向
1,500億円	12倍以内※	3倍以内※	10%以上	40%以上

格付水準（AA格）の維持　着実な自己資本の増強　適切なレバレッジの活用



※ 2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50%（750億円）をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50%（1,750億円）をみなし資本として算出しています。

新中期経営計画（2023～2025年）基本方針・重点課題

基本方針

格付水準の維持を目線としながら、環境変化に対応した
高品質のポートフォリオ構築とサステナブル経営の更なるレベルアップを図る

重点課題

中長期経営計画（2020～2029年）の基本戦略	新中期経営計画（2023～2025年）期間の重点課題
1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築	1. 高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化
2. 開発事業及びバリューアッド事業の強靭化	2. 開発・建替、バリューアッド物件のパイプライン充実。出口を多様化して確実に収益化
3. 独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上	3. 新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化
4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底	4. 格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理
5. 社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントの実践	5. 環境対応、人的資本育成対応などサステナブル経営の一層の深化

重点課題 1　高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化

- 当社の厳格な投資基準（耐震性、クライテリア外等）に合致しない不動産の売却の推進。2025年末までに高耐震建物※比率100%（建替予定物件を除く）を目指す。
- 当社の提案力を活かした多様な投資スキームを駆使して物件を取得し、賃貸収入の増強を目指す。
- 本格的な人口減少等環境変化に対応した競争優位性のある高品質の賃貸ポートフォリオ構築のため、物件の入れ替えは継続。
- マーケット環境に対応した柔軟な収益構造を維持・強化。

※ 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。

重点課題 2　開発・建替、バリューアッド物件のパイプライン充実。出口を多様化して確実に収益化。

- 第１フェーズ期間（2020～2022年）に取得・建替着手した案件の竣工が本格化（2023～2025年で26物件が竣工予定）。
- 一部は当社傘下のリート・ファンドへ売却し、グループ資産運用総額の維持・強化とバランスシートコントロールを両立。
- 2025年末には、2029年に向けて開発・建替100物件のリストアップを完了。各種用途の特色ある開発・建替、バリューアッド案件を積み上げ。
- 2023年に新規コアファンド、2024年に物流リート（ファンド）の組成を検討。開発利益を一部実現するとともにアセットマネジメント事業を強化。

重点課題 3　新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化

- 高齢者、観光、環境の他、こども教育事業分野など既取組分野の事業拡大を実現する手段として、M&A、アライアンス等を積極活用。
- 中長期戦略の一環として成長戦略投資枠約500億円を設定し、社会課題・地域課題に対応した新規事業領域を幅広く探索。

重点課題 4　格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理

- 外部格付ＡＡ格を維持し、金融市場変動への適時適切な対応による安定的デッド調達の推進。
- 収益の積上げによる着実な自己資本の増強。
- 大地震や富士山噴火等各種の災害に対応できるレジリエンスな体制構築、リスク管理体制の高度化。

重点課題 5　環境対応、人的資本育成対応などサステナブル経営の一層の深化

- 環境問題への幅広い取り組み推進。RE100を1年前倒しして2023年中に実質達成を目指す。
- 人的資本強化育成のための種々取り組みの実践。
- 強固なガバナンス体制の維持向上、ESGに対応した経営体制のレベルアップ。
- ステークホルダーに対する透明な情報開示、高いROE・配当性向の維持。

中長期的な収益の維持・向上を実現するため、安定的かつ健全な財務基盤を構築します



取締役　副社長

小林 元

1. 財務パフォーマンス：事業環境の認識

2022年においては、新型コロナウイルスの変異株が度々流行を繰り返しましたが、徐々に社会経済活動は正常化に向かい、外食産業や観光産業では回復の兆しがみられました。しかし急激な円安や供給制約による資源・エネルギー価格の高騰など、近年にない経済状況が足元では続いています。不動産業界におきましては、リモートワークの定着によりオフィスの空室率は軟調に推移しているものの、不動産投資マーケットは、金融の緩和基調を背景に、不動産投資家の旺盛な投資マインドが継続したため、引き続き安定した市場を形成しました。

こうした環境のもと、当社グループは、2020年を初年度とする中長期経営計画（2020～2029年）に基づき、「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上の実現に注力してまいりました。

その結果、2022年度の決算は、各段階利益で過去最高の数字となりました。中長期経営計画の中で利益目標として重視している連結経常利益は1,232億円となり、前年度比12.4%増となりました。また、利益のみならず、キャッシュ・フロー創出力指標であるEBITDAも2022年度実績は1,488億円と前年度比で10.0%伸長し、資本効率性の指標であるROEについても、実績は11.9%となり、目標の10%以上を確保しております。財務健全性については、ネットD/Eレシオ※で1.3倍と、目標に掲げている3倍以内を大幅に下回る数字となっています。

※ ネットD/Eレシオはハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

今後の経済環境の見通しにつきましては、インフレに対応した各国の急激な金利引き上げにより世界経済が減速する可能性のあることから、我が国においても低成長の状況が続くものと想定されます。

不動産事業環境におきましては、働き方やライフスタイルの一部変容により立地条件等の競争環境が変化する可能性がありますが、収益不動産の投資市場においては、我が国の相対的な低金利環境を背景として引き続き国内外の不動産投資家の積極的な投資が見込まれるものと予想されます。

そうした環境のもと、2023年度におきましても中長期経営計画を着実に遂行し、適切なリスクテイクの下で安定的な成長を目指してまいります。

2. 資本効率性：資本コストに関する認識

不動産事業は、一般にROEがそれほど高くないと見られています。これに対し中長期経営計画ではROE10%以上を目標とし、高い資本効率性の維持を計画しています。これは、収益の基盤となる固定資産ポートフォリオからの賃貸事業収益に加え、これから本格化する開発竣工物件の一部を売却し収益を実現させることなどにより、ROAの向上を目指すことが軸となっています。財務レバレッジは、ネットD/Eレシオの推移で示されるように、着実な改善ないし安定的な推移を目指しています。

また、シェアホルダーバリューの重要な指標の一つであるROEが大きく変動することも好ましくないと考えており、資本効率性は良いものの市況に大きく影響されるマンション分譲事業などは事業ポートフォリオに組み込んでおりません。

資本コストないしは資本負債コスト（WACC）の水準は近年の金融環境を反映して低水準にありますが、一方で不動産マーケットのキャップレートもここ数年は低位で推移しており、コスト・リターンとも概ね安定しています。この中で資本コストを意識しながらエクイティスプレッドを確保し、企業価値の増大を図っていく方針です。

3. 資本配分戦略：事業ポートフォリオの見直し

当社は従業員1人当たり利益の高い企業、即ち生産性の高い企業を指向しており、事業ポートフォリオ自体を拡散拡大させて利益絶対値を追求することには慎重です。また安定的な収益構造を重視しており、成長性は高いがボラタイルな収益構造は目指すところと異なっています。

事業ポートフォリオは賃貸事業を中核事業とし、その関連事業分野であるAM事業やPM事業、ホテル事業などを事業ポートフォリオに内包しています。

これまでも賃貸事業の強化のため、良質な賃貸不動産ポートフォリオを有する事業会社をM&Aによって実質的に吸収合併し、事業の拡大に努めるなど、不動産賃貸事業というコアビジネスを中心に親和性の高い領域で生産性の高い事業を事業ポートフォリオに組み込んできました。

逆に賃貸事業と親和性が低く、事業コントロールが難しいと判断された場合はこれを事業ポートフォリオから切り離していきます。

4. 資源配分戦略：成長投資の方針

利益の源泉となる賃貸不動産ポートフォリオを強化し拡大するには、新規優良物件の取得や開発・建替の推進が必要であり、そのための投資が不可欠となります。構造的に、投資キャッシュ・フローのマイナスを営業キャッシュ・フローと財務キャッシュ・フローのプラスで賄う流れとなりますが、過度な財務キャッシュ・フローへの依存とならないよう、投資水準をコントロールしています。

① 長期保有賃貸物件へのネット投資額

投資基準は今後本格化する人口減少時代を見据えて、エリアとしては銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草といった当社の重点戦略エリアを中心に都心部の駅近物件を積極的に取得する方針としています。人口減少は中長期的に都市の集積化をもたらすとともにエリア間の競争を激化させる可能性があるため、より競争優位性のある不動産ポートフォリオを構築するのが狙いです。

用途の切り口で考えると、高齢化の進展から、長期的には高齢者施設へのニーズは底堅いものがあると予想され、高齢者施設や病院を中心としたヘルスケア分野のアセットを重視しています。また、新型コロナウイルスの影響が落ち着いてきた場合には、インバウンドも復活し観光へのニーズが戻ってくると考えられ、ホテル・旅館を中心とした観光分野のアセットも重視していきます。

更に今後の事業環境を考えると、急速な情報テクノロジーの進展、働き方やライフスタイルの変化が予想され、これらのニーズに対応した情報関連施設や物流施設など社会ニーズに即応した次世代アセットにも力を入れていきます。

なお、これらの基準に必ずしも合致していなくても、将来的な開発・建替などの施策により不動産の価値向上が見込める物件には投資を行っていく方針です。

これらの重点投資分野は、資産価値の上昇や賃料の上昇が見込めるエリアないしアセットタイプであり、長期保有物件投資を行うことにより賃貸不動産ポートフォリオの強化につながると考えています。中長期経営計画の最終年度の2029年には、重点エリアアセットが不動産ポートフォリオ全体の50%となり、用途別ではオフィス以外の用途の合計が同じく50%となるような姿を想定しています。

投資の実行に際してはハードルレートを設定しており、これに開発・建替など中長期的なバリューアップを考慮すると、ROIC（投下資本利益率）は資本負債コスト（WACC）を十分に上回っており、企業価値の増大が図られると考えています。2023年は、引き続き賃貸不動産ポートフォリオの強化を進め、投資を行う計画としています。

② 開発へのネット投資額

開発・建替は、不動産の根源的価値の向上を実現し、ポートフォリオの収益力を強化することに加え、建物・設備の更新により更に安全で快適な環境をテナントの皆さまに提供できることになります。特に首都直下地震等、自然災害の発生が高い確率で予想される中、耐震性の高いハイスペックな中規模ビルを開発し差別化を行うことは、中長期的な当社の核心的事業戦略です。2029年までに100物件超の開発・建替を行う予定で、これにより生まれる賃料増や開発利益を企業成長につなげていきます。

また、気候変動への対応として引き続き省エネルギービルの開発に努めるほか、合計で約660億円を投資し、FIT制度を活用しない太陽光発電設備を開発して2030

年には全保有建物※の使用電力を100％再生可能エネルギー化することを目指します。更に、耐火木造建築の推進や未利用エネルギーの有効活用など、環境対応に優れたビルの開発により、「選ばれる不動産」の開発を進めていきます。

※ 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。

5. 資金調達の方針：めざすべきバランスシート

不動産賃貸事業を中核事業と位置づけ、安定的な賃貸収入を収益構造の柱として成長を続けるためには、強固な賃貸不動産ポートフォリオの成長が不可欠であり、固定資産にこのポートフォリオを据えながらバランスシートの健全性を保っていくことが必要です。

そのためには、資産サイドにある固定資産の収益性を高めることがまず大切と考えています。収益性の向上は資産価値の向上にもつながり、財務バッファーとして健全性にも寄与します。この考え方に基づき、長期保有物件の投資方針が作られ実行されていますし、開発・建替の強化もこの考え方につながるものです。一方でコアポートフォリオにはなりえない物件については、積極的な売却・入れ替えを行っていきます。例えば当社の投資方針に必ずしも合致せず、開発・建替によっても価値の上昇があまり期待できない物件は、現在の良好な不動産市況の下で売却し、投資方針に沿う物件に入れ替えることによりポートフォリオを強靭化できます。キャッシュ・フロー上も財務キャッシュ・フローのコントロールに寄与する形となります。また負債サイドについては、財務の健全性を各種指標でモニタリングしつつ、バランスシート全体のコントロールを行っています。

代表的な指標として注視しているのはネットD/Eレシオ、Debt/EBITDA倍率などです。中長期的にもネットD/Eレシオで3倍以内、Debt/EBITDA倍率で12倍以内を目標値として掲げています。負債サイドのレバレッジ水準は高くなりすぎると外部格付などクレジット上の問題を惹起しかねず、結果として調達コストひいてはWACCの上昇を招きます。一方、均衡点より低くなると、クレジットコストは低減されるものの、WACCの資本コストのウェイトを高め、結果としてWACCの上昇やROEの低下につながります。当社では現在の金融環境を考慮すると、目標としているレバレッジ水準は最適点に近いと考えておりますが、昨年取得した外部格付AA格の維持を念頭に、適時適切な対応によりバランスシートコントロールを行っていきます。

具体的なコントロール手法は、ポートフォリオの入れ替えなどによる資産サイドのコントロール及びハイブリッドファイナンスなどの活用による負債サイド資本勘定のコントロールを中心に様々な手法を組み合わせて行い、期初計画段階から目指すべきバランスシートをもとにした投資計画の水準を設定し、目標とする財務規範の水準を遵守してきています。

6. 資金調達の考え方

目指すべきバランスシートを想定し負債サイドの資金調達を行いますが、資本勘定については毎年の利益蓄積をベースとしつつ、事業環境に応じてハイブリッドファイナンス等の手法を利用しつつ適切な補強を行っていく方針です。またデットファイナンスについては、普通社債を軸とした直接市場調達と金融機関調達を軸とした間接市場調達を、バランスをとりつつ金融市場動向を見ながら組み合わせて調達していきます。

デットファイナンスにあたっては、賃貸不動産の資産ポートフォリオが長期にわたる当社の根源的利益の源泉であることを考慮し、長期安定的な調達を重視しています。すなわち、アセット・ライアビリティ・マネジメントの考え方に基づきデュレーション（平均返済期限）の長期化に取り組むとともに、低金利環境を勘案した固定金利調達も推し進めています。これらの施策により、事業環境や金融環境の突然の変化にも対応しうる、安定的でリスクの少ない調達構造の実現を図っています。

2021年10月には、強固な財務基盤の維持とポストコロナを見据えた成長期機会の確保を狙いとし、約1,000億円の公募増資を行いました。

7. キャッシュアロケーション：株主還元方針

当社は成長の実現を図りつつ、その成長を支える各ステークホルダーへの利益分配を適切に行うことを重視しています。特に株主の皆さまへの還元については、上場以来毎年増配を続けており、配当性向は直近2022年度で40.3％となっています。新中期経営計画中は、配当性向40％以上を目指す方針としています。

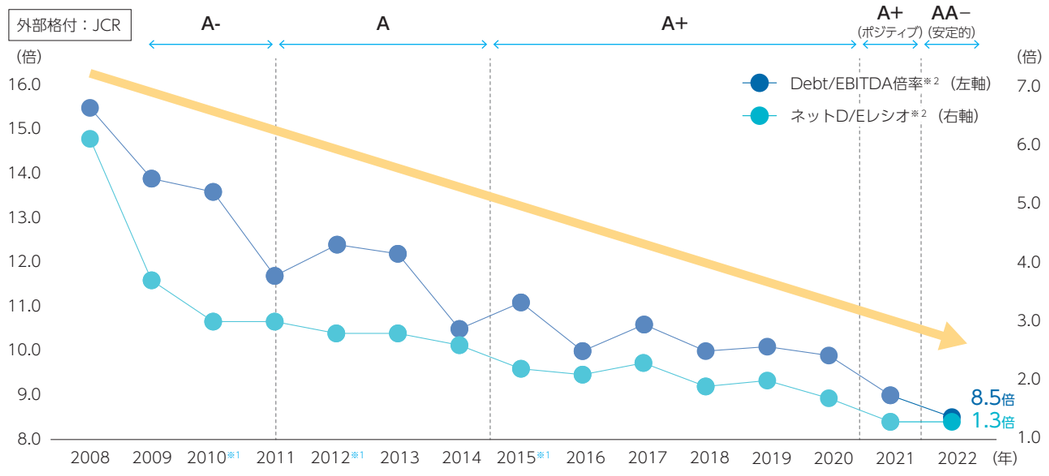
株主還元は自己株式取得による市場を通じた間接的な還元もあり、また目標の設定には総還元性向という考え方もありますが、賃貸事業収益を主たる収益源とする当社の事業特性上、特異な環境変化がない限り収益に大きなブレが生じにくく、自己株式取得を行うよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行うことが妥当であると考えています。また中長期的に株式価値を高めていくことも重要であると認識しており、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことも目指しています。2022年度までの5年間で、1株当たり純資産は約1.6倍、1株当たり当期純利益は約1.6倍となっています。

8. キャッシュ・フローの方針：内部留保に関する考え方

賃貸不動産ポートフォリオの充実を図りながら賃貸事業収益を拡大させていくためには、財務の健全性維持が必要であり、バランスシートをコントロールしながら内部留保の水準に注意を払う必要があります。

内部留保のあるべき水準については、ネットD/Eレシオや自己資本比率などの指標から株主資本の姿を想定し、その充実を図っていきます。株主資本充実の最大の要素は内部留保を原資とする利益剰余金ですが、単に内部留保を大きくすればよいということではなく、また逆に過度な株主還元も企業の成長を阻害し将来キャッシュ・フローを小さくする恐れがあります。従って、株主還元などの分配を行いつつ利益成長スピードを考慮し、そのバランスの中で内部留保の水準を決定していきます。

財務健全性の維持・向上

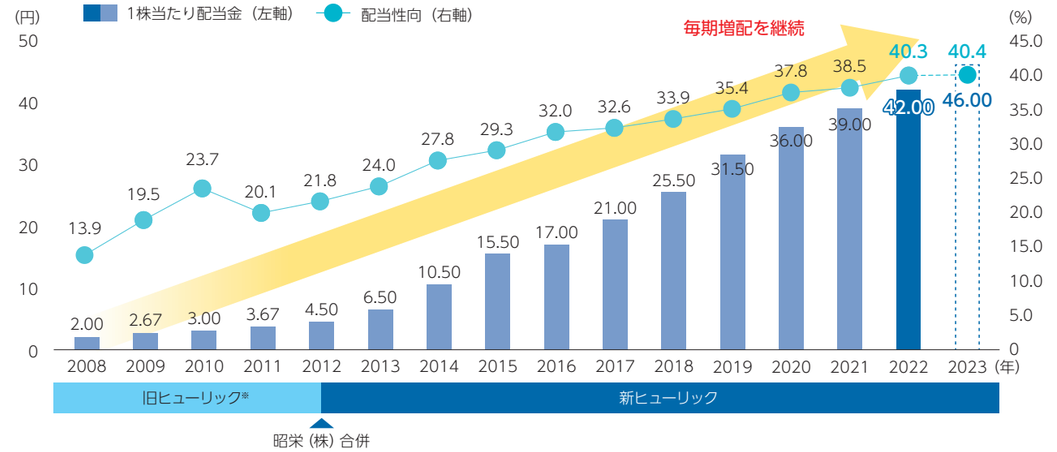


※1 2010、2012、2015年は、プロフォーマベース

※2 2018年・2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50％（750億円）をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50％（1,750億円）をみなし資本として算出しています。

配当推移

2008年の上場来、毎期増配を継続。
今後も株主還元は配当を中心とし、連結配当性向を40％以上（新中期経営計画期間中）とする。



※2008～2011年の1株当たり配当金は、2012年の昭栄（株）との合併（【合併比率】 旧昭栄（株）：旧ヒューリック（株）＝1:3）を考慮し、旧ヒューリックベースの金額を3で除した数値を記載。
2009～2010年の配当性向は、特殊要因を除いた当初予想純利益を基に算出。

賃貸事業

事業概要

東京23区を中心に保有・管理する賃貸物件を活用した不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、高齢者施設、賃貸住宅等を保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。
この資産ポートフォリオを有効に活用し収益力の一層の向上を図るため、好立地物件の不動産取得・運用、開発・建替への投資を積極的に行い、不動産賃貸事業を強化しています。

中長期重点戦略

賃貸ポートフォリオの構築方針

・競争優位性のある高品質の賃貸ポートフォリオへの再構築を推進

KPI	方針	進捗
高耐震建物比率 100%※1	● 2025年末までに高耐震建物比率を100%とする新定量目標を設置	2022年末 82% ▶ 2025年 建替予定物件を除いた高耐震建物比率100% ▶ 2029年 100%
再エネビル比率 100%※2	● 環境への取り組みとして全保有建物の使用電力の100%再エネ化を目指す	2023年にRE100を1年前倒しで実質達成見込み（当初計画：2024年） ▶ 2030年 100%
オフィス比率 50%※3	● 労働人口の減少に伴い予想されるオフィス需要の低下を見据え、オフィス比率を抑え、バランスの取れた用途構成を志向	2019年末 63% ▶ 2022年末 49% ▶ 2029年 50%
重点エリア比率 50%※3	● 厳選した好立地、特に、重点エリアと位置付ける銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の取得・開発を推進	2019年末 43% ▶ 2022年末 48% ▶ 2029年 50%

※1 件数ベース、高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
※2 件数ベース、当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。
※3 オフィス比率は賃貸収入ベース、重点エリア比率は簿価ベース。

アクイジション戦略

・人口減少等環境変化に対応した競争優位性のある高品質の賃貸ポートフォリオ構築のため、入れ替えを継続。

成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得

❶ 重点エリアアセット	❷ 都心主要駅至近アセット	❸ 観光・ヘルスケアアセット
・銀座エリア　・渋谷・青山エリア ・新宿東口エリア　・浅草エリア	・都心部の駅徒歩3分以内を中心とした物件	・ホテル・旅館　・その他ヘルスケア関連 ・高齢者施設・病院

❹ 次世代・CREアセット	❺ バリューアップアセット
・物流施設・データセンター・研究施設など、時代のニーズをとらえた次世代アセット ・長期での関係構築を前提とした安定性のあるCREアセット	・将来的に建替によるバリューアップが見込めるアセット ・バリューアッド施策により価値向上が見込めるアセット

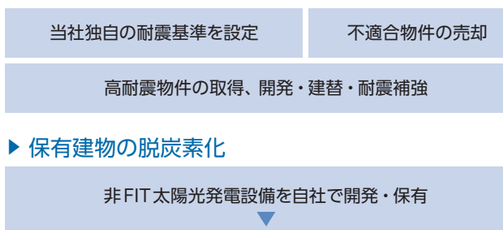
取り組み内容・実績

ヒューリックグループの主力事業である賃貸事業は順調に拡大しており、賃貸可能面積も増大しています。
保有物件は、都心の駅近を中心とし、バランスの取れた高品質のポートフォリオを構築しており、結果として、空室率は市場平均と比較して、低水準を保ち、平均賃料は高水準となっています。

市場平均よりも空室率は低水準を保ち、平均賃料は高水準を維持

当社は都心の好立地に多数の物件を保有しており、東京23区内に保有するオフィス等の空室率は、ここ数年1%以下で推移し、市場平均と比べて低水準を保っています。また、都心5区の平均賃料は市場平均より高水準となっており、収益は安定しています。
今後も立地は「都心・駅近」にこだわり、空室リスクを抑えた事業を展開していきます。

空室率



平均賃料推移　※販売用不動産を除く



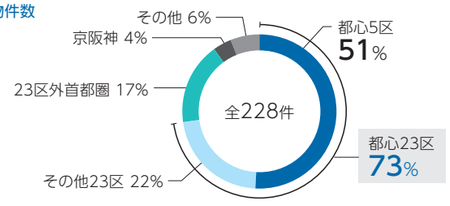
※1 市場平均：三鬼商事（株）地域別オフィスデータより（対象：東京ビジネス地区内にある基準階面積100坪以上のオフィスビル）。
※2 当社の空室率：テナントの要望や建替により保留している未契約の床面積、及び竣工1年以内物件を除く。
※3 当社の平均賃料：期末月の賃料収入を期末の契約賃貸面積で除した数字。ホテル旅館、一棟貸商業等を除く。

都心の駅近物件に集中投資

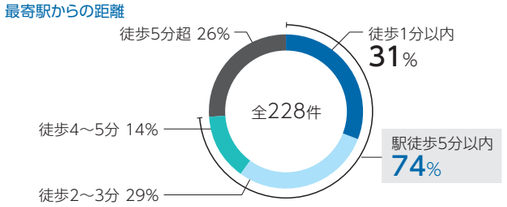
オフィス等の約7割超がテナント需要の高い都心の23区内に集中しています。また、同様に約7割超が最寄駅から徒歩5分以内の駅近物件となっています。
都心の駅近で交通利便性に優れているため、一般オフィス、銀行店舗、商業店舗など、さまざまなテナントのニーズがあります。

物件分布（除く高齢者施設・住宅）（2022年12月31日現在）

物件数



最寄駅からの距離



耐震性能・環境配慮に優れた建物

厳選立地に加え、高耐震性能・脱炭素化の建物を供給

▶ 高耐震建物比率100%化

当社独自の耐震基準を設定　不適合物件の売却
高耐震物件の取得、開発・建替・耐震補強
→ お客さまのBCPニーズに対応

▶ 保有建物の脱炭素化

非FIT太陽光発電設備を自社で開発・保有
▼
再生可能エネルギーの長期的な安定供給を実現
→ お客さまの環境目標に貢献（RE100等）

期待される効果
- 賃料アップ
- 低空室率の維持
- 競争優位性の強化

開発・建替事業

事業概要

当社が保有する容積率未消化物件などについては、容積率を最大限に活用し立地に適した建替を計画的に行うことで、賃料収入の増強を実現するとともに、資産ポートフォリオの質的改善を行っています。
更に、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを活かした開発・再開発事業にも取り組んでいます。また、PPP事業や都心型データセンター、物流施設の開発なども行っています。

中長期重点戦略

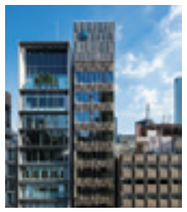
- **中長期パイプラインの整備を基にした開発事業の推進による賃貸ポートフォリオの増強及び開発利益の享受を図る。**
- **耐震、省エネに優れた開発・建替の加速により、優良アセットを積み上げる。**

ヒューリックのこれまでの開発・建替実績

重点エリア
(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)
の主要物件


ヒューリック銀座数寄屋橋ビル


ヒューリックスクエア東京


HULIC &New GINZA 8


HULIC &New SHINJUKU


ヒューリック新宿ビル


渋谷 パルコ・ヒューリックビル


HULIC &New SHIBUYA


HULIC &New UDAGAWA

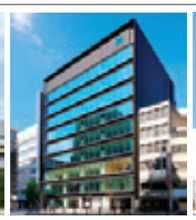

ヒューリック雷門ビル


ヒューリック浅草橋ビル

都心駅近の
主要物件


ヒューリックJP赤坂ビル


Bizflex麻布十番by HULIC


ヒューリック麹町ビル


ヒューリック王子ビル


ヒューリック蒲田ビル

その他の
主要物件


ヒューリック深沢


チャームプレミア山手町


ふふ日光


ふふ箱根

中長期経営計画　進捗

2029年までに、100物件超の開発・建替を行う（うち、確定・内定：84物件）。

	フェーズⅠ 2020～2022年	フェーズⅡ 2023～2025年	フェーズⅢ 2026～2029年
竣工・計画	16物件	26物件超 フェーズⅡ期間中に、開発案件100物件のリストアップを完了し、開発を加速化	58物件超 （うち、確定・内定　42物件）

2022年竣工済
(主な物件)


HULIC &New GINZA NAMIKI 6


ヒューリックスクエア札幌(Ⅰ期)


ヒューリックロジスティクス葛西


ソナーレ目黒不動前

開発中・計画中
(主な物件)


渋谷宇田川町17開発計画(&New)


ヒューリック福岡ビル建替計画


千駄ヶ谷センタービル建替計画


銀座ビル建替計画

また、都心型データセンターや人口集積地に近接したエリアでの物流施設の開発も積極的に行っています。

データセンター


小舟町プロジェクト

物流施設


ヒューリックロジスティクス野田Ⅰ

物流施設


ヒューリックロジスティクス柏

2029年までに100物件超の開発、建替を実施
開発・建替の進行により、競争優位性のある賃貸ポートフォリオへの再構築を図る
(都心好立地/高耐震・高性能/環境配慮/バランスの取れた用途構成)

開発・建替事業（PPP事業）

事業概要

オフィスビルや商業・宿泊施設等の開発・建替において培ったノウハウを活かし、公的資産（国・自治体の土地）の効率的な活用・運用のお手伝いをしています。

中長期重点戦略

● PPP事業の豊富なノウハウの活用による自治体へのアプローチ強化を図り、新規案件発掘に注力する。

PPP事業とは

PPP（Public Private Partnership）事業とは、国・自治体が保有する不動産（公的不動産）について、官と民が連携・協力しながら、効率的な活用・運用を目指す事業です。

ヒューリックはPPP事業のトップランナーとして、「都心における豊富な開発実績」と「安定した事業基盤」を生かし、公的不動産の効率的な活用・運用をサポートいたします。

土地政策上の課題
1. 土地のリスク資産化※
2. 低・未利用地の増加
3. 不動産固有リスクに対する責務（耐震、アスベスト、土壌汚染など）

※「土地のリスク資産化」とは、土地の価値が乱高下する可能性があること、及びアスベストや耐震等不動産固有の問題に対して、所有者がその責任を負うことをいいます。

自治体

公的不動産の効率的活用・運用

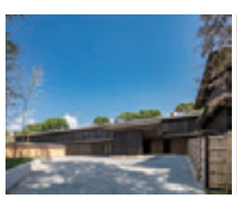
自治体の課題
1. 財政上の課題
   - 資金調達を取り巻く状況の変化
   - 行財政改革（公会計制度の改革）
2. 公共施設ストックの老朽化

PPP事業（官民共同事業）

ヒューリック株式会社
- 都心における豊富な開発実績
- 安定した事業基盤

取り組み内容・実績

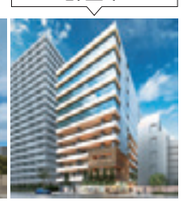
計画中


ふふ奈良


立誠ガーデン　ヒューリック京都


ヒューリック両国リバーセンター


ヒューリック錦糸町コラボツリー


宮崎県東京ビル再整備事業

バリューアッド事業

事業概要

保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。
また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。

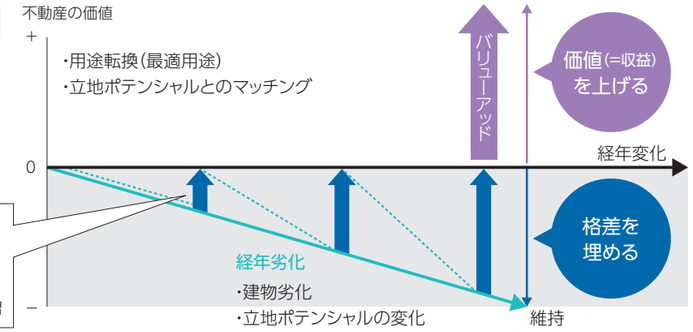
中長期重点戦略

● 豊富なバリューアッド・ラインアップにより、定型的なモデルケースを構築するとともに、安定的な収益源となる成長ドライバーとしての体制を整備する。

バリューアッド事業とは

バリューアッドとは、その建物のポテンシャルを顕在化させる、不動産価値の最大化を指します。

バリューアッド戦略の効果
1. 個々の不動産が持つポテンシャルの最大化
2. ニーズに応えるデザイン
3. 新しい事業スキームの構築
4. 遵法性の回復



事例

① LICOPA鶴見（旧イトーヨーカドー鶴見店）

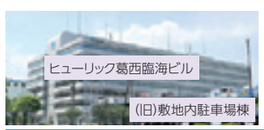
（株）イトーヨーカ堂との連携により、地域密着型ショッピングセンターへリニューアルし、集客力向上、施設の活性化を図った、大型バリューアッド当社第一号案件。
今後、本物件をモデルに同社との連携を強化し、事業の拡大展開を目指す。


バリューアッド前


バリューアッド後

② ヒューリックロジスティクス葛西

既存マルチテナント型業務用ビルの稼働率及び有効率改善による収益性向上、更に敷地内未利用容積を活用した物流施設の増築を行った大型バリューアッド案件。



バリューアッド前



バリューアッド後

高齢者ビジネス

事業概要

高齢化の進展に伴い、介護や医療といった分野に対する社会的要請が高まると予測し、高齢者施設や病院、納骨堂などの開発を積極的に推進するとともに、健康・生きがいといった分野でのアクティブシニア事業への取り組みも行っています。

中長期重点戦略

- **社会的ニーズが高まる高齢者施設（老人ホーム）への先駆的な取り組みによるノウハウを活かし、2025年までに業界トップレベルの居室数5,000室（2022年12月31日現在約4,000室）体制を構築する。**
- **また、ヘルスケア関連企業との協働により、新たなシニア関連事業の創造・事業展開にも注力する。**

取り組み内容・実績

当社は、高齢者人口増加による高齢者施設への需要増に対応して、「高齢者施設への投資・開発」のほか、「高齢者関連ビジネス」に積極的に取り組んでいます。

高齢者施設への投資・開発

・好立地且つ優良オペレーターによる運営施設の取得・開発。
・全て長期リース。
・高齢者施設の木造化を検討。
・2022年実績：竣工2件、取得3件。

高齢者関連ビジネス

・保有資産を活用した新規の取り組みを実現（テクノロジーの実証など）。
・その他、ヘルスケアやアクティブシニア等に関連するビジネスを創出。


ホスピタルメント青山


ソナーレ目黒不動前


トラストガーデン荻窪


チャームプレミアグラン南麻布

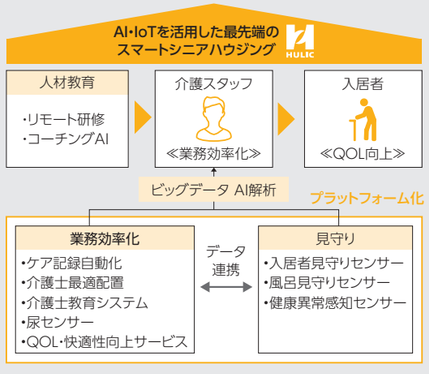

ヒューリックプレミアムクラブ日本橋

TOPICS

スマートシニアハウジング構想（AI・IoTを活用した新たな介護ビジネス）への取り組み

スマートシニアハウジング構想とは、AI・IoTを活用し、見守りシステムや顔認証カメラ、介護記録ツール等をまとめて連携・提供するプラットフォームを備えた最先端の高齢者施設の提供を目指すものです。これにより、高齢者施設で働くスタッフの業務効率化・生産性の向上や、高齢者施設の入居者のQOL（Quality of Life）の向上を図ります。

当社は、見守りシステムや、睡眠・認知症分野に強みを持つエコナビスタ(株)と2020年12月に資本・業務提携を行い、当社親密オペレーターと連携しつつ、エコナビスタ（株）開発の見守りシステムの高齢者施設導入を進めて参りました。今後も、他のベンチャー企業等との連携により、当見守りシステムのプラットフォーム化を進めることでスマートシニアハウジング構想の更なる高度化・事業化を目指して参ります。



観光ビジネス

事業概要

中長期的に増加が見込まれる観光需要を獲得するべく、自社ブランドのホテルや高級旅館の運営を行うほか、ホテルアセットの取得も行っています。

中長期重点戦略

- **観光集客力に優れた観光エリアでのホテル直営事業及びホテル施設への投資を通して、高い競争優位性獲得を目指す。**

取り組み内容・実績

当社は、観光需要を獲得するべく、①自社ブランドのホテルの直営、②高級旅館の保有・運営、③ビューホテルを多数保有する日本ビューホテル（株）の子会社化、④ホテルの取得・賃貸等、保有・賃貸物件と、自社運営物件とで展開するグレードを棲み分け、リスクを分散しつつ観光ビジネスに取り組んでいます（保有・賃貸：地域を限定し、ビジネスからラグジュアリーまで幅広く保有、自社運営：アップスケールホテル・高級旅館中心）。

①ザ・ゲートホテル

取り組み方針

- ブランドコンセプトは「大人に対して本物の価値を提供するホテル」。
- 宿泊主体型を中心に、浅草・銀座・両国・京都等の観光集客力に優れたエリアに厳選して出店。
- 福岡、横浜、札幌、大阪において開発計画が進行中。


ザ・ゲートホテル 東京 by HULIC

②高級旅館（ふふ）

取り組み方針

- 当社が物件を所有し、運営は「ヒューリックふふ（株）（カトープレジャーグループとの共同出資）」を中心に展開。
- 富裕層をメインターゲットに、東京から2時間以内にある観光地で高級旅館を開発。
- 9物件が稼働中で、2025年までに4件開業予定。


ふふ箱根（大浴場）

③日本ビューホテル

取り組み方針

- 2019年に日本ビューホテル（株）を完全子会社化し、経営管理部門集約による効率化推進。


浅草ビューホテル

④ホテル（アセット）の取得・賃貸

取り組み方針

- エリア、物件を厳選して投資。
- 11物件のホテルアセットを所有。
- 信用力の高いオペレーターへ賃貸。


グランドニッコー東京　台場

その他の取り組み

事業概要

グループ会社において、公募REIT及び私募REITの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。
また、Bizflex事業、こども教育事業、アグリ事業を含む新規事業領域への取り組み強化により、収益源の多様化を図っています。

中長期重点戦略

- **事業拡大を実現するための手段として、他企業との協業・提携、M&A等を積極的に活用。**
- **成長戦略投資枠約500億円を設定し、社会課題・地域課題に対応した新規事業領域を幅広く探索。**

中規模フレキシブルオフィス「Bizflex by HULIC」への取り組み

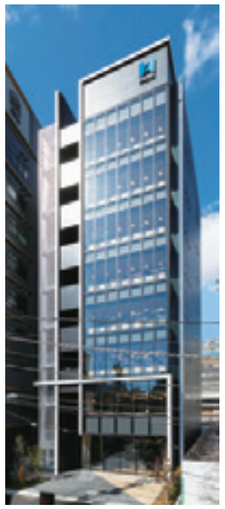
取り組む背景

働き方の多様化や感染症の拡大を機にオフィスの役割は急速に変化し、ニーズも多様化しています。企業は適切な賃借面積の見直しや戦略的な拠点の分散・縮小等を進めており、今後は、柔軟で環境変化に対応しやすいオフィスやデジタル化によって加速する新しい働き方に対応できるオフィスの需要が高まっていくと考えられます。

概要

- 1フロア占有型の、借りやすく返しやすいオフィスをコンセプトに、中規模フレキシブルオフィス「Bizflex」のシリーズ展開をしています。「Bizflex」は、状況にあわせて利用できるフレキシブルオフィスの柔軟性と、良質な賃貸オフィスの機能性・グレード感を兼ね備えるハイブリッドな賃貸オフィスで、成長著しいベンチャー企業や、短期利用、コストの合理化等を求める企業の利用を見込んでいます。
- 2物件（麻布十番・六本木）竣工済み。東京（八重洲）・浜松町・神田にて開発計画が進行中（2023年4月1日現在）。

Bizflex
by HULIC







Bizflex六本木 by HULIC

こども教育事業への新規参入

取り組む背景

当社は、①共働き世帯の増加、②幼児教育無償化、③教育資金の贈与税非課税制度、等を背景に、こども教育事業については今後有望なマーケットとしてビジネスチャンスが広がる領域であると考え、各分野のパートナー企業と連携し、こどもを対象にした教育関連サービスを提供する事業を推進していきます。

（株）リソー教育とコナミスポーツ（株）との3社による業務提携、及び（株）リソー教育との資本・業務提携

個別進学指導塾や幼児教育等のこども教育事業に強みを有する（株）リソー教育、及び幼児から幅広い世代を対象としたスポーツ事業に強みを有するコナミスポーツ（株）との3社で、業務提携契約を締結しています。

また、2020年9月に資本・業務提携契約を締結していた（株）リソー教育との関係性を強化することを目的に、2021年10、11月に同社株式の追加取得を行いました。

こどもでぱーとのシリーズ展開

（株）リソー教育、コナミスポーツ（株）との業務提携に基づき、こども向けワンストップサービスを提供するビル「こどもでぱーと」のシリーズ展開に着手しています。2026年竣工予定の渋谷一丁目地区共同開発事業（一部）他での展開を予定しています。

こどもでぱーと
Kodomo Depart



こどもでぱーと外観（イメージ）
提供：(株) 松田平田設計



渋谷区一丁目地区共同開発事業（イメージ）

その他の取り組み

- (株) Kids Smile Holdings と業務提携契約を締結。当業務提携契約に基づいて、当社が開発したヒューリック錦糸町コラボツリー内に（株）Kids Smile Holdingsがバイリンガルスクール（キッズガーデン　グローバルスクール錦糸町）を出店。
- 練馬、川越等でこども教育関連施設への投資。

KIDS GARDEN GLOBAL SCHOOL グローバルスクール錦糸町

アグリ事業

取り組む背景

日本国内では、生産者の高齢化による農業人口の減少及び耕作放棄地の拡大が進行している背景を踏まえ、当社が農業の新たな担い手となり技術の伝承を行うとともに、新たな農業モデル確立に取り組んでいます。世界的には人口増加傾向にあることから、各地で食糧不足となる事態が予測されており、食糧問題の改善にも取り組んでいます。また、ASEAN諸国では「安心安全かつ高品質な農産物」への需要が増加しているため、現地で日本人農業者の高い栽培技術を伝承し、日本品質の農産物の普及拡大を推進していきます。

概要

- 山梨県北杜市にて、農業先進国オランダの生産手法を取り入れ、ICTを活用した環境制御型施設で中玉トマトの周年栽培事業を展開しています。
- 昨年、香川県でいちごの生産・販売を行っている「空浮合同会社」への出資を行いました。空浮ブランドいちごの生産拡大を進めており、将来的には、海外輸出も検討しています。
- ベトナムにて、日本の農業者による高品質な農産物を生産する手法（Made by Japan）を用いて、花卉の生産販売を行っています。今後、日本への輸出事業をより強化していく予定です。





ヒューリックグループの
サステナビリティ



サステナビリティ推進体制

当社は、ESG/SDGsを始めとしたサステナビリティに関する内外の情勢を踏まえて、長期的な競争力強化とリスク対応に関する経営の重要事項について審議・調整する「サステナビリティ委員会」を設置しています。中長期的な取り組みには経営層の関与が不可欠であるため、サステナビリティ委員会は社長を委員長とし、副社長、サステナビリティ部長、経営企画部長、不動産統括部長、グループ会社役員で構成しています。また、同委員会は気候変動について審議した事項を少なくとも年1回以上取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

サステナビリティに関する企画・立案・推進は「サステナビリティ部」が中心となって行い、サステナビリティ部が牽引する取り組みをヒューリック並びに各グループ会社から選出された「サステナビリティサポーター」が支援し、当社グループ全体へのサステナビリティビジョンの浸透・定着をサポートしています。

取締役会

報告 ↑　↓ 監督

サステナビリティ委員会

ESG/SDGsに係わる内外の情勢を踏まえて、サステナビリティ活動方針を始めとした
サステナビリティに関する事項を審議・調整
委員長：社長、委員：副社長、サステナビリティ部長、経営企画部長、不動産統括部長、グループ会社役員

サステナビリティ部

・サステナビリティに関する企画・立案、推進　・サステナビリティに付帯関連する業務

サステナビリティサポーター

環境　社会　社会貢献

情報開示　コミュニケーション

ステークホルダー

株主・投資家　従業員　お客さま　取引先　政府行政　地域社会　地球環境

環境への取り組み

ヒューリックは環境配慮経営を推進し、
地球環境問題に対して積極的に取り組むことで
持続可能な社会の実現に貢献します。



環境方針／環境マネジメント体制

基本的な考え方

当社は「ヒューリック環境方針」に基づいた環境配慮経営を実施し、地球環境の保全という課題に取り組みます。

ヒューリック環境方針

当社は、地球環境における様々な課題に対応するため、サステナビリティビジョンを具体化した環境方針を制定し、環境に配慮した経営を推進しています。環境方針には下記の項目を定めています。

① 環境コンプライアンス
環境関連法令・規則を遵守し、サステナブル社会の形成に努めます。

② 環境マネジメントシステム
環境目標を設定し、その継続的改善を図っていく中で、地球環境保全に貢献していきます。

③ 環境パフォーマンス
開発の企画段階から環境配慮設計を導入することで環境への負荷をできる限り低減し、環境効率性を向上させていきます。

④ 循環型社会
建物のライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、循環型社会の形成に寄与します。

⑤ 社員の環境意識啓発・環境教育
社員一人ひとりが環境パフォーマンス向上に向けて自主的に行動できるよう、環境教育・啓発活動に取り組んでいきます。

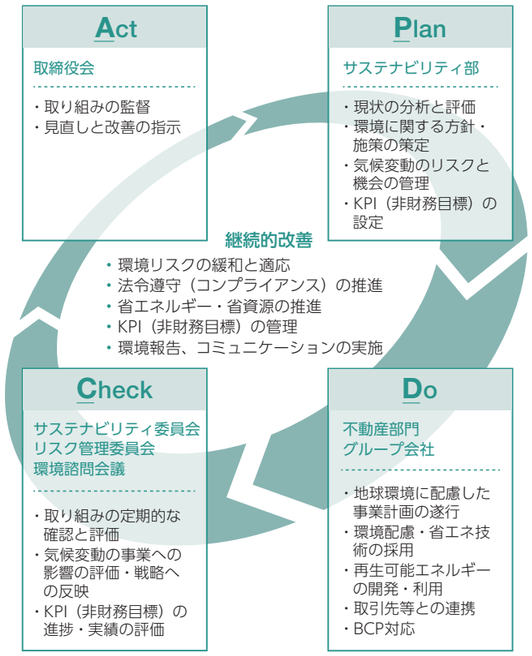
⑥ 環境コミュニケーション
ヒューリックの環境貢献活動の情報を広く開示するとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話し、地球環境保全の輪をひろげていきます。

環境マネジメントシステム(EMS)の構築

ヒューリックグループでは「ヒューリック環境方針」に基づいて独自の環境マネジメントシステム（EMS）※を構築し、積極的に環境保全の取り組みを進め、PDCAを通じた継続的な改善に取り組んでいます。2020年にTCFD提言に賛同し、気候変動に関する取締役会の監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制の強化を実施しました。

※当社グループでISO14001またはEMASといった環境マネジメントシステムの認証を受けている事業所はありません。

ヒューリック環境マネジメントシステム（EMS）



環境長期ビジョン

ヒューリックが理想とする2050年の社会の姿を脱炭素社会と循環型社会として、環境配慮経営を推進する

ビジョン達成への取り組みロードマップ

	2020年～2022年	2023年	2024年	2025年	～2030年	～2050年
全般	環境配慮技術の建物への導入					
	TCFD提言に即した情報開示 温室効果ガス排出量削減目標を設定・SBT（中期目標）認定取得					
脱炭素社会	全保有建物※1の使用電力の100％再生可能エネルギー化					
	RE100	2023年実質達成	さらに1年前倒し		2030年達成	
	非FIT太陽光発電設備の開発・保有 小水力発電設備の開発・保有					
循環型社会	資源投入量と廃棄物削減への取り組み（長寿命化建物の推進等）					
	木造技術の採用・木質化の検討					
温室効果ガス排出量削減目標※2	Scope1+2		●70%削減		●70%削減※3	●実質ゼロ
	Scope3				●30%削減※3	●実質ゼロ

※1 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。　※2 基準年：2019年
※3 SBT認定の中期目標。Scope1+2はパリ協定に合致した最も野心的な水準である1.5℃目標。Scope3はSBTiのサプライチェーン削減目標の基準に即したベストプラクティスに準じます。

温室効果ガス排出量削減目標をSBTイニシアティブに基づいて設定

当社は2030年の温室効果ガス排出量削減目標について1.5℃経路に即したSBT認定※1を取得し、脱炭素化に向けた取り組みを進めています。再エネ設備の自社開発及びサプライチェーンに対する取り組み推進により目標達成を目指します。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

温室効果ガス排出量削減目標（総量目標、基準年：2019年）

	2024年	2030年	2050年
Scope1と2合計※2	70%削減	70%削減	実質ゼロ
Scope3※3	-	30%削減	実質ゼロ

Scope3（サプライチェーン）に対し、以下のような取り組みを開始しています。

・サプライチェーン上流に対し、建設に係る温室効果ガス排出量削減（建設現場における電力の再エネ化、リサイクル建材の使用、木造・木質化の推進等）を設計事務所及び施工会社と協働して検討。
・サプライチェーン下流に対し、建物の省エネ化（建物への環境配慮技術の導入・省エネ改修、未利用エネルギーの利用、建替によるエネルギー効率改善等のハード面）推進と、テナントの皆さまと協働したエネルギー使用量削減（ソフト面）の検討。

※1 SBT認定：パリ協定と整合（世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準に抑え、また1.5℃に抑えることを目指す）する温室効果ガス排出量削減目標の設定を企業などに対して推進する国際イニシアティブ、SBTi（Science Based Targets initiative）が認定した目標です。
※2 Scope1と2合計：自社の事業活動によるエネルギー起源及び非エネルギー起源温室効果ガス排出量。
Scope1：直接的排出（例：都市ガス等燃料の燃焼による排出）
Scope2：間接的排出（例：購入した電気や熱・蒸気の使用に伴う排出）
※3 Scope3：自社の事業活動に関連する他社（サプライチェーン）の温室効果ガス排出量。目標はScope3の約80%をカバーするカテゴリ11と13に対し設定。

気候変動への取り組み

基本的な考え方

2023年RE100実質達成・2030年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化などの気候変動対策に積極的に取り組み、環境長期ビジョンで掲げる脱炭素社会の実現を目指します。

2023年RE100実質達成・2030年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取り組み

当社は「環境長期ビジョン」に則り、気候変動に関する取り組みとして、2023年RE100[※1]実質達成と2030年全保有建物[※2]の使用電力の100%再生可能エネルギー(以下、再エネ)化を目標に掲げています。当社の取り組みの特徴は、再エネの調達において、電力会社との再エネ契約といった方法ではなく、FIT制度[※3]を活用しない(非FIT)再エネ設備を自社で開発、保有することにより目標達成を目指している点です。

また、グループ会社のヒューリックプロパティソリューション(株)が小売電気事業者(PPS)となり、当社から再エネ由来の電力を買い取り、当社保有の建物に売電する仕組み(コーポレートPPA[※4])を構築しています。これにより、長期的に安定して再エネ由来の電力の確保が可能となります。

※1 「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要な電気を100%再生可能エネルギーとすることを目指します。
※2 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。
※3 再エネを用いて発電された電気を、国が定める価格で一定期間電気事業者が買い取ることを義務付けた制度です。
※4 企業や自治体などの法人が発電事業者から再エネ電力を長期に購入する契約です。

自社グループ完結型コーポレートPPAモデル

●自社保有電源で再エネを長期的に安定供給　●発電事業の採算確保と再エネ電力の低価格供給を実現



ヒューリックの再エネ電源の特徴

・再エネ設備の新規開発と100%自社保有 ▶ 新規開発することで、温室効果ガス排出量削減に貢献(「追加性」)
・非FIT太陽光発電設備 ▶ 市場からの再エネ価値取得は行わない

環境配慮技術の導入及び環境配慮技術の特許取得推進

当社はマサチューセッツ工科大学(MIT)と共同で独自の「自然換気システム」と「自然採光システム(「採光ルーバーユニット」において特許取得)」を開発し、新規開発オフィスビルや本社ビルで設置・運用を行っています。このほか、「軽量型太陽光パネル」や「薄層壁面緑化システム」をメーカー様と共同開発して特許を取得しています。このような環境配慮技術に基づいた製品は共同開発者であるメーカー様から一般に販売されています。

その他の省エネ技術等の採用に関しましては、建物の用途や立地に応じた効果の高い技術を、個別に検討して採用しています。まず新規開発建物においては、外壁の断熱性能やガラス窓部分の断熱・日射遮蔽性能を高めることにより、設備で処理すべき負荷を削減することを基本方針としています。またLED照明を明るさセンサーや人感センサーで無駄なく制御する省エネ照明システムや、高効率の空調システムを導入しています。更に、屋上や壁面に太陽光発電パネルを導入して建物の消費電力の補助としています。建物用途や立地によっては、太陽熱集熱パネルの設置や未利用エネルギーの有効活用を進めています。


自然採光システム(窓の上部)


自然換気システム(屋上のソーラーチムニー)

未利用エネルギー活用の取り組み

未利用エネルギーとは、建物や工場などから捨てられている熱や、外気と河川、地下水、下水との温度差など、有効に活用可能であるにもかかわらず、利用されてこなかったエネルギーの総称です。当社は脱炭素社会の実現のために、開発プロジェクトの立地条件や用途・特性に応じて、先進的な未利用エネルギー活用に取り組んでいます。

2020年に竣工した「ヒューリック両国リバーセンター」(PPP事業)では、本施設の敷地に隣接する隅田川に着目し、河川水の温度差エネルギーを活用する空調システムを導入しました。また、本件はその先進性が評価されクールネット東京(東京都地球温暖化防止活動推進センター)の「地産地消型再生可能エネルギー導入拡大事業」となっております。この「河川水温度差エネルギー利用設備」は、専用のヒートポンプによって夏は外気より温度が低く、冬は温かい河川水から環境に影響がない範囲で熱をくみ上げ、あるいは放出することで施設内の空調を行うことにより、家庭用ルームエアコンのように外気と熱交換を行う空気熱源のヒートポンプと比較して、より少ないエネルギー消費で施設の空調を可能とします。本件では対象エリアの空調用年間のエネルギー消費量を約12%削減する試算です。

TOPICS

CDP気候変動評価で「Aリスト企業」に認定

当社は、環境開示情報の評価等を行う国際的なNPOであるCDPの気候変動調査2022において、気候変動によるリスクを緩和するために積極的かつ有効な活動を行っている企業である「Aリスト企業」の認定を受けました。気候変動評価は、CDPの「気候変動質問書」に対する企業の自主回答を「情報開示」「認識」「マネジメント」「リーダーシップ」の4つのレベルでスコアリングを行い、「A」はその最高評価となります。

TCFD提言への取り組み

当社は気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2020年にTCFD※（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、事業に対して気候変動がもたらすリスクの緩和と機会の取り込みに関する情報開示を行っています。

※ 金融安定理事会（FSB）により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」の略で、企業等に対して、気候変動関連の情報開示を推奨しています。

TCFDが推奨した開示事項とヒューリックの取り組み（要約）

TCFD推奨の開示事項	ヒューリックの取り組み（要約）
ガバナンス	
a) 気候関連のリスクと機会に対する取締役会の監督体制 b) 気候関連のリスクと機会の評価と管理における経営陣の役割	● 取締役会による監督体制の構築 ● 気候変動に関する事項は、気候変動に関する統括者である代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で審議
戦略	
a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 c) 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する	● 気候変動のリスクと機会について、2℃以下シナリオと現行推移シナリオを使用し、気候変動の緩和と適応を分析・評価 ● 評価結果を踏まえて、現在の戦略のレジリエンスを検討
リスク管理	
a) 気候関連リスクを特定し、評価する組織のプロセス b) 気候関連リスクを管理する組織のプロセス c) 気候関連リスクを特定し、評価し、管理するプロセスが、組織の全体的なリスク管理にどのように統合されているかを記述する	● サステナビリティ委員会が、リスク管理を含めた気候変動に関する事項を一元的に審議し、取締役会に報告 ● リスク管理委員会が、全社的なリスク管理の観点から気候変動のリスクを評価・審議し、取締役会に報告 ● 取締役会は、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会から報告を受け、気候変動に関するリスクを監督
指標と目標	
a) 組織が戦略とリスクマネジメントに即して気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準（指標）を開示する b) Scope1、2、該当する場合はScope3の温室効果ガス排出量、および関連するリスクを開示する c) 気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンスを記述する	● 気候変動に関するKPI（非財務目標）と関連指標を設定し、目標達成への進捗をホームページ等で開示 ・温室効果ガス排出量削減目標（基準年:2019年） 2024年 Scope1+2 70% 2030年 Scope1+2 70% Scope3 30% 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ ・RE100を2023年に実質達成 ・サステナビリティ委員会における気候変動のモニタリング回数、取締役会への報告回数 ・環境諮問会議の実施回数

ガバナンス

当社は気候変動対応を経営上の重要課題と認識し、取締役会による監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。このガバナンス体制については、気候変動に関する統括者である代表取締役社長決裁の「気候変動に関する基本規程」に定めています。

戦略

気候変動に関する「2℃以下シナリオ」と「現行推移シナリオ」を用いて当社の戦略に与える気候変動のリスクと機会の影響を分析し、経営計画や基本戦略の変更要否等、当社の現在の戦略のレジリエンスを検討しました。

保有物件の耐震・防災、環境対応、脱炭素への取り組みを実践している当社において、影響が「大」となる気候変動のリスクは、使用したシナリオの移行リスク・物理的リスクともになく、当社の事業は持続可能で戦略にはレジリエンスがあると判断されました。当社は「変革」と「スピード」をベースに環境変化に柔軟に対応してビジネスモデルを進化しています。今後も、脱炭素に向かう社会変容に対してビジネスモデルの進化でリスクの緩和を図り、また保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業で競争優位性を確保し、更に環境ビジネスでは新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができると結論しました。

リスクと機会の評価

2℃以下シナリオの移行リスクと機会

中長期経営計画の基本戦略（不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化）を継続

リスク
・気候変動対策として導入される広範な政策・法規制等への迅速な対応が課題

機会
・社会変容に伴い、保有物件の環境性能の評価が向上
・気候変動の緩和に資する新たな市場への参入機会が創出

結論
- 脱炭素に向かう社会変容に対して「変革」と「スピード」をベースに、現在の中長期経営計画の基本戦略を軸に柔軟に対応してビジネスモデルを進化し、リスクを緩和
- 保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業で競争優位性を確保し、更に環境ビジネスで新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができる

現行推移シナリオの物理的リスクと機会

現在の重点エリア、立地に関する方針、用途別のポートフォリオ構成を継続

リスク
・気候変動による自然災害等の物理的なリスクが顕現

機会
・2030年までの機会は、中長期経営計画に織り込み済
・2030年以降も気候変動に関する追加的な機会創出はなく、財務影響なし

結論
気候変動は緩和されない状況が継続するため、物理的リスクが顕現します。しかしながら、物件開発・保有時に行っている自然災害リスクの詳細な確認や、当社の物件に対する設計基準や防災等対策を通して物理的リスクは緩和されているため、気候変動の財務影響は「極小」と評価
- 海面上昇：2081年以降に世界の平均海面水位が0.45～0.82m※上昇する想定は、今回の分析期間（～2050年）の対象外
- 気温上昇：空調関連費用の増加（気温上昇による空調設備の増強費用や光熱費）は、極小
- 水害（台風、集中豪雨、洪水、内水、高潮）：対策を講じていることから、極小
- 風害（台風）：過去の台風被害実績を勘案、影響は極小と評価

※ IPCC RCP8.5シナリオで可能性が高いと示された。1986～2005年平均との比較

リスク管理

リスク管理を含めた気候変動に関する事項は、取締役会の監督の下、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会が一元的に審議・調整しています。

気候変動のリスクを管理する仕組み

取締役会	・サステナビリティ委員会とリスク管理委員会から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督
サステナビリティ委員会	・気候変動の影響と対応について審議を行い、リスクを評価 ・特定したリスクの最小化に向けた方針・戦略の策定、計画・予算・目標等への反映など、適応していくための審議・調整 ・定期的に、また必要に応じて取締役会に報告
リスク管理委員会	・全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定し、取締役会に報告
サステナビリティ部	・気候変動の影響を特定・評価するプロセス、特定した影響を管理する仕組み、組織全体のリスク管理の中に統合する仕組みを含め、気候変動に関する企画・立案、管理 ・全社的な気候変動への対応を推進 ・サステナビリティ委員会、リスク管理委員会へ報告・提言

循環型社会の実現

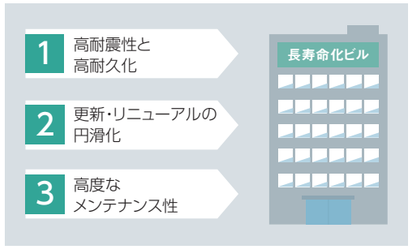
基本的な考え方

循環型社会の実現に向け、テナントの皆さまやビル管理会社と協力し、廃棄物や水使用量の削減に積極的に取り組んでいます。建物の開発・建替の際には、廃棄物を大幅に削減できる長寿命化ビル設計の採用などを行い、ライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、資源を有効活用することで環境負荷の低減に努めています。

廃棄物削減への取り組み

当社は「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」を2011年に策定し、開発・建替物件の標準仕様としています。ヒューリック長寿命化ビルガイドラインは、「高耐震性と高耐久化」「更新・リニューアルの円滑化」「高度なメンテナンス性」という3つの考え方から成り立っています。建物の躯体は100年以上安全に使い続けられるグレードを確保し、同時に今後多様化するワークスタイルに応じたレイアウト変更や、条件が合う場合は建物の運用を継続しながら、建物の外観の刷新が可能な計画としています。また、長寿命化ビル仕様とした場合、従来の40年毎に建て替えるケース（基準案）と比較して、開発・建替工事に伴う廃棄物発生量と資源投入量をそれぞれ50%以上削減する効果があり、また、ライフサイクルCO_2を6%削減することができます。

この評価を踏まえて2011年のガイドライン策定以降、現在に至るまでに竣工・着工した全ての開発・建替物件において長寿命化設計を標準仕様としています。



WEB https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/waste/initiatives/long_life.html

本社ビルにおけるプラスチックごみの削減

当社は、使い捨てプラスチックごみによる海洋汚染の深刻化を考慮し、本社ビル内の売店では使い捨てプラスチック製の飲料容器、ストロー、スプーン、レジ袋等の配布をとりやめ、紙製品への切り替え、従業員へのマイカップ利用の積極的な呼びかけを実施しています。

水使用量削減への取り組み

当社の水使用量のほぼ全量は当社グループの事業所が入る建物及び保有建物における使用であり、それらは水道水から取水し、下水道に排出しています。保有建物における水使用量を削減するための取り組みとして、既存の保有建物のトイレを順次リニューアルし、快適な水回り空間を提供するとともに節水型の洗浄便器・手洗い器に更新しています。一部の物件には緑化部分の散水やトイレの洗浄水に雨水を利用することで、水資源の有効活用に努めています。また、当社では2022年より統合報告書、株主通信、名刺の作成に主原料を石灰石とする紙代替素材LIMEX（ライメックス）（以下、LIMEX）の使用を開始しています。森林資源、水資源をほぼ使用しないLIMEX素材を使用することにより、製造過程の水使用量は同量の紙を使用する場合と比べて約53万L（500mlペットボトル換算で約107万本相当）削減となりました。なお、当社は水ストレスの高い地域での事業を行っていません。

汚染の防止

当社は、事業による環境汚染を最小化することが循環型社会の実現に不可欠と考えており、建物の企画・開発を進める際には設計会社・施工会社の協力のもと汚染物質の排出を可能な限り低減する施工方法の採用に取り組んでいます。また、開発事業において発生した大気汚染物質（SOx・NOx・VOC）のデータを集計し、その発生量を把握しており、その実績値については、ホームページ上で開示しています。

WEB https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/waste/group.html

耐火木造建築への取り組み

当社は、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない（CO_2排出量も少ない）木材を利用した耐火木造建築の開発を進めてきました。2021年には、日本初となる耐火木造（木造と鉄骨造とを組み合わせたハイブリッド構造）12階建て商業施設「HULIC &New GINZA 8」が竣工し、都市木造の先進的事例として、高評価を受け、表彰を多数受賞しました。

また、当社では「使った分を植える」という発想に基づき、植林活動をしています。木は、空気中のCO_2を吸収し炭素を固定しながら成長するため、国土に木が豊富にあり、森を循環させることはCO_2の削減につながります。また、木材として伐採時期を迎えた木はCO_2を吸収する能力が低下しているため、これらを伐採・製材し建材として利用する一方で新しい木を植えることにより、CO_2をよく吸収する若い木が常に一定数存在する状態が保たれます。当社は「HULIC &New GINZA 8」で使用した木材量約310㎥に相当する12,000本の杉の植林活動を実施いたしました。今後、高齢者施設等においても木造・木質化の検討を進めていきます。

耐火木造建築への取り組みを通し、森林サイクルを促進し、その結果として、CO_2の削減や生物多様性の保全につなげていく取り組みを推進しています。


HULIC &New GINZA 8

HULIC &New GINZA 8 表彰受賞一覧

- 2022年度木材利用優良施設等コンクール※1　優良施設部門 環境大臣賞
- ウッドデザイン賞※2　最優秀賞（国土交通大臣賞）
- 第25回　木材活用コンクール※3　最優秀賞（国土交通大臣賞）

※1 主催：木材利用推進中央協議会
※2 主催：一般社団法人 日本ウッドデザイン協会
※3 主催：日本木材青壮年団体連合会

生物多様性への取り組み

基本的な考え方

当社は自然と調和する都市空間を創造するために、生物多様性を高める取り組みを進めています。

生物多様性ガイドライン

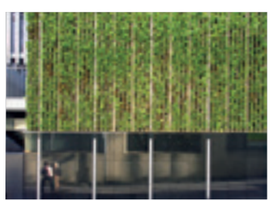
当社は、生物多様性が私たちの住環境にもたらす影響の重要性を認識し、生物多様性の保全に貢献していくために、「生物多様性を守るための宣言」（生物多様性ガイドライン）を掲げ、組織への浸透を図っています。

JHEP認証制度の活用

当社は、建物の開発・建替プロジェクトにおいて、生物多様性の観点から地域本来の植物などの保全や回復に資する取り組みを行っています。生物多様性の保全への取り組みを定量評価し促進するために、日本生態系協会のJHEP認証制度を活用しており、ヒューリックグループで、2022年12月31日現在、合計で12物件が認証を受けております。

敷地内緑化、屋上緑化・壁面緑化の推進

緑化計画にあたっては緑あふれる都市空間を創造するとともに、生物多様性に配慮し自然との調和を目指しています。敷地内緑化は、景観の向上や立地条件を勘案し手入れが簡単で強風に強い植物を中心に選定しています。屋上緑化は日射を遮断し、コンクリートの蓄熱を防ぐことにより建物最上階の空調負荷が低減され、建物の省エネを実現できます。壁面緑化は、建築物の外壁を緑で覆うことにより、蒸散作用によるヒートアイランド対策となるだけでなく、街行く人々の心を和ませる効果も期待できます。当社は他社と共同で既存建物にも導入しやすい薄層壁面緑化システムの開発を行いました。


壁面緑化

社会への取り組み

ヒューリックは、ステークホルダーの皆さまとの
対話を重視し、安全、安心、快適に暮らせる
社会の実現を目指します。



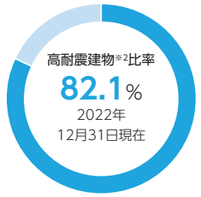
安全・安心への取り組み

基本的な考え方

安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供し、新たな付加価値の創造に取り組んでいます。更に様々な災害を想定し、その対策を整えるため、建物の構造上の対策だけでなく、運営面や管理面でも対策を講じ、見直しを行っています。

地震への対策 ～2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保～

日本は世界有数の地震大国であり、不動産事業を営む当社にとって、地震対策は最重要項目の1つと位置づけています。入居されているお客さまが安心して社会活動を行っていただけるよう、建築物の耐震安全性確保に取り組むことが、当社の責務であると考えています。そこで建築基準法よりも厳しい社内耐震基準※1を定め、当社が開発、建替を行うすべての建物に適用しているほか、取得の際には耐震スクリーニングを実施しています。2029年までに全保有建物で（除く建替予定建物では2025年末までに）震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保する取り組みを推進しています。



※1 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
※2 高耐震建物とは、震度７クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。

免震・制振構造の積極的採用

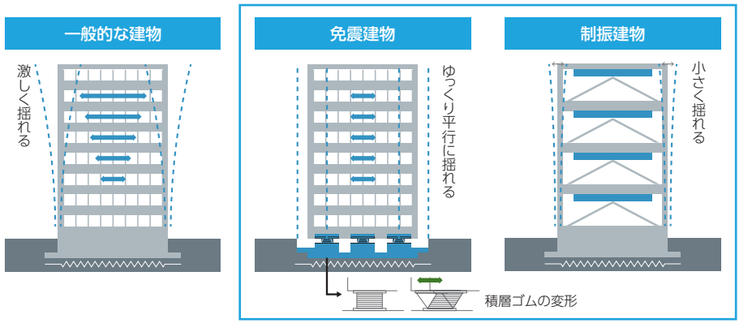
大規模な地震が発生しても人命・施設機能を守るため、当社では高い耐震性能を新築物件に課しています。高い耐震性能の確保のためには、免震構造または制振構造が有効であり、これらを積極的に採用するとともに、その他の手法も用いて耐震性能を高め、お客さまの生活を守り、事業継続に貢献します。

免震構造について

アイソレータという機構で建築物と地盤の縁を切ることにより地震エネルギーを吸収し、揺れを減衰させる構造です。揺れの大きさは、一般的な建物構造である耐震構造と比べて1/2～1/10程度になります。

制振構造について

制振構造とは、建物内に配置した制振部材により、建物内の地震エネルギーを吸収する構造で、揺れの大きさは一般の耐震建築物の1/2～1/3程度となります。



耐震診断・補強工事・構造計算の妥当性確認

1981年に改正された建築基準法で定められた新耐震基準以前に建築された物件全て※について耐震診断を実施し、耐震基準をみたさないと判断された物件の全てについて耐震補強工事を実施済みです。

※ 壁式鉄筋コンクリート構造の建築物、建替のための取り壊しが確定している建築物を除きます。

液状化への対策について

東日本大震災では、東京湾湾岸部などで広範囲にわたって液状化現象が発生し、建物が傾き、沈むという被害が生じました。当社保有建物と行政が発行している液状化マップを照らし合わせた結果、4物件が液状化の可能性がある地盤に位置していましたが、これらの建物は全て敷地の地盤に応じた適切な建築基礎が計画されているため、液状化による当社建物への顕著な被害はないと考えられます。

水害への対策について

水害により電力設備等が損傷した場合、建物を利用する上で不可欠な電気の供給が長期にわたって停止するおそれがあります。保有建物のうち、受変電設備や自家発電設備を水没想定階に設置している建物については現状を調査し、昨今の気候変動による局地的な豪雨による洪水や大地震時の津波に襲われる場合に備えて必要な浸水対策を実施しています。

富士山噴火を想定した降灰への対策について

富士山が噴火した場合、交通インフラの停止や電力を始めとするライフラインの寸断等が発生する可能性があります。そのため、ハード面の対策として、火山灰が雨水排水管に侵入することを防ぐ装置の開発と当社保有建物への導入、ソフト面の対策として、建物利用者の早期帰宅の促進や、降灰沈静後の迅速な復旧作業のための体制整備と必要な備品の配備等を実施する方針としています。

健康的で快適な空間の提供への取り組み

基本的な考え方

皆さまに健康的で快適な生活環境を提供するため、建物や設備等のハード面だけでなくソフト面も考慮した取り組みを推進しています。また、ビジネスパートナーと緊密なコミュニケーションを図り、永く相互に価値を高め合える関係構築に努めています。

お客さま満足度向上に向けた取り組み

当社が保有するオフィスビル・店舗・住居などはお客さまの社会活動の基盤となるため、お客さまに安心・快適をお届けするという理念のもと、絶えずクオリティの向上を目指しています。入居されているお客さま（テナント）、そして建物を訪れる方など利用するお客さま全てに満足していただくため、きめ細かな品質管理・丁寧なメンテナンス・資産を守るセキュリティなど徹底してこだわっています。

顧客満足度調査の実施

当社保有物件に入居していただいているお客さま（テナント）に対して、年に1回、顧客満足度調査を実施しています。調査項目は建物のハード面・ソフト面のほか、お客さまが日頃から感じている点などについてご意見を伺っています。ご回答いただいた内容を確認し、そこからお客さまの潜在的なニーズを含めて把握し、その後の改善に活かしています。2022年の調査でも、満足度94.6%（2021年の満足度92.2%）と、引き続き高い評価をいただきました。これは、計画的な設備メンテナンスや、お客さまからのご要望、ご意見に対して迅速に対処していることなどが評価されたものと考えられます。また、ご意見・ご要望があった事項につきましては、担当者から個別にご説明・対応を実施しました。

2022年 顧客満足度 94.6%

健康的で快適な空間提供への取り組み

当社は、ステークホルダーの皆さまへ健康的で快適な物件を提供するため、以下のような取り組みを行っています。

- 既存物件や開発物件の導入設備や内装材等の仕様確認（有害物質を含まない内装仕上げ材、什器の導入）
- 敷地内緑化の推進・自然換気システムや自然採光システムの導入
- セラミックス複合機能材料を使用した室内空気環境改善システムの導入
- 建物利用者の健康性、快適性の維持・増進を支援する建物の評価として、開発オフィスビルにおける「CASBEEウェルネスオフィス認証」の取得
- 物件の竣工時や竣工後の定期的な室内環境計測
- 省エネ設備・最新の設備への積極的なリニューアル
- 建物・設備に不具合が生じる前に予防保全工事を実施
- 保有物件の多くが交通至便な駅近くに立地

取引先との連携

当社は、ビル管理会社、建設会社、営繕工事業者、不動産仲介業者やPM会社など、取引先とも日頃から緊密な相互コミュニケーションをとり、長期的に良好な信頼関係を構築し、事業を円滑に進めることができるように努めています。

ビル管理会社との関係においては、定期的な管理状況報告会の開催や管理会社の品質評価の実施により、所有建物の品質の維持・向上を図っています。

また、当社は災害発生時においては、ビル管理会社とインターネットを活用した安否・被災状況確認システムを導入しており、被害状況の迅速な確認をすることとしています。復旧に向けた対応としては、修復に関わる有事協定をビル施工会社と締結しており、災害時には連携・協力を行うこととしています。

更に、当社では、調達・購入段階における方針をCSR調達方針として策定し、取引先にも適用することとしており、バリューチェーン全体での持続可能な調達を推進しています。

既存建物の省エネ化に向けての取り組み

2022年にバリューチェーン全体での脱炭素に向けての取り組みの一環として、お客さま（テナント）に省エネルギー協力を呼びかけるリーフレットを作成、配布しました。加えて、一部のお客さまとは、個別面談を実施し、省エネ対応に関するヒアリングを実施しました。今後も、当社ではテナントの皆さまと連携して、省エネ化に向け取り組んでいきます。

人的資本経営への取り組み～人材育成の推進/人材マネジメント～

基本的な考え方

人材の確保・育成や組織体制の整備など適切な人材戦略を構築し、活力のある生産性の高い組織づくりを目指します。

生産性の高い組織づくりへの取り組み

当社は、少数精鋭のプロフェッショナル集団であることを強みとしています。当社の従業員1人当たりの経常利益（単体ベース）は約5.6億円と、上場企業中トップクラスであり、生産性の高さを表す数字ともいえます。プロフェッショナル集団であるために特に力を入れているのが、人材育成です。資格取得支援を推進しており、現在、一級建築士、不動産鑑定士のほか弁護士、公認会計士など専門性をもつ従業員が多く在籍しています。また、生産性の高い組織づくりとして、性別に偏ることのない優秀な人材の採用、次世代育成支援制度や福利厚生の充実、多様性や働き方改革、健康経営の推進などに取り組んでいます。

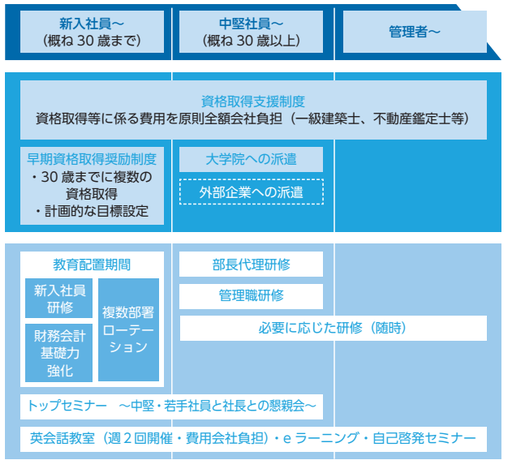
少数精鋭のプロフェッショナル集団を構築するための取り組み

人材育成制度の充実

当社では人材育成を重要な課題と考え、長期的・計画的に従業員（本人）・上司・会社が共通の認識のもとで取り組み、資格取得や能力開発を支援しています。

また、新入社員のローテーション（OJT）や、入社2～3年目の社員が受講する研修を自ら選定することができる「選択型研修」を導入するなど常に新しい仕事を考えチャレンジできるような環境を整備し、やりがいのある仕事の創出を推進しています。

人材育成制度概要



フリンジベネフィットの充実

当社は少数精鋭体制を維持しているため、会社の成長に応じ従業員を含めたステークホルダーの皆さまへの適切な還元が大切であると考えています。給与やフリンジベネフィットを通じた従業員への還元を心掛けることで、更なる会社の成長に繋がっていく、という好循環を生み出しています。

社内コミュニケーション促進／理念の共有

当社は、少数精鋭体制を維持しているため、従業員同士の距離、そして経営トップと従業員との距離が近く、社内コミュニケーションがとりやすいという特徴があります。

具体的なコミュニケーションの方法は、下記の通りです。

- 社長メッセージ：毎月、社長から全従業員に向けて会社全体の動きやメッセージを発信。これにより会社全体の動きや理念を共有することができる。
- トップセミナー：月に２回、45歳以下の従業員を対象として、約8名のメンバーと、社長との懇親会を実施。
- 社長アンケート：年に２回、全従業員から社長へ直接意見できるアンケートを実施。
- キャリア開発面談：上司と従業員との面談を定期的に実施し、各従業員の目標や期待される役割の確認、実績の評価等を行う。
- 人事担当による面談：人事担当によるヒアリングを実施し、キャリア形成の方向性等について各従業員と会社の双方が認識を深め、各従業員が主体性を持ってキャリア開発に取り組める体制を整える。
- 社内イントラネットによる情報提供を随時実施。

人的資本経営への取り組み～ワークライフバランスの推進～

基本的な考え方　従業員が健康で、能力を充分に発揮できるよう、ワークライフバランスを推進し、有給休暇取得の推進や長時間労働防止のための対策を講じます。

多様な働き方

当社は、従業員それぞれが能力を最大限発揮できるよう、在宅勤務制度や時差出勤制度、Web会議システムの導入など多様な働き方の実現を目的とした環境整備を推進しています。また、有給休暇取得の推進やPCの使用時間ログによる正確な労働時間管理等を実施し、長時間労働防止のための対策を実施しています。

多様な働き方

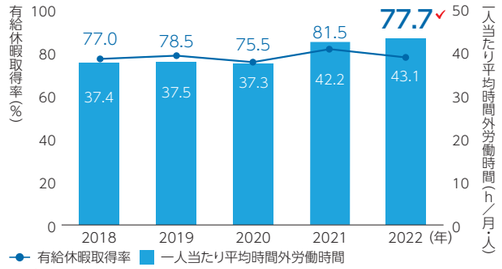
- 在宅勤務制度※
- 時差出勤制度
- Web会議システム導入

※育児・介護を理由とする社員を対象とした制度

働き方改革

- 業務効率化推進
- PCの使用時間ログ等による正確な勤怠管理
- 個人別休暇取得計画作成
- プラスワン休暇取得促進
- 3連休・1週間休暇取得促進

有給休暇取得率と時間外労働時間の推移



※ ✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。
※ 有給休暇取得率は、当年度の有給休暇取得日数を分子、当年度の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年度からの繰越分を含みません。

ワークライフバランスへの取り組み

当社は、従業員とその家族を支えるため、次世代育成支援制度や仕事と介護の両立支援制度等の充実に力を入れています。2021年1月からは、新たに「育児・介護休暇の時間単位取得制度」を導入しました。こうした取り組みの結果、過去10年間（2013～2022年）女性の育休復職率が100%となったほか、介護による離職率は0%を維持しています。

支援制度例

出産	出産祝い金（第一子：10万円、第二子：20万円、第三子以降：100万円）の支給など
育児	事業所内保育所の設置や保育所・ベビーシッター、学童クラブ等利用料補助制度、短時間勤務など
介護	介護休暇や介護休業制度、在宅介護費用支援など

健康経営

当社は、従業員の健康は生産性の向上や企業の成長に不可欠であると考え、従業員が生き生きと元気に働き続けられるよう、健康経営を推進しています。2022年は、ヘルスリテラシー向上のための社内研修（動画）を実施しました。

そのほかの主な施策は右記の通りです。

健康経営優良法人2023年（中小規模法人部門）の認定

当社の健康経営への取り組みが評価され、当社は、経済産業省と日本健康会議が健康経営の普及促進に向けて行っている健康経営優良法人認定制度において、5年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

- 法定項目を上回る人間ドック並みの健康診断の実施
- メンタルヘルスケアへの取り組み:ストレスチェックの実施等
- 禁煙施策：禁煙外来費用全額会社補助、禁煙タイム導入等
- 運動施策：スポーツイベントへの参加、スポーツクラブ利用料補助、会社公認部活動費の一部補助
- 朝食・昼食・飲料の無料提供（健康に配慮したメニュー）
- 組織体制整備（衛生委員会、健康経営フォローアップ会議）
- 定期的なリスク評価・課題改善を通じた労働安全衛生の確保・推進
- 健康に関する情報を社内イントラを通じ発信
- 健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」の導入　（みずほ健康保険組合と連携して実施）

人的資本経営への取り組み～ダイバーシティの推進と人権尊重～

基本的な考え方　人権を尊重し、多様性を積極的に活かした事業を行います。全ての従業員が能力を最大限発揮できる職場環境づくりを目指します。

人権の尊重

労働人口の減少が避けられない今、当社は、多様な人材が能力を最大限発揮できるように、会社としてサポートすることが不可欠であると考えています。そこで右記の項目についてヒューリック人権方針を定め、社内でのコンプライアンス研修などにより人権尊重の考えを浸透させています。

ヒューリック人権方針（重点課題）

1. 差別の禁止
2. ハラスメント行為の禁止
3. 児童労働の禁止
4. 強制労働の禁止
5. 結社の自由に対する権利及び団体交渉権への尊重
6. 過度の労働時間の削減
7. 労働者の健康と安全の確保
8. 最低賃金を超える賃金の支払い

ダイバーシティ経営の推進

ダイバーシティ推進プロジェクトチームの設置

当社は、社員それぞれの能力・適性・個性に合わせた仕事を基本とし、一人ひとりが能力を最大限に発揮することにより、結果として少ない人員で付加価値の高い事業を営むことを目指しています。そのために、ダイバーシティに対する意識の浸透、制度の充実が不可欠であると考え、「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を設置し、ワークライフバランス向上やキャリア開発等をテーマとして定期的に活動を続けており、加えて、本チームの責任者である社長とのミーティングを年1回実施し、社員の意見を直接伝える機会を設けています。2022年は、「ワークライフバランス」に関する議論等を行い、講演会を開催しました。

女性活躍の推進

当社では、女性が活躍できる企業を目指し、女性管理職比率に対する目標を掲げ、毎年、研修やフォローアップを強化しています。なお、2022年の女性管理職比率は、21.5%となりました。また、取締役・監査役に占める女性比率は30%の高水準となっています（2023年4月1日現在）。

障がい者雇用

当社は重度の障がいのある方の雇用を推進しており、専用の事業所「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、指導育成経験を有する指導スタッフとともに主にダイレクトメールの発送などの業務を行っています。なお、2022年6月時点の障がい者雇用率は、グループベースで2.68%✓（単体ベースで7.36%）です※。

※ ✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。
グループベースの対象範囲は、ヒューリック（株）及び障がい者雇用率制度で関係子会社特例の認定を受けた子会社です。

高齢者雇用制度

当社は、高年齢者雇用安定法に基づき、継続雇用制度を導入しています。これは、定年に達した社員のうち、再雇用契約を希望する社員を65歳まで再雇用する制度です。再雇用者にも時差出勤や半日休暇の制度を導入し、ほぼ現役社員並みの休暇・出勤制度を利用できる環境を整備しています。

豊富な知識、経験を持った社員と若手社員との交流により、様々な知識・ノウハウが継承されていくことを期待しています。また、65歳～70歳までの間で意欲と能力のある社員にも活躍してもらうべく、継続雇用期限を70歳まで延長した特定嘱託制度を2021年に設立しました。

社会貢献／地域コミュニティとの共存

基本的な考え方

企業として社会的責任を果たすために、社会的課題の解決に努め、社会全体の持続的な発展に貢献します。

社会貢献活動方針

基本理念

ヒューリックは良き企業市民として、広く事業内外の領域において積極的にヒューリックらしい社会貢献活動を推進し、その取り組みを通じて、社会全体の継続的な発展に寄与していきます。

活動指針

- 「地球環境保護」、「地域社会との共生」、「社会的要請への対応」の三分野を中心に積極的に取り組みます。
- 従業員一人ひとりが行う社会貢献活動を積極的に支援していきます。
- 活動の推進にあたっては、透明性の確保を重視し、社会との対話や連携を図ります。

「経団連1%クラブ」に賛同

ヒューリックは経団連が取り組んでいる、経団連1%クラブの趣旨に賛同しています。経団連1%クラブは、経団連企業行動・SDGs委員会の下部組織として、企業に社会貢献活動の情報提供やNPOなどとのネットワークづくり等を推進してより効果的な社会貢献活動を行っていくことを目指す組織です。

文化・芸術支援

女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催

当社は、公益社団法人日本将棋連盟と、女流棋士の活躍の場を広げることを狙いとして、2020年に新たな女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」を設立いたしました（当社・公益社団法人日本将棋連盟共同主催）。

芸術・文化支援に止まらず、女性活躍推進の観点からも女流棋士への支援をしています。

第2期ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦においては、第1期にタイトルを獲得した西山朋佳氏と、第2期女流順位戦を勝ち抜いた里見香奈氏による七番勝負でタイトルが争われました。里見香奈氏が第2期白玲となり、2022年12月に第2期白玲就位式がグランドニッコー東京　台場で行われました。



「ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛

当社は、2018年より「棋聖戦」（主催：公益社団法人日本将棋連盟・産経新聞社）への特別協賛を行っています。棋聖戦は「棋聖」のタイトルをかけて争う、1962年に創設された歴史ある公式戦です。

第93期ヒューリック杯棋聖戦においては、藤井聡太棋聖がタイトルを再度防衛して3連覇を果たしました。その就位式が2022年10月にグランドニッコー東京 台場で行われました。当社はタイトル戦3連覇を讃え、着物のおあつらえ1百万円相当を特別賞として贈呈しました。



公益社団法人日本将棋連盟と東京・将棋会館移転に係る基本協定を締結

当社は公益社団法人日本将棋連盟と東京・将棋会館を当社の千駄ヶ谷センタービル建替計画1階に移転することを定めた基本協定を締結し、2021年8月23日に協定締結式を行いました。本協定締結を機に、当社と将棋連盟は東京・将棋会館移転に向けた協働をより一層深めるとともに、「将棋の街 渋谷区」を目指す渋谷区とも連携して、渋谷区千駄ヶ谷のまちづくりに貢献できるよう移転・建替計画を推進していきます。

健康・医学、スポーツ支援

日本パラバドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本パラバドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約を締結し、パラバドミントンへの支援を継続的に行っています。2017年からは、当社保有の西葛西センタービル体育館（通称：ヒューリック西葛西体育館）を選手専用の練習用体育館として無償貸与しています。また、2022年は日本で初めての開催となった世界選手権への特別協賛を行いました。



看板広告

学術・研究支援

第10回ヒューリック学生アイデアコンペ「誰も知らない銀座」をテーマに開催

このコンペは不動産会社として、学生の皆さまが都市や建築について提案をする機会をつくりたいとの想いで企画したものです。2022年で10回目となるヒューリック学生アイデアコンペでは、応募作品106点を受領しました。

ヒューリック本社で行われた2次審査では、学生たちの熱心なプレゼンテーションや審査委員との質疑応答が行われ、審査委員の議論を経て、最優秀賞1作品、優秀賞3作品、佳作6作品が決定しました。

社会福祉支援

ひとり親世帯への支援

当社はひとり親世帯への支援のため、2020年から認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぁーらむへの寄付を実施しております。2022年については、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、無収入や減収となったひとり親世帯への食品支援活動に対し10百万円の寄付を行いました。

ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度

当社は、高齢化の進展に伴う社会的課題の解決に貢献したいと考え、介護福祉士を目指す学生を支援するための「ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度」を2017年に創設しました。奨学金は、返還義務のない給付型奨学金としており、介護の現場で働き手が不足している現状を支援することを目指しています。2020年からは更に対象校・対象人数を拡大しました。

社会福祉法人日本介助犬協会への支援

当社は障がい者支援の拡充として、2022年より社会福祉法人日本介助犬協会に協賛しています。

介助犬とは、盲導犬等と同じく、補助犬の種類の1つですが、障がい者の方を含め認知度の低さが大きな課題となっています。今後も当社では介助犬の普及に向けて支援を行っていきます。



主な社会貢献活動項目（2022年）

- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催
- 文部科学大臣杯小・中学校将棋団体戦への特別協賛
- 棋士会将棋フェスティバル（東日本大震災復興応援イベント）への支援
- 東京・将棋会館の移転
- 日本パラバドミントン連盟への支援
- 経団連自然保護基金への寄付
- 京都大学環境研究への助成
- 京都大学給付型奨学金プログラムへの寄付
- 学生アイデアコンペの実施
- 根津育英会への支援
- アグリフューチャージャパン支援
- ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営
- 使用済切手寄贈
- ひとり親世帯への支援
- マッチングギフト
- 日本赤十字社への寄付
- 毎日新聞ふくしま支援への後援
- 新国立劇場運営財団への支援
- 事業所内保育所の地域開放
- 本社ビルでのこども向け夏祭りの開催
- 従業員の社会貢献活動への補助
- 防災備蓄食料の寄贈
- 鳴戸相撲部屋後援会への支援
- 社会福祉法人日本介助犬協会への支援
- 植林活動
- 一般社団法人国立代々木競技場世界遺産登録推進協議会への寄付

＜従業員の社会貢献＞

- 日本赤十字社への寄付
- 公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンへの寄付
- 地域清掃活動　　等

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

経営の透明性と効率性を高め、
社会から信頼される企業であり続けるため、
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

基本的な考え方

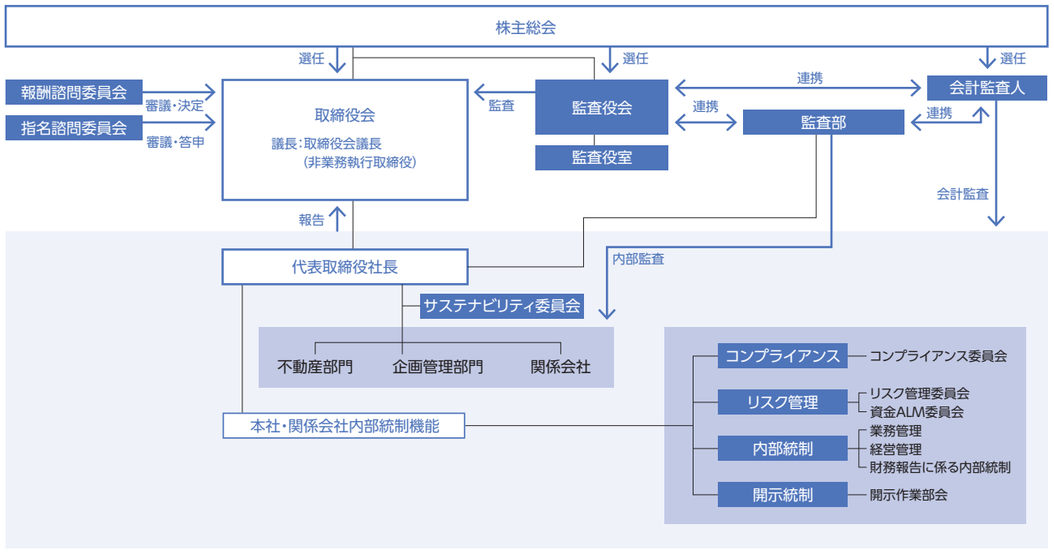
当社グループは、「内部統制」、「リスク管理」、「コンプライアンス」、「開示統制」が十分機能したコーポレート・ガバナンス体制を構築することが経営の重要課題であると認識しています。ステークホルダーの皆さまに対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たしつつ、誠実に業務を遂行していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社では、株主をはじめとする全てのステークホルダーへの責務を自覚し、透明かつ誠実な経営に留意するとともに、企業統治の枠組みについて「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

株主総会で選任された取締役で構成される取締役会は、原則として毎月1回の定例開催に加え、必要がある場合は臨時に開催され、「取締役会規程」に基づき、法令及び定款に定められた事項ならびに業務執行に関する重要な事項を決議し、取締役及び取締役会によって選任され業務執行を担う執行役員の職務執行全般を監督しています。2023年に社外取締役を２名増員し、取締役会の構成は業務執行取締役5名、非業務執行取締役7名となりました。また、取締役会議長は非業務執行取締役が務める体制となっています（2023年3月23日現在）。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年3月23日現在）



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

2015年6月1日に施行された『コーポレートガバナンス・コード』制定に伴い、以下の「任意の委員会」を設置しています。

指名諮問委員会

役員の指名に関して、取締役会への答申を行う機能を持ち、以下の事項について審議を行います。

(1) 取締役・監査役候補者の選任、取締役の異動（昇任等）、取締役の解任

(2) その他、いわゆるサクセッションプラン、及び上記(1)に関連して取締役会が必要と認めた事項

委員会のメンバーは4名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として年1回以上、指名委員長が招集して開催されますが、他の指名委員も必要に応じて委員会を招集することができます。

報酬諮問委員会

取締役会から委任を受け、以下の事項について審議し、決定を行います。以前は審議のみでしたが、2019年より決定まで行うこととし、ガバナンスの機能を更に強化しました。

(1) 取締役報酬の支給基準・その内容

(2) 取締役の報酬に関して取締役会が必要と認めた事項

委員会のメンバーは4名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として年2回、報酬委員長が招集して開催されますが、他の報酬委員も必要に応じて委員会を招集することができます。

取締役会、監査役会、各委員会のメンバー

当社の取締役会及び監査役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会は、以下のメンバーで構成されています。なお、各委員会のメンバー全員が独立社外取締役です。

2023年4月1日現在、取締役会・監査役会のメンバーは、男性12名　女性5名です。

役職名	氏名	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役会長	西浦　三郎	○	—	—	—
代表取締役社長	前田　隆也	○	—	—	—
代表取締役副社長	志賀　秀啓	○	—	—	—
取締役副社長	小林　元	○	—	—	—
取締役専務執行役員	中嶋　忠	○	—	—	—
取締役（非業務執行）取締役会議長	吉留　学	◎	—	—	—
取締役（社外）	宮島　司	○	—	◎	○
取締役（社外）	山田　秀雄	○	—	○	◎
取締役（社外）	福島　敦子	○	—	○	○
取締役（社外）	辻　伸治	○	—	○	○
取締役（社外）	秋田　喜代美	○	—	—	—
取締役（社外）	髙橋　祐子	○	—	—	—
常勤監査役	岡本　雅弘	—	◎	—	—
常勤監査役	田中　美衣	—	○	—	—
監査役（社外）	小林　伸行	—	○	—	—
監査役（社外）	関口　憲一	—	○	—	—
監査役（社外）	小池　德子	—	○	—	—

※ ◎はそれぞれの会議体の長を指します。

役員の指名等について

取締役候補者・監査役候補者の指名の方針

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、人格識見に優れ善管注意義務を適切に果たす者であることに加え、様々な職務歴・専門分野を考慮し、偏りのない多様な観点から当社の企業価値向上に資すると考えられる者を選出してまいります。特に監査役候補者には、会計に造詣の深い点を考慮した候補者を1名以上選任するよう、努めています。

取締役候補者・監査役候補者の指名の手続き

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、独立社外取締役のみで構成される指名諮問委員会の審議を経て、取締役会へ答申することとしています。各候補者の選任理由については、株主総会招集通知に記載することとしています。

取締役のスキル・マトリックス

中長期経営計画の実現に向け、必要と考える取締役のスキルを①企業経営②サステナビリティ・ESG③財務・会計・ファイナンス④法務・コンプライアンス⑤リスクマネジメント⑥人事・労務・人材開発⑦不動産事業に関するスキルと定義しております。

当社の求めるスキルを持つ取締役を適切に選任しており、その一覧は下表のとおりです。

氏名	役職名	企業経営	サステナビリティ・ESG	財務・会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	リスクマネジメント	人事・労務・人材開発	不動産事業
西浦　三郎	代表取締役会長	◎	○	○		○	○	○
前田　隆也	代表取締役社長	◎	○			○	○	◎
志賀　秀啓	代表取締役副社長	○		○	○		○	◎
小林　元	取締役副社長	○	○	◎			○	
中嶋　忠	取締役専務執行役員	○	○			○	○	◎
吉留　学	取締役(非業務執行) 取締役会議長	○	○	○	○	○	◎	○
宮島　司	社外取締役		○		◎			
山田　秀雄	社外取締役				◎		○	
福島　敦子	社外取締役		◎				○	
辻　伸治	社外取締役	◎				○		
秋田　喜代美	社外取締役		○				◎	
髙橋　祐子	社外取締役	○		◎				

※○をつけたスキルの中で特に代表的なスキルに◎を付けています。
※上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

社外取締役・社外監査役

当社は東京証券取引所規程に則り、当社が定めた独立社外役員の独立性判断基準(当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにて開示)を充足した、独立社外取締役・独立社外監査役を選任しています。社外取締役・社外監査役の専門性及び選任の理由は以下の通りです。

社外取締役※1

氏名	2022年度 取締役会出席状況	職業・所属等	選任の理由	独立役員
宮島　司	16回／16回(100%)	慶應義塾大学名誉教授、弁護士、朝日大学・大学院教授	学識経験者として幅広い実績と見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
山田　秀雄	16回／16回(100%)	山田・尾﨑法律事務所代表弁護士	長年にわたり弁護士として活躍され、法律の専門家としての高い見識と他の企業における社外取締役などの経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
福島　敦子	16回／16回(100%)	ジャーナリスト、農林水産省林政審議会委員	マスコミ業界で長年活躍され、豊富な経験を有しており、社会経済、環境、文化、ダイバーシティなど幅広い多様な視点を当社グループの経営に反映していただけると考えたため。	○
辻　伸治※2	12回／12回(100%)	SOMPOホールディングス(株)顧問	大手損害保険会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
秋田　喜代美	—	東京大学名誉教授、学習院大学教授	教育学に関わる高い専門性に基づく助言を当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
髙橋　祐子	—	髙橋祐子公認会計士事務所	企業会計に関わる専門性及び大手広告代理店での経営者として豊富な経験を有しており、その知見を当社のグループ経営に反映いただけると考えたため。	○

社外監査役※1

氏名	2022年度出席状況		職業・所属等	選任の理由	独立役員
	取締役会	監査役会			
小林　伸行	16回/16回 (100%)	14回/14回 (100%)	小林公認会計士事務所 所長	公認会計士及び税理士として会計・税務の専門的知識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
関口　憲一	16回/16回 (100%)	14回/14回 (100%)	明治安田生命保険(相) 名誉顧問	長年にわたり、取締役社長、取締役会長として豊富な企業経営経験と幅広い見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
小池　徳子	—		公認会計士小池事務所	公認会計士として豊富な業務経験と専門的な見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○

※1 2022年中に退任した社外取締役、社外監査役は記載していません。
※2 2022年3月23日就任

独立社外役員の独立性判断基準

1.本人が現在または過去3年間において、以下に掲げる者に該当しないこと

(1) 当社関係者

以下に定める要件を満たす者を当社関係者とする。

① 当社の業務執行者※1が役員に就任している会社の業務執行者

② 直接・間接に10%以上の議決権を有する当社の大株主、またはその業務執行者

③ 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員

(2) 当社の主要な借入先※2の業務執行者

(3) 当社の主要な取引先※3の業務執行者

(4) 当社グループより、役員報酬以外に年間10百万円を超える報酬を受領している者

(5) 一定額を超える寄付金※4を当社より受領している団体の業務を執行する者

2.本人の配偶者、二親等内の親族または同居者が、現在、以下に掲げる者(重要でない者を除く)に該当しないこと

(1) 当社グループの業務執行者

(2) 上記1.(1)～(5)に掲げる者

尚、上記要件を満たさないが独立性を有すると判断される場合は、その根拠を開示して独立性を有すると認定することがある。

※1 業務執行者とは、業務執行取締役及び重要な使用人をいう。

※2 主要な借入先とは、連結総資産の2%を超える額の借入先をいう。

※3 主要な取引先とは、ある取引先と当社グループとの取引額が、当該取引先の直近最終年度における年間連結売上の2%を超える取引先をいう。

※4 一定額を超える寄付金とは、ある団体に対し、年間10百万円または当該団体の直近総収入の2%のいずれか大きい額を超える寄付金をいう。

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を継続的に確保するため、年1回、自己評価を行っており、この評価をもとに取締役会運営の適切な見直しを行っています。

評価内容

2022年度の取締役会の実効性に関する分析・評価を行った結果、全体の40%をそれぞれ多様な専門性を有する社外取締役が占め、かつ取締役が意見を述べやすい風土が醸成されており、適切なリスクテイクとリスク管理がなされていると評価されることから、ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

ただし、以下の点について、取締役会の継続的課題として認識し取り組んでいくことを確認しました。

- 論点を明確にした資料の提示等、運営の効率化に取り組むとともに、中長期的経営方針など重要議案の審議と議論を一層深めていく。
- 事業に関する各種リスクを幅広く提示し、適切なリスク判断を更に深めていく。
- SDGsにおける企業の役割も視野に入れ、ESGに関する議論を客観的指標も活用しつつ更に深めていく。
- 取締役会の構成について「多様性」の観点からの検討を続ける。

取締役からは、「議題の説明、ポイント、全体感、すべて過不足なく、非常にバランスがとれている印象である。」「女性の取締役、監査役がさらに充実されてきている。」等のご意見がありました。

監査体制と状況

当社は「監査役設置会社」ですが、株主総会で選任された監査役5名（うち常勤監査役2名、社外監査役3名）が監査役会を構成しています。監査役監査では、監査役会で作成した監査基本方針、監査基本計画に基づき、取締役会のほか、必要に応じて社内の委員会や会議への出席、取締役・執行役員からの職務の執行状況の聴取、重要な書類・会計伝票の閲覧等により、取締役・執行役員及び各部門の業務遂行状況の監査を実施しています。また、会計監査人による不正の発見、不備・問題点の指摘等は監査役が報告を受け、取締役会が迅速に対応します。こうした監査役の職務を補佐する組織として監査役室を設置しています。

独立した会計監査人としては、EY新日本有限責任監査法人が、財務諸表監査と内部統制監査を実施しています。

内部監査については、各業務ラインから独立した社長直轄の監査部が当社及び当社の関係会社の内部監査を実施しています。具体的には、監査部は取締役会が決議した「内部監査基本計画」に即した内部監査を計画的に行い、結果を社長に報告し、被監査部室に対し課題解決のための助言・指導・是正勧告を実施します。そして監査部を総括する社長は、内部監査に関する重要な事項について定期的に取締役会に報告しています。

こうした監査役、会計監査人、監査部は、相互に連携や定期的な情報交換を行うことで監査の実効性と効率性を高めています。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社では、取締役（非業務執行取締役を除く）の報酬については職位・職責の重みを考慮して決められた基本報酬（固定報酬）と、会社業績や会社業績への貢献度をもとに決定される業績連動報酬で構成しております。

業績連動報酬の一部については、株主の立場・目線で、会社の持続的成長と企業価値向上に向け業務執行に取り組んでいくためのインセンティブとする目的で、第86期定時株主総会での決議を経て、株式報酬制度を導入しております。

ただし、非業務執行取締役・監査役報酬については、その役割・職責に鑑み、基本報酬のみとしております。

なお、当社は、2021年2月18日の取締役会において役員報酬の決定方針を決議しています。

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容、具体的な報酬の決定等

当社の取締役の金銭報酬については、第92期定時株主総会において年額1,000百万円以内（うち社外取締役120百万円以内）と決議をいただいております。また、監査役の金銭報酬については、第85期定時株主総会において年額150百万円以内と決議をいただいています。

取締役（非業務執行取締役を除く）の株式報酬につきましては、第92期定時株主総会において株式給付信託（BBT）を1事業年度あたり上限300,000ポイントとすることについて決議をいただいています。

具体的な報酬の決定にあたっては、株主総会で決議された額の範囲内で、取締役会から委任を受けた独立社外取締役のみで構成される報酬諮問委員会が審議・決定を行うこととしています。また、監査役の報酬については、取締役の報酬とは別体系とし、株主総会で決議された額の範囲内で、監査役の協議において決定しています。

業績連動報酬について

取締役報酬（非業務執行取締役を除く）については、業績連動報酬である賞与・株式報酬と業績連動報酬以外の報酬である基本報酬から構成されており、その支給割合は業績連動報酬が40～50%、基本報酬が50～60%を目途としています。業績連動報酬に係る指標については、前年度の連結経常利益増減率を採用しています。当社の業績を端的に表すのは支払利息等の営業外損益を考慮したのちの経常利益であり、株主価値の中長期的な持続的向上を表すものでもあると考えられることから、その増減率を採用するに至っています。

なお、前年度の経常利益増減率が一定程度以下の場合は取締役の業績連動報酬の総枠を変更しないこととしています。業績連動報酬に係る賞与（金銭部分）と株式報酬（BBT）の比率は1：1とし、株式報酬部分については不祥事案が発生した場合、過去の付与分についても剥奪を行いうる仕組みとしています。

役員の報酬等

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（人）
		固定報酬	業績連動報酬（株式報酬）	業績連動報酬（賞与）	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	1,045	521	262	262	262	6
監査役（社外監査役を除く）	72	72	－	－	－	2
社外役員	126	126	－	－	－	8

※1 株式報酬は、業績連動型株式報酬制度として、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額であります。
※2 取締役（社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬（株式報酬）262百万円であります。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は「リスク管理の基本規程」を定めて、当社グループの業務において発生する様々なリスク（オペレーショナルリスク、市場リスク、流動性リスク、信用リスク等）を管理しています。

リスク管理体制

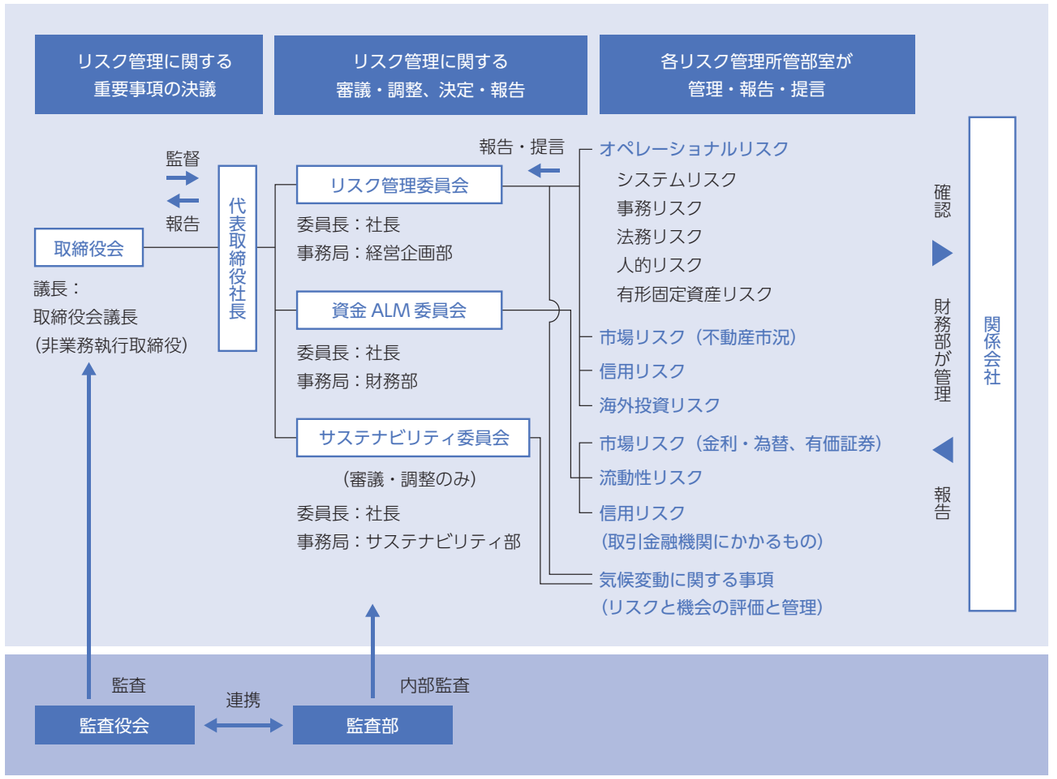
当社は、当社及び当社が経営管理を行う会社（以下、関係会社）のリスク管理を適切に行うことは経営の最重要課題の一つと認識して、取締役会を頂点とする管理体制の整備とその高度化に努めています。リスク区分ごとに定めたリスク管理を行う部署が、リスクの管理方法を策定して適切な対応を行うとともに、リスク管理の状況についてリスク管理委員会及び資金ALM委員会に定期的または必要に応じて報告・提言を行います。定期的に開催されるリスク管理委員会と資金ALM委員会では、各リスク管理所管部室からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。これを受けて取締役会はリスク管理に関する重要事項について決議します。また、当社の関係会社についても、リスク管理の正確かつ的確な報告を求めて適切なリスク管理を実施していることを確認するなど、取締役会は当社のリスク管理を監督しています。

更に、監査部が全ての部署・業務を対象とする内部監査を行い、リスク管理の適切性を確認しています。なお、リスク区分に関しては、必要に応じ適宜見直し・追加を実施いたします。

2022年は、金利や有価証券などの市場リスクをきめ細かくモニタリングするため、資金ALM委員会は、毎月の定期開催に加え臨時で5回開催するなど、各リスクの状況に応じた機動的な対応がなされています。

リスク管理体制図

2023年3月23日現在



緊急事態に備えた事業継続への取り組み（BCP）

緊急事態が発生した場合に、当社の役職員やその家族、会社の施設等への被害を最小限にとどめつつ、事業活動の重要な機能を継続させるための体制と方法を「事業継続基本計画」に定めた上で具体的な対応手順を示す「BCPマニュアル」を作成し、その内容を役職員に周知・徹底しています。また年1回以上の災害対策訓練を通じて緊急事態対策本部の設営、安否確認システムの運用確認、通信・情報収集の訓練などを実施するとともに、役職員に対する事業継続の重要性、災害対策に関する行動基準の再確認などを行っています。更に訓練で認識された課題について分析・評価を行い、それらを反映して「BCPマニュアル」を改定することで、より実践的なBCP体制の構築に努めています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、産業医と連携して対応方針を検討し、従業員の在宅勤務推進（育児・介護を理由とした者に限定された従来の制度を対象者を拡大して対応）、時差出勤やweb会議の推進等による通勤時の感染リスク低減の取り組み、一人ひとりの感染予防対策の徹底、ワクチン職域接種の開催等、様々な対応を実施しました。

また、当社は数多くの物件を開発・保有する不動産会社として、様々な災害を想定し、その対策を整えるため、ビルの構造等ハード面での対策（P.62～63「安全・安心への取り組み」に詳細記載）及び、運営・管理等ソフト面で様々な対策を講じ（P.64「取引先との連携」に詳細記載）、適宜見直しを行っています。

コンプライアンス

基本的な考え方

**社員一人ひとりが、法令や社内ルールなどを遵守し
高い倫理観に基づいた企業活動を行っていくことを通じて、お客さまをはじめとする
全てのステークホルダーの信頼に応え、企業の社会的責任を果たしていきます。**

コンプライアンスの推進体制

当社は、「コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行する」ことを基本方針としており、コンプライアンスに関する事項を当社と当社グループ会社共通の「コンプライアンス・マニュアル」に定め、常に高い倫理観のもとに日常の業務を遂行しています。コンプライアンスの管理体制については、取締役会を頂点として、全社的な体制を構築しています。コンプライアンス委員会では情報管理を含めたコンプライアンスの遵守・徹底状況やコンプライアンス・プログラムの実施状況の確認を通じてコンプライアンスリスクの評価と管理を実施しています。また、それらは定期的に取締役会へ報告されており、これを受けて取締役会はコンプライアンスに関する重要な事項の決定を行います。なお、2022年度のコンプライアンス違反は0件で、法令違反や罰金の支払い等も発生していません。

コンプライアンス・マニュアル

コンプライアンス・マニュアルは、「私たちの行動規範」に沿った形で下記の内容を定めています。

① 人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止
② 法令・ルールの遵守
③ 業務は誠実・公正に遂行する
④ 情報の適切な管理
⑤ インサイダー取引規制
⑥ 反社会的勢力との関係遮断
⑦ 環境保全への配慮
⑧ ベストコミュニケーションの維持、活性化
⑨ 知的財産権の尊重
⑩ 贈賄の禁止および接待・贈答について
⑪ 取引の透明性・合理性確保について

コンプライアンス・ホットライン

所属する部署のコンプライアンス・オフィサーに相談しても適切な是正措置がなされないと考える場合や問題の性質上相談することに抵抗を覚える場合、社内もしくは社外のコンプライアンス・ホットラインに匿名で直接通報することができます。コンプライアンス・ホットラインは、当社の役職員に加え、退職者、当社の取引先の社員等が関わった事項においても対象となり、人権侵害、腐敗行為、贈収賄、各種ハラスメント等、疑義をもった際には多岐にわたる事項の通報が可能です。通報を受けた場合、通報者の保護に細心の配慮をしつつ、事実調査を行い、速やかに対応します。

コンプライアンス研修の実施

贈収賄の禁止および接待・贈答、知的財産権、インサイダー取引規制、反社会的勢力との関係遮断等のコンプライアンス・マニュアルに即したテーマなどについて、定例的にコンプライアンス研修を実施し、派遣社員を含む全従業員にコンプライアンスを浸透させています。コンプライアンス研修では全体的なテーマのほか、不動産事業特有のコンプライアンスも考慮しつつ、重要テーマを定め、ディスカッション等も適宜実施しています。また、コンプライアンス研修を補足する形でコンプライアンスに関連するニュース・Q&Aを月1回、社内イントラネットに掲載しています。この他、新入社員研修、中途社員向け研修、グループ会社を含む新任役員を対象とした研修などを実施しています。

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティを適切に維持するために、情報管理諸規程に基づく管理体制を構築し、堅確な運用を実施しています。特にクラウド利用拡大を踏まえ、ネットワークと各種端末毎の接続制御と利用ログ監視など、社内外を問わない統合的な対策を進めています。

また、コンプライアンス研修等において、情報管理の重要性の周知徹底や、システム上の情報セキュリティ対策など、従業員一人ひとりの意識強化を図っています。更に、情報管理諸規程の遵守状況について内部監査を実施する他、必要に応じセキュリティ専門会社による技術監査も行い実効的な管理態勢維持に努めています。

株主・投資家への取り組み

基本的な考え方

**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会社説明会等を
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ます。**

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・投資家の皆さまの投資判断に資する公平かつ適時、正確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。

各種IRツールの充実

半期ごとに発行する株主通信のほか、ホームページのIRサイトでは最新のトピックスをタイムリーに情報発信しています。よりタイムリーに情報を受け取っていただけるよう、当社のニュースリリースが配信される度に登録者の方へメールでお知らせするメール配信サービスも行っています（登録は当社ホームページから行うことができます）。決算説明会等ではパワーポイントによる映像資料を活用し、わかりやすい説明に努めています。また、ホームページで説明会資料（和文版・英文版）の公開、動画の配信をしています。



株主優待

株主の皆さまの日頃のご支援に感謝するため、株主優待制度を実施しており、300株以上お持ちの株主の方へ年1回3,000円相当のグルメカタログギフトをお送りしています。更に、同一株主番号で基準日からさかのぼって3年以上継続して300株以上お持ちの株主の方はカタログからお好きな商品を2点お選びいただけます（6,000円相当）。

株主還元

当社は株主の皆さまへの適切な利益還元を経営課題と位置づけ、業績動向を踏まえた安定した配当を継続することを基本方針としております。2022年度の連結配当性向は40.3%であり、中期経営計画（2023～2025年）でも、連結配当性向を40%以上とすることを目標としております。

投資家への説明会の実施

当社は株主・投資家の皆さまに深く当社をご理解いただけるように努めています。当社は、主に機関投資家の皆さまを対象とした経営トップによる決算説明会を毎年2回（第2四半期、期末）実施しています。また、機関投資家を個別に訪問し自社の説明を行う「ワン・オン・ワン・ミーティング」を国内で多数実施しているほか、欧州・米国・アジアなどの海外機関投資家に対して積極的にIR活動を展開しています。

なお、2022年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、投資家への訪問は控え、オンラインでのIRミーティングを中心に実施しました。

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して、タイムリーかつ詳細な情報を公開しています。2022年は、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調査 総合部門最優秀サイト」、Gómez IRサイトランキングでは、「IRサイト総合ランキング銀賞」、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2022年インターネットIR表彰 優良賞」を受賞しました。

企業ホームページ 最優秀サイト 2022 日興アイ・アール 総合部門

Gomez IR Site Ranking IRサイト総合ランキング 銀賞 2022年

Internet IR 優良賞 2022 Daiwa Investor Relations

役員一覧（2023年4月1日現在）

取締役



代表取締役会長
西浦 三郎

1971年 4月 (株)富士銀行入行
2000年 8月 同 常務執行役員 法人グループ長兼法人開発部長
2002年 4月 (株)みずほ銀行 常務執行役員
2004年 4月 同 取締役副頭取
2006年 3月 ヒューリック(株) 代表取締役社長
2016年 3月 同 代表取締役会長(現任)
2022年 5月 (株)リソー教育 取締役(非業務執行)(現任)



代表取締役社長
前田 隆也

1984年 4月 大成建設(株)入社
2007年 10月 ヒューリック(株) 不動産開発第二部次長
2008年 6月 同 不動産開発第二部長
2009年 3月 同 取締役執行役員不動産開発第二部長
2010年 10月 同 取締役執行役員事業企画部長
2013年 4月 同 取締役執行役員不動産統括部長
2014年 4月 同 取締役常務執行役員不動産統括部長
2015年 1月 同 取締役常務執行役員開発事業第一部長
2020年 4月 同 取締役専務執行役員
2021年 4月 同 代表取締役副社長
2022年 3月 同 代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長
志賀 秀啓

1978年 4月 (株)富士銀行入行
2005年 1月 (株)みずほ銀行 関連事業部長
2006年 3月 ヒューリック(株) 代表取締役専務取締役
2006年 7月 同 代表取締役専務執行役員
2020年 4月 同 代表取締役副社長(現任)



取締役（副社長）
小林 元

1980年 4月 (株)富士銀行入行
2003年 5月 (株)みずほ銀行 浜松支店長
2004年 4月 同 五反田駅前支店長
2006年 8月 ヒューリック(株) 執行役員総合企画部長
2010年 4月 同 常務執行役員総合企画部長
2013年 2月 同 専務執行役員総合企画部長
2013年 3月 同 取締役専務執行役員総合企画部長
2022年 4月 同 取締役副社長人事部長
2023年 1月 同 取締役副社長(現任)



取締役
(専務執行役員)
中嶋 忠

1980年 4月 野村不動産(株)入社
2012年 4月 同 取締役常務執行役員
2012年 5月 野村不動産ホールディングス(株) 執行役員
2013年 4月 野村不動産(株) 取締役専務執行役員都市開発事業本部長
2014年 4月 同 代表取締役専務執行役員都市開発事業本部長
2016年 4月 同 顧問
2016年 8月 ヒューリック(株) 常務執行役員開発事業第三部長
2017年 4月 同 常務執行役員バリューアッド事業部統括部長兼開発ソリューション部長
2019年 1月 同 常務執行役員
2020年 3月 同 取締役常務執行役員
2021年 4月 同 取締役専務執行役員(現任)



取締役
(非業務執行)
取締役会議長
吉留 学

1977年 4月 (株)富士銀行入行
2005年 4月 (株)みずほ銀行 執行役員人事部長
2006年 3月 同 常務執行役員
2009年 4月 同 取締役副頭取
2012年 3月 ヒューリック(株) 常勤監査役
2015年 3月 同 代表取締役副社長
2016年 3月 同 代表取締役社長
2022年 3月 同 取締役(非業務執行)取締役会議長(現任)



社外取締役
宮島 司

1990年 4月 慶應義塾大学法学部教授、法学博士
2003年 4月 弁護士登録
2004年 4月 損害保険料率算出機構 理事
2007年 6月 明治安田生命保険(相) 評議員
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2010年 10月 私法学会 理事
2013年 10月 (独)鉄道建設・運輸施設整備支援機構 資産処分審議会 会長(現任)
2014年 6月 大日本印刷(株) 社外取締役(現任)
(株)ミクニ 社外監査役(現任)
2015年 6月 三井住友海上火災保険(株) 社外取締役
2015年 10月 (学)田園調布学園 評議員
2016年 4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)
朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)
2018年 6月 (株)ダイフク 社外監査役(現任)
2021年 7月 (一社)日本共済協会審査委員会委員(現任)



社外取締役
山田 秀雄

1984年 4月 弁護士登録
1998年 5月 太洋化学工業(株) 社外監査役(現任)
2004年 6月 (株)サトー 社外取締役
2006年 3月 ライオン(株) 社外取締役
2007年 6月 石井食品(株) 社外監査役
(株)ミクニ 社外監査役
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2011年 3月 (株)西武ライオンズ 社外監査役
2014年 4月 第二東京弁護士会 会長
日本弁護士連合会副会長
2015年 6月 サトーホールディングス(株) 社外取締役(現任)
(公財)橘秋子記念財団 理事長(現任)
2016年 6月 (株)ミクニ 社外取締役(現任)



社外取締役
福島 敦子

1985年 4月 中部日本放送(株)入社
1988年 4月 NHK契約キャスター
1993年 10月 TBS契約キャスター
2005年 4月 テレビ東京経済番組担当キャスター
2006年 4月 国立大学法人島根大学 経営協議会委員(現任)
2006年 12月 パナソニック(株)(現 パナソニックホールディングス(株))経営アドバイザー
2012年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2015年 6月 名古屋鉄道(株) 社外取締役(現任)
カルビー(株) 社外取締役(現任)
2017年 10月 (公財)りそな未来財団 理事(現任)
2020年 3月 農林水産省林政審議会委員(現任)
2022年 2月 キユーピー(株) 社外取締役(現任)



社外取締役
辻 伸治

1979年 4月 安田火災海上保険(株)入社
2008年 4月 (株)損害保険ジャパン 執行役員カスタマーサービス部長
2009年 4月 同 常務執行役員
2011年 6月 NKSJホールディングス(株) 取締役常務執行役員
2012年 4月 同 取締役専務執行役員
2014年 4月 同 代表取締役副社長執行役員
2016年 4月 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険(株)
(現 SOMPOひまわり生命保険(株)) 取締役
2017年 4月 SOMPOホールディングス(株) グループCFO
代表取締役副社長執行役員
2019年 1月 同 グループCOO 代表取締役副社長執行役員
2019年 6月 同 グループCOO 取締役代表執行役副社長
2021年 6月 SOMPOケア(株) 取締役
2022年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2022年 4月 SOMPOホールディングス(株) 取締役
2022年 6月 同 顧問(現任)



社外取締役
秋田 喜代美

2004年 4月 東京大学大学院教育学研究科教授
2005年 4月 放送大学客員教授
2015年 7月 東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター初代センター長
2018年 4月 東京大学大学院教育学研究科研究科長、同教育学部長
2021年 4月 学習院大学文学部教育学科教授(現任)
2021年 6月 東京大学名誉教授(現任)
2023年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)



社外取締役
髙橋 祐子

1992年 10月 センチュリー監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
1996年 4月 公認会計士登録
2001年 2月 (株)電通入社
2010年 4月 同 グローバル事業統括局経営管理部長
2014年 8月 同 経営企画局グローバル・ファイナンス部長
2017年 1月 同 経理局局長
2020年 1月 (株)電通グループ 執行役員
2021年 7月 髙橋祐子公認会計士事務所開業
2022年 1月 17LIVE(株) 社外監査役(現任)
2022年 3月 (株)電通グループ 取締役(非業務執行)
2023年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役
岡本 雅弘

1985年 4月 (株)富士銀行入行
2008年 4月 (株)みずほ銀行 いわき支店長
2013年 10月 (株)みずほフィナンシャルグループ 法務部長
(株)みずほ銀行 法務部長
2016年 7月 日本ピューホテル(株) 常勤社外監査役
2021年 3月 ヒューリック(株) 常勤監査役(現任)
日本ピューホテル(株) 監査役(現任)
(株)東京ソワール 社外取締役監査等委員(現任)



常勤監査役
田中 美衣

2010年 12月 弁護士登録
2011年 1月 赤松・米津総合法律事務所入所
2011年 9月 田村町総合法律事務所入所
2011年 12月 税理士登録
2015年 12月 タイラカ総合法律事務所入所
2016年 10月 ヒューリック(株)入社
2017年 10月 同 総合企画部部長代理
2018年 7月 同 総合企画部参事役
2020年 4月 同 法務・コンプライアンス部参事役
2020年 11月 同 経営企画部参事役
2023年 3月 同 常勤監査役(現任)



社外監査役
小林 伸行

1991年 3月 公認会計士登録
1995年 12月 小林公認会計士事務所開設
2005年 3月 税理士登録
2007年 4月 (独)国立環境研究所 監事
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
2010年 4月 名古屋商科大学大学院教授(現任)
2011年 10月 (独)日本芸術文化振興会 監事
2017年 7月 (独)労働政策研究・研修機構 監事
2017年 10月 東京地方裁判所 専門委員(現任)
2019年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長(現任)
2022年 7月 日本公認会計士協会 理事(現任)



社外監査役
関口 憲一

1972年 4月 安田生命保険(相)入社
2001年 4月 同 常務取締役資産運用副総局長兼運用企画部長
2002年 4月 安田ライフダイレクト損害保険(株) 取締役社長
2004年 1月 明治安田生命保険(相) 常務取締役新市場営業部門長
2005年 12月 同 代表取締役会長
2006年 7月 同 取締役会長代表執行役
2013年 7月 同 特別顧問
2014年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
2015年 10月 (株)九州フィナンシャルグループ 社外監査役(現任)
2018年 6月 奥比叡参詣自動車道(株) 取締役(現任)
新宿サブナード(株) 取締役(現任)
2022年 4月 明治安田生命保険(相) 名誉顧問(現任)



社外監査役
小池 徳子

1989年 10月 青山監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)入所
1993年 4月 公認会計士登録
1994年 9月 山田&パートナーズ会計事務所(現税理士法人山田&パートナーズ)入所
1997年 1月 公認会計士小池事務所開業
2015年 6月 (株)東日本銀行 社外監査役(現任)
2020年 6月 (株)マツモトキヨシホールディングス(現(株)マツキヨココカラ&カンパニー) 社外監査役(現任)
2023年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)

執行役員

副社長
屋嘉比 康樹

常務執行役員
野口 和宏
梅田 康
原 広至
森川 幹夫

執行役員
西川 嘉人
牟田神東 裕二
吉永 景子
長塚 嘉一
飯島 弘行
黒部 三樹
太田 謙
成瀬 麻弓

取締役会議長メッセージ



取締役（非業務執行）取締役会議長
吉留 学

コーポレートガバナンス向上への取り組み

コーポレートガバナンス・コードは取締役会の主な役割、責務として企業戦略等の大きな方向性を示すこと、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、経営陣に対する実効性の高い監督を行うことを挙げています。当社の取締役会はこれらを高いレベルで遂行すべく、不断にガバナンス・システムの向上に努めております。昨年、マネジメントボード型の取締役会からモニタリングモデル型への移行を志向して、取締役会議長を非業務執行取締役が担う体制に変更、取締役会付議基準の見直しも行い執行側に権限移譲する範囲を拡大しました。当社の取締役会は中長期的な経営課題に関わる事柄を幅広く取り上げ、深く議論する場としての性格を強めています。

2022年度は中期経営計画の完遂と2023年からスタートする新中期経営計画（以下、新中計）（2023～2025年）の策定に向けた議論を深めることが最大のテーマでした。年度を通してサステナブル経営、人的資本、新規事業など重要な経営課題を順次議題として取り上げ、討議、意見交換を行いました。中間期時点では、個別の課題から離れて「次期中計の骨格」をテーマに、当社の目指すべき姿、経営方針についても議論しています。こうしたプロセスを経ることによって中長期的な課題、リスクが明確となり、方向性や対処すべき事柄を取締役会メンバー全員が共有し、年度末の新中計策定の審議に臨むことができました。新中計は十分に議論を尽くした上で、成案を得るに至ったと考えています。新中計審議の場で私が特に印象に残ったのは、他がやらない特徴を持った事業を追求することについて社外役員の方々から強い支持があったことです。事業環境が大きく変化する中、新しいことに積極的にチャレンジする環境の整備、攻めのガバナンスも、取締役会として取り組んで参ります。

これからの取締役会の責務

新たにスタートした新中計（2023～2025年）は、継続的な利益成長を基盤とし、社会課題への対応を通じて企業価値の着実な向上を目指しています。事業環境変化に迅速、柔軟に対応した万全のリスクマネジメントと適切なリスクテイクを通じてステークホルダー、社会の期待にお応えすべく、取締役会の責務を果たして参ります。

当社の取締役会は、今年度社外取締役が2名増えたことによって、社外取締役比率が5割、非業務執行取締役比率が約6割となり、モニタリングモデル型ボードへさらに歩を進めました。また新任の取締役、監査役4名は全員が女性で、ボード構成メンバーの女性役員比率は約3割となりました。新役員はそれぞれ多様なバックグラウンド、知見を持つ方々です。ダイバーシティを進化させた取締役会において、今まで以上に多面的な視点から活発に議論が交わされることと期待しております。

社外役員メッセージ



社外取締役
辻 伸治

企業経営経験者として豊富な経験と幅広い見識を有する。
2022年より当社社外取締役。

コーポレートガバナンスの重要性が身に染みた体験が私には2件あります。一つは、2001年の米国同時多発テロによって経営破綻した損害保険会社に、破綻処理チームの一員として派遣されたことです。この会社では、再保険契約の不備が発覚し、未曾有の事態に伴う巨額の保険金支払いに耐えられず債務超過となりました。裁判所の管理下に置かれ、取締役全員が辞任しました。もう一つは、2005年に発生した保険金不払い問題です。業界内で新保険の開発が過熱し、現場の実務が追い付かなかったことが原因でした。厳しい行政処分を受け、経営トップが辞任しました。私は、広報部長としてハードなマスコミ対応を余儀なくされました。お城に例えて「築城十年、落城一日」、日本にコーポレートガバナンス・コードが導入される2015年以前の事件です。

不動産市場では、ヒューリックを中心とする企業連合が、2021年、2022年と2年連続で国内不動産取引の史上最高金額を塗り替えました。ヒューリックの業績は過去最高益を連続して塗り替えています。一方で、この流れに合わせるようにコーポレートガバナンスのレベルを上げています。今期の取締役会は、社内取締役が6名、社外取締役は前期より2名増えて6名（うち女性3名）となり、同数となりました。監査役会は、常勤が2名、社外が3名ですので、取締役会の出席者としては、社外メンバーの人数が上回ることになりました。体制・人数の次の課題は現実に実効性を高めることです。利益、資本効率の目標達成に加えて、SDGs、パーパス、Z世代など、社会が注目するキーワードを念頭に置いて、全てのステークホルダーから信頼される企業を目指し、責任を果たしたいと思います。



社外監査役
関口 憲一

企業経営経験者として豊富な経験と幅広い見識を有する。
2014年より当社社外監査役。

ヒューリックのコーポレートガバナンス体制

取締役会の体制は、取締役12名、監査役5名の17名で構成されています。社外役員は9名です（取締役6名、監査役3名）。社外役員はそれぞれがその分野の専門性と経験、キャリア、属性が異なるので、会社の将来展望、企業課題に関する議論では多角的視点からの意見交換が行われていると感じます。

取締役会でなされる議論の傾向は、予め議案内容は配布されて読み込まれているので、議案に関する確認事項や質問は本質的で核心を突いていると思います。不確定な将来に関わる案件に関する発言では、リスクの質とその所在、リスクの規模に関する見方が付議者と相異する場合があります。ガバナンスの観点からは、相違自体に意義がある議論になっていると思います。

社外監査役としての役割

付議議案は、関連部署の必要な検討を経て上程されているか否かを考えながら資料を閲読します。同時に未検討な部分は無いかを網羅的に確認し、不作為の誤りが無いように努めています。

また、監査役会では定期に内部監査部長報告を受け、報告内容と取締役会議案との整合性が取れているかの確認を行います。関連会社監査報告などは、異常傾向が無いことを確認します。

監査重点項目として、会社がサステナブルな社会・経済体制の発展を目指すための環境改善の努力を如何に行っているかを挙げています。地球規模の変動に対処するステークホルダーからの要請と経営のあり方の両者が、どの地点で交差するべきかの模索が自己研鑽の課題となっています。

ヒューリックへの期待

ヒューリックのこれまでの急角度の成長は、第一に「経営陣が見定める」成長分野に「専門人材を積極的に活用」し、第二に「優れた人材を恒常的に登用」することにより成し遂げられて来ました。従業員一人当りに関する諸指標が物語る通りだと思います。

この「事業は人なり」の基本的な経営スタイルを今後も成長戦略の根幹に置いて、人口や産業構造の変化、ユーザーのニーズの変化を的確に捉えた資産ポートフォリオを構築し、変化を先取する企業となってもらいたい。同時に、不動産は文化そのものです。変わらぬものの良さも表現する役割も果たせればヒューリックらしさが際立つのではないかと思っています。

財務データ

財務分析

経営成績

（営業収益）

2022年度の営業収益は、523,424百万円となり、対前期比で76,346百万円増加いたしました。これは、2021年度及び2022年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上が増加したことによるものであります。

（営業利益）

2022年度の営業利益は、126,147百万円となり、対前期比で11,640百万円増加いたしました。これは、物件の竣工、取得によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上総利益が増加したことによるものであります。

（経常利益）

2022年度の経常利益は、123,222百万円となり、対前期比で13,640百万円増加いたしました。これは、上記営業利益の増加に加え、賃貸解約関係収入の増加等により営業外収益が増加したことによるものであります。

（親会社株主に帰属する当期純利益）

2022年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、79,150百万円となり、対前期比で9,586百万円増加いたしました。これは、上記経常利益の増加があった一方で、建替に関連する特別損失や税金費用が増加したことによるものであります。

各セグメントの業績は、次の通りであります。

（各セグメントの営業収益は、セグメント間の内部営業収益、振替高を含みます。）

（不動産事業）

当社グループの中核事業は、東京23区を中心に、約260件（販売用不動産除く）の賃貸物件・賃貸可能面積約136万㎡を活用した不動産賃貸事業であります。マーケットニーズに即した用途バランスと競争優位性を有する賃貸ポートフォリオを再構築する観点から、ポートフォリオの組替をおこなうとともに、耐震・省エネに優れた開発・建替の加速による優良アセットの積み上げに取り組んでおります。また、高付加価値を創出して収益化するバリューアッド事業の強化にも取り組んでおります。

2022年度の新規物件（固定資産）の取得につきましては、ヒューリック渋谷宇田川町ビル（東京都渋谷区）（追加取得）、日立ソリューションズタワー（東京都品川区）、ヒューリックみなとみらい（横浜市中区）、鈴乃屋本店ビル（東京都台東区）、ワンズモール（千葉県千葉市）及びLF板橋（底地）（東京都板橋区）などを取得いたしました。

開発・建替事業（固定資産）につきましては、HULIC &New GINZA NAMIKI 6（東京都中央区）が2022年5月に竣工いたしました。

また、銀座コア（東京都中央区）を取得し、権利者と銀座コア再開発の共同事業に関する基本協定等を締結し、事業パートナーとして参画することを決定しました。そのほか、（仮称）新宿318開発計画（東京都新宿区）及び（仮称）三郷物流開発計画（埼玉県三郷市）の開発用地を取得したほか、（仮称）千駄ヶ谷センタービル建替計画（東京都渋谷区）、（仮称）福岡ビル建替計画（福岡市中央区）、（仮称）札幌建替計画（2期工事）（札幌市中央区）、（仮称）銀座ビル建替計画（東京都中央区）及び（仮称）心斎橋開発計画（大阪市中央区）などが順調に進行しております。

PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）事業につきましては、東京都と渋谷区実施の「都市再生ステップアップ・プロジェクト（渋谷地区）渋谷一丁目地区共同開発事業」において、基本協定締結のうえ事業推進中であるほか、（仮称）錦糸町開発計画（東京都墨田区）（2023年1月竣工済）などが順調に進行しております。

販売用不動産につきましては、FKDショッピングモール宇都宮インターパーク店（栃木県宇都宮市）などを取得し、池袋東急ハンズ（東京都豊島区）、Bleu Cinq Point（東京都港区）、ヒューリック小舟町ビル（東京都中央区）（一部）、リーフみなとみらい（横浜市西区）及びFKDショッピングモール宇都宮インターパーク店（栃木県宇都宮市）（一部）などを売却しております。

このように、当セグメントにおける事業は順調に進行しており、2021年度及び2022年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入は安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上も順調に推移したことなどから、2022年度の営業収益は493,143百万円（前期比66,431百万円、15.5%増）、営業利益は139,779百万円（前期比8,534百万円、6.5%増）となりました。

（保険事業）

保険事業におきましては、連結子会社であるヒューリック保険サービス株式会社が、国内・外資系の保険会社と代理店契約を結んでおり、法人から個人まで多彩な保険商品を販売しております。保険業界の事業環境は引き続き厳しい環境にありますが、既存損保代理店の営業権取得を重点戦略として、法人取引を中心に営業展開をしております。

この結果、当セグメントにおける営業収益は3,616百万円（前期比456百万円、14.4%増）、営業利益は1,040百万円（前期比247百万円、31.2%増）となりました。

（ホテル・旅館事業）

ホテル・旅館事業におきましては、連結子会社であるヒューリックホテルマネジメント株式会社は「THE GATE HOTEL」シリーズ、ヒューリックふふ株式会社は「ふふ」シリーズ、日本ビューホテル株式会社は「ビューホテル」シリーズを中心に、ホテル及び旅館の運営をおこなっております。

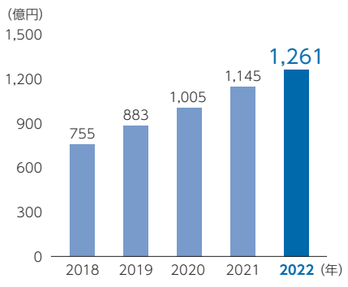
2022年度においては、コロナ感染者の増加に伴う行動制限の影響がありましたが、稼働・客室単価とも回復してきております。

この結果、当セグメントにおける営業収益は27,635百万円（前期比10,970百万円、65.8%増）、営業損失は5,099百万円（前年同期は営業損失7,995百万円）となりました。

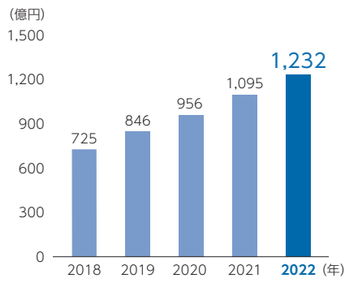
（その他）

その他におきましては、主に連結子会社であるヒューリックビルド株式会社が、当社保有ビル等の営繕工事、テナント退去時の原状回復工事、新規入居時の内装工事を中心に受注実績を積み上げた結果、営業収益は7,627百万円（前期比△868百万円、10.2%減）、営業利益は607百万円（前期比△202百万円、24.9%減）となりました。

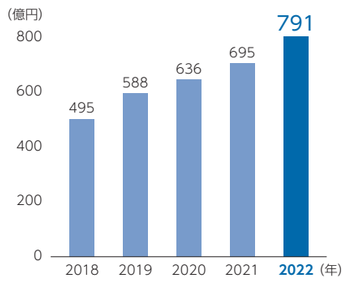
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



財政状態

（資産）

2022年度末の資産合計は、2,320,337百万円となり、対前期末比113,011百万円増加いたしました。当社グループにおきましては、賃貸ポートフォリオの再構築と開発事業及びバリューアッド事業の強靭化の観点から、ポートフォリオの組替や開発・建替及びバリューアッド事業を推進しております。

また、ヒューリックリート投資法人及びヒューリックプライベートリート投資法人の中長期的な収益向上と優良アセットの着実な積上げを実現するために、スポンサーとしてのサポートやバックアップにも努めております。

主な項目の増減は以下の通りであります。

- **現金及び預金** ―― 67,805百万円減少
- **販売用不動産** ―― 19,007百万円減少
  （固定資産からの振替、物件の取得及び売却等）
- **土地** ―― 108,045百万円増加
  （物件の取得及び販売用不動産への振替等）
- **投資有価証券** ―― 59,158百万円増加
  （投資有価証券の取得、売却及び有価証券の含み益の増加等）

(負債)

2022年度末の負債合計は、1,633,183百万円となり、対前期末比64,190百万円増加いたしました。これは主に、設備投資等に伴い、資金調達をおこなったことによるものであります。

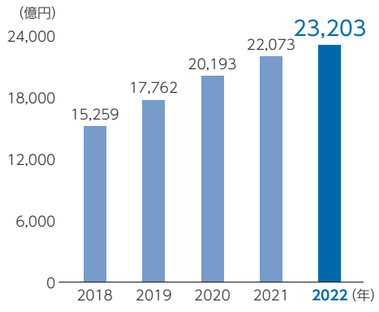
当社グループの借入金残高は1,019,986百万円となっておりますが、このうち特別目的会社(ＳＰＣ)のノンリコースローンが11,745百万円含まれております。金融機関からの資金調達については、高い収益力を背景として安定的に低コストで調達をおこなっております。

(純資産)

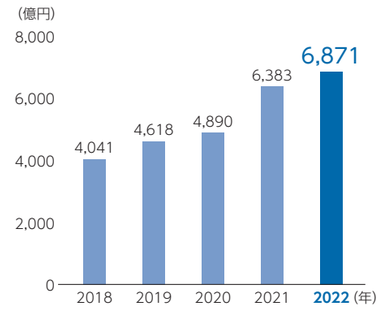
2022年度末の純資産合計は、687,153百万円となり、対前期末比48,820百万円増加いたしました。このうち株主資本合計は、646,469百万円となり、対前期末比で47,213百万円増加しております。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益による利益剰余金の増加及び配当金の支払による利益剰余金の減少によるものであります。

また、その他の包括利益累計額合計は、40,258百万円となり、対前期末比で1,715百万円増加いたしました。これは主に、有価証券の含み益が3,693百万円増加したことによるその他有価証券評価差額金の増加によるものであります。

総資産



純資産



キャッシュ・フロー

2022年度における現金及び現金同等物は、営業活動により266,108百万円増加し、投資活動により345,335百万円減少し、財務活動において11,441百万円増加し、2022年度末には138,300百万円となりました。

2022年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは266,108百万円の収入(前期比△25,627百万円)となりました。これは主に、不動産賃貸収入及び販売用不動産の売却を主因とした税金等調整前当期純利益が117,478百万円、減価償却費が16,253百万円、棚卸資産の減少額が166,066百万円あったためであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは345,335百万円の支出(前期比58,392百万円)となりました。これは主に、賃貸ポートフォリオの再構築と開発事業及びバリューアッド事業の強靭化の観点から、ポートフォリオの組替や開発・建替等をおこなったためであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは11,441百万円の収入(前期比△95,147百万円)となりました。これは主に、開発・建替や新規物件の取得に伴う資金調達をおこなった一方で、配当金の支払いがあったことによるものであります。

賃貸等不動産関係

当社及び一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸収益を得ることを目的として賃貸オフィスビルや賃貸住宅、賃貸商業施設等を所有しております。なお、賃貸オフィスビル等の一部については、当社及び一部の連結子会社が使用しているため、賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産としております。

これら賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する連結貸借対照表上額、期中増減額及び時価は、次の通りであります。

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	1,373,736	1,376,282
期中増減額	2,545	71,863
期末残高	1,376,282	1,448,145
期末時価	1,699,390	1,753,289
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	133,973	131,821
期中増減額	△2,151	2,749
期末残高	131,821	134,571
期末時価	173,323	205,259

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、2021年度の主な増減額は、不動産の取得(199,392百万円)による増加、販売用不動産への振替(184,165百万円)による減少等であります。2022年度の主な増減額は、不動産の取得(275,842百万円)による増加、販売用不動産への振替(151,075百万円)による減少等であります。
3. 期末の時価は、主要な物件については「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額、その他の主な物件については適切に市場価格を反映していると考えられる指標等を用いて自社で算定した金額、一部の物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額であります。ただし、第三者からの取得時や直近の評価時点から、一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額によっております。また、期中に新規取得した物件については、時価の変動が軽微であると考えられるため、連結貸借対照表計上額をもって時価としております。

また、賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する損益は、次の通りであります。

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
賃貸等不動産		
賃貸収益	68,483	67,710
賃貸費用	27,811	29,772
差額	40,672	37,937
その他損益(△は損失)	△113	△3,285
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
賃貸収益	5,437	4,065
賃貸費用	5,680	5,015
差額	△242	△950
その他損益(△は損失)	△332	△1,286

(注) 1. 賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分を含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されておりません。なお、当該不動産に係る費用(減価償却費、修繕費、保険料、租税公課等)については、賃貸費用に含まれております。
2. その他損益のうち主なものは、2021年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。2022年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。

11年間の主要な財務情報等

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度※1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度※2
会計年度	営業収益 (百万円)	94,319	108,444	212,791	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272	339,645	447,077	523,424
	【セグメントごとの金額】※3											
	不動産事業 (百万円)	84,346	95,726	199,910	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564	311,695	422,340	487,627
	保険事業 (百万円)	2,417	2,631	2,886	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989	2,966	3,159	3,616
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	16,402	17,653	16,349	27,332
	人材関連事業 (百万円)	—	—	—	19,094	19,023	18,620	17,955	—	—	—	—
	その他 (百万円)	7,555	10,087	9,994	10,057	10,681	8,921	9,178	5,315	7,330	5,229	4,847
	営業利益 (百万円)	22,571	29,114	36,032	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353	100,596	114,507	126,147
	【セグメントごとの金額】											
	不動産事業 (百万円)	25,116	31,448	38,519	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711	115,374	131,245	139,779
	保険事業 (百万円)	449	631	747	987	898	1,077	1,596	619	667	792	1,040
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	△0	△7,492	△7,995	△5,099
	人材関連事業 (百万円)	—	—	—	515	353	335	360	—	—	—	—
	その他 (百万円)	499	655	696	822	911	790	356	597	1,157	809	607
	消去又は全社 (百万円)	△ 3,494	△ 3,620	△ 3,929	△ 4,507	△ 6,140	△ 7,162	△ 7,814	△ 8,574	△9,110	△10,344	△10,180
	経常利益 (百万円)	20,033	25,983	34,314	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645	95,627	109,581	123,222
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	11,487	15,970	22,352	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805	63,619	69,564	79,150
	設備投資額 (百万円)	141,380	66,802	92,396	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623	327,144	212,917	293,644
	減価償却費 (百万円)	5,855	6,873	7,411	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172	15,866	15,939	16,253
会計年度末	総資産 (百万円)	637,919	720,344	773,401	1,091,266	1,133,994	1,352,137	1,525,979	1,776,272	2,019,336	2,207,325	2,320,337
	流動資産 (百万円)	76,967	123,371	86,188	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941	248,290	328,931	250,901
	うち、販売用不動産 (百万円)	52,691	90,116	37,124	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967	135,970	109,777	90,770
	固定資産 (百万円)	560,898	596,931	687,182	930,507	1,005,707	1,187,157	1,338,114	1,591,697	1,768,862	1,876,031	2,067,114
	有利子負債 (百万円)※4	416,608	462,028	473,297	658,213	665,375	826,697	975,145	1,146,079	1,360,188	1,394,487	1,440,986
	純資産 (百万円)	149,895	177,280	205,421	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856	489,043	638,332	687,153
	自己資本 (百万円)	148,622	176,007	202,337	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093	486,487	637,799	686,728
1株当たり情報	1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	22.31	27.01	37.72	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93	95.23	101.09	104.00
	1株当たり純資産 (BPS) (円)	251.74	297.24	341.40	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01	728.31	836.89	902.70
	1株当たり配当金 (DPS) (円)	—※5	6.50	10.50	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50	36.00	39.00	42.00
キャッシュ・フロー情報	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	8,472	11,114	84,123	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180	202,304	291,736	266,108
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△30,554	△49,548	△83,815	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334	△343,137	△286,943	△345,335
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,854	42,841	4,192	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523	187,388	106,588	11,441
主要指標等	自己資本比率※6 (%)	23.2	24.4	26.1	28.6	29.7	27.7	31.1※7	30.0※7	32.7※7	36.8※7	37.1※7
	自己資本利益率 (ROE)※8(%)	9.1	9.8	11.8	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6	13.4	12.3	11.9
	総資産経常利益率 (ROA)※9(%)	3.5	3.8	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1	5.0	5.1	5.4
	EBITDA※10(百万円)	30,092	37,809	44,870	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454	119,250	135,270	148,858
	Debt/EBITDA倍率※11(倍)	13.8	12.2	10.5	12.0	10.0	10.6	10.0※7	10.1※7	9.9※7	9.0※7	8.5※7
	ネットD/Eレシオ※12(倍)	2.8	2.8	2.6	2.2	2.1	2.3	1.9※7	2.0※7	1.7※7	1.3※7	1.3※7
	配当性向 (%)	—※5	24.0	27.8	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4	37.8	38.5	40.3
	発行済株式総数 (自己株式を含む) (株)	594,095,271	595,731,471	596,279,271	662,561,871	662,914,071	663,062,271	663,062,271	673,907,735	673,907,735	767,907,735	767,907,735
	従業員数 (連結) (人)	429	461	753	784	836	862	936	1,878	1,934	1,496	1,347
	従業員数 (単体) (人)	129	125	116	128	149	156	166	181	184	189	202

旧ヒューリック ―― 新ヒューリック

旧昭栄（株）合併※5

（注）特段記載のない限り、連結ベースの数値を記載しています。

※1 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号　平成30年２月16日）を2019年度から適用しており、2018年度についても当該表示方法の変更を反映した後の数値を記載しています。

※2 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号　2020年３月31日）等を2022年度の期首から適用しており、2022年度に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

※3 セグメントごとの営業収益には、セグメント間の内部営業収益、振替高は含んでおりません。

※4 リース債務を除いています。

※5 2012年７月１日付の旧昭栄（株）との合併が企業結合会計上の「逆取得」に該当し、旧昭栄（株）が被取得企業、旧ヒューリック（株）が取得企業となるため、2012年度の1株当たり配当金及び、配当性向は記載していません。なお、旧昭栄（株）と旧ヒューリック（株）との合併比率は1：3になっております。

※6 自己資本比率＝自己資本／総資産

※7 2018年・2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50%（750億円）をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50%（1,750億円）をみなし資本として算出しています。

※8 自己資本利益率（ROE）＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期中平均）

※9 総資産経常利益率（ROA）＝経常利益／総資産（期中平均）

※10 EBITDA＝経常利益－持分法による投資損益＋支払利息＋減価償却費

※11 Debt/EBITDA倍率＝有利子負債／EBITDA

※12 ネットD/Eレシオ＝ネット有利子負債（有利子負債－現預金）／株主資本

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	206,206	138,400
受取手形及び営業未収入金	4,876	–
営業未収入金及び契約資産	–	7,097
商品	20	21
販売用不動産	109,777	90,770
仕掛販売用不動産	–	4,355
未成工事支出金	581	21
貯蔵品	321	371
その他	7,381	9,870
貸倒引当金	△ 232	△ 7
流動資産合計	328,931	250,901
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	304,136	303,251
減価償却累計額	△ 70,460	△ 69,776
建物及び構築物（純額）	233,675	233,474
機械装置及び運搬具	7,668	11,373
減価償却累計額	△ 2,043	△ 2,483
機械装置及び運搬具（純額）	5,624	8,890
土地	1,266,859	1,374,904
建設仮勘定	9,630	16,207
その他	15,200	15,669
減価償却累計額	△ 3,524	△ 4,696
その他（純額）	11,676	10,972
有形固定資産合計	1,527,466	1,644,449
無形固定資産		
のれん	3,711	4,795
借地権	79,420	81,233
その他	1,559	2,199
無形固定資産合計	84,691	88,228
投資その他の資産		
投資有価証券	225,547	284,706
差入保証金	28,894	37,545
繰延税金資産	951	856
退職給付に係る資産	326	493
その他	8,168	10,865
貸倒引当金	△ 14	△ 31
投資その他の資産合計	263,873	334,436
固定資産合計	1,876,031	2,067,114
繰延資産		
開業費	30	22
株式交付費	626	404
社債発行費	1,705	1,895
繰延資産合計	2,362	2,321
資産合計	2,207,325	2,320,337

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
負債の部		
流動負債		
短期借入金	660	660
1年内返済予定の長期借入金	71,500	161,577
1年内償還予定の社債	–	50,000
未払費用	3,704	3,843
未払法人税等	10,773	11,531
前受金	6,720	6,543
賞与引当金	352	377
役員賞与引当金	351	340
その他	12,988	10,883
流動負債合計	107,052	245,757
固定負債		
社債	345,000	371,000
長期借入金	977,326	857,748
繰延税金負債	40,499	53,532
株式給付引当金	2,232	2,846
退職給付に係る負債	1,457	1,634
長期預り保証金	82,573	88,287
その他	12,852	12,376
固定負債合計	1,461,940	1,387,426
負債合計	1,568,993	1,633,183
純資産の部		
株主資本		
資本金	111,609	111,609
資本剰余金	137,759	137,741
利益剰余金	352,351	401,090
自己株式	△ 2,464	△ 3,971
株主資本合計	599,256	646,469
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	38,401	40,267
繰延ヘッジ損益	△ 54	△ 261
為替換算調整勘定	–	0
退職給付に係る調整累計額	195	252
その他の包括利益累計額合計	38,542	40,258
非支配株主持分	533	424
純資産合計	638,332	687,153
負債純資産合計	2,207,325	2,320,337

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
営業収益	447,077	523,424
営業原価	291,668	350,854
営業総利益	155,409	172,569
販売費及び一般管理費	40,902	46,422
営業利益	114,507	126,147
営業外収益		
受取利息	9	10
受取配当金	2,559	3,131
持分法による投資利益	458	1,033
賃貸解約関係収入	1,552	4,303
雇用調整助成金等	1,171	352
その他	787	470
営業外収益合計	6,539	9,301
営業外費用		
支払利息	10,208	10,415
その他	1,256	1,810
営業外費用合計	11,464	12,225
経常利益	109,581	123,222
特別利益		
投資有価証券売却益	278	2,380
匿名組合等投資利益	154	132
雇用調整助成金等	237	14
工事負担金等受入額	84	6
その他	–	18
特別利益合計	755	2,552
特別損失		
固定資産除却損	1,260	3,387
建替関連損失	767	4,080
投資有価証券売却損	23	12
新型コロナウイルス感染症による損失	2,082	–
その他	541	816
特別損失合計	4,675	8,296
税金等調整前当期純利益	105,662	117,478
法人税、住民税及び事業税	26,437	26,666
法人税等調整額	8,766	11,661
法人税等合計	35,204	38,328
当期純利益	70,457	79,150
非支配株主に帰属する当期純利益	893	0
親会社株主に帰属する当期純利益	69,564	79,150

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
当期純利益	70,457	79,150
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,361	2,963
繰延ヘッジ損益	△ 40	△ 206
退職給付に係る調整額	310	64
持分法適用会社に対する持分相当額	415	△ 1,105
その他の包括利益合計	9,046	1,715
包括利益	79,504	80,866
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	78,610	80,866
非支配株主に係る包括利益	893	0

連結株主資本等変動計算書

2021年度

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	62,718	88,867	308,012	△ 2,607	456,991
会計方針の変更による累積的影響額					–
会計方針の変更を反映した当期首残高	62,718	88,867	308,012	△ 2,607	456,991
当期変動額					
新株の発行	48,891	48,891			97,782
剰余金の配当			△ 25,224		△ 25,224
親会社株主に帰属する当期純利益			69,564		69,564
自己株式の取得				△ 2	△ 2
自己株式の処分		0		168	168
持分法の適用範囲の変動				△ 23	△ 23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	48,891	48,891	44,339	142	142,264
当期末残高	111,609	137,759	352,351	△ 2,464	599,256

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	29,630	△ 14	△ 119	29,495	2,555	489,043
会計方針の変更による累積的影響額						–
会計方針の変更を反映した当期首残高	29,630	△ 14	△ 119	29,495	2,555	489,043
当期変動額						
新株の発行						97,782
剰余金の配当						△ 25,224
親会社株主に帰属する当期純利益						69,564
自己株式の取得						△ 2
自己株式の処分						168
持分法の適用範囲の変動						△ 23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	8,771	△ 40	315	9,046	△ 2,022	7,024
当期変動額合計	8,771	△ 40	315	9,046	△ 2,022	149,289
当期末残高	38,401	△ 54	195	38,542	533	638,332

2022年度

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	111,609	137,759	352,351	△ 2,464	599,256
会計方針の変更による累積的影響額			254		254
会計方針の変更を反映した当期首残高	111,609	137,759	352,606	△ 2,464	599,511
当期変動額					
剰余金の配当			△ 30,666		△ 30,666
親会社株主に帰属する当期純利益			79,150		79,150
自己株式の取得				△ 1,530	△ 1,530
自己株式の処分		0		23	23
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 18			△ 18
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	△ 18	48,484	△ 1,507	46,958
当期末残高	111,609	137,741	401,090	△ 3,971	646,469

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	38,401	△ 54	–	195	38,542	533	638,332
会計方針の変更による累積的影響額							254
会計方針の変更を反映した当期首残高	38,401	△ 54	–	195	38,542	533	638,587
当期変動額							
剰余金の配当							△ 30,666
親会社株主に帰属する当期純利益							79,150
自己株式の取得							△ 1,530
自己株式の処分							23
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△ 18
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,866	△ 206	0	56	1,715	△ 108	1,607
当期変動額合計	1,866	△ 206	0	56	1,715	△ 108	48,566
当期末残高	40,267	△ 261	0	252	40,258	424	687,153

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2021 年度	2022 年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	105,662	117,478
減価償却費	15,939	16,253
貸倒引当金の増減額（△は減少）	227	214
賞与引当金の増減額（△は減少）	9	25
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	25	△ 10
株式給付引当金の増減額（△は減少）	493	637
退職給付に係る資産負債の増減額	70	114
受取利息及び受取配当金	△ 2,569	△ 3,141
支払利息	10,208	10,415
持分法による投資損益（△は益）	△ 458	△ 1,033
固定資産除却損	1,260	3,387
固定資産売却損益（△は益）	–	△ 2
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 255	△ 2,368
匿名組合等投資損益（△は益）	△ 107	△ 132
売上債権の増減額（△は増加）	△ 366	△ 1,203
棚卸資産の増減額（△は増加）	206,353	166,066
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	2,712	–
差入保証金の増減額（△は増加）	△ 9,134	△ 8,651
預り保証金の増減額（△は減少）	△ 18	5,714
その他の資産の増減額（△は増加）	3,479	△ 804
その他の負債の増減額（△は減少）	200	△ 4,780
小計	333,732	298,178
利息及び配当金の受取額	2,613	4,053
利息の支払額	△ 10,217	△ 10,195
法人税等の支払額	△ 34,393	△ 26,020
法人税等の還付額	1	92
営業活動によるキャッシュ・フロー	291,736	266,108

（右上に続く）

（単位：百万円）

	2021 年度	2022 年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 120	△ 100
定期預金の払戻による収入	346	120
有形固定資産の取得による支出	△ 211,688	△ 291,108
固定資産の売却による収入	–	16
無形固定資産の取得による支出	△ 1,991	△ 2,125
投資有価証券の取得による支出	△ 75,927	△ 71,594
投資有価証券の売却による収入	1,894	5,943
投資有価証券の償還による収入	383	13,289
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	–	574
貸付けによる支出	△ 5	△ 3
貸付金の回収による収入	8	4
その他	157	△ 350
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 286,943	△ 345,335
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 380	–
短期社債の純増減額（△は減少）	4	7
長期借入れによる収入	94,000	42,000
長期借入金の返済による支出	△ 55,956	△ 73,076
社債の発行による収入	–	75,346
株式の発行による収入	97,120	–
自己株式の売却による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△ 2	△ 1,530
配当金の支払額	△ 25,224	△ 30,666
非支配株主からの払込みによる収入	100	–
非支配株主への配当金の支払額	△ 855	△ 4
その他	△ 2,216	△ 635
財務活動によるキャッシュ・フロー	106,588	11,441
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	111,381	△ 67,785
現金及び現金同等物の期首残高	94,704	206,086
現金及び現金同等物の期末残高	206,086	138,300

株式情報

株式に関する事項(2022年12月31日現在)

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式の総数	767,907,735 株
株主数	171,652名

大株主の状況(2022年12月31日現在)

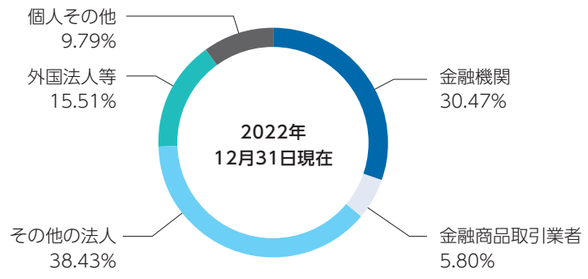
氏名又は名称	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	61,514,500	8.02
明治安田生命保険(相)	47,617,077	6.21
損害保険ジャパン(株)	42,248,800	5.51
東京建物(株)	40,749,033	5.31
芙蓉総合リース(株)	40,695,306	5.30
安田不動産(株)	30,789,331	4.01
沖電気工業(株)	28,631,000	3.73
安田倉庫(株)	28,431,800	3.70
みずほキャピタル(株)	25,533,900	3.33
大成建設(株)	22,400,000	2.92

※1 上記の発行済株式より除く自己株式には、株式給付信託(BBT)の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式3,515,400株は含まれておりません。

※2 芙蓉総合リース(株)の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式420,000株を含んでおります。(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 芙蓉総合リース口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」であります。)

※3 沖電気工業(株)の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式12,631,000株を含んでおります。(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 沖電気工業口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」であります。)

所有株式数の割合



株価の状況(東京証券取引所)

(円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価	985	1,316	1,133	1,092	1,040
12ヶ月の株価レンジ(引値ベース)	936-1,404	844-1,339	905-1,372	1,071-1,403	986 -1,172

会社情報

会社概要

会社名	ヒューリック株式会社
設立	1957年(昭和32年)3月
事業内容	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務
資本金	111,609百万円(2022年12月31日現在)
事業年度	1月1日から12月31日まで
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	3003
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
従業員数	202名(単体)/1,347名(連結)(2022年12月31日現在)



ヒューリック本社ビル

主なグループ会社(2022年12月31日現在)

名称	住所	資本金(百万円)	主要な事業の内容
ヒューリックビルマネジメント(株)	東京都中央区	10	プロパティマネジメント事業、賃貸不動産運営に関するコンサルティング事業、賃貸不動産の管理及び運営
ヒューリックリートマネジメント(株)	東京都中央区	200	ヒューリックリート投資法人の資産運用業務
ヒューリックプライベートリートマネジメント(株)	東京都中央区	100	ヒューリックプライベートリート投資法人等の資産運用業務
ヒューリックプロパティソリューション(株)	東京都中央区	50	建築工事の企画、設計、査定、発注、監理及びコンサルティング業務、小売電気事業
(株)ポルテ金沢	石川県金沢市	200	ポルテ金沢のビル管理業
ヒューリック保険サービス(株)	東京都台東区	350	保険代理店事業
ヒューリックホテルマネジメント(株)	東京都中央区	1,500	ホテル経営ならびに運営
日本ビューホテル(株)	東京都台東区	2,796	ホテル事業、施設運営事業
(株)東京ベイ舞浜ホテル	千葉県浦安市	50	ホテルの経営
(株)モス	石川県金沢市	1,960	ホテルの経営
ヒューリックふふ(株)	東京都中央区	1,500	旅館の経営・運営、経営指導等のコンサルティング業務
ヒューリックビルド(株)	東京都中央区	90	建築関連事業、総合オフィス事業、不動産賃貸事業
ヒューリックアグリ(株)	東京都中央区	100	ベトナム農業事業会社の株式保有及び管理・運営
ヒューリックアドバンスエナジー(株)	東京都中央区	100	発電所の保守・管理業務
ヒューリックプロサーブ(株)	東京都中央区	50	ヒューリックドリーム会、インテリアなどの個人向け事業、給食管理事業、会員制事業運営、ヒューリックグループのシェアードサービス業務受託等

外部からの評価

当社のサステナビリティへの取り組みが評価され、以下のESGインデックスへの選定や、評価・表彰等を受けています。

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative 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（WIN）
S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
CDP2022年気候変動評価「A リスト企業」認定
日経SDGs経営調査（2022年）星4
「健康経営優良法2023（中小規模法人部門）」認定
「プラチナくるみん」認定

FTSE4Good ※1　FTSE Blossom Japan ※2　S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数　CDP A LIST 2022 CLIMATE　NIKKEI SDGs 経営調査 2022 ★★★★

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※3

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数（WIN） ※3

※1 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにヒューリック株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Indexは責任投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにヒューリック株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※3 ヒューリック株式会社のMSCIインデックスへの組入れ、ならびにMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社によるヒューリック株式会社の後援、保証、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している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、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

ヒューリック株式会社
サステナビリティ部　TEL:03-5623-8102　FAX:03-5623-8125

第三者保証

統合報告書の信頼性を高めるため、本報告書で開示した環境及び社会に関する2022年の実績データについて、独立した第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けました。（なお、保証対象指標には、✔マークを付しています。）今後もサステナビリティ報告の品質向上に努めていきます。

KPMG

独立した第三者保証報告書

2023 年 5 月 12 日

ヒューリック株式会社
代表取締役社長　前田　隆也　殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目 9 番 7 号
代表取締役　斎藤　和彦

当社は、ヒューリック株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2023（以下、「統合報告書」という。）に記載されている 2022 年 1 月 1 日から 2022 年 12 月 31 日までを対象とした✔マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

- 温室効果ガス排出量　Scope1 排出量
- 温室効果ガス排出量　Scope2 排出量
- 温室効果ガス排出量　Scope3 排出量
- 廃棄物排出量
- 取水量
- 有給休暇取得率
- 障がい者雇用率
- 従業員健康診断受診率

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定したヒューリック渋谷ビルにおける現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以　上