



 **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 03-5623-8101 FAX 03-5623-8125
<https://www.hulic.co.jp>



統合報告書 2021

ヒューリック株式会社



「統合報告書2021」の発刊にあたって



代表取締役会長
西浦三郎

代表取締役社長
吉留 学

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。

当社では、昨年度、初めて統合報告書を作成・発行いたしました。2年目となる今年は、更に内容を充実させ、ステークホルダーの皆さまに当社の中長期的な取り組みを分かりやすくご説明できるように努めました。

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、

2020年に新たにスタートした中長期経営計画の1年目としての進捗状況、及び当社の成長を支えるESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み等もご説明しています。

なお、本報告書の作成にあたり、国際統合報告評議会（IIRC）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「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」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	事業戦略	
ヒューリックグループについて		中長期経営計画（2020～2029年）の進捗	28
ヒューリックグループの成長のあゆみ	4	財務戦略・資本政策 担当役員メッセージ	32
ヒューリックプロフィール	6	ヒューリックの事業別成長戦略	36
代表取締役会長メッセージ	8	ESGへの取り組み	
代表取締役社長メッセージ	16	環境への取り組み	52
財務情報・非財務情報ハイライト	18	社会への取り組み	60
		コーポレート・ガバナンスへの取り組み	68
ヒューリックグループの価値創造ストーリー		財務データ／会社情報等	
ヒューリックグループの価値創造プロセス	20	財務データ	78
重要課題（マテリアリティ）への取り組み	22	株式情報	88
非財務情報に関する	26	会社情報	89
重要実績評価指標（KPI）・目標と実績		第三者保証・外部からの評価	91

報告媒体の位置づけ

財務情報	非財務情報
統合報告書2021 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

当報告書は、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。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
2020年（2020年1月1日～2020年12月31日）
特段記載のない限り、原則、2020年12月31日現在の情報ですが、一部に2021年1月1日以降の活動内容等も含んでいます。

発行時期
2021年6月

参考としたガイドライン
国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
GRI（Global Reporting Initiative）
「GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード」



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.29(中長期経営計画)】

非財務目標【詳細はP.26(非財務KPI・目標)】

10年後 (2029年)の 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

基本方針

「成長性」「収益性」「安全性」「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
バリューアード事業の
強化
- 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

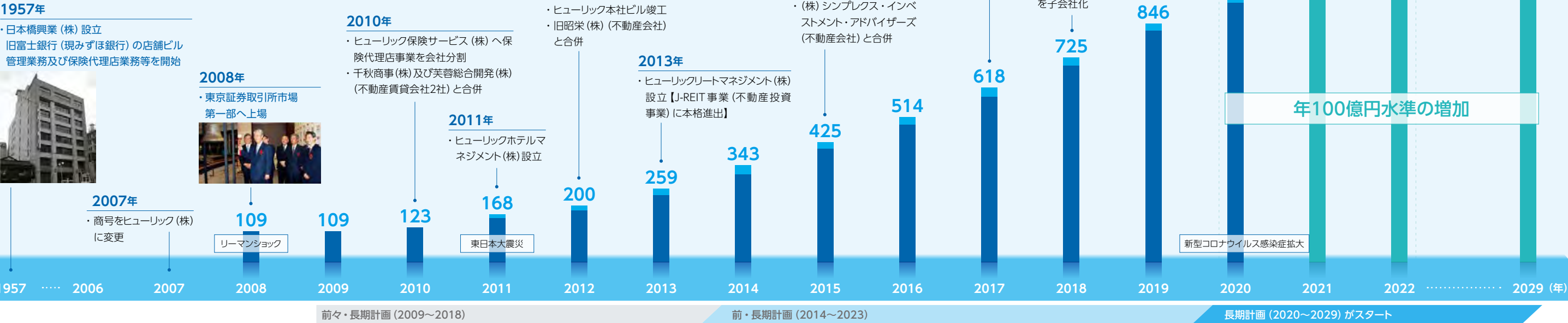
経営インフラ

- 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

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



事業・ESG別取り組み実績

		賃貸事業をベースに、開発・建替、3K（高齢者・観光・環境）ビジネス等、新規事業の推進に加え、M & Aで成長																	
事業への取り組み		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																	
		高齢者ビジネスへの取り組み推進																	
ESGへの取り組み		観光ビジネス ・2012年 ザ・ゲートホテルシリーズ第1弾「THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC」を開業																	
		新規事業（こども教育事業、Bizflex事業）開始																	
ESGへの取り組み	全般	・CSRビジョン策定		・CSRレポート2008を初めて発行、以降2019年まで継続して発行														・統合報告書2020を初めて発行	
	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）、2016年に「自然採光システム」で特許取得 ・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ライン』を策定 ・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（2019年の制度終了まで毎年首位獲得）														・RE100に加盟し、自社保有電源でのRE100の2025年達成を宣言 ・TCFDの提言に賛同することを表明 ・2050年CO ₂ 排出量ネットゼロ化を宣言	
	社会			・杉並区荻窪に「ヒューリック杉並オフィス」を開業、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 ・一般社団法人日本障がい者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 ・女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立	
	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	

ヒューリックの経営方針・事業戦略

II 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 上場来毎期増益 上場来の経常利益伸率平均：22.0%		安全性 外部格付A+(ポジティブ) (2021年5月12日現在) 自己資本比率(2020年12月期)：32.7%*	
収益性 同業他社対比、高い利益率を継続 売上高経常利益率(2020年12月期)：28.1%		生産性(効率性) 従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2020年12月期)：13.4%	

* 2018年及び2020年実施の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。

II 事業戦略

事業領域の拡大

既存事業	新規事業
賃貸事業	開発・建替事業
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・環境	
&New(都市型商業施設)	データセンター等

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

資産の多様化

II 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・ホテル・高級旅館	●分譲マンション、海外事業	

賃貸事業

▶ P. 36～39

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。



開発・建替事業

▶ P. 40～43

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て、新規の物件取得・開発・売却を通じた付加価値創出の実現を目指し、好立地物件での耐震性能・省エネ性能に優れた高品質な開発事業を推進しています。また、PPP事業^{*1}や都市型中規模コンパクト商業施設(&New)シリーズ^{*2}の開発なども行っています。



^{*1} PPP事業: 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。
^{*2} 商業施設(&New): 都市型中規模コンパクト商業施設(&New)をシリーズ展開し、「存在感のある商業ビル」の開発を推進しています。

バリューアッド事業

▶ P. 44～45

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。

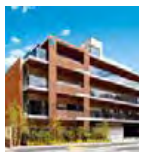


新規事業・その他事業

▶ P. 46～51

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。
- **環境**
近年、顕在化している気候変動などの環境問題の深刻化を踏まえ、最高水準の環境技術を開発し建物に実装するとともにビジネス化に取り組んでいます。
- **Bizflex事業**
中規模フレキシブルオフィス「Bizflex」のシリーズ展開を行い、入居テナントがフレキシブルにオフィスを利用できるサービスを提供します。
- **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。また、新たな取り組みとして、AI・IoT等のテクノロジーを各種ビジネスへ活用する取り組み等を行っています。





代表取締役会長

西浦三郎

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 企業グループとなることを目指します。

2020年を振り返って

新型コロナウイルス感染症下での

12年連続業績予想達成

2020年はコロナに始まりコロナに終わった1年だったと思います。昨年の流行語大賞にノミネートされたワードも多くがコロナ関連でした。統合報告書が発刊される

2021年中旬頃でもコロナの状況に関する不透明さには大きな変化はなく、影響は長期にわたることが見込まれます。当面は、最大限の注意を払いながら付き合っていくより仕方がないと思っています。ただし、各国の財政にも限度がありますし、経済が崩壊してしまいますと、失業問題、

倒産等による影響も考えなくてはなりませんので、難しい運営が続くと思います。

今回のコロナ問題が簡単なことではないと私が最初に思ったのは2020年の3月上旬で、まず、手元流動性を確保しておくためにCP枠、OD枠を使って2,000億円弱の資金調達を行いました。この時期の調達は低利に行えましたが、コロナ問題は長期化する懸念があったことと資本への影響を予想して公募ハイブリッド社債(公募劣後特約付社債)2,000億円を7月上旬に発行してCP、OD等の大半を回収し、資金繰りを安定させました。

次に実施したのは収益対応です。当社は3Kビジネスの一つとして観光に力を入れていましたので、お客さまがほぼゼロになる中、人件費等の固定費の支払いから結果としてホテル・旅館事業は74億円の営業損失を計上しました。当社のホテル・旅館事業は①当社グループ運営のゲートホテル(雷門、有楽町のほか、PPP事業の京都(2020年7月開業)、両国(同11月開業))、②高級旅館(カトプレジャールグループと協働する、箱根、熱海、日光等の「ふふ」シリーズ)、③2019年に完全子会社化した日本ビューホテル、④東京ディズニーランドやお台場等で運営を外部に委託しているもの、の4つから構成されています。2020年10月からGO TOキャンペーンに東京が加わって以降、国内宿泊者は回復傾向にありますが、ゲートホテル、日本ビューホテルの浅草、成田等はインバウンドの宿泊者比率が40～50%と高かったこと、また各種の娯楽施設の多くで閉鎖あるいは入場規制が行われるなどした結果、この事業の収益は大幅に悪化しました。これに対し、2020年からスタートした中長期経営計画「10年後のヒューリック」に即した資産の入替を実施し、当社の保有方針に合致しない資産の売却による売却益と、新規物件取得による賃貸収益の増加などにより、ホテル・旅館事業の損失をカバーしました。

コロナという想定外のリスクに対しても当社の合言葉である「変革とスピード」を常に頭に置き、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災での教訓を活かして半歩先を見た対応を実施し、連結業績予想を12年間連続で達成することができました。

当社が連結業績予想(当社は12月決算で、2020年1月

に発表)にこだわる事由について説明します。2020年度の連結業績予想を具体的に検討したのは、中国の武漢でコロナ感染がレポートされていた2019年12月でしたが、当時はコロナ問題がこれほど大きなことになるとは予想していませんでした。当社より3ヵ月遅い3月決算の不動産ディベロッパー各社は、2020年度の業績予想を前年度比で大幅減益としていましたし、当社に対するマーケット予想は当社発表値を下回るものでした。また、前述の通り当社のホテル・旅館事業が損失を被ることは明白でしたので、業績予想を下方修正することが頭をよぎったのは事実です。しかしながら、当社は上場以来2019年度までの12年間に業績予想を下方修正したことはありません。私は信用というのは一朝一夕に築くことができるものではないと思いますので、この12年間、業績予想の達成を継続することの重要性にこだわり、実現してきました。信用を大事にしている理由の一つだと思います。こうしてこだわり続けた結果、2020年度の連結経常利益は業績予想920億円を上回り、前年度比12%超の956億円を達成しました。

コロナ禍での当社の働き方については、2020年の緊急事態宣言中は全員がテレワークできる体制を整備し、通勤に伴うリスク低減のための諸施策も導入しながら出勤率を20～30%に抑えました。緊急事態宣言の解除後は妊娠者等を除き、ほぼ100%の出勤に戻しました。テレワーク体制は整備されていますが、私は事業を進めるうえで100億円以上の不動産物件を実際に見ないで買えるのか、売買価格を決めること等を電話だけでできるのか等には課題を感じています。更に何よりも私が一番懸念しているのは若い社員の教育です。新卒入社の社員や若手社員がテレワークだけで必要な機会やサポートを十分に受けられるのかというそうではなく、やはり先輩と一緒に現場を見たり価格交渉を経験したりして成長していくのだと思います。もちろん、当社では座学も重視しており、30歳までに2つ以上の資格を取得することを推奨していますが、諸先輩から教えてもらいながら現場を数多く見ることでラーニングカーブは正しい方向に上がっていくのだと思います。こうした理由から、当社では完全な在宅勤務は導入していません。

中長期経営計画(2020～2029年)

2020年に開始した3回目の
“10年後のヒューリック”の重点

今回の“10年後のヒューリック”の重点は2つです。一つ目は、30年以内に70%の確率で発生すると言われている首都直下地震と南海トラフ地震への対応です。2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、2020年の新型コロナウイルス感染症拡大と、この12年で3回、想定外と言われることが発生しています。このことを考えると、首都直下、南海トラフ地震が発生する確率は高いと言えると思います。当然のことながら対応を準備しておかなければなりません。私は社長就任以来、約100物件の建替を行い、耐震強度を上げてきましたが、“10年後のヒューリック”が終了する2029年までに更に100物件以上の開発・建替を行うことにしました。開発・建替にあたっては、地質調査を行い、建築基準法よりも厳しい社内耐震基準(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耐震性能を確保したビル、建築基準法の1.25～1.50倍の強度)にしていることにしています。2029年までに竣工するためには、

建築期間を差し引くと、遅くとも2026年～2027年までには着工しなければなりません。現在の具体的な計画は63物件に上っていますが、2026年までに更に約40物件を具体化する計画です。これに加えて約10物件の高齢者施設、旅館が具体化しています。二つ目は、今後10年間で労働人口が800万人減少(定年延長等を考えると現実的な減少は600万人と見込んでいます)と言われていることへの対応です。当然のことながら、オフィス需要は減少していくと思います。現在、東京都が金融都市構想を打ち出し、外国人労働者の流入を検討しています。金融都市としての香港の地位低下などは追い風となると思いますが、東京が金融都市になるための課題対応、例えば法人税やファンドマネージャーの所得税の大幅減税などは、国の財政が悪化している中、簡単ではないと思います。また、ポストコロナにおいても一部の業種でテレワークが増加する可能性があります。これらを考慮すると、当社は保有物件におけるオフィスのウェイトを下げる必要があると思います。現在のポートフォリオに占めるオフィスの割合は60%程度ですが、50%まで落としていく考えです。オフィスの代替としては、



時代のニーズに即したデータセンター、物流施設や高齢者施設、マーケットニーズを捉えたこども教育事業の物件、

更にバリューアッド事業としてイトーヨーカドー鶴見店で行っている複合施設等を増やしていく考えです。

サステナブル経営

環境、社会、人を大事にして、
社会に価値を提供する

私は企業として収益を稼ぎ税金を納めることと同じように、ステークホルダーの皆さまのさまざまな要望に応え、信頼され、社会的に価値があると認めていただくことがヒューリックの存在意義だと考えています。そこで私は経済的側面のほか、地球環境への配慮などの環境的側面、地域社会・従業員と良好な関係を築くなどの社会的側面の3つがそれぞれバランスを維持しながら持続的に発展していく経営を行ってきました。

当社は収益にこだわりますが、今後は収益性、成長性に加えて、社会性、特にサステナビリティに則った経営を行うことが良い会社としての評価につながっていると思います。経営トップがサステナビリティに関するリーダーシップをとることは当然ですが、グループ会社を含めた社員全員にサステナビリティの重要性を認識してもらうために、2020年にサステナビリティ室という組織を設置しました。当社グループの社員全員が業務を行う中で、サステナビリティをしっかりと認識して当社・関係会社に徹底されるまでの当面は、サステナビリティ室による牽引が有効だと思います。

当社は、不動産ディベロッパーとして環境課題に取り組むことに一貫して力を入れてきました。この結果、日本経済新聞社の「環境経営度調査」(2019年に終了)で不動産・倉庫・その他部門において9年連続No.1の評価を得ており、同社が2019年から開始した「日経SDGs経営調査」の「環境価値」でも2020年には不動産ディベロッパーの中でトップの評価を得ています。

首都圏を基盤とする不動産会社として環境課題の中で一番力を入れているのは、CO₂排出量削減です。既に実施しているのが太陽光発電設備の開発・利用で、2019年にはRE100に参加しました。RE100とは、自社(当社の場合はヒューリックおよびグループ会社、直営のホテル・旅館等を含む)が使用する電力をすべて再生可能エネルギーで賄うというものです。日本では多くの加盟企業は

RE100を2050年に達成することを目標としています。当社は2025年以前に達成することを宣言しています。また、他社の大半は、再生可能エネルギーを買うことにより達成することを掲げていますが、当社は、太陽光発電設備を自ら保有し、新たな再生可能エネルギーを創っていく方法で行います。自然エネルギーの電力を新たに開発・利用することにより、CO₂を排出する発電所の電力を代替する効果によって、CO₂の排出を削減して環境負荷を軽減することができるからです。次に、2050年には当社が保有するすべての賃貸物件の電力を再生可能エネルギーで賄うことを宣言しています。この計画には今後の物件購入や開発による賃貸面積の増加を織り込んでいます。投資金額は約1,000億円を見込んでおりますがこれは現在の太陽光発電技術で積算されたもので、今後30年の間には技術改良がなされと考えられますし、また、FIT制度終了に伴い太陽光発電を中止する企業から権利や土地を購入することが可能になるなど、投資金額は1,000億円より少ないものになると思います。

発電の安定性を考えると太陽光のみでは安定した電力供給ができないことから、小水力発電も併用することにしました。私は2020年9月に、第一号となる群馬県川場谷に行き、現場を実際に見て、運営に必要な事項の対応を打ちました。例えば、冬場の積雪を念頭にすべての管理を東京で行えること、また発電能力を保つための落ち葉対策などです。小水力発電所の開発は2050年までに14基を計画しています。

CO₂削減に関わるもう一つの取り組みは、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない木材を利用した耐火木造建築の開発です。現在、銀座8丁目の銀座通りに面した場所に地下1階地上12階建ての商業施設を耐火木造と鉄骨造のハイブリッド構造で着工しており、2021年10月に竣工予定です。デザイン監修は隈研吾先生にお願いしています。また、「森林の循環」の観点から当社の建築に使用した分の植林を行う方針を立て、今回の建築

で使用した木材相当の植林を実施しています。

このほかの環境に対する取り組みとしては、当社内でのプラスチック製品の使用削減、水道水の節減、京都大学の木材を利用した建築に関する研究活動への助成等を行っています。プラスチック製品の使用削減では、本社のビルのカフェテリアで使用するコップ、スプーン等、プラスチック製品だったものを紙や木のものに代替しています。環境に関してはこのような取り組みをいち早く推進してきた当社ですが、当社の脱炭素に向けたコミットメントを明確に示すために、日本では初めてとなる「サステナビリティ・リンク・ボンド」を2020年10月に発行しました。これは同年6月に国際資本市場協会が原則を定めたサステナブルファイナンスの一つです。前述の通り資金調達は既に実施していましたが、サステナビリティに関する目標を設定し達成状況に応じて発行条件が変わるという商品性から、当社の環境課題に対する強いコミットメントを示すことができるファイナンスとして実施しました。当社が設定した目標は次の通りです。

① 2025年までにRE100を達成

② 2025年までに日本初の耐火木造12階建て商業施設を竣工

発行年限は10年で、クーポンは0.44%に設定され、順調に消化されました。

次に社会的側面の観点から、当社の主要なステークホルダーに対する取り組みと社会に生み出す価値については、次のように考えています。

1. お客さま（テナント）

お客さまには、環境性能、安心・安全、利便性を提供していきます。前述の環境対応で全物件を再生可能エネルギーに切り替えると、当社物件に入居するテナントの方々は電気由来のCO₂排出がゼロとなります。また、2029年までに開発・建替を行う100物件以上の物件は、耐震性能についてはマグニチュード7～8の地震の規模にも耐えられるようになります。更に、当社物件の公共交通機関へのアクセスは、高齢者施設等住宅系を除き、駅から徒歩3分以内が63%、5分以内が80%と大変便利な場所に位置しています。

2. 地域社会

当社は、本社（日本橋大伝馬町）以外、支店や出張所

を所有していません。そのため、我々は日本橋大伝馬町が地元、という意識を強く持っています。従来は繊維問屋街でしたが、時代の流れと共に繊維関係の企業は減少し、周りにマンションが多く建築されています。住人の方は比較的若い方が多く、共働きの世帯や小さいお子さんのいる世帯が多くいます。こうした背景から、当社内の社員用保育所に余裕がある場合は地元のお子さんを受け入れたり、お祭りの時に一層賑やかになればとお神輿と山車等を寄贈させていただきました。また、近隣の小学校に図書の一冊があることを伺い、約1,000冊の新書を寄贈しました。

3. 金融機関

不動産ディベロッパーは業務を拡大していくためには多額の資金が必要になります。現在、多くの金融機関から借入れをしていますが、常に安全性ということを考えています。2020年には公募ハイブリッド社債（公募劣後特約付社債、起債の半分が自己資本と見なされる）で2,000億円を調達し安全性を強化しました。安全性のもう一つの指標は外部格付ですが、私が当社に就任した当時の外部格付はBBB-でした。これを3年ごとに1ノッチずつ格上げしA+にしました。2021年に格付見通しがポジティブになりましたので、できるだけ早期に安全性のメルクマールであるAA格を取得できるように考えています。

4. 株主

当社は株主にできるだけ早期に正しい情報を提供することを心掛けており、四半期ごとの期末日から1ヵ月以内に決算発表をしています。また、有価証券報告書の提出は株主総会前に行っています。年間配当金は、上場以来13年間増配を行ってきました。2020年度の配当性向は37%となりましたが、継続して業界トップを維持しています。株主還元の方法としては、当社は“10年後のヒューリック”により2029年の経常利益1,800億円を目指して成長を続けていくことで企業価値を向上させ、株価上昇と配当により株主の方に還元させていただく方針で、自社株買いは考えていません。また、成長を続けていくためにも自己資本は必要だと考えています。

5. 社員

当社は200人程度の中小企業です。1人1人をプロとして優秀な人財にするために、給与、FRINGE BENEFIT、



働きやすいオフィス環境（自然換気、自然採光、社員全員が部長と同じ机等）、そして一番重要なのは、やりがいのある仕事を自ら考えると共に経営としても常に新しいことを提供していくことだと思っています。また、ワークライフバランスについても、本社内保育所の設置（費用は会社負担）やその他の子育て支援制度が充実しているので結婚・出産による退職者はいません。人数は少ないですが、少しでも少子化対策になればと思っています。

ダイバーシティについては、15年前、私が社長に就任した時は不動産部門の中で女性はいませんでした。現在は、約30%、60人程度が女性社員となりました。また、総合職・一般職の区分のない当社の新入社員の半分は

社会貢献活動

経団連1%クラブに賛同して

当社は一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）の1%クラブの設立趣旨に賛同し、1%クラブに参加しています。当社は経常利益の1%以上をサステナブル経営と社会貢献活動に使用していく方針です。取り組みにあたっては、当社の事業と親和性のある事項に対して、分野（「環境保護」「社会福祉」「文化・芸術」「健康・医学、スポーツ」「地域活動」「教育・社会教育」「学術・研究」「その他」）別のバランスを保ちながら対応しています。今後、良い会

8～9年前から女性です。中途採用者においても女性の採用を進めています。社員には資格取得を奨励しており、一級建築士、弁護士のほか、不動産鑑定士、税理士、秘書検定1級等を保有するなど、プロとして働いてもらっています。

当社社員の平均年齢は、大手・中堅不動産ディベロッパーの中で唯一30歳台です。若い人を育て、常にチャレンジしていく職場風土を作っていくことが私の一番の願いです。また、女性管理職比率をできるだけ早期に30%としていきたいと思います。私をはじめとする経営陣は若い人、女性等の能力を高め、将来のヒューリックを引っ張っていく人財に育てることが最大の責務だと思っています。

社が収益性、成長性、サステナビリティの3つで評価されるようになると、サステナビリティの取り組みと社会貢献活動の境界線はぼやけてくるかと思っています。

具体的な社会貢献活動として前述以外の例を挙げると、スポーツではパラバドミントンの公式スポンサーになっており、毎年一定の資金支援を行っているほか、当社保有の体育館を10年間無償でお貸ししています。文化面では、日本の伝統文化である将棋を支援しています。棋士については、藤井聡太八段が初のタイトルを獲得した、ヒューリック

杯棋聖戦に特別協賛しており、女流棋士については、2020年まで清麗戦を主催してきましたが、第2期が終了した同年から初のリーグ戦となるヒューリック杯白玲戦・女流順位戦（優勝賞金1,500万円は女流棋戦で最高額）を主催していきます。将棋支援は宣伝効果を狙いとするものではないのですが、藤井八段がタイトルを獲得したことから、当社のホームページへのアクセス数が急増しました。当社はマンション事業をやっていないため、一般個人の方には馴染みのない会社だったからだと思います。

新規事業

ビジネスモデルの多様化

最後に新規事業についてお伝えしたいと思います。私はこの15年間、ビジネスモデルの多様化を図ってきました。不動産事業については、建替から始め、PPP・ウェアハウジング・投資・リート（公募・私募）の設立・CRE事業・バリューアッド・開発へと進化させ、成長分野としては、3Kビジネス（高齢者、観光、環境）に力を入れてきました。このように、不動産事業のビジネスモデルを進化させるとともに、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、新たな価値創造を提供する独自性のある新規事業領域の創造、開拓を行ってきました。

2020年1月から私が新規事業PTのヘッドになり検討してきたのが、次の二つです。

一つ目は中規模フレキシブルオフィス事業（Bizflex by HULIC）で、これは都心で1フロア50～80坪前後のオフィス貸しです。家具等が備えつけになっていて、敷金は不要な代わりに2ヵ月分の事務手数料を頂く、テナント共通のラウンジや会議室等、従来と異なる特徴を持っています。これに最先端のデジタル技術（DX）を活用して生産性の向上をサポートします。更に、当社グループの小売電気事業者を通じて再生可能エネルギーを供給したり、ライフサイクルの長い建材、リサイクル建材の積極的活用やテナントの入退去にともなう工事量を減らす工夫により廃棄物の発生量を削減するなどの環境性能を追求します。本事業は、3年未満の短期賃借に適した新たなオフィス商品を開発する事業で、テナントがオフィスを賃借する際の

また経営者の方とお会いすると、当社の将棋支援の話題になることが多かったです。社会課題への取り組みとしては、当社の高齢者ビジネスと関係の深い介護福祉士不足に対し、介護福祉士資格取得を目指す学生に奨学金を出して支援しています。また、コロナはシングルマザーの方の失業や収入減少を引き起こしました。当社はシングルマザーに食料を提供しているNPO法人に寄付を行うとともに、このNPO法人を支援する企業の輪を広げることを行っています。

負担（初期費用負担・業務負担）を軽減する一方、月額賃料をその分高く設定することを想定しています。必要な床面積が変動しやすいスタートアップ企業や、プロジェクトオフィス用途での大手企業の利用を見込んでいます。2021年8月には麻布十番に第一号が誕生する予定で、年間5物件程度のペースで供給していきます。

二つ目は、こども教育事業です。「①学習塾運営会社・フィットネス運営会社との業務提携」及び「②こども教育関連企業（例 学習塾運営会社、保育所運営会社）との業務・資本提携」を通じ、こども教育事業へ新規参入を図るものです。背景としては、共働き世帯数の急増（2019年に68%）で保育所の利用率も急増していること、世帯主が30代で夫婦と子からなる世帯の16%は1,000万円以上の収入を得ていること、教育資金の贈与税非課税制度で1人につき1,500万円まで非課税となること、この制度の利用実績が2013～2018年で19万件、1.4兆円もあること、幼児保育の無償化が進み、所得・資産の増加からこども教育にお金を使うようになってきたことがあります。一方、共働き夫婦にとって、学習塾とスポーツ教室の送迎が一番のネックになっています。そこで、当社はリソー教育、コナミスポーツと業務提携を行い、両社が希望する出店地域で土地購入と建物建設を行い、1カ所で「勉強、運動、その他のこども向けサービス」を提供していこうと考えています。

以上の二つのほか、データセンターや物流倉庫といった社会ニーズに対応した次世代アセットに力を入れていきます。当社は都心にある開発物件で今後成長が期待でき

る小型・都市型のデータセンターを開発していくもので、東京電力グループ、関電工と協働しています。物流倉庫についても、土地の仕入れに着手し、将来の展望を描いています。また、日本では「クラブ」文化に対するなじみが薄いのですが、企業エグゼクティブに対してビジネス、リラックス、レジャー、健康に関する上質なクラブサービス

変革とスピード

半歩先を見据えて

当社の合言葉は「変革とスピード」です。コロナに振り回された1年でしたが、中長期経営計画“10年後のヒューリック”は順調なスタート年となりました。「変革とスピード」を合言葉に「成長性」「安全性」「収益性」「生産性」を高次元でバランスする経営を進めた結果、「成長性」では上場から13年目の2020年も引き続き増益増配を達成できました。「収益性」では連結経常利益は観光ビジネスの損失を補い10%以上の伸率となり、当初発表した業績予想を上回ることができました。社員数は200人程度の中小企業ですが、営業利益・経常利益・当期利益のすべてで上場会社3,700社の中で100位以内になりました。「安全性」の観点では、外部格付、自己資本比率32.7%（ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値）ともに過去最高レ

スを提供するプレミアムクラブを、2019年に当社の創業の地で設立しました。そして、2020年5月から高いセキュリティ、ITインフラ、秘書サービスを提供するプレミアムボードルームを併設しました。これまで同様の施設がなく当社が初めてスタートしたのですが、どちらも好評をいただき、早々と黒字化しています。

ベルになり、「生産性」のメルクマールにしている従業員1人当たりの経常利益も高い水準を維持できました。

2021年もコロナ禍が完全に収束する状況には至らないと思いますが、当社は半歩先を見据えて着実に前進していく所存です。私が15年前、当社に着任した時の経常利益は100億円以下でした。2021年は経常利益で一つのマイルストーンとなる1,000億円を達成し、大手不動産ディベロッパーの背中が見えるポジションになること、外部格付でAA格に格上げすることを実現して「成長性」・「安全性」・「収益性」・「生産性」の4つを高いレベルでバランスさせたいと思っています。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た進化を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。



当社の中長期経営計画の 初年度である2020年度実績、 及び2021年度計画をご説明します。

1. 2020年を振り返って

① 2020年度は中長期経営計画（以下、中長計）をスタートした矢先に新型コロナウイルス感染症の危機に見舞われました。事業環境が急転中、当社の取り組み方針として次のことをあらためて全社で共有いたしました。

- ・新型コロナウイルスについては、感染状況に応じて在宅勤務を含め、臨機に適切な防止措置を取ること
- ・今年度計画の達成にこだわりを持って事業継続に努めること
- ・中長計の基本戦略を可能な限り前倒しで進めること

こうした取り組み方針の下、当期の業績は営業利益1,005億円（前年比13.8%増加）、経常利益956億円（同12.9%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益636億円（同8.1%増加）と各段階利益とも過去最高益を更新いたしました。また年間配当金も36円（同4.5円増加）と上場以来の増配を継続しております。増益の要因としては、新たに取得した東京都心5区駅近のオフィス・商業ビル、CRE（企業不動産）、高齢者施設などの稼働物件が賃貸収益増加に寄与したこと、賃貸ポートフォリオの入れ替えによって売却益が大きく伸びたこと、が挙げられます。

コロナ影響については、観光関連子会社の直営ホテル事業において、施設の一時休業、営業制限を余儀なくされる事態となりましたが、他の事業分野での影響は軽微にとどまっております。

② 年間を通して、最優先で進めたのは賃貸ポートフォリオの再構築でした。これは立地、用途、投資効率、資産価値上昇のポテンシャル、といった観点から5つの重点アセットタイプを定めて、そこに取得、開発を集中し、一方で重点アセットタイプ対象外の物件、当社が独自に定めた法定を上回る耐震基準を充足できない物件などは売却、事業性、防災性などの観点から強靱かつ競争優位なポートフォリオの構築を目指す

ものです。中期計画フェーズI（2020～2022年）の重要な基本戦略に位置付けて前倒しで実行着手していましたが、コロナ禍において、より緊急性の高い課題になったと判断し、動きを加速しました。重点アセットタイプの核となる都心5区駅近物件群の賃貸面積は前年比6%増加、同エリアの平均賃料もマーケットが下落傾向の中、前年比2%上昇するなど、目に見え形で成果が上がっています。ポートフォリオの再構築以外の基本戦略分野でも、開発・建替事業及びバリューアッド事業、新規事業、サステナビリティなど、中長計は順調に進捗しております。

当社には「ヒューリックアワード」という表彰制度があり、新規性、発展性、革新性、経営へのインパクト、を選考基準にして実績顕著な社員を顕彰しています。2020年度の受賞者は中長計の進捗に貢献した中堅、若手社員に集中しました。これからのヒューリックを担う社員たちが進捗に貢献してくれたことは大変心強く、年度計画達成に向けて弾みがつきました。

2. 2021年度に向けて

① 2021年度の定量計画は、営業利益1,100億円、経常利益1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益650億円としております。

不動産市況は、超金融緩和政策を背景に、安定キャッシュフローを生む不動産への投資意欲が根強く、優良物件の価格は底堅く推移すると予想します。一方、立地、用途によっては空室率上昇、賃料低下などコロナ影響を強く受ける物件も増えてくると思われ、選別化、二極化が一層進行すると見込んでいます。コロナ影響については、第4四半期以降正常化に向かうと想定していますが、予断を許さず、影響を受ける直営ホテル事業については年間を通してリスク極小化の努力を継続いたします。

② 2021年度計画を牽引する主たる事業分野の取り組みについてご説明いたします。

・コアビジネスの賃貸事業では、引き続き物件の入れ替えなどポートフォリオの再構築を推進し、賃貸事業基盤の強靱化を進めてまいります。物件入れ替え

とリートへの物件提出による売却益計上で、前年比23億円の営業利益増加を見込んでいます。新規物件の投資計画は2,600億円、重点エリア（銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草）に加えて、安定キャッシュフローが見込めるCRE、今後の成長が期待できる物流施設などのアセットタイプ取得に力を入れてまいります。こうした新規取得物件の運用益と2020年度に取得した稼働物件の通年寄与によって賃貸営業利益を前年比45億円伸ばす計画です。

・成長ドライバーとして期待する開発・建替事業の課題は、2020年度末で63件まで積み上がった案件（内定含む）を早期に100件超まで積み上げ、中長計終了時点（2029年）で全件竣工の目途をつけることです。東京都心5区の重点エリアに加え、新規事業の「こどもデパート」、中規模フレキシブルオフィス「Bizflex by HULIC」、物流施設、データセンター、PPPなど将来的に価値向上が期待できる重点アセットの開発用地を積極的に取得してまいります。

・同じく成長ドライバーとして期待するバリューアッド事業では、イトーヨーカドー鶴見店を新たなコンセプトの地域密着型商業施設としてバリューアップする工事が進行中で、今秋オープンします。またヒューリック葛西臨海ビルでは、未消化容積を活用した物流施設の増築工事が進行中で、2022年5月「ヒューリックロジスティクス葛西」として竣工します。両プロジェクトは大きな資産価値の向上をもたらす、当社のバリューアッド事業拡大のモデルケースになるものと期待しております。

③ 先行きのコロナ影響が見通せず不透明な事業環境が続きますが、中長計の基本戦略への取り組みをよりスピードアップし、年度計画達成に全力を上げてまいります。

3. ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

今、あらゆる面で大きな変化の時代の真っ只中にあります。そして新型コロナウイルスの出現は、隠れていた社会課題を浮き彫りにし、更には新たな社会課題をもたらしました。経済、社会、生活、至る所に見いだされる

変化のうねりは、これからもっと激しく、もっと急になると思います。確実なのは変化が起きること、どう変わるかは不確実、そんな時代環境の中で、ヒューリックが中長期経営計画で目指す姿は「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」です。環境変化に対応して進化した姿は、もしかしたら今とは全く違ったものになっているかもしれませんが、そこまで変わる覚悟がなければ生き残れないほどの大きな変化が起きているのだと思います。それでも決して変えてはならないことは、時代が抱える社会課題を事業機会と捉え、ステークホルダーの皆さまとともに解決し、成長する会社であり続けることです。

「変革とスピード」をキーワードに変わり続けてきたヒューリックの今後の成長と進化する姿にご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

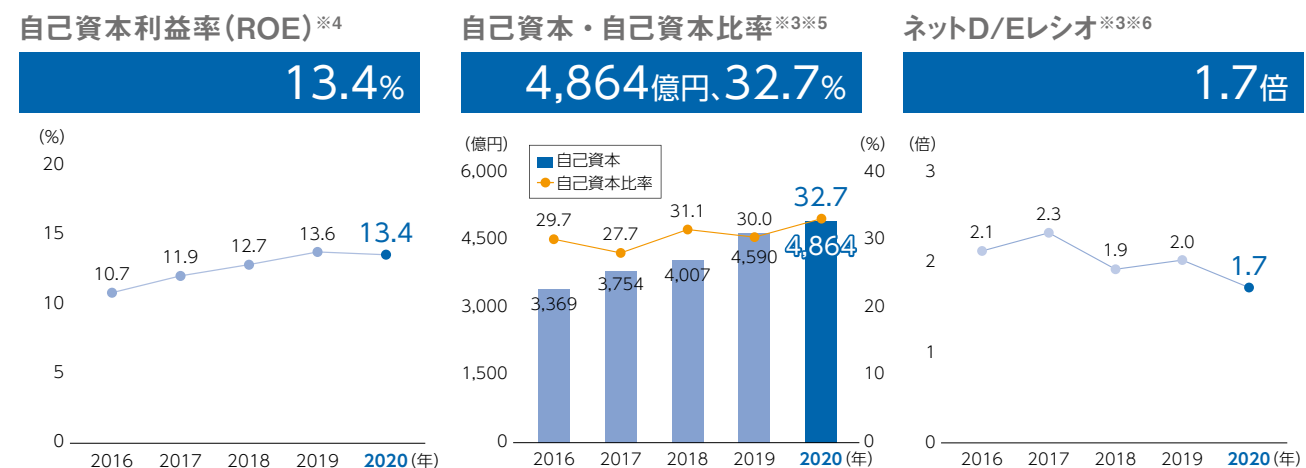
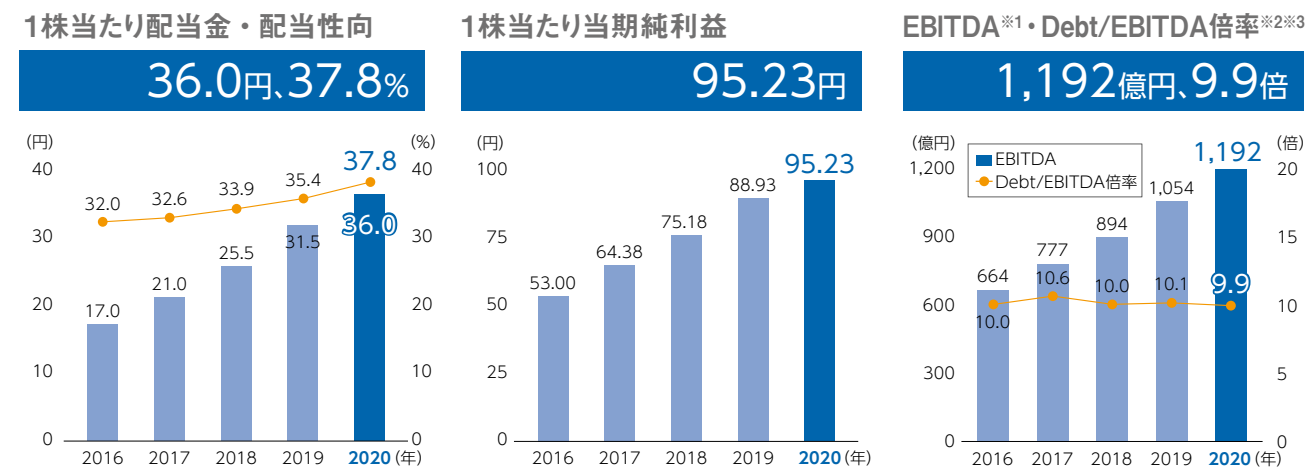
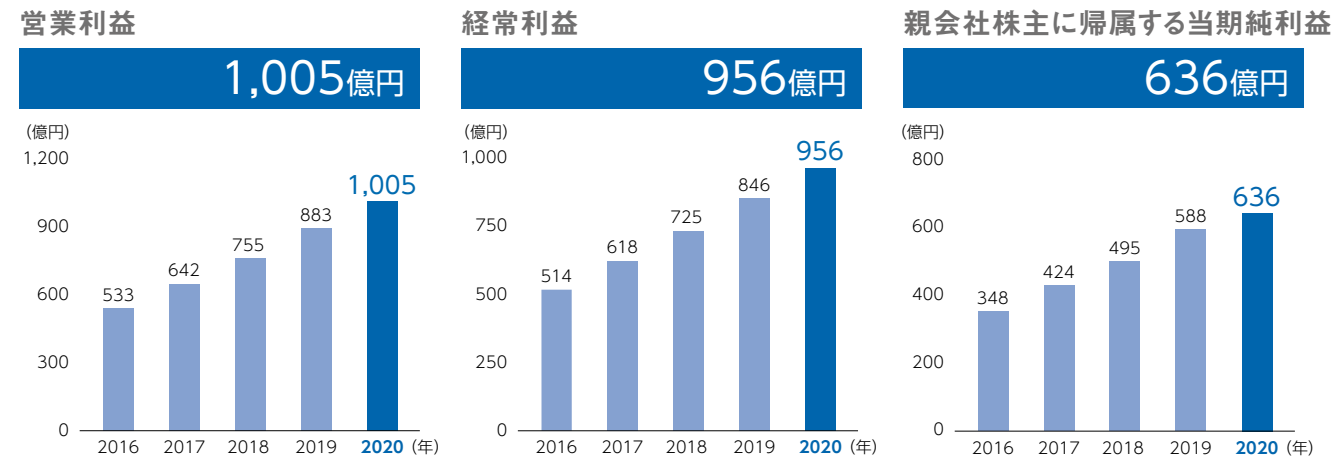


代表取締役社長
吉留 学

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



※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年実施の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ており (2018年度以降)、2020年実施のハイブリッドファイナンス2,000億円のうち、50% (1,000億円) をみなし資本として算出しています (2020年度)。

※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

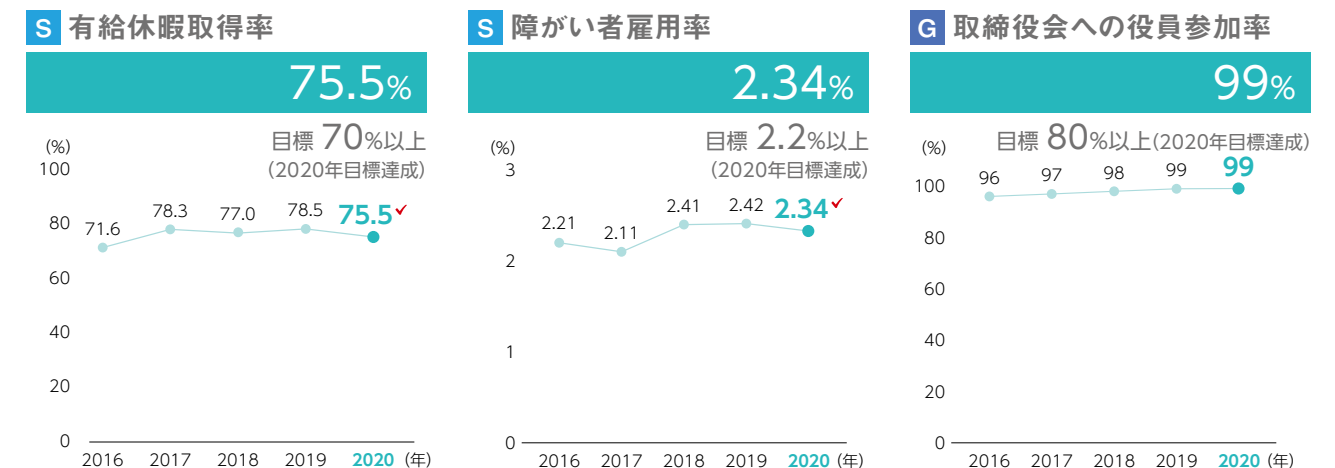
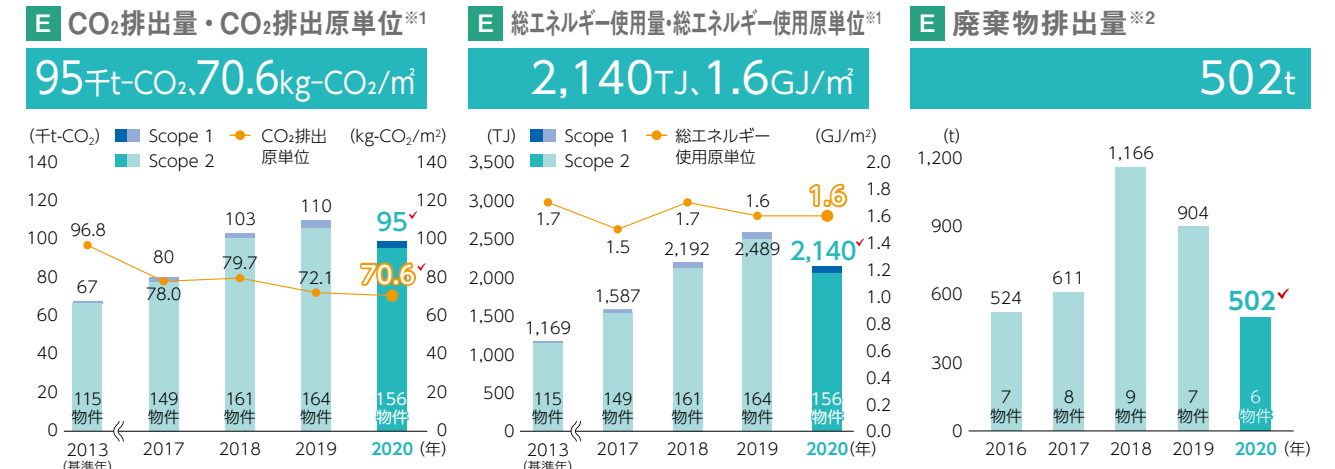
※6 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債 (有利子負債-現預金)/株主資本

※財務情報について、目標値は29ページを、実績の分析については78～83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26～27ページを、その他の実績や主な取り組みについては52～77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



(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2020までは集計対象物件を「延床面積3,000m²以上の物件 (単独で銀行 (支店) がテナントとして入居しているビル、区分所有及び共有不動産並びに販売用不動産を除く)」としていました。しかし、本年より集計対象物件数を拡大し、「延床面積における当社の持分比率が50%以上である建物のうち、住居用途及び販売用不動産を除いた物件」に変更しました。この対象物件には当社がエネルギー管理権原を有さない物件も含まれます。変更後の集計範囲に基づいて2019年以前の値を参考値として再計算しました。集計対象はエネルギー起源のCO₂排出量です。単位発熱量とCO₂排出係数は省エネ法及び温対法に規定されている値を使用しています。CO₂排出原単位及び総エネルギー使用原単位は、集計対象物件の延床面積の合計値を分母として算定しています。区分所有又は共有物件のエネルギー使用量及びCO₂排出量は当社の延床面積持分比率に応じた量を計上しています。

※2 2020年度は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ました。この結果、従来の重量換算係数を使用した場合と比べて169tの重量の精緻化を図ることができました。

※3 社内耐震基準とは、震度7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。

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

安心・安全な生活の提供
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250件の保有・管理物件
- 重点エリア(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)
- 保有物件の約75%が都心23区内(除く住宅等)
- 保有物件の約80%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 1,934人(うち不動産事業287人)
- 従業員1人当たり経常利益(単体) 5.8億円

最先端の技術開発への取り組み

(知的資本)

- 「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」の策定と展開
- 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
- AI・IoT技術を活用した建物運営の改善

安定した財務基盤

(財務資本)

- 格付 A+(ポジティブ)
(2021年5月12日現在)
- 自己資本 4,864億円
- 自己資本比率 32.7%^{※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 2020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

賃貸事業

開発・建替事業

バリューアッド事業

新規事業・
その他事業

事業を支える ESGへの取り組み

E

E(環境)への
取り組み

S

S(社会)への
取り組み

G

G(ガバナンス)への
取り組み

更なる進化

事業活動の成果

財務成果^{※2}

- 経常利益 **956億円**
(上場来の経常利益伸率平均: 22.0%)
- ROE **13.4%**
- 配当性向 **37.8%**
- 1株当たり配当金 **36.0円**
- ネットD/Eレシオ **1.7倍^{※3}**
- Debt/EBITDA倍率 **9.9倍^{※3}**

目標 中長期経営計画 P.29

非財務成果

以下の項目で目標達成又は順調に進捗

- CO₂排出量削減
- 廃棄物と資源投入量削減のための技術対策の実施率
- 再生可能エネルギー設備投資件数
- 緑化件数
- サステナビリティ委員会での気候変動のモニタリング回数
- 社内耐震基準を満たした建物の比率
- 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.26~27

社会へ提供される価値

社会全体に対する安心と信頼

- 保有ビルでのCO₂排出量ネットゼロ化と、RE100^{※4}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.52~59

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いビル
- 省エネルギー性能の高いビル
- 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.36~51、P.60~62

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.63~65

投資家に対する安心と信頼

- 安定した財務成長
- 東証一部に上場来、毎期増配
- 多様な相互コミュニケーション

詳細 P.28~35、P.68~77

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.62、P.66~67

貢献する主なSDGs



※2 2020年度実績

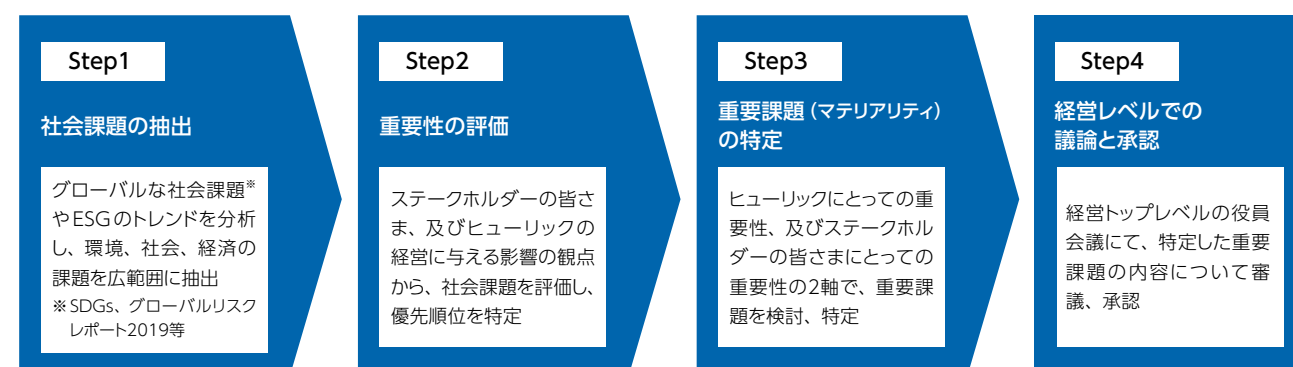
※3 2018年及び2020年実施のハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。

※4 「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要な電気エネルギーを100%再生可能エネルギーとすることを目指します。

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。

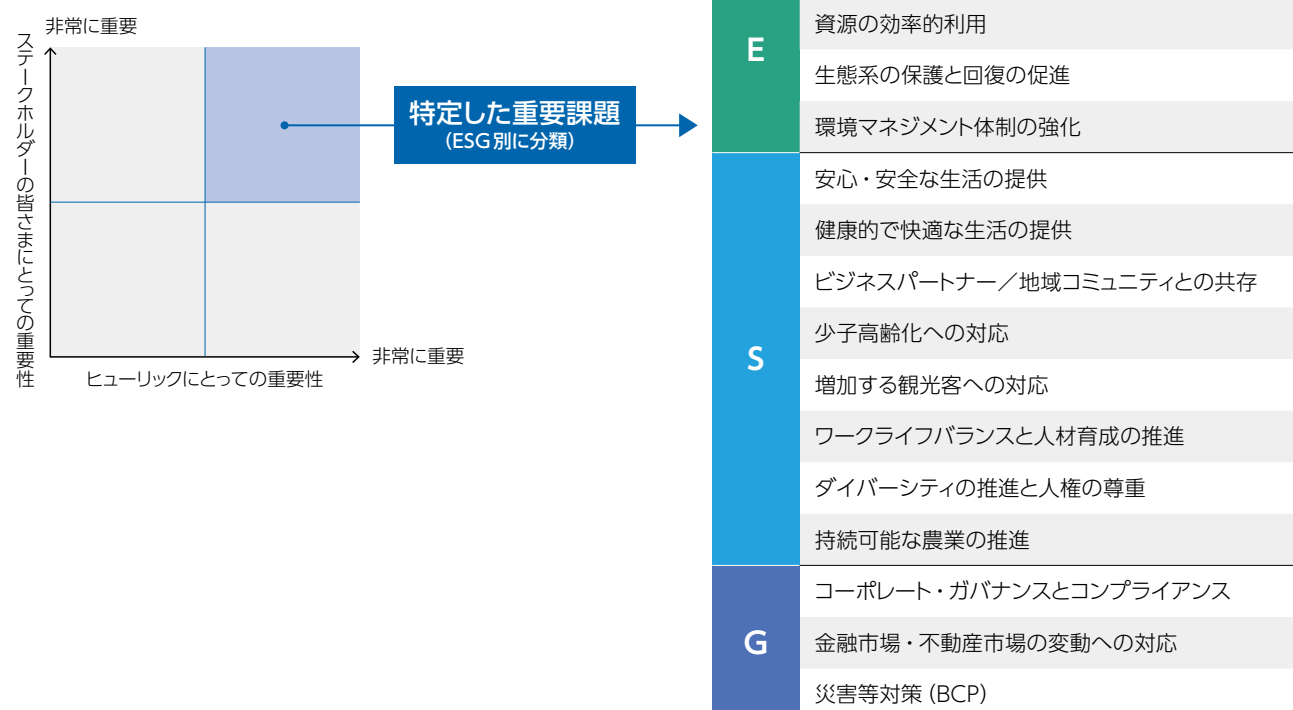
重要課題の特定プロセス



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を鑑み、特に重要度が高い課題を抽出、選定しました。



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）
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）	・安心・安全な生活の提供 ・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
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	・社内イントラネットによる情報提供（随時） ・社長メッセージ（毎月） ・キャリア開発面談（年2回以上） ・社長アンケート（年2回）	・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） ・ホームページを通じて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

※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。

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	・ 2050年CO ₂ 排出量ネットゼロ化に向けた取り組み ・ 再生可能エネルギー設備への投資、[RE100]への加盟と2025年までの達成、TCFD提言に即した情報開示 ・ 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 (節水器具等)	 
	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	安心・安全な生活の提供	○ 地震・水害等の防災対策など、安心・安全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	・ 免震・制振構造の積極的採用 (ビルの耐震性向上への取り組み) ・ 全用途の物件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近隣小学校への図書寄贈、清掃活動等)	  
	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設立・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・高級温泉旅館中心)	
	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 ・ 長時間労働は正へ向けた、適切な労働時間把握の徹底や働き方改革の推進 ・ 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 ・ 多様な人材の雇用	  
(G) ガバナンス	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	
	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	・ 様々な専門分野の知識を持つ社外役員の起用 ・ 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ・ 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	

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。2020年は、「総エネルギー使用量」「CO₂排出量(スコープ1及びスコープ2の合計値)」及び「CO₂排出原単位」「緑化件数」「水使用量」「廃棄物排出量」「障がい者雇用率」「有給休暇取得率」「健康診断受診率」の8項目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。

また、KPIはKPIとして設定した年度以降の実績値を記載し、設定以前については ― 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)	項 目	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	基準年 (2013年)	実 績					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
							2016年	2017年	2018年	2019年	2020年			
(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	保有ビルのバリューチェーン 全体での温暖化対策	CO ₂ 排出量削減目標 ^{※1} ：2025年までに40%、2030年までに45%、2050年までに100%削減(基準年：2013年)	主要な156物件 ^{※2}	96.8	―	―	―	―	70.6✓/27%	kg-CO ₂ /m ² /％	○	52～59
			再生可能エネルギーの利用と 新技術開発	[RE100]の達成率 ^{※3} ：2021年4%、2022年30%、2023年35%、2024年70%、 2025年100% 再生可能エネルギー設備投資件数：各年3件以上	ヒューリックグループが 事業で使用する電力 各年で竣工した物件		―	―	―	―	0.5%	％	○	54～55
							3	4	6	4	3(対象8物件)	件	◎	55
		資源の効率的利用	ヒューリックグループの廃棄物 削減	廃棄物排出量(t)：定量目標なし(フォロー項目) ^{※4}	ヒューリックグループ会社 の本社が入居する6物件 ^{※5}		524	611	1,166	904	502✓	トン(t)	―	19、58
			開発事業での廃棄物削減	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) ^{※6} の実施率：各年100%	各年で竣工した固定資産		―	―	―	―	100%(対象8物件)	％	◎	58
			保有ビルでの水使用量削減	水使用量(千m ³)：定量目標なし(フォロー項目) ^{※4}	主要な55物件 ^{※7}		401	436	420	437	346✓	千m ³	―	19、58
		生態系の保護と回復の促進	緑化の推進	緑化件数 ^{※8} ：各年1件以上	各年で竣工した物件		1	5	9	3	5✓(対象8物件)	件	◎	59
		環境マネジメント体制の強化	環境配慮経営推進	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： 各年1回以上	ヒューリック(株)		―	―	―	―	1	回	◎	52
				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	回	◎	52
(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	安心・安全な生活の提供	保有ビルでの地震対策	社内耐震基準 ^{※9} 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2物件)	100%(対象6物件)	100%(対象11物件)	100%(対象4物件)	100%(対象8物件)	％	◎	19、60 ～61
		健康的で快適な生活の提供	健康経営の推進	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%✓	％	◎	64
		ビジネスパートナー／ 地域コミュニティとの共存	顧客満足度の向上	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	◎	61
		少子高齢化への対応	高齢者ビジネス	高齢者施設 室数：早期に5,000室	ヒューリックグループ (リート拠出分を含む)		―	―	―	3,400	3,600	室	○	46
		増加する観光客への対応	観光ビジネス	宿泊施設 室数：早期に10,000室			―	―	―	8,200	8,000	室	○	47
		ワークライフバランスと 人材育成の推進	次世代育成支援制度の 利用促進	育児休業取得率・人数：各年女性は100%/男性1人以上 育休復職率：各年100%	ヒューリック(株)		100%/6人	100%/0人	100%/1人	100%/7人	100%/3人	％/人	◎	64
					ヒューリック(株)		100%	100%	100%	100%	100%	％	◎	64
			有給休暇の計画的取得の促進	有給休暇取得率 ^{※11} ：各年70%以上	ヒューリック(株)		71.6%	78.3%	77.0%	78.5%	75.5%✓	％	◎	19、64
			人材育成	新規資格取得数 ^{※12} ：定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)		10	31	21	23	29	人	―	63
		ダイバーシティの推進と 人権の尊重	ダイバーシティ推進の 仕組みの整備	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% 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)		12.3%	15.6%	18.5%	20.2%	23.9%	％	◎	19、65
			障がい者雇用の促進	障がい者雇用率：法定雇用率である2.2%以上を維持【2017年までは2.0%以上、 2018～2020年までは2.2%以上】	ヒューリックグループ ^{※13}		2.21%	2.11%	2.41%	2.42%	2.34%✓	％	◎	19、65
		持続可能な農業の推進	アグリビジネス推進	生産面積(ha)：2025年までに15ha	ヒューリックグループ		―	―	―	11	10	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	コーポレート・ガバナンス	取締役会への役員参加率：各年80%以上	ヒューリック(株)		96%	97%	98%	99%	99%	％	◎	19、69
				取締役会の実効性評価：各年1回実施	ヒューリック(株)		―	―	―	―	1	回	◎	71
			コンプライアンス	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	◎	76
		金融市場・不動産市場の 変動への対応	リスクマネジメント	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	回	◎	75
		災害等対策(BCP)	リスクマネジメント	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	1	1	回	◎	75

※1 CO₂排出原単位ベース

※2 延床面積における当社の持分比率が50%以上である建物のうち、住居用途及び販売用不動産を除いた物件を集計対象としています。当社がエネルギー管理権原を有さない物件も含みます。対象物件数は、19ページをご覧ください。

※3 RE100進捗率は、当社が保有している太陽光発電設備による発電量を分子とし、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使用電力量を分母として算定しています。

※4 廃棄物及び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年はこの変更に向けた過渡期となることから、定量目標は設けていません。また、2020年度は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ました。この結果、従来の重量換算係数を使用した場合と比べて169tの重量の精緻化を図ることができました。

※5 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。対象物件数は、19ページをご覧ください。

※6 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を削減に資する技術や対策を採った物件の割合です。

※7 対象を延床3,000m²以上の物件を対象とし、単独で銀行(支店)がテナントとして入居しているビル、区分所有及び共有不動産並びに販売用不動産を除きます。対象物件数は、19ページをご覧ください。

※8 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。

※9 震度7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。

※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 当社が取得を推奨する資格を対象とします。

※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。

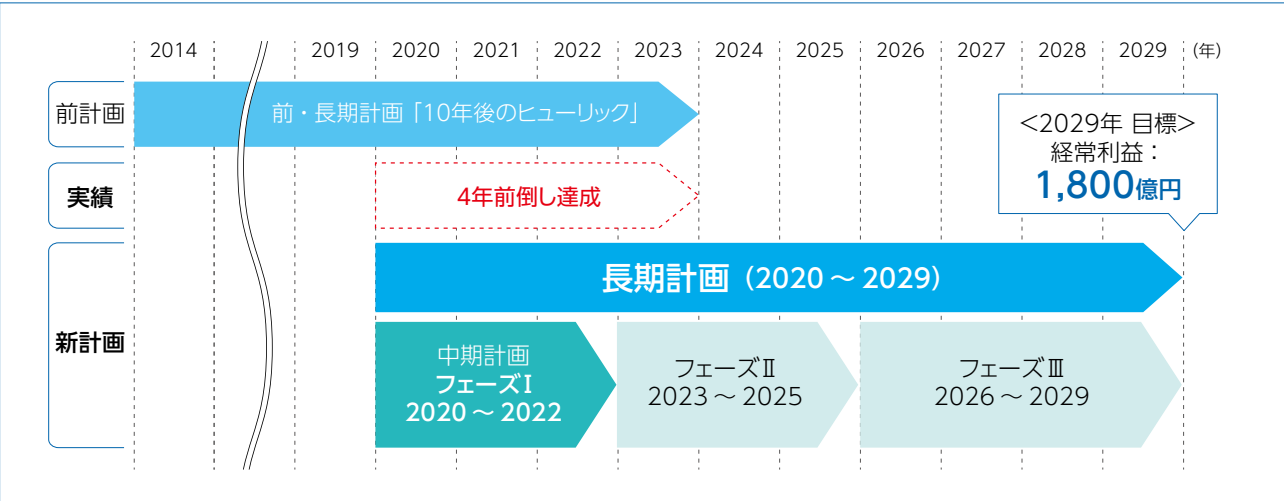
※14 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、講演会の企画は中止しましたが、代替として動画研修を実施しました。

中長期経営計画 (2020～2029年) の進捗

2020年度を初年度とする中長期経営計画 (2020～2029) は、「変革」と「スピード」をベースに、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。

本計画の位置づけ

前・長期計画 (2014～2023) の最終年度 (2023年) の“経常利益目標850億円”を4年前倒しで2019年度にほぼ達成したため、10年後の2029年度を最終年度とする長期計画 (2020～2029) を策定し、フェーズIとして中期計画 (2020～2022) をスタートしました。



環境認識と対応方針

中長期経営計画の策定にあたり、外部環境の分析を行い、対応方針と基本戦略を定めています。新型コロナウイルスによる影響に関連する各種リスクへの迅速な対応を行うと共に、基本戦略を着実に推進しています。

環境認識	対応方針	基本戦略
人口減少 (労働人口の減少)・少子高齢化の進展	保有不動産のエリア・立地の優位性確保	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
自然災害リスク (首都直下地震の可能性、その他天災)	建物・設備・サービスの差別化 (安心・安全・健康・快適の追求)	2. 開発事業及びバリューアッド事業の強靱化
テクノロジーの進展・働き方やライフスタイルの変化	新たなアセットクラスの開拓・新たな価値創造の提供	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
世界的な不確実性 (米中貿易摩擦など)	リスク・コントロールの徹底	4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底
温暖化現象への対応 (自然エネルギーへの切替)	環境対応の更なる強化 (CO ₂ 削減、コンバージョンなど)	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

目指す姿・基本方針

10年後 (2029年) の
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

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

定量目標と進捗

▶ コロナ禍の厳しい事業環境の中、2020年度は計画を大きく上回る実績となり、中長期経営計画は順調に進捗しています。

		進捗				中長期経営計画		
		2020年度				2021年度	2022年度 目標 (フェーズI 中期計画 最終年度)	2029年度 目標 (長期計画最終年度)
		計画	実績			計画		
成長性	経常利益	920 億円	956 億円	1,000 億円	1,100 億円	1,800 億円		
安全性	Debt/ EBITDA 倍率		9.9倍 ※		12倍以内	12倍以内		
	ネットD/E レシオ		1.7倍 ※		3倍以内	3倍以内		
効率性	ROE		13.4%		10%以上	10%以上		
株主還元	配当性向	37.1%	37.8%	39.0%	40%程度	—		

※ 2018年及び2020年実施の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。

中長期経営計画の基本戦略に対する、2020年度の取り組み実績

当社は、2020年度を初年度とする中長期経営計画に基づき、「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います。2020年度は当社の強みを活かした各種リスクへの迅速な対応等により、基本戦略を着実に推進して計画を大きく上回る実績となり、中長期経営計画は順調に進捗しました。基本戦略に対する2020年度の取り組み実績は以下の通りです。

基本戦略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
● 賃貸事業をベースとした「安定性」と「効率性」を両立したビジネスモデルの進化
● 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の再構築
● 低金利下での含み益の活用による一部実現化を通じたポートフォリオの組替及び長期的な賃貸事業比率の向上を志向
2020年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：36～39ページ
● 新規物件取得や物件の入れ替えにより、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の再構築拡大を推進。
● 賃貸ポートフォリオの増強を実現。 不動産残高 2019年度：約1.3兆円 ▶ 2020年度：約1.5兆円（約2千億円を増強）
● 用途については、計画通り、オフィス比率を抑制しつつ、データセンター等の次世代アセット・CREアセットを増強。
● エリアについては、東京以外の首都圏・京阪神等の売却を進め、重点エリア [*] 及び次世代アセット・CRE関連の物件を取得。 [*] 重点エリアは、銀座エリア、新宿東口エリア、渋谷・青山エリア、浅草エリアとしています。

基本戦略2
開発事業及びバリューアッド（VA）事業の強靱化
● 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
● 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
● 多様なバリューアップ手法に基づく大型VA案件への取組み強化による、安定した売却益の創出及び成長ドライバーとしての体制整備
2020年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：40～45ページ
● 2029年までに100物件超の開発を行う計画に対し、確定・内定物件が63物件。
● 2020年に竣工した物件は7物件（ヒューリック王子ビル、立誠ガーデン ヒューリック京都、ヒューリック成増、ヒューリック両国リバーセンター、ヒューリックJP赤坂ビル、ヒューリック銀座6丁目ビル、メトロシティ六本木）。
● 「& New」ブランドによる商業施設開発（新宿3-17開発計画、宇田川町32開発計画、銀座8丁目開発計画、銀座6丁目並木通り開発計画）は順調に進行中。
● 多様なバリューアップ手法に基づく大型バリューアッド案件（イトーヨーカドー鶴見店、ヒューリック葛西臨海ビル等）が進行中。
● PPP事業においては、新たに墨田区が実施した「錦糸土木事務所跡地の貸付けに係る公募型プロポーザル」において、選定事業者として決定。

基本戦略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
● 新たな価値創造を提供する新規事業の開拓・軌道化
● グループ連携を活かした収益機会の獲得及びシナジー追求によるグループ総合力の向上
● 新規事業の軌道化及びグループ力向上の早期実現の手段として、M&A・アライアンス等の積極活用
2020年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：46～51ページ
● フロア占有型の中規模フレキシブルオフィス事業「Bizflex」のシリーズ展開への取り組みを開始。
● 「Bizflex」とは、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おり、都心3か所での事業化が決定済み。
● 主に0歳から小学校低学年のこどもを対象に教育関連サービスを提供する「こども教育事業」へ新規参入を決定し、以下を実施。 ①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。
②（株）リソー教育との間で資本・業務提携契約を締結。
③保育事業に強みを有する（株）Kids Smile Holdingsと業務提携契約を締結。

基本戦略4
経営基盤の強化とリスク管理の徹底
● 強固な財務基盤の維持と多様な資金調達手段の確保
● 効率的運営が可能な機動性のある組織体制の維持と多様な人的リソースを活用した生産性向上
● 事業の多様化に対するリスク管理及びマーケット変化時におけるB/Sコントロールの徹底
2020年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：32～35、75ページ
● 強固な財務基盤の維持と多様な資金調達手段の確保を狙いとして、2020年7月に資本と負債の中間的な性質を持つ2,000億円の公募ハイブリッド社債（公募劣後特約付社債）を発行。
● 重点指標として、Debt/EBITDA倍率 9.9倍 [*] 、ネットD/Eレシオ 1.7倍 [*] 、ROE 13.4%など、良好な水準を維持。 [*] ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値
● 新型コロナウイルスの影響をはじめとする各種リスクへの迅速な対応（流動性確保、社内運営体制整備、収益対策等）を実施。

基本戦略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
● ESGを意識した事業運営と価値創造による社会課題の解決及び社会価値の創造と企業成長が連動する取り組みの推進
2020年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：52～77ページ
● 環境への取り組みとして、「脱炭素社会・循環型社会」の実現に向けて、2025年「RE100」 ^{*1} 達成への取り組みに加え、TCFD ^{*2} 提言へ賛同、更に長期目標として2050年「CO ₂ 排出量ネットゼロ化」を掲げ、取り組みを開始。 また、開発・建替物件に対して長寿命化設計を標準仕様として適用していることによる廃棄物排出量削減の推進のほか、2020年10月には日本初となるサステナビリティ・リンク・ボンド（年限10年、100億円）を発行。
● 社会への取り組みとして、耐震性を重視した不動産事業の継続運営のほか、地域社会をはじめ各ステークホルダーとの関係強化及び幅広い社会貢献活動を実施（将棋女流新棋戦（ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦）の立ち上げ、パラバドミントン支援、ひとり親世帯への支援、学生アイデアコンペ主催等）。
● ガバナンスへの取り組みとしては、当社が定めている「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、健全な企業統治に取り組んでおり、2020年は、取締役会への役員の出席率や、コンプライアンス研修回数を非財務KPIとして定めるなど、ガバナンス強化に向けた取り組みを推進。

^{*}1 RE100とは、「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーとすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。
^{*}2 TCFDとは、G20の要請を受け金融安定理事会（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」です。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。



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 専務執行役員／総合企画部長

小林 元

1. 財務パフォーマンス：事業環境の認識

2020年度においては、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、経済活動や消費活動が低迷し、外食産業や観光産業を中心に幅広い産業で厳しい状況が続きました。不動産業界におきましては、一部の商業施設や宿泊施設においては収益が減少し、オフィスの空室率は悪化しているものの、不動産投資マーケットは、低金利を背景に、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年度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、2020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956億円となり、前年度比12.9%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2020年度実績は1,192億円と前年度比で13.0%伸長し、資本効率性の指標であるROEについても、実績は13.4%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1.7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、新型コロナウイルスの感染拡大により幅広い産業で厳しい状況が続いており、

ワクチンや治療薬が普及するまでは、引き続き企業活動や消費活動は一定程度抑制され、不透明な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。収益不動産の投資市場においては、低金利を背景として引き続き国内外の不動産投資家の活発な投資が見込まれるものと予想されます。

そういった環境のもと、2021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、比較的短期に回転するバリューアッドビジネスを販売用不動産の活用で推進し収益をあげることなどにより、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、緩やか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下していますが、一方で不動産マーケットのキャップレートも低下基調にあり、コスト・リターンとも通減傾向にあります。この中で資本コストを意識しながらEVA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ティルな収益構造”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。

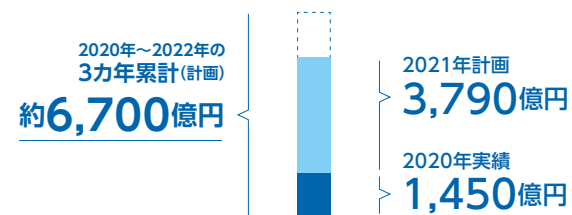
これまでも賃貸事業の強化のため、良質な賃貸不動産ポートフォリオを有する事業会社をM&Aによって実質的に吸収合併し、事業の拡大に努めるなど、不動産賃貸事業というコアビジネスを中心に親和性の高い領域で生産性の高い事業を事業ポートフォリオに組み込むことができました。

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す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ワクチンや治療薬が普及し、コロナの影響が落ち着いてきた場合には、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。

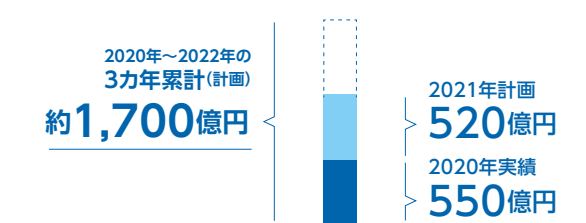
更に今後の事業環境を考えると、急速な情報テクノロジーの進展、働き方やライフスタイルの変化が予想され、これらのニーズに対応した情報関連施設など社会ニーズに即応した次世代アセットにも力を入れていきます。

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資産であり、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。2021年は、更に賃貸不動産ポートフォリオの再構築を進め、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となります。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年までの10年間に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1,000億円を投資し、FIT制度を活用しない太陽光発電設備と小水力発電設備を開発して2050年には当社が保有するすべての賃貸建物（住居系の建物や、テナントが直接電力会社と電気受給契約を行っている建物を除きます）におけるCO₂排出量のネットゼロ化を目指します。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。

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。

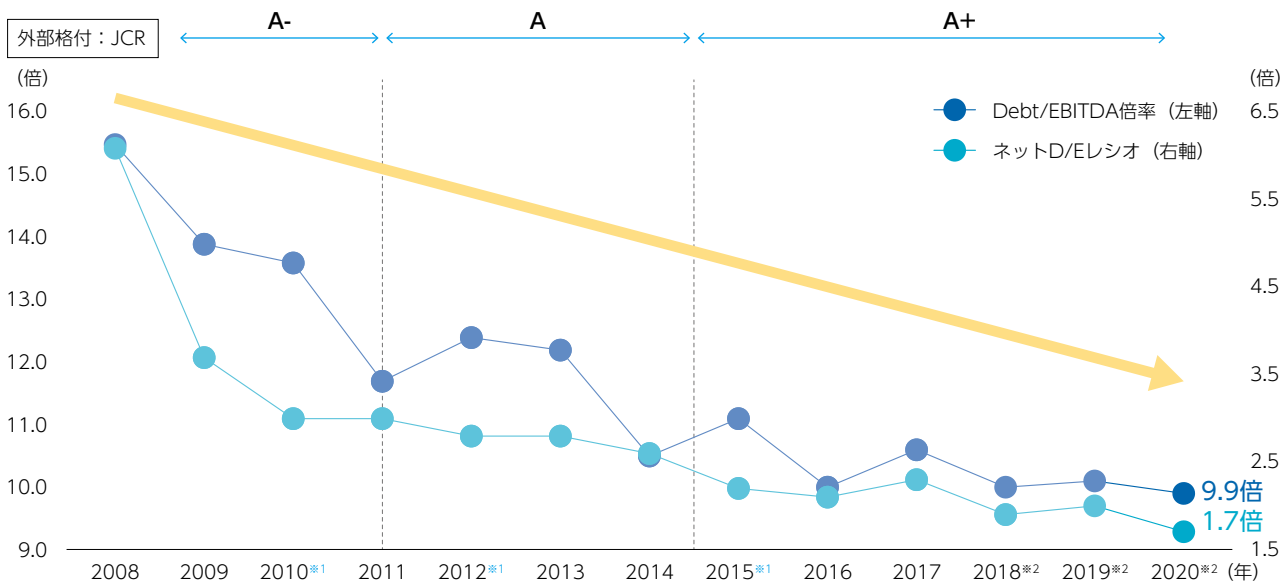
そのためには、資産サイドにある固定資産の収益性を高めることがまず大切と考えています。収益性の向上は資産価値の向上にもつながり、財務バッファーとして健全性にも寄与します。この考え方に基づき、長期保有物件の投資方針が作られ実行されていますし、開発・建替の強化もこの考え方につながるものです。一方でコアポートフォリオにはなりえない物件については、積極的な売却・入れ替えを行っていきます。例えば当社の投資方針に必ずしも合致せず、開発・建替によっ

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硬化できます。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け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が最適点に近いと判断しており、これに基づくバランスシートコントロールを指向しています。

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を行い、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。

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 2018～2020年は、2018年実施の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。更に2020年は、2020年実施のハイブリッドファイナンス2,000億円のうち、50% (1,000億円) をみなし資本として算出。

6. 資金調達の考え方

目指すべきバランスシートを念頭に置き負債サイドの資金調達を行います。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度を軸とした間接市場調度を、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いたします。

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、長期安定的な調度を重視しています。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。2020年7月には、強固な財務基盤の維持と多様な資金調達手段の確保を狙いとし、2,000億円の公募ハイブリッド社債（公募劣後特約付社債）を発行しました。

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2020年度で37.8%となっています。現在の中長期経営計画では、2022年度に向けて配当性

向40%程度を目指す方針としています。

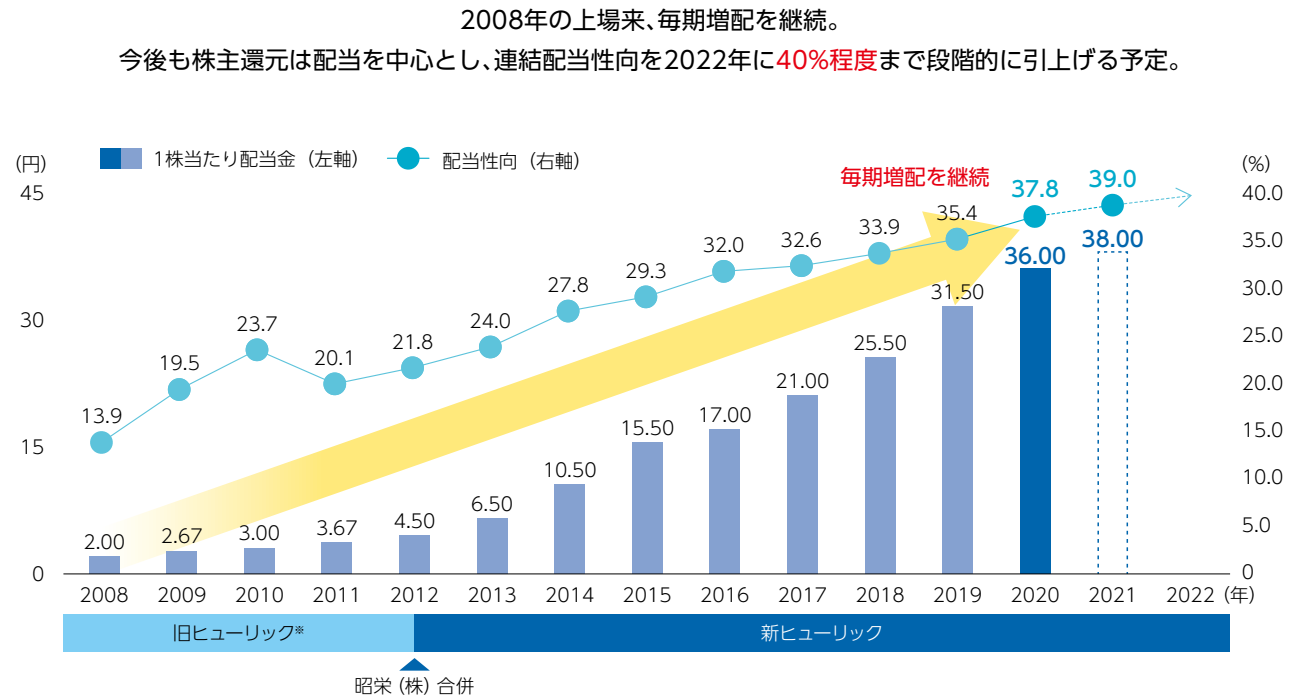
株主還元は自己株式取得による市場を通じた間接的な還元もあり、また目標の設定には総還元性向という考え方もありますが、賃貸事業収益を主たる収益源とする当社の事業特性上、特異な環境変化がない限り収益に大きなブレが生じにくく、機動的な自己株式取得を行うよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行うことが妥当であると考えています。また中長期的に株式価値を高めていくことも重要であると認識しており、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことも目指しています。2020年度までの5年間で、1株当たり純資産は約1.4倍、1株当たり当期純利益は約1.7倍となっています。

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。

配当推移



※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

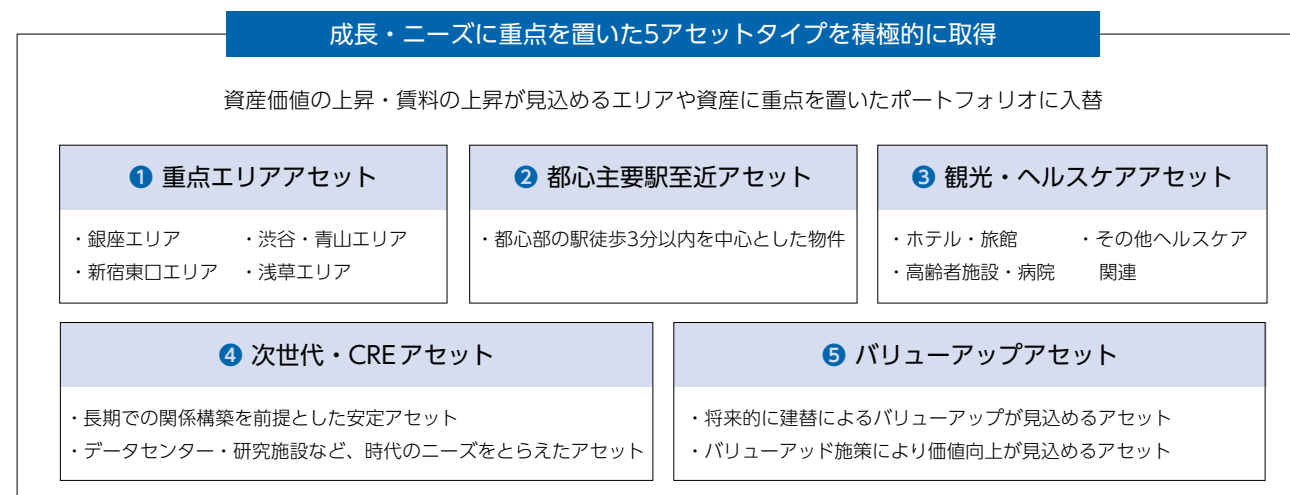
東京23区を中心に保有・管理する賃貸物件を活用した不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、高齢者施設、賃貸住宅等を保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。

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

■ アクイジション戦略

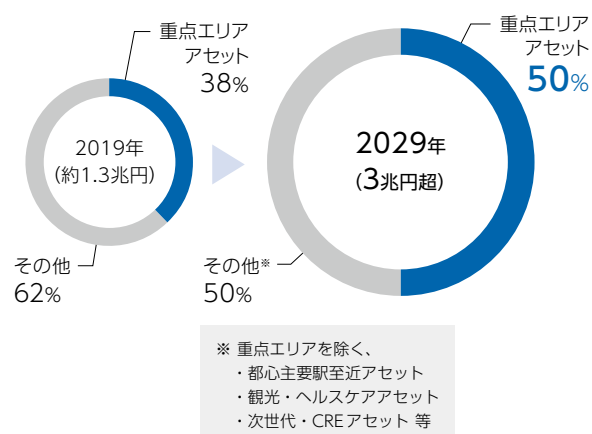
- ・将来的に都心の中でのエリア間競争が激化することを想定し、より競争優位性のあるポートフォリオを再構築する。
- ・成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得する。



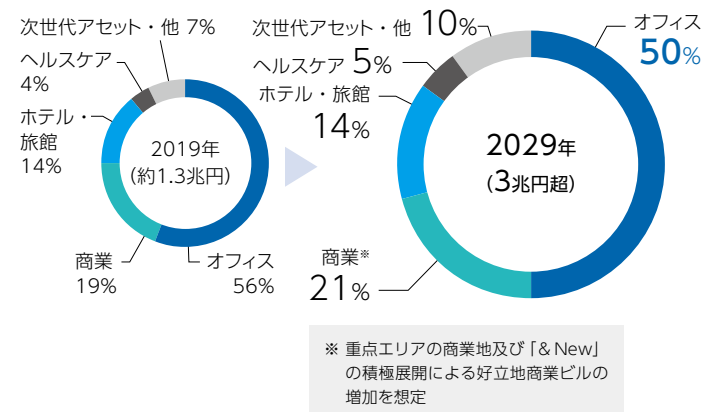
■ 2029年のポートフォリオの姿 (帳簿価格ベース)

- ・ポートフォリオに占める重点エリアの物件比率50%を目標とする。
- ・オフィス用途比率は50%まで抑制し、バランスの取れた用途構成を志向する。

アセットタイプ別 (イメージ)



用途別 (イメージ)



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。

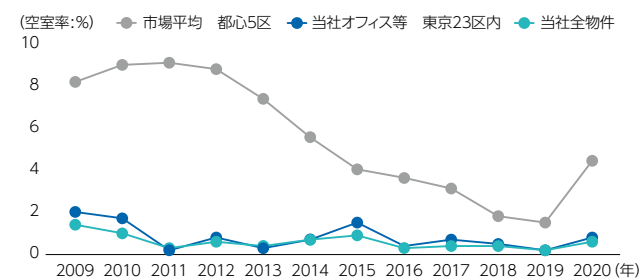
保有物件は、都心の駅近を中心とし、バランスの取れた優良ポートフォリオを構築しており、結果として、空室率は市場平均と比較して、低水準を保ち、平均賃料は高水準となっています。

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

ヒューリック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。

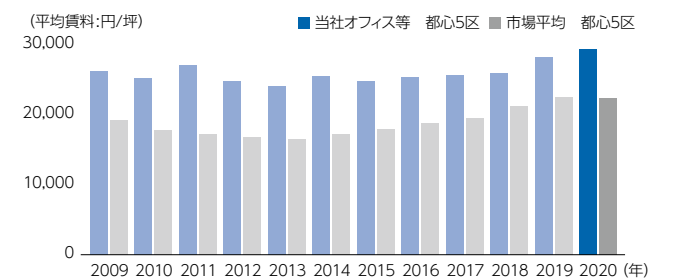
今後も立地は「都心・駅近」にこだわり、空室リスクを抑えた事業を展開していきます。

空室率



※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えにより保留している未契約の床面積を除く。
 ※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。

平均賃料推移

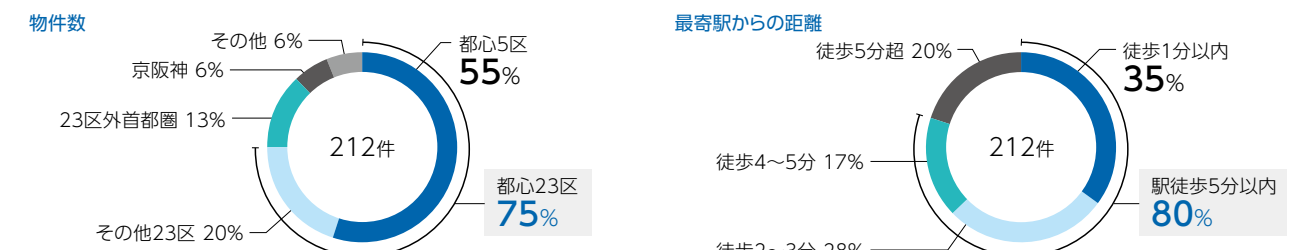


都心の駅近物件に集中投資

オフィス等の約75%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、約80%が最寄駅から徒歩5分以内の駅近物件となっています。

都心の駅近で交通至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) (2020年12月31日現在)



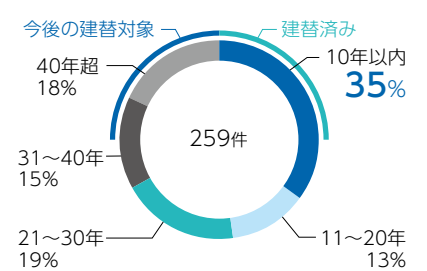
バランスの取れた優良ポートフォリオ

ポートフォリオ全体としては、オフィス・商業以外に、今後需要が見込まれる高齢者施設、ホテル・旅館、次世代アセット(データセンター等)などの優良資産を保有しています。今後については、国内労働人口の減少や、ポストコロナにおいて一部の業種でテレワークが増加する可能性があることによるオフィス需要の低下に鑑み、オフィスの用途比率を50%程度まで抑制し、マーケットニーズに即したバランスの取れた用途構成のポートフォリオに再構築していきます。また、築浅・築古物件をバランス良く保有しています。好立地の築古物件は将来開発・建替を行うことでバリューアップが期待できます。

耐震性能・環境配慮に優れた高品質ビル

首都直下地震に備え、震度7でも人命の安全が確保でき、補修することで継続使用可能な耐震性能を社内基準としてビルを開発しています。また、長寿命ビル設計(100年耐久ビル)を標準仕様にしており、①高耐久、②更新リニューアルの円滑化、③高度なメンテナンス性を確保しています。更に、CO₂排出量ネットゼロ化の取り組みにより、順次再生可能エネルギー100%利用ビルを実現させていくなど、耐震性・環境配慮に優れたビルを保有していきます。

築年数(含む住宅等) (2020年12月31日現在)



賃貸事業

当社が重点を置く
エリア※を中心に、
都心部の駅近くに
豊富な物件を保有

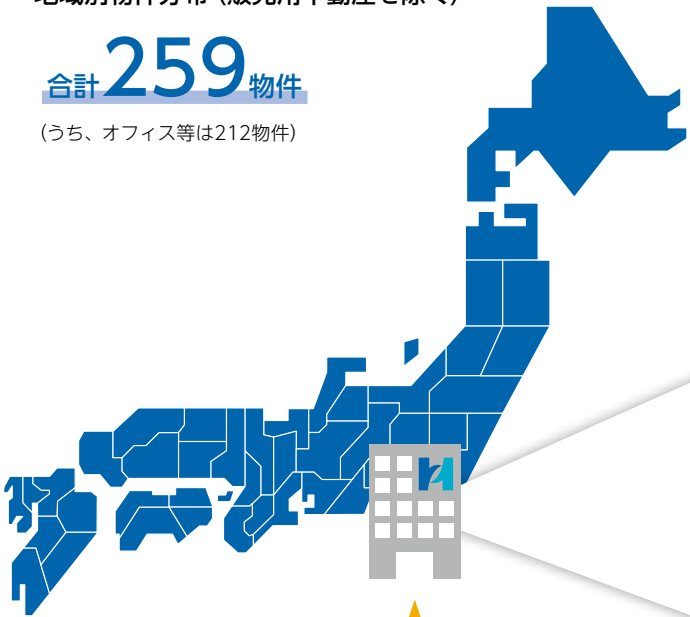
(2020年12月31日現在)

※銀座エリア、新宿東口エリア、渋谷・青山エリア、浅草エリア

地域別物件分布（販売用不動産を除く）

合計 **259** 物件

(うち、オフィス等は212物件)



都心23区内に約**75%※**の高需要ビル

所有オフィスビル等の中で、その約75%がビル需要の高い都心23区内に集中しています。

※除く住宅等

当社所有物件（販売用不動産を除く）

	物件数(件)	賃貸可能面積(千㎡)
オフィス等(オフィス・商業施設・ホテル旅館・その他)	212	1,232
住宅等(高齢者施設・住宅)	47	119
全体	259	1,351



重点エリアである銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草ならびに都心5区に保有する物件を中心に作成しています。

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て、新規の物件取得・開発・売却を通じた付加価値創出の実現を目指し、好立地物件での耐震性能・省エネ性能に優れた高品質な開発事業を推進しています。また、PPP 事業や都市型中規模コンパクト商業施設（「&New」シリーズ）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



都心駅近の 主要物件

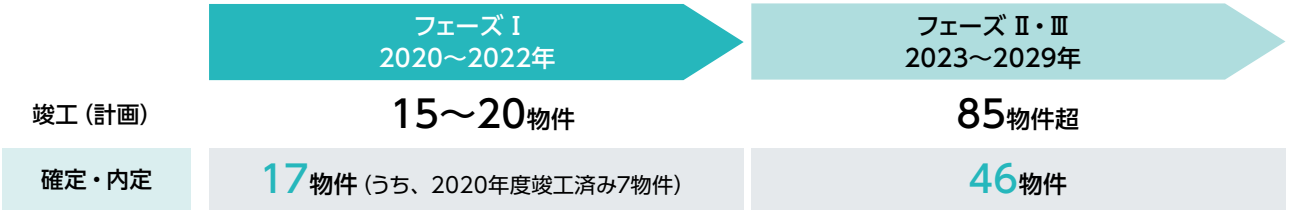


その他の 主要物件



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：63物件**）。



確定・内定：合計**63物件**（旅館・高齢者施設を除く）

2020年
竣工済
(主な物件)



開発中・
計画中



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、**耐震性能・環境配慮**に優れた高品質ビルが増加

開発・建替物件の積上げにより、賃貸ポートフォリオの築20年以内物件数は70%程度に増加する見通し
(2020年12月31日現在：約50%)

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

2020年竣工済



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



錦糸町開発計画

2022年竣工予定

開発・建替事業（商業施設（&New））

事業概要

都市型中規模コンパクト商業施設（&New）をシリーズ展開し、「存在感のある商業ビル」の開発を推進しています。

中長期重点戦略

- 都心・繁華性の高いエリアを中心に都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」をシリーズ化し、「存在感のある商業ビル」のポートフォリオを構築する。

当社の都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」へ込められた想い

毎日に「and」と「New」を
そして、新しい暮らしの付加価値を。



- ・常に「新しい(New)」を付加（&）するクリエイティブ・マインドを大切に。
- ・新しいサービスと商品をご提供できる場所でありたいという気持ちを込めています。
- ・テナントさまとともに、リラックスできる、くつろげる、信頼できる、拘りの空間づくりを目指しています。
- ・「&」はHULICとテナントさまやお客さま及び社会と強く結びつきたい気持ちも表現しています。

取り組み内容・実績

竣工済



HULIC &New SHIBUYA



HULIC &New SHINBASHI



HULIC &New AKIHABARA



HULIC &New KICHIOJI

2021年竣工予定



宇田川町32開発計画



新宿3-17開発計画



銀座8丁目開発計画
提供：隈研吾建築都市設計事務所



銀座6丁目並木通り開発計画

開発中・計画中

2029年までに30～40物件を目指す

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。

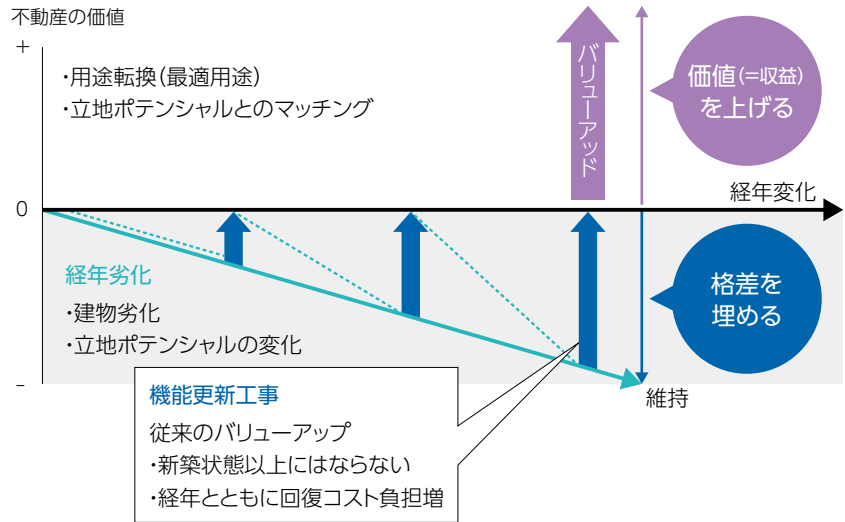
中長期重点戦略

- 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

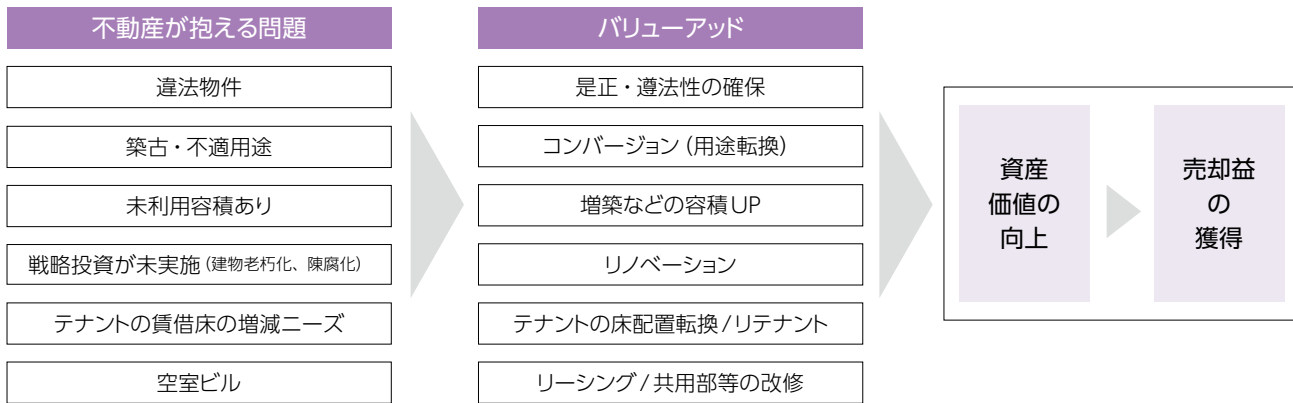
バリューアッドとは、その建物のポテンシャルを顕在化させる、不動産価値の最大化を指します。

- 建物は経年変化とともに物理的・社会的に劣化。
- 立地ポテンシャルも時代とともに変化。
- 竣工当時の価値を維持することが困難な建物も少なくない。



当社のバリューアッド事業の手法

当社は、「都心における豊富な開発実績」と「ソリューションノウハウ」を活かし、その物件が所在するエリアや不動産マーケット全体の状況を鑑み、個々の不動産の固有なポテンシャルを顕在化させることによる資産価値を最大化し、売却益の獲得を目指します。



事例

① HULIC & New KICHIJOJI

- ・ 築17年の病院を「& New」シリーズにコンバージョンした案件。
- ・ 専用面積の最大化、テラスの設置等、+αの商品開発。
- ・ お客さま用のエレベーター及び外部直通階段を新設し、施設の回遊性を向上させ、「賑わい」を創出。



取得時(病院)



コンバージョン後(商業施設)

② ヒューリック銀座イーストビル (REIT 拠出)

- ・ 共用部(エントランス・EV等)のリノベーションを行い、低稼働から稼働率100%に向上させ、収益性が大幅にアップ。



リノベーション前



リノベーション後

③ 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、施設の活性化を図る、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。
- ・ 商圏内居住者の来館頻度を高め、同社食品スーパーへの波及と相乗効果に重点を置いた企画とし、集客力のある大型専門店、日常、定期的利用が期待できるサービス店舗等を誘致するとともに地域住民のコミュニティの場を提供する。利用頻度の低い屋上駐車場を減車し、スポーツ施設等を設置するなど、ハード面での工夫を加えた計画。2021年8月末工事完了予定。



バリューアッド前



バリューアッド後(完成予想図)

④ ヒューリック葛西臨海ビル

- ・ 既存マルチテナント型業務用ビルの稼働率および有効率改善による収益性向上、さらに敷地内未利用容積を活用した物流施設の増築を行う大型バリューアッド案件。
- ・ 第一段階のバリューアッドとして、既存施設共用部のリニューアルおよび一部貸床化工事を実施。稼働率改善(低稼働→100%)、新規テナント誘致、建物管理の合理化による支出削減により、物件価値を大幅に向上。
- ・ 現在、第二段階として、未利用容積100%を活用した増築計画を推進中。当社初となる先進的物流施設を敷地内に開発する。2022年5月竣工予定。



バリューアッド前



バリューアッド後(完成予想図)

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、早期に居室数5,000室（2020年12月31日現在 3,600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」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。

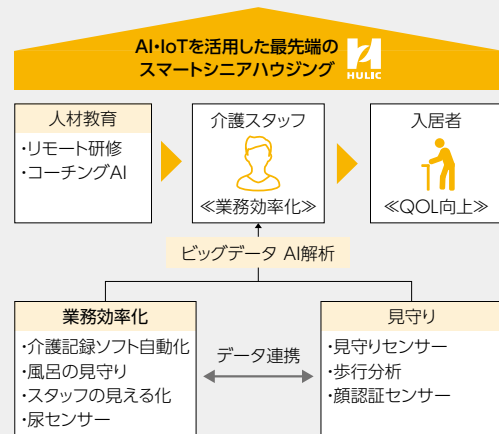
高齢者施設への投資	高齢者関連ビジネス
・ 好立地且つ優良オペレーターによる運営施設の取得・開発。 ・ 全て長期マスターリース。 ・ 高齢者施設の木造化を検討。	・ 保有資産を活用した新規取り組みを実現（テクノロジーの実証など）。 ・ その他、ヘルスケアやアクティブシニア等に関連するビジネスを創出。
   	
ホスピタルメント文京弥生 トラストガーデン荻窪 チャームプレミア山手町 ヒューリック調布	ヒューリックプレミアムクラブ日本橋

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、見守りセンサーや、顔認証カメラ、介護記録連携等をまとめて提供でき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。

これまでも当社は、見守りセンサーシステムや、睡眠・認知症分野に強みを持つエコナビスタ（株）と業務提携を行ってきましたが、更なる強固な関係性を構築するため、2020年12月に出資を行い、資本・業務提携を行うことといたしました。今後も当社では、介護現場での人手不足解消のためスマートシニアハウジング構想の更なる高度化、及び新しいヘルスケアビジネスの創造を目指していきます。



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

- 集客増加が期待できる好立地エリアのホテル施設の取得を強化するとともに、観光集客力に優れた観光エリアでのホテル直営事業に取り組み、業界での確固たるプレゼンスを確立する。

取り組み内容・実績

当社は、ニーズの高い観光需要を獲得するべく、①ホテルの取得・賃貸、②自社ブランドのホテルの直営、③高級旅館の保有・運営、④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・高級温泉旅館中心）

2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、ホテル・旅館事業（報告セグメント）は74億円の営業損失となりました。一方、観光ビジネスの一体的・効率的な運営を目的に、経営管理部門を再編・集約しました。これにより、より一層の効率的な組織運営を行っていきます。

①ホテル（アセット）の取得	②ホテル直営事業
取り組み方針 ● エリア、物件を厳選して投資。 ● 12物件のホテルアセットを所有。今後、銀座3物件約700室等を新たに投資予定。 ● 信用力のあるオペレーター の運営が必須。  グランドニッコー東京 台場	取り組み方針 ● 宿泊主体型を中心に、浅草・銀座・京都等の観光集客力に優れたエリアに厳選して出店。 ● 大阪、福岡、札幌、横浜等の既存物件の建替時に、ホテルが最適用途の場合は出店を検討。  THE GATE HOTEL 東京 by HULIC
③高級旅館（ふいふ）	④日本ビューホテル
取り組み方針 ● 当社が物件を所有し、運営は「ヒューリックふいふ（株）（カトープレジャーグループとの共同出資）」を中心に展開し、10件程度の保有・運営が目標。（2020年度は2件竣工、2020年12月31日現在6件保有。） ● 富裕層や高齢者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の高級旅館に厳選して投資。  ふいふ日光	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。 ● ミドルクラスを中心とする団体・ファミリー・個人をターゲットとし、着実な利益成長を図る。  浅草ビューホテル

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、新たな取り組みとして、AI・IoT等のテクノロジーを各種ビジネスへ活用する取り組みや、Bizflex事業、こども教育事業、アグリ事業などの新規ビジネスを行っています。

中長期重点戦略

- 新規事業領域の開拓を推進。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検討していきます。

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

当社は長年の賃貸オフィス事業で培った知見を活かして、新たに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」のシリーズ展開を新たに開始しました。「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。

●シリーズ名称：Bizflex by HULIC

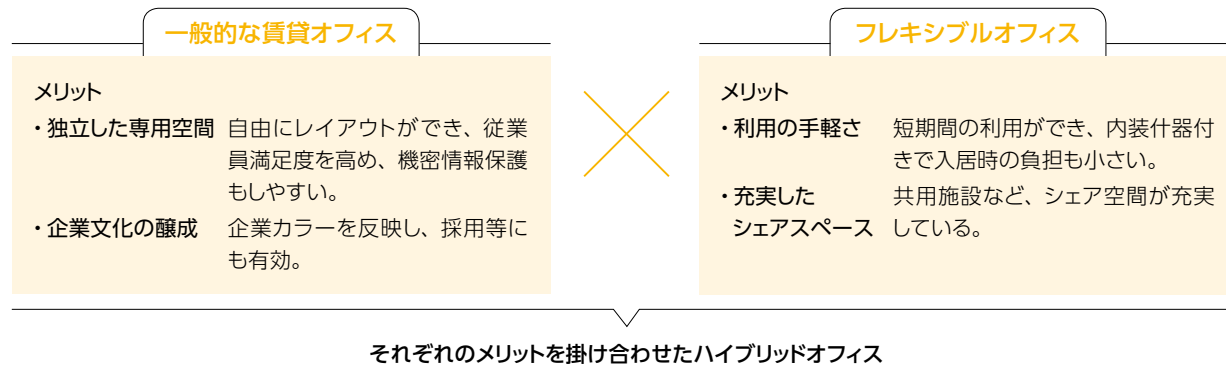
「Bizflex」とは、柔軟 (Flexible) に、ビジネス (Biz) 空間を借りたり返したりでき、また、先進のワークプレイスやデジタル技術 (DX) を活用して生産性の向上をサポートするという意味を含めた名称です。



- ▶ **Biz**
先進のワークプレイスを備えたビジネス空間
- ▶ **Flexibility**
状況や目的に対して柔軟に応える
- ▶ **DX**
デジタルトランスフォーメーションで生産性向上をサポート

●Bizflex の特徴

Bizflexは、一般的な賃貸オフィスが持つメリット (セキュリティや独立性等) と、フレキシブルオフィスのメリット (低投資、利用期間の柔軟性等) を組み合わせることで、新しいオフィス需要の取り込みを狙っています。



Bizflex



Bizflex貸室 (イメージ)



Bizflexシェアスペース (イメージ)

●コンセプト

① Subscription (サブスクリプション)

賃料に諸費用を含む定額制で、契約期間も柔軟な賃貸システムを採用。入居中の負担の変化が小さく、借りやすいオフィスを実現します。

② Workplace (ワークプレイス)

専門家がデザインした“先進のワークプレイス”をすぐに利用できます。入居期間中の増席にも柔軟に応えます。(増席は、オプションサービスになります。)

③ Office DX (オフィス DX)

デジタルプラットフォームを開発し、生産性向上をサポートするサービスを提供します。働き方の変化に合わせてサービスを継続的に追加・改善する予定です。

●今後の事業展開

「Bizflex」は、中規模ビルを新築開発し、もしくは既存物件の改修を行う賃貸オフィス事業です。今後は、東京都心の主要駅に近い立地において、延床面積1,500㎡～3,000㎡程度の規模で、年間5棟程度の供給を目指し、現在は都内3か所での事業化が決定しています。

	計画名称	竣工予定時期	基準階面積
第1号	(仮称)麻布十番計画	2021年 8月	約72坪
第2号	(仮称)六本木計画	2023年 3月	約50坪
第3号	(仮称)浜松町計画	2023年 12月	約45坪

※ P.48～49記載の計画内容・物件概要等は今後変更になることがあります。また掲載のCG図は計画段階のものを基に描いたもので、実際とは異なり今後も変更になる場合があります。

その他の取り組み

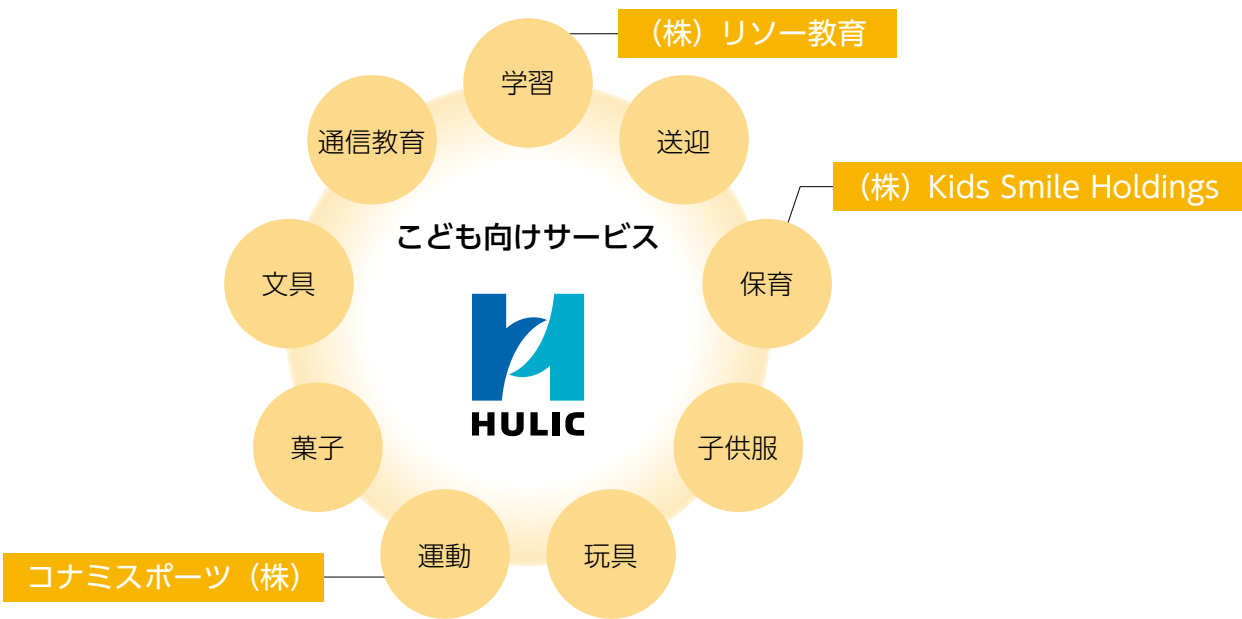
こども教育事業への新規参入

取り組む背景

当社は、①共働き世帯の増加や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、主に0歳から小学校低学年のこどもを対象に教育関連サービスを提供することもこども教育事業への新規参入を決定しました。

当社が取り組む「こども教育事業」(イメージ)

当社は、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まいります。



リソー教育とコナミスポーツとの3社による業務提携、及び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、それぞれの強みを掛け合わせることで、こども教育事業における新たなサービス・施設を開発し、こども教育分野における市場優位性を確保していくことで相互にシナジー創出が可能と判断し、業務提携契約を締結しました。

3社で締結した業務提携契約に基づき、①こども向けワンストップサービスの業態開発及び当該サービスを提供するためのビル開発(既存ビルのコンバージョンも含む)や、②各社の遊休スペース等を活用したこども向けサービスの提供、③その他こども向けサービスにおける新規事業の共同検討、等について共同で取り組んでまいります。具体的な各社の担当業務や詳細等については、今後3社協議のうえ、決定いたします。

更に、(株)リソー教育との間では、資本・業務提携契約を締結し、①こども教育に関わる新規事業の共同検討、②当社グループが所有・開発する不動産を活用したリソー教育グループの新規出店サポート、③当社グループによるリソー教育グループの不動産戦略サポート等の項目を含め、業務提携を推進してまいります。

※上記内容は、今後追加・変更となる可能性があります。

こども向けワンストップサービスの提供ビルのイメージ



【開発方針】

- ・想定展開エリア：山手線、中央線等の主要駅、住宅地主要ターミナル、東京周辺3県の主要駅等をメインに積極的に検討
- ・土地面積：100坪～200坪程度

Kids Smile Holdingsとの業務提携

こども教育事業における事業領域拡大を目的に、保育事業に強みを有する株式会社Kids Smile Holdings(以下、「キッズスマイル」)と①こども教育に関わる新規事業の共同検討、②キッズスマイルグループの認可保育園及びプレスクールの出店サポート等について、業務提携契約を締結いたしました。今後は、こども教育事業をメインとした両社のシナジー効果を創出することにより、両社の事業の発展と企業価値の向上に取り組んでまいります。

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。世界的には将来的に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

- ・国内では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。
- ・農業人口の減少を見込んで今後も集出荷設備の自動化やAI技術の導入を積極的行い、先進的な農業を追求していきます。
- ・日本の農業者による高品質の農産物を生産する手法(Made by Japan)を用い、ベトナム・日本の他、ASEAN諸国への輸出展開を計画しています。



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めます。

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

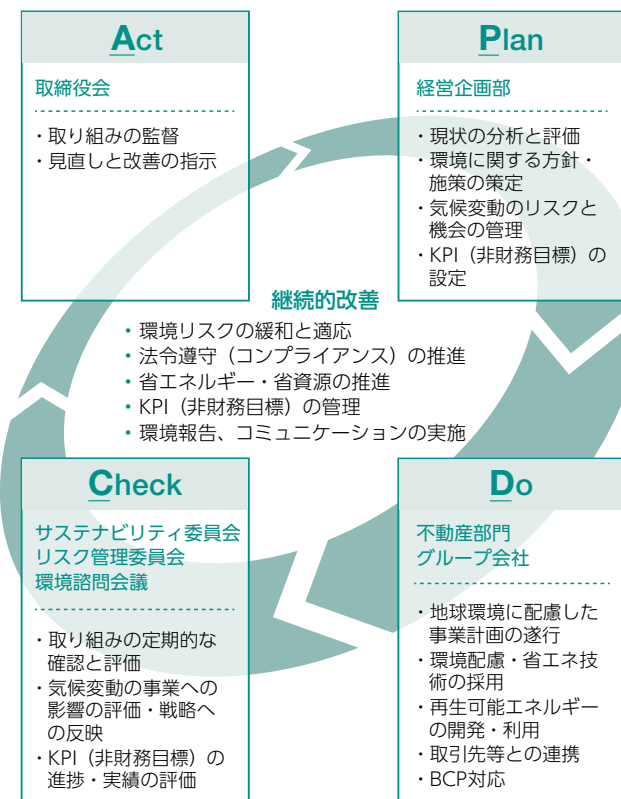
ヒューリックの環境貢献活動の情報を広く開示するとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話し、地球環境保全の輪をひろげていきます。

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年は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	2021年	2025年	2030年	2050年
全般	● TCFD※1の提言に賛同し、2021年から提言に即した情報開示を開始				脱炭素社会と循環型社会の実現
	● 環境配慮技術の保有物件への導入				
	● 事業と環境への取り組みの融合				
脱炭素社会	● RE100加盟				RE100※2の達成
	● FIT制度※3を採用しない太陽光発電設備の開発を開始、本社ビル・グループ企業入居ビルへ当該再生電力の供給を開始				
	● 2050年CO ₂ 排出量ネットゼロ化を宣言				2050年CO ₂ 排出量ネットゼロ化達成
	● 小水力発電設備の開発を開始				
	● 省エネ、再生エネ、未利用エネルギーの活用を推進				
循環型社会	● 耐火木造建築ビル竣工				
	● 植林実施				
	● 廃棄物と資源投入量削減のための技術対策（長寿命ビル推進）、節水への取り組み推進				
KPI	CO ₂ 排出量削減計画（2013年比）	2020年実績 27%削減		40%削減	45%削減
					100%削減

※1 G20の要請を受け金融安定理事会（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」（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）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。

※2 「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーとすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。

※3 再生可能エネルギー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、電気の固定価格買取制度を言います。電気事業者が買い取る当該電気費用の一部は、電気使用者の料金に上乗せされ、国民の実質負担となるため、FIT電気は再生可能エネルギーとして扱われません。（FIT電気の使用はRE100達成とはみなされません。）

TOPICS

日本初となるサステナビリティ・リンク・ボンドを発行

当社は、2020年10月に日本初となるサステナビリティ・リンク・ボンド（以下、「SLB」）を発行しました。当社のSLBは環境省の「令和2年度サステナビリティ・リンク・ローン等モデル創出事業に係るモデル事例等の公募」に応募し、モデル性及び先駆性を有する事例と評価を受け、本公募において初のモデル事例等として選定されています。また、当社のSLBは環境省とその請負事業者により環境省の「グリーンローン及びサステナビリティ・リンク・ローンガイドライン」及び国際資本市場協会の「サステナビリティ・リンク・ボンド原則」への適合性等についての確認を受けており、SLB原則に適合する公募形式のSLBとしては世界初（公表時点）の事例となっています。

更に、当社のSLBの脱炭素に向けたコミットメントを明確にし、長期的に全所有物件のカーボンニュートラル化を展望している点やSLBを取って選択することで投資家との対話に繋がっている点に独自性が認められ、2021年2月には、環境省がESG金融の普及・拡大に向けて創設した第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の資金調達者部門において、「銀賞（環境大臣賞）」を受賞しました。

気候変動への取り組み

基本的な考え方

2025年RE100・2050年CO₂排出量ネットゼロ化の達成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。

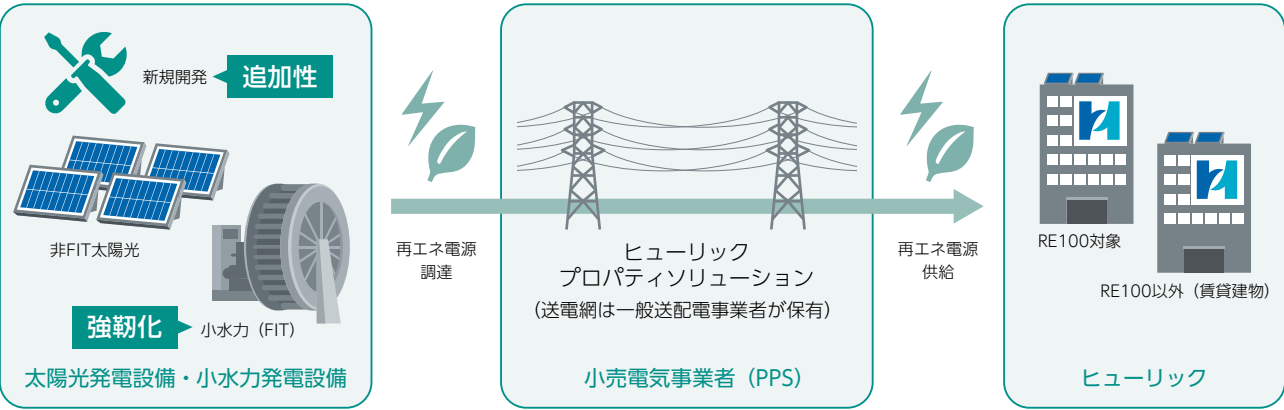
2050年CO₂排出量ネットゼロ化に向けた取り組み

当社は「環境長期ビジョン」に則り、気候変動に関する中長期目標として当社が保有する全ての賃貸建物^{※1}におけるCO₂排出量を2050年にネットゼロ化することを掲げています。CO₂排出量の削減に関しては、Scope 1、2にとどまらずバリューチェーン全体を通じた削減を実施し、気候変動に具体的な対応をしていくことが重要と考えています。

保有物件における環境配慮技術の採用と省エネ推進によるエネルギー使用量の削減に加え、合計で約1,000億円を投資し、FIT制度（固定価格買取制度）^{※2}を活用しない太陽光発電設備と、小水力発電設備を開発します。当社は2012年からFIT制度を利用した太陽光発電事業に参入してきましたが、FIT制度を活用しない（非FIT）太陽光発電設備と、小水力発電設備の開発を2020年から開始しています。自社保有電源で発電した再生可能エネルギー由来の電気は、小売電気事業

※1 当社が保有する全ての賃貸建物：住居系の建物や、テナントが直接電力会社と電気供給契約を行っている建物を除きます。
※2 再生可能エネルギー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、電気の固定価格買取制度を言います。電気事業者が買い取る電気費用の一部は、電気使用者の料金に上乗せされ、国民の実質負担となるため、FIT電気は再生可能エネルギーとして扱われません。
※3 自然エネルギーの電力を新たに開発・利用することにより、CO₂を排出する発電所の電力を代替する効果によって、CO₂の排出を削減して環境負荷の軽減が期待できます。

当社の取り組み 再エネ設備 新規開発+自社直接供給



RE100の達成への取り組み

RE100は「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要な電気の100%を再生可能エネルギーとするグローバルなイニシアティブです。当社は2012年から太陽光発電事業に参入してきましたが、2019年にRE100に加盟し、再生可能エネルギーの調達方法としてFIT制度を活用しない（非FIT）太陽光発電設備の開発を2020年から開始しています。自社保有電源で発電した非FITの再生可能エネルギー由来の電気は、小売電気事業者（PPS）であるグループ企業のヒューリッ

ク（PPS）であるグループ企業のヒューリックプロパティソリューションから当社の保有物件に供給されます。自社保有電源で発電した再生可能エネルギー由来の電気では保有物件が使用する電力約370GWh（2050年時点の推計）の全てを賄う計画です。2050年に目標が達成されると、当社の保有物件に入居するテナントの電気由来のCO₂排出量はネットゼロとなります。今後はRE100達成による当社グループの電気由来のCO₂排出量削減と並んで、バリューチェーン全体のCO₂削減を通じた気候変動への対策の重要性は更に高まっていくものと認識しています。

当社の再生エネルギーの開発では、①自社で再生エネルギーを新たに開発・利用するー「追加性^{※3}」と、②エネルギーミックスの観点から新たに小水力発電の開発に着手するー「強靱化」の2つを基本方針としています。取り組み概要は下の図の通りです。

クプロパティソリューションからグループ企業の入居するビルに供給されます。グループ企業が使用する年間約60GWhの電力の全てをこの自社保有電源で発電した電気です。2025年までに達成するために、各年度の進捗目標を掲げています。

RE100が2025年に達成されると、当社グループの電気由来のCO₂排出量（Scope 2）はネットゼロとなります。

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、「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。まず新規開発ビルにおいては、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、ビル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年間エネルギー消費量を約12%削減する試算です。

テナントやビル管理会社と協力した省エネ推進活動

当社は、オフィスビルにおいてテナントが自らのエネルギーの使用量も把握できるエネルギーの「見える化システム」をテナントに提供しており、テナントの省エネへの取り組みを促進しやすい工夫を行っています。また、主要なビル管理

会社にはエネルギー使用の合理化に関する指針「エネルギー管理標準」を配布し、省エネ活動の推進・管理徹底を行っています。

バリューチェーン全体での取り組み推進

当社は、開発、建替、賃貸、管理保守などに至るまで、バリューチェーン全体で環境配慮に取り組んでいます。また、CO₂排出量の計算においても、自社からの排出（Scope 1、2）だけでなく、事業活動に関わる間接的な排出（Scope 3）も算定対象とし、バリューチェーン全体の温室効果ガス

排出量を幅広く把握し、削減するよう努めています。また、事業全体で環境負荷を削減する取り組みを行うため、サプライヤー、工事施工会社等の取引先にも当社規定のCSR調達方針（グリーン調達方針含む）への協力を呼びかけています。

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) Scope 1、2、該当する場合はScope 3のGHG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 ・CO ₂ 排出量削減目標（基準年2013年対比）* 2025年40％削減、2030年45％削減、2050年100％削減 ・RE100を2025年に達成 ・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 ・環境諮問会議の実施回数

※ CO₂排出量については、「非財務情報/ハイライト」「非財務情報に関する重要実績評価指標(KPI)・目標と実績」をご覧ください。

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

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

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。

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
経営企画部	・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

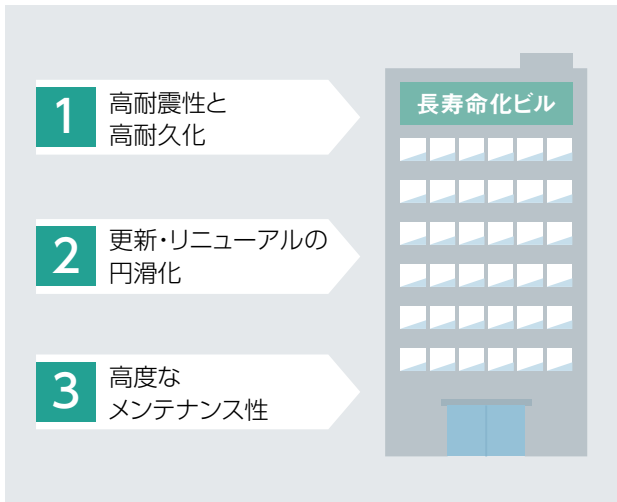
循環型社会の実現に向け、テナントの皆さまやビル管理会社と協力し、廃棄物や水の使用量の削減に積極的に取り組んでいます。ビルの開発・建替の際には、廃棄物を大幅に削減できる長寿命化ビル設計の採用などを行い、ライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、資源を有効活用することで環境負荷の低減に努めています。

廃棄物削減への取り組み

100年オフィスを標準仕様

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。ビルの躯体は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、ビルの外観の刷新を可能にしています。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CO₂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。



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ビル及び保有ビル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。水資源保全の観点から保有ビルにおける水の使用量を削減するために、既存の保有ビルの水回りに設置されている蛇口に節水コマ（蛇口あたり約4割の節水が可能）を取り付ける取り組みを行っています。その

他、既存の保有ビル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。また、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。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SOx・NOx・VOC・有害廃棄物のデータを集計し、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。



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

耐火木造建築への取り組み

当社は持続可能な社会の実現に向け、2018年より林野庁のCO₂削減への取り組みである「木材利用の拡大」を受けて、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない（CO₂排出量も少ない）木材を利用した耐火木造建築の開発を行っています。

加えて、当社では、耐火木造建築で使用した建材のもととなる立木と同量の伐採・植林・下刈りを行う活動をしています。木は、空気中のCO₂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CO₂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CO₂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、CO₂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。耐火木造建築への取り組みを通し、木を使う、植える、育てる、伐採することで森の

循環を促進し、その結果としてCO₂の削減や生物多様性の保全につなげていく取り組みを進めています。

事例紹介

日本初の耐火木造 12 階建て商業施設を開発

当社の注力エリアである銀座において、日本初となる耐火木造12階建ての商業施設の開発（木造と鉄骨造とを組み合わせたハイブリッド構造）を行っており、2021年10月の竣工を予定しています。



銀座8丁目開発計画
提供：隈研吾建築都市設計事務所

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、ビルの建替・開発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、2020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ビル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、安心、安全、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、ビル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

日本是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。そこで当社は震度7の地震が発生した場合においても人命が確保でき、修繕をすることで継続して建物を使用することが可能な耐震性能を確保しています。

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

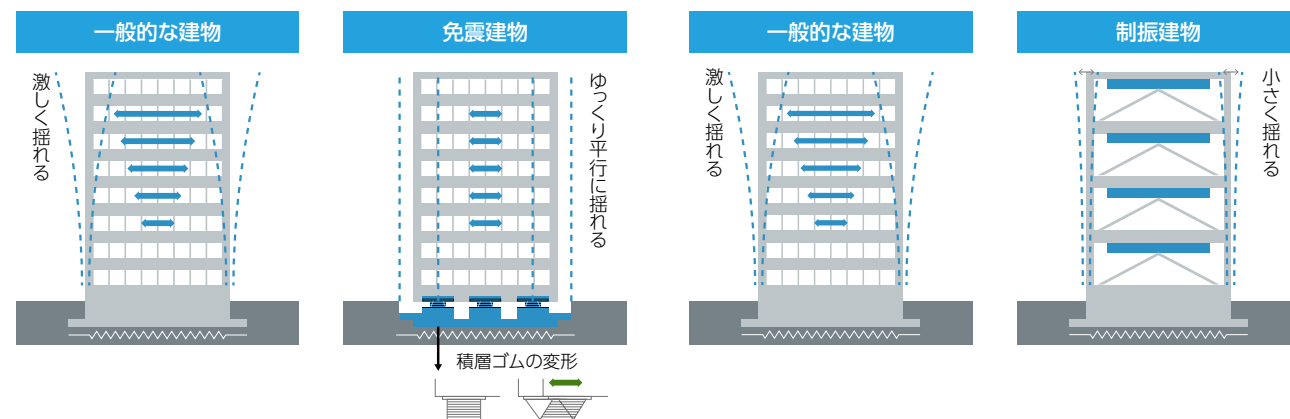
であり、これらを積極的に採用するとともに、その他の手法も用いて耐震性能を高め、お客さまの生活を守り、事業継続に貢献します。

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で、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。また、上階と下階の揺れ方にほとんど差が生じない点も特徴です。例えば、仙台に竣工した地上24階建ての共同開発ビル「仙台ファーストタワー」は地震の多い仙台地区でも数少ない免震構造ビルで、その安全性への姿勢には高い評価を受けています。

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。建物計画敷地の形状と広さが、免震構造の採用に適していない場合に優先的に採用しています。当社では、オフィスだけでなくホテルや商業施設においてもこの手法を取り入れています。



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、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、東京湾沿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、沈むという被害が起きました。当社は保有ビル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、8棟のビル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、ビル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。当社は保有ビルのうち、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ビルについては現状を

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の実施を検討しています。

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。入居されているテナントのお客さま、そ

してビルを訪れる方など建物を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

当社保有の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。調査項目はビルのハード面・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。2020年の調査でも、満足度96.4%（2019年の満足度

98.1%）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。

2020年 顧客満足度 **96.4%**

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）
- 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
- 自然換気システムの導入や敷地内緑化の推進
- 保有物件の多くが交通至便な駅近くに立地
- 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

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、所有ビルの品質の維持・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。

社外からの評価

当区分所有建物「渋谷 パルコ・ヒューリックビル」が、2020年度グッドデザイン・ベスト100（主催：公益財団法人日本デザイン振興会）を受賞

2019年10月に竣工しました「渋谷 パルコ・ヒューリックビル」は、都市再生特別地区制度を活用した再開発建物で、当社が事務所部分を区分所有しております。建物外周部を回遊する立体街路により、建物の一部でありながら街をめぐするような体験を作り出している点等が高く評価され、この度2020年度グッドデザイン・ベスト100を受賞することができました。

「ヒューリック JP 赤坂ビル」が「CASBEE-ウェルネスオフィス[※]」認証（主催：一般財団法人建築環境・省エネルギー機構）において、最高ランクのSランクを取得

「ヒューリック JP 赤坂ビル」は、当社と日本郵政不動産（株）が共同で開発を進め、2020年11月に竣工した物件です。本物件のコンセプトは、「働く人にとってウェルネスな空間」で、オフィスワークがより良い環境で働けるような空間づくりに注力されています。壁面緑化を配したファサード、リフレッシュスペースとしての屋上庭園、天井高3.8mの全面木天井の開放感溢れるエントランスに木ベンチや木棚を配置、自然素材を多く取り入れた設えとなっています。

[※] 建物利用者の健康性・快適性を支援する建物の仕様・性能・取組みや知的生産性向上に資する要因、安全・安心の性能を評価する制度。



人材育成の推進/人材マネジメント

基本的な考え方

人材育成を推進し、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）は5億円超と、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実施、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。

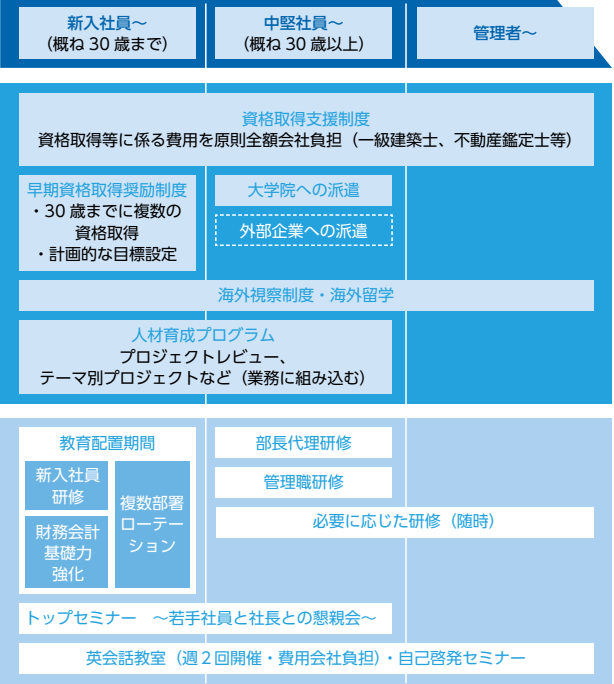
少数精鋭のプロフェッショナル集団を構築するための取り組み

人材育成制度の充実

当社では“人づくり”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、常に新しい仕事を考えチャレンジできるような環境をつくることにより、やりがいのある仕事の創出を推進しています。2020年には、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”を企画し、2021年度からの導入に向け準備を開始しました。

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還元が大切であると考えています。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1回、40歳以下の従業員を対象として、約10名のメンバーと、社長との懇親会を開催。
- 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行い、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。
- 社内イントラネットによる情報提供を随時実施。

ワークライフバランスの推進 ～働きやすい職場環境づくり～

基本的な考え方

従業員が健康で、能力を十分に発揮できるよう、ワークライフバランスを推進し、有給休暇の取得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、多様な働き方の実現を目的とした環境整備・制度設計を推進しています。従来より育児・介護を理由とした在宅勤務制度や時差出勤制度を導入しておりましたが、2020年は新型コロナウイルスの感染拡大に伴い制度利用の対象者を拡

多様な働き方

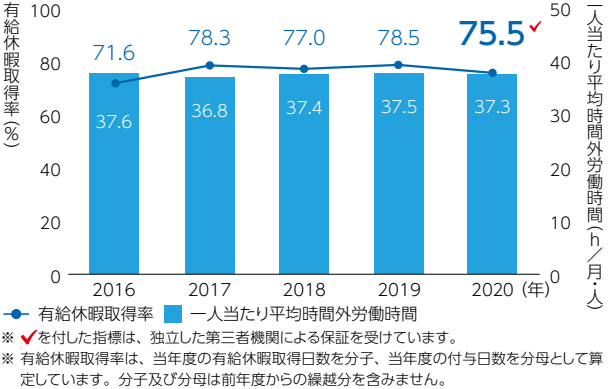
- 在宅勤務制度*
 - 時差出勤制度*
 - Web会議システム導入
- ※ 育児・介護を理由とした制度であるが、2020年は対象者を柔軟に拡大。

働き方改革

- 業務効率化推進
 - 週1回の早帰り日の実施
 - システムログ等による正確な勤怠管理
 - 社内での呼びかけ
- 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
 - マイフレイデー取得促進

大するなど、柔軟な対応を行いました。また、DX検討プロジェクトチームを立ち上げ、具体的な施策の検討を開始しました。従業員にアンケートを取るなどして顕在化した課題について、随時対策を実行していきます。

有給休暇取得率と時間外労働時間の推移



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8年間（2013～2020年）女性の育休復職率が100%となったほか、女性管理職比率が倍増、介護による離職率は0%を維持しています。

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。2020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2021（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、3年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

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・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

- 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（2019年）、スポーツクラブ利用料補助
- 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

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。

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

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、2020年度の女性管理職比率は、

ヒューリック人権方針

- 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

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。なお、2020年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、講演会の企画は中止しましたが、代替として、動画研修を実施しました。また、男性の育児休業取得推進に関する議論等を行いました。

23.9%となり、2020年までに20%を目指すとして掲げていたKPI目標を達成しました。

障がい者雇用

当社は雇用機会が限られる重度の障がいのある方の雇用を推進しており、ヒューリック荻窪ビルの中に専用の事業所スペース「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、2020年6月時点で、障がいのある従業員9名（グループ全体で10名）、及び指導育成経験を有する指導スタッフ等が勤務しており、

ダイレクトメールの発送などの業務を主に行っています。なお、2020年6月時点の障がい者雇用率は、グループベースで2.34%[✓]（単体ベースで6.71%[✓]）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、2021年4月の「改正高年齢者雇用安定法」施行への前倒し対応として、2021年1月に、65～70歳までの間で意欲と能力のある社員に活躍の場を制度（継続雇用期限を70歳まで延長した「特定嘱託」制度）として新設しました。

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。更に当社では、経常利益の1%以上を社会貢献活動に支出することに努めてまいります。

文化・芸術支援

「ヒューリック杯清麗戦」の主催

当社は、2018年に、女性活躍推進の観点から、女流棋士を対象とした支援として新規にタイトル戦「ヒューリック杯清麗戦」を設立いたしました（当社・公益社団法人日本将棋連盟の共同主催）。2020年7～8月には、「第2期ヒューリック杯清麗戦」の五番勝負が行われ、里見香奈清麗が熱戦の末に三勝し、第1期のタイトル獲得に続き、第2期もタイトル防衛となりました。

なお、当社は、女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」創設に伴い、第3期以降の清麗戦の主催を大成建設株式会社に交代することとなりました。



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

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。これにより、本棋戦を含めると女流タイトル戦は8つとなり、現在の棋士タイトル戦と同数となりました。芸術・文化支援

「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91期ヒューリック杯棋聖戦においては、藤井聡太氏が初のタイトル戦を獲得し、棋聖就位式が2020年9月にランドニッコー東京 台場で行われました。17歳11ヵ月での初タイトル獲得は、最年少記録を30年ぶりに更新したもので、その就位を関係者らが祝福しました。当社からは、特別賞の賞金1,711,000円と、当社グループが運営する高級旅館「ふふ」の宿泊券を贈呈しました。



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決定いたしました。第1期ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦の開催時期は、女流順位戦は2020年11月から始まり、タイトル戦七番勝負は2021年9月から11月開催予定となっています。

健康・医学、スポーツ支援

日本障がい者バドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本障がい者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を行っています。更に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。当該施設には、スロープの設置や水回り設備の新設等、選手の皆さまがより使用しやすい施設になるよう改修工事を実施しています。

また、2019年よりパラバドミントンデザインの当社の看板広告を、地下鉄の駅構内を中心に設置しています。



地域活動への支援

近隣小学校への図書寄贈

当社は地域貢献活動に積極的に取り組んでおり、更に地域とのつながりを深める方法を考える中、本社ビルの近隣の東京都中央区立日本橋小学校の学級文庫に老朽化による買換えニーズがあることを知り、約1,000冊の図書を寄贈しました。この際、書籍のジャンルはこどもたちが持続可能な社会について考えるきっかけになるよう、SDGsや環境課題に関する内容のものを含めて学校に選書していただきました。



社会貢献活動項目（2020年）

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年度に開催を予定していたイベント等は一部中止させていただきました。

- ヒューリック杯清麗戦の主催
- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 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
- 将棋会館の移転検討
- 日本障がい者バドミントン連盟への支援
- 地球環境保護への取り組み
- 経団連自然保護基金へ寄付
- 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
- がん遺児や小児がん患者とその家族への支援
- 日本赤十字社への寄付
- 東日本大震災被災地支援のため福島県への寄付

- 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
- 近隣小学校への図書寄贈
- 従業員の社会貢献活動への補助

<従業員の社会貢献>

- 日本赤十字社への寄付
- NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえへの寄付
- 地域清掃活動 等

学術・研究支援

第8回ヒューリック学生アイデアコンペ「Legacy@Sendagaya」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。2020年度で8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131点を受領し、2次審査（2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リモート形式で開催）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

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。

ひとり親世帯への支援

当社は、2020年から認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーむ（以下、SMF）と協働して、こどもと一緒に過ごす時間が少ないひとり親世帯に対し、親子で一緒に過ごす「楽しい時間」を贈る親子イベントを提供していきます。2020年については、新型コロナウイルス感染拡大を受けてSMFが新たに開始した、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。

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。

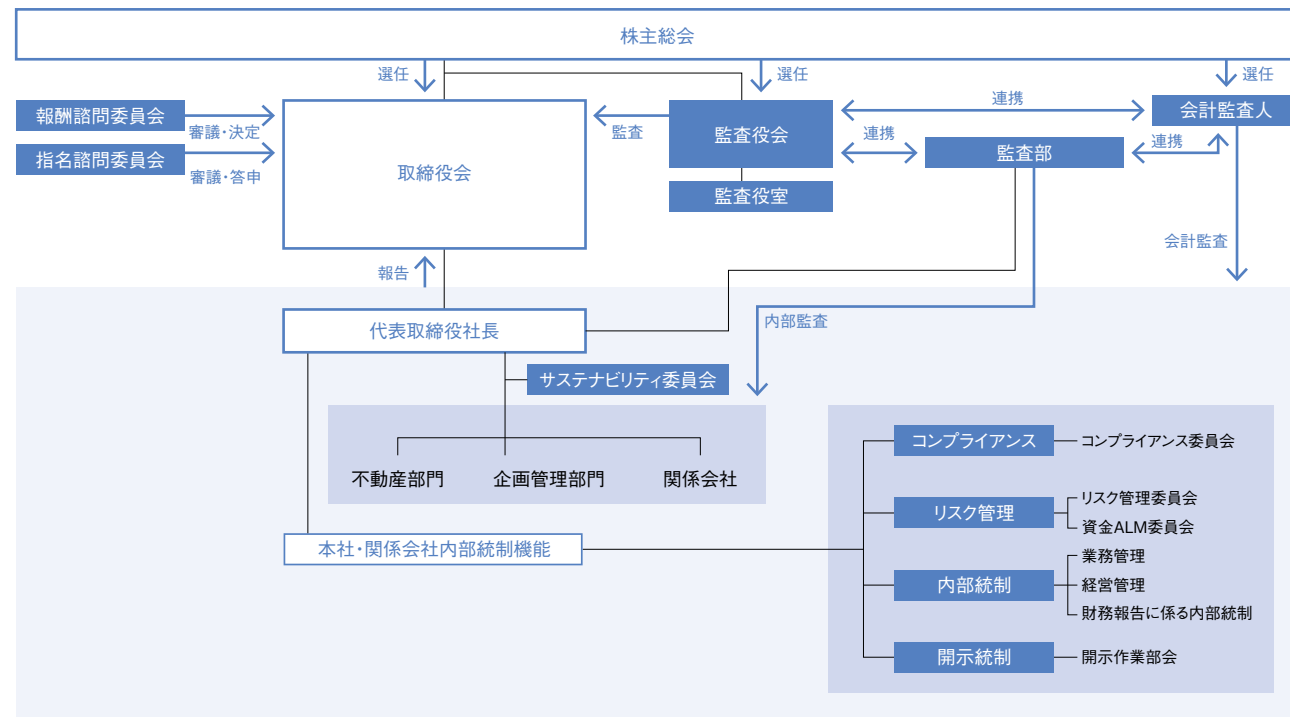
コーポレート・ガバナンス体制

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当

う執行役員の職務執行全般を監督しています。取締役会は10名の取締役で構成され、うち4名が東京証券取引所の定めに基づく独立役員で、独立取締役が取締役の3分の1以上を占めています(2021年3月16日現在)。取締役会では会社法及び会社法施行規則の規定に定める内部統制システムに関する基本的な考え方と整備状況について、「当社の業務の適正を確保するための体制」として決議しています。また、当社のコーポレート・ガバナンス体制に関する状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を東京証券取引所に提出し、同取引所のウェブサイトに掲載しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年3月16日現在)



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

氏名	2020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	15回／15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当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、当社社外取締役として職務を適切に遂行できるものと考えたため。	○
山田 秀雄	15回／15回(100%)	山田・尾崎法律事務所弁護士	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	13回／15回(87%)	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たと考えたため。	○
高橋 薫	15回／15回(100%)	SOMPOホールディングス(株)顧問	大手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。	○

社外監査役

氏名	2020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			
根津 公一	14回／15回 (93%)	14回／15回 (93%)	(株)東武百貨店名誉会長 (公財)根津美術館理事長兼館長	大手百貨店を経営され、経営全般について豊富な企業経営経験と幅広い見識から、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。	○
小林 伸行	15回／15回 (100%)	15回／15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	15回／15回 (100%)	15回／15回 (100%)	明治安田生命保険(相)特別顧問	長年にわたり、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。	○

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。

す。なお、2019年より、各委員会の構成員の全員を独立社外取締役とし、ガバナンスの機能を強化しています。

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、及び前号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3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、12月に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3名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として12月と翌3月の年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、2021年4月1日現在、役員は、男性14名 女性1名（役員のうち女性の比率6.6%）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	吉留 学	◎	—	—	—
代表取締役副社長	志賀 秀啓	○	—	—	—
代表取締役副社長	前田 隆也	○	—	—	—
取締役専務執行役員	小林 元	○	—	—	—
取締役専務執行役員	中嶋 忠	○	—	—	—
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)	高橋 薫	○	—	○	—
常勤監査役	中根 繁男	—	◎	—	—
常勤監査役	岡本 雅弘	—	○	—	—
監査役(社外)	根津 公一	—	○	—	—
監査役(社外)	小林 伸行	—	○	—	—
監査役(社外)	関口 憲一	—	○	—	—

※ ◎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。

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、取締役報酬については職位に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、株主の立場で、株主の目線で、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して、第86期定時株主総

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90期定時株主総会において年額900百万円以内（うち社外取締役については120百万円以内）と決議をいただいております。賞与についてもその範囲内で支給することとしています。また、監査役の金

会での決議を経て、株式報酬制度を導入しております。また、社外取締役・監査役報酬については、その役割・職責に鑑み、基本報酬（固定報酬）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。

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おります。取締役（社外取締役を除く）の株式報酬につきましては、第90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250,000ポイントとすることについて決議をいただいております。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

業績連動報酬について

取締役報酬（社外取締役を除く）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、

役員の報酬等

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)	
取締役(社外取締役を除く。)	981	510	235	235	7
監査役(社外監査役を除く。)	72	72	—	—	2
社外役員	126	126	—	—	7

※ 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。

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。2020年度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おります。

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通じて内部統制システムの整備と運用状況等を監視しています。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。

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。

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おこないうる仕組みとしています。

2020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)	固定報酬	業績連動報酬 (株式報酬)	業績連動報酬 (賞与)
取締役(社外取締役を除く。)	981	510	235	235	7
監査役(社外監査役を除く。)	72	72	—	—	2
社外役員	126	126	—	—	7

※ 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。

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行く。
・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行く。
・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行く。

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。

役員一覧（2021年4月1日現在）



取締役

代表取締役会長

1 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)

代表取締役社長

2 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(現任)

代表取締役副社長

3 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)

代表取締役副社長

4 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(現任)

取締役（専務執行役員）／総合企画部長

5 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(現任)

取締役（専務執行役員）

6 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/ビ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)

社外取締役

7 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(現任)
- 2015年 10月 (学)田園調布学園 評議員(現任)
- 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)

社外取締役

8 山田 秀雄

- 1984年 4月 弁護士登録
- 1998年 5月 太平洋化学工業(株) 社外監査役(現任)
- 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)橋秋子記念財団 理事長(現任)
- 2016年 6月 (株)ミクニ 社外取締役(現任)

監査役

常勤監査役

11 中根 繁男

- 1980年 4月 (株)富士銀行 入行
- 2005年 8月 (株)みずほ銀行 主計部長
- 2009年 7月 千秋商事(株) 監査役
- 2010年 7月 ヒューリック(株) 常務執行役員経理部長
- 2015年 3月 同 常勤監査役(現任)

常勤監査役

12 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 日本ビューホテル(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)
- 日本ビューホテル(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)

社外監査役

13 根津 公一

- 1975年 4月 東武鉄道(株) 入社
- 1990年 11月 (株)東武百貨店 代表取締役専務
- 1999年 1月 同 代表取締役社長
- 2002年 4月 (株)精養軒 社外取締役(現任)
- 2002年 5月 (公財)根津美術館 理事長兼館長(現任)
- 2003年 5月 (株)東武宇都宮百貨店 代表取締役会長兼社長
- 2006年 4月 (学)根津育英会武蔵学園 理事長(現任)
- 2007年 10月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
- 2013年 4月 (株)東武百貨店 取締役会長
- (株)東武宇都宮百貨店 取締役会長
- 2015年 5月 (株)東武百貨店 名誉会長(現任)

執行役員

専務執行役員

屋嘉比 康樹

常務執行役員

北野 洋

伊藤 伸

野口 和宏

原 広至

社外取締役

9 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) 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)リソな未来財団 理事(現任)
- 2020年 3月 農林水産省林政審議会委員(現任)

社外取締役

10 高橋 薫

- 1979年 4月 安田火災海上保険(株) 入社
- (株)損害保険ジャパン 代表取締役副社長執行役員
- 2012年 4月 日本興亜損害保険(株) 副社長執行役員
- 2014年 9月 損害保険ジャパン日本興亜(株)

- 代表取締役副社長執行役員
- 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険(株)
- 代表取締役社長 社長執行役員

- 2015年 4月 SOMPOホールディングス(株) 取締役
- 2016年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
- 2018年 4月 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険(株) 取締役会長 会長執行役員
- 2019年 4月 SOMPOホールディングス(株) 顧問(現任)
- 2020年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 社外取締役(現任)

社外監査役

14 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(現任)
- 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)
- 2021年 4月 信州大学経済学部 特任教授(現任)

社外監査役

15 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(現任)
- 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)

執行役員

西川 嘉人

長塚 嘉一

梅田 康

森川 幹夫

太田 謙

宮山 一輝

牟田神東 裕二

社外役員メッセージ



社外取締役
■ 福島 敦子
ジャーナリストとして高い見識を有する。
2012年より当社社外取締役。

現代は先の読めない不確実性の高い時代と言われますが、世界中に瞬く間に広がった新型コロナウイルス感染は、まさに予測外の危機であり、当社もホテル事業への打撃など厳しい経営環境の中にあります。

しかし状況を俯瞰してみると、当社が目指すべき大きな方向性、取り組むべき課題は、コロナ前と現在とで、それほど変わってはいません。むしろ、より明確になったと感じています。かねてより、ESGを重視し、持続可能な社会の実現と自らの継続的成長の両立をビジョンに掲げてきましたが、コロナ禍によって気候変動、環境問題への世界の人々の関心は一層、高まり、カーボンニュートラル、資源循環型経済への取り組みが一気に加速しています。この動きは、環境課題に



社外監査役
■ 関口 憲一
企業経営経験者として高い見識を有する。
2014年より当社社外監査役。

<ヒューリックのガバナンス体制>

取締役会では、事前に配布された取締役会資料によって担当役員から議案説明があると、4名の社外取締役が疑問点を質す。経営陣からの内容説明に、監査役も含めた7名の社外役員から追加意見と質問が出る。そのやり取りが集中する案件と集中しない案件がありながらも、経営陣から事前理解とは違う視点からの説明が表明されて、参加前の理解とは意義の異なる案件として整理された納得感を感じることがあります。

これは、参加者の経験や知識に基づいて、企業としての企業価値をどこに求めていくべきか、将来の姿はどうあるべきかなどを考える材料を出し合った場として機能した瞬間だと思っています。

早くから積極的に取り組み、知見、技術、経験の蓄積があり、社会からの高い評価を得てきた当社にとっては、追い風とも言えます。また企業のテレワーク導入が進みましたが、コロナ前から生産年齢人口の減少に備え、賃貸オフィス事業を補う新たな事業創出にも力を注いできました。デジタル化の推進や高齢化社会への対応も、社会のニーズがさらに高まった課題です。コロナを契機に、これまでの取り組みを加速させ、進化させることが、当社の確かな成長につながると考えます。

ガバナンスに関しては、形式ではなく、実効性が問われる段階となり、社外取締役の責務は一層、重くなったと感じています。近視眼的にならず、時代の変化をしっかりと見据え、中長期の視点での経営の監督、社内とは異なるキャリアからの助言など、取締役会がより質の高い議論をできる場となるよう、私自身、研鑽を積み、責任を果たしていきたいと思えます。

「Build Back Better」、コロナ前より、より良い社会を築こうという言葉がよく使われるようになりました。当社にとっても危機を変革を加速するチャンスと捉え、より良いヒューリックへ、そして業績のみならず、すべてのステークホルダーから、尊敬され、信頼され、愛される企業となるよう尽力します。

<社外監査役としての役割>

会社は、為すべきではないことや、為すべきことが複合すると為すべきではないことに転化してしまうことを決裁してしまう可能性がゼロではありません。監査役はこの事実立って、常に仮説を立てて管理者から状況を確認して検証し、新たな仮説を立ててそれらが決裁される可能性を排除する努力が必要です。そして企業価値向上のためには、為すべきことを為していないことの実態把握と変革を促すための広い視野への研鑽が重要になってきていると思います。

<ヒューリックへの期待>

ヒューリックは2008年の東証上場以来、12年間で経常利益は8倍超のスピードで拡大して来ました。それは業務の拡大を上回る人材の確保を先行させた成果だと思えます。社内には、不動産事業の高度専門家集団が形成されました。人材確保が事業展開の多様化・構想の多元化を導き、その人材が構想実現を支えてきました。この人材集団が軸となって次世代の産業構造・不動産需要の複合的変動に備えた機動的な事業運営を行い、それを上回る柔軟な財務戦略がもう一方の軸となって噛み合うことにより、更なる成長が顕在化することを願っています。

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

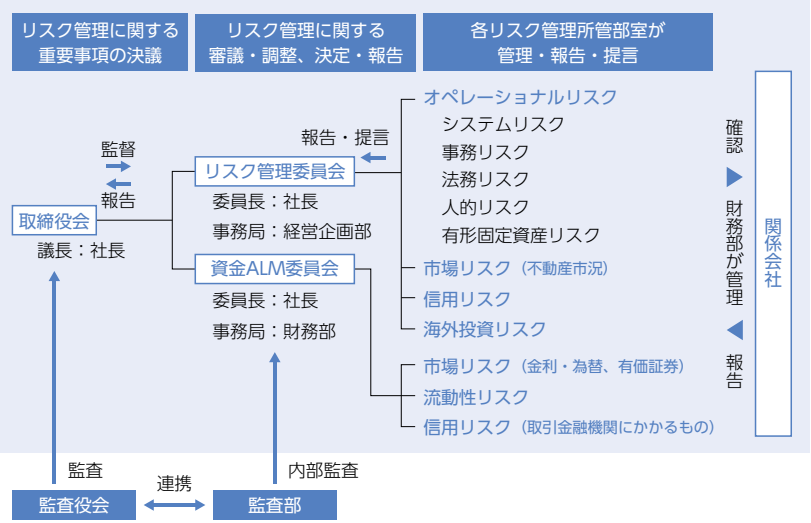
当社は、当社及び当社が経営管理を行う会社（以下、関係会社）のリスク管理を適切に行うことは経営の最重要課題の一つと認識し、取締役会を頂点とする管理体制の整備とその高度化に努めています。リスク区分ごとに定めたリスク管理を行う部署が、リスクの管理方法を策定して適切な対応を行うとともに、リスク管理の状況についてリスク管理委員会及び資金ALM委員会に定期的または必要に応じて報告・提言を行います。定期的に開催されるリスク管理委員会と資金ALM委員会では、各リスク管理所管部室からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。これを受けて取締役会はリスク管理に関する重要事項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

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響により市場の変動が大きく、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10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



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。

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. 60～61「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. 62「取引先との連携」に詳細記載)、適宜見直しを行っています。

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)、時差出勤や自転車通勤の募集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、WEB会議の推進など、様々な対応を実施しました。

保有するビルに関しては、ヒューリックビルマネジメント (株) と連携し、ビル管理会社・ビルテナントの罹患状況を確認し、ビル管理業務の停滞回避・テナント間の感染防止に努めました。

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

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。

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り締例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、2020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・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・ホットラインには、当社の役職員に加え、退職者、当社の取引先の社員等誰でも人権侵害、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、通報者のプライバシー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。

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、情報セキュリティ管理体制を構築し、情報管理諸規程に基づく堅確な運用と管理強化を実施しています。特に、情報漏えい対策につきましては、共有サーバーアクセス権設定の厳格運用化、記憶媒体使用や情報資産の社外持ち出しに関する制限などを徹底して行っています。

また、コンプライアンス研修などにおいて、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るほか、不審メールへのリスク意識強化を目的に「標的型攻撃メール対応訓練」を実施しています。更に、情報管理諸規程の遵守状況については、内部監査を実施しています。

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之、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。なお、2020年度は対面での説明会を開催できなかったため音声のみの配信を行い、今後対面での開催が可能になった際に、動画の配信に戻る予定です。



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。中長期経営計画の中で2022年度の配当性向を40%程度とすることを目標としており、2020年度の実績は37.8%でした。

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、2020年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、海外投資家への訪問は中止し、オンラインでのIRミーティングを開催しました。
また、個人投資家向け説明会（IRフェアやイベント含む）に関しましても、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、中止させていただきました。

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。2020年は、日興アイ・アール株式会社の「2020年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合ランキング最優秀サイト」、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「2020年インターネットIR表彰 優良賞」を受賞しました。



財務データ

財務分析

経営成績

(営業収益)

2020年度の営業収益は、339,645百万円となり、対前期比で17,626百万円減少いたしました。これは、2019年度及び2020年度に竣工、取得した物件による不動産賃貸収入の増加があった一方で、2019年度において、大型の販売用不動産の売却があったことによるものであります。

(営業利益)

2020年度の営業利益は、100,596百万円となり、対前期比で12,243百万円増加いたしました。これは、物件の竣工、取得による不動産賃貸収入の増加及び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)

2020年度の経常利益は、95,627百万円となり、対前期比で10,982百万円増加いたしました。これは、上記営業利益の増加があった一方で、支払利息の増加等により営業外費用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)

2020年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、63,619百万円となり、対前期比で4,813百万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、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。

なお、2020年度より、報告セグメントの区分を変更しており、以下の前年同期比較については、前年同期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較分析しております。

(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250件(販売用不動産除く)の賃貸物件・賃貸可能面積約135万㎡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。

2020年度の新規物件(固定資産)の取得につきましては、日本ヒューレット・パカード本社ビル(東京都江東区)、銀座天國ビル(東京都中央区)、きらぼし銀行新宿本店(東京都新宿区)、相鉄フレッサイン新橋烏森口(東京都港区)、NEC相模原事業場(底地)(相模原市中央区)、南青山M-SQUARE(東京都港区)及び晴海アイランドトリトンスクエア オフィスタワーY(東京都中央区)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、ヒューリックJP赤坂ビル(東京都港区)が2020年11月、ヒューリック銀座6丁目ビル(東京都中央区)が2020年12月に竣工いたしました。

そのほか、(仮称)宇田川町32開発計画(東京都渋谷区)、(仮称)新宿3-17開発計画(東京都新宿区)、(仮称)銀座8丁目開発計画(東京都中央区)、(仮称)銀座6丁目並木通り開発計画(東京都中央区)、ヒューリック札幌NORTH33ビル建替計画(札幌市中央区)、ヒューリック福岡ビル建替計画(福岡市中央区)及びヒューリック札幌ビル建替計画(札幌市

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、立誠ガーデンヒューリック京都(京都市中京区)が2020年6月、ヒューリック両国リバーセンター(東京都墨田区)が2020年8月に竣工いたしました。加えて、(仮称)錦糸町開発計画(東京都墨田区)も順調に進行しております。

販売用不動産につきましては、ニューシティ多摩センタービル(東京都多摩市)及び相鉄フレッサイン大阪なんば駅前(大阪市浪速区)などを取得し、ヒューリック築地三丁目ビル(東京都中央区)、WeWork Shimbashi(東京都港区)、池袋GIGO(東京都豊島区)、ヒューリック兜町ビル(東京都中央区)、ヒューリック新川崎ビル(川崎市幸区)、ヒューリック難波ビル(大阪市中央区)及びニューシティ多摩センタービル(東京都多摩市)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、2019年度及び2020年度に竣工、取得した物件による不動産賃貸収入の増加に加え、販売用不動産の売却も順調に推移したことなどから、2020年度の営業収益は314,819百万円(前期比△20,308百万円、6.0%減)、営業利益は115,374百万円(前期比19,662百万円、20.5%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2,966百万円(前期比△23百万円、0.7%減)、営業利益は667百万円(前期比48百万円、7.8%増)となりました。

財政状態

(資産)

2020年度末の資産合計は、2,019,336百万円となり、対前期末比243,064百万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靱化の観点から、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。

主な項目の増減は右記の通りであります。

(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。

2020年度においては、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、一部店舗の一時休業、稼働率の低下、レストランや宴会等のキャンセルが生じたことに加えて、「THE GATE HOTEL」や「ふふ」の新規店舗の開業が重なったことにより費用が増加いたしました。

この結果、当セグメントにおける営業収益は17,672百万円(前期比1,233百万円、7.5%増)、営業損失は7,492百万円(前期は営業損失0百万円)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10,214百万円(前期比1,928百万円、23.2%増)、営業利益は1,157百万円(前期比559百万円、93.6%増)となりました。

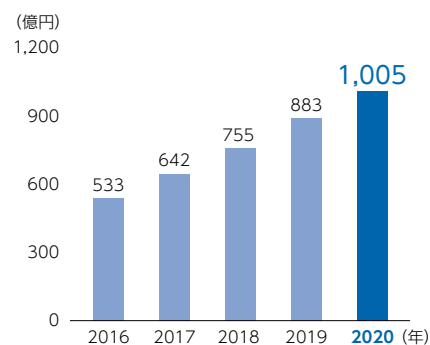
事業別営業収益構成比

ホテル・旅館事業 5.1%
保険事業 0.8%
不動産事業 91.1%
その他 3.0%

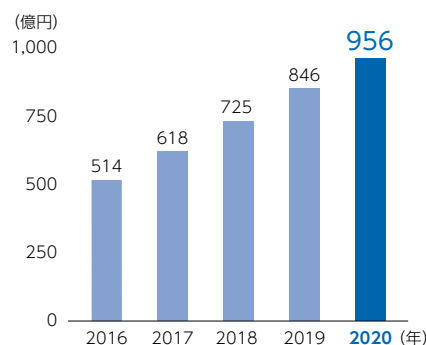
2020年度
営業収益
3,396億円

※ 構成比については、セグメント間消去等の調整前の数値です。

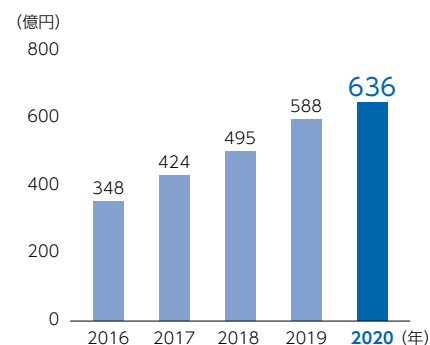
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



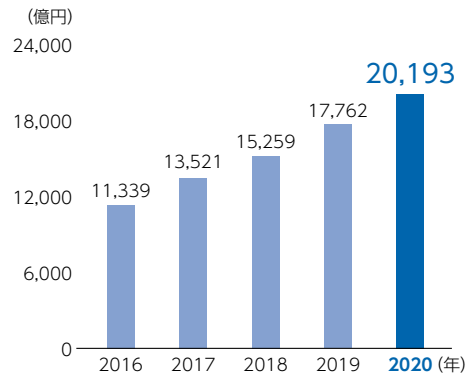
- ・現金及び預金 46,323百万円増加
(新型コロナウイルス感染症再拡大に備えた手元資金の積み増し等)
- ・販売用不動産 19,002百万円増加
(固定資産との振替、物件の取得及び売却等)
- ・建物及び構築物 10,914百万円増加
(物件の取得、竣工及び販売用不動産との振替等)
- ・土地 160,318百万円増加
(物件の取得及び販売用不動産との振替等)
- ・借地権 6,031百万円減少
(販売用不動産への振替等)
- ・投資有価証券 5,033百万円増加
(投資有価証券の取得、売却及び有価証券の含み益の減少等)

(負債)

2020年度末の負債合計は、1,530,293百万円となり、対前期末比215,878百万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1,015,188百万円となっておりますが、このうち特別目的会社（S P C）のノンリコースローンが23,145百万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。

総資産

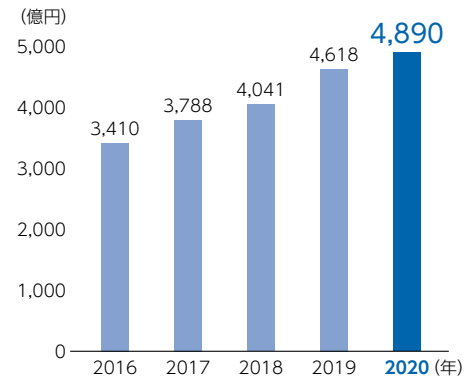


(純資産)

2020年度末の純資産合計は、489,043百万円となり、対前期末比27,186百万円増加いたしました。このうち株主資本合計は、456,991百万円となり、対前期末比で39,691百万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、29,495百万円となり、対前期末比で12,297百万円減少いたしました。これは主に、有価証券の含み益が16,165百万円減少したことによるその他有価証券評価差額金の減少によるものであります。

純資産



キャッシュ・フロー

2020年度における現金及び現金同等物は、営業活動により202,304百万円増加し、投資活動により343,137百万円減少し、財務活動において187,388百万円増加し、2020年度末には94,704百万円となりました。

2020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202,304百万円の収入(前期比△28,876百万円)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91,280百万円、減価償却費が15,866百万円、たな卸資産の減少額が116,937百万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343,137百万円の支出(前期比15,197百万円)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・アップ事業の強靱化の観点から、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187,388百万円の収入(前期比45,865百万円)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計上額、期中増減額及び時価は、次の通りであります。

(単位：百万円)

	2019 年度	2020 年度
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	1,071,472	1,278,697
期中増減額	207,225	95,038
期末残高	1,278,697	1,373,736
期末時価	1,629,929	1,691,038
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	88,015	89,072
期中増減額	1,057	44,900
期末残高	89,072	133,973
期末時価	107,937	169,688

(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、2019年度の主な増減額は、不動産の取得（343,544百万円）による増加、販売用不動産への振替（120,807百万円）による減少等であります。2020年度の主な増減額は、不動産の取得（307,869百万円）による増加、販売用不動産への振替（153,216百万円）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、その他の主要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)

	2019 年度	2020 年度
賃貸等不動産		
賃貸収益	72,331	70,623
賃貸費用	29,528	30,082
差額	42,803	40,541
その他損益（△は損失）	△ 1,219	△ 1,134
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	4,575	4,966
賃貸費用	3,946	5,130
差額	629	△ 163
その他損益（△は損失）	△ 0	△ 565

(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、計上されておられません。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、2019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。2020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

		2010年度	2011年度	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
会計年度	営業収益 (百万円)	33,616	74,738	94,319	108,444	212,791	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272	339,645
	【セグメントごとの金額】 ^{※2}											
	不動産事業 (百万円)	30,428	68,096	84,346	95,726	199,910	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564	311,695
	保険事業 (百万円)	2,186	2,388	2,417	2,631	2,886	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989	2,966
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	16,402	17,653
	人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	—	19,094	19,023	18,620	17,955	—	—
	その他 (百万円)	1,001	4,253	7,555	10,087	9,994	10,057	10,681	8,921	9,178	5,315	7,330
	営業利益 (百万円)	15,289	19,841	22,571	29,114	36,032	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353	100,596
	【セグメントごとの金額】											
	不動産事業 (百万円)	17,353	21,623	25,116	31,448	38,519	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711	115,374
	保険事業 (百万円)	448	490	449	631	747	987	898	1,077	1,596	619	667
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△0	△7,492
	人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	—	515	353	335	360	—	—
	その他 (百万円)	183	399	499	655	696	822	911	790	356	597	1,157
	消去又は全社 (百万円)	△ 2,696	△ 2,671	△ 3,494	△ 3,620	△ 3,929	△ 4,507	△ 6,140	△ 7,162	△ 7,814	△ 8,574	△9,110
	経常利益 (百万円)	12,396	16,896	20,033	25,983	34,314	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645	95,627
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	11,562	9,336	11,487	15,970	22,352	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805	63,619
	設備投資額 (百万円)	23,584 ^{※3}	20,887	141,380	66,802	92,396	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623	327,144
	減価償却費 (百万円)	4,694	5,576	5,855	6,873	7,411	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172	15,866
会計年度末	総資産 (百万円)	455,903	476,244	637,919	720,344	773,401	1,091,266	1,133,994	1,352,137	1,525,979	1,776,272	2,019,336
	流動資産 (百万円)	17,859	22,758	76,967	123,371	86,188	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941	248,290
	うち、販売用不動産 (百万円)	5,590	7,193	52,691	90,116	37,124	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967	135,970
	固定資産 (百万円)	437,993	453,443	560,898	596,931	687,182	930,507	1,005,707	1,187,157	1,338,114	1,591,697	1,768,862
	有利子負債 (百万円) ^{※4}	300,292	310,324	416,608	462,028	473,297	658,213	665,375	826,697	975,145	1,146,079	1,360,188
	純資産 (百万円)	98,644	104,356	149,895	177,280	205,421	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856	489,043
	自己資本 (百万円)	97,361	103,085	148,622	176,007	202,337	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093	486,487
1株当たり 情報	1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	73.03	54.65	22.31	27.01	37.72	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93	95.23
	1株当たり純資産 (BPS) (円)	569.98	603.49	251.74	297.24	341.40	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01	728.31
	1株当たり配当金 (DPS) (円)	9.00	11.00	— ^{※5}	6.50	10.50	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50	36.00
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)	5,537	20,459	8,472	11,114	84,123	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180	202,304
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△30,380	△23,667	△30,554	△49,548	△83,815	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334	△343,137
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	19,707	7,511	20,854	42,841	4,192	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523	187,388
主要指標等	自己資本比率 ^{※6} (%)	21.3	21.6	23.2	24.4	26.1	28.6	29.7	27.7	31.1 ^{※7}	30.0 ^{※7}	32.7 ^{※7}
	自己資本利益率 (ROE) ^{※8} (%)	13.9	9.3	9.1	9.8	11.8	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6	13.4
	総資産経常利益率 (ROA) ^{※9} (%)	2.9	3.6	3.5	3.8	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1	5.0
	EBITDA ^{※10} (百万円)	20,771	26,493	30,092	37,809	44,870	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454	119,250
	Debt/EBITDA倍率 ^{※11} (倍)	14.5	11.7	13.8	12.2	10.5	12.0	10.0	10.6	10.0 ^{※7}	10.1 ^{※7}	9.9 ^{※7}
	ネットD/Eレシオ ^{※12} (倍)	3.0	3.0	2.8	2.8	2.6	2.2	2.1	2.3	1.9 ^{※7}	2.0 ^{※7}	1.7 ^{※7}
	配当性向 (%)	12.3	20.1	— ^{※5}	24.0	27.8	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4	37.8
	発行済株式総数 (自己株式を含む) (株)	171,645,800	171,645,800	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
	従業員数 (連結) (人)	298	375	429	461	753	784	836	862	936	1,878	1,934
	従業員数 (単体) (人)	114	106	129	125	116	128	149	156	166	181	184

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 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。

※3 合併による増加分を除いています。

※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年実施の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ており (2018年度以降)、2020年実施のハイブリッドファイナンス2,000億円のうち、50% (1,000億円) をみなし資本として算出しています (2020年度)。

※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)		
2019 年度	2020 年度	
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	48,727	95,051
受取手形及び営業未収入金	3,747	4,645
商品	42	19
販売用不動産	116,967	135,970
仕掛販売用不動産	0	－
未成工事支出金	266	393
貯蔵品	309	316
営業投資有価証券	6,377	2,587
その他	7,507	9,310
貸倒引当金	△ 5	△ 4
流動資産合計	183,941	248,290
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	327,392	335,115
減価償却累計額	△ 89,310	△ 86,119
建物及び構築物（純額）	238,082	248,996
機械装置及び運搬具	4,654	5,069
減価償却累計額	△ 1,696	△ 1,871
機械装置及び運搬具（純額）	2,958	3,198
土地	1,082,445	1,242,764
建設仮勘定	14,303	13,182
その他	8,359	14,702
減価償却累計額	△ 1,601	△ 2,360
その他（純額）	6,757	12,341
有形固定資産合計	1,344,547	1,520,482
無形固定資産		
のれん	3,336	3,430
借地権	84,361	78,329
その他	794	1,063
無形固定資産合計	88,492	82,823
投資その他の資産		
投資有価証券	133,009	138,043
差入保証金	18,547	19,761
繰延税金資産	941	890
退職給付に係る資産	119	128
その他	6,040	6,747
貸倒引当金	△ 0	△ 15
投資その他の資産合計	158,657	165,555
固定資産合計	1,591,697	1,768,862
繰延資産		
開業費	19	39
株式交付費	2	1
社債発行費	612	2,143
繰延資産合計	633	2,184
資産合計	1,776,272	2,019,336

(単位：百万円)		
2019 年度	2020 年度	
負債の部		
流動負債		
短期借入金	440	1,040
1 年内返済予定の長期借入金	30,830	43,796
短期社債	19,999	－
1 年内償還予定の社債	5,038	－
未払費用	4,463	4,423
未払法人税等	18,151	18,562
前受金	7,184	7,959
賞与引当金	667	343
役員賞与引当金	269	325
その他	9,906	11,023
流動負債合計	96,952	87,474
固定負債		
社債	135,000	345,000
長期借入金	954,770	970,352
繰延税金負債	37,656	27,972
株式給付引当金	1,555	1,907
退職給付に係る負債	1,289	1,532
長期預り保証金	79,826	82,612
その他	7,364	13,442
固定負債合計	1,217,463	1,442,819
負債合計	1,314,415	1,530,293
純資産の部		
株主資本		
資本金	62,718	62,718
資本剰余金	88,957	88,867
利益剰余金	267,934	308,012
自己株式	△ 2,310	△ 2,607
株主資本合計	417,300	456,991
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	41,819	29,630
繰延ヘッジ損益	△ 22	△ 14
退職給付に係る調整累計額	△ 2	△ 119
その他の包括利益累計額合計	41,793	29,495
非支配株主持分	2,762	2,555
純資産合計	461,856	489,043
負債純資産合計	1,776,272	2,019,336

連結損益計算書

(単位：百万円)		
2019 年度	2020 年度	
営業収益	357,272	339,645
営業原価	237,882	199,765
営業総利益	119,390	139,880
販売費及び一般管理費	31,037	39,283
営業利益	88,353	100,596
営業外収益		
受取利息	9	17
受取配当金	2,308	2,443
持分法による投資利益	－	895
賃貸解約関係収入	703	647
その他	515	928
営業外収益合計	3,536	4,932
営業外費用		
支払利息	6,615	8,652
持分法による投資損失	22	－
その他	607	1,248
営業外費用合計	7,245	9,901
経常利益	84,645	95,627
特別利益		
固定資産売却益	－	564
投資有価証券売却益	1,486	392
匿名組合等投資利益	21	58
負ののれん発生益	2,360	－
違約金収入	－	245
雇用調整助成金等	－	273
その他	26	473
特別利益合計	3,894	2,007
特別損失		
固定資産売却損	0	2
固定資産除却損	1,536	1,683
建替関連損失	425	1,084
投資有価証券売却損	0	985
投資有価証券償還損	790	－
段階取得に係る差損	1,482	－
新型コロナウイルス感染症による損失	－	1,556
その他	6	1,043
特別損失合計	4,241	6,355
税金等調整前当期純利益	84,298	91,280
法人税、住民税及び事業税	30,757	33,025
法人税等調整額	△ 5,469	△ 5,484
法人税等合計	25,288	27,540
当期純利益	59,010	63,739
非支配株主に帰属する当期純利益	204	120
親会社株主に帰属する当期純利益	58,805	63,619

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
2019 年度	2020 年度	
当期純利益	59,010	63,739
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	9,353	△ 12,049
繰延ヘッジ損益	10	8
退職給付に係る調整額	△ 53	△ 117
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 219	△ 139
その他の包括利益合計	9,090	△ 12,297
包括利益	68,100	51,442
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	67,896	51,321
非支配株主に係る包括利益	204	120

連結株主資本等変動計算書

2019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	78,783	227,660	△ 1,127	368,034
当期変動額					
株式交換による増加		10,173			10,173
剰余金の配当			△ 18,531		△ 18,531
親会社株主に帰属する当期純利益			58,805		58,805
自己株式の取得				△ 1,182	△ 1,182
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	10,173	40,274	△ 1,182	49,265
当期末残高	62,718	88,957	267,934	△ 2,310	417,300

	その他の包括利益累計額					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	非支配株主持分	
当期首残高	32,671	△ 33	65	32,703	3,397	404,135
当期変動額						
株式交換による増加						10,173
剰余金の配当						△ 18,531
親会社株主に帰属する当期純利益						58,805
自己株式の取得						△ 1,182
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9,147	11	△ 67	9,090	△ 634	8,455
当期変動額合計	9,147	11	△ 67	9,090	△ 634	57,721
当期末残高	41,819	△ 22	△ 2	41,793	2,762	461,856

2020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	88,957	267,934	△ 2,310	417,300
当期変動額					
剰余金の配当			△ 23,543		△ 23,543
親会社株主に帰属する当期純利益			63,619		63,619
自己株式の取得				△ 425	△ 425
自己株式の処分		0		129	129
連結範囲の変動					1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 89			△ 89
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△ 89	40,077	△ 296	39,691
当期末残高	62,718	88,867	308,012	△ 2,607	456,991

	その他の包括利益累計額					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	非支配株主持分	
当期首残高	41,819	△ 22	△ 2	41,793	2,762	461,856
当期変動額						
剰余金の配当						△ 23,543
親会社株主に帰属する当期純利益						63,619
自己株式の取得						△ 425
自己株式の処分						129
連結範囲の変動						1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△ 89
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 12,188	8	△ 117	△ 12,297	△ 207	△ 12,505
当期変動額合計	△ 12,188	8	△ 117	△ 12,297	△ 207	27,186
当期末残高	29,630	△ 14	△ 119	29,495	2,555	489,043

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	2019 年度	2020 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	84,298	91,280
減価償却費	14,172	15,866
負ののれん発生益	△ 2,360	－
貸倒引当金の増減額（△は減少）	1	14
賞与引当金の増減額（△は減少）	192	△ 324
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	22	56
株式給付引当金の増減額（△は減少）	420	480
退職給付に係る資産負債の増減額	118	110
受取利息及び受取配当金	△ 2,317	△ 2,460
支払利息	6,615	8,652
持分法による投資損益（△は益）	22	△ 895
固定資産除却損	1,536	1,683
有形固定資産売却損益（△は益）	0	△ 88
無形固定資産売却損益（△は益）	－	△ 473
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 1,486	592
匿名組合等投資損益（△は益）	△ 21	△ 58
段階取得に係る差損益（△は益）	1,482	－
売上債権の増減額（△は増加）	△ 132	△ 788
たな卸資産の増減額（△は増加）	152,290	116,937
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	△ 2,595	3,789
差入保証金の増減額（△は増加）	△ 1,755	△ 1,214
預り保証金の増減額（△は減少）	9,295	2,786
その他の資産の増減額（△は増加）	1,536	2,044
その他の負債の増減額（△は減少）	3,470	2,800
小計	264,808	240,793
利息及び配当金の受取額	2,403	2,577
利息の支払額	△ 6,581	△ 8,632
法人税等の支払額	△ 29,491	△ 32,547
法人税等の還付額	41	112
営業活動によるキャッシュ・フロー	231,180	202,304

(右上に続く)

	(単位：百万円)	
	2019 年度	2020 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
定期預金の払戻による収入	193	120
有形固定資産の取得による支出	△ 289,762	△ 320,637
有形固定資産の売却による収入	0	37
無形固定資産の取得による支出	△ 64,505	△ 856
投資有価証券の取得による支出	△ 7,776	△ 23,663
投資有価証券の売却による収入	124	1,927
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	－	△ 56
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	629	－
貸付けによる支出	△ 1	△ 7
貸付金の回収による収入	9	1
その他	2,753	114
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 358,334	△ 343,137
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）	162	600
短期社債の純増減額（△は減少）	9,999	△ 20,117
長期借入れによる収入	140,000	70,000
長期借入金の返済による支出	△ 35,311	△ 41,379
社債の発行による収入	54,726	208,182
社債の償還による支出	△ 8,049	△ 5,038
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	△ 1,182	△ 425
配当金の支払額	△ 18,531	△ 23,543
非支配株主への配当金の支払額	△ 169	△ 177
その他	△ 121	△ 711
財務活動によるキャッシュ・フロー	141,523	187,388
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	14,369	46,555
現金及び現金同等物の期首残高	31,847	48,380
株式交換に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,164	－
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	－	△ 231
現金及び現金同等物の期末残高	48,380	94,704

株式に関する事項(2020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	673,907,735株
株主数	73,326名

大株主の状況(2020年12月31日現在)

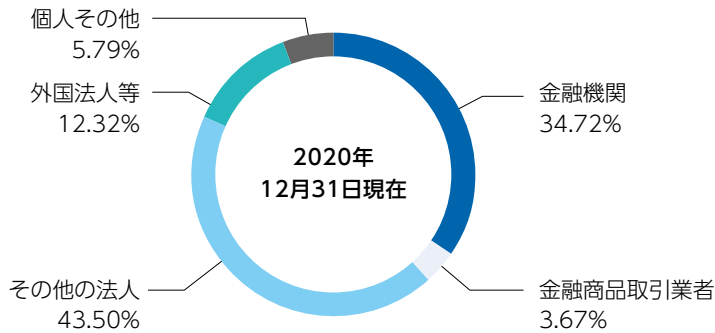
氏名又は名称	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の 総数に対する所有株式数の割合(%)
明治安田生命保険(相)	47,617,077	7.07
損害保険ジャパン(株)	42,248,800	6.28
東京建物(株)	41,849,033	6.22
芙蓉総合リース(株)	40,695,306	6.04
安田不動産(株)	30,789,331	4.57
沖電気工業(株)	28,631,000	4.25
安田倉庫(株)	28,431,800	4.22
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	27,207,800	4.04
みずほキャピタル(株)	25,533,900	3.79
大成建設(株)	22,400,000	3.33

※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式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式2,317,100株は含まれておりません。

※2 芙蓉総合リース株式会社の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として提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 沖電気工業株式会社の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として提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)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期末株価	1,039	1,266	985	1,316	1,133
12ヶ月の株価レンジ(引値ベース)	861-1,147	1,006-1,307	936-1,404	844-1,339	905-1,372

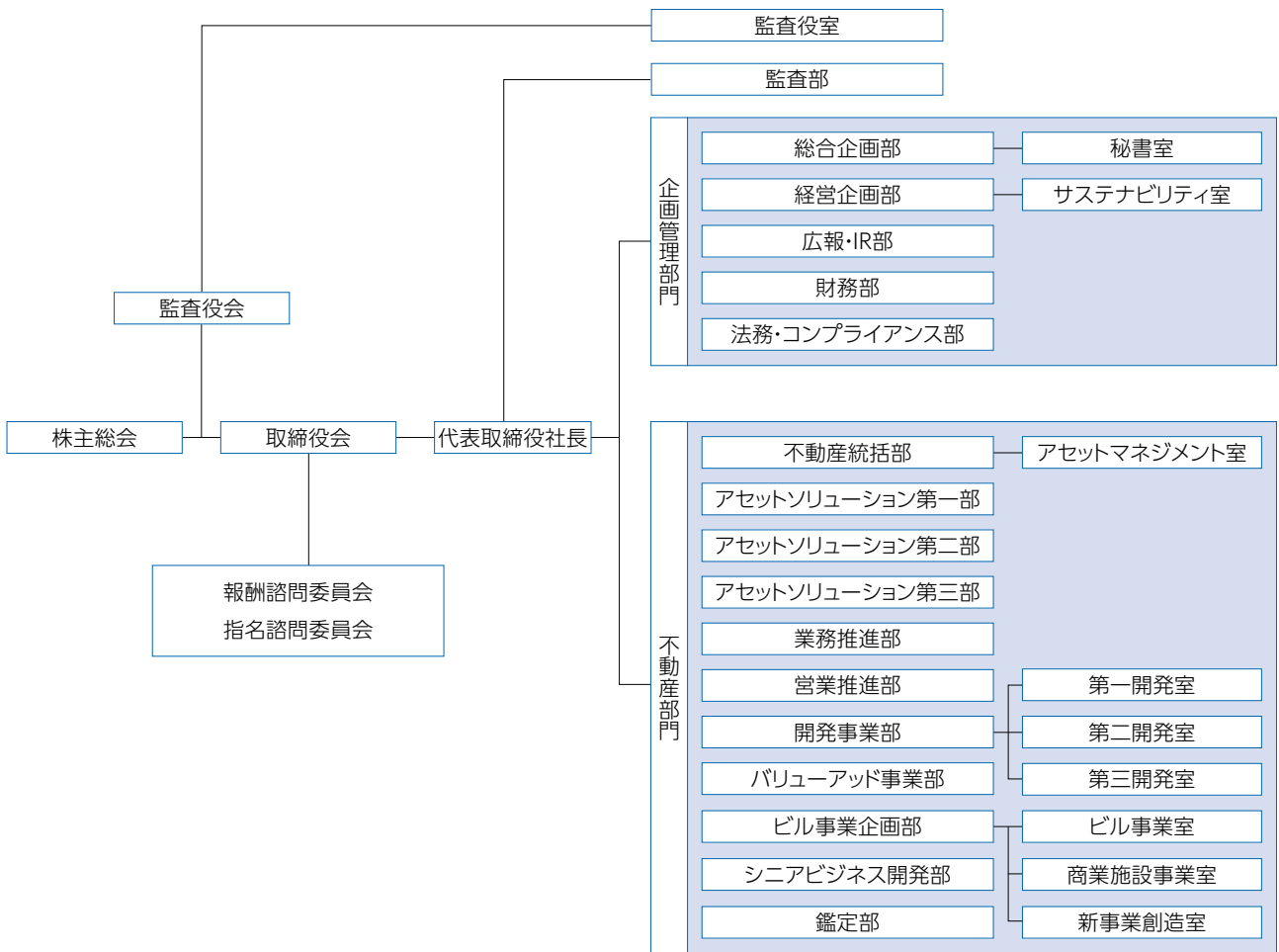
会社概要(2020年12月31日現在)

会社名	ヒューリック株式会社
代表者	代表取締役社長 吉留 学
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	62,718百万円
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(市場第一部)
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	184名(単体)/1,934名(連結)



ヒューリック本社ビル

ヒューリック株式会社 組織図(2021年1月1日現在)



主なグループ会社(2020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	議決権の所有割合 (%)
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	100.0
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	100.0
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の資産運用業務	100.0
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	100.0
(株)ポルテ金沢	石川県金沢市	200	ポルテ金沢のビル管理業	68.0
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	100.0
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	100.0
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	100.0
(株)モス	石川県金沢市	1,960	ホテルの経営	98.5
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	93.3
ヒューリックビルド(株)	東京都千代田区	90	建築関連事業、総合オフィス事業、不動産賃貸事業	100.0
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	89.3
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	100.0

将来の見通しに関する注意事項

当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。

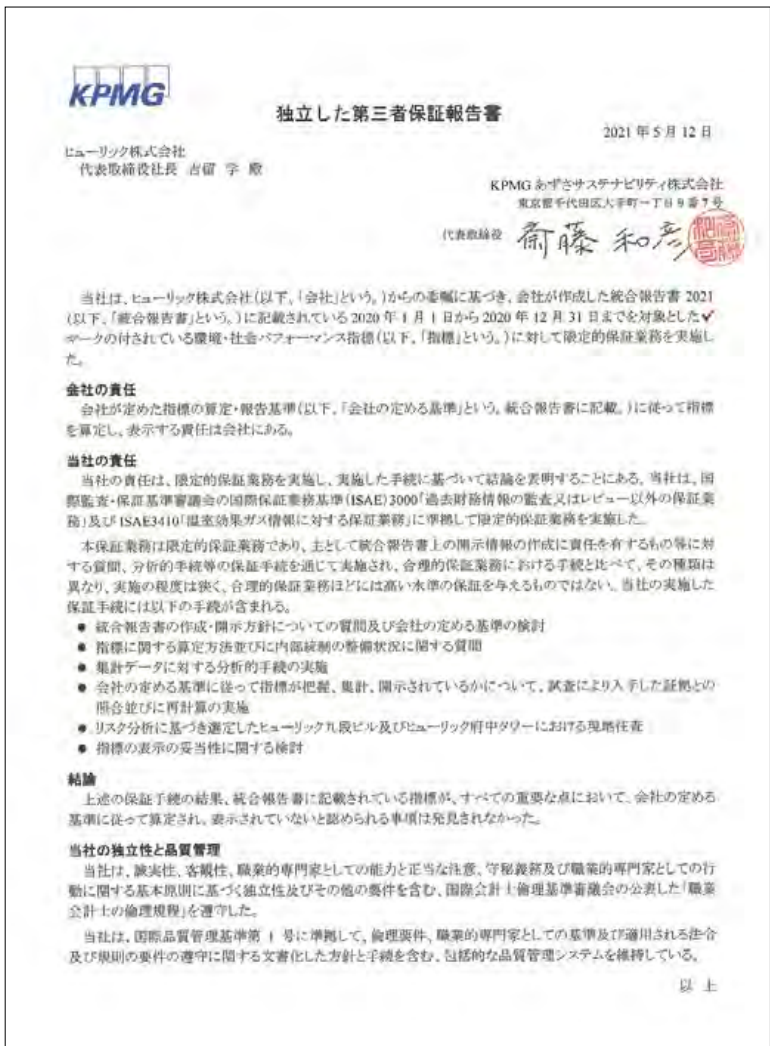
お問い合わせ先

ヒューリック株式会社

経営企画部 TEL:03-5623-8101 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2020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。



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
- ・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・エフィシエント指数
- ・GRESB (グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク) 調査 (2020年) 「Green Star」の評価
- ・日経「SDGs経営」調査 (2020年) 不動産業界において最高評価の星4
- ・「健康経営優良法人2021 (中小規模法人部門)」認定
- ・第2回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」銀賞 (環境大臣賞)
- ・「プラチナくるみん」認定

※ 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。