


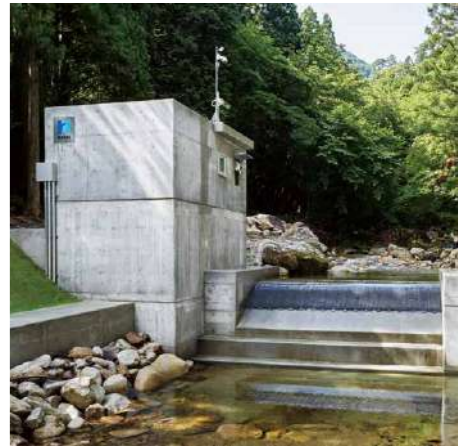
〒103-0011 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
TEL 03-5623-8102 FAX 03-5623-8125
<https://www.hulic.co.jp>

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

廃棄に際しては古紙回収に出さず、可燃物として取扱ってください



ヒューリック株式会社 統合報告書 2024



「統合報告書2024」の発刊にあたって



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

本報告書では、当社の培ってきた強みがどのように中長期的に企業価値の向上と社会的価値の創造につながっていくか、当社の価値創造プロセスをご説明するとともに、中期経営計画（2023～2025年）の概要及び

当社の成長を支えるサステナビリティへの取り組み等をご説明しています。

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

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

CONTENTS

| | | | |
|--------------------------------------|----|--|-----|
| 企業理念とサステナビリティビジョン、 中長期経営計画の体系について | 2 | 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）の進捗と 現中期経営計画（2023～2025年）について | 38 |
| 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 | 42 |
| 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 | 46 |
| 代表取締役会長メッセージ | 8 | サステナビリティへの取り組み | |
| 代表取締役社長メッセージ | 18 | 気候変動対応と環境負荷低減への貢献 | 56 |
| 財務情報・非財務情報ハイライト | 24 | 安全・安心な建物・空間の提供 | 64 |
| ヒューリックグループの価値創造ストーリー | | ビジネスパートナーや地域社会との協働 | 66 |
| ヒューリックグループの価値創造プロセス | 26 | ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成 | 71 |
| 特集 ヒューリック サステナビリティストーリー | 28 | ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上 | 74 |
| 重要課題（マテリアリティ）への取り組み | 32 | 財務データ／会社情報等 | |
| 非財務情報に関する | 36 | 財務データ | 88 |
| 重要実績評価指標（KPI）・目標と実績 | | 株式情報 | 98 |
| | | 会社情報 | 99 |
| | | 外部からの評価 | 100 |
| | | 第三者保証 | 101 |

報告媒体の位置づけ

| 財務情報 | 非財務情報 |
|---|---|
| 統合報告書2024 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。 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 有価証券報告書 ● 決算短信・決算説明資料 ● 株主通信「株主の皆さまへ」 ● FACTBOOK ● IR情報 https://www.hulic.co.jp/ir/ | <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティの取り組み https://www.hulic.co.jp/sustainability/ ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ● サステナビリティブック ● 各種ニュースリリース |

編集方針

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

| | |
|--|--|
| 報告対象組織 ヒューリック(株)及びグループ会社 | 発行時期 2024年6月 |
| 報告対象期間 2023年(2023年1月1日～2023年12月31日) 特段記載のない限り、原則2023年12月31日現在の情報ですが、一部に2024年1月1日以降の活動内容等も含まれています。 | 参考としたガイドライン IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」 GRI(Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード2021」 |

企業理念と基本姿勢

企業理念

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

基本姿勢

- 企業像** 私たちは、安定した企業基盤を活かしつつ、日々成長を遂げる企業を目指します。
- 企業風土** 私たちは、常に新たな視点で業務に取り組み、企業価値の拡大に努めます。
- お客さまへのスタンス** 私たちは、お客さまに最適な商品・サービスの提供に努め、お客さまの満足度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.38~39(中長期経営計画)】

非財務目標【詳細はP.36~37(非財務KPI・目標)】

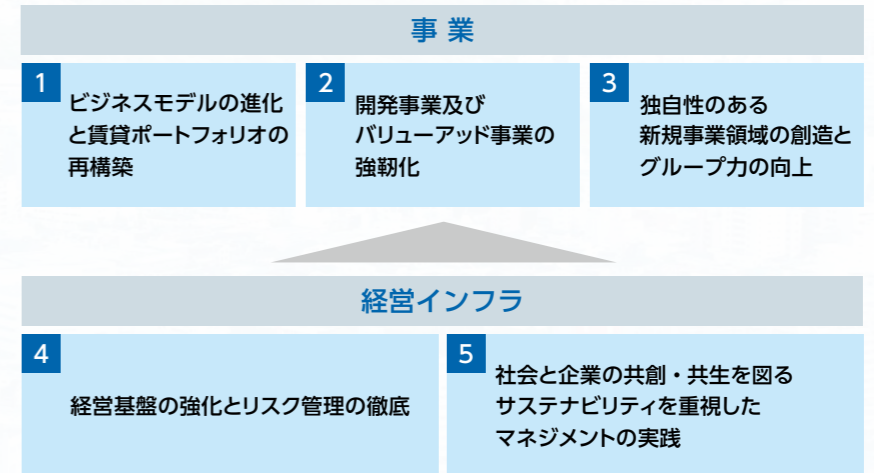
目指す姿 (2029年)

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

基本方針

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

基本戦略

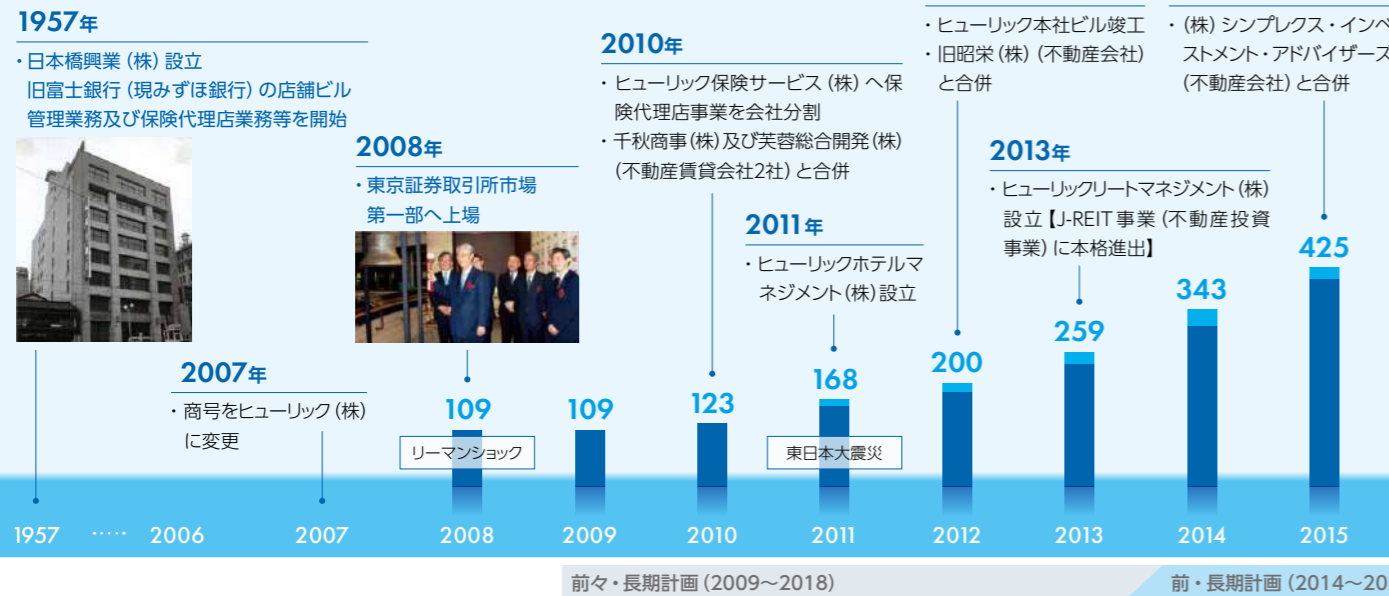


ヒューリックグループの成長のあゆみ

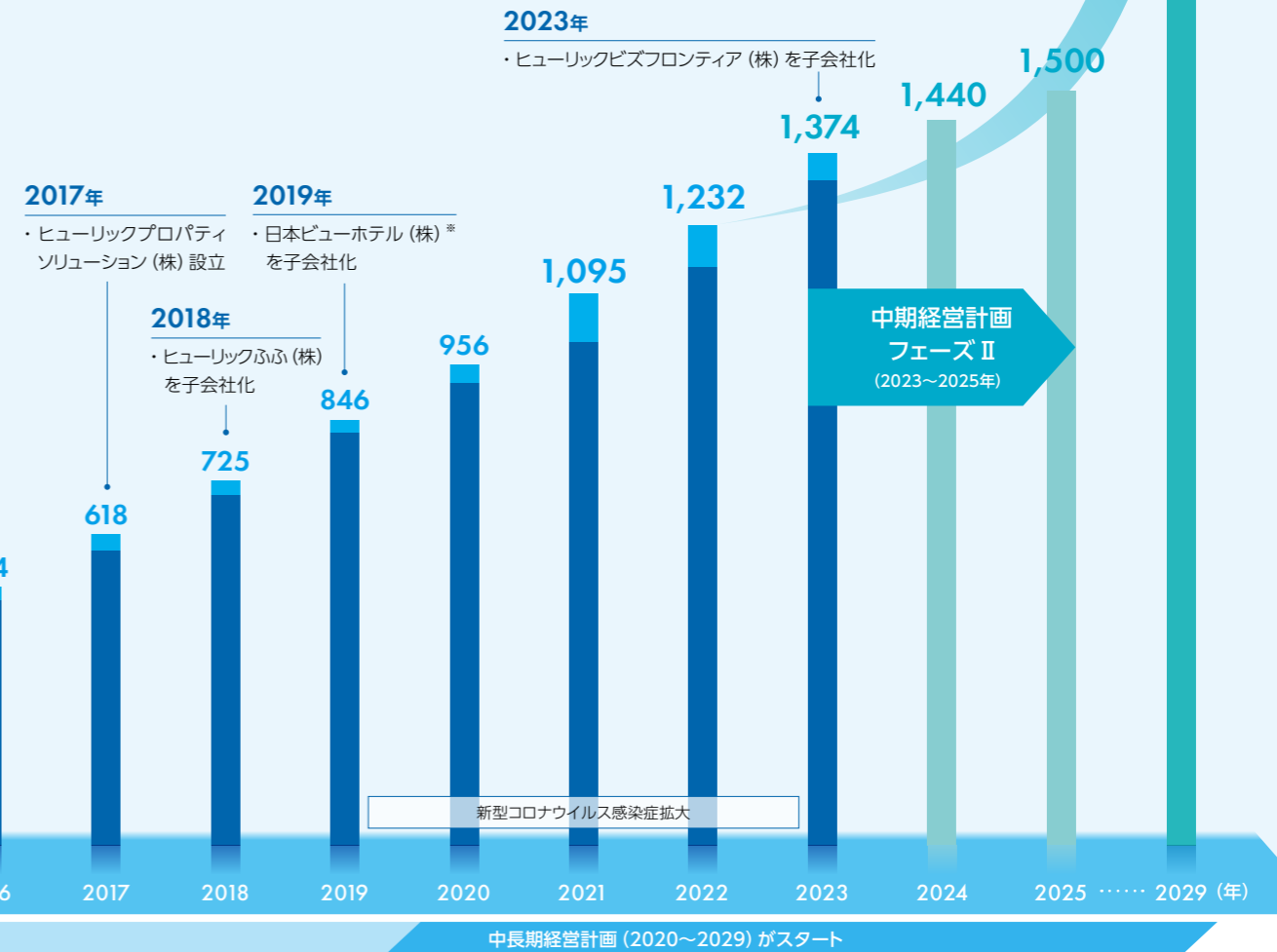
60年以上の歴史の中で、不動産会社として、実績のある企業へと成長してまいりました。

1957年、旧富士銀行（現みずほ銀行）の店舗ビル管理業務を行う会社として当社（当時の社名：日本橋興業株式会社）が誕生しました。2007年、創業50周年の節目の年に新たなスタートを切るべく、商号を「ヒューリック株式会社」に変更し、翌2008年には東証一部（現 東証プライム）に上場。開発、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）



「変革」と「スピード」による 1,800億円 更なる成長を展望



事業・サステナビリティの取り組み実績

| | | 前々・長期計画を4年前倒し達成 | | | | 前・長期計画を4年前倒し達成 | | | | |
|----------------|-------------|---|--|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 事業への取り組み | 開発・建替の推進 | 賃貸事業をベースに、開発・建替、新規事業の推進に加え、M & A で成長 | | | | | | | | |
| | 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 | | | | | | | | |
| サステナビリティへの取り組み | 高年齢者ビジネス | 新規事業（Bizflex事業、こども教育事業等）開始 | | | | | | | | |
| | 観光ビジネス | | | | | | | | | |
| サステナビリティへの取り組み | 全般 | ・CSRビジョン策定 | ・CSRレポートを初めて発行、以降2019年まで継続して発行 | ・CSR委員会設置 | ・統合報告書を初めて発行 | ・サステナビリティビジョン制定、サステナビリティ委員会設置 | ・2030年の温室効果ガス排出量削減目標に関してSBT認定を取得 | ・2023年RE100達成 | ・2029年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化を宣言 | ・ハイブリッド耐火木造商業施設竣工（HULIC &New GINZA 8） |
| | 環境 | ・MIT（マサチューセッツ工科大学）と、自然換気・自然採光システムについて共同研究（3年間）、 | ・100年オフィス標準仕様とする「ヒューリック長寿命化ビルガイド | ・日本経済新聞社の「環境経営度調査」において不動産業界首位を獲得 | 2016年に「自然採光システム」で特許取得 | ・TCFD提言に即した情報開示を開始 | ・2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐える耐震性の確保を宣言 | ・富士山噴火に備えた降灰対策を推進 | | |
| | 社会 | ・杉並区荻窪に「ヒューリック杉並オフィス」を開設、障がいのある従業員等が勤務しやすい環境を整える | ・「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム（旧女性活躍推進プロジェクトチーム）」を設置 | ・大地震時でも継続使用・早期復旧を可能とするため、最適な構造形式を | ・「えるぼし」最高ランク取得 | ・健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）認定、以降、6年連続認定 | ・2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐える耐震性の確保を宣言 | ・富士山噴火に備えた降灰対策を推進 | ・女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催 | |
| | ガバナンス | ・リスク管理委員会、資金ALM委員会、コンプライアンス委員会開催 | ・女性社外取締役就任 | ・「コーポレート | ガバナンス・ガイドライン」を制定、報酬諮問委員会、指名諮問委員会設置 | ・取締役等に対する株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」導入 | ・社外取締役が取締役会議長に就任 | ・社外取締役を2名増員（取締役・監査役に占める女性比率:30%達成） | | |

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：20.0% | 安全性 外部格付AA-（安定的）を獲得 自己資本比率(2023年12月期)：37.9%* |
| 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(2023年12月期)：30.7% | 生産性(効率性) 従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2023年12月期)：13.0% |

* 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 | | |
|--------|----------------------|-------------|---|
| 資産の多様化 | 既存事業 | | 新規事業 |
| | 賃貸事業 | 開発・建替事業 | マーケットニーズを捉えた 新たな取り組み ・Bizflex事業 ・こども教育事業 等 |
| | バリューアッド事業 | 新規取得(M&A含む) | |
| | 公募リート | 私募リート | |
| | 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) | 次世代アセット | |

II 当社の強み

| 1 賃貸事業を中心と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 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 東京・駅近 ● 中規模オフィス ● 建替・中小規模開発 ● 高齢者施設、ホテル・高級旅館、次世代アセット | <ul style="list-style-type: none"> ● 地方オフィス ● 大規模オフィス ● 大規模開発 ● 分譲マンション | |

賃貸事業

▶ P.46~47

東京23区を中心に数多くの物件を保有し、不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、高齢者施設、賃貸住宅等を250物件(2023年12月末現在)保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。



開発・建替事業

▶ P.48~50

当社が保有する容積率未消化物件などについては、容積率を最大限に活用し立地に適した建替を計画的に行うことで、賃料収入の増強を実現するとともに、資産ポートフォリオの質的改善を行っています。更に、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを活かした開発・再開発事業にも取り組んでいます。また、PPP事業^{*1}や物流施設・データセンター・研究施設など、時代のニーズをとらえた次世代アセットの開発も行っています。

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



バリューアッド事業

▶ P.51

保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持つ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、販売する事業を行っています。また、不動産市場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.52~55

先進的な新規事業分野に挑戦し続ける企業風土が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。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に、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を行っています。
- **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「ザ・ゲートホテル」や高級旅館「ふい」シリーズの運営を行うほか、賃貸用のホテルを保有しています。
- **中規模フレキシブルオフィス事業**
多様化するオフィスニーズに対応する中規模のフレキシブルオフィス「Bizflex」をシリーズ展開していきます。
- **こども教育事業**
こどもを対象にした教育関連サービスを提供する事業を推進していきます。
- **その他の取り組み**
グループ会社において、公募リート及び私募リート・ファンドの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。



代表取締役会長

西浦 三郎

「変革」と「スピード」を大切に、
環境の変化に柔軟に対応し、
継続的な成長を目指します。

環境認識

◆ 国際環境認識

3～4年にわたって続いた新型コロナウイルス感染症については、電車に乗ってもマスクを着用している人が減少し、コロナ問題が収束に向かっていると感じます。しかし、国際関係では多くの問題が継続、かつ新たに発生している状況にあります。

ロシアによるウクライナへの侵攻はいつ停戦になるか先行き不透明です。農業国であるロシア・ウクライナからの物資輸入が滞り、日本でも原材

料の値上げによる物価高が続いています。そのため、経団連や労働組合からの要請等により各企業がベアを大幅に行う動きがみられるなど、ロシア・ウクライナ問題は世界的に幅広く影響を及ぼしています。

中東では、イスラエルとハマスの対立が続いています。既に石油価格が高騰していますが、更なる価格上昇がおきれば海外依存度が高い日本にとって経済に大きな影響が出ることは間違いないと思

います。中国では、不動産大手企業の破綻や大幅赤字が発生し、中国経済へ影響を及ぼしています。中国は、日本最大の貿易相手国であるため、日本企業、特にメーカーへの影響が大きく、今後更にマイナスの影響が出てくる懸念があります。また、米中の対立、中国・台湾情勢・北朝鮮情勢等を受け、日本も国防費を増額する等、以前に増して国際社会の緊張感が高まってきています。多くの国際問題が直接的、間接的に日本経済に影響し、経営の意思決定を難しくしていると感じます。

◆ 国内環境認識

また、国内においても多くの課題やリスクがあります。

(1) 人口問題ー特に労働力人口の減少

人口減少は従来から深刻な問題ですが、日本の人口は前年比約80万人減少*となりました。今後も加速度的に人口は減少していきます。2023年も多くの経営者とお会いしましたが、ほとんどの業種で人手不足の悩みを抱えていました。特に現場がある建設業やバス・タクシーの運転手不足は深刻です。こうした動きを一因として不動産業界でも、建築費が高騰しています。大阪万博の建築費も当初の約2倍の予算が必要になりました。特に建設業では、2024年からの時間外労働の上限規制適用が影響していることも事実です。また、ホテル事業も清掃等は外国人労働者比率が高いという傾向がありますが、円安から外国人労働者が減少し始めています。また、高齢者施設では、入居者は増加していますが、介護を担当する人材がなかなか集まりにくくなっています。今後も一層人手不足が深刻化する可能性が大きいと考えられます。少子化対策が議論されていますが、出生率の急速な回復は難しく、こどもが生まれてから、労働人口にカウントされるまでには20年以上必要です。DXの活用等による生産性の向上を図っても、人材不足問題の解決が簡単ではないのは明ら

かです。

*総務省公表 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数のポイント(2023年1月現在)

(2) 地震リスク

今年も新年早々、令和6年能登半島地震が発生しました。また、今後30年の間に首都直下地震、南海トラフ地震が発生する確率が非常に高いと言われています。阪神・淡路大震災、東日本大震災、熊本地震、北海道胆振東部地震等の地震は最大震度7でした。当然のことながら建物の倒壊、発生する時間や場所によっては火災や津波のリスクがあります。前述のように、現在、建設関係の人材が不足している状況ですが、今後更に不足することは間違いなく、復興は人の問題、お金の問題からも厳しいものになると考えられます。

(3) 富士山噴火のリスク

現在はあまり話題になっていませんが、富士山噴火も災害リスクの一つと捉えています。もし噴火した場合は、東京都、神奈川県、静岡県、山梨県等に大きな被害が発生します。従来、電気設備等は地下に設置することが多かったのですが、大洪水による浸水リスク対策で最近の電気設備等は屋上に設置するケースが多くなりました。そのため、噴火による火山灰が電気系統の設備に入り、電気供給が復旧しても建物の照明や冷暖房が使用できない可能性があります。また、火山灰が道路や線路に積もった場合、交通や物流に影響がでることも想定されます。

(4) 地球温暖化

2023年は、過去の最高気温を上回る都市が多数ありました。国際的にも温室効果ガス排出量削減がマストになり、日本政府は2030年までを途中経過の目標年とし、2050年までにカーボンニュートラルの達成を宣言しました。もちろん再生可能エネルギーを増やしていくことが本筋だと思いますが、現実的には原子力発電なくして達成が難しいのは

多数の人が認識しています。しかし、まずは各社が自社の責任を少しでも早く達成することが必要だと思えます。

上記以外にも多くの問題・リスクがあります。しかし、これらの問題を解決した上で、収益をあげ財務内容を改善し、お客さま、地域社会、金融機関、

会社経営に対するスタンス

私は社長、会長を計18年間つとめていますが、本当に難しい時代になったと思えます。難しい状況下ではありましたが、上場来15期連続で増益増配を達成出来ました。

増益要因としては、この数年間赤字が続いた観光部門がインバウンドの復活で黒字に転換したことや不動産売却益の増加が挙げられます。不動産売却は売却益を得るためもありますが、アセットの入替を行い、総資産の膨張を抑制する狙いもあります。自己資本比率（ハイブリッド考慮後）は2022年度37.1% ▶ 2023年度37.9%と良化しました。これにより高い外部格付が維持されています。外部格付を意識するのはBIS規制の強化などで銀行借入が従来に比べ制約を受けることになっても調達幅を広げておくためです。

当社は売上（営業収益）の増減は経営の目標にしていません。目標は利益のみです。当然のことながら利益がないと何もできません。後述しますが再生可能エネルギーの調達、耐震性能強化のための開発、建替、株主に対する配当、社員への高レベルの処遇の実現などは、利益無くしては実現できません。不動産業は借入が多いことから、当社は利子支払後の経常利益を利益目標としています。ただし、中期経営計画期間中（2023～2025年）連結配当性向40%以上を目標とし、増配を行うために親会社株主に帰属する当期純利益をあわせて重視しています。経常利益は上場来毎年10%以上増加しています。2023年度の配当は前年対比

株主、社員などのステークホルダーに報い、継続的に成長していかなければなりません。現在も大事ですが、将来に備えることも行っていく必要があります。また、利益をあげている企業が社会貢献活動を行うのは当たり前になっています。

8円増加し50円になりました。また、2021年10月に公募増資を行いました。1株当たり当期純利益も2021年度 101.09円 ▶ 2023年度 124.36円に増加しています。配当性向は大手デベロッパーの中でも一番高い水準になっています。

◆ 良い会社とは

私は当社の社長に就任する前は銀行員でした。銀行では色々な業務を担ってきましたが、その一つとして、クレジットレビュー（融資判断）の委員長を務めた経験があります。その時の経験から、収益をあげていれば良い会社といえるのか疑問に思っていました。もちろん収益は必要ですが、それだけではないと思っています。そのため、金融機関の方とのコミュニケーションや東京証券取引所の企業統治指針などから「良い会社」の定義を考え、上場来「ステップ バイ ステップ」で経営の改善を行ってきました。まだ十分ではありませんが、一定のレベルになってきたと思っています。「良い会社」とは下記の項目を一つの目安としています。

(1) 成長すること

日本は長期間にわたり諸外国と比較してデフレが継続し、低い成長率に甘んじてきました。しかし、当社は上場来15期連続で経常利益で毎年10%以上の伸びを達成出来ました。経常利益で1,000億円以上が日本を代表する企業の一つの目安であると思っていますが、当社は2021年度に経常利

益1,000億円以上を達成し、その後も増益を続けています。

(2) 財務内容の良化－安全性－

私が社長就任当初は銀行借入れは担保付（現在は全て無担保借入れ）でしたが、借入が担保付きということは、銀行から見ると安全性に欠けるということです。当時は銀行の不動産管理会社の位置付けでしたので当然だと思います。そのため、今後の資金調達と優秀な新入社員採用のため上場を決意し、上場後は3回の公募増資を行い自己資本の充実を図りました。2023年12月末時点で自己資本は7,656億円となりましたが、大手デベロッパーと比べると上場が遅いため、引き続き利益蓄積による自己資本の強化を図る必要があると思っています。

外部格付は2022年 AA- にランクアップし、ようやくマーケットから一定の評価を得るレベルになりました。2023年も多数の物件取得を実施しましたが、ポートフォリオの入替を行い、資産の膨張を抑制したため、借入残高は前期と同水準、調達コストも同水準と外部格付を意識した運営を行いました。

(3) 時価総額－マーケットの評価－

約10年前に短期間、時価総額が1兆円を超えた時がありましたが、その後は7,000億～9,000億円台で推移してきました。海外も含めたIR活動を行い、増益増配を続けた結果、2023年8月にマーケット評価で一定の水準となる1兆円を達成できました。ステークホルダーは、お客さま、地域社会、金融機関、社員など多岐にわたっていますが、株主に対しては

- ①配当性向を順次引上げ、現在では40%以上
- ②決算発表は決算日から1カ月以内の早期に行う
- ③長期に保有いただける個人株主施策の一つとして、株主優待の実施
- ④ホームページの充実化 等を行っています。

(4) 主な経営管理指標とその目標達成

当社では以下の指標を経営管理指標の一部としていますが、2023年12月末時点で以下の項目全てで目標を達成しています。

| 経営管理指標 | 当社の状況 (2023年12月末時点) |
|--------------------------------|------------------------|
| ① PBR 1倍以上(東証のプライム市場の目途値) | 約1.5倍 |
| ② ROE 10%以上 | 13.0% |
| ③ 自己資本比率(ハイブリッドファイナンス考慮後)30%以上 | 37.9% |
| ④ ネットD/Eレシオ 3倍以内 | 1.3倍 |
| ⑤ Debt/EBITDA倍率 12倍以内 | 7.6倍 |
| ⑥ 空室率 1%以下 | 0.4% |

(5) サステナビリティについて

環境対応については、2023年、当初計画から2年前倒しでRE100を達成しました。非化石証書を外部から購入するのではなく、自ら保有する太陽光発電所等における再生可能エネルギーの発電により達成しており、これは日本で初のケースになります。今後80億～100億円/年、投資を継続し2029年には当社の全保有建物の使用電力を100%再エネ化する計画です。更に、早稲田大学との産学連携で蓄電池等の知見を取り込んでいきます。そして、今後太陽光発電施設の一部に蓄電池の設置を行っていく予定です。昨今の異常気象を見ていると、温室効果ガス排出量を削減し、地球温暖化問題に取り組んでいくことは必須です。

ガバナンスについては、当社の取締役会は業務執行取締役5名、社外取締役6名、常勤監査役2名、非常勤監査役3名で構成されています。従来、取締役会議長は、社外取締役ではない非業務執行取締役でしたが、2024年から社外取締役に変更しました。また、女性役員は取締役、監査役あわせて5名で、取締役・監査役に占める女性比率は30%を超

えています（2024年4月1日現在）。社外取締役、社外監査役は、会社経営経験者、研究者（会社法、こども教育政策の専門家）、弁護士、公認会計士、

主要なステークホルダーに対して

ステークホルダーとしては、お客さま、地域社会、金融機関、株主、社員などの多くの関係者がいますが、各ステークホルダーに対して最大限の対応をしていく必要があると考えています。

◆ お客さま

社員には我々の給与は「お客さまから頂く賃料などによって支払われている」と言っています。その意味からお客さまに対して最大級の努力をしていかなければならず、お客さまにとって安全・安心な建物、便利な建物を供給していくことが一番重要なことだと考えています。住宅系や旅館等は別として、オフィス、商業施設等は交通の便の良いところ（駅から3～5分以内）を原則としており、当社の施設の場合、駅から3分以内で63%、5分以内で77%となっています。梅雨や冬の寒い時に、利用していただくには出来るだけ駅に近いことが、お客さまにとってもよいと思うからです。

BCP対応については、今後30年の間に大地震が発生するリスクが高いと考えられます。そのため、2029年までに全保有建物を震度7クラスに耐えられる高耐震建物にすべく、開発・建替、耐震補強を推進しています。更に、富士山噴火の対応についても数年以内に完成させる予定です。また、当社の建物に入居することでお客さまがRE100達成に近づけるよう保有建物への再エネ供給を推進しています。

◆ 地域社会

当社の旧社名は「日本橋興業」でした。その名の通り、本社は日本橋にありましたが、2012年に

ジャーナリストと、多様な専門分野の方をお願いしています。

大伝馬町（最寄り駅：日比谷線 小伝馬町駅）に移転しました。大伝馬町は繊維関係の企業が多かった場所ですが、時代と共にマンションが多い住宅地の様相に変化しています。当社はマンション事業を行っていませんが、近隣住民の方との関わりを大事にしています。例えば、地元町内会に御神輿、山車が無かったため寄贈を行い、毎年夏祭り（当社主催）を開催するとともに、町内会・近隣企業の方と一緒に寄贈した御神輿を担いでいます。夏祭り当日は非常に多くのお子さんが遊びに来てくださいます。また、当社は本社ビル内に保育所を設けています。社員のお子さんだけでなく、枠に余裕があるときには地元のお子さんもお預かりしています。また、地元の日本橋小学校が100周年の時には学校に本を寄贈しました。当社のビジネスモデルはB to Cではありませんが、地域の方々との関わりをできるかぎり大切にしていきたいと考えています。

◆ 金融機関

私は当社に来てから金融の重要性を一層感じ、金融機関との円滑なコミュニケーションを図り、関係性を大事にしています。金融機関をステークホルダーと認識している企業は多くないと思いますが、私が銀行出身だからということではなく、デベロッパーは、開発を行う資金を賃料で返済していくため、長期間にわたって安定した資金を確保しなくてはなりません。そのため、金融機関は重要なステークホルダーの一つと考えています。当社の有利子負債は約1兆4,450億円ですが、大手不動産会社は3兆～4兆円規模です。また、外部格付は、現在のAA格を

維持し、上位格付の取得を目指していく努力を継続していかねばなりません。外部格付の意味は、自社の財務内容のバロメーターですが、起債をスムーズに行うためにも必要です。当社の外部格付は現在AA-ですが、AAAになれば投資家にとっても大きな違いがあることは当然のことだと思います。

◆ 株主

コロナ前までは、私は海外を含めIR活動に多くの時間を割きましたが、それぞれの株主が要望していることは様々であることを経験しました。上場来継続して、会社としては株主還元を重視し、連続増配を行ってきました。また、連結配当性向も40%以上とデベロッパーの中では高いレベルを維持しています。更に、個人株主の方には「株主優待」としてカタログギフトをお送りしています。2023年8月には時価総額1兆円を超えました。また、PBRも1倍を超えています。株価はマーケットが決めるものですが、今後も増益増配、株価評価を意識した経営を継続していきたいと思っています。

◆ 社員

労働力人口の減少に伴い、社員の採用をスムーズに行えるかが課題になります。当社は、2023年12月末時点で222名と少人数で業務を行っています。一人当たりの経常利益は6億円超と生産性では上場企業の中でもトップクラスです。そのため一人一人プロである人、プロになれる人を採用してきました。まず、給与については2023年の平均年間給与は1,908万円と業界トップクラスで、当社は入社2年目に年収が500万円を超える給与水準になっています。その他、フリンジベネフィットは以下のように、非常に高い水準にしています。



1. 本社カフェテリアでの朝食、昼食、ドリンクは無料
2. 独身寮は原則無料
3. 健康診断は人間ドックレベルを選択可（本人が希望すればMRI等も無料）等

更に、配偶者の転勤等を事由にした離職者の再雇用等の制度もあり、上場企業の中でもトップクラスの制度を設けています。

また、育児休業、育児短時間勤務、こども休暇等に加えて次世代育成支援制度は次のような制度を設けています。

1. 事業所内保育所を設置（保育所利用者はマイカー通勤も可能）
2. 学童クラブ費用補助（月額5万円まで）
3. 出産祝い金（第1子：10万円、第2子：20万円、第3子以降：100万円）
4. 不妊治療サポート 等

このようなことから、2023年の合計特殊出生率2.8（過去5年平均は1.7）と日本全体の1.3*と比べ高い水準になっています。

※厚生労働省公表 令和4年人口動態統計

以上、リスクに対する当社の対応、考え方について

て述べてきました。私が当社社長に就任以来、100年に1度あるいは数百年に1度しか起こらないと言われた大きな問題が、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍、ロシアのウクライナ侵攻等、次々に発生しています。現在予想しているリスク以外の

ヒューリックの成長戦略

◆ 人材育成戦略

人口減少問題は私が社長に就任した時からわかってきたことなので、人手が多く必要となる事業は極力行わないこととし、B to B事業に集中してきました。(但し、観光事業は例外。) 当社単体の新卒採用は基本的には男女半々、理系院卒と文系半々を目途としています。今後も、新入社員が成長を実感できる育成に力を入れていく所存です。また、給与、フリンジベネフィット、ゆったりとしたオフィス等快適な労働環境を整えています。

私は以前から「仕事」と「作業」は違うということを書いてきました。「作業」は決められたことを間違いなく実行することで、新入社員が全体感を把握するために行うことを例外として、社員にはやってほしくないことです。これらはシステムや外部委

ことが発生する可能性は十分あると思いますが、今後も着実に利益を上げ、将来価値の増大する資産の保有を目指していきます。次の章からは、「ヒューリック成長戦略」について述べたいと思います。

託で対応することを推奨しています。社員には「仕事」を行ってほしいと思います。「仕事」とは、実行しなくてはならない事を考え、付加価値をつけることです。考えることは簡単ではありません。勉強し多くの本を読み多くの人と会って、ディスカッションを継続していくことだと思います。

会社としては、英会話教室やオンライン学習の提供に加えて、時間外労働を減少させ、一人一人が勉強、読書、人と会う時間をより作ってほしいと考えています。但し、人と会うということは相手にGive(与える)が無いと、Take(得る)は無いと思います。そのためにも自分があらゆることに興味を持ち勉強することが必要になります。

当社は文化支援として将棋の「ヒューリック杯棋聖戦」、女流棋士の「ヒューリック杯白玲戦」のスポンサーとなり、将棋界を支援しています。棋士の方々は一手一手、そして次の手、相手の対応等をトータルに考えて指し、朝から夕方まで、その一局に1日をかけて戦います。

対局のない日もAIを使うなど、新しい指し手の研究を行っています。いくら良い指し手でも、一度使えば棋士全員が知ることになり、更に研究を重ねて新しい指し手を考え続けなければなりません。私は「考える」練習として、社内で詰将棋を推奨したら良いのではと言っていますが、これは「考える」ことの重要性を社員には理解してもらいたいからです。「考える」ことは、



役員、社員全員が日々行わなくてはなりません。

良い人材を集めるためには給与は大きい要素であることは間違いありませんが、給与を上げるためには生産性を上げることが必須です。今後も社員の人数を必要範囲内に維持していきたいと思っています。給与に関しては、昨年もベアを実施しましたが、2024年も初任給の引き上げ、10%程度の賃金の引き上げを目指していきます。生産性が向上した部分については社員にも還元していく所存です。

◆ 不動産事業の戦略について

人口減少が継続すると不動産事業は厳しくなっていくことが予想され、特に影響を受けるのは、住宅系とオフィスだと思っています。私が社長に就任した時に、やらない事をいくつか決めましたが、その一つが住宅系事業でした。

(1) オフィス

オフィスは、労働人口が減少すれば、ニーズは減少してきます。そのため、オフィスについては当社ポートフォリオの50%までにする方針で比率を落としてきました。昨今、業界平均の空室率が6%前後になっている中で、当社は1%以内で推移しています。日本企業の99%が中小企業であることを前提に、以下を当社の基本戦略としています。

①敷地面積が500坪以下(多くは200~300坪)の中規模建物、②駅から3~4分と通勤に便利な場所、③大地震を考慮した高耐震建物、④富士山噴火に対応した建物(降灰沈静後に速やかに業務を再開できる体制が整えられた建物)、⑤2029年までに全保有建物の使用電力を100%再エネ化することによりテナントのRE100達成への寄与を目指す。

BCPや環境対応に要するコストは増加します。当然現在の収益も大事ですが、現在と将来のバランスをとって経営していきたいと思っています。

(2) 商業施設

商業施設は、コロナの収束、更にインバウンドの

戻りから順調に稼働が推移しています。銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草を当社の重点エリアとしてきましたが、どこも順調に推移しています。好立地の商業施設はラグジュアリーブランド等から旺盛な出店意欲が見られ、銀座の立地が良い開発案件では、竣工前に多くの問い合わせが来ている状況です。銀座では今後10件程度の開発・建替を計画し、容積率及び事業性の向上を図っていきます。

(3) ホテル・旅館

インバウンドの戻りからホテル・旅館とも客室単価(ADR)が上昇し、稼働率も非常に高い状況になっています。直営ホテルは、銀座・有楽町、浅草、両国、京都、札幌、舞浜等にて展開しています。また、横浜、札幌駅前、福岡天神、大阪心斎橋でも開発を行っており、順次開業していきます。高級旅館のふふは、2023年12月に軽井沢で2つの施設がオープンしました。これで、熱海3つ、箱根2つ、軽井沢2つ、日光、河口湖、京都、奈良と計11施設になりました。現在、神奈川県ケ島と銀座で計画が進行中です。円安も影響しているのは事実ですが、治安の良さ、食のおいしさ、四季の季節感等を考えるとインバウンドが減少していくことは当面ないと思います。ただし、観光事業では、労働力の確保が重要です。ホテル運営部門の社員には大幅なベアを行いました。また、サービスのレベルは絶対に低下させず、業務効率化に徹底して取り組んでいます。DXの推進による業務フローの効率化等を行うとともに、客室改装、イベントの実施等、サービス向上に努めています。

(4) 高齢者施設

高齢者施設は2023年12月末時点で約4,800室となり当面の目標としていた保有客室数5,000室達成がみえてきました。高齢化が進む中でニーズは高いのですが、介護人材が不足してくるのは明らかです。当社は介護士を目指す学生向けの奨学金制度の設立や、介護を支援する見守りセンサーの導

入等を行っていますが、円安で外国人労働者が減少しているうえ、体力を使う仕事内容のため、労働力確保は厳しくなっていくと思います。一方で世界的に先進国で高齢化が進んでいるのは事実です。そのため、既に数年前から三井物産株式会社の子会社がアメリカで運営している介護施設への投資を行っています。アメリカは労働力が豊富で日本と比較して投資メリットは大きいと考えられます。海外の投資は採算の良い案件、特徴のある案件に絞って検討していくつもりです。

(5) 物流施設

物流施設については、約1,400万人の都民の消費物資供給のために、首都圏中心部での新規倉庫のニーズは高いものの、競争が厳しい状況です。更に、物流業者はドライバーの不足、流通過程でのカーボンニュートラルなどをクリアしていかなければなりません。そのため、当社はできるだけ東京に近く、高速道路等アクセスの良い国道16号線の内側をターゲットにしています。但し、成田空港における大型物流開発は別の狙いから開発を進めています。成田空港は貨物取り扱いが国内トップです。そして2029年に第3滑走路の完成が予定されています。しかし、成田空港は、開港して45年以上経過し、建物も老朽化が進んでいます。そのため、当社は2029年までに4つの倉庫と通関や検疫を行う建屋の建設を目指しています。つまり物流施設ではありませんが、空港内の業務を全てできるようにする施設にしていきます。他社にはない特徴を持った施設となり、競争力が高くリーシングも行いやすいと思います。

(6) 不動産保有において大切にしている考え方

人口減少、労働力減少の中で、不動産事業は年々難しくなってきたという印象です。更に、耐震性能、カーボンニュートラル等、すぐに収益に結びつかないこともやっとならなければなりません。このような状況の中で大事なことは、以下だと思っています。

- 人口動態をしっかり読む (高齢者施設の保有・オフィス比率の抑制等)
- オフィスについては、ターゲット企業のボリュームやニーズをふまえて戦略を検討 (中規模ビルのサイズで/成長企業等を対象としたフレキシブルオフィスの展開)
- 出来る限り物件の差別化を行い、特徴のある物件 (駅近・BCP・環境対応)
- アセットタイプ毎に厳選立地を選ぶ
人口減少の中でも生き残れるデベロッパーとして事業を推進していきたいと思っています。

◆ 新規事業について

今後も継続して成長していくためには、急速な環境変化を考えると、従来と同じことだけをしていたのでは厳しいと思います。上場来ビジネスモデル、保有アセットタイプを多様化させ、高齢者・健康、観光等、従来のオフィス・商業用途以外の物件も増加させてきました。最近では物流施設、データセンターの開発を行っています。また、フレキシブルオフィス (Bizflex 事業)、教育事業、レンタルオフィス事業等、事業の多角化を進めています。また、新規事業を行う上で必要な資金枠も設定しました。但し、新規事業が収益に寄与するには一定の時間がかかります。収益を得るためにはリスクを取らなければならないと思いますが、振り返ってみると、失敗がなかったのは、リスクの少ない業務を行ってきたためかもしれません。前述の通り人口減少が続くことは間違いなく、今後は従来以上のリスクテイクをしていかなければならないと思います。当社の自己資本は7,656億円、不動産の含み益3,849億円を合わせると1兆1,505億円になります。内10%程度1,100億~1,200億円程度はこうしたリスクテイクに充てることにしていきます。もちろん、従以上に物件、事業リスクの洗い出しを慎重にしていくことは当然です。また当社としては今までやらないとしていた海外案件についても、一定の限度を設定して取り組む

こともスタートしました。

当社として一定の営業利回りを得ることを投資基準にしていますが、当社の戦略地域の物件については、ポートフォリオを強化する観点から、戦略枠として枠を取りました。例えば、銀座の中心部では営業利回りが2%以下もあります。現状の含み益は銀座の物件がウエイトの多くを占めており、取得時点の利回りが低くても、ポートフォリオの充実に寄与していることは間違いありません。

新事業創造部という組織を2年程前に作りました。同部はM&A、海外事業等の新規事業を担当しています。

もう一つ新しい取り組みを生むために、営業推進部という部署を設けています。同部は当社と取引のない企業のニーズを見つけ、それに応えると共に、当社の収益に寄与することが役割課題の一つです。2023年にはJFEホールディングス株式会社と川崎市が進めている、研究開発中心のまちづくりの先鞭となる地区について、当社が研究開発系のテナントを集め、そこで働く人のために居住機能やスーパー等を誘致することを提案し、開発事業者に選定されました。また、成田物流開発計画では、単なる物流施設でなく施設内で通関業務や検疫等もできるような施設の開発を目指します。このような付加価値をつけることも新規事業の一つだと思っています。

更に簡単ではありませんが、M&Aを行っていくことを考えています。今後厳しい環境の中で対応ができない企業が出てくる可能性があります。当社にないビジネスモデルを付加することでグループとして成長していくことを考えています。

◆ 日本を代表する企業になるために

当社は200余人の企業ですが、将来的に日本を代表する企業の1社に

なればと思っています。金融機関等いくつかの分野の方々の意見を参考に、日本を代表する企業を以下のように定義しました。

| 指標 | | 当社の実績 (2023年12月末時点) |
|-------|--------------------------|------------------------|
| 収益力 | 経常利益 1,000億円以上 | 1,374億円 |
| 安全性 | 外部格付 AA 格 | AA- (安定的) |
| 市場の評価 | ・時価総額 1兆円以上 ・PBR 1倍以上 | 約1兆1,338億円 1.5倍 |
| 資本効率 | ROE 10%以上 | 13.0% |
| SDGs | 日経SDGs 経営調査 4つ星以上 | 4つ星 |

当社は、2023年は上記の全ての項目をクリアしましたが、取り組むべき課題はまだたくさんあります。将来にわたって日本を代表する企業であるために、「変革」と「スピード」を忘れずに、正直に、あふれんばかりの当事者意識を持ち、先を見た仕事を行っていく所存です。



2023年度を振り返って

2023年は中期経営計画（2023～2025年、以下、現中計）がスタートした年でした。現中計では、基本方針として『格付水準の維持を目線としながら、環境変化に対応した高品質の賃貸ポートフォリオ構築とサステナブル経営の更なるレベルアップを図る。』を掲げました。

2023年を振り返ってみると、ロシアのウクライナ侵攻の長期化、イスラエルとハマスの衝突、欧米での急速なインフレの進展と金利上昇など世界経済にとっては厳しい状況が続きました。

そうした中、当社は総じて順調に進捗した一年となりました。業績面では、上場来15期連続の増益・増配となりました。営業利益1,461億円（前年比200億円増、+15.8%）、経常利益1,374億円（前年比142億円増、+11.5%）、親会社株主に帰属する当期純利益946億円（前年比154億円増、+19.5%）となり、各段階利益で最高益を更新するとともに、年10%以上の成長を達成することができました。

以下で現中計の基本戦略と2023年12月末までの進捗についてご説明します。

(1) 高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化

当社は、2029年までに高耐震建物比率100%、再エネビル比率100%、オフィス比率50%以下、重点エリア比率50%以上という目標を設定し、ポートフォリオの再構築を進めています。

- 高耐震建物比率86%（売却・建替予定物件を除くと95%）まで進捗

- 再エネ化の取り組みについては、RE100を2023年5月に当初計画より2年前倒しで達成
- オフィス比率は既に46%で50%以下に。今後は、成長領域であるホテル・旅館や次世代アセットの比率が上昇予定
- 銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の開発・取得を進め、重点エリアの物件比率は48%まで上昇
- 上記の取り組みの結果、競争優位性の高い賃貸ポートフォリオにより空室率は1%未満（2023年12月末：当社全物件空室率0.4%）を維持

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

当社は、2029年までに100物件超の開発・建替を行い、全保有建物を震度7クラスの地震にも耐えられる高耐震建物とする目標を設定しています。また、開発・建替物件は、一部は保有して賃貸事業収益を拡充するとともに、一部は売却して開発利益を実現する方針としています。

- 開発・建替の進捗については、94件が確定・内定
- 心斎橋プロジェクトや銀座ビルの建替、自由が丘の再開発など大型の開発・建替物件が着工。8物件着工し、14物件が竣工
- 小舟町のデータセンター開発プロジェクトが着工。デジタルエッジ・ジャパン合同会社と共同でデータセンター運営会社（DEH1 株式会社）を設立
- 物流施設開発も順調に進捗。第2、3弾となるヒューリックロジスティクス野田Iと柏が竣工。更に2物件（橋本、野田II）が着工
- 開発物件の出口戦略としては、公募リートだけでなく、私募リート・ファンドを活用

(3) 新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化

当社は、3K事業（高齢者、観光、環境）に加え、新規事業として、フレキシブルオフィス「Bizflex」、こども教育事業等にも取り組んでいます。更に、次世代アセットへの取り組みやM&Aによって収益源を多様化し、環境変化への対応力を高めるため、500億円の成長戦略投資枠を設けています。

- 観光事業はコロナ禍から急回復し、前年対比61億円の増益・黒字化。観光子会社をヒューリックホテルマネジメント株式会社に集約し収益力を向上
- フレキシブルオフィス「Bizflex」については新規に2物件が開業し、満床稼働
- こども教育事業は、中野、たまプラーザで「こどもでぱーと」の事業化が決まり、その他にも4物件の計画が進展
- 次世代アセットとして、ラボ（工場、研究施設）への取り組みを開始。また、ベンチャー企業3社が入居するヒューリック錦糸町コラボツリーが2023年1月に竣工
- M&Aについては、成長分野であるレンタルオフィス事業への参入を企図して、CROSSCOOP株式会社を買収し、「ヒューリックビズフロンティア株式会社」へ社名変更

- こども教育事業とのシナジーを期待して、キャンプ場・合宿施設運営会社である株式会社R.projectと資本・業務提携。アウトドア事業へ参入
- 新規事業領域でのパートナーであり出資先でもある株式会社ABEJA、エコナビスタ株式会社が



代表取締役社長
前田 隆也

東京証券取引所グロース市場に上場

(4) 格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理

- 着実な利益の積み上げによって自己資本は7,656億円まで上昇し、ハイブリッド考慮後の自己資本比率は37.9%、Debt/EBITDA倍率は7.6倍、ネットD/Eレシオは1.3倍、ROE13.0%と各指標とも極めて良好。格付はAA格を維持

(5) 環境対応、人的資本育成などサステナブル経営の一層の進化

- RE100を2023年5月に当初計画より2年前倒し達成
- 保有建物の高耐震化・水害対策を推進。富士山噴火に伴う降灰対策も順次対応中
- 人権尊重の取り組みを強化。人権方針を改定、人権デュー・デリジェンス実施の枠組みを構築
- GPIFが運用対象とする6つのESG指数の構成銘柄に継続採用
- 社外取締役を2名増員し、非業務執行取締役が過半を占め、取締役・監査役に占める女性比率30%を達成
- 女性執行役員が2名誕生し、ダイバーシティが更に一歩前進

こうした取り組みによって当社の株価は2023年8月に時価総額が1兆円を超え、その後も1兆円超を維持しています。

2024年度計画

2024年の元旦には能登半島で震度7の巨大地震

が発生しました。当社は以前から全保有建物を震度7クラスの地震にも耐えられる、建物の高耐震化を進めています。また、富士山噴火も社会経済活動に大きな影響を及ぼすリスク要素だと考えています。これらの対策に取り組んできたことは正しかった、と改めて認識しました。

次に、人口減少の問題です。長期的な人口減少は日本経済全体に大きな影響を与える問題です。当社は、将来的なオフィスワーカーの減少に備えてオフィス比率を50%以下に下げ、成長分野のアセットを増強する方針としています。

2024年度計画では、基本方針を「次世代アセット等新たな投資機会の拡大による賃貸事業の強化と、B/Sコントロールを意識したポートフォリオ入替の継続により収益増強を図るとともに、順調に積み上がった自己資本により拡大したリスク許容度を活用した新規事業領域への投資の実現により、中長期経営計画の早期達成に向けた収益源の多様化を実現する。」としました。

2024年12月期の業績予想については、営業利益1,530億円（前年対比68億円増）、経常利益1,440億円（同65億円増）、当期純利益980億円（同33億円増）と、引き続き高い利益成長を維持する計画となっています。

2024年度の事業環境については、イールドカーブ・コントロール(YCC)の撤廃、マイナス金利解除が決定しましたが、当面は、緩和的な金融環境が継続されると予想されます。

投資環境については、企業不動産の売却・流動化、一部外資系投資家による売却など、当社の投資機会は拡大傾向にあると思います。また、売買マーケットも依然活況が続いています。

そうした環境のもと、2024年度も投資による賃



貸事業収益の積み上げ、ポートフォリオ再構築のための資産入れ替えを継続して進めていきます。

投資については、2023年後半から大型のCRE案件が動き始めています。こうした動きは、PBR1倍割れ問題への対応から資金効率を高めたいという企業の行動変化があるのだと思っています。その他にも、エクイティ投資やメザニン投資など、様々なスキームでの投資も行っていくとともに、耐震性を重視したポートフォリオの入れ替えを引き続き進めていきます。

開発・建替については、工事費高騰のマイナス影響を事業収支の見直しによって出来るだけ吸収するという前提で、引き続き2029年までに100物件超の開発・建替を進めていきたいと思っています。

当社の含み益の多くの部分は銀座や渋谷・青山、新宿など重点エリアの物件が占めています。また、

ラグジュアリーブランドの旺盛な出店意欲を背景に路面店は想定以上の賃料が出て、工事費の高騰を十分にカバーできていますので、今後も引き続き銀座エリア等重点エリアへの投資を進めていきたいと考えています。

また、新たな事業領域として取り組んでいるデータセンター事業ですが、小舟町プロジェクトは順調に進捗しており、2025年竣工予定です。物流施設については、2024年にヒューリックロジスティクス橋本が竣工予定です。

開発・建替物件の出口戦略については、2023年新たなコアファンドの設立は一旦延期しました。日本の金融政策がどう動くか見極めるため、投資家が長期的な投資に躊躇している状況にあります。そのため、長期投資を前提としたコアファンドの設立は一旦延期し、一定期間保有するブリッジファン



ド等を設立して対応していく方針です。

なお、物流施設の出口については、今期に新規の私募リートを立ち上げることも検討しましたが、資産規模の小さい新規の私募リートを立ち上げるよりも、既存私募リートに物流施設も入れることによって、アセットタイプの分散、AUMの拡大を図る方が良いのではないかと考えています。

ホテル・旅館事業は現在進めているプロジェクト(ザ・ゲートホテルは福岡、札幌、横浜、心斎橋。ふふは城ヶ島、銀座)で新規展開を一段落させる方針としていましたが、観光事業は国内で成長が見込まれる数少ない分野でもあることから、再度拡大

させていく方針としました。再拡大にあたっては、新業態の開発なども考えていく予定です。

こども教育事業については、こどもでばーとの案件が6件具体化していますので、よりスピード感を持って事業を推進するため「こども教育事業室」を設け、リソー教育との関係強化と新たな提携先の探索を進める計画です。

その他にも、収益事業としての再エネ事業への取り組みも開始しました。「環境」事業はもともと3K事業の一つでもあります。当初は自ら排出する温室効果ガスの削減ができていない状況では収益事業として行ふべきではないという考えで、これまではRE100、

全保有建物の使用電力の100%再エネ化に注力してきましたが、それらの目途が立ったため「環境」を収益事業として取り組む方針としたものです。2023年末にその第一弾となる蓄電所ファンドへのエクイティ出資を決定しました。

また、M&Aについては、「M&A推進チーム」を新設し、成長戦略としてのM&Aを一元的に推進していく体制とし、将来に向けた成長のタネを発掘していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、「バランス経営」「サステナブル経営」

を基本としつつ、資本コストや株価を意識した経営を行っています。

企業価値向上の基本は、資本コストを上回るROEを実現・維持していくことだと考えています。ROEは2023年12月末時点では13.0%となっています。その結果、PBRも1倍以上を維持しており、2023年12月時点では1.5倍となっています。まずは利益成長、そして資本効率の向上、資本コストの最適化によって企業価値の向上を図って参ります。

高い生産性を維持・向上させていくとともに、社員にもしっかり報いていくことが重要です。2023年は4%のベアを実施し、昇給も含めた賃金上昇率は9%近い水準となりましたが、2024年はそれを更に上積みし10%程度の賃上げを目指しています。物価の上昇を上回る賃上げを実施し、女性社員が出産後も継続して働ける環境を整備することによって、日本経済の好循環を生み出すことが企業の責務の一つだと考えています。その点では、当社は先進的な取り組みを行っていると感じています。

また、ガバナンスの面では、2024年から取締役会議長を社外取締役にお願いすることとしました。より透明性が高い体制になったと思っています。株主還元につきましては引き続き配当を中心とし、連結配当性向を40%以上とすることで、利益成長による増配を志向していきたいと思っています。

企業は、業績だけで評価されるものではないと思います。サステナビリティへの対応なども重要な要素で

すが、当社の場合は、他社とは違う「ヒューリックらしさ」も重要な要素だと考えています。「ヒューリックらしさ」、すなわち「ヒューリックが大事にしている価値」を表す言葉として、「バランス経営」、「変革とスピード」、「少数精鋭」、「やることとやらないことを明確にする」、「半歩先を見る」、「あふれんばかりの当事者意識」、「正直にやろう」などいくつかありますが、「コミットしたことは必ずやり遂げる」ことも重要な価値の一つです。

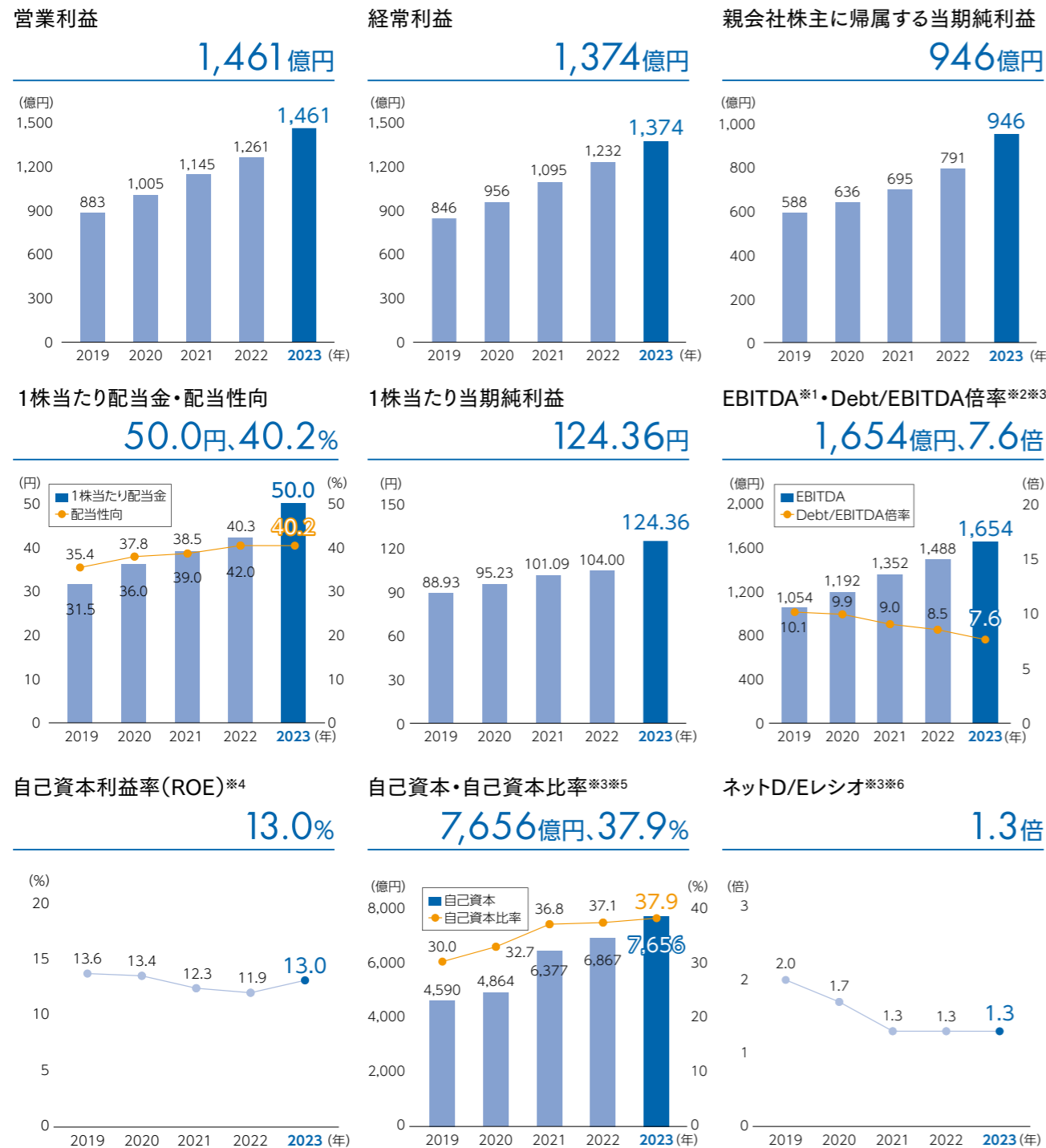
すべてのステークホルダーの皆さまにとって「良い会社」、「ワクワクする会社」であり続けられるよう、今後も「変革」と「スピード」をキーワードに、環境変化に柔軟に対応してまいります。



財務情報・非財務情報ハイライト

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

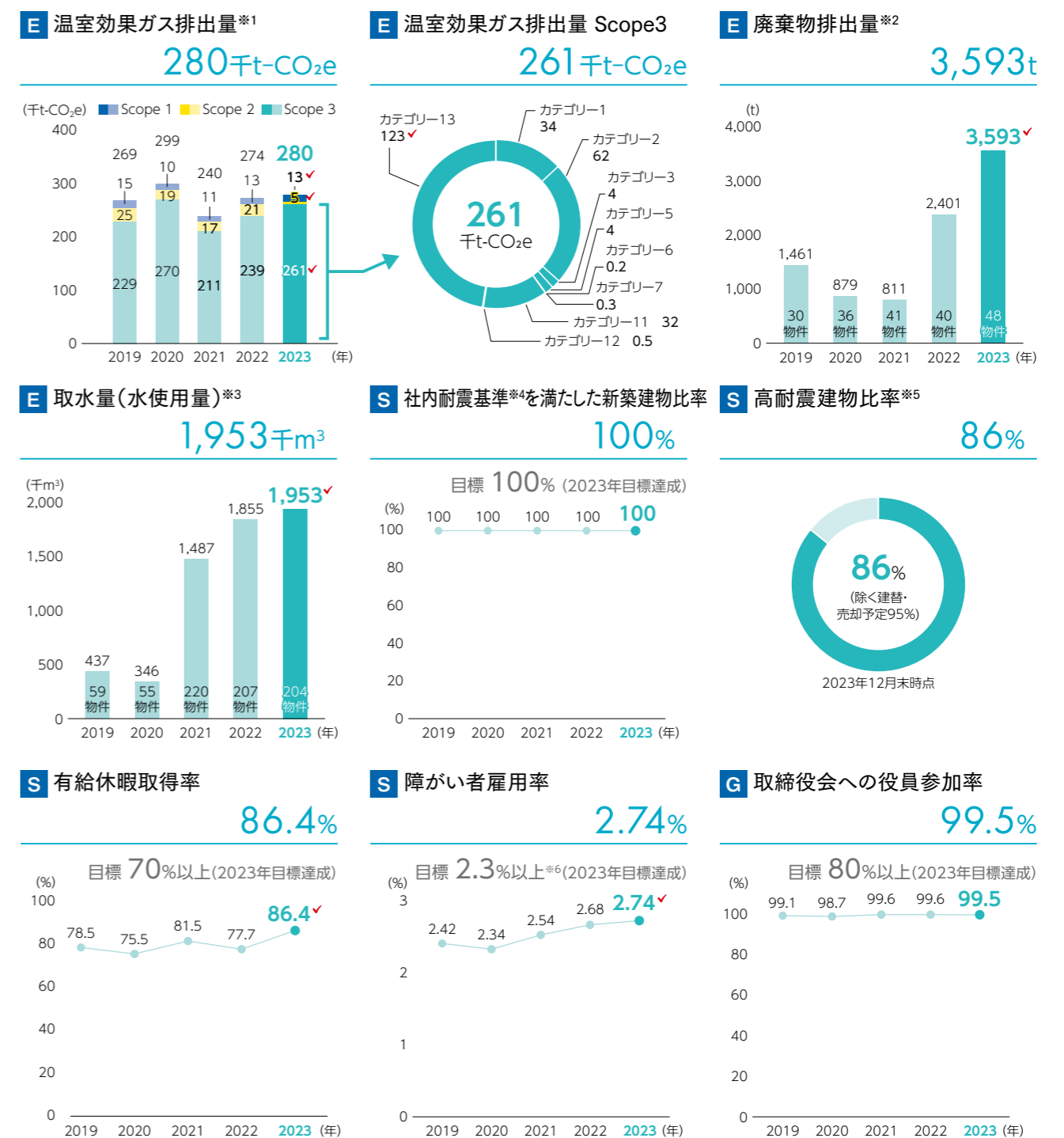
主な財務情報



※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比率=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、2020年及び2022、2023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 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

※ 財務データについては、P.88~97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P.36~37を、その他の実績や主な取り組みについてはP.56~87をご覧ください。
 (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。

主な非財務情報



※1 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はヒューリックグループがエネルギー管理権を有する事業所(2019年度:30物件、2020年度:36物件、2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件)です。また、期末時点の保有物件を算出対象としています(期中取得物件は、取得日から期末時点までの期間を含む)。省エネ法及び温対法に規定されている単位発熱量と排出係数を使用しています。2020年度までは、子会社が運営するホテル1物件の温室効果ガス排出量を物件の持分比率に基づき算定していましたが、2021年度からは経営支配力に基づき算定しています。なお、Scope3の集計範囲及び算定方法はホームページ(<https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/>)に開示しています。
 ※2 廃棄物排出量の集計範囲はヒューリックグループがエネルギー管理権を有する事業所(2019年度:30物件、2020年度:36物件、2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件)です。2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算出しています。また、一部対象建物の廃棄物排出量は、同用途の建物の排出原単位を基に延床面積を使用して推計値を算出しています。
 ※3 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く物件を対象としています(2021年度:220物件、2022年度:207物件、2023年度:204物件)。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
 ※4 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
 ※5 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
 ※6 障がい者雇用率の目標は法定雇用率以上の維持を目標としており、2020年までは2.2%以上、2021~2023年は2.3%以上を目標としています。

ヒューリックグループの価値創造プロセス

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



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



※1 2023年12月末時点
 ※2 除く住宅等
 ※3 ハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。

ヒューリックグループの価値創造ストーリー

事業戦略

サステナビリティへの取り組み

財務データ/会社情報等

ヒューリック サステナビリティストーリー

重要課題（マテリアリティ）の特定にあたり、『安心と信頼に満ちた社会』の実現に向けて、当社が重点的に取り組むべき社会課題として認識した3つのテーマと、主な取り組みを説明いたします。

1 災害対策

2 人口減少

3 エネルギー



1 災害対策

マテリアリティ
安全・安心な建物・空間の提供

- ◆ 関連するKPI
 - ・2029年高耐震建物^{*1}比率100%（売却・建替予定建物以外は2025年末完了予定）
 - ・社内耐震基準^{*2}を満たした建物の比率：各年100%



環境認識

地震大国である日本では、今後30年間の間に70%~80%^{*3}の確率で首都直下地震や南海トラフ地震等の大地震が発生する可能性があると言われています。東日本大震災の際は、2011年被害額約6.5兆円^{*4}と甚大な被害がありました。また、地震だけでなく、日本には富士山噴火や水害等の災害リスクもあり、建物を提供する不動産会社として、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、建物の災害対策は最重要課題の一つと認識しています。

ヒューリックの主な取り組み

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

当社では、建築基準法よりも厳しい社内耐震基準を定めて、当社が開発・建替を行う全ての建物に適用しています。また、高い耐震性能確保のためには、免震構造又は制振構造が有効であり、これらを積極的に採用しています（関連ページ：P.64~65）。物件取得の際にも耐震スクリーニングを実施しており、2029年までに全保有建物で震度7クラスに耐えうる耐震性能を確保する取り組みを推進しています（2029年までに100物件超の開発・建替を予定）。

万一、大震災が発生した場合にも建物の安全性を正確に評価するために、被災度判定システム「測深ナビ」等の導入を順次進めていきます。



耐震補強事例

● 富士山噴火を想定した降灰への対策

富士山噴火が発生すると、降雨により流動化した火山灰が建物の排水設備に入り込み、排水管が閉塞することで排水管や電気設備の故障が懸念されます。当社では、火山灰の建物設備への侵入を防ぐドレンキャップという製品を他社と共同開発し、一般発売をする予定です（特許申請中）。

また、富士山噴火による降灰が止み、公共インフラが復旧した後に、ビル機能の復旧作業を迅速に行う体制を整えており、速やかな事業再開が可能です。

富士山近隣に位置する当社が保有する高級旅館の一部については、降灰による一定期間の営業停止を理由とした経済的な損失を補填する目的で保険に加入する等の運用面での対策もしています。



ドレンキャップ

Topics

減災セミナーの開催

社員向けの減災セミナーを2022年より開催しています（講師：日本赤十字社）。首都直下地震等の大規模地震を想定し、想定される地震の被害状況や身の安全を守るための方法を習います。実技では身の回りにあるビニール袋を使用した応急措置の方法や心肺蘇生やAEDの使い方等を学びます。



減災セミナー

※1 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
 ※2 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
 ※3 国土交通白書2020
 ※4 総務省統計局「第七十回日本統計年鑑 令和3年：自然災害被害状況」より

2 人口減少

マテリアリティ
人口動態の変化への対応

- ◆ 関連するKPI
- ・高齢者施設室数 2025年までに5,000室



環境認識

日本の人口減少、少子高齢化の進行は今後、加速度的に進みます。日本の人口は2020年の1億2,615万人から2070年には8,700万人に減少し、65歳以上の人口割合は、2020年の28.6%から一貫して上昇し、2070年には38.7%まで増加する推計が発表されています。一方で、平均寿命の延伸、外国人の入国者数は増加の見通し*です。

人口減少問題は全産業に影響する問題ですが、特に不動産事業への影響は大きいと考えています。そのため、高齢者ビジネスや訪日外国人の増加に対応した観光ビジネスの推進等、人口動態の変化に対応した不動産ポートフォリオの構築を図っています。また、日本の出生率は長期的に低下傾向にあります。共働き世帯は増加しており、政府による子育て支援策の強化が随時検討されています。当社は子どもの学習塾や習い事へのニーズの増加を見越して、新規事業の一つとしてこども教育事業に参入しています。

* 出典：厚生労働省公表 将来推計人口(令和5年推計)の概要

ヒューリックの主な取り組み

● 人口動態の変化に対応した不動産ポートフォリオの構築

目標：2029年オフィス比率50%

労働人口の減少や働き方の変容に伴い予想される需要の低下を見据え、オフィス比率を抑制

目標：重点エリア物件比率50%

人口の都心集中を見据え、当社が重点エリアと位置付ける、銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の取得・開発を推進



ヒューリックスクエア東京

● 高齢者ビジネスの推進

高齢化の進展に伴う、介護や医療分野に対する社会的要請の高まりを予測し、高齢者施設への投資・開発・アクティブシニア向けラウンジの運営やIoTを活用した新たな介護ビジネスを推進



ヒューリックプレミアムクラブ 日本橋

● 観光ビジネスの推進

訪日外国人客の増加等による観光需要の高まりを背景に、自社ブランドホテル・旅館の運営等を実施



ふふ河口湖 ロビー

● こども教育事業の推進

共働き世帯の増加や政府の子育て支援策の実施を背景に、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

● その他の新規事業の推進

新規事業創出を専門とする部署を設置し、人口動態の変化を踏まえた新規事業の継続的な検討・立案

Topics

ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営

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年に設立しました。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。



実習の様子

3 エネルギー

マテリアリティ
気候変動対策と環境負荷低減への貢献

- ◆ 関連するKPI
- ・温室効果ガス排出量削減目標
- ・開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数：各年3件以上
- ・気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会のモニタリング回数/取締役会への報告回数



環境認識

温室効果ガス排出量削減の世界的課題については、2030年を途中経過の目標年とし、2050年にはカーボンニュートラルの達成がコンセンサスとなっており、再生可能エネルギーへの転換が急務となっています。一方で、国内のエネルギー需給を鑑みると、未だ原子力発電所の多くが停止している状況で、電力不足が懸念されています。当社グループのエネルギー確保だけでなく、お客さまの事業活動の安定化のためにエネルギー問題に一企業として全力を尽くして対応していかなければいけないと考えています。

ヒューリックの主な取り組み

● 2029年全保有建物の使用電力の100%再エネ化

当社グループでは、再エネの調達において、外部の電力会社から購入するのではなく、再エネの「追加性」を重視し、自ら太陽光発電設備や小水力発電設備を開発・保有してい

ます。また、エネルギー価格が高騰している状況下では、自社発電ができることはエネルギー確保の強みとなっています。



太陽光発電設備 千葉市若葉区



鴨川小水力発電所

Topics

2023年RE100達成：国内初 自社開発非FIT太陽光発電設備による再エネ化

当社は2019年RE100加盟以降、その達成に向け非FIT太陽光発電設備の新規開発を推進してきました。2023年5月に、当社が保有する非FIT太陽光発電設備によるRE100の達成を実現しております。FIT電源による非化石証書等を利用せず、自社で新規に開発した非FIT電源によるRE100の達成は国内初となります。

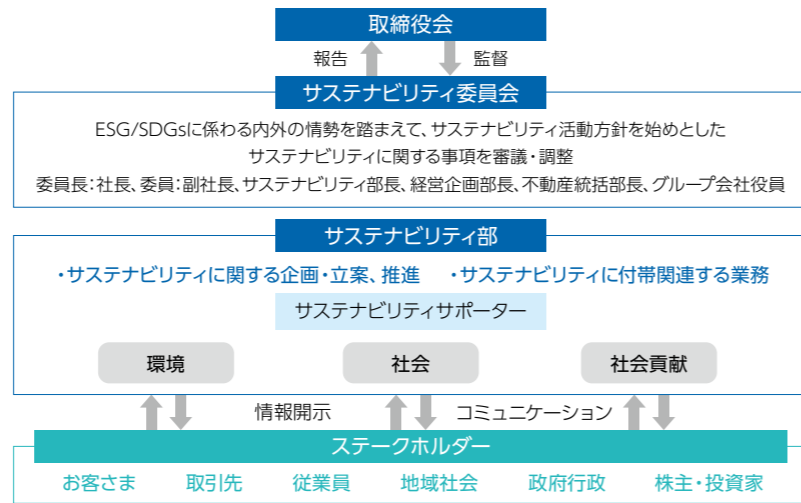


重要課題 (マテリアリティ) への取り組み

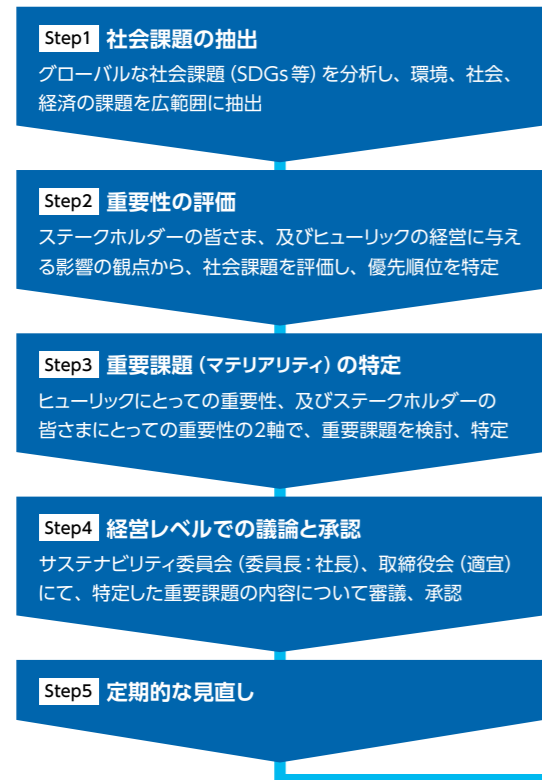
ヒューリックはこれまで、時代や社会のニーズにマッチした安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供してきました。社会課題やステークホルダーの皆さまの関心事項が多様化していく中、今後も持続的に成長していくために、ヒューリックの事業における機会とリスクを見据えながら重点的に取り組むべき課題に注力し、社会課題の解決に取り組んでいきます。

サステナビリティ推進体制

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

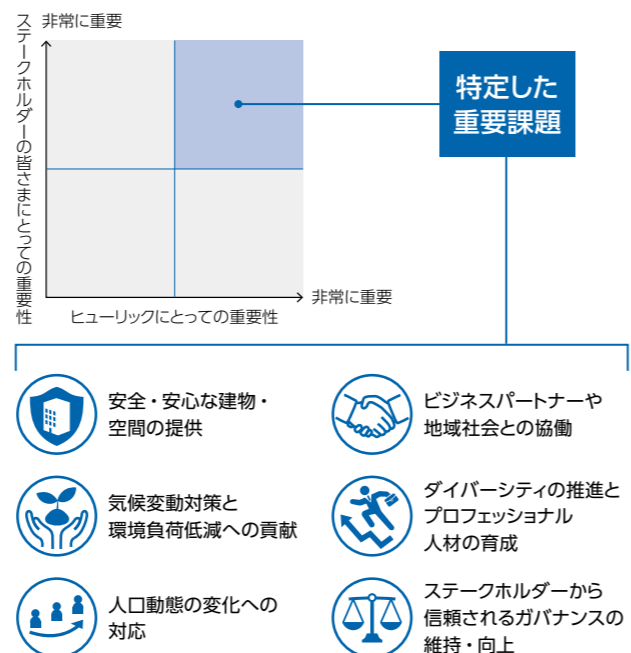


重要課題 (マテリアリティ) の特定プロセス



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) | <ul style="list-style-type: none"> 安全・安心な建物・空間の提供 人口動態の変化への対応 |
| 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) | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーや地域社会との協働 |
| 従業員 | ・グループ社員 | ・社長メッセージ (毎月) ・社長アンケート (年2回) ・トップセミナー* (月2回程度) ・キャリア開発面談 (年2回以上) ・人事担当による面談 ・社内イントラネットによる情報提供 (随時) | <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成 |
| 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) | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーや地域社会との協働 気候変動対策と環境負荷低減への貢献 |
| 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) | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーや地域社会との協働 ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成 |
| 株主・投資家 | ・個人投資家 ・長期保有目的の投資家 | ・個人投資家向け説明会、アナリスト・機関投資家向け (含む海外) 説明会を開催 (随時) ・ホームページにタイムリーな情報提供 (随時) ・お問い合わせ窓口設置 (常時) ・株主通信の発送 (年2回) | <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上 |

※ 社長と若手・中堅社員との懇親会

重要課題 (マテリアリティ) 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(マテリアリティ) | 貢献するSDGs | 機会 | リスク | 主な取り組み |
|---|---|--|---|--|
|  <p>安全・安心な建物・空間の提供</p> |    | <ul style="list-style-type: none"> ● 地震・水害等の防災対策など、安全・安心な建物へのニーズの高まり ● 物件利用者側の働き方等の変化への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 物件利用者のニーズの変化に対する対応遅延による物件の競争優位性の低下、空室率の上昇 | <ul style="list-style-type: none"> ・2029年高耐震建物^{※1}比率100%達成 ・富士山噴火リスクへの対応、その他自然災害リスクの確認徹底 ・防潮板設置による浸水防止 ・顧客満足度調査を通じたテナントニーズの把握 |
|  <p>気候変動対策と環境負荷低減への貢献</p> |      | <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの導入、エネルギー利用効率化に取り組む建物へのニーズの高まり ● 資源の再利用や有効活用のための技術へのニーズの高まり ● 地域の生態系の保全を意識した不動産開発ニーズの高まり ● 環境対応を含めた領域の拡大によるマーケット・需要の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 環境対策規制への追加対応の必要性、コストの増加 ● 建築資材の高騰 ● 物件地域の生態系が破壊された場合、住環境悪化、レピュテーション低下 ● 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク | <ul style="list-style-type: none"> ・2029年全保有建物^{※2}の使用電力の100%再エネ化 ・2023年RE100の達成 ・サプライチェーンとの協働によるScope3削減推進 ・ビルの省エネ性能の向上 ・ビルの長寿命設計による廃棄物削減 ・節水器具の設置 ・環境配慮技術の積極的採用 ・開発案件での緑化推進 ・耐火木造建築開発を通じた温室効果ガス排出量削減と森林の循環促進 ・環境に関連する有識者との意見交換(環境諮問会議の開催) ・ビル認証の取得やラベリング開示の推進 |
|  <p>人口動態の変化への対応</p> |    | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 共働き世帯の増加、政府による子育て支援強化による新たなマーケット・需要の拡大の可能性 ● IoT 需要に係るニーズの拡大・活用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 労働人口減少に伴う、オフィスビルや既存事業の需要低下 ● デジタル化加速に伴う既存ビジネスモデルの変化 | <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者施設等の開発、投資、介護技術への投資 ・こども教育事業への新規参入 ・中規模フレキシブルオフィス[Bizfelx]の展開 ・新規事業創出の専門部署を設置、コーポレートベンチャーキャピタルの運営 |
|  <p>ビジネスパートナーや地域社会との協働</p> |     | <ul style="list-style-type: none"> ● 共に持続的成長を目指すことで、相乗効果により、より良い効果が生まれることが期待される | <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける人権問題発生等によるレピュテーション低下 ● 地域社会とのコミュニケーションが不足することによるレピュテーション低下 | <ul style="list-style-type: none"> ・テナント、管理会社、建設会社との密なコミュニケーションの実施 ・サプライチェーンも含めた人権デュー・デリジェンスの実施 ・多様な社会貢献活動の実施 |
|  <p>ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成</p> |    | <ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進による人材の多様化 ● 労働環境の整備や人材育成制度の充実による従業員のモチベーションの向上と、採用におけるブランド価値向上 ● デジタル・DX 関連の利用拡大による生産性の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人材獲得機会及び事業機会の逸失 ● 労働環境の不整備による離職者増加の可能性 ● デジタル・DX 対応遅延による生産性の低下 | <ul style="list-style-type: none"> ・多様な働き方を認めた人事制度の構築 ・労働安全衛生の確保、健康経営の促進、フリンジベネフィットの拡充 ・生産性の高い組織づくりへの取り組み |
|  <p>ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス体制不備を背景とするコンプライアンス違反による社会的制裁と、信用の低下 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会・監査役会の監督機能の強化 ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ・気候変動リスクに関するガバナンス体制の整備 ・社員へのコンプライアンス研修の実施、ホットラインの設置 ・BCP 計画策定、訓練の実施 |

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

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。2023年は「温室効果ガス排出量Scope1」「温室効果ガス排出量Scope2」「温室効果ガス排出量Scope3(合計、カテゴリー13)」「廃棄物排出量」「取水量(水使用量)」「健康診断受診率」「有給休暇取得率」「障がい者雇用率」に関して独立した第三者機関により保証を受けました。今後もサステナビリティに関する取り組みの進捗状況をステークホルダーの皆さまに開示しつつ、PDCAサイクルを用いて継続的な改善に努めていきます。なお、KPIについては、設定した年度より過去の実績値は—で表記しています。

| 当社の重要課題 (マテリアリティ) | KPI/ 短期目標・中長期目標 | 対象範囲 | 2019年実績 | 2020年実績 | 2021年実績 | 2022年実績 | 2023年実績 | 単位 | 評価 ^{*15} | 取り組み 記載ページ |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|---------------------|-------------------|---------------|
| 安全・安心な建物・空間の提供 | 社内耐震基準 ^{*1} 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4物件) | 100%(対象8物件) | 100%(対象8物件) | 100%(対象4物件) | 100%(対象10物件) | % | ◎ | P.29.64~65 |
| | 2029年高耐震建物 ^{*2} 比率100%の進捗 | ヒューリック(株)が保有する固定資産 | — | — | 81% | 82% | 86% | % | ○ | P.29.64~65 |
| 気候変動対策と環境負荷低減への貢献 | 温室効果ガス排出量削減目標 ^{*3} 2024年 Scope1+2 70%、 2030年 Scope1+2 70%、Scope3 30%、 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ(基準年:2019年) | Scope1、2 ヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所 ^{*3} Scope3 ヒューリックグループの事業活動に関連するScope1、2以外の間接排出 ^{*3} | Scope1 14,931 Scope2 25,067 Scope3 229,006 | Scope1 10,490 Scope2 18,529 Scope3 270,066 | Scope1 11,369 Scope2 17,473 Scope3 210,703 | Scope1 13,151 Scope2 20,966 Scope3 239,397 | Scope1 13,259✓ Scope2 5,105✓ Scope3 261,152✓ | t-CO ₂ e | ○ | P.31.56~63 |
| | [RE100]の進捗率 ^{*4} :2021年10%、2022年30%、2023年65%、2024年100% | ヒューリックグループが事業で使用する電力 | — | 0.5% | 13.5% | 47.0% | 100% | % | ◎ | P.31.58 |
| | 開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数:各年3件以上 | 各年で竣工した物件 | 4 | 3 | 8 | 3 | 3 | 件 | ◎ | P.58~59 |
| | 廃棄物排出量削減目標:原単位で各年11kg/m ² 未満 | ヒューリック本社ビル及びヒューリック別館 | — | — | — | — | 9.6 | kg/m ² | ◎ | P.62 |
| | 廃棄物排出量:定量目標無し(フォロー項目) | ヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所 ^{*5} | 1,461 | 879 | 811 | 2,401 | 3,593✓ | トン(t) | — | P.62 |
| | 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) | 100%(対象8物件) | 100%(対象4物件) | 100%(対象10物件) | % | ◎ | P.62 |
| | 取水量(水使用量):定量目標無し(フォロー項目) | 主要な204物件 ^{*7} | 437 | 346 | 1,487 | 1,855 | 1,953✓ | 千m ³ | — | P.62 |
| | 取水量(水使用量):節水器具の設置率 各年100% | 各年で竣工した固定資産(除く住宅系) | — | — | — | — | 100%(対象9物件) | % | ◎ | P.62 |
| | 緑化件数 ^{*8} :各年1件以上 | 各年で竣工した物件 | 3 | 5 | 6 | 3 | 2 | 件 | ◎ | P.63 |
| | 気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数:各年1回以上 取締役会への報告回数:各年1回以上 | ヒューリック(株) | — | 1/— | 1/2 | 1/3 | 1/3 | 回 | ◎ | P.56.60~61 |
| 環境諮問会議実施回数:各年1回以上 | ヒューリック(株) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 回 | ◎ | P.56 | |
| 人口動態の変化への対応 | 高齢者施設 室数:2025年までに5,000室 | ヒューリックグループ(リート拠出分含む) | — | 3,600 | 3,700 | 4,000 | 4,800 | 室 | ○ | P.30.52 |
| ビジネスパートナーや地域社会との協働 | 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 | ◎ | P.66~67 |
| ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成 | 従業員健康診断受診率 ^{*9} :各年100% | ヒューリック(株) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%✓ | % | ◎ | P.72 |
| | 育児休業取得率 ^{*10} :各年女性100%/男性は2024年までに100% | ヒューリック(株) | 100%/— | 100%/— | 100%/— | 100%/— | 100%/125% | % | ◎ | P.72 |
| | 育休復職率:各年100% | ヒューリック(株) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | % | ◎ | P.72 |
| | 有給休暇取得率 ^{*11} :各年70%以上 | ヒューリック(株) | 78.5% | 75.5% | 81.5% | 77.7% | 86.4%✓ | % | ◎ | P.72 |
| | キャリア開発面談実施率:各年100%(年2回実施) | ヒューリック(株) | — | — | 100% | 100% | 100% | % | ◎ | P.73 |
| | 女性管理職比率:2020年までに20%、2024年までに25%、2029年までに30% | ヒューリック(株) | 20.2% | 23.9% | 22.4% | 21.5% | 18.3% | % | ○ | P.71 |
| | 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:各年1回 | ヒューリック(株) | 1 | 1 ^{*12} | 1 | 1 | 1 | 回 | ◎ | P.71 |
| ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上 | 障がい者雇用率:法定雇用率以上を維持: 2020年までは2.2%以上、2021年~2023年は2.3%以上 | ヒューリックグループ ^{*13} | 2.42% | 2.34% | 2.54% | 2.68% | 2.74%✓ | % | ◎ | P.71 |
| | 取締役会への参加率:各年80%以上 | ヒューリック(株) | 99.1% | 98.7% | 99.6% | 99.6% | 99.5% | % | ◎ | P.77 |
| | 取締役会の実効性評価:各年1回実施 | ヒューリック(株) | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 回 | ◎ | P.78 |
| | 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 | ◎ | P.82 |
| | リスク管理委員会/資金ALM委員会実施回数:それぞれ各年4回以上 | ヒューリック(株) | 4/13 | 4/22 | 4/16 | 4/17 | 4/16 | 回 | ◎ | P.80~81 |
| 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 | 3/4/1 ^{*14} | 3/4/1 | 2/4/4 | 回 | ◎ | P.81 | |

※1 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
 ※2 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
 ※3 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はP.25をご覧ください。Scope3の集計範囲及び算定方法はホームページ(https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/)に開示しています。
 ※4 RE100の進捗率は、当社が保有する太陽光発電設備の当該年の発電量合計を分子とし、ヒューリック本社ビル及びグループ会社が入居しているフロアの使用電力実績値(一部推計値含む)を分母として算定しています。
 ※5 廃棄物排出量の集計範囲はヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所(2019年度:30物件、2020年度:36物件、2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件)です。2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算出しています。また、一部対象建物の廃棄物排出量は、同用途の建物の排出原単位を基に延床面積を使用して推計値を算出しています。
 ※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削減に資する技術や対策を採った物件の割合です。

※7 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く物件を対象としています(2021年度:220物件、2022年度:207物件、2023年度:204物件)。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
 ※8 緑化義務が課されているビル・施設のうち、各年に竣工した固定資産です。
 ※9 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。
 ※10 女性:対象年度の育児取得者数÷対象年度に育児取得対象期間を迎えた従業員数、男性:対象年度の育児取得者数÷対象年度に配偶者が出産した従業員数で算定しています。
 ※11 当年の有給休暇取得日数を分子、当年の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年からの繰越分を含みません。
 ※12 2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、講演会は中止しましたが、代替として動画研修を実施しました。
 ※13 当社および障がい者雇用率制度で関係子会社特例の認定を受けた子会社を対象としています。障がい者雇用率は各年6月1日時点の値です。
 ※14 2021年度より、各BCP訓練、備蓄食品、備品の各点検回数につき、開示しています。
 ※15 ◎達成、○進捗、△進捗せず、—評価の対象外

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

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

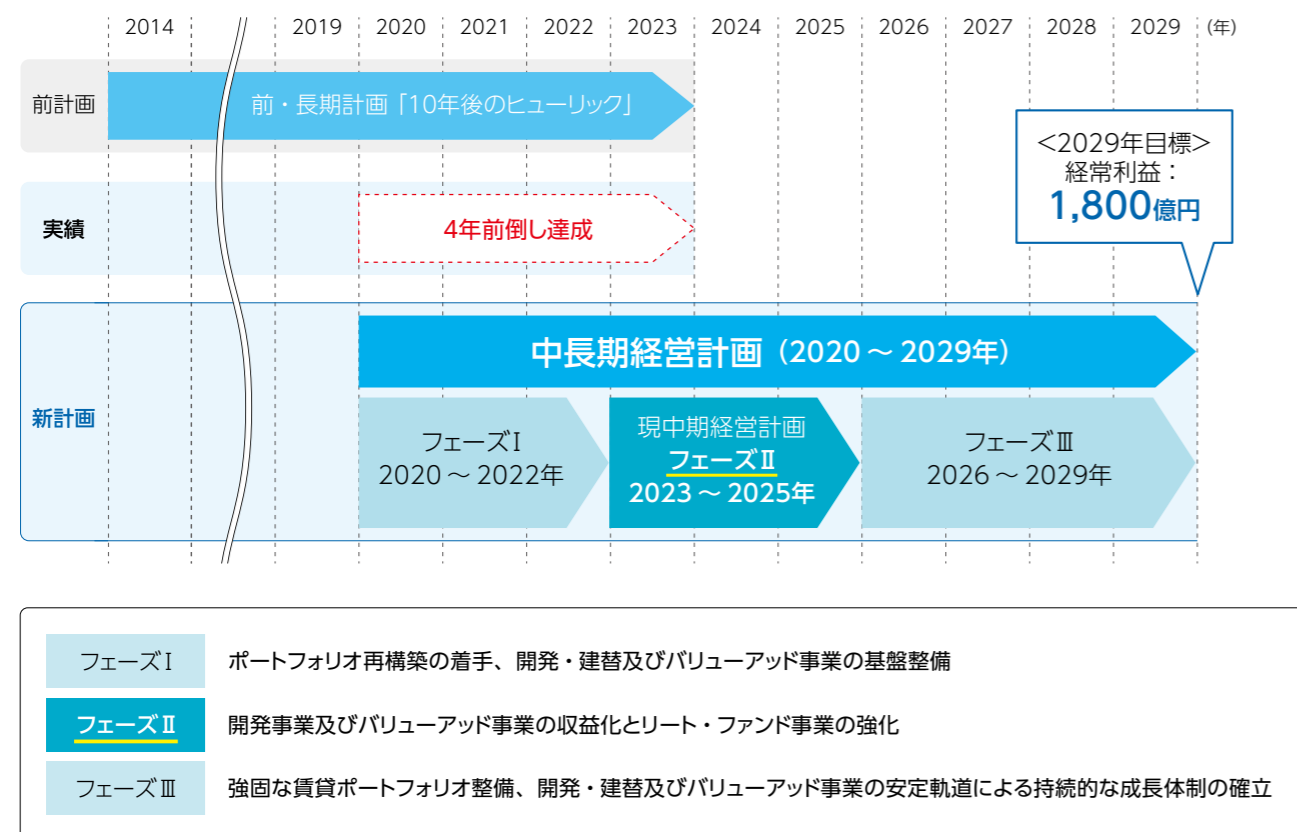
中長期経営計画(2020~2029年)目指す姿・基本方針

2029年に目指す姿 ▶ 「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上を実現する企業グループ

10年間の基本方針 ▶ 「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによるダイナミックな転換を図り、更なる成長を実現する

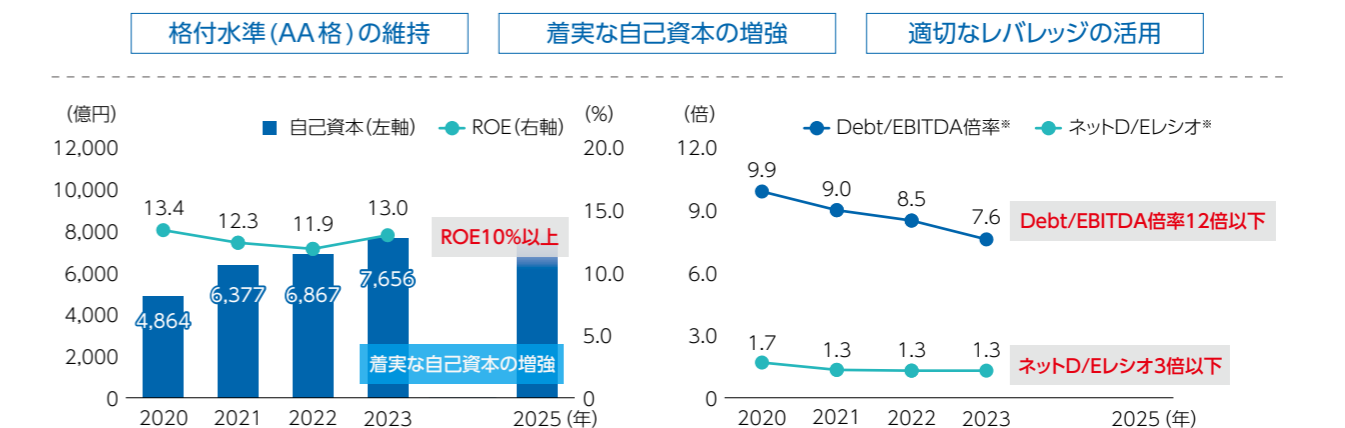
本計画の位置づけ

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



現中期経営計画(2023~2025年)定量目標

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



* 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、2020年及び2022、2023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。

現中期経営計画(2023~2025年)基本方針・重点課題

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

重点課題

1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築
2. 開発事業及びバリューアッド事業の強化
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
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

現中期経営計画(2023~2025年)期間の重点課題

1. 高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化
2. 開発・建替、バリューアッド物件のパイプライン充実。出口を多様化して確実に収益化
3. 新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化
4. 格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理
5. 環境対応、人的資本育成などサステナブル経営の一層の深化

中期経営計画の進捗 (2023年度の主な取り組み実績)

重点課題

1

高品質の賃貸ポートフォリオ構築と柔軟な収益構造を維持・強化

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

2023年12月末までの進捗

- ◆ 賃貸ポートフォリオの再構築は順調に進捗
 - ・高耐震建物比率95% (売却・建替予定含む86%)
 - ・ポートフォリオ再構築により物件数は一時的に減少も、賃貸可能面積は増加
 - ・人口減少等環境変化に対応し、オフィス比率を抑制し、バランスの取れた用途構成を志向 (オフィス比率46%)

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

重点課題

2

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

- 前中期経営計画期間 (2020~2022年) に取得・建替着手した案件の竣工が本格化
- 2025年末には、2029年に向けて開発・建替100物件のリストアップを完了。各種用途の特色ある開発・建替、バリューアッド案件を積み上げ
- 一部は当社傘下のリート・ファンドへ売却し、グループ資産運用総額の維持・強化とバランスシートコントロールを両立

2023年12月末までの進捗

- ◆ 2029年までに100物件超の開発・建替を行う計画に対して、2023年12月末現在で94物件が確定・内定
- ◆ 2023年：竣工14物件
- ◆ 当社系リート/AUM (運用残高総額) は順調に拡大 (2022年12月末：約5,400億円⇒2023年12月末：約5,900億円)

重点課題

3

新規事業領域の取り組み強化による収益源の多様化

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

2023年12月末までの進捗

- ◆ フレキシブルオフィス「Bizflex」：2023年新たに2物件が開業し、計3物件が稼働中
- ◆ こども教育事業：こどもでぱーと中野・たまプラーザの事業化が決定し、「こどもでぱーと」計6物件の計画が進行中
- ◆ アウトドア事業：こども教育事業とのシナジーを企図して、キャンプ施設運営事業を行う「株式会社R.Project」との資本提携により、アウトドア事業へ参入
- ◆ アグリ事業：ベトナムでのアグリ事業で2022年度に初の通期黒字化。姫路にていちごの生産拡大着手 等

重点課題

4

格付水準の維持を目線とした財務健全性の確保とリスク管理

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

2023年12月末までの進捗

- ◆ 良好な財務指標水準を維持 (2023年12月末時点：Debt/EBITDA比率7.6倍、ネットD/Eレシオ1.3倍、ROE13.0%)
⇒ 外部格付AA格を堅持
- ◆ 建物の高耐震化、富士山噴火に伴う降灰対策を推進

重点課題

5

環境対応、人的資本育成など サステナブル経営の一層の深化

- 環境問題の取り組みを加速化
- 人的資本育成のための取り組みの実践
- 強固なガバナンス体制の維持向上、サステナビリティに対応した経営体制のレベルアップ
- ステークホルダーに対する透明な情報開示

2023年12月末までの進捗

- ◆ RE100を前倒し達成 (当初計画2025年より2年前倒し)
- ◆ 人権方針の改訂、人権デュー・デリジェンスの枠組みを構築し、人権尊重の取り組みを強化
- ◆ 社外取締役を2名増員し、業務執行取締役と非業務執行取締役の比率は5:7に。取締役・監査役に占める女性比率の30%達成 等

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

取締役 副社長

小林 元



1 財務パフォーマンス：事業環境の認識

2023年においては、社会経済活動がほぼ正常化した一方、人手不足が顕在化するなど需給ギャップが引き締め、円安の進行と相まって物価の上昇を招くなど、近年にない経済状況が続きました。不動産業界に目を転じると、竣工物件の増加やリモートワークの定着によりオフィスの空室率は軟調に推移したものの、不動産投資マーケットは、欧米のインフレが終息の兆しを見せ安心感を醸成したことに加え、国内では金融の緩和基調が継続したことを主な背景に、不動産投資家の旺盛な投資マインドが引き続き安定した市場を形成しました。こうした環境のもと、当社グループは、2020年を初年度とする中長期経営計画（2020～2029年）に基づき、「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上の実現に注力してまいりました。

その結果、2023年度の決算は、各段階利益で過去最高の数字となりました。中長期経営計画の中で利益目標として重視している連結経常利益は1,374億円となり、前年度比11.5%増となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は946億円と前年度比で19.5%伸長し、中期経営計画（2023～2025年）の目標値である985億円の水準が視野に入ってきました。資本効率性の指標であるROEについても、実績は13.0%となり、目標の10%以上を確保しております。財務健全性については、ネットD/E レシオ^{*}で1.3倍と、目標に掲げている3倍以内を大幅に下回る数字となっています。

* ネットD/Eレシオはハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

今後の経済環境の見通しにつきましては、コロナ禍

からの脱却を経て世界経済の回復が一服感を示す可能性のあることから、我が国においても緩やかな成長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、インバウンド消費の急回復を背景に都心部の商業が活況を呈するなど、立地条件等が競争環境に影響する傾向がありますが、総じて収益不動産の投資市場においては、我が国の相対的な低金利環境を背景として引き続き国内外の不動産投資家の積極的な投資が見込まれると予想されます。

そうした環境のもと、2024年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がそれほど高くはないと見られています。これに対し中長期経営計画ではROE10%以上を目標とし、高い資本効率性の維持を計画しています。これは、収益の基盤となる固定資産ポートフォリオからの賃貸事業収益に加え、これから本格化する開発竣工物件の一部を売却し収益を実現させることなどにより、ROAの向上を目指すことが軸となっています。財務レバレッジは、ネットD/Eレシオの推移で示されるように、着実な改善ないし安定的な推移を目指しています。また、シェアホルダーバリューの重要な指標の一つであるROEが大きく変動することも好ましくないと考えており、資本効率性は良いものの市況に大きく影響されるマンション分譲事業などは事業ポートフォリオに組み込んでおりません。

資本コストないしは資本負債コスト（WACC）の水

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

3 資本配分戦略：事業ポートフォリオの見直し

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

事業ポートフォリオは賃貸事業を中核事業とし、その関連事業分野であるAM事業やPM事業、ホテル事業などを事業ポートフォリオに内包しています。また、新しい収益源を模索し、リスクコントロールを行いつつそれらを取り込む努力も続けています。

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

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

4 資源配分戦略：成長投資の方針

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

① 長期保有賃貸物件へのネット投資額

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

ある不動産ポートフォリオを構築するのが狙いです。

用途の切り口で考えると、高齢化の進展から、長期的には高齢者施設へのニーズは底堅いものがあると予想され、高齢者施設や病院を中心としたヘルスケア分野のアセットを重視しています。また、新型コロナウイルスの影響が落ち着きインバウンド観光需要が急回復しており、日本の素晴らしさを国内外に体感していただくホテル・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データセンター等の情報関連施設や物流施設など次世代アセットにも力を入れていきます。

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

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

投資の実行に際してはハードルレートを設定しており、これに開発・建替など中長期的なバリューアップを考慮すると、ROIC（投下資本利益率）は資本負債コスト（WACC）を十分に上回っており、企業価値の増大が図られると考えています。2024年は、引き続き賃貸不動産ポートフォリオの強化を進め、投資を行う計画としています。

② 開発へのネット投資額

開発・建替は、不動産の根源的価値の向上を実現し、ポートフォリオの収益力を強化することに加え、建物・設備の更新により更に安全で快適な環境をテナントの皆さまに提供できることとなります。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対応に努めるほか、合計で約660億円を投資し、FIT制度を利用しない太陽光発電設備を開発して2029年には全保有建物^{*}の使用電力を100%再生可能エネルギー化するこ

とを目指すべく、目標達成年を1年前倒しました。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」の開発を進めています。

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

5 資金調達の方針：めざすべきバランスシート

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

そのためには、資産サイドにある固定資産の収益性を高めることがまず大切と考えています。収益性の向上は資産価値の向上にもつながり、財務バッファーとして健全性にも寄与します。この考え方にに基づき、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化できます。キャッシュ・フロー上も財務キャッシュ・フローのコントロールに寄与する形となります。また負債サイドにつ

いては、財務の健全性を各種指標でモニタリングしつつ、バランスシート全体のコントロールを行っています。

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

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います。

6 資金調達の考え方

目指すべきバランスシートを想定し負債サイドの資金調達を行います。資本勘定については毎年の利益

蓄積をベースとしつつ、事業環境に応じてハイブリッドファイナンス等の手法を利用しつつ適切な補強を行っていく方針です。またデットファイナンスについては、普通社債を軸とした直接市場調達と金融機関調達を軸とした間接市場調達を、バランスをとりつつ金融市場動向を見ながら組み合わせで調達していきます。

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

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

7 キャッシュアロケーション：株主還元方針

当社は成長の実現を図りつつ、その成長を支える各ステークホルダーへの利益分配を適切に行うことを重視しています。特に株主の皆さまへの還元については、上場以来毎年増配を続けており、2023年度の配当性向は40.2%となっています。中期経営計画（2023～2025年）中は、配当性向40%以上を目指す方針としています。

株主還元は自己株式取得による市場を通じた間接的

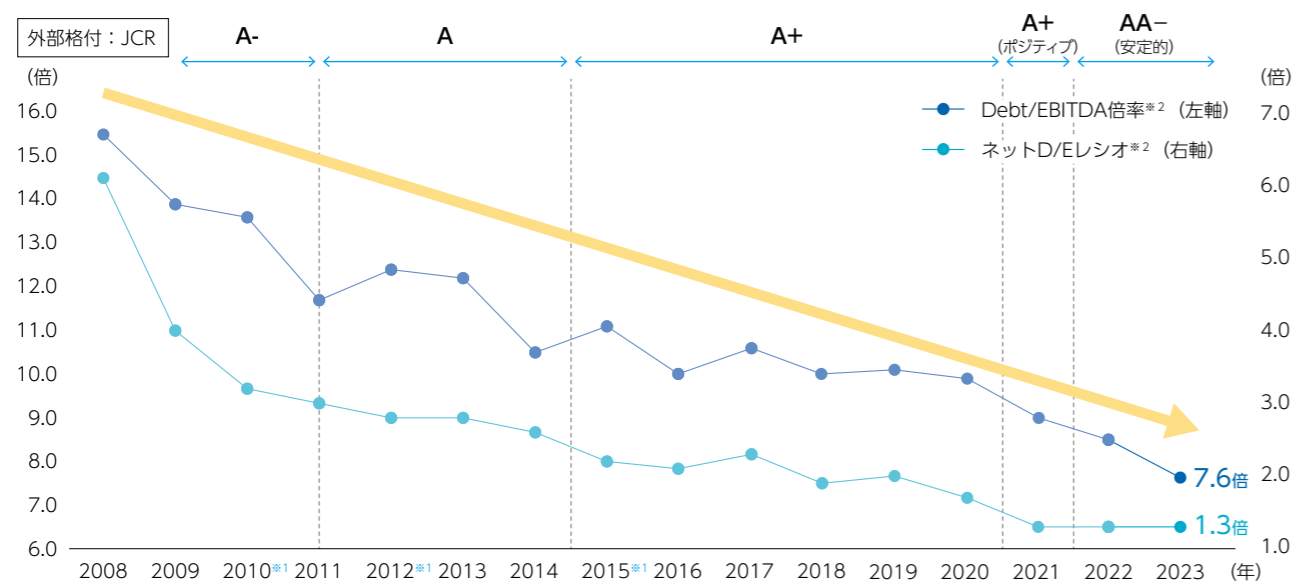
な還元もあり、また目標の設定には総還元性向という考え方もありますが、賃貸事業収益を主たる収益源とする当社の事業特性上、特異な環境変化がない限り収益に大きなブレが生じにくく、自己株式取得を行うよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行うことが妥当であると考えています。また中長期的に株式価値を高めていくことも重要であると認識しており、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことも目指しています。2023年度までの5年間で、1株当たり純資産ならびに1株当たり当期純利益は約1.6倍となっています。

8 キャッシュ・フローの方針：内部留保に関する考え方

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

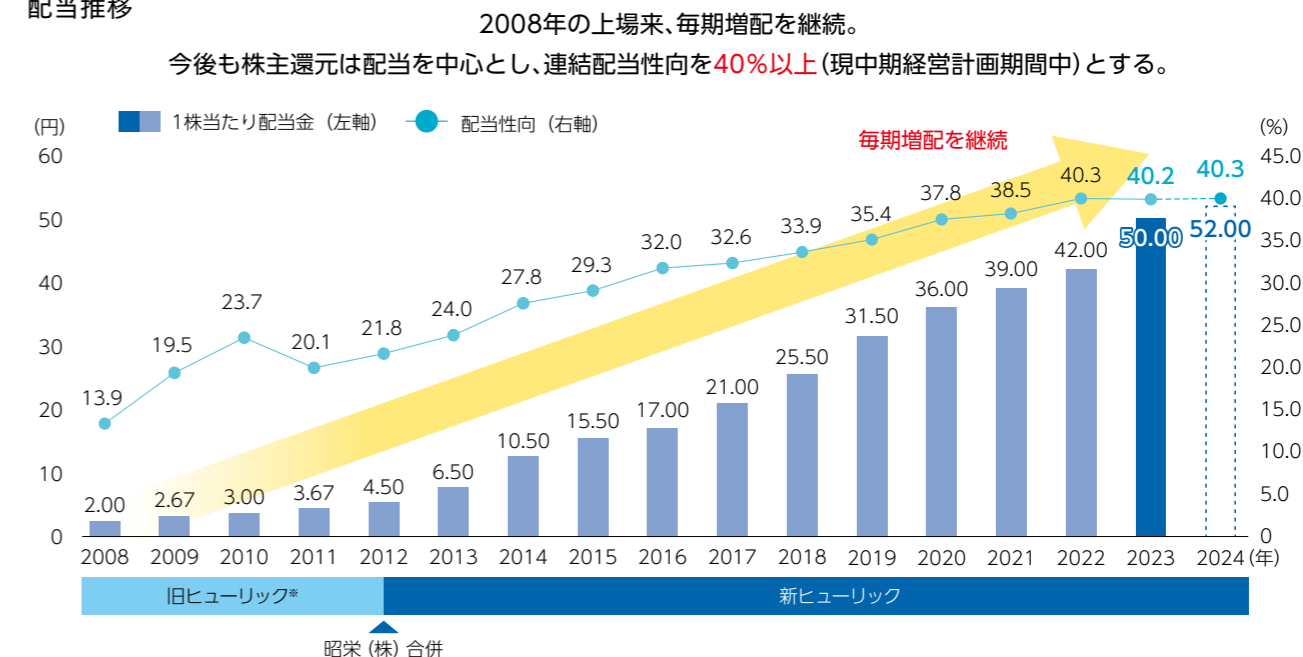
内部留保のあるべき水準については、ネットD/Eレシオや自己資本比率などの指標から株主資本の姿を想定し、その充実を図っていきます。株主資本充実の最大の要素は内部留保を原資とする利益剰余金ですが、単に内部留保を大きくすればよいということではなく、また逆に過度な株主還元も企業の成長を阻害し将来キャッシュ・フローを小さくする恐れがあります。従って、株主還元などの分配を行いつつ利益成長スピードを考慮し、そのバランスの中で内部留保の水準を決定していきます。

財務健全性の維持・向上



※1 2010、2012、2015年は、プロフォーマベース
 ※2 2018年・2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円) をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50% (1,750億円) をみなし資本として算出しています。

配当推移



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

賃貸事業

事業概要

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

この資産ポートフォリオを有効に活用し収益力の一層の向上を図るため、好立地物件の不動産取得・運用、開発・建替への投資を積極的に行い、不動産賃貸事業を強化しています。

中長期重点戦略

賃貸ポートフォリオの構築方針

・競争優位性のある高品質の賃貸ポートフォリオへの再構築を推進

| KPI | 方針 | 進捗 |
|--|--|--|
| 高耐震建物比率 100%^{※1} | ● 2025年末までに売却・建替予定建物を除いた高耐震建物比率を100%とする新定量目標を設置 | 2023年末 86% 2025年 100% 2029年 100% (95% (除く売却・建替予定建物)) |
| 再エネビル比率 100%^{※2} | ● 環境への取り組みとして全保有建物の使用電力の100%再エネ化を目指す | 2023年5月に RE100を2年前倒しで達成 (当初計画：2025年) → 2029年 100% |
| オフィス比率 50%^{※3} | ● 労働人口の減少に伴い予想されるオフィス需要の低下を見据え、オフィス比率を抑え、バランスの取れた用途構成を志向 | 2019年末 63% → 2023年末 46% → 2029年 50% |
| 重点エリア比率 50%^{※3} | ● 厳選した好立地、特に、重点エリアと位置付ける銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の取得・開発を推進 | 2019年末 43% → 2023年末 48% → 2029年 50% |

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

アキュイジション戦略

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

| 成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ① 重点エリアアセット ・銀座エリア ・新宿東口エリア ・渋谷・青山エリア ・浅草エリア | ② 都心主要駅近アセット ・都心部の駅徒歩3分以内を中心とした物件 | ③ 観光・ヘルスケアアセット ・ホテル・旅館 ・高齢者施設・病院 ・その他ヘルスケア ・関連 | ④ 次世代・CREアセット ・物流施設・データセンター・研究施設など、時代のニーズをとらえた次世代アセット ・長期での関係構築を前提とした安定性のあるCREアセット | ⑤ バリューアップアセット ・将来的に建替・改修によるバリューアップが見込めるアセット ・バリューアップ施策により価値向上が見込めるアセット |

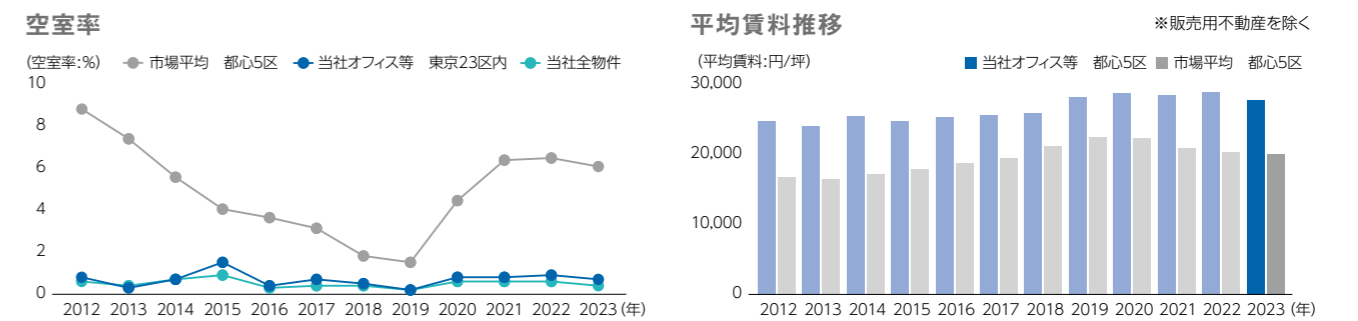
取り組み内容・実績

ヒューリックグループの主力事業である賃貸事業は順調に拡大しており、賃貸可能面積も増大しています。

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

市場平均よりも空室率は低水準を保ち、平均賃料は高水準を維持

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

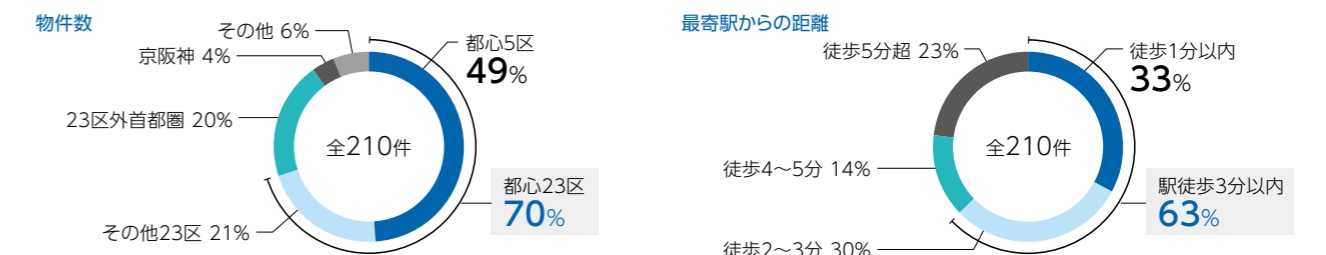


※1 市場平均：三鬼商事(株) 地域別オフィスデータより(対象：東京ビジネス地区内にある基準階面積100坪以上のオフィスビル)。
 ※2 当社の空室率：テナントの要望や建替により保留している未契約の床面積、及び竣工1年以内物件を除く。
 ※3 当社の平均賃料：期末月の賃料収入を期末の契約賃貸面積で除した数字。ホテル旅館、一棟貸商業等を除く。

都心の駅近物件に集中投資

オフィス等の70%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、63%が最寄駅から徒歩3分以内の駅近物件となっています。都心の駅近で交通利便性に優れているため、一般オフィス、銀行店舗、商業店舗など、さまざまなテナントのニーズがあります。

物件分布 (除く高齢者施設・住宅) (2023年12月31日現在)



耐震性能・環境配慮に優れた建物

厳選立地に加え、高耐震性能・脱炭素化の建物を提供



開発・建替事業

事業概要

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

中長期重点戦略

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

ヒューリックのこれまでの開発・建替実績

▼ 重点エリア（銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草）の主要物件



ヒューリックスクエア東京 HULIC & New GINZA 8 HULIC & New SHINJUKU 渋谷 パルコ・ヒューリックビル ヒューリック雷門ビル

▼ その他の主要物件



ヒューリック JP 赤坂ビル ヒューリック両国リバーセンター LICOPA 鶴見 ヒューリックスクエア札幌 (1期) ホスピタルメント青山

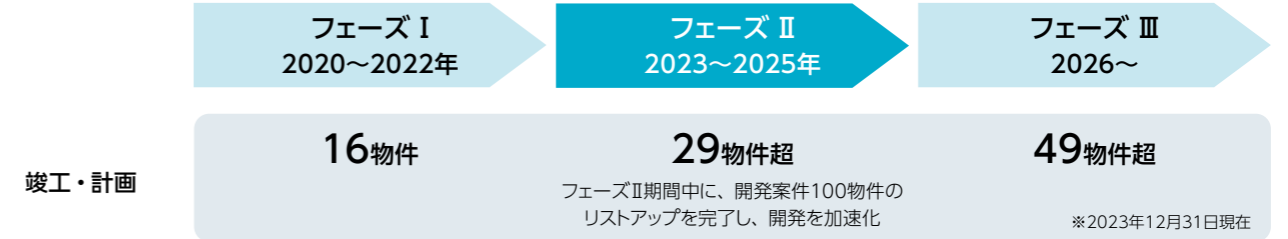
▼ 2023年竣工物件(一部)



ヒューリック錦糸町コラボツリー チャームスイート四谷 ヒューリックロジスティクス柏 Bizflex浜松町 by HULIC ふい軽井沢 陽光の風

中長期経営計画 進捗

100物件超の開発・建替を行う(うち、確定・内定:94物件)



▼ 開発中・計画中(主な物件)



千駄ヶ谷センタービル建替計画 横浜山下町開発計画 銀座ビル建替計画



ヒューリック福岡ビル建替計画 こどもでぱーと中野開発計画 ヒューリック札幌建替計画(II期) 心斎橋プロジェクト

また、都心型データセンター、物流施設や研究施設等の次世代アセットの開発も積極的に行っています。



※計画段階のイメージであり、今後の協議等により変更の可能性があります。

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

開発・建替事業 (PPP 事業)

事業概要

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

中長期重点戦略

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

PPP 事業とは

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

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



取り組み内容・実績(一部)



バリューアッド事業

事業概要

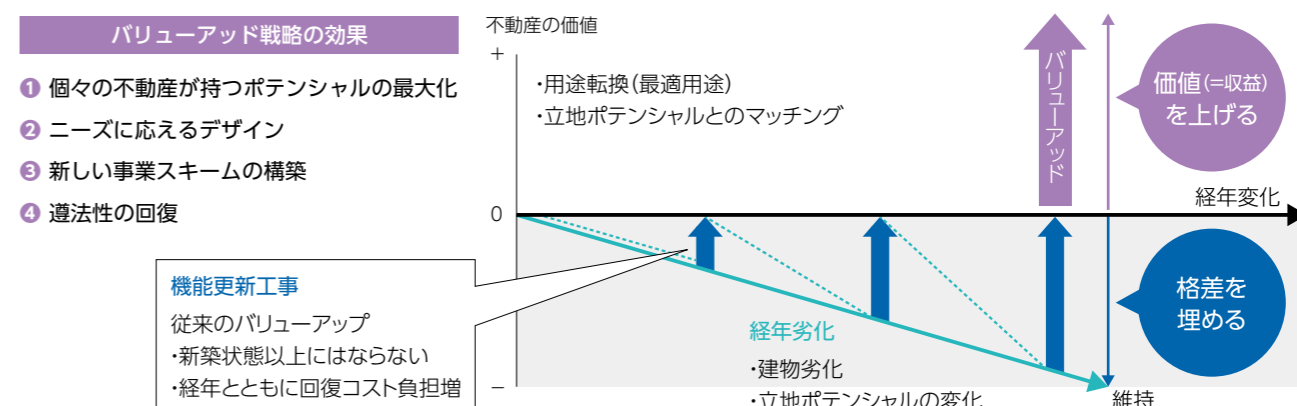
保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。

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。



事例

① LICOPA 川崎 (イトーヨーカドー川崎店 旧駐車場敷地)

(株)イトーヨーカ堂との連携により、地域密着型ショッピングセンターへリニューアルし、集客力向上、施設の活性化を図った、地域密着型商業施設「LICOPA」の第二号案件。旧駐車場敷地を活用し、新規商業施設を新築。新たな客層の獲得と既存施設との集客相乗効果を狙う。

② 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及び有効率改善による収益性向上、更に敷地内未利用容積を活用した物流施設(ヒューリックロジスティクス葛西)の増築を行った大型バリューアッド案件。

バリューアッド前

ヒューリック葛西臨海ビル
(旧)敷地内駐車場棟

バリューアッド後

ヒューリック葛西臨海ビル
新駐車場棟

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きます。

中長期重点戦略

- 社会的ニーズが高まる高齢者施設（老人ホーム）への先駆的な取り組みによるノウハウを活かし、2025年までに業界トップレベルの居室数5,000室（2023年12月31日現在約4,800室）体制を構築する。
- また、ヘルスケア関連企業との協働により、新たなシニア関連事業の創造・事業展開にも注力する。

取り組み内容・実績

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

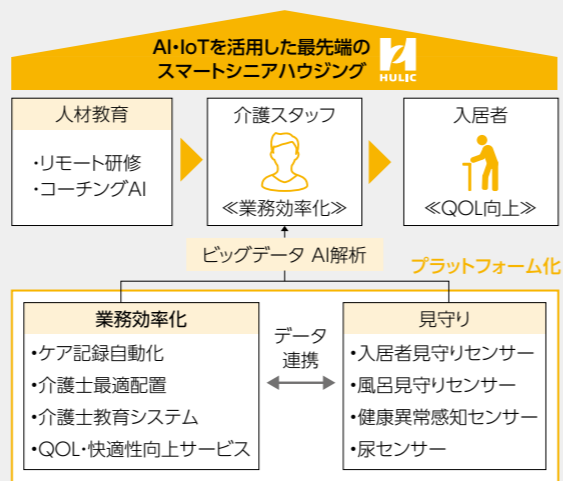
| 高齢者施設への投資・開発 | 高齢者関連ビジネス |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・好立地かつ優良オペレーターによる運営施設の取得・開発。 ・全て長期リース。 ・高齢者施設の木造・木質化を検討。 ・2023年実績：竣工1件、取得5件。 | <ul style="list-style-type: none"> ・保有資産を活用した新規の取り組みを実現（テクノロジーの実証など）。 ・その他、ヘルスケアやアクティブシニア等に関連するビジネスを創出。 |
|  <p>チャームスイート四谷</p>  <p>チャームプレミア御殿山 参番館</p>  <p>ラヴィーレグラン阿川</p> |  <p>ヒューリックプレミアムクラブ日本橋</p> |

TOPICS

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

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

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



観光ビジネス

事業概要

今後も増加が見込まれる観光需要を獲得するべく、自社ブランドホテルや高級旅館の開発・運営を行うほか、ホテルアセットの取得も行っていきます。

中長期重点戦略

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

取り組み内容・実績

当社は、観光需要を獲得するべく、①自社ブランドホテル（ザ・ゲートホテル）の運営、②高級旅館（ふふ）の保有・運営、③ビューホテルを多数保有する日本ビューホテル (株) の子会社化、④ホテルの取得・賃貸等、保有・賃貸物件と、自社運営物件とで展開するグレードを棲み分け、リスクを分散しつつ観光ビジネスに取り組んでいます（保有・賃貸：地域を限定し、ビジネスからラグジュアリーまで幅広く保有、自社運営：アップスケールホテル・高級旅館中心）。当事業を成長分野と認識し、自社ブランドホテル（ザ・ゲートホテル）、高級旅館（ふふ）については、追加開発を検討中です。

1 自社ブランドホテル (ザ・ゲートホテル)

取り組み方針

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



ザ・ゲートホテル東京 by HULIC

2 高級旅館 (ふふ)

取り組み方針

- 当社が物件を所有し、運営は「ヒューリックふふ (株) (カトープレジャーグループとの共同出資)」を中心に展開。
- 富裕層をメインターゲットに、東京から2時間以内にある観光地で高級旅館を開発。
- 11物件が稼働中で、2025年までに追加で2件開業予定。



ふふ旧軽井沢 静養の森 (客室)

3 日本ビューホテル

取り組み方針

- 2019年に日本ビューホテル (株) を完全子会社化し、経営管理部門集約による効率化推進。
- 2023年3月に浅草ビューホテル アネックス六区が開業。



浅草ビューホテル アネックス六区 (客室)

4 ホテル (アセット) の取得・賃貸

取り組み方針

- 有数の観光エリアにおけるホテル投資。
- 信用力の高いオペレーターへ賃貸。



グランドニッコー東京ベイ舞浜

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、フレキシブルオフィス事業、レンタルオフィス事業、こども教育事業、アウトドア事業等の新規事業領域への取り組み強化により、収益源の多様化を図っています。

中長期重点戦略

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

フレキシブルオフィス Bizflex by HULIC への取り組み

- 「借りやすく、返しやすい」をコンセプトに、入退去時のコストを抑えた柔軟な借り方ができる賃貸システム、テナントの生産性向上をサポートするデジタル技術 (DX) を取り入れ、オフィス選びの新しい選択肢として、2021年よりシリーズ展開。
- 2023年12月末現在、4物件 (麻布十番、六本木、東京八重洲、浜松町) が竣工。



Bizflex東京八重洲 by HULIC

レンタルオフィス事業

- 起業件数の増加、ワークスタイルの多様化に伴い需要拡大が見込まれるレンタルオフィス事業へ参入。
- 2023年9月に CROSSCOOP 株式会社を買収、完全子会社化し、社名をヒューリックビズフロンティア株式会社へ変更。9拠点でレンタルオフィスを運営。
- 当社のオフィス事業等のノウハウと掛け合わせ、グループ全体のサービス拡充を図る。



こども教育事業

- 共働き世帯の増加、教育資金の贈与税の非課税制度等を背景に、こども教育事業は今後有望なマーケットと捉え、2020年より本事業へ参入。
- こども向けワンストップサービスを提供する「こどもでぱーと」の開発・展開を推進。
- 教育関連企業と資本・業務提携を締結。
- こども教育関連施設への投資を実施。



こどもでぱーと(イメージ)

アウトドア事業

- アウトドア領域はこどもの非認知能力の育成に資する領域であり、こども教育事業とシナジーを創出できることから、2023年にキャンプ場・合宿施設の運営等を手掛ける (株) R.Project と資本・業務提携。
- 既存施設のバリューアップを共同検討中。



RECAMP 勝浦

アグリ事業

- 山梨県北杜市でトマトの栽培事業を、香川県でイチゴの栽培事業を展開しているほか、ベトナムにて日本の農業者による高品質な農産物を生産する手法 (Made by Japan) を用いて、花の生産販売を実施。
- ICTを活用した新たな農業モデル確立により、農業事業の人口減少及び食糧問題に取り組む。



海外事業

- 今後成長が見込まれるマーケットにおいて、知見を有するパートナーとの共同事業等により、リスクを低減しながら、取り組みを検討 (利益成長を続けることで資本を積み上げ、リスク許容度を向上させたことを背景に着手)。
- 2024年に海外事業室を新設し、アメリカの高齢者住宅への投資等を検討。

気候変動対応と環境負荷低減への貢献



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

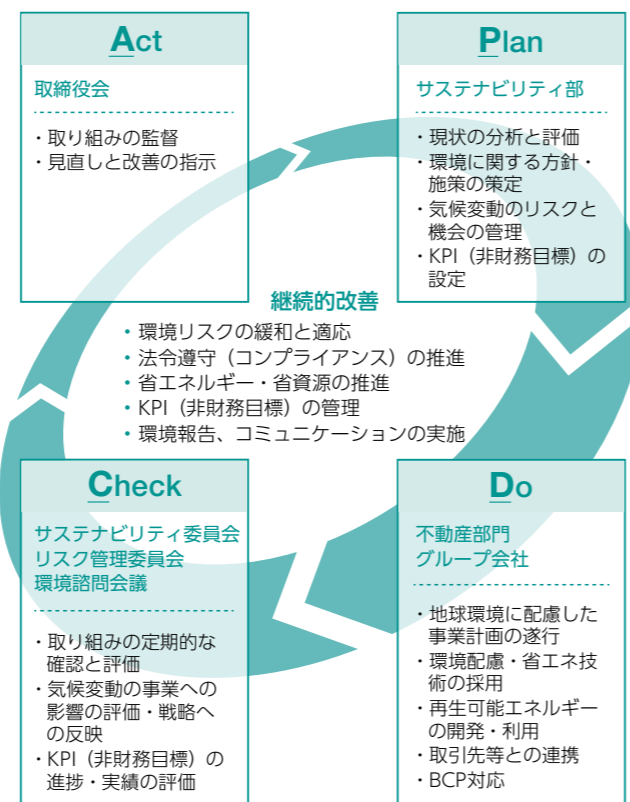
ヒューリックの環境貢献活動の情報を広く開示するとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話し、地球環境保全の輪をひろげていきます。

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年にTCFD提言に賛同し、気候変動に関する取締役会の監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制の強化を実施しました。

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

ヒューリック環境マネジメントシステム(EMS)



環境長期ビジョン

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

ビジョン達成への取り組みロードマップ

| | 2020年～2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | ～2029年 | 2030年 | ～2050年 |
|-----------------------------|---|-------|--------|-------|--------|----------------------|--------|
| 全般 | 環境配慮技術の建物への導入 TCFD提言に即した情報開示 温室効果ガス排出量削減目標を設定・SBT (中期目標) 認定取得 | | | | | | |
| 脱炭素社会 | 全保有建物 ^{※1} の使用電力の100%再生可能エネルギー化 RE100 2023年達成 → 更に1年前倒し → 2029年達成 ← 1年前倒し | | | | | | |
| 循環型社会 | 資源投入量と廃棄物削減への取り組み (長寿命化建物の推進等) 木造技術の採用・木質化の検討 | | | | | | |
| 温室効果ガス排出量削減目標 ^{※2} | Scope1+2 | | ●70%削減 | | | ●70%削減 ^{※3} | ●実質ゼロ |
| | Scope3 | | | | | ●30%削減 ^{※3} | ●実質ゼロ |

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

温室効果ガス排出量削減目標をSBTイニシアティブに基づいて設定

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



温室効果ガス排出量削減目標 (総量目標、基準年: 2019年)

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

Scope3 (サプライチェーンの温室効果ガス排出量) に対し、以下のような取り組みを開始しています。

【サプライチェーンの上流】

設計事務所及び施工会社との協働 (製造時の温室効果ガス排出量の小さい建材の採用、木造・木質化の推進、建設工事現場における電力の再エネ化) により、建物建設時の温室効果ガス排出量を削減。

【サプライチェーンの下流】

建物の省エネ化 (建物への環境配慮技術の導入・省エネ改修、未利用エネルギーの利用、建替によるエネルギー効率改善等のハード面) 推進と、テナントの皆さまと協働したエネルギー使用量削減 (ソフト面) に取り組むことで、建物運用時の温室効果ガス排出量を削減。

※1 SBT認定: パリ協定と整合 (世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準に抑え、また1.5℃に抑えることを目指す) する温室効果ガス排出量削減目標の設定を企業などに対して推進する国際イニシアティブ、SBTi (Science Based Targets initiative) が認定した目標です。

※2 Scope1と2合計: 自社の事業活動によるエネルギー起源及び非エネルギー起源温室効果ガス排出量。

Scope1: 直接的排出 (例: 都市ガス等燃料の燃焼による排出)
Scope2: 間接的排出 (例: 購入した電気や熱・蒸気の使用に伴う排出)

※3 Scope3: 自社の事業活動に関連する他社 (サプライチェーン) の温室効果ガス排出量。目標はScope3の約80%をカバーするカテゴリ11と13に対し設定。

気候変動への取り組み

基本的な
考え方

2023年RE100達成・2029年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化などの気候変動対策に積極的に取り組みます。

2023年RE100達成・2029年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取り組み

当社は「環境長期ビジョン」に則り、気候変動に関する取り組みとして、2023年にRE100^{※1}を達成し、現在、2029年全保有建物^{※2}の使用電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取り組みを推進しています。2029年までの削減予定量は一般家庭約7.8万世帯の年間排出量に相当する約132千t-CO₂eと試算されます。

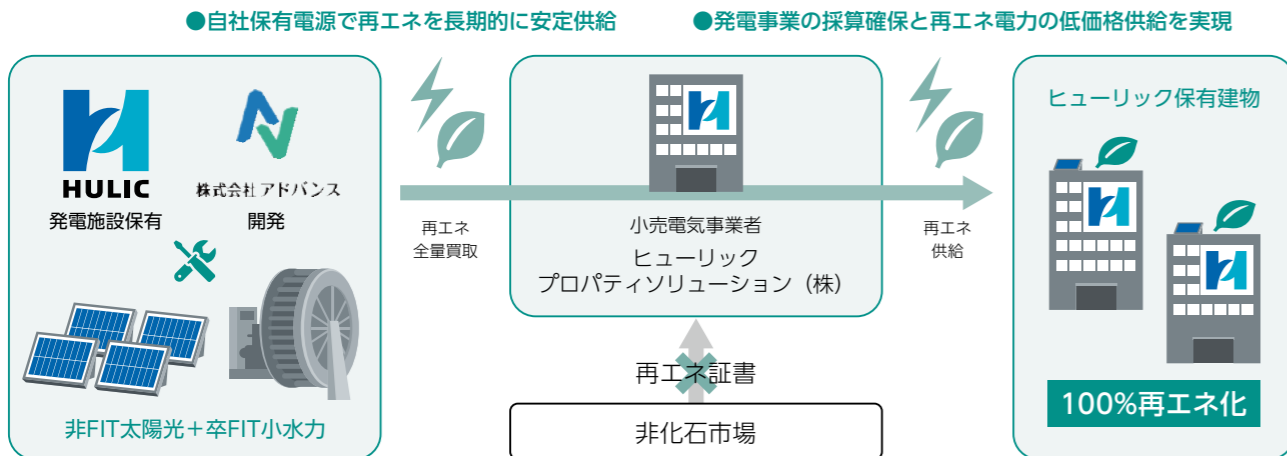
当社の取り組みの特徴は、FIT制度^{※3}を活用しない（非FIT）再生設備を自社で開発、保有することにより目標達成を目指している点です。

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

また、太陽光発電設備に蓄電池を併設して日照ピーク時の余剰電力を貯めることで、建物の電力需要に対して必要な再生可能エネルギーをフレキシブルに供給するシステムの構築に取り組んでいます。

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

自社グループ完結型コーポレートPPAモデル



ヒューリックの再生エネルギーの特徴

- 再生設備の新規開発と100%自社保有 ▶ 新規開発することで、温室効果ガス排出量削減に貢献（「追加性」）
- 非FIT太陽光発電設備 ▶ 市場からの再生エネルギー価値取得は行わない
- 100%自社保有電源&エネルギーミックス（太陽光発電設備と小水力発電設備等の組み合わせ）▶ 「長期的・安定的」に再生電力を供給

エンボディドカーボン削減の取り組み

エンボディドカーボンは、建物の建設に際しての建材調達・建設・改修・解体（廃棄）で排出される温

室効果ガス排出量です。当社では、開発案件での環境配慮型建材の採用を積極的に進めることでエンボ

ディドカーボン（アップフロントカーボン[※]）の削減に積極的に取り組んでいます。この取り組みは、サブ

ライチェーン上流のScope3削減に貢献します。

※ エンボディドカーボンの内、建材製造・調達及び建設段階で排出される温室効果ガス排出量

事例1 「HULIC &New UDAGAWA II」

2023年10月に竣工した商業施設「HULIC &New UDAGAWA II」において、基礎躯体コンクリートに環境配慮型コンクリートを採用。当初使用を予定していたコンクリートを使用する場合と比較し、基礎躯体工事における温室効果ガス排出量の約60%減（約43t）を削減しました。



HULIC &New UDAGAWA II

未利用エネルギー活用の取り組み

未利用エネルギーとは、建物や工場などから捨てられている熱や、外気と河川、地下水、下水との温度差など、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。

当社では、隣接する隅田川の水の温度差を活用した「ヒューリック両国リバーセンター」における「河川水温度差利用空調システム」や、温泉廃熱を給湯に

事例2 「ヒューリックロジスティクス柏」

2023年12月に竣工した物流施設「ヒューリックロジスティクス柏」において、舗装材に環境配慮型アスファルトを採用。外部認証としてBELS（☆5）、CASBEE 柏（B+ランク）の取得に加え、大容量の太陽光発電設備を実装したことでZEB認証を取得。



ヒューリックロジスティクス柏

再利用する「ふふ河口湖」における「温泉廃熱利用システム」を導入することで、各施設の消費エネルギーの削減に取り組んでいます。



河川水利用ヒートポンプ

環境配慮技術の導入及び環境配慮技術の特許取得推進

当社はマサチューセッツ工科大学（MIT）と共同で独自の「自然換気システム」と「自然採光システム（「採光ルーバーユニット」において特許取得）」を開発し、新規開発オフィスビルや本社ビルで設置・運用を行っています。このほか、「軽量型太陽光パネル」や「薄層壁面緑化システム」を企業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企業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。



自然換気システム（屋上のソーラーチムニー）

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 | 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 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 事業は持続可能で戦略にはレジリエンスがあり、新しい機会を取り込み、企業価値を向上していくことができると結論 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動のリスクと機会について、1.5℃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 | 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 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | マテリアリティ(重要課題)を特定し、サステナビリティ委員会がKPI(非財務目標)を設定し、実績をレビューするなど進捗状況を管理 |
| a) 組織が戦略とリスクマネジメントに即して気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準(指標)を開示する b) Scope1、2、該当する場合はScope3の温室効果ガス排出量、および関連するリスクを開示する c) 気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンスを記述する | <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減目標(基準年:2019年) <ul style="list-style-type: none"> 2024年 Scope1+2 70% 2030年 Scope1+2 70% Scope3 30% 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ RE100を2023年に達成 サステナビリティ委員会における気候変動のモニタリング回数、取締役会への報告回数 環境諮問会議の実施回数 |

● 戦略

気候変動に関する「1.5℃シナリオ」と「現行推移シナリオ」を用いて当社の戦略に与える気候変動のリスクと機会の影響を分析し、経営計画や基本戦略の変更要否等、当社の現在の戦略のレジリエンスを検討しました。

保有物件の耐震・防災、環境対応、脱炭素への取り組みを実践している当社において、影響が「大」となる気候変動のリスクは、使用したシナリオの移行リスク・物理的リスクともになく、当社の事業は持続可能で戦略にはレジリエンスがあると判断されました。

当社は「変革」と「スピード」をベースに環境変化に柔軟に対応してビジネスモデルを進化させています。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す。一方、機会については、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、更に環境に配慮した新しい商品・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付けました。

リスクと機会の評価

1.5℃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 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策として導入される広範な政策・法規制等への対応コストが増加 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 社会変容に伴い、保有物件が有する環境性能の評価が向上し、売上が増加 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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深化させ、リスクへの対応を進めている。保有物件の耐震・防災、環境対応、脱炭素への取り組み等を実施する当社において、影響が「大」となる気候変動リスクはない 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、更に環境に配慮した新しい商品・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 気候変動のリスクと機会を合計した財務的影響は、中期「極小」、長期「極小（プラス）」と評価 |

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 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動による自然災害等の物理的なリスクが顕現し、対応コストが増加 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 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、財務的影響なし |
| 結論 | <ul style="list-style-type: none"> 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する。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リスクへの対応を進めているため、気候変動の財務的影響は中期・長期ともに「小」と評価。気候変動による財務的影響を更に低減するため、中長期経営計画の基本戦略を軸に柔軟な対応を進める 気候変動の機会の財務的影響は、気候変動に関する追加的な機会創出が見込めないことから「無し」と評価 |

財務的影響分析の結果一覧

| | 【中期】 2030年 | 【長期】 2050年 |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| リスク | — | ---- |
| ZEB規制対応のための建築費増加 | — | ---- |
| 炭素価格 | — | なし |
| 建物省エネ性能の開示拡大 | — | — |
| 蓄電池投資 | — | — |
| 建材の脱炭素化 | — | — |
| エンボディドカーボンへの対応 | — | — |
| 機会 | + | +++ |
| ZEB需要拡大による賃料収入の増加 | + | +++ |
| ZEB補助金の受け取り | + | + |
| 1.5℃シナリオにおける財務的影響 ^{※1} 合計 | — | + |

| | | 【中期】 2030年 | 【長期】 2050年 |
|------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| 洪水 ^{※2} | 不動産価値への影響額 | --- | --- |
| | 収益影響額 | — | — |
| 高潮 ^{※2} | 不動産価値への影響額 | なし | — |
| | 収益影響額 | なし | — |
| 台風(風害のみ) | | — | — |
| 気温上昇 | | — | — |
| 現行推移シナリオにおける財務的影響 ^{※3} 合計 | | --- | --- |

財務的影響のマトリクス^{※4}

| 影響の区分 | 連結経常利益に対する比率 | 金額/年 |
|-------|--------------|-------------|
| 大 | 30%以上 | 400億円以上 |
| 中 | 15%以上～30%未満 | 200～400億円未満 |
| 小 | 5%以上～15%未満 | 70～200億円未満 |
| 極小 | 5%未満 | 70億円未満 |

【凡例】 -/+：極小、-/+：小、-/+：中、-/+：大

※1 気候変動を緩和することを目的とした低炭素社会への移行による政策・法律・技術・市場の変化が、企業の財務等に与える影響額。

※2 営業収益（賃貸）収益の約8割を占める建物ポートフォリオ（50物件）における分析結果から、全ポートフォリオに占める影響額を推計。

※3 気候変動に伴う自然災害の発生等、物理的リスクに起因する財務的影響。個別の気象事象による急性リスクと気候パターンの変化による慢性リスクに分類される。

※4 2023年度の連結経常利益1,374億円と2024年度期初の連結経常利益の業績予想値1,440億円をもとに、基準を設定。

循環型社会の実現

基本的な
考え方

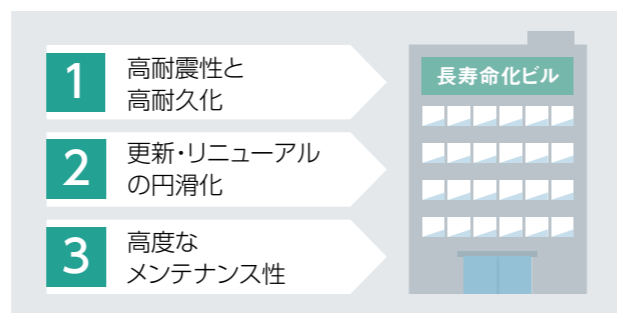
テナントの皆さまやビル管理会社と協力し、廃棄物や水使用量の削減に積極的に取り組んでいます。建物の開発・建替の際には、廃棄物を大幅に削減できる長寿命化ビル設計の採用などを行い、資源を有効活用することで環境負荷の低減に努めています。

廃棄物削減への取り組み

当社が2011年に策定した「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」は、「高耐震性と高耐久化」「更新・リニューアルの円滑化」「高度なメンテナンス性」という3つの考え方から成り立っています。建物の躯体は100年以上安全に使い続けられるグレードを確保し、同時に今後多様化するワークスタイルに応じたレイアウト変更等が可能な計画としています。また、長寿命化ビル仕様の場合は、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、

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。



本社ビルにおけるプラスチックごみの削減

当社の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を実施しています。

水使用量削減への取り組み

当社の水使用量のほぼ全量は当社グループの事業所が入る建物及び保有建物における使用であり、それらは水道水から取水し、下水道に排出しています。全保有建物で水使用量の削減を目指すべく、節水型の洗浄便器・手洗い器に更新しています。また、当社では統合報告書、名刺等の作成に主原料を石灰石とする紙代替素材 LIMEX（ライメックス）（以下、LIMEX）の使

用を開始しています。森林資源、水資源をほぼ使用しないLIMEX素材を使用することにより、製造過程の水使用量は同量の紙を使用する場合と比べて約132万L（500mlペットボトル換算で約264万本相当）削減となりました。なお、当社は水ストレスの高い地域での事業を行っていません。

汚染の防止

当社は、事業による環境汚染を最小化することが循環型社会の実現に不可欠と考えており、建物の企画・開発を進める際には設計会社・施工会社の協力のもと汚染物質の排出を可能な限り低減する施工方法の採用

に取り組んでいます。また、開発事業において発生した大気汚染物質（SO_x・NO_x・VOC）のデータを集計し、ホームページ上で開示しています。

建物の木造・木質化への取り組み

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

また、当社では「使った分を植える」という発想に基づき、植林活動をしています。木は、空気中の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。今後も開発案件で木造・木質化の検討を進めていきます。



HULIC &New GINZA 8

木質化を検討中の開発案件



宮崎県東京ビル再整備事業

銀座ビル建替計画

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

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

建物の開発・建替プロジェクトにおいて、生物多様性の観点から地域本来の植物などの保全や回復に資する取り組みを行っています。生物多様性の保全への取り組みを定量評価し促進するために、日本生態系協会の

JHEP 認証制度を活用しており、ヒューリックグループで、合計で11物件（2023年12月末時点）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。



壁面緑化

安全・安心な建物・空間の提供

基本的な考え方

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

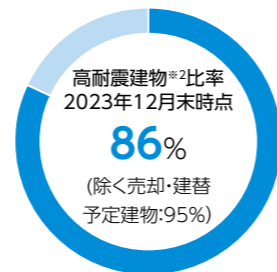
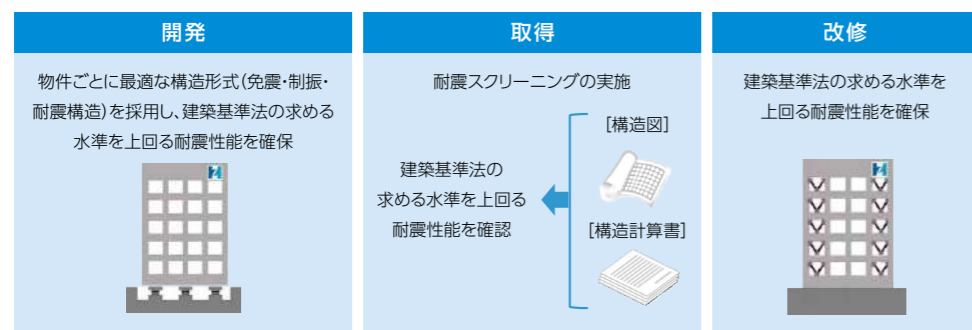


地震への対策 ～2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保～

入居されているお客さまが安心して社会活動を行っていただけるよう、建築物の耐震安全性確保に取り組むことが、当社の責務であると考えています。そこで建築基準法よりも厳しい社内耐震基準^{*1}を定め、当社が開発、建替を行うすべての建物に適用している

ほか、取得の際には耐震スクリーニングを実施しています。2029年までに全保有建物で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保する取り組み（売却・建替予定建物以外は2025年末完了予定）を推進しています。

物件の開発・取得・改修の際の取り組み



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

免震・制振構造の積極的採用

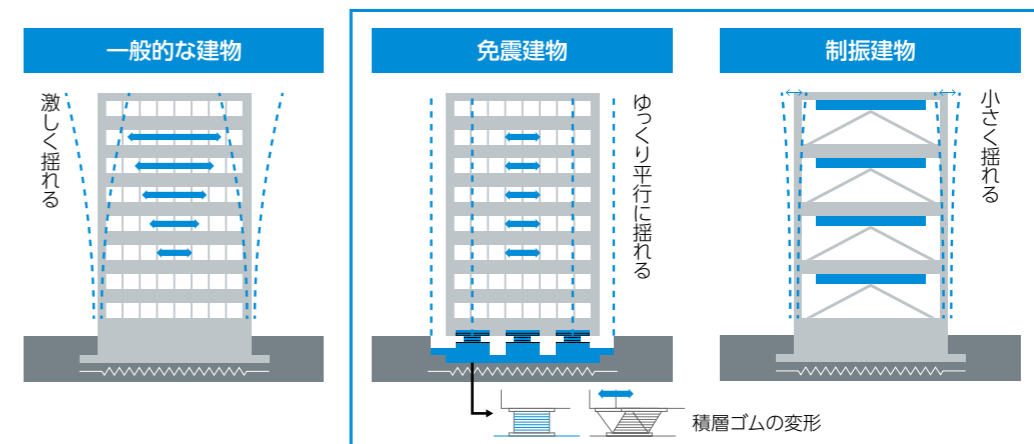
大規模な地震が発生しても人命・施設機能を守るため、当社では高い耐震性能を新築物件に課しています。高い耐震性能の確保のためには、免震構造ま

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

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。

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。



当社が積極的に採用

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建物全て^{*}について耐震診断
^{*} 建替のための取り壊しが確定している建築物等を除きます。

を実施し、耐震基準をみたと判断された建物の全てについて耐震補強工事を実施中です。

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、沈むという被害が生じました。当社保有建物と行政が発行している液状化マップを照らし合わせた結果、4物件

が液状化の可能性のある地盤に位置していましたが、これらの建物は全て敷地の地盤に応じた適切な建築基礎が計画されているため、液状化による当社建物への顕著な被害はないと考えられます。

水害への対策について

水害により電力設備等が損傷した場合、建物を利用する上で不可欠な電気の供給が長期にわたって停止するおそれがあります。保有建物のうち、受変電設備や自家発電設備を水没想定階に設置している建

物については現状を調査し、昨今の気候変動による局地的な豪雨による洪水や大地震時の津波に襲われる場合に備えて必要な浸水対策を実施しています。

富士山噴火を想定した降灰への対策について

富士山が噴火した場合、交通インフラの停止や電力を始めとするライフラインの寸断が発生する可能性があります。そのため、ハード面の対策として、火山灰が雨水排水管に侵入することを防ぐ装置の開

発と当社保有建物への導入、ソフト面の対策として、建物利用者の早期帰宅の促進や、降灰沈静後の迅速な復旧作業のための体制整備と必要な備品の配備等を実施しております。

ビジネスパートナーや地域社会との協働



基本的な考え方

企業として社会的責任を果たすために、ビジネスパートナーや地域社会との協働により、社会的課題の解決に取り組むとともに、永く価値を高めあえる関係構築に努めます。

お客さま満足度向上に向けた取り組み

当社が保有するオフィスビル・店舗・住居などはお客さまの社会活動の基盤となるため、お客さまに安心・快適をお届けするという理念のもと、絶えずクオリティの向上を目指しています。入居されている

お客さま（テナント）、そして建物を訪れる方など利用するお客さま全てに満足していただくため、きめ細かな品質管理・丁寧なメンテナンス・資産を守るセキュリティなど徹底してこだわっています。

● 顧客満足度調査の実施

当社保有物件に入居していただいているお客さま（テナント）に対して、年に1回、顧客満足度調査を実施しています。調査項目は建物のハード面・ソフト面のほか、お客さまが日頃から感じている点などについてご意見を伺っています。ご回答いただいた内容を確認し、そこからお客さまの潜在的なニーズを含めて把握し、その後の改善に活かしています。2023年の調査でも、満足度92.2%と、引き続き高い評価をい

ただきました。これは、計画的な設備メンテナンスや、お客さまからのご要望、ご意見に対して迅速に対処していることなどが評価されたものと考えられます。また、ご意見・ご要望があった事項につきましては、担当者から個別にご説明・対応を実施しました。

2023年 顧客満足度 **92.2%**

● 健康的で快適な空間提供への取り組み

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

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

取引先との連携

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

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

また、当社は災害発生時においては、ビル管理会

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

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

● 既存建物の省エネ化に向けての取り組み

気候変動対応はお客さまのエンゲージメントが重要と考え、脱炭素に向けての取り組みの一環として、お客さま（テナント）に省エネルギー協力を呼びかけるリーフレットを作成、配布しました。加えて、一部

のお客さまとは、個別面談を実施し、省エネ対応について対話を図っています。今後も、当社ではテナントの皆さまと連携して、省エネ化に向け取り組んでいきます。

社会貢献活動

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。

文化・芸術支援

● 女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催

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

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

2023年は、ヒューリック杯第3期白玲戦七番勝負が9月から10月にかけて開催され、4勝3敗で西山朋佳女流三冠が勝利し、「白玲」のタイトルを奪取しま

した。これにより、西山朋佳女流三冠は第1期以来となる「白玲」に復位しました。



●「ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛

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

第94期ヒューリック杯棋聖戦においては、藤井聡太棋聖がタイトルを防衛して4連覇を果たしました。



健康・医学、スポーツ支援

●日本パラバドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本パラバドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約を締結し、パラバドミントンへの支援を継続的に行っています。2017年からは、当社の保有する西葛西センタービル体育館（通称：ヒューリック西葛西体育館）を選手専用の練習用体育館として無償貸与しています。また、2023年11月に国立代々木競技場第一体育館で開催されたヒューリック・ダイハツ Japanパラバドミントン国際大会2023への特別協賛を行いました。



看板広告

地域活動

●夏祭りの開催・御神輿の寄贈

当社は2012年に日本橋大伝馬町へ本社を移転し、2013年より地域の方へのご挨拶を兼ねて、ヒューリック本社ビルで「ヒューリック大伝馬夏祭り」を毎年、開催しています。また、2017年には当社が所属する大伝馬町二之部町会へ御神輿等の寄贈を行いました。御神輿をお祭りで担ぐことにより、更なる地域の賑わい、活性化へつなげていきたいと考えています。



学術・研究支援

●第11回ヒューリック学生アイデアコンペ「誘う建築」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。2023年で11回目となるヒューリック学生アイデアコンペは、「誘う建築」をテーマに「新宿」を対象敷地として開催され、応募総数121点を受領しました。

ヒューリック本社で行われた2次審査では、学生たちの熱心なプレゼンテーションや審査委員との質疑応答が行われ、審査委員の議論を経て、最優秀賞2作品、優秀賞3作品、佳作5作品が決定しました。



●東京大学と社会連携講座を設立

当社は東京大学と「真にインクルーシブな自然体験学習システムの創成」をテーマに社会連携講座を2023年4月に設立しました。この講座は、情報通信技術を駆使することで、こども達の置かれている境遇や環境にかかわらず、遠隔地からでも主体感のある自然体験学習を可能とすることを目指します。同年8月には、新潟県妙高高原で自然体験学習イベント「自然に学ぶみんなの学校」を実施し、100名以上の小中学生が参加しました。オンラインの参加者は、メタバース空間で活動の様子を見てクイズ大会に参加したり、ボディアシアリング装置を使用することで、遠隔で石を持って観察する体験をしました。



主な社会貢献活動項目(2023年)

- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の主催
- 文部科学大臣杯小・中学校将棋団体戦への特別協賛
- 東京・将棋会館の移転
- 建設現場仮囲いに障がいのあるアーティストにより作成されたアート作品を展示
- 日本パラバドミントン連盟への支援
- 経団連自然保護基金への寄付
- 京都大学環境研究への助成
- 東京大学と社会連携講座を設立
- 学生アイデアコンペの実施
- 根津育英会への支援
- ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営
- 使用済切手寄贈
- ひとり親世帯への支援
- マッチングギフト
- 日本赤十字社への寄付
- 毎日新聞ふくしま支援への後援
- 新国立劇場運営財団への支援
- 事業所内保育所の地域開放
- 夏祭りの開催、御神輿への参加
- 従業員の社会貢献活動への補助
- 防災備蓄食料の寄贈
- 鳴戸相撲部屋後援会への支援
- 社会福祉法人日本介助犬協会への支援
- 植林活動
- 一般社団法人国立代々木競技場世界遺産登録推進協議会への寄付

＜従業員の社会貢献＞

- 日本赤十字社への寄付
- 一般社団法人日本ケアラー連盟への寄付
- 地域清掃活動 等

社会福祉支援

●社会福祉法人日本介助犬協会への支援

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

介助犬とは、盲導犬等と同じく、補助犬の種類の一つですが、障がい者の方を含め認知度の低さが大きな課題となっています。今後も当社では介助犬の普及に向けて支援を行っていきます。



●防災備蓄食料の寄贈

当社は本社ビルの防災備蓄食料の点検・入れ替えにあたり、これまで廃棄物として処理していた賞味期限が近づいた食品について、「認定NPO法人セカンドハーベスト・ジャパン」へ寄贈を行っています。今後も防災備蓄食料の寄贈を継続的に行っていきます。



人権の尊重

人権に対する考え方

当社は国連による「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、ヒューリック人権方針を定めています。また、人権の尊重に関しては、憲法、労働基準法、世界人権宣言などで定める全ての基本的人権を含みます。

ヒューリック人権方針(一部抜粋)

1. 国際人権基準の尊重
2. 適用範囲：全ての役職員及び取引先への本方針指示を期待
3. 人権デュー・デリジェンスの実施
4. 是正・救済
5. 人権に関する重点課題の見直し

重点課題

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

人権デュー・デリジェンスの実施

当社では、以下の通り、人権デュー・デリジェンスを実施しています。

① 人権リスクの評価

社内関係者によるステークホルダーに対する人権リスク評価並びにサステナビリティ部によるサプライヤー（施工会社等）に対する人権に関するアンケート・フィードバックを実施

② 苦情処理メカニズム体制の運営

社員及び取引先関係者が人権に関わる問題を通報・相談できる窓口を設置・運営

③ 取り組みの実効性評価を実施

①、②を踏まえて人権方針（重点課題）の適宜見直しや防止策・低減策の実効性評価を実施

ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成



基本的な考え方

多様な人材が能力を最大限に発揮できるよう、人材育成や組織体制の整備など適切な人材戦略を構築し、活力のある生産性の高い組織づくりを目指します。

ダイバーシティの推進

● 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 balan

ス向上やキャリア開発等をテーマとして定期的に活動を続けています。また、ダイバーシティ推進プロジェクトチームが本チームの責任者である社長とミーティングを実施し、社員の意見を直接伝えています。2023年は、より柔軟な職場環境づくりに関する議論等を行い、講演会を開催しました。

● 女性活躍の推進

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。また、経団連が呼びかける女性役員比率の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、当社は目標を達成しています。

女性管理職比率(2023年12月末時点)

18.3%

取締役・監査役に占める女性比率(2024年4月1日時点)

31.2%

障がい者雇用

当社は障がいのある方の雇用を推進しており、専用の事業所「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、指導育成経験を有する指導スタッフとともに主にダイレクトメールの発送などの業務を行っています。

障がい者雇用率(2023年6月1日時点、連結/単体)

2.74%/7.05%

高齢者雇用制度

高齢者雇用安定法に基づき、当社では、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歳まで継続雇用する制度です。継続雇用者にも時差出勤や半日休暇の制度を導入し、定年前の社員と同様に休暇・出勤制度を利用できる環境を整備しています。

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

ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスへの取り組み

社員が能力を最大限発揮できるよう、時差出勤制度や在宅勤務制度（育児・介護を理由とする社員を対象）等、多様な働き方の実現を目指しています。休暇の取得を積極的に推進し、長時間労働防止のために、業務効率化の推進・PC使用時間ログによる正確な労働時間管理等を実施しています。

また、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いれており、「育児・介護休暇の時間単位取得制度」等を導入しています。



※1 当年度の有給休暇取得日数を分子、当年度の付与日数を分母として算定。分子及び分母は前年度からの繰り越し分を含みません。
※2 対象年度の育児取得者数÷対象年度に育児取得対象期間を迎えた従業員数
※3 対象年度の育児取得者数÷対象年度に配偶者が出産した従業員数

次世代育成支援制度の一例

| | |
|-----------------|---|
| ジョブリターン制度 | 結婚・出産・育児・介護などで退職した社員を、退職時の処遇条件で再び受け入れる制度 |
| 出産祝い金 | 出産祝金を第一子につき10万円、第二子20万円、第三子以降一子につき100万円を支給 |
| 事業所内保育所 | ヒューリック本社ビル内に事業所内保育所を開設。保育所利用者はマイカー通勤可能 |
| こども休暇 | ・女性社員の妊娠判明時点から子が小学校3年生修了までの間の看護、保育所・学校等の用事(両親とも)で取得可能、時間単位の取得可能 |
| 次世代サポート(不妊治療)制度 | ・治療費から保険適用後の自己負担の金額の5割を補助 ・治療のために10日間特別休暇(有給)を取得可能、時間単位の取得可能 |
| ベビーシッター制度補助 | ・当社が法人契約を結んだ事業者のサービスを利用する際、入会金・年会費の全額補助、月額上限15,000円の補助等を実施 |
| 学童クラブ費用補助 | ・小学校3年生修了まで、月額上限5万円を補助 |

健康経営

社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、社員が生き生きと元気に働き続けるよう、健康経営を推進していきます。当社の健康経営への取り組みが評価され、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おこなっている健康経営優良法人制度において、当社は2019年から

6年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。健康経営の推進にあたっての重要事項(時間外労働の状況や健康診断実施状況等)は、社長を委員長とするリスク管理委員会にて報告され、必要に応じて対応を検討する体制となっています。

人材育成の推進

人的資本戦略

今後、労働人口が減少する日本において持続的に成長していくためには、限られた従業員数で高いパフォーマンスを発揮することが重要と考えます。当社は「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ること」を目標としています。生産性の高い組織づくりのために、採用、人材育成

に力を入れるとともに、多様なバックグラウンドやスキルをもった社員が活躍できる制度や環境整備に取り組んでいます。



※経常利益(単体)を従業員数(単体)で除した数値

採用・人材育成方針

環境変化に柔軟に対応できる組織を目指して、多様な人材を採用しています。新卒採用は男女半数を目標としています。上司による定期的な面談(2回以上/年)と人事部による面談(1回以上/年)等を通じて、社員が主体的にキャリアビジョンを描く機会を提供しています。

研修については、入社1～3年目や職位に応じた必修型研修のほかに、各自のキャリアパスに応じて選択型研修やe-learningを提供し、指名制による大学院や外部企業への派遣制度も設けています。また、各種の資格取得支援も推進しており、一級建築士、不動産鑑定士、弁護士、公認会計士などの専門性をもつ社員が多く在籍しています。



人材育成制度概要

| 新入社員～ (概ね30歳まで) | 中堅社員～ (概ね30歳以上) | 管理者～ |
|--|---------------------|-----------------|
| 資格取得支援制度 資格取得等に係る費用を原則全額会社負担(一級建築士、不動産鑑定士等) | | |
| 早期資格取得奨励制度 ・30歳までに複数の資格取得 ・計画的な目標設定 | 大学院への派遣 外部企業への派遣 | |
| 海外視察制度 | | |
| 教育配置期間 新入社員研修 財務会計基礎力強化 | 複数部署ローテーション | 部長代理研修 管理職研修 |
| 必要に応じた研修(随時) | | |
| トップセミナー ～中堅・若手社員と社長との懇親会～ | | |
| 英会話教室(週2回開催・費用会社負担)・eラーニング・自己啓発セミナー | | |

社内環境整備・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、社員同士の距離、経営トップと社員との距離が近く、社内コミュニケーションが取りやすいという特徴があります。

更に、年2回の「社長アンケート」や中堅・若手社員と社長との少人数の懇親会「トップセミナー」等を実施し、全社員が事業や働き方について直接社長へ提言できる機会を通じて継続的に職場環境を整えて

います。また、給与や各種フリンジベネフィットを通じて社員への還元を心掛けております。これにより社員が心身ともに健康を維持し、自己研鑽できる環境を整え、更なる会社の成長につながっていくという好循環を生み出しています。



ステークホルダーから信頼される ガバナンスの維持・向上



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くと考えています。

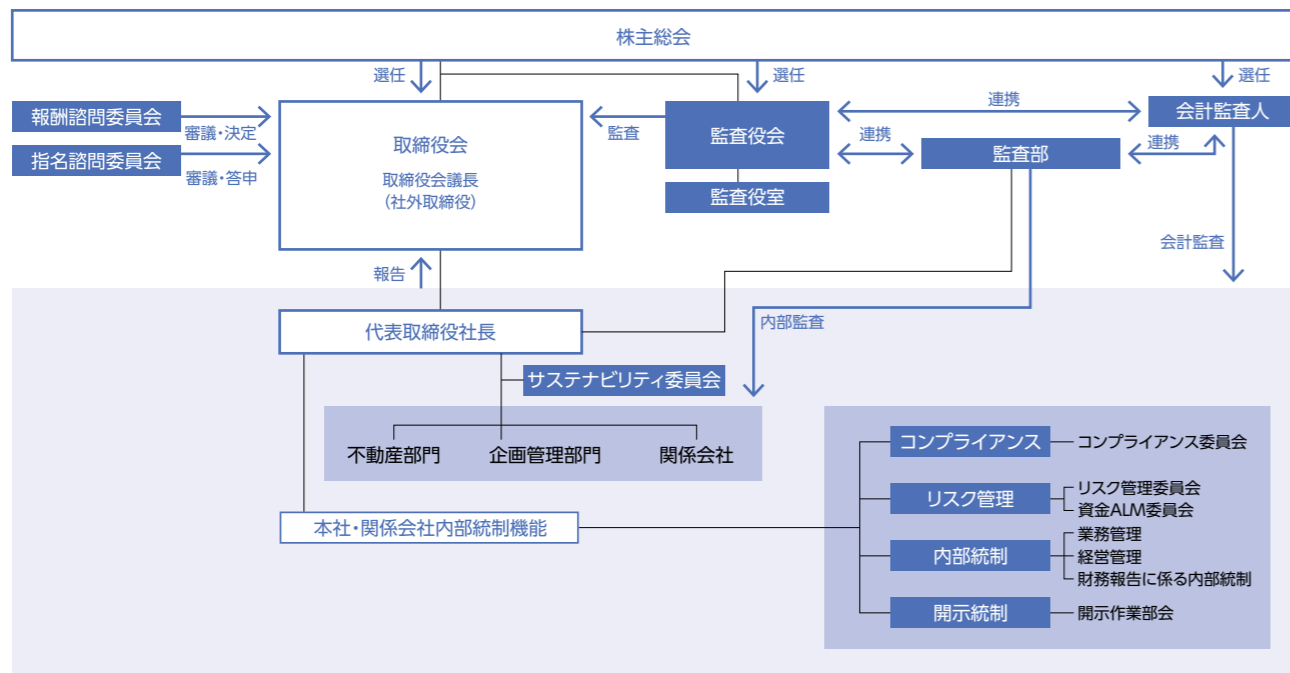
コーポレート・ガバナンス体制

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

株主総会で選任された取締役で構成される取締役会は、原則として毎月1回の定例開催に加え、必要がある場合は臨時に開催され、「取締役会規程」に基づ

き、法令及び定款に定められた事項ならびに業務執行に関する重要な事項を決議し、取締役及び取締役会によって選任され業務執行を担う執行役員の職務執行全般を監督しています。取締役会は取締役11名(うち社外取締役6名)で構成され、社外取締役が過半数を占め、社外取締役の全員が独立社外役員です。また、取締役会議長は社外取締役が務める体制となっています(2024年4月1日現在)。

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年4月1日現在)



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

しています。各委員会のメンバー全員が独立社外取締役です。

指名諮問委員会

取締役候補者・監査役候補者の指名に際し、審議、答申を行います。

【2023年度の活動状況及び具体的な検討内容】

- ・開催回数：2回
- ・検討内容：翌年の株主総会に諮る役員候補者の検討、役付取締役の昇任等及び取締役会議長に関する検討、業務執行取締役の適切性に関する検討、サクセッションプランの検討

報酬諮問委員会

取締役の具体的な報酬の決定に際し、株主総会で決議された額の範囲内で、審議、決定を行います。

【2023年度の活動状況及び具体的な検討内容】

- ・開催回数：3回
- ・検討内容：取締役各人の基本報酬の検討と決定、業務執行取締役各人の業績連動報酬の検討と決定、業績連動報酬の決定要素に関する検討

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、2024年4月1日現在、取締役会・監査役会

のメンバーは、男性11名、女性5名、取締役・監査役に占める女性比率は31.2%です。

| 役職名 | 氏名 | 取締役会 | 監査役会 | 指名諮問委員会 | 報酬諮問委員会 |
|---------------|--------|------|------|---------|---------|
| 代表取締役会長 | 西浦 三郎 | ○ | — | — | — |
| 代表取締役社長 | 前田 隆也 | ○ | — | — | — |
| 取締役副社長 | 小林 元 | ○ | — | — | — |
| 取締役副社長 | 中嶋 忠 | ○ | — | — | — |
| 取締役専務執行役員 | 原 広至 | ○ | — | — | — |
| 取締役(社外)取締役会議長 | 宮島 司 | ◎ | — | ◎ | ◎ |
| 取締役(社外) | 山田 秀雄 | ○ | — | ○ | ◎ |
| 取締役(社外) | 福島 敦子 | ○ | — | ○ | ◎ |
| 取締役(社外) | 辻 伸治 | ○ | — | ○ | ◎ |
| 取締役(社外) | 秋田 喜代美 | ○ | — | — | — |
| 取締役(社外) | 高橋 祐子 | ○ | — | — | — |
| 常勤監査役 | 岡本 雅弘 | — | ◎ | — | — |
| 常勤監査役 | 田中 美衣 | — | ○ | — | — |
| 監査役(社外) | 小林 伸行 | — | ○ | — | — |
| 監査役(社外) | 小池 徳子 | — | ○ | — | — |
| 監査役(社外) | 荒谷 雅夫 | — | ○ | — | — |

※ ◎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していただけの方であることに加え、様々な職歴・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方を選出しています。特に監査役候補者には、会計に造詣の深い点を考慮した候補者を1名以上選任するよう、努めています。

● 取締役候補者・監査役候補者の指名の手続き

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、独立社外取締役のみで構成される指名諮問委員会の審議を経て、取締役会へ答申することとしています。各候

補者の選任理由については、株主総会招集通知に記載することとしています。

取締役のスキル・マトリックス

中長期経営計画の実現に向け、必要と考える取締役のスキルを①企業経営②サステナビリティ・ESG③財務・会計④法務・コンプライアンス⑤リスクマネジメント⑥人事・労務・人材開発⑦不動産事業に

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

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

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

社外取締役・社外監査役

当社は東京証券取引所規程に則り、当社が定めた独立社外役員の独立性判断基準（当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにて開示）を充足した、独立

社外取締役・独立社外監査役を選任しています。社外取締役・社外監査役の専門性及び選任の理由は以下の通りです。

社外取締役

| 氏名 | 2023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 | 12回/12回(100%) | 慶應義塾大学名誉教授、弁護士、朝日大学大学院教授 | 学識経験者として幅広い実績と見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。 | ○ |
| 山田 秀雄 | 12回/12回(100%) | 山田・尾崎法律事務所代表弁護士 | 長年にわたり弁護士として活躍され、法律の専門家としての高い見識と弁護士会会長として組織を牽引した経験を有しており、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 | 12回/12回(100%) | ジャーナリスト、農林水産省林政審議会委員 | マスコミ業界で長年活躍され、豊富な経験を有しており、社会経済、環境、文化、ダイバーシティなど幅広い多様な視点を当社グループの経営に反映していただけたため。 | ○ |
| 辻 伸治 | 12回/12回(100%) | SOMPOホールディングス(株)顧問 | 大手損害保険会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。 | ○ |
| 秋田 喜代美 | 8回/9回*1(88%) | 東京大学名誉教授、学習院大学教授 | 大学教授、公益財団法人などの役員を歴任され、教育学に関わる高い専門性を有しており、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。 | ○ |
| 高橋 祐子 | 9回/9回*1(100%) | 高橋祐子公認会計士事務所 | 企業会計に関わる専門性及び大手広告代理店での経営者として豊富な経験を有しており、その知見を当社グループ経営に反映いただけたため。 | ○ |

社外監査役

| 氏名 | 2023年度出席状況 | | 職業・所属等 | 選任の理由 | 独立 役員 |
|---------|---------------|-----------------|------------------------|---|----------|
| | 取締役会 | 監査役会 | | | |
| 小林 伸行 | 12回/12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。 | ○ |
| 小池 徳子 | 9回/9回*1(100%) | 10回/10回*1(100%) | 公認会計士小池事務所 | 公認会計士として豊富な業務経験と専門的な見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。 | ○ |
| 荒谷 雅夫*2 | — | — | 明治安田生命保険(相)取締役(常勤監査委員) | 大手生命保険会社の経営陣として豊富な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。 | ○ |

*1 2023年3月23日就任後、2023年度中に開催された出席回数を記載しております。
*2 2024年3月26日就任

独立社外役員の独立性判断基準

1. 本人が現在または過去3年間に於いて、以下に掲げる者に該当しないこと

(1) 当社関係者

以下に定める要件を満たす者を当社関係者とする。

- ① 当社の業務執行者^{*1}が役員に就任している会社の業務執行者
- ② 直接・間接に10%以上の議決権を有する当社の大株主、またはその業務執行者
- ③ 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員

(2) 当社の主要な借入先^{*2}の業務執行者

(3) 当社の主要な取引先^{*3}の業務執行者

(4) 当社グループより、役員報酬以外に年間100万円を超える報酬を受領している者

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

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

(1) 当社グループの業務執行者

(2) 上記1.(1)～(5)に掲げる者

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

*1 業務執行者とは、業務執行取締役及び重要な使用人をいう。

*2 主要な借入先とは、連結総資産の2%を超える額の借入先をいう。

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

*4 一定額を超える寄付金とは、ある団体に対し、年間100万円または当該団体の直近総収入の2%のいずれか大きい額を超える寄付金をいう。

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を継続的に確保するため、年1回、自己評価を行っており、この評価をもとに取

締役員運営の適切な見直しを行っています。

評価内容

2023年度の取締役会の実効性に関する分析・評価を行った結果、全体の過半数をそれぞれ多様な専門性を有する社外役員が占め更に女性比率も3割に達し、かつ各役員が意見を述べやすい風土が醸成されており、適切なリスクテイクとリスク管理がなされていると評価されることから、ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

ただし、以下の点について、取締役会の継続的課

題として認識し取り組んでいくことを確認しました。

- 論点を明確にした資料の提示等、運営の効率化に引き続き取り組むとともに、ESGに関する議論や中長期的経営方針など重要議案の審議と議論を一層深めていく。
- 事業に関する各種リスクを幅広く提示し、リスクの分類・整理などを通じて適切なリスク判断を更に深めていく。

社外役員からは、「資料や議題の説明、運営は効率的でバランスがとれている。」「構成はダイバーシティが格段に進み多様性も確保されている。」「多様な発

言が受け入れられ様々な観点からの意見交換ができている。」等のご意見がありました。

監査体制と状況

当社は「監査役会設置会社」ですが、株主総会で選任された監査役5名(うち常勤監査役2名、社外監査役3名)が監査役会を構成しています。監査役監査では、監査役会で作成した監査基本方針、監査基本計画に基づき、取締役会のほか、必要に応じて社内の委員会や会議への出席、取締役・執行役員からの職務の執行状況の聴取、重要な書類・会計伝票の閲覧等により、取締役・執行役員及び各部門の業務遂行状況の監査を実施しています。また、監査役職務を補佐する組織として監査役室を設置しています。

独立した会計監査人としては、EY新日本有限責任

監査法人が、財務諸表監査と内部統制監査を実施しています。

内部監査については、各業務ラインから独立した監査部が当社及び当社グループ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、課題解決のための助言・指導・是正勧告を実施します。また、監査部が実施した当社及び当社グループ会社の内部監査の結果は、四半期毎に取締役会に報告されています。

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

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は職位・職責の重みを考慮して決められた基本報酬(固定報酬)と、会社業績や会社業績への貢献度をもとに決定される業績連動報酬で構成しております。

業績連動報酬の一部については、株主の立場・目線で、会社の持続的成長と企業価値向上に向け業務執行に取り組んでいくためのインセンティブとする目

的で、第86期定時株主総会での決議を経て、株式報酬制度を導入しております。

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

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

● 役員の報酬等に関する株主総会の決議内容、具体的な報酬の決定等

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

取締役(社外取締役を除く)の株式報酬につきましては、第94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400,000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。

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

● 業績連動報酬について

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、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%を目標としています。業績連動報酬に係る指標については、前年度の連結経常利益増減率を採用しています。当社の業績を端的に表すのは支払利息等の営業外損益を考慮したのちの経常利益であり、株主価値の中長期的な持続的向上を表すものでもあ

ると考えられることから、その増減率を採用するに至っています。

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

役員の報酬等

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | | 対象となる 役員の員数 (人) |
|---------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|-----------------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 (株式報酬) | 業績連動報酬 (賞与) | 左記のうち、 非金銭報酬等 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 1,098 | 509 | 294 | 294 | 294 | 6 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 72 | 72 | - | - | - | 3 |
| 社外役員 | 148 | 148 | - | - | - | 9 |

※1 株式報酬は、業績連動型株式報酬制度として、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額であります。
 ※2 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬(株式報酬)294百万円であります。

リスクマネジメント

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

リスク管理体制

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

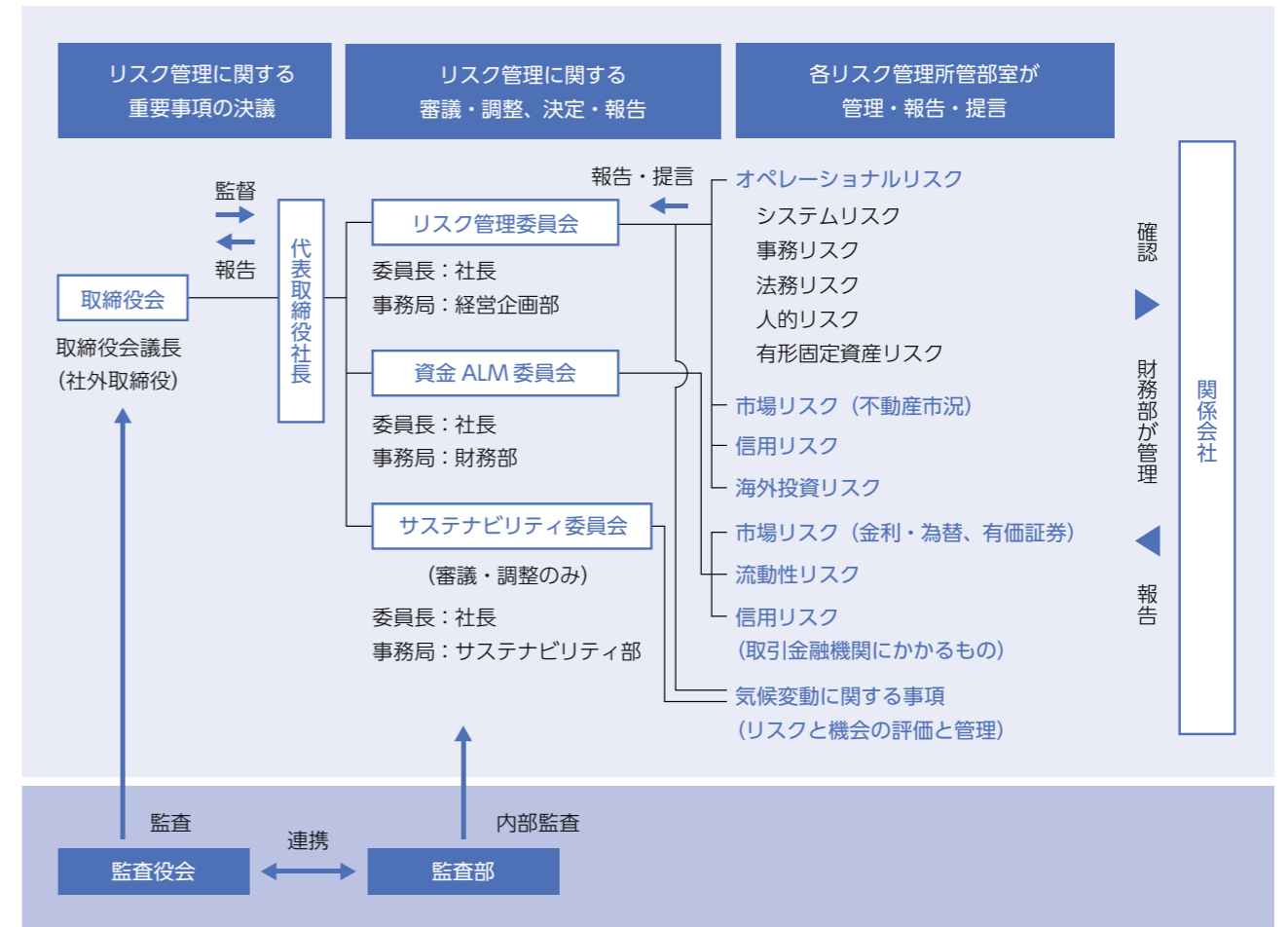
て決議します。また、当社の関係会社についても、リスク管理の正確かつ的確な報告を求めて適切なリスク管理を実施していることを確認するなど、取締役会は当社のリスク管理を監督しています。

更に、監査部が定期的に内部監査を行い、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。

2023年は、金利や有価証券などの市場リスクをきめ細かくモニタリングするため、資金ALM委員会は、毎月の定期開催に加え臨時で4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

2024年4月1日現在



緊急事態に備えた事業継続への取り組み(BCP)

緊急事態が発生した場合に、当社の役職員やその家族、会社の施設等への被害を最小限にとどめつつ、事業活動の重要な機能を継続させるための体制と方法を「事業継続基本計画」に定めた上で具体的な対応手順を示す「BCPマニュアル」を作成し、その内容を役職員に周知・徹底しています。また年1回以上の災害対策訓練を通じて緊急事態対策本部の設営、安否確認システムの運用確認、通信・情報収集の訓練などを実施するとともに、役職員に対する事業継続の重要性、災害対策に関する行動基準の再確認などを

行っています。更に訓練で認識された課題について分析・評価を行い、それらを反映して「BCPマニュアル」を改定することで、より実践的なBCP体制の構築に努めています。

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及び、運営・管理等ソフト面で様々な対策を講じ、適宜見直しを行っています。

コンプライアンス

基本的な
考え方

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

コンプライアンスの推進体制

当社は、「コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行する」ことを基本方針としており、コンプライアンスに関する事項を当社と当社グループ会社共通の「コンプライアンス・マニュアル」に定めています。コンプライアンスの管理体制については、取締役会を頂点として、全社的な体制を構築しています。コンプライアンス委員会では情報管理を含めたコンプライアンスの遵守・徹底状況やコンプライアンス・プログラムの実施状況の確認を通じてコンプライアンスリスクの評価と管理を実施しています。また、それらは定期的に取り締り委員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、2023年度のコンプライアンス違反は0件で、法令違反や罰金の支払い等も発生していません。

コンプライアンス・マニュアル

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

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

コンプライアンス研修の実施

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・マニュアルに則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・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感じる場合、社内もしくは社外のコンプライアンス・ホットラインに匿名で直接通報することができます。コンプライアンス・ホットラインは、当社の役職員に加え、退職者、当社の取引先の社員等が関わった事案も対象となり、各種ハラスメント等、多岐にわたる事項の通報が可能です。通報を受けた場合、通報者の保護に細心の配慮をしつつ、事実調査を行い、速やかに対応します。

情報セキュリティマネジメント

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

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

株主・投資家への取り組み

基本的な
考え方

適時、適切な情報開示に努めるとともに、決算説明会や国内外の機関投資家とのミーティング等を積極的に行い、多様な相互コミュニケーションを図っています。

情報開示方針

ディスクロージャーポリシーに基づき、株主・投資家の皆さまの投資判断に資する公平かつ適時、正確な情報開示を目指しています。

情報開示にあたっては、関係法令等を遵守するとともに当社の事業活動をご理解いただくために経営戦略や財務情報等を積極的に開示していきます。

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）。



株主優待

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

※ 2025年12月31日基準日より、株主優待制度を一部変更いたします。詳しくは、当社ホームページに掲載している「株主優待制度の一部変更に関するお知らせ（2023年8月29日付）」をご覧ください。

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。中期経営計画（2023～2025年）では、連結配当性向を40%以上とすることを目標としております。

投資家への説明会の実施

当社は株主・投資家の皆さまに深く当社をご理解いただけるように努めています。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、国内外の機関投資家に対し「ワン・オン・ワン・ミーティング」を多数実施するなど積極的なIR活動を展開しています。


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、情報を公開しています。2023年は、日興アイ・アール株式会社の「2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合部門最優秀サイト」、Gómez IRサイトランキングでは、「IRサイト総合ランキング銀賞」を受賞しました。




役員一覧 (2024年4月1日現在)

取締役




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

代表取締役会長
西浦 三郎



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

取締役副社長
小林 元




1988年 4月 (株)富士銀行入行
2012年 4月 (株)みずほ銀行 上野支店支店長兼上野第一部長
2015年 5月 ヒューリック(株) 不動産統括担当部長
2017年 8月 同 不動産統括部長
2019年 4月 同 執行役員不動産統括部長
2021年 4月 同 常務執行役員不動産統括部長
2023年 1月 同 常務執行役員経営企画部長兼人事部長
2024年 3月 同 取締役専務執行役員 経営企画部長兼人事部長
2024年 4月 同 取締役専務執行役員経営企画部長(現任)

取締役
専務執行役員
原 広至



1984年 4月 弁護士登録
1998年 5月 太洋化学工業(株) 社外監査役(現任)
2004年 6月 (株)サトー 社外取締役
2006年 3月 ライオン(株) 社外取締役
2007年 6月 石井食品(株) 社外監査役(株)ミクニ 社外監査役
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2011年 3月 (株)西武ライオンズ 社外監査役
2014年 4月 第二東京弁護士会 会長
日本弁護士連合会副会長
2015年 6月 サトーホールディングス(株) 社外取締役(現任)
(公財)橋本記念財団 理事長(現任)
2016年 6月 (株)ミクニ 社外取締役(現任)
2023年 6月 吉本興業ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)

社外取締役
山田 秀雄



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

代表取締役社長
前田 隆也



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
2024年 3月 同 取締役副社長(現任)

取締役副社長
中嶋 忠




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
2014年 6月 大日本印刷(株) 社外取締役(現任)
(株)ミクニ 社外監査役(現任)
2015年 6月 三井住友海上火災保険(株) 社外取締役
2015年 10月 (学)田園調布学園 評議員
2016年 4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)
朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)
2018年 6月 (株)ダイフク 社外監査役(現任)
2021年 7月 (一社)日本共済協会審査委員会委員(現任)
2024年 3月 ヒューリック(株)社外取締役 取締役会議長(現任)

社外取締役
取締役会議長
宮島 司



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
2006年 12月 パナソニック(株) (現 パナソニックホールディングス(株)) 経営アドバイザー
2012年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2015年 6月 名古屋鉄道(株) 社外取締役(現任)
カルビー(株) 社外取締役(現任)
2017年 10月 (公財)リそな未来財団 理事(現任)
2020年 3月 農林水産省林政審議会委員(現任)
2022年 2月 キューピー(株) 社外取締役(現任)

社外取締役
福島 敦子



1979年 4月 安田火災海上保険(株)入社
2009年 4月 (株)損害保険ジャパン 常務執行役員
2011年 6月 NKSホールディングス(株)(現SOMPOホールディングス(株)) 取締役常務執行役員
同 代表取締役副社長執行役員
2014年 4月 SOMPOホールディングス(株) グループCFO
代表取締役副社長執行役員
2017年 4月 SOMPOホールディングス(株) グループCFO
代表取締役副社長執行役員
2019年 6月 同 グループCOO 取締役代表執行役員副社長
2022年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2022年 4月 SOMPOホールディングス(株) 取締役
同 顧問(現任)


社外取締役
辻 伸治



1992年 10月 センチュリー監査法人(現有限責任あざ監査法人) 入所
1996年 4月 公認会計士登録
2001年 2月 (株)電通入社
2010年 4月 同 グローバル事業統括局経営管理部長
2014年 8月 同 経営企画局グローバル・ファイナンス部長
2017年 1月 同 経理局局長
2020年 1月 (株)電通グループ 執行役員
2021年 7月 高橋祐子公認会計士事務所開設
2022年 1月 17LIVE(株) 社外監査役(現任)
2022年 3月 (株)電通グループ 取締役(非業務執行)
2023年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2023年 6月 マイクロ波化学(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役
高橋 祐子

監査役



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
(株)東京ソール 社外取締役監査等委員(現任)

常勤監査役
岡本 雅弘



1991年 3月 公認会計士登録
1995年 12月 小林公認会計士事務所開設
2005年 3月 税理士登録
2007年 4月 (独)国立環境研究所 監事
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
2010年 4月 名古屋商科大学大学院教授(現任)
2011年 10月 (独)日本芸術文化振興会 監事
2017年 7月 (独)労働政策研究・研修機構 監事
2017年 10月 東京地方裁判所 専門委員(現任)
2019年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長(現任)
2022年 7月 日本公認会計士協会 理事(現任)
2023年 4月 国立大学法人信州大学経済学部非常勤講師

社外監査役
小林 伸行



1983年 4月 明治生命保険(相)(現 明治安田生命保険(相))入社
2015年 4月 明治安田生命保険(相) 常務執行役員
2017年 4月 同 専務執行役員
2019年 6月 (株)山口銀行 社外取締役監査等委員(非常勤)(現任)
2019年 7月 明治安田生命保険(相) 取締役 執行役員副社長 資産運用部門長
2021年 4月 同 取締役 執行役員副社長 資産運用管理執行役員
2022年 4月 同 取締役 代表執行役員副社長 資産運用管理執行役員
2024年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
2024年 4月 明治安田生命保険(相) 取締役(常勤監査委員)(現任)

社外監査役
荒谷 雅夫




1980年 4月 (株)富士銀行入行
2004年 4月 東京大学大学院教育学研究科教授
2005年 4月 放送大学客員教授
2015年 7月 東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター初代センター長
2018年 4月 東京大学大学院教育学研究科研究科長、同教育学部長
2021年 4月 学習院大学文学部教育学科教授(現任)
2021年 6月 東京大学名誉教授(現任)
2023年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2023年 4月 こども家庭庁こども家庭審議会会長(現任)
文部科学省中央教育審議会教員養成部会長(現任)
2023年 10月 文部科学省中央教育審議会教育課程部会副会長(現任)

社外取締役
秋田 喜代美



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

常勤監査役
田中 美衣



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

社外監査役
小池 徳子

執行役員

| | | |
|--------|--------|-------|
| 副社長 | 常務執行役員 | |
| 屋嘉比 康樹 | 野口 和宏 | 梅田 康 |
| | 森川 幹夫 | 黒部 三樹 |
| | 長塚 嘉一 | 西川 嘉人 |

| | | |
|-------|---------|-------|
| 執行役員 | | |
| 太田 謙 | 牟田中東 裕二 | 飯島 弘行 |
| 成瀬 麻弓 | 吉永 景子 | 木下 裕弘 |

取締役会議長メッセージ



社外取締役 取締役会議長
宮島 司

止まることを知らないヒューリックの企業統治

ヒューリックの企業統治向上への取り組みは、2015年6月の「コーポレートガバナンス・コード」よりはるか前から独自の意図をもって始められていました。すなわち、ヒューリックは 2008年に東証一部に直接上場を果たしますが、その段階からすでに東証一部上場企業としての強い自覚をもっており、当時は法的には要求されていなかった社外取締役を2名選任しました。そして、4名の社外役員からなる経営アドバイザリー委員会が一定の取引や人事に関する説明を受け、これらに関する助言・監視を行うという体制をとっていました。また、多様性という意味でも、他社と比べて女性比率が高い社員構成を意識し、コーポレートガバナンス・コード策定より前の2012年には女性社外取締役1名を選任するなど、会社の実態に適合する経営体制を志向していました。世の中がコーポレートガバナンス・コードの発出によって初めて企業統治を意識する前から、社外役員の重要性や多様性を考え経営に反映させていたことから、事業展開における先進性・スピード感と同様、企業統治の面でもかなりの先進性をもって対処していたと評価することができます。

このことが一層明瞭になるのは 2022年以降です。ここからは、ヒューリックの真骨頂ともいえるスピード感が企業統治体制改革の面でも発揮されてきます。従来、取締役会議長は代表取締役社長が務めていましたが、これを非業務執行取締役が担う体制に変更し、さらに取締役会付議基準を見直し執行側に大幅な権限移譲をするなどして、取締役会のモニタリングボードとしての機能の強化を図りました。取締役会の機能がそこに求められている指名委員会等設置会社ではみられる体制ですが、従来型の監査役会設置会社でのこのような体制の採用は極めて珍しいものといえます。ヒューリックの企業統治の深化はここに止まりません。2023年には、女性の社外取締役が2名増員され、社外取締役比率が5割となりモニタリングモデル型ボードへとさらに歩を進めました。また新たに女性監査役が社内・社外から1名ずつ選任され、取締役・監査役に占める女性比率は3割に達することとなり、多様性の充実も図られることになりました。

そして、2024年、社外取締役である私を取締役会議長の職に就けることにより、企業統治のさらなる深化を目指そうとしています。経営陣にとっては、社外取締役が議長となることにより、今までのような取締役会運営はし難くなるという意味では不自由な体制への転換となるものと思われませんが、株主や社員を含めたすべてのステークホルダーへのより豊かな還元を追求し、世の中の動向に対し常に一歩先を行くというヒューリックの目指す姿からすれば、むしろ当然の歩みであったのかもしれない。

議事進行に当たり、どこへも偏ることが許されない議長としての立場、同時に株主を中心とするステークホルダーを代表する社外取締役としての立場、その相克の中で職責を全うすることの困難さはおそらく想像をはるかに超えるものではないかと考えています。ただ、上場以来、社外取締役としてヒューリックと共に歩んできた者であるからこそ、そのあり方行くべき方向までを知る立場にあるのであり、そのような長い経験を活かしながら、さらなるヒューリックの発展に少しでも寄与することができるよう努力を重ねるつもりです。

社外役員メッセージ



社外取締役
高橋 祐子

企業会計に関わる専門性及び大手広告代理店での経営者として豊富な経験を有する。2023年より当社社外取締役。

今日の企業経営は日々複雑さと不確実性が増しており、これまで経験したことのないような課題を次々とつきつけられています。このようにいつ「平時」が「有事」に変わっても不思議ではない時代において、企業のガバナンスは益々その真価が問われていると言えます。このような時代だからこそ、取締役会では日頃から重要な経営課題やリスクについて様々な視点から忌憚なく意見交換をし、会社の方針や考え方を確認しておくことが非常に重要だと感じています。現在、ヒューリックの取締役会は多様なバックグラウンドや専門性をもつメンバーで構成され、ESGを含めた多

岐にわたる経営課題について、率直で活発な議論がなされていると感じています。

社外役員と執行責任者との関係は「和して同ぜず」が基本ですが、目指すゴールは「会社の持続的な成長を通してステークホルダーと社会の利益に資すること」です。社外役員の役割は、執行責任者の考える戦略やその戦略の実行が間違っていないことを確認しながら、多様な知見を結集して「新たな知」を提供し、ヒューリックの持続的な成長に寄与することだと思っています。また社内にいるとどうしても気づきにくいこと、例えば、組織カルチャーなどは問題があっても中にいると気づきにくい、外からみるとよくわかるということもあります。社外の目としての感度を高めて、適切な気づきを与えることも役割の1つだと考えています。

私自身不動産事業という新しい知に向き合っていますが、持続可能で豊かな社会を構築していく上でも大変重要な意味をもち、ダイナミズムのある仕事であると改めて感じています。このような事業に関わることができ大変嬉しく思うと同時に、社外取締役として、ヒューリックの成長に貢献していけるよう責任を果たしていきたいと思っています。



社外監査役
小池 徳子

公認会計士として豊富な業務経験と専門的な見識を有する。2023年より当社社外監査役。

ヒューリックは上場以降コーポレート・ガバナンスの強化に努め、現在は取締役会・監査役会ともに過半数が社外となり、取締役会議長にも社外取締役が選任されました。社外役員(取締役および監査役)は経営経験者や大学教授など各専門分野に精通しており、取締役会では多角的な視点に基づいた意見交換がなされています。監査役会では会計監査を担う監査法人、内部統制監査を担う監査部と連携することで実効性を高めています。

取締役・監査役16名のうち女性が5名と30%を占め、多様性も兼ね備えています。女性役員のうち1名は社内からの登用であり、執行役員にも優秀な女性たちがいることから、先進的にダイバーシティ推進に取り組んできた成果が現れ始め

ていると言えます。

社外監査役としての役割は独立した立場で公正かつ客観的に業務監査および会計監査を行うことですが、同時に会社と一緒に企業価値の向上を目指すことも大切です。監査(Audit)の語源はラテン語の「auditus」で、オーディオ(audio)と同じく「聴くこと」に由来しています。まずは話をよく聴き、別の視点とアプローチで検討することにより、建設的な「気づき」を提言することができるよう努力し続けたいと思います。

ヒューリックの成長は優秀な人材と安定的で健全な財務基盤に支えられた営業活動によりステークホルダーからの信頼を獲得したことで成し得ています。近年は環境対応について高い目標を掲げ、再生可能エネルギーへの転換や廃棄物削減等サステナブルな社会への取り組みも進めています。

今後も従来の活動を進めるとともに、長期的な環境変化や短期的な経済状況の変化に対応するため必要なリスクテイクを行い、ヒューリックならできること、ヒューリックにしかできないことに挑戦し、しなやかに成長し続けることを期待しております。

財務データ

財務分析

経営成績

(営業収益)

2023年度の営業収益は、446,383百万円となり、対前期比で77,040百万円減少いたしました。これは、2022年度及び2023年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上也順調に推移したことによるものであります。

(営業利益)

2023年度の営業利益は、146,178百万円となり、対前期比で20,031百万円増加いたしました。これは、物件の竣工、取得によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上総利益が増加したことによるものであります。

(経常利益)

2023年度の経常利益は、137,437百万円となり、対前期比で14,214百万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、賃貸解約関係収入の減少により営業外収益が減少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)

2023年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、94,625百万円となり、対前期比で15,474百万円増加いたしました。これは、上記経常利益の増加に加え、受取補償金の増加により特別利益が増加したこと、建替に関連する費用の減少により特別損失が減少したこと及び税金費用が増加したことによるものであります。

各セグメントの業績は、次の通りであります。

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

(不動産事業)

当社グループの中核事業は、東京23区を中心に、約250件(販売用不動産除く)の賃貸物件・賃貸可能面積約138万m²を活用した不動産賃貸事業であります。環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、継続的な物件の入れ替えや耐震・環境配慮に優れた開発・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、開発・建替、バリューアッド物件のパイプラインを充実させ、出口戦略の多様化により、安定的・継続的な開発利益と運用報酬の獲得にも取り組んでおります。

2023年度の新規物件(固定資産)の取得につきましては、島忠府中店(東京都府中市)、ROOM DECO 幕張新都心店(千葉県千葉市)、ヒューリック渋谷美竹通りビル(東京都渋谷区)、ユニデン八丁堀ビル(東京都中央区)、ヒューリック銀座7丁目ビル(一部)(東京都中央区)、オリナスモール・オリナスコア(東京都墨田区)及びブランドスケープ池袋(底地)(東京都豊島区)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、(仮称)南橋本開発計画(相模原市中央区)の開発用地を取得したほか、(仮称)千駄ヶ谷センタービル建替計画(東京都渋谷区)、(仮称)福岡ビル建替計画(福岡市中央区)、(仮称)三郷物流開発計画(I期)(埼玉県三郷市)、(仮称)銀座ビル建替計画(東京都中央区)、(仮称)札幌建替計画(2期工事)(札幌市中央区)、(仮称)心斎橋開発計画(大阪市中央区)、(仮称)三郷物流開発計

画(II期)(埼玉県三郷市)、銀座コア(東京都中央区)及び(仮称)新宿318開発計画(東京都新宿区)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、ヒューリック錦糸町コラボアリー(東京都墨田区)が1月に竣工したほか、東京都と渋谷区実施の「都市再生ステップアップ・プロジェクト(渋谷地区)渋谷一丁目地区共同開発事業」などが順調に進行しております。

販売用不動産につきましては、ヒューリック秋葉原中央通りビル(東京都千代田区)、相模原底地(一部)(相模原市中央区)及びヒューリック新宿五丁目ビル(東京都新宿区)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、2022年度及び2023年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入は安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上也順調に推移したことなどから、2023年度の営業収益は408,599百万円(前期比△84,543百万円、17.1%減)、営業利益は154,432百万円(前期比14,652百万円、10.4%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しております。

この結果、当セグメントにおける営業収益は3,646百万円(前期比30百万円、0.8%増)、営業利益は1,087百万円(前期比47百万円、4.5%増)となりました。

(ホテル・旅館事業)

ホテル・旅館事業におきましては、連結子会社であるヒューリックホテルマネジメント株式会社は「THE GATE HOTEL」シリーズ及び「ビューホテル」シリーズ、ヒューリックふふ株式会社は「ふふ」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。

2023年度においては、コロナの5類移行以降、国内・インバウンドとも好調に推移し、稼働・客室単価とも高水準を維持しております。

この結果、当セグメントにおける営業収益は37,351百万円(前期比9,716百万円、35.1%増)、営業利益は1,026百万円(前年同期は営業損失5,099百万円)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6,550百万円(前期比△1,076百万円、14.1%減)、営業利益は511百万円(前期比△96百万円、15.8%減)となりました。

上げに取り組んでおります。

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み上げを実現するために、スポンサーとしてのサポートやバックアップにも努めております。

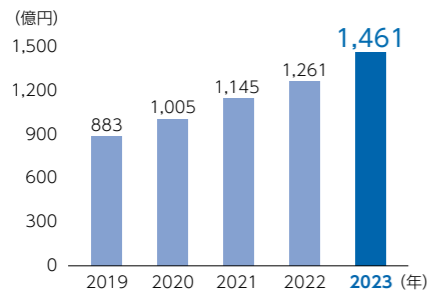
主な項目の増減は以下の通りであります。

財政状態

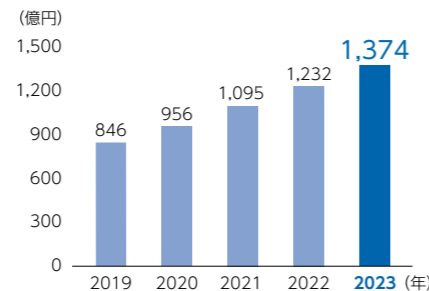
(資産)

2023年度末の資産合計は、2,480,472百万円となり、対前期末比160,135百万円増加いたしました。当社グループにおきましては、環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、継続的な物件の入れ替えや耐震・環境配慮に優れた開発・建替の加速による優良アセットの積み

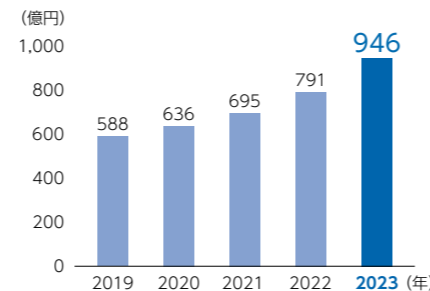
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益

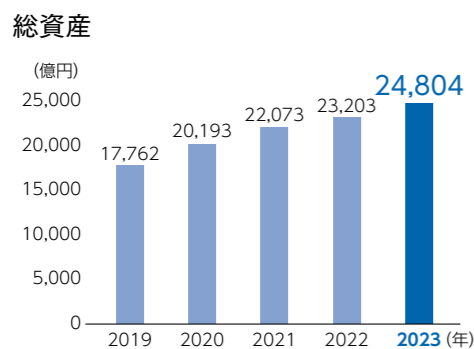


・現金及び預金 55,521百万円減少
 ・販売用不動産 172,319百万円増加
(固定資産からの振替、物件の取得及び売却等)

(負債)

2023年度末の負債合計は、1,711,172百万円となり、対前期末比77,988百万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1,034,029百万円となっておりますが、このうち特別目的会社 (SPC) のノンリコースローンが31,144百万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。

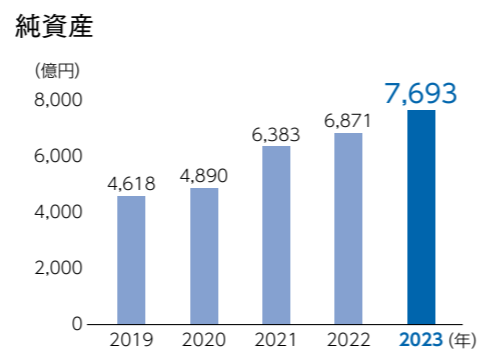


・土地 58,103百万円減少
(物件の取得及び販売用不動産への振替等)
 ・投資有価証券 43,757百万円増加
(投資有価証券の取得、売却及び有価証券の含み益の増加等)

(純資産)

2023年度末の純資産合計は、769,300百万円となり、対前期末比82,146百万円増加いたしました。このうち株主資本合計は、706,794百万円となり、対前期末比で60,324百万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、58,862百万円となり、対前期末比で18,603百万円増加いたしました。これは主に、有価証券の含み益が26,742百万円増加したことによるその他有価証券評価差額金の増加によるものであります。



キャッシュ・フロー

2023年度における現金及び現金同等物は、営業活動により270,819百万円増加し、投資活動により298,330百万円減少し、財務活動において28,024百万円減少し、2023年度末には82,763百万円となりました。

2023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270,819百万円の収入(前期比4,710百万円)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136,698百万円、減価償却費が16,307百万円、棚卸資産の減

少額が145,984百万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298,330百万円の支出(前期比△47,005百万円)となりました。これは主に、環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、物件の入れ替えや開発・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28,024百万円の支出(前期比△39,465百万円)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)

| | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| 賃貸等不動産 | | |
| 連結貸借対照表計上額 | | |
| 期首残高 | 1,376,282 | 1,448,145 |
| 期中増減額 | 71,863 | △57,689 |
| 期末残高 | 1,448,145 | 1,390,455 |
| 期末時価 | 1,753,289 | 1,705,239 |
| 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 | 131,821 | 134,571 |
| 期中増減額 | 2,749 | 15,012 |
| 期末残高 | 134,571 | 149,583 |
| 期末時価 | 205,259 | 219,746 |

- (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、2022年度の主な増減額は、不動産の取得(275,842百万円)による増加、販売用不動産への振替(151,075百万円)による減少等であります。2023年度の主な増減額は、不動産の取得(284,909百万円)による増加、販売用不動産への振替(313,494百万円)による減少等であります。
 3. 期末の時価は、主要な物件については「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額、その他の主な物件については適切に市場価格を反映していると考えられる指標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)

| | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------------------------|--------|--------|
| 賃貸等不動産 | | |
| 賃貸収益 | 67,710 | 66,414 |
| 賃貸費用 | 29,772 | 29,475 |
| 差額 | 37,937 | 36,939 |
| その他損益(△は損失) | △3,285 | 2,150 |
| 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 | 4,065 | 4,609 |
| 賃貸費用 | 5,015 | 5,058 |
| 差額 | △950 | △448 |
| その他損益(△は損失) | △1,286 | △2,148 |

- (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、2022年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。2023年度は、「特別利益」に計上している受取補償金等、「特別損失」に計上している減損損失、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

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度*1 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度*2 | 2023年度 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 営業収益 (百万円) | 108,444 | 212,791 | 169,956 | 215,780 | 289,618 | 287,513 | 357,272 | 339,645 | 447,077 | 523,424 | 446,383 |
| 【セグメントごとの金額】*3 | | | | | | | | | | | |
| 不動産事業 (百万円) | 95,726 | 199,910 | 137,544 | 182,883 | 258,597 | 256,322 | 332,564 | 311,695 | 422,340 | 487,627 | 401,428 |
| 保険事業 (百万円) | 2,631 | 2,886 | 3,260 | 3,191 | 3,479 | 4,056 | 2,989 | 2,966 | 3,159 | 3,616 | 3,646 |
| ホテル・旅館事業 (百万円) | — | — | — | — | — | — | 16,402 | 17,653 | 16,349 | 27,332 | 37,127 |
| 人材関連事業 (百万円) | — | — | 19,094 | 19,023 | 18,620 | 17,955 | — | — | — | — | — |
| その他 (百万円) | 10,087 | 9,994 | 10,057 | 10,681 | 8,921 | 9,178 | 5,315 | 7,330 | 5,229 | 4,847 | 4,182 |
| 営業利益 (百万円) | 29,114 | 36,032 | 42,002 | 53,377 | 64,249 | 75,564 | 88,353 | 100,596 | 114,507 | 126,147 | 146,178 |
| 【セグメントごとの金額】 | | | | | | | | | | | |
| 会計年度 | | | | | | | | | | | |
| 不動産事業 (百万円) | 31,448 | 38,519 | 44,185 | 57,353 | 69,208 | 81,065 | 95,711 | 115,374 | 131,245 | 139,779 | 154,432 |
| 保険事業 (百万円) | 631 | 747 | 987 | 898 | 1,077 | 1,596 | 619 | 667 | 792 | 1,040 | 1,087 |
| ホテル・旅館事業 (百万円) | — | — | — | — | — | — | △0 | △7,492 | △7,995 | △5,099 | 1,026 |
| 人材関連事業 (百万円) | — | — | 515 | 353 | 335 | 360 | — | — | — | — | — |
| その他 (百万円) | 655 | 696 | 822 | 911 | 790 | 356 | 597 | 1,157 | 809 | 607 | 511 |
| 消去又は全社 (百万円) | △ 3,620 | △ 3,929 | △ 4,507 | △ 6,140 | △ 7,162 | △ 7,814 | △ 8,574 | △9,110 | △10,344 | △10,180 | △10,878 |
| 経常利益 (百万円) | 25,983 | 34,314 | 42,534 | 51,432 | 61,870 | 72,530 | 84,645 | 95,627 | 109,581 | 123,222 | 137,437 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 15,970 | 22,352 | 33,628 | 34,897 | 42,402 | 49,515 | 58,805 | 63,619 | 69,564 | 79,150 | 94,625 |
| 設備投資額 (百万円) | 66,802 | 92,396 | 288,720 | 107,140 | 198,260 | 256,037 | 381,623 | 327,144 | 212,917 | 293,644 | 301,615 |
| 減価償却費 (百万円) | 6,873 | 7,411 | 8,929 | 11,299 | 11,736 | 11,942 | 14,172 | 15,866 | 15,939 | 16,253 | 16,307 |
| 会計年度末 | | | | | | | | | | | |
| 総資産 (百万円) | 720,344 | 773,401 | 1,091,266 | 1,133,994 | 1,352,137 | 1,525,979 | 1,776,272 | 2,019,336 | 2,207,325 | 2,320,337 | 2,480,472 |
| 流動資産 (百万円) | 123,371 | 86,188 | 160,261 | 128,007 | 164,913 | 187,404 | 183,941 | 248,290 | 328,931 | 250,901 | 372,973 |
| うち、販売用不動産 (百万円) | 90,116 | 37,124 | 86,587 | 63,510 | 111,458 | 143,901 | 116,967 | 135,970 | 109,777 | 90,770 | 263,089 |
| 固定資産 (百万円) | 596,931 | 687,182 | 930,507 | 1,005,707 | 1,187,157 | 1,338,114 | 1,591,697 | 1,768,862 | 1,876,031 | 2,067,114 | 2,105,731 |
| 有利子負債 (百万円)*4 | 462,028 | 473,297 | 658,213 | 665,375 | 826,697 | 975,145 | 1,146,079 | 1,360,188 | 1,394,487 | 1,440,986 | 1,445,029 |
| 純資産 (百万円) | 177,280 | 205,421 | 317,045 | 341,087 | 378,855 | 404,135 | 461,856 | 489,043 | 638,332 | 687,153 | 769,300 |
| 自己資本 (百万円) | 176,007 | 202,337 | 312,937 | 336,903 | 375,405 | 400,738 | 459,093 | 486,487 | 637,799 | 686,728 | 765,656 |
| 1株当たり情報 | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) | 27.01 | 37.72 | 52.75 | 53.00 | 64.38 | 75.18 | 88.93 | 95.23 | 101.09 | 104.00 | 124.36 |
| 1株当たり純資産 (BPS) (円) | 297.24 | 341.40 | 474.90 | 511.68 | 570.02 | 608.49 | 687.01 | 728.31 | 836.89 | 902.70 | 1,006.19 |
| 1株当たり配当金 (DPS) (円) | 6.50 | 10.50 | 15.50 | 17.00 | 21.00 | 25.50 | 31.50 | 36.00 | 39.00 | 42.00 | 50.00 |
| 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) | 11,114 | 84,123 | 36,272 | 108,407 | 45,724 | 130,973 | 231,180 | 202,304 | 291,736 | 266,108 | 270,819 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | △49,548 | △83,815 | △284,580 | △111,018 | △189,088 | △258,127 | △358,334 | △343,137 | △286,943 | △345,335 | △298,330 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | 42,841 | 4,192 | 257,934 | △5,715 | 148,483 | 131,010 | 141,523 | 187,388 | 106,588 | 11,441 | △28,024 |
| 主要指標等 | | | | | | | | | | | |
| 自己資本比率*5 (%) | 24.4 | 26.1 | 28.6 | 29.7 | 27.7 | 31.1*6 | 30.0*6 | 32.7*6 | 36.8*6 | 37.1*6 | 37.9*6 |
| 自己資本利益率 (ROE)*7 (%) | 9.8 | 11.8 | 13.0 | 10.7 | 11.9 | 12.7 | 13.6 | 13.4 | 12.3 | 11.9 | 13.0 |
| 総資産経常利益率 (ROA)*8 (%) | 3.8 | 4.5 | 4.5 | 4.6 | 4.9 | 5.0 | 5.1 | 5.0 | 5.1 | 5.4 | 5.7 |
| EBITDA*9 (百万円) | 37,809 | 44,870 | 54,678 | 66,403 | 77,785 | 89,462 | 105,454 | 119,250 | 135,270 | 148,858 | 165,457 |
| Debt/EBITDA倍率*10 (倍) | 12.2 | 10.5 | 12.0 | 10.0 | 10.6 | 10.0*6 | 10.1*6 | 9.9*6 | 9.0*6 | 8.5*6 | 7.6*6 |
| ネットD/Eレシオ*11 (倍) | 2.8 | 2.6 | 2.2 | 2.1 | 2.3 | 1.9*6 | 2.0*6 | 1.7*6 | 1.3*6 | 1.3*6 | 1.3*6 |
| 配当性向 (%) | 24.0 | 27.8 | 29.3 | 32.0 | 32.6 | 33.9 | 35.4 | 37.8 | 38.5 | 40.3 | 40.2 |
| 発行済株式総数 (自己株式を含む) (株) | 595,731,471 | 596,279,271 | 662,561,871 | 662,914,071 | 663,062,271 | 663,062,271 | 673,907,735 | 673,907,735 | 767,907,735 | 767,907,735 | 767,907,735 |
| 従業員数 (連結) (人) | 461 | 753 | 784 | 836 | 862 | 936 | 1,878 | 1,934 | 1,496 | 1,347 | 1,357 |
| 従業員数 (単体) (人) | 125 | 116 | 128 | 149 | 156 | 166 | 181 | 184 | 189 | 202 | 222 |

(注) 特段記載のない限り、連結ベースの数値を記載しています。

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

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

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

*4 リース債務を除いています。

*5 自己資本比率=自己資本/総資産

*6 2018年・2019年はハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円)をみなし資本として算出し、2020年以降はハイブリッドファイナンス3,500億円のうち、50% (1,750億円)をみなし資本として算出しています。

*7 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)

*8 総資産経常利益率 (ROA)=経常利益/総資産 (期中平均)

*9 EBITDA=経常利益-持分法による投資損益+支払利息+減価償却費

*10 Debt/EBITDA倍率=有利子負債/EBITDA

*11 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) | |
|-----------------|------------------|------------------|
| | 2022 年度 | 2023 年度 |
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 138,400 | 82,878 |
| 営業未収入金及び契約資産 | 7,097 | 8,992 |
| 商品 | 21 | 24 |
| 販売用不動産 | 90,770 | 263,089 |
| 仕掛販売用不動産 | 4,355 | 2,871 |
| 未成工事支出金 | 21 | 39 |
| 貯蔵品 | 371 | 373 |
| その他 | 9,870 | 14,707 |
| 貸倒引当金 | △ 7 | △ 4 |
| 流動資産合計 | 250,901 | 372,973 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物 | 303,251 | 305,967 |
| 減価償却累計額 | △ 69,776 | △ 70,638 |
| 建物及び構築物（純額） | 233,474 | 235,329 |
| 機械装置及び運搬具 | 11,373 | 14,894 |
| 減価償却累計額 | △ 2,483 | △ 2,902 |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 8,890 | 11,991 |
| 土地 | 1,374,904 | 1,316,801 |
| 建設仮勘定 | 16,207 | 42,755 |
| その他 | 15,669 | 16,228 |
| 減価償却累計額 | △ 4,696 | △ 5,701 |
| その他（純額） | 10,972 | 10,527 |
| 有形固定資産合計 | 1,644,449 | 1,617,405 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | 4,795 | 4,164 |
| 借地権 | 81,233 | 70,695 |
| その他 | 2,199 | 3,079 |
| 無形固定資産合計 | 88,228 | 77,938 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 284,706 | 328,463 |
| 差入保証金 | 37,545 | 47,384 |
| 繰延税金資産 | 856 | 947 |
| 退職給付に係る資産 | 493 | 752 |
| その他 | 10,865 | 32,838 |
| 貸倒引当金 | △ 31 | △ 0 |
| 投資その他の資産合計 | 334,436 | 410,387 |
| 固定資産合計 | 2,067,114 | 2,105,731 |
| 繰延資産 | | |
| 開業費 | 22 | 15 |
| 株式交付費 | 404 | 210 |
| 社債発行費 | 1,895 | 1,542 |
| 繰延資産合計 | 2,321 | 1,768 |
| 資産合計 | 2,320,337 | 2,480,472 |

| | (単位：百万円) | |
|--------------------|------------------|------------------|
| | 2022 年度 | 2023 年度 |
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 短期借入金 | 660 | 1,774 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 161,577 | 103,109 |
| 1年内償還予定の社債 | 50,000 | 30,000 |
| 未払費用 | 3,843 | 4,523 |
| 未払法人税等 | 11,531 | 18,760 |
| 前受金 | 6,543 | 6,510 |
| 賞与引当金 | 377 | 532 |
| 役員賞与引当金 | 340 | 382 |
| その他 | 10,883 | 19,715 |
| 流動負債合計 | 245,757 | 185,306 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 371,000 | 381,000 |
| 長期借入金 | 857,748 | 929,145 |
| 繰延税金負債 | 53,532 | 73,210 |
| 株式給付引当金 | 2,846 | 3,238 |
| 退職給付に係る負債 | 1,634 | 1,706 |
| 長期預り保証金 | 88,287 | 93,307 |
| その他 | 12,376 | 44,257 |
| 固定負債合計 | 1,387,426 | 1,525,865 |
| 負債合計 | 1,633,183 | 1,711,172 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 111,609 | 111,609 |
| 資本剰余金 | 137,741 | 137,731 |
| 利益剰余金 | 401,090 | 461,214 |
| 自己株式 | △ 3,971 | △ 3,760 |
| 株主資本合計 | 646,469 | 706,794 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 40,267 | 58,943 |
| 繰延ヘッジ損益 | △ 261 | △ 436 |
| 為替換算調整勘定 | 0 | - |
| 退職給付に係る調整累計額 | 252 | 355 |
| その他の包括利益累計額合計 | 40,258 | 58,862 |
| 非支配株主持分 | 424 | 3,643 |
| 純資産合計 | 687,153 | 769,300 |
| 負債純資産合計 | 2,320,337 | 2,480,472 |

連結損益計算書

| | (単位：百万円) | |
|--------------------|----------------|----------------|
| | 2022 年度 | 2023 年度 |
| 営業収益 | 523,424 | 446,383 |
| 営業原価 | 350,854 | 249,875 |
| 営業総利益 | 172,569 | 196,508 |
| 販売費及び一般管理費 | 46,422 | 50,329 |
| 営業利益 | 126,147 | 146,178 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 10 | 72 |
| 受取配当金 | 3,131 | 3,511 |
| 持分法による投資利益 | 1,033 | - |
| 賃貸解約関係収入 | 4,303 | 446 |
| 雇用調整助成金等 | 352 | 12 |
| その他 | 470 | 815 |
| 営業外収益合計 | 9,301 | 4,858 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 10,415 | 11,576 |
| 持分法による投資損失 | - | 136 |
| その他 | 1,810 | 1,887 |
| 営業外費用合計 | 12,225 | 13,599 |
| 経常利益 | 123,222 | 137,437 |
| 特別利益 | | |
| 投資有価証券売却益 | 2,380 | 21 |
| 匿名組合等投資利益 | 132 | 58 |
| 雇用調整助成金等 | 14 | - |
| 工事負担金等受入額 | 6 | - |
| 受取補償金 | 10 | 3,351 |
| その他 | 7 | 295 |
| 特別利益合計 | 2,552 | 3,727 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産除却損 | 3,387 | 1,880 |
| 建替関連損失 | 4,080 | 803 |
| 投資有価証券売却損 | 12 | - |
| 減損損失 | 430 | 1,693 |
| その他 | 386 | 88 |
| 特別損失合計 | 8,296 | 4,466 |
| 税金等調整前当期純利益 | 117,478 | 136,698 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 26,666 | 30,753 |
| 法人税等調整額 | 11,661 | 11,224 |
| 法人税等合計 | 38,328 | 41,978 |
| 当期純利益 | 79,150 | 94,719 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 0 | 94 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 79,150 | 94,625 |

連結包括利益計算書

| | (単位：百万円) | |
|------------------|---------------|----------------|
| | 2022 年度 | 2023 年度 |
| 当期純利益 | 79,150 | 94,719 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 2,963 | 18,510 |
| 繰延ヘッジ損益 | △ 206 | △ 175 |
| 退職給付に係る調整額 | 64 | 120 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △ 1,105 | 147 |
| その他の包括利益合計 | 1,715 | 18,603 |
| 包括利益 | 80,866 | 113,323 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 80,866 | 113,228 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 0 | 94 |

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

| 2022年度 | 株主資本 | | | | | 株主資本合計 | |
|---------------------------|--------------|-------------|----------|--------------|---------------|----------|----------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | | | |
| 当期首残高 | 111,609 | 137,759 | 352,351 | △ 2,464 | | 599,256 | |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | 254 | | | 254 | |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高 | 111,609 | 137,759 | 352,606 | △ 2,464 | | 599,511 | |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △ 30,666 | | | △ 30,666 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 79,150 | | | 79,150 | |
| 自己株式の取得 | | | | △ 1,530 | | △ 1,530 | |
| 自己株式の処分 | | 0 | | 23 | | 23 | |
| 持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減 | | | | 0 | | 0 | |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | △ 18 | | | | △ 18 | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | | | | | |
| 当期変動額合計 | - | △ 18 | 48,484 | △ 1,507 | | 46,958 | |
| 当期末残高 | 111,609 | 137,741 | 401,090 | △ 3,971 | | 646,469 | |
| | | その他の包括利益累計額 | | | | | |
| | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
| 当期首残高 | 38,401 | △ 54 | - | 195 | 38,542 | 533 | 638,332 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | | | | | 254 |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高 | 38,401 | △ 54 | - | 195 | 38,542 | 533 | 638,587 |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | △ 30,666 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | | | 79,150 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | △ 1,530 |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 23 |
| 持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減 | | | | | | | 0 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | | | | | | △ 18 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 1,866 | △ 206 | 0 | 56 | 1,715 | △ 108 | 1,607 |
| 当期変動額合計 | 1,866 | △ 206 | 0 | 56 | 1,715 | △ 108 | 48,566 |
| 当期末残高 | 40,267 | △ 261 | 0 | 252 | 40,258 | 424 | 687,153 |

(単位：百万円)

| 2023年度 | 株主資本 | | | | | 株主資本合計 | |
|---------------------------|--------------|-------------|----------|--------------|---------------|----------|----------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | | | |
| 当期首残高 | 111,609 | 137,741 | 401,090 | △ 3,971 | | 646,469 | |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △ 34,499 | | | △ 34,499 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 94,625 | | | 94,625 | |
| 持分法適用会社の連結範囲変動に伴う増減 | | | △ 1 | | | △ 1 | |
| 自己株式の取得 | | | | △ 0 | | △ 0 | |
| 自己株式の処分 | | | | 211 | | 211 | |
| 持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減 | | | | △ 0 | | △ 0 | |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | △ 9 | | | | △ 9 | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | | | | | |
| 当期変動額合計 | - | △ 9 | 60,123 | 210 | | 60,324 | |
| 当期末残高 | 111,609 | 137,731 | 461,214 | △ 3,760 | | 706,794 | |
| | | その他の包括利益累計額 | | | | | |
| | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
| 当期首残高 | 40,267 | △ 261 | 0 | 252 | 40,258 | 424 | 687,153 |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | △ 34,499 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | | | 94,625 |
| 持分法適用会社の連結範囲変動に伴う増減 | | | | | | | △ 1 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | △ 0 |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 211 |
| 持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減 | | | | | | | △ 0 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | | | | | | △ 9 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 18,675 | △ 175 | △ 0 | 102 | 18,603 | 3,218 | 21,822 |
| 当期変動額合計 | 18,675 | △ 175 | △ 0 | 102 | 18,603 | 3,218 | 82,146 |
| 当期末残高 | 58,943 | △ 436 | - | 355 | 58,862 | 3,643 | 769,300 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

| | 2022年度 | 2023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 | 117,478 | 136,698 |
| 減価償却費 | 16,253 | 16,307 |
| 貸倒引当金の増減額（△は減少） | 214 | △ 33 |
| 賞与引当金の増減額（△は減少） | 25 | 154 |
| 役員賞与引当金の増減額（△は減少） | △ 10 | 41 |
| 株式給付引当金の増減額（△は減少） | 637 | 603 |
| 退職給付に係る資産負債の増減額 | 114 | 11 |
| 受取利息及び受取配当金 | △ 3,141 | △ 3,583 |
| 支払利息 | 10,415 | 11,576 |
| 持分法による投資損益（△は益） | △ 1,033 | 136 |
| 固定資産除却損 | 3,387 | 1,880 |
| 固定資産売却損益（△は益） | △ 2 | △ 127 |
| 投資有価証券売却損益（△は益） | △ 2,368 | △ 21 |
| 匿名組合等投資損益（△は益） | △ 132 | △ 58 |
| 売上債権の増減額（△は増加） | △ 1,203 | △ 1,869 |
| 棚卸資産の増減額（△は増加） | 166,066 | 145,984 |
| 差入保証金の増減額（△は増加） | △ 8,651 | △ 8,585 |
| 預り保証金の増減額（△は減少） | 5,714 | 4,662 |
| その他の資産の増減額（△は増加） | △ 804 | △ 4,929 |
| その他の負債の増減額（△は減少） | △ 4,780 | 2,045 |
| 小計 | 298,178 | 300,893 |
| 利息及び配当金の受取額 | 4,053 | 5,323 |
| 利息の支払額 | △ 10,195 | △ 11,613 |
| 法人税等の支払額 | △ 26,020 | △ 23,864 |
| 法人税等の還付額 | 92 | 80 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 266,108 | 270,819 |

(右上に続く)

| | 2022年度 | 2023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 | △ 100 | △ 115 |
| 定期預金の払戻による収入 | 120 | 100 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △ 291,108 | △ 257,237 |
| 固定資産の売却による収入 | 16 | 1,034 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △ 2,125 | △ 7,397 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △ 71,594 | △ 17,025 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 5,943 | 169 |
| 投資有価証券の償還による収入 | 13,289 | 602 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | 574 | - |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | - | △ 1,228 |
| 貸付けによる支出 | △ 3 | △ 104 |
| 貸付金の回収による収入 | 4 | 4 |
| その他 | △ 350 | △ 17,133 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 345,335 | △ 298,330 |
| 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） | - | 1,114 |
| 短期社債の純増減額（△は減少） | 7 | △ 63 |
| 長期借入れによる収入 | 42,000 | 174,500 |
| 長期借入金の返済による支出 | △ 73,076 | △ 161,570 |
| 社債の発行による収入 | 75,346 | 39,855 |
| 社債の償還による支出 | - | △ 50,000 |
| 自己株式の売却による収入 | 0 | - |
| 自己株式の取得による支出 | △ 1,530 | △ 0 |
| 配当金の支払額 | △ 30,666 | △ 34,499 |
| 非支配株主からの払込みによる収入 | - | 3,125 |
| 非支配株主への配当金の支払額 | △ 4 | - |
| その他 | △ 635 | △ 484 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 11,441 | △ 28,024 |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少） | △ 67,785 | △ 55,535 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 206,086 | 138,300 |
| 連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額 | - | △ 1 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 138,300 | 82,763 |

株式に関する事項(2023年12月31日現在)

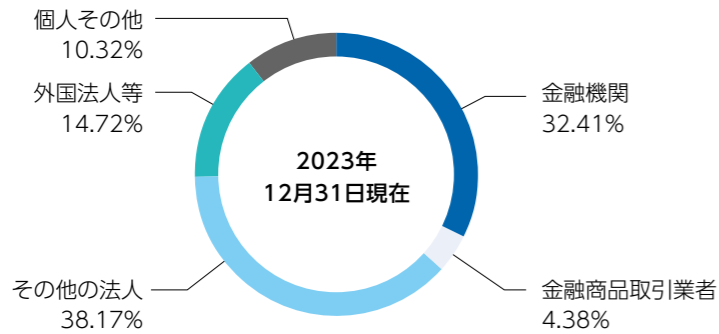
| | |
|----------|----------------|
| 発行可能株式総数 | 1,800,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 767,907,735株 |

大株主の状況(2023年12月31日現在)

| 氏名又は名称 | 所有株式数(株) | 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%) |
|------------------------|------------|----------------------------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口) | 66,697,900 | 8.69 |
| 明治安田生命保険(相) | 47,617,077 | 6.21 |
| 損害保険ジャパン(株) | 42,248,800 | 5.51 |
| 東京建物(株) | 40,749,033 | 5.31 |
| 芙蓉総合リース(株) | 40,695,306 | 5.30 |
| 安田不動産(株) | 30,789,331 | 4.01 |
| 沖電気工業(株) | 28,631,000 | 3.73 |
| 安田倉庫(株) | 28,431,800 | 3.70 |
| みずほキャピタル(株) | 25,533,900 | 3.33 |
| (株)日本カストディ銀行(信託口) | 23,741,000 | 3.09 |

※1 上記の発行済株式より除く自己株式には、株式給付信託(BBT)の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式3,316,400株は含まれておりません。
 ※2 芙蓉総合リース(株)の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として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)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) | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------------|
| 期末株価 | 1,316 | 1,133 | 1,092 | 1,040 | 1,476.5 |
| 12ヶ月の株価レンジ(引値ベース) | 844-1,339 | 905-1,372 | 1,071-1,403 | 986-1,172 | 1,012.0-1,520.5 |

会社概要

| | |
|-------|------------------------------------|
| 会社名 | ヒューリック株式会社 |
| 設立 | 1957年(昭和32年)3月 |
| 事業内容 | 不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務 |
| 資本金 | 111,609百万円(2023年12月31日現在) |
| 事業年度 | 1月1日から12月31日まで |
| 上場取引所 | 東京証券取引所プライム市場 |
| 証券コード | 3003 |
| 本社所在地 | 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号 |
| 従業員数 | 222名(単体)/1,357名(連結)(2023年12月31日現在) |



ヒューリック本社ビル

主なグループ会社(2023年12月31日現在)

| 名称 | 住所 | 資本金(百万円) | 主要な事業の内容 |
|--------------------------------|---------|----------|---|
| ヒューリックビルマネジメント(株) | 東京都中央区 | 10 | プロパティマネジメント事業、賃貸不動産運営に関するコンサルティング事業、賃貸不動産の管理及び運営 |
| ヒューリックリートマネジメント(株) | 東京都千代田区 | 200 | ヒューリックリート投資法人の資産運用業務 |
| ヒューリック不動産投資顧問(株) ^{※1} | 東京都中央区 | 100 | ヒューリックプライベートリート投資法人等の資産運用業務 |
| ヒューリックプロパティソリューション(株) | 東京都中央区 | 50 | 建築工事の企画、設計、査定、発注、監理及びコンサルティング業務、小売電気事業 |
| ヒューリックビズフロンティア(株) | 東京都中央区 | 20 | レンタルオフィス関連事業 |
| (株)ポルテ金沢 | 石川県金沢市 | 200 | ポルテ金沢のビル管理業 |
| ヒューリック保険サービス(株) | 東京都台東区 | 350 | 保険代理店事業 |
| ヒューリックホテルマネジメント(株) | 東京都中央区 | 6,500 | ホテル経営ならびに運営 |
| ヒューリックふいふ(株) | 東京都中央区 | 1,500 | 旅館の経営・運営、経営指導等のコンサルティング業務 |
| ヒューリックビルド(株) | 東京都中央区 | 90 | 建築関連事業、総合オフィス事業、不動産賃貸事業 |
| ヒューリックアグリ(株) | 東京都中央区 | 100 | ベトナム農業事業会社の株式保有及び管理・運営 |
| ヒューリックアドバンスエナジー(株) | 東京都中央区 | 100 | 発電所の保守・管理業務 |
| ヒューリックプロサーブ(株) | 東京都中央区 | 50 | ヒューリックドリーム会、インテリアなどの個人向け事業、給食管理事業、会員制事業運営、ヒューリックグループのシェアードサービス業務受託等 |

※1 2024年4月1日付の社名変更後の名称

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 | S & P/JPXカーボン・エフィシエント指数 |
| FTSE Blossom Japan Index | Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index |
| FTSE Blossom Japan Sector Relative Index | CDP2023年気候変動評価「A-」認定 |
| MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 | 日経SDGs経営調査(2023年)星4 |
| MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ | 「健康経営優良法人2024(中小規模法人部門)」認定 |
| MSCI日本株女性活躍指数(WIN) | 「プラチナくるみん」認定 |



FTSE4Good ※1



FTSE Blossom Japan ※2



2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※3

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※3

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN) ※3



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

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

※3 ヒューリック株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、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。

※4 Morningstar, Inc.及び/またはその関連会社(単体/グループに関わらず「Morningstar」)は、ヒューリック株式会社が、指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)指数(「インデックス」)を構成する銘柄の上位5分の1にランクされた」という事実を反映するために、ヒューリック株式会社がMorningstar 日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。免責事項全文(<https://www.hulic.co.jp/sustainability/assessment/evaluation.html>)

将来の見通しに関する注意事項

本報告書中に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

ヒューリック株式会社

サステナビリティ部 TEL:03-5623-8102 FAX:03-5623-8125

第三者保証

統合報告書の信頼性を高めるため、本報告書で開示した環境及び社会に関する2023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。

独立した第三者保証報告書

2024年5月13日

ヒューリック株式会社
代表取締役社長 前田 隆也 殿

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

パートナー 佐藤 研一郎 ㊟

当社は、ヒューリック株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2024(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2023年1月1日から2023年12月31日までを対象とした**✓**マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

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

当社の責任

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

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

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

結論

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

当社の独立性と品質マネジメント

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

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

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及び KPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。