

 **ヒューリック株式会社**

〒103-0011 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号  
TEL 03-5623-8101 FAX 03-5623-8125  
<https://www.hulic.co.jp>



## 統合報告書 2020

# 「統合報告書2020」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。

これまで、当社では、業績など財務情報の説明を主としたアニュアルレポートを発行してまいりましたが、財務情報だけでなく、非財務情報も踏まえた企業の中長期的な価値創造戦略の説明が重視されてきていることから、これまでのアニュアルレポートを進化させ、今回初めて「統合報告書2020」を発行しました。

本報告書では、当社の培ってきた強みがどのように企業価値の向上と社会的価値の創造につながっているか、当社

の価値創造プロセスを説明するとともに、2020年に新たにスタートした新中長期経営計画、及び当社の成長を支えるESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み等もご説明しています。

なお、本報告書の作成にあたり、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が発表した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参照しており、その作成プロセスや記載内容は正当であることを表明します。

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。

※ 財務情報以外の記載事項は、特段記載のない限り、原則、2020年3月31日現在のものであり、新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大による影響を織り込んでおりません。感染拡大の状況、事業環境への影響を注視し、適切な対応をとってまいります。



代表取締役会長  
西浦 三郎

代表取締役社長  
吉留 学

## 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	<b>事業戦略</b>	
<b>ヒューリックについて</b>		中長期経営計画(2020~2029年)の策定	28
ヒューリック成長のあゆみ	4	財務戦略・資本政策 担当役員メッセージ	30
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	34
代表取締役会長メッセージ	8	<b>ESGへ取り組み</b>	
代表取締役社長メッセージ	16	環境への取り組み	52
財務情報・非財務情報ハイライト	18	社会への取り組み	58
<b>価値創造ストーリー</b>		コーポレート・ガバナンスへの取り組み	66
価値創造プロセス	20	<b>財務データ／会社情報等</b>	
重要課題(マテリアリティ)への取り組み	22	財務データ	76
非財務情報に関する	26	株式情報	86
重要実績評価指標(KPI)・目標と実績		会社情報	87
		第三者保証・ESG投資銘柄への選定	89

### 報告媒体の位置づけ

財務情報	非財務情報
<b>統合報告書2020</b>	
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"> <li>● 有価証券報告書</li> <li>● 決算短信・決算説明資料</li> <li>● 株主通信「株主の皆様へ」</li> <li>● FACTBOOK</li> <li>● IR情報 <a href="https://www.hulic.co.jp/ir/">https://www.hulic.co.jp/ir/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティの取り組み <a href="https://www.hulic.co.jp/csr/">https://www.hulic.co.jp/csr/</a></li> <li>● コーポレート・ガバナンスに関する報告書</li> <li>● CSRレポート (日本語版)〈英語版〉</li> <li>● 各種ニュースリリース</li> </ul>

### 編集方針

当報告書は、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ヒューリックグループの持続的な成長を多面的にご理解いただくとともに、新たな対話の機会を創出することを目的として作成しており、発行にあたっては、取締役会のレビューを受けています。冊子に記載しきれなかった財務情報やサステナビリティ情報については、当社ホームページで情報を入手いただけます。

#### 報告対象組織

ヒューリック(株)およびグループ会社

#### 報告対象期間

2019年(2019年1月1日~2019年12月31日)

財務情報は2019年12月31日現在、その他の情報は特段記載のない限り、原則、2020年3月31日現在で記載しています。

#### 発行時期

2020年6月

#### 参考としたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

GRI(Global Reporting Initiative)

「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」



## 企業理念

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

## 基本姿勢

### 企業像

私たちは、安定した企業基盤を活かしつつ、日々成長を遂げる企業を目指します。

### 企業風土

私たちは、常に新たな視点で業務に取り組み、企業価値の拡大に努めます。

### お客さまへのスタンス

私たちは、お客さまに最適な商品・サービスの提供に努め、  
お客さまの満足をなによりも重視します。

### 従業員像

私たちは、一人ひとりがプロフェッショナルとして、高い品質の価値提供に努めます。

## サステナビリティビジョン

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

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

当社は、2020年に、これまでのCSR活動の基本的考え方であったCSRビジョンを改め、  
新たに「サステナビリティビジョン」を制定しました。

これは、持続可能な社会の実現と企業としての継続的な成長の両面の同時追求を目指すものです。

## 中長期経営計画(2020年～2029年)

財務目標【詳細はP.29(中長期経営計画)】

非財務目標【詳細はP.26(非財務KPI・目標)】

### 10年後の 目指す姿

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

### 基本方針

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

## 基本戦略

### 事業

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

### 経営インフラ

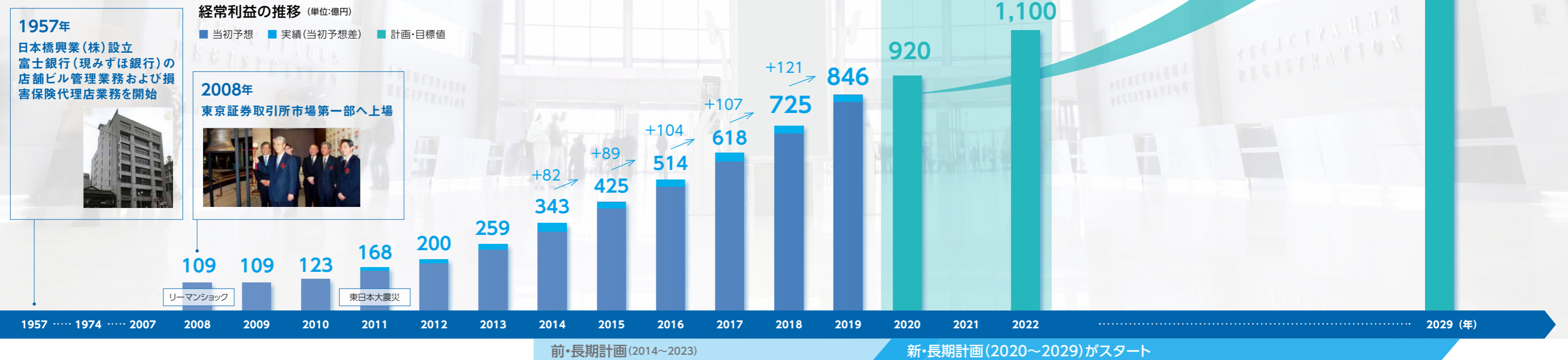
4. 経営基盤の強化と  
リスク管理の徹底
5. 社会と企業の共創・共生を図る  
サステナビリティを  
重視したマネジメント

# 60年以上の歴史と、実績のある企業へと成長してまいりました。

1957年、みずほ銀行の店舗ビル管理業務を行う会社として「日本橋興業(株)」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)」に変更し、翌2008年には東証一部に上場。  
 建替、投資・M&Aを中心に独自の成長戦略により、企業基盤を着実に強化してまいりました。

「変革」と「スピード」によるさらなる成長を展望

1,800億円



1957 日本橋興業(株)設立  
 【資本金3千万円】

1974 ヒューリック銀座ビル竣工

2007 商号をヒューリック(株)に変更  
 コーポレートシンボルの意味  
 ヒューリックの頭文字「H」を形どったシンボルマークは、私たちがお客さま・社会としっかりと手を結び、強い絆で繋がっている様子を表現しました。

2008 東京証券取引所市場第一部へ上場  
 【資本金38億79百万円】

2010 不動産賃貸会社2社(千秋商事(株)、芙蓉総合開発(株))の合併  
 保険部門の会社分割(ヒューリック保険サービス(株)への分割)  
 【資本金 123億26百万円】

2011 ヒューリック銀座数寄屋橋ビル竣工

2012 昭栄(株)と合併  
 ヒューリック本社ビル竣工・移転  
 新株発行に伴い  
 【資本金 219億51百万円】  
 THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC 開業

2013 ヒューリックリートマネジメント(株)設立

2014 ヒューリック新宿ビル竣工

2015 (株)シンプレクス・インベストメント・アドバイザーズの吸収合併  
 新株発行に伴い  
 【資本金 626億17百万円】

2016 ヒューリックプライベートリートマネジメント(株)設立

2017 HULIC & New SHIBUYA 竣工

2017 ヒューリックプロパティソリューション(株)設立

2018 ヒューリックふふ(株)を子会社化  
 ヒューリックスクエア東京竣工  
 (4F~13F THE GATE HOTEL 東京 by HULIC)

2019 日本ビューホテル(株)を子会社化

# ヒューリックの経営方針・事業戦略

## 経営方針

変革とスピード 「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高次元でバランス	
<b>成長性</b> 上場来毎期増益 上場来の経常利益伸率平均:22.9%	<b>収益性</b> 同業他社対比、高い利益率を継続 売上高経常利益率(2019年12月期): 23.6%
<b>安全性</b> 外部格付A+を堅持 自己資本比率(2019年12月期):30.0%*	<b>生産性(効率性)</b> 従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2019年12月期): 13.6%

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

## 事業戦略

		事業領域の拡大
資産の多様化	既存事業	
	賃貸事業	開発・建替事業
	バリューアッド事業	新規取得(M&A含む)
	公募REIT	私募REIT
	時代のニーズに即した成長分野への取り組み	
	高齢者/健康・観光・環境	
		新規事業
		マーケットニーズを捉えた 新たな取り組み
		&New(都市型商業施設)
		データセンター等

## 当社の強み

■ 賃貸事業を中心とした安定した収益構造	■ 所有物件の大半が東京・駅近の好立地物件	■ 選択と集中の徹底
注力分野	非注力分野	
● 東京・駅近	● 地方オフィス	
● 中規模オフィス	● 大規模オフィス	
● 建替・中小規模開発	● 大規模開発	
● 高齢者施設・ホテル・高級旅館	● 分譲マンション、海外事業	

## 賃貸事業

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、老人ホーム、賃貸住宅等を保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。

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

## 開発・建替事業

当社が保有する容積率を余している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。

さらに、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、新規の物件取得・開発・売却を通じた付加価値創出の実現を目指し、好立地物件での耐震性能・省エネ性能に優れた高品質な開発事業を推進しています。

また、PPP事業<sup>\*1</sup>や都市型中規模コンパクト商業施設(「&New」シリーズ)<sup>\*2</sup>の開発なども行っています。

<sup>\*1</sup> PPP事業: オフィスビルや商業・宿泊施設等の開発・建替において培ったノウハウを活かし、公的資産(国・自治体の土地)の効率的な活用・運用のお手伝いをしています。  
<sup>\*2</sup> 商業施設(&New): 都市型中規模コンパクト商業施設(&New)をシリーズ展開し、「存在感のある商業ビル」の開発を推進しています。

## バリューアッド事業

保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。

また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。

## 新規事業・その他事業

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

### ● 3Kビジネス(様々な環境変化に対応するため、新たなビジネス領域として開拓・強化)

#### 〈高齢者・健康〉

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

#### 〈観光〉

年々増加傾向にある外国人観光客や高齢者層の需要を獲得するべく、自社ブランドのホテルや高級旅館の運営を行うほか、ホテルアセットの取得も活発化させています。

#### 〈環境〉

近年、顕在化している気候変動などの環境問題の深刻化を踏まえ、最高水準の環境技術を開発し建物に実装するとともにビジネス化に取り組んでいます。また、再生可能エネルギー設備への投資を行い、当社グループ企業が入居するビルへ再生可能エネルギー供給を行うことで、2025年に「RE100」の達成を目指した取り組みなどを行っています。

### ● その他の取り組み

グループ会社において、公募REIT及び私募REITの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。

また、新たな取り組みとして、高齢者・健康に関連するAI・IoT等のテクノロジーを活用した事業開発やアグリ事業などの新規ビジネスを行っています。



## 「変革」と「スピード」で企業価値を向上させ、 安心と信頼に満ちた社会の実現に貢献していきます。

### 社長就任から現在まで

#### ヒューリック誕生

私が2006年3月に当社の社長になってから14年が経過しました。当時の社名は「日本橋興業」で、当期純利益は1億円未満でした。みずほ銀行の副頭取だった私が当社の社長に就任したのは、日本橋興業の創業49年目の年で、当時は旧富士銀行(現みずほ銀行)の不動産管理と保険代理店業務を行う会社でした。当時、会社は負債過多で更に人材難などの問題を抱えており、銀行から私に与えられた役割は、早期にこの会社を一般的に言わ

れる“良い会社”にすることでした。従業員は150~160名いましたが、大半は保険代理店業務に携わっており、不動産事業には10名程度しかいませんでした。私は、当社がこれから“銀行の不動産管理会社、保険代理店をメインとする会社”から、“不動産のディベロッパーをメインとする会社”に変わっていくことを内外に認知してもらうために、まず社名を「ヒューリック(「HUMAN」・「LIFE」・「CREATE」の造語)」に変更しました。そしてこれからの当社のあるべき姿を考え、従来の企業理念に4つの基本

姿勢を加えて企業理念を体系化し、「安心と信頼に満ちた社会の実現」が当社の事業活動の原点となる考え方であることを明示しました。

#### 事業方針を明確化し、東証一部へ上場

不動産会社の成長には資金が必要なため、まず銀行と借入れの無担保化の交渉をしました。デフレーションがおきて資産価値が下がった場合は借入れの返済原資として担保物件を売却することになりますが、そうなれば縮小均衡は避けられないからです。次に、資金の調達手段の多様化をおこないました。当時の当社はバブル崩壊後の銀行の不良債権対策として旧富士銀行の不動産(銀行店舗や寮等)を時価で購入していたため、銀行からの借入金が増加して、追加融資を受けることが難しかったのです。そこで上場をして市場から資金を調達するしかないと考え、至急、上場のプロジェクトチームを組成しました。2008年11月に東証一部に直接上場しましたが、リーマンショックの後だったため、予想に反して時価総額は600億円にとどまり、上場で公募により得られた資金は44億円でした。上場の目的のもう一つは、優秀な人材を集めることでした。企業は“人”が全てだと思っていますが、「ヒューリック」の認知度はとても低く採用には苦慮していたからです。

上場してパブリックな企業となるにあたり、経営の重点を①倒産しない、②ガバナンス、コンプライアンスの基盤を固める、③毎年、納税額を増加する(増益する)、④リスク対応として自己資本を増加する、⑤バランス・シートが健全である、⑥最大限、地球環境、お客さま、取引先、地域社会、株主・投資家、従業員に寄与していく、の6点を大事にしていくこととして考えました。また、不動産ディ

### 当社のビジネスモデルと強み

#### 建替から開発、事業領域の拡大へ

社長就任以来、「変革とスピード」を当社の合言葉に掲げ、率先垂範してきました。ビジネスモデルについては、前述の通り労働人口の減少を念頭に、従業員を多く

ベロッパーとしては、後発の当社が他社と同じことをやれば資本力の差で負けることは明白でしたから、まず、当社の事業方針として“やること”と“やらないこと”を明確にする「選択と集中」のポートフォリオ戦略を明確にしました。①少子化の進展により労働人口が減ることから、従業員を多く必要とするB to C事業はできるだけ抑え、法人向け賃貸(B to B事業)に注力する、②東京の人口は増加しており、今後労働人口が減少していく中で駅から遠いオフィスは働く人にとって人気が無くなっていく可能性が大きいので、東京、中でも都心5区の駅から3分以内のビルに投資し、地方オフィスは非注力とする、③日本企業の98.5%が中堅・中小企業であることから、1フロア200~500坪の中規模ビルに注力し、大規模ビル(1フロア1,000坪以上)は非注力とする、④少子化の進展による人口減少により、住宅の購入者が減ることから、分譲マンションは行わず、逆に高齢者人口増加により需要増が見込める高齢者施設に注力する、⑤日本の観光客増加により、観光関係(ホテル・旅館)は行うが、為替リスクや地政学リスクのある海外案件はトライアルとして試行する以外、自己資本の充実が図られるまで行わない、の5点です。これらの項目は14年経過しても基本的に変更していません。

#### 選択と集中の戦略図

やること(注力)	やらないこと*(非注力)
法人向け賃貸(B to B事業)	↔ B to C事業
東京・駅近	↔ 地方オフィス
中規模ビル	↔ 大規模ビル
高齢者施設	↔ 分譲マンション
インバウンド(国内観光事業)	↔ アウトバウンド(海外投資)

※原則

抱えなければならぬB to C事業はできるだけ抑える方針とした上で、ステップ・バイ・ステップで進化させてきました。そしてビジネスモデルを考えると、できるだけ既存でないものを考え、もし既存の場合は何

か工夫を加え“ヒューリックらしい”付加価値を加えることに注力しました。また財務面においては常に資金の調達と自己資本の充実を考えていました。銀行勤務時代、特にバブルがはじけた以降、いやというほど倒産の実態を見てきたので、この二点は常に意識をしてきました。

事業でまず手掛けたのは「建替事業」です。建替は土地取得が不要で建築費のみでできること、銀行店舗の大半が3階建てで、容積率に余裕が多くあり、賃貸面積が大幅に広がるメリットがあったためです。現在では年間数千億円の投資を行い、また、一件当たりの投資額が900億円以上の物件もありますが、建替期間中は賃料収入がなくなるため、私の社長就任当時は5億円の案件に投資をするかどうか随分迷ったものです。しかしながら購入実績を徐々に増やしていかなないと案件情報が集まってこないで、やむを得ずに購入したこともあり。この時はビル名を「ヒューリックメモリアルビル」にしようかと冗談をいっていましたが、当時の苦労を忘れないためにこの物件は現在も保有していま

す。また、建替と同じ理由で資金を要することが少ないPPP(官民連携)事業への参入にも力を入れました。

更にその後、他社との競争に生き残っていくため、ビジネスモデルを賃貸・建替事業を中心としながらも、開発事業、リート組成、企業の不動産に関する問題の解決をサポートするCRE事業、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すバリューアッド事業など着実に拡大して、事業の多様化と堅確化を進めてきました。リートについては、配当や管理等に伴うフィー収入などが収益に寄与するほか、スポンサー契約のもと、当社が保有する大規模ビルなど当社のポートフォリオのクライテリアに合致しない物件をリート投資法人に売却して売却益を得るなど、ヒューリックのバランスシートを健全に保ちながら開発を推進することができます。また、M&Aについては、条件が100%合致する企業はないと思いますが、スピードが重視される時代に保有物件や業務の拡大などにおける有効な手段であると考え、これまでに東証一部上場企業2社を含め通算6社のM&Aを行いました。

## 重点エリアの選定

投資エリア戦略としては、①銀座、②新宿東口、③渋谷・青山、④浅草を重点エリアとしています。まず①銀座ですが、世界的な高級ブランド店の集積地で、テナント確保に全く心配のない良い物件が多いエリアです。2019年は7物件を購入し、合計では30物件程度の保有になりました。このエリアの案件の大半は当社に持ち込まれるといっても過言ではないと思います。次に②新宿東口エリアですが、世界で乗降客が一番多い新宿駅と三越伊勢丹を中心とした商業の集積地です。今後さらに投資を増加させることを計画しています。また街の変容が加速する③渋谷・青山エリアは現在東京で空室率が一番低いエリアといわれています。当社はこのエリアに20物件程度保有していますが、さらに今後も建替再開などを計画しています。最後に④浅草エリアですが、ここは浅草寺・仲見世を中心とした江戸文化と、スカイツリー、隅田川といった観光資源があり、東京に来た訪日外国人が必ず訪れる場所です。当社は日本ビューホテル株式会社を完全子会社化してこのエリアに既に保有していたホテル1つと合わせてホテルを3つ保有することとなり、ビル面積でもこのエリアで最大級となりました。これら4エリアへの注力と併せてヒューリックモデルとして追求してきたのは、投資規模を中規模とすること、駅から1~3分の交通の便の良いところへの投資です。こうして現在のポートフォリオ数は販売用不動産を除いて250物件超になりました。

## オフィスビル中心からポートフォリオの多様化へ

当社を取り巻く環境変化、とりわけ今後の人口構造の変化を見据え、不動産ポートフォリオの多様化にも取り組んできました。私が当社社長に就任した14年前は保有物件の85%が銀行店舗とオフィスビルでしたが、労働人口が減少していく中ではオフィスビルのニーズも低下するため、リスク対応のため当社のオフィスビルのウェイトを下げていく必要があると考えたためです。まず、高齢化が進むことに対応して高齢者施設の建替・購入を進めました。現在では40物件以上を保有し、部

屋数でアジアトップレベルになったと思われるが、これらは民間の事業者、病院・クリニックなどに賃貸しています。また、高齢者関連では元気でアクティブに過ごされる高齢者に仕事・運動・趣味を楽しむクラブライフを提供する「ヒューリックプレミアムクラブ」を当社発祥の地である日本橋につくりました。

多様化のもう一つはインバウンドの増加対応としての観光事業——ホテルや旅館への進出です。ホテルは直営と賃貸の2つの方法で進めています。直営ホテルは「ザ・ゲートホテル」のブランドで、宿泊とレストランに特化し、最終的には10店程度にしたいと思っています。2019年に子会社化した日本ビューホテルが保有するホテルは、今後東京都内を中心にミドル層および団体をターゲットにしていく予定です。賃貸しているホテルは現在12物件ですが、今後は日本郵政グループと共同で出店していくことも検討していきます。これらに加え他社と共同で旅館の所有・運営を行っています。旅館では、露天風呂やおいしい食事を提供して「ザ・旅館」というものを楽しんでいただければと思っています。

更に、飲食と物販の商業施設に新しい付加価値を提供したいというコンセプトで進めているバリューアッド事業の自社開発商業施設「HULIC & New」シリーズは、毎年3~4カ店オープンさせる計画としています。

上場企業として毎年確実に成長することが中堅クラスのトップに立つためには絶対的に必要なことでしたが、経常利益を上場からの9年間で毎年20%以上、直近3年間は毎年100億円以上増加できたのは、当社の合言葉である「変革とスピード」を、他社とは違うことを常に考えながら、「やること」と「やらないこと」を明確にして経営を進めてきたのが要因の一つです。投資の重点エリアを銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草、あるいは駅近に絞る戦略は、空室率をゼロに近い数値で推移させ、安定的な賃貸収入を生んでいます。この14年間には世界規模の金融危機や自然災害等が発生しましたが、当社は海外案件やマンション事業などのリテール案件を手掛けなかったおかげで上場から12年連続で増益増配することができました。

**事業方針を明確化し、  
持続的成長を実現します。**



## 環境、社会、人を大事にする

### ヒューリックの存在意義

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

経済的側面は前述のように着実に安定的な基盤を拡大し増益増配を行なってきましたが、環境的側面では、特に気候変動対策に力を入れ、CO<sub>2</sub>排出量削減計画を策定し、この達成に向けて取り組んできました。具体的には再生可能エネルギー施設の投資によるオフサイトZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)化、マサチューセッツ工科大学と共同開発した自然換気・自然採光システムの採用、環境技術に関わる特許取得の推進などです。

今後は当社グループ会社で「RE100」\*を2025年までに達成し、その後は保有物件に再生可能エネルギーを供給すること等を考えています。また、資源の有効活用には、100年間は建替を行わず、リフォームをやりやすくする高耐震性と高耐久性を標準仕様とする「100年建築(長寿命化設計)」を進めています。更に、日本初となる12階建てのハイブリッド耐火木造商業施設の開発にも取り組んでいます。

社会的側面では、当社は不動産会社ですので、特に災害に強い「安全安心な建物の提供」に力を入れてきました。耐震については前述した「長寿命化設計」の適用により、建築基準法の1.25~1.5倍の強度にして、有事の後も建物を継続使用可能な建築としてきました。また、阪神淡路大震災を経験したヒューリック神戸ビルでは全く問題が起こらなかったことから、このビルの強度以上になっているかというチェックもしています。更に有事に備えBCP計画を策定し、年に一度はBCP訓練を実施し災害時にも事業が継続できる取り組みを推進

しています。

この他、社会貢献活動にも力を入れており、日本文化支援としての将棋への支援(「ヒューリック杯清麗戦」の主催、「ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛等)や、当社における障がい者の雇用やパラバドミントンを通じた障がい者支援、本社ビルでの夏祭りの開催や地域の清掃活動などで社会と関わり合いを強めています。

\*「RE100」とは、事業活動に必要な電力を、100%再生可能エネルギーにすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。

### 従業員を大事にする

会社を良くするのは従業員の頑張りですので、できるだけのことをしたいと考え、高い給与水準の実現と福利厚生充実を徹底し、ダイバーシティ経営を推進してきました。その結果、新卒採用では数千名に及ぶ応募者の中から8名程度(男女4名ずつ)の優秀な人材を採用できる好循環が生まれるようになりました。

人財について補足しますと、労働人口の減少は当社の課題でもあり、また大企業病にならないことは重要と考え、少数精鋭のプロフェッショナル集団として、一人ひとりの能力と生産性向上が図れる環境整備を進めてきました。当社は、プロフェッショナル集団として、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士、一級建築士などの資格保有者が多く、日常の業務に活かしています。また、複数の資格を取得できるように資金面を含めた支援をしているほか、英会話教室を会社負担で行い、当社の自己資本が充実したときに海外業務に参入できる体制を整えています。

生産性の指標として常にウォッチしているのは一人当たりの経常利益ですが、2019年度は4.47億円(単体ベース)と上場企業中トップレベルになりました。日本ビューホテルの子会社化により連結ベースの従業員数は1,000名を超えましたので、今後はグループ全体での生産性向上に努めていきます。



## 新中長期経営計画(2020~2029年)のスタート

### 業界でのポジションを確固たるものに

不動産業で建替を行う場合、計画・設計・退去・取り壊し・建築という工程に平均5年程度かかりますし、大規模なものでは10年かかることもあります。そのため、5年先、10年先を見据えた経営は必須です。業績においては、マンション事業を行っていない当社は「売上高」の重要性が低いため、不動産業の借入金残高を反映する「経常利益」と配当を決める「当期純利益」の2つを重視してきました。その結果、2019年度の経常利益は846億円、親会社株主に帰属する当期純利益は588億円といずれも過去最高を更新しました。

これにより前長期計画である「10年後のヒューリック」(2014~2023年)で目標としてきた経常利益850億円や安全性指標、業務内容などを4年前倒しでほぼ達成しました。これまで2回、長期計画「10年後のヒューリック」を策定しましたが、これらは10年後を見据えて社内が一つの方向に向かっていく一体感を醸成するのに役立ち、どちらも6年での早期達成を実現しました。これを受けて、2020年度から3回目の新中長期経営計画(2020~2029年)をスタートさせることにしました。

新中長期経営計画(2020~2029年)のポジショニングをどこに置くかですが、例えば銀行、生損保、自動車、鉄鋼など、どの業種でも企業再編を繰り返し上位3~4社で多くのシェアを占めている状況を考えると、

当社は次の10年で不動産大手3社の背中の見えるポジションにつかなくてはならないと思います。

当社の経常利益は、直近3年間は毎年100億円以上の伸びでしたので、今後も毎年100億円ずつ増加し、10年後の2029年度には経常利益1,800億円をターゲットにしたいと思っています。これでも大手3社の現在の経常利益には及びませんが、背中の見えるポジションにはなるのではないかと考えていますし、これまで同様1年でも早くこの目標を達成するように努力したいと思います。

### 外部環境を踏まえた事業戦略を策定

事業戦略については、外部環境を踏まえると基本的な戦略に変わりはなく、ビジネスモデルを進化させながらそれらをさらに推進していきます。

まず当社を取り巻く環境としてこの10年間で考えておかなければいけない第一は、労働人口が800万人減少するという推計で、オフィス需要は間違いなく減少していくと予想されることから、新規事業の可能性も探りながらオフィス中心のポートフォリオの再構築を進めます。すなわち、引き続き賃貸事業のポートフォリオに占めるオフィスのウェイトを低下させる一方で、オフィスの代替として高齢者施設、ホテル、旅館、「HULIC & New」シリーズの商業施設、銀座などを中心とした高級ブランド店などのウェイト増加、AI導入の促進に伴う新



しい用途としてのデータセンターの購入・新設を進めていきます。

新規事業については、ベトナム企業と合併で農業事業に出資するなどの取り組みを行ってまいりましたが、更に、2020年1月から私がヘッドになり新規事業プロジェクトチームを立ち上げました。このプロジェクトチームではM&A、他業種との提携なども含め幅広く検討を進めて時代の半歩先を読み、“ヒューリックらしい”事業を進めていきたいと思っております。

第二は、30年以内に70%の確率で首都直下地震の発生が予測されている(出展:内閣府推計)ことを踏まえて、耐震を念頭に安全・安心のご提供を徹底していくことです。固定資産として保有する250物件超の物件のうち約40%が10年以内の建替物件ですが、耐震性能では建築基準法の1.25~1.5倍の厳しい基準を満たしています。新中長期経営計画(2020~2029年)の期間中は100物件以上(高齢者施設や旅館などの小型案件を除く)の開発・建替を行う計画です。これらの案件の多くは当社が重点を置いているエリアあるいは重点を置いている用途のものが大半で、安全・安心な建物を建築するとともに、ポートフォリオを一層強固なものにする狙いがあります。

他方、当社のポートフォリオとしてフィットしないもの、リートに対してサポート契約を結んでいることから提供するもの、交換物件などについては建替、開発が竣工してくる4~5年先までには売却していきます。こうしたポートフォリオ再構成の過渡期において賃貸収益比率が一時的に60%を下回りますが、長期的な経営の視点から安全性・安定性のコントロールは十分にできており、10年後には再び65~70%とする計画です。

次に「選択と集中」の戦略のうち物件を保有するエリ

アについては、10年後に銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草の重点エリアの割合を現在の38%から50%(簿価ベース)とすることを目指します。2019年には銀座エリアだけで7物件を購入しましたので実現の可能性は高いと思っております。

### ESGへの取り組み

ESG経営に対しては、これまで企業の社会的責任を実現するため「CSRビジョン」を掲げて積極的に取り組んできました。2020年からの新中長期経営計画では、「CSRビジョン」を更に進化させた「サステナビリティビジョン」を策定し、当社のESG経営の中心に据えることとしました。これは、「安心と信頼に満ちた社会」の実現に貢献するという当社の企業理念を実践することで、「社会課題の解決による持続可能な社会の実現」と、「企業としての継続的な成長」の両方の実現を目指していくという宣言です。社会課題の検討には、国連で採択された、2030年を目標年度とした「持続可能な開発目標(SDGs)」も考慮しており、SDGsの達成にも不動産会社として何ができるかを考え、取り組んでまいります。

今後のサステナビリティ活動においては、環境(E)面では低炭素社会を志向した取り組みをビル事業を通じて推進する、社会(S)面ではレジリエントな社会構築に向けて、耐震を念頭において事業を推進する、ガバナンス(G)面ではグループガバナンスに留意しつつ、バランスの取れた経営を志向する、を取り組みの主テーマとして社会と当社の共創・共生を目指します。既にその多くの取り組みを進めていますが、更に高いレベルを目指して取り組んでいきます。そして社会貢献活動に対してはできるだけ早期に経常利益の1%以上を支出する水準まで広げていきたいと考えています。

## ステークホルダーのみなさまへ

### バランス経営の実践と共有価値の創造に向けて

今後の10年間には世界的にさまざまな問題が発生、あるいは発生の可能性があり、日本経済にも大きな影

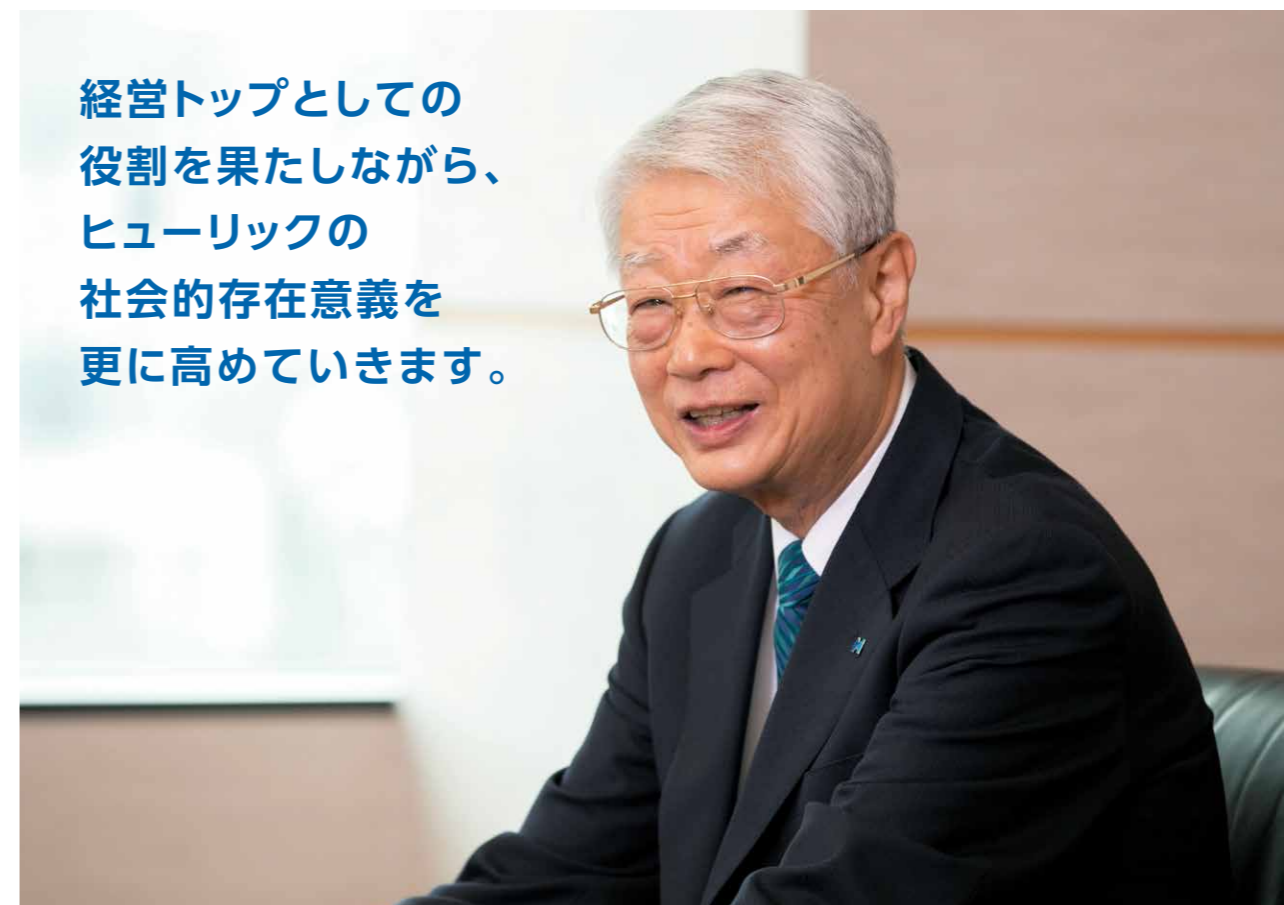
響を与える事象が種々あります。これらに対しては従来から経営として重視してきた「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高いレベルでバランスしていくこ

とにより影響を最小限にすることがある程度可能になると考えています。

当社は上場以来12年連続で増益増配を行ってまいりました。2020年度からスタートした新中長期経営計画においても「変革」と「スピード」で、「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高いレベルでバランスさせ、増益増配を行っていく所存です。

また、持続可能な社会の実現に向けた取り組みとしては、当社の企業理念である「安心と信頼に満ちた社会」

		2013年度	→	2019年度
成長性	経常利益	259億円		846億円 (587億円増加)
安全性	外部格付	A		A+
効率性	ROE	9.8%		13.6%
生産性	従業員一人当たり 経常利益(単体ベース)	1.98億円		4.47億円



の実践を通して、不動産会社としてできる事項を着実に実行してまいります。

私は経営トップの役割は、①大きな方向感を出す、②意思決定しなければならないときには情報量がいかにか少なくても決断する、そして③結果が芳しくなければ責任をとる、の3点だと思っております。これらを引き続き実践しながらこれまでと同様、持続的に成長していく所存です。

当社はこれからも「正直」に、「あふれんばかりの当事者意識」で、「先を見た仕事」を行ってまいります。当社の合言葉である「変革とスピード」を常に頭におき、一人一人がプロとして「作業」ではなく「仕事」にチャレンジしてまいります。ヒューリックは不動産業としての企業活動を通じて当社に求められる課題・責任を果たし、社会、お客さま、地域、株主、従業員など、あらゆるステークホルダーの皆さまと共有する価値を創造しながら一層の成長を図ってまいります。



代表取締役社長

吉留 学

当社の2019年度実績と新中長期計画の初年度である2020年度計画をご説明します。

1. 2019年度業績結果

① 2019年度の業績は営業利益883億円(前期比16.9%増)、経常利益846億円(同16.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益588億円(同18.7%増)と過去最高益を更新し、長期計画「10年後のヒューリック」を4年前倒しでほぼ達成することができました。資本効率を示すROEは目標水準の10%を大きく上回る13.6%(前期12.7%)となり、2008年上場以来每期増配してきました年間配当金は、当期も6円の増配を行い31.5円としております。増益の主な要因は、重点エリア(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)を中心に開発竣工、新規取得した物件が賃貸収益の増加に寄与したこと、及

び公募、私募リートへの物件売却や賃貸資産の入れ替えを積極的に進めた結果、売却益が増加したことによるものです。

当社の成長ドライバーは、以下の3つのビジネスです。  
 ・時代環境のニーズに応えた競争優位な賃貸ポートフォリオを構築し、賃貸収益を着実に伸ばす不動産賃貸ビジネス。  
 ・開発・建替事業を積極的に推進して、順次賃貸ポートフォリオに組み入れるとともに、一部をリートに拠出し資金の回収と開発利益を獲得する資産循環型ビジネス。  
 ・潜在的な価値を活かしきれていない物件の課題解決に取り組み、価値を最大化して売却益を獲得する不動産バリューアッドビジネス。

さらに、3Kビジネス(高齢化・健康、観光、環境)をはじめ時代のニーズに応えた新規事業領域にも積極的に取り組むことによって成長を加速させております。

② 2019年度は、成長ドライバーとなるビジネスのさらなる進化に向けて、重点アセットタイプの物件取得、固定資産の入れ替え、開発・建替及び不動産バリューアッド案件の具体化を強力に推進しました。結果には強い手応えを感じております。

さらに日本ビューホテルのM&Aなど事業アライアンスの動きを加速できたことも、次期長期計画をトップスピードでスタートするために良い準備となりました。

2. 2020年度計画

新中長期経営計画の初年度である2020年度は、営業利益1,000億円、経常利益920億円、親会社株主に帰属する当期純利益620億円を目指します。

不動産市況は、超金融緩和政策の継続による良好な資金調達環境、海外投資家の積極的なアクセス、CRE(企業が保有する不動産の利活用)の拡大などによって、住宅系を除いて今年度も総じて堅調に推移すると見込んでいます。一方で、多国間の貿易摩擦の拡大、地政学リスクの高まり、新型コロナウイルスなど内外の景気動向に影響を与える不透明なリスク要因もあり、何事も今まで以上にスピード感をもって取り組む必要があると考えています。

以下、主な取り組みについて申し上げます。

① コア事業の賃貸ビジネスでは、重点アセットタイプを中心として新規物件の取得に約3,200億円投資する計画です。新規物件の取得に加えて昨年度に取得・竣工しました「神宮前タワービルディング」、「ヒューリック府中タワー」、「渋谷 パルコ・ヒューリックビル」などの稼働資産が通年で収益寄与するため、リート等への物件売却や建替計画の着手による賃貸収益の減少を跳ね返して、当事業分野の営業利益は前年比22億円増を見込んでおります。新長期計画の基本戦略である「賃貸ポートフォリオの再構築」の第一ステップとして、固定資産の入れ替えにも積極的に取り組み、「いい物件」で構成される競争優位なポートフォリオの構築を目指します。

② 資産循環型ビジネスでは、公募、私募リートの資産運用残高の拡大をサポートするため、継続的に開発物件を抛出し、開発利益とフィー収入獲得の機会を広げたいと考えております。

不動産バリューアッドビジネスでは、「イトーヨーカドー川崎店」「ヒューリック葛西臨海ビル」など大型のプロジェクトに600億円を投資して事業化を推進するとともに、豊富な実績を積み上げてきた短期回転型バリューアッドビジネスにおいては、CREを含む多様なパイプラインを通じて幅広く案件の取り込みを図ってまいります。

バリューアッドビジネスは、物件のハード面、ソフト面について多彩な手法を駆使し、スピード感を持って取り組むことが必要です。当社が得意とする分野であり、今後安定的な収益源として大きな成長が期待できる事業です。

今年度は、資産循環型ビジネスと不動産バリューアッドビジネスを合わせて前年比110億円の売却益増加を見込んでいます。

③ 開発・建替事業は、新長期計画において最も力を入れている事業分野で、今年度から組織体制を強化して取り組んでいます。

700億円を投資して新中期計画期間の向こう3年間に竣工するプロジェクトを着実に進行させ、保有している開発候補物件についてはスケジュール化を急ぎま

す。またCRE、PPPなど案件取得機会を捉えて、新たな開発候補物件を10件以上積み上げていきたいと考えています。

④ 3Kビジネスについては積極的な取り組みを継続していきます。

シニアビジネスにおいては、100億円程度を投資して5施設(計300~400室程度)の取得を目指すとともに、AI、IoTを導入したスマートシニアハウジング事業の第1号案件を実現致します。

観光ビジネスにおいては、直営のゲートホテルが京都立誠、両国で、「ふふシリーズ」の高級旅館が奈良、日光、京都南禅寺で竣工を迎え、順次営業を開始致します。このうち、京都立誠、両国、奈良は公有地を利活用するPPP事業として取り組んできたものです。

環境ビジネスにおいては、銀座八丁目のハイブリッド耐火木造商業施設が着工致します。また「RE100」達成に向けて非FIT太陽光発電所の設置準備を加速させてまいります。

3. ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

社会、産業構造、個人のライフスタイルが大きく変わりつつある今、ビジネスチャンスは至る所にあるようにも見えますが、裏腹にリスクも至る所に潜んでいます。

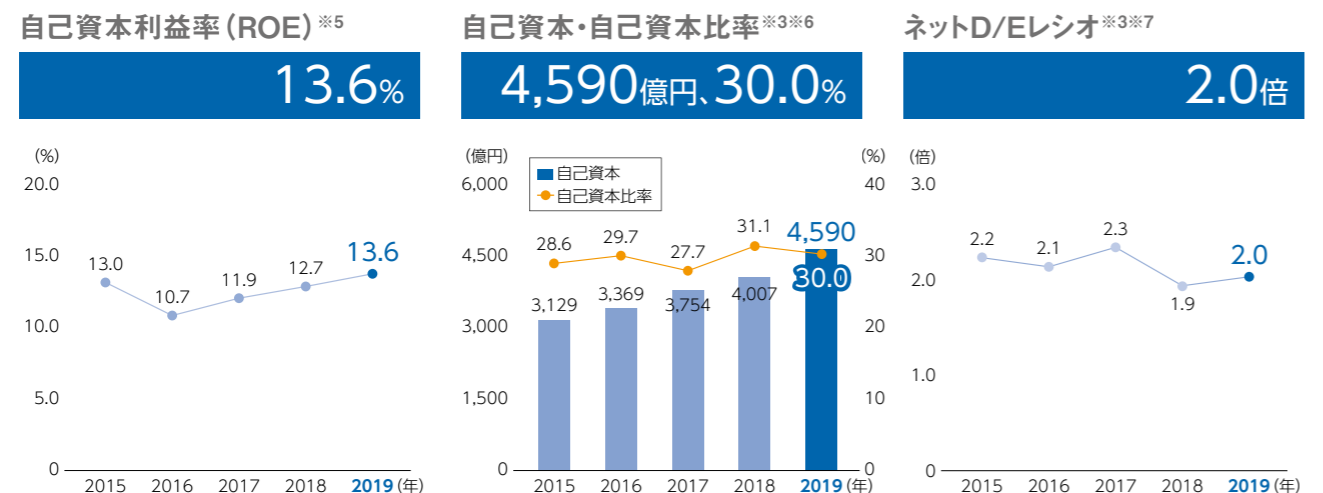
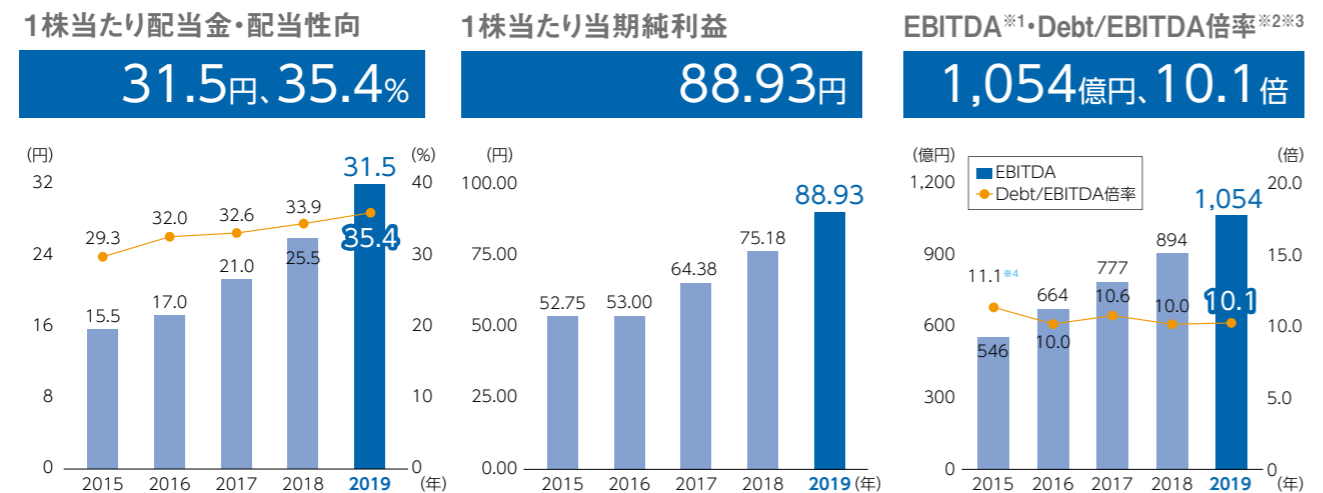
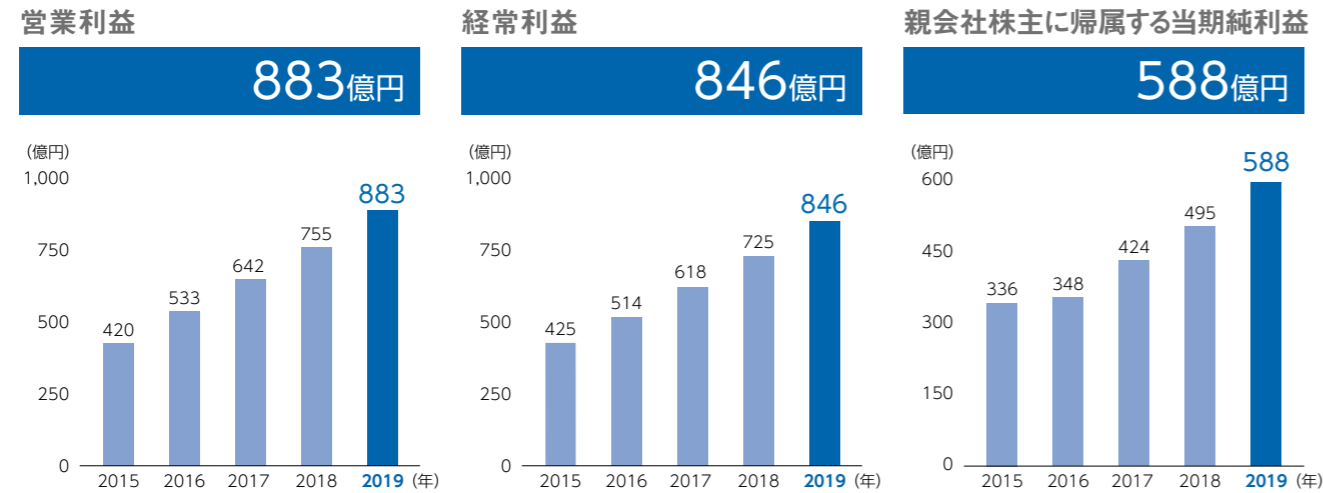
当社は、上場以来「変革とスピード」をキーワードに大きく成長し、每期増配を続けてきましたが、リスクの取り方には非常に注意深い見極めを行い、「やること」、「やらないこと」を明確にして事業戦略を立て、選択と集中を徹底した事業ポートフォリオを築き上げてまいりました。そしてこうした経営スタンスを様々な機会を通してステークホルダーの皆さま方にお伝えし、ご理解をいただいていたと考えております。この点についてはこれからも変わることはありません。これまで同様、コントロールできるリスクを見極め、半歩先を見た事業戦略によって持続的な成長を図り、できるだけ早期に経常利益1,800億円を達成したいと考えております。

これからのヒューリックにご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 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。

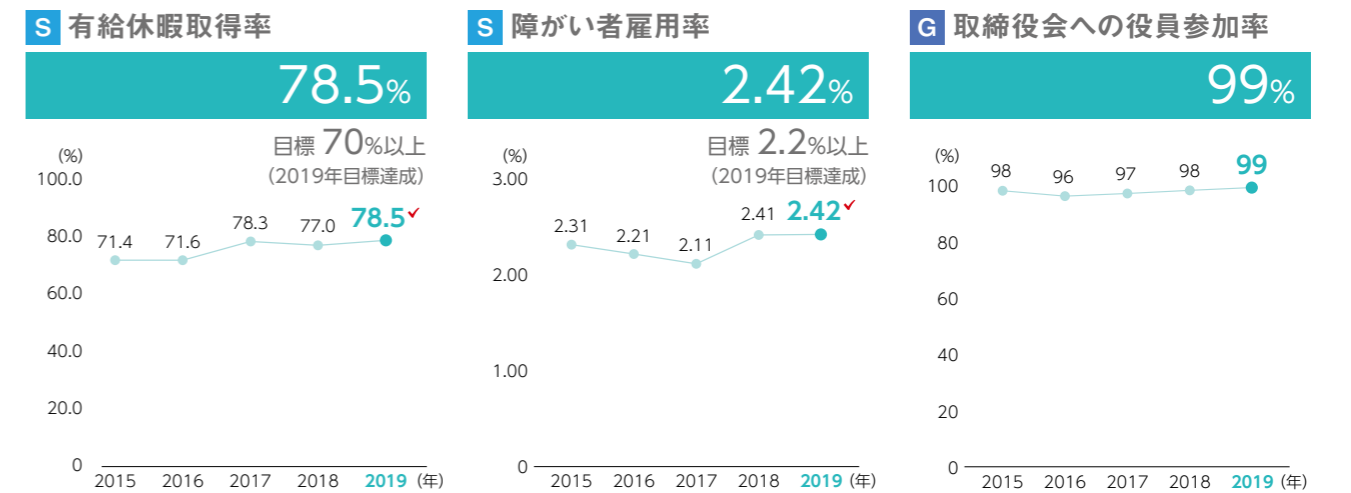
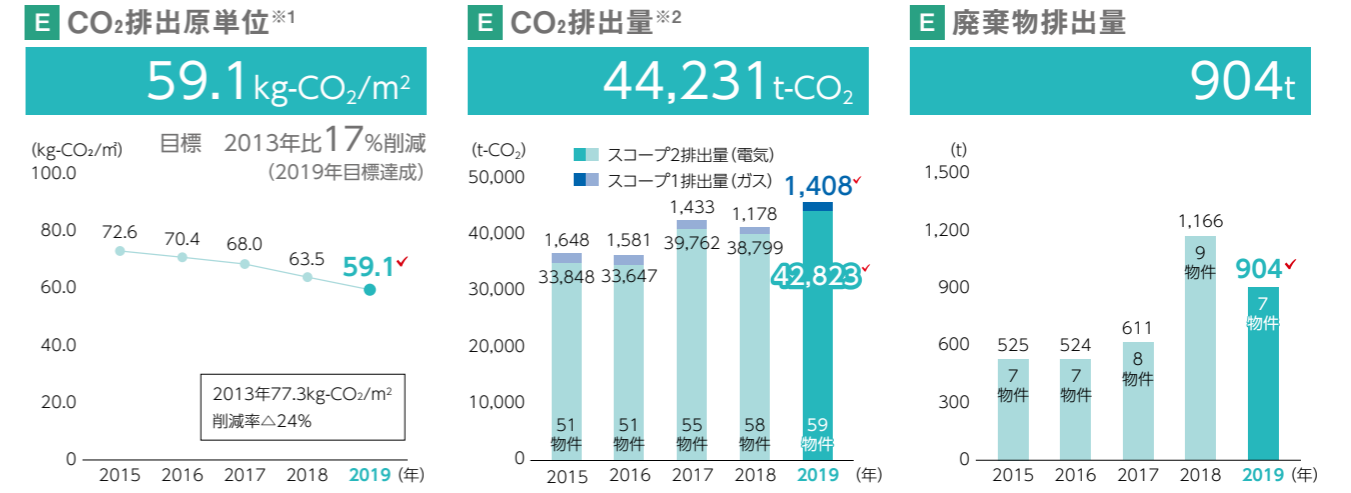
## 主な財務情報



※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倍率=有利子負債/EBITDA  
 ※3 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円) をみなし資本として算出しています ※4 プロフォーマベース  
 ※5 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) ※6 自己資本比率=自己資本/総資産  
 ※7 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債(有利子負債-現預金)/株主資本

※財務情報について、目標値は29ページを、実績の分析については76~81ページをご覧ください。  
 ※非財務情報の目標値、集計対象範囲および算定方法は26~27ページを、その他の実績や主な取り組みについては52~75ページをご覧ください。

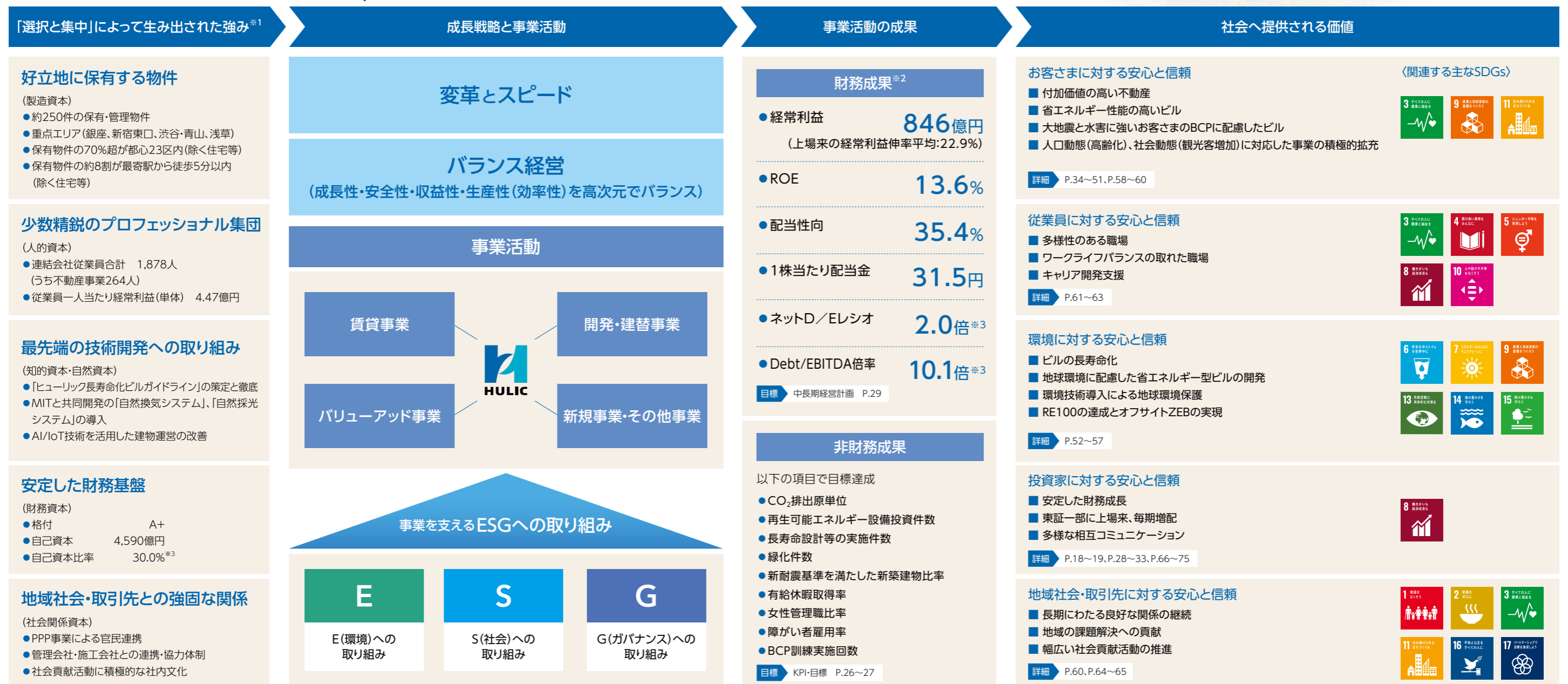
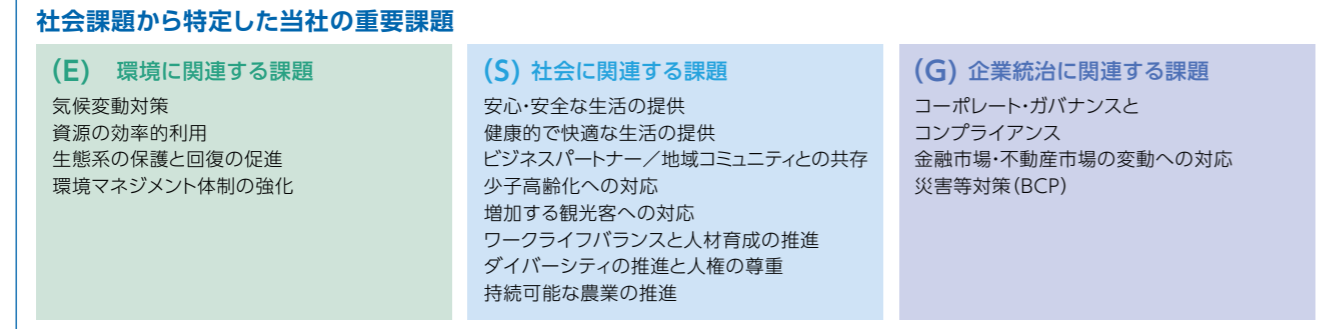
## 主な非財務情報 E:環境 S:社会 G:ガバナンス



(注) ✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。  
 ※1 CO2排出原単位は、電気とガスのCO2排出量の合計値を分子、対象物件の延床面積の合計値を分母として算定しています。対象範囲は、削減目標を設定した2013年時点から所有しているビルです。  
 ※2 都市ガスの単位発熱量及びCO2排出係数は、地球温暖化対策推進法に規定されている値を使用し、電気のCO2排出係数は対象ビルが購入している電気小売事業者の基礎排出係数を使用しています。

# 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。



※1 2019年12月31日現在

※2 2019年度実績

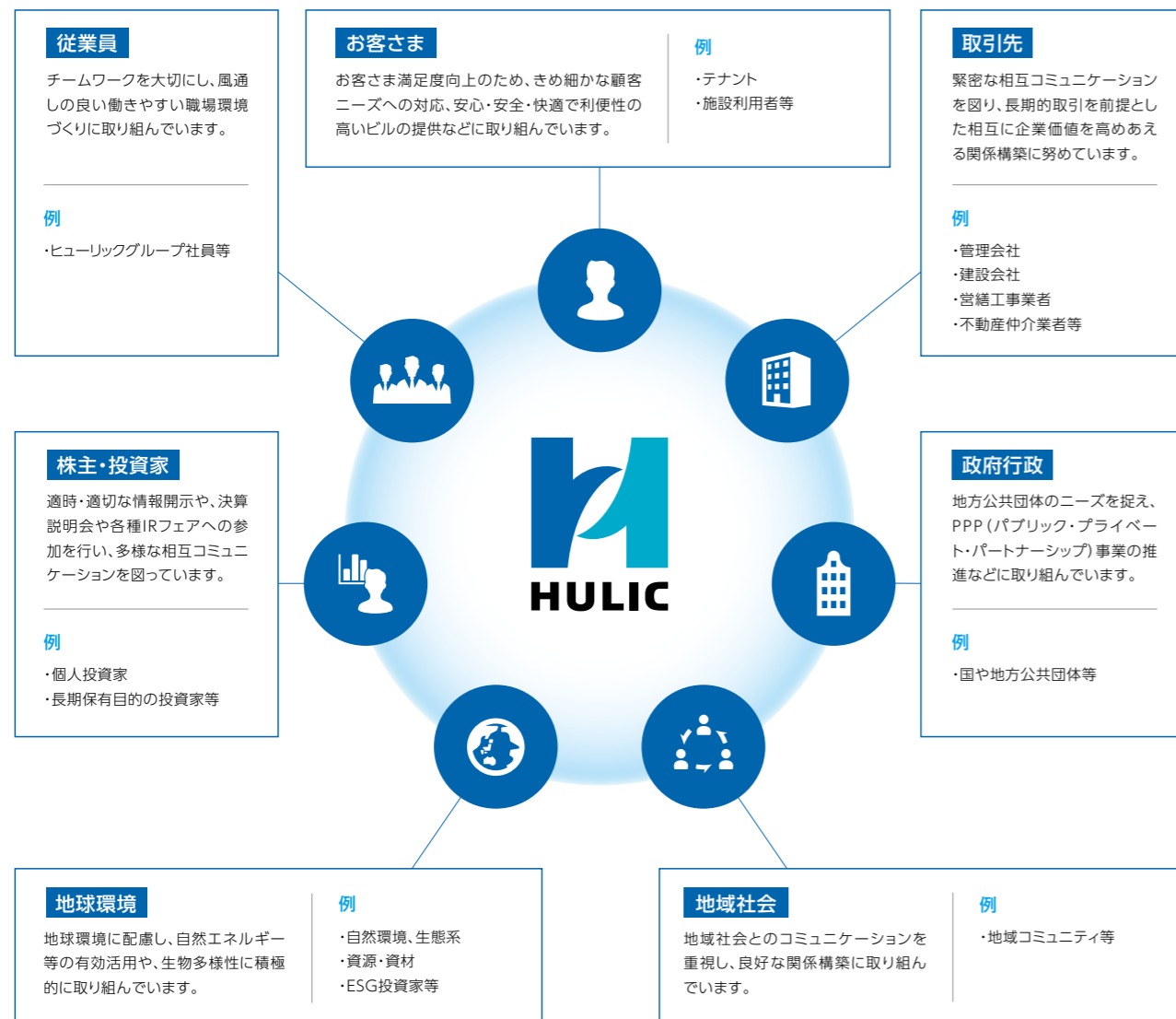
※3 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円)をみなし資本として算出しています。

# 重要課題(マテリアリティ)への取り組み

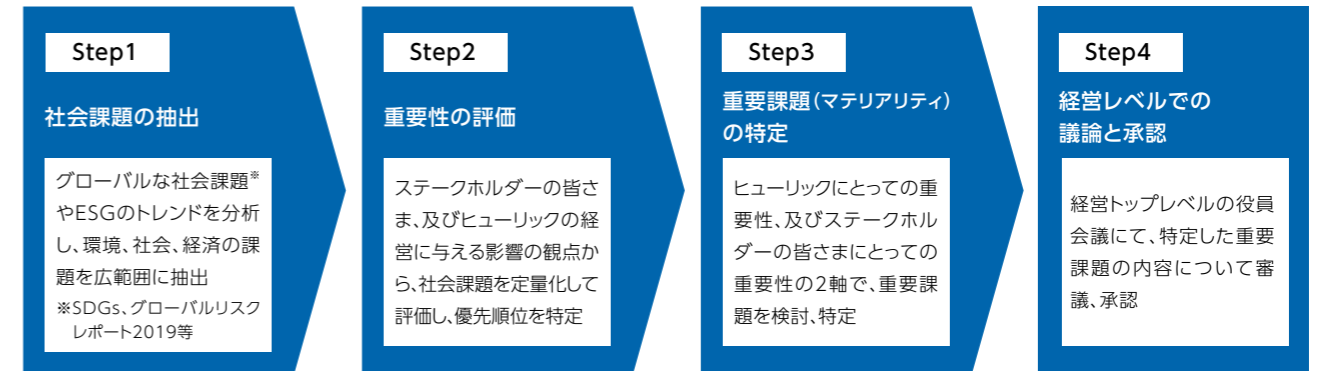
ヒューリックはこれまで、時代や社会のニーズにマッチした安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供してきました。社会課題やステークホルダーの皆さまの関心事項が多様化していく中、今後も持続的に成長していくために、ヒューリックの事業における機会とリスクを見据えながら重点的に取り組むべき課題に注力し、社会課題の解決に取り組んでいきます。

## ヒューリックグループにとっての主要なステークホルダー

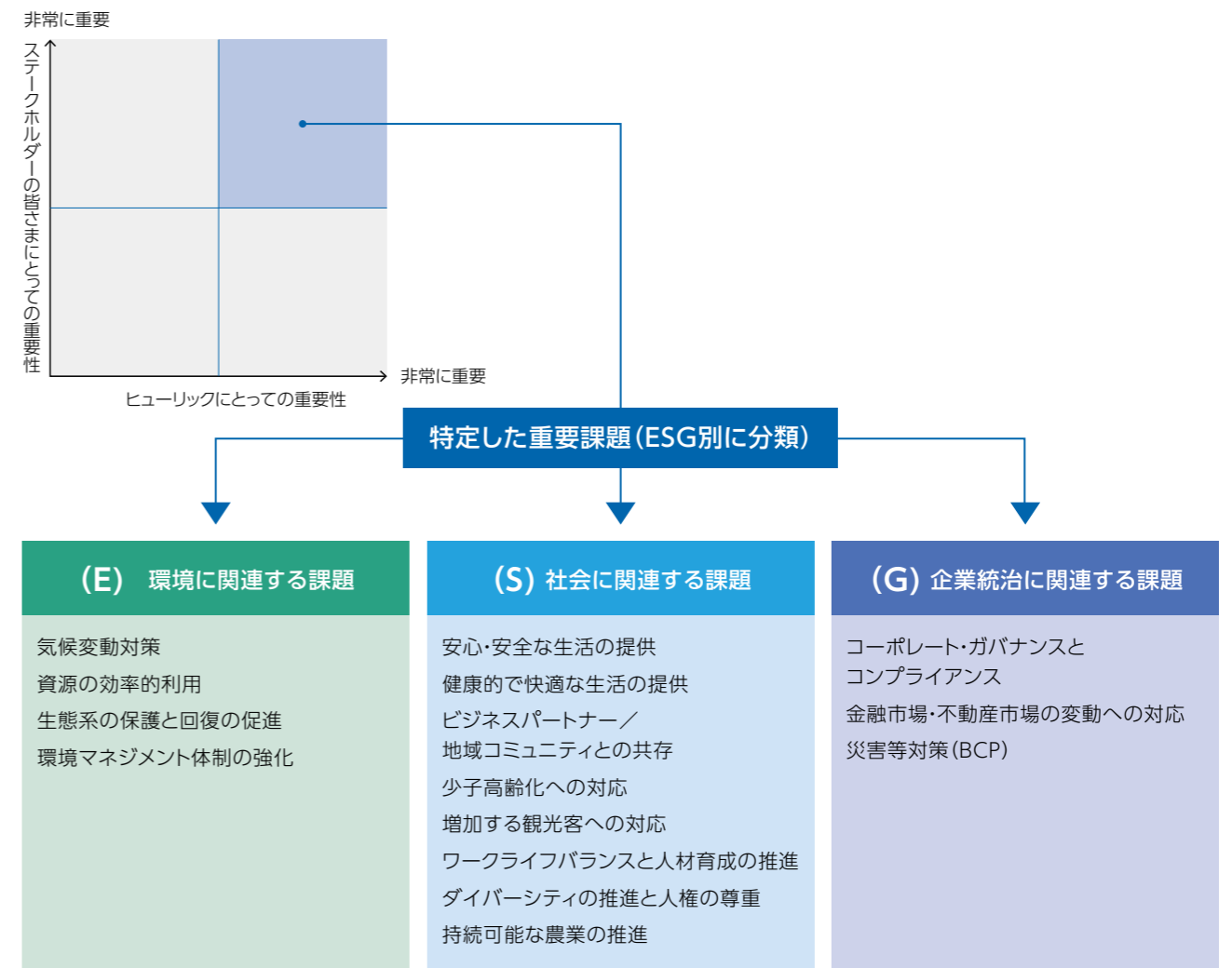
ヒューリックグループは、全てのステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じて関係性を強化し、環境・社会・経済的価値を提供するとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。その中でも、当社が持続的な成長をしていく上でエンゲージメントや協働が特に重要なステークホルダーを以下のように選定しております。



## 重要課題の特定プロセス



## 重要度が高い課題の抽出(課題のマッピング)



重要課題に関連する機会とリスク・対応する取り組みについて

	重要課題	主な機会とリスク (○:機会、●:リスク)	ヒューリックの主な取り組み	関連する主なSDGs
(E) 環境	気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ エネルギー利用効率化、再生可能エネルギー導入に取り組むビル・物件へのニーズの高まり</li> <li>● 環境対策規制への追加対応の必要性、空調用消費エネルギーの増加による光熱費の増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境配慮技術の積極的採用 (MIT と共同開発した自然採光、自然換気システムの導入等)</li> <li>・再生可能エネルギー設備への投資、オフサイト ZEB 化の推進、「RE100」への加盟と 2025 年までの達成、TCFD への賛同</li> <li>・木造建築による森林の循環促進</li> </ul>	
	資源の効率的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 資源を効率的に利用する設備、資源を再利用する技術に対するニーズの高まり</li> <li>● 資源が枯渇した場合、事業活動が衰退するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビルの長寿命設計の採用</li> <li>・3R (リデュース・リユース・リサイクル) の推進 (PC 工法の採用・建築資材の再利用・プラゴミ削減等)</li> <li>・資源を有効活用するための新技術への取り組み、採用 (節水器具等)</li> </ul>	
	生態系の保護と回復の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域の生態系の保全を意識した不動産開発へのニーズの高まり</li> <li>● 物件地域の生態系が破壊された場合、住環境悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JHEP 認証制度等、ラベリング制度の活用</li> <li>・開発案件での緑化の推進</li> </ul>	
	環境マネジメント体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 企業の本業として環境課題に取り組むことで、新たな事業機会が創出される</li> <li>● 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部有識者をメンバーとする環境諮問会議開催、環境問題に対する取締役会への報告体制整備</li> <li>・2050 年を目標年とした環境長期ビジョン策定、推進</li> </ul>	
(S) 社会	安心・安全な生活の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地震・水害等の防災対策など、安心・安全な物件へのニーズの高まり</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免震・制振構造の積極的採用 (ビルの耐震性向上への取り組み)</li> <li>・新規取得物件の自然災害リスク管理の徹底</li> </ul>	
	健康的で快適な生活の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 快適で健康的・生産性の高い室内環境へのニーズの高まり</li> <li>● 自社物件内で健康被害が発生した場合、評判の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【事業での取り組み】健康的で快適な室内環境を提供するための取り組み推進、既存/開発物件の導入設備や内装材等の仕様確認 (有害物質を含まない内装仕上げ材、什器の導入)</li> <li>・【従業員への取り組み】健康経営の推進 (禁煙タイム導入や、人間ドック並みの健康診断実施等)</li> </ul>	
	ビジネスパートナー/地域コミュニティとの共存	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 共に持続的成長を目指すことで、相乗効果により、より良い成果が生まれることが期待される</li> <li>● 地域とのつながりを大事にしないことで評判が低下し、関係が悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃から緊密な相互コミュニケーションをとり、長期的に良好な信頼関係を構築 (【テナント】顧客満足度調査の実施、テナントニーズへのきめ細やかな対応。【取引先】管理会社や建設会社との密なコミュニケーション実施。【地域コミュニティ】夏祭りの開催、清掃活動等)</li> </ul>	
	少子高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【事業での取り組み】高齢者ビジネスの推進 (高齢者施設等の開発・投資等)</li> <li>・【人材の確保への取り組み】トップクラスのフリンジベネフィットによる優秀な人材の確保、アクティブシニアの再雇用、定年延長やフレキシブルな働き方の検討による労働力の確保</li> <li>・【社会貢献】ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の設立・運営</li> </ul>	
	増加する観光客への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ インバウンド旅行客増加による宿泊施設ニーズの増加</li> <li>● 観光客のニーズの多様化に対応できず、宿泊客の獲得が減少する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光ビジネス (保有・賃貸、自社運営) の推進</li> <li>・保有・賃貸物件と、自社運営物件とで展開するグレードを棲み分け、観光客の多様なニーズに応える (保有・賃貸: 地域を限定し、ビジネスからラグジュアリーまで幅広く保有、自社運営: アップスケールホテル・高級温泉旅館中心)</li> </ul>	
	ワークライフバランスと人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 労働環境の整備や人材育成制度の充実による従業員のやる気の向上と、採用におけるブランド価値向上</li> <li>● 様々な働き方へのサポート体制が未整備の場合、離職者増加の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・妊娠、育児、介護中の従業員に向けた環境整備や従業員へ制度の周知活動</li> <li>・次世代育成支援施策の充実 (出産祝い金、事業所内保育所の設置、保育料補助制度等)</li> <li>・長時間労働は正へ向けた、適切な労働時間把握の徹底や働き方改革の推進</li> <li>・資格取得支援制度や社内研修制度の充実</li> </ul>	
	ダイバーシティの推進と人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多様性を尊重することで、多様な人材が集まり、業務品質・生産性が向上</li> <li>● 多様性のニーズに対応できていない場合の評判の低下の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ・マネジメントへの意識啓蒙、仕組みや制度の整備</li> <li>・リモートワーク等、多様な働き方を認めた人事制度の構築への取り組み</li> <li>・多様な人材の雇用</li> <li>・障がい者雇用の推進</li> </ul>	
	持続可能な農業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国内農業人口の減少に対応し、発展途上国における、低コスト・高品質な農産物ニーズの高まり</li> <li>● 気候変動や市場環境の変化に適応するための投資コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナムでの現地企業との農業ビジネスの推進</li> <li>・国内農業生産企業への出資を通じた連携強化と新技術の導入</li> <li>・共同事業者を通じた新品種の情報収集、複数品種の試験栽培の通年実施</li> </ul>	
(G) 企業統治	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ガバナンスが機能していることで、経営の適切化・信頼性向上</li> <li>● コンプライアンス体制未整備によるコンプライアンス違反、社会的信用低下のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な専門分野の知識を持つ社外役員の起用</li> <li>・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置</li> <li>・全社員を対象としたコンプライアンス研修の実施/コンプライアンス・ホットラインの設置</li> </ul>	
	金融市場・不動産市場の変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 市場の変動に対する早急な対応で競合他社と差別化</li> <li>● 不動産賃料の下落、空室率の上昇</li> <li>● 資金調達コスト上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【不動産市場】</li> <li>・不動産のリニューアル等による競争力の維持強化</li> <li>・投資案件の厳格な取捨選択・機動的なポートフォリオの入れ替え</li> <li>【金融市場】</li> <li>・金融機関との協力の構築、長期・固定の調達方針</li> <li>・定期的な市況の分析、社内会議による審議・報告体制の徹底</li> </ul>	
	災害等対策 (BCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 災害発生時における安全確保の対策強化により従業員や家族の安心感につながる期待</li> <li>● 本社機能の復旧遅れに伴う事業再開遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP 計画の策定、年次訓練の実施</li> <li>・災害時の保有物件の状況確認・対策検討等、外部との協力体制構築</li> </ul>	

# 非財務情報に関する重要実績評価指標 (KPI)・目標と実績

当社は、企業価値の向上と社会課題の解決の同時追求を目指しており、

重要実績評価指標 (KPI)・目標につきましても、財務面・非財務面の両面を重視して、取り組んでいます。

以下はESG別に分類した非財務情報に関するKPI・目標と実績の推移です。

財務情報に関するKPIにつきましては、次の中長期経営計画(2020～2029年)のページをご覧ください。

✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。2019年は「電気使用量・ガス使用量」「CO<sub>2</sub>排出原単位・CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1、スコープ2)」「緑化件数」「廃棄物排出量」「水使用量」「障がい者雇用率」「有給休暇取得率」「健康診断受診率」の8項目に関して独立した第三者機関により保証を受けました。今後もESG活動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。

ESG別分類	中長期経営計画ESG別取り組みテーマ	当社の重要課題 (マテリアリティ)	項目	KPI/短期目標・中長期目標 <sup>*1</sup> (特に目標年度の記載が無い場合は毎年継続の目標)	対象範囲	実績 <sup>*14</sup>					評価(○:達成/—:目標無し又は目標年度が先)	取り組み記載ページ	
						2015年	2016年	2017年	2018年	2019年			
(E) 環境	低炭素社会を志向した取り組みをビル事業を通じて推進する	気候変動対策	保有ビルのバリューチェーン全体での温暖化対策	電気使用量 (MWh)	既存の主要物件59物件 <sup>*2</sup>	65,973	66,326	80,525	80,800	91,392✓	—	52～57	
				ガス使用量 (m <sup>3</sup> ) <sup>*3</sup>	既存の主要物件59物件 <sup>*2</sup>	762,552	731,360	662,719	544,919	651,707✓	—	52～57	
			CO <sub>2</sub> 排出原単位 (kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> ) <sup>*4</sup> : 2017～2020年のCO <sub>2</sub> 排出原単位 (kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )を2013年の実績比17%削減	基準年の対象物件16物件 <sup>*5</sup>	72.6	70.4	68.0	63.5	59.1✓	◎	19、52～57		
			再生可能エネルギーの利用と新技術開発	[RE100]の2025年までの達成を目指す	ヒューリックグループ入居ビル	—	—	—	—	—	—	49、54	
		資源の効率的利用	保有ビルでの廃棄物削減	2017～2019年の平均廃棄物排出量 (t)を2005～2007年の平均値より15%削減(単位床面積当たり)	保有する全ての物件	6件	3件	4件	6件	4件	4件	◎	55
				2017～2019年の平均廃棄物削減のための技術対策(長寿命設計等)の実施件数: 各年1件以上	保有する全ての物件	8件	4件	6件	11件	5件	◎	50、56	
			保有ビルでの水使用量削減	2017～2019年の平均水使用量 (m <sup>3</sup> )を2005～2007年の平均値より26%削減(単位床面積当たり)	既存の主要物件59物件 <sup>*2</sup>	381,553	401,272	436,882	420,076	437,314✓	— <sup>*7</sup>	19、56	
				緑化の推進	緑化件数 <sup>*8</sup> : 各年1件以上	保有する全ての物件	9件	1件	5件	9件	3件✓	◎	57
環境マネジメント体制の強化	環境配慮経営推進	環境長期ビジョン(2050年目標)・CO <sub>2</sub> 排出量削減計画(2030年目標)の達成を目指し、環境諮問会議実施 <sup>*14</sup> : 各年1回以上開催	ヒューリックグループ	—	—	—	—	1回	◎	52～53			
(S) 社会	レジリエンスな社会構築に向けて、耐震を念頭において事業を推進する	安心・安全な生活の提供	保有ビルでの地震対策	新耐震基準を満たした建物の比率: 各年100%	竣工した全ての新築物件	100%(対象物件9)	100%(対象物件2)	100%(対象物件6)	100%(対象物件11)	100%(対象物件4)	◎	19、58～59	
		健康的で快適な生活の提供	健康経営の推進	従業員健康診断受診率: 各年100%	ヒューリック(株) <sup>*9</sup>	100%	100%	100%	100%	100%✓	◎	62	
		ビジネスパートナー/地域コミュニティとの共存	顧客満足度の向上	顧客満足度調査回数: 各年1回以上	ヒューリックグループ	1回	1回	1回	1回	1回	◎	59	
		増加する観光客への対応	高齢者ビジネス	高齢者施設 (所有物件数) <sup>*10</sup> : 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリックグループ	22物件	28物件	33物件	37物件	44物件	—	46	
				高齢者施設 室数 <sup>*10、*14</sup> : 早期に5,000室	ヒューリックグループ	—	—	—	—	3,400室	—	46	
			ダイバーシティ推進の仕組みの整備	宿泊施設 (所有物件数) <sup>*10</sup> : 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリックグループ	8物件	11物件	12物件	16物件	39物件	—	47～48	
				宿泊施設 室数 <sup>*10、*14</sup> : 早期に10,000室	ヒューリックグループ	—	—	—	—	8,200室	—	47～48	
		ワークライフバランスと人材育成の推進	次世代育成支援制度の利用促進	育児休業取得率・人数: 各年女性100%/男性1人以上	ヒューリック(株)	100%/2人	100%/6人	100%/0人	100%/1人	100%/6人	◎	62	
				育休復職率: 各年100%	ヒューリック(株)	100%	100%	100%	100%	100%	◎	62	
			有給休暇の計画的取得の促進	有給休暇取得率 <sup>*11</sup> : 各年70%以上	ヒューリック(株)	71.4%	71.6%	78.3%	77.0%	78.5%✓	◎	19、62	
				新規資格取得数 <sup>*12、*14</sup> : 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)	—	10	31	21	23	—	61	
		ダイバーシティの推進と人権の尊重	女性管理職比率: 2020年までに20%・2024年までに25%・2029年までに30%	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)	10.4%	12.3%	15.6%	18.5%	20.2%	◎	19、63	
ダイバーシティ推進プロジェクトチーム実施講演会回数: 1年に1回	ヒューリック(株)			1回	1回	1回	1回	1回	◎	63			
障がい者雇用率: 法定雇用率である2.2%以上を維持(2017年までの法定雇用率2.0%)	ヒューリックグループ <sup>*13</sup>		2.31%	2.21%	2.11%	2.41%	2.42%✓	◎	19、63				
持続可能な農業の推進	アグリビジネス推進	生産面積 (ha) <sup>*14</sup> : 2025年までに15ha	ヒューリックグループ	—	—	—	—	11	—	51			
(G) 企業統治	グループガバナンスに留意しつつ、バランスのとれた経営を志向する	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	取締役会への役員参加率: 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)	98%	96%	97%	98%	99%	—	19、66～67		
				内部監査実施回数: 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)	8回	9回	11回	9回	10回	—	68	
			コンプライアンス	コンプライアンス研修受講回数: 定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)	5回	5回	5回	5回	5回	—	70	
		金融市場・不動産市場の変動への対応	リスクマネジメント	リスク管理委員会/資金ALM委員会実施回数 <sup>*14</sup> : それぞれ各年2回以上	ヒューリック(株)	—	—	—	—	4回/13回	◎	69	
			災害等対策 (BCP)	リスクマネジメント	BCP訓練・備蓄食品・備品の点検回数: 各年1回以上	ヒューリックグループ	1回	1回	1回	1回	1回	◎	69

※1 2020年以降の目標は現在策定中です。  
 ※2 対象を延床3,000㎡以上の事務所ビルと自社運営ホテルとし、単独で銀行(支店)がテナントに入っているビル及び販売用不動産、区分所有、共有を除きます。対象物件は2015年・2016年:51物件、2017年:55物件、2018年:58物件、2019年:59物件となりました。  
 ※3 2016年より、都市ガスについては、当社グループが直接契約している使用量を集計しています。  
 ※4 CO<sub>2</sub>排出原単位は、電気と都市ガスのCO<sub>2</sub>排出量の合計値を分子、対象物件の延床面積の合計値を分母として算定しています。  
 ※5 対象範囲を、当社のCO<sub>2</sub>排出原単位削減の取組みを適正に反映するため、削減目標を設定した2013年時点から保有していたビルへ変更しました。2015年から2018年の実績値も変更後の対象範囲で再計算しました。  
 ※6 当社のグループ会社の本社が入居している自社所有ビルを対象としています。対象物件数は、2015年・2016年7物件、2017年8物件、2018年9物件、2019年7物件です。

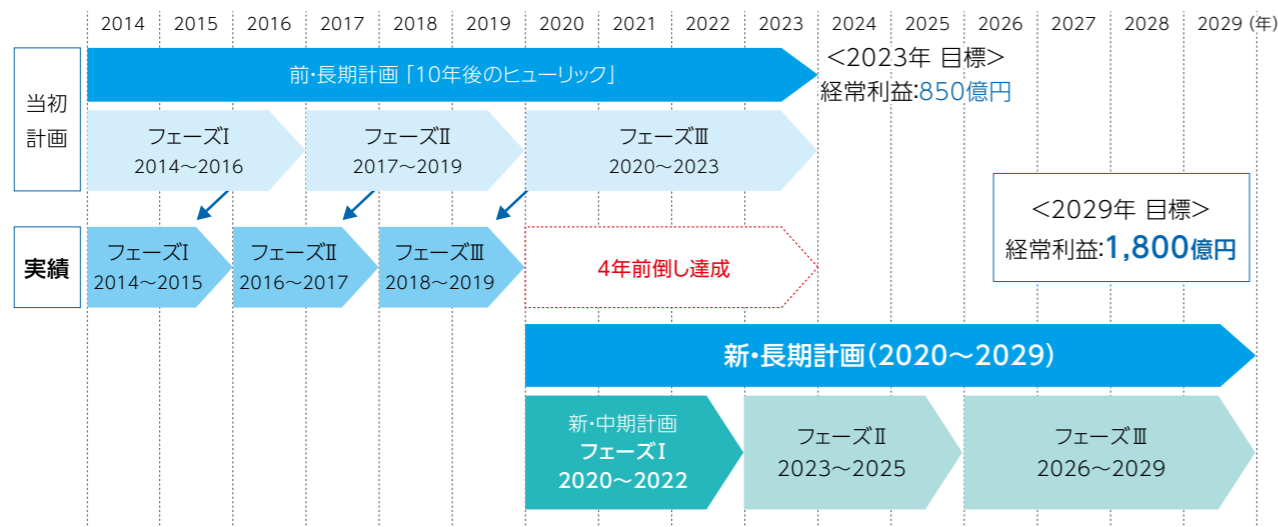
※7 2015年から対象物件の基準を見直したことから、基準の異なる2005～2007年の平均と比較することは適当でないため評価しておりません。  
 ※8 緑化義務が課されているビル・施設のうち、各年に竣工した物件の数(販売用不動産を除く)です。  
 ※9 休職者を除く役員、社員(出向者を含む)、常勤嘱託のうち、健診募集時点及び、12月31日時点で在籍していた人を集計対象とします。  
 ※10 リート拠出分を含みます。  
 ※11 有給休暇取得率は、当年度の有給休暇取得日数を分子、当年度の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年度からの繰越分を含みません。  
 ※12 当社が取得を推奨する資格を対象とします。  
 ※13 対象の子会社は、障がい者雇用率制度で関係子会社特例の認定を受けた会社です。(2019年6月1日現在)  
 ※14 新たに設けたKPIには、設定した年度以前の実績値は記載しておりません。

# 中長期経営計画(2020~2029年)の策定

ヒューリックグループはこの度、前長期経営計画(2014~2023)を4年前倒しでほぼ達成したことにより、新中長期経営計画(2020~2029)を策定いたしました。  
本計画は不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化させ、永続的な企業価値の更なる増大を目指していくものです。

## 本計画の位置づけ

- 前長期経営計画(2014~2023)の最終2023年の“経常利益目標850億円”を4年前倒しでほぼ達成。
- 10年後の2029年を最終年度とする新長期計画(2020~2029)を策定し、フェーズIとして新中期計画(2020~2022)をスタートする。



## 新中長期経営計画策定における環境認識と対応方針

外部環境の変化に対応した戦略を推進。

環境認識	対応方針	基本戦略骨子
人口減少(労働人口の減少)・少子高齢化の進展	保有不動産のエリア・立地の優位性確保	1. 賃貸ポートフォリオの再構築
自然災害リスク(首都直下地震の可能性、その他天災)	建物・設備・サービスの差別化(安心・安全・健康・快適の追求)	2. 開発・建替、バリューアップ事業の強靱化
テクノロジーの進展・働き方やライフスタイルの変化	新たなアセットクラスの開拓・新たな価値創造の提供	3. 新規事業領域の創造
世界的な不確実性(米中貿易摩擦など)	リスク・コントロールの徹底	4. 経営基盤強化とリスク管理の徹底
温暖化現象への対応(自然エネルギーへの切替)	環境対応の更なる強化(CO <sub>2</sub> 削減、コンバージョンなど)	5. サステナビリティ重視のマネジメント

## 目指す姿・基本方針

10年後の  
目指す姿

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

基本方針

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

## 定量目標(2022年度・2029年度)

		2022年度(フェーズI 中計最終年度)	2029年度(10年後)
成長性	経常利益	1,100億円	1,800億円
安全性	Debt/EBITDA倍率	12倍以内	12倍以内
	ネットD/Eレシオ	3倍以内	3倍以内
効率性	ROE	10%以上	10%以上
株主還元	配当性向	40%程度	

※ 財務指標はハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

## 基本戦略

### 1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築

- ・賃貸事業をベースとした「安定性」と「効率性」を両立したビジネスモデルの進化
- ・マーケットニーズに即した用途バランスと競争優位性を有する賃貸ポートフォリオの再構築
- ・低金利下での含み益の活用による一部実現化を通じたポートフォリオの組替及び長期的な賃貸事業比率の向上

### 2. 開発事業及びバリューアップ(VA)事業の強靱化

- ・中長期パイプラインの整備を基にした開発事業の推進による賃貸ポートフォリオの増強及び開発利益の享受
- ・耐震、省エネに優れた開発・建替の加速による、優良アセットの積み上げ
- ・多様なバリューアップ手法に基づく大型VA案件への取組み強化による、安定した売却益の創出及び成長ドライバーとしての体制整備

### 3. 独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上

- ・新たな価値創造を提供する新規事業の開拓・軌道化
- ・グループ連携を活かした収益機会の獲得及びシナジー追求によるグループ総合力の向上
- ・新規事業の軌道化及びグループ力向上の早期実現の手段として、M&A・アライアンス等の積極活用

### 4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底

- ・強固な財務基盤の維持と多様な資金調達手段の確保
- ・効率の運営が可能な機動性のある組織体制の維持と多様な人的リソースを活用した生産性向上
- ・事業の多様化に対するリスク管理及びマーケット変化時におけるB/Sコントロールの徹底

### 5. 社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントの実践

- ・ESGを意識した事業運営と価値創造による社会課題の解決及び社会価値の創造と企業成長が連動する取組みの推進



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

取締役 専務執行役員／総合企画部長

小林 元



### 1.財務パフォーマンス:事業環境の認識

2019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。重視する利益目標である連結経常利益は846億円となり、2018年を初年度とする3ヶ年中期計画及び2014年を初年度とする10年間の長期計画の共通目標850億円をほぼ達成する形となりました。

また利益目標のみならず、中期計画に掲げたキャッシュフロー創出力指標EBITDAも前期実績は1,054億円と2年間で35.5%伸長し、目標の1,050億円を超える実績となりました。資本効率性ROEについても、実績は13.6%となり、2年間で1.7%向上し目標の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2.0倍と0.3ポイント改善し、目標に掲げた3.0倍以内を大幅に下回る数字となりました。\*

不動産事業を取り巻く環境は、働き方の変化や人材確保を背景にオフィス需要は底堅く、商業施設やホテルについてもインバウンドニーズをもとに堅調で、総じて良好な状況が続いています。このような環境下、財務健全性を維持しながら賃貸不動産ポートフォリオの入れ替えや拡充を図ることにより利益を収受し、成長を実現することができました。

2021年はオリンピック・パラリンピックという大きな国家イベントがありますが、懸念される新型コロナウイルスの影響が限定的と仮定すると不動産市況は低金利環境の継続を前提とすると落ち着いた動きを示すものと予想されます。

2020年度を初年度とする新しい中長期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いきます。

\*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カウント後

### 2.資本効率性:資本コストに関する認識

不動産事業は、一般にROEがそれほど高くないと見られています。これに対し新中期計画ではROE10%以上を目標とし、高い資本効率性の維持を計画しています。これは、収益の基盤となる固定資産ポートフォリオからの賃貸事業収益に加え、比較的短期に回転するバリューアッドビジネスを販売用不動産の活用で推進し収益をあげることなどにより、ROAの向上を目指すことが軸となっています。財務レバレッジは、ネットD/Eレシオの推移で示されるように緩やかな改善ないし安定的な推移を目指しています。

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

資本コストないしは資本負債コスト(WACC)の水準は近年の金融環境を反映して低下していますが、一方で不動産マーケットのキャップレートも低下基調にあり、コスト・リターンとも減傾向にあります。この中で資本コストを意識しながらEVAスプレッドを確保し、企業価値の増大を図っていく方針です。

### 3.資本配分戦略:事業ポートフォリオの見直し

当社は従業員一人当たり利益の高い企業、即ち生産性の高い企業を指向しており、事業ポートフォリオ自体を拡散拡大させて利益絶対値を追求することには慎重です。また安定的な収益構造を重視しており、“成長性は高いがボラティルな収益構造”は目指すところと異なっています。

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

これまでも賃貸事業の強化のため、良質な賃貸不動産ポートフォリオを有する事業会社をM&Aによって実質的に吸収合併し、事業の拡大に努めてきました。このように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。2019年度は人材派遣事業を切り離し、より専門的な事業会社の下で更なる発展を図るべく売却を実行しました。

### 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建替開発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

2020年～2022年の  
3カ年累計(計画) 約6,700億円

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

また用途の切り口で考えると、高齢化の進展・インバウン

ドの過増から、長期的には高齢者施設・ホテル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資産、並びにホテル・旅館を中心とした観光分野の資産を重視しています。

更に今後の事業環境を考えると、急速な情報テクノロジーの進展、働き方やライフスタイルの変化が予想され、これらのニーズに対応した情報関連施設など社会ニーズに即応した次世代資産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、将来的な建替開発などの施策により不動産の価値向上が見込める物件には投資を行っていく方針です。

これらの重点投資分野は、資産価値の上昇や賃料の上昇が見込めるエリアないし資産であり、長期保有物件投資を行うことにより賃貸不動産ポートフォリオの強化につながると考えています。10年後の2029年には、重点エリア資産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。

#### ② 開発へのネット投資額

2020年～2022年の  
3カ年累計(計画) 約1,700億円

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様へ提供できることとなります。特に東京直下型地震等、自然災害の発生が高い確率で予想される中、耐震性の高いハイスペックな中規模ビルを開発し差別化を行うことは、中長期的な当社の核心的事業戦略です。2029年までの10年間に100物件超の開発・建替を行う予定で、これにより生まれる賃料増や開発利益を企業成長につなげていきます。

また、地球温暖化への対応として引き続き省エネルギービルの開発に努めるほか、各ビルにおける再生可能エネルギーの利用促進、耐火木造建築の推進など、環境対応に優れたビルの開発により、選ばれる不動産の開発を進めていきます。

### 5. 資金調達の方針:めざすべきバランスシート

不動産賃貸事業を中核事業と位置づけ、安定的な賃貸収入を収益構造の柱として成長を続ける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繋がるものです。一方でコアポートフォリオには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靱化できます。キャッシュ・フロー上も投資キャッシュ・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1.2倍以内を目標値と掲げています。負債サイドのレバレッジ水準は高くなりすぎると外部格付けなどクレジット上の問題を惹きかねず、結果として調達コストひいてはWACCの上昇を招きます。一方均衡点より低くなると、クレジットコストは低減されるもののWACCの資本コストのウェイトを高め、結果としてWACCの上昇やROEの低下につながります。当社では現在の金融環境を考慮すると、目標としているレバレッジ水準が最適点に近いと判断しており、これに基づくバランスシートコントロールを指向しています。

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

### 6. 資金調達の考え方

目指すべきバランスシートを念頭に置き負債サイドの資金調達を行います。資本勘定については毎年の利益蓄積をベースとしつつ、事業環境に応じてハイブリッドファイナンス等の手法を利用しつつ適切な補強を行っていく方針です。またデットファイナンスについては、普通社債を軸とした

直接市場調達と金融機関調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る調達いたします。

デットファイナンスにあたっては、賃貸不動産の資産ポートフォリオが長期にわたる当社の根源的利益の源泉であることを考慮し、長期安定的な調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に基づきデュレーション(平均返済期限)の長期化に取り組むとともに、低金利環境を勘案した固定金利調達も推進しています。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。

### 7. キャッシュアロケーション:株主還元方針

当社は成長の実現を図りつつ、その成長を支える各ステークホルダーへの利益分配を適切に行うことを重視しています。特に株主の皆さまへの還元については、上場以来毎年増配を続けており、配当性向は直近2019年度で約35%の水準となっています。新しい中期計画では、2022年度に向けて配当性向40%程度を目指す方針としています。

株主還元は自己株取得による市場を通じた間接的な還元もあり、また目標の設定には総還元性向という考え方もありますが、賃貸事業収益を主たる収益源とする当社の事業特

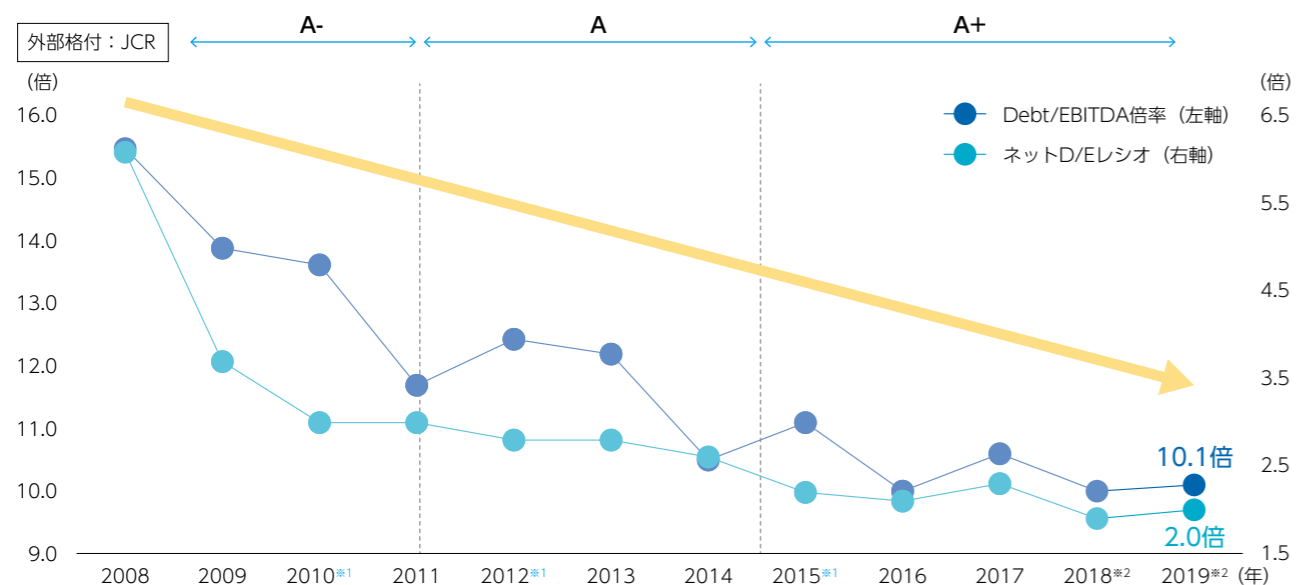
性上、特異な環境変化がない限り収益に大きなブレが生じにくく、機動的な自己株取得を行うよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行うことが妥当であると考えています。また中長期的に株式価値を高めていくことも重要であると認識しており、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことも目指しています。2019年度までの5年間で、1株当たり純資産は約2倍、1株当たり当期純利益は約2.3倍となっています。

### 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。

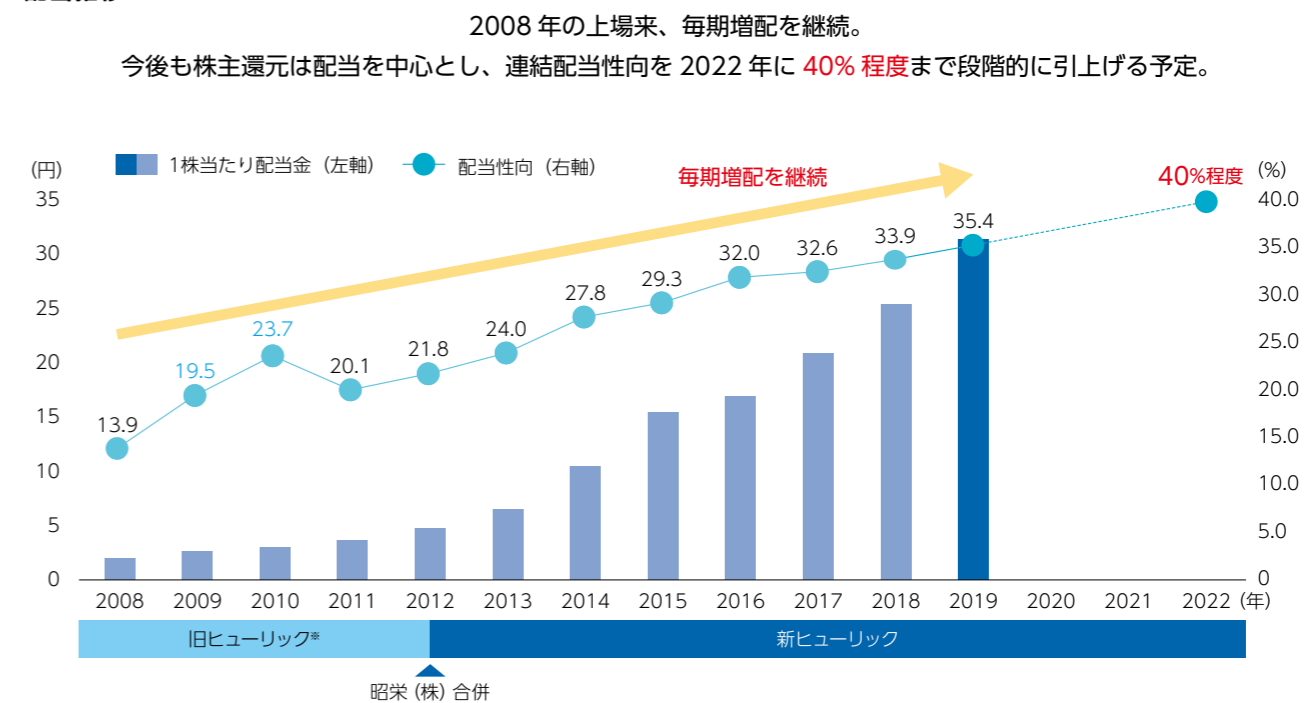
内部留保のあるべき水準については、ネットD/Eレシオや自己資本比率などの指標から株主資本の姿を想定し、その充実を図っていきます。株主資本充実の最大の要素は内部留保を原資とする利益剰余金ですが、単に内部留保を大きくすればよいということではなく、また逆に過度な株主還元も企業成長を阻害し将来キャッシュ・フローを小さくする恐れがあります。従って株主還元などの分配を行いつつ利益成長スピードを考慮し、そのバランスの中で内部留保の水準を決定していきます。

### 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、2019年は、2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50%(750億円)をみなし資本として算出。

### 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

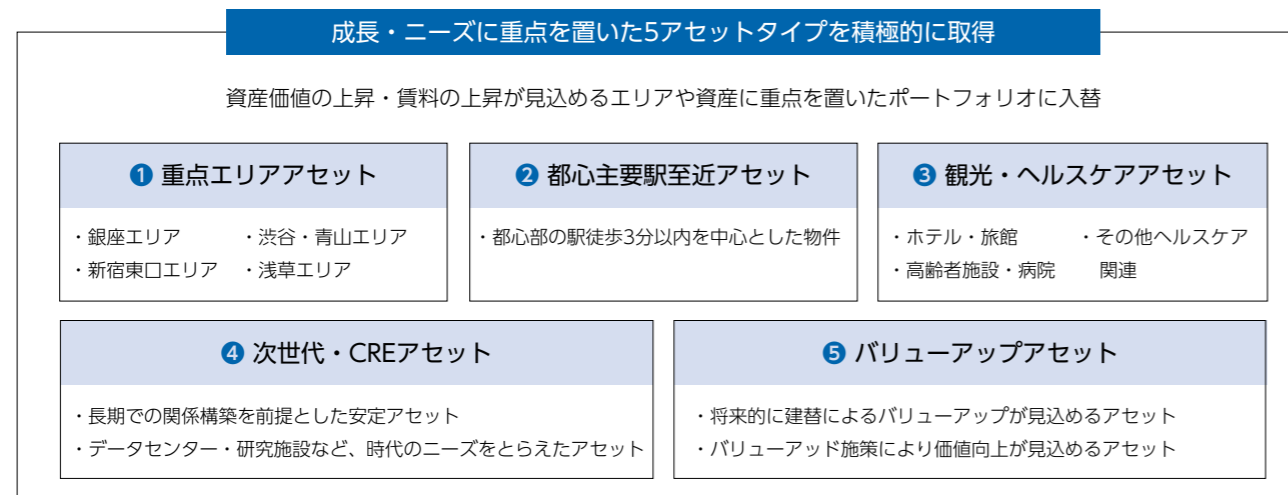
東京23区を中心に保有・管理する賃貸物件を活用した不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に加え、制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、老人ホーム、賃貸住宅等を保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。

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

## 中長期重点戦略

### ■ アクイジション戦略

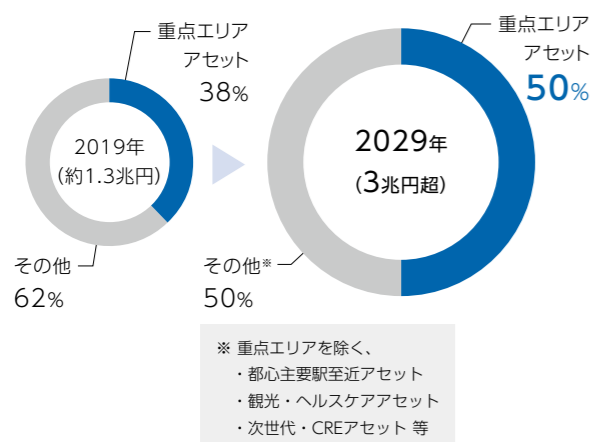
- ・将来的に都心の中でのエリア間競争が激化することを想定し、より競争優位性のあるポートフォリオを再構築する。
- ・成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得する。



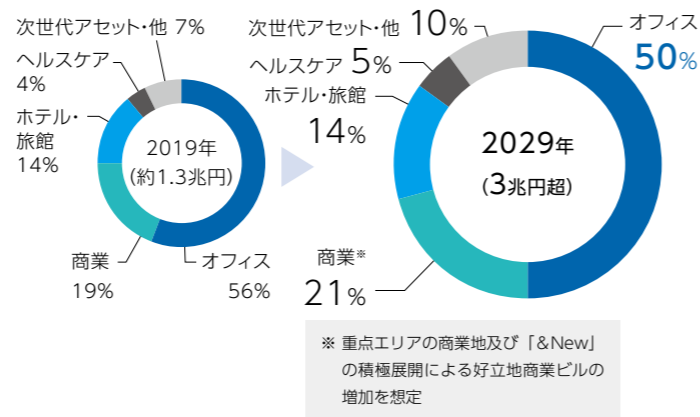
### ■ 2029年のポートフォリオの姿(帳簿価格ベース)

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

#### アセットタイプ別(イメージ)



#### 用途別(イメージ)



## 取り組み内容・実績

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

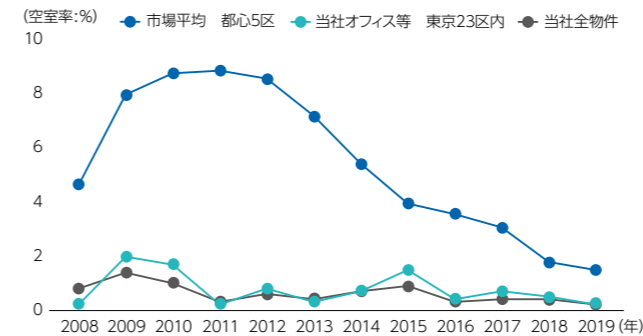
保有物件は、都心の駅近を中心とし、バランスのとれた優良ポートフォリオを構築しており、結果として、空室率は市場平均と比較して、低水準を保ち、賃料は高水準となっています。

市場平均よりも空室率は低水準を保ち、平均賃料は高水準を維持

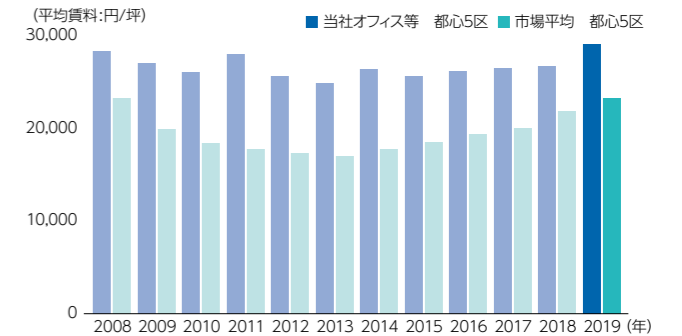
ヒューリックは都心の好立地に多数の物件を保有しており、東京23区内に保有するオフィス等の空室率は、ここ数年1%以下で推移し、市場平均と比べて低水準を保っています。また、都心5区の平均賃料は市場平均より高水準となっており、収益は安定しています。

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

### 空室率



### 平均賃料推移



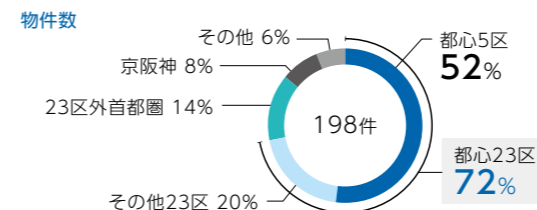
※1 市場平均:三鬼商事(株)地域別オフィスデータより(対象:東京ビジネス地区内にある基準階面積100坪以上のオフィスビル)。  
 ※2 当社の空室率:テナントの要望や建替えにより保留している未契約の床面積を除く。  
 ※3 当社の平均賃料:期末月の賃料収入を期末の契約賃貸面積で除した数字。ホテル旅館、一棟貸商業等を除く。

### 都心の駅近物件に集中投資

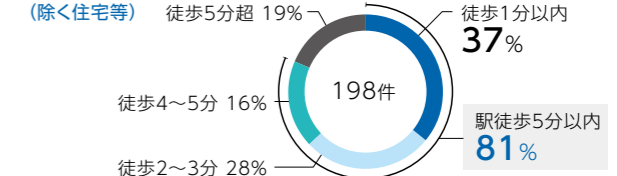
オフィス等の70%超がテナント需要の高い都心の23区内に集中しています。また、約80%が最寄り駅から徒歩5分以内の駅近物件となっています。

都心の駅近で交通至便性に優れているため、一般オフィス、銀行店舗、商業店舗など、さまざまなテナントのニーズがあります。

### 物件分布(除く高齢者施設・住居)(2019年12月31日現在)



### 最寄駅からの距離(除く住宅等)

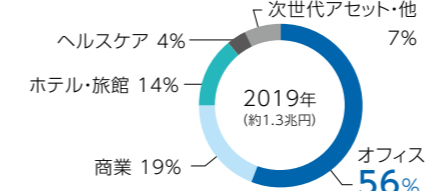


### バランスのとれた優良ポートフォリオ

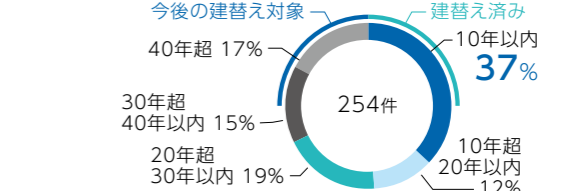
ポートフォリオ全体としては、オフィス・商業以外に、今後需要が見込まれるホテル・旅館、ヘルスケア施設、次世代アセット(データセンター等)などの優良資産を保有しています。今後については、国内労働人口の減少によるオフィス需要の低下を鑑み、オフィスの用途比率を50%程度まで抑制し、マーケットニーズに即したバランスの取れた用途構成のポートフォリオに再構築していきます。

また、築浅・築古物件をバランス良く保有しています。好立地の築古物件は将来開発・建替を行うことでバリューアップが期待できます。

### 用途の分散(帳簿価格ベース)



### 築年数(含む住宅等)(2019年12月31日現在)



賃貸事業

# 都心5区<sup>※1</sup>及び 観光の要地である 浅草エリアに 豊富な物件を保有

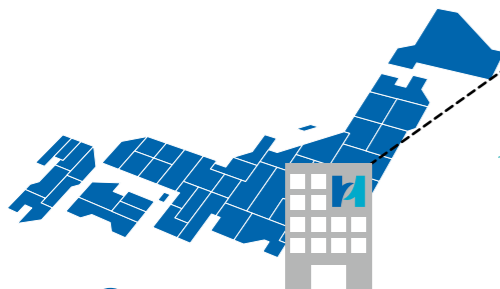
(2019年12月31日現在)

「選択と集中」という経営戦略のもと、当社は首都圏を中心としたポートフォリオの拡充に力をいれてまいりました。

中でも、今後も継続した成長が期待できる都心5区<sup>※1</sup>の駅から近い好立地に100物件以上<sup>※2</sup>を保有しています。

※1 千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区  
※2 除く住宅等

地域別物件分布(販売用不動産を除く)



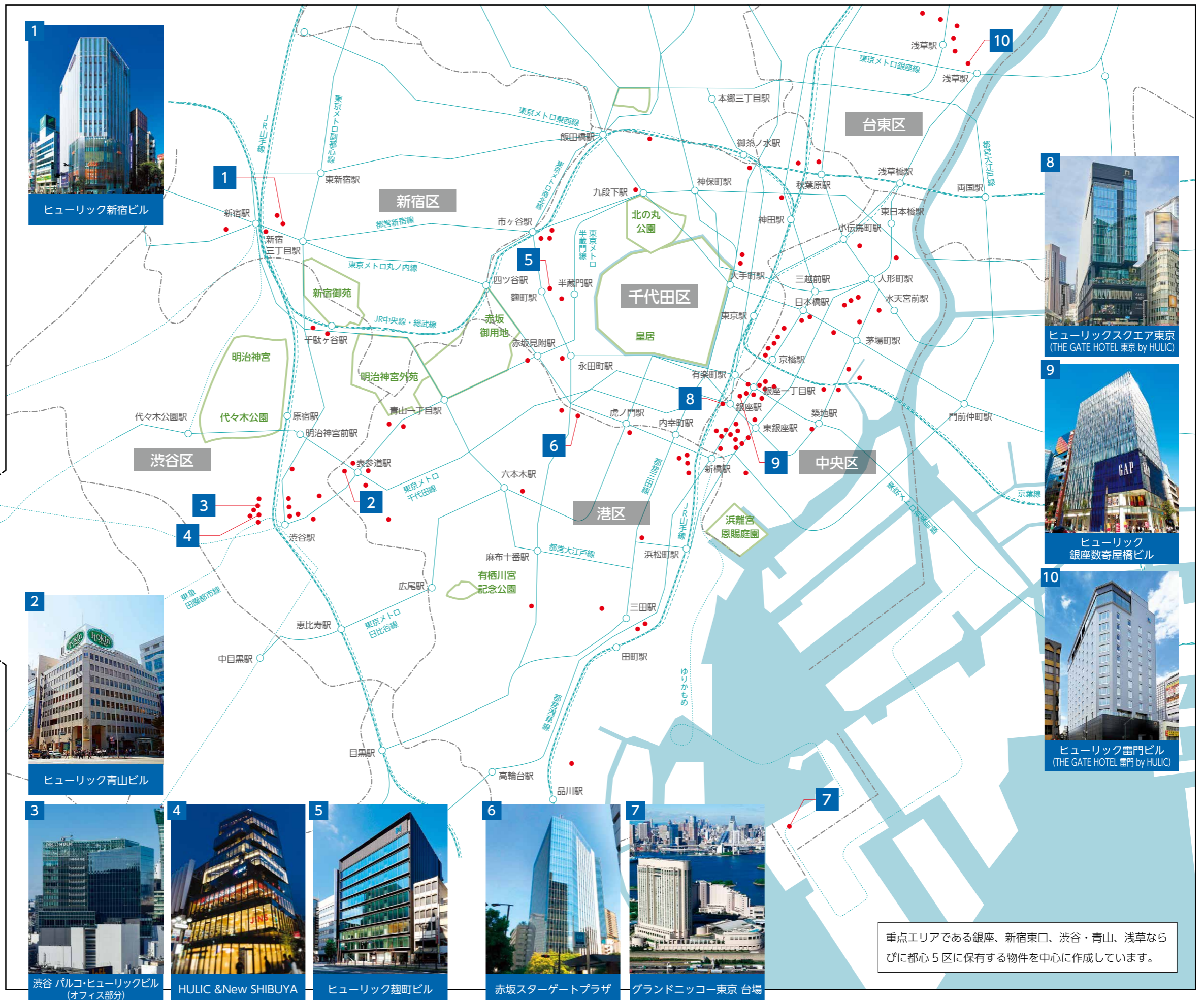
合計 **254** 物件  
(うち、オフィス等は198物件)

都心23区内に  
**70%超<sup>※</sup>**の高需要ビル  
所有オフィスビル等の中で、その70%超がビル需要の高い都心23区内に集中しています。

※除く住宅等

当社所有物件(販売用不動産を除く)

	物件数(件)	賃貸可能面積(千㎡)
オフィス等(オフィス・商業施設・ホテル旅館・その他)	198	1,222
住居等(高齢者施設・住居)	56	160
全体	254	1,382



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

## 賃貸事業

### オフィス

ヒューリック銀座数寄屋橋ビル  
(みずほ銀行銀座支店)



地上11階、地下4階  
東京都中央区銀座4-2-11  
延床面積11,569m<sup>2</sup>  
東京メトロ日比谷線ほか銀座駅より徒歩1分

ヒューリック麹町ビル  
(みずほ銀行麹町支店)



地上9階、地下1階  
東京都千代田区麹町3-2  
延床面積8,925m<sup>2</sup>  
東京メトロ有楽町線麹町駅より徒歩1分

ヒューリック青山ビル  
(みずほ銀行青山支店)



地上9階、地下1階  
東京都港区北青山3-6-12  
延床面積8,789m<sup>2</sup>  
東京メトロ銀座線ほか表参道駅より徒歩1分

ヒューリック南青山ビル



地上9階、地下1階  
東京都港区南青山2-27-25  
延床面積7,483m<sup>2</sup>  
東京メトロ銀座線外苑前駅より徒歩2分

ヒューリック浅草橋ビル  
(PPP事業)



地上12階、地下2階  
東京都台東区浅草橋1-22-16  
延床面積19,636m<sup>2</sup>  
JR・都営浅草線ほか浅草橋駅より徒歩1分

赤坂スターゲートプラザ



地上16階、地下2階  
東京都港区赤坂2-3-5  
延床面積17,947m<sup>2</sup>  
東京メトロ銀座線池山王駅より徒歩1分

神宮前タワービルディング



地上23階、地下3階  
東京都渋谷区神宮前1-5-8  
延床面積36,905m<sup>2</sup>  
東京メトロ千代田線ほか明治神宮前駅より徒歩4分

渋谷 パルコ・ヒューリックビル



地上18階、地下3階  
東京都渋谷区宇田川町15-1  
延床面積(全体)63,856m<sup>2</sup>  
(当社はオフィスブロックを区分所有)  
JR各線渋谷駅より徒歩5分

### 商業施設

HULIC & New SHIBUYA



地上10階、地下2階  
東京都渋谷区宇田川町31-1  
延床面積2,121m<sup>2</sup>  
JR山手線ほか渋谷駅より徒歩5分

HULIC & New KICHIJOGI



地上5階、地下1階  
東京都武蔵野市吉祥寺南町1-7-7  
延床面積2,143m<sup>2</sup>  
JR・京王線吉祥寺駅より徒歩2分

ヒューリックみなとみらい(底地)(コレットモール)



地上24階、地下1階  
神奈川県横浜市中区桜木町1-1-7  
延床面積102,319m<sup>2</sup>  
JR根岸線桜木町駅より徒歩1分

ヒューリック渋谷公園通りビル



地上9階、地下1階  
東京都渋谷区宇田川町3-7  
延床面積5,307m<sup>2</sup>  
JR山手線ほか渋谷駅より徒歩6分

### 高齢者施設

チャームプレミア山手町



地上3階、地下1階  
神奈川県横浜市中区山手町245-1  
延床面積1,969m<sup>2</sup>  
みなとみらい線元町・中華街駅より徒歩11分  
賃貸先:(株)チャーム・ケア・コーポレーション

ホスピタルメント文京弥生



地上4階、地下1階  
東京都文京区弥生2-4-4  
延床面積2,116m<sup>2</sup>  
東京メトロ千代田線根津駅より徒歩7分  
賃貸先:(株)桜十字

グランダ稲村ヶ崎 鎌倉碧邸



地上3階  
神奈川県鎌倉市稲村ヶ崎3-6-11  
延床面積1,816m<sup>2</sup>  
江ノ島電鉄稲村ヶ崎駅より徒歩4分  
賃貸先:(株)ベネッセスタイルケア

アリスタージュ経営



地上7階  
東京都世田谷区経堂3-20-22  
延床面積13,978m<sup>2</sup>  
小田急小田原線経堂駅より徒歩11分  
賃貸先:京王ウェルシステージ(株)

### ホテル・旅館

THE GATE HOTEL 東京 by HULIC  
(ヒューリックスクエア東京)



4階~13階(ヒューリックスクエア東京内)  
東京都千代田区有楽町2-2-3  
延床面積15,782m<sup>2</sup>(全体)  
東京メトロ丸の内線銀座駅C1出口より直結、  
東京メトロ各線日比谷駅より徒歩1分、JR・東  
京メトロ各線有楽町駅より徒歩3分

THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC  
(ヒューリック雷門ビル)



地上14階  
東京都台東区雷門2-16-11  
延床面積7,779m<sup>2</sup>  
東京メトロ銀座線ほか浅草駅より徒歩3分

ブランドニッコー東京 台場



地上29階、地下3階  
東京都港区台場2-6-1  
延床面積123,775m<sup>2</sup>  
ゆりかもめ線台場駅直結

ふふ河口湖



山梨県南都留郡富士河口湖町河口字水口  
2211-1  
延床面積4,669m<sup>2</sup>  
富士急行線河口湖駅より車で15分

### 賃貸住宅・その他

ヒューリックレジデンス新御茶ノ水



地上14階  
東京都千代田区神田駿河台3-1-2  
延床面積3,696m<sup>2</sup>  
東京メトロ千代田線新御茶ノ水駅より徒歩1分

ヒューリック板橋



地上11階、地下1階  
東京都板橋区本町36-7  
延床面積6,793m<sup>2</sup>  
都営三田線板橋本町駅より徒歩1分

府中データセンター



地上7階、地下1階  
東京都府中市日鋼町1-9他(地番)  
延床面積45,379m<sup>2</sup>  
京王線 府中駅 徒歩 14分 JR武蔵野線 北府  
中駅 徒歩 10分 京王線 分倍河原駅 徒歩 9分

住友商事千里ビル  
(データセンター、オフィス)



(北館)地下1階~9階、(南館)地下4階~12階  
大阪府豊中市新千里西町1-2-2  
延床面積73,478m<sup>2</sup>  
北大阪急行線千里中央駅 徒歩 3分  
大阪モノレール千里中央駅 徒歩 7分

# 開発・建替事業

## 事業概要

当社が保有する容積率を余している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。

さらに、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを活かして、新規の物件取得・開発・売却を通じた付加価値創出の実現を目指し、好立地物件での耐震性能・省エネ性能に優れた高品質な開発事業を推進しています。また、PPP事業や都市型中規模コンパクト商業施設（「I&New」シリーズ）の開発なども行っています。

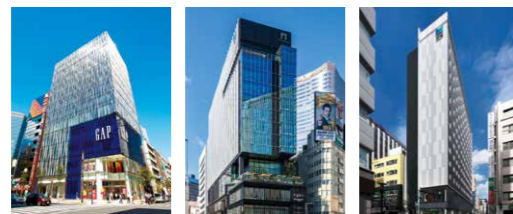
## 中長期重点戦略

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

## ヒューリックのこれまでの開発・建替実績

### 重点エリアの物件 (主要物件)

#### 銀座



ヒューリック 銀座数寄屋橋ビル  
ヒューリック スクエア東京  
ヒューリック 銀座花椿通ビル

#### 新宿東口



ヒューリック新宿ビル  
新宿3-17開発計画

#### 渋谷・青山



渋谷 パルコ・ヒューリックビル  
ヒューリック 渋谷公園通りビル  
HULIC & New SHIBUYA

#### 浅草



ヒューリック 雷門ビル  
ヒューリック 浅草橋ビル  
ヒューリック 浅草橋江戸通

### 都心駅近物件 (主要物件)



ヒューリック麹町ビル  
御茶ノ水ソラシティ  
ヒューリック世田谷  
ヒューリック蒲田ビル  
ヒューリック 虎ノ門ビル  
ヒューリック 六本木三丁目ビル

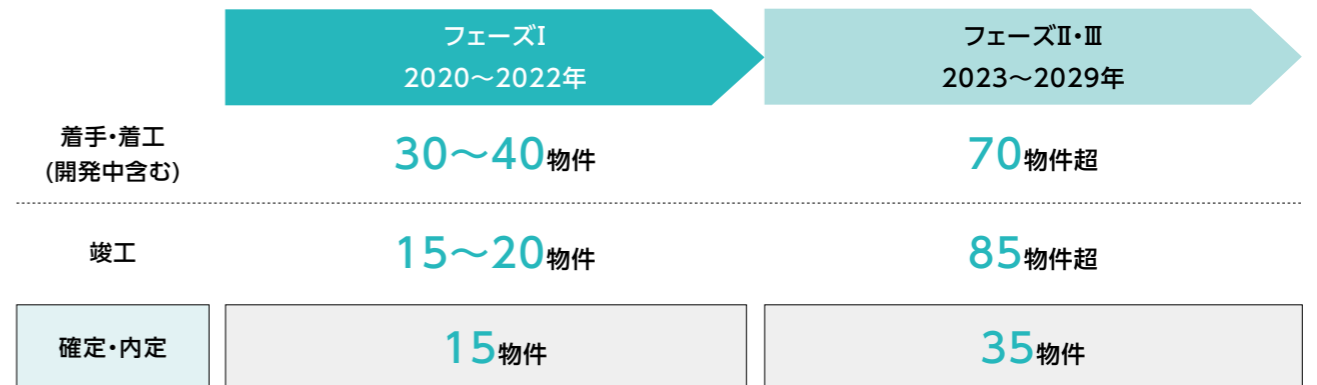
### その他 (主要物件)



ヒューリック深沢  
ホスピタルメント文京弥生  
チャームプレミアム山手町  
ふふ河口湖  
ヒューリック レジデンス西大井

## 今後の開発ラインアップ

・2029年までに、**100物件超**の開発・建替を行う(うち、確定・内定:50物件)。



### (重点エリア)



宇田川町32開発計画(&New)  
銀座8丁目開発計画(&New)  
銀座6丁目並木通り開発計画(&New)



ヒューリック銀座ビル  
ヒューリック青山ビル  
ヒューリック渋谷ビル

### (その他)



立誠小跡地開発計画(PPP)  
両国リバーセンター開発計画(PPP)  
心斎橋開発計画  
千駄ヶ谷センタービル  
池袋富士ビル

2029年までに **100物件超**の開発、建替を実施

開発物件の積上げにより、賃貸ポートフォリオの築20年以内物件数は70%程度に増加する見通し(2019年12月31日現在:約50%)

## 開発・建替事業 (PPP事業)

### 事業概要

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

### 中長期重点戦略

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

### PPP事業とは

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

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



### 取り組み内容・実績



## 開発・建替事業 (商業施設(&New))

### 事業概要

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

### 中長期重点戦略

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

当社の都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」へ込められた想い

毎日に「and」と「New」を  
そして、新しい暮らしの付加価値を。



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

### 取り組み内容・実績



2029年までに30~40物件を目指す

# バリューアッド事業

## 事業概要

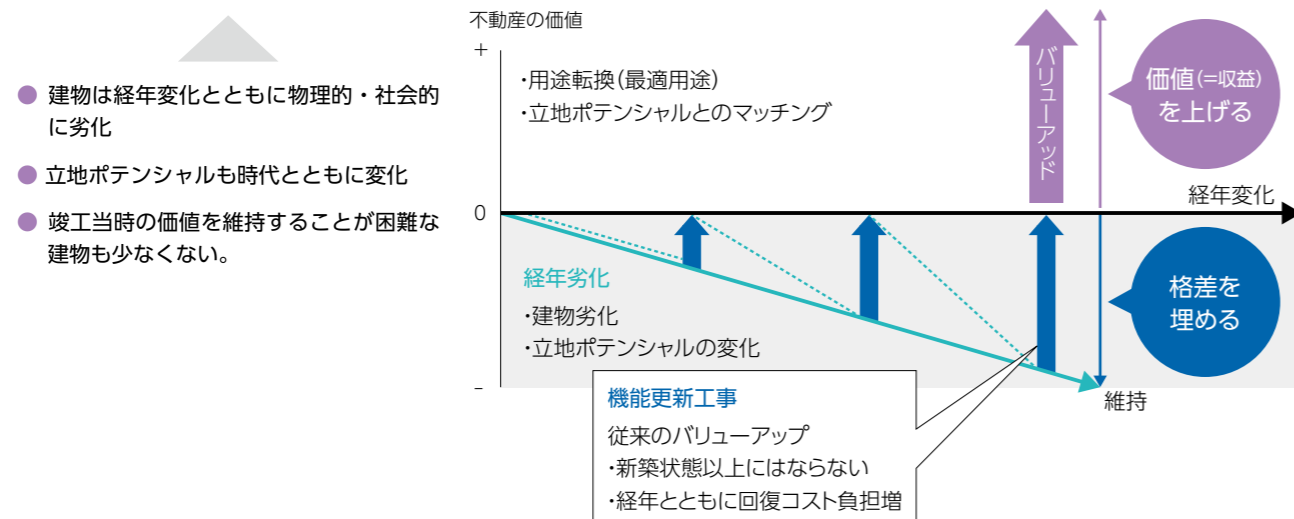
保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。

## 中長期重点戦略

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

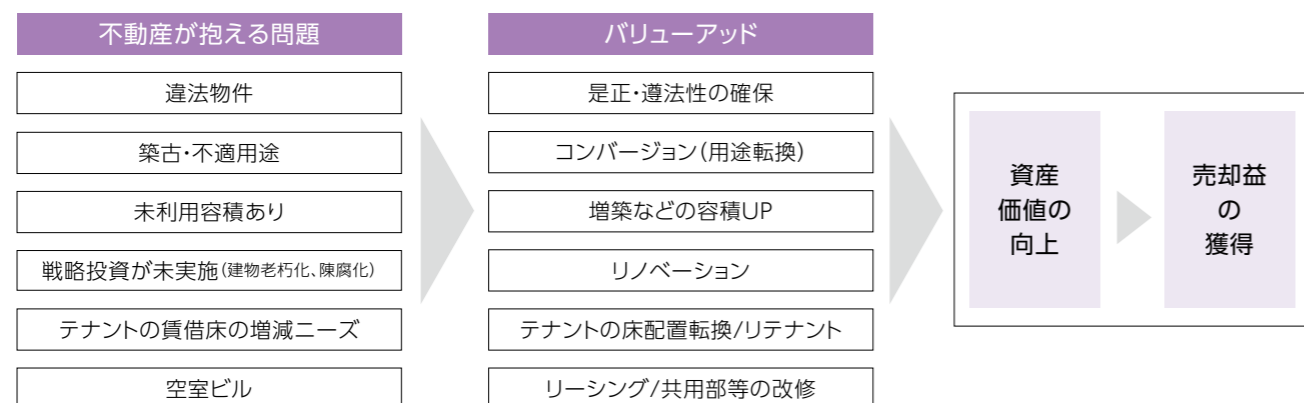
### バリューアッド事業とは

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



### 当社のバリューアッド事業の手法

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



## 事例

### ① HULIC & New KICHIJOJI

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



取得時(病院)

コンバージョン後(商業施設)

### ② ヒューリック葛西臨海ビル

- ・リニューアル工事+駐車場棟の建替(未利用容積の活用)
- ・「物流機能併設型オフィス」の特徴を残しつつ、既存建物の美観向上・共用部リニューアルによる高稼働を企図。
- ・物流棟増築(駐車場棟の建替)により、更なる収益向上を展望。



増築前

増築後

### ③ 旧宮益坂テラス(売却済)

- ・外部・内部リノベーションを行い、ITベンチャーをターゲットにしたテナントリーシング完了後、外部に売却。



リノベーション前

リノベーション後

### ④ ヒューリック銀座イーストビル(REIT抛出)

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



リノベーション前

リノベーション後

### ⑤ イトーヨーカドー鶴見店

- (株)イトーヨーカ堂との連携により、地域密着型商業施設のバリューアッドに取り組み、新たなビジネスモデルを創造する。
- ・2018年にイトーヨーカドー鶴見店を当社が取得
- ・物件の収益力向上を図るべく、集客力向上・施設活性化に向けて、(株)イトーヨーカ堂と協議を開始
- ・施設リニューアルに向けた基本方針について合意済
- ・店舗構成等のリニューアル内容の詳細については今後検討予定
- ・ヒューリック⇄テナント間の協働により、新たな付加価値を提供する施設にリニューアルする



イトーヨーカドー鶴見店



## 高齢者・健康ビジネス (3Kビジネス)

### 事業概要

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

### 中長期重点戦略

- ・社会的ニーズが高まる高齢者施設(老人ホーム)への先駆的な取り組みによるノウハウを活かし、早期に居室数5,000室(2019年12月31日現在 3,400室)体制を構築する。
- ・また、ヘルスケア関連企業との協働により、新たなシニア関連事業の創造・事業展開にも注力する。

### 取り組み内容・実績

当社は、高齢者人口増加による高齢者施設への需要増に対応して、「高齢者施設への投資」のほか、「ヘルスケアアセットへの投資」、「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

- ・好立地且つ優良オペレーターによる運営施設の取得・開発
- ・高齢者施設の木造化を検討



ホスピタルメント文京弥生



トラストガーデン荻窪

#### ヘルスケアアセットへの投資

- ・病院等の医療関連施設への投資
- ・優良な医療法人と連携し、病院等の建替やオフバランスに取り組む



扇町医誠会病院開発計画

#### 高齢者関連ビジネス

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



ヒューリックプレミアムクラブ日本橋



チャームプレミア山手町



ヒューリック調布



新札幌豊和会病院【売却済】



一行院 屋内墓苑【引渡し済】

### TOPICS

#### 大手フィットネスクラブやクリニックモールが入居する「ヒューリック王子ビル」竣工

2020年2月、老朽化した銀行店舗の建て替えが完了し、「ヒューリック王子ビル」が竣工しました。当物件は、JR京浜東北線「王子駅」北口前バスロータリーに面した交通利便性・視認性ともに優れた立地に建つ、複合用途ビルです。1~3階にみずほ銀行、4、5階にクリニックモール、6~9階にフィットネスクラブが入居しています。



## 観光ビジネス (3Kビジネス)

### 事業概要

年々増加傾向にある外国人観光客や高齢者層の需要を獲得するべく、自社ブランドのホテルや高級旅館の運営を行うほか、ホテルアセットの取得も活発化させています。

### 中長期重点戦略

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

### 取り組み内容・実績

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

#### ①ホテル(アセット)の取得

##### 取組み方針

- 集客増加が期待できる観光エリアが対象。
- 12物件のホテルアセットを所有。他銀座・新橋等5物件1,100室を新たに投資予定。
- 信用力のあるオペレーターの運営が必須。



	名称	オペレーター	客室数
銀座	1 メルキュールホテル銀座東京	アコーグループ日本法人	208
	2 相鉄フレッサイン銀座七丁目*	相鉄ホテル開発	286
	3 銀座キャピタルホテル 萌木*	はとバス	136
横浜	4 スターホテル横浜	スターホテルグループ	126
	5 ニューオータニ横浜プレミアム(底地)	HRT ニューオータニ	240
六本木	6 ホテル JAL シティ関内 横浜	オークラ ニッコー ホテルマネジメント	170
	7 相鉄フレッサイン東京六本木	相鉄ホテル開発	201
TDR	8 東京ベイ舞浜ホテルクラブリゾート(共有)	東京ベイホテルズ	703
	9 東京ベイ舞浜ホテル		428
台場	10 グランドニッコー東京 台場	オークラ ニッコー ホテルマネジメント	882
京都	11 MIMARU 京都 堀川六角	コスモスイニシア	42
金沢	12 ホテル日航金沢	オークラ ニッコー ホテルマネジメント	254

\* リート提出

## 観光ビジネス (3K ビジネス)

### ②ホテル直営事業

#### 取組み方針

- 宿泊主体型を中心に、浅草・銀座・京都等の観光集客力に優れたエリアに厳選して出店。
- 大阪、福岡、札幌等の既存物件の建替時に、ホテルが最適用途の場合は出店を検討。



#### ザ・ゲートホテル雷門

開業	2012年8月	客室数	136
----	---------	-----	-----

#### ザ・ゲートホテル東京

開業	2018年12月	客室数	164
----	----------	-----	-----

#### ザ・ゲートホテル京都高瀬川

開業予定	2020年7月	客室数	184(予定)
------	---------	-----	---------

#### ザ・ゲートホテル両国

開業予定	2020年10月	客室数	126(予定)
------	----------	-----	---------

### ③高級旅館(ふいふ)

#### 取組み方針

- 当社が物件を所有し、運営は「ヒューリックふいふ(株)(カトープレジャーグループとの共同出資)」を中心に展開し、10件程度の保有・運営が目標。
- 富裕層や高齢者をメインターゲットに、東京から2時間以内にある観光地の高級旅館に厳選して投資。



稼働			開発中		
名称	客室数	名称	客室数	名称	客室数
1 箱根・翠松園	23	- 木の間の月(熱海ふいふ増築)	6		
2 熱海ふいふ	26	5 ふいふ日光	24		
3 ATAMI 海峯楼	4	6 ふいふ奈良	30		
4 ふいふ河口湖	32	7 ふいふ京都	40		
		8 ふいふ強羅	39		

### ④日本ビューホテル

#### 取組み方針

- 2019年に日本ビューホテル(株)を完全子会社化。
- 当社所有又は取得予定の銀座・新橋エリア等で出店を検討中。
- ミドルクラスを中心とする団体・ファミリー・個人をターゲットとし、着実な利益成長を図る。



名称	開業	客室数
1 浅草ビューホテル	1985年	326
2 成田ビューホテル	1974年	490
3 伊良湖ビューホテル	1968年	147
4 秋田ビューホテル	1984年	187
5 両国ビューホテル	2015年	150
6 大阪ビューホテル本町	2018年	170
7 札幌ビューホテル大通公園	2017年	347
8 浅草ビューホテルアネックス六区	2020年(予定)	199

## 環境ビジネス (3Kビジネス)

### 事業概要

近年、顕在化している気候変動などの環境問題の深刻化を踏まえ、最高水準の環境技術を開発し建物に実装するとともにビジネス化に取り組んでいます。また、再生可能エネルギー設備への投資を行い、当社グループ企業が入居するビルへの再生可能エネルギー供給を行うことで、2025年に「RE100」の達成を目指した取り組みなどを行っています。

### 中長期重点戦略

- 100%自社保有の再生可能エネルギー設備により、国内第一号として2025年に「RE100」を達成する。事業利益を圧迫せず、自社発電による電気を当社グループのオフィス等へ供給する。
- 耐震性能・省エネルギー性能に優れたビルの開発・建替を加速することにより優良アセットを積み上げる。

### 取り組み内容・実績

当社は、環境問題解決のための取り組みを、事業機会の一つとして捉え、環境ビジネスとして様々な角度から取り組んでいます。当社は2019年に、再生可能エネルギー100%の事業運営を目指す国際的なイニシアティブである「RE100 (Renewable Electricity 100%)」に加盟し、2025年までに100%自社保有再生可能エネルギー設備(非FIT太陽光発電設備)による「RE100」達成を宣言しました。100%自社保有再生可能エネルギー設備による2025年での達成は、国内初となります(詳細はP.54をご覧ください)。

このほか、環境技術導入による建物のバリューアップや、環境技術の製品化・特許取得などにも積極的に取り組んでいます。

#### 環境技術導入等によるバリューアップ

##### 自然換気、自然採光システム(MIT(マサチューセッツ工科大学)との共同開発)の採用

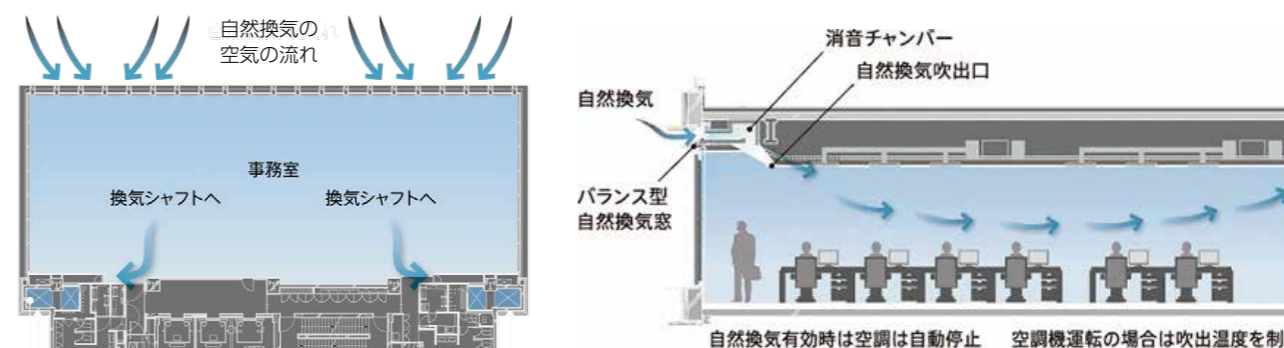
当社は、MIT(マサチューセッツ工科大学)との共同研究により、自然換気、自然採光システムを開発し、ヒューリック本社ビル、ヒューリック新宿ビル、ヒューリック虎ノ門ビル等において採用しております(詳細はP.55をご覧ください)。

また、MITと共同開発した自然採光ルーバー(特許取得)の製品化やメーカー2社と共同開発した太陽光パネル(特許取得:「軽量」「自由設計」「簡単取付」が特徴)を販売開始したほか、薄層壁面緑化システムを他社と共同で製品化し、販売を開始しました。



屋上のソーラーチムニー

#### ヒューリック本社ビルにおける自然換気システムのイメージ



自然換気システムの平面イメージ

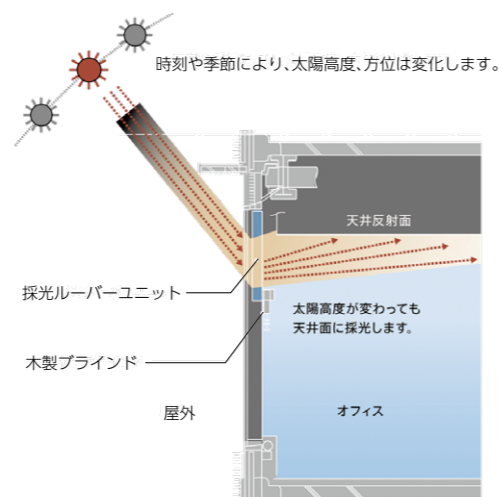
自然換気システムの断面イメージ

## 環境ビジネス（3Kビジネス）

ヒューリック本社ビルにおける自然採光システムのイメージ



窓面の自然採光システム



自然採光システムの断面イメージ

### 耐火木造建築への取り組み

CO<sub>2</sub>削減への取り組みとして、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない木材を利用した耐火木造建築ビルの開発を行っています。

### 長寿命(100年オフィス)設計の標準化

長寿命設計は、耐久性・耐震性に優れ、建替えを頻繁に行う必要がなくなるため、建替に伴う廃棄物・資源投入量の削減に繋がります。また、建替コストや、工事期間中のテナント補償費用などが低減される、収益が上がらない期間をなくせる等の、経済的なメリットにもつながります。

当社は、大規模な地震が発生しても人命・施設機能を守るため、高い耐震性能を新築物件に課しており、免震・制振構造を積極的に採用しています(詳細はP.56、58をご覧ください)。

### FIT制度を適用した太陽光発電設備導入(オフサイトZEB化の取り組み)

当社が投資・保有する設備で発電された電気を、自社保有物件で利用することで、当社グループでの光熱費削減を行います。今後は、太陽光発電だけでなく、水力やバイオマスなど多様な発電設備投資を検討致します(詳細はP.54をご覧ください)。このような多様な発電設備を所有することで、グループのレジリエンス強化を目指します。

### FIT制度を適用した当社保有太陽光発電設備



福島県広野町



茨城県大古山



千葉県横芝光

## その他の取り組み

### 事業概要

グループ会社において、公募REIT及び私募REITの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。また、新たな取り組みとして、高齢者・健康に関連するAI・IoT等のテクノロジーを活用した事業開発やアグリ事業などの新規ビジネスを行っています。

### 中長期重点戦略

新規事業領域の開拓を推進。マーケットニーズがあり今後成長が見込める分野を対象として、他社との協業・提携・M&Aなど多様な手法により検討していきます。

### 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)

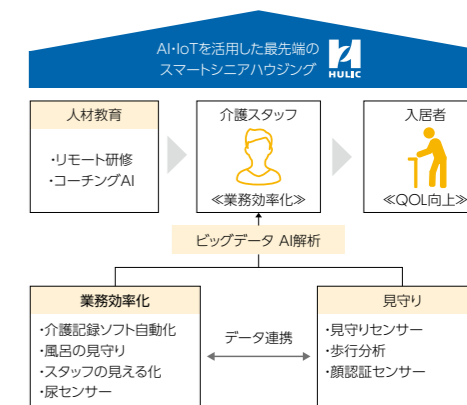
#### 取り組む背景

現在、介護業界は深刻な人手不足となっており、業務効率化、離職率の低下が喫緊の課題となっております。また、高齢者施設においても睡眠、呼吸、脈拍等のデータ管理や認知症予防等、入居者のQOL(Quality Of Life)向上への取組が重要視されています。

#### 概要

当社では、介護事業者やベンチャー企業等との連携により、AI・IoTを活用した最先端の高齢者施設(以下、スマートシニアハウジング構想)の提供を行い、介護分野における新たな事業開発やブランド構築を目指します。

第一弾として、当社はエコナビスタ(株)(代表者:渡邊君人)が開発した見守りセンサーを、(株)チャーム・ケア・コーポレーションが運営する当社所有の高齢者施設に順次導入を開始します。更に、2021年4月竣工予定の当社所有・同社運営の高齢者施設に、見守りセンサーを中心に先進的な複数のプロダクトを融合したプラットフォームを導入、スマートシニアハウジング構想の更なる高度化を目指して参ります。また、他の介護事業者との連携も進めていく予定です。



### アグリ事業

#### 取り組む背景

日本国内では、生産者の高齢化による農業人口の減少および耕作放棄地の拡大が進行している背景を踏まえ、当社が農業の新たな担い手となり技術の伝承を行うと共に、新たな農業モデル確立に取り組んでいます。

世界的には将来的に人口増加傾向にあることから、各地で食糧不足となる事態が予測されており、食糧問題の改善にも取り組んでいます。

また、ASEAN諸国では「安心安全かつ高品質な農産物」への需要が増加しているため、現地で日本人農業者の高い栽培技術を伝承し、日本品質の農産物の普及拡大を推進していきます。

#### 概要

・国内では農業先進国オランダの生産手法を取り入れ、ICTを活用した環境制御型施設で中玉トマトの周年栽培事業を展開しています。

・農業人口の減少を見込んで今後も集出荷設備の自動化やAI技術の導入を積極的にを行い、先進的な農業を追求していきます。

・海外ではベトナムのダラット高原周辺で現地企業と合併会社を設立して農業を展開しており、主にキクを生産し日本向けに輸出事業を推進しています。

・日本の農業者による高品質の農産物を生産する手法(Made by Japan)を用い、ベトナム・日本の他、ASEAN諸国への輸出展開を計画しています。



# 環境への取り組み

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

## 環境方針／環境マネジメント体制

**基本的な考え方** 当社はヒューリック環境方針に基づいた環境配慮経営を実施し、地球環境の保全という課題に取り組みます。

### ヒューリック環境方針

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

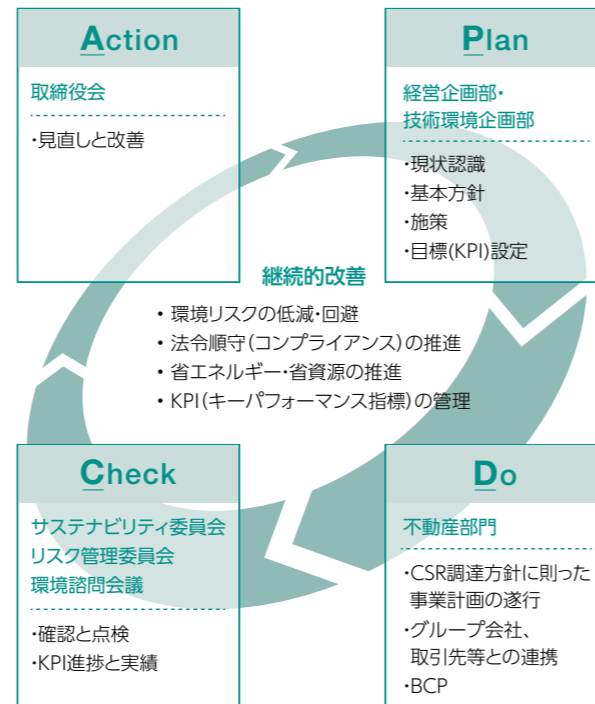
- 1 環境コンプライアンス**  
環境関連法令・規則を遵守し、サステナブル社会の形成に努めます。
- 2 環境マネジメントシステム**  
環境目標を設定し、その継続的改善を図っていく中で、地球環境保全に貢献していきます。
- 3 環境パフォーマンス**  
開発の企画段階から環境配慮設計を導入することで環境への負荷をできる限り低減し、環境効率性を向上させていきます。
- 4 循環型社会**  
建物のライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、循環型社会の形成に寄与します。
- 5 社員の環境意識啓発・環境教育**  
社員一人ひとりが環境パフォーマンス向上に向けて自主的に行動できるよう、環境教育・啓発活動に取り組んでいきます。
- 6 環境コミュニケーション**  
ヒューリックの環境貢献活動の情報を広く開示するとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話し、地球環境保全の輪をひろげていきます。

### 環境マネジメントシステム(EMS)の構築

ヒューリックグループでは「ヒューリック環境方針」に基づいて独自の環境マネジメントシステム(EMS)\*を構築し、PDCAによる継続的な改善に取り組んでいます。特に、気候変動については、2020年にTCFD提言に賛同し、取締役会及び委員会によるガバナンス強化に向けた議論を開始しました。

\*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

当社は、事業活動を通じて気候変動による影響の緩和や回避を行い、持続的な成長を遂げることを目指し、2050年を目標年とした環境長期ビジョンを2018年に策定し、現在達成に向けた取り組みを進めております。

#### 気候変動に関する現時点の認識

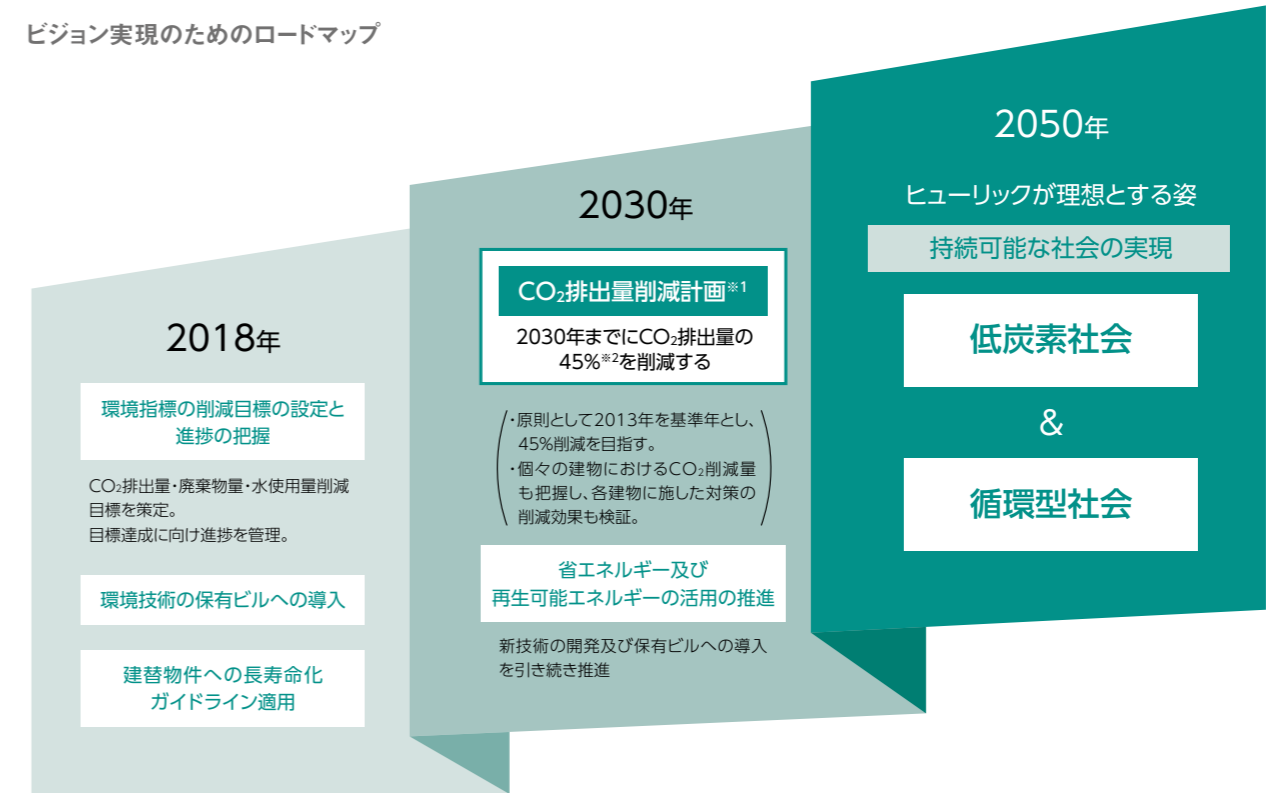
地球温暖化を始めとする気候変動は、短期～長期にわたって当社の事業に以下のようなリスクと機会をもたらすと考えています。当社では2020年にTCFD提言に賛同し、今後は当社にとっての重要なリスクと機会の特定に関する議論を進めてまいります。

	短期(～2030年)	中長期(2030年～)
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量取引制度*実施によるリスク</li> <li>*CO<sub>2</sub>排出量が削減義務量を超えた場合、ビル所有者に排出権の購入義務が発生する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動により発生する大型台風や竜巻、局地的豪雨、豪雪等自然災害によるビルへの被害</li> <li>環境変化等による資材調達リスク</li> <li>温暖化による冷房能力不足とエネルギー消費の増大</li> </ul>
<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー等に対応する商品・サービスに対する需要の高まり</li> <li>再生可能エネルギーに対するニーズ拡大</li> <li>固定価格買取制度利用による売電収益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然エネルギーの効率利用のための新技術の発展</li> <li>低炭素社会に向けた政府・地方自治体・民間団体等との協働プロジェクトの機会の増加</li> </ul>

#### 環境長期ビジョン

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

#### ビジョン実現のためのロードマップ



#### 事業と環境への取り組みの融合

#### ZEB化の推進

※1 2015年12月のCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)で「パリ協定」が採択されたことを背景にCO<sub>2</sub>削減に向けた動きが加速しました。これを受けて当社でもこれまでのCO<sub>2</sub>削減計画を見直し、2030年を目標年とする新たな目標を掲げました。

※2 この計画では、電気に係わるCO<sub>2</sub>排出係数の低下を前提としています。2019年11月に加盟を宣言したRE100(P.54ご参照)での取り組みとして、自社保有設備による自社グループ企業の事業用電力の100%再生可能エネルギー化を2025年までに達成することで、計画の更なる前倒し達成もしくは削減量の増加が期待されます。

## 気候変動への取り組み

基本的な  
考え方

2030年に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減計画及び2050年に向けた環境長期ビジョンを達成するため、気候変動対策に取り組めます。

### 再生可能エネルギー利用の取り組み

#### 2025年までの「RE100」達成を宣言

自社保有設備による100%再生可能エネルギー化を2025年までに達成することを目指し、2019年に「RE100」に加盟しました。

**RE 100**

THE CLIMATE GROUP 

#### 当社の取り組みの概要

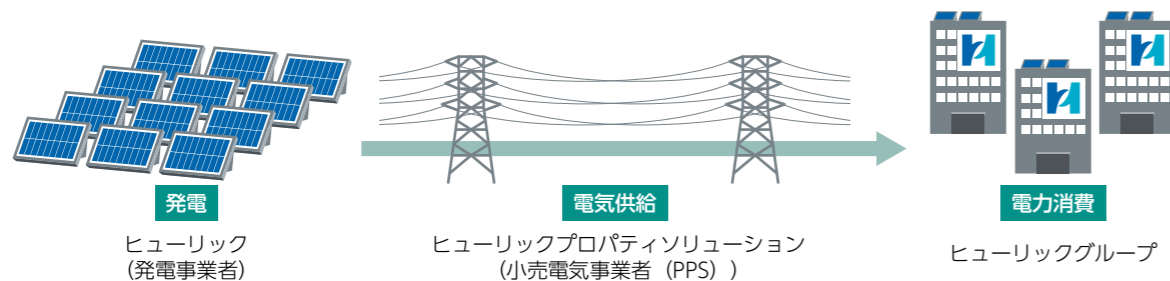
2012年から参入している太陽光発電事業において、2020年よりFIT制度<sup>\*</sup>を利用しない（以下、「非FIT」）太陽光発電設備の開発を開始します。子会社を含むグループの使用電力をカバーする太陽光発電設備を開発することで、2025年までに100%再生可能エネルギー化（RE100達成）を目指します。太陽光発電設備により発電された電気を、小売電気事業者（PPS）となるグループ企業のヒューリックプロパティソリューションを介して、各ビルへの供給を行うことにより、日本初の「100%自社保有電源と、自社供給」のスキームによるRE100達成の予定です。本スキームにより、化石燃料によって発電された電気

#### 取り組む背景

「RE100」とは、「Renewable Electricity 100%」の略であり、事業活動に必要な電力エネルギーを、100%再生可能エネルギーにすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。世界的な環境課題とされる気温上昇や洪水等の気候変動の原因となる温室効果ガスの削減を目標に、再生可能エネルギーの普及を図る取り組みです。現在、RE100には全世界で200を超える企業が参加しており、日本企業も2020年3月時点で33社が参加しています。

の料金と同等の金額で、再生可能エネルギーを扱うことが期待出来ます。今回事業展開する非FITの太陽光発電設備の開発による「RE100」の達成と長期的な事業継続は、当社が掲げているCO<sub>2</sub>排出量削減計画に大きく貢献するとともに、当社が環境長期ビジョンでも掲げる「持続可能な社会（低炭素社会&循環型社会）」を実現してまいります。

\*FIT制度とは…2012年に施行された再生可能エネルギーにより発電された電気の固定価格買取制度を言います。電気事業者が買い取る当該電気費用の一部は、電気使用者の料金に上乗せされ、国民の実質負担となるため、FIT電気は再生可能エネルギーとして扱われません。（FIT電気の使用はRE100達成とはみなされません。）



#### メガソーラー施設（大規模太陽光発電所）によるオフサイトZEB化の取り組み

当社は2020年からFIT（再生可能エネルギーの固定価格買取制度）を適用しない複数のメガソーラー施設の開発に着手します。

それらのメガソーラー施設で発電された再生可能エネルギーを、ヒューリックプロパティソリューションが運営する小売電気事業者（PPS）が本社ビルおよび子会社の事業所、当社が運営するホテル、旅館に供給することで、

2025年までに「ヒューリック版オフサイトZEB」を実現する予定です。ZEBとはNet Zero Energy Buildingの略で、建築計画の工夫による日射遮蔽・自然エネルギーの利用、高断熱化、高効率化によって大幅な省エネルギーを実現した上で、太陽光発電等によってエネルギーを創り、年間に消費するエネルギー量が大幅に削減されている最先端の建築物のことです。

#### 保有ビルに太陽光発電システム設置

当社は保有ビルの屋上や壁面に太陽光発電パネルを設置し、再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。2019年はホスピタルメント文京弥生、トラストガーデン荻窪、チャームプレ

ミア山手町、渋谷 パルコ・ヒューリックビルに太陽光発電システムが設置され、2019年12月31日現在、合計で43件の保有ビルに太陽光発電システムが設置されています。

### 耐火木造建築への取り組み

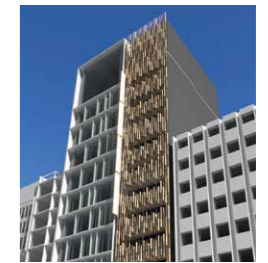
当社は、2018年より林野庁のCO<sub>2</sub>削減への取り組みである「木材利用の拡大」を受けて、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない木材を利用した耐火木造建築の開発を行っています。

木は、空気中のCO<sub>2</sub>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ることはCO<sub>2</sub>の削減につながります。また、木材として伐採時期を迎えた木はCO<sub>2</sub>を吸収する能力が低下しているため、これらを伐採・製材し建材として利用する一方で新しい木を植えることにより、CO<sub>2</sub>をよく吸収する若い木が常に一定数存在する状態が保たれます。耐火木造建築への取り組みは、森の循環を促進し、その結果としてCO<sub>2</sub>の削減につながります。

#### 事例紹介

#### 日本初の耐火木造 12 階建て商業施設を開発

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



銀座8丁目開発計画

### 環境配慮技術の導入推進

#### 「自然換気システム」、「自然採光システム」の採用、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、新規開発ビルや本社ビルで設置・運用を行っています。このほか、他社と共同開発した「太陽光パネル」や、「薄層壁面緑化システム」において特許を取得し、製品化されています。

#### 省エネ技術等の採用

新規開発や保有ビルに、LED照明と省エネ調光システムのほか、高効率設備機器や未利用エネルギー利用ヒートポンプシステム、コージェネレーション、蓄電池などを敷地条件と物件特性に合わせて導入しています。

また、建物については、窓仕様と断熱強化等の建物外皮性能向上や屋上・壁面緑化などを採用しています。

### テナントやビル管理会社と協力した省エネ推進活動

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

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

### バリューチェーン全体での取り組み推進

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

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

## TCFDの提言への賛同

当社は、サステナビリティを重視したマネジメントの実践の一環として低炭素社会への移行を志向した取り組みを不動産事業を通じて推進しています。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\*に賛同し、気候変動がもたらす事業リスクと事業機会の取り込み

に関する議論を開始しました。今後は、TCFDの提言に対応し、開示に向けた取り組みを進めてまいります。

\*「TCFD」とは、金融安定理事会（Financial Stability Board, “FSB”）によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」の略で、投資家に向けた気候関連情報の開示フレームワークを提言。



## その他の取り組み

- ・不動産開発・投資時のサステナビリティ配慮の取り組み
- ・環境コンプライアンスの徹底
- ・ヒューリックグループ内の環境教育推進 等

当社は環境配慮経営として、その他に左記のような取り組みを実施しています。詳細は下記のWEBサイトをご覧ください。



<https://www.hulic.co.jp/csr/ecology/management/>

## 循環型社会の実現

基本的な考え方

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

## 廃棄物削減への取り組み

### 100年オフィスを標準仕様

当社は「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」を2011年に策定し、建替物件の標準仕様としています。ヒューリック長寿命化ビルガイドラインは、「高耐震性と高耐久化」「更新・リニューアルの円滑化」「高度なメンテナンス性」という3つの考え方から成り立っています。ビルの躯体は100年以上安全に使い続けられるグレードを確保し、同時に今後多様化するワークスタイルに応じたレイアウト変更や、ビルの外観の刷新を可能にしています。また、長寿命ビル仕様とした場合、従

来の40年毎に建替えるケース（基準案）と比較して、建替工事に伴う廃棄物発生量と資源投入量をそれぞれ50%以上削減する効果があり、また、ライフサイクルCO<sub>2</sub>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・着工したすべての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。

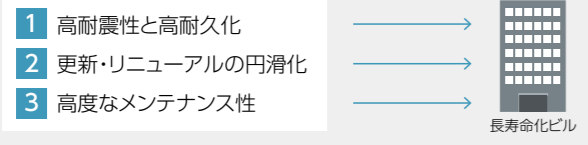
### 本社ビルにおけるプラスチックごみの削減

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

その他、既存の保有ビルのトイレを順次リニューアルし、快適な水回り空間を提供するとともに節水型の洗浄便器・手洗い器に更新しています。また、一部の物件には緑化部分の散水やトイレの洗浄水に雨水を利用することで、水資源の有効活用にも努めています。なお、当社は水ストレスの高い地域での事業を行っていません。

## 水使用量削減への取り組み

当社の水使用量のほぼ全量は当社グループの事業所が入るビル及び保有ビルにおける使用であり、それらは水道水から取水し、下水道に排出しています。水資源保全の観点から保有ビルにおける水の使用量を削減するために、既存の保有ビルの水回りに設置されている蛇口に節水コマ（蛇口あたり約4割の節水が可能）を取り付ける取り組みを行っています。



## 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。

## 生物多様性への取り組み

基本的な考え方

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

## 生物多様性ガイドライン

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

を掲げ、組織への浸透を図っています。



<https://www.hulic.co.jp/csr/ecology/communication/communication.html>

## JHEP認証制度の活用

当社は、ビルの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

用しています。2019年では新たにホスピタルメント文京弥生がAランクの認証を受け、2019年12月31日現在、合計で14物件が認証を受けております。

## 敷地内緑化、屋上緑化・壁面緑化の推進

緑化計画にあたっては緑あふれる都市空間を創造するとともに、生物多様性に配慮し自然との調和を目指しています。敷地内緑化は、景観の向上や立地条件を勘案し手入れが簡単で強風に強い植物を中心に選定しています。屋上緑化は日射を遮断し、コンクリートの蓄熱を防ぐことにより建物最上階の空調負荷が低減され、建物の省エネを実現できま

す。壁面緑化は、建築物の外壁を緑で覆うことにより、蒸散作用によるヒートアイランド対策となるだけでなく、街行く人々の心を和ませる効果も期待できます。当社は他社と共同で既存ビルにも導入しやすい薄層壁面緑化システムの開発を行いました。

## 外部からの評価

- 日本経済新聞社の「環境経営度調査」において9年連続、不動産業界首位を獲得
- DBJ Green Building 認証制度において、最高ランクである「5つ星」認証を4棟取得し、「4つ星」認証を1棟取得
- 環境人づくり企業大賞において「優秀賞」受賞
- 第23回環境コミュニケーション大賞にて「優良賞」受賞
- 2019年に実施のGRESB（グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク）調査において、最高位の「Green Star」の評価を取得

## 社会への取り組み

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

### 安全・安心への取り組み

基本的な考え方

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

### 地震への対策

日本は世界有数の地震大国であり、不動産事業を営む当社にとって、地震対策は最重要項目の1つと位置づけています。入居されているお客さまが安心して社会活動を行っていただけるよう、建築物の耐震安全性確保に取り組むことが、

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

### 免震・制振構造の積極的採用

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

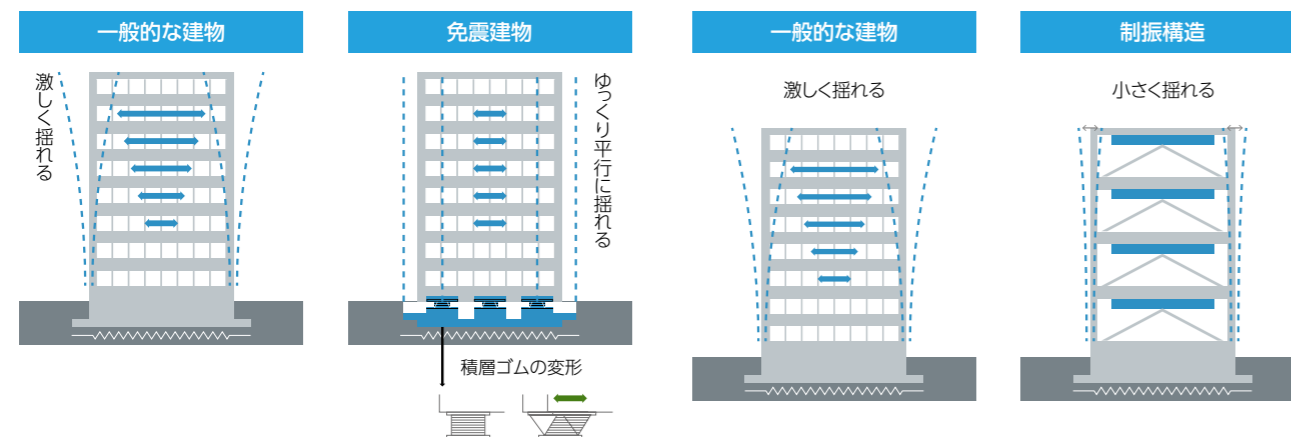
あり、これらを積極的に採用するとともに、その他の手法も用いて耐震性能を高め、お客さまの生活を守り、事業継続に貢献します。

#### 免震構造について

アイソレータという機構で建築物と地盤の縁を切ることでより地震エネルギーを吸収し、揺れを減衰させる構造です。揺れの大きさは、一般的な建物構造である耐震構造と比べて1/2~1/10程度になります。また、上階と下階の揺れ方にほとんど差が生じない点も特徴です。例えば、仙台に竣工した地上24階建ての共同開発ビル「仙台ファーストタワー」は地震の多い仙台地区でも数少ない免震構造ビルで、その安全性への姿勢には高い評価を受けています。

#### 制振構造について

制振構造とは、建物内に配置した制振部材により、建物内の地震エネルギーを吸収する構造で、揺れの大きさは一般の耐震建築物の1/2~1/3程度となります。建物計画敷地の形状と広さが、免震構造の採用に適していない場合に優先的に採用しています。当社では、オフィスだけでなくホテルや商業施設においてもこの手法を取り入れています。



### 耐震診断・補強工事・構造計算の妥当性確認

1981年に改正された建築基準法で定められた新耐震基準以前に建築された物件全て\*について耐震診断を実施し、

耐震基準をみたと判断された物件の全てについて耐震補強工事を実施済みです。

\* 壁式鉄筋コンクリート構造の建築物、取り壊しが確定している建築物を除きます。

### 液状化への対策について

東日本大震災では、東京湾沿岸部などで広範囲にわたって液状化現象が発生し、建物が傾き、沈むという被害が生じました。当社保有ビルと行政が発行している液状化マップを照らし合わせた結果、8棟のビルが液状化の可能性のある地盤

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、ビルを利用する上で不可欠な電気の供給が長期にわたって停止するおそれがあります。当社は保有ビルのうち、受変電設備や自家発電設備を水没想定階に設置しているビルについては現状を調査

し、昨今の気候変動による局地的な豪雨による洪水や大地震時の津波に襲われる場合に備えて必要な浸水対策の実施を検討しています。

### 健康的で快適な空間の提供への取り組み

基本的な考え方

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

### お客さま満足度向上に向けた取り組み

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

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。2019年の調査でも、満足度98.1% (2018年の満足度93.7%)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。

#### 顧客満足度調査の実施

当社保有の物件に入居して頂いているお客さま(テナント)に対して、年に1回、顧客満足度調査を実施しています。調査項目はビルのハード面・ソフト面のほか、お客さまが日頃から

2019年 顧客満足度 98.1%

### 健康的で快適な空間提供への取り組み

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

- ・既存物件や開発物件の導入設備や内装材等の仕様確認(有害物質を含まない内装仕上げ材、什器の導入)
- ・物件の竣工時や竣工後の定期的な室内環境計測

- ・省エネ設備・最新の設備への積極的なリニューアル
- ・建物・設備に不具合が生じる前に予防保全工事を実施
- ・自然換気の導入や敷地内緑化の推進
- ・保有物件の多くが交通至便な駅近くに立地
- ・健康経営の推進(P.62ご参照)

### 取引先との連携

当社は、不動産管理会社、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。

不動産管理会社との関係においては、定期的な管理状況報告会の開催や管理会社の品質評価の実施により、所有ビ

ルの品質の維持・向上を図っています。

災害時には、不動産管理会社との安否・被災状況確認システムによる情報連携、及び各ビル施工会社との有事協定により、保有ビルの被害状況の迅速な確認や復旧対応に必要な連携・協力を行うこととしています(P.69リスクマネジメントご参照)。

### CSR調達方針

当社は、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。

CSR調達方針の詳細: <https://www.hulic.co.jp/csr/dealings/cooperation.html>

### 社外からの評価

「ヒューリック本社ビル」が、ワーカーの健康・知的生産性向上を評価する「CASBEE ウェルネスオフィス」認証(主催:一般財団法人建築環境・省エネルギー機構)において、最高ランクのSランクを取得



#### ヒューリック本社ビルが評価されたポイント

ヒューリック本社ビルは、街並みに調和した外壁デザイン、独自開発の自然採光システムと自然換気システムによる自然エネルギーを積極的に活用しながら執務者のニーズに応じて細かく制御可能な設備とすることにより省エネルギーと快適性を両立させていること、アウトフレーム構造の採用によるゆとりのある執務スペース、

社員同士のコミュニケーションを誘発するために各フロアに打ち合わせスペースを設けるだけでなくカフェテリアや屋上休憩スペースなどの付帯設備を充実させていること、免震構造を採用し、さらに大地震でライフラインが途絶した際も事業の継続に十分な量の電力・水・食料が供給できることなどが評価されました。

「ヒューリックスクエア東京」が、2019年度グッドデザイン賞(主催:公益財団法人日本デザイン振興会)を受賞

当社の重点エリアである銀座において、フラッグシップビルとして2018年に竣工したヒューリックスクエア東京。現在、地下1階から3階は計5テナントが同居する商業施設、4階から13階は自社ブランドのホテルであるザ・ゲートホテル 東京 by HULICとなっております。周

辺環境の特性を理解した上での効果的な建築デザインが評価され、この度2019年度グッドデザイン賞を受賞することができました。



### 人材育成の推進/人材マネジメント

基本的な考え方

人材育成を推進し、活力のある生産性の高い組織づくりを目指します。

### 生産性の高い組織づくりへの取り組み

当社の強みは少数精鋭のプロフェッショナル集団です。そのため、人材育成には特に力を入れております。当社の従業員一人当たりの経常利益は4億円超となります。これは、上場企業中トップクラスであり、生産性の高さを表す数字ともいえます。当社では資格取得支援を推進しており、現在、一級建築士、不動産鑑定士のほか弁護士、公認

会計士など専門性をもつ従業員が多く在籍しております。また、生産性の高い組織づくりとして、人材育成のほか、優秀な人材の採用、次世代育成支援制度や福利厚生 の充実、多様性や働き方改革、健康経営の推進などに取り組んでいます。

### 少数精鋭のプロフェッショナル集団を構築するための取り組み

#### 人材育成制度の充実

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

資格取得に関しては、30歳までに複数の資格を取得することを推奨しており、資格取得に係る費用を原則全額会社が負担することとしているほか、英会話教室の週2回無料開催なども行っています。また、新入社員のローテーション(OJT)や、常に新しい仕事を考えチャレンジできるような環境をつくることにより、やりがいのある仕事の創出につながっています。

#### フリンジベネフィットの充実

当社は上場以来、毎年増益増配を行っておりますが、従業員へは給与水準のアップや福利厚生制度などフリンジベネフィットの充実として還元され、結果として、優秀な人材の採用につながり、更なる会社の成長にもつながっていくといった好循環を生み出しています。

#### 社内コミュニケーション促進/理念の共有

当社は、少数精鋭体制を維持しているため、従業員同士の距離、そして経営トップと従業員との距離が近いという特徴があります。当社の理念、全社的な方向性などは、毎月社長から発信される「社長メッセージ」を通じ、全従業員へ伝達されます。これによって、会社全体で理念の共有や、会社がどういった方向性で動いているのかを把握・理解することができます。

また月に1度、40歳以下の社員を対象とする「トップセミナー」が開催され、約10名のメンバーと社長による懇親会を行っています。

更に半年に1度「社長アンケート」を実施しています。これは、全従業員が社長に直接意見をすることができるアンケートで、これまで様々な事業や社内制度に対する意見が提案され、実現しています。

この他、上司と従業員との面談を定期的に行い、各従業員の目標や期待される役割の確認、実績の評価などを行い、良好な関係を構築しています。

#### 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 (一級建築士、不動産鑑定士等) 登録料・更新料会社負担、社外講習費用も原則会社負担(合格前提)		
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・海外留学		
人材育成プログラム プロジェクトレビュー、 テーマ別プロジェクトなど(業務に組み込む)		
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 ~若手社員と社長との懇親会~		
英会話教室(自社主催、社内会議室で行う)・自己啓発セミナー		



## ワークライフバランスの推進 ～働きやすい職場環境づくり～

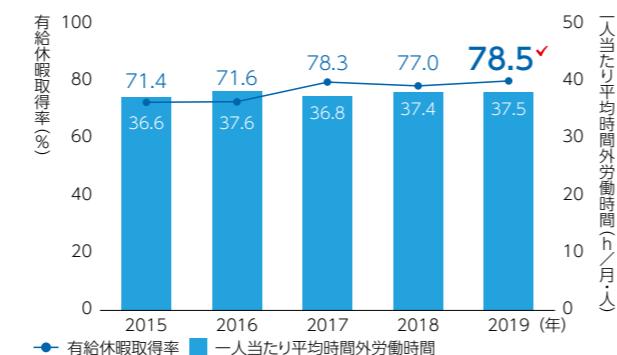
**基本的な考え方** 従業員が健康で、能力を十分に発揮できるよう、ワークライフバランスを推進し、有給休暇の取得推進や長時間労働防止のための対策を講じます。

### 働き方改革の推進

当社は、従業員それぞれが能力を発揮し働きやすい環境を整備するため、休暇の取得促進、時間外労働削減への取り組みや、多様な働き方として、テレワークや、夏季の時差出勤などを導入しています。

長時間労働の是正のため、具体的には、労働時間の把握、社内での呼びかけ、週一回の早帰り日の実施、業務の効率化推進などを行っており、また、休暇の取得促進のため、個人別の休暇取得計画を作成し、3連休や1週間休暇、プラスワン休暇やマイフライデーの取得促進など、休暇を取得しやすい環境づくりに努めています。

有給休暇取得率と時間外労働時間の推移



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

### ワークライフバランスへの取り組み

当社は、従業員とその家族を支えるため、次世代育成支援制度や仕事と介護の両立支援制度等の充実に力を入れています。制度整備にあたっては、柔軟な働き方を支える施策として毎年他社の好事例等を参考に見直しを行い、社員が子育てや介護をしながら働きやすい環境づくりを推進しています。過去7年間(2013～2019)女性の育休復帰率が100%となったほか、女性管理職比率が倍増、介護によ

る離職率は0%を維持しています。

#### 支援制度例

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

#### 「プラチナくるみん」認定取得

当社は、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポートについて高い水準で取り組んでいる企業として、厚生労働大臣より「プラチナくるみん認定」を受けました。また、同時に受けた「くるみん認定」は、今回で3回目(2010年・2017年取得)となります。



### 健康経営

当社は、従業員の健康は生産性の向上や企業の成長に不可欠であると考え、従業員が生き生きと元気に働き続けられるよう、健康経営を推進しています。これを受けて従業員の健康診断受診率は100%となっています。主な施策は右記の通りです。

- ・法定項目を上回る人間ドック並みの健康診断の実施
- ・メンタルヘルスケアへの取り組み:ストレスチェックの実施等
- ・禁煙施策:禁煙外来費用全額会社補助、禁煙タイム導入等
- ・運動施策:スポーツイベントへの参加、部活動支援等
- ・朝食・昼食・飲料の無料提供(健康に配慮したメニュー)
- ・組織体制整備(衛生委員会、健康経営フォローアップ会議)
- ・定期的なリスク評価・課題改善を通じた労働安全衛生の確保・推進

#### 健康経営優良法人2020(中小規模法人部門)の認定

当社の健康経営への取り組みが評価され、当社は、経済産業省と日本健康会議が健康経営の普及促進に向けて行っている健康経営優良法人認定制度において、2年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。



## ダイバーシティの推進と人権尊重

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

### 人権の尊重

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

#### ヒューリック人権方針

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

### ダイバーシティ経営の推進

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。このために、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、2010年から「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)」を設置し、ワークライフバランス向上やキャリア開発等をテーマとして定期的に活動を続けており、加えて、本チームの責任者である社長とのミーティングを年1回実施し、社員の意見を直接伝える機会を設けています。

**2019年度ダイバーシティ研修内容:**  
「ダイバーシティの観点から、成果を高く出せる組織を作るには」  
対象:全従業員

### 女性管理職比率の目標設定

当社では、女性が活躍できる企業を目指し、女性管理職比率に対する目標を掲げ、毎年、研修やフォローアップを強化しています。なお、当初は「2020年までに女性管理職比率20%」とすることを目標に掲げていましたが、2019年に前倒しで達成しましたので新たな目標を掲げています。

#### 女性管理職比率の実績及び計画値

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
ロードマップ	20.0%	20.5%	21.5%	21.5%	23.0%	25.0%
実績	20.2%	—	—	—	—	—

対象範囲はヒューリック(株)です。

### 障がい者雇用

当社は雇用機会が限られる重度の障がいのある方の雇用を推進しており、ヒューリック荻窪ビルの中に専用の事業所スペース「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、現在、障がいのある従業員8名、及び指導育成経験を有する指導スタッフ等が勤務しており、ダイレクトメールの発送などの業務を主に行っています。また、障がい者の率先雇用、及びその能力開発への積極的な取り組みから2010年9月より「東京都障害者雇用優良企業」に登録されており、

更に、障がい者を積極的に多数雇用した実績や「ヒューリック杉並オフィス」への社長訪問による本社との情報共有や一体感醸成が評価され、2013年には「障がい者雇用優良事業所」として表彰されました。

#### 障がい者雇用率の推移及び計画値

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
ロードマップ	—	—	—	—	2.40%
実績	2.21%	2.11%	2.41%	2.42%	—

※✓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。  
※対象範囲は、ヒューリック(株)及び障がい者雇用率制度で関係子会社特別の認定を受けた子会社です。

### 高齢者雇用制度

当社は、改正された高齢者雇用安定法に基づき、継続雇用制度を導入しています。これは、定年に達した社員のうち、再雇用契約を希望する社員を65才まで再雇用する制度です。再雇用者にも時差出勤や半日休暇の制度を導入し、ほぼ現役社

員並みの休暇・出勤制度を利用できる環境を整備しています。豊富な知識、経験を持った社員と若手社員との交流により、様々な知識・ノウハウが継承されていくことを期待しています。

## 社会貢献／地域コミュニティとの共存

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

### 社会貢献活動方針

#### 基本理念

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

#### 活動方針

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

#### 「経団連1%クラブ」に賛同

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

### 将棋文化への支援

#### 「ヒューリック杯清麗戦」の主催

当社は、女性活躍推進の観点から、女流棋士の支援として新規にタイトル戦を設立しました。2019年1月より第1期ヒューリック杯清麗戦の予選が行われ、8月から9月にかけては五番勝負が行われ、初代清麗が決定しました。



#### 「ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛

当社は、2018年4月より棋聖戦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。2019年度も引き続き「第90期ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛を行いました。



#### 棋士会将棋フェスティバル

##### （東日本大震災復興応援イベント）への支援

当社は、東日本大震災復興支援及び将棋文化への支援として、将棋フェスティバルへの協賛を行っています。2019年は「棋士会みやぎ将棋フェスティバル」及び「棋士会茨城将棋フェスティバル」に協賛しました。

#### 将棋会館を、当社が建替える

##### 「千駄ヶ谷センタービル」に移転検討開始

2019年に、日本将棋連盟は現在使用している将棋会館を、当社が建替える千駄ヶ谷センタービルに移転すべく協議を進める方針を決議しました。千駄ヶ谷地区は「将棋の街」として親しまれており、今後、千駄ヶ谷のまちづくりに貢献できるよう、渋谷区及び日本将棋連盟と連携して建替計画を検討していく予定です。

#### 「文部科学大臣杯 小・中学校将棋団体戦」への特別協賛

当社は、2017年より文部科学大臣杯 小・中学校将棋団体戦への特別協賛を行っています。この大会は、同一の小学校・中学校に在学する生徒3名で編成されたチームで行う団体戦で、優勝チームに贈られる文部科学大臣杯とその賞状が大会の権威を高めています。

#### 棋士会クリスマスフェスタへの支援

当社は、幅広い層に将棋を楽しんでもらい、将棋文化発展に貢献するため、棋士会クリスマスフェスタへの協賛を行っています。2019年は当社の保有する「浅草橋ヒューリックホール」において開催され、200名を超える方々にご参加いただきました。

### パラバドミントンへの支援

#### 日本障がい者バドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本障がい者バドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約を締結し、パラバドミントンへの支援を継続的にを行っています。更に2017年からは、当社保有の西葛西センタービル体育館（通称：ヒューリック西葛西体育館）を選手専用の練習用体育館として無償貸与しております。当該施設には、スロープの設置や水回り設備の新設等、選手の皆さまがより使用しやすい施設になるよう改修工事を実施しています。また、当社

は2019年度も2017年より毎年協賛を行っている「ヒューリック・ダイハツ JAPAN パラバドミントン国際大会2019」に継続して特別協賛しました。

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



### 学術・研究支援

#### 第7回ヒューリック学生アイデアコンペ

##### 「池袋ゲートウェイ」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。2019年度で7回目となるヒューリック学生アイデアコンペでは、応募作品196点を受領し、公開2次審査では、学生たちの熱心なプレゼンテーションや審査委員との質疑応答が行われ、審査委員の議論を経て、最優秀賞1作品、優秀賞3作品、佳作6作品が決定しました。

### 地域とのつながり

#### 夏祭りの開催

当社は2019年に第7回目となる「ヒューリック大伝馬夏祭り」をヒューリック本社ビルで開催しました。当日は、当社が所属する大伝馬町二之部町会のご協力もあり、地域のご家族等、多くの方にお越しいただきました。また、夏祭りでは、2017年に当社が町会へ寄贈した御神輿を担ぎました。こうした取り組みを通じて、地域との絆を深め、更なる地域の活性化につなげていきたいと考えています。



#### 社会貢献活動項目(2019年)

- ヒューリック杯清麗戦の主催
- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 文部科学大臣杯 小・中学校将棋団体戦への特別協賛
- 棋士会将棋フェスティバル（東日本大震災復興応援イベント）への支援
- 棋士会クリスマスフェスタへの支援
- 将棋会館の移転検討
- 日本障がい者バドミントン連盟への支援
- 木造建築シンポジウム2019の開催
- 地球環境保護への取り組み
- 経団連自然保護基金へ寄付
- 京都大学環境研究への助成
- 京都大学給付型奨学金プログラムへ寄付
- 京都建築センターへの後援
- 学生アイデアコンペの実施
- 根津育英会への支援
- アグリフューチャー・ジャパン支援
- ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営
- 使用済切手寄贈
- マッチングギフト
- がん遺児や小児がん患者とその家族への支援
- 赤い羽根共同募金への寄付
- 赤十字への寄付
- あしなが育英会への寄付
- 毎日新聞ふくしま支援への後援
- こどものための柴基金チャリティコンサート協賛
- 新国立劇場運営財団への支援
- 農業技術者への支援
- 事業所内保育所の地域開放
- 夏祭りの開催
- 従業員の社会貢献活動への補助
- <従業員社会貢献>
- 里山保全活動（従業員ボランティア休暇制度を活用）
- あしなが育英会・赤十字への寄付
- 世界の子どもにワクチンを日本委員会への寄付
- 毎月の地域清掃活動
- 被災地支援活動

# コーポレート・ガバナンスへの取り組み

経営の透明性と効率性を高め、  
社会から信頼される企業であり続けるため、  
コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス

**基本的な考え方** 当社グループは、「リスク管理」、「コンプライアンス」、「内部統制」、「開示統制」が充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。

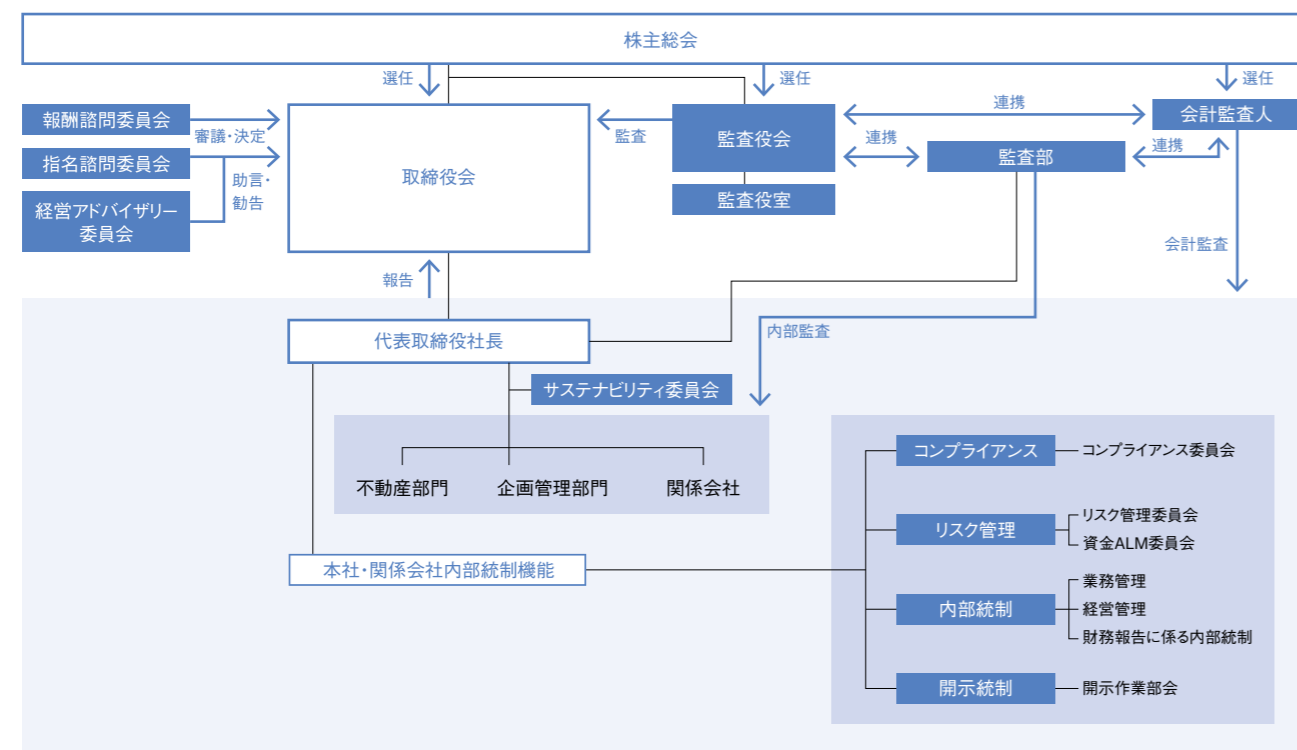
## コーポレート・ガバナンス体制

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、法令およ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

員の職務執行全般を監督しています。取締役会は10名の取締役で構成され、うち4名が東京証券取引所の定めに基づく独立役員です(2020年4月1日現在)。取締役会では会社および会社法施行規則の規定に定める内部統制システムに関する基本的な考え方と整備状況について、「当社の業務の適正を確保するための体制」として決議しています。また、当社のコーポレート・ガバナンス体制に関する状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を東京証券取引所に提出し、同取引所のウェブサイトに掲載しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年4月1日現在)



## 社外取締役・社外監査役

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

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

### 社外取締役

氏名	2019年度取締役会出席状況	職業・所属等	選任の理由	独立役員
宮島 司	15回/15回(100%)	慶應義塾大学名誉教授、弁護士、朝日大学・大学院教授	学識経験者として幅広い実績と見識を当社グループの経営に活かしていただくことを期待し、当社社外取締役として職務を適切に遂行できるものと考えたため。	○
山田 秀雄	15回/15回(100%)	山田・尾崎法律事務所弁護士	長年にわたり弁護士として活躍され、法律の専門家としての高い見識と他の企業における社外取締役などの経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
福島 敦子	15回/15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と考えたため。	○
高橋 薫	15回/15回(100%)	SOMPOホールディングス(株)顧問	大手保険会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○

### 社外監査役

氏名	2019年度出席状況		職業・所属等	選任の理由	独立役員
	取締役会	監査役会			
根津 公一	13回/15回(86%)	13回/15回(86%)	(株)東武百貨店名誉会長(公財)根津美術館理事長兼館長	大手百貨店を経営され、経営全般について豊富な企業経営経験と幅広い見識から、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
小林 伸行	15回/15回(100%)	15回/15回(100%)	小林公認会計士事務所所長	公認会計士及び税理士として会計・税務の専門的知識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
関口 憲一	15回/15回(100%)	15回/15回(100%)	明治安田生命保険(相)特別顧問	長年にわたり、取締役会長として豊富な企業経営経験と幅広い見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

2015年6月1日に施行された『コーポレートガバナンス・コード』制定に伴い、以下の「任意の委員会」を新設しました。なお、以前は各委員会の構成員の過半数が独立社外取締役

でしたが、2019年より、構成員の全員を独立社外取締役とし、ガバナンスの機能を更に強化しました。

### 指名諮問委員会

役員の指名に関して、取締役会への答申を行う機能を持ち、以下の事項について審議を行います。  
(1) 取締役・監査役候補者の選任、取締役の異動(昇任等)、取締役の解任  
(2) その他、いわゆるサクセッションプラン、及び前号に関連して取締役会が必要と認めた事項  
委員会のメンバーは3名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として年1回、12月に指名委員長が招集して開催されますが、他の指名委員も必要に応じて委員会を招集することができます。

### 報酬諮問委員会

取締役会から委任を受け、以下の事項について審議し、決定を行います。以前は審議のみでしたが、2019年より決定まで行うこととし、ガバナンスの機能を更に強化しました。  
(1) 取締役報酬の支給基準・その内容  
(2) 取締役の報酬に関して取締役会が必要と認めた事項  
委員会のメンバーは3名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として12月と翌3月の年2回、報酬委員長が招集して開催されますが、他の報酬委員も必要に応じて委員会を招集することができます。

## 役員報酬の決定方針等


取締役報酬については、職位に職責の重みを考慮して決められた基本報酬(固定報酬)と、会社業績や業績への貢献度をもとに決定される業績連動報酬で構成しています。

なお、業績連動報酬の一部について、株主の立場、株主の目線で、会社の持続的成長と企業価値向上に向け業務執行に取り組んでいくためのインセンティブとして、株式報酬制度を導入しています。

報酬の決定にあたっては、株主総会で決議された額の範囲内で、報酬諮問委員会にて審議、決定します。

監査役の報酬については、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ます。

社外取締役・監査役の報酬については、その役割・職責に鑑み、基本報酬(固定報酬)のみとしています。なお、役員報酬の詳細については、ホームページに掲載の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に記載しております。

 コーポレートガバナンス・ガイドライン  
<https://www.hulic.co.jp/csr/governance/governance.html>

## 役員区分ごとの報酬等

(2019年)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬(株式報酬)	業績連動報酬(賞与)	
取締役(社外取締役を除く。)	821	448	186	186	6
監査役(社外監査役を除く。)	72	72	-	-	2
社外役員	126	126	-	-	7

(注) 株式報酬は、業績連動型株式報酬制度として、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額であります。

## 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を継続的に確保するため年1回、自己評価を行っております。2019年度の取締役会の実効性に関する分析・評価を行った結果、全体の40%をそれぞれ多様な専門性を有する社外取締役が占め、かつ取締役が意見を述べやすい風土が醸成されており、適切なリスクテイクとリスク管理がなされていると評価されることから、ガバナンスは有効に機能していると判断しております。

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

- ・ 論点を明確にした資料の提示等、運営の効率化に取り組むとともに、中長期的経営方針など重要議案の審議を一層深めて行く。
- ・ 事業に関する各種リスクを幅広く提示し、適切なリスク判断を更に深めて行く。
- ・ SDGslにおける企業の役割も視野に入れ、ESGに関する議論を更に深めていく。

## 監査体制と状況

当社は「監査役設置会社」ですが、株主総会で選任された監査役5名(うち常勤監査役2名、会社法および会社法施行規則で定める社外監査役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・稟議書・会計伝票の閲覧等により、取締役・執行役員及び各部門の業務遂行状況の監査を通じて内部統制システムの整備と運用状況等を監視しています。また、会計監査人による不正の発見、不備・問題点の指摘等は監査役が報告を受け、取締役会が迅速に対応します。こうした監査役の職務を補佐する組織として監査役室を設置しています。

独立した会計監査人としては、EY新日本有限責任監査法

人が、財務諸表監査と内部統制監査を実施しています。

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

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

 コーポレートガバナンス  
<https://www.hulic.co.jp/csr/governance/governance.html>

## リスクマネジメント

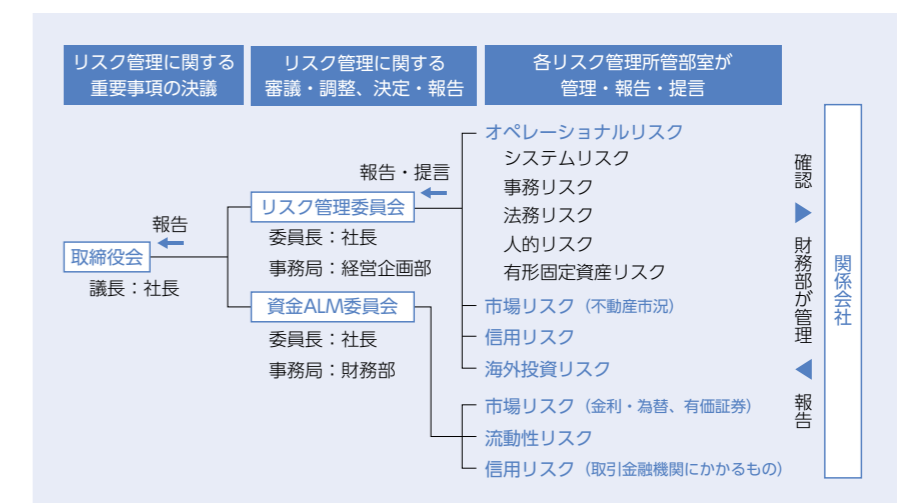
**基本的な考え方** 当社は「リスク管理の基本規程」を定めて、当社グループの業務において発生する様々なリスク(オペレーショナルリスク、市場リスク、流動性リスク、信用リスク等)を管理しています。

## リスク管理体制

当社では当社およ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および資金ALM委員会に定期的または必要に応じて報告・提言を行います。定期的に開催されるリスク管理委員会と資金ALM委員会では、各リスク管理所管部室からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。これを受けて取締役会はリスク管理に関する重要事項について決議します。また、当社の関係会社についても、リスク管理の正確かつ的確な報告を求めて適切なリス

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

### リスク管理体制図



## 緊急事態に備えた事業継続への取り組み(BCP)

緊急事態が発生した場合に当社の事業資産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、更に具体的な実施計画として「BCPマニュアル」を作成してその内容を役職員に周知・徹底しています。また原則として年1回の災害等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、ヒューリック本社ビルにおいては以下の施策を講じています。①免震・制振構造を採用、②6日間連続稼働可能な自家発電機導入、③7日以上以上の食料・飲料の備蓄、④災害用無線設備を配備し、通信手段を確保、等です。

## 災害時における取引先との連携・協力体制

当社は不動産会社として、様々な災害を想定し、その対策を整えるため、ビルの構造等ハード面での対策(P.58~59「安全・安心への取り組み」ご参照)だけでなく、運営・管理等ソフト面でも様々な対策を講じ、適宜見直しを行っています。取引先との関係においては、不動産管理会

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。更に、復旧に向けた対応として修復に関わる有事協定を各ビルの施工会社と締結しており、災害時には連携・協力を行うこととしています。

## コンプライアンス

基本的な  
考え方

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

### コンプライアンスの推進体制

当社は、「コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行する」ことを基本方針としており、コンプライアンスに関する事項を当社と当社グループ会社共通の「コンプライアンス・マニュアル」に定め、常に高い倫理観のもとに日常の業務を遂行しています。コンプライアンスの管理体制については、取締役会を頂点として、全社的な体制を構築しています。コンプライアンス委員会で

は情報管理を含めたコンプライアンスの遵守・徹底状況やコンプライアンス・プログラムの実施状況の確認を通じてコンプライアンスリスクの評価と管理を実施しています。また、それらは定期的に取り締り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、2019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 (2020年5月1日現在)

### コンプライアンス研修の実施

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

### 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覚える場合、社内もしくは社外のコンプライアンス・ホットラインに匿名で直接通報することができます。

コンプライアンス・ホットラインには、当社の役職員に加え、退職者、当社の取引先の社員等誰でも人権侵害、腐敗行為、贈収賄、各種ハラスメント等、疑義をもった際には多岐にわたる事項の通報が可能です。通報を受けた場合、通報者のプライバシーに細心の配慮をしつつ、事実調査を行い、速やかに対応します。

### 情報セキュリティマネジメント

業務の遂行上の重要リスクの1つである情報の漏洩を防止するために、情報セキュリティ管理体制を構築し、情報管理諸規程に基づき運用管理を強化しているほか、共有サーバーアクセス権の厳格化、記憶媒体の使用制限、情報資産の社外持ち出しに関する制限などを徹底して行っています。

また、コンプライアンス研修などにおいて、情報管理の重要性の周知徹底や、システム上の情報セキュリティ対策など、従業員一人ひとりの意識強化を図っています。さらに、情報管理諸規程の遵守状況については、内部監査を実施しています。

 コンプライアンス  
<https://www.hulic.co.jp/csr/governance/compliance.html>

## 株主・投資家への取り組み

基本的な  
考え方

適時、適切な情報開示に努めるとともに、決算説明会や個人投資家向け会社説明会等を積極的にいき、多様な相互コミュニケーションを図っています。

### 情報開示方針

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

情報開示にあたっては、関係法令等を遵守するとともに当社の事業活動をご理解いただくために経営戦略や財務情報等を積極的に開示していきます。適時開示規則や関係法令等に該当しない情報についても、投資判断に資すると判断される情報については、当社ホームページ等を通じて速やかに開示しています。

### 各種IRツールの充実

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

### IR活動の外部評価

当社ホームページでは、当社の様々な取り組みに関して、タイムリーかつ詳細な情報を公開しています。2019年は、日興アイ・アール株式会社の「2019年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合ランキング最優秀サイト」、Gómez IRサイトランキングでは、「IRサイト総合ランキング銀賞」、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2019年インターネットIR表彰 優良賞」を受賞しました。



### 配当政策

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、上場来毎期増配を続けています。

### 株主優待

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

### 個人投資家向け説明会の実施

当社は、個人投資家の皆さまに当社のことをより深くご理解いただくため、IR活動に積極的に取り組んでいます。個人投資家向けのセミナーやフェア等に参加し、より多くの方々に当社を知っていただく機会を作っています。今後もこうした個人投資家の皆さまと直接対話できるようなIR活動を進めていきます。



#### 2019年の実績

個人投資家向け会社説明会の実施回数: **11** 件  
(証券会社の営業部員向けIRフェア、イベントも含む)

### 機関投資家アナリストへの説明会の実施

当社は、主に機関投資家の皆さまを対象とした経営トップによる決算説明会を毎年2回（第2四半期、期末）実施しています。また、機関投資家を個別に訪問し自社の説明を行う「ワン・オン・ワン・ミーティング」を国内で多数実施しているほか、欧州・米国・アジアなどの海外機関投資家を訪問し積極的にIR活動を展開しています。こうした取り組みを通じて機関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。

 株主・投資家への取り組み  
<https://www.hulic.co.jp/csr/investors/>

役員一覧 (2020年4月1日現在)



取締役

代表取締役会長

1 西浦 三郎

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

代表取締役社長

2 吉留 学

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

代表取締役副社長

3 志賀 秀啓

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

取締役(専務執行役員) / 総合企画部長

4 小林 元

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

取締役(専務執行役員)

5 前田 隆也

1984年 4月 大成建設(株)入社  
 2007年 10月 ヒューリック(株) 不動産開発第二部長  
 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  
 2019年 4月 同 取締役常務執行役員開発事業第一統括部長  
 2020年 4月 同 取締役専務執行役員(現任)

取締役(常務執行役員)

6 中嶋 忠

1980年 4月 野村不動産(株)入社  
 2012年 4月 同 取締役常務執行役員  
 2012年 5月 野村不動産ホールディングス(株) 執行役員  
 2012年 6月 野村不動産(株) 取締役常務執行役員都市開発事業本部長  
 2013年 4月 同 取締役専務執行役員都市開発事業本部長  
 2014年 4月 同 代表取締役専務執行役員都市開発事業本部長  
 2016年 4月 同 顧問  
 2016年 8月 ヒューリック(株) 常務執行役員開発事業第三部長  
 2017年 4月 同 常務執行役員バリューアッド事業部統括部長兼開発ソリューション部長  
 2019年 1月 同 常務執行役員  
 2020年 3月 同 取締役常務執行役員(現任)

社外取締役

7 宮島 司

1990年 4月 慶應義塾大学法学部教授、法学博士  
 2003年 4月 弁護士登録  
 2004年 4月 損害保険料率算出機構 理事  
 2007年 6月 明治安田生命保険(相) 評議員  
 2008年 7月 ヒューリック(株) 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2009年 3月 同 社外取締役(現任)  
 2010年 10月 私法学会 理事  
 2013年 10月 (独)鉄道建設・運輸施設整備支援機構 資産処分審議会 会長(現任)  
 2014年 6月 大日本印刷(株) 社外取締役(現任)  
 (株)ミクニ 社外監査役(現任)  
 2015年 6月 三井住友海上火災保険(株) 社外取締役(現任)  
 2015年 10月 (学)田園調布学園 評議員(現任)  
 2016年 4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)  
 朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)  
 2018年 6月 (株)ダイワク 社外監査役(現任)

社外取締役

8 山田 秀雄

1984年 4月 弁護士登録  
 1998年 5月 太平洋化学工業(株) 社外監査役(現任)  
 2006年 3月 ライオン(株) 社外取締役  
 2007年 6月 石井食品(株) 社外監査役  
 (株)ミクニ 社外監査役  
 2008年 7月 ヒューリック(株) 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2009年 3月 同 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)

監査役

常勤監査役

11 中根 繁男

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

常勤監査役

12 浅井 卓弥

1978年 4月 (株)富士銀行入行  
 2000年 7月 同 江坂支店長  
 2007年 3月 ヒューリック(株) コンプライアンス統括部長  
 2013年 4月 同 執行役員法務・コンプライアンス部長  
 2015年 3月 同 常勤監査役(現任)

社外監査役

13 根津 公一

1975年 4月 東武鉄道(株)入社  
 1990年 11月 (株)東武百貨店 代表取締役専務  
 1999年 1月 同 代表取締役社長  
 (株)精養軒 取締役(現任)  
 2002年 4月 (公財)根津美術館 理事長兼館長(現任)  
 2002年 5月 (株)東武宇都宮百貨店 代表取締役会長兼社長  
 (学)根津育英会武蔵学園 理事長(現任)  
 2003年 5月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)  
 2006年 4月 同 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2007年 10月 同 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2008年 7月 同 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2013年 4月 (株)東武百貨店 取締役会長  
 (株)東武宇都宮百貨店 取締役会長  
 (株)東武百貨店 名誉会長(現任)

執行役員

専務執行役員

屋嘉比 康樹

常務執行役員

北野 洋

高橋 則孝

伊藤 伸

執行役員

中村 太一

西川 嘉人

長塚 嘉一

社外取締役

9 福島 敦子

1985年 4月 中部日本放送(株)入社  
 1988年 4月 NHK契約キャスター  
 1993年 10月 TBS契約キャスター  
 2005年 4月 テレビ東京経済番組担当キャスター  
 2006年 4月 国立大学法人島根大学 経営協議会委員(現任)  
 2006年 12月 パナソニック(株) 経営アドバイザー  
 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)  
 同 経営アドバイザー委員会委員(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)  
 (公財)リソな未来財団 理事(現任)  
 2017年 10月 農林水産省林政審議会委員(現任)  
 2020年 3月

社外取締役

10 高橋 薫

1979年 4月 安田火災海上保険(株)入社  
 2012年 4月 (株)損害保険ジャパン 代表取締役副社長執行役員  
 2013年 4月 日本興亜損害保険(株) 副社長執行役員  
 損害保険ジャパン日本興亜(株)  
 代表取締役副社長執行役員  
 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険(株)  
 代表取締役社長 社長執行役員  
 2015年 4月 SOMPOホールディングス(株) 取締役  
 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)  
 2016年 3月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)  
 2018年 4月 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険(株) 取締役会長 会長執行役員  
 2019年 4月 SOMPOホールディングス(株) 顧問(現任)

社外監査役

14 小林 伸行

1991年 3月 公認会計士登録  
 1995年 12月 小林公認会計士事務所開設  
 2005年 3月 税理士登録  
 2007年 4月 (独)国立環境研究所 監事  
 2008年 7月 ヒューリック(株) 経営アドバイザー委員会委員(現任)  
 2009年 3月 同 社外監査役(現任)  
 2010年 4月 名古屋科大学大学院教授(現任)  
 2011年 10月 (独)日本芸術文化振興会 監事  
 2017年 7月 (独)労働政策研究・研修機構 監事(現任)  
 2017年 10月 東京地方裁判所 専門委員(現任)  
 2019年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長(現任)

社外監査役

15 関口 憲一

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

社外取締役メッセージ



**宮島 司**

大学の教授として高い見識を有する。2009年より当社社外取締役。

私と、山田取締役(弁護士)、小林監査役(公認会計士)の3名は同時に社外役員に就任したが、その時にはすでに根津監査役が社外監査役としておられた。コーポレートガバナンス・コード等で社外役員の重要性が高まるかなり前からの布陣であり、ヒューリックではガバナンスに対し高い意識を有していたことがよく分かる。また、ダイバーシティの一環として女性社外役員の必要論が唱えられる前から福島取締役(ジャーナリスト)が選任されていたし、近時に至り主張されている経営経験者必要論についても、そのような動きのはるか前から根津監査役(東武百貨店元会長)がおられたし、現在は高橋取締役(損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険元取締役会長)、関口監査役(明治安田生命保険元会長)も社外役員に名を連ねておられるなど、取締役会・監査役に占める社外役員の数、多様性という意味でも非常にバランスのとれた陣容である。

ただ、いかに器が優れていたとしても問題は中身である。数社の社外役員に就いている私から見ても、ヒューリックのガバナンスは、内容という意味でもかなり高いレベルにある。長ければ長いほど実質的な議論がなされていると勘違いしがちであるが、議案の説明、質疑応答、そのいずれをとっても「簡にして要」を得たものであり、社内取締役各人の能力の高さを窺い知ることができる。取締役会に出ているも

全くストレスを感じないのは、議論のすり替えなどなく、正面から真摯に会社をよくしたいとの意識が滲み出ているからに他ならない。

最後に一点、ここまでヒューリックを大きく育ててきた現経営陣が退いた後の経営の引継ぎに関しては、若干の懸念材料がないわけではない。ヒューリックの驚くべき成長と軌を一にして、優秀な人材が新卒で入り始めたのはまだここ数年の話である。もちろん今のヒューリックを現経営陣と共に育て上げてこられたこれまでの人材の実力を少しも疑うものではないが、あまりに優れた経営陣の下で引っ張られ協働してきた人材が、今の経営陣のレベルにまで達するには相当な意識と覚悟が必要であろう。現経営陣が退かれた後、新卒採用の人材が会社を引っ張っていくことのできる実力と人望を得るまでの間、これら中間にある人材がどこまで会社を発展させてくれるか、これが課題であると同時に誕生時からヒューリックに関与してきた者の楽しみでもある。

近年、社外取締役の企業における役割の重要性が高まっている。一昔前の社外取締役の位置づけは、「ゲンコツつきの金屏風」と評されたように、社会的な権威ある立場のご意見番が、取締役会に列することによって、いわば、睨みを効かせる点に主眼がおかれ、社外取締役自身の、役割についての認識も、やや名誉職的な側面に比重があったと思われる。

現在は、全く事情が異なる。企業不祥事に対するガバナンス、コンプライアンスの要請は格段に増しており、その重要な役割を担うキーパーソンに、社外役員は位置づけられる。漫然と取締役会に出席し、議題について、問題意識をもたずに賛成を唱えることは許されず、時に法的責任を追求される立場になった。

法曹の世界に長らく身を置いて、コンプライアンスの徹底を骨身に染みて感じている立場としては、企業経営のなかで、その経験と知識を活かすことが、まず、第一のミッションであると考えている。社会の複雑化に対応して、コンプライアンスの中味も多岐にわたっており、企業間の契約や紛争をはじめ、社内におけるハラスメント問題等々、裾野は広がっている。

さらに企業の社外取締役や、法律顧問を複数かつ一定期間継続してきたことで、その蓄積によるシナジー効果が発生し、企業経営についての指針や、人事、報酬等の問題についても経験値を積むことができた。後継者問題等について、今後、社外取締役のアドバイスが意味を有してくるのではないかなと思う。

このように、社外取締役に課せられたミッションは、広汎かつ責任の重い内容になっている。そのなかで私は、基本的な視点として、「株主としての眼」、「法律家としての眼」、そして「世間からみた眼」の三つの角度から考えていく姿勢を貫徹していきたいと考えている。



**山田 秀雄**

弁護士として高い見識を有する。2009年より当社社外取締役。



**福島 敦子**

ジャーナリストとして高い見識を有する。2012年より当社社外取締役。

社外取締役の最も重要な役割は、独立した第三者の客観的な立場から、経営の監督を行うことです。そのため取締役会では、疑問に感じたことや、意見を忌憚なく率直に発言するよう努めてきました。上程される議案が、短期的にはプラスであっても、中長期にみればネガティブな要素となっていないか、当社や不動産業界においては当たり前のことでも、社会通念の観点から妥当なのかなど、常に一步引いた、俯瞰的な視点で議案と向き合うよう、心がけてきました。一方、経営の監督には、業務執行へのアクセルとブレーキの両方の役割があると考えており、当社の成長、ブランド価値向上に寄与すると思う取り組みについては、それを評価し、執行側へエールを送り、取り組みを加速するよう背中を押すことも意識してきました。

社外取締役のもう一つの役割が、社内取締役とは異なる、自分自身のバックグラウンド、経験から、経営に対して助言を行うことだと考えています。私はこれまでジャーナリズムの世界で、多種多様な業界の経営者や企業の取材を行ってきました。また環境、ダイバーシティ、高齢化社会など、現代社会が直面している課題についても、取材者として向き合ってきました。特に現在は、業績のみならず、ESGやSDGsなど、非財務の取り組みが企業価値向上に大きな影響を及ぼすようになってきているだけに、自分自身のこれ

までの経験知を活かし、経営の意思決定に多様な視点が反映されるよう、またすべてのステークホルダーと良好な関係を構築し、持続的成長を実現できるよう、貢献していきたいと思っています。

成熟した消費社会において、新たな価値を生み出していくためには、画一的ではない、多様な人材が活躍できる組織作りが不可欠で、女性の活躍はその第一歩です。これまで女性社員とたびたび意見交換の場を持ってきましたが、不動産ビジネスを通じて社会に貢献したいという高い志と能力を持った優秀な女性が大勢いることを実感してきました。そうした女性たちの活躍の場を広げることは、女性役員としての役割でもあり、それが当社の企業価値向上につながるかと確信しています。

当社の成長を支えている要因としては、重点化された戦略、意思決定をはじめとした経営のスピード感があげられる。特に本点が、役員や取締役会等の経営層だけではなく、各職場における業務や社員ひとり一人の志向まで徹底されていることを、グループ企業、担当部署、個々の社員とのコミュニケーションを通じてあらためて強く感じている。これは制度、仕組みは言うに及ばず、事業体としての企業文化・風土まで踏み込んだ実効性あるガバナンスがなされているということの、一つの現れであると考えている。

ただし、社会環境、価値観が大きく変化している中で、当社グループのさらなる成長に向けては、変化を恐れず「当社ならではの新たな価値を創造し続けること」が、今まで以上に求められている。株主、顧客はもとより従業員等の幅広いステークホルダーに対して、弛まない価値創造の努力がなされているか、それが実現できるダイバーシティをはじめとした体制整備、現場も含めた組織全体への浸透等について、取締役として議論、意思決定に参画すると同時に、業務執行とは一定の距離を置く社外取締役として、監督・モニタリング等をより能動的に行っていきたい。

過去、別の事業体ではあるが経営の現場で培ってきた経験を活かすと同時に、様々なステークホルダーの視点を強く意識したうえで、当社の企業価値向上に向けて、全力を尽くしていきたいと考えている。



**高橋 薫**

企業経営者として高い見識を有する。2016年より当社社外取締役。

## 財務分析

### 経営成績

#### (営業収益)

2019年度の営業収益は、357,272百万円となり、対前期比で69,759百万円増加いたしました。これは、2018年度及び2019年度に竣工、取得した物件による不動産賃貸収入の増加に加え、販売用不動産の売上が増加したことによるものであります。

#### (営業利益)

2019年度の営業利益は、88,353百万円となり、対前期比で12,788百万円増加いたしました。これは、物件の竣工、取得による不動産賃貸収入の増加及び販売用不動産の売上総利益が増加したことによるものであります。

#### (経常利益)

2019年度の経常利益は、84,645百万円となり、対前期比で12,114百万円増加いたしました。これは、上記営業利益の増加があった一方で、支払利息の増加等により営業外費用が増加したことによるものであります。

#### (親会社株主に帰属する当期純利益)

2019年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、58,805百万円となり、対前期比で9,290百万円増加いたしました。これは、上記経常利益の増加があった一方で、税金費用が増加したことによるものであります。

各セグメントの業績は、次の通りであります。

(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物件(販売用不動産除く)の賃貸物件・賃貸可能面積約138万㎡を活用した不動産賃貸事業であります。賃貸ポート

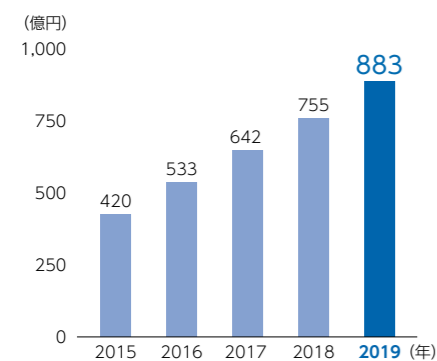
フォリオの増強及び質的向上の観点から、立地を厳選した新規物件取得や建替の推進、開発物件の組み入れを継続すると共に、アセットマネジメントの強化により、更なる不動産価値の向上に取り組んでおります。また、高付加価値を創出して収益化する不動産バリューアップ事業の軌道化へ向けての取り組みも強化しております。

2019年度における建替の状況につきましては、ヒューリック札幌NORTH33ビル(2021年2月竣工予定)、ヒューリック札幌ビル(2023年10月竣工予定)及びヒューリック福岡ビル(2024年12月竣工予定)の建替計画が順調に進行しております。

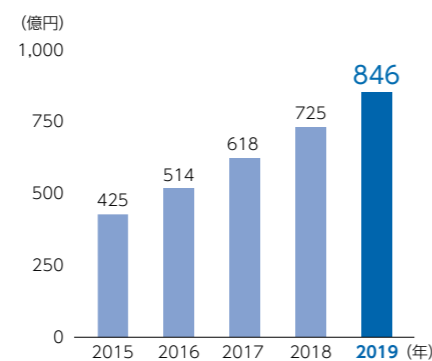
2019年度の新規物件(固定資産)の取得につきましては、ヒューリック芝公園大門通ビル(東京都港区)、テクノポートカマタセンタービル(東京都大田区)、ヒューリック銀座七丁目昭和通ビル(東京都中央区)、モリダビルディング(東京都新宿区)、神宮前タワービルディング(東京都渋谷区)、銀座ファーストビル(東京都中央区)、ブランドニッコー東京 台場(東京都港区)、第2丸高ビル(東京都中央区)、ヒューリック府中タワー(東京都府中市)、府中データセンター(東京都府中市)、アイオス銀座(東京都中央区)、近畿建物銀座ビル(東京都中央区)及び渋谷 パルコ・ヒューリックビル(東京都渋谷区)などを取得いたしました。

開発事業(固定資産)につきましては、(仮称)宇田川町32開発計画(東京都渋谷区)、(仮称)新宿3-17開発計画(東京都新宿区)、(仮称)銀座6丁目開発計画(東京都中央区)、(仮称)赤坂二丁目開発計画(東京都港区)、(仮称)銀座8丁目開発計画(東京都中央区)及び

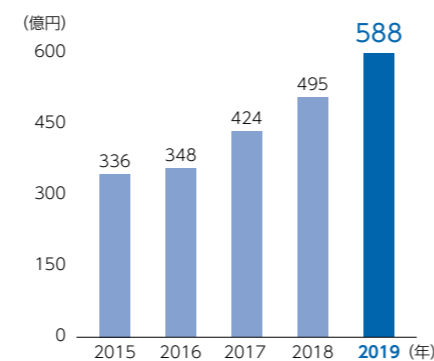
#### 営業利益



#### 経常利益



#### 親会社株主に帰属する当期純利益



(仮称)銀座6丁目並木通り開発計画(東京都中央区)などが順調に進行しております。

PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)事業につきましては、(仮称)立誠小跡地開発計画(京都市中京区)、(仮称)両国リバーセンター開発計画(東京都墨田区)及び(仮称)扇町医誠会病院開発計画(大阪府北区)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、MG東扇島ロジスティクスセンター(川崎市川崎区)などを取得し、本牧フロント(横浜市中区)、ヒルトン東京お台場(東京都港区)、ヒューリック銀座7丁目ビル(東京都中央区)(一部)、リバーサイド品川港南ビル(東京都品川区)、ヒューリック豊洲プライムスクエア(東京都江東区)、ヒューリック錦町ビル(東京都千代田区)及びMG東扇島ロジスティクスセンター(川崎市川崎区)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、2018年度及び2019年度に竣工、取得した物件による不動産賃貸収入の増加に加え、販売用不動産の売却も順調に推移したことなどから、2019年度の営業収益は335,127百万円(前期比78,057百万円、30.3%増)、営業利益は95,711百万円(前期比14,646百万円、18.0%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

## 財政状態

「『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年度の期首から適用しており、財政状態については当該表示方法の変更を反映した後の2018年度末の数値と比較を行っております。

#### (資産)

2019年度末の資産合計は、1,776,272百万円となり、対前期末比250,292百万円増加いたしました。

主な項目の増減は右記の通りであります。

当社グループにおきましては、賃貸ポートフォリオの増強及び質的向上の観点から、新規物件取得及び開発・建替の推進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運用資産の着実な積上げを実現するために、スポンサーとしてのサポートやバックアップに努めていくほか、不動産バリューアップ事業の軌道化にも取り組んでおります。

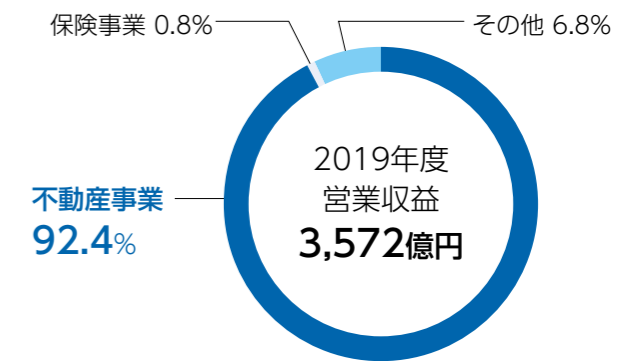
い環境にあります。既存損保代理店の営業権取得を重点戦略として、法人取引を中心に営業展開をしております。

この結果、当セグメントにおける営業収益は2,989百万円(前期比△1,067百万円、26.3%減)、営業利益は619百万円(前期比△977百万円、61.2%減)となりました。

#### (その他)

その他におきましては、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ておりますほか、連結子会社である日本ビューホテル株式会社、ヒューリックホテルマネジメント株式会社及びヒューリックふふ株式会社等がホテル、高級温泉旅館の運営を行っております。この結果、営業収益は24,725百万円(前期比11,797百万円、91.2%増)、営業利益は596百万円(前期比240百万円、67.3%増)となりました。

### 事業別営業収益構成比



現金及び預金	16,339百万円増加
販売用不動産	26,933百万円減少 (固定資産からの振替、物件の取得、竣工及び売却)
仕掛販売用不動産	4,701百万円減少 (開発計画の進行及び竣工)
建物及び構築物	17,698百万円増加 (物件の取得、竣工及び販売用不動産への振替)
土地	148,085百万円増加 (物件の取得及び販売用不動産への振替)
建設仮勘定	10,714百万円増加 (建替及び開発計画の進行、物件の竣工)
借地権	62,996百万円増加 (物件の取得等)
投資有価証券	8,315百万円増加 (投資有価証券の取得、売却及び有価証券の含み益の増加等)

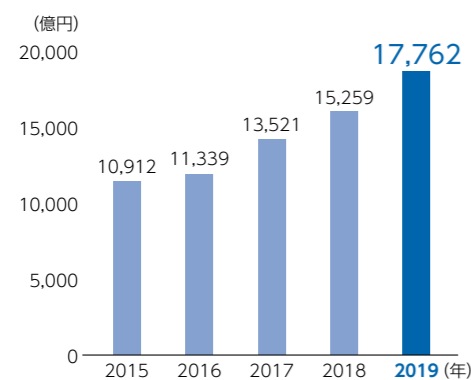


## (負債)

2019年度末の負債合計は、1,314,415百万円となり、対前期末比192,571百万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986,040百万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23,435百万円含まれております。金融機関からの資金調達については、高い収益力を背景として安定的に低コストで調達をおこなっております。

## 総資産

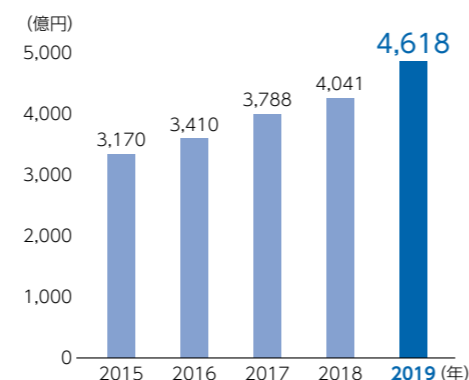


## (純資産)

2019年度末の純資産合計は、461,856百万円となり、対前期末比57,721百万円増加いたしました。このうち株主資本合計は、417,300百万円となり、対前期末比で49,265百万円増加しております。これは、主に、株式交換に伴う資本剰余金の増加、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、41,793百万円となり、対前期末比で9,090百万円増加いたしました。これは、主に、有価証券の含み益が13,445百万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。

## 純資産



## キャッシュ・フロー

2019年度における現金及び現金同等物は、営業活動により231,180百万円増加し、投資活動により358,334百万円減少し、財務活動において141,523百万円増加し、2019年度末には48,380百万円となりました。

2019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231,180百万円の収入(前期比100,207百万円)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84,298百万円、減価償却費が14,172百万円、たな卸資産の減少額が152,290百万円

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358,334百万円の支出(前期比△100,207百万円)となりました。これは主に、賃貸ポートフォリオの増強及び質的向上の観点から、開発・建替を進めるとともに新規物件の取得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141,523百万円の収入(前期比10,512百万円)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)

	2018年度	2019年度
<b>賃貸等不動産</b>		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	940,425	1,071,472
期中増減額	131,046	207,225
期末残高	1,071,472	1,278,697
期末時価	1,379,329	1,629,929
<b>賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産</b>		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	72,130	88,015
期中増減額	15,885	1,057
期末残高	88,015	89,072
期末時価	103,379	107,937

- (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、2018年度の主な増減額は、不動産の取得(250,860百万円)による増加、販売用不動産への振替(84,446百万円)による減少等であります。2019年度の主な増減額は、不動産の取得(343,544百万円)による増加、販売用不動産への振替(120,807百万円)による減少等であります。  
 3. 期末の時価は、主要な物件については「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額、その他の主要な物件については適切に市場価格を反映していると考えられる指標等を用いて自社で算定した金額、一部の物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額であります。ただし、第三者からの取得時や直近の評価時点から、一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額によっております。また、期中に新規取得した物件については、時価の変動が軽微であると考えられるため、連結貸借対照表計上額をもって時価としております。

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

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度
<b>賃貸等不動産</b>		
賃貸収益	61,245	72,331
賃貸費用	24,396	29,528
差額	36,849	42,803
その他損益(△は損失)	△446	△1,219
<b>賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産</b>		
賃貸収益	4,719	4,575
賃貸費用	3,014	3,946
差額	1,704	629
その他損益(△は損失)	7	△0

- (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、2018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、2019年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。

11年間の主要な財務情報等

	2009年12月	2010年12月	2011年12月	2012年12月	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月 <sup>*1</sup>	2019年12月
営業収益 (百万円)	31,229	33,616	74,738	94,319	108,444	212,791	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272
【セグメントごとの金額】 <sup>*2</sup>											
不動産事業 (百万円)	28,320	30,428	68,096	84,346	95,726	199,910	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564
保険事業 (百万円)	2,088	2,186	2,388	2,417	2,631	2,886	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989
人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	19,094	19,023	18,620	17,955	—
その他 (百万円)	820	1,001	4,253	7,555	10,087	9,994	10,057	10,681	8,921	9,178	21,718
営業利益 (百万円)	14,390	15,289	19,841	22,571	29,114	36,032	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353
【セグメントごとの金額】											
会計年度 不動産事業 (百万円)	16,176	17,353	21,623	25,116	31,448	38,519	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711
保険事業 (百万円)	564	448	490	449	631	747	987	898	1,077	1,596	619
人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	515	353	335	360	—
その他 (百万円)	98	183	399	499	655	696	822	911	790	356	596
消去又は全社 (百万円)	△ 2,448	△ 2,696	△ 2,671	△ 3,494	△ 3,620	△ 3,929	△ 4,507	△ 6,140	△ 7,162	△ 7,814	△ 8,574
経常利益 (百万円)	10,939	12,396	16,896	20,033	25,983	34,314	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,042	11,562	9,336	11,487	15,970	22,352	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805
設備投資額 (百万円)	32,824	23,584 <sup>*3</sup>	20,887	141,380	66,802	92,396	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623
減価償却費 (百万円)	3,764	4,694	5,576	5,855	6,873	7,411	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172
会計年度末 総資産 (百万円)	379,294	455,903	476,244	637,919	720,344	773,401	1,091,266	1,133,994	1,352,137	1,525,979	1,776,272
流動資産 (百万円)	13,837	17,859	22,758	76,967	123,371	86,188	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941
うち、販売用不動産 (百万円)	4,584	5,590	7,193	52,691	90,116	37,124	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967
固定資産 (百万円)	365,304	437,993	453,443	560,898	596,931	687,182	930,507	1,005,707	1,187,157	1,338,114	1,591,697
有利子負債 (百万円) <sup>*12</sup>	260,895	300,292	310,324	416,608	462,028	473,297	658,213	665,375	826,697	975,145	1,146,079
純資産 (百万円)	69,739	98,644	104,356	149,895	177,280	205,421	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856
自己資本 (百万円)	68,142	97,361	103,085	148,622	176,007	202,337	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093
1株当たり情報 1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	151.39	73.03	54.65	22.31	27.01	37.72	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93
1株当たり純資産 (BPS) (円)	468.01	569.98	603.49	251.74	297.24	341.40	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01
1株当たり配当金 (DPS) (円)	8.00	9.00	11.00	— <sup>*4</sup>	6.50	10.50	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50
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)	9,989	5,537	20,459	8,472	11,114	84,123	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	9,416	△30,380	△23,667	△30,554	△49,548	△83,815	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△30,633	19,707	7,511	20,854	42,841	4,192	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523
主要指標等 自己資本比率 <sup>*5</sup> (%)	17.9	21.3	21.6	23.2	24.4	26.1	28.6	29.7	27.7	31.1 <sup>*6</sup>	30.0 <sup>*6</sup>
自己資本利益率 (ROE) <sup>*7</sup> (%)	39.1	13.9	9.3	9.1	9.8	11.8	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6
総資産経常利益率 (ROA) <sup>*8</sup> (%)	2.9	2.9	3.6	3.5	3.8	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1
EBITDA <sup>*9</sup> (百万円)	18,715	20,771	26,493	30,092	37,809	44,870	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454
Debt/EBITDA倍率 <sup>*10</sup> (倍)	13.9	14.5	11.7	13.8	12.2	10.5	12.0	10.0	10.6	10.0 <sup>*6</sup>	10.1 <sup>*6</sup>
ネットD/Eレシオ <sup>*11</sup> (倍)	3.7	3.0	3.0	2.8	2.8	2.6	2.2	2.1	2.3	1.9 <sup>*6</sup>	2.0 <sup>*6</sup>
配当性向 (%)	5.2	12.3	20.1	— <sup>*4</sup>	24.0	27.8	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4
発行済株式総数 (自己株式を含む) (株)	146,428,700	171,645,800	171,645,800	594,095,271	595,731,471	596,279,271	662,561,871	662,914,071	663,062,271	663,062,271	673,907,735
従業員数 (連結) (人)	327	298	375	429	461	753	784	836	862	936	1,878
従業員数 (単体) (人)	248	114	106	129	125	116	128	149	156	166	181

旧ヒューリック

新ヒューリック

旧昭栄 (株) 合併<sup>\*4</sup>

(注) 特段記載のない限り、連結ベースの数値を記載しています。

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

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

※3 合併による増加分を除いています。

※4 2012年7月1日付の旧昭栄 (株) との合併が企業結合会計上の「逆取得」に該当し、旧昭栄 (株) が被取得企業、旧ヒューリック (株) が取得企業となるため、2012年度の1株当たり配当金及び、配当性向に記載していません。なお、旧昭栄 (株) と旧ヒューリック (株) との合併比率は1:3になっております。

※5 自己資本比率=自己資本/総資産

※6 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円)をみなし資本として算出しています。

※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

※12 リース債務を除いています。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	2018年	2019年
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	32,387	48,727
受取手形及び営業未収入金	4,390	3,747
商品	7	42
販売用不動産	143,901	116,967
仕掛販売用不動産	4,701	0
未成工事支出金	72	266
貯蔵品	163	309
営業投資有価証券	0	6,377
その他	1,782	7,507
貸倒引当金	△ 2	△ 5
流動資産合計	187,404	183,941
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	305,060	327,392
減価償却累計額	△ 84,676	△ 89,310
建物及び構築物（純額）	220,384	238,082
機械装置及び運搬具	4,538	4,654
減価償却累計額	△ 1,555	△ 1,696
機械装置及び運搬具（純額）	2,983	2,958
土地	934,360	1,082,445
建設仮勘定	3,588	14,303
その他	3,217	8,359
減価償却累計額	△ 1,187	△ 1,601
その他（純額）	2,030	6,757
有形固定資産合計	1,163,346	1,344,547
<b>無形固定資産</b>		
のれん	4,026	3,336
借地権	21,364	84,361
その他	568	794
無形固定資産合計	25,959	88,492
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	124,694	133,009
差入保証金	15,923	18,547
繰延税金資産	1,121	941
退職給付に係る資産	119	119
その他	6,951	6,040
貸倒引当金	△ 0	△ 0
投資その他の資産合計	148,808	158,657
固定資産合計	1,338,114	1,591,697
<b>繰延資産</b>		
開業費	－	19
株式交付費	－	2
社債発行費	460	612
繰延資産合計	460	633
<b>資産合計</b>	<b>1,525,979</b>	<b>1,776,272</b>

	(単位：百万円)	
	2018年	2019年
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
短期借入金	277	440
1年内返済予定の長期借入金	34,796	30,830
短期社債	9,999	19,999
1年内償還予定の社債	8,000	5,038
未払費用	4,681	4,463
未払法人税等	16,726	18,151
前受金	5,715	7,184
賞与引当金	482	667
役員賞与引当金	247	269
その他	6,712	9,906
流動負債合計	87,640	96,952
<b>固定負債</b>		
社債	85,000	135,000
長期借入金	837,071	954,770
繰延税金負債	36,592	37,656
役員退職慰労引当金	101	－
株式給付引当金	1,135	1,555
退職給付に係る負債	1,351	1,289
長期預り保証金	70,403	79,826
その他	2,548	7,364
固定負債合計	1,034,203	1,217,463
<b>負債合計</b>	<b>1,121,844</b>	<b>1,314,415</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	62,718	62,718
資本剰余金	78,783	88,957
利益剰余金	227,660	267,934
自己株式	△ 1,127	△ 2,310
株主資本合計	368,034	417,300
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	32,671	41,819
繰延ヘッジ損益	△ 33	△ 22
退職給付に係る調整累計額	65	△ 2
その他の包括利益累計額合計	32,703	41,793
非支配株主持分	3,397	2,762
<b>純資産合計</b>	<b>404,135</b>	<b>461,856</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,525,979</b>	<b>1,776,272</b>

## 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2018年	2019年
<b>営業収益</b>	<b>287,513</b>	<b>357,272</b>
営業原価	189,118	237,882
営業総利益	98,395	119,390
販売費及び一般管理費	22,830	31,037
<b>営業利益</b>	<b>75,564</b>	<b>88,353</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	8	9
受取配当金	1,986	2,308
持分法による投資利益	639	－
賃貸解約関係収入	354	703
その他	269	515
営業外収益合計	3,258	3,536
<b>営業外費用</b>		
支払利息	5,629	6,615
持分法による投資損失	－	22
その他	663	607
営業外費用合計	6,292	7,245
<b>経常利益</b>	<b>72,530</b>	<b>84,645</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	20	－
投資有価証券売却益	42	1,486
匿名組合等投資利益	126	21
負ののれん発生益	62	2,360
違約金収入	91	－
その他	8	26
特別利益合計	352	3,894
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	1	0
固定資産除却損	436	1,536
建替関連損失	393	425
投資有価証券償還損	－	790
段階取得に係る差損	13	1,482
その他	20	6
特別損失合計	865	4,241
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>72,018</b>	<b>84,298</b>
法人税、住民税及び事業税	26,355	30,757
法人税等調整額	△ 4,132	△ 5,469
法人税等合計	22,222	25,288
<b>当期純利益</b>	<b>49,795</b>	<b>59,010</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	279	204
親会社株主に帰属する当期純利益	49,515	58,805

## 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2018年	2019年
当期純利益	49,795	59,010
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△ 9,182	9,353
繰延ヘッジ損益	7	10
退職給付に係る調整額	47	△ 53
持分法適用会社に対する持分相当額	497	△ 219
その他の包括利益合計	△ 8,629	9,090
<b>包括利益</b>	<b>41,165</b>	<b>68,100</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	40,886	67,896
非支配株主に係る包括利益	279	204

連結株主資本等変動計算書

2018年	(単位：百万円)					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本	
当期首残高	62,718	78,783	193,697	△ 1,126		334,072
当期変動額						
剰余金の配当			△ 15,552			△ 15,552
親会社株主に帰属する当期純利益			49,515			49,515
自己株式の取得				△ 0		△ 0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0				0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						0
当期変動額合計	-	0	33,962	△ 0		33,962
当期末残高	62,718	78,783	227,660	△ 1,127		368,034
	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	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	41,382	△ 40	△ 9	41,332	3,450	378,855
当期変動額						
剰余金の配当						△ 15,552
親会社株主に帰属する当期純利益						49,515
自己株式の取得						△ 0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 8,710	6	74	△ 8,629	△ 52	△ 8,682
当期変動額合計	△ 8,710	6	74	△ 8,629	△ 52	25,279
当期末残高	32,671	△ 33	65	32,703	3,397	404,135
	(単位：百万円)					
2019年	(単位：百万円)					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本	
当期首残高	62,718	78,783	227,660	△ 1,127		368,034
当期変動額						
株式交換による増加		10,173				10,173
剰余金の配当			△ 18,531			△ 18,531
親会社株主に帰属する当期純利益			58,805			58,805
自己株式の取得				△ 1,182		△ 1,182
自己株式の処分		0			0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						0
当期変動額合計	-	10,173	40,274	△ 1,182		49,265
当期末残高	62,718	88,957	267,934	△ 2,310		417,300
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	32,671	△ 33	65	32,703	3,397	404,135
当期変動額						
株式交換による増加						10,173
剰余金の配当						△ 18,531
親会社株主に帰属する当期純利益						58,805
自己株式の取得						△ 1,182
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9,147	11	△ 67	9,090	△ 634	8,455
当期変動額合計	9,147	11	△ 67	9,090	△ 634	57,721
当期末残高	41,819	△ 22	△ 2	41,793	2,762	461,856

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)			(単位：百万円)	
	2018年	2019年		2018年	2019年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税金等調整前当期純利益	72,018	84,298	投資活動によるキャッシュ・フロー		
減価償却費	11,942	14,172	定期預金の預入による支出	△ 153	-
負ののれん発生益	△ 62	△ 2,360	定期預金の払戻による収入	60	193
貸倒引当金の増減額（△は減少）	0	1	有形固定資産の取得による支出	△ 247,082	△ 289,762
賞与引当金の増減額（△は減少）	75	192	有形固定資産の売却による収入	24	0
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	50	22	無形固定資産の取得による支出	△ 7,068	△ 64,505
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	9	-	投資有価証券の取得による支出	△ 3,549	△ 7,776
株式給付引当金の増減額（△は減少）	393	420	投資有価証券の売却による収入	47	124
退職給付に係る資産負債の増減額	87	118	新規連結子会社の取得による支出	△ 971	-
受取利息及び受取配当金	△ 1,994	△ 2,317	新規連結子会社の取得による収入	514	-
支払利息	5,629	6,615	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	629
持分法による投資損益（△は益）	△ 639	22	貸付けによる支出	-	△ 1
固定資産除却損	436	1,536	貸付金の回収による収入	0	9
有形固定資産売却損益（△は益）	△ 19	0	その他	52	2,753
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 42	△ 1,486	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 258,127	△ 358,334
匿名組合等投資損益（△は益）	△ 126	△ 21	<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
段階取得に係る差損益（△は益）	13	1,482	短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 30,066	162
売上債権の増減額（△は増加）	1,264	△ 132	短期社債の純増減額（△は減少）	△ 2,000	9,999
たな卸資産の増減額（△は増加）	62,399	152,290	長期借入れによる収入	195,000	140,000
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	442	△ 2,595	長期借入金の返済による支出	△ 70,000	△ 35,311
差入保証金の増減額（△は増加）	△ 2,630	△ 1,755	社債の発行による収入	69,457	54,726
預り保証金の増減額（△は減少）	6,167	9,295	社債の償還による支出	△ 15,000	△ 8,049
その他の資産の増減額（△は増加）	2,578	1,536	自己株式の売却による収入	-	0
その他の負債の増減額（△は減少）	△ 1,150	3,470	自己株式の取得による支出	△ 0	△ 1,182
小計	156,842	264,808	配当金の支払額	△ 15,552	△ 18,531
利息及び配当金の受取額	4,895	2,403	非支配株主からの払込みによる収入	20	-
利息の支払額	△ 5,395	△ 6,581	非支配株主への配当金の支払額	△ 834	△ 169
法人税等の支払額	△ 25,368	△ 29,491	その他	△ 11	△ 121
法人税等の還付額	-	41	財務活動によるキャッシュ・フロー	131,010	141,523
営業活動によるキャッシュ・フロー	130,973	231,180	現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	3,856	14,369
			現金及び現金同等物の期首残高	27,991	31,847
			株式交換に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	2,164
			現金及び現金同等物の期末残高	31,847	48,380

(右上に続く)

## 株式情報

### 株式に関する事項(2019年12月31日現在)

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式の総数	673,907,735株
株主数	57,960名

### 大株主の状況

2019年12月31日現在

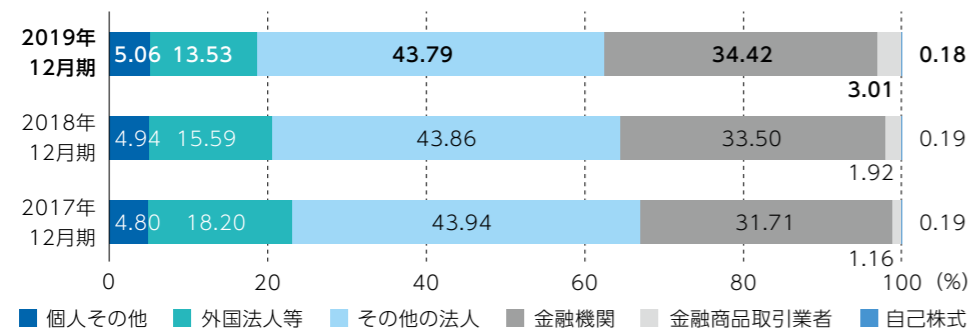
氏名又は名称	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
明治安田生命保険(相)	47,617,077	7.07
損害保険ジャパン日本興亜(株)	44,248,800	6.57
東京建物(株)	41,849,033	6.22
芙蓉総合リース(株)	40,695,306	6.04
安田不動産(株)	30,789,331	4.57
沖電気工業(株)	29,631,000	4.40
安田倉庫(株)	28,431,800	4.22
みずほキャピタル(株)	25,533,900	3.79
大成建設(株)	22,400,000	3.33
東京海上日動火災保険(株)	22,321,759	3.31

※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)の信託財産として資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口)が保有する当社株式2,041,600株は含まれておりません。

※2 芙蓉総合リース株式会社の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として提出している当社株式420,000株を含んでおります。(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 芙蓉総合リース口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社」であります。)

※3 沖電気工業株式会社の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として提出している当社株式12,631,000株を含んでおります。(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 沖電気工業口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社」であります。)

### 所有者別株式保有の状況



### 株価の状況(東京証券取引所)

(円)	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
期末株価	1,069	1,039	1,266	985	1,316
12ヶ月の株価レンジ(引値ベース)	962-1,425	861-1,147	1,006-1,307	936-1,404	844-1,339

## 会社情報

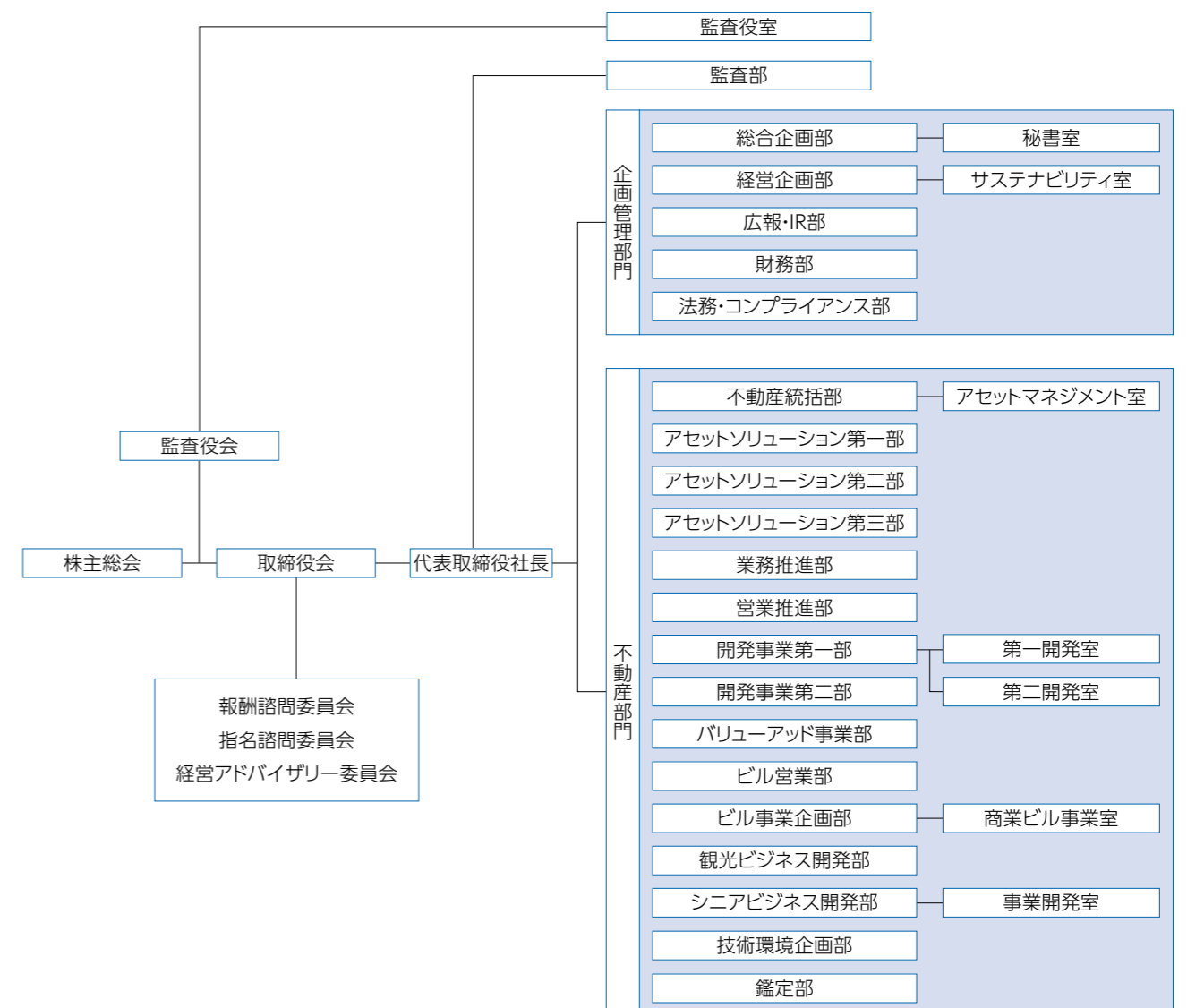
### 会社概要(2019年12月31日現在)

会社名	ヒューリック株式会社
代表者	代表取締役社長 吉留 学
設立	1957年(昭和32年)3月
事業内容	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務
資本金	627億18百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
上場取引所	東京証券取引所(市場第一部)
証券コード	3003
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
従業員数	181名(単体)/1,878名(連結)



ヒューリック本社ビル

### ヒューリック株式会社 組織図(2020年4月1日現在)



主なグループ会社(2020年4月1日現在)

名称	住所	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)
ヒューリックビルマネジメント(株)	東京都中央区	10	プロパティマネジメント事業、賃貸不動産運営に関するコンサルティング事業、賃貸不動産の管理及び運営	100.0
ヒューリックリートマネジメント(株)	東京都中央区	200	ヒューリックリート投資法人の資産運用業務	100.0
ヒューリックプライベートリートマネジメント(株)	東京都中央区	100	ヒューリックプライベートリート投資法人の資産運用業務	100.0
ヒューリックプロパティソリューション(株)	東京都中央区	50	建築工事の企画、設計、査定、発注、監理及びコンサルティング業務	100.0
(株)ポルテ金沢	石川県金沢市	200	ポルテ金沢のビル管理業	57.0
スマート・ライフ・マネジメント(株)	東京都中央区	50	ヘルスケア事業の企画、運営に関する不動産のサブリース	51.0
ヒューリック保険サービス(株)	東京都台東区	350	保険代理店事業	100.0
ヒューリックビルド(株)	東京都千代田区	90	建築関連事業、総合オフィス事業、不動産賃貸事業	100.0
ヒューリックホテルマネジメント(株)	東京都中央区	1,500	ホテル経営ならびに運営	100.0
日本ビューホテル(株)	東京都台東区	2,796	ホテル事業、施設運営事業、遊園地事業	100.0
ヒューリックアグリ(株)	東京都中央区	100	ベトナム農業事業会社の株式保有及び管理・運営	89.3
(株)モス	石川県金沢市	1,960	ホテルの経営	96.5
ヒューリックふふ(株)	東京都中央区	750	旅館の経営・運営、経営指導等のコンサルティング業務	86.6
ヒューリックプロサーブ(株)	東京都中央区	50	ヒューリックドリーム会、インテリアなどの個人向け事業、給食管理事業、会員制事業運営、ヒューリックグループのシェアードサービス業務受託等	100.0

将来の見通しに関する注意事項

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

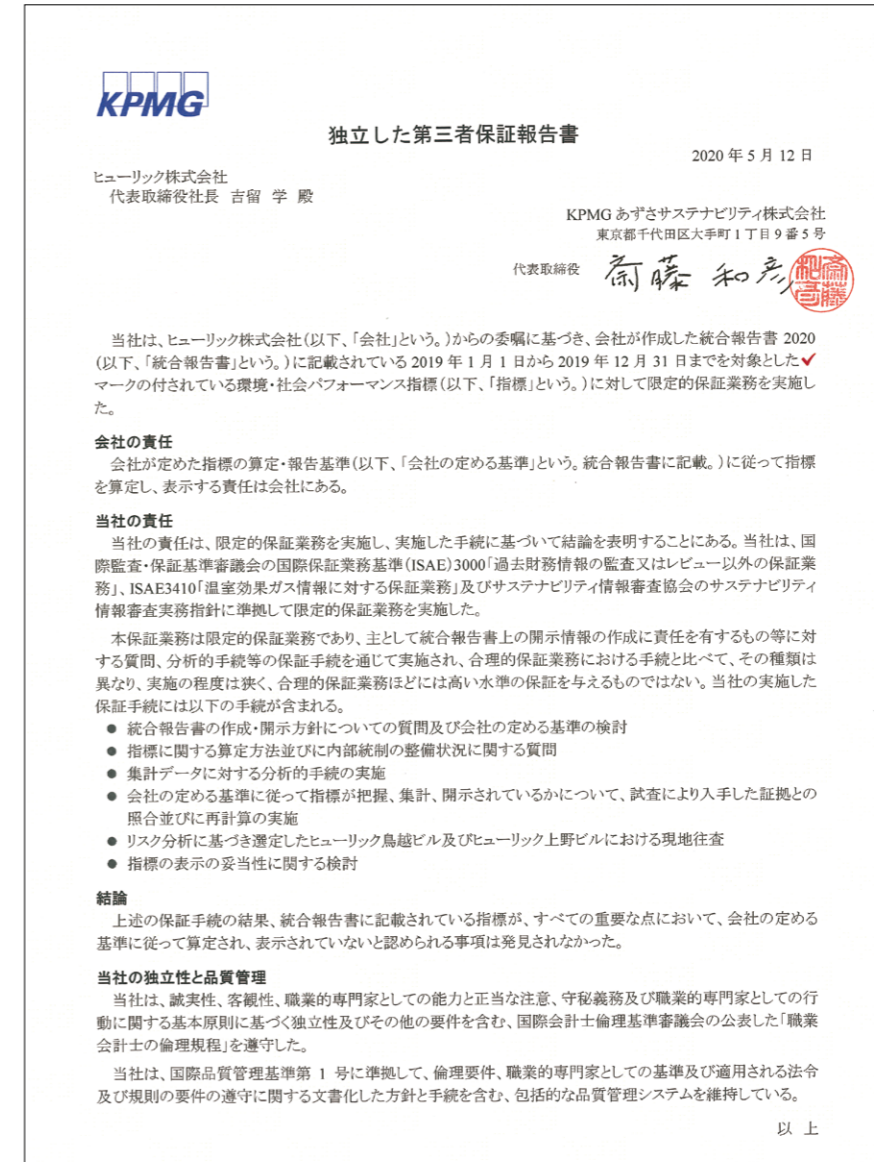
お問い合わせ先

ヒューリック株式会社

経営企画部 TEL:03-5623-8101 FAX:03-5623-8125

第三者保証

統合報告書の信頼性を高めるため、本報告書で開示した環境及び社会に関する2019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。



ESG投資銘柄への選定

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として、2019年度に以下3つの株価指数の構成銘柄に継続選定されました。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)は、ESGの取り組みに基づいた投資を行うためにこの3つの指数を運用の際のベンチマークとしています。

