

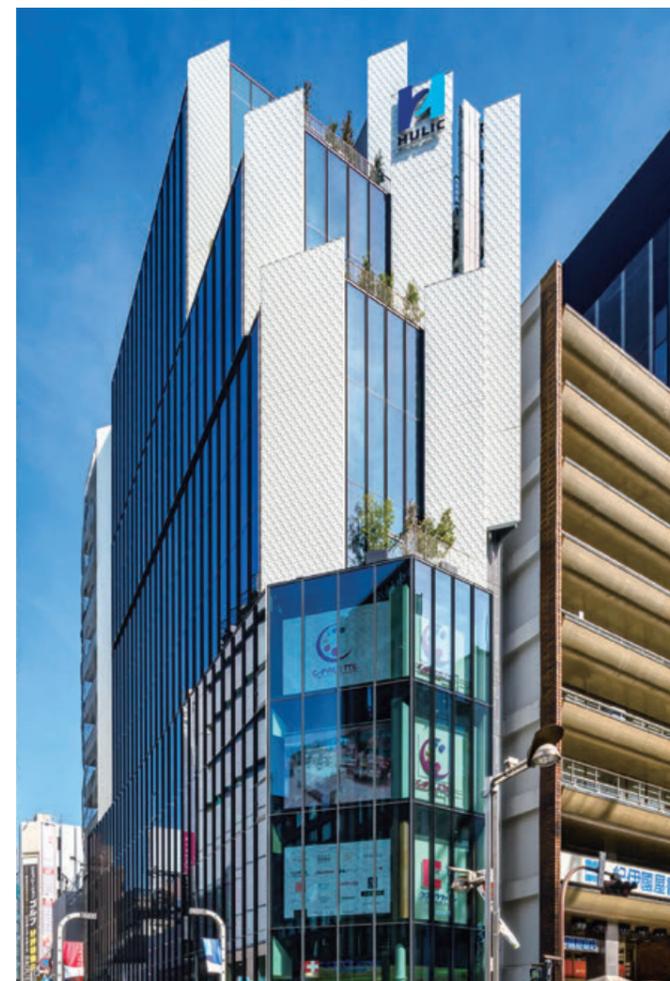


統合報告書 2022

ヒューリック株式会社

 **ヒューリック株式会社**

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



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

廃棄に際しては古紙回収に出さず、可燃物として取扱ってください



「統合報告書2022」の発刊にあたって



代表取締役会長
西浦 三郎

代表取締役社長
前田 隆也

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

本報告書では、当社の培ってきた強みがどのように中長期的に企業価値の向上と社会的価値の創造につながっていくか、当社の価値創造プロセスをご説明するとともに、中期計画フェーズI (2020～2022年) の進捗状況、及び当社の成長を支えるサステナビリティ (環境・社会・ガバ

ナンス) への取り組み等をご説明しています。

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

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

CONTENTS

企業理念とサステナビリティビジョン、 中長期経営計画の体系について	2	事業戦略	
ヒューリックグループについて		中長期経営計画 (2020～2029年) の進捗	28
ヒューリックグループの成長のあゆみ	4	財務戦略・資本政策 担当役員メッセージ	32
ヒューリックプロフィール	6	ヒューリックの事業別成長戦略	36
代表取締役会長メッセージ	8	サステナビリティへの取り組み	
代表取締役社長メッセージ	16	環境への取り組み	52
財務情報・非財務情報ハイライト	18	社会への取り組み	60
		コーポレート・ガバナンスへの取り組み	68
ヒューリックグループの価値創造ストーリー		財務データ/会社情報等	
ヒューリックグループの価値創造プロセス	20	財務データ	80
重要課題 (マテリアリティ) への取り組み	22	株式情報	90
非財務情報に関する	26	会社情報	91
重要実績評価指標 (KPI)・目標と実績		外部からの評価	92
		第三者保証	93

報告媒体の位置づけ

財務情報	非財務情報
統合報告書2022 ヒューリックグループの持続的成長に向けた取り組みについて、 財務情報・非財務情報の両面から説明しています。	
<ul style="list-style-type: none"> ● 有価証券報告書 ● 決算短信・決算説明資料 ● 株主通信「株主の皆様へ」 ● FACTBOOK ● IR情報 https://www.hulic.co.jp/ir/ 	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティの取り組み https://www.hulic.co.jp/sustainability/ ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ● サステナビリティブック ● 各種ニュースリリース

編集方針

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

報告対象組織
ヒューリック(株)及びグループ会社

報告対象期間
2021年(2021年1月1日～2021年12月31日)
特段記載のない限り、原則、2021年12月31日現在の情報ですが、一部に2022年1月1日以降の活動内容等も含まれています。

発行時期
2022年6月

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

環境省「環境報告ガイドライン (2018年版)」

GRI (Global Reporting Initiative)

「GRI サステナビリティ・レポートング・スタンダード」



企業理念と基本姿勢

企業理念

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

基本姿勢

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

サステナビリティビジョン

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

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

中長期経営計画 (2020~2029年)

財務目標【詳細はP.29(中長期経営計画)】

非財務目標【詳細はP.26(非財務KPI・目標)】

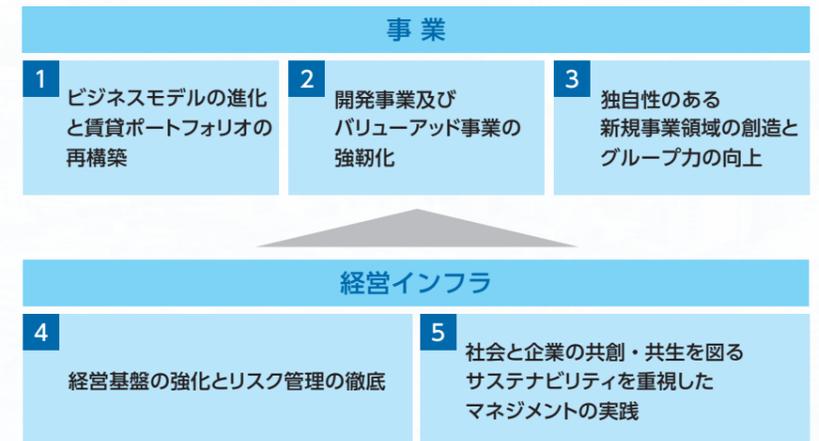
目指す姿 (2029年)

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

基本方針

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

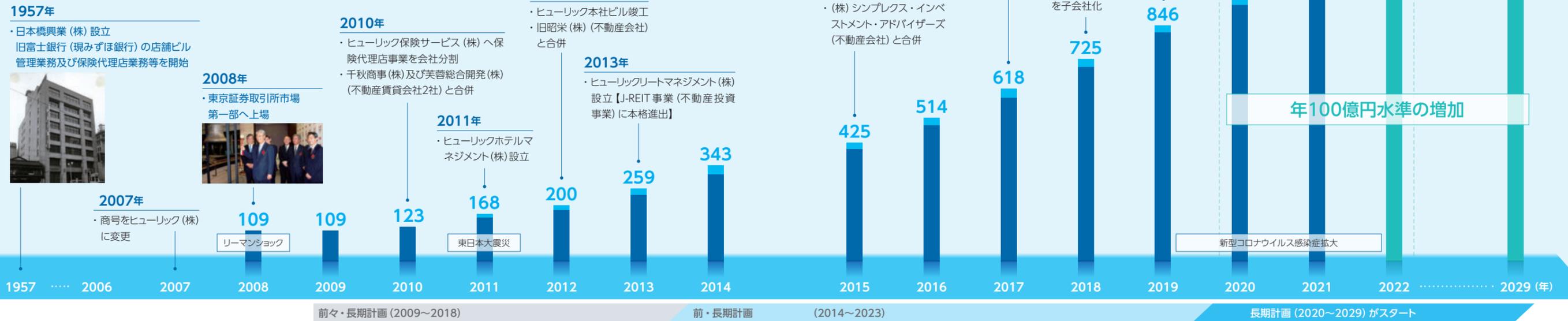
基本戦略



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

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

経常利益の推移（単位：億円） ■ 当初予想 ■ 実績（当初予想差） ■ 計画・目標値



「変革」と「スピード」による 1,800億円 更なる成長を展望

事業・サステナビリティの取り組み実績

事業への取り組み	賃貸事業をベースに、開発・建替、3K（高齢者／		観光／環境）ビジネス等、新規事業の推進に加え、M & Aで成長	
	開発・建替の推進	高齢者への取り組み推進	観光ビジネス	環境
事業への取り組み	PPPへの取り組み開始		2012年 ザ・ゲートホテルシリーズ第1弾「THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC」を開業	
全般	・CSRビジョン策定	・CSRレポートを初めて発行、以降2019年まで継続して発行 ・CSR委員会設置		・統合報告書を初めて発行 ・サステナビリティビジョン制定、サステナビリティ委員会設置
環境		・MIT（マサチューセッツ工科大学）と、自然換気・自然採光システムについて共同研究（3年間）、2016年「100年オフィス」を標準仕様とする『ヒューリック長寿命化ビルガイド』を策定 ・日本経済新聞社の「環境経営度調査」において不動産業界首位を獲得	年に「自然採光システム」で特許取得 ライン」を策定 （2019年の制度終了まで毎年首位獲得）	・RE100に加盟し、自社保有電源でのRE100の2024年達成を宣言（1年前倒し） ・TCFDの提言に賛同し、提言に即した情報開示を開始 ・2050年全保有建物のCO ₂ 排出量ネットゼロ化を宣言 ⇒2030年達成を宣言（20年前倒し） ・ハイブリッド耐火木造商業施設竣工（HULIC & New GINZA 8）
社会		・杉並区荻窪に「ヒューリック杉並オフィス」を開業、障がいのある従業員等が勤務しやすい環境を整える ・「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム（旧女性活躍推進プロジェクトチーム）」を設置 ・大地震時でも継続使用・早期復旧を可能とするため、最適な構造	形式を採用	・健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）認定、以降、4年連続認定 ・2029年までに全保有建物で震度7に耐える耐震性の確保を宣言 ・「ヒューリック杯棋聖戦」へ特別協賛開始 ・女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立
ガバナンス	・リスク管理委員会、資金ALM委員会、コンプライアンス委員会開催	・女性社外取締役就任	・「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定、報酬諮問委員会、指名諮問委員会設置 ・取締役等に対する株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」導入 ・社外役員（取締役・監査役）全員を独立役員とする	・取締役会議長を非業務執行化

ヒューリックの経営方針・事業戦略

II 経営方針

変革とスピード	
バランス経営 「成長性」「安全性」「収益性」「生産性(効率性)」を高次元でバランス	
成長性 上場来毎期増益 上場来の経常利益伸率平均：21.3%	安全性 外部格付AA- (安定的) (2022年5月9日現在) 自己資本比率(2021年12月期)：36.8%*
収益性 同業他社対比、高い利益率を継続 売上高経常利益率(2021年12月期)：24.5%	生産性(効率性) 従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2021年12月期)：12.3%

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

II 事業戦略

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

II 当社の強み

- 1 賃貸事業を中心とした安定した収益構造
- 2 所有物件の大半が東京・駅近の好立地物件
- 3 選択と集中の徹底

注力分野	非注力分野
<ul style="list-style-type: none"> ● 東京・駅近 ● 中規模オフィス ● 建替・中小規模開発 ● 高齢者施設 ● ホテル・高級旅館 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方オフィス ● 大規模オフィス ● 大規模開発 ● 分譲マンション ● 海外事業

賃貸事業

▶ P. 36~39

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



開発・建替事業

▶ P. 40~43

当社が保有する容積率未消化物件などについては、容積率を最大限に活用し立地に適した建替を計画的に行うことで、賃料収入の増強を実現するとともに、資産ポートフォリオの質的改善を行っています。更に、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを活かして、新規の物件取得・開発・売却を通じた付加価値創出の実現を目指し、好立地物件での耐震性能・省エネ性能に優れた高品質な開発事業を推進しています。また、PPP事業^{*1}や都市型中規模コンパクト商業施設(&New)シリーズ^{*2}の開発なども行っています。



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

バリューアップ事業

▶ P. 44~45

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



新規事業・その他事業

▶ P. 46~49

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

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



サステナビリティを意識した
マネジメントの実践により、
持続的な企業価値向上を
目指します。

代表取締役会長

西浦 三郎



2021年を振り返って

2021年も前年に続いて新型コロナに振りまわされた1年だったと思います。改めて手帳を見返すと、従来は多かったお客さま等との会食の機会はすっかり減り、1年(特に1~9月)を通して自宅での食事が大半となりました。飲食業の方々が本当に苦しんでいらっしゃるのがよく分かります。また、コロナ前はIRでアメリカ、欧州、アジア・オース

トラリアに延べ1ヵ月程度出張していましたが、2020年に続き海外出張は全くありませんでした。国内出張も新しく開業した旅館のオープニングセレモニーや、後述しますが、当社が主催している女流棋士順位戦での金沢、鹿児島、奈良等の対局等、非常に限られたものになりました。このような私のスケジュールからも分かるように、飲食・運

輸・ホテル関係への影響は大きかったと思います。

コロナについては、患者が完全にゼロになることは当面難しいと思います。しかしながら、ある病院の医師は今回のワクチン程有効性の高いものは珍しいと話していました。今後飲み薬が開発されれば、インフルエンザと同様に年1回のワクチン接種を行い、もし罹った場合は早期に飲み薬で治療することになるのではないかと思います。ただし、インバウンドが従来のように回復するのは、全世界でワクチン接種が進むことが前提となりますので、2023年後半まではなかなか厳しい状況は続くものと思います。当社の観光ビジネスは国内のお客さまの比率が高いので、まず2022年度には何とか赤字幅を縮小し、そしてインバウンドが期待できる2023年以降は黒字化していきたいと考えています。

継続的な利益成長は、SDGsの実行や
社会貢献活動を可能にするためにも必要だと考えています。

当社は2021年度期初に経常利益1,000億円という業績予想を発表していましたが、これに対して1,095億円と観光事業の赤字を吸収して目標を達成しました。これは14期連続の増益増配になります。営業利益は2020年度に1,000億円を超えましたが、経常利益においても1,000億円という区切りの良い数字をクリアしました。

私は、継続的な利益成長はSDGsの実行や社会貢献活動を可能にするためにも必要だと考えています。また、成長性・安全性・収益性・生産性(効率性)の4項目を高いレベルでバランスさせる経営を実践することが重要だと思っています。当社の場合、成長性では上場後9年間は経常利益を約20%/年伸ばし、その後は100億円/年の伸率を継続しています。収益性では、売上高経常利益率20%以上を上場来継続しています。また、生産性では、1人当たり経常利益(単体)が5億円を超える高い水準にあります。唯一、安全性では2020年12月末時点の自己資本が5,000億円弱と、大手不動産ディベロッパーと比較して見劣りする水準にあり、外部格付におい

当社の主力事業である賃貸事業の足元は、空室率が0.6~0.8%とコロナ前と比べれば0.5~0.6%程度増加しましたが、大半は前述の通り飲食関係の退去等によるものです。一般的に飲食関係は資本力が弱くキャッシュフローは売上が大半なのですが、行動制限等の影響を受けて一部に退店の動きが出ました。しかし、飲食関係の店舗の多くは50~100坪*程度と小規模であることから、その影響は一定程度にとどまりました。また、ポートフォリオの大部分を占めるオフィスと物販を中心とする商業施設等のテナントの入れ替えは、大変少ないものでした。こうした状況を背景に、都心部の平均空室率が6%台になった状況と比べて、当社の場合はその1/10程度で推移しています。

* 3.3m²=1坪

ても大手3社はAA格でしたが、当社はA+と較差がありました。当社は2008年の上場から13~4年なのに対し、大手は50~70年間の資本蓄積があることにより生じた較差です。そこで、成長を継続する視点から2021年10月に3回目の公募増資を行い、約1,000億円の資金を調達して安全性を高めました。こうした財務基盤の強化が評価され、外部格付は2022年5月にAA-に格上げされ、大手3社と同じAA格となりました。このように、安全性についても大手3社にキャッチアップしてきました。

観光ビジネス

2021年度のホテルは大変厳しい状況でしたが、高級旅館“ふふ”シリーズは、ふふ京都、ふふ熱海 別邸 木の間の月の2件をオープンし、これらを含めて海外旅行に行けないお客さま等のニーズを取り込んで高い稼働率を維持しながら順調に推移しました。ふふシリーズは、全室に天然温泉風呂があり、大浴場での密が避けられることがお客さまの安全・安心ニーズにお応えできていた

のではないかと思います。2022年1月にふふ箱根（強羅）をオープンし、今後は軽井沢に2件、三浦半島の城ヶ島、都心の銀座において準備を進めています。ふふシリーズは、日本の有数の観光地である奈良・京都を除けば、基本的に東京から1時間半程度で行けるところで10件作ることを目標としてきました。これについては、熱海3件、箱根2件、軽井沢2件、河口湖、日光、城ヶ島で一応の目途がたちました。ホテルについてもワクチン接種が進んだことにより、2022年度から回復基調に向かうと思わ

れます。インバウンドは2023年～2024年に戻ると考えていますので、現在、札幌・横浜・大阪（心斎橋）・福岡（天神）で自社運営ブランドのゲートホテルの建築に入っています。すでにオープンしている東京（浅草・銀座・両国）と京都を合わせると日本の主要都市をカバーするようになります。直営ホテルは、ゲートホテルと日本ビューホテルの浅草・札幌（大通り公園）などと併せて“ふふ”と同じく10店舗体制となり、観光ビジネスが当社の事業の中核の一つになる体制を整えつつあります。

成長性・安全性・収益性・生産性（効率性）を高次元でバランス 更なるレベルアップのために

2022年度の収益の絶対値は、経常利益1,150億円（前年対比で54億円増加）、親会社株主に帰属する当期純利益750億円（同54億円増加）を对外公表して、15年連続で増益増配を達成する目標を立てています。ここまでは私が経営として重視している成長性・安全性・収益性・生産性（効率性）の4項目を高いレベルでバランスさせてきましたが、今後の更なるレベルアップのために以下の事項を進めていきたいと思っております。

将来のリスク —地震— に対して

現在も大切ですが、将来に対してのリスクについても準備していかなければなりません。私が社長に着任してから現在までにリーマンショック、東日本大震災、新型コロナウイルス等、100年に1度といわれるリスクイベントが顕在化し、生活や経済に大きな影響を与えました。今後発生するリスクとしては、首都直下地震、南海トラフ地震の発生です。どちらも30年の間に70～80%の確率と言われています。これらの地震は東日本大震災、阪神・淡路大震災、北海道胆振東部地震、熊本地震等と同じく震度7が予想されています。当社は現在約260物件の不動産を所有していますが、2029年までに全ての建物を震度7に耐えられるものにすべく、中長期経営計画の期間中（2020年～2029年）に100物件超の開発・建替を行う

計画です。既に竣工した建物と具体的に確定・内定したものが68物件ありますので、建築工事を考えますとこの3年程度の間に残りの案件を決めていく必要があります。2029年までのこれからの8年は大変な時期だと思えますが、当社のテナントであるお客さまに“安全・安心”を提供するために、不動産ディベロッパーとしてはやらなくてはならないと思っています。また、これを今行っておくことは、当社のステークホルダーである社員が地震による建物へのダメージに対する財務的負担を負わなくて済み、金融機関、投資家にもご迷惑をおかけしないことになると考えています。

さらに、大地震発生リスクに対する開発・建替100物件超は2029年まで時間を要する一方、大地震はいつ起きるか分かりません。こうした背景を踏まえて、当社への影響を極力抑えることを狙いとして2021年に耐震性に優れた電通本社ビルを含む不動産を取得するSPCに出資しました。これまでは駅の近くでAクラス（1フロア500坪以下）のビルを保有してきたことからの方針転換に映るかもしれませんが、耐震のことを考慮した取引です。“安全・安心”を提供するのが当社グループのスローガンですし、新しい建物を提供することで“快適”なビルを供給していくことが不動産ディベロッパーとしてのSDGsの第一だと考えています。



主要ステークホルダーに対して

耐震と同じように、ヒューリックの様々なステークホルダーに対して、当社の体力の中で最大限の対応をしていかななくてはならないと考えます。

まず、“社会”に対しては後段の環境の項目で詳しく述べますが、カーボンニュートラルを達成することと、増益を継続して納税義務を果たしていくことで対応していきます。

“お客さま”に対しては前述の耐震の他、都心駅至近の利便性に加えて、環境性能とDXによる生産性向上サポートで対応していきます。厳選立地については、旅館や高齢者施設等を除くと当社の建物の約80%は駅から5分以内、うち62%は駅から3分以内と駅近にありオフィスに通う方にとって便利な場所に位置しています。環境性能については、使用電力を再生可能エネルギーにした当社建物のテナントになって頂ければ、お客さまはRE100の達成に近づくことができます。DXについては、2021年に伊藤忠商事株式会社、セコム株式会社、株式会社ABEJAと当社でセキュリティや使い勝手の良いビルをどうすればできるかという検討をスタートし、具体的なオフィスDX プラットフォームの開発・展開に着手しました。

“地域社会”に対しては、コロナで2年中止になってしまいましたが当社の本社ビルで夏祭りを実施し、当社が町内会へ寄付したおみこしをかついだりして近隣のこども達に楽しんで頂いています。また、本社ビル内に事業所内保育施設を設けていますが、空きのある場合は近隣のこどももお預かりしています。また、地元の小学校100周年記念には話題の本を寄付させて頂きました。ヒューリックは支店等がなく本社オフィスだけですので、地元に対する愛着は強く、近隣の一員として皆さまと共生していく所存です。

“金融機関”は当社にとって非常に重要なステークホルダーです。不動産業は資金調達が無くては成長できません。金融機関から信頼を得るために、(1)黒字決算の継続、(2)B/Sで不良資産がないこと（税務上、償却できないこともありますが）、(3)高い格付、(4)対外的に約束したことは守る等を実践しています。2021年12月末現在、金融機関借入金残高が約1兆円（現預金約2,000億円、ネットで8,000億円程度）、その他に社債が約4,000億円ありますが、ほぼ100%が長期借入（うち、約93%が固定金利）ですので金利が上昇しても新規借入のみの影響であるため、大きなリスクは回避しています。

“株主”に対しては、長期的かつ安定的な事業基盤の強化のために必要な内部留保の充実を図りながら、利益還元は自己株式取得を行うよりも安定した配当を継続することを基本方針として対応しています。上場来連続して増配を行っており、配当性向は約40%と、業界トップの水準にあります。また、情報開示については、年度および四半期の決算発表を決算期末から1ヵ月以内で行っている他、当社に関する出来事について比較的詳細にホームページでお知らせしています。

“社員”に対しては(1)給与(2)フリンジベネフィット(3)働きやすい環境(4)新しい仕事へのチャレンジについて意識しています。当社のように社員数が200人以下の企業では1人1人の力が特に大切だと思っています。現在の社員構成は新卒で当社に入社した人と中途採用がほぼ半半ずつになっています。当社は創業65年ですが、私が社長に就任するまでは銀行の不動産管理と保険代理店が主要業務で、新卒採用は2007年まで行っていませんでした。新卒採用を開始した当初はヒューリックに全く知名度がなかったことから大変苦労しました。それが現在では大変たくさんの応募があり、平均して8人／年程度の優秀な学生の採用を行っています。一つの例ですが、一級建築士の合格率は我が国全体では1割程度ですが、当社では2020年に6人受験して5人合格しました。この様な社員に対して、会社も最大限の対応を行っています。まず、賃金ですが、平均給与は180万円／人以上で、生涯賃金も上場企業のトップレベルです。また、フリンジベネフィットや働きやすい環境について述べると、朝食・昼食・飲み物を本社カフェテリアで無料提供し、30歳までは独身寮も無料にしています。本社内に保育所を設け、女性社員が出産しても継続して勤務できる環境を整えたり、3人目以降のお子さん誕生には100万円のお祝い金を提供しています。さらに、人間ドック並みの健康診断では希望すれば全身のCTも会社負担でできるようにしています。現在は金利が低いためメリットは少ないのですが、住宅ローンの金利が1%を超える場合は会社負担としています。その他にもできるだけのことを行っていますが、私が一番重要だと思っているのは仕事にや

りがいを感じてもらうことです。不動産関係だけでも開発・建替、バリューアッド、PPP、CRE、不動産の購入・売却、公募リート、私募リート等のビジネスがあり、この他に観光・シニアビジネス、環境対応、新規事業についても中規模フレキシブルオフィス(Bizflex)、こども教育事業、農業等多方面にわたっていることから、本人の希望通りにはならないこともありますがチャレンジの幅は広いと思います。また、管理部門でも統合報告書(日本語・英語)の作成、IR(国内・海外)、法務(当社は全員が弁護士)、社会貢献活動、財務、広報、人事、企画等幅広く仕事があります。

そして私がいつも言っているのは、当社のモットーである“変革とスピード”です。社会環境がこれだけスピードをもって変化する時代に従来のやり方を継続するのではなく、半歩先を見て仕事をしていくことが大事でもありますので、同じ業務でも常に変化していく面白さが一番重要だと思っています。

当社のように少人数の会社では1人1人の力をフルに発揮してもらう必要があります。中途採用者はすでに経験を積んだプロですが、新卒入社の特に若い人には10年、20年先のヒューリックの中核になって会社を引っ張ってもらうために同じくプロになってもらう必要があります。私は、若手の教育はOJT6割、座学3割、研修1割だと思っていますので、OJTを十分に行うために指導する人の数に対応して採用人数も限定しています。資格取得を推奨しているのは、これにより自信がつくからです。不動産会社ですので、入社して早い段階で“宅建”の資格は全員にチャレンジしてもらっています。加えて、30歳までにもう一つ資格を取得するように座学での勉強を推奨していますが、一級建築士取得など予備校に行かないと合格が難しいような資格については、金銭的補助も行っています。一級建築士、不動産鑑定士、弁護士等のプロ集団になっていますが、今後も人材の育成と充実に努めていきたいと思っています。

環境対応

新聞にSDGsに関する記事が掲載されない日がない

程、世界的にSDGsへの関心が高まっています。とりわけ環境問題のウェイトは高く、2021年11月に行われたCOP26では先進国が積極的に資金援助を行うことを表明していますが、排出量が多い中国、ロシア、インド等は国家の元首が参加しておらず、このような状況で2030年、2050年のターゲットが本当にクリアされるのか気になるところです。しかし、まず自らが排出量ネットゼロに取り組む行動を起こすことが重要であり、また、その方法についても、他者が創った自然エネルギーを金銭で購入するのではなく、新しく自然エネルギーを創っていかなければ、日本が2050年にカーボンニュートラルを達成することへの貢献にはならないと思います。

当社のRE100達成のロードマップは、当初2025年を目標にしていたが、パートナーを組む株式会社アドバンスが体制整備を行い、1年前倒しの2024年に達成する目途が立ちました。同様に、全保有建物^{*}のCO₂排出量ネットゼロ化は当初2050年に達成の計画でしたが、2030年までの当社の更なる成長を織り込み、現有の約260物件に今後の増加分を含めた精査を行い、20年前倒して2030年に達成することとしました。これは大手・中堅不動産ディベロッパーの中でも早い達成になると思います。2050年の世界の平均気温上昇を+1.5度未満に抑えることがグローバルな目標であることを考えますと、自らが2030年にカーボンニュートラルを達成する意味は大きいと思い、毎年の投資金額が大きくなるものの、

踏み切ることになりました。これらの達成を当社では太陽光発電で推進しますが、当社はホテルや旅館を子会社で運営しており、夜間の使用電力が多いので昼夜問わず安定的に発電できる小水力発電(FIT)も積極的に採用していきます。その第1号を2021年に群馬県川場谷で竣工し、第2号は滋賀県で行う準備を進めています。2050年までに13~14件の開発を行う予定にしています。削減目標については、温室効果ガス排出量削減目標の国際デファクトスタンダードであるSBT(Science Based Targets)イニシアティブに基づいて策定し、当社のバリューチェーン排出量(Scope3)についてもカーボンニュートラルを目指していきます。環境関連の取り組みを事業化するのは、まず当社の関係する建物のネットゼロ化を完了してから考えていきたいと思っています。気候変動に関しては世界で大洪水の発生、農業への影響など大きな問題を抱えており、日本でも熱海のような土砂災害や台風による川の氾濫等が発生しています。すべての国、企業、個人が強い意識を持って対応しなければならないと思います。

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

その他の環境対応では、2021年に耐火木造の高層ビル(12階建て)を銀座8丁目に竣工しました。デザイン監修は隈 研吾先生にお願いしました。本件は東京海上日動保険の隅 修三氏が森林の活性化に力を入れていらっしゃる、当社に都心の中心部に木造建築のビルをとの



お話があり実現したものです。この建物の建築に使用した木材は主として福島県白河地方から切り出したことから、使用した木材に相当する植林を同地域で行いました。今後当社が力を入れています高齢者施設では、できる限り木造で建築したいと考えています。また、飲食店のゴミを燃料としたバイオマス発電も実用化に向けた検討を継続しています。

コーポレート・ガバナンスの高度化

サステナブルな成長には、ガバナンス、コンプライアンスについて常に高度化を図っていくことが重要です。当社では社外取締役4名、社外監査役3名をお願いしていますが、全員が独立役員です。経歴としては弁護士、公認会計士、大学教授、マスコミ、経営者等これまでのいろいろなご経験をお持ちの方をお願いし、客観的かつ多様な視点で適切なご意見を頂いています。2022年4月からは取締役会議長を非業務執行取締役とし、当社のコーポレート・ガバナンス体制はより透明性の高い強固なものに進化しました。

女性役員について、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）は2030年までに役員（会社法上の役員を基本とする）の30%を女性にすることを目指しており、当社はこの取り組みに賛同しています。現在は社外1名ですが、今後は交代される場合は女性の方を推挙したり、社内からもロールモデルを輩出するなど、女性役員比率の向上を意識した運営を行っていきたく思います。また、現在22.4%の女性管理職比率を30%にする目標はできるだけ早期に達成したいといます。私が当社社長に就任した2006年当時、保険部門を除くと女性は総務に1～2名しかいませんでした。2007年に新卒採用を開始して以降、毎年約同数の男女採用を行っていますので、こうした新卒者が管理職に昇格する時期が来ると30%は達成できると考えています。

社会貢献活動

当社は社会貢献活動に力を入れています。経団連の1%クラブに入会していますが、現在ではこれをはるかに

超えるレベルを社会貢献活動に使っています。前述の環境対応の他、スポーツではパラバドミントンを支援しています。当社は日本パラバドミントン連盟のオフィシャルスポンサーになっており、当社保有の体育館に様々な改装を行ったうえで無償で10年間お貸ししています。車いすにより床に傷がつく可能性もあり、これまで練習場の確保でご苦労されていたことから大変喜ばれています。日本選手は2021年のパラリンピックで金メダル3、銀メダル1、銅メダル5を獲得しました。金メダル3個は、陸上、水泳、バドミントンの3種目でしたが、種目数からすると大変な成果だと思います。多くの一般紙に当社の長期的、安定的な支援が成果につながったと紹介されました。

文化面では将棋の支援を行っています。日本将棋連盟の佐藤会長と以前より知人であったこと、私が高校時代はアマチュア二段になる等将棋が好きであったことから、佐藤会長から棋聖戦への特別協賛のご依頼があり、4年程前からサポートしています。前々期、藤井聡太棋聖が初のタイトルを獲得し、前期は防衛を果たしたことからB to B事業が中心の当社の知名度が上がりました。また、女流棋戦を主催しています。従来のトーナメント戦とは異なり、A-D級に分かれ、リーグ戦方式で真に一番強い棋士を決めるもので、女流戦では初の七番勝負、また、賞金も8つあるタイトル戦で最高額にしました。日本の文化である将棋を引き続き支援していきたくと思います。

2020年からはNPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむへ寄付を行っています。シングルマザーの方はパートの方が多いのですが、コロナの影響で失業・休業される方が急増し、お子さん、お母さんが食事で苦労されるようになったため、このNPO法人は月に約2,500世帯に食料支援を行っています。当初700世帯程をサポートしていましたが、シングルマザー世帯の6割が収入減という事態を受けて支援数が急拡大して多額の資金が必要となったことを知り、サポートさせて頂いています。

その他、建築家を目指す学生を対象としたデザインコンペを主催する等、狙いを明確にして社会貢献活動を続けていきたくと思っています。

まとめ

ヒューリックの合言葉である“変革とスピード”を忘れずに、サステナブルな経営を実践していく所存です。

コロナ感染症の発生、首都直下・南海トラフ地震の発生確率の高さ、今後10年間で700～800万人の労働人口の減少等、社会・経済にとってマイナス要素が多くあります。こういう中であって経営はこれらの課題に対処しながら確実に利益を上げていかねばなりません。今問われているSDGsや社会貢献活動も利益なくしては実現が難しいわけです。最近“継続性”という言葉を目にします。当社が企業価値向上の取り組みとしてこれらを継続して実施していくためにも利益を継続して増加させていく必要があります。上場来14期連続して増益を達成していますが、これから環境問題、地震対策等大きくコストのかかることに対処していかなければなりませんので、引き続き知恵と汗を出して増益を継続していく所存です。

経営としては利益を上げると共に、成長性・安全性・収益性・生産性を意識し、現在と共に将来を見据え、サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）に意を用い、ステー

クホルダーである社会・お客さま・地域社会・金融機関・株主・社員に最大限の対応を行う。これらのことを高いバランスで達成していくことが求められていると思います。また、“継続性”と共に“実行力”という言葉も聞きます。当社の“10年後のヒューリック”の課題に一つずつ対応し、2022年度は中期計画の最終年度の目標を達成する必要があります。当社は社員200人程度の中小企業です。中小企業は特に「信用」が大切だと考えています。対外的に発言したことは必ず達成していきたくと思っています。

今、社会ではDX、IoTについての議論が行われ、徐々に実行に移していかなければなりません。当社は前述の株式会社ABEJAに出資し、第3位の株主になりました。また、京都大学工学部とテーマを決め、成果に結びつける研究もスタートしています。

多くの課題はありますが、ヒューリックの合言葉である**“変革とスピード”**を忘れずにサステナブルな経営を行っていく所存です。



ご挨拶

社長就任にあたって、
今後の経営方針についてご説明させていただきます。
まず、大きな方針は不変だということです。

「変革とスピード」をキーワードに、成長性、安全性、収益性、生産性（効率性）が高い次元でバランスした会社を引き続き目指していきます。

「方針は不変」と申し上げましたが、変わらなくて良いという意味ではありません。企業の成長は、新たな事にチャレンジすることによって初めて達成できるものだと思います。

コロナ禍は我々の生活様式を少なからず変化させました。また、デジタルトランスフォーメーションの進展、大規模自然災害の増加、経済安全保障の問題など、世界経済・社会は大きな変革期にあると言えます。そうした中、スピード感を持って「更なる変革」に取り組んでいきたいと思っております。

2021年を振り返って

昨年は、一昨年に引き続き新型コロナによって社会経済活動が大きく制約された一年でした。

そうした中、当社は年度目標1,000億円を大きく上回る経常利益1,095億円を達成することができました。2008年の上場時の経常利益は109億円でしたので、10倍近い利益を上げることのできる企業にまで成長した訳です。

2021年度の当社の概況は以下の通りです。

- ① 長期保有投資、開発物件の積み上げが順調に進み、足元の収益の積み上げと今後の成長に向けた投資を並行して進めることができました。
- ② 物流施設やデータセンターなど新たなアセットタイプの開発用地の確保が進み、次期中期計画期間（2023年～2025年の3カ年計画）での収益化が見えてきました。
- ③ 新規事業領域においても、Bizflex事業（中規模フレキシブルオフィスの展開）、こども教育事業の具体化が更に進み、株式会社ABEJAや株式会社リソー教育との資本・業務提携、伊藤忠商事株式会社、セコム株式会社との事業連携など、当社の独自性を高める取り組みが進んでいます。
- ④ さらにコーポレートベンチャーキャピタル事業を立ち上げました。本業とシナジーがあるベンチャー企業へ幅広く投資を行うことにより、変革の種を探求していきます。
- ⑤ 一方で、観光事業は関連子会社の構造改革によるコス

ト削減に取り組みましたが、コロナ禍の影響を強く受け赤字を余儀なくされました。

- ⑥ また、今後30年の間に70%の確率で来ると言われている首都直下地震、南海トラフ地震に対する備えとしての耐震性向上を重視したポートフォリオ入れ替えを前倒しで進めることができました。
- ⑦ サステナビリティの取り組みにおいては、RE100の達成時期を2025年から2024年に前倒しすること、全保有建物*のCO₂排出量ネットゼロ化も2050年から2030年に前倒しし、そのための手当てを行いました。

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

- ⑧ その一環で、太陽光発電設備（非FIT）は、2021年度末には計画を大幅に上回る16ヶ所を稼働させました。さらに、小水力発電所についても、群馬県川場合で第1号を稼働させ、滋賀県鴨川で第2号の建設に着手しました。
- ⑨ 銀座8丁目を進めてきました日本初の耐火木造12階建て商業施設の「HULIC &New GINZA 8」が10月に竣工し、サステナビリティ・リンク・ボンドのパフォーマンス・ターゲットのひとつを達成しました。
- ⑩ 10月に行った公募増資約1,000億円によって、2021年12月末時点の自己資本比率は36.8%（ハイブリッドファイナンス考慮後）まで向上し、大手不動産会社ではトップレベルとなる見通しです。

以上列挙しましたように、2021年も成長性、安全性、収益性、生産性（効率性）を高次元でバランスするための取り組みを、スピード感を持って行えたことがお分かりになると思います。

コロナによって各業界で優勝劣敗がより明らかになったように思います。

不動産業界では、2021年度決算は大手・中堅各社の多くがコロナ前の2019年度対比、経常利益ベースで10%に満たない伸率となったのに対し、当社は2019年度対比29%の伸率となりました。

大手三社とはまだ大きな差がありますが、背中が一歩近くなりました。

2022年に向けて

世界経済は、継続的な経済対策やワクチン普及により2021年は回復が続いたものの、ウクライナ情勢や物価上

昇を背景に2022年の経済成長は減速する見込みとなり、また変異株の感染拡大リスクによる先行き不透明感も残る状況です。

日本経済についても、地政学的な緊張の影響を受け2022年のGDP成長率は減速の見通しですが、一方で金融緩和は継続される見込みです。また、不動産市況は海外投資家等の旺盛な投資意欲を背景に引き続き好調であり、2022年もその流れが継続する見通しです。

2022年は現中期計画（2020年～2022年の3カ年計画、2029年を最終年度とする長期計画のフェーズI中期計画）の最終年度となります。経常利益目標は1,100億円としていましたが、1,150億円に上方修正して更なる成長を目指します。

そのためには、まず観光事業の赤字幅の縮小を図る必要があります。昨年のコロナ禍においても、高級旅館「ふふ」は高稼働を維持し、直営の「ゲートホテル」も行動制限が緩和されると急回復するなど、国内の観光需要は高いレベルにあると言えます。しかし、コロナ終息による回復を待つだけではなく、リベンジ消費を確実に取り込むとともに、更なる構造改革を実施して筋肉質な事業へと変革していきます。

次に重要な課題は、開発・建替事業の推進です。長期計画において2029年までに100物件超の竣工を目指していますが、既に68物件が見えてきています。その内、2022年度は20物件の着工を予定しており、心齋橋や千駄ヶ谷、福岡、虎ノ門などの大型物件に加え、「Bizflex」4物件（六本木、神田、日本橋、浜松町）、物流施設2物件（野田、柏）など、次世代アセットも着実に実施段階に入ります。

また、これまで取り組んできた都市型中規模コンパクト商業施設HULIC &Newシリーズの3物件（GINZA 8、SHINJUKU、UDAGAWA）が本格稼働し、収益に貢献できます。

さらに、サステナビリティへの取り組みでは、2021年から始めたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に即した情報開示に加え、温室効果ガス排出量について2030年を目標年として、2019年対比CO₂排出量をScope1+2で70%削減、Scope3で30%削減する目標を掲げ、SBT（Science Based Targets）認定を取得しました。そのためには、ゼネコンやテナント各社の協力が必要となるのですが、当社としても非FIT太陽光発電設備の開

発計画を更に積み増し、従来の取り組みと併せて2030年までに660億円（平均80億円/年）投資していきます。なお、この投資についても売電によって一定の利回りを確保し、投資回収を行う計画です。

また、3月にはヒューリック別館が竣工、4月には東京証券取引所プライム市場へ移行しました。

2022年は現中期計画の最終年度であります。次期中期計画の助走期間でもあります。次期中期計画は長期計画のフェーズIIにあたり、100物件超の建替・開発に目処を付け、長期計画を達成していくための基礎を固めると同時に、開発・建替物件が本格的に収益貢献するようになる期間でもあります。

事業環境を見渡すと、新型コロナやウクライナ情勢など不安定要素はありますが、すべてのステークホルダーの皆さま、テナント、株主、金融機関、取引先、社員にとって「良い会社」であり続けられるよう、今後も環境変化に柔軟に対応し変革を続けてまいります。

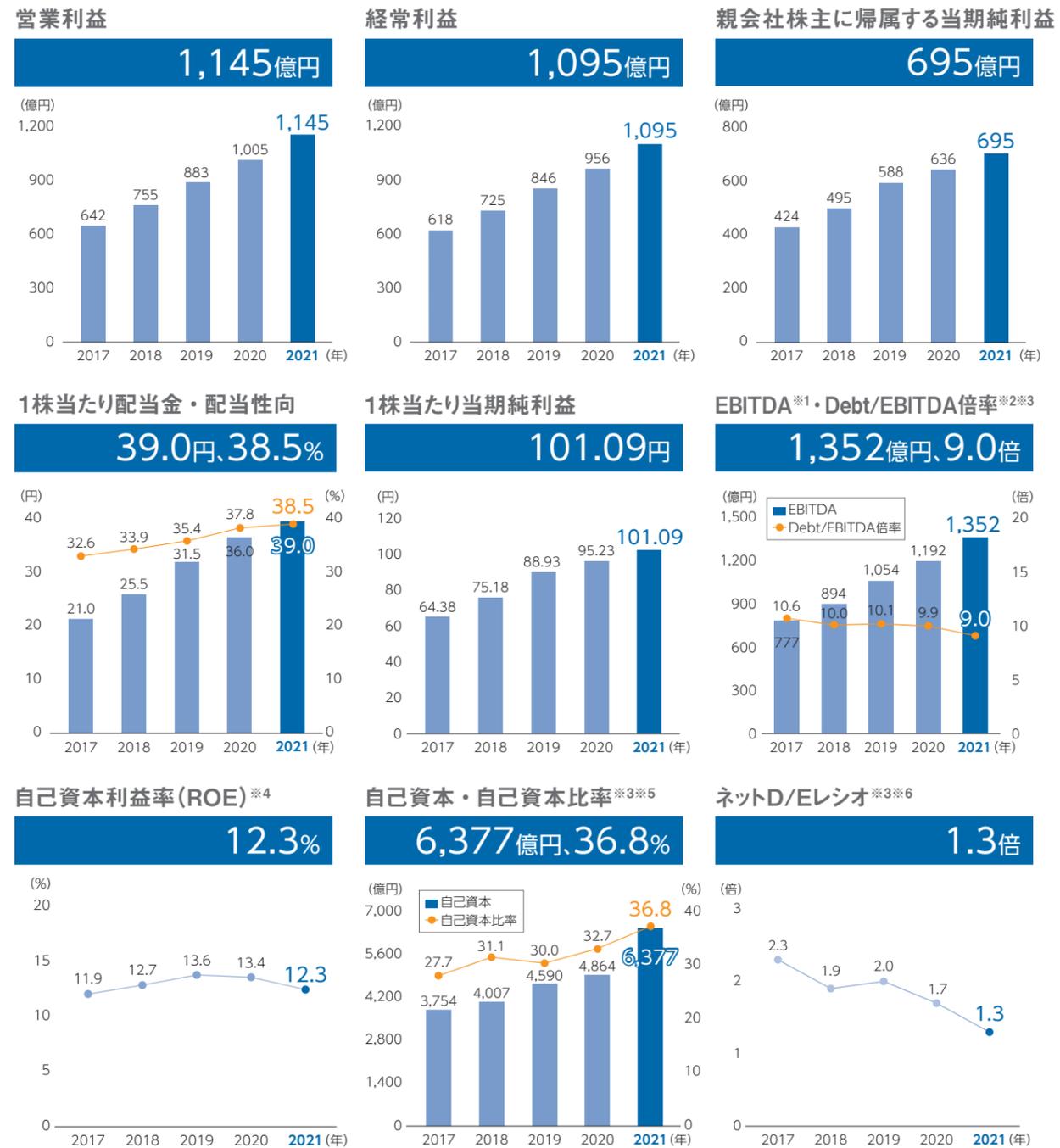


代表取締役社長
前田 隆也

財務情報・非財務情報ハイライト

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

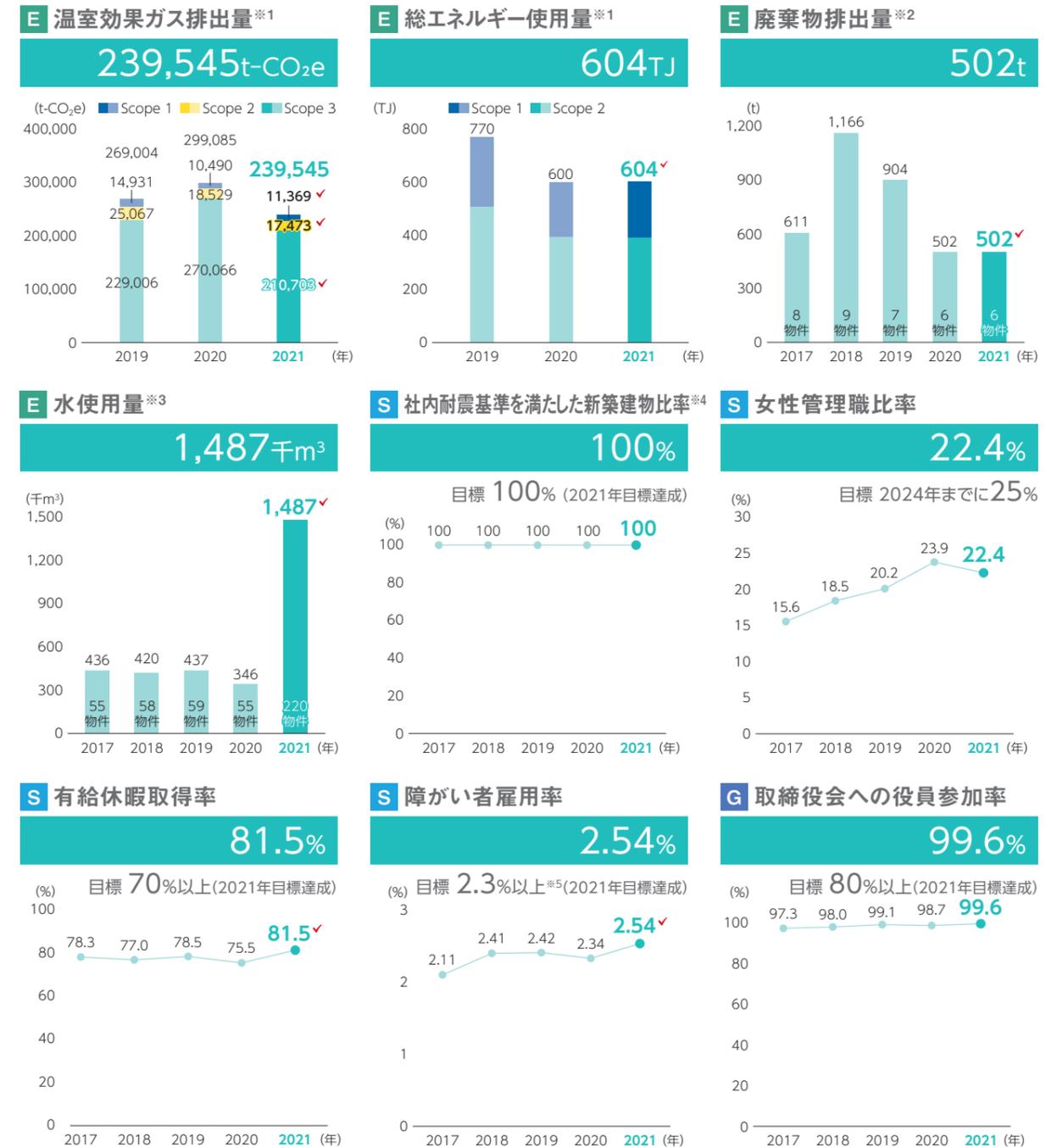
主な財務情報



※1 EBITDA=経常利益-持分法による投資損益+支払利息+減価償却費
 ※2 Debt/EBITDA倍率=有利子負債/EBITDA
 ※3 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円) をみなし資本として算出しており (2018年度以降)、2020年実施のハイブリッドファイナンス2,000億円のうち、50% (1,000億円) をみなし資本として算出しています (2020年度以降)。
 ※4 自己資本利益率=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本 (期中平均)
 ※5 自己資本比率=自己資本/総資産
 ※6 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債 (有利子負債-現金) / 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80~85ページをご覧ください。
 ※非財務情報の目標値、集計対象範囲及び算定方法は26~27ページを、その他の実績や主な取り組みについては52~75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

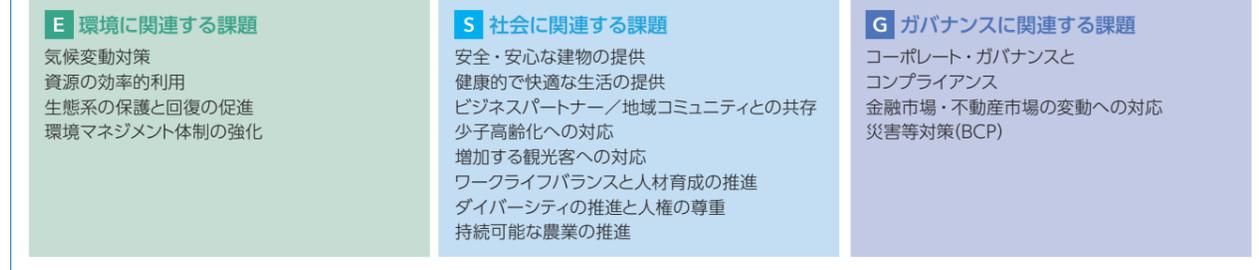


(注) ✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。
 ※1 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所 (2019年度:30物件、2020年度:36物件、2021年度:41物件) です。省エネ法及び温対法に規定されている単位発熱量と排出係数を使用しています。2020年度までは、子会社が運営するホテル1物件の温室効果ガス排出量を物件の持分率に基づき算定していましたが、2021年度からは経営支配力に基づき算定しています。この結果、持分率に基づく算定に比べて、エネルギー使用量が55TJ、温室効果ガス排出量が約2.6千t-CO₂e、それぞれ増加しました。なお、Scope3の集計範囲及び算定方法はホームページ (https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/) に開示しています。
 ※2 2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算定しています。
 ※3 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く220物件を対象としています。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
 ※4 社内耐震基準とは、震度7の地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
 ※5 障がい者雇用率の目標は法定雇用率以上の維持を目標としており、2017年までは2.0%以上、2018~2020年までは2.2%以上、2021年以降は2.3%以上を目標としています。

ヒューリックグループの価値創造プロセス

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

社会課題から特定した当社の重要課題



安心と信頼に満ちた社会の実現 永続的な企業価値の向上



好立地に保有する物件 (製造資本)

- 約260件の保有・管理物件
- 重点エリア(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)
- 保有物件の約75%が都心23区内(除く住宅等)
- 保有物件の約80%が最寄駅から徒歩5分以内(除く住宅等)

少数精鋭のプロフェッショナル集団 (人的資本)

- 連結会社従業員合計 1,496人(うち不動産事業297人)
- 高い従業員一人当たり経常利益

最先端の技術開発への取り組み (知的資本・自然資本)

- 「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」の策定と徹底
- MITと共同開発の「自然換気システム」、
「自然採光システム」の導入
- AI・IoT技術を活用した建物運営の改善

安定した財務基盤 (財務資本)

- 格付 AA-(安定的)
(2022年5月9日現在)
- 自己資本 6,377億円
- 自己資本比率 36.8%^{※3}

地域社会・取引先との強固な関係 (社会関係資本)

- PPP事業による官民連携
- 管理会社・施工会社との連携・協力体制
- 社会貢献活動に積極的な社内文化

※1 2021年12月31日現在



財務成果^{※2}

- 経常利益 **1,095億円**
(上場来の経常利益伸率平均: 21.3%)
 - ROE **12.3%**
 - 配当性向 **38.5%**
 - 1株当たり配当金 **39.0円**
 - ネットD/Eレシオ **1.3倍^{※3}**
 - Debt/EBITDA倍率 **9.0倍^{※3}**
- 目標 ▶ 中長期経営計画 P.29

非財務成果

- 以下の項目で目標達成又は順調に進捗
- RE100^{※4}の進捗率
 - 廃棄物と資源投入量削減のための技術対策の実施率
 - 開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数
 - 緑化件数
 - 気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数/取締役会での報告回数
 - 社内耐震基準を満たした建物の比率
 - 有給休暇取得率
 - 女性管理職比率
 - 障がい者雇用率
 - BCP訓練/備蓄食品/備品の点検回数 等
- 目標 ▶ KPI・目標 P.26~27

社会へ提供される価値

社会全体に対する安心と信頼

- 保有ビルでのCO₂排出量ネットゼロ化と、RE100^{※4}の達成
 - 地球環境に配慮した省エネルギー型ビルの開発
 - 環境技術導入による地球環境保護
- 詳細 ▶ P.52~59

お客さまに対する安心と信頼

- 高い耐震性を有し水害に強く、環境性能の高いビル
 - ビルの長寿命化
 - 人口動態(高齢化)、社会動態(観光客増加)に対応した事業の積極的拡充
- 詳細 ▶ P.36~49, P.60~62

従業員に対する安心と信頼

- 多様性のある職場
 - ワークライフバランスの取れた職場
 - キャリア開発支援
- 詳細 ▶ P.63~65

投資家に対する安心と信頼

- 安定した財務成長
 - 東証一部に上場来、毎期増配
 - 多様な相互コミュニケーション
- 詳細 ▶ P.28~35, P.68~79

地域社会・取引先に対する安心と信頼

- 長期にわたる良好な関係の継続
 - 地域の課題解決への貢献
 - 幅広い社会貢献活動の推進
- 詳細 ▶ P.62, P.66~67

貢献する主なSDGs



※2 2021年度実績

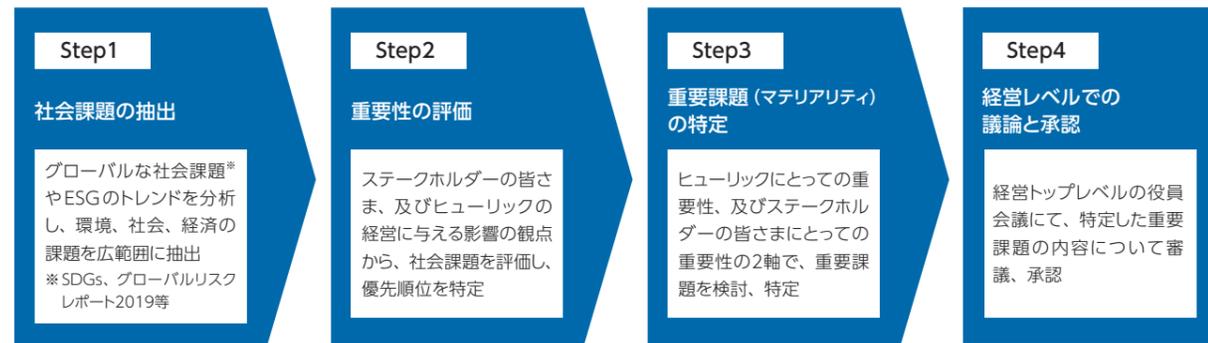
※3 2018年及び2020年実施のハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。

※4 RE100:「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要な電気エネルギーを100%再生可能エネルギーとすることを目指します。

重要課題 (マテリアリティ) への取り組み

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

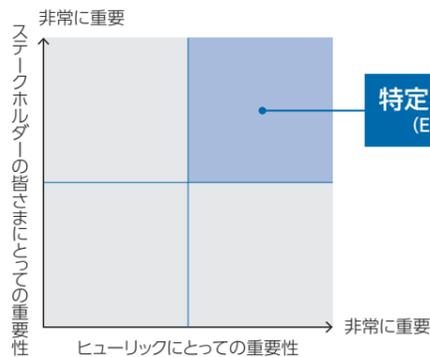
重要課題の特定プロセス



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

特定した重要課題 (マテリアリティ)

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



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

当社の主なステークホルダーと関係する重要課題 (マテリアリティ)

当社は、ステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じて関係性を強化し、環境・社会・経済的価値を提供するとともに、持続可能な社会の実現を目指しています。当社が持続可能な成長をしていく上で特に重要なステークホルダー、及びそれぞれ関連性が高い重要課題 (マテリアリティ) は以下の通りです。

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

※ 当社は、「環境に関連する重要課題」及び「災害等対策 (BCP)」を社会全体に関する重要課題として捉え、積極的に取り組んでいます。

重要課題に関連する機会とリスク・対応する取り組みについて

	重要課題	主な機会とリスク(○:機会、●:リスク)	ヒューリックの主な取り組み	貢献するSDGs
(E) 環境	気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> ○ エネルギー利用効率化、再生可能エネルギー導入に取り組むビル・物件へのニーズの高まり ● 環境対策規制への追加対応の必要性、空調消費エネルギーの増加による光熱費の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年RE100の達成と全保有建物[※]の2030年CO₂排出量ネットゼロ化に向けた取り組み、再生可能エネルギー設備への投資 ・TCFD提言に即した情報開示、1.5℃経路に即した温室効果ガス排出量削減目標を設定(SBT認定取得) ・耐火木造建築の開発を通じたCO₂削減と森林の循環促進 ・環境配慮技術の積極的採用(MITと共同開発した自然換気システム・自然採光システムの導入等) 	
	資源の効率的利用	<ul style="list-style-type: none"> ○ 資源を効率的に利用する設備、資源を再利用する技術に対するニーズの高まり ● 資源が枯渇した場合、事業活動が衰退するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビルの長寿命設計の採用 ・3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進(PC工法の採用・建築資材の再利用・プラゴミ削減等) ・資源を有効活用するための新技術への取り組み、採用 	
	生態系の保護と回復の促進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域の生態系の保全を意識した不動産開発へのニーズの高まり ● 物件地域の生態系が破壊された場合、住環境悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ・JHEP認証制度等、ラベリング制度の活用 ・開発案件での緑化の推進 	
	環境マネジメント体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業の本業として環境課題に取り組むことで、新たな事業機会が創出される ● 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制の整備 ・2050年を目標年とした環境長期ビジョン策定、推進 	
(S) 社会	安全・安心な建物の提供	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地震・水害等の防災対策など、安全・安心な物件へのニーズの高まり ● 耐震設計やBCP対応などへの対策遅れによる空室率上昇・不動産価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・2029年までに全保有建物で震度7に耐える耐震性を確保(免震・制振構造の積極的採用) ・全保有建物で自然災害リスクの確認を徹底 	
	健康的で快適な生活の提供	<ul style="list-style-type: none"> ○ 快適で健康的・生産性の高い室内環境へのニーズの高まり ● 自社物件内で健康被害が発生した場合、評判の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業での取り組み】健康的で快適な室内環境を提供するための取り組み推進、既存/開発物件の導入設備や内装材等の仕様確認(有害物質を含まない内装仕上げ材、什器の導入) ・【従業員への取り組み】健康経営の推進(禁煙タイム導入や、人間ドック並みの健康診断実施等) 	
	ビジネスパートナー/地域コミュニティとの共存	<ul style="list-style-type: none"> ○ 共に持続的成長を目指すことで、相乗効果により、より良い成果が生まれることが期待される ● 地域とのつながりを大事にしないことで評判が低下し、関係が悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ・日頃から緊密な相互コミュニケーションをとり、長期的に良好な信頼関係を構築(【テナント】顧客満足度調査の実施、テナントニーズへのきめ細やかな対応【取引先】管理会社や建設会社との密なコミュニケーション実施【地域コミュニティ】ヒューリック本社ビル近隣小学校への図書寄贈、清掃活動) 	
	少子高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 高齢化及びアクティブシニア層の増加による高齢者施設や病院などのニーズの高まり ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業での取り組み】高齢者ビジネスの推進(高齢者施設等の開発・投資等) ・【人材の確保への取り組み】フリンジベネフィットの拡充、アクティブシニアの再雇用による労働力の確保 ・【社会貢献】ヒューリック介護福祉養成奨学金制度の運営 	
	増加する観光客への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中長期的には増加する観光宿泊ニーズ ● 観光客のニーズの多様化に対応できず、宿泊客の獲得が減少する 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光ビジネス(保有・賃貸、自社運営)の推進 ・保有・賃貸物件と、自社運営物件とで展開するグレードを棲み分け、観光客の多様なニーズに応える(保有・賃貸:地域を限定し、ビジネスからラグジュアリーまで幅広く保有、自社運営:アップスケールホテル・高級旅館中心) 	
	ワークライフバランスと人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 労働環境の整備や人材育成制度の充実による従業員のやる気の向上と、採用におけるブランド価値向上 ● 様々な働き方へのサポート体制が未整備の場合、離職者増加の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・妊娠、育児、介護中の従業員に向けた環境整備や従業員へ制度の周知活動 ・長時間労働は正へ向けた、適切な労働時間把握の徹底や働き方改革の推進 ・資格取得支援制度や社内研修制度の充実 	
	ダイバーシティの推進と人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ○ 多様性を尊重することで、多様な人材が集まり、業務品質・生産性が向上 ● 多様性のニーズに対応できていない場合の評判の低下の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ&インクルージョンに対する意識啓蒙、仕組みや制度の整備 ・リモートワーク等、多様な働き方を認めた人事制度の構築への取り組み ・多様な人材の雇用 	
持続可能な農業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国内農業人口の減少に対応し、発展途上国における、低コスト・高品質な農産物ニーズの高まり ● 気候変動や市場環境の変化に適応するための投資コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベトナムでの現地企業との農業ビジネスの推進 ・国内農業生産企業への出資を通じた連携強化と新技術の導入 ・共同事業者を通じた新品種の情報収集、複数品種の試験栽培の通年実施 		
(G) ガバナンス	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ○ ガバナンスが機能していることで、業務の適正性が確保され、経営の信頼性が向上 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な専門分野の知識を持つ社外役員起用 ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置(構成員全員が独立社外取締役)/非業務執行取締役が取締役会議長を務める体制へ変更 ・全社員を対象としたコンプライアンス研修の実施/コンプライアンス・ホットラインの設置 	
	金融市場・不動産市場の変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市場の変動に対する早急な対応で競合他社と差別化 ● 不動産賃料の下落、空室率の上昇 ● 資金調達コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・【不動産市場】不動産のリニューアル等による競争力の維持強化/投資案件の厳格な取捨選択・機動的なポートフォリオの入れ替え ・【金融市場】金融機関との協力関係の構築、長期・固定の調達方針/定期的な市況の分析、社内会議による審議・報告体制の徹底 	
	災害等対策(BCP)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 災害発生時における安全確保の対策強化により従業員や家族の安心感につながる期待 ● 本社機能の復旧遅れに伴う事業活動再開遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP計画の策定、年1回以上の訓練の実施 ・災害時の保有物件の状況確認・対策検討等、外部との協体制構築 	

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

非財務情報に関する重要実績評価指標

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。

(KPI)・目標と実績

✓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。2021年は「総エネルギー使用量」「温室効果ガス排出量Scope1」「温室効果ガス排出量Scope2」「温室効果ガス排出量Scope3」「廃棄物排出量」「水使用量」「緑化件数」「健康診断受診率」「有給休暇取得率」「障がい者雇用率」に関して独立した第三者機関により保証を受けました。今後もサステナビリティに関する取り組みの進捗状況をステークホルダーの皆さまに開示しつつ、PDCAサイクルを用いて継続的な改善に努めていきます。なお、KPIについては、設定した年度より過去の実績値は — で表記しています。

ESG別分類	中長期経営計画 ESG別取り組みテーマ	当社の重要課題 (マテリアリティ)	KPI/短期目標・中長期目標 (特に目標年度の記載が無い場合は毎年継続の目標)	対象範囲	実績					単位	評価 (○ 達成、△ 進捗せず、— 評価の対象外)	取り組み記載 ページ
					2017年	2018年	2019年	2020年	2021年			
(E) 環境	ビル事業を通じた脱炭素社会を志向する取り組み	気候変動対策	温室効果ガス排出量削減目標 ^{*1} ： 2024年 Scope1+2 70%、2030年 Scope1+2 70%・Scope3 30%、 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ (基準年：2019年)	Scope1、2 ヒューリックグループがエネルギー管理権原を有する事業所 ^{*1} Scope3 ヒューリックグループの事業活動に関連するScope1、2以外の間接排出 ^{*1}	—	—	Scope1 14,931 Scope2 25,067 Scope3 229,006	Scope1 10,490 Scope2 18,529 Scope3 270,066	Scope1 11,369✓ Scope2 17,473✓ Scope3 210,703✓	t-CO ₂ e	○	52~59
			[RE100]の進捗率 ^{*2} ：2021年10%、2022年30%、2023年65%、2024年100%	ヒューリックグループが事業で使用する電力	—	—	—	0.5%	13.5%	%	◎	54
		資源の効率的利用	開発・建替案件への再生可能エネルギー利用システム導入件数：各年3件以上	各年で竣工した物件	4	6	4	3 (対象8物件)	8 (対象8物件)	件	◎	54~55
			廃棄物排出量：定量目標なし (フォロー項目) ^{*3}	ヒューリックグループ会社の本社が入居する6物件 ^{*4}	611	1,166	904	502	502✓	トン(t)	—	19、58
			廃棄物と資源投入量削減のための技術対策 (100年以上安全に使用できる長寿命化設計等) ^{*5} の実施率：各年100%	各年で竣工した固定資産	—	—	—	100% (対象8物件)	100% (対象8物件)	%	◎	58
		生態系の保護と回復の促進	水使用量：定量目標なし (フォロー項目) ^{*3}	主要な220件 ^{*6}	436	420	437	346	1,487✓	Km ³	—	19、58
			緑化件数 ^{*7} ：各年1件以上	各年で竣工した物件	5	9	3	5 (対象8物件)	6✓ (対象8物件)	件	◎	59
環境マネジメント体制の強化	気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数 / 取締役会への報告回数：各年1回以上	ヒューリック (株)	—	—	—	1/—	1/2	回	◎	52、57		
	環境諮問会議実施回数：各年1回以上	ヒューリック (株)	—	—	1	1	1	回	◎	52		
(S) 社会	耐震を念頭においた事業によるレジリエントな社会構築	安全・安心な建物の提供	社内耐震基準 ^{*8} を満たした建物の比率：各年100%	各年で竣工した物件	100% (対象6物件)	100% (対象11物件)	100% (対象4物件)	100% (対象8物件)	100% (対象8物件)	%	◎	19、60~61
		2029年高耐震建物 ^{*9} 比率100%の進捗	ヒューリック (株) が保有する固定資産	—	—	—	—	81.1%	%	○	60~61	
		健康的で快適な生活の提供	従業員健康診断受診率 ^{*10} ：各年100%	ヒューリック (株)	100%	100%	100%	100%	100%✓	%	◎	64
		ビジネスパートナー/地域コミュニティとの共存	顧客満足度調査回数：各年1回以上	ヒューリックグループ	1	1	1	1	1	回	◎	61
		少子高齢化への対応	高齢者施設 室数：早期に5,000室	ヒューリックグループ (リート拠出分含む)	—	—	3,400	3,600	3,700	室	○	46
		増加する観光客への対応	宿泊施設 室数：早期に10,000室	—	—	8,200	8,000	8,000	室	○	47	
		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%/0人	100%/1人	100%/7人	100%/3人	100%/5人	%/人	◎	64	
		ワークライフバランスと人材育成の推進	育休復職率：各年100%	ヒューリック (株)	100%	100%	100%	100%	100%	%	◎	64
		有給休暇取得率 ^{*11} ：各年70%以上	ヒューリック (株)	78.3%	77.0%	78.5%	75.5%	81.5%✓	%	◎	64	
		キャリア開発面談実施率：各年100% (年2回実施)	ヒューリック (株)	—	—	—	—	100%	%	◎	63	
ダイバーシティの推進と人権の尊重	女性管理職比率：2020年までに20%、2024年までに25%、2029年までに30%	ヒューリック (株)	15.6%	18.5%	20.2%	23.9%	22.4%	%	○	19、65		
	ダイバーシティ推進プロジェクトチーム主催の講演会回数：1年に1回	ヒューリック (株)	1	1	1	1 ^{*12}	1	回	◎	65		
	障がい者雇用率：法定雇用率以上を維持【2017年までは2.0%以上、2018~2020年までは2.2%以上、2021年以降は2.3%以上】	ヒューリックグループ ^{*13}	2.11%	2.41%	2.42%	2.34%	2.54%✓	%	◎	19、65		
持続可能な農業の推進	生産面積：2025年までに15ha	ヒューリックグループ	—	—	11	10	13	ヘクタール (ha)	○	49		
(G) ガバナンス	グループガバナンスに留意したバランス経営	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス	取締役会への参加率：各年80%以上	ヒューリック (株)	97.3%	98.0%	99.1%	98.7%	99.6%	%	◎	19、70~71
		取締役会の実効性評価：各年1回実施	ヒューリック (株)	—	—	—	1	1	回	◎	71	
		コンプライアンス研修：各年5回実施 (従業員4回、役員1回)	ヒューリック (株)	5 (従業員4、役員1)	5 (従業員4、役員1)	5 (従業員4、役員1)	5 (従業員4、役員1)	5 (従業員4、役員1)	回	◎	74	
		金融市場・不動産市場の変動への対応	リスク管理委員会/資金ALM委員会実施回数：それぞれ各年4回以上	ヒューリック (株)	—	—	4/13	4/22	4/16	回	◎	73
災害等対策 (BCP)	BCP訓練/備蓄食品/備品の点検回数：各年1回以上	ヒューリックグループ	1	1	1	1	3/4/1 ^{*14}	回	◎	73		

*1 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲は19ページをご覧ください。Scope3の集計範囲及び算定方法はホームページ (https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/) に開示しています。
 *2 RE100の進捗率は、当社が保有する太陽光発電設備の当該年の発電量合計を分子とし、ヒューリック本社ビル及びグループ会社が入居しているフロアの2024年の使用電力量予想を分母として算定しています。
 *3 廃棄物及び水使用量については、網羅性の観点を踏まえて集計範囲を変更するために基礎データの整備を進めています。2020年、2021年はこの変更に向けた過渡期になることから、定量目標は設けておりません。
 *4 ヒューリック本社ビル及びグループ会社の本社が入居しているビルを対象としています。2020年度より一部の対象物件において実測した重量換算係数を使用して廃棄物排出量を算定しています。
 *5 当年に竣工した開発物件のうち、「ヒューリック長寿命化ガイドライン」に基づき、廃棄物と原材料等の資源投入量削減に資する技術や対策を採った物件の割合です。

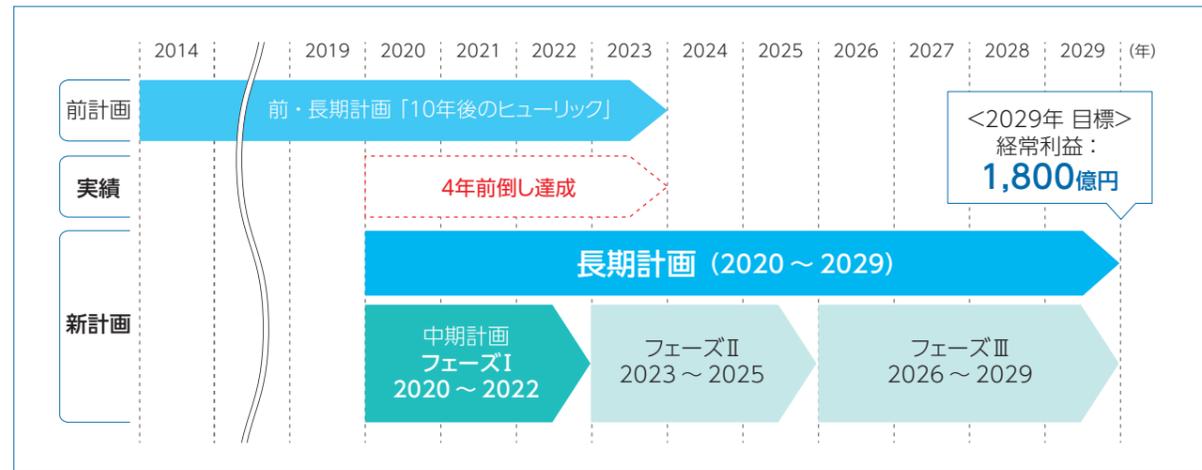
*6 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く220物件を対象としています。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
 *7 緑化義務が課されているビル・施設のうち、各年に竣工した物件の数 (販売用不動産を除く) です。
 *8 震度7の地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
 *9 高耐震建物とは、震度7クラスの大地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。
 *10 休職者を除く役員、社員 (出向者を含む)、常勤嘱託のうち、健診募集時点及び、12月31日時点で在籍していた人を集計対象とします。
 *11 当年の有給休暇取得日数を分子、当年の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年からの繰越分を含みません。
 *12 2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、講演会は中止しましたが、代替として動画研修を実施しました。
 *13 当社および障がい者雇用率制度で関係子会社特例の認定を受けた子会社を対象としています。障がい者雇用率は各年6月1日時点の値です。
 *14 2021年度より、各BCP訓練、備蓄食品、備品の各点検回数につき、開示しています。

中長期経営計画 (2020~2029年) の進捗

中長期経営計画 (2020~2029) は、不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化させ、持続的な企業価値の更なる増大を目指していくものです。

本計画の位置づけ

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



環境認識と対応方針

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

環境認識	対応方針	基本戦略
人口減少 (労働人口の減少)・ 少子高齢化の進展	保有不動産のエリア・立地の 優位性確保	1. ビジネスモデルの進化と 賃貸ポートフォリオの再構築
自然災害リスク (首都直下地震の 可能性、その他天災)	建物・設備・サービスの差別化 (安全・安心・健康・快適の追求)	2. 開発事業及び バリューアッド事業の強靱化
テクノロジーの進展・働き方や ライフスタイルの変化	新たなアセットクラスの開拓・ 新たな価値創造の提供	3. 独自性のある新規事業領域の 創造とグループカの向上
世界的な不確実性の高まり	リスク・コントロールの徹底	4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底
温暖化現象への対応 (自然エネルギーへの切替)	環境対応の更なる強化 (CO ₂ 削減、コンバージョンなど)	5. 社会と企業の共創・共生を図る サステナビリティを重視したマネジメントの実践

▶ 新型コロナ影響に関する各種リスクへの適切な対応を行うと共に、基本戦略を着実に推進

目指す姿・基本方針

目指す姿 (2029年)

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

基本方針

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

定量目標と進捗

▶ コロナ禍の厳しい事業環境の中、2021年度も計画を大きく上回り、2022年度は中期計画目標を上回る計画を策定

		中長期経営計画		進捗		
		2022年度 目標	2029年度 目標	2021年度		2022年度
				計画	実績	計画
成長性	経常利益	1,100 億円	1,800 億円	1,000 億円	1,095 億円	1,150 億円
安全性	Debt/ EBITDA 倍率	12倍以内	12倍以内		9.0倍 ※	
	ネットD/E レシオ	3倍以内	3倍以内		1.3倍 ※	
効率性	ROE	10%以上	10%以上		12.3%	
株主還元	配当性向	40%程度	—	39.0%	38.5%	40.6%

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

中長期経営計画の基本戦略に対する、2021年度の取り組み実績

当社は、中長期経営計画(2020~2029)に基づき、「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上の実現に注力しています。2021年度は当社の強みを活かした各種リスクへの適切な対応等により、基本戦略を着実に推進して計画を大きく上回る実績となり、中長期経営計画は順調に進捗しました。基本戦略に対する2021年度の取り組み実績は以下の通りです。

基本戦略 1

ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築

- 賃貸事業をベースとした「安定性」と「効率性」を両立したビジネスモデルの進化
- マーケットニーズや耐震性、環境性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(一部実現化)を通じたポートフォリオの組替及び長期的な賃貸事業比率の向上を志向

2021年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：36~39ページ

- 新規物件取得や物件の入れ替えにより、マーケットニーズや耐震性、環境性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を推進。
- 用途については、計画通り、オフィス比率を抑制しつつ、データセンター等の次世代アセット・CREアセットを増強。
- エリアについては、東京以外の首都圏・京阪神等の売却を進め、重点エリア[※]のアセット取得を推進。
※ 重点エリアは、銀座エリア、新宿東口エリア、渋谷・青山エリア、浅草エリアとしています。

基本戦略 2

開発事業及びバリューアッド(VA)事業の強靱化

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

2021年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：40~45ページ

- 2029年までに100物件超の開発を行う計画に対し、確定・内定物件が68物件。
- 2021年に竣工した物件は5物件(HULIC &New UDAGAWA、HULIC &New SHINJUKU、HULIC &New GINZA 8、LICOPA 鶴見、Bizflex 麻布十番 by HULIC)。この他に旅館、高齢者施設が5物件竣工(ふいふ京都、ふいふ熱海 別邸 木の間の月、ふいふ箱根、チャームプレミア グラン南麻布、ホスピタルメント四谷大京町)。
- 大型バリューアッド案件LICOPA 鶴見が開業。標準モデルとして確立し、今後本格展開へ。
- 都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」をシリーズ展開。

基本戦略 3

独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上

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

2021年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：46~49ページ

- フロア占有型の中規模フレキシブルオフィス事業「Bizflex」のシリーズ展開への取り組みを推進。第1号「Bizflex 麻布十番 by HULIC」の竣工に加えて、他4件の事業化が決定。
- 「オフィスビルDXプラットフォーム」の開発を伊藤忠商事(株)、セコム(株)、(株) ABEJAと協働で推進。
- 下記3つの提携のもと、こども教育事業を推進中。
 - ① 個別進学指導塾や幼児教育等のこども教育事業に強みを有する(株) リソー教育、及び幼児から幅広い世代を対象としたスポーツ事業に強みを有するコナミススポーツ(株)との3社で業務提携。
 - ② (株) リソー教育との資本・業務提携▶2021年10、11月に株式追加取得(出資比率：約21%)
 - ③ 保育事業に強みを有する(株) Kids Smile Holdingsと業務提携。
- こども教育事業の拡大に向け、こども向けワンストップサービスを提供するためのビル「こどもでぽーと」のシリーズ展開を推進。

基本戦略 4

経営基盤の強化とリスク管理の徹底

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

2021年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：32~35、73ページ

- 公募増資約1,000億円の実行による資本増強を実施(2021年10月)。JCR長期格付が「AA- (安定的) (2022年5月9日現在)」に格上げ。
- 重点指標として「Debt/EBITDA倍率：9.0倍[※]、ネットD/Eレシオ：1.3倍[※]、ROE：12.3%」の良好な水準を維持。
※ハイブリッドファイナンス考慮後の数値
- 東証の市場区分再編に伴い、「プライム市場」を選択(2022年4月移行)。

基本戦略 5

社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントの実践

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

2021年度の取り組み実績
▶詳細記載ページ：50~79ページ

- 環境への取り組みとして、再エネ発電設備の開発を加速し、CO₂排出量ネットゼロ化の目標を前倒し(RE100^{※1}：2025年▶2024年・全保有建物^{※2}のCO₂排出量ネットゼロ化：2050年▶2030年)。加えて、TCFD^{※3}提言に即した情報開示、1.5℃経路に即した温室効果ガス排出量削減目標を設定(SBT認定^{※4}取得)。また、日本初の耐火木造12階建て商業施設の竣工及び植林による森林循環サイクルの促進を実現(高齢者施設の木造化も検討を推進)。
- 社会への取り組みとして、2029年までに全保有建物の震度7に耐え得る耐震性能の確保に向けた取り組みに加え、地域社会をはじめ各ステークホルダーとの関係強化及び幅広い社会貢献活動を実施(将棋女流新棋戦(ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦)の設立・主催、パラバドミントン支援、ひとり親世帯への支援、学生アイデアコンペ主催等)。
- ガバナンスへの取り組みとしては、最適なコーポレートガバナンスを実現するための枠組として当社が定める「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員を当社の全社外取締役4人とするなど、ガバナンス強化に向けた取り組みを推進。

※1 RE100：「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーとすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。

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

※3 TCFD：G20の要請を受け金融安定理事会(FSB)により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」です。企業等に対して、気候変動関連の情報開示を推奨しています。

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



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

取締役 副社長

小林 元

1. 財務パフォーマンス：事業環境の認識

2021年度においては、新型コロナウイルスの変異株が度々流行を繰り返し、消費活動が停滞するとともに供給制約が経済に影響し、外食産業や観光産業を中心に幅広い産業で厳しい状況が続きました。不動産業界におきましては、一部の商業施設や宿泊施設においては収益が低迷し、オフィスの空室率は悪化しているものの、不動産投資マーケットは、低金利を背景に、不動産投資家の旺盛な投資マインドが継続したため、引き続き安定した市場を形成しました。

こうした環境のもと、当社グループは、2020年度を初年度とする中長期経営計画（2020～2029年）に基づき、「変革」と「スピード」をベースに、環境変化に柔軟に対応した進化を通じて、持続的な企業価値向上の実現に注力してまいりました。その結果、2021年度の決算は、各段階利益で過去最高の数字となりました。中長期経営計画の中で利益目標として重視している連結経常利益は1,095億円となり、前年度比14.5%増となりました。また、利益のみならず、キャッシュ・フロー創出力指標であるEBITDAも2021年度実績は1,352億円と前年度比で13.4%伸長し、資本効率性の指標であるROEについても、実績は12.3%となり、目標の10%以上を確保しております。財務健全性については、ネットD/Eレシオ[※]で1.3倍と、目標に掲げている3倍以内を大幅に下回る数字となっています。

※ ネットD/Eレシオはハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

今後の経済環境の見通しにつきましては、新型コロナウイルスの感染拡大により幅広い産業が影響を受け、少なくともワクチンや治療薬が普及するまでは、引き続き企業活動や消費活動は一定程度抑制され、不透明な状況が続くものと想定されます。

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

そういった環境のもと、2022年度におきましても中長期経営計画を着実に遂行し、適切なリスクテイクの下で安定的な成長を目指してまいります。

2. 資本効率性：資本コストに関する認識

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

定的な推移を目指しています。

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

資本コストないしは資本負債コスト(WACC)の水準は近年の金融環境を反映して低下していますが、一方で不動産マーケットのキャップレートもここ数年は低下基調にあり、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1人当たり利益の高い企業、即ち生産性の高い企業を指向しており、事業ポートフォリオ自体を拡散拡大させて利益絶対値を追求することには慎重です。また安定的な収益構造を重視しており、“成長性は高いがボラティルな収益構造”は目指すところと異なっています。

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

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

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

4. 資源配分戦略：成長投資の方針

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

① 長期保有賃貸物件へのネット投資額

投資基準は今後本格化する人口減少時代を見据えて、エリアとしては銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草といった当社の重点戦略エリアを中心に都心部の駅近物件を積極的に取得する

方針としています。人口減少は中長期的に都市の集積化をもたらすとともにエリア間の競争を激化する可能性があるため、より競争優位性のある不動産ポートフォリオを構築するのが狙いです。

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

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

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

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

投資の実行に際してはハードルレートを設定しており、これに開発・建替など中長期的なバリューアップを考慮すると、ROIC（投下資本利益率）は資本負債コスト(WACC)を十分に上回っており、企業価値の増大が図られると考えています。2022年は、更に賃貸不動産ポートフォリオの再構築を進め、投資を行う計画としています。

② 開発へのネット投資額

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

また、気候変動への対応として引き続き省エネルギービル

の開発に努めるほか、合計で約660億円を投資し、FIT 制度を活用しない太陽光発電設備を開発して2030年には全保有建物[※]におけるCO₂排出量のネットゼロ化を目指します。更に、耐火木造建築の推進や未利用エネルギーの有効活用など、環境対応に優れたビルの開発により、“選ばれる”不動産の開発を進めていきます。

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

5. 資金調達の方針：めざすべきバランスシート

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

そのためには、資産サイドにある固定資産の収益性を高めることがまず大切と考えています。収益性の向上は資産価値の向上にもつながり、財務バフパーとして健全性にも寄与します。この考え方に基づき、長期保有物件の投資方針が作られ実行されていますし、開発・建替の強化もこの考え方につながるものです。一方でコアポートフォリオにはなりえない物件については、積極的な売却・入れ替えを行ってまいります。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・フロー上も財務キャッ

シュ・フローのコントロールに寄与する形となります。また負債サイドについては、財務の健全性を各種指標でモニタリングしつつ、バランスシート全体のコントロールを行っています。

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

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

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ペー

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

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基づきデュレーション(平均返済期限)の長期化に取り組むとともに、低金利環境を勘案した固定金利調達も推し進めています。これらの施策により、事業環境や金融環境の突然の変化にも対応しうる、安定的でリスクの少ない調達構造の実現を図っています。

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

7. キャッシュアロケーション：株主還元方針

当社は成長の実現を図りつつ、その成長を支える各ステークホルダーへの利益分配を適切に行うことを重視しています。特に株主の皆さまへの還元については、上場以来毎年増配を続けており、配当性向は直近2021年度で38.5%となっています。現在の中長期経営計画では、2022年度に向けて配当性向40%程度を目指す方針としています。

株主還元は自己株式取得による市場を通じた間接的な還元

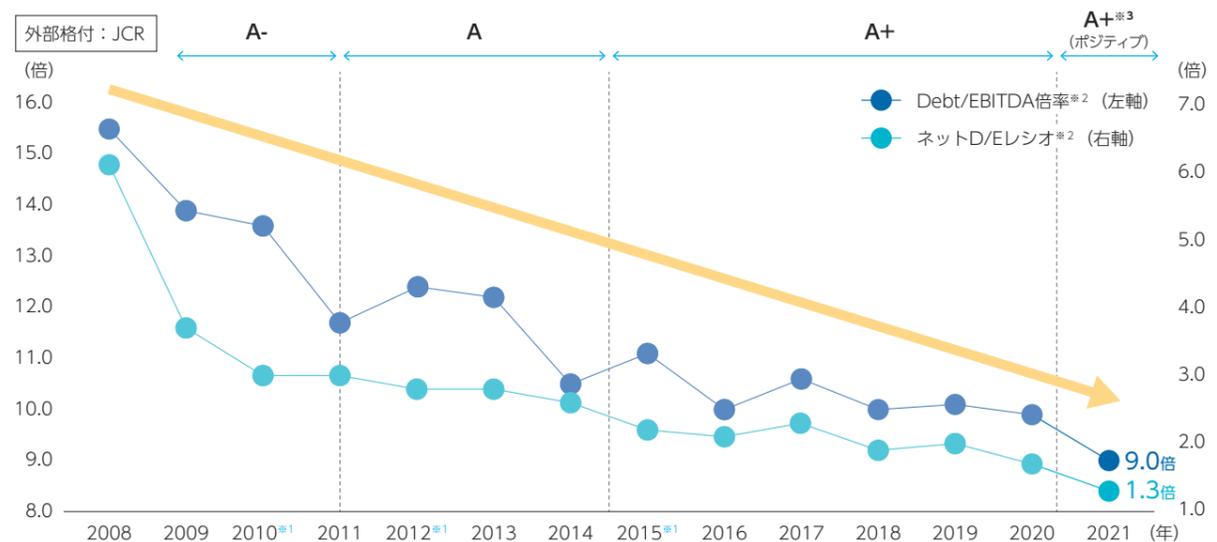
もあり、また目標の設定には総還元性向という考え方もありますが、賃貸事業収益を主たる収益源とする当社の事業特性上、特異な環境変化がない限り収益に大きなブレが生じにくく、自己株式取得を行うよりも安定的な株主還元を、配当を通じて行うことが妥当であると考えています。また中長期的に株式価値を高めていくことも重要であると認識しており、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益がトレンドとして増加していくことも目指しています。2021年度までの5年間で、1株当たり純資産は約1.6倍、1株当たり当期純利益は約1.9倍となっています。

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、その充実を図ってまいります。株主資本充実の最大の要素は内部留保を原資とする利益剰余金ですが、単に内部留保を大きくすればよいということではなく、また逆に過度な株主還元も企業の成長を阻害し将来キャッシュ・フローを小さくする恐れがあります。従って、株主還元などの分配を行いつつ利益成長スピードを考慮し、そのバランスの中で内部留保の水準を決定してまいります。

財務健全性の維持・向上

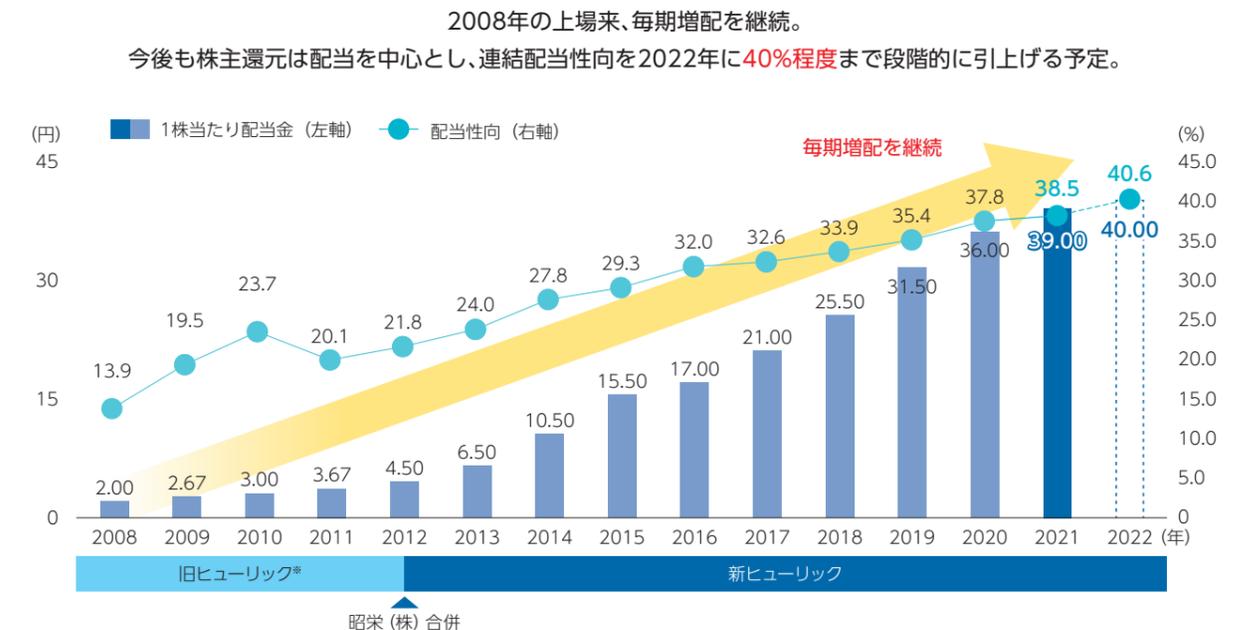


※1 2010、2012、2015年は、プロフォーマベース

※2 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円) をみなし資本として算出。更に2020年は、2020年実施のハイブリッドファイナンス2,000億円のうち、50% (1,000億円) をみなし資本として算出。

※3 AA- (安定的) に格上げ(2022年5月9日現在)

配当推移



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

賃貸事業

事業概要

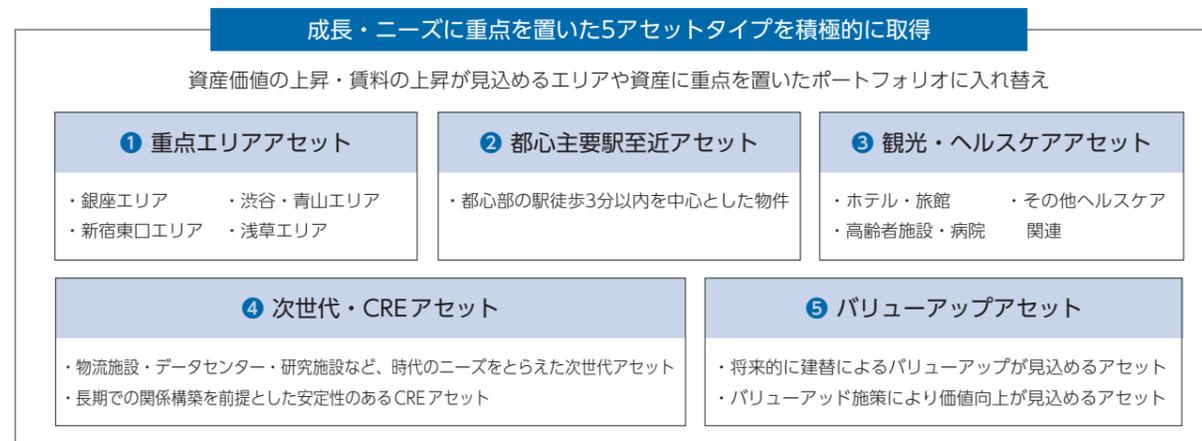
東京23区を中心に保有・管理する賃貸物件を活用した不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル、高齢者施設、賃貸住宅等を保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。

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

中長期重点戦略

■ アクイジション戦略

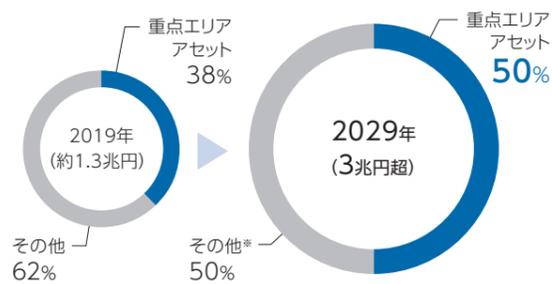
- ・将来的に都心の中でのエリア間競争が激化することを想定し、より競争優位性のあるポートフォリオを再構築する。
- ・成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得する。



■ 2029年のポートフォリオの姿 (帳簿価格ベース)

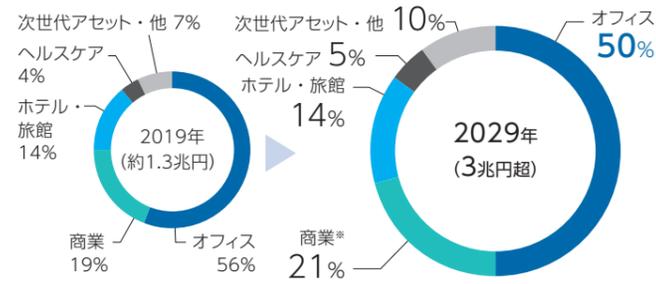
- ・賃貸ポートフォリオの増強を推進。(2021年12月末現在不動産残高：約1.5兆円)
- ・ポートフォリオに占める重点エリアの物件比率50%を目標とする。(2021年12月末現在重点エリア物件比率：44%)
- ・オフィス用途比率は50%まで抑制し、バランスの取れた用途構成を志向する。(2021年12月末現在オフィス用途比率：50%)

アセットタイプ別 (イメージ)



※ 重点エリアを除く、
・都心主要駅至近アセット
・観光・ヘルスケアアセット
・次世代・CREアセット等

用途別 (イメージ)



※ 重点エリアの商業地及び「& New」の積極展開による好立地商業ビルの増加を想定

取り組み内容・実績

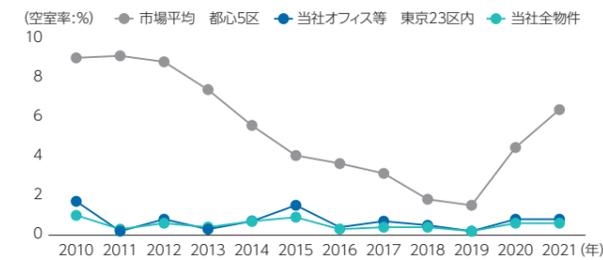
ヒューリックグループの主力事業である賃貸事業は順調に拡大しており、賃貸可能面積も増大しています。

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

市場平均よりも空室率は低水準を保ち、平均賃料は高水準を維持

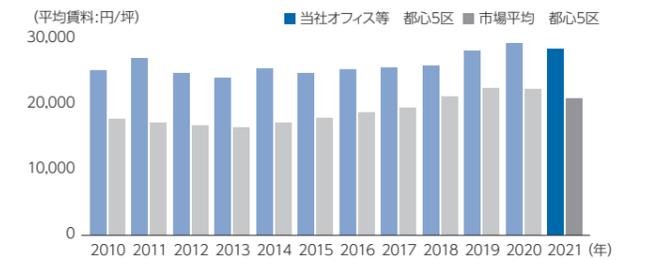
ヒューリックは都心の好立地に多数の物件を保有しており、東京23区内に保有するオフィス等の空室率は、ここ数年1%以下で推移し、市場平均と比べて低水準を保っています。また、都心5区の平均賃料は市場平均より高水準となっており、収益は安定しています。今後も立地は「都心・駅近」にこだわり、空室リスクを抑えた事業を展開していきます。

空室率



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

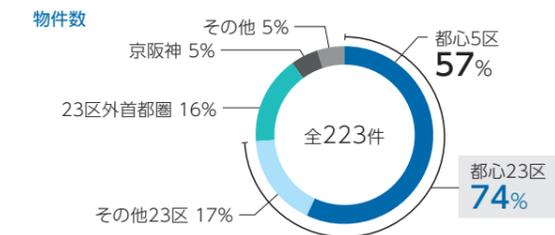
平均賃料推移



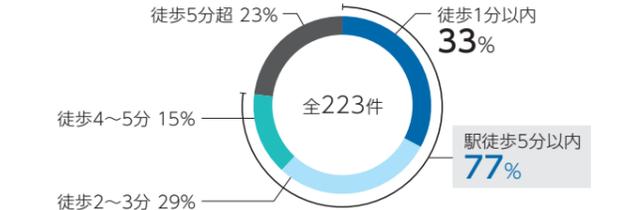
都心の駅近物件に集中投資

オフィス等の約75%がテナント需要の高い都心の23区内に集中しています。また、約80%が最寄駅から徒歩5分以内の駅近物件となっています。都心の駅近で交通至便性に優れているため、一般オフィス、銀行店舗、商業店舗など、さまざまなテナントのニーズがあります。

物件分布 (除く高齢者施設・住宅) (2021年12月31日現在)



最寄駅からの距離



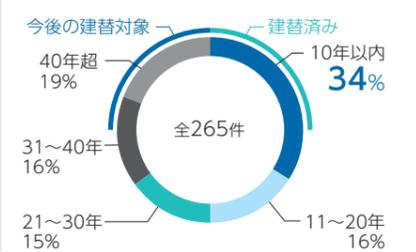
バランスの取れた優良ポートフォリオ

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

耐震性能・環境配慮に優れた高品質ビル

首都直下地震に備え、震度7でも人命の安全が確保でき、補修することで継続使用可能な耐震性能を社内基準としてビルの開発を進めており、2029年までに全保有建物の100%高耐震ビル化を目指します。また、長寿命ビル設計(100年耐久ビル)を標準仕様にしており、①高耐久、②更新・リニューアルの円滑化、③高度なメンテナンス性を確保しています。更に、CO₂排出量ネットゼロ化の取り組みにより、順次再生可能エネルギー100%利用ビルを実現させていくなど、耐震性・環境配慮に優れたビルを保有していきます。

築年数 (含む住宅等) (2021年12月31日現在)



賃貸事業

当社が重点を置く
エリア※を中心に、
都心部の駅近くに
豊富な物件を保有

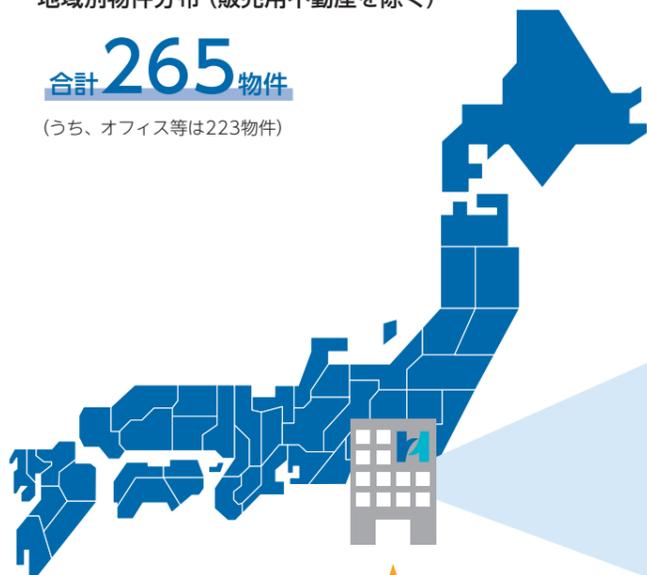
(2021年12月31日現在)

※銀座エリア、新宿東口エリア、渋谷・青山エリア、浅草エリア

地域別物件分布 (販売用不動産を除く)

合計 **265** 物件

(うち、オフィス等は223物件)



都心23区内に約**75%**※の高需要ビル

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

※除く住宅等

当社所有物件 (販売用不動産を除く)

	物件数(件)	賃貸可能面積(千㎡)
オフィス等(オフィス・商業施設・ホテル旅館・その他)	223	1,228
住宅等(高齢者施設・住宅)	42	96
全体	265	1,324

1 銀座エリア



ヒューリックスクエア東京



ヒューリック銀座数寄屋橋ビル



HULIC &New GINZA 8

2 新宿東口エリア

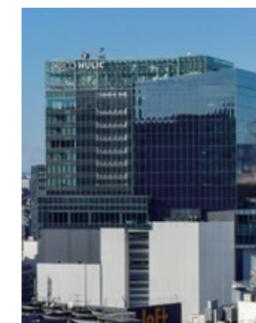


ヒューリック新宿ビル



HULIC &New SHINJUKU

3 渋谷・青山エリア



渋谷 パルコ・ヒューリックビル



HULIC &New UDAGAWA



ヒューリック渋谷公園通りビル

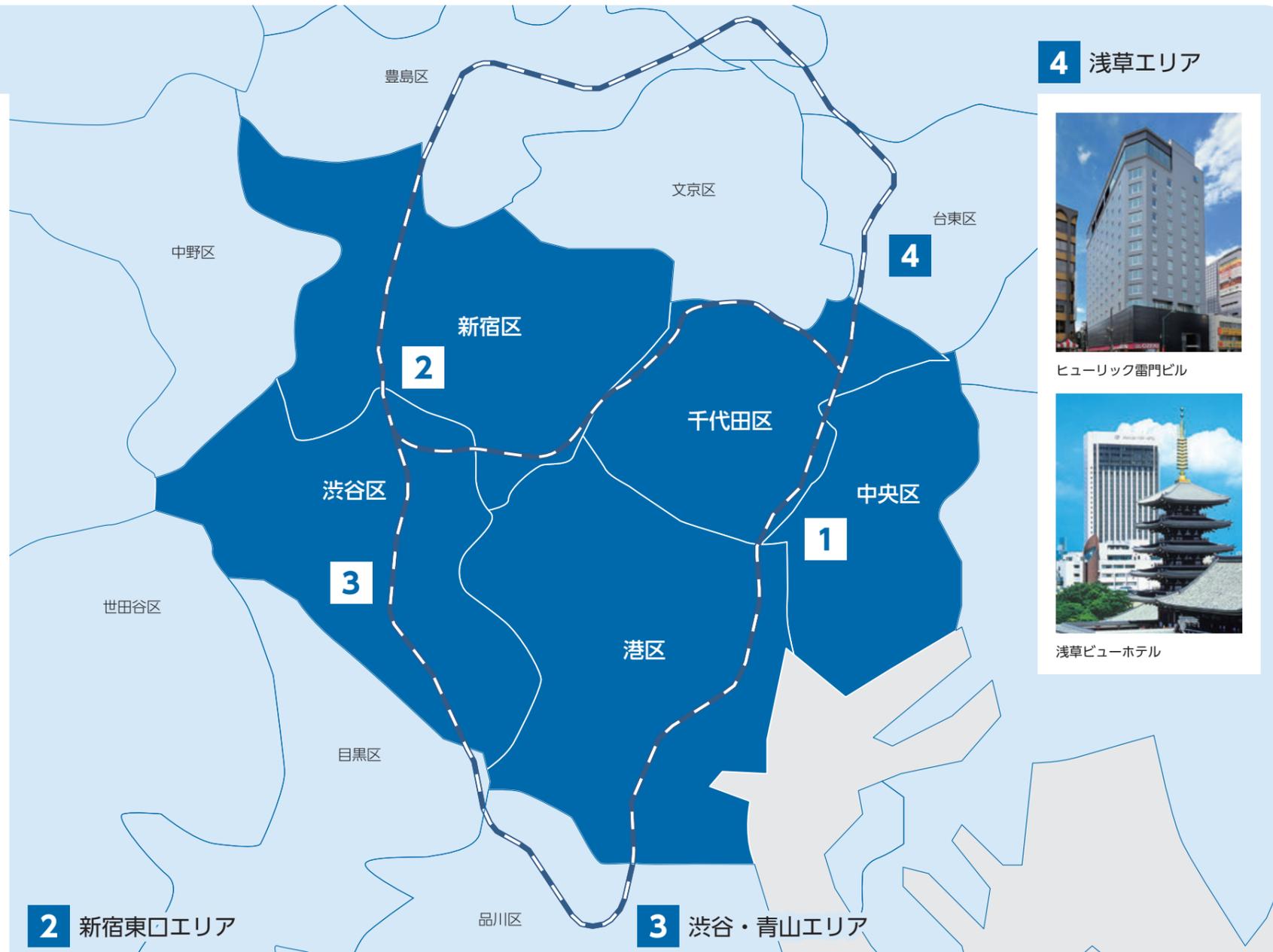
4 浅草エリア



ヒューリック雷門ビル



浅草ビューホテル



開発・建替事業

事業概要

当社が保有する容積率未消化物件などについては、容積率を最大限に活用し立地に適した建替を計画的に行うことで、賃料収入の増強を実現するとともに、資産ポートフォリオの質的改善を行っています。

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

中長期重点戦略

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

ヒューリックのこれまでの開発・建替実績

重点エリア (銀座、新宿東口、 渋谷・青山、浅草) の主要物件



ヒューリック銀座数寄屋橋ビル HULIC &New スクエア東京 HULIC &New 銀座6丁目ビル HULIC &New 新宿ビル 渋谷 パルコ・ヒューリックビル



HULIC &New SHIBUYA HULIC &New 渋谷公園通りビル HULIC &New 雷門ビル HULIC &New 浅草橋ビル HULIC &New 浅草橋江戸通

都心駅近の 主要物件



ヒューリックJP赤坂ビル HULIC &New 麹町ビル HULIC &New 王子ビル HULIC &New 成増 HULIC &New 蒲田ビル

その他の 主要物件



ヒューリック深沢 ホスピタルメント本郷 チャームプレミア山手町 ふふ箱根

中長期経営計画 進捗

2029年までに、**100物件超**の開発・建替を行う（うち、**確定・内定：68物件**）。



確定・内定：合計**68物件**（旅館・高齢者施設を除く）

2021年
竣工済
(主な物件)



HULIC &New UDAGAWA HULIC &New SHINJUKU HULIC &New GINZA 8 Bizfex 麻布十番 by HULIC LICOPA 鶴見

開発中・
計画中



ソナーレ目黒不動前 ホスピタルメント青山 銀座6丁目並木通り開発計画 HULIC &New ロジスティクス葛西



札幌建替計画(1期工事) 錦糸町開発計画(PPP) HULIC &New 福岡ビル建替計画 銀座5丁目みゆき通りビル計画

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

開発・建替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
(2021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・繁華性の高いエリアを中心に都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」をシリーズ化し、「存在感のある商業ビル」のポートフォリオを構築する。

当社の都市型中規模コンパクト商業施設ブランド「&New」へ込められた想い

毎日に「and」と「New」を
そして、新しい暮らしの付加価値を。



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

取り組み内容・実績



2029年までに30~40物件を目指す

バリューアップ事業

事業概要

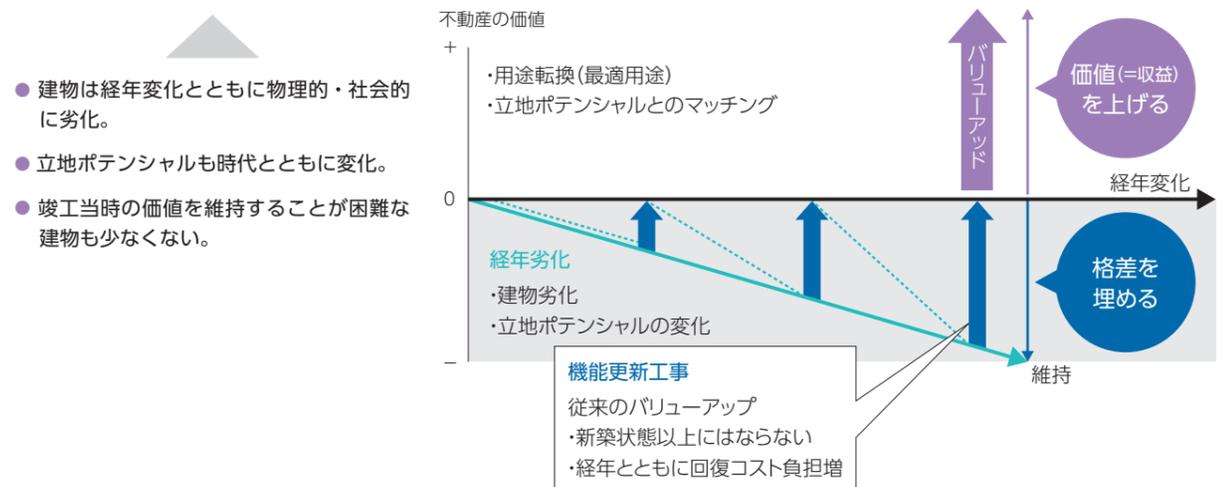
保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンなど、多様なバリューアップ手法により資産価値を最大化した後に、それを販売する事業を行っています。また、不動産マーケットにおける多様なニーズに対応するために、短期のウェアハウジングを行い、不動産の流通を促進する事業を行っています。

中長期重点戦略

- 豊富なバリューアップ・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。

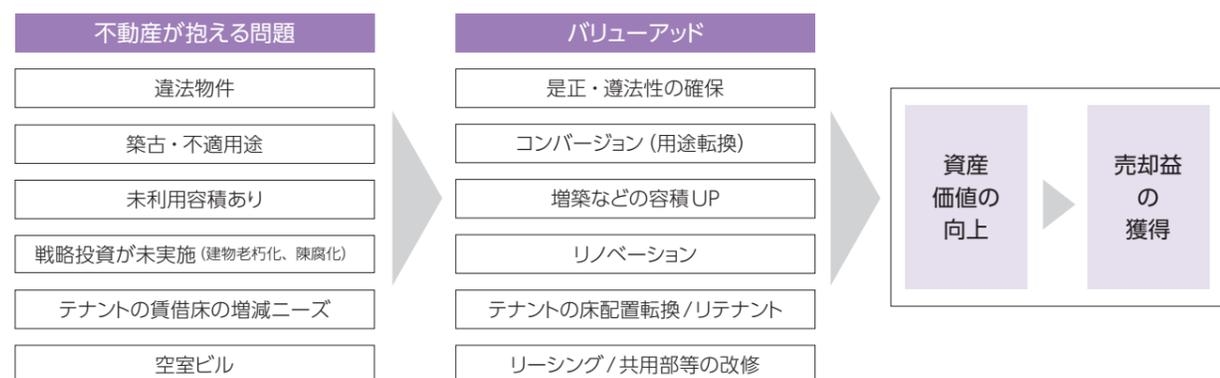
バリューアップ事業とは

バリューアップとは、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プ事業の手法

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



事例

① HULIC & New KICHIJOJI

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



取得時(病院)



コンバージョン後(商業施設)

② ヒューリック銀座イーストビル (REIT 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

③ LICOPA 鶴見 (旧イトーヨーカドー鶴見店)

- ・ (株)イトーヨーカ堂との連携により、地域密着型ショッピングセンターへリニューアルし、集客力向上、施設の活性化を図った、大型バリューアップ当社第一号案件。今後、本物件をモデルに同社との連携を強化し、事業の拡大展開を目指す。
- ・ 商圏内居住者の来館頻度を高め、同社食品スーパーへの波及と相乗効果に重点を置いた企画とし、集客力のある大型専門店、日常、定期的利用が期待できるサービス店舗等を誘致するとともに地域住民のコミュニティの場を提供する。利用頻度の低い屋上駐車場を減車し、スポーツ施設等を設置するなど、ハード面での工夫を加えた計画。2021年9月開業。



バリューアップ前



バリューアップ後

④ ヒューリック葛西臨海ビル

- ・ 既存マルチテナント型業務用ビルの稼働率及び有効率改善による収益性向上、更に敷地内未利用容積を活用した物流施設の増築を行う大型バリューアップ案件。
- ・ 第一段階のバリューアップにおいては、既存施設共用部のリニューアルおよび一部貸床化工事を実施。稼働率改善、新規テナント誘致、建物管理の合理化による支出削減により、物件価値を大幅に向上。
- ・ 第二段階のバリューアップにおいては、未利用容積を100%活用し、当社初となる先進的物流施設(ヒューリックロジスティクス葛西)を敷地内に開発。屋上に太陽光発電設備を設置することにより使用電力の再エネ化を図り、当建物の約20%の電気使用料の削減を計画。2022年5月竣工。



バリューアップ前



バリューアップ後

高齢者ビジネス

事業概要

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

中長期重点戦略

- 社会的ニーズが高まる高齢者施設（老人ホーム）への先駆的な取り組みによるノウハウを活かし、早期に居室数5,000室（2021年12月31日現在約3,700室）体制を構築する。
- また、ヘルスケア関連企業との協働により、新たなシニア関連事業の創造・事業展開にも注力する。

取り組み内容・実績

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

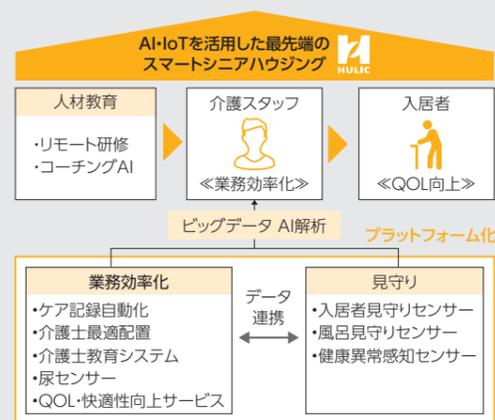
高齢者施設への投資・開発	高齢者関連ビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ・ 好立地且つ優良オペレーターによる運営施設の取得・開発。 ・ 全て長期リース。 ・ 高齢者施設の木造化を検討。 ・ 2021年度実績：竣工2件、取得4件 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保有資産を活用した新規の取り組みを実現（テクノロジーの実証など）。 ・ その他、ヘルスケアやアクティブシニア等に関連するビジネスを創出。
<p>ホスピタルメント四谷大京町 トラストガーデン荻窪 チャームプレミアグラン南麻布 チャームプレミア目黒柿の木坂</p>	<p>ヒューリックプレミアムクラブ日本橋</p>

TOPICS

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

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

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



観光ビジネス

事業概要

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

中長期重点戦略

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

また、観光ビジネスの一体的・効率的な運営を目的に、経営管理部門を再編・集約しました。これにより、より一層の効率的な組織運営を行ってまいります。

①ホテル直営事業	②高級旅館(ふいふ)
<p>取り組み方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 宿泊主体型を中心に、浅草・銀座・両国・京都等の観光集客力に優れたエリアに厳選して出店。 ● 大阪、札幌、福岡、横浜において開発計画が進行中。 <p>THE GATE HOTEL 東京 by HULIC</p>	<p>取り組み方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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(2021年度は3件竣工、2021年12月31日現在9件保有)。 ● 富裕層をメインターゲットに、東京から2時間以内にある観光地で高級旅館を開発。 ● 軽井沢(2か所)、城ヶ島、銀座で開発計画が進行中。 <p>ふいふ京都</p>
③日本ビューホテル	④ホテル(アセット)の取得・賃貸
<p>取り組み方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2019年に日本ビューホテル(株)を完全子会社化し、経営管理部門集約による効率化推進。 <p>浅草ビューホテル</p>	<p>取り組み方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エリア、物件を厳選して投資。 ● 12物件のホテルアセットを所有。 ● 信用力の高いオペレーターへ賃貸。 <p>グランドニッコー東京 台場</p>

その他の取り組み

事業概要

グループ会社において、公募REIT及び私募REITの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。また、新たな取り組みとして、AI・IoT等のテクノロジーを各種ビジネスへ活用する取り組みや、Bizflex事業、こども教育事業、アグリ事業などの新規ビジネスを行っています。

中長期重点戦略

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

中規模フレキシブルオフィス「Bizflex by HULIC」への取り組み

取り組む背景

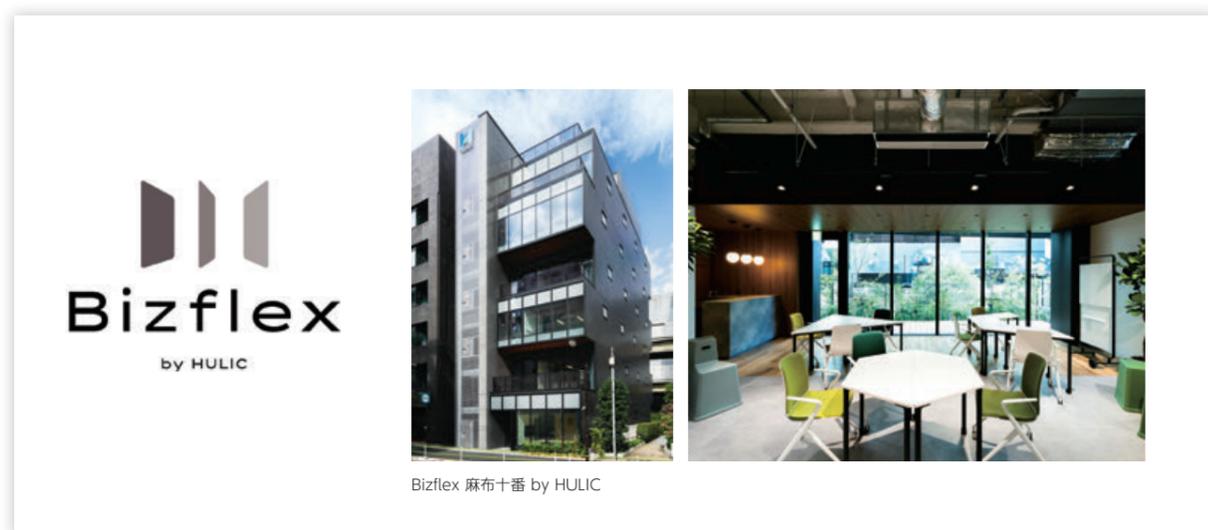
働き方の多様化や感染症の拡大を機にオフィスの役割は急速に変化し、ニーズも多様化しています。企業は適切な賃借面積の見直しや戦略的な拠点の分散・縮小等を進めており、今後は、柔軟で環境変化に対応しやすいオフィスやデジタル化によって加速する新しい働き方に対応できるオフィスの需要が高まっていくと考えられます。

概要

当社は長年の賃貸オフィス事業で培った知見を活かして、1フロア占有型の、借りやすく返しやすいオフィスをコンセプトに、中規模フレキシブルオフィス「Bizflex」のシリーズ展開を新たに開始しました。「Bizflex」は、状況にあわせて利用できるフレキシブルオフィスの柔軟性と、良質な賃貸オフィスの機能性・グレード感を兼ね備えるハイブリッドな賃貸オフィスで、成長著しいベンチャー企業や、短期利用、コストの合理化等を求める企業の利用を見込んでいます。

- シリーズ名称：Bizflex by HULIC

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



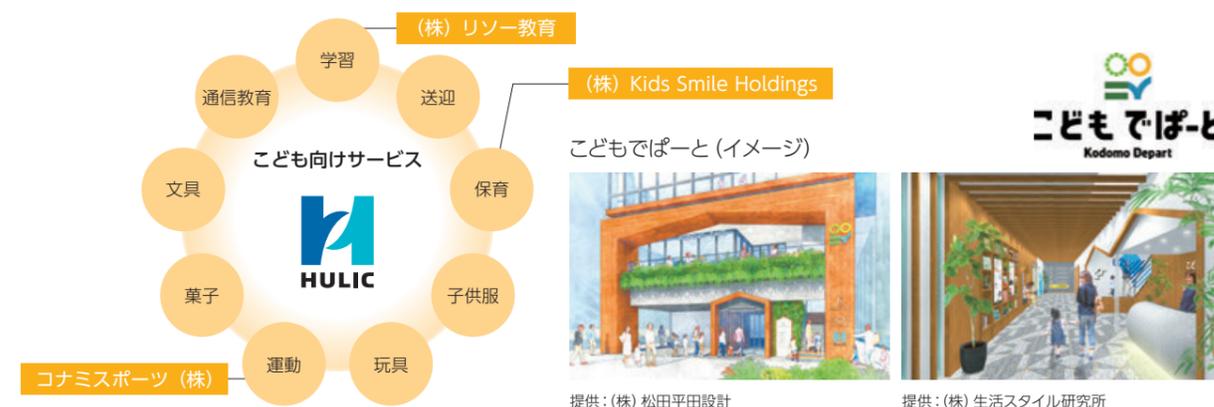
こども教育事業への新規参入

取り組む背景

当社は、①共働き世帯の増加、②幼児教育無償化、③教育資金の贈与税非課税制度、等を背景に、こども教育事業については今後有望なマーケットとしてビジネスチャンスが広がる領域であると考え、主に0歳から小学校低学年のこどもを対象に教育関連サービスを提供するこども教育事業への新規参入を決定しました。

当社が取り組む「こども教育事業」(イメージ)

当社は、各分野のパートナー企業と連携し、こどもを対象にした教育関連サービスを提供する事業を推進してまいります。



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

個別進学指導塾や幼児教育等のこども教育事業に強みを有する (株) リソー教育、及び幼児から幅広い世代を対象としたスポーツ事業に強みを有するコナミスポーツ (株) との3社で、それぞれの強みを掛け合わせることで、こども教育事業における新たなサービス・施設を開発し、こども教育分野における市場優位性を確保していくことで相互にシナジー創出が可能と判断し、業務提携契約を締結しています。

3社で締結した業務提携契約に基づき、こども向けワンストップサービスの業態開発及び当該サービスを提供するためのビル「こどもでぱーと」の開発 (既存ビルのコンバージョンも含む) 等について共同で取り組んでいきます。また、2020年9月に資本・業務提携契約を締結していた (株) リソー教育との関係性を強化することを目的に、2021年10、11月に同社株式の追加取得を行いました。

※上記内容は、今後追加・変更となる可能性があります。

アグリ事業

取り組む背景

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

概要

- 国内では農業先進国オランダの生産手法を取り入れ、ICTを活用した環境制御型施設で中玉トマトの周年栽培事業を展開しています。
- 農業人口の減少を見込んで今後も集出荷設備の自動化やAI技術の導入を積極的に行い、先進的な農業を追求していきます。
- 日本の農業者による高品質の農産物を生産する手法 (Made by Japan) を用い、ベトナム・日本の他、ASEAN 諸国への輸出展開を計画しています。

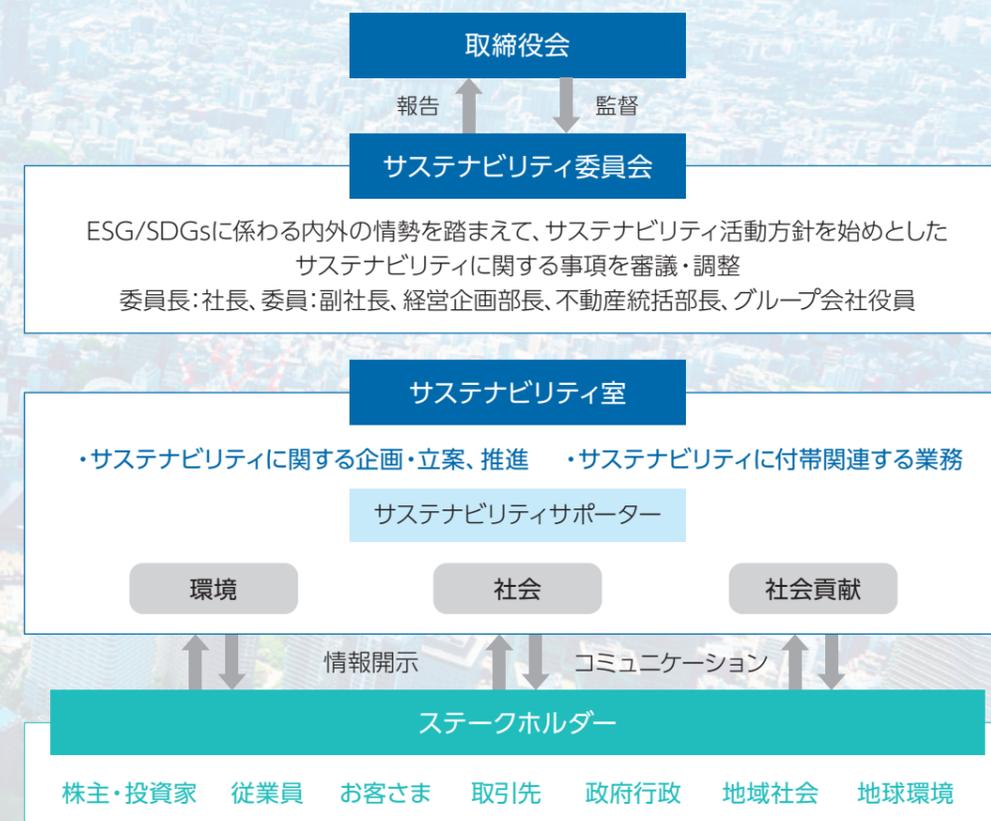


ヒューリックグループの サステナビリティ

サステナビリティ推進体制

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

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



環境への取り組み

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



環境方針／環境マネジメント体制

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

ヒューリック環境方針

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

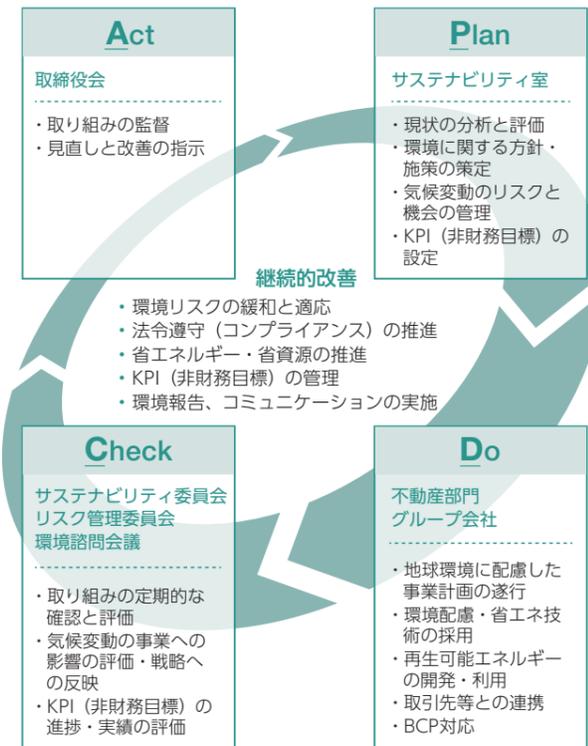
- 1 環境コンプライアンス**
環境関連法令・規則を遵守し、サステナブル社会の形成に努めます。
- 2 環境マネジメントシステム**
環境目標を設定し、その継続的改善を図っていく中で、地球環境保全に貢献していきます。
- 3 環境パフォーマンス**
開発の企画段階から環境配慮設計を導入することで環境への負荷をできる限り低減し、環境効率性を向上させていきます。
- 4 循環型社会**
建物のライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、循環型社会の形成に寄与します。
- 5 社員の環境意識啓発・環境教育**
社員一人ひとりが環境パフォーマンス向上に向けて自主的に行動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

環境マネジメントシステム(EMS)の構築

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

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

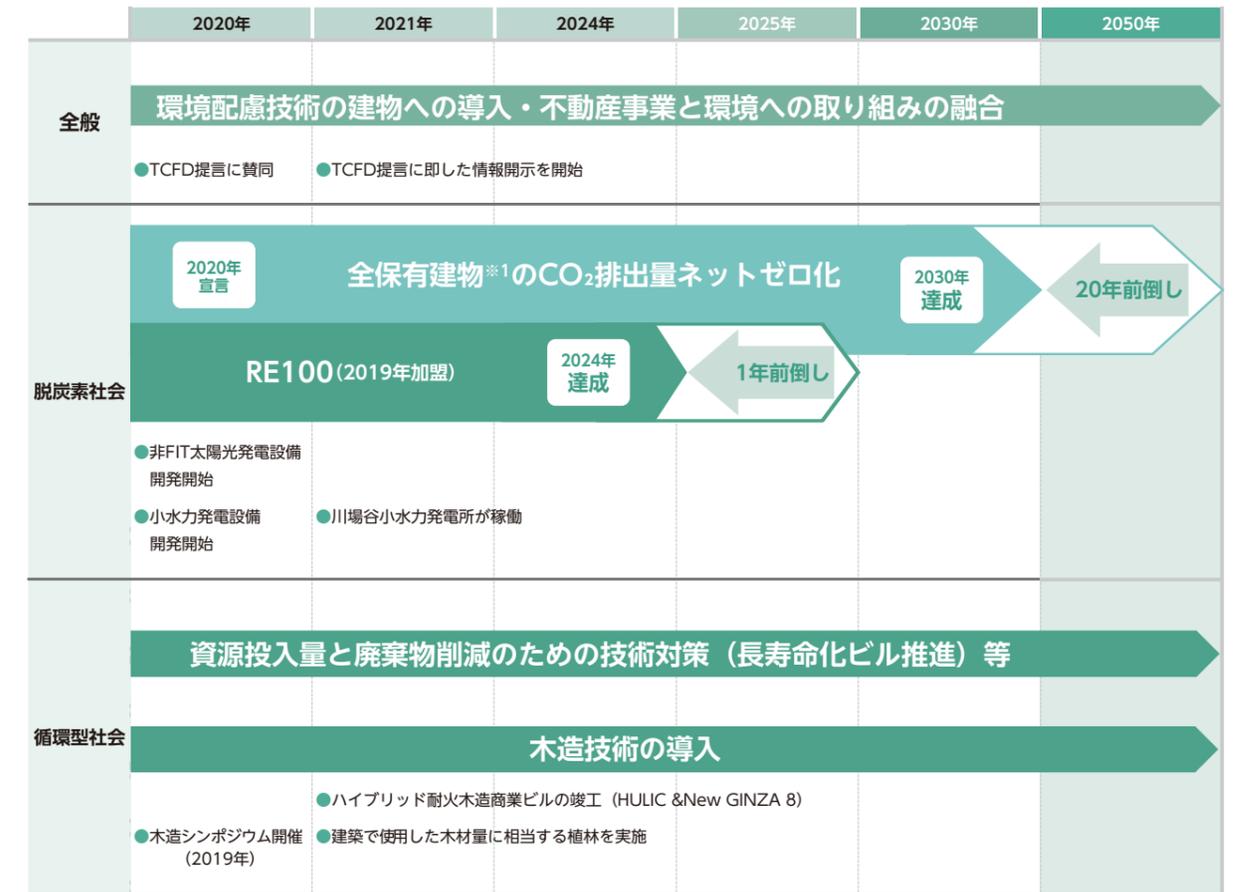
ヒューリック環境マネジメントシステム(EMS)



環境長期ビジョン

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

ビジョン達成への取り組みロードマップ



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

TOPICS

令和3年度 新エネ大賞 「新エネルギー財団会長賞」 受賞

脱炭素社会の実現に向け、当社が推進している「2024年RE100達成」および「2030年全保有建物CO₂排出量ネットゼロ達成」の取り組みが評価され、「令和3年度 新エネ大賞[※]」において、「新エネルギー財団会長賞」を、ヒューリックプロパティソリューション(株)、(株)アドバンスと共同で受賞しました。

特に、太陽光発電所および小水力発電所の新規開発による追加性や、自社保有建物のZEB化における先進性等に対して高く評価を受けました。

※「新エネ大賞」は経済産業省後援のもと一般財団法人 新エネルギー財団の主催により、新エネルギーの一層の導入促進と普及および啓発を図るため、新エネルギーに係る商品および新エネルギーの導入、普及啓発活動を広く募集し、そのうち優れたものを表彰するものです。

令和3年度 新エネ大賞



(分散型新エネルギー推進モデル部門)
主催：一般財団法人新エネルギー財団

気候変動への取り組み

基本的な
考え方

2024年RE100・2030年全保有建物のCO₂排出量ネットゼロ化の達成などの気候変動対策に積極的に取り組み、環境長期ビジョンで掲げる脱炭素社会の実現を目指します。

全保有建物の2030年CO₂排出量ネットゼロ化に向けた取り組み

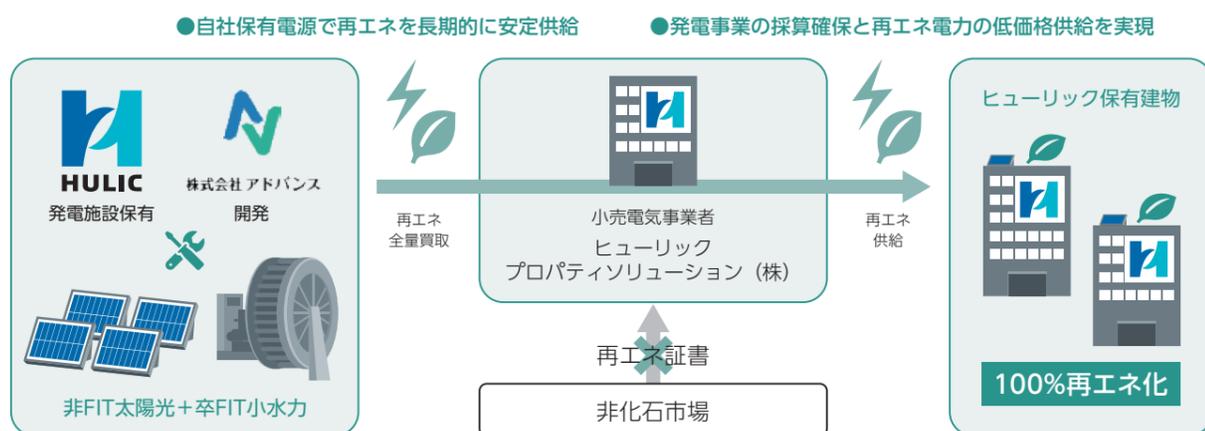
当社は「環境長期ビジョン」に則り、気候変動に関する取り組みとして、2024年までのRE100^{※1}達成と2030年までの全保有建物^{※2}CO₂排出量ネットゼロ化（2050年より前倒し）を目標に掲げています。当社の取り組みの特徴は、再生可能エネルギー（以下再エネ）の調達において、電力会社との再エネ契約といった方法ではなく、FIT制度^{※3}を活用しない（非FIT）再エネ設備を自社で開発、保有することにより目

標達成を目指している点です。

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

※1 RE100:「Renewable Electricity 100%」の略で、事業活動に必要なエネルギーを100%再エネとすることを目標に掲げる企業が加盟する国際的なイニシアティブです。
 ※2 全保有建物:当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。
 ※3 FIT制度:再エネを用いて発電された電気を、国が定める価格で一定期間電気事業者が買い取ることを義務付けた制度です。
 ※4 コーポレートPPA:企業や自治体などの法人が発電事業者から再エネ電力を長期に購入する契約です。

自社グループ完結型コーポレートPPAモデル



ヒューリックの再エネ電源の特徴

- ・再エネ設備の新規開発と100%自社保有 ▶ 新規開発することで、CO₂排出量削減に貢献（「追加性」）
- ・非FIT太陽光発電設備 ▶ 市場からの再エネ価値取得は行わない

環境配慮技術の導入及び環境配慮技術の特許取得推進

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

同開発して特許を取得しています。このような環境配慮技術に基づいた製品は共同開発者であるメーカー様から一般に販売されています。

その他の省エネ技術等の採用に関しましては、建物の用途や立地に応じた効果の高い技術を、個別に検討して採用

しています。まず新規開発ビルにおいては、外壁の断熱性能やガラス窓部分の断熱・日射遮蔽性能を高めることにより、設備で処理すべき負荷を削減することを基本方針としています。またLED照明を明るさセンサーや人感センサーで無駄なく制御する省エネ照明システムや、高効率の空調システムを導入しています。更に、屋上や壁面に太陽光発電パネルを導入して建物の消費電力の補助としています。建物用途や立地によっては、

太陽熱集熱パネルの設置や未利用エネルギーの有効活用を進めています。



自然採光システム（窓の上部）



自然換気システム（屋上のソーラーチムニー）

未利用エネルギー活用の取り組み

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

2020年に竣工した「ヒューリック両国リバーセンター」（PPP事業）では、本施設の敷地に隣接する隅田川に着目し、河川水の温度差エネルギーを活用する空調システムを導入しました。また、本件はその先進性が評価されクールネッ

ト東京（東京都地球温暖化防止活動推進センター）の「地産地消型再生可能エネルギー導入拡大事業」となっております。この「河川水温度差エネルギー利用設備」は、専用のヒートポンプによって夏は外気より温度が低く、冬は温かい河川水から環境に影響がない範囲で熱をくみ上げ、あるいは放出することで施設内の空調を行うことにより、家庭用ルームエアコンのように外気と熱交換を行う空気熱源のヒートポンプと比較して、より少ないエネルギー消費で施設の空調を可能とします。本件では対象エリアの空調用年間のエネルギー消費量を約12%削減する試算です。

温室効果ガス排出量削減目標をSBTイニシアティブに基づいて設定

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

温室効果ガス排出量削減目標（総量目標、基準年：2019年）

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

- Scope3（サプライチェーン）に対し、以下のような取り組みを開始しています。
- ・サプライチェーン上流に対し、建設に係る温室効果ガス排出量削減（建設現場における電力の再エネ化、リサイクル建材の使用、木造・木質化の推進等）を設計事務所及び施工会社と協働して検討。

- ・サプライチェーン下流に対し、建物の省エネ化（建物への環境配慮技術の導入・省エネ改修、未利用エネルギーの活用、建替によるエネルギー効率改善等のハード面）推進と、テナントの皆さまと協働したエネルギー使用量削減（ソフト面）の検討。

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

TCFD提言への取り組み

当社は気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2020年にTCFD*（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、事業に対して気候変動がもたらすリスクの緩和と

機会の取り込みに関する情報開示を行っています。

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

TCFDが推奨した開示事項とヒューリックの取り組み（要約）

TCFD 推奨の開示事項	ヒューリックの取り組み（要約）
ガバナンス	
a) 気候関連のリスクと機会に対する取締役会の監督体制 b) 気候関連のリスクと機会の評価と管理における経営陣の役割	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会による監督体制の構築 気候変動に関する事項は、気候変動に関する統括者である代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で審議
戦略	
a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 c) 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動のリスクと機会について、2℃以下シナリオと現行推移シナリオを使用し、気候変動の緩和と適応を分析・評価 評価結果を踏まえて、現在の戦略のレジリエンスを検討
リスク管理	
a) 気候関連リスクを特定し、評価する組織のプロセス b) 気候関連リスクを管理する組織のプロセス c) 気候関連リスクを特定し、評価し、管理するプロセスが、組織の全体的なリスク管理にどのように統合されているかを記述する	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会が、リスク管理を含めた気候変動に関する事項を一元的に審議し、取締役会に報告 リスク管理委員会が、全社的なリスク管理の観点から気候変動のリスクを評価・審議し、取締役会に報告 取締役会は、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会から報告を受け、気候変動に関するリスクを監督
指標と目標	
a) 組織が戦略とリスクマネジメントに即して気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準（指標）を開示する b) Scope1、2、該当する場合はScope3の温室効果ガス排出量、および関連するリスクを開示する c) 気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンスを記述する	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関するKPI(非財務目標)と関連指標を設定し、目標達成への進捗をホームページ等で開示 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減目標(基準年:2019年) <ul style="list-style-type: none"> 2024年 Scope1+2 70% 2030年 Scope1+2 70% Scope3 30% 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ RE100を2024年に達成 サステナビリティ委員会における気候変動のモニタリング回数、取締役会への報告回数 環境諮問会議の実施回数

ガバナンス

当社は気候変動対応を経営上の重要課題と認識し、取締役会による監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。このガバナンス体制に

戦略

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

保有物件の耐震・防災、環境対応、脱炭素への取り組み

については、気候変動に関する統括者である代表取締役社長決裁の「気候変動に関する基本規程」に定めています。

を実践している当社において、影響が「大」となる気候変動のリスクは、使用したシナリオの移行リスク・物理的リスクともなく、当社の事業は持続可能で戦略にはレジリエンスがあると判断されました。当社は「変革とスピード」をベースに環境変化に柔軟に対応してビジネスモデルを進化して

います。今後も、脱炭素に向かう社会変容に対してビジネスモデルの進化でリスクの緩和を図り、また保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業

で競争優位性を確保し、更に環境ビジネスでは新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができると結論しました。

リスクと機会の評価

2℃以下シナリオの移行リスクと機会

中長期経営計画の基本戦略（不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化）を継続	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策として導入される広範な政策・法規制等への迅速な対応が課題
機会	<ul style="list-style-type: none"> 社会変容に伴い、保有物件の環境性能の評価が向上 気候変動の緩和に資する新たな市場への参入機会が創出
結論	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素に向かう社会変容に対して「変革とスピード」をベースに、現在の中長期経営計画の基本戦略を軸に柔軟に対応してビジネスモデルを進化し、リスクを緩和 保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業で競争優位性を確保し、更に環境ビジネスで新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができる

現行推移シナリオの物理的リスクと機会

現在の重点エリア、立地に関する方針、用途別のポートフォリオ構成を継続	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による自然災害等の物理的なリスクが顕現
機会	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までの機会は、中長期経営計画に織り込み済 2030年以降も気候変動に関する追加的な機会創出はなく、財務影響なし
結論	<p>気候変動は緩和されない状況が継続するため、物理的リスクが顕現します。しかしながら、物件開発・保有時に行っている自然災害リスクの詳細な確認や、当社の物件に対する設計基準や防災等対策を通して物理的リスクは緩和されているため、気候変動の財務影響は「極小」と評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 海面上昇：2081年以降に世界の平均海面水位が0.45~0.82m*上昇する想定は、今回の分析期間（~2050年）の対象外 気温上昇：空調関連費用の増加（気温上昇による空調設備の増強費用や光熱費）は、極小 水害（台風、集中豪雨、洪水、内水、高潮）：対策を講じていることから、極小 風害（台風）：過去の台風被害実績を勘案、影響は極小と評価

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

リスク管理

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

気候変動のリスクを管理する仕組み

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会とリスク管理委員会から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の影響と対応について審議を行い、リスクを評価 特定したリスクの最小化に向けた方針・戦略の策定、計画・予算・目標等への反映など、適応していくための審議・調整 定期的に、また必要に応じて取締役会に報告
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定し、取締役会に報告
サステナビリティ室	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の影響を特定・評価するプロセス、特定した影響を管理する仕組み、組織全体のリスク管理の中に統合する仕組みを含め、気候変動に関する企画・立案、管理 全社的な気候変動への対応を推進 サステナビリティ委員会、リスク管理委員会へ報告・提言

循環型社会の実現

基本的な
考え方

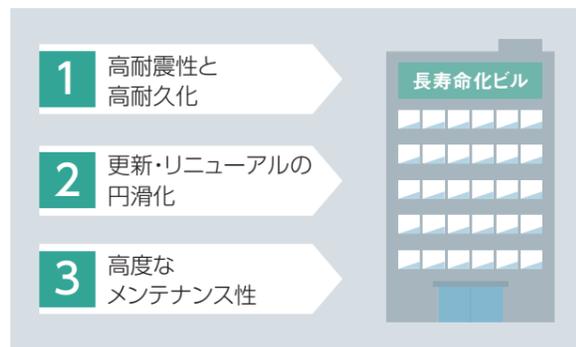
循環型社会の実現に向け、テナントの皆さまやビル管理会社と協力し、廃棄物や水の使用量の削減に積極的に取り組んでいます。ビルの開発・建替の際には、廃棄物を大幅に削減できる長寿命化ビル設計の採用などを行い、ライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、資源を有効活用することで環境負荷の低減に努めています。

廃棄物削減への取り組み

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

この評価を踏まえて2011年のガイドライン策定以降、現在

に至るまでに竣工・着工した全ての開発・建替物件において長寿命化設計を標準仕様としています。



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

本社ビルにおけるプラスチックごみの削減

当社は、使い捨てプラスチックごみによる海洋汚染の深刻化を考慮し、本社ビル内の売店では使い捨てプラスチック製の飲料容器、ストロー、スプーン、レジ袋等の配布を

とりやめ、紙製品への切り替え、従業員へのマイカップ利用の積極的な呼びかけを実施しています。

水使用量削減への取り組み

当社の水使用量のほぼ全量は当社グループの事業所が入るビル及び保有ビルにおける使用であり、それらは水道水から取水し、下水道に排出しています。保有ビルにおける水の使用量を削減するための取り組みとして、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。一部の物件には緑化部分の散水やトイレの洗浄水に雨水を利用することで、

水資源の有効活用に努めています。また、当社では2022年より統合報告書、名刺の作成に主原料を石灰石とする紙代替素材LIMEX（ライメックス）（以下、LIMEX）の使用を開始しています。森林資源、水資源をほぼ使用しないLIMEX素材を使用することにより、製造過程の水使用量は同量の紙を使用する場合と比べて90%以上の削減が可能となる見込みです。なお、当社は水ストレスの高い地域での事業を行っていません。

汚染の防止

当社は、事業による環境汚染を最小化することが循環型社会の実現に不可欠と考えており、建物の企画・開発を進める際には設計会社・施工会社の協力のもと汚染物質の排出を可能な限り低減する施工方法の採用に取り組んでいます。また、開発事業において発生した大気汚染物質（SOx・NOx・

VOC）のデータを集計し、その発生量を把握しており、その実績値については、ホームページ上で開示しています。

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

耐火木造建築への取り組み

当社は持続可能な社会の実現に向け、2018年より林野庁のCO₂削減への取り組みである「木材利用の拡大」を受けて、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない（CO₂排出量も少ない）木材を利用した耐火木造建築の開発を進めてきました。2021年10月、日本初となる耐火木造（木造と鉄骨造とを組み合わせたハイブリッド構造）12階建て商業施設「HULIC &New GINZA 8」が竣工しました。

加えて、当社では「使った分を植えるという発想」に基づき、耐火木造建築で使用した建材のもととなる立木と同量の伐採・植林・下刈りを行う活動を行っています。木は、空気中のCO₂を吸収し炭素を固定しながら成長するため、国土に木が豊富にあり、森を循環させることはCO₂の削減につながります。また、木材として伐採時期を迎えた木はCO₂を吸収する能力が低下しているため、これらを伐採・製材

し建材として利用する一方で新しい木を植えることにより、CO₂をよく吸収する若い木が常に一定数存在する状態が保たれます。当社は「HULIC &New GINZA 8」で使用した木材量約300m³に相当する12,000本の杉の植林活動を実施いたしました。今後、高齢者施設等においても木造化の検討を進めていきます。

耐火木造建築への取り組みを通し、森林サイクルを促進し、その結果として、CO₂の削減や生物多様性の保全につなげていく取り組みを推進しています。



HULIC &New GINZA 8

生物多様性への取り組み

基本的な
考え方

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

生物多様性ガイドライン

当社は、生物多様性が私たちの住環境にもたらす影響の重要性を認識し、生物多様性の保全に貢献していくために、「生

物多様性を守るための宣言」（生物多様性ガイドライン）を掲げ、組織への浸透を図っています。

JHEP認証制度の活用

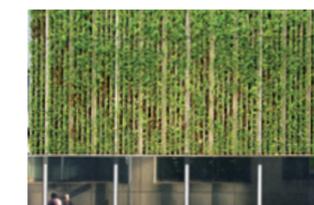
当社は、ビルの建替・開発プロジェクトにおいて、生物多様性の観点から地域本来の植物などの保全や回復に資する取り組みを行っています。生物多様性の保全への取り組みを定量

評価し促進するために、日本生態系協会のJHEP認証制度を活用しており、ヒューリックグループで、2021年12月31日現在、合計で13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-

トアイランド対策となるだけでなく、街行く人々の心を和ませる効果も期待できます。当社は他社と共同で既存ビルにも導入しやすい薄層壁面緑化システムの開発を行いました。



壁面緑化

社会への取り組み

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



安全・安心への取り組み

基本的な考え方

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

地震への対策 ～2029年までに全保有建物で震度7に耐える耐震性を確保～

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

も厳しい社内耐震基準^{*}を定め、当社が開発、建替を行うすべての建物に適用しているほか、取得の際には耐震スクリーニングを実施しています。2029年までに全保有建物で震度7に耐える耐震性を確保すべく耐震性強化の取り組みを推進してまいります。

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

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

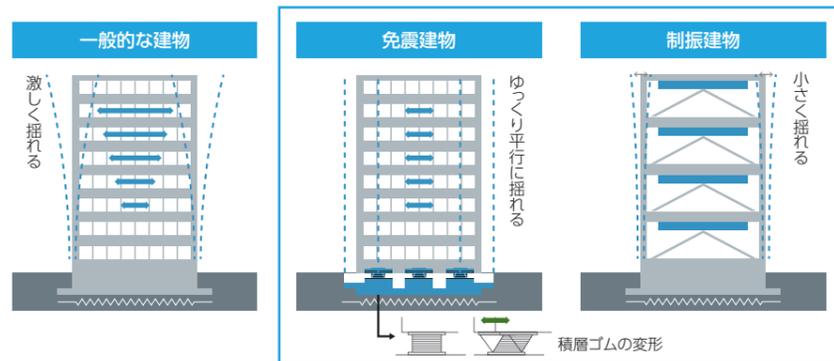
であり、これらを積極的に採用するとともに、その他の手法も用いて耐震性能を高め、お客さまの生活を守り、事業継続に貢献します。

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。

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。



当社が積極的に採用

耐震診断・補強工事・構造計算の妥当性確認

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

震基準をみたまないと判断された物件の全てについて耐震補強工事を実施済みです。

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

液状化への対策について

東日本大震災では、東京湾湾岸部などで広範囲にわたって液状化現象が発生し、建物が傾き、沈むという被害が生じました。当社保有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、6棟のビルが液状化の可能性があ

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

水害への対策について

水害により電力設備等が損傷した場合、ビルを利用する上で不可欠な電気の供給が長期にわたって停止するおそれがあります。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を実施しています。

健康的で快適な空間の提供への取り組み

基本的な考え方

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

お客さま満足度向上に向けた取り組み

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

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

顧客満足度調査の実施

当社保有の物件に入居していただいているお客さま（テナント）に対して、年に1回、顧客満足度調査を実施しています。調査項目はビルのハード面・ソフト面のほか、お客さまが日頃から感じている点などについてご意見を伺っています。ご回答いただいた内容を確認し、そこからお客さまの潜在的なニーズを含めて把握し、その後の改善に活かしています。2021年の調査でも、満足度92.2%（2020年の満足度

96.4%）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。

2021年 顧客満足度 **92.2%**

健康的で快適な空間提供への取り組み

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

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

取引先との連携

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

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

また、当社は災害発生時においては、ビル管理会社とイ

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

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

人材育成の推進/人材マネジメント

基本的な考え方

人材育成を推進し、活力のある生産性の高い組織づくりを目指します。

生産性の高い組織づくりへの取り組み

当社は、少数精鋭のプロフェッショナル集団であることを強みとしています。当社の従業員1人当たりの経常利益（単体）は5億円超と、上場企業中トップクラスであり、生産性の高さを表す数字ともいえます。プロフェッショナル集団であるために特に力を入れているのが、人材育成です。資格取得支援を推進しており、現在、一級建築士、不動産鑑定

士のほか弁護士、公認会計士など専門性をもつ従業員が多く在籍しています。また、生産性の高い組織づくりとして、性別に偏ることのない優秀な人材の採用、次世代育成支援制度や福利厚生の実施、多様性や働き方改革、健康経営の推進などに取り組んでいます。

少数精鋭のプロフェッショナル集団を構築するための取り組み

人材育成制度の充実

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

また、新入社員のローテーション（OJT）や、常に新しい仕事を考えチャレンジできるような環境をつくることにより、やりがいのある仕事の創出を推進しています。2021年度からは入社2～3年目の社員が受講する研修を自ら選定することができる「選択型研修」を導入しています。

フリンジベネフィットの充実

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

社内コミュニケーション促進/理念の共有

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

具体的なコミュニケーションの方法は、下記の通りです。

- 社長メッセージ：毎月、社長から全従業員に向けて会社全体の動きやメッセージを発信。これにより会社全体の動きや理念を共有することができる。
- トップセミナー：月に1回、40歳以下の従業員を対象として、約10名のメンバーと、社長との懇親会を開催。
- 社長アンケート：年に2回、全従業員から社長へ直接意見できるアンケートを実施。
- キャリア開発面談：上司と従業員との面談を定期的に行い、各従業員の目標や期待される役割の確認、実績の評価等を行う。
- 社内イントラネットによる情報提供を随時実施。

人材育成制度概要

新入社員～ (概ね 30 歳まで)	中堅社員～ (概ね 30 歳以上)	管理者～
資格取得支援制度 資格取得等に係る費用を原則全額会社負担（一級建築士、不動産鑑定士等）		
早期資格取得奨励制度 ・ 30 歳までに複数の資格取得 ・ 計画的な目標設定	大学院への派遣 外部企業への派遣	
海外視察制度		
教育配置期間 新入社員研修 複数部署ローテーション 財務会計基礎力強化	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（週 2 回開催・費用会社負担）・e ラーニング・自己啓発セミナー		

社外からの評価

ヒューリック両国リバーセンターが2021年度グッドデザイン賞（主催：公益財団法人デザイン振興会）を受賞

「ヒューリック両国リバーセンター」は、自社ブランドのホテルであるザ・ゲートホテル両国 by HULICをはじめとして、舟運利用者のための待合所（東京都）、両国子育てひろば（墨田区）、カフェからなる複合施設です。本施設は隅田川に面し、両国国技館、刀剣博物館や江戸東京博物館など歴史・文化に関わる観光資源が集積する地域に立地しており、周辺の観光施設等と連携して地域の魅力を発信しています。施設には貫通通路「すみだリバーゲート」を配しており、これまで分断されていた「水辺」と「街」を新たに繋ぐ試みが高く評価され、この度2021年度グッドデザイン賞を受賞することができました。



外観



ホテル9階テラス

ワークライフバランスの推進 ～働きやすい職場環境づくり～

基本的な考え方

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

多様な働き方

当社は、従業員それぞれが能力を最大限発揮できるよう、多様な働き方の実現を目的とした環境整備・制度設計を推進しています。従来より育児・介護を理由とした在宅勤務制度や時差出勤制度を導入しておりましたが、2020年より新型コロナウイルスの感染拡大に伴い制度利用の対象者を

多様な働き方

- 在宅勤務制度*
- 時差出勤制度
- Web会議システム導入

* 育児・介護を理由とした制度であるが、2020年より対象者を柔軟に拡大。

働き方改革

- 業務効率化推進
- システムログ等による正確な勤怠管理
- 社内での呼びかけ
- 個人別休暇取得計画作成
- プラスワン休暇取得促進
- 3連休・1週間休暇取得促進

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

有給休暇取得率と時間外労働時間の推移



● 有給休暇取得率 ● 一人当たり平均時間外労働時間
 ※ 有給休暇取得率は、独立した第三者機関による保証を受けています。
 ※ 有給休暇取得率は、当年度の有給休暇取得日数を分子、当年度の付与日数を分母として算定しています。分子及び分母は前年度からの繰越分を含みません。

ワークライフバランスへの取り組み

当社は、従業員とその家族を支えるため、次世代育成支援制度や仕事と介護の両立支援制度等の充実に力を入れています。2021年1月からは、新たに「育児・介護休暇の時間単位取得制度」を導入しました。こうした取り組みの結果、過去9年間（2013～2021年）女性の育休復職率が100%となったほか、女性管理職比率が倍増、介護による離職率は0%を維持しています。

支援制度例

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

- 法定項目を上回る人間ドック並みの健康診断の実施
- メンタルヘルスケアへの取り組み：ストレスチェックの実施等
- 禁煙施策：禁煙外来費用全額会社補助、禁煙タイム導入等
- 運動施策：スポーツイベントへの参加（2019年）、スポーツクラブ利用料補助
- 朝食・昼食・飲料の無料提供（健康に配慮したメニュー）
- 組織体制整備（衛生委員会、健康経営フォローアップ会議）
- 定期的なリスク評価・課題改善を通じた労働安全衛生の確保・推進
- 健康に関する情報を社内イントラを通じ発信
- 健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」の導入（みずほ健康保険組合と連携して実施）

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。2021年は、ヘルスリテラシー向上のための社内研修（動画）を実施しました。そのほかの主な施策は右記の通りです。

健康経営優良法人2022年（中小規模法人部門）の認定

当社の健康経営への取り組みが評価され、当社は、経済産業省と日本健康会議が健康経営の普及促進に向けて行っている健康経営優良法人認定制度において、4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できるように、会社としてサポートすることが不可欠であると考えています。そこで右記の項目についてヒューリック人権方針を定め、社内でのコンプライアンス研修などにより人権尊重の考えを浸透させています。

ヒューリック人権方針

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

ダイバーシティ経営の推進

ダイバーシティ推進プロジェクトチームの設置

当社は、社員それぞれの能力・適性・個性に合わせた仕事を基本とし、一人ひとりが能力を最大限に発揮することにより、結果として少ない人員で付加価値の高い事業を営むことを目指しています。そのために、ダイバーシティに対する意識の浸透、制度の充実が不可欠であると考え、「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を設置し、ワークライ

フバランス向上やキャリア開発等をテーマとして定期的に活動を続けており、加えて、本チームの責任者である社長とのミーティングを年1回実施し、社員の意見を直接伝える機会を設けています。2021年は、『アンコンシャス・バイアス*』に関する議論等を行い、講演会を開催しました。

*無意識の偏見・思い込み

女性活躍の推進

当社では、女性が活躍できる企業を目指し、女性管理職比率に対する目標を掲げ、毎年、研修やフォローアップを強化しています。なお、2021年度の女性管理職比率は、

22.4%となり、今後は、2024年までに女性管理職比率25%、2029年までに30%、という目標に向かって取り組みを推進していきます。

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、専用の事業所「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、2021年6月時点で、障がいのある従業員9名（グループ全体で11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、主にダイレクトメールの発送などの業

務を行っています。なお、2021年6月時点の障がい者雇用率は、グループベースで2.54%✓（単体ベースで7.38%✓）です*。

*✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。グループベースの対象範囲は、ヒューリック（株）及び障がい者雇用率制度で関係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、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歳まで再雇用する制度です。再雇用者にも時差出勤や半日休暇の制度を導入し、ほぼ現役社員並みの休暇・出勤制度を利用できる環境を整備しています。豊富な知識、経験を持った社員と若手社員との交流によ

り、様々な知識・ノウハウが継承されていくことを期待しています。また、2021年4月の「改正高齢者雇用安定法」施行への前倒し対応として、2021年1月に、65～70歳までの間で意欲と能力のある社員に活躍の場を制度（継続雇用期限を70歳まで延長した「特定嘱託」制度）として新設しました。

社会貢献／地域コミュニティとの共存

基本的な
考え方

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

社会貢献活動方針

基本理念

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

活動指針

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

「経団連1%クラブ」に賛同

ヒューリックは経団連が取り組んでいる、経団連1%クラブの趣旨に賛同しています。経団連1%クラブは、経団連企業行動・SDGs委員会の下部組織として、企業に社会貢献活動の情報提供やNPOなど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。当社は、この趣旨にのっとり、経常利益の1%以上を社会貢献活動に支出することに努めてまいります。

文化・芸術支援

女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催

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

これにより、本棋戦を含めると女流タイトル戦は8つとなり、現在の棋士タイトル戦と同数となりました。芸術・文化支援に止まらず、女性活躍推進の観点からも女流棋士への支援をしています。

第1期ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦においては、64名の女流棋士による順位決定戦を行い、上位2名による七番勝負でタイトルが争われました。

その七番勝負を4連勝で収めた西山朋佳氏が初代白玲となり、白玲就位式が2021年12月に明治記念館で行われました。



「ヒューリック杯棋聖戦」への特別協賛

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

第92期ヒューリック杯棋聖戦においては、藤井聡太氏がタイトルを初防衛し、棋聖就位式が2021年10月にランドニッコー東京 台場で行われました。最年少のタイトル防衛と九段昇段という将棋史に残る偉業をたたえ、特別賞として着物のおあつらえ1百万円相当を贈呈しました。



公益社団法人日本将棋連盟と東京・将棋会館移転に係る基本協定を締結

当社は公益社団法人日本将棋連盟と東京・将棋会館を当社の千駄ヶ谷センタービル建替計画1階に移転することを定めた基本協定を締結し、2021年8月23日に協定締結式を行いました。本協定締結を機に、当社と将棋連盟は東京・将棋

会館移転に向けた協働をより一層深めるとともに、「将棋の街 渋谷区」を目指す渋谷区とも連携して、渋谷区千駄ヶ谷のまちづくりに貢献できるよう移転・建替計画を推進していきます。

健康・医学、スポーツ支援

日本パラバドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本パラバドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約を締結し、パラバドミントンへの支援を継続的に行っています。2017年からは、当社の保有する西葛西センタービル体育館(通称：ヒューリック西葛西体育館)を選手専用の練習用体育館として無償貸与しています。

当施設には、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。



学術・研究支援

第9回ヒューリック学生アイデアコンペ

「新しい文化国際都市の建築」をテーマに開催

このコンペは不動産会社として、学生の皆さまが都市や建築について提案をする機会をつくりたいとの想いで企画したものです。2021年度で9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132点を受領しました。

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2次審査はリモート形式で開催となりましたが、学生たちの熱心なプレゼンテーションや審査委員との質疑応答が行われ、審査委員の議論を経て、最優秀賞1作品、優秀賞3作品、佳作6作品が決定しました。

社会貢献活動項目(2021年)

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2021年度に開催を予定していたイベント等は一部中止させていただきました。

- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 女流新棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催
- 東京・将棋会館の移転で協働
- 日本パラバドミントン連盟への支援
- 経団連自然保護基金への寄付
- 京都大学環境研究への助成
- 京都大学給付型奨学金プログラムへの寄付
- 学生アイデアコンペの実施
- 根津育英会への支援
- アグリフューチャー・ジャパン支援
- ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営
- 使用済切手寄贈
- ひとり親世帯への支援
- マッチングギフト
- がん遺児や小児がん患者とその家族への支援
- 日本赤十字社への寄付
- 東日本大震災被災地支援のため福島県への寄付
- 新国立劇場運営財団への支援
- 事業所内保育所の地域開放
- 近隣小学校への図書寄贈
- 従業員の社会貢献活動への補助
- 防災備蓄食料の寄贈
- 鳴戸相撲部屋後援会への支援
- 植林活動

<従業員の社会貢献>

- 日本赤十字社への寄付
- 認定NPO法人気候ネットワークへの寄付
- 地域清掃活動 等

社会福祉支援

ひとり親世帯への支援

当社はひとり親世帯への支援のため、2020年から認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむへの寄付を実施しております。2021年度については、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、無収入や減収となったひとり親世帯への食品支援活動に対し10百万円、及び植林活動の御礼として福島県西白河地方森林組合よりいただいたお米(約600kg)の寄付を行いました。

ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度

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

防災備蓄食料の寄贈

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



コーポレート・ガバナンスへの取り組み

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



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

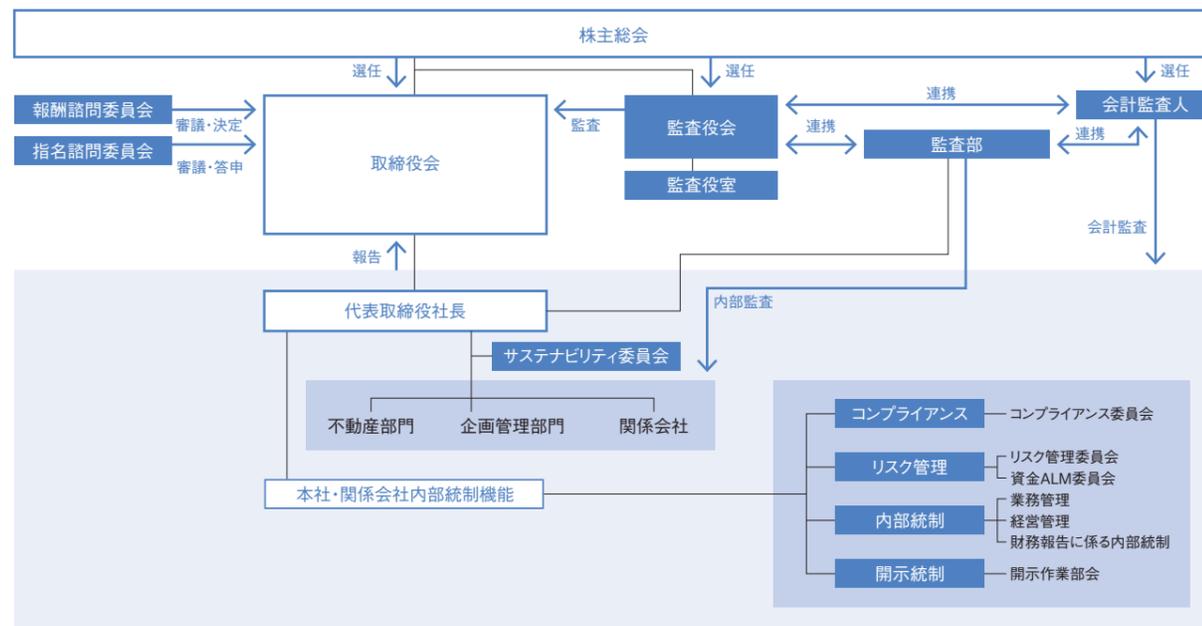
コーポレート・ガバナンス体制

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

株主総会で選任された取締役で構成される取締役会は、原則として毎月1回の定例開催に加え、必要がある場合は臨時に開催され、「取締役会規程」に基づき、法令及び定款に定められた事項ならびに業務執行に関する重要な事項を決

議し、取締役及び取締役会によって選任され業務執行を担う執行役員の職務執行全般を監督しています。取締役会は10名の取締役で構成され、うち4名が東京証券取引所の定めに基づく独立役員で、独立取締役が取締役の3分の1以上を占めています。また、取締役会の監督機能強化を目的として、取締役会議長を業務執行取締役でない取締役が務める体制に変更しました。これにより、取締役会の構成は業務執行取締役5名、非業務執行取締役5名の同数となりました(2022年3月23日現在)。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年3月23日現在)



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

2015年6月1日に施行された『コーポレートガバナンス・コード』制定に伴い、以下の「任意の委員会」を設置しています。各委員会のメンバー全員が独立社外取締役です。2021

年には、各委員会の委員を当社の全社外取締役4名としました。両委員会の委員構成を同じとすることにより、より充実した議論を期待し、委員会の機能強化を実施しました。

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。

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

委員会のメンバーは4名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として年1回、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。

- 取締役報酬の支給基準・その内容
 - 取締役の報酬に関して取締役会が必要と認めた事項
- 委員会のメンバーは4名で、全員が独立社外取締役です。委員会は原則として12月と翌3月の年2回、報酬委員長が招集して開催されますが、他の報酬委員も必要に応じて委員会を招集することができます。

取締役会、監査役会、各委員会のメンバー

当社の取締役会及び監査役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会は、以下のメンバーで構成されています。なお、

2022年4月1日現在、役員は、男性14名 女性1名(役員のうち女性の比率6.7%)です。

役職名	氏名	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役会長	西浦 三郎	○	—	—	—
代表取締役社長	前田 隆也	○	—	—	—
代表取締役副社長	志賀 秀啓	○	—	—	—
取締役副社長	小林 元	○	—	—	—
取締役専務執行役員	中嶋 忠	○	—	—	—
取締役(非業務執行) 取締役会議長	吉留 学	◎	—	—	—
取締役(社外)	宮島 司	○	—	◎	○
取締役(社外)	山田 秀雄	○	—	○	◎
取締役(社外)	福島 敦子	○	—	○	○
取締役(社外)	辻 伸治	○	—	○	○
常勤監査役	中根 繁男	—	◎	—	—
常勤監査役	岡本 雅弘	—	○	—	—
監査役(社外)	根津 公一	—	○	—	—
監査役(社外)	小林 伸行	—	○	—	—
監査役(社外)	関口 憲一	—	○	—	—

※ ◎はそれぞれの会議体の長を指します。

役員の指名等について

取締役候補者・監査役候補者の指名の方針

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、人格識見に優れ善管注意義務を適切に果たす者であることに加え、様々な職務歴・専門分野を考慮し、偏りのない多様な観点から当

社の企業価値向上に資すると考えられる者を選出してまいります。特に監査役候補者には、会計に造詣の深い点を考慮した候補者を1名以上選任するよう、努めています。

取締役候補者・監査役候補者の指名の手続き

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、独立社外取締役のみで構成される指名諮問委員会の審議を経て、取締

役会へ答申することとしています。各候補者の選任理由については、株主総会招集通知に記載することとしています。

取締役のスキル・マトリックス

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

労務・人材開発⑦不動産事業に関するスキルと定義しております。当社の求めるスキルを持つ取締役を適切に選任しており、その一覧は下表のとおりです。

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

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

社外取締役・社外監査役

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

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

社外取締役

氏名	2021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・尾崎法律事務所代表弁護士	長年にわたり弁護士として活躍され、法律の専門家としての高い見識と他の企業における社外取締役などの経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○
福島 敦子	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 ^{※1}	15回/15回(100%)	SOMPOホールディングス(株)顧問 ^{※2}	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。	○
辻 伸治 ^{※3}	—	SOMPOホールディングス(株)取締役	大手損害保険会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映いただけるものと考えたため。	○

※1 2022年3月23日退任
※2 2022年3月31日退任
※3 2022年3月23日就任

社外監査役

氏名	2021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	15回/15回(100%)	15回/15回(100%)	(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	14回/15回(93%)	13回/15回(87%)	明治安田生命保険(相)名誉顧問	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。	○

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を継続的に確保するため、年1回、自己評価を行っており、この評価をもとに取締役会運営の適切な見直しを行っています。2021年度の取締役会の実効性に関する分析・評価を行った結果、全体の40%をそれぞれ多様な専門性を有する社外取締役が占め、かつ取締役が意見を述べやすい風土が醸成されており、適切なリスクテイクとリスク管理がなされていると評価されることから、ガバナンスは有効に機能していると判断しています。

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

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

監査体制と状況

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

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

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

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

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社では、取締役報酬については職位に職責の重みを考慮して決められた基本報酬(固定報酬)と、会社業績や業績への貢献度をもとに決定される業績連動報酬で構成しております。業績連動報酬の一部については、株主の立場・目線で、会社の持続的成長と企業価値向上に向け業務執行に取り組んでいくためのインセンティブとして、第86期定時株主総会での

決議を経て、株式報酬制度を導入しております。

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

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

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容、具体的な報酬の決定等

当社の取締役の金銭報酬については、第92期定時株主総会において年額1,000百万円以内(うち社外取締役については120百万円以内)と決議をいただいております。賞与についてもその範囲内で支給することとしています。また、監査役の金銭報酬については、第85期定時株主総会において年額150百万円以内と決議をいただいております。

度あたり上限300,000ポイントとすることについて決議をいただいております。

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

業績連動報酬について

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

その増減率を採用するに至っています。

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

役員の報酬等

2021年度

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬 (株式報酬)	業績連動報酬 (賞与)	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	1,072	545	263	263	263	6
監査役(社外監査役を除く)	72	72	-	-	-	3
社外役員	126	126	-	-	-	7

※1 株式報酬は、業績連動型株式報酬制度として、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額であります。
 ※2 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬(株式報酬)263百万円であります。

リスクマネジメント

基本的な
考え方

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

リスク管理体制

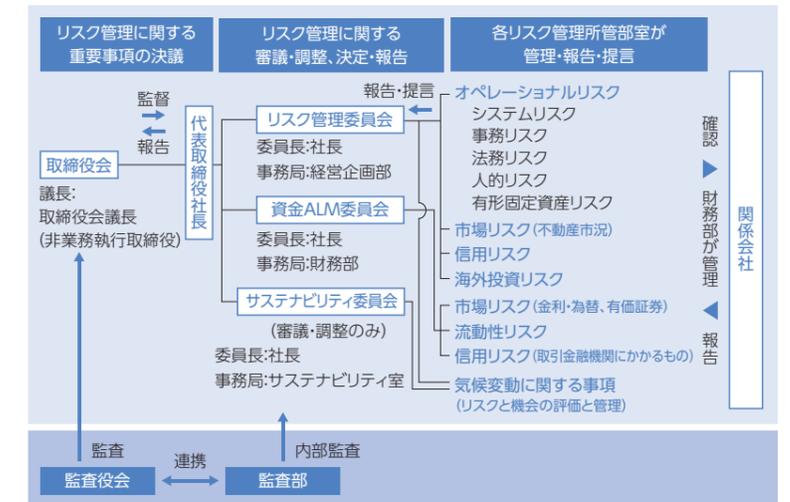
当社は、当社及び当社が経営管理を行う会社(以下、関係会社)のリスク管理を適切に行うことは経営の最重要課題の一つと認識し、取締役会を頂点とする管理体制の整備とその高度化に努めています。リスク区分ごとに定めたリスク管理を行う部署が、リスクの管理方法を策定して適切な対応を行うとともに、リスク管理の状況についてリスク管理委員会及び資金ALM委員会に定期的または必要に応じて報告・提言を行います。定期的に開催されるリスク管理委員会と資金ALM委員会では、各リスク管理所部署からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。これを受けて取締役会はリスク管理に関する重要事項に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

関しては、必要に応じ適宜見直し・追加を実施いたします。

2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響により市場の変動が大きく、金利や有価証券などの市場リスクをきめ細かくモニタリングするため、資金ALM委員会は、毎月の定期開催に加え臨時で4回開催するなど、各リスクの状況に応じた機動的な対応がなされています。

リスク管理体制図

2022年3月23日現在



緊急事態に備えた事業継続への取り組み(BCP)

緊急事態が発生した場合に、当社の役職員やその家族、会社の施設等への被害を最小限にとどめつつ、事業活動の重要な機能を継続させるための体制と方法を「事業継続基本計画」に定めた上で具体的な対応手順を示す「BCPマニュアル」を作成し、その内容を役職員に周知・徹底しています。また年1回以上の災害対策訓練を通じて緊急事態対策本部の設置、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。

理由とした者に限定された従来の制度を対象者を拡大して対応)、時差出勤やweb会議の推進等による通勤時の感染リスク低減の取り組み、一人ひとりの感染予防対策の徹底、ワクチン接種の開催等、様々な対応を実施しました。

新型コロナウイルス感染症に対しては、産業医と連携して対応方針を検討し、従業員の在宅勤務推進(育児・介護を

また、当社は数多くの物件を開発・保有する不動産会社として、様々な災害を想定し、その対策を整えるため、ビルの構造等ハード面での対策(P.60~61「安全・安心への取り組み」に詳細記載)及び、運営・管理等ソフト面で様々な対策を講じ(P.62「取引先との連携」に詳細記載)、適宜見直しを行っています。

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

コンプライアンス

基本的な
考え方

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

コンプライアンスの推進体制

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

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、2021年度のコンプライアンス違反は0件で、法令違反や罰金の支払い等も発生していません。

コンプライアンス・マニュアル

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

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

コンプライアンス研修の実施

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

コンプライアンス・ホットライン

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

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティを適切に維持するために、情報管理諸規程に基づく管理体制を構築し、堅確な運用を実施しています。特に情報漏えい対策につきましては、多重のシステムガードを設けており、外部からの侵入・攻撃と社内からの情報持出の両面へ備えています。

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

株主・投資家への取り組み

基本的な
考え方

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

情報開示方針

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

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

各種IRツールの充実

半期ごとに発行する株主通信のほか、ホームページのIRサイトでは最新のトピックスをタイムリーに情報発信しています。よりタイムリーに情報を受け取っていただけるよう、当社のニュースリリースが配信される度に登録者の方へメールでお知らせするメール配信サービスも行っています（登録は当社ホームページから行うことができます）。決算説明会等ではパワーポイントによる映像資料を活用し、わかりやすい説明に努めています。また、ホームページで説明会資料（和文版・英文版）の公開、動画の配信をしています。なお、2021年度は対面での説明会を開催できなかったため音声のみの配信を行い、今後対面での開催が可能になった際に、動画の配信に戻る予定です。



株主優待

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

株主還元

当社は株主の皆さまへの適切な利益還元を経営課題と位置づけ、業績動向を踏まえた安定した配当を継続することを基本方針としております。中長期経営計画の中で2022年度の配当性向を40%程度とすることを目標としており、2021年度の実績は38.5%でした。

投資家への説明会の実施

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

なお、2021年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、海外投資家への訪問は中止し、オンラインでのIRミーティングを開催しました。

また、個人投資家向け説明会（IRフェアやイベント含む）に関しましても、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、中止させていただきました。

IR活動の外部評価

当社ホームページでは、当社の様々な取り組みに関して、タイムリーかつ詳細な情報を公開しています。2021年は、日興アイ・アール株式会社の「2021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「2021年インターネットIR表彰 優良賞」を受賞しました。



役員一覧 (2022年4月1日現在)

取締役

代表取締役会長
西浦 三郎



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

代表取締役副社長
志賀 秀啓



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

取締役(専務執行役員)
中嶋 忠



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

社外取締役
宮島 司



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

代表取締役社長
前田 隆也



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

取締役(副社長)/人事部長
小林 元



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

取締役(非業務執行) 取締役会議長
吉留 学



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

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

社外取締役
福島 敦子



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

監査役

常勤監査役
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)

社外監査役
根津 公一



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

社外監査役
関口 憲一



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

社外取締役
辻 伸治



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

常勤監査役
岡本 雅弘



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

社外監査役
小林 伸行



1991年 3月 公認会計士登録
1995年 12月 小林公認会計士事務所開設
2005年 3月 税理士登録
2007年 4月 (独)国立環境研究所 監事
2009年 3月 ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
2010年 4月 名古屋商科大学大学院教授(現任)
2011年 10月 (独)日本芸術文化振興会 監事
2017年 7月 (独)労働政策研究・研修機構 監事(現任)
2017年 10月 東京地方裁判所 専門委員(現任)
2019年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長(現任)
2021年 4月 信州大学経済学部 特任教授(現任)

執行役員

副社長 屋嘉比 康樹	常務執行役員 北野 洋 野口 和宏 梅田 康	伊藤 伸 原 広至 森川 幹夫
執行役員 西川 嘉人 宮山 一輝	長塚 嘉一 牟田神東 裕二	太田 謙 飯島 弘行

取締役会議長メッセージ



取締役(非業務執行) 取締役会議長

吉留 学

コーポレートガバナンス向上への取り組み

コーポレートガバナンス・コードは取締役会の主な役割、責務として企業戦略等の大きな方向性を示すこと、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、経営陣に対する実効性の高い監督を行うことを挙げています。当社の取締役会はこれらを高いレベルで遂行すべく、不断にガバナンス・システムの向上に努めてまいりました。近年の取り組みを申し上げますと、取締役会付議基準を見直し執行側に権限委譲する範囲を拡大、付議件数を相当程度削減しました。これは、取締役会の議案を絞り込み、審議を一層深度あるものにするともに、業務執行をより迅速にすることを狙いとしたものです。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会のメンバーを、独立社外取締役2名、社内取締役1名の3名構成から、全員が独立社外取締役の4名構成に変更し、独立・客観的な立場から経営陣幹部の業績評価を行い、適切に人事に反映する体制の強化を図りました。さらに今般、マネジメントボード型取締役会から、モニタリングモデル型への移行を志向して、従来、代表取締役社長が就いていた取締役会議長職を非業務執行取締役が担う体制に変更しました。

取締役会では中長期経営方針、新規事業への参入、重要な投資案件など中長期的な視点から議論をすべき事項や適切なリスクテイクの観点から熟議を要する議案などに時間を割いて討議しています。また、特定のテーマについて取締役会メンバーでフリーディスカッションする機会も適宜設定しており、最近では「ヒューリックのサステナブル経営について」をテーマにして実施しましたが、社外役員からは多様な視点から助言、提言があり、充実した議論の場となりました。

一連のガバナンス・システム向上への取り組みによって、取締役会が果たすべき機能の実効性はより高まっていると評価しています。

取締役会の今後の役割、責務

当社は、現在長期計画「10年後のヒューリック(2020年～2029年)」を遂行中で、事業環境変化に迅速、柔軟に対応して独自のビジネスモデルを進化させ、持続的な利益成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。そのためには、適切なリスクテイクとリスクマネジメントこそが肝要で、取締役会は守りのガバナンスにとどまらず、攻めのガバナンスを十分意識して運営する必要があると考えています。議長として、適切な議題設定、建設的で忌憚のない意見交換ができる環境作りなどに配慮し、取締役会がその機能を最大限発揮できるよう努めてまいります。

また、中長期的な企業価値の向上にはステークホルダーと価値の共有が図られていることが非常に大切であり、気候変動をはじめとする課題対応、透明性の高い開示など、サステナブル経営の観点からのモニタリングにも十分留意していく所存です。

社外役員メッセージ



社外取締役

宮島 司

学識経験者として幅広い実績と見識を有する。
2009年より当社社外取締役。

現在のヒューリックの取締役会は、社内取締役6名、社外取締役4名からなり、また監査役会は、社内常勤監査役2名、社外監査役3名からなっています。そして、新たな試みとして、社内取締役の1名を業務担当から外し、非常勤の取締役会議長に就いてもらうことにより、モニタリング機能を持たせることとしました。これはコーポレートガバナンスの方向性と一致するものですが、取締役会の機能・役割に対して伝統的な考え方を採用していたヒューリックにとってはかなりの変化であり、今後の取締役会がどのように変容していくか楽しみです。

ところで、社内取締役のうち4名は銀行出身、2名が不動産会社出身です。ヒューリックの前身である日本橋興業の出自や上場後まだ10数年しか経過していないことを考えると、今後ももう少しばらばらの間はこのような構成とならざるを得ま



社外監査役

小林 伸行

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する。
2009年より当社社外監査役。

不動産には、全く同じ物件というものが存在しません。外觀上は同じ形の建物であったとしてもその建っている場所が異なれば、異なった価値を持つこととなります。そのため、それぞれがユニークな価値を持っている個別の物件を活用して、さらなる付加価値を創り出していくことが不動産ビジネスの大きな特徴です。注意しなければならないと考えているのは、そこで創り出す付加価値を社会が意義のあるものとして受け入れてくれないと、企業としての存在意義そのものが問われることになりかねない、ということです。

変化のスピードが速く不確実性の高い時代の中では、社会

せん。新卒採用の社員が入社し始めたのは2008年の上場以降であり、これら生え抜きの社員が育ちあがり、これと同時に専門性を持った中途入社社員とがハイブリッド的に会社経営陣へと昇り詰めるのにはまだ10数年を要するからです。その意味で、将来のヒューリック経営陣の強みは、コーポレートガバナンス的に言えば多様性に満ちているということです。上記のハイブリッド構造に加え、毎年の新卒社員の約半分は女性ですから、これらの多様性がうまく相乗効果をもたらすようになってくれることを期待するばかりです。

社外役員は、経営経験者3名、弁護士、公認会計士、マスコミ関係者、大学関係者という構成です。スキルマトリクスからすると、コーポレートガバナンスの要請である経営経験者を含め、かなりバランスの取れた布陣であるといえます。ただ、社外役員の大任期間が長いとの指摘がなされることもあります。経営陣と癒着し独立性を欠いてしまうから適切ではないと考えられるためです。しかし、一般論としても、長ければ長いほど、会社の内実を理解することができますし、わが子の成長を見守る親のような気持ちをもってすれば(特に上場以来の成長と共にあるヒューリック社外役員の場合)、経営陣の誤りにはかえって敏感に対峙できるのです。長ければ経営陣からの独立性を欠いてしまうなどの通り一遍の指摘は、長く社外役員を務める者の真の心意気を理解していないものといわざるを得ません。

からの要請に的確に応えながら、独自の付加価値を創出し続けることが必要です。一方、不動産ビジネスではその物件を長期的な視点で活用することも求められます。長期的な視点を持つことと、スピードの速い変化に対応していくことという相反しかねない要請を両立させるためには、企業として社会に対してどのように向き合い、貢献していくのかというビジョンが重要です。

監査役として、ガバナンス体制の構築やコンプライアンスへの取り組みについて注意を払うのは、当然のことであり、そのための情報収集などを怠ることがないよう心がけています。しかし、それ以上に意識しているのは、ヒューリックがどのようなビジョンをもって社会が求める付加価値を創り出し、提供していくのか、という点に注意を払うことです。

監査役としての役割は、リスクを回避するためのストッパーではなく、企業の成長を支えるサポーターであるべきだと思います。提案する付加価値が社会にインフラの一部として受け入れられ、社会の発展とともに成長するヒューリックであるようにコミットしたいと考えています。

財務データ

財務分析

経営成績

(営業収益)

2021年度の営業収益は、447,077百万円となり、対前期比で107,431百万円増加いたしました。これは、2020年度及び2021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)

2021年度の営業利益は、114,507百万円となり、対前期比で13,910百万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)

2021年度の経常利益は、109,581百万円となり、対前期比で13,953百万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)

2021年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、69,564百万円となり、対前期比で5,944百万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260物件(販売用不動産除く)の賃貸物件・賃貸可能面積約132万m²を活用した不動産賃貸事業であります。マーケットニーズに即した用途バランスと競争優位性を有する賃貸ポートフォリオを再構築する観点から、ポートフォリオの組替をお

こなうとともに、耐震・省エネに優れた開発・建替の加速による優良アセットの積み上げに取り組んでおります。また、高付加価値を創出して収益化するバリューアッド事業の強化にも取り組んでおります。

2021年度の新規物件(固定資産)の取得につきましては、リクルート銀座8丁目ビル(東京都中央区)、プライムタワー築地(東京都中央区)、湘南モールフィル(底地)(神奈川県藤沢市)、イトーヨーカドー四街道店(千葉県四街道市)、ヒューリック御茶ノ水ビル(東京都千代田区)、オンワードベイパークビルディング(底地)(東京都港区)、ヒューリック銀座五丁目並木通(東京都中央区)(追加取得)、パスコ目黒さくらビル(東京都目黒区)及びGビル新宿01(東京都新宿区)などを取得いたしました。

開発・建替事業(固定資産)につきましては、ふふ京都(京都市左京区)が2021年1月、HULIC & New UDAGAWA(東京都渋谷区)が2021年3月、HULIC & New SHINJUKU(東京都新宿区)が2021年5月、HULIC & New GINZA 8(東京都中央区)が2021年10月、ふふ箱根(神奈川県足柄下郡)が2021年11月に竣工いたしました。

また、(仮称)柏市新十倉二物流開発計画(千葉県柏市)の開発用地を取得したほか、(仮称)銀座6丁目並木通り開発計画(東京都中央区)、(仮称)札幌建替計画(I期工事)(札幌市中央区)、(仮称)銀座5丁目みゆき通りビル開発計画(東京都中央区)、(仮称)ヒューリック銀座一丁目開発計画(東京都中央区)、(仮称)野田市中根物流開発計画(千葉県野田市)、(仮称)虎ノ門開発計画(東京都港区)、(仮称)ヒューリック福岡ビル建替計画(福岡市中央区)、(仮称)千駄ヶ谷センタービル建替計画(東京都渋谷区)及び(仮称)札幌建替計画(II期工事)(札幌市中央区)などが順調に進行しております。

PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)事

業につきましては、(仮称)錦糸町開発計画(東京都墨田区)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、Dプロジェクト新三郷(埼玉県三郷市)及び目黒テクノビル(東京都品川区)などを取得し、相鉄フレッサイン大阪なんば駅前(大阪市浪速区)、ヒューリック渋谷宮下公園ビル(東京都渋谷区)、ヒューリック京橋イーストビル(東京都中央区)、Dプロジェクト新三郷(埼玉県三郷市)、日本ヒューレット・パカード本社ビル(東京都江東区)、DSBグループ潮見ビル(東京都江東区)、仙台ファーストタワー(仙台市青葉区)(底地・出資の持分)、目黒テクノビル(東京都品川区)、ヒューリック麹町ビル(東京都千代田区)(一部)、アリストージュ経堂(東京都世田谷区)(一部)、ヒューリック神戸ビル(神戸市中央区)(一部)、麹町一丁目ビル(東京都千代田区)、赤坂スターゲートプラザ(東京都港区)及びヒューリック神保町駅前ビル(東京都千代田区)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、2020年度及び2021年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入の増加に加え、販売用不動産の売上も順調に推移したことなどから、2021年度の営業収益は426,711百万円(前期比111,892百万円、35.5%増)、営業利益は131,245百万円(前期比15,870百万円、13.7%増)となりました。

(保険事業)

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

この結果、当セグメントにおける営業収益は3,159百万円(前期比193百万円、6.5%増)、営業利益は792百万円(前

期比125百万円、18.7%増)となりました。

(ホテル・旅館事業)

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

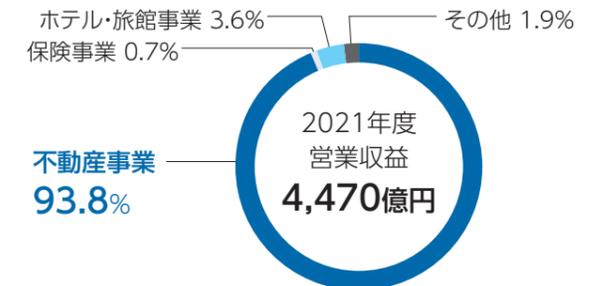
2021年度においては、観光ビジネスにかかる組織再編等を通じてコスト削減をはかったものの、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う一部店舗の一時休業、稼働率の低下、レストランや宴会等のキャンセルが生じたことにより売上が伸び悩みました。

この結果、当セグメントにおける営業収益は16,665百万円(前期比△1,007百万円、5.7%減)、営業損失は7,995百万円(前期は営業損失7,492百万円)となりました。

(その他)

その他におきましては、主に連結子会社であるヒューリックビルド株式会社が、当社保有ビル等の営繕工事、テナント退去時の原状回復工事、新規入居時の内装工事を中心に受注実績を積み上げた結果、営業収益は8,496百万円(前期比△1,718百万円、16.8%減)、営業利益は809百万円(前期比△347百万円、30.0%減)となりました。

事業別営業収益構成比



※ 構成比については、セグメント間消去等の調整前の数値です。

財政状態

(資産)

2021年度末の資産合計は、2,207,325百万円となり、対前期末比187,988百万円増加いたしました。当社グループにおきましては、賃貸ポートフォリオの再構築と開発事業及びバリューアッド事業の強靱化の観点から、ポートフォリオの組替や開発・建替及びバリューアッド事業を推進しております。

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

主な項目の増減は右記の通りであります。

・現金及び預金	111,154百万円増加 (公募増資による資金増等)
・販売用不動産	26,192百万円減少 (固定資産からの振替、物件の取得及び売却等)
・建物及び構築物	15,320百万円減少 (物件の取得、竣工及び販売用不動産への振替等)
・土地	24,094百万円増加 (物件の取得及び販売用不動産への振替等)
・投資有価証券	87,504百万円増加 (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)

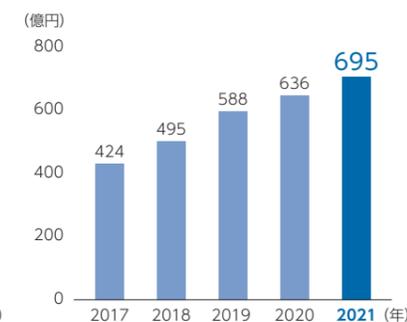
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益

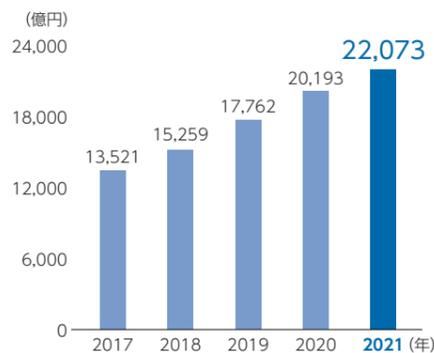


(負債)

2021年度末の負債合計は、1,568,993百万円となり、対前期末比38,699百万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す。

当社グループの借入金残高は1,049,487百万円となっておりますが、このうち特別目的会社 (SPC) のノンリコースローンが11,805百万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

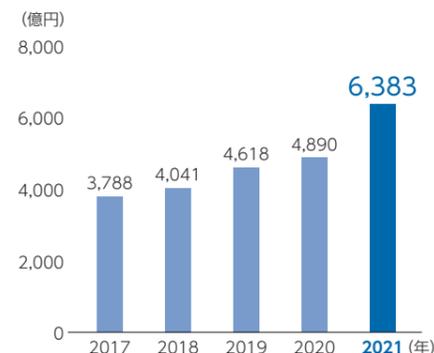


(純資産)

2021年度末の純資産合計は、638,332百万円となり、対前期末比149,289百万円増加いたしました。このうち株主資本合計は、599,256百万円となり、対前期末比で142,264百万円増加しております。これは主に、公募増資及び第三者割当増資等による資本金及び資本剰余金の増加、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、38,542百万円となり、対前期末比で9,046百万円増加いたしました。これは主に、有価証券の含み益が11,789百万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

2021年度における現金及び現金同等物は、営業活動により291,736百万円増加し、投資活動により286,943百万円減少し、財務活動において106,588百万円増加し、2021年度末には206,086百万円となりました。

2021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291,736百万円の収入(前期比89,431百万円)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105,662百万円、減価償却費が15,939百万円、たな卸資産の減少額が206,353百万円あったため

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286,943百万円の支出(前期比56,194百万円)となりました。これは主に、賃貸ポートフォリオの再構築と開発事業及びバリュー・アップ事業の強靱化の観点から、ポートフォリオの組替や開発・建替等をおこなったためであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは106,588百万円の収入(前期比△80,799百万円)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)

	2020年度	2021年度
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	1,278,697	1,373,736
期中増減額	95,038	2,545
期末残高	1,373,736	1,376,282
期末時価	1,691,038	1,699,390
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	89,072	133,973
期中増減額	44,900	△2,151
期末残高	133,973	131,821
期末時価	169,688	173,323

- (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、2020年度の主な増減額は、不動産の取得(307,869百万円)による増加、販売用不動産への振替(153,216百万円)による減少等であります。2021年度の主な増減額は、不動産の取得(199,392百万円)による増加、販売用不動産への振替(184,165百万円)による減少等であります。
 3. 期末の時価は、主要な物件については「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額、その他の主な物件については適切に市場価格を反映していると考えられる指標を用いて自社で算定した金額、一部の物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額であります。ただし、第三者からの取得時や直近の評価時点から、一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額によっております。また、期中に新規取得した物件については、時価の変動が軽微であると考えられるため、連結貸借対照表計上額をもって時価としております。

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

(単位: 百万円)

	2020年度	2021年度
賃貸等不動産		
賃貸収益	70,623	68,483
賃貸費用	30,082	27,811
差額	40,541	40,672
その他損益(△は損失)	△1,134	△113
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
賃貸収益	4,966	5,437
賃貸費用	5,130	5,680
差額	△163	△242
その他損益(△は損失)	△565	△332

- (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、計上されていません。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、2020年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。2021年度は、「特別損失」に計上している建替関連損失、固定資産除却損等であります。

11年間の主要な財務情報等

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 ^{*1}	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益 (百万円)	74,738	94,319	108,444	212,791	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272	339,645	447,077
【セグメントごとの金額】 ^{*2}											
不動産事業 (百万円)	68,096	84,346	95,726	199,910	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564	311,695	422,340
保険事業 (百万円)	2,388	2,417	2,631	2,886	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989	2,966	3,159
ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	16,402	17,653	16,349
人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	19,094	19,023	18,620	17,955	—	—	—
その他 (百万円)	4,253	7,555	10,087	9,994	10,057	10,681	8,921	9,178	5,315	7,330	5,229
営業利益 (百万円)	19,841	22,571	29,114	36,032	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353	100,596	114,507
【セグメントごとの金額】											
会計年度											
不動産事業 (百万円)	21,623	25,116	31,448	38,519	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711	115,374	131,245
保険事業 (百万円)	490	449	631	747	987	898	1,077	1,596	619	667	792
ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	△0	△7,492	△7,995
人材関連事業 (百万円)	—	—	—	—	515	353	335	360	—	—	—
その他 (百万円)	399	499	655	696	822	911	790	356	597	1,157	809
消去又は全社 (百万円)	△ 2,671	△ 3,494	△ 3,620	△ 3,929	△ 4,507	△ 6,140	△ 7,162	△ 7,814	△ 8,574	△ 9,110	△ 10,344
経常利益 (百万円)	16,896	20,033	25,983	34,314	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645	95,627	109,581
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	9,336	11,487	15,970	22,352	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805	63,619	69,564
設備投資額 (百万円)	20,887	141,380	66,802	92,396	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623	327,144	212,917
減価償却費 (百万円)	5,576	5,855	6,873	7,411	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172	15,866	15,939
会計年度末											
総資産 (百万円)	476,244	637,919	720,344	773,401	1,091,266	1,133,994	1,352,137	1,525,979	1,776,272	2,019,336	2,207,325
流動資産 (百万円)	22,758	76,967	123,371	86,188	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941	248,290	328,931
うち、販売用不動産 (百万円)	7,193	52,691	90,116	37,124	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967	135,970	109,777
固定資産 (百万円)	453,443	560,898	596,931	687,182	930,507	1,005,707	1,187,157	1,338,114	1,591,697	1,768,862	1,876,031
有利子負債 (百万円) ^{*3}	310,324	416,608	462,028	473,297	658,213	665,375	826,697	975,145	1,146,079	1,360,188	1,394,487
純資産 (百万円)	104,356	149,895	177,280	205,421	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856	489,043	638,332
自己資本 (百万円)	103,085	148,622	176,007	202,337	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093	486,487	637,799
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	54.65	22.31	27.01	37.72	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93	95.23	101.09
1株当たり純資産 (BPS) (円)	603.49	251.74	297.24	341.40	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01	728.31	836.89
1株当たり配当金 (DPS) (円)	11.00	— ^{*4}	6.50	10.50	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50	36.00	39.00
キャッシュ・フロー情報											
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,459	8,472	11,114	84,123	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180	202,304	291,736
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△23,667	△30,554	△49,548	△83,815	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334	△343,137	△286,943
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	7,511	20,854	42,841	4,192	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523	187,388	106,588
主要指標等											
自己資本比率 ^{*5} (%)	21.6	23.2	24.4	26.1	28.6	29.7	27.7	31.1 ^{*6}	30.0 ^{*6}	32.7 ^{*6}	36.8 ^{*6}
自己資本利益率 (ROE) ^{*7} (%)	9.3	9.1	9.8	11.8	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6	13.4	12.3
総資産経常利益率 (ROA) ^{*8} (%)	3.6	3.5	3.8	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1	5.0	5.1
EBITDA ^{*9} (百万円)	26,493	30,092	37,809	44,870	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454	119,250	135,270
Debt/EBITDA倍率 ^{*10} (倍)	11.7	13.8	12.2	10.5	12.0	10.0	10.6	10.0 ^{*6}	10.1 ^{*6}	9.9 ^{*6}	9.0 ^{*6}
ネットD/Eレシオ ^{*11} (倍)	3.0	2.8	2.8	2.6	2.2	2.1	2.3	1.9 ^{*6}	2.0 ^{*6}	1.7 ^{*6}	1.3 ^{*6}
配当性向 (%)	20.1	— ^{*4}	24.0	27.8	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4	37.8	38.5
発行済株式総数 (自己株式を含む) (株)	171,645,800	594,095,271	595,731,471	596,279,271	662,561,871	662,914,071	663,062,271	663,062,271	673,907,735	673,907,735	767,907,735
従業員数 (連結) (人)	375	429	461	753	784	836	862	936	1,878	1,934	1,496
従業員数 (単体) (人)	106	129	125	116	128	149	156	166	181	184	189

旧ヒューリック

新ヒューリック

旧昭栄 (株) 合併^{*4}

(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 リース債務を除いています。

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

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

※8 総資産経常利益率 (ROA)=経常利益/総資産 (期中平均)

※9 EBITDA=経常利益-持分法による投資損益+支払利息+減価償却費

※10 Debt/EBITDA倍率=有利子負債/EBITDA

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

連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	2020年度	2021年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	95,051	206,206
受取手形及び営業未収入金	4,645	4,876
商品	19	20
販売用不動産	135,970	109,777
未成工事支出金	393	581
貯蔵品	316	321
営業投資有価証券	2,587	-
その他	9,310	7,381
貸倒引当金	△ 4	△ 232
流動資産合計	248,290	328,931
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	335,115	304,136
減価償却累計額	△ 86,119	△ 70,460
建物及び構築物（純額）	248,996	233,675
機械装置及び運搬具	5,069	7,668
減価償却累計額	△ 1,871	△ 2,043
機械装置及び運搬具（純額）	3,198	5,624
土地	1,242,764	1,266,859
建設仮勘定	13,182	9,630
その他	14,702	15,200
減価償却累計額	△ 2,360	△ 3,524
その他（純額）	12,341	11,676
有形固定資産合計	1,520,482	1,527,466
無形固定資産		
のれん	3,430	3,711
借地権	78,329	79,420
その他	1,063	1,559
無形固定資産合計	82,823	84,691
投資その他の資産		
投資有価証券	138,043	225,547
差入保証金	19,761	28,894
繰延税金資産	890	951
退職給付に係る資産	128	326
その他	6,747	8,168
貸倒引当金	△ 15	△ 14
投資その他の資産合計	165,555	263,873
固定資産合計	1,768,862	1,876,031
繰延資産		
開業費	39	30
株式交付費	1	626
社債発行費	2,143	1,705
繰延資産合計	2,184	2,362
資産合計	2,019,336	2,207,325

	(単位：百万円)	
	2020年度	2021年度
負債の部		
流動負債		
短期借入金	1,040	660
1年内返済予定の長期借入金	43,796	71,500
未払費用	4,423	3,704
未払法人税等	18,562	10,773
前受金	7,959	6,720
賞与引当金	343	352
役員賞与引当金	325	351
その他	11,023	12,988
流動負債合計	87,474	107,052
固定負債		
社債	345,000	345,000
長期借入金	970,352	977,326
繰延税金負債	27,972	40,499
株式給付引当金	1,907	2,232
退職給付に係る負債	1,532	1,457
長期預り保証金	82,612	82,573
その他	13,442	12,852
固定負債合計	1,442,819	1,461,940
負債合計	1,530,293	1,568,993
純資産の部		
株主資本		
資本金	62,718	111,609
資本剰余金	88,867	137,759
利益剰余金	308,012	352,351
自己株式	△ 2,607	△ 2,464
株主資本合計	456,991	599,256
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	29,630	38,401
繰延ヘッジ損益	△ 14	△ 54
退職給付に係る調整累計額	△ 119	195
その他の包括利益累計額合計	29,495	38,542
非支配株主持分	2,555	533
純資産合計	489,043	638,332
負債純資産合計	2,019,336	2,207,325

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2020年度	2021年度
営業収益	339,645	447,077
営業原価	199,765	291,668
営業総利益	139,880	155,409
販売費及び一般管理費	39,283	40,902
営業利益	100,596	114,507
営業外収益		
受取利息	17	9
受取配当金	2,443	2,559
持分法による投資利益	895	458
賃貸解約関係収入	647	1,552
雇用調整助成金等	429	1,171
その他	498	787
営業外収益合計	4,932	6,539
営業外費用		
支払利息	8,652	10,208
その他	1,248	1,256
営業外費用合計	9,901	11,464
経常利益	95,627	109,581
特別利益		
固定資産売却益	564	-
投資有価証券売却益	392	278
匿名組合等投資利益	58	154
違約金収入	245	-
雇用調整助成金等	273	237
工事負担金等受入額	199	84
その他	273	-
特別利益合計	2,007	755
特別損失		
固定資産売却損	2	-
固定資産除却損	1,683	1,260
建替関連損失	1,084	767
投資有価証券売却損	985	23
新型コロナウイルス感染症による損失	1,556	2,082
その他	1,043	541
特別損失合計	6,355	4,675
税金等調整前当期純利益	91,280	105,662
法人税、住民税及び事業税	33,025	26,437
法人税等調整額	△ 5,484	8,766
法人税等合計	27,540	35,204
当期純利益	63,739	70,457
非支配株主に帰属する当期純利益	120	893
親会社株主に帰属する当期純利益	63,619	69,564

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2020年度	2021年度
当期純利益	63,739	70,457
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 12,049	8,361
繰延ヘッジ損益	8	△ 40
退職給付に係る調整額	△ 117	310
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 139	415
その他の包括利益合計	△ 12,297	9,046
包括利益	51,442	79,504
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	51,321	78,610
非支配株主に係る包括利益	120	893

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

2020年度	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	62,718	88,957	267,934	△ 2,310	417,300	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 23,543		△ 23,543	
親会社株主に帰属する当期純利益			63,619		63,619	
自己株式の取得				△ 425	△ 425	
自己株式の処分		0		129	129	
連結範囲の変動			1		1	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 89			△ 89	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	-	△ 89	40,077	△ 296	39,691	
当期末残高	62,718	88,867	308,012	△ 2,607	456,991	
		その他の包括利益累計額				
	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	41,819	△ 22	△ 2	41,793	2,762	461,856
当期変動額						
剰余金の配当						△ 23,543
親会社株主に帰属する当期純利益						63,619
自己株式の取得						△ 425
自己株式の処分						129
連結範囲の変動						1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△ 89
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 12,188	8	△ 117	△ 12,297	△ 207	△ 12,505
当期変動額合計	△ 12,188	8	△ 117	△ 12,297	△ 207	27,186
当期末残高	29,630	△ 14	△ 119	29,495	2,555	489,043

(単位：百万円)

2021年度	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	62,718	88,867	308,012	△ 2,607	456,991	
当期変動額						
新株の発行	48,891	48,891			97,782	
剰余金の配当			△ 25,224		△ 25,224	
親会社株主に帰属する当期純利益			69,564		69,564	
自己株式の取得				△ 2	△ 2	
自己株式の処分		0		168	168	
持分法の適用範囲の変動				△ 23	△ 23	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	48,891	48,891	44,339	142	142,264	
当期末残高	111,609	137,759	352,351	△ 2,464	599,256	
		その他の包括利益累計額				
	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	29,630	△ 14	△ 119	29,495	2,555	489,043
当期変動額						
新株の発行						97,782
剰余金の配当						△ 25,224
親会社株主に帰属する当期純利益						69,564
自己株式の取得						△ 2
自己株式の処分						168
持分法の適用範囲の変動						△ 23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	8,771	△ 40	315	9,046	△ 2,022	7,024
当期変動額合計	8,771	△ 40	315	9,046	△ 2,022	149,289
当期末残高	38,401	△ 54	195	38,542	533	638,332

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	91,280	105,662
減価償却費	15,866	15,939
貸倒引当金の増減額（△は減少）	14	227
賞与引当金の増減額（△は減少）	△ 324	9
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	56	25
株式給付引当金の増減額（△は減少）	480	493
退職給付に係る資産負債の増減額	110	70
受取利息及び受取配当金	△ 2,460	△ 2,569
支払利息	8,652	10,208
持分法による投資損益（△は益）	△ 895	△ 458
固定資産売却損	1,683	1,260
有形固定資産売却損益（△は益）	△ 88	-
無形固定資産売却損益（△は益）	△ 473	-
投資有価証券売却損益（△は益）	592	△ 255
匿名組合等投資損益（△は益）	△ 58	△ 107
売上債権の増減額（△は増加）	△ 788	△ 366
たな卸資産の増減額（△は増加）	116,937	206,353
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	3,789	2,712
差入保証金の増減額（△は増加）	△ 1,214	△ 9,134
預り保証金の増減額（△は減少）	2,786	△ 18
その他の資産の増減額（△は増加）	2,044	3,479
その他の負債の増減額（△は減少）	2,800	200
小計	240,793	333,732
利息及び配当金の受取額	2,577	2,613
利息の支払額	△ 8,632	△ 10,217
法人税等の支払額	△ 32,547	△ 34,393
法人税等の還付額	112	1
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,304	291,736

(右上に続く)

	2020年度	2021年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 120	△ 120
定期預金の払戻による収入	120	346
有形固定資産の取得による支出	△ 320,637	△ 211,688
有形固定資産の売却による収入	37	-
無形固定資産の取得による支出	△ 856	△ 1,991
投資有価証券の取得による支出	△ 23,663	△ 75,927
投資有価証券の売却による収入	1,927	1,894
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△ 56	-
貸付けによる支出	△ 7	△ 5
貸付金の回収による収入	1	8
その他	114	541
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 343,137	△ 286,943
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	600	△ 380
短期社債の純増減額（△は減少）	△ 20,117	4
長期借入れによる収入	70,000	94,000
長期借入金の返済による支出	△ 41,379	△ 55,956
社債の発行による収入	208,182	-
社債の償還による支出	△ 5,038	-
株式の発行による収入	-	97,120
自己株式の売却による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△ 425	△ 2
配当金の支払額	△ 23,543	△ 25,224
非支配株主からの払込みによる収入	-	100
非支配株主への配当金の支払額	△ 177	△ 855
その他	△ 711	△ 2,216
財務活動によるキャッシュ・フロー	187,388	106,588
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	46,555	111,381
現金及び現金同等物の期首残高	48,380	94,704
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 231	-
現金及び現金同等物の期末残高	94,704	206,086

株式に関する事項(2021年12月31日現在)

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式の総数	767,907,735株
株主数	113,189名

大株主の状況(2021年12月31日現在)

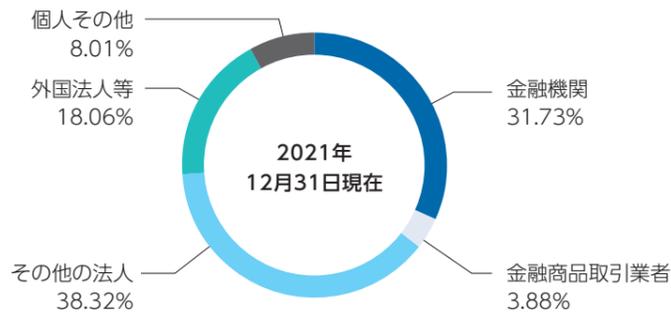
氏名又は名称	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	62,496,400	8.15
明治安田生命保険(相)	47,617,077	6.21
損害保険ジャパン(株)	42,248,800	5.51
東京建物(株)	40,749,033	5.31
芙蓉総合リース(株)	40,695,306	5.30
安田不動産(株)	30,789,331	4.01
沖電気工業(株)	28,631,000	3.73
安田倉庫(株)	28,431,800	3.70
みずほキャピタル(株)	25,533,900	3.33
大成建設(株)	22,400,000	2.92

※1 上記の発行済株式より除く自己株式には、株式給付信託(BBT)の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式2,154,400株は含まれておりません。

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

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

所有株式数の割合



株価の状況(東京証券取引所)

(円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
期末株価	1,266	985	1,316	1,133	1,092
12ヶ月の株価レンジ(引値ベース)	1,006-1,307	936-1,404	844-1,339	905-1,372	1,071-1,403

会社概要

会社名	ヒューリック株式会社
設立	1957年(昭和32年)3月
事業内容	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務
資本金	111,609百万円(2021年12月31日現在)
事業年度	1月1日から12月31日まで
上場取引所	東京証券取引所プライム市場(2022年4月移行)
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	189名(単体)/1,496名(連結)(2021年12月31日現在)



ヒューリック本社ビル

主なグループ会社(2021年12月31日現在)

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

※2022年4月移転後の住所

外部からの評価

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

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
GRESB (グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク) 調査 (2021年) 「Green Star」の評価
日経「SDGs経営」調査 (2021年) 星4
「健康経営優良法人2022 (中小規模法人部門)」認定
令和3年度「新エネ大賞」(新エネルギー財団会長賞)
「プラチナくるみん」認定



FTSE Blossom Japan^{※1}



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



経営調査 2021 ★★★★★

令和3年度
新エネ大賞



(分散型新エネルギー推進モデル部門)
主催：一般財団法人新エネルギー財団

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数^{※2}

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

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

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)^{※2}

将来の見通しに関する注意事項

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

お問い合わせ先

ヒューリック株式会社

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

第三者保証

統合報告書の信頼性を高めるため、本報告書で開示した環境及び社会に関する2021年の実績データについて、独立した第三者機関であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社

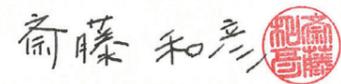
による第三者保証を受けました。(なお、保証対象指標には、**✓**マークを付しています。)今後もサステナビリティ報告の品質向上に努めていきます。



独立した第三者保証報告書

2022年5月13日

ヒューリック株式会社
代表取締役社長 前田 隆也 殿

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

当社は、ヒューリック株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2022 (以下、「統合報告書」という。)に記載されている2021年1月1日から2021年12月31日までを対象とした**✓**マークの付されている以下に示す環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

● 総エネルギー使用量	● 有給休暇取得率
● 温室効果ガス排出量 Scope1 排出量	● 障がい者雇用率
● 温室効果ガス排出量 Scope2 排出量	● 緑化件数
● 温室効果ガス排出量 Scope3 排出量	● 従業員健康診断受診率
● 廃棄物排出量	
● 水使用量	

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

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

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

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

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

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

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上