



〒103-0011 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
TEL 03-5623-8100
<https://www.hulic.co.jp>

将来の見通しに関する注意事項

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

お問い合わせ先

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



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

廃棄に際しては古紙回収に出さず、可燃物として取扱ってください



ヒューリック株式会社
統合報告書

2025

「統合報告書2025」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、2025年に新たにスタートした新中期経営計画

(2025～2027年)の概要及び当社の成長を支えるサステナビリティへの取り組み等をご説明しています。

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

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

CONTENTS

企業理念とサステナビリティビジョン、 中長期経営計画の体系について	2	事業戦略	
ヒューリックグループについて		中長期経営計画（2020～2029年）の進捗と 新中期経営計画（2025～2027年）について	40
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	44
ヒューリックプロフィール	6	ヒューリックの事業別成長戦略	46
代表取締役会長メッセージ	8	サステナビリティへの取り組み	
代表取締役社長メッセージ	20	気候変動対応と環境負荷低減への貢献	56
財務情報・非財務情報ハイライト	26	安全・安心な建物・空間の提供	64
ヒューリックグループの価値創造ストーリー		ビジネスパートナーや地域社会との協働	66
ヒューリックグループの価値創造プロセス	28	ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成	71
特集 ヒューリック サステナビリティストーリー	30	ステークホルダーから信頼される ガバナンスの維持・向上	74
重要課題（マテリアリティ）への取り組み	34	財務データ／会社情報等	
非財務情報に関する 重要実績評価指標（KPI）・目標と実績	38	財務データ	88
		株式情報／外部からの評価／会社情報	98
		第三者保証	100

報告媒体の位置付け

財務情報	非財務情報
統合報告書2025 ヒューリックグループの持続的成長に向けた取り組みについて、 財務情報・非財務情報の両面から説明しています。	
● 有価証券報告書 ● 決算短信・決算説明資料 ● 株主通信「株主の皆さまへ」 ● FACTBOOK ● IR情報 https://www.hulic.co.jp/ir/	● サステナビリティの取り組み https://www.hulic.co.jp/sustainability/ ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ● サステナビリティブック ● 各種ニュースリリース

編集方針

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

報告対象組織
ヒューリック（株）及びグループ会社

発行時期
2025年6月

報告対象期間
2024年（2024年1月1日～2024年12月31日）
特段記載のない限り、原則2024年12月31日現在の情報ですが、一部に
2025年1月1日以降の活動内容等も含んでいます。

参考としたガイドライン
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
GRI (Global Reporting Initiative) 「GRIスタンダード2021」

企業理念と基本姿勢

企業理念

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

基本姿勢

- 企業像** 私たちは、安定した企業基盤を活かしつつ、日々成長を遂げる企業を目指します。
- 企業風土** 私たちは、常に新たな視点で業務に取り組み、企業価値の拡大に努めます。
- お客さまへのスタンス** 私たちは、お客さまに最適な商品・サービスの提供に努め、お客さまの満足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.40～43(中長期経営計画)】

非財務目標【詳細はP.38～39(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」「収益性」「安全性」「生産性(効率性)」を
高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによる
ダイナミックな転換を図り、さらなる成長を実現する

基本戦略

事業

- 1 ビジネスモデルの進化
と賃貸ポートフォリオの
再構築
- 2 開発事業及び
バリューアード事業の
強化
- 3 独自性のある
新規事業領域の創造と
グループ力の向上

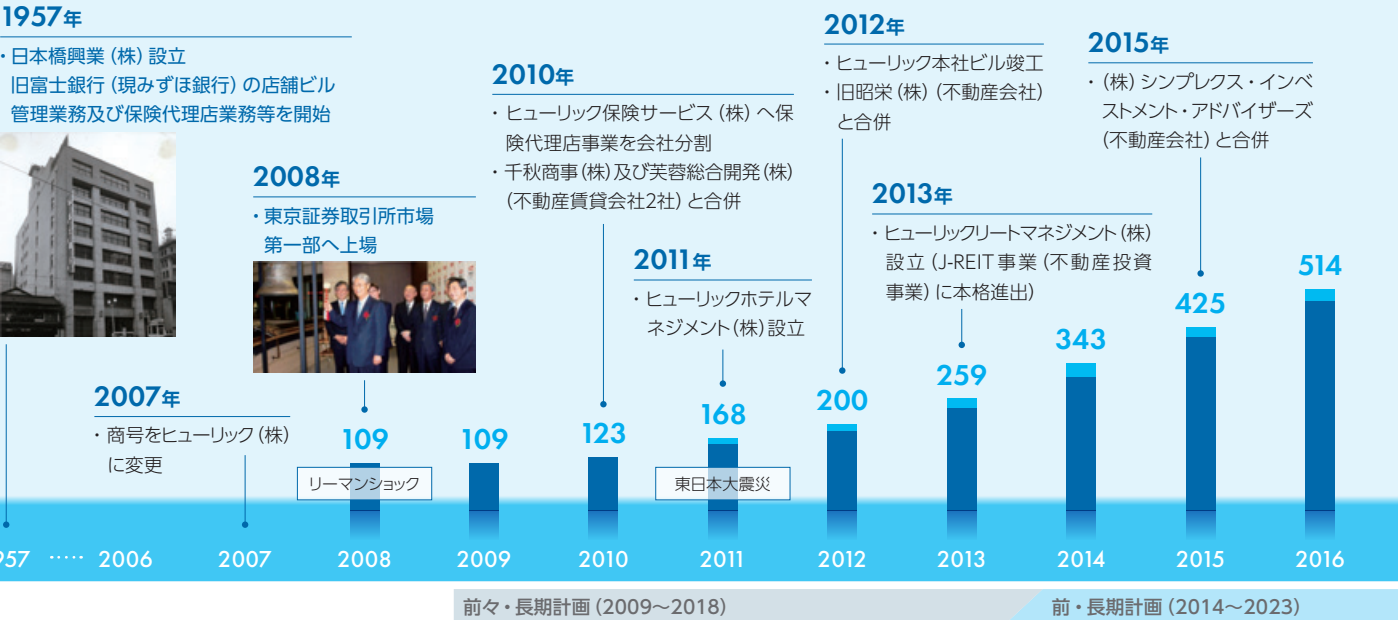
経営インフラ

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

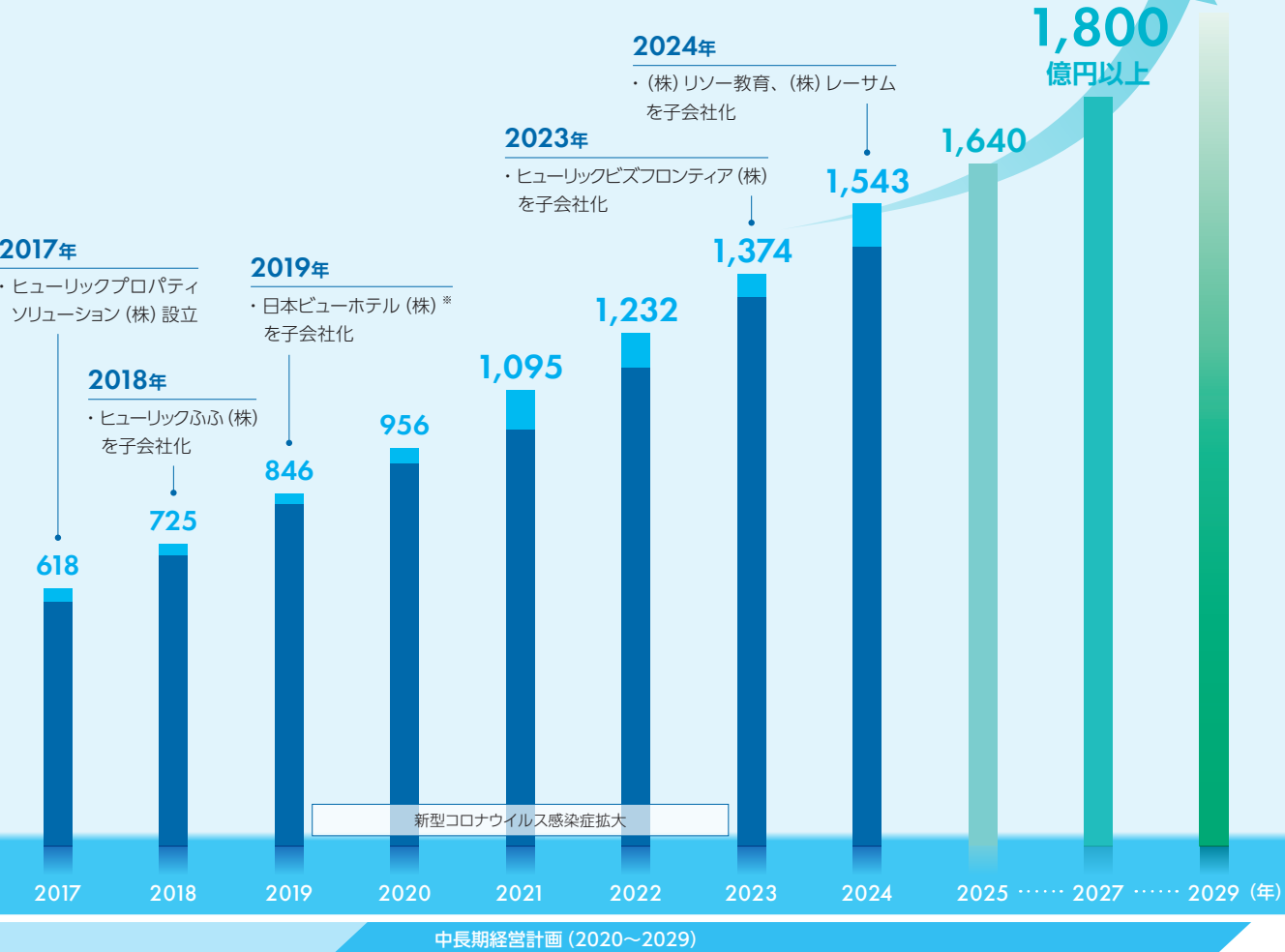
60年以上の歴史の中で、不動産会社として、実績のある企業へと成長してまいりました。

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

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



「変革」と「スピード」によるさらなる成長を展望



事業・サステナビリティの取り組み実績

事業・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、バリューアッド、					新規事業の推進に加え、M & A で成長			
	開発・建替の推進								
	PPPへの取り組み開始								
	高齢者ビジネス								
	観光ビジネス								
サステナビリティへの取り組み									
ガバナンス									

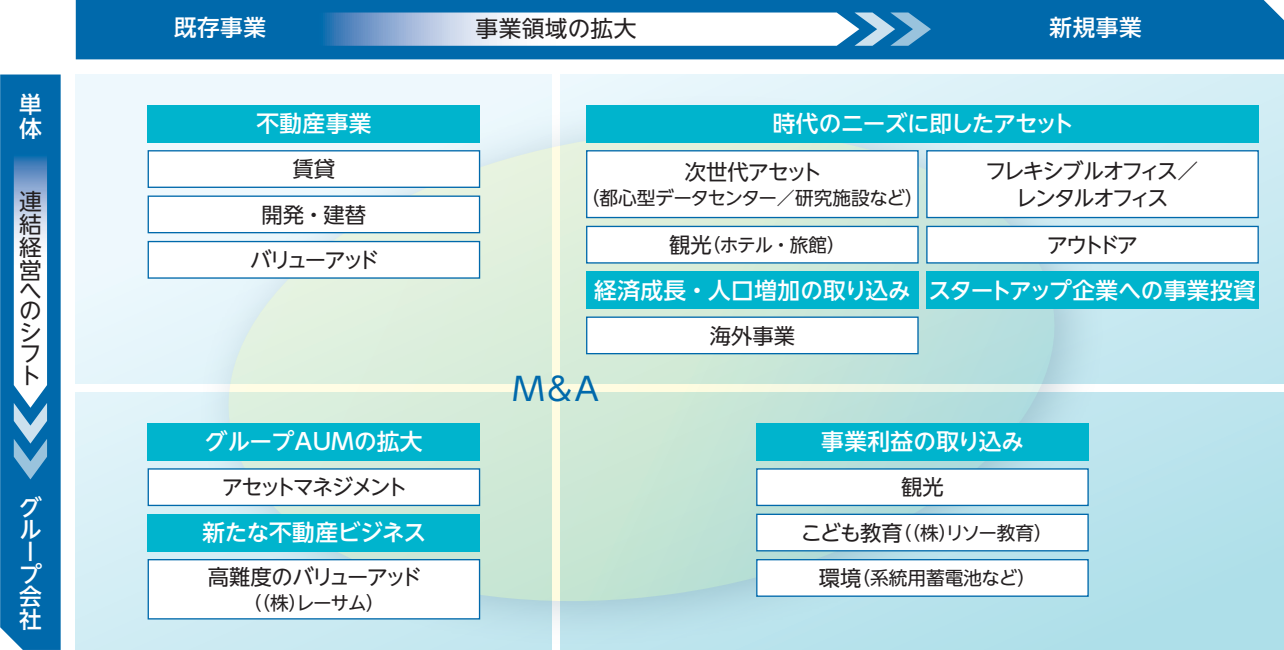
ヒューリックの経営方針・事業戦略

II 経営方針

「変革」と「スピード」			
バランス経営			
「成長性」「収益性」「安全性」「生産性(効率性)」を高次元でバランス			
成長性 上場来每期増益 上場来の経常利益伸率平均：19.5%		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(2024年12月期)：26.0%	
安全性 外部格付AA-（安定的）を堅持 自己資本比率(2024年12月期)：33.0%*		生産性(効率性) 従業員一人当たりの利益、及びROEを重視 ROE(2024年12月期)：12.8%	

※ 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



II 当社の強み

1 賃貸事業を中心にした安定した収益構造	2 所有物件の大半が東京・駅近の好立地物件	3 選択と集中の徹底	4 上場以来16期連続増益増配の実績
注力分野		非注力分野	
●東京・駅近		●地方オフィス	
●中規模オフィス		●大規模オフィス	
●中小規模開発・建替		●大規模開発	
●ホテル・高級旅館、都心型データセンター・研究施設等		●分譲マンション	

ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築

▶ P.46～47

東京23区を中心に数多くの物件を保有し、不動産賃貸事業を行っています。駅近・アクセス至便の優良立地に免震・制振構造を導入した安全性の高いオフィス、商業施設、ホテル・旅館、次世代アセット(都心型データセンター、研究施設等)などを245物件(2024年12月末現在)保有しており、当社のビジネスモデルの中核となっています。



開発事業及びバリューアッド事業の強靱化

▶ P.48～51

(開発・建替事業)

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。さらに、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを生かした開発・再開発事業にも取り組んでいます。また、都心型データセンター、研究施設、こどもでぱーとなど、時代のニーズに即したアセットの開発も行っています。



(バリューアッド事業)

保有物件や、新たに購入・出資した不動産に対し、その物件が持ちうる価値を最大限に引き出すリニューアルやリノベーション、コンバージョンやリテナントなど、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。



独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上

▶ P.52～55

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



- 観光ビジネス
中長期的に増加が見込まれる観光需要を獲得するべく、自社ブランドの「ザ・ゲートホテル」や高級旅館「ふい」シリーズの開発・運営を行っています。
- こども教育事業
共働き世帯の増加、教育内容の変化、保育所・習い事へのニーズの増加に加え、政府の支援策の後押しもあることから、今後有望なマーケットとして、「こどもでぱーと」の企画・開発をはじめ、ビジネスチャンスが広がる領域として参入しています。
- 海外事業
今後成長が見込まれるマーケットにおいて、知見を有するパートナーとの共同事業等により、リスクを低減しながら投資を行っています。
- 環境ビジネス
太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー電源開発に加え、再生可能エネルギー拡大と電力安定供給を両立させる取り組みとして、蓄電池併設太陽光発電や系統用蓄電池への投資を進めていきます。
- その他の取り組み
グループ会社において、公募リート及び私募リート・ファンドの運用のほか、ビル管理・保険・建築工事請負などの事業を行っています。また、フレキシブルオフィス事業、レンタルオフィス事業、アグリ事業、スタートアップ企業への事業投資、高齢者関連ビジネス等の新規事業領域への取り組み強化により、収益源の多様化を図っています。

代表取締役会長メッセージ

代表取締役会長

西浦 三郎

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

1. 「ヒューリック」とともに19年

早いもので、統合報告書2024に向けたメッセージを書いてから1年が経ちました。2024年は、当初の業績予想を超過達成でただけでなく、中長期経営計画（2020～2029年）のフェーズⅡである前中期経営計画（2023～2025年）の最終年度2025年の利益目標も前倒しで達成しました。

2006年3月以来、社長、会長として当社を率いて19年になります。デベロッパーとしては後発で、大手の同業他社とは資本力で大きな差があることから、

「同じことをしてはととても勝ち目はない」と強く認識していました。そこで、「やること」と「やらないこと」を明確にし、特徴のある事業を少人数組織の素早い意思決定のもとで行い、他社と差別化を図ることを徹底的に考えました。例えば、マンション分譲事業を当社は「やらないこと」に位置付け、現在も変わっていません。人口が減少していくわけですから、住宅需要は減りますし、販売のための多くの社員を確保することも困難になります。少人数組織を続けて

きたことは、素早い意思決定など当社が大切にしている価値観などの企業カルチャーを維持することにもつながっています。

これらの結果、2008年の上場以来、16期連続で増益増配を続け、経常利益は14倍に、外部格付けも3段階アップしました。2024年には業績にとどまらず、当社独自のビジネスモデルが評価され、ポーター賞[※]を受賞しました。利益成長については、もちろん、2025年も増益増配の計画としています。

※製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため2001年に創設。賞の名称は、競争戦略論および国際競争力研究の世界的権威であるマイケル・E・ポーター教授に由来。

企業として、十分な利益を上げることは必須ですが、多面的なバランスが取れた経営を実現している会社であることが必要だと思います。当社はこの両方を満たす日本を代表する企業の一つになればという想いで経営を進めてきました。日本を代表する企業には様々な定義が考えられますが、金融機関などいくつかの分野の方々の意見を参考に、当社では独自に以下の定義を設定しました。

指標			当社の実績 (2024年12月末時点)
収益力	経常利益	1,000億円以上	1,543億円
安全性	外部格付け	AA格	AA- (安定的)
市場の評価	・時価総額 ・PBR	1兆円以上 1倍以上	約1兆520億円 1.3倍
資本効率	ROE	10%以上	12.8%
SDGs	日経SDGs 経営調査	★4以上	★4.5

2023年8月に時価総額が1兆円を超え、これらの基準を全て満たし、2024年も達成しています。当社が調べたところでは、これらの基準を全て満たす企業は日本においてわずか30社程度です。

足許では経営に積極的に働きかけてくる投資家が

プライム市場上場企業の2割程度の株式を保有していると言われています（保有比率が5%以下の株主は明確には分かりませんが）。色々な提言をしてきますので企業の多くは体力的にも財務的にも大きな負担を負います。私としては、投資家に言われてから実施するのではなく、企業にとってやった方がよいことは、言われる前にやるのが当然だと思っています。

ステークホルダーは株主だけではなく、社会、お客さま、地域、金融機関、社員等多くの関係者がいます。そのため、先に挙げた5つの項目以外にも経営として実行していかなければならないことが多く、環境対応、安全性、地域貢献、社員への給与・FRINGE BENEFIT・オフィスの快適性・新しい仕事の提供等が必要です。これらの項目については、後述します。

経営者は大きな方向感を決断し、そして間違った結果だった場合には責任をとることだと思います。上記の大きな方向感を出し、それを社員一人一人が考え実行していくことが必要ですが、人口は明らかに減少する状況です。私は社員数もできるだけ抑え、生産性を高める時代が来ることを予想し、新卒採用、キャリア採用共にプロフェッショナルとして活躍できる人材を採用し育成してきました。現在、当社の一人当たり経常利益は約6.5億円です。これは上場企業では間違いなくトップクラスだと思います。当然、社員にはできる限り給与・FRINGE BENEFIT等で応えており、当社では平均年齢39歳で平均年収が2,000万円超になっています。これは上場企業中でベスト5に入る金額です。そしてOJTが基本ですが、会社負担での英会話教室、各種資格取得の補助、大学院への派遣等のサポートを行っています。私が当社の社長に就任した時には、不動産部門の人間は10人以下でした。現在のメンバーを見ますと、ここまでの集団になるとは当初考えられませんでした。



フリンジベネフィット

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

当社では、社員が仕事と子育てを両立できるように、働きやすい環境を整えています。次世代育成支援制度として、育児休業、育児短時間勤務、こども休暇などに加え、非常に充実した制度を設けています。これは、上場企業の中でも、トップクラスではないかと自負しています。当社における合計特殊出生率は1.7（過去3年平均）であり、日本全体の1.2*と比べ高い水準になっています。

次世代育成支援制度

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

※厚生労働省公表 令和5年人口動態統計

日本の現在における最大の課題点は人口減少です。大きな流れは止められませんが、生産性を上げるとともに出生率の低下を止め、上昇させていくことが必要だと思います。国や地方自治体等も授業料や給食費の無償化等を進めていますが、企業も出産に役立つ施策を最大限行うことが必要な時代になったと思います。この問題は短期的に考えることなく、20～30年のスパンで対策を打たなくてはなりません。

数年前までは、保育所の不足がマスコミでも大きく取り上げられていましたが、現在では学童保育の不足が大きな問題になってきました。これは当然なことで、保育所から学校へ行くようになると発生することは分かっていました。当社の子会社の（株）リソー教育では、学童保育（スクールTOMAS）に力を入れています。この事業は驚く程の高い伸びになっています。この問題は、当社だけではなく、グループで最大限できることを実行していきたいと思っています。

また、生産性を上げることは簡単なことではないのですが、やらなくてはならないことだと思います。B to Cは人手に頼ることが多くなるため、当社の場合、基本はB to Bの事業に取り組んできましたが、新規にホテル・旅館、教育事業等、サービス事業に参入するとB to Cになり、人手が必要になります。ホテルでのベッドメイク、旅館での部屋の案内、調理、塾業界では先生等が必要になります。一つ一つの業務のレベルを上げ、それに見合った対価を頂くことだと思います。お客さまが人のサービスを求めている機械化が難しいことについては、生産性だけではなく質を上げて対応することだと考えています。

2. 前中期経営計画(2023～2025年)の総括と次の「10年後のヒューリック」に対する想い

冒頭で触れたとおり、前中期経営計画（2023～2025年）は、1年前倒して終了しましたが、2023年にCROSSCOOP（株）（現ヒューリックビズフロンティア（株））、2024年には5月に（株）リソー教育、11月に（株）レーサムと3件のM&Aを実施し、今後の事業拡大に向けた足掛かりを築くことができました。リソー教育は、こども教育事業において核となる企業です。今後は連結子会社としてより踏み込んでこども教育事業の事業領域を拡大していきます。レーサムは難易度の高いバリューアッド案件を纏め上げることに強みがあります。連結子会社としたことで新たな不動産ビジネスモデルを取込み、連結ベースでのさらなる成長と持続的な企業価値向上の実現に寄与していきます。具体的には、当社に持ち込まれる年間数千件の不動産売買案件のうち、レーサムのノウハウであれば案件を仕上げるのが可能なこともあると思います。そういうことも含めて、当社とレーサムのシナジーを生かしていくことも今回のM&Aの狙いになっています。

以上のようなM&Aを、今後も行っていくつもりです。なぜなら、従来の考え方が通用しなくなったからです。当社は、以前から人口問題は最大の課題であると認識し、オフィスはポートフォリオの50%以下に、さらに業界トップのシェアを持つ高齢者施設については2024年の夏頃からフォワードコミットしている案件を除き新規建設を中止しました。当社が高齢者施設に力を入れたのは10年程前からでした。業界の中でも早い方で、今後高齢化が進みニーズは増加するとの読みから3Kビジネス（高齢者、観光、環境）の一つとして力を入れました。当初の利回りは4%以上でしたが、運営会社が人手不足から介護人の給与アップに力を入れざるを得なくなり、賃料は全く上がらず、

採算が悪化しています。さらに建築費の高騰です。ゼネコン、サブコンは人がいないということで仕事を受注しなくなりました。現在、ゼネコンの営業は「断る」のが仕事という状況になっています。年始にお会いした経営者は、あらゆる業種で人手不足が起きており、採用が予定数に達しないと話されていました。

このようなことから、従来と同じ施策で行っていくのは無理ですし、収益性の悪化になっていきます。当社としては、現在行っている事業をもう一度見直しを行うとともに、経営としては根本的に考えを変更するべきだと考え、M&Aや新規事業等により連結ベースで収益力をアップする必要があるという結論になりました。何年も前から、全ての業種において生き残れるのは3社だと言われてきました。当社は利益、時価総額等4位であるため、チャンスがあればM&Aを検討していましたので、2024年の2件についてもスムーズに取り組むことができました。今後もチャンスがあれば実施していくつもりです。

金利はゼロ金利から「金利のある世界」になりました。デベロッパーは多額の借入を行っているため影響はありますが、当社の既存の借入金の大半は固定金利で調達しているため、新規借入分が影響を受けます。私は銀行時代に日銀担当をしており、短プラが9%という経験があります。1～2%のコストを負担できないビジネスであればやるべきではないと思います。とは言うものの、借入金、起債等マーケットをよくウォッチしていくことが従来より多くなると思います。

2025年からの新中期経営計画でも、歩みを止めることなくもっと成長していかなければなりません。新中期経営計画は、中長期経営計画

(2020～2029年)の総仕上げを行うと同時に、さらにその先の「10年後のヒューリック」に向けて動き出す時期でもあります。中長期経営計画では、2029年に経常利益1,800億円を目標としましたが、2年前倒して2027年に到達させる計画として、早期に経常利益2,000億円レベルまで引き上げたいと思っています。同業大手の経常利益

3. 環境認識と経営にあたって特に留意するリスク

経営における懸念事項は先手を打って早く対応することが重要だと考えて、これまで経営を担ってきました。少人数組織での運営や、オフィス比率を50%以下に抑制していることは人口減少への対応として進めてきたものです。また、耐震性能を重視しているのも災害リスクへの対応を念頭においたものです。これからは「建築費高騰」と「金利のある世界」にも対応していかななくてはいけません。当社の経営において、現在特に留意しているリスクは以下の4つです。

①人口減少

前述していますので簡単に記しますが、移民などの大きな政策変更がない限り、将来の人口動態はほぼ予測することができます。特に働き手という観点では、実質20年かかるわけです。移民の議論も本格化していませんし、価値観の多様化も進んでいることから、人口減少と働き手の減少が続くことは覚悟し、これらを前提として経営を考えなくてはいけません。

現在を乗り切れば何とかなるという経営者の方もおられますが、私は反対にさらに悪くなるということを確認しておくべきだと思います。当社は「10年後のヒューリック」を推進していますが、環境認識

が2,000億円台です。経常利益を2,000億円にしていくことで、利益規模で背中が見えるところまで近づきます。将来的に日本を代表する企業と言われるようになりたいと思っていますが、経常利益で見た場合、現在は100～120位程度ですが、2,000億円台に到達できれば、日本で100位以内に位置することができるようになります。

を長期に予想し、対策をたてていくのだと思います。オフィスのポートフォリオを50%以下にする、介護士が不足するということで高齢者施設の新設をやめる等、早くから対策をたてることが影響を少しでも抑えることになると思います。

②建築費高騰

資材費の上昇が一時的な要因だとすると、人口減少あるいは法規制に起因する労務費の上昇は恒久的な要因です。最近では大型開発を中心に工期の延長が見られるようになり、本質は供給制約が起き始めていると言えるのではないのでしょうか。今後は新規開発によってストックを拡充するだけでなく、ストックの価値を向上させていくことの重要性が増してくると思います。

建築費が高騰するのであれば、本来であれば賃料を増加させなければなりません。しかし、賃料改定はマーケットニーズのあるもの(例:立地の良い場所のブランド店、都心型データセンター等)では可能ですが、それ以外は簡単ではありません。つまりニーズのある場所の開発・建替等に絞っていくのだと思います。もう一つはスペックを充実(耐震、富士山噴火対応、カーボンゼロ等)させることで賃料をアップさせていくのだと思います。最近では南海トラフ

地震が大きな話題になってきましたので、災害に強い建物に対するテナントの需要は徐々に高まっていくのではないかと思います。

③「金利のある世界」への対応

不動産開発は前述していますので、ここでは項目のみの記述にします。

④地震・富士山噴火への対応

南海トラフ地震は、過去に100～150年間隔で繰り返し発生しています。前回の南海トラフ地震が発生してから約80年が経過していますから、いつ起きてもおかしくありません。首都直下地震も、今後30年間に70%の確率で起きると言われています。当社は現在の「10年後のヒューリック」をスタートさせた2020年に当社保有の建物を震度7の地震に耐えられる強度にすることを決めました。現在、建替・売却予定等の物件を除いて98%まで終了しました。2029年までに100%達成する予定です(売却予定等を除く)。建物のオーナーとしてテナントに「安全安心」を具体的に示していかなければならないのは当然であると思います。

人気の高い富士山も活火山であり、過去には周期的に噴火を繰り返していて、1707年を最後に300年以上噴火していませんが、ひとたび噴火すると火山灰



などによる甚大な被害が想定されます。富士山噴火があった場合に一番大きな問題は、電気関係の設備を大雨の影響で地下から屋上設置に変更したことにより火山灰が設備に入ると稼働しなくなるリスクです。

耐震、噴火対応ができると継続して賃料が入ってきます。またクラック等の発生はあるかもしれませんが、建替が必要でないことは投資をしなくて済むわけです。また、現在でもゼネコンは人員不足から発注がスムーズにできない状況であることから、地震による建物崩壊の復旧には時間がかかることは間違いないことだと思います。当社はすぐに収益に結びつかないこれらの投資及びカーボンゼロのために、毎年200億～300億円のコストをかけています。短期的にみると無駄のように見えますが、リスク低減と企業の経営責任を考えると、絶対に必要なことだと思っています。

4. このような環境の中での成長戦略

従来の延長線では成長できない

売上は私が当社に来てから意識したことはありません。

せん。期初の今期見込みの中で営業収益はブランクになっていることからもお分かりいただけると思います。しかし、収益は絶対に増加させるべきです。



SDGsのベースである税金を多く払うこと、拡大再生産としての原資、ステークホルダーへの還元等は、収益がなければできません。

「人口減少」の中で、生産性を上げることは当然ですが、社員の確保は必要です。今、初任給の問題がマスコミをにぎわしています。多くの企業は2025年あるいは2026年に30万円以上にしようですが、当社は2025年4月入社の子卒は33万円に、院卒は37万円にアップします。但し、初任給が良くても、その後の昇給がなければ意味がないわけで、当社では平均年齢39歳で平均年収は2,000万円ほどになっています。まず優秀な人材を確保することが重要です。

さらに、「建築費の高騰」があります。質の低下にならない建築のためにはゼネコンと徹底した交渉が必要ですが、価格上昇はどうしても起きます。賃料が上げられない場所での開発・建替は中止せざるを得ないと思います。既に2024年には「中野サンプラザ」の再開発から撤退をしました。今後も案件毎に建築費、金利などを考えて対応していきたいと思います。

環境が変わったわけですから、従来の延長線で考えることは意味のないことだと思います。但し、「安全安心」は、絶対に忘れてはいけないことで、

コストとは全く別のものである前提です。大きな地震が頻発したことで、建物における耐震性能の重要性が再認識されています。当社は早くから耐震性能を重視した建物を提供しており、今後はこの点に対する評価や関心が高まってくると感じています。環境性能を備えた建物に対する評価の高まりも感じています。当社では、2023年にRE100^{*}を達成したことを公表しましたが、その後は、再

生可能エネルギー供給に関するお問い合わせが増えました。まずは自社利用分を再生可能エネルギー化してRE100は達成しましたので、今後は2029年までに全保有建物への供給を順次拡大していく計画です。

当社は、銀座、渋谷・青山を重点エリアの一つにしています。銀座に40弱、渋谷・青山に30弱の物件がありますが、ブランド店は当社が考えている以上の賃料になります。多くのブランドが既に出店していますが、新しいブランドが立ち上がり、特に銀座の路面店への出店を希望しています。これが東京の銀座というより世界の銀座と言われる所以だと思います。当社の含み益の多くはこのエリアの物件によるものです。不動産は「場所」が全てではないかと思っています。それに加えて今後は、

- (1) 安全安心 ― 震度7に耐えられる建物
- (2) 富士山噴火がおさまれば、すぐにビルが使える
- (3) 入居すればRE100の達成に近づくことができる

という当社物件の特徴や優位性を徹底して訴求していきます。

※「Renewable Electricity 100%」の略で、自社の事業活動に必要な電気を100%再生可能エネルギーとすること

2029年にはこれら3項目全てをクリアできるようになります。南海トラフ地震が最近大きく取り上げられていることを考えると、これらのビルに多少賃料が高くても入居する会社が増加してくると考えています。現在、(1)～(3)に200億～300億円の投資をしていますが、それによる収益はゼロです。しかし、3～4年後には間違いなく収益につながると考えています。

有望なマーケットはまだまだある

人口減少を迎える中でも、有望なマーケットはまだまだあるはずで、その早期開拓がカギになります。2020年1月に私が直轄する新事業創造プロジェクト（現新事業創造部）を立ち上げ、新規事業領域の開拓を進めてきました。新規事業で大きな利益を上げるには時間がかかり、リスクテイクも必要となります。しかし、既存事業だけでは大きな成長はできませんので、成長のために必要なリスクは取っていかなくてはなりません。私が社長になった頃は資本が薄く、リスクを取れるような状態ではありませんでした。これまでの利益成長によって自己資本を蓄積し一定のリスクは取れるようになりました。

- (1) 当社は、2024年5月に（株）リソー教育をグループに迎えました。子どもの数は減少していますが、共働き世帯の増加による世帯年収の増加、幼児教育・保育の無償化や教育資金の税制優遇などの政府の支援策により、一人の子どもに掛けるお金は増えていく可能性があり、ビジネスチャンスのある領域です。リソー教育を核に据えて、いよいよ本格的に事業展開する土俵が整いました。私としては、子どもの数が減少していく中で、塾業界はどこかで頭打ちになると思います。そこでリソー教育だけ

ではなく、多くの塾が協力関係を作っていくことが大事だと思っています。すぐにはできないかもしれませんが、各塾の特徴を生かして、ある意味大変重要である子どもの教育を一步でも二歩でも高めていくことを考えています。

- (2) これまでは海外事業は非注力分野としてきましたが、自己資本も増加して一定のリスクは取れる状況になったことから、2024年から海外事業を拡大しました。地政学リスクがなく、人口増加によって実需が増加する資産へ投資していきます。投資先の一つとして、米国の高齢者住宅があります。移民などにより十分な働き手が確保できることに加え、人口も増加して今後も需要の増加が見込めることから投資を行っています。米国の高齢者住宅は数年前から行っていますが、住宅、工場、物流等、インド、ベトナム、シンガポール、アメリカ等で投資を始めました。といっても、これまでの経験がない中、リスクを減少させるため、日本の大手商社、金融会社等と組んで進めていきます。もちろん、単独で行った方が利益は大きく狙えますが、ステップバイステップで進めていく方針です。海外投資については、1年の試行期間を経て、為替リスクに留意しながら2027年までに総額1,500億円の投資を行う方針に転換し、新しい成長エンジンと位置付けました。

- (3) 成田では大規模物流施設の建設を計画しています。2029年には成田国際空港のC滑走路が供用開始となり、貨物輸送が増大する見込みです。これをチャンスと捉え、税関・検疫などの機能も取り込んだ、従来とは全く異なる物流施設として、ヒューリックらしい特色ある開発を目指しています。現在は、開発許可も取得

し造成工事に入っています。

- (4) 蓄電池への大規模な投資も新たに行っていきます。再生可能エネルギーが増加したことで課題となっているのが、季節や時間による需給ギャップの拡大です。当社はホテル・旅館、ショッピングセンター等、夜間に使用する建物が多いためです。これは、発電された電力を有効に活用できていないことを意味しており、蓄電池は有効な対策として期待されています。これまでの太陽光などの再生可能エネルギー発電設備への投資は環境投資としての位置付けでした。当社は電気を外部から購入してカーボンゼロにするのではなく、当社自らが発電所になり、カーボンゼロにするものです。2029年までは蓄電池投資は当社の物件のためですが、それ以降は収益事業にしていこうと予定しています。そのため、従来合併で行っていた関連会社を100%出資に切替え連結収益の増加に寄与するべく、10年で1,000億円の投資を考えています。

- (5) 「モノ」から「コト」に消費がシフトしていると言われていますが、スポーツ・エンターテインメントは飛躍する可能性が高い領域です。特に、オリンピックでの活躍などもあり、バスケットボール人気は高まっていますので、バスケットボールB.LEAGUEに所属する「アルティーリ千葉」と資本提携およびスポンサー契約を締結しました。千葉県千葉市の幕張海浜公園エリアを候補地とし、アリーナ事業への参入も検討しており、ヒューリックらしい、差別化を図った事業を目指します。

- (6) 農業にもチャンスがあると思っています。世界の人口はまだ増加します。そうすると必

ず「食」に注目が集まるようになり、高品質の日本の食への需要が高まると見えています。食料自給率の点からも国内の農業が衰退の一途でいいはずはありません。カギは大規模化です。地理的な制約もありますが、耕作放棄地などを集約して大規模化を実現することで、より少人数でより多くの生産を実現して「稼げる」事業としていくことはできると考えています。

上記のように、新規事業に取り組んでいます。現在の取り組みは当社の事業に近いもの、やや関係の薄いもの等、必ずしもレベルは統一しているわけではありません。今後10年先を考えると、人口減少は間違いなくおきることです。何があってもおかしくない状況を見ると、今、関係の薄い事業もどうなるかわからないと思います。これまで、「10年後のヒューリック」を3回作成してきました。もちろん、10年先を予想することは大変難しかったのは事実です。しかし、トレンドで動いている部分もそれなりにあったことから、予想は概ね妥当であったと思います。次の10年後、それも収益増を前提にすると、これまでと異なり、ストーリーがみえてこない状況です。新中期経営計画(2025～2027年)で経常利益1,800億円以上を達成し、4回目の「10年後のヒューリック」をスタートさせますので、後2～3年じっくり考えるつもりです。

今後は「連結経営」と「人の育て方」が重要になってくる

私が社長になってからは、まずはヒューリック単体で利益を増やして力をつけることを優先し、ここまでは順調に成長することができました。さらなる成長のためには、これからは「連結」の観点で事業を広げていくことが必要です。(株)リソー教育を核としたこども教育事業、蓄電池も組み合わせたエネルギー事業、海外事業、スポーツ・エンター

テインメント事業など、従来の「国内不動産事業」の領域を出る新しいビジネスを育ててはいけません。これまでは、オペレーションには踏み出さず、不動産事業に特化して少人数で効率よく進めてきました。今後も不動産事業がコアであることは変わりませんが、現在はホテル・旅館やこども教育事業などにとどまっているB to Cの領域にどこまで踏み込んでいくかは、今後の大きな経営課題です。

「連結経営」で事業を広げていくには、その事業をマネジメントできる人材を育てていくことが必要です。人材育成には力を注いできましたが、これから

5. ステークホルダーへの対応

ステークホルダーの皆さまに報いるためには、サステナビリティという視点は欠かせません。当社には多種多様なステークホルダーがいますが、主なステークホルダーとして、テナントや施設利用者をはじめとした「お客さま」、建設会社や金融機関などの「取引先」「従業員」「地域社会」、国や地方公共団体などの「政府行政」「株主・投資家」がいます。

最大の責任はしっかりと利益を稼いで、その中から税金を納めることですが、事業として国や地方公共団体と協働できる領域もあります。保有する不動産の効率的な活用・運用を目指すPPP(Public Private Partnership)事業において、当社は豊富な実績で事業をサポートしています。

お客さまに対しては、「安全・安心な建物・空間」を提供することが重要です。快適で便利な建物であることも欠かせません。当社のオフィスと商業施設等は、最寄り駅から徒歩5分以内に立地するものが約75%を占めます。当社は、不動産の立地にこだわっていますが、競争力という観点だけでなく、

は事業のマネジメントができる人材など、従来とは異なる角度からも人材を育成していかなくてはと思っています。私は、社員のモチベーションを高める要素として、「やりがいのある仕事」「働きやすい環境(オフィス)」「給料」「フリンジベネフィット」があると思っています。今の若い社員は「やりがいのある仕事」を求める人が多いと聞きます。事業をマネジメントできる人材を育てていくということは、「連結経営」だけでなく、人材育成という観点からも、今後のヒューリックの成長にとって重要になってくると思っています。

快適で便利な建物を提供したいという想いからでもあります。特に留意するリスクとして、地震と富士山噴火を挙げました。地震については、2029年までに全保有建物(売却予定等を除く)を震度7クラスの地震に耐えられる高耐震建物にします。富士山噴火については、雨水に混じって火山灰が雨水排水管に流れ込むのを防ぐ「ルーフトレンキャップ」の保有建物への導入を進めています。雨水排水管に流れ込んでしまうと排水管の取り替えが必要になるだけでなく、排水管の詰まりによって屋根に大量の雨水が滞留してビル内への水漏れにもつながります。

取引先として、建設会社は開発・建替における重要なパートナーです。建設会社も受注を選別せざるを得ない状況ですが、当社の案件を受けてもらえるようにする必要があります。以前から、対等な事業パートナーとしてウィン・ウィンとなる信頼関係の構築に腐心してきましたが、今後もさらに尽力します。多額の資金を必要とする不動産事業において、金融機関も重要な取引先です。当たり前ですが、最も重要なことは借りたお金をきちんと返すことです。

当社では、外部格付を重視しています。有利な資金調達につなげるだけでなく、規律を持った経営となるように自らを律することにもつながります。

従業員には、業界トップクラスの給与だけでなく、充実した福利厚生とフリンジベネフィットを提供しています。当社は、プロフェッショナルによる少数精鋭での事業運営を目指しており、そのための会社としての投資でもあります。投資が利益を生み、その利益をステークホルダーの一人である従業員にも還元するという好循環を続けていきます。

地域社会については、社会貢献として後述します。

株主・投資家に対しては、情報発信だけでなく、株主還元の充実と株価を意識した経営によって報いていきます。上場以来、株主還元を重視してきましたが、上場以来16期連続で増益増配を続け、新中期経営計画（2025～2027年）の配当性向は40%以上としています。2024年は市場の需給悪化懸念を解消するため、発行済株式数の約13%に当たる被政策保有株の売出しを行い、新たに当社の株主となった方が約2万人います。期待に応えられるような経営を行っていきますので、ご支援よろしく願いいたします。

そして、全てのステークホルダーに共通する重要な課題が気候変動対策と環境負荷低減です。

6. 社会貢献

当社は社会貢献活動に力を入れています。文化・芸術支援では、日本の伝統文化である将棋に対する支援を継続して実施しています。2018年より棋聖戦への特別協賛を行ってきましたが、2020年には新たな女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」を設立しました。2024年には日本将棋連盟の100周年事業として、将棋会館の移転も共同で実施

当社では、自社で太陽光などの再生可能エネルギー発電設備を開発・保有しています。グループ会社が小売電気事業者となり、発電した電力を買い取って保有する建物に供給しています。当社は2023年にRE100を達成し、現在は2029年までに全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化を進めています。サステナビリティに対するこうした取り組みが評価され、外部評価においても高い評価を獲得しています。

ステークホルダーから信頼されるガバナンス、コンプライアンスを維持・向上させることも重要です。当社の取締役会と監査役会は、それぞれ社外役員（全員が独立社外役員）が過半数を占め、取締役会の議長は社外取締役が務めています。女性比率も、それぞれ30%、40%となっており、多様性を確保した構成としています。社外取締役のみで構成する指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しており、取締役及び監査役の候補者指名と取締役の報酬決定における透明性を確保しています。当社はプロ集団として、公認会計士、一級建築士、不動産鑑定士などの専門性を持つ社員が多く在籍していますが、法務・コンプライアンス部は全員が弁護士資格を有しており、牽引役となってコンプライアンスの維持・向上を推進しています。

しました。新しい将棋会館は、ヒューリック将棋会館千駄ヶ谷ビルに移転しましたが、開業式典は大きな注目を集めました。地域活動では、当社が主催して「ヒューリック大伝馬夏祭り」を2013年以来継続して開催しています。コロナ禍での中断はありましたが、2022年に3年ぶりに開催し、2024年もたくさんの地元の子もたちが遊びに来てくれ

ました。スポーツでは、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、2016年よりパラバドミントンへの支援を行っています。当社保有の西葛西センタービル体育館を日本パラバドミントン連盟の選手専用の練習用体育館として無償貸与しています。2024年10月に開催された「ヒューリック・ダイハツJapan パラバドミントン国際大会2024」への特別協賛も行いました。学術研究では、2024年で12回目となるヒューリック学生アイデアコンペを実施しています。これは、学生の皆さまが都市や建築につい

7. 最後に

人口減少など、以前から予期されていた影響が一気に顕在化しています。インフレも定着しつつあり、総じて言えばこれまでとは全く異なる世界に入ってきました。何が起こり得るかを想像し、いざ起きたときに、その変化に対応できるように「半歩先を見た」備えをしておく必要があります。リーマンショック、東日本大震災、コロナなど想像が難しいことも実際に経験してきました。その中でも、成長を継続できているのは、「環境変化に対応する」ということを当社が常に心掛けていたからだと思います。さらに価値があるのは自ら「変革」していくことです。今後も「変革」と「スピード」を忘れずに、あふれんばかりの当事者意識を持って、半歩先を見た経営を実現させていきます。このことが、当社を取り巻くステークホルダーに報いることであり、当社の使命だと考えています。人口減少が続く中、生産性を上げるために少数精鋭の経営を続けていく所存です。

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。社会福祉では、社会貢献活動で重点を置いている「障がい者支援」の拡充として、2022年より社会福祉法人日本介助犬協会に協賛しています。介助犬とは、盲導犬・聴導犬と同じく、補助犬の種類の一つですが、実働数が非常に少なく、障がい者の方を含め認知度の低さが大きな課題となっています。また、利用者1名と介助犬1頭をつなぐ取り組みには多くの費用と時間がかかることから、少しでもお役に立ちたいと考えています。



代表取締役社長メッセージ

1. 前中期経営計画(2023～2025年)の総括

当社は、現在、2029年を最終年度とする中長期経営計画(2020～2029年)の達成に向けた取り組みを進めています。中長期経営計画では、基本方針を「『成長性』『収益性』『安全性』『生産性(効率性)』を高次元でバランスしつつ、圧倒的なスピードによるダイナミックな転換を図り、さらなる成長を実現する」としています。

前中期経営計画(2023～2025年)はそのフェーズⅡにあたりますが、最終年度である2025年の経常利益目標1,500億円を1年前倒して2024年に達成することができました。2023年から2年間で経常利益は、約310億円増加し、年10%以上の成長を持続しました。株主還元については、2024年度の年間配当を1株当たり54円とし、2022年度の42円から12円(29%)増配となりました。これにより、上場来16期連続で増益増配を達成することができました。

投資については、2年合計で約6,400億円のネット投資を行い、特にCREによる物件取得、M&A、海外投資が大きく進捗しました。また、開発・建替では、23件が竣工(資産額で1,600億円)したほか、旗艦物件の建替着手など、今後の利益成長に向けた投資も順調に進みました。

また、投資を積極的に進めつつもバランスシートコントロールをしっかりと行うことにより規律ある

財務運営を継続し、2024年12月末のDebt/EBITDA倍率は9.1倍、ネットD/Eレシオは1.6倍と、良好な水準を堅持しており、自己資本比率も33%です。今後の成長に向けて十分な投資余力を確保しています。

環境への取り組みも進展しました。RE100について、当初は2025年の達成を目標としていましたが、2年前倒して2023年に達成しました。全保有建物の使用電力を100%再生可能エネルギー化する目標も当初の2030年から2029年に前倒しすることとしました。

ガバナンス面では、2024年3月から、取締役のうち社外取締役を過半数とただけでなく、取締役会議長も社外取締役が務める体制とし、取締役と監査役に占める女性の比率も30%以上となりました。ガバナンスの強化と同時に多様性の面でも進展しました。

以上のように、この2年間は順調に成長することができました。年10%以上の利益成長、業界トップレベルの資本効率(2024年ROE12.8%)が評価され、当社の株価は2023年8月に時価総額1兆円を突破しました。しかし、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした環境変化も踏まえ、2025年を初年度とする新中期経営計画(2025～2027年)をスタートさせることとしました。

超え、その後34年ぶりに史上最高値を更新しました。一方で、3月19日には日銀がマイナス金利の解除を発表、7月末の金融政策決定会合では追加利上げを決め、政策金利が0.25%に引き上げられたことにより株価は大幅に下落しました。その後も株価は乱高下を繰り返し不安定な動きが続きました。

また、政治的にも大きな動きがあった年でした。10月には石破政権が誕生しましたが、衆議院議員選挙では自民・公明の与党が過半数を割り込み、政局は不安定となっています。

また、アメリカでは第二次トランプ政権が発足し、アメリカ第一主義のもと関税の引き上げなどの方針を打ち出しました。ロシア・ウクライナ問題やイスラエル・ハマス問題にも影響が出てくる可能性があります。

このように、社会・経済環境が大きく変化した年でしたが、当社については総じて順調に進捗した一年だったと思います。2024年は経常利益予想1,440億円からスタートし、結果は1,543億円の着地となり、前中期経営計画最終年度(2025年)の経常利益目標1,500億円を1年前倒して達成しました。また、当社の独自のビジネスモデルが評価され2024年ポーター賞を受賞しました。

事業の進捗については、以下のとおりです。

重点課題① ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築

当社は、ポートフォリオの90%程度を東京を中心とした首都圏に集中させ、効率性の高い事業運営を行っています。そのため、大規模地震のリスクに備え、保有建物の高耐震化(震度7クラスの地震が来ても継続利用できる)を進めています。さらに、将来の人口減少に備えるためオフィス比率を50%以下とするとともに、重点エリア(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)の比率を2027年までに50%とする計画で、そのためにポートフォリオの再構築を進めています。

2024年は、特に銀座エリアで、アルポーレ銀座と銀座一丁目ビル(現ヒューリック銀座一丁目昭和通りビル)の取得、ヒューリック銀座六丁目昭和通

ビルの竣工など、投資が進捗しました。

また、事業会社において資本コストを意識した経営が進み、大型の不動産の流動化案件が成就しました。キオクシア四日市工場(底地)の取得、ロジスティード4物件を取得するSPCへの出資、ヒューリック虎ノ門第二ビルの竣工など、大型CRE案件が結実しました。そのほか、エクイティ投資、メザニン投資など多様な投資スキームを活用した物件取得も進めました。

ポートフォリオ再構築により高耐震化建物比率は86%まで上昇し、オフィス比率は43%と50%以下を維持、重点エリア比率も44%と上昇しました。



代表取締役社長

前田 隆也

重点課題② 開発事業及びバリューアド事業の強靱化

開発・建替では、ヒューリック銀座六丁目昭和通ビル、ヒューリック虎ノ門第二ビル、ヒューリック将棋会館千駄ヶ谷ビル、ザ・ゲートホテル横浜、ヒューリックスクエア福岡天神など9物件が竣工しました。また、イトーヨーカドーのバリューアド事業では、LICOPA 川崎とLICOPA 東大和（メゾン棟）が竣工しました。

さらに、竣工時期は2027年以降となりますが、ヒューリック青山ビル、リクルート銀座8丁目ビル、銀座コア等都心旗艦物件の開発にも着手しました。いずれも当社の重点エリアの物件であり、将来的な利益貢献が期待できるプロジェクトです。

重点課題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

インバウンド需要で好調なホテル・旅館事業は、今後も国内での成長が見込まれる数少ない事業だと考えています。直営事業を中心に拡大・強化していく方針とし、2024年は高級旅館「ふふ」の開発用地を3件取得しました。また、「ふふ」は当社が開発を手掛けた7施設全てでミシュランキー[※]も獲得しました。



※ミシュランガイドによる宿泊施設を対象としたセレクション

重点課題④ 経営基盤の強化とリスク管理の徹底

利益成長に伴って自己資本も積み上がり、自己資本は8,329億円（約670億円増加）となりました。ハイブリッドファイナンスも考慮した自己資本比率は33.0%、Debt/EBITDA倍率は9.1倍、ネットD/Eレシオは1.6倍と良好な水準を継続しています。外部格付も引き続きAA格を維持しています。

次世代アセットとして注力している都心型データセンターについては、1号案件となる小舟町プロジェクトが2025年の竣工に向けて順調に進捗しています。また、フレキシブルオフィス「Bizflex」では、浜松町と神田が開業して、麻布十番、六本木、東京八重洲も合わせた5棟全てで満室稼働となっています。

海外事業についても、2024年から試行的に開始し、人口が増加して経済成長が見込まれる国で、住宅など実需に基づいたアセットを対象として、各国で投資実績が豊富な日系企業と共同投資をすることによって、リスクを抑制したスキームで投資を進めており、約400億円の投資が確定しました。

さらに、2024年は2件のM&Aを実施しました。（株）リソー教育の連結子会社化によりこども教育事業のさらなる深化を図るとともに、（株）レーサムのTOBによってバリューアド事業の強靱化を図ることができました。これらの子会社が2025年から本格的に収益貢献してきます。

社会課題解決に取り組むスタートアップ企業に対する投資も行いました。2024年は、（株）アストロスケールホールディングスと（株）Synspectiveが新規に上場を果たしました。

重点課題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

当社は、2029年までに全保有建物の使用電力を100%再生可能エネルギー化することを目指して、太陽光発電施設や水力発電施設の自社開発を進めています。太陽光発電施設の増加によって課題となるのが、電力需給バランスの悪化です。そのため、蓄電池併設型の太陽光発電施設の整備に着手したほか、系統用蓄電池に今後10年間で約1,000億円の投資を行うことを決定しました。

ガバナンスでは、取締役のうち社外取締役が半数を超え、取締役会の議長も社外取締役としましたので、ガバナンス体制がより強化されました。新卒初任給を

大幅に引き上げるとともに、社員の年収もベア＋昇給によって10%超アップしました。

以上、2024年も新たな取り組みを行ってきました。しかし、社会・経済環境は大きく変化しようとしています。長く続いたデフレからの脱却とともに、「インフレの時代」になります。これから「金利のある時代」が始まります。また、人口減少が本格化します。東京都はこれまで転入超過で来ましたが、2030年頃をピークにその後人口は減少に転じると予測されています。人口減少への対応も大きな課題の一つです。

そのため、2025年を初年度とする新中期経営計画（2025～2027年）をスタートさせることとしました。

3. 新中期経営計画（2025～2027年）と2025年の事業運営

新中期経営計画（2025～2027年）の概要

新中期経営計画は、中長期経営計画（2020～2029年）の最終フェーズとしての意味合いと、次の「10年後のヒューリック」に向けた土台作りの2つの意味合いがあります。

中長期経営計画の最終フェーズという観点では、2029年の目標としていた経常利益1,800億円を2027年に2年前倒しで達成することを目指します。引き続き「格付水準の維持を前提としたポートフォリオ再構築」を進め、ポートフォリオの入れ替えで得られるキャッシュを生かしつつ、3年間で9,300億円のネット投資を行う計画です。競争優位性のある物件の取得によって「安定基盤利益[※]の拡大」を進めると同時に、バリューアド後に一定程度は売却することで、投資と回収のサイクルを回していきます。これらを通して、バランスシートコントロールと高い利益成長を実現します。

※連結の営業利益から不動産売却に関する利益を除いた額

この3年間は開発物件の竣工が本格化してきます

ので、一部は系列のリートやファンドに拠出して開発利益を顕在化させるとともに、系列リート・ファンドのAUM（運用資産残高）拡大によるアセットマネジメント報酬の増加も取り込み、「連結ベースでの収益拡大」につなげます。

なお、新規の開発については、建築費の高騰という環境変化を踏まえて、より慎重に事業性を見極めていきます。高齢者住宅や物流施設の新規開発は抑制する一方で、銀座や渋谷・青山等重点エリアでの開発やインフレに強いアセット（ホテル・旅館、都心型データセンター、研究施設など）は建築費の上昇を吸収できるアセットだと考えていますので、こうしたアセットに注力しながら開発を進めていく方針です。また、今後も企業不動産の流動化や非上場化に伴う資産売却などCRE案件が増えていくと考えていますので、積極的に対応して長期安定収益を積み上げていく方針です。

次の「10年後のヒューリック」に向けた土台作りという観点では、一つはM&Aがあります。2024年は（株）リソー教育と（株）レーサムのM&Aを行いました。この2社のシナジーを実現していくとともに、これらに続くM&Aを実現し、「連結ベース

での収益拡大」を図っていききたいと思います。グループ会社の事業利益を拡大することによって、「安定基盤利益」を拡大していくとともに、その中から次の成長の柱となる事業を育てることが必要だと考えています。

もう一つは、海外投資の拡大です。既に400億円程度の投資が確定しています。これを2027年までに1,500億円程度まで拡大する方針です。リスクを抑制しつつ、新たな成長エンジンとして位置付けて進めていきます。

また、今すぐに利益貢献はありませんが、次の「10年後のヒューリック」を見据え、将来的な成長が見込める領域にも投資を行っていきます。富裕層向けのアクティブ・シニアレジデンスの開発、成田での国際航空貨物コンビナートの開発、系統用蓄電池への投資、スタートアップへの事業投資など、他社と差別化した事業を進めていく方針です。

こうした成長戦略を支えるのは、財務、ガバナンス、人的資本です。格付AA格の維持を前提とした財務規律を遵守しつつ、成長投資を行っていきます。ネットD/Eレシオは1倍台後半、Debt/EBITDA倍率は10倍程度、ROEは12%程度以上を照準としています。

また、M&Aの実現によってグループ会社も増加していきます。グループ会社の増加に対応したガバナンス体制の強化、事業領域の拡大を支える人材の採用、配置、育成に注力し、グループ会社のさらなる成長を図っていきます。

これにより、当社の特徴である「高い利益成長」と「高い資本効率」の維持、「連結ベースでの収益拡大」による「安定基盤利益の拡大」と同時に、中長期経営計画（2020～2029年）の目標を2年前倒しで達成していきます。

2025年の事業運営

2025年は新中期経営計画の初年度となる重要な1年です。

日銀の政策金利は1月に0.5%に引き上げられ、年内にもう一回の引き上げがあるかもしれません。

金利上昇局面にありますが、不動産のキャップレートは、当社が注力する東京都心、プライム立地の物件では大きく上昇することはないと考えています。世界のマネーが日本の不動産に流入してきていますので、特に東京都心の不動産では、引き続き取得意欲旺盛な状況が続くと予想しています。また、コロナ禍以降高止まりしていた空室率も、2024年後半以降は低下傾向にあります。インフレ環境下でもあり賃料の引き上げが期待できる環境にあります。

このように、日本の不動産マーケットは総じて堅調に推移すると考えられますが、トランプ大統領の関税政策などによる企業業績への影響など、不透明な状況は継続するものと予想されます。

そうした中、当社は、2025年の業績予想を経常利益1,640億円（2024年対比+96億円）とし過去最高益を更新、配当についても57円／株（2024年対比+3円）と引き続き増配を計画しています。

今期の成長の原動力となるのは、2024年にM&Aを行った（株）リソー教育と（株）レーサムの収益貢献です。PMI[®]を着実に進めることにより、シナジーの実現を目指します。

不動産事業では、ポートフォリオ再構築を推進していくために「アセットマネジメント部」を新設しました。内部成長を意識したアセットマネジメントを進め、賃料の引き上げと空室率1%未満の維持、高耐震建物比率100%（建替・売却予定等を除く）の2025年実現を目指します。投資については、2024年から引き続き事業会社の不動産流動化の動きが継続すると予想されますので、CRE事業に積極的に取り組み安定収益の積み上げを図っていききたいと思います。

開発事業では、旗艦物件である銀座ビル建替計画、ヒューリックスクエア札幌（Ⅱ期）などが竣工する予定です。また、バリューアッド事業では、ヒューリック銀座ワールドタウンビルのリニューアルに着手するとともに、LICOPA 東大和（テラス棟）が竣工を迎えます。

海外事業についても、引き続きリスクを抑えたスキームで、アメリカ、シンガポールなどの先進国

とインド、ベトナムなどの新興国のバランスに留意しながら投資を進めていく計画です。

新規事業では、こども教育関連のサービスをワンストップで提供する「こどもでぱーと」を中野とたまプラーザで4月に開業しました。また、クラウドサービスの普及やDX化の加速などで注目を集めているデータセンターについては、当社は都心型のデータセンターに注力して進めており、1号案件である小舟町プロジェクトが竣工するとともに、2号物件となる塩浜二丁目開発計画にも着手しました。ホテル・旅館についても、2025年はザ・ゲートホテルが横浜、福岡、札幌で開業し、ふいふ銀座で開業する予定です。

※ポスト・マージャー・インテグレーション：計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス

4. ステークホルダーへのメッセージ

当社は、業界トップクラスの利益成長と資本効率の高さが評価され、成長を続けてきました。2024年は、損保会社の政策保有株の売却方針の影響から、当社の株価は上値が抑えられた展開が続きました。こうした状況を踏まえ、2024年末に、売却意向がある大株主が保有する当社株（全体の12.8%）全てに対応した売出しを行い、市場のオーバーハング懸念を解消したところです。

この売出しによって株主構成も変化し、個人株主の比率は10%から20%に増加、外国人持ち株比率も17.4%に上昇（2024年12月時点）しました。今後は、さらに株主の皆さまとのコミュニケーションに注力し、企業価値向上を図っていきと考えています。

また、利益成長の一部を社員に還元していくことも重要です。2024年は、ベアと昇給を合わせて10%超の賃金引き上げを実現しましたが、2025年も10%超引き上げます。企業が成長を続けていくための原動力となるのは「社員のやる気」です。賃金の引き上げはもちろん大事ですが、「社員それぞれが成長できる会社」であることが重要なのだと思い



ます。自分が成長できるのだから、仕事を頑張るという会社です。当社は、少数精鋭で常に新たなことにチャレンジしています。また、今年から男女ともに若手・中堅社員のマネジメント職への早期登用も始めました。そうした環境を提供することによって、社員が成長できる会社であり続けられるのだと考えています。

企業には、「らしさ」（企業文化）も重要です。「ヒューリックらしさ」を表す言葉として、「バランス経営」「少数精鋭」「やることとやらないことを明確にする」「半歩先を見る」「あふれんばかりの当事者意識」などいくつかありますが、「コミットしたことは必ずやり遂げる」ことが重要なのだと思います。

「金利のある時代」「インフレの時代」が到来しました。本格化してきた人口減少への対応も大きな課題です。社会・経済環境は大きく変化しようとしています。全体的なステークホルダーの期待に応えられるように、今後も「変革」と「スピード」をキーワードに、「ヒューリックらしさ」を前面に打ち出し、環境変化に柔軟に対応してまいります。

財務情報・非財務情報ハイライト

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

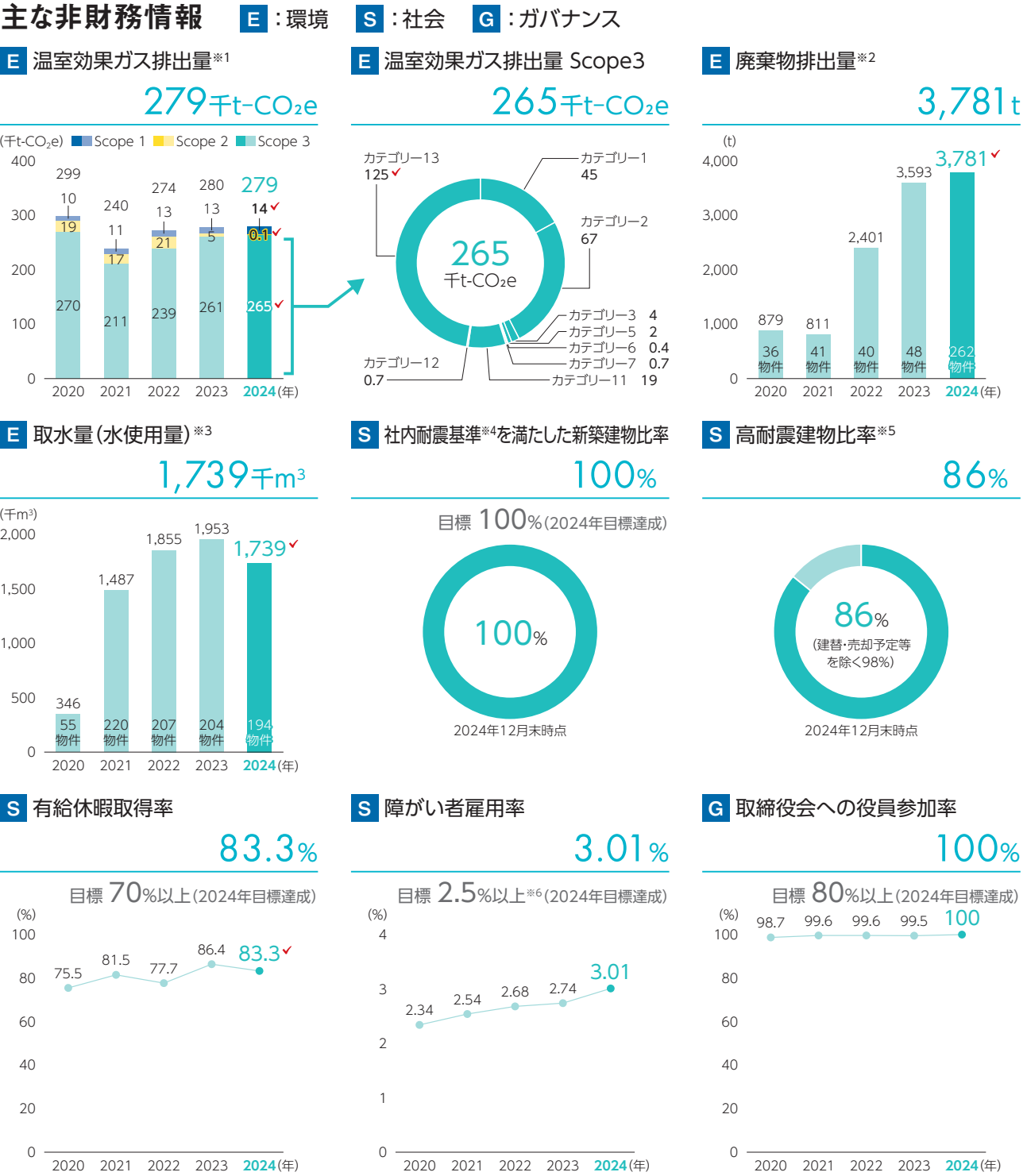
主な財務情報



※1 EBITDA＝経常利益－持分法による投資損益＋支払利息＋減価償却費（＋のれん償却費（2024年以降））
※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、2020年及び2022、2023年実施のハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%（1,750億円）をみなし資本として算出しています。
※4 自己資本利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期中平均）
※5 自己資本比率＝自己資本／総資産
※6 ネットD/Eレシオ＝ネット有利子負債（有利子負債－現預金）／株主資本

※ 財務データについては、P.88～97をご覧ください。
※ 非財務情報の目標値、集計対象範囲及び算定方法はP.38～39を、その他の実績や主な取り組みについてはP.56～87をご覧ください。
(注) ✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。

主な非財務情報



※1 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はヒューリックグループが入居または経営する事業所（2020年度：36物件、2021年度：41物件、2022年度：40物件、2023年度：48物件、2024年度：262物件）です。また、期末時点の保有物件を算出対象としています（期中取得物件は、取得日から期末時点までの期間を含む）。2024年度は、期中にM&Aを実施したことから前年度より対象事業所数が増加しています。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比率に基づき算定していましたが、2021年度からは経営支配力に基づき算定しています。なお、Scope3の集計範囲及び算定方法等はホームページ（<https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/>）で開示しています。温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされています。
※2 廃棄物排出量の集計範囲はヒューリックグループが入居または経営する事業所（2020年度：36物件、2021年度：41物件、2022年度：40物件、2023年度：48物件、2024年度：262物件）です。2024年度は、期中にM&Aを実施したことから前年度より対象事業所数が増加しています。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出しています。また、一部対象建物の廃棄物排出量は、同用途の建物の排出原単位を基に延床面積を使用して推計値を算出しています。
※3 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く物件を対象としています（2021年度：220物件、2022年度：207物件、2023年度：204物件、2024年度：194物件）。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。
※4 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
※5 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です（売却予定等を除く）。
※6 障がい者雇用率の目標は法定雇用率以上の維持を目標としており、2020年までは2.2%以上、2021～2023年は2.3%以上、2024年は2.5%以上を目標としています。



ヒューリックグループの価値創造プロセス

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

安心と信頼に満ちた社会の実現
永続的な企業価値の向上



※1 2024年12月末時点
※2 住宅等を除く
※3 ハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50%(1,750億円)をみなし資本として算出しています。

グループについて

ヒューリックグループの価値創造ストーリー

事業戦略

サステナビリティへの取り組み

財務データ／会社情報等

ヒューリック サステナビリティストーリー

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

1 災害対策

2 人口減少

3 エネルギー



1 災害対策



マテリアリティ
安全・安心な建物・空間の提供

◆ 関連するKPI

- ・2029年高耐震建物^{※1}比率100%（建替・売却予定等以外は2025年末完了予定）
- ・社内耐震基準^{※2}を満たした建物の比率：各年100%



環境認識

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

ヒューリックの主な取り組み

● 地震への対策：2029年までに全保有建物（売却予定等を除く）で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保

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

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



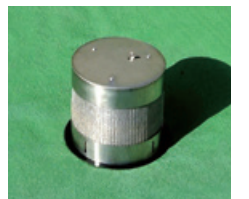
耐震補強事例

● 富士山噴火を想定した降灰への対策

富士山噴火が発生すると、降雨により流動化した火山灰が建物の排水設備に入り込み、排水管が閉塞することで漏水による建築・設備の不具合が懸念されます。当社では、火山灰の建物設備への侵入を防ぐルーフトレンキャップという製品を他社と共同開発して保有建物への導入を推進し、今後は一般発売をする予定です（特許申請中）。

また、富士山噴火による降灰が止み、公共インフラが復旧した後に、ビル機能の復旧作業を迅速に行うために、降灰除去作業等に必要な備品を各ビルに配備するとともに、ビル管理会社と連携する体制を整えており、速やかな事業再開が可能です。

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



ルーフトレンキャップ

Topics

減災セミナーの開催

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



減災セミナー

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

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

※3 国土交通白書2020

※4 総務省統計局「第七十回日本統計年鑑 令和3年：自然災害被害状況」より

2 人口減少

マテリアリティ
人口動態の変化への対応



環境認識

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

人口減少問題は全産業に影響する問題ですが、特に不動産事業への影響は大きいと考えています。そのため、高齢者ビジネスや訪日外国人の増加に対応した観光ビジネスの推進等、人口動態の変化に対応した不動産ポートフォリオの構築を図っています。

また、日本の出生率は長期的に低下傾向にあります。共働き世帯は増加しており、政府による子育て支援策の強化が随時検討されています。当社は子どもの学習塾や習い事へのニーズの増加を見越して、新規事業の一つとしてこども教育事業に参入しています。

※ 出典：厚生労働省公表 将来推計人口(令和5年推計)の概要

ヒューリックの主な取り組み

● 人口動態の変化に対応した不動産ポートフォリオの構築

目標：2027年オフィス比率50%以下

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

目標：2027年重点エリア物件比率50%

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



ヒューリック銀座
数寄屋橋ビル

● 高齢者ビジネスの推進

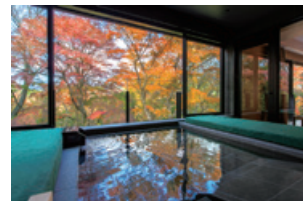
高齢化の進展に伴う、介護や医療分野に対する社会的要請の高まりを予測し、高齢者施設の保有・賃貸、アクティブシニア向けラウンジの運営やIoTを活用した新たな介護ビジネスを推進



ヒューリックプレミアムクラブ
日本橋

● 観光ビジネスの推進

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



ふふ箱根 客室風呂

● こども教育事業の推進

共働き世帯の増加や政府の子育て支援策の実施を背景に、連結子会社の（株）リソー教育を核として、こどもでぱーとなど子どもを対象にした教育関連サービスを提供

● 海外事業の推進

リスクを抑制しつつ、経済成長・人口増加している海外の国、エリアへの投資を推進するため、海外事業への投資を専門とする部署として海外事業部を設置



実習の様子

3 エネルギー

マテリアリティ
気候変動対策と環境負荷低減への貢献

◆ 関連するKPI

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



環境認識

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

ヒューリックの主な取り組み

● 2029年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化

当社グループでは、再生可能エネルギーの調達において、「追加性」を重視し、自ら太陽光発電設備や小水力発電設備を開発・保有する取り組みを積極的に推進しています。

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



太陽光発電設備 埼玉県熊谷市



鴨川小水力発電所

Topics

系統用蓄電池の開発に着手

再生可能エネルギーの導入拡大により、電力の変動に対応する「調整力」の確保が社会課題となっています。当社は、蓄電池併設の太陽光発電の開発に加え、2025年より系統用蓄電池の開発に着手しており、自社の電力事業および社会全体の電力供給の安定化を図ります。2034年までの約10年間で1,000億円の系統用蓄電池への投資を行っていきます。



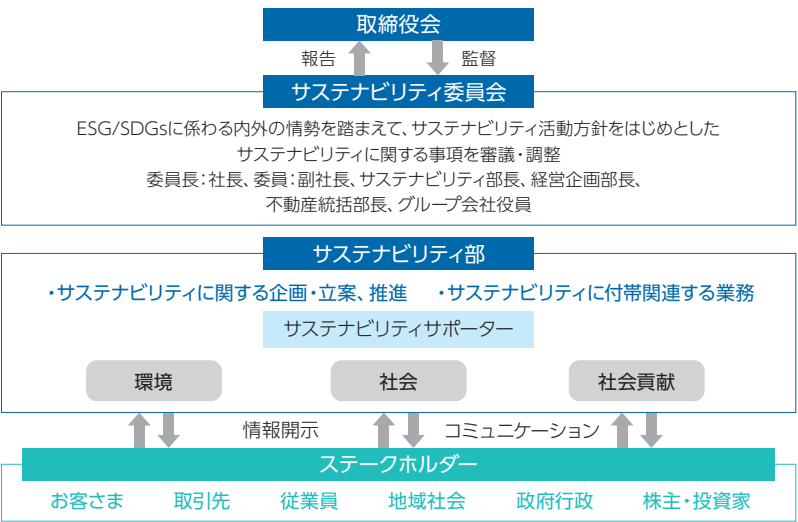
系統用蓄電池(イメージ)

重要課題(マテリアリティ)への取り組み

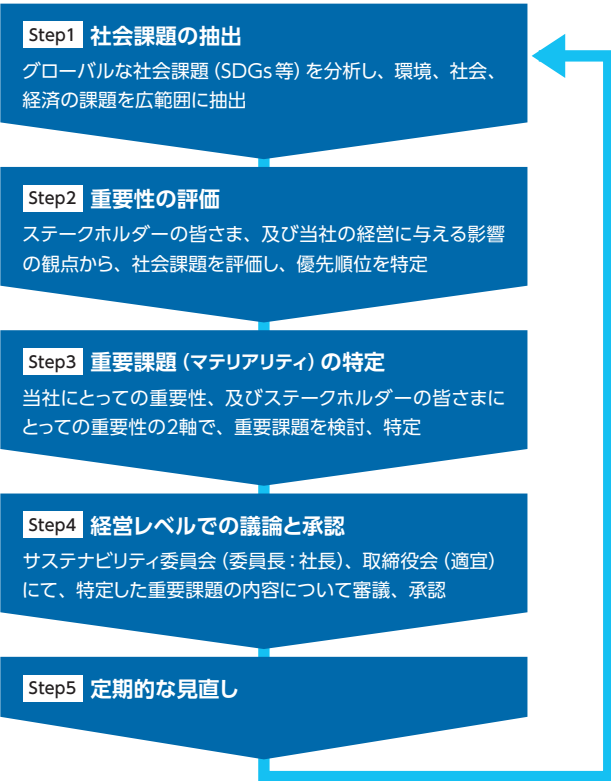
当社はこれまで、時代や社会のニーズにマッチした安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供してきました。社会課題やステークホルダーの皆さまの関心事項が多様化していく中、今後も持続的に成長していくために、当社の事業における機会とリスクを見据えながら重点的に取り組むべき課題に注力し、社会課題の解決に取り組んでいきます。

サステナビリティ推進体制

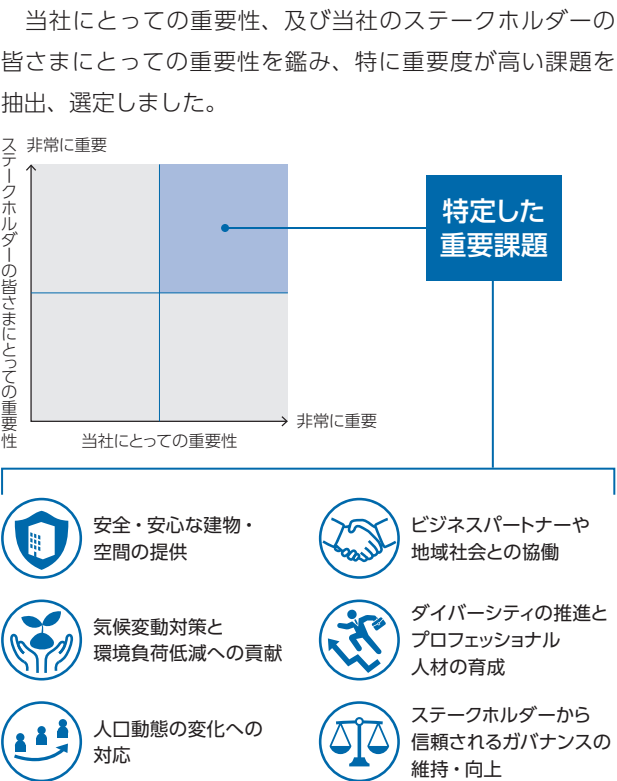
当社は、ESG/SDGsをはじめとしたサステナビリティに関する内外の情勢を踏まえて、長期的な競争力強化とリスク対応に関する経営の重要事項について審議・調整する「サステナビリティ委員会」を設置しています。中長期的な取り組みには経営層の関与が不可欠であるため、サステナビリティ委員会は社長を委員長とし、副社長、サステナビリティ部長、経営企画部長、不動産統括部長、グループ会社役員で構成しています。また、同委員会は気候変動について審議した事項を少なくとも年1回以上取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。



重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス



特定した重要課題(マテリアリティ)



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)は以下のとおりです。

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・空間の提供	人口動態の変化への対応
取引先	・管理会社 ・建設会社 ・営繕工事業者 ・不動産仲介業者 ・金融機関	・定期的なミーティング、業務を通じた対話(随時) ・統合報告書やホームページを通じた情報提供(随時)	ビジネスパートナーや地域社会との協働	ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成
従業員	・グループ社員	・社長メッセージ(毎月) ・社長アンケート(年2回) ・トップセミナー*(月2回程度) ・キャリア開発面談(年2回以上) ・人事担当による面談 ・社内イントラネットによる情報提供(随時)	ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成	全てのステークホルダーに関連する重要課題(マテリアリティ)
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や地域社会との協働	気候変動対策と環境負荷低減への貢献
政府行政	・国や地方公共団体	・PPP事業の推進(随時) ・各種表彰、評価への取り組み(随時) ・適切な税金の支払い(随時)	ビジネスパートナーや地域社会との協働	ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成
株主・投資家	・個人投資家 ・長期保有目的の投資家	・個人投資家向け説明会、アナリスト・機関投資家向け(含む海外)説明会を開催(随時) ・ホームページでの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)	ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上	

※ 社長と若手・中堅社員との懇親会

重要課題（マテリアリティ）に関連する機会とリスク・対応する取り組みについて

重要課題(マテリアリティ)	貢献するSDGs	機会	リスク	主な取り組み
 安全・安心な建物・空間の提供	9産業と資源革新の基盤をつくろう 11住み続けられるまちづくりを 12つくる責任つかう責任	● 地震・水害等の防災対策など、安全・安心な建物へのニーズの高まり	● 耐震設計やBCP対応などへの対策遅れによる空室率上昇・不動産価値の低下	・2029年高耐震建物 ^{*1} 比率100%達成(売却予定等を除く) ・富士山噴火リスクへの対応、その他自然災害リスクの確認徹底 ・防潮板設置による浸水防止
		● 物件利用者側の働き方等の変化への対応	● 物件利用者のニーズの変化に対する対応遅延による物件の競争優位性の低下、空室率の上昇	・顧客満足度調査を通じたテナントニーズの把握
 気候変動対策と環境負荷低減への貢献	6安全な水とトイレを世界中に 7エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13気候変動に具体的な対策を 14海の豊かさを増そう 15陸の豊かさも守ろう	● 再生可能エネルギーの導入、エネルギー利用効率化に取り組む建物へのニーズの高まり	● 環境対策規制への追加対応の必要性、コストの増加	・2029年全保有建物 ^{*2} の使用電力の100%再生可能エネルギー化 ・2023年RE100の達成 ・サプライチェーンとの協働によるScope3削減の推進 ・系統用蓄電池の開発 ・グリーンリース契約の取り組み等、ビルの省エネ性能の向上
		● 資源の再利用や有効活用のための技術へのニーズの高まり	● 建築資材の高騰	・ビルの長寿命設計による廃棄物削減 ・節水器具の設置 ・環境配慮技術の積極的採用
		● 地域の生態系の保全を意識した不動産開発ニーズの高まり	● 物件地域の生態系が破壊された場合、住環境悪化、レピュテーション低下	・開発案件での緑化推進 ・耐火木造建築開発を通じた温室効果ガス排出量削減と森林の循環促進 ・TNFD提言に即した情報開示
		● 環境対応を含めた領域の拡大によるマーケット・需要の拡大	● 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク	・関係省庁や業界団体との協働、NPOや他企業とのパートナーシップによる環境への取り組みを推進 ・開発プロジェクトでのZEB認証取得の推進 ・環境認証の取得や省エネ性能のラベリング開示の推進
 人口動態の変化への対応	3すべての人に健康と福祉を 4質の高い教育をみんなに 8働きがいも経済成長も	● 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	・高齢者施設等の保有、賃貸、介護技術への投資等の高齢者関連ビジネスの展開
		● 共働き世帯の増加、政府による子育て支援強化による新たなマーケット・需要の拡大の可能性	● 労働人口減少に伴う、オフィスビルや既存事業の需要低下	・こども教育事業への参入 ・こどもでぱーとの展開
		● IoT需要に係るニーズの拡大・活用	● デジタル化加速に伴う既存ビジネスモデルの変化	・コーポレートベンチャーキャピタルの運営、スタートアップへの事業投資
 ビジネスパートナーや地域社会との協働	1貧困をなくそう 4質の高い教育をみんなに 10人や国の不平等をなくそう 17パートナーシップで目標を達成しよう	● 共に持続的成長を目指すことで、相乗効果により、より良い効果が生まれることが期待される	● サプライチェーンにおける人権問題発生等によるレピュテーション低下 ● 地域社会とのコミュニケーションが不足することによるレピュテーション低下	・テナント、管理会社、建設会社との密なコミュニケーションの実施 ・サプライチェーンも含めた人権デュー・デリジェンスの実施 ・多様な社会貢献活動の実施
 ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成	3すべての人に健康と福祉を 5ジェンダー平等を實現しよう 10人や国の不平等をなくそう	● ダイバーシティ推進による人材の多様化	● 人材獲得機会及び事業機会の逸失	
		● 労働環境の整備や人材育成制度の充実による従業員のモチベーションの向上と、採用におけるブランド価値向上	● 労働環境の不整備による離職者増加の可能性	・多様な働き方を認める人事制度の構築 ・労働安全衛生の確保、健康経営の促進、フリンジベネフィットの拡充 ・生産性の高い組織づくりへの取り組み
		● デジタル・DX関連の利用拡大による生産性の向上	● デジタル・DX対応遅延による生産性の低下	
 ステークホルダーから信頼されるガバナンスの維持・向上	16平和と公正をすべての人に	● 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不備を背景とするコンプライアンス違反による社会的制裁と、信用の低下	・取締役会・監査役会の監督機能の強化 ・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ・気候変動リスクに関するガバナンス体制の整備 ・社員へのコンプライアンス研修の実施、ホットラインの設置 ・BCP計画策定、訓練の実施

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

非財務情報に関する重要実績評価指標

(KPI)・目標と実績

当社は、企業価値の向上と社会課題の解決の同時追求を目指しており、重要実績評価指標(KPI)・目標につきましても、財務面・非財務面の両面を重視して、取り組んでいます。以下は非財務情報に関するKPI・目標と実績の推移です。財務情報に関するKPIにつきましては、中長期経営計画(2020～2029年)のページ(P.40～43)をご覧ください。

✓を付した指標は、独立した第三者機関による保証を受けています。2024年は「温室効果ガス排出量Scope1」「温室効果ガス排出量Scope2」「温室効果ガス排出量Scope3 (合計、カテゴリー13)」「廃棄物排出量」「取水量 (水使用量)」「健康診断受診率」「有給休暇取得率」に関して独立した第三者機関により保証を受けました。今後もサステナビリティに関する取り組みの進捗状況をステークホルダーの皆さまに開示しつつ、PDCAサイクルを用いて継続的な改善に努めていきます。なお、KPIについては、設定した年度より過去の実績値は ― で表記しています。

当社の重要課題 (マテリアリティ)	KPI/ 短期目標・中長期目標	対象範囲	2020年実績		2021年実績		2022年実績		2023年実績		2024年実績		単位	評価 ^{*14}	取り組み 記載ページ
 安全・安心な建物・空間の提供	社内耐震基準 ^{*1} を満たした建物の比率:各年100%	各年で竣工した物件	100% (対象8物件)		100% (対象8物件)		100% (対象4物件)		100% (対象10物件)		100% (対象8物件)		%	◎	P.31, 64～65
	2029年高耐震建物 ^{*2} 比率100%の進捗	ヒューリック(株)が保有する固定資産	—		81%		82%		86%		86%		%	○	P.31, 64～65
 気候変動対策と環境負荷低減への貢献	温室効果ガス排出量削減目標 ^{*3} (基準年:2019年) 2030年 Scope1+2 70%、Scope3 30%、 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ (2019年 Scope1 14,931、Scope2 25,067、Scope1+2 39,997、Scope3 229,006)	Scope 1、2 ヒューリックグループが入居または 経営する事業所 ^{*3} Scope3 ヒューリックグループの事業活動に 関連するScope1、2以外の間接排出 ^{*3}	Scope1 Scope2 Scope1+2 Scope3	10,490 18,529 29,019 270,066	Scope1 Scope2 Scope1+2 Scope3	11,369 17,473 28,842 210,703	Scope1 Scope2 Scope1+2 Scope3	13,151 20,966 34,118 239,397	Scope1 Scope2 Scope1+2 Scope3	13,259 5,105 18,364 261,152	Scope1 Scope2 Scope1+2 Scope3	13,869 148 14,017 264,530 [✓]	t-CO ₂ e	○	P.33, 56～63
	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	3		8		3		3		5		件	◎	P.58～59
	廃棄物排出量削減目標:原単位で各年11kg/m ² 未満	ヒューリック本社ビル及びヒューリック別館	—		—		—		9.6		10.0		kg/m ²	◎	P.62
	廃棄物排出量:定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリックグループが入居または経営する事業所 ^{*4}	879		811		2,401		3,593		3,781 [✓]		トン(t)	—	P.62
	廃棄物と資源投入量削減のための技術対策(100年以上安全に使用できる長寿命化設計等) ^{*5} の実施率:各年100%	各年で竣工した固定資産	100% (対象8物件)		100% (対象8物件)		100% (対象4物件)		100% (対象10物件)		100% (対象8物件)		%	◎	P.62
	取水量(水使用量):定量目標なし(フォロー項目)	ヒューリック(株)が保有する固定資産 ^{*6}	346		1,487		1,855		1,953		1,739 [✓]		千m ³	—	P.62
	取水量(水使用量):節水器具の設置率 各年100%	各年で竣工した固定資産(住宅系を除く)	—		—		—		100% (対象9物件)		100% (対象8物件)		%	◎	P.62
	緑化件数 ^{*7} : 各年1件以上	各年で竣工した物件	5		6		3		2		6		件	◎	P.63
	気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数:各年1回以上 取締役会への報告回数:各年1回以上	ヒューリック(株)	1/—		1/2		1/3		1/3		2/2		回	◎	P.56, 60～61
 ビジネスパートナーや地域社会との協働	顧客満足度調査回数:各年1回以上	ヒューリックグループ	1		1		1		1		1		回	◎	P.66
 ダイバーシティの推進と プロフェッショナル 人材の育成	従業員健康診断受診率 ^{*8} :各年100%	ヒューリック(株)	100%		100%		100%		100%		100% [✓]		%	◎	P.72
	育児休業取得率 ^{*9} :女性/男性 各年100%	ヒューリック(株)	100%/—		100%/—		100%/—		100%/125%		100%/88.9%		%	○	P.72
	育休復職率:各年100%	ヒューリック(株)	100%		100%		100%		100%		100%		%	◎	P.72
	有給休暇取得率 ^{*10} :各年70%以上	ヒューリック(株)	75.5%		81.5%		77.7%		86.4%		83.3% [✓]		%	◎	P.72
	キャリア開発面談実施率:各年100%(年2回実施)	ヒューリック(株)	—		100%		100%		100%		100%		%	◎	P.73
	女性管理職比率:2029年までに30%	ヒューリック(株)	23.9%		22.4%		21.5%		18.3%		20.2%		%	○	P.71
	ダイバーシティ推進プロジェクトチーム主催の講演会回数:各年1回	ヒューリック(株)	1 ^{*11}		1		1		1		1		回	◎	P.71
	障がい者雇用率:法定雇用率以上を維持 2020年までは2.2%以上、2021～2023年は2.3%以上、2024年は2.5%以上	ヒューリックグループ ^{*12}	2.34%		2.54%		2.68%		2.74%		3.01%		%	◎	P.71
 ステークホルダーから 信頼されるガバナンスの 維持・向上	取締役会への参加率:各年80%以上	ヒューリック(株)	98.7%		99.6%		99.6%		99.5%		100%		%	◎	P.77
	取締役会の実効性評価:各年1回実施	ヒューリック(株)	1		1		1		1		1		回	◎	P.78
	コンプライアンス研修:各年5回実施(従業員4回、役員1回)	ヒューリック(株)	5(従業員4、役員1)		5(従業員4、役員1)		5(従業員4、役員1)		5(従業員4、役員1)		7(従業員5、役員2)		回	◎	P.82
	リスク管理委員会/資金ALM委員会実施回数:それぞれ各年4回以上	ヒューリック(株)	4/22		4/16		4/17		4/16		4/16		回	◎	P.80～81
	BCP訓練/備蓄食品/備品の点検回数:各年1回以上	ヒューリックグループ	1		3/4/1 ^{*13}		3/4/1		2/4/4		3/4/4		回	◎	P.81

※1 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
※2 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です(売却予定等を除く)。
※3 統合報告書2022よりGHGプロトコルに基づいて、温室効果ガス排出量を算定しています。Scope1及びScope2の集計範囲はP.27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/)で開示しています。
※4 廃棄物排出量の集計範囲はヒューリックグループが入居または経営する事業所(2020年度:36物件、2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件、2024年度:262物件)です。2024年度は、期中にM&Aを実施したことから前年度より対象事業所数が増加しています。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出しています。また、一部対象建物の廃棄物排出量は、同用途の建物の排出原単位を基に延床面積を使用して推計値を算出しています。
※5 当年に竣工した開発物件のうち、「ヒューリック長寿命化ガイドライン」に基づき、廃棄物と原材料等の資源投入量削減に資する技術や対策を採った物件の割合です。
※6 2021年度より、ヒューリックが保有する固定資産のうち開発中の物件や貸地等を除く物件を対象としています(2021年度:220物件、2022年度:207物件、2023年度:204物件、2024年度:194物件)。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません。

※7 緑化義務が課されているビル・施設のうち、各年に竣工した固定資産です。
※8 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。
※9 女性:対象年度の育休取得者数÷対象年度に育休取得対象期間を迎えた従業員数、男性:対象年度の育休取得者数÷対象年度に配偶者が出産した従業員数で算定しています。
※10 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。
※11 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。
※12 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。
※13 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。
※14 ◎達成、○進捗、△進捗せず、－評価の対象外

中長期経営計画(2020~2029年)の進捗と 新中期経営計画(2025~2027年)について

中長期経営計画(2020~2029年)は不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化させ、持続的な企業価値のさらなる増大を目指していくものです。前中期経営計画(2023~2025年)の経常利益目標1,500億円を1年前倒しで達成したことから新中期経営計画(2025~2027年)を策定し、中長期経営計画(2020~2029年)の目標の2年前倒しの達成を目指します。

中長期経営計画(2020~2029年) 目指す姿・基本方針

2029年に目指す姿

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

10年間の基本方針

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

前中期経営計画(2023~2025年) 総括

経常利益・株主還元

経常利益
1,543 億円

2024年度は、上場以来16期連続の増益増配を達成。2025年度の経常利益の目標1,500億円を1年前倒しで達成。

バランス経営

当社が考える「日本を代表する企業」の要件(経常利益1,000億円以上、外部格付AA格、時価総額1兆円以上、PBR1倍以上、ROE10%以上、日経SDGs経営調査★4以上)を全て達成。

環境への取り組み

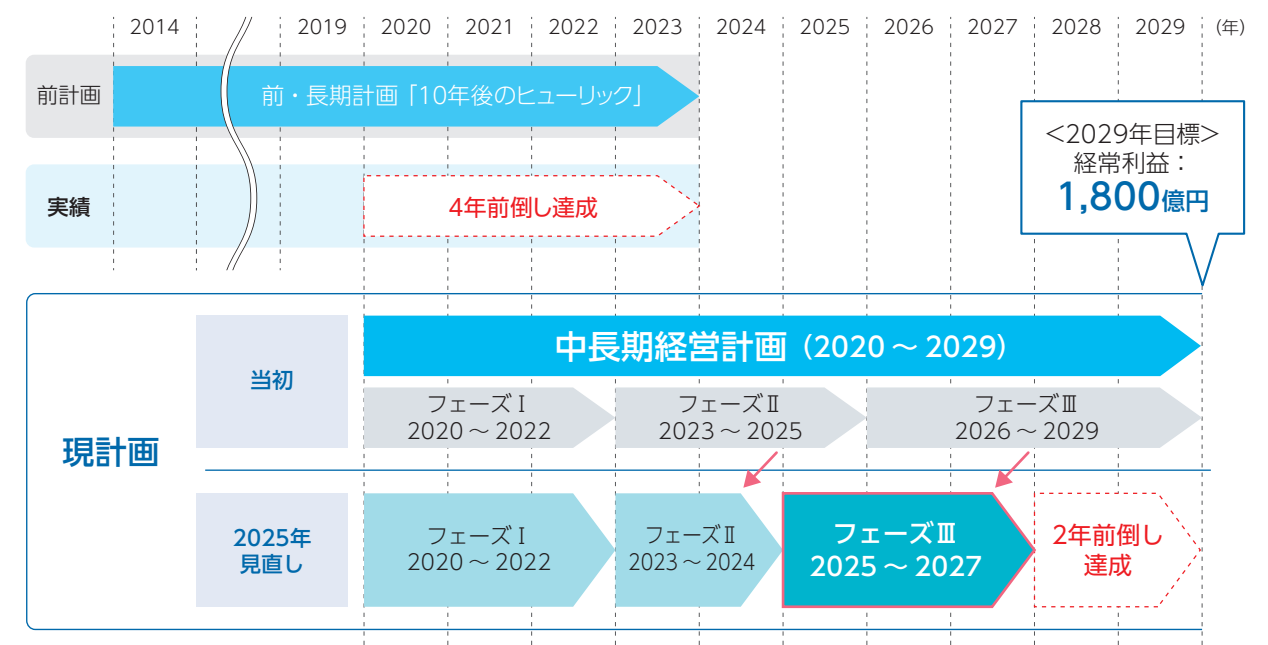
自社保有の非FIT太陽光発電施設等で生み出した再生可能エネルギーにより「RE100」を2023年に達成(当初計画より2年前倒し)。

コーポレート・ガバナンス

取締役会及び監査役会はいずれも社外役員が過半数を占め、社外役員の全員が独立社外役員。取締役会議長は社外取締役が務める。2024年度の実績・監査役会に占める女性比率は33%。

新中期経営計画(2025~2027年) 概要

基本方針	格付水準の維持を前提としたポートフォリオ再構築による中長期経営計画目標の早期達成と、次の「10年後のヒューリック」を見据えた新たな収益の柱の土台作り
ポイント	① 高い利益成長と資本効率を継続 ② 連結ベースでの収益拡大と安定基盤利益(P.42-43参照)の拡大 ③ 中長期経営計画(2020~2029年)の2029年目標の2年前倒し達成



重点課題	中長期経営計画(2020~2029年)の基本戦略	新中期経営計画(2025~2027年)の重点課題
	1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築 2. 開発事業及びバリューアッド事業の強靱化 3. 独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上 4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底 5. 社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントの実践	1. 「高い利益成長」と「安定基盤利益拡大」を実現するポートフォリオ再構築 2. 本格化する竣工物件の利益の最大化と、環境変化を見極めて厳選した開発の推進 3. 次の10年を見据えた新たな収益の柱の土台作り～連結ベースでの収益拡大～ 4. 格付水準の維持を前提とした財務健全性と、成長戦略に適応したリスク管理態勢構築 5. 環境対応、人的資本の価値最大化、ガバナンス強化など、サステナブル経営の一層の深化

新中期経営計画(2025～2027年)定量目標

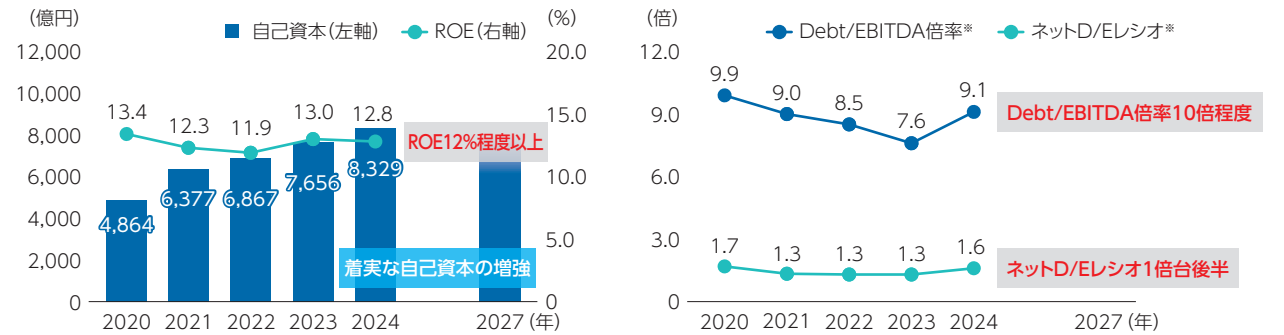
着実な収益の積上げによる自己資本の増強を基本方針とし、強固な財務基盤の構築による格付水準の維持および高い収益性による効率的な経営を目指します。

	成長性	安全性		効率性	株主還元
	経常利益	Debt/EBITDA	ネットD/Eレシオ	ROE	配当性向
2027年目標 フェーズⅢ最終年度	1,800億円以上	12倍以内	3倍以内	10%以上	40%以上
(照準とする水準)	(10倍程度)	(1倍台後半)	(12%程度以上)		

格付水準(AA格)の維持 着実な自己資本の増強 適切なレバレッジの活用

(億円)	2024年	2025年	2027年
	実績	計画	計画
営業収益	5,916	—	—
営業利益	1,633	1,780	2,050
経常利益	1,543	1,640	1,800
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,023	1,080	1,190

	2024年	2025年	2027年
	実績	計画	計画
総資産(兆円)	3.0	3.4	3.8
有利子負債(兆円)	1.9	2.2	2.5
株主資本(億円)	7,691	8,300	9,700



※ 2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50%(750億円)をみなし資本として算出し、2020年及び2022、2023年実施のハイブリッドファイナンス合計3,500億円のうち、50% (1,750億円)をみなし資本として算出しています。

新中期経営計画(2025～2027年)重点課題

重点課題
1

「高い利益成長」と「安定基盤利益拡大」を実現するポートフォリオ再構築

- ポートフォリオ再構築の推進により、バランスシートをコントロールしながら「高い利益成長」を実現
- ポートフォリオの入れ替えにより創出した資金を生かし、競争優位性のある物件の取得を進めて「安定基盤利益」を着実に拡大
- 人口減少やインフレなど環境変化に対応できるアセットを中心としたポートフォリオに再構築し、次の10年に向けた強固な体制を築く

重点課題
2

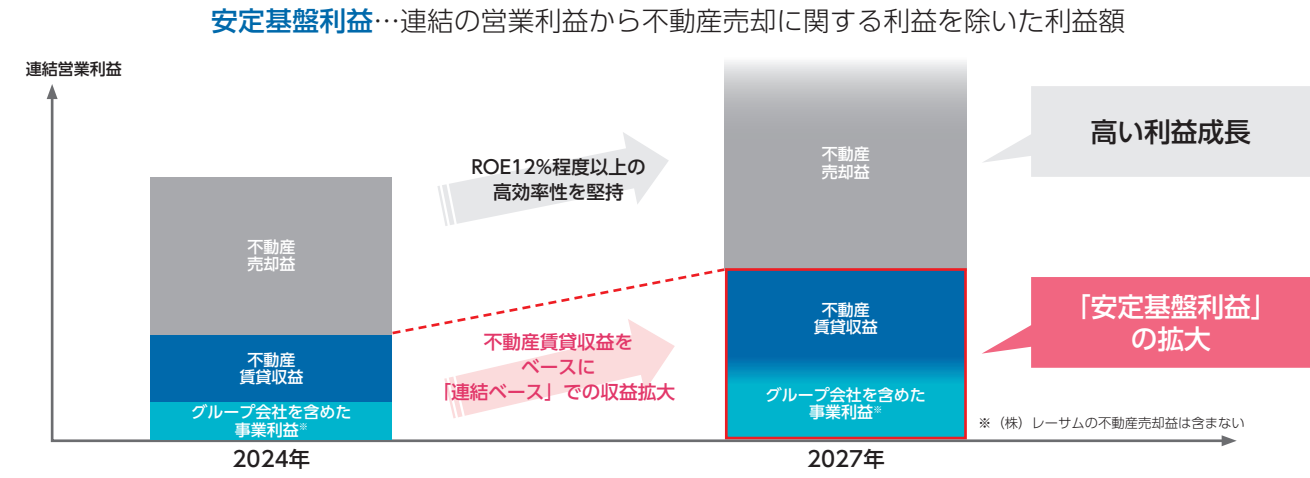
本格化する竣工物件の利益の最大化と、環境変化を見極めて厳選した開発の推進

- 開発竣工物件を系列リート・ファンドへ売却し、開発利益の顕在化により「高い利益成長」を実現するとともに、バランスシートをコントロールすることで高い資本効率を維持
- 建設費高騰を踏まえ、新規開発物件は、重点エリアやインフレに強い用途(商業施設、ホテル・旅館、都心型データセンター、研究施設など)に注力
- リスク抑制を前提とし、経済成長、人口増が見込めるエリアで実需のあるアセットへの海外投資枠を拡大

重点課題
3

次の10年を見据えた新たな収益の柱の土台作り～連結ベースでの収益拡大～

- (株)リソー教育、(株)レーサムとのシナジー実現と、これらに続くM&A案件の獲得による連結ベースでの収益力向上
- 不動産による賃貸収益に加えて、オペレーションやサービスなどの事業利益の取り込みを推進
- 次期中長期経営計画に向けての戦略投資も並行して実施し、10年後を見据えた新規事業を推進



重点課題
4

格付水準の維持を前提とした財務健全性と、成長戦略に適応したリスク管理態勢構築

- 外部格付AA格を維持し、金融市場変動への適時適切な対応による安定的デット調達への推進
- 収益積上げによる着実な自己資本の増強と、ハイブリッドファイナンスのリファイナンスによる財務健全性の確保
- 新事業領域の拡大に対応したグループ会社を含めたガバナンス強化とリスク管理態勢の構築

重点課題
5

環境対応、人的資本の価値最大化、ガバナンス強化など、サステナブル経営の一層の深化

- 全保有建物の使用電力100%再生可能エネルギー化、全物件の高耐震化(建替・売却予定等を除く)、富士山噴火の降灰対策の推進と蓄電池投資を契機とした事業の収益化推進
- 急速な環境変化に応じた経営戦略を実現するための人材の採用・配置・育成を推進し、人的資本の価値最大化を実現
- グループ会社の増加を踏まえたガバナンス体制の一層の強化

さらなる企業価値の 向上に向け、 強固な財務基盤を 構築します

取締役副社長

原 広 至

1 2024年実績と事業環境の認識

2024年は、物価上昇と賃上げの好循環の強まりが確認され、日銀が17年ぶりに金利引き上げに踏み切るなど、長く続いたデフレ経済からの転換点を迎える年になりました。

不動産業界に目を転じると、賃貸マーケットにおいては、オフィス回帰の動きが出てきていること、賃料引き上げが受け入れられる環境がある程度整ってきたことなどから、空室率の低下と賃料の上昇が続きました。また、売買マーケットも引き続き堅調で、金利上昇がキャップレートの上昇につながる動きも確認されていません。

こうした環境のもと、2024年度決算は、連結経常利益は1,543億円（前年度比12.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,023億円（前年度比8.1%増）と、各段階利益で過去最高益を更新するとともに、中長期経営計画（2020～2029年）フェーズⅡ最終年度の目標を1年前倒しで達成することができました。

また、資本効率性の目標であるROEは12.8%と、目標10%以上を確保しており、財務健全性の指標である、Debt/EBITDA倍率とネットD/Eレシオはいずれも、2件のM&Aを実施したあとも、照準とする水準を維持することができました。

2025年4月に発表されたトランプ関税の国内の不動産事業環境への直接的な影響は限定的なものにとどまると想定していますが、金利の上昇、本格局面を迎える人口減少や建築費の上昇などに加えて、日本経済の見通しに対する不確実性が高まっていることから、今後の事業環境の変化には注視しなければならない状況が続いています。

これらの環境変化に即応した適切なリスクテイクのもとで、新たに策定した中期経営計画（2025～2027年）を着実に遂行することで、安定的な成長を目指してまいります。

2 資本コストを意識した経営

新中期経営計画（2025～2027年）ではROE10%以上を目標とし、さらに「照準とする水準」として12%程度以上を設定しています。

ROEはROAと財務レバレッジに分解できますが、固定資産を源泉とする賃貸事業収益だけで高いROAは実現できません。また、財務レバレッジの活用により高いROEを実現することは可能ですが、過度なレバレッジは安全性を損ないます。

当社では、開発竣工物件の一部を売却して開発利益を実現することと、環境変化に即応したポートフォリオ

の入れ替えを不断に行うことでROAを高め、これに、厳しい財務規律遵守を前提とした適切な財務レバレッジを組み合わせることにより、継続して高いROEを実現してまいりました。財務規律の具体的な指標としては、Debt/EBITDA倍率は12倍以内、ネットD/Eレシオは3倍以内を掲げていますが、「照準とする水準」として、それぞれ10倍程度、1倍台後半のより厳しい指標を設定しています。今後もこうした取り組みの継続により、ROEと株主資本コストの差で示されるエクイティ・スプレッドを高めることで、企業価値の向上を図っていく方針です。

3 ポートフォリオ戦略

高品質の賃貸ポートフォリオは当社の成長の源泉です。環境変化に適合できる強靱な賃貸ポートフォリオ構築のため、都心部で駅近立地や、当社が重点エリアと位置付けた、銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草の物件、インフレに強いホテル・旅館や都心型データセンター、アップサイドが狙える商業施設などへ重点的に投資すると同時に、バランスシートの健全性と高い資本効率を維持するために、環境変化などにより、当社のコア・ポートフォリオになりえなくなった物件は、積極的な売却を行っていきます。このように、環境変化に対応して不断にポートフォリオの入れ替えを行うことにより、厳しい財務規律を遵守すると同時に、キャッシュ・フローの最大化と賃貸ポートフォリオの強靱化を実現してまいります。

開発・建替により、収益性を高めるだけでなく、耐震性能の高い建物にしていくことで、お客さまに安全・安心な建物・空間を提供することができます。今後の新規開発については、建築費の高騰を踏まえたストレステストを実施し、十分な事業性が見込めない場合は、撤退も含めた厳しい判断を行っていく方針です。既に、高齢者施設、物流施設の新規開発は原則として行わない方針としました。また、当初見込んでいた利回りが確保できない案件では、すでに撤退した

ものもあります。

4 資金調達方針

ポートフォリオ戦略に基づいて、負債サイドの資金調達を行います。何よりも自己資本の充実を図る必要があり、これは毎年の利益蓄積をベースとしつつ、ハイブリッドファイナンスなども活用することで適切に補強していく方針です。

デットファイナンスについては、金融市場の動向を見ながら、普通社債を中心とした直接金融と金融機関からの借入れによる間接金融を適切に組み合わせて行っていきます。

デットファイナンスは、当社の賃貸ポートフォリオが長期保有となっていることから、長期安定的な資金調達となるようデュレーション（平均残存期間）の長期化に取り組むとともに、金利上昇の影響を平準化する観点から、固定金利での調達を原則としています。

5 株主還元方針

当社では成長を支えている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継続しており、1株あたり配当は、10年前と比べると約5倍、上場した2008年と比べると27倍の水準となっています。

新中期経営計画（2025～2027年）でも引き続き「配当性向40%以上」とし、利益成長を通じて配当額を増加させていく方針です。株主還元には自己株式取得による間接的な還元方法もありますが、当社では獲得したキャッシュ・フローを成長分野への再投資と株主還元適切に配分することで、高い配当性向で安定的な株主還元を行っていく方針です。

ビジネスモデルの進化と 賃貸ポートフォリオの再構築

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・旅館、次世代アセット（都心型データセンター、研究施設等）などを保有しており、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・運用を積極的に行い、不動産賃貸事業を強化しています。

中長期重点戦略

■ 賃貸ポートフォリオの構築方針

・競争優位性のある高品質の賃貸ポートフォリオへの再構築を推進

KPI	方針	進捗		
高耐震建物比率 100%※1	● 2025年末までに建替・売却予定等を除いた高耐震建物比率を100%とする定量目標を設置	2024年末	2025年	2029年
		98% (建替・売却予定等を除く)	建替・売却予定等を除いた 高耐震建物比率100%	100%
再エネビル比率 100%※2	● 環境への取り組みとして全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化を目指す	2023年5月に RE100を2年前倒しで達成 (当初計画：2025年)		
2029年				100%
オフィス比率 50%以下※3	● 労働人口の減少に伴い予想されるオフィス需要の低下を見据え、オフィス比率を抑え、バランスの取れた用途構成を志向	2019年末	2024年末	2027年
		63%	43%	50%以下
重点エリア比率 50%※3	● 厳選した好立地、特に、重点エリアと位置付ける銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の取得・開発を推進	2019年末	2024年末	2027年
		43%	44%	50%

※1 件数ベース、高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です（売却予定等を除く）。

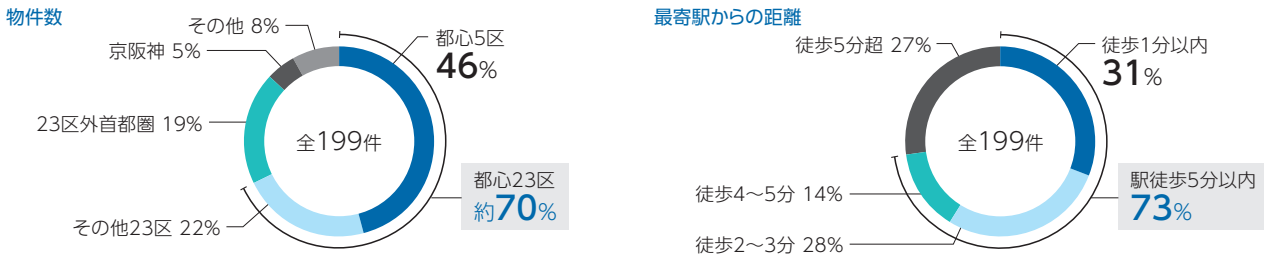
※2 件数ベース、当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産等を除きます。

※3 オフィス比率は賃貸収入ベース、重点エリア比率は簿価ベースです。

■ 都心の駅近物件に集中投資

- ・テナント需要が高く競争力があり、都心かつ駅近の物件に集中した投資を実施
- ・オフィス等のうち、約70%が都心23区に位置し、73%が最寄り駅から徒歩5分以内

物件分布（高齢者施設・住宅を除く）（2024年12月31日現在）

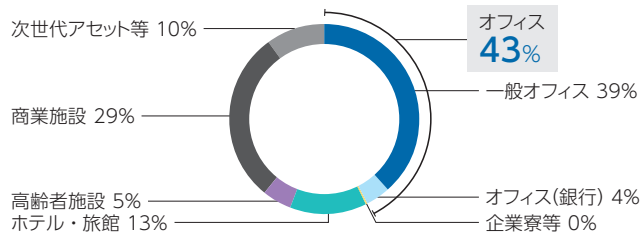


取り組み内容・実績

バランスの取れた高品質のポートフォリオを構築しており、結果として、空室率は市場平均と比較して、低水準を保ち、平均賃料は高水準となっています。また、耐震性能が高く、環境性能にも優れた建物を提供することで差別化を図っています。

① バランスのよい賃貸収入構成を実現

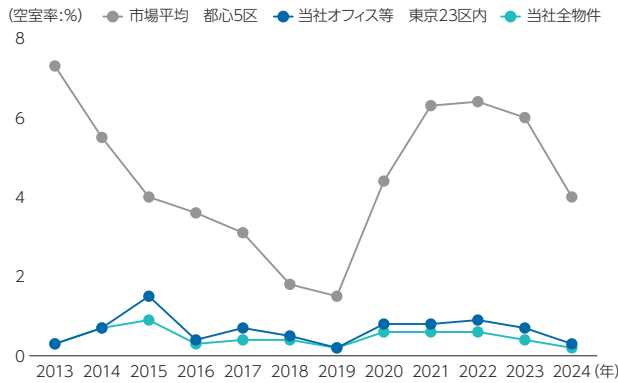
今後は需要減少が見込まれるため、オフィス比率は抑制し、商業施設、ホテル・旅館、次世代アセット（都心型データセンター、研究施設等）などアセットの多様化を進めて、バランスの取れた収入構成としています。



② 市場平均よりも空室率は低水準を保ち、平均賃料は高水準を維持

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

空室率

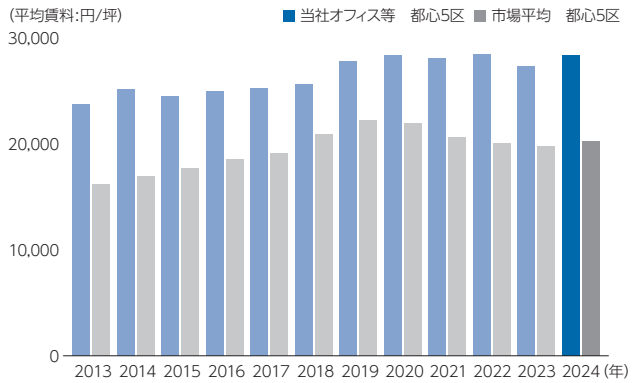


※1 市場平均：三鬼商事（株）地域別オフィスデータより（対象：東京ビジネス地区内にある基準階面積100坪以上のオフィスビル）。

※2 当社の空室率：テナントの要望や建替により保留している未契約の床面積、及び竣工1年以内物件を除きます。

※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です。ホテル・旅館、一棟貸商業等を除きます。

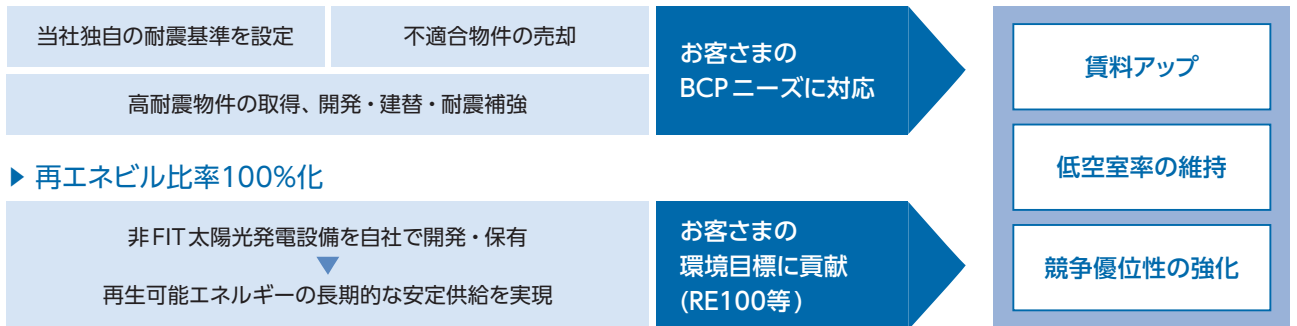
平均賃料推移



③ 耐震性能・環境配慮に優れた建物

厳選立地に加え、高耐震性能・脱炭素化の建物を供給

▶ 高耐震建物比率100%化



開発事業及びバリューアッド事業の強靱化

事業概要（開発・建替事業）

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。

さらに、これまでの保有物件の建替で培ってきたノウハウを生かした開発・再開発事業にも取り組んでいます。また、都心型データセンター、研究施設、こどもでぱーとなど時代のニーズに即したアセット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・建替により、優良アセットを積み上げる。

これまでの開発・建替実績

▼ 重点エリア（銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草）の主要物件



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

▼ その他の主要物件



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

▼ 2024年竣工物件（一部）



ヒューリックスクエア福岡天神 ザ・ゲートホテル横浜 by HULIC ヒューリックロジスティクス橋本 ヒューリック虎ノ門第二ビル ヒューリック銀座六丁目昭和通ビル

環境変化を先読みした開発の推進

- 競争優位性のある高品質のポートフォリオ構築に資する物件に厳選した開発を進める。
- 重点エリアやインフレに強い用途（商業施設、ホテル・旅館、都心型データセンター、研究施設など）に注力する。



心斎橋プロジェクト ヒューリック札幌建替計画（II期） 自由が丘一丁目29番地区再開発



銀座ビル建替計画 西銀座開発計画 ヒューリック青山ビル建替計画



小舟町プロジェクト（都心型データセンター） JFE 南渡田エリア北地区北側（研究施設） 成田物流開発計画

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生かし、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。



立誠ガーデン ヒューリック京都

開発事業及びバリューアッド事業の強靱化

事業概要（バリューアッド事業）

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

中長期重点戦略

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

これまでのバリューアッド実績（主要物件）

LICOPA シリーズ

「地域生活の新しい拠点、日常生活の交流ハブ『Life Community PARK』」をコンセプトとし、コミュニティの中心地となる場所を目指す地域密着型商業施設。

LICOPA 川崎（イトーヨーカドー川崎店 旧駐車場敷地）

- ・（株）イトーヨーカ堂との連携により、旧駐車場敷地を活用し、新規商業施設を新築。新たな客層の獲得と既存施設との集客相乗効果を狙う。
- ・LICOPA 鶴見に次ぐ、地域密着型商業施設「LICOPA」の第二号案件。



バリューアッド前



バリューアッド後

LICOPA 東大和（旧イトーヨーカドー東大和店）

- ・総合スーパーをショッピングセンターへリニューアルし、集客力向上と施設の活性化を図る、大型バリューアッド案件。
- ・既存建物を「メゾン棟」としてリニューアルし、エリア初出店の大型物販店やサービス店舗などが入居。



バリューアッド前



バリューアッド後

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。
- ・専有面積の最大化、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。



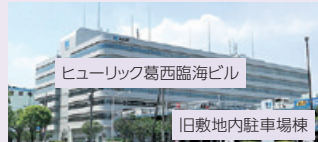
取得時（病院）



コンバージョン後（商業施設）

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、さらに敷地内未利用容積を活用した物流施設（ヒューリックロジスティクス葛西）の増築を行った大型バリューアッド案件。



バリューアッド前



バリューアッド後



新駐車場棟

今後のバリューアッド計画



ワールドタウンビルリニューアル計画

- ・耐震補強工事に合わせ、設備・外装を全面リニューアル。
- ・高耐震化に加え、収益性も向上。
- ・2026年にリニューアル完了予定。



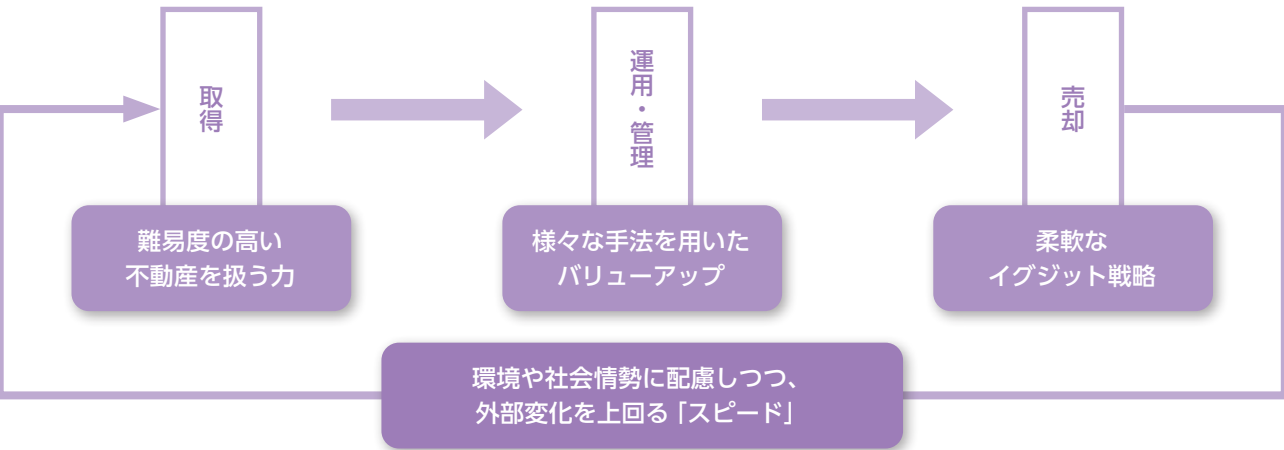
LICOPA 東大和（テラス棟）

- ・先行開業したメゾン棟の隣接地で既存立体駐車場を解体し、新規商業施設（テラス棟）を新築。
- ・飲食店やクリニックなどが入居予定。
- ・2025年秋開業予定。

（株）レーサムの連結子会社化による新たな不動産ビジネスモデルの取り込み

- 高難度のバリューアッド案件を手掛ける力を持つレーサムを2024年11月に連結子会社化。
- PMI^{※1}を推進して早期にシナジーを実現し、連結ベースでのさらなる成長と持続的な企業価値向上を目指す。

▼レーサムのビジネスモデル



The diagram illustrates Raysum's business model as a cyclical process. It starts with '取得' (Acquisition) of '難易度の高い不動産を扱う力' (Ability to handle difficult real estate), followed by '運用・管理' (Operation/Management) using '様々な手法を用いたバリューアップ' (Value-up using various methods), and ends with '売却' (Sale) using a '柔軟なイグジット戦略' (Flexible exit strategy). A central box indicates the process is guided by '環境や社会情勢に配慮しつつ、外部変化を上回る「スピード」' (Speed that considers the environment and social situation and exceeds external changes).

▼両社の強みと期待するシナジー



RAYSUM

- さらなる潜在価値を見出す仕入・DD^{※2}力
- 多様なアセット経験・バリューアッドのノウハウ
- 顧客ニーズを捉えた提案力、多岐に渡る顧客基盤



HULIC

- 業界随一の物件情報収集力・ソーシング力
- 当社グループのREITを含む多様なエグジット先
- 安定的かつ低コストの資金調達力

×

※1 ポスト・マージャー・インテグレーション：計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス
※2 デュー・デリジェンス

50 ヒューリック 統合報告書 2025

ヒューリック 統合報告書 2025 51

ヒューリックグループについて

ヒューリックグループの価値創造ストーリー

事業戦略

サステナビリティへの取り組み

財務データ／会社情報等

観光ビジネス

事業概要

今後も増加が見込まれる観光需要を獲得するべく、自社ブランドホテルや高級旅館の開発・運営を行っています。

中長期重点戦略

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

取り組み内容・実績

当社は、観光需要を獲得するべく、重点エリアである銀座エリア、浅草エリアなどにおいて、ザ・ゲートホテル、ビューホテルのブランドを中心にホテルを運営しています。また、主に東京近郊の観光地において高級旅館（ふい）を運営しています。観光ビジネスは引き続き成長が期待される事業であり、ザ・ゲートホテル、高級旅館（ふい）を中心に、開発を行っていきます。

ザ・ゲートホテル

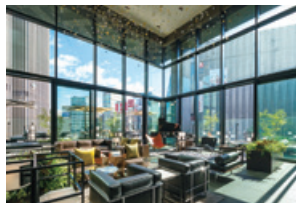
取り組み方針

- ・ブランドコンセプトは「大人に対して本物の価値を提供するホテル」。
- ・宿泊主体型を中心に、浅草・銀座・両国・京都・横浜等の観光集客力に優れたエリアに厳選して出店。
- ・札幌、大阪において開発計画が進行中。追加で6件の開発を計画中。



銀座エリア

- ・ザ・ゲートホテル東京



ザ・ゲートホテル東京 by HULIC

浅草エリア

- ・ザ・ゲートホテル雷門
- ・ザ・ゲートホテル両国
- ・浅草ビューホテル
- ・浅草ビューホテル アネックス六区
- ・両国ビューホテル



ザ・ゲートホテル雷門 by HULIC

ビューホテル

取り組み方針

- ・日本の文化発信により、国内外の観光需要を着実に取り込み。



浅草ビューホテル アネックス六区 (客室)

そのほか首都圏

- ・ザ・ゲートホテル横浜
- ・東京ベイ舞浜ホテル
- ・グランドニッコー東京ベイ舞浜



ザ・ゲートホテル横浜 by HULIC

関西・地方エリア

- ・ザ・ゲートホテル京都
- ・ザ・ゲートホテル福岡
- ・大阪ビューホテル本町
- ・札幌ビューホテル大通公園
- ・ホテル日航金沢



ザ・ゲートホテル福岡 by HULIC

高級旅館（ふい）

取り組み方針

- ・当社が物件を所有し、運営は「ヒューリックふい（株）（カトープレジャーグループとの共同出資）」を中心に展開。
- ・富裕層をメインターゲットに、東京から2時間以内にある観光地を中心に高級旅館を開発。
- ・11物件が稼働中で、銀座、城ヶ島において開発計画が進行中。追加で6〜7件の開発を計画中。



ふい河口湖 (ロビー)

こども教育事業

事業概要

共働き世帯の増加、教育内容の変化、保育所・習い事へのニーズの増加に加え、政府の支援策の後押しもあることから、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として参入しています。

中長期戦略

- テナントとしてのこども教育事業者との連携深化、不動産ノウハウを生かした新規アセット・事業の開拓（こどもでぱーと等）を進める。
- 当社の強固な財務基盤・経営資源を生かしたM&Aや事業拡大のサポート等を狙う。

（株）リソー教育の連結子会社化

- ・リソー教育（2020年9月より資本・業務提携）との関係強化・事業連携を狙い、公開買付けと第三者割当増資の引受けにより、2024年5月に連結子会社化。
- ・リソー教育を核にこども教育事業に本格参入。



こどもでぱーとの展開

概要

- ・（株）リソー教育・コナミスポーツとの業務提携に基づき、子ども向けワンストップサービスを提供するビル「こどもでぱーと」を展開。
- ・「子どもの教育」と習い事への送迎や時間の確保という「親の負担軽減」を支援する新しい子育ての拠点、約30社が理念やコンセプトに賛同し事業展開に参画。
- ・2025年4月に第一弾となる中野とたまプラーザで同時開業し、渋谷、麻布、本八幡（千葉県）などで計画が進行中。
- ・2029年までに首都圏で20棟程度の展開を計画。



こどもでぱーと 中野



こどもでぱーと たまプラーザ

子どもの学びと健康、親のリフレッシュを提供するメインコンテンツ

- ・学習塾や英会話、スポーツスクールといった多種多様な習い事に加え、小児科や病児保育などの医療サービスも完備。
- ・親が利用できるピラティスや親子で楽しめるカフェなど、親と子どもが安心して学び、快適に過ごせる環境を提供。

学習塾・幼児教室



※中野、たまプラーザで提供するサービス（展開する店舗は異なる）

学童・保育



英会話



スポーツスクール



カフェ



ピラティス

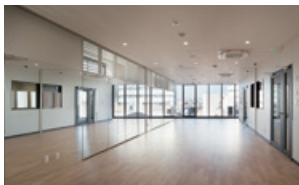


小児科



こどもでぱーと Studio（スタジオ）

- ・各拠点で展開する「こどもでぱーと Studio（スタジオ）」では、曜日や時間帯に応じて多彩なプログラムを提供。
- ・子どもの興味を伸ばす学習や、バレエ教室、そろばん教室、料理教室など幅広い体験を通し、子どもの創造力や身体能力、コミュニケーションスキルを育む。
- ・産後ケアなどの親向けコンテンツも展開し、親子ともに新たな学びを得られる機会を提供。



海外事業

事業概要

今後成長が見込まれるマーケットにおいて、知見を有するパートナーとの共同事業等により、リスクを低減しながら投資を行っていきます。

中長期戦略

- ①先進国・新興国、②稼働案件・開発案件 等のバランスを取りながら、米国・アジアを中心に、経済成長・人口増が見込めるエリアで実需のあるアセットに投資。
- 2027年までの投資枠として1,500億円を設定。

▼これまでの投資実績



高齢者向け住宅
(米国カリフォルニア州)



高齢者向け住宅
(米国アリゾナ州)



住宅 (インド)



物流施設 (シンガポール)

環境ビジネス

事業概要

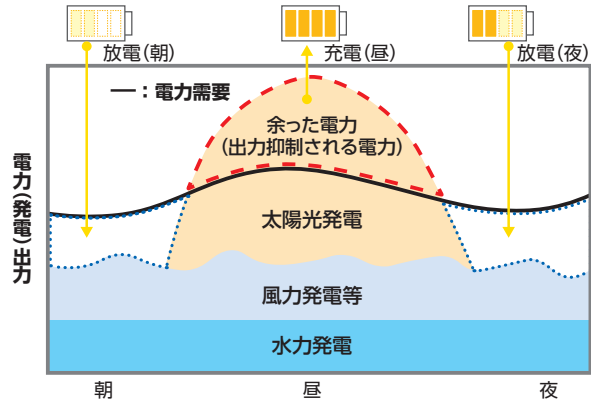
太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー電源開発に加え、再生可能エネルギー拡大と電力安定供給を両立させる取り組みとして、蓄電池併設太陽光発電や系統用蓄電池への投資を進めていきます。

中長期戦略

- 太陽光発電、小水力発電、風力発電への投資を行い、小売電気事業における外部への電力販売を拡大。
- 2034年までの約10年間で系統用蓄電池へ1,000億円の投資を計画。



系統用蓄電池 (イメージ)



蓄電池の運用イメージ

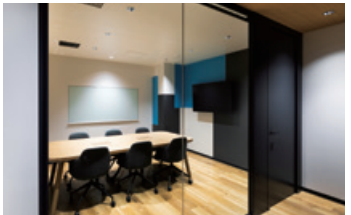
その他の取り組み

フレキシブルオフィス・レンタルオフィス事業

- ・「借りやすく、返しやすい」をコンセプトに、フレキシブルオフィスとしてBizflex by HULICを展開。
- ・2023年9月にCROSSCOOP (株) を買収、完全子会社化し (社名をヒューリックビズフロンティア (株) へ変更)、需要拡大が見込まれるレンタルオフィス事業へ参入。



Bizflex 東京八重洲 by HULIC



アグリ事業

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



スタートアップへの事業投資

- ・未上場・上場の双方を投資対象とし、事業連携が期待できる分野や社会課題解決に取り組む企業へ投資。
- ・2021年にCVC (コーポレートベンチャーキャピタル) ファンドを設立し、これまで15社に出資し、うち3社が上場済 (2025年3月時点)。
- ・2024年にはヒューリック本体からスタートアップへの出資も開始 (例: (株) アストロスケールホールディングス、(株) Synspetive)。

高齢者関連ビジネス

- ・業界トップクラスの約5,000室の好立地の高齢者施設を保有し、優良オペレーターに賃貸。
- ・テクノロジーの実証など保有資産を活用した新規の取り組みを実施。
- ・ヒューリックプレミアムクラブ日本橋において、エグゼクティブ、アクティブシニアに向けてビジネス、リラックス、健康、レジャーの4つのテーマでコンテンツ、スタッフサービスを提供。
- ・ノウハウを有する「高齢者・健康」「観光」「会員ビジネス」を融合させた新規事業として、拡大する富裕層向けに経験豊富な各業界のトッププレイヤーと連携したアクティブ・シニアレジデンスの開発・運営を検討。



ヒューリックプレミアムクラブ日本橋

気候変動対応と環境負荷低減への貢献



環境方針／環境マネジメント体制

基本的な考え方

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

ヒューリック環境方針

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

- 1 環境コンプライアンス

環境関連法令・規則を遵守し、サステナブル社会の形成に努めます。
- 2 環境マネジメントシステム

環境目標を設定し、その継続的改善を図っていく中で、地球環境保全に貢献していきます。
- 3 環境パフォーマンス

開発の企画段階から環境配慮設計を導入することで環境への負荷をできる限り低減し、環境効率性を向上させていきます。
- 4 循環型社会

建物のライフサイクルを通じて「リデュース・リユース・リサイクル」の3Rを推進し、循環型社会の形成に寄与します。
- 5 社員の環境意識啓発・環境教育

社員一人一人が環境パフォーマンス向上に向けて自主的に行動できるよう、環境教育・啓発活動に取り組んでいきます。
- 6 環境コミュニケーション

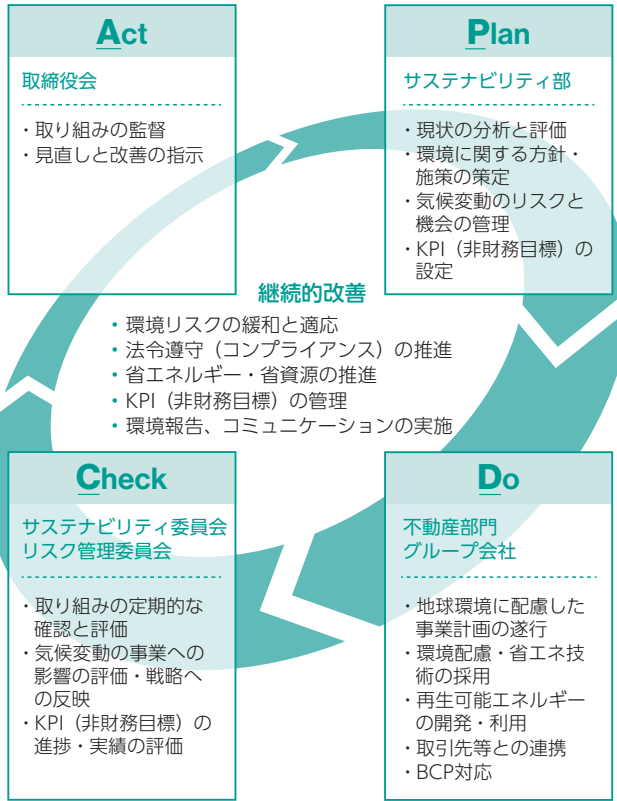
ヒューリックの環境貢献活動の情報を広く開示するとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話し、地球環境保全の輪をひろげていきます。

環境マネジメントシステム(EMS)の構築

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

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

ヒューリック環境マネジメントシステム(EMS)



環境長期ビジョン

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

ビジョン達成への取り組みロードマップ

	2020～2022年	2023年	2024年	2025年	～2029年	2030年	～2050年
全般	環境配慮技術の建物への導入						
	TCFD提言に即した情報開示 温室効果ガス排出量削減目標を設定・SBT（中期目標）認定取得						
脱炭素社会	全保有建物^{※1}の使用電力の100%再生可能エネルギー化 RE1002023年達成2年前倒し2029年達成1年前倒し						
	非FIT太陽光発電設備の開発・保有 小水力発電設備の開発・保有		系統用蓄電池への投資を開始				
循環型社会	資源投入量と廃棄物削減への取り組み（長寿命化建物の推進等）						
	木造技術の採用・木質化の検討						
温室効果ガス 排出量削減目標 ^{※2}	Scope1+2					○70%削減 ^{※3}	○実質ゼロ
	Scope3					○30%削減 ^{※3}	○実質ゼロ

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

温室効果ガス排出量削減目標をSBTイニシアティブに基づいて設定

当社は2030年の温室効果ガス排出量削減目標について1.5℃経路に即したSBT認定^{※1}を取得し、脱炭素化に向けた取り組みを進めています。再生可能エネルギー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)

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

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

・環境に配慮した建材の採用

・木造・木質化の推進

・建設工事現場における電力の再生可能エネルギー化

・環境配慮の観点を社内基準に反映等
- 【サプライチェーンの下流】

・建物の使用電力の再生可能エネルギー化

・建物への環境配慮技術の導入

・省エネ設計・改修

・お客さまと協働したエネルギー使用量削減（グリーンリース契約）等

※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のカテゴリー11と13に対し設定。

気候変動への取り組み

基本的な考え方

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

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

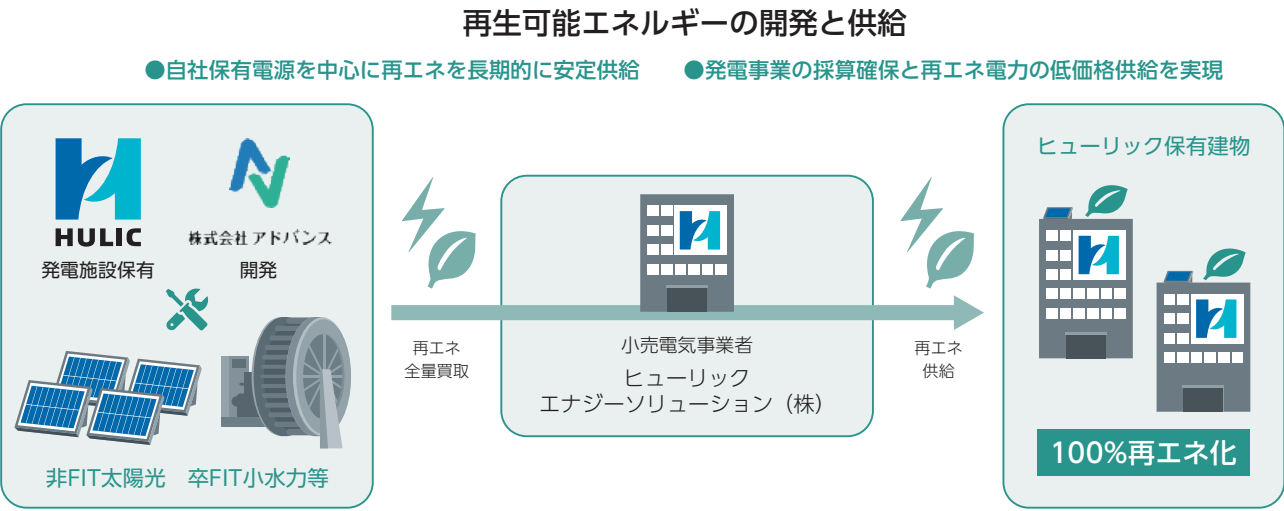
当社は「環境長期ビジョン」に則り、気候変動に関する取り組みとして、2023年にRE100^{※1}を達成し、現在、2029年全保有建物^{※2}の使用電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取り組みを推進しています。2029年までの削減予定量は一般家庭約7.8万世帯の年間排出量に相当する約132千t-CO₂eと試算されます。

当社の取り組みの特徴は、FIT制度^{※3}を活用しない(非FIT)再生可能エネルギー設備を自社で開発、保有

することを中心に目標達成を目指している点です。

グループ会社のヒューリックエナジーソリューション(株)が小売電気事業者(PPS)となり、当社から再生可能エネルギー由来の電力を買い取り、当社保有の建物に売電する仕組み(コーポレートPPA^{※4})を構築しています。これにより、長期的に安定して再生可能エネルギー由来の電力の確保が可能となります。

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



蓄電池による安定した電力供給への貢献

再生可能エネルギーの導入拡大により、電力需要の少ない時間帯に再生可能エネルギーの出力抑制が必要になっており、電力需給の「調整力」の確保が課題となっています。当社では開発する太陽光発電所

に蓄電池を併設し、日中の発電ピークの余剰電力を夕方等の需要ピークにシフトさせる取り組みを進めています。また、系統用蓄電池への投資も進め、安定した電力供給に向けた取り組みを進めていきます。

エンボディドカーボン削減の取り組み

エンボディドカーボンは、建物の建設に際しての建材調達・建設・改修・解体(廃棄)で排出される温室効果ガス排出量です。当社では、開発案件での製造時の

CO₂排出量が少ない建材の採用や木造・木質化を積極的に進めることでエンボディドカーボン(アップフロントカーボン[※])の削減に積極的に取り組んでいます。

事例1「HULIC &New UDAGAWA II」

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



HULIC &New UDAGAWA II

事例2「ヒューリックロジスティクス橋本」

2024年7月に竣工した物流施設「ヒューリックロジスティクス橋本」において、外構舗装の一部に廃プラスチック材と廃木材を用いた循環型素材を採用。外部認証としてBELS(☆5)、CASBEE 認証(Aランク)の取得に加え、大容量の太陽光発電設備を実装したことでZEB認証(「ZEB」)を取得。



ヒューリックロジスティクス橋本

環境認証の積極的な取得

当社では、環境認証(CASBEE、BELS等)の取得に積極的に取り組んでおり、当社物件ポートフォリオの3割水準の取得比率を目指して、認証の取得を

推進しています。2024年12月末現在で、合計41件(延べ数)の環境認証を取得しています。

未利用エネルギー活用の取り組み

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

特性に応じて、先進的な未利用エネルギー活用に取り組んでいます。



河川水利用ヒートポンプ

環境配慮技術の導入及び環境配慮技術の特許取得推進

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

は共同開発者である企業から一般に販売されています。

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



自然換気システム(屋上のソーラーチムニー)

TCFD提言への取り組み

当社は気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2020年にTCFD[※]（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、事業に対して気候変動がも

たらすリスクの緩和と機会の取り込みに関する情報開示を行っています。

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

TCFDが推奨した開示事項とヒューリックの取り組み(要約)

TCFD 推奨の開示事項	当社の取り組み(要約)
ガバナンス	気候変動対応を経営上の重要課題と認識し、取締役会による監督とサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築
a) 気候関連のリスクと機会に対する取締役会の監督体制 b) 気候関連のリスクと機会の評価と管理における経営陣の役割	● 取締役会による監督体制の構築 ● 気候変動に関する事項は、気候変動に関する統括者である代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で審議
戦略	事業は持続可能で戦略にはレジリエンスがあり、新しい機会を取り込み、企業価値を向上していくことができると結論
a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 c) 2℃以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、組織戦略のレジリエンスを記述する	● 気候変動のリスクと機会について、1.5℃以下シナリオと現行推移シナリオを使用し、気候変動の緩和と適応を分析・評価 ● 評価結果を踏まえて、現在の戦略のレジリエンスを検討
リスク管理	取締役会の監督の下、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会が一元的に審議・調整
a) 気候関連リスクを特定し、評価する組織のプロセス b) 気候関連リスクを管理する組織のプロセス c) 気候関連リスクを特定し、評価し、管理するプロセスが、組織の全体的なリスク管理にどのように統合されているかを記述する	● 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	重要課題(マテリアリティ)を特定し、サステナビリティ委員会がKPI(非財務目標)を設定し、実績をレビューするなど進捗状況を管理
a) 組織が戦略とリスクマネジメントに即して気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準(指標)を開示する b) Scope1、2、該当する場合はScope3の温室効果ガス排出量、および関連するリスクを開示する c) 気候関連のリスクと機会を管理するために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンスを記述する	● 気候変動に関するKPI(非財務目標)と関連指標を設定し、目標達成への進捗をホームページ等で開示 ・温室効果ガス排出量削減目標(基準年:2019年) 2030年 Scope1+2 70% Scope3 30% 2050年 Scope1+2、Scope3ともに実質ゼロ ・RE100を2023年に達成 ・サステナビリティ委員会における気候変動のモニタリング回数、取締役会への報告回数

● 戦略

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

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

当社は「変革」と「スピード」をベースに環境変化に柔軟に対応してビジネスモデルを進化させています。今後も、脱炭素に向かう社会変容に対してビジネスモデルの進化でリスクの緩和を図ります。一方、機会については、保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業で競争優位性を確保し、さらに環境に配慮した新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができると結論付けました。

リスクと機会の評価

1.5℃シナリオの移行リスクと機会

中長期経営計画の基本戦略（不動産賃貸事業を核としたビジネスモデルを発展進化）を継続	
リスク	・気候変動対策として導入される広範な政策・法規制等への対応コストが増加
機会	・社会変容に伴い、保有物件が有する環境性能の評価が向上し、売上が増加 ・気候変動の緩和に資する新たな市場への参入機会が創出
結論	● 現在の中長期経営計画の基本戦略を軸に、柔軟に対応してビジネスモデルを深化させ、リスクへの対応を進めている。保有物件の耐震・防災、環境対応、脱炭素への取り組み等を実施する当社において、影響が「大」となる気候変動リスクはない ● 保有物件の環境性能の評価が高まるにつれて賃貸事業・開発事業で競争優位性を確保し、さらに環境に配慮した新しい商品・サービス提供の機会を取り込み、企業価値を向上していくことができる ● 気候変動のリスクと機会を合計した財務的影響は、中期「極小」、長期「極小（プラス）」と評価

現行推移シナリオの物理的リスクと機会

現在の重点エリア、立地に関する方針、用途別のポートフォリオ構成を継続	
リスク	・気候変動による自然災害等の物理的なリスクが顕現し、対応コストが増加
機会	・2030年までの機会は、中長期経営計画に織り込み済 ・2030年以降も気候変動に関する追加的な機会創出はなく、財務的影響なし
結論	● 気候変動は緩和されない状況が継続するため、物理的リスクが顕現する。物件開発・保有時に行っている自然災害リスクの詳細な確認や、当社の物件に対する設計基準や防災等対策を通して物理リスクへの対応を進めているため、気候変動の財務的影響は中期・長期ともに「小」と評価。気候変動による財務的影響をさらに低減するため、中長期経営計画の基本戦略を軸に柔軟な対応を進める ● 気候変動の機会の財務的影響は、気候変動に関する追加的な機会創出が見込めないことから「なし」と評価

財務的影響分析の結果一覧

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

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

財務的影響のマトリクス^{※4}

影響の区分	連結経常利益に対する比率	金額／年
大	30%以上	400億円以上
中	15%以上～30%未満	200億～400億円未満
小	5%以上～15%未満	70億～200億円未満
極小	5%未満	70億円未満

【凡例】－/+: 極小、—/++: 小、——/+++: 中、———/++++: 大
※1 気候変動を緩和することを目的とした低炭素社会への移行による政策・法律・技術・市場の変化が、企業の財務等に与える影響額。
※2 営業収益（賃貸）収益の約8割を占める建物ポートフォリオ（50物件）における分析結果から、全ポートフォリオに占める影響額を推計。
※3 気候変動に伴う自然災害の発生等、物理的リスクに起因する財務的影響。個別の気象事象による急性リスクと気候パターンの変化による慢性リスクに分類される。
※4 2023年度の連結経常利益1,374億円と2024年度期初の連結経常利益の業績予想値1,440億円をもとに、基準を設定。

循環型社会の実現

基本的な考え方

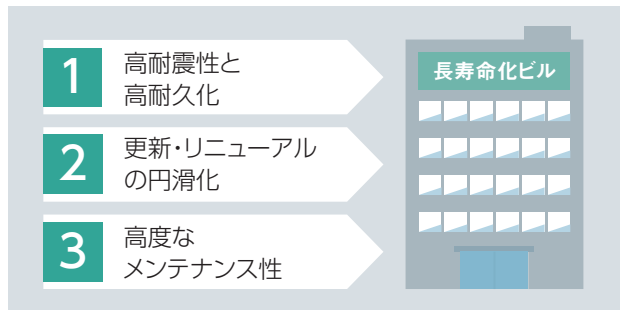
テナントの皆さまやビル管理会社と協力し、廃棄物や水使用量の削減に積極的に取り組んでいます。建物の開発・建替の際には、廃棄物を大幅に削減できる長寿命化ビル設計の採用などを行い、資源を有効活用することで環境負荷の低減に努めています。

廃棄物削減への取り組み

当社が2011年に策定した「ヒューリック長寿命化ビルガイドライン」は、「高耐震性と高耐久化」「更新・リニューアルの円滑化」「高度なメンテナンス性」という3つの考え方から成り立っています。建物の躯体は100年以上安全に使い続けられるグレードを確保し、同時に今後多様化するワークスタイルに応じたレイアウト変更等が可能な計画としています。また、長寿命化ビル仕様の場合は、従来の40年毎に建て替えるケース（基準案）と比較して、開発・建替工事に伴う廃棄物発生量と資源投入量をそれぞれ50%以上削減する効果があり、

ライフサイクルCO₂を6%削減することができます。

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



本社ビルにおけるプラスチックごみの削減

当社の本社ビル内の売店では使い捨てプラスチック製の飲料容器、ストロー、スプーン、レジ袋等の

配布をとりやめ、紙製品への切り替えを実施しています。

水使用量削減への取り組み

当社の水使用量のほぼ全量は当社グループの事業所が入る建物及び保有建物における使用であり、それらは水道水から取水し、下水道に排出しています。全保有建物で水使用量の削減を目指すべく、節水型の洗浄便器・手洗い器に更新しています。また、当社では統合報告書、株主通信、名刺の作成に主原料を

石灰石とする紙代替素材LIMEX（ライメックス）の使用を開始しています。森林資源、水資源をほぼ使用しないLIMEX素材を使用することにより、製造過程の水使用量は同量の紙を使用する場合と比べて約143万L削減となりました。なお、当社は水ストレスの高い地域での事業を行っていません。

汚染の防止

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

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

建物の木造・木質化への取り組み

当社は、製造・加工に要するエネルギー消費量の少ない(CO₂排出量も少ない)木材を利用した耐火木造建築の開発を進めてきました。2021年には、日本初となる耐火木造(木造と鉄骨造とを組み合わせたハイブリッド構造)12階建て商業施設「HULIC &New GINZA 8」が竣工し、都市木造の先進的事例として、高評価を受け、表彰を多数受賞しました。

また、当社では「使った分を植える」という発想に基づき、植林活動をしています。木は、空気中のCO₂を吸収し炭素を固定しながら成長するため、国土に木が豊富にあり、森を循環させることはCO₂の削減につながります。また、木材として伐採時期を迎えた木はCO₂を吸収する能力が低下しているため、これらを伐採・

製材し建材として利用する一方で新しい木を植えることにより、CO₂をよく吸収する若い木が常に一定数存在する状態が保たれます。今後も開発案件で木造・木質化の検討を進めていきます。



HULIC &New GINZA 8

木質化を検討中の開発案件



宮崎県東京ビル再整備事業



銀座ビル建替計画

生物多様性への取り組み

基本的な考え方

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

生物多様性ガイドライン

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

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

JHEP認証制度の活用

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

JHEP認証制度を活用しており、ヒューリックグループで、合計で10物件(2024年12月末時点)が認証を受けています。

敷地内緑化、屋上緑化・壁面緑化の推進

緑化計画にあたっては緑あふれる都市空間を創造するとともに、生物多様性に配慮し自然との調和を目指しています。敷地内緑化は、景観の向上や立地条件を勘

案し手入れが簡単で強風に強い植物を中心に選定しています。



壁面緑化

安全・安心な建物・空間の提供

基本的な考え方

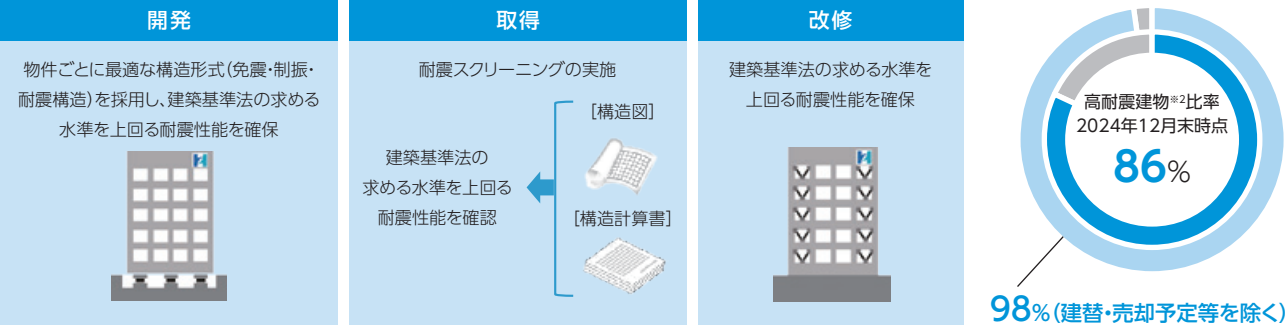
安全性・環境性・利便性に優れた建物を提供し、新たな付加価値の創造に取り組んでいます。
さらに様々な災害を想定し、その対策を整えるため、建物の構造上の対策だけでなく、運営面や管理面でも対策を講じ、見直しを行っています。



地震への対策 ～2029年までに全保有建物(売却予定等を除く)で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保～

入居されているお客さまが安心して社会活動を行っていただけるよう、建築物の耐震安全性確保に取り組むことが、当社の責務であると考えています。そこで建築基準法よりも厳しい社内耐震基準^{※1}を定め、当社が開発・建替を行う全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（売却予定等を除く）で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保する取り組み（建替・売却予定等以外は2025年末完了予定）を推進しています。

物件の開発・取得・改修の際の取り組み



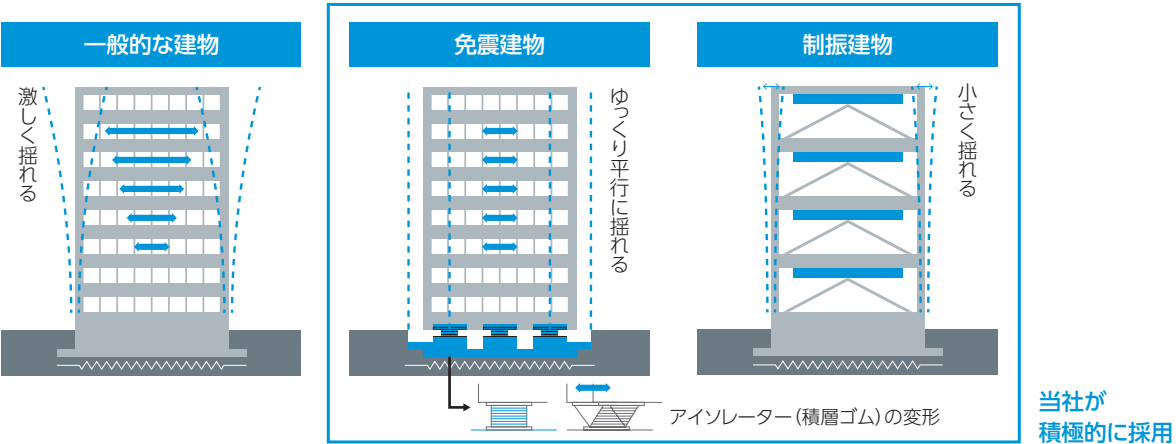
※1 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全が確保でき、補修をすることで継続して建物を使用することが可能なビル性能として当社が定めた耐震基準です。
※2 高耐震建物とは、震度7クラスの地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物です。売却予定等を除く。

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。

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



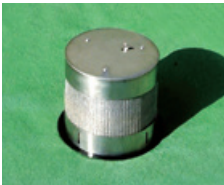
耐震診断・補強工事・構造計算の妥当性確認

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

※ 建替のための取り壊しが確定している建築物等を除きます。

富士山噴火を想定した降灰への対策について

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



ルーフドレンキャップ

水害への対策について

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

液状化への対策について

東日本大震災では、東京湾湾岸部などで広範囲にわたって液状化現象が発生し、建物が傾き、沈むという被害が生じました。当社保有建物と行政が発行している液状化マップを照らし合わせた結果、3物件が液状化の可能性のある地盤に位置していましたが、これらの建物は全て敷地の地盤に応じた適切な建築基礎が計画されているため、液状化による当社建物への顕著な被害はないと考えられます。

ビジネスパートナーや地域社会との協働

基本的な考え方

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



お客さま満足度向上に向けた取り組み

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

● 顧客満足度調査の実施

当社保有物件に入居していただいているお客さま(テナント)に対して、年に1回、顧客満足度調査を実施しています。調査項目は建物のハード面・ソフト面のほか、お客さまが日頃から感じている点などについてご意見を伺っています。ご回答いただいた内容を確認し、そこからお客さまの潜在的なニーズを含めて把握し、その後の改善に生かしています。2024年の

● 健康的で快適な空間提供への取り組み

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

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

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

調査でも、満足度約9割と、引き続き高い評価を頂きました。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。

取引先との連携

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

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

また、当社は災害発生時においては、ビル管理会社とインターネットを活用した安否・被災状況確認シ

● 既存建物の省エネ化に向けての取り組み

気候変動対応はお客さま（テナント）とのエンゲージメントが重要と考え、脱炭素に向けてテナントの皆さまと連携して、省エネ化に向け取り組んでいます。お客さまに省エネルギー協力を呼びかけるリーフレットを作成、配布したことに加えて、一部のお客さまとは、

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。

さらに、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、取引先にも適用している他、取引先の環境・人権に関する取り組み状況の調査等を行っており、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。

個別面談を実施し、省エネ対応について対話を図っています。また、グリーンリース契約の締結にも取り組んでいます。今後も、当社ではテナントの皆さまと連携して、省エネ化に向け取り組んでいきます。

社会貢献活動

社会貢献活動方針

基本理念	活動指針
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。	・「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。 ・従業員一人一人が行う社会貢献活動を積極的に支援していきます。 ・活動の推進にあたっては、透明性の確保を重視し、社会との対話や連携を図ります。

文化・芸術支援

● 女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の設立・主催

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

芸術・文化支援にとどまらず、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。

2024年は、ヒューリック杯第4期白玲戦七番勝負

が8月から10月にかけて開催され、4勝2敗で西山朋佳女流三冠が勝利し、「白玲」のタイトル防衛を果たし、3期目の白玲獲得となりました。



●「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。

ヒューリック杯第95期棋聖戦においては、藤井聡太棋聖がタイトルを防衛して5連覇並びに永世棋聖の資格獲得を果たしました。



健康・医学、スポーツ支援

●日本パラバドミントン連盟への支援

当社は2016年に日本パラバドミントン連盟とオフィシャルゴールドパートナー契約を締結し、パラバドミントンへの支援を継続的に行っています。2017年からは、当社保有の西葛西センタービル体育館（通称：ヒューリック西葛西体育館）を選手専用の練習用体育館として無償貸与しています。また、2024年10月に国立代々木競技場第一体育館で開催された「ヒューリック・ダイハツ Japanパラバドミントン国際大会 2024」への特別協賛を行いました。



看板広告

地域活動

●夏祭りの開催・御神輿の寄贈

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



学術・研究支援

●第12回ヒューリック学生アイデアコンペ「未来のGINZAライフ」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。2024年で12回目となるヒューリック学生アイデアコンペは、「未来のGINZAライフ」をテーマに「銀座」を対象敷地として開催され、応募総数121点を受領しました。

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



●東京大学と社会連携講座を実施

当社は東京大学と「真にインクルーシブな自然体験学習システムの創成」をテーマに社会連携講座を2023年4月に設立しました。この講座は、情報通信技術を駆使することで、子ども達の置かれている境遇や環境にかかわらず、遠隔地からでも主体感のある自然体験学習を可能とすることを目指します。2024年7月には、福島県南会津町で自然体験学習イベント「自然と学ぶみんなの学校」を実施し、約100名の小中学生が参加しました。このイベントはこれまで2回開催していますが、オンラインの参加者は、メタバース空間で活動の様子を見てクイズ大会に参加したり、ボディシェアリング装置を使用することで、遠隔で石を持って観察する体験をしました。



主な社会貢献活動項目(2024年)

- ヒューリック杯棋聖戦への特別協賛
- 女流棋戦「ヒューリック杯白玲戦・女流順位戦」の主催
- 文部科学大臣杯小・中学校将棋団体戦への特別協賛
- 東京・将棋会館の移転
- 建設現場仮囲いに障がいのあるアーティストにより作成されたアート作品を展示
- 日本パラバドミントン連盟への支援
- 経団連自然保護基金への寄付
- 京都大学環境研究への助成
- 東京大学と社会連携講座を実施

- 学生アイデアコンペの実施
- 根津育英会への支援
- ヒューリック介護福祉士養成奨学金制度の運営
- 使用済切手寄贈
- ひとり親世帯への支援
- マッチングギフト
- 日本赤十字社への寄付
- ふくしま支援イベントへの後援
- 新国立劇場運営財団への支援
- 事業所内保育所の地域開放
- 夏祭りの開催、御神輿への参加
- 従業員の社会貢献活動への補助
- 防災備蓄食料の寄贈

- 鳴戸相撲部屋後援会への支援
- 社会福祉法人日本介助犬協会への支援
- 植林活動
- 一般社団法人国立代々木競技場世界遺産登録推進協議会への寄付

＜従業員の社会貢献＞

- 日本赤十字社への寄付
- 認定特定非営利活動法人いしかわフードバンク・ネットへの寄付
- 里山保全活動
- 地域清掃活動 等

社会福祉支援

●社会福祉法人日本介助犬協会への支援

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

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



●マッチングギフト

2008年6月にマッチングギフト制度を導入し、「ヒューリックふれあい基金」を創設しました。これは参加を希望する従業員の給与から毎月100円（役員は300円）を天引きし、当社の社会貢献活動方針の中心分野である「地球環境保護」「地域社会との共生」「社会的要請への対応」に関する活動を行っている団体の中から全従業員が多数決で選んだ団体に、当社が基金と同額の寄付金を上乗せして寄付するという制度です。



人権の尊重

人権に対する考え方

当社は国連による「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、ヒューリック人権方針を定めています。人権の尊重に関しては、憲法、労働基準法、世界人権宣言などで定める全ての基本的人権、ILO（国際労働機関）の国際労働基準に定められた均等雇用、強制労働や児童労働の禁止、結社の自由、労働交渉権の保障などに関わる人権も含みます。

ヒューリック人権方針（一部抜粋）

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

重点課題

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

人権デュー・デリジェンスの実施

当社では、以下のとおり、人権デュー・デリジェンスを実施しています。

① 人権リスクの評価

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

② 苦情処理メカニズム体制の運営

社員及び取引先関係者が人権に関わる問題を通報・相談できる窓口を設置・運営

③ 取り組みの実効性評価を実施

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

ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人材の育成



基本的な考え方

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

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進プロジェクトチームの設置

当社は、社員それぞれの能力・適性・個性に合わせた仕事を基本とし、一人一人が能力を最大限に発揮することにより、結果として少ない人員で付加価値の高い事業を営むことを目指しています。そのために、ダイバーシティに対する意識の浸透、制度の充実が不可欠であると考え、「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を設置し、ワークライフ balan

ス向上やキャリア開発等をテーマとして定期的に活動を行っています。また、ダイバーシティ推進プロジェクトチームが本チームの責任者である社長とミーティングを実施し、社員の意見を直接伝えています。2024年は、福利厚生制度の利用促進に重点を置き、各種制度を紹介する研修を実施しました。

女性活躍の推進

女性が活躍する企業を目指し、女性管理職比率に対する目標を掲げ、毎年、研修やフォローアップを強化しています。また、経団連が呼びかける女性役員比率の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、当社は目標を達成しています。

女性管理職比率（2024年12月末時点）

20.2%

取締役・監査役に占める女性比率（2025年4月1日時点）

33.3%

障がい者雇用

当社は障がいのある方の雇用を推進しており、専用の事業所「ヒューリック杉並オフィス」を開設し、指導育成経験を有する指導スタッフとともに主にダ

イレクトメールの発送などの業務を行っています。

障がい者雇用率（2024年6月1日時点、連結/単体）

3.01%/7.42%

高齢者雇用制度

高年齢者雇用安定法に基づき、当社では、継続雇用制度を導入しています。これは、定年に達した社員のうち、再雇用契約を希望する社員を65歳まで継続雇用する制度です。継続雇用者にも時差出勤や半日休暇の制度を導入し、定年前の社員と同様に休暇・出勤制度を利用できる環境を整備しています。

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

ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスへの取り組み

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

また、次世代育成支援制度や仕事と介護の両立支援制度等の充実に力を入れており、「育児・介護休暇の時間単位取得制度」等を導入しています。

次世代育成支援制度と介護両立支援制度の一例

ジョブリターン制度	・結婚・出産・育児・介護などで退職した社員を、退職時の処遇条件で再び受け入れる制度
出産祝い金	・出産祝金を第一子につき10万円、第二子20万円、第三子以降一子につき100万円を支給
事業所内保育所	・ヒューリック本社ビル内に事業所内保育所を開設。利用料は無料。保育所利用者はマイカー通勤可能
保育所利用料補助	・事業所内保育所を利用しない場合、月額上限3万円を補助
こども休暇	・女性社員は妊娠判明時点から、男性社員は子の出生後から子が小学校6年生修了までの間の看護、保育所・学校等の用事（両親とも）で取得可能、時間単位の取得可能
次世代サポート（不妊治療）制度	・治療費から保険適用後の自己負担の金額の5割を補助 ・治療のために10日間特別休暇（有給）を取得可能、時間単位の取得可能
ベビーシッター制度補助	・当社が法人契約を結んだ事業者のサービスを利用する際、入会金・年会費の全額補助、月額上限15,000円の補助等を実施
学童クラブ費用補助	・小学校3年生修了まで、月額上限5万円を補助
在宅介護支援制度	・月額3万～5万円補助
介護休暇	・要介護状態にある家族の介護で取得可能

健康経営

社員の健康は生産性の向上や企業の成長に不可欠であると考え、社員が生き生きと元気に働けるよう、健康経営を推進していきます。当社の健康経営への取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が健康経営の普及促進に向けて行っている健康経営優良法人制度において、当社は2019年から7年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

健康経営の推進にあたっての重要事項（時間外労働



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

の状況や健康診断実施状況等）は、社長を委員長とするリスク管理委員会にて報告され、必要に応じて対応を検討する体制となっています。

また、2020年より公認部活動への活動費用補助を行っています。健康増進活動の定着・社内の交流を促進することを目的とした制度で、現在5つ創部され、定期的な活動を行っています。

人材育成の推進

人的資本戦略

今後、労働人口が減少する日本において持続的に成長していくためには、限られた従業員数で高いパフォーマンスを発揮することが重要と考えます。当社は「一人一人がプロフェッショナルとして、高い品質の価値提供に努めること」を目標としています。生産性の高い組織づくりのために、採用、人材育成に力を入れるとともに、多様なバックグラウンドやスキルをもった社員が活躍できる制度や環境整備に取り組んでいます。

また、給与や各種フリンジベネフィットを通じて

社内環境整備

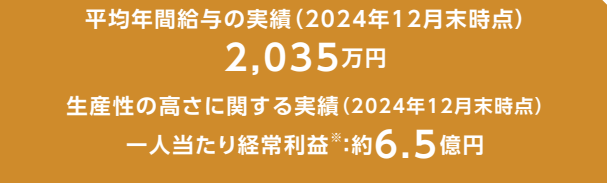
当社は、少数精鋭体制を維持しているため、社員同士の距離、経営トップと社員との距離が近く、社内コミュニケーションが取りやすいという特徴があります。さらに、年2回の「社長アンケート」や中堅・若手

採用・人材育成方針

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

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

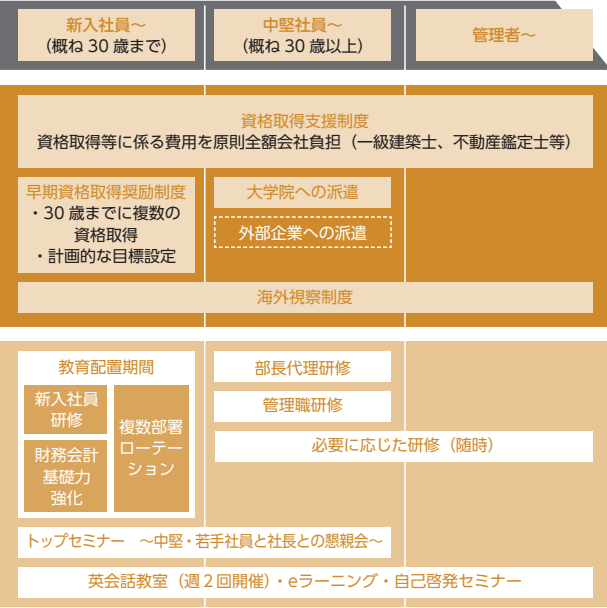
社員への還元を心掛けています。これにより社員が心身ともに健康を維持し、自己研鑽できる環境を整え、さらなる会社の成長につながっていくという好循環を生み出しています。



※経常利益（単体）を従業員数（単体）で除した数値

社員と社長との少人数の懇親会「トップセミナー」等を実施し、全社員が事業や働き方について直接社長へ提言できる機会を通じて継続的に職場環境を整えています。

人材育成制度概要



ステークホルダーから信頼される ガバナンスの維持・向上



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

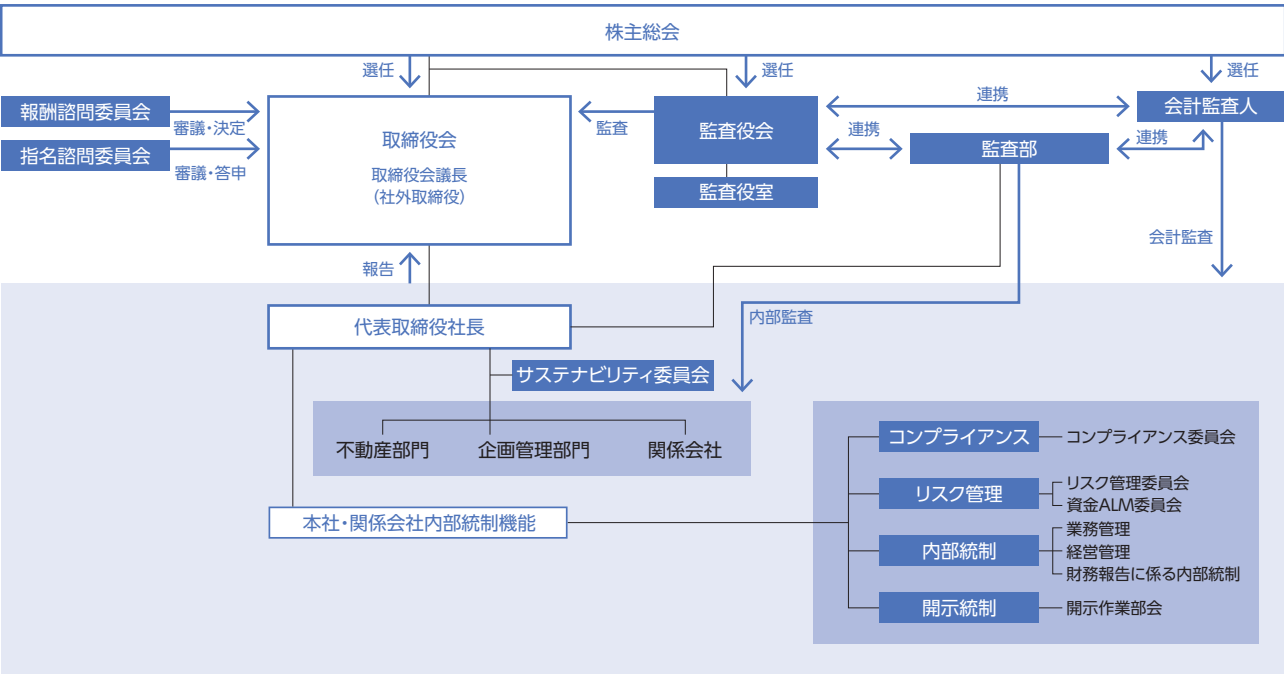
コーポレート・ガバナンス体制

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、取締役会によって選任され業務執行を担う執行役員の職務執行全般を監督しています。取締役会は取締役10名（うち社外取締役6名）で構成され、社外取締役が過半数を占め、社外取締役の全員が独立社外役員です。また、取締役会議長は社外取締役が務める体制となっています（2025年4月1日現在）。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年4月1日現在）



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

しています。各委員会のメンバー全員が独立社外取締役です。

指名諮問委員会

取締役候補者・監査役候補者の指名に際し、審議、答申を行います。

【2024年度の活動状況及び具体的な検討内容】

- ・開催回数：１回
- ・検討内容：役付取締役の昇任に関する検討、業務執行取締役の適切性に関する検討、サクセッションプランの検討

報酬諮問委員会

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

【2024年度の活動状況及び具体的な検討内容】

- ・開催回数：2回
- ・検討内容：取締役各人の基本報酬の検討と決定、業務執行取締役各人の業績連動報酬の検討と決定、業務執行取締役の報酬体系ルール of の検討と一部改定

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、2025年4月1日現在、取締役会・監査役会

のメンバーは、男性10名、女性5名、取締役・監査役に占める女性比率は33%です。

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

※ ◎はそれぞれの会議体の長を指します。

役員の指名等について

● 取締役候補者・監査役候補者の指名の方針

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、人格識見に優れ善管注意義務を適切に果たしていただけの方であることに加え、様々な職歴・専門分野を考慮し、偏りのない多様な観点から当社の企業価

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

● 取締役候補者・監査役候補者の指名の手続き

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

補者の選任理由については、株主総会招集通知に記載することとしています。

取締役のスキル・マトリックス

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

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

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

※ ○をつけたスキルの中で特に代表的なスキルに◎を付けています。
※ 上記一覧表は、各取締役の有する全ての知見・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・ガイドラインでも開示）を充足した、独立

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

社外取締役

氏名	2024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	17回／17回(100%)	慶應義塾大学名誉教授、弁護士、朝日大学・大学院教授	学識経験者として幅広い実績と見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただけたため。	○
山田 秀雄	17回／17回(100%)	山田・尾崎法律事務所代表弁護士	長年にわたり弁護士として活躍され、法律の専門家としての高い見識と弁護士会会長として組織を牽引した経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただけたと考えたため。	○
福島 敦子	17回／17回(100%)	ジャーナリスト、（公財）りそな未来財団理事	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。	○
辻 伸治	17回／17回(100%)	SOMPOホールディングス(株)顧問	大手損害保険会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただけたと考えたため。	○
秋田 喜代美	17回／17回(100%)	東京大学名誉教授、学習院大学教授	大学教授、公益財団法人などの役員を歴任され、教育学に関わる高い専門性を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただけたと考えたため。	○
高橋 祐子	17回／17回(100%)	高橋祐子公認会計士事務所	企業会計に関わる専門性及び大手広告代理店での経営者として豊富な経験を有しており、その知見を当社グループの経営に反映していただけたと考えたため。	○

社外監査役

氏名	2024年度出席状況		職業・所属等	選任の理由	独立 役員
	取締役会	監査役会			
小林 伸行	17回/17回 (100%)	15回/15回 (100%)	小林公認会計士事務所所長	公認会計士及び税理士として会計・税務の専門的知識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
小池 徳子	17回/17回 (100%)	15回/15回 (100%)	公認会計士小池事務所	公認会計士として豊富な業務経験と専門的な見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○
荒谷 雅夫*	14回/14回 (100%)	10回/10回 (100%)	明治安田生命保険(相)取締役(常勤監査委員)	大手生命保険会社の経営陣として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の社外監査役として、客観的・中立的な立場で当社の経営を監査されることを期待するため。	○

※ 2024年3月26日就任後、2024年度中に開催された出席回数を記載しています。

独立社外役員の独立性判断基準

1.本人が現在または過去3年間に於いて、以下に掲げる者に該当しないこと	(5) 一定額を超える寄付金 ^{※4} を当社より受領している団体の業務を執行する者
(1) 当社関係者	
以下に定める要件を満たす者を当社関係者とする。	
① 当社の業務執行者 ^{※1} が役員に就任している会社の業務執行者	2.本人の配偶者、二親等内の親族または同居者が、現在、以下に掲げる者(重要でない者を除く)に該当しないこと
② 直接・間接に10%以上の議決権を有する当社の大株主、またはその業務執行者	(1) 当社グループの業務執行者
③ 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員	(2) 上記1.(1)～(5)に掲げる者
(2) 当社の主要な借入先 ^{※2} の業務執行者	尚、上記要件を満たさないが独立性を有すると判断される場合は、その根拠を開示して独立性を有すると認定することがある。
(3) 当社の主要な取引先 ^{※3} の業務執行者	
(4) 当社グループより、役員報酬以外に年間10百万円を超える報酬を受領している者	

※1 業務執行者とは、業務執行取締役及び重要な使用人をいう。
※2 主要な借入先とは、連結総資産の2%を超える額の借入先をいう。
※3 主要な取引先とは、ある取引先と当社グループとの取引額が、当該取引先の直近最終年度における年間連結売上上の2%を超える取引先をいう。
※4 一定額を超える寄付金とは、ある団体に対し、年間10百万円または当該団体の直近総収入の2%のいずれか大きい額を超える寄付金をいう。

取締役会の実効性評価

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

締役会運営の適切な見直しを行っています。

評価内容	
2024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、社外取締役が取締役会議長を務めていること、全体の過半数を多様な専門性を有する社外役員が占め、さらに女性比率も3割を超える構成となっていること、各役員が意見を述べやすい風土が醸成されており、適切なリスクテイクとリスク管理がなされていると評価されることから、ガバナンスは有効に機能していると判断しています。	ただし、以下の点について、取締役会の継続的課題として認識し取り組んでいくことを確認しました。 ・中長期的経営方針など重要議案に関する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、リスクの分類・整理などを通じて適切なリスク判断をさらに深めて行く。

社外役員からは、「資料の事前提供、会議運営等効率的でバランスのとれた運営がなされている」「多様性の観点から先進的な取り組みがなされており、一層の

ガバナンス強化が図られている」「各メンバーの専門的な知見に基づいた様々な観点からの意見交換ができている」等の意見がありました。

監査体制と状況

当社は「監査役会設置会社」ですが、株主総会で選任された監査役5名（うち常勤監査役2名、社外監査役3名）が監査役会を構成しています。監査役監査では、監査役会で作成した監査基本方針、監査基本計画に基づき、取締役会のほか、必要に応じて社内の委員会や会議への出席、取締役・執行役員等からの職務の執行状況の聴取、重要な書類・会計伝票の閲覧等により、取締役・執行役員及び各部門の業務遂行状況の監査を実施しています。また、監査役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監査部が当社及び当社グループ会社の内部監査を実施しています。具体的には、監査部は取締役会が決議した「内部監査基本計画」に即した内部監査を計画的に行い、課題解決のための助言・指導・是正勧告を実施します。また、監査部が実施した当社及び当社グループ会社の内部監査の結果は、四半期毎に取締役会に報告されています。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

● 役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は職位・職責の重みを考慮して決められた基本報酬（固定報酬）と、会社業績や会社業績への貢献度をもとに決定される業績連動報酬で構成しています。
業績連動報酬の一部については、株主の立場・目線で、会社の持続的成長と企業価値向上に向け業務執行に取り組んでいくためのインセンティブとする目

的で、第86期定時株主総会での決議を経て、株式報酬制度を導入しています。
ただし、社外取締役・監査役報酬については、その役割・職責に鑑み、基本報酬のみとしています。
なお、当社は、2021年2月18日の取締役会において役員報酬の決定方針を決議しています。

● 役員の報酬等に関する株主総会の決議内容、具体的な報酬の決定等

当社の取締役の金銭報酬については、第92期定時株主総会において年額1,000百万円以内（うち社外取締役120百万円以内）と決議をいただいています。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います。
取締役（社外取締役を除く）の株式報酬につきましては、第94期定時株主総会において株式給付信託（BBT）を1事業年度あたり上限400,000ポイントと

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

● 業績連動報酬について

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

ると考えられることから、その増減率を採用するに至っています。

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

役員の報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬 (株式報酬)	業績連動報酬 (賞与)	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	1,013	446	283	283	283	7
監査役(社外監査役を除く)	72	72	－	－	－	2
社外役員	166	166	－	－	－	10

※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) 283百万円です。

リスクマネジメント

基本的な
考え方

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

リスク管理体制

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

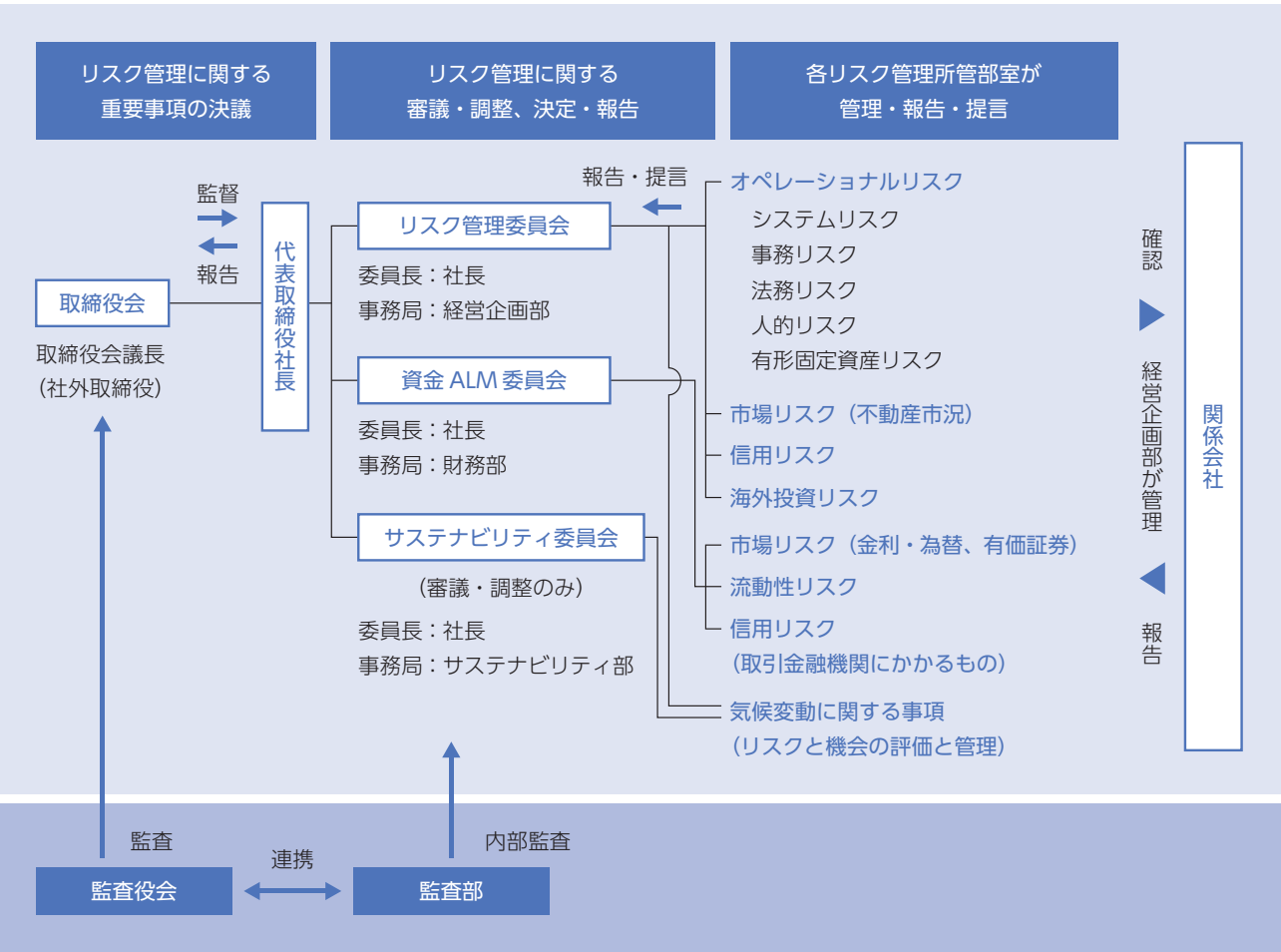
て決議します。また、当社の関係会社についても、リスク管理の正確かつ的確な報告を求めて適切なリスク管理を実施していることを確認するなど、取締役会は当社のリスク管理を監督しています。

さらに、監査部が定期的に内部監査を行い、リスク管理の適切性を確認しています。なお、リスク区分に関しては、必要に応じ適宜見直し・追加を実施いたします。

2024年は、金利や有価証券などの市場リスクをきめ細かくモニタリングするため、資金ALM委員会は、毎月の定期開催に加え臨時で4回開催するなど、各リスクの状況に応じた機動的な対応がなされています。

リスク管理体制図

2025年4月1日現在



緊急事態に備えた事業継続への取り組み(BCP)

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

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

また、当社は数多くの物件を開発・保有する不動産会社として、様々な災害を想定し、その対策を整えるため、ビルの構造等ハード面での対策及び、運営・管理等ソフト面で様々な対策を講じ、適宜見直しを行っています。

コンプライアンス

基本的な考え方

社員一人一人が、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付け、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を遂行する」ことを基本方針としており、コンプライアンスに関する事項を当社と当社グループ会社共通の「コンプライアンス・マニュアル」に定めています。コンプライアンスの管理体制については、取締役会を頂点として、全社的な体制を構築しています。コンプライアンス委員会では情報管理を含めたコンプライアンスの遵守・徹底状況やコンプライアンス・プログラムの実施状況の確認を通じてコンプライアンスリスクの評価と管理を実施しています。また、それらは定期的に取り締役会へ報告されており、これを受けて取締役会はコンプライアンスに関する重要な事項の決定を行います。なお、2024年度の当社事業・サービス、取引方法等におけるコンプライアンス違反は0件でした。

コンプライアンス・マニュアル

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

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

コンプライアンス研修の実施

贈収賄の禁止および接待・贈答、知的財産権、インサイダー取引規制、反社会的勢力との関係遮断等のコンプライアンス・マニュアルに則したテーマなどについて、定例的にコンプライアンス研修を実施し、派遣社員を含む全従業員にコンプライアンスを浸透させています。

コンプライアンス・ホットライン

所属する部署のコンプライアンス・オフィサーに相談しても適切な是正措置がなされないと考える場合や問題の性質上相談することに抵抗を覚える場合、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案も対象となり、各種ハラスメント等、多岐にわたる事項の通報が可能です。通報を受けた場合、通報者の保護に細心の配慮をしつつ、事実調査を行い、速やかに対応します。

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティを適切に維持するために、情報管理諸規程に基づく管理体制を構築し、堅確な運用を実施しています。特にクラウド利用拡大を踏まえ、端末のアクセス制御、チャネル・権限に応じた機能制限、利用ログ監視など、統合的な対策を進めています。また、コンプライアンス研修等において、情報管理の重要性の周知徹底や、システム上の情報セキュリティ対策など、従業員一人一人の意識強化を図っています。さらに、情報管理諸規程の遵守状況について内部監査を実施する他、必要に応じセキュリティ専門会社による技術監査も行い実効的な管理態勢維持に努めています。

株主・投資家への取り組み

基本的な考え方

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

情報開示方針

ディスクロージャーポリシーに基づき、株主・投資家の皆さまの投資判断に資する公平かつ適時、正確な情報開示を目指しています。情報開示にあたっては、関係法令等を遵守するとともに当社の事業活動をご理解いただくために経営戦略や財務情報等を積極的に開示していきます。

各種IRツールの充実

半期ごとに発行する株主通信のほか、ホームページの「株主・投資家情報」では最新のトピックスをタイムリーに情報発信しています。よりタイムリーに情報を受け取っていただけるよう、当社のニュースリリースが配信される度に登録者の方へメールでお知らせするメール配信サービスも行っています（登録は当社ホームページから行うことができます）。



株主優待

株主の皆さまの日頃のご支援に感謝するため、株主優待制度を実施しています。同一株主番号で基準日からさかのぼって2年以上継続して300株以上お持ちの株主の方へ年1回6,000円相当のグルメカタログギフトをお送りしています（3,000円相当のカタログギフトより2点）。

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付け、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います。新中期経営計画（2025～2027年）では、連結配当性向を40％以上とすることを目標としています。

投資家への説明会の実施

当社は株主・投資家の皆さまに深く当社をご理解いただけるように努めています。主に機関投資家の皆さまを対象とした経営トップによる決算説明会を毎年2回（第2四半期、期末）実施しています。また、国内外の機関投資家に対し「ワン・オン・ワン・ミーティング」を多数実施するなど積極的なIR活動を展開しています。個人投資家の皆さまには、ホームページに個人投資家の皆さまに向けたページを作成するほか、メールでのお問い合わせ対応、年2回の株主通信の発行などを通じて情報提供の充実に努めています。

IR活動の外部評価

当社ホームページでは、当社の様々な取り組みに関して、情報を公開しています。2024年は、日興アイ・アール（株）の「2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合部門最優秀サイト」、Gómez IRサイトランキングでは、「IRサイト総合ランキング銀賞」を受賞しました。



役員一覧（2025年4月1日現在）

取締役

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

代表取締役会長
西浦 三郎

	1980年	4月	野村不動産(株)入社
	2012年	4月	同 取締役常務執行役員
	2012年	5月	野村不動産ホールディングス(株) 執行役員
	2013年	4月	野村不動産(株) 取締役専務執行役員都市開発事業本部長
	2014年	4月	同 代表取締役専務執行役員都市開発事業本部長
	2016年	4月	同 顧問
	2016年	8月	ヒューリック(株) 常務執行役員開発事業第三部長
	2017年	4月	同 常務執行役員バリューアッド事業部統括部長 兼開発ソリューション部長
	2019年	1月	同 常務執行役員
	2020年	3月	同 取締役常務執行役員
	2021年	4月	同 取締役専務執行役員
	2024年	3月	同 取締役副社長(現任)

取締役副社長
中嶋 忠

	1990年	4月	慶應義塾大学法学部教授、法学博士
	2003年	4月	弁護士登録
	2004年	4月	損害保険料率算出機構 理事
	2007年	6月	明治安田生命保険(相) 評議員
	2009年	3月	ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
	2010年	10月	私法学会 理事
	2013年	10月	(独)鉄道建設・運輸施設整備支援機構 資産処分 審議会 会長
	2014年	6月	大日本印刷(株) 社外取締役(現任) (株)ミクニ 社外監査役(現任)
	2015年	6月	三井住友海上火災保険(株) 社外取締役
	2015年	10月	(学)田園調布学園 評議員
	2016年	4月	慶應義塾大学名誉教授(現任) 朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)
	2018年	6月	(株)ダイフク 社外監査役(現任)
	2021年	7月	(一社)日本共済協会審査委員会委員(現任)
	2024年	3月	ヒューリック(株) 社外取締役 取締役会議長(現任)

社外取締役
取締役会議長
宮島 司

	1985年	4月	中部日本放送(株)入社
	1988年	4月	NHK契約キャスター
	1993年	10月	TBS契約キャスター
	2005年	4月	テレビ東京経済番組担当キャスター
	2006年	4月	国立大学法人島根大学 経営協議会委員
	2006年	12月	パナソニック(株)(現パナソニックホールディングス(株)) 経営アドバイザー
	2012年	3月	ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
	2015年	6月	名古屋鉄道(株) 社外取締役(現任) カルビー(株) 社外取締役(現任)
	2017年	10月	(公財)リソな未来財団 理事(現任)
	2020年	3月	農林水産省林政審議会委員
	2022年	2月	キューピー(株) 社外取締役(現任)
	2025年	4月	東京都名誉都民選考委員会委員(現任)

社外取締役
福島 敦子

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

代表取締役社長
前田 隆也

	1988年	4月	(株)富士銀行入行
	2012年	4月	(株)みずほ銀行 上野支店支店長兼上野第一部長
	2015年	5月	ヒューリック(株) 不動産統括部担当部長
	2017年	8月	同 不動産統括部長
	2019年	4月	同 執行役員不動産統括部長
	2021年	4月	同 常務執行役員不動産統括部長
	2023年	1月	同 常務執行役員経営企画部長兼人事部長
	2024年	3月	同 取締役専務執行役員 経営企画部長兼人事部長
	2024年	4月	同 取締役専務執行役員経営企画部長
	2025年	4月	同 取締役副社長(現任)

取締役副社長
原 広至

	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)
	2023年	6月	吉本興業ホールディングス(株) 社外取締役(現任)

社外取締役
山田 秀雄

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

社外取締役
辻 伸治

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

社外取締役
秋田 喜代美

監査役

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

常勤監査役
岡本 雅弘

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

社外監査役
小林 伸行

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

社外監査役
荒谷 雅夫

	1992年	10月	センチュリー監査法人(現有限責任あずさ監査法人) 入所
	1996年	4月	公認会計士登録
	2001年	2月	(株)電通入社
	2010年	4月	同 グローバル事業統括局経営管理部長
	2014年	8月	同 経営企画局グローバル・ファイナンス部長
	2017年	1月	同 経理局局长
	2020年	1月	(株)電通グループ 執行役員
	2021年	7月	高橋祐子公認会計士事務所開設
	2022年	1月	17LIVE(株) 社外監査役(現任)
	2022年	3月	(株)電通グループ 取締役(非業務執行)
	2023年	3月	ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
	2023年	6月	マイクロ波化学(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)
	2024年	6月	LINEヤフー(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役
高橋 祐子

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

常勤監査役
田中 美衣

	1989年	10月	青山監査法人(現PwCJapan有限責任監査法人)入所
	1993年	4月	公認会計士登録
	1994年	9月	山田&パートナーズ会計事務所(現税理士法人山田& パートナーズ)入所
	1997年	1月	公認会計士小池事務所開設
	2015年	6月	(株)東日本銀行 社外監査役
	2020年	6月	(株)マツモトキヨシホールディングス(現(株)マツキヨ ココカラ&カンパニー) 社外監査役(現任)
	2023年	3月	ヒューリック(株) 社外監査役(現任)
	2024年	6月	(株)オーテック 社外取締役(監査等委員)(現任)

社外監査役
小池 徳子

執行役員

副社長	常務執行役員	
屋嘉比 康樹	野口 和宏	梅田 康
	森川 幹夫	長塚 嘉一
	西川 嘉人	
専務執行役員		
黒部 三樹		
大櫃 直人		
執行役員		
太田 謙	牟田神東 裕二	飯島 弘行
成瀬 麻弓	吉永 景子	木下 裕弘
浅川 貴史	渋谷 清一	

取締役会議長メッセージ



社外取締役 取締役会議長

宮島 司

2024年の統合報告書において、私は、「止まることを知らないヒューリックの企業統治」と題し、ヒューリックの企業統治向上への取り組みは、2015年6月の「コーポレートガバナンス・コード」よりはるか前から独自の意図をもって始められており、年を追うごとに進化していると述べています。その最も新しい試みが、2024年に、社外取締役である私を取締役会議長の職に就けたことです。2023年度の統計ですが、上場会社全社では2.1%、プライムでは3.6%、JPX400でも8.5%という、まだまだ数少ない会社のみが社外取締役を取締役会議長に据えるという統治機構を採用しているに過ぎません。ヒューリックにとってよりよい企業統治はいかにあるべきかを模索した結果、執行側にとってはやややっかいとも考えられるにもかかわらず、モニタリングボードとしての取締役会にとって、より適切と思われるこの姿をあえて取り入れることとしたのです。

取締役会における議長の役割は、「ファシリテーター」として、いずれにも偏ることなく意見をとりまとめ、議論を収束させることですが、社外取締役である議長としては、さらに執行側や事務局との協働が必要であり、また種々のスキルをもった他の社外役員の基本的な思考を理解しておくことも必要です。何を取締役会の議題としようとしているのか、それに関する執行側の狙い・本音がどこにあるのかを知らないままでは会議の円滑な運営は行えませんし、執行側とは別の視点から業務執行を監視・監督する他の社外役員がその提案に対しどのような反応を示すかについては、彼らとの常日頃からのコミュニケーションもまた不可欠であるからです。

「このような役割をうまく果たし得ているのか」取締役会議長に就任してからほぼ一年を経過した今でも、自分は社外取締役・取締役会議長として、どれだけステークホルダーを含めた企業としてのヒューリックの役に立つことができているのか、自問する日々であることは事実です。ヒューリックの取締役会は、私が社外役員であった会社あるいは現在も社外役員に就いている他社の取締役会と比較して、「簡にして要を得た」きわめて優れかつ合理性に満ちた取締役会であることは間違いありません。上場以来行われてきたかつての議長の方々の議事運営の見事さは、事業活動におけるスピード感・先進性を重んずるヒューリックのDNAの現れだとすれば、その限りでは「簡にして要を」を人生のモットーとする私も何とか議長としての役割は全うできているのかもしれません。とはいえ、最も肝心なことは、どこへも偏ることが許されない議長としての立場、執行側の狙いが那邊にあるのかを理解しつつも同時に株主を中心とするステークホルダーを代表する社外役員の立場をいかに調整して議事運営に当たるべきかにあるわけですから、その点では未だ暗中模索の状態にあると考えています。ただ、自らへの救いは、上場以来ヒューリックとともに歩んで来た者であるからこそ、そのあり方、行くべき方向への理解は人一倍であるという意味で、ヒューリックの行方に絶大なる信頼を持って議事運営に当たることができているということではないでしょうか。

社外役員メッセージ



社外取締役

秋田 喜代美

人材育成等教育学を専門とする
大学教員の経験を有する。
2023年より当社社外取締役。

VUCA Worldと呼ばれる変動・不確実・複雑・曖昧なグローバル社会変化の中で、コーポレート・ガバナンス体制の充実が求められています。ヒューリックの取締役会は、社外取締役を議長に、社内取締役4名、社外取締役6名となっており、監査役会も5名のうち社外監査役が3名と、いずれも社外が過半数となる体制を有し、多様な専門性とジェンダーバランスの中で議論が行われています。ヒューリックは、



社外監査役

荒谷 雅夫

大手生命保険会社の経営者として
豊富な経験と幅広い見識を有する。
2024年より当社社外監査役。

ガバナンス強化への取り組み

ヒューリックはガバナンスの強化に向けて積極的に取り組んでおり、その姿勢を高く評価しています。とくに、透明性の高い経営体制の構築、リスク管理の徹底、コンプライアンスの強化など、多岐にわたる効果的な施策を実施しています。毎月開催される取締役会、監査役会においても議案は十分な情報を有し、財務、戦略、会計、法律など様々な視点で質疑が行われ、経営からの回答は丁寧に質問者が議案の背景等も含めより深く理解することを意図しており、ガバナンスの重要性を強く意識した運営がなされています。

社外監査役としての取り組み

ヒューリックは不動産事業において「変革」と「スピード」のビジネススタイルを長期間にわたり実践し企業価値を増大

先進性をもった新規事業展開をスピード感をもって行い、また事業変化にも迅速かつ柔軟に対応する企業です。成長性・収益性・安全性・生産性のバランスの取れた経営を目指すからこそ、透明性の高い情報開示のもと、執行役員と社外役員が多面的観点からリスクと生み出す利益や価値に関して自由闊達な議論と公正かつ慎重な審議が行われています。その議論を通して、経営方針や今後への中長期的展望、目指す企業価値を社外役員もまた理解共有しています。持続可能な循環型社会へ向けても様々なSDGsの取り組みを行い、社会貢献活動がなされています。不動産賃貸や開発等の既存事業だけではなく、子どもから高齢者まで、国内外の新規事業も含めて発展進化する企業として期待をしています。そしてこの変革と進化を通してステークホルダーや、社会の期待に応えられるよう、私も社外役員の一人として、さらに研鑽し社外取締役としての責務を果たしてまいりたいと考えています。

させ、近年は新規事業領域にも進出し、さらなる高い成長を目指しているだけに、社外の異なる視点で「気づき」を提供する社外監査役の役割は従来にもまして重要であると考えます。

この責任を着実に果たすために取締役会・監査役会での質疑にくわえ、経営陣、内部監査部門等との意見交換等を通じ、より実効性のあるガバナンス体制の構築に貢献してまいります。

ヒューリックに期待すること

ヒューリックのビジネスモデル、飛躍的な成長は社外からも注目を浴び続けています。不動産業界に革命を起こし、上場以来16期連続の増益増配という経済的価値の創出のみならず、環境面でも全保有建物の100%再生可能エネルギー化を目標に掲げるなど社会的価値の向上にも積極的に取り組んでいます。

これらを着実に実現するためには環境変化に適応した綿密な計画の策定とともに、これを柔軟かつ積極的に実現できる多様な人材の高度化を図ることが不可欠であり、その結果として企業理念である「安心と信頼に満ちた社会の実現に貢献」を実現し、さらなる高みを目指していただきたいと思いますし、社外監査役としてそのよき伴走者になれるよう精一杯取り組んでまいります。

財務データ

財務分析

経営成績

(営業収益)

2024年度の営業収益は、591,615百万円となり、対前期比で145,232百万円増加しました。これは、2023年度及び2024年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上も順調に推移したことによるものです。

(営業利益)

2024年度の営業利益は、163,360百万円となり、対前期比で17,182百万円増加しました。これは、物件の竣工、取得によりオフィス等の不動産賃貸収入が安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上総利益が増加したことによるものです。

(経常利益)

2024年度の経常利益は、154,329百万円となり、対前期比で16,892百万円増加しました。これは、上記営業利益の増加があった一方で、支払利息の増加により営業外費用が増加したことによるものです。

(親会社株主に帰属する当期純利益)

2024年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、102,341百万円となり、対前期比で7,715百万円増加しました。これは、上記経常利益の増加に加え、投資有価証券売却益の増加により特別利益が増加したこと、段階取得に係る差損の発生により特別損失が増加したこと及び税金費用が増加したことによるものです。

各セグメントの業績は、次のとおりです。

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

(不動産事業)

当社グループの中核事業は、東京23区を中心に、約250件（販売用不動産を除く）の賃貸物件・賃貸可能面積約127万㎡を活用した不動産賃貸事業です。環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、継続的な物件の入れ替えや耐震・環境配慮に優れた開発・建替の加速による優良アセットの積み上げに取り組んでいます。また、開発・建替、バリューアッド物件のパイプラインを充実させ、出口戦略の多様化により、安定的・継続的な開発利益と運用報酬の獲得にも取り組んでいます。

2024年度の新規物件（固定資産）の取得につきましては、アルポーレ銀座（一部）（東京都中央区）、キオクシア四日市工場（底地）（三重県四日市市）及びロクマルゲートIKEBUKURO（一部）（東京都豊島区）などを取得しました。

開発・建替事業（固定資産）につきましては、ヒューリックロジスティクス橋本（相模原市中央区）が2024年7月に竣工しました。

また、(仮称) 三郷物流開発計画（埼玉県三郷市）、(仮称) 銀座ビル建替計画（東京都中央区）、(仮称) 札幌建替計画（2期工事）（札幌市中央区）、(仮称) 心斎橋開発計画（大阪市中央区）、自由が丘一丁目29番地区第一種市街地再開発事業（東京都目黒区）、(仮称) 銀座8丁目9-11,12開発計画（東京都中央区）、(仮称) 青山ビル建替計画（東京都港区）、(仮称) 銀座五丁目開発計画（東京都中央区）及び（仮称）

新宿318開発計画（東京都新宿区）などが順調に進行しています。

PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）事業につきましては、東京都と渋谷区実施の「都市再生ステップアップ・プロジェクト（渋谷地区）渋谷一丁目地区共同開発事業」などが順調に進行しています。

販売用不動産につきましては、ユニモちはら台（千葉県市原市）などを取得し、THE HUB 銀座OCT（東京都中央区）、多治見物流センター（岐阜県多治見市）、ユニモちはら台（千葉県市原市）、グランドニッコー東京台場（東京都港区）及びグランドニッコー東京ベイ舞浜（千葉県浦安市）などを売却しています。

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、2023年度及び2024年度に竣工、取得した物件によりオフィス等の不動産賃貸収入は安定的に推移したことに加え、販売用不動産の売上も順調に推移したことなどから、2024年度の営業収益は527,204百万円（前期比118,605百万円、29.0%増）、営業利益は170,428百万円（前期比15,996百万円、10.3%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）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います。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います。

この結果、当セグメントにおける営業収益は3,699百万円（前期比53百万円、1.4%増）、営業利益は997百万円（前期比△90百万円、8.3%減）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）は「THE GATE HOTEL」シリーズ及び「ビューホテル」シリーズ、ヒューリックふふ（株）は「ふふ」シリーズを中心に、ホテル及び旅館の運営を行っています。

2024年度においては、国内・インバウンドとも好調に推移したことから、稼働・客室単価とも高水準で着地しました。

この結果、当セグメントにおける営業収益は49,092百万円（前期比11,740百万円、31.4%増）、営業利益は1,675百万円（前期比649百万円、63.2%増）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）が、当社保有ビル等の営繕工事、テナント退去時の原状回復工事、新規入居時の内装工事を中心に受注実績を積み上げていますほか、連結子会社である（株）リソー教育が進学学習指導等を行っています。

この結果、営業収益は25,814百万円（前期比19,263百万円、294.0%増）、営業利益は2,233百万円（前期比1,722百万円、336.9%増）となりました。

財政状態

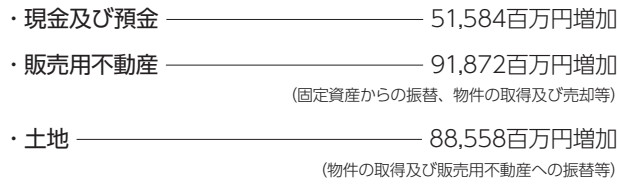
(資産)

2024年度末の資産合計は、3,048,935百万円となり、対前期末比568,463百万円増加しました。当社グループにおきましては、環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、継続的な物件の入れ替えや耐震・環境配慮に優れた開発・建替の加速による優良アセットの

積み上げに取り組んでいます。

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います。

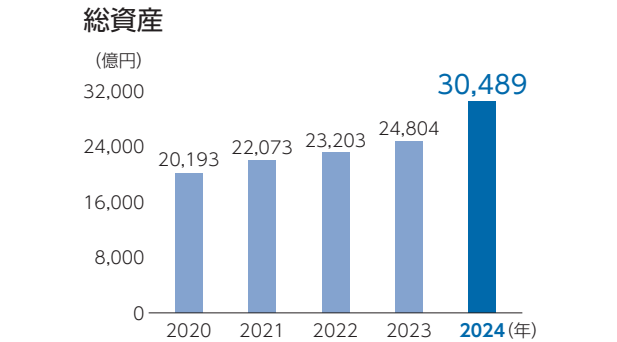
主な項目の増減は以下のとおりです。



(負債)

2024年度末の負債合計は、2,192,591百万円となり、対前期末比481,418百万円増加しました。これは主に、設備投資等に伴い、資金調達を行ったことによるものです。

当社グループの借入金残高は1,397,089百万円となっていますが、このうち特別目的会社（SPC）のノンリコースローンが30,000百万円含まれています。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行っています。



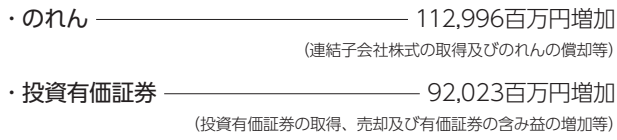
キャッシュ・フロー

2024年度における現金及び現金同等物は、営業活動により353,388百万円増加し、投資活動により602,020百万円減少し、財務活動において300,589百万円増加し、2024年度末には134,326百万円となりました。

2024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とおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

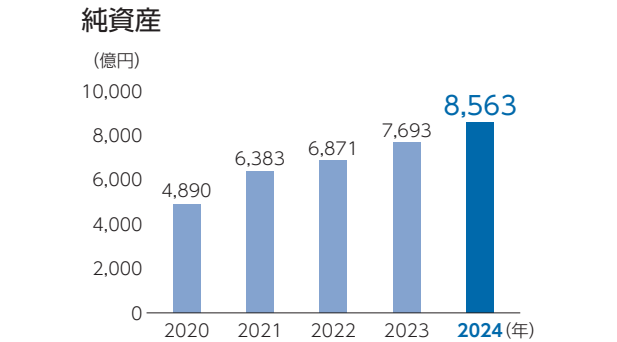
営業活動によるキャッシュ・フローは353,388百万円の収入（前期比82,569百万円増）となりました。これは主に、不動産賃貸収入及び販売用不動産の売却を主因とした税金等調整前当期純利益が151,136百万円、減価償却費が17,881百万円、棚卸資産の減少額が



(純資産)

2024年度末の純資産合計は、856,344百万円となり、対前期末比87,044百万円増加しました。このうち株主資本合計は、769,176百万円となり、対前期末比で62,382百万円増加しています。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益による利益剰余金の増加及び配当金の支払による利益剰余金の減少によるものです。

また、その他の包括利益累計額合計は、63,814百万円となり、対前期末比で4,952百万円増加しました。これは主に、有価証券の含み益が9,753百万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す。



212,081百万円あったためです。

(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602,020百万円の支出（前期比303,690百万円増）となりました。これは主に、環境変化に対応した競争優位性のある高品質な賃貸ポートフォリオを構築する観点から、物件の入れ替えや開発・建替等を行ったためです。

(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300,589百万円の収入（前期比328,614百万円増）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行った一方で、配当金の支払いがあったことによるものです。

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、次のとおりです。

	2023年度	2024年度
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	1,448,145	1,390,455
期中増減額	△57,689	57,925
期末残高	1,390,455	1,448,381
期末時価	1,705,239	1,762,248
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	134,571	149,583
期中増減額	15,012	29,425
期末残高	149,583	179,009
期末時価	219,746	268,056

(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す。
2. 期中増減額のうち、2023年度の主な増減額は、不動産の取得（284,909百万円）による増加、販売用不動産への振替（313,494百万円）による減少等です。2024年度の主な増減額は、不動産の取得（351,566百万円）による増加、販売用不動産への振替（224,213百万円）による減少等です。
3. 期末の時価は、主要な物件については「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額、その他の主な物件については適切に市場価格を反映していると考えられる指標等を用いて自社で算定した金額、一部の物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額です。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います。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います。

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、次のとおりです。

	2023年度	2024年度
賃貸等不動産		
賃貸収益	66,414	64,423
賃貸費用	29,475	31,698
差額	36,939	32,724
その他損益（△は損失）	2,150	△3,064
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	4,609	3,899
賃貸費用	5,058	5,724
差額	△448	△1,825
その他損益（△は損失）	△2,148	△1,938

(注) 1. 賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分を含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されておりません。なお、当該不動産に係る費用（減価償却費、修繕費、保険料、租税公課等）については、賃貸費用に含まれています。
2. その他損益のうち主なものは、2023年度は、「特別利益」に計上している受取補償金等、「特別損失」に計上している減損損失、固定資産除却損等です。2024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す。

11年間の主要な財務情報等

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 ^{※1}	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}	2023年度 ^{※2}	2024年度 ^{※2}
会計年度	営業収益 (百万円)	212,791	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272	339,645	447,077	523,424	446,383	591,615
	【セグメントごとの金額】 ^{※3}											
	不動産事業 (百万円)	199,910	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564	311,695	422,340	487,627	401,428	517,262
	保険事業 (百万円)	2,886	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989	2,966	3,159	3,616	3,646	3,699
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	16,402	17,653	16,349	27,332	37,127	48,770
	人材関連事業 (百万円)	—	19,094	19,023	18,620	17,955	—	—	—	—	—	—
	その他 (百万円)	9,994	10,057	10,681	8,921	9,178	5,315	7,330	5,229	4,847	4,182	21,883
	営業利益 (百万円)	36,032	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353	100,596	114,507	126,147	146,178	163,360
	【セグメントごとの金額】											
	不動産事業 (百万円)	38,519	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711	115,374	131,245	139,779	154,432	170,428
	保険事業 (百万円)	747	987	898	1,077	1,596	619	667	792	1,040	1,087	997
	ホテル・旅館事業 (百万円)	—	—	—	—	—	△0	△7,492	△7,995	△5,099	1,026	1,675
	人材関連事業 (百万円)	—	515	353	335	360	—	—	—	—	—	—
	その他 (百万円)	696	822	911	790	356	597	1,157	809	607	511	2,233
	消去または全社 (百万円)	△3,929	△4,507	△6,140	△7,162	△7,814	△8,574	△9,110	△10,344	△10,180	△10,878	△11,974
	経常利益 (百万円)	34,314	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645	95,627	109,581	123,222	137,437	154,329
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,352	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805	63,619	69,564	79,150	94,625	102,341
	設備投資額 (百万円)	92,396	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623	327,144	212,917	293,644	301,615	417,132
	減価償却費 (百万円)	7,411	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172	15,866	15,939	16,253	16,307	17,881
会計年度末	総資産 (百万円)	773,401	1,091,266	1,133,994	1,352,137	1,525,979	1,776,272	2,019,336	2,207,325	2,320,337	2,480,472	3,048,935
	流動資産 (百万円)	86,188	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941	248,290	328,931	250,901	372,973	583,864
	うち、販売用不動産 (百万円)	37,124	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967	135,970	109,777	90,770	263,089	354,961
	固定資産 (百万円)	687,182	930,507	1,005,707	1,187,157	1,338,114	1,591,697	1,768,862	1,876,031	2,067,114	2,105,731	2,463,680
	有利子負債 (百万円) ^{※4}	473,297	658,213	665,375	826,697	975,145	1,146,079	1,360,188	1,394,487	1,440,986	1,445,029	1,870,999
	純資産 (百万円)	205,421	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856	489,043	638,332	687,153	769,300	856,344
	自己資本 (百万円)	202,337	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093	486,487	637,799	686,728	765,656	832,991
1株当たり 情報	1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	37.72	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93	95.23	101.09	104.00	124.36	134.42
	1株当たり純資産 (BPS) (円)	341.40	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01	728.31	836.89	902.70	1,006.19	1,093.78
	1株当たり配当金 (DPS) (円)	10.50	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50	36.00	39.00	42.00	50.00	54.00
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)	84,123	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180	202,304	291,736	266,108	270,819	353,388
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△83,815	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334	△343,137	△286,943	△345,335	△298,330	△602,020
	財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,192	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523	187,388	106,588	11,441	△28,024	300,589
主要指標等	自己資本比率 ^{※5} (%)	26.1	28.6	29.7	27.7	31.1 ^{※6}	30.0 ^{※6}	32.7 ^{※6}	36.8 ^{※6}	37.1 ^{※6}	37.9 ^{※6}	33.0 ^{※6}
	自己資本利益率 (ROE) ^{※7} (%)	11.8	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6	13.4	12.3	11.9	13.0	12.8
	総資産経常利益率 (ROA) ^{※8} (%)	4.5	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1	5.0	5.1	5.4	5.7	5.5
	EBITDA ^{※9} (百万円)	44,870	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454	119,250	135,270	148,858	165,457	186,207
	Debt/EBITDA倍率 ^{※10} (倍)	10.5	12.0	10.0	10.6	10.0 ^{※6}	10.1 ^{※6}	9.9 ^{※6}	9.0 ^{※6}	8.5 ^{※6}	7.6 ^{※6}	9.1 ^{※6}
	ネットD/Eレシオ ^{※11} (倍)	2.6	2.2	2.1	2.3	1.9 ^{※6}	2.0 ^{※6}	1.7 ^{※6}	1.3 ^{※6}	1.3 ^{※6}	1.3 ^{※6}	1.6 ^{※6}
	配当性向 (%)	27.8	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4	37.8	38.5	40.3	40.2	40.1
	発行済株式総数 (自己株式を含む) (株)	596,279,271	662,561,871	662,914,071	663,062,271	663,062,271	673,907,735	673,907,735	767,907,735	767,907,735	767,907,735	767,907,735
	従業員数 (連結) (人)	753	784	836	862	936	1,878	1,934	1,496	1,347	1,357	2,828
	従業員数 (単体) (人)	116	128	149	156	166	181	184	189	202	222	233

(注) 特段記載のない限り、連結ベースの数値を記載しています。

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

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

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

※4 リース債務を除いています。

※5 自己資本比率=自己資本／総資産

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

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

※8 総資産経常利益率 (ROA)=経常利益／総資産 (期中平均)

※9 EBITDA=経常利益－持分法による投資損益＋支払利息＋減価償却費 (+のれん償却費 (2024年度以降))

※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)	
	2023年度	2024年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	82,878	134,462
営業未収入金及び契約資産	8,992	14,194
商品	24	225
販売用不動産	263,089	354,961
仕掛販売用不動産	2,871	49,425
未成工事支出金	39	26
貯蔵品	373	472
その他	14,707	30,114
貸倒引当金	△4	△19
流動資産合計	372,973	583,864
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	305,967	317,407
減価償却累計額	△70,638	△73,917
建物及び構築物（純額）	235,329	243,489
機械装置及び運搬具	14,894	21,936
減価償却累計額	△2,902	△4,088
機械装置及び運搬具（純額）	11,991	17,848
土地	1,316,801	1,405,359
建設仮勘定	42,755	45,782
その他	16,228	20,672
減価償却累計額	△5,701	△9,327
その他（純額）	10,527	11,344
有形固定資産合計	1,617,405	1,723,825
無形固定資産		
のれん	4,164	117,160
借地権	70,695	70,843
その他	3,079	28,881
無形固定資産合計	77,938	216,886
投資その他の資産		
投資有価証券	328,463	420,487
差入保証金	47,384	53,986
繰延税金資産	947	3,867
退職給付に係る資産	752	197
その他	32,838	44,436
貸倒引当金	△0	△7
投資その他の資産合計	410,387	522,967
固定資産合計	2,105,731	2,463,680
繰延資産		
開業費	15	6
株式交付費	210	15
社債発行費	1,542	1,369
繰延資産合計	1,768	1,391
資産合計	2,480,472	3,048,935

	(単位：百万円)	
	2023年度	2024年度
負債の部		
流動負債		
短期借入金	1,774	166,957
1年内返済予定の長期借入金	103,109	192,762
短期社債	－	29,909
1年内償還予定の社債	30,000	－
未払費用	4,523	5,867
未払法人税等	18,760	27,725
前受金	6,510	10,464
賞与引当金	532	962
役員賞与引当金	382	382
その他	19,715	27,721
流動負債合計	185,306	462,754
固定負債		
社債	381,000	444,000
長期借入金	929,145	1,037,369
繰延税金負債	73,210	89,978
株式給付引当金	3,238	3,151
退職給付に係る負債	1,706	4,652
長期預り保証金	93,307	104,947
その他	44,257	45,737
固定負債合計	1,525,865	1,729,837
負債合計	1,711,172	2,192,591
純資産の部		
株主資本		
資本金	111,609	111,609
資本剰余金	137,731	137,738
利益剰余金	461,214	522,922
自己株式	△3,760	△3,094
株主資本合計	706,794	769,176
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	58,943	65,506
繰延ヘッジ損益	△436	△517
為替換算調整勘定	－	△1,063
退職給付に係る調整累計額	355	△111
その他の包括利益累計額合計	58,862	63,814
新株予約権	－	75
非支配株主持分	3,643	23,278
純資産合計	769,300	856,344
負債純資産合計	2,480,472	3,048,935

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2023年度	2024年度
営業収益	446,383	591,615
営業原価	249,875	360,681
営業総利益	196,508	230,934
販売費及び一般管理費	50,329	67,573
営業利益	146,178	163,360
営業外収益		
受取利息	72	74
受取配当金	3,511	4,025
持分法による投資利益	－	236
賃貸解約関係収入	446	1,357
雇用調整助成金等	12	－
その他	815	1,096
営業外収益合計	4,858	6,791
営業外費用		
支払利息	11,576	13,172
持分法による投資損失	136	－
その他	1,887	2,649
営業外費用合計	13,599	15,822
経常利益	137,437	154,329
特別利益		
投資有価証券売却益	21	6,097
匿名組合等投資利益	58	99
受取補償金	3,351	－
その他	295	136
特別利益合計	3,727	6,333
特別損失		
固定資産除却損	1,880	2,566
建替関連損失	803	2,221
減損損失	1,693	1,876
段階取得に係る差損	－	2,792
その他	88	69
特別損失合計	4,466	9,527
税金等調整前当期純利益	136,698	151,136
法人税、住民税及び事業税	30,753	41,423
法人税等調整額	11,224	6,422
法人税等合計	41,978	47,845
当期純利益	94,719	103,290
非支配株主に帰属する当期純利益	94	949
親会社株主に帰属する当期純利益	94,625	102,341

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2023年度	2024年度
当期純利益	94,719	103,290
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	18,510	6,810
繰延ヘッジ損益	△175	△81
為替換算調整勘定	－	△1,063
退職給付に係る調整額	120	△479
持分法適用会社に対する持分相当額	147	△236
その他の包括利益合計	18,603	4,950
包括利益	113,323	108,241
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	113,228	107,293
非支配株主に係る包括利益	94	948

連結株主資本等変動計算書

2023年度	(単位：百万円)							
	株主資本							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期末残高	111,609	137,741	401,090	△3,971	646,469			
当期変動額								
剰余金の配当			△34,499		△34,499			
親会社株主に帰属する当期純利益			94,625		94,625			
持分法適用会社の連結範囲変動に伴う増減			△1		△1			
自己株式の取得				△0	△0			
自己株式の処分				211	211			
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				△0	△0			
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△9			△9			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	△9	60,123	210	60,324			
当期末残高	111,609	137,731	461,214	△3,760	706,794			
	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計	
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期末残高	40,267	△261	0	252	40,258	424	687,153	
当期変動額								
剰余金の配当							△34,499	
親会社株主に帰属する当期純利益							94,625	
持分法適用会社の連結範囲変動に伴う増減							△1	
自己株式の取得							△0	
自己株式の処分							211	
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							△0	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△9	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	18,675	△175	△0	102	18,603	3,218	21,822	
当期変動額合計	18,675	△175	△0	102	18,603	3,218	82,146	
当期末残高	58,943	△436	－	355	58,862	3,643	769,300	

2024年度

	(単位：百万円)							
	株主資本							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期末残高	111,609	137,731	461,214	△3,760	706,794			
当期変動額								
剰余金の配当			△40,632		△40,632			
親会社株主に帰属する当期純利益			102,341		102,341			
自己株式の取得				△0	△0			
自己株式の処分			7	667	674			
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				△0	△0			
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	7	61,708	666	62,382			
当期末残高	111,609	137,738	522,922	△3,094	769,176			
	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期末残高	58,943	△436	－	355	58,862	－	3,643	769,300
当期変動額								
剰余金の配当								△40,632
親会社株主に帰属する当期純利益								102,341
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								674
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								△0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,563	△81	△1,063	△466	4,952	75	19,634	24,661
当期変動額合計	6,563	△81	△1,063	△466	4,952	75	19,634	87,044
当期末残高	65,506	△517	△1,063	△111	63,814	75	23,278	856,344

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)				
	2023年度	2024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	136,698	151,136		
減価償却費	16,307	17,881		
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△33	9		
賞与引当金の増減額（△は減少）	154	△59		
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	41	△0		
株式給付引当金の増減額（△は減少）	603	557		
退職給付に係る資産負債の増減額	11	159		
受取利息及び受取配当金	△3,583	△4,100		
支払利息	11,576	13,172		
持分法による投資損益（△は益）	136	△236		
固定資産除却損	1,880	2,566		
固定資産売却損益（△は益）	△127	△82		
投資有価証券売却損益（△は益）	△21	△6,097		
匿名組合等投資損益（△は益）	△58	△99		
段階取得に係る差損益（△は益）	－	2,792		
売上債権の増減額（△は増加）	△1,869	△3,979		
棚卸資産の増減額（△は増加）	145,984	212,081		
差入保証金の増減額（△は増加）	△8,585	△2,605		
預り保証金の増減額（△は減少）	4,662	5,220		
その他の資産の増減額（△は増加）	△4,929	△656		
その他の負債の増減額（△は減少）	2,045	6,749		
小計	300,893	394,407		
利息及び配当金の受取額	5,323	6,237		
利息の支払額	△11,613	△12,880		
法人税等の支払額	△23,864	△34,376		
法人税等の還付額	80	－		
営業活動によるキャッシュ・フロー	270,819	353,388		

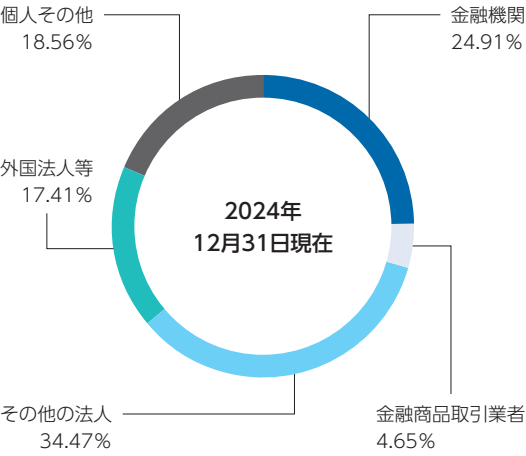
(右上に続く)

(単位：百万円)				
	2023年度	2024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	△115	△2,337		
定期預金の払戻による収入	100	115		
有形固定資産の取得による支出	△257,237	△364,708		
固定資産の売却による収入	1,034	166		
無形固定資産の取得による支出	△7,397	△10,059		
投資有価証券の取得による支出	△17,025	△118,553		
投資有価証券の売却による収入	169	7,578		
投資有価証券の償還による収入	602	26,312		
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	－	168		
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,228	△131,847		
貸付けによる支出	△104	△3,739		
貸付金の回収による収入	4	0		
その他	△17,133	△5,115		
投資活動によるキャッシュ・フロー	△298,330	△602,020		
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額（△は減少）	1,114	160,461		
短期社債の純増減額（△は減少）	△63	29,510		
長期借入れによる収入	174,500	223,000		
長期借入金の返済による支出	△161,570	△103,484		
社債の発行による収入	39,855	62,604		
社債の償還による支出	△50,000	△30,000		
自己株式の取得による支出	△0	△0		
配当金の支払額	△34,499	△40,632		
非支配株主からの払込みによる収入	3,125	0		
非支配株主への配当金の支払額	－	△335		
その他	△484	△532		
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,024	300,589		
現金及び現金同等物に係る換算差額	－	△395		
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△55,535	51,562		
現金及び現金同等物の期首残高	138,300	82,763		
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△1	－		
現金及び現金同等物の期末残高	82,763	134,326		

株式に関する事項（2024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

所有株式数の割合



株価の状況（東京証券取引所）

（円）	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価	1,133	1,092	1,040	1,476.5	1,370.0
12ヶ月の株価レンジ（引値ベース）	905-1,372	1,071-1,403	986-1,172	1,012.0-1,520.5	1,268.0-1,638.0

外部からの評価

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

FTSE4Good Index Series	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
FTSE Blossom Japan Index	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	CDP2024年気候変動評価「A」認定
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	日経SDGs経営調査（2024年）★4.5
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	「健康経営優良法人2025（中小規模法人部門）」認定
MSCI日本株女性活躍指数（WIN）	「プラチナくるみん」認定

※1 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにヒューリック株式会社が第三者調査の結果、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。

大株主の状況（2024年12月31日現在）

氏名または名称	所有株式数 （株）	発行済株式 （自己株式 ^{※1} 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）	71,837,400	9.37
明治安田生命保険（相）	47,617,077	6.21
芙蓉総合リース（株）	40,695,306 ^{※2}	5.30
安田不動産（株）	30,789,331	4.01
安田倉庫（株）	28,431,800	3.70
沖電気工業（株）	25,631,000 ^{※3}	3.34
みずほキャピタル（株）	25,533,900	3.33
（株）日本カストディ銀行 （信託口）	24,061,000	3.13
東京建物（株）	20,374,433	2.65
帝国繊維（株）	17,006,292	2.21

※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2,710,932株は含まれておりません。

※2 芙蓉総合リース（株）の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式420,000株を含んでいます。（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」です。）

※3 沖電気工業（株）の所有株式数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式12,631,000株を含んでいます。（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」です。）

会社概要

会社名	ヒューリック株式会社	上場取引所	東京証券取引所プライム市場
設立	1957年（昭和32年）3月	証券コード	3003
事業内容	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務	本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
資本金	111,609百万円（2024年12月31日現在）	従業員数	233名（単体）/2,828名（連結） （2024年12月31日現在）
事業年度	1月1日から12月31日まで		

主なグループ会社（2024年12月31日現在）

名称	住所	資本金 （百万円）	主要な事業の内容
ヒューリックビルマネジメント（株）	東京都中央区	10	プロパティマネジメント事業、賃貸不動産運営に関するコンサルティング事業、賃貸不動産の管理及び運営
ヒューリックリートマネジメント（株）	東京都千代田区	200	ヒューリックリート投資法人の資産運用業務
ヒューリック不動産投資顧問（株）	東京都中央区	100	ヒューリックプライベートリート投資法人等の資産運用業務
ヒューリックプロパティソリューション（株）	東京都中央区	50	建築工事の企画、設計、査定、発注、監理及びコンサルティング業務、小売電気事業
ヒューリックビズフロンティア（株）	東京都中央区	20	レンタルオフィス関連事業
（株）レーサム	東京都千代田区	4,242	不動産にかかる資産価値創造事業、資産価値向上事業及び未来価値創造事業
（株）ポルテ金沢	石川県金沢市	200	ポルテ金沢のビル管理業
ヒューリック保険サービス（株）	東京都台東区	350	保険代理店事業
ヒューリックホテルマネジメント（株）	東京都中央区	6,500	ホテル経営ならびに運営
ヒューリックふいふ（株）	東京都中央区	1,500	旅館の経営・運営、経営指導等のコンサルティング業務
ヒューリックビルド（株）	東京都中央区	90	建築関連事業、総合オフィス事業、不動産賃貸事業
ヒューリックアグリ（株）	東京都中央区	100	ベトナム農業事業会社の株式保有及び管理・運営
ヒューリックエナジーソリューション（株） ^{※1}	東京都中央区	100	再生可能エネルギー発電所および蓄電所の開発・管理、小売電気事業、その他再生可能エネルギー・脱炭素化に関連するコンサルティング
（株）リソー教育	東京都豊島区	4,590	学習塾「TOMAS」等の運営及び幼児教育事業「伸芽会」等
ヒューリックプロサーブ（株）	東京都中央区	50	ヒューリックドリーム会、インテリアなどの個人向け事業、給食管理事業、会員制事業運営、ヒューリックグループのシェアードサービス業務受託等

※1 2025年2月10日付の社名変更後の名称



2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数^{※2} 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数^{※2} 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)^{※2}

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

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2024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。



独立業務実施者の保証報告書

2025 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

業 務 責 任 者 岡田 英樹

結論

当社は、ヒューリック株式会社（以下「会社」という。）の統合報告書2025（以下「統合報告書」という。）に含まれる2024年1月1日から2024年12月31日までの期間の**✓**マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「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「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること



- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書の「主な非財務情報」内の注記に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること

- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること

- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価

- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問

- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施

- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価

- リスク評価の結果に基づき選定した国内1事業拠点における現地往査

- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施

- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合

- 主題情報が規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

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