Transformation, Evolution and Growth

ヒューリック株式会社
統合報告書2026

変革・進化・成長



発行にあたって

より読み手に寄り添った開示へ

対話による継続的な改善をお約束

ヒューリックが「CSRレポート」を「統合報告書」へと進化させて以来、本年で7回目の発行となります。中長期経営計画（2026-2036）公表後、初めての統合報告書となる本書では、この重要な節目を成長の起点と捉え、従来の設計を見直しました。

当社の価値創造のあゆみを一本のストーリーとして再編成し、より丁寧に、より分かりやすくお伝えすることを目的にリニューアルを行っています。本書を通じて、ヒューリックがどのような強みを基盤に価値を生み出しているのか、また、その価値が社会への寄与と企業価値向上という二つの側面にどのようにつながっているのかを、これまで以上に立体的に示すことを目指しました。

一方で、統合報告書は一度お届けして終わるものではなく、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を重ねる中で、不断に磨くべきものと考えています。当社は今後も読み手に寄り添う姿勢を開示の軸に据え、より透明性の高い情報提供に取り組むとともに、「開示の仕方」についても挑戦と改善を重ねてまいります。



代表取締役会長
西浦 三郎

代表取締役社長
前田 隆也

統合報告書2026のポイント

■より見やすく／分かりやすく

情報同士の連動性強化	情報の羅列とならないよう、目次ページの構成、ページタイトルや各小見出しの付け方、各ページ内の説明文、デザインにおける工夫で、情報同士のつながりをお示しすることを意識しました。
図表による視認性の向上	文字情報で語るのはメッセージページの役割とし、それ以外のページでは従来よりも図表を活用し、視覚的に分かりやすい記載にしました。
WEB閲覧の利便性の向上	WEBで公開しているデータには右端にガイド（インデックス）表示を付け、また各所にリンクを埋め込むことで、別ページ／別サイトへの遷移を容易にしました。

■より情報の解像度を高め、価値創造のためのストーリーを深化

中長期経営計画（2026-2036）を補強する情報を掲載	特に人財やコーポレート・ガバナンスに関する今後の強化策など、中長期経営計画のプレゼンテーション資料に載せきれなかった内容も本書で詳しく掲載しています。
ヒューリックらしさの強調	上場から20年足らずでなぜ今日の地位を確立するに至ったのか。その背景にある、他社とは違う「ヒューリックらしさ」に力点を置いて作成しました。

表紙について

表紙には、当社保有不動産に掲げられたコーポレートシンボルを採用しています。ヒューリックの頭文字「H」を象ったこのシンボルは、お客さま・社会との強固なつながりと信頼の象徴です。また、二色のブルーはそれぞれ、フューチャーブルーが「快適で豊かな未来の創造」を、ジェントルブルーが「安心と信頼に支えられた穏やかな価値提供」を表現しています。

本表紙を通じて、当社がステークホルダーとともに持続的な価値創造を推進していく姿勢を表現しました。

タイトルについて

「変革・進化・成長」という中長期経営計画のテーマを統合報告書にも冠し、外部環境の変化を踏まえ、次なるステージへの進展を表現しています。



INDEX

はじめに

・発行にあたって
目次と構成
代表取締役会長メッセージ

原点から生まれたヒューリックの強み

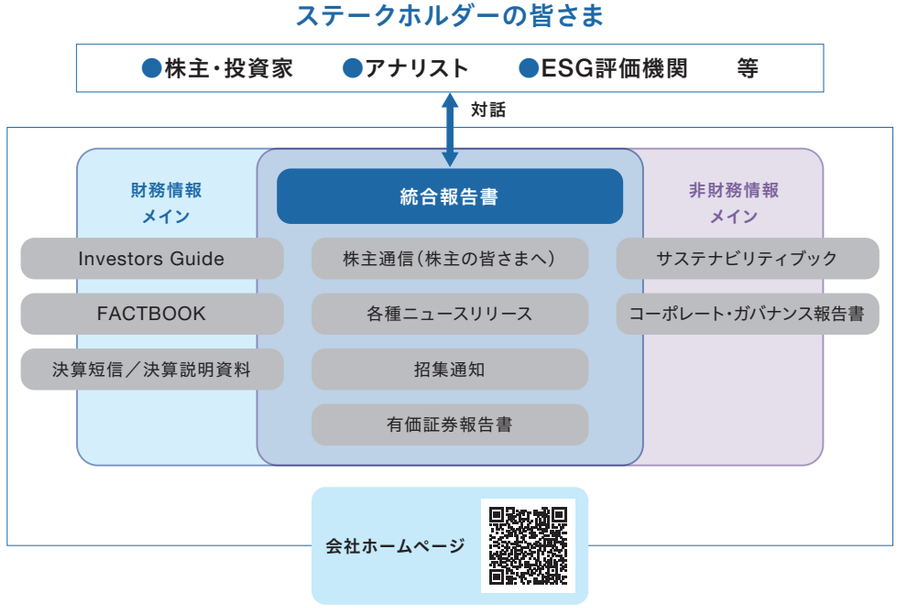
企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

発行にあたって

統合報告書と各種報告媒体の関係



編集方針

本書は、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価値創造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。本書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ご覧いただけます。

統合報告書2026は、特段記載のない限り下記方針で作成しています。

報告対象組織　ヒューリック株式会社およびグループ会社
報告対象期間　2025年度（2025年1月1日～2025年12月31日）

公開時期　2026年9月
将来の見通しに関する注意事項　本書の記載内容のうち過去実績でないものは将来予測であり、不確定な要素を含むことから、実際の成果とは異なる可能性があります。
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」

よくいただくご質問と掲載ページ

分類	ご質問・ご意見	主な該当ページ
経営トップ	持続的な企業価値向上に向け、経営トップとして果たすべき役割をどのように捉えていますか。また、将来に向けて目指す企業像を教えてください。	P.5-15, 38-42
企業理念	企業理念は、価値創造や経営判断にどのように反映されていますか。	P.17-18, 28
マテリアリティ	マテリアリティは、どのような考え方・プロセスに基づいて特定され、経営戦略とどのように結びついていますか。	P.28, 33-35, 97-98
経営資本	貴社の価値創造を支える主要な経営資本をどのように捉え、今後どのように強化していく方針ですか。	P.19-24, 29-30
財務情報	貴社の財務状況や企業価値を理解するうえで、重要な指標・データはどこで開示していますか。	P.44, 47, 92-96
資本配分・財務政策	中長期経営計画（2026-2036）の実現に向け、どのような事業ポートフォリオ戦略を描き、それを踏まえた資本配分および財務政策をどのように構築していますか。	P.38-42, 45-46
環境	気候変動をはじめとする環境課題への対応を、事業機会や価値創造にどのようにつなげていますか。	P.34, 58, 73-74
社会	人的資本やダイバーシティを含む社会課題への対応を、事業機会や価値創造にどのようにつなげていますか。	P.30, 34-35, 41-42, 64
ガバナンス	持続的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス体制をどのように高度化していますか。	P.78-80, 82-86
	取締役会では主にどのようなテーマが議論され、取締役はどのような役割を担っていますか。	P.78, 80-81

INDEX
はじめに
・発行にあたって
目次と構成
代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

目次と構成

本書は、当社の価値創造ストーリーを分かりやすく示すため、「価値協創ガイダンス2.0」*を参考に構成しています。

「価値協創ガイダンス2.0」との対照*

- 価値観
- 長期戦略
  ・長期ビジョン
  ・ビジネスモデル
  ・リスクと機会
- 実行戦略
  （中長期経営戦略など）
- 成果と重要な成果指標
  （KPI）
- ガバナンス

*企業と投資家の対話のための「共通言語」として経済産業省が策定したガイダンス／手引きで、企業が価値創造ストーリーを統合的に開示するための枠組みです。

目次

はじめに P.2-15

発行にあたって …… P.2-3
目次と構成 …… P.4
代表取締役会長メッセージ …… P.5-15

原点から生まれたヒューリックの強み P.16-26

企業理念の分解 …… P.17
深く浸透するモットー／DNA …… P.18
モットーを起点とした独自戦略 …… P.19
数字で見るヒューリックの強み …… P.20-24
［PICK UP］強みが発揮された事例 …… P.25-26

企業価値創造戦略 P.27-74

価値創造プロセス …… P.28
経営資本別の現状と強化方針 …… P.29-30
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話 …… P.31-32
重要課題（マテリアリティ） …… P.33-35
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡 …… P.36
振り返りと現在の事業環境認識 …… P.37
代表取締役社長メッセージ …… P.38-42
中長期経営計画（2026-2036）の概要 …… P.43-44
財務担当役員メッセージ …… P.45-46
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上 …… P.47
事業戦略 …… P.48-63
人的資本戦略 …… P.64-71
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理 …… P.72
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み …… P.73-74

コーポレート・ガバナンス P.75-90

役員一覧 …… P.76-77
コーポレート・ガバナンス概要 …… P.78
取締役・監査役のスキル等 …… P.79
取締役会 …… P.80-82
［PICK UP］ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック …… P.83
指名諮問委員会 …… P.84
報酬諮問委員会／政策保有株式 …… P.85-86
監査役会 …… P.87
リスクマネジメント …… P.88
コンプライアンス …… P.89
サステナビリティ委員会 …… P.90

データ集 P.91-110

財務ハイライト …… P.92-96
非財務ハイライト …… P.97-101
TCFD／TNFD …… P.102-106
外部評価／賛同する主なイニシアティブ …… P.107
株式情報／会社情報 …… P.108-109
第三者保証 …… P.110

「企業価値の向上」を構成する3要素

- 創 創造価値（収益力）の拡大
- 成 成長率の向上
- 資 資本コストの低減

各章の内容が企業価値向上にどのように寄与するかを明確にするため、当社では企業価値を構成する要素を3つに整理し、各要素との関連度を3点満点で示しています。
当社は、これら3要素の向上・改善を通じて企業価値の向上を図っています。

INDEX

はじめに
発行にあたって
・目次と構成
代表取締役会長メッセージ

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

Chairman's Message
代表取締役会長メッセージ



「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。

代表取締役会長
西浦三郎

1 前書き

私が当社の社長に就任して以来、今年の3月(2026年3月)でちょうど20年になりました。社長10年、会長10年です。この間、経常利益はほぼ毎年10%以上の増益を達成し、併せて20年間増配を行ってきました。リーマンショック、東日本大震災、コロナなど、100年に1度、あるいは東日本大震災は1,000年に1度といわれる位の災害が、6~7年に1度発生する大変厳しい時代でした。

ディベロッパーは案件の期間が長期にわたるものが多く、建替では方針、設計、立ち退き、解体、新築と最低でも5~6年はかかるものが普通です。そのため、当社は“10年後のヒューリック”を計画してきました。前中長期経営計画(2020-2025)期間のようなコロナ発生時には、観光部門で200億円程度の赤字を出しましたが、その時々で知恵を出して乗り越えてきました。2029年をエンドとする3回目の“10年後のヒューリック”は、経常利益1,800億円を目標としていました。2025年12月期は継続して10%超の経常利益1,729億円を達成することができました。今期も目標の1,800億円はオーバーすることができると思います。

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

そのため、今年2月に4回目の“10年後のヒューリック”を発表しました。2026～2035年の10年間になりますが、1,800億円は達成していないことから収益等の数字は2036年の10+1年を目標にします。統計上の数字や出版物が2040年をターゲットにしているものが多いことから、収益等の数字は2036年を考えますが、環境認識等は2040年を考えていきます。

現在考えられるリスクは主として次のものが予想されます。

① 南海トラフ地震（2036年説、10年±5年➡2030～2040年等いくつかの予測が出ていますが、2040年までに発生する可能性あり）
② 富士山噴火（南海トラフ地震が誘引するという説あり）
③ 首都直下地震
④ 2040年には現在比1,150～1,300万人の労働人口が減少（東京の人口は現在1,300万人で、これとニアリーな労働人口減少はあらゆる産業への影響大）
⑤ 建築費の高騰（20年前は、70～80万円/坪であったものが、現在300万円/坪前後と約4倍となっており、賃料の大幅な上昇なくして、建替開発は難しい状況になる）
⑥ 需要の低下（人口・労働人口減少に伴い、オフィス、マンション等の需要低下が見込まれる）

2 当社のスタンス

当社は、私がくる以前は、富士銀行（現在のみずほ銀行）の不動産・保険の管理会社でした。不動産業は資産がないと成長できないことから、2008年11月に上場（現在上場後17年半）しました。しかし、大手3社は三井不動産が1949年、三菱地所が1953年、住友不動産が1970年と、55～76年の歴史があります。当社との差は、特にストック面では簡単にはキャッチアップできないものです。そのため、当社は大手とは異なる戦略を採ることにしました。

① 土地の広さは200～300坪以下で、駅から3分以内の物件
② 大きい物件は耐震対応の観点からのみ検討する
③ 観光（ホテル、旅館）以外は首都圏（特に東京）に集中する
観光以外では、神戸、心斎橋、名古屋、前橋、京都四条他、老人ホームなど10件程度
④ 東京の中でも、銀座、渋谷青山、新宿東口、浅草に注力（土地評価額はほぼ毎年up）
⑤ 4Kビジネスに注力
A. 老人ホーム（アジアトップレベルの部屋数）
B. ホテル、旅館（旅館は対象13施設のうち7がミシュランキー獲得）
C. 環境（RE100達成、2029年に全保有物件の使用電力を100%再エネ化）
D. こどもでぱーと(他社が全く行っていないビジネス)

また、経営指標は、銀行や証券界の方々のサジェスチョンもあり次のようにしました。

経営指標	目標	2025年12月末時点
収益性：経常利益	1,000億円以上	1,729億円
安全性：発行体格付け	AA格	発行体格付け（JCR）AA-
資本効率：ROE	10%以上	13.0%
市場評価：PBR	1.0以上	1.4
サステナビリティ：SDGs	日経評価4★以上	4.5★

これら5つの項目すべてをクリアーしているのは30社弱と非常に少なく、高い目標といえると思います。

計数面では本年度で達成できると思いますが、当初から2029年を目標にしていた

① すべての物件を震度7に耐えられるものとする
② 富士山噴火対応（火山灰が屋上にある電気関係の機器に入らないようにする）
③ 全保有物件の使用電力を100%再エネで賄うことにする

については、2029年までに行うことは変更ありません。①については、100物件の建替か再開発を行う予定でしたが、建築費高騰により再開発案件を中心として中止することにより90棟前後に減少する見込みです。

3 今後の10年について

① 環境

今後、前述の通り、地震、噴火、異常な高温が発生する可能性があります。これらは自然災害のため、我々は発生した時の被害を最小限に抑えることを行っておくべきだと思います。震度7でも壊れない建物にしておかなければなりません。理論上でしか対応できないことから、行き過ぎるかわかりませんが、建物にいる人々の命は守れる可能性は高いと思います。

また、現在の建築職人の不足を考え、更に労働人口の減少、高齢化を予想すると、復旧には時間がかかると思います。建物にクラックが入る可能性は高いものの、建物が従来通り使用できるのであれば、テナントの方も早期に

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

職場復帰ができますし、我々も従来通り賃料をいただくことができ、経営への影響も少ないと考えています。今後、取り壊しを予定しているものを除くとほぼ100%終了しています。

また、富士山噴火対応としては、フィルター（当社が独自に開発）をつけていますが、更に確実性を増すために覆うことも検討しています。ただし、富士山噴火が発生した場合には、電線に火山灰が積もり通電できなくなるといわれています。しかし、通電が再開した場合には、我々のビルでは通常に業務を再開できると思います。

この数年の夏は、多くの地域で気温が35度以上になり、場合によっては人間の体温以上になり熱中症になることが多くなっています。また、線状降水帯が発生し、床上、床下浸水が発生しています。これらの原因は100%二酸化炭素の影響とは思いませんが、一定の確率で影響していると思います。我々は2回目の“10年後のヒューリック”で3K事業（高齢化・健康、観光、環境）を中心テーマにした時、環境についても収益事業と考えていました。実際問題、収益事業として太陽光事業を行っている企業が主流でありました。しかし、我々のビルが二酸化炭素を使用した電気を使い、一方で、売却をして収益を上げるというのは当社の文化に合いませんでした。そのため、太陽光、小水力に力を入れ、2023年にRE100を達成しました。

ただし、当社の不動産ポートフォリオとして、ホテル、旅館、ショッピングセンター等、夜間電気を使う建物が多いことから、昨年から10年間で蓄電池事業に1,000億円投資することを決めています。2029年までは自社で使用し、2030年からは売電を行い収益増加のために使っていくことになると思います。既に当社に再エネの電気購入打診も来ています。

当社は、震度7の地震、富士山噴火、全保有物件の使用電力の100%再エネ化対応のために300億円/年の投資を行っています。当面リターンは0ですが、経営としては短期と長期の施策のバランスを取っていくものだと思います。

② 数字の目標

前述の通り、20年間経常利益はほぼ毎年10%以上増加させてきました。今後も10%/年の増加を掲げるべきかもしれませんが、分母が1,700億円となると170億円を増加させることになり、簡単ではありません。チャレンジする気持ちは十分ありますが、当面は100億円/年の増加をマストとし、最終年度の2036年に3,000億円を目指すことにしたいと考えています。

もし10%/年増加を続ければ6年後の2031年には達成できますが、最大限努力はしますがバランスを考慮して経営していくつもりです。

もう一つの視点でも考えてみたいと思います。現在、上場企業は3,800～3,900あります。日本を代表する企業は、営業利益、経常利益、当期利益で100位以内の会社であることが一つのメルクマールになると考えます。既に、営業利益、経常利益は100位前後、当期利益は108位です。当然のことながら他社も伸ばしてくると思いますので現状の差は意味がないのですが、2036年にはすべての利益段階で100位以内に入ることも数字の目標としていきたいと考えています。

時価総額は、収益は一つの要素ではありますが、他の要素も関係してきます。株主に報いることを考えて時価総額（現在150位程度）でも100位以内に入るように努力していく所存です。

③ 人口、労働人口減少対応

A. 当社について

この問題は二つの視点が必要だと思います。一つは当社社員の問題です。私が当社社長に就任した時から人口が減少することは分かっていました。そのため、人手がかかる事業は可能な限り実施しないことを事業戦略の一つにしました。大手ディベロッパーはマンション事業を行っていましたが、当社は住宅事業に手をつけないことにしました。住宅事業は個人の方を相手にするため、販売に多くの人が必要になります。さらに販売後のメンテナンスも当然必要になります。現在は都心部のマンションは億ションになっています。普通のサラリーマンは共働きとしても1億円以上のローンを返済することは大変だと思います。多くの方は変動金利で借りていますが、これまでのゼロ金利から金利のある時代になってきました。さらに購入者は間違いなく減少していきます。前回の参議院選挙で話題になりましたが、外国人の購入です（これはマンションだけではなく不動産全般に言えることですが）。これがなくなればもう少しノーマルな価格になると思います。

さらに外部に委託できる業務は可能な限りグループ内に持たないようにしています。例えばビル管理やビル清掃等です。当社は250棟以上保有しているので、M&Aのお話もいただきました。もしかしたら収益的には自社で持ったほうが一時的にはプラスかもしれませんが、人口減少を考えると長期的には外部委託が正解だと思います。ホテルや旅館に

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

ついても、現状、計画中の案件は仕上げていきますが、そのあとでは厳選していかねばならないと思っています。

現在、単体の社員数は234人で単体の経常利益1,549億円、一人当たりの経常利益は6.6億円と上場企業の中で一番高いレベルになっています。人口はうそをつかないということから、20年前より可能な限り少ない人員で業務を行ってきたのは正解でした。

当社内ではAI等の利用範囲は限定的かもしれませんが、グループ会社で比較的社員数が多いホテル、保険等では利用をさらに検討していくことを考えています。

B. 需要から

(a) オフィスビル

ここまでは社員およびグループの問題でしたが、ここからお客さまというもう一つの視点から見ていきたいと思います。従来、当社はオフィスビルが中心でしたが、2040年までには労働人口は1,150～1,300万人減少するといわれています。そのため、2029年にはオフィスのシェアを全体の50%以下にすることを数年前に決めました。現時点で既に50%以下になっています。これは、当社の地震に対する基準を震度7に耐えられることを条件にしているため、簡単に耐震強度を上げることができない場合には購入しなかったのも影響していると思います。

また、副産物として空室率を1%以下に抑えることができました。当社は以前から大手と異なる戦略でなければ資本力で絶対に負けることは分かっていましたので、旅館・老人ホーム等は別として、駅から3～4分、1フロア当たり200～300坪以下の物件を中心に購入してきましたので、オフィスウェートを下げたことと併せて20年間空室率は1%以内で推移できました。

(b) 老人ホーム

当社は年齢構成の問題から高齢化が進み、老人ホームにニーズが増加すると考え、2回目の“10年後のヒューリック”で3Kビジネスの一つとして高齢化・健康を積極的に行うことを決定しました。ただし、当社は老人ホームの提供で運営は他社にお願いしました。当初はベネッセがほとんどでしたが、その後大阪から東京に拡大したチャームケア、新事業として損保ジャパン、桜十字に委託しました。部屋数は5,000室を目途にしました。5,000室はアジアでもトップレベルであると聞いたからでした。

しかし、大手デベロッパーの役員から“そんな細かい事業をよくやりますね!”と言われたことが今でも頭に残っています。現在は、所有は本体だけでなくリートを含めるとほぼ5,000室になりました。しかし、最近の人手不足から介護人材がなかなか集まらないため、運営会社は介護人の給与アップに力を入れることから、賃料のアップになりません。運営会社としては当然だと思いますが、4%以上あった利回りが2%台になってきましたので、フォワードコミットした案件以外は計画を中止しました。

運営会社の会長によると、建築コストのupもあり、デベロッパーはどこも新規案件はなくなったとのことです。そのため、成長している企業はM&Aで業績不振の老人ホームを購入したり、運営の肩代り等を行ったりしています。また、人を集めるために週休3日にし、残りの4日は2時間労働時間を延長し、週休3日についてはアルバイトを許容したところ、希望者がそれなりに出てきたとのことです。このように工夫を重ねる企業は生き残ると思いますが、従来のトレンドのままですと衰退していくのだと思います。

当社も社員数の多いホテルは今のところ順調に採用が出来ており、昨年は横浜・福岡・札幌と3か所でオープンすることが出来ました。今年大阪心斎橋、来年以降新宿、銀座等のオープンを予定していますが、当社も週休3日を取り入れることにしました。現在でもこのような状況です



INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

から、10～15年後を考えると、採算の悪い事業は止めることも考えなくてはならないと思います。

(c) 住宅

前述の通り、当社は住宅事業はやっていません。昨年の参院選挙で話題になりましたが、不動産全般（当然住宅も含む）で日本で不動産を購入できない国の企業や個人が購入するのはおかしいのではないかという意見がありました。私も同意見です。活性化する意味は分かりますが、普通のサラリーマンが一生かけても返済出来ないようなローンを組むのは健全なことではないと思います。また、水資源の確保等、国としても重要な事柄で自由に売買出来るのは不安であります。十分に議論し法的対応を考える時期ではないかと思います。

(d) 物流施設

ここ数年、デベロッパーは物流の開発が盛んに行われました。物流会社やメーカー等、ニーズは高かったのですが、需給が崩れてきたのと、人口が減少していく中で物流施設は空室が増加してきました。当社も場所（高速に近く首都圏エリア）にこだわりを持って開発を行いましたが、まだ一部は空室が残っています。

オフィス・老人ホーム・住宅・物流施設等は人口減少の影響が大きいと思います。私共ディベロッパーは基本的に人が入って賃料を頂いて成り立つビジネスです。今後10～15年先を考えると、従来のトレンドで事業を遂行していくことは出来ないと思います。これまで“10年後のヒューリック”を振り返ると、50%程度は従来の事業のトレンドを進めていけばよく、残りの50%は新しい事業を行っていく感じでした。2回目の“10年後のヒューリック”では3Kビジネスということで高齢化・健康、観光、環境の3つに重点を置きました。ただし、環境は収益事業として考えていましたが、当社の不動産物件で使用する電力を100%再エネ化することが企業のあり方として当然のことだと考え、投資は続けましたが、ビジネスとしては後回しにしました。

3回目の“10年後のヒューリック”ではリスク管理に重点を置きました。震度7に耐えられる耐震をすべての建物に行うこと。そのため、100棟の建替え、開発を行うことを決めましたが、建築費の高騰から90棟前後になると思います。また、富士山噴火対応、異常な高温を考えての全保有物件の使用電力100%再エネ化への対応を行う他、4Kビジネスとして教育事業を行いました。

このように従来の事業計画を50%継続し50%新しいことを考えれば良かったと思います。

4 事業内容の変更

しかし、4回目の“10年後のヒューリック”（3回目は2029年を最終事業年度としている）は従来の戦略は20%程度にし、80%は新規に考えていかねばならない感じがしています。ただし、2029年までに終了する予定の全物件を震度7に耐えられるようにする、富士山噴火対応で電気設備にフィルターを付け、最後はシートで被うことが出来るようにする、全保有物件で使用電力を再エネ化することは4回目に引き継ぐことになります。

80%の新しいこととしては、現在行っている事業の拡大があります。

A. ホテル事業

インバウンドの増加により稼働率のup、ADRの上昇が続いており、順調に収益の増加が続いています。海外のホテル料金と比較してまだまだ安価だと思います。当社のホテルは場所として最高の立地にあり、非常に新しい物件が多いと思います。また、サービス面でも必要な人員を確実に採用出来ており、さならる努力は必要ですが一定の水準には達していると思います。

また、この1～2年で四つのホテルをオープンしました。この結果、北から札幌（大通公園、駅前）、東京浅草（雷門、国際通り、六区）、両国（国技館前、駅前）、舞浜、東京銀座、横浜、京都、大阪（心斎橋、大阪本町）、福岡（天神）と14か所の直営ホテルを所有し、札幌から福岡まで主要都市をカバーすることが出来ました。現在、具体的に進めているのが新宿と銀座、新橋です。更に渋谷でも当社保有物件の建替えでオープンできればと思っています。

地震の発生や富士山噴火等があると、コロナの時のようにインバウンドの減少が予想されます。当社はインバウンドの多いホテルでは日本人のお客さまに5,000円の割引券を配布してリスク対応を行っています。また、当社は浅草・両国に五つのホテルを所有しています。この5か所は国技館に近いことから鳴戸部屋（親方は元大関・琴欧洲の鳴戸親方）の後援会に入り、朝稽古を見学してちゃんこを食べるツアーを行っています。浅草六区では浅草芸者さんの踊り等、浅草は夜閉める店が多いことから飲みながら楽しめるイベントを提供しています。ホテル建設は盛んで、多くはビジネスホテルですが、やはり特徴のあるホテルが選ばれる時代が来ると思います。

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

B. 旅館

“ふふ”シリーズも順調に推移しています。毎年ミシュランキーを多くの“ふふ”が獲得しています。“ふふ”の特徴は露天風呂と食事です。風呂については箱根・熱海・河口湖・日光は地元の温泉ですが、その他の地域も運び湯を行い必ず温泉にしています。食事は和食が中心ですが、鉄板焼きも人気の一つになっています。また、部屋も全て違う造りになっており、お客さまが毎回違う雰囲気を楽しめるようにしています。最近の“ふふ”は広い部屋を用意し、ゆったりとした感じを出せることを心がけています。

2018年に、それまで3か所（熱海2、箱根）だった旅館をカトープレジャーグループから購入し、その後8年間の間に10か所をオープンしました。2018年河口湖、2020年日光、奈良、2021年京都、箱根強羅、熱海木の間の月、2023年旧軽井沢、軽井沢（長倉）、2025年東京銀座、2026年城ヶ島です。京都・奈良は日本最大の観光地のため出店しましたが、あとは東京から2時間以内で行けるところに出店しています。人口の多い首都圏のお客さまを意識して展開しています。また、この数年でインバウンドの方が急激に増加しています。東京銀座は海外からいらして頂いた方が最初に宿泊し、その後京都・奈良・日光・河口湖等に行かれる基地にしたいと考え出店しました。

また、旅館はホテルと違いキーをお渡しした後も部屋の説明や食材の説明が必要なため、台湾等からの方を採用したりすること、タブレットで言葉のネックを解決しています。また、日本のお客さまについては半数がリピーターの方です。新規にオープンすると多くのリピーターの方が予約を入れられることから早い段階で高い稼働率になっています。今後、軽井沢に3番目、河口湖に三つの“ふふ”をオープンする予定にしています。河口湖の一つはペットも一緒に宿泊できる新しいタイプです。

ただし、ここでも人口減少の問題があります。ミシュランキー獲得からいくつかの企業、地方自治体から出店のご要望があるものの、現在のサービス（食事・心配り等）を維持するためには優秀な社員の採用が必要になります。更に、建築費の上昇もあり、宿泊費のさらなる値上げが必要になります。旅館はホテルと違いフロントの対応だけではない難しさがあります。

しかし何とかグレードを落とさず、年1か所はオープンする努力はしていきたいと思います。

C. こどもでぱーと

当社の中でもリソー教育グループがグループインすることに反対意見がありました。出生率が毎年低下していくことを考えれば当然のことですが。ただし、子どもの数が減少してくると、親は1～2人の子どもに良い教育をさせることを考えます。事実、30代後半から40代前半の夫婦の内75%程度が共働き（ダブルインカム）所帯で、内25～35%が年収1,000万円以上といわれていますが、この層は習いごとを2～3個程度実施しています。当社にグループインしたリソー教育グループはマンツーマン教育が原則ですので月謝は相対的に高いです。しかし高い月謝を払える親は勉強以外にリトミックや英会話を習わせています。ただし、共働きであるため、ジジババがいればサポートできますが、両親だけですと2か所に連れていくことが出来ないため、こどもでぱーとのニーズがあるわけです。

現在の3か所、特に中野はテレビや新聞等で広く報道されています。当社では20か所まで拡大していく予定ですが、現在、渋谷、麻布、本八幡の3か所は工事に入っています。また、3か所は当社所有の物件（麹町、武蔵小杉 他）に入ることが決定しています。残り11か所についても外部からのオファーもありますし本件専門で不動産業者に依頼をしていますので順次決定していくと思います。

私自身自分の地元にも作ってほしいとの要望が多く寄せられていることにやや驚いている程です。大阪にも作って欲しいとの意見もあります。これだけ人気があるのは本来のいくつかのニーズを1か所でカバー出来ることと、小児科（土・日も営業）を設置したことだと思います。

どこまで伸びるか、今後の出店にもよりますが、お客さまにも喜ばれる企画を一つでも多く考えていくことが当社発展のためにも重要だと思っています。

D. データセンター事業

労働人口が減少していても賃料を頂けるのがデータセンターだと思います。逆に人口減少をカバーするAI、IT事業が伸びる程、データセンターにニーズが高まると思います。

既に2025年8月に日本橋小舟町で第1号をオープンしました。データセンターと言うと千葉の印西が集積地として有名ですが、規模の大きいものが大半です。それに対し、当社は企業の集積地である大手町から20分程度で行ける場所に作っていく予定にしています。これは高速・大容量・低遅延の通信環境を担う都市型データセンターは高成長市場と認識されているからです。第2号は江東区

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

塩浜に第1期は2027年、第2期は2030年に竣工予定で工事を進めています。

更に第3～5号についても場所が決まり、これらの合計で100MW程度になることを見込んでいます。また、大型のものについてはSPCへの出資でメリットを取っています。ただし、データセンター事業で一番大きい問題は電力の問題です。東京電力と密にコミュニケーションをとっていますが、当社が考えている時期よりいく分か遅れることになります。また、これらの電力をゼロカーボンエネルギーで賄うためには原子力発電が必要になると思います。今でも我国は色々な意味で諸外国に遅れをとっていると言われていますが、使用電力のカーボン0を達成しながらデータセンター事業をやり遂げるためには原子力発電(勿論、安全性の確認は絶対に必要ですが)を実施しなければならず、人口減少をカバーするためにも絶対に必要だと思います。

インフレ耐性のあるアセットとして今後も積極的に取り組む方針です。

E. 物流事業(WING NRT – 成田物流開発)

2023～2025年にかけて柏、相模原市橋本、野田、三郷等に物流センターを作りました。そして一般的にニーズの高い国道16号の内側に建設しましたが、需給のバランス、今後の人口減少等から、リーシングに時間がかかるようになりました。そのため、新規には建設しない方針にしました。

しかし、特徴のあるもの、場所に意味のあるものであればニーズは間違いなくあります。WING NRT(成田物流開発)は狙いにそった物件です。

成田空港はオープンして50年以上経過し、老朽化や狭隘化、新技術の導入が難しいとともに、2029年3月に滑走路延伸・新設の供用開始が予定されています。当社は成田市下福田地区の約45万㎡の土地を購入し、2023年8月に開発計画を発表しました。2025年1月から造成工事がスタート、2027年3月完了予定、4月から上物工事に着手し、2030年3月の開業を目指して計画しています。北千葉道路が空港まで延伸すると空港から10分程度の距離になります。上屋棟(延床面積約15万㎡)、2棟の物流棟(延床面積約30万㎡)の巨大なものを予定しています。ここでは検疫、通関業務も行い、空港の代替施設の役割を持つものです。この設備の運営は当社とJALが新会社を作り行います。あらゆる物流ニーズに適応し、お客さまに高付加価値を提供します。2027年4月の着工までにリーシングが終了できれば良いと考えています。



土地、造成工事、建築等の費用を合計すると1,000億円以上になると思いますが、場所、特徴的な業務等を考えれば十分に採算にあうものと思います。

F. 老人ホーム事業 – 銀座に最高級レベルの老人ホーム

2回目の“10年後のヒューリック”で3K事業に注力することにしました。3K事業の一つが高齢化で、その中心は老人ホームの建設でした。デベロッパー会社では一番積極的に行い、新設・購入で5,000室になりました。アジアの中でもトップレベルになりましたが、運営は行わず、チャームケア、ベネッセ、損保ジャパン、リゾートトラスト等に介護施設を賃貸しました。将来の人手不足を見越した対応でしたが、いよいよ介護人不足問題が表面化してきました。各運営会社は当然のごとく、介護人の給与upを行いました。逆に我々の賃料は全くupしないため、当社が老人ホームに参入した時には4%台だった利回りが建築費の上昇もあり、2%台になってしまいました。マーケットニーズは高齢化が進み益々増加すると思いますが、金利が1%を超える状況ではフォワードコミット案件以外は中止せざるを得ない状況になりました。

しかしながら、採算にあう超富裕層向けの老人ホームを

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

自営で行うことにしました。超富裕層の方は自宅を売却して入居することなく、いざという時に使えるように準備しておくニーズが高い特長があります。しかし、早期に入居される方のために、銀座の一等地に部屋はすべて100㎡以上、全室温泉がついています。また、建物の一部は日本で最高レベルの病院と言われる聖路加国際病院の母体である学校法人聖路加国際大学と包括連携協定を締結し、さまざまなサービスを提供できるよう検討しています。食事は自炊もできますが、当社が経営している旅館の"ふふ"の調理人が対応します。また、当社が運営している"日本橋プレミアムクラブ"のメンバーとして読書、マッサージ、ゴルフ練習、カラオケ、麻雀、将棋等も楽しむことが出来ます。近隣には松屋、歌舞伎座等があり日中も楽しむことが出来ると思います。このように最高級のサービスを提供出来る老人ホームが2030年に竣工します。

G. 環境事業

当社は早くから使用電力の100%再エネ化を目指して環境事業に取り組んできました。前記の3K事業一つでしたが、ビジネスとして太陽光の設置をしているデベロッパーもありましたが、よく考えると、儲けるよりもまず自らが再エネ100%になることが先でないかと考え、2029年までに当社保有の建物は全て再エネで賄うことにしました。それに先立ち、自らが使っている建物の使用電力を100%再エネ化することを2023年に達成しAnnual Disclosure Reportにて2025年に正式に認定を受けました。

ただし、当社全ての建物の使用電力を再エネでまかなうためには夜間の電力も当然再エネにしなくてはなりません。そのため、2025年から蓄電池への投資を開始しました。10年間で1,000億円の投資を行います。2029年には完全に再エネ化するため、2025～2028年には収益は出ません。しかし、2029年以降は外部売却を行う予定で、当社に購入の話が来ています。また、蓄電池については、今後レベルアップする可能性が高いため、1,000億円は当社の夜の電力をカバーするところまでは実行しますが、その後については性能を見ながら投資していく予定にしています。

5 新規事業

以上は既に当社が行ってきた事業ですが、時代の変化等から従来のやり方を変化させたり、新しく付加をしたりして、収益の増加を図ってきたものです。ただし世の中がこれだけ変化していくと、全く新しいことも実行していかねばならないと思います。勿論、リスクを伴うことですが、私が社長・会長で20年間経ちますが、失敗は一つもなかったのは運が良かったのもありますが、常にバランス感を持って意思決定をしてきたからだと思います。

(1) バスケットチームへの出資とアリーナ事業

2025年にアルティーリ千葉の筆頭株主になりました。スポーツ事業は初めてのため、従来からの株主(スポンサー)に当面残って頂くことにしました。当社はBtoBをメインとした企業であることから、宣伝のために出資したのではなく、あくまで事業として出資をしました。

2024年はB2で優勝しB1への昇格を決めました。B2では観客の動員チケットの価格等問題点も多く赤字経営でした。2025年はB1に所属、そして2026年にはBプレミアリーグへ参加することが決まっています。Bプレミアリーグへの参加は5,000人以上収容できるアリーナを確保していることが条件になることから、千葉県・千葉市のご協力で海浜幕張駅から3分程度の場所に2万人以上収容のアリーナを建設する準備に入っています。バスケットの関係から各地でアリーナ建設の話が出ています。新聞でも"アリーナ運営について採算がとれるのか"という記事が出ています。アリーナはバスケットで使われるのは年間30～40日程度です。300日以上はエンタメ等の公演に貸し出すことになります。これが順調にできるかが鍵になります。

今、アリーナの運営会社に対する出資のお話も数社から来ていますし、年間数十日単位で借りたいというお話もきています。2万人というと、それだけの観客が集められるのかというご意見もありますが、有名タレント(特に外国人)の場合、2万人位でないと公演しないという話が多く、客席が少ないとチケット代が高くなり、観客が集まらない等の問題もあります。当初我々が考えていた以上に多くの企業からアプローチがあります。2万人規模になりますと、首都圏でなくては中々集客出来ないと思います。

また、海浜幕張駅周辺でホテルを建設するか、既存のホテルを購入するかどうかも検討しています。アリーナは東京駅から40分程度ですが、コンサート等は地方からのお客さまも考えられますので、採算は十分にとれると思っています。

アルティーリ千葉についても選手強化を進め、上位に定着できるよう応援をしていきます。経営的にB2の時代は赤字でしたが、B1昇格により入場料もupし、アリーナが出来ると現在の6千人から2万人と観客数も増加することで黒字になるのは間違いないと思います。

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

(2) 宇宙ビジネス

今後宇宙ビジネスが急拡大する可能性があると思います。現実的な問題として防衛・気象の二つの側面から対応が急がれ、その解決のためには衛星の打ち上げが必須となります。当社は当然のことながら技術面では全く素人です。そのため、現在宇宙関連で上場している企業が5社あり、その内2社に出資をしています。

一つは(株)アストロスケールHDです。スペースデブリ(宇宙ゴミ)の除去や人工衛星の寿命延長のサービス等を開発する企業です。最近は更に防衛省からの受注もあり黒字化が見えてきました。また、本社は当社のビルに入って頂いています。株主順位は2位(1位はオーナー)です。

もう一つは(株)Synspectiveです。小型SAR衛星を開発・運用する企業です。地球観測データを政府機関や民間企業に提供しており、同社も防衛省からの受注増加等で2026年12月期には黒字になる見込みです。株主順位は1位です。同社もヒューリックのビルに入居する予定です。現にこの2社には含み益があります。当社は今後通信等幅広く活用されていくと考え、現時点では売却については全く考えていません。

このように将来成長が見込まれる事業には一定の割合で投資をしていく方針です。

当社には新事業創造部という組織があります。これまで、いくつかの新事業がスタートしましたが、これらは新事業創造部発のものではありません。次に述べるM&Aがらみの案件がほとんどです。今後はCVCとして上場準備している企業にグループインいただいて成長させていくことを検討しています。徐々に上場後の開示コスト等が高くなり、また、一定期間で時価総額が規定以上にならないと上場廃止になります。アメリカではベンチャーの70%程度が上場でなく、企業売却でメリットを取る動きになっています。世の中がこれだけ変化の激しい時代には新事業を行っていく方法として良いのだと思っています。

これまで書いてきました、こどもでぱーとはリソー教育グループがグループインしたことによるものです。アリーナはアルティーリ千葉への出資を行うことから出てきた話です。このように新規事業はM&Aあるいは出資から考えたことです。そういう意味では新規事業はM&Aから派生して出てくる可能性が高いと思います。

6 M&A

「今後の10年について」で述べたように、人口減少、労働人口減少、少子高齢化が進んでくるのは間違いありません。当社のメイン事業である不動産は、基本は人が入って初めて賃料を頂けるわけです。人口減少を考えて、数年前からオフィスのウェートを下げてきました。

老人ホームのニーズは益々高まりますが、運営会社の介護人を集めるのが大変になり、賃料は全く上昇しない状況になっています。また、ホテルや旅館も365日営業し、深夜勤務もあり、人を集めにくい業種です。更に開発・建替えも建築費高騰に併せて賃料がupすれば良いのですが、銀座・青山の一部ではブランド店の出店で利回りも確保できますが、多くは建築費のupに見合った賃料にはなっていないのが現状です。そうしますとポートフォリオの入替が難しくなってきます。

そこで次の「10+1年」はM&Aに注力し「不動産の商社化」を実現させる方針です。人口減少は私が当社社長に就任した時から分かっていたことです。そのため、人手のかかるマンション事業は行っていませんでした。ただし、これまでの20年間で、リーマンショック、東日本大震災、コロナが発生し、これからは東京直下地震、南海トラフ地震、富士山噴火のリスク、CO_2の影響だけではないにしろ、高温化・豪雨、そして建築費の高騰、また、国際的にはトランプ関税、ウクライナーロシア、イスラエルーパレスチナ、米中問題等、よくもこれだけの問題というか経営として考えねばならない課題があるのかと思います。

勿論、これまでのビジネスモデルを着実に伸ばしていくのは当然ですが、この20年余り、ほぼ毎年経常利益10%超を継続していますが、少なくとも今後100～120億円/年増益を続けるためには、M&Aを積極的にやっていく必要があるのではないかと思っています。

以上の課題は数年前から予想できたことから、M&Aも常に意識をしてきました。M&Aの案件は自ら仕掛ける、先方から直接持ち込まれる、銀行・証券等からの紹介案件、ホワイトナイトの依頼、個人的な経営者とのつながり等色々なルートからの案件があります。業種については不動産関連に限定する必要はないと考えています。お客さまのニーズがあり今後成長する分野であれば良いと思います。

例えば、当社にリソー教育グループがグループインしました。リソー教育グループの事業は塾です。今後子どもは減少することは明らかです。しかし、リソー教育グループ

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

Chairman's Message

を中心にした「こどもでぱーと」は大変な反響を呼んでいます。30代後半～40代前半の夫婦の75%程度が共働きで、内25～35%が年収1,000万円以上といわれています。また祖父母から1,500万円まで無税で贈与できますので、子ども1人にかける資金は多くなっています。共働きですので、二つ習い事をさせようとしても移動がネックとなるため、一つの場所で二つ以上の習い事ができ、小児科があると安心出来るわけです。

また、塾は駅前にあることが必要ですが、当社のビルの大半が駅から3～4分以内にあるため、空室が出来た時にリソー教育グループの教室をオープンすることが出来ます。このように全く不動産に関係ない会社についても工夫することによって当社の新しい事業として成長することが可能になります。

この他、この数年でグループインしたのは、

- **ネクスレイ**

ヒューリックと同じく不動産業ですが、基本的には回転



売買を本業としています。これまでヒューリックに無かった分野です。同社もヒューリックと同じく少人数で運営し、経常利益で200億円程度を安定的に上げられる力を持っています。当社との連携で、資金コストを大幅に減少（当社は発行体格付けはAAのため調達コストが安いため、当社と親子金融を実施）、当社に持ち込まれた案件で、ネクスレイの業務に合っている案件の紹介等、お互いにメリットあるディールが出来ています。更に本部機能の統一（財務部、法務部の統一）を行えば、さらなる収益増につながると思っています。

- **鉱研工業**

地下資源掘削機械のメーカーであり、温泉開発工事等を行っている会社です。同社がグループインする以前に“ふふ日光”の温泉開発や成田物流事業で井戸掘りを発注していた経緯があります。テレビ東京で紹介されましたが、この分野では日本でNo.1の技術力を保有しており、新規事業にも取り組むことを考えています。

- **クックデリ**

老人ホームに完全調理済み冷凍食品を提供する会社です。メニューが400種もあり、入居者が飽きないようになっています。入居者の多いホームには毎日配達し、少ない人数のホームには冷凍庫を無償で貸与し、数日分まとめて届けるようにしています。老人ホームの調理人は、1日3食料理することは労基法の問題があり、1日も休めないこと等から複数人いないと成り立ちません。そして、入居者の楽しみの一つは食事です。これまでも急激な勢いで伸びていますが、今後高齢化が進む中、ニーズは増加する一方です。

当社は10社以上の会社に老人ホームをお貸ししています。今後これらの運営会社に営業していく予定です。また、病院でもニーズがあると思います。その他塾では夕方食事を出しているところもあります。そこにも提供していくことも考えています。

以上のように当社ビジネスに関係ないと思われた企業がグループインすることにより新しい事業が考えられたり取引が広がったりしています。M&Aにより前掲の通りオフィスや老人ホーム、物流倉庫等の代替として十分にカバー出来ると思います。

ただしコンプライアンス、ガバナンス等親会社の基準にそろえていくこと、不正が発生しない仕組みづくり、そして一番大切なことはグループでの一体感を作り上げることです。利益をあげることは重要なことですが、グループとして何を成し遂げていくかを各社で統一することだと思います。ステークホルダーに可能な限り出来ることを実現していくことですが、最終的には“安心安全”である世界を各社各人が作り上げることを一歩一歩進めていくことではないかと思います。

少なくとも今現在ではAIでも「考えること」「先を予想すること」はできません。そこに人の価値があるのだと思います。

そして今後の人口問題を考えた時、女性の活躍に期待するところ大です。従来は男性が働き、女性は家庭を守るという時代でしたが、今後男性が65～70歳になった時、男性のみでカバー出来ることはありえません。当社は上場を行う前の年から新入社員の採用を始めました。当時

INDEX

はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ

原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産部門には女性が0でした。今後の事を考え、採用は男性・女性同数で採用してきました。新卒採用1期生は今40歳前後です。女性に入社してもらうために本社に保育所を設けたり、朝は何かと忙しいことから朝昼食を会社で無料で提供したりする他、出産で1年遅れても戻ってきた時の力が以前と同じであれば、飛び級でキャッチup出来る等、毎年レベルアップをはかってきました。男性だけでなく女性の応募も徐々に増加し、本当に良い人財が集まってきたと思います。大事なことは次の四つだと思っています。

A. 給与の高さ（業界トップであるとともに全上場企業でも3位程度）
B. フリンジベネフィットの良さ（日本企業の中でトップだと自負しています）
・朝昼食、飲み物全て無料・独身寮も30歳まで無料（それ以降は2万円/月）
・人間ドック並の健康診断
・住宅ローン1%以上の金利は会社負担
・保育所の設置－車通勤OK、学童保育に1人5万円/月の支給 等
C. 働きやすいオフィス（当社は部長でも新入社員でも同じ大きさの机、自然換気等）
D. おもしろい仕事

これを考えるのが経営者の一番大事なことかもしれません。当然それは当社の利益に貢献するものではなくてはなりません。再エネ増加のための新会社の社長は40歳未満の新卒社員です。こどもでぱーとの企画、商業のリーシング等若い人が中心にやっていますが、生き生きとしています。また、他の若い人達も海外・新事業・CVC・M&A等の仕事をやりたいという人が増えています。これは



男女に関係なく優秀な人財であれば同じだと思います。

管理部門出身では監査役、執行役員がいますが、今年から不動産部門で女性を理事（執行役員の一歩手前）に登用しました。15年後には50歳以上（ほぼ100%に近く男性のみ）の人は退職します。それをカバーするために男女同等で昇格させていかなくてはならないと思います。

震度7に耐えられる耐震、富士山噴火対応、高温、大雨に対する対策と同じく、リスク管理の一つとして考え実行しなければならないと思います。

人口減少をカバーするのはAI等生産性の効率化です。前述の通り“考える”“未来を予想する”のは人間です。当社は240人前後の中小企業です。しかし一人当たり経常利益は本体では7億円前後/人と全企業でトップクラスになっています。優秀な人財が、そして女性が活躍出来る職場を作っていくことができれば、ヒューリックは従来通り成長出来ると思います。

間違いなく難しい時代が来ると思いますが、従来通り“変革とスピード”“リスク対応”“バランス感”を忘れずに経営をしていく所存です。

10+1年（+1年は現中計で実行できていない部分のカバー）では不動産業の商社化を目指していく所存です。もちろん人手のかかる事業はやりません。これからの11年は本当に環境が激変する時代になります。幸いなことに多くの優秀な人財によってリスク管理に意を用いながら、経常利益3,000億円を達成すべく努力していく所存です。

INDEX
はじめに
発行にあたって
目次と構成
・代表取締役会長メッセージ
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集



原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解 P.17
深く浸透するモットー／DNA P.18
モットーを起点とした独自戦略 P.19
数字で見るヒューリックの強み P.20-24
［PICK UP］強みが発揮された事例 P.25-26



INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

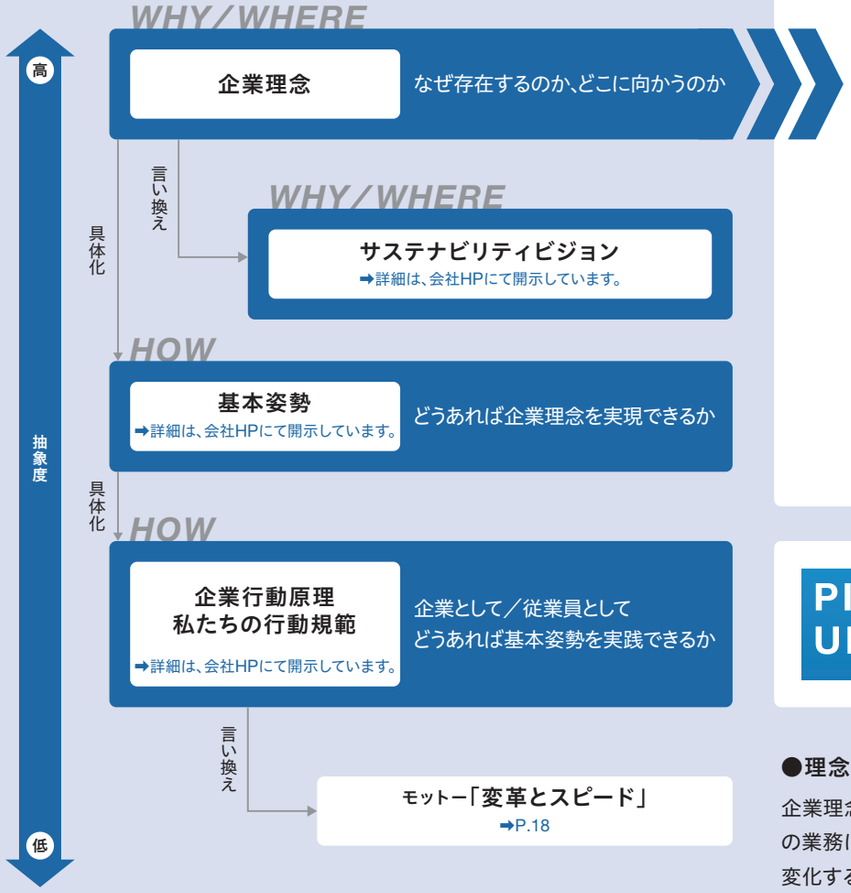
データ集

企業理念の分解

当社ウェブサイトも併せてご参照ください。
https://www.hulic.co.jp/sustainability/about/philosophy.html

企業理念は、当社にとって、社会に提供し続ける価値と存在意義を示す最上位概念です。この理念を日々の実践に落とし込むため、ビジョンや行動原理へと具体化し、経営や事業活動の判断基準として共有しています。

理念体系図



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。

●企業理念の分解

「安心と信頼に満ちた社会」とは、社会課題に脅かされることなく、人々が安心して暮らせる社会です。当社はこれまで、暮らしに不可欠な（=お客さまの社会活動の基盤となる）商品・サービスの提供を通じて、その実現に貢献してきました。不動産事業は、その取り組みの一つの表れです。
また、「永く」、すなわちサステナビリティも、当社の価値創造の前提です。事業を通じて社会課題の解決に貢献し続けることで、企業と社会が持続可能性を高め合う関係を築いていくことこそが、当社の原点であり存在意義です。

PICK UP

HULIC
HUMAN + LIFE + CREATE

企業理念と社名

社名は「HUMAN（ひと）」の快適な「LIFE（生活）」を「CREATE（創造する）」という三つの言葉でできており、ここにも企業理念が隠れています。

●理念体系図について

企業理念（WHY／WHERE）を起点に、基本姿勢や行動原理／行動規範（HOW）へと展開することで、理念を日々の業務に具体的に落とし込んでいます。この体系により、組織全体で意思決定や行動の基準を共有し、外部環境が変化する中でも、一貫した価値提供を可能としています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
・企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

深く浸透するモットー／DNA

当社のモットーである「変革とスピード」は組織全体に深く浸透し、当社の意思決定や行動を支えるDNAとして定着しています。

変革とスピード

- 変化を厭わず、慣習にとらわれない工夫や、大企業とは違うヒューリックらしい発想を大切に。
- ゆっくりした変革には価値がない。無駄を省き、素早い意思決定と実行を徹底。

社内浸透率* **99.4%**

*2026年5月実施の社内アンケートにおいて「モットーを認知している」と回答した割合

モットー浸透の主な機会

- 社長メッセージ　：社長からの社内向け月次メッセージ
- トップセミナー　：40歳以下の若手グループ社員を対象とした社長との少人数懇親会
- 社内説明会　：経営計画の発表時などの節目で開催する経営層による対面説明会
- その他　：個別案件の役員説明の場など、日頃の業務の中で合言葉のように言及

PICK UP

変革とスピードを支える行動の指針

1 正直にやろう

正直さと誠実さを徹底し、真摯に向き合う。

2 溢れんばかりの当事者意識を持とう

自らの職責を越えて、ヒューリックグループに関わるあらゆることを自分事として捉え、主体的に関与する。

3 半歩先を見た仕事をしよう

半歩先を見据え、変化を的確に捉えた行動をとる。

4 「作業」ではなく「仕事」をしよう

こなすのは「作業」。考え抜き、価値を生み出すのが「仕事」。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業理念の分解
・深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

モットーを起点とした独自戦略

当社は、モットーである「変革とスピード」に基づき、外部環境の変化を機敏に捉え、成長分野を見極めて資本を配分する独自戦略を展開しています。

変革とスピード

環境変化を先読みした
素早い意思決定と
実行

Business

業界の慣習でなく、人口動態や価値観の多様化など外部環境の変化を機敏に捉えて事業ポートフォリオを進化させていく

独自戦略：**投資判断力**
外部環境を捉え中長期的な成長分野を見極める

やらないこと：投資・成長ストーリーの無い、短期的な利益獲得を目的とした事業拡大／投資

培ってきた資本（強み）：製造資本 ➡P.20,29／知的資本／社会関係資本 ➡P.21,29-30

Finance

“変革とスピード”を実現可能にする強固な財務地盤を築く

独自戦略：**高次元でのバランス経営**
「成長性・安全性・効率性」全てを高いレベルでバランス

やらないこと：過度なレバレッジや現金の確保

培ってきた資本（強み）：財務資本 ➡P.22,29

Human

高い専門性を備えた少数精鋭による変革推進力と高い機動性が“変革とスピード”を支える

独自戦略：**少数精鋭**
機動力のある当社（単体）人数の維持

やらないこと：労働生産性が低い事業

培ってきた資本（強み）：人的資本 ➡P.23,30

Sustainability

時代を先読みし、当社らしい手法で自然環境の永続性に貢献する

独自戦略：**環境価値の創出**
環境課題の事業戦略への組み込み

やらないこと：環境価値を損なう事業

培ってきた資本（強み）：自然資本 ➡P.24,30

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
・モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

数字で見るヒューリックの強み

モットーを起点として策定したヒューリックならではの独自戦略の実践の結果は、定量的な実績として明確に表れています。
その代表的なものをご紹介します。

不動産事業

製造資本

強力なソーシング力

Q1 ➡P.21

物件売買情報入手数

100件前後／週（単体）

優良なポートフォリオ

東京23区*1

67%

駅徒歩5分以内*1

72%

重点エリア比率*2

50%

銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草

災害耐性の高い建物

高耐震建物比率*3

100%

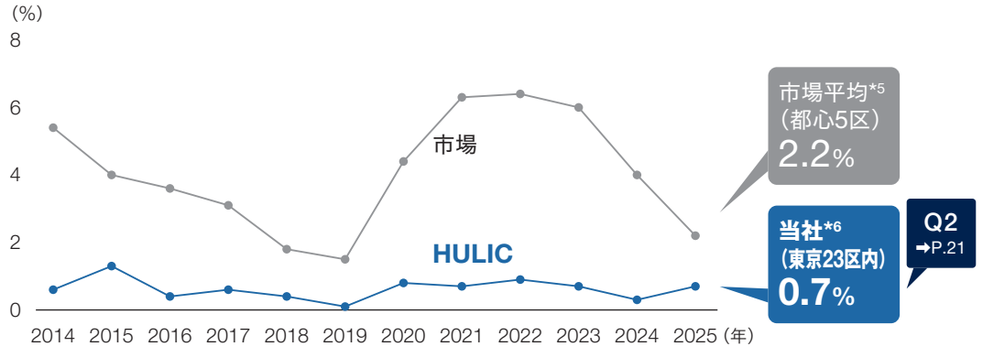
浸水対策建物比率*4

100%

*1　件数ベース、除く住宅等
*2　簿価ベース
*3　件数ベース、除く建替・売却予定等。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
*4　防潮板の設置等を行った建物の比率。新規に取得した物件にも順次対策実施中

安定した低空室率

空室率の推移



*5　市場平均空室率：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）
*6　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、および竣工1年以内物件、販売用不動産を除く

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
・数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

数字で見るヒューリックの強み

新規事業等

知的資本／社会関係資本

新規事業創出力

子ども向け
ワンストップサービス拠点
“こどもでぱーと”


こどもでぱーと中野

運営中 2棟　開発中／予定 7棟
（2026年6月末時点）

ブランド開発力

高級温泉旅館ブランド
“ふふ”


ふふ熱海

MICHELIN*
2年連続獲得　7棟

M&A関連ノウハウ

2024年以降のM&A件数
6件
（2026年7月末時点）

リソー教育グループ　Nexray
KOKEN　Cook Deli
SALOWIN　鉄緑会

*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。レストランにおける「星」に相当

Q1

Q. なぜこんなに多くの不動産投資・売却が可能なの？

A. 明確な投資基準と迅速な意思決定により高い執行確度を実現し、有力なプレイヤーとして認識されていることから、優良な取引機会が優先的に集まっています。

Q2

Q. なぜこんなに賃貸不動産の空室率が低いの？

A. 都心駅近の好立地により安定的な需要が見込まれることに加え、高耐震などの高スペックな中規模ビルが選好されているためです。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
・数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

数字で見るヒューリックの強み

財務基盤

財務資本

高成長性

経常利益
1,729億円
上場（2008年）来約16倍かつ
17期連続の増益
経営計画の利益目標は全て前倒し達成

高安全性

発行体格付け
AA–
上場（2008年）来3段階アップ

自己資本比率*1
31.0%
上場（2008年）来約2.6倍

Debt／EBITDA倍率*1
9.2倍

ネットD／Eレシオ*1
1.8倍

高効率性

ROE
13.0%

ROA*2
5.2%

総資産
3兆5,060億円

株主還元

連続増配
17期連続
上場（2008年）来約31倍

配当性向
41.1%

市場評価

時価総額
1兆3,166億円
上場（2008年）来約22倍

PBR
1.4倍

*1　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
*2　ROA（総資産経常利益率）＝経常利益／総資産（期中平均）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
・数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

数字で見るヒューリックの強み

人財

人的資本

稼ぐ力

上場企業全体でトップクラス

一人当たり経常利益
6.6億円

単体従業員数
234名

単体経常利益
1,549億円

高水準の処遇

平均年間給与
2,295万円

賃上げ（ベア＋昇給）
10%超

多様性

女性管理職比率
21.5%

取締役・監査役に占める女性比率
35.7%

（2026年3月末時点）

取締役に占める社外役員比率
55.5%

（2026年3月末時点）

高専門性

難関資格保有者数
弁護士4名、一級建築士34名
不動産鑑定士8名

働きやすさ

有給取得率
81.2%✓*

育児休業取得率（男女）
100%

*✓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

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
・数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

数字で見るヒューリックの強み

環境インフラ

自然資本

気候変動対応力

RE100

2023年に前倒し達成

以降継続達成中

RE100基準適合率*1

100%

安定供給力

系統用蓄電池への投資額

1,000億円

（2025～2034年の累計）

蓄電池容量計画

900MW

（2036年まで）

宇宙衛星産業への着目

（株）Synspective 持株比率

12.1%

筆頭株主
（2026年6月末時点）

（株）アストロスケールホールディングス 持株比率*2

8.7%

事業会社では筆頭株主
（2026年6月末時点）

環境貢献力

再エネ発電設備への投資額

690億円

（2019～2029年の累計）

再エネ発電設備保有数

103件

再エネ発電設備容量

120MW

再エネ発電量

128.6GWh

保有ビルの再エネ化

61%

高い外部評価

日経SDGs経営調査

★4.5

★5は5社のみのため実質トップクラス

*1　調達する再エネ電力はすべて運転開始から15年以内の再エネ設備由来
*2　2026年6月5日第三者割当増資分ならびに新株予約権付社債等の全転換を前提として算出

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
・数字で見るヒューリックの強み
［PICK UP］
強みが発揮された事例

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

PICK UP 強みが発揮された事例❶

無形資本がつないだ成長機会 ― クックデリとの共創

クックデリ株式会社の株式取得



クックデリ商品の試食会の様子

関連する資本

無形サービス（知的資本） 事業共創ネットワーク（社会関係資本）	×	人財（人的資本）
ステークホルダーとの信頼関係を起点に事業機会を見出す		専門性と人脈を兼ね備えた少数精鋭による高い機動力

社会関係資本と人的資本が、事業機会を具体化

本件は、当社が蓄積してきた社会関係資本と人的資本を起点に、新たな成長機会を実現した事例です。

当社は高齢者・健康分野において、労働人口減少などの課題を抱える施設運営事業者との対話や金融機関等とのネットワークを拡充しながら、事業機会の探索を継続してきました。その中で、施設運営事業者の課題に貢献する事業を推進するクックデリとの接点を得て、外部環境や事業性を見極めつつ対話を重ね、関係を段階的に進化させていきました。相手先の想いや事業の成り立ちへの理解を深めながら対話を重ねたことが関係深化につながり、相互理解のうえで資本提携に至っています。

このように、関係構築を起点に、成長機会を捉え、確実に実現につなげる力が、当社の無形資本の強みです。

知的資本とパートナーとの連携により、成長を加速する

クックデリは、高齢者施設向けに完全調理済み冷凍食品を提供し、解凍・盛り付けのみで食事を提供できる仕組みにより、25年12月時点で約7,000施設、1日22万食規模の供給体制を有しています。当社は、同社の事業の成長性に加え、当社が保有する知的資本および、顧客接点や運営事業者との関係、さらに外部パートナーと協働して事業を創出してきた基盤を通じて、その成長を後押しできる点に着目しました。当社が高齢者施設の開発・保有を通じて培ってきた顧客基盤や運営事業者とのネットワークを活用することで、クックデリのサービス導入機会の拡大を実現させていきます。また、外部パートナーと事業を組み立ててきた知見を活かし、販路や生産を委託する協力工場の拡大を支援していきます。さらに、当社の幅広いネットワークを通じて外部パートナーのサービスや機能を取り込み、これを当社の有形・無形資本と掛け合わせることで、相乗的にクックデリの成長を加速させていきます。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
・［PICK UP］強みが発揮された事例
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集

PICK UP 強みが発揮された事例❷

無形資本を起点に、有形資本と連動して新事業を創出

アリーナ整備計画、スポーツ・エンタメ事業への参入



アルティーリ千葉の選手と社員の交流会の様子

関連する資本

不動産ポートフォリオ（製造資本）	×	無形サービス（知的資本） 事業共創ネットワーク（社会関係資本）	×	人財（人的資本）
積み重ねてきた不動産価値最大化の知見		ステークホルダーとの信頼関係を起点に事業機会を見出す		専門性と人脈を兼ね備えた少数精鋭による高い機動力

無形資本を起点に、事業機会をとらえる

本件は、当社がこれまで蓄積してきた社会関係資本および人的資本を起点に、新たな事業機会を捉えた取り組みです。

プロバスケットボールクラブ「アルティーリ千葉」がBリーグの構造改革に伴い、新たなホームアリーナの確保を必要としていたことを契機に、当社はスポーツ・エンターテインメント領域への参入の検討を開始しました。検討にあたっては、当社のネットワークを活かし、外部の専門家や関係者100名以上へのヒアリングを実施しました。その中で、Bリーグの成長性や「モノ消費」から「コト消費」への変化を背景としたスポーツ・エンターテインメント市場の拡大可能性を多角的に検証しました。加えて、少数部隊による機動的な意思決定体制を活かし、新領域における事業機会の見極めを迅速に推進してきました。

有形資本と結びつき、事業として具体化

アリーナのようなスポーツ・エンターテインメント施設は、ハード（施設の保有）のみならず、ソフト（運営やコンテンツ）の質によってその価値が大きく左右されます。当社は、アリーナという有形資本に加え、これまで培ってきた知的資本および社会関係資本を組み合わせることで、施設計画、運営、コンテンツを一体的にデザインできる点に着目しました。不動産開発で蓄積した立地評価や施設計画の知見（製造資本）に加え、運営事業者や専門人財とのネットワークを活用することで、新領域においてもリスクを見極めながら事業化を判断しています。こうした有形・無形資本の連動により、本件を事業機会として具体化するに至りました。

本件は、当社の有形・無形の資本が相互に機能し、新たな事業機会の創出につながった事例と捉えています。

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業理念の分解
深く浸透するモットー／DNA
モットーを起点とした独自戦略
数字で見るヒューリックの強み
・［PICK UP］強みが発揮された事例

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集



企業価値創造戦略

価値創造プロセス	P.28
経営資本別の現状と強化方針	P.29-30
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話	P.31-32
重要課題（マテリアリティ）	P.33-35
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡	P.36
振り返りと現在の事業環境認識	P.37
代表取締役社長メッセージ	P.38-42
中長期経営計画（2026-2036）の概要	P.43-44
財務担当役員メッセージ	P.45-46
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上	P.47
事業戦略	P.48-63
人的資本戦略	P.64-71
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理	P.72
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み	P.73-74

価値創造プロセス

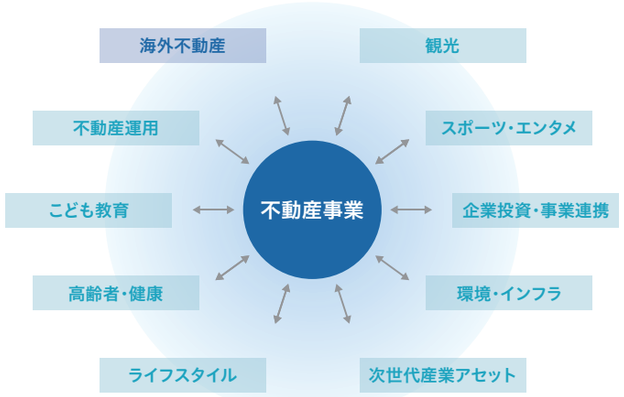
当社の経営資本を惜しみなく事業活動に投入することで[Input+Business Activity]、社会に対し価値を提供し[Output]、企業価値を向上させ[Outcome]、レベルアップした経営資本を再び事業活動に投入する…という価値創造の循環プロセスを継続して実現してまいります。また、ステークホルダーとの対話を通じ、当社に対する期待や社会課題を的確に把握し、その内容を価値創造プロセスの流れに組み込んでまいります。このプロセスを継続的に循環させることが、企業理念として掲げる“永く「安心と信頼に満ちた社会」の実現”につながると考えています。

Input

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

Business Activity

不動産事業をベースとしながらも
M&A・企業投資・連携を通じて、
各事業の成長・拡大を加速



Output + Outcome

経済的価値の向上

持続的成長を通じた企業価値の向上

- 経常利益　2,200億円(2029年目標)
- ROE　12%程度以上
- 配当性向　45%(2029年目標)

社会的価値の向上

脱炭素社会の実現と環境負荷低減への貢献
安全・安心で快適な社会基盤の実現

- 100%高耐震建物(2029年目標)
- 全保有建物の使用電力100%再エネ化
- 温室効果ガス排出量削減(2019年比でScope1+2を70%、Scope3を30%削減／2030年目標)
- 水害対策、降灰対策、BCP高度化等

重要課題(マテリアリティ) ➡詳細:P.33-35

- 安全・安心な建物・空間の提供
- 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
- ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人財の育成
- 人口動態の変化への対応
- 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

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

・価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
[PICK UP]
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

経営資本別の現状と強化方針

中長期経営計画（2026-2036）の実現に向けては、各経営資本の強化が不可欠です。当社は、不動産事業で培った競争優位性の源泉である経営資本を戦略的に強化し、戦略実行力を高めることで、持続的な企業価値向上を支える基盤を構築していきます。

資本と戦略	資本の状況（実績）	課題（足らざる資本）	中長期経営計画（2026-2036）で各資本が目指す姿（アウトカム）
財務基盤（財務資本） 成長投資と財務規律を両立し、資本効率を維持 ⚖ 創 創 創 成 成 成 資 資 資	ネットD/Eレシオ：**1.8倍** ROE：**13.0%** 発行体格付け（JCR）：**AA-** ➡詳細：P.22	金利上昇環境下で成長投資を継続するための、資本効率のさらなる向上と資金調達手段の最適化・調達コストの抑制	**適切なレバレッジと高い資本効率のもと、安定的な利益成長と株主価値向上を実現** 基本戦略③ 財務規律の維持・向上と資本政策の強化
不動産アセット（製造資本） 収益の中核となる不動産ポートフォリオを構築・運営 🛡 創 創 創 成 成 成 資 資 資	重点エリア（銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草）比率：**50%** 高耐震建物比率：**100%*** ➡詳細：P.20	環境変化に強いポートフォリオを維持・進化するための、投資の継続とインフレ耐性アセットの積み上げ	**不動産ポートフォリオの最適化を通じて、安定的収益を継続的に創出** 基本戦略① 不動産事業のさらなる高度化と効率化
事業創造ノウハウ（知的資本） 投資判断力と事業創造力により、新規事業およびM&A等を推進 👥 創 創 創 成 成 成 資 資 資	ブランド開発力： ミシュランキー**連続受賞**（“ふふ”7施設）など 2024年以降のM&A件数：**6件** ➡詳細：P.21	新規事業およびM&A等を通じた利益成長を確実に実現するための、事業創造力および投資判断力のさらなる高度化	**収益源の複合化が進み、2036年に新規事業等からの収益が全体の3～4割に拡大** 基本戦略② 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築

*除く建替・売却予定等

≪マテリアリティとの主な関連≫ ⚖ 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　🛡 安全・安心な建物・空間の提供　👥 人口動態の変化への対応

≪「企業価値の向上」を構成する3要素との関連≫*3点満点 創 創造価値の拡大　成 成長率の向上　資 資本コストの低減

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
・経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

経営資本別の現状と強化方針

資本と戦略	資本の状況（実績）	課題（足らざる資本）	中長期経営計画（2026-2036）で各資本が目指す姿（アウトカム）
人財（人的資本） 少数精鋭の人財により、 複合化する事業を横断的に推進 創 創 創 成 成 成 資 資 資	一人当たり経常利益：**6.6億円** 平均年間給与：**2,295万円** （業界最高水準を継続） ➡詳細：P.23	事業の高度化・複合化を支えるための、専門性の高いプロフェッショナル人財の採用・育成および最適配置	**少数精鋭のプロフェッショナル集団として高い付加価値を提供** 基本戦略② 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築
事業共創ネットワーク（社会関係資本） ステークホルダーとの関係性を通じて、 事業機会を創出 創 創 創 成 成 成 資 資 資	金融機関（みずほフィナンシャルグループを主体に約80社）、テナント（約1,400社）等との**強固なネットワーク** 顧客満足度：**92.9%***	事業領域の拡大と社会課題解決を両立するための、パートナー連携およびステークホルダーネットワークのさらなる強化	**優良案件や新規事業機会が継続的に創出され、成長基盤が拡大** 基本戦略② 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築
環境インフラ（自然資本） 環境性能の向上と脱炭素対応により、 不動産の競争優位性が向上 創 創 創 成 成 成 資 資 資	RE100を2023年に達成 再エネ発電量：**128.6GWh** ➡詳細：P.24	脱炭素化に向けた取り組みを収益力向上につなげるための、環境性能へのさらなる追求とエネルギー関連事業の拡大	**環境への負荷が低いことによる価値が、賃料および資産価値に反映され、差別化と収益力向上を実現** 基本戦略④ 社会への価値創造と企業成長が連動するサステナビリティ経営の進化

*当社保有建物の入居テナントに対して年1回実施している顧客満足度調査の結果

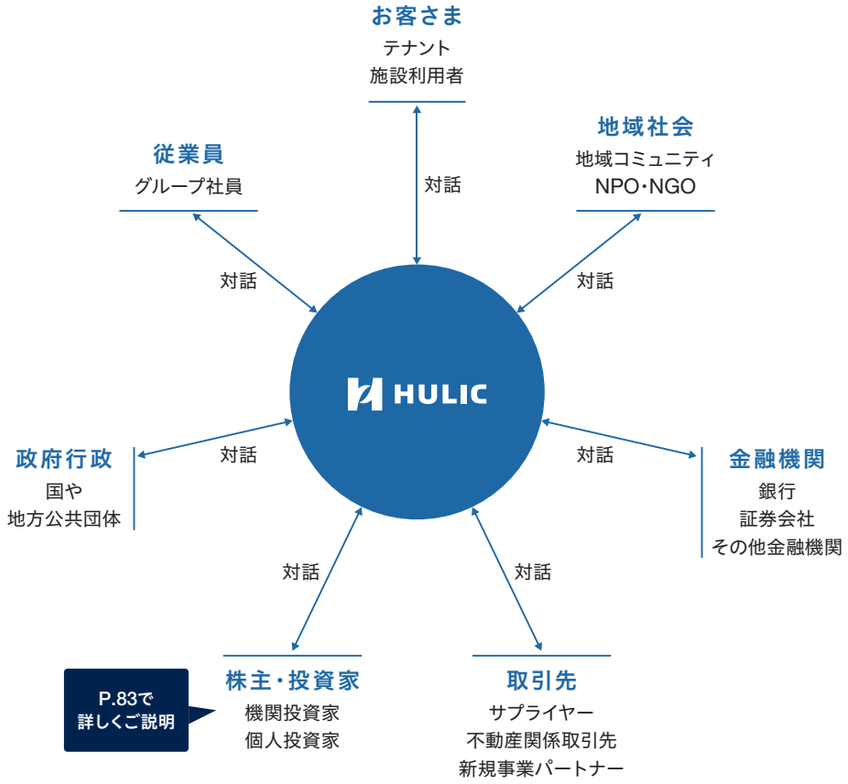
≪マテリアリティとの主な関連≫ ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人財の育成　気候変動対策と環境負荷低減への貢献　ビジネスパートナーや地域社会との協働

≪「企業価値の向上」を構成する3要素との関連≫*3点満点 創 創造価値の拡大　成 成長率の向上　資 資本コストの低減

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
・経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

PICK UP 進化に活かすステークホルダーとの対話

当社は、ステークホルダーとの対話を通じて把握した期待や社会課題を、価値創造プロセスの中に取り込み、事業活動および重要課題（マテリアリティ）の特定に反映しています。これにより、社会価値と企業価値の向上を両立する価値創造の高度化を図っています。



『ステークホルダーとの対話を踏まえ、マテリアリティを特定』

➡詳細：P.33-35

お客さま

■主な対話方法

- 顧客満足度調査
- 日常の不動産運営を通じた対話
- 顧客訪問・ヒアリング
- お問い合わせ対応

■主な対話の内容

- 建物の安全性・快適性・利便性への要望
- 環境性能・再エネ化・BCP対応への期待
- 施設利用者のニーズや利用実態

■具体的な事例

【いただいたご意見】

平日夜間のビル周辺が暗く、防犯面が心配

【改善への反映】

外構照明のLED化で削減された予算にて、平日夜間も外構照明を点灯する運用に変更

地域社会

■主な対話方法

- 地域イベントへの参加・協賛
- 開発・建替時の地域説明
- NPO・NGOとの協働
- 自治体等との意見交換

■主な対話の内容

- 地域の安全・安心、にぎわいの創出
- 防災・環境・景観への配慮
- 地域課題や施設利用ニーズ

■具体的な事例

【いただいたご意見】

銀座のさらなる振興、防災等の対策に一緒に取り組んでほしい

【改善への反映】

銀座の町会・通り会主催のイベントへ積極参画、街づくりの基礎となる防災・防犯・交通対策で協働

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
・［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

金融機関

■主な対話方法

- 借入・社債発行等に関する協議
- 決算説明・個別面談
- 発行体格付け・財務方針に関する説明

■主な対話の内容

- 財務健全性・安定的な資金調達
- 成長投資・M&Aに伴う資金需要
- 金利・金融市場環境への対応
- サステナビリティ経営・情報開示への期待

■具体的な事例

【いただいたご意見】

投資方針や財務KPIについて開示をより拡充してほしい

【改善への反映】

中長期経営計画(2026-2036)において、ROAやキャピタルアロケーションなどを明示

取引先

■主な対話方法

- 日常の取引・案件協議
- 共同事業・M&A・事業連携に関する協議
- 情報交換

■主な対話の内容

- 不動産市況、投資機会、開発・建替案件に関する情報
- 新規事業領域における連携可能性
- 資金調達環境、金利動向、リスク認識
- 環境・人権・コンプライアンスへの対応

■具体的な事例

【いただいたご意見】

新規事業について一緒に検討したい

【改善への反映】

定期的な勉強会を開催し方針・事業性を検証

政府行政

■主な対話方法

- 官民連携案件での協議
- 行政との意見交換
- 各種法令・制度対応
- 業界団体を通じた対話

■主な対話の内容

- 都市機能、防災、環境、子育て、高齢化等の社会課題
- 官民連携による公共施設・地域開発
- 法令・制度変更への対応
- 地域経済の発展にも貢献する新規事業の創造

■具体的な事例

【いただいたご意見】

地域活性化や社会課題改善につながる行政用地の有効活用提案をしてほしい

【改善への反映】

地域観光の活性化につながる“ふふ”進出の検討や教育行政に資するこどもでぱーとの展開を検討

従業員

■主な対話方法

- 社長アンケート、サーベイ
- 研修・人事(キャリア)面談
- 社内コミュニケーション施策
- 内部通報制度

■主な対話の内容

- 働きがい、キャリア形成、成長機会
- 多様な人財が活躍できる職場環境
- 業務効率化、組織課題、コンプライアンス

■具体的な事例

【いただいたご意見】

こども休暇・育児短時間勤務等、子育て支援制度対象者を拡大してほしい

【改善への反映】

2025年に制度改定し、こども休暇・育児短時間勤務・在宅勤務制度対象者を小学3年生までから小学6年生までの子を持つ従業員に拡大

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
・［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

重要課題（マテリアリティ）

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中長期経営計画（2026-2036）の中で重点的に取り組むべき課題を抽出しました。これらの重要課題（マテリアリティ）を起点として価値創造プロセスのサイクルを循環させ、持続的な成長につなげています。

重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

Step 1　社会課題の抽出

グローバルな社会課題（SDGs 等）を分析し、環境、社会、経済の課題を広範囲に抽出

Step 2　重要性の評価

ステークホルダーの皆さま、および当社の経営に与える影響の観点から、社会課題を評価し、優先順位を特定

Step 3　重要課題（マテリアリティ）の特定

当社にとっての重要性、およびステークホルダーの皆さまにとっての重要性の2軸で、重要課題を検討、特定

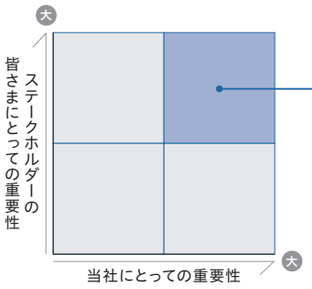
Step 4　経営レベルでの議論と承認

サステナビリティ委員会（委員長：社長）、取締役会（適宜）にて、特定した重要課題の内容について審議、承認

Step 5　定期的な見直し

特定した重要課題（マテリアリティ）

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



特定した重要課題

- 安全・安心な建物・空間の提供
- 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
- ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人財の育成
- 人口動態の変化への対応
- 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

ステークホルダーとの関連性

主なステークホルダー		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	
地域社会	●地域コミュニティ ●NPO、NGO	
金融機関	●銀行 ●証券会社 ●その他金融機関	
取引先	●サプライヤー ●不動産関係取引先 ●新規事業パートナー	
株主・投資家	●機関投資家 ●個人投資家	
政府行政	●国や地方公共団体	
従業員	●グループ社員	

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
・重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

重要課題（マテリアリティ）

安全・安心な建物・空間の提供

目指す姿

利用者が安全かつ安心して過ごせる建物・空間を提供し、地域社会の安全にも貢献します。また、災害などの不測の事態にも迅速に対応できる強靭な事業基盤を構築し、安定した事業運営を実現することを目指します。

リスク

- 耐震性能やBCP対応などへの対策遅れによる空室率上昇・不動産価値の低下
- 物件利用者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低下、空室率の上昇

機会

- 地震・水害等の防災対策など、安全・安心な建物へのニーズの高まり
- 物件利用者側の働き方等の変化への対応
- 有事の際の事業継続性およびそれに伴う安定した賃料収入確保

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略① > 不動産事業のさらなる高度化と効率化

- 2029年までに高耐震建物比率100%達成（法定基準を超える耐震性能確保、共有・区分所有物件を除く）
- 自然災害に備えたBCP対策の高度化（浸水・降灰対策等）
- テナントニーズ把握を通じた快適性向上

ビジネスパートナーや地域社会との協働

目指す姿

ビジネスパートナーや地域社会との対話と協働を通じて、地域が抱える課題の解決と持続可能な発展に貢献します。互いの知見や強みを生かし、新たな価値をともに創り出す関係の構築を目指します。

リスク

- 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
- 新規事業開発の停滞

機会

- 共に持続的成長を目指すことによる相乗効果
- 新規事業開発による収益向上

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略② > 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築

- 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（アンケートなど）
- 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

気候変動対策と環境負荷低減への貢献

目指す姿

脱炭素化や資源の有効活用、生物多様性の保全などを事業活動全体で推進し、環境と調和した社会の実現に貢献します。同時に、気候変動や環境規制、市場の変化に対応し、環境課題の解決を新たな事業の成長につなげることを目指します。

リスク

- 環境関連規制への対応の必要性、コストの増加、建築資材の高騰
- 物件地域の生態系が破壊された場合、周辺環境悪化、レピュテーション低下
- 環境経営体制不整備による環境問題対応の遅延リスク

機会

- 再エネの導入、エネルギー利用効率化に取り組む建物へのニーズの高まり
- 資源の再利用や有効活用のための技術へのニーズの高まり
- 地域の生態系の保全を意識した不動産開発ニーズの高まり
- 環境領域における需要の拡大

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略④ > 社会への価値創造と企業成長が連動するサステナビリティ経営の進化

- 再エネ電源の開発拡大により、全保有建物の使用電力の100%再エネ化（2029年目標）を実現し、脱炭素化社会の実現に貢献
- グリーンリース契約の推進や省エネ性能の向上、環境認証・ZEB認証の取得を通じて、環境性能の高い不動産の提供を拡大
- サプライチェーンとの協働によるScope3削減の推進

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
・重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

重要課題（マテリアリティ）

ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人財の育成

目指す姿

多様な人財が互いの違いを尊重し、それぞれの能力と個性を十分に発揮できる環境を整えます。また、高い専門性を持つ人財を育成し、変化に柔軟に対応しながら新たな価値を生み出し続ける組織を目指します。

リスク

- 人財獲得機会および事業機会の逸失
- 労働環境の不整備による離職者増加の可能性
- デジタル・DX対応遅延による生産性の低下

機会

- ダイバーシティ推進による人財の多様化
- 労働環境の整備や人財育成制度の充実による従業員のモチベーションの向上と、採用におけるブランド価値向上
- デジタル・DX関連の利用拡大による生産性の向上

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略② > 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築

- 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、福利厚生制度の拡充
- 生産性の高い組織づくり（柔軟な組織変更・人事異動）への取り組み

人口動態の変化への対応

目指す姿

高齢化や労働人口の減少など、人口動態の変化によって生じる社会課題や多様なニーズに応える商品・サービスを提供します。変化する需要を的確に捉え、将来にわたって社会に必要とされる事業を展開することを目指します。

リスク

- 労働人口減少に伴う、採用コストの増大や介護人材不足、オフィスビルや既存事業の需要低下
- デジタル化加速に伴う既存ビジネスモデルの変化

機会

- 高齢者に関連する施設やサービスのニーズ向上
- 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・需要拡大の可能性
- データセンター需要の拡大

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略② > 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築

- 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
- こども教育事業への参入、こどもでぱーとの展開
- 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
- 都市型データセンターのトッププレーヤーを目指しパイプラインを拡充

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

目指す姿

透明性と実効性の高いガバナンスのもと、公正かつ誠実な事業活動と適切な意思決定を徹底します。経営の健全性を確保し、ステークホルダーから継続的に信頼される企業であり続けることを目指します。

リスク

- コンプライアンス体制の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
- 信頼喪失による資金調達コストの増大

機会

- 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

関連戦略・主な取り組み

中長期経営計画の基本戦略③④ > 財務規律の維持・向上と資本政策の強化
社会への価値創造と企業成長が連動するサステナビリティ経営の進化

- 取締役会・監査役会の監督・監査機能強化
- 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、コンプライアンス・ホットラインの設置

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

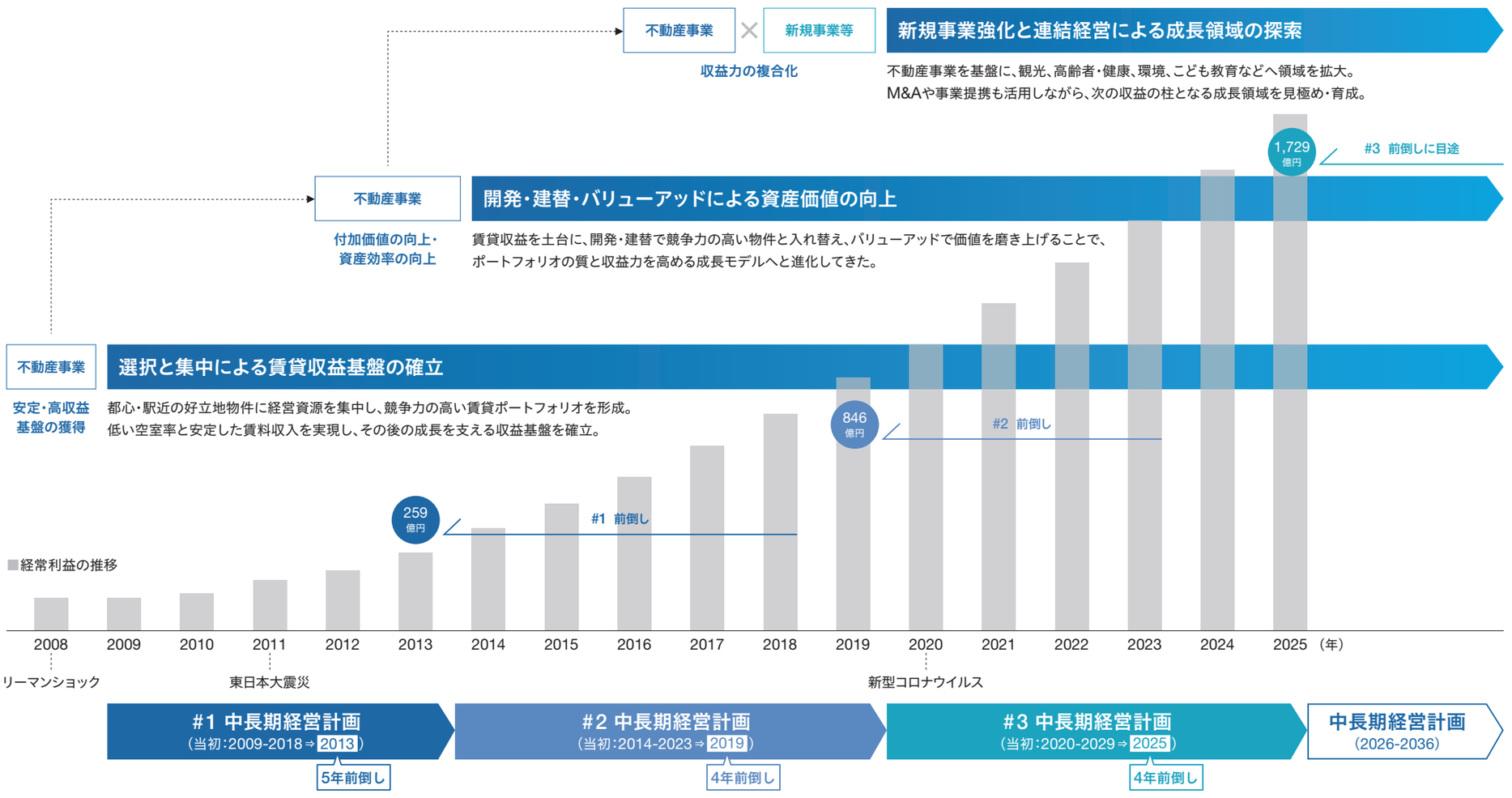
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
・重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

中長期経営計画の変遷と成長の軌跡

ヒューリックは、「変革とスピード」というモットーの下、環境変化に応じて投資基準を見直し、迅速な意思決定のもとでビジネスモデルを進化させることで、持続的な成長を実現してきました。ヒューリックのビジネスモデルの進化は、無秩序な複合化ではなく、不動産事業で培った投資判断力・開発力・運営力・ネットワークを起点に、社会課題と収益機会が重なる領域へ選択的に展開してきた点に特徴があります。この進化の積み重ねが、現在の成長基盤を形成しています。



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
・中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

振り返りと現在の事業環境認識

当社はこれまでの3回の中長期経営計画を通じて着実な成長を実現してきました。
一方で、事業環境の構造的な変化を踏まえると、従来の延長線上のビジネスモデルを採用するだけでは成長と安定はないと感じています。
そこで、ここではこれまでの取り組みを踏まえ、現在の事業環境認識と今後の課題を整理します。

事業環境認識については、メッセージも併せてご覧ください。
会長メッセージ:➡詳細:P.5-15
社長メッセージ:➡詳細:P.38-42

#1 中長期経営計画(2009～)

10年後の目指す姿

大手不動産会社7社に迫る市場地位を確立する

基本方針／基本戦略

- 不動産賃貸に軸足を置きつつ他事業にも特色を持ち、中規模ながら安定性と先進性を体現
- 少人数だが生産性が高く、社員が生き生きと働ける進取の気風にとんだ会社
- 環境や社会に対し責任ある事業活動を行い、よき企業市民として評価される企業

事業の成果

- 40棟の建替達成
- 昭栄合併後も空室率1%以内の高水準を維持
- PPP*、ウェアハウジング等の先駆的な取り組み実施
- REIT事業進出

サステナビリティの成果

- 日本経済新聞社の環境経営度調査にて4年連続不動産業界1位
- 各種CSRの先進的な取り組み実施

環境認識

- 高齢化進展への対処
- 円安やオリンピック開催といった観光需要の高まりへの対処
- 環境問題への取り組みに対する関心の高まりへの対応

#2 中長期経営計画(2014～)

10年後の目指す姿

大手総合不動産会社と戦える総合的ポジションを確立する

基本方針／基本戦略

- 利益成長と収益安定性を具備した事業構造の実現
- 3Kビジネス(高齢者、観光、環境)など時代のニーズに即した成長分野で事業領域を開拓・拡大
- 事業リスク管理の徹底等により、市場からの高い信任を受ける
- 女性管理職比率20%など、CSR経営のさらなる促進

事業の成果

- ポートフォリオの多様化を意識し売買・建替・開発を推進。結果、オフィス以外の用途構成が25%(2013年末)から37%(2019年末)まで向上
- 2014年に発行体格付けが「A」から「A+」へ格上となり、以降「A+」を維持

サステナビリティの成果

- 環境経営、多様な人財活用、女性活躍推進などの取り組み拡大により、外部機関より高い評価を多数獲得

環境認識

- エリア間競争の激化
- 建物のハード面・ソフト面の差別化が必要
- 労働人口減少、少子高齢化の進展、顧客ニーズの多様化への対処
- ESG経営への関心の高まりへの対応

#3 中長期経営計画(2020～)

10年後の目指す姿

持続的な企業価値向上を実現させ、大手3社の背中の見える位置を目指す

基本方針／基本戦略

- 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
- 各事業セグメントの強靭化
- 経営基盤の強化とリスク管理の徹底
- サステナビリティ経営を重視したマネジメント

事業の成果

- 重点エリアを中心とした投資や、こどもでぱーとや都市型データセンター等の新たなアセットタイプの開発によるポートフォリオの再構築
- M&A等を通じた収益基盤の強化
- 物流やスポーツ・エンタメ施設など、次の10年を見据えた新たな事業領域への種まき

サステナビリティの成果

- 取締役会の過半数を社外取締役とし、透明性の高いガバナンス体制の確立

事業環境の変化

- 金利上昇　● インフレ定着　● 人口減少
- 環境意識の向上・自然災害リスクの上昇

課題

- 収益源の複合化(単一事業(不動産)への依存)
- 資本効率の向上(環境変化への耐性強化)
- 新たな成長領域の確立(環境変化への耐性強化)

これらの課題認識を踏まえ、当社は従来の延長線上にない成長モデルを構築するため、新たな中長期経営計画を策定しました。

➡詳細:P.43-44

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

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
・振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

President's Message
代表取締役社長メッセージ



代表取締役社長
前田 隆也

「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 前中長期経営計画の成果と到達点

当社は今年の2月に新中長期経営計画(以下、新中長計)を公表しました。新中長計についてご説明する前に、前中長期経営計画(以下、前中長計)の総括を行いたいと思います。

前中長計は、2020年を初年度として2029年までの10年計画でスタートしましたが、昨年(2025年)の経常利益が1,729億円まで伸長し、最終年度(2029年)の経常利益目標1,800億円の達成に目途が付いたことから、昨年で終了しました。

その間(2020-2025年)の成果は下記の通りです。

収益性 **高い生産性を維持しながら、上場来17期連続の増益・増配を実現**

① 経常利益は、2019年846億円から2025年1,729億円と2倍超に増加

② 当期純利益は、2019年588億円から2024年に1,000億円を突破。2025年は1,143億円と約2倍に増加

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
・代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

President's Message

③ ROEは競合他社を凌駕する水準(12%以上)を維持(2025年は13%)

安全性　**着実に自己資本を積み上げ、格上げを達成**

④ 自己資本は、2025年は9,132億円と、2019年の約2倍に増加し、着実に資本を拡充

⑤ 発行体格付けは、2019年「A+」から2022年に「AA-」への格上げを実現

株主還元　**高い成長を背景に、株主還元を強化することで、株主価値の向上を実現**

⑥ 1株あたり配当額は、2019年31.5円から2025年62円と約2倍に増加し、株主還元を充実

⑦ 1株あたり純資産は、2019年687円から2025年1,200円超と約2倍に増加し、株主価値も増加

ｻｽﾃﾅﾋﾞﾘﾃｨ　**再エネ化、災害対策、人的資本強化、ガバナンス強化を推進**

⑧ 2023年に国内で初めてRE100を達成(当初計画2025年から2年前倒し)。地震や富士山噴火などの災害対策にも目途

⑨ FTSEとMSCIのESGインデックス採用と、日経SDGs調査★4.5と最高評価に準ずる地位の確立

⑩ 取締役会の過半数が社外取締役。取締役・監査役に占める女性比率は33%

⑪ 2029年の女性管理職比率30%の目標設定(2025年12月末時点:21.5%)

このように、2020年から2025年までの前中長計期間中は順調に推移しました。私が社長に就任したのはコロナ禍がまだ明けきらない2022年3月でした。私が社長就任にあたって社員に向けたメッセージでは、次のように述べました。

当社は2008年に上場以来、2021年までの13年間で経常利益ベースで10倍以上の成長を遂げてきた。この成長を支えてきた当社の経営方針の骨格は変えるべきではない、変える必要もない。

「変革とスピード」をキーワードに、「成長性」「安全性」「収益性」「生産性」を高い次元でバランスさせた経営を行う。この大方針は変わらない。

しかし、企業が成長していくためには、その成長段階や社会環境に対応して変化していくことが必要。

重要なのは、従来の延長線上で物事を考えるのではなく、全員が経営者意識を持って、どうすればこの会社がさらに良くなるのかを考え、行動すること。

当社の強みは「高い目標に向かって、やりきる力」。そのために大事なのは「考え抜く」こと。

これらを実践してきたからこそ、前中長計の6年間で大きな成長を遂げられたのだと思います。

2　環境変化を見据えた新中長期経営計画の策定

さきほどの社員向けメッセージでは「企業が成長していくためには、その成長段階や社会環境に対応して変化していくことが必要」だと述べました。

今回新たに策定した新中長計は、まさに今後の事業環境の急激な変化に対応するためのものです。

本格的なインフレ時代の到来、金利のある世界、建築費の高騰、長期的な人口減少、に対応していくためには「単一の事業、従来の延長線上では成長と安定はない」という問題意識が背景にあります。

新中長期経営計画(2026-2036)の骨子は下記の通りです。

2036年の目指す姿　不動産事業を核として、多様な価値創造を行い、『変革・進化・成長』を続ける企業グループ

基本方針　不動産事業をベースとしながらも、多様な成長事業を取り込むことで、唯一無二の強靭な事業のポートフォリオを形成し、安定的・継続的な成長と株主価値向上を追求・実現する

基本戦略　成長分野でM&Aを積極的に活用することでビジネスモデルを進化させ、コングロマリットプレミアム(事業シナジー)の創出による利益成長と企業価値の向上を実現する

定量目標　[経常利益] 2029年:2,200億円
2036年:3,000億円

これは、「不動産事業だけでこれまでのような成長を継続することは困難である」と宣言している内容です。今回の計画の真意が投資家の皆さまに正しく理解していただけるかどうか不安もありましたが、我々は「長期的



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
[PICK UP]
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
・代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

President's Message

な視点を持ってこの会社を今後も成長させていくためにはこの計画しかない」という強い決意がありました。

この新中長計を公表したあと、2月から4月の間に40人程度の投資家とミーティングを行いましたが、幸い高い評価を得られています。

『これから日本では人口減少が加速していきます。AIの浸透によってホワイトカラーの仕事の多くがAIに代替されていきます。今は、東京のオフィスは空室率が下がり賃料は上昇傾向にありますが、長期的には人口減少、AIの普及によってオフィス需要は縮小すると考えるのが自然だと思います。だから、不動産事業一本足ではどこかで成長の限界がくると思っています』という説明をすると、多くの投資家の方が共感してくれました。

人間は不都合な真実に目を背けてしまう癖があります。我々は、不都合な真実であってもそれを真正面から受け止め、その上でさらなる成長を持続していくためにどうすれば良いのかを考えました。その答えが今回の中長期経営計画(2026-2036)です。

この計画をしっかりとやり遂げることができれば、他の不動産会社とは異なる独自のポジション、すなわち不動産事業をベースとして様々な成長事業を取り込んだ複合企業(コングロマリット)となることができると考えています。

「コングロマリット」という経営形態は、事業ポートフォリオによるリスク分散が可能であり、経営の安定を図ることができます。「コングロマリット」という言葉からは「コングロマリットディスカウント」を連想されがちですが、何が起こるかわからない不確実性の高い時代には、むしろ特定の事業に依存することはリスクであり、コングロマリット化(複合化)による「プレミアム(事業シナジー)の創出」が重要になると考えています。不動産事業をベースとして、その周辺領域で成長が見込まれる企業をM&A等により取り込み、当社が持つ顧客基盤や資金を使って成長を加速させていく。そうしたプレミアム(事業シナジー)の創出を目指していきます。

3 新中長期経営計画を支える収益基盤と競争優位性

新中長計は2026年を初年度として2036年までの11年計画ですが、2026年から2029年をフェーズⅠ、2030年以降をフェーズⅡ、Ⅲと分けています。

フェーズⅠ(2026-2029)の期間は、現在の好調な不動産マーケットが続くだろうと見ています。この期間には、これまで進めてきた開発・建替物件が続々と竣工してきます。40物件、資産額にすると8,500億円(簿価ベース)の物件が竣工してきます。

当社は、開発・建替物件については、過半(原則51%)を当社のバランスシートで保有して賃貸収益を積み上げていく。残り49%を系列のリート・ファンドに組み入れて開発利益を顕在化する方針としていますので、これらの物件がフェーズⅠで利益貢献することになります。

すなわち、フェーズⅠの期間は好調な不動産マーケットを背景に不動産事業でキャッシュフローを創出する。そして獲得したキャッシュを新規事業やM&Aに投資していく。それが、2030年以降の成長を牽引していく、という構図です。

当社の不動産ポートフォリオの中核は、東京都心、駅近の物件です。その中でも、銀座、渋谷・青山、新宿東口、浅草を重点エリアとして定め、重点的に投資してきました。特に、銀座や青山の都市型商業施設では路面店部分にラグジュアリーブランドなどが入居し、建築費の高騰を跳ね返す高賃料が出ています。現在銀座では8件の開発が進行しており、これらがこのフェーズⅠの期間に竣工してきます。銀座四丁目交差点至近の銀座コアの建替や銀座八丁目のG8ビルの開発、銀座以外でも青山ビルの建替など、旗艦物件が竣工してきます。これらがフェーズⅠで利益貢献し、その基盤の上で新規事業への投資を行っていく、これがヒューリックの強みであり、この新中長計を達成可能とする原動力となります。

また、基盤となる不動産事業も進化しなければいけません。一つは、成長アセットへの投資です。都市型データセンターやラボなどの次世代アセットの開発を進めています。そして、2024年にグループインしたネクスレイ、今年からスタートしたリアルゲイトとの共同事業。こうしたバリューアッド事業を強化することによって効率的に稼ぐ力を向上させていきます。

もう一つは海外事業の拡大です。海外事業については、2024年から試行的に始めて昨年末時点で1,000億円超まで投資が積みあがりました。これをさらに拡大させ、2036年時点では500億円超の事業利益を上げられる事業としていく方針です。

一方新規事業では、以下の9事業に取り組んでいきます。

≪成長フェーズ≫
- 不動産運用事業
- 観光事業
- こども教育事業

≪始動フェーズ≫
- 環境・インフラ事業
- 高齢者・健康事業
- ライフスタイル事業
- 次世代産業アセット事業

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
・代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

President's Message



- スポーツ・エンタメ事業
- 企業投資・事業連携

この中でも、「不動産運用事業」、「観光事業」、「こども教育事業」については数年前から取り組んでおり、既に一定の利益貢献があります。今後さらに拡大していく「成長フェーズの事業」となります。

「環境・インフラ事業」、「高齢者・健康事業」、「ライフスタイル事業」、「次世代産業アセット事業」、「スポーツ・エンタメ事業」、「企業投資・事業連携」は、既に投資には着手しているが利益貢献が始まるのはまだ先となる「始動フェーズの事業」です。

そしてこれらの事業の成長において重要となるのがM&A戦略です。

このように、新規事業と言ってもゼロからスタートする訳ではなく、既に着手しているものが大半だということも投資家の皆さまには安心感を与えているようです。「半歩先を見て行動する」というヒューリックのDNAが活かされているのだと思います。

M&Aについては会長メッセージでお伝えしていますので詳述はしませんが、例えば「クックデリ」について、不動産事業との関連からお話しします。クックデリは有料老人ホームなど高齢者住宅に調理済みの冷凍食品を提供している食品企業です。一見すると不動産とは関わりがないように見えますが、実は高齢者関連産業における人手不足の問題という点で密接な関係があります。

当社は早い段階から有料老人ホームの開発を手掛け、現在約5,000室の有料老人ホームを保有しています。ところが、昨今の工事費の高騰の影響から、新規の開発は抑制しています。これは、工事費の高騰に見合う賃料をオペレーターが支払えれば問題ないのですが、オペレーターは、人手不足（特に介護士不足）の問題から収益を人件費に優先的に配分せざるを得ない、そのため賃料を増額することができない状況にあるためです。高齢者マーケットはこれから拡大・成長するマーケットであるにも関わらず、不動産賃貸という視点では魅力のないマーケットになっています。

一方でクックデリは、有料老人ホームの人手不足の問題に対して食事の提供という面からソリューションを提供している企業です。今後拡大する高齢者マーケットも、視点を変えれば成長領域として捉えることができる、クックデリのグループインはそういった意味があると考えています。そして、当社は有料老人ホームの主要なオペレーターと付き合いがありますので、クックデリの販路拡大を支援することによって、さらに成長させることができます。

不動産という視点では高齢者マーケットは成長分野ではなくなっていたが、視点を変えれば成長領域として捉えることができるという訳です。新規事業は、こうした新たな視点を持ち込むことができ、成長領域を拡大することができる取り組みだと考えています。

当社は、上場以来17期連続で増益・増配を続けてきました。今回公表した新中長計も、急激に変化する社会経済環境に対応できる強靭な事業ポートフォリオを作り上げ、今後も引き続き成長を志向するというものです。

そのため、フェーズⅠの期間（2026-2029年）では9,800億円の投資（ネット）を行います。その内訳は、不動産事業が2,800億円、新規事業等が7,000億円です。不動産事業はこの期間の好調な不動産マーケットを背景に投資と売却（主に系列のリート・ファンド向け）のキャピタルリサイクリングを積極的に進め、この期間の利益基盤を形成します。

新規事業等への7,000億円の投資は、フェーズⅡ以降（2030年以降）の成長の源泉となる投資です。今後M&A等によってグループ会社が増えていきますので、グループガバナンスに留意しつつ、新たにヒューリックグループに入った会社の成長を支援していくことが重要だと考えています。

4 変革を支える人財と経営のコミットメント

新中長計で描いた2036年のヒューリックの姿はどうなっているのか。不動産事業は海外事業も含めて全体の6～7割程度、新規事業が3～4割という利益構成を想定しています。昨年末時点では不動産事業が9割以上ですので、事業構造自体が大きく変わることになります。

この大きな変革が成功するかどうかは社員に懸かっています。社員に対しては、会長自ら新中長計の説明会を行うなど理解を図ってきました。

当社は、毎年入社3年目と10年目の社員に「ヒューリックの成長に向けて必要なことは何か」というテーマで論文

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
・代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

President's Message

を書いてもらっています。今年提出された論文をみると、新中長計をベースに様々な考察や提案がなされており、既にこの新中長計は社員に浸透しているなと感じました。

当社の特徴の一つに「少数精鋭」があります。昨年末時点の単体の従業員数は234名です。少数だからこそ精鋭になるという側面もありますが、今回のように大きな変革を行おうとしたときにもこの少人数という組織がプラスに働きます。よく船の話が比喩で使われると思うのですが、大きな船は、船長が舵をきっても船体が曲がり始めるまでには時間がかかる。小さな船は、船長が舵をきればすぐに方向を変えることができるのです。

重要なのは、ことあるごとに社員に向けてメッセージを伝えていくことだと考えています。当社は、2008年の上場時から毎月1回社長メッセージを全社員向けに発信しています。こうした社長メッセージを通じて、これまでも「従来の延長線上ではダメだ。変わっていかなければいけない」ということを何度も伝えてきました。そうしたことによって、短い時間で社員に浸透させることが出来ているのだと思います。

また、社員の意識を変えていくという面では、今回従業員に対する株式給付信託（J-ESOP-RS）を導入しました。当社は既に、取締役、執行役員を対象に、業績連動報酬の半分を株式報酬として支給していますが、本制度を導入することにより、従業員の経営や株価への関心を一層高め、株主と同じ目線に立って中長期的な企業価値向上に意欲的に取り組むことを期待したものです。

当社は、社員の処遇の面では、平均年間給与は約2,295万円（平均年齢39.7歳、2025年12月期時点）で国内トップ水準、フリンジベネフィットも充実しており、最近ではこども休暇・育児時短勤務の対象を小学校6年生まで拡大したり、選択的週休3日制を導入したりしています。社員のやる気を引き出していく上でも、今回の新中長計は「新たなことにチャレンジできる」環境を提供するものとなっています。

社員のやる気とともに重要なのが投資家の皆さまにこの新中長計を支持していただくことだと思っています。幸い内容については共感を頂いています。今後は、新規事業やM&Aへの7,500億円規模の投資を着実に連結ROAの向上につなげ、その成果を実績として示していくことで、市場からの評価を高め、持続的な株価向上を目指します。同時に株主還元についても強化していく方針としました。当社は、2022年以来配当性向を40%以上として、利益成長とともに配当額を増やしてきました。昨年は配当性向を41%に引き上げ、今年度は42%を予定、2029年までに45%まで段階的に引き上げていく方針です。

また、積極的な投資を行っていく上では資金調達が重要となります。昨年末の有利子負債は2.2兆円ですが、2029年には2.8兆円となる計画です。投資と回収をスピード感を持って進め、効率的な事業運営によって有利子負債の増加を抑制し、Debt/EBITDA 10倍程度、ネットD/Eレシオ 1倍台後半を照準として、発行体格付けAA-を維持していく方針です。

冒頭で触れた、私が社長就任にあたって社員に向けたメッセージでは、2021年の経営書のベストセラーでもある「三位一体の経営」（中神康議著、ダイヤモンド社）から引用して、次のようなメッセージも伝えていました。

日本企業は創業から15年程度は高い生産性を挙げているにも関わらず、それ以降どんどん低下していく企業が多い。創業経営者が築いた成長に後輩たちは安住し、果敢なリスクテイクをしなくなっていく「勝者の呪い」が背景にある。

しかし、米国企業は高い生産性を維持している企業が多い。持続的な成長は不可能ではない。そのために重要なのは、従来の延長線上で物事を考えるのではなく、全員が経営者意識を持って、どうすればこの会社がさらに良くなるのかを考え、行動することだと思います。

当社は東証1部に上場してから18期目を迎えています。「勝者の呪い」に陥ることなく、引き続き成長を目指していきます。その羅針盤となるのが今回の新中長計です。



INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
・代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

中長期経営計画（2026-2036）の概要

当社はP.37で述べた環境変化を「収益源の複合化」「資本効率の向上」「新たな成長領域の確立」という課題ととらえ、従来の延長線上にない成長モデルの構築を目指し、新たな中長期経営計画を策定しました。本計画では、不動産事業を核としながらM&A等を通じて多様な成長領域を取り込むことで、収益源の複合化と資本効率の向上を図り、持続的な企業価値向上を実現します。

中長期経営計画の概要

2036年の目指す姿

不動産事業を核として、多様な価値創造を行い、変革・進化・成長を続ける企業グループ

基本方針

不動産事業をベースとしながらも、多様な成長事業を取り込むことで、
唯一無二の強靭な事業のポートフォリオを形成し、
安定的・継続的な成長と株主価値向上を追求・実現する

基本戦略

成長分野でM&Aを積極的に活用することでビジネスモデルを進化させ、
不動産の商社化（コングロマリットプレミアムの創出）により、
利益成長と企業価値の向上を実現する

1. 不動産事業のさらなる高度化と効率化
2. 収益力の複合化と強靭な事業ポートフォリオの構築
3. 財務規律の維持・向上と資本政策の強化
4. 社会への価値創造と企業成長が連動するサステナビリティ経営の進化

定量計画 P.44
事業戦略 P.48-63
人財戦略 P.64-72
環境戦略 P.73-74

策定時の審議について



社外取締役
秋田 喜代美

急速かつ複雑な環境変化の中で、不動産事業を基盤にしながら多様な新進分野に事業領域を拡大し運営事業でもあわせて成長を見込む計画は、人口減少時代に時代を先取りする計画です。「変革・進化・成長」を安定・着実かつ迅速に遂げることでヒューリックが一層社会に多様な形で貢献する企業となっていくことを期待しております。

今回策定した中長期経営計画について



社外取締役
髙橋 祐子

中長期経営計画(2026-2036)では不動産事業を中核としながら、「今後社会的に価値創造が期待される領域」で着実な成長を目指します。不動産事業で培った経営ノウハウやアセットを活用して、これからの10年も多様な価値創造に挑み続けることにより、グループの経営基盤はより一層強靭なものになると期待しています。

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
・中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

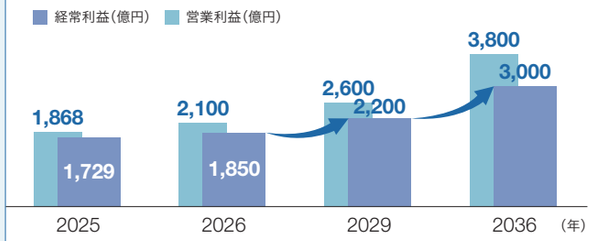
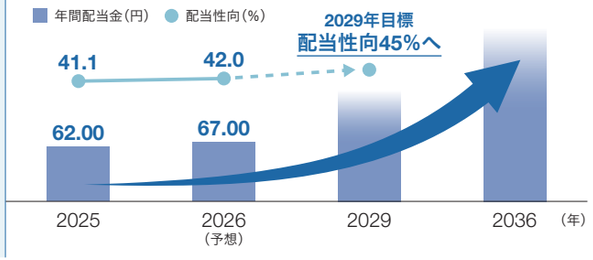
データ集

中長期経営計画（2026-2036）の概要

当社は、成長性・資本効率・財務規律のバランスを重視しながら、持続的な利益成長と企業価値向上を実現していきます。
本計画では、2029年までのフェーズⅠを成長基盤の確立時期と位置付け、以降は安定的かつ継続的な成長の実現を目指します。

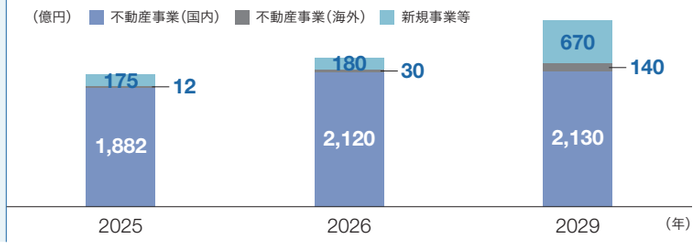
定量目標

当社は、経常利益の成長と資本効率（ROE）の向上を最重要指標とし、持続的な企業価値向上を図ります。

		2025年（実績）	中長計 フェーズⅠ 2026年（計画）	中長計 フェーズⅠ 2029年（計画）	最終年度 2036年（計画）
成長性	営業利益 経常利益				
安全性	Debt/EBITDA	9.2倍	照準：10倍程度		
	ネットD/Eレシオ	1.8倍	照準：1倍台後半		
効率性	ROE	13.0%	照準：12%程度以上		
株主還元	配当性向				

中期計画（フェーズⅠ）の利益計画（事業利益）

不動産事業による安定収益を基盤に、新規事業の拡大により収益源の複合化を進め、利益成長を実現します。

	2025年（実績）	中長計 フェーズⅠ 2026年（計画）	中長計 フェーズⅠ 2029年（計画）
不動産事業・新規事業等			

Note **投資計画**

不動産からのキャッシュ創出を基盤に、成長領域およびM&Aへの投資を通じて強靭な事業ポートフォリオを構築します。

投資計画（億円）	2025年（実績）	2026年	2026～2029年《フェーズⅠ累計》
ネット投資額	3,700	2,500	9,800
うち不動産事業	3,000	1,000	2,800
うち新規事業等	700	1,500	7,000 うちM&A投資額3,000 （2036年までに7,500）
<ご参考>BS想定	2025年末	2026年末	2029年末
総資産	3.5兆円	3.8兆円	4.4兆円
有利子負債	2.2兆円	2.4兆円	2.8兆円
株主資本	0.8兆円	0.9兆円	1.1兆円

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
・中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

The Executive Officer in Charge of Finance's Message
財務担当役員メッセージ



前中長期経営計画（2020-2025）の財務面での成果

前中長期経営計画(2020-2025)（以降「前中長計」）では、不動産ポートフォリオの入替えと財務規律の徹底により、収益力と財務基盤の双方を強化してきました。財務担当役員として特に重視してきたのは、利益成長を単年度の成果にとどめず、次の成長投資を支える財務余力として蓄積することです。前計画で強化した収益力と自己資本は、新中長期経営計画(2026-2036)（以降「新中長計」）において、財務規律を遵守しながら成長投資を実行していくための基盤になったものと評価しています。

収益力の強化では、経常利益が2019年比で846億円から1,729億円、当期純利益が588億円から1,143億円と、いずれも約2倍の成長を実現しました。その結果、自己資本も2019年比で約2倍となる9,132億円まで拡大し、次の成長投資に向けた基盤となりました。

財務基盤強化では、人口減少や建築費の高騰、金利のある世界の常態化などの環境変化に対応したバランスシートコントロールを加速することで、ポートフォリオの強靭化と厳しい財務規律の遵守を実現し、その結果、発行体格付けはA+からAA-へ引き上げられました。AA-の維持は、金利のある世界において、資金調達手段の多様化や調達コストの抑制につながる重要な要素です。AA-を獲得できたことは、今後の成長投資を進めるうえで、財務戦略上の大きな強みになったものと考えています。

株主還元についても、利益成長に連動した持続的な増配を基本方針として、2025年は62円/株（配当性向41.1%）と2019年比で約2倍の水準まで引き上げました。前中長計を通じて「資本効率の高い利益成長」「財務規律の維持・向上」「株主還元の強化」のすべてを、高い次元で両立することができたことが、今後の企業価値向上の土台になったものと考えています。

新中長期経営計画（2026-2036）について

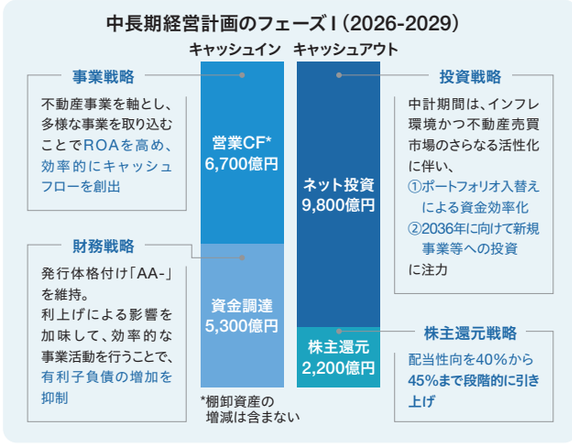
① 財務戦略：規律ある財務運営により、成長投資と企業価値向上を支える

新中長計では、蓄積した自己資本を背景として、海外投資やM&Aによる投資を拡大していきます。財務担当役員としての最大の課題は、金利のある世界が常態化する中で、資本コストを意識した成長投資を実現するための、安定的かつ低いコストでの資金調達の実現であると認識しています。そのためには、「資本効率の高い利益成長」「財務規律の維持・向上」「株主還元の強化」のすべてを、引き続き高い次元でバランスさせることが重要であると考えています。

投資戦略も、資本政策も、資金調達計画も、この三つが同時に達成できるようにコントロールしていくことが必要です。例えば、レバレッジを利かせれば大型のM&A投資は可能となりますが、一方で財務の健全性にはマイナスとなります。財務の健全性を優先すれば成長機会を逃す可能性があります。

当社では、過度なレバレッジを抑制しながら成長投資を継続するためのKPIとして「Debt/EBITDA」「ネットD/Eレシオ」を採用し、AA-を維持できる水準としてそれぞれ「10倍程度」「1倍台後半」を照準として設定しています。

また、キャピタルアロケーションについては、成長投資・株主還元・財務健全性を一体で設計することで、企業価値の最大化に資する資金配分を徹底していきます。中長期経営計画のフェーズI(2026-2029)では、既存不動産事業を中心に創出する営業キャッシュフロー等6,700億円に加え、AA格の維持を前提とした資金調達5,300億円を組み合わせることで、ネット投資9,800億円と株主還元を両立させる計画です。資金配分にあたっては、まず不動産ポートフォリオの入れ替えによる資金効率化を進め、そのうえで2036年に向けた新規



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
・財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

The Executive Officer in Charge of Finance's Message

事業等への投資に資本を振り向けます。同時に、配当性向を40%から45%まで段階的に引き上げることで、利益成長に応じた株主還元も強化していきます。

② 投資戦略:資本コストを意識した投資判断で、成長領域へ資本を再配分する

新中長計では、不動産事業をベースとしながら、成長分野でのM&Aを積極的に活用することで強靭な事業ポートフォリオを形成し、安定的な利益成長と株主価値の向上を実現することを基本戦略としています。

そのため、2024年に試行的に開始した海外投資は最終年度である2036年で約6,000億円の投資残高を見込み、M&Aでは、2036年までに7,500億円程度の投資を想定しています。フェーズⅠでは、海外投資やM&Aの投資基準・管理体制を確立し、将来の利益貢献に向けた土台を構築します。フェーズⅡ以降は、投資分野ごとの成長性、資本収益性、既存事業とのシナジーを確認しながら、投資済み案件の収益化と追加投資の選別を進め、事業ポートフォリオ全体の利益成長につなげていきます。

国内不動産投資に関しては、金利上昇局面に入ったことを踏まえて、投資判断基準であるハードルレート(IRRや投資利回りなど)の見直しを行いましたが、投資の拡大に伴い、海外投資に関しては投資基準と為替リスクヘッジルールを策定、M&Aに関してはROA、ROICなどの投資基準を設定することで、投資の判断から出口(売却)までを一貫して管理し、資本収益性と健全性のバランスを常に点検する体制としました。M&A後についても、取得時に想定した事業計画、ROA・ROICなどの資本収益性、当社グループとのシナジー創出状況を継続的にモニタリングしています。

これらのモニタリングは資金ALM委員会を中心として行い、その結果を取締役会に定期的に報告・議論しています。

これまでは、不動産のポートフォリオについて、環境変化に即応して投資と売却をコントロールしてきましたが、今後はM&Aによる事業ポートフォリオについても、環境変化に応じて適時適切な見直しを行い、必要に応じて入れ替えを行っていくことで、成長領域へ資本を再配分し、強靭な事業ポートフォリオを構築することが重要であると認識しています。

③ 株主資本コストを意識した経営:ROEと資本効率を高め、エクイティスプレッドを確保する

ROEは株主の皆さまからお預かりした資本を使い、どれだけ効率よく利益成長ができたのかを示す重要な指標として認識しており、当社では「照準とする水準」として12%程度以上を設定しています。利益成長と資本効率、適正なレバレッジの組み合わせで、株主資本コストを上回るリターンを安定的に創出していきます。

当社はこれまで、重点エリアなどインフレ耐性のあるアセットクラスへの投資を重点的に行うことで安定的な収益基盤を強化する一方で、開発竣工物件の一部は系列リートへ、クライテリア外の物件は外部へ売却することでバランスシートコントロールを不断に行うことにより、継続して高いROEを実現してきました。新中長計においても、バランスシートを単に拡大させるのではなく、資産の質と資本効率を重視した運営を継続していきます。開発竣工物件については、保有による安定収益と、系列リート・外部売却による資金回収のバランスを見極め、投資資金の回収と再投資を循環させます。また、クライテリア外となった資産や資本効率が低下した資産については、適時に入れ替えを行うことで、ROE向上と財務健全性の両立を図ります。加えて、投資機会、財務健全性、資本効率を総合的に勘案し、最適な資本構成の実現に向けた資本政策を検討していきます。

当社で認識している株主資本コストはリスクフリーレートの上昇に伴い、7～8%程度と以前に比べ上昇していますが、2025年のROEの実績は13%であり、一定のエクイティスプレッドを確保しているものと認識しています。

④ 株主還元方針:利益成長を原資に、持続的な増配を目指す

当社の株主還元は配当を中心とし、成長投資による利益拡大を通じて、1株当たり配当の絶対額を着実に増やしていくことを基本方針としています。投資家の皆さまからは、利益成長に応じて配当を着実に増やしていく当社の方針について、一定の予見可能性がある還元方針として評価いただいている一方、今後の成長投資とのバランスについても高い関心が寄せられていると認識しています。

中長期経営計画のフェーズⅠ(2026-2029)においては、利益成長と投資余力、財務健全性のバランスを確保したうえで、株主価値向上に向けて、株主還元をさらに強化するため、配当性向を40%から45%まで段階的に引き上げる方針としました。

最後に

不確実性が急速に高まる事業環境が継続する中で、財務担当役員としての役割は、財務の健全性を維持しながら、資本コストを意識した成長投資を継続していく、ということに尽きると認識しています。そのために、新しい成長戦略の下でも、成長投資、資本効率、財務規律を意識した経営を一層徹底することで、「資本効率の高い利益成長」「財務規律の維持・向上」「株主還元の強化」のすべてを高い次元でバランスさせていきます。

また、これまで以上に投資家の皆さまとの対話を重ね、そこで得られた示唆やご意見を経営の意思決定に確実に反映してまいります。引き続き、変わらぬご支援と率直なお声を賜りますようお願い申し上げます。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
・財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

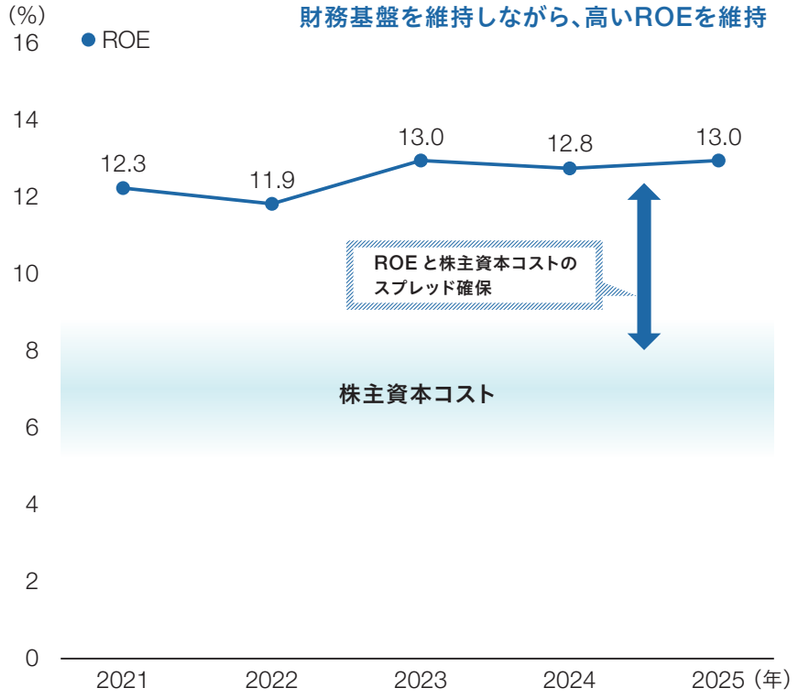
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上

企業価値の持続的な向上には、株主資本コストを上回る収益を継続的に創出することが不可欠です。当社は、高い生産性を基盤とした事業運営により、資本効率を高め、資本市場の期待に応える経営を実現しています。

ROE向上を支える“生産性の高さ”

当社は少数精鋭体制のもと、高い生産性を実現しており、一人当たりの利益創出力および資本効率の高さを強みとしています。この高い生産性は、迅速な意思決定や機動的な投資判断を可能とし、資本効率の向上につながっています。その結果、当社は株主資本コストを上回るROEを安定的に創出しています。
さらに当社は、安定的な収益成長と透明性の高い情報開示や投資家との対話を通じて、資本市場におけるリスク認識の低減と投資家層の拡大を図り、株主資本コストの低減にも取り組んでいます。当社の株主資本コストは7～8%程度と認識しており、資本市場の期待を上回る収益性の確保が当社の重要な経営課題と認識しています。

ROEの推移と目指す姿



企業価値向上に向けた主要指標

時価総額	1兆3,166億円
PBR	1.4倍
発行体格付け	AA-
配当性向	41.1%

高いROEを支える少数精鋭体制

資本効率の高さ	少人数で高い付加価値を創出することで、資本効率を高水準で維持
迅速な意思決定	フラットな組織により、投資判断のスピードを確保
価値創出を加速する機動力	意思決定から実行までのリードタイムが短く、収益化までの期間を圧縮
柔軟な組織運営	環境変化に応じて、速やかに経営資源を再分配

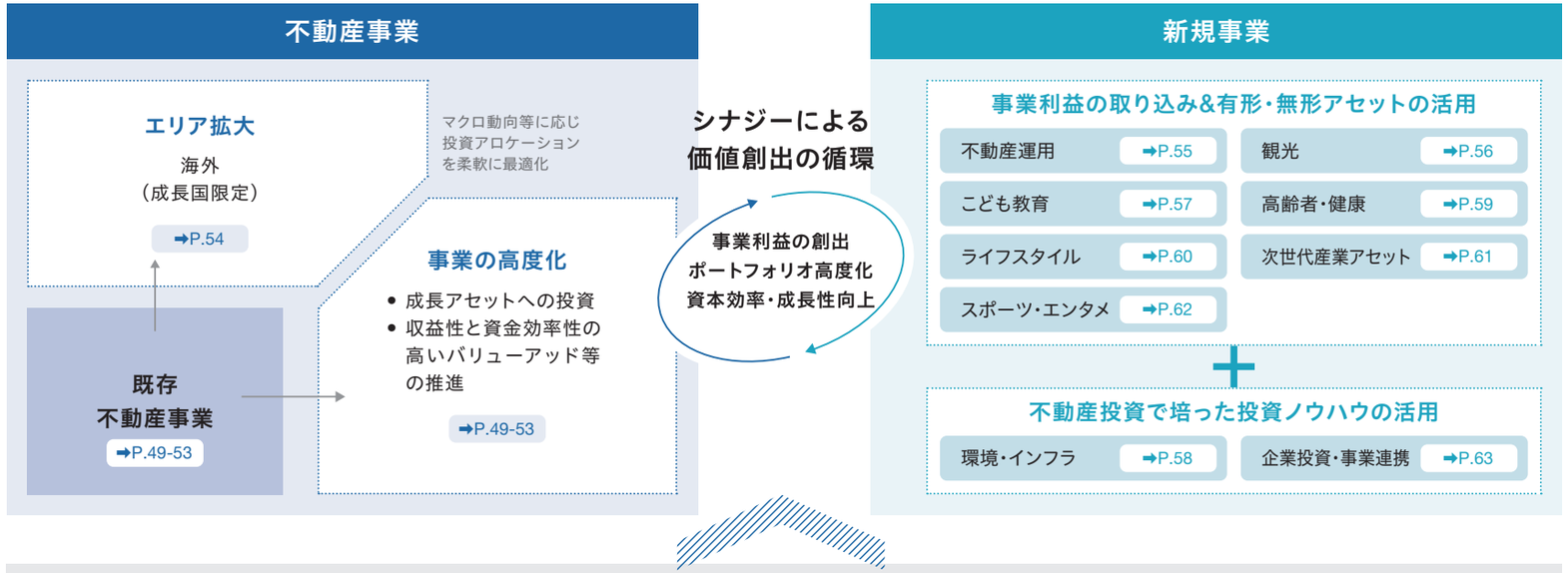
INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
・株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

事業戦略

当社は、不動産事業による安定的なキャッシュ創出を基盤に、M&Aの活用による成長事業の拡大・収益源の複合化を推進し、資本効率の向上と持続的な企業価値向上の両立を図ります。不動産事業で培った投資判断力・開発力・運営力を活用して成長領域への投資を加速することで、さらなる社会価値の創出と収益基盤の強化を同時に実現していきます。

事業戦略の概要　事業戦略は以下の三つで構成されています。これらを連動させることで、環境変化に強い収益構造を構築し、持続的な利益成長を実現していきます。

❶ 基盤	不動産事業からの安定的なキャッシュ創出
❷ 拡大	M&Aや事業投資により成長領域を取り込み、事業ポートフォリオの進化と成長スピードの加速
❸ 成長	新規事業への取り組みを通じて収益源を複合化



M&Aの活用

（2036年までに7,500億円、うちフェーズⅠにて3,000億円投資予定）

M&A投資基準　• 適正な価格　• 利益貢献　• 連結財務への影響　• 撤退や事業再構築の検討　• 既存事業との関連有無

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産事業

機会・環境認識

- 都心オフィス市場は需給がタイトな状況が継続しており、賃料は上昇基調
- 賃料上昇を背景に、不動産売買市場は引き続き活況
- 一方、建築費は高騰・高止まりが継続

方針と戦略

不動産事業の高度化・効率化を進め、賃貸利益・売却利益・連結利益の最大化を図る

利益計画

2029年
不動産事業 事業利益
2,270億円

不動産投資事業／不動産バリューアッド事業

戦略　❶ 流動性が高いアセットへの投資　❷ 賃料成長が見込めるインフレ耐性アセットへの投資　❸ 収益性と資金効率性の高い高難度バリューアッド等への推進

ポートフォリオ戦略の方針と目標について

	方針	2025年（実績）	2029年（目標）	2036年（目標）
オフィス比率*1	●労働人口減少・AIの普及＝オフィス需要低下を見据え、50%以下に抑える	46%	50%以下	継続
新規事業アセット比率*1	●成長領域である、観光アセット・こども教育アセット・次世代産業アセット（航空物流、研究施設など）、環境などのアセット比率を30%に	19%		30%
重点エリア比率*1	●重点エリア：銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草を50%に	50%	50%	継続
高耐震建物比率*2	●将来の大規模地震・富士山噴火に備え、テナントのBCPニーズに対応 ●2029年末に高耐震建物比率100%を目指す（共有・区分所有物件を除く）	91%	100%	達成後も継続コミット
再エネビル比率*3	●環境への取り組みとして、2029年までに全保有建物の使用電力100%再エネ化を目指す ●主な手段として、総額690億円を投資し新たに再エネ発電設備を開発の上、電力供給		100%	達成後も継続コミット

*1　オフィス比率・新規事業アセット比率は賃貸収入ベース、重点エリア比率は簿価ベース
*2　件数ベース。社内耐震基準である「震度7クラスの大地震に対して、人命の安全を確保し、補修をすることにより継続使用できる建物」を満たす建物の割合
*3　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、非幹事共有物件と販売用不動産を除く

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産投資事業／バリューアッド事業

CLOSE UP 最適なポートフォリオ構築

国内の人口減少を踏まえ、オフィス比率の抑制と重点エリアへの集中を軸としたポートフォリオ戦略を維持しつつ、新規事業アセットの拡大により収益源の複合化を推進し、環境変化に強いポートフォリオを構築します。あわせて、中規模物件の競争優位性を維持・強化するため、高耐震建物比率100%の維持と、2029年の再エネビル比率100%達成を目指します。

こどもでぱーと
こどもでぱーと たまプラーザ



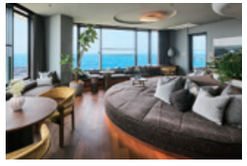
データセンター
ヒューリック日本橋センター



商業
ヒューリック銀座ビル



旅館
ふふ 城ヶ島 海風のしらべ



■その他 6%

- 研究施設、物流施設、こどもでぱーと等

■データセンター 6%

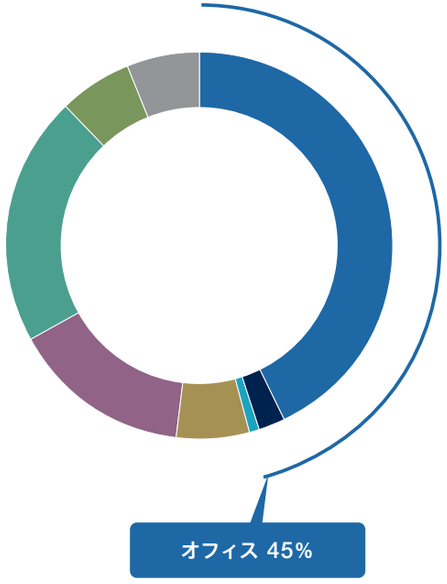
- インフレ耐性の強いアセットとして積極的に投資
- 開発は都市型データセンターに特化

■商業施設 21%

- ラグジュアリーブランドの出展意欲が旺盛な銀座などのプライム立地を中心に展開
- 路面店を中心に高い賃料を実現

■ホテル・旅館 15%

- 直営施設を拡大方針
- アッパーミドルからラグジュアリー層向け中心
- 厳選立地で展開し、高稼働率と高ADR（客室平均単価）を実現



*販売用不動産を除く、大手町プレイスを含む
*2026年6月（単月）

■一般オフィス 43%

- 人口減少によるオフィス需要減を見越し、割合は50%以下に抑制するも、立地に即した特色のあるオフィスには注力
- 都心・駅近・高耐震・再エネ化で競争優位性を確保

■オフィス（銀行） 2%

■賃貸住宅 1%

■高齢者施設 6%

- 約5,000室を保有し、安定収益に貢献
- 新規開発は抑制

オフィス
ヒューリック秋葉原タワービルディング



オフィス（複合）
ヒューリックスクエア札幌



オフィス（複合）
ヒューリックスクエア福岡天神



高齢者施設
ホスピタルメント四谷大京町



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産投資事業／バリューアッド事業

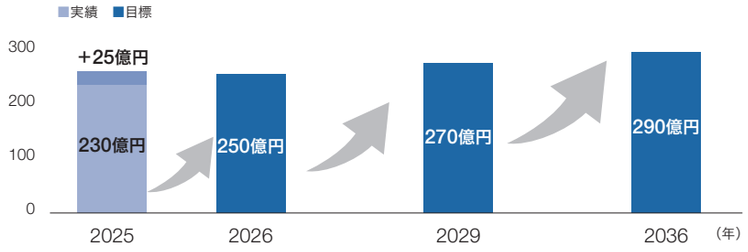
不動産事業の新たなビジネス拡大

当社は、高難度バリューアッド事業およびリノベーション事業の強化を通じて、不動産事業の付加価値創出力の向上を図っています。2024年に高難度バリューアッドに強みを有するネクスレイがグループインし、また、築古物件のリノベーション・運営に強みを持つリアルゲイトと業務提携のうえ、2026年に合弁会社「HistoRy」を設立しました。これらの取り組みにより、バリューアッド領域の強化を図り、不動産事業の収益性および資本効率の向上を目指します。

高難度バリューアッド事業（ネクスレイ）

- ネクスレイの仕入れ力や投資評価力、多様なアセットの経験やバリューアッドのノウハウ、多岐にわたる顧客基盤などの強みを当社の資金力・投資判断力と掛け合わせることで、共同投資（シナジー）を推進しています。
- 2025年12月期は営業利益255億円と、計画を25億円上回る実績となりました。2026年も下期以降の本格的な利益寄与を見込んでいます。

営業利益推移（のれん償却前）



■シナジー効果を発揮した案件例

案件1： バルク投資案件において、当社のクライテリア外の案件を紹介したうえで連携し、共同投資を実施。後日、当該物件の売却で20億円超の売却益を創出。

案件2： 海外富裕層をターゲットとした高級レジデンスの開発・売却を実施。2026年下期への収益寄与が期待されている。

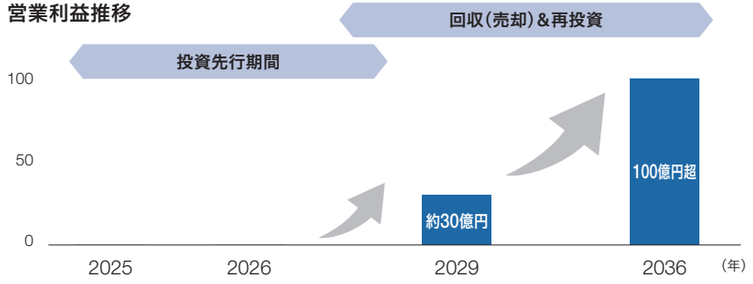


都心部でのリノベーション事業（リアルゲイト社とのJV*）

- 築古物件のリノベーション・運営に強みを持ち、東京の渋谷区・目黒区・港区を中心に事業展開するリアルゲイトと、HistoRyを設立しました。
- 当社の資金力・情報力とリアルゲイトの企画力を組み合わせ、都心部におけるリノベーション事業の拡大を進めています。既に複数案件の投資を実現しており、早期に総額1,000億円超の投資残高を積上げ、10年後に営業利益100億円超の創出を目指します。

*JV：Joint Venture，合弁会社

営業利益推移



■現在進行中の案件例

案件1： 2026年上期に渋谷のオフィスビルを取得。

案件2： 2026年下期に銀座のオフィスビルを取得。オフィスからホテルへ用途転換の計画。



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産開発事業

戦略　❶ 優良な固定資産ポートフォリオの構築　❷ グループのリート・ファンドの成長　❸ 新規事業領域の開発

開発案件の収益寄与と厳選投資方針

前中長期経営計画（2020-2025）で推進してきた開発案件が、2029年にかけて順次竣工し、賃貸利益および売却益の拡大に寄与する見込みです。一方で、建築費の高騰を踏まえ、今後の開発投資は採算性を重視し、厳選して実行していきます。

2026～2029年で
約40物件　竣工簿価 約8,500億円　が順次竣工予定

銀座エリアでの開発

銀座は当社の「重点エリア」の一つであり、安定的な収益と高い含み益の創出が期待できる極めて重要な戦略エリアです。現在、多数の開発プロジェクトが進行しており、このうち3件は2026年に竣工または竣工予定となっています。開発にあたっては、銀座地区計画等を活用して案件ごとに容積率を最適化することにより、収益性と開発効率の両立を図っています。

銀座エリア開発計画

中長期経営計画（2026-2036）　フェーズⅠ

2026年	2026年	2026年	2028年	2028年
			 解体中	
ワールドタウンビルリニューアル計画	ヒューリック西銀座ビル	銀座8丁目9-11,12開発計画	銀座五丁目3-9開発計画	G8開発計画
2028年	**2028年**	**2029年**	**2029年**	**2030年**
	 新築工事中		解体中	解体中
銀座六丁目みゆき通り開発計画	銀座五丁目開発計画	銀座七丁目昭和通り開発計画	銀座六丁目9中央通り開発計画	銀座二丁目開発

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

不動産開発事業

その他重点エリアでの開発

前中長期経営計画（2020-2025）中に仕込みを行っていた特色ある案件が続々と竣工予定です。

2026年	2026年	2027年	2028年
大阪	東京23区	渋谷・青山	渋谷・青山
ホテル・オフィス・商業	商業・こどもでぱーと・オフィス他	オフィス・商業・こども他	オフィス・商業
			
クオーツ心斎橋	JIYUGAOKA MUSE SQUARE	渋谷一丁目地区 共同開発事業（PPP）	青山ビル建替計画

TOPIC 都市型データセンター

- デジタル化の進展を背景に、インフレ耐性と高収益性を兼ね備えた都市型データセンターを当社の開発戦略の重要な柱の一つとして位置付け、他社に先がけて取り組むことで、競争優位性と先行者ポジションを確立してきました。
- 高速・大容量・低遅延といった要件を満たす都市型データセンターに対する旺盛な需要を捉え、当該分野に特化した開発を推進しています。
- 現在、約10件の開発パイプラインを保有しており、2036年までに総IT容量100MW超を供給するトッププレイヤーを目指します。

		所在地	竣工（予定）	IT容量
1	ヒューリック日本橋センター	東京都中央区	2025年	5MW
2	塩浜二丁目開発計画	東京都江東区	I期2027年	6MW
3			II期2030年	24MW
4	未公表	東京都江東区	2031年	33MW（予定）
5	未公表	東京都千代田区	2031年	16MW（予定）
6～10	未公表	大手町7km圏内中心	～2036年	50MW超（予定）

■都市型データセンター重点エリア

相互接続点*の集積する大手町から7km圏を想定




ヒューリック日本橋センター

*通信事業者やクラウド等のネットワーク同士を直接接続し、データを高速にやり取りするための接点

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

海外事業

機会・環境認識

- 人口増加や経済成長を背景に、海外不動産市場は成長余地大
- 当社の強みである投資判断力および機動的な意思決定を活かせる投資機会が多数存在
- 他方、各国の市場環境や金融政策の違いに伴うリスク管理の重要性は高い

方針と戦略

- 現地の日系パートナー等との共同投資によりリスクを抑制
- 投資額を1件当たり50億円程度とし、分散投資を徹底
- 人財・体制の強化により、案件発掘および投資後の管理を高度化

利益計画

2029年　**140億円**
2036年　**500億円超**

■取り組み内容・実績

当社は、リスク許容度の段階的な引き上げを背景に、2024年より海外事業への投資を開始しました。2025年までの投資実績および運用状況を踏まえ、中長期経営計画（2026–2036）においては、海外事業の連結経常利益の約15%、約500億円規模まで拡大することを目標としています。投資は3～5年の回転型を基本とし、案件ごとにリスクをコントロールしながら収益拡大を図るとともに、2036年までにネット投資額累計5,500億円の積み上げを計画しています。

エリアによって成長領域が異なるため、時期や外部環境をふまえ最適なアセットクラス・スキームを選択し、投資を行っています。

エリア　人口・経済成長国

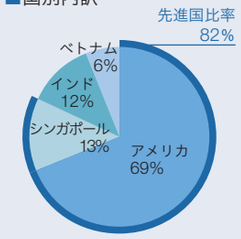
×

アセットクラス　底堅い実需があるアセット、稼働物件中心

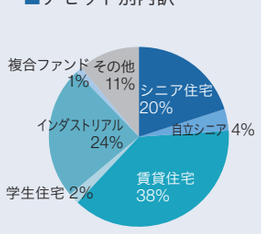
×

スキーム　10～70億円程度の小・中規模投資、多様な投資手法、日系パートナー等との協業

■国別内訳



■アセット別内訳



*2026年6月末時点。確定／内定案件、投資額ベース

エクイティ投資　メザニン投資　共同投資　ファンド投資

投資例


高齢者住宅
（アメリカ・アリゾナ州）

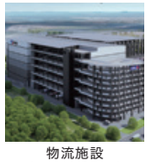

自立高齢者向け住宅
（アメリカ・フロリダ州）


賃貸住宅
（アメリカ・ワシントン州）


学生住宅
（アメリカ・ジョージア州）


住宅
（インド）


貸工場・物流倉庫
（インド）


物流施設
（シンガポール）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

不動産運用事業

機会・環境認識

- ヒューリック本体の好立地における開発・回転型ビジネスの強化による優良アセットの積み上げが進行
- 都市型データセンターなど、新たなアセットクラスへの投資を拡大

方針と戦略

- グループ内のソーシング体制を強化し、投資機会を最大化
- 交換や相互売買など多様な取引手法を活用
- 売却後もAM受託等を通じて運用収益を継続的に獲得

利益計画

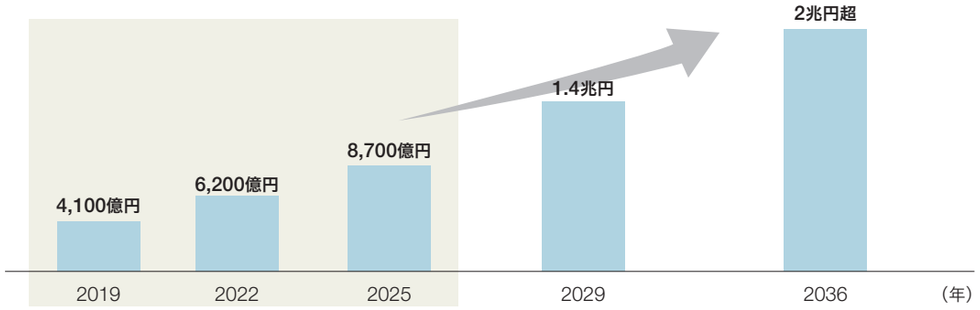
2029年　60億円
2036年　100億円超

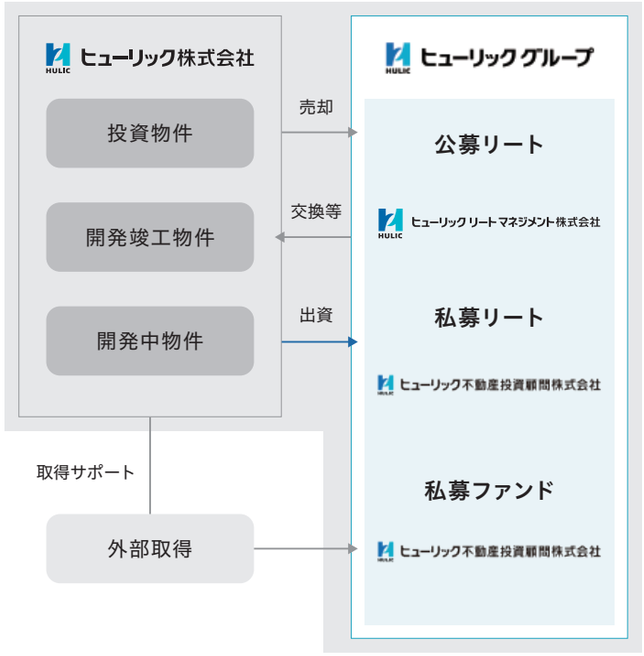
■取り組み内容・実績

当社は、2013年にヒューリックリートマネジメント(株)を設立しJ-REIT事業に本格参入、2016年にはヒューリックプライベートリートマネジメント(株)(現ヒューリック不動産投資顧問(株))を設立し、公募リート・私募リート・私募ファンドの運用体制を構築してきました。スポンサーとしての関与を通じ、優良アセットの継続的な供給とAUM*の拡大を進めることで、中長期的な収益力の向上を図っています。
竣工がピークを迎える2029年までの期間においては、開発物件の一部をグループリート・ファンドへ拠出し、AUMの拡大と運用報酬の増加による安定収益の積み上げを推進します。

*AUM:Assets Under Management

AUM計画





INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

観光事業

機会・環境認識

- インバウンド需要により観光産業は、今後も成長が続くと予想
- 一方で人手不足や建築費上昇などによる採算性低下の懸念に留意が必要

方針と戦略

- 底堅いインバウンド需要を取り込みながら不動産＋直営ブランドの運営事業の拡大により収益最大化を目指す
- 好立地の開発計画に厳選

利益計画

2029年　90億円（95億円）
2036年　100億円超（100億円超）
（）内は開業費補正後

■取り組み内容・実績

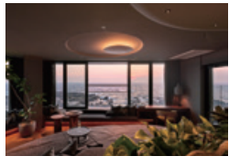
当社は、ホテル・旅館の開発・運営を通じて、賃貸収益と運営収益を組み合わせた収益基盤の構築を進めています。
2012年の「ザ・ゲートホテル雷門」の開業を契機に観光事業へ参入して以降、当社の重点エリアである銀座・浅草を中心に「ザ・ゲートホテル」「ビューホテル」の2つのホテルブランドに加え、カトープレジャーグループと共同展開する高級温泉旅館“ふふ”を軸として、開発・運営を進めてきました。特に高級温泉旅館“ふふ”については、7施設が2年連続でMICHELIN*を獲得するなど、高いブランド評価を得ています。引き続きこれら3ブランドの確立を通じて、不動産賃貸収益とホテル運営収益の両立による収益基盤を構築し、観光事業の利益を着実に拡大してまいります。

*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。レストランにおける「星」に相当

温泉旅館

ふふ

全室天然温泉風呂を有する日本でトップクラスの高級温泉旅館
■営業中　13施設、計画・開発中　4施設


ふふ 城ヶ島（客室）


ふふ 東京 銀座（客室）

ホテル

THE GATE HOTEL

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」
■営業中　8施設、計画・開発中　3施設


ザ・ゲートホテル大阪
by HULIC


ザ・ゲートホテル雷門
by HULIC

VIEW HOTELS

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
■営業中　6施設


浅草ビューホテル
（エントランス）


札幌ビューホテル
大通り公園（客室）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

こども教育事業

機会・環境認識

- 少子化で子どもの数は減る一方、共働き世帯の増加、政府支援拡充等による子ども一人当たりの教育関連費は増加傾向
- 創業者の引退等に伴い、教育関連企業事業におけるM&A機会の拡大が見込まれる

方針と戦略

- 「こどもでぱーと」とリソー教育グループの拡大・成長による賃貸収益および事業収益の獲得
- こども教育関連企業とのM&Aや提携によるこども教育経済圏の拡大

利益計画

2029年　40億円
2036年　100億円超

■取り組み内容・実績

当社は、「こどもでぱーと」を核としたこども教育事業により、賃貸収益と事業収益を組み合わせた新たな収益基盤の構築を進めています。
また、(株)リソー教育グループとの資本・業務提携およびグループイン(出資比率51%)を通じて教育事業へ本格参入し、運営機能の強化を図っています。
さらに、2026年7月には(株)東京教育研(鉄緑会)がグループインするなど、こども教育関連企業とのM&Aや提携により、独自のこども教育経済圏を拡大していくことを目指しています。

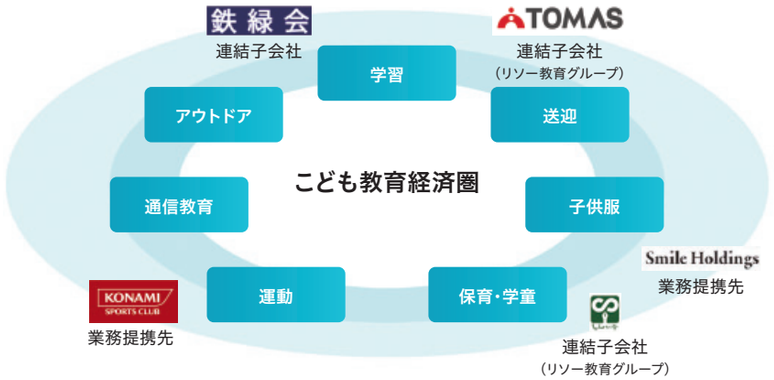
「こどもでぱーと」とは

- 子ども関連のコンテンツを一か所に集約することで、「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・不動産商品として「こどもでぱーと」を開発し、展開しています。
- 2026年6月末時点で2か所(中野、たまプラーザ)が運営中、7か所(自由が丘、本八幡、渋谷、麻布、麹町など)の計画が具体化しています。
- 2029年までに首都圏で20棟程度の展開を目指すとともに、周辺領域での新たなM&Aによるグループ収益の最大化にも取り組んでまいります。

こども でぱーと
Kodomo Depart



独自のこども教育経済圏を拡大
こどもでぱーとを中心に、M&Aや提携を活用し事業成長



INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題(マテリアリティ)
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画(2026-2036)の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み

コーポレート・ガバナンス

データ集

新規事業

環境・インフラ事業

機会・環境認識

- 再エネの需要拡大
- 再生可能エネルギーの安定供給に向けた蓄電池の需要拡大
- インフレや為替、戦争等の外的要因による電力高騰リスク
- エネルギー安全保障対応
- 老朽化や自然災害を背景としたインフラの維持管理の重要性の高まり

方針と戦略

- 2029年全保有建物の使用電力の100%再生可能エネルギー化と、蓄電池事業の収益化に向けた投資を促進
- M&A・ファンド投資によるプラットフォームの獲得や再生可能エネルギー・蓄電池資産の回転と関連収益の確保を推進
- インフラ施設への腐食対策ソリューションの提供によりインフラの長寿命化を実現

利益計画

2029年　40億円
2036年　100億円超

■取り組み内容・実績

再生可能エネルギーの発電から供給までを一体で展開するとともに、蓄電池事業の拡大を通じて、脱炭素社会の実現と収益機会創出の両立を進めています。2029年までは当社が保有する建物の使用電力を100%再生可能エネルギー化することを優先し、その達成後はエネルギー事業としての収益成長をさらに加速していきます。

再エネ設備の開発・投資

太陽光・小水力・蓄電池を中心としたポートフォリオを構築

環境・インフラ資産への投資

2029年までに全保有建物を100%再エネ化　　2034年までに蓄電池に1,000億円投資



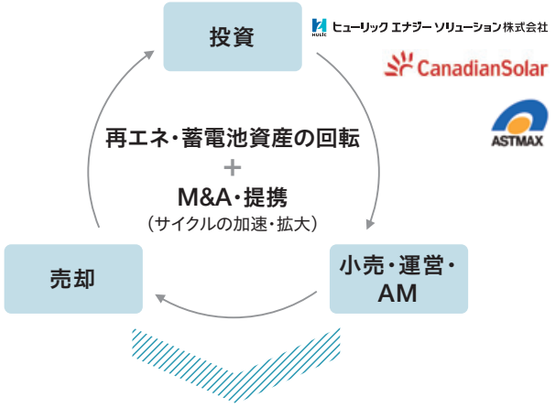
M&A・出資・事業提携

電力事業	ASTMAX
小売電気事業および再エネ発電所・蓄電池開発事業	ヒューリック エナジー ソリューション株式会社
ボーリング機器製造・販売、エンジニアリング事業	KOKEN
太陽光・蓄電池投資	CanadianSolar
インフラ関連事業	NAKABOHTEC

系統用蓄電所

電力市場や小売電気事業者と電力取引を行うことで収益獲得を狙う

事業の拡大イメージ



高いROAと利益成長を実現

インフラ関連事業の拡充を推進

インフラの維持管理という社会的に重要で、かつ今後も底堅い需要が見込まれる領域において、事業そのものに投資することで事業収益を収受する取り組みを進めています。2025年の鉱研工業（株）に続き2026年8月に防食工事・関連製品販売等の事業を展開する（株）ナカボーテックの株式を約20%取得し、資本業務提携契約を締結しました。



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

高齢者・健康事業

機会・環境認識

- 高齢化と労働人口の減少により、高齢者施設の人手不足の解消、業務効率化が社会課題化

方針と戦略

- 高齢者施設オペレーターとのネットワークを活用しクックデリのさらなる成長を支援
- 新規の高齢者施設開発は特徴のあるものに厳選
- 銀座の高級シニアレジデンスの開発・運営

利益計画

2029年　35億円
2036年　100億円超

■取り組み内容・実績

高齢化社会の進展に伴い、介護や医療といった分野に対する社会的要請が高まると予測し、高齢者施設、病院、納骨堂などの開発を積極的に推進するとともに、健康・生きがいといった分野でのアクティブシニア事業への取り組みとして、ヒューリックプレミアムクラブ日本橋を保有・運営してきました。
高齢者施設については、業界トップレベルの居室数5,000室体制を目指した開発を進め、グループの保有アセット数は4,900室を超える規模となりました。一方、昨今の建築費の上昇を背景に高齢者施設の新規開発は「非注力」とし、今後は特徴のあるものに厳選した開発を行う方針に転換します。さらに、現在は銀座の高級シニアレジデンスの開発と運営を進めています。

クックデリのグループイン

高齢者施設の人手不足という社会課題に対し、完全調理済み冷凍食品の提供を通じてソリューションを展開するクックデリ（株）が2025年11月にグループイン（出資比率51%）し、食品事業への参画を開始しました。
高齢者施設における人手不足により、厨房業務の負担軽減を実現する完全調理済食品への需要は急拡大しています。当社が高齢者施設の開発で築いてきた高齢者施設オペレーターとのネットワークを活用して、クックデリの成長を支援するとともに、高齢者施設運営の付加価値向上と新たな収益機会の創出を図ります。



銀座の高級シニアレジデンス

拡大する富裕層向けのアクティブシニアレジデンスの開発と運営を銀座の一等地に計画しています。これまで当社が行ってきた「高齢者・健康」「観光」「会員ビジネス」等の事業を通じ培ったノウハウを活かした新規事業となります。経験豊富な各業界のトッププレーヤーと連携した上質・快適な空間づくりを行っており、2030年竣工を予定しています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

ライフスタイル事業

■不動産の商社化の加速

高い成長が見込まれる「ライフスタイル事業」に新たに参入し、中長期経営計画（2026-2036）の基本戦略における不動産の商社化（コングロマリットプレミアムの創出）に基づき、強靭な事業ポートフォリオの形成を進めています。

サロウィンのグループイン　SALOWIN

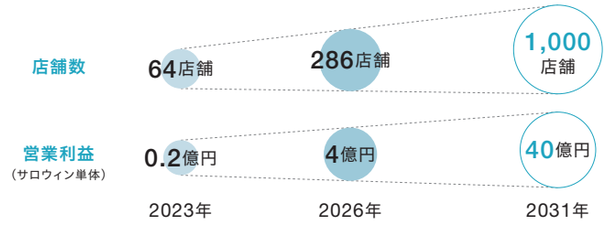
- シェアサロンNo.1企業のサロウィン（株）を2026年6月にグループに迎えました（100％連結子会社）。美容業界では、消費者ニーズの多様化に加え、美容師の働き方や独立・開業形態が大きく変化しています。サロウィンは、建物を賃借した上で美容室の内装・設備を用意し、フリーランスの美容師等へ空間を提供し利用料を得るというビジネスモデルを確立しています。
- 当社の有する不動産開発・運営ノウハウ・不動産ネットワークおよび資金調達力はサロウィンの事業と高い親和性があり、同社の持続的な成長・企業価値向上への貢献や、連結利益の拡大・連結ROAの向上を実現してまいります。

SALOWIN
美容師の開業負担を軽減し
労働改善・所得改善を行う
「社会課題解決型の生活インフラビジネス」

成長を支援

HULIC
不動産開発・運営ノウハウ
不動産ネットワーク
資金調達力

成長性



ファーマインドとの資本・業務提携　Farmind ファーマインド

- 青果物の生産・流通・販売を一気通貫で担う（株）ファーマインドと2026年7月資本・業務提携を締結し、同8月株式の約20％を取得しました。本提携により、当社の不動産開発・施設運営力および農業生産に関するノウハウと、ファーマインドグループの青果流通・加工・品質管理・低温物流の知見を融合し、持続可能な農業生産支援と消費者への食糧安定供給を目指してまいります。
- 具体的には、青果流通プラットフォーム強化に資する取り組みの推進や物流不動産（低温物流・加工拠点）の共同開発、国内外の大規模農業生産モデルの確立による食料の持続的な供給体制の構築などです。

ファーマインドの事業内容

強み　青果物の生産・調達から海上輸送、追熟・加工、保管、陸上輸送、販売までを一気通貫



INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

次世代産業アセット事業

機会・環境認識

- 2030年予定の成田国際空港C滑走路の供用開始による国際航空貨物の大幅な需要増加
- オープンイノベーションを促進する研究施設に対するニーズの高まり

方針と戦略

- 立地優位性と用途特性を活かし、高付加価値化による収益性向上を図る
- 日本初となる航空上屋施設（保税倉庫）と物流施設を一体化した国際航空物流拠点「WING NRT」の開発・運営を日本航空と共同推進
- 研究施設をはじめとする新たな次世代産業アセットの開発を推進

利益計画

2029年　15億円
2036年　85億円超

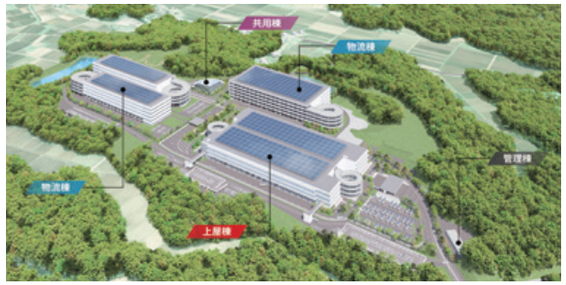
当社は、成長分野における新たな収益基盤の構築を目的に、航空物流・研究施設などの次世代産業アセットの開発・運営を推進しています。

■取り組み内容・実績

成田物流開発計画「WING NRT」

成田国際空港における国際航空貨物の大幅な需要増加に対応するべく、成田国際空港から車で約10分の立地に45万㎡の用地を取得し、日本航空（株）と共同で国際航空物流拠点「WING NRT（Worldwide-cargo Innovation Gate Narita）」の開発・運営を推進しています。日本航空が上屋棟（保税倉庫）を利用し、最先端のテクノロジー・機器を導入します。医薬品専用定温庫、高機能冷蔵・冷凍庫等を完備することで、あらゆる物流ニーズに対応し、高付加価値サービスを提供していきます。2030年の開業を目指しています。

HULIC × JAPAN AIRLINES



*計画段階のイメージであり、今後の協議により変更の可能性があります

南渡田北地区北側開発

JFEホールディングス（株）実施のプロポーザルにおいて、当社が事業パートナーに決定したCRE事業*の一つです。羽田空港から約5kmの立地に、東京都心では困難な量の危険物や高圧ガスが取り扱えるなど幅広い実験が可能なスペックを有し、東京科学大学や川崎市と共同事業契約の下でオープンイノベーションを実証する研究施設を開発しています。研究棟AはJFEが一棟利用の予定で、研究棟Bはマルチテナント向けの賃貸ラボを整備しています。2028年春に街びらきの予定です。

*企業価値向上の観点から企業が保有する不動産の戦略を見直す事業


研究棟（イメージ）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

スポーツ・エンタメ事業

機会・環境認識

- 文部科学省が打ち出す「スポーツの成長産業化」
- モノからコトへの消費行動の変化・ライブ・エンターテインメント需要の拡大
- 首都圏エリアにおける大規模アリーナのグローバル需要への対応の必要性

方針と戦略

- 千葉県の幕張にアリーナを建設し、運営やサービス提供を通じた事業利益の創出を目指す
- 他アリーナ出資や周辺事業への横展開も検討することで、収益最大化を目指す

利益計画

2036年　**75億円超**

■取り組み内容・実績

当社は、スポーツ・エンターテインメント領域を新たな成長分野の一つと位置付け、不動産開発と運営を組み合わせた事業モデルの構築を進めています。千葉県幕張におけるアリーナ開発を起点に、施設運営およびサービス提供を通じた事業収益の創出を目指しています。

2025年7月、当社が資本提携およびスポンサー契約を締結しているBリーグ所属のプロバスケットボールクラブ「アルティーリ千葉」のホームアリーナを千葉県幕張海浜公園で整備する計画を発表しました。アリーナは客席数2万人規模のグローバル基準を満たす計画で、アルティーリ千葉のホームアリーナとしての活用に加え、国内外のエンタメを誘致し、様々な利用に対応可能な施設とする予定です。開発計画の推進に加え、アリーナの運営会社設立に向けて各種エンタメ企業等と協議を行うなどの活動を行っており、開業は2030年の予定です。



（仮称）幕張アリーナ整備計画

*パースは現時点でのイメージであり、今後変更の可能性があります

- 客席2万人規模
- グローバル基準を満たすアリーナ
- 海浜幕張駅 徒歩3分
- 2030年開業

Note

プロバスケットボールクラブ「アルティーリ千葉」について

2025年1月、千葉市をホームタウンとする**プロバスケットボールクラブ「アルティーリ千葉」**を運営する（株）アルティーリと**資本提携およびスポンサー契約**を締結しました。

- 2026年新設となるBプレミア（現B1相当）への参画が決定。現在B1に所属
- **集客力も高く**、B2時代のホーム戦の動員数はB1平均を上回る実績。昨シーズンではさらに動員数増加

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

新規事業

企業投資・事業連携

機会・環境認識

- 技術革新などを背景に、新しいビジネスが次々と登場
- 不動産が「箱の提供」から「空間・サービスを通じた価値創造」に発展する動き

方針と戦略

- 次世代の成長事業・企業を発掘し、当社の収益基盤拡大につなげる

利益計画

2029年　60億円
2036年　100億円超

■取り組み内容・実績

当社は、次世代の成長事業・企業への投資を通じて、新たな収益基盤の構築を進めています。不動産事業で培った知見やネットワークを活かし、有望な企業への出資および事業連携を推進することで、将来的な収益機会の創出を図ります。

2021年に「ヒューリックスタートアップ1号投資事業有限責任組合（以下、1号ファンド）」を設立し、これまでに18件の出資を実行してきました。また、2026年には2号ファンドを設立し、次世代の成長事業・企業の発掘を強化しています。加えて、2024年からは、ファンド投資に加え、社会課題を解決するスタートアップ企業へのヒューリック本体からの投資を開始し、中長期経営計画（2026-2036）で掲げた「企業投資を成長戦略の一つとしてより強力に推進する」方針を遂行するべく、出資活動を加速させています。

❯ 企業投資のスキーム

次世代の成長事業・企業を発掘し、当社との価値共創を通じた収益享受を狙います。

1. 成長事業・企業発掘
2. ヒューリックとの価値共創
3. 収益享受

投資テーマ例：衛星関連企業

事業領域・技術・成長可能性から評価した**衛星関連企業**4社に投資

Synspective
ArkEdge Space
Astroscale
SpaceBD

CLOSE UP

Synspective

- 小型SAR衛星の開発・運用と衛星による観測データを活用したソリューションサービスの提供をワンストップで行う企業
- 持株比率12.1%、**当社が筆頭株主**
- 出資額：**約132億円**

Astroscale

世界的な課題であるスペースデブリ（宇宙ゴミ）の除去事業を行う先進企業

- 2026年6月の資金調達総額306億円のうち**198億円**（CB・株式）を引受し、戦略投資家として成長支援中
- 持株比率：8.7%*、事業会社では**当社が筆頭株主**
- 出資額：**約220億円**

「事業連携」についてはP.51に記載の「リアルゲイトとの合弁会社「History」」に関する記載を併せてご覧ください。

*2026年6月5日第三者割当増資分ならびに新株予約権付社債等の全転換を前提として算出

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
・事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

人的資本戦略

MESSAGE



執行役員
人事部長
木下 裕弘

当社は、2008年の上場以来、少人数体制を維持しながら「人財」を重要な経営資本と位置付け、人的資本戦略の高度化に取り組んでまいりました。少数精鋭による高付加価値創出を通じて高いROEを実現しており、人的資本戦略はその中核戦略です。その人的資本戦略の成果として、一人当たり経常利益は6.6億円という高い水準を実現しており、人的資本の質の高さが当社の競争優位の源泉となっています。

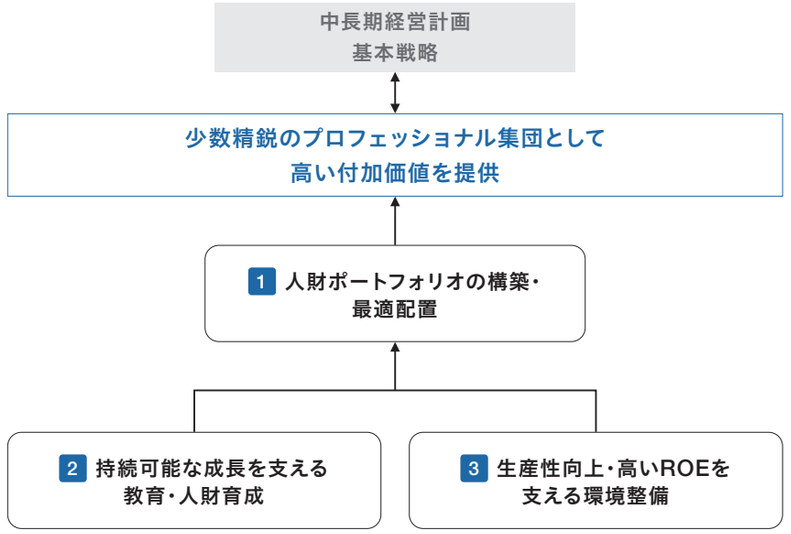
2026年に開始した新しい中長期経営計画においては、「成長分野でM&Aを積極的に活用することでビジネスモデルを進化させ、不動産の商社化（コングロマリットプレミアムの創出）により、利益成長と企業価値の向上を実現すること」を基本戦略とし、当該戦略の実現に向けて人的資本の強化を経営の中核に位置付けています。

労働人口の減少に加えて事業環境の不確実性が高まる中で、限られた人的資本で高い付加価値を創出していくことが不可欠であり、当社は「少数精鋭のプロフェッショナル集団として高い付加価値を提供する」ことを人的資本戦略の目指す姿として掲げています。目指す姿の実現に向けては、AI等のテクノロジーを積極的に活用し、必要な知見を獲得するとともに業務を単なる「作業」として処理するのではなく、一人ひとりが本質を捉え、自ら考え、付加価値を生み出す「考える力」を重視しています。

この実現に向けて、持続可能な成長を支える教育・人財育成、生産性向上・高いROEを支える環境整備等の人事施策を一体的に推進し、「人財ポートフォリオの構築・最適配置」を中核とした人的資本マネジメントを実践しています。これにより、従業員一人ひとりの能力発揮を最大化し、組織としての価値創造力および企業価値向上の好循環の創出を目指しています。

ヒューリックの人的資本戦略

2036年の目指す姿を支える人財と組織



人的資本に関する指標および管理

当社は、人的資本戦略の実効性を担保するために、人財ポートフォリオおよび人的資本に関する主要指標を設定するとともに、従業員の声の収集により指標のモニタリングを実施しています。

具体的には、専門人財の配置状況、従業員一人当たりの付加価値や研修費用、キャリア面談実施率、有給休暇や育児休暇取得率等の指標等を用い、また、中堅・若手社員と社長との懇親会「トップセミナー」の開催等による従業員の声の回収と対応により、戦略と人的資本投資の連動性を継続的に検証・改善しています。

これにより、人的資本への投資と企業価値向上との関係性を明確化し、持続的な成長に資する人的資本経営の高度化を図っています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

人的資本戦略

Input

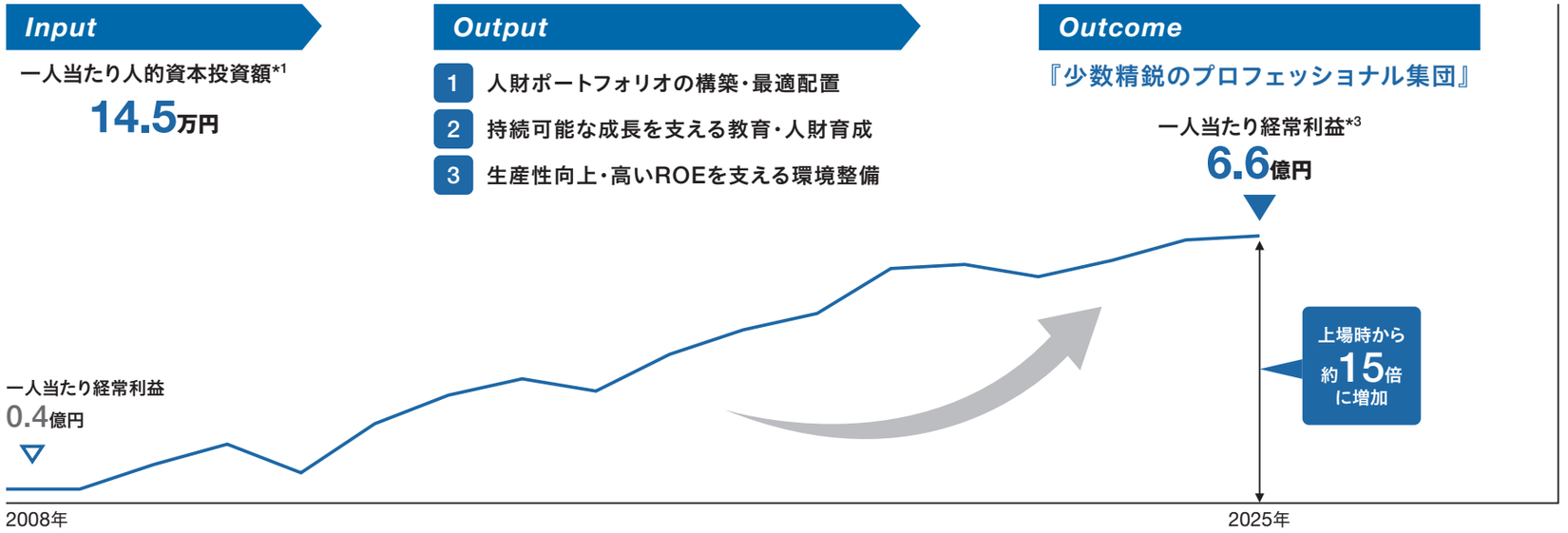
一人当たり人的資本投資額*1
14.5万円

Output

1 人財ポートフォリオの構築・最適配置
2 持続可能な成長を支える教育・人財育成
3 生産性向上・高いROEを支える環境整備

Outcome

『少数精鋭のプロフェッショナル集団』



1 人財ポートフォリオの構築・最適配置

- **経営人財の育成**
  グループ会社への役員としての出向、大学院（主にMBA）や外部研修への派遣等により、経営人財を育成
- **女性活躍の推進*3**
  女性管理職比率：21.5%
  取締役・監査役に占める女性比率：35.7%
  （2026年3月末時点）
  女性執行役員：3名／女性理事：2名
- **キャリア形成支援*3**
  人事面談実施率：100%

2 持続可能な成長を支える教育・人財育成

- **人財育成*3**
  従業員一人当たり研修費：14.5万円

3 生産性向上・高いROEを支える環境整備

- **エンゲージメントサーベイ（2026年5月時点）*3**
  やりがいのある仕事があると感じる社員の割合：93.2%
- **社長アンケート年2回実施*3**
- **処遇*3**
  平均年間給与：2,295万円
- **職場環境*3**
  有給取得率：81.2%✓*2／育休取得率：女100%、男100%
  健康診断受診率：100%✓*2

『少数精鋭のプロフェッショナル集団』

- **プロフェッショナルの育成*3**
  弁護士4名、一級建築士34名、不動産鑑定士8名等の専門性を持つ社員が在籍

  事業領域拡大に合わせて取得費用補助資格を増加
- **DX人財*3**
  最新デジタルツールを業務で活用している人財比率
  92.6%（2026年7月末時点）

*1 ヒューリック（株）単体の研修費
*2 ✓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
*3 ヒューリック（株）単体

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

人財ポートフォリオの構築・最適配置

目指す姿	現状認識・課題
成長領域を担う専門性と多様性を備えた人財プールを拡充し、高付加価値を継続的に創出できる人財ポートフォリオの形成	• 現在は足元の人員構成から2036年を見据えたあるべき人財ポートフォリオへの移行期 • 事業戦略に応じた戦略的な人財シフトの段階的な推進途中であり、新規事業の人財の割合を増加させる必要がある

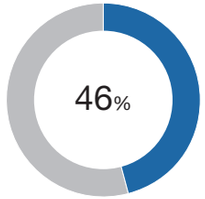
当社は中長期的な成長戦略に基づき、事業領域の拡大による利益成長を目指していきます。急速に事業環境が変化し、不確実性が増す中、必要とされる人財の質・量・機能も変化しており、「人財ポートフォリオの構築・最適配置」は重要な経営課題と認識しています。
現在は、2036年を見据えたあるべき人財ポートフォリオへの移行期と位置付け、事業戦略に応じた戦略的な人財シフトを段階的に進めています。具体的には、不動産のみならず事業全体を理解し、付加価値創出に貢献できる人財ポートフォリオの強化を目指し、採用、キャリア形成支援、配置転換等を一体的に推進し、各事業領域に最適な人財配置を目指しています。これらを通じて、少人数体制を維持しながら注力事業の推進力を高め、持続的な成長を支える強固な経営基盤の構築を目指しています。

施策

❶ 採用

当社は、多様かつ最適な人財ポートフォリオの確立に取り組んでいます。新卒採用においては、将来の中核を担う人財を安定的に確保するとともに、男女同数での採用方針を継続することで多様な視点と価値観を組織に取り込んでいます。一方、キャリア採用においては、新規事業分野を通じて拡大する成長領域において、専門性を有する人財の獲得に注力し、即戦力として事業推進力の強化を図っています。
これらを組み合わせることで、内部で蓄積したノウハウと外部の知見を融合し、事業特性に応じた柔軟かつ高度な人財構成を実現しています。

■新卒採用女性比率*



（2024年～2026年入社の平均）

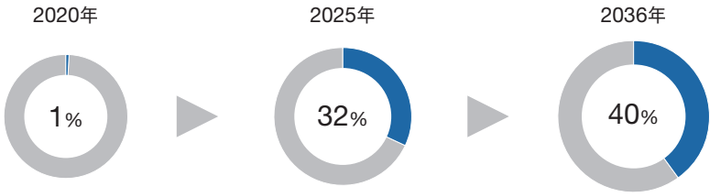
❷ キャリア形成支援

当社は、従業員一人ひとりのキャリア志向に応じた支援を行い、専門性と多様性を兼ね備えた人財の育成を推進しています。
少人数体制だからこその手厚い面談体制を整えています。上司による年2回以上の定期的な面談に加え、人事部による年1回以上のキャリア面談を実施するとともに、研修において行動特性等を把握するアセスメントを実施し、従業員の志向や適性を丁寧に把握しています。個々の成長と組織の戦略的ニーズを結び付け、事業ポートフォリオと連動した最適な人財構成の実現を図っています。

❸ 配置転換

当社は、従業員の適性やキャリア志向を踏まえた戦略的な配置転換を行い、付加価値創出に貢献できる人財の育成を進めています。
30歳までの間に積極的な配置転換を推進し、複数領域での経験を通じて視野拡大と能力の高度化を支援するとともに、経営人財の育成においてグループ会社への役員としての出向にも取り組んでいます。
こうした取り組みにより、新規事業分野への人財シフトと組織全体の機動性向上を実現し、戦略と連動した最適な人財ポートフォリオを構築しています。今後も、配置転換を通じて多様な知見の融合を図り、持続的な成長を支える組織基盤の強化に取り組んでいきます。

■新事業に従事する従業員の割合想定*



*ヒューリック（株）単体

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

持続可能な成長を支える教育・人財育成

目指す姿	現状認識 課題
自ら考え、付加価値を生み出す「考える力」を持った人財を育成し、企業価値向上の基盤をつくる	● 新規事業の検討に必要な、不動産のみならず事業全体を理解できる人財の不足 ● 海外事業の拡大に伴う英語力を備えた人財の不足 ● 経営人財の育成

当社は、企業価値向上の基盤として、自ら考え、付加価値を生み出す「考える力」を持った人財の育成を重視しています。持続可能な成長を支える人的資本の強化に向け体系的な教育制度の拡充に取り組んでおり、不動産のみならず事業全体を理解し、付加価値創出に貢献できる人財の育成を進めています。
具体的には、OJT（On The Job Training）に加え、職位・役割に応じた必修型研修、各自のキャリアパスに応じた選択型研修、eラーニング等を整備するとともに、指名制による大学派遣制度を設け、専門性および実務能力の強化を図っています。これらの取り組みが、多角的に物事を捉え、考え抜くための基盤となっています。
また、将来の経営を担う人財の計画的な育成を重要な経営課題と位置付けており、経営人財候補に対しては、実践的な経営能力の獲得を促進する研修制度や出向制度を設けています。
その他、資格取得支援などを通じて自律的な学びを促し、人財ポートフォリオの高度化を進めています。

施策

❶ 研修

新入社員研修をはじめ、職位・役割に応じた必須型研修を実施しているほか、各自のキャリアパス・興味関心に沿って受講できる選択型研修を用意しています。
研修後はアンケートを実施し、受講者のニーズを把握し、必要に応じた研修メニューの見直しを実施しています。

■人財育成制度

	新入社員（概ね30歳まで）				中堅社員	管理職以上	部長以上
	1年目	2年目	3年目	4年目			
必修	財務会計研修、ロジカルシンキング研修、仕事の進め方研修、問題解決研修など	振り返り研修 コーポレートファイナンス研修	自己理解セッション	振り返り研修	新任部長代理研修 フォローアップ研修	新任管理職研修 評価者向け研修	評価者向け研修
選択		アカウンティング&ファイナンス研修、 経営&マーケティング研修など					
指名	各種大学院派遣（MBA中心）、外部企業派遣、英会話学校、海外視察など						
その他	トップセミナー（若手～中堅社員と社長との懇親会）						
	eラーニング（自己啓発、費用は会社負担）、オンライン英会話（自己啓発、費用は会社負担）、資格取得支援（30歳までに複数の資格取得推奨）、コンプライアンス研修、ダイバーシティ研修、健康経営研修など						

【参考指標】
従業員一人当たり研修費*
14.5万円

*ヒューリック（株）単体

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

持続可能な成長を支える教育・人財育成

施策

❷ 大学、外部企業への派遣、グループ会社への出向

専門性を強化するために指名制による大学院（主にMBAコース）や外部企業への派遣制度を設けています。
経営人財候補に対しては事業横断的な経験機会やグループ会社への役員としての出向・外部研修への参加等を通じて実践的な経営能力の獲得を促進しています。

❸ eラーニング・英語力強化

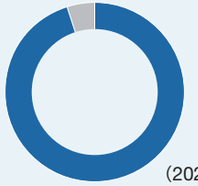
自身の興味関心に合わせて自律的に学べるeラーニングを導入している他、オンライン英会話による会話中心の実践的な英語を学ぶ機会を全額会社負担で提供しています。
また、海外事業部を中心に外部のビジネス英会話学校での学習の機会を提供しています。

❹ 資格取得支援

少数精鋭のプロフェッショナル集団を目指し、資格取得支援を行っています。
会社が推奨する約40種の資格について、取得費用補助（全額会社負担）や報奨金を支給していますが、事業領域の拡大とともに補助対象資格も増加させています。

■エンゲージメントサーベイ*

資格取得支援制度が整っている
YES:96.2%



（2026年5月末時点）

*ヒューリック（株）単体

VOICE



経営企画部
A・Tさん

夜間ビジネススクールでの学びを実務に生かす

私は早稲田大学ビジネススクール（MBA）に通学し、経営戦略、マーケティング、組織マネジメント、ファイナンスなどを学んでいます。授業では、実際の企業事例を用いたケーススタディやグループディスカッションを通じて、経営課題の分析や意思決定のプロセスを体験し、学んだ知識を実務へ応用する力を養っています。また、多様な業界・職種の受講生との議論を重ねることで、新たな視点や価値観に触れ、刺激のある大学生活を送っています。現在はグループ会社の業績管理やPMI（M&A後の経営統合）を担当しており、MBAで学ぶ経営戦略やファイナンスなどの知見を、経営課題の整理や施策の検討、関係会社との対話など実務に生かしています。今後は、MBAで培った実践的な知見と経営視点を日々の業務に生かし、組織や事業の成長、新たな価値創出に貢献していきたいと考えています。

VOICE



海外事業部
M・Kさん

オンライン英会話学校で実践力がつきました

週3回のネイティブ講師とのオンライン授業に加え、英語学習コンサルタントによる学習サポートを1年間受講しました。不動産、金融・経済、政治など、強化したいテーマに合わせたディスカッション中心のオーダーメイド型授業に加え、自分に合った学習方法の助言も受けることができました。結果、英語スピーキングテストVERSANTのスコアは受講開始から3か月で11ポイント向上。業務面でも、海外パートナーとの面談やビジネスディナーに以前より自信を持って臨めるようになりました。今後も学習を継続し、英語を「理解する」だけでなく「使って成果を生み出す」力を高め、海外事業の強化を支える人材として一層の語学力向上に努めていきたいと考えています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

生産性向上、高いROEを支える環境整備

目指す姿	現状認識課題
一人ひとりが能力を最大限に発揮し、主体的に価値創造に挑戦し続けることで、高付加価値を安定的かつ継続的に生み出す組織を確立する	• 高い従業員エンゲージメントの維持向上

当社は、従業員一人ひとりの能力発揮を最大化するため、やりがいと働きやすさの両立を図り、従業員のモチベーションを高める環境整備を重要な施策と位置付けています。
具体的には、処遇や福利厚生の充実を通じて成果を従業員に還元するとともに、多様な働き方の推進や健康保持・増進施策に取り組み、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備しています。また、やりがいのある仕事と成長機会の提供を重要な課題と認識しており、継続的に取り組んでいます。
これらの施策を通じて、従業員の主体的な挑戦と成長を促し、その成果を持続的な企業価値の向上へとつなげていきます。

施策

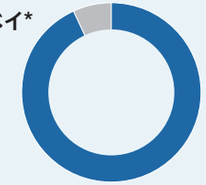
❶ やりがいのある仕事

当社は、従業員が高いモチベーションを維持し続けるためには、やりがいを実感できる仕事の創出と、主体的な成長を促す機会の提供が不可欠であると認識しています。ルーティーン化された仕事をこなすのではなく、新しいことを考え、新たな価値を生み出すことがやりがいのあるおもしろい仕事であると考えます。少人数体制を維持し、男女や年齢に関係なく挑戦できる環境があることで、従業員は生き生きと主体的に働いています。

AIの活用
非生産的な仕事を減らし効率的に働くために、AIの活用を推進するプロジェクトチームを立ち上げています。
AIに任せることが適している定型業務の洗い出し等を実施し、業務の自動化を推進しています。

■エンゲージメントサーベイ*

やりがいのある仕事がある
YES:93.2%



（2026年5月末時点）

❷ 処遇

生産性の高い組織づくりのためには、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です。そのためには、優秀な人財を採用し、その従業員に対して企業の成果を還元していくことが大切だと考えます。
当社の平均年間給与は全上場企業の中でもトップクラスにあり、業績と連動した形でここ数年にわたりベースアップを実施しています。また、メリハリのある人事評価を通じて、実力のある若手・中堅社員の早期管理職登用を進め、高いパフォーマンスを継続的に発揮できる組織体制の構築につなげています。さらに、2026年度より従業員株式報酬制度を導入し、従業員が経営参画意識を持って主体的に取り組む意欲を醸成し、企業価値向上の好循環を創出していきます。

平均年間給与*
2,295万円

賃上げ*（ベア＋昇給）
10%超
（2026年度）

2026年度導入施策*
従業員株式報酬制度

*ヒューリック（株）単体

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

生産性向上、高いROEを支える環境整備

❸ 職場環境

■職場環境の整備

自然換気・自然採光を搭載したオフィスで、ゆとりある執務スペースを確保している他、カフェテリアにはライブラリーコーナーがあり、ビジネス雑誌や各種書籍が閲覧できます。また、本社内に事業所内保育所を設置しており、小さな子どもを持つ従業員は、いつでも安心して子どもを預け仕事ができる環境を整えています。

■ワークライフバランス

以下の各種制度を整備しています。休暇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。

Pick UP

こども休暇については、育児・介護休業法で定める法定以上の日数・期間を設けており、子1人につき年間10日、2人以上は15日、期間は小学校6年生修了までとしています。
また、育児短時間勤務も小学校6年生修了まで利用することができます。

■勤務制度の一例

対象者	制度	内容
全社員	時差出勤	• 勤務を最大1時間前倒し、もしくは1時間後倒しが可能。育児・介護理由の場合は8:00～19:15の間で設定可能
	週休3日制	• 週5日の労働時間を4日で調整し、法定外休日1日＋土日で週休3日とする制度
育児	育児休業	• 子が満4歳に達するまで取得可能
	こども休暇	• 子の看護、保育所や学校等の諸行事参加などに利用できる休暇（子1人：10日、2人以上：15日付与）、時間単位の取得が可能 • 小学校6年生修了までの間利用可能（女性は妊娠障害等で勤務が困難な場合や妊婦健診から、男性は出生後から利用可能）
	育児短時間勤務	• 勤務時間を1日最大2時間短縮可能 • 小学校6年生修了までの間利用可能
介護	介護休業	• 通算2年間の介護休業を取得可能（対象家族1人につき3回まで分割取得可能）
	介護休暇	• 介護に利用できる休暇（年間10日）、時間単位の取得が可能
	介護短日勤務	• 週2日の範囲内で就業しない日を設定可能（利用期限、回数上限なし）
	介護短時間勤務	• 勤務時間を1日最大2時間短縮可能（利用期限、回数上限なし）
育児・介護共通	ジョブ・リターン制度	• 結婚・育児・介護などでやむなく退職した従業員を、退職時の処遇条件で再び受け入れる制度
	在宅勤務制度	• 育児・介護など事情がある場合に利用可能
不妊治療	次世代サポート制度	• 特別休暇付与（年間10日間）、時間単位の取得可能

*1　✓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
*2　ヒューリック（株）単体

■健康経営の推進

社員の健康は生産性の向上や企業の成長に不可欠であると考え、社員が生き生きと元気に働き続けるよう、健康経営を推進しています。当社の取り組みが評価され、経済産業省「健康経営優良法人2026（中小規模法人部門）」に2019年から8年連続で認定されました。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 中小規模法人部門

■健康経営推進体制図

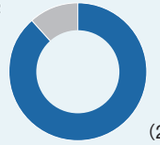


■健康経営戦略マップ（2026年6月末時点）

健康経営	健康投資の効果				健康経営で解決したい経営課題
	健康投資施策の取り組み状況に関する指標	従業員の意識変容・行動変容に関する指標		健康経営の最終的な目標	
定期健康診断・再検査の実施	健診受診率100%✓*1 要再検査項目受診率の向上	• 健康状態の把握	従業員エンゲージメントの向上	全ての従業員が健康で能力を最大限に発揮できる職場環境の実現	持続的な企業の成長
ストレスチェックの実施	ストレスチェック受検率向上 高ストレス者割合の改善				
所属長・人事面談の実施	面談実施率100%				
禁煙施策の推進	喫煙率の改善 禁煙プログラム利用数の向上	• 健康意識の向上 • 生活習慣の改善	プレゼンティーズム、アブセンティーズムの低減	生産性の高い組織の維持	
運動施策の推進	運動習慣率の改善 公認部活動への費用補助				
セルフケア・ラインケアの意識の醸成	健康経営研修受講率100% 評価者向け研修受講率100%				
有給休暇の取得促進	有休取得率70%以上	• 働き方改善 • 仕事と家庭の両立や将来への不安軽減			
時間外労働の削減	長時間労働者数の改善				
多様な働き方に対する就業環境の整備推進	育休取得率100% 制度利用者の満足度改善				

■エンゲージメントサーベイ*2

働きやすい制度がある
YES:88.6%



（2026年5月末時点）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

生産性向上、高いROEを支える環境整備

❹ 福利厚生

■主な福利厚生制度

従業員のために、毎日の朝食、昼食、ドリンクを無料で利用できるようにしている他、健康診断も人間ドック並みの項目を無料で受診できるなど、様々な福利厚生制度を用意しています。

■福利厚生の一例

対象者	制度	内容
全社員	カフェテリアのお弁当、ドリンク無料	• 朝食、昼食、ドリンクが無料
	おやつデー	• 毎週水曜日15時にカフェテリアで提供されるおやつが無料
	独身寮	• 遠距離通勤の社員を対象に30歳未満は無料（新入社員については入社後3年間は通勤条件なしで利用可）。30歳以上～40歳未満は月2万円
	住宅ローン利子補給制度	• 当社取引先銀行の住宅ローン契約の場合、金利1%を超える部分を補助（上限3%、年間200万円以内）
	健康診断	• 人間ドック並みの項目を無料で受診可能
	会員制福利厚生制度	• ベネフィット・ワン（株）の「ベネフィット・ステーション」にて宿泊費用補助やスポーツジム利用割引などのサービス有
育児	出産祝い金	• 出産祝い金を第一子につき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
	ベビーシッター補助	• 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
介護	在宅介護支援制度	• 月額3万円～5万円補助

■女性のための福利厚生制度

女性特有の病気に備えた健診メニューを充実させている他、不妊治療にかかる費用の補助も行っています。

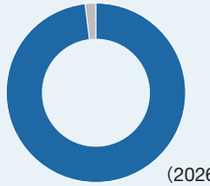
制度	内容
健康診断	• 女性特有の病気に対する健診メニューの充実（無料で受診可能） ex.乳がん検査（マンモグラフィー、エコー）、子宮細胞診、女性がん検査（子宮がん、卵巣がん　など）
不妊治療	• 治療費から保険適用後の自己負担の金額の5割を補助

*ヒューリック（株）単体

■エンゲージメントサーベイ*

福利厚生制度が整っている

YES:98.3%



（2026年5月末時点）

VOICE

マイカーで子連れ出勤



アセットソリューション
第三部
N・Kさん

私の次男は本社ビル内の事業所内保育所に通っています。過去、長男が自宅近くの認可保育園に通っていた際、毎日の「自宅➡保育園➡会社➡保育園➡自宅」という移動は時間も体力も結構な負担でした。今はマイカー通勤の利用で、時間的にも体力的にも助かっています。
一般的な「仕事と子育ての両立支援」には、在宅勤務等で仕事と育児を同時並行で行うという考え方もあると思いますが、ヒューリックでは保育や学童保育等の支援が充実しており、親と子がそれぞれ仕事と学び（遊び）に専念できる環境が整えられています。
退勤後の家路の途中、後部座席に座る次男は窓の外を見ながら「あっ！しんかんせん！」「きれいなゆうひ！」と楽しそうに話しています。雨の中、ずぶ濡れで自転車を漕いでいた長男の送り迎えとは違い、お互いの通勤／通園時間は気持ちの余裕が持てる様になりました。

その他の福利厚生制度利用者の声

- カフェテリア
「朝食、昼食が社内で無料で食べられるので、カフェテリアに社員が集まり、社員同士のコミュニケーション・情報交換の場になっています。」
「昼食ではサラダ類も充実しているので、栄養バランスに気を配るようになり健康意識が高まりました。」
- 健康診断
「人間ドッグ並みの検査を無料で受けられるのは有難い。」
- 住宅ローン利子補給制度
「金利がある世界になってきた中、利子補給制度はとても助かっています。」
- 事業所内保育所、保育所利用料・学童クラブ利用料の補助
「子育てとの両立にあたり、時間的、経済的、心理的に大変助けられており、安心して業務に向き合えています。」
「共働きで帰宅が遅くなるため、負担なく学童を利用できるのは嬉しい。」
- 不妊治療
「不妊治療の補助があるおかげで、金額面を心配することなく、また周囲の理解も得やすい環境となり治療に専念できました。」

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
・人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた
取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

ダイバーシティの推進

多様な人財

当社は、多様な価値観や経験を持つ人財が、一人ひとりの能力・適性・個性に合わせた仕事を通じて、個人が能力を最大限発揮することにより、活力のある生産性の高い組織づくりを目指します。
お客さまや地域社会など様々なステークホルダーとの関連性がある中で、女性、障がい者、高齢者など様々な視点を持つ人財が活躍することで新たな価値創造と顧客満足の向上につなげています。多様性は人的資本の重要な要素であり、持続的な企業価値向上を支えています。

■女性活躍の推進
女性が活躍する企業を目指し、新卒採用における男女同数採用の方針を継続するとともに、毎年の研修やフォローアップ施策を充実させることで、女性管理職比率の目標達成に向けた取り組みを着実に進めています。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*
21.5%

取締役・監査役に占める女性比率
35.7%
（2026年3月末時点）

■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、専用の事務所「ヒューリック杉並オフィス」にて障がいのある方への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*
7.2%

■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。また、継続雇用期限を70歳まで延長した特定嘱託制度を2021年度に導入しています。豊富な知識、経験を持った社員と若手社員の交流により、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。

*ヒューリック（株）単体

人権の尊重とリスク管理

人権に対する考え方

当社は、人的資本およびサプライチェーンにおける人権尊重を、持続的な企業価値向上の前提条件と位置付けています。人権尊重に基づく取り組みは、従業員の高いエンゲージメントと人財の定着につながり、企業価値向上に不可欠です。人権リスクの顕在化は、事業継続性やレピュテーションに重大な影響を及ぼす可能性があるため、適切なリスク管理体制の構築と継続的な改善に取り組んでいます。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：全ての役職員およ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
2. ハラスメント行為の禁止
3. 児童労働の禁止
4. 強制労働の禁止
5. 結社の自由に対する権利および団体交渉権への尊重
6. 過度の労働時間の削減
7. 労働者の健康と安全の確保
8. 最低賃金を超える賃金の支払い

人権リスクの適切な管理

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。

❶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

❷苦情処理メカニズム体制の運営
社員およ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

❸取り組みの実効性評価を実施
❶、❷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

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
・ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み

社会への価値創造と企業成長が連動するサステナビリティ経営を推進するため、環境対応についてもバックキャストの考えに基づき目標設定を行っています。
脱炭素社会の実現に向け野心的な目標を掲げ、取り組みを進めています。

目指す姿　**脱炭素化推進**
- 2029年　全保有建物の使用電力100%再エネ化、環境認証取得率100%*1
- 2030年　温室効果ガス排出量削減　Scope 1+2▲70%、Scope 3▲30%

環境長期ビジョン	2020～2022年	2023～2024年	2025～2026年	～2029年	～2030年	～2050年
全般	環境配慮技術の建物への導入					
	TCFD提言に則した情報開示 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		TNFDに則した情報開示			
脱炭素社会	全保有建物*2の使用電力の100%再生可能エネルギー化					
	RE100	2023年達成	2年前倒し	2029年達成	1年前倒し	
	【国内初】 ●自社開発非FIT太陽光発電によるRE100の達成 ●新ルール*3に沿った電力100%再生可能エネルギー化実現によるRE100の達成					
	●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開始		顧客の脱炭素化支援（目標）	
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*4	Scope1+2*5				70%削減*7	実質ゼロ
	Scope3 *6				30%削減*7	実質ゼロ

■削減目標

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およ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。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

■取り組み

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】
- 環境配慮の観点を社内基準に反映等
- 環境に配慮した建材の採用
- 木造・木質化の推進

【サプライチェーンの下流】
- 省エネ設計・改修
- 建物への環境配慮技術の導入
- 建物の使用電力の再生可能エネルギー化
- 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　自社開発物件は2026年までに達成
*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く
*3　再エネの電力調達方法について、新設の発電設備または運転開始から15年以内の発電設備から電力や証書を購入することを規定したもの
*4　基準年2019年
*5　自社の事業活動によるエネルギー消費から排出される温室効果ガス排出量
Scope1：直接的排出（例：ガス等燃料の燃焼による排出）
Scope2：間接的排出（例：電気や熱・蒸気の購入・使用に伴う排出）
*6　自社の事業活動に関連する他社（サプライチェーン）の温室効果ガス排出量
目標はScope3の約80%をカバーするカテゴリー11と13に対し設定
*7　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目標の基準に則したベストプラクティスに準ずる

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／人権の尊重とリスク管理
・脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集

脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み

当社は、安全・安心で環境に配慮した建物の提供と企業価値の向上に向けて、脱炭素をはじめとする環境負荷の低減に加えて、災害への備えを通じた事業継続性の向上も重要な取り組みと位置付けています。取引先・協力会社と連携し、環境配慮型建材の採用、木造・木質化、グリーン調達、省エネ改修、技術導入等を推進しています。

気候変動への適応と災害対策

有事の際のレジリエンスを高めることで顧客ニーズを満たし、賃料向上や空室率低減に寄与、競争力強化と中長期的な成長につながると期待しています。

100%高耐震ビル

2029年までに全保有物件（共有・区分所有物件を除く）で震度7クラスの地震に耐えうる耐震性能を確保

テナントに安心して建物を使用いただけるよう、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、建築基準法よりも厳しい社内耐震基準*1を定め、開発・建替を行う全ての建物に適用しています。

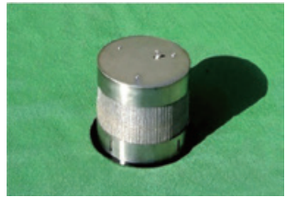
富士山噴火時の降灰対策

ハード面・ソフト面の対策実施による降灰終息後の早期の復旧を目指す

富士山噴火時、首都圏での降灰による交通インフラの停止やライフラインの停止が想定され、企業活動や建物性能への影響が懸念されます。当社は保有ビルと入居テナントに対し以下の降灰対応を行う方針としています。

【ハード面】 電気設備への火山灰の侵入を抑制するフィルター（ハイフィルターエア）、降灰後の降雨による建物の雨水排水管の閉塞による漏水事故等を防ぐフィルタ付きルーフドレンキャップ（ハイフィルターキャップ）を開発し、保有建物へ導入を推進

【ソフト面】 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する方針を採用


ハイフィルターキャップ


ハイフィルターエア

保有建物の水害対策

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を想定して必要な浸水対策を実施しています。

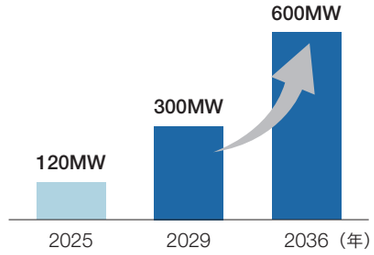
BCPの高度化

様々な災害を想定し、建物の構造上の対策はもちろん、運営面や管理面でも対策を講じています。

環境価値の創造

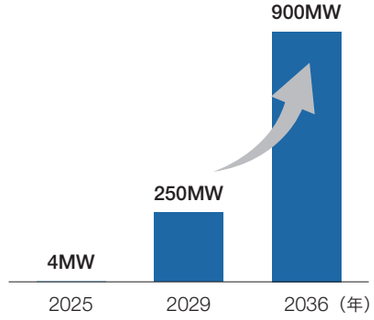
再エネ電源の開発*2

グループで再エネの「発電」から行うことで、世の中に新しい再エネ価値を生み出しています。2029年までに保有する再エネ設備の容量を300MWとし、グループで使用する電力を全て再エネに置き換えることを目標としており、その達成後も設備開発を進め、外部への売電による収益化を目指します。



蓄電池の整備*2

ホテル・旅館や、次世代産業アセットとしてのデータセンターなど夜間も電気を使う不動産を多く展開するヒューリックとしては、再エネの発電量を増やすだけでなく、蓄電池の活用で調整力を向上し、安定的に電力を供給することも重要だと考えます。2029年までに250MW、2036年までに900MWの蓄電池容量確保を目指します。将来的には外部への電力販売を行い、収益化を目標としています。



*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　ヒューリックグループの活用分と外部販売用の合計

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
価値創造プロセス
経営資本別の現状と強化方針
［PICK UP］
進化に活かすステークホルダーとの対話
重要課題（マテリアリティ）
中長期経営計画の変遷と成長の軌跡
振り返りと現在の事業環境認識
代表取締役社長メッセージ
中長期経営計画（2026-2036）の概要
財務担当役員メッセージ
株主資本コストを上回る
収益構造創出による企業価値向上
事業戦略
人的資本戦略
ダイバーシティの推進／
人権の尊重とリスク管理
・脱炭素と災害に強い社会の実現に向けた取り組み
コーポレート・ガバナンス
データ集





コーポレート・ガバナンス

役員一覧	P.76-77
コーポレート・ガバナンス概要	P.78
取締役・監査役のスキル等	P.79
取締役会	P.80-82
[PICK UP]ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック	P.83
指名諮問委員会	P.84
報酬諮問委員会／政策保有株	P.85-86
監査役会	P.87
リスクマネジメント	P.88
コンプライアンス	P.89
サステナビリティ委員会	P.90

役員一覧（2026年3月末時点） *経歴は主なものを抜粋

取締役



代表取締役会長
西浦 三郎

2000年 8月 (株)富士銀行 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 同行 取締役副頭取
2006年 3月 旧ヒューリック(株) 代表取締役社長
2012年 7月 当社 代表取締役社長
2016年 3月 当社 代表取締役会長
2022年 5月 (株)リソー教育 (現(株)リソー教育グループ) 取締役(非業務執行)



代表取締役社長
前田 隆也

2005年 7月 大成建設(株) 本社 土木営業本部担当部長
2007年10月 旧ヒューリック(株) 不動産開発第二部次長
2008年 6月 同社 不動産開発第二部長
2009年 3月 同社 取締役執行役員 不動産開発第二部長
2010年10月 同社 取締役執行役員 事業企画部長
2012年 7月 当社 取締役執行役員 事業企画部長
2013年 4月 当社 取締役執行役員 不動産統括部長
2014年 4月 当社 取締役常務執行役員 不動産統括部長
2015年 1月 当社 取締役常務執行役員 開発事業第一部長
2020年 4月 当社 取締役専務執行役員
2021年 4月 当社 代表取締役副社長
2022年 3月 当社 代表取締役社長



取締役副社長
原 広至

2012年 4月 (株)みずほ銀行 上野支店 支店長兼上野支店上野第一部部長
2016年 1月 当社 入社 不動産統括部 担当部長
2017年 8月 当社 不動産統括部長
2019年 4月 当社 執行役員 不動産統括部長
2021年 4月 当社 常務執行役員 不動産統括部長
2023年 1月 当社 常務執行役員 経営企画部長兼人事部長
2024年 3月 当社 取締役専務執行役員 経営企画部長兼人事部長
2024年 4月 当社 取締役専務執行役員 経営企画部長
2024年 7月 当社 取締役専務執行役員
2025年 4月 当社 取締役副社長



取締役専務執行役員
森川 幹夫

2003年 1月 東京海上火災保険(株) (現 東京海上日動火災保険(株)) 入社 金融開発部 不動産投資グループ
2012年 1月 当社 入社
2015年 7月 当社 投資部長
2016年 3月 当社 アセットソリューション第二部長
2018年 4月 当社 執行役員 アセットソリューション第二部長
2022年 4月 当社 常務執行役員 アセットソリューション第二部長
2026年 3月 当社 取締役専務執行役員

取締役（社外）



社外取締役
山田 秀雄

1984年 4月 弁護士登録
1998年 5月 太洋化学工業(株) 社外監査役
2009年 3月 旧ヒューリック(株) 社外取締役
2011年 3月 (株)西武ライオンズ 社外監査役
2012年 7月 当社 社外取締役
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) (現(株)サトー) 社外取締役
(公財)橘秋子記念財団 理事長
2016年 6月 (株)ミクニ 社外取締役
2023年 6月 吉本興業ホールディングス(株)社外取締役
2026年 3月 当社 社外取締役 取締役会議長



社外取締役
福島 敦子

1985年 4月 中部日本放送(株)入社
1988年 4月 NHK契約キャスター
1993年10月 TBS契約キャスター
2005年 4月 テレビ東京経済番組 担当キャスター
2006年 4月 国立大学法人島根大学 経営協議会委員
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 旧ヒューリック(株) 社外取締役
2012年 7月 当社 社外取締役
2015年 6月 名古屋鉄道(株) 社外取締役
カルビー(株) 社外取締役
2017年10月 (公財)りそな未来財団 理事
2020年 3月 農林水産省林政審議会委員
2022年 2月 キユーピー(株) 社外取締役



社外取締役
秋田 喜代美

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
2017年10月 放送大学客員教授 主任講師
2019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
2020年 9月 東京都こども未来会議座長
2021年 4月 学習院大学文学部教育学科 教授
2021年 6月 東京大学名誉教授
2023年 3月 当社 社外取締役
2023年 4月 こども家庭庁こども家庭審議会 会長
文部科学省中央教育審議会 教員養成部会 部会長

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

・役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
[PICK UP] ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会

データ集

役員一覧（2026年3月末時点） *経歴は主なものを抜粋

取締役（社外）



社外取締役
髙橋 祐子

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
2017年 1月 同社 経理局局長
2020年 1月 （株）電通グループ 執行役員
2021年 7月 髙橋祐子公認会計士事務所開業
2022年 1月 17LIVE（株） 社外監査役
2022年 3月 （株）電通グループ 取締役（非業務執行）
2023年 3月 当社 社外取締役
2023年 6月 マイクロ波化学（株）社外取締役（監査等委員）
2024年 6月 LINEヤフー（株）社外取締役（監査等委員）



社外取締役
宮園 雅敬

2004年 6月 農林中央金庫 常務理事大阪支店長
2007年 6月 同庫 専務理事
2011年 6月 同庫 代表理事副理事長兼経営管理委員
2016年 6月 同庫 兼食農法人営業本部長
2019年 4月 企業年金連合会 理事長
2020年 4月 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）理事長
2025年 8月 当社 顧問（非常勤）
2026年 3月 当社 社外取締役

監査役



常勤監査役
岡本 雅弘

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



常勤監査役
田中 美衣

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 当社 入社
2017年10月 当社 総合企画部部長代理
2018年 7月 当社 総合企画部参事役
2020年 4月 当社 法務・コンプライアンス部参事役
2020年11月 当社 経営企画部参事役
2023年 3月 当社 常勤監査役

監査役（社外）



社外監査役
小林 伸行

1991年 3月 公認会計士登録
1995年12月 小林公認会計士事務所開設
2005年 3月 税理士登録
2007年 4月 （独）国立環境研究所 監事
2009年 3月 旧ヒューリック（株）社外監査役
2010年 4月 名古屋商科大学大学院教授
2011年10月 （独）日本芸術文化振興会 監事
2012年 7月 当社 社外監査役
2017年 7月 （独）労働政策研究・研修機構 監事
2019年 6月 日本公認会計士協会東京会副会長
2022年 7月 日本公認会計士協会 理事



社外監査役
小池 徳子

1989年10月 青山監査法人入所
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）マツキヨココカラ&カンパニー社外監査役
2023年 3月 当社 社外監査役
2024年 6月 （株）オーテック 社外取締役（監査等委員）



社外監査役
荒谷 雅夫

1983年 4月 明治生命保険（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）
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 当社 社外監査役
2024年 4月 明治安田生命保険（相）取締役（常勤監査委員）

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

・役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会

データ集

コーポレート・ガバナンス概要

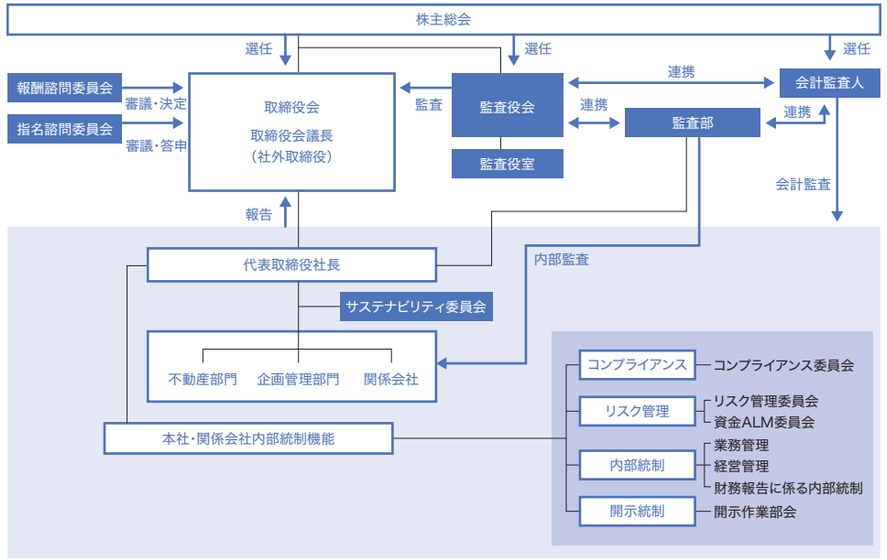
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

環境変化を的確に捉え、リスクの低減と成長機会の獲得を通じて企業価値向上を実現するためには、「内部統制」「リスク管理」「コンプライアンス」「開示統制」が有効に機能するコーポレート・ガバナンス体制の構築が重要な経営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ー（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。

現在のコーポレート・ガバナンス体制

当社の企業統治は、「取締役会」「監査役会」「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」「会計監査人」および内部統制システムにより構築しています。また、健全性と効率性の向上を図るため、執行役員制度の導入、社外役員の選任、各種委員会の設置等を行っています。これらの体制は、規律ある経営と迅速な意思決定を両立し、「変革とスピード」を支えるとともに、ステークホルダーとの信頼関係の強化に資するものと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月末時点）



コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

リスク管理体制の整備から始まり、制度設計の高度化、そして独立性の一層の強化へと段階的に進化してきました。今後も継続的に見直し、さらなるガバナンスの強化を目指します。

～2013 中長期経営計画	2014～2019 中長期経営計画	2020～2025 中長期経営計画	2026～ 中長期経営計画～
• リスク管理/資金ALM/コンプライアンス委員会設置	• 「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定、指名諮問委員会、報酬諮問委員会設置 • 取締役等に対し株式報酬制度導入	• 社外役員（取締役・監査役）全員が独立に • 非業務執行の取締役が取締役会議長に就任 • 社外取締役が取締役会議長に就任	

スキル項目の選定背景

中長期経営計画（2026-2036）の実現に向け、必要と考える取締役・監査役のスキルを下記の通り定義しています。

スキル選定理由		
	中長期経営計画（2026-2036） 実現のために取締役・監査役に必要なもの	スキル項目
不動産事業を核として多様な価値創造を行い変革・進化・成長を続ける事業グループ	全社戦略の立案・実行を統括し、事業ポートフォリオの最適化やM&A等の重要な経営判断を行う経験・知見	企業経営
	環境・社会課題への対応力と長期的な企業価値向上を両立させる視点	サステナビリティ・ESG
	持続的な成長投資と財務健全性の両立、資本コストを意識した経営判断、適切な株主還元政策の実行を行う経験・知見	財務・会計
	事業拡大に伴う法的リスクへの対応とコンプライアンス体制の強化を行う経験・知見	法務・コンプライアンス
	外部環境の変化や事業拡大に伴う多様なリスクを予見・評価・管理し、経営の安定性を確保する専門性	リスクマネジメント
	「変革・進化・成長」を推進する人財の確保・育成、および多様性を活かした組織づくりの知見	人事・労務・人財開発
	「不動産事業を核とした価値創造」を高度化するための、不動産投資・開発・運用に関する深い専門性と業界知見	不動産事業

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

取締役・監査役のスキル等

スキル・マトリックス等

（2026年3月末時点）

氏名	取締役/監査役在任年数	2025年度の出席状況				中長期経営計画（2026-2036）の達成に必要な経験・専門性							選任理由（下記経験・専門性が今後も当社グループの企業価値向上に資することが期待されるため）	主な兼任・資格等
		取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査役会	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・人財開発	不動産事業		
代表取締役会長 **西浦 三郎**	20年	100% (16回/16回)	―	―	―	●	○	○		○	○	○	・2006年より当社代表取締役社長、2016年より代表取締役会長として当社グループの成長に貢献してきた実績 ・企業経営者としての豊富な経験と当社グループ事業に関する幅広い知識	㈱リソー教育グループ 取締役 （非業務執行）
代表取締役社長 **前田 隆也**	17年	100% (16回/16回)	―	―	―	●	○			○	○	●	・長年にわたる不動産業界での経験 ・当社にて不動産部門における中核事業を担当した経験 ・2022年より代表取締役社長として当社グループの成長に貢献してきた実績	―
取締役副社長 **原 広至**	2年	100% (16回/16回)	―	―	―	○		○	○	●	○	○	・金融機関を経て、当社にて不動産統括部長、経営企画部長、人事部長を歴任したことから来る豊富な経験 ・企業経営に関する高度な知見	―
取締役専務執行役員 **森川 幹夫**	0年 (2026年就任)	―	―	―	―					○		●	・当社にてアセットソリューション第二部長として不動産部門を牽引してきた実績 ・2022年より常務執行役員として不動産投資の中核を担当してきた経験と幅広い知見	―
社外取締役 **山田 秀雄**	17年	◎ 100% (16回/16回)	◎ 100% (2回/2回)	100% (3回/3回)	―				●	○	○		・長年にわたり弁護士として活躍したことから来る法律の専門家としての高い見識 ・弁護士会会長として組織を牽引した経験	弁護士/㈱サトー 社外取締役/ ㈱ミクニ 社外取締役/吉本興業ホールディングス㈱ 社外取締役
社外取締役 **福島 敦子**	14年	100% (16回/16回)	100% (2回/2回)	◎ 100% (3回/3回)	―		●				○		・マスコミ業界で長年活躍した豊富な経験 ・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	キユーピー㈱ 社外取締役
社外取締役 **秋田 喜代美**	3年	100% (16回/16回)	100% (2回/2回)	100% (3回/3回)	―		○				●		・大学教授、公益財団法人などの役員を歴任したことから来る幅広い社会的知見 ・教育学に関わる高い専門性	学習院大学 文学部教育学科教授/ 東京都こども未来会議 座長/文部科学省中央教育審議会委員
社外取締役 **髙橋 祐子**	3年	100% (16回/16回)	100% (2回/2回)	100% (3回/3回)	―	○		●					・企業会計に関わる専門性 ・大手広告代理店での経営者としての豊富な経験	公認会計士/マイクロ波化学㈱ 社外取締役（監査等委員）/ LINEヤフー㈱ 社外取締役（監査等委員）
社外取締役 **宮園 雅敬**	0年 (2026年就任)	―	―	―	―	●	○			○	○		・金融機関の経営者としての豊富な経験と高度な専門性	―
常勤監査役 **岡本 雅弘**	5年	100% (16回/16回)	―	―	◎ 100% (13回/13回)				●	○			・金融機関での金融、法務等の多様な業務経験から来る豊富な知見と高い専門知識	㈱東京ソワール 社外取締役 （監査等委員）
常勤監査役 **田中 美衣**	3年	100% (16回/16回)	―	―	100% (13回/13回)				●	○			・弁護士および税理士の資格を保有する高い専門性と幅広い見識 ・当社の経営企画に携わった豊富な経験	弁護士
社外監査役 **小林 伸行**	17年	100% (16回/16回)	―	―	100% (13回/13回)			●		○			・公認会計士および税理士としての会計、税務の専門的知識	公認会計士/名古屋商科大学大学院教授
社外監査役 **小池 徳子**	3年	100% (16回/16回)	―	―	100% (13回/13回)			●		○			・大手監査法人を経て個人公認会計士事務所を開設、公認会計士としての豊富な経験と専門的な見識	公認会計士/㈱マツキヨココカラ&カンパニー 社外監査役/㈱オーテック 社外取締役（監査等委員）
社外監査役 **荒谷 雅夫**	2年	100% (16回/16回)	―	―	100% (13回/13回)	●				○			・大手生命保険会社の経営者としての豊富な経験と幅広い見識	明治安田生命保険相互会社 取締役（常勤監査委員）

*◎：議長ないし委員長　○：を付けた項目の中で特に代表的なスキルに●を付けています
*各取締役・監査役の有する全ての知見・経験を表すものではありません

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
・取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会

データ集

取締役会

議長メッセージ



実効性と多様性が支える質の高い取締役会運営

取締役会議長
山田 秀雄

取締役会議長就任にあたり、まず心掛けることは、従前のヒューリックの取締役会の特長である無駄のない効率的な議事運営と、開かれた活発な議論を今後も継続することです。2009年来、社外取締役としてボードを構成し、いつも感じていたことは、前記の無駄のない議事運営と活発な議論であり、複数の会社の社外取締役を経験する中で、ヒューリックは、かなり完成度の高いレベルに達しているということです。非効率な議論に時間を費やすケースも見られる中で、ヒューリックのボードは効率的な議事運営が徹底されています。といって議論が拙速であったり、底が浅いと感じたことはありません。社外の役員からの質問は活発で、職種、性別、年齢も多様性に富むものです。

私自身、取締役会議長は既に他社で経験しておりますが、ヒューリックの取締役会の前記長所を活かしつつ、適切に運営に尽力していく所存です。ポイントとしては、議長はバランサーの役割を担う以上、公平性を堅持しながら深掘りすべきテーマは大いに議論を行い、決めるべきテーマは効率的に運営していくことを意識したいと考えています。

現在、世界情勢は非常に複雑で混迷を極めています。企業経営の方向性を司る取締役会の使命は、以前にも増して重くなっています。ヒューリックは上場以来、類を見ない成長を遂げてきた企業ですが、これからの中長期の視点に立った時、多角的な分野への進出をM&A等の手法も行使しながら、慎重かつ斬新な企業経営の発信基地としての取締役会でありたいと念じています。

概要

■役割

- 経営上の重要事項および中長期戦略に関する意思決定
- 業務執行の監督を通じた規律ある経営の確保
- 企業価値向上に向けた重要テーマ（投資、M&A等）の議論
- 定例・臨時取締役会の開催による適時・適切な意思決定
- 資本効率向上に向けた取り組みを監督
- 株主還元を重視した配当政策の意思決定

■2025年の実績

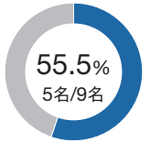
開催回数　16回
（2025年1月～2025年12月）

■メンバー構成（2026年3月末時点）

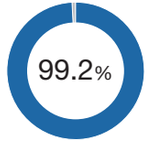
議　長　**山田 秀雄**（社外取締役）

取締役　西浦 三郎
前田 隆也
原 広至
森川 幹夫
福島 敦子　（社外取締役）
秋田 喜代美（社外取締役）
髙橋 祐子　（社外取締役）
宮園 雅敬　（社外取締役）

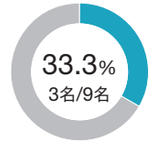
社外役員比率



2025年の出席率

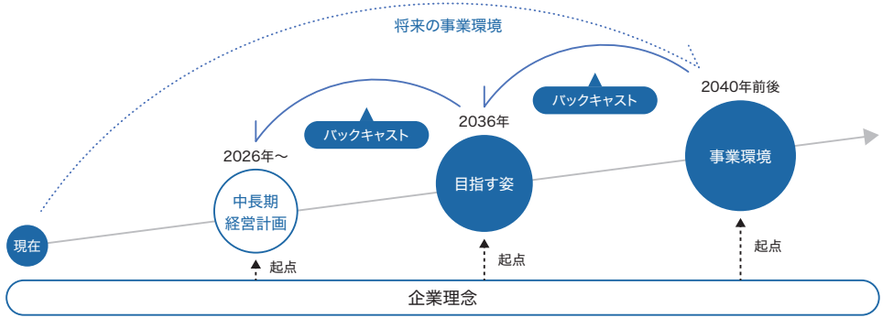


女性比率



取締役会における議論

取締役会では、将来の事業環境を見据え、目指す姿から逆算するバックキャスティングの考え方に基づき、グループの大方針や中長期戦略について議論・意思決定を行っています。これにより、環境変化に先手で対応する戦略立案を実現しています。



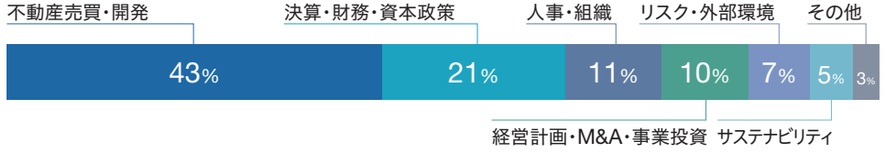
INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
・取締役会
[PICK UP]
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

取締役会

2025年の主な議題

テーマ	主な議題・審議内容
不動産売買・開発	●不動産の取得、売却、交換 ●CRE ●開発計画
決算・財務・資本政策	●資本コスト ●ROE / ROA、レバレッジ ●株主還元（配当方針、中間配当） ●キャピタルアロケーション ●株価水準・PBRのモニタリング
人事・組織	●役員の異動 ●海外事業室から海外事業部への変更 ●就業規則改定（選択的週休3日制の導入）
経営計画・M&A・事業投資・新規事業	●中長期経営計画（2026-2036） ●事業ポートフォリオの最適化 ●投資戦略（鉱研工業（株）/クックデリ（株）のグループイン、（株）Synspectiveの株式の追加取得、アリーナ開発・運営事業への参画等） ●M&A等のシナジー
リスク・外部環境	●監査役室の整備状況 ●内部統制 ●金利上昇、Capレート、建築費上昇、海外事業リスク
サステナビリティ	●再エネ活用への取り組み ●社会貢献活動 ●サステナビリティ関連のリスク・機会の財務的影響額の検討

取締役会における付議・報告テーマの割合（件数ベース）



2025年の開催実績詳細

当社は、取締役会を「重要事項を深く議論する場」と位置付け、取締役会への付議基準を見直し、付議件数を適切に絞り込みました。その結果、取締役会では重要なテーマに十分な時間を充てつつ、本質的な論点に集中したメリハリのある議論を重視し、形式的・冗長な議論に陥らない運営を徹底しています。

*（）内は前年対比

付議・報告件数	89件 （-17件）
審議時間の合計	14時間55分 （-3時間25分）
取締役会1開催あたりの平均審議時間	約1時間14分 （+1分）
付議・報告1件あたりの平均審議時間	約10分 （±0分）

PICK UP

具体的な事例
―『中長期経営計画（2026-2036）の承認における議論の一部』―

---質疑---

社外取締役　不動産事業を核として、M&Aで事業領域を多方面に広げる方針だが、その射程範囲について、業種はある程度限定するのか。

社内取締役　案件が持ち込まれた当初からリスクや問題があるということで否定してしまうと、持ち込まれる情報量が減ってしまう。まずは話を聞いて検討し、その後取締役会のチェックを経て案件を絞りこんでいきたい。

社外監査役　コングロマリット・プレミアムを創出するためには当社の強みを提供してシナジーを創出する必要があるが、当社の強みは何か。またシナジーを確認するためにも何らかの基準、指標があるとよいのではないか。

社内取締役　たとえば当社の既存事業と掛け合わせていくなど、これまでになかった新しいことを考えていきたい。そこに当社の強みがある。また基準や指標について、グループインする会社の業種や事業特性も様々であり画一的なKPIを設定するのは難しい。成長事業か、安定的な収益を見込む事業か、あるいは専門性・特殊性の高い事業かによって、重視すべき観点は異なる。したがって、個別案件ごとに、取得価格の妥当性、将来的な利益貢献、当社グループの連結業績や財務への影響などを総合的に見極めることが重要だと考えている。2024年以降のM&Aに関しても、当初は「なぜこの分野に参入するのか」と言われたが、今では各種メディアに取り上げられるほど評価を得ている。理屈で考えてもうまくいかないし、また最初の間口は広く設定したい。

---意見---

社外取締役　環境変化が激しい中、コングロマリット・プレミアムによる利益成長を実現するという方針は納得感があるし、新しいステージに入ったという期待感もある。こうした方針を実現していくためには人財育成が不可欠。シナジーを実現するためにも多様な人財を活用してほしい。また経営の難易度も上がるので、経営人財の育成にも力を入れてほしい。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
・取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

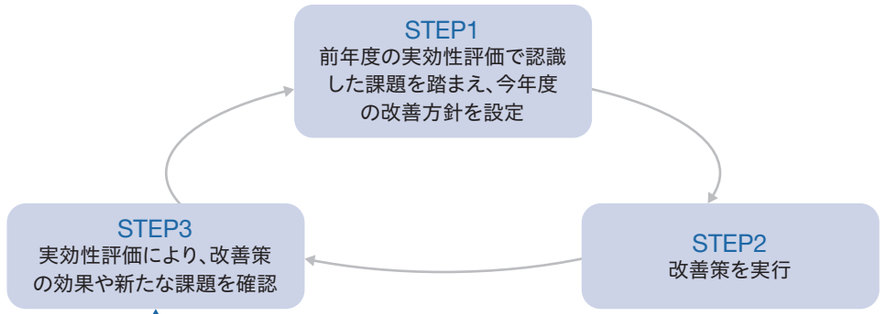
取締役会

実効性評価

取締役会の機能として、有効な監督機能を発揮しつつ、適切なリスクテイクを行い、株主をはじめとするステークホルダーの利益に適う事業運営を行うことが求められることから、当社は、多様な視点からの検討と意見が加えられるような取締役会の構成や運営が考慮されているかがポイントと考えています。

そこで当社では、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。

取締役会の実効性向上のためのPDCAサイクル



実効性評価のプロセス

■取締役・監査役へアンケート実施（自己評価）
- 年間を通じた取締役会の実効性について
- 取締役会運営（資料・時間・質疑・情報提供等）について

■事務局による分析・検討
- アンケート回答から課題をピックアップ
- 対策案の検討

■取締役・監査役へのフィードバック
- 取締役会に実効性に関する分析・検討結果を報告
- その内容に関して協議を実施し、対策を決定

2025年の主な取り組み

課題	取り組み結果
中長期的経営方針など重要議案に関する審議と議論の深化	中長期的経営方針の目標達成に向けた進捗を報告するとともに、審議資料の充実を図った。
事業に関する各種リスクをより幅広く提示し、リスクの分類・整理	個別プロジェクトや各種委員会の取り組み状況、およびリスク管理に関する報告時間を確保し、業務執行のモニタリングの強化を図った。

2026年の主な取り組み

課題	取り組み方針
中長期の経営方針・事業戦略に関する議論の深化	取締役会は重要事項のテーマに集中し、中長期の経営方針・事業戦略に関する議論の深化を図る
グループ経営強化が重要なポイントであり、今後の戦略等を議論する機会	取締役会とは別に、執行部門によるグループイン会社のPMI状況説明を実施し、取締役・監査役との共有を推進
リスクの提示・整理を通じた適切な判断	取締役会へのリスクモニタリング報告を継続し、リスク管理の高度化を図る
実効性評価を有効にするための施策の検討	社外取締役と取締役会事務局の間で「取締役会の振り返り」の意見交換の場を設定



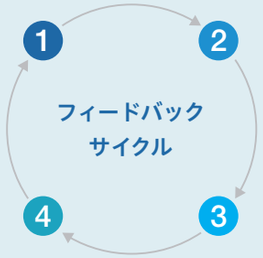
INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
・取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

PICK UP

ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック

当社は、株主・投資家との建設的な対話を通じ、当社への理解促進と信頼醸成を図るとともに、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長の実現を目指し、積極的なIR活動を推進しております。経営トップによる決算説明会や国内外投資家との対話に加え、多様な接点を通じた双方向のコミュニケーションを重視しています。対話を通じて得られたご意見・ご要望は、経営層および関係部門へ適切にフィードバックし、経営判断や事業運営に反映することで、企業価値向上の好循環の創出につなげています。

ステークホルダーエンゲージメントのプロセス



1 株主・投資家との対話

年次で発行する株主通信やホームページでの情報発信、メール配信サービス、映像コンテンツ活用など各種IRツールの充実に努めているほか、株主総会、各種説明会を通じて対話を行っています。

2 経営へのフィードバック

株主・投資家との対話を通じて得られた意見・要望は、重要性に応じて整理したうえで、取締役会含む経営層および関係部門に共有しています。これにより、資本市場における関心事項や評価を経営に適切に取り込み、重要テーマに関する認識の共有を図っています。
【取締役会への報告回数：2回（2026年実績）】

3 経営における検討・意思決定

経営に共有された株主・投資家の関心事項や対話内容は、企業理念や中長期経営計画との整合性を踏まえ、重要性に応じて経営レベルで検討され、投資戦略や資本政策等の重要な意思決定に反映されています。これにより、資本市場の視点を踏まえた経営判断の高度化を図るとともに、企業価値向上に資する意思決定につなげています。

4 対応策の実施

経営判断を踏まえ、関係部門において具体的な施策の立案・実行を行い、事業運営や情報開示の高度化につなげています。

1 2025年の主な対話実績

種別	回数	対応者	主な関心事項
決算説明会	2回	代表取締役社長、取締役副社長、広報・IR部長	**【成長戦略】** • 中期経営計画および今後の成長イメージ • 新規事業、海外事業の成長戦略 **【投資戦略】** • M&Aの基本方針および投資判断基準 • 個別M&A案件の背景・狙いおよび想定シナジー • 海外事業の投資方針 **【外部環境】** • 金利上昇、インフレ、建築費高騰の影響 • 賃料改定の状況および収益への影響 **【資本政策・株主還元】** • 株主還元方針 • 今後の資金調達方針
ネットカンファレンス	4回	広報・IR部長	
社長スモールミーティング	2回	代表取締役社長	
証券会社カンファレンス参加（海外含む）	9回	代表取締役社長、広報・IR部長	
海外IR	4回	代表取締役社長、広報・IR部長	
個別面談（海外含む）	381社	代表取締役社長、広報・IR部長、広報・IR担当	
物件見学会	8回	広報・IR部長、広報・IR担当	
個人投資家向け説明会	3回	代表取締役社長、広報・IR部長	
個人投資家向けのメディア出演	1回	代表取締役社長	

2 3 取締役会へのフィードバック時の議論例

1	**社外監査役**「新規事業等のROA（ROIC）で8～9%という目標について、投資家から低いという指摘はなかったか。無形アセットへの投資の場合、B/S上に表れないノウハウ等が稼ぐことも考えられ、相対的にROAが高くなるのではないか。」 **社内取締役**「不動産関連の投資も見込んでいるため、ROAを8～9%とした。」
2	**社外取締役**「アナリスト・投資家の関心事はどこにあるか。」 **社内取締役**「当社というよりはむしろ日本の不動産市況について関心があり、金利上昇の影響やCapレートが上がると売却益が取れないのではないか、といった質問を受けることが多い。当社は借入れを長期固定化して支払金利が上昇しても影響を受けないように手当てしているし、東京の都心でビジネスを展開しているため、Capレート上昇局面でも大きな影響はない。」

4 株主・投資家との対話に基づく主な対応（例）

要望	対応
成長戦略や中長期経営計画の実現性をより明確に示してほしい	中長期経営計画の位置付けや成長ドライバーを整理し、経営戦略として明確化するとともに、開示において中長期の成長ストーリーの訴求を強化
新規事業や海外事業の進捗・戦略の透明性を高めてほしい	各事業の戦略、投資領域、成長見通しについて整理し、事業ポートフォリオの位置付けを明確化するとともに、進捗および収益貢献の開示を拡充
M&Aに関する投資判断の考え方や案件の妥当性を示してほしい	投資基準や戦略的意図を明確化し、個別案件の背景・シナジーの説明を拡充
外部環境変化（金利上昇、建築費高騰等）が収益に与える影響を示してほしい	外部環境の前提条件と収益への影響について、業績見通しにおける前提の透明性を向上
財務データの利便性を高めてほしい	財務データの整備・体系化を進め、利便性を向上

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
[PICK UP] ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

指名諮問委員会

委員長メッセージ



委員長
山田 秀雄
（社外取締役）

次世代を担う人財を発掘・継承する使命

「企業は人なり」と常にいわれていることですが、少数精鋭で驚異的な成長を遂げてきたヒューリックの場合、より一層、この言葉の重みが増します。強力なリーダーの存在と、それをサポートする優秀な管理職、社員がいわゆるヒューリックドリームを実現してきたことは間違いありません。これを次世代に継承することこそが指名諮問委員会のミッションです。天才的な創造性を持つリーダーは容易に育つわけはありませんが、ヒューリックの中に「大谷翔平」は潜在していると思います。その人財を発掘していくことは、不可能ではないと信じています。

概要

■役割

独立した社外取締役がメンバーとなり、取締役会の実効性や公正な手続に従い実行されているかを監督します。

- 取締役・監査役候補者の指名に関する審議・答申
- 中長期的な企業価値向上を見据えた経営陣の構成の最適化
- サクセッションプランの策定・運用を通じた経営の持続性確保

■2025年の実績

開催回数　2回
（2025年1月～2025年12月）

■メンバー構成（2026年3月末時点）

当社では、指名諮問委員会の実効性確保の重要性を早くから認識し、2019年以降継続して、独立社外取締役のみで構成することとしています。

委員長	山田 秀雄	（社外取締役）
委　員	福島 敦子	（社外取締役）
	秋田 喜代美	（社外取締役）
	髙橋 祐子	（社外取締役）**計4名**



2025年の議論の内容例

- 取締役会の実効性向上および中長期戦略の実現に向け、取締役会議長の選任や新任取締役候補の適格性について審議を行い、取締役会にそれぞれの就任を答申
- 2026年に改訂が予定されているコーポレートガバナンス・コードの内容等を確認次第、必要に応じてサクセッションプランを見直していく必要性を認識していることを確認
- 社外取締役2名の退任（2026年3月）に伴い、社外取締役から新たに秋田 喜代美氏、髙橋 祐子氏の2名を選任

取締役・監査役候補者の指名方針

取締役候補者・監査役候補者の指名に際しては、人格識見に優れ善管注意義務を適切に果たす者であることに加え、様々な職務歴・専門分野を考慮し、偏りのない多様な観点から当社の企業価値向上に資すると考えられる者を選出しています。

取締役・監査役選任までのプロセス

Step 1	**候補者の検討** 代表取締役と人事担当取締役が執行役員等の中から候補者を検討
Step 2	**指名諮問委員会による審議と答申** 候補者と面談を実施したうえで審議を行い、結果を取締役会へ答申
Step 3	**取締役会にて株主総会付議案の決定** 答申内容を元に議論し、総会付議案を決議
Step 4	**株主総会での選任** 議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって選任

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
・指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

報酬諮問委員会

委員長メッセージ



委員長
福島 敦子
（社外取締役）

独立性と客観性で担保する報酬ガバナンス

報酬諮問委員会は、ガバナンス強化の観点から、客観性、透明性、公正性を確保するため、独立社外取締役のみで構成され、報酬体系の制度設計についてのレビュー、個々の取締役の評価、報酬について審議、決定を行っています。
ヒューリックは2026年から新たな中長期経営計画を掲げ、不動産を核としながら多様な事業による価値創造に挑んでいます。報酬制度は、時代の変化や経営環境に応じて、進化させていく必要があります。現在の報酬制度が、経営陣の新たな経営戦略の実現、持続的な企業価値向上へのインセンティブとして機能しているか、人財の獲得、リテンションの面で、市場競争力のある水準か、ステークホルダーへの説明責任を果たしているか、そうした観点からも客観的な議論を行っていきたいと考えています。

概要

■役割

報酬諮問委員会は、取締役の報酬が会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、適切に設定する報酬水準を審議します。

- 取締役報酬の決定に関する審議・決定
- 中長期的な企業価値向上に資する報酬体系の設計・見直し
- 経営戦略と連動したインセンティブ設計を通じた経営陣の動機付け

■2025年の実績

開催回数　3回
（2025年1月～2025年12月）

■メンバー構成（2026年3月末時点）

当社では、報酬諮問委員会の実効性確保の重要性を早くから認識し、2019年以降継続して、独立社外取締役のみで構成することとしています。

委員長	福島 敦子	（社外取締役）
委　員	山田 秀雄	（社外取締役）
	秋田 喜代美	（社外取締役）
	髙橋 祐子	（社外取締役）**計4名**

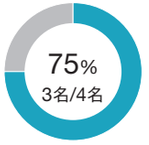
社外役員比率



2025年の出席率



女性比率



報酬方針

- 取締役（社外取締役除く）は固定報酬＋業績連動報酬で構成、業績連動報酬の一部として株式報酬制度を導入
- 社外取締役および監査役は固定報酬のみ
- 取締役の「個人別報酬の決定に関する方針」は、取締役会において決議

報酬体系

社内取締役	25~50%	50~75%		
社外取締役・監査役	100%			
	固定報酬	変動報酬（業績連動報酬）		
	基本報酬	賞与	1:1	株式報酬
	金銭給付			株式給付
	職位・職責の重みを考慮して決定	会社業績および会社業績への貢献度をもとに決定		

2025年の議論の内容例

経営計画の実現に向けた適切なインセンティブ設計の観点から、各人の基本報酬水準の見直しおよび業績連動報酬水準について議論を行いました。

- 取締役各人の基本報酬の検討と決定
- 物価変動や従業員に対する毎年のベア実施を踏まえ、社内外とも取締役の基本報酬額を改訂
- 業務執行取締役各人の業績連動報酬の検討と決定

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
・報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

報酬諮問委員会

報酬体系の補足

社内取締役関連	株式報酬設定の背景	• 株主の立場・目線で持続的な企業価値創造に寄与するインセンティブとするため • 不祥事案が発生した場合、過去に付与したポイントの剥奪を行い得る仕組み
	業績連動で採用している指標とその選定理由	• 前年度の連結経常利益増減率 • 支払損益等の営業外損益を考慮した経常利益は、当社の業績を端的に表すものであり、かつ株主価値の中長期的な持続的向上を表すものと考えられるため
	個人別の金銭報酬額の決定	• 株主総会で決議された額（年間総額1,150百万円以内）の範囲内で、報酬諮問委員会に一任 • 客観的視点から取締役の報酬等を評価・決定するため
	退職慰労金	• 2006年に廃止済み
社外取締役・監査役関連	基本報酬（固定報酬）のみとなっている背景	• 役割・職責を鑑みたもの
	個人別の金銭報酬額の決定	• （社外取締役）株主総会で決議された額（年間総額160百万円以内）の範囲内で、報酬諮問委員会に一任 • （監査役）株主総会で決議された額（年間総額170百万円以内）の範囲内で、監査役の協議により決定

社内取締役の報酬額決定プロセス

株主総会
報酬総額の上限を決議

→

取締役会
報酬方針・報酬体系を決定

→

報酬諮問委員会
職位・職責、会社業績、個人貢献度等を踏まえ、個人別の金銭報酬額を審議・決定

2025年報酬実績

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）				対象となる役員の人数（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	
社内取締役	1,061	406	327	327	327	4
監査役（社外監査役を除く）	72	72	—	—	—	2
社外役員	168	168	—	—	—	9

政策保有株式

当社は、政策保有株式について、毎年銘柄ごとに保有意義を検証しています。検証にあたっては、取引関係の維持・強化や中長期的な成長への寄与に加え、リスクや資本効率を含めて総合的に判断しています。その結果、保有意義が乏しいと判断した銘柄については売却等により縮減を進める一方、個別の特性や市場環境を踏まえ、画一的ではなく個別に対応しています。

また、株主から売却意向が示された場合には、株価への影響を抑制する観点から売却手法を主体的に検討し、円滑な売却を図ります。あわせて、原則として当社も同一比率で売却を行うことで、資本効率の向上につなげていきます。2025年12月末の政策保有株式は純資産の約16%ですが、株主と持ち合い解消を合意している株式（時価ベースで約400億円超）については、適切なタイミングを検討したうえで売却を進めていく方針です。

今後も、保有の必要性を定期的に見直し、資本の有効活用およびガバナンスの向上、透明性の高い開示に取り組みます。

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
・報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会

データ集

監査役会

社外監査役メッセージ



社外監査役
小林 伸行

社会の変化に応え、価値創造を次の段階へ

前計画の前倒し達成見込みによって策定された新中長期経営計画では、これまで当社が進めてきた方向とはやや異なる方向への事業展開が示唆されています。当社が社会や環境の変化に対応してどのような価値を創造し提供していくのか、という価値創造のための投資フェーズが変わりつつあることを示していると言えるでしょう。これからもHuman・Life・Createという社名の由来のとおり、人々の暮らしがより良いものとなるような価値を創造し、次世代へのバトンを受け継いでいく企業であることに貢献したいと考えています。

概要

■役割

独立した視点からの監査により、意思決定の質の向上に寄与しています。

- 取締役の職務執行の適法性の監査
- 重要な経営判断に対する独立した視点からの検証
- リスク管理および内部統制の有効性の監査

■2025年の実績

開催回数　13回
（2025年1月～2025年12月）

■メンバー構成（2026年3月末時点）

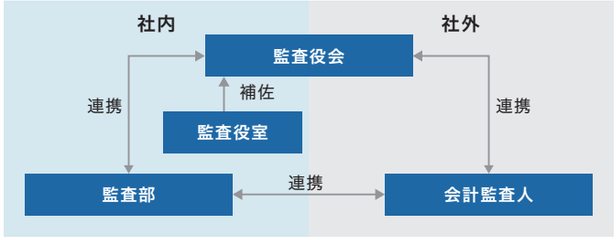
議　長	岡本 雅弘	
議　員	田中 美衣	
	小林 伸行	（社外監査役）
	小池 徳子	（社外監査役）
	荒谷 雅夫	（社外監査役）**計5名**



監査体制

当社においては、監査役会、会計監査人、監査部が相互に連携や定期的な情報交換を行うことで、グループ全体のリスクの把握、監査の実効性と効率性を高めています。

実効性向上のための連携図



実効性評価

監査手法の見直しや次年度の監査計画に反映させるべく、監査役会の実効性に関しアンケート形式で自己評価を実施したのち、監査役会にて協議を行っています。2025年の監査活動に関しては、取締役の職務執行および内部統制の有効性に関する監査が適切に行われ、監査体制は有効に機能していると評価しています。

対象者	2025年の全監査役（5名）
評価方法	STEP 1：各監査役にて自己評価（アンケート形式）を実施 STEP 2：監査役会にてアンケート結果の評価を実施
アンケート項目	● 監査役会の構成と運営の有効性に問題はないか ● 下記に対し、実効性のある監査に取り組んでいるか ・ 取締役の職務執行の適法性や経営上の課題 ・ 取締役会等重要会議における意思決定　等 ● 監査役・監査法人・監査部の連携を密にし、実効性ある三様監査を行っているか　等

2025年の議論の内容例

論点	議論の結果	反映
グループ会社全体で、社外を含む監査役が一堂に会し、意見/情報交換を行う機会があってもよいのではないか	従来から四半期ごとに開催している主要な連結子会社の監査役をメンバーとするグループ監査役連絡会に、社外監査役も参加する体制とする	2025年12月実施のグループ監査役連絡会から反映
毎年3月の取締役会でグループ各社の業績の報告があるが、監査役会ではグループ各社のより詳細な報告を受けたい	社外取締役監査役意見交換会の場で所管部署から報告を受ける運用とする	2026年5月に実施済み、10月にも実施予定

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
・監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

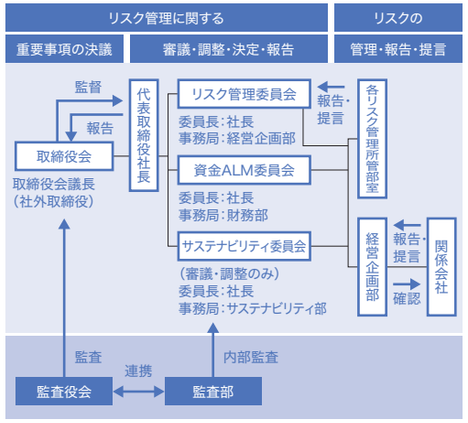
リスクマネジメント

リスクマネジメントに対する考え方

当社および当社が経営管理を行う会社（以下、関係会社）のリスク管理を適切に行うことは経営の最重要課題の一つと認識しており、「リスク管理の基本規程」の下、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。当社は、リスク管理を通じて経営の安定性を確保するとともに、成長機会の獲得と企業価値向上の両立を図っています。

リスク管理体制

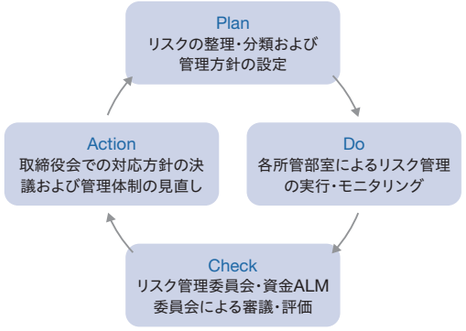
当社は、取締役会を頂点とする体制のもと、各リスク管理所管部室による管理と委員会での審議を通じてグループ全体のリスクを統合的に管理しています。重要なリスクについては取締役会に報告され、経営判断に反映されています。内部監査による検証も行い、取締役会がその有効性を監督しています。このリスク管理体制は定期的に見直しを行っており、今後も高度化に努めていきます。



リスクの抽出と対応策の策定

当社では、定期的に開催されるリスク管理委員会と資金ALM委員会にて、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、取締役会に報告しています。これを受けて取締役会では、必要に応じリスク管理に関する重要事項を決定しています。一方、想定リスクの発生頻度・影響度を踏まえた評価・リスク項目の見直しを年1回行い、モニタリングを実施しています。

■リスクマネジメントのPDCA



2025年に特定した主なリスク

以下のリスクに対しては、当社の事業戦略およびポートフォリオの特性を踏まえて優先順位をつけて対応しています。

主なリスク	主な対応方針
不動産賃貸事業に関するリスク	• 東京23区中心の駅近物件に投資し、競争力の高いポートフォリオを構築 • 用途バランス最適化により市況変動の影響を抑制
不動産価値の低下に関するリスク	• 商品企画・サービス強化により資産競争力を向上 • 保有資産の価値維持・向上を継続的に推進
開発・建替に伴うリスク	• 全体収益計画に基づき計画的な建替を実施 • 事前デュー・デリジェンスによりリスク抽出・対応策を策定 • 固定資産売却等により損失影響をコントロール
有利子負債への依存に関するリスク	• 発行体格付けの維持・向上により財務規律を確保 • 資金調達手段の多様化および長期・固定化で金利リスクを抑制
自然災害等に関するリスク	• 事業継続基本計画（BCP）を策定 • 既存物件の耐震補強および取得物件の耐震対応を実施
サステナビリティ（気候変動）リスク	• マテリアリティを特定し、対応施策を推進 • サステナビリティ委員会および取締役会による管理体制を構築

M&A等の積極化に伴うリスクマネジメント強化の取り組み

当社グループでは、将来の事業拡大においてM&Aや資本・業務提携など（以下、M&A等）を有効な手段の一つとして位置付け、2025年は鉱研工業株式会社およびクックデリ株式会社がグループインしており、今後も積極的にM&A等を実施する方針です。M&A等の実施にあたっては、対象会社の事業性・財務内容・リスクを多面的に評価するとともに、投資効果およびシナジーの実現可能性を検証しています。また、2025年に経営企画部内にグループ会社を所管する「関連事業室」を設置し、投資後の経営状況や事業運営を継続的に把握することで、さらなるグループガバナンス強化に取り組んでいます。今後もM&A等の進展に応じて、管理・モニタリング体制を継続的に強化し、リスクの顕在化を抑制するとともに、企業価値向上につなげていきます。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
・リスクマネジメント
コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

当社では「コンプライアンス・マニュアル」(グループ共通)を、日常業務の遂行において遵守することとしています。これらの徹底を当社におけるコンプライアンスの基本とし、社員一人ひとりが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、すべ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。

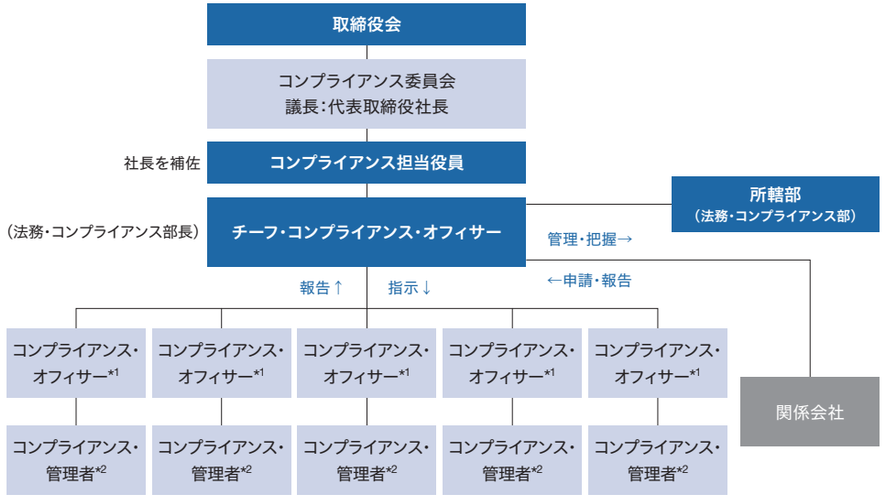
コンプライアンス・マニュアル

下記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

コンプライアンス体制

「コンプライアンス規程」に基づき、取締役会を頂点として、委員会や担当役員、各部署のオフィサーなどで構成される全社的な体制を構築しています。また、当社が経営を管理する関係会社についても、各社の定める「コンプライアンス規程」に則り、適切な体制を構築するよう、一元的に把握管理しています。



*1 各部室に配置、部室のコンプライアンスを推進　*2 各部室に配置、コンプライアンス・オフィサーを補佐

コンプライアンス研修

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。研修では全社的なテーマのほか、各種事業特有のコンプライアンスも考慮しつつ、ディスカッション等も適宜実施しています。

■2025年実績(単体)

テーマ	対象者	回数	参加率
接待・贈答	全社員(含む派遣社員)	1回	100%
カスタマーハラスメント	全社員(含む派遣社員)	1回	100%
公正取引	全社員(含む派遣社員)	1回	100%
インサイダー取引	全社員(含む派遣社員)	1回	100%
	役員、部室長	1回	88%
	特定部門、若手社員	2回	–
ハラスメント	特定のグループ会社の管理職以上	1回	100%
全般	新卒入社者	1回	100%
	中途入社者	1回	100%
	新任役員	1回	100%

コンプライアンス相談窓口

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(社内窓口・社外窓口双方あり)。通報を受けた場合、通報者の保護を徹底しながら、事実調査を行い、速やかに対応します。

相談件数(2025年度)　4件

M&A等の積極化に伴うコンプライアンス強化の取り組み

グループインした会社について、PMIの一環として定期的にコンプライアンス担当者との打ち合わせを実施しています。
トピックは各種規程の改定や情報管理体制、反社会的勢力チェック体制、苦情トラブル報告など多岐にわたります。当該打ち合わせを通じ、各社の個別事情を考慮しつつも、ヒューリックとして求めるコンプライアンス水準を確保し、ヒューリックグループのコンプライアンス水準の均一化を図っています。
また、ヒューリックグループでは、中途入社された方に対するコンプライアンス研修その他の社内研修および連絡会等を実施していますが、こうした研修および連絡会等にグループインした会社の役員・社員に参加いただき、ヒューリックグループにおけるコンプライアンス内容の周知およびコンプライアンス意識の醸成を行っています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
[PICK UP]
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
・コンプライアンス
サステナビリティ委員会
データ集

サステナビリティ委員会

委員長メッセージ



委員長
前田 隆也

現場と経営をつなぎ、サステナブルな成長を確かなものに

サステナビリティは、社会に役立ち、会社の成長にもつながる大切な取り組みです。委員会では、気候変動や人権、地域との共生などをテーマに、各部門の取り組みを定期的に確認し、目標に対する進み具合を見える化します。見えてきた課題は、投資や開発、運営の判断に反映できるよう、経営に共有します。重要な内容は取締役会にも報告し、実効力を高めます。あわせて、数字や根拠の管理を整え、分かりやすく誠実な情報開示を進めます。社内外の声を学びに変え、次の10+1年の価値づくりを一歩ずつ前へ進めていきます。

概要

■役割

サステナビリティの観点を経営に組み込むことで、企業価値向上と持続的成長の実現を図っています。

- サステナビリティに関する経営上の重要課題の審議・調整
- 気候変動を含むリスクと機会の特定および戦略への反映
- 中長期的な企業価値向上に資するサステナビリティ施策の推進

■メンバー構成（2026年3月末時点）

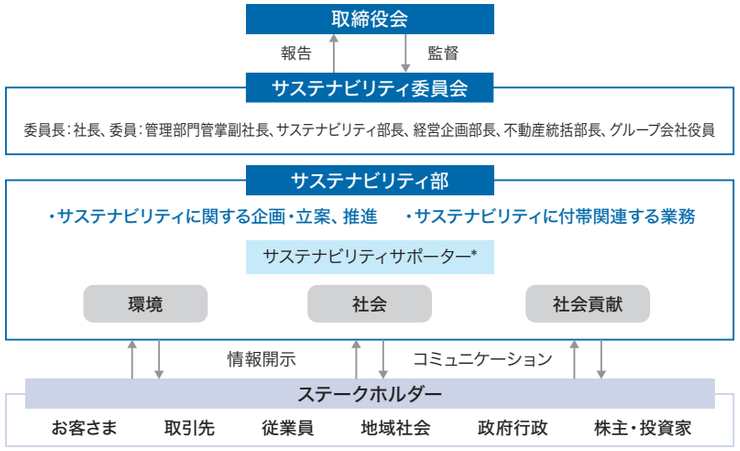
委員長	代表取締役社長
委員	管理部門管掌副社長
	サステナビリティ部長
	経営企画部長
	不動産統括部長
	グループ会社役員
オブザーバー	常勤監査役

■2025年の実績

開催回数　3回
（2025年1月～2025年12月）

推進体制

社長を委員長とし、管理部門管掌副社長、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。
気候変動等のサステナビリティ課題については、リスクおよび機会の両面から評価し、リスクマネジメントと一体的に管理しています。
委員会のサポートを所管するサステナビリティ部では日頃、サステナビリティ全般に関する企画・立案・推進を、関連部門と連携しながら対応しています。



*ヒューリックグループ各社から選出され、社会貢献活動やサステナビリティ施策の推進・社内浸透を支援するメンバー

2025年の議論の内容（一例）

- 委員長より、サステナビリティ委員会の実効性のさらなる向上を図りたい旨の提言があり、委員会に諮るべき議案の粒度の見直し、議案の性質に合った開催タイミング、開催形式の選定(対面/書面)等、前例でなく「実効性」に照らして判断していくことを再確認。
- TNFD提言に沿った情報開示について審議や環境認証取得の推進等の検討を通じて、気候変動リスクへの対応とともに、不動産ポートフォリオや事業への影響に関する認識を共有。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
役員一覧
コーポレート・ガバナンス概要
取締役・監査役のスキル等
取締役会
［PICK UP］
ステークホルダーとの対話の取締役会へのフィードバック
指名諮問委員会
報酬諮問委員会／政策保有株式
監査役会
リスクマネジメント
コンプライアンス
・サステナビリティ委員会
データ集

データ集



財務ハイライト	P.92-96
非財務ハイライト	P.97-101
TCFD／TNFD	P.102-106
外部評価／賛同する主なイニシアティブ	P.107
株式情報／会社情報	P.108-109
第三者保証	P.110

財務データ

11年間の主要な財務情報等

		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	2025年度*2
会計年度	営業収益(百万円)	169,956	215,780	289,618	287,513	357,272	339,645	447,077	523,424	446,383	591,615	727,447
	【セグメントごとの金額】*3											
	不動産事業(百万円)	137,544	182,883	258,597	256,322	332,564	311,695	422,340	487,627	401,428	517,262	628,049
	保険事業(百万円)	3,260	3,191	3,479	4,056	2,989	2,966	3,159	3,616	3,646	3,699	3,929
	ホテル・旅館事業(百万円)	—	—	—	—	16,402	17,653	16,349	27,332	37,127	48,770	53,854
	人材関連事業(百万円)	19,094	19,023	18,620	17,955	—	—	—	—	—	—	—
	その他(百万円)	10,057	10,681	8,921	9,178	5,315	7,330	5,229	4,847	4,182	21,883	41,612
	営業利益(百万円)	42,002	53,377	64,249	75,564	88,353	100,596	114,507	126,147	146,178	163,360	186,826
	【セグメントごとの金額】											
	不動産事業(百万円)	44,185	57,353	69,208	81,065	95,711	115,374	131,245	139,779	154,432	170,428	198,111
	保険事業(百万円)	987	898	1,077	1,596	619	667	792	1,040	1,087	997	1,090
	ホテル・旅館事業(百万円)	—	—	—	—	△0	△7,492	△7,995	△5,099	1,026	1,675	1,670
	人材関連事業(百万円)	515	353	335	360	—	—	—	—	—	—	—
	その他(百万円)	822	911	790	356	597	1,157	809	607	511	2,233	2,137
	消去または全社(百万円)	△4,507	△6,140	△7,162	△7,814	△8,574	△9,110	△10,344	△10,180	△10,878	△11,974	△16,184
	経常利益(百万円)	42,534	51,432	61,870	72,530	84,645	95,627	109,581	123,222	137,437	154,329	172,927
	親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	33,628	34,897	42,402	49,515	58,805	63,619	69,564	79,150	94,625	102,341	114,334
	設備投資額(百万円)	288,720	107,140	198,260	256,037	381,623	327,144	212,917	293,644	301,615	417,132	451,933
	減価償却費(百万円)	8,929	11,299	11,736	11,942	14,172	15,866	15,939	16,253	16,307	17,881	19,913
会計年度末	総資産(百万円)	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	3,506,068
	流動資産(百万円)	160,261	128,007	164,913	187,404	183,941	248,290	328,931	250,901	372,973	583,864	686,528
	うち、販売用不動産(百万円)	86,587	63,510	111,458	143,901	116,967	135,970	109,777	90,770	263,089	354,961	374,322
	固定資産(百万円)	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	2,817,797
	有利子負債(百万円)*4	658,214	665,375	826,697	975,145	1,146,079	1,360,188	1,394,487	1,440,986	1,445,029	1,870,999	2,211,252
	純資産(百万円)	317,045	341,087	378,855	404,135	461,856	489,043	638,332	687,153	769,300	856,344	939,180
	自己資本(百万円)	312,937	336,903	375,405	400,738	459,093	486,487	637,799	686,728	765,656	832,991	913,279

(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

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
・財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

財務データ

11年間の主要な財務情報等

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*1	2023年度*1	2024年度*1	2025年度*1
1株当たり情報	1株当たり当期純利益(EPS)(円)	52.75	53.00	64.38	75.18	88.93	95.23	101.09	104.00	124.36	134.42	150.50
	1株当たり純資産(BPS)(円)	474.90	511.68	570.02	608.49	687.01	728.31	836.89	902.70	1,006.19	1,093.78	1,202.76
	1株当たり配当金(DPS)(円)	15.50	17.00	21.00	25.50	31.50	36.00	39.00	42.00	50.00	54.00	62.00
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)	36,272	108,407	45,724	130,973	231,180	202,304	291,736	266,108	270,819	353,388	269,239
	投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△284,580	△111,018	△189,088	△258,127	△358,334	△343,137	△286,943	△345,335	△298,330	△602,020	△544,500
	財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	257,934	△5,715	148,483	131,010	141,523	187,388	106,588	11,441	△28,024	300,589	272,264
	フリーキャッシュ・フロー(百万円)	△248,308	△2,611	△143,364	△127,154	△127,154	△140,833	4,793	△79,227	△27,511	△248,631	△275,261
主要指標等	自己資本比率*2(%)	28.6	29.7	27.7	31.1*3	30.0*3	32.7*3	36.8*3	37.1*3	37.9*3	33.0*3	31.0*3
	自己資本利益率(ROE)*4(%)	13.0	10.7	11.9	12.7	13.6	13.4	12.3	11.9	13.0	12.8	13.0
	総資産経常利益率(ROA)*5(%)	4.5	4.6	4.9	5.0	5.1	5.0	5.1	5.4	5.7	5.5	5.2
	EBITDA*6(百万円)	54,678	66,403	77,785	89,462	105,454	119,250	135,270	148,858	165,457	186,207	220,402
	Debt/EBITDA倍率*7(倍)	12.0	10.0	10.6	10.0*3	10.1*3	9.9*3	9.0*3	8.5*3	7.6*3	9.1*3	9.2*3
	ネットD/Eレシオ*8(倍)	2.2	2.1	2.3	1.9*3	2.0*3	1.7*3	1.3*3	1.3*3	1.3*3	1.6*3	1.8*3
	配当性向(%)	29.3	32.0	32.6	33.9	35.4	37.8	38.5	40.3	40.2	40.1	41.1
	発行済株式総数(自己株式を含む)(株)	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	767,907,735
	従業員数(連結)(人)	784	836	862	936	1,878	1,934	1,496	1,347	1,357	2,828	3,495
	従業員数(単体)(人)	128	149	156	166	181	184	189	202	222	233	234

(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 「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
*2 自己資本比率＝自己資本／総資産
*3 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
*4 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)
*5 総資産経常利益率(ROA)＝経常利益／総資産(期中平均)
*6 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))
*7 Debt/EBITDA倍率＝有利子負債／EBITDA
*8 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

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
・財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

財務データ

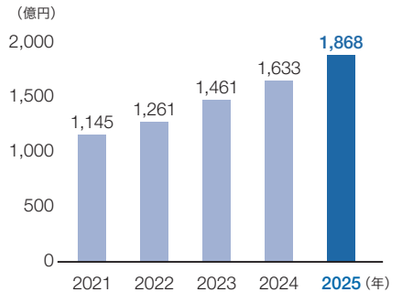
財務情報ハイライト

業績総括

2025年12月期は、各段階利益で10%超の増益となり、過去最高益を更新しました。経常利益は、2008年の上場以来、17期連続の増益となっています。

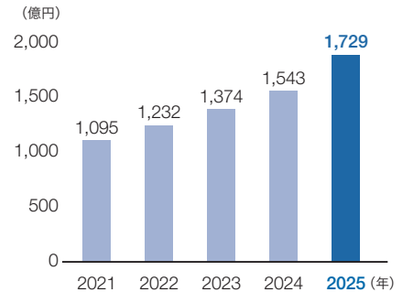
■営業利益

1,868億円



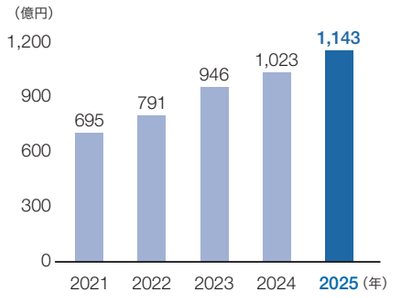
■経常利益

1,729億円



■親会社株主に帰属する当期純利益

1,143億円

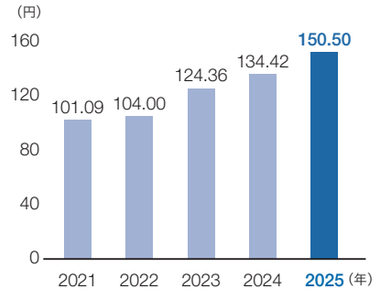


1株当たり情報

利益成長に伴い、EPS・BPS・DPSは着実に増加しています。配当については、内部留保の充実と株主還元の両立を図り、安定的な配当を継続する基本方針のもと、17期連続の増配を実現しています。また、利益成長とともに配当性向の強化を進めてきました。

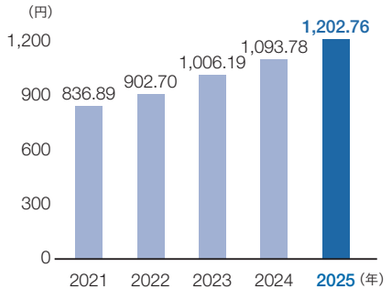
■1株当たり当期純利益(EPS)

150.50円



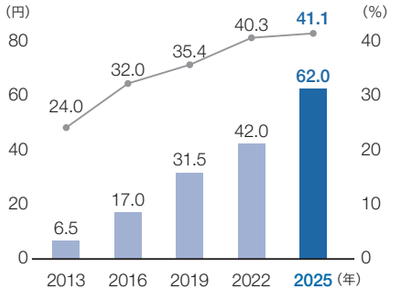
■1株当たり純資産(BPS)

1,202.76円



■1株当たり配当金(DPS)・配当性向

62.0円 41.1%



INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- TCFD／TNFD
- 外部評価／賛同する主なイニシアティブ
- 株式情報／会社情報
- 第三者保証

財務データ

財務情報ハイライト

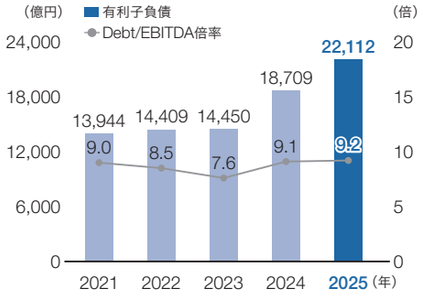
安全性

バランス・シートのコントロールを徹底し、Debt/EBITDA倍率やネットD/Eレシオは照準内に収めることで、財務規律を維持しています。

■有利子負債、Debt/EBITDA*1倍率*2

Debt/EBITDA倍率照準：10倍程度

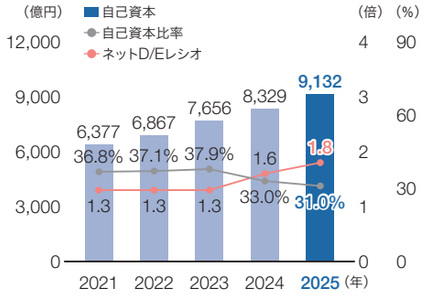
22,112億円、9.2倍



■自己資本（比率）*2*3、ネットD/Eレシオ*2*4

ネットD/Eレシオ照準：1倍台後半

9,132億円（31.0%）、1.8倍



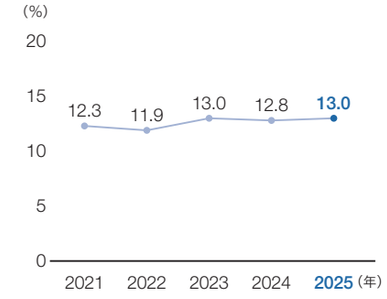
効率性

ROEは、財務規律を維持しつつ高い水準で推移しており、2025年12月期は13.0%となりました。

■ROE（自己資本利益率）*5

照準：12%程度以上

13.0%



*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 2018・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
*3 自己資本比率＝自己資本／総資産
*4 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
*5 ROE（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）

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
・財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

財務データ

連結株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

2024年度

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	**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			
当期首残高	**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**

2025年度

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	**111,609**	**137,738**	**522,922**	**△3,094**	**769,176**
当期変動額					
剰余金の配当			△43,316		△43,316
親会社株主に帰属する当期純利益			114,334		114,334
自己株式の取得				△3,121	△3,121
自己株式の処分		0		0	0
連結範囲の変動			△3		△3
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△7,705			△7,705
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△7,705	71,015	△3,121	60,187
当期末残高	**111,609**	**130,033**	**593,937**	**△6,215**	**829,364**

	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			
当期首残高	**65,506**	**△517**	**△1,063**	**△111**	**63,814**	**75**	**23,278**	**856,344**
当期変動額								
剰余金の配当								△43,316
親会社株主に帰属する当期純利益								114,334
自己株式の取得								△3,121
自己株式の処分								0
連結範囲の変動								△3
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△7,705
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	19,670	△482	705	207	20,100	－	2,547	22,647
当期変動額合計	19,670	△482	705	207	20,100	－	2,547	82,835
当期末残高	**85,176**	**△1,000**	**△357**	**96**	**83,915**	**75**	**25,825**	**939,180**

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- TCFD／TNFD
- 外部評価／賛同する主なイニシアティブ
- 株式情報／会社情報
- 第三者保証

非財務データ

当社ウェブサイトも併せてご参照ください。
https://www.hulic.co.jp/sustainability/data/

マテリアリティ評価に対する重要実績評価指標（KPI）

✔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。2025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）」「総エネルギー使用量」「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（～2029年●／～2030年■）	KPI 中期（～2036年）	KPI 長期（～2050年）	対象範囲	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績	単位	評価*8
安全・安心な建物・空間の提供	社内耐震基準*1を満たした建物比率（各年目標）	100%●■	100%	100%	各年で竣工した物件	100%（対象8物件）	100%（対象4物件）	100%（対象10物件）	100%（対象8物件）	100%（対象7物件）	%	◎
	高耐震建物*2比率	100%●	—	—	ヒューリック（株）が保有する固定資産	81%	82%	86%	86%	91%	%	○
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率*3 Scope1＋2 Scope3（カテゴリー11＋13） Scope1 Scope2 Scope3	70%■ 30%■ 無し（フォロー項目） 無し（フォロー項目） 無し（フォロー項目）	—	実質ゼロ	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＋2 28,842 Scope3（カテゴリー11＋13） 158,429 Scope1 11,369 Scope2 17,473 Scope3 210,703	Scope1＋2 34,118 Scope3（カテゴリー11＋13） 165,224 Scope1 13,151 Scope2 20,966 Scope3 239,397	Scope1＋2 18,364 Scope3（カテゴリー11＋13） 155,182 Scope1 13,259 Scope2 5,105 Scope3 261,152	Scope1＋2 14,017 Scope3（カテゴリー11＋13） 144,443 Scope1 13,869 Scope2 148 Scope3 264,530	Scope1＋2 16,271 Scope3（カテゴリー11＋13） 151,855 Scope1 16,191✔ Scope2 80✔ Scope3 333,258✔	t-CO_2e	△
	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（各年目標）	3件以上●■	3件以上	3件以上	各年で竣工した物件	8	3	3	5	3	件	◎
	廃棄物排出量原単位（各年目標）	11kg／㎡未満●■	11kg／㎡未満	11kg／㎡未満	ヒューリック本社ビルおよびヒューリック別館	—	—	9.6	10.0	8.3	kg/㎡	◎
	廃棄物排出量	無し（フォロー項目）	無し（フォロー項目）	無し（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	811	2,401	3,593	3,781	4,058✔	トン（t）	—
	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（各年目標）	100%●■	100%	100%	各年で竣工した固定資産	100%（対象8物件）	100%（対象4物件）	100%（対象10物件）	100%（対象8物件）	100%（対象7物件）	%	◎
	取水量（水使用量）	無し（フォロー項目）	無し（フォロー項目）	無し（フォロー項目）	ヒューリック（株）が保有する固定資産*6	1,487	1,855	1,953	1,739	1,613✔	千㎥	—
	取水量（水使用量）原単位（各年目標）	前年より低減●■	前年より低減	前年より低減	ヒューリック（株）が保有する固定資産*6	0.86	1.00	1.06	0.94	0.88	㎥/㎡	◎
	節水器具の設置率（各年目標）	100%●■	100%	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）	100%（対象7物件）	%	◎
	緑化件数*7（各年目標）	1件以上●■	1件以上	1件以上	各年で竣工した物件	6	3	2	6	1	件	◎
	気候変動リスクに関するサステナビリティ委員会でのモニタリング回数／取締役会への報告回数（各年目標）	1回以上●■	1回以上	1回以上	ヒューリック（株）	1/2	1/3	1/3	2/2	3/2	回	◎

*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（共有・区分所有物件を除く）
*3　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およびScope2の集計範囲はP.99をご覧ください。Scope3の集計範囲および算定方法はホームページ（https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/warming/pdf/scope3.pdf）で開示しています
基準年である2019年の排出量は次の通り（t-CO_2e）。Scope1＋2：39,997、Scope3（カテゴリー11＋13）：180,209、Scope1：14,931、Scope2：25,067、Scope3：229,006
*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（2021年度：41物件、2022年度：40物件、2023年度：48物件、2024年度：262物件、2025年度：321物件）です。2024年度および2025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。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　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、2025年度：192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　◎達成、○進捗、△進捗せず、－評価の対象外

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

財務ハイライト
・非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

非財務データ

マテリアリティ評価に対する重要実績評価指標（KPI）

当社の重要課題（マテリアリティ）		KPI 短期（～2029年●／～2030年■）	KPI 中期（～2036年）	KPI 長期（～2050年）	対象範囲	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績	単位	評価*5
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（各年目標）	1回以上●■	1回以上	1回以上	ヒューリックグループ	1	1	1	1	1	回	◎
ダイバーシティの推進とプロフェッショナル人財の育成	従業員健康診断受診率*1（各年目標）	100%●■	100%	100%	ヒューリック（株）	100%	100%	100%	100%	100%✓	%	◎
	育児休業取得率*2（女性／男性）（各年目標）	100%／100%●■	100%／100%	100%／100%	ヒューリック（株）	100%/—	100%/—	100%/125%	100%/88.9%	100%/100%	%	◎
	育休復職率（各年目標）	100%●■	100%	100%	ヒューリック（株）	100%	100%	100%	100%	100%	%	◎
	有給休暇取得率*3（各年目標）	70%以上●■	70%以上	70%以上	ヒューリック（株）	81.5%	77.7%	86.4%	83.3%	81.2%✓	%	◎
	キャリア開発面談実施率（年2回実施）（各年目標）	100%●■	100%	100%	ヒューリック（株）	100%	100%	100%	100%	100%	%	◎
	女性管理職比率	30%●	—	—	ヒューリック（株）	22.4%	21.5%	18.3%	20.2%	21.5%	%	○
	障がい者雇用率（各年目標）（2021～2023年は2.3%以上、2024年以降は2.5%以上）	法定雇用率以上●■	法定雇用率以上	法定雇用率以上	ヒューリックグループ*4	2.54%	2.68%	2.74%	3.01%	2.69%	%	◎
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（各年目標）	80%以上●■	80%以上	80%以上	ヒューリック（株）	99.6%	99.6%	99.5%	100%	99.2%	%	◎
	取締役会の実効性評価（各年目標）	1回以上●■	1回以上	1回以上	ヒューリック（株）	1	1	1	1	1	回	◎
	コンプライアンス研修（各年目標）	5回（従業員4回、役員1回）●■	5回（従業員4回、役員1回）	5回（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）	7（従業員5、役員2）	5（従業員4、役員1）	回	◎
	リスク管理委員会／資金ALM委員会実施回数	各4回以上●■	各4回以上	各4回以上	ヒューリック（株）	4/16	4/17	4/16	4/16	4/14	回	◎
	BCP訓練／備蓄食品／備品の点検回数	各1回以上●■	各1回以上	各1回以上	ヒューリックグループ	3/4/1	3/4/1	2/4/4	3/4/4	5/4/4	回	◎

*1　休職者を除く役員、社員（出向者を含む）、常勤嘱託のうち、健診募集時点および、12月31日時点で在籍していた人を集計対象とします
*2　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
*3　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。分子および分母は前年からの繰越分を含みません
*4　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
*5　◎達成、○進捗、△進捗せず、－評価の対象外

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

非財務データ

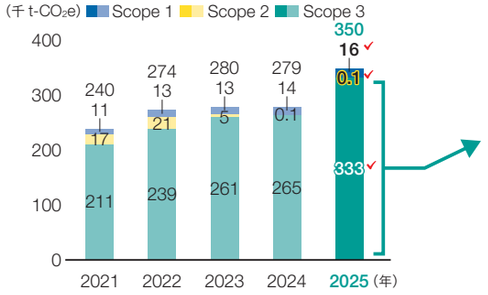
非財務情報ハイライト

環境

2050年の脱炭素社会の実現に向け、温室効果ガス直接排出量（Scope1）と間接排出量（Scope2）の合計を2030年までに2019年比で70%削減するとともにバリューチェーン上の排出量（Scope3）のうち、2019年時点でScope3全体の80%以上を占めていたカテゴリー11と13の合計を30%削減することを目標に、再エネの創出および省エネの取り組みを進めています。

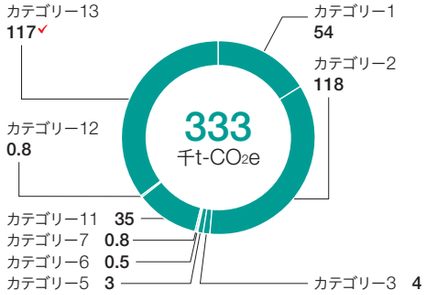
■温室効果ガス排出量 Scope1-3*1

350千t-CO_2e



■温室効果ガス排出量 Scope3

333千t-CO_2e



■温室効果ガス排出量経年表（t-CO_2e）*2

	2019年（基準年）	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	
Scope1 直接排出	14,931	11,369	13,151	13,259	13,869	16,191✓	
Scope2 間接排出（マーケット基準）*3	25,067	17,473	20,966	5,105	148	80✓	
小計 Scope1＋2	39,997	28,842	34,118	18,364	14,017	**16,271**	←基準年比59%減
Scope3 その他の排出							
1 購入した製品・サービス	18,303	24,497	33,122	34,218	45,182	54,254	
2 資本財	20,730	19,638	30,727	62,327	67,300	117,963	
3 Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	6,597	5,238	6,112	3,939	3,728	4,324	
4 輸送、配送（上流）	—	—	—	—	—	—	
5 事業から出る廃棄物	2,276	1,419	3,016	4,497	2,101	2,809	
6 出張	244	194	176	177	369	456	
7 雇用者の通勤	455	283	307	338	695	802	
8 リース資産（上流）	—	—	—	—	—	—	
9 輸送、配送（下流）	—	—	—	—	—	—	
10 販売した製品の加工	—	—	—	—	—	—	
11 販売した製品の使用	36,984	43,315	33,033	32,417	19,471	34,623	
12 販売した製品の廃棄	193	1,005	712	474	713	796	
13 リース資産（下流）	143,225	115,114	132,191	122,765	124,973	117,232✓	
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—	—	
15 投資	—	—	—	—	—	—	
Scope3 カテゴリー11と13*4	180,209	158,429	165,224	155,182	144,443	**151,855**	←基準年比16%減
小計 Scope3	229,006	210,703	239,397	261,152	264,530	333,258✓	
合計 Scope1＋2＋3	269,004	239,545	273,514	279,516	278,547	349,529	

WEB 温室効果ガス排出量Scope3の算定方法
https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/warming/pdf/scope3.pdf

*1 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および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（2021年度：41物件、2022年度：40物件、2023年度：48物件、2024年度：262物件、2025年度：321物件（鉱研工業グループが入居する建物からの排出は含み、操業からの排出は除く。））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年度および2025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。省エネ法およ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の集計範囲および算定方法等はホームページ（https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/warming/pdf/scope3.pdf）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、および排出係数の決定に関する不確実性ならびに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています

—：非該当

*2 当社は、フロン排出抑制法に基づく管理者としての漏洩量を管理しており、温室効果ガス排出量の算定に含めていますが、報告基準に達していないことから個別の報告ならびに開示は行っていません。また、当社の温室効果ガス排出量の算定は、経営支配力基準を採用しています

*3 Scope2（ロケーション基準）2025年実績：29,197t-CO_2e

*4 Scope3の目標（SBT認定取得済）はカテゴリー11と13に対し設定しています

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

財務ハイライト
・非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

非財務データ

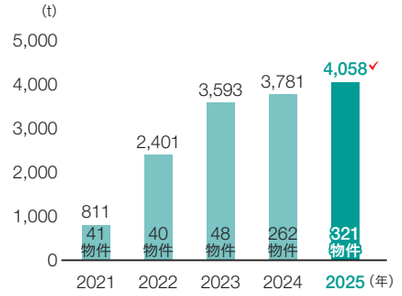
非財務情報ハイライト

環境

ヒューリックは、環境負荷の低減と災害に強い建物づくりを重要な取り組みと位置付けています。廃棄物排出量、取水量、エネルギー使用量の把握・管理に加え、環境認証の取得や高い耐震性能の確保を通じて、持続可能で安心・安全な不動産事業を推進しています。

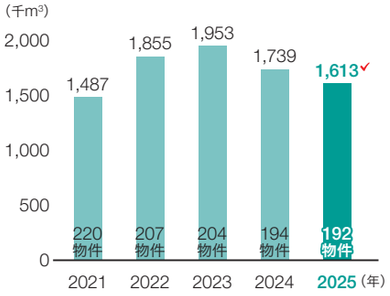
■廃棄物排出量*1

4,058t



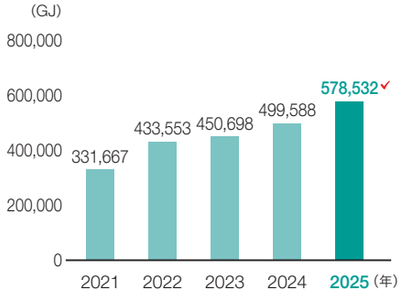
■取水量(水使用量)*2

1,613千m³



■総エネルギー使用量*3

578,532GJ



■環境認証

(2026年6月末)

	認証取得物件の延床面積	認証取得物件の延床面積(除く重複物件)	認証取得率
CASBEE	547,743.43㎡		
BELS	312,908.99㎡	660,776.80㎡	43.3%
DBJ Green Building	119,680.62㎡		

■高耐震建物比率*4

91%



■社内耐震基準*5を満たした新築建物比率

100%

目標 100%(2025年目標達成)



*1 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(2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件、2024年度:262物件、2025年度:321物件)です。2024年度および2025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。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
*2 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、2025年度:192物件)。なお、温泉旅館の温泉取水量は含まれておりません
*3 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(2021年度:41物件、2022年度:40物件、2023年度:48物件、2024年度:262物件、2025年度:321物件(鉱研工業グループが入居する建物からの排出は含み、操業からの排出は除く。))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年度および2025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。また、2025年より国際的な開示に準じるため、一次エネルギー換算値から二次エネルギー使用量に変更しています。これに伴い、過年度の開示数値についても二次エネルギー使用量に再計算した数値としています
*4 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(共有・区分所有物件を除く)
*5 震度7クラスの地震が発生した場合に人命の安全を確保でき、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

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
・非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

非財務データ

非財務情報ハイライト

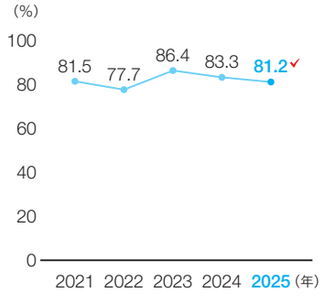
社会

ヒューリックは、従業員が働きやすく能力を発揮できる環境づくりと、社会との共生を重視しています。有給休暇取得、障がい者雇用、健康管理の推進に加え、寄付やコミュニティ投資を通じて社会貢献に取り組んでいます。

■有給休暇取得率*1

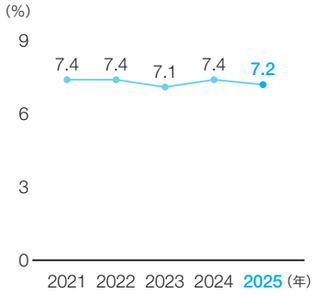
81.2%

目標 70%以上(2025年目標達成)



■障がい者雇用率*1

7.2%



■登録NPOに対する寄付・コミュニティ投資

当社は認定NPO等に対する寄付を実施しています。2025年度の主な寄付は次の通りでした。

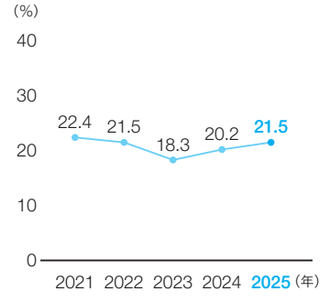
2025年実績

団体名		金額（円）
NPO法人	しんぐるまざあず・ふぉーらむ	10,000,000
認定法人	日本赤十字社	6,000,000
社会福祉法人	日本介助犬協会	3,000,000
公共信託	経団連自然保護基金	1,000,000
公益財団法人	京都大学iPS細胞研究財団	2,800,000

■女性管理職比率*1

21.5%

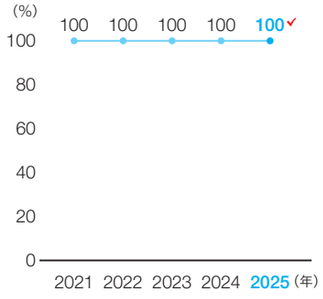
目標 2029年までに30%



■従業員健康診断受診率*1, *2

100%

目標 各年100%(2025年目標達成)



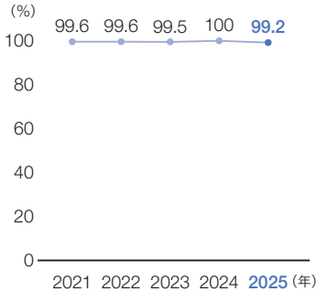
ガバナンス

ヒューリックは、持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。取締役会の実効性向上や多様な視点を取り入れた経営監督体制の整備を通じて、透明性の高い経営を推進しています。

■取締役会への出席率*3

99.2%

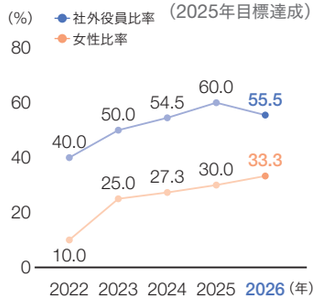
目標 80%以上(2025年目標達成)



■取締役に占める社外役員比率、女性比率*1

55.5%、33.3%

・社外役員比率 目標 50%以上　・女性比率 目標 30%以上
(2025年目標達成)



*1　ヒューリック(株)単体
*2　休職者を除く役員、社員(出向者を含む)、常勤嘱託のうち、健診募集時点および、12月31日時点で在籍していた人を集計対象とします
*3　2026年3月末時点

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

財務ハイライト
・非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

TCFD提言に則した情報開示

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提言に則した情報開示の詳細については、当社ウェブサイトも併せてご参照ください。
https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/tcfd/

ガバナンス

気候関連のリスクと機会に対する取締役会の監督責任

当社は、気候関連のリスクおよび機会を、事業を通じた価値創造および中長期的な企業価値の向上に重要な影響を及ぼす要素として認識しています。取締役会がその監督責任を担っており、この気候変動に関するリスクと機会について取締役会の責任で監督するガバナンス体制は「気候変動に関する基本規程」で規定されています。

気候関連のリスクと機会に対する取締役会の監督体制

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し、取締役会に報告しています。

戦略

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た組織戦略のレジリエンス

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。当社は気候関連のリスクおよび機会に関するシナリオ分析を実施するにあたり、サステナビリティ委員会を中核として、気候変動が事業に与える影響の分析・評価を実施し、その結果を戦略および意思決定に反映しています。

当社では、TCFDによる気候変動のリスクと機会の類型に即して、事業ごとに気候変動の影響のアセスメントを行いました。具体的には、不動産部門、企画管理部門、環境技術担当部署において、まず、リスクについては各事業におけるリスク類型ごとの固有リスクの事象の発生確率と影響度を評価した上で、統制状況を考慮し、残存リスクを判断しました。次に、機会については発生確率で評価しました。

この結果を統合し、気候変動の影響が大きい事業を選定したところ、不動産事業が該当したため、「不動産賃貸事業」「不動産開発事業、バリューアッド（VA）事業」を気候変動に関するシナリオの分析対象に指定しました。

当社は、気候関連のリスクおよび機会の識別ならびにシナリオ分析の実施にあたり、外部機関が公表する気候変動シナリオおよびエネルギー・規制・市場動向に関するデータ、ならびに当社の事業に関する内部データを組み合わせて分析を行っています。

分析に用いたシナリオおよび情報源・仮定を含む、シナリオ分析の詳細は会社ホームページにて開示しています。

当社は、1.5℃シナリオおよび現行推移シナリオに基づく気候関連のシナリオ分析を実施し、気候変動が当社の戦略およびビジネス・モデルに与える影響について評価を行いました。その結果、影響が「大」となる重大なリスクは識別されなかったものの、一部のリスクおよび機会が当社の事業に影響を及ぼすことを確認しました。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
・TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

TCFD提言に則した情報開示

戦略

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

当社の見通しに影響を与えると合理的に見込み得る気候関連のリスクおよび機会として、次のものを識別しています。
特定したリスクと機会の影響が生じうる時間軸としては、短期を2030年まで、中期を2036年まで、長期を2050年と設定しています。この時間軸の定義は、中長期経営計画(2026-2036)で定める時間軸と整合しています。
以下のリスクおよび機会は、当社のビジネス・モデルおよびバリュー・チェーンにおいて「都市部での土地・物件取得／オフィスの賃貸・運営管理」に集中しています。

リスクと機会の評価	リスクと機会の概要	リスクと機会が顕在化したときに発生するビジネス・モデルへの影響	影響が生じると見込む時間軸	財務的影響度
移行リスク	ZEB対応規制のための建築費増加	建築費の増加により案件の採算が悪化	長期	中程度
物理リスク	洪水による不動産価額への影響	保険料の上昇や引受制限により、運営コストが増加	長期	中程度
機会	ZEB需要拡大による賃料収入の増加	ZEB対応物件に入居を希望する顧客が増えたことでリーシングが加速	長期	中程度

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

当社では、サステナビリティビジョンを具体化したヒューリック環境方針を制定し、環境に配慮した経営を推進しております。そして、事業活動を通じて気候変動の緩和と適応を行いながら持続的な成長を継続することを目指し、2050年を目標年とする環境長期ビジョンを掲げて、脱炭素社会と循環型社会の実現に向けた取り組みを進めております。
具体的には、全保有建物における使用電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取り組みを進めており、2029年の達成を目標としています。また、この実現に向けて自社開発による再生可能エネルギー発電設備の拡充や、蓄電池等への投資を計画しています。
さらに、中長期経営計画(2026-2036)においては、不動産事業の高度化とともに、サステナビリティ経営の進化を基本方針の一つとして掲げ、環境価値向上と企業価値向上の両立を図っています。気候関連の対応についても、資産ポートフォリオの高度化や新規投資、再生可能エネルギー事業の拡大等を通じて、長期的な収益機会の創出とリスク低減を図る方針です。
中長期経営計画(2026-2036)においては、不動産事業を基盤としつつ、多様な事業領域を取り込むことで収益源の多様化とポートフォリオの強靭化を図る方針としており、再生可能エネルギー関連事業や物流施設等の成長分野への投資を拡大しています。
今後は、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の推進に加え、再生可能エネルギー発電設備の開発・蓄電池事業への投資等を通じて、エネルギー供給機能を取り込んだビジネス・モデルへの進化を図っていく方針です。
これらの取り組みにより、当社は従来の不動産賃貸事業に加え、環境価値の創出および新たな収益機会の獲得を両立する持続可能なビジネス・モデルへの転換を進めています。

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
・TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

TCFD提言に則した情報開示

リスク管理

気候関連リスクを特定し、評価、管理する組織のプロセスと全社的なリスク管理プロセスへの統合

気候関連リスクの特定・評価にあたっては気候変動に関する事項を所管するサステナビリティ部が、気候変動の影響について社内の関係部署とグループ会社の協力を仰ぎながらリスクと機会の特定を主導し、状況を把握した上で、適切な対応を検討します。検討状況については、少なくとも年1回はサステナビリティ委員会に報告を行っています。

気候変動に関する事項を所管するサステナビリティ部は、気候変動の影響を特定・評価するプロセス、特定した影響を管理する仕組み、組織全体のリスク管理の中に統合する仕組みを含め、気候変動に関する企画・立案、管理を行い、サステナビリティ委員会に報告・提言し、全社的な気候変動への対応を推進しています。また、サステナビリティ部は特定した気候変動の影響について、必要に応じてリスク管理委員会へ報告・提言を行い、気候変動の影響を全社リスクに統合する役割を担っています。

代表取締役社長が委員長を務め、管理部門管掌副社長、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されるサステナビリティ委員会が、リスクと機会の管理を含めた気候変動に関する事項を一元的に審議・評価し、取締役会に報告します。

リスクの評価については、サステナビリティ委員会がその他の審議・調整した気候変動に関する事項とともに少なくとも年1回以上、必要に応じて取締役会に報告します。またリスク管理委員会は、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、取締役会に報告しています。

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、課題への取り組み、設定した目標を監督しています。

指標と目標

当社においては、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しています。気候変動に関するKPIと関連指標を設定し、達成状況をホームページ等で開示しています。

主な目標

- 温室効果ガス排出量削減目標（基準年：2019年）
- 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（年1回以上）

	2030年	2050年
Scope1＋2*1	70%削減	実質ゼロ
Scope3（カテゴリー11+13）*2	30%削減	実質ゼロ

主な目標として、温室効果ガス排出量削減目標（2030年および2050年）を設定しており、これらは脱炭素に向けた緩和策として位置付けられています。これらの目標は主に絶対量ベースの削減目標であり、Scope1、Scope2およびScope3排出量を主要な指標としています。

一方で、これらの目標の達成に向けた進捗を適切に把握するため、当社は温室効果ガス排出量等の結果指標に加え、再生可能エネルギー設備の導入状況、環境性能の高い不動産の開発・投資状況、エネルギー効率改善の取り組み状況等、具体的な取り組み（アクション）に紐づく指標を設定しています。

これらの指標は、エネルギー使用量、電力調達構成、設備導入状況等の構成要素に基づいて算定されており、脱炭素化に向けた施策の進捗および有効性を評価するために活用されています。

また、各指標の実績値については、年度ごとの変動要因や外部環境の変化に加え、当社の実施施策の進展状況との関係性を分析することで、目標達成に向けた進捗を総合的に評価しています。これらの結果はサステナビリティ委員会および経営層に報告され、必要に応じて戦略および資本配分の見直しに反映されています。

*1　自社の事業活動によるエネルギー消費から排出される温室効果ガス排出量
Scope1：直接的排出（例：ガス等燃料の燃焼による排出）
Scope2：間接的排出（例：電気や熱・蒸気の購入・使用に伴う排出）
*2　自社の事業活動に関連する他社（サプライチェーン）の温室効果ガス排出量
目標はScope3の約80%をカバーするカテゴリー11と13に対し設定

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
・TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

TNFD提言に則した情報開示

TNFD提言への取り組み

当社は自然*1環境保全の重要性を認識し、2023年8月にTNFDフォーラムへ加盟し、TNFD提言（自然関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しています。今般、TNFDのフレームワークである「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「測定指標とターゲット」の4つの項目について、TNFD提言に則した情報開示を行いました。開示にあたっては、TNFD提言で示されているLEAPアプローチ*2に沿い、当社事業の自然に対する依存・影響を把握し、リスクと機会を特定しました。

一般要件と当社の開示事項

TNFDの一般要件に対する当社の開示事項は以下の通りです。

1. 重要課題（マテリアリティ）の適用

当社は持続可能な社会の実現を目指すためのサステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）を特定しています。重要課題特定のプロセスはグローバルな社会課題を分析し、当社およびステークホルダーの皆さまにとっての重要性を鑑み、特に重要度が高い社会課題を抽出しています。自然に関する重要課題（マテリアリティ）は「気候変動対策と環境負荷低減への貢献」です。

2. 開示のスコープ

・直接事業：当社の主要事業である不動産賃貸事業・不動産開発事業・バリューアッド事業
・バリューチェーン上流：建物の建設事業

3. 自然課題を認識した地域

自然課題は地域性が大きく影響することを認識し、今回の開示では当社の不動産ポートフォリオの約7割を占める東京23区を優先地域としました。

4. サステナビリティに関する他の開示情報との関連性

当社は気候変動リスクについてTCFD提言に則した情報開示を行っております。今般のTNFD提言に則した情報開示には一部に気候変動に関する事項も含み、自然関連事項と当社事業との関連性を分析しています。また、「生物多様性保全のための取り組み」について、統合報告書、ウェブサイト、サステナビリティブックにおいても情報開示しております。

5. 時間軸

当社が環境問題対応を考える時間軸は環境長期ビジョン・温室効果ガス排出量削減目標と連動しています。

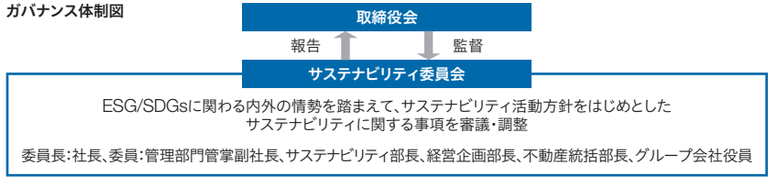
6. 地域社会・ステークホルダーとのエンゲージメント

当社では、CSR調達方針の策定、グリーン調達への取り組み等を通して、ステークホルダーとの協働を図り、社会的課題の解決に取り組み、長く価値を高めあえる関係構築に努めます。

ガバナンス

環境に関する事項（含む自然関連事項）は、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の審議対象事項です。年に1回以上開催されるサステナビリティ委員会において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評価しています。また、当社事業の自然に対する依存・影響・リスク・機会について、サステナビリティ委員会において適宜、評価を行い、特に高リスク事象を特定した場合には、取締役会に報告し、取締役会の監督を受けるガバナンス体制を構築しています。

ガバナンス体制図



戦略

TNFD提言で示されているLEAPアプローチ*2に沿い、短期・中期・長期の時間軸*3で当社事業の自然に対する依存・影響およびリスクと機会を特定しました。
今般のTNFD開示では、当社グループの主要な事業であり、自然に対する影響が大きいと考えられる、不動産事業（不動産賃貸事業・不動産開発事業・バリューアッド事業）を対象としています。また、不動産開発事業・バリューアッド事業については、バリューチェーン上流の建物の建設事業も対象に含めて、自然に対する依存・影響の把握を行いました。

*1　陸、海洋、淡水、大気の4つの領域であり、生物多様性、水の利用、森林等を含む。（出典：自然関連財務情報開示タスクフォースの提言・2023年9月版）
*2　企業が自然に対する依存・影響・リスク・機会を把握するためのアプローチであり、Locate（自然との接点の発見）、Evaluate（依存・影響の診断）、Assess（リスク・機会の評価）、Prepare（報告のための準備）からなります
*3　当社が環境問題対応を考える時間軸は環境長期ビジョン・温室効果ガス排出量削減目標と連動しています。今後、自然関連事項に対する分析を拡大させていく場合、時間軸の見直し検討を視野に入れます

TNFD提言に則した情報開示

戦略

依存・影響の分析の結果、「非常に高い・大きい」「高い・大きい」と評価した依存・影響から想定されるリスク・機会の特定を行い、当社事業との関連性の観点から特に優先度が高いリスク・機会の特定・優先順位付けを行いました。

特定したリスク

大区分	リスクの類型	リスクの内容
物理的リスク	急性リスク	土砂災害、地震等の自然災害リスクの増大
	慢性リスク	自社開発施設周辺地域の自然環境および景観の悪化に伴う資産価値の低下
移行リスク	政策	温室効果ガス排出量削減や自然保護強化の規制に対して追加対応の必要性
	市場	自然環境問題対応遅延に対する投資家からの評価低下
	技術	環境対応技術導入に伴うコスト増加
	評判・賠償責任	物件地域の生態系が破壊した場合のレピュテーション低下、賠償リスクの発生

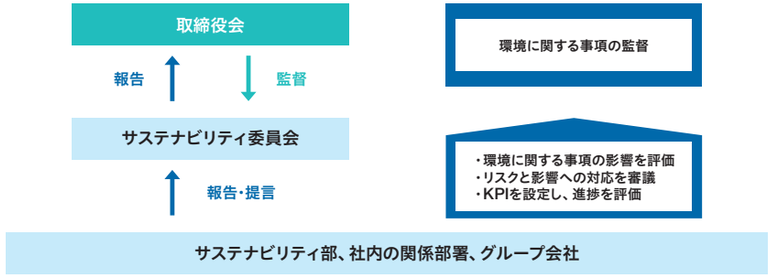
特定した機会

区分	機会の内容
市場	自然環境に配慮した建物の需要拡大・森林サイクルの循環に貢献する木造建築需要の拡大
資本フローと資金調達	環境対応に関する資金調達手段の拡大・補助金の拡大
資源効率	建物の環境性能・廃棄物削減技術の進展
製品とサービス	建物利用者の自然保護意識の高まりにより、環境認証等を取得した建物への評価向上
評判資本	サステナブル経営の推進による企業価値の向上
自然資本の持続可能な利用	建設資材のサステナブル調達の進展
生態系の保護・復元・利用	開発物件での緑化の推進や植林活動により、生態系の保護に貢献

TNFD提言に則した情報開示の詳細については、当社ウェブサイトも併せてご参照ください。
https://www.hulic.co.jp/sustainability/ecology/tnfd/

リスクと影響の管理

環境に関する事項(含む自然関連事項)を所管するサステナビリティ部が、社内の関係部署とグループ会社の協力を仰ぎながら、リスクの特定を主導し、影響の把握を行い、サステナビリティ委員会へ報告・提言を行います。そして、サステナビリティ委員会は報告・提言されたリスクについて審議を行い、評価を実施します。高リスク事象が特定された場合は、必要に応じて取締役会に報告されます。取締役会は、環境に関する事項(含む自然関連事項)のリスク状況についてサステナビリティ委員会より報告を受け、課題への取り組みや設定した目標を監督します。



測定指標とターゲット*1

TNFDが求める開示指標のガイダンスを考慮し、当社では以下の項目を自然に関する測定指標とターゲットとして設定しています。

測定指標	ターゲット			2025年度実績	
温室効果ガス排出量削減目標*2	2030年	Scope1+2	▲70%	Scope1+2	▲59%
		Scope3	▲30%	Scope3	▲16%
取水量*3	フォロー項目			1,613千㎥✓	
	原単位を前年より削減			0.88㎥/㎡(前年-0.06pt)	

関連ページ:対象範囲、過年度実績推移等の詳細は、P.97,99-100をご覧ください。

*1 TNFDが示したコアグローバル指標を参考にターゲットを選定しました。コアグローバルコア指標の1つである非GHG大気汚染物質の排出量は測定指標・ターゲットとしておりませんが、一部有害廃棄物項目(Sox、Nox、Voc)実績を環境データのページにて開示しております
*2 基準年は2019年です。なお、Scope3の目標の対象はカテゴリー11と13としています
*3 取水量の集計範囲はヒューリック(株)が国内で保有する固定資産であり、水ストレスが高い地域からの取水はございません。✓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

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
・TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

外部評価/賛同する主なイニシアティブ

■外部評価

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。

- SBT認定
- CDP気候変動評価「A」認定
- MSCI ESG RATING AAA
- JHEP認証
- 環境認証（CASBEE、BELS等）
- 日経SDGs★4.5
- 次世代認定マーク（プラチナくるみん・くるみん）
- 健康経営優良法人（中小規模法人部門）
- えるぼし（最高ランク）

■賛同する主なイニシアティブ

持続可能な社会の実現に向けた取り組みを着実に推進するため、国内外の様々なイニシアティブに賛同・参加しています。

- 持続可能な開発目標（SDGs）
- パリ協定とSBT
- TCFD提言に則した情報開示
- RE100
- TNFD提言に則した情報開示
- 経団連生物多様性宣言イニシアティブ
- 経団連1%クラブ
- 2030年30%へのチャレンジ
- GXリーグ
- パートナーシップ構築宣言の登録

■ESG系インデックスへの採用

9インデックス

- FTSE4Good Index Series
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- MSCI日本株女性活躍指数（セレクト）
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
・外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

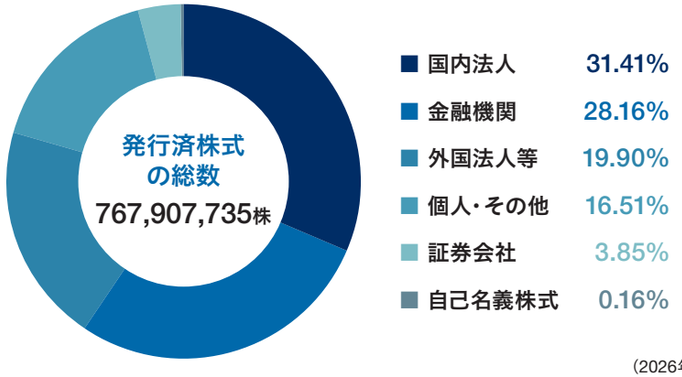
株式情報/会社情報

■株式情報

株式に関する事項（2026年6月末時点）

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

所有者別株式保有の状況（株式数比率）



国内法人	31.41%
金融機関	28.16%
外国法人等	19.90%
個人・その他	16.51%
証券会社	3.85%
自己名義株式	0.16%

（2026年6月末時点）

大株主の状況（2026年6月末時点）

株主名	持株数（株）	持株比率（%） （自己株式控除後）
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	81,059,100	10.57
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	5.30
（株）日本カストディ銀行（信託口）	36,472,700	4.75
安田不動産（株）	30,789,331	4.01
みずほキャピタル（株）	25,533,900	3.33
安田倉庫（株）	24,323,800	3.17
東京建物（株）	20,374,433	2.65
帝国繊維（株）	17,006,292	2.21
沖電気工業（株）	12,631,000	1.64

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
・株式情報／会社情報
第三者保証

株式情報/会社情報

■会社情報

会社概要

会社名	ヒューリック株式会社
設立	1957年（昭和32年）3月
事業内容	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務
資本金	111,609百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	3003
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
従業員数	234名（単体）/3,495名（連結）

主なグループ会社（2026年8月末時点）

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、賃貸不動産の管理および運営
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、監理およびコンサルティング業務
（株）ネクスレイ	東京都千代田区	4,242	不動産にかかる資産価値創造事業、資産価値向上事業およ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および管理・運営
ヒューリックエナジーソリューション（株）	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）リソー教育グループ	東京都豊島区	4,590	学習塾「TOMAS」等の運営および幼児教育事業「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
鉱研工業（株）	東京都豊島区	450	ボーリング機器とその他関連機器製造販売および工事施工
クックデリ（株）	大阪府大阪市	10	高齢者施設向けの完全調理済み食品の企画・製造および販売
サロウィン（株）	東京都渋谷区	100	シェアサロン事業、サロン開業支援
（株）東京教育研	東京都渋谷区	10	学習塾運営事業、出版事業

INDEX
はじめに
原点から生まれたヒューリックの強み
企業価値創造戦略
コーポレート・ガバナンス
データ集
財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
第三者保証

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および社会に関する2025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。

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年9月15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
東京事務所

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2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年1月1日から2025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「非財務データ」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。

INDEX

はじめに

原点から生まれたヒューリックの強み

企業価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

データ集

財務ハイライト
非財務ハイライト
TCFD／TNFD
外部評価／賛同する主なイニシアティブ
株式情報／会社情報
・第三者保証

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

ヒューリック株式会社
HULIC

〒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