

中長期経営計画 (2020-2029)

2020年2月3日
ヒューリック株式会社

1. 本計画策定の背景

● 前長期計画（2014～2019年）の総括	P2
● 本計画の位置づけ	P3
● 経常利益の推移・目標	P4

2. 中長期計画について

● 環境認識と対応方針	P5
● 目指す姿・基本方針・基本戦略	P6
● 定量目標（2022年・2029年）	P7
● 中期計量計画（利益計画・投資計画）	P8
● 事業戦略コンセプト	P9
● (1) 賃貸事業	P10
● (2) 開発事業	P12
● (3) バリューアッド事業	P15
● (4) 高齢者ビジネス	P17
● (5) 観光ビジネス	P18
● (6) 環境ビジネス	P19
● (7) M&A・アライアンス	P20
● (8) 新規事業	P21
● (9) ESGの取り組み	P22

Appendix

● 前長期計画（2014～2019年）の総括（詳細）	P24
● 基本戦略の概要	P26
● アクイジション手法	P27
● 賃貸事業（取得実績・見込み）	P28
● 開発事業（重点エリアの物件）	P29
● 開発事業（重点エリア以外の物件）	P30
● 開発事業（商業施設・PPP事業）	P31
● バリューアッド事業（事例）	P32
● 高齢者施設	P33
● ホテル・旅館	P34
● 財務戦略	P35
● 株主還元	P36
● 組織体制	P37

総 括

- 前長期計画(最終2023年)の“経常利益目標850億円”を4年前倒しでほぼ達成。
- 安定的な賃貸事業を拡充しつつ、不動産回転事業(開発事業・バリュー・アット事業)を積極的に推進したことにより、計画を大幅に上回るスピードで利益成長を実現。

10年後の目指す姿（2014年）

- ・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。
⇒ 2014年の経常利益300億円台をスタートとして、
2023年の経常利益850億円を目指す

2019年の姿

- ・大手3社との差は未だあるものの、時価総額・経常利益は、
大手3社に次ぐ第4位のポジションを確立。
⇒ 経常利益は846億円となり、4年前倒しでほぼ達成

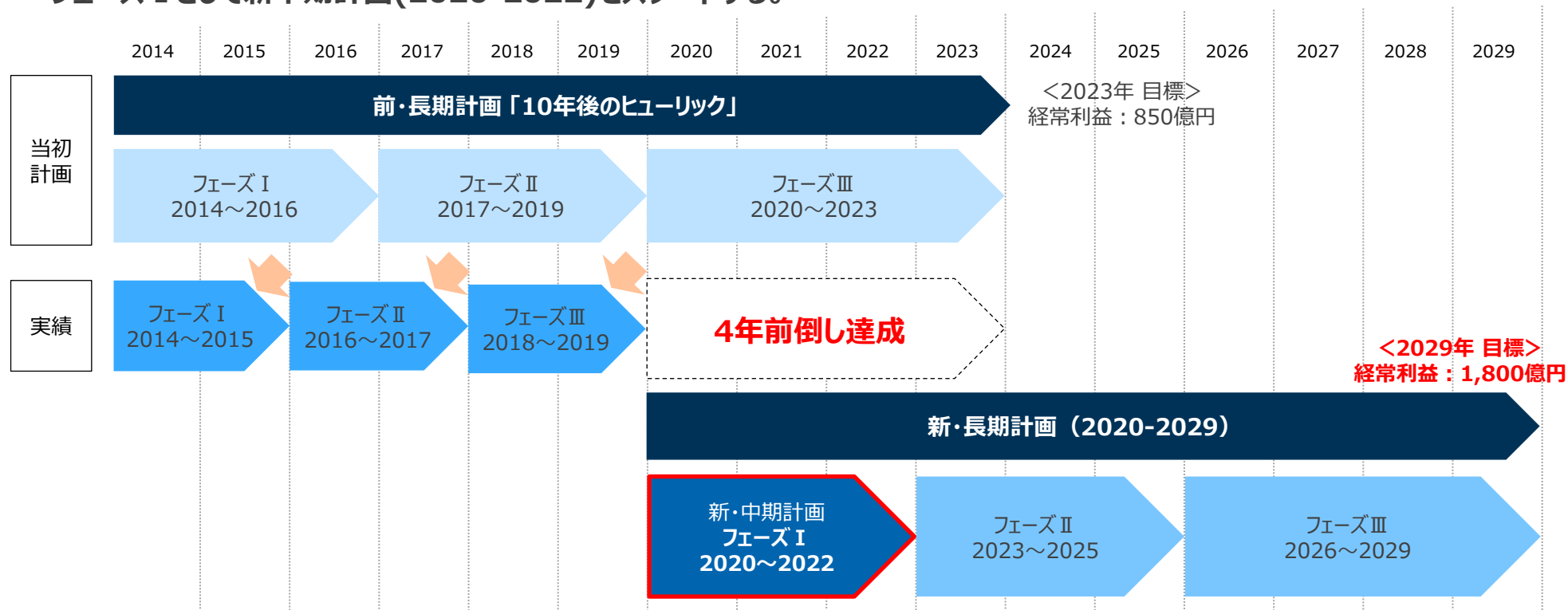
（経常利益及び財務指標の推移）

	2013年
経常利益	259億円
EBITDA	378億円
有利子負債/EBITA倍率 ※	12.2倍
ネットD/ELレシオ ※	2.8倍
自己資本比率 ※	24.4%
ROE	9.8%
配当性向	24.0%

2019年	(2013年との差)
846億円	+587億円増加
1,054億円	+676億円増加
10.1倍	2.1改善
2.0倍	0.8改善
30.0%	+5.6%改善
13.6%	+3.8%向上
35.4%	+11.4%向上

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

10年後の2029年を最終年度とする新長期計画(2020-2029)を策定。
フェーズⅠとして新中期計画(2020-2022)をスタートする。



フェーズⅠ

・ポートフォリオ再構築への着手、開発・建替及びバリューアッド事業の基盤整備

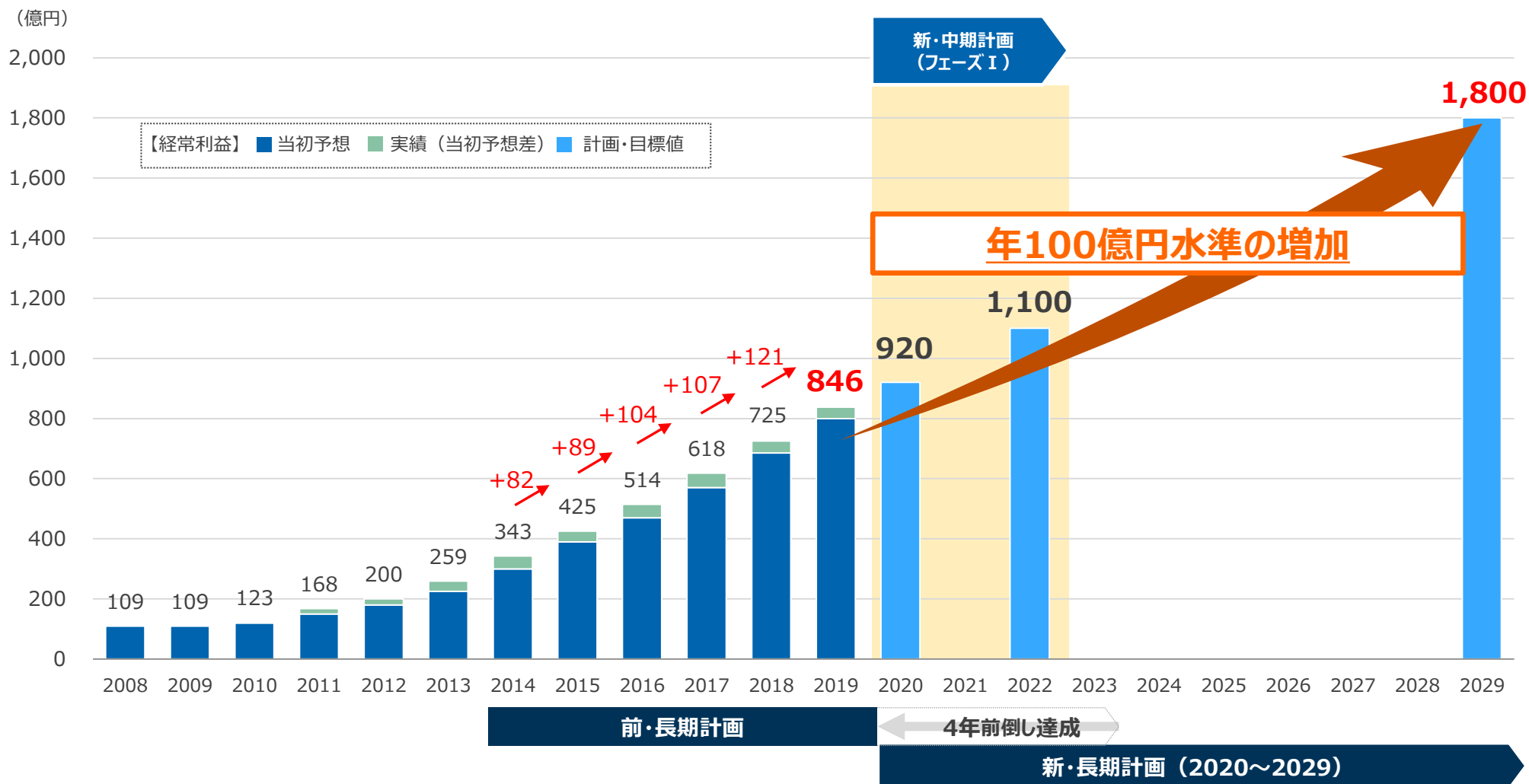
フェーズⅡ

・開発・建替及びバリューアッド事業の竣工・売却の本格化による順回転での事業展開

フェーズⅢ

・強固な賃貸ポートフォリオ整備、開発・建替及びバリューアッド事業の安定軌道による持続的な成長体制の確立

あらゆる業界で再編が進んでおり、将来的には業界で数社程度しか生き残れない時代が到来する可能性あり。
更なる成長戦略を志向し、10年後（2029年）に“**経常利益1,800億円**”を目指す。



“低金利の長期化”及び“都心好立地においては不動産市況が急激に悪化する可能性は低い”と想定しており、外部環境変化に対応した戦略を推進。

環境認識	対応方針	基本戦略
人口減少（労働人口の減少）・少子高齢化の進展	保有不動産のエリア・立地の優位性確保	1. 賃貸ポートフォリオの再構築
自然災害リスク （首都直下地震の可能性、その他天災） ※内閣府の調査委員会によると、30年以内に（M）7程度の首都直下地震が起きる可能性は70%	建物・設備・サービスの差別化 （安心・安全・健康・快適の追求）	2. 開発・建替、バリューアッド事業の強靱化
テクノロジーの進展・働き方やライフスタイルの変化	新たなアセットクラスの開拓・新たな価値創造の提供	3. 新規事業領域の創造
世界的な不確実性 （米中貿易摩擦など）	リスク・コントロールの徹底	4. 経営基盤強化とリスク管理の徹底
温暖化現象への対応 （自然エネルギーへの切替）	環境対応の更なる強化 （CO2削減、コンバージョンなど）	5. サステナビリティ重視のマネジメント

10年後の 目指す姿

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

基本方針

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

基本戦略

事業

1. ビジネスモデルの進化と
賃貸ポートフォリオの再構築

2. 開発事業及びバリューアッド事業
の強靱化

3. 独自性のある新規事業領域
の創造とグループ力の向上

経営インフラ

4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底

5. 社会と企業の共創・共生を図る
サステナビリティを重視したマネジメント

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

※ 財務指標はハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

3年間で“約1兆円を投資”し、中期計画最終年度2022年に“経常利益1,100億円”を計画。
本計画期間は、賃貸ポートフォリオ再構築に伴う物件入替を進めることにより、一時的に賃貸事業比率が低下するが、10年後の2029年には開発物件が積上がるため、賃貸事業比率65～70%程度を想定。

利益計画

	2019/12期 実績	2020/12期	2022/12期 (中計最終年度)
営業利益	883億円	1,000億円	1,200億円
賃貸事業	(57%) 548億円	(52%) 570億円	(56%) 710億円
不動産売上（売却益）	(43%) 409億円	(48%) 520億円	(44%) 560億円
その他・消去又は全社	▲74億円	▲90億円	▲70億円
経常利益	846億円	920億円	1,100億円
当期純利益	588億円	620億円	735億円
EBITDA	1,054億円	1,200億円	1,450億円

投資計画（ネット投資額）

ネット投資額	2,168億円	4,500億円	(3年計) 9,700億円
賃貸事業等	1,942億円	3,200億円	(3年計) 6,700億円
開発事業	801億円	700億円	(3年計) 1,700億円
バリューアッド事業	▲575億円	600億円	(3年計) 1,300億円

圧倒的なスピード・機動力



少人数運営による柔軟性



半歩先を読む先見性



各事業セグメントの強靱化



賃貸ポートフォリオの再構築

重点エリアでの資産保有No.1

開発・建替の加速

10年間で100件超の開発・建替

バリューアット事業の本格展開

成長ドライバーとしての体制構築

新規事業領域の創造

ニーズを捉えたユニークな事業の創出

将来的に都心の中でのエリア間競争が激化することを想定し、より競争優位性のあるポートフォリオを再構築。

成長・ニーズに重点を置いた5アセットタイプを積極的に取得

①重点エリアアセット

- 銀座エリア
- 新宿東口エリア
- 渋谷・青山エリア
- 浅草エリア

②都心主要駅至近アセット

- 都心部の駅徒歩3分以内を中心とした物件

③観光・ヘルスケアアセット

- ホテル・旅館
- 高齢者施設・病院
- その他ヘルスケア関連

資産価値の上昇・賃料の上昇が見込めるエリアや資産に
重点を置いたポートフォリオに入替

④次世代・CREアセット

- みずほFGを含めて、長期での関係構築を前提とした安定アセット
- データセンター・研究施設など、時代のニーズをとらえたアセット

⑤バリューアップアセット

- 将来的に建替によるバリューアップが見込めるアセット
- バリューアッド施策により価値向上が見込めるアセット

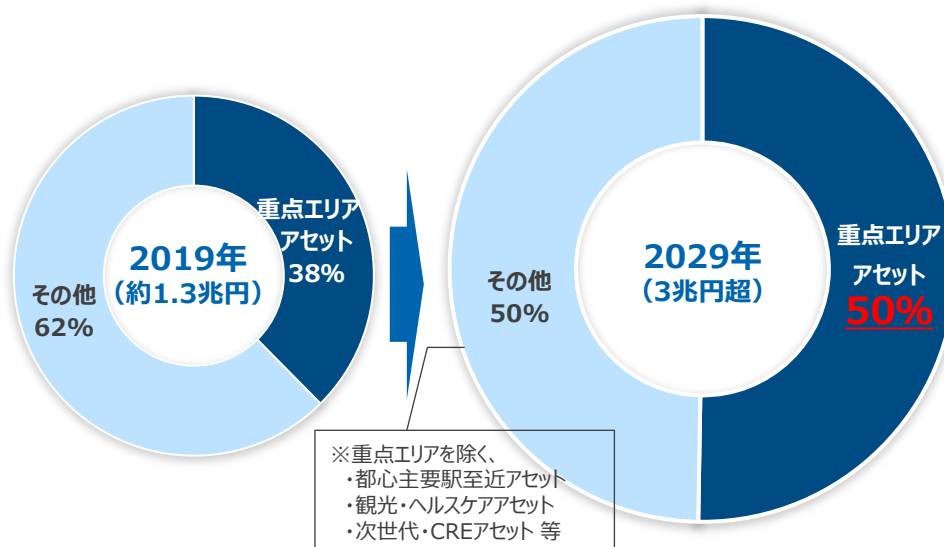
(1) 賃貸事業 (ポートフォリオ)

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

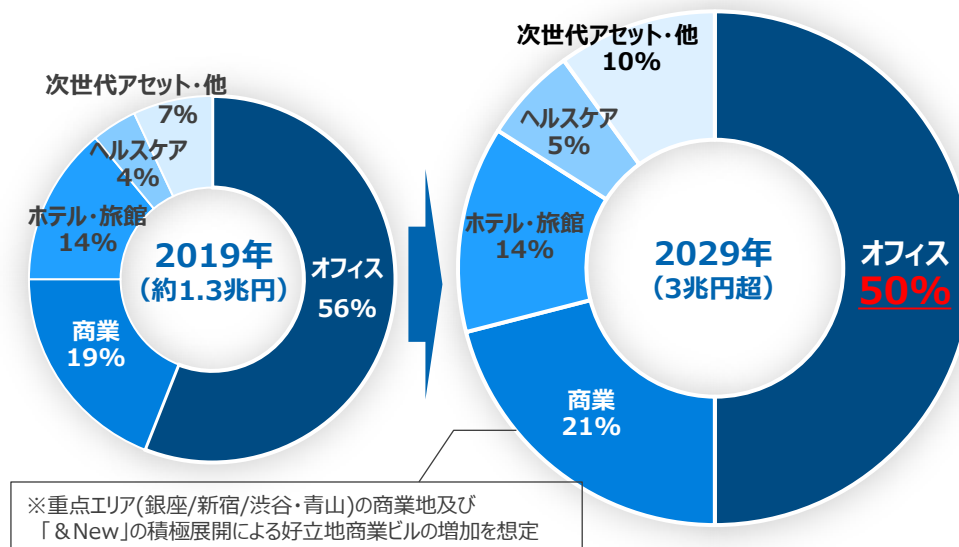
重点エリア	エリアの特徴・見通し
銀座	多数の高級ブランド店を擁する日本No1の商業エリアとして今後も高い賃料が見込める
新宿東口	乗降者数世界No1のターミナル駅として、今後も商業エリアとしての発展が期待される
渋谷・青山	大規模開発やIT企業の集積に加え、原宿・表参道等への回遊性もあり成長が見込める
浅草	国内外の観光客からの人気が高く、今後も文化・観光拠点として発展が見込める

2029年のポートフォリオの姿 (簿価ベース)

アセットタイプ別 (イメージ)

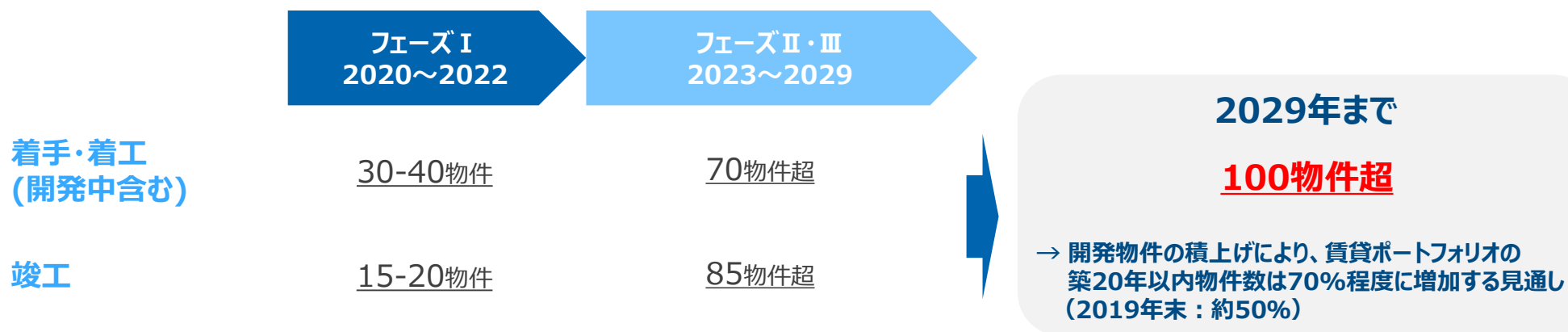


用途別 (イメージ)



(2) 開発事業（開発目標）

- 2029年までに、**100物件超**の開発・建替を行う（うち**確定・内定**：50物件）。
- 確定・内定物件の開発・建替は、資産額**8,000億円超**。



(2) 開発事業（開発確定・内定物件）

今後の開発・建替の確定・内定物件（竣工ベース）

	2020年	2021年	2022年	2023年以降
重点エリア	・銀座6丁目開発計画	・新宿3-17開発計画 ・宇田川町32開発計画 ・銀座8丁目開発計画	・銀座6丁目並木通り 開発計画	・ヒューリック銀座一丁目ビル ・銀座5丁目みゆき通り計画 ・渋谷PJ ・丸高ビル ・ヒューリック銀座七丁目昭和通ビル ・第二丸高ビル ・近畿建物銀座ビル ・ヒューリック西銀座ビル ・銀座物件① ・銀座物件② ・銀座物件③ ・銀座物件④ ・銀座物件⑤ ・渋谷・青山物件① ・渋谷・青山物件② ・新宿物件
都心主要駅至近	・赤坂二丁目開発計画 ・東京地下鉄 六本木7丁目計画		・自由が丘再開発PJ ・八重洲二丁目中地区再開発 ・八重洲一丁目開発計画 ・千駄ヶ谷センタービル ・八重洲一丁目東再開発 ・新橋物件①	・中央区物件 ・池袋物件 ・都内主要駅前物件 ・三田物件 ・市ヶ谷物件
観光・ヘルスケア	・立誠小学校跡地開発 ・両国リバーセンター 開発計画 ・新設王子PJ		・扇町医誠会病院開発計画 ・汐留PJ	・ヒューリック福岡ビル ・ヒューリック札幌ビル ・新橋物件②
CRE・次世代 バリューアップ	・新設成増PJ	・NORTH33ビル	・ヒューリック葛西臨海ビル （増築棟の竣工）	・心斎橋PJ ・港区物件 ・中央区物件 ・大阪物件 ・千代田区物件

計15物件

計35物件

（上記以外）

	2020年	2021年	2022年	2023年以降
老人ホーム・ 高級旅館	・ふふ奈良開発計画 ・ふふ日光開発計画 ・熱海ふふ増築計画 ・京都南禅寺計画	・ふふ箱根強羅開発計画 ・南麻布開発計画 ・四谷大京町開発計画	・渋谷四丁目開発計画 ・下目黒五丁目開発計画	・大阪物件

(2) 開発事業（ハード・ソフトの差別化）

将来の環境変化・顧客ニーズに対応するべく、更なるハード・ソフトの差別化を進める。

ハードの差別化

環境配慮・BCP対応のハイスペック中規模ビル

- 将来の首都直下地震に備えて、高耐震ビルを開発（耐震性能は基準値×1.25以上）
※ 既存ビルにおいては、震度7でも修復可能な耐震性能を整備
- CO₂排出量40%削減（東京都省エネカルテによる一般的なオフィス平均値比）
→MITと共同開発の自然換気・自然採光システムや高効率機器を採用
- 長寿命化＝100年耐久ビル
→高耐震性・高耐久化、更新リニューアルの円滑化、高度なメンテナンス性を確保する
- 原則3日分の電気・給水・排水・食料の確保



自然換気用ソーラーチムニー

エリアや立地に最適なデザイン・スペックを採用することで、
敢えてビルのブランド化は行わない方針（主にオフィス）

耐火木造建築の積極採用

- 銀座8丁目開発計画にて耐火木造ビルを開発
- 今後、高齢者住宅の木造化を検討

日本初
「耐火木造12階建商業施設」
（銀座8丁目開発計画）



ソフトの差別化

ユーザーファーストなサービスの展開（テナントおよび利用者）

- 当社グループのリソース（ホテル宴会、レストラン、ホールなど）をフル活用して、入居テナント、テナント従業員、利用者にとって有益なサービスを検討
- HLC⇄テナント間のコミュニケーション強化（テナント満足度向上、事業創造等）
- テナント⇄テナント間のコミュニケーション機会の創出（HLCコミュニティ圏での協業等）
- 長期入居テナントや入居テナントの増床又は所有ビル間移転時などに対して、インセンティブ制度を検討

テナント間マッチング
（HLCコミュニティの形成）

HLCグループの
リソース活用・還元

サービス提供メニューの
開発・浸透

HLCビルのインセンティブ
制度の開発

テナントとの
新たな取り組み

テナントとのCSR対応



テナント・利用者から選ばれるビルへ

豊富なバリューアッド・ラインアップにより、安定的な収益源となる成長ドライバーとしての体制を構築。



(株)イトーヨーカ堂との連携により、地域密着型商業施設のバリューアッドに取り組み、新たなビジネスモデルを創造する。



ヒューリック株式会社



イトーヨーカドー

イトーヨーカドー鶴見店のバリューアッド

- 2018年にイトーヨーカドー鶴見店を当社が取得
- 物件の収益力向上を図るべく、集客力向上・施設活性化に向けて、(株)イトーヨーカ堂と協議を開始
- 施設リニューアルに向けた基本方針について合意済
- 店舗構成等のリニューアル内容の詳細については今後検討予定
- HLC ⇄ テナント間の協働により、新たな付加価値を提供する施設にリニューアルする



イトーヨーカドー鶴見店

今後、当社が保有するイトーヨーカドー川崎店・イトーヨーカドー福島店についても、リニューアルの可能性を検討する予定



イトーヨーカドー川崎店



イトーヨーカドー福島店

(4) 高齢者ビジネス

高齢者施設は、早期に業界トップレベルの**居室数5,000室(現状3,400室)**体制を構築。
ヘルスケア関連企業との協働により、新たなシニア関連事業の創造・事業展開にも注力。

高齢者施設への投資

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



ホスピタルメント文京弥生



トラストガーデン荻窪



チャームプレミア山手町



チャームスイート調布

ヘルスケアアセットへの投資

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



扇町医誠会病院開発計画（パース図）



新札幌豊和会病院【売却済】

高齢者関連ビジネス

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



ヒューリックプレミアムクラブ日本橋



一行院 屋内墓苑【引渡し済】

早期に**客室数10,000室(現状8,200室)**、10年後に**資産残高4,000億円**を実現し、業界での確固たるプレゼンスを確立。

ゲートホテル

- ・観光集客力に優れたエリアを厳選
- ・早期に10棟運営体制へ(現2棟)
⇒両国・京都の2棟において開業準備中
福岡・大阪・札幌の3棟を開発計画中



ザ・ゲートホテル東京

高級旅館(ふふ)

- ・「ふふ」ブランドの定着化
- ・早期に10棟運営体制へ(現4棟)
⇒奈良・日光・京都の3棟の開業準備中
箱根強羅で開発画中



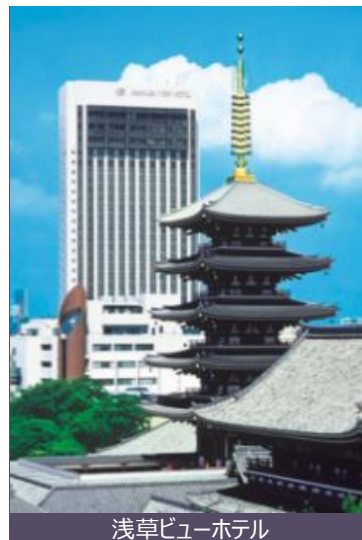
熱海ふふ



ふふ河口湖

ビューホテル

- ・2019年9月に子会社化
- ・年1棟の出店を目指す
⇒当社所有又は取得予定の
銀座・新橋エリアで出店検討中



浅草ビューホテル

ホテル投資

- ・他社に賃貸もしくは運営委託(現17棟)
- ・エリア、物件を厳選



グランドニッコー東京台場

- 各10棟を保有・運営する体制とし、“HULICブランド”を確立する

- ミドルクラスを中心とする団体・ファミリー・個人をターゲットとし、着実な利益成長を図る

100%自社保有の再生可能エネルギー設備により、国内第一号として“2025年に「RE100」を達成”する。
事業利益を圧迫せず、自社発電による電気を当社グループのオフィス等へ供給。

- 当社が投資・保有する設備から発電された再生可能エネルギーによる電気を、自社保有物件で利用することによって、当社グループでのコスト削減を行う。
- 太陽光発電だけでなく、水力やバイオマスなどのその他発電設備など、多様な再エネ設備投資を検討する。

再生可能エネルギー設備の自社保有

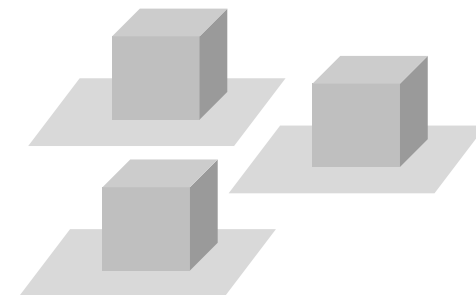


電力供給事業

ヒューリック
プロパティ
ソリューション(株)

小売電気事業者 (PPS)

HLC保有ビルへの供給



RE 100

THE CLIMATE GROUP



成長戦略の一つの柱として、M&A・アライアンスは引き続き積極的に取り組む方針。
アライアンスの第一弾として、日本郵政(株)と不動産ビジネスに関して連携強化することを決定。

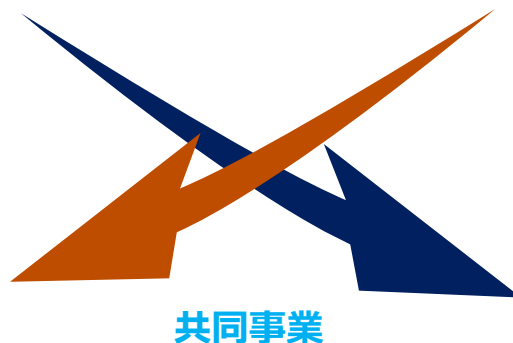


赤坂二丁目開発計画

住所 : 港区赤坂二丁目
交通 : 「溜池山王」駅 徒歩2分
土地 : 約960㎡
建物 : 約7,900㎡(予定)
竣工 : 2020/11(予定)
用途 : オフィス



- ・ 基準階約165坪の中規模オフィスビル
- ・ 免震構造、非常用発電による72時間給電など、災害にも強いハイスペックビル



汐留PJ

住所 : 港区東新橋二丁目
交通 : 「浜松町」駅 徒歩6分
土地 : 約1,460㎡
建物 : 約11,130㎡(予定)
竣工 : 2022/9(予定)
用途 : ホテル(予定)

- ・ 浜離宮ビューを活かして、ホテルの開発を企画中
- ・ 客室数は、250~300室程度の想定

今後、共同事業・共同投資をスピード感をもって実行していく。

会長直轄のプロジェクトにて、本格的に新規事業領域の開拓を推進。
マーケットニーズがあり今後成長が見込める分野を対象として、他社との協業・提携・M&Aなど多様な手法で検討。

前・長期計画(2014年時点)

- 高齢化の進展
⇒ 介護施設の不足・アクティブシニアの増加
- インバウンド需要の高まり
⇒ 観光客の増加に伴う宿泊施設の不足
- 環境問題の深刻化

■ 高齢者ビジネス

- ・老人ホーム
- ・会員制事業

■ 観光ビジネス

- ・ホテル
- ・高級旅館

■ 環境ビジネス

- ・長寿命化ビル、ZEB化
- ・自然換気、自然採光

■ バリユアット事業

■ 都市型商業施設 ～ &New ～

■ その他ビジネス

- ・私募REIT
- ・アグリ事業

マーケットニーズに即した新規事業を立上げ

新・長期計画(2020年)

- 労働人口の減少/テクノロジーの進展
⇒ AI活用、効率化・省力化、利便性の向上
- ライフスタイル/ワークスタイル/消費スタイルの変化
⇒ 生活や余暇の過ごし方の多様化（コト消費）
⇒ 教育ニーズ・健康ニーズの高まり
- 環境意識の更なる高まり（環境に配慮した事業活動や生活）

■ 介護補助

- ・AI、IoTを活用した
インフラ及びプラットフォームの提供

■ 教育・学習

■ 環境・癒し

【今後検討】

エンターテインメント

健康・スポーツ

インフラストラクチャー

不動産事業に捉われない事業領域で新たなビジネスを創出する

社会と企業の共創・共生を図るサステナビリティを重視したマネジメントを実践していく。
～ 2020年6月に統合報告書を発行予定 ～

	取組テーマ	重要課題	関連するSDGs
(E) 環境	低炭素社会を志向した取組み	・気候変動対策 ・環境マネジメント体制の強化 ・資源の効率的利用 ・生態系の保護と回復の促進	
(S) 社会	レジリエンスな社会構築に向けて、耐震を念頭に置いた事業推進	・安心・安全な生活の提供 ・健康的で快適な生活の提供 ・ビジネスパートナー／地域コミュニティとの共存 ・少子高齢化への対応 ・増加する観光客への対応 ・ダイバーシティの推進と人権尊重 ・ワークライフバランスと人材育成の推進 ・持続可能な農業の推進	
(G) 企業統治	グループガバナンスに留意したバランスの取れた経営	・コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス ・災害対策（BCP） ・金融市場・不動産市場の変動への対応	

Appendix

前長期計画（2014～2019年）の総括（詳細）

	実 績	
賃貸事業	賃貸ポートフォリオ	: 都心好立地物件を中心に、約5,000億円から約1.3兆円に増強。
	空室率・賃料単価	: 空室率は、市場平均を大きく下回る1%以下を継続。賃料単価も市場平均を大きく上回る水準で推移。
	含み益	: 約750億円から約3,700億円に拡大。
開発事業・REIT	開発・建替	: 開発・建替は、44件竣工（別途20件を開発中）。
		: 「&New」ブランドによる都市型中規模商業施設を4件開業（別途4件を開発中）。
	REIT	: PPPは、京都、両国、奈良、扇町など4件を実施（累計8件）。 : 公募REITを2014年2月に立上げ、AUMは約3,300億円に拡大。 : 私募REITを2017年11月に立上げ、順調にAUMを拡大。
個別事業	バリューアッド事業	: 安定的に収益を確保できるビジネスとして軌道化、着実な実績を積上げ。
	3Kビジネス	: 【高齢者】 取得済（開発中含む）の高齢者施設保有数は、首都圏中心に44棟・3,400室超となりアジアトップクラス。
		: 【観光】 自社運営ホテル 計4件を運営・開発中（雷門、東京、両国、京都） 高級温泉旅館 計8件を運営・開発中（熱海2、箱根、河口湖、日光、奈良、京都、強羅） 日本ビューホテル 完全子会社化とし、ホテル運営収益を拡大。
		: 【環境】 CO ₂ 排出削減計画に則り着実に実行。ビルの長寿命化・ZEB化への取り組み等を推進。
	CRE	: CREは複数案件が結実（日本体育大学、東京メトロ、パイオニア 等 多数）。

	実 績	
M&A・新規事業	M&A	： SIAの吸収合併（2015年）、日本ビューホテル(株)の完全子会社化（2019年）、金沢ホテル会社の株式取得（2018年）の他、複数の不動産M&A案件を実行。
	新規事業	： 公募・私募リート事業、アグリ事業、会員制事業（プレミアムクラブ日本橋）等を立上げ。
財務・資本政策	資金調達	： 厳格な財務規律の遵守・借入の無担保化を継続し、借入年限の長期化・固定化を推進（長期比率：90%以上、長期借入の固定化比率：100%（ハイブリッドファイナンス除く）を継続）。
	格付	： 2014年に「A」から「A+」へ格上。以降、「A+」を堅持。
	資本政策	： 公募増資(2014年：約800億円)、ハイブリッドファイナンス(2015年：1,500億円)を実施し、資本を増強。
	株主還元	： 毎期増配を実現、連結配当性向は24.0%から35.4%に向上。
ESG・CSR	： GPIFが運用対象とする3つの株価指数の構成銘柄に継続選定。	
	： 環境経営、多様な人材活用・女性活躍推進などの取組み拡大により、外部機関による高い評価を多数獲得。	
	環境経営	・日本経済新聞社「環境経営度調査」 9年連続第1位（倉庫・不動産・その他部門） ・環境省「環境人づくり企業大賞 2018」優秀賞を受賞 ・GRESB評価 最高位の「GreenStar」を4年連続で取得 等
	人材活用・女性活躍	・厚生労働省「イクメン企業アワード 2017」グランプリ、経済産業省「健康経営優良法人2019」認定 女性が輝く先進企業2017 内閣府特命担当大臣表彰受賞 等 ⇒ 2020年に女性管理職比率20%以上目標を前倒し達成
	社会貢献	・「環境保全」「社会福祉」「地域活動」を重点分野に取組み拡大 ⇒ 「将棋連盟」「障がい者バドミントン連盟」への支援「木造建築シンポジウム」「学生アイデアコンペ」の開催、介護福祉育成奨学金制度立上げ、各種地域貢献活動等を実施

1. ビジネスモデルの進化と賃貸ポートフォリオの再構築

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

2. 開発事業及びバリューアッド（VA）事業の強靱化

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

3. 独自性のある新規事業領域の創造とグループ力の向上

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

4. 経営基盤の強化とリスク管理の徹底

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

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

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

優良物件を獲得するために、スピード・柔軟性を活かし、ソーシング手法の多様化・高度化を図る。

開発を見据えた“種”案件への投資

- 将来の開発・建替を見据えた好立地・築古物件の取得
- 将来的な一体開発に資する当社物件の近隣ビルの取得
- 戦略的に開発種地となる案件の発掘・投資を拡大し、優良開発案件を蓄積

次世代アセットへの投資・CRE活用

- データセンターや研究施設など、将来性のある新たなアセットへの投資
- 重点エリアに「築古物件」を保有する一般事業会社への、継続的アプローチ・提案によるCRE案件獲得

多様な投資形態

- 重点アセットタイプ以外の当社物件を売却する代わりに、売却先からオフマーケット(相対)での物件取得
- M&Aによる、企業ニーズに対応した柔軟な案件獲得(自社保有オフィス、寮・社宅など)
- 事業会社、リース会社、ファンド等との連携による多様なスキームでの取得

採算性・リスクのバランスをコントロールする

重点エリアを中心に新規物件取得は堅調。

2019年実績・2020年取得予定

重点エリア			重点エリア		
アセットタイプ	物件名	用途	アセットタイプ	物件名	用途
重点エリア	銀座	1 銀座ファーストビル	都心主要駅至近	ヒューリック芝公園大門通りビル	オフィス
		2 ヒューリック銀座七丁目昭和通ビル		モリダビルディング	
		3 第二丸高ビル	観光・ヘルスケア	グランドニッコー台場	ホテル・旅館
		4 アイオス銀座		JALシティ関内横浜	
		5 MaxMaraビルディング		深川やすらぎの園	ヘルスケア
		6 近畿建物銀座ビル		グッドケア西東京	
		7 銀座天國ビル		チャームプレミア代々木初台	
		8 銀座5丁目みゆき通り計画		ニチイホーム元住吉	
		9 銀座ビル①		チャームプレミア山手町	
		10 銀座ビル②		ホスピタルメント文京弥生	
	渋谷・青山	11 神宮前タワービルディング		トラストガーデン荻窪	
		12 渋谷 パルコ・ヒューリックビル		四谷大京町開発計画	
		13 ビアビル		下目黒五丁目開発計画	
		14 渋谷・青山物件①		高齢者施設 他4物件	
		15 渋谷・青山開発用地①	バリューアップ	テクノポートカマタセンタービル	オフィス
		16 渋谷四丁目開発計画	次世代・CRE	府中データセンター 等	データセンター
	新宿東口	17 きらぼし銀行東京本店			

重点エリアにおける今後の開発・建替の確定・内定物件

フェーズⅠ 2020～2022

1. 銀座6丁目開発計画
2. 新宿3-17開発計画（&New）
3. 宇田川町32開発計画（&New）
4. 銀座8丁目開発計画（&New）
5. 銀座6丁目並木通り開発計画（&New）



新宿3-17開発計画(&New) 宇田川町32開発計画(&New) 銀座8丁目開発計画(&New)

フェーズⅡ・Ⅲ 2023～2029

- | | |
|---------------------|--------------|
| 1. ヒューリック銀座一丁目ビル | 9. 銀座物件① |
| 2. 銀座5丁目みゆき通り計画 | 10. 銀座物件② |
| 3. 渋谷PJ | 11. 銀座物件③ |
| 4. 丸高ビル | 12. 銀座物件④ |
| 5. ヒューリック銀座七丁目昭和通ビル | 13. 銀座物件⑤ |
| 6. 第二丸高ビル | 14. 渋谷・青山物件① |
| 7. 近畿建物銀座ビル | 15. 渋谷・青山物件② |
| 8. ヒューリック西銀座ビル | 16. 新宿物件 |



ヒューリック銀座ビル



ヒューリック青山ビル



ヒューリック渋谷ビル

都心主要駅至近、観光・ヘルスケア関連等における今後の開発・建替の確定・内定物件

フェーズⅠ 2020～2022

1. 赤坂二丁目開発計画
2. 東京地下鉄六本木7丁目開発計画
3. 立誠小学校跡地開発（PPP）
4. 両国リバーセンター開発計画（PPP）
5. 新設王子PJ
6. 扇町医誠会病院開発計画（PPP）
7. 汐留PJ
8. NORTH33ビル
9. 新設成増PJ
10. ヒューリック葛西臨海ビル（増築棟）



立誠小学校跡地開発（PPP）



両国リバーセンター開発計画（PPP）

フェーズⅡ・Ⅲ 2023～2029

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1. 自由が丘再開発PJ | 11. 中央区物件 |
| 2. 八重洲二丁目中地区再開発 | 12. 池袋物件 |
| 3. 八重洲一丁目開発計画 | 13. 都内主要駅前物件 |
| 4. 千駄ヶ谷センタービル | 14. 三田物件 |
| 5. 八重洲一丁目東再開発 | 15. 市ヶ谷物件 |
| 6. ヒューリック福岡ビル | 16. 港区物件 |
| 7. ヒューリック札幌ビル | 17. 中央区物件 |
| 8. 心斎橋PJ | 18. 大阪物件 |
| 9. 新橋物件① | 19. 千代田区物件 |
| 10. 新橋物件② | |



心斎橋PJ



千駄ヶ谷センタービル



池袋富士ビル

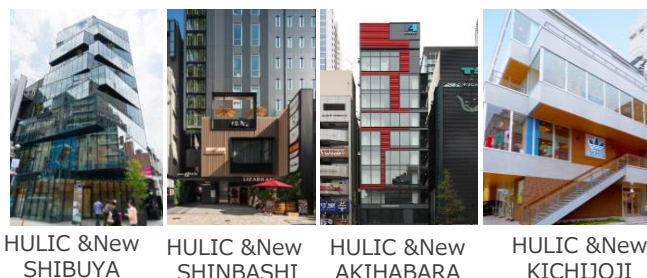
（上記以外）老人ホーム・高級旅館

- | | |
|------------------|---------------|
| 1. ふふ奈良開発計画(PPP) | 6. 南麻布開発計画 |
| 2. ふふ日光開発計画 | 7. 四谷大京町開発計画 |
| 3. 熱海ふふ増築計画 | 8. 渋谷四丁目開発計画 |
| 4. 京都南禅寺計画 | 9. 下目黒五丁目開発計画 |
| 5. ふふ箱根強羅開発計画 | |

1. 大阪物件

都市型中規模コンパクト商業施設（&New）

&Newのシリーズ化により、**年3～4棟**の開発を目指し、「存在感のある商業ビル」のポートフォリオを構築。



竣工済



開発中・計画中

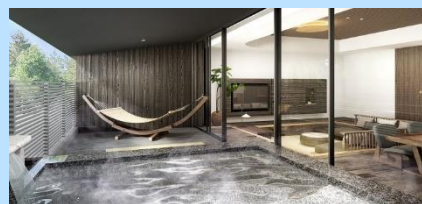
HULIC &New

2029年までに
30-40棟を目指す

PPP事業

PPP事業のトップランナーとしての豊富なノウハウを活用し、**年1～2棟**の取り組みを目指す。

2020年竣工



ふふ奈良開発計画（パース図）



立誠小学校跡地開発（パース図）



両国リバーセンター開発計画（パース図）

2022年竣工



扇町医誠会病院開発計画（パース図）

事例① HULIC & New KICHIJOJI

- ・ 築17年の病院を & Newシリーズに**コンバージョン**した案件。
- ・ 専用面積の最大化、テラスの設置等、+αの商品開発。
- ・ 客用のエレベータ及び外部直通階段を新設し、施設の回遊性と賑わい性を向上。



取得時（病院）



コンバージョン後（商業）

事例② ヒューリック葛西臨海ビル

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



増築前



増築後（パース図）

事例③ 旧宮益坂テラス（売却済）

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



リノベーション前



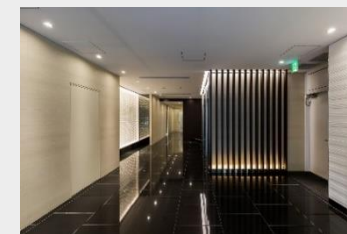
リノベーション後

事例④ ヒューリック銀座イーストビル（REIT拠出）

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



リノベーション前



リノベーション後

優良オペレーターへの一棟賃貸で安定収益を確保

本体保有				
物件名称		所在	竣工/ 取得年度	室数
1	アイリスガーデン北浦和	埼玉県さいたま市	2010年	48
2	グランダ大森山王	東京都大田区	2011年	70
3	アリスタージュ経堂	東京都世田谷区	2012年	146
4	ホスピタルメント武蔵野	東京都武蔵野市	2013年	114
5	アリア代々木上原	東京都渋谷区		40
6	グランダ学芸大学	東京都目黒区		70
7	サニーライフ船橋	千葉県船橋市		185
8	エスペラル城東	大阪府大阪市	2015年	286
9	チャームスイート西宮浜	兵庫県西宮市		50
10	リアンレーヴ八雲	東京都目黒区		41
11	浅草ケアパークそよ風	東京都台東区	2016年	41
12	ライフコミュニケーション葉山	神奈川県三浦郡		48
13	ライフコミュニケーションつじヶ丘	東京都三鷹市		101
14	メディカルホームグランダ岡本	兵庫県神戸市	2017年	67
15	チャームスイート調布	東京都調布市		84
16	チャームプレミア深沢	東京都世田谷区		85
17	そんぼの家狛江	東京都狛江市	2018年	33
18	アズハイム大泉学園	東京都練馬区		50
19	チャームプレミア田園調布	東京都世田谷区		40
20	グランダ稲村ヶ崎鎌倉碧邸	神奈川県鎌倉市		26
21	ソナーレ石神井	東京都練馬区		52
22	グッドタイムホーム・多摩川	東京都大田区	2019年	41
23	ホスピタルメント文京弥生	東京都文京区		46
24	深川やすらぎの園	東京都江東区		69
25	チャームプレミア代々木初台	東京都渋谷区		36
26	トラストガーデン荻窪	東京都杉並区		51
27	グッドケア・西東京	東京都西東京市		52
28	ニチイホーム元住吉	神奈川県川崎市		52
29	チャームプレミア山手町	神奈川県横浜市		36

開発中物件				
物件名称		所在	竣工/ 取得年度	室数
1	南麻布開発計画	東京都港区	2021年予定	32(予定)
2	四谷大京町開発計画	東京都新宿区		61(予定)
3	渋谷四丁目開発計画	東京都渋谷区	2022年予定	53(予定)
4	下目黒五丁目開発計画	東京都目黒区		62(予定)

リート拋出済				
物件名称		所在	竣工/ 取得年度	室数
1	トラストガーデン桜新町	東京都世田谷区	2012年	82
2	トラストガーデン用賀の杜	東京都世田谷区		129
3	トラストガーデン杉並宮前	東京都杉並区		100
4	アリア松原	東京都世田谷区	2009年	96
5	トラストガーデン常盤松	東京都渋谷区	2016年	50
6	SOMPOケアラヴィーレ北鎌倉	神奈川県鎌倉市	2009年	98
7	サニーライフ東京新宿	東京都新宿区	2014年	141
8	ホスピタルメント板橋ときわ台	東京都板橋区	2016年	92
9	チャームスイート石神井公園	東京都練馬区	2014年	105
10	チャームスイート新宿戸山	東京都新宿区	2015年	90
11	豊洲シニアレジデンス	東京都江東区	2019年	186

室数合計 3,437

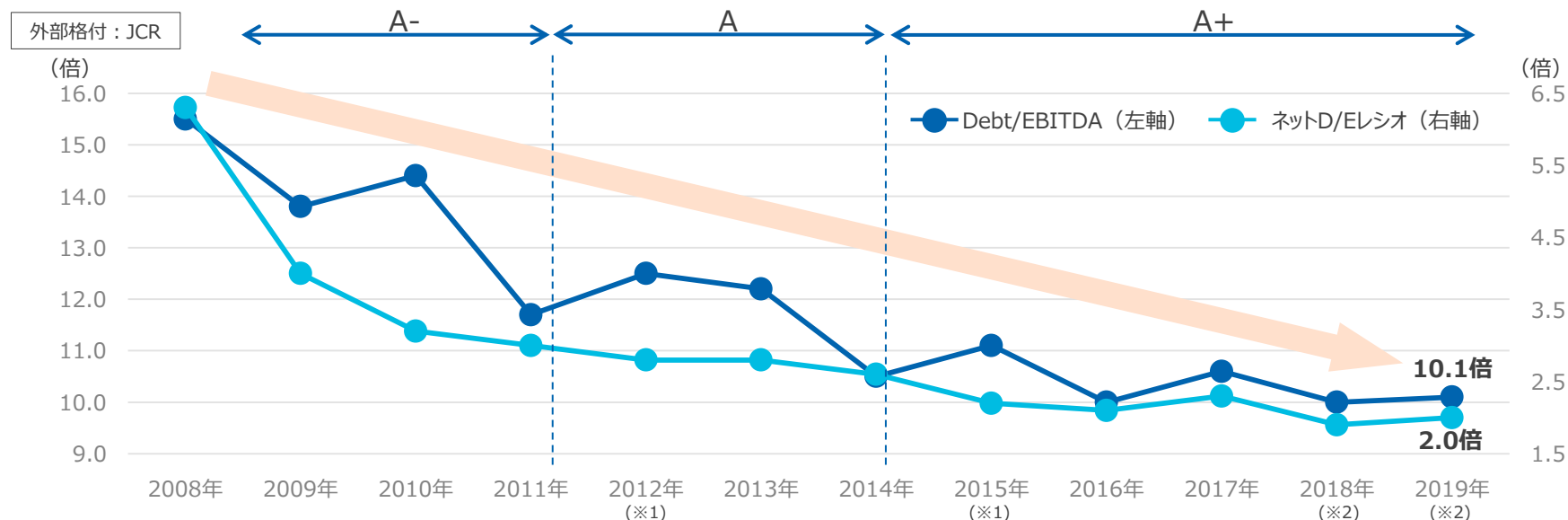
ゲートホテル（自社運営）			
物件名称		開業(予定)	室数
1	ザ・ゲートホテル雷門	2012年	136
2	ザ・ゲートホテル東京	2018年	164
3	ザ・ゲートホテル両国	2020年	126
4	ザ・ゲートホテル京都高瀬川		184
5	ザ・ゲートホテル大阪	—	600（予定）
6	ザ・ゲートホテル札幌		
7	ザ・ゲートホテル福岡		
合計			1,210

日本ビューホテル（自社運営）			
物件名称		開業(予定)	室数
1	浅草ビューホテル	1985年	326
2	成田ビューホテル	1974年	490
3	伊良湖ビューホテル	1968年	147
4	秋田ビューホテル	1984年	186
5	両国ビューホテル	2015年	150
6	大阪ビューホテル本町	2018年	170
7	札幌ビューホテル大通公園	2017年	347
8	浅草ビューホテルアネックス六区	2020年	200
合計			2,016

高級温泉旅館(ふふシリーズ、自社経営)			
物件名称		取得・開業(予定)	室数
1	箱根翠松園	2015年	23
2	熱海ふふ		26
3	ATAMI海峯楼	2016年	4
4	ふふ河口湖	2018年	32
5	ふふ奈良	2020年	30
6	ふふ日光		24
-	木の間の月(熱海ふふ増築)	2021年	6
7	ふふ京都		40
8	ふふ強羅	2022年	39
合計			224

ホテル投資（他社運営）			
物件名称		取得・竣工	室数
1	スターホテル横浜	2010年	126
2	メルキュールホテル銀座東京	2014年	208
3	東京ベイ舞浜クラブリゾート(共有)		703
4	東京ベイ舞浜ホテル	2015年	428
5	グランドニッコー東京 台場	2016年	882
6	相鉄フレッサイン東京六本木		201
7	相鉄フレッサイン銀座（REIT抛出）		286
8	ニューオータニ横浜プレミアム	2017年	240
9	ホテル日航金沢	2018年	254
10	MIMARU京都 堀川六角		42
11	銀座キャピタルホテル 萌木		136
12	ホテルJAL CITY関内	2019年	170
13~17	銀座・新橋等 5物件	—	1,100（予定）
合計			4,776
客室数合計			8,226

財務健全性の維持・向上



(※1) 2012、2015年は、プロフォーマベース

(※2) 2018、2019年は、2018年実施のハイブリッドファイナンス1,500億円のうち、50% (750億円) をみなし資本として算出。

借入年限の長期化・固定化・無担保化

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
長期比率 (%)	96.9	86.1	93.0	84.0	95.8	94.9	98.9	98.2
長期借入の金利固定化比率 (%)	98.3	99.3	99.5	100.0	100.0	100.0	100.0 ※	100.0 ※
無担保有利子負債 (%) (ノンコースローン除く)	99.8	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

※ 2018年実施のハイブリッドファイナンスによる資金調達分を除いた数値

多様な資金調達手段の確保

- 取引金融機関との良好な関係維持及び直接金融の取組みを強化
- － 高格付を活かした低コストでの資金調達を継続 －

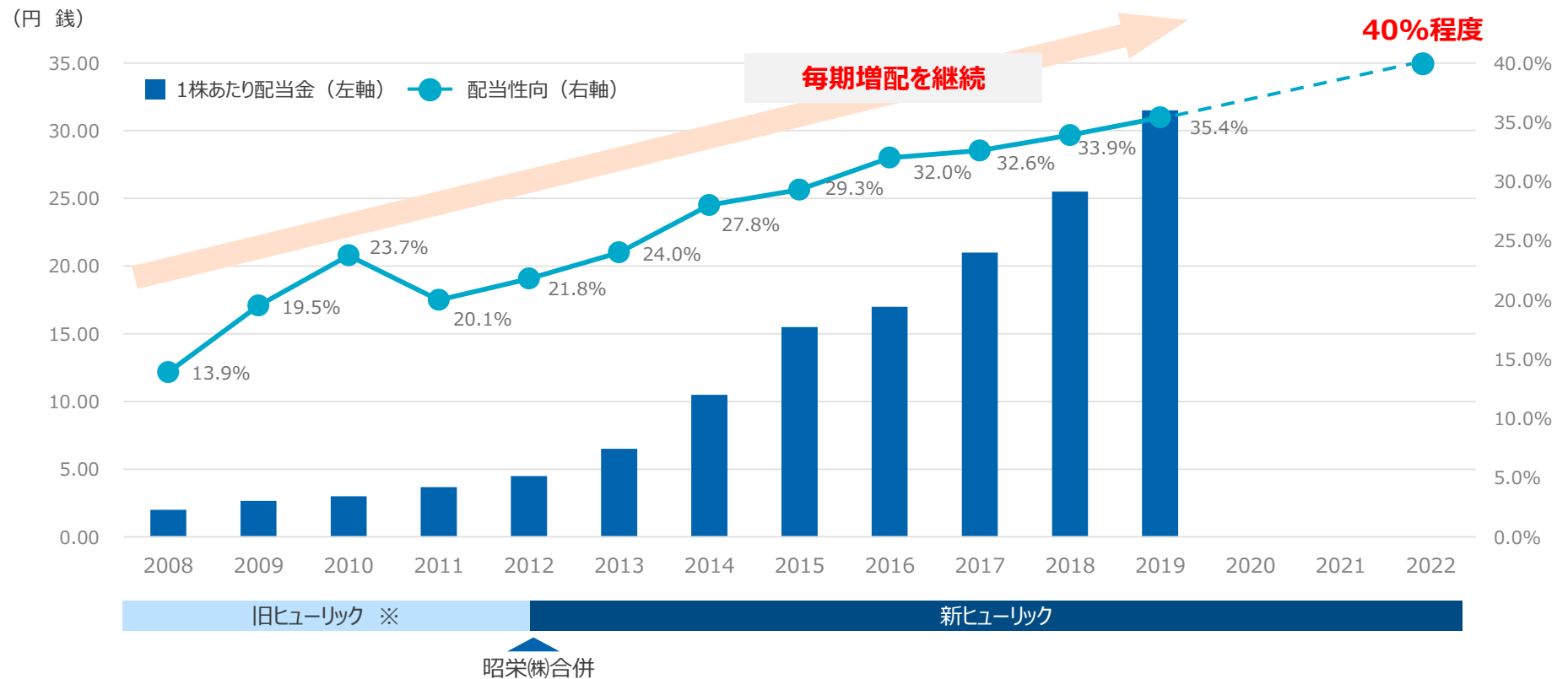
社債発行実績 (2018年以降)

発行日	利率	発行額	年限	
2018/1/26	0.990%	500億円	35年(NC5)	※HBB
2018/10/22	0.494%	200億円	10年	
	0.20%	200億円	5年	
2019/6/25	0.30%	200億円	7年	
	0.40%	150億円	10年	

2008年の上場来、毎期増配を継続。

今後も株主還元は配当を中心とし、連結配当性向を2022年に**40%程度**まで段階的に引上げる予定。

(配当推移)



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

スピード・機動性が発揮できる効率的運営が可能な組織体制を継続（2020/1月に組織変更を実施済）。

① 開発・建替等のプロジェクト推進機能を
連結子会社ヒューリックプロパティソリューション(株)に移管

② 開発事業第一部に「第一開発室」「第二開発室」を設置

③ 「アセットマネジメント室」を不動産統括部に移管

④ 「新事業創造プロジェクト」の新設

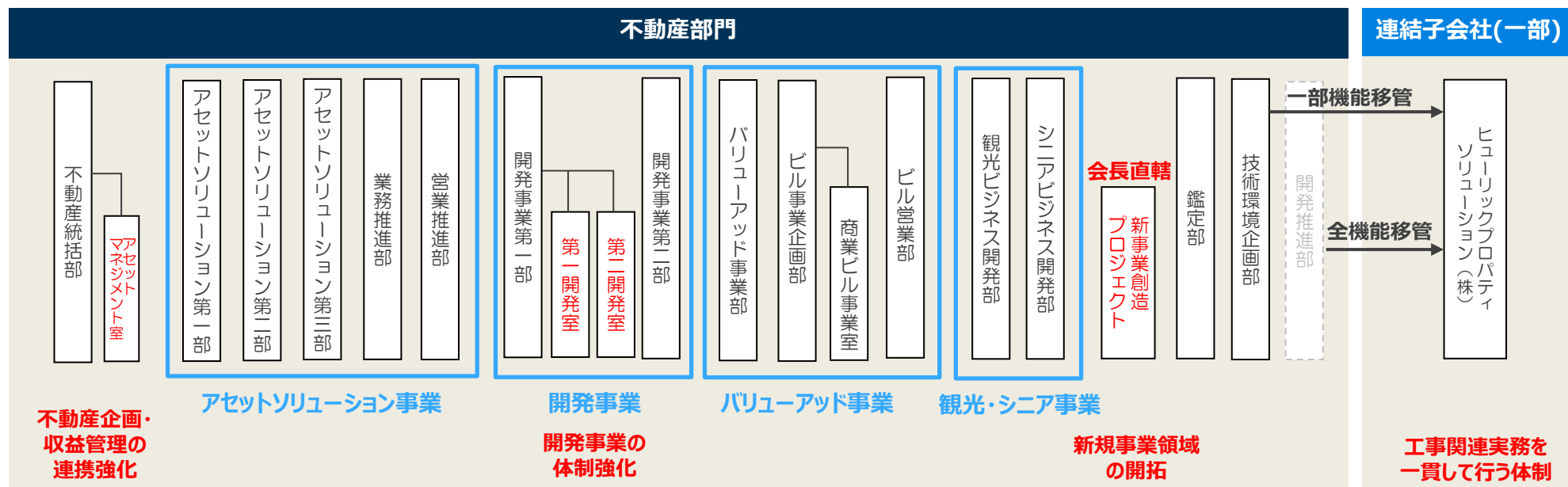
・「開発事業」「バリューアッド事業」の効率的運営体制の整備
（工事に関する計画・設計・施工・竣工までの実務を一貫して行う体制）

・開発事業の体制強化

・不動産企画及び収益管理機能の一体化による連携強化

・新規事業領域の開拓を推進

不動産部門の組織体制（2020年1月現在）



ご案内

本資料に記載された見解、見通し、ならびに予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。市場環境等の様々な要因により、今後の業績は本資料の内容と異なるものとなる可能性があります。

また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご利用者自身の判断においておこなわれるようお願い申し上げます。