

# 新中期経営計画 (2023-2025)

2023年2月2日  
ヒューリック株式会社

## 1. 本計画の概要

- 中長期経営計画フェーズ（2020～2029年）目指す姿・基本方針・基本戦略 P2
- 中長期経営計画フェーズⅠ（2020～2022年）総括 P3
- 新中期経営計画（フェーズⅡ）位置づけ P4
- 新中期経営計画（フェーズⅡ）基本方針・重点課題 P5
- 定量目標（2025年・2029年） P6
- 中期計量計画（利益計画・投資計画） P7

## 2. 本計画について

- 利益成長に向けた戦略 P8
- 高品質の賃貸ポートフォリオ構築 P9
- マーケット環境に対応した柔軟な収益構造の維持・強化 P10
- 多様なスキームによる継続的な物件取得 P11
- 開発・建替事業 P12
- 新中期経営計画期間中のパイプライン（一覧） P13
- 新中期経営計画期間中のパイプライン（主要物件） P14
- 出口の多様化による確実な開発利益の確保 P15
- 新規事業領域の取組み強化による収益源の多様化 P16
- 観光・高齢者事業 P17
- 環境への取組み P18
- Bizflex、こども教育事業 P19
- 資本・財務戦略 P20
- 人的資本経営への取組み P21
- コーポレート・ガバナンスへの取組み P22
- 株主還元 P23
- 変動リスク・ダウンサイドリスクを極力回避するビジネスモデル P24

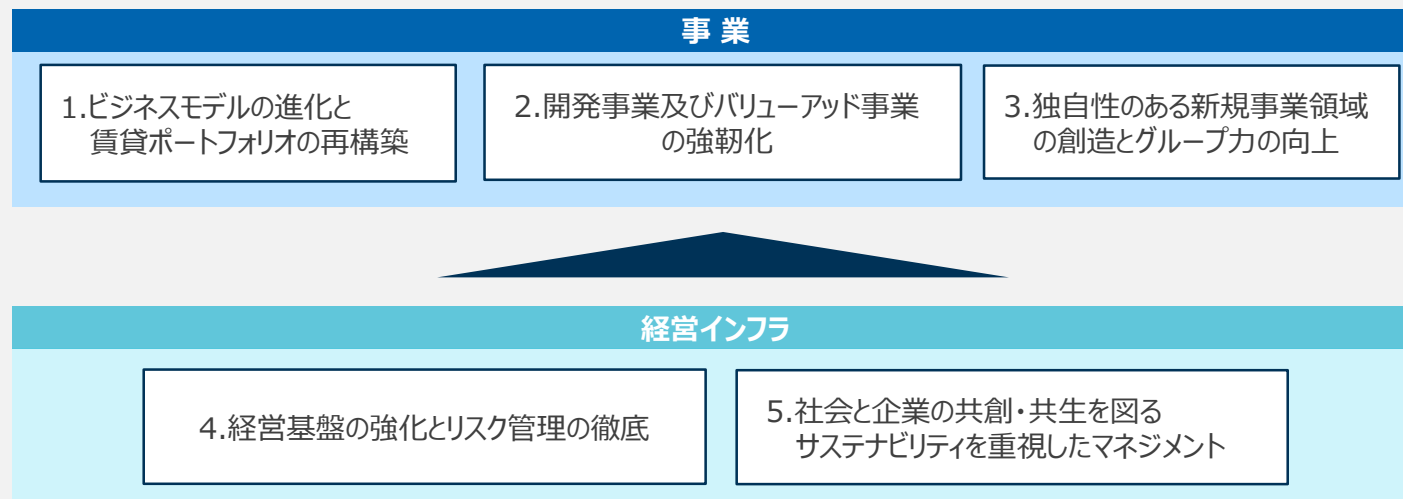
2029年度に  
目指す姿

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

10年間の  
基本方針

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

10年間の  
基本戦略



総括

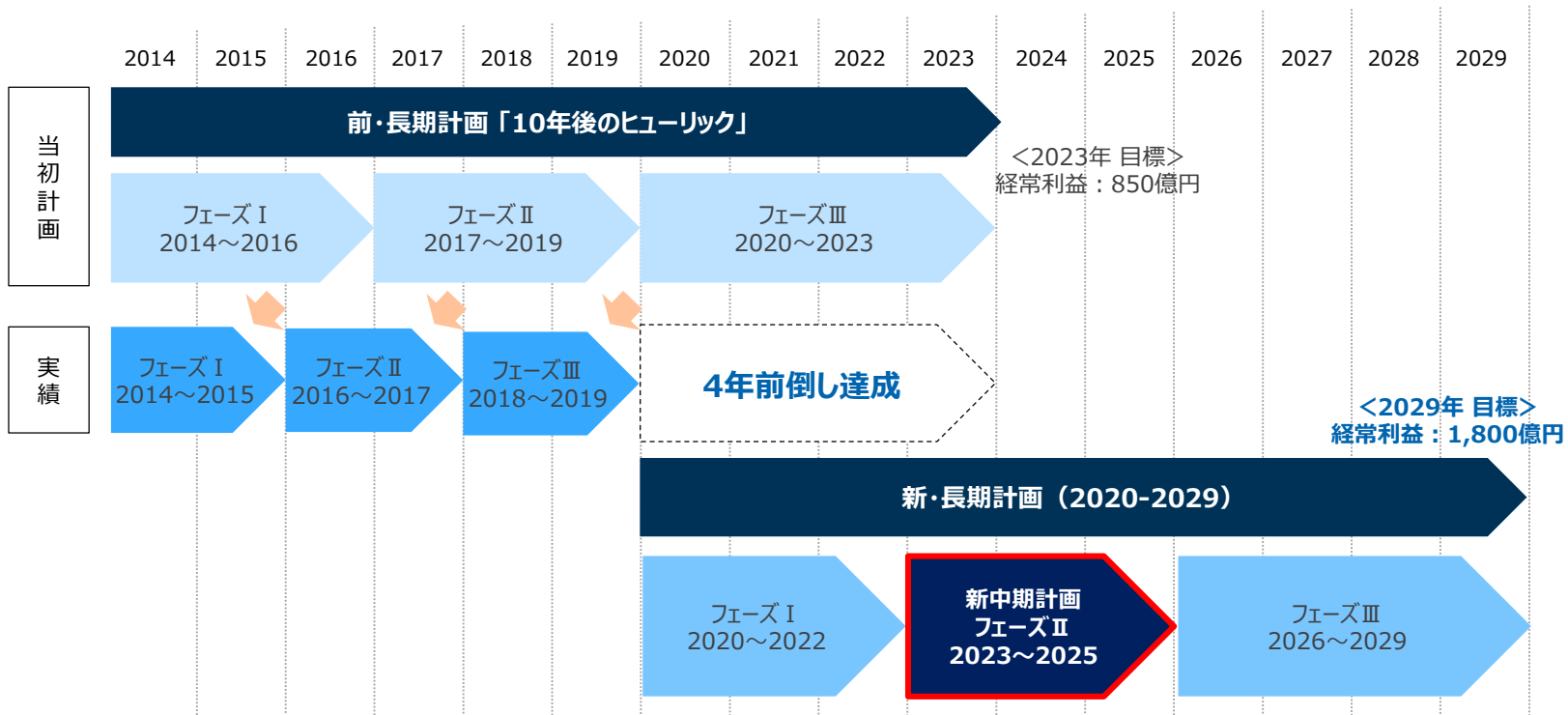
- 22/12期の経常利益は1,232億円となり“経常利益目標1,100億円”を達成  
賃貸事業利益を着実に拡大しつつ、質の向上を目的とした継続的な物件入れ替えにより大幅な利益成長を実現  
賃貸等不動産含み益も、2019年末3,700億円→2022年末3,758億円に拡大
- オフィス比率50%、重点エリア比率50%等の指標に基づく競争優位性のある賃貸ポートフォリオ構築を推進  
(22/12末時点で オフィス比率：49% 重点エリア比率：48%)
- 開発・建替事業を加速し、パイプラインを着実に積上げ
- 機動的な資本政策として2021年に公募増資を実行したほか、継続的なハイブリッドファイナンスの活用により  
資本効率を維持しつつ財務基盤を強化
- 安定的なCFと健全な財務基盤が評価され、長期発行体格付けの向上を実現 (JCR：A+→AA-)

(経常利益及び財務指標の推移)

	2019年	2020年	2021年	2022年	前中計 定量目標
経常利益(億円)	846	956	1,095	1,232	1,100
EBITDA(億円)	1,054	1,192	1,352	1,488	-
D/EBITDA(倍)*	10.1	9.9	9.0	8.5	12倍以内
ネットD/レシオ(倍)*	2.0	1.7	1.3	1.3	3倍以内
自己資本比率(%)*	30.0	32.7	36.8	37.1	-
ROE(%)	13.6	13.4	12.3	11.9	10%以上
配当性向(%)	35.4	37.8	38.5	40.3	40%程度

\*ハイブリッドファイナンス残高の50%をみなし資本として算出

2029年を最終年度とする中長期経営計画(2020-2029)の第2フェーズに該当  
長期経営計画達成を視野に入れるとともに、2030年以降の成長基盤をつくるフェーズ



フェーズⅠ

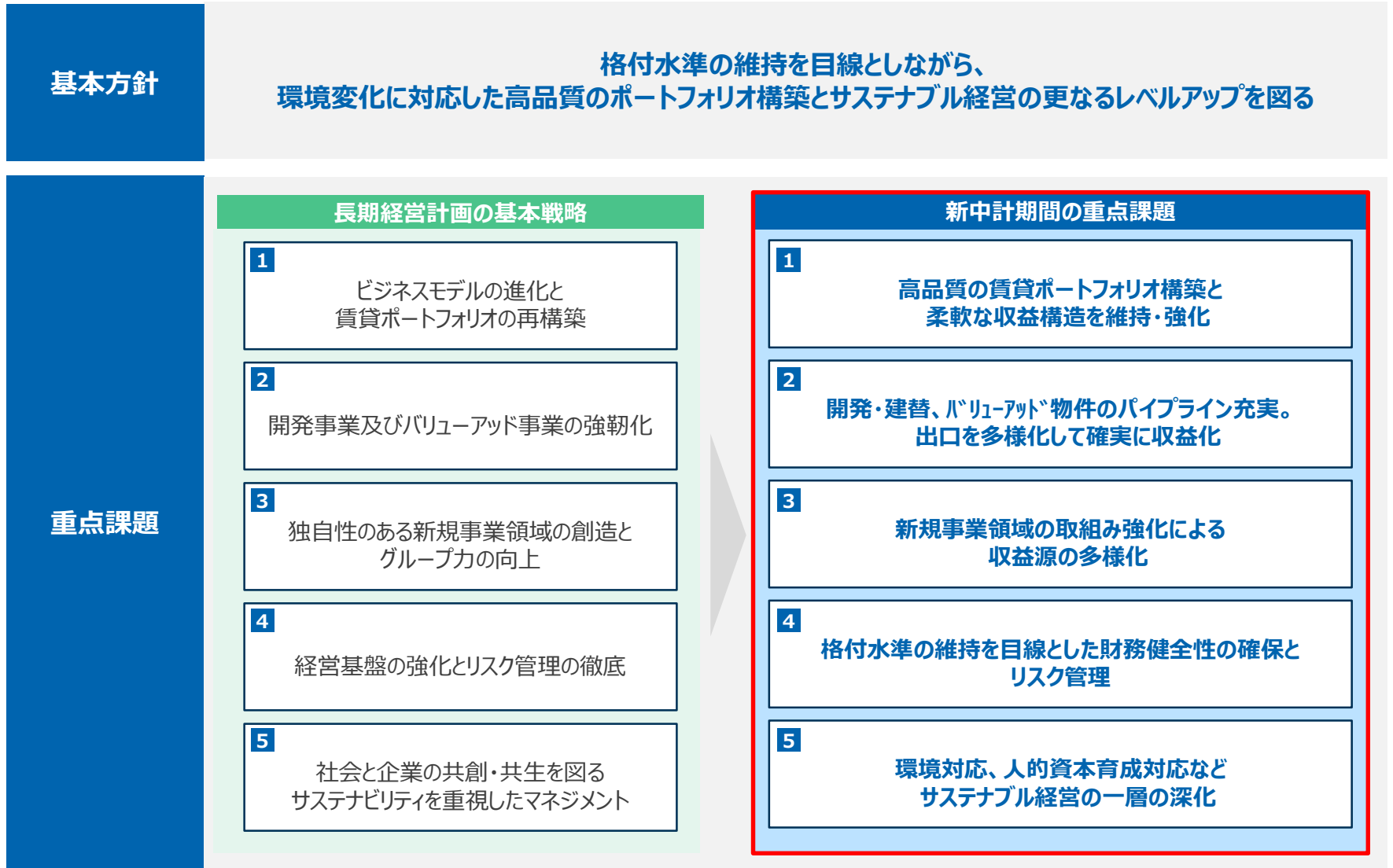
・ポートフォリオ再構築への着手、開発・建替及びバリューアッド事業の基盤整備

フェーズⅡ

・開発事業及びバリューアッド事業の収益化とリート・ファンド事業の強化

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



		2025年 (フェーズII新中計最終年度)	2029年 (長計最終年度)
成長性	経常利益	1,500億円	1,800億円
安全性	D/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%以上	

※ 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

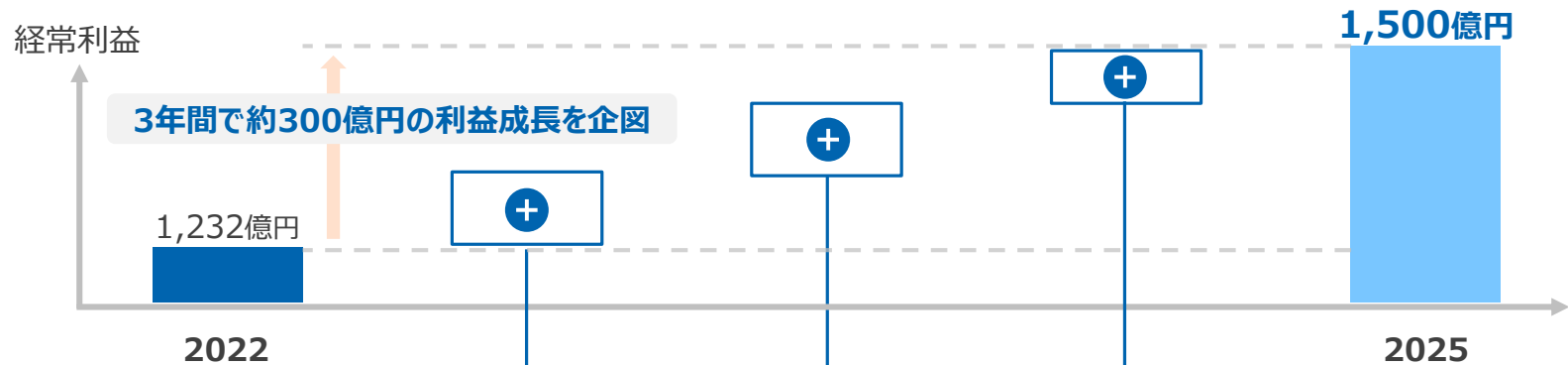
新中期経営計画最終年度2025年に“**経常利益1,500億円**”を計画  
長期経営計画最終年度目標の前倒し達成を視野に入れる

	2022/12期 実績	2023/12期	2025/12期 (新中計最終年度)
<b>利益計画</b>			
営業収益	5,234億円	-	-
営業利益	1,261億円	1,400億円	1,650億円
経常利益	1,232億円	1,320億円	1,500億円
当期純利益	791億円	865億円	985億円

		<ご参考> 投資枠（キャッシュフロー見込）	2023~2025 (3年計)	
ネット投資額	1,938億円	ネット投資額	4,100億円	9,000億円
賃貸・管理、等	1,394億円	賃貸・管理、等	3,000億円	5,500億円
開発事業	672億円	開発/建替・VA事業	1,000億円	2,000億円
バリューアッド事業	△128億円	新規事業その他※	100億円	1,500億円

※成長戦略投資を含む。





### 高品質の賃貸ポートフォリオの構築

- 厳格な投資基準に基づくポートフォリオの再構築を引き続き推進。賃貸事業収益の更なる増強を目指す
- 高い提案力に裏打ちされた多様なスキームによる継続的な物件取得
- 継続的な物件入替え

### 開発・建替の推進、出口の多様化

- 豊富なパイプラインに基づく開発・建替事業の推進
- 出口の多様化による継続的な開発利益の一部実現

### 新規事業領域への取組み強化

- 3K事業を中心とする新規事業領域への取組みを強化。収益源の多様化を図る

## サステナビリティを重視したマネジメントの実践

環境課題への幅広い取組み

お客さまへ安全・安心を提供

人的資本強化育成

強固なガバナンス体制の維持向上

競争優位性のある賃貸ポートフォリオへの再構築を引き続き推進することで空室率1%未満を堅持  
新たに高耐震化に関する定量目標を設定することで、テナントのBCPニーズへの対応を加速

## 賃貸ポートフォリオ構築方針(2029年に目指す姿と進捗)

KPI	方針	進捗
<b>高耐震建物比率</b> 100%*1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li><b>2025年末までに高耐震建物比率を100%にする新定量目標を設置</b></li> </ul>	2022年末 82% → <b>2025年 建替予定物件を除いた高耐震建物比率100%</b> → 2029年 100%
<b>再エネビル比率</b> 100%*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境への取組みとして<b>全保有建物の使用電力100%再エネ化を目指す</b></li> <li>再生可能エネルギー施設への投資により自社保有の再エネ設備からの電力供給による目標達成を志向</li> </ul>	<b>2023年にRE100を1年前倒しで実質達成見込み</b> (当初計画：2024年) → 2030年 100%
<b>オフィス比率</b> 50%*3	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス比率を抑え、<b>バランスの取れた用途構成を志向</b></li> <li>労働人口の減少に伴い、今後予想されるオフィス需要の低下を見据え、商業・次世代アセット等の開発・取得を進める</li> </ul>	2019年末 63% → 2022年末 49% → 2029年 50%
<b>重点エリア比率</b> 50%*3	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳選した好立地物件の取得を推進</li> <li>当社が重点エリアと位置付ける<b>銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草における物件の開発・取得を進める</b></li> </ul>	2019年末 43% → 2022年末 48% → 2029年 50%

\*1 件数ベース、高耐震建物とは震度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をクリアするビルを指し、建築基準法耐震基準の15%程度 割増の耐力（耐震性能）を持つ

\*2 件数ベース、当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産を除く

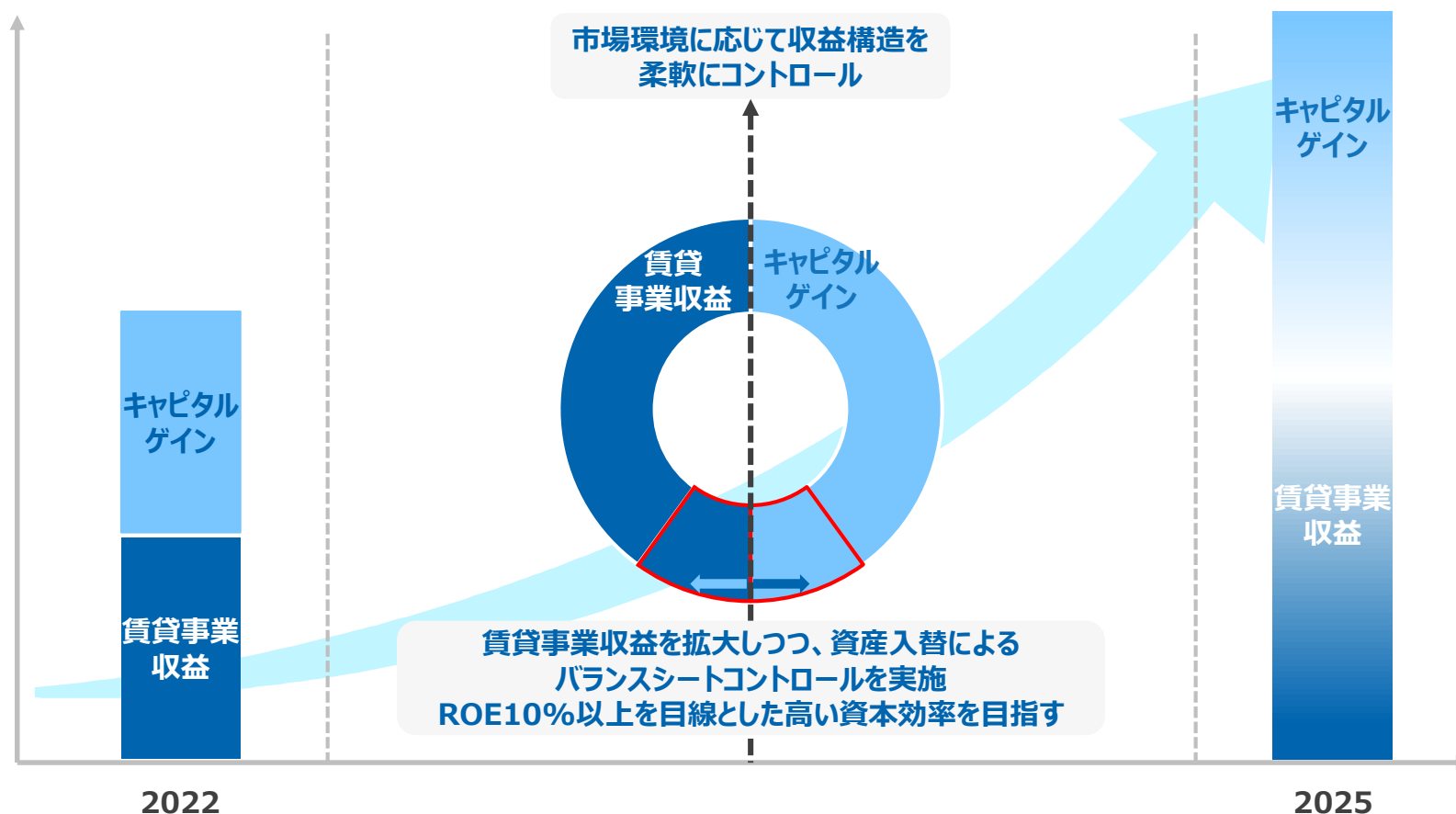
\*3 オフィス比率は賃貸収入ベース・重点エリア比率は簿価ベース

## 賃貸事業収益の拡充

- 高品質の賃貸ポートフォリオ戦略による賃貸事業収益の絶対額の着実な成長

## 開発利益等の顕在化

- 開発利益の一部実現
- 不動産市況を捉えたポートフォリオの継続的な入替え
- 出口の多様化による確実な収益化



当社の提案力を活かした多様な投資スキームを駆使  
いかなるマーケット環境下においても物件の継続的な取得及び賃貸事業収益の増大を目指す

## CREによる物件取得

当社の情報ネットワークと開発・建替  
ノウハウを活かし、戦略的なソーシングを行う



虎ノ門開発計画  
(トヨタモビリティ東京)



イトーヨーカドー東大和店

## 相対取引での取得・交換

相対での物件取得や交換によるポートフォリオ入替



ブリオール二銀座ビル



グランダ帝塚山

## スキームの多様化

リスクコントロールの上、  
高耐震・長期安定収入の優良ビル取得

- エクイティ出資
- メザニン投資 等



大手町プレイス  
(イーストタワー)



横浜金沢  
物流センター

継続的な物件取得と賃貸事業収益の増強を目指す

中計フェーズII以降は竣工が加速  
2025年までに100件超の目途をつける（2022年は+16件積み上げ）

PPP・CRE・VA他
物流・データセンター
観光・ヘルスケア
都心主要駅近
重点エリア

ヒューリック成増
ヒューリック王子ビル
立誠ガーデン ヒューリック京都
ヒューリック両国リバーセンター
メトロシティ六本木
ヒューリックP赤坂ビル
ヒューリック銀座6丁目ビル

2020年

7件

上記以外（高齢者施設・旅館）

ふふ奈良
ふふ日光

2件

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

2021年

5件

ふふ京都
ふふ熱海 別邸 木の間の月
チャムブレミアグラン南麻布
ホスピタメント四谷大京町
ふふ箱根

5件

ヒューリックスエア札幌（1期棟）
ヒューリックロジスティクス葛西
HULIC & New GINZA NAMIKI 6
ヒューリック京橋2丁目ビル

2022年

4件

ホスピタメント青山
ソナレ目黒不動前

2件

### 中計フェーズII期間 確定26件 + α

ヒューリック錦糸町コラボツリー（PPP）	ヒューリックロジスティクス野田 II
ヒューリックロジスティクス野田 I	ヒューリックロジスティクス橋本
ヒューリックロジスティクス柏	ヒューリックスクエア札幌（II期棟）
医誠会国際総合病院計画（PPP）	ヒューリック福岡ビル建替計画
Bizflex 六本木	横浜山下町開発計画
Bizflex 東京八重洲	Bizflex 神田
Bizflex 浜松町	八重洲一丁目東再開発
渋谷宇田川町17開発計画	虎ノ門開発計画
宇田川町36開発計画	千駄ヶ谷センタービル建替計画
銀座5丁目みき通りビル開発計画	渋谷一丁目開発計画
ヒューリック銀座一丁目開発計画	銀座ビル建替計画
	銀座6丁目昭和通り開発計画

2023年

11件

ふふ軽井沢長倉開発計画
ふふ軽井沢雲場池開発計画
老人ホーム（四谷）

3件

HLC川崎SC開発計画
三郷物流開発①
小舟町プロジェクト
ヒューリックロジスティクス野田 II
ヒューリックロジスティクス橋本
ヒューリックスクエア札幌（II期棟）
ヒューリック福岡ビル建替計画
横浜山下町開発計画
Bizflex 神田
八重洲一丁目東再開発
虎ノ門開発計画
千駄ヶ谷センタービル建替計画
渋谷一丁目開発計画
銀座ビル建替計画
銀座6丁目昭和通り開発計画

2024～2025年

15件

ふふ城ヶ島開発計画
弁天町シニア開発計画

2件

市川物件
大阪物件
千代田区物件
心斎橋プロジェクト
江東区案件
塩浜二丁目開発計画（1期）
塩浜二丁目開発計画（2期）
松戸物流開発
相模原物流開発①
相模原物流開発②
三郷物流開発②
成田物流開発
池袋物件
三田物件
市ヶ谷物件①
市ヶ谷物件②
新橋物件①
新橋物件②
新橋物件③
新橋物件④
九段物件
八重洲二丁目中地区再開発
中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業
自由が丘1-29再開発
宮崎県東京ビル再整備事業（PPP）
新宿物件①
新宿318開発計画
渋谷・青山物件①
渋谷・青山物件②
宮益坂地区再開発
渋谷一丁目地区共同開発事業（PPP）
表参道開発計画
西銀座開発計画
銀座コア再開発
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
銀座8丁目9-11,12開発計画
銀座物件①
銀座物件②
銀座物件③
銀座物件④

2026年～

42件

南麻布一丁目開発計画
------------

1件

（注）：竣工ベースでカウント

合計

84件

合計

15件

## 本計画期間に26件の竣工が確定

竣工の加速により賃貸ポートフォリオの強靭化が進む

	竣工年（予定）	
重点エリア	渋谷宇田川町17開発計画	2023年
	宇田川町36開発計画	
	銀座5丁目みゆき通りビル開発計画	
	ヒューリック銀座一丁目開発計画	2024年
	銀座6丁目昭和通り開発計画	
	渋谷一丁目開発計画	
	銀座ビル建替計画	
	2025年	

	竣工年（予定）	
都心主要駅近	Bizflex 六本木	2023年
	Bizflex 東京八重洲	
	Bizflex 浜松町	
	Bizflex 神田	2024年
	虎ノ門開発計画	
	千駄ヶ谷センタービル建替計画	
	八重洲一丁目東再開発	
	2025年	

	竣工年（予定）	
観光・ヘルスケア	医誠会国際総合病院計画（PPP）	2023年
	ヒューリック福岡ビル建替計画	2024年
	横浜山下町開発計画	2025年
	ヒューリックスクエア札幌（Ⅱ期棟）	

	竣工年（予定）	
物流・データセンター	ヒューリックロジスティクス野田Ⅰ	2023年
	ヒューリックロジスティクス柏	
	ヒューリックロジスティクス橋本	2024年
	三郷物流開発①	2025年
	小舟町プロジェクト	
	ヒューリックロジスティクス野田Ⅱ	

PPP・CRE・VA他	ヒューリック錦糸町コラボツリー（PPP）	2023年
	HLC/川崎SC開発計画	2024年

**合計**

**26件**

上記以外	竣工年（予定）	
高齢者施設・旅館	ふふ軽井沢長倉開発計画	2023年
	ふふ軽井沢雲場池開発計画	
	老人ホーム（四谷）	2025年
	ふふ城ヶ島開発計画	
	弁天町シニア開発計画	

**合計**

**5件**

2029年までに100物件超の開発・建替・バリューアッドを推進（22/12末時点で確定・内定84件）  
2025年末には100件のリストアップを完了し、開発・収益化を加速

## パイプラインイメージ

フェーズⅠ  
(2020～2022年)

重点エリアの主要物件  
(銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草)

竣工 6物件



&New GINZA 8  
延床面積：約2,459㎡

フェーズⅡ (2023～2025年)  
開発・建替・バリューアッドの竣工 本格化

竣工予定

7物件



銀座5丁目みゆき通りビル  
開発計画  
延床面積：約1,493㎡



ヒューリック銀座1丁目  
建替計画  
延床面積：約4,388㎡



\*美容総合リースとの  
共同事業

銀座6丁目昭和通り  
開発計画  
延床面積：約12,931㎡



銀座ビル  
建替計画  
延床面積：約13,489㎡

フェーズⅢ  
(2026～2029年)

計画 17物件



銀座コア  
再開発計画  
(2022年6月時点)

都心駅近・その他の主要物件

竣工 10物件



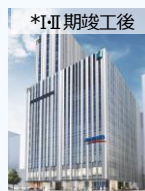
LICOPA鶴見  
(バリューアッド)  
延床面積：約31,935㎡

竣工予定

19物件



ヒューリック福岡ビル建替計画  
(オフィス・商業・ホテル)  
延床面積：約20,860㎡



\*Ⅱ期竣工後

ヒューリックスクエア札幌  
(オフィス・商業・ホテル)  
延床面積：約33,448㎡



千駄ヶ谷センタービル建替計画  
(オフィス)  
延床面積：約14,977㎡



小舟町プロジェクト  
(データセンター)  
延床面積：約6,250㎡



横浜山下町開発計画  
(ホテル)  
延床面積：約6,769㎡

計画 25物件



心斎橋プロジェクト  
延床面積：約46,241㎡

高齢者施設・旅館

竣工 9物件

ふふ軽井沢雲場池開発計画

ふふ軽井沢長倉開発計画

ふふ城ヶ島開発計画

四谷（老人ホーム）開発計画

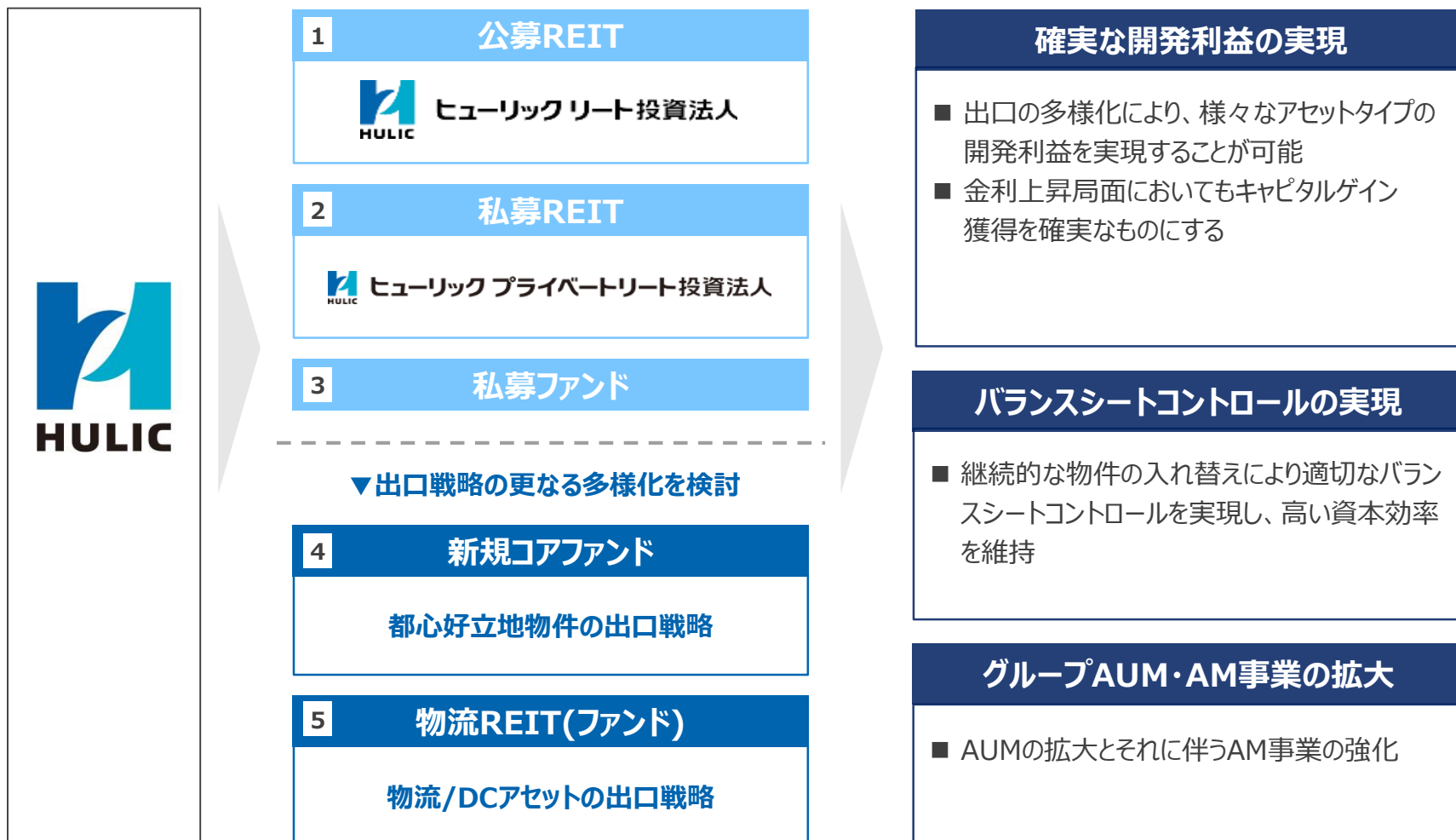
竣工予定

5物件

計画 1物件



多様な出口を確保することにより、環境に応じた確実な開発利益の実現が可能に  
既存の傘下REIT・ファンドに加え、新たに新規コアファンド・物流REIT(ファンド)の組成を検討





収益源を多様化させることで環境変化への対応力を強化  
中長期戦略の一環として成長戦略投資枠約500億円を設定

賃貸事業

開発・建替、VA事業

物件入れ替え

事業領域を拡大  
収益源の拡大により環境変化への対応力の向上を目指す

3K事業

観光

高齢者

環境

新規事業

Bizflex

こども教育

約500億円の  
成長戦略投資枠を設定

+

- ① 不動産事業・既取組み分野拡大
- ② 社会課題・地域課題に対応した新しい事業領域拡大

事業拡大を実現するための手段として  
M&A、アライアンス等を積極活用

中長期的な視点で高い需要が見込まれる観光・高齢者事業への取組みの深化を図る

## 観光事業

2023年度営業黒字化から  
新規開業を梃子に  
高い競争優位性獲得を目指す

### 高級旅館（ふふ）

- 開業済みの9件に加え、**2025年までに新たに4件が開業**  
（軽井沢雲場池、軽井沢長倉、東京銀座、城ヶ島）



東京・銀座



軽井沢・雲場池

### ザ・ゲートホテル

- 開業済みの4件に加え、**新たに4件の開業を計画**
- 本計画中には3件の開業を予定（福岡、横浜、札幌）

### 日本ビューホテル

- 2023年に「浅草ビューホテル アネックス六区」が開業
- 構造改革による黒字体質の定着化を図る

## 高齢者事業

2025年に業界トップレベルの  
5,000室体制の構築

### 高齢者施設への投資

- 22/12期末時点で約4,000室の居室を構築
- 25年に5,000室体制を達成すべく、  
**本計画期間においては20件/1,000室（投資額600億円、  
開発6件）の構築を目指す**

### スマートシニアハウジング構想

- AI・IoTを活用し、見守りシステムや顔認証カメラ、介護記録ツール等をまとめて連携・提供するプラットフォームを備えた最先端の高齢者施設の提供を目指す
- 2020年にエコナビスタ(株)と資本業務提携を結ぶなど、今後も他のベンチャー企業等との連携を図ることでの事業化を目指す

### 高齢者関連ビジネス

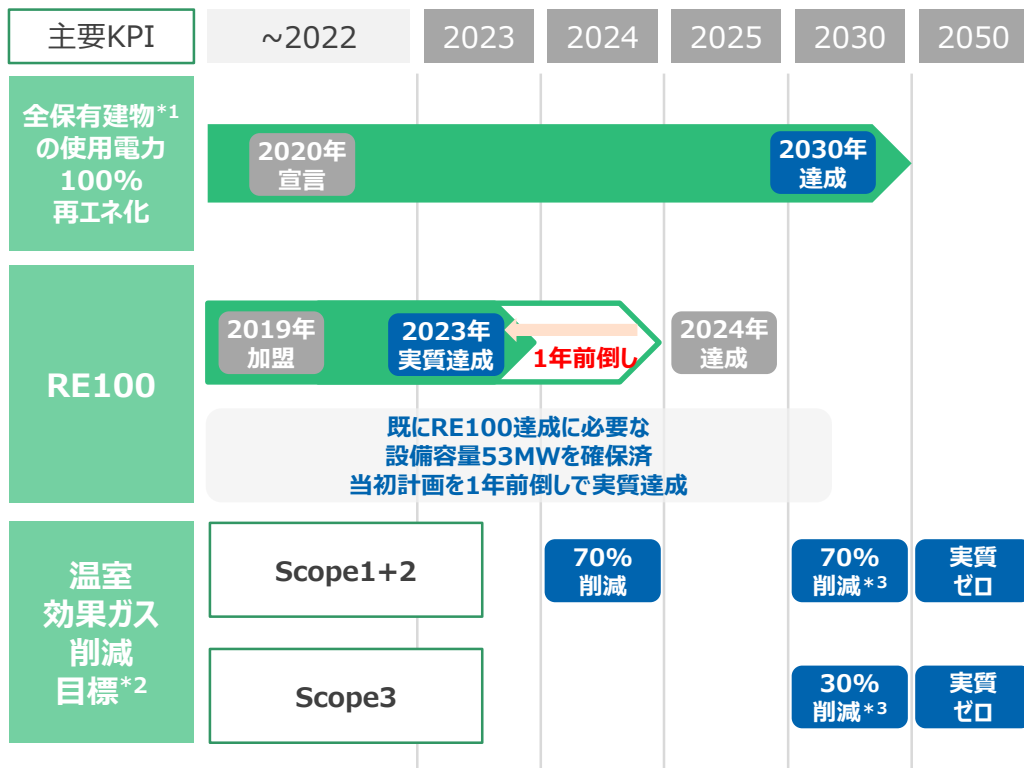
- 病院等の医療関連施設への投資
- その他、ヘルスケアやアクティブシニアに関連するビジネスを創出



ヒューリックプレミアムクラブ日本橋

## 100%自社保有の非FIT太陽光発電設備による「RE100」を2023年に実質達成（1年前倒し）

継続的な投資により、脱炭素社会に向けた取組みを加速



\*1 当社がエネルギー管理権原を有さない一棟貸、住宅系、非幹事共有物件と販売用不動産を除く

\*2 基準年：2019年

\*3 SBT認定の中期目標。Scope1+2はパリ協定に合致した最も野心的な水準である1.5℃目標  
Scope3はSBTiのサプライチェーン削減目標の基準に即したベストプラクティスに準ずる

### 非FIT太陽光発電設備等の開発

- 非FIT太陽光発電所を中心とする再エネ設備への投資を推進
- 自社発電による使用電力の再エネ化と脱炭素社会への取組みを加速化
- 電力供給「強靱化」のため、小水力発電設備の開発、水素・蓄電池の活用も研究



太陽光発電：千葉県千葉市（非FIT）

2023年1月末時点で  
非FIT太陽光発電設備  
42カ所、設備容量53MWを開発・保有

（2020年～2030年）  
非FIT太陽光発電設備の新規開発に  
約660億円を投資  
全保有建物<sup>\*1</sup>使用電力の100%再エネ化を目指す

## 社会構造の変化を適切に捉え、成長分野への継続的な投資を実行

### Bizflex

- 働き方の多様化や感染症の拡大を機に急速に多様化するオフィスニーズの取り込みを企図し、中規模フレキシブルオフィス事業を開始
- 開業済のBizflex麻布十番のリースアップ
- **現時点で、新中計期間中に新たに4件の竣工を予定**  
(六本木、東京八重洲、浜松町、神田)



Bizflex六本木 イメージパース



Bizflex東京八重洲 イメージパース

### 開発中案件

物件名称	竣工時期 (予定)	基準階
Bizflex六本木	2023/2	約54坪
Bizflex東京八重洲	2023/10	約43坪
Bizflex浜松町	2023/12	約44坪
Bizflex神田	2024/2	約46坪



Bizflex六本木



Bizflex神田

### こども教育

- ①共働き世帯の増加に伴う子育てにおける費用負担力の上昇、②幼児教育無償化、③教育資金の贈与税非課税制度、等を背景に**今後のマーケットの拡大が予想されるこども教育事業に新規参入**

### 「こどもでぱーと」シリーズの展開

- 2020年9月、協働で総合的なこども教育事業の運営を行うことを目的にリソー教育およびコナミスポーツとの3社による業務提携契約を締結



ヒューリック株式会社



リソー教育グループ



様々な子育て・教育機能を集積させ、  
**ワンストップでこども向けサービスを提供する**  
**「こどもでぱーと」の展開**



### 開発中案件

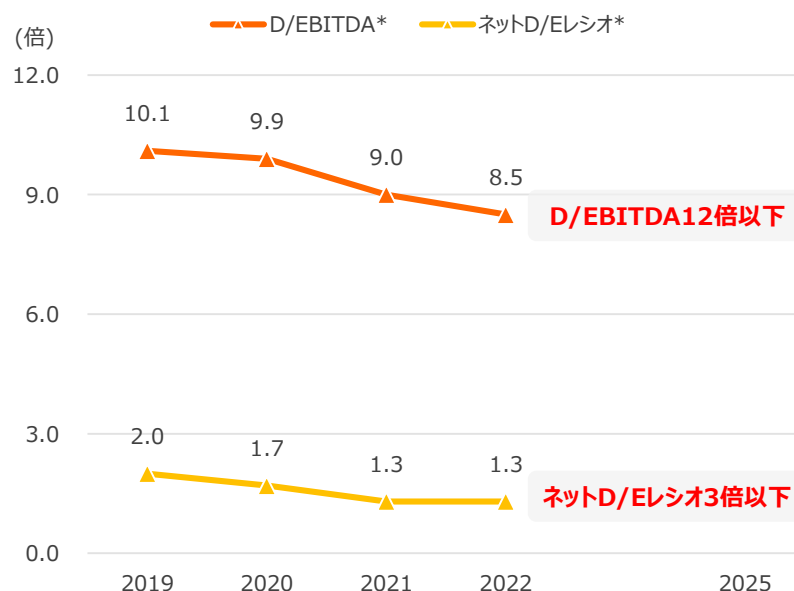
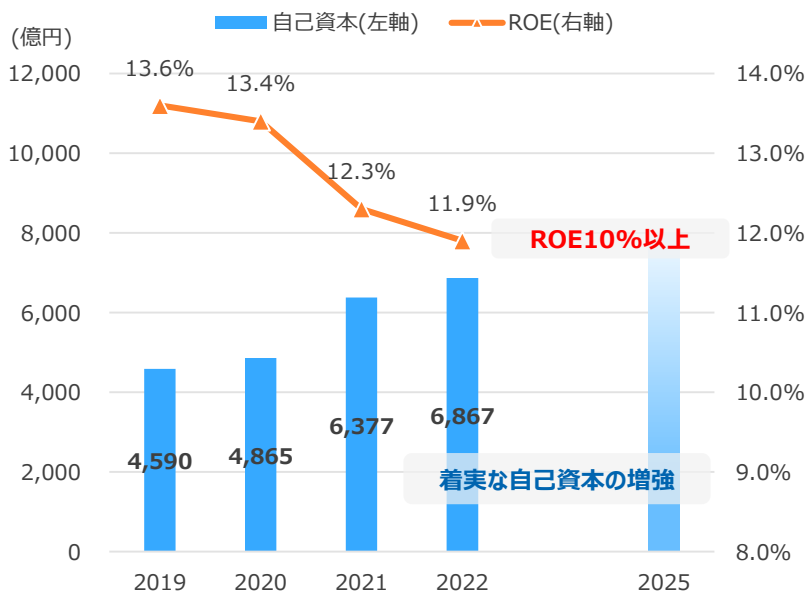
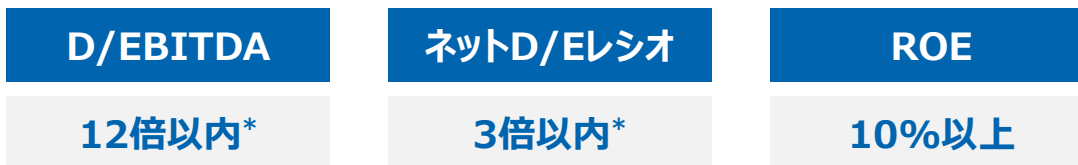
物件名称	竣工時期 (予定)
渋谷一丁目地区共同開発事業	2026年
プロジェクトA	2026年
プロジェクトB	2027年
プロジェクトC	2027年



渋谷一丁目地区共同開発事業  
(一部)での展開を予定

着実な収益の積上げによる自己資本の増強が基本方針  
 強固な財務基盤の構築による格付水準の維持および高い収益性による効率的な経営を同時に目指す

定量目標



\*既存ハイブリッドファイナンス残高の50%をみなし資本として算出

人材の確保・育成や組織体制の整備など適切な人材戦略を構築し、中長期的な企業価値の向上を目指す

## 人材育成の推進/人材マネジメント

- 資格取得支援を推進。**一級建築士や弁護士等、専門性を持つ社員が多数在籍**

### <HLC単体での資格保有者>

弁護士：4名、一級建築士：39名、  
公認会計士：1名、不動産鑑定士：11名  
(2022/12末時点)

- 社員の能力開発を目的に様々な社内研修制度を整備。新入社員のローテーション(OJT)や入社2~3年目の社員が受講する研修を自ら選定することができる「**選択型研修**」を導入するなど**常に新しい仕事を考えチャレンジできるような環境を整備し、やりがいのある仕事の創出を推進**

### <社員一人当たりの研修費用>

**149千円** (2021年度実績)

- 社長から全従業員向けのメッセージを毎月配信する社長メッセージや上司と従業員との面談を定期的を実施し、各従業員の目標や期待される役割の確認、実績の評価等を行うキャリア開発面談の実施等を通じて社内コミュニケーションの促進を図る

### <新卒入社者の定着率>

**男性90%、女性91%**  
(2021/12末時点)

## ワークライフバランスの推進

- 在宅勤務制度や時差出勤制度、Web会議システムの導入など多様な働き方の実現を目的とした環境整備を推進
- 社員とその家族を支えるべく、**有給休暇取得、育児・介護休暇取得の促進を実施する**

### <有給休暇取得率>

**77.7%** (2022年度) …目標値：70%以上

### <外部からの評価>



- ・ プラチナくるみん認定取得
- ・ 健康経営優良法人2022  
(中小規模法人部門) 認定 等

## ダイバーシティ経営の推進と人権尊重

- 全ての従業員が能力を最大限発揮できる職場環境づくりを目指す。**女性活躍の推進や障がい者雇用を通じて多様性を積極的に活かした事業活動を行うとともに、コンプライアンス研修を通じて人権尊重の考えを浸透させる**

### <女性管理職比率>

**21.5%** (2022/12末) …2024/12末25%を目指す

### <女性役員比率\*>

**23.5%** (2023/4見込み)

### <取締役・監査役に占める女性比率>

**29%** (2023/4見込み)

\*取締役、監査役、執行役員、理事に占める女性の割合



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

## コーポレートガバナンス体制の強化

- 「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」の各機関及び内部統制システムを構築。執行役員制度の導入や社外役員の選任。各種委員会の設置により、健全かつ効率性の高い仕組みを整備

### 取締役会の実行性評価

- 取締役会の実効性を継続的に確保するため、**年1回の自己評価を実施**。ガバナンス機能の強化を図る

#### <社外取締役比率>

**50%** (2023/4見込み) …社内6：社外6  
※業務執行：非業務執行=5：7 (2023/4見込み)

#### <取締役会への参加率>

**99.6%** (2022年度実績) …目標値：80%以上

## 委員会の設置

- 業務横断的に全社的諸問題について審議・調整する場として、**コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、資金ALM委員会、サステナビリティ委員会を設置**

#### <リスク管理委員会実施回数>

**4回** (2022年度実績)

#### <資金ALM委員会実施回数>

**17回** (2022年度実績)

## 役員報酬

- 社外取締役からなる報酬諮問委員会を設置。役員報酬の客観性・透明性を確保する

### 業績連動報酬の導入

- 取締役報酬（社外取締役を除く）については、**前年度の連結経常利益増減率を指標とする業績連動報酬である賞与・株式報酬**と業績連動報酬以外の報酬である基本報酬から構成されており、その支給割合は業績連動報酬が40～50%、基本報酬が50～60%を目途とする

## BCP体制の高度化

- 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る
- 緊急事態が発生した場合に当社の役職員やその家族、会社の施設等への被害を最小限にとどめつつ、事業活動の重要な機能を存続させるための体制と方法を「事業継続基本計画」に定めた上で具体的な対応手順を示す「BCPマニュアル」を作成
- 「BCP訓練」の開催や備蓄食品や備品の点検により有事に際して基盤となる本社機能の事業継続力を強化

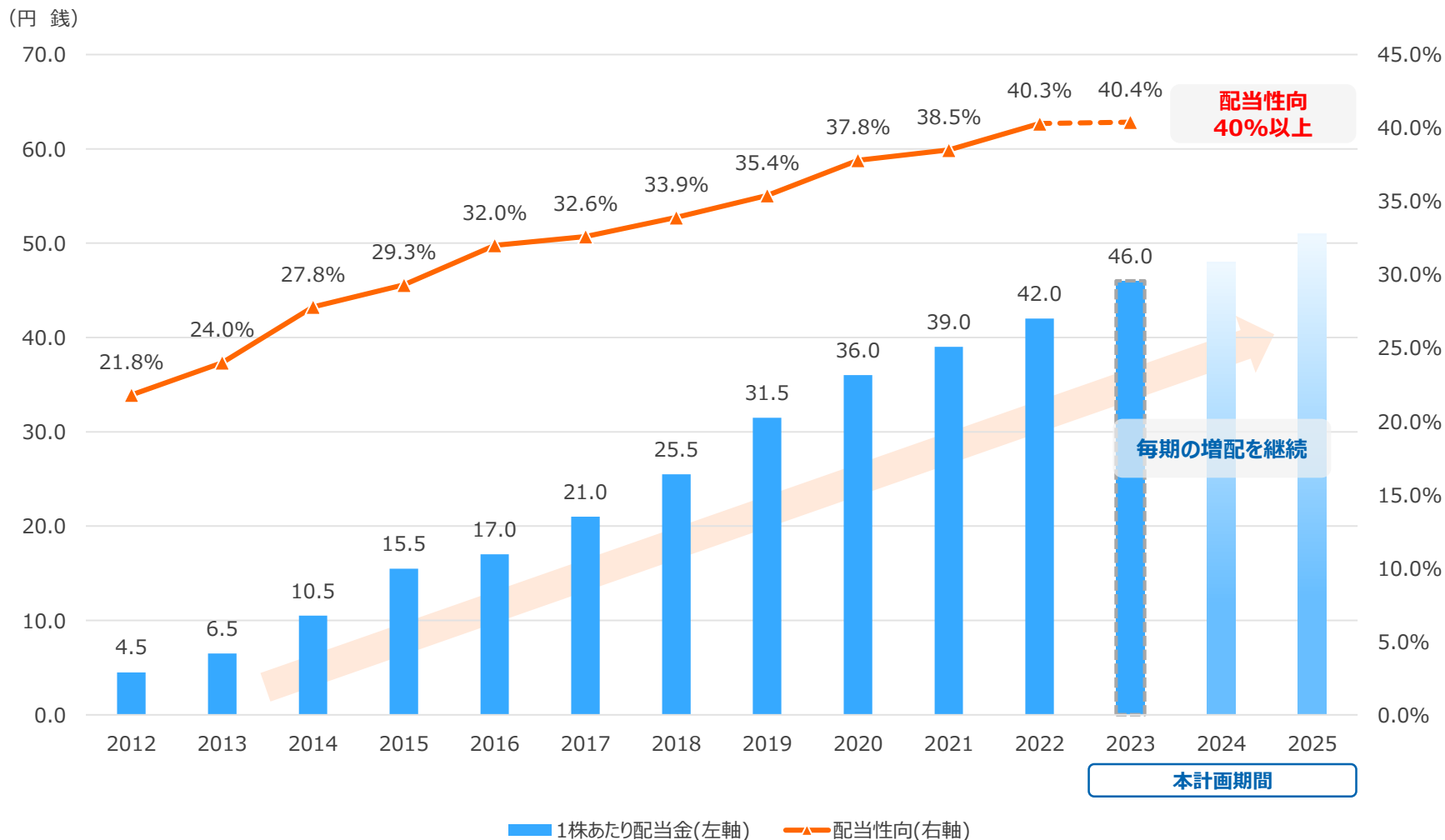
#### <BCP訓練>

**3回** (2022年度実績)

#### <備蓄食品/備品の点検回数>

**4回/1回** (2022年度実績)

**2008年の上場来続く、毎期の増配を今後も継続的に志向  
株主還元は配当を中心とし、本計画中には連結配当性向40%以上とする**



\*2023年度の1株当たり配当金及び配当性向は現時点での会社予想値



## マクロ環境、自然災害等のリスクに対する十分な備え

### 金利上昇リスク

世界的な金融引き締めによる金利上昇とそれに伴う調達コスト上昇への対応

- 従前より調達金利は長期固定化（長期固定化比率92.1%）しており、足許の調達コスト上昇を極力回避
- 2022年5月 長期発行体格付 AA-（JCR）への格上げにより、クレジットコストの低減・調達力を強化
- 好立地・競争優位性のあるポートフォリオで流動性リスクを回避

### 資源高リスク

資源・原料高に伴う建設コスト・エネルギーコスト上昇への対応

- 当社が主力とする都心駅近の中規模ビルは土地の比率が高く、開発・建替を実施する際も、資材価格の高騰による影響は軽微
- 再エネ化をグループ内に発電事業者・小売電気事業者・需要家が存在するコーポレートPPAを構築することで、安定的な電力供給とコスト削減を実現

### 少子高齢化・労働人口減少リスク

人口減少社会への長期的な備え

- 人口流入が見込まれる東京都心エリアへの重点投資に加え、オフィス比率を50%まで抑制。商業及び新しいアセットタイプ（物流、データセンターなど）の比率をあげることで変化に対応
- 高齢者施設は2025年に業界トップレベルの5,000室を構築。介護業界の深刻な人手不足に対応するためAI・Iotを活用したスマートシニアハウジング構想の取組みを開始

### 自然災害（地震・水害・火山灰）リスク

自然災害リスク等、テナント企業の安全性への取組み

- 2025年末迄に賃貸ポートフォリオを100%高耐震建物化（震度7クラスの地震に耐える耐震性能）
- 環境・ハイスペックビルへの建替えにより、レジリエンスを強化
- 富士山噴火を想定したBCP対応

## 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。