



中長期経営計画（2026-2036）

「変革・進化・成長」

2026年2月3日

ヒューリック株式会社

証券コード 3003

前・中長期経営計画の総括	3
環境認識と課題	4
目指す姿（2036年）	5
本計画の位置付け	6

01 計量計画

利益目標	8
定量目標（2029年、2036年）	9
定量計画（中期計画）－利益計画	10
定量計画（中期計画）－投資計画	11
キャピタル・アロケーション	12

02 事業戦略

収益構成イメージ	14
事業戦略の骨子	15
M&Aや企業投資への取り組み	16

03 個別事業の戦略 －不動産事業－

不動産投資、開発・VA事業	
事業戦略	18
ポートフォリオ戦略	19
銀座エリアでの竣工案件	20
その他エリアでの竣工案件	21
都市型データセンター	22
海外事業	23

04 個別事業の戦略 －新規事業等－

不動産運用事業	25
観光事業	26
こども教育事業	27
環境・インフラ事業	28
高齢者・健康事業	29
次世代産業アセット事業	30
スポーツ・エンタメ事業	31
企業投資、事業連携	32

05 資本・財務戦略

財務規律	34
株主還元	35

06 サステナビリティ

サステナビリティ	37-38
----------	-------

- 6年で経常利益は2倍超に成長
- 前・長期計画最終年度（2029年）の経常利益目標1,800億円は、2025年で達成に目途付け
- 外部格付の格上げと自己資本の充実を実現
- 利益成長による還元増に加えて、配当性向の引き上げにより、株主還元を強化

日本を代表する企業へ成長し、次のステージへ

日本を代表する企業の当社独自の定義「経常利益1,000億以上、格付AA格、時価総額1兆円以上、ROE10%以上、PBR1.0倍以上、日経SDGs経営★4以上」をすべて達成

	策定時（2019年末）		現在（2025年）
外部格付（JCR）	A+		AA- 格上げ
経常利益	846億円		1,729億円 倍増：+882億円
Debt/EBITDA倍率 ネットD/Eレシオ	10.1倍 / 2.0倍		9.2倍 / 1.8倍 目標12倍 / 3倍以内を達成
自己資本	4,590億円		9,132億円 倍増：+4,541億円
配当性向	35.4%		41.1% 5%超向上

日本経済・世界経済は、激しい環境変化の渦中に。日本においては、長いデフレ/ゼロ金利の世界から、インフレ/金利ある世界に激変。時代変化に合わせた計画が必要

環境認識

急速な事業環境の変化と不確実性

(情勢×政治×経済×社会×テクノロジー)

金融・経済

- 本格的なインフレ時代の到来
- 金利ある世界の常態化
- 賃金上昇、資源高によるコストの増加
- 建築費高騰

社会

- 人口減少と少子高齢化の加速
- 労働人口減少の加速
※東京の就業者数も減少に転じる見込み
- 環境意識の高まり、自然災害リスクの高まり

課題

単一的な事業、従来の延長線上だけでは、成長と安定はない

事業領域の拡大による利益成長を目指すため、
新たな中長期経営計画を策定

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、
唯一無二の強靱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
強靱な事業ポートフォリオの構築

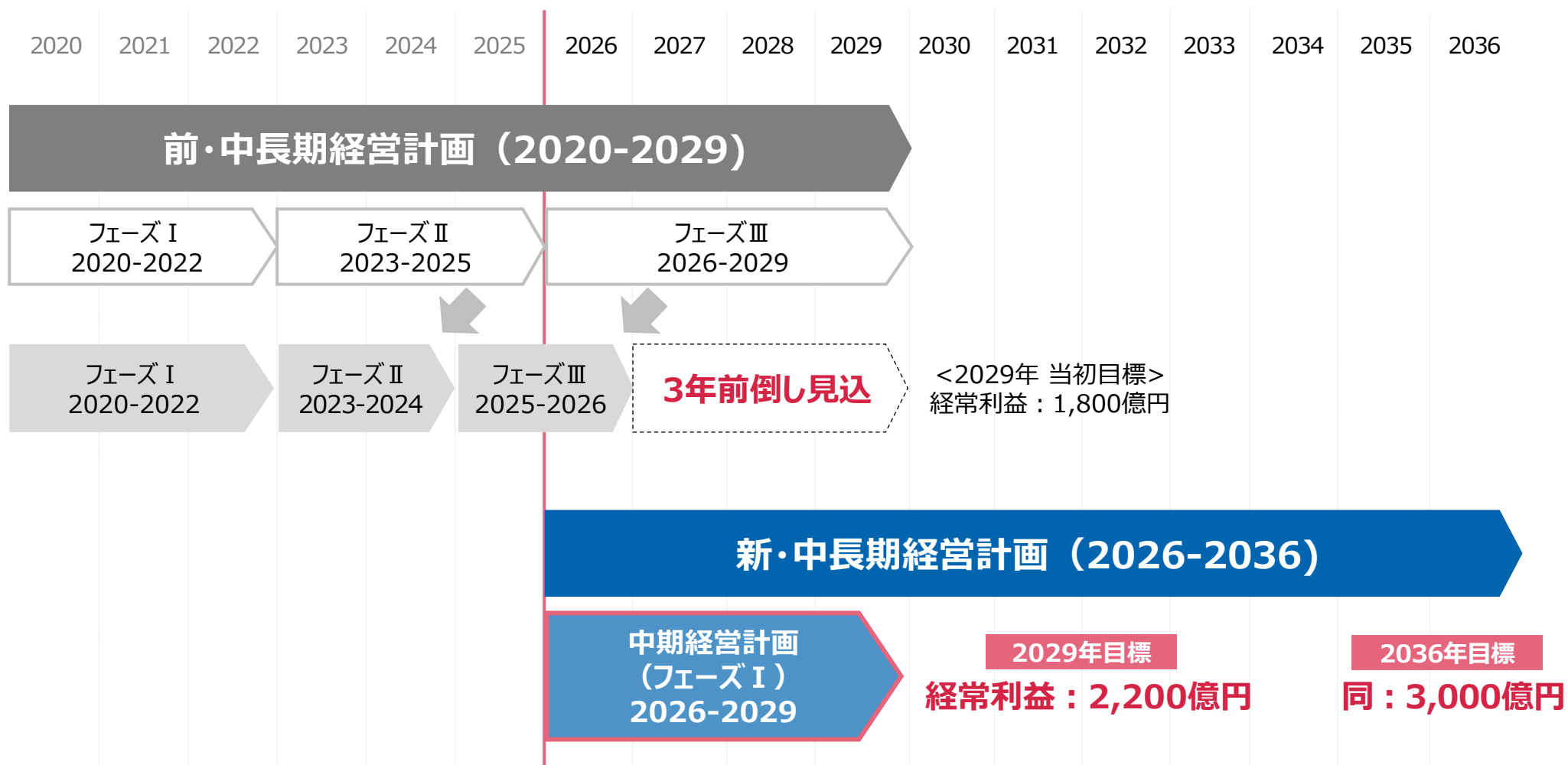
3

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

2036年を最終年度とする11年間の長期計画（2026-2036）を策定 フェーズⅠとして、中期経営計画（2026-2029）をスタート



フェーズⅠ

・不動産事業の高い利益成長と資本効率を活かし、M&A等を通じた新規事業への投資と育成

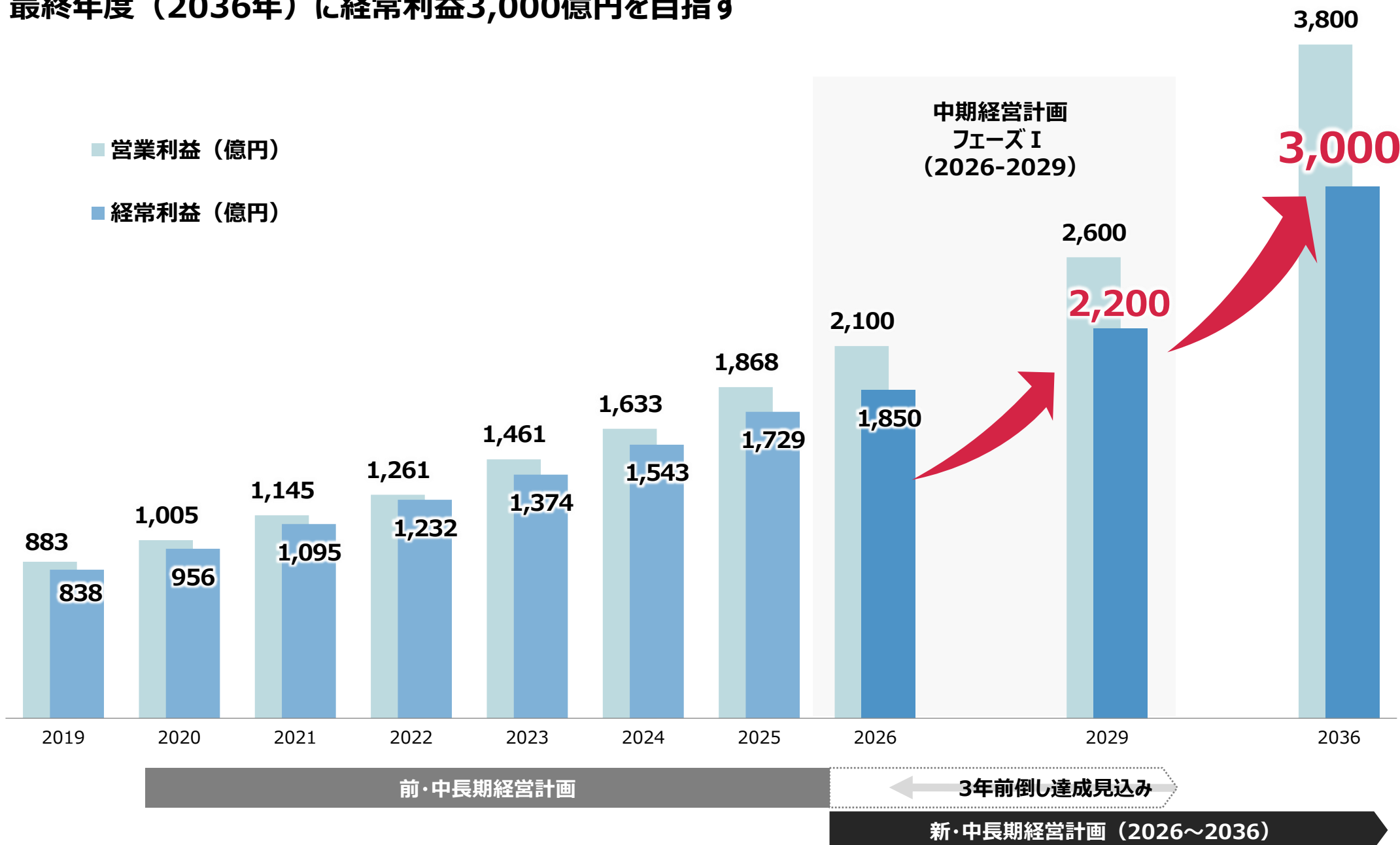
フェーズⅡ/Ⅲ

・強靱で効率性の高い事業ポートフォリオを構築し、安定的で継続的な成長を確立

01

計量計画

上場来、17期連続の増益・増配と、圧倒的なトラックレコード
最終年度（2036年）に経常利益3,000億円を目指す



経常利益は2029年2,200億円、2036年**3,000億円**を計画

株主還元強化策として、配当性向を2029年にかけて段階的に**45%**まで引き上げ(従前40%)

		2025年実績	2029年 《フェーズⅠ 最終年度》	2036年 《中長計最終年度》
成長性	営業利益	1,868億円	2,600億円 年間180億 成長	3,800億円
	経常利益	1,729億円	2,200億円 年間120億 成長	3,000億円
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	41.1%	45% +5%の強化	さらなる検討

2029年に向けて段階的に引き上げ

不動産事業は、引き続き高い水準で利益を維持・増加

新規事業等は、不動産関連事業の拡大に加えて、M&Aを積極的に活用し、新しい事業創造を行う

利益計画（億円）	2025年実績	2026年 対2025年	2029年 《フェーズⅠ最終年度》 対2025年
営業利益	1,868	2,100 +232	2,600 +732
経常利益	1,729	1,850 +121	2,200 +471
当期純利益	1,143	1,210 +67	1,450 +307
安定基盤利益比率	36.5%	36%	45%

事業利益（億円） ※営業利益＋持分法による投資損益など各事業に関連する営業外損益の一部

不動産事業	1,894	2,150 +256	2,270 +376
- 国内	1,882	2,120 +238	2,130 +248
- 海外	12	30 +18	140 +128
新規事業等	175	180 +5	670 +495

中計期間は、不動産のポートフォリオ入替で資金効率化を行い、M&Aを含む新規事業等への投資に注力
 その後の長計期間は、新規事業のROAを高めることで、効率的な利益成長を図る

投資計画（億円）	2025年実績	2026年	対2025年	2026～2029年 《フェーズⅠ4年計》	年平均
ネット投資額	3,700	2,500	-1,200	9,800	+2,450
うち不動産事業	3,000	1,000	-2,000	2,800	+700
うち新規事業等	700	1,500	+800	7,000	+1,750
<ご参考>					
BS想定	2025年末	2026年末	対2025年	2029年末	対2025年
総資産	3.5兆円	3.8兆円	+0.3兆円	4.4兆円	+0.9兆円
有利子負債	2.2兆円	2.4兆円	+0.2兆円	2.8兆円	+0.6兆円
株主資本	0.8兆円	0.9兆円	+0.1兆円	1.1兆円	+0.3兆円
KPI					
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		
ROE	13.0%		照準：12%程度以上		

“ヒューリックらしい”独自のバランス戦略で、効率経営を実現

資金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

中期計画4年間(2026-2029)

キャッシュイン

キャッシュアウト

事業戦略

不動産事業を軸とし、多様な事業を取り込むことで**ROAを高め、効率的にキャッシュフローを創出**

営業CF※
6,700億円

財務戦略

格付「AA-」を維持。
利上げによる影響を加味して、
効率的な事業活動を行うことで、
有利子負債の増加を抑制

資金調達
5,300億円

投資戦略

中計期間は、インフレ環境かつ不動産
売買市場のさらなる活性化に伴い、

- ①ポートフォリオ入替えによる
資金効率化
- ②2036年に向けて新規事業等
への投資に注力

ネット投資
9,800億円

株主還元戦略

配当性向を40%から
45%まで段階的に引き上げ

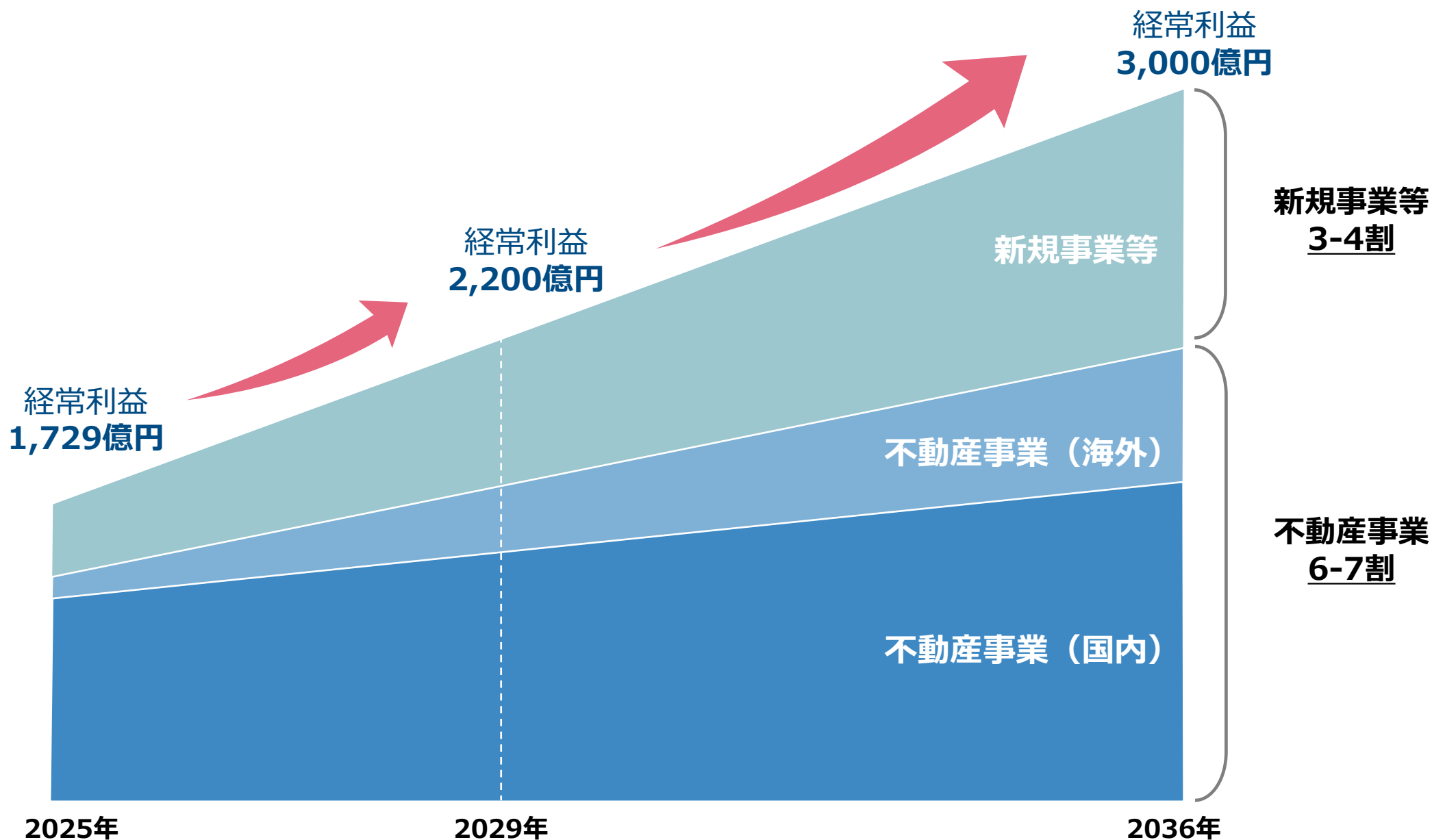
株主還元
2,200億円

※たな卸し資産の増減は含まない

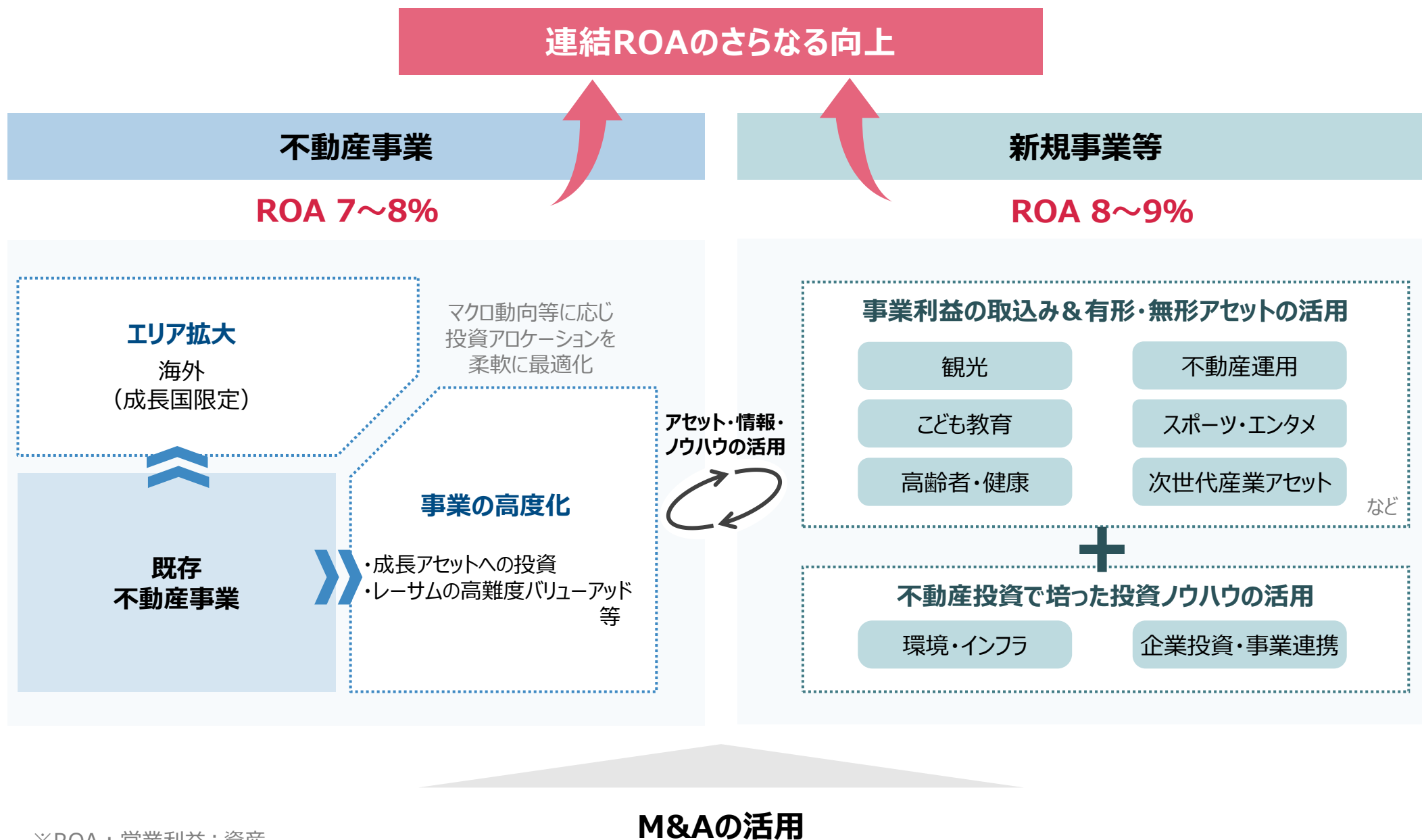
02

事業戦略

不動産事業のさらなる成長とともに、成長領域で事業ポートフォリオを拡大



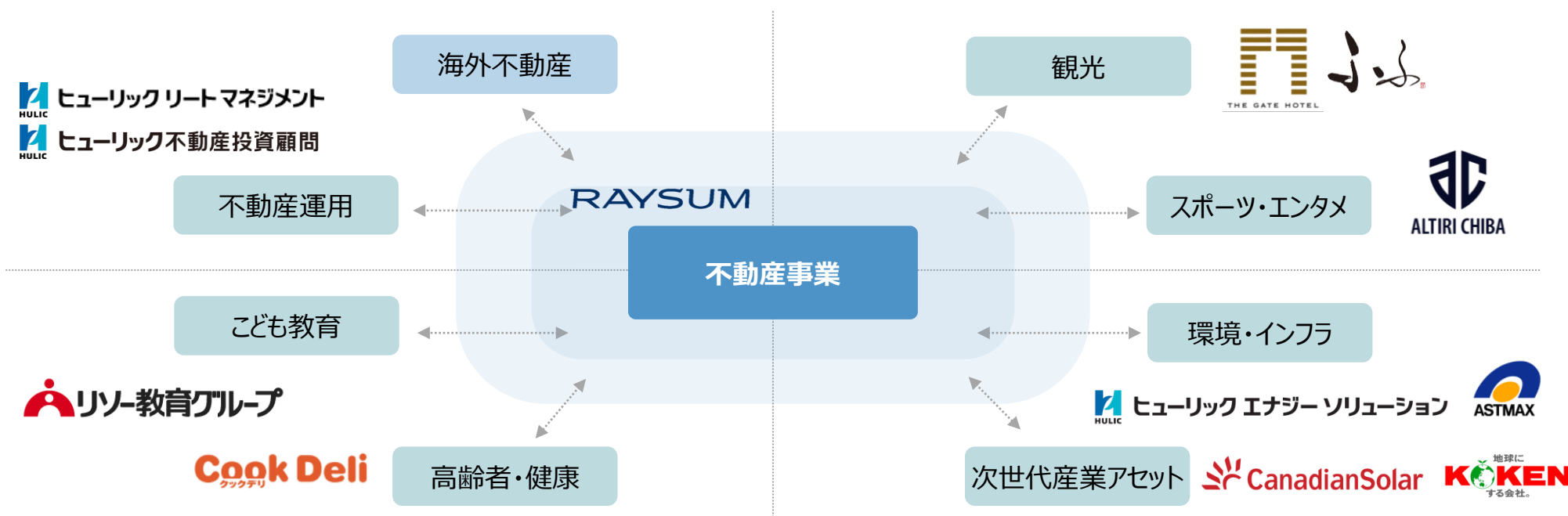
不動産事業をベースとしながらも、多様な事業を取り込むことで利益成長と投資効率化を実現



事業成長のドライバーとしてM&Aや企業投資を活用。2036年までに**投資7,500億**を想定
事業の特徴を持った企業に厳格な基準で投資し、連結収益の拡大につなげる



M&A・企業投資・連携を通じて、各事業の成長・拡大を加速



03

個別事業の戦略
—不動産事業—

不動産事業の高度化・効率化を行い、
賃貸利益・売却利益・連結利益を最大化する

2036年

不動産事業 営業利益2,200億円超

本格的なインフレと賃料上昇

不動産売買市場の
さらなる活性化

建築費の高騰

不動産投資戦略

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

 **HULIC** × **RAYSUM**

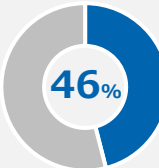
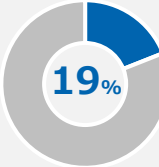
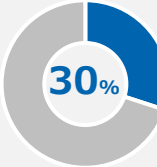
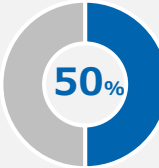
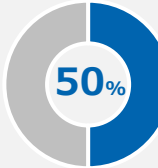
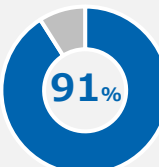
不動産開発戦略

- 1 優良な固定資産ポートフォリオの構築
- 2 グループのリート・ファンドの成長
(AUM増加)
- 3 新規事業領域の開発

+

不動産運用事業の拡大

国内人口動態を踏まえ、オフィス比率50%以下、重点エリア比率50%の目標は不変
環境変化やマクロ動向に対応して新規事業アセットを増加させ、最適なポートフォリオを構築

		方針	目標		
			2025年	2029年	2036年
	オフィス比率 50%以下	✓ 労働人口減少＝オフィス需要低下を見据え、50%以下に抑える			継続
New	新規事業 アセット比率 30%	✓ 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			
	重点エリア比率 50%	✓ 重点エリア：銀座、新宿東口、渋谷・青山、浅草			継続
	高耐震建物比率 100%	✓ 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（建替・売却予定等含む）			達成後も継続コミット
	再エネビル比率 100%	✓ 環境への取り組みとして、2029年までに総額約700億円を投資し、全保有建物の使用電力100%再エネ化を目指す ✓ 新たに自社で再エネ発電設備を開発の上、電力供給			達成後も継続コミット

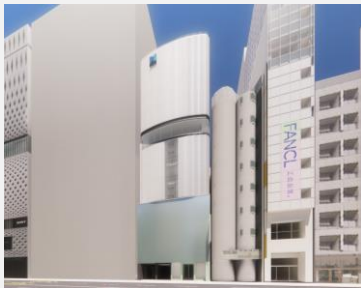
2026-2029年には約40件が竣工（資産額8,500億円）。最重点エリアの銀座では10件が竣工予定

前長計（2020-25）

フェーズI（2026-29）竣工 約40件
資産額8,500億円

2030年以降も
厳選して取り組み

銀座エリアでの主な計画

竣工時期	2026	2026	2028	2028
アセットタイプ	商業	商業	オフィス・商業	商業
計画名称	 ワールドタウンビルリニューアル計画	 西銀座開発計画	 G8開発計画	 銀座五丁目開発計画
竣工時期	2026	2027	2028	2029
アセットタイプ	商業	商業	商業	ホテル
計画名称	 銀座8丁目9-11,12開発計画	 銀座五丁目3-9開発計画	 銀座六丁目みゆき通り開発計画	 銀座七丁目昭和通り開発計画

前・中長計期間中に仕込んだ特色ある案件が続々と竣工。賃貸・売却利益双方で大きな寄与を見込む

その他エリアでの主な計画

竣工時期	2026	2027	2028	2028
エリア	大阪	渋谷・青山/重点エリア	渋谷・青山/重点エリア	渋谷・青山/重点エリア
アセットタイプ	ホテル・オフィス・商業	オフィス・商業・こども他	オフィス・商業	商業
計画名称	 クオーツ心斎橋	 渋谷一丁目地区 共同開発事業 (PPP)	 青山ビル建替計画	 表参道 I 開発計画

竣工時期	2026	2027	2028	2029
エリア	東京23区	首都圏	首都圏	首都圏
アセットタイプ	商業・こどもでぱーと・オフィス等	こどもでぱーと	研究施設	航空貨物物流施設
計画名称	 自由が丘一丁目29番地区 再開発	 こどもでぱーと 本八幡	 南渡田北地区北側開発	 成田物流開発計画 (WING NRT)

2036年までに総IT容量100MW超を供給する「都市型データセンター開発のトッププレイヤー」を目指す クラウド/AI需要増加に対して、新規供給が困難で希少な都市型データセンターの充実したパイプラインを確保

- 国内データ通信量は増加。特に都心では、**高速、大容量、低遅延の通信接続を担う都市型データセンターのニーズが高い**
- 当社は都心部への不動産投資を中心としてきた特徴を活かし、**都市型データセンターの開発にいち早く取り組み、先行者利益を獲得**
- **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

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



開発パイプライン

		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 2029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 が中心	～2036年	50MW超(予定)



大手町7km圏内

※一部大阪エリアも検討

規模イメージ

敷地面積:300坪以上／延床面積:1,500～10,000坪



海外事業で連結利益の15%程度を目指すべく、人材強化・体制強化を実施予定。
先進国・稼働物件への投資、大手企業との連携を中心とし、流動性の確保と着実な利益の積み上げを実現する

機会・環境認識

- ・ 人口増・経済成長により海外不動産市場は成長余地大
- ・ 当社の不動産目利き力、機動的で柔軟な投資判断が強み

拡大方針

2036年

海外事業利益500億円超

- ・ 厳密な投資クライテリアの下、2036年までにネット投資累計5,500億円
- ・ 3～5年の回転型で、リスクをコントロールしながら収益拡大

投資枠

2036年までに
投資残高約6,000億円

※うち約1,000億円の
投資/確定済

“ヒューリックらしい” 効率的で機動的なグローバル最適投資を実現

投資エリア・アセット

- ・ 現在の注力国（アメリカ、シンガポール、インド、ベトナム）で経験・知識を蓄積のうえ、他国に投資エリアを拡大
- ・ 投資アセットは、各国の成長アセットに限定

リスク抑制の取り組み

- ・ 人口成長・経済成長の見込める国に限定
- ・ 先進国比率は70%程度
- ・ 原則稼働物件
- ・ 投資期間3-5年の回転型

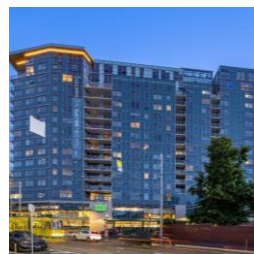
投資例



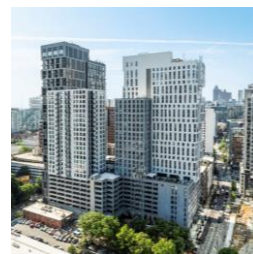
高齢者住宅
(アメリカ・アリゾナ州)



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)



賃貸工場
(ベトナム)



物流施設
(シンガポール)

04

個別事業の戦略
—新規事業等—

開発竣工物件の利益最大化のため、グループリート・ファンドを積極的に活用 AUM拡大・不動産運用事業の強化により、グループ収益を拡大

機会・環境認識

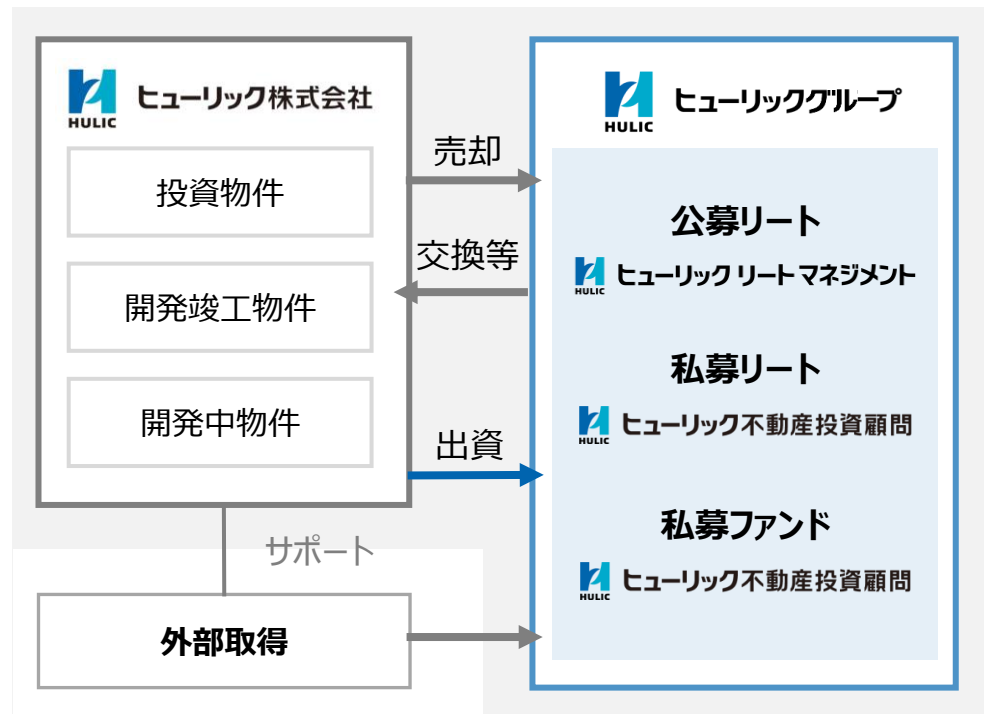
- ・ ヒューリック本体の好立地の開発、回転ビジネスの強化
- ・ 都市型データセンターなど、新たなアセットクラスへの投資が拡大

拡大方針

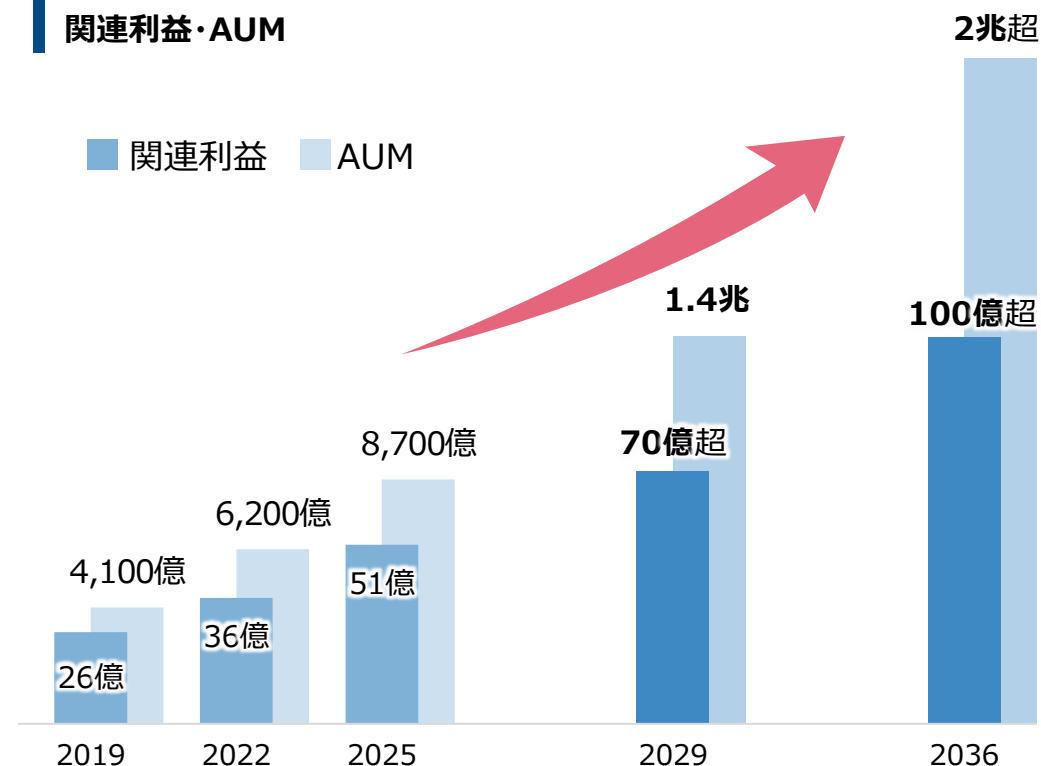
2036年 グループリート・ファンドAUM2兆円超／関連利益100億円超

- ・ グループ内でのソーシング体制をより強固に。交換・相互売買も活用
- ・ 売却物件の外部AM受託などで運用報酬を増大

スキーム



関連利益・AUM



築き上げたブランドと底堅いインバウンド需要を活かし、不動産＋運営事業の収益最大化を目指す
好立地の開発計画に厳選し、労働人口減少に対応しながら持続的に成長

機会・環境認識

- ・ インバウンドにより観光産業は今後成長が続く見通し
- ・ 人手不足、建築費上昇などによる採算性の低下懸念

拡大方針

2036年

観光関連利益100億円超

- ・ 取得済物件を中心に好立地で採算性の高い案件を厳選

これまでの実績

ミシュランキーの連続受賞の実績など、ブランドを確立



MICHELIN

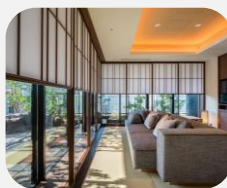
7施設でミシュランキー2年連続



河口湖



箱根



銀座

開業済12棟300室

今後の開発計画（2033年頃まで）

好立地の9棟700室の開発竣工を経て、4,000室超※の安定稼働フェーズへ



城ヶ島



イメージ

旧軽井沢

計画中5棟100室



イメージ

河口湖

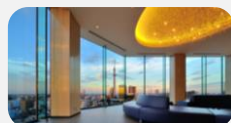
等



THE GATE HOTEL



銀座・有楽町



浅草



横浜



VIEW HOTELS



浅草



札幌



大阪

開業済13棟2,700室



大阪



銀座



イメージ

新宿

計画中4棟600室

等

不動産(こども教育アセットへの投資)+運営事業(リソー教育)の成長と 周辺領域での新たなM&Aの組み合わせにより、グループ収益を最大化

機会・環境認識

- ・ 共働き世帯増、政府支援拡充等による一人当り教育費の増加
- ・ 創業者の引退等に伴うこども教育関連企業のM&A機会増

拡大方針

2036年

こども教育関連利益100億円超

- ・ こどもでぱーととリソー教育の拡大・成長により賃貸収益と事業収益の獲得
- ・ 新たなこども教育関連企業とのM&Aや提携により、こども教育経済圏を拡大



ヒューリックグループ

不動産賃貸収益

+

運営事業収益

こどもでぱーとの拡大



こども教育関連のワンストップ
サービスの提供施設

2029年までに20棟に拡大

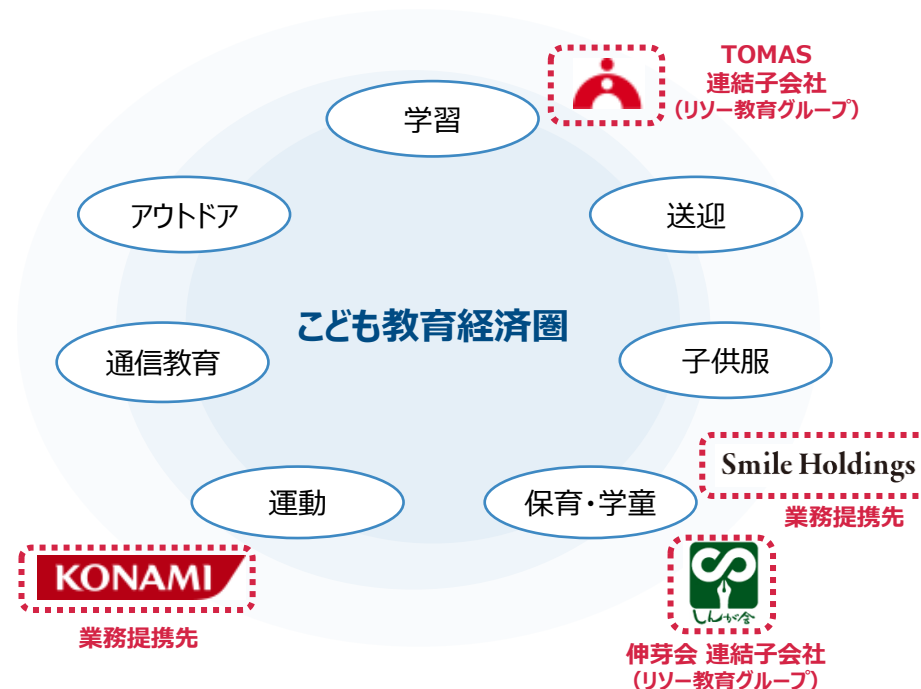
リソー教育の成長

- ・ 好立地への出店サポート
- ・ ホールディングス化による
運営効率向上 等

M&Aや提携の機会増加

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



2029年の再エネビル化100%と、蓄電池の事業化に向けた投資を加速 不動産と同様に、再エネ・蓄電池の投資・運営・売却・AMのサイクルで収益獲得を目指す

機会・環境認識

- ・ 再エネの最終需要者の需要拡大
- ・ 再エネの安定供給に向けた蓄電池の需要増

拡大方針

2036年

環境・インフラ関連利益100億円超

- ・ 再エネビル100%化と、蓄電池事業の収益化に向けた投資
- ・ 再エネ・蓄電池資産の回転と関連収益の獲得
- ・ M&A・ファンド投資によるプラットフォームの獲得

環境・インフラ資産への投資

■ 2029年まで

全保有建物100%再エネ化



■ 2034年まで

蓄電池1,000億投資



M&A・出資・事業提携



電力事業

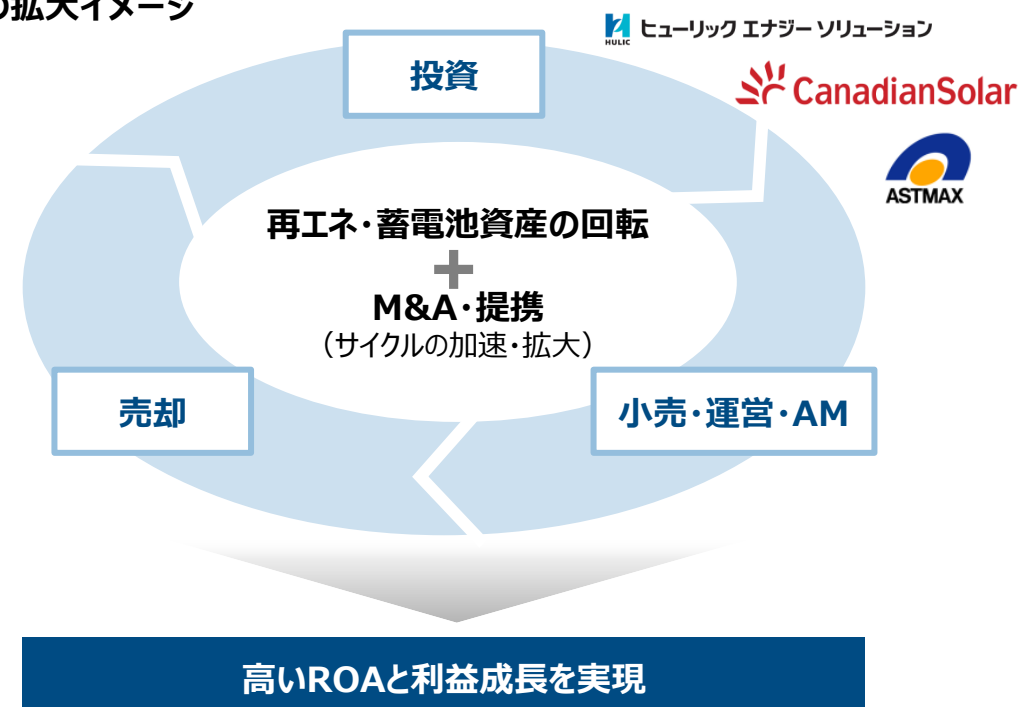
ボーリング機器製造・販売、
エンジニアリング事業

ヒューリック エナジー ソリューション

小売電気事業および
再エネ発電所・蓄電池開発事業

太陽光・蓄電池投資

事業の拡大イメージ



当社グループが保有する高齢者施設5,000室やオペレーターとのネットワークを活かし、クックデリの成長を支援
銀座の高級シニアレジデンスの開発・運営など時代に合わせて新しいマーケットを開拓

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に

拡大方針

2036年

高齢者・健康関連利益100億円超

- ・ 高齢者施設の新規開発は非注力として、特色あるものに絞って開発
- ・ 銀座の高級シニアレジデンスの開発・運営
- ・ グループ保有施設やネットワークを活用し収益最大化

クックデリの子会社化



完全調理済食品事業



成長を支援

- 高齢者施設向けの完全調理食事業のクックデリを子会社化
- 労働力補完を行う社会課題解決型ビジネス
- HLCの高齢者施設5,000室とオペレーターとのネットワークを活用



有形アセット

業界トップレベルの
高齢者施設
約5,000室

無形アセット

高齢者施設
オペレーターとの
ネットワーク

こども教育

グループ内の横展開も検討

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
- 「高齢者・健康」「観光」「会員ビジネス」のノウハウを活かした新規事業
- 経験豊富な各業界のトッププレーヤーと連携

国内初の航空上屋施設併設の物流施設「WING NRT」やオープンイノベーションを促進する研究施設など、半歩先を見て成長性のある次世代アセットビジネス（投資・運営）への取り組みを推進

機会・環境認識

- ・ 成田国際空港の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ニーズの高まり

拡大方針

2036年

次世代アセット関連利益85億円超

- ・ 約1,000億円超を投資し、成田空港近接で「WING NRT」を開設
- ・ 研究施設をはじめとする新たな次世代産業アセットへの取り組み

研究施設（南渡田北地区北側開発）

ポイント

羽田空港至近の
5.7万㎡まちづくり

オープン
イノベーション促進

マルチテナント型
研究施設



- マルチテナント型賃貸研究施設を主体とするまちづくりを計画
- 市街地では困難な自由度の高い研究にもフレキシブルに対応
- オープンイノベーションを促進する、商業施設や交流施設を配した快適な環境を整備

WING NRT（成田物流開発計画）

ポイント

成田空港の
貨物需要増

国内初の航空上屋施設
併設の物流施設

日本航空と
共同運営



- 国内初の航空上屋施設(保税倉庫)と物流施設を一体化した国際航空物流拠点
- 2029年予定のC滑走路の供用開始による国際航空貨物の需要増加に対応
- 日本航空(JAL)が上屋施設を利用し、同社と共同で施設運営・リーシングを実施予定。最先端機器によりあらゆる物流ニーズに対応する高付加価値サービスを提供

幕張でのアリーナ開発や、バスケットボールクラブ「アルティリー千葉」を通じたスポーツビジネスでのノウハウの積み上げ、他地域のアリーナや周辺スポーツ・エンタメ事業への投資を行い、収益拡大を狙う

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2万人規模アリーナでグローバル需要に対応

拡大方針

2036年

スポーツ・エンタメ関連利益75億円超

- ・ 幕張にアリーナを建設。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。収益最大化を目指す

幕張アリーナ整備計画



- 収容人数2万人、グローバル基準を満たすアリーナ施設を開発
- 2030年開業。延床面積5万㎡、海浜幕張駅徒歩3分
- アルティリー千葉のホームアリーナとしての活用に加え、国内外のエンタメなどさまざまな利用に対応可能な施設
- アリーナ運営やサービス提供を通じた事業利益の創出



「アルティリー千葉」の運営



- プロバスケットボールクラブの運営会社:(株)アルティリーと資本提携およびスポンサー契約を締結
- 2025年よりB1昇格
2026年にはBプレミア参画が決定

周辺事業への拡大

幕張でのアリーナビジネスを軸に、周辺事業への横展開・収益拡大を狙う

- ✓ 幕張アリーナ周辺でのビジネス創出
- ✓ 他地域のアリーナプロジェクトへの参画
- ✓ 周辺のエンタメやIPビジネスへの投資

※パースは現時点でのイメージであり、今後変更の可能性あります

企業投資や事業連携等を通じて、将来の成長事業へ種まきを実施 リアルゲイト社とのJV設立など、価値共創を通じてさまざまな収益機会を獲得する

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

拡大方針

2036年

企業投資・新規事業利益100億円超

- ・ 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

企業投資

① 成長事業・企業発掘

- ✓ CVC出資先等でポテンシャルのある企業を発掘

② ヒューリックとの価値共創

- ✓ ヒューリック本体での出資比率増
- ✓ 共同事業検討 等

③ 収益享受

- ✓ M&A/グループ化で利益取り込み
- ✓ 株式キャピタルゲイン獲得
- ✓ 事業利益取り込み 等

取り組み例：衛星関連企業への投資

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

【筆頭株主/比率12.2%】

 Astroscale

【株主順位6位（事業会社では1位）/比率2.7%】

 ArkEdge Space

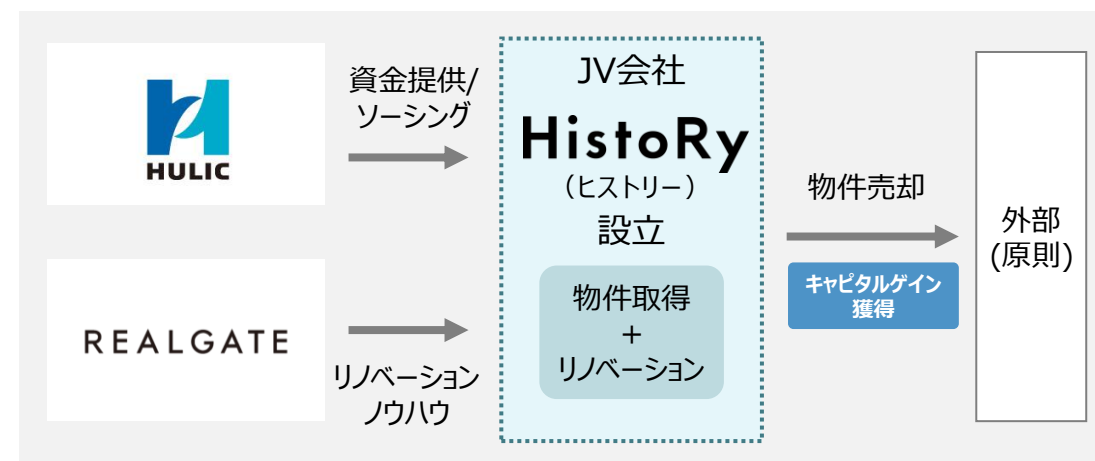
 SpaceBD

リアルゲイト社とのJV会社設立 -リノベーション事業の推進-

- ・ リアルゲイトは築古物件のリノベーション・運営に強み
- ・ JV会社を設立して、ヒューリックの資金力を活用しつつ、リノベーション事業拡大。キャピタルゲインの獲得



改修前
中目黒案件
(築45年事務所)



05

資本・財務戦略

企業価値・株主価値を常に意識した経営を推進

「成長投資による事業拡大」と「格付AAの維持」の両立のため、厳格なバランスシートコントロールを行う

継続的な利益成長と
高いROEの維持

×

適切な財務レバレッジと
財務規律の維持・向上

×

株主還元の強化

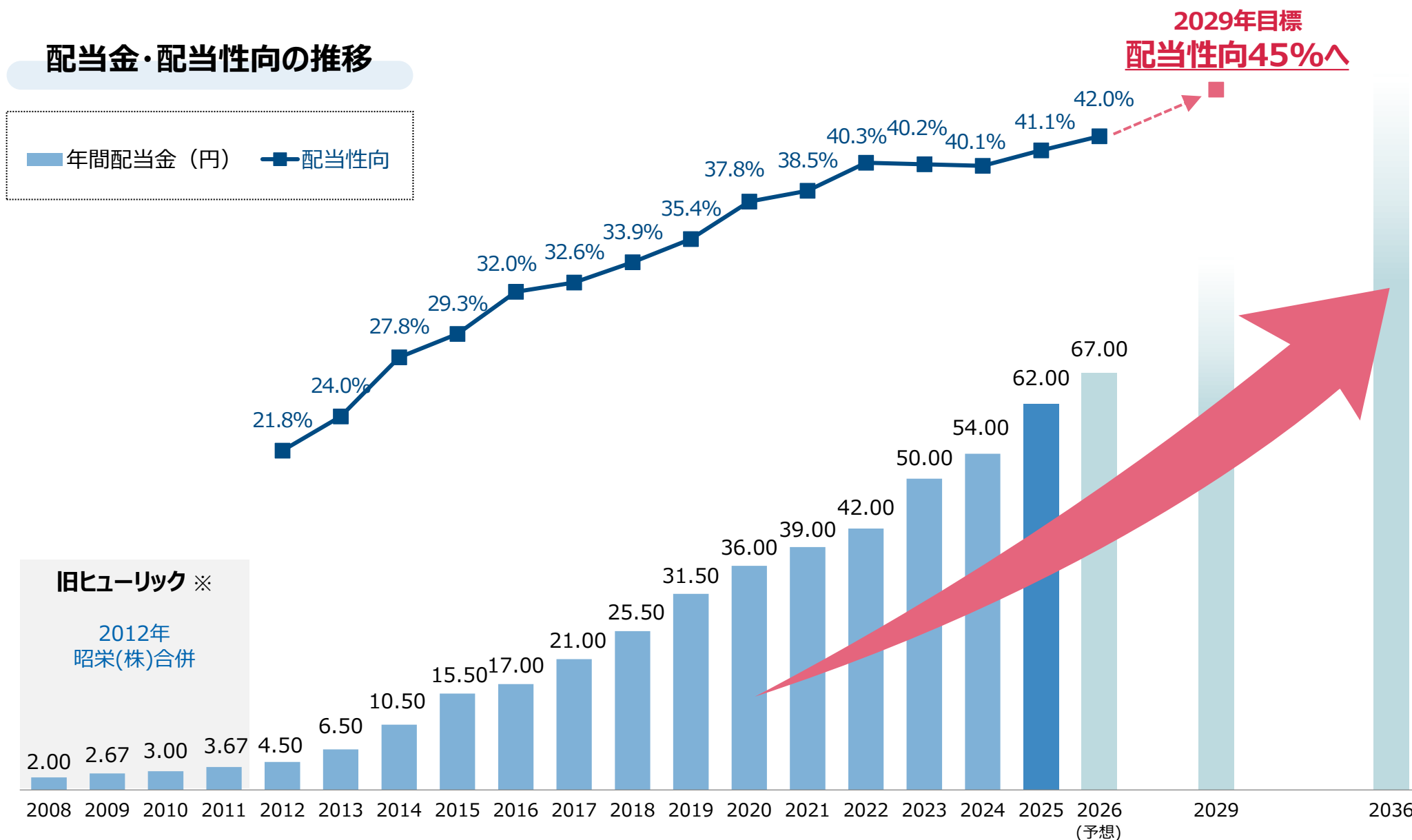
企業価値・株主価値の向上

	Debt/EBITDA倍率*	ネットD/Eレシオ*	ROE
照準	10倍程度	1倍台後半	12%程度以上
(2025年実績)	(9.2倍)	(1.8倍)	(13.0%)

* ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の数値

上場来、17期連続の増配。2029年にかけて配当性向を40%から**45%**に引き上げ
株主還元は引き続き配当中心。利益成長を通じて配当絶対額を増やす方針

配当金・配当性向の推移



※ 2008-2011年の配当金は、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

06

サステナビリティ

ESGインデックス（FTSE・MSCI）へ継続採用、日経SDGs調査では星4.5と最高評価に準ずる地位を確立 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

環境 脱炭素と災害に強い社会の実現

脱炭素化推進

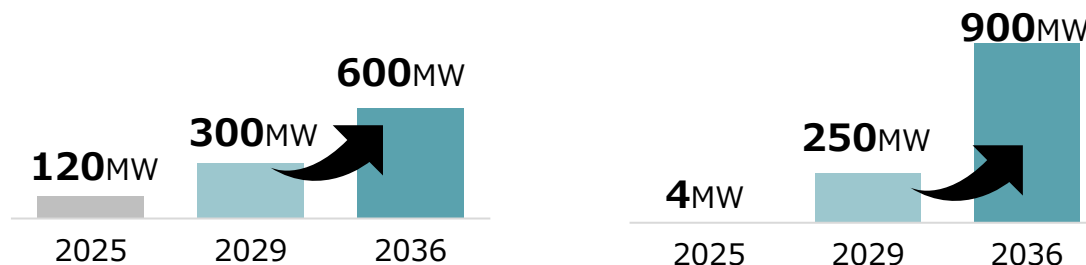
- 2023年 RE100達成
- 2029年 全保有建物の使用電力100%再エネ化
環境認証取得率100%^{*1}
- 2030年 GHG排出量削減 Scope 1+2▲70%、Scope 3▲30%^{*2}

気候変動への適応 と災害対策

- 2029年までに完遂
- 100%高耐震ビル
 - 富士山噴火時の降灰対策
 - 保有建物の水害対策
 - BCPの高度化

環境価値の創造

- 再エネ電源の開発^{*3}
- 蓄電池の整備^{*3}



^{*1} 自社開発物件は2026年までに達成 ^{*2} カテゴリー11と13に対し設定 ^{*3} ヒューリックグループの活用分と外部販売用の合計

社会 グループの成長を支える人材ポートフォリオの構築、多様な人材活躍、一層の社会的価値の創出

人材戦略

採用 : 男女・文理半々、採用手法多様化
 育成 : 教育・研修体制の再構築、資格取得支援、海外人材育成
 ダイバーシティ : 女性管理職比率 2029年30%以上（2025年21.5%）

働きがいの向上

平均給与 : 業界最高水準継続、充実した福利厚生継続
 （2025年2,295万円。2026年は6%のベア(除く定期昇給)を計画）
 働き方 : 「選択的週休3日制」導入
 株式報酬 : 従業員向け株式報酬制度導入検討、持株会加入率100%

一層の社会的価値の創出

社会課題解決型企業のM&A・投資を通じた社会的価値創出
 （例）クックデリの子会社化⇒省人化・効率化、衛星関連企業への出資⇒宇宙課題解決 など

ガバナンス 「連結経営」を支えるグループガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

社外取締役 : 過半数を維持。取締役会の議長は社外取締役
 女性役員 : 30%以上を維持（2025年33.3%）

グループガバナンス

グループ横断のリスク管理とコンプライアンス体制の強化
 透明性の高い情報開示の推進

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。