

(2021年10月25日講演)

5. 2030年CO₂排出量ネットゼロに向けた取組み

ヒューリック株式会社 代表取締役会長 西浦三郎委員

それでは今日は私から少しお話ししたい。これまで東芝や丸紅にお話しいただいているのと違い、当社は社員が200名以下という中小企業だ。また私は前職が銀行で、現在は不動産という形だ。技術的な観点については、今日は当社の子会社のヒューリックプロパティの副社長の浦谷が同席しているので、浦谷から補足させていただく。

本日は目次にあるように、まずは簡単に当社の概要をご説明する(P2)。その後”変革とスピード”を合言葉とする当社の環境・耐震への取組みが、現在の経営の10年計画、「10年後のヒューリック」の中でどういう位置付けになっているかをお話ししたい。次に、2030年CO₂排出量ネットゼロへの取組みという形で、どういう動きをしているか。また環境とは直接の関係がないように見える耐震であるが、我々はSDGsの中で、ある意味耐震性強化が日本では最も大事なもののひとつではないかと考えている。今後30年間に7割超の確率で東京直下型地震、あるいは南海トラフ地震が来ると言われていることへの、建物の開発・建替その他についての取組みについてご説明する。続いて、環境配備型建築の事例については、当社本社ビルはそのモデルケースとして造ったので、それについて簡単にご説明する。最後に、今月竣工した銀座8丁目の耐火木造12階建の建築についてご説明申し上げたい。

ヒューリックは戦後すぐにできた会社で歴史は長いですが、上場したのは2008年で、今年度が14期目である(P4)。当社の合言葉は”変革とスピード”だ。時代がこれだけ変わってきている中で、やはり変革をしていかないと企業として生き残れないのではないかと。それから、何をやるにしてもスピードを持ってやらないととても追い付いていけないということだ。

それからバランス経営。私も銀行時代にはクレジット委員会の委員長をやっていたが、成長性・安全性・収益性、それから生産性を高次元でバランスさせていくことは経営として大事なことと考えている。バランスという特徴がないようだが、これからは高次元でバランスさせることが、企業として大事ではないかと思っている。

上場して毎年約20%程度経常利益を伸ばしていったが、分母がだんだん大きくなってきたので、2015年以降は毎年100億円ずつ経常利益を増益してきた。今年度は経常利益1,000億円を目標としている。右側に1,800億円とあるのは10年後のヒューリックだ。不動産の当社の場合、建替計画にしてもテナントに出させていただいて、壊して造るといって、普通はどうしても5年程度はかかってしまう。そこで10年後のヒューリックを考えて、2029年に1,800億円の経常利益という課題を達成するように、今、努力している。

当社は先ほど申し上げたように 2008 年に上場したので、三菱地所や三井不動産のように 50 年から 70 年前に上場した大手デベロッパーとは違う (P5)。やはりある程度特徴ある事業展開をしないと生き残れないだろう。コアビジネスは東京・駅近、基本的には駅から徒歩 3 分から 5 分以内のところの好立地の賃貸事業。上場前は銀行から借入れができなかったのが、資金調達で大変苦労した。従って私が社長になった当初は、土地を買うよりは建替えたほうがコスト的に安くできることから銀行店舗などを順次建替えにより増床して収益最大を狙っていった。建替以外には物件を購入して賃貸ポートフォリオを拡大していった。ヒューリックは東京を中心に考えていて、その中でも銀座、渋谷、青山、新宿東口、浅草などを中心として新規投資を増やしている。

このビジネスの進化という形で、開発というの、当初は多額の資金が必要なことからやっていなかったのだが、後でまた触れるが、耐震の観点から築古物件などを取得して、解体・開発していった。それから CRE や PPP という形で、あまり資金を必要としないことをやっていく。またバランスシートコントロールの観点から資産の一部を REIT に売却している。

また、最近我々が力を入れているのがバリューアッドビジネスである。これは古い物件、例えばスーパーなどだが、そのスーパーは食品関係はやりたいたいけれども、他の 2 階 3 階にある衣服などはやりたくないというとき、建物ごと買って、その他の部分について新しくリーシングをするような事業を今やっている。また保有建物のポートフォリオ構成については、少子高齢化の進行により今後 10 年間に労働人口が 800 万人減少すると推計されていることから、オフィスの比率を 85% から 50% に減らし、代わりにどういう形のものをやっているかという、商業施設、ホテル・旅館、データセンター・研究施設、高齢者施設等の比率を増やしている。当社の高齢者のための老人ホームの部屋数は、今東アジアの中でナンバーワンになっている。

それから観光については、自社運営の部分と M&A をした日本ビューホテル、それから公共温泉旅館等の取り組みを行っている。鳩山政権から環境という問題が大きくなって、そのときから環境については割合力を入れてきた形だ。

従来は 3K (環境・観光・高齢者) ビジネスと言っていたけれども、最近はこども教育という形で、こども教育企業にサービスを提供するためのビル開発をしている。

大手と同じことをやらないとし、地方オフィス、S クラスオフィス (東京駅の前丸ビルや新丸などのようなワンフロア 1,000 坪、1,500 坪以上のビル) などを「非注力」としていきます。また、10 年、20 年かかるような大規模開発は行わない。さらに人口減少を見越してマンション分譲もやらないこととしています。それから自己資本がまだ少ないので、海外投資については地政学的リスクを考えて、わずかなものに絞っている。その代わり「注力」分野としては、東京・駅近、中規模オフィス、中規模開発・建替、高齢者向け施設、観光ホテル・旅館としている。

先ほど申し上げたように、ここにある 4 エリアが当社の注力地域という形だ (P6)。右下

の銀座・有楽町エリアでは今 33 棟ばかり持っていて、銀座の中では一番床面積が大きくなってきている。それからその左側、渋谷・青山エリア。これは東急の地盤だけれども、渋谷の駅前などの変化を考えて渋谷を選んでいる。新宿東口エリアについては、新宿は世界で一番乗降客の多い地域ということで、注力地域として考えている。それから右上の浅草エリア。これは現在コロナの影響で観光客が激減しているが、日本文化とスカイツリー、現在と未来といういろいろな意味での将来性が面白いのではないかとということで、この 4 つをうちの戦略的地域と考えている。

下のほうの物件分布は、都心 5 区で 55%、その他 23 区で 20%ということで、75%が 23 区内だ。それから首都圏の郊外、吉祥寺や三鷹なども入れると、88%が京浜地区に集中している形である。また最寄り駅からの距離としては、駅から 1 分が 35%、2~3 分が 28%、4~5 分が 17%だ。従って 80%は駅から 5 分以内となっている。

先ほど申し上げたように、銀座・有楽町エリアで 33 棟保有している (P7)。私が来たときには銀座地区で 2 棟だけだったけれども、その後毎年のように買い増しをしていって現在の状況になった。

当社では今新規事業として、先ほどの 3K+1 という形でこども教育事業というものをやっている (P8)。やはり共働き世帯が非常に増加してきており、それから幼児教育の無償化、さらに祖父母からの教育資金の非課税制度ということで、1,500 万まで寄付ができるようになった。よって、ご両親が非常に教育にお金を掛けるようになってきたこともあって、保育所、幼稚園から小学校低学年の学童、それから将来中学受験などのところをまとめて、我々としてこども教育事業という形で進めていきたいと考えている。

それからもう 1 つ、中規模フレキシブルオフィス「Bizflex」というものだ。最近新しく企業を起こすことが非常に増えてきているが、普通のオフィスを借りると敷金、礼金が必要だったり、いろいろ内装をしたりして、出ていくときにはそれを全部元に戻すことが必要になる。そこを、頭金はなしで、手数料だけは 2 カ月分頂くけれども、家具なども入っていていつでもすぐ使える。このようなものを年間に 5 棟ぐらい供給していこうと考えている。

最初に申し上げたように非常に変革のスピードが激しい (P10)。それに追い付いていくという意味では、意思決定もスピード感を持ってやっていこうとしている。これは別に環境・耐震だけではなく経営全体として見ていることだが、それをやはり環境・耐震面でもやっていく必要があるのではないかと考えている。今年の 8 月 23 日、『日経新聞』の一面広告で、ヒューリックの約束という形で、2030 年に全ての保有建物で CO₂排出量ネットゼロを達成すること、そのための再生可能エネルギー施設は自社開発することを表明した。つまり、第三者から買ってきて達成するのではなくて、自らが太陽光や小水力発電設備などを開発・保有していこうということだ。

また、全ての保有建物で、震度 7 に耐えられる耐震性能を確保する。私が来てから建て替えた 120 棟はこの基準で造っている。残りは約 90 棟ぐらいだが、2030 年までにこれら

を全部震度 7 に耐えられるようにする。震度 7 というのは北海道地震や東日本大震災、あるいは阪神・淡路、熊本地震などの震度である。我々としては「安心・安全のヒューリック」と標榜しているので、この 2 つは今非常に大きな要素ではないかと考えている。

環境・耐震について少し申し上げる (P11)。先ほどちょっと話したように、2009 年に鳩山首相が CO₂ 排出量を 25% 削減ということで、当社も建物の CO₂ 削減対策の検討をしてきた。現在はもう SDGs という形の評価になっているが、『日経新聞』の環境経営度調査では、不動産・倉庫・その他部門で 9 年間トップを取っている。そういう中で、2012 年に日本橋にあった本社を小伝馬町に造って、CO₂ 排出量 50% 削減を達成している。これについては後ほどご説明する。

また 2019 年に RE100 に加盟して、オフサイト ZEB から企業の CO₂ 排出量ゼロを目指した。それから 2020 年に非 FIT 太陽光発電所の開発に着手している。2021 年には、2030 年に全保有建物について CO₂ 排出量ネットゼロの宣言を行った。耐震については、2008 年に全保有ビルの耐震補強を完了している。その後新築建物の耐震性能に割り増しの検討を開始して、2010 年のヒューリック麹町ビルは免震構造で、重要度係数は 1.5 である。それから 2011 年のヒューリック銀座数寄屋橋ビルは、制震構造だが 1.5。このように建築基準法の 1.5 倍ぐらいの耐震強度としている。そして先ほど申し上げたように、2021 年に全建物で震度 7 耐震性の確保宣言を行っている。

繰り返しになるが、当社は大手と同じことをやってもしかたがないということで、「駅と未来に近いビル」を謳い、地下鉄の駅や駅から徒歩 5 分以内のビルなどに広告を出している (P12)。老人ホームやホテル、旅館などはやや違ってくる部分もあるけれども、基本的には駅から徒歩 5 分以内。それから脱炭素、安心・安全という形（環境性でカーボンゼロ、震度 7、テナントへの利便性）で、当社は中小企業だけれども、こういう特徴で成長していきたいということだ。

次に、2030 年 CO₂ 排出量ネットゼロの取り組みについてご説明する (P14)。先ほどから申し上げているので、もうあまりこのところは詳しくご説明しないが、当社は 2019 年に RE100 に加盟して、自社保有非 FIT 電源で 2025 年に RE100 達成。それから 2020 年に非 FIT 太陽光発電の開発・稼働を開始して、ヒューリック本社ビル、グループ企業入居ビルの再エネ電力供給を開始している。

それから、我々とパートナーを組んでいるアドバンスのほうで人を増やしてもらったりして、一応 RE100 を 2024 年までに仕上げる。これは当初計画した 2025 年から 1 年前倒しができるだろう。それから 2030 年、全保有物件を CO₂ 排出量ネットゼロと。2050 年と言っていたものを 20 年間早めることに取り組む。トヨタ自動車もこの 2035 年までにネットゼロなどと発言されているので、我々としても先ほどの” 変革とスピード ” のスピードというところを非常に大事に考えている。

この図の左側だが、当社の場合には当社はアドバンスをパートナーとして非 FIT 太陽光と卒 FIT 小水力設備を開発する。小水力は、現在はまだ 1 つだけだけれども、今後 2 つ目

を造っていく (P15)。右側のところは、当社保有物件の 100%再エネ化。その間小売電気事業者としてヒューリックプロパティソリューションが繋ぐ。このような形で、全てを再エネ設備新規投資、直接供給という形で、自社グループ完結型のコーポレート PPA モデルを進めていきたいと考えている。

やはり自然エネルギーを増やしていかないことには、政府が言っているように 2050 年に排出量ゼロにはできない。だからヒューリックは、当社の規模からいくと割合大きな投資をして、自分たちの再エネ設備を全部自分たちで長期的に安定して持っていこうということだ。需給で考えれば、今後自然エネルギーになっていくと、間違いなく値段が上がっていくだろう。そういうことも含めて、当社は自分たちで持っていこうということだ。

2030 年には年間発電量は 310GWh、そして年間消費量もやはり同じく 310GWh という形である (P16)。現在使っている量は大体 200GWh ぐらいだが、これからの成長を考慮して多めに考えている。現時点の保有物件数は 260 棟だが、2030 年には約 300 棟と考えている。自社グループの消費量(RE100)については大体 60GWh ぐらいだろう。

一般的には、ここにあるように、いろいろな形で発電業者から買ったりして自分たちの建物に使っていくが、これでは全体として CO₂の排出量は減らない (P17)。従ってヒューリックはやはり自分たちで再エネを増やしていくことを意識している。

新たに再エネ施設を造ることによって、約 17 万 1,000 トンの CO₂が削減できる計算で (P18)、これが再エネ施設新開発、追加性にこだわる理由だ。

太陽光をやった場合に、パネルなどについてはやはり 20 年から 25 年で更新していく (P20)。これらのパネルについては 100%リユースを狙い、海外の、まだあまり太陽光などをやっていない国などに輸出することも考えている。また、金属やガラスなどを分けて溶かして、もう一度リサイクルすることも考えている。太陽光パネルを設置する架台は、高強度の選定を行っており、アドバンスの架台は一度も壊れたことがないというぐらいに、ややお金を掛けて頑強なものを作っている。

それから小水力発電だ (P21)。太陽光発電は日中だけだが、当社はホテルや旅館などを持っているので、夜の電力の使用がある。従って小水力発電開発を新規にやっけいこうとしている。2021 年に群馬県の川場谷で 1 号設備を稼働させた。2026 年までに 3 件を開発予定である。ご存じの通り、この小水力の場合には、1 年間ぐらい水の量をいろいろと調査するので、実現にはやや時間がかかる。従ってどうしても少し後ろ倒しになっていくのだが、現在のところ、2030 年までに 14 カ所の小水力発電所を造ることを計画している。

既に稼働させた川場谷発電所のビデオがある。ビデオは少し前に作ったものなので、目標年限が当初計画となっているが、現在は RE100 達成を 2024 年、カーボンゼロを 2030 年に達成するのが目標だ。

【ビデオ視聴】

次に耐震性強化について簡単にご説明する (P24)。ヒューリックの耐震基準というのは先ほど申し上げたように、震度 7 クラスの地震が発生した場合でも人命が確保でき、クラックなどが入っても補修することで継続して建物などが使用できることを考えている。取得して保有水平耐力、PML 値、Is 値のようなものを計算して、どうしても古いものについては建替、まだ十分使えるものであれば補強改修をしている。

一部上場企業の応用地質という会社が、地盤の内容などをいろいろと調べてくれる。そこで当社が持っている全場所を調べて、それによって建築基準法の 1.25 倍や 1.5 倍にしたり、あるいは液状化の問題などを考えて、耐震設備を造っている。免震構造と制震構造は地震に強い構造計画という形で、どちらにもいろいろといい点があるわけだが、我々としては地盤・地域によって免震や制震を使い分けている (P25)。

耐震性は環境のためにもやはりやっていくべきではないか (P26)。パリやロンドンなどに行くと、非常に長く使える建物が多いわけだが、これまで日本の場合には 40~50 年で建て替えることが多かった。これに対し、我々は 100 年オフィス、100 年建築仕様という形で、最低限 100 年間は使えるものを開発している。建替をすると解体で廃棄物などが非常に多く出てくる。少しお金は掛かるけれども、コンクリート、セメントや鉄骨などについても、平均的なものよりもさらに高強度のものを使う形でやっている。100 年における廃棄物発生量や資源投入量を約 50%削減できる。机上の計算だけでも、ライフサイクル CO₂ を 6%削減できると考えている。

当社はそんなに大きいビルはやらないと申し上げたけれども、免震については狭い敷地などでも免震構造が使えるように中間免震層を使う工法をとっている (P27)。これは建築コストの削減にもつながっている。

それからご紹介するのは PPP 案件で、京都の旧立誠小学校だ (P28)。京都市の持っている土地だが、この前のほう、小学校の旧館をそのまま存続させるのが PPP の条件だった。旧館については法定基準の 25%の割増しの耐震補強を行い Is 値を 0.75 に、新館は制震構造で重要度係数を 1.25 と、同じ強度にした。

次に環境配慮型建築についてご説明する (P30)。先ほど少し申し上げたように、この本社は建設当時考えられる環境、BCP、高寿命技術などを全て導入して、当社が注力するす「中規模オフィス」のモデルビルの位置づけで建設した。(P31)。

また MIT との共同研究を行い (P32)、自然換気や自然採光を共同開発した。こうした技術を私もドイツ・ルクセンブルクなどで実際に見てきた。割合周りが広いところに建っている物件であれば十分に機能することが分かっていた。けれども、日本のように都心部に建物非常に密接に建てられている場合でも有効なのかということで、MIT と共同研究をやって、自然換気、自然採光の具体的な開発に成功した。もう 1 つ自然採光システムについては、窓側のところに反射材の天井を付けて、奥までできるだけ光を持ってくるような形で、これも随分実験を繰り返して電気などの使用を減らしていった。

一方、自然換気システムは、動力を使わずに自然の通風により空調を行っている (P33)。

春・秋のように室内外の温度差が小さい時期は空調の消費エネルギーを減らして、コストやエネルギーがかからない換気をしている。おおよそ 15 分に 1 回ぐらい空気を全部入れ替えている。当社の社員でコロナにかかったのは 2 人だが、これは全部家庭内感染だった。この自然換気システムにやはり意味があったのかもしれないと考えている。

それから本社屋上にも太陽光発電を設置しており、10,000 kWh/年ぐらいの発電量である (P34)。因みに補助金は頂いていない。また屋上緑化を行い、当社本社ビル 5 階の保育所が菜園や夏の水遊びなどにここを使っている。今申し上げたような最新の環境配慮技術の導入により、サーバー室は除くと標準ビルのエネルギー消費量に対して 49%の削減を実現した (P35)。当社が開発する建物についても、大きさや場所、その他を考えて、このような技術を導入したビルを増やしているのが実情である。この結果、DBJ のグリーンビルディングで最高評価の 5 つ星を頂いている (P36)。それから CASBEE のウェルネスオフィスでも最高評価の S ランクを取得した。環境や快適性、健康のような面でこれらの機能を備え付ければ非常にいいビルができるのではないかと、やや実験的なものだけでも、こういうものを本社として造った。

その他、環境についてはいろいろなことをやっている (P37)。どれだけの効果があるかということはあるけれども、これは隅田川の横に当社がホテルを造って、そこは夏は外気より温度が低くて、冬は温かい河川水を熱源とした空調システムを採用して、理論値では 12%ぐらい空調動力削減となっている。またこれは当社の物流倉庫である (P38)。この屋上に 550kW ぐらいの太陽光パネルを設置している。5 階建てで、パネルの費用は約 1 億だが、これに対し年間約 10 百万円ぐらいの電気料金の削減を行っている。

それから経団連チャレンジゼロについてだ (P39)。バイオマス発電については、当社の場合商業やホテルなどを所有しているので、一定のごみ、日量 500 キロ程度を目安として、ごみを用いたバイオマス発電を一部メーカーなどと製品化を目指している最中だ。

また、現在非常に木造建築が話題になっている (P41)。当社では、経団連の隅副会長から森林をそのまま置いておくのではなくてその木を使うことを考えてほしいというお話があり、銀座 8 丁目の中央通りに面した場所に 12 階建ての耐火木造ビルを造っている。設計は、木造といえば隈研吾さんなので彼にお願いした。日本初となる 2 時間耐火の高層木造商業ビルを造った。当社が発表した後、東急不動産や三井不動産なども同じようにこの木造建築に取り組みだしている。当社が口火を切ることで広がったのであれば、意味があったかと思っている。

それから高層建物ではないけれども、先ほど申し上げたように今 4,000 室ぐらいの高齢者施設の室数を持っている (P42)。やはり住まいに木を使うと非常に落ち着きがあるので、木造と RC を組み合わせている。今後また新たに老人ホームを造っていこうという計画の中では、できるだけ木を使っていきたいと考えている。また、2 年前になるが、隈先生や、先ほど申し上げた隅副会長、現在は日建の亀井会長などと一緒にシンポジウムをやって、木造建築をもっと進めていこうと話した (P43)。今回の銀座 8 丁目で使った木材は福島

県白河から切り出しているが、使ったものについては全部植林をしていくということで、今年6月に植林活動を実施している(P44)。このような形で森林サイクルはやはり大事にしていきたい。

最後になるが、「脱炭素社会」と「循環型社会」の実現に向けて当社の保有物件からのCO₂排出量をネットゼロを目標に掲げているが、課題と杉のステップについてお話ししたい。まず、再エネ化だが、賃貸物件の次は、REITの販売物件、販売用不動産などについても今後は排出量ネットゼロを考えていきたい(P46)。それから電源の多様化という形で、他社との共同発電事業、他社保有電源の活用も含めて、風力、地熱などについても考えていきたいと思っている。特に、蓄電池や水素の活用はまだちょっとコスト的に高いのだが、もっと低コストでできるようになれば、日中発電したものをためておく形でホテルや旅館などで十分使えるのではないかと考えている。以上だ。ご清聴ありがとうございました。