

# ヒューリック株式会社

不動産業、  
物品賃貸業

中小企業

## 「変革とスピード」を掲げ経営革新を実行、少数精鋭部隊が次々に新規事業を実現する高収益企業へ成長

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 次の時代に生き残るための“攻めの経営”への転換

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 社内組織体制の変革と権限移譲による機動力の確保
- 優秀な人材を採用するための工夫と育成の仕組み
- 働きやすい環境整備と福利厚生 の充実

#### ダイバーシティ経営による成果

- 9期連続の増収増益増配の達成と優秀な人材の確保
- 同社初のホテル事業、“THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC”の開業

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	1957年	資本金	22,290百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号		
事業概要	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務		
売上高	191,600百万円(2014年12月期)		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体(2014年12月現在)
総従業員数	116人
属性ごとの人数等	【女性】31人、女性管理職比率7%
正規従業員の平均勤続年数	5.5年(男性5.8年、女性5.0年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の 背景とねらい

### 次の時代に生き残るための“攻めの経営”への転換

ヒューリック株式会社（以下「同社」）は1957年創業、都市銀行の関連会社として不動産事業と保険代理店業を営んできた。現社長が銀行副頭取から同社のトップに就任した2006年当時は、社員の多くが銀行出身者で占められ、銀行関連の事業が中心のいわば“守りの経営”の状態であった。

現社長が就任する際、これからの生産年齢人口減少の社会の中で企業が生き残っていくためには、生産性、すなわち1人あたりの収益を上げていくことに加え、女性が働き続けられる環境整備が必須の条件であるとし、「変革とスピード」を掲げて組織の変革を進めていった。

就任当初より東京証券取引所（市場第一部）上場を宣言し、それとともに今後10年間の成長シナリオを描きながら、一つひとつ目標を立て、着実に実行に移していった。初めの目標は、「（“守りの経営”から脱却し）“普通の会社”になろう」、次に「小さいながらも存在感のある会社になろう」、そして、三番目に「社員が誇りを持てる会社を作ろう」という目標を掲げ社員の意識の切り替えを進めた。また、コンプライアンスを重視しバランスのある経営をするために、弁護士や公認会計士などの資格をもつ専門人材の採用を始めた。そして、各分野の専門人材で構成されるプロ集団が、経営上の課題に社内に対応できる盤石の体制を構築してきた。

同時に、同社の強みを活かした事業展開を実施していくために、経営トップとして10年先のビジョンを描き、それをもとに自由な発想で社員が積極的に自己裁量で仕事を進められる機会を与えてきた。例えば、現在の長期計画「10年後のヒューリック」では、今後成長（需要）が見込まれる「高齢者」「観光」「環境」（頭文字をとって“3K”事業）を戦略的投資分野の3本柱として定め、その方向性に沿った事業であれば前例がなくとも果敢にチャレンジしていくという姿勢を取っている。

このような方針のもとで、同社は優秀で意欲のある社員で構成された機動力のある、かつ柔軟な組織へと変貌を遂げ、現在の高収益体制が築き上げられてきた。2008

年には宣言どおり、東証一部上場をした上、更なる成長を続けている。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 社内組織体制の変革と権限移譲による機動力の確保

現社長がトップに就任して以来、年に2回、毎年欠かさず実施しているのが「社長アンケート」。会社に対する要望や意見を社長自らが直接吸い上げ、改善に繋げる仕組みである。アンケートには制度のことから現場のマネジメントまで、赤裸々な意見や要望が寄せられたが、それらに対して一つひとつ、丁寧に対応していくところから始めた。そうすることで、社員と経営層との信頼関係の構築に繋がると考えたのである。

同時に組織のフラット化を図り、現場に権限を委譲していく取組も進めた。社長決裁は取締役会・経営会議レベルの案件に限ることとし、その他の事項については原則専務以下の決裁とすることとした。即座にイエス、ノーの判断が下りるため、意思決定のスピードが格段に上がり、現場の効率化に繋がっている。

意思決定の際にも、リスクを避けて安全策を取るのではなく積極的な事業展開を実現するため、少々の“失敗”を許容しつつ、挑戦していく風土をつくっている。例えば、新規事業の検討に際しても、各部門で弁護士や会計士の資格を持った社員や様々なキャリアを持った社員の的確なリスク判断がなされるため、経営層が決断する際には思い切った攻めの手を打つことができる。同社が初めてホテル事業に進出する際にも、社内では慎重論もあったが、全体の売上や利益状況からすれば“許容範囲”のリスクであろうと判断し、トップがゴーサインを出して、結果として想定以上の成功を収めることとなった（後述）。

組織のフラット化という点では、従来は職階が細分化され、評価や給与体系についても年功序列色の強い“日本型人事制度”であった。これでは、能力のある人材を集めることが難しいことが想定されたため、資格等級制を新たに導入し、個人の能力やスキルによって評価や給与を決定する仕組みとした。意欲と能力の高い社員に対しては“飛び級”を行うなど、実力に即した評価を実施している。

また、不動産部門の社員は、プロジェクトごとに各部横断的なメンバー組成を柔軟に行っており、1人が複数のプロジェクトに同時並行で携わっている。その中で、多様なバックグラウンドや経験を有するメンバーが協働しながら成果を上げ、そこで大きくした事業を新たなビジネスの柱として拡張していくといった機動的な事業構築を絶えず行っている。また、組織化が重層化・細分化されていないので、常識や前例に縛られることも少なく、“革新的なアイデア”がそのまま目の見える可能性も高くなり、新規事業の展開などにも大きく貢献している。

## 優秀な人材を採用するための工夫と育成の仕組み

同社に現在在籍している社員 116 名のうち、約 80 名は中途採用の社員である。同業の不動産業界をはじめ、設計会社、ゼネコンなど、多様なバックグラウンドや経験を有する人材を意識的に採用することで、他の企業では実現しえない様々なアイデアを形にしながらかつ拡大していくことが可能になってきている。

また、新卒採用は 2008 年より開始したが、認知度の低い会社に優秀な人材を集めるためには独自色を出さないとはいけなくと考え、説明会では社長自らが学生に対して説明を行うこととした。現在でも社長による説明、若手社員の説明の後、徹底的に社長が学生の質問に答えるというスタイルの説明会を開催している。トップが直接語りかけることで、同社のビジネスや事業に対する思いへの理解を深めることができる場として、毎年好評を博している。また質問会のときは、「学校名も氏名も一切不要、選考には影響がないのでなんでもどんどん質問してほしい」と伝え、学生の率直な意見や質問を受け付ける。このような取組の結果、同社の良さが徐々に知られてくるようになり、優秀な人材獲得に繋がっている。

さらに、新入社員にはプロを目指す足がかりとして、「30 歳までに資格を 2 つ取る」という目標を設定させ、会社が推奨する資格（約 40 種）に合格すると受験に係る費用を全て会社が負担する仕組みとしている。例えば、一級建築士は予備校の費用だけでも 70 万円ほどかかるが、100 万円まで無利息の融資制度（合格時には会社補助で完済可能）を設けるなど、新人でも積極的に挑戦できる環境を整えている。

また、若手社員のうちから重要な仕事を任せることと

しており、新入社員が社長の前でプレゼンをすることも珍しくない。入社して 1、2 年経つと、数十億円規模のプロジェクトを主担当として任されることもある。社員数が約 116 名と少数であるため、実務をこなしながら実力をつけていってもらう方法をとっており、万一失敗しても責任は経営が取ると明言することで、若手社員の不安を払拭し、果敢にチャレンジできる環境を整えている。

## 働きやすい環境整備と福利厚生の充実

さらに、福利厚生や両立支援制度の面でも、他社の取組なども積極的に取り入れ、社員からの要望は基本的に前向きに検討するという方向で常に改善を図っている。例えば、前述の「社長アンケート」で妊娠した社員の「時差出勤を認めてほしい」という要望から育児支援制度を改善したり、「英語力を向上させたい」という意見に対し全額会社負担の英会話教室を開設したりするなど、社員のニーズにいち早く応えている。健康維持についても、人間ドックレベルの健康診断を会社負担で実施するなど、社員数の少ない企業ならではの充実ぶりを示している。

また同社では「女性活躍推進 PT」を組成し、ランチミーティングなどで要望を出し合う場を設けており、ここでの意見・要望が制度充実に結びつくケースもある。短時間勤務をしていない子育て中の女性社員の声から、ベビーシッターや延長保育料の補助を受ける制度ができた。また、2014 年秋には本社ビルのワンフロアを利用して事業所内保育所を開設し、社員だけでなく近隣住民も利用できるようにした。2014 年 11 月現在では社員の子どもが 2 名（うち 1 名は男性社員）、近隣住民の子どもが 8 名入所しており、女性の活躍推進のためのハード面のサ



▲本社ビルにある事業所内保育所の様子

ポート体制も整えている。

## ダイバーシティ経営による 成果

### 9期連続の増収増益増配の達成と優秀な人材の確保

「存在感のある企業」を目指して事業を展開してきたことで、不動産業界の中では一際高い成長力を維持している。同社の連結経常利益は東証一部上場以来、每期平均20%以上のペースで増加している。2014年度には343億円を計上し、現中期計画の目標（2016年度に380～400億円）も射程圏内に入ってきている。その結果、2014年度には1人あたりの経常利益が約2.7億円(単体)となり全上場企業中トップクラスの生産性を示している。

このような業績を維持しながら新規ビジネスにチャレンジできる環境に魅力を感じ、優秀な中途社員・新卒社員が集まる好循環が生まれている。最近では新卒採用のエントリー数は最初と比べると数倍となり、同社の経営理念に共感したり事業環境に関心を持ったりした学生が期待を胸に集まってきている。

### 同社初のホテル事業、“THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC”の開業

雷門の旧銀行店舗ビルの建替えにあたり、同社は初のホテル直営事業に挑戦することになった。これは中途入社女性の強い思いにより実現したものである。これまで主にオフィスビルの建替えにより業績を伸ばしてきた同社が、いわば“水もの”であるホテル事業に進出するのは大きな決断であったが、雷門の大通りに面した立地を最大限に活かすにはホテル事業以外にありえないという経営判断により、開業に向けた準備が進められることとなった。

社内にはホテル事業の展開に関するノウハウがない中で、外部の専門家の知見を活用しながらも、同氏を中心としたプロジェクトメンバーは「インティメイトなホテル」、すなわち“親しみやすい／一定の距離感を大切にしつつ、お客様に心地よい空間やサービスを提供する”というコンセプトを具現化するため、独自のアイデアを様々

なかたちで織り込んでいった。アメニティグッズ1つとっても、女性社員からの意見を取りまとめ、無数の候補の中から選ぶなど、利用者の視点を重視し細部にまでこだわりを追求した。

一方で、同氏はホテル運営を行うための子会社「ヒューリックホテルマネジメント株式会社」立ち上げの中心メンバーとして、ホテルのオペレーションや人材育成に関する実務を一手に担当した。フロントや調理場などに配置を固定せず、顧客のチェックインからチェックアウトまでを誰でも担当できるオペレーション“マルチタスク”を展開中で、顧客へのきめ細やかなもてなしを可能にし、顧客満足度向上を果たしている。

同ホテルが開業して3か月後にはミシュランガイドで1パビリオンを取得、最新版でも3年連続同評価を維持しているほか、世界最大の口コミサイトであるTrip Advisor社の「トラベラーズチョイスホテルアワード2015」で日本の「ベストホテル」部門25位を受賞するなど、国内外の顧客からの評価も高い。さらに、開業2年目に早くも黒字化し、2014年にはさらに黒字額を拡大するなど、予想を上回る速さで成長を遂げている。

同事業に携わった女性社員は、2011年に管理職に昇格、「ヒューリックホテルマネジメント株式会社」の非常勤役員も兼務しながら、重点新規事業の1つとして2014年2月に新設された観光ビジネス開発部参事役として、観光ビジネス戦略の企画に携わっている。前述の成功事例の横展開も図りつつ、同社の新規ビジョンの1つである「観光」ビジネスを軌道に載せることが次の狙いである。



▲同社ホテル「THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC」と事業化の立役者