

各 位

会社名 住友不動産株式会社
代表者名 代表取締役社長 仁島浩順
(コード番号8830 東証プライム)
問合せ先 企画部長 茂木哲也
(TEL.03-3346-1042)

「持続的成長」のための基本的な経営戦略と中長期見通し

当社は、コロナ禍やウクライナ情勢などの不確実性が未だ色濃い昨年5月に、第九次中期経営計画を策定の上、公表しました。

今般、金融環境など予断を許さないものの、コロナが漸く収束に向かい、経済活動の正常化が期待される中、更なる企業価値の向上を目指すべく、直近の社会、経済情勢の変化を考慮し、改めてここに当社の基本的経営戦略とそれに伴う中長期見通しについて、下記の通り取り纏めましたのでお知らせします。

記

— 要旨 —

1. 業績目標 (P3)

(1) 昨年の中長期展望を前倒し、次期中計で経常利益3千億円突破を目指します。

(2) 部門別の成長戦略

コロナ禍でも底堅さを実証した東京のオフィスビル賃貸を確固たる基盤と位置付けることは変えず、新築そっくりさん事業など、脱炭素をはじめとする社会的意義の高い取組みを事業拡大に結びつけ、グループの総合力で「経常利益3千億円突破」を目指してまいります。

(3) 金利上昇の影響について

当社は、長期借入を中心に8割以上の固定金利比率を維持し、急激な金利上昇に備えております。また、自己資本の拡充も進み、現在の債務格付けはAAゾーンの高い評価を得ています。今後、金利が上昇した場合の業績影響は、0.5%上昇で毎年20億円程度の利払い増ですが、これは現在の賃貸売上4千億円の0.5%にすぎず、今後の収益増により十分吸収可能と考えています。なお、「次期中計で経常利益3千億円突破」の前提には、0.5%の上昇を織り込んでいます。

2. 利益分配の考え方 (P6)

(1) 当社は、企業価値を高める源泉は従業員であると考え、持続的成長の果実はまず、キャリア採用中心の極めて高い多様性を強みとする当社グループ従業員に還元する方針です。

前期は、能力(職責)と成果のみで評価する当社独自の報酬体系に基づくメリハリのある昇給に加え、急激な物価上昇に配慮してグループ従業員全体に一律10万円の生活支援特別手当を年末に支給、最高益更新に伴う期末一時金の拡充と併せ、7%の賃上げを実施しました。今後も、持続的成長に沿った株主への還元とともに、従業員への人的資本投資を手厚くしてまいります。

(2) 配当は現在の52円から「7年以内に倍増、100円配」とします。

「利益成長に沿った持続的増配」により、持続的成長による企業価値向上を目指す当社を、長期的にご支援いただく株主の皆様へ報いてまいります。

3. 成長投資 (P7)

- (1) 再開発中心の東京都心における延70万坪超の賃貸ビル投資は順調に進捗しています。前期(2023年3月期)は、当社最大規模となる延6万坪の「住友不動産東京三田ガーデンタワー」と、延3万坪の「住友不動産新宿ファーストタワー」が竣工しました。今後も、池袋、八重洲、築地、六本木などで進行中の再開発プロジェクトを着実に推進し、これらを順次完成、稼働させることにより、さらなる収益基盤の拡大、企業価値の向上に努めてまいります。
- (2) 海外投資(インド)
当社は、東京都心における賃貸事業を中心とした収益基盤の拡大に加えて、“当社単独で素地(開発用地)を取得し、開発、リーシング、管理までを自社で行い長期保有する”、「東京における当社のオフィスビル事業」の海外展開をインドで本格化させています。

昨年11月に、インド最大の経済都市「ムンバイ」で2件目のオフィスビル用地を取得しました。2件併せて延約8万坪、約2千億円弱の投資規模となるオフィスビル開発を推進しております。現在、1物件目の地下工事に着手済みで、2物件ともに次期中計中の竣工を目指しております。当社は、これらの開発を皮切りに、長期保有オフィス以外の用途、事業手法も視野に入れつつ、5千億円をまずインドで投じ、国内経常利益3千億円の1割、300億円を海外事業にて積み増し、さらなる成長の源泉としてまいります。

4. ガバナンス (P8)

- (1) 取締役会の多様化
当社は、全取締役の任期満了に伴い、取締役および監査役の異動を決定しました(2月に公表済)。社外取締役は現在の2名から3名に増員され、コーポレートガバナンスコードで推奨する社外取締役比率3分の1の基準を満たすとともに、取締役1名と監査役1名の計2名が女性となる予定です。
- (2) 経産省や金融庁による企業買収のルール見直しの今後の動向を踏まえ、当社が導入している「悪意のある買収提案に対する事前警告型買収防衛策」の廃止を検討してまいります。
- (3) 政策保有株式の縮減は進捗し、遅くとも2030年度までに10%以内とする数値目標に対し、前期末の株主資本に対する比率は16.6%と前年比2%ポイント低下しました。当社は、引き続き、政策保有株式の保有意義を個別に検証し、保有を継続する意義が失われていると判断される株式については、縮減の対象として売却を進めてまいります。

5. 資本効率 (P9)

- (1) 前期は、資本コストを十分に上回る9.4%のROEを達成しました。今後も自己資本比率などの財務の安定性と収益力の強化を両立させながら、資本コストを上回るROEを維持してまいります。

詳細については、次ページ以降をご覧ください。

1. 業績目標

(1) 次期中計で経常利益3千億円突破を目指す

当社は、3年毎に策定する中期経営計画の達成を最重要課題とし、これを着実に遂行することにより企業価値を高めてまいりました。これまで8つの経営計画を遂行、リーマンショックやコロナ禍の3期を除く23期で経常増益を達成しました。

第九次中計の初年度、2023年3月期は2期連続の経常最高益と10期連続の純利益最高益を達成し、3ヵ年累計の中計目標達成に向け、順調な滑り出しとなりました。

2024年3月期も、主力のオフィスビル賃貸（不動産賃貸）をはじめ、分譲マンション（販売）、ハウジング（完工）、仲介（流通）の全事業部門で増益を見込み、最高益の更新を目指します。

昨年5月の第九次中計公表時は、コロナ禍やウクライナ情勢など経営環境の先行きが見通せない中、新規稼働ビルの収益貢献により、遅くとも2030年度までの経常利益3千億円実現を長期展望として掲げておりましたが、コロナ禍で影響を受けたホテルやイベントホール事業をはじめ、各事業において、1年前に比べて先行きの業績見通しが改善したため、「経常利益3千億円突破」は次期中計（2026-2028年）に前倒して目指せる見通しとなりました。

経常利益の推移



(2) 部門別の成長戦略

コロナ禍でも底堅さを実証した東京のオフィスビル賃貸を確固たる基盤と位置付けることは変えず、新築そっくりさん事業など、脱炭素をはじめとする社会的意義の高い取組みを事業拡大に結びつけ、グループの総合力で「経常利益3千億円突破」を目指してまいります。

(不動産賃貸)

オフィスビルは、経済活動の正常化に伴う企業の出社率の回復や採用増などを背景に、増床の動きが顕在化しています。このテナントニーズを着実に取り込み、既存ビルの収益力の維持・向上と、順次完成する延70万坪超の新規稼働効果により、長期的な増益路線を継続してまいります。

高級賃貸マンション「ラ・トゥール」シリーズは4千戸規模に成長し、ホスピタリティ溢れるサービスで高い評価を得ております。ブランド価値向上を継続し、好調な業績をさらに伸ばしてまいります。

ホテルやイベントホール事業は、今期中にコロナ前の収益力回復に努めるとともに、1月に全面開業となった羽田空港直結、約1,700室の旗艦ホテル「羽田エアポートガーデン」の本格稼働による収益貢献と併せ、次期中計以降のさらなる成長を目指してまいります。

(不動産販売)

分譲マンションは、低金利環境下で底堅い需要に支えられ、今期計上予定の3千戸に対する契約はすでに9割以上確保しており、販売活動は翌期以降分を含め計画通り順調に進捗しております。

上昇傾向にある建設工事費への対処は引き続き課題ですが、競争激化の用地取得環境が続く中、次期中計までに計上可能な用地は必要量確保済となりました。当社は、引き続き、戸数や売上などの量を追わず利益重視で販売ペースをコントロールする方針を堅持し、これまでの中計で実現してきた高水準の利益規模を維持してまいります。

なお、九次中計以降の設計物件は全件、高い環境性能をもつ「ZEH-M Oriented」を標準仕様とし、脱炭素に貢献する開発を推進しております。

(完成工事)

日本の既存住宅は、5,000万戸超のストックのうち9割が最新の省エネ基準を満たさず、脱炭素化に向け大きな社会課題となっております。当社の「新築そっくりさん」は、高い省エネ性能を実現する「高断熱リフォーム」が好評を博し、大規模リフォームの「高断熱リフォーム」受注率は、足元で30%に達しております（九次中計目標20%）。

注文住宅でも、初期投資が不要で月額サービス料のみで享受できる太陽光発電サービス「すみふ×エネカリ」と高断熱仕様を組み合わせた最新のZEH（ゼロエネルギーハウス）仕様を標準とした「住友不動産の栖（すみか）」を発売、ZEH比率は80%まで高まっております（九次中計目標60%）。

両事業ともに、コストコントロールに注力し、資材価格変動による影響を最小限にとどめつつ、高い防災性能や環境性能を顧客に訴求し、受注拡大による最高益更新を目指してまいります。

(不動産流通)

中古住宅の売買仲介を中心に、業界トップクラスの業容を誇る住友不動産販売㈱は、すみふの仲介「ステップ」のブランド浸透に注力し、全国でマンション専門仲介店舗「マンションプラザ」の展開や、「お客様ファースト」を意識した、より公正で透明性の高い仲介システム「ステップオークション」を業界に先駆けて開始し、多くの売主様から高い評価を得ております。

投げ込みチラシの廃止に続き、個人情報保護という観点から登記情報で顧客に送付していたDM（ダイレクトメール）を1月に全廃、インターネットを活用した広告戦略に軸足を移し、ペーパーレス化とDXによる効率化を推進しております。

新築住宅の供給が減少傾向にある中、良質なストックが増加し活性化が進む中古住宅市場は、今後の成長期待が高く、注文住宅やリフォーム、当社が過去に分譲した管理マンションなど、グループの連携強化と、顧客本位のサービスをより一層追求し、シェア拡大を図ってまいります。

(3) 金利上昇による業績影響は軽微

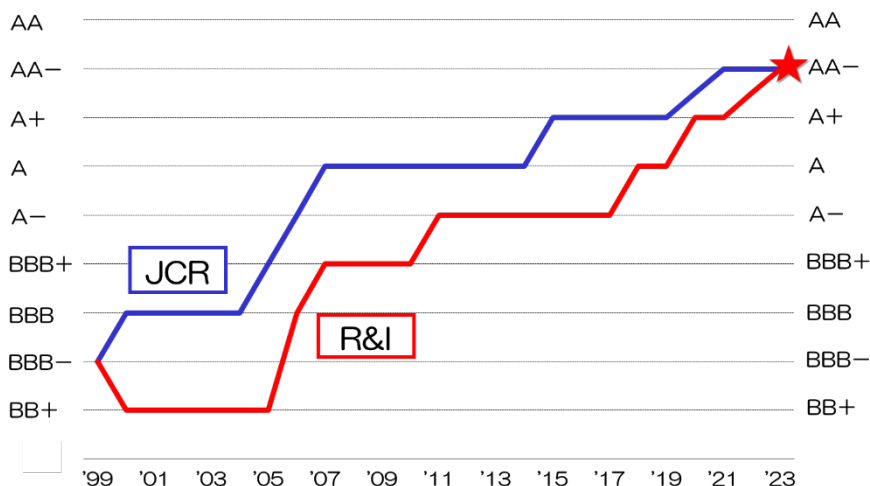
昨今の世界的なインフレと、それに伴う金利上昇に対する備えは、多額の先行投資を伴う不動産会社である当社にとって重要な経営課題です。

当社の資金調達方針は、これまで期間10年の長期借入を中心に、8割以上の固定金利比率を維持し、返済期限の分散を図りながら保守的な財務運営を図ってまいりました（前期末時点の有利子負債は約3兆9千億円、長期比率は95%、固定金利比率は86%）。

また、財務の健全性を示す自己資本比率は毎年改善し、10年前の15%からほぼ倍増の28%となり、社債などの信用力を示す債務格付はJCR、R&IともにAAゾーンにまで向上、収益力とともに財務の安定性について高い評価を得ております。

債務格付の推移

✓ JCR・R&IともにAA-の高い評価



今後5年間の返済（償還）予定額を全額借り換えした場合に、金利上昇による業績影響を試算した結果は下表の通りです。毎年の借り換え額は有利子負債全体の1割程度で、仮に市場金利が0.5%上昇した場合の利払い増加額は毎年20億円程度です。これは、現在の賃貸売上4千億円に対して0.5%のインパクトにすぎず、今後の既存ビルの収益改善とこれから完成する新築ビルの収益で十分に吸収できる範囲です。また、一般的に金利が上昇する時は、緩やかなインフレ基調になっていると考えられますので、その場合は景気が上向き、当社の収益環境が改善する蓋然性も高くなります。

金利上昇シミュレーション（今後5年間）

（億円）

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3
返済額 (借り換え)	2,941	3,838	3,459	4,406	3,024
金利が現状維持の場合…					
支払利息	180	180	180	185	195
前期比		—	—	+5	+10
金利が0.5%上昇した場合…					
支払利息	180	190	210	230	260
前期比		+10	+20	+20	+30

※長期借入金・社債
※有利子負債は2023年3月末時点の3,9兆円として

当社は、長期借入を中心に固定金利比率を高めた保守的な資金調達方針を継続し、今後も金利上昇の影響を最小限にとどめるよう努めてまいります。

なお、次期中計での経常利益3千億円達成の前提には、0.5%上昇による影響額を織り込んでおります。

2. 利益分配の考え方

(1) 持続的成長の果実はまず従業員に還元する方針、前期は7%の賃上げを実施

当社は、コーポレートスローガンに掲げる「信用と創造」を実践し、持続的成長による企業価値を高める源泉は従業員であると考え、持続的成長の果実はまず従業員に還元する、従業員ファーストの経営を目指しております。

当社は、従業員の9割をキャリア採用が占めるダイバーシティに富んだ人員構成で、その多岐にわたる職種別に、能力（職責）と成果のみで評価する独自の人事制度のもと、個々の従業員の成長に応じてメリハリのある昇給を実施してきました。

前期はこれに加えて、光熱費を中心とした急速な物価上昇に配慮し、臨時の生活支援特別手当としてグループ従業員1万人を対象に一律10万円を支給しました。さらに、最高益更新に伴う期末一時金（一律10万円）を、従来の住友不動産本社のみを対象から、グループ従業員全体に拡大支給し、好業績の歓びをグループ全体で分かち合うこととしました。その結果、二度の一時金総額23億円を含めた前期の賃上げ率は7%となりました。今後も、持続的成長に沿った株主への還元とともに、その原動力となる従業員への人的資本投資を手厚くしてまいります。

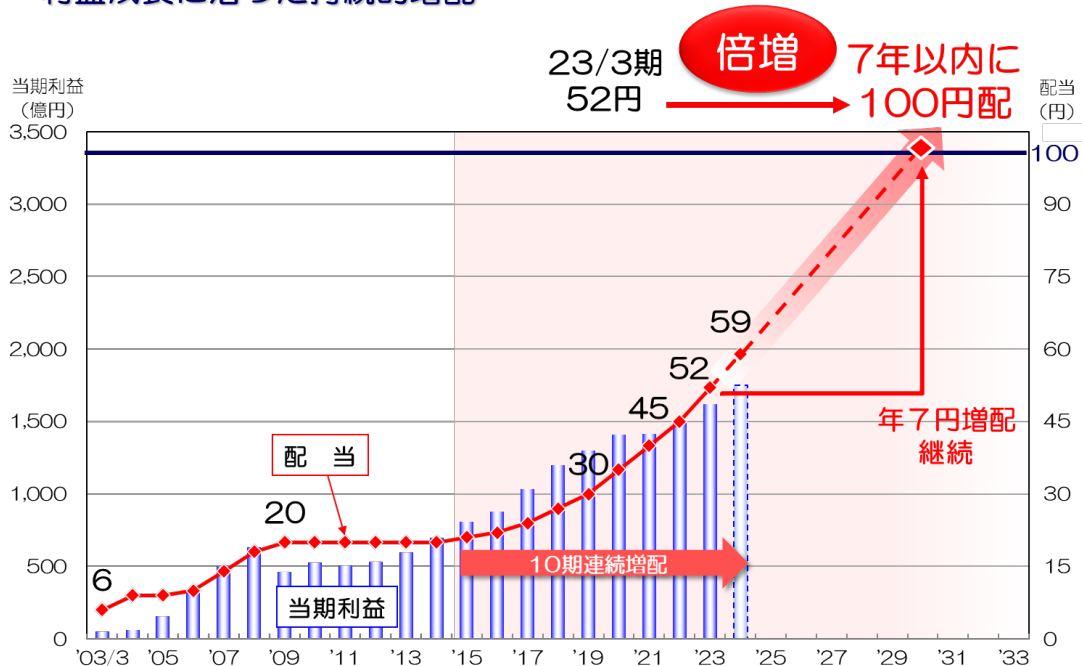
(2) 配当は「7年以内に倍増、100円配」、利益成長に沿った持続的増配を継続

当社の利益配分の基本方針は、長期的な収益基盤強化のため賃貸ビル投資に優先配分し、配当は利益成長に沿った「持続的増配」に努めていくこととしております。

この考えに基づき「第九次中計」では、当初「年5円増配」の継続を目標に掲げておりましたが、昨年11月に、業績の順調な進捗に加え、ウィズコロナを踏まえた経済活動の正常化進展により先行きの業績見通しに明るさが増してきたとの認識のもと、「利益成長に沿った持続的増配」ペースを年5円から年7円に引き上げました。

今期（2024年3月期）は一株につき年59円と「10期連続の増配」を予定しておりますが、その後も「年7円増配」を継続し、7年以内に現在の52円から倍増となる「年100円配」に引き上げます。持続的成長による企業価値向上を目指す当社を長期的にご支援いただける株主の皆様へ報いてまいります。

利益成長に沿った持続的増配



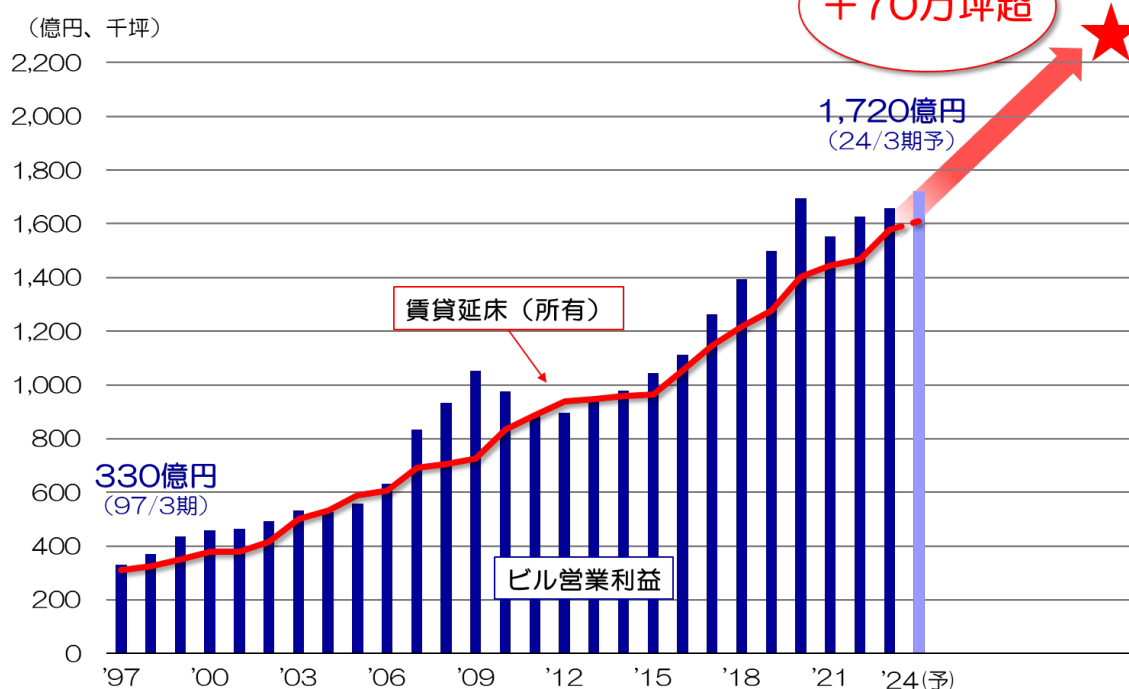
3. 成長投資

(1) 再開発中心の東京都心における延70万坪超の賃貸ビル投資は順調な進捗

当社は、これまでの持続的成長を支えてきた東京都心の賃貸ビル投資を継続する方針を掲げ、「第九次中計」以降、延70万坪超の開発計画を推進中です。大型の再開発を中心に、今後中計3期間で収益化を目指しており、追加投資額はおよそ2兆円（うち、九次3年間で7千億円）を予定しています。

前期（2023年3月期）は、2棟の大型再開発「住友不動産東京三田ガーデンタワー」、「住友不動産新宿ファーストタワー」が竣工しました。今後も、池袋、八重洲、築地、六本木などで進行中の再開発プロジェクトを着実に推進し、これらを順次完成、稼働させることにより、さらなる収益基盤の拡大、企業価値の向上に努めてまいります。また、新規物件についても「好球必打」の方針を継続し、好物件があれば積極的に取得してまいります（九次3年間で3千億円の新規投資枠）。

ビル営業利益と賃貸延床



(2) インドで5千億円投資、国内経常利益の1割、300億円の利益積み増しを目指す

当社は、東京都心における賃貸事業を中心とした収益基盤の拡大に加えて、“当社単独で素地（開発用地）を取得し、開発、リーシング、管理までを自社で行い長期保有する”、「東京における当社のオフィスビル事業」の海外展開をインドで本格化させています。

2019年7月にインド最大の経済都市「ムンバイ」の新都心BKC地区にて地区最大級のオフィスビル用地を取得後、2022年11月に同規模の用地を追加取得し、2件併せて延約8万坪、約2千億円弱の投資規模となるオフィスビル開発を推進しております。現在、1物件目の地下工事に着手済みで、2物件ともに次期中計中の竣工を目指しております。

BKC地区は、金融センターとして整備が進められ、政府系企業やインド大手財閥、外資系IT企業などが進出しています。今後、高速鉄道やメトロ新線の新駅が建設予定で、オフィス街としてさらなる発展が期待されています。

当社は、これらの開発を皮切りに、長期保有オフィス以外の用途、事業手法も視野に入れつつ、国内で延70万坪の開発計画が完成後の賃貸資産5兆円超の1割、5千億円程度をまずインドで投じ、金利や為替など海外リスクプレミアムを踏まえ、東京よりも高い投資効率を目指してまいります。

当社は、次期中計で国内経常利益3千億円突破を目指しますが、その先のさらなる成長の源泉として、その1割、300億円を海外事業にて積み増してまいります。

4. ガバナンス

(1) 取締役会の多様性確保 取締役の社外比率3分の1、女性取締役1名選任

当社は、全取締役の任期満了に伴い、下表の通り、取締役および監査役の異動を決定し、2月9日に公表しました（2023年6月開催予定の定時株主総会で正式決定）。

その結果、社外取締役は現在の2名から3名に増員され、コーポレートガバナンスコードで推奨する社外取締役比率3分の1の基準を満たします。また、取締役1名と監査役1名の計2名が女性となります。

現体制下においても、取締役会では闊達な議論がなされ、当社のガバナンスは十分に機能していると判断しておりますが、引き続き、コーポレート・ガバナンスのより一層の強化・充実を図り、企業価値の向上を目指してまいります。

新経営体制（予定・2023年6月29日より）

✓ 取締役構成：社外比率 3分の1

✓ 女性取締役：1名選任

取締役：	現	→	新	監査役：	現	→	新
社内	7名		6名	社内	2名		2名
社外	2名		3名	社外	2名		2名
(うち、女性)	(0名)		(1名)	(うち、女性)	(1名)		(1名)

新役員一覧

取締役				監査役			
小野寺 研一	取締役会長		男性	中村 芳文	常勤監査役		男性
仁島 浩順	代表取締役社長		男性	田中 俊和	常勤監査役		男性
小林 正人	代表取締役副社長		男性	酒井 孝志	社外監査役	社外 独立	男性
尾台 賀幸	代表取締役副社長		男性	長谷川 尚子	社外監査役	社外 独立	女性
加藤 宏史	取締役専務執行役員		男性				
片山 久壽	取締役専務執行役員		男性				
出原 洋三	社外取締役	社外 独立	男性				
家守 伸正	社外取締役	社外 独立	男性				
寺田 千代乃	社外取締役	社外 独立	女性				

(2) 悪意のある買収提案に対する事前警告型買収防衛策の廃止を検討

当社の事前警告型の買収防衛策は、2007年の導入以来、3年毎に総会決議を経て更新され、継続しております。

現在の方針は2022年6月に株主総会で決議されましたが、その後、経済産業省に「公正な買収の在り方に関する研究会」が設置され、買収に関する指針の見直しが議論されるようになり、3月には、金融庁でも公開買付制度の見直しに向けて議論が開始され、買収手続きの公平性や透明性確保に向けた議論が急速に進んでおります。

これらの議論は、市場内で急速に株を買い進める悪意の買収者から不意打ちを受け、十分な検討時間や適切な判断プロセスを経ないまま買収が成立し、結果として企業価値や他の株主の利益を害するなどの損害を否定できないといった、当社が買収防衛策を必要としている「法制度上の問題点」について、解消される可能性が期待できるため、大いに歓迎しております。

当社は、これら制度改正の今後の動向を踏まえ、現在具備している事前警告型の買収防衛策の廃止を、今後、取締役会等で検討してまいります。

(3) 政策保有株式の縮減進展

当社は、テナント企業や金融機関などの取引先等との安定的・長期的な関係の構築および強化等の観点から、企業価値の安定、向上に資すると判断した場合は、当該取引先等の株式を取得し保有できるものとしています。

政策保有株式の縮減については、「第九次中計」において、保有する上場株式の簿価の株主資本に対する比率を毎年引き下げ、遅くとも2030年度までに10%以内とする数値目標を掲げ、保有残高に一定の規律を設けることとしました。前期は、保有の意義が低下した6銘柄につき、合計約70億円の売却をしました。その結果、上場株式の簿価は2,690億円（前期比△30億円）に減少し、株主資本に対する比率は16.6%（前期末18.4%）に2%ポイント低下しました。

当社は、引き続き、政策保有株式の保有意義を個別に検証し、保有を継続する意義が失われていると判断される株式については、縮減の対象として売却を進めてまいります。

上場株式簿価と株主資本の推移

	第六次 (16/3末)	第七次 (19/3末)	第八次 (22/3末)	23/3末 実績	2030年度 目標
株式簿価 (億円)	1,903	2,555	2,719	2,690	
株主資本 (億円)	8,210	10,993	14,792	16,189	
比率 (%)	23.2	23.2	18.4	16.6	10%以下

5. 資本効率

(1) 資本コストを十分に上回る9.4%のROEを達成

前期（2023年3月期）のROE（自己資本利益率）は9.4%と、前年並みの高い資本効率を達成しました。一方、自己資本比率は毎年改善し、財務の安定性も向上、2月にはR&Iの格付けがAA-に格上げとなりました。

当社は、引き続き、財務の安定性と収益力の強化を両立させながら、資本コストを上回るROEを維持してまいります。

ROEの推移

- ✓ 資本コストを上回るROEを維持
- ✓ 自己資本比率、格付改善 → 財務安定性と収益性を両立

	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	
ROE (%)	11.2	11.3	10.1	9.6	9.4	} 収益性
当期利益 (億円)	1,301	1,410	1,414	1,505	1,619	
自己資本 (億円)	12,021	12,950	15,030	16,340	17,994	
自己資本 比率 (%)	23.4	24.4	26.5	28.1	28.3	} 安定性
R&I格付	A	A+	A+	A+	AA-	

以上