

住友不動産株式会社  
第十次中期経営計画 説明会における主な質疑要旨

Q： インド・ムンバイについて、投資額、スケジュールに変化あるか？十次中計に利益を見込んでいるか？また、テナントの営業状況に関し伺いたい。

A： 投資額及びスケジュールに大きな変化はございません。また、営業状況につきましては、東京のオフィスビルと同等、世界品質であることを評価していただき、具体的に複数の企業と交渉を進めています。

なお、1号物件は2026年9月頃の竣工を予定しておりますが、入居テナントのタイミングずれや入居工事期間もありますので、十次中計での寄与は見込まず、本格寄与は十一次中計からと想定しています。

Q： 政策保有株式を売却した際発生する、特別利益の用途について、基本的には利払いが増加した際の備え、若しくは開発における除却損等を相殺する為の原資にと以前言っていたが、今後利益を伸ばす為に使うという考え方はないのか伺いたい。

A： 中計資料にもございます通り、当社の方針は一過性の利益を求めるのではなく、持続的な成長を目指すということが基本精神なので、営業利益の伸びを確実に当期利益に反映させて安定的に伸ばしていくという考えです。

Q： リートを組成するかどうかについて、十次中計のみならず、その先を視野に入れて検討の余地があるのか改めて伺いたい。

A： 選択肢として排除するということはありませんが、バランスシートの改善、一過性の利益等の為にリートを組成するという考え方は現在のところございません。

Q： 部門別利益目標について、賃貸セグメントを大幅に伸ばす計画となっているが、既存ビルの賃料の値上げと新規ビルの稼働がそれぞれどの程度寄与するかについて伺いたい。

A： 内訳について詳細な数値は開示しておりませんが、三田の再開発や羽田に代表される九次中計竣工物件が通期で寄与しますし、既存ビルの空室率は着実に低下しており、賃料の値上げについても既に一定程度の理解を得られている状況です。更に、現在熱烈リーシング中の十次中計竣工物件が最終年度に一定程度寄与するものと考えています。

また、ヴィラフォンテーヌやベルサールといった施設営業の価格・稼働率の上昇も寄与するとみております。

Q： 固定資産の有効活用をどういう形で実現するのか伺いたい。

A： ・単純売却する

・既存建物を活かしリニューアルする

・大きな再開発の地権者様への代替として使用する

・周辺を買い集めて再開発し、プライム資産化する など

また、東京都心の土地については、世界の他都市と比べても事業の選択肢が広いので、建替えて分譲マンションやホテルとするなど、あらゆる選択肢の中から検討していきます。

Q： オフィス賃料は上がっているのか。

A： 上がっております。他社さんのビルもほぼ埋まってきた状況で、1,000坪、2,000坪クラスの本社移転できる床が殆どありません。以前はワンコイン（500円）の値上げをやってきましたが、今はお札単位（1,000円～2,000円）の値上げをお願いしている状況です。個別のテナントさんの現在入居の賃料との関係もあるので一概には言えませんが…

Q： 既存ビルの賃料が想定よりも上振れした場合、それに伴って業績も上振れてくると思うが、その場合、年10円という増配はさらに上乘せの余地あるのか伺いたい。

A： 更なる増配につきましては、十次中計の進捗状況によって考慮していきます。

Q： 十次中計 6,500億円の当期利益を鑑みると、ROEは概ね9%程度が継続すると思われる。現状の9%は寂しい数字と思うが、どのように考えているか伺いたい。

A： 不動産業界の水準としては決して低い数字とは考えておりません。なお、ROEは企業の断面を見る指数にすぎないものであり、それ自体を目標とする事は経営の硬直性に繋がり相応しくないと考えております。今回の3ヵ年計画で計算するとお分かりいただけと思いますが、持続的成長の中で分子である利益を伸ばすことで寂しくないROEは維持できるものと考えております。

Q： 完成工事について、4月に新会社を設立して飛躍が期待されると思うが、業績予想は保守的と見える。その理由・背景について伺いたい。

A： 完成工事については、賃貸セグメントのように資本が稼ぐセグメントではなく、そこに従事する従業員が稼ぐセグメントとなっております。これまでは新築、リフォームと別部門だったものを一つの会社にしていくという大きな構造改革をしていかねばなりません。具体的な成果に結びつくには少し時間がかかるだろうということで、現在のところは保守的な数値目標とさせていただいております。

なお、既存住宅のストックマーケットの大きさは従前からご説明の通りと考えておりますが、空家を除く住宅が数千万戸、このうち、最新の省エネ性能を満たしているのはわずか1割と言われております。耐震不足に加え、省エネを求める潜在的なニーズが存在する広大なマーケットであると認識しております。

Q： プライム以外の資産について、販売用不動産と固定資産、上場有価証券等でどの程度の割合なのか伺いたい。

A： 主に分譲マンションの資産である販売用不動産が 9,000 億円、上場有価証券が 6,000 億円、固定資産は見直し対象の第一弾で、簿価ベース 2,000 億円程度と考えております。

Q： プライム以外の資産 7,000 億円の縮減のイメージを伺いたい。また、その先 0 を目指すのかについても伺いたい。

A： 先ず、この 3 年で保有株式の売却で 1,000 億円、その他は市況を見ながらと考えております。なお、順次縮減していきますが、販売用不動産は売った後もまた買いますので、1.7 兆円が 0 になることはございません。

Q： 金利について、マンション販売において金利上昇の影響をどのように織り込んでいるか伺いたい。

A： 会社全体の事業における金利は、26/3 期 40 億円増、27/3 期 80 億円増、28/3 期 120 億円増を見込んでおります。一方で、お客様の購買行動にどのような影響を与えるかについてですが、現在のところは買い替えのお客様が多いこともあり、大きな影響は見られないものの注視してまいりたいと考えております。

Q： 自社株買いについて、公表済みの 350 億円は株式報酬制度に対しての対価であったと思う。本中計資料記載のマネジメントアロケーション 2,600 億円にも自社株買いとの記載があるが、どのような考え方が伺いたい。

A： 併記している M&A などと同様に可能性を排除していないという意味でございます。

なお、勤続功労株式報酬制度導入に際し、350 億円の自社株買いを実施しておりますが、今後、退職金制度を持っている会社に対しても本制度に置き換え得るかなど、検討には時間がかかると考えております。従いまして、今後、更なる追加取得が必要となる可能性もございます。他方、余剰が確定すれば消却を検討する可能性もあるとご理解下さい。

Q： 役員報酬は経常利益の 1% となっておりますが、規模が大きくなり、他の指標を反映させる考え方が無いかについて伺いたい。

A： 現在、取締役のみではなく執行役員も含め、報酬の対象人数は 20 名となっております。金利を背負うデベロッパーとして、経常利益という指標が客観的に評価を見られる代表的な指数ではないかと考えております。導入は平成 16 年と記憶しておりますが、業績を見ますと、結果として、インセンティブとしての効果はあったと考えていますし、いまのところそれを変える状況ではないと考えております。

Q： 格付、財務の考え方について、着実に格付が上がり、既に AA 格となっているかと思う。今後、財務安定性という意味でどこを目指していくか伺いたい。

A： 格付機関二社様の評価で AA 格に入り、格付としては一定程度高いところに来たと考えております。今後につきましては、過去、リーマンショックの時に大変な買い場が訪れたものの、資金調達が出来ずに物件取得に動けなかったことなどの経験から、いつ訪れるかわからない割安にプライム資産を積み上げられるタイミング、つまり好球必打のタイミングを捉えられるよう、財務余力を持っておきたいと考えております。

Q： マネジメントアロケーションに M&A とありますが、どのような M&A を想定されているか伺いたい。また、新たな好球必打投資が優先されることとなるのか伺いたい。

A： 現在、具体的な M&A を検討しているわけではございません。可能性は排除しないということで記載しております。なお、基本的な考え方として、長期にわたって持続的に成長することを目指しておりますので、新たな好球必打投資が優先されるものと考えております。

Q： 政策保有株の比率、取締役会の構成について、現在のマーケットの水準とは乖離していると思う。徐々に解消していることは理解するが、今後どのように改善していく考えか伺いたい。

A： 当社の方針は、様々なガイドラインと照らし合わせてみても、ガイドラインの考えと同じ方向性をもって進んでいることはご理解いただいているかと思えます。一方で、会社によって置かれている環境が異なることから、一律に水準を決められるものではないとも考えております。当社は、投資を優先して事業を拡大してきた時代から投資・株主還元をバランスよく両立する時代へと移り変わってきております。今後、十次中計、十一次、十二次と進むにつれて、インド・東京都心の大型開発が稼働していき強固な事業基盤が築かれていく段階において、着実に、より良い体制を実現していきたいと考えております。