

住友不動産株式会社
第十次中期経営計画 説明会 基調説明

先ず、個々の数字や目標の前に、これまで当社がお伝えしてきた基本的な考え方を四つのポイントにまとめております。

1. 安定的且つ成長余地のある東京のオフィスビル事業を中心に、不況などの市況の変化にも強い事業基盤を築いていくこと
2. 強い事業基盤を築き成長していく為には、やはり投資は欠かせないということ
3. プライム資産を売却して一過性の利益を得るのではなく、持続的成長にはプライム資産を積み上げていくことが必要であること
4. 結果、持続的成長が会社の業績の担い手である従業員、そして、当社を支えていただく株主の皆様への還元強化に繋がること

この Win-Win のサイクルを継続的に続けていきたいと考えております。

また、インド・ムンバイ、国内の再開発を中心に、所謂、絵にかいた餅ではなく食える餅が出揃ってきましたので、概ね 10 年後の 4,000 億円到達を見据えた長期展望の中に、今回十次中計を位置付けております。3,000 億円を通過点として 4,000 億円超の高みを目指していききたいとの考えでございます。

十次中計につきましては、経常利益 3,000 億円を 1 年前倒しで達成するのに加え、3 ヶ年合計で 9,000 億円を目標としております。八次、九次、十次中計を推移で見いただきますと、当期利益の伸び方は+795 億円、+973 億円、+1,199 億円に伸ばそうということとなります。つまり、これまでの中計以上に成長を加速させていきたいということでもあります。

業績を牽引する大黒柱は、九次竣工物件が通期稼働し、且つ既存ビルの稼働率向上、賃料値上げが寄与する賃貸セグメントであることに変わりはありません。

今年、リフォーム事業部門と注文住宅事業部門を併せて新会社を設立いたしました。特にリフォーム事業は、住宅マーケットが新築から中古既存ストックの時代に明らかに変化してまいりましたので、新築とリフォームのノウハウを合体させて、この広大なマーケットでメジャーシェアをとっていかうという意思の現れが、この会社設立でもあります。

また、同じく既存ストックを取り扱う部門に住友不動産ステップがございます。単純な社名の変更、すなわち看板の掛け替えではなく、よりお客様にプロとして評価していただく会社を目指すという意味で、社名を変更しております。新しい改革に積極的に取り組んでいくという趣旨が含まれております。

金利につきましては、現状の利払いに比して年間 40 億円の増額を盛り込んで計画しておりますが、おかげさまで営業 C F が拡大し、投資を自らの収入で賄える目処が立っている状況となっております。つまり、有利子負債を増やすことなく事業を成長させていける段階に入ってきております。

今後 10 年の大きな投資の方針ですが、進行中の東京の再開発及びインド・ムンバイの開発に今後 2.5 兆円の追加投資を行うことで、現在の営業 C F 2,500～2,600 億円に対し、4,500～4,600 億円と約 2,000 億円強の上乗せが見込めると考えております。

一方で、プライム資産を除く資産については不断の見直しを行うこととしております。具体的には、販売用不動産、固定資産、上場有価証券、合計 1.7 兆円に対して、今後 10 年の中で回転させながら、約 7,000 億円縮減していこうと考えております。

また、3 カ年のキャッシュアロケーションですが、収入は分譲マンション販売で 7,000 億円、保有株式売却で 1,000 億円の計 8,000 億円の売却収入、主にオフィスビルに代表される賃貸事業ほかの収入で 1 兆 500 億円、合計で 1 兆 8,500 億円になります。プライム資産への成長投資、配当などに使ってまいります。

それ以外に、機動的なお金の使い方をする枠として 2,600 億円を今回掲げさせていただいております。これまでの説明通りではございますが、機会を逃さずに新たな好球必打投資をするための資金、若しくは自社株買い、更に言えば中計の進捗次第ではございますが、更なる追加増配も可能性を排除せずに検討していくことを考えております。

配当に関しましては、借金を増やしても成長投資を優先し、配当は抑制するという時期がありました。過去の投資が果実として収益をもたらしてまいりましたので、現在は、累進増配制度とし、成長投資と株主様への還元のバランスを取れる時期に移ってきたと考えております。今後、現在見込んでいる成長投資が果実となるころには、株主様への更なる還元強化を考えていきたいと思っております。

最後に、ガバナンスについて、当社は女性を何人などの数字ではなく、実力で人材を登用する、新卒も中途も関係ない、という人事制度としております。今後も着実に、今の時代に合う監督機能を重視した人員体制に進めていきたいと考えております。