



2024 年 5 月 9 日

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 執行役員管理部長 茂木哲也
(TEL : 03-3346-1042)

「持続的成長戦略」の積極的見直し

当社は、昨年 5 月にコロナ禍脱却と経済正常化を受けて「持続的成長のための基本的な経営戦略と中長期見通し」を公表いたしました。1 年が経過し、社会・経済情勢など事業環境が大きく変動する中で、主要事業は着実に回復・改善し、24/3 期決算は当初目標を達成、次期中期経営計画での経常利益 3 千億円達成が見通せるようになりました。

このように事業を進めるうえでの土台が守りから攻めへ固まってきたことに加え、その先の持続的成長を支える国内最大級の基幹開発案件が都市計画決定されるなど大きく事業化に前進し、また、将来の更なる成長・発展への大きな種蒔きとなるインド・ムンバイ中心部での大型複合開発用地の獲得もできました。当社は、このような成長のための具体的な案件に積極投資を続けることで、次期中計での経常利益 3 千億円を通過点とし、更なる高みである 4 千億円を目指し事業の拡大に邁進してまいります。

今般、これらの要素を織り込み、今後の方針について積極的な見直しを行いましたので、以下の通りお知らせいたします。

1. 主力事業は回復軌道、次期十次中計で経常利益3千億円達成の見通し

(1) オフィスビル賃貸事業

既存ビルは、コロナ禍中の2022年時点から既にオフィス回帰が始まり、契約が解約を上回り始め、その傾向は23年、24年と強まり続けています。また、管理コスト増に伴う価格転嫁が受容され始めたことを皮切りに、インフレ下における本格的な賃料値上げの実現も現実味を増してきています。

さらに、「住友不動産東京三田ガーデンタワー」、「住友不動産中野駅前ビル」、「住友不動産新宿南口ビル」など九次中計竣工物件のフル寄与による増収増益が加わり、十次中計以降オフィスビル賃貸事業の伸長が期待できる情勢となっています。これに加え、コロナ禍の直撃を受けていたホテル・イベントホール事業などが回復軌道に戻り、物件によってはコロナ前の収益を上回るようになってきました。

(2) 分譲マンション事業

コロナ禍で高まった住宅への関心が需要を底上げした結果、価格の上昇を吸収しつつ、依然として販売好調を維持しています。

用地取得の難しさや工事費の高騰、そして上昇した価格がマーケットに受け入れられ続けるかなど、留意すべき点はあるものの、用地については向こう6年分を確保していること、また、十次中計までに計上予定の物件は既に工事費確定済であることから、マーケットの状況に臨機応変に対処できる余地を持っている点が、当社ならではの強みになると考えています。



2. 経常利益3千億円達成を見据えた経営戦略の積極的な見直し

(1) 配当倍増を2年前倒し

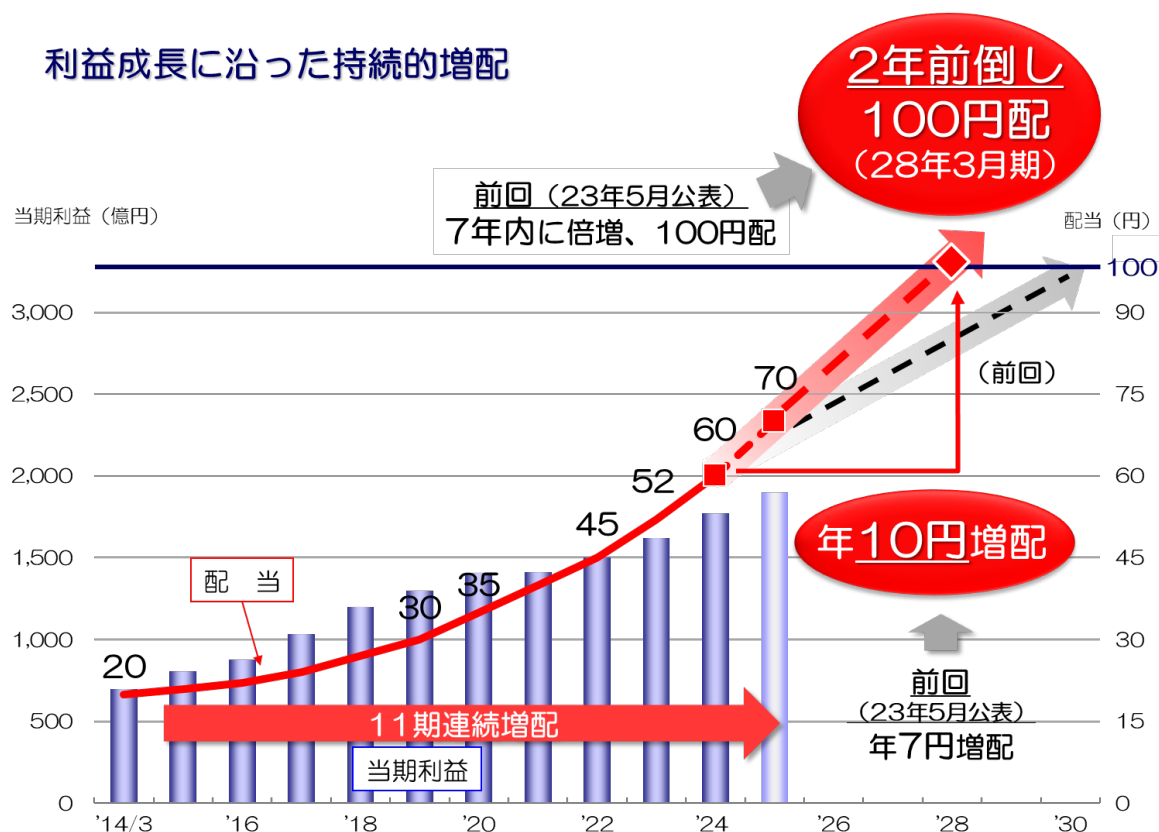
毎年の持続的増配ペースを一株当たり7円から10円に引き上げ、昨年掲げた「7年以内に倍増、100円配」を2年前倒しで実現します。

(24/3期は60円、以降毎年10円増配し、28/3期には100円配へ)

当社は、市況に左右される資産売却益に依存せず、安定収益であるビル賃貸料を収益の要にしています。前述の通り、賃貸事業の見通しの回復・改善傾向が明らかとなり、経常利益3千億円突破への足取りがはっきりと見えてきましたので、株主還元を一段と強化し、持続的増配のペースアップを行うものです。

経常利益3千億円突破後も、利益の増加状況を考慮し適切かつ積極的な株主還元を継続してまいります。

利益成長に沿った持続的増配



(2) 政策保有株式の縮減進展、10%以下とする目標を3年前倒し

政策保有株の比率を10%以下とする目標を3年前倒し、28/3 期末までの達成を目指します。

(株主資本に対する政策保有株の比率は22/3 末で18.4%、23/3 末で16.6%、24/3 末で14.2%と着実に低下)

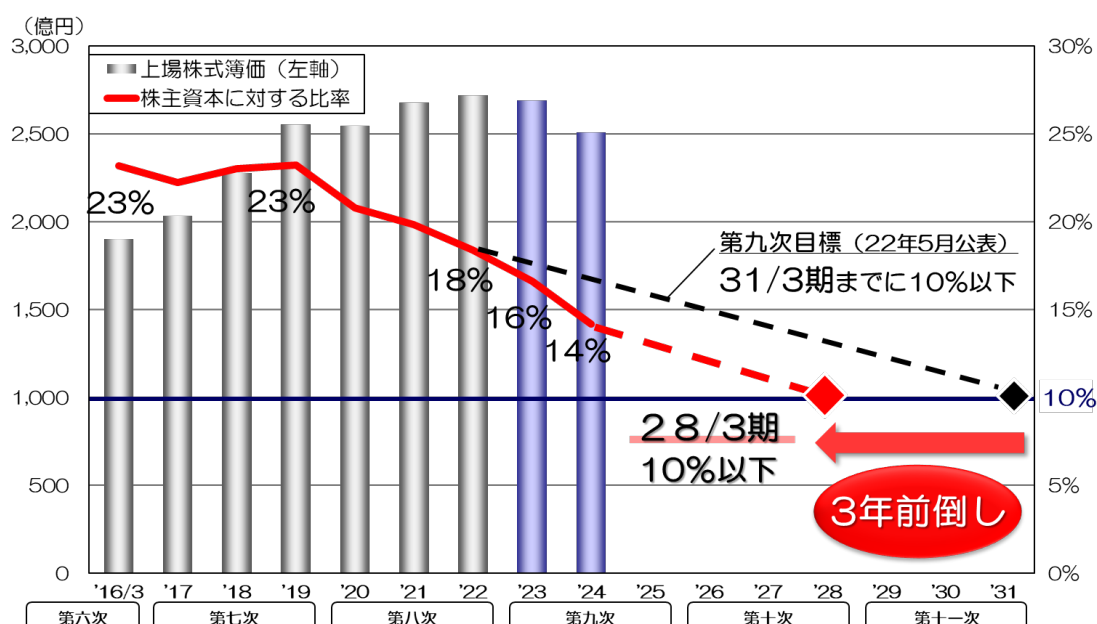
政策保有株式については、「良好なパートナーシップ※」の強化に資するもので、長期的に当社事業にプラスの効果が期待できるものは引き続き保有を継続する一方、保有意義の低下した株式は計画的に売却してまいります。前期末に純投資に区分した株を含む株式の売却益は、不動産開発で通常発生する解体除却損や、事業効率化のための整理損、従業員の生産性向上のためのDX投資、環境に配慮するためのGX投資に充当するなど、持続的成長のために有効活用してまいります。

※「良好なパートナーシップ」

当社は、オフィスビル賃貸や分譲マンション事業を進めるにあたり、ゼネコンさん・サブコンさんを単なる発注先と捉えるのではなく、共に事業を行うパートナーと考えています。

ゼネコンさん・サブコンさんとの政策保有を背景とする安定した受発注を通じてもたらされる継続的かつ強固な関係は、相手の立場から見れば、資材や施工要員を長期にわたり安心して確保する動機となり、当社からみれば、進行中の工事費高騰・工期長期化の事業リスクを軽減し、計画的・安定的な着竣工によって当社事業の安定化が図れるという果実を得ています。

上場株式簿価と株主資本に対する比率の推移



(3) 事前警告型の買収防衛策は更新しない

当社グループはこれまで、ビル賃貸事業を中核として、中長期にわたりオフィスビル開発事業を続けることによって、持続安定的な成長を目指してきました。その成長途上において、短期的視野で資産売却による一過性利益の獲得を目的とする、言わば「金の卵を産む鶏を食べてしまう」という悪意ある買収行為から株主利益を守るために、防衛策を導入し、継続してきました。

昨年、経済産業省や金融庁において企業買収の在り方を見直す動きが進展したのに加え、前述の十次中計、またそれ以降の見通しにもある通り、企業価値に直結する当社自身の事業規模や収益力が拡大、安定度が増す中、成長ステージに一定の進展があったと判断し、今般、次回 2025 年 6 月の更新を行わないことといたしました。

(4) 人的資本への積極的投資の継続

当社グループが持続安定的に成長するためには、活躍する従業員の存在が欠かせません。そのため当社グループは、成長の果実を先ず従業員に還元する「従業員ファーストの経営」と「グループ一体経営」を目指しています。

そのためには、人的資本に対する公正かつ効率的な投資が欠かせませんが、旧来の新卒一括採用や年功序列といった制度では対応しきれないのが実情です。

そこで当社は、グループ全体でキャリア職を通年採用し、多岐にわたる職種ごとに、その職責と実績によって年収を定めるジョブ型に近い給与制度に切り替えるなど、キャリア職中心の人事制度を中核に据え、積極的な登用を積み重ねてきました。その結果、現在従業員の 90%、管理職の 60%がこうした高いモチベーションに支えられたキャリア採用出身者で占められ、性別や新卒・中途の別によらない多様性に富む人員構成が実現し、それが当社グループの成長の原動力となっています。

今後も、個々の従業員の能力・実績に応じた評価制度に加え、生産性向上のための DX 投資、教育投資など、人的資本への積極的投資を継続してまいります。

(5) グリーンファイナンスを総額 1 兆円から 2 兆円へ倍増

社会的要請の高い環境性能に優れた賃貸資産に対し付与される「DBJ Green Building 認証」が、24/3 末時点、76 棟・延 110 万坪超で取得済となりました。九次中計では、グリーンファイナンス調達枠 1 兆円を設定しましたが、人気が高く早々と上限に到達しつつあるため、調達枠を 2 兆円に倍増いたしました。引き続き環境に配慮した優れた物件開発と、その性能の維持・向上に努めてまいります。

3. 3千億円を通過点とし、更なる高み4千億円へ

当社は、東京都心の大規模再開発事業を成長の最大のエンジンとしています。六本木五丁目、八重洲、築地、六本木三丁目、池袋、飯田橋など進行中の案件が豊富で、当社所有予定延床 200 万㎡に、投資済額を含め 2 兆円を投じます。

第2のエンジンとして、インド・ムンバイの都心に投資済額を含め 7 千億円を投じます。ムンバイは交通インフラの整備が急ピッチで進められ、将来、東京都心部に匹敵するビジネスエリアに進化する可能性を強く感じさせる中、計画延床 130 万㎡超のプロジェクトが動き出しています。

2 都市合わせて 330 万㎡超、2 兆 7 千億円の成長・開発投資案件により、経常利益 4 千億円への道筋が見えてくると考えています。

トピックス① 日本最大級の市街地再開発「六本木五丁目再開発」が都市計画決定

「六本木五丁目西地区」再開発※が本年 3 月に都市計画決定しました。地上 66 階・高さ 327m のオフィス中心のタワー延 80 万㎡を核とし、約 1,000 戸の住宅やホテル・商業などを併設する総延床 108 万㎡の日本最大級の再開発事業（総事業費 8 千億円規模）が緒に就きました。周辺の開発群との相乗効果により、東京駅周辺「大丸有」地区に比肩しうる都心中核エリアへの発展が期待できます。

※森ビルと共同参画する市街地再開発事業



東京都資料より

トピックス② インド・ムンバイ中心部で大型複合開発用地を獲得

既に 2022 年までに取得済みの BKC 地区 2 物件（合計延床 26 万㎡、1 棟目は着工済、2 棟目は年内着工予定）に加え、2023 年 10 月にインド・ムンバイの中心部「ワーリー地区」の大型複合開発用地（開発可能延床 100 万㎡超）を獲得いたしました。

この結果、単なる賃貸ビルオーナーとしてではなく、面的複合開発を持続的に推進する総合デベロッパーとしての立場を確立する大きな橋頭堡を築くことができました。

ムンバイ市中心部の真ん中ということもあり、地下鉄や高架道路の整備を集中的に行っているマハラシュトラ州及びムンバイ市行政当局からも積極的な支援表明をいただいております。インド並びにムンバイの発展に貢献するため、力を合わせながら、総延床 100 万㎡を優に超える大型開発をアイコンニックなものとするべく、本事業を進めてまいります。



ワーリー中心部

引用：Google MAP

BKC1号物件
完成予想図



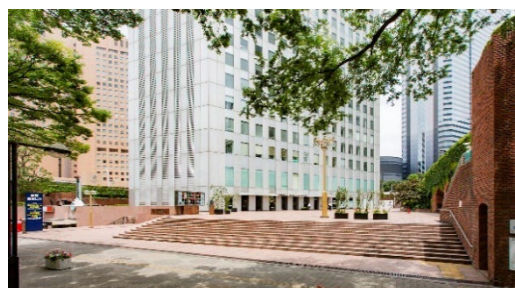
インド新幹線	ムンバイ-アーメダバード間の全長約 500km をおよそ 2 時間で結ぶ
ムンバイ湾横断道路	東の対岸ナヴィムンバイで建設中の新空港とムンバイ中心部を接続する 総延長約 22km（2024 年 1 月開通）
海上バイパス （コストアルロード）	市内の渋滞回避のため半島西岸で延伸工事が進む海上バイパス （2024 年 3 月一部開通）
メトロ 3 号	現空港方面から BKC 地区、ワーリー地区を通りナリマンポイントまで 主要ビジネスエリアを結ぶ（2024 年開業予定）

トピックス③ 生まれ変わった「新宿住友ビル」

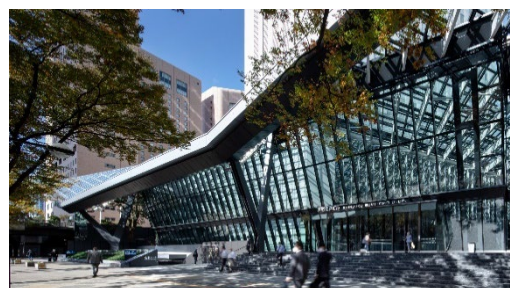
「新宿住友ビル」は1974年に竣工し、今年築50年を迎えました。当社のポートフォリオの中で最も古いこのビルを、建て替えではなく再生する選択肢を選びました。足元に大屋根をかけ、天候に左右されない大規模イベントを開催できるようにし、最上階にあったレストラン街を1～2階に移転して、オフィスフロアに再整備しました。設備を一新し、長周波地震に備える耐震性を強化しました。

この50年間の累計キャッシュフロー（償却前営業利益）は4千億円を超えており、80年代の高金利時代からバブル崩壊やリーマンショック、アベノミクス景気まで様々な経済変動を乗り越えながら、50年経った今もなお年間100億円を超える賃貸キャッシュフローをもたらす旗艦ビルの一つです。

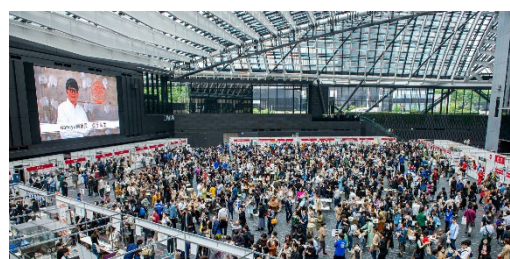
<リニューアル前>



<リニューアル後>



新宿住友ビル（地上52階／地下4階）			
竣	工：1974年3月	敷地面積：	14,446.46 m ²
リニューアル：	2020年6月	延床面積：	180,195.16 m ²
三角広場：約3,250 m ²			
・全天候型アトリウム空間（天井高：約25m）			
・災害時帰宅困難者約2,800名受け入れ可能			



APPENDIX -補足-

東京都心での賃貸ビル事業が長期にわたり安定収益をもたらし、 また、それを保有することが投資効率から見ても優れている点について

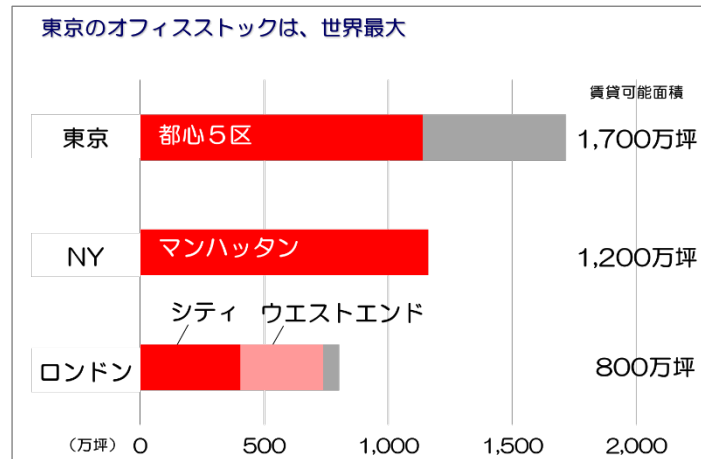
1. 都心に向かって JR 線、地下鉄などの鉄道網や道路等の公共インフラ施設が効率よく緻密に整備されていることに加え、こうした利便性の高い都心ほど常に最先端スペックの大型再開発ビルがスクラップアンドビルドで建設、供給されており、都心とその価値が揺るがないこと。
2. 金融・IT・通信のみならず、素材・半導体を始めとするメーカー、人材派遣・小売・エンターテインメントなどのサービス業など多彩な業種の企業が、大手からベンチャーに至るまで東京に集中・集積していること。
業種ごとに好不況はあっても、常に新陳代謝を伴いながら、借り手となる企業の多種多様なニーズが新たに生まれている。都内各所に 200 棟超の大小様々なビルを運営している当社の賃貸ポートフォリオは、多様性のあるニーズの受け皿として最適で、長期にわたり安定収益をもたらしている。
3. 賃貸資産を売却し、その資金でさらに多くの開発に再投資を行うという選択肢を排除するものではないものの、目下東京におけるビル投資は売却益に頼らずとも十分な収益性を担保する事業になっている。例えば、前述の竣工 50 年を経過した「新宿住友ビル」は年間 100 億円のキャッシュフローを上げる、まさに「金の卵を産む鶏」であり、安易な売却は、この鶏を失うことになってしまうこと。
加えて、利便性が高い都心ほど再開発が進み、決してビル立地が郊外化していないことから、事業適地の範囲は自ずと限られており、したがって、事業性の高い物件の開発機会を得ることは容易ではなく、単純に「売って利益を出した後で、安く買い直す」ことは困難であること。
4. 東京のオフィス市場の優位性は以下の通り。

東京のオフィス市場の優位性

(1) 東京は世界最大のオフィスマーケット

① NY、ロンドンよりも大きい、世界最大のマーケット

東京のオフィスストックは、世界最大の規模（床面積）を誇り、供給面、需要面ともに成長余地のある、欧米の大都市と大きく異なるマーケットです。

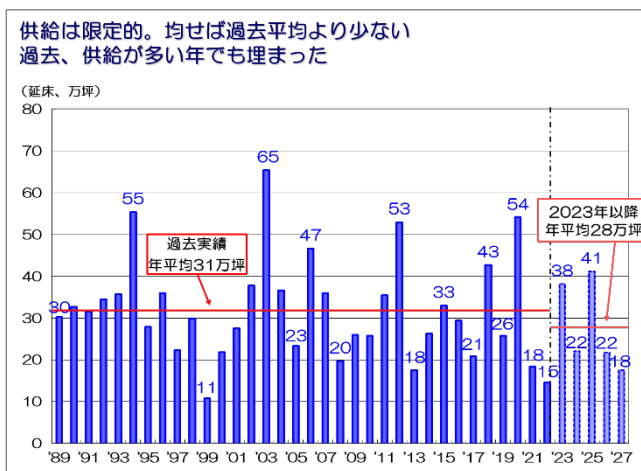


(出典 東京：東京都「東京の土地」（有効率 60%換算） NY、ロンドン：Cushman & Wakefield)

② 既存ストックの2割が未だ旧耐震、また、建替再開発が中心なので供給増は差引年間1%程度

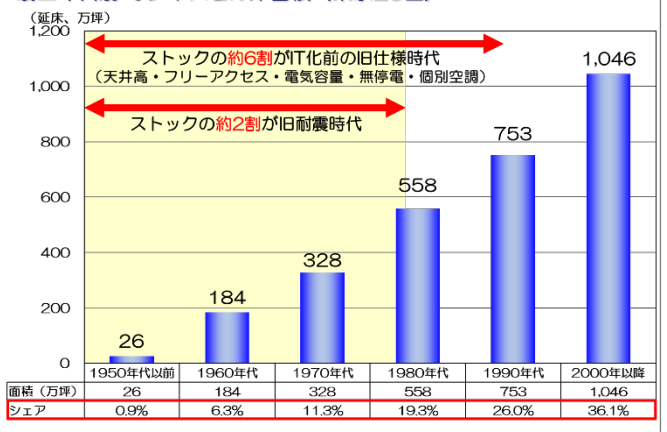
日本では地震リスクに備え、法令で耐震基準が整備されていますが、この耐震基準以前（80年代前半までに竣工）のビルが依然としてストックの2割を占めており、建替や再開発による機能更新が必要です。加えて、都市防災を強化し、社会基盤整備を進めるため、容積緩和などのインセンティブが付与されるのを受け、東京では都心一等地の建替型再開発が進んでいます。

また、建替型が中心なので取り壊される建物の滅失面積を差し引いたネット供給量は限定的で、2000年からの20年間で18%増、即ち毎年1%程度の増加に留まっており、長期的に見れば需給関係はバランスが取れたものとなっています。



(森ビル「大規模ビルの新規供給」から作成)

竣工年代別 オフィスビル床面積（東京23区）

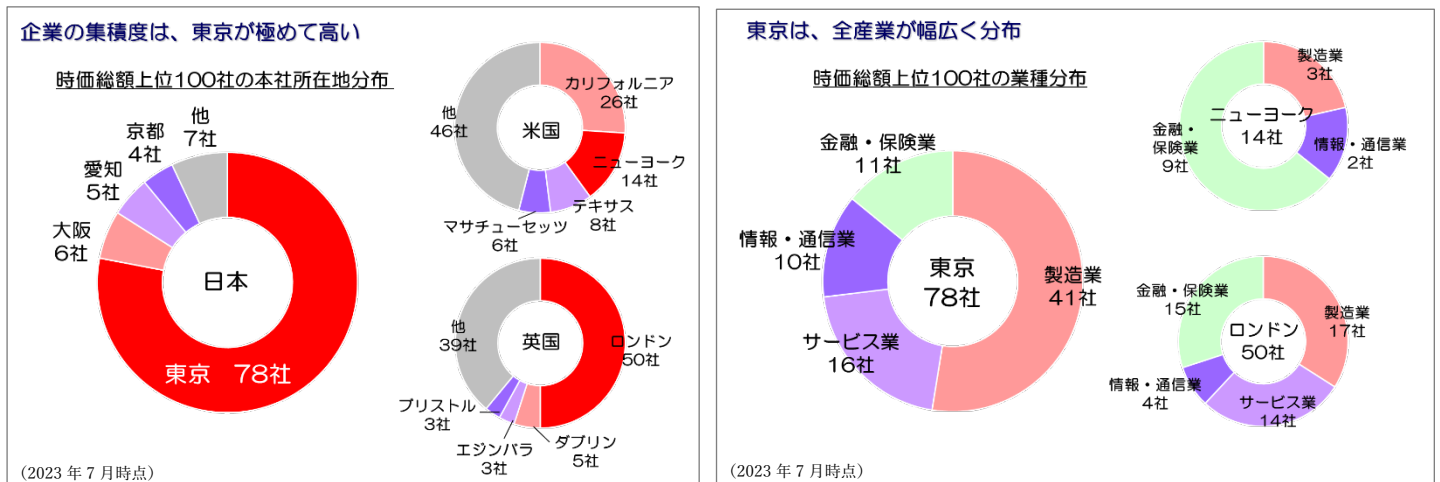


(2022年1月1日時点/東京都「東京の土地」から作成)

(2) 構造的な需要増加要因

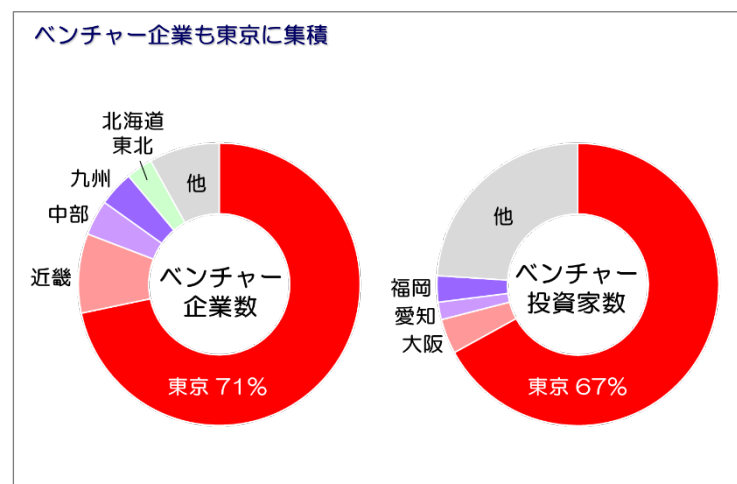
① 大企業が集結、全産業が揃う世界に類例のないマーケット

日本の大企業（時価総額上位100社）の8割は東京に本社を置き、本社を地方に置く大企業も東京本社を併設していることが一般的です。これに対し、ニューヨークでは1割強、ロンドンも5割に留まります。また、業種別に見ても製造業、サービス業、情報通信、金融など、東京には全業種が集結しており、金融業が中心のニューヨークなど、産業クラスターが諸都市に分散する諸外国とは大きく異なります。このため、オフィスニーズも裾野の広い安定した構造となり、業種ごとに好不況はあっても、縮む業界の床を伸べる業界が吸収し、その結果、需給が安定していると言えます。



② ベンチャー企業の集積

大企業のみならず、ベンチャー・VCも、人材、資金、BtoB市場が揃う東京に7割が集中しています。

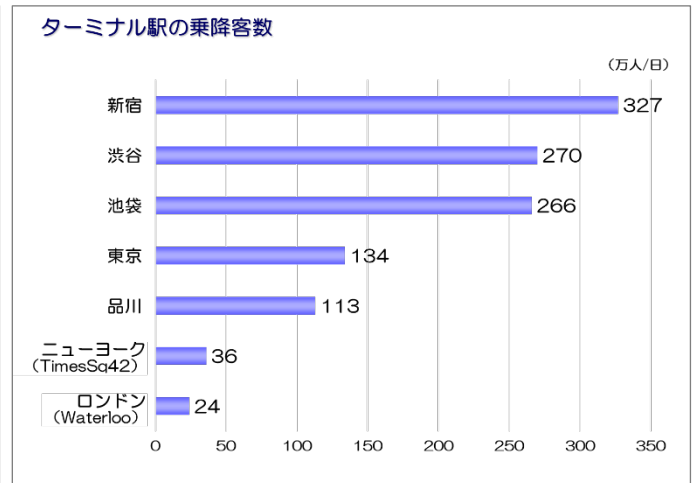
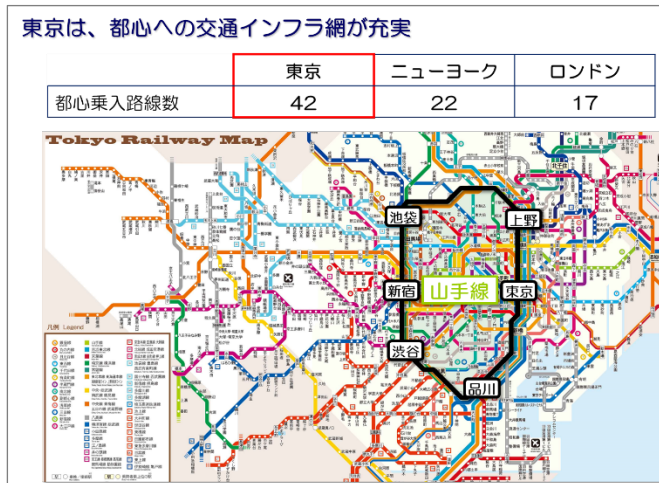


(出典：INITIAL 社 スタートアップデータベース ベンチャー企業：1億超調達 6,100 社 投資家 VC、金融 1,440 社)

③ 充実した都市交通インフラ、揺るがない都心

東京都心の交通手段で核となる環状山手線に四方から鉄道網 42 路線が接続されています。安全かつ正確な時間で運行される鉄道インフラを利用して、首都圏全方位から通勤者が都心に集まっています。（首都圏オフィスワーカーの 8 割超が公共交通機関を利用）

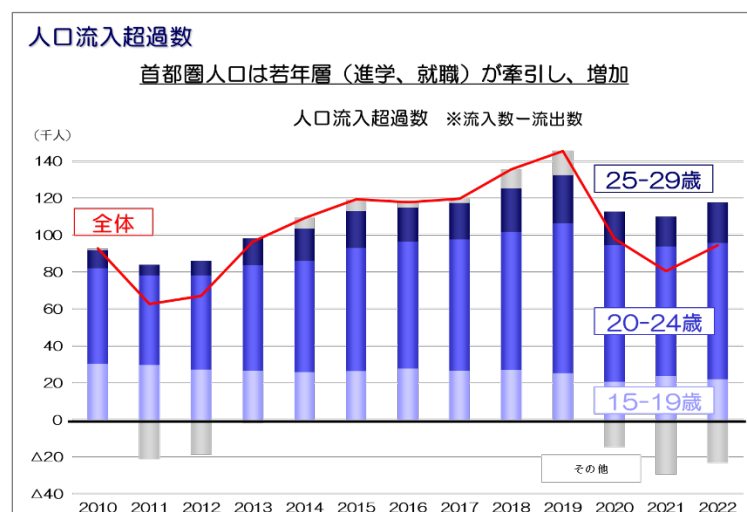
この効率的な交通インフラのおかげで、郊外にオフィスを移転する積極的メリットはなく、その結果、揺るがない都心が形成されています。



(出典：国土交通省、MTA (NY 地下鉄会社)、ORR (ロンドン鉄道道路局) 2019 年度)

④ 構造的、継続的な人口流入

東京の通勤圏である首都圏の人口は、長期間にわたり流入超過となっています。その牽引役は 20 歳前後の若年層です。東京に集積する大学への地方からの進学者は多く、卒業後もそのまま東京の企業に就職する傾向が長年にわたり定着しています。これにより、大学、企業の集積が人を呼び、人の集積が企業を呼び込む好循環となっています。



(出典：総務省統計局)

上記以外にも、ホテル、商業施設、病院などの社会資本が東京都心に効率的に配置されています。

(3) コロナ禍を経て、東京のオフィスの優位性がさらに際立つ

① コロナ禍、コスト抑制を主因に空室率6%に上昇も、半年で需給均衡に

コロナ前は、アベノミクス政策による好景気の中、競争力の劣るビルでもテナントが入居し、需給が逼迫して1%という空前の低空室率になりました。

2020年に、コロナ禍に対応すべく企業は従業員の安全確保のため出社を抑制するとともにコスト削減のためオフィス床を減らし、半年で空室率が6%に上昇しました。

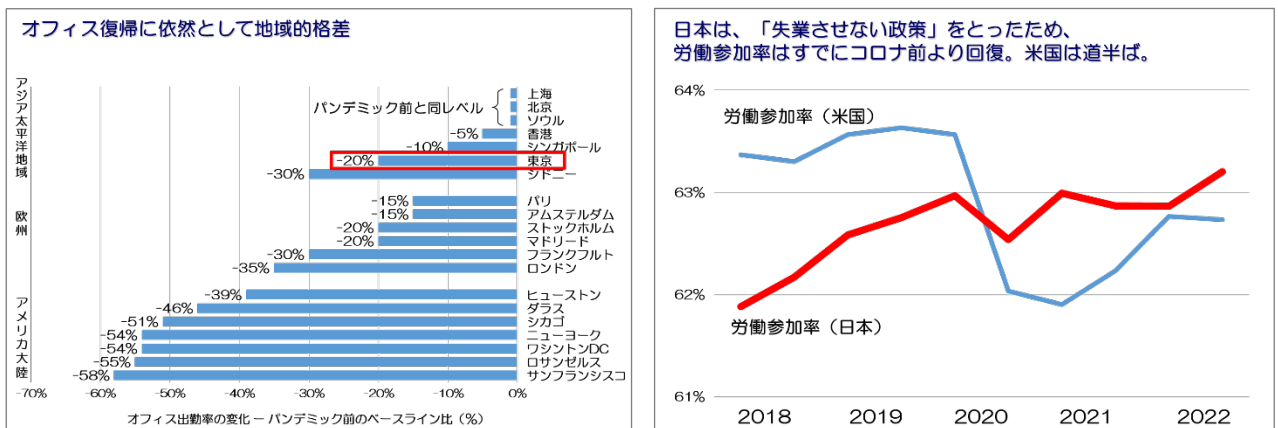
一方で、離隔距離を保つ席配置とするため減床しない判断も多く、テレワークによるコミュニケーション不足が成長停滞を招くという懸念も広がり、返した床を借り戻す動きや、使用頻度が減った執務スペースを交流スペース等に転用する事例が増加し、需給バランスが短期間で改善しました。

② コロナ明け、米国とのオフィス回帰に差

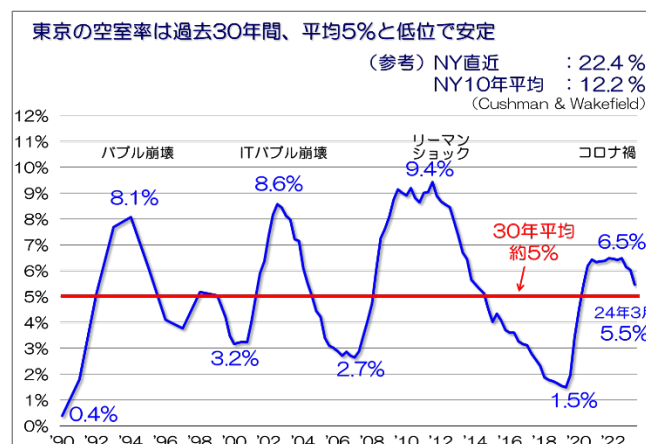
コロナ前対比で出社率の戻りを国際比較すると、ニューヨークが約4割に対し、東京は約8割と大きな差になっています。これは、労働環境の違いが影響していると考えられます。

労働参加率の推移を見ても違いが明らかですが、米国はコロナ禍でまず従業員は解雇され、その従業員に失業給付をする政策が主体だったのに対し、日本では雇用維持のため、企業に助成金を支給し従業員の雇用を守る政策をとったことで、出社率の早期回復につながっていると考えられます。

現在では、テナント企業が再び成長軌道に戻すため、優秀な人材を確保しようと採用増に動き、また、出社したくなるオフィス作りを志向し、ラウンジなどの交流スペースを増やすなど、移転統合ニーズや増床ニーズが増加傾向にあり、東京の市況は回復基調となっています。



(出典 左: JLL「グローバルリサーチ 2023年8月 CBDの未来 ダイナミックアーバンセンターの創出」を基に当社作成、 右: OECD Labor force participation rate)



(出典: 三鬼商事)