



説明会（4月3日開催）質疑等を受け、一部追記
※当該ページには、ページ番号上部に★を記載の上、
当該箇所にはハイライトをつけております。

東京、インド・ムンバイに積極投資で 持続的利益成長を加速

第十次中期経営計画（2026/3～2028/3）



—信用と創造—

 **住友不動産**

- 1. 市況の変化に強く、利益下振れしにくい強固な事業基盤を築く**
- 2. 投資なくして成長なし**
- 3. 持続的利益は、一過性の利益に勝る**
- 4. 持続的成長が、持続的賃上げ、持続的株主還元増をもたらす**

0. 要約

1. 利益計画

- (1) はじめに～今後10年の展望
- (2) 第十次3か年計画 骨子
- (3) 部門別利益目標

2. 部門別概観

- (1) オフィスビル
- (2) 賃貸マンション
- (3) 分譲マンション
- (4) 住友不動産ハウジング（株）
- (5) 住友不動産ステップ（株）
- (6) 金利

3. 投資・株主還元方針

- (1) はじめに～今後10年の展望
- (2) 第十次3か年計画 キャッシュアロケーション
- (3) 累進配当

4. ガバナンス体制の進化

- (1) 政策保有株式 縮減継続
- (2) 執行役員体制・多様性を強化。取締役会は監督機能重視へ

5. 人的資本投資

- (1) 多様性の極めて高い従業員構成を維持進化
- (2) 人的資本投資をさらに強化し、持続的成長を加速

0. 要約

1. 利益計画

- 長期的ターゲット：今後10年以内 経常利益4,000億円超
- 1年前倒しで、2027/3期（中期計画2年目）経常利益3,000億円到達
- 連続最高益更新を目指し、持続的成長を3年間継続

2. 部門別概観

3. 投資・株主還元方針

- 東京、ムンバイに10年で2.5兆円を追加投資→希少性高い“プライム資産”を大幅に積み上げ
- 株式売却、一部固定資産の活用→“プライム”以外の資産を縮減、資産効率向上
- 持続的成長により、積極投資継続と株主還元強化を営業CFの範囲内で両立

4. ガバナンス体制の進化

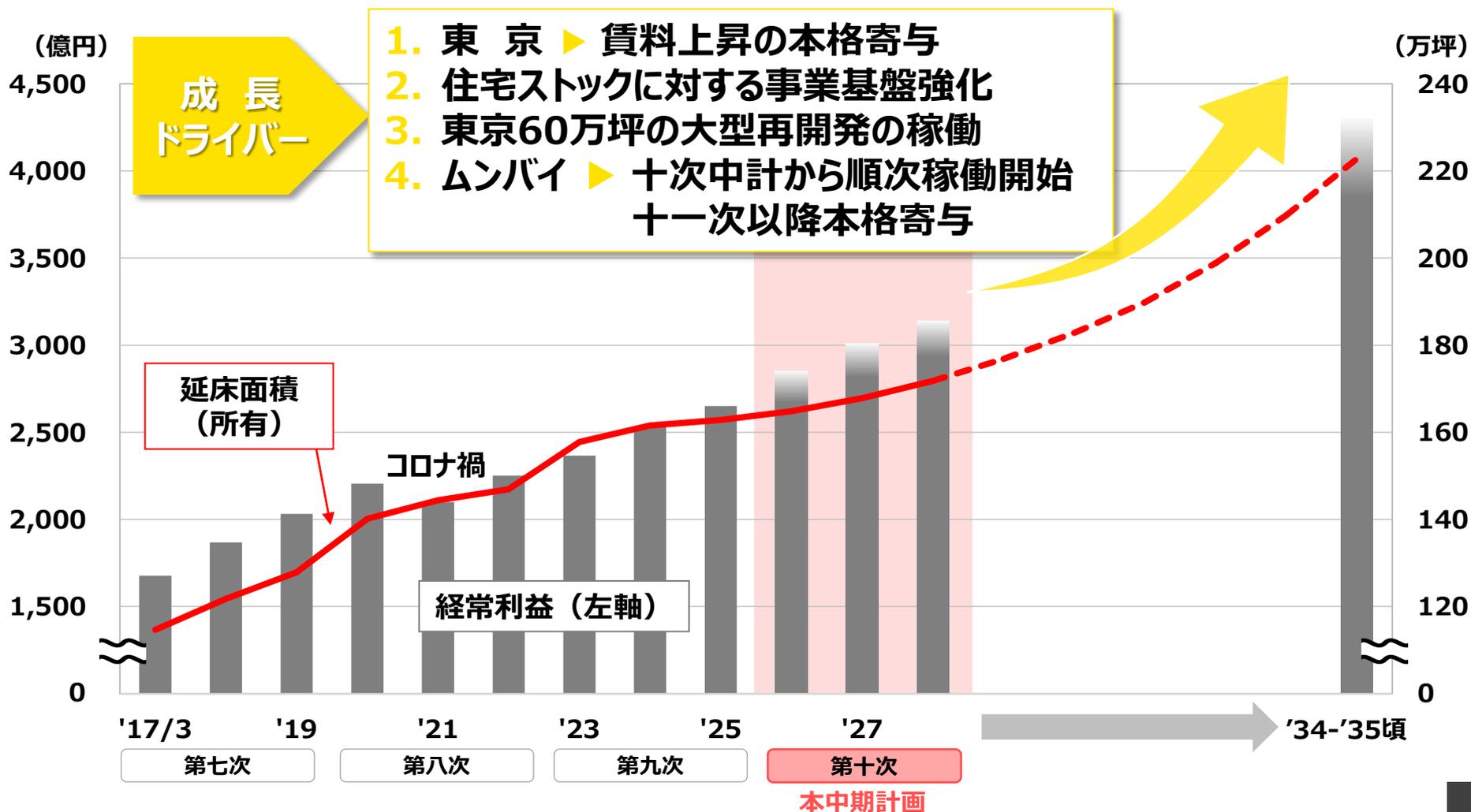
- 事前警告型買収防衛策は予定通り廃止 政策保有株式縮減継続
- 執行役員体制、多様性を強化。取締役会はより監督機能重視へ

5. 人的資本投資

- 多様性の極めて高い従業員構成
- 生産性を向上させ賃上げ（5.7% 25/3期実績）継続を実現
- グループ従業員（役員除く）に勤続功労株式報酬制度を導入・拡大
自社株受取権付与により株価をより意識した経営へ

(1) はじめに～今後10年の展望

経常利益 4,000億円超、第十次3か年計画は通過点



(2) 第十次3か年計画 骨子

- 1年前倒しで中計2年目（2027/3期）経常利益 **3,000億円**到達
さらに、利益成長を加速
- 3か年累計 経常利益**9,000億円** 当期利益**6,500億円**
- 2025/3期まで12期連続最高益更新予定（当期利益 1,000億円以上のプライム上場企業では当社のみ）
この3か年も当期利益**連続最高益更新**を目指す

(億円)	第八次 (20/3-22/3)	第九次* (23/3-25/3)	第十次 (26/3-28/3)	
売上高	28,704	29,176	32,000	+10%
営業利益	6,875 +743	7,659 +785	9,300 +1,641	+21%
経常利益	6,556 +978	7,568 +1,012	9,000 +1,432	+19%
当期利益	4,328 +795	5,301 +973	6,500 +1,199	+23%

加速

* 23/3期実績、24/3期実績、25/3期予想の累計

(3) (参考) 部門別利益目標

(億円)	第七次	第八次	第九次*	第十次	
貸 貸	10,731	12,189	13,398	15,300	+1,902
販 売	9,572	8,221	7,103	7,500	+397
完 工	6,347	6,120	6,336	6,700	+364
流 通	2,077	2,105	2,204	2,500	+296
売 上 高	28,858	28,704	29,176	32,000	+2,824
貸 貸	4,155	4,873	5,323	6,700	+1,377
販 売	1,401	1,509	1,741	1,900	+159
完 工	504	547	648	700	+52
流 通	474	441	583	700	+117
営業利益	6,132	6,875	7,659	9,300	+1,641
経常利益	5,578	6,556	7,568	9,000	+1,432
当期利益	3,533	4,328	5,301	6,500	+1,199

* 23/3期実績、24/3期実績、25/3期予想の累計

(1) オフィスビル

■ 需給締まり、賃料値上げ局面へ

通
期
稼
働



**住友不動産
東京三田
ガーデンタワー**

延床面積：
60,400坪



**住友不動産
新宿ファースト
タワー**

延床面積：
27,400坪



**住友不動産
中野駅前ビル**

延床面積：
15,100坪

新
規
稼
働



**住友不動産
六本木
セントラルタワー**

延床面積：
9,600坪



**住友不動産
大崎ツインビル
西館**

延床面積：
8,800坪



**住友不動産
芝公園
プロジェクト**

延床面積：
11,800坪

(2) 賃貸マンション

- 高稼働かつ賃料値上げ順調、プライム立地でラ・トゥール続々竣工（3,900戸→4,200戸）



北仲通プロジェクト

神奈川県横浜市



ラ・トゥール御殿山

東京都品川区



南青山プロジェクト

東京都港区



松濤プロジェクト

東京都渋谷区

(3) 分譲マンション

- 販売順調。引き続き、量を追わず高水準の利益を維持
- 十次利益計上物件はすべて着工済。工事費上昇の影響は限定的。計画に織り込み済



グランド
シティタワー
月島

東京都中央区
969戸



グランド
シティタワー
池袋

東京都豊島区
786戸



シティタワー
東京田町

東京都港区
180戸

※戸数=販売戸数



CITY TOWER
THE RAINBOW

東京都港区
264戸



シティタワー
千住大橋

東京都足立区
462戸



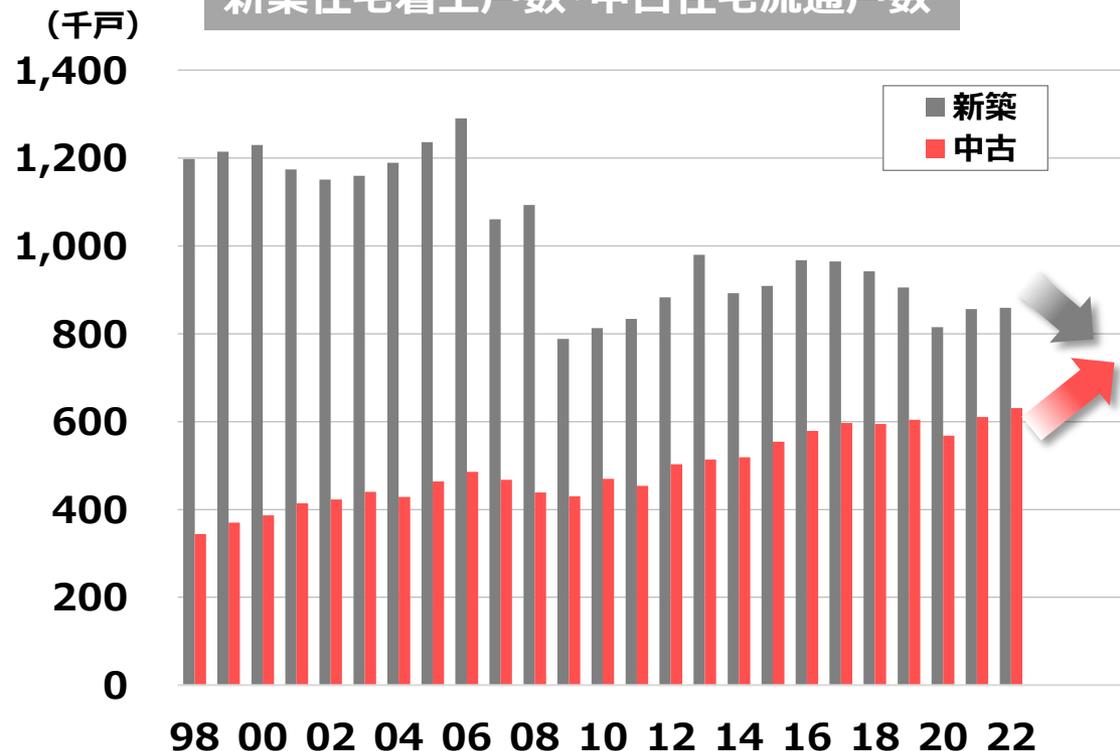
シティタワー綾瀬

東京都足立区
422戸

(4) 住友不動産ハウジング（株）

- 新築そっくりさん事業と注文住宅事業を統合。住友不動産ハウジングを設立
個人向けオーダーメイド住宅で唯一無二の会社目指す
- 規模を活かした安定継続発注で、大工さん等協力先とのWin-Win関係強化を図る

新築住宅着工戸数・中古住宅流通戸数

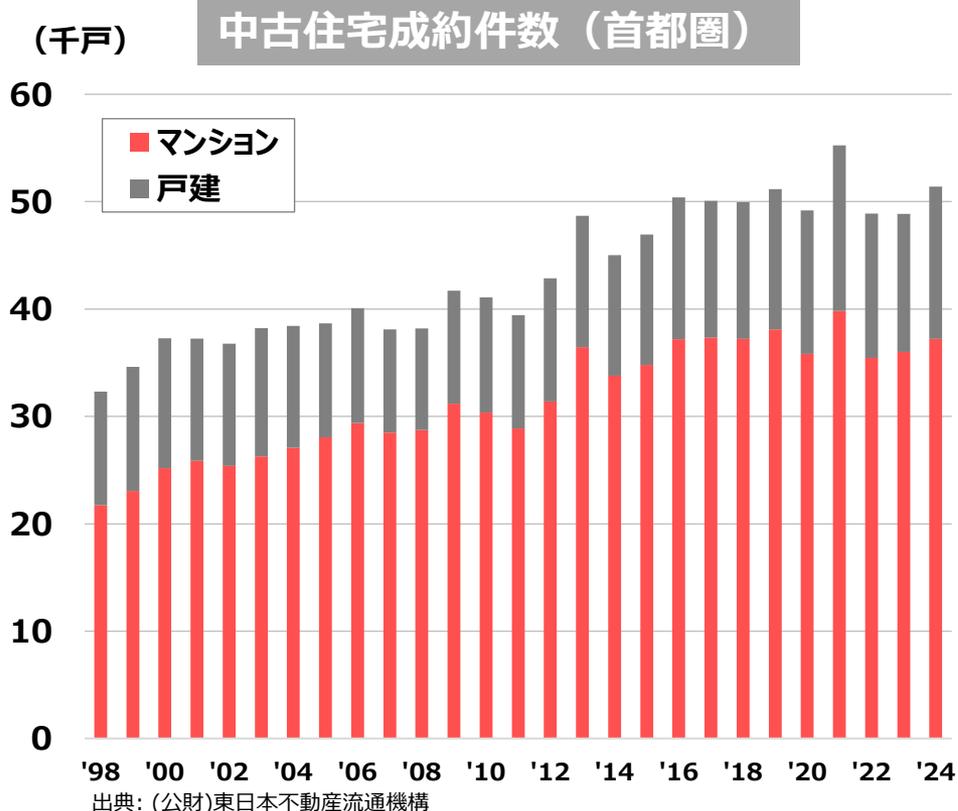


出典：国土交通省「住宅着工統計」（新築）、一般社団法人不動産流通経営協会「既存住宅流通量の地域別推計について」（中古）



(5) 住友不動産ステップ (株)

- 成長する個人向け中古住宅流通分野に集中。買取転売等には手を出さず、仲介業務の専門性を磨き、強固な事業基盤を創る
- 公正透明な取引を推進し、「お客様のために」を愚直に実践



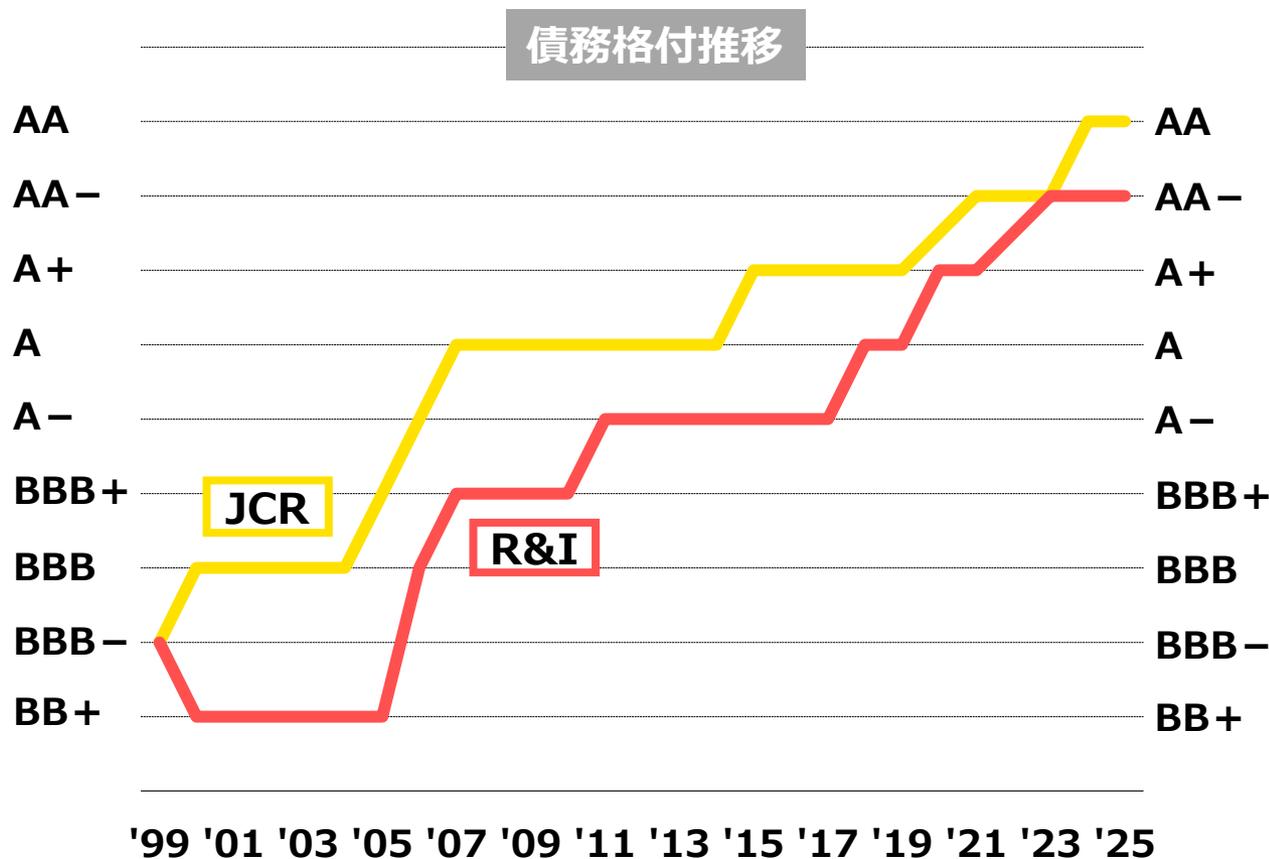
麻布マンションプラザ

(6) 金利

- 本中期計画には、年40億円の金利負担増（2025/3比）織り込み済
- 投資は営業CFの範囲内。有利子負債の増なし
- 高水準の格付（AA格）を維持

金利負担増（25/3対比）（億円）

26/3	27/3	28/3
+40	+80	+120



3. 投資・株主還元方針

(1) はじめに～今後10年の展望

- 東京、ムンバイに2.5兆円投資で、希少性高い“プライム資産”を大幅に積み上げ
- 株式売却、一部固定資産の活用で、“プライム”以外の資産を縮減、資産効率向上



■ 主なプライム資産



新宿住友ビル

東京都新宿区



**泉ガーデン
タワー**

東京都港区



**住友不動産
六本木
グランドタワー**

東京都港区



**東京
日本橋タワー**

東京都中央区



**住友不動産
大崎
ガーデンタワー**

東京都品川区



**住友不動産
新宿
グランドタワー**

東京都新宿区

■ 主な開発途上のプライム資産

東京



六本木五丁目 西計画

延床面積：
327,000坪



八重洲二丁目 南計画

延床面積：
41,700坪

六本木三丁目 西計画

延床面積：
61,600坪



※東京都資料より
※第三者持分を含んだ総延床面積

インド・ムンバイ



ワーリー物件

延床面積：300,000坪超



BKC1号物件

延床面積：
約40,000坪



工事状況（2025年3月時点）

(2) 第十次3か年計画 キャッシュアロケーション

- 営業CFの範囲内で、積極投資継続と株主還元強化を両立

3か年合計	
売却収入	成長投資
8,000億円	7,000億円
分譲マンション 7,000億円 保有株式 1,000億円	分譲マンション投資
	5,000億円
基礎事業収入*	マネージメント・アロケーション
10,500億円	2,600億円
	納税
	2,700億円
	配当
	1,200億円

*賃貸・ハウジング・ステップの営業利益
+ 減価償却費

成長投資

10年総額2.5兆円のうち7,000億円
取得済事業用地への追加投資
東京都心再開発、インド・ムンバイ

マネージメント・アロケーション (機動的資金枠)

- ・ 新たな好球必打投資 or M&A
- ・ 自社株買い or 追加増配への備え

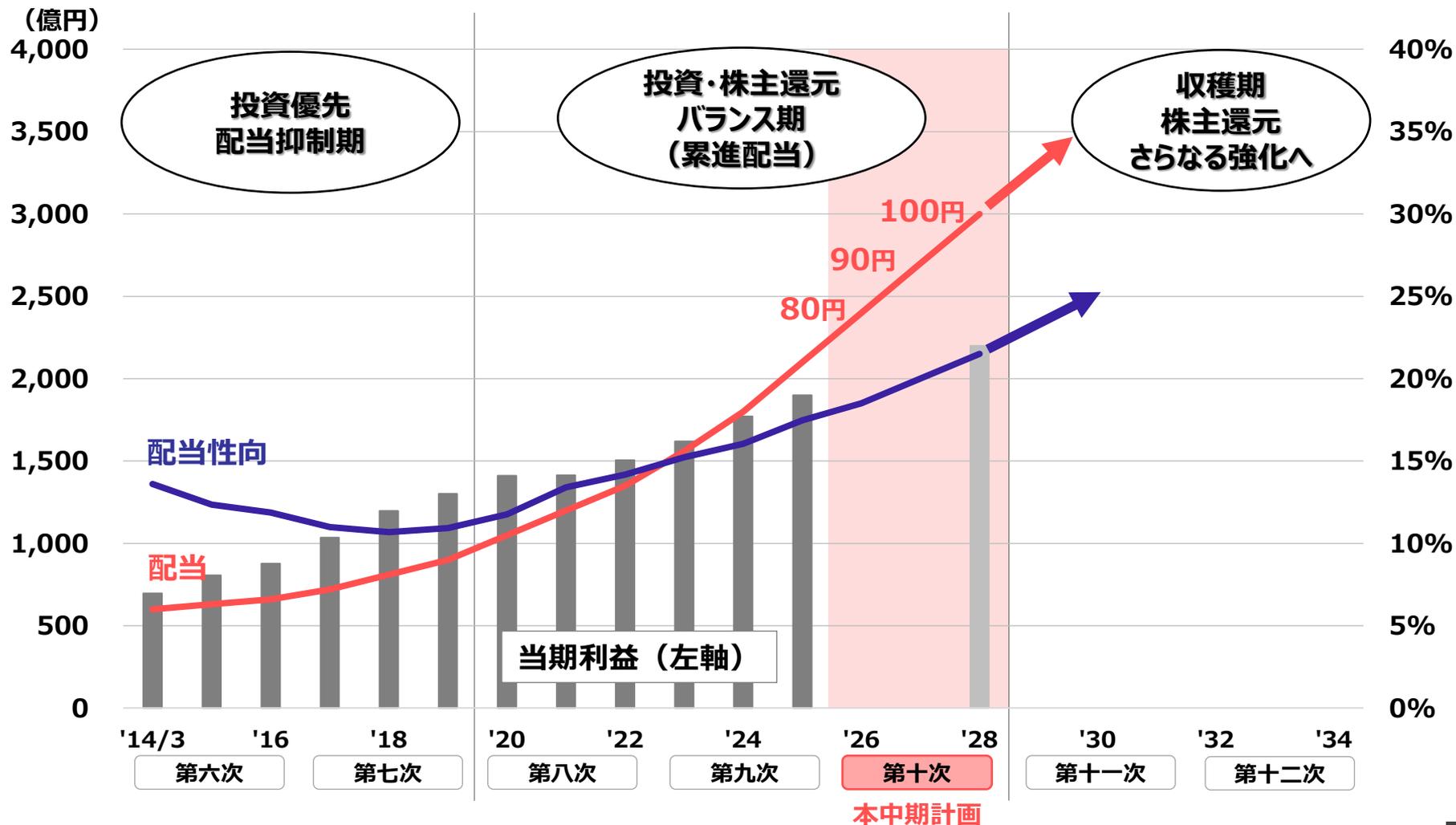
配当

	26/3	27/3	28/3
累進配当			
予定通り	80円	90円	100円

*中期計画進捗順調ならさらなる増配を検討

(3) 累進配当

■ 累進配当年10円は確約。中計進捗順調ならさらなる増配も

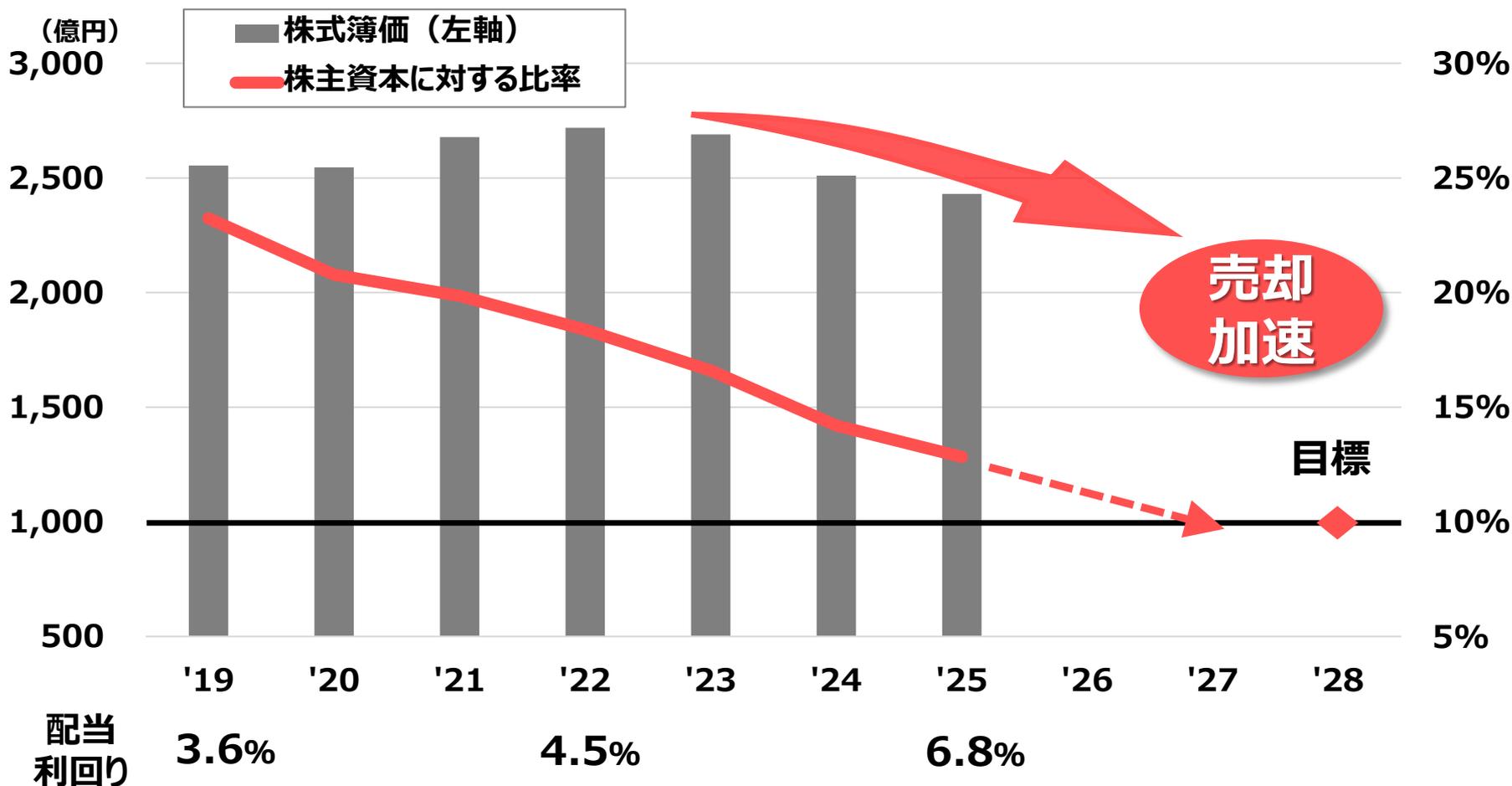


4. ガバナンス体制の進化

(1) 政策保有株式 縮減継続

- 保有意義の薄れたものは順次売却
(3年で時価1,000億円)

- 売却収入は、成長投資へ
- 売却益は、金利上昇への備え等、持続的成長のために有効活用

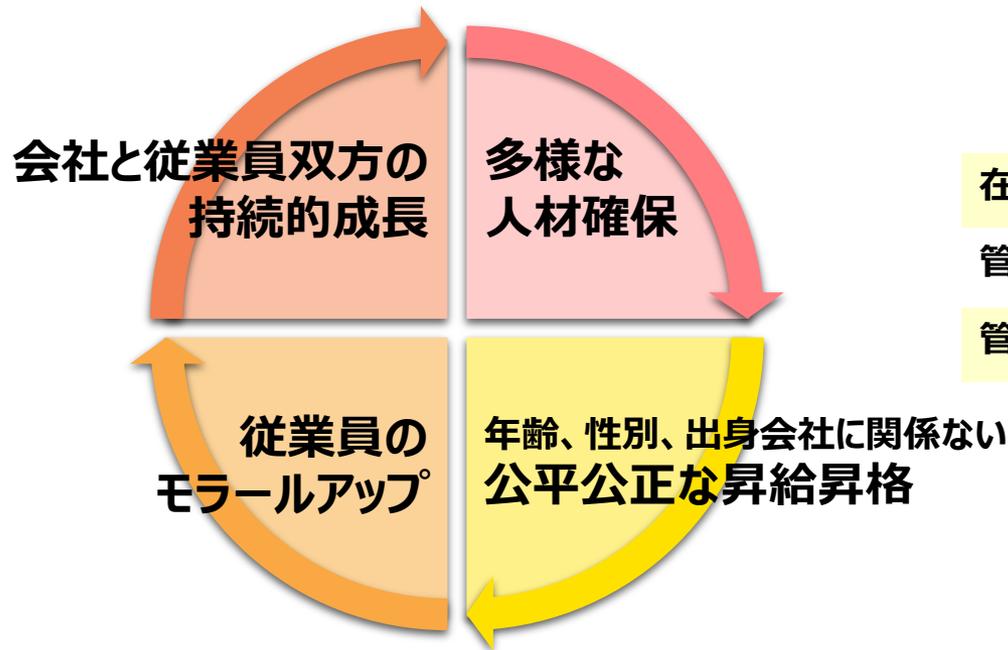


(2) 執行役員体制・多様性を強化。取締役会は監督機能重視へ

	執行		監督			男性：女性	
	執行役員	社内取締役	社外取締役	社内監査役	社外監査役		
		23		5			
02/6		22		2	2		社外監査役2名選任
04/4		12	'05/6 定員12名に設定	2	2		経営体制改革 取締役12名に減
15/6		10	2	2	2		社外取締役2名選任
20/6	5	8	2	2	2(1)	18 : 1	執行役員制度導入
23/6	14	6	3(1)	2	2(1)	25 : 2	社外取締役3名に増員 女性取締役1名選任
25/4	11(1)	↓	↓	↓	↓	21 : 3	() : 女性役員

5. 人的資本投資

(1) 多様性の極めて高い従業員構成を維持進化



多様性指標 (連結)

在籍者に占める中途採用比率	81%
管理職に占める中途採用比率	72%
管理職に占める女性比率	

24/3	25/3
9.7%	10.5%

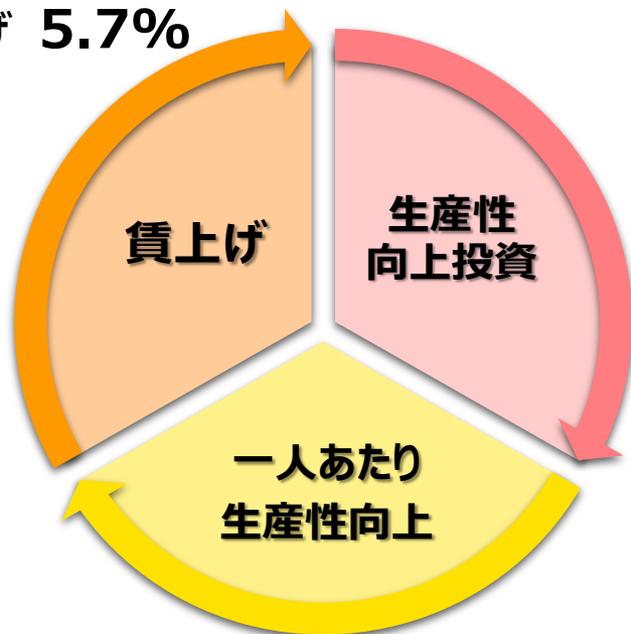
- 管理職登用における多様性の数値目標は、機会均等を歪め、職員全体のモラルを下げるため、定めていないが、管理職に占める女性比率は着実に増加
- 女性やグループ会社出身者の本社幹部が多数出る日も遠くない

(2) 人的資本投資をさらに強化し、持続的成長を加速

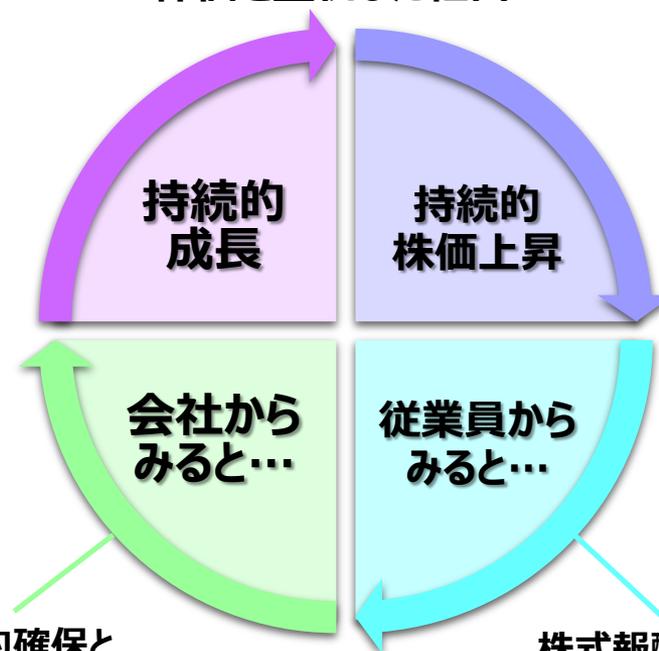
- 生産性向上投資と賃上げの好循環を実現
- グループ従業員に対し、自社株受取権を付与
勤続功労株式報酬制度の拡充を推進中

※2025年2月6日付ニュースリリース参照

2025/3 実績
賃上げ 5.7%



株価を重視した経営へ

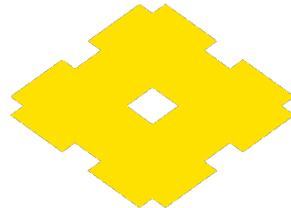


優秀人材の長期的確保と
従業員のより一層の
持続的成長への貢献を期待

株式報酬により
付与された株式の
値上がりを期待

その他サステナビリティに関する内容については、
2025年3月期決算と併せて発表いたします。
(2025年5月予定)

—信用と創造—



住友不動産

【免責事項】

本資料は情報提供を目的とするものであり、投資等の勧誘を目的としたものではありません。

本資料には、業績予想等将来に関する記述が含まれています。こうした記述は、当社が本資料の発表日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいており、目標や予想の達成、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の業績等は、経済情勢、市場動向、経営環境の変化など様々な要因により、異なる結果となる可能性があることにご留意ください。

本資料で提供している情報に関しては万全を期しておりますが、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、予告なしに内容が変更または廃止される場合がございますので、予めご了承ください。