



2024年11月8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」を着実に進めるために

昨年来、コロナ収束・国内外の大型案件始動という新しい経営環境の到来を前提にし、当社基本方針を二度に亘り表明させていただきましたが、おかげさまで、国内外の投資家の皆様からの活発なお問合せ・反響を頂戴することが出来ました。

今般、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、一過性のサプライズではなく着実な長期にわたる安定成長を目論む当社の方針を、より一層ご理解いただく一助となる事項の説明に加え、来春より始まる第十次中期経営計画の策定にあたり、新たに注力・強化を企図する分野についても併せ触れさせていただきたいと思っております。

詳細は次ページ以降に譲りますが、概略をかいつまんで申し上げますと、

1. 今後、着実に国内外で増大していく稼働保有資産を随時客観的に評価することで、保有継続すべきか、あるいは入替すべきかなど、どのような活用方法が持続的成長に資するか柔軟に考えていくこと
2. 同様に保有株式についても保有意義を随時評価し、うち売却できる株式の含み益を、構造改革の財源、人的資本への投資、金利上昇への備えとする等多様な活用策をもって、本業の持続的成長を確実なものとするべく有効活用すること
3. 主力の新築住宅分野に加え、今後拡大が期待される既存住宅マーケットでの事業成長に挑戦するため、(1) リフォーム事業と新築住宅事業の事業統合を行い、ノウハウの共通化や生産性向上を図り、ストック時代ならではのアプローチを開拓するとともに、(2) ステップオクションに代表される顧客本位の不動産流通事業の強化を織り込んだグループ経営新体制を構築すること

以上です。

## 記

### 1. 稼働賃貸ビル等資産の活用方針

2024年3月末に保有する、賃貸等不動産の内訳は以下の通りです。

(図表1)

	時 価	簿 価	含み益
稼働ビル	7.4兆円	3.5兆円	3.9兆円
その他	1.0兆円	0.9兆円	0.1兆円
計	8.4兆円	4.4兆円	4.0兆円

当社稼働ビルの投資利回りは7.3%に達しており、鑑定評価額を基準とし、収益物件の期待利回りの標準ともなっているJREITの平均利回りを大きく上回っています。

(図表2：東京23区内 オフィスビル利回り比較)

当社稼働ビル	7.34%
JREIT平均	3.17%

当社はこれまで半世紀にわたり、東京都心のオフィスビル開発事業に集中投資し、しかも単に資金を投じるだけでなく付加価値創造を主眼として汗をかいてきました。この積み重ねに昨今の取引利回りの低下が加わって、厚い含み益に結実しました。

稼働ビルを売却すれば一時的に大きな利益が得られますが、その分、翌年以降の賃貸収入は失われます。賃貸収入を減らさないために、売却で回収した資金を稼働ビルに再投資しても、課税で目減りした分、規模が縮小します。したがって、成長と両立する資産売却は、開発により賃貸収入が増える見通しの下、その範囲内とするべきと考えます。

現在当社は、東京都心で延60万坪、インド・ムンバイ都心で延40万坪、計100万坪の開発計画を推進しています。これにより現在の保有稼働資産延160万坪は、今後国内外で大きく増えていきますので、賃貸事業の成長を損なうことなく、資産入替にも取り組むことができる体制が整いつつあります。

資産入替にあたっては、個別物件ごとの立地や規模の希少性、保有利回りの高さによる収益性を勘案しつつ、その手法も単純売却にとどまらず、規模拡大を伴う再々開発、開発用地取得のための資産交換・相互売買、用途変更を伴う建替え売却など、資産の最有効活用の観点から柔軟に考えてまいります。

当社は、保有資産効率向上と持続的成長の両立を目指し、さらに企業価値を高めてまいります。

(図表3：バリューアップの上で保有継続する事例)

■ 既存ビル5棟を地元の方々とともに一体的に再々開発する事例



■ 周辺土地を買収して再々開発した事例



(図表4：用途変更の上で売却した事例)

◆ オフィスビルからマンションに用途変更し分譲		
物件名	竣工	総戸数
シティハウス品川サウス	2020年	66戸
セントラルレジデンス外苑西通り	2014年	60戸

◆ 分譲マンションから賃貸マンションに用途変更し、一棟売却		
新宿区南山伏町物件 97戸	荒川区町屋物件 95戸	中央区日本橋人形町物件 96戸

等々

■ オフィスビルからマンションに用途変更し分譲した事例

(従前)	(従後)
<p>住友不動産東品川ビル</p>  <p>所在地：東京都品川区 竣工：1991年 延床面積：1,293坪</p>	<p>シティハウス品川サウス</p>  <p>竣工：2020年 総戸数：66戸 階数：地上18階</p>

(従前)	(従後)
<p>住友外苑ビル</p>  <p>所在地：東京都新宿区 竣工：1987年 延床面積：1,449坪</p>	<p>セントラルレジデンス外苑西通り</p>  <p>竣工：2014年 総戸数：60戸 階数：地上10階</p>

## 2. 保有上場株式の活用方針

2024年9月末において、当社の保有上場株式は以下の通りです。

(図表5)

	銘柄	時価	簿価
純投資目的株式	3	445億円	133億円
特定投資株式	205	5,970億円	2,508億円
計	208	6,415億円	2,642億円

賃貸資産と同様に、保有株式についても保有意義を定期的に見直し、保有意義の薄れた株式の含み益は、持続的成長をより強固なものとするため、積極的に有効活用してまいります。

### (1) 成長投資の財源

システム開発等のDX投資、人的資本への先行投資など当社の持続的成長を確実にするために必要な投資の財源とします。

### (2) 特別損失の相殺

不動産業では、毎年ある程度の解体除却損を中心とする特別損失が発生しますので、前期からこれを株式売却益で相殺して、経常利益の増加がそのまま純利益の増加に結び付く運用としました。

### (3) 金利上昇への備え

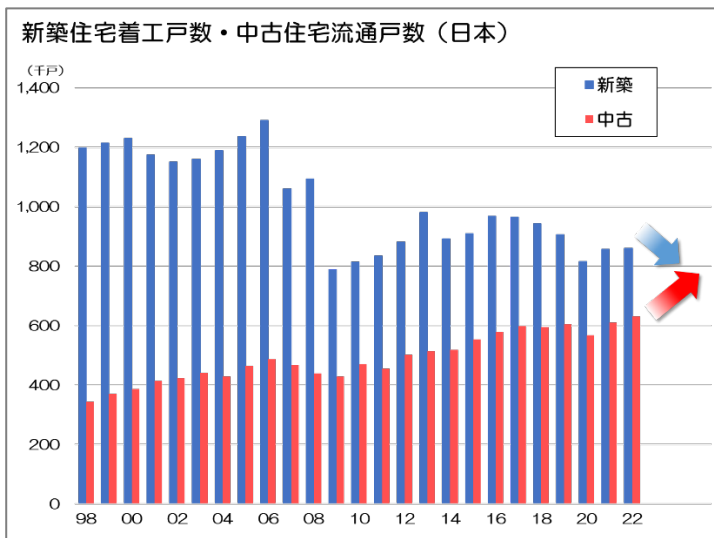
日銀は、7月に政策金利を0.25%程度に引き上げました。昨年5月に当社が公表した見通しでは、業績への影響を年20億円と見積もりましたが、中長期的には、日本経済が順調に拡大して適正なインフレ率が常態化し、一段の利上げとなる可能性もあります。オフィスビルは、一般的にインフレヘッジ機能が高いので、賃料上昇によって利払増はいずれカバーされますが、支払利息の増加が先行した場合は、営業外損益が悪化して一時的に持続的成長の阻害要因となりえます。第十次中計以降は、特別損失の相殺に加えて、営業外損失に対しても株式売却益を充当し相殺することと致します。この結果、金利上昇の業績への影響が打ち消されますので、営業利益の増加がそのまま純利益の増加に結び付く運用とすることができます。

なお、持合いの相手方との合意を得て売却可能な株式の含み益は、次期中計末には1千億円程度になるものと予想しており、累進配当継続、強化の補助財源としても活用できる規模と考えています。

### 3. 既存住宅マーケットでの事業強化

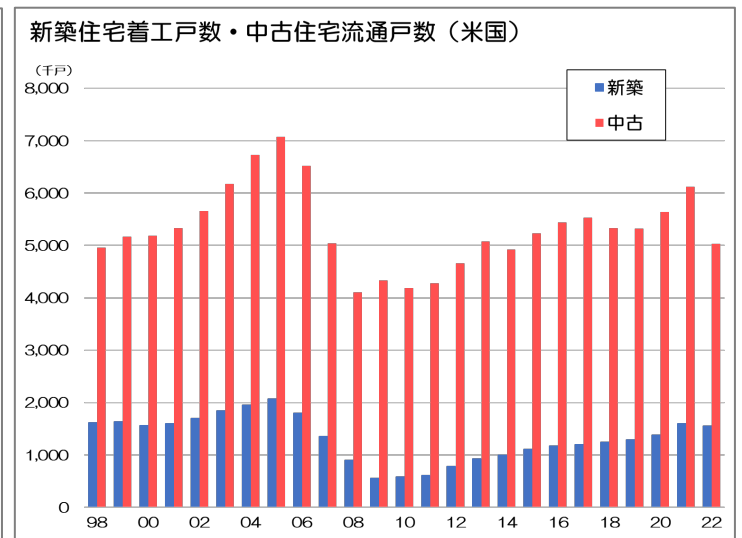
近年日本の住宅は、耐震性能や断熱性能などの品質が向上し、耐用年数が長期化した結果、適切なりフォームをすることで長く使い続けることができるようになりました。消費者もこれを受け入れ始めたことが、中古住宅流通戸数の増加傾向からみても、明らかになってきました。また、地球環境負荷の軽減という観点からも、社会全体としてこの流れを推し進めるべき時代となりました。

(図表 6)



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)

(図表 7)



出典：U.S. Census Bureau「New Residential Construction」(新築)、National Association of REALTORS「Existing Home Sales」(中古)

この将来有望な既存住宅というマーケットに対し、当社で鍵を握るセグメントは、(1) 完成工事業、(2) 不動産流通事業です。2025年3月期は、両部門そろい踏みで部門最高益の達成を見込んでおりますが、今般、下記の通りグループ経営新体制を構築して、この両部門のさらなる強化を図り、住宅ストックに対するビジネスの飛躍的な成長に挑戦します。

## (1) 住友不動産ハウジング株式会社の設立・事業移管

新しく100%子会社を設立し、来年4月1日付で新築そっくりさん事業・注文住宅事業の両事業を移管、統合します。

※2024年11月8日公表「会社分割（簡易吸収分割）による当社完全子会社への完成工事事業の承継（分社化）に関するお知らせ」参照

### ① 事業統合深化により、早期の売上5割増、3,000億円達成を目指す

大手・中小問わず多くのリフォーム会社では、住宅設備の交換を中心とした小規模工事が中心です。一方、当社の主力商品「新築そっくりさん」は、耐震補強と高断熱施工で一棟丸ごとリフォームする工事が特色で、新築工事と極めて親和性の高い事業です。今回新たに生まれる新会社は、全国で、合計年1万棟の施工を行う規模となり、国内に例を見ない、新築と大型リフォームの融合する会社となります。事業の間口を拡大すると同時に、住宅設備、部材、設計、物流の共通化など全面的に事業統合深化を図り、飛躍的な成長に挑戦します。

### ② 施工体制を共通化し、各パートナーとの共存共栄を図る

ハウジング事業は、施工を担う大工の棟梁さん、設備業者さんといった多くの事業パートナーを必要とする事業です。施工体制は、これまで事業本部ごとに整えてきましたが、新会社では、施工基準・業務手順等を共通基盤に再構築し、パートナーと広く研修・共有することで、新築・リフォーム相互の施工能力の融通を可能にして、季節要因・地域要因・受注の波要因等でパートナーの仕事に繁閑がでないようにし、パートナーとの共存共栄を目指します。

### ③ 柔軟な人事制度を作り、人的資本投資を拡充し、陣容の拡大を図る

これまで当社は、専門知識と経験を有する中途採用者（キャリア職員）でこの部門の成長拡大を図ってきましたが、人手不足が予想される中、さらに成長拡大を図るには、新卒者を加えた人員構成の多様化に舵を切る必要があります。賃貸事業、分譲事業を中心とする本社の事業部門の一つであるよりも、人事制度を柔軟に構築できる独立した会社組織に改め、陣容、業容の拡大を目指します。

## (2) 住友不動産販売株式会社を住友不動産ステップ株式会社に社名変更

来年4月1日付で、住友不動産販売株式会社を住友不動産ステップ株式会社に社名変更します。同社は、1975年に住友不動産の分譲マンションや宅地の販売を担う会社として設立され、社名はそれに由来するものでした。現在では、当社分譲マンション事業の営業は住友不動産自身が担い、不動産仲介専門の会社に進化したため、会社の名が体を表さなくなっていました。

同社は、目下、①投げ込みチラシや登記情報に基づいたダイレクトメール中心のアナログ広告からデジタル広告へ全面的に移行し、②透明性の高い「ステップオークション」による客付けシステムを導入、さらに③DXによる徹底した業務の見える化を図り、お客様の利益を損なう「囲い込み」が起こり得ない、疑われようがない体制構築を推進しています。また、④人事給与制度の改革、⑤店舗網の再編を含め、聖域なき構造改革に取り組んでいます。

来年度、会社設立50周年を迎えるにあたり、「公正で透明な不動産取引を通じ、お客様の暮らしのステップアップをお手伝いする会社を目指す」との願いを込め、「すみふの仲介ステップ」で親しまれる「ステップ」ブランドを社名に冠することとしました。

※2024年11月8日公表「当社子会社 住友不動産販売株式会社の商号変更に関するお知らせ」参照