



2025 年 11 月 11 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 企 画 部 長 堀 切 隆 史
(TEL : 03-3346-1042)

「今後も堅持する 2 つの方針」と「しなやかに適応する 4 つの新方針」

昨年来、当社の経営に関する基本的な考え方を、2025 年 3 月 28 日公表の「第十次中期経営計画」ほか、複数回にわたって公表してまいりました。^{*1}その間、国内外の投資家やステークホルダーの皆様との対話を通じ、建設的な議論を行うことができたこと、改めて感謝申し上げます。今回は、こうした議論の整理も兼ね、持続的成長戦略^{*2}を進めている当社経営方針について、「今後も堅持する 2 つの方針」と「しなやかに適応する 4 つの新方針」に大別し、お示しすることとします。

^{*1} 2024 年 5 月 9 日 [「持続的成長戦略」の積極的見直し](#)

2024 年 11 月 8 日 [「持続的成長戦略」を着実に進めるために](#)

2025 年 3 月 28 日 [「第十次中期経営計画」](#)

2025 年 5 月 13 日 [持続的成長戦略の着実な進展と株主還元強化、経営体制改革推進について](#)

2025 年 8 月 7 日 [固定資産並びに政策保有株の有効活用方針について](#)

^{*2} 持続的成長戦略

当社は、市況の変化に強く、利益が下振れしにくい強固な事業基盤を築くとともに、常に成長のための投資を怠らず、一過性の利益に頼らない持続的な成長を成し遂げ、その果実として持続的な賃上げと持続的な株主還元を可能にするという「持続的成長戦略」を経営の根本としております。

「今後も堅持する2つの方針」

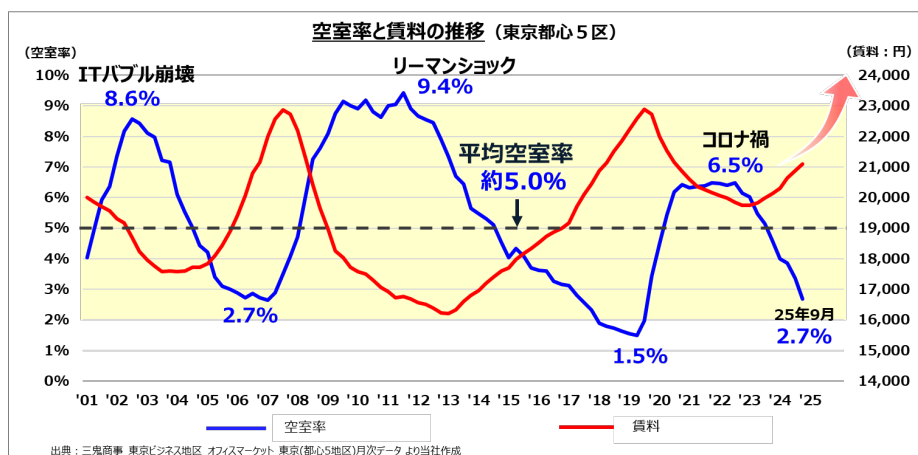
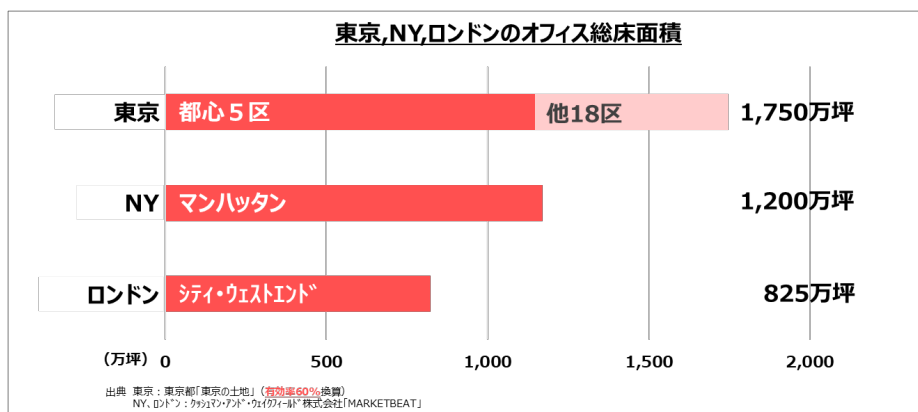
1. 東京都心のオフィスビル・賃貸マンション「ラ・トゥール」等プライム資産は保有

当社稼働物件は7.5%と高利回りです。プライム資産を保有していることにより、毎年生み出される潤沢なキャッシュ・フローが当社の持続的利益成長の源です。

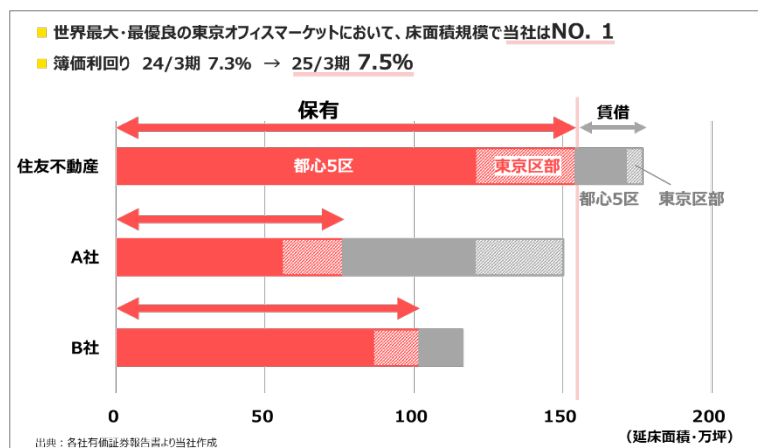
一般に東京都心で完成済稼働物件を取得する場合、2.5~3.5%の利回りにしかならないところ、当社は、デベロッパーとしての開発力を発揮してきたことで高利回りを実現しています。当社の含み益とは、この高利回りを時価評価した結果であり、未活用資産の含み益とは全く異なります。

仮に売却によりプライム資産の含み益を実現しても、税引後の手取資金で売却資産と同等のキャッシュ・フローを生むプライム資産を取得することは事実上不可能であるため、一過性の売却益を獲得するために毎年のキャッシュ・フローを減らして、持続的成長を損なうことになります。例えば、鉄道会社が線路を売る、メーカーが最新鋭製品を作る工場を売るのと同じで、当社の主力事業の縮小を意味します。

- ・なぜ東京？一オフィス総床面積で1,750万坪とニューヨーク・ロンドンを上回る世界最大の市場規模であるとともに、過去20年間の平均空室率が約5%、直近空室率2.7%と極めて安定した世界最大最優良のオフィスビルマーケットだからです。



- ・当社は東京 No1 ビルオーナーです。ビル市場の需給が締め、賃料値上げ時代の到来となりました。値上げは ROE の向上につながります。保有戦略の正しさが証明されるステージに入ったと考えます。



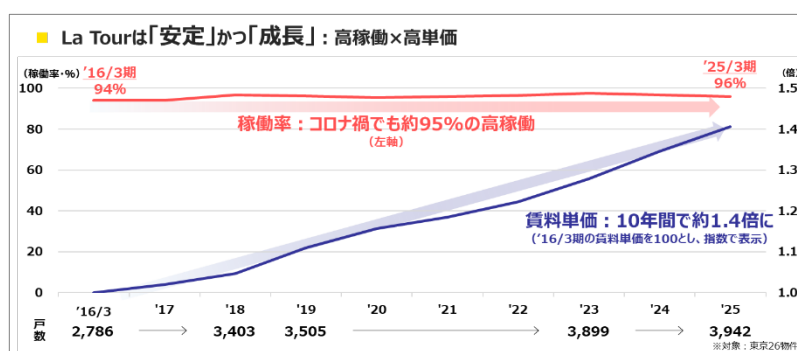
- ・東京都心の再開発に、今後 10 年間で 2 兆円を投資します。事業用地は確保済なので、下記の各再開発事業はいずれも終盤戦に入っております。その投資資金は毎年産み出すキャッシュ・フローで賄います。

開発物件リスト

プロジェクト名	所在地	延床面積（坪）	竣工（予定）
住友不動産芝公園計画	港区	12,000	2026/1末
東池袋一丁目計画	豊島区	47,000 ※	2029/3期
八重洲二丁目中計画	中央区	117,000 ※	2030/3期
八重洲二丁目南計画	中央区	42,000 ※	11次以降（開発推進中）
富士見二丁目計画	千代田区	14,000 ※	〃
九段南一丁目計画	千代田区	25,000 ※	〃
秋葉原駅前東計画	千代田区	16,000 ※	〃
後楽二丁目南計画	文京区	84,000 ※	〃
築地一丁目計画	中央区	56,000 ※	〃
六本木五丁目西計画	港区	327,000 ※	〃

※当社グループ外の第三者持分を含んだ総延床面積

- ・東京都心高級賃貸マンション、ラ・トゥールシリーズは高稼働・高単価の極めて競争力の高いプライム資産です。



2. インド・ムンバイに1兆円投資し、東京に匹敵するプライム資産開発に注力

	稼働中		開発中 (既投資含む)	
東京	155万坪*	3.6兆円	60万坪	2.5兆円
ムンバイ	—	—	45万坪	1.0兆円

*東京23区の保有面積

来秋竣工稼働する BKC 第一号物件は既に約 50%のテナントが内定しており、10%を超える投資利回りが期待できます。2号以降の物件に対する旺盛なテナント需要の強さも感じられ、インド・ムンバイの力強い経済成長を実感します。

実質GDP成長率（2024年度実績）

日本	0.7%	インド	6.5%
----	------	-----	------



BKC 第一号物件



BKC 第二号物件

< BKC 地区>賃料 約 4 万円/坪



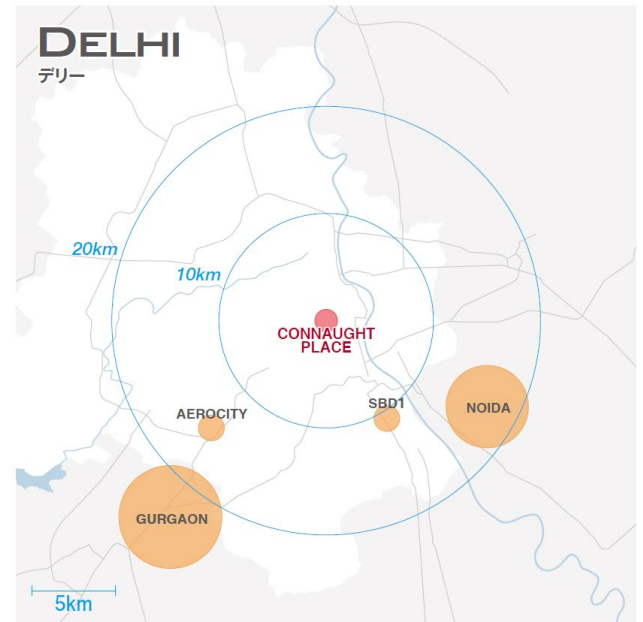
BKC エリア地図



1～4 号物件 開発用地

- ・なぜムンバイ？—インド第一のビジネス都市で、グローバル金融機関のインド本社、インド各財閥の本社が集中しています。また、現在の都心を中心に公共交通機関の整備が進められていますので、東京と同様、都心が動かない都市構造です。したがって、将来にわたり都心のオフィスビルは競争力が揺るがないと判断しています。

(ムンバイ・デリー都市構造比較)



ワーリー地区



BKC 地区

- ・なぜ単独出資？—用地買収・許認可折衝・近隣折衝など社員には苦勞を掛けますが、インドの複雑な制度やリスクを直接我が事として理解することで当社なりの工夫の余地が生まれ、むしろリスクを小さく、リターンを大きくできると考えているからです。この考え方は、当社が従来より、東京都心で、社員自ら多数の地権者と直接交渉し、大きな再開発を次々実現してきた DNA を引き継ぐものです。

「しなやかに適応する 4 つの新方針」

1. 開発分譲型事業をマンション分譲事業と収益物件分譲事業の二本柱に

マンション分譲事業は当社の大きな柱であり、次期（第十一次）中計の前半まで、現在の高い利益水準を維持できる見通しですが、土地代・建築費の高騰により事業化可能エリアが縮小しているため、今後供給量を拡大することは困難です。

そこでマンション分譲事業と並ぶ二本目の柱として、収益物件分譲事業を育てる方針としました。開発分譲型事業ですから、土地を仕入れ、建物を建設して、テナントを確保してから売するというサイクルが基本になりますが、賃貸事業用に保有している当社の固定資産（非プライム資産）の中には、今後長く賃貸保有するよりも開発分譲の方がより高い利益を得られる物件もあり、この新事業の立ち上げのため有効活用してまいります。

- ・ 上記の事業構造転換を進めるため、本年 10 月 1 日付けで「アセット戦略計画室」を発足させました。併せ、旧「住宅分譲事業本部」と「用地開発事業本部」を「分譲開発事業本部」に統合・改組しました。
- ・ 「アセット戦略計画室」では、ビル隣接地を買収しての大規模化、オフィスビルから分譲マンション等への用途変更、リニューアルした上での売却、現状有姿での売却等、当社保有資産の戦略的活用を計画していきます。
- ・ 収益物件の分譲は、来期 2027/3 期から一部開始しますが、用途変更等で、これから設計・許可・建築にとりかかる物件も多くあり、本格的寄与は次期（第十一次）中期経営計画以降となります。

2. 国内個人住宅事業の軸足を、新築住宅から既存住宅へ

将来有望な既存住宅というマーケットに対し、取り組み強化を図るため、本年 4 月 1 日付けで住友不動産ハウジング株式会社を設立、同日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した。

（1）住友不動産ハウジング（株）

高断熱リフォームの普及が成長の鍵

- ・ リフォームは、耐震性能のみならず、断熱性能も新築並みに向上させることができます。環境省の後押しを受け、業界横断組織「断熱・省エネリフォーム推進タスクフォース」を立ち上げ、当社（住友不動産）が代表幹事を務めることとなりました。まだまだ日本の既存住宅は、「暑くて寒い家」です。住む人の命と健康を守り、CO2 削減にも大いに寄与する、高断熱リフォームの認知拡大と普及を図ります。

- ・一方、建築の担い手不足が深刻化し、ニーズはあれども、施工キャパシティ不足が成長の阻害要因になりかねません。新築・リフォーム両事業の、店舗網、住宅設備、部材、設計、物流、施工体制、施工手順等様々な面を共通化し、大工の棟梁さん、設備業者さんといった多くのパートナーさんに、より幅広い仕事をしてもらうことで、共存共栄を目指す構造改革を実行中です。



7月30日開催の発足式の様子

(2) 住友不動産ステップ（株）

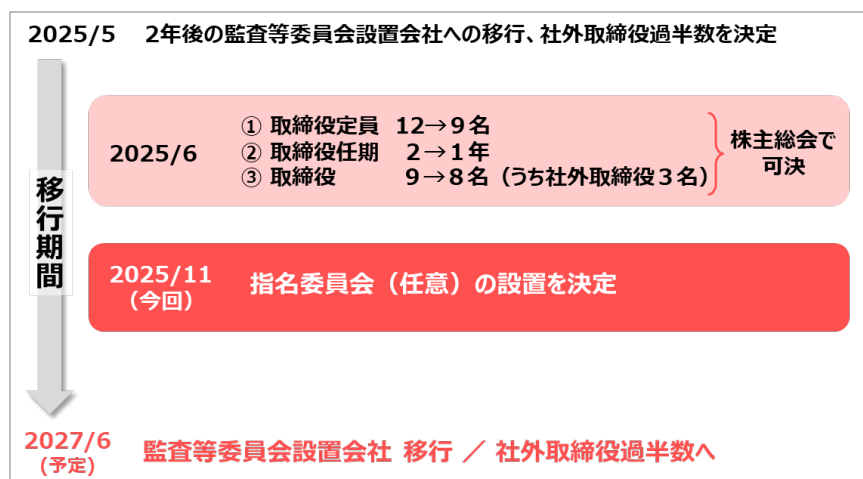
公正で透明な不動産取引を通じ、お客様の暮らしのステップアップをお手伝いする会社を目指す

- ・ 成約価格上昇の追い風を受けて、不動産流通業界は活況を呈しており、ステップ社も史上最高益更新を伺う勢いです。
- ・ しかしながら好況の陰で、世の中の DX の進展により、売り情報と買い情報を結び付ける、いわゆるマッチングビジネスの付加価値は低下していくおそれがあります。今後、仲介会社の存在意義は、「取引の透明性」、「取引の安全性」、「高い専門知識」の提供ができるか如何にかかっていると考えています。
- ・ ステップ社では、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 DX 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。
- ・ また店舗網を集約し一店舗あたりの人員を増やすことで、OJT に依存していた若手指導のムラをなくして専門人材育成の強化を図ること、個人能力依存の業務一貫体制からチームで専門能力を提供する体制への変更、それに伴う人事給与制度の改革等、聖域なき構造改革に取り組んでいます。

3. ガバナンス改革

(1) 機関設計

- ・ 本年 5 月、2027 年 6 月に監査等委員会設置会社へ移行し、社外取締役を過半に引き上げる方針を公表しました。
- ・ 本日、上記移行準備の一環として指名委員会（任意）の設置を決議しました。



(2) 政策保有株売却

- ・ 政策保有株は、保有意義のより高いものに絞りこみ、今後 10 年間で政策保有株を含む投資有価証券を 4,000 億円売却します。そのため必要な相手先との協議を急ピッチで実施しています。
- ・ 売却益は、今後毎年 40 億円/年以上増加する見込みの金利負担増を軽減し、営業利益の増加が当期利益の増加に直結するよう、持続的利益成長のため活用します。
- ・ 売却資金は、インド投資、収益物件分譲事業への投資、人的資本投資、DX 投資等、主に成長投資に振り向ける他、自社株買いにも活用します。

4. 株主還元の拡充

当社は、前（第九次）中期経営計画まで、成長投資を優先し、借入金を増やしてきたため、株主への還元は抑制的としていました。今（第十次）中期経営計画から、これまでの成長投資の果実が実り、毎年の基礎事業収入で成長投資を賄うことができるようになったため、成長投資と株主還元の拡充を両立できるステージに上がりました。

- ・ EPS 成長に見合う 16 円以上の累進配当を公約し、配当性向 35%水準を目指します。
（株式分割（2026 年 1 月 1 日付）に伴い、端数調整し増額修正）
- ・ 自社株買いは、成長投資の支出状況を鑑みて機動的に実施します。

以上