

企業名： 住友不動産

レポート名： 統合報告書 2023

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

住友グループの事業精神を受け継ぎ、信用を大切にしつつ開拓精神を基に新しい価値を創造する事業を展開している。コーポレートスローガンを「信用と創造」、基本使命を「より良い社会資産を創造し、それを後世に残していく」としている。また、代表取締役社長のお言葉である「都市と共に持続的な成長、発展を目指す」と「先々まで必要とされる新しい価値を創造し続ける」に企業理念と目指している将来の姿が表れている。

住友不動産の統合報告書では、「持続的成長」のための基本的戦略と中長期見通しを具体的に説明している。掲げられている業績目標としては、利益分配をする上でまずは賃上げから従業員の還元を増やし、配当金も増加させることで株主還元率も上昇させることを目標としている。また、東京都心とムンバイへ多額の成長投資をし、ムンバイを東京に次ぐ一大拠点にすることを大きな目標としている。インドでの事業展開は、住友不動産の成長力を確固たるものとし、さらなる企業価値の向上を実現するものとして住友不動産グループ全体として総力をあげて取り組むと述べている。

加えて、「再開発」事業にも多く取り組んでいることから、将来の社会課題に対応するような持続的なビジネスを継続する予定であることがわかる。例えば、都心の高いポテンシャルを有するエリアでありながら、災害リスクが高いなどの課題を抱えている地域を有効活用することを目指している。その際、地域特有の課題解決に努めて再開発を進めると同時に、街の持続的な活性化や周辺地域とのつながりも維持していくこともまた重視している。このことから住友不動産が目指す将来像が明白である。最後に、ガバナンスにおいても多様性確保や女性採用に取り組み、また、脱炭素目標を掲げ様々な形で環境負荷削減に貢献しようとする姿勢が見られる。本統合報告書では住友不動産が目指している将来の姿が多方面から理解できる。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

他の大手デベロッパーとは異なる点が明確化されている。例えば、財閥解体後の1949年に保有ビルわずか3棟でスタートしたものの、1970年代以降には東京都心のオフィスビル開発を本格化させていた。それは競争入札などで新たなビル用地を獲得するのではなく、既存の小さな土地を地道な努力で開発し、土地の価値を最大化する「再開発」の手法に注力してきたからだと書かれている。この努力は事業基盤を拡大させただけで

なく、企業価値を高めることに貢献している。「再開発」こそ今後の持続可能なまちづくりには欠かせない事業だと思うため、この強みは他の不動産事業に勝る点だということができるだろう。

また、4つの主力事業（不動産賃貸事業、不動産販売事業、完成工事業、不動産流通事業）ごとに企業価値をどのように拡大させているかが明記されている。不動産賃貸事業においては、地域の特性に応じたまちづくりに取り組むことで、自社の利益向上のみならず地域の価値向上を重視している。不動産販売事業では1960年代に事業を開始して以来「マンションパイオニア」としての評判を確立し、独自のノウハウや営業方針に基づいた事業を行っている。お客様ファーストかつ、独自性のある企画やサービスを展開することで競争力を高めていると記載されている。完成工事業では「新築そっくりさん」と注文住宅の2種のメイン事業があるが、社会的課題に取り組みながら今後増えらるだろうニーズを汲み取り、事業を成功させている。そして不動産流通事業では、直営方式による店舗展開にこだわり、顧客第一主義のもと、公平性の高い仲介システムやDXを取り入れた丁寧性などを用いた独自の丁寧な営業体制を築いている。

さらに、住友不動産の統合報告書には環境負荷削減への取り組みも多く記載されている。

ESGの推進とSDGsへの貢献する上で、住友不動産は「災害に強い」、「環境にやさし

い]、「地域とともに」、「人にやさしい」の4つを定めている。社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する目標の進捗状況を管理している他に、気候変動に伴うリスクや、生物多様性の破壊、資源循環・水資源の保全に関する取り組みなど、不動産事業の取り組み範囲外のように思われるところまで幅広く対応している。それぞれの具体的事例は他の大手デベロッパーと比較した際に競争優位性として働くだらう。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

住友不動産が提供する企業価値の多くは、持続可能な「まち」を作り上げることを目標にしたものである。高付加価値の資産創造や収益基盤の拡大などの経済的価値と、「新しい価値」創造や社会課題の解決、そして持続可能な資産の構築を通じた社会的価値の両方を組み合わせることで、都市と共に持続的な成長を実現したいと記載されている。気候変動、自然災害、人口減少、少子高齢社会、ステークホルダーニーズの多様化などが社会課題に含まれる。それらの目標に繋がるそれぞれの競争優位性の具体例を挙げるだけでなく、どのようにしてそれぞれのプロジェクトが地域を活性化させ続けるかどうか明確にされている。

その一例として、住友不動産が注力し始めている完成工事業の「新築そっくりさん」というものがある。これは室内のみのリフォームだけでなく、一棟を丸ごとリフォームする事業であり、耐震補強を標準仕様とし、追加費用なしの「完全定価制」を打ち出しているため、建て替えに比べ5~7割の価格で安心安全な住まいを提供するビジネスモデルである。今後複数の地域で大地震が来るともいわれている地震大国の日本において、低価格で一般市民が不安を軽減できるこの新たな事業は競争優位性として持続性があるといえるだろう。

また、住友不動産がまちづくりをする際、環境への配慮にも欠かさず取り組んでいる。具体的な事例ごとの競争優位性は持続性があると考えられるが、ESG と SDGs への取り組み自体は他の企業も徐々に増加させているため、あまり競争優位性としては持続性がないのではないか。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

住友不動産は統合報告書内で独自の人材投資戦略を掲げている。バブル崩壊後の経営再建時代に、外部から優秀な専門人材を大量に採用する必要があったため、旧来の年功序列により人事制度を廃止した。また、「高率歩合給」などの能力や成果主義を核とする

人事制度へ変更し、約 30 種の「職種別キャリアパス制度」を構築した。この新制度では、年齢、性別、社歴を問わず、能力や成果のみで従業員を評価するため、最終的には多様性に富む強靱な組織を実現させることができる。つまり、従業員は様々な専門性を身につけた仲間と共に、互いを刺激しながら働くことができるという点では自身の人的資本の価値向上を達成できるのではないか。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体的に多くの事例を含み、誰が読んでも各事業の目指す地点と企業全体としての持続的なゴールが印象に残るよう明記されていた。また、他の大手デベロッパーに勝る競争優位性が特に多く説明されていたように感じる。この統合報告書を通して、住友不動産が提供することのできる価値を隅々まで把握することができた。改善余地の 1 つとしては、人的資本への投資における競争優位性があまりないように思われた。「独自の人材投資戦略」として掲げている一方で、他の不動産企業のみならず、すべての業界において企業が取り組んでいるだろう人材投資戦略のように見受けられてしまった。

#### 参考文献

[住友不動産 統合報告書](#)