経営環境分析

メガトレンド
■ 気候変動・生物多様性保全　■ 資源・エネルギー問題　■ 価値観・ライフスタイル　■ 人口動態・世帯動向　■ 地方創生　■ 人権の尊重　■ グローバル化の潮流　■ 政治・経済情勢　■ デジタライゼーションの進展

9つの重要課題の背景にあるリスク・機会

住友林業にとってのリスク

- 自然災害甚大化による森林の価値劣化および「森」・「木」を活用する産業への異業種参入による競争激化
- 気候変動対応を求めるステークホルダーの要請・圧力の増大
- 持続不可能な資源の利用・廃棄による環境負荷の増大と自然資本の毀損
- 人口動態の変化や消費者ニーズの縮小
- コミュニティに負の影響を与えることによる事業展開への障害
- 労働災害の発生、従業員満足度・生産性の低下
- 拡大市場への対応の遅れによる事業機会の損失
- 技術革新による既存事業価値の破壊
- 自然災害や感染症、金融危機などの不測の事態による事業活動への影響の深甚化

住友林業にとっての機会

- 「森」・「木」の価値最大化による競争源泉の強化と事業機会の拡大
- 「森」・「木」の活用による、カーボンニュートラルに資する事業機会の創出・拡大
- 自然のサイクルで再生可能な「木」の特性を活かした事業機会の拡大
- 社会の変化に伴って多様化する住まいや暮らしのニーズを捉えた事業機会の拡大
- コミュニティとの共存による、コミュニティと自社の共栄
- 働く人々の活力の向上やダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進による、生産性向上とイノベーションの創出
- 海外住宅市場拡大や、「森」と「木」を活用した新たな事業機会の創出
- DX・イノベーションによる自社・市場全体の生産性向上と顧客体験における革新的な価値創出
- 強靭な事業・体制構築による経済の持続的な成長への寄与

戦略

長期ビジョン　事業方針

1. 森と木の価値を最大限に活かした脱炭素化とサーキュラーバイオエコノミーの確立
2. グローバル展開の進化
3. 変革と新たな価値創造への挑戦
4. 成長に向けた事業基盤の改革

中期経営計画　基本方針

1 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦
- 森林のCO_2吸収源としての価値を訴求した国内外での新たな事業の展開
- 国産材の競争力強化に向けた施策の推進
- 中大規模木造建築事業の拡大

2 収益基盤の強靭化の推進
- 住宅事業および木材建材事業の収益力の回復、並びに将来の市場変化を見据えた変革の推進
- 資産効率の向上

3 グローバル展開の加速
- 米国および豪州における住宅・不動産事業の拡大、アジアにおける収益基盤の確立

4 持続的成長に向けた経営基盤の強化
- デジタル化の推進
- 人財の確保および育成の強化、社員のエンゲージメントの向上
- リスクマネジメントの強化

5 事業とESGの更なる一体化
- RE100／SBT (Science Based Targets) の達成に向けた施策の着実な実行

9つの重要課題

地球環境への価値

1. 森林経営による「森」と「木」の価値向上
2. 「森」と「木」を活かしたカーボンニュートラルの実現
3. 「森」と「木」を活かしたサーキュラーバイオエコノミーの実現

人と社会への価値

4. 広く社会に快適でぬくもりある空間の提供
5. 事業を営む地域の人々の暮らしの向上
6. 働く人が活き活きできる環境づくり

市場経済への価値

7. 「森」と「木」の新たな市場の創出
8. DX・イノベーションによる市場の変革
9. 強靭な事業体制の構築

価値創造プロセス

住友林業グループは、公正、信用を重視し
社会を利するという「住友の事業精神」に基づき、
人と地球環境にやさしい「木」を活かし、
人々の生活に関するあらゆるサービスを通じて、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

インプット

(2023年12月期)

自然資本

- エネルギー投入量:10,302TJ
- 木材および木材製品の取扱量:8,050千m³
- 水使用量:2,916千m³

製造資本

- 木質バイオマス発電所:6拠点(国内)
- 製造工場数(木材建材):4拠点(国内)、9拠点(海外)
- FITP事業※1稼働済み工場数:5拠点(海外)

※1 パネル設計から、製造、配送、施工までを一貫して提供するFITP(Fully Integrated Turn key Provider)事業。

人的資本

- 連結従業員数:24,815名(うち海外11,315名)
- 社員一人当たりの研修費:117千円(単体)、42千円(国内子会社)
- 1級建築士数:1,052名(単体)、406名(国内子会社)
- 2級建築士数:1,376名(単体)、1,484名(国内子会社)

知的資本

- 研究開発費:2,878百万円

社会関係資本

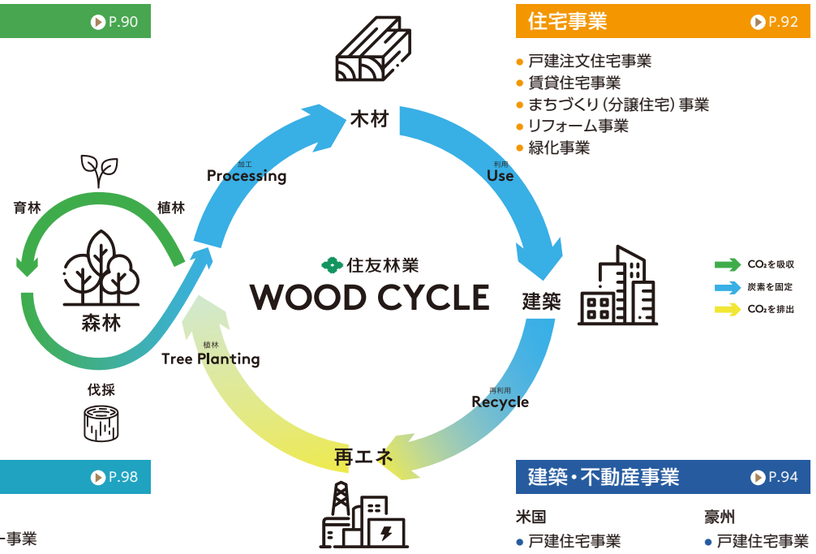
- 累計住宅引渡数:約35万棟(国内)、約11万戸(海外)

財務資本

- 株主資本:6,134億円
- 有利子負債:4,239億円
- 投融資:1,161億円

「ウッドサイクル」とは

森林経営から木材建材の製造・流通、木造建築、木質バイオマス発電まで、住友林業グループが提供する「木」を軸にした川上から川下までのバリューチェーンのこと。「森林」「木材」「建築」の3つの分野で脱炭素事業を推進し、「ウッドサイクル」を回すことで、自社のみならず社会全体のCO_2吸収、炭素固定を促し、脱炭素社会実現への貢献を目指している。



木材建材事業 P.90

- 木材建材流通事業
- 製造事業

住宅事業 P.92

- 戸建注文住宅事業
- 賃貸住宅事業
- まちづくり(分譲住宅)事業
- リフォーム事業
- 緑化事業

資源環境事業 P.98

- 森林事業
- 再生可能エネルギー事業

建築・不動産事業 P.94

米国
- 戸建住宅事業
- 不動産開発事業
- 中大規模木造建築事業
- FITP事業

豪州
- 戸建住宅事業
- 中大規模木造建築事業
- 緑化事業

事業活動

中期経営計画基本方針 P.41

1 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦
2 収益基盤の強靭化の推進
3 グローバル展開の加速
4 持続的成長に向けた経営基盤の強化
5 事業とESGの更なる一体化

森林

資源環境事業

森林保有・管理面積
(2023年12月末時点)

国内	海外
約4.8万ha	約23.8万ha

木材

木材建材事業

木材および木材製品の取扱量
(2023年12月期)

流通	製造
5,152千m³	1,658千m³

建築

住宅事業　建築・不動産事業

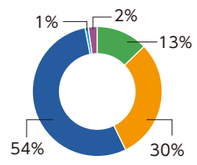
年間住宅供給戸数
(2023年12月期)

日本	米国	豪州	その他※2
9,295戸	10,221戸	3,402戸	1,501戸

※2 米国、豪州、欧州、アジアの不動産開発における集合住宅・戸建住宅事業等の合計、JV形式を含む。

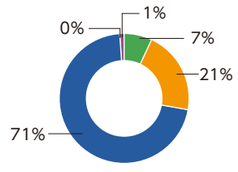
アウトプット

セグメント別構成比※3
(2023年12月期)



売上高　1兆7,332億円

経常利益　1,594億円



※3 セグメント別構成比の算出にあたり、グループ間取引などの調整額(売上高△359億円、経常利益+2億円)は除いています。

アウトカム

(2023年12月期)

地球環境への価値 P.24

- 森林の炭素固定量:6,574.4万t※4
- HWP※5の現存炭素固定量:2,530.0万t
- 輸入木材製品仕入先におけるサステナビリティ調達調査実施率:100%(木材建材事業)
- サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達調査実施率:97.0%(住宅事業)
- 流通事業における持続可能な木材および木材製品の取扱比率:100%(木材建材事業)
- 戸建住宅の主要構造材における持続可能木材使用率:100%(住宅事業)
- ZEH比率(受注ベース):79.7%(住宅事業)

人と社会への価値 P.62

- 社員満足度:76.3%(単体)　59.3%(国内子会社)
- 女性従業員比率:23.8%(単体)　36.1%(国内子会社)
- 育児休業取得率※6(男性):70.0%(単体)　28.0%(国内子会社)
- 育児休業取得率※6(女性):81.4%(単体)　96.8%(国内子会社)
- 長期優良住宅認定取得率※7:95.9%
- 入居時アンケート(単体NPS値※8):53.5pt

市場経済への価値 P.43

- 1株あたり年間配当金額:125円
- TSR(年率):過去1年85.5%　過去10年14.6%

※4 森林の炭素固定量の計算式:
立木材積量×容積密度×バイオマス拡大係数×(1+地上部に対する地下部の比率)×炭素含有率(樹種毎にそれぞれ固有の数値を使用)。
※5 HWP(Harvested Wood Products):伐採木材製品。
※6 育児休業取得率=当該年度に育児休業を開始した人数/当該年度に子どもが生まれた人数。
※7 専用住宅かつ該当床面積以上に制限。
※8 NPS(ネットプロモータースコア)。顧客ロイヤルティー(企業やブランドに対する「信頼」や「価値」の度合い)を測る指標。

価値創造プロセス解説

住友林業グループは、森林経営から木材加工・流通、木造住宅の建築、バイオマス発電までの「木」を軸にしたバリューチェーン「ウッドサイクル」による事業活動を展開しています。木を植えて育林し、森林のCO_2吸収量を増やし、木材内部での炭素固定を促し、その木材を建築物や家具に使用して長期間にわたり炭素を固定することで、自社のみならず社会全体のCO_2吸収・固定に寄与していきます。

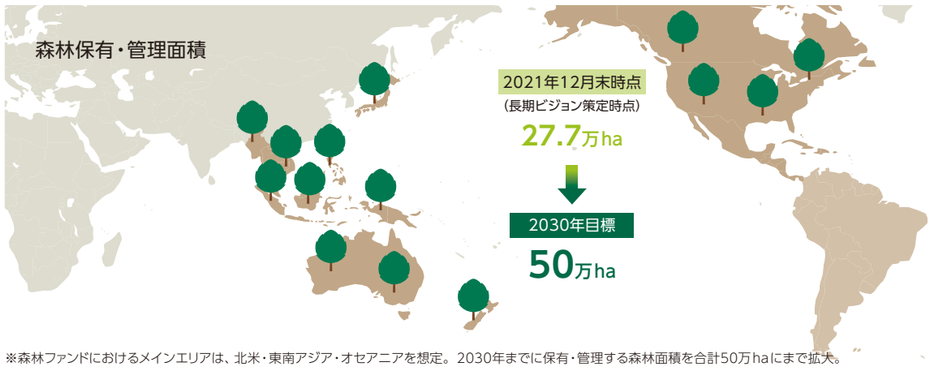
資源環境事業

P.98

森林

循環型森林ビジネスの加速

資源環境事業では、木を植え、育てて伐採し、再び木を植えるという「保続林業」の考え方に基づき、国内約4.8万ha、海外約23.8万haの植林地を保有・管理しています。森林は、生物多様性や土砂災害防止などを目的とした保護林と、植林と伐採のサイクルを回す経済林に分けられます。当社グループは保護林と経済林のゾーニングをしっかりと行った上で、経済林においては持続可能な形で循環型森林経営を進めています。今後は、グローバル規模の森林ファンドを設立し、森林や泥炭地を保護・拡大するとともに、カーボンクレジット（排出枠）を配分する仕組みを構築し、社会の脱炭素化に貢献していきます。また、（株）IHIとの協業による「NeXT FORESTプロジェクト」で開発した革新的な森林管理技術により、世界の環境課題に取り組んでいきます。



※森林ファンドにおけるメインエリアは、北米・東南アジア・オセアニアを想定。2030年までに保有・管理する森林面積を合計50万haにまで拡大。

森林ファンド組成：脱炭素社会の実現に貢献

当社グループのEastwood Forests, LLCは、2023年6月、日本企業10社の出資により、脱炭素に向けた大規模森林ファンド「Eastwood Climate Smart Forestry Fund I」を組成しました。本ファンドは、森林資産取引のマーケットが確立され、カーボンクレジット制度も先行している北米を中心に森林資産を取得し、適切な森林管理から生み出される木材の生産や、カーボンクレジットの創出を行います。組成後の森林アセットの取得も順調に進んでおり、2024年2月時点で約45,600haの森林資産を取得しました。住友林業グループと参画企業はファンドの仕組みを通じて、個々では実現できない面積・資産規模で森林を適切に管理し、生物多様性の保全や森林が持つCO_2吸収・固定機能を最大限に活用することで、脱炭素社会の実現に貢献します。

木材建材事業

P.90

木材

ウッドチェンジの推進

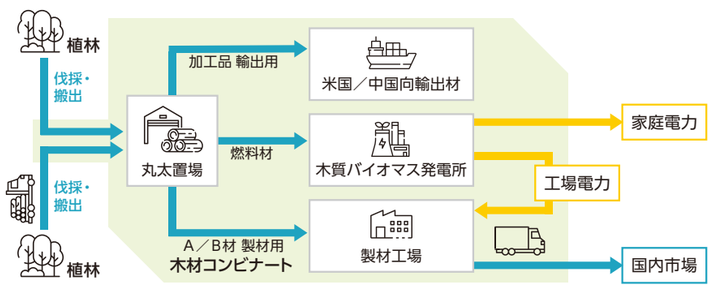
木材建材事業は、木材や木材製品の調達から製造、供給にまでわたります。独自の調達方針のもと、長年の流通事業の展開で構築したグローバルネットワークを活かし、合法で持続可能な木材・木材製品を安定的に調達し、流通させています。木材は軽量かつ強度があり、劣化しにくく、断熱性に優れるなどの特性を持つだけでなく、製品加工後も吸収した炭素を固定し続けることができます。また、鉄骨やコンクリートに比べると、製造時のCO_2排出量を格段に少なく抑えられます。木材・建材の取扱高で国内No.1の当社は、こうした木材の持つさまざまな価値をより社会に訴求していくとともに、木材コンビナートの設立を通してウッドチェンジを進め、伐採木材製品（HWP）の取扱量・製造量拡大を通じて、社会全体の炭素固定量増進につなげます。

木材コンビナート設立：国産材の活用拡大を目指す

木材コンビナートでは、すべての原木を余すことなく使い切るカスケード利用により、低級材や端材の価値の最大化を実現します。当社グループでは戸建住宅・非住宅建築などの各分野で木材由来素材への代替を促して循環型ビジネスを構築し、森林の価値向上と国産材の活用拡大を目指します。各エリアで事業パートナーと連携し、機能を相互補完することで「ウッドサイクル」を実現し、日本の木材自給率の向上と地域社会への貢献に寄与します。

2022年2月、当社と鹿児島県志布志市は新工場建設に向けた立地基本協定を締結しました。輸出されている丸太を加工し、住宅用だけではなく、非住宅向け建築物にも使用できる高強度の構造材を製造できる工場の建設を目指し、事業計画の策定や設備の選定などを進めています。また、2023年11月に（株）木環（こわ）の杜（もり）を設立し、福島県いわき四倉中核工業団地内に新工場の新設を目指しています。（株）木環の杜は輸入材使用比率の高い住宅部材の国産材活用を積極的に進め、その比率を高めていくことを狙いとしています。特に国産材比率が低いディメンション材の国産材化に取り組みます。

木材コンビナートの概要



価値創造プロセス解説

住宅事業

P.92

建築

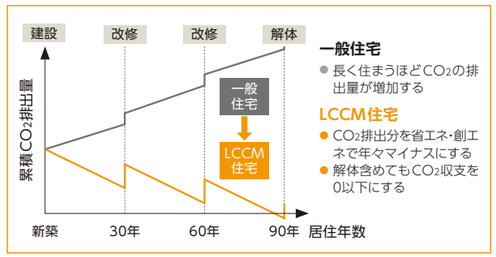
脱炭素設計のスタンダード化

住友林業グループでは、1975年に国内で戸建注文住宅事業に参入して以来、長寿命で高品質な木造住宅を普及させ、良好な住環境を提供しています。現在では、戸建注文住宅事業で培った設計力・技術力を活かし、賃貸住宅・まちづくり（分譲住宅）、緑化事業、リフォーム事業などの住生活に関する幅広い事業を展開しています。当社グループでは、独自のBF構法とZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）、LCCM（ライフ・サイクル・カーボン・マイナス）※1住宅およびZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）などの普及を推進することで、暮らすときのCO_2排出量削減を実現し、社会の脱炭素化に貢献します。今後も環境配慮型住宅の販売拡大、脱炭素設計のスタンダード化推進を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 建設時、居住時、解体時の省CO_2および再生可能エネルギー創出により、建設時も含め建物のライフサイクル全体でのCO_2収支をマイナスにする住宅のこと。

LCCM住宅：一般住宅より多くのCO_2排出量削減を可能に

当社のLCCM住宅は、木造であることで原料調達から建設までのCO_2排出量が少ない上、再生可能なバイオマス燃料を乾燥工程に活用した国産材を構造躯体に採用し、より多くのCO_2排出量削減を可能にしています。また、BF構法は間取り変更リフォームが容易な高い可変性が特徴であり、建物の長寿命化によって、長期間にわたる炭素固定に貢献します。



ZEH×BF構法が生み出すメリット

		ZEH		ZEH×BF構法		メリット
経済性	光熱費の削減	×	LS30※2仕様でメンテナンス費削減	＝	●	10年、20年、30年とコストを抑えて賢く暮らし続けられる
健康	高い断熱性能	×	鉄よりも優れた木の断熱性 心と身体にやさしい木の空間	＝	●	1年間快適な室温の中で健康的な暮らしができる
防災	太陽光発電システム	×	シェルター級※3の耐震性 生活用水の確保	＝	●	もしもの時も自宅で避難生活ができる安心感がある

※2 建物外装は新築から30年間メンテナンス不要な高耐候「LS（ロングサポート）30」仕様、屋根と外壁の劣化を防ぎ、メンテナンスにかかる手間とコストを軽減。
※3 防災拠点同等の耐震性能（耐震等級3同等）。

建築・不動産事業

P.94

建築

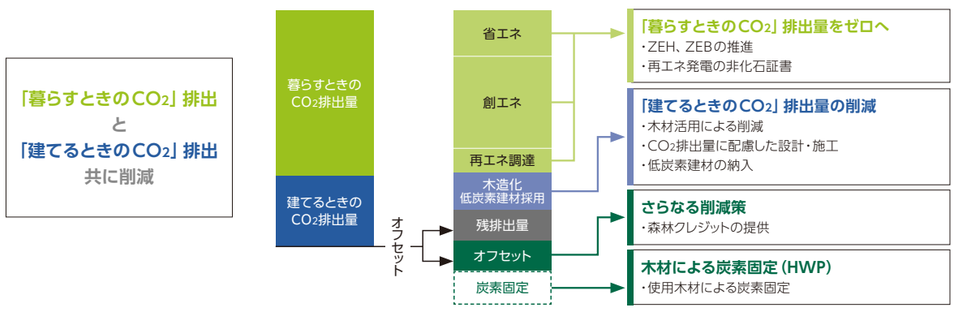
脱炭素設計のスタンダード化

住友林業グループは、2003年に米国での住宅事業を開始して以来、有望な成長マーケットへの新規参入を積極的に進めてきました。現在は豪州・アジア地域などでも住宅・建築・不動産事業を展開しています。各地の文化や風土に合った建築を大切にし、豪州ではゼロ・エミッション・ハウス※4の開発、インドネシアでは太陽光パネル標準搭載の戸建分譲住宅の提供など、海外における環境配慮型住宅の開発にも取り組んでいます。また、木造建築は木材が吸収した炭素を長期間固定することから、注目が高まっている中大規模木造建築を国内外で展開しています。グローバルに良質な木造建築を広く普及させることで、脱炭素社会の実現に貢献しています。

※4 従来の住宅に比べ70%以上の省エネ効果が期待できる環境配慮型住宅。

脱炭素設計のスタンダード化：建設業界全体のCO_2排出量削減を支援

2021年の世界のエネルギーベースCO_2排出量は363億t※5で、そのうち37%を建設セクターが占めており、建設分野の脱炭素化は世界の最重要課題です。当社グループはまずZEHやZEBの普及拡大により、建築分野の70%を占める、暮らすときに発生するCO_2排出量の削減を推進します。また、新興国の経済発展などに伴って2060年には世界の建築面積が2倍になるとも予測されるため、LCCM住宅の開発・普及に注力することで、建設段階と居住・運用の両面で脱炭素化を推進します。加えて、新興国の経済発展などで建てるときのCO_2排出量の削減が、将来的にますます重視されています。当社は、建てるときのCO_2排出量を算定するソフトウェア「One Click LCA」の日本単独代理店として、算定受託事業および環境認証ラベル「EPD」の取得促進も開始し、建設業界全体の脱炭素化を支援しています。



※5 出典：Global Alliance for Buildings and Construction（2022）