過去の中期経営計画振り返り

中期経営計画2018

2017年3月期～2019年3月期

新たなステージへ向けた変革の推進

事業基盤を一層強固なものとするため、企業風土の改革も実行

基本方針

社会環境の変化を先取りした戦略の推進	● 海外事業の拡大 ● 木材（国産材）利活用 ● 介護事業の拡大 ● 資源・エネルギー事業の拡大
グローバル市場での多様な収益源の構築	● 住宅・不動産事業は新たな地域への進出やM&Aも視野に米国5,000棟、豪州3,000棟、合計8,000棟体制を確立。 ● 海外植林事業は、世界の木材需要を睨みながら、生物多様性保全や地域社会に配慮したサステナブルな植林事業を展開。
木の資産価値の変革	● 新たな木の価値の創造

振り返り

- 2018年3月期の経常利益は556億円※1となり、2019年3月期の目標を前倒しで達成。
- 2019年3月期の経常利益は当初計画をわずかに下回るも、550億円を安定的に計上できる事業構造構築にめど。
  - **売上高　1兆3,089億円**
    目標差 +1,389億円
  - **経常利益　548億円**※1
    目標差 △2億円
- 木質バイオマス発電などの再生可能エネルギー事業が成長。
- 地上350mの木造超高層建築物を建設するための研究技術開発構想「W350計画」を掲げる。
- 海外住宅・不動産事業でのM&Aと、その後の事業成長が全体業績を牽引。

中期経営計画2021

2020年3月期～2021年12月期

未来志向のもと、新たな事業の創造と育成を推進します

基本方針

更なる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進	● 時代やニーズを先取りした戦略展開で収益の柱となる事業の育成と創造を加速。
持続的な成長に向けた経営基盤の強化	**財務体質強化** ● これまでの投資を成果に結びつける。 ● 3年間累計のフリーキャッシュ・フローをプラスに。 **組織力強化** ● ガバナンス強化によるリスク管理を徹底。 ● ダイバーシティ・マネジメントの推進、働き方改革や人財育成にも注力。
木を活かす研究開発・技術革新の加速	**「W30」（高さ30mの木造建築物）の実現** ● 2021年12月期末までに実現のめどをつける。 **事業の省力化・効率化** ● BIM、ロボティクスなどのICT技術を活用。 **技術革新スピードの加速** ● ITソリューション部門の人員を2019年3月末比で20%増員。
事業とESGへの取り組みの一体化推進	● 中長期の視点に立って、環境への一層の配慮やガバナンスの強化などを事業と一体化で推進しつつ、開示内容の充実も図る。

振り返り

- 2021年12月期の数値目標は、目標に掲げたすべての項目について計画を上回って達成。
  - **売上高　1兆3,859億円**
    目標差 +1,259億円
  - **経常利益　1,345億円**※1
    目標差 +495億円
  - **親会社株主に帰属する当期純利益　872億円**
    目標差 +392億円
- 米国および豪州において、戸建住宅事業の進出エリアを着実に拡大。
- 米国不動産開発事業の推進により、事業規模の拡大と多角化が進展。
- 木質バイオマス発電事業所の増設や、大型のサービス付き高齢者向け住宅新設等を行い、次代の柱となり得る事業開拓に取り組む。
- 公募増資および第三者割当増資を実施し、財務体質改善を実行。

※1 数理差異除く。

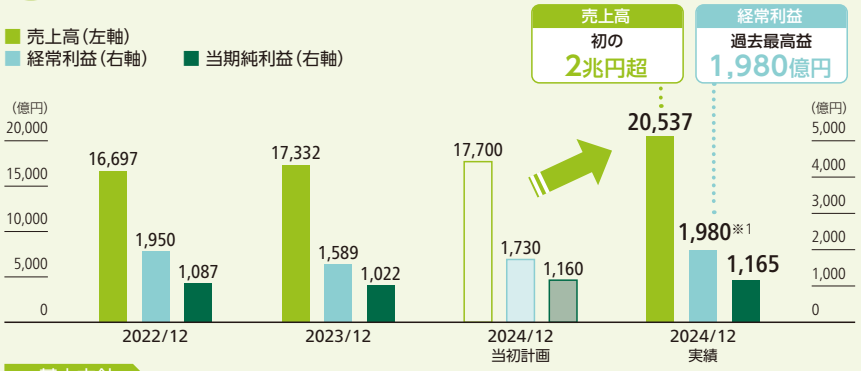
前中期経営計画の振り返り

「Mission TREEING 2030 Phase 1」

2022年12月期～2024年12月期

将来の成長と脱炭素化への貢献に向けた基盤をつくる3年

連結業績推移



基本方針

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

振り返り

5つの基本方針に基づき、将来の成長と脱炭素化への貢献に向けた基盤づくりを推進

- 米国住宅事業を中心とした建築・不動産セグメントが業績を牽引
- 中計最終年の2024年12月期に売上高が初の2兆円超を達成
- 経常利益は目標1,730億円を250億円上回る1,980億円で目標を達成

- 売上高　**2兆537億円**
  目標差 +2,837億円
- 経常利益※1　**1,980億円**
  目標差 +250億円
- 親会社株主に帰属する当期純利益　**1,165億円**
  目標差 +5億円
- 自己資本利益率（ROE）　**13.9%**
  目標差 △1.1%

成果と課題

	事業部門別目標	成果	課題
木材建材事業	● 海外製造事業の立て直し ● 今後の事業の柱となりうる新規事業への投資（木材コンビナート含む国産材製造事業・脱炭素事業・DX推進など）	● 木建業界のDXを目指す新サービスの開始 ● One Click LCAの普及推進	● 住宅着工に依存しない事業への変革 ● 米国・豪州の基盤を活かした事業展開
住宅事業	● 注文住宅事業においてシェアアップと施工の合理化 ● 分譲住宅事業・非住宅事業・リフォーム事業等の拡大	● 注文住宅事業の市場シェア伸長 ● 平屋や「Forest Selection」、「邸宅設計プロジェクト」による受注確保	● 賃貸、分譲、リフォーム等の事業拡大 ● 工期短縮と生産性向上
建築・不動産事業	● 住宅・不動産開発事業を米国・豪州・アジアで引き続き拡大 ● 欧州を含め各地で非住宅分野の中大規模木造建築の事業化を推進	● 米国での戸建／集合住宅の事業拡大とFITP事業の推進 ● 全豪戸建住宅事業No.1シェアを確立	● 不動産開発事業の収益の多様化・安定化 ● 豪州住宅事業におけるシナジーの具現化
資源環境事業	● 国内外における森林経営面積の拡大	● 森林クレジットの創出支援サービス開始 ● 熱帯泥炭地管理技術の実証事業に着手	● 海外森林事業のマーケティング強化 ● バイオマス発電事業の競争力強化

※1 退職給付会計に係る数理計算上の差異を含む経常利益を記載（2024年12月期における退職給付会計に係る数理計算上の差異はプラス98億円）。

前中期経営計画の振り返り

セグメント別目標（億円）

売上高	22/12 実績	23/12 実績	24/12 実績	前期比	24/12 中計目標※1
木材建材	2,737	2,361	2,532	+7.2%	2,640
住宅	5,087	5,340	5,423	+1.5%	5,470
建築・不動産	8,735	9,481	12,400	+30.8%	9,540
資源環境	219	248	270	+8.5%	265
その他	246	260	273	+4.9%	290
調整	△327	△359	△361	–	△505
合計	16,697	17,332	20,537	+18.5%	17,700

経常利益※2	22/12 実績	23/12 実績	24/12 実績	前期比	24/12 中計目標※1
木材建材	149	112	100	△10.6%	115
住宅	154	328	352	+7.3%	320
建築・不動産	1,618	1,120	1,475	+31.6%	1,290
資源環境	14	6	2	△58.1%	40
その他	19	22	7	△67.8%	50
調整	△4	2	44	–	△85
合計	1,950	1,589	1,980	+24.6%	1,730
（参考）数理差異除く	1,870	1,539	1,882	+22.2%	1,730

セグメント別業績推移

木材建材事業は、国内の戸建住宅着工戸数が減少する中、収益面では苦戦しましたが、バイオマス発電用の木質燃料の販売や海外製造事業などの成長分野に注力しました。住宅事業では、2023年7月に笹沢建設を事業継承したことに加え、戸建注文住宅の価格改定効果、リフォーム事業の伸長もあり、収益面では当初計画を上回りました。建築・不動産事業は、米国における旺盛な住宅需要を受けて、米国での事業規模拡大とともにFITP事業への新規参入を実現し、当初計画を大幅に上回る結果となりました。また、豪州では戸建住宅事業でトップシェアを確立しました。資源環境事業は、バイオマス発電事業における燃料価格の高騰など、厳しい市場環境の影響を受けて収益面では苦戦したものの、森林ファンドの立ち上げや、熱帯泥炭地管理技術のパイロット事業への着手など、新中期経営計画のスタートに向けて、一定の成果を出すことができました。

財務指標の推移

KPIの財務指標は自己資本比率、ネットD/Eレシオはそれぞれ計画を達成し、安定的な財務基盤を維持しながら株主資本コスト（7.4%程度）を上回るROEを継続的に達成しました。ROEは、海外事業の規模拡大に対して円安が進んだ結果、自己資本に含まれる為替換算調整勘定が大きく膨らんだことも影響し、13.9%と目標を下回りました。

脱炭素事業への取り組み

長期ビジョン「Mission TREEING 2030」における脱炭素事業の柱である「循環型森林ビジネスの加速」「ウッドチェンジの推進」「脱炭素設計のスタンダード化」については、事業規模の拡大と施策が着実に進捗しています。2024年12月期までの成果を受けて、2030年の達成目標を一部見直しました。

	循環型森林ビジネスの加速	ウッドチェンジの推進	脱炭素設計のスタンダード化
進捗状況	森林保有・管理面積 36.5万ha （2024年12月期実績）	複数プロジェクトを推進中 第1弾「木環の杜」を設立	年間住宅販売戸数 24,465戸 （2024年12月期実績）
2030年達成目標	森林保有・管理面積 50万ha 上方修正 100万ha	木材コンビナート国産材使用量 100万m³/年	年間住宅販売戸数 50,000戸（国内外） 上方修正 65,000戸（国内外）

※1 中期経営計画策定時点の計画。
※2 2023年12月期の実績について、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定により取得原価の当初配分額を修正しています。