

## 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	中期経営計画2021 2020年3月期～2021年12月期	[Mission TREEING 2030 Phase 1] 2022年12月期～2024年12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	未来志向のもと、 新たな事業の創造と育成を推進します	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																		
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会環境の変化を先取りした戦略の推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業の拡大</li> <li>・木材(国産材)利活用</li> <li>・介護事業の拡大</li> <li>・資源・エネルギー事業の拡大</li> </ul> </li> <li>● グローバル市場での多様な収益源の構築               <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅・不動産事業は新たな地域への進出やM&amp;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。</li> <li>・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。</li> </ul> </li> <li>● 木の資産価値の変革               <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな木の価値の創造</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更なる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> </li> <li>● 持続的な成長に向けた経営基盤の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務体質強化</li> <li>・組織力強化</li> </ul> </li> <li>● 木を活かす研究開発・技術革新の加速               <ul style="list-style-type: none"> <li>・「W30」(高さ30mの木造建築物)の実現</li> <li>・事業の省力化・効率化</li> <li>・技術革新スピードの加速</li> </ul> </li> <li>● 事業とESGへの取り組みの一体化推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦               <ul style="list-style-type: none"> <li>・森林のCO<sub>2</sub>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</li> <li>・国産材の競争力強化に向けた施策の推進</li> <li>・中大規模木造建築事業の拡大</li> </ul> </li> <li>● 収益基盤の強靱化の推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・資産効率の向上</li> </ul> </li> <li>● グローバル展開の加速               <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> </li> <li>● 持続的成長に向けた経営基盤の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化の推進</li> <li>・人材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</li> <li>・リスクマネジメントの強化</li> </ul> </li> <li>● 事業とESGの更なる一体化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・RE100/ SBT (Science Based Targets) の達成に向けた施策の着実な実行</li> </ul> </li> </ul>																		
振り返り	<p>2019年3月期実績</p> <table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>経常利益</td> </tr> <tr> <td>1兆3,089億円</td> <td>548億円<sup>※1</sup></td> </tr> <tr> <td>目標差 + 1,389億円</td> <td>目標差 △ 2億円</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年3月期の経常利益は556億円<sup>※1</sup>となり、2019年3月期の目標を前倒しで達成。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 海外住宅・不動産事業でのM&amp;Aと、その後の事業成長が全体業績を牽引。</li> </ul>	売上高	経常利益	1兆3,089億円	548億円 <sup>※1</sup>	目標差 + 1,389億円	目標差 △ 2億円	<p>2021年12月期実績</p> <table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>経常利益</td> </tr> <tr> <td>1兆3,859億円</td> <td>1,345億円<sup>※1</sup></td> </tr> <tr> <td>目標差 + 1,259億円</td> <td>目標差 + 495億円</td> </tr> </table> <p>親会社株主に帰属する当期純利益</p> <p>872億円</p> <p>目標差 + 392億円</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>	売上高	経常利益	1兆3,859億円	1,345億円 <sup>※1</sup>	目標差 + 1,259億円	目標差 + 495億円	<p>2024年12月期実績</p> <table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>経常利益</td> </tr> <tr> <td>2兆537億円</td> <td>1,980億円<sup>※2</sup></td> </tr> <tr> <td>目標差 + 2,837億円</td> <td>目標差 + 250億円</td> </tr> </table> <p>親会社株主に帰属する当期純利益</p> <p>1,165億円</p> <p>目標差 + 5億円</p> <p>自己資本利益率(ROE)</p> <p>13.9%</p> <p>目標差 △ 1.1%</p> <p>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</p> <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 注文住宅事業の市場シェア伸長。</li> <li>● 米国での戸建/集合住宅の事業拡大とFITP事業の推進。</li> <li>● 全豪戸建住宅事業No.1シェアを確立。</li> </ul> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅事業における賃貸、分譲、リフォーム等の事業拡大。</li> <li>● 不動産開発事業の収益の多様化・安定化。</li> <li>● 豪州住宅事業におけるシナジーの具現化。</li> </ul>	売上高	経常利益	2兆537億円	1,980億円 <sup>※2</sup>	目標差 + 2,837億円	目標差 + 250億円
売上高	経常利益																				
1兆3,089億円	548億円 <sup>※1</sup>																				
目標差 + 1,389億円	目標差 △ 2億円																				
売上高	経常利益																				
1兆3,859億円	1,345億円 <sup>※1</sup>																				
目標差 + 1,259億円	目標差 + 495億円																				
売上高	経常利益																				
2兆537億円	1,980億円 <sup>※2</sup>																				
目標差 + 2,837億円	目標差 + 250億円																				

※1 退職給付会計に係る数理計算上の差異を除く。

※2 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)。

## 中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」(2025年12月期～2027年12月期)

住友林業グループは、中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」を、長期ビジョン実現に向けた「改革と具現化の3年」と位置づけています。財務健全性を維持しつつ成長投資を継続し、木を起点とした価値創造の深化を通じて、持続的かつ着実な利益成長と企業価値向上を目指します。

中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」(Phase 2)の初年度である2025年12月期は、豪州最大手の住宅会社であるMetricon社の連結効果および好調な国内住宅事業の増収等により、売上高は2兆2,676億円(前年同期比+10.4%)となり過去最高を更新しました。

一方、主要事業である米国住宅事業および米国不動産事業では、住宅ローン金利の高止まりや経済の先行き不透明感を背景にマーケットの低迷が続いており、経常利益は1,749億円(同△11.6%)となりました。

脱炭素に向けた国内外での取り組みや、M&Aおよび新規プロジェクトを通じた「グローバル展開の深化」は進捗しましたが、収益性改善や、グローバル人財の確保など、「稼ぐ力の向上」と「経営基盤の強化」の面では、課題を残す結果となりました。



### 「Mission TREEING 2030 Phase 2」基本方針と施策、実績

基本方針	施策	2025年度実績
脱炭素化への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切に管理された森林の新たな価値を創造し、持続可能な森林を拡大</li> <li>● 製造事業の拡大による木材活用の深耕と、用途・消費拡大の基盤づくり</li> <li>● 国内外における木造住宅の供給拡大と中大規模建築の木造化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第1号森林ファンドのアセット拡大、日本での再造林事業に着手</li> <li>● 米国、豪州、日本、英国で中大規模木造建築を推進</li> </ul>
稼ぐ力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業におけるイノベーション、構造改革の加速</li> <li>● 国内外における不動産開発事業の基盤確立</li> <li>● 資本コストを意識した、資産・投資の効率性・収益性の更なる向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジオリープグループとの資本業務提携、LeTech社買収などの投融資が進捗</li> <li>● 木材・建材事業では住宅着工に依存しない事業モデルへの変革をさらに加速させる</li> </ul>
グローバル展開の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外住宅・不動産事業の更なる収益性向上と、安定成長に向けた事業基盤の拡充</li> <li>● 日本、米国、オセアニア、東南アジアおよび欧州の各エリア単位で事業領域と規模の拡大を進め、「ウッドサイクル」の基盤づくりと深耕を図るとともに、コーポレート部門による支援を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国製材工場の子会社化</li> <li>● ベトナム・インドネシアで都市開発事業に着手</li> </ul>
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の変革と創造を担う人財の確保・育成、自由闊達な組織風土、健康経営の推進</li> <li>● IT化・デジタル化による事業基盤の刷新、DX推進による抜本的な業務変革と効率化</li> <li>● 技術を軸とした価値創造の加速、業務品質の向上推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート本部を新設し、グローバルガバナンス強化に着手</li> <li>● 中大規模木造建築技術、不動産開発ノウハウ、グローバル展開の人財育成において強化の余地がある</li> </ul>
事業とESGの更なる一体化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBT目標の達成に向けた施策の着実な実行</li> <li>● 持続可能で脱炭素に貢献する製品・サービスの価値訴求と市場浸透</li> <li>● 「SAFETY FIRST」「ZERO DEFECTS」の徹底</li> <li>● 地域のステークホルダーに配慮した事業運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「PRIDE指標」で4年連続ゴールド認定</li> <li>● 10年連続「気候変動Aリスト」、新たに「フォレストAリスト」にも選定</li> </ul>

## 中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」(2025年12月期～2027年12月期)

### 財務指標

	24/12 実績	25/12 実績	「Mission TREEING 2030 Phase 2」目標 (～27/12)
ROE	13.9%	11.1%	15.0%以上
連結経常利益	1,980億円	1,749億円	2,800億円
自己資本比率	40.6%	39.0%	40.0%以上
ネットD/Eレシオ	0.4倍	0.5倍	0.7倍程度

### セグメント別目標 売上高

(単位:億円)	24/12 実績	25/12 実績	前期比	26/12 計画	27/12 計画
● 木材建材	2,532	2,530	△0.1%	2,740	3,330
● 住宅	5,084	5,423	+6.7%	5,960	6,450
● 海外住宅	10,715	12,059	+12.5%	13,740	22,450*1
● 不動産	2,115	2,541	+20.1%	3,310	
● 資源環境	270	268	△0.7%	280	315
● その他	273	281	+2.9%	300	325
調整	△451	△425	-	△430	△670
合計	20,537	22,676	+10.4%	25,900	32,200

### セグメント別目標 経常利益

(単位:億円)	24/12 実績	25/12 実績	前期比	26/12 計画	27/12 計画
● 木材建材	100	128	+27.5%	100	160
● 住宅	325	385	+18.7%	380	450
● 海外住宅	1,540	1,380	△10.4%	1,130	2,250*1
● 不動産	△22	△138	-	10	
● 資源環境	2	△14	-	△15	23
● その他	8	50	+559.0%	35	18
調整	27	△42	-	△40	△101
合計	1,980	1,749	△11.6%	1,600	2,800

\*2026年12月期より、「不動産事業セグメント」を新設し、「建築・不動産事業セグメント」および「住宅事業セグメント」に含まれていた「不動産事業」および「建築事業」を移管しました。

\*2026年12月期より、「建築・不動産事業セグメント」を「海外住宅事業セグメント」に名称変更しています。

\*2026年12月期計画は、2026年2月13日発表時点。

\*2027年12月期計画は、2025年2月13日発表時点のものであり、セグメント分類も公表当時の区分に基づいています。

### 成果と課題を見据え、Phase 2を次の成長へ

Phase 2の初年度は、国内外での投資と事業基盤の強化を進め、さらなる成長に向けた事業の推進に注力しました。国内では、賃貸住宅事業の拡大に向けてLeTech社を子会社化し、土地取得から開発・運営・売却までを一体で推進する体制を強化しました。また、建材流通の強化を目的にジオリーグループ社と資本業務提携を締結し、木材建材流通におけるサプライチェーンの高度化を進めました。

海外では、米国住宅事業の規模拡大に向けたTri Pointe Homes社の取得や、ルイジアナ州の製材工場の子会社

### 投資

(単位:億円)	Phase 1*2 実績	25/12期 通期	Phase 2*3 計画
森林ファンド関連	39	5	220
森林資源事業	51	11	50
木材コンビナート	67	81	460
製造事業	81	67	440
FITP事業	312	32	40
住宅事業	351	267	330
中大規模木造建築	244	13	450
不動産開発事業	1,380	900	1,440
再生可能エネルギー システム関連	27	2	200
その他	169	47	200
合計	542	122	300
合計	3,264	1,545	4,130

### 販売用不動産(増加額)

(単位:億円)	Phase 1*2 実績	25/12期 通期	Phase 2*3 計画
海外住宅	2,664	813	2,650
国内住宅	204	423	350
合計	2,868	1,236	3,000

\*1 セグメント変更前の「建築・不動産事業セグメント」の計画数値。

\*2 2022年12月期～2024年12月期。3年間の累計の金額。

\*3 2025年12月期～2027年12月期。3年間の累計の金額。

化による木材供給体制の拡充を進め、木材から住宅・不動産までのバリューチェーンを一体で強化しました。豪州ではMetricon社を2024年度に子会社化し、供給体制の強化と販売力の向上に取り組みました。

これらにより事業ポートフォリオの厚みを増し、中長期の収益機会を広げる基盤整備を前進させました。一方、増収を確保したものの利益面では伸び悩み、投資を収益へ転換するスピードや資本効率の向上、収益構造のさらなる強化が今後の重要な課題として明確になりました。

### 事業とESGの更なる一体化

非財務面では、「事業とESGの更なる一体化」を目指し、独自のバリューチェーンである「ウッドサイクル」を「森林」「木材」「建築」「エネルギー」の事業分野でグローバルに循環させることで、脱炭素化社会への貢献を進めています。中大規模木造建築の拡大や木材利用の拡大・高度化は、炭素固定と建築時CO<sub>2</sub>排出量削減の双方につながり、森林資源の循環利用は着実に前進しています。また、住宅・不動産事業における省エネルギー性能の向上に継続して取り組んでいます。一方でグローバル事業の成長を支える人財の確保・育成は、引き続き重要な経営課題となっています。

### GHG削減量(SBT目標)

	25/12 実績	短期目標 2021年比 (2030年まで)	ネットゼロ目標 2021年比(2050年まで)
Scope 1+2	40.4%	42% 削減	90% 削減
Scope3 (原単位)	18.0%	51.6% 削減	97% 削減

残余排出量を中和することでネット排出量をゼロに