

住友林業グループ 中期経営計画2021

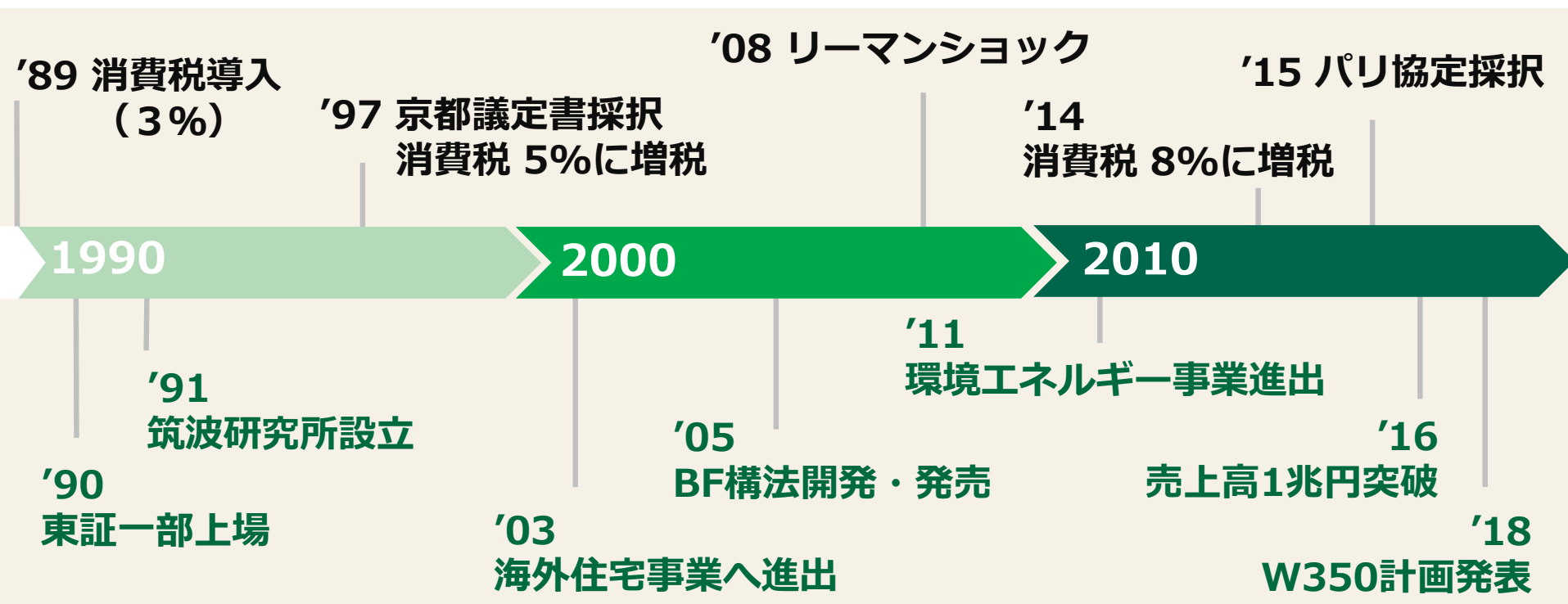
(2020年3月期～2022年3月期)



| | |
|----------------|----|
| 中期経営計画2018 総括 | 3 |
| 事業環境 | 6 |
| 中期経営計画2021 | |
| ・基本方針 | 8 |
| ・業績目標 / セグメント別 | 14 |
| ・経営基盤等 | 22 |
| ・株主還元等 | 26 |

平成の振り返り、住友林業の30年

ITの進化による技術革新や、急速なグローバル化による産業構造の飛躍的な進展とともに環境・人権・ガバナンスなどへの関心が高まり、ESGやSDGsと向き合い課題解決を通じて成長する時代に。



新たな時代の幕開けとともに、未来志向の事業活動を推進

新たなステージに向けた変革の推進

社会環境の変化を
先取りした戦略の推進

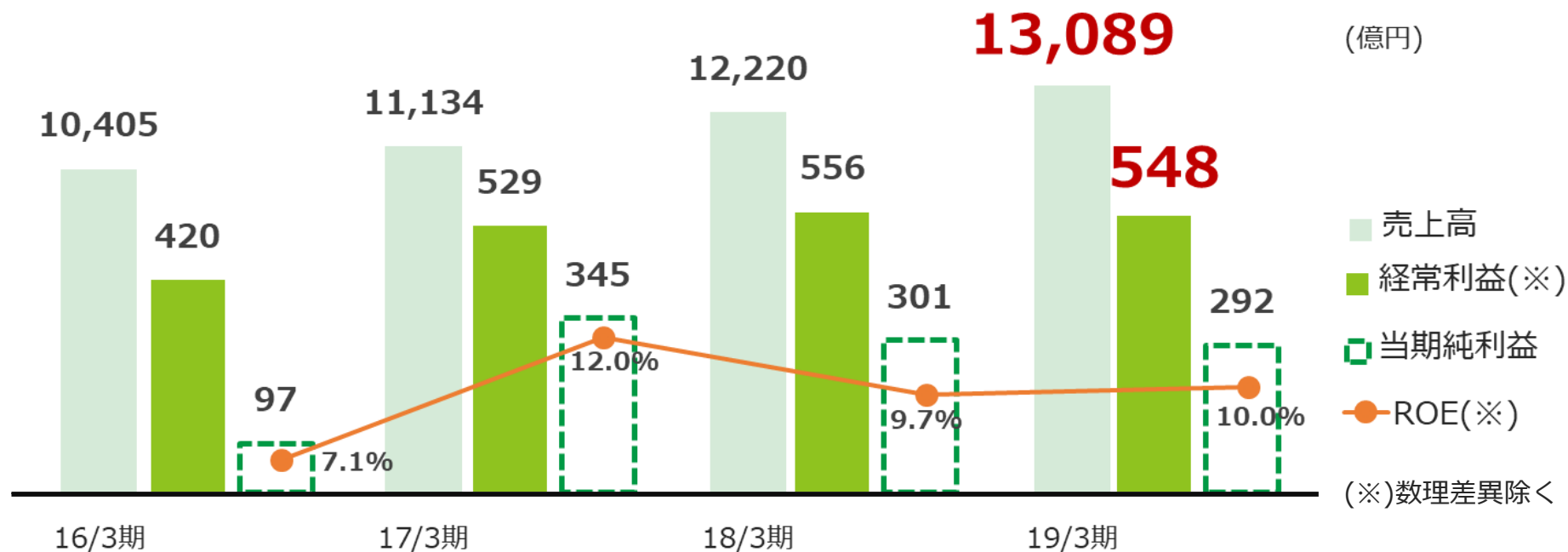
グローバル市場での
多様な収益源の構築

木の資産価値の変革

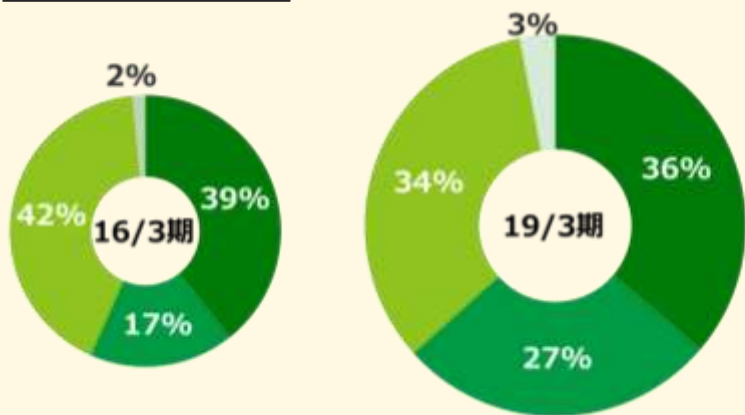
事業基盤を一層強固なものとするため、企業風土の改革も実行

| (単位：億円) | 売上高 | | | 経常利益 | | |
|----------|--------|---------------|----------------|-------|-------------|---------|
| | 16/3期 | 19/3期 | 増減率 | 16/3期 | 19/3期 | 増減率 |
| 木材建材 | 4,270 | 4,871 | +14.1% | 34 | 80 | +138.1% |
| 海外住宅・不動産 | 1,879 | 3,649 | +94.2% | 131 | 258 | +97.2% |
| 住宅・建築 | 4,546 | 4,528 | △0.4% | 315 | 216 | △31.5% |
| その他 | 169 | 404 | +139.5% | △10 | 52 | — |
| 調整 | △458 | △ 363 | — | △164 | △ 92 | — |
| 合計 | 10,405 | 13,089 | +25.8% | 305 | 514 | +68.6% |
| | | | (参考) 数理差異除く | 420 | 548 | +30.5% |

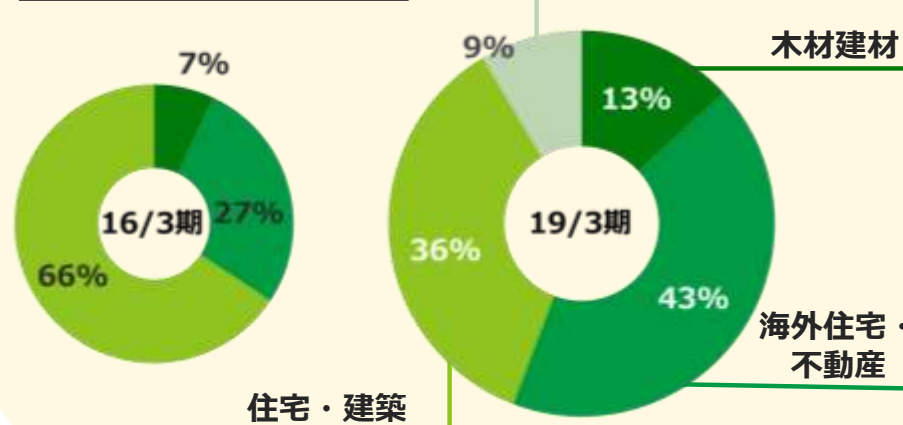
※19年3月期初より、「海外事業」を「海外住宅・不動産事業」に名称変更し、うち海外製造事業を木材建材事業へ区分変更しています。



売上高構成比



経常利益構成比(※)



- ・ 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けん引。
- ・ その他事業（資源環境及び生活サービス部門）では、植林事業の拡大、バイオマス発電所の安定稼働、介護サービス事業の体制構築に注力。
- ・ 住宅・建築事業は、「木」の価値の追求ときめ細やかな提案に注力。
- ・ 木材建材事業では、製造・マーケティング・販売の一体でのマネジメント体制を整備し総合力を強化。

顕在化してきた課題に対し、
「中期経営計画2021」で対策を打っていく。



「木」を最大限活かした住宅づくり、住む人の目線での導線設計にこだわった商品を展開。従来以上に、幅広い層のお客様に対して訴求。

事業環境（海外）

グローバルな視点から外部環境が及ぼす事業への影響を 適切に見極め、スピーディに対応していく。

米国

- ・ 進出のエリアはいずれも人口が増加傾向であり、経済指標は良好。
- ・ 住宅価格の上昇ペースの鈍化、金利上昇懸念の後退などを受けて住宅着工許可件数は堅調に推移。
- ・ 米中貿易摩擦の他、Brexit等の世界的な景気減速懸念要因が残る。

豪州

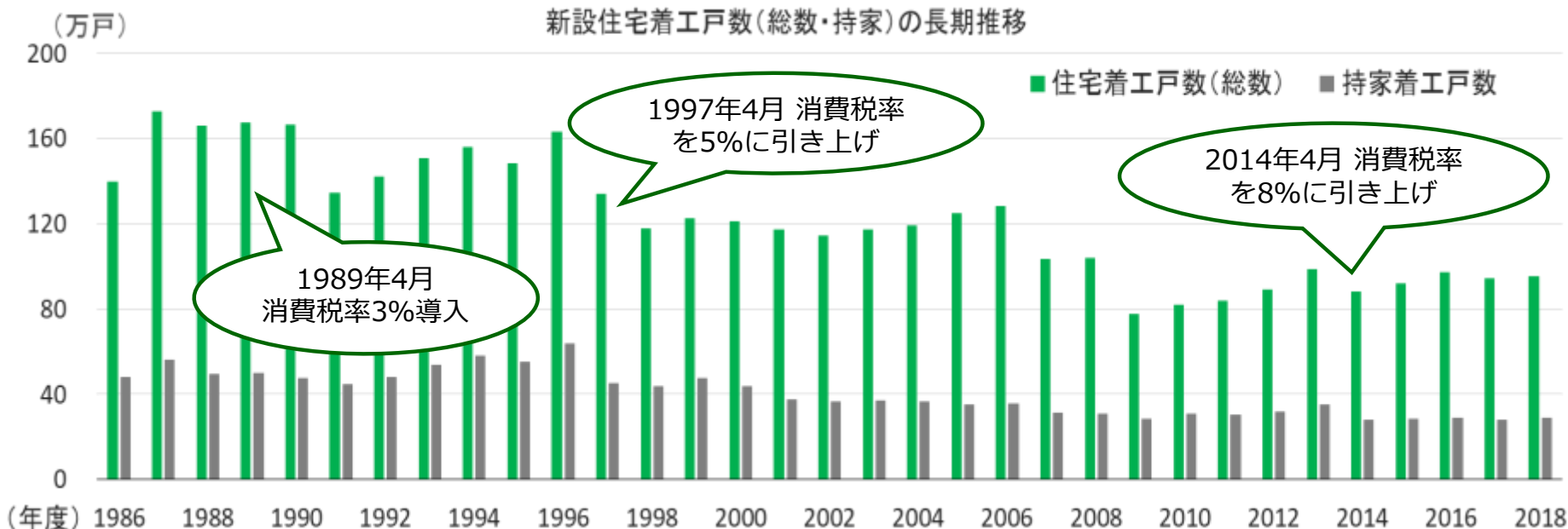
- ・ 今後も移民を中心とした人口増加が見込まれ、就業者数も増加傾向。経済指標は引き続き堅調に推移する見通し。
- ・ 融資規制は継続。当面は着工数減少と住宅価格調整が予想される。

アジア 東南

- ・ 人口動態、経済指標は堅調に推移している。
- ・ 個別のカントリーリスクには注意が必要。

事業環境（国内）

- 消費増税に向けた駆け込みと反動減の影響は、政府の対策等により前回2014年の増税時よりも抑制されると予想。
- 一部では景気減速局面に入ったとの見方もされているなかで、機動的に事業戦略を展開していくことが必要。



未来志向のもと、新たな事業の創造と育成を推進

《 4つの基本方針 》

1

更なる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進

2

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

3

木を活かす研究開発・技術革新の加速

4

事業とESGへの取組みの一体化推進

変化する時代の中で社会課題の解決に取り組み、4つの基本方針に基づいて経営基盤の強化と未来に向けた事業のさらなる推進を目指す。

基本方針 1

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
当社グループの収益の柱となる事業の育成と創造を加速

製販一体での
海外流通・製造事業の展開

米国・豪州エリア
の安定成長

熊谷組との連携

木材建材

海外住宅
・不動産

住宅・建築

資源環境

東南アジア市場
開拓

非住宅分野での
ステップアップ

資源・エネルギー事業の
更なる拡大

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

「強い個人」と「強い組織」、高い競争力を持つ企業グループへ

▶ 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

- ・ ガバナンス面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

競争力向上のため、バイオ技術、木造高層建築の新技术開発、ICT技術を活用し住宅・建築事業や林業の省力化・効率化を推進

▶ 「W30」の実現 ※高さ30mの木造建築物

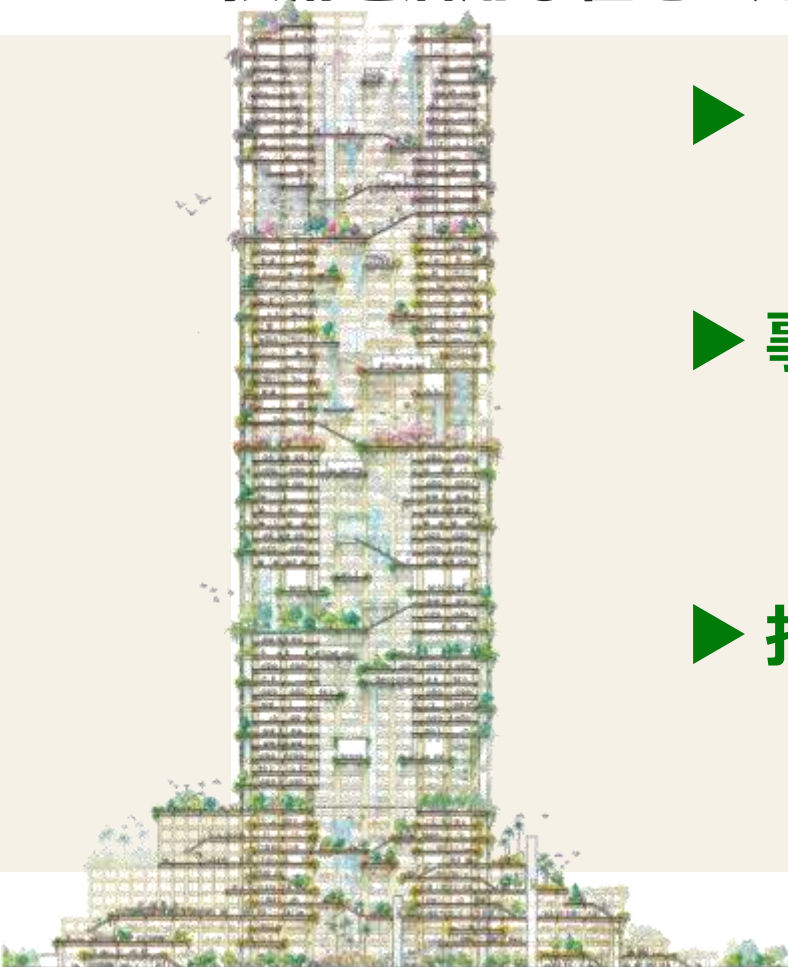
22/3期末までに実現の目処をつける

▶ 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
19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。

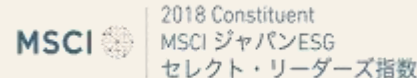
イニシアティブへの参加・賛同



FTSE4Good
2004年より継続選定



3年連続選定



2017年より継続選定



2013年より継続選定



FTSE Blossom Japan



2016年・2018年選定



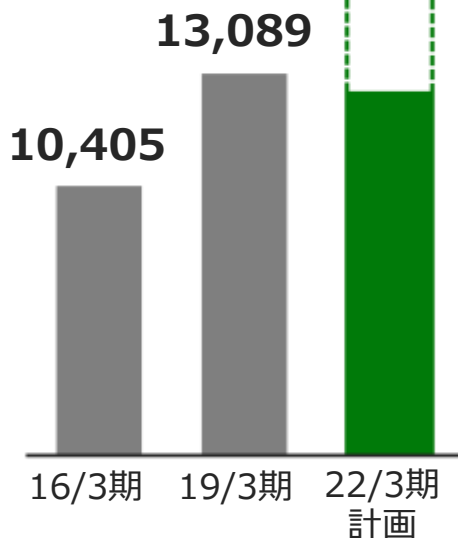
マテリアリティと15項目の目標

| 重要課題 | 目標 | 貢献するSDGs |
|---|---|---|
| <p>持続可能性と生物多様性に配慮した木材・資材調達の継続</p> | <p>1 地球温暖化対策や生物多様性保全と両立する山林経営 2 持続可能な森林資源の活用拡大 3 持続可能なサプライチェーンの構築</p> |  |
| <p>安心・安全で環境と社会に配慮した製品・サービスの開発・販売の推進</p> | <p>4 環境配慮型商品・サービスの拡大 ※脱炭素社会に向けた温室効果ガス排出量削減（SBT：スコープ3）を含む 5 生物多様性に配慮した環境づくり 6 社会課題の解決に貢献するビジネスの拡大 7 持続可能で革新的な技術開発の推進</p> |  |
| <p>事業活動における環境負荷低減の推進</p> | <p>8 脱炭素社会に向けた温室効果ガス排出量削減（SBT：スコープ1・2） 9 資源保護および廃棄物排出削減とゼロエミッションの達成 10 水資源の節減・有効利用</p> |  |
| <p>多様な人財が能力と個性を活かし、いきいきと働くことができる職場環境づくりの推進</p> | <p>11 多様な発想と働きがいで活力を生む職場づくり 12 若年層育成と高齢者活用による人財の確保 13 働きかた改革による長時間労働の削減 14 労働災害事故の撲滅</p> |  |
| <p>企業倫理・ガバナンス体制の強化</p> | <p>15 リスク管理・コンプライアンス体制の強化</p> |  |

さらに一段上のステージへと飛躍するための未来志向の戦略を各事業で推進。また、資本効率を高めつつ自己資本の充実も図る。

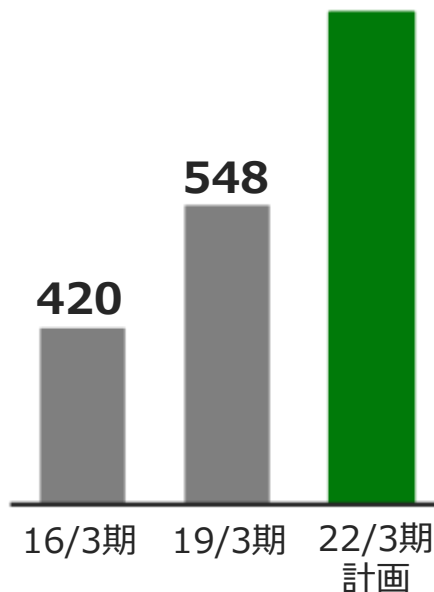
売上高

12,600億円
(15,200※)



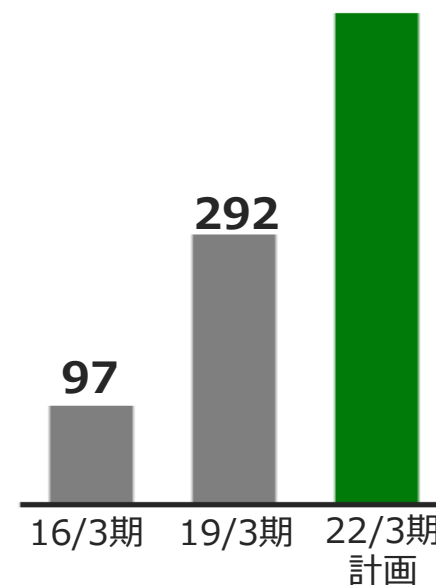
経常利益 (数理差異除く)

850億円



当期純利益

480億円



自己資本利益率 (ROE)

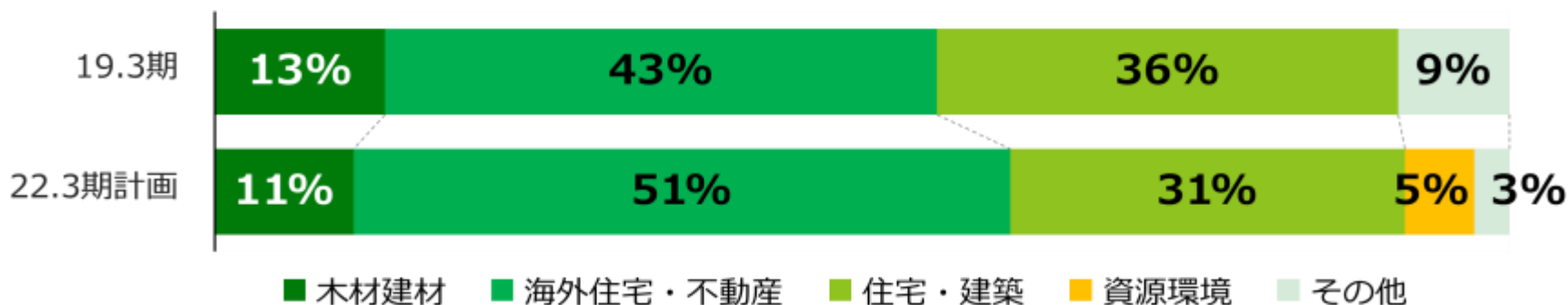
10%以上

※「収益認識に関する会計基準」等を適用する前の参考売上高

セグメント別業績目標

| (単位：億円) | 売上高 | | | | 経常利益 | | | |
|----------|--------|---------|-----|----------------|-------|---------|-----|--------|
| | 19/3期 | 22/3期計画 | 構成比 | 増減率 | 19/3期 | 22/3期計画 | 構成比 | 増減率 |
| 木材建材 | 4,871 | 2,660 | 20% | △45.4% | 80 | 100 | 11% | +25.3% |
| 海外住宅・不動産 | 3,649 | 4,700 | 36% | +28.8% | 258 | 472 | 51% | +82.9% |
| 住宅・建築 | 4,528 | 5,250 | 40% | +15.9% | 216 | 284 | 31% | +31.5% |
| 資源環境 | — | 230 | 2% | — | — | 50 | 5% | — |
| その他 | 404 | 200 | 2% | △50.5% | 52 | 25 | 3% | △52.0% |
| 調整 | △363 | △440 | — | — | △92 | △81 | — | — |
| 合計 | 13,089 | 12,600 | — | △3.7% | 514 | 850 | — | +65.3% |
| | | | | (参考) 数理差異除く | 548 | 850 | — | +55.1% |

経常利益 構成比



成長戦略

- ・ バイオマス燃料材、国産材の取扱量増加や非住宅物件向けの販売強化
- ・ An Cuong社（ベトナム）など、海外有力パートナーとの資本業務提携を通じたグローバルな需要の取り込み
- ・ 製販一体体制による商品開発や拡販

海外流通事業

経常利益 **3**億円 → **14** 億円

海外製造事業

経常利益 **22**億円 → **38** 億円



成長戦略

- ・ 関連事業を含め、当社ならではの体制づくりを進める
- ・ 安心・安全・健康で地球にやさしい住宅を提供
- ・ 賃貸・非住宅分野における市場ポジションの確立
- ・ リフォーム事業のさらなる拡大

戸建注文・分譲・賃貸住宅

年間販売・施工 **9,000** 棟

木化事業 受注高 **100** 億円

リフォーム事業 売上高 **1,000** 億円



成長戦略

- ・戸建、タウンホーム、コンドミニアムなど幅広い顧客ニーズへ対応
- ・資材の共同購買、情報共有による競争力の向上
- ・東南アジアでの事業拡大

将来的な 年間販売体制の構築

米国 **10,000** 戸
豪州 **3,000** 戸



Crescent社について



成長戦略

- 戸建分譲事業部門をDRB社へ移管し、グループ全体で事業を再編
- 単独での不動産開発からSPC方式※へと形態移行を進め、リスクを低減しながら事業の効率性を追求

※特定目的会社

経常利益 約 **15** 億円

成長戦略

- ・ 国際的にも関心が高い資源環境分野で、当社グループの存在感を高めていく
- ・ 国内外での山林事業の収益力強化
- ・ 管理・保有する森林面積の拡大

再生可能エネルギー総発電規模

※案件確定ベース

180 MW → 300 MW





総戸数約300戸の日本最大級規模
サービス付高齢者向け住宅

「エレガーノ西宮」 (兵庫県)

高齢者向けサービス
事業の規模拡大



産・官・学による開発で地方創生
を目指す滞在型複合施設

「アクアイグニス多気」 (三重県)

商業や宿泊における
事業拡大の可能性

事業規模の拡大や事業ドメインの増加にも柔軟に対応できる体制構築の一環として、ガバナンス、人財、財務、ITの面から経営基盤の強化を進める。

ガバナンス強化

事業継続性

危機管理

内部統制

人財戦略

成長支援

多様な働き方の
実現

財務戦略

財務体質強化

資本効率向上

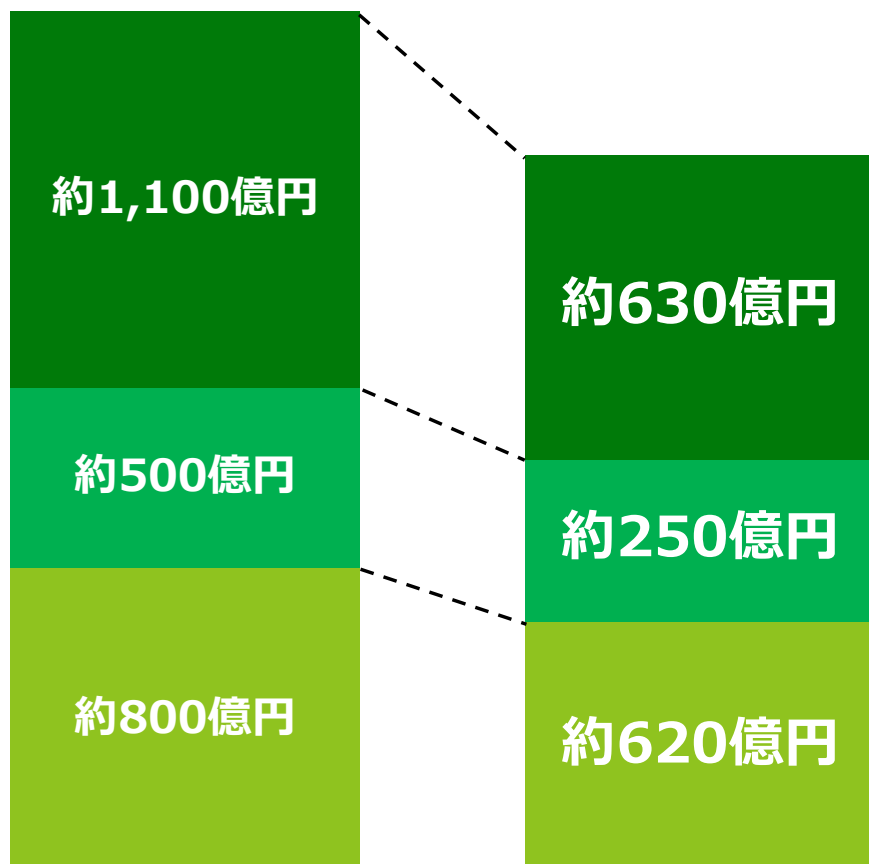
IT戦略

生産性向上

AI, IoT, RPA等
の活用

資産の効率性と営業キャッシュ・フローとのバランスをとりながら、中長期的な事業戦略などに基づいて実施していく。

17/3期～19/3期
累計 約2,400億円



中期経営計画2021

3年間合計

1,500 億円

※その他における投資内容

展示場、住宅ストック 170億円

戦略的システム投資 100億円

エレガーノ西宮 100億円

その他、設備更新など

- 海外住宅・不動産関連
- 資源環境関連
- その他

革新的な「木」の用途創出を通じて、付加価値を一層高めていくために広く研究開発を行う。



遺伝子レベルからの樹木研究を通じた建築部材の開発



住まいの安全や空間における効能の検証

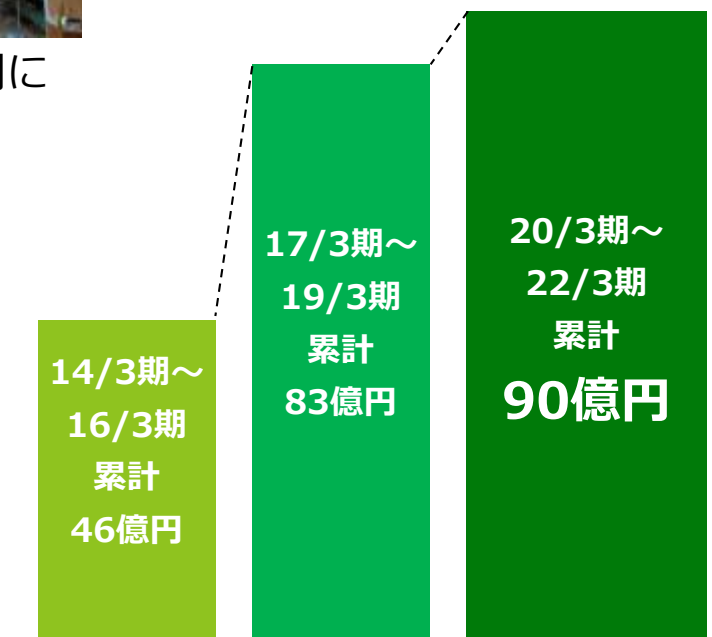


W350計画に関する技術開発研究

中期経営計画2021

3年間合計

研究開発投資 **90** 億円



熊谷組との協業取り組み

両社による協業を通じて既存の枠組みを超えた
イノベーションを起こし、新たな市場の創造を目指す。



中期経営計画2021（22/3月期）当社目標値

受注高

約 **200** 億円

売上高

約 **150** 億円

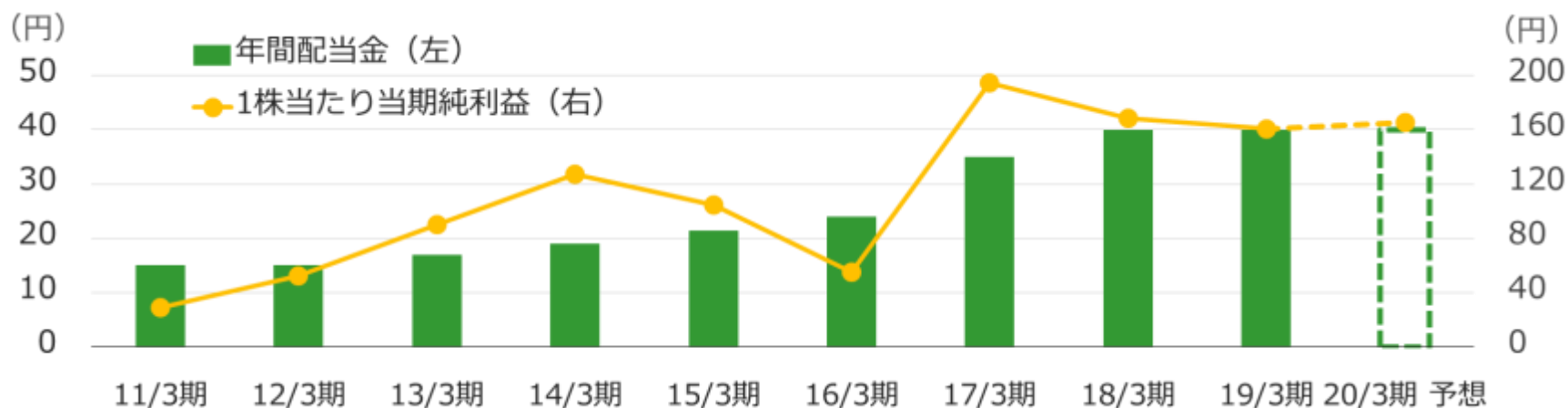
営業利益

約 **10** 億円

実績を着実に積み上げ、シナジー創出を加速させる

基本方針

- ・ 継続的かつ安定的に配当を実施する
- ・ 今後も、成長投資や財務状況等を総合的に判断し、利益状況に応じた適正な水準で還元を行う



| | 11/3期 | 12/3期 | 13/3期 | 14/3期 | 15/3期 | 16/3期 | 17/3期 | 18/3期 | 19/3期 | 20/3期 予想 |
|----------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------------|
| 年間配当金 | 15.0 | 15.0 | 17.0 | 19.0 | 21.5 | 24.0 | 35.0 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| 1株当たり 当期純利益 | 29.21 | 52.34 | 89.89 | 127.20 | 104.85 | 54.92 | 194.95 | 168.49 | 160.80 | 165.43 |

注意事項等

- ・本資料に記載した業績予想、見通し及び事業計画等は、資料作成時点において入手可能な情報に基づく当社グループによる仮定及び判断に基づくものであり、その正確性および完全性を保証し、また約束するものではありません。
- ・業績予想、見通し及び事業計画等は、今後変更することがあります。

【お問い合わせ】

住友林業（株）

コーポレート・コミュニケーション部 IRチーム
icom@sfc.co.jp

木と生きる幸福

