



# Mission TREEING 2030 Phase 2

中期経営計画の概要（2025年12月期～2027年12月期）

 住友林業株式会社

2025年2月14日



# 長期ビジョン Mission TREEING 2030 住友林業「WOOD CYCLE」

# Mission TREEING 2030

～地球を、快適な住まいとして受け継いでいくために～

私たちは、地球環境、人々の暮らしや社会、市場や経済活動に価値を提供することで、将来世代を含むあらゆる人々やすべての生き物に、地球が快適な住まいとして受け継がれていくことを目指します。これまでも強みとしてきた「森」と「木」の価値を活かし、深め、新たな未来の力へと変えていきます。



地球環境への価値



人と社会への価値

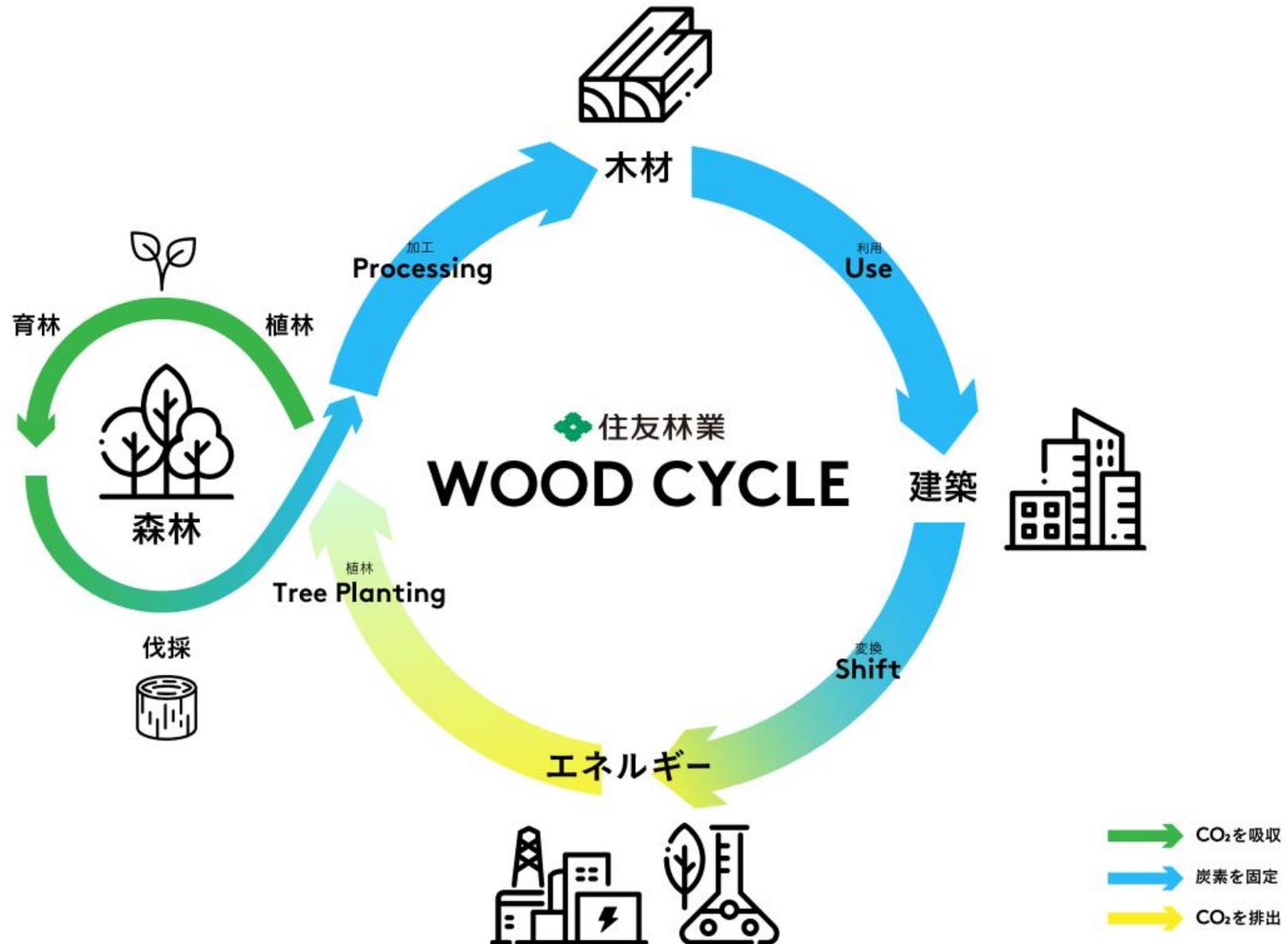


市場経済への価値

## 事業方針

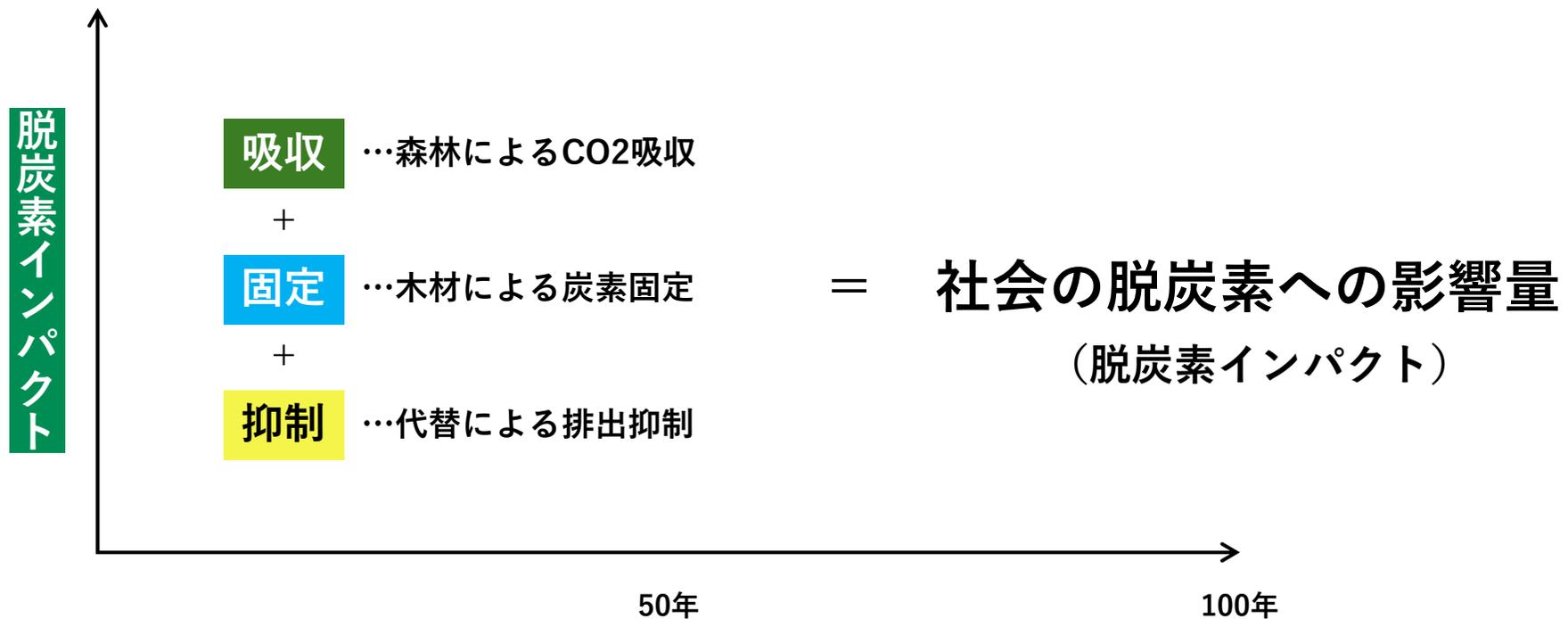
- 森と木の価値を最大限に活かした脱炭素化とサーキュラーバイオエコノミーの確立
- グローバル展開の進化
- 変革と新たな価値創造への挑戦
- 成長に向けた事業基盤の改革

- 「木」を軸にしたバリューチェーン「WOOD CYCLE」



## ● 木材資源の脱炭素インパクトを可視化

※縦軸を脱炭素インパクト、横軸を経過年数として図示

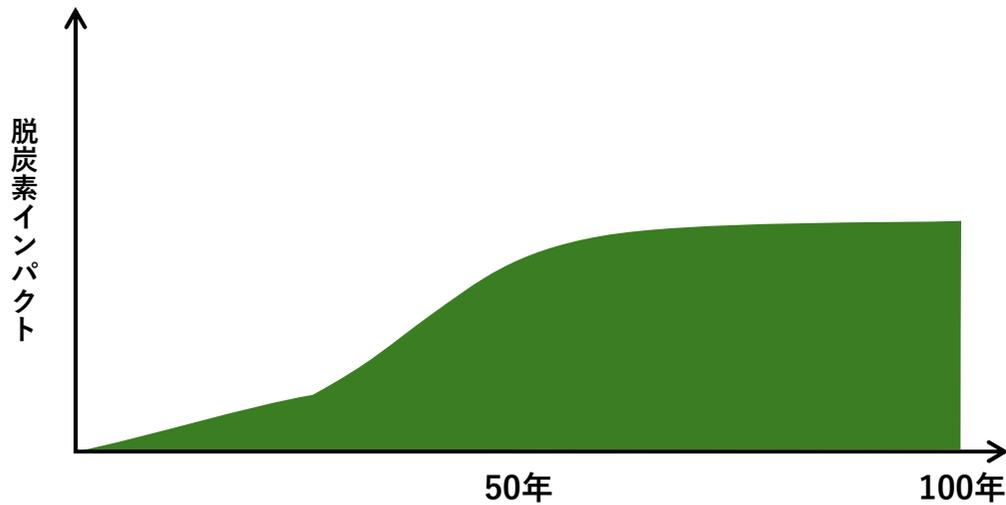


## ● 伐採しない場合の脱炭素インパクト

**吸収** …森林によるCO2吸収

**固定** …木材による炭素固定

**抑制** …代替による排出抑制

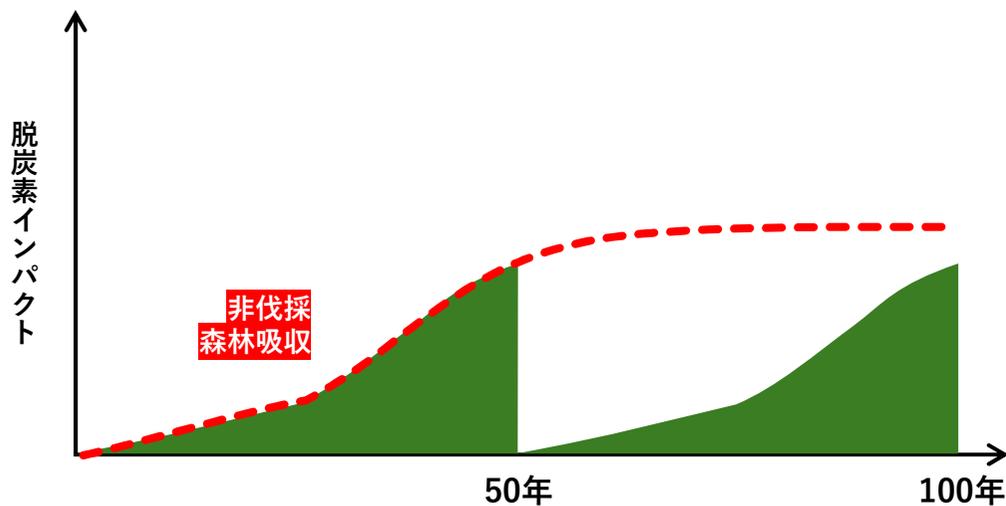


※森林が吸収するCO2の蓄積量を示したグラフです。  
※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。

## ● 森林の伐採 & 再植林による

# 炭素吸収

※保護林と経済林にゾーニングしたうえで、  
経済林の一部（国内社有林では2%）を伐採&再植林



※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。

**吸収** …森林によるCO2吸収

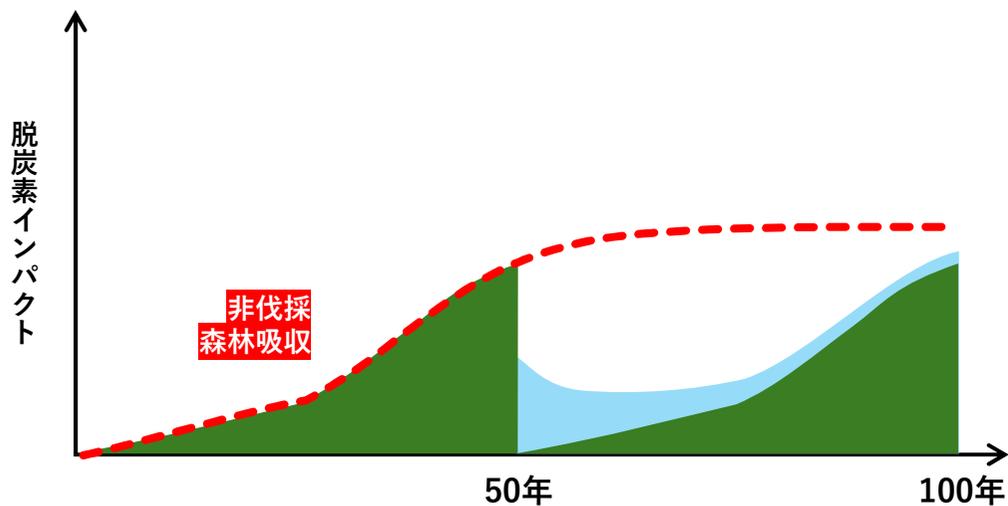
**固定** …木材による炭素固定

**抑制** …代替による排出抑制



## ● 林地残材による炭素固定

(初期間伐だけでなく主伐を行うため、放置する林地残材の固定が増加)



※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。

吸収 …森林によるCO2吸収

固定 …木材による炭素固定

抑制 …代替による排出抑制



## ● 切り出した木材の活用（建築／木材製品）での

# 炭素固定

吸収

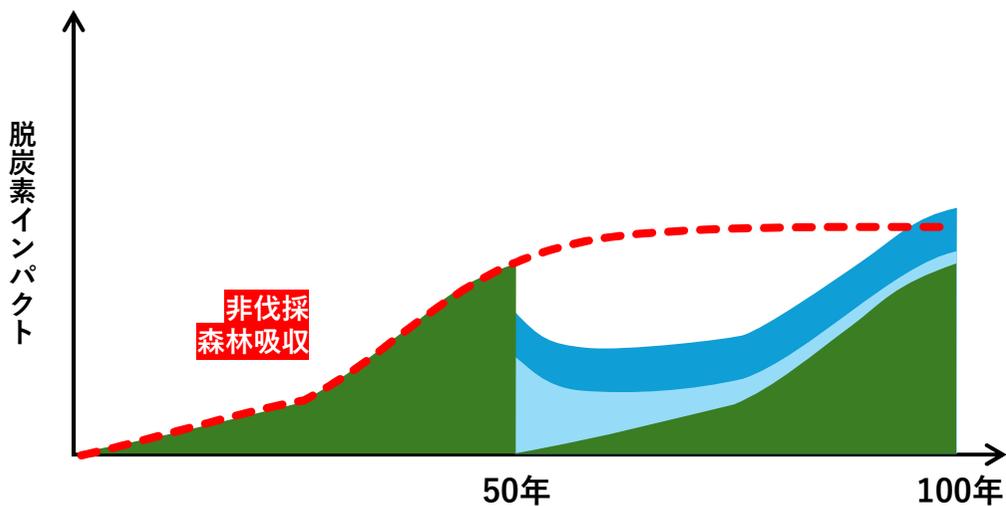
…森林によるCO2吸収

固定

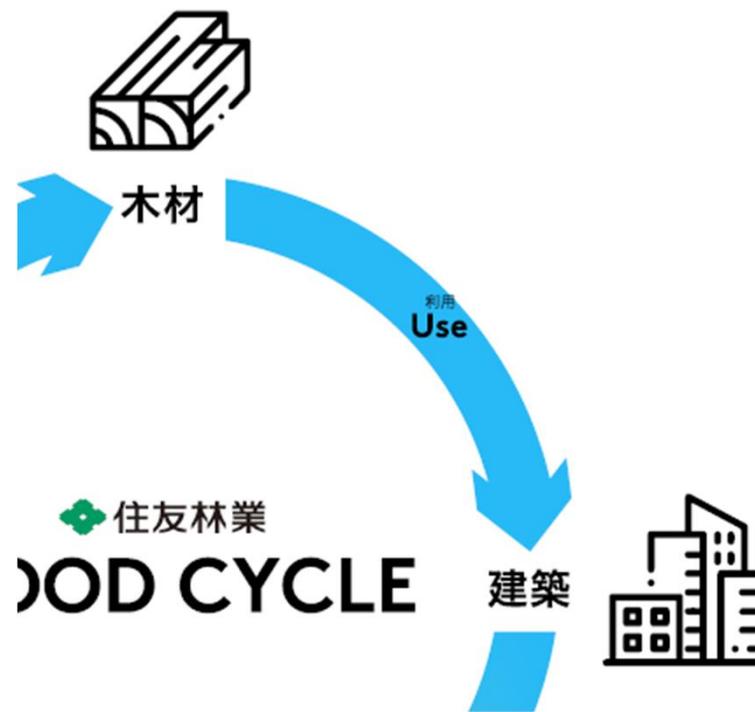
…木材による炭素固定

抑制

…代替による排出抑制



※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。



## ● S造・RC造から木材への建材代替による

# 建築時の排出量抑制

吸収

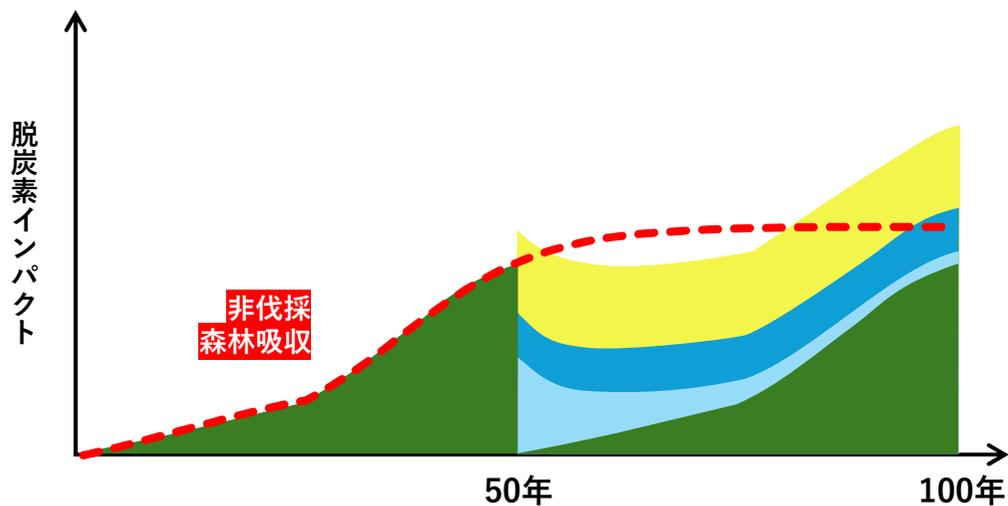
…森林によるCO2吸収

固定

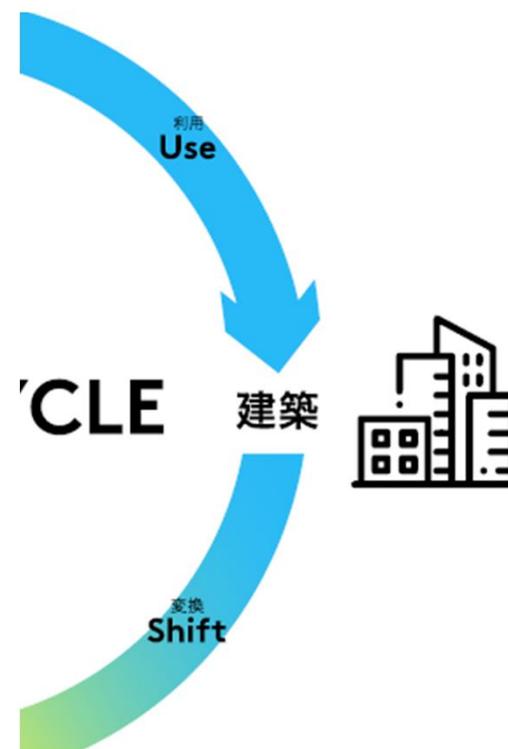
…木材による炭素固定

抑制

…代替による排出抑制

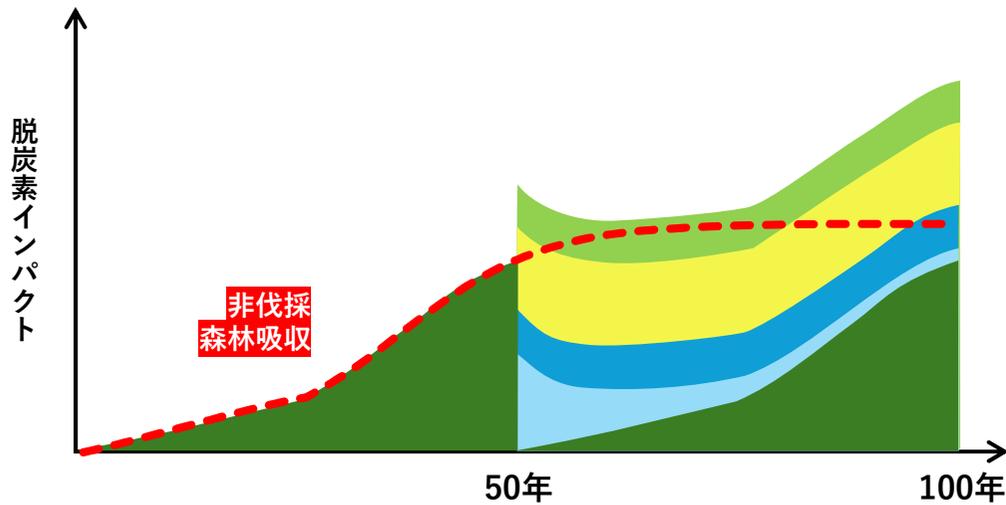


※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。



## ●化石燃料から 木質バイオマス由来の素材への代替による 廃棄／燃焼時の排出量抑制

- 吸収 …森林によるCO2吸収
- 固定 …木材による炭素固定
- 抑制 …代替による排出抑制

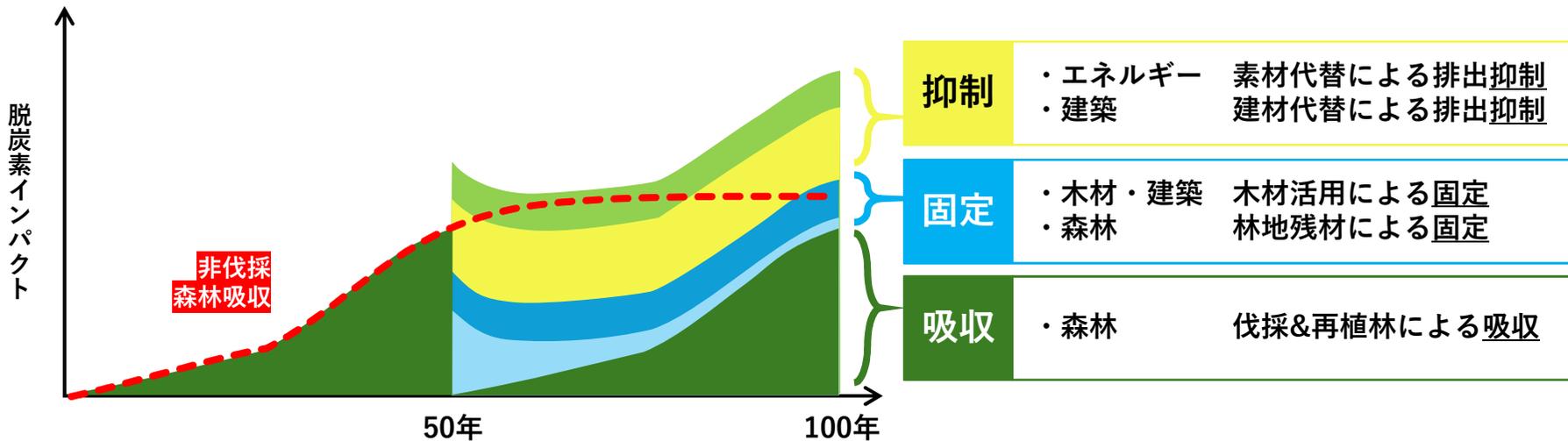
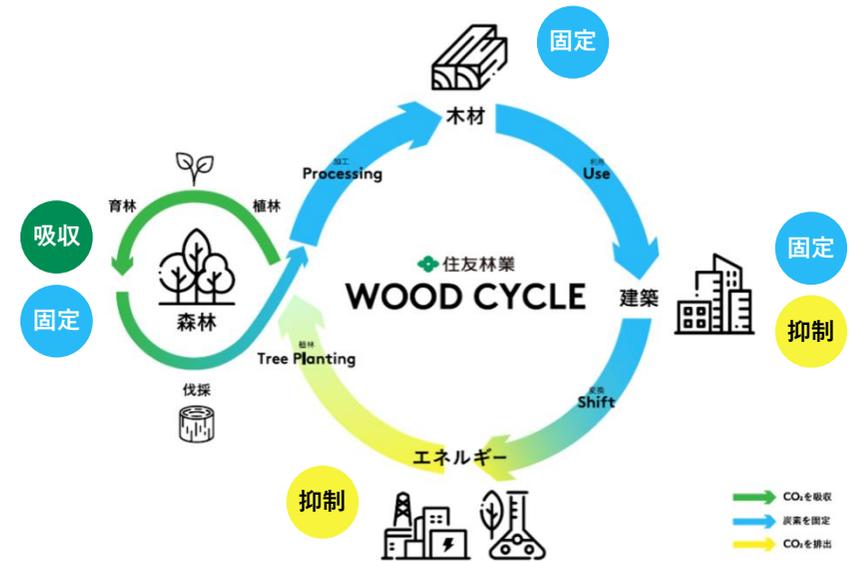


※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。



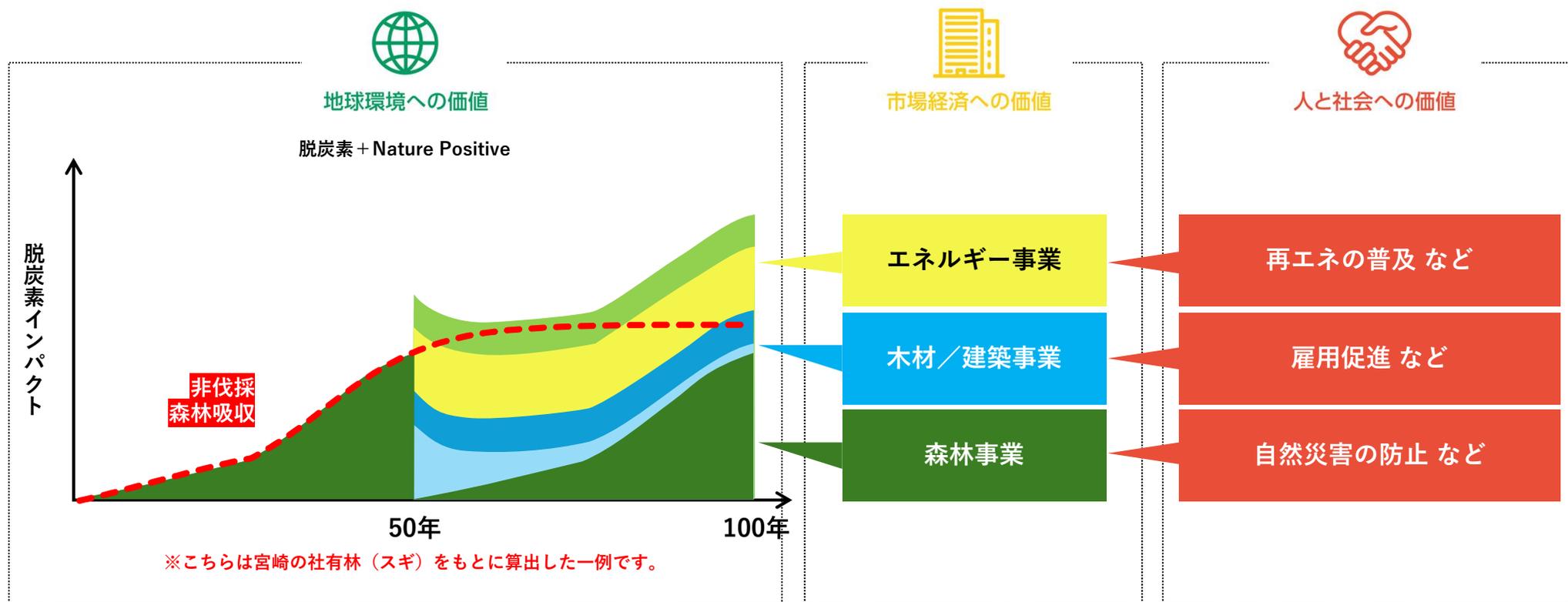
※SAFによる抑制効果は左記図に含まれません。

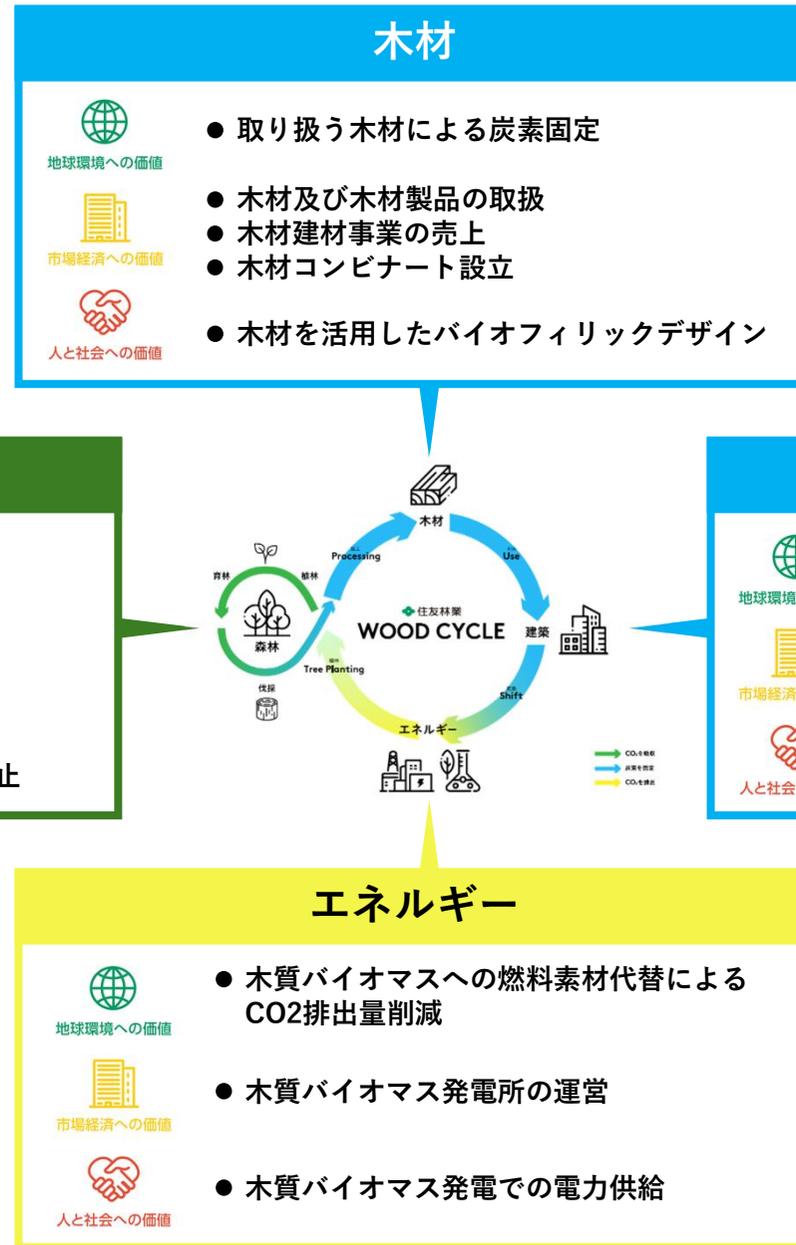
- ウッドサイクルを回して、  
吸収・固定・抑制の3つのアプローチで  
“脱炭素インパクト”を作り出す



※こちらは宮崎の社有林（スギ）をもとに算出した一例です。

- 住友の「自利・利他」の精神をもとに、住友林業は、環境貢献と事業成長を両立し、積み上げていくことで、**経済の活性化、人と社会への貢献**を実現していく





### 木材

- 取り扱う木材による炭素固定
- 木材及び木材製品の取扱
- 木材建材事業の売上
- 木材コンビナート設立
- 木材を活用したバイオフィリックデザイン

### 森林

- 国内外の植林・再植林による炭素吸収・固定
- 国内外の森林保有・管理
- 米国森林ファンドの組成
- 海外植林周辺での雇用の創出
- 熱帯泥炭地修復による火災の防止

### 建築

- 住宅供給による炭素固定
- 国内外の住宅供給
- 住宅事業、建築・不動産事業の売上
- 木造建築による入居者・施設利用者のウェルビーイング向上

### エネルギー

- 木質バイオマスへの燃料素材代替によるCO2排出量削減
- 木質バイオマス発電所の運営
- 木質バイオマス発電での電力供給

- ウッドサイクルに資する事業を展開し、地球環境への価値、人と社会への価値、市場経済への価値を創出



ウッドサイクルをマルチナショナルで展開

● ウッドサイクルに資する事業を展開し、地球環境への価値、人と社会への価値、市場経済への価値を創出



## 環境・社会・経済 3つの価値を同時に提供

ウッドサイクルをマルチナショナルで展開

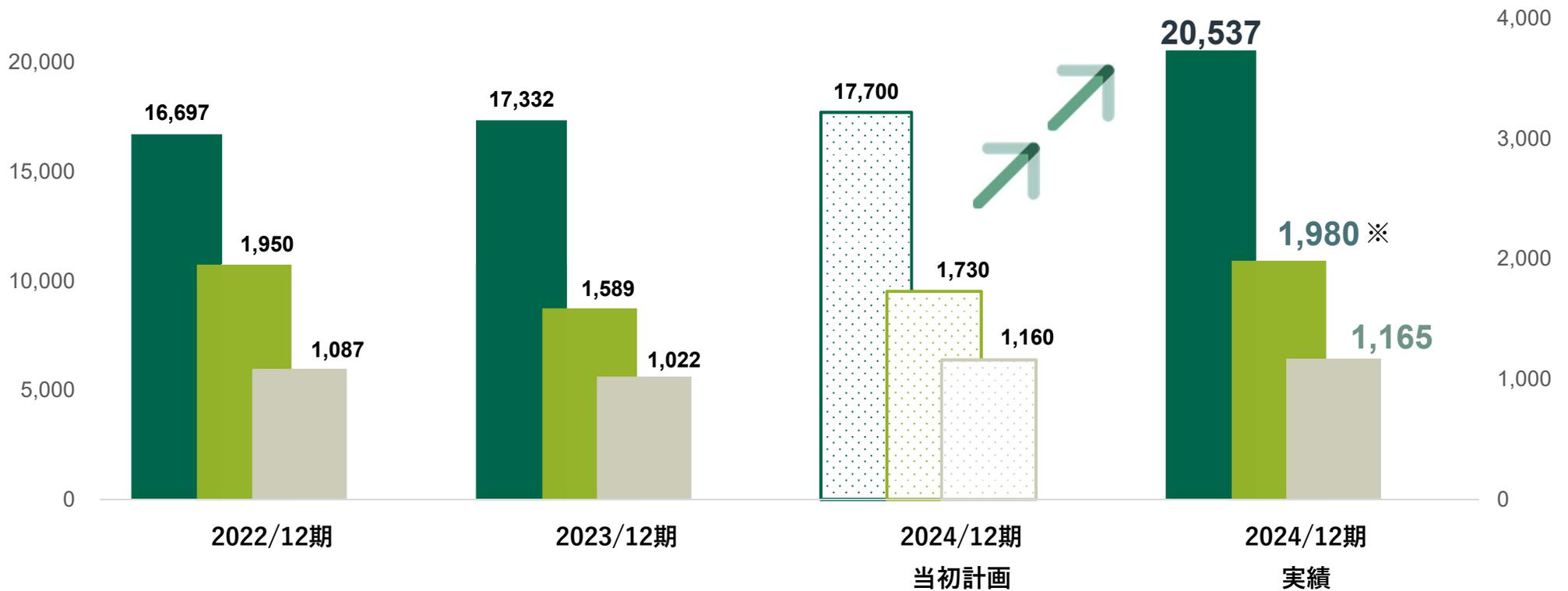
# 前中期経営計画の振り返り (2022年12月期～2024年12月期)

## Mission TREEING 2030 Phase 1

- 24/12期の通期業績は、経常利益1,980億円となり過去最高益を更新
- 米国住宅事業が好調な建築・不動産事業が全社業績を牽引し、中期経営計画Phase1における2024/12期の当初計画1,730億円を250億円上回る

■ 売上高（左軸） ■ 経常利益（右軸） ■ 当期純利益（右軸）

（単位：億円）

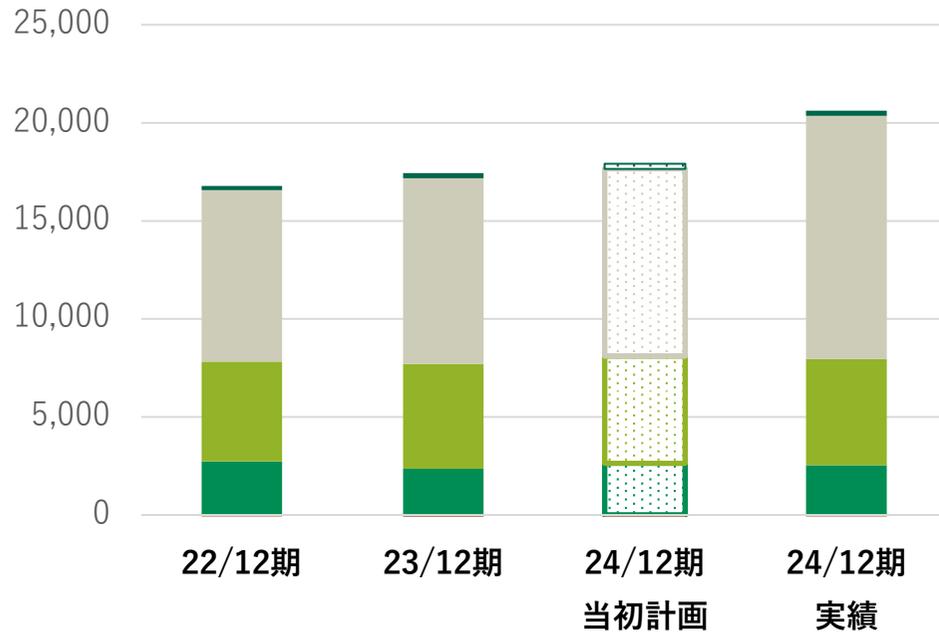


※退職給付会計に係る数理計算上の差異プラス98億円を含む

- 建築・不動産事業は、米国における旺盛な住宅需要を主因に、当初計画を大幅に上回った
- 住宅事業は、国内住宅着工戸数の減少が続く中、価格改定等により売上総利益率が上昇し、利益計画を達成
- 木材建材事業と資源環境事業は、国内住宅市場の縮小や、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苦戦

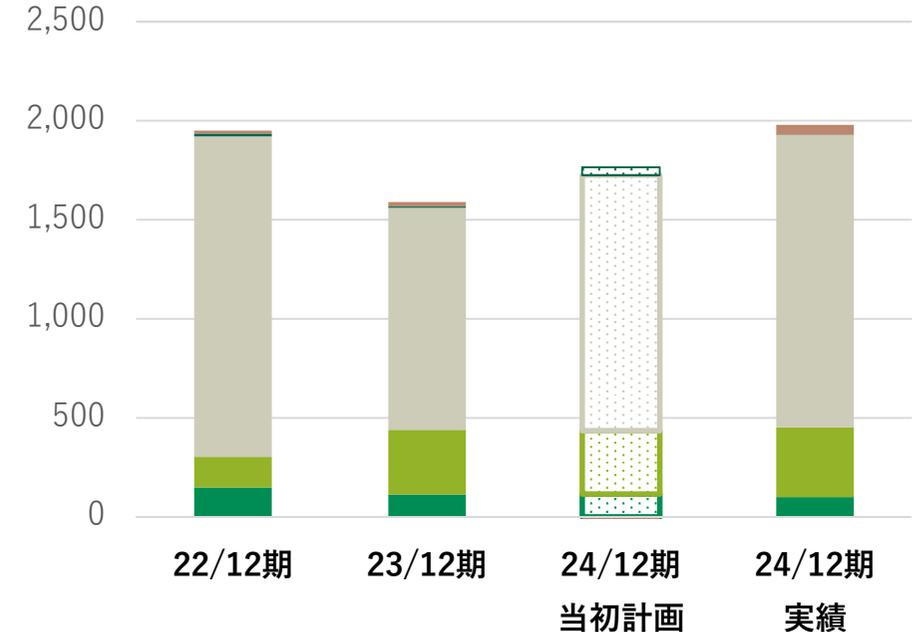
### ■ セグメント別売上高

(単位：億円)



### ■ セグメント別経常利益

(単位：億円)

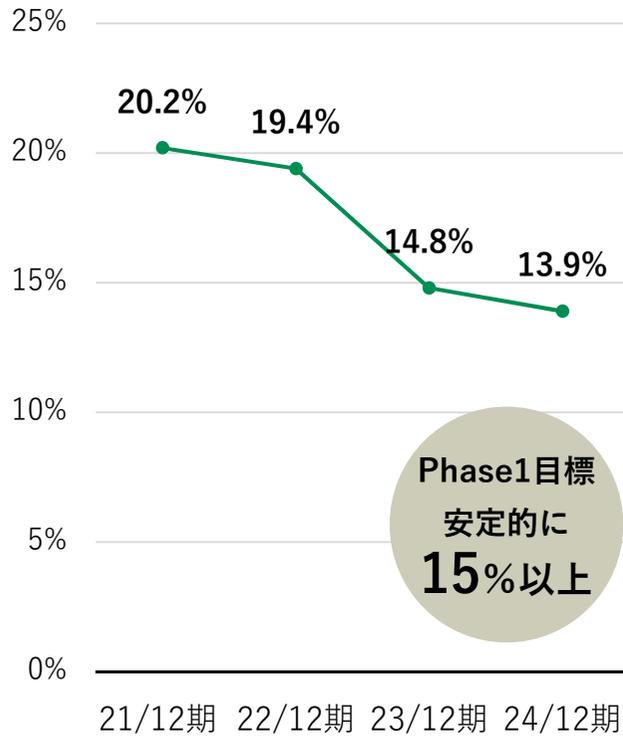


■ 木材建材 ■ 住宅 ■ 建築・不動産 ■ 資源環境 ■ その他・調整

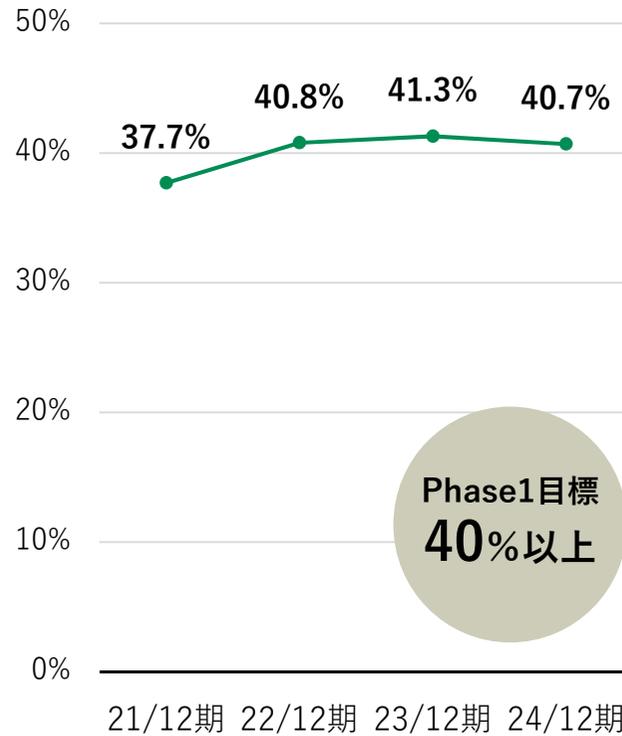
※ 23/12期より「住宅事業」に含まれていた「建築事業」を「建築・不動産事業」に移管。業績への影響は軽微であるため、21/12期以前の業績は修正していません。

- 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

## ROE

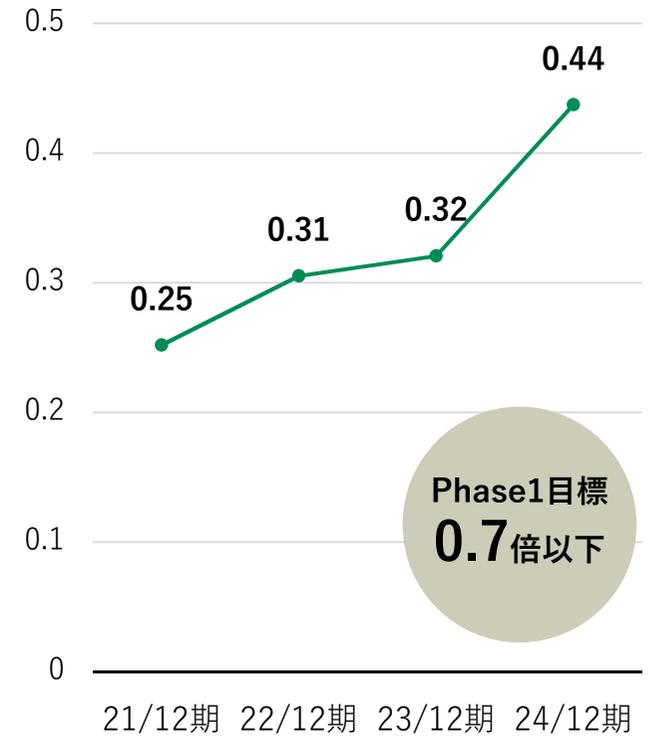


## 自己資本比率



## ネットD/Eレシオ

(単位：倍)



- 米国・豪州を中心に事業規模の大幅な拡大を達成
- 国内では新設住宅着工戸数の動向に左右されない収益基盤の拡充を推進

	成果	課題
木材建材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 木建業界のDXを目指す新サービスの開始</li> <li>● One Click LCAの普及推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅着工に依存しない事業への変革</li> <li>● 米国・豪州の基盤を活かした事業展開</li> </ul>
住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 注文住宅事業の市場シェア伸長</li> <li>● 平屋やForest Selection、邸宅設計プロジェクトによる受注確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃貸、分譲、リフォーム等の事業拡大</li> <li>● 工期短縮と生産性向上</li> </ul>
建築・不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戸建/集合住宅の事業拡大とFITPの推進</li> <li>● 全豪No.1シェアを確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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具現化</li> </ul>
資源環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 森林クレジットの創出支援サービス開始</li> <li>● 熱帯泥炭地管理技術の実証事業に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外森林事業のマーケティング強化</li> <li>● バイオマス発電事業の競争力強化</li> </ul>

- 事業規模の拡大と施策が着実に進捗している。今回、2030年達成目標を一部見直し

## 循環型森林ビジネスの加速

- 森林ファンドを組成し、森林や泥炭地を保護・拡大することで森林面積を拡大。他企業と社会のカーボンオフセットに貢献していく
- 2023年6月、第1号森林ファンドを組成

### 進捗状況

森林保有・管理面積

**36.6万ha**

(2024/12期末実績)

### 2030年達成目標

森林保有・管理面積

50万ha

→ **100万ha**

上方  
修正

## ウッドチェンジの推進

- 木材コンビナートの設立による国内の林業・木材製造の効率化と、木材由来素材への代替による炭素固定量の増大に貢献していく
- 2023年11月、木材コンビナートの第一弾として「木環の杜（こわのもり）」を設立

### 進捗状況

複数PJを推進中

**第一弾**  
「木環の杜」を設立

### 2030年達成目標

木材コンビナート  
国産材使用量

**100万m<sup>3</sup>/年**

## 脱炭素設計のスタンダード化

- 脱炭素設計の確立で、業界全体の脱炭素化に貢献していく
- 米国、日本、豪州を中心に木造住宅の供給が拡大。国内外で中大規模木造建築プロジェクトに参画

### 進捗状況

年間住宅供給戸数

**24,465戸**

(2024/12期実績)

### 2030年達成目標

年間住宅供給戸数

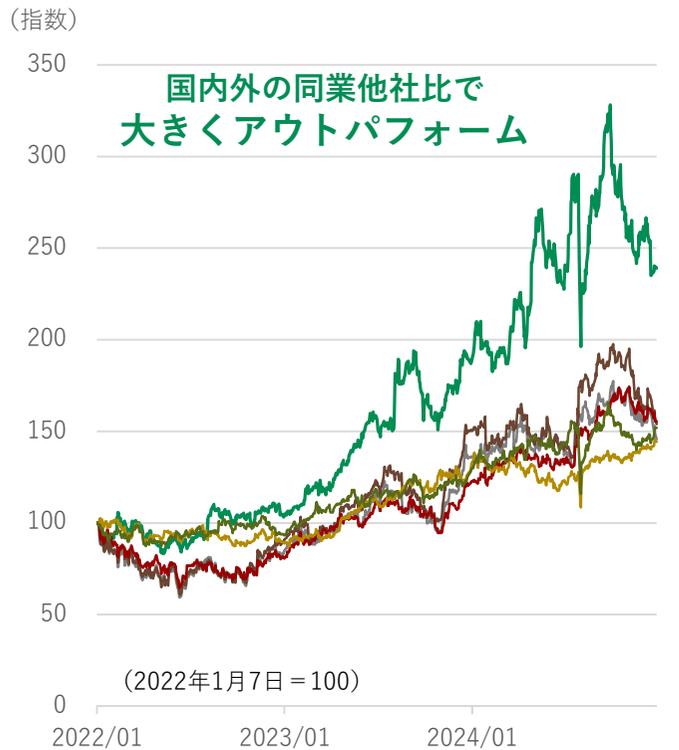
50,000戸

→ **65,000戸**

上方  
修正

- 株価、PER、PBRともに大幅に上昇。引き続き企業価値の向上を目指す

## ■ 株価パフォーマンス



— 住友林業 — 米国ビルダーA社  
— 米国ビルダーB社 — 米国ビルダーC社  
— 国内ハウスメーカーA社 — 国内ハウスメーカーB社

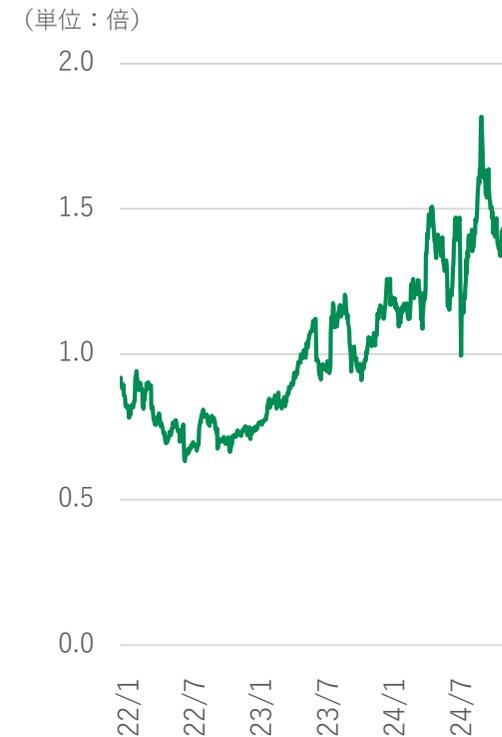
出所：FactSet

## ■ PER



2021/12期末 4.9倍  
→ 2024/12期末 9.3倍

## ■ PBR



2021/12期末 0.9倍  
→ 2024/12期末 1.2倍

# 中期経営計画 (2025年12月期～2027年12月期)

## Mission TREEING 2030 Phase 2

- 財務健全性を担保しながら、利益の再投資による積極投資を継続し、持続的且つ着実な利益成長を実現する

飛躍的成長に向けた  
改革と具現化の3年

**Phase1**  
中期経営計画  
2022-2024

**Phase2**  
中期経営計画  
2025-2027

**Phase3**  
中期経営計画  
2028-2030

長期ビジョン  
Mission  
TREEING  
2030

基本方針

- 脱炭素化への挑戦
- 稼ぐ力の向上
- グローバル展開の深化
- 経営基盤の強化
- 事業とESGの更なる一体化

## 脱炭素化への 挑戦

- 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
- 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
- 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

## 稼ぐ力の向上

- 国内事業におけるイノベーション、構造改革の加速
- 国内外における不動産開発事業の基盤確立
- 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

## グローバル展開の 深化

- 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
- 日本、米国、オセアニア、東南アジア及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

## 経営基盤の強化

- 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
- 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
- 技術を軸とした価値創造の加速、業務品質の向上推進

## 事業とESGの 更なる一体化

- SBT目標の達成に向けた施策の着実な実行
- 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
- 「SAFETY FIRST」「ZERO DEFECTS」の徹底
- 地域のステークホルダーに配慮した事業運営

## ● 外部環境は目まぐるしく変化しており、不確実性が高まっている

### 政治 ・ 経済

自国第一主義・世界の分断

金利・為替変動リスク

### 環境

気候変動対策の後退

自然災害の増加・激甚化

### テクノロジー

建築・環境技術の革新

DX・AIの浸透

### 社会

多様性の尊重 (DEI)

社員エンゲージメント

## ● 国内住宅市場は縮小が見込まれる一方、米国や豪州においては今後も人口増加、住宅購買層の増加に伴う住宅供給不足の状態が続き、安定した需要が見込まれる

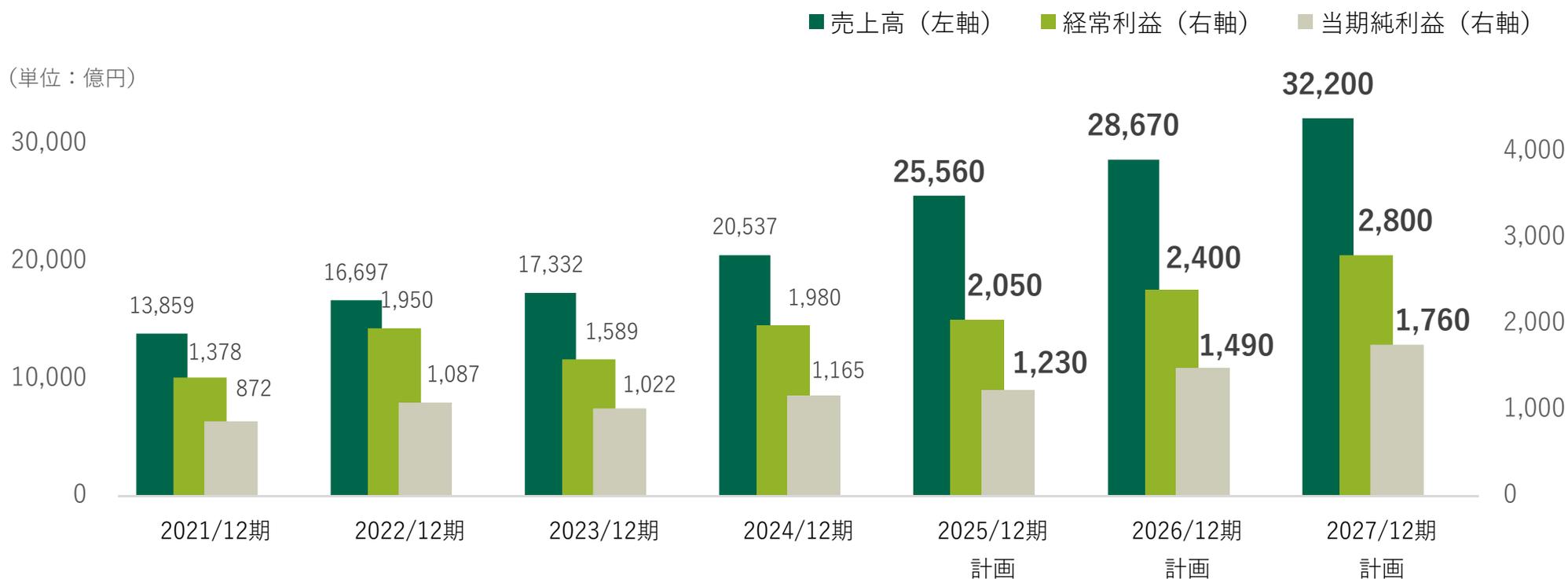
### 国内

- 戸建住宅：市場の縮小傾向は継続するものの、大手事業者のシェア拡大余地あり
- 賃貸住宅：戸建住宅のアフォーダビリティ低下や相続税対策等により、安定した需要が見込まれる
- リフォーム：株高による資産効果や、政府の補助金などの効果もあり、安定した需要が見込まれる

### 海外 (米・豪)

- 戸建住宅・集合住宅：人口増加と住宅供給不足により、安定した需要が見込まれる
- 集合住宅（不動産開発）：足元では金利高止まりが続いているが、金利低下により、投資環境の改善につながる見通し

- 米国・豪州における戸建住宅および集合住宅の販売戸数の伸長、国内事業における収益性の改善、成長分野への積極投資等により、2027/12期に売上高3兆2,200億円（2024/12期差+1兆1,663億円）、経常利益2,800億円（同+820億円）の達成を目指す



中期経営計画 Mission TREEING Phase 1  
2022/12期～2024/12期

中期経営計画 Mission TREEING Phase 2  
2025/12期～2027/12期

# 業績目標（セグメント別）

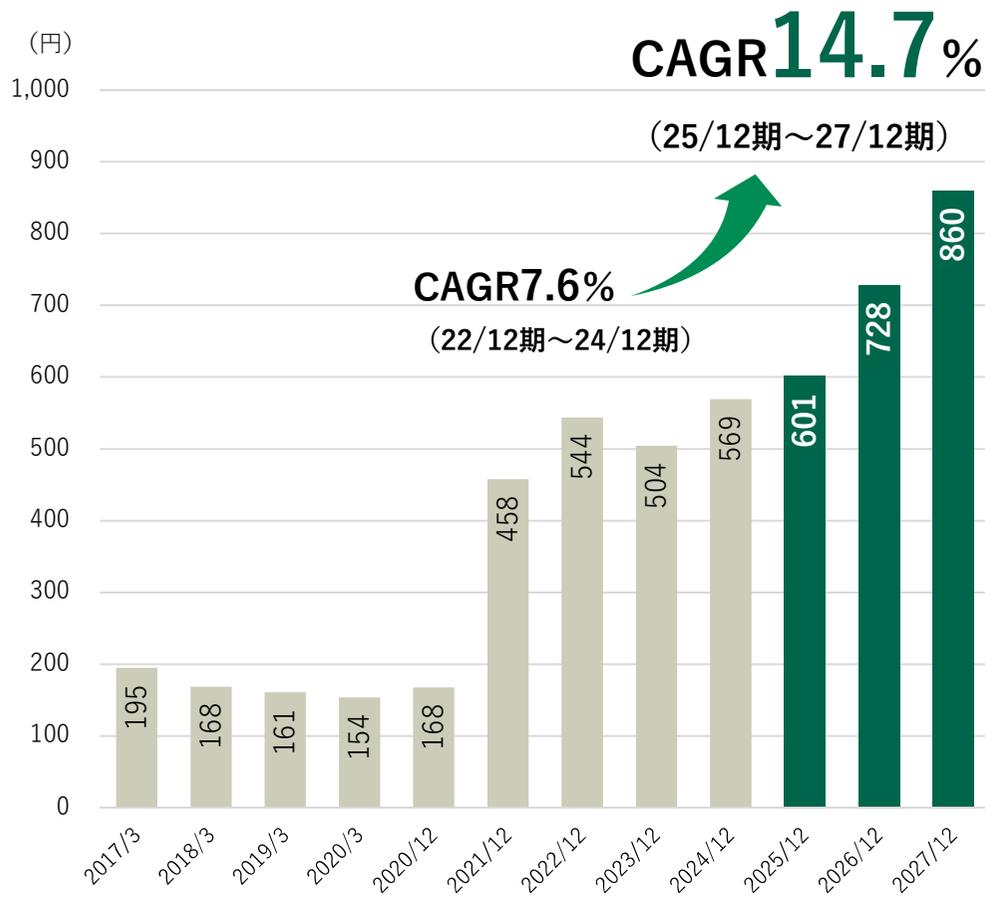
- 建築・不動産セグメントは、積極的な資源投入により、27/12期には2,000億円超の経常利益を狙う
- 住宅セグメントは、売上総利益率の改善と賃貸・リフォーム等の拡大により、安定的な成長を目指す
- 木材建材セグメントは、製造事業の拡大と流通事業の付加価値向上により、収益力の回復を図る

単位：億円	売上高					経常利益				
	24/12期 実績	25/12期 計画	26/12期 計画	27/12期 計画	24/12期 差	24/12期 実績	25/12期 計画	26/12期 計画	27/12期 計画	24/12期 差
木材建材	2,532	2,930	3,150	<b>3,330</b>	+798	100	120	135	<b>160</b>	+60
住宅	5,423	5,850	6,120	<b>6,450</b>	+1,027	352	380	405	<b>450</b>	+98
建築・不動産	12,400	16,730	19,440	<b>22,450</b>	+10,050	1,475	1,610	1,930	<b>2,250</b>	+775
資源環境	270	275	280	<b>315</b>	+45	2	0	7	<b>23</b>	+21
その他	273	305	315	<b>325</b>	+52	7	13	15	<b>18</b>	+11
管理・調整	△ 361	△ 530	△ 635	△ <b>670</b>	△ 309	44	△ 73	△ 92	△ <b>101</b>	△ 145
<b>合計</b>	<b>20,537</b>	<b>25,560</b>	<b>28,670</b>	<b>32,200</b>	<b>+11,663</b>	<b>1,980</b>	<b>2,050</b>	<b>2,400</b>	<b>2,800</b>	<b>+820</b>

# 高いEPS成長率および株主資本コストを上回るROE

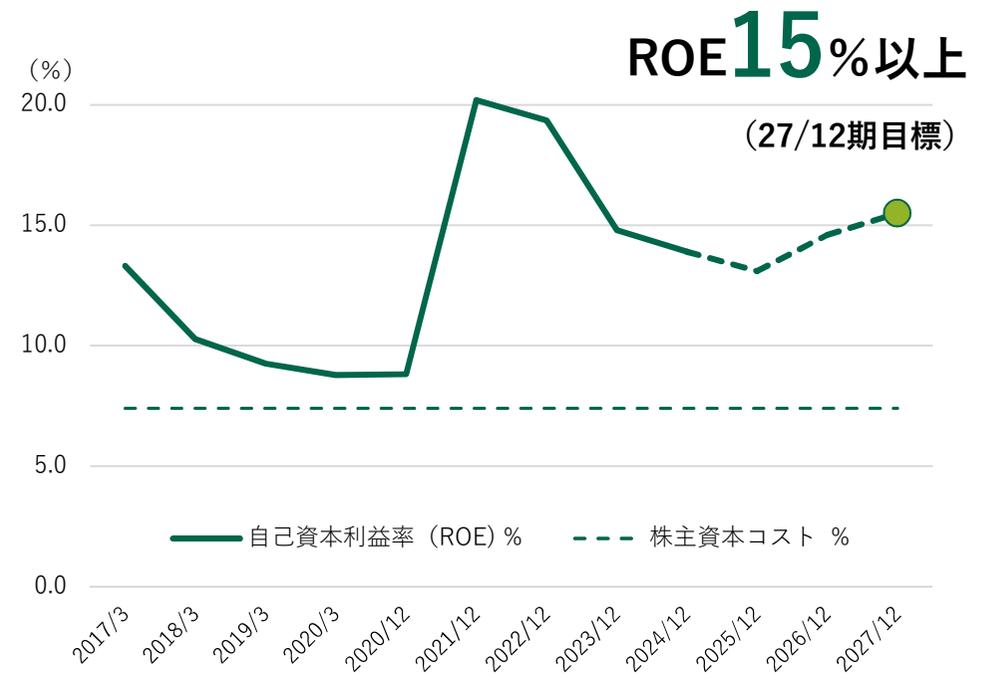
- 今後3年間のEPS成長率は前中計期間を上回る水準を想定。ROEは株主資本コストを大きく上回り、エクイティスプレッドも拡大

## ■ 一株当たり当期純利益（EPS）の推移



(注) 2025/12~2027/12の各期のEPSは2024年12月末時点の株数を用いて算出

## ■ ROEの推移



### 株主資本コスト (%)

$$\text{リスクフリーレート} + \text{ベータ} (\beta) \text{ 感応度} \times \text{リスクプレミアム} = \text{株主資本コスト}$$

安全資産・無リスク金利  
※10年国債利回りを  
ベースに設定

当社固有のリスク

株式投資に期待する  
超過収益率  
※過去の株式市場リターン  
から設定

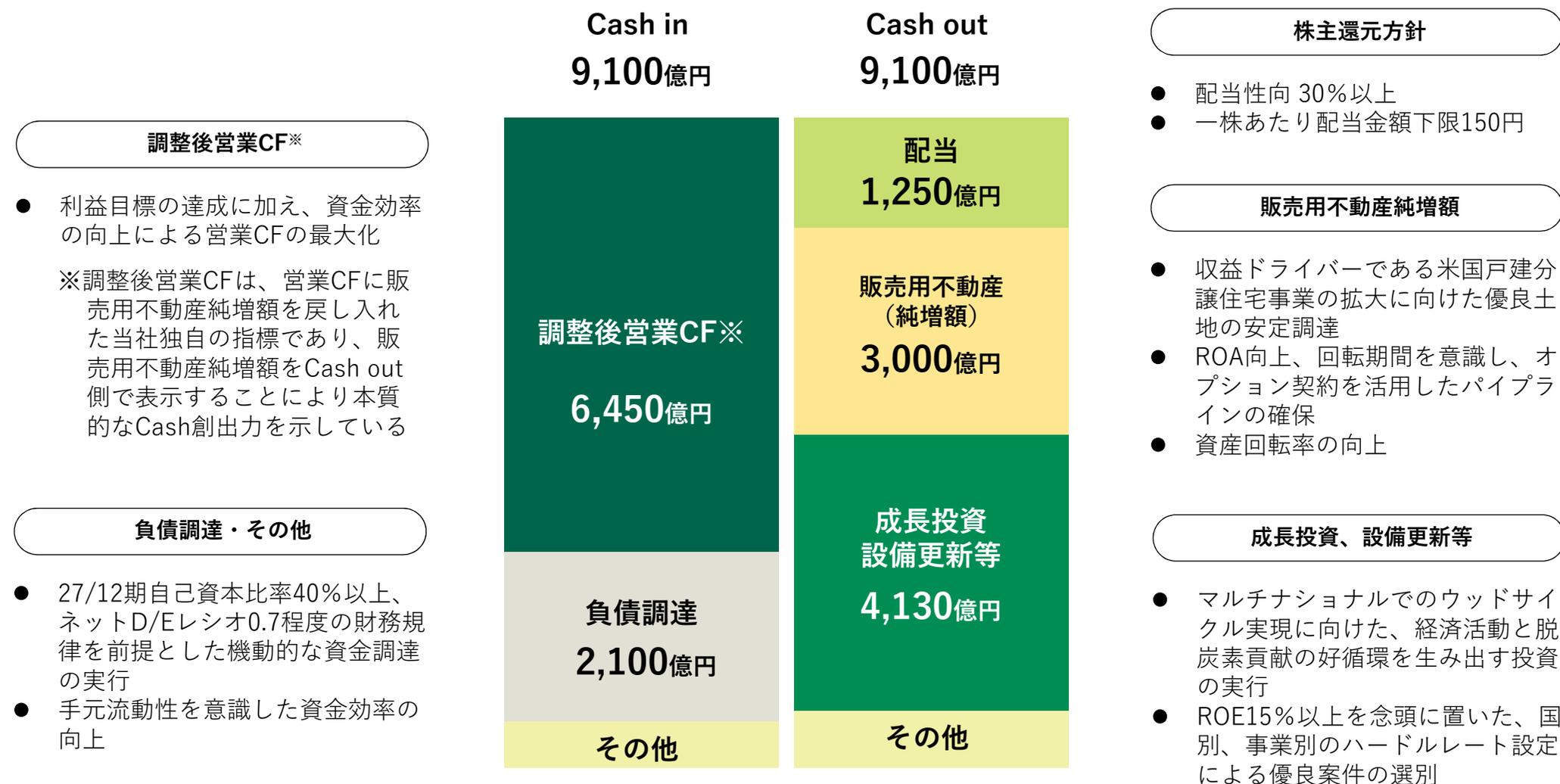
7.40%

CAPMより算出

投資採択には事業別および国別の資本コストを別途採用。

- 利益計画の達成による営業CF最大化と、財務規律維持を前提とした機動的な資金調達により、持続的な成長に必要な投資資金を確保。さらなる企業価値向上を図り、株主還元の拡充に繋げていく

## ■ 中期経営計画（2025年～2027年）3年間累計のキャピタル・アロケーション



- 中期経営計画（2025年～2027年）および長期ビジョン達成に向けて脱炭素関連や成長分野へ積極的に投資を実行する

## ■ 成長投資・設備更新等

内訳 (単位：億円)	Phase1	Phase2	
	実績	計画	Phase1からの増減率
森林ファンド関連	39	220	+ 466%
森林資源事業	51	50	△ 1%
木材コンビナート	67	460	+ 585%
製造事業	81	440	+ 443%
FITP事業	312	40	△ 87%
住宅事業	351	330	△ 6%
中大規模木造建築	244	450	+ 84%
不動産開発事業	1,380	1,440	+ 4%
再生可能エネルギー	27	200	+ 632%
システム関連	169	200	+ 18%
その他	542	300	△ 45%
合計	3,264	4,130	+ 27%

(注) Phase1、Phase2ともに3年間累計の金額

## ■ 販売用不動産純増減

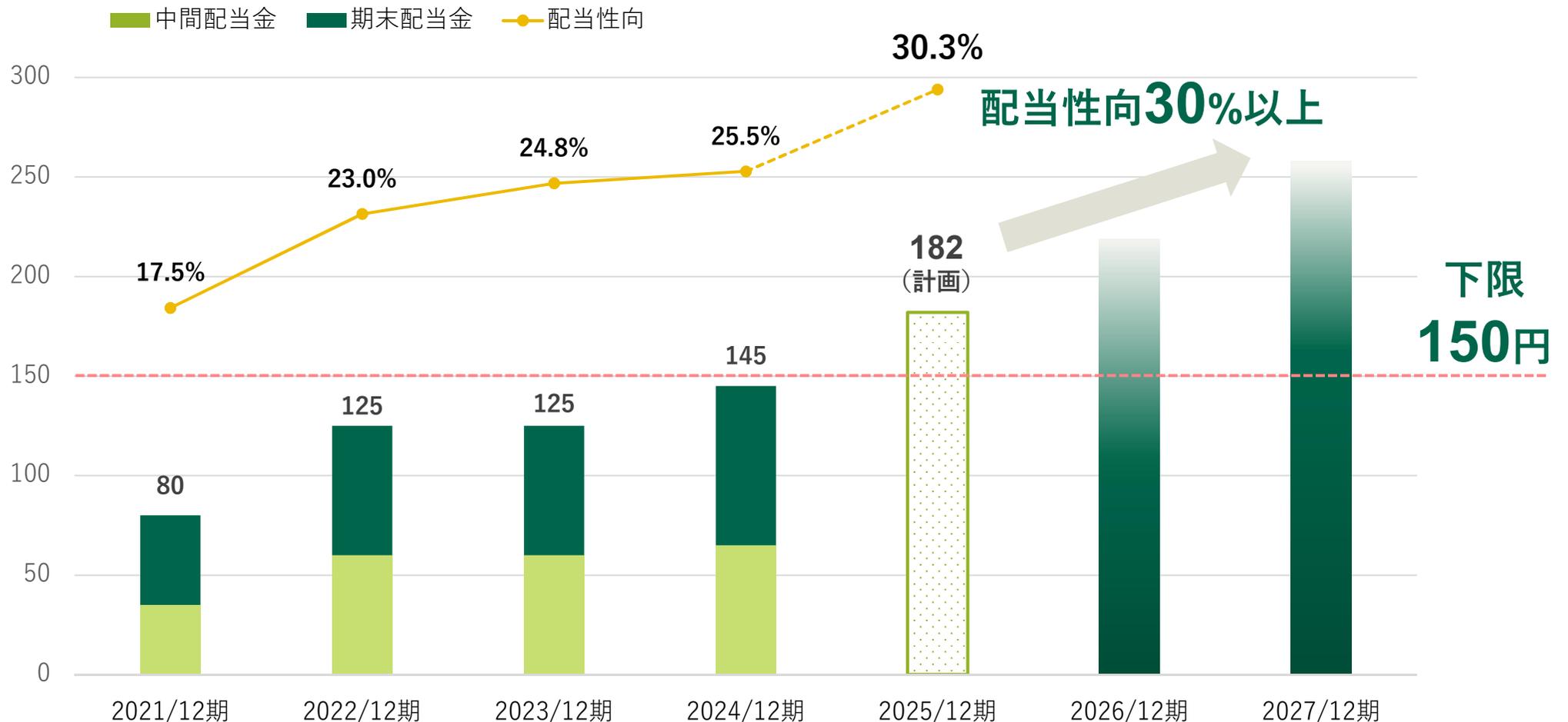
内訳 (単位：億円)	Phase1	Phase2	
	実績	計画	Phase1からの増減率
海外住宅	2,664	2,650	△ 1%
国内住宅	204	350	+ 72%
合計	2,868	3,000	+ 5%

(注) Phase1、Phase2ともに3年間累計の金額

- 中期経営計画（2025年～2027年）における株主還元の方針は、**配当性向を30%以上とし、利益水準に応じた還元を行うとともに、安定的な配当を実施する観点から、1株当たり年間配当金の下限を150円と改定**

1株あたり年間配当金額と配当性向

(単位：円)

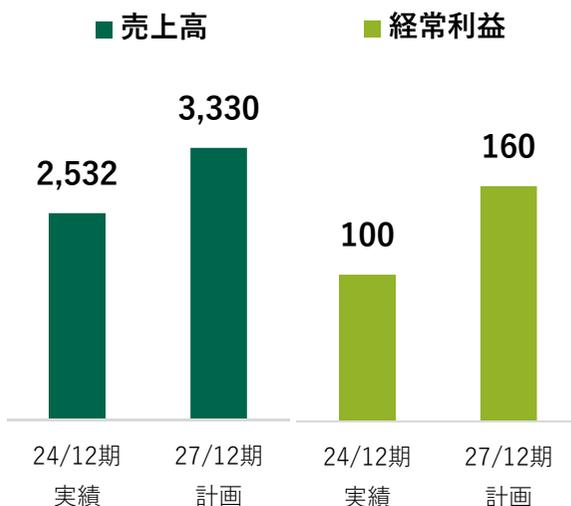


- 国内の建築・流通業界を取り巻く事業環境の変化を機敏に捉え、顧客の課題解決につながる機能・サービスの構築を加速する
- 米国・豪州において拡大している住宅事業の基盤を活かし、各地でサプライチェーンを構築することにより、グローバルにウッドサイクルを回していく

## 事業環境

- 国内住宅市場は人口減少に伴い縮小が見込まれるなか、4号特例縮小や省エネ基準適合義務化などにより、中小工務店においては今まで以上に厳しい事業環境となる見込み
- 米国・豪州を中心とした海外住宅市場は今後も安定した需要が見込まれる

(単位：億円)



## 今後の取り組み

- 国内の新設住宅着工戸数の影響が大きい従来のビジネスモデルから脱却を図る。「ホームエクスプレス構造設計」「JUCORE見積」「ホームエコ・ロジスティクス」「One Click LCA」など、顧客の課題解決と木材建材事業の付加価値の向上につながるソリューション型機能・サービスの創出・具現化や海外での事業基盤の構築に注力する
- 木材コンビナートを中心に製造事業の拡大を図り、ものづくりを軸とした製販一体型のビジネスモデルの構築を進めるとともに、国産材のさらなる利活用など、国内林業の活性化に向けた取り組みも加速させる

## 戦略指標

2024年  
(実績)

- パネル・ボード事業の生産数量：約85万m<sup>3</sup>

2030年  
(目標)

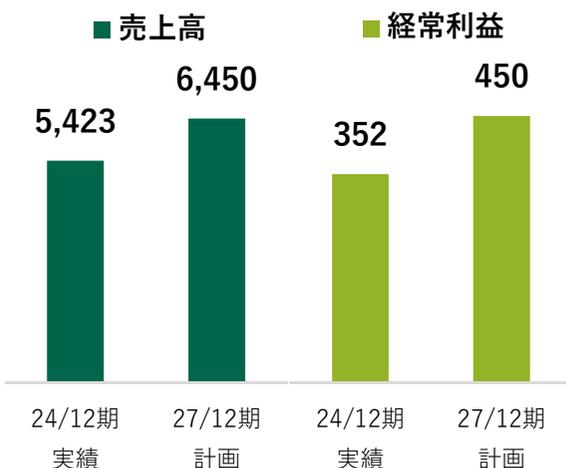
- パネル・ボード事業の生産数量：130万m<sup>3</sup>以上

- 注文住宅事業のシェアアップに加え、イノベーションを加速し、さらなる収益性の改善を図る
- 賃貸・分譲・リフォーム事業の飛躍的成長により、2030年に経常利益600億円達成を目指す

## 事業環境

- 国内住宅市場は人口減少に伴い縮小が見込まれ、今まで以上に競争激化が予測される
- 賃貸住宅については、持家住宅のアフォーダビリティの低下や世帯数増加に伴い、今後も安定した需要が見込まれる
- リフォームについては、株高による資産効果や、政府の補助金などの効果もあり、需要が安定して推移

(単位：億円)



## 今後の取り組み

- 平屋やForest Selection、邸宅設計プロジェクトなど価格帯別の販売戦略や土地仕入強化による市場シェア拡大
- リアルデータを活用したビジネスモデルの変革など抜本的な業務改革の推進
- 木造3階建の共同住宅の普及による賃貸事業の拡大
- リフォームや不動産仲介、賃貸管理、緑化など、グループ会社の事業強化
- プレカット率の向上やパネル化など、工期短縮に向けた取り組みの推進

## 戦略指標

2024年  
(実績)

- 注文 + 賃貸 + 分譲 8,596戸

2027年  
(計画)

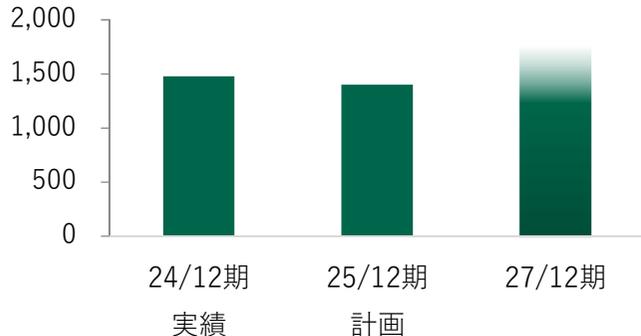
- 注文 + 賃貸 + 分譲 10,300戸

- 米国を中心に、引き続き、旺盛な住宅需要が見込まれるなか、戸建住宅と木造に特化した集合住宅の2本柱で各地域の住宅需要に応じて事業拡大を図る ※グラフは全て経常利益

## 米国戸建住宅

2030年の販売戸数目標23,000戸に向けた着実な成長

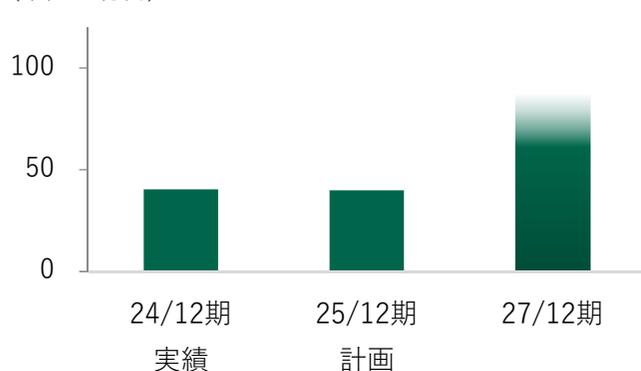
(単位：億円)



## FITP

展開エリアの拡大による事業成長、施工プロセスの合理化、シナジー追求

(単位：億円)



## 戸建住宅



## 集合住宅



人口増と住宅不足を背景とした  
底堅い住宅需要を着実に捉えた事業拡大

## FITP

(Fully Integrated Turn key Provider)

パネル・トラスの設計、製造、施工を一貫して提供。  
戸建住宅、集合住宅の施工の安定、合理化に寄与



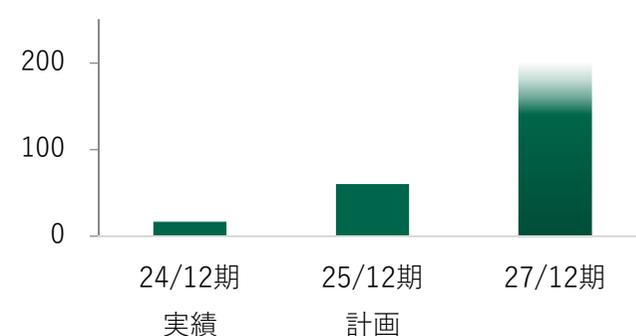
## その他 (アジア・欧州)

アジア：米国豪州に次ぐ第3の柱に  
欧州：事業基盤の構築と収益の安定化

## 米国不動産開発

集合住宅を軸に事業を拡大。売却件数の増加、フィー収入の増加による収益の安定化

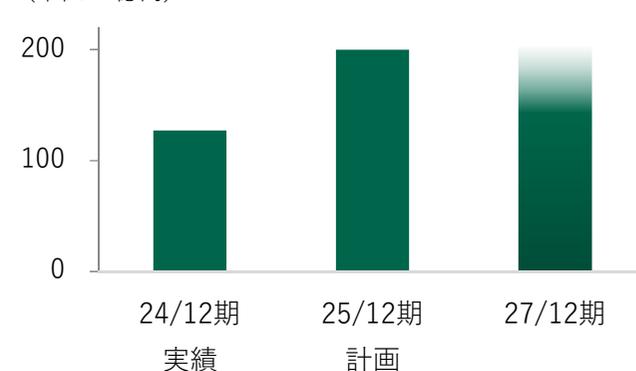
(単位：億円)



## 豪州戸建住宅

2030年の販売戸数目標10,000戸に向けた事業拡大、豪州No.1のスケールメリット追求

(単位：億円)



- 米国ビルダー5社のオーガニックグロースに加え、新規M&Aの機会も常に探索し、2030年販売戸数23,000戸の達成に向けて、さらなる事業拡大を目指す

## 事業環境

- 人口増加と住宅供給不足により、今後も安定した需要が見込まれる
- 短期的な金利変動や中古住宅市場の動向に引き続き注視する必要があるものの、住宅ローン金利は中期的に緩やかな低下が予想される



## 今後の取り組み

- 高い需要が見込まれるフロリダ州での事業拡大など成長市場であるサンベルトエリアにおいて既存5社の成長戦略の実行に加え、グループ経営を強化する事業インフラの整備を進める
- Energy StarやZero Energy Ready Homeをはじめとする環境認証取得を促進する
- 販売戸数の拡大に向けて積極的な土地取得を進めるとともに、市場動向に注視し在庫リスクを適正にコントロールしながら、資本効率を意識した事業運営を行う
- 販売用不動産は2024年12月末時点で80,284区画を確保し、その内29,790区画が契約済未取得(オプション契約)区画

## 戦略指標

2024年  
(実績)

- 販売戸数 11,267戸

2027年  
(計画)

- 販売戸数 17,700戸

- 米国・豪州・欧州における集合住宅開発やアジアにおける大規模タウンシップ開発、木造化など脱炭素型のサステナブルな不動産開発事業をグローバルに推進し、戸建住宅事業に並ぶ収益の柱へと成長を目指す

## 事業環境

- 人口増加と住宅供給不足により稼働率は高く、今後も戸建住宅と同様に**安定した需要**が見込まれる
- 足元では金利高止まりが続き、短期的には動向を注視する必要はあるが、中長期的に緩やかな金利低下を通じて**投資環境も改善につながる見通し**
- 脱炭素およびカーボンニュートラルに向けた取り組みや、マスティンバーの利用拡大、Well beingなどの志向の高まりなどを通じ、**建物の木造化の需要が高まっている**

## 今後の取り組み

- 金利や市場動向を注視しながら、**中長期的視点で実需に基づく優良案件を厳選して事業化**していく
- 各種フィー収入を拡大し**収益を多様化**することで、バランスのとれた**安定した事業構造**を実現する
- 木造技術を活かして建物の木造化にこだわり、エンボディドカーボンとオペレーショナルカーボンの削減につながる**脱炭素型のサステナブルな不動産開発事業を推進**する

## 戦略指標

**2024年**  
(実績)

- 米国不動産開発事業における  
売却件数 **6件**

**2027年**  
(計画)

- 米国不動産開発事業における  
売却件数 **20件** (中計期間中の年平均)



- パネル・トラス設計、製造、配送、施工までを一貫して提供するFITP（Fully Integrated Turn key Provider）事業を通じて安定的な資材供給・施工体制を確立し、施工プロセス全体の合理化を進める

## 事業環境

- 米国の住宅業界では、労働力不足や人件費上昇によるコストアップなどが構造的な課題
- 今後は関税政策による建築資材の高騰なども考えられる

## 今後の取り組み

- 当社が展開する戸建住宅および集合住宅の事業エリアを中心にFITP事業を拡大推進していく
- 設計から、製造、配送、施工までの各種データを連携することで、さらなるプロセスの合理化および生産性・施工品質の向上を実現する

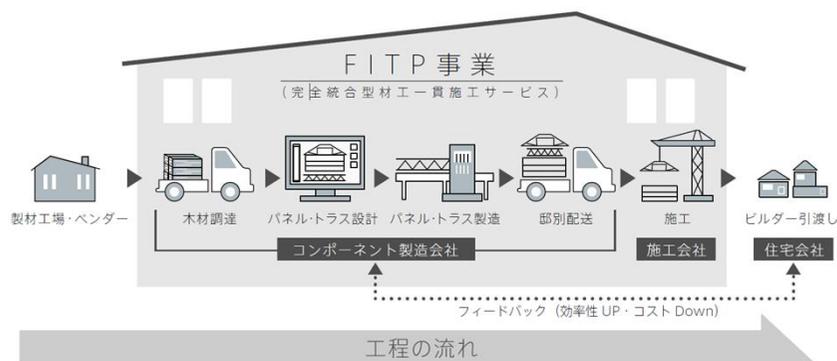
## 戦略指標

2024年  
(実績)

- 製造拠点数 9工場

2027年  
(計画)

- 製造拠点数 15工場 以上



- 当社戸建住宅事業および不動産開発事業展開エリア
- FITP製造拠点（2024年末時点）



- Metricon社買収により確立した全豪トップシェアのスケールメリットを活かし、グループシナジーを具現化させ、収益性の向上と2030年販売戸数10,000戸の達成を目指す

## 事業環境

- コロナ禍の景気刺激策による着工戸数の急増で生じた資材価格の上昇や職人不足等の課題は解消しつつある
- 人口増加による旺盛な住宅需要と宅地価格上昇を背景に住宅価格が高止まりしており、アフォーダビリティが低下している



## 今後の取り組み

- Metricon社買収後の事業運営体制の強化を進めるとともに、アフォーダブル商品やタウンハウス、富裕層向けなど商品ラインナップの拡充を図る
- グループ全体で7,000戸を超えるスケールメリットを活かし、資材の共同購買や工法開発、システム統合、営業手法の変革などグループシナジーの具現化を図る
- 厳格化される建築基準法に合わせた仕様改定や太陽光発電機器の導入拡大などでオペレーショナルカーボンの削減に取り組む

## 戦略指標

2024年  
(実績)

- 販売戸数 3,287戸
- 参考:上記に含まれないMetricon社の販売実績4,178戸

2027年  
(計画)

- 販売戸数 8,200戸

- 米国戸建住宅は需給ギャップを背景とした底固い需要を取り込み、堅調な成長を計画
- 豪州戸建住宅はトップシェアの優位性を生かし、シェア拡大を目指す

販売数量（戸）	2024/12期 実績	2027/12期 計画
 国内住宅	8,596	10,300
 米国戸建住宅	11,267	17,700
米国集合住宅 ※1	757	2,800
 豪州戸建住宅	3,287	8,200
アジア戸建/集合住宅	97	950
合計 ※2	24,465	約 40,000



※1 当社グループがGeneral Partnerとして開発する集合住宅の販売戸数

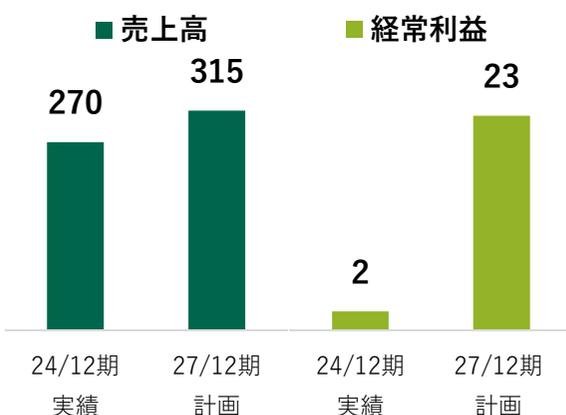
※2 合計値には、その他(米国における建築請負等)の戸数を含む

- 森林経営や森林ファンドなど川上の事業の推進を通じて、適切に管理された持続可能な森林の拡大を図り、ウッドサイクルの実現と、森林資源の価値最大化を目指す

## 事業環境

- 世界では農地拡大や森林火災などの影響で森林面積が減少、国内では戦後植林したスギやヒノキが伐採期を迎えている
- 社会全体のカーボンニュートラルに向けた取り組みが加速し、森林など自然由来で質の高いクレジットの需要が高まっている
- 化石燃料に代わるSAFや生分解性プラスチックなどバイオリファイナリー分野への期待が高まっている
- 国内林業では長らく続いている木材価格の低迷や高齢化などによる担い手不足により、再造林率が低水準で推移

(単位：億円)



## 今後の取り組み

- 森林ファンド事業の推進により、適切に管理された持続可能な森林を拡大するとともに、新たな価値創造につなげる
- インドネシアで熱帯泥炭地管理技術の実証を進め、経済と環境が両立した持続可能な森林経営のモデル化を目指す
- 森林経営で培ったノウハウや木質燃料の調達力を活かした木質バイオマス発電事業の収益性向上の他、バイオリファイナリー分野も含めて木材資源の価値の最大化を目指す
- 日本森林アセット(株)を中心に伐採跡地の再造林を加速し、国内林業の活性化につなげる

## 戦略指標

2024年  
(実績)

- 森林保有・管理面積 36.6万ha

2030年  
(目標)

- 森林保有・管理面積 100万ha

- ウッドサイクルを通じた脱炭素への取り組みに加えて、森林資源をはじめとする自然資本の価値向上を図り、生物多様性にも配慮した事業運営を目指す

## SBT目標

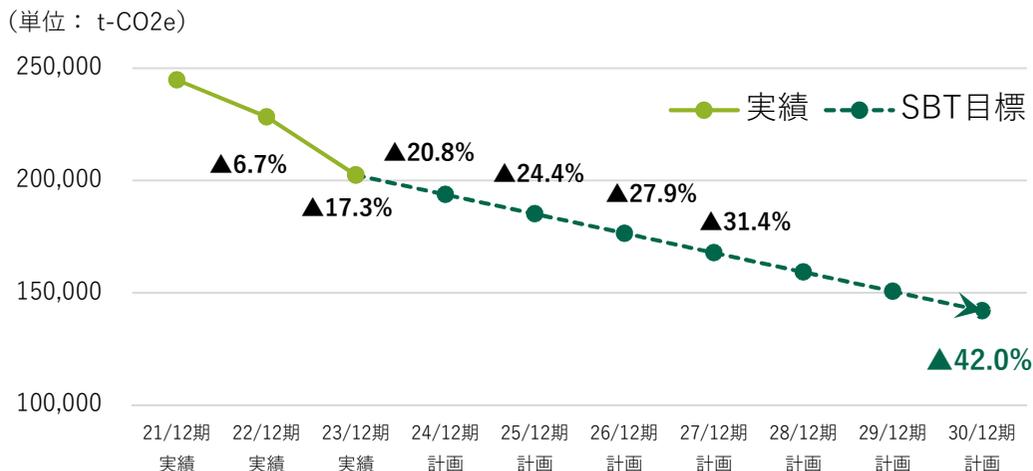
- 2050年までに温室効果ガス排出量をネットゼロにするSBT認定を取得

	Scope1+2	Scope3 (原単位)
短期目標 (2030年まで)	42%削減 2021年比	51.6%削減 2021年比
長期目標 (2050年まで)	90%削減 2021年比	97%削減 2021年比
残余排出量を中和することでネット排出量をゼロに		

## TCFD・TNFDへの対応

- TCFDでは、気候変動の当社グループへの影響についてシナリオ分析を実施し、経営計画として反映
- TNFDでは、2023年12月「TNFD Early Adopter」に登録し、自然関連課題の当社グループへの影響についてLEAP分析を実施
- 今後も、TNFDの提言に沿った分析・開示を進めていくとともに生物多様性、自然保全・回復に向けた取り組みを加速し、ネイチャーポジティブの実現に貢献

## 温室効果ガス排出量 Scope1+2 削減目標



## 主な社外からの評価

- 運用の投資基準として、財務面だけでなくESG要素も考慮したESG投資への関心が高まっている
- 当社はCDP気候変動Aリストに9年連続で選定されるなど、世界有数のESG評価機関より一定の評価を得ている

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



- 長期ビジョンの達成に向けた人財戦略として3つの柱を定め、従業員のエンゲージメント向上を図り、「個」と「組織」の相互成長を実現する

<p>人財の確保・育成</p> 	<p>主な施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外留学生の採用強化によるグローバル人財の確保</li> <li>● 本社管理部門を統括するコーポレート本部の新設による人財育成の強化</li> <li>● 専門校による大工職の育成と「施工パートナー推進センター」の取り組み推進</li> </ul>
<p>組織風土</p> 	<p>主な施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員個々のスキル・行動評価に基づくタレントマネジメントの実施</li> <li>● 組織の特性にあわせた風土改革プロジェクトの実施</li> <li>● マネジメント層を対象にした心理的安全性研修の実施</li> </ul>
<p>健康経営</p> 	<p>主な施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康診断・ストレスチェックにおける高リスク者や部署への改善指導</li> <li>● アブゼンティーイズム・プレゼンティーイズム低減のための不調予防対策</li> <li>● ヘルスリテラシー向上のための教育</li> </ul>

## 住友林業グループDEI宣言

社員一人ひとりが持つ多様な能力や価値観を活かし、イノベーションの創出や、社員と会社の成長につなげる

女性の活躍推進

障害者雇用の推進

LGBTQへの取り組み

選択型定年と定年再雇用

多様な働き方を実現する制度

## ■ 主な社外からの評価



- 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、経営の透明性確保、内部統制とガバナンスの強化を図ることで、企業価値向上につなげる

## 政策保有株の縮減

- 取締役会において保有銘柄ごとにリターンや取引状況等を検証し、保有の合理性・必要性が認められなければ縮減していく方針
- 2021/12期以降、純資産に対する政策保有株式の割合は継続的に下落（2022/12期～2024/12期の3年で7銘柄を完全売却）



## 従業員の自社株式保有の促進

- エンゲージメントの向上、会社に対する帰属意識の醸成、経営参画への意識向上等を目的に、従業員持株会の拡充に加え、新たに「従業員向け株式報酬制度」を導入する

## 役員報酬制度の見直し

- 業績・企業価値のさらなる向上を目指し、変動報酬のベースとなる基準利益を1,000億円から1,500億円に上方修正
- サステナビリティ重視の姿勢を強化するべく、報酬の15%を占める業績連動型株式報酬について、2/3を「SBTに基づく温室効果ガス排出削減目標達成率」に、1/3を「TOPIX対比の当社株式時価総額成長率」に連動するよう比率を見直す（従来は前者が1/3、後者が2/3）

## 情報セキュリティとDX

- グローバル化への対応とサプライチェーン含むセキュリティ・ガバナンスの向上
- 事業の成長を支える業務システムの刷新
- デジタル基盤再構築によるデータドリブンの推進

## 協業の振り返り

- 業務提携推進委員会や合同分科会を開催。中長期的な目線で協業を推進
- 請負事業は中大規模木造建築と環境緑化建築の付加価値提案の2本柱を確立
- 投資事業は米国やベトナムなどにおいて不動産開発投資を実施

2019年3月期～2024年3月期 両社6年累計

受注高	売上高	投資高
1,100億円 規模	800億円 規模	200億円 規模

協業分野	協業実績
中大規模木造建築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中大規模木造建築ブランド「with TREE」の立上げ</li> <li>● 初の両社JV施工となる、札幌市の耐火木質ビルの竣工</li> <li>● 事務所や学校を中心に、両社で木造・木質建築を積極展開中</li> </ul>
環境緑化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建築設計と緑化計画を一体化した環境不動産の提案・受注拡大</li> </ul>
海外建設・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米ダラス近郊で最大規模の木造7階建てオフィス竣工</li> <li>● ベトナム・ビンズン省のタウンシップ開発</li> </ul>

## 今後の協業計画 2025年3月期～2027年3月期 両社3年累計

### 請負事業

中大規模木造建築、リノベーション、環境緑化

受注高 1,300億円 規模	売上高 1,100億円 規模	売上総利益 100億円 規模
----------------------	----------------------	----------------------

### 投資事業

環境・エネルギー、海外建設・開発

投資高 300億円 規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内・海外不動産開発事業への投資</li> <li>● 国内・海外再生可能エネルギー事業への投資の推進</li> </ul>
--------------------	---

# 長期ビジョン最終年（2030年12月期）の目標見直し

- 中期経営計画における損益計画を踏まえ、長期ビジョン最終年の損益目標の見直しを行う。2030/12期経常利益3,500億円を目標とし、現状の目標である2,500億円から1,000億円引き上げる

## ■ 経常利益目標

(単位：億円)



単位：億円	30/12期 目標※	24/12期 実績
木材建材	250	100
住宅	600	352
建築・不動産	2,700	1,475
資源環境	60	2
その他	25	7
調整	△135	44

## ■ 脱炭素社会に向けた達成目標

森林保有・管理面積

**100万ha** ↗

(当初目標50万ha)

木材コンビナート国産材使用量

**100万m<sup>3</sup>**

年間住宅供給戸数

**65,000戸** ↗

(当初目標50,000戸)

# appendix

# 前中期経営計画のセグメント別業績推移

- 建築・不動産事業は、米国における旺盛な住宅需要を主因に、当初計画を大幅に上回った
- 住宅事業は、国内住宅着工戸数の減少が続く中、価格改定等により総付加価値率が上昇し、利益計画を達成
- 木材建材事業と資源環境事業は、国内住宅市場の縮小や、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苦戦

単位：億円		22/12期	23/12期	24/12期 中期計画	24/12期 実績	対 中期計画	振り返り
木材建材	売上高	2,737	2,361	2,640	2,532	△ 108	2022年はウッドショックの影響で過去最高益を記録するも、国内住宅需要の減少により、2023年以降は在庫調整・価格下落局面に入っている。
	経常利益	149	112	115	100	△ 15	
住宅	売上高	5,087	5,340	5,470	5,423	△ 47	国内住宅着工戸数は減少が続いているものの、棟数減を価格改定による総付加価値率上昇によりカバー。資材価格の落ち着きもあり、順調に推移した。
	経常利益	154	328	320	352	+ 32	
建築・不動産	売上高	8,735	9,481	9,540	12,400	+ 2,860	主力の米国住宅事業において、旺盛な住宅需要と中古住宅供給不足を背景に販売が伸長。単価も高水準を維持し、売上高・経常利益とも中期計画を大幅に上回った。
	経常利益	1,618	1,120	1,290	1,475	+ 185	
資源環境	売上高	219	248	265	270	+ 5	原木価格の下落やバイオマス燃料の仕入価格高騰などの、厳しい事業環境が継続。森林事業の事業運営体制にも課題を残した。
	経常利益	14	6	40	2	△ 38	
その他・調整	売上高	△ 81	△ 99	△ 215	△ 88		
	経常利益	15	23	△ 35	51		
合計	売上高	16,697	17,332	17,700	20,537		
	経常利益	1,950	1,589	1,730	1,980		

※ 23/12期より「住宅事業」に含まれていた「建築事業」を「建築・不動産事業」に移管。業績への影響は軽微であるため、21/12期以前の業績は修正していません。

- 前中計期間に引き続き、安定性を確保しつつ収益性を追求するため、ROE、自己資本比率、ネットD/Eレシオを指数目標として採用

	2021/12期 実績	2024/12期 実績	中期経営計画 Phase2 目標 (~2027/12期)
ROE	20.2%	13.9%	15.0%以上
連結経常利益	1,378億円	1,980億円	2,800億円
自己資本比率	37.7%	40.7%	40.0%以上
ネットD/Eレシオ	0.3倍	0.4倍	0.7倍程度

- 長期ビジョンを達成するために、9つの重要課題を「地球環境」「人と社会」「市場経済」に紐づけ、3つの価値を同時に満たす事業活動を推進している
- ウッドサイクルの実現に向けた取り組みを通じて、環境や社会課題の解決に貢献していく

## 地球環境への価値

### 重要課題 1

森林経営による  
「森」と「木」の価値向上

### 重要課題 2

「森」と「木」を活かした  
カーボンニュートラルの実現

### 重要課題 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

### 重要課題 4

広く社会に快適で  
ぬくもりある空間の提供

### 重要課題 5

事業を営む地域の人々の  
暮らしの向上

### 重要課題 6

働く人が生き生きできる  
環境づくり

## 市場経済への価値

### 重要課題 7

「森」と「木」の  
新たな市場の創出

### 重要課題 8

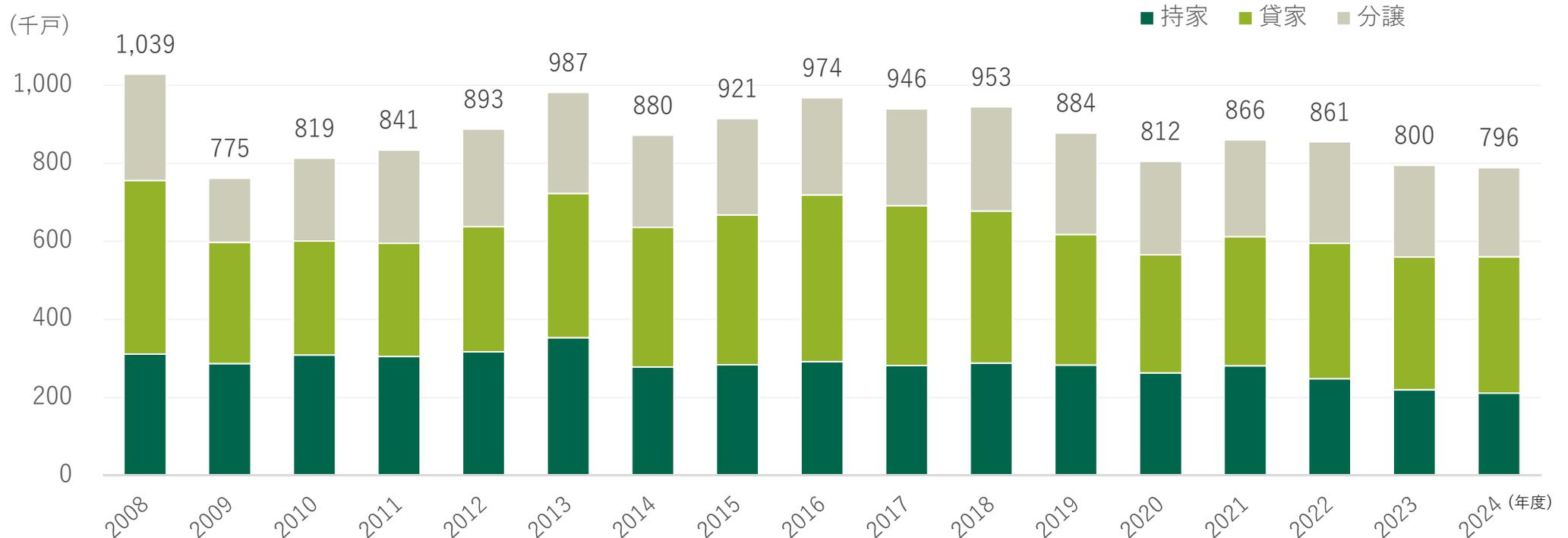
DX・イノベーションによる  
市場の変革

### 重要課題 9

強靱な事業体制の構築

- 賃金の上昇が物価の上昇に追いついておらず、住宅取得マインドの重しとなっている。持家の着工戸数は先行き不透明で見通し難い状況
- 2025年4月より4号特例縮小が予定されており、多くの2階建木造住宅で構造関連図書の提出が必須になる。省エネ基準の適合義務化などの法令改正とともに、中小工務店ではコストおよび業務負担増加が見込まれる
- 貸家は、投資目的や世帯数増加による需要の高まりから、持家と比べて比較的堅調に推移する見通し

## 住宅着工数の推移と予測

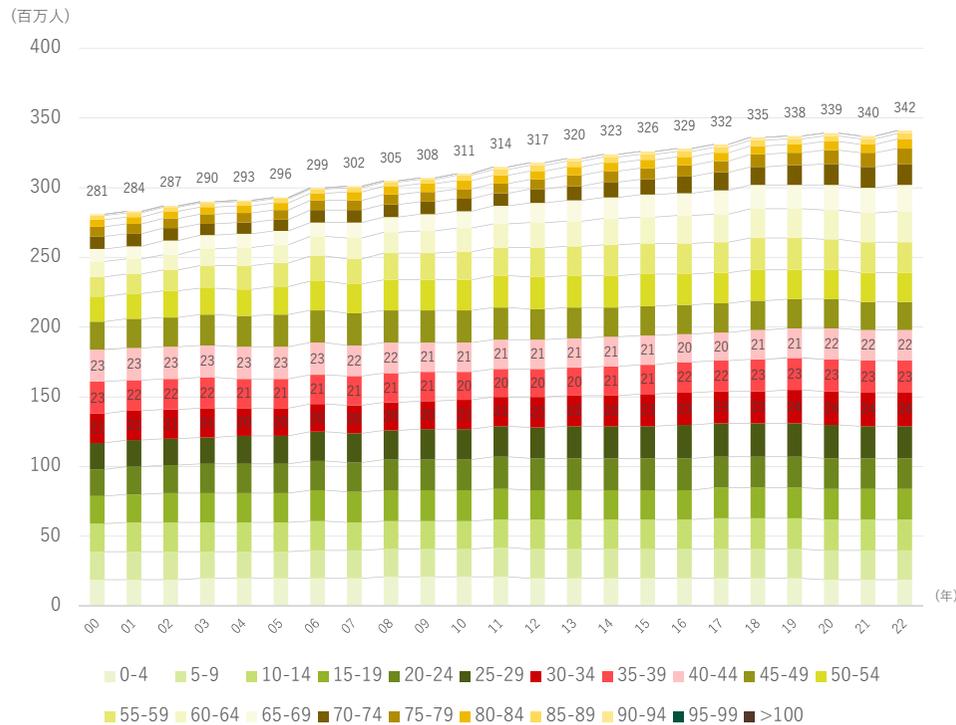


出典：国土交通省「住宅着工統計」

- 新設住宅着工戸数の伸び悩み、需給ギャップの拡大により、住宅の供給が不足している。金利の動向が懸念材料である一方、人口増加により慢性的な住宅不足は今後も続く見込みであり、中長期的に戸建・集合住宅ともに住宅需要は底堅い

## ■米国の年代別人口構成

総人口の増加が続き、生産年齢人口も微増を続ける予測



出典： United Nation “World Population Prospects 2022”

## ■米国新設住宅着工戸数の推移と予測

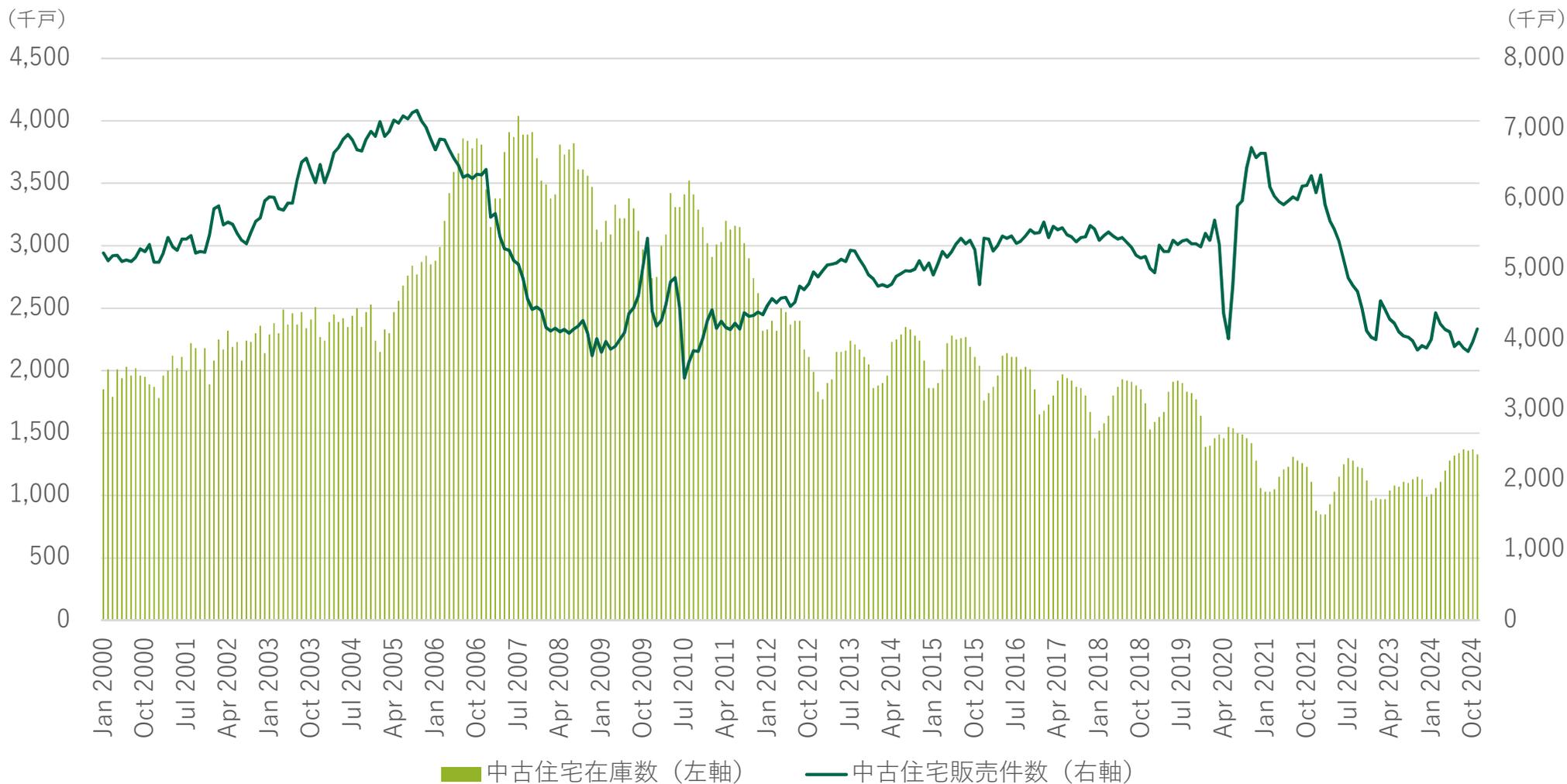
世帯数の増加から住宅需要自体は底堅く、インフレイションも定着していることから、住宅販売戸数は今後数年にわたって緩やかに回復していく見通し



出典： U.S.Census

- 中古住宅在庫数は、130万戸程度と足元でやや増加しているものの、歴史的な低水準となっている

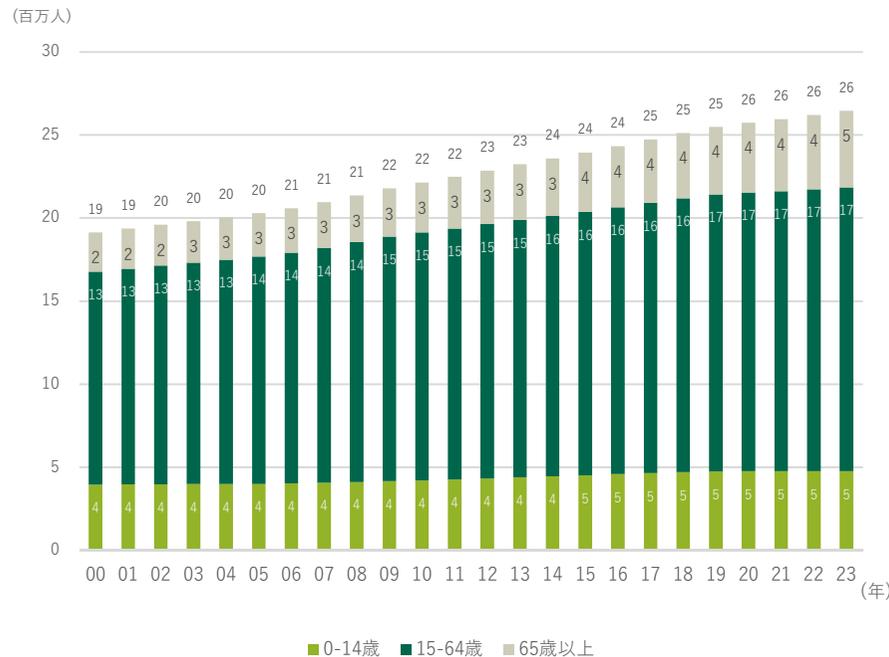
## ■ 米国の中古住宅在庫数・販売件数



- 労務費や建築コストの上昇による住宅のアフォーダビリティの悪化は徐々に改善が進んでいる。移民流入の回復等による旺盛な住宅需要が継続し新設住宅着工戸数は堅調に推移すると見込まれている

## ■ 豪州の人口増加率と年代別人口構成

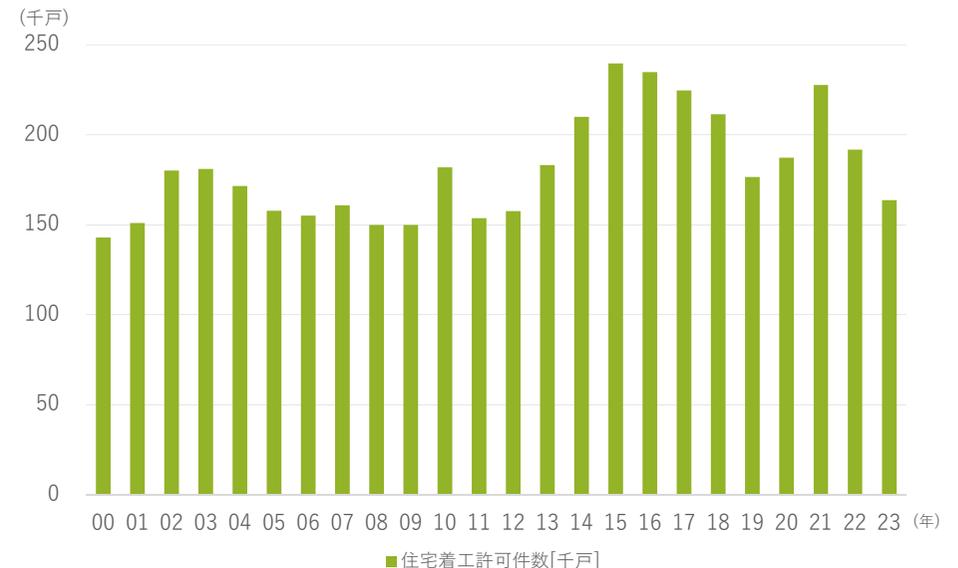
高い成長率で人口が増加し、住宅購買層も増加する見込み



出典： United Nation “World Population Prospects 2022”

## ■ 豪州新設住宅着工戸数の推移

2020年6月に導入された住宅補助金政策により住宅着工数が一時的に増加し、工事が長期化。金利高も要因となりその後の住宅着工数の減少につながったが、足元では下げ止まり、再度上昇基調へ転換の兆し。人口と世帯数の増加を背景に住宅市場は安定的に成長するものと見込まれる



出典： Australian Bureau of Statistics

- ・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。
- ・本資料は、出資及びその他いかなる金融商品についての取得等を勧誘するものではありません。
- ・本資料で提供している情報に関しては、その正確性・確実性・信頼性及び完全性等を保証するものではなく、当社およびその他の関係者は一切の責任を負いません。また、予告なしにその内容が変更又は廃止される可能性がありますので、予めご了承ください。

## お問い合わせ

住友林業株式会社  
コーポレート・コミュニケーション部・IRグループ  
icom@sfc.co.jp