

木と生きる幸福



住友林業グループ

中期経営計画2018

～新たなステージへ向けた変革の推進～

(2017年3月期～2019年3月期)

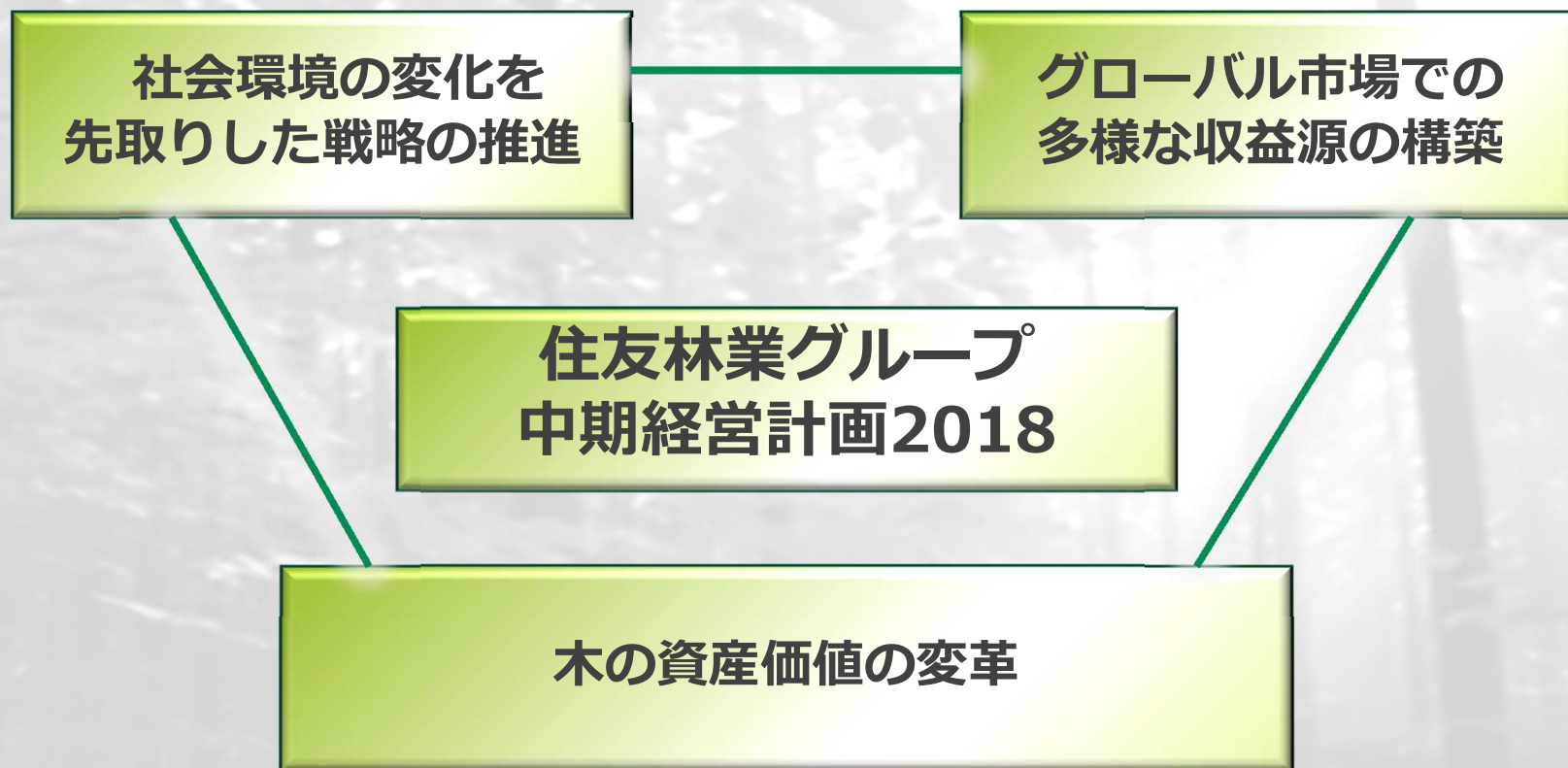
中期経営計画の前提となる環境認識	1
中期経営計画の基本方針 -概要-	2
中期経営計画の業績目標	3
中期経営計画の基本方針 -詳細-	6
投資計画と研究開発	9
セグメント別業績計画	10
株主還元	15
経営基盤の強化 -人財戦略とコーポレートガバナンス-	16

日本経済の予測

- ◆ 年初からの円高や株安の進行により、消費マインドは伸び悩み、景気動向は停滞している。今後は、消費税増税による駆け込み需要の発生とその反動減による景気縮小が予想される。
- ◆ 中長期的には成熟社会として、多様な価値観とともに、これまでとは異なる市場が生まれる。

世界経済の予測

- ◆ 中国経済減速や原油価格下落による新興国の成長鈍化や地政学的リスクなど懸念要素はあるものの、米国の底堅い経済成長を背景に緩やかに上昇傾向。
- ◆ 新興国を中心に人口増加を背景とした経済発展に伴う社会環境の変化。



今後の3年間で、持続的成長のための事業基盤をより強固なものとし、
「新たなステージへ向けた変革の推進」を実行する。

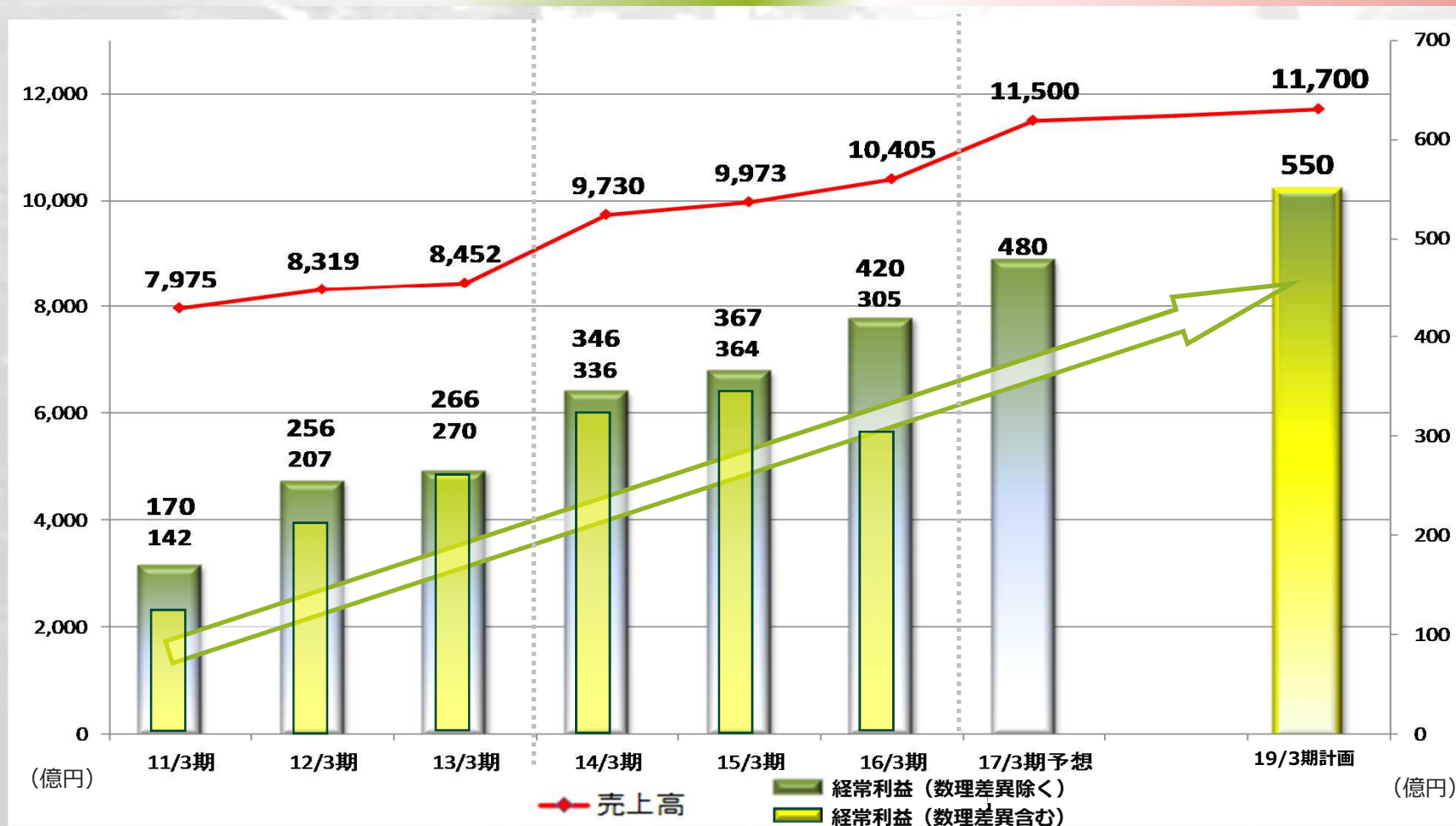
中期経営計画の業績目標① – 過去からの業績推移 –

過去6カ年に掲げた「収益力強化」、「事業規模拡大」を着実に実行し、
新たな成長ステージへ

経常利益200億円体制の確立

売上高1兆円、経常利益300億円体制

中期経営計画 2018



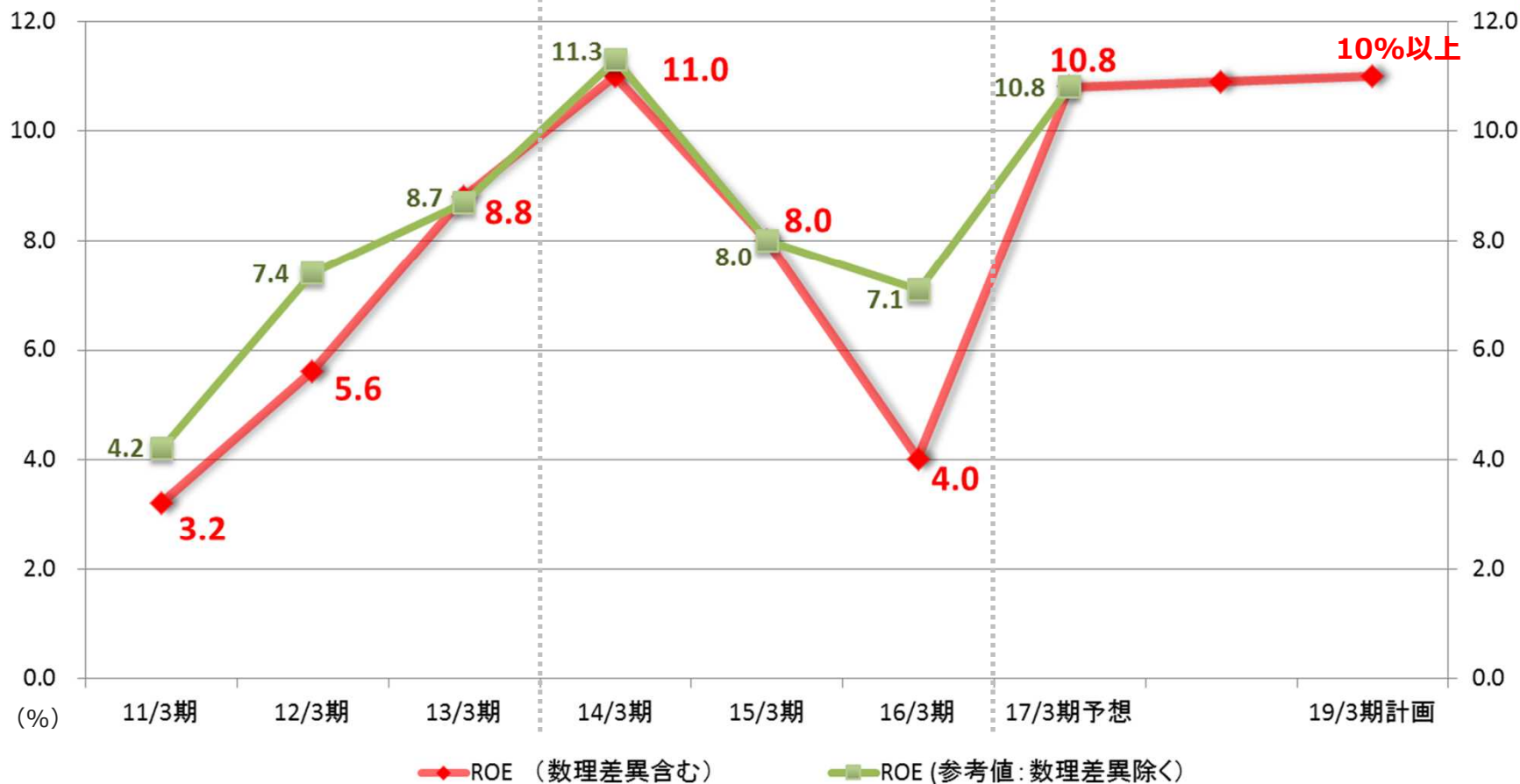
中期経営計画の業績目標① – ROEの推移 –

過去6年に掲げた「収益力強化」、「事業規模拡大」を着実に実行し、
新たな成長ステージへ

経常利益200億円体制の確立

売上高1兆円、経常利益300億円体制

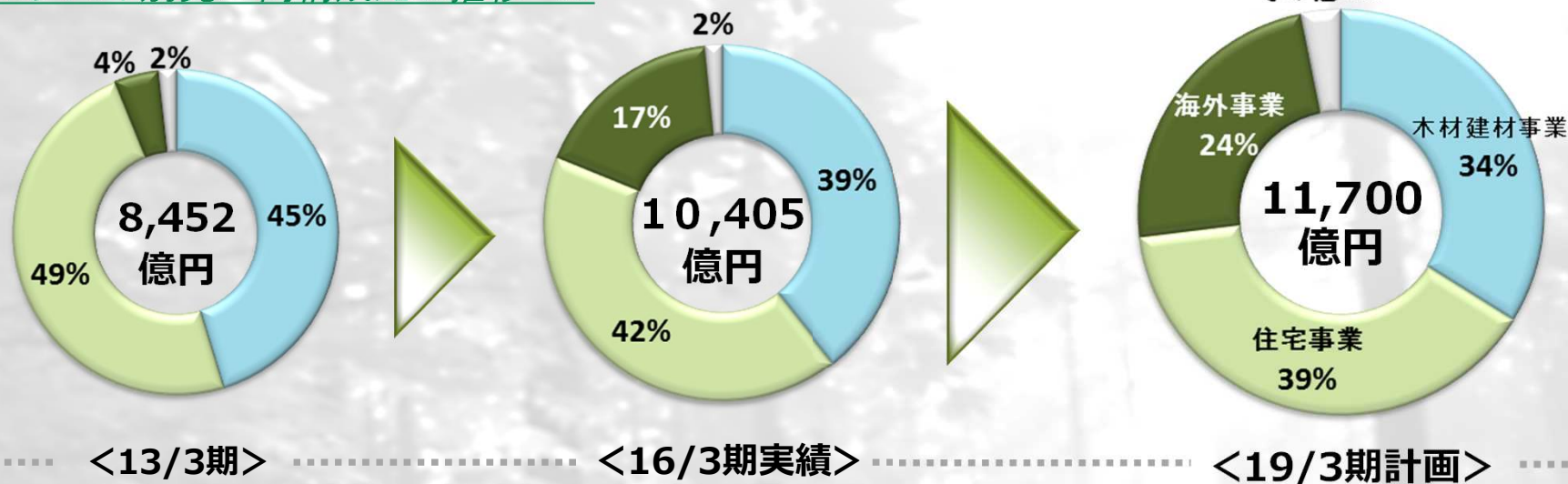
中期経営計画 2018



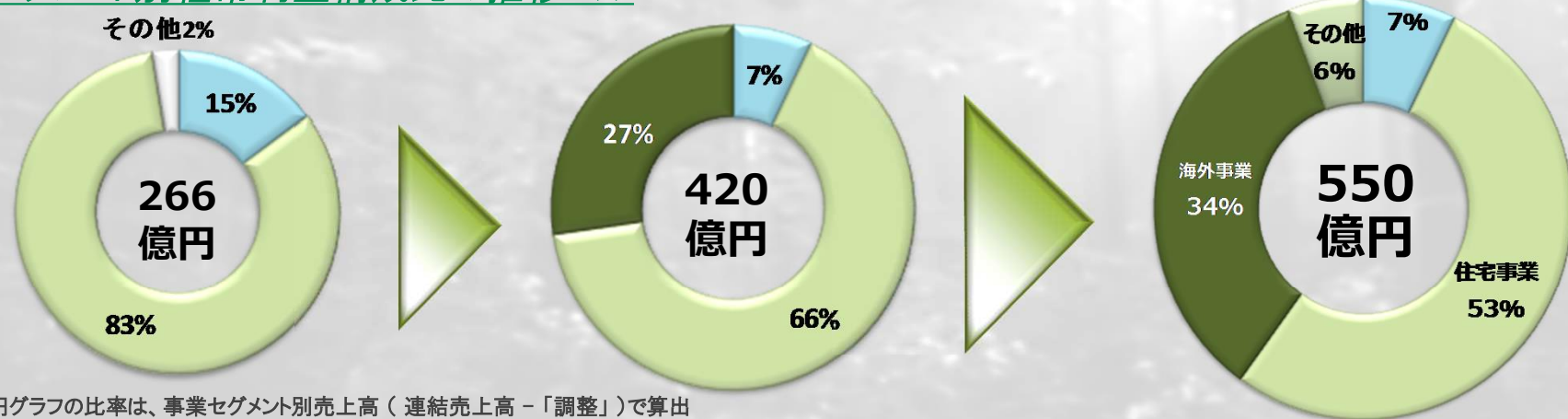
※数理差異を除くROE (参考値) は、法定実効税率を用いて算出しており、各期の純資産は調整していません。

中期経営計画の業績目標② – 業績ポートフォリオの推移 –

セグメント別売上高構成比の推移 ※1



セグメント別経常利益構成比の推移 ※2



※1: 円グラフの比率は、事業セグメント別売上高 (連結売上高 - 「調整」) で算出

※2: 円グラフの比率は、事業セグメント別経常利益 (連結経常利益 - 「調整」および「セグメント利益マイナス分」) で算出

※3: ※2の円グラフは数値差異を除くベース

(13/3海外△18億円、16/3その他△10億円)

① 社会環境の変化を先取りした戦略の推進

社会環境の変化

政治・経済

住宅政策

人口動態・世帯動向

価値観・ライフスタイル

地方創生

環境問題

エネルギー問題

事業内容の変化

海外事業の拡大

ストック事業の拡大

介護事業の拡大

商品やサービスの高付加価値化

林業活性化

木材（国産材）の利活用

資源・エネルギー事業の拡大

成長事業の拡大と新たな収益源の創造

②グローバル市場での多様な収益源の構築

製造事業

住宅・不動産事業

資源関連事業

ニュージーランド山林買収など

住宅周辺事業

緑化事業、賃貸住宅事業への進出など

木材・建材流通事業

シンガポール統括、新興国の市場開拓など

③木の資産価値の変革

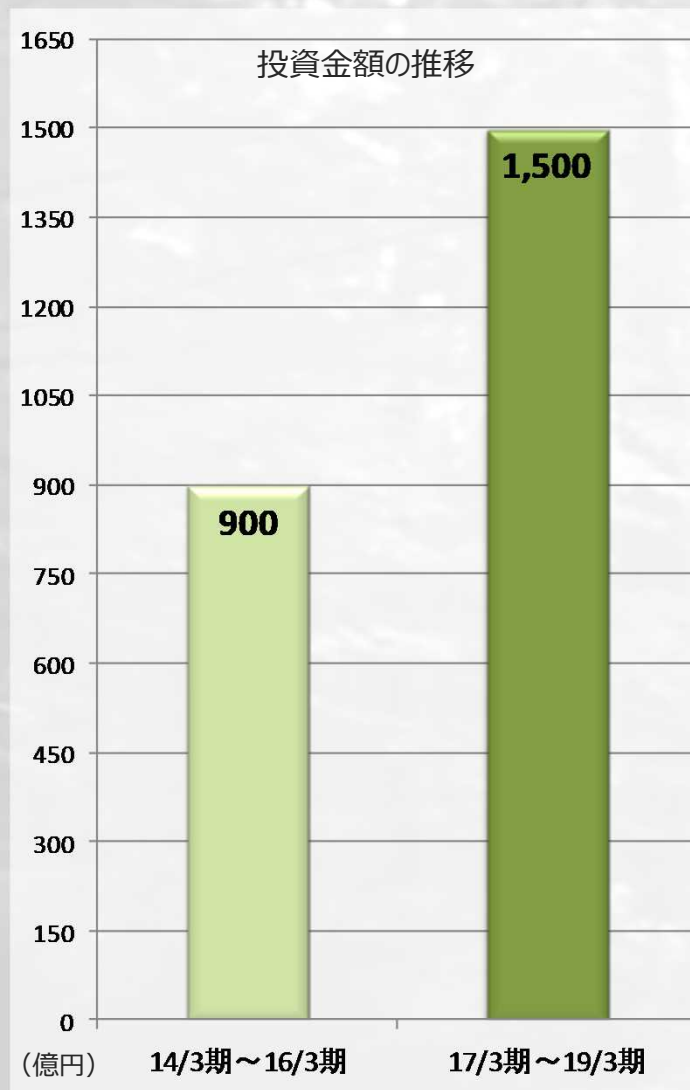
世界的な環境意識の高まり



新たな木の価値の創造



ビジネスチャンスの拡大と社会貢献



投資計画

- ・今後3年間で、過去最大規模の1,500億円の投資を行う予定。
- ・3年間の減価償却費約400億円を大幅に上回る水準。
- ・事業構造の変革のために、資源・エネルギー関連、海外事業関連に加え、介護事業等、新規案件を中心に投資を行い、収益源の多様化を図る。

研究開発投資

- ・これまでの倍の規模となる、3年間で90億円を投入し、既存の研究分野に留まらず、木の可能性を最大限に引き出すための、中長期的な視点に立った新しいテーマにもトライしていく。



中期経営計画 セグメント別業績計画

(億円)

	売上高			経常利益		
	2016年 3月期	2019年 3月期	2016年 3月期比	2016年 3月期	2019年 3月期	2016年 3月期比
木材建材事業	4,270	4,200	△70 △1.6%	34	45	+11 +34.2%
住宅事業	4,546	4,850	+304 +6.7%	315	330	+15 +4.7%
海外事業	1,879	2,940	+1,061 +56.4%	131	214	+83 +63.5%
その他	169	398	+229 +135.9%	△10	36	+46 -
調整	△458	△688	△230 -	△164	△75	+89 -
合計	10,405	11,700	+1,295 +12.4%	305	550	+245 +80.3%

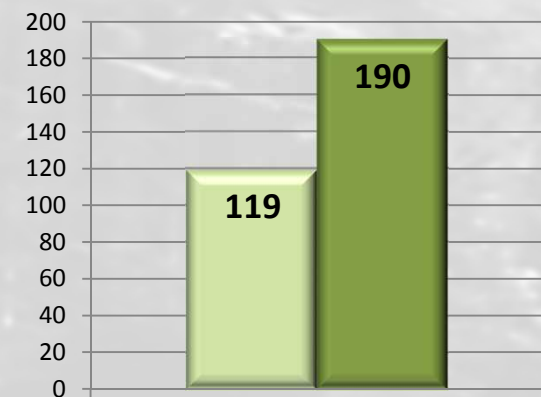
海外での新たなサプライチェーンの構築と 成長市場の取り組みを強化

基本戦略

- 海外での展開を強化。シンガポールを統括拠点とし、各国の現地法人及び製造拠点と連携してサプライチェーンを構築するとともに、新たな地域でのビジネスにもチャレンジ。
- 国内では、需要が高まる燃料用チップ等のエネルギー関連市場、非住宅市場、リフォーム資材等への取り組み強化や国産材の輸出拡大を行う。

具体的計画

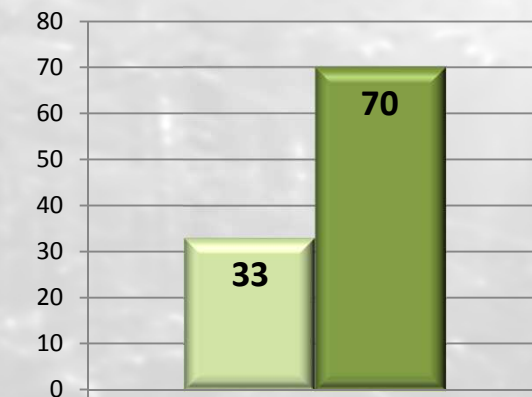
- 海外流通売上高：16/3期**119**億円→19/3期**190**億円
- エネルギー関連（燃料用チップ、木材）の売上高：16/3期**33**億円→19/3期**70**億円



(億円)

海外流通売上高

■ 16/3期 ■ 19/3期計画



(億円)

エネルギー関連

■ 16/3期 ■ 19/3期計画



多様なニーズに応える提案力、技術力の強化により
これまで以上に付加価値の高い商品とサービスを提供

基本戦略

- ・戸建注文住宅事業は、お客様ニーズに合わせた高付加価値化とコストダウンで、消費税増税に対応するとともに収益力をアップ。
- ・技術力と付加価値向上で、リフォーム事業、賃貸住宅事業の事業規模を拡大。
- ・木化事業、緑化事業のほか、不動産仲介事業、不動産賃貸管理事業等、幅広い事業領域を最大限に活かした事業展開。

具体的計画

- ・リフォーム事業の売上高：16/3期**649**億円→19/3期**840**億円
- ・賃貸住宅事業の売上高：16/3期**205**億円→19/3期**280**億円
- ・戸建注文住宅売上高：16/3期**2,998**億円→19/3期**2,890**億円



当社グループのノウハウや技術力により、各国、各地域固有の
住生活のニーズに応えながら、事業規模を拡大していく

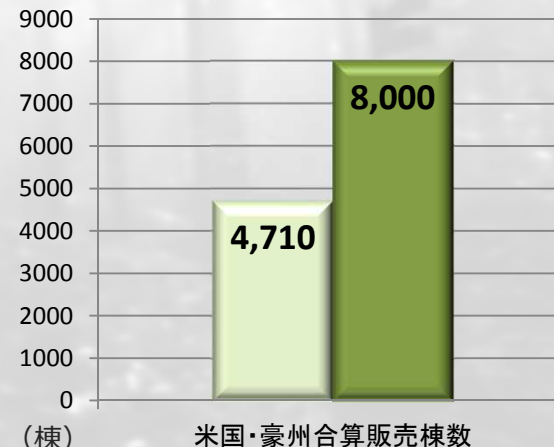
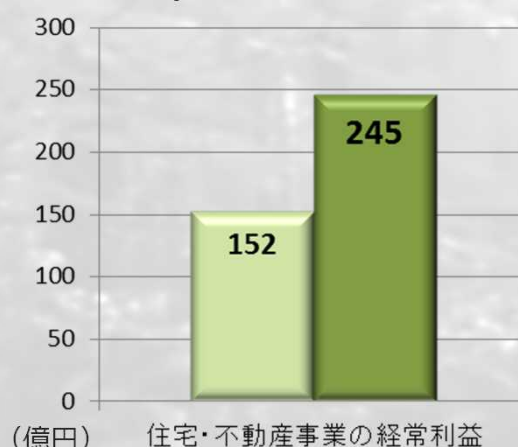
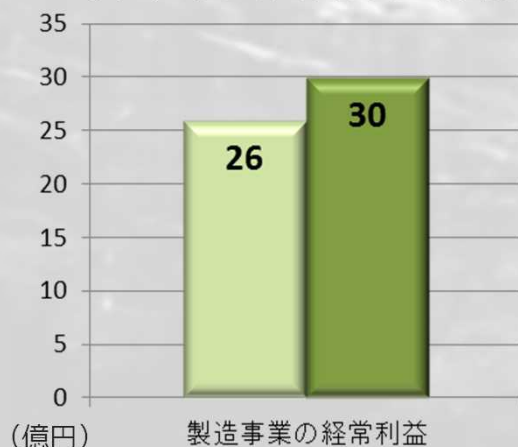
基本戦略

- ・住宅・不動産事業は米国5,000棟、豪州3,000棟、合計8,000棟体制の確立が最優先。そのため、新たな地域への進出やM&Aも視野に。
- ・製造事業は、環境に配慮した高付加価値商品の販売強化や、販売地域の見直しを行うとともに、資源背景に基づく新たな生産体制も視野。



具体的計画

- ・製造事業の経常利益：16/3期**26**億円→19/3期**30**億円
- ・住宅・不動産事業の経常利益：16/3期**152**億円→19/3期**245**億円
- 米国・豪州合算販売棟数：16/3期**4,710**棟→19/3期 **8,000**棟



■ 16/3期 ■ 19/3期計画

当社グループのノウハウや特性を活かして社会課題解決型のビジネスを展開し、
将来の収益源を創出していく

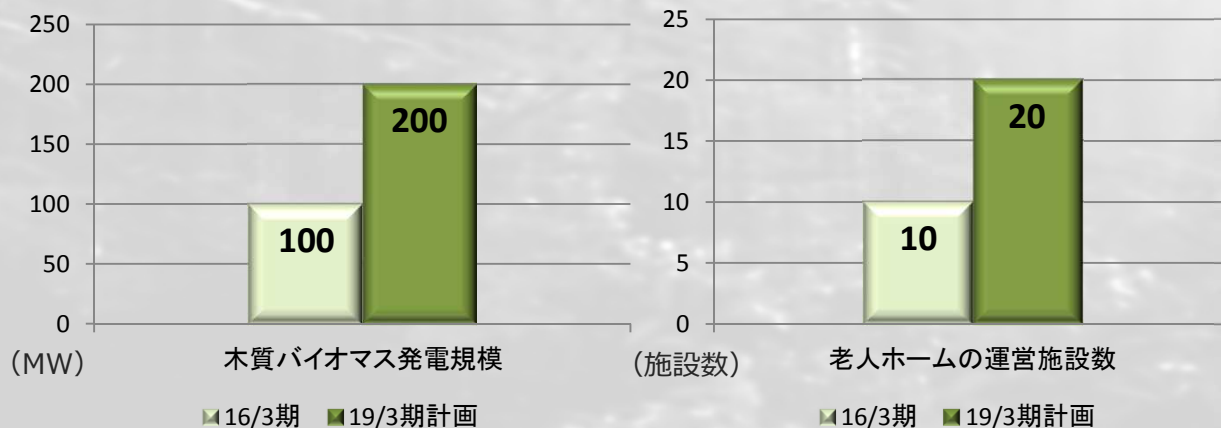
基本戦略

- 木質バイオマスをはじめとした再生可能エネルギー事業の拡大。
- 当社グループならではのサービスと付加価値で介護ビジネスの事業規模を拡大。
- 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。

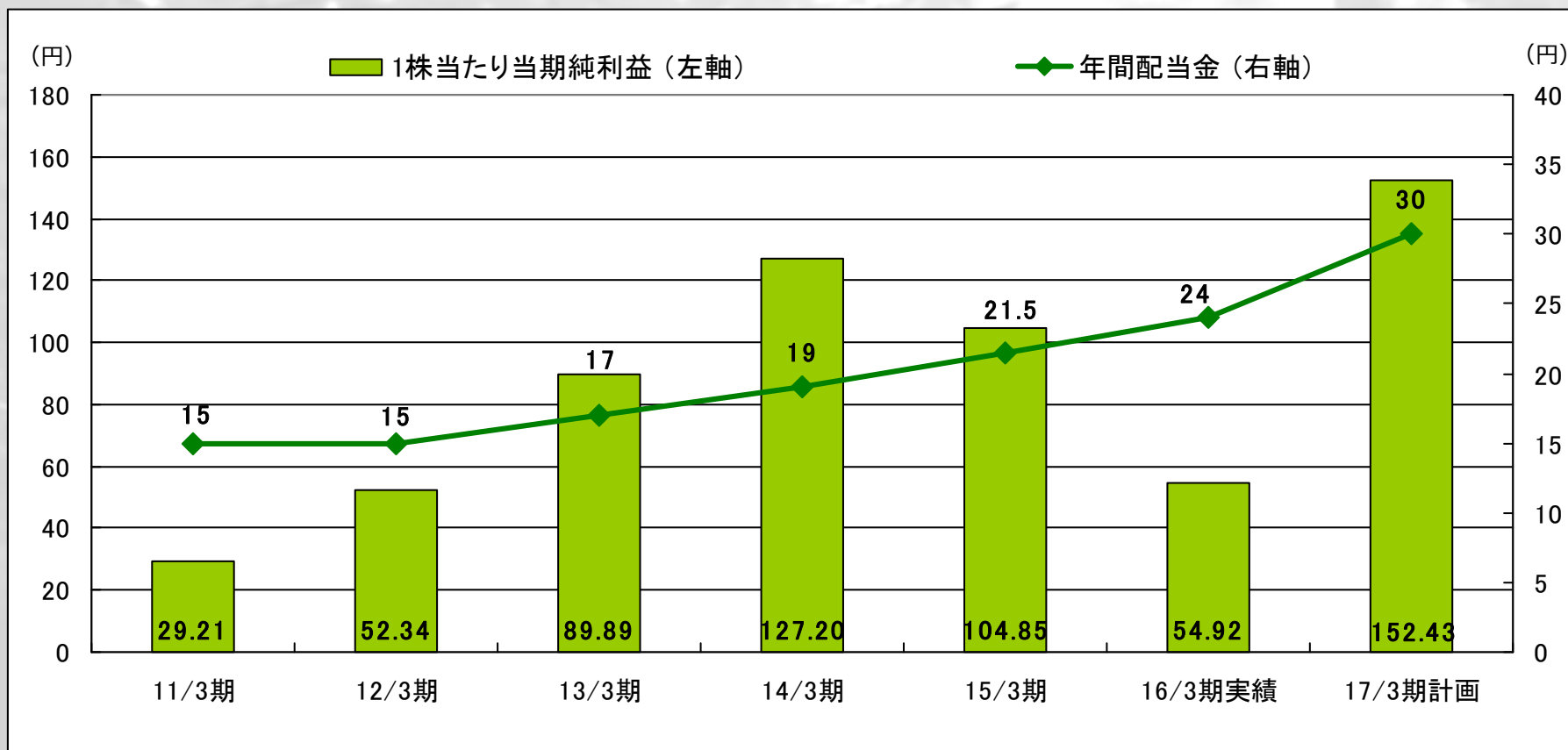


具体的計画

- 木質バイオマス発電規模：16/3期**100**MW→19/3期**200**MW（稼動及び計画決定を含む）
- 介護付き老人ホームの運営施設数：16/3期**10**カ所→19/3期**20**カ所



- ・株主還元については、最重要課題の一つと認識し、経営基盤、財務状況及びキャッシュフロー等を総合的に勘案しつつ、利益状況に応じ継続的かつ安定的に行うことが基本方針。
- ・今後の配当については、過去最大規模となる成長投資とのバランスも考慮したうえで安定配当を実施。



人財の確保・育成とコーポレートガバナンスの両輪で経営基盤を強化する

人財戦略

- ・ 社員の多様性を尊重し自由闊達な企業風土をつくる。
- ・ 社員全員の意識改革を推進。

コーポレートガバナンス

- ・ 拡大する海外事業でのリスク管理や内部統制によるガバナンスの強化。
- ・ 社外取締役増員による独立かつ客観的な経営監督機能の強化。

木と生きる幸福



住友林業

ご清聴ありがとうございました。