

# 中期経営計画の進捗と今後の取り組み

2023年12月期 決算説明会



## 目次

# 1. 長期ビジョン

# 2. 連結業績および計画

# 3. 中期経営計画の進捗

- グローバル展開の加速
- 収益基盤の強靱化の推進
- 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦
- 持続的成長に向けた経営基盤の強化

# 4. 株主還元

# 1. 長期ビジョン

## 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

1. 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
2. グローバル展開の進化
3. 変革と新たな価値創造への挑戦
4. 成長に向けた事業基盤の改革

業績目標

2030年  
経常利益目標

2,500億円

## 2. 連結業績 2023年12月期実績

海外住宅・建築・不動産事業が全体業績を牽引。米国戸建住宅事業における市場動向に合わせた施策が奏功し、**期初計画を大きく上回る結果。**

### ■ 連結業績

単位：億円	22/12 実績	23/12 期初計画	23/12 実績
売上高	16,697	15,980	<b>17,332</b>
営業利益	1,583	1,015	<b>1,468</b>
経常利益	1,950	1,200	<b>1,594</b>
当期純利益	1,087	770	<b>1,025</b>
ROE (%)	19.4	11.8	<b>14.8</b>

### ■ セグメント別経常利益

単位：億円	22/12 実績	23/12 期初計画	23/12 実績
木材建材	149	150	<b>112</b>
住宅	154	235	<b>328</b>
海外住宅・ 建築・不動産	1,618	850	<b>1,125</b>
資源環境	14	23	<b>6</b>
その他	19	24	<b>22</b>
調整	△4	△82	<b>2</b>

## 2. 連結業績 2024年12月期計画

米国における戸建住宅事業の伸長などを背景に増収増益を計画。売上高は当社グループとして初めて2兆円を超える計画。

### ■ 連結業績

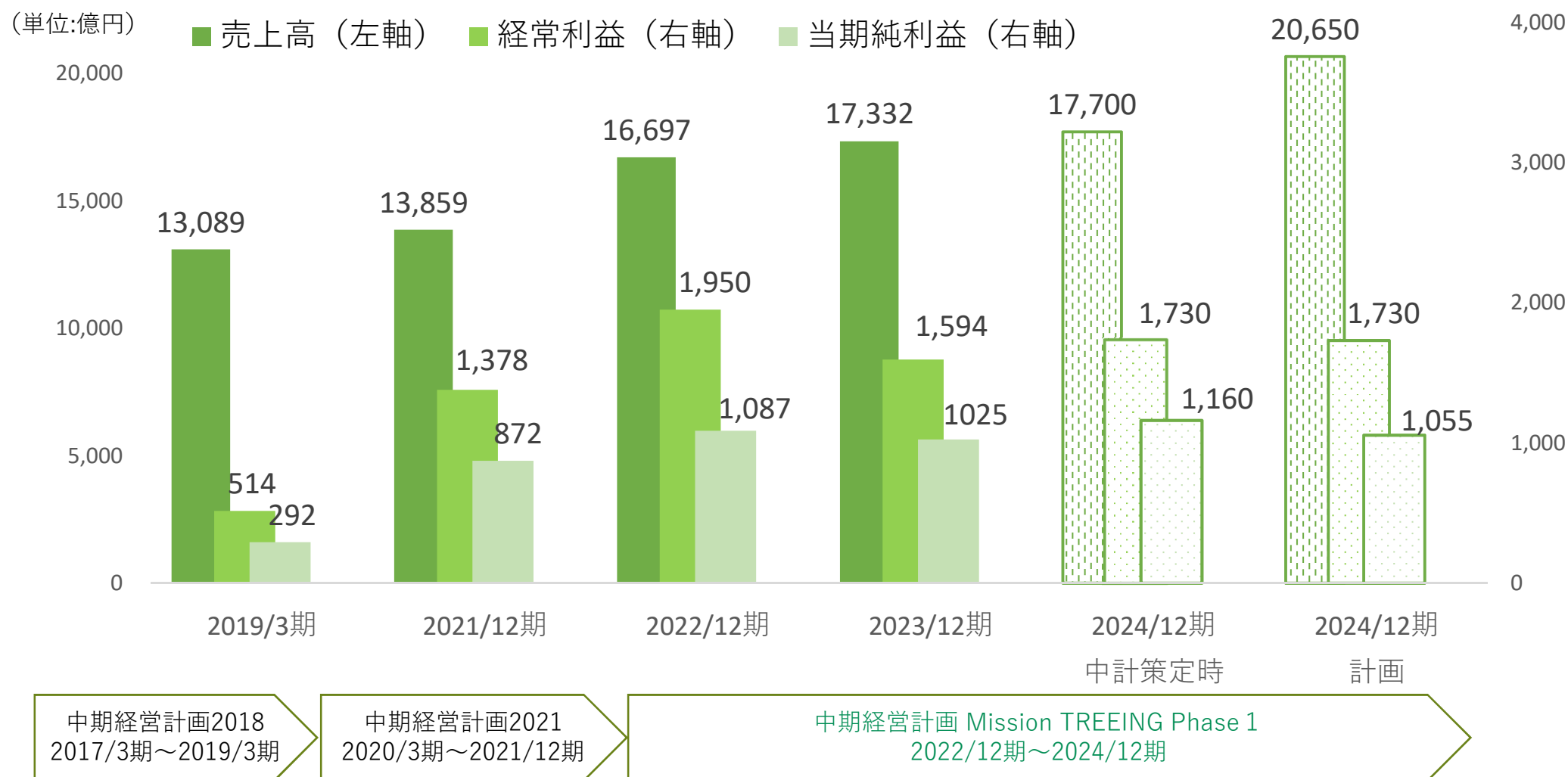
単位：億円	23/12 実績	24/12 計画	前期比
売上高	17,332	20,650	+19.1%
営業利益	1,468	1,615	+10.0%
経常利益	1,594	1,730	+8.5%
当期純利益	1,025	1,055	+2.9%
ROE (%)	14.8	13.3	△1.5pt

### ■ セグメント別経常利益

単位：億円	23/12 実績	24/12 計画	前期比
木材建材	112	140	+25.2%
住宅	328	315	△3.9%
建築・ 不動産	1,125	1,325	+17.7%
資源環境	6	15	+165.8%
その他	22	24	+9.5%
調整	2	△89	-

### 3. 中期経営計画の進捗

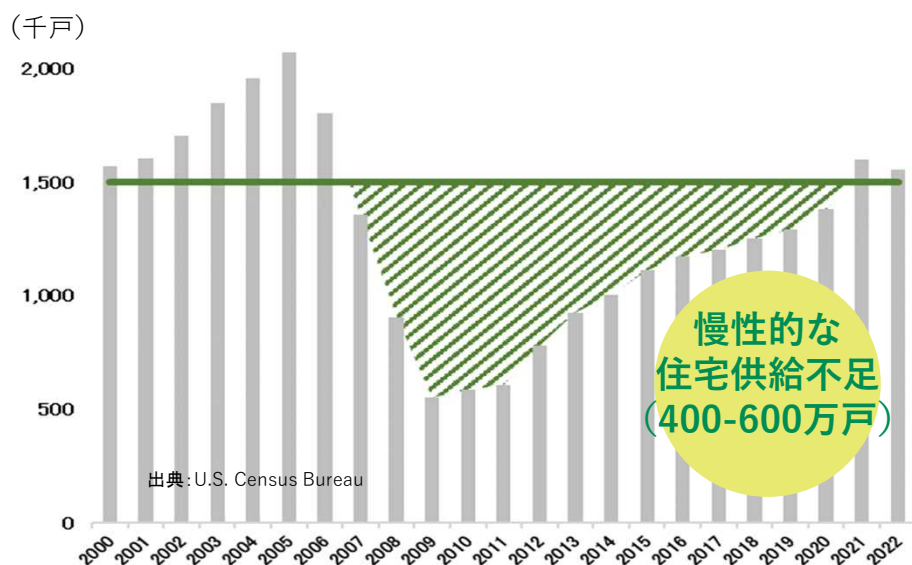
米国住宅市場における住宅ローン金利の大幅上昇など計画策定時点から大きく市場環境が変化しているものの、**売上高、経常利益、ともに中計目標を達成する見込み。**



# グローバル展開の加速 米国戸建住宅事業の市場環境

慢性的な住宅供給不足が継続。現在の中古住宅在庫数は100万戸程度の低水準。住宅ローン金利は短期間では大幅に低下せず、ロックイン効果<sup>※</sup>は即座に解消されないと思われる。住宅不足の構造は当面続き、新築住宅への底堅い需要は今後も継続すると考えられる。

## ■ 米国新築住宅着工戸数



## ■ 中古住宅市場は動き出しにくい状況

住宅ローン債務者のうち

30年固定金利選択

約73%

×

住宅ローン債務者の

借入利率4%以下

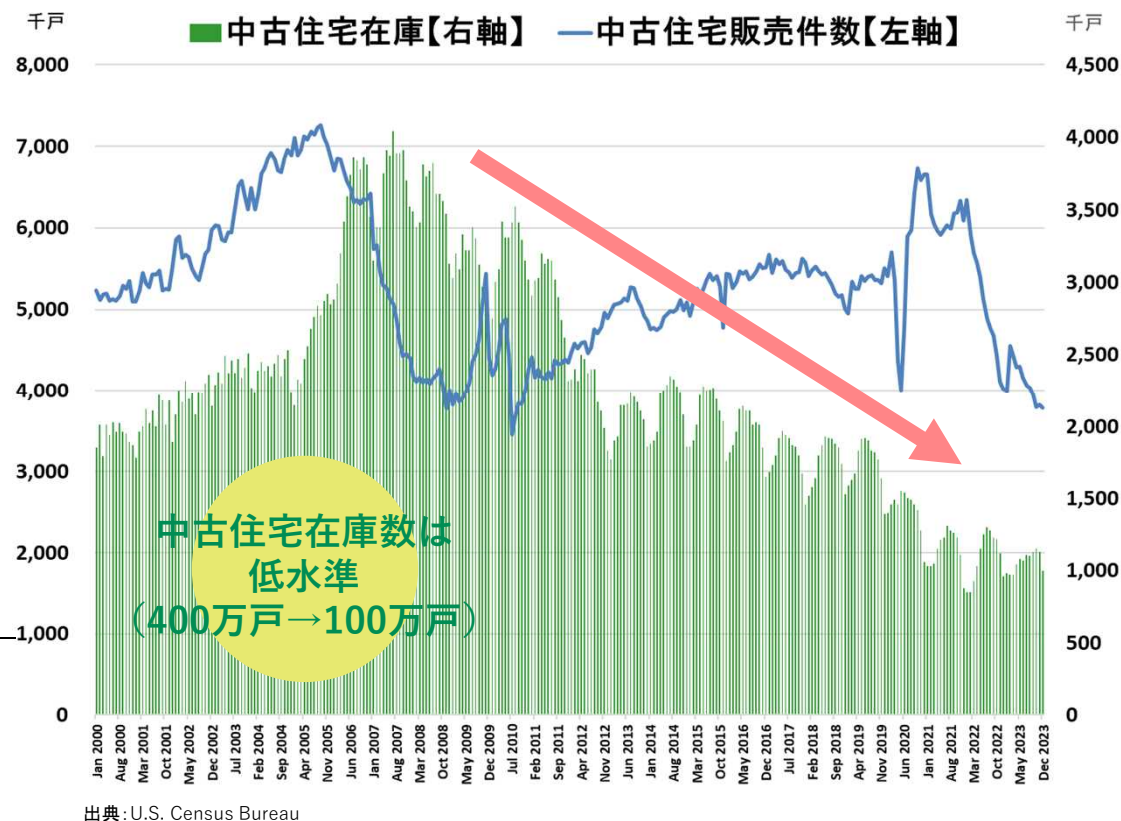
約2/3

➔

中古住宅の売却は  
低金利から高金利への  
借り換えとなる

出所: Black Knight

## ■ 中古住宅在庫・販売件数



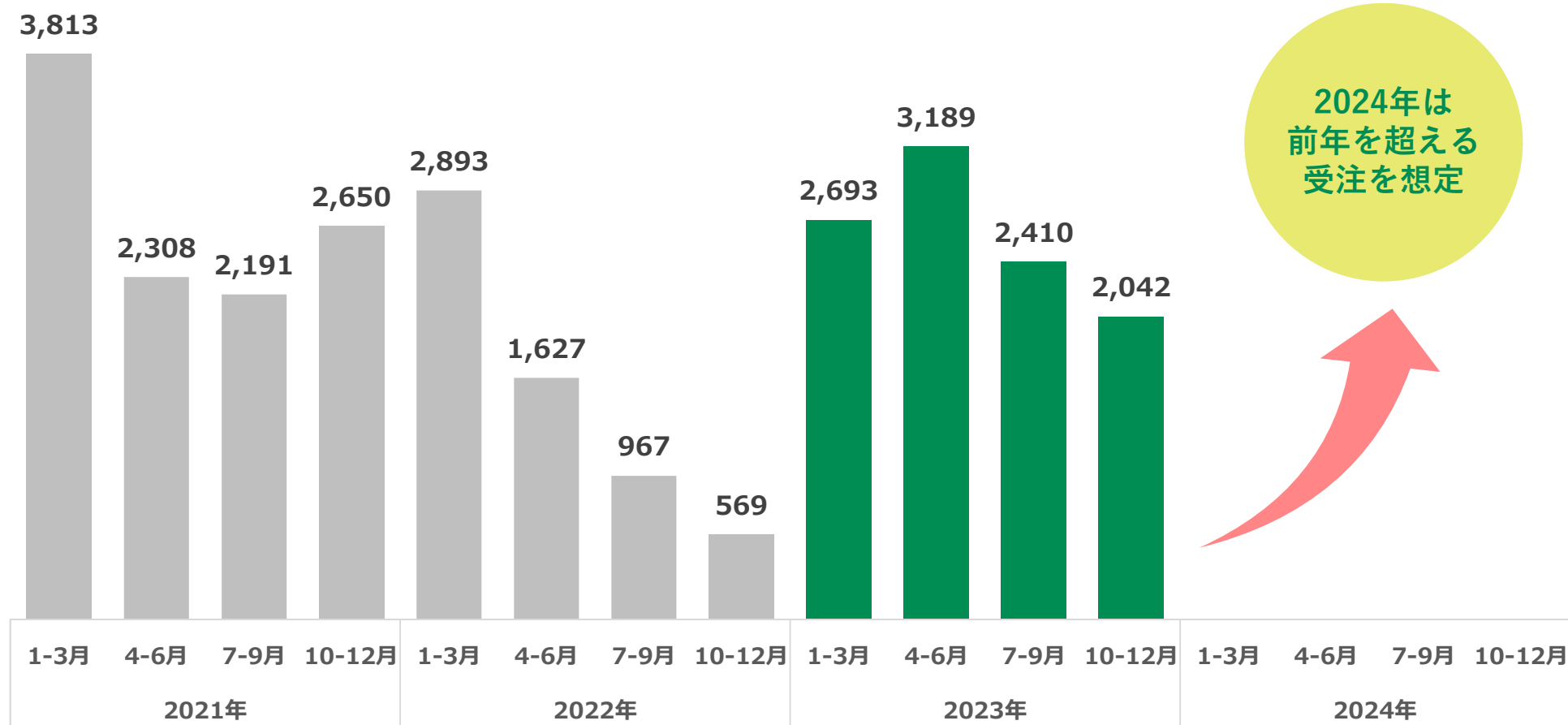
※ロックイン効果：低金利から高金利への借り換えとなる状況下において、中古住宅の売却を控えようとする事。

# グローバル展開の加速 米国戸建住宅事業の受注状況

住宅ローン金利の低下を背景に分譲地への来場者数の回復傾向が継続。単月の受注戸数は23年12月以降、2か月連続で前月比プラスと増加基調。春の需要期における盛り上がり期待。

## ■ 当社米国戸建住宅事業の受注戸数推移

(単位：戸数)





# グローバル展開の加速 米国戸建住宅事業

2030年引渡戸数23,000戸を達成するための事業インフラの整備を進める。巨大市場である米国フロリダ州では、各都市圏において、グループ各社が情報を共有しながら用地確保を進め、引渡戸数のさらなる増加を実現させていく。

## ■ 今後の取り組み

- フロリダ州など高い需要が見込まれるエリアを中心とした**展開エリアの拡大**。
- アフォーダビリティの高い住宅や戸建賃貸など様々な顧客ニーズへの**対応強化**。
- FITP（トラス・壁パネル等の材工一貫調達）により、**施工合理化、建物原価の抑制**。
- 資金効率と収益性に留意した事業運営。厳選した土地取得、オフバランス化等により、**財務健全性の維持**。
- Energy Tax Creditの新基準に対応した商品の開発など**環境性能の向上**。



## ■ フロリダ州の戸建住宅事業展開エリア



## ■ 土地在庫

- 販売戸数の拡大に必要なとなる土地在庫については、在庫リスクを適正にコントロールしながら、契約済未取得区画を含めて23/12期末時点で**7万区画超を保有**。

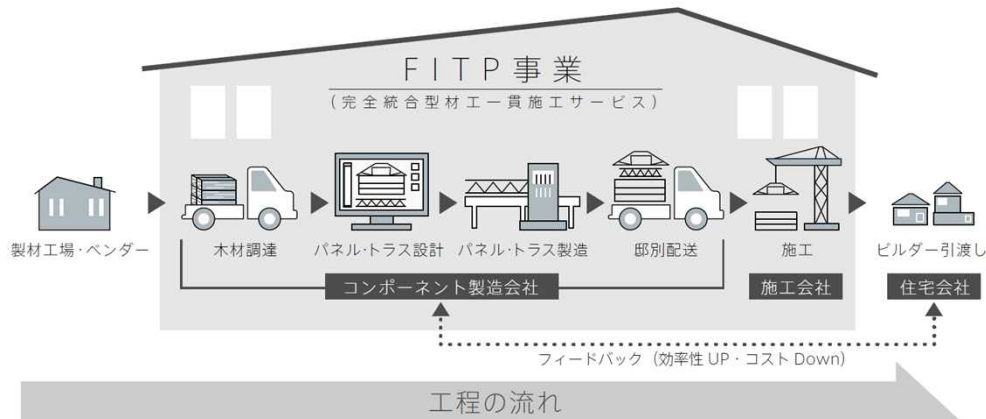


■ 保有区画 ■ 契約済未取得区画

# グローバル展開の加速 FITP事業

パネル設計、製造、配送、施工までを一貫して提供する**Fully Integrated Turn key Provider**事業を米国で拡大。2024年3月にはNC州で新工場が稼働するなど、エリアを拡充させていく。

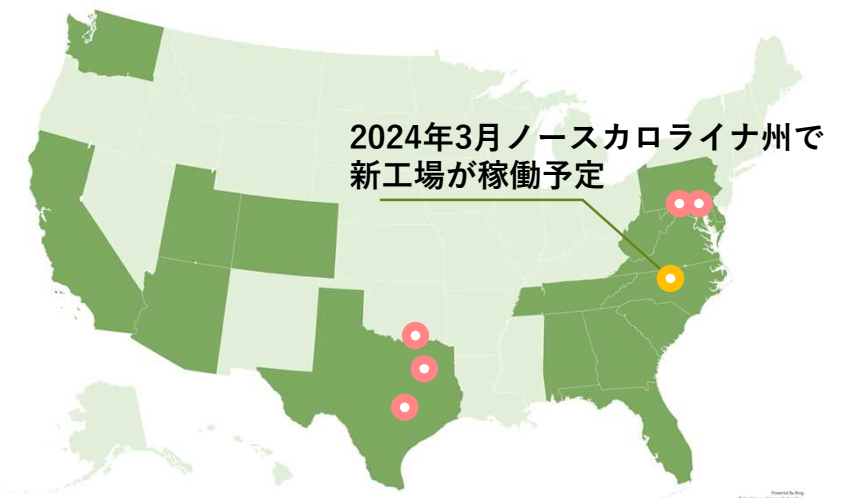
## ■ FITP事業の主な狙い



1. 米国住宅業界が抱える将来的な労働者不足の解決やサプライチェーンの安定化。
2. 長期ビジョンで掲げる販売戸数23,000戸の実現に向けた安定的な資材供給・施工体制の確立。
3. パネル化による施工プロセス全体の合理化。

## ■ FITP事業エリア拡大イメージ

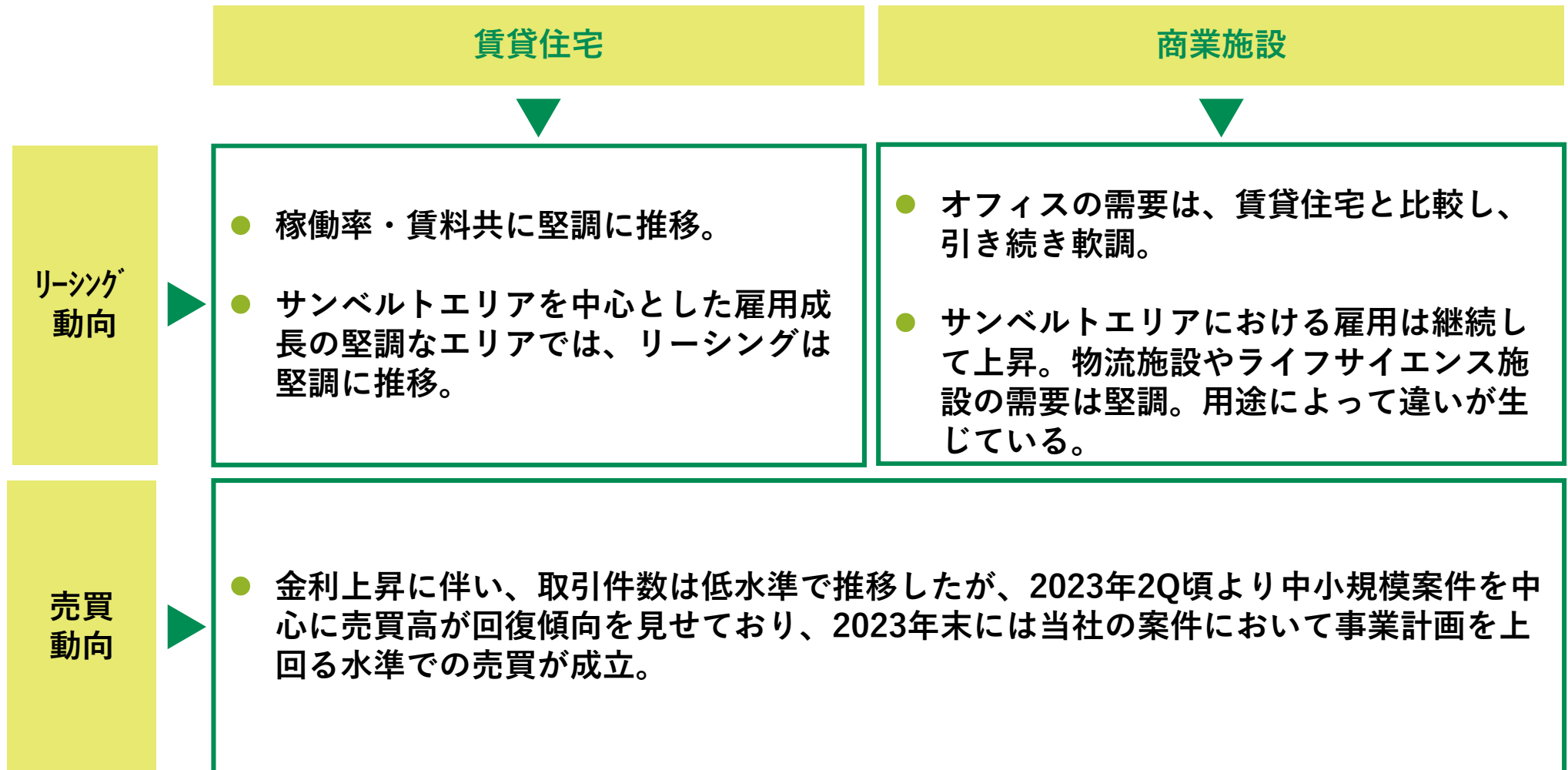
- コンポーネント製造工場の拠点数およびエリアを拡充。
- 当社の戸建住宅および不動産開発事業エリアにおいてFITP事業を順次、拡大推進していく。



- 当社戸建住宅事業および不動産開発事業展開エリア
- 2023年12月末時点稼働済み工場



# グローバル展開の加速 米国不動産開発事業の市場環境

賃貸住宅のリーシングは、稼働率・賃料共に堅調に推移。当社が事業展開しているサンベルトエリアでは堅調な雇用環境が継続。商業施設は用途によって需要に違いが生じている。



# グローバル展開の加速 米国不動産開発事業

2023年11月、米国で集合住宅の開発事業を行うJPI社を連結子会社化。米国における収益不動産事業の拡大と安定した収益ポートフォリオの構築を図っていく。

当社子会社	特徴・強み	今後の取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 付加価値の高い集合住宅を地域に根差した住民対話型の開発で進めることを得意とする。</li> <li>● 集合住宅の他に、オフィスや物流施設、ライフサイエンス施設の開発も手掛ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な収益の拡大及び安定化のため、集合住宅のほか、戸建賃貸事業、物流・ライフサイエンス施設等の案件組成。オフィス案件では厳選した立地におけるマスター案件を組成。</li> <li>● 自社施工案件の増加等によるフィー収入源の拡充。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集合住宅の開発に特化。設計・施工機能を自社内に持ち、コスト・品質管理に強みを持つ。</li> <li>● アフォーダブルな価格と機能性・デザイン性を両立した集合住宅開発を手掛ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年11月に子会社化。</li> <li>● 連結後のPMI及びガバナンス体制の整備、パイプラインPJの確保、資金調達ソースの拡充。</li> </ul>

JPI社の取得により、当社グループの米国における集合住宅の着工戸数は2022年実績で**8,000戸を超え、全米6位相当<sup>※</sup>**となり大きく拡大。

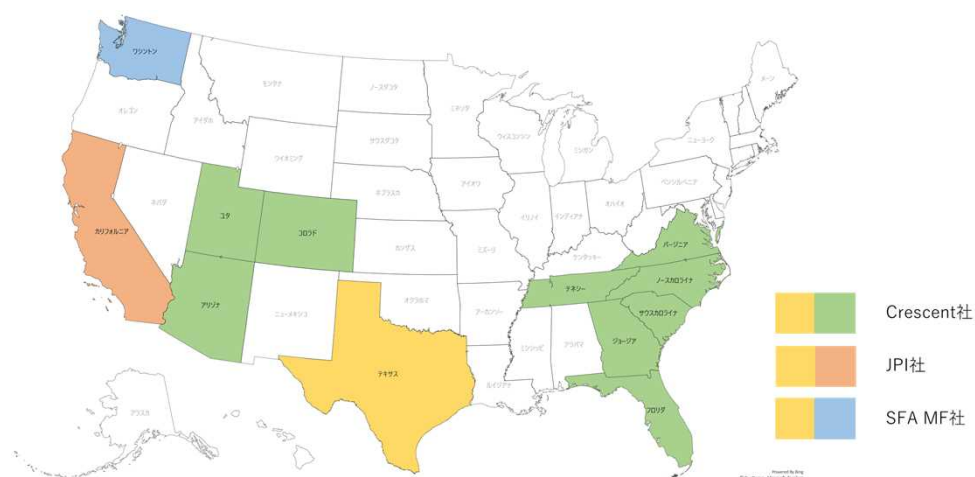
※当社グループ3社(Crescent社、JPI社、SFAMF社)合計の2022年着工実績8,118戸。全米集合住宅事業者ランキングNMHC2023において6位に相当。

# グローバル展開の加速 米国不動産開発事業

JPI社の取得により、事業エリアが拡大。引き続き、足元の金利動向や市場の状況を注視しながら、**中長期的視点で優良な案件を厳選して事業化していく。**

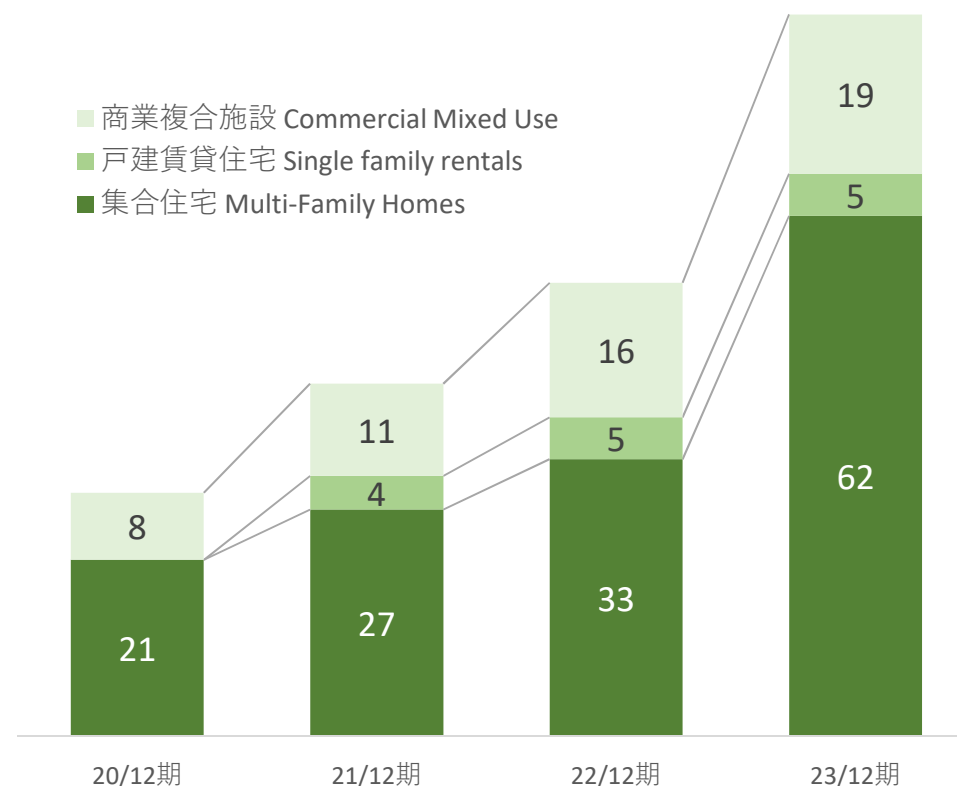
## ■ 米国不動産開発事業の展開エリア

新たに取得したJPI社は有望マーケットであるテキサス州とカリフォルニア州南部が主要な事業エリア。



## ■ プロジェクト数の推移 (単位:件数)

米国不動産事業における  
建設着工済プロジェクト件数の推移(各期末時点)



# グローバル展開の加速 豪州事業

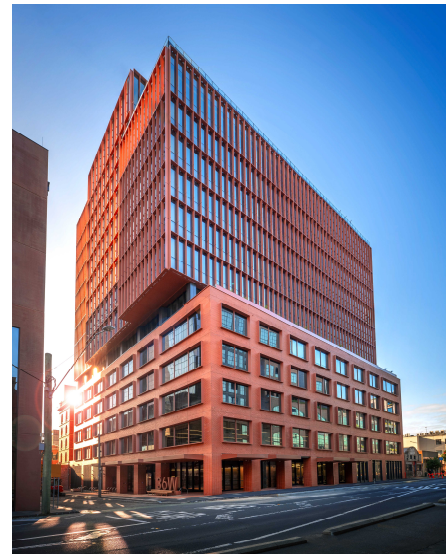
2030年に戸建販売5,500戸の達成を目指す。加えて、ランドスケープ、宅地開発、中大規模木造建築事業等での安定した収益化を図り、豪州全体での一段の利益成長を実現していく。

## ■ 事業環境

- 利上げが進められる中でも豪州経済は底堅さを堅持。建材価格の上昇や職人不足等の課題は解消されつつある。
- 一方で、旺盛な住宅需要を背景とした住宅価格高騰の影響でアフォーダビリティは低下。
- WA州Perthでは人口流入が続き当社受注も好調に推移するなどエリアによって違いが出ている。

## ■ 今後の取り組み

- 注文住宅におけるアフォーダブル商品の開発・販売促進。一次取得者層の取り込み。
- 分譲事業の強化。開発業者との連携やオフバランス化による資金効率に留意した土地調達。
- 安定的な資材供給体制の確立ならびに施工合理化策の推進。



中大規模木造建築  
「36Wellington」が23年10月に竣工。得られた知見を活かし更なる案件を組成していく。



新省エネ基準に対応しつつ、従来商品からコストダウンを実現したHenley社の住宅(イメージ)

## グローバル展開の加速 アジア事業

進出済のインドネシア、ベトナム、タイを中心に、引き続き新規事業機会の創出を図り、米国・豪州に続く第3の柱に成長させていく。

### ■ 事業環境

- ASEAN域内は人口ボーナス期が続く見込みで、中間層人口の牽引による**経済成長が期待される**。
- 急速な経済発展が進み、**今後も安定した人口増加を背景に旺盛な住宅需要が見込まれている**。
- 建設分野での環境基準や法律の整備も進められており、**環境配慮型の住宅も注目されている**。

### ■ 今後の取り組み

- 郊外型の戸建開発プロジェクトを中心としつつ、引き続き案件組成を推進。
- EDGE認証、太陽光等の再生可能エネルギーで**脱炭素社会への取り組みを加速**。木造建築の可能性も検証・検討していく。
- 日本で培った高い設計力、施工管理、環境性能向上等の**ノウハウを活用し、シナジーを追求**。

### ■ トピックス

ジャカルタ首都圏で太陽光パネル標準搭載の戸建分譲住宅を建設・販売  
～日本企業で初、脱炭素設計加速～



インドネシア、デポック市の戸建分譲住宅(イメージ)。太陽光パネルを標準搭載。

# グローバル展開の加速 M & A戦略

理念の共有を重視。パートナーとのWin-Winの関係が持続的な成長に結びついている。

## ①ターゲット

- 理念の共有を重視
- 成長市場で勝負



リスクを分散し、共に成長できる  
優秀なパートナーを対象とする

## ②買収スタイル

パートナーとの  
共同経営期間を経て  
100%子会社化を  
目指す



買収会社の経営陣・従業員・理念を尊重し、  
共に中長期的な成長を目指す

## ③Win-Winの取引

- リスクとリターンの共有
- 事業拡大へのモチベーションを維持
  - 経営責任を共有する



売主・買主双方にメリットがある  
Win-Winの取引



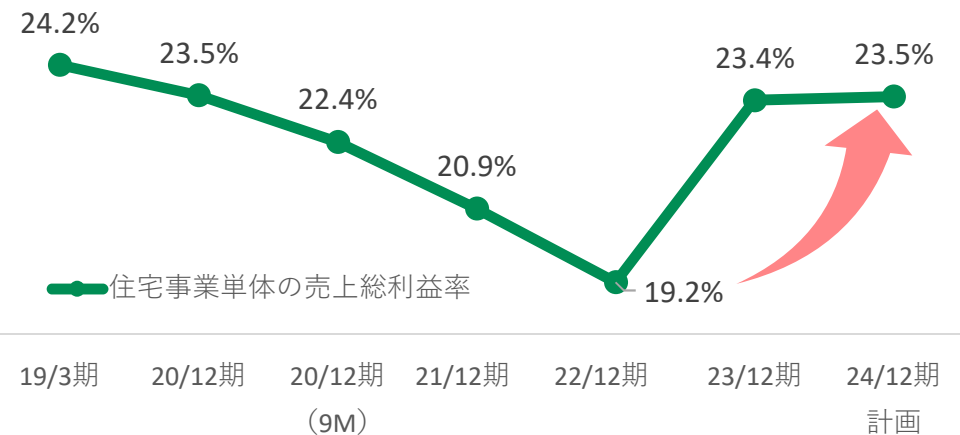
# 収益基盤の強靱化の推進 国内住宅事業

収益性改善に向けた取り組みが進み、**住宅事業単体の売上総利益率は改善**。引き続き「付加価値にこだわった」受注・販売を進め、同時にコストダウンやDXなど業務効率化策を展開。

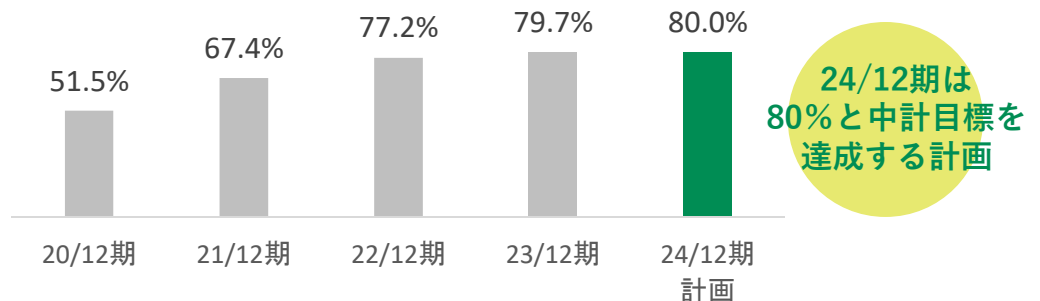
## ■ 今後の取り組み

- 注文住宅事業の更なる収益力の改善。幅広い顧客層に訴求できる商品戦略の展開。土地サポートシステムの導入など土地施策の強化。
- 賃貸事業の基盤整備。木造3階建の共同住宅の受注促進。
- リフォーム事業など、グループ会社の事業強化・協業の推進。

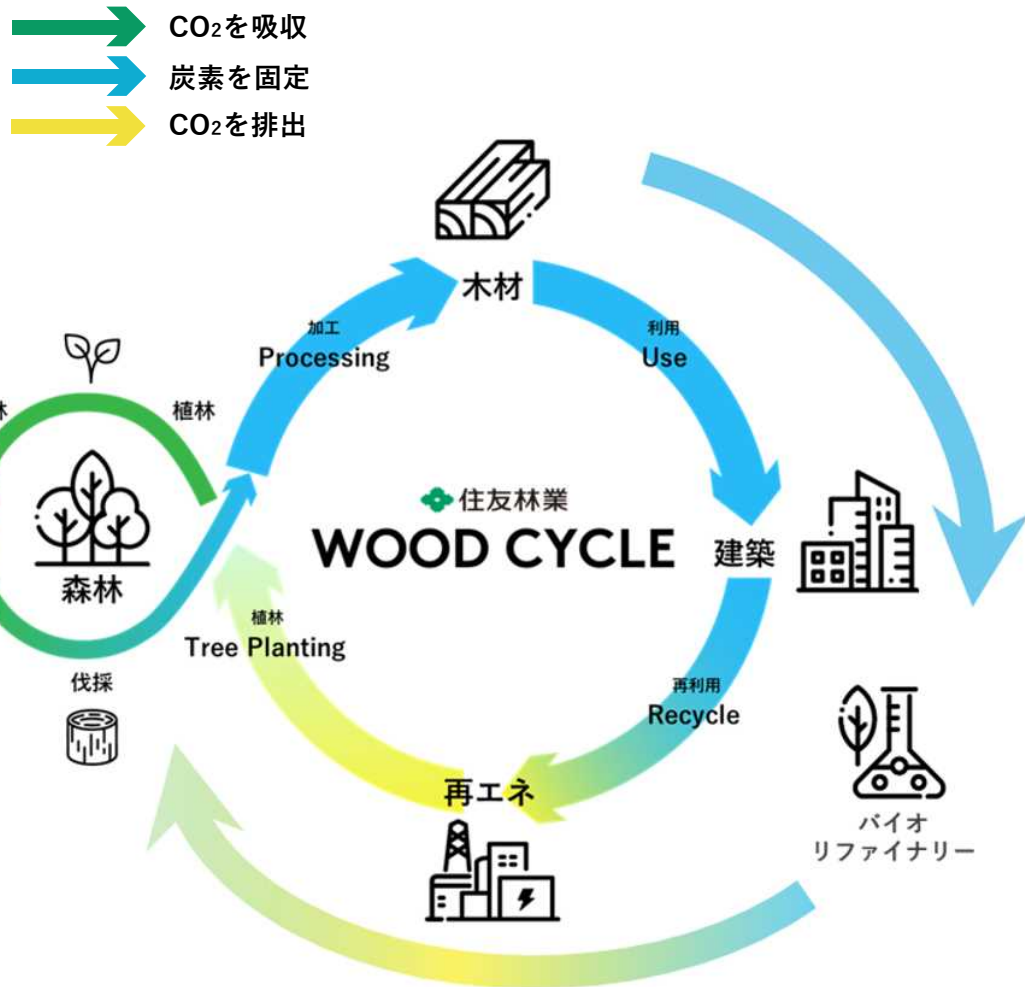
## ■ 住宅事業単体の売上総利益率



## ■ ZEH受注比率



# 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦



## 住友林業の脱炭素事業の3つの柱

### 1 循環型森林ビジネスの加速

- ✓ 23年6月に出資総額600億円規模の第1号森林ファンドを組成。具体的な森林アセットの取得が進捗。

### 2 ウッドチェンジの推進

- ✓ 鹿児島県志布志市をはじめ、国内複数個所で木材コンビナートの取り組みが推進。
- ✓ 24年1月にバイオリファイナリー推進室を新設。成長が期待される事業領域において新規事業の創出を図る。

### 3 脱炭素設計のスタンダード化

- ✓ 国内外において中大規模木造建築など木造・木質化案件の実績が着実に積み上がっている。
- ✓ エンボディドカーボン（建てる時のCO<sub>2</sub>）を効率的に見える化するソフトOne Click LCAの普及、環境認証ラベル「EPD」の取得促進も継続して推進。

# 持続的成長に向けた経営基盤の強化

長期ビジョン「Mission TREEING 2030」の達成に向けて、ガバナンスの向上、デジタル化の推進、人財育成の強化など、**経営基盤を一層強固なものにしていく。**

## ■ 米国でのガバナンス・リスク管理

職務権限規程による意思決定プロセスの明確化	内部統制(J-SOX)の導入による業務プロセス統制
内部監査室所属員の米国駐在による内部監査の強化	内部通報制度の導入
常勤取締役1名を含む各社駐在員3名体制の推進	不動産投資リスク管理規程に基づく管理とモニタリングの実施
贈収賄防止の徹底	業績管理指標等のデータベース化および見える化の加速

## ■ 社外取締役の増員

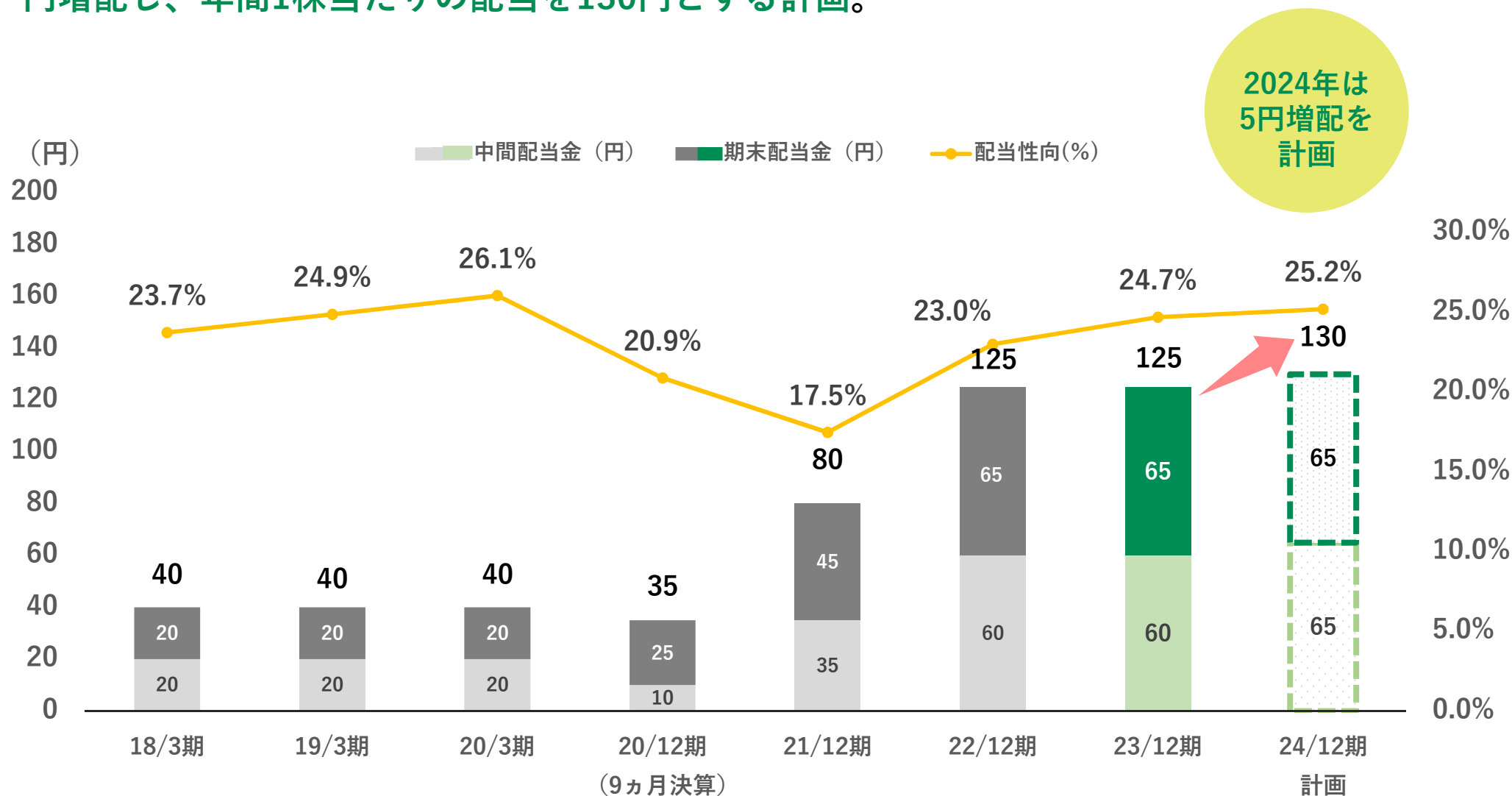
- 2024年3月開催予定の定時株主総会の決議を経て社外取締役が1名増員予定。
- 増員後、取締役会は、社外取締役4名(男性2名、女性2名)を含む取締役10名(男性8名、女性2名)から構成され、社外取締役比率は、33%から40%となる予定。

## ■ 政策保有株式の縮減

- 定期的に取り締役会において、当社の企業価値向上に繋がるかを検証し、保有の合理性・必要性等を確認できないと判断した場合は、当該政策保有株式の縮減を行っている。
- 2023年度は8銘柄について売却を行い、内6銘柄は完全売却。

## 4. 株主還元

継続的かつ安定的に株主還元を実施。2024年12月期は、利益水準の伸長に合わせて前期から5円増配し、年間1株当たりの配当を130円とする計画。



## 免責事項

---

- ・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