

第1章

経営史

- 第1節 事業基盤拡大に向けた積極経営(1998～2009年)
- 第2節 新たな事業ポートフォリオの構築(2010～2021年)
- 第3節 脱炭素社会を目指す事業の推進(2022年～)

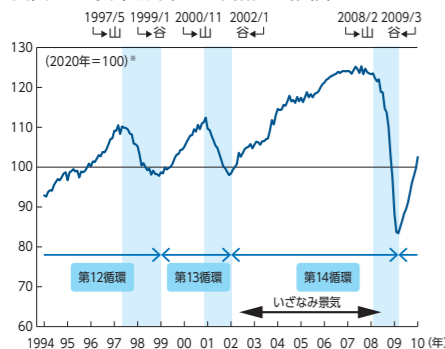
事業基盤拡大に向けた積極経営

(1998~2009年)

*1 2000年代初頭に、以後、著しい経済発展が期待された、ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ共和国の5カ国を、その英文頭文字を用いて総称した。

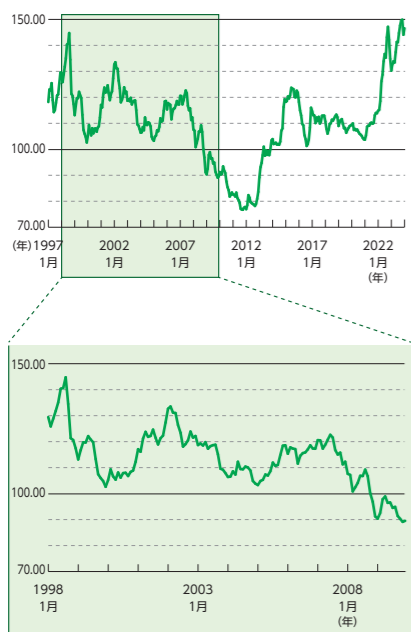
*2 IT+Communication：インターネット、モバイル端末やセンサ利用など通信技術も含む。

図表33 景気動向(CI一致指数の推移)



※2020年の年間数値の平均を100とする
出典：内閣府経済社会総合研究所設定の景気基準日付

図表34 為替動向(円/ドル)



出典：日本銀行時系列統計データ

世界経済は、長期好況の米国、堅調な欧州、BRICS*1を初めとした新興国の成長で好調が続き、国内企業経営におけるICT*2活用の進展、グローバルスタンダードの浸透などによって、日本企業の海外展開が進んだ。一方、国内において、1998年は、金融システム不安・アジア経済危機で日本経済がマイナス成長となり、住宅業界では前年の消費増税による需要減も重なった。以後、いざなぎ景気(2002年2月~2008年2月)など国内は基本的に好況基調だったが、成長率は低く、デフレスパイラル、労働分配率低下、社会保障への先行き不安などから個人消費は停滞が続いた。

当社は、こうした環境変化に対応し、上場来初の赤字決算を甘受して負の遺産を前倒し処理、不採算事業の撤退や経費圧縮・コストダウンなどを進めて経営体質の強化に努めた。さらに、少子化による総人口や総世帯数の減少推計などを踏まえ、国内新設住宅着工戸数に依存しない収益構造を実現すべく取り組みを進めた。

具体的な施策面では「お客様最優先」と「連結経営」、「リスク管理」、「環境経営の推進」という全社運営のマインド・仕組みの土台から改革を進めた。国内では、製造会社合併、ゼロ在庫方針による木材建材事業の収益力強化や安宅建材との合併、東洋プライウッドの吸収による業容拡大を行い、住宅商品の高付加価値化、リフォーム・住宅流通等のストック住宅事業を推進し、バイオマス発電事業に着手した。海外ではM&Aによる住宅事業、木質ボード製造事業の拡大、海外流通、海外森林経営事業を開始するなど、新たな戦略で攻めに転じた。本社部門では、連結決算体制の構築、リスク管理の強化など4つの施策において抜本的な体制整備を進めた。これらの成果を踏まえ、2007年には長期経営計画「PROJECT SPEED」を策定、「世界の一流企業 エクセレントカンパニー」を目指し、コア事業の拡充と重点育成事業への注力を明確にし、新規分野へ積極的に進出した。これらの取り組みは、2008年9月のリーマンショックで足踏みを余儀なくされたものの、高収益体質に向けての事業構造改革は着実に進み、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築する基盤が整った。

1. 日本経済の停滞とグローバル化の進展

金融システム不安から「実感なき景気回復」へ

1998年の日本経済は、1990年代後半に顕在化したバブル崩壊の後遺症に呻吟していた。地価・株価の大幅な下落により、金融機関は膨大な負の遺産を抱えており、1995年に住宅金融専門会社(住専)の不良債権問題が表面化、日本住宅金融など大手7社はすべて清算されるに至った。さらに、1997年に入ると信用金庫・信用組合や第二地方銀行、中堅生命保険会社などの経営破綻が始まり、同年11月には4大証券会社の一角であった山一証券、翌年には都市銀行の北海道拓殖銀行、政府系の日本長期信用銀行、日本債券信用銀行までが破綻して深刻な金融危機が生じた*3。日本の経済成長率は1998年、1999年と2年連続のマイナスを記録する。

2000年前後に日米で生じたIT関連企業の成長による好況(いわゆるITバブル)や、2001年4月に発足した小泉純一郎内閣による不良債権処理の推進(2002年~)、構造改革*4などによって景気は回復に向かい、2008年のリーマンショックまで続くいざなぎ景気が到来する。しかし、「実感なき景気回復」といわれたように経済成長率は2%前後にとどまり、個人消費は振るわない状況が続いた。

苦境にあえぐ日本とは対照的に、世界経済は比較的順調に推移した。米国は1991年から2008年のリーマンショックによる景気後退まで、ITバブル崩壊による1年余りの不況はあったものの、ほぼ好況が続いた。また欧州各国の経済も、EUの拡大とユーロの利用開始などで堅調であった。アジアではASEAN諸国が成長軌道に乗れ、2000年代に入るとBRICSなどの資源・人口大国が成長市場として注目されるようになる。

しかし、2007年から顕在化したサブプライムローン問題によって米国の景況が悪化しはじめる。同ローンは、住宅バブルを背景とした通常なら審査を通らない信用力の低い層への過剰な融資であった。名門投資銀行のリーマン・ブラザーズ社は、リスク分散のため同ローンを証券化して全世界の金融機関に販売し、全米4位の投資銀行となったが、住宅価格が下落に転じたことで不良債権化し、2008年9月に約64兆円の負債を抱えて破綻する。同社の証券を購入していた世界の金融機関も大打撃を受け、世界的な金融危機(リーマンショック)が発生した。日本の金融機関は長期不況で体力が落ち、リーマン社からの証券購入が多くなかったため、直接的影響は欧米に比べて軽度で済んだが、世界不況・円高は輸出産業へ打撃を与え、株価の暴落も加わって、2008・2009年の日本の経済成長率はマイナスとなった。

山一、自主廃業を決定



山一証券破綻(毎日新聞、1997年11月25日朝刊)

*3 これにより、日本の都市銀行13行は三井住友・三菱UFJ・みずほの3大メガバンク、これにりそなグループを加えた4グループに統合再編された。

*4 郵政民営化に象徴される「官から民へ」、税源移譲と分権による「中央から地方へ」などの方針に基づく改革が推進された。

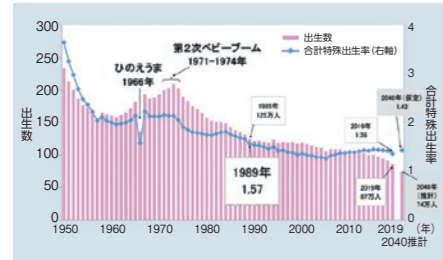
非掲載

2008年9月に発生したリーマン・ショックの端緒となったリーマン・ブラザーズ社
写真提供：getty images

非掲載

欧州旗(Flag of Europe)
写真提供：getty images

図表35 出生数、合計特殊出生率の推移



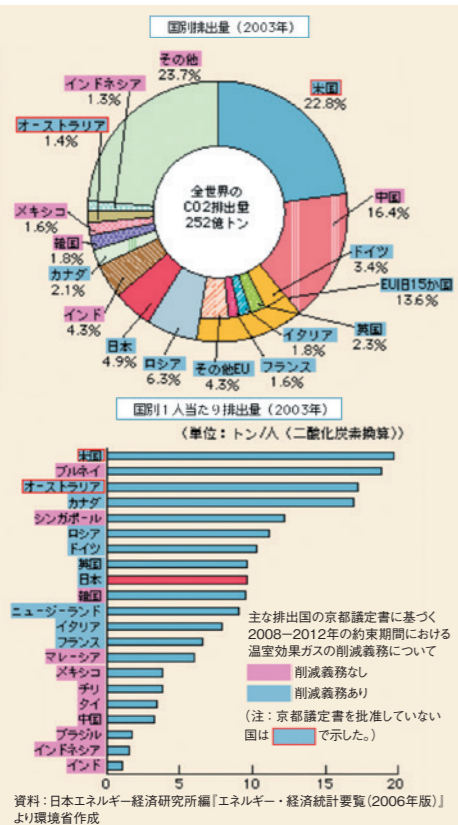
出典：令和2年度厚生労働白書 (https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/backdata/01-01-01-07.html)

- *5 合計特殊出生率は「15歳から49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの」で、一人の女性がその年齢別出生率で一生涯の間に生むとしたときの子どもの数に相当する。
- *6 1989年の合計特殊出生率の統計値が1.57人となり、丙午(ひのえうま)で出生数が激減した1966年の統計値1.58人を下回ったことから大きな話題になった。

図表36 わが国における環境関連の動き

1998年	地球温暖化対策推進法制定
1999年	特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(化管法・PRTR法制定)
2000年	循環型社会形成推進基本法制定 廃棄物処理法大幅改正 食品リサイクル法制定 建設リサイクル法制定 グリーン購入法制定
2001年	環境省発定(環境庁から昇格)
2002年	土壌汚染対策法制定 自然再生推進法制定 自動車リサイクル法制定
2003年	環境教育推進法制定
2005年	地球温暖化防止のための「チーム・マイナス6%」発定
2006年	石綿による健康被害救済法制定
2007年	環境配慮契約法制定
2008年	生物多様性基本法制定

図表37 1人当たりCO2排出量の推移



出典：平成18年版 図で見る環境白書 (https://www.env.go.jp/policy/hakusyo/zu/h18/html/vk0602010000.html#4)

情報化・国際化の進展と少子超高齢化・環境問題の深刻化

経済的に停滞感が蔓延する一方で、日本社会は2000年代に大きな変貌を遂げた。

まず、ブロードバンド(高速・大容量のADSLや光回線)の普及によりインターネットの利用が家庭でも急速に進み、社会インフラとして定着した。これに伴い、企業の業務も大きく変わっていくこととなる。

インターネットは、情報機器のモバイル化とも相まって、個人が海外と直接つながることを可能とした。さらに、中小企業の海外進出や、外国人留学生・労働者・観光客の増加など、1990年代から進んでいた経済社会生活のグローバル化も加速し、地球環境問題も“世界”を意識させる要因となった。

一方、合計特殊出生率*5はバブル期の「1.57ショック*6」で表面化した少子化はさらに進み、1.3前後まで低下して、2007年には少子化担当特命大臣が設置されるなど、問題は深刻化した。これに、2000年には高齢化率(65歳以上人口割合)が17.4%と、人口の21%以上が65歳以上と定義される「超高齢社会」が目前となる状況と相まって、単世帯・2人世帯が増加し続けた。

また、1992年の国連環境開発会議(リオ・サミット)以降一般化した地球環境問題は、1997年に地球温暖化防止京都会議(COP3)が開かれ、温室効果ガス削減の具体的な目標を定めた「京都議定書」が採択(2005年発効)されたことで、さらに幅広く認識されるに至った。温暖化は化石燃料を用いて行われる経済・社会活動がもたらす全地球的な危機で、先進国と途上国間の対立もあり、グローバルな取り組みが求められる問題であった。以後も、国際的には国連グローバル・コンパクト(1999年提唱)、生物多様性条約(2003年9月発効)、ミレニアム開発目標(MDGs、2000年9月発表)、責任投資原則(Principles for Responsible Investment: PRI、2006年4月公表)などが提唱・締結された。国内においても、2000年前後から循環型社会形成推進基本法をはじめ、環境関連の法制定や組織・活動の整備が相次ぎ、経済・社会活動に不可欠の前提となった。

日本の企業経営の大転換

この時期、多くの日本企業は「選択と集中」を経営戦略の基本姿勢とするようになる。バブル期に進めた多角化の多くが停滞する一方、国を超えた厳しい企業間競争に直面していたことなどから、時代・状況が求めた経営戦略でもあった。

また、同じくキーワードとなったのが高付加価値化とグローバル展開である。国内市場の成熟化と、新興国の追い上げにより、コモディティ商品は価格競争に陥るだけで収益を上げにくくなった。こ

のため日本企業においては、得意としてきた積み上げ型の開発や品質向上、コストダウンに加え、新しい発想や切り口などで価値を生み出すイノベーションが重要となった。「ブランド」や「キャラクター」などソフト面での価値創出もそのひとつである。

一方、グローバル展開は、国内市場では難しくなった量的拡大に加え、摩擦を伴わない先進国市場の深耕、東西冷戦の終結に伴う社会主義圏の市場化、新興国市場の開拓など、不可避の道であった。これに伴い、ISOをはじめとする各種の国際認証の取得も日本企業に普及していった。

こうした日本企業の戦略に加え、企業経営におけるグローバルスタンダード導入の動きも変化を加速した。外国人株主増加などを背景に、日本企業独特の伝統的な経営手法*7を、世界標準に合わせる事が求められるようになった。このため、1990年代後半から2000年代前半にかけて金融・会計ビッグバンが実施され、「時価会計」「連結決算の標準化」といった改革が行われた。また、戦後の財閥解体以降、禁じられてきた持株会社の設立も1997年の独占禁止法改正で認められることとなり、合併やM&Aなどの事業再編を容易にする環境も整えられた。企業運営の面でも、「株主重視」「経営の意思決定と業務執行の分離」「ピラミッド型組織からフラット型組織へ」「実力・成果主義の徹底(年功序列要素の縮小)」などが進み、日本企業の経営は大きく変わった。

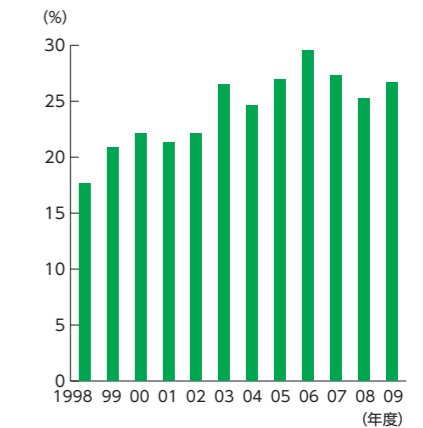
これらは、総じていえば「意思決定の迅速化」「全体最適の実現」「経営の公平性・透明性の確保」などを実現するためのものであった。

米国や中国などトップダウン型の企業経営に比べ、ボトムアップの合議を重視してきた日本企業は、部門間の調整などに手間取って迅速な意思決定が行いにくかった。持株会社により、グループ全体をみる持株会社と事業会社を分離すれば、少数の経営陣がグループ全体の経営方針や資源配分、さらに事業売却までを迅速に決定することができる。経営・執行の分離も、会社全体をみて方針・戦略に特化する経営陣と、事業目標の達成に集中する執行役員という役割分担で、スピーディかつ全体最適に則った経営が行える。四半期ごとの決算情報開示を求める会計ルール導入もあり、情報収集・意思決定・実行・情報開示などあらゆる業務のスピードアップは経営における最重要課題のひとつとなった。

また、「経営の公平性・透明性の確保」は、迅速・的確なIR情報開示などによる株主重視の具体化*8であるとともに、ESG経営を実践するための土台となるものでもあった。

ESGは、Environment(環境)・Social(社会)・Governance(企業統治)の頭文字で、企業はこれらに適合する事業を展開して収益を上げるのが本務であり、消費者・投資家もこうした要素を考慮し

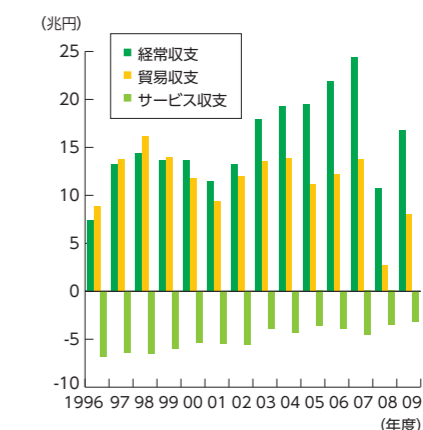
図表38 当社外国人株主構成比



(有価証券報告書)

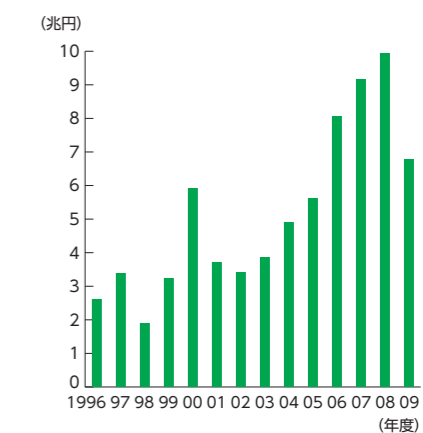
*7 簿価会計(取得時原価主義)による「含み」の存在、株式持ち合い、許認可や規制などによる業界秩序維持、横並びの株式配当、終身雇用が前提の人事諸制度など。

図表39 貿易収支とサービス収支



出典：財務省 国際収支状況 国際収支総括表

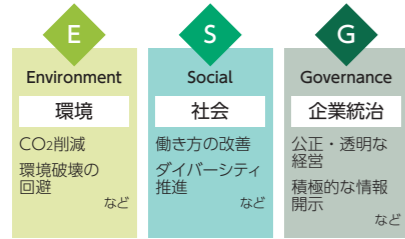
図表40 NET対外直接投資



出典：財務省 国際収支状況(対外・対内直接投資)

*8 それまで日本企業では簿価会計で親会社単体の財務諸表が作成されることが主流であったが、この時期時価会計を前提とした企業グループ全体の企業価値を表示する連結財務諸表への移行とその開示充実が進んだ。

図表41 ESG経営の具体的課題例



*9 国内では、1990年代から2000年代初頭にかけての建設業界の汚職・談合、食品会社の食中毒事件や名門飲食店の食材偽装、自動車会社のリコール隠蔽などが相次いだ。また、米国でも放漫経営と粉飾決算により、全米有数の大企業が破綻した。

て企業を評価する考え方である。企業には、地球環境保護、低賃金・長時間労働の根絶やダイバーシティ推進といった社会問題への対応、情報開示や法令遵守(コンプライアンス)等の仕組み・ルールづくりなどが、グループ企業や取引先も含めて求められた。2000年3月には、環境庁が「環境会計ガイドライン」を公表し、「環境会計」の概念などを提示することで企業の取り組みを具体化させることとなった。事業活動そのものを通じて経済価値(利益)と社会価値を同時に実現するのがESG経営であり、企業の存在意義の再確認を要請する変化であった。日本企業においては、環境対応はもちろん、世界的にみて遅れていたワークライフバランスや女性活躍の実現などに力が入られた。また、国内外で頻発した企業不祥事*9や個人情報流出事故を背景に、コンプライアンス遵守やリスク管理を含めたガバナンス体制の整備も進められた。

新設住宅着工戸数の減少と「量から質」への移行

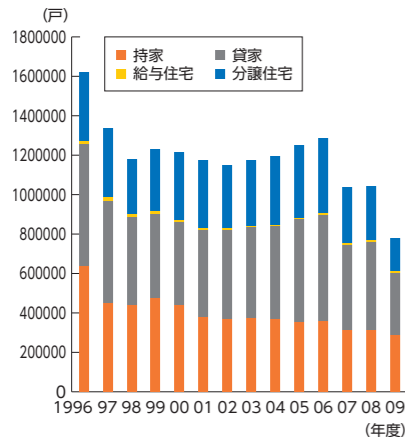
日本の社会経済の変化は、当社事業の収益面での基盤となっていた木材建材事業・住宅事業にも影響を及ぼした。

まず、新設住宅着工戸数は、1998年度に118.0万戸と前年度の134.1万戸から大きく落ち込んだ。バブル期に、それまでの120万戸前後から170万戸前後まで急増した着工戸数は、バブル崩壊後も政府の景気対策を底支えとして、140~150万戸前後で推移し、1996年度には163万戸台となった。これは、1997年4月の消費税率引き上げ(3%から5%)前の駆け込み需要が主な原因であった。住宅取得において消費税はかなりの金額となるため、引き上げ前年の駆け込み需要と翌年の反動減は、以後、住宅建設業界の定式となっていく。前述した1997年度の134.1万戸はその反動減の数字であったが、1998年度はさらに落ち込んだ。景気低迷が長引き、雇用・所得の先行き不安等で住宅購入マインドは冷え込んでいた。

より深刻だったのは、景況が好転した2002年度以降も、着工戸数に顕著な回復の兆しが見られないことであった。同年度の114.6万戸からじりじりと上昇はしたものの、2006年度でも128.5万戸にとどまった。さらに、2007年度・2008年度は約100万戸へと、1967(昭和42)年の水準まで低下する。これは国内住宅市場の成熟化と、少子高齢化による新設住宅市場そのものの縮小を意味していた。総務省の住宅統計調査*10では、1993年時点で1世帯当たりの住宅数は1.11戸と、単純な数量面では充足された状況にあった。並行して1980年代から40歳未満の持家率が低下し続け、1998年以降は地価下落で東京圏を中心にやや持ち直したものの、貸家(賃貸住宅)を志向する20代は次第に増加していた。

こうした状況に対し、住宅購入資金調達手続きを簡素化し、ハウ

図表42 新設住宅着工戸数



出典：国土交通省 新設住宅着工統計

*10 5年毎に公表、1998年度からは住宅・土地統計調査。

スメーカーを窓口ワンストップ化することで需要を喚起する取り組みが進められた。2003年5月には積水ハウス・大和ハウス・積水化学工業(セキスイハイム)・社のハウスメーカーと日立キャピタル(現 三菱HCキャピタル)が出資し、日本住宅ローンが設立された。同社は35年固定金利「フラット35」の安心感とハウスメーカーを窓口とする簡素なローン手続きで住宅取得を支援した。

また、2001年に発表された政府の「第8期住宅建設五箇年計画」においても「良質な住宅ストックを形成し、それを適切に維持管理し、市場の中で円滑に流通させることができるよう、住宅市場の環境整備を図る」ことが眼目となっており、広さなどの居住水準、バリアフリーなどの居住環境に焦点が当てられていた。同計画がこの第8期をもって終了し、2006年に住生活基本法が施行されたことは、住宅政策の重点が量の確保から質の向上とストックの有効活用に転じたことを象徴するものであった。2006年4月には既存戸建住宅の賃貸を活性化させる(一社)移住・住みかえ支援機構が設立され、2008年7月にはハウスメーカー10社*11が戸建住宅の優良化と売買に向けた査定制度を確立するため、(一社)優良ストック住宅推進協議会「スムストック」を発足させるなど、中古住宅の利用促進を図るプラットフォームづくりが進んだ。

一方、2000年6月には、1995年の阪神淡路大震災を受けて大改正された建築基準法が施行された。同震災では、1981年の建築基準法改正以降の建築物は倒壊被害が少なかったが、2000年の改正では耐震・耐火の基準がさらに強化され、①地盤調査の必須化、②地盤沈下を防ぐ基礎設計、③柱・梁・筋違への接合金具取付け、④耐力壁の配置などについて規定がなされた。2005年に発生した耐震強度偽造事件により、耐震設計へのチェックもより厳しいものとなり、2006年6月の建築基準法改正(2007年6月施行)では、①建築確認の厳格化、②指定検査機関に対する監督強化、③罰則の強化がなされた。また同年の建築士法改正で、それまで終身資格だった建築士に、3年毎の講習と更新が必要となった。

1999年6月制定の「住宅の品質確保の促進等に関する法律」(品確法 2000年4月施行)により住宅性能表示制度が新たに運用され、2000年にはガス会社や当社を含むハウスメーカーなどの出資で東日本、西日本それぞれの住宅評価センター(神奈川・大阪)が設立されるなど、評価機関も設置された。2000年5月制定(2002年5月施行)の「建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律」(建設リサイクル法)においては、建築物の新築・解体工事の受注業者に、分別解体と再資源化を義務付けた。

こうした市場・法律面の変化に加え、住宅業界の事業者にも変化が生じていた。これまで同業界は全国展開する少数の大手ハウ



一般社団法人
移住・住みかえ支援機構

マイホーム借り上げ制度を運営する一般社団法人
移住・住みかえ支援機構(JTI)

*11 当社のほか、旭化成ホームズ、積水化学工業、積水ハウス、大和ハウス工業、トヨタホーム、パナソニック ホームズ、ミサワホーム、三井ホーム、ヤマダホームズの各社が正会員として参加している。



耐震強度偽造(毎日新聞、2005年11月18日朝刊)

メーカーと大多数の地場工務店が市場参加者となる構図であったが、2000年代に入ってパワービルダーと呼ばれる新たな担い手が台頭してきた。宅地調達における強みを持ち、資材の大量購入や仕様様の標準化・プレカット部材活用による工期短縮などで低価格化を図り、ボリュームゾーンである3,000万円台前後の分譲住宅を主力に、一次取得層(30歳代後半～)へアピールして勢力を増した。

こうした一連の変化によって、当社は事業全般にわたり変革を迫られることとなる。

木材建材業界の再編と国産材利活用の推進

木材建材の業界も、国内市場の縮小などを見据えて再編が進んだ。当社の木材建材事業部門が位置する建築資材流通の分野では、図表43のように総合商社系の建材商社で事業統合が進み、当社も2006年4月に安宅建材と合併した。

一方、商流の川下領域でも有力な大手建材問屋同士の事業統合が行われ、「メガ問屋」と呼ばれる規模にまで成長し、株式上場を果たす企業グループも出現してきた。上場企業グループ同士の提携など、既存の枠組みでは推し量れない建築資材流通の変革が起こりつつあった。

また、木質・窯業・金属の各建材と住設機器など、さまざまな専門分野に特化していた建材メーカー各社も、統合や提携などあらゆる建材を扱う総合建材グループを目指す企業群と、同業他社と統合し得意分野のさらなる強化を目指すメーカー群への再編が相次いだ。商社の立場からは、メーカーからの建材製品の供給体制や、逆に当該メーカーへの原材料資材を供給する取り引きにも少なからぬ影響があった。メーカー自身が直接ブランドを消費者へ訴求して自社製品の指定を獲得する動きや、新興有力ビルダーがイニシアティブをとりメーカーを選定するなど、従来にはない市場動向に商社は改めてその存在意義を問われることとなった。

木材に関する政策や需要動向も変化した。日本の木材自給率は、高度成長の始まった1950年代には90%を超えていたが、以後急速に減少して1970年代には40%を割り込み、2000年代前半は20%を下回り2002年には最低の18.8%を記録していた(図表44)。世界有数の森林資源があるにもかかわらず、急峻な地形や小規模業者の多さ、インフラの整備や機械化の遅れなどから産業としての林業の生産性は低く、林業従事者の減少と高齢化も進んでいた。また、1985年のプラザ合意以後、多少の揺り戻しはあっても2011年までほぼ一貫して続いた円高で、輸入材の価格に競争力があつたことも国産材利用の低下につながった。

第二次世界大戦で荒廃した国内森林の復興や木材資源増大に向け

て植林された人工林は、50年生以上の伐採期を迎えた森林が増えてきていた(図表45)。さらに、治山治水や生物多様性の保全、土砂災害の防止、水源の涵養、文化の継承などにおける森林の多面的機能の価値も見直されつつあった。一方で、世界的な森林資源の減少は地球温暖化問題とも連動して憂慮される状況に至っており、こうした国内外の情勢から、木材活用には従来にはない総合的な視点が必要となった。このため2001年7月に森林・林業基本法が施行され、林業の持続的かつ健全な発展に向けて、①国、地方公共団体、森林所有者等の責務、②森林・林業基本計画の策定、③森林の有する多面的機能の発揮に向けた施策実施、④林業の持続的かつ健全な発展に関する施策(望ましい林業構造確立や人材の育成・確保など)の実施、⑤林産物の供給・利用の確保に関する施策(事業基盤や整備や利用促進)などが定められた。

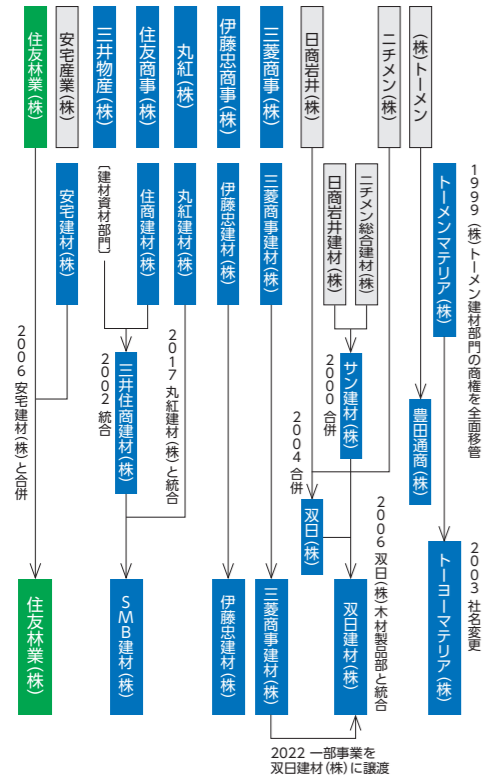
以上のような政策的な変化の一方、住宅市場の停滞・縮小で木材需要は減少の一途をたどり、横架材など構造材が集成材へ移行したことから国内の輸入材製材工場は減少し、2003年度には国産材だけを挽く工場数が過半を占めた。2004年度から林業と木材産業が連携する「新流通・加工システム」の模索*12が始まったことや合板工場の国産材活用などにより、木材自給率はじりじりと上昇しはじめた。林野庁では、引き続き2006年度から2010年度までの5年間、地域材の利用拡大を図るとともに、森林所有者の収益性を向上させる仕組みを構築するため、「新生産システム推進事業」を実施した(図表46)。

一方、日本の木材輸入先(材積ベース)は、原木では、1998年の時点で総材積1,519万m³のところ北米材(米国・カナダ)が31%、南洋材(マレーシア・インドネシア等)が22%、北洋材が31%、ニュージーランド材が12%であった。2008年には総材積は622万m³で半分以下に減少し、シェアは、北米材44%、北洋材30%、ニュージーランド材14%、南洋材12%となった。南洋材は、この間にインドネシアがゼロとなり、マレーシア・パプアニューギアも大幅な減少となり総量で8割減となった。総量は大きなものではないが国別では唯一カナダからの輸入量が増えた。

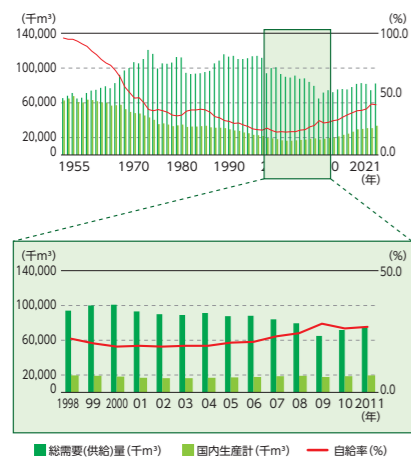
製材品の輸入実績においては、1998年の総材積754万m³が2008年には652万m³と1割減となったが、筆頭の北米材が61%から45%へ、欧州材がこのシェアを受け継ぐ形で15%から31%に伸長し、北洋材も4%から11%となった。

合板の輸入実績は、1998年の総材積370万m³が2008年には306万m³と2割減となったが、1998年にその6割を占めたインドネシア産は2008年には27%まで、シェアとともに実材積を下げた。マレーシアが30%から58%と大幅に増加すると同時に、1998年にはほとんどなかった中国産が2008年には7%のシェアを占める

図表43 建材商社の再編

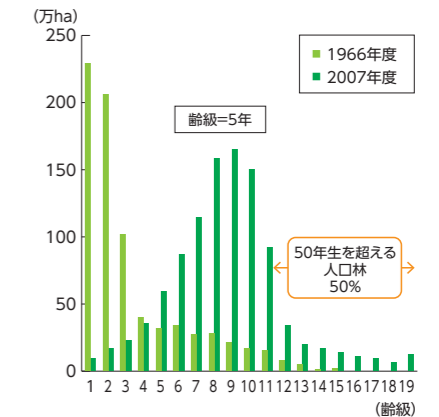


図表44 木材自給率



出典：森林・林業白書 2022年度

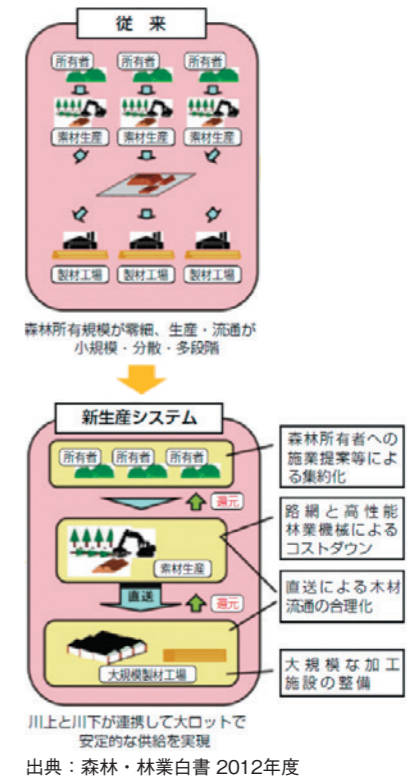
図表45 人工林の年齢構成の変化



出典：林野庁WEBサイト(Microsoft PowerPoint - R4 林業白書説明資料 (maff.go.jp))

*12 全国にモデル地域を設定し、①川上から川下までの合意形成促進、②森林施業や経営の集約化、協定取引の推進、生産・流通・加工のコストダウン、③ハウスメーカーなどのニーズに応じた木材の安定供給——といった方針によって、地域材の利用拡大、森林整備の推進を図った。

図表46 林業・木材産業の新生産システム



出典：森林・林業白書 2012年度

ようになった。

このうちインドネシアについては、1998年のスハルト体制終焉以降徐々にその力を失いつつあった、同国産合板の独占的窓口のニッピンド(インドネシア合板協会(APKINDO)の日本側受入組織)が、2005年3月に破綻し、自由取引に移行したことから、マレーシアにシフトしていた日本の商社は、インドネシアに再び注力し、それぞれの生産国の製品特性に応じた供給元の多様化に取り組むこととなった。

建築用木材の技術革新

ハウスメーカーは、前述した耐震性など「質の重視」に対応しながら、適正価格で提供することが市場からは求められた。

このため、施工日数の短縮や材料費の低減が大きな課題となった。在来工法においてその結果が大きかったのはプレカットの普及である。工場ですべて木材を設計図通りに加工し、現場では最小限の調整と組み立てとすることで、①従来の手刻み(大工職による現場加工：現作)に比べて大幅に工期を短縮することができる、②大工職の熟練度に左右されず品質が一定化できる、③現場における廃材の産出も格段に低減される——ため、木造住宅建築において飛躍的な生産性向上が可能となる。プレカット工場における加工も、CAD連動型加工機の導入によって省人・自動化が進み、1998年に45%だった業界のプレカット率は、2009年には86%まで普及した(図表47)。

もうひとつ、木造住宅の品質の安定と向上に寄与したのが人工乾燥した木材(KD：Kiln Dry)と集成材に代表されるエンジニアリングウッド(EW：Engineering Wood)の活用である。自然素材の木材には、その性質として曲がり、割れ、強度のバラツキ等の構造材としての欠点があるが、乾燥、積層・接着といった加工度を上げEW材にすることにより、前述のプレカット等の技術革新に適合した住宅部材に変わっていった。

KD材は1990年代半ばからその流通量が増えた。それまでの未乾燥材(生材)は、住宅完成後に乾燥する過程で曲がりや収縮を生じることあるために、床鳴りや壁のゆがみなどの品質問題を引き起こす可能性があった。含水率を25%ないし15%以下*13まで人工的に落としたKD材は、住宅部材としての使用後も寸法に変化が少ないため、前述の品質クレームを劇的に減少させ、最終製品である住宅の品質向上に貢献した。

一方、EW材の主役ともいえる構造用集成材や単板積層材(LVL：Laminated Veneer Lumber)は、原木から製材した板材・単板を接着して再構成する*14。厳格な規格に基づき強度を測定して製造

し、さらに荷重試験を行うため、KD材以上に品質の安定した構造材を作ることができる。また、小径木や間伐材や曲がり材も利用できるように、資源の有効活用にもつながった。EW材の活用拡大は、森林資源の適切な保全・育成と、持続可能な林業の実現においても重要となった。

当社はEW材の導入も1992年から本格的に進め、構造用集成材を用いたマルチバランス(MB)構法(1997年)や大断面集成材を用いたビッグフレーム(BF)構法(2005年)と、独自技術を開発し、集成材の活用を進めた。

当社住宅事業「住友林業の家」における主要な構造部材の調達には、海外木材産地の事情や国際物流などの事業環境の変化に応じ、グローバルな事業のプラットフォーム機能を有する木材建材事業が担った。

EW材を初めて本格的に全国規模で利用展開したことは既に述べたが、これは1990年2月に「化粧柱の芯材」の製造を目的とした木材建材事業における米国合弁会社のPCR社(序章参照)に端を発している。これをさらに大きな需要が見込まれる大壁管柱に方向転換すべくJAS認定を取得し、全国の「住友林業の家」の構造材として供給体制を構築することとなった。

柱同様、主要な構造材である梁・桁については、梁せい240mm以下は乾燥材(無垢KD材)、270mm以上は集成材(EW材)の当社仕様に対し、無垢KD材は米国から原木や乾燥材用のグリーン材を輸入し国内で製品化、EW材は米国ワシントン州シェルトンより完成品輸入と国内集成材工場からの供給と、それぞれ複数の安定的な供給体制を構築した。

時代が下り、1990年代後半から2000年代初頭に至ると、マダラフクロウ保護のための伐採制限等、森林環境問題による米材価格の高騰などに対応するため、木材建材事業のグローバルなネットワーク機能が発揮されることとなる。1995年、木材専門の商社としては初めてアムステルダムに駐在員を派遣し、欧州諸地域における新たな調達先を模索した。これら取り組みの結果、従来日本の木造建築構造材として主要な位置を占めてきた米国の米マツ、米ツガに代わり得る欧州材(White Wood, Red Wood)の供給ルートを開発し、製材品や特にEW材製品では価格・品質ともに、国内需給レベルで米国製品を凌駕する存在に育った。

さまざまな事業環境の変化の中で、当社住宅事業が、合理的な価格で高品質の「住友林業の家」を進化させ、継続供給を可能とした背景には、転換点で木材建材事業がグローバルな事業のプラットフォーム機能を発揮したことが要因としてあった。一方で、住宅事業の全国規模の実需があることで、木材建材事業は、日本の木材需

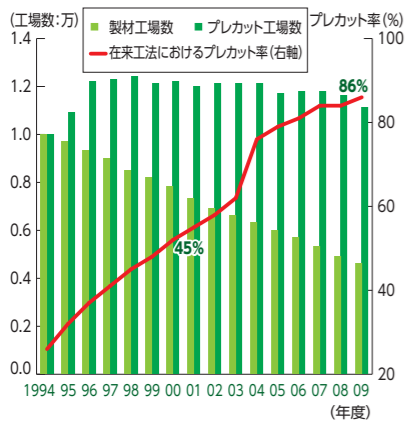


EW材を使用した当社住宅構造



プレカット加工された住宅建材

図表47 プレカット工場数と製材工場数



出典：森林・林業白書(2009、2010年度)

*13 日本農林規格(JAS)は建築用針葉樹材の乾燥度を、用途に応じ含水率25%以下をD25、20%以下をD20、15%以下をD15と分類し規定している。



LVLの角材

*14 集成材は、断面寸法の小さい木材(ラミナ)をフィンガージョイント(つなぎ合わせる木材に、両手の指を組み合わせるような凹凸を刻む接合法)などの手法で接合し、目的に応じた強度規格で工場生産される。LVLは、数mm厚の単板を、木目を平行に貼り合わせることで材の縦方向の強度を得ることが特徴。

給のトレンドを先取りし、木材建材業界における画期的な変化の端緒を担うことができている。

2. 経営構造改革の推進

1998年時点の当社概観

1997年度(平成10年3月期)の時点で、当社は連結売上高7,137億円(単体6,567億円)、連結経常利益67億円(単体86億円)、単体従業員数3,974名、グループの戸建注文住宅販売棟数(別会社含む)は10,769棟の規模にまで成長していた。ただし前年の1996年度は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要もあり、連結売上高は史上最高の8,179億円を、同じく255億円の経常利益を記録していた。1997年度は、消費税率引き上げや金融システム不安などの高まりにより個人消費は委縮し、民間設備投資は期の後半から次第に鈍化し不況感を強めた環境下での決算であり、大幅な減収減益となる業況であった。

1998年4月時点の本社は東京都新宿区西新宿の新宿グリーンタワービルにあり、本社組織として経営企画・総務・人事・経理・審査・情報システムの6部があり、能力開発・グリーン環境・知的財産管理・監査の4室と筑波研究所、新居浜事業所が置かれた。

事業部門としては、事業開発、営業(木材建材事業)、住宅、特建

の4本部と、山林部があった。売上面では、木材建材事業が45%、住宅事業が53%でほぼ99%を占めた。

営業本部は、東京と大阪の両営業部のほか、北海道・東北・東海・中国・四国・九州の6支店と10営業所を展開していた。一方、住宅本部は、ブロック統括部を全国8エリアに配置*15、その配下に東京住宅営業部(配下に武蔵野・世田谷・城南・池袋・練馬の5店)・46支店・9営業所を、さらに東名阪ブロックには法人営業部を、東阪ブロックには夢3階営業部を加え全61拠点体制としていた。

また、海外事業拠点は、図表49にあるように5出張所(シンガポール・ジャカルタ・シアトル・シブ〈マレーシア〉・ポートモレスビー)と6駐在を置き、海外法人としてKTI社・RPI社・AST社(いずれもインドネシア)・NPIL社(ニュージーランド)の各社およびSF NZ(Sumitomo Forestry New Zealand Ltd.、ニュージーランド、1984年設立)、SF Singapore(Sumitomo Forestry Singapore Pte. Ltd.、シンガポール、1988年設立)、SF Netherlands(オランダ、1992年設立)、SF Seattle(米国、1995年設立)、SF Investment(Sumitomo Forestry Investment, Ltd.、シンガポール、1996年設立)があった。

関係会社は総数50社を数え、森林経営から住宅建築までを手掛ける、林業・木材建材・住宅業界を通じたユニークな企業グループに成長していった。

しかし、1997年度・1998年度の当社決算は、金融システム不安や消費税率引き上げの反動減という外部環境の悪化が主因とはいえ2期連続の減収となり、関係会社も約半分が赤字という状況にあった。このため、1998年7月に、人員配置の見直しと経費削減を目指す「高コスト体質改善対策」基本方針が策定された。

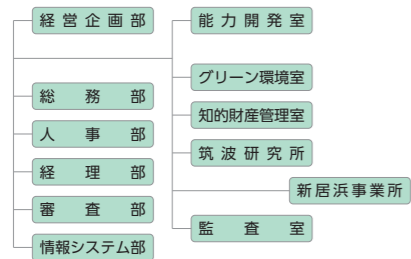
こうした状況を踏まえ、1999年の新年あいさつで山口博人社長は、「名実ともに真の力と信用を兼ね備えたエクセレントカンパニーグループ」となることを目標に、「構造改革の推進」を方針に据えることを発表した。

矢野 龍の社長就任

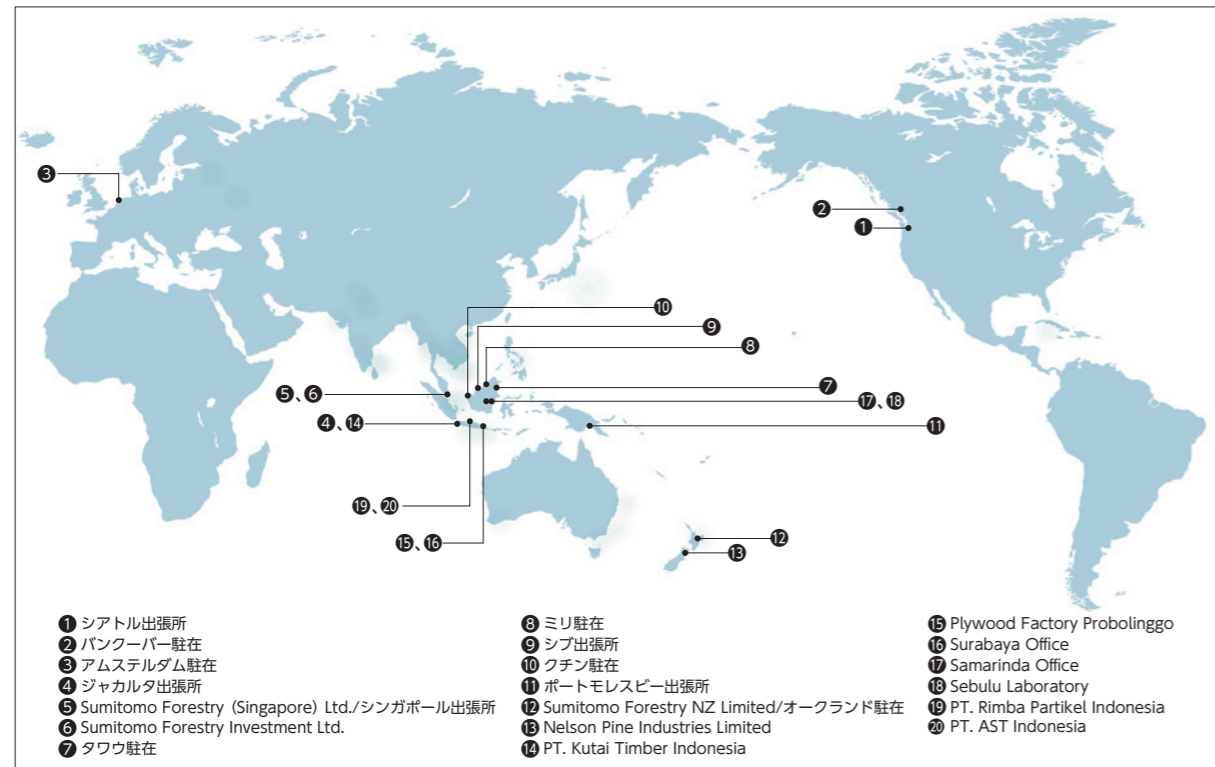
1999年4月、矢野龍が第6代代表取締役社長に就任し、山口社長は取締役会長となった。山口前社長の宣した「構造改革」、すなわち市場変動に影響されない“筋肉質”の組織づくりや、①現業部門優先型組織への本部制の強化、②CIS(Customer Impressive Satisfaction、顧客感動満足)の強化(1998年度からCIS運動開始)、③付加価値向上と利益重視の事業運営、④連結経営の強化といった方向性がほぼまとまったことを踏まえ、新たなスタートを期してのトップ交代であった。

*15 地域ブロック制は、支店組織活性化に向けて母店の支店長にブロック内支店の調整機能をもたせたもので、1989年11月に5ブロック制で始まり、1997年4月にはさらに本部権限を委譲して10ブロック制として地域特性に応じた営業展開を図った。1998年1月に8ブロック制としてブロック統括部の営業推進機能をより明確化した。

図表48 本社組織(1998年4月)



図表49 当社グループ海外拠点(1998年)



第6代社長 矢野 龍

経歴

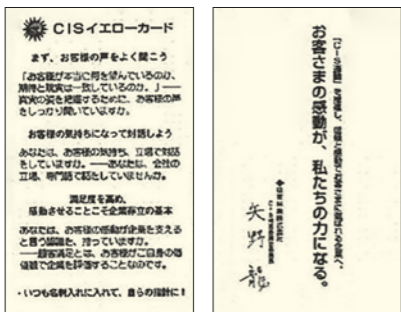
1963年 4月	住友林業株式会社入社
1988年 12月	取締役海外第一部長
1992年 4月	常務取締役事業開発本部副部長
1995年 6月	代表取締役専務取締役営業本部長
1998年 6月	代表取締役専務取締役住宅本部長
1999年 4月	代表取締役社長
2002年 6月	兼執行役員社長
2010年 4月	代表取締役会長
2020年 4月	取締役相談役
2020年 6月	取締役退任



「Union is strength」を掲げた主管者会議
(1999年4月)



カジュアルフリーディスカッション(2008年度)



社員携帯用「CISイエローカード」(1998年)

21世紀を目前にしたタイミングの就任で、矢野社長は、ミレニアムまでを新たな世紀に向けての足場固めの時として位置づけた。過去最高の業績となった1996年度水準の収益力回復を目標とする一方、あらゆる事業には社会的な役割・使命があることを指摘し、新世紀には企業としての社会的使命を果たせる存在意義のある会社となるため、当社の手掛ける事業のどの分野でもNo.1を目指すという方針を明確にした。さらに、「Union is strength」という表現で、社員が自由闊達に創意工夫で新しい道を拓き、自分の働きで会社を良くしていくことに喜びと生き甲斐を感じるという、「全員参加経営」の必要性を強調した。

これを具体的に推進する施策のひとつとして、2008年度から、社員とのカジュアルフリーディスカッションを開始した。年数回、「住友林業をより良くするために」をテーマとして1回につき社員5～7名と対話をするもので、会長となってからも継続し、2020年3月まで36回にわたって若手・中堅社員と意見を交わした。社員にとっては経営トップだけでなく、他部門の社員の考えを知る機会ともなった。

事業面では、木材建材事業については、在庫を持つ取引形態は相場の影響を受けやすいため、在庫を減らし実需に対応し相場の影響を極力受けにくい取引形態(在庫ゼロ営業)への移行を目指した。主要建材メーカーとの重点的な取り組みを進め商圏を拡大する一方、市場縮小と業界再編に備え、商社事業の存在価値を問う抜本的対策を課題として提起した。住宅事業について「誇りを持って『お客様と親戚になる』』という表現で、品質の向上とアフターメンテナンス、アフターサービスを徹底するという、お客様満足を最重点課題とする企業姿勢を改めて明確にした。真剣に誇りを持ってカスタマーサービスに取り組んでいくことが、他社と根本的に差別化できる住宅を販売・提供する方途に他ならないことを強調している。これは、当社の社員の力を発揮させることにつながった。

高収益体質構築に向けた改革

構造改革推進のきっかけの一つが、住宅部門の生産性向上であったが、1987(昭和62)年の住友林業ホーム合併時に処遇を統一したことや、バブル期の広範な進出エリア拡大などに主な課題があった。結果として、バブル崩壊後も年間完工棟数1万戸を維持していたものの、1人当たりの収益は大きく落ち込んでいた*16。新設住宅着工戸数の回復が期待できず、競合のハウスメーカーが人員削減や原価低減を進めるなかで、競争力・収益力を維持向上させるには、生産性向上が不可欠であった。

このため、前述の「高コスト体質改善対策」基本方針の策定によ

り、組織の見直しと、自然減・新卒採用抑制・再配置・契約社員活用などによって要員の約6%を削減する計画が提起された。住宅本部と管理部門には大幅な人員削減を求め、その人材を、強化育成を図る2×4賃貸住宅事業(特建本部)、リフォーム事業(住友林業ホームテック)、アフターサービス事業(スミリンメンテナンス)、敷地・地盤調査(スミリン敷調)、システム住宅事業(住友林業システム住宅工業)といった現場に近い直接部門や、中長期的な環境ビジネスの分野、共通業務のアウトソーシングによる集約・効率化の分野へ投入するものとした。

第1ステップとして、本社管理部門について必要業務の見直しを進め、1999年度末までに各部室一律2割の人員削減*17を行うものとした。さらに第2ステップとして「現業部門優先型」企業への変革に向け、アウトソーシングを活用した小さな本社の実現のため各本部への本社機能分散・移管を進め、2000年度末に本社管理部門人員を1998年度から半減することを目指した。

経費については、戦略的な投資項目を除き、支店・営業所の配置・規模見直しや300カ所以上に上っていた住宅展示場の削減等も含め、賃借料、リース料、旅費交通費、通信費、消耗物品費、交際費など諸経費が見直され、期中の状況を見極めるなか予算額からさらに10～20%削減が打ち出された。また、開発事業部傘下の国内製造関係会社についても、当社グループで取り組む事業が否か、外販中心に独立採算を志向するのか、またはグループ内事業のコストダウンで貢献する事業とするのか、といった観点から事業性や生産体制の見直しを強く要請した。

この基本方針を受けて、各部門が構造改革案を立案し、経営の承認を経て目標達成に向けて努力した。

一連の改革案が一定の成果を上げたのちも、各年度方針では「売上拡大より収益重視」の徹底が強調された。また、2002年度からは住宅生産のコストダウン(3年間で150億円削減を課題)、販売・一般管理費のさらなる削減に取り組み、「筋肉質」の組織づくりが実現されていた。

構造改革の推進

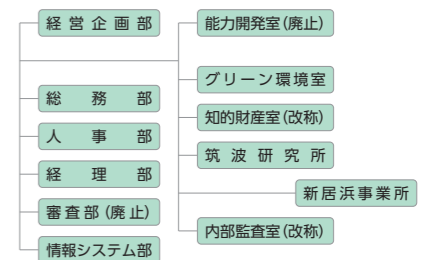
構造改革の推進へ向け、1999年4月に組織改正が行われた。

この改正では、本社部門のスリム化を行う一方、各事業部門を自己完結型組織に変え、コスト構造の改善、事業の差別化による高収益化を自ら立案・実施して目標を達成するものとした。全社ですでに実施していたキャッシュフロー経営も、事業部門単位で導入することとした。

基本方針として、

*17 筑波研究所を含む当社単体管理部門人員は、1998年度期首時点で単体就業者員数の4.3%だったが、2001年度期末にはお客様相談室などを新設したうえで3.6%まで削減された。

図表50 本社組織改正(1999年4月)



①体質の改善：

市場の環境激変と競争激化を踏まえ、より高水準の利益を確保できる収益体質を目指す。2000年度に、完工1万棟水準での経常利益180億円を確保すべく、1人当たり経常利益460万円確保と経費総額110億円のコストダウンを実現する。

②グループ戦略の強化：

体質改善と並行して、「中長期的なグループ全体の強化」の観点にたち、新規事業分野への進出や関係会社事業などへの人員の再配置・投入を図る。重要となるリフォーム事業と2×4事業は、有効な人材投入で布石を打つ。

を掲げた。

事業部門については、営業本部(2023年現在の木材建材事業本部)は建材販売「商社ナンバー1」戦略を掲げ、PF21(PreCut Forum 21)やTC21(Top Contractor 21)などの業種戦略や地域戦略を核に事業基盤の強化を図った。もともと少数精鋭、一人当たり生産性重視の同事業においては、人員の削減より戦略強化による収益向上に力点を置いた。

住宅本部では、18項目からなる住宅事業再生プログラムに基づき、まず東日本・西日本・東海の地域別事業部が設けられた。分権体制確立と地域特性に応じた営業戦略推進を狙って導入したブロック制を見直し、ブロック集約と統括スタッフ強化を図った。同時に、各支店にCSグループ(お客様センター)を設け、24時間対応に向けた夜間コールセンターの新設も実施された。なお、後に住宅本部の組織体制は「FLAT&SPEED」の基本コンセプトに基づき、2003年度、事業部制を廃止し、本部と現場が直結する体制に見直され、本部組織も現場をサポートすると同時に全国統括機能を強化することとなった。

特建本部は、貸家需要を背景に遊休土地所有者へ有効活用提案方法として、サクシードシリーズ(RCマンション、重量鉄骨造、2×4)を展開していた。とりわけ、この時期にグループ会社の総合力を活用するため、間接部門および住宅本部からの人材シフトにより、1997年10月、2×4賃貸住宅営業体制を構築し、3年後に主要な事業のひとつへと育成していくことを目指した。

また、連結経営強化の観点から事業開発本部を廃止して関連事業本部を新設した。従来の主管部制による関係会社管理を見直して、本体事業部門の業務や機能の一部を担う関係会社(事業部門配下型)は各事業傘下に、独立性の高い関係会社を関連事業本部傘下とした。関連事業本部は、傘下関係会社の管理だけでなく、成長戦略の構築に関与して育成・強化する役割を担った。国内新設住宅着工戸数の減少、アジア通貨危機、供給過剰の市場状況など、厳しい環境

のもとで、関係会社の競争力強化を図るべく、以下の方針を進めた。

国内製造事業：住宅資材専門メーカーとしての生産性向上による競争力獲得で、4社(住友林業クレックス、スミリンホルツ、スミリン合板工業、富士不燃建材工業)の1人当たり利益を3年間で4倍とする。

海外製造事業：環境への配慮を考慮しつつ、木質パネル・木材製品の供給基地としての機能を強化するとともに、豪州・欧州・南米での新規事業を検討する。

海外流通事業：日本市場依存からの脱却に向け、海外マーケットの確保を進める。

関係会社にはより自立・自律的な経営を求め、出向社員を減らすことで生え抜き社員の成長を促し、コミュニケーション強化やグループ外販売の強化などで、独立した組織として体質改善や足腰の強化を進めていくことを基本とした。2000年3月の連結経営を前提とした企業財務情報開示への転換(会計ビッグバン)に備える意味もあった。関連事業本部は、3年間でリフォームや不動産流通、賃貸・建物管理といったストック住宅事業関連の関係会社育成や国内製造系子会社の再編などで役割を果たし、2002年4月に廃止された。同本部が所管していた本体事業直結型の関係会社は、シナジーや事業展開を考慮した変更も含めて営業本部・住宅本部の各傘下としたほか、独立事業推進型のストック住宅事業などは経営企画部が所管した。

1999年10月には、住宅本部に人材開発室と三郷プロジェクト推進部が設けられた。人材開発室は、住宅事業の現場を支える担当者が、木そのものの特性や建築技術、住宅提供に関するより詳しい総合的知識を身につけるべきとの考えから設けられた。また、三郷プロジェクト推進部は、1972年に土地を取得した後、種々の事情で30年近く凍結されてきていた奈良県生駒郡三郷町の宅地造成事業(1991年12月勢野北部土地区画整理組合事業として共同開発)について、大口地権者としてより踏み込んだ組合への協力と応分の責任を負う姿勢で、早期に事業完了させることを目指した*18。

翌2000年の新年あいさつで、矢野社長は、構造改革に加え、差別化戦略としての「お客様最優先の徹底」「安心と安全」「木へのこだわり」を挙げ、事業の品質向上と、木を扱う専門会社としての優位性を活かしていくことを求めた。さらに連結経営に関連して、グループ総合力の最大化に向け、事業の選択と集中を進めるものとした。新世紀を見据えた取り組みとしては、人材育成・新規事業(ストック住宅ビジネス、海外、環境関連)・ITマネジメント導入・環境対策を示した。新世紀における発展に向けた足場固め・基盤づくりの最後の年であり、ミレニアム(千年紀)の節目でもあった同年を意義あるものとするべく、これら方針の徹底した実行・完遂を、社員

図表51 建材製造事業4社の生産品目(1999年)

会社名	設立	取扱商品
住友林業クレックス	1959年	収納家具、木製建具、洗面化粧台、プリント合板
スミリンホルツ	1988年	階段、カウンター、木製建具
スミリン合板工業	1964年	普通合板、構造用合板、塗装合板、プリント合板、収納家具
富士不燃建材工業	1950年	不燃サイディング、軒天、破風



「PreCut Forum 21」全国総会(2005年)



「住宅事業再生プログラム」決起大会(2000年1月)



土地活用事例集(2002年)



三郷プロジェクト分譲地(奈良県)

*18 この結果、2004年度に組合としての換地処分が完了し、当社は2021年度までに5万㎡、243区画余を販売した。



社員用オリジナル「木の資料集」



住友林業の家づくりの考え方
(哲学、理念、基本精神 etc.)

住友林業の家づくりは、お客様から100%満足と云う保証を頂いて成り立つものである。

その為には、お客様との家づくりの夢のお話から始まりお引渡し後の50年以上に亘り、お客様に誠心誠意尽くす事である。

営業、設計、生産、総務、お客様センター、社員、協力業者、家づくりに関する会社全体が私心を捨てて真心で突き通す事である。

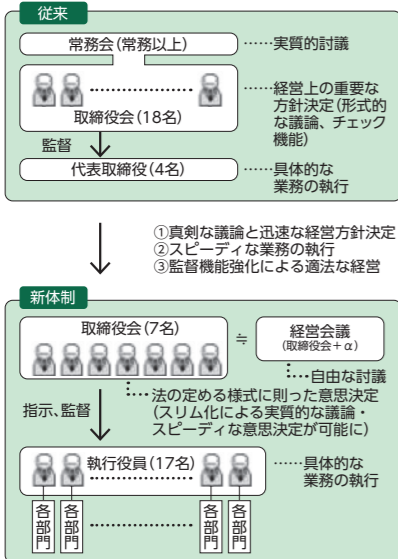
これぞ、まさしく天下・国家・社会・国民全体の為になる事業を行う住友の事業精神であり、社会的責任・使命を果たす社会基盤事業である。

住友林業の家づくりの根柢には森と木の文化(思想)が存在する。木には神が宿り、命が宿っている。住友林業の家づくりの精神は、森と木の文化(思想)が養った道徳と技術を生かし、人間と地球を豊かに且つ幸せにする事である。

取締役社長 矢野 龍

手帳サイズの小冊子「真心」

図表52 執行役員制度の導入



とともに誓った。

お客様最優先の徹底では、2000年4月に社長直轄のお客様相談室を新設したほか、家づくりへの哲学・理念をまとめた小冊子「真心」を配付した。また、IT活用については、2000年4月に情報システム部を社長直轄とし、社長自らが情報戦略統括責任者(CIO)として、①住宅顧客のデータベース化、②生産支援・業務システム、③グループ内情報共有を推進した。

ガバナンスの改革、執行役員制度と経営会議の導入

事業構造改革と並行して、経営やガバナンスなどの改革も実施された。

経営環境の激変に対応し事業の拡大・発展を図るためには、従来にも増して経営効率を追求するとともに、経営の透明性・公正性を向上させることが必要であると考えられた。また、コーポレートガバナンス論の高まりを背景に、社外取締役の導入を伴った経営機構に関する会社法改革が進行しつつある環境にあった。そのような背景のもと、2002年6月、次の事項を骨子とする当社独自の経営機構改革が実行された(図表52)。

- ①取締役会の「経営意思の決定機能および監督機能」と「業務執行機能」を分離する。
- ②業務執行機能を新たに導入する執行役員が担当し、人材の積極的な登用を図る。
- ③取締役会、経営会議、執行役員会の経営会議体の機能を見直し整理する。

これらの施策により、迅速な意思決定と監督機能の強化、執行責任の明確化が図られた。取締役は18名から7名に削減され、法律上対等な、取締役の本来の役割を果たすべく、会長と社長を除く役付取締役は指名されないこととなった。執行面においては、取締役会で示された基本的な経営政策の枠組みを基礎に、取締役会の監督のもとに業務執行され、執行役員社長を頂点とする役付執行役員もしくは執行役員が17名選任された。経営会議は審議を尽くすべき重要事項について実質的討議を行う審議機関として位置付けられ、同一案件を複数回附議することも想定されるなど運営方法に配慮がなされるほか、決議機能はなく、決裁は案件毎に定められた取締役会規則もしくは職務権限規程により承認手続きを経るものとされた。2002年7月より従来の常務会に代わり、新設された経営会議規則に基づき経営会議が開催された。執行役員会は代表取締役である執行役員社長から執行役員に対する業務執行の指示・伝達や、執行役員からの業務執行状況の報告が目的として設定された。

なお、一連のガバナンス改革の一環として、2005年6月をもっ

て執行役員を含め役員退職慰労金の運用は廃止された。

3. 長期経営構想の策定

経営理念の見直しと行動指針

当社は、高収益体質の構築に向けた改革を、単純な縮小均衡ではなく事業成長とセットで推進すべきとの方針で取り進め、選択と集中を進めるためのビジョンとして2001年4月、長期経営構想を策定した。同構想は、2010年度に向けたグループの方向性を定め、売上高1兆4,000億円、経常利益700億円を目標とした。策定に際しては、まず経営理念(1997年3月策定)の見直しを行い、これまで経営理念としてきた「住友精神」「人間尊重」「環境」「CS経営」を行動指針というかたちで明確に位置付け、具体的な行動哲学とした。

【経営理念】

住友林業グループは、再生可能で人と地球にやさしい自然素材である「木」を活かし、「住生活」に関するあらゆるサービスを通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

【行動指針】

住友精神：公正、信用を重視し、積極かつ堅実な経営を行う。
人間尊重：一人一人が高い士気と誇りを持ち、自由闊達な企業風土をつくる。

環境共生：事業を通じ、自然環境、生活環境に貢献する。

お客様最優先：顧客満足を最優先に行動する。

またグループの事業ドメインを

「再生可能で人にやさしく地球にやさしい天然素材である“木”を中心とした事業」

「お客様の“住生活”に関する全てのサービスを提供する事業」

と定め、図表53にあるように、「新築住宅事業」「既存住宅事業(後にストック住宅事業に改称)」「木材建材流通事業」「建材製造事業」「海外事業」を5つのコア事業領域と位置づけ、特に、リフォーム・不動産流通を中心としたストック住宅事業と、環太平洋市場をターゲットとした海外事業の育成のスピードアップを図り、現在の新築住宅依存、日本市場依存からの脱却を目指した。

事業方針

改めて確認されたグループの方向性に基づき決定された各事業の具体的な環境分析と事業方針は以下のとおりである。

①新築住宅事業

当社の事業構成は新設住宅着工戸数における利用関係別戸数(持



樹海On-Line(2001年5月)

図表53 5つのコア事業



家・分譲・貸家)のバランスで見ると、持家に特化しており、同業他社と比べると分譲住宅、貸家が弱く、事業の補完性に欠けるといふ客観認識がまず行われた。

そのうえで戸建注文住宅事業については「木」のプロとしてのこだわりと「お客様最優先」の実践により、持家着工戸数の概ね6%^{*19}のシェアを目指す。事業規模の拡大に際しては、いたずらに人員を増強するのではなく、営業効率・直間比率の改善等による効率を重視した体制を実現する。木造軸組メーカーのリーダーとしての地位を不動にするだけでなく、2×4・ユニット工法を加えた木質系ハウスメーカーとして住宅業界のトップを狙えるポジションを確保することが課題とされた。

同時に、棟数増加と人員増加の相関関係の強い労働集約型事業であり、同業他社が営業人員を増強する中、当社のみが人員増強なしにシェア・棟数向上を狙うことは現実的ではなく、労働集約型事業の人員リスクを覚悟して、長期的な計画ではパーヘッド生産性向上と営業人員比率の引き上げに努め、人員増加リスクはできる限り圧縮する方針が示された。

現場散在型生産でありながら工場生産並みのコストダウンを達成し、生産性・営業利益率で同業他社にキャッチアップするには現状の延長では不可能であった。生産原価の徹底分析を行い、施工支援システム[NACSS]等のITを徹底活用した生産・物流改革を推進するものとした。

その他、未進出地域への出店や重点地域への戦力再配置・拠点増強等の地域戦略や、土地を持たない注文住宅顧客への対応としての土地戦略、木造軸組・2×4・ユニットの棲み分けや3階建住宅の需要に向けた商品戦略など、各事業戦略の位置付けが明確にされた。

集合住宅の請負建築事業については、土地活用の提案事業を展開し、主力をRCマンション事業から2×4賃貸共同住宅に移し、今後の拡大が予想されるファミリー向け中高級賃貸の共同住宅市場に狙いを定め木造賃貸事業分野でのトップを目指す。

グループの総合力を活かし、特建本部の土地情報取得方法については、住宅本部との営業拠点共有やインセンティブ導入による住宅本部情報を活用し、事業としての規模を見極めたうえで住宅本部との統合も検討する。

②既存住宅(ストック住宅)事業

新築依存脱却を目指し、リフォーム、不動産流通にとどまらず、当社グループの引渡済住宅やオーナー情報を利用した事業(インテリア等)も積極的に展開し、当社グループの次世代コア事業に育成する。

「住生活のワンストップショップ」として、すべての地域・お客様

にあらゆるサービスを提供できるような拠点展開をする。地域毎の事業効率を考慮して、直営、FC、提携等の最適な組合せを模索する。

住友林業ホームテックが進めるリフォーム事業においては、住宅顧客管理システム「CROSS」を活用した新築住宅事業の顧客情報の共有化により、オーナーに対するアフターメンテナンスを充実させる。また、一般物件を対象とした戦略では、商品力・提案力による差別化を進め、店舗数の増加を図り地域に密着した事業を展開し、業界ナンバーワンの地位を目指す。

住友林業ホームサービスは、当社既存住宅販売や賃貸管理等で新築住宅事業との連携を強めるとともに、店舗数の増加(2010年度目標100店舗)を図り地域に密着した事業を展開し、業界大手の間入りを目指す(図表55)。

③木材建材流通事業

商流の短絡化、市場の縮小等の木材建材事業の構造変化に対応して、既存流通(ルート)の生き残り策を模索するとともに、強みである海外直輸入材の販売、イノス・PF21等のシステムの営業への取り組みを強化する。

特に、海外建材製造部門と国内住宅部門を持つ木材建材商社として国内外市場を熟知する強みを活かし、ボトムアップ型(社内ベンチャー的)風土の醸成や人的資源の重点シフトなどにより、革新的なビジネスモデルで業界を牽引し、業界ナンバーワンの地位をより強固なものにする。

イノス事業は、木造軸組工法に関わるノウハウを会員工務店(地域有力工務店)に提供し、工法の近代化を支援するとともに、住宅部材の供給を通じてイノスブランドの確立を図る重要な事業であるとされ、当社の元請住宅事業ではないが、グループとしての目指すべき持家住宅シェアの一部を構成^{*20}する事業として位置付けられた。

④建材製造事業

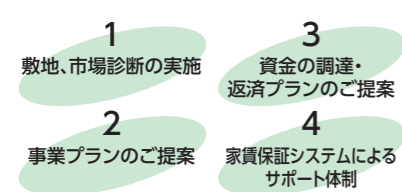
当社グループの経営資源を活かして、住宅事業の「木へのこだわり」による差別化実現のためのツールとなる木質建材の開発技術力・商品企画力を強化し、新築住宅事業に対する建材の供給を拡大する。同時に大型M&Aによる事業拡充や海外事業との連携などに注力し、コスト競争力の向上、積極的に外部販売を行い基幹事業に育成・拡大する。このために、製造業運営的視点の人材の採用と育成を進める。

⑤海外事業

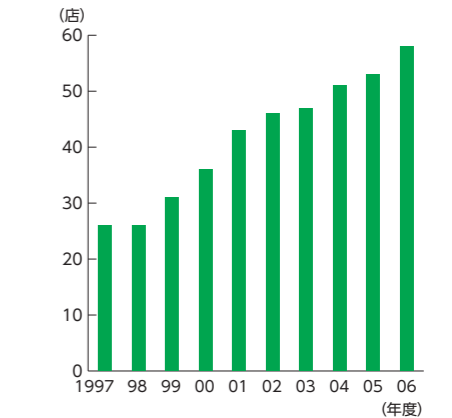
再生可能な木質資源を利用した生産・販売体制を構築することで、国際総合木材企業としての地位を確立し当社グループの次世代コア事業に育成する。環太平洋市場を中心とした海外での取り扱いを増やし、従来の日本市場中心型からの脱却を目指した事業展開を行う。

*19 持家に分類される新設住宅着工戸数43~44万戸に対し、当社の約1万棟の実績は、2.2%程度の水準であった。

図表54 集合住宅事業 4つの強み



図表55 住友林業ホームサービス 店舗数の推移



イノスグループNEWS (1997年7月 No.16)

*20 イノス事業における会員工務店の建築棟数は、当時1,500~2,000棟で推移しており、約1万棟の当社住宅事業と併せて持家住宅市場におけるシェア拡大が意図されていた。



インドネシアの合板製造会社KTI社(2003年)

国内森林事業のゾーニング

経済林	土地生産力が高く、更新可能で皆伐に対応できる林分
準経済林	土地生産力はあるが、皆伐更新が困難な林分(択伐実施)
非経済林	土地生産力が低く循環型生産には適さない林分(公共的機能重視)

事業拡充においては、M&Aによる立上げ期間の短縮と、南洋材合板代替商品の製造拠点確立など、建材製造事業との連携を強める。

⑥その他の事業

山林事業は、当社グループのブランドの源泉であり、環境貢献事業の側面が強いが、あくまでも収益事業としての側面を維持する。経済林を明確に区分することにより、他の事業と同様に目標の設定および評価を行う。

環境事業については、唯一の再生可能な資源である木を最も良く知る企業の一つとして、経営資源をフルに活用できる分野を見極め、地球環境の改善につながる事業(排出権取引、リサイクル、水質・土壌の環境復元等)への参入を図る。次世代の収益事業として確立するとともに、環境に関わる社会貢献活動(事業)を継続する。

経営課題

また、経営課題として以下の8つを挙げ、企業体質の強化を進めるものとした。

①企業風土改革

役員・社員を問わず、それぞれの意見を自由闊達にぶつけ合い、活発な議論を尽くせるような企業風土を作り上げる。目標に向けた方策を十分に検討したうえで計画を立て、その進捗および結果の検証を充実させることにより「やりっ放し」を排除する。

②コーポレートガバナンス改革

戦略決定と業務執行を分離し、部門利益代表ではなく全社的視点に立った経営を行う。業務執行と監督を分離し、経営に対する牽制機能を強化する。「市場」「外部」の視点によるチェックシステムを導入し、アカウントビリティ(説明責任)を強く意識した経営を行う。業績への責任を明確にし、投資家の視点を意識した評価手法と役員報酬体系を構築する。OPEN・FAIR・GLOBALなIR活動により透明性を高め、投資家の声を経営へフィードバックする。

③グループ経営のあり方

連結納税制度を見据えグループ経営に適したシステムの整備等に伴い、「親会社最適」ではなく「グループ最適」に向けた一元的なグループ経営へ移行する。戦略機能とサービス機能を明確に区分し、サービス機能はグループ内で共有化、集中処理化することで、事務処理の質とスピードの向上、コストダウンを図る。

④事業の選択と集中

不採算事業、グループ内重複事業については、撤退基準を設定し、選択・統廃合のうえ、経営資源を有望・重点事業に集中する。人材を成長事業へ重点的に配置するため、スピーディなグループ

横断的人事を可能にする。

⑤グループ総合力、シナジーの発揮

当社グループ事業は、経営資源、事業領域で、事業間の相乗効果を狙えるものであり、総合力を発揮すべく事業間連携に努める。特に、新築住宅事業とストック住宅事業においては、顧客情報の共有化、顧客窓口の一本化等によりお客様の利便性を高める。

⑥筋肉質な企業体質の構築

売上高の伸張が厳しい状況においても安定して収益を上げることのできる「筋肉質」な企業体質を構築する。各業界で最高のパーヘッド利益を上げるべく効率の向上に努める。ITを現場で実的に徹底活用すること、また、自前主義にこだわらず、アウトソーシング等を有効に活用することで、業容拡大とコストダウンを図る。

⑦人材の強化

長期的視点に立ったローテーションを行い、人材を育てることが出来る仕組みを構築する。一方で専門性の高い分野については自社育成にこだわらず外部人材を積極的に採用する。

⑧研究開発体制の強化

筑波研究所を中心に、グループ全体での一元化した体制で取り組み、住宅・建材・生物と多面的な総合力を活かし、地球環境から生活環境までの幅広い分野で「環境保全」につながる特色のある研究開発に取り組むこととした。特に、住宅建材分野で対応の遅れている研究分野を早急に補い、業界トップを狙う企業に相応しい体制を整える。

その後、構造改革の進展に伴い、2002年4月には非住宅建築を担当していた特建本部を集合住宅本部に改称して、新設住宅着工戸数の3分の1を占める賃貸住宅分野での展開強化を図った。同時に経営企画部については、経理部の業績管理チームを移管して予算方針策定から業績管理までを一歩化する事で機能を強化した。さらに、国内外事業の一体化に向けて海外事業部を国際事業部へ名称変更し、新商品開発のスピードアップを期し住宅本部商品開発部の新設も行われ、長期経営構想も改定された。

2004年時点で長期経営構想は、戸建注文住宅事業および木材建材流通事業の2つのコアビジネスと、集合住宅事業、ストック住宅事業、海外事業を対象とする3つの重点施策に組み替えられた。戸建注文住宅事業は新築住宅事業の方針を引き継ぎ、木材建材流通事業およびストック住宅事業の方針は変わらなかった。

新たに設けられた集合住宅事業は、①賃貸住宅事業の一貫体制構築、②大都市圏中心の事業展開、③賃貸住宅事業強化の方針に据えた。

海外事業は「コア事業へ育成」の方針を引き継ぐ一方で、「日本市



新築とリフォームをワンストップで

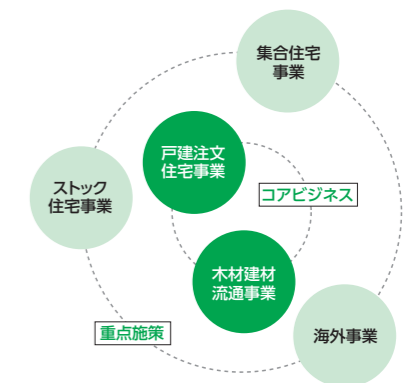


2000年秋号から「住友林業社内報」は「住友林業グループ報」にリニューアル



「集合住宅本部」(樹海 2003年 84号)

図表56 当社の事業構造



場中心主義からの脱却」が「製造事業をベースに、日本も含めた環太平洋地域でのグローバルなマーケティングを強化」へと方針が改められた。

3年間を見通した中期経営計画も同時に策定され、長期経営構想に沿って毎年見直すローリング方式で運営された。

連結決算体制の構築 会計ビッグバン

1998年以降、上場企業の会計基準は、支配従属関係にある企業グループを単一の組織体とみなして、企業グループ全体の財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況を総合的に報告する連結財務諸表の作成と公開が順次必要となった。また、同時期に金融商品の時価評価、税効果会計、退職給付会計、減損会計等の基準が導入されるなど、一連の企業会計開示を世界基準に合わせる改革、いわゆる会計ビッグバンへの対応が必要となった。

当社の有価証券報告書では、1999年度の報告を行う2000年6月提出分から連結財務諸表が単体財務諸表の前に置かれ、主たる財務状況の報告の体裁が、単体から連結に変更された。この間、連結範囲の明確化とともに関係会社の事務管理能力の強化が図られた。対象となる子会社へは、連結決算担当者会議が度々招集され、上場企業子会社としての会計情報作成と決算早期化の指導が、数年の準備期間の中で順次充実していった。

また、翌2000年度には、世間の動向に歩みを合わせ、退職給付会計や金融商品会計などの各種会計基準の適用を行うとともに、当社独自の会計上の懸案の解決も図られた。すなわち、「経費処理している生産担当者人件費の原価処理化」および「売上高から控除すべき有償支給資材の範囲拡大」である。前者は、住宅建築事業において、監督などの建築生産担当者人件費を販売費および一般管理費として処理していたものを、工事原価を構成する部分を抽出し、決算書上の原価として開示する変更を行ったものである。後者は、当社の商材部門が工事の外注先である工務店に対して販売する有償資材支給代金について、その商流管理を精緻化し、住宅建築としての請負高と重複した、売上高から控除すべき範囲を可能な限り拡大したものである。いずれも商社事業を源とする当社が、会計監査人や税務当局との慎重な協議を経て、名実ともに建設事業者としての会計開示を行う大きな転換点となった。

2000年度は、連結売上高は6,824億円とわずかに減収となったが、前述した構造改革の成果もあって、同経常利益は169億円の減収増益決算となった。

2001年度連結決算においては、会計基準改訂に関し特筆すべき影響はなかったが、市況悪化により2期連続の減収となり、連結売

上高は6,447億円、同経常利益は37億円となった。

2002年度は、連結売上高は6,451億円、同経常利益は97億円と増収増益に転じたが、会計方針の変更に伴い「数理計算差異一括処理額」として、226億5,900万円を特別損失に計上し、上場以来初となる154億3,900万円の赤字(当期純損失額)を計上することとなった。2000年度の退職給付会計基準導入に際し、各期に発生する「数理計算上の差異^{*21}」を5年間で償却することとしていた会計方針を改め、2002年度から、発生年度に一括償却することとし、財務体質の健全化を図ったものである。

長期経営構想に基づく新規事業の育成や、業界再編への対応に向けた企業買収には、相応の資金が必要であり、新たな資金調達の方法を活用することにより、低コストでの調達を実現していった。これら機動的な資金調達を図るため、当社は、1991年以来、R&I(株式会社格付投資情報センター)から社債格付け評価を取得してきた。当初、長期債については「A+」、短期債については「a-1+」の格付けを得ていたが、1998年11月の更新より長期債については「A」、短期債については「a-1」の評価を受けている。

グループ会社の統合

連結経営の推進では、連結範囲の認識が実質支配力基準(1997年連結財務諸表原則の改正)とされたため、上場企業子会社としての開示に耐えるガバナンス体制や適切な会計情報の提供などの観点から、名実ともに子会社として運用すべき出資先の選別、体制充実のための統合などが必要となった。特に、木材建材事業においては、出資を通じて新規事業進出・商圏の拡大を図ることも行われてきたことから、まず、将来を見通しグループの外縁を明確に画し、出資関係を整理する必要があった。

典型例として、サッシセンターの統廃合があげられる。高度経済成長期に登場し市場普及率を急拡大させた住宅用アルミサッシを中心とする金属建材事業は、サッシメーカーと地元木材建材会社と当社が共同して取り組むサッシセンター事業として、全国に30社のサッシセンターを擁し、その施工販売網を通じて当社の商圏を拡大することに貢献してきた。一方で、独自に成長してきた各社の経営内容はさまざまであり、すべてが当社ガバナンス下にある会社とはいえなかった。当社は、1999年9月、サッシセンター事業の再編成を機関決定し、当社連結対象として直接経営関与する会社と、提携サッシメーカーや地元木材建材資本の傘下とする会社に区分して、責任分担を明確にした。関係各社と調整のもと2001年度までに、サッシセンターは連結子会社5社、持ち分法適用会社1社とした。翌年度に当社傘下で統合再編を進め、直営3サッシセンター^{*22}

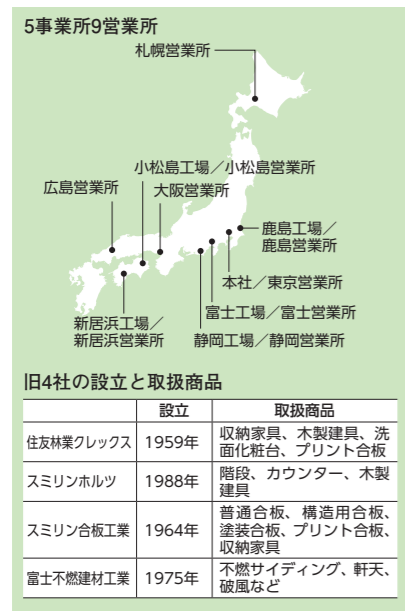
*21 退職給付会計上の概念で、主に次の三要素からなり、企業が定めた方法にて償却する必要がある。①年金資産の期待運用収益と実際の運用成果との差異、②退職給付債務の数理計算に用いた見積数値と実績との差異、③見積数値の変更等により発生した差異。

*22 スミリンサッシセンター(茨城県牛久市)、住協(大阪府茨木市)、住協ウインテック(岡山市)の3社。前年度に連結子会社であったスミキョークオルテ(香川県高松市)および兵庫三協(兵庫県姫路市)並びに同持分法適用関連会社の岩手住協サッシセンター(岩手県盛岡市)は、それぞれ会社清算、持分譲渡により連結の範囲から外れた。



「統一会計システムの導入」(樹海 2001年 75号)

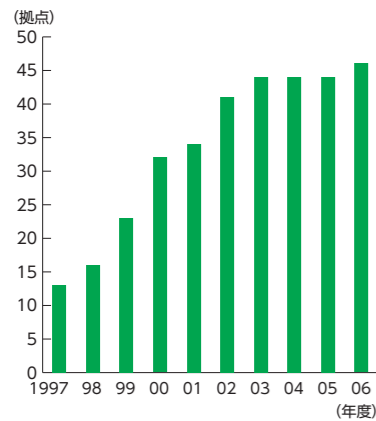
図表57 住友林業クレストの拠点と合併4社の取扱商品



*23 東京スミリン敷調など、東名阪に7社を設立。

*24 地盤改良工事機能保有とともに関東ベーステクノなどへ改称・統合し、まず東名阪で3社の体制とした。

図表58 住友林業ホームテック 拠点数推移



「ストック市場」(樹海 2009年 105号)

で新たな地域・機能戦略を進める体制を築いた。

2001年4月には、グループの国内建材メーカー4社(住友林業クレスト・スミリンホルツ・スミリン合板工業・富士不燃建材工業)を統合して住友林業クレスト(本社・東京)が発足した(図表57)。同社は、鹿島・富士・静岡・小松島・新居浜の5工場(事業所)と9営業所を擁し、社員数550名の特色ある木質建材メーカーとして、住宅事業への部材安定供給と内製の推進を目指した。

続いて、当社は住宅事業における戸建注文住宅の品質向上のため、1997年4月から直営の敷地調査会社の設立を開始し*23、順次全国にその体制を展開した。さらにそれら会社の機能を充実し、敷地調査結果に基づき地盤改良工事の施工までを当社グループで行う体制を地域毎に整え*24、その後2006年4月スミリンバーステクノとして統合、敷地調査から地盤改良工事までの一貫体制を全国規模で実現した。

この間、2003年4月には、戸建注文住宅における設計図書の作成業務をデジタル化するために業務を当社住宅本部から分社化するかたちで、スミリンCADシステムズを設立した。後に、2010年1月に同社はスミリンバーステクノと合併し、住友林業アーキテクノとなる。

一方、2004年4月には、住宅本部の直営施工子会社16社が統合してスミリン建設となり、2006年10月に住友林業ホームエンジニアリングに改称した。同社は、東北(後に北海道へも進出)から九州まで事業拠点網をもち、当社の住宅施工の一定量を担って、安定的な施工力維持の基盤となった。同時に直営の立場から、当社独自技術を先駆的に実践し普及させるとともに、協力工務店の見本となる現場運営も示していくパイロット工務店の役割も果たしていく。

ストック住宅事業の強化

長期経営構想でコア事業へ育成していくとされたストック住宅事業については、グループ事業としての連携が図られ、リフォーム事業の中核となる住友林業ホームテックの強化と、不動産流通・賃貸管理事業の組織体制整備や事業領域の拡充が進められた。

住友林業ホームテックの強化は、2000年代に入って当社から50名規模の人材を投入する一方、当社の戸建注文住宅事業の拠点を核に、多数の営業拠点を新設するなど営業力を拡充するとともに、独自の提案力、施工技術開発を進めた(図表58)。

また、不動産流通・賃貸管理事業については、従来から注力する住友林業ホームサービスにおいて、首都圏店舗の拡充とマンション仲介に注力する店舗の開設やインターネット活用による顧客開拓に先進的に取り組む一方、当社分譲事業における協業(受託販売)でその機能発揮を目指した。同時に、2003年8月に首都圏と大阪・名

古屋で多様な不動産の賃貸管理に強みを持つサン・ステップ(現 住友林業レジデンシャル)の株式51%を取得して、集合住宅事業の橋頭堡とした。

安宅建材・東洋プライウッドのグループ化

木材建材事業はB to B事業であり、B to C領域の住宅事業のように多数の営業やアフターサービス等に向けた人材・組織的体制・拠点を必要とせず、売上高確保の面では高効率であった。国内製造系子会社の活性化と収益力向上に向けた課題に対しては、前述した国内4社合併による住友林業クレストの設立で、企業規模拡大と製造業としての標準基盤の構築、さらに全国的な営業・製造体制の確立を目指した。このため構造改革においては、スリム化やコストダウンとともに事業拡大への戦略が重視された。むしろ、前述した業界の統合・再編による規模拡大や商流のプロセスカットの動きにどう対応していくのが重要であった。

当社は、国内建材流通事業においては安宅建材との合併、木質建材製造については住友林業クレストによる東洋プライウッドの子会社化(後に統合)という選択を行った(図表59)。

安宅建材は、かつて10大総合商社*25の一角を占めた安宅産業が1977(昭和52)年に破綻する直前、建材部門を分離して設立され、木材建材流通業界において有力な地位を占めていた。金属・窯業建材に強く、またハウスメーカーなど需要家への直接販売など、当社にない仕入販売ルート・ノウハウをもっており、シナジーは大きいことが期待された。当社は2005年10月、合併を検討することを前提に株式の68%を取得した。さらに残分も順調に取得し、2006年4月に合併に至った。これにより、当社は公開情報の売上高比較で、木質建材・住設機器で2位、金属・窯業建材ではトップに立ち、建材販売「商社ナンバー1」の地位を確立した。

一方、東洋プライウッドは、東海エリアを基盤とし独自ブランドを有する木質建材メーカーで、名古屋、九州の自社工場や、裾野の広い提携工場群を擁していた。グループ会社化によりこれらのブランド・商品群・技術・有形無形の製造資産を一気に取り込むことが可能となる。また、住友林業クレストと販売先がほとんど重なっていなかったため、双方の販路活用が可能となることから、2005年6月に住友林業クレストの子会社とするべく資本参加した。その後2010年4月、住友林業クレストは同社と合併した。これによって住友林業クレストは売上高を600億円規模へとほぼ倍増させ、問屋ルートで商圏を持つ一般販売製品と、ハウスメーカー各社への部材供給の両輪を備えた木質系建材メーカーとしての地位確立を目指すこととなった。

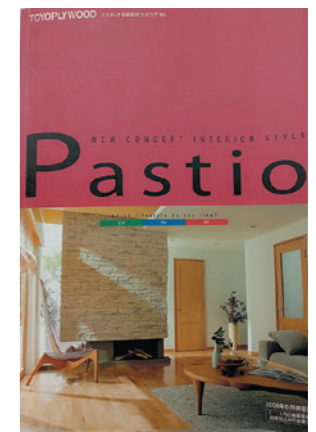


安宅建材 統合結団式(2006年4月)

図表59 東洋プライウッドと住友林業クレストの特長と協業効果

	東洋プライウッド	住友林業クレスト	期待できる効果
主力製品	建具、産業資材など	収納、階段、合板、ルームセットなど	主力製品の拡大
主要販売先	大手ハウスメーカー・パワービルダーと木材建材のルート販売	「住友林業の家」を含めた住友林業グループ	互いの技術ノウハウの共有

*25 三菱商事・三井物産・住友商事・伊藤忠商事・丸紅・日商岩井・トーメン・ニチメン・兼松江商・安宅産業。



東洋プライウッド「Pastio」(2006年)

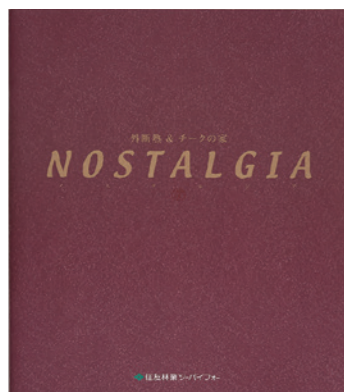


補完し合うコラボレーション効果「Pastio」



システム住宅「コアテック構法」

*26 複数の基本となる構造体(コア)を強固に接続することで1軒の家を構成する構法。



住友林業ツーバイフォー「NOSTALGIA」

システム住宅事業の撤退と2×4住宅事業の吸収

ストック住宅事業など育成事業の積極的強化を図る一方、不採算事業の撤退も実施された。2005年3月をもってシステム住宅事業から撤退した。

1996年に開始したシステム住宅事業は、工場での部材加工を8割まで引き上げることで在来木造工法の約3分の1以下の40日という短工期を実現し、木造住宅のコストダウンを図ったものであった。以後は、住友林業システム住宅工業とスミリンシステム住宅が「ホリデイズ」ブランドでの新商品発売や、住まいの総合情報館「ホームिंग・ラボ」(1998年4月オープン)などで事業展開を図り、長期経営構想でも強化が掲げられた。

しかし、工場からの輸送コストにより事業展開エリアが制約されるほか、間取り・デザインでの限界があって受注はなかなか伸びなかった。さらに差別化の決め手と想定されていた価格についても、顧客要望によるカスタマイズに柔軟に対応したことが工場でのコストダウンを妨げ、住宅本部の「住友林業の家」と顧客層の棲み分けができなかった。このため、2003年1月には住友林業システム住宅工業とスミリンシステム住宅を合併し、コアテック構法*26を新たに開発してテコ入れを図ったが、以後も事業収支はマイナスが続き撤退を決断した。

また、スミリンツーバイフォーによって推進されていた2×4住宅事業については、2003年4月に同社社名を住友林業ツーバイフォーに改め、「NOSTALGIA」「URBANIST」ブランドの全商品に独自開発の外貼り断熱構法とメーターモジュールを採用して事業発展を期した。しかし、顧客層が当社戸建住宅事業と重なり、グループ内で競合状況生まれ、重複する施工体制を個別に維持する必要があるなど、分社化しているデメリットもあった。これらを解消するため、2008年10月、2×4住宅事業を当社に移管し同社を解散、当社住宅事業における工法面でのバリエーション増加の戦力とした。

海外事業の拡大

海外事業については、米国PCR社からの撤退完了などを踏まえ、1999年に新たな基本戦略が策定された。木材建材事業では、日本市場中心型からの脱却と将来的な木質資源の枯渇に備えた世界ボード戦略を軸に、原木・製材(集成材)・パネル(合板・MDF・パーティクルボード)について、製造面、仕入・販売面、資金面での強みを活かしながら新規事業を進める方針が提起された。

北米住宅事業は、「長期経営構想」発表の直前にあたる2001年2月、海外事業本部ほか部門横断の米国住宅事業スタディチームを発足させたことに始まる。米国は、2×4工法が主流の木造住宅大国

で、先進国ながら人口増が続く有望市場と目された。同チームは、米国の住宅産業・市場の現況と将来性について詳細な報告書を作成、進出を提言した。

2002年9月、当社は1960年代からの原木輸入で基盤のあったワシントン州シアトルにおいて、米国現地法人Sumitomo Forestry Seattle Inc.(以下、SF Seattle)を通じ、現地ビルダーBennett Homes Inc.(以下、Bennett社)との合併でBennett-SFC LLC(以下、BSF社)を設立して事業を開始した(折半出資)。シアトルは、多くの世界的大企業が本拠を構え、所得水準も高く、人口増が続く成長市場のひとつであった。米国は2000年から「住宅バブル」を迎えており、BSF社は年間着工棟数が100棟規模にまで成長したが、事業はBennett社主導であった。このため当社は、2006年12月に、BSF社経営への参画度合いを強め、事業の知識・ノウハウの集積と人材育成などを進めるとともに、集合住宅や他州への進出、木材・部材輸入から住宅建築までを垂直統合した事業展開を目指す方針を策定した。その後、リーマンショックにより米国の新設住宅販売戸数急減や住宅・不動産価格暴落があったなか、2009年1月、BSF社とBennettグループの事業統合が実現したが、米国住宅事業はまだ大きな成長をみせるまでには至っていなかった。

一方、アジアで有力と考えられたのが、中国であった。同国は、1989年の天安門事件で改革開放路線がいったん頓挫したが、1992年からふたたび外資導入を積極化し、「世界の工場」として成長を続けた。さらに2001年のWTO加盟や2008年の北京オリンピック開催決定などで市場としての魅力が増していた。こうした背景から、当社は2004年10月、木製トラス*27の製造販売および2×4工法の米国独資会社「派爾剛聯合木製品(大連)有限公司(Paragon Wood Product(Dalian) Co., Ltd.、パラゴン大連)」と「派爾剛木製品(上海)有限公司(Paragon Wood Product(Shanghai) Co.,Ltd.、パラゴン上海)」に各30%を出資し、中国での事業展開を開始した。さらに2005年3月には、上海市の大手企業が実施する上海西部の高級戸建住宅「海源別荘」プロジェクトに参加し、デザイン設計および施工監理・監修を担当した。

韓国では、2006年5月には、大手建材メーカー東和HDと合併会社で、東和SFCハウジングを設立し、同国戸建市場に参入した。韓国では、持家といえばRC造の集合住宅であり、木造戸建住宅は安価・低性能というイメージが強く、戸建住宅を手がけるのは小規模企業がほとんどであった。当社の参入は、日本の高級木造住宅展開によってこの既存概念を覆し、新市場を創出しようとするものであった。



米国シアトル/BSF社 ビーバーレイク分譲地(2003年)

*27 木製部材を用いた三角形を単位とする構造形式で、荷重が分散されバランス良く釣り合い、構造の安定を図りやすい。



高級戸建分譲住宅「海源別荘」(中国)



高級戸建住宅 韓国でのモデルハウス1号

高齢化する社会環境へ新たな取り組み

住宅分野での海外展開挑戦と同様、新規事業開拓への取り組みは継続的に行われた。少子高齢化はとどめることができない流れであり、国内新設住宅市場に依存せず企業として成長を続けるには新たな柱の確立が不可欠であった。

そのひとつが高齢者需要に寄り添った事業分野であった。日本は1995年に高齢社会(人口の14%以上が65歳以上)となり、超高齢社会(同21%以上)を迎えるのも時間の問題となってきた。しかし、これに応じた住環境整備は充分には進んでおらず、高齢者向け優良賃貸住宅や介護付有料老人ホームへの需要は高まると想定された。また、長期経営構想策定に伴う経営理念見直しで『住生活』に関するあらゆるサービスを提供することを掲げた当社にとって、経済価値と社会価値が両立する分野としても有望と考えられた。

このため、2005年12月の経営会議で高齢者の住宅需要に向けた事業への進出が議論され、①ユニバーサルデザイン住宅、②高齢者向けまちづくり、③高齢者向けマンション・施設、④バリアフリー仕様へのリフォーム、⑤住み替え支援や高齢者向け賃貸マーケット整備などが提案された。この時点では、土地活用や施設建設の取り組みが主で、介護事業そのものへの参入については比較的消極的であった。

2006年11月、住友林業クレスト静岡工場跡地の開発プロジェクトにあたり、不動産事業本部傘下にスミリンライフアシストを設立した。施設運営分野については有料老人ホーム運営で実績のあるフィルケアと2007年3月業務資本提携し(5%)、運営ノウハウを共有することとなった。開発プロジェクトを進める過程で、新規案件の情報収集、事業判断の迅速性や運営母体の信用力強化などの観点から、介護事業運営は当社が直営体制で行うべきことが見極められた。2007年12月、スミリンライフアシストはフィルケアへ追加出資し(累計70%)、同社を当社の連結子会社とした。

2008年4月、当社として初めての「グランフォレストしずおか 葵の森」を含め、この時点でフィルケア*28は関東一円に7カ所*29の有料老人ホームを擁し、その後の介護事業拡大の端緒となった。

「未来のちからプロジェクト」

“全員参加経営”の推進とも連動して、社内から幅広く新規事業のアイデアを募る取り組みも行われた。経営企画部が事務局となる「未来のちからプロジェクト」では、2007年11月、第1回の受賞者の審議が行われた。371件の提案が集まった中、「自治体認定制度を利用した保育所運営事業」がグランプリ(賞金100万円)に、「拡大を続ける海外駐在員向けの住関連事業の展開とその後の発展プラ

ン」が審査員特別賞(賞金30万円)に選ばれた(図表60)。いずれも事業化に向けた措置が取られ、保育園付き分譲地開発や保育所の^{もっか}木化、中国からの留学生向け賃貸情報サービスなど、事業周辺分野・発想でのビジネスは具体化し、社内の活性化にも貢献した。この新規事業分野を模索する動きは、後に専門組織の設置(2011年4月、新事業戦略開発室)に結びついていく。

住友林業グループのリスク管理体制

2000年代に入って、企業経営のスピードアップやコンプライアンスを含めたリスク管理がますます重要となる社会環境を踏まえ、リスク管理に備えた取り組みが活発となった(図表61)。住友林業グループは、その行動指針の一つに「住友精神」を掲げ、経営トップはことあるごとに、「住友精神」に基づいた行動・判断を行うよう訴えている。即ち、信用を重んじ、積極的かつ堅実な経営を行うこと。そして、事業とは、天下国家のためになる事業であるべきであり、遵法精神を忘れてはならない。これらは、大きな変化や厳しい事業環境の中で立ち位置を見失い、利益追求と法令遵守がトレードオフの関係の場面に直面したとき、必ず、「住友精神に立ち返り、遵法精神を貫く」という住友林業グループの企業風土として受け継がれている。この実践のためには、その前提としてリスク管理体制の構築が不可欠であった。

2002年には経営トップ主導にて、具体的に以下の当社グループ内体制づくりに取り組んだ。

- ①緊急時の初期対応を迅速かつ適切に行うため、リスクが顕在化した時点で、その情報を迅速かつ的確に吸い上げ、損失の未然防止と軽減化に向けて対処する体制。
- ②平時におけるリスク想定により、事前防止策による予防と、リスクが顕在化(緊急事態発生)した時の対応を決め、備えておく体制。

これらを実現するために、具体的には次のような対策が進められた。

- ①「2時間ルール*30」の運用を開始。
- ②総務部内に、「法務・リスク管理グループ」を設置。(4月)
- ③「リスク管理委員会」を設置。(5月)

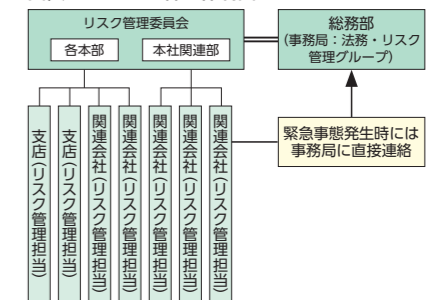
さらに、12月にはコンプライアンスカウンターが設置され、総務部の法務・リスク管理グループから、これらを専門に運用するリスク管理・コンプライアンスグループが独立、新設された。

2002年5月に設置されたグループ横断的な機構であるリスク管理委員会は、2008年9月に改編を行い、総務担当役員を委員長とし同委員会の下に、コンプライアンス・BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)・情報保護・危機管理広報の4つ

図表60 「未来のちからプロジェクト」第1回・第2回入賞作品

	入賞作品	提案者の所属部門
第1回 2007年	自治体認定制度を利用した保育所運営事業	住宅事業本部(東京東支店)
	拡大を続ける海外駐在員向けの住関連事業の展開とその後の発展プラン	住宅事業本部(湘南支店)
第2回 2009年	「住友林業の水」ミネラルウォーター事業への参入	住友林業ホームテック(西日本事業部)
	インテリアコーディネーターのアウトソーシング事業	東洋プライウッド(名古屋直営部)
	住宅建材におけるDe Facto Standardサービス事業	住宅事業本部(資材物流部、情報システム部)
	植林からはじめるエコ・エネルギー事業	木材建材事業本部(木材部)、海外事業本部(海外開発部)、山林環境本部(山林部)、経営企画部
	「木化宣言~MOCCA~」木造商業施設建設請負事業への参入	住宅事業本部(商品開発部・サクシード営業部・埼玉支店)
当社住宅オーナー向け通信販売事業	住友林業ホームテック(営業部)、住宅事業本部(営業企画部)	
MSR マイスマートルーム	木材建材事業部(開発営業部)	

図表61 リスク管理体制図



*30 緊急事態が発生した際、リスクが顕在化したものとして、その情報を迅速かつ的確に経営層に速報する仕組み。当初は「緊急ホットライン」として専用電話番号の設定から始まったが、後に「2時間ルール」の名のもとに体系が整理された。



有料老人ホーム「グランフォレストしずおか 葵の森」(住友林業クレスト静岡工場跡地)

*28 中間投資会社のスミリンライフアシストは、2012年4月に当社との合併により吸収され、フィルケアは当社直接出資子会社となり、2013年6月完全子会社化(100%)された。

*29 既存施設として、ふじロマンス(小田原)、エスペランサ(登戸、南小岩、川崎、武蔵小杉、相模原)を運営していた。



大地震マニュアル(2004年)

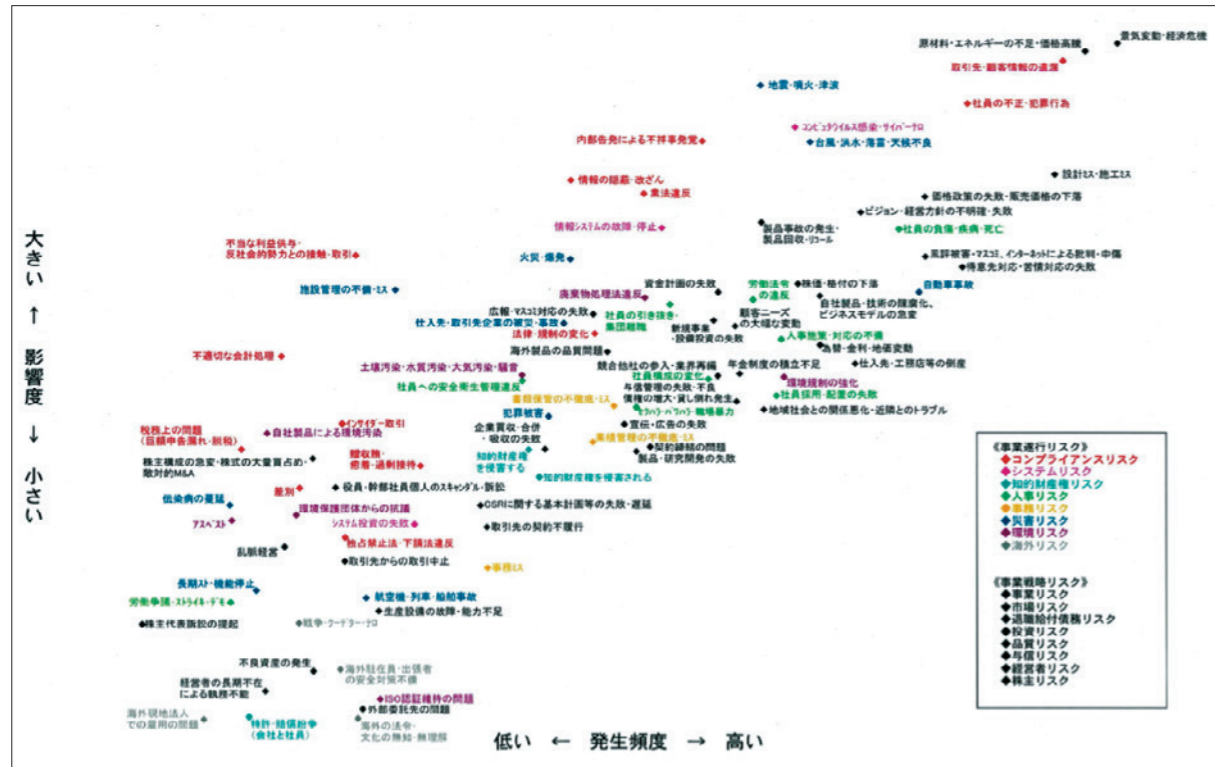
の小委員会を設けた。そして、リスク管理委員会はリスクの洗い出し・評価や優先対応リスクの決定などを行い、各小委員会が対応策の策定やその進捗状況管理、効果の検証などを担うかたちとした。同時に、グループにおけるリスク管理についての体制・手順などを定めたリスク管理規定も制定した。対処すべきリスクを網羅するため行った全社アンケートで、災害およびコンプライアンスのリスクが、その時点では特に重要と認識され、首都圏大地震および新型インフルエンザに関するBCPを、グループ企業を含めて策定した(2009年3月)。

2006年5月に施行された会社法において「リスクマネジメント」に関する義務の明示ならびに「内部統制システム」の構築義務が定められた。これらの基本方針は取締役会の専決事項とされ、その範囲は、企業単体に限らず、グループ全社の体制整備も要求されていた。当社は、法の要求を満たすため、取締役会の基本方針に基づいて、グループ横断的に想定されるリスクに対してPDCAサイクルによる実効ある活動を行い、取締役会および監査役に定期的に報告する体制とした。

なお、2003年度(第64期)の有価証券報告書より「事業等のリスク」を開示し、2005年度(第66期)よりその内容を順次充実し、2010年度(第71期)には15項目を記載している(図表62)。

図表62 2010年度「事業等のリスク」として開示した15項目

- ①住宅市場の動向
- ②法的規制の変更
- ③木材建材及びその他原材料市況
- ④為替レートの変動
- ⑤品質保証
- ⑥海外での事業活動
- ⑦退職給付債務
- ⑧株式市場
- ⑨自然災害
- ⑩情報セキュリティ
- ⑪環境関連
- ⑫保有資産の価値下落
- ⑬取引先の信用供与
- ⑭訴訟リスク
- ⑮資金調達リスク



アンケートで抽出された全社リスクマップ

廃掃法違反問題

当社のリスク管理において教訓となったのが、2001～2002年の産業廃棄物についての京都北近畿営業所での事例である。

2001年11月、当社が新築系産業廃棄物の処理を委託していた産業廃棄物処理業者が、焼却灰を不法投棄した疑いで逮捕され、2002年2月に当社住宅本部北近畿営業所および同営業所生産主席の自宅が家宅捜索を受けた。生産主席は「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」(廃掃法)の産業廃棄物処理委託基準違反(許可を持たない業者への委託)とマニフェスト不交付により書類送検された。委託については、許可をもつ中間処理業者と許可をもたない収集運搬業者が同一敷地・同一代表者で、当社は同一業者とみなして委託していた。また、マニフェストは廃棄物の品目・数量等が未記入で不交付とみなされたが、これらを記した注文書を同時に渡しており、当時の住宅業界では一般的な対応であった。

2003年3月に不起訴処分となったものの、当社は送検の事実を公表するとともに、支店の産廃管理状況の月次報告の義務付け、本部による処理現場地踏査、マニフェスト管理など、より一層厳格な管理体制を構築した。

「2時間ルール」の徹底、浸透

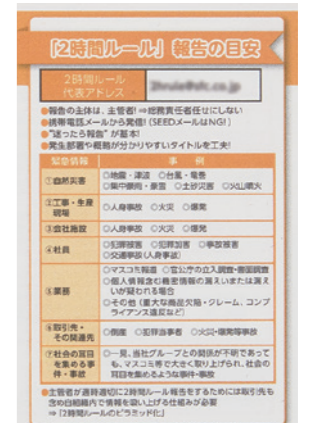
一方で、これらの仕組みを有機的に機能させるためには、緊急情報を迷わず、経営トップに伝達するルールが必要であり、それが「2時間ルール」であった。用語として「2時間ルール」という文言が、会議・社内報等で公式に登場するのは、2002年4月主管者会議以降であり、その主管者会議では、外部講師により企業リスクに関する講演が行われ、これを伝える社内報「樹海」の記事で「2時間ルール」体制の確立を推進する旨、経営トップの方針が記述されている。これらの背景には、前年(2001年9月11日)に、米国同時多発テロが発生し、海外駐在の邦人にも被害が出ており、通常の業務執行や管理だけでは対応できないレベルのリスクが顕在化したことも一つの要因であった。

2時間ルール発足当初の報告対象となる緊急事項例示(図表63)では、当初からの蓄積により、限定列挙的な運用ではなく、判断がつかない場合は「迷わず連絡する。」という基本方針で運用されている。このような緊急情報の参考事例は、当社グループの事業分野の拡大、法改正等に応じて変化するものとして、その後数次にわたる改訂を経て、現在では手帳に挿める仕様の「リスク対応携行カード」として周知されている。

また、「2時間ルール」の運用の意義は次の通り整理され、主管者のみならずグループ会社の社員の末端までその理解は浸透した。

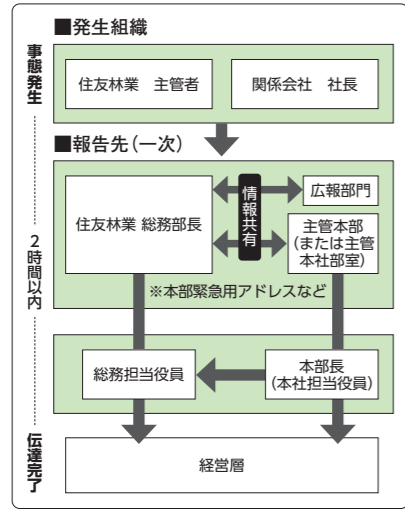
図表63 2時間ルール発足当初の報告対象となる緊急事項例示

- ① 自然災害に関するもの
 - ・地震/津波、台風/竜巻、集中豪雨/豪雪、土砂災害、火山噴火
- ② 工事現場、生産現場に関するもの
 - ・人身事故、火災、爆発
- ③ 会社施設(工場・事務所)における事件/事故に関するもの
 - ・人身事故、火災、爆発
- ④ 社員に関するもの
 - ・社員が事件/事故の被害者、加害者になった場合
- ⑤ 会社の業務に関するもの
 - ・官公庁の調査
 - ・個人情報漏えい
 - ・マスコミ等からの取材依頼(統一した情報発信、インサイダー防止)
 - ・その他、会社信用に深刻な影響を与えるおそれのあるもの(重大な商品クレーム、コンプライアンス違反など)

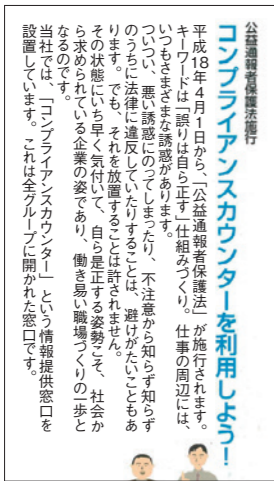


リスク対応携行カードの「2時間ルール」記載

図表64 2時間ルール 報告フロー図



*31 予め設定した担当責任者宛に自動転送されるポータルアドレス。過渡期に運用された、宛先を個人携帯メールとする方法の場合、緊急時にアドレス確認や入力に時間を要し、加えて人事異動等により報告先が変更になるなど、報告者の負担となり迅速な報告の妨げとなっていた。同時に、「2時間ルール」を企業文化として定着・浸透させるため、代表アドレスそのものが象徴的な役割を果たすことが意図された。



コンプライアンスカウンター関連記事 (樹海 2006年 94号)

*32 社外窓口：外部弁護士事務所に委託し、通報者情報は弁護士業務倫理上の守秘義務の保護下に置かれた。

- ①初動段階における対応で選択肢の幅を拡げ、最善の経営判断を下す。
- ②専門家の関与など、対策の時間を確保し、損失の未然防止や最小化を図る。
- ③報告事例の蓄積により、予防策を講じるとともに、前例を教訓として適切に対応する。

2009年10月、「2時間ルール」代表アドレス*31が設定され、主管者自らが携帯電話のメール機能を用いて行い、関係部署全員に同時に共有し、経営層の照会や指示に即応する現在の携帯メール経路による緊急連絡の体制が構築された。

コンプライアンスカウンターの運用

2002年12月、通常の業務プロセスにおいて発見、解決し難い違法行為、企業倫理に反する不当不正行為について、当社グループ内で自ら解決するための仕組みとして、コンプライアンスカウンターが設置された。その後、公益通報者保護規程に基づき体制が整備され通報者が不利益を被ることなく通報することができ、「違法行為・不当不正行為」の早期発見、是正に効果を発揮してきた。

当社が目指す『誰にでも相談できる自由闊達で、風通しの良い企業風土』のもとでは、自分の身近で不適切と感じられる事態がある場合には、まずは、上司・同僚に相談し、早い段階で問題点を共有し、自らの職場内で解決することが求められた。一方で、これらを補う仕組みとして、そのような手法で問題が解決しない場合に、通報者と関係者とともに、当事者以外の本社・本部担当部が関与して正しい問題解決を行うために、内部通報窓口「コンプライアンスカウンター」が設けられた。通報にあたっては、解決に向けたアクションが早く取れるように、匿名でなく、誰からの通報であるかを明らかにすることが求められた。調査を開始するには、通報された事実の他にカウンター側で必要な情報があり、カウンターからの連絡ができなければ解決結果をフィードバックできないケースもあるためであった。会社への匿名性を保証される仕組みとしては、「社外窓口*32」に対して通報する方法も準備された。より通報・相談しやすい環境を整えることで、早い段階で情報を広く吸い上げ、問題解決に有効な仕組みを構築することが目指され、創設以来幾度となく周知され、2008年1月にはコンプライアンスカウンター・マニュアルをカード化して同カウンターの活性化を図った。これはその後の災害発生時の行動ルールや緊急連絡先等をまとめた前述の「リスク対応携行カード」として現在に至るまで内容が更新されている。

「お客様満足」実現と企業風土の改革

企業風土改革では、お客様第一の徹底とも連動して現場重視の姿勢が促された。

当社が企業風土改革をさらに強く意識するようになったのは、1997年の経営理念の策定がひとつの契機となった。経営理念の一部となったCS(顧客満足*33)経営を浸透定着させるCIS推進運動「顧客満足に感動を」が、具体的な目標を設定し支店内組織と連携して展開された。2000年6月、お客様最優先を実現するために「お客様サービスマネジメント」が提唱され、お客様相談室が「お客様最優先ハンドブック」を作成し社員へ配付した。翌年度以降、お客様満足度評価やアンケートなど具体的な評価指標を基礎データに、各部門で重点テーマを定め業務の中に課題を落とし込みPDCAを回す取り組みが進められた。さまざまな機会をとらえて、品質管理の軽視、大手意識からのおごりは、長年にわたり築いてきたブランドと信用を一気に失うことにつながることを強く戒められた。

2001年4月にスタートした「長期経営構想」策定に伴って実施された経営理念の見直しでは、行動指針に「一人一人が高い士気と誇りを持ち、自由闊達な企業風土をつくる。」が盛り込まれ、議論を尽くせる企業風土づくりに加え、何事も現地現物で正確な情報を掌握する現場重視の精神も称揚された。このほか、女性活躍の推進に向けては、制度改革とセットで風土改革を進めることとなった。

一方、CSRやコンプライアンスを見据えた改革では、2007年に倫理憲章・行動指針の刷新を図り、全社員を巻き込むかたちで「私たちが大切にしたいこと」を制定、同年12月に小冊子として配付した。

人材活躍の面では、可能な限り雇用の確保・維持に努力することを前提に、努力・成果に報いる方向での人事制度改革(2003年4月)などを行った。特に、女性が活躍できる環境整備に力が注がれ、ポジティブアクション推進室の設置(2003年4月)や同室活動によるポジティブアクション中期計画策定(第2期：2007～2009年度)、子育て企業の認定取得(2007年4月)など、具体的な施策が進められた。

また、経営理念や経営姿勢の告知も、ブランディングや人材採用などの観点から力を入れるようになった。

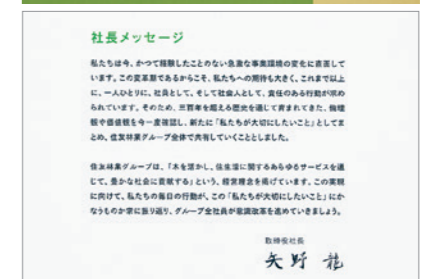
当社は、1997年3月、当社ブランドを社内外に浸透させるべく、「自然の恵み、森と木とともに、豊かな生活を創造する」をCIの基本コンセプトとして位置付け、「森のちからを、未来のちからに。」をキャッチフレーズの中心にすえ、CI活動を行ってきた。

2005年7月には当社グループの新イメージキャラクター「きこりん」が誕生した。当社は1997年夏から、サン・テグジュペリの『星の王子さま』*34の挿絵をイメージキャラクターとして使用していた

*33 顧客満足：CIS推進運動のその後の取り組みの中で「顧客」という表現は「お客様」に改称、統一された。



お客様最優先ハンドブック



小冊子「私たちが大切にしたいこと」

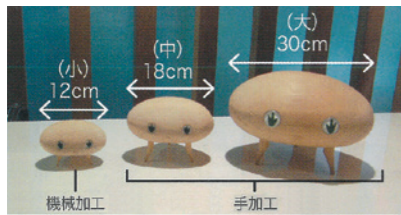


当時のイメージキャラクター「星の王子さま」

*34 木を知り自然を愛し、地球環境を考えながらさまざまな事業展開を行う当社の企業姿勢と、『星の王子さま』の「一番大切なものは目に見えないんだよ……」というメッセージが「本当に大切なことは何かを知っている企業」というアピールで結びつけられた。



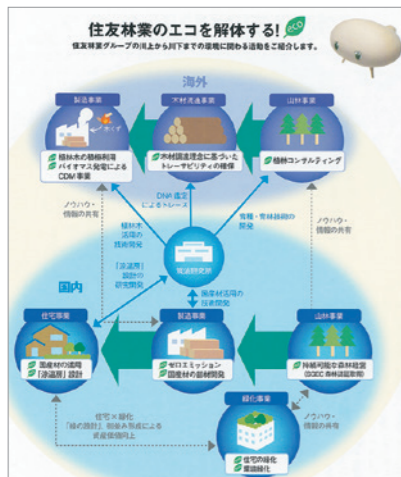
「きこりん」コンセプトブック



サイズ別きこりん模型



本社受付（丸の内トラストタワーN館）



「住友林業のエコを解体する」(樹海 2008年 103号)



富士山「まなびの森」フォレストアーク

が、事業内容も含め、かつグループ全社に展開できるオリジナルキャラクターとして「きこりん」が生まれた。「きこりん」は当社への知名度の向上と親密感の醸成という導入目的をビジネス分野の枠組みを超え一般消費者を巻き込む形で成果を上げた。この成果を踏まえ、当社はさらにグループ共通のブランド戦略を展開する段階へと進んだ。グループの拡大などを踏まえ、当社グループの価値観や社会への関わり、社員の想いを結晶化して共有することで結束力と一体感を強め、グループ全体・全事業部・全社員が連携意識をもって仕事することが最大の目的であった。同時にこれを社外にメッセージとして発信し、各現場での活動でも実感されることによって、当社グループの一貫したイメージ、つまりはブランドが形成されることを目指した。

本社・本店の移転

当社は、歴史的経緯から、会社法上の本店を住友発祥の地である大阪に置く一方、1974年から本社機能を東京に移転し、「大阪本社」「東京本社」の両本社体制を敷いた。2004年10月、東京本社を新宿グリーンタワービルから東京駅北側の丸の内トラストタワーN館（千代田区丸の内一丁目8番1号）に移転した。丸の内は当社が長く東京本社を置いてきたエリアであり、グローバル企業が本社並びに本店を置くにふさわしい立地と利便性を備えていた。移転を機に名実とも一元化するため、本店も東京に移して両本社制度を廃止した。これにより、2005年6月から株主総会も東京の本社で開催することとなった。

環境経営の推進

1998年6月の環境事業部新設により、当社は環境経営の推進を本格化した。同事業部は、海外の植林や内外の森林整備およびそれらのコンサルティングなど、新たな事業の芽を見出す役割を担った。ビジネスと環境保全を両立させる取り組みで、後にESG経営やCSV(Creating Shared Value、共通価値創造)とされる分野での事業構想を模索した。

一方、環境対応においては、当社ならではの活動として、創立50周年事業として、1998年から富士山「まなびの森」をスタートさせた。1996年の台風第17号で大打撃を受けた富士山麓の国有林のうち90haを「まなびの森」と名付け、自然林復元に向けた植林ボランティアと森林教育を行うもので、100年後を見据えた活動であった。1999年9月には拠点となるフォレストアークを現地に完成させ、2006年からは専従者の配置やグループ内外での環境教育への活用、対外発信強化などを行った。

このほか、住宅建築現場のゼロエミッションに向けた「首都圏資源化センター」の設置などによる建築廃材への取り組みや、1991年に開始した環境保全と産業植林を両立させるインドネシアのスプル実験林プロジェクトの延長(2001年4月から第3期スタート)、さらに2001年8月には国内全部門がISO14001の認証を取得して社内における環境保全の仕組みを確立するなど、着実に進展が図られていった。

しかし2004年の時点で、当社の株式はSRI(Socially Responsible Investment、社会的責任投資)の銘柄に組み込まれておらず、NPOからの評価やCSRランキングでの順位も満足のいくものではなかった。これは、①CSR推進体制の未整備、②森林経営のイメージに安住した取り組み不足、③外部公表を前提とした各種方針・目標の明文化不徹底、④社会との双方向コミュニケーションの不足などが理由と考えられた。

このため、2005年4月に総務部CSR推進室とグループ横断の「CSR経営戦略会議」を新設し、2006年度からは「環境経営中期方針」の策定を開始して、本格的にESG経営に取り組んだ。

2006年9月の国内所有全森林^{*35}での緑の循環会議(SGEC:Sustainable Green Ecosystem Council)による森林認証^{*36}の取得や、2008年4月の「国連グローバル・コンパクト」への参加など、社外からみてもはっきりとわかる施策が実施されていった。

4. 長期経営計画^{*37}「PROJECT SPEED」の策定

長期経営構想下での業績推移と新たな経営計画の策定

構造改革を進めて企業体質を強化し、2001年度から長期経営構想を推進してきた当社の業績は、着実に回復していった。連結売上高は同年度の6,447億円から2006年度に9,117億円と約40%増加し、経常利益は同37億円から213億円と6倍弱となった。従業員数は単体4,488名(連結10,121名)から4,553名(連結12,259名)となり、グループ会社を含む戸建注文住宅販売棟数は10,945棟から9,585棟に減じたが、新設住宅着工の持家に占めるシェアは拡大していた。一方で、事業部門別の経常利益は、新築注文住宅事業67%・木材建材事業26%と圧倒的に2事業に依存する構造が変わっていなかった。

こうした成果と反省を踏まえ、2006年度後半から新たな長期経営計画の策定が開始された。2001年度からの長期経営構想は、現状の自社分析と2010年度までの経営環境を展望したうえでグルー



スプル熱帯雨林実験林(インドネシア)



国連グローバルコンパクト

^{*35} ゴルフ場を運営する愛媛県新居浜市河之北地区森林を除く。

^{*36} 国内の林業団体・環境NGOなどにより2003年に発足した組織による認証で、森林経営が持続可能な方法で適切になされているかを評価・認証する。人工林の比率が高く、零細・小規模所有者が多いといった日本の森林・林業を踏まえた認証制度となっている。

^{*37} 2007年当時は「長期経営構想」という用語であったが、2001年の「長期経営構想」と区別するため、ここでは、後に用いられた「長期経営計画」を避けて用いている。

認証	ライセンス番号
FSC®	FSC C113957
SGEC	SGEC/31-32-86
PEFC	PEFC/31-32-86

当社で取得している森林認証

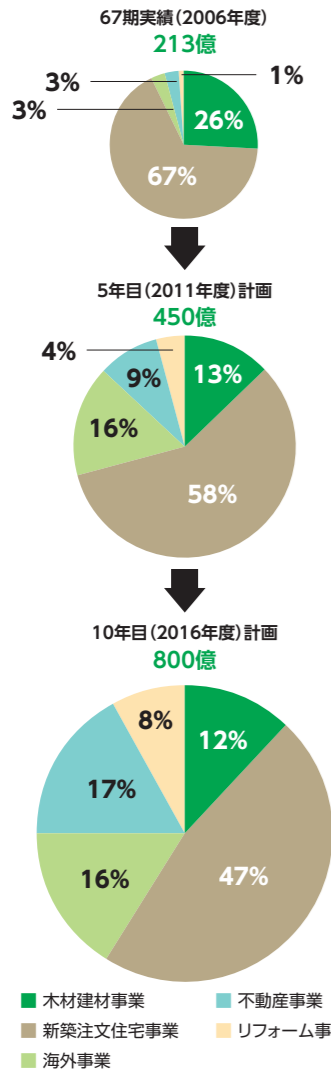


責任ある森林管理のマーク



「PROJECT SPEED」特集号 (樹海 2007年 89号)

図表65 経常利益構成比の目標



従業員全員が共通の方向性や目標を共有することが主目的だったため、全社の事業規模(連結売上高1兆4,000億円、同経常利益700億円)と注力すべき事業分野のポートフォリオを示すものであった。

一方、新経営計画では事業分野の成長を織り込んだうえで新たな事業本部組織のもとに達成目標を具体化し、施策へのブレイクダウンを行うために、具体的な戦略、損益や投資の目標値などが明らかにされた。

長期計画策定の前段階として、2005年度後半に、まず全社を横断する約10名のワーキンググループが編成され、半年以上にわたった議論により、「住友林業大躍進のための設計図」がまとめられた。当時連結経常利益が1,000億円以上の上場企業が「1,000億円倶楽部」と称されたが、これら企業を分析し「真のエグゼレントカンパニー」とは何かが議論され、当社の「幅広い事業領域(ドメイン)の深耕」と「お客様の視点に立った事業組織形態」を柱とする提言がまとめられた。ワーキンググループはより若い層で構成するプロジェクトチームに再編され、その成果が引き継がれた。

2006年度上半期中には、プロジェクトチームによる具体的議論と、社長が主催する役員戦略ミーティングの議論とが、それぞれに数週に一度の高い頻度で繰り返された。相互の議論の経過が連携される形で、経営目標や前提となる事業環境、さらに事業分野毎のロードマップの必要性が確認された。一方2006年7月には、外部のコンサルティングによる社内全階層へのヒアリング調査と分析が行われ、「夢」、「危機感」、「一体感」などを共有する社内の活性化が重要課題として経営に報告された。

「PROJECT SPEED」の公表

2007年5月、以上のような経過を経て、住友林業が真のエグゼレントカンパニーとして大躍進を遂げるために、2007年度を開始年度とする新構想「長期経営計画・PROJECT SPEED」が策定、対外発表された。「SPEED」はスピード感をもって実行していく意味とともに、「Strong Passion Enables us to become an Excellent company by implementing Detailed strategy」(強いパッション、即ち並外れた情熱が、詳細な戦略の実行を伴うことで、我々がエグゼレントカンパニーとなることを可能とする)の頭文字をとったものでもあり、高い目標を全グループ社員が共有することが、当社グループの飛躍的な成長のスタートとなると確認された。

数値目標としては、5年目(2011年度)連結売上高1兆2,000億円・同経常利益450億円、10年目(2016年度)連結売上高1兆6,000億円・同経常利益800億円(図表65)が掲げられ、新たに導入する事業収益性を示す経営指標ROCE(Return on Capital Employed :

使用資本利益率)でそれぞれ、8.5%・10.0%を目指すこととした。目標達成には、国内外の経済指標と市場分析に基づき各事業本部が策定した事業戦略ロードマップの着実な遂行が求められた(図表66)。そのため新組織体制を導入し、当社の事業ドメインの深耕とシナジーの最大化を図ることが重視された。また、新規事業投資やM&Aの展開など積極的かつ効率的な経営資源の投入が想定された。

業績管理において、規模面での経常利益に加え、収益性の向上を見据えてROCEを用いることとしたのは、投下した資本に対してどれだけ利益を上げられたかを明確にすることで、事業の効率性を数字で示し、いたずらに量を追わずに「効率第一」を継続することが目的であった。借入か資本かという資金調達源泉にかかわらず、企業運営に投下された資金が効率よく利益を生み出しているかを計る指標である。森林買収やM&Aなど多額の先行投資を行う可能性のある当社にはROCEが適していると判断した。ROCEの算出は次の算定式により算出するものとされた*38。

◆ ROCE = 事業利益 / 使用資本 = 税引後営業利益 / (有利子負債 + 株主資本)
 ※ 事業利益 = (営業利益 + 受取利息・配当金 + 仕入割引 + 雑収入 - 売上割引 - 雑損失) × (1 - 実効税率)
 = (経常利益 + 支払利息) × (1 - 実効税率)
 ※ 使用資本 = (有利子負債 + 株主資本) の期初期末平均値

同指標の採用に伴い、選択と集中に必要な事業の撤退基準も定められた。

計画では、経営理念と4つの企業目標が改めて確認された。

【経営理念】

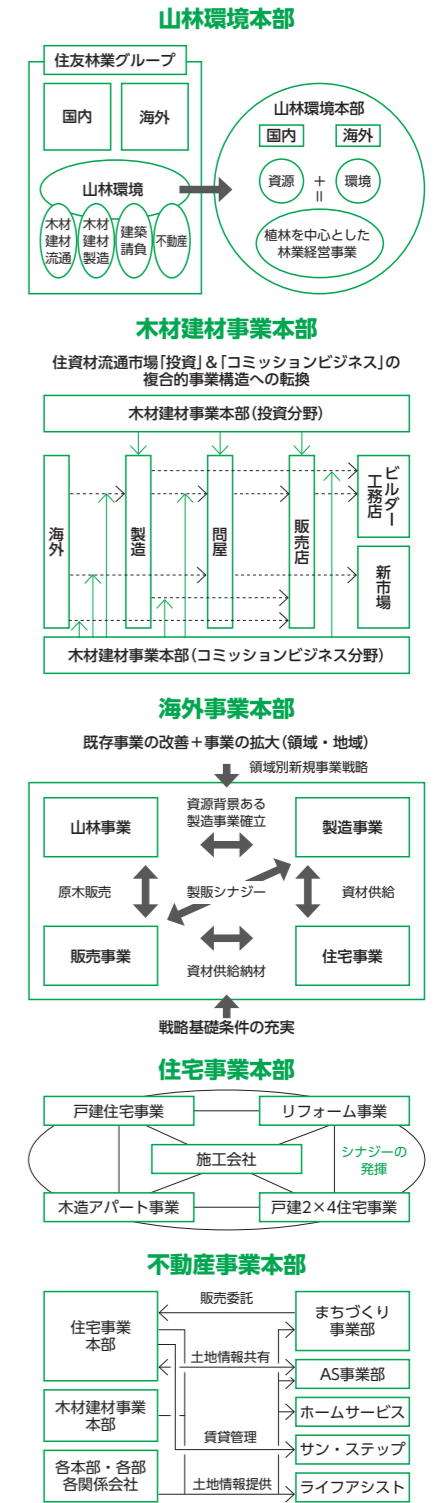
住友林業グループは、再生可能で人と地球にやさしい自然素材である「木」を活かし、「住生活」に関するあらゆるサービスを通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

【目標】

- ① 住友林業は、総合住生活事業を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。
 - ② 住友林業は、住友精神に基づき、法を守り正しい企業活動によって社会に貢献します。
 - ③ 住友林業は、環境保全と調和のとれた活力ある企業活動によって社会に貢献します。
 - ④ 住友林業は、お客様最優先に徹し、株主・取引先・社員・地域社会に貢献します。
- 以上を通じて、社会に貢献する「世界の一流企業」に仲間入りすることを目標とします。

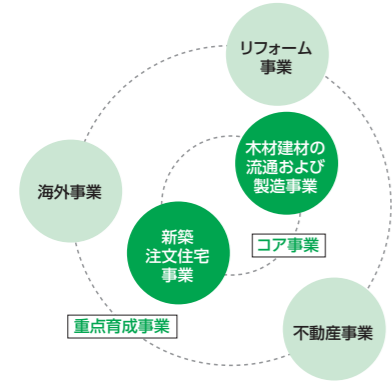
「PROJECT SPEED」は、持家市場の減少(36万戸から30万戸)や世界的な木材資源の高騰への危機感を背景としていたが、当社はこれを「意識改革」と「新しい収益事業の創出」に向けたチャンスとして

図表66 事業戦略 各本部のロードマップ(2007年)



*38 その後、ROCEは、各事業への資本の割付や年次での課題把握が難しいことから、現場が活用しやすいROA(Return On Assets: 総資産利益率)に変更された。

図表67 当社の事業構造



とらえた。そして基本的な考え方は、経営理念と4つの企業目標に沿って事業を見直し、事業構造を組み替えて計画を達成していくものとした。そのうえで、図表67にあるように、

コア事業：新築注文住宅事業、木材建材の流通および製造事業

→安定的に収益を上げ、キャッシュフローを生み出す

重点育成事業：海外事業、不動産事業、リフォーム事業

→市場として有望かつ当社が競争力を有し、収益の柱としていく

と区分し、重点育成事業においてはM&Aも視野に入れて急成長を促し、コア事業のひとつである新築注文住宅事業への利益面での依存度を下げることが企図した。特に不動産と海外の両事業では、「リスクなくして利益なし」との考えのもと、徹底した管理で必要なリスクをとっていく姿勢を打ち出した。

矢野社長は、計画の最終目的を、全社員の共通認識とすることとし、誇りと自信に満ちあふれた世界レベルの企業集団になるという意識改革こそが眼目にあることを示唆した。

『PROJECT SPEED』の4つの企業目標を社員全員が理解・実行し、各事業の目標を一つずつ達成することで真に『社会に有用な企業』になる。これを継続し、あらゆる「企業品質」を高め続けることで、10年後には世界の一流企業としての『企業品質』を備えた企業集団になる」と説いた。

「戦略」の大枠については

木材建材事業：国内建材メーカー・有力流通業者への出資、M&Aによるシェア拡大

海外事業：パネル製造事業・住宅事業・森林経営事業をアジア・オセアニア・北米で積極展開

注文住宅事業：業務効率の改善とコストダウン

リフォーム事業：拠点拡大、人員増強、当社住宅オーナー^{*39}訪問

不動産事業：アセットソリューション事業は不動産開発ヘシフト、まちづくり事業は分譲マンションへの進出

とした。

これを効率的に推進するため、2007年4月に組織改正を行い、4事業本部と1本部^{*40}の体制とした。

- ・山林環境本部(資源、環境)
- ・木材建材事業本部(国内流通、国内製造)
- ・海外事業本部(海外森林、海外製造、海外流通、海外住宅)
- ・住宅事業本部(国内戸建注文住宅、賃貸住宅、リフォーム)
- ・不動産事業本部(分譲住宅、分譲マンション、土地有効活用、不動産の開発・流通・管理)

*39 「住友林業の家」のオーナーを指し、後に社内用語としては「オーナー」と改称された。

*40 事業利益の拡大を主目的とする「事業本部」と主目的としない「本部」とに区分する。

2007年度頃から、国内で森林経営から木材の加工、流通から住宅建築まで、木質資源の川上から川下までのあらゆる局面で当社の活動領域を拡げ、その機能を発揮する「垂直統合型ビジネス」の概念が提起され(図表68)、海外においても同様のビジネスモデルを構築する方向性を表現する言葉として用いられるようになった。これらの方針のもと、2008年4月には海外住宅事業で、豪州における住宅事業に進出するほか、資源環境事業(当時は海外事業本部)では大規模植林事業に着手すべく、2007年から2011年にかけてパプアニューギニアやインドネシア西カリマンタン州において、産業植林会社3社の経営に参画し、当社国内森林事業に4倍にあたる総計17.7万ha強の森林経営面積を擁するに至った。この時期に住宅事業と森林経営のグローバル展開を一気にスタートさせたこととなる。また、マンションリフォームやカーボンオフセットクレジット、住宅の解体材を主燃料としたバイオマス発電事業など、新たな取り組みも開始された。

以後、同計画は当社のさまざまな事業領域において、成長(量)と企業品質の両面を追う高い目標を掲げた計画となった。

豪州住宅事業への進出

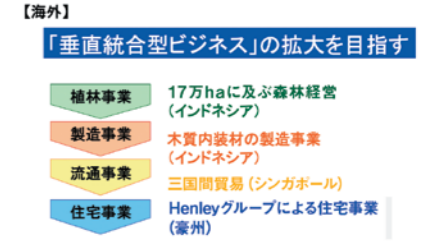
当社は、米国に続いて豪州でも2008年にHenley Arch Unit TrustなどHenleyグループ^{*41}との合併会社Henley-SFC Housing Pty Ltd.(以下、Henley-SFC社)を設立し、リーマンショックの影響が比較的小さかった豪州での展開を期した。日本のハウスメーカーでは初の豪州進出である。

豪州は、中国など新興国の経済成長を背景に、2000年代に入って生じたいわゆる資源ブームで堅実に経済成長を続け、リーマンショックの影響も比較的少なかった。

また、移民の増加によって人口の伸びも続き、1998年から年間13~17万戸台で推移していた住宅需要も伸長が見込めた。木とレンガを用いた注文戸建が住宅市場の中心で、当社の国内住宅事業のモデルが活かせることも進出に有利であった。当社は2004年に同国住宅事業の調査を開始しており、注文住宅を主力事業とする有力ビルダーを対象に、提携交渉を開始していた。

Henleyグループは、1989年にメルボルン市郊外に設立され、ビクトリア州、クィーンズランド州、ニューサウスウェールズ州を中心に事業を展開していた。窓を大きくとった斬新な住宅設計と、モデルハウスを1カ所に10戸建築して訪問客にバリエーションを見せる方式で成長し、2006年時点では年間約1,800棟を販売して、ビクトリア州ではNo.1、全豪でも5位のビルダーであった。当社は、Peter Hayes氏以下主要メンバーを日本に招き、当社の事業を視察

図表68 「垂直統合型ビジネス」モデル



*41 Henley Arch Unit TrustおよびHenley Arch Pty.Ltd.、その100%子会社であるHenley Properties (QLD) Pty.Ltd.、Henley Properties (QLD) Pty.Ltd.の100%子会社Edgewater Homes Pty.Ltd.の4社。



Henleyグループ分譲住宅地(豪州) 2010年

する機会を設けて、相互理解を図り、Henley-SFC社設立に至った。

Henley-SFC社のパイロットプロジェクトで信頼関係をさらに深め、2009年9月にはHenleyグループの持分50%、後に2013年9月には同51%として子会社とした。

以後、同グループは、環境に配慮した住宅の提供といった強みを活かして業績を伸ばし、豪州住宅業界における優秀ビルダー表彰を受賞するなどステータスも向上もさせた。

また、Henleyグループは米国進出にも意欲的で、2010年11月、Henley USA Unit Trust(豪州内)・Henley USA Pty Ltd.(豪州内)・Henley USA LLC(米国)の3社を設立して活動を開始した。豪州で成功を収めた商品・展示場戦略をシアトル(ワシントン州)で試験的に展開することが目的であり、当社はBennett社とは異なるHenleyグループのビジネスモデルが展開可能かを検証したうえで、将来構想としてBennett-SFS社との複数ブランド展開でシアトル地区、さらに米国西海岸での住宅事業拡大を目指した。

海外ボード製造事業の拡充

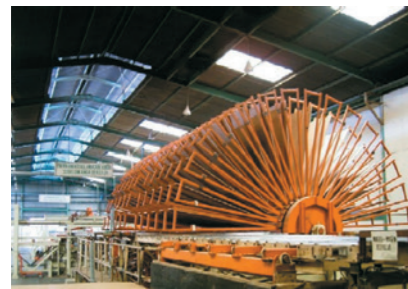
「PROJECT SPEED」での海外事業育成では、日本市場に依存せず、環太平洋をマーケットとしたビジネス展開を目標とした。

木材建材事業では、1970年代から行っていたインドネシアのKTI社での合板製造、1980年代からニュージーランドで海外生産を始め、日本国内市場も自ら開拓して成功を収めたMDF(中密度繊維板)など、ボード製品を核としてグローバルな市場を開拓する戦略をとった。世界の森林資源が減少傾向にある一方、さまざまな木質資源を原料とすることが可能で、なおかつ規格に沿った品質を安定供給できるボード類への需要は高まるとの視点に立った戦略であった。また、新市場・新販売ルートを開拓するには、商社的な仲介ビジネスではなく、自ら供給に関与する有力な商品をもつことが必要との判断もあった。

既に世界最大級のMDF工場となっていたニュージーランドのNPIL社は、2001年10月に単板、2002年1月にLVL(単板積層板)の新工場を稼働させた。2002年11月には豪州の中堅MDF製造会社Dominance社を、既存工場の単独買収としては初となる形で、独自のデュレリジェンスモデルを確立しつつ買収し、Alpine MDF Industries Pty Ltd.とした。これによりオセアニアエリアで、NPIL社と合わせて年産50万m³体制を築いた。インドネシアではKTI社が2008年3月にパーティクルボード工場(年間生産量10万7,000m³)の生産を開始し、既存のインドネシアRPI社によるパーティクルボードと併せて、当社の海外ボード製造能力は大幅に拡充された。



ニュージーランド NPIL社工場(2001年)



インドネシア RPI社工場(2005年)



豪州 Alpine社工場

さらに2009年12月には、ベトナムでのパーティクルボード生産が決まり、2010年5月にVina Eco Board Co., Ltd.(以下、VECO社)が設立されて、2012年5月に商業生産(年間生産量25万m³)を開始するに至った。

海外における本格的な産業植林の開始

当社は、国内では社有林において事業活動で伐採した跡地への植林により、森林資源を継続的に確保する「産業植林」を長く行っているが、2000年代には海外においても本格的に植林事業を開始した。

2007年4月には、晃和木材を子会社とすることで、傘下の植林・木材生産事業会社Open Bay Timber Ltd.(以下、OBT社)がパプアニューギニアにもつ約3.1万haの森林を確保した。駐在員を派遣し、現地住民の生活向上も支援しながら、年間約400haの植林を継続的にやっている。同社で生産された原木はベトナム市場に販売され、家具や製材品として欧州に届けられている。

また、インドネシアでは合板製造拠点KTI社が、独自に産業植林を行うほか、2007年3月に同社が植林共同組合を発足させて植林を本格化させた。2008年11月には、「住友林業の家」の主要構造材に使用する木の伐採から搬出・製材・運搬・施工において排出される二酸化炭素(約6万トン/年)をインドネシアに植林することでオフセットする「プロジェクトEARTH」を開始した。基本的に伐採を行わない「環境植林」と、持続的な森づくりと産業利用を一体として行う「住民協働型産業植林」を組み合わせたもので、環境植林は2009年度から開始した。同プロジェクトでは、住宅事業本部がスポンサーとなり、木材建材事業本部がKTI社を通じ実務を担当、資源環境事業本部(当時は山林環境本部)が各種コーディネートを行うかたちで、3事業本部が連携した。

また、インドネシア西カリマンタン州の既存植林会社PT. Mayangkara Tanaman Industri(以下、MTI社、10.5万ha)への出資(当初は50%、2021年6月に100%)と、新会社PT. Wana Subur Lestari(以下、WSL社、4.1万ha)の合併による設立(当初は50%、2021年6月に100%)などが計画され、同国産業植林事業を一気に本格化させた。

ニュージーランドのMDF・LVL製造子会社NPIL社も独自に森林経営を行っており、当社は海外3カ国で産業植林を展開することとなった。

リーマンショックの影響および海外住宅の体制再編

2008年9月に発生したリーマンショックで、世界経済は大きな打撃を受け、金融面での直接的な影響が比較的小さいといわれる日本でも、輸出産業が打撃を受けた。内需においても、新設住宅着工



パプアニューギニア OBT社の経営森林



3本部の共同事業となる「プロジェクトEARTH」



インドネシア MTI社の経営森林



ニュージーランド 伐採作業中のNPIL社の経営森林

戸数は、2008年度103.9万戸と前年並みを維持したが、2009年度は前期比25%減少の77.5万戸と、43年振りに100万戸(45年振りに80万戸)を下回った。

当社も、木材建材事業が世界的な景況悪化で苦戦するとともに、国内市況も低迷する一方、主力の住宅事業も精彩を欠き、2008年度は連結売上高8,238億円、同経常利益62億円と減収減益となった。2009年度についても連結売上高7,239億円、同経常利益95億円と例年にない業績の低迷を余儀なくされた。展開の緒に就いていた海外住宅事業も、米国においては不動産価格の急落で事業体制の再編が検討されるが、比較的影響が小さかった豪州での展開を優先して進めることになった。

この結果、2007年度から始まっていた長期経営計画「PROJECT SPEED」は、想定された市場環境が大きく乖離することとなり、戦略と目標の見直しが行われることとなった。

バイオマス発電事業の着手

この時期に始まった新事業のひとつが、再生可能エネルギー事業であった。

住友共同電力が、新日本石油(現 ENEOS)の川崎製油所内に木質バイオマス発電所を建設するプロジェクトに、当社の参画を促した。元来、製材工場との取り引きで、製紙用や燃料用チップを集荷し需要家へ販売する仲介業務にノウハウを持っていた当社は、都市近郊における木質チップ生産を含めた発電事業に着手することとなった。チップの主原料は、神奈川県川崎市という発電所の立地から、関東一円で発生する建築解体材が想定され、これを収集するネットワークの構築に、木材建材事業と住宅事業を併せ持つ当社は独自の機能を発揮した。

当社は、2008年4月の川崎バイオマス発電設立に34%を出資するとともに、名古屋の建設系副産物リサイクル会社フルハシEPOと燃料用チップ製造会社ジャパンバイオエナジー(JBE社)の持分を取得して、発電事業に乗り出すこととなった。

これをきっかけとして、以後、当社は相次いで木質バイオマス発電所を設置し同事業分野で確固たる地歩を築くこととなった。

ニュージーランドで育んだ信頼と絆

ニュージーランドは有数の林業国で、木材はその主要な輸出品目のひとつである。当社は1958年から同国のラジアータ・パインの取り扱いを開始し1968年からは直輸入取引として以来、一貫して我が国における主要な輸入者のうちの1社^{*42}である。1970年代には、ニュージーランド林野庁との間で交換研修生を派遣し合うな

ど、当社は同国木材産業界で長期にわたる関係を築いてきた。

1984年にはMDF製造工場NPIL社を現地2社と合併で設立し、日本国内市場における輸入MDFの市場開拓を進めた。1991年第2ラインの操業を開始し、1993年には当社が全株式を取得し100%の完全子会社とした。1997年には第3ラインの稼働を開始し、単一工場としては世界最大のMDF工場となった。その後、2002年にLVL工場も備え、北米、オセアニア圏への輸出製品を担う重要な産業拠点となった。

以上のような、直輸入取引や現地生産工場を通じた同国林産業と当社の長期間にわたる信頼関係は、日本とニュージーランド両国の経済界の結びつきに発展した。両国経済界の連携を緊密化し長期的に発展させるために両国の企業によって1974年に組織された「日本ニュージーランド経済委員会」は、設立以降、毎年日本とニュージーランドで交互に会議を開催し、当社は日本側委員として長年にわたり重要な役割を担い、両国経済の協調と発展に貢献してきた。



日本ニュージーランド経済人会議(2005年)

国内関係会社のガバナンス体制見直し

2009年4月、関係会社によるグループ事業運営のガバナンス体制について、内部統制上の必要性を考慮し、各社の取締役会運営のあり方を含め、権限・意思決定プロセスを明らかにすべく、従来の関係会社管理規程が見直された。関係会社は「独立性」と「事業規模」2つの観点から、4分類され、それぞれの実情に応じた意思決定のガイドラインが定められた(図表69)。

①単体事業との関係での「独立性」

当社単体事業とラインの関係にある、もしくはその一部を担っている関係会社は、単体事業との関係で「独立性が低い」と定義され、当社事業本部や主管部と一体で事業運営されることが全体最適に合うものされた。一方で、当社単体事業にないノウハウで事業展開している事業会社は、同関係性で「独立性が高い」と定義され、必ずしも当社の経営状況だけに左右されないような仕組みが必要であり、各業界における変化に対応していくことを主眼に事業運営が行われるべきであると考えられた。

②事業規模の「大きさ」

事業規模の大きな会社は、組織や運営手法等、社内の経営基盤が確立しているため、当社からの機能支援がなくとも事業運営に支障が生じないものと判断され、「法人格の否認」に該当しないよう、会社法の趣旨に則り、当社は株主として独立した法人格の意思決定と組織運営に関与を行うべきものとされた。その大小の区分は、売上高規模で200億円以上または人員500名以上が目安とされた。以上のような整理が行われ、事業の独立性が低い会社や事業規模

図表69 国内関係会社のガバナンス体制(2009年)

		単体事業との関係	
		独立性が低い	独立性が高い
事業規模	大きい	Aゾーン ・住友林業フォレストサービス ・住友林業クレスト ・住友林業緑化 ・住友林業ホームエンジニアリング	Cゾーン ・東洋プライウッド⇒当面Aゾーン ・Shouei Furniture ・住友林業ホームテック ・住友林業ホームサービス ・サン・ステップ ※合併4社含む
	小さい	Bゾーン ・住友林業情報システム ・スミリンサッシセンター ・住協 ・住協ウインテック ・ノーザンテック ・井桁藤 ※鍋島建材を含む ・第一産商 ・ニヘイ ・スミリンCADシステムズ ・スミリンベーステクノ	Dゾーン ・スミリンエンタープライズ ・河之北開発 ・スミリンビジネスサービス ・スミリン農産工業 ・スミリンライフアシスト ・フィルケア

*42 2012年度当時の取引量で、日本のニュージーランド材輸入量シェアの4割強を占めていた。

の小さな会社については、各社独自の意思決定の範囲を制約し、当社本部長や主管部長にある程度の権限を留保した。一方、独立性が高く規模の大きな会社については、当社事業本部と同格の権限を付与し、当社取締役会附議事項や本部長権限に抵触しない限り、当該会社の取締役会で決定できるものとした。

また、関係会社取締役会の運営については、経営判断の迅速化と業務執行の分離の観点から、①取締役会構成員を最小とすること、②同構成員の過半数を当社出向社員が占め、必要に応じ社長以下、常勤の取締役を配置すること、③会社法に則り監査役が出席する取締役会を最低3ヵ月に1度開催^{*43}し、議事録を備置すべきことを、社内規程として定めた。一方で、これらガバナンスの見直しに伴い、業務執行を補強するために、執行役員制を導入することも想定され、関係会社人材を幅広く登用する制度設計が行われた。

なお、海外の関係会社については、地域と事業の特性に応じて個別に判断され、本規程の適用はないものとされた。

CSRからESG経営へ

「PROJECT SPEED」の企業目標において、ガバナンス・コンプライアンスや環境保全、社員などステークホルダーへの貢献を掲げたことは、これらを「企業品質」の必須要件とすることの意思表示であり、事業と一体のものとして推進するESG経営へ明確に軸足を移したことを意味していた。

特に新たに発足した山林環境本部は、「資源」と「環境」を一体として考え、グローバルな植林を中心に森林経営を展開し、他の事業に木を原料や材料として提供する発想を事業運営の軸に据えた。その第一歩として2007年には経営する環境配慮型の森林面積拡大を図るべく国内では、森林の購入・経営受託案件の探索と検討を進め、高知県社有林の隣接地の森林を購入した。海外では、前述のパプアニューギニアの森林経営会社OBT社のグループ化やインドネシア西カリマンタン州での大規模植林事業着手(WSL社/MTI社)も、サステナブルな植林木を確保する目的で進められた。

一方、環境経営部の設置(2004年)やSGEC(Sustainable Green Ecosystem Council、緑の循環認証会議)の認証取得(2006年、p113参照)など、環境対応を事業に組み込んでいく施策も進めた。

違法伐採撲滅に対する国際的気運の高まりや法制化を踏まえ、企業としてもその社会的責任を果たしていくことが求められていた。2007年6月、1年以上の準備を経て、当社全事業・グループ全社に適用する「木材調達理念」「木材調達方針」「行動原則」「行動計画」を発表した。木材流通や木造建築など、木にかかわるリーディングカン

パニーとしての社会的使命を示すとともに、また未来に向けて環境・社会・経済への配慮を行いながら木とともに発展を続ける、持続可能な木材調達の姿を示した^{*44}。

【木材調達理念】

「木材は再生可能な天然資源です。住友林業は、森林生態系と森林の持つ自然の恵みをかけがえのない貴重な人類共有の財産ととらえ、森林と共存して発展するサステナブルな社会の実現のため、環境と社会に配慮した木材調達を取引先と協力して行います。」

【木材調達方針】

①合法で持続的な木材調達のために

- ・ 関連法令を順守し違法材でないことを確認します。
- ・ 持続可能な森林経営からの木材の調達を進めます。
- ・ 植林木の利用を進めるとともに、森林資源の維持に貢献する植林活動を推進します。

②信頼性の高いサプライチェーン構築のために

- ・ 取引先と協力してトレーサビリティの確保に努めます。
- ・ 保護価値の高い森林が適正に管理されていることを取引先とともに確認します。
- ・ 調達の透明性を確保するために、適正な情報開示を行います。
- ・ 人権や労働者の基本的権利の擁護と腐敗防止のために、取引先との対話を続けます。

③ライフサイクルでの環境負荷低減と木材資源の有効利用のために

- ・ 国土保全や林業の活性化に貢献するために、国産材を積極的に活用します。
- ・ 間伐材・廃材等の活用、木材のリユース・リサイクルおよびそれらの技術開発を進めます。
- ・ 物流の効率化をはじめ、調達に伴う環境負荷の低減に努めます。

④ステークホルダーとともに

- ・ ステークホルダーとともに継続的改善を行います。
- ・ 生物多様性や、森林と共存する地域の文化、伝統、経済を尊重します。
- ・ 環境と社会に配慮した木材調達を行う大切さをステークホルダーに伝えます。

調達方針は、当社の従来のCSR・グリーン調達に対する評価を踏まえ、基本的CSR(企業として存続するための業務・責任の遂行)と戦略的CSR(ステークホルダーからの絶対的信頼獲得に向けた「真に

*44 これら調達理念方針は、その後、時代の要請に応え、改訂されていった。



木材調達委員会(2008年頃)

「サステナブルな企業」としての企業価値確立)の両面で策定された。後者では、「住友林業はそのすべてがサステナブル。」という考えが出てくる状態にまで高め、社会への情報発信とコミュニケーションで企業価値を高めていくことを意図していた。

また、木材のカスケード利用や森林コンサルティングなど、蓄積した技術のビジネス化(山林環境本部)や、1999年に始まったバイオテクノロジーを用いてクローン苗を育て、保存や繁殖に役立てる名木事業(筑波研究所)も、事業と社会貢献を一体化させた取り組みであった。熱帯林再生に向けた取り組みやカーボンオフセット、国際イニシアティブへの参画など、海外を含めた活動も活発化した。

このほか地球温暖化対策としてのCO₂排出削減や、ゼロエミッションへの取り組みも強化し、建築事業も行う森林会社としての経営品質を高めていった。

一方、ガバナンス・コンプライアンスについても、住友林業倫理憲章・倫理行動指針の見直しやリスク管理体制の再編などによって強化がなされた。2006年の総務部リスク管理・コンプライアンスグループ新設や、内部統制基本方針の制定で、リスク管理委員会や2時間ルール、コンプライアンスカウンターなど具体的なルールや体制が整備されたほか、業務監理室の内部監査室への改称・強化を実施した。



組織培養



太閤しだれ桜(京都府醍醐寺)

1999年に発刊した50年史に加え、小冊子「森のちからを、未来のちからに。」の制作(2004年)、全員配布される社員手帳への経営理念・行動指針ほか各種原則の掲載による普及、e-ラーニング(2006年)をはじめとする各種研修などにおいて、「信用を重んじ 確実を旨とし浮利に趨らず」「自利利他 公私一如」といった公正、信用を重視し社会を利する「住友の事業精神」の再浸透を図った。

1998年から2009年までの11年間で、当社は、新設住宅着工戸数の漸減という事業の基盤を揺るがず変化を見据え、これをチャンスととらえて抜本的な構造改革に取り組み、売上・利益の著増や新事業の成長という成果を得た。また、ESGやサステナビリティという世界が直面している課題に対し、「木」を活かす企業として、正々堂々とこれに向き合い、ステークホルダーを巻き込むかたちで推進していく組織への変貌を開始した。

こうした変革を進めるにあたり、「住友の事業精神」を改めて見直し、再浸透を図ることとなったことは、住友の諸先達の事業に対する視野の広さ、深さ、考え方の普遍性を物語っている。当社もまたその恩恵にあずかる一社であり、その流れを受け継ぎ、次代に手渡していく責務を再認識したのである。



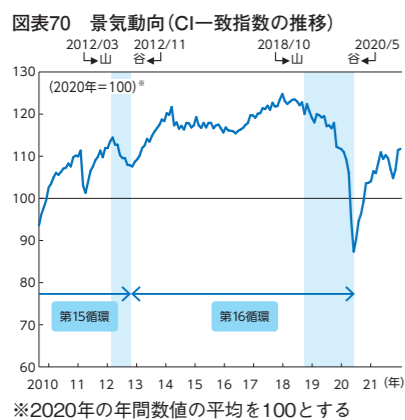
「住友林業社史(50年史)」(1999年2月発行)



冊子「森のちからを、未来のちからに。」(2004年11月発行)

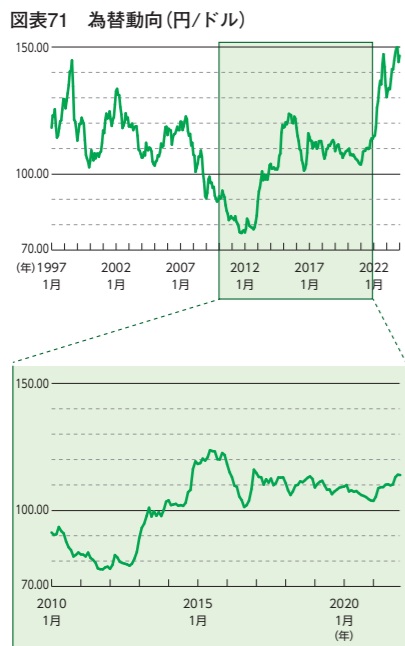
新たな事業ポートフォリオの構築

(2010~2021年)



図表70 景気動向(CI一致指数の推移)

*1 Digital Transformationの略。企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することを指す。効率化や生産性向上だけでなく、変革までつなげることがICT化と異なる。TransformationをXとするのは、米英でtrans(交差する、横切る、などを意味する接頭辞)をXと略す(Xfer、Xmit等)習慣があるため。



図表71 為替動向(円/ドル)

出典：日本銀行時系列統計データ

リーマンショック後の世界経済は、新興国を牽引役に加え、2010年から緩やかな上昇基調が長く続いた。この間、地球環境問題はさらに深刻化し、SDGsの提唱もあって企業の社会的責任はより大きくなった。日本経済は、東日本大震災を経つつ、雇用不安や円高などもあって景気回復に時間を要した。いわゆるアベノミクスにより株高・円安を背景に企業業績は好調に転じたが、個人消費は盛り上がりを欠き、バブル崩壊後の20年と併せ「失われた30年」とも評された。多くの企業はSDGsの推進を図りながら、新興国市場開拓やDX*1などに活路を求めた。

国内住宅市場は、二度にわたる消費増税に起因する駆け込み需要と反動減を経験した。異次元緩和による低金利、政府の住宅取得支援策、耐震性や省エネルギー志向を背景に堅実に推移したが、新設住宅着工戸数は年間80~90万戸の水準が基調となった。

こうした状況下、当社は長期経営計画「PROJECT SPEED」を見直し、「世界一の森林会社」を目標に、「バリューアップ」「コストダウン」を主軸とする事業の高付加価値化を進めると同時に、ESG経営の充実さらに注力し、折から強く求められたコンプライアンスの充実と投資家視点のコーポレートガバナンス体制の整備を進めた。また、利益の概念を見直し、これまで用いてきた売上総利益や粗利に代えて「総付加価値」という用語を用いることとした。さらに、業務遂行においては、4D(Disclose・Discussion・Decision・Make it done)を徹底した。

これに加え、「住友の事業精神」を核とする経営理念体系を改めて整理した。さらに、グローバルな視点で環境変化に対応できる事業ポートフォリオの構築と事業基盤整備を図り、国内ではリフォームなどのストック住宅事業や非住宅分野の木造化・木質化に参入し、海外では現地ビルダーとの資本提携により海外住宅事業が大幅に拡大した。

この結果、2015年度に連続売上高は1兆円を超え、2022年度には連結売上高は1兆6,697億円、経常利益は1,950億円となり、そのうち、売上高の51%(8,487億円)、経常利益の83%(1,613億円)を海外住宅事業が占めることとなった。バイオマス発電、海外森林経営面積の拡大などの資源環境事業および高齢者介護施設等の生活サービス事業に積極的に投資するなど、次世代事業を育成し、木を

中心に据えた新たな価値の創出を続けている。

1. リーマンショック後の内外経済と住宅市場

リーマンショックから立ち直る世界経済と新興国の台頭

2008(平成20)年秋のリーマンショックは、世界経済に少なからぬ影響を与えた。しかし、G20*2サミットで打ち出された対策により、高成長を維持した中国をはじめ新興国が牽引役となって、世界経済は2010年頃から回復の兆しを見せた。その後も欧州債務危機などはあったが、3%台の成長を続けた。この過程で、BRICSなどの存在感が高まり、2013年には世界のGDPに占める先進国の割合は5割を切るに至った。

一方で、ロシアのクリミア併合(2014年)や米国のトランプ政権発足(2017年)、英国のEU離脱(2020年)等、世界で自国第一主義の風潮が強まり、米中対立など、新たな問題が生まれた。アフリカ・アジアにおける諸紛争やクーデターなども含め、グローバル化に伴う軋みも大きくなった。

東日本大震災とアベノミクスによる景況回復

日本の景気も2011年に世界同様の回復傾向を見せたが、円高や環境対応車購入補助金の終了などで同年後半には減速気味となり、1968年から続いた「世界第2位の経済大国」の座を中国に譲ることとなった。

さらに、2011年3月11日には東日本大震災が発生した。同震災は、死者行方不明者2万2,222人*3、全壊・流失・半壊の家屋が40万5,000戸余に加え、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響もあって約47万人の避難者を出すなど、史上最大級の自然災害となった。同年後半に発生したタイでの洪水の影響も加わり、日本企業のサプライチェーンは大きな打撃を被り、景況は再び後退を余儀なくされた。

2012年末に発足した安倍晋三内閣は、翌年から、①量的緩和を含む大胆な金融政策、②公共投資、③女性活躍などの成長戦略からなる「アベノミクス」を推進した。円安による輸出企業の業績向上、株価の上昇、インバウンド増加などにより、2018年後半まで好況が続く、失業率も低下した。その一方、非正規労働者の増加などで労働分配率は低下傾向が続く、賃金水準は低迷し、「失われた30年」とも称された。

*2 20か国 地域財務大臣・中央銀行総裁会議。G7とEU、BRICS5カ国、アルゼンチン、豪州、インドネシア、メキシコ、韓国、サウジアラビア、トルコで1999年から開催。首脳も参加するG20サミットは2008年初開催。

*3 2023年3月時点、NHK報道による。



東日本大震災で流された船舶
写真提供：共同通信社

非掲載

新型コロナ感染症による緊急事態宣言中の市街写真提供：共同通信社

*4 米国のジョンズ・ホプキンス大学が集計する世界の感染者数のデータは、2023年3月10日にデータの更新を終了した。

東京五輪延期



東京オリンピック・パラリンピックの延期 (毎日新聞、2020年3月25日朝刊)

非掲載

アップルがiPhoneを発売 (朝日新聞、2007年6月30日)

*5 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

新型コロナウイルス感染症による景気後退

2019年11月、中国の武漢市で確認された新型コロナウイルス(COVID-19)による感染症は、2020年3月にWHO(世界保健機構)がパンデミック(世界的流行)と認定するに至った。2023年3月10日時点*4で、全世界で6億7,657万人が感染、約688万人が死亡し、日本でも全数把握の最終日5月9日時点で約3,380万人が感染、7万4,694人が命を落とした。世界各国は入出国制限や大都市のロックダウン、外出自粛を実施し、マスク着用・入室館時の体温計測と手の消毒は日常に定着した。

これによって2020年の世界経済はマイナス成長となり、日本も緊急事態宣言による外出規制や入出国制限が続いて飲食・旅行業などが打撃を受け、同年開催予定だった東京オリンピック・パラリンピックも2021年に延期されたうえ無観客で開催された。経済成長率はマイナス4.6%と、リーマンショック時(マイナス3.6%)を上回る落ち込みとなり、各種の経済対策で2021年度はプラス成長に転じたものの、同年にも3回の緊急事態宣言が出されるなど、感染拡大が繰り返された。この間、企業においては在宅勤務が奨励され、リモートによる会議や打ち合わせも浸透して、仕事の仕方やオフィスのあり方にも変化をもたらした。

ICT化の進展と人口減少社会

日常生活においても、世界と日本の社会のあり方を変えていく事態が進行していた。

情報化の面では、2007年に登場したiPhoneを代表とするスマートフォンが、多様なアプリケーション、エンターテインメント配信、SNS(Social Networking Service)による情報発信・交換や各種の決済サービスなどによって、社会の新たなインフラとなった。これらICTサービスのプラットフォームを提供する5つの米IT企業(頭文字からGAFAM*5と総称)は世界市場をほぼ独占し、圧倒的存在感を持つに至った。企業においても、ICT技術を活用して業務の抜本的変革を図るDXが推進されるようになった。

一方、日本においては、2000年代末から人口の自然減が始まり、2011年以降は純減が続く人口減少社会に突入した。2050年には2022年10月時点の1億2,495万人が9,515万人へ25%減るとの予測もあり、高齢化率(65歳以上の高齢者の人口比)が21%を超えた超高齢化社会に突入した(2010年に23%)ことも踏まえ、新たな社会の仕組みづくりが喫緊の課題となってきた。

持続可能な社会構築への動き

地球環境問題をはじめとする社会課題への意識も、2015年9月

の国連サミットでのSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)採択によってさらなる高まりを見せた。2030年を最終年とするSDGsは、先進国・新興国・途上国すべてが環境保全や社会的不平等などの是正を進めながら経済成長を図るべく、17の目標と169のターゲットを掲げたもので、企業にも全グループ・サプライチェーンを含めた対応が求められた。

日本においては、女性活躍や少子高齢化対応などがアベノミクスに組み込まれ、2020年には菅義偉内閣が2050年におけるカーボンニュートラル実現を公式に表明した。新型コロナウイルス感染症のパンデミックなどから、SDGsの諸目標達成は不透明となりつつあるが、持続可能な開発の仕組みづくりは先延ばしできない状況にある。

ESG経営と働き方改革

SDGsの推進とも連動してESG(Environment: 環境, Social: 社会, Governance: ガバナンス)は企業経営の中心に据えられ、CSV(Creating Shared Value, 共通価値の創造)の実践が求められた。経営計画とESG関連の計画の一体化や財務・非財務の取り組みを開示する統合報告書などが一般化していった。

2016年8月発足の第3次安倍内閣は、アベノミクスの第2ステージとして「一億総活躍社会*6」を目標に掲げ、「多様な働き方を選択できる社会」に向けた「働き方改革」を推進した。具体的には、時間外労働の上限規制、勤務間インターバル制、有給休暇の取得義務化など、産業保健機能の強化と、家事・育児・介護(親・配偶者・子)との両立が可能な勤務環境整備、非正規社員の処遇向上、高齢者(65歳まで)の雇用促進などを目指すものであった。法令改正もあり、人材確保にも不可欠となりつつあることから多くの企業が改革に取り組み、生産性向上や女性活躍などで一定の成果を収めた。

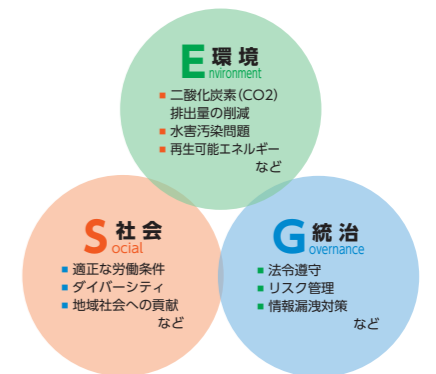
国内住宅市場の縮小と木材建材・住宅関連業界再編

リーマンショックで約77.5万戸へ落ち込んだ年間新設住宅着工戸数は、以後、80~90万戸台で推移した。2014年4月の消費税増税(5%から8%)の駆け込み需要があった2013年度と、日銀のマイナス金利導入に伴い住宅ローン金利が史上最低レベルまで下がったことに加え、2019年10月、再度の消費税増税(8%から10%)への駆け込み需要(主に2018年度)があった2015~2018年度は、90万戸を超えた。この間、「住宅エコポイント制度*7」などの取得支援策もほぼ間断なく続いており、90万戸台は政策・環境面で底上げされた数字とも考えられ、国内住宅建築市場の縮小傾向が止まったわけではなかった。

このため木材建材・住宅関連業界では、吉野石膏(石膏ボード)に



SDGs 17の目標



ESG経営

*6 2016年10月、安倍晋三首相のもと閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」で目指すこととされた社会像。若者も高齢者も、女性も男性も、障害や難病のある方々も、一度失敗を経験した人も、みんなが包摂され活躍できる社会。個性と多様性を尊重され、家庭で、地域で、職場で、それぞれの希望がかない、それぞれの能力を発揮でき、それぞれが生きがいを感じることができると想定された。

図表72

2014年6月	改正労働安全衛生法でストレスチェック導入
2015年7月	「過労死等の防止のための対策に関する大綱」閣議決定
2018年7月	働き方改革関連法交付
2019年4月	改正労働安全衛生法で労働時間等の改善
2020年4月	有期雇用労働法で「同一労働同一賃金」

*7 2011年10月には「復興支援・住宅エコポイント」として開始。断熱など省エネルギーの技術を組み込んだ新築住宅やリフォームに、商品・サービス購入に使えるポイント(スタート時には30万ポイント)を付与した。



長期優良住宅認定制度の冊子((一社)住宅性能評価・表示協会)

よる旭ファイバーグラス(グラスウール)のグループ化(2015年6月)という各分野最大手同士の一体化、三井住商建材と丸紅建材の合併(2017年1月、SMB建材発足)、さらにはヤマダ電機がエス・バイ・エル(2018年9月)、ハウステック(2012年6月)を傘下に収めるなど、業界を驚かせる大型再編が相次いだ。

リノベーションと耐震・省エネ基準の強化

一方、3R(Reuse・Recycle・Reduce)意識の定着や、2009年6月の「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」施行による政府の優遇策などもあり、部分的・修復的なリフォームに加えて、住宅やマンション、ビルなどを一棟丸ごとリニューアルし、新たな価値を加えるリノベーションが注目され、市場規模も拡大した。所得が伸び悩むなか、新築より低価格ながら良質な住宅を入手できることも人気の一因であった。

新築・リフォームを問わず住宅においては、東日本大震災を踏まえた耐震性・安全性や、環境問題に配慮した省エネルギー性が重視されるようになった。後者については、「住宅版エコポイント制度」(名称を変えて2023年時点も継続)とともに2013年の「建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律」(建築物省エネ法)や同法の改正*8が、普及浸透を加速した。2016年のCOP22を受け、2018年に閣議決定された第5次エネルギー基本計画では、2020年までにハウスメーカー等新築住宅の50%をネットゼロエネルギーハウス(ZEH: net Zero Energy House)とする政府方針も打ち出され、ハウスメーカーも省エネルギー性に加え太陽光発電などのエネルギー創出機能を加えた商品を標準化した。その後、2022年5月の建築物省エネ法改正では、2025年4月にすべての新築住宅・新築非住宅に省エネルギー基準適合が義務付けられ、2030年までに新築ではZEH・ZEB(net Zero Energy Building)水準の省エネルギー性能を確保、2050年に既存建築ストック平均で同性能を確保するものとしている。

国産材利活用の推進

新設住宅着工戸数は横這いだったものの、木造建築には追い風となる状況も生まれた。

2006年には国連決議で、2011年を第2回目の「国際森林年」とすることが決議された。森林の生長量を超えない範囲で木材を利用して「持続可能な森林管理・利用」の重要性に対する認識を高めることが目的で、第1回は熱帯雨林の急激な減少が問題化していた1985年に設定された。その後も世界の森林は減少を続け、結果として1990~2010年の20年間で日本の国土の約4.7倍にあたる面

*8 一次エネルギー消費量を指標とし、建築全体の省エネルギー性能を評価する基準に変わった。



「国際森林年」に作成したポスター(2011年)

積の森林が消滅した。

また、CO₂の吸収・固定というサステナブルの面から森林や木造建築物の重要性が見直され、日本では2010年10月に「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」(木材利用促進法*9)が施行された。第2次世界大戦後に造林された人工林が利用期を迎え、国土の約3分の2を占める森林について「伐って、使って、植えて、育てる」(林野庁)サイクルを適切に回していくことは、「持続可能な森林・管理」に不可欠であった。

これらを背景に木材需要は増加傾向が続いたが、国産材については、2002年に木材自給率が18.8%まで低下したことを受け、政府が2025年に自給率50%を目指す方針を掲げた*10。林業・建材業界の努力や、円安による輸入材との価格差縮小、順調な国産材供給の一方で国内総需要が8,000万m³を割り込んだこともあり、自給率は2020年に41.8%まで回復した。こうした状況下で発生した第3次ウッドショックは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに伴う供給・輸送力低下に、米中の景気対策による住宅ブームなどが重なり、日本国内では2021年春頃から輸入材の不足と価格高騰が生じたもので、納期の遅延や建築資材の値上げといった影響が生じた。

2. 安定した事業ポートフォリオの構築

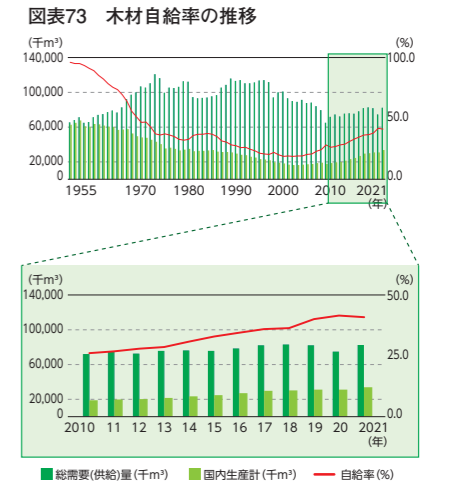
市川 晃の社長就任

2010年4月、取締役常務執行役員の市川晃が第7代代表取締役社長に就任し、矢野龍社長は代表取締役会長となった。

就任に際して、ESGも含めた企業品質の達成、木材建材・住宅の2つのコア事業の収益力強化とリフォーム・不動産・海外の3重点事業の育成推進、ROCE採用などに示される収益力強化という「PROJECT SPEED」の基本方針を継承するとともに、「活力ある明るく元気な企業グループ」を目指す姿とした。積み上げ式の前例主義ではなく、仕事の「本質」を追求することでお客様や取引先に「感動」をもたらす仕事をする、バリューアップとコストダウンによる収益力向上を常に意識することを社員に求めた。

また、利益の概念を見直し、これまで用いてきた売上総利益や粗利に代えて「総付加価値」という表現を用いることとした。利益は当社の提供する付加価値への評価であり、単なる数字ではなく仕事の中身を追求することで、結果として収益につながるという考え方を浸透させた。そして、課題解決へ向けて「話し合い(Discussion)」

*9 同法は2021年10月に改正され、民間建築も含めた木材活用促進が、いっそう推進される。



出典：森林・林業白書 2022年度

*10 当初2020年の目標を2025年に繰り延べ。



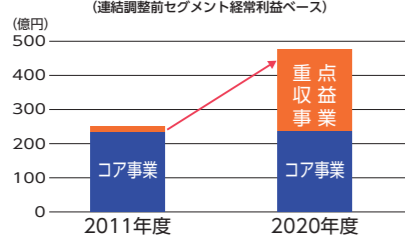
第7代社長 市川 晃

経歴	
1978年 4月	当社入社
2007年 6月	執行役員経営企画部長
2008年 6月	取締役 常務執行役員
2010年 4月	代表取締役社長 執行役員社長
2020年 4月	代表取締役会長

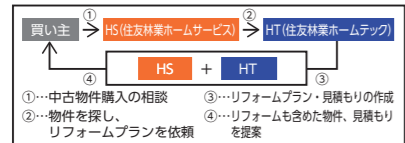


米国大統領の用いたキャッチフレーズを社内展開に

図表75 コア事業に依存しないバランスのとれた事業ポートフォリオ (連結調整前セグメント経常利益ベース)



図表76 リフォーム提案付き仲介の主な流れ



リフォーム事業と不動産事業の連携例



「まちづくり」の一例 フォレストガーデン京王堀之内(東京都)

で共有することが意図され、2001年制定の「経営理念および目標」は、そのままの形で承継された。

経営計画の見直し策定にあたっては、単に外部環境の大きな変化に引きずられた積上げ型ではなく、いかなる環境下でも事業を成長させ、収益を確保する戦略と施策の立案に重点が置かれた。厳しい将来推計はインパクトの強いものであったため、これを梃子に「PROJECT SPEED」の狙いである「新規事業の創出」と「社員の意識改革」を実現するための前向きな危機感の醸成が図られた。当社が目指すべき姿として、「PROJECT SPEED」の掲げた「世界の一流企業」に仲間入りするという目標は変更せず、さらに「ありたい姿」を前述の通り想定して、森林や木材をベースとした森林資源ビジネスにおいて世界有数の企業となることを明確にした。

「コア事業」である「木材建材の流通・製造事業」と「戸建注文住宅事業」については、今後10年間に起こりうる国内市場の大幅な縮小により、右肩上がりの売上高伸張による利益の絶対的成長を実現するのは難しい状況にあった。このため、シェア伸張等の相対的成長にとどまることを前提に、収益構造の大胆な見直しを行い、利益の維持回復を図るための戦略と具体的な施策に重点が置かれた。当時、経常利益の95%を占めるコア事業の利益水準を維持・拡大しつつ、他事業の貢献により、10年後にはその比率を50%未満とする、コア事業に依存しない、バランスのとれた事業ポートフォリオの構築を目指すことを骨子とした。

「重点収益事業」と位置付けられた「海外事業」「不動産事業」「リフォーム事業」については、コア事業の収益とノウハウ・人材を活かしながら成長を図るという、「PROJECT SPEED」の基本的な考え方のもと、よりメリハリをつけた経営資源の配分が図られた。海外事業については、新興国を中心に人口増加・経済発展により国内事業に比べて飛躍的な成長が見込まれるため、将来の当社成長の帰趨を決する事業と位置づけ、高い目標を掲げ、資金・人材をともに優先的に投入して新しい収益基盤を確立することが急がれた。リフォーム事業については、国内市場で数少ない拡大が見込まれる市場であり、住宅事業のリソース活用で新たに多額の資金を必要としないため、人材資源の優先的な配分により国内トップレベルを目指す対策が図られた。不動産事業については、「PROJECT SPEED」の初期に大きな資金投入をしており、事業規模の拡大よりも事業モデルの確立を通じて投下資金に見合った収益の獲得が喫緊の課題とされた。

また、各事業本部の既存事業の周辺分野における新たな成長戦略の策定にも注力がなされた。国内市場においても成長分野は存在するため、あらゆる可能性を対象に、新規事業の創出が模索された。

周辺事業の充実・強化は、既存事業自身の競争力強化やシナジーの最大化に直結しうる点も重視された。周辺分野への進出においてはM&Aによることも戦術として考慮されたが、その際には、①自社による立ち上げと比較して明らかに利点のあること、②事業性を吟味し高い収益性が見込まれること、③財務の健全性を確保できることなど、厳格な条件が明示されて運用された。

計画の進捗を測るべき経営指標としては、損益指標は従来通り経常利益を維持し、事業効率性指標としては、全社指標としてROCE(使用資本利益率)、部門別指標としてROA(総資産利益率)を用いることとした。財務健全性を重視する観点から、自己資本比率、D/Eレシオ(有利子負債自己資本比率)、有利子負債、EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)*12を継続管理指標とした。また、財務健全性の観点からは、個別業績不振事業の選別に際し実効性ある見直しができるように、従来からある「事業撤退基準」を改めたうえで実施することとした。

見直しにおける部門毎のロードマップ 2011年

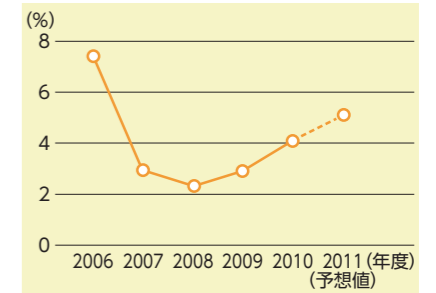
「PROJECT SPEED」見直しの基本方針のもと、部門毎にロードマップが設定された。

- まず「本社管理部門」においては、以下の3点を計画し実施した。
- ①総合戦略機能の強化策として、事業部門の範疇にとどまらない全社的な見地からの企画組織として、経営トップ直轄の「新事業戦略開発室」「木化推進室」を設置し、経営のサポートを担わせる。
 - ②人材育成強化のため、各種教育研修を企画・実施する機関「スミリンビジネスカレッジ(以下、SBC)」を設置し、グループ人材レベルの底上げを迅速かつ強力に進める。
 - ③グループコーポレート機能強化策として、またグローバルなグループ本社として、各種制度設計・コンプライアンス・財務・IT分野で各本部並びに関係会社の管理業務の基本を示す。

一方、サポート機能、サービス機能といった機能面から業務を見直し、縦割り組織の是正、シェアードサービスやアウトソーシングの導入による業務効率化によって管理部門のスリム化を行う。

「木材建材事業本部」のロードマップでは、既存事業についてシェア拡大と収益構造の見直しを第一に掲げた。また、外部環境変化による業界再編の機運の高まりを、リーディングカンパニーとしての当社の強みを発揮する好機ととらえ、再編に主導的な関与をしていくことを方針とした。一方で、地域密着型工務店・流通企業を対象に、木材建材業界を活性化することで、地域住産業の健全な発展に

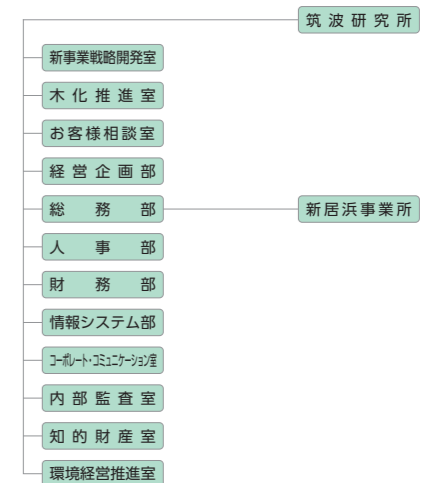
図表77 ROCEの推移



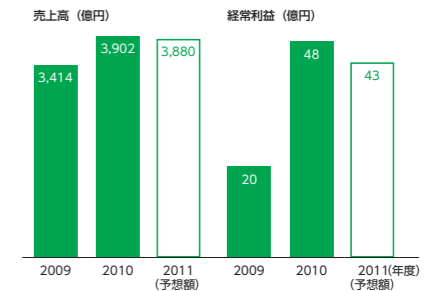
(Annual Report2011)

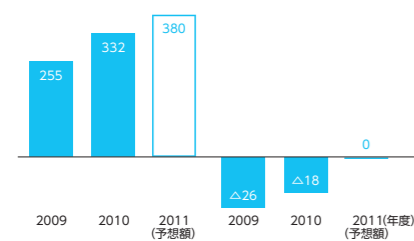
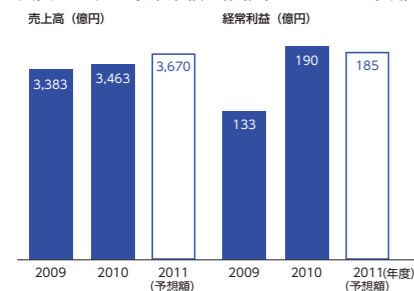
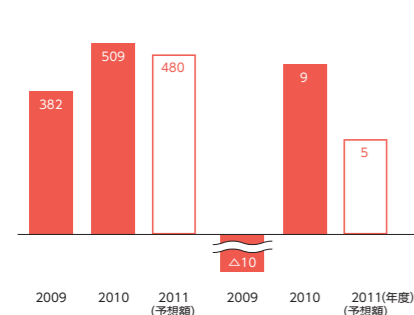
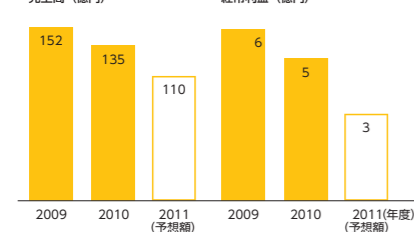
*12 EBITDAは、法人税、支払利息の支払い、(有形・無形)資産の減価償却の控除、特別損益の計上を行わない前の段階の利益。これらは国によって異なるため、その影響を除いた業績を比較する指標として、日本では企業会計のグローバル化が進んだ2000年前後から用いられるようになった。本業利益に減価償却費を加算しているため、企業が実際に使えるキャッシュの流れを重視するキャッシュフロー経営にも適合する。

図表78 本社管理部門組織図(2011年4月)



図表79 木材建材事業業績推移(2009~2011年度)



図表80 海外事業業績推移(2009~2011年度)
売上高(億円) 経常利益(億円)図表81 住宅事業業績の推移(2009~2011年度)
売上高(億円) 経常利益(億円)図表82 不動産事業業績推移(2009~2011年度)
売上高(億円) 経常利益(億円)図表83 その他事業業績推移(2009~2011年度)
売上高(億円) 経常利益(億円)

貢献することを課題とした。11項目にわたる重点施策を策定し、コア事業としての収益基盤の維持拡大を方針とした。

「海外事業本部」のロードマップは、木材資源の開発を源流として、これを最大限に活用した木材建材商品の製造と木材建材流通事業を、環太平洋地域(パシフィックリム：米国、豪州、中国、インドネシア・ベトナム、インドを想定)を中心に積極的に展開し、さらに「住宅不動産事業」によって、環境に優しく、安全で快適な住環境を世界各国に提供することを事業の骨子とした。重点収益事業として、世界レベルの総合住生活関連企業の実現へ、住友林業ブランドの国際的認知度を高めるとともに、10年後にはコア事業の一角たる収益確立を宣言した。

「住宅事業本部」のロードマップでは、注文住宅事業においては、新築戸建市場が縮小傾向にある中で、主力の中高級物件を中心に現状の9,000棟規模を維持することで、シェア拡大と収益力の向上を目指した。また、「お客様が家づくりを楽しめる会社No.1」「お客様に愛される会社No.1」を目標に、ハード面はもとよりソフト面での差別化を図った。住友林業ホームテックで行うリフォーム事業においては、住宅事業の経験豊富な人材と注文住宅で培った工務店等の生産体制を強みに市場拡大を上回る事業成長を計画し、注文住宅事業と並ぶコア事業化を目指した。

「不動産事業本部」のロードマップでは、主要事業を当社本体で行うものと関係会社を通じて行うものに大別した。本体事業では、新規の不動産開発は抑制し、既存の不動産物件(ビル、マンションほか)の収益改善を図った。また、新たに取り組みを開始した、非住宅分野の木造化・木質化を進める木化事業やまちづくり(戸建分譲住宅)事業においては、積極的な技術開発や仕入拡大により、10年後には「住友林業の家」に並ぶ事業のブランド化を目指した。住友林業ホームサービス、住友林業レジデンシャルを通じて行う不動産仲介・管理事業でも、事業環境に応じてその拡大を進め、新たに参入した介護事業については、住友林業グループとしてのお客様満足を目指す本格的な取り組みを計画した。

「山林環境本部」のロードマップでは、CO₂の固定や生物多様性の保全など地球環境問題に深く関わる部門として、環境と資源の両立を高いレベルで構想した事業運営を計画した。当社ルーツである社有林事業の収益化や、そこで培った技術やノウハウを活用した国内外における森林経営の改革、林業の再生に資する長期の事業展開を行う。同時に先進的かつ実践的な技術を備えたシンクタンク機能を基盤に、森林やその隣接分野におけるコンサルタント業務などを中心に新たな収益源構築を目指した。

将来的にはこれら事業分野各部門が会社の収益に貢献するととも

に、当社が「世界一の森林企業」となるための機能獲得を目標とした。

当社住宅事業における大臣認定不適合問題 2012年

2012年8月、国土交通省は、当社が施工した準耐火建築物の仕様が「大臣認定不適合」の疑いがある旨を公表した。指摘内容は、①下地組*13における胴縁*14の不使用、②石膏ボードの取り付けに、所定のくぎもしくはドリリングタッピンねじでなくビスを使用した、というもので、指摘対象建物は3,524件であった。当社は改めて確認作業を行い、仕様の異なるビスを使って施工した建物1,437件について、国土交通省に追加報告を行った。同時に、実際に行っていた施工法でも十分な性能が得られることを実証し、改めて大臣認定を取得したうえで、物件毎に必要な措置を行った。

問題の背景には、法令遵守への社会的要請の高まりに対し、体制・意識の強化が十分でなかった点があった。業務効率向上のための重複業務の排除により、複数の視点でのチェック体制も脆弱化していた。このため、指摘直後の2012年9月の組織改正で建築技術審査室を新設してチェック機能を強化するとともに、コンプライアンスワーキンググループを設け、再発防止策をまとめた。その後、時代は下るが2021年8月には、住友林業グループ品質方針を制定して、品質への姿勢を改めて明文化した。

「住友林業の家」の新たな可能性

従来から「住友林業の家」は、一邸ごとに異なる注文に対して、精度と品質の向上を課題に、生産効率にも配慮しながら、プレカットの導入、構造用集成材の導入など、木造住宅の最前線で建築工法を進化させてきた。その過程では、マルチバランス(MB)構法(1997年)、ビッグフレーム(BF)構法(2005年)と、独自技術を開発し、新たな部材「きづれパネル」も生み出した。地球環境への貢献とお客様の満足と両立する最先端の技術開発を今後も進め、一棟一棟の現場に活かしていく姿勢は変わらない。

一方、数々の災害や日本の住宅事情に対応した政府施策により、品確法(2000年)や住生活基本法(2006年)が施行され、住宅業界とりわけ木造住宅業界における構造品質の性能向上は目覚ましいものがあり、当社の先進的な構造技術も、それを活かしたプランニングなどが無い限り差別化が難しくなってきた。

以上のような認識から、「住友林業の家」の特性を、社会構造の変化に合わせた新しい生活提案や、これを織り込んだ住宅サービスに積極的に活用する方向に歩みだした。女性活躍や少子高齢化、世帯当たり人数の減少などの状況を背景に、共働き家族の住まい、二世

*13 石膏ボードやサイディングなどを取り付けるため、壁や天井に下地部材を設える作業。

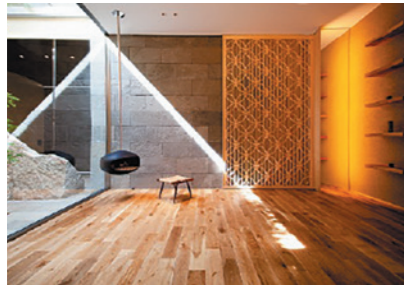
*14 壁などで板を打ち止める下地として用いるため、柱と柱に渡す幅の狭い横木。



平屋住宅「GRAND LIFE」(2002年発売)



共働き家族の家「DUE CLASSO」(2017年発売)



邸宅設計プロジェクトによる駒沢展示場(2014年)

木と生きる幸福



グループブランドスローガン

人は、なぜこんなに木が好きなのか。それはきっと、この家で、人と木が長い時間を共に生き、人が木のすばらしさを知りつくしたからではないでしょうか。木はやさしい。この後のいのちのために新鮮な空気を送り出し、太陽を強く強い風をさえぎる木陰をつくってくれる。木はあたたかい。まわった時、人の体温を奪わず、むしろはかなくもりまで潤している。そして、木は守ってくれる。窓から夜更けかかれない人間を、そのふところに寝かかえ、暑さや寒さ、雨や嵐から守ってくれる。何より、木は美しい。木に囲まれた日々を送ることで、人の目も、心も、どれほど癒され、救われていることでしょうか。私たちが人々に提供しているのは、そういうものです。ほかに代わるものがない、人の第二の心といえる、かけがえのない「資源」です。「こんなふうな木、幸せな仕事はないかもしれない」。木の無い世界を考えると、私たち住友林業グループがいつも行ってきたのは、その思いなのです。私たちの仕事は、ただ木を使うだけではありません。木を植え、木を育て、木の可能性をどこまでも追い求め、この星に住むすべての人々に、「木のそばで暮らすようこび」を届けること。人がめざすサステナブル社会を考えると、その責任と使命はますます大きくなる。そう信じる私たち住友林業グループに、どうかご期待ください。

木と生きる幸福。
住友林業グループ

ブランドステイメント(記述内容は資料編)



住友林業グループの「約束の木」

帯住宅、少人数家族向け平屋住宅などの商品が発売された。

同時期に、「住友林業の家」らしさを追求する邸宅設計プロジェクトも進められた。構造性能・品質は変わらないが、高額物件毎に空間設計や部材へのこだわりを実現するため、より高い提案力・設計力を発揮できる体制を構築し、お客様の期待に応えていった。注文戸建住宅に限らず、賃貸住宅、分譲住宅、リフォームに加え、リノベーション事業を開始するなど、住まいの多様化への対応を進めていった。

もとより「住友林業の家」は、木造であること自体で環境への負荷を減らす価値を持っている。地球環境問題が真剣に論じられる時代にあって、この価値と永年にわたって蓄積してきた自由設計と木の知見を組み合わせることが当社住宅事業の最たる差別化要因と考えられた。

新グループブランドスローガン「木と生きる幸福。」 2014年

2014年1月、当社は新たなグループブランドメッセージ「木と生きる幸福。」を公表した。別子銅山の備林経営から出発した当社グループは、多岐にわたる事業を展開するに至り、グループ各社のブランドへの考えもまた多様であった。2006年に登場したキャラクター「きこりん」によって、社会一般における当社への認知度・親密感は大きく向上したが、さらにグループ共通のブランド戦略を展開することが必要な時期にきていた。当社グループの価値観や社会への関わり、社員の想いを結晶化して共有することで結束力と一体感を強め、グループ会社・事業部・社員が連携意識をもって仕事をすることが最大の目的であった。同時にこれを社外にメッセージとして発信し、各現場での活動で実践されることによって、当社グループの一貫したイメージ、つまりはブランドが形成されることを目指した。

策定作業は2011年末から開始した。約2年間をかけて経営層・主要取引先・主管者・ブランドマネジメント戦略委員会へのヒアリングや1万件を超えるお客様アンケートを実施する一方、「住友の事業精神」や当社経営理念なども参照して、当社グループのブランド提供価値(らしさ=事業の特徴・差別化要素・競争能力)を「約束の木」としてまとめた。まとめに際しては、「経営理念」を出発点とし、「文殊院旨意書」、「真心」、「私たちが大切にしたいこと」も踏まえたうえで外部コンサルタントと意見を交わし、当社グループのもつ価値を集約した。樹木を比喩的に用いたのは、当社グループらしさを表現できるとともに、樹木の生長を当社グループ事業の成長に重ねることができたからである。

「約束の木」は、大地に支えられた「根」の部分に、当社グループ

で共有すべき理念(「経営理念」「行動指針」「私たちが大切にしたいこと」「住友の事業精神」)や従業員としての姿勢を明記した。

「幹」には、強みとする次の4つの力をうたった。

密着力：誰よりも近くで寄り添い、相手を思いやる真心をもった、親密で包容力のあるベクトルを感じさせること。

調和力：国内外のあらゆるリソースを駆使して、地球規模へと活動の幅を広げ、緊密な連携からダイナミックな協働へと広がる、弧のベクトルを感じさせること。

創造力：木という素材の可能性を引き出し、さまざまな知恵や知識や技術を掛け合わせながら、これまでなかった価値を立体的かつ、相乗的に膨らませるベクトルを感じさせること。

継承力：先人が培ってきたことの継承のみに止まらない、森林資源を未来に繋ぐ、垂直で生命力あふれるベクトルを感じさせること。

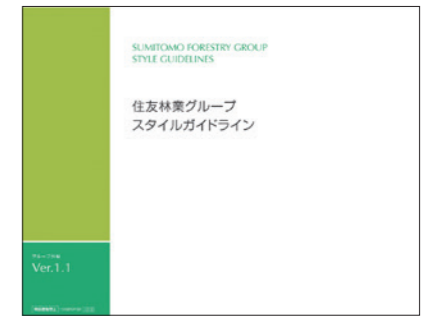
「果実」には、事業活動の結果生み出される、お客様へ直接提供する商品やサービスをイメージした。これらの概念整理の結果、当社らしさを表現するための「住友林業グループスタイルガイドライン」が規定され、ブランドスローガン「木と生きる幸福。」と別掲のブランドステイメントが定められた。

決定後は、ブランドコミュニケーション計画を策定し、グループ従業員一人ひとりに理解・浸透を図ると同時に、テレビCM、新聞広告などを通じて発信した。また、グループ内各事業の名刺、封筒、パンフレットなどに統一して用いることで認知度を高めていった。2015~2017年度まで3カ年計画で、住友林業と住友林業を冠するグループ会社の社章の色を統一し、各拠点の看板デザインの改訂も行うなど、グループにおける連携・統一した運用を目指すグループブランドマネジメントも推進された。

「住友林業グループ中期経営計画2018」の策定 2015年

「PROJECT SPEED」の見直しに際しては、新たな予算・中期計画は、従来どおりローリング方式により策定し、「PROJECT SPEED」の基本的な方針は継続することや、2012年度から3年間は“地固めの時期”として既存事業を中心とした着実な改革推進を最大の目標とした。このため、対公表する目標は前述した「どのような事業環境下にあっても、経常利益200億円を安定的に計上できる体制」とした。

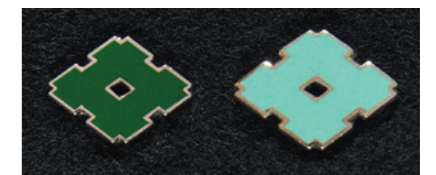
その後、経常利益については200億円達成を継続し、続いて掲げた300億円も前倒しで達成したことから、当社は2015年12月に新たな中期経営計画「住友林業グループ 中期経営計画2018~新たな



住友林業グループスタイルガイドライン

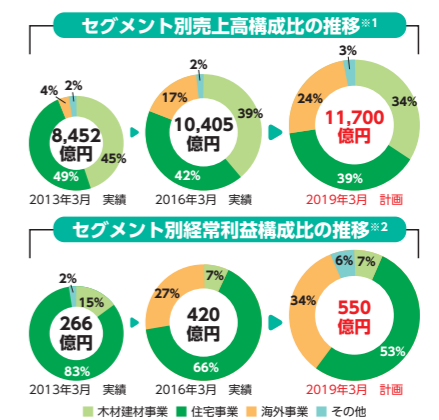


グループ会社の名札デザインの統一



左：住友林業社章、右：住友林業を冠するグループ会社の従前の社章

図表84 セグメント別構成比の推移



※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(2013年3月期：海外事業△18億円、2016年3月期：その他△10億円) ※3 ※2の円グラフは数値差異を除く

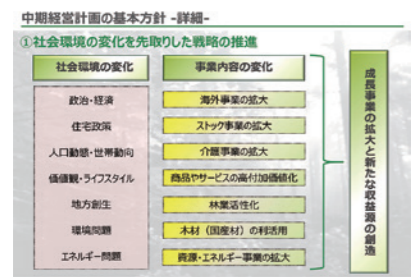
*15 ガリッサ大学襲撃(ケニア)、クウェート市モスク自爆テロ、バンコク爆弾テロ、コガリム航空機爆破(ロシア)、ペイルート自爆テロ、パリ同時多発テロなど。



中期経営計画2018「3つの基本方針」



「CHANGE & TRY」特集(樹海 2018年 141号)



中期経営計画2018の基本方針①

ステージへ向けた変革の推進〜」を策定した。

同計画の策定が進められた2015年度は、海外では中国経済の減速や資源価格下落による新興国経済の減速、テロ事件の多発*15など、国内では超高齢化社会の到来や人口減の加速判明、消費税率引上げなど、景気の下振れ要因が増加していた。多様な収益源をもつバランスの取れた事業ポートフォリオ構築の推進には、明確な中期的目標を定め、既存事業の収益力強化、重点収益事業のさらなる成長に加え、新しい事業の明確な種時きと創出が必要で、そのためにはグループ全体がベクトルを合わせ、一人ひとりにこれまでの考えに囚われない発想と積極的な行動が不可欠とされた。

同計画は、従来のローリング方式を改め、固定方式として3年目の目標を決定し、社内外に対していずれもコミットメントの位置づけで達成を期した。これによって各部門の予算をベースに中期計画を策定してきた従来とは異なり、3年目の目標数値達成に向けて予算が策定されることとなり、社員にもコミットメントの重要性とその達成に向けて意識変革を徹底していった。そして、全社員の努力で質の高い企業文化をつくる「企業品質の向上」を全社の上位概念として定めた。

そのうえで、①単年度で掲げる目標(=予算達成等)を積み重ねることで中期経営計画の目標に到達し、②中期経営計画を通じて絶えず「企業品質」を向上させる、このサイクルをグループ全社の現場レベルにまで浸透させていくこととした。

また、全社一丸となって目標達成に向けたアクションを起こすための仕掛けとして、単年度予算のスローガンとして「失敗を恐れず、全員でCHANGE & TRY」を定めた。若手社員が「保守的」とされる外部アセスメントの評価があるなか、以下に示す新中期経営計画の基本方針の推進に向け、まず会社も個人も「変わる」「変える」ことを前面に押し出し、個の力・創意工夫・仕事のやりがいを引き出し、失敗を恐れずに挑戦する組織風土改革を押し進める決意を示す狙いが込められていた。特に主管者には、上意下達ではなく、部下が主体性・積極性を発揮できる職場環境・風土を作ること最大の責務とした。

同計画の基本方針は、以下のとおりであった。

①社会環境の変化を先取りした戦略の推進

- ・コア事業の新築住宅、木流通事業は、消費増税駆け込み需要を確実に取り込み、合わせて、消費税率再引上げ後の反動減や少子高齢化の進展を見据え、高付加価値化やコストダウンなど、収益性の向上とシェアアップを進める。特に新築事業は、棟数最重視ではなく、持家シェア、高付加価値化に重点を置く。

- ・リフォームや賃貸住宅、エネルギー、環境商品など国内新設住宅着工数に依存しない市場の成長取り込み。また、空き家や介護・医療、地方創生などの社会ニーズや、インバウンド、農業、国産材活用などの社会トレンドに対応した事業を育成、創出する。

②グローバル市場での多様な収益源の構築

- ・建材流通や建築など当社の得意とする事業を核として、アジアを中心とする新興国市場の成長を取り込む。
- ・拡大する海外住宅の販売力を背景とした資材調達・販売などの周辺事業を創出するとともに、不動産市況に左右されにくい賃貸ビジネス、緑化事業などにも進出する。

③木の資産価値の変革

- ・世界的な環境配慮への高まりにより新エネルギーへの期待が増しているなか、従来の当社事業分野に関連した木の利用に留まらず、中長期的な視点に立った新たな木の活用にトライする。公的研究機関など外部研究機関を有効活用し、基礎的研究であるコーポレート研究を充実させ、木の新たな利用分野を開拓し、木の資産価値を高めていく。

④負の遺産の整理

- ・採算が悪化している国内外の関係会社の譲渡や精算を進める*16。
- ・新築住宅の将来の無償点検費用の引当、一年超の長期在庫となっている不動産の早期処分など、将来に負の遺産となる可能性のあるものについて、会計上の課題を明らかにしつつ適切に処理する。

数値目標は、2018年度に連結売上高1兆1,700億円、経常利益550億円、ROE10%以上とした。

事業戦略は、資源・製造・流通・建築・生活の5領域について、以下のように定めた。

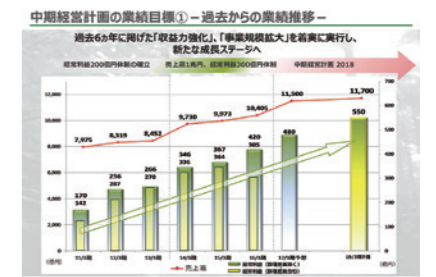
資源領域では、資源環境本部の国内森林、エネルギー、海外資源の3事業について戦略を定めた。国内森林事業については、「林業経営の収益最大化」を目標とし、①収益事業コストダウン(機械化)、②営林事業コストダウン(ツリーシェルターによる下刈作業削減、森林管理業務省力化のためのGISシステム*17の継続的改善)、③社有林拡大(高収益が期待できる社有林の拡大)、④苗木生産事業拡大(各苗畑の規模および生産本数増産、自治体・森林組合への販路開拓)、を戦略とした。また、エネルギー事業では、「再生可能エネルギー事業の展開」を目標に、①木質バイオマス発電規模200MW体制の完成(既存発電所(合計101MW規模)の安定稼働と3ヵ所程度の新規バイオマス発電所99MWの新規立ち上げ)、②社有林での風



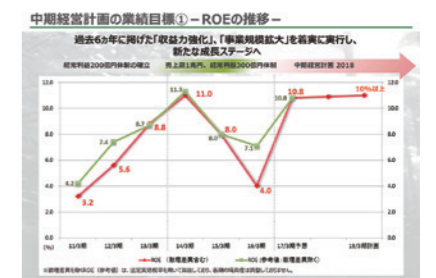
中期経営計画の基本方針②



中期経営計画の基本方針③



中期経営計画の基本方針④



中期経営計画の基本方針⑤

*16 この時期に譲渡/整理された主な会社。早新住宅家具有限公司(2014年)、Shouei Furniture Co. Ltd.(2015年)、晃和木材(2016年)、Cascadia Resort Communities.(2016年)、Alpine MDF Industries Pty Ltd.(2017年)

*17 地理情報システム、地理情報とその他の情報をコンピュータ上で結び付け、検索などさまざまな利用を可能にする。



OBT社植林地(ババニューギニア)

*18 イネ科の大型多年草で、ナピアグラス、エレファントグラスともいう。熱帯アフリカ原産で、日本では昭和初期に牧草として導入された。近年では放射能に汚染された農地の除染やバイオマス発電燃料、バイオマスエタノールの原料としての活用が進められている。



住友林業クレスト(鹿島工場)

*19 ホルムアルデヒド放出量による規制対応品で、E0はJIS規格、CARB P2(The California Resources Board Phase2)は米国基準での最高ランク。

*20 耐火性に優れたファルカタ材を用いた特殊外装ドア。

力発電所の事業性検討(三重ほか社有林2カ所での風況調査、環境アセスメント実施)、を掲げた。海外資源事業では、「既存事業の損益改善と新規事業展開」を目標に、①OBT社でのカメレレ植林木事業の早期軌道化(向こう10年間減産による蓄積量回復と精英樹の開発)、②WSL/MTI社でのアカシアクラシカル植林木事業の早期軌道化、③北ベトナムでのユーカリハイブリッド植林地開発、④ミャンマーでのゴム農園開発、⑤インドネシアでのネピアグラス*18による家畜飼料および燃料用ペレット生産・販売、⑥インドネシアでのバイオマス燃料製造・販売、発電企業への出資等を目指した。

製造領域では、木材建材事業の国内製造事業については、「安定した収益体質の構築」を目標として、①カタログ事業(木材建材ルート販売)における営業利益確保、②工場再編効果の具現化、の2つを戦略とした。①の具体的施策は、収益力改善施策として、まず、戦略商品(BeRicheシリーズ(住友林業クレスト))の拡販、ビルダーへの直販開拓、広域フランチャイズチェーンでの採用率向上の継続・加速を挙げた。販売価格交渉徹底による付加価値額の改善、建材流通店など代理店との関係強化(代理店の選択と集中、役割の明確化、協業等)も推進施策とした。さらに、マンション、非住宅などの未進出分野と、ストック事業(リフォーム、リノベーション等)の営業開拓を進めるものとした。②の工場再編効果の具現化対策としては、全外注仕入先とのコスト合理化定期交渉の実施と、製品の仕様および基材の変更による付加価値率アップを実施していくことを目指した。また、購買物流部の機能を3工場へ移管することによる機動性の向上、外販商品と当社グループ向け直需商品の共同配送による最適物流網構想の策定と実施などを戦略とし、これらによって、住友林業クレストの収益力を改善していくことを目標とした。

海外製造事業では、「収益性向上」を目標とし、既存ボード事業の拡大として、MDFの日本およびアジア地区日系企業向け拡販や、LVLの高単価市場(ニュージーランド、オーストラリア)での拡販を図った。2002年にグループ化した豪MDF製造会社Alpine社は、同国市場飽和と豪州ドル高による輸出不振から、2017年3月、タイの同業他社Metro-Plyグループへ譲渡して、MDF拡販はNPIL社のフル生産で対応するものとした。アジアでは、PBのベトナム国内でのE0およびCarb P2製品*19の拡販とJIS取得による日本市場進出を方策とした。また、二次加工品による高付加価値化では、ボード・木工事業のノウハウが活用できる家具事業への進出検討や、KTI社でのドアブランド*20に続く家具木工の増産、RPI社ではインドネシア国内で普及する可能性がある置床用パーティクルボードの開発を進めるものとした。

流通領域では、国内流通事業は、「商社No.1」の維持に向け、「既

存事業のシェアアップと収益体質強化」を目標とし、既存取引先での販売シェア拡大(投融資やM&Aの実行含む)や市場ニーズに合った新商品(CLT*21、耐水MDF等)の加工設備取得と取り扱い開始を具体策とした。また、「新設住宅着工戸数に依存しない新規ビジネス」を目標として、バイオマス発電用燃料供給事業の拡大(投融資やM&AによるPKS*22供給ルート確立、林地未利用材取扱強化)や非住宅分野で資材供給事業構築(設計事務所への木造提案や木化営業部への情報提供等)を企図した。

海外流通事業では、「安定した事業基盤の構築」を目指し、北米流通拠点の設立による投融資やM&Aの実行と、建材輸出事業の推進を進めるものとした。

一方、建築領域の国内住宅事業は、「経常利益300億円体制の確立」を目標に、戸建注文住宅におけるマーケットの選択と集中(市場縮小エリアの拠点統廃合と重点エリアへの経営資源集中)および賃貸住宅・リフォーム事業の第2・第3の柱への育成(賃貸住宅専売組織の独立支店化やリフォーム主体店の展開)を重点戦略とした。未着工契約の見直し整理や着工リードタイム短縮、着完工の平準化等による生産性向上とコストダウンも収益向上における重要施策となった。非住宅分野では木化事業拡大も重要施策とし、技術者増員や実績の積み上げによるノウハウ蓄積と、小規模物件の支店協業により事業基盤の強化を図るものとした。

海外住宅事業は、「北米住宅5,000棟体制に向けた拡大」へ、既存事業成長と新規住宅ビルダー買収を進めるべく、投融資・M&A手法の活用、Bloomfield社の連結子会社化、駐在員増員による人材育成と内部統制強化、段階的株式取得以降の経営移行のための人材確保を重要施策とした。「豪州住宅事業3,000棟体制」へ、Henleyグループ既存事業の拡大と未進出領域への事業拡大および宅地開発事業展開のための基盤整備を目指し、住宅展示場増設のほか、北米と同様に経営体制整備を進める方針を掲げた。

生活領域では、「介護事業の拡大」と「生活関連新規事業の創出」を目標として、後述する新規事業を推進するものとした。

こうした戦略の下、事業構造変革という中期経営計画の基本課題の達成へ、資源(国内森林・海外資源・エネルギー)、建築(リフォーム・非住宅・海外住宅)、生活(介護)に重点的に資金を投入し、リフォームと木化営業部(中大規模木造建築事業の原点)には人員増も図ることとした。一方、住友林業ホームテックはすでに大量採用を行って来たため、社員数増ではなく、社員のスキルアップや業務管理体制強化による能力増強を重点とした。

また、新規事業としては、ストック住宅事業、緑化事業、介護・介護周辺事業、インバウンド・観光事業、海外賃貸事業の5つを想

*21 CLT : Cross Laminated Timber. 直交集成板

*22 Palm Kernel Shellの略でパーム油搾った後のヤシ殻で、インドネシアとマレーシアが主な産出国。木質バイオマス発電の燃料のひとつとして需要が急増していた。



PKS



「住友林業の家」室内

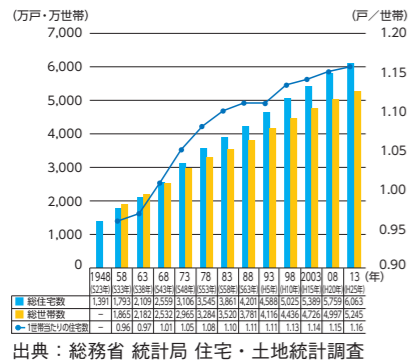


Bloomfield社(米国) 住宅展示場

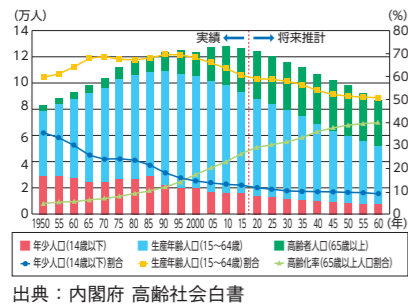


有料老人ホーム「グランフォレスト学芸大学」

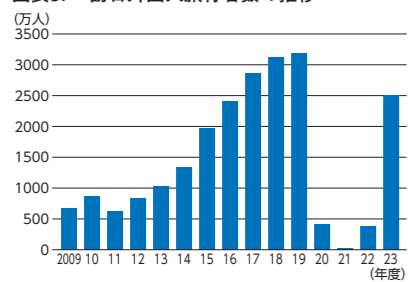
図表85 総住宅数・総世帯数の推移



図表86 高齢化率の推移



図表87 訪日外国人旅行者数の推移



定した。

ストック住宅事業は、住宅ストック数が2003年の約5,000万戸から2013年に約6,000万戸となり、以後の純増ペースは人口減少や空き家問題などで鈍化が予想されたものの、中長期的に底堅い市場成長が見込まれたことで、情報の入り口である不動産仲介・賃貸管理のほか、マンションリフォーム、WEB活用やM&Aによる設備系リフォームの取り込みへの投資を想定して、拡大を図っていくものとした。

緑化事業は、造園工事市場は縮小傾向にあったものの、当社注文住宅におけるシェア拡大や、環境緑化事業の法人需要への拡大、新品種種苗・資材流通・メンテナンスと裾野が広く、都市公園の民間への指定管理委託開始など、変革が起きている領域もあった。拡充策として、顧客接点を強化するための店舗運営(住宅支店への出向一体化)や、新品種種苗生産施設の増設、指定管理業参入などを構想した。

介護・介護周辺事業は、2025年に超高齢社会を迎えるにあたり、国民が要医療・要介護状態でも住み慣れた地域で安心して生活し、最期を迎えられる環境の整備が国策においても喫緊の課題となっている状況があった。このため、有料老人ホーム20施設・デイサービス10施設体制の早期構築に加え、介護事業のさらなる施設数増、ヘルスケア関連の介護周辺事業、ひいては海外での医療への投資も想定した。

インバウンド・観光事業は、訪日外国人の急増(2011年622万人から2014年1,341万人)と宿泊施設不足が生じている一方、耐震改修の負担増で大型ホテルや旅館の廃業が予想されており、新規参入の機会が高まることが期待された。これに対し、「住友林業の家」で培ったブランド力とお客様最優先の精神を活かし、古民家宿泊のニーズに向けたリフォーム事業に加えて、みずから旅館・ホテルという大規模なインバウンド向け観光事業への参入を計画するものとした。

米国の賃貸住宅市場でリーマンショック以降、空室率が低下基調にあり、人口増加を背景に中長期的な市場成長が見込まれることから、海外賃貸事業が構想された。投資先(新規開発や既存物件買収)や運用目的(売却前提か長期保有か)を明確に見定め、投資していくこととした。

研究開発については、4つの重点分野と既存事業以外の新しい3つの基礎研究と調査を基本方針に掲げ、「世界の森林会社」を目指した研究開発を行うものとした。

4つの重点分野の第1は、「森林資源の育成と確保」で海外植林向けの早成樹等精英樹の選抜、国内植林向けの苗増産・緑化・遺伝子

育種・組織培養を主なテーマとした。

第2の「木の利用範囲の拡大」では、ボード用の樹種・接着剤等の製造技術と、耐火構造用材料が挙げられていた。

第3の「木造建築マーケットの拡大」では、中大規模木造建築向けの構法と、次世代BF構法の研究開発を進めるものとした。

第4の「健康・快適な空間の構築」では、木や緑の効果活用技術、環境対応におけるスマートウェルネス技術が主なテーマと定められた。同技術は、国土交通省が「スマートウェルネス住宅等推進事業」で定めた高齢者・障害者・子育て世帯などの多様な世帯が安心して健康に暮らすことができる住環境を実現するものである。

3つの新規分野は、①将来の新エネルギー分野における研究開発(木材の化学的利用)、②新素材、新建材分野での開発(セルロースナノファイバー)、③木造建築の可能性を追求するための技術開発(オリジナル防耐火技術の開発)であった。

研究開発費については、当社の2013年度実績では売上高対比0.16%であったが、競合ハウスメーカー(0.24~0.63%)に比べて低い水準にあり、これを中期経営計画期間の計画売上高の0.42%程度まで引き上げることとした。増加分は筑波研究所の新規3分野や事業構造改革に資する研究開発に充当する計画を立て、新規研究開発テーマは、コーポレート研究開発委員会で精査のうえ決定するものとした。

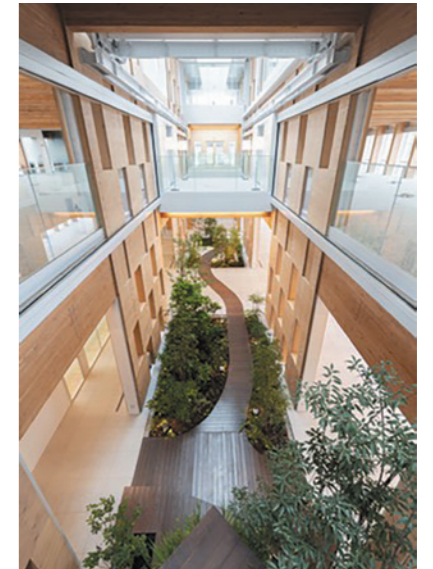
事業戦略推進に伴う財務戦略 2015年

各事業戦略および研究開発投資にはこれまで以上の資金が必要となったが、これを賄う財務戦略についても、財務健全性(資金調達、資本効率性)とキャッシュフロー、さらに株主還元の側面から計画が立案された。

財務健全性については、グループ財務において純資産規模の維持拡大を図りつつ、資産・負債構成の改善による資金効率向上を目標とした。また、財務健全性指標は、自己資本比率を中長期的に40%以上、D/Eレシオ0.5倍以下、有利子負債EBITDA倍率3倍以下を掲げるとともに、格付の向上を見据えて自己資本額の充実を基本的な考え方とした。

3期(2016~2018年度)累計の営業キャッシュフローは大きく増加し、販売用不動産購入の支出を利益・減価償却費、のれん償却費で賄い、每期300億円のプラスを確保する計画で、事業構造変革投資を含めたマイナス分は現預金で補う計画であった。

また、株主還元は、継続的かつ安定的に実施することを基本的な考え方とし、配当性向20%以上を目安とした。ROEは、内部留保金を長期的に企業価値向上に寄与する投資や研究開発活動へ有効活



筑波研究所 吹き抜け空間(2019年)

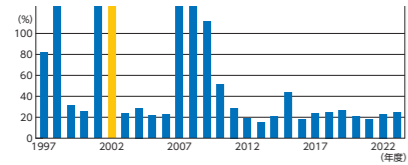


筑波研究所 耐火検証棟(2015年)



筑波研究所 耐火検証棟(2015年)

図表88 配当性向グラフ



※100%を超える年度は、2002年度の赤字を含め当期の最終利益を超えた配当を示す。

用することとのバランスを総合的に勘案しながら、優良企業とされる10%以上を中長期的に維持することを基本とした。このほか、海外事業の利益を海外事業に効率的に再投資できる資金体制の整備や、各国税務インセンティブの活用などによる税務コストの最適化も進めるものとした。IFRS(国際財務報告基準)の導入は強制適用時の導入を基本としていたが、海外事業の規模拡大を踏まえ、連結決算プロセスの簡便化と早期化を進め、柔軟に対応できる体制づくりを図った。

人材とガバナンスの強化 2015年

経営基盤については、人材戦略、および内部統制強化、IT戦略を掲げて、以下を基本方針として施策を展開した。

人材については、ダイバーシティ・マネジメント(多様な人材を活かす経営)の観点*23と働き方改革推進への動き*24、「PROJECT SPEED」再構築における重点収益事業の育成方針などを踏まえて、①社員の多様性を受容し、自主性の発揮と能力向上を図ることで自由闊達な企業を醸成して事業の発展に寄与する、②長時間労働削減を人事関連の諸問題の要諦として施策に取り組み、③定年退職者に活躍の場を提供し、再雇用対応を促進する、④既存事業で効率化を進め、人材を成長・新規事業にシフトする、という基本方針を定めた。

そのうえで、「社員の健康」「人材育成」「評価制度」「再雇用対応」「働き方支援」の5カテゴリーで方針と施策を定めた。

「社員の健康」については、「心身ともに健康な持続的職場環境を実現する。」との方針のもとに、①長時間労働抑制と適正な勤怠管理、②定期健康診断受診やストレスチェックの徹底、有給休暇・育児休業の取得促進を主要施策とした。

「人材育成」については、「『自主性・自発性を持って、職務に本気で取り組み、常に変革を創発する人材』を発掘、育成する。」との方針のもと、①業績偏重の昇格制度の修正、②専門性を活かしたEコース(エキスパート職)の拡充、③経営総合職の育成と選抜の推進、④女性管理職キャリアプランの策定、が挙げられた。

「評価制度」では、「2003年導入の現行の評価制度の振り返りを行い、必要な見直しを実施する」とした。

「再雇用対応」では、「再雇用期間の段階的な延長を踏まえ、セカンドキャリアの構築に向けた制度拡充をプロアクティブに実施する」方針に基づき、①キャリア面談の充実、②再雇用マッチングシステムの構築、③研修の充実、を実施していくものとした。

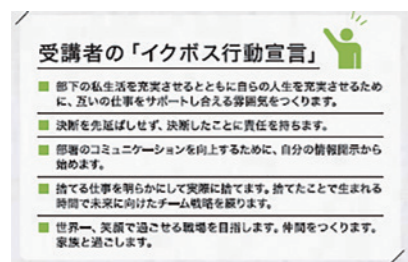
「働き方支援」では、「個別の家族事情や世代・性別・国籍を超えた相互理解の浸透と職場の協力体制の構築を図る。」を方針として、①育児や介護に係わる制度の啓蒙活動、②働きかた向上委員会の開

*23 日本におけるダイバーシティ・マネジメントは、少子高齢化などを背景に注目され始めた(日本経営者団体連盟のダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書が2002年、日本経済団体連合会の「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」発表が2017年)。2015年度の主管者会議ではダイバーシティの重要性が強調されている。

*24 働き方改革実現会議は2016年9月の発足だが、2014年11月に「過労死等防止対策推進法」が施行され、2015年4月に国会提出された労働基準法等改正案(廃案)には年次有給休暇の確実な取得などが盛り込まれていた。



「始めよう! 働き方改革特集」(樹海2017年39号)



育児休業の取得促進に向けた取り組み「イクボス行動宣言」

催や働き方改革調査の実施、が盛り込まれた。

また、コーポレートガバナンスおよび内部統制の継続的強化については、当時、優良企業として他社の模範とされていた企業グループでの不祥事(会計操作、データ改ざん等)の頻発を踏まえ、経営基盤を盤石なものとするために以下の3つの基本方針を掲げた。

- ①経営の透明性および業務の適正性・遵法性確保を図るため、コーポレートガバナンス体制の強化、進化を持続させる。
- ②会社法が要求する内部統制システムに関する基本的な考え方として、「住友の事業精神」を経営の根幹と位置付け、その考え方に基いて「リスク管理体制(当社および子会社の損失の危険の管理に関する諸規定などの体制)」をはじめとする内部統制システムの強化を継続的に進める。
- ③海外事業の規模が拡大するなか、内部監査担当者の増員・スキルアップを行い、海外を含めた内部統制システムの強化を進めていく。

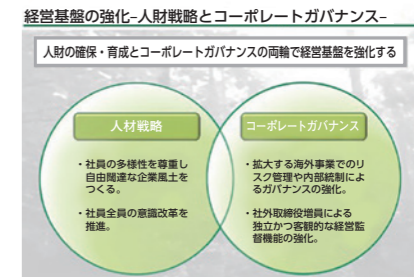
①については、業務の執行には携わらない取締役による独立かつ客観的な経営の監督機能の強化や、社外取締役が中心となった取締役会の実効性の分析・評価体制の確立を目指した。

②については、コンプライアンス小委員会の活動推進や、内部通報制度(コンプライアンスカウンター)の周知徹底等、リスク管理委員会を通じた当社グループのリスクの把握と評価などを継続的に行い、全社的なコンプライアンス体制・リスク管理体制の整備を進めていくことを定めた。また、「2時間ルール」の適正運用の促進により、損失リスクの回避・軽減を図る体制強化を進めるものとした。このほか大規模災害等に備えた事業継続計画(Business Continuity Plan: BCP)による、有事に即応できる体制の構築(子会社での策定指導・助言を含む)も推進することを掲げた。

「中期経営計画2018」でのICT戦略 2015年

2008年のiPhone発売によるスマートフォンの急速な普及、TwitterやLINEなどSNSの拡大、クラウドコンピューティングの登場と普及など、ICT技術はリーマンショック以後も進化を続け、ビジネスにも大きな影響を与えていた。「中期経営計画2018」で策定された事業戦略における事業多角化や規模拡大、人材戦略の推進においてもICTの利活用が前提であり、戦略に見合った最適なICT環境を構築するために、5つの重点テーマが設定された。

第1のテーマは住宅生産支援システムの強化で、住宅技術系3システム(設計・生産・製造)のうち、建物の品質向上やコストダウンに直結する生産技術を重点強化することを目指した。具体的には、CAD/CAMの再構築や意匠・構造設計CADシステム「WiNX」



コーポレートガバナンス



コンプライアンス小委員会(2011年7月)



全社員に配布されたコンプライアンスカウンターマニュアル(2011年)



情報システムNEWS(イントラネット内バナー)



タブレットに表示されるさまざまな住宅部材



不審なメールが届いたら



広く情報セキュリティ強化を浸透させるため、ウイルスやマルウェアをイメージするアイコンやイメージ画像が活用された。

のバージョンアップなどであった。

第2のテーマは、グループITの拡充支援で、グループ会社新システムへの新機能追加、タブレット活用による業務効率化などグループ全体のITインフラ拡充を支援するものとした。リフォームを担う住友林業ホームテックの基幹システム「REACH」への機能追加のほか、タブレットを活用した業務支援ツール開発など、ワークスタイルの変革を実現していく施策を企画した。

第3のテーマは次世代コミュニケーションインフラ整備で、メールシステム「SEED」の更新に合わせ、最適なインフラ(メール、グループウェア、TV会議等)のあり方を定め、実行することを方針とした。すでに当社内には3,000台以上のタブレットPCが配付されており、これを活用することで場所に捉われない業務環境を拡充し、働き方改革への土台作りや海外拠点とのコミュニケーションの利便性向上を図ることを狙った。

第4のテーマはセキュリティ強化で、当時、企業社会一般においては個人情報保護、BCP、リスク管理などの面から重要課題となっていた。個人情報の漏洩は、不正アクセス(ハッキング)や故意の持ち出し、メール誤送信などで頻発しており、数万~数百万件の個人情報流出したケースが再三報道されていた。また、東日本大震災で、データの保存や各種業務システムの継続運用が改めて注目された。このため、確実なセキュリティ対策を実行すべく、①社内システムへのログオンの個別ID化、②WEBフィルタリングソフトの強化、③システム管理者の特権操作管理ソフト導入による特権IDの共有防止、システム管理者の操作記録保持、などを実施するものとした。

第5のテーマはICT利活用で、進歩を続けるICT環境やビッグデータ技術、センシング技術などを当社の事業モデルへ取り込んでいくことを方針とし、①ウェアラブル端末やドローン等の活用、②ユニークなICT技術をもつベンチャーへの投資、などが盛り込まれた。

CSR中期計画と一体化した「中期経営計画2018」

「住友林業グループ 中期経営計画2018」は、同じく2015年7月に発表されていた「住友林業グループCSR中期計画」と一体のものとして推進された。

「社会環境の変化を先取りした戦略の推進」については、変化への対応が遅れ、具体化に向けてのスピード感に欠けているところがあると総括された。「グローバル市場での多様な収益源の構築」は、海外住宅・不動産事業が成果を上げる一方、グループ全体の海外戦略の展開ではシナジーが不十分とされた。「木の資産価値の変革」については、木造超高層建築の研究技術開発構想「W350計画」の発表

という成果はあったものの、3年単位での資産価値向上の具体化については、さらなる加速が必要とされた。このほか風土改革は、第一歩を踏み出した段階で、日々の業務改革により、明るく元気で働きがいのある職場づくりに管理者が先頭に立って取り組んでいくことが求められた。

一方、サステナビリティの面では、

- ・合法性を確認した直輸入材・木材製品の取り扱いのための仕入先の審査実施率100%
- ・国内製造工場でのリサイクル率99.1%
- ・所定外労働時間 2013年度比24.9%減
- ・国内新築現場から発生する産業廃棄物の削減2013年度比31.9%減
- ・新築戸建注文住宅における長期優良住宅認定取得率93.8%
- ・新築注文住宅のお客様満足度割合(入居時アンケート) 96.1%

などのほか、

- ・森林管理保有面積 国内約4.8万ha・海外約23.0万ha
- ・CO₂排出量
 スコープ1(自社の直接排出) 26万4,011トンCO₂e*25
 スコープ2(購入した電力・熱による間接排出) 11万7,602トンCO₂e
 ・国内社有林および海外植林地の炭素固定量2,048万トンCO₂を実現していた。

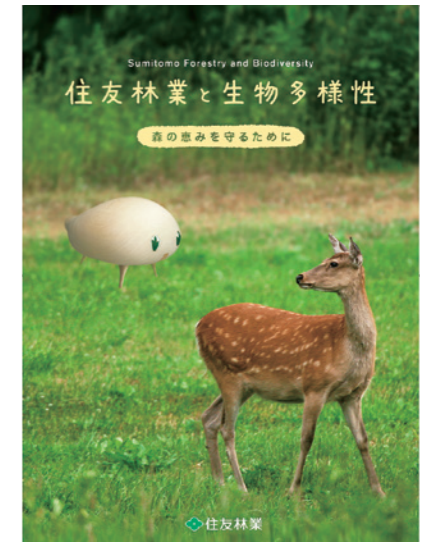
グループでのESG経営を見据えた基本方針の改定・制定

グループ全体でのESG経営の推進に向けて、「生物多様性宣言」(2012年)、「女性活躍推進宣言」(2013年)、「人権方針」(2019年)、「労働安全衛生方針」「品質方針」(2021年)、「健康経営宣言」(2022年)と、各分野におけるグループの基本方針を定めていった。

2012年3月の「生物多様性宣言」「同行動指針」および長期目標の設定は、生物の営みから生み出される生物多様性の恵みである「木」に関わる事業を展開する当社にとって、社会的責任を果たしていく姿勢をより鮮明にするとともに、事業の基盤を守ることであった。特に長期目標には、2010年10月に開催された「生物多様性条約第10回締約国会議」(COP10)で定められた世界共通目標「愛知目標*26」に対応する内容を織り込んだ。

社内に向けて行われた「女性活躍推進宣言」(2013年12月)には、①グローバル企業には多様性に富んだ人材ポートフォリオが必要、②少子高齢化・人口減少が進む中で労働参加率の低い女性の活躍推進が不可欠、③アベノミクスや経済同友会の「経営者の行動宣言」

*25 CO₂equivalent(二酸化炭素換算)で、ある一定期間にそれぞれの温室効果ガスがおよぼす地球温暖化の影響について、CO₂の影響を1としたときの係数を用いて計算した数値。たとえばメタンは25、一酸化二窒素は298など。



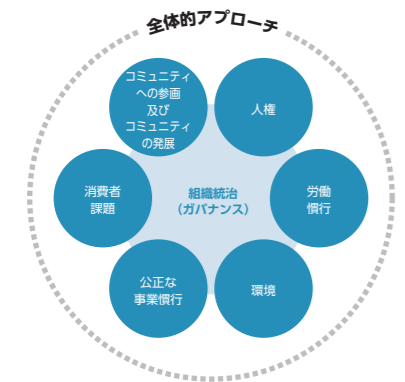
COP10に合わせて制作した「住友林業と生物多様性」小冊子(2010年)

*26 正式名称は「生物多様性新戦略計画」で、2050年までに「自然と共生する」世界を実現するというビジョン、2020年までに「生物多様性の損失を止めるために効果的かつ緊急な行動を実施する」というミッションと、20の個別目標から構成されている。

図表89 理念・規範・方針改定履歴

名称	履歴年月	備考
経営理念・行動指針	1996年 9月	住友精神・人間尊重・環境保全・CS経営 制定
	2001年 3月	経営理念(文章化)および行動指針 改定
	2007年 8月	「私たちが大切にしたいこと」を制定し、同時に行動指針の文章一部改定
住友林業グループ倫理規範	2018年 4月	「経営理念」と「行動指針」改定
	1997年 9月	「倫理憲章・倫理行動指針」制定
	2007年 8月	「私たちが大切にしたいこと」制定し、倫理憲章・倫理行動指針を廃止
住友林業グループ環境方針	2017年 7月	「倫理規範」制定
	1994年12月	「環境理念」制定
	1995年 1月	「環境行動指針」制定
住友林業グループ調達方針	2000年10月	「環境方針」制定 (環境行動指針 廃止)
	2007年 8月	「環境理念・環境方針」改定
	2015年 7月	「環境方針」改定 (環境理念・環境方針を統合)
住友林業グループ健康経営宣言	2007年 6月	木材調達理念・方針・行動原則等 制定
	2015年 7月	「調達方針」制定 (木材調達理念・方針・行動原則等を統合)
住友林業グループ人権方針	2019年 7月	「人権方針」制定
住友林業グループ女性活躍推進宣言	2013年12月	「女性活躍推進宣言」制定
住友林業グループ労働安全衛生方針	2021年 8月	「労働安全衛生方針」制定
住友林業グループ品質方針	2021年 8月	「品質方針」制定
住友林業グループ健康経営宣言	2021年10月	「健康経営宣言」制定

*27 ①持続可能な森林から木材製品や資材を供給する、②環境にやさしい住まいを提供する、③事業を通じて地球温暖化対策を進める、④社員の家族を大切にはぐくむ暮らし方を追求する。



ISO26000「7つの中核主題」。社会からの要請は多様化・高度化する。

(2012年5月)など政官財の各界が女性活躍を推進、という背景があった。また、2005年に女性総合職採用を開始した当社では、第1期生が管理職となる年齢に近づいており、企業としての姿勢を社内外に公表し、社内啓蒙やグループ会社とのビジョン共有、ステークホルダーへの情報開示を実現することとした。

2015年7月には、既存の「環境理念」「環境方針」「生物多様性宣言」を整理して新たに定めた「環境方針」の運用を開始した。当社が積み上げてきたCSRの取り組みを社内外に浸透させていくためには、事業活動とCSRが密接に結びついたPDCA体制を整備する必要があった。これを実現すべく、当社は前述のように「住友林業グループ 中期経営計画2018」と「CSR中期計画」を一体で推進したが、その前段となる取り組みのひとつとしての整理統合であった。

「環境方針」の制定はISO14001の要求事項であるとともに、同認証の改訂が2015年9月に実施されることから、改訂後の要求内容に対応するよう精査を行ったうえで実施した。この結果、「気候変動対策」「資源の有効活用」「国際基準の遵守」といった文言が加えられたほか、既存の「環境方針」の「環境行動と環境管理システムの継続的改善」を「環境マネジメントシステム」に改め、「事業活動における環境関連リスクと機会を適切に把握し、中長期的視点に立って年度毎に環境目標等を設定し、その達成に取り組めます。」との一文を追加した。

また、CSRの4つの重要課題*27についても、社会情勢の変化で見直す必要があった。2008年3月に発表後、生物多様性基本法(2008年6月施行)、低炭素社会づくり行動計画(2008年7月閣議決定)、改正土壌汚染対策法(2010年4月施行)などに続き、2010年11月には社会的責任に関する国際的ガイダンス規格ISO26000が発行され、7つの中核主題(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展)が設定されており、CSR面での社会からの要請は多様化・高度化していた。

この結果、まずISO26000の中核主題が当社グループの行動指針として織り込まれていることを確認したうえで、CSR重要課題を以下の5つとした。

- ①リスク管理・コンプライアンス体制の強化
 - ②多様な人材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
 - ③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
 - ④事業活動における環境負荷低減の推進
 - ⑤安心・安全で環境に配慮した製品・サービスの開発・販売の推進
- 2019年7月に制定の「住友林業グループ人権方針」は、企業に対

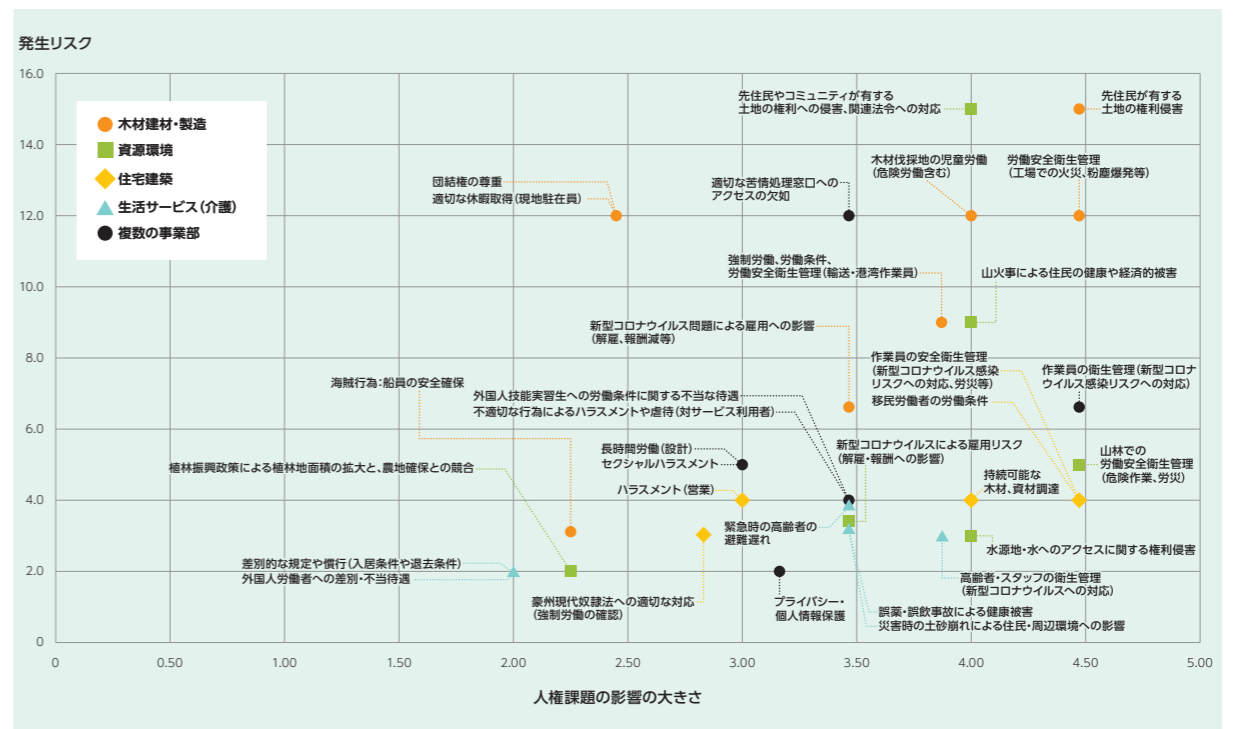
するESG課題への対応が求められる、人権侵害、特にサプライチェーン上の人権問題*28への批判が強まり、世界的に法制化が進む状況を背景としていた。2015年から強まった国際的な「ビジネスと人権に関する国別行動計画」策定推進の流れから、2016年11月には日本政府も日本版の行動計画策定を表明していた(2020年8月公表)。

当社は人権方針策定に際して、住友林業グループを適用範囲として、すべての事業を対象に、サプライチェーンも含めて「人権デュー・ディリジェンスの実施」「救済」「教育」「対話」「情報開示」を行う内容とした。「住友の事業精神」に基づき、人権尊重をすべての活動の基本原則と考え、当グループの事業に関わるあらゆる人々の人権を尊重することを冒頭に掲げた。そのうえで、

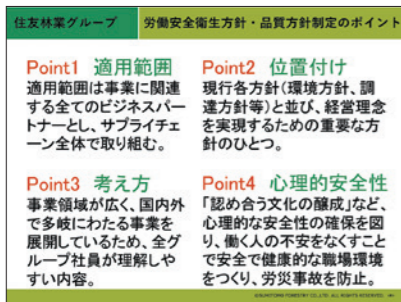
- ①人権尊重のコミットメント(世界人権宣言・国際人権規約など国際規範の尊重と、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECD多国籍企業ガイドラインへの準拠、各国法令の遵守)
- ②適用範囲(当社グループのすべての事業活動、すべての取引先からのコミットメント取得、すべてのビジネスパートナーおよび関係者の人権侵害行為への是正勧告)
- ③人権尊重への取り組みの設定(人権デュー・ディリジェンス、救済、教育、ライツホルダー・ステークホルダーとの対話)
- ④情報開示(説明責任を果たす適切な情報開示、報告)

を方針とした。「労働安全衛生方針」ならびに「品質方針」は、2021年8月に制定

*28 強制労働による生産品の販売、サプライヤーの工場での児童労働、外国人労働者への不公正な処遇など。



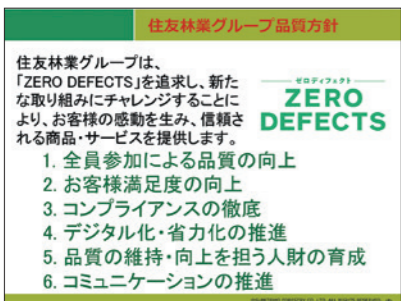
事業を分析、抽出された人権インパクト分析マップ



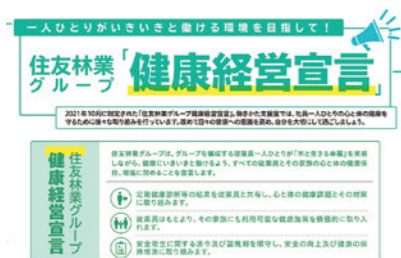
「労働安全衛生方針・品質方針」説明書手引



「SAFETY FIRST」説明書手引



「ZERO DEFECTS」説明書手引



「健康経営宣言」の共有資料

された。当社グループ内での労災事案の発生撲滅に向けた抜本的な取り組みを進めるため、同年4月に光吉社長直轄の品質・安全マネジメント室が設置され、労働安全衛生のISO45001、品質のISO9001というマネジメントに関する国際認証の手法を用い、全社の現場の実態に合わせて実質的な強化・改善を図っていく一環であった。国内外62拠点へのアンケートで明らかになった課題をもとに、外部コンサルタントも導入して方針を策定した。「労働安全衛生方針」は、「SAFETY FIRST」を基本的な考えとし、健全な職場づくりと安全で健康的な職場環境の維持を目標に、①全員参加による安全衛生活動、②コンプライアンスの徹底、③リスクの低減と健全な職場づくりの実現、④先進技術や省人化による安全の実現、⑤認め合う文化の醸成、⑥安全衛生教育を通じた人財の育成、⑦積極的なコミュニケーションの推進、を定めた。「品質方針」は、「ZERO DEFECTS」の追求と新たな取り組みへのチャレンジにより、お客様の感動を生む信頼される商品・サービスの提供を基本とした。そのうえで、①全員参加による品質の向上、②お客様満足度の向上、③コンプライアンスの徹底、④デジタル化・省力化の推進、⑤品質の維持・向上を担う人財の育成、⑥コミュニケーションの推進、を定めた。

2021年10月の「健康経営宣言」制定は、健康の保持・増進を図ることは、社員一人ひとりの幸福に資することはもとより、生産性や業績等、企業価値の向上につながるの考えから、健康経営に対する会社の姿勢を明示し、取り組みをさらに加速させることが目的であった。①定期健康診断等の結果を従業員と共有し、心身の健康対策に取り組む、②従業員に加え家族にも利用可能な健康施策を取り入れる、③安全衛生に関する法令・諸規則を遵守し、安全向上と健康の保持増進に取り組む、の3点を宣言した。

このほか、ESG経営の推進については、「合法伐採木材等の流通及び利用の促進に関する法律」(グリーンウッド法)の事業者登録を行った。同法は、日本もしくは原産国の法令に適合して伐採された樹木を原料とする木材と製品の流通・利用を促進することを目的としており、当社は2017年11月に木材建材事業本部が「第1種登録木材関連事業者」、2018年3月には住宅事業本部が「第2種登録木材関連事業者」に登録された。これを機に、当社は取り扱う木材の合法性確認をさらに徹底し、持続可能な森林経営の一端を担う姿勢を強めた。

理念体系の見直し 2018年

2017年11月、当社は理念体系の見直しに着手した。

長期経営構想以降、経営理念は、実践のための行動指針および事業ドメインの規定と一体で示され、風土改革やブランディングの基

本として社内外に展開されるものとなった。この観点から、経営理念は2000年の見直しから17年が経っており、当社の事業領域拡大に伴って海外不動産や再生可能エネルギー、生活サービスなど多様な業態を包括できなくなっていた。さらに、2007年8月の「私たちが大切にしたいこと」の制定や、2017年7月の「住友林業グループ倫理規範」の策定によって重複も生じており、役職員への伝達と浸透を容易にするために体系を整理することとした。

改定の方向性は以下の3つであった。

- ①「経営理念」は既存のものを活かしつつ、「住友の事業精神」の位置づけを明示し、事業環境に合致するようアップデート
- ②「行動指針」は他の理念項目と調整のうえ、役職員個人にフォーカスし、当社の姿勢・価値観を伝えるよう調整
- ③「倫理規範」制定に伴い、「私たちが大切にしたいこと」は廃止

「私たちが大切にしたいこと」は、社員全員で作ったものであったことから、廃止に際しては議論を積み重ねたが、グローバル展開の加速もあり、海外のグループ会社社員、さらに事業を行っている地域の方々にも理解しやすい平易な言葉で、明快な理念・指針を打ち出す必要があった。社外の意見も聴取したうえで、2017年12月に新理念体系が決まり、2018年4月から施行された。

【経営理念】

住友林業グループは、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、人と地球環境にやさしい「木」を活かし、人々の生活に関するあらゆるサービスを通じて、持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

【行動指針】

お客様の感動を生む、高品質の商品・サービスを提供します。

新たな視点で、次代の幸福に繋がる仕事を創造します。

多様性を尊重し、自由闊達な企業風土をつくります。

日々研鑽を積み、自ら高い目標に挑戦します。

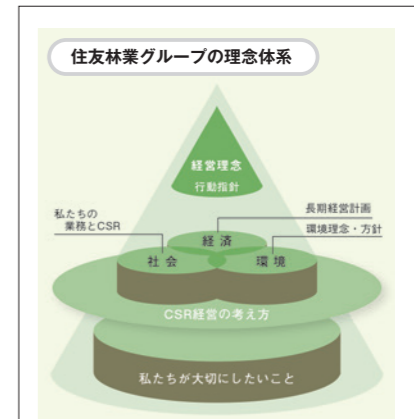
正々堂々と行動し、社会に信頼される仕事をします。

行動指針にあった「住友の事業精神」が上位概念として経営理念に組み込まれ、「私たちが大切にしたいこと」の「感動を生み出す」「反省と学習」「正々堂々と行動する」「未来を切り拓く」などの要素が行動指針に盛り込まれた。

グループ経営の進化

グループブランドの制定や理念体系の見直しなどは、いずれも分社化やM&Aによるグループの業容拡大を踏まえて結束力・一体感の強化を図ることが大きな理由となっていた。

「PROJECT SPEED」の見直しにおいても、計画推進を着実に進



住友林業グループは、再生可能で人と地球にやさしい自然素材である「木」を活かし、「住生活」に関するあらゆるサービスを通じて、豊かな社会の実現に貢献することを経営理念に掲げています。この経営理念の実現をめざし、社会から信頼される「企業品質」を備えていくためには、CSR経営の考え方である経済・社会・環境の3つの側面をバランスよく満たすことが不可欠です。そこで、社員一人ひとりがCSRの視点で、自らの業務や行動の意義と社会との関わりを考えることができるよう「私たちの業務とCSR」を策定しています。また、グループ社員一人ひとりが行動する際に、「何を大切に考えるべきか」を考える“よりどころ”として、「私たちが大切にしたいこと」を策定しています。これらは、英語、中国語に翻訳し、WEBサイトなどで公開しています。また、経営理念についてはインドネシア語にも翻訳し、現地グループ社員への浸透を図っています。

2007年「私たちが大切にしたいこと」当時の旧理念体系

めるために総合戦略機能の強化が掲げられた。新規・周辺事業の開発や、目標がいわば“上方修正”された海外事業とリフォーム事業の成長加速を実現するには、M&Aやアライアンスなどあらゆる手段が必要となると想定されていた。「川上から川下まで」の事業体制・経営資源を活かすためにも、グループ全体を統括する機能の強化は不可欠であった。このため、管理部門組織の見直しに加え、2011年4月に新事業戦略開発室および木化推進室、人材育成面ではSBCが新設された。

一方、グループ運営の効率化については、金融サービスの積極的活用として進められた。2009年からは国内グループ会社向けの資金集中管理システム(CMS：Cash Management System)の導入が進んだ。同システムは、グループ会社への入金当社に即日かつ自動的に集約し、当社やグループ会社の資金を効率よく集中管理するものである。導入前、国内グループ会社は資金余剰が生じた場合は当社財務部に返済し、資金需要が発生した場合は補資の依頼を通じて資金繰りを行っていた。CMS導入により銀行窓口業務が財務部に集約されるほか、当社とグループ会社間の資金移動に関する事務も自動化されるため、グループ会社の資金繰り業務や事務の負担軽減、人為的要因のミス削減につながった。

さらに、CMSには、グループ会社の支払いを当社が代行する機能もあり、2011年度からこれを利用することで、グループ会社も当社がもっている送金手数料減免のメリットを享受することも可能となった。導入以前、グループ会社は当社から補資を受けて支払いを行っていたため、支払いまで最低1日以上、資金がグループ会社の口座に滞留していた。支払手形の決済についても同様であった。CMSによる支払い・決済代行により、資金の滞留をなくし、効率的運用が可能となる。また、手形授受・保管にかけている運送保険も、まとめて付保することが可能になり、保険料を節約できるメリットも生じた。2010年度中には国内主要関係会社すべてにCMSの支払い代行が展開され、グループの資金管理業務は大幅に効率化された。

グループにおけるシェアードサービスの拡充では、スミリンビジネスサービス(SBS)の拡充・活用も進められた。同社は人材派遣事業を実施するため、1996年12月に設立された(資本金5,000万円、従業員4名)。当社グループ各社の派遣要請を受け、広告で就業希望者を募集して採用・派遣するかたちで、この時点ではグループ外に委託していた業務の内製化が主目的であった。その後、人材派遣業の規制が強化されたことを受け、同社も派遣から人材紹介へと事業を拡大する。たとえば、当社住宅展示場アドバイザーは、SBSの派遣社員から、同社の紹介を受けて当社が直接雇用する形態となっ

た。紹介事業への移行後も、SBSは採用・勤怠管理業務全体を受託している。また、設立時からの事業として、新卒採用者の合同入社式や合同研修会の運営があった。グループの一体感を強めるとともに、各社の作業集約と費用分担による効率化の側面ももっていた。

さらに、グループ経営に関するルールづくりも、より進んだ視点で実施された。2012年4月には、①グループ全体最適、②成長加速に向けた当社・関係会社間の役割分担(権限分配)の明確化、③関係会社各社における適切なガバナンスの構築を基本方針に関係会社管理規程(2009年制定)の改正が行われた。

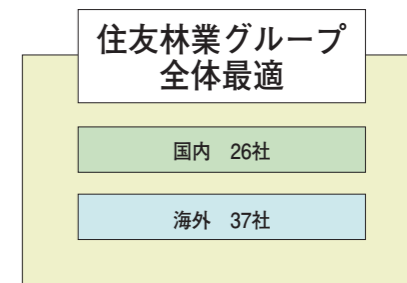
「グループ全体最適」については、2012年7月時点で国内26社・海外37社の計63社を擁する企業集団となったことを踏まえ、シナジーを高め、総合力を発揮するため、その実現追求をグループ経営の行動原則とし、それを守ることが主管部と関係会社の責任であることを規程化した。

「当社・関係会社間の役割分担の明確化」では、関係会社の意思決定迅速化を促すため、当時の規程では不明確であった当社と関係会社各社の役割分担(権限分配)を明確にし、当社が関与する領域を規程上でも明らかにすることを目的としていた。関係各社が担当する事業分野で自立し、成長を加速することは、経営理念の達成とグループの総合力向上に不可欠であり、特に重点収益事業となった海外事業とリフォーム事業には高い成長性が求められていたことから、意思決定の迅速化は重要であった。

「関係会社各社における適切なガバナンスの構築」は、「役割分担明確化による成長加速(縦糸)と対になるかたちで「各社の内部統制システム構築(横糸)により必要なリスク管理を行い、堅実な成長を目指す施策である。

親会社に対し、子会社のガバナンスに適切な影響力を行使することを求めている会社法にも対応し、当社の影響力確保を目的として、取締役会の構成や当社による内部監査、当社監査役による監査についても規程に明記することとした。また、「子会社取締役会決議事項」「事前協議事項」「報告事項」に関するガイドラインを定め、ルールに従った事業運営を行うことをグループ会社の遵守事項とした。なお、改正に際しては、規程が当社と関係会社間のコミュニケーションルールを定める道具であること、道具を使いこなすための現実のコミュニケーションが重要であることも併せて伝えられた。

また、この改正で規程を国内と海外に分割した。国内と海外では、言語や企業文化、会社法の違いにより、関係会社各社に対する影響力行使の方法が異なるため、実用性を重視した定めがなされた。海外規程は現地に定着している実務慣行や派遣されている駐在員の関係会社における立場を踏まえ、必要に応じ包括的な権限を付与する



グループ全体最適

国内関係会社管理規程

第1章 総則

第1条 (目的)
本規程は、国内関係会社のガバナンスに関する諸手続を定め、当社経営理念実現のため、国内関係会社各社の事業発展を通じて、当社グループ全体の事業の発展を図ることを目的とする。

第2条 (国内関係会社の定義)
国内関係会社とは、会社法に基づき国内で設立された会社で、次の各号のいずれかに該当する会社をいう。

1. 国内子会社
金融商品取引法に基づく連結子会社
2. 国内関連会社
金融商品取引法に基づく持分法適用関連会社

第3条 (国内関係会社の分類)
① 国内関係会社を、当社事業との関連性及び事業規模の観点から、以下の国内子会社4区分(ABCD)と国内関連会社に分類する。各国内関係会社の分類は、事務章程(別紙1)に定める。

		当社事業上の関連性	
		高い	低い
規	大	A	C
	小	B	D

海外関係会社管理規程

第1章 総則

第1条 (目的)
本規程は、海外関係会社のガバナンスに関する諸手続を定め、当社経営理念実現のため、海外関係会社各社事業の発展を通じて、当社グループ全体の事業の発展を図ることを目的とする。

第2条 (海外関係会社の定義)
海外関係会社とは日本以外の国で設立された法人で、次の各号のいずれかに該当する法人をいう。

1. 海外子会社
金融商品取引法に基づく連結子会社
2. 海外関連会社
金融商品取引法に基づく持分法適用関連会社

第3条 (海外関係会社の分類)
海外関係会社は、海外子会社及び海外関連会社に分類し、事務章程(別紙1)に定める。

国内／海外関係会社管理規程

ショールーム受付 ➤

展示場アドバイザー ➤

その他受付 ➤

CADオペレーター ➤

設計アシスタント ➤

インテリア関連 ➤

オフィスワーク ➤

ピックアップ特集

有料老人ホームで
介護のお仕事



スミリンビジネスサービスの募集業種(ホームページより)

ケースや現地法制のガバナンスを通じた統制を行うケースなど、規程にきめ細かい手当がされた。

また、海外住宅事業の伸長を見込んで、グループ投資政策の設定・立案を行うなど、リスク管理の枠組みも設けた。

「活力ある明るく元気な」職場づくり

「活力ある明るく元気な」住友林業グループを実現していく原動力は社員であり、経営理念のもとで経営計画、事業戦略を具現化していくには、グループの人材一人ひとりが自由闊達に能力を発揮していかなければならない。特に人員拡大に制約のあるなかで、事業構造の改革や新規事業の育成を図っていくには、既存人材の活性化が不可欠であり、このための諸施策が推進された。

その軸となったのは、「働き方改革」と「女性活躍」である。

働き方改革については、2012年に、火・水曜日が定休日である住宅事業の社員が家族と余暇を過ごせる月1回の「ファミリーフレンドリーデー休暇」や、全社員対象に最低5日の連続休暇「リフレッシュ休暇」および年間10日以上の有給休暇取得奨励など、休暇の取得を推進した。業務事情等で実際の有休取得率は当初20～30%程度であったが年ごとに増加し、2022年度には連結（国内会社のみ）で66%、単体では68%となるに至った。また、リフレッシュ休暇も2022年度には24.7%が取得するに至った。

2013年4月には人事部に働きかた支援室を新設し、社員の働き方支援に関する総合窓口とした。同室は、高齢者・障害者雇用、育児者・傷病休業者などの勤務、キャリアサポート、メンタルヘルスなどについての相談や課題解決サポートを行った。メンタルヘルスケアの充実も図り、働きかた支援室に臨床心理士資格所有者を配置したほか、社外機関（2006年度から提携）と協力して、2013年度から社内イントラネットを活用したセルフチェックサービス「こころの健康診断」を実施した。同じく2013年度からいくつかの店所で「家族の職場参観日」*29を開始し、社員が家族の理解を得て働ける環境も整えた。

これらの施策の結果、2016年には「健康経営銘柄2016」に選定され、2017年には「健康経営優良法人（大規模法人部門 ホワイト500）」として認定された。2016年度から推進された「住友林業グループ 中期経営計画2018」では、長時間労働の解消を諸問題解決の要諦とし、労働時間削減目標を定め、各拠点・国内関係会社にも目標・行動計画の策定と半期ごとのレビューを義務づけて、進捗・達成状況を確認した。また、各支店に「働きかた向上委員会」を設置し、ノー残業デーの実施などの推進役とした。「中期経営計画2021」でもこの方向性は引き継がれ、2021年度の所定外労働を前

年度比32%削減（単体）した。

女性活躍については、ポジティブアクション推進室の設置や次世代育成支援認定マーク「くるみん」取得（2007年度から5年連続取得）で先進的に取り組んでいたが、働きかた支援室設置で改めて取り組みを強化した。アベノミクスにおける女性活躍の組み込みや、前述の経済同友会「経営者の行動宣言」で、「2020年までに女性管理職30%以上」が打ち出されたことなど、政府・企業一体での取り組みが始まったこともきっかけのひとつとなっていた。

具体的には、2013年12月に「女性活躍推進宣言」を発表した。同宣言は、①女性が働きやすい環境を創出する、②女性ならではの発想力を活かす、③女性の活躍で、新たなイノベーションを創り出す、の3項からなっている。少子高齢化で国内労働人口の減少が見込まれる中、風土の醸成や環境整備で、女性社員が個々の生活を大切にしながらも、働きやすく意欲的に仕事に取り組むことができる職場をつくることは重要であった。労働環境の整備は、住宅営業職の新卒採用で女性の比率が高まるなかで緊急度を増していた。女性ならではの発想力の活用やイノベーションは住生活のあらゆる分野に関わる企業として不可欠で、実際に住宅事業では「女性目線開発プロジェクト」が生活提案商品の開発に成果を上げていた。

2015年度には女性活躍に優れた上場企業を東京証券取引所と経済産業省が選定する「なでしこ銘柄」（2012年度から実施）に初めて選ばれた。2015年8月制定の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）を受け、2016年度から始まる第1期行動計画（2016～2018年度）を策定し、①女性管理職比率の引上げ（2018年度3.8%以上、2020年度5%以上）、②すべての雇用管理区分における所定外労働時間を2020年度までに平均月41時間以内、とする目標を掲げ公表した。

特に女性管理職増加では、意識・スキルの向上や活躍の支援、働き方についての社内の風土改革が重要であった。このため、3年計画で、女性管理職育成プログラムによる研修、メンター（指導・助言者）制度、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスのセミナーを実施した。合わせて、風通しが良く職場内で議論のできる風土の醸成や、在宅勤務拡大の可能性の検証などにも取り組んだ。これによって、当社の女性管理職比率は2022年度には単体6.3%・国内関係会社8.9%・海外関係会社23.2%となった。

ダイバーシティ関連では、2015年7月、「障害者雇用促進法」による特例子会社スミリンウッドピース*30を設立した。当社グループには職種や就労スペースで障害者雇用が難しい会社もあることから、愛媛県新居浜市にグループ内の名刺印刷、木工品の製造や椎茸栽培を主業務とする同社を設立し、地域社会に新たな雇用を創出す



こころとからだの健康室（イントラネット内バナー）



くるみん認定

図表90 女性社員のモチベーションアップに向けた主な取り組み（2016年）

	セミナーの名称	開催期間
営業職研修	女性営業職研修	2015年12月
	ハウスメーカー9社合同の「女性住宅営業職交流会」	2015年11月
生産職研修	女性生産職研修	2015年10月
選抜職研修	社外マネジメント・リーダーシップ研修	2015年 5月～2016年3月
	異業種合同女性管理職研修	2016年 2月



家族の職場参観日

*29 同年以降、毎年夏に開催し、2023年時点で18拠点・149組433名の社員とその家族が参加した。



健康経営銘柄選定



女性目線開発プロジェクト



女性管理職セミナー



スミリンウッドピース社屋

*30 社名のピースは平和とパズルの一片がかけられており、ひとつのピースが適材適所で力を発揮することで、会社というパズル全体が出来上がり、平和で幸福な生活に寄与したいとの想いが込められている。



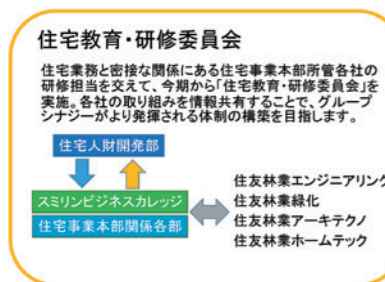
「今こそ人材育成」特集(樹海 2011年 116号)



人材育成Webサイト「eラーニング」

*31 グループ合同新入社員研修は、2000年頃より住友林業が社内で行う研修に関係会社の新入社員も参加する形で始まった。研修では基本的なビジネスマナーや「住友の事業精神」など、住友林業グループで働く共通の心構えがレクチャーされた。年々参加するグループ会社が増え、2010年4月には7社の新入社員と迎える会社関係者を含め197名で軽井沢のホテルを借り切るような形で開催された。現在に至るまでグループ合同新入社員研修は継続している。

*32 入社4年目の社員を対象とし、旧別子銅山の遺跡と当社保有山林を訪問して、住友グループの歴史と事業精神を学ぶ。



住宅事業 教育・研修委員会

るとともに、グループ全体の法定雇用率達成のための一助とした。

人材育成の時代対応

社員が能力を発揮していくうえで重要な教育研修についても、組織や研修方法など多様な面からその質的向上を図った。

2011年4月には人事部内にSBCを新設した。各種教育研修の企画・運営を行い、グループ全体の人材育成を強力かつ迅速に推進することが目的であった。前述のように、SBCは「PROJECT SPEED」の見直しにおいて、本社管理部門のロードマップの中の施策のひとつに挙げられ、2011年度から開始された「人材育成施策5カ年計画」の一環でもあった。同計画のキーワードは、「グループ」「海外」「eラーニング」「人材クオリティの向上」で、SBCもその主要な役割を担った。

SBCは、階層別研修・選抜型研修・目的別研修の3カテゴリおよびeラーニング(SBCラーニングポータル)による研修体系を構築し、対象者招集型から参加意欲重視の「手上げ」式カリキュラムへの拡大などを実施した。

こうして当社グループの人材育成は、SBC、住宅人財開発部、さらにグループ全体の新入社員研修*31・四国研修*32およびグループ会社独自の教育研修の企画・運営を担うSBSの3組織がそれぞれの役割を担い、意欲ある人材の着実なスキルアップを支援する体制を整えることとなった。

それまで当社の人材育成は、木材建材部門と住宅部門で求められる人材像や知識・スキルが異なることから、人事部と住宅人事部でそれぞれ実施していた。2007年度に人事部と住宅人事部を統合した際にも、住宅人事部の教育研修担当部署は人事部人財開発グループとして、独自の教育体系は脈々と維持継続されていた。

このため2009年2月、全社共通のコーポレート機能に関する教育(住友の歴史や経営理念、当社の概要など)は人事部、各事業固有のカンパニー機能に関する教育(業界・技術・各種業務スキルなど)は各事業本部で対応するという基本的な考えのもと、人事部人財開発グループを住宅管理部に移管して、住宅事業本部の人材育成に特化させることとした。これによって、住宅事業本部の管掌する関係会社、特にリフォーム事業を担う住友林業ホームテックへの研修も強化することができた。2011年からは住宅事業関係会社(住友林業ホームテック、住友林業緑化、住友林業アーキテクノ、住友林業ホームエンジニアリングほか)の教育研修担当者およびSBCが連携したグループ研修担当者会議を実施し、情報共有やプログラム改善の場とした。

一方、2013年11月には人材の定着やコア人材育成などに向け、

以下のとおり改革を行った。

- ①新卒・新入社員の一律的な配属方針を改め、本人の意思を尊重する。
- ②事業に必要な人材要件を明確化し、特に住宅営業職の採用・配置は抜本的に見直して定着率を向上させる。
- ③30代からコア人材の早期選抜を実施し、競争と抜擢のシステムにおいて、経営研修も含めて育成する。

住宅営業職では新卒の離職者が多く、個人の資質に頼る営業スタイルでは歯止めをかけるのは難しかった。このため、営業スタイルもチーム営業の導入を検討し、2011年採用者から統括店長面接、2012年から営業推進部長・支店長面接を加えて、住宅営業職への適性の判断を複数化するとともに、応募者の職務への理解を深め、離職回避策とした。さらに配属後のフォロー強化策(研修や支店訪問)を住宅事業本部人財開発部が行った。

ダイバーシティのひとつである海外人材活用については、2013年10月、人事部にグローバル人事グループを新設し、海外事業本部と連携し、経営の現地化促進を視野に海外現地法人の生え抜き人材の育成を期したが、現地法人ローカル社員の教育は従来通り本部と現地法人が担った。日本人留学生が中心となる海外での採用は2017年から開始した。

このほか、海外事業本部が推進する木質ボード製造事業においても、技術の伝承と現地化に向け、住友林業クレスト鹿島事業所において、KTI社、AST社の現地生え抜き人材の研修を行った。

コーポレート研究開発の強化

1991年に統合設置された筑波研究所の研究開発課題については、2000年から研究開発委員会でその基本方針を審議し常務会で決定し、筑波研究所がこれを進めるかたちとしてきていた。

2011年に「PROJECT SPEED」の全社の事業ロードマップの見直しが行われた際、各事業部門が戦略推進への「商品ロードマップ」と商品開発に必要な「技術ロードマップ」を策定することとなり、筑波研究所には事業部門に対し「技術ロードマップ」への提案・助言を行う役割が加わった。また、2009年から春季に技術報告会を本社で、秋季に筑波研究所で実物の成果を披露する発表会を開催し、研究所外の社員へ研究開発の理解がより一層深まるよう努めた。

2012年10月には、筑波研究所の研究テーマを、既存事業の維持継続のための短期的な研究開発である「事業部門研究開発」と、次世代研究開発や新たな事業展開のために必要な中長期の研究開発である「コーポレート研究開発」と整理した。「事業部門研究開発」は、事業部門の依頼・要望などが起点となるため目的・活用が明確であっ



筑波研究所 新研究棟(2019年)

*33 当時のコーポレート技術開発のテーマとしては、防耐火など木質材料の高耐久化・高機能化・高性能化、居住環境と健康・睡眠・安全、ホームICT環境の活用、GISを活用した森林管理技術などがあげられる。

<筑波研究所における研究開発活動>



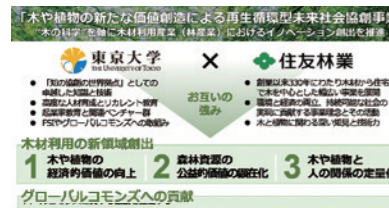
バイオテクノロジーによる名木・希少木の培養
「太閤しだれ桜」(京都府醍醐寺)



木質ボードの試験製造設備
高温木材乾燥システム「ミズダス」



耐震試験
環境共生住宅検証棟



東京大学との産学協創協定



京都大学との宇宙木材プロジェクト

だが、「コーポレート研究開発」はテーマの選定・評価の基準が明確でないという課題が浮上した。これを受け、コーポレート研究開発においては、新事業戦略開発室が将来のマーケットニーズを把握してテーマを創出する役割を担い、お客様にとって価値のある事業・商品を提案できる体制を目指した。同室は同時に、新規事業の提案に技術的視点を加えるなど、研究開発の出口となる事業化調整機能も担当し、筑波研究所は新事業戦略開発室のニーズに基づき、研究開発テーマ*33の企画・実行に集中した。

また、2013年度から研究開発委員会をコーポレート研究開発委員会と事業部門研究開発委員会に分け、前者の構成メンバーは筑波研究所・新事業戦略開発室・経営企画部のみ(後に知的財産室も参加)とし、必要に応じて各事業部門からメンバーを招集するものとした。また、コーポレート研究開発テーマ選定のための評価指標を設定し、マーケット・コスト・スケジュールに対する研究員の意識を高めると同時に、有用なテーマに経営資源を傾斜配分して、大型の研究開発案件に挑戦できる風土をつくった。

2013年6月に開催された第1回コーポレート研究開発委員会の審査では、①経営理念・行動指針・経営戦略・環境方針・事業視点との適合性、②将来的な市場訴求性、③成果獲得の実現性、④取組視点の発展性(周辺・別用途ビジネス、関連技術開発テーマへの拡張性)、⑤既存事業との関連性、の5つの基準で行われた。この委員会では、事業部門技術開発に含められるような短期的視点のテーマがやや多く、また、各テーマに取り組む研究員が単独というケースが大半といった課題が指摘され、研究者の経営視点育成やチーム制などを強化するものとした。

また、筑波研究所のハード面についても、多目的大型炉の設置(2015年)や次項「W350計画」の要素技術を実装し、中規模木造オフィスビルのプロトタイプともなる新研究棟の建設(2019年)などを行った。これに伴って、研究施設の利用状況や研究内容による所内・所外での作業最適化についても検討し、限りある敷地・施設で最大限の成果を生み出せる体制が構築された。

一方、産学連携についても、東京大学との産学協創協定締結(2020年)や京都大学との宇宙木材プロジェクト(2020年)など、サーキュラーバイオエコノミーシステム(循環型共生経済)や宇宙での木材活用・樹木育成に関する研究の構築といった取り組みを開始し、最先端かつ長期の視野に立って木の可能性を探る挑戦的な試みを開始した。

木造超高層建築の研究開発構想「W350計画」の公表

当社は会社設立70周年を迎えた2018年2月、木造超高層建築の

開発構想「W350計画」を発表した。1691(元禄4)年の創業(別子銅山開坑)から350年にあたる2041年に、高さ350m・70階建てのビルを実現する研究技術開発構想で、これを通じて超高層を実現する構法・工法はもちろん、耐火・環境配慮など、現在の技術ではRC造の2倍と試算される総工費の低減も含め、木造建築の可能性を一気に広げることを目指した。当社の事業領域拡大が目的であるが、木造超高層建築が実現できれば、大量の木材使用による国産材の活用、それに伴う伐採・再植林による森林の循環サイクルの実現、林業の活性化など社会課題の解決につながり、これを実現するための課題整理を重視した。

プロジェクトは、日建設計と連携して長い時間をかけて準備されており、2017年11月にはプロトタイプを通じた第1次成果として、プロジェクトの意義、デザインモデルと技術モデル、実現への課題・技術の明確化、シミュレーションデータについて報告がなされた。

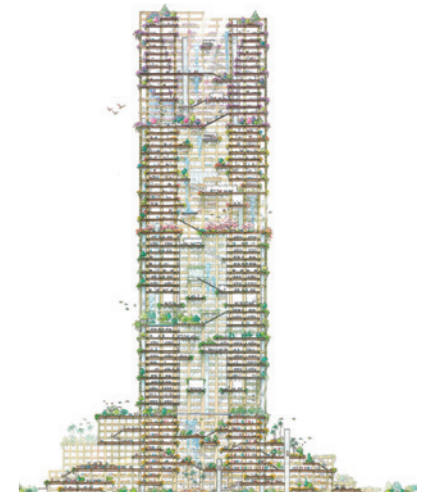
プロジェクトの意義は、都市空間の建築物を木造化することで、都市における木の蓄積によるCO₂固定量を増大させ、いわば「街を森にかえる」ことを通じて、地球環境負荷の低減に貢献できることにあった。木材需要の新たな創出は、新規植林を助長し新たなCO₂の固定化を促し、林業の再生、産地である地方の活性化などにつながる。建設に利用された木材は解体時にも、さまざまな用途で再利用が見込まれ、「植えて、育てて、伐って、利用してまた植える」サステナブルなサイクルを通じて社会課題の解決への貢献が見込まれた。

デザインモデルでは、木の特性を活かした外装システム「ティンパーインターフェース」*34の開発、技術モデルでは構造計画における応力(圧縮・引張)解析、鉄骨造とのコスト比較などを明確化した。さらに、実現への課題としては、構造については、①接合構造の実現、②鋼と木質材料の一体化、③新たな木質材料(無欠損、高強度化、粘り強さ等)の開発、などが整理された。また、材料では、①精英樹による高耐久木材、②内装材の不燃化、③経年での更新・可変性の提案、④強度、⑤木質最先端素材、⑥AI(人工知能)・ロボット技術活用、などが挙げられた。

そのうえで、既存テーマ・技術*35のうえに、木造のポストテンション構造*36、木+RCの合成床、2時間・3時間耐火部材、新置換工法(地盤改良)、大規模・非接触樹木品質モニタリング、高強度接合、柔軟変形接合、木材内部弱点レーザー補強、木鋼ハイブリッド構造、培養・クローン・マーカー育種、などの開発がロードマップ化され、両社で研究開発が進められるとともに、当社の非住宅木造建築で導入を行っている。



「W350計画」



「W350計画」

*34 「W350計画」のビルで想定している四周をぐるりと回るバルコニー状のデザイン。



ポストテンション構造(筑波研究所)

*35 RCのポストテンション技術、耐火部材、プレハブユニット、伝統加工、含水率診断、赤外線診断や、木と緑の効果、組織培養、バイオリファイナリー、遺伝子育種などの技術。

*36 耐力部材に通した高強度の鋼棒やワイヤーロープに引張力を与えることで部材間の固定度を高める技術。

3. 新規事業分野への挑戦

豪州住宅事業の進展

豪州住宅事業は、米国事業がリーマンショックで停滞する中、2008年に豪州Henleyグループとの合併会社Henley-SFC Housing Pty Ltd.を設立したことで始まった。そもそも豪州では2002年に買収したMDFメーカーのAlpine MDF Industries Pty Ltd. (2017年売却)の経営を通じて、同国の市場や業界、人脈に一定の知見があった。リーマンショックの影響が比較的少なく、木造躯体・外壁レンガ造(ブリックベニア工法)の注文戸建住宅が住宅市場の中心で、当社の国内住宅事業のモデルが活かせることに加え、人口増加で住宅需要が見込めた国であった。日本のハウスメーカーでは初の豪州進出であり、設立時にはパイロットプロジェクトとの位置づけで、Henleyグループや同国住宅市場の情報収集を主眼とした。これによって、Henleyグループとの信頼関係構築に成功したことで、2009年9月には株式50%を取得して本格参入を決めると、2013年9月には株式持ち分を51%として関係会社とした。Henleyグループの豪州住宅業界における優秀ビルダー表彰受賞などステータス向上もあって、順調にその成果を得た。その後、2016年7月には同国のWisdom Properties Group (以下、Wisdom社)、2019年12月には同じくScott Park Group (以下、Scott Park社)を関係会社化し、3社で主要5大都市(メルボルン、ブリスベン、シドニー、アデレード、パース)すべてをカバーできる体制とした。

この間、2011年11月にHines社およびNTT都市開発の豪州現地法人と共同で開始した宅地開発・分譲住宅事業「THE BOULEVARD -KILORA PARK- residential」も成功、続いて2015年6月からは分譲住宅開発「Annadaleプロジェクト」も実施し、2021年にはメルボルンにおける木造15階建てオフィス開発事業も行うなど、多様な事業を手がけるに至った。

米国住宅事業の体制再編

リーマンショックで、当社の米国住宅事業は凍結状態となったが、この間に進展した豪州住宅事業でパートナーとなった同国ビルダーHenleyグループの創業メンバーのPeter Hayes氏は米国進出に意欲的で、当社と共同で2010年11月にHenley USA LLC (米国、以下Henley USA社)を設立した。同社は、豪州で成功を収めた開放的デザインの「MainVue」シリーズと、多様なモデルハウスを1カ所に建築するメガ展示場を強みとし、2002年に合併で設立したBSF社の事業資産を活用することで米国事業立ち上げを成功させ、

2011年以降はシアトルの米国住宅事業を主導した。2012年12月、Henley USA社はテキサス州進出を果たす。

2013年6月、当社はテキサスで、SF Seattleを通じ、Bloomfield社に50%の出資を行った。同社は2004年に設立、ダラス・フォートワース地区での戸建住宅の施工・販売で年平均25%という急成長を遂げていた。同社のオーナー・CEOであるDonald Dykstra氏の戦略と、権限移譲によるスピーディな組織運営などが成功要因であった。

同社のグループ化で、当社は、①初回出資は50~70%にとどめ、既存の経営陣・事業体制を維持したまま協業、②人員削減は行わず、ブランドなどのアイデンティティも尊重、③この結果、現地経営陣が株式を部分的に保持し続け、企業価値向上に共に努力して、WIN-WINの事業譲受を目指す、という米国における買収スタイルを確立した。現地の経営方針を尊重する一方、駐在員の配置や、職務権限規程書等による運営ルールの明確化、リスク管理体制の強化で、良好なガバナンスも実現した。

2013年7月には、改めて米国での事業構想を策定し、10年後に約1万棟・売上高34億USDを実現し、当社グループとして全米ビルダーのトップ10入りを果たすことを目標とした。これを、Henley USA社の支店新設による「MainVue」ブランドの展開と、Bloomfield社同様に地域の優良ビルダーのM&Aによる事業エリア拡大の2本立てで実現するものとし、サンベルトを中心に人口増加数・人口増加率が高いアリゾナ、テキサス、ワシントンD.C.・北バージニア・メリーランド、ノースカロライナ、ジョージア、フロリダの6地域を進出優先エリアに選んだ。なお、2014年2月、SF Seattleを改称してSumitomo Forestry America, Inc. (以下、SF America)とした。

以後、2014年5月にはテキサス州のGehan Homes Group (テキサス・アリゾナで展開)の持分51%を取得、2016年4月にはSF Americaの100%子会社とした。同社は2021年2月に、コロラド州デンバーのCDL Homes, Inc.の事業を譲り受けて、同州へ進出した。

一方、Henley USA社については、2015年4月に、SF AmericaとHenleyグループ創業者メンバー3人の個人会社が出資するMainVue Homes Groupを持株会社とする体制に改組し、豪州法人の米国事業という組織形態を改めブランドと社名を一致させて拡大を期した。

2016年1月にはDRBグループの持株会社であるDRB Enterprises, Inc. (以下、DRB社)の持分60%を取得した。DRBグループは、本社をメリーランドにおき、サウスカロライナ、バージニア、ペンシルバニア、ノースカロライナ、ウエストバージニア、ワシントン

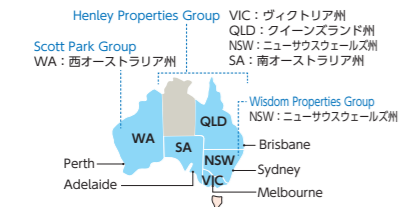


Henleyグループの戸建住宅(豪州)

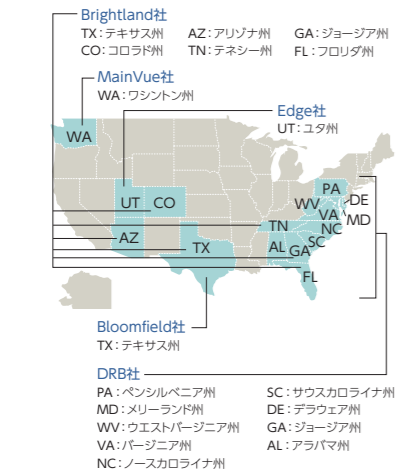


Wisdom社の戸建住宅(豪州)

図表91 豪州戸建住宅事業エリア



図表92 米国戸建住宅事業エリア



シアトル地区の分譲住宅(米国)



Bloomfield社の戸建住宅(米国)



MainVue社の戸建住宅(米国)



Gehan社の戸建住宅(米国)



DRB社の戸建住宅(米国)

D.C.で事業を行っていた。これらの州は、いずれもビジネスに好適あるいは首都の郊外として人口増と住宅市場の拡大が期待されていた。DRBグループは、その後デラウェア州に、2020年には「Knight Homes」ブランドを展開するBuilders Professional Group (BPG社)の事業を取得してジョージア州にも展開した。

この間、2017年2月には、Edge Homes Groupの持株会社Edge Utah Hold Co,LLCの持分70%を取得した。Edge Homes Groupは2008年に設立され、ユタ州に本社を置いてソルトレイクエリアで戸建分譲住宅事業を展開していた。カスタマイズの禁止や、タウンハウスやコンドミニアム(3階まで)、小規模戸建住宅に絞ったビジネス展開を行っている。

こうしてM&Aによるエリア拡大を進める一方、2016年3月に当社は、集合住宅の開発・保有(賃貸)事業を進める方針を打ち出し、米国住宅事業の多様化と安定収益源の創出を図った。主力である分譲住宅事業とは異なる事業モデルの構築により、不況抵抗力を高めることを目指した。

米国住宅事業の多様化に向けては、不動産・施設開発も一つの柱となり、2017年4月、SF Americaが不動産開発会社SFA MF Holdings,LLC(テキサス州ダラス)を設立、同年7月に総合不動産会社Crescent Communities,LLC(以下、Crescent社)と複合施設開発に着手した。Crescent社は、ノースカロライナ州シャーロットに本社を構え、不動産開発に必要な機能をすべて備えて、9州*37とワシントンD.C.で事業を展開、ESGへの取り組みにも力を入れていた。2018年7月、当社はCrescent社の集合住宅開発事業、商業複合施設開発事業、戸建分譲住宅事業および本社部門の事業資産と人材を取得した。

こうして当社は、日本企業の資金を米国現地の不動産開発事業者に結びつけて事業を行うSFA MF Holdingsと、独自に商業施設・集合住宅事業など多様な案件を扱って高い評価を獲得していくCrescent社という2つの推進役を短期間で戦力とした。

さらに、2018年5月にはSF Americaを通じ、サウスカロライナ州の北西部に位置するグリーンビル市、スパータンバーグ市の両エリアで、ビルダー向け完成宅地(戸建、タウンハウス用)の開発・販売事業を行っている土地開発事業会社Mark III Properties, LLC(以下、Mark III社)の持分60%を取得し、土地開発事業にも進出した。Mark III社は高い専門性と実績、幅広いネットワークにより同エリアでトップシェア(40%)を握り、同エリアの大規模開発では圧倒的地位を占め、SFR(Single Family Rental、戸建賃貸住宅)事業にも取り組んだ。

このほか、2019年には米国大手ディベロッパーであるHines

Group(以下、Hines社)との共同事業を開始、2020年11月にはアセットマネジメント事業の展開に向けてSFCアセットマネジメントを設立してCrescent社と米国不動産開発私募ファンドを組成、2021年から新たにSFR開発事業を本格化させるなど、米国住宅・不動産事業は規模だけでなく、事業の種類や連携面でも多様化し続けている。

5ビルダーを擁し、地域密着性とナショナルビルダーのもつ規模の優位性の双方を発揮できる当社の北米住宅事業は、2022年度で全米16州をカバーし、年間1万244戸(全米ビルダーランキング9位相当)となるに至った。また、3社で進めている不動産事業も2022年末の累計で集合住宅33件、戸建賃貸住宅5件、商業複合施設16件を手がけるに至った。

こうした事業の発展・進化に伴い、2021年にSF America内に戸建事業部、不動産開発事業部、事業開発部(戸建、不動産以外の事業開発を行う)の3組織を設け、従来SF America本体で取り組んでいた木材建材事業は新設のSFA Business Development, LLC(事業開発部傘下)が行うかたちとして、SF America社長から権限移譲を行い、迅速な意思決定が可能な体制とした。

海外住宅事業のアジア展開

海外住宅事業では、韓国・中国での事業展開から撤退する一方、2018年に策定した「中期経営計画2021」においてアジアを米国、豪州に続く第三の柱と位置付け、香港およびASEAN諸国への展開を進めた。アジアは中長期の成長が期待されるエリアで、当社はASEAN域内の新興国市場において、米国・豪州同様、環境に優しく安全で快適な住環境の提供による貢献を目指した。戦略的には、インドネシア、タイ、ベトナムを中心とし、戸建のほか中低層マンションや宅地開発のマスタープラン策定など幅広い事業展開で、高い収益性と安定した損益の実現を期している。事業体制は現地有力パートナーとの協業を基本とし、国内技術の活用や脱炭素社会への取り組み、木造建築の可能性追求なども事業展開上のテーマとした。

先駆けとなった香港における高層複合マンション(2014年開始)に続き、2017年11月にはインドネシアで、現地大手不動産開発会社との提携による戸建分譲住宅事業(ジャカルタ郊外のブカシ)がスタートした。当社はインドネシアで1970年代から原木輸入、木質部材製造、産業植林と多様な事業を展開し、現地の優良パートナーおよび同国政府と信頼関係を築いて強固な基盤をもっている。以降、同国では2021年11月開始のマカッサル、2023年2月のデポックとプロジェクトを実施してきており、熊谷組の現地法人とジャカ



Edge社の戸建住宅(米国)

*37 ノースカロライナ、サウスカロライナ、ジョージア、テネシー、フロリダ、テキサス、コロラド、アリゾナ、ユタ。



Crescent社の複合施設開発事業(米国)



MarkIII社の宅地開発事業(米国)



インドネシアの分譲住宅事業



タイの分譲住宅事業



ベトナムの分譲マンション事業

ルタでの商業施設併設の高層コンドミニアム開発(2020年～)も進行中である。

タイでは、2017年10月から現地企業と共同で、バンコク中心部において高級コンドミニアム「HYDE Heritage Thonglor」を建設し、2022年7月から引渡しを開始した。2019年6月からは現地デベロッパーと、約1,400戸の戸建分譲住宅事業にも着手した。

ベトナムでも2016年5月から、現地大手デベロッパー、大和ハウス工業および野村不動産と共同で「Midtown」プロジェクトを展開、ホーチミン市内に約2,400戸の分譲マンションを開発し、2019年5月から引渡しをスタートした。

エネルギー事業の本格化

木材建材事業や住宅事業以外の分野において次世代の柱となり得る事業の推進も本格化した。

ひとつは木質バイオマス発電事業を中核とする再生可能エネルギー事業である。

当社が進出するうえで大きな要因となったのが、2012年7月から導入された、再生可能エネルギーを電力会社が固定価格で一定期間買い取ることを国が保証するFIT (Feed-in Tariff、固定価格買取) 制度であった。2度のオイルショック後、代替エネルギー源確保を目指し、日本では太陽光発電に注力し、世界でもトップレベルの太陽電池生産および利用水準にあったが、2006年の補助金打ち切りなどで減速した。地球温暖化対応の重要化に伴い、再生可能エネルギーの普及は喫緊の課題となっていた。2009年にまず太陽光、次いで2012年に風力・地熱・水力・バイオマスという他の再生エネルギーにFIT制度が導入された。FIT制度は、買い取りに必要な資金を電力会社が電力料金に含めて徴収するため、電気を利用するすべての利用者・企業が普及を支えるかたちになる。また、政府や自治体の方針や財政状況に左右されにくく、収支計画を立てやすいため、事業者側も参入しやすくなるなどのメリットがあり、国際的にも普及効果が高いとされていた。

当社が再生可能エネルギー事業の中心に据えた木質バイオマス発電は、建築廃材を原料とする廃材チップ(川崎バイオマス発電所)や、建築には用いることができない製材端材、林内に放置されてきた間伐材などの林地未利用材木を木質チップ(紋別・苫小牧・八戸の各バイオマス発電所)にし、これを主燃料として発電を行うものであり、森林の価値増大に貢献する。木質燃料は、石油・石炭・LPGなどとは異なって再生可能であり、また、燃焼させるときに発生するCO₂は、植えられて成長する過程で吸収されたCO₂の炭素が固定化されたものであり、プラスマイナスゼロ(カーボンニュートラル)を達成できるため、地球温暖化防止に貢献できる。



木質チップ



川崎バイオマス発電所

を達成できるため、地球温暖化防止に貢献できる。

バイオマス発電は、2008年4月、住友共同電力ほか1社と、バイオマス発電事業会社を川崎市で共同設立したことから始まった*38。2011年2月には、第1号となる川崎バイオマス発電所が営業運転を開始し、当社のエネルギー事業進出は実現をみる。燃料用チップの原料となる建築廃材収集などの面で、当社の事業ネットワークが生きていることとなった。木材建材事業では、原木の納材先として製材工場等との日常的な取り引きがあり、取引先で発生する廃材の処分・活用方法として、長年、製紙用/ボード用の木質チップを取り扱っており、その分野に知見があった。当社がバイオマス発電所の立ち上げで期待される役割は原料の調達であり、木材建材事業の事業創出プラットフォーム機能が発揮された例のひとつがバイオマス発電といえる。

続いて2013年には、住友共同電力と紋別バイオマス発電所の建設を開始(2016年12月営業運転)し、2014年8月には三井物産や北海道ガス他と苫小牧バイオマス発電所(2017年4月営業運転)、住友大阪セメント・JR東日本と八戸バイオマス発電所(2014年10月)に出資した。これらは、各地域における間伐材や林地未利用木材の活用に力点がおかれ、周辺森林の価値を向上させている。

この間、2013年11月には、茨城県鹿嶋市の住友林業クレスト鹿島工場隣接地に太陽光発電を行う住友林業鹿島ソーラー発電所が完成した。こうした急拡大に伴い、森林・環境部に環境エネルギーグループが新設された2013年4月からわずか1年で、2014年4月に環境・エネルギー部が発足した。2016年5月には、再生可能エネルギー発電所(メガソーラー、風力、バイオマスおよび地熱)の開発・運営を主業務とするレノバと資本業務提携し、発電所開発のニーズ探索強化とプロジェクトファイナンス*39による資金リスクの低減を図った。

以後、レノバとの協業で福岡県の^{かんた}苅田(苅田バイオマスエナジー、2021年6月営業運転)と発電所開設が続き、2021年末時点で、5つの発電所による発電規模は176MWに達した。仙台(杜の都バイオエナジー、2023年11月営業運転予定75MW)が営業運転に至れば、当初の事業目標に掲げた発電規模200MWをクリアして251.6MW(約55.5万世帯分)*40となり、エネルギー事業は次のステージに進むこととなる。

高齢者介護サービス事業の基盤拡大

当社は、木に関する知見と技術を活かし、同時に木造の魅力を訴求できる非住宅建築のひとつとして高齢者施設や保育園を想定していた。この施設建設を行う事業から出発した高齢者介護サービス事



紋別バイオマス発電所

*38 これに先立つ2008年5月にインドネシアRPI社では木質バイオマスによる自家発電を行っていた。工場から出る端材の活用で、直接現在のバイオマス発電につながっているわけではないが、先行例にはなっている。



八戸バイオマス発電所



鹿島ソーラー発電所

*39 特定の事業(プロジェクト)を対象に、担保や事業主体への信用ではなく、事業から生み出されるキャッシュフローを返済原資として資金を集める。巨額の費用がかかる鉱山やエネルギー、インフラ開発に多用されてきた手法で、事業が有望かつ確実であれば、巨額の資金を集められ、かつ事業主体は返済義務を負わないので、大型プロジェクトを低リスクで企画提案できる。



苅田バイオマスエナジー

*40 各発電所の稼働日数に基づく年間発電量と1世帯の年間使用電力(3,120kWh)から算出。



スマリンケアライフ エレガノー西宮



スマリンフィルケア グランフォレスト田園調布



音の香カフェ(東京都文京区)



宮野森小学校(宮城県東松島市)

業は、2007年12月のスマリンライフアシストを通じたフィルケアの子会社化以降、4施設から出発して2013年までに10施設へと拡大した。さらに本社コストの負担軽減や人材ローテーションなどの面から、20施設の運営を目標とした。

この目標を達成する好機となったのが、2017年4月に実施した神戸製鋼所グループの神鋼ケアライフの買収であった。阪神エリアで高級老人ホームを運営し、確固たる評価を得ていた同社の買収は、関西エリアでの事業基盤を一気に獲得できるほか、運営ノウハウの吸収によって、拡大が予想される医療・介護連携型サービス付高齢者住宅事業展開への可能性を高めることにもつながった。

神鋼ケアライフは買収後にスマリンケアライフに、フィルケアはスマリンフィルケアに改称し2社体制で介護事業を展開することになり、2023年度時点での運営施設は両社合計で有料老人ホーム21施設、在宅介護サービスステーション8施設、デイサービス事業所3施設となっている。

非住宅木造建築(木化)分野への進出

新設住宅着工戸数に依存しない事業構造の構築に向け、当社はストック住宅事業、海外住宅事業、再生可能エネルギー事業、海外産業植林事業、高齢者向け事業と、新たな分野へ進出したが、もうひとつの大きな取り組みが非住宅木造建築事業であった。これは、2008年度の第2回「未来のちからプロジェクト」で採用された「木化」の概念と住宅以外の分野へ木造建築で進出する提案に端を発していた。2010年10月の木材利用促進法施行で、公共建築物への木材利用が国策として推進されたことなどを踏まえ、2011年4月、木化推進室を新設したのがその第一歩である。2011年3月の東日本大震災の被災地における木造カフェや小学校、工場などの建設は、同室に木化事業のさまざまな意義を認識させた。2013年4月木化営業部へ改組し、2014年12月の三井住友建設との業務提携、2017年11月の熊谷組との業務・資本提携、2021年1月のコーナン建設の当社グループ化で、ゼネコンの事業ノウハウを吸収するとともに、提携先との営業連携で、教育・福祉施設、中層ビル、宿泊施設などの案件獲得を目指した。2019年度の国内非住宅木造建築市場の規模は約7,200億円と、非住宅建築投資全体、約22兆円の3%強に過ぎず、拡大余地は大きかった。2022年1月には建築事業部を新設し、S(鉄骨)造・SRC(鉄骨鉄筋コンクリート)造との混構造を含む中大規模建築の市場開拓を担わせた。

「W350計画」に基づく技術開発も含め、「街を森にかえる環境木化都市」の実現に、中大規模木造建築への取り組みは着実に進展した。

熊谷組との資本業務提携

2010年代に本格化した木質バイオマス発電事業および高齢者介護サービス事業は、いずれも売上高200億円規模となり、新事業として一定の基盤を固めた。しかし、次世代の柱を育成して継続的な発展・成長を続けるには、絶えず多様な事業の種子を見出し、育てていく必要がある。

この点でも、当社は「木」の可能性を広げていくことを軸に、さまざまな試みを行った。

既存事業からの展開としては、熊谷組(本店・福井市、東京本社・新宿)との業務・資本提携である。国内における非住宅分野の強化や中高層木造建築分野での展開を図る当社と、再生可能エネルギー事業や海外事業強化を中長期目標とする熊谷組は、戦略の方向性が一致しているほか、当社の「木」「緑」への知見と熊谷組の「土木・建築」の技術・ノウハウを融合することで、新たな事業展開や国土・環境の保全など、経済的・社会的価値を創出していけると判断した。

具体的には、

- ①木化・緑化関連建設事業：中大規模木造建築をはじめとする新市場で圧倒的な地位の確立と、一定規模以上の施設計画、エリア再開発での洗練されたまちづくり
- ②再生可能エネルギー事業：バイオマス発電事業における燃料供給・運営(当社)と施設建設(熊谷組)の役割分担による案件創出
- ③海外事業：熊谷組が強みをもつ台湾・ベトナム・ミャンマーでの住宅・建設・都市開発など幅広い協業
- ④周辺事業領域(ヘルスケア・開発商品販売ほか)：当社高齢者事業の実績と熊谷組のアジアにおけるネットワークを活かしたヘルスケア施設事業での協働、歩行器・治具などの共同販売や、当社の木材建材調達力の熊谷組建設現場での発揮
- ⑤共同開発研究：中大規模木造建築事業での付加価値創造に向けた木造と鉄骨造・鉄筋コンクリート造のハイブリッド構造など新工法、新材の開発や建設作業を支援するロボティクス分野など、建設現場の省力化・合理化を目指す共同研究

等を想定していた。

長期的なパートナーシップ構築と継続性のある協業を推進するため、相互に第三者割当増資を実施することで、当社が熊谷組の発行済株式20%、熊谷組が当社の2.85%を保有することとし当社は同社を持分法適用会社とした。

エイムクリエイツ、コーナン建設との提携

2019年7月には丸井グループのエイムクリエイツ(東京都中野区)と提携し、同社株式の40%を取得した。エイムクリエイツは、商



熊谷組との中大規模木造建築ブランド「with TREE」



中大規模木造建築 施工現場(熊谷組福井本店)



木造オフィスビルのハイブリッド集材材を使用したフロア



エイムクリエイツのロゴ



エイムクリエイツが設計施工した住友林業本社「きこりんプラザ」



コーナン建設のロゴ

*41 H.I.S.ホテルホールディングスは、総合旅行会社エイチ・アイ・エスのホテル運営を担当するグループ会社、アクアイグニスには、三重県菟野町の癒しと食の総合リゾート「アクアイグニス」(2012年オープン)の開発会社。



VISON全景



VISON ヴィラ棟

業施設の空間プロデュースに強みをもっており、当社の木を活かした設計・施工技術と、同社のプランニング・内装デザインのノウハウを組み合わせ、施設建築を総合受注することを目指した。当社は、エイムクリエイツのノウハウの吸収により、非住宅分野を強化することが可能と判断した。このほか、提携カード発行や、消費電力を100%再生可能エネルギーとする目標を掲げる丸井グループと当社の発電事業における協業など、さまざまな可能性を見込んでの提携であった。

2021年1月には、大阪の宏栄興産の株式100%を取得し、同社が筆頭株主である総合建設会社コーナン建設(大阪市)をグループ会社とした。コーナン建設は、1948年創業で大阪・東京を地盤としており、経験豊富な技術者を擁して、企画提案から設計・施工、アフターメンテナンスまで一貫対応できる体制を整えていた。実績も集合住宅や商業施設、学校、福祉施設、研究・生産施設と多分野にわたった。当社は、同社をグループ化することで、同社の有する鉄骨造・鉄筋コンクリート造の受注や施工管理のノウハウと当社の木造建築・木質化技術を組み合わせ、混構造や木質化の取り組みを通じ、非住宅の中大規模木造建築市場開拓を一層強化した。

地方創生に向けた宿泊施設事業

2018年12月にH.I.S.ホテルホールディングス(東京都新宿区)および建設開発会社アクアイグニス(東京都中央区)*41と共同設立したアクアイグニス多気ホテルアセットは、三重県多気郡多気町で滞在型複合宿泊施設を開発・運営することを目的としていた。当社は中核となる「HOTEL VISON」の開発のみならず、運営会社のヴィソンホテルマネジメントにも出資してハード・ソフトいずれの面でも当社グループ初の取り組みであった。

同施設は、三重県、多気町、三重大学や地元高校とH.I.S.ホテルホールディングスや当社が連携し、地方創生を図る産学連携プロジェクトであった。「癒しと食」をテーマとし、約119万m²の敷地にホテル・ヴィラ・旅籠の3種の宿泊施設と、68の店舗、温泉、産直市場、薬草園、農場などを整備して、滞在しながら自然や買い物を楽しめる空間である。

2021年4月、「VISON(ヴィソン、美しい村)」の正式名称で第1期がオープンし、7月にHOTEL VISON(含むヴィラ)が開業、8月の旅籠ヴィソン開業で3種の宿泊施設が揃った。

当社は、「戸建ての離れ」をイメージしたHOTEL VISONヴィラ棟および産直市場「マルシェ ヴィソン」の基本設計や3宿泊施設の資材納入、ホテル棟の植栽、客室カードキーの木質化などを行った。循環型の地域社会・街づくりのモデルとして位置づけた同プロジェ

クトの成果を踏まえ、地方創生への取り組みを継続していく予定である。

海外森林事業の拡大

リーマンショック後、世界の木材消費は一時減少*42したものの、その後はBRICSやアジア新興国の経済成長によって増加し続けた。また、地球温暖化問題における森林のCO₂吸収機能への注目や、SDGsによる持続可能な開発の提唱を背景に森林保護の動きが強まり、木材資源は天然木から植林木へ移行し、市場での原木獲得競争は激化すると予想された。当社は、事業の根幹である木材資源の確保による持続的な成長を目指し、2009年度からはグローバルな植林事業を海外事業の柱のひとつとした。

2009年には、インドネシアで現地の山林・合板製造大手Alas Kusumaグループとの植林事業を開始した。アジア各国で人口増加と経済発展により、建材、紙、バイオマス燃料として木材需要の増加が確実視される一方、世界第3位の熱帯森林国であるインドネシアは、森林火災、違法伐採、焼畑耕作などで森林の消失と劣化が急激に進んでいた。当社は1970年代から同国で森林開発や合板製造などを展開しており、Alas Kusumaグループの合板製造会社も当社を最大の取引先としていた。また、1990年代からは同国の国立公園などで、熱帯林再生の環境植林を行った実績もあった。このため、地域社会の発展と環境への配慮を十分に行いつつ植林木を持続的に生産すべく、Alas Kusuma傘下の現地植林会社PT. Mayangkara Tanaman Industriへの出資(2010年9月)および合併によるPT. Wana Subur Lestariの新設(2009年10月)で同国での産業植林資産(約14.5万ha)と事業権を取得した。伐期4年のアカシアクラシカルパを植林、製紙会社にパルプ原料として販売する事業を展開している。2020年にはこの2社管理地の隣地について、PT. Kubu Mulia Forestryを新たに設立(2020年4月)して森林資産を買収し、同国植林面積計を約15.5万haとした。

インドネシアの植林事業では、熱帯泥炭地の水位管理が重要な課題となった。熱帯泥炭地は、枯死した植物が水中で分解されずに堆積してできた土壌と水からなる土地で、インドネシアやアマゾン、アフリカなどに分布しており、面積は全世界で5,000万ha(日本の国土面積の約1.3倍)以上、貯蔵する炭素量は約1,190億トン(2017年の世界の炭素排出量の10倍以上)とされている。炭素の固定に貢献する一方、地下水位が下がり乾燥するとCO₂の発生源となるうえ、非常に燃えやすく泥炭火災がもたらす煙害や大気中の炭素放出は大きな問題となっていた。当社は、植林事業を推進するなかで、現地で運用管理が完結できる既存技術・資材による独自の水位管理

*42 国際連合食糧農業機関によると、世界の木材の消費量は、2008年秋以降の急速な景気悪化の影響により一時的に減少したが、2010年以降は再び増加傾向にある。2018年の産業用丸太の消費量は、前年比5%増の20億3,272万m³、製材は前年比2%増の4億8,621万m³、合板等は前年比2%増の4億573万m³であった(令和元年度 森林・林業白書)。

NEXT FOREST

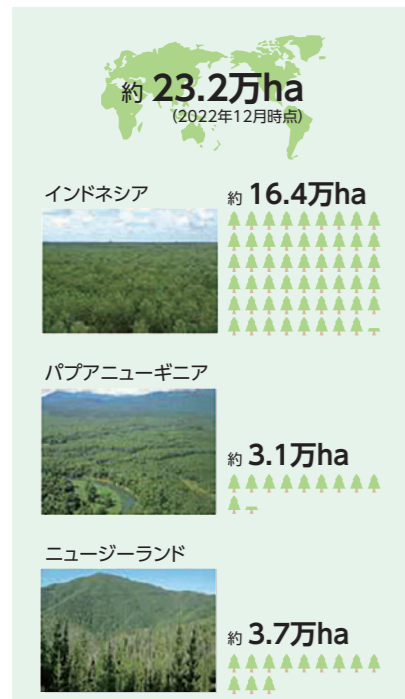
「NeXT FOREST」のプロジェクトロゴ

*43 精緻な森林資源の観測と高精度な森林管理によるクレジット

*44 日本を代表する重工業メーカー。



人工衛星を活用した熱帯泥炭地コンサルティング事業のイメージ



資源環境事業で統括する海外の森林経営面積

システム(地下水位を安定)を確立することに世界で初めて成功した。

一方、当社は森林が吸収するCO₂量を高精度でモニタリングする手法も開発し、炭素吸収能力のみならず、生物多様性や水循環の保全、地域社会への貢献といった「自然資本」としての価値を可視化して、「質の高い炭素クレジット*43」を創出することも目指していた。これは、国際標準となれば経済的成果も期待できるとともに、環境問題解決にも寄与する取り組みであった。

2021年6月のIHI*44(東京都江東区)との「熱帯泥炭地コンサルティング」と「炭素クレジット」の事業化を目的とした提携は、環境ビジネスの拡大を図るものであった。

提携によって、インドネシアでの植林事業で培った熱帯泥炭地管理技術と、IHIが長年の宇宙開発で培った人工衛星データの利用技術および気象観測・予測技術を組み合わせ、2022年にコンサルティング事業「NeXT FOREST」プロジェクトとして展開をスタートさせることとした。

また、ニュージーランドでは、MDFの製造拠点Nelson Pine Industries Ltd.(NPIL社)が、自社所有林約5,000haで原料となるラジアータパインの植林を実施していたが、2015年に当社はTasman Bay Forests Co.から森林約3万haを取得、翌年に植林会社Tasman Pine Forests Ltd.を設立して拡大を図った。当社は同森林の売却情報を得て、NPIL社やネルソン港に近い絶好のロケーション、森林認証を取得している管理体制などから、循環型森林ビジネスの供給源として、MDF原料調達およびアジア等への原木輸出で当社事業に大きなシナジーをもたらすと判断した。それまでも同国での森林売却案件には何度か応札していたが、獲得には至らなかった経緯もあり、落札への意思は強かった。短期間に経営陣・技術陣・外部の森林コンサルタントが何度も現地調査(航空・実地踏査)を行い、当社投資史上最大額での入札を決断、取得に至った。

これにより、パプアニューギニアでの植林事業を含め、当社は3カ国で約23万haの森林を経営するに至った。いずれの植林地においても森林認証を取得し、木材を生産する「生産林」の管理、生態系の保全やCO₂の吸収・固定を担う「環境林」の保全、それらを取りまく「地域社会」との共生を通じて、広域の環境を維持したうえで、木材の安定供給と地域の経済発展に貢献すべく運営している。

アジアでの新たな流通・製造拠点設立

長期経営計画「PROJECT SPEED」における、日本市場依存からの脱却と環太平洋をマーケットとしたビジネス展開の考え方は、同計画見直し後も継承された。これを実現すべく、当社はアジアにおいて木材建材事業の流通・製造拠点の新規開設を進めた。流通機

能のみによる海外での新規販売ルート開拓は容易なことではないため、自社グループ製造の商材をもつことで迅速な展開を目指した。日本企業が多数進出してASEAN諸国への輸出拠点としての機能が高まっていたタイ、NEXT11の一国として経済成長が期待されていたベトナム、BRICSのひとつインド、民主化に向かっていたミャンマーを展開先として選択した。

タイにおいては、2014年11月にSF Singaporeがシラチャ郡チョンブリに現地法人SF Holdings (Thailand) Co., Ltd.を合併(SF Singapore社49%・現地企業3社51%)で設立し、2015年3月には木質梱包材・パレット製造および木質製品の流通・販売を行っていた現地企業Pan Asia Packing Ltd.(以下PAP社、シラチャ郡チョンブリ)をSF Singapore社・SF Thailand社を通じて買収して、製販拠点とした。

ベトナムでは、2009年12月にパーティクルボード生産拠点設立を公表し、2010年5月に現地法人Vina Eco Board Co., Ltd.(以下VECO社)を設立、生産を開始した。2012年7月には、VECO社製品の販売および同国木材建材流通事業への参入と各種建材の拡販を目指して、流通拠点Sumitomo Forestry (Vietnam) Co., Ltd.を首都ホーチミン市に設立した。

インドは、BRICSの一角として経済発展が進み、都市化による住宅需要増=建材需要増が見込まれていた。このため、同国木材・建材市場進出の第一歩とすべく2015年11月に現地のキッチン・家具メーカーであるSpacewood Furnishers Pvt. Ltd.(以下、Spacewood社)と資本業務提携し、住友林業クレストからの技術支援や日本の建材・住宅内装資材の輸出版売などを目指した。同年11月にはSumitomo Forestry India Pvt. Ltd.(以下、SF India)を設立して流通拠点とした。しかし、2020年からの新型コロナウイルス感染症流行と、同年12月の工場の火災でSpacewood社の業績は低迷、当社の関与もコロナ禍で困難となり、2021年10月、Spacewoodに当社持分株式すべてを売却する方針を決め、同社との提携を解消、SF Indiaも2023年6月に清算を開始してインド市場から撤退した。

ミャンマーでは、2014年12月に王子製紙の関係会社である王子木材緑化および現地の家具製造会社Moe Mya Chai co., Ltd.(MMC社)と3社合併(SF Singapore26%、王子木材緑化54%、MMC社20%)で、製材会社MOS Lumber Products Co., Ltd.(以下、MOS社)を設立した。同国南部のモン州モーラマインで、ゴムラテックス採取後の木材を原料とし、集成材の材料となるラミナを生産する。これに先立つ2014年6月にはSF Singaporeが旧首都ヤンゴンに事務所を設けており、同国でも製販の体制が整った。



PAP社(タイ)



VECO社(ベトナム)



Spacewood社(インド)



MOS社(ミャンマー)

MOS社は、2015年12月に商業生産を開始したが営業赤字が続いたため、市場調査の役割を終えたと判断し、王子木材緑化の意向も踏まえ、2020年2月、MOS社の持分株式をMMC社に譲渡した。

4. 変化する資本市場を見据えたガバナンスの拡充

グローバル視点でのガバナンス強化

コーポレートガバナンスは、内部統制の仕組み(リスク管理と内部監査)と、その仕組みが健全に機能しているかを執行者とは異なる第三者の目で監視する体制(取締役会、社外取締役、監査役、監査役会)によって、企業の不正行為を抑止し、競争力を高めて長期的に企業価値を向上させるものである。

1990年代からのM&Aの増加、株主を重視する経営のグローバルスタンダードの普及により、欧米、さらに日本でも注目が集まった。1999年5月には、OECDが「コーポレートガバナンス原則」を発表して、世界的な基準とすることを提唱した。2000年代に入ると、米国の巨大企業エンロン社(2001年)、ワールドコム社(2002年)の粉飾決算による破綻で、コーポレートガバナンスの重要性はさらに高まった。日本においても、飲料や食品、自動車、設計会社などにおける不正の隠蔽など不祥事が相次ぎ、談合や情報セキュリティの不備などの問題も含め、ガバナンスは企業経営の根幹に関わる問題となった。2006年5月の会社法^{*45}施行、2006年6月の金融証券取引法(内部統制報告書の提出を定めた部分)がいわゆる日本版SOX法)など、関連法規の整備も進んだ。2015年5月には金融庁と東京証券取引所が「コーポレートガバナンスコード」を公表し、6月から全上場企業に適用された。

当社は、内部監査室の活動や2時間ルールなどリスク管理体制の整備を裏付けとして、ガバナンスの徹底を特に重要視してきており、2001年の長期経営構想でコンプライアンス・ガバナンス体制整備を掲げ、長期経営計画「PROJECT SPEED」でもこれを継続してきた。しかし、上述したガバナンスに関する情勢変化を踏まえ、さらにルールや体制を強化した。

社長権限の見直しによる意思決定の迅速化

2010年1月には、経営体制の変化と会社法施行を踏まえ、社長権限を見直し、翌2月に実施した。

すなわち、経営会議設置や執行役員制導入(2002年)による経営の意思決定と執行の分離、事業本部制導入(2007年)による事業本

部長への権限移譲による意思決定の迅速化を見据え、社長権限のあり方を検討し、規定し直したのである。

当時の当社社長の権限は、大きく整理すると以下の3点であった。

- ①全社的な会社運営に関する方針(経営ビジョン、予算・基本方針の策定等)の決定
- ②重要な本社業務(表彰・懲戒、特別委員会の設置、訴訟方針策定等)の決定
- ③各事業部門固有の事項だが全社的視点でのリスク判定が必要な事項(販売先への与信枠設定、前渡金・資金の貸付、手付金の支払等)の決定

また、審議案件は取締役会で最終決定されるが、附議する案件については経営会議(社長の権限行使に対する助言・諮問機関)での検討を経て社長が決定するとされていた。

これを次の通り見直した。

- ①全社に関わる重要事項(各種基本方針の策定等)に限定し、事業部門固有の事項は、原則として本部長・担当執行役員の権限とする
- ②事業部門固有の事項であっても、金額的に重要性が高く、リスク管理の観点から取締役会で決議すべきものは取締役会議決事項とする

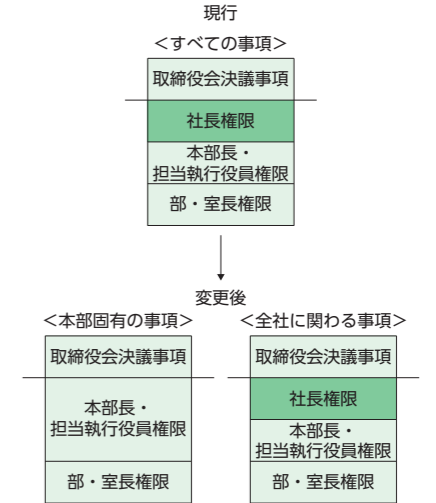
すなわち、社長権限を間に介さずに、本部長・担当執行役員権限と取締役会附議基準の境界を隣接させることで、本部長・担当執行役員への大幅な権限移譲を行い、意思決定を迅速化するとともに、その責任の所在を明確化することを基本方針とした。

なお、この機会に住友林業ホーム時代の規程に由来し当社職務権限規程などで用いられていた「社長留保権限」という文言は、「社長権限」に改められた。

コーポレートガバナンス報告書による方針・規定の明確化

2010年3月には証券取引所の上場規則改正に伴い、コーポレートガバナンス報告書を更新提出し、監査役による監査機能の強化・充実や、社外取締役の機能を代替する独自の取り組み、社外監査役の独立性担保などについて明確化した。この時点では、社外監査役2人(監査役4人中)が内部監査・コンプライアンス・会計各部署や会計監査法人と連携して情報収集を行い、取締役会、経営会議への出席や経営トップとの意見交換の場確保により、社外取締役に相当する機能を果たすことを表明した。監査役付検査役(主要部門の上級管理職兼務)、内部監査室との定例情報交換、主要子会社の監査役との情報交換会(2005年度より。後のグループ監査役会)、監査役会における経営会議の議事内容報告なども記載され、これを強化

図表93 権限の見直し



G20/OECDコーポレートガバナンス原則の表紙
出典: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-2023_f66b3a85-ja

^{*45} それまで民法、商法、有限会社法、監査特例法、独禁法などが果たしてきた企業の取引先保護やステークホルダーの利害調整などについての事項を、会社の運営・組織について定める同法により一括で規定した。

③ 会社に連絡する

「安否確認メール」に注意
 最悪5分以上の遅れを記録した場合、各書が予め登録したメールアドレスに安否確認メールが配信されるので、内容をよく確認して、次のいずれかの方法で報告する。

メールに返信	件名はそのままで、選択肢の中から該当する箇条のひらがなだけを本文に入力して、返信
メール内のしりとりをクリック	画面の指示に従い報告(メール本文に設定がある場合のみ)

※住友林業グループの従業員は、定期的に安否確認システムへ緊急連絡先を登録してください

「緊急連絡網」を確認
 管理者は安否確認メールへの応答と併行して、組織内の緊急連絡網により情報収集し、防災代表アドレスへ状況を報告する。

防災代表アドレス
 所属員に負傷、行方不明等の被害が発生した場合には、別途2時間ルール代表アドレスへ報告する。

2時間ルール代表アドレス
 被害がない場合は、2時間ルール代表アドレスへの報告は不要

※報告の際は、報告者の所属(会社名・所属名称)、氏名、電話番号を記載の上

リスク対応携行カードほか、さまざまな仕組みでリスクに備える

コーポレートガバナンス

住友林業株式会社
 取締役会
 監査役会
 内部監査室
 外部監査法人

最新のコーポレートガバナンスの情報は以下のとおりです。

1. 基本方針
 2. 取締役会
 3. 監査役会
 4. 内部監査室
 5. 外部監査法人

当社ホームページ上に公開されたコーポレートガバナンス報告書



個人投資家説明会(2012年2月)

IRグループはIRチームとして同室に移行した。リーマンショックの影響もあって、投資家対応件数が半減する状況もあったものの、投資家への積極的な発信を続けた。こうした状況の延長線上で2011年から海外における投資家説明会を開始した。欧州をはじめ、米国・アジアの各地を社長ほか担当役員が手分けして、機関投資家の元へ赴き、ロードショー的に企業説明を行い、継続的に個別ミーティングを実施している。

また、2011年より大阪・東京にそれぞれ会場を設け、個人投資家向け会社説明会を開催し、当時16%であった個人投資家比率を一般市場並の20%となることを目指した。

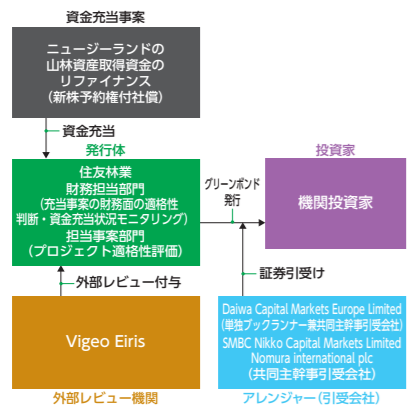
資金調達多様化

当社は、1990年代後半まで、資金調達面では金融機関からの借入のほか外貨建て転換社債(スイスフラン、米ドル)、ワラント債(新株引受権付社債)、コマーシャルペーパー(CP)やメディアムタームノート(MTN)などによる直接金融も行っていった。1990年代には海外プロジェクトの資金調達のため、欧州やアジアなどの現地法人での機能を強化し、日欧垂で随時、資金を調達できる体制とした。

その後も、2006年7月の電子CPの発行登録や、2009年7月から2019年12月までに至る10回に及び国内無担保普通社債の発行など、旺盛な資金需要に適切な調達を実施した。

この間、当社はESG経営の推進によって、より有利な資金調達も実現してきている。BCP(Business Continuity Plan)強化による「事業継続評価融資」(2012年9月)、SDGs達成に対する取り組みへの評価による信託銀行とのポジティブ・インパクト・ファイナンス融資契約(2020年3月)、環境問題の解決に寄与する事業活動の資金調達に向けた債券であるグリーンボンド(グリーンCB)^{*48}「2023年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債」100億円発行(2018年9月)と、資金調達の選択肢はさらに広がった。

図表101 グリーンボンドの仕組み



*48 CBは順次転換が進み、2023年9月までに100%転換された。



住友林業グループ
1 地震だ！まず身を守る！
 地震だ！緊急地震速報だ！
 声をかけ合う → 「前の下にもぐり」「窓から離れる」
 屋内にいる → 頭を守る！危険な場所から離れる！
 ドアを開けて出口を確認する → あわてて外に飛び出さない
 屋外にいる → 手荷物や看板で頭を守る → 建物やブロック塀・自販機から離れる
 揺れがおさまった！余震に注意！
 家族や周囲の人の安全を確認、救助火元を確認、出火していたら初期消火 → 周囲に声をかけ、集団で協力して！
 津波の危険があれば、すぐ避難 → 高台が鉄筋建て3層以上に
 ラジオなどで正確な情報を！
 社員携帯用防災カード

BCP(事業継続計画)からBCM(事業継続マネジメント)へ

当社は、2008年度に「首都圏直下地震BCP」「新型インフルエンザBCP」を策定したのに続き、2011年の東日本大震災発生を踏まえ、2012年3月に「大規模地震BCP」を整備するなど、事業継続を可能とする計画を精緻化していった。

しかし、首都直下地震発生への備えや集中豪雨による被害の多発、さらに会社法における取締役の注意義務へのBCP/DR(Disaster Recovery、災害復旧)の追加などにより、BCP策定から直接的な防災対策、およびこれらの運用・実施までを包含するBCM(Business Continuity Management、事業継続マネジメント)

の実施が求められるようになった。

当社は、事業におけるグローバル展開の進展なども踏まえ、2019年10月、新たにBCM規程を制定したほか、本社が機能不全に陥った際の代替・バックアップ拠点の設置、東京本社の被災対応強化、実践的な災害対応への教育訓練などを追加した。さらに、グループBCM体制の強化も行った。その後も継続的に、拠点や運営方法のブラッシュアップに取り組んだ結果、2021年7月には内閣官房国土強靱化推進室の「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」(2016年創設)を取得して、当社のBCM体制は客観的にも一定の達成をみた。

5. ESG経営のさらなる推進

「住友林業グループ中期経営計画2021」 2019年

2019年5月、当社は「住友林業グループ 中期経営計画2021」を発表した。

計画策定にあたってはまず前中期計画「2018」の総括を行って、成果と課題を明確にすることで、より着実な前進を期した。

2018年度、数値面では、連結売上高は目標の1兆1,700億円に対し1兆3,089億円となった。また、連結経常利益は514億円と目標の550億円に届かず、ROEは9.3%にとどまった。

一方、事業ポートフォリオは、国内新設住宅着工戸数に依存しない構成を実現するに至った。2015年度と2018年度を比較すると、連結売上高においては、海外住宅・不動産(2015年度17%→2018年度27%)およびその他事業(資源環境・生活サービス、同2%→同3%)の比率が高まり、木材建材(同39%→同36%)と住宅・建築(同42%→同34%)と既存のコア2事業の規模を維持しつつ、その比率を下げることに成功した。利益面での変化はさらに著しく、連結経常利益で2015年度に66%を占めていた住宅・建築の比率は2018年度に36%まで下がり、海外住宅・不動産が同27%から43%と、4割以上を稼ぎ出すかたちへと変わった。木材建材は2015年度7%から2018年度13%へと比率を高め、その他事業も2015年度の0%から2018年度には9%と、利益を計上できる事業へと育った。事業部門別には以下のように総括がなされた。

海外住宅・不動産事業は、M&Aとその後の事業成長が全体業績を牽引したと総括された。また、その他事業は、植林事業の拡大と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したことにより、収益の上がる部門となった。一方、住宅・建築事



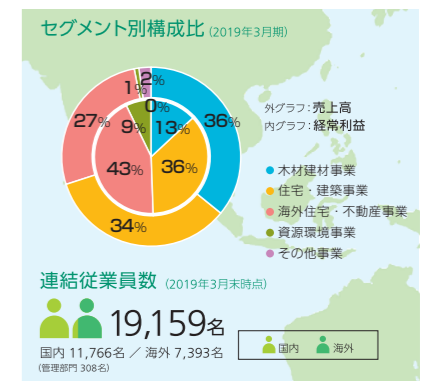
首都直下地震を想定した訓練(国分寺寮 2009年)



図表102 中期経営計画2018の業績

	2016年度	2017年度	2018年度
連結売上高	1兆1,134億円	1兆2,220億円	1兆3,089億円
経常利益	578億円	579億円	514億円
ROE	13.3%	10.3%	9.3%

図表103 セグメント別構成比(2018年度)



(統合報告書2019)

中期経営計画2018 総括

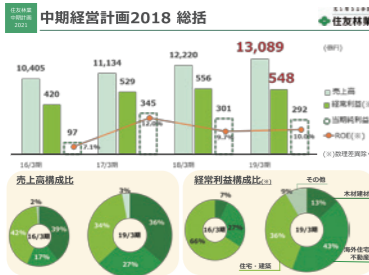
新たなステージに向けた変革の推進

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
木の資源価値の改革

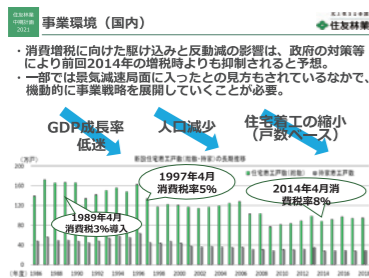
事業基盤を一層強固なものとするため、企業風土の改革も実行

(単位:億円)	16/3期	17/3期	増減率	16/3期	17/3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%	-	52	-
調整	△458	△363	+25.3%	△164	△92	-
合計	10,405	13,089	+25.8%	305	514	+68.6%
(備考)				420	548	+30.5%

中期経営計画2021①



中期経営計画2021②



中期経営計画2021③

事業環境 (海外)

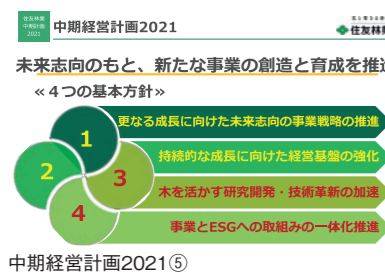
グローバルな視点から外部環境が及ぼす事業への影響を適切に見極め、スピーディに対応していく。

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、就業機会も増加傾向。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
・ 人口動態、経済指標は堅調に推移している。
・ 個別のコンントリーリスクには注意が必要。

中期経営計画2021④



業は、新設住宅着工戸数が漸減し続けるなかで、「木」の価値追求と きめ細かな提案に注力し、2015年度・2016年度は300億円超の 経常利益を確保したが、2017年度・2018年度は200億円台に減 少した。これは、人件費増とリフォーム事業の収益減が主因で、住 宅事業全体では、中期計画目標に届かなかった。また、木材建材事 業では、製造・マーケティング・販売一体でのマネジメント体制を 整備し、総合力を強化することができたと評価された。国内外の製 造事業はVECO社・KTI社・住友林業クレストにおける一過性の営 業外損失の発生などで、目標達成はならなかった。

課題としては以下の諸点が挙げられた。

まず、ストック住宅分野を担うリフォーム事業、賃貸住宅事業、 さらに非住宅分野への展開を目指す木化事業では、収益力の強化が 必要とされた。生活サービス事業の主力である介護事業も収益力を 高める必要があった。

また利益構成のうえでは、海外住宅・不動産と国内住宅・建築で ほぼ8割を占めており、持続的成長には次なる事業ポートフォリオ の検討が必要とされた。

さらに、資源環境エネルギー事業における森林買収やバイオマス 発電への出資および事業体制づくり、海外住宅・不動産事業にお ける現地ビルダーの株式取得など、先行投資が大きかったためフリー・キャッシュ・フローが低下していた。増加した有利子負債と キャッシュフローのバランスに留意し、財務健全性の改善を重視し ていくことが必要であった。

一方、海外・新規事業創出を担う人材確保も課題に挙げられた。 海外事業(住宅・不動産、三国間貿易、森林経営など)の拡大に伴い、 海外要員は2023年時に中期計画策定時の倍近くが必要と予想され たほか、関係会社の増加や決算早期化などで経理財務系人材も強化 が必要であった。しかし、有効求人倍率はバブル期を上回る売手市 場であることを示しており、国内外の事業を一体のものにとらえた 視点での人材採用・育成が必要と分析していた。また限られた人的 資源を有効活用していくため、省力化や働き方改革、事業の選択と 集中など、多角的な視点での検討も求められた。

こうした成果と課題をもとに、高い経済成長が期待できず、引き 続き人口・新設住宅着工戸数の漸減が見込まれる国内と、懸念はあ るものの堅調が見込まれる米豪および東南アジアの市場を見据え、 「中期経営計画2021」では以下の基本方針を定めた。

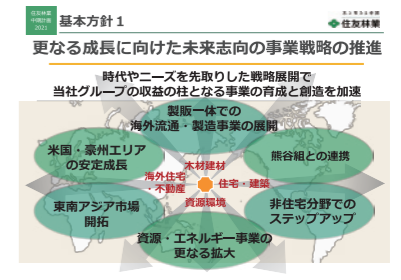
- ①さらなる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進
- ②持続的な成長に向けた経営基盤の強化
- ③木を活かす研究開発・技術革新の加速
- ④事業とESGへの取組みの一体化推進

「①さらなる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進」について は、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 育成と創造を加速することを基本に、各事業で目標を定めた。木材 建材事業では、製販一体での海外流通・製造事業の展開をさらに進 めるものとした。また、住宅・建築事業では、建築・開発事業にお ける熊谷組との連携*49や、非住宅分野でのステップアップを基本 戦略とした。資源環境事業では、苗木事業を含めた国内森林事業の 黒字化と、新規バイオマス発電所の稼働などによって事業のさらなる 拡大を図るものとした。海外住宅・不動産事業は、米国・豪州エ リアの安定成長と東南アジア市場の開拓を重点に置いた。生活・ サービス事業では、介護事業2社の収益改善を最優先課題とした。

「②持続的な成長に向けた経営基盤の強化」については、「強い個人」と「強い組織」、高い競争力を持つ企業グループとなることを目指し、財務体質強化と組織力強化の2つを大きなテーマとした。前者では、これまでの投資を成果に結びつけることと、3年間累計のフリー・キャッシュ・フローをプラスにすることを目標とした。後者では、ガバナンス強化によるリスク管理の徹底を図る一方、ダイバーシティ・マネジメントの推進や働き方改革、人材育成に注力して、持続的に人材を輩出・配置できる体制を整えることを目指した。

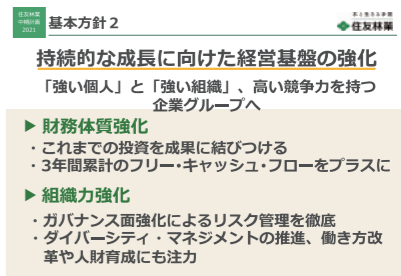
「③木を活かす研究開発・技術革新の加速」については、競争力向 上のため、バイオ技術、中大規模木造建築の新技術開発のほか、 ICT技術を活用し住宅・建築事業や林業の省力化・効率化を推進す るものとした。研究開発費は3年間で90億円を投じる計画で、中大 規模木造建築については、前述した「W350計画」に関する技術開発 研究の第1ステップとして、W30(高さ30mの木造建築物)を実現 させるものとした。一方、BIM(Building Information Modeling)*50、 ロボティクスなどのICT技術の活用も進め、建築関連事務の省力化・ 効率化を進めることも重点目標とした。これら技術革新の速度を速 めるべく、ITソリューション部門の人員を2018年度末比で20%増 員することも明示した。さらに当社事業の根本にある「木」の革新的 な用途創出による高付加価値化にも力点がおかれ、遺伝子レベルか らの樹木研究を通じた建築部材開発や、住まいの安全・空間での効 能に関する技術研究開発を推進するものとした。

「④事業とESGへの取組みの一体化推進」については、中長期の 視点で環境への一層の配慮やガバナンス強化などを事業と一体化し て推進しつつ、開示内容の充実も図るとし、i. 持続可能性と生物 多様性に配慮した木材・資源の継続、ii. 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、iii. 事業活動にお ける環境負荷低減の推進、iv. 多様な人材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、v. 企業倫理・

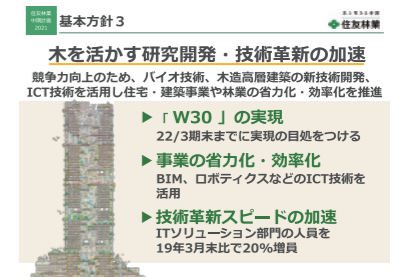


中期経営計画2021⑥

*49 海外建設・開発、中大規模木造建築、緑化・土 木、再生可能エネルギー、森林保全、資材流通、 リノベーション、研究開発などにより、売上高 約150億円・営業利益約10億円相当のシナジー を生み出すとした。



中期経営計画2021⑦

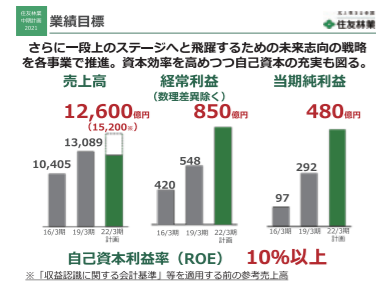


中期経営計画2021⑧

*50 建築物3Dモデルを構築し、そこにあらゆる形 状情報(意匠・構造・設備の2D図面など)と属 性情報(部材の寸法・材料、面積、強度など)の 数値情報、環境シミュレーション、工法・工 程・スケジュールなどを集積・格納する。各 データは連携しており、1つ要素が変われば、 関連するすべての情報が連動して変わる、こ れによって各種シミュレーションが容易なるほ か、情報共有が圧倒的に進むため、建設工事や リニューアル、解体などの全プロセスが大幅に 効率化される。



中期経営計画2021⑨



中期経営計画2021⑩

木材建材事業セグメント

成長戦略

- バイオマス燃料材、国産材の取引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



中期経営計画2021⑪

住宅・建築事業セグメント

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



中期経営計画2021⑫

海外住宅・不動産事業セグメント①

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



中期経営計画2021⑬

海外住宅・不動産事業セグメント②

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（特定目的会社）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

経常利益 約 15億円

中期経営計画2021⑭

ガバナンス体制の強化——という5つの重要課題とそれぞれの具体的な目標を示した。

数値目標は、連結売上高1兆2,600億円、経常利益850億円、当期純利益480億円とし、ROEは引き続き10%以上とした。連結売上高は、2021年4月から適用された「収益認識に関する会計基準」に沿ったものとしたため、2018年度より減少しているが、旧基準では1兆5,200億円(2018年度比約16%増)である。

各事業部門の成長戦略は以下のとおりに定めた。

木材建材事業部門は、バイオマス燃料材・国産材の取引量拡大、非住宅物件向け販売の強化と、当社の資源エネルギー事業や住宅・建築事業の方向性とも連携した方針を打ち出した。また、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を進め、出資先An Cuong社(ベトナム)などとのアライアンスによる事業拡大も志向した。製販一体体制による商品開発と拡販は、国内外に製造会社をもつ当社木材建材部門の強みをさらに活かしていく戦略である。

住宅・建築事業は、関連事業を含め、当社ならではの体制づくりの推進、安心・安全・健康で地球にやさしい住宅の提供、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——の4戦略を掲げた。「関連事業を含め、当社ならではの体制づくり」は、緑化などの周辺事業をもつ当社の特性を活かして、収益が期待できるエリアへの経営資源シフトや高付加価値戦略の継続を図ることを意図した。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1,000億円の数値目標も掲げた。

海外住宅・不動産事業は、戸建、タウンハウス、コンドミニアムなど幅広い顧客ニーズへの対応を掲げた。また、米国や豪州で複数ビルダーによる事業展開が進展していることを踏まえ、資材の共同購買や情報共有によって競争力を向上させていくことも目標とした。さらに、東南アジアでの事業拡大や米国住宅・不動産事業におけるグループ全体での事業再編、事業リスク低減と効率向上も具体的な目標となった。将来的な年間販売数として米国1万戸・豪州3,000戸体制の構築も掲げた。

資源環境事業では、同分野における当社グループのプレゼンス向上を図るべく、再生可能エネルギー総発電規模を300MWとする目標を掲げたほか、国内外での森林事業の収益力強化と管理・保有する森林面積を拡大していくものとした。

その他事業では、高齢者向けサービス事業の規模拡大や商業・宿泊における事業拡大の可能性を追求した。

一方、経営基盤強化については、①ガバナンス強化、②人材戦略、

③財務戦略、④IT戦略——を多角的に進めるものとした。

ガバナンスについては、2015年のコーポレートガバナンスコード制定以降、投資家の関心が高まっていることを踏まえ、取締役会の機能や海外関係会社の内部統制を軸に、強化を図ることを期した。ガバナンス構造の変革として、取締役会附議基準や職務権限規程の見直し、取締役任期の見直し、などを進めるものとした。

人材戦略については、働き方改革の推進として、働き手不足の深刻化を踏まえ、人事諸制度の充実やインフラ整備を進めるほか、36協定の厳格化(2019年4月)や同一労働同一賃金(2020年4月)などの法改正を見据え、生産性維持を念頭に各事業本部と対応を進めることとした。また、グループ全体での人材確保と育成、およびそのシステム化に取り組むものとした。

財務戦略は、次の飛躍と成長に備え財務基盤を強化するものとした。このため、新規投資案件は、キャッシュ・フローについて厳格な判断のもとで実行することとした。

IT戦略は、企業競争力の強化とコスト削減を実現していくため、AI、IoT、RPAなどの新技術導入や住宅技術系システムの基盤リニューアル、新たなビジネスモデルのIT支援を掲げた。また、グローバル化対応として、海外コミュニケーションインフラ構築や、海外各社のシステム導入支援、セキュリティ・ガバナンスの強化を実施するものとした。さらに、IT活用による働き方改革とセキュリティを万全としつつ安定した運用を確保する重層的なITインフラ整備などの取り組みを進めた。

研究開発については、「W350計画」を通じ、優れた木の創出から新木質材料へとつなげるとともに、生理・心理応答の数値化など幅広い分野で木の価値を高めていくことを基本方針とした。またR&Dにおける熊谷組との協業、価値創造的な人材の確保育成、出口戦略の構想力強化、オープンイノベーションもこれに加えた。

「木」の社会的価値の探求および情報発信と事業戦略化

2015年のパリ協定採択によって、温室効果ガスであるCO₂の排出量削減が世界共通の目標となり、森林資源や木造建築のもつ意義が改めて重視されることとなった。森林によるCO₂の吸収と固定化に加え、木造建築による長期間にわたるCO₂の固定は、より幅広い層に理解してもらおう努力が必要と考えられる。木材の利用を拡大して温暖化防止に貢献することは、当社の出自と事業展開の歴史、経営理念からして重要な使命であり、また新中期経営計画の目標「事業とESGへの取り組みの一体化」とも整合するものがあった。

このため当社は、さまざまな機会を通じて「木」の社会的価値を具体化する事業を展開するとともに、当社のビジネスモデルがその価

資源環境事業セグメント

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 **180 MW → 300 MW**

中期経営計画2021⑮

その他事業セグメント

「エレガノ」西宮 (兵庫県)
総戸数約300戸の日本最大規模サービス付高齢者向け住宅

「アクアイグニス多気」 (三重県)
産・官・学による開発で地方創生を目指す滞在型複合施設

高齢者向けサービス事業の規模拡大

商業・宿泊における事業拡大の可能性

中期経営計画2021⑯

経営基盤

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、人材、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

人材戦略

- 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

中期経営計画2021⑰

研究開発

革新的な「木」の用途創出を通じて、付加価値を一段高めていくために広く研究開発を行う。

中期経営計画2021 3年間合計 研究開発投資 **90億円**

W350計画に関する技術開発研究

14/3期~16/3期 累計 46億円

17/3期~19/3期 累計 83億円

20/3期~22/3期 累計 90億円

中期経営計画2021⑱

値を最大限に引き出すことを積極的に伝えていくこととした。森林の育成・伐採から木材流通、木造住宅建築、木質バイオマス発電といった当社事業が、川上から川下までを一貫して行っている「垂直統合ビジネス」であることから、持続可能な循環型ビジネスを創り出すものとして改めてとらえ、これを以下のサイクルを回すものとして再定義し加速していくことを提唱していった。

「木」をベースとした持続可能な循環型ビジネスは、木が地球上で唯一CO₂を吸収・固定して成長する存在であることにその基礎をおいている。つまり木を植えて育林し、森林のCO₂吸収量を増やし、木材内部での炭素固定を促し、その木材を建築物や家具に使用し長期間にわたり炭素固定する。

このサイクルを回し、世界の森林の価値を高めるために当社はこれまで培ってきた森林経営のノウハウに加え、

- ①不足する苗木の生産や森林経営コンサルティングなど植林・育林面における活動の強化
- ②適切な伐採を可能とする、木材建材事業・住宅事業における国産材活用、木化推進室による住宅建築材以外の利用拡大などの木材流通・建築面での取り組み
- ③新技術開発における森林保護(名木再生、泥炭地管理)や利用拡大(耐震・耐火、BF構法、CLT等の利用促進、中大規模木造建築、W350計画による超高層建築の実現)
- ④高齢者施設や木造住宅における木の癒しや情操面の効果実証
- ⑤バイオマス発電やZEH推進による再生可能エネルギー創出
- ⑥木の良さを伝えるデザインや木造住宅、住宅産業の団体運営支援や、関係省庁・自治体との連携・働きかけといった業界貢献など、当社の事業・活動全般を、持続可能な循環型ビジネスを実現していく方向で位置づけ、強化・拡大していくことを方針とした。

ESGと事業の一体化推進

当社の事業は、森林や木を対象としているため、もとより環境とのかかわりが深いものであり、2005年12月策定の「環境経営中期方針」、2007年10月改定の「環境理念・環境方針」をベースに環境経営を推進してきた。環境管理面では、環境予算においてCO₂排出量削減・LCA(ライフサイクルアセスメント)導入、持続可能木材・森林認証材への取り組み、ゼロエミッションなどを目標化した。

組織面では、2010年4月に山林環境本部環境経営部を環境ビジネス開発部に改編して、事業化していく方向性を強めるとともに、本社に環境経営推進室を設け、環境経営にかかわる統括組織とした。2015年4月には山林環境本部に海外資源部を新設して資源環境本部とし、山林・環境エネルギー・海外資源の3部体制とした。

同時に、環境経営推進室とコーポレート・コミュニケーション室CSRチーム(2009年4月に総務部CSR推進室を移行)を統合してCSR推進室とすることで、環境および社会への対応を一元化した。

この間、「環境経営中期方針」についても、当社はより良く、より実効性のあるものとするための取り組みを継続的に進めてきた。具体的には、①各事業の業態が大きく異なるなかでも統一的に取り組める目標、②事業本部単位で統一化・体系化された目標、③社会的な長期目標(パリ協定の2030年、カーボンニュートラルの2050年を視野に入れた自社目標)を設定するといった対応である。

このため、2014年に「環境経営中期計画」(2015～2020年度対象)を策定するとともに、前述のように環境経営の理念・目標体系を整理したうえで、「木材調達行動計画」(2012年制定)、「生物多様性長期計画」(2011年度制定)、などをまとめて一本化した。当社グループの理念体系整理の際にCSR重要課題を見直し、ISO26000も考慮した人権面やコンプライアンスを加えた「CSR中期計画」(2015年7月発表)へと進化した。

その後、「住友林業グループ中期経営計画2018」でESG経営が掲げられたことにより、事業予算と環境予算の両者を連動・平行して策定する意識を高める取り組みも、継続して積み上げられていった。さらに、「事業とESGへの取り組みの一体化推進」が基本方針のひとつに掲げられた「同2021」の策定では、推進中の「環境経営中期計画」を見直し、改めて事業・環境の予算・計画を対象期間も一致させて、事業とESGを同時推進する姿勢を明確にした。

一連の過程で、

1. 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
2. 安心・安全で環境に配慮した製品・サービスの開発・販売の推進
3. 事業活動における環境負荷低減の推進
4. 多様な人材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
5. 企業理念・ガバナンス体制の強化

という重要課題を固め、各課題について各事業部門の活動を意識した指標を定めた。

サステナビリティ推進室と人権宣言

2019年4月にCSR推進室をサステナビリティ推進室に改称し、ESGを事業と一体化させていく役割を明確化した(同室は2022年1月にサステナビリティ推進部へ改称)。2019年7月には同推進室が中心となって「住友林業グループ人権方針」を策定、発表した。

2011年の国連での「ビジネスと人権に関する指導原則」の承認、



CSR中期計画のPDCAサイクル



5つの重要課題とそれに貢献するSDGs

人権方針要旨

- 差別の禁止：
性別、年齢、国籍、民族、人種、出身地、宗教、信条、障害の有無、性的指向、性自認等を根拠としたあらゆる差別の禁止
- 労働者の権利：
児童労働、強制労働の禁止(外国人・移民労働者を含む)
結社の自由と団体交渉権の尊重
最低賃金労働(最低賃金、生活賃金を下回る労働)の防止
長時間労働の防止
パワーハラスメント、セクシャル・ハラスメントの禁止
- 労働安全の確保：
労働者の健康(メンタルヘルスを含む)の確保
事業に関連する脆弱な人々への権利尊重：
事業を行う地域に関連する地域住民、先住民族の権利尊重
女性、子ども、マイノリティ、高齢者等の人々の権利尊重
将来世代が保有する環境権への配慮(持続可能な森林管理等)
- プライバシー：
顧客、従業員を含めた個人情報の保護を含む
プライバシーの尊重

人権方針



SCIENCE BASED TARGETS

*51 世界自然保護基金(World Wide Fund for Nature: WWF)、CDP(Carbon Disclosure Project)、世界資源研究所(World Resources Institute: WRI)、国連グローバル・コンパクトによるイニシアティブ、パリ協定が掲げる目標を達成するため、科学的根拠に基づいたCO₂削減計画を進めるものとし、この努力が企業の技術革新や規制の低減、投資家の信頼強化、収益向上と競争力強化につながるの考え方のもと、加盟企業を募り、基準を達成した企業を認定・表彰することで意欲向上を図る。

*52 G20の要請で設立されたタスクフォースで、気候関連の情報開示や金融機関の対応を検討、2017年に最終報告書を提出し、①ガバナンス、②戦略、③リスクマネジメント、④指標と目標を開示することを推奨した。



RE100
再生可能エネルギー由来の電力で事業活動をまかなう取り組みが国の枠を超えて広がっている。

*53 The Climate Group(世界の企業・政府のリーダーが気候変動に対応すべく組織した国際NPO)とCDPが連携運営。

SDGsにおける人権の保護・促進などから、日本においてもグローバルな視点での人権への関心が高まり、政府が『『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020-2025)』を策定・発表した。また、ESG投資の調査項目でも、人権に関する方針の有無が問われるようになった。当社は、1997年制定の経営理念に「人間尊重」、同倫理憲章に「人権の尊重」を掲げ、差別の禁止、労働者や社会的弱者の権利保全と尊重、プライバシー尊重などを実践、国連グローバル・コンパクトへの参加で国際的にも、この姿勢を示してきた。「住友林業グループ人権方針」は、これらについてサプライチェーンも含めて改めて文書化したものであった。策定に際しては、当社グループにおける重点課題を別掲のように定めた。

また、人権尊重のコミットメントの策定に際しては、海外駐在者・駐在経験者のヒアリングも実施して、海外事業における人権リスクも確認、世界で通用する内容となることを期した。さらにグループ関係会社はもとより、グループの事業に関連するビジネスパートナーなどが人権に対する負の影響に関連している際には、人権尊重を求めることも明記し、これらのリスクを継続的に発見・対応・検証できる仕組みも構築した。

また当社は、事業を通じてESGを実践し、社外からの情報開示要請にも対応していたが、これを強調してPRはしていなかったことから、サステナビリティ推進室への改称後は、社外のコンサルタントを交えて戦略的に実施するようになった。一方、SBT(Science Based Targets)イニシアティブ*51やTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース)*52といった国際的に認められているCO₂削減推進活動の重要性がより高まってきていた。「住友林業グループ中期経営計画2021」を推進する過程では、これらの活動に即した数値目標策定や情報開示を含め、明示的に外部に情報発信するとともに、世界的に先導的な取り組みを社内にも周知させることで、ESGと事業の一体化を加速していく足がかりとした。

2020年3月に、事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアティブ「RE100(Renewable Energy 100%)」*53に加盟したこともそのひとつで、2040年までに自社グループの事業活動用電力と発電事業における発電燃料を100%再生可能エネルギーとすることを目指している。

光吉敏郎の社長就任

2020年4月、取締役専務執行役員的光吉敏郎が第8代の代表取締役執行役員社長に就任し、市川晃社長は代表取締役会長となった。

矢野龍代表取締役会長は取締役相談役に就任した。

就任時のメッセージでは、「住友の事業精神」に則り、築きあげてきたブランド力を大切にしながら、SDGs達成への貢献やESGと事業の一体化を進めるものとした。そして、コロナ禍のもとながら、社会課題解決に取り組んでお客様・取引先から喜ばれ、社員が働きがいを実感できる会社を目指すとした。これを実現するため、以下の諸点を社員に呼びかけた。

- ・高齢者人口の増加を踏まえ、リタイアや子どもの独立などでリフォーム適期を迎える前期高齢者、介護対応を考える後期高齢者などを対象としたビジネス、さらに空き家問題や相続関連などの潜在需要を見据えた需要の創出
- ・コロナ禍による「新しい生活様式」を踏まえた、ICT活用などビジネススタイルの変化への対応
- ・お客様や住宅展示場来場者等の記録など、現場に散在するリアルデータのデジタル化やAI活用による分類・分析によって、戦略策定や業務精度の向上
- ・森林資源や木材、木造建築の経済的・環境的な価値を「見える化」し、森林経営から木材建材の製造・流通、住宅・建築、木質バイオマス発電までが連なる事業基盤を活かした、グローバルな循環型ビジネスモデルの構築・深化
- ・国内外における、木材資源から建設資材供給、住宅建築に至る垂直統合型ビジネスの可能性開発と拡大

これらの方針を推進するため、当社グループの運営については、問題・課題の共有から始めるグループ間連携の強化により、既存の仕事のやり方や、部門に捉われない広い視野とクリエイティブな思考を進めていき、2万人に迫ったグループの多様な人材が活躍できる環境を整えていくとした。当社自体についても、経営戦略を社員全員が納得してこそ目標達成につながるとして、現場とのコミュニケーションで課題を把握することを約束した。同時に社員に対しては、「責任」と「当事者意識」に加えて「後工程はお客様」の意識をもつことを求め、上席者の「率先垂範」や「本社・本部は現場課題解決のサービス部門」との意識の徹底による一体感醸成を呼びかけた。

新型コロナウイルス感染症のパンデミック対応

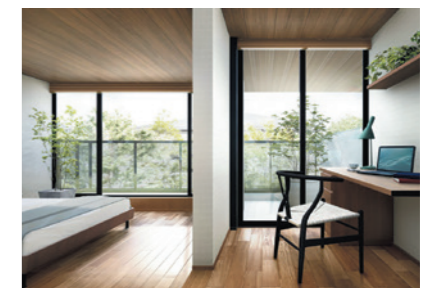
光吉新社長の就任後間もない2020年4月7日、日本で新型コロナウイルス感染症流行に対する緊急事態宣言(首都圏4都県と大阪・兵庫・福岡)が発令された。以後、2022年末までに宣言の適用地域拡大と延長、経済の停滞に配慮したまん延防止等重点措置(2021年2月～)などがほぼ連続して発令され、企業活動でも出勤勤務の制約、在宅・時差出勤の奨励、打合せ・会議のリモート化などが推



第8代社長 光吉 敏郎

経歴

1985年 4月	当社入社
2010年 6月	執行役員 海外事業本部海外事業部長 兼同本部ジャカルタ支店長
2011年 4月	常務執行役員 海外事業本部長
2014年 6月	取締役
2015年 4月	住友林業ホームテック社長
2017年 4月	住宅事業本部長
2018年 4月	専務執行役員 住宅・建築事業本部長
2020年 4月	代表取締役社長 執行役員社長



新型コロナウイルス感染症下のワークスペース提案

進された。

当社は、社員と家族、お客様の安全確保を最優先とすることを対応の基本とした。そのうえで、各事業部門における事業継続のための調達・物流、人材育成、中期的な資金の流動性を確保しながら、事態長期化への備えも万全を期し、感染拡大収束後にスピーディに事業運営を正常化するための準備を着実に進めるものとした。同時に、社員一人ひとりが冷静な状況分析と将来予測に基づき、粘り強さとポジティブな発想で業務に臨むことが求められた。

社員の安全・安心確保については、テレワーク可能な社員がリモート勤務できる体制を整え、時差出勤、出社制限、在宅勤務奨励、リモート会議推奨、サテライトオフィス開設などの措置を講じた。各種の感染予防対策やワンストップ相談窓口の設置、ワクチンの職域接種なども実施した。

事業継続に向けては、お客様との接点が多い住宅事業において、新規顧客開拓に向けたSNSでの情報発信やWEBコンテンツ[MY HOME PARK]の公開など、ICTを活用したコミュニケーションの強化に努めた。リアルの作業が主流の現場でもICT活用を推進したが、住宅部材の供給遅れによる施工の遅延は完全には避けられなかった。一方で、感染症拡大で社会活動が大幅に制限されることから、テレワークを容易にする環境整備および働く場と住まいの使い分け、室内での感染予防対策につながる生活空間のニーズなどが高まることが予測され、多様化するライフスタイルや住まい方、働き方改革にも寄与することが想定された。このため、在宅ワークスペースを組み込んだ住宅モデルなどアフターコロナ、withコロナを見据えた商品開発も行った。

DXの推進

2018年頃から企業経営において重要課題とされるようになったデジタルトランスフォーメーション(DX)は、スマートフォンなどのモバイル端末の普及を背景に、ビッグデータやAI、IoTといった先端技術とインターネットを組み合わせることで、業務のやり方そのものを抜本的に変革し、既存の枠組みを超えたイノベーションを生み出すものである。

当社では、現場に溢れている「リアルデータ」を活用する重要性が強調され、あらゆる業務で、精神論や感覚ではなく、現場のリアルデータをデジタル化して分析、仮説を立て検証することを繰り返し、業務のあり方を見直していくことにより、単なる情報化ではないDXを指向した。

大枠として「事業のデジタル化」「組織・働き方のデジタル化」「顧客関係のデジタル化」「社会・経済のデジタル化」の4象限でDXを推

進するものとした。

「事業のデジタル化」は、CADや構法など、住宅建築でのデジタル化による合理化を中心に据えた。「組織・働き方のデジタル化」では、RPA(Robotic Process Automation、定型業務を自動化・代行するソフトウェアロボット)やAI-OCR*54などの技術を活用して、伝票入力など単純業務の自動化を推進することを進めている。「顧客関係のデジタル化」は、住友林業グループの各事業でのお客様情報を統合管理することで、グループのさまざまなビジネスにおいてお客様へ適切な情報提供やアプローチを行うなどデジタルマーケティングを推進するものであった。

「社会・経済のデジタル化」では、2019年10月に、ビルダー・プレカット工場向け構造設計支援サービス「構造エクスプレス」を担うホームエクスプレス構造設計を設立してその第一歩とした。ビルダーの作成する意匠図とプレカット工場のデータを連携させ、構造計算や伏図作成などに活用できるようにするDX時代の革新的「AI構造設計プラットフォーム」で、人手不足や長時間労働解消に寄与するとともに、資材販売に構造計算サービスを付加し、木材建材事業部門の営業機能強化と新収益源獲得を図るものであった。

また、木材建材流通部門においては、データ伝送化による納品伝票(紙)の削減と相互の事務処理作業の効率化を実現する電子商取引プラットフォームの構築・導入を2020年から進めている。2022年度には746社が導入(販売先の導入率53%)し、書類を電子化するRPA・OCR導入率は85.4%となっている。新型コロナウイルス発生に伴い、テレワーク環境下でも業務ができるようにしたことで、データ伝送化に対する関係者の意識が高まり、導入率向上に寄与した。

一方、当社グループの個人顧客情報については、当社住宅オーナーなどの既存顧客とグループ各社とのコミュニケーション記録が別個に管理されていたことから、顧客ごとの売上高増(新築-リフォーム-住み替え等)や紹介依頼など、情報共有による組織的アプローチを行う余地が残されていた。このため当社におけるDX推進の一環として、2020年から、グループ各社の既存顧客情報を一元管理する情報インフラ[SCRM]構築をスタートした。

こうして攻めの部分でのDXを進める一方、住宅設計生産システムにおけるCADを中心とする技術系システムの更新や、複数のCADシステム(プレゼンテーション用と実施設計用、本社とグループ会社)併存による、運営費用増やシステム連携の限界といった問題の解決も必要であった。

*54 Artificial Intelligence-Optical Character Recognitionの略で、従来のOCR(光学文字認識)とAIとを組み合わせ、学習した内容に基づいてルールを見出して文字などを認識する技術。



ビルダー・プレカット工場向け構造設計支援サービス「構造エクスプレス」



納品書・請求書の無料デジタル伝送サービス「電納言」



住友林業グループの顧客関係管理システム[SCRM]



MYHOME PARK



「社長室からDX」でトップ自らが啓蒙



「住友林業DXのいま」イントラネットのバナー

東証プライム市場指定

2020年12月、東京証券取引所は、既存の東証一部・東証二部・マザーズ・JASDAQの4市場を2022年4月にプライム・スタンダード・グロースの3市場に再編すると発表した。プライムは「グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業」、スタンダードは「公開された市場における投資対象として十分な流動性とガバナンス水準を備えた企業」、グロースは「高い成長可能性を有する企業」に対応する市場とされた。再編の理由は、①東証二部・マザーズからの市場変更の条件が緩かったため東証一部上場企業の質が低下した、②旧区分は東証二部・マザーズ・JASDAQの違いがわかりにくい、③再編に伴うコーポレートガバナンスコードの改訂によって企業のガバナンス強化を促進する、などであった。再編後は、新規上場基準と上場維持基準は原則共通となったためプライム市場を選択する企業は、より高い基準をクリアすることが必要になり、海外投資家の資金導入を呼び込むことが期待された。

当社は、2021年7月、東証より新市場区分における「プライム市場」の上場維持基準に適合しているとの判定結果を受領し、「プライム市場」を選択する申請を行い、同市場での上場維持を継続した。

世界的課題を乗り越え事業構造改革を達成

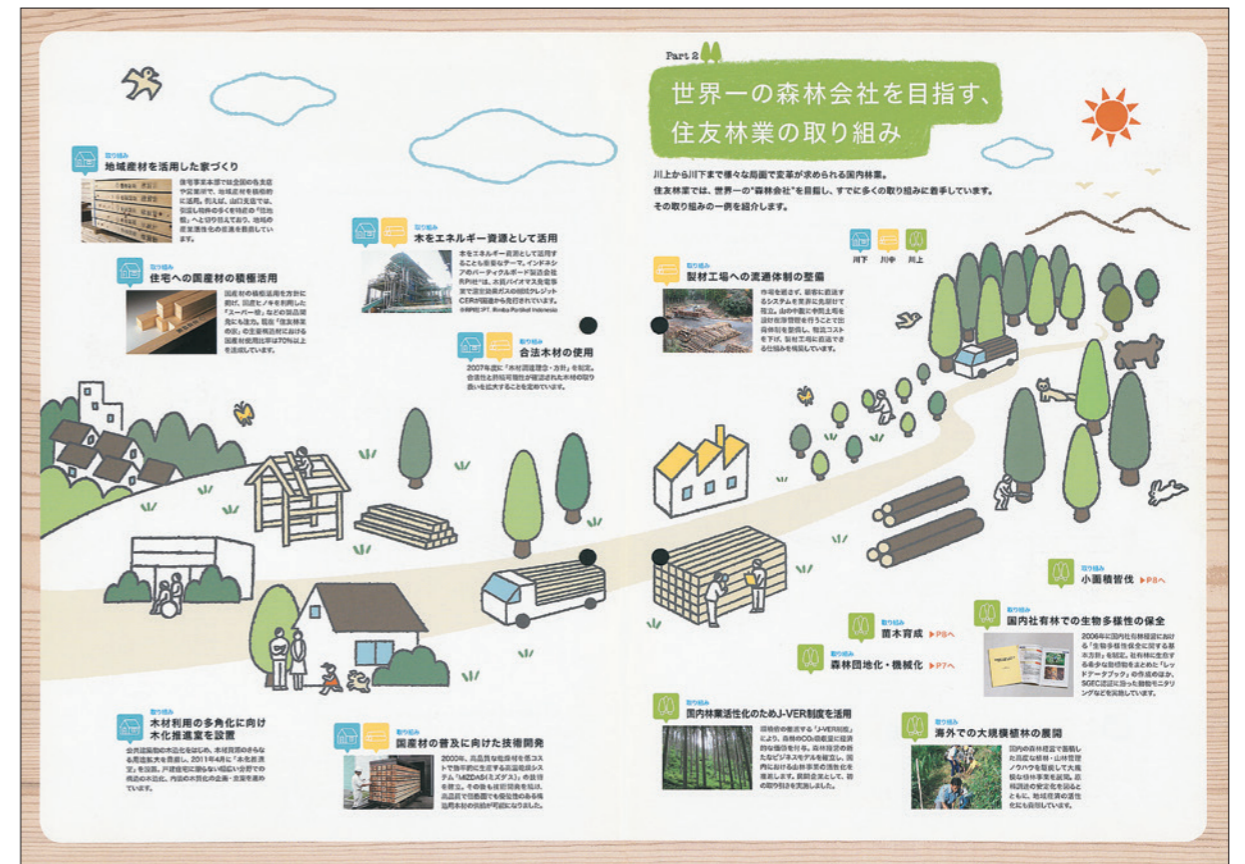
2010年からの10年余は、2008年秋のリーマンショックの影響、東日本大震災の発生、人口減少社会の到来、そして新型コロナウイルスのパンデミックと、歴史に残る出来事が連続した時期にあたる。アベノミクス景気(2012年11月～2018年10月)によって、日本経済は総じて堅調であったものの、GDP世界第2位の座を2011年に中国へ明け渡し、1人当たりGDPも2010年の18位(4万4,674ドル)から2020年には24位(4万89ドル)までランクを下げるに至った*55。

当社も、国内新設住宅着工戸数の漸減という主要事業の市場における厳しくかつ避けることのできない変化を突き付けられ、さらにリーマンショックによる2年連続の経済成長率マイナスという試練に見舞われた。この結果、2010年の連結売上高は5,932億円と6,000億円を割り込み、経常利益も約56億円と目標を大きく下回る数字になった。

このため、長期経営計画「PROJECT SPEED」を見直し、2011年度からは数値面では経常利益200億円、2013年度からは連結売上高1兆円、経常利益300億円を目標として、国内におけるストック住宅事業や非住宅事業、エネルギー事業、高齢者対応事業といった新分野を強化する一方、海外住宅事業を急速に拡大した。いずれもM&Aや提携、積極的投資などによって短期間で事業基盤を固め、

事業ポートフォリオの転換を実現した。この結果、2021年度は売上高1兆3,859億円・経常利益1,378億円となり、ROEは20.2%となった。

この間、経営の質的な側面においても、ガバナンスの強化や働き方改革、企業風土の改革を推進した。事業業績とESG面を一体化して経営計画を策定する方式を導入し、統合報告書においても両面から評価を行うなど、ESGとの一体化も進めた。さらに当社にしかできない事業を通じた社会的価値の実現として、循環型ビジネスをはじめ「木」の価値を多面的に追求し、企業としてのアイデンティティ、社会的価値をより一層、確たるものとしていった。これらは経営トップの意思と戦略のもと、国内外のグループ全従業員が理念や指針を共有し、行動することによって実現された。



川上、川中、川下とつながる取り組み(樹海 2011年 115号)



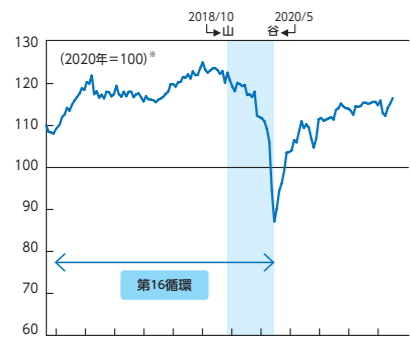
東京証券取引所新市場区分移行を記念する楯(プライム市場)

*55 2000年にはルクセンブルクに次ぐ2位と、主要国では世界トップであった。

脱炭素社会を目指す事業の推進

(2022年～)

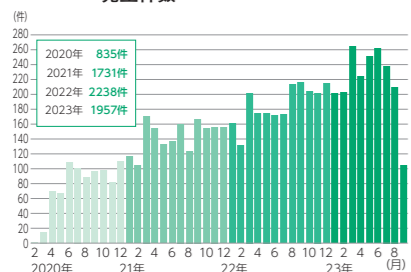
図表104 景気動向(CI一致指数の推移)



※2020年の年間数値の平均を100とする
出典：内閣府経済社会総合研究所設定の景気基準日付

*1 その後も増加を続け、2023年2月には累計5,000件を超えた。なお、2023年9月時点でコロナ関連倒産は6,700件を超えている。

図表105 新型コロナウイルス関連倒産の月別発生件数



※新型コロナウイルス関連倒産の第1号は2020年2月に発生
出典：帝国データバンク情報統括部

*2 NATO加盟を志向するウクライナに対し、ロシアは圧力を強めた。クリミアは親ロシア派による行政拠点制圧と住民投票によってロシア編入を決めたが、ロシアは、ロシア系住民の保護を理由に軍を投入しており、米英独日はロシアを批判した。

2022年は、新型コロナウイルス感染症の流行が続く中で始まり、同年2月のロシアによるウクライナ侵攻、対立が続く米中関係、ミサイルをほぼ毎月発射する北朝鮮など、世界情勢は不透明感を強めた。地球温暖化が背景とみられる異常気象も増加している。

一方、コロナ禍のなか、飲食店、建設・工事、食品小売・卸などを中心に中小企業の倒産が増加し、2020年1月からの累計で2022年3月には3,000件を超えるに至った*1。2021年10月に発足した岸田文雄内閣は、「成長と分配の好循環」「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした「新しい資本主義」を掲げた。

2022年10月から感染拡大防止のために実施されていた日本への入国規制が緩和され、2023年5月にはWHOが緊急事態宣言を終了するなどコロナ禍は終息に向かい、世界景気の回復や円安などに伴う物価上昇も始まった。

予測のつかない政治・経済情勢の混沌のなかにあっても、当社は事業環境へ着実に対応し、事業とサステナビリティの真の一体化を推進すべく、グローバルな潮流である脱炭素に向けた施策を、長期ビジョン「Mission TREEING 2030」のもとで進捗させた。

1. 2022年からの世界と日本

米中対立の深刻化と経済回復に向かうコロナ後の世界

2022年2月、ロシアはウクライナに「特別軍事作戦」として武力侵攻を開始した。2014年3月のロシアによるクリミア編入*2で両国は対立、ウクライナはクリミア奪還を目指す一方、ロシアはロシア系住民の多いウクライナ東部2州、さらに同国全体を勢力下とすべく侵攻を開始した。NATO加盟国、G7はロシア批判・ウクライナ支持の立場をとっているが、中国やインドなどがロシア非難の国連決議を棄権するなど、主要国でも対応は分かれた。また、台湾問題や経済問題、先端技術競争などで米中対立が強まった。中国は経済圏構想「一帯一路」のもと、新興国・発展途上国への影響力を強め、ウクライナ問題でも中立を守るなど、欧米と異なる立場からの存在感を高めている。

1990年代の冷戦体制終結後、30年以上続いてきた市場原理と自由貿易を柱とする世界経済は、こうした中口の政策などから分断される可能性が高まっている。

一方、新型コロナウイルスのパンデミックに伴って停滞した世界経済は回復傾向にあった。加盟国の多くが2022年度の実質GDP成長率5%以上と好調なASEANや、インド、アラブ産油国など、高い経済成長率を記録している国々もある。ただし、資源価格の上昇や、コロナ禍に伴う原材料および半導体などの部品不足の影響で、世界経済の回復のペースは鈍化した。ウクライナ戦争に加え、中国の不動産バブル崩壊なども不安定要素であり、2028年まで世界の経済成長率はコロナ禍前のトレンドを下回る見通しとなっている。

日本の経済状況

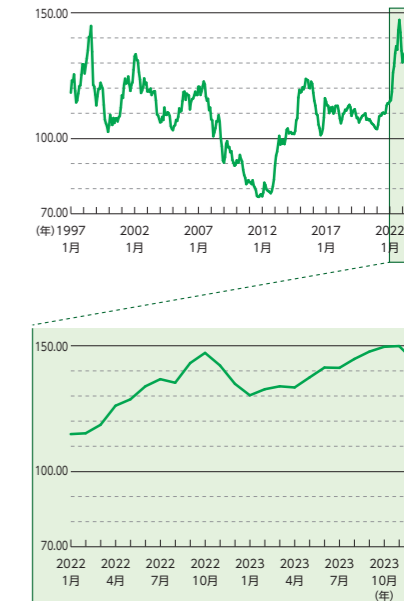
日本経済は、コロナ禍による混乱からの正常化が進み、2022年度の成長率は1.0%と2年連続のプラスとなった。しかし、1人当たりの名目GDPは世界で32位、OECD内で21位とさらに低下してG7では最下位となり、アジアで台湾、韓国の後塵を拝するの時間の問題となった。円安の影響もあったが、労働生産性の低さも大きな要因で、GDPを就業者数で割った名目労働生産性は、1996年を100とすると2021年に101.6、物価下落を踏まえた実質労働生産性でも113.2と上昇率は低かった。この原因には諸説あるが、TFP(Total Factor Productive、全要素生産性)*3や資本装備率*4の低さ、零細事業者の多さと進まない新陳代謝およびICT活用の遅れ、非正規雇用の増加、長時間労働、長く続いたデフレ下での商品・サービスの単価低迷、などが関わっているとされる。2024年4月には、時間外労働の上限規制について建設業・自動車運転業務・医師などに設けられていた猶予期間が終了するほか、継続的な賃金引上げや生産年齢人口の減少に対応するうえでも、生産性向上は不可欠となっている。

進行する地球温暖化とその対策

2022年4月、国連のIPCC(The Intergovernmental Panel on Climate Change、気候変動に関する政府間パネル)は報告書を公表した。同報告書は、温室効果ガスの排出量は増加が続いており、各国が掲げていた2030年の削減目標では、平均気温の上昇が1.5℃(深刻な影響が広がるとされる温度)を超える可能性が高く、より大幅な削減が必要との見解を示していた。すでに、これまでにない頻度で気温上昇や山火事*5、豪雨、干ばつや洪水などが発生しており、水不足や海面水位の上昇なども危惧される状況に至っている。

2022年11月にエジプトで開催されたCOP27では、前年の

図表106 為替動向(円/ドル)



出典：日本銀行時系列統計データ

*3 生産に関わる要素のうち、労働と資本以外の要素の生産性を指し、技術革新や効率化、ブランド価値などが含まれる。

*4 企業内の労働力に対する設備投資の比率。数値が高ければ資本集約的、数値が低ければ労働集約的な産業・事業といえる。

非掲載

COP27
写真提供：getty images

*5 2022年には、欧州で気温40度を超える熱波や干ばつが生じ、6～8月にスペイン、ポルトガル、ギリシャ、イタリア、フランス、ドイツ等で大規模な森林火災が発生した。アルジェリア、モロッコ、米国、ロシア、中国などでも大規模森林火災が発生、ブラジルのアマゾン流域での森林火災発生件数も急増している。

COP26における温室効果ガスについて野心的な緩和策・適応策を求めた「グラスゴー気候合意」や、森林消失・土地劣化の状況好転をコミットした「森林・土地利用に関するグラスゴー・リーダーズ宣言」を加速化させるため、「森林・気候のリーダーズ・パートナーシップ(The Forest and Climate Leaders' Partnership : FCLP)」が立ち上げられ、我が国を含む27カ国・地域が参加した。FCLPIは、上記「グラスゴー合意」を発展推進するため、企業・金融機関を含むマルチステークホルダー型のイニシアティブとしたもので、農作物コモディティ商品生産に起因する森林破壊を2030年までに撲滅する目標の継続的達成に重点をおいている。森林分野については、温室効果ガスの吸収源および貯蔵庫である森林などの自然および生態系の保護・保全・回復の重要性が盛り込まれた。

日本においても、「地球温暖化対策の推進に関する法律」(1998年公布)が2021年6月に改正され、2050年までのカーボンニュートラル実現や地方創生につながる再生可能エネルギーの導入促進、企業の温室効果ガス排出量情報のオープンデータ化などが定められた。政府は、①100ヵ所の脱炭素先行地域の創出、②国から市区町村、企業までに至る重点対策の徹底実施により、温暖化ガス排出削減の加速を図るとしている。②の重点対策には、資源循環の高度化や自動車のEV化などと並んで、屋根置きなど自家消費型の太陽光発電、地域裨益型再生可能エネルギー推進、公共施設・ビル等の省エネ推進・再エネ利用およびZEB化、住宅・建築物の省エネ性能向上、食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立、といった当社事業に直結する施策が並んでいる。

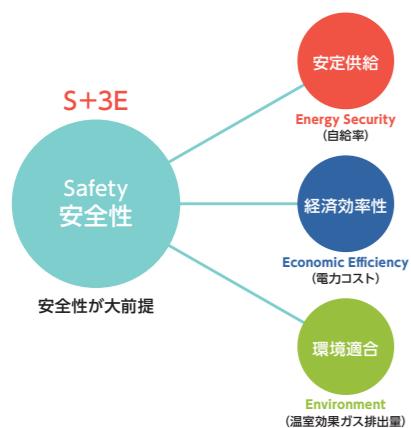
2050年のカーボンニュートラル達成は容易ではない状況にある。しかし一方で、これをチャンスにとらえ、経済社会の変革であるGX(Green Transformation)の推進を成長戦略の柱とする議論も生まれており、2022年5月に日本経済団体連合会が「グリーントランスフォーメーション(GX)に向けて」を発表した。同文書では、経済社会の変革にはGXが不可欠とし、カーボンニュートラル実現のための政策パッケージとして、①エネルギー供給構造の転換、②電化の推進・革新的技術開発、③グリーンディール*6、④サステナブルファイナンス、⑤産業構造の変化への対応、⑥カーボンプライシング、⑦攻めの経済外交戦略、などの実施を提言している。

エネルギーについては、S(Safety)+3E(Energy Security 安定供給、Economic Efficiency 経済効率性、Environment 環境適合)を基本に、再生可能エネルギーを主力電源としていくことで供給側の熱・燃料の脱炭素化を推進するものとした。同時に、需要側も電化の推進として、工場等の生産プロセス、ZEB・ZEHなどの建築物、自動車等の運輸、そしてネガティブエミッション(大気中のCO₂除



GX(グリーントランスフォーメーション)
出典：経済産業省

*6 2050年のカーボンニュートラル実現を目標に、EUの欧州委員会が掲げた政策イニシアティブ。経団連の「グリーントランスフォーメーション(GX)に向けて」では、必要と予測される約400兆円の投資実現のために、国債「GXボンド」の発行、既存の政府基金「グリーンイノベーション基金」と同規模の基金組成、市場原理では進展しない分野への支援や税優遇などを促している。



S+3E
出典：資源エネルギー庁

去技術)を進めていくことを提言した。また、「グリーンディール」や「サステナブルファイナンス」では、カーボンニュートラルに必要な資金を、財政出動や世界のESG資金の呼び込みで手当てしていく施策の推進を求めた。「産業構造の変化への対応」では、カーボンニュートラルへの挑戦を経済成長につなげるため、経済界として、新事業への転換・労働移動(社内・社外)を円滑に進める資金や再教育への支援を政府に要請した。同じく成長に資する政策としての「カーボンプライシング」では、カーボンニュートラル達成に向け、企業の対話・市場ルール形成・排出権取引の場(GXリーグ)やキャップアンドトレード型排出権取引*7の推進を、「攻めの経済外交戦略」では、地球規模でのカーボンニュートラルへの貢献と海外の旺盛なグリーン需要の取り込みに向け、途上国・新興国の脱炭素化支援や資源外交、炭素国境調整措置*8などの経済外交戦略を展開するよう提言している。

政府は2022年7月に首相をトップとするGX実行会議を設置し、10年間で150兆円をGX関連施策に投じるとした。2023年2月には、GX推進機構の設立などを盛り込んだ「脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律案」が閣議決定された。

こうした状況の下、建設業界でも2021年4月に2050年カーボンニュートラルに向けた基本方針等(ビジョン)を策定し、ゼネコンがCO₂排出量削減に取り組むほか、ZEBの建設、ビルや工場の木造化・木質化、木造仮設事務所など、木を活かす取り組みを強めている。中規模木造建築を強みとする地域工務店も生まれ、「中大規模木造建築ポータルサイト」開設といった情報発信も増えている。

また、2022年11月には住宅の断熱等性能表示が改正され、ZEHが標準レベルの性能に位置付けられたほか、東京都の太陽光パネル設置の義務化決定など、住宅分野でも地球温暖化防止への政策が実施された。従来RC造がほとんどであった4階建以上の住宅の木造化を見据え、純木造5階建モデルハウスなども登場している。木造化は、建築時のCO₂削減や使用木材によるCO₂の長期固定、さらに国内の高齢樹(CO₂吸収力が低下)の伐採を促し、再植林によるCO₂吸収力の強化につながることから、推進の取り組みが加速してきている。

森林・林業行政の現況

2021年6月に閣議決定された「森林・林業基本計画」では、2050年カーボンニュートラル実現を見据えつつ、森林・林業・木材産業による「グリーン成長」を掲げ、①森林資源の適正な管理・利用、②「新しい林業」*9に向けた取り組みの展開、③木材産業の競争力強化、④都市等における「第2の森林」づくり、⑤新たな山村価値の創



*7 企業に排出枠(限度=キャップ)を設け、その排出枠(余剰排出量や不足排出量)を取り引き(トレード)する制度。

*8 環境規制の緩い国からの輸入品に関税をかけるなど、気候変動対策を進めるうえで国家間の競争上の不公平を防止する措置。

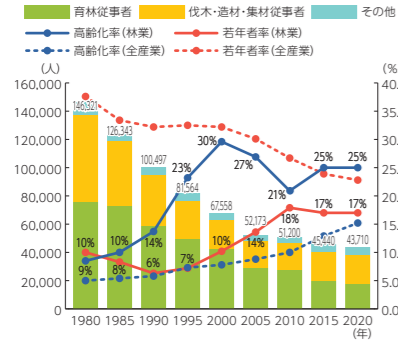
- 森林の有する多面的機能の発揮に関する施策
- 林業の持続的かつ健全な発展に関する施策
- 林産物の共有及び利用の確保に関する施策
- その他横断的に推進すべき施策
- 国有林野の管理経営に関する施策

森林・林業基本計画のポイント
出典：林野庁

*9 伐採から再造林・保育に至る収支のプラス転換を可能とする仕組みで、長期にわたる持続的な経営を実現することを目指す。

*10 深い層からの地盤崩壊、渓流の縦横浸食量増加、線状降水帯発生等による山地災害の同時多発化、洪水・立木被害の激甚化。

図表107 林業労働力の動向



資料：総務省「国勢調査」
注：高齢化率とは、総数に占める65歳以上の割合
若年者率とは、総数に占める35歳未満の割合
出典：林野庁 一目でわかる林業労働

造、を施策のポイントとした。また、「令和4年度森林・林業白書」では「気候変動に対応した治山対策」を特集し、気候変動による短時間強雨など極端な降水の増加、山地災害の変化*10に対し、治山ダムの配置や森林土壌の保全強化、立木災害リスク軽減(危険木の伐採や林相転移)、海岸防砂林整備などを進めるとしている。カーボンニュートラルへの取り組みや気候変動への対策を、経済成長や国土強靱化(地域整備)に結び付けていく構想である。

一方、「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」(2021年10月閣議決定)の推進へは、「森林・林業基本計画」のほか、「農林水産省地球温暖化対策計画」の改定も行われた。適切な間伐の実施等の取り組みに加え、森林資源の循環利用の確立を図り、炭素を貯蔵する木材の利用を拡大しつつ、精英樹などを用いた再生材により成長の旺盛な若い森林を確実に造成していくことが重要とされ、地方公共団体、森林所有者、民間の事業者、国民など各主体の協力を得つつ、取り組みを進めていくこととしている。

また、2022年10月には、「林業労働力の確保の促進に関する基本方針」(1996年策定)を変更し、①「新しい林業」の実現に必要な造林やICT等の知識や技術、技能を持つ人材の確保・育成、②極めて高い労働災害の発生状況の改善に向けた、伐木作業や小規模経営体の安全対策強化、高性能林業機械等の導入・開発促進、③地域の実態に応じた林業への新規参入等多様な担い手の確保、④女性の活躍・定着の促進、外国人材の受入れ等が、新たな内容として盛り込まれた。

新型コロナウイルス感染症の鎮静化

2022年、新型コロナウイルス感染症は終息する気配を見せなかった。同年1～3月に第6波、7～9月に第7波、10月には第8波が到来して、2023年2月時の累計の国内感染者数は3,320万5,088人、死者数は7万2,387人となった。その一方、変異株の重症化リスクは低く、政府はウィズコロナ(新型コロナウイルスとの共存)を前提に、社会経済活動を正常化していく方針へ転じた。2022年10月には入国制限が大幅に緩和され、2023年2月には、同年5月から新型コロナウイルス感染症をインフルエンザと同じ対応(感染症法の第5類)へ移行する決定がなされた。2023年5月、WHOは「緊急事態宣言」(2020年1月)の終了を発表し、非常事態を脱したことを示した。

日本の経済成長率は、2019・2020年度の2年連続のマイナスから、2021年度にはプラスに転じ、2022年度もプラスを維持した。しかし、コロナ禍における経済支援として実施されたいわゆる「ゼロゼロ融資(無利子・無担保の融資)」の主な対象である中小企業は、

その返済が始まり、もともと抱えていた人手不足および後継者難などと重なることで倒産が増加した。また、アベノミクスの金融緩和がもたらした円安やロシアのウクライナ侵攻に伴う各種原材料やエネルギー価格高騰等による物価上昇もあって、消費マインドは上向かなかった。

こうした中で、2022年暦年の新設住宅着工戸数*11は86.0万戸と、前年比で0.4%増となり、2年連続の増加を示した。ただし、持家は25.3万戸と前年比11.3%減で、34.5万戸と7.4%の増加を示した貸家、25.5万戸と前年比4.7%増となった分譲住宅(マンション・戸建住宅)の増加によって全体が増加したかたちであった。

コロナ禍も一因となったウッドショックによる輸入材不足と価格高騰は、2022年後半には落ち着きをみせ、価格も下落傾向に転じた。しかし、まだショック前の水準に戻ってはならず、木材輸入量の減少など懸念材料も残っている。

2. 長期ビジョン「Mission TREEING 2030」とその礎

「住友林業グループ中期経営計画2021」の振り返り 2021年

本章第1節、第2節で述べてきた20年余のさまざまな改革とその成果を踏まえ、2021年7月、当社は新たな長期ビジョンおよび中期経営計画の策定に着手した。

「住友林業グループ中期経営計画2021」については、新型コロナウイルス禍に見舞われるなか、2021年度の売上高・経常利益とも過去最高を更新した。特に経常利益は、米国住宅・不動産事業の好調を主因として、中期経営計画の目標を上回った。

事業本部別にみると、資源環境事業本部は、2018年度の売上高195億円・経常利益40億円に対し、「中期経営計画2021」で2021年度売上高230億円・経常利益50億円を掲げた。刈田木質バイオマス発電所の稼働や海外森林事業の堅調はあったものの、バイオマスプロジェクト・ペレット製造事業・新規山林投資等の計画遅れもあり、2021年度の売上高は223億円、経常利益は39億円で、目標に届かなかった。

木材建材事業本部は、2021年度の売上高2,169億円と、純額表示を初採用した2019年度2,236億円の水準と横這いで推移した。経常利益は100億円と2018年度80億円から2割増となっている。流通事業は、コロナ禍に伴う世界的な木材需給逼迫で価格が上昇するなか、国内外での調達力を活かして安定供給を維持したほか、バイオマス発電用燃料の取り扱い拡大や国産材への取り組み強化、植

*11 これまで新設住宅着工戸数は、年度(4月～翌年3月)表示を用いていたが、当社は2021年から会計期間を1月～12月としたため、新設住宅着工戸数も暦年を用いる。

図表108 2021年度損益計算書

(連結)	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
売上高	11,041	13,859	+25.5
総付加価値	2,427	3,220	+32.7
販管費	1,913	2,083	+8.9
営業利益	514	1,137	+121.2
経常利益	588	1,378	+134.2
当期純利益	279	872	+213.0

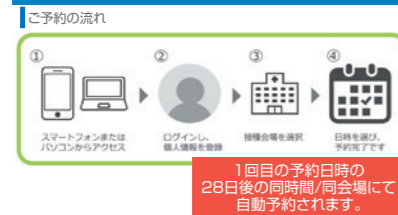
※前期2020年度が9カ月決算のため、2019年度と比較

図表109 セグメント別売上高および経常利益

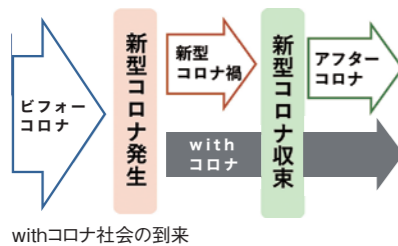
(連結)	売上高		
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
木材建材	2,236	2,169	△3.0
住宅・建築	4,740	5,109	+7.8
海外住宅・不動産	3,994	6,446	+61.4
資源環境	193	223	+15.8
その他	234	239	+2.2
調整	△356	△327	-
合計	11,041	13,859	+25.5

(連結)	経常利益		
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
木材建材	61	100	+63.8
住宅・建築	226	196	△13.0
海外住宅・不動産	345	1,043	+202.1
資源環境	36	39	+10.7
その他	15	30	+102.9
調整	△94	△31	-
合計	588	1,378	+134.2

住友林業グループ 新型コロナワクチン職域接種 予約マニュアル



住友林業グループ コロナワクチン職域接種 予約マニュアルの冒頭部分



図表110 海外住宅・不動産セグメントの売上高および経常利益

海外住宅・不動産セグメント	売上高		
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
関係会社計	4,015	6,477	+61.3
米国	3,274	5,559	+69.8
豪州	735	909	+23.8
その他	7	9	+22.8
その他及び連結調整等	△22	△31	-
合計	3,994	6,446	+61.4

(単位：億円)

海外住宅・不動産セグメント	経常利益		
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
関係会社計	428	1,091	+155.2
米国	384	1,036	+169.4
豪州	43	49	+15.4
その他	1	6	+878.2
その他及び連結調整等	△82	△48	-
合計	345	1,043	+202.3

(単位：億円)

図表111 海外戸建住宅事業の状況

<米国>				
	2019年度	2020年1~12月	2021年度	前年同期比(%)
受注戸数	8,482	12,800	10,962	△14.4
販売戸数	7,973	9,045	11,230	+24.2
販売金額	3,040	3,469	5,099	+47.0
単価(百万円)	38.1	38.4	45.4	+18.4
<豪州>				
	2019年度	2020年1~12月	2021年度	前年同期比(%)
受注戸数	2,176	4,535	3,208	△29.3
販売戸数	2,417	2,760	3,169	+14.8
販売金額	723	727	899	+23.7
単価(百万円)	29.9	26.3	28.4	+8.0

図表112 国内住宅事業の受注・販売(単体)

受注金額							
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)				
請負事業	戸建注文住宅※1	2,893	3,583	+23.8	販売金額		
	棟数	7,726	8,663	+12.1		戸建注文住宅※1	
	単価(百万円)※2	34.6	37.4	+8.1		棟数	
	賃貸住宅	183	140	△23.6		単価(百万円)※2	
その他請負	16	44	+175.0	賃貸住宅	180	182	+1.5
その他	138	195	+41.5	その他請負	39	20	△48.6
売上高計	3,619	3,788	+4.7	戸建分譲住宅	138	195	+41.5
利益率	23.5%	20.9%		その他※3	61	34	△43.3
売上総利益	849	791	△6.8	売上高計	3,619	3,788	+4.7

※1 戸建注文住宅の販売金額には、注文住宅用土地、インテリア商品等を含む。
 ※2 受注単価については、当期受注物件に係る請負契約締結時点の受注金額から算出。追加工事等の受注金額は除く。
 ※3 その他の販売金額は、リノベーション事業、保険代理店業に係る手数料収入など。
 ※4 前期2020年度が9ヵ月決算のため、2019年度と比較

林木使用の合板・建材拡販などで好調であった。一方、製造事業は、2020年度の国内住宅市場の低調な推移で建具やフロア材が販売減となり、海外はニュージーランドが中国向け等のMDFの販売減をコストダウンで補ったものの、インドネシアは合板やPBの販売が減少して伸び悩んだ。2021年度は、国内拠点はコスト上昇に苦しみ、海外拠点はニュージーランドがロックダウン(都市封鎖)の影響を受けつつもMDFやLVLの販売を伸ばし堅調で、インドネシアの合板・建材ともコロナ禍から業績は伸び悩みが続いた。

海外住宅・不動産事業本部は、米国のDRB社・Gehan社(現Brightland社)・Edge社などのビルダー、2018年5月・6月にグループ化した土地開発会社のMarkⅢ社および総合不動産開発会社Crescent社などが、同国における新築住宅市場の活況と事業エリア拡大を背景に業績を伸ばし、売上高・経常利益ともに中期計画を大幅に上回った。豪州も2019年12月のScott Park社買収で3ビルダー体制とし、同国主要5大都市をカバーする。アジア住宅事業が、コロナ禍の影響もあって損益が計画を下回ったものの、事業本部全体では、売上高は2018年度の3,649億円から2021年度には6,446億円と大幅に、経常利益も2018年度258億円から2021年度には1,043億円と4倍以上に大きく伸長し、他事業本部の計画目標比マイナスをカバーした。

住宅・建築事業本部は、売上高は2018年度4,528億円から2021年度5,109億円と初めて5,000億円台に乗って目標額5,250億円に迫った。戸建注文住宅におけるデジタルマーケティングの進展やZEH住宅の展開、賃貸住宅事業でのモデルルーム開設などが奏功して中期経営計画の目標着工・完工棟数をほぼ確保し、分譲住宅事業も優良地の仕入れなどで堅調であった。一方で、建築資材などのコストアップにより、いずれの事業も利益率は低下し、経常利益は2018年度216億円に対し2021年度196億円(中期経営計画目標472億円)にとどまった。

生活サービス本部は、コロナ禍の影響もあって介護事業が苦戦した。また、新たに始めた宿泊事業(VISON)も損益に貢献するには至らず、本部全体の売上高は185億円と増収に転じたものの、のれん減損の影響もあって経常利益はマイナス36億円(配当利益を加えて30億円の黒字)となった。

一方で、国内の住宅ストック事業や木質バイオマス発電事業および海外事業(森林経営・住宅)の伸長など、グループ経営の進捗とともに、収益構造が単体中心からグループ会社にシフトしている状況にあり、当社単体の「稼ぐ力」の再生が課題とされた。当社単体では、2018年度の総付加価値が954億円で、販管費の917億円を控除すると、営業利益は37億円であった。中期計画の途上2020年度

は、決算期変更による過渡期の9ヵ月決算ではあったが、総付加価値659億円に対して販管費が659億円となり、営業利益は0.3億円であった。2021年度では総付加価値935億円に対し販管費は887億円となり、営業利益は47億円ながら、仮に関係会社配当を除くと経常赤字となっている。

また、同中期計画の基本方針は、以下のような成果を得た。

「更なる成長に向けた未来志向の事業戦略の推進」では、米国・豪州市場での成長と東南アジア市場開拓を実現した。戸建住宅事業は、米国が2019年度販売戸数7,973戸・販売金額3,040億円から2021年度11,230戸・5,099億円、豪州が2019年度販売戸数2,417戸・販売金額723億円から2021年度3,169戸・899億円と予想を大幅に上回る伸びを見せた。新分野となる不動産ファンドの組成も進んだ。アジアの住宅事業は、タイでの店舗併設型タウンハウス分譲事業の停滞などのコロナ禍の影響を受け、数字こそ中期経営計画の目標に届かなかったが、戸建分譲や開発プロジェクトが連続して立ち上がるに至った。

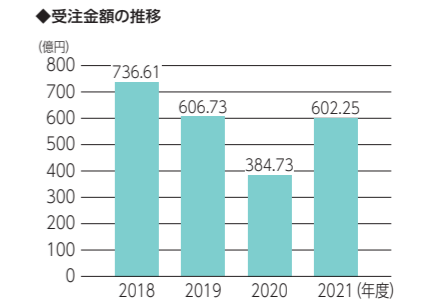
また、ストック住宅・非住宅等の周辺領域も含めたより総合的な建設領域を見据えた基盤固めでは、木材建材事業での鉄骨輸入事業(特販推進部)、非住宅分野における住友林業ホームエンジニアリングと共同しての材工一括事業(木構造推進室)など新たな取り組みが進んだ。住宅・建築事業では、木化事業の推進に加え、熊谷組との「with TREE」木造建築事業、コーナン建設買収など事業基盤整備、営業手法の見直し*12などを推進した。

「持続的な成長に向けた経営基盤の強化」では、人材については新卒・キャリア採用とも安定的に実施したものの、事業拡大のスピードが早く、海外・不動産開発・介護・再生エネルギー・高度ITなど専門分野での人材の獲得・育成が課題となった。ガバナンス面では、社外取締役比率などで、コーポレートガバナンス・コードの求める水準を達成した。財務体質の維持改善については、事業成長の一方で有利子負債が増加し、自己資本比率が中長期的な目標である40%を下回っていたが(2020年度末時点で33.7%)、48年ぶりの公募増資によって37.7%(2021年度末、その後2022年度末に40.8%)に改善した。

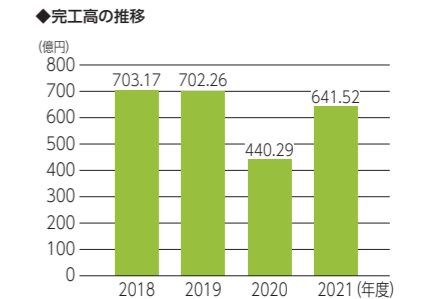
「木を活かす研究開発・技術革新の加速」においては、バイオ分野でゲノム情報による高強度クリーンラージ選抜を行い、苗木生産の検討へと進んだ。材料分野では木質バイオプラスチックの開発に取り組み、海洋分解性と高強度を特徴とした独自材料の開発し、事業化に向けて大量培養技術・高機能化・加工法などの開発を進める状況となった。また、「W350計画」実現へのファーストステップと位置付けた6~8階・高さ30m級の木造RC混構造ビル「W30」は

図表113 リフォーム事業の受注・販売

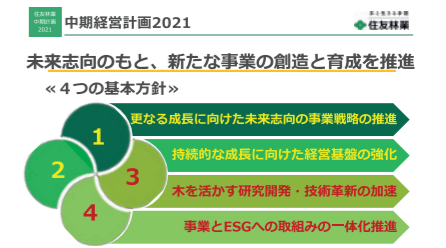
<住友林業ホームテック>			
	2019年度	2021年度	2019年度比(%)
受注金額	607	602	△8.6
完工高	702	642	△9.1
期末受注残	248	208	△16.0



※2020年度は決算期変更につき9ヵ月決算



※2020年度は決算期変更につき9ヵ月決算

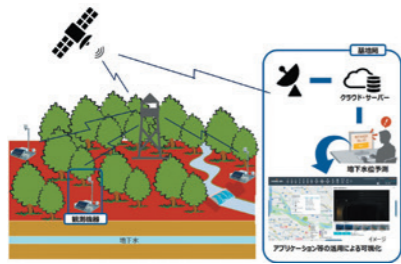


中期経営計画2021

*12 市場開発部と木化推進部の統合による規模を問わない非住宅木造建築営業体制の構築、提案・設計力を活かせる入札・特命案件の重視、教育・福祉施設や中層木造ビル、宿泊施設への営業活動集中など。



コーナン建設が施工した地上5階建RC造の有料老人ホーム施設「グランフォレスト田園調布」(東京都)



IHIの人工衛星技術を活用した熱帯泥炭地の地下水位予測システム

2024年4月着工予定の社宅を対象として進行しており、基盤技術となる耐火構造部材、ポストテンション耐震技術も実物件対応レベルまで進展した。事業の革新・効率化については林業分野で、IHIの衛星技術を使った熱帯泥炭地コンサルティングの事業化を進めた。住宅分野で、コロナ禍対応のWEB「MYHOME PARK」の充実および「Forest Selection」の間取りシミュレーションなど、時間を問わずお客様が利用して自ら情報を得られる仕組みをつくり、マーケティングのIT化が成果に結びついた。

「事業とESGへの取り組みの一体化推進」では、SBT (Science Based Targets) や「RE100」の取り組み意識が高まり、温室効果ガスのグループ排出量37万トンへの認知も進んで、事業戦略策定・実行の土壌が整備された。また、廃棄物や資源問題では、新築リサイクル率95%超、国内外製造工場のリサイクル率98%超など高水準を維持し、バイオマス発電所の焼却灰も、林道用路盤材への活用といった取り組みが継続された。働き方改革は、全社の残業時間は一進一退なもの、コロナ対策としてのテレワークやTV会議の導入・活用が進み、多様な働き方の実現が進んだ。

長期ビジョン「Mission TREEING 2030」の策定と発表 2022年

「中期経営計画2021」の総括に基づき、新長期ビジョンが策定された。

策定の趣旨では、経営環境について、脱炭素化の流れが世界的に加速したことを、持続可能な森林資源の活用に注力してきた当社にとって、新事業創出と企業価値向上の機会となっているととらえた。一方で、脱炭素化は、既存の仕組み・枠組みの変革を伴うため、従来の3年程度の中期経営計画期間を超えた長期的な取り組みとなる。これらを踏まえ、脱炭素化を含む今後の10年間の当社方針と方向性を明らかにすべく、長期ビジョンを設定するものとした。長期ビジョンは、グループ社員が意思統一して着実に推進する到達点、共通の目標を示す一方、限られた経営資源を配分する際に優先順位を決める指針として位置付けられた。また、その進捗を確かなものとするため、長期ビジョンをPhase1からPhase3までの3段階に分け、それぞれ中期経営計画を策定してマイルストーンとした。

2022年2月、当社は長期ビジョン「Mission TREEING 2030」を公表した。2030年に向けた当社の取り組みが、グローバルな展開となることを踏まえ、内外に分かりやすく伝えるために「Mission TREEING 2030」のビジョン名称にステイトメントを付した。

ステイトメントは、当社の主力事業である住宅事業の視点から、「地球」を「住まい」として捉えた。「快適」は、重要課題への取り組み

によって、地球環境、人と社会、市場経済に価値を生み、より良い状態に導く当社事業の適正さを示したもので、「受け継がれる」によって、サステナブルなものであることを表した。

「Mission TREEING 2030」の3つの価値と9つの重要課題 2022年

「Mission TREEING 2030」は、2050年の脱炭素社会実現を見据え、当社グループが目指すべき姿を具体的な事業構想に落とし込んだものである。達成への組織コミットメントを高めるため、ビジョンの目標年度を、国連サミットで定められたSDGsの最終年である2030年とした。

ビジョン達成に向け、グループが生み出す価値を「地球環境への価値」「人と社会への価値」「市場経済への価値」に整理した。これは生物圏を土台として社会があり、社会の上に経済が成り立つというSDGsのウェディングケーキ・モデルを踏まえていた。そのうえで、この3つの価値を同時に満たす、言い換えればひとつの価値を高めるために他の価値を毀損することのない事業活動を推進するものとした。

さらに、3つの価値それぞれに紐づけるかたちで9つの重要課題を挙げた。それまで重要課題は、当社が事業活動を行ううえでのサステナビリティ的側面の取り組み項目として機能させてきたが、脱炭素化や働き方改革の進展、SDGsの重要性の高まりなど、従来の位置づけに収まりきらない状況が顕在化していた。このため、重要課題を長期ビジョンの中核に据えることで、ESGと事業の真の一体化への姿勢を内外に示すこととした。重要課題は、メガトレンドやステークホルダーの変化、リスクや機会の分析に加え、社内外のステークホルダー約6,000名のアンケート結果^{*13}を整理し、役員・各本部長の個別ミーティングを実施し、経営層の意見を加えて特定した。重要課題は、SDGsの17の持続可能な開発目標のうち関連するものと紐づけられている。

【3つの価値と9つの重要課題】

「地球環境への価値」に紐づけた重要課題は、

- ①森林経営による「森」と「木」の価値向上：「森」を育てることで、「木」をはじめとする森林資源の価値を高め、引き出す。
- ②「森」と「木」を活かしたカーボンニュートラルの実現：自らのCO₂の排出を削減するとともに、炭素を吸収・固定した「木」を届けること、また低炭素・脱炭素の商品・サービスを提供することによって、社会の脱炭素化に貢献する。
- 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：自然のエコシステムで再生可能な「木」という「森林」由来の素材の強みを活かしながら、あらゆる資源が循環する社会を実現する。



SDGsウェディングケーキ・モデル
出典：Stockholm Resilience Centre

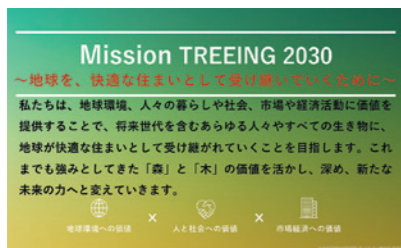
*13 アンケートは「2030年メガトレンド」(Demographic, Environment, Society, Governance など7分類57項目)と「ステークホルダーの変化」(お客様、取引先、株主・投資家、業界・同業他社、政府・行政監督官庁、NGO・NPO、地域社会の8分類54項目)、さらにリスク・機会(59項目)を整理し、5分類35項目で実施。アンケートの補完として、若手・管理職約80人へのインタビューも行った。



社長による「Mission TREEING 2030」報道発表



連綿とする中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 1」



Mission TREEING 2030ステイトメント

■3つの価値と9つの重要課題
 長期ビジョンを達成するために、重要課題を「地球環境への価値」、「人と社会への価値」、「市場経済への価値」に紐づけ、それぞれの価値を損なうことなく、より一層高めることで、3つの価値を同時に満たす事業活動を推進します。

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
 「森」を育てることで、「木」をはじめとする森林資源の価値を高め、引き出す。
 ◇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
 自らの二酸化炭素の排出を削減するとともに、炭素を吸収・固定した「木」を駆けること、また低炭素・脱炭素商品・サービスを提供することによって、社会の脱炭素化に貢献する。
 ◇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
 自然のエコシステムで再生可能な「木」という「森林」由来の素材の強みを活かしながら、あらゆる資源が循環する社会を実現する。

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
 広く社会に対して、安心・安全で、快適さとぬくもりある空間を提供する。
 ◇重要課題5：事業を営む地域の人々の暮らしの向上
 事業によって雇用を生み出すとともに、コミュニティの発展に貢献する。
 ◇重要課題6：働く人が生き生きできる環境づくり
 サプライチェーンに関わるすべての人が、安全で健康に、そして生き生きと働ける場にする。

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
 「森」と「木」の活用の深化と拡大によって、新たな市場を創出し、経済を豊かにする。
 ◇重要課題8：DX・イノベーションによる市場の変革
 DX・イノベーションをはじめとする市場の変革を通じて、経済の効率性と付加価値を高める。
 ◇重要課題9：強靱な事業体制の構築
 不測の事態にも強い体制を築き、価値を提供し続けることで、経済の安定に寄与する。

Mission TREEING 2030が掲げる3つの価値と9の課題



社員手帳に掲載されたMission TREEING 2030

である。森林および木について公益的価値を含めて高め、脱炭素や循環型経済社会の確立に貢献することを意味していた。

- 「人と社会への価値」としては、
- ④広く社会に快適でぬくもりある空間の提供：広く社会に対して、安心・安全で、快適さとぬくもりある空間を提供する。
 - ⑤事業を営む地域の人々の暮らしの向上：事業によって雇用を生み出すとともに、コミュニティの発展に貢献する。
 - ⑥働く人が生き生きできる環境づくり：サプライチェーンに関わるすべての人が、安全で健康に、そして生き生きと働ける場にする。
- として、雇用創出や地域振興、サプライチェーンに関わる取引先も含めた労働・職場環境の維持向上を課題とした。

- 「市場経済への価値」では、
- ⑦「森」と「木」の新たな市場の創出：「森」と「木」の活用の深化と拡大によって、新たな市場を創出し、経済を豊かにする。
 - ⑧DX・イノベーションによる事業の変革：DX・イノベーションをはじめとする市場の変革を通じて、経済の効率性と付加価値を高める。
 - ⑨強靱な事業体制の構築：不測の事態にも強い体制を築き、価値を提供し続けることで、経済の安定に寄与する。
- をテーマに、成長戦略の展開と高い効率性および付加価値の実現、不測の変化・事態に対応できる事業構造と企業体質づくりによって、市場や株主の期待に添えていくものとした。

なお、「市場経済への価値」は、自社の財務的な価値のみを表すものではなく、上記の3課題の解決を通じ、取引先などを含む当社事業の関係者全体に対する貢献を主眼に置いている。

以上、3つの価値と9つの重要課題は、社外に公開するだけでなく全員配付の社員手帳にその詳細を記載し、推進役である社員への浸透を図った。

「Mission TREEING 2030」の事業方針 2022年

これらを基に、2030年に向けた4つの事業方針を設定し、経営計画はこれを踏まえて策定した。

第1に挙げたのは「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」である。まず、川上の分野では、国内林業の活性化や海外植林・森林経営の拡大に加え、森林のCO₂ 吸収機能を活かしたクレジット化の推進を掲げた。川中・川下の分野では、伐採後の HWP (Harvested Wood Products、伐採木材製品^{*14}) の見える化や中大規模木造建築事業の拡大を軸にした木材資源の価値の向上、あらゆる領域におけるオペレーショナ

木材活用で、炭素を長く固定する

炭素固定 Carbon Storage
 炭素固定とは、木が吸収したCO₂を炭素として内部に貯留する機能のこと。伐採した木を木造建築や家具などの木材製品に活用することでCO₂を長期間、大気に排出せずに済む。
 また、CO₂排出の少ない木造建築を活用すること、バイオエネルギーの活用も化石燃料由来CO₂排出を抑制する効果がある。

^{*14} 従来木材は、伐採・搬出された時点で固定している炭素が大気中に排出されるものとみなされていたが、2011年のCOP17以降、搬出後の木材に含まれる炭素貯蔵量も地球温暖化防止に効果をもつと、として評価されることとなった。

ル・カーボン^{*15}の削減と脱炭素ビジネスの推進、さらに木材資源のカスケード利用や、再生可能な木の強みを活かしたサーキュラーバイオエコノミーの推進を方針とした。

第2の事業方針は「グローバル展開の進化」である。①米豪を中心とした住宅・不動産事業のプラットフォームを活用した事業領域の拡大とビジネスモデルの進化、②アジアでの事業基盤の確立による安定収益化、③環境面やガバナンス強化による強固な事業体制の構築を掲げていた。

第3の事業方針である「変革と新たな価値創造への挑戦」では、国内住宅市場における付加価値向上や生産性改善および周辺事業強化による、市場環境に左右されない安定した事業体制の確立をまず謳った。また、より良い住まいを提供し続けるための技術革新や商品開発、サービス向上への取り組み強化を進めるものとした。さらにデジタル化の推進やイノベーションによる事業変革を進めるものとした。

4番目の事業方針として、「成長に向けた事業基盤の改革」を挙げ、①グローバル化の進展や事業の多様化、リスクの高度化を踏まえた攻守両面の事業基盤改革推進、②ガバナンス向上による統制強化およびリスクマネジメントの強化、③人材の確保・育成の強化と社員のエンゲージメント(会社の理念・ビジョンへの共感や会社への信頼感・貢献意欲)の向上の3点に取り組むこととした。

「Mission TREEING 2030」の実現に向けて、各事業本部の成長戦略の骨子を次の通り想定した。

資源環境事業については、グループにおける脱炭素ビジネスの中心的存在として、森林資源の価値向上と再生可能エネルギー事業の収益増を目標とした。森林資産の確保だけでなく、吸収源ビジネスを確立させて、海外森林事業の経常利益も伸ばしていくとともに、バイオマス発電に加え、風力・地熱などへの展開も検討し、環境エネルギー事業の経常利益を引き上げること図った。

木材建材事業は、国内流通事業においてDXを活用したプラットフォーム構築により収益性を向上させるとともに、業界全体の改革を促す動きをしていくものとした。また、製造事業全体も製販一体・フル稼働を実現し、他社とのアライアンスも進めて利益増加を図ることとした。

海外住宅・不動産事業は、米国で新規エリアへの進出を進めて40,000戸体制を達成するとともに、資材の共同購買拡充やパネル事業など既存プラットフォームを活用したグループシナジーを実現する。豪州では、5,500戸規模までの事業拡大と、大規模木造建築事業・緑化事業などへの進出・拡大で経常利益倍増を図るものとした。アジア地域は、米豪に続く第3の柱とすべく、中低層建築事業・

^{*15} 住宅やビルなどの建築物で居住・就業時のエネルギー使用によって排出されるCO₂で、建設分野のCO₂排出量のうち約70%を占めている。残りの約30%が、原材料の調達から加工(製造)輸送、建設、解体など「建てるとき」に排出される「エンボディドカーボン」。

01 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

02 グローバル展開の進化

03 変革と新たな価値創造への挑戦

04 成長に向けた事業基盤の改革

「Mission TREEING 2030」4つの事業方針

	2021年	→	2030年
米国	11,230戸	→	23,000戸
豪州	3,169戸	→	5,500戸
その他	2,534戸	→	11,500戸
2030年 海外住宅供給戸数 40,000戸			

住宅は現状から約23,000戸増加の年間40,000戸の供給を目指す。非住宅は中大規模の木造商業施設・オフィスビル等の開発を加速させる。

海外住宅供給戸数

住友林業の木材製造

住友林業は木材建材商社として取組No.1

伐採木材製品 (HWP) の取扱量・製造量を増やして社会の炭素固定を増進。

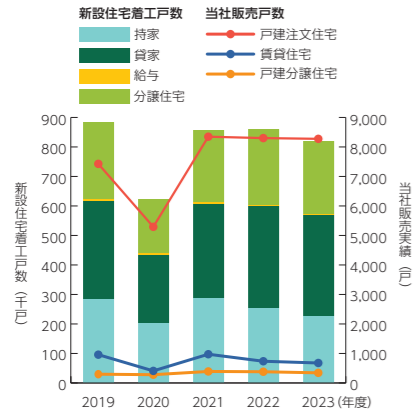
伐採木材製品 HWP (Harvested Wood Products)

木を伐採して加工した木材製品。それまで木が吸収したCO₂を貯蔵として内部に固定するため、活用を推進することで社会の脱炭素化が進む。

MDF・パーティクルボードなど

伐採木材製品(HWP)の取り扱いを増やす

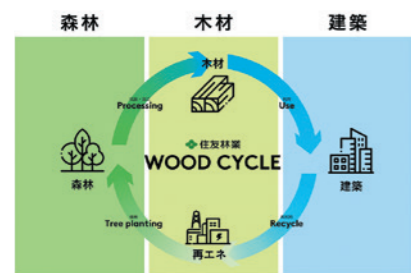
図表114 新設住宅着工戸数と当社販売実績の推移



※2020年度は決算期変更につき9ヵ月決算



初の宿泊事業 VISON(アクアイグニス多気プロジェクト全景)



WOOD CYCLEの連環

さらに、木造建築や木材製品の販売を通じて炭素の固定化に大きく貢献。



当社各事業でHWPとして固定されたCO₂量(推定)

*16 同プロトコルは、米国の持続可能性の研究に特化したシンクタンクである世界資源研究所 (World Resources Institute : WRI) と、持続可能な開発のための世界経済人会議 (World Business Council for Sustainable Development : WBCSD) が中心となって策定。

戸建住宅事業に特に注力することを基本とした。

住宅・建築事業において、主力の戸建注文住宅は、技術力と環境価値の訴求に加え、リアルデータの活用とWEB戦略を強化し、持家の新設住宅着工戸数が下降(2021年度は約28.1万戸)するなか、当社の最低ラインとして年間8,000棟を継続確保することでシェア拡大を図ることを基本とした。さらなる生産の合理化を進め、現行水準と同等の受注棟数でも収益力が向上する体制づくりも目標に定めた。また、リテンションマーケティング(既存顧客との関係維持)を進めてリフォームを中心とした周辺事業の拡大と、これによる経常利益増を狙った。

生活サービス事業は、介護事業の効率性改善による安定収益化を実現すると同時に、施設数の増加で事業基盤の拡大を図るものとした。また、宿泊や観光を軸とした地域活性化事業に取り組むことで、経常利益を引き上げることを目標とした。

全社業績目標は、長期計画の最終年の2030年度に経常利益2,500億円と、2021年度1,378億円の約80%増に設定した。

「Mission TREEING 2030」は、2022年2月に発表された。発表に際しては、「森林によるCO₂吸収量をいかに増やせるか」がひとつのポイントであること、世界と日本では、課題が異なることを明確化した。すなわち、世界では森林の減少に対する保全・拡大が重要である一方、日本では森林の高齢化に対する伐採・再植林によってCO₂吸収力の大きい若木を増やすことが重要であることを示した。また、もう一つのポイントとして炭素固定を挙げ、伐採した木をHWP(Harvested Wood Products)である木造建築物に使用することでCO₂を長期間蓄積していくものとし、これらを連環させる「WOOD CYCLE」の重要性を強調した。

当社が目指す社会のカーボンニュートラル

「Mission TREEING 2030」の策定過程で、脱炭素化に向けた考え方が整理された。

ひとつは、当社のカーボンネガティブで、当社の国内外経営森林が吸収するCO₂およびHWPで、当社が事業活動で排出する温室効果ガス(Greenhouse Gas : GHG)を相殺する考え方である。企業が排出するGHGは、温室効果ガス算定・報告の国際基準「GHGプロトコル」*16の区分で会社が事業で直接排出するGHG「スコープ1」と、会社が事業で用いるために購入したエネルギー(電気、熱(蒸気・温水・冷水・等))をつくる際のGHG「スコープ2」、会社の原料調達・物流・販売などバリューチェーンで他社が排出するGHG「スコープ3」の3種類に区分されている。

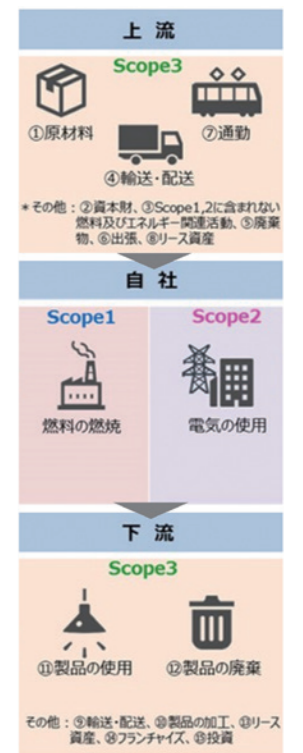
当社が国内外で保有・管理する森林の年間CO₂純吸収量は77.8

万トンで、当社の「スコープ1」「スコープ2」合計の年間排出量は37.0万トンであり、カーボンネガティブであった。「スコープ3」については、取引先やお客様の再生可能エネルギーへの投資が必要となるため、SBT目標に沿った中長期的な取り組みとした。

もうひとつは社会のカーボンニュートラル推進で、建築主・サプライチェーン上の取引先、さらにCO₂吸収価値を求める顧客に対し、CO₂の吸収・固定・排出削減価値を提供することにより、事業を通じて社会全体のカーボンニュートラルを推進することであった。当社事業の川上では、森林のCO₂価値の見える化・クレジット化や森林ファンドの組成がその手段の一例である。川中では、部材やサプライチェーンのCO₂排出量削減提案、環境認証ラベルEPD(Environmental Product Declaration、環境製品宣言)*17取得支援や対象となる商品の開発、国産材を利用した製造事業の推進などであった。川下では、LCCM(Life Cycle Carbon Minus)住宅*18やZEB・ZEH化、再生可能エネルギー発電事業の推進、脱炭素設計、中大規模木造建築事業の拡大、などがその方策となる。海外住宅・不動産事業では、豪州でのゼロエミッションハウス開発や大手ビルダー初の太陽光パネル標準搭載住宅、英米でのグリーンビルディング開発などを進めている。また、生活サービス事業では、高齢者施設の木質化・木造化やVISONを始めとする地方創生に寄与する観光関連事業による山間地の活性化、脱炭素社会に対応した新たな収益機会の創出を目指した。

これら各事業における脱炭素の取り組みを、森林経営から流通・製造・木造建築・バイオマス発電まで「木」を軸に事業活動を展開している当社グループの特長を活かし、ユニークなバリューチェーンとして構想・確立したのが「WOOD CYCLE」である。「植えて、育てて、伐って、使って、また植える」という循環利用を示す「WOOD CYCLE」を回すことで、森林のCO₂吸収量を増やし、木材の炭素固定を促し、木造建築で長期間にわたり炭素固定することで脱炭素社会に貢献でき、社会全体のCO₂吸収・固定に寄与することを企図している。特に日本においては「伐って、使って」は、森林資源が減少する世界とは異なり、第二次世界大戦後の拡大造林政策による森林資源が本格的な利用期を迎えている。適切に森林を管理して木材生産を継続するとともに再植林でCO₂吸収量を増加させ、エネルギー利用やカーボンクレジットの創出などで価値を高めていくことが、中山間地域の活性化の実現につながるの考えに基づいている。

このほか、住友林業緑化は、樹木輸送のモーダルシフト(鉄道や船舶での輸送によるCO₂削減)を支援するサービス「緑配便」を2022年夏にスタートさせており、「森林」や「木」に関わるあらゆる領域で、

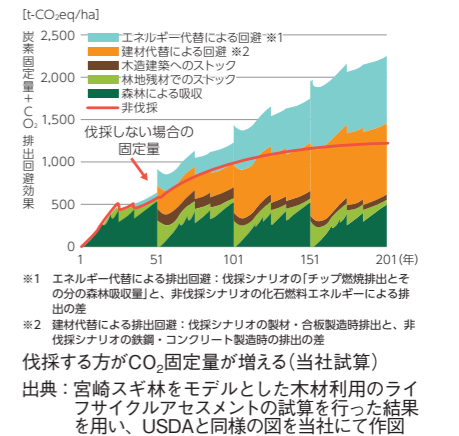


スコープ1,2,3



社会のカーボンニュートラル

- *17 製品の安全性や環境への配慮を数値化して開示することを目的とし、原材料から廃棄後までのLCA(ライフサイクルアセスメント)がサステナブルで再生可能な製品であることを証明する認証。
- *18 建てることから暮らすときまで、住宅の生涯を通じてCO₂排出量をマイナスにする住まい。



※1 エネルギー代替による排出回避：伐採シナリオの「チップ燃焼排出とその分の森林吸収量」と、非伐採シナリオの化石燃料エネルギーによる排出の差
 ※2 建材代替による排出回避：伐採シナリオの製材・合板製造時排出と、非伐採シナリオの鉄鋼・コンクリート製造時の排出の差
 伐採する方がCO₂固定量が増える(当社試算)
 出典：宮崎スギ林をモデルとした木材利用のライフサイクルアセスメントの試算を行った結果を用い、USDAと同様の図を当社にて作成

脱炭素化への事業に挑戦している。

循環型森林ビジネスの加速

各事業本部でも脱炭素化に貢献する取り組みが進められている。「Mission TREEING 2030」において、当社グループが推進する脱炭素事業は、「循環型森林ビジネスの加速」「ウッドチェンジの推進」「脱炭素設計のスタンダード化」を3本柱としている。

「循環型森林ビジネスの加速」では、北米・アジア・オセアニアを中心に森林保有面積を拡大し、これによって生み出すカーボンプレジットにより、他企業および社会のカーボンオフセットに貢献することで付加価値を提供することを目指している。このスピードアップに向けて、CO₂を吸収する保護林の拡大と炭素固定を促す経済林の伐採・再植林を加速させる「ゾーニング森林経営」を推進する。ゾーニング森林経営は、取得した経済林および必ず付随する保護林を、保存型・保全型・共生型に分類し、適切な伐採と植林で森林のCO₂吸収力を維持向上させながら、地域社会の経済振興と両立させていく取り組みである。

この手法を原則として、グローバルで森林ファンドを設立し、2030年に森林ファンド運用資産規模1,000億円、森林保有・管理面積を2021年の27.9万haから50万haとすることを目標としている。日本のCO₂排出量は2013年に12.4億トンであり、これを2030年には6.7億トンへと減らして、2050年にカーボンニュートラルを実現するのが、政府が決定した地球温暖化対策の大枠である。6.7億トンまで減らしたCO₂の排出源を、電気や水素・合成燃料、再生可能エネルギーや原子力、CCS (Carbon dioxide Capture and Storage、二酸化炭素回収・貯留)^{*19}で代替・回収するが、これらの対応だけではカーボンニュートラルは達成できない。化石燃料利用により排出されるCO₂はどうしても残る。このCO₂をオフセットする森林を増やすのが森林ファンドの構想である。世界のカーボンプレジットの発行量は2018年の2.5億トンCO₂から2022年には5億トンCO₂と倍増しており、ニーズは高まっている。

一般に、森林ファンドは、出資企業から集まった資金で森林を購入・管理し、森林で生産される木材を販売して収益を出資者に還元する。当社の企図するファンドは、それに加えて取得した森林を適切に管理してCO₂吸収量を増やし、カーボンプレジットを販売、収益を出資者に分配する仕組みである。生物多様性保全や水源涵養、地域社会との共生など、CO₂吸収以外の貢献も行う。

ウッドチェンジの推進

「ウッドチェンジの推進」は、木材の持つ炭素固定の価値を訴求し

ながら、国産材の競争力強化を進め、社会全体の木造化・木質化によって脱炭素化に貢献することを基本としている。

中心となる取り組みが木材コンビナートで、3年間で200億円を投じて国内の複数箇所で実現し、2030年には年間100万m³の国産材使用の実現を目指している。同コンビナートは地域の特性に応じ、仕入れた国産材を製品化するほか、①米国・中国向け製品輸出、②木質バイオマス発電の燃料チップの製造、③国内二次製材品加工工場への出荷の3方法で無駄なくカスケード利用し、「WOOD CYCLE」の「伐って、使って」の部分を担当。炭素固定期間の増加による脱炭素への貢献に加え、木材の付加価値向上と林業従事者の雇用創出、国産材の安定供給と生産性向上による価格競争力の強化といった波及効果も期待できる取り組みであった。

2023年11月には、福島県いわき市において、当社と地元ほかの木材事業者の3社で「株式会社木環の杜」(いわき市)を共同設立する。同社は、同市にあるいわき四倉中核工業団地内に国産スギを中心に製材や木材加工品の製造工場を新設し、2026年3月に稼働させることを目標としており、当社は経営全般と原木集材や商品販売を担う。このほか、鹿児島県志布志市の臨海工業団地においても、同様の計画が進行中である。

また、木の性能を改めて訴求することによる木材由来素材への代替推進も重要だった。木は、同じ重量で強さを比較すると鉄の約4倍の引張強度、コンクリートの約6倍の圧縮強度を備える軽くて強い素材で、運搬時の脱炭素にも貢献する。風化速度は1年間に0.03mmで、100年間風雨にさらされても、表面からほんの3mmほど劣化するだけである。一方、鉄は1年間で0.05mm劣化し、一般的に使用される2.3mm厚の鉄骨が両面から錆びると、計算上は25年足らずで錆びの塊となる。さらに木は、内部に空気を含むため熱伝導率が低く、断熱性はコンクリートの約13倍、鉄の約440倍であった。

こうした特性を活かして脱炭素化に貢献していくのが中大規模木造建築で、国内において音楽ホール、ホテル、飲食・物販店舗、こども園・保育園、小学校、大学、高齢者施設、病院、庁舎などが実現している。また、2022年2月には日本郵政グループの環境配慮型郵便局第1号が竣工、2022年6月には熊谷組との提携による中大規模木造建築ブランド「with TREE」でも、札幌で10階建て複合ビルの建築工事がスタート(2023年6月竣工予定)するなど、木材利用の量的拡大につながる動きも生まれている。さらに、ロンドンおよびメルボルンで木造オフィスビルの建設プロジェクトに参画するなど、海外展開も始まった。これらの中大規模木造建築には、CLT (Cross Laminated Timber、直交集成板) や耐火構造の認定を受けた木質ハイブリッド集成材有孔梁などの新部材が用いられてお

循環型森林ビジネスの加速、ウッドチェンジの推進、脱炭素設計スタンダード化の3本柱
住友林業のウッド・ソリューション

住友林業の脱炭素事業を支える3つの柱		
<森林>	<木材>	<建築>
循環型森林ビジネスの加速	ウッドチェンジの推進	脱炭素設計のスタンダード化
2024年度 森林ファンド関連投資額 120億円	2024年度 木材コンビナート投資額 200億円	2024年度 海外水産物低炭素投資額 300億円
2030年 森林保有・管理面積 50万ha	2030年 木材コンビナート国産材使用量 100万m ³ /年	2030年 年間住宅前戸数 5万戸

脱炭素事業の3本柱

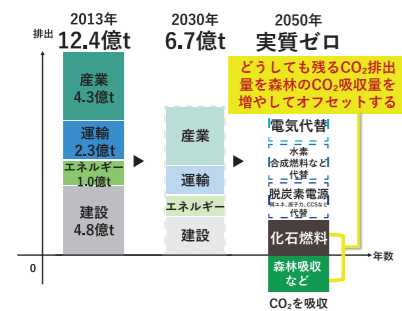


第1の課題「循環型森林ビジネスの加速」



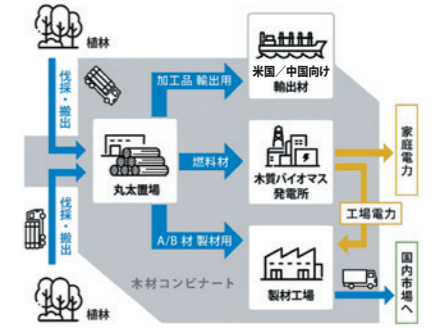
2030年の森林保有・管理面積の目標50万ha

*19 排出されたCO₂を回収してパイプラインや船舶で輸送し、地下800m以上の地層に圧入して貯留する。CO₂を貯留せず、あるいは貯留後に再利用する技術も開発されている。

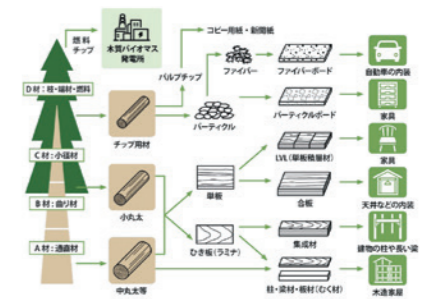


日本の二酸化炭素排出
出典：経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の「カーボンニュートラルの実現」図をもとに、地球温暖化対策計画(令和3年10月22日閣議決定)「温室効果ガス別その他の区分ごとの目標・目安」の目標値を参考に作成

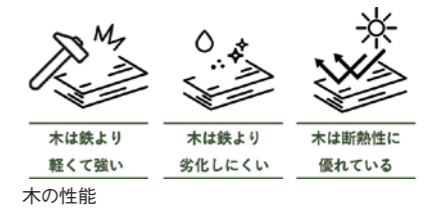
▼木材コンビナートの概要



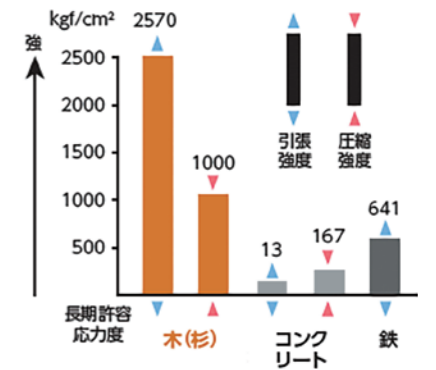
▼カスケード利用のフロー



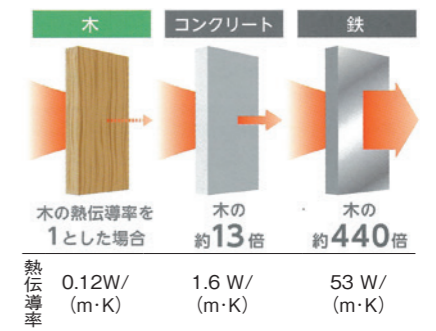
木材コンビナート カスケード利用



図表115 素材別強度比較



出典：北海道立総合研究機構(木質材料と住宅その1)



素材の熱伝導率比較
出典：北海道立総合研究機構(林産試だより2013年2月号)



木質ハイブリッド集材有孔梁

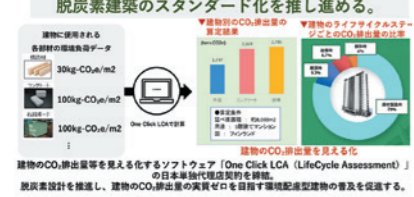
*20 ZEH実現には省エネルギーと創エネルギーを組み合わせる必要がある。省エネルギーのうち、住宅内の環境を適切に維持するために必要なエネルギー量(エネルギーの需要)を減らすための技術をパッシブ省エネルギーといい、エネルギーを効率的に利用するための技術をアクティブ省エネルギーという。当社の「涼温房」や断熱材利用は、住宅の必要エネルギーを減らすパッシブ省エネルギー技術であり、LEDや高効率空調などの採用がアクティブ省エネルギー技術となる。

日本では「暮らすときの脱炭素」「建てる時の脱炭素」2つのCO₂排出を削減する環境フラッグシップモデルLCCM住宅を販売。



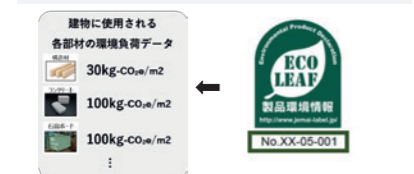
LCCM住宅

国内外では「One Click LCA」で建てる時のCO₂排出量を見る化。脱炭素建築のスタンダード化を推進し進める。



One Click LCA

建てる時の脱炭素を見る化するために、建材ごとのCO₂排出量を見る化する認証ラベル「EPD」の普及を推進。



EPD製品環境情報「ECO LEAF」ラベル

り、日建設計と共同開発した「合成梁構法」(2022年5月発表)など、木造建築の可能性を広げる技術開発も着々と進められている。

脱炭素設計のスタンダード化

「脱炭素設計のスタンダード化」では、居住者が生活するうえでの脱炭素と、建築する際の脱炭素をともに推進することを目指した。

住宅分野では、建築から居住後の生活、解体まで住宅商品の全寿命を通じてCO₂排出量をマイナスにするLCCM住宅を商品化した。省CO₂エネルギーの建築・住宅構造、パッシブ省エネルギー*20、リフォームを容易にする間仕切りに、太陽光発電など再生可能エネルギーの創出機能を組み合わせ、オペレーショナルカーボンだけでなくエンボディドカーボンも極小化した。

また事業者向けには、木材建材事業本部において、建築時のCO₂排出量を効率的に見える化できるクラウド型エンボディドカーボン算定ソフトウェア「One Click LCA」の日本総代理店となった。2022年8月に日本語版を発売し、セミナー開催などで普及を開始した。同ソフトは140カ国以上で用いられ、脱炭素を目指す多くの国際企業・プロジェクトに選ばれている。15万以上の建材・部材のCO₂関連データに対応しているため、簡単かつ短時間で正確にCO₂排出量や建物の炭素固定量を計算できる。食品のカロリー表示のように木材・建材、建築物にCO₂排出量や固定量が明示される時代を見据え、同ソフトの普及浸透によって、木材の利活用の推進や建設業界全体での脱炭素化を目指している。

「One Click LCA」普及推進とも連動しているのが、環境ラベル「EPD」の取得支援である。ヨーロッパを中心に普及が広がる「EPD」は、定量的環境データを第三者機関が評価・認証した環境ラベルで、環境に配慮した製品を選択する場合の指標となる。国内の木材・建材メーカーの部材のEPD認証取得やそれにつながる商品開発を支援する。

「One Click LCA」で設計・建設事業者の、「EPD」取得支援で木材・建材製造事業者のCO₂排出量の「見える化」を進め、建設業全体でのCO₂排出の削減と木造建築の優位性提案を図ることが、「脱炭素設計のスタンダード化」の構想である。

ESGに関わる国際基準の普及・確立に参画

当社グループは、自らの事業展開にとどまらず、日本国内および世界における地球温暖化抑制などサステナビリティ推進に貢献する活動にも積極的に参画している。

国内では2022年10月、「地球温暖化対策の推進に関する法律」(地球温暖化対策推進法)に基づき新設された脱炭素化支援機構(Japan

Green Investment Corp. for Carbon Neutrality : JICN、本社東京都港区)に出資した。JICNは国の財政投融资と民間からの出資*21を資本金としてファンド事業を展開し、脱炭素に資する事業への投融资を通じて民間企業の脱炭素投資を促す役割を担う。当社はJICNの活動趣旨に賛同するとともに、脱炭素関連市場の成長が当社グループの事業機会拡大につながるものと考え、出資を決定した。

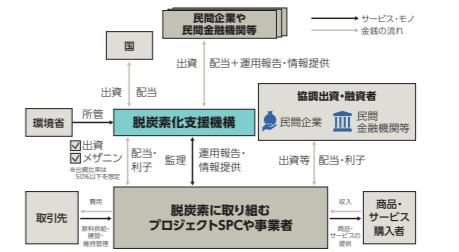
続いて2022年12月には、内閣府や中小企業庁が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表した。同宣言は、財界・労働組合トップや内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」で創設されたもので、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで新たなパートナーシップを構築することを「発注者」側の立場から企業の代表者の名前で宣言するものであった。当社グループは経営理念と行動指針に基づきサプライチェーンも含め「住友林業グループ倫理規範」に則った企業運営を行っているが、「パートナーシップ構築宣言」への参加を通じ、取引先と共存共栄できる持続可能な関係を構築していく姿勢を明らかにした。

一方、当社は、これまで国連グローバル・コンパクト、気候関連財務情報開示に関するタスクフォース(TCFD)、Science Based Targets (SBT)、RE100など国際イニシアティブを支持・賛同し、地球規模で対応が必要とされている持続可能な社会の実現に向けて国際社会と協働してきた。2022年12月には新たに、持続可能な開発を目指す企業の連合体「World Business Council for Sustainable Development (WBCSD、持続可能な開発のための世界経済人会議)」(本部：スイス・ジュネーブ)が発表した、森林セクターのネイチャーポジティブに向けたロードマップ「Forest Sector Nature-Positive Roadmap」の策定に、日系企業として唯一参画した。

WBCSDは、ブラジル・リオデジャネイロで1992年に開催された地球サミットを契機とし、ビジネスリーダーが結集して1995年に設立された。世界のサステナビリティ先進企業約220社が加盟するグローバルな組織で、持続可能な社会への移行に貢献するための指針策定や政策提言などさまざまな活動を実施している。日本では2003年から(一社)日本経済団体連合会とパートナーを組み、国・地域別の活動を展開していた。

WBCSDの内部イニシアティブで、森林セクターのグローバル企業15社で構成するForest Solutions Group(以下、FSG)はロードマップを作成しており、当社は2019年1月からFSGに加盟して、SDGs達成に向けた「Forest Sector SDG Roadmap」(2019年7月)、低炭素経済に向けた「Forest Sector Net Zero Roadmap」(2021年

*21 銀行、エネルギー、機械・電機、建設・住宅、流通など82社が総計102億円を出資。



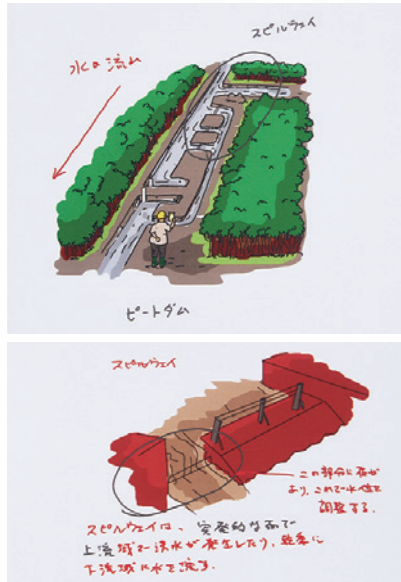
JICN事業スキーム



パートナーシップ構築宣言 ロゴマーク



WBCSD ロゴマーク



インドネシアにおける熱帯泥炭地の地下水位のコントロール

11月)の策定に参画している。これらのロードマップは2020年を基準年に、「2030年までに消失される生態系がなく、増加に転じている状態」を達成することを目標として掲げ、森林セクターの企業に対し、持続可能な森林を維持・拡大し、素材・製品の回収・リサイクルを最大化することで循環型のビジネスモデルを構築することを求めている。事例紹介として、当社がインドネシア西カリマンタン州で植林事業を行っている熱帯泥炭地での水位管理技術と、周辺の河川流域に配慮した無農薬・化学肥料不使用の施業も取り上げられた。

3. 中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase1」の策定

「Mission TREEING 2030 Phase1」の基本方針

「Mission TREEING 2030」の達成に向けて、当社は2022～2024年度を第1段階、将来の成長と脱炭素化への貢献に向けた基盤づくりの3年間として位置づけ、中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase1」を同時に発表した。同計画に5つの基本方針を設定した。

- ①木材資源の活用による脱炭素化への挑戦
 - ・森林のCO₂吸収源としての価値を訴求した新たな事業の展開
 - ・国産材の競争力強化に向けた施策の推進
 - ・中大規模木造建築事業の拡大
 - ・当社事業のCO₂吸収/固定/排出量の見える化
 - ②収益基盤の強靱化の推進
 - ・国内住宅・木材建材事業の収益力の回復、将来の市場変化を見据えた変革の推進
 - ・資産効率の向上
 - ・間接部門の最適化の推進
 - ③グローバル展開の加速
 - ・米豪住宅・不動産事業の拡大、アジアにおける収益基盤の確立
 - ④持続的成長に向けた経営基盤の強化
 - ・デジタル化の推進
 - ・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
 - ・リスクマネジメントの強化
 - ⑤事業とESGの更なる一体化
 - ・RE100/ SBT 目標の達成に向けた施策の着実な実行
- 事業とESGの更なる一体化については、「Mission TREEING 2030」の9つの重要課題および事業部門の課題と紐づけたかたちで

1. 木材資源の活用による脱炭素化への挑戦

2. 収益基盤の強靱化の推進

3. グローバル展開の加速

4. 持続的成長に向けた経営基盤の強化

5. 事業とESGの更なる一体化

Phase1 5つの基本方針

数値目標を設定し、ホームページやサステナビリティレポートで公表している。

環境面では「気候変動への対応」として、①事業活動に伴う温室効果ガス排出(スコープ別、特にスコープ3)、②「RE100」の実現などについて目標と進捗状況を年次で発表している。ほかにも、「持続可能な森林資源の活用」として森林認証面積や自社生産苗木の植林面積、苗木供給本数、燃料用チップ・ペレット等の取扱量を設定している。「生物多様性保全」では自生種の販売本数や社有林における環境林割合、「資源循環への取り組み」では事業別の廃棄物削減とリサイクル、「汚染の防止」では国内外工場における化学物質・大気汚染物質・水質汚染物質やPCB(ポリ塩化ビフェニル)や農薬・肥料の量把握と削減、「水使用量の削減」ではオフィス・国内外工場・発電所等での節水などを数値化した。

社会については、「人権」についてのデューデリジェンスでの実情把握と改善、「ダイバーシティ」における女性管理職や障害者・シニア・非正規社員の正社員登用などの比率・人数を数値目標としている。「ワーク・ライフ・バランス」では所定外労働時間、有給休暇、育児・介護支援制度利用者などが数値化の対象である。「労働安全衛生」での労働災害、「製品・サービスの安全および品質管理」における認証取得やクレーム件数、「お客様とのコミュニケーション」における問合せ件数と内訳、「サプライチェーンマネジメント」における持続可能な木材および木材製品の比率、さらに「未利用資源の活用」などのカテゴリで数値目標を定めた。グリーンバンスメカニズム^{*22}の構築もその一例で、年度ごとに進捗をホームページで公開している。

事業部門の基本方針と重点施策

「Mission TREEING 2030 Phase1」の全社業績目標は、2021年度の売上高1兆3,859億円を2024年度に同1兆7,700億円に、経常利益1,378億円を1,730億円に、当期純利益872億円を1,160億円と設定し、公表した。

そのうえで、本部別の基本方針・重点施策が立案された。資源環境事業本部は、展開する3事業の基本方針を以下のとおり定めた。国内森林事業については、社有林のサステナブルな林業経営に加え、生産性・安全性の向上や新たな収益源の創出を掲げた。さらに、苗木事業の得苗率の向上や生産原価低減、再造林事業との相乗効果による収益力の向上も目標とした。森林アセットマネジメント事業では、森林経営管理制度・森林環境譲与税に対応した市町村からの業務受託拡大や民間企業のニーズに対応した吸収源ビジネスの創出を目指している。海外資源事業では、既存植林会社の人材・

図表116 9つの重要課題と具体的な目標(2023年度計画を抜粋)

■ 森林経営による「森」と「木」の価値向上					
項目	評価指標(数値目標)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画	
持続可能な森林資源の活用	苗木供給本数 国内山林	188万本	223万本	253万本	
	燃料用チップ・ペレット等取扱量※1	165万t	207万t	248万t	
生物多様性保全	生物多様性保全に関する評価手法の確立	情報収集	評価基準検討	評価手法の確立	
■ 「森」と「木」を活かしたカーボンニュートラルの実現					
脱炭素化推進	再エネ導入率 [RE100達成に向けた取り組み]※2	3.9%	6.1%	35.1%	
	新築戸建注文住宅におけるZEH受注比率	77.2%	75%	80%	
持続可能な森林資源の活用	きこりんプライウッド販売数量(月)	28,452 m ³	35,000 m ³	35,000 m 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					
資源循環(産廃)	新築現場におけるリサイクル率※3	94.3%	97%	98%	
	住宅解体現場におけるリサイクル率※4	99.9%	100%	100%	
資源循環(サプライチェーン管理)	仕入先へのEPD取得提案社数比率	65社 64.8%	30社 66%	65社 71%	
持続可能な森林資源の活用	未利用資源(バイオマス用途)取扱量	18,022 m ³	18,452 m ³	19,202 m ³	
■ 広く社会に快適でぬくもりある空間の提供					
お客様満足度向上	長期優良住宅認定取得率※5	96.3%	95%	95%	
	入居時アンケート(単体NPS値※6)	53.2pt	52pt	53pt	
■ 事業を営む地域の人々の暮らしの向上					
少子高齢化への対応	有料老人ホーム居室数	1,764室	1,842室	1,842室	
地域社会とのコミュニケーション	OBT社における前年比増加従業員数(増産に向けた地域人材の採用)	+26名	+17名	+28名	
人権	グリーンバンスメカニズム※7に関する取り組み	運用体制について検討中	範囲拡大	継続運用	
■ 働く人が活き活きできる環境づくり					
ワーク・ライフ・バランス(働き方改革)	単体	49.0%	90%	100%	
	男性育児休業取得率	国内子会社	25.4%	39%	43%
ダイバーシティ	女性役員比率	単体	13.8%	16.7%	19.4%
人材育成	社員一人当たり研修費用	単体	105千円	125千円	150千円
	国内子会社	35千円	57千円	56千円	
■ 「森」と「木」の新たな市場の創出					
新市場開発	中大規模木造建築事業の展開(米国・豪州・欧州)	事業化	事業化	事業化	
研究開発	共同研究先の契約数	42件	36件	38件	
	全テーマ中の割合	52.5%	51%	54%	
■ DX・イノベーションによる市場の変革					
DX関連	販売先とのデータ連携導入率	746社 53%	770社 55%	820社 59%	
	介護事業のセンサー機器導入済み施設数	18社	19社	19社	
■ 強靱な事業体制の構築					
ガバナンスコンプライアンス	海外関係会社情報セキュリティレベル強化※8	39.1%	50%	100%	
気候変動リスク管理	TCFDシナリオ分析の実施及び開示	資源環境事業・海外住宅事業の2部門で新規実施	木材建材事業本部及び住宅・建築事業本部の2部門で再度実施を予定し、グループ全体の影響を検討	グループにおける対応策の、次期中計の事業部門別戦略への反映を検討	

※1 ジャパンバイオエナジー、オホーツクバイオエナジー、みちのくバイオエナジー、住友林業フォレストサービス、木材建材事業を対象
 ※2 2035年に国全体でRE100を目指すニュージーランドに所在する事業所などは除く
 ※3 住宅・建築事業本部、住友林業緑化、住友林業ホームエンジニアリングにおける新築現場を対象
 ※4 建設リサイクル法による特定建設資材(コンクリート、アスコン、木くず)を対象
 ※5 専用住宅かつ該当面積以上に制限
 ※6 NPS(ネットプロモータースコア)。顧客ロイヤルティ(企業やブランドに対する「信頼」や「価値」の度合い)を測る指標
 ※7 ステークホルダーの人権に関する苦情処理窓口
 ※8 住友林業グループ独自のセキュリティベースレベル達成率
 *22 ステークホルダーの人権に関する苦情処理窓口

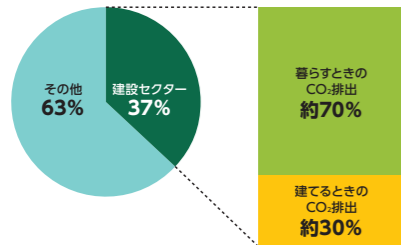


九州社有林

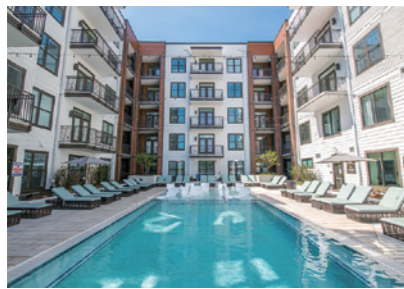


OBT社森林

図表117 CO₂排出量の内訳：全世界の37%を占める建設セクター



出典：global alliance for building and construction(2021)



Crescent社 不動産開発



新宿第1住宅展示場

事業基盤の強化と収益アップを進めるとともに、高精度な計測技術の開発などによるCO₂吸収量等の見える化と、これに基づく吸収源ビジネス組成を核とした新たな森林価値の創造による事業拡大を図るものとした。環境エネルギー事業では、FIT(FIP)制度を背景とした電源の開発による収益最大化と卒FITを見越した最適な電源選択で成長を期すものとした。既存の木質バイオマス発電事業については、安価な燃料開発等による卒FIT後の事業継続への取り組みも基本方針のひとつとなった。さらに、将来的な小売事業進出に備えた事業基盤の拡充や収益機会の獲得、専門人材の確保および育成、組織体制の確立も掲げられた。

木材建材事業本部は、以下の4つを基本方針とした。

国産材事業では、木材コンビナートを柱とした循環型の資材供給システムの確立と、住友林業フォレストサービスの機能強化による拡大を進めるものとした。脱炭素への取り組みでは、取扱商品であるソフトウェア「One Click LCA」による建物の全ライフサイクルのCO₂排出量見える化とそれによる新しいビジネスの創出や、環境ビジネスの取り組み強化、バイオマス燃料事業の拡大、炭素クレジットの確保を掲げた。国内事業の変革では、DXを通じた見積構造計算・物流・ファイナンス等の新たな機能とサービスの創出、業界再編を見据えたメーカー・その他業種との業務資本提携も視野に入れた協業・取り組みの徹底強化を目指した。海外事業では、エリア戦略に基づく事業領域の拡大とバリューチェーンの構築を基本とした。

海外住宅・建築・不動産事業本部は、エリア別に基本方針を定めた。米国住宅事業では、年間1万6,000戸体制(全米トップ10以内の規模)の構築、資金効率を重視した厳選した土地調達、住宅性能向上への取り組みと環境関連規制強化への備えを進めるものとした。米国不動産開発事業は、事業規模拡大と安定的な収益構造の構築・強化、JV・ファンド等の活用による資金効率の高い事業の組成推進、環境配慮型事業の拡大を基本方針とした。豪州住宅事業市場は、シェア拡大による年間4,000戸体制の構築、木造中高層建築開発事業の成長、グループシナジーの創出、緑化事業への参入、脱炭素関連事業への取り組みを基本方針に定めた。アジア住宅事業は、収益性の高い案件の厳選、信頼できるパートナーとのプロジェクトの早期立ち上げ、当社グループの技術ノウハウによる案件の付加価値向上、当社自らが事業を推進できるノウハウの蓄積と体制整備、を掲げていた。

住宅・建築事業本部は、まず主力の注文住宅事業において、シェアアップ・効率改善・生産性向上・コストダウンへの取り組みを基本方針とした。また、分譲住宅、リフォーム、緑化、仲介、賃貸管

理の各事業では、収益力の拡大を基本に据えた。非住宅事業については組織体制整備と、グループにおける協業の深化を進めるものとした。さらに、統合顧客基盤の整備とグループ全体のリテンションマーケティングの推進、多様な働き方の推進と付加価値の高い業務を遂行できる人材の育成、を事業本部全体の基本方針とした。

生活サービス本部は、展開する2つの事業について基本方針を定めた。介護事業では、スミリンフィルクアが職員定着向上と高入居率達成・維持および新規施設開設、スミリンケアライフが原価低減策の推進とエレガーノ西宮の新規入居促進を基本に定めた。三重県VISONでの宿泊事業では、ホテルの安定運営確立とVISON商業施設との連携による稼働率向上を掲げた。

4. 事業領域の新たな拡大

CO₂吸収量「見える化」の推進 2022年

脱炭素に向けた「社会のカーボンニュートラル推進」では、森林のCO₂吸収力を拡大強化するとともに、その価値を企業などに提供し、当社の新たな事業に結び付けていくことを目指している。そのためには、森林のCO₂吸収量測定方法を確立し、その価値を適切に評価する質の高いカーボンクレジットが必要になる。利用期を迎えた日本の森林資源の適切な伐採・利用と再植林の促進にも、不可欠な基礎作業である。

その基盤づくりとして、当社は、2022年11月から岡山県真庭市で、森林情報のデジタル化によるCO₂吸収量の「見える化」などの共同実証を実施した。同市、NTT西日本岡山支店、地域創生Coデザイン研究所と共同で、スギ・ヒノキ林13haについて、基礎調査、ドローンによる空撮、現地での実地調査を行い、これによって得られたデータを元に、同市の森林について森林経営コストやCO₂吸収量を試算した。これを元に、「J-クレジット」制度を利用したカーボンクレジットの創出作業を進めている。当社は2015年に同市から森林・林業マスタープランの策定を受託しており、共同実証は同市の森林の価値をさらに高めるものとなった。

海外の森林のCO₂排出量見える化についても、IHIと提携した熱帯泥炭地コンサルティング事業を担う合併会社として2023年2月に設立したNeXT FORESTが、人工衛星とドローンの観測を組み合わせて森林や土壌のCO₂吸収量や炭素固定量をより正確に算出し、適切に評価するシステムの確立を目指している。

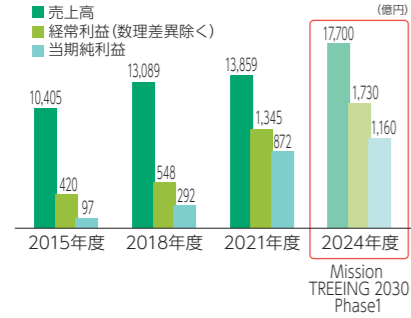
		(単位：億円)	
		売上高	経常利益
木材建材事業	<ul style="list-style-type: none"> 今後の事業の柱となる新規事業への投資(木材コンビナート含む国産材製造事業・脱炭素事業・DX推進等) 海外製造事業の立て直し 	2,640	115
海外住宅・不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> 住宅・不動産開発事業を米国・豪州・アジアで引き続き拡大 欧州を含め各地で非住宅分野の中大規模木造建築の事業を推進 	9,540	1,290
住宅・建築事業	<ul style="list-style-type: none"> 注文住宅事業においてシェアアップと施工の合理化 分譲住宅事業・非住宅事業・リフォーム事業等の拡大 	5,470	320
資源環境事業	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における森林経営面積の拡大 	265	40
その他事業	<ul style="list-style-type: none"> 介護事業等の安定的な運営の継続 	290	50

Phase1 セグメント別業績目標

IHIとの協業で、宇宙から世界中の森林を管理・保全。他企業への森林経営コンサルティング事業も開始。

NeXT FORESTの取り組み

図表118 Phase1 業績目標



*23 角材を三角形に組み合わせて接合部分をピン接合したトラスは、四角形より変形しづらい特性があり、2×4工法では屋根部分などの枠組みに構造計算されたトラス構造を用いる。



材工一体で提供されるFITP施工現場

米国における新事業 2022年

米国における当社の事業は、現地ビルダー5社による戸建分譲住宅事業、3社を軸とする不動産開発事業に加え、木材建材事業傘下のSFA Business Development, LLCによるCanyon Creekのキャビネット製造販売、造園資材流通事業、キャビネット輸入事業と多角化が進んだ。さらに、流通事業拡大やパネル事業、脱炭素ビジネスなどの展開も視野に入れている。

2022年から米国で本格的な構築を始めたFITP (Fully Integrated Turn-key Provider) 事業は、「Mission TREEING 2030」における事業方針「グローバル展開の進化」のひとつとして、同国における事業領域の拡大を図ったものであった。FITPは、ひとつの住宅に必要なコンポーネント(構成部材)を、製材工場からの木材調達、壁パネル・トラス*23の設計・製造、邸別配送、施工まで一括受注して、ビルダーに引き渡すサービスで、米国建設業界では労働力不足や労務費の高騰、工期長期化が深刻する中で、FITPへのニーズが高まっていた。

2022年1月には、米国東海岸エリアを中心に戸建・集合住宅・商業施設のフレーミング(土台から上棟に至る枠組み作業)や内外装工事の施工とドア製造の双方を展開する現地企業グループを買収、さらに同年9月にはコンポーネント(トラス、壁パネル等)製造を主事業とする企業グループも傘下とした。両グループは、いずれもペンシルベニア州とメリーランド州の州境に拠点を構え、両州およびバージニア州、ウエストバージニア州など首都ワシントンD.C.を含む東海岸エリアでビルダー向けに事業を展開、高品質な製品を提供することで事業を拡大してきた。

これによって、FITP事業の基盤を確立した当社は、将来的に同事業を発展させ、窓、ドア、外壁、キャビネット等、幅広い品目の資材供給を目指し、米国における当社グループ全体のバリューチェーンを強化し、収益源の多様化と安定したポートフォリオの構築を推進している。

米国における新事業としては、ほかにアセットマネジメント事業や大手ディベロッパーとの大規模宅地開発、戸建賃貸住宅開発事業を推進している。

豪州ランドスケープ事業会社のグループ化 2022年

2022年5月、当社はSF Australiaを通じ、豪州でRegal Innovations Pty Ltd.(以下、Regal社)をグループ会社とした。

同社は、本社をNew South Wales (NSW) 州のシドニー近郊にあるモルグレイブに置き、同州を中心に商業・公共施設、宅地開発地、集合住宅のランドスケープ事業(修景事業：植栽・工作物を含

む景観を設計、実現する事業)を展開していた。2017年にVictoria (VIC) 州、2018年に首都特別地域(Australian Capital Territory : ACT)へ進出しており、Queensland (QLD) 州にも進出を予定している。

同社が展開するエリアで、ランドスケープ事業は、シドニー都市構想等などによって安定した需要が期待できた。また、既に「Catherine Park」「Annadale」両プロジェクトで当社グループと実績をもっており、住宅や中大規模木造開発においてランドスケープと一体となった不動産開発事業を推進し、新たな事業モデルを確立することを期した。さらに、当時、豪州炭素クレジット(Australian Carbon Credit Units : ACCUs) 事業への参入を模索していたSF Australiaとの協業で、植生回復、農業、植林分野におけるCarbon Farming (炭素農業)などを推進していくことも買収理由のひとつであった。

これによりSF Australiaは、豪州におけるランドスケープ分野で、設計段階から関与するDesign & Construction (D&C) 請負案件の獲得が可能となった。また、小規模事業者の多い同業界で、非常に高いブランド力を発揮するRegal社のグループ化により、大手ディベロッパー案件や公共入札案件の獲得増加を目指す条件も整った。

一方、Regal社は、当社の資金力や他事業部門をバックに、VIC州およびACT、QLD州への本格進出を加速できるほか、大型案件のメンテナンス事業の取り込み、環境課題を意識した緑化事業や木造中大規模開発、輸入資材の強化、炭素クレジット創出事業への参入といった可能性も拓けた。さらに、当社傘下の豪州ビルダーWisdom社との協業や、住友林業緑化との連携、設計・積算における大連ITS社の活用など、グループ会社間の協力による成長戦略も描けるようになった。

アジアでの住宅・不動産事業 2022年

海外住宅・不動産事業の展開では、「中期経営計画2021」において、米国・豪州に続き、アジアを第3の収益の柱とする方針が掲げられた。同エリアでは香港やベトナムでの分譲マンションなど非戸建住宅のプロジェクトが大半だったが、インドネシアにおける現地大手不動産会社PT. Summarecon Agung Tbkなどとの提携による住宅地開発プロジェクト(ブカシ、マカッサル、デボック)も実現した。

これらは、同国への良質な住宅供給により、住環境改善に貢献することを目標としており、これを担保するために不動産開発の根幹に関わる部分について対応ルールを定め、この基準や当社の理念に共感するパートナーと事業を拡大、同国での不動産開発のノウハウ



Regal社 ランドスケープ事業(豪州)



Regal社 ランドスケープ事業(豪州)



分譲マンション(ベトナム)



分譲住宅「ブカシ」プロジェクト(インドネシア)

蓄積を目指している。戸建住宅を優先し、中間所得層以上を中心にミドル・アッパーミドル・ハイエンドの商品を展開する戦略である。

英国に現地法人を設立

海外住宅・不動産事業では、米国・豪州事業の規模拡大と新領域開拓、およびアジア事業の育成を基本としていたが、「長期安定的な収益源の確保」「事業リスクの分散」「関連事業の事業機会の創出」を目的として、欧州・英国における不動産事業の拡大を期すこととした。きっかけは、2022年2月にロンドンにおける木造6階建環境配慮型オフィス開発事業への参画で、英国の不動産開発業者 Bywater Properties Investment Management LLP（ロンドン、以下 Bywater社）との合併によるプロジェクトである。当社の英国現地法人としては初となる統括会社 Sumirin UK, Ltd.（当社100%出資、2023年8月に Sumitomo Forestry Europe Ltd. に改称）の設立と同時に事業出資母体となる SF Paradise Member Ltd.（Sumirin UK社100%）を設けた。SF Paradise Memberが90%、Bywater社の子会社 Bywater Gamma UK Property 1 (No.1) LP が10%を出資し、合併会社 Paradise 11 Ltd. を新設して事業が進行中である。

Bywater社は、オフィス開発を中心に開発企画・管理機能に特化したブティック型の事業モデルで、英国主要都市において不動産開発事業を展開しており、中大規模木造建築などのCO₂排出を抑えた環境配慮型の開発を得意としていた。このため、英国不動産事業のプラットフォーム会社を共同設立して協業することにより、環境配慮型に特化した開発事業を英国・欧州市場で展開することが可能と判断、2023年2月、当社とBywater社創業者が新設する会社による合併会社 Bywater SFC Holdings（当社51%）と同社傘下の Bywater SFC Property Management、Bywater SFC Investments の2社を設立した。

新会社は、英国主要都市における木造建築を中心とした環境配慮型オフィス、集合住宅、学生向け賃貸住宅をターゲットとし、木造・環境・脱炭素を軸とした開発事業者として成長を目指すこととした。

ファンド設立による当社枠を超えた事業の拡充 2022年

「Mission TREEING 2030 Phase1」において、資源環境事業は「国内外における森林経営面積の拡大」、生活サービス事業は「介護事業等の安定的な運営の継続」をセグメント目標に掲げるなど、事業基盤の拡大により規模のメリットを発揮することを重点に置いていた。また、海外住宅・不動産事業においても継続的な拡大を目指している。これを、資産圧縮や資金リスクの分散を図りながら、

スピーディに実現する手段のひとつが資産の流動化（証券化）で、2020年11月にはこれを担うSFCアセットマネジメントを設立した。当社の組成するファンドは、森林ファンドがその典型であるが、経済的価値だけを目的としたものではなかった。不動産開発、介護付老人ホームのいずれのファンドにおいても「ESG配慮型」が冠されているように、社会課題を解決するために、広く資金を集めて出資者にもリターンを提供しながら脱炭素やSDGsへの参加を募る仕組みづくりであった。

不動産開発については、2022年3月、当社、100%子会社の米 Crescent Communities, LLC、SFCアセットマネジメントの3社で、ESG配慮型不動産開発私募ファンド（総資産約700億円）を組成した。米国サンベルトの都市圏で4件の賃貸集合住宅を開発、運用するものであった。

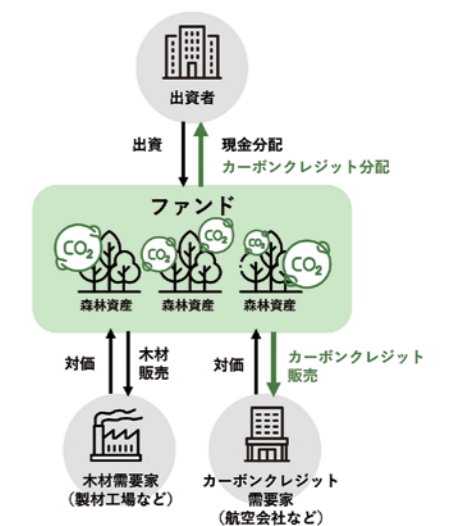
森林経営についても、前述のように米国で森林アセットマネジメント事業会社 Eastwood Forests, LLC を設立し、保有林50万haの実現に向けて買収を加速する一歩を踏み出した。

生活サービス事業の介護サービスについても、2022年12月、第一生命保険と共同で、SFCアセットマネジメントおよびサムライ・キャピタルをアセットマネージャーとするESG配慮型不動産ファンド（約40億円、運用期間5年）を組成した。対象アセットは当社グループが保有する介護付有料老人ホーム4施設で、当社はファンドへの施設売却で保有資産を圧縮、既存の施設利用者に対するサービスレベルを維持しつつ、安定したアセットマネジメント収益を得る。施設運営は引き続きスミリンフィルケアが担い、参加各社も投資益を得つつ、社会貢献となる事業を支援できる仕組みである。

三重風力発電事業と国産木質ペレット製造事業の撤退 2022年

当社は、再生可能エネルギー事業の拡大に向けて、中心となる木質バイオマス発電のほか、太陽光や風力、地熱による発電事業などについても検討を進めている。

風力発電については、社有林の価値向上を念頭に、2015年10月に三重県津市白山町の当社社有林においてフィージビリティスタディを開始し、2018年8月、事業化を決定した。当社は自主環境アセスメント調査を行い、工事概要を近隣に説明したうえで2020年7月に着工した。しかし、同年9月には事業に反対する住民の会が発足、当社は工事を一時中断して地権者向け説明会を行ったが、反対活動は広がった。風車を減らす計画を提示するとともに、2022年11月に再び自主環境アセスメント調査を実施したが、国の指針値*24に抵触する地点が複数あることが判明する。前回調査との季節条件の違いや風車数の変更が原因であった。これまでの地権



森林ファンドの仕組み図



私募ファンド組入不動産開発(米国)



スミリンフィルケア施設 グランフォレストしずおか葵の森



スミリンフィルケア施設 グランフォレスト神戸六甲

*24 環境省が定めているもので、残留騒音(風車がないう通常での騒音状態)プラス5dbが指針値とされる。

者からの意見を踏まえ、改めて周辺環境への影響、事業性等を総合的に勘案し、当事業実施の是非を再検討した結果、2022年12月、当社は撤退を決断し、風車の取り壊しなど復旧工事を実施した。

また、電源開発との合併による国産木質ペレット製造販売会社も実現には至らなかった。同事業は2018年7月に、両社でSJウッドペレットを共同設立し、鹿児島県志布志市に国内の林地未利用木材等を用いた国内最大級の木質ペレット工場の建設を目指した。当社が原料の集荷から工場用地選定までの川上部分を担い、電源開発へのペレットの供給を計画していた。しかし、両社において製造ならびに原料調達についてのリスク評価の相違が埋まらず、計画の詳細設計について最終合意に至らなかったため、2022年3月、同社を解散して撤退した。

[Mission TREEING 2030 Phase 1]実現に向けた組織改正

当社は中期経営計画の推進に向けて、組織改正を行った。

資源環境事業については、2022年1月の組織改正で、「Mission TREEING」を推進していくために脱炭素事業企画室が新設された。同室は、脱炭素化に向けた新たな事業の創出と、企業価値向上に向けた新たな事業企画の立案を担った。2023年1月には山林部と海外資源部を統合して森林資源部とし、国内外の森林経営を一体化して、人材育成や人材再配分を行える体制とした。同時に、脱炭素のビジネス化を加速するため、山林部のコンサルティング機能を脱炭素事業企画室に移管し、脱炭素事業部とした。

木材建材事業本部は、2023年1月に事業開発部とソリューション営業部を新設した。事業開発部は、国内外の製造事業を集約し一元的に推進する組織であった。①既存製造事業の立て直し、将来の拡大に向けた事業再構築、②将来の柱となる新規事業の強力な推進、③事業開発、R&D機能の強化を基本方針とした。既存事業の収益力改善については、原材料調達の安定化と出口戦略の強化により、製造事業の付加価値の最大化を図っていくこととした。見える化・製販一体化などの体制強化にも取り組み、赤字事業の撲滅と収益力強化を目指している。

また、ソリューション営業部は、新規商流・商品・サービス開発の機能強化と、仕入先・販売先の課題解決に資するコンサルティング機能を重視し、商社本来の役割を果たすことで価値を提供していくことを目的としていた。基本方針は、旧来型ビジネスモデルからの脱却と、顧客課題解決のソリューション提案型営業への転換とした。特に、木材建材流通の商物流事務や決済を全電子化するプラットフォーム構築については、人的資源の確保難やメーカー・卸売・小売といった商流当事者の事務処理コスト改善の観点から、業界の

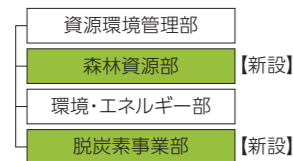
将来展望のためにも引き続き注力することとした。そのうえで、「エリア戦略の強化、事業領域の拡大」として、国産材の取り扱い拡大、地域ゼネコンとの取り組み強化、地場ビルダーへの新規提案、建設資材の供給拠点化、環境対応商品の拡販、DX推進、脱炭素への取り組み強化などを進める役割を担った。また、「業界の人手不足に対応する省施工化プレワーク拠点の確立」として、サッシセンター3社を中核として、建築現場での作業を最小化する加工・組み立て拠点を展開する取り組みやサッシメーカーとの協業、サイディングプレカットの拡大も推進した。さらに「デジタル化、脱炭素化に対応する新規サービスの提案」として、DXを活用した生産性改善・効率化のサービス構築、自治体の太陽光発電設備設置の義務化*25の流れに応じた太陽光発電事業の拡大、エンボディドカーボンを見える化するソフトウェア「One Click LCA」の日本向けカスタマイズやEPD取得支援にも取り組んでいる。同時に、業務企画部にサポートセンターも新設し、営業・会計事務の効率化も進めている。

海外住宅・不動産事業本部は、2022年1月の組織改正で海外建築技術部が新設されるとともに、SFCアセットマネジメントを主管することとなった。海外建築技術部は、アジア・オセアニア事業推進部技術グループを独立させたもので、2021年10月の同グループによる役割整理・開発テーマの経営会議でのプレゼンテーションを踏まえ、米国も含む海外建築技術全般を担当する部署とした。また、SFCアセットマネジメントは、当社が関わる世界各地の住宅不動産開発事業や不動産アセットに対する投資機会を、日本の投資家・事業パートナーに提供することを目的としており、海外住宅・不動産事業との連携を強めることで、当社グループ外の資金導入・活用を進めていくものとした。

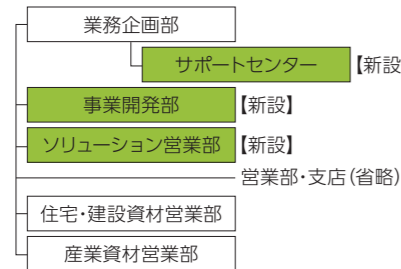
続いて2023年1月の組織改正では、住宅・建築事業本部傘下の建築事業部(建築企画部・建築部)を移管され、中大規模木造建築事業を国内外一体で組織運営することとなった*26。建築事業部の中大規模木造建築は、ビジネスモデルや営業手法が住宅と全く異なるにもかかわらず、住宅事業の延長として捉えられる傾向が強かったため、これを改めるべく国内住宅事業と組織的に切り離れた。

一方、海外住宅・不動産事業本部は、2021年12月の豪州メルボルン近郊における15階建て、2022年1月のロンドンでの6階建てと木造オフィスビルプロジェクトに参画し、中大規模木造建築分野で日本に先行していた。欧米は耐震・耐火基準が日本ほど厳しくなく、同分野での特注部材製造の体制も整っていた。さらに、ファンドなど不動産開発の出口ノウハウの蓄積も進んでおり、中大規模木造建築事業をグローバルに展開するのは、規模拡大においても、欧米のノウハウを国内に導入するうえでも有効なことから、建築事業

図表119 資源環境事業本部の組織改正(2023年1月)



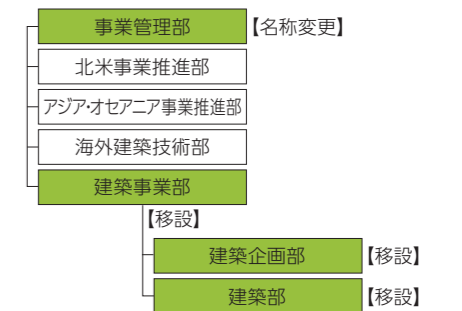
図表120 木材建材事業本部の組織改正(2023年1月)



ビルサッシ分野「フロント」の施工(住協ウインテック)

*25 政府が2021年6月、脱炭素社会の実現に向け、国や自治体の公共建築物の新設に際し、太陽光発電設備の設置を義務付けた。2030年までに公共施設の50%、2040年までに100%の設置を目標とすることも発表している。

図表121 海外住宅・建築・不動産事業本部の組織改正(2023年1月)



*26 コーナン建設およびエイムクリエイツを、住宅企画部主管から海外管理部・建築事業部の共同主管とした。

部の移管を決定した。同時に、中大規模木造建築事業の本質的問題であるコスト競争力の向上に向け、タスクフォース(製造・加工・技術開発)を発足させ、基本戦略(課題整理、対応方針、役割分担、ロードマップ)の策定を開始した。この移管に伴って海外住宅・不動産事業本部は海外住宅・建築・不動産事業本部に改称し、国内外の建築・不動産事業を行うこととなった。

住宅・建築事業では、2022年1月に建築事業部、アセットソリューション部、生産イノベーション推進室を新設した。建築事業部は、中大規模木造建築(S造・RC造との混構造含む)と不動産開発を担った。また、アセットソリューション部は土地オーナーの土地活用に関するソリューション事業の拡大を担い、BF構法など住宅建築技術で対応する小規模非住宅物件も担当した。生産イノベーション推進室は、設計・資材物流・施工の生産プロセスにおいて抜本的な業務改善およびコストダウンに取り組み、事業本部全体のイノベーション・構造改革を進めるリーダー役と位置付けられた。さらに2023年1月には、新たにイノベーション推進部を設けて生産イノベーション推進室を移管した。同部は、営業・設計・生産という住宅建築の全業務プロセスについてゼロベースで考え、各プロセスの改革とともにプロセス全体、さらにビジネスモデルのイノベーションに取り組むものとした。同時に建築事業部を海外住宅・不動産事業本部に移管して、住宅・建築事業本部は住宅事業本部に改称し、戸建住宅並びに賃貸住宅の抜本的な競争力強化と収益力回復に集中することとなった。

一方、本社管理部門では当事業の多角化に伴い、法務案件も複雑化し、事業本部の枠を超えて法務のノウハウを蓄積・共有化するため、法務部が新設された。同部は契約関係の確認や事後チェックだけでなく、新規事業立ち上げ時の法務面からのサポートなど事前段階での支援も強化することとしている。

企業価値を高める風土改革の推進 2021~2023年

2023年の主管者会議では、「現場力」が強調され、業務単位であるビジネスユニット(部署内のグループ、支店、各事業本部など)の力の総和が当社の経営力であるとされた。そのうえで、現場力に必要なのは正確な事実の把握と課題・問題点の発見と解決策の立案・実行であり、そのためには現場の構成員が意見や気づきを遠慮なく発信できる「心理的安全性」、これを支える「多様性の尊重」が重要であるとした。

これを可能とする企業風土づくりの具体的な活動は2021年度から始まっている。

組織マネジメントには、戦略・組織設計・業務の手順・人事制度等の仕組み的部分と人の意識やモチベーション、コミュニケーション

ンやチームワークといった属人・現場運営的部分があり、相互に影響を与えているとした。そのうえで属人・現場運営的部分を形成しているのが企業風土、企業において共通に認識される特徴的な価値観で、構成員の考えや行動、能力、感情に影響を及ぼす。また、固定的なものであり容易に変更できないため、良い企業風土は模倣されにくく、競争優位の源泉(差別化)となり得る。また、業務プロセスにおける創造的な対話が潜在的な生産性を超える未知の成果を生み出す一方、やる気や仕事の意味の納得感、多様性の受け入れなど、人の意識に関する問題が潜在的な生産性を減じさせるリスクを孕んでおり、企業風土は、生産性にも影響を与える。したがって、業績の維持向上には、人の意識や関係性に対する積極的な働きかけ、すなわち企業風土改革が必要となる、これが企業風土改革に取り組む基本的な考え方であった。

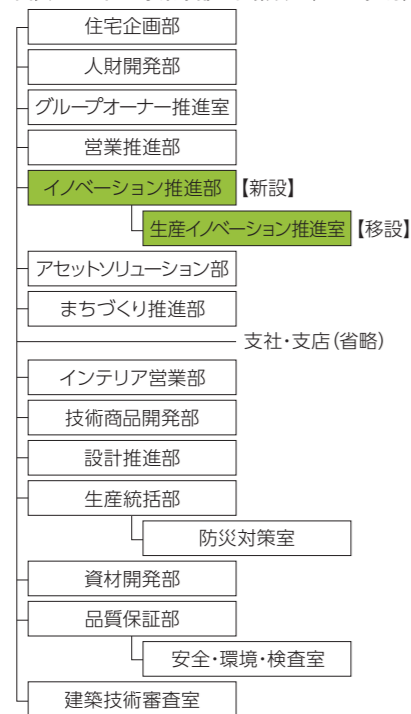
毎年実施している「社員意識調査」による全社組織分析では、「失敗を恐れる雰囲気がある」「管理職の心理的安全性が低い」「概して挑戦する風土に乏しい」「組織目標の共有・連動や業務効率の改善など、コミュニケーションを含むマネジメントに問題」「社員は会社に満足し仕事にやりがいも感じている反面、『ほどほどで満足』との意識が広がる」といった課題が挙げられた。

このため、自由闊達でエンゲージメントが高い風土づくりに向け、外部の経営コンサルタントを顧問として招聘し、住宅・建築事業本部で2021年5月に「三ツ星プロジェクト」が開始された。専門家が同席し、支店の理想像や課題を議論して深掘りし、即実行するワークショップを行うもので、ミシュランガイドの三ツ星店のよう、お客様から高い評価を受け、地域に根差して愛される支店を目指すものである。同年12月の2支店による成果発表会で有効な取り組みを共有し、2022年5月からは第2Phaseとして8支店、さらに2023年5月からは第3Phaseとして20支店、計30支店が独自色を打ち出した経営を行える取り組みを進める。

同様の取り組みとして、木材建材事業本部は2021年5月に「New Value Creationプロジェクト」を開始し、取引先や自治体へのヒアリングを踏まえて「循環型木建ビジネスモデルの普及・拡大についての提言」「きこりんヴィレッジプロジェクト」の成果発表がなされ、実行に移されつつある。資源環境本部と住友林業フォレストサービスも、2022年6月から「フォレスト4.0」を始動させ、社有林をはじめとする森林を活用した新ビジネスの議論を進めており、自発的に考え、意見を交わし、行動に移す文化をさらに育成している。

また、時代の意識を積極的に社内制度に反映し、体制面でも社員が意欲を持って働ける仕組みを進めた。2022年1月には、「パートナーシップ制度規程」を制定し、同性婚・事実婚のパートナーに配

図表122 住宅事業本部の組織改正(2023年1月)



「三ツ星プロジェクト」成果発表会



「New Value Creationプロジェクト」取り組み例



「New Value Creationプロジェクト」取り組み例



組織として応援する「LGBTQ ALLY」

偶者と同等の社内制度や福利厚生を適用した。当社はLGBTQ(性的マイノリティ)への取り組みを他者理解と個人の尊重というダイバーシティ&インクルージョンの根底をなすものと捉え、「多様な人材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」に基づいて規程を定めた。LGBTQへの正しい社内の理解と社員の意識向上に向けた各種の教育研修の実施とともに本規程を新設することで、社員が安心して働き、将来にわたり活躍できる環境を整えた。

一方、激変する経営環境の下でサステナブルな経営を実現するには、経営人材の確保が非常に重要となった。当社の経営理念を体得し、グローバルな視点と環境変化を先取りした戦略・戦術の立案・遂行が可能で、「木」への愛着と事業化への意欲、自由闊達な議論ができるリーダーの育成である。

こうした人材を計画的に輩出していくために、30歳代後半から、①高い倫理観と志、②ビジネスリテラシーとしての戦略的思考について教育を行い、40歳代からは、上記①②に加え、③人間性への深い洞察とリーダーシップ、④当社の事業運営に踏み込んだ実践的な戦略策定について研修を実施した。いずれにおいても、経営トップ・人事担当役員との対話セッションを設けている。さらに、ポスト付与による経験の蓄積、社外との交流などによって育てていく取り組みを2021年度から改めて強化した。

BCM体制の再構築

当社は、2019年までにBCM(Business Continuity Management、事業継続マネジメント) *27規程の制定やバックアップ拠点設置などの体制を構築した。

しかし、大規模災害発生時に重要業務を代行する大阪拠点の体制を精査した結果、資金調達や広報対応といった手順書になじまない業務や、資金繰りおよびシステム障害対応など高度な専門性を有する業務が中断するリスクがあった。これら業務の遂行をより確実にするため、大阪臨時災害対策本部の設置を念頭に、2021年7月までに、重要業務を担当する総務部ならびに人事部の大阪駐在員配置を完了*28した。一方、テレワーク環境の整備に伴い、東京の2カ所のバックアップオフィス(新宿・国分寺)は廃止した。

また、情報システムのサーバとバックアップは、関東近県のデータセンターに設置していたが、長期停電時の稼働およびデータ送受信に万全を期すべく体制をさらに充実させた。具体的には、コミュニケーション・会計・業務のシステムを二重化するとともに、四国のデータセンターにもバックアップを構築することを決め、その後2023年7月に体制強化を完了した。

*27 阪神・淡路大震災後、企業では大災害時に事業を継続するため、BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)やDR(Disaster Recovery、災害復旧)への意識が強まり、計画策定が進められた。BCMは、BCP策定・更新を含め、その実効性を高めるために必要な予算やリソースの確保、教育訓練などまでを行い、事業継続のための活動を組織的・継続的に行う取り組みを指す。

*28 2024年1月、常務執行役員を筆頭とする複数の役員にBCM担当の発令がされている。



BCM構築を第三者が認証

テレワーク勤務規程の制定 2022年

当社は、2020年初頭からの新型コロナウイルス流行に際し、感染拡大防止対策の一環として在席率抑制を目的にテレワークの運用を行った。この結果、通勤等の移動時間軽減や作業集中による業務の効率向上、柔軟な働き方が可能になるといったメリットが確認された一方、コミュニケーションやマネジメントの問題、職種・部署・事業本部ごとの活用のばらつきなどの課題も顕在化した。

このため、2022年1月に「テレワーク勤務規程」を新設し、コロナ対策の特別措置ではなく、働き方改革を目的にルールを定めた。

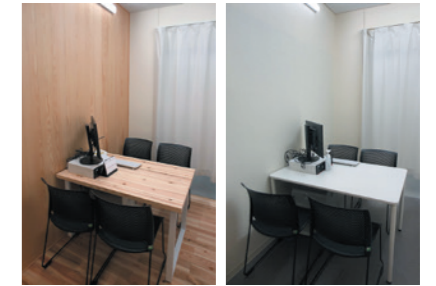
産学連携の進展 2021~2022年

当社はこれまで「木」があまり活用されていなかった領域(非住宅、中高層建築など)において「木」の持つ可能性を探り、脱炭素化に向けた「WOOD CYCLE」を最大限に拡大することを志向している。これを推進するうえでは、事業性などに縛られることが少ないアカデミズムの最先端の知見を活用することも重要であった。

京都大学との宇宙木材プロジェクト(2020年4月)や東京大学との産学協創協定締結(2020年9月)に続き、2021年7月には、Brain Energy(東京都渋谷区) *29および東京慈恵会医科大学とうつ病に対する木の効果を解明する研究を開始した。また、同じく2021年7月には、2019年にスタートした神戸大学との国内樹木の都市温暖化への耐性・順応性 *30研究の成果が、ドイツの森林生理学・生態学分野の国際学術誌「TREES」に掲載され、持続可能で美しい都市緑化を実現する樹種の選択を科学的に選択する第一歩とした。

京都大学とは、「宇宙における樹木育成・木材利用に関する基礎的研究」について提携し、「宇宙木材プロジェクト(LignoStella Project)」をスタートした。2024年(コロナ禍で打ち上げ予定が当初より1年遅れ)に木造人工衛星「LignoSat」を打ち上げることを目標としている。特に、筐体を木材にすることで任務終了後、大気圏で燃え尽きるため宇宙ゴミを減らすことができる。事前に世界初の木材宇宙暴露試験で、今まで知りえなかった木材の新たな知見を得て、その内容を新しく市場に活かすように努めた。

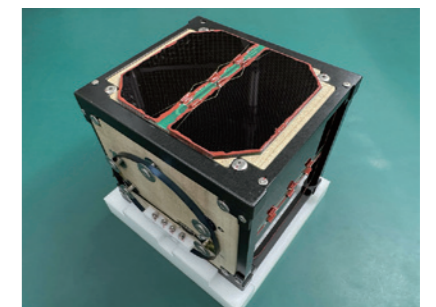
また、東京大学とのサーキュラーバイオエコノミーシステム(循環型共生経済)の研究『木や植物の新たな価値創造による再生循環型未来社会協創事業』では、3つの視点から多角的にグローバル・コモンズ(人類と地球の全生命に必須の諸システム)に資する協創(共同研究・連携講座・基金・人材育成・大学関連ベンチャーとの協業)を推進している。「木や植物の経済的価値の向上」では、木造大型建築やバイオプラスチック、ナノテクノロジーによる高性能部材、ゲノム選抜育種などがテーマである。「森林資源の公益的価値の顕在



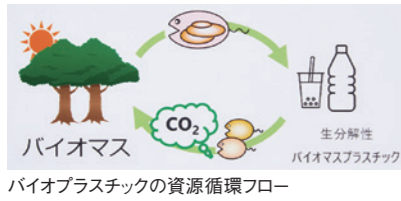
木質化した心理療室 通常の心理療室
うつ病に対する木の効用研究 東京慈恵会医科大学

*29 国内外で蓄積した膨大な中枢神経データに基づく診断・治療技術開発を行っている。

*30 高温耐性は高温環境でも光合成の能力低下が小さいこと、順応性は高温環境下での生育過程で高温耐性を獲得することを意味している。



完成した木造人工衛星(LignoSat) 京都大学



化]では土壌や立地環境と樹木成長の関係、「木や植物と人の関係の定量化」では、木のもたらす快適性や知的生産性向上などの研究を進めている。

さらに2022年10月には、東京農工大学と共同で行った木造建築物の炭素貯蔵量の推定方法に関する研究成果が、オープンアクセスジャーナル「Scientific Reports」で発表された。2011年に開催された COP17 (パリ協定締約国会議) で、HWP (伐採木材製品) の使用を温室効果ガスの吸収量算出に加えることが合意され、炭素を長く固定する木造建築や木化推進による有効活用が期待された。しかし、そのためにはまずHWPの炭素貯蔵量を正確に把握する必要があった。共同研究では、当社が1969年から2021年までに建築した木造住宅を材料に、HWPの炭素貯蔵量を推計する2つの手法を精査し、木造建築物の炭素貯蔵量推定の精度向上が可能となった。

5. 持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化に向けて

ESGと一体化した経営推進への体制整備 2022年

ESG経営の推進には、株主にこれが企業価値の向上につながることを実証し、理解を得ることが前提となる。

当社は2022年の株主総会で、2021年度の業績に基づき、同期末の1株当たりの配当金を45円とした。同期の第2四半期末には35円を配当しており、年間の配当金は80円となった。株主への利益還元を経営上の最重要課題と認識し、継続的かつ安定的に実施することを基本方針としており、業績を総合的に勘案した結果、2019年度の年間40円、2020年度の同35円(9カ月決算のため年間配当の4分の3、仮に年換算した場合47円)から増配とした。2022年度は125円とさらなる増配を実施している。

また2022年3月には、常勤取締役と執行役員の報酬制度を改定した。当社の役員報酬は、①責任と役割に応じた固定報酬、②短期インセンティブとしての年次業績連動賞与、③中長期インセンティブとしての業績連動型譲渡制限付株式報酬、の3種類から構成されており、改定前は固定報酬72%・賞与20%・株式報酬8%という比率であった。この制度では、短期業績への報酬の比重が高く、「Mission TREEING 2030」のような新たな価値の創出を目指す長期ビジョンの推進には必ずしも適していない。これを改め、中長期的な業績・企業価値向上およびESG経営において新たに創出・提供される価値と、役員報酬が連動する仕組みとした。さらに、中長期的な業績と当社の株主価値との連動性を高める報酬制度としていく

ことが改定の目的であった。また、長期ビジョン達成に必要な人材の確保・維持や報酬決定プロセスにおける透明性・客観性の担保も狙いとした。役員報酬については、既に指名・報酬諮問委員会で意見表明を得て、取締役会で決定する手続きをとっていたが、算定方式の明確化でさらに透明性は高まった。

改定された役員報酬制度は、以下のとおりである。

- ①役員報酬の客観性・適正性を確保するため、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、同規模企業群の中上位水準を志向して設定する。また、外部環境の変化等に応じて適宜見直しを行う。
- ②構成比率は、固定報酬60%・賞与25%・株式報酬15%とする(会社業績に応じて変化)。
- ③賞与支給額は、役員別標準賞与額×支給率(基準利益により0~180%)とする。
- ④業績連動型譲渡制限付株式報酬は、中期経営計画の期間中3カ年の業績を支給水準に反映させる。具体的には、TOPIX対比の当社株式時価総額成長率とSBTに基づく温室効果ガス排出削減目標の達成率(サステナビリティ指標達成率)に連動させる。1事業年度当たりの報酬は、金銭は1億円、株式は10万株を上限とした。

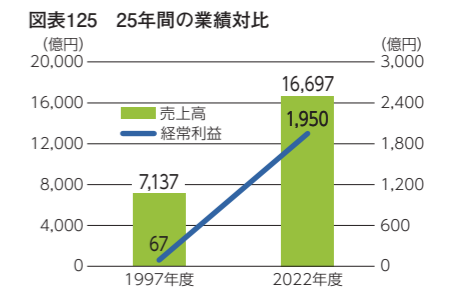
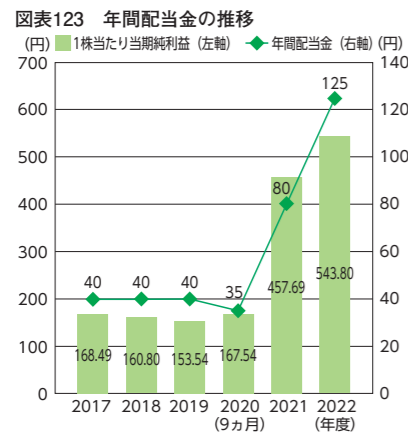
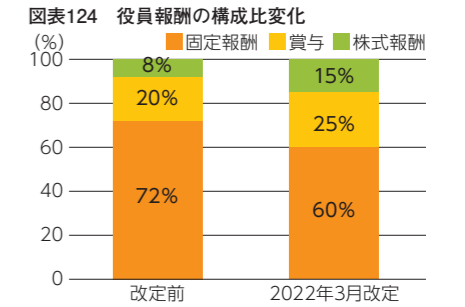
1997年度から25年間の軌跡

2023年2月、当社は1948(昭和23)年の会社設立から75年の節目を迎えた。

資源環境、木材建材、住宅、海外住宅・建築・不動産、生活サービスの5つの事業を展開し、2022年度の連結売上高は1兆6,697億円(1997年度比約2.3倍)、経常利益は1,950億円(同約29.1倍)といずれも過去最高を記録するに至った。

これは、世界と日本の社会経済が大きく変容するなかで達成された。

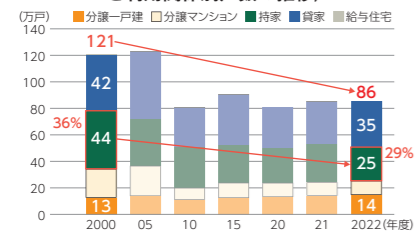
東西冷戦終結による混乱が収まった世界は、経済活動におけるグローバルスタンダードの導入やインターネットの普及浸透などによって、より相互に強く結びつくこととなった。GAFAMに象徴されるICTと金融によって米国が世界経済を牽引するなか、人口・資源大国であるBRICSが台頭し、リーマンショック後にはG20の存在感が高まっていく。一方、世界は地球温暖化という重大な危機に直面することとなり、先進国はこれを防止するうえで大きな役割を果たすことが求められた。そうしたなか、米欧における自国中心な動きや米中の対立、新型コロナウイルスの世界的流行、ロシアのウクライナ侵攻といった対立と分断につながりかねない出来事も生じてきている。



*31 IT景気(1999年1月~2000年11月)、いざなぎ景気(2002年1月~2008年2月)、エコ景気(2009年3月~2012年3月)、アベノミクス景気(2012年11月~2018年10月)。

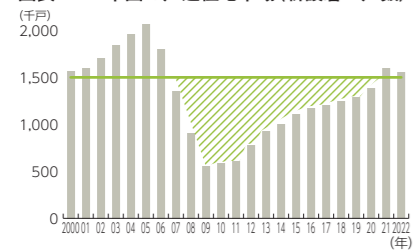
*32 2000年に3万8,534USドルであった1人当たりGDPは、2022年に3万3,853USドル。

図表126 日本の住宅市場(新設住宅着工戸数と利用関係別戸数の推移)



出典：国土交通省

図表127 米国の戸建住宅市場(新設着工戸数)



出典：U.S. Census Bureau

*33 2018年4月に「人々の生活に関するあらゆるサービス」に改訂。



BF構法初商品「Proudio-BF」構造躯体(2005年)

また、日本の社会経済もかつてない変化を見せた。なかでも、少子高齢化と人口減少社会の到来は、近代以降、日本が初めて直面する事態であった。一方で、グローバル化と情報化が急激に進展し、日本企業は、事業展開はもちろん、経営組織やルール・手法、さらにはESGへの対応と、これまでとは異なる舵取りを迫られた。これらを日本企業は、「失われた」とも形容される長期の経済停滞の中で推進していくこととなる。この25年間、日本経済の好況期は計202カ月に及び*31が、成長率はほぼ1~2%台にとどまった。金融システム不安、リーマンショック、新型コロナウイルスのパンデミックと不況がいずれも深刻な事態を原因としていたことや、1人当たりGDPが減少*32していることもあり、日本の実質GDPの伸びは1997年度の477兆2,700億円から2022年度の546兆555億円と1.14倍にとどまっている。

住宅市場は少子化の影響を受け、国内新設住宅着工戸数は2000年度の121万戸から2022年度は86万戸へ減少する。住宅関連業界では再編やグループ化が進み、注文住宅から分譲住宅・賃貸住宅へ、さらには海外へと成長市場を求めるとともに、ゼネコンとの提携や買収で、非住宅分野への展開を図る動きが強まった。

こうした経営環境のなかで、当社は改革を重ねていった。

1999年からの経営構造改革では、本社のスリム化と住宅事業を中心とするコストダウンなどによって市況に左右されにくい“筋肉質”の組織となることを目指した。並行して、キャッシュフローの重視、新規事業への経営資源シフト、グループ経営による事業運営の機動性向上なども進めた。この結果、1997年度に約67億円(売上高約7,137億円)であった経常利益は、2000年度には約169億円(売上高約6,824億円)まで増加した。

2001年には、10年間という長い射程で長期経営構想を策定し、2010年度に売上高1兆4,000億円・経常利益700億円の実現を目指した。同構想は、経営理念の見直しと行動指針の策定から出発し、「住友の事業精神」および「お客様最優先」を行動指針に盛り込んだほか、再生可能で人と地球にやさしい“木”を中心とした事業、“住生活”に関するすべてのサービス*33を提供する事業を、ドメインとして明確にした。新築住宅、木材建材流通、建材製造をコア事業領域とし、ストック住宅事業と環太平洋を中心とする海外事業の育成を図り、新築戸建と日本市場に依存しない展開を目指したことや、事業の選択と集中、関係会社の再編、企業風土改革やガバナンス改革などは、以後も引き継がれることとなる。実際の事業展開では、住宅事業で大都市圏へ経営資源を集中させていく方針がとられたほか、BF構法という住宅産業界に類例のない当社独自構法を登場させ、差別化・高付加価値化の土台とした。また、ストック住宅

事業を担う住友林業ホームテック(リフォーム事業)、住友林業ホームサービス(不動産流通)、住友林業レジデンシャル(不動産管理)を一気に強化する一方、国内建材製造関係会社の合併で住友林業クレスト、敷地調査会社の統合でスミリンベーステクノ(2010年にはさらにCAD子会社と統合し住友林業アーキテクノ)、直営施工子会社の統合で住友林業ホームエンジニアリングと、国内関係会社の集約強化も行った。安宅建材との合併や東洋プライウッドの買収など業界再編の動きにも加わり、海外住宅事業、高齢者施設事業への着手も、同構想の期間に行われている。一方で、重量鉄骨3階建住宅、システム住宅事業の撤退や2×4住宅事業の本体吸収といった選択と集中を実施した。現在に至る当社のリスク管理の土台である「2時間ルール」も導入された。

同構想のもと、2006年度に当社の業績は売上高9,117億円・経常利益213億円となっていたが、木材建材事業と新築住宅事業で経常利益の93%を占めていた。

当社は事業構造の改革を急ぐべく、新たに2007年度を開始年度とする長期経営計画「PROJECT SPEED」を策定する。同計画は、2016年度に連結売上高1兆6,000億円・経常利益800億円を数値目標とし、ROCE(使用資本利益率)10%も掲げた。そのうえで、コア事業(新築注文住宅、木材建材流通・製造)と重点育成事業(海外、不動産、リフォーム)を定め、重点育成事業ではM&Aや一定のリスクテイクも含め、新設住宅着工戸数に依存しない事業ポートフォリオとすることを急いだ。米国Bennett社および豪州Henleyグループとの合併住宅会社設立や、パプアニューギニア・インドネシアでの産業植林事業、川崎バイオマス発電所設立、スミリンフィルケアの子会社化など新たな事業への取り組みが始まり、「木材調達方針」の公表などESGに配慮した経営も始まった。

しかし、2008年9月のリーマンショックで、「PROJECT SPEED」は軌道修正を余儀なくされる。開始5年後の2011年度に売上高1兆2,000億円・経常利益450億円という同計画の中間目標に対し、2010年度の当社業績は売上高7,975億円・経常利益142億円と、乖離が大きくなった。前提とする市場環境の激変を分析し、これに即応する見直しを行い、当社は計画について「国内住宅着工戸数に依存しないバランスのとれた事業ポートフォリオの構築」という基本的な目標は継承した。見直しに伴い、「世界一の森林会社」を目指すという新たな全社目標も掲げられた。

本社組織では事業企画の強化とアウトソーシングを活用したスリム化、木材建材事業では、川下戦略など既存事業における得意先・調達先との連携強化や、環境・リフォーム・ITインフラ・リノベーションなど新規事業の企画立案と枠組みづくりなどが新たなロード



住友林業・安宅建材統合結団式

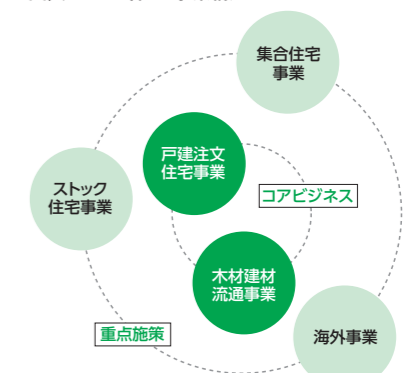
長期経営計画「PROJECT SPEED」の意味

スピード感をもって実行していくという意味に加え、「SPEED」の中に次のような意味を含めています。

Strong Passion Enables us to become an Excellent company by implementing Detailed strategy.

(日本語の意味)
「強いパッション、即ち並外れた情熱が、詳細な戦略の実行を伴うことで、我々がエクセレントカンパニーになることを可能にする」となります。

図表128 当社の事業構造



国内住宅着工戸数に依存しないバランスのとれた事業ポートフォリオの構築

マップとして定められた。また、海外事業では、環太平洋エリアでの流通事業拡大と海外住宅の収益確立、国内の不動産事業は新規開発を抑制しつつ木化事業や分譲住宅事業に注力する一方、介護事業の端緒を開いた。山林環境事業では、環境保全と資源確保を両立させつつ、コンサルティングなど新たな収益源を求めた。「川上から川下まで」を意識したビジネスへの意識も高まった。

2011年3月の東日本大震災の発生で、基本的な社会基盤も維持が問われることとなる中で、当社は、いかなる状況にあっても安定的に経常利益200億円を確保することを公約して上記ロードマップを推進した。この結果、2011年度・2012年度と目標を達成し、続いて掲げた経常利益300億円の目標も、2013年度から2015年度まで3年連続で達成する。2011年度に住宅事業で「棟数よりも収益重視」の方針が出されており、堅実な経営基盤の確立が重視された。また、海外事業では、2010年に北米でHenley USA社（現MainVue社）、2013年にBloomfield社、2014年にGehan社（現Brightland社）に出資し、中堅優良ビルダーの成長とともに子会社化するという当社独自の海外住宅事業スタイルを確立した。2011年の川崎バイオマス発電所の成功を踏まえて2013年には住友共同電力と紋別バイオマス発電所の建設を開始し、また鹿島ソーラー発電所の竣工で、再生可能エネルギー事業も本格化した。社内の体制整備では、2011年にスミリンビジネスカレッジが新設され、2013年に働きかた支援室を設置、研究開発でもコーポレート研究開発委員会による新体制が始まる。2014年には現在も用いられるグループブランドメッセージ「木と生きる幸福。」が定められ、2015年に従来の理念・方針・宣言を整理した「環境方針」を策定するなど、総じて発展への「地固め」が進められた時期となった。

これらの成果を踏まえ、当社は2016年度を初年度とし、ローリング方式ではない固定の3カ年計画である「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～」を定め、次なる飛躍を図った。同計画は、①社会環境の変化を先取りした戦略の推進、②グローバル市場での多様な収益源の構築、③木の資産価値の変革、などを基本方針とし、2018年度に連結売上高1兆1,700億円、経常利益550億円、ROE10%以上とした。また、同計画は「住友林業グループCSR中期計画」と一体で推進され、サステナビリティ経営の本格化を示すものとなったほか、会社創立70周年の2018年2月に、創業350年（2041年）を見据え、木造超高層建築の研究開発構想「W350計画」を発表した。

資源環境事業は、営林事業の機械化やICT化によるコストダウン、社有林および苗木事業拡大、木質バイオマス発電事業200MW体制、産業植林事業の軌道化、などを推進した。木材建材事業は、国

内事業では流通事業でのシェアアップと製造事業の安定収益化、バイオマス燃料事業の拡大、海外では流通事業における北米事業や建材輸出事業の推進、ボード製造事業の拡大などを図った。海外住宅事業は、北米5,000棟体制を目指したが、2016年にDRB社、2017年にEdge社と2ビルダーをグループ化、2018年に不動産開発のCrescent社およびMark III社を加えて、5ビルダー・2不動産開発会社という北米での事業体制をほぼ確立、グループでは全米ビルダーランクでトップ10に入る規模とした。また、豪州でも2016年にWisdom社をグループに迎えてHenleyグループとの2社体制とし、アジアでの展開も開始して急速に事業を拡大した。住宅事業は、戸建注文事業におけるマーケットの選択と集中、賃貸・リフォーム事業育成、コストダウン、非住宅分野強化で経常利益300億円体制を目標とした。2017年には熊谷組との提携で、木化・緑化や中大規模木造建築などでの連携を期した。生活サービス事業は、介護事業拡大と生活関連新規事業の創出を目指した。

「中期経営計画2018」は、2016年度の連結売上高1兆1,134億円・経常利益578億円・ROE13.3%と、1年目で目標値をほぼ達成したが、最終2018年度は、連結売上高1兆3,089億円・経常利益514億円、ROEは9.3%で目標を下回った。一方、事業ポートフォリオも、連結売上高においては、木材建材と住宅・建築の既存のコア2事業の比率が下がり、海外住宅・不動産が大きく伸長、連結経常利益でも2015年度に7割弱を占めた住宅・建築の比率が下がり、海外住宅・不動産が4割以上を占めるに至った。

続く「住友林業グループ 中期経営計画2021」では、①さら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への取り組みの一体化推進を基本方針に、2021年度の連結売上高1兆2,600億円・経常利益850億円、当期純利益480億円、ROE10%を目標とした。同計画は、推進中であった「環境経営中期計画」をいったん破棄して策定段階からCSRの中期計画と完全に一体化された。

資源環境事業は、再生可能エネルギー事業の拡大や国内外森林事業の収益強化と拡大で成長を目指した。木材建材事業は、バイオマス燃料・国産材の取扱量拡大、非住宅物件向け販売の強化、アジアなどでのアライアンスによる事業拡大、製販一体での商品開発・拡販を戦略とした。海外住宅・不動産事業は、米豪で目標とする市場に対し複数ビルダーでの展開が進んだことから、グループ間のシナジーや再編で米豪で1万3,000棟体制を目指すほか、住宅関連新事業の推進、東南アジアでの事業拡大を目標とした。住宅・建築事業は、緑化などを含めた周辺事業の拡充、住宅の高付加価値化、賃貸



紋別バイオマス発電所 (北海道)



鹿島ソーラー発電所 架台 (茨城県)



東郷育種センター施設 (宮崎県)



W350計画 (2018年2月発表)



5事業部体制



スミリンフィルケア デイサービス施設「デイフォレスト練馬錦」

住宅・分譲住宅・非住宅分野への注力、リフォーム事業拡大などを基本とした。生活サービス事業では、高齢者向けサービス事業や宿泊事業の拡大を図るものとした。ガバナンス、人材、財務、ITについても戦略が策定された。

同計画は、開始2年目から新型コロナウイルスの世界的パンデミックに見舞われ、当社も住宅展示場や集合イベント、高齢者施設の入居者募集などが制約を受けた。こうした経営環境下ではあったが、計画最終の2021年度は売上高1兆3,859億円・経常利益1,378億円となり、売上高では計画を約10%、経常利益は60%以上上回る結果となった。売上高で2009年度255億円から2021年度6,446億円、経常利益で同26億円の赤字から2021年度1,043億円と大幅な伸びを示した海外住宅・不動産事業の貢献が大きかった。

コロナ禍を経て、2022年2月、本節で述べた長期ビジョン「Mission TREEING 2030」を公表し、3段階のPhaseを設定し、2030年度に「3つの価値と9つの重要課題」と経常利益2,500億円の達成を期している。同ビジョンでは、「地球環境への価値」「人と社会への価値」「市場経済への価値」の前に置き、「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」を事業方針の第一に掲げるなど、地球温暖化やSDGsに対する当社の企業としての姿勢を示すものとなった。これは、一体として打ち出された「WOOD CYCLE」のコンセプトに示されるように、森林経営から木材加工・流通、木造建築、バイオマス発電までを手がけ、事業全体を通じて、脱炭素・温暖化防止に向けて、これを果たしていく決意表面でもあった。



輸出用の国産木材



箕面第1住宅展示場



森林の多面的機能
出典：林野庁「令和2年度森林・林業白書」資料I-4をもとに作成

「WOOD CYCLE」における各事業の役割

「WOOD CYCLE」はまた、当社が自らの事業を通じて、脱炭素はもとより、林業および地域の振興や木材の利活用など「社会課題の解決」に取り組んで、より良い社会や未来に貢献していこうという事業理念である。

植林・育林によって森林のCO₂吸収を促し、森林の新陳代謝を促す適切な伐採で木材を生産、これを住宅等の建築物に用いることで長くCO₂を固定する。さらに建築物として寿命を終えた廃材を燃料チップとしてバイオマス発電により再生可能エネルギーを生み出し、石油などの化石エネルギー利用によるCO₂排出を抑制する。森林経営から木材流通、住宅・中大規模木造建築、そして木質バイオマス発電と、サイクルに必要な森林・木材・建築のすべての事業を営んでいる当社ならではのバリューチェーンである。

資源環境事業本部は、社有林や海外での産業植林、環境植林を通じて、このサイクルの起点となる森林資源を充実させていくことを

担っている。森林は、木材生産の場だけでなく、生物多様性保全、水源かん養、土砂災害防止、さらにはレクリエーション場の提供と多様な価値を提供しており、同事業本部は森林の健全な運営でこれらすべてを提供する。さらに、サイクルの終点である木質バイオマス発電も担っている。この点で、同事業本部は「WOOD CYCLE」の中心にある。森林経営についての課題は国内外で異なる。森林資源が減少し、山林火災や違法伐採も後を絶たない海外では、地域と共存する森林経営や泥炭地管理、カーボンクレジット創出などで森林の増加を図り、価値を高めていく。一方、世界有数の森林資源をもち戦後の植林木も成木となりつつある国内は、生産性の面で輸入材との競争が厳しく、労働力も不足して思うように活用できないことが問題であり、林業の機械化や精英樹の苗木生産などで森林大国としての力を発揮させる取り組みを展開している。

木材建材事業本部は、商社として当社事業の川上(資源環境)・川下(住宅や生活サービス)をつなぐだけでなく、世界各地に流通・製造拠点をもつことで、当社の事業創出におけるプラットフォームとしての機能を発揮する。取り引きを通じての情報・ニーズ収集や現地企業との関係構築などから新規事業が生まれるケースも多く、流通事業の規模拡大にとどまらない役割が期待されている。

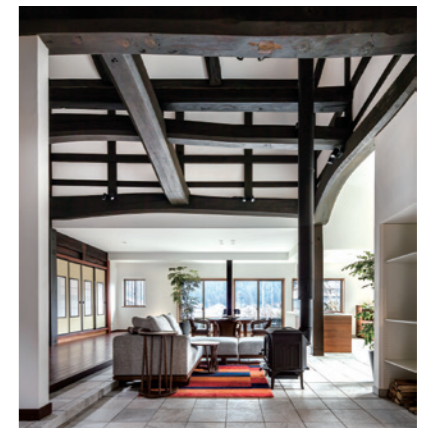
海外住宅・建築・不動産事業は、「WOOD CYCLE」を世界に拡げることがその役割である。米豪で1万3,000棟と、すでに国内を上回る棟数の住宅を手がけている現地ビルダーとその意義を共有することで、「使う」面でのサイクルは加速する。また、中大規模木造建築についても、欧米は日本より展開しやすい環境にあり、その実績・蓄積を国内に還流する役割もある。米国で培った不動産ファンド組成の知見を活かし、森林ファンドを実現させたように、国内外の「人」「知見」「情報」をエリアや部門を超えて共有・活用し、「WOOD CYCLE」をグローバルに展開するのは、夢ではなく課題である。

住宅事業本部は、「木の家」を建てることで木材を利用し、「WOOD CYCLE」を回す役割を担っている。木を使うことがサイクルを回す原動力であるといえる。さらに、木造住宅の品質を向上させ、リフォームや不動産流通事業を手がけることで、住宅がCO₂を固定する期間を延ばしていく役割をも担っている。街を森にかえ、長くこれを維持することで、「WOOD CYCLE」の価値はさらに高まる。また、「木の家」を建てることで、環境に貢献することを、差別化の要素として直接お客様に伝えられるのも住宅事業である。住宅事業の社員は、「WOOD CYCLE」の一般の生活者に向けた広報役でもある。

生活サービス事業は、直接的に「木」を植える、取り扱うという事



Bloomfield社 戸建住宅(米国)



旧家リフォームの実例(築約130年 福井県 住友林業ホームテック)



大断面集成材があらわして用いられた滝の宮CCクラブハウス

業は展開していない。しかし、同本部の事業の強みは「木」を活かしたサービスの提供であり、同本部が展開する高齢者施設・デイサービス、ゴルフ場、ホテルでは木質感あふれる空間で、各種のサービスがなされている。お客様が安心して暮らすための保険を含め、森林と木に携わる当社が提供するサービスとしてお客様から信頼を勝ち得ることが、「WOOD CYCLE」への共感を促し、側面からサイクルを回すことを支援する。

以上のように、各事業本部がそれぞれに「WOOD CYCLE」を担うことが当社グループの特質である。植育林から木質バイオマス発電、すなわち木を生み出すところから使い切るところまでを自社内で完結でき、同時に木の良さを地球温暖化防止への役割も含めてお客様に直接伝える事業も持っている、これが「WOOD CYCLE」というビジネスモデルを具体化し、ソリューションとして提供できる基盤である。

さらに「WOOD CYCLE」を推進するには、これらの事業部門が連携し協力して、「回す」うえでの課題を解決していくことが重要になる。社員一人ひとりが「WOOD CYCLE」の意義・価値を認識し、自らの日常の仕事で同僚やお客様と対話する中からサイクルをより良く回していくためのアイデアを生み出して、社内連携で実現していく。そうしたつながりが生み出された時、当社は企業として新たな段階に立つこととなる。

創立75年の住友林業グループ

当社の出発は住友別子銅山の鉱山備林経営であった。そこから木材の生産・流通を核として独立し、さらに住宅事業を興して長く両輪として事業を拡大してきた。国内住宅市場の量的拡大が難しくなったことから、木材建材事業および国内住宅事業は質の向上と周辺への展開、さらに海外住宅やエネルギー、生活サービス、海外産業植林と新たな事業を加えて75年目を迎えた。2022年度の当社グループは、連結売上高1兆6,697億円・経常利益1,950億円、ROE19.4%、グループ会社348社、従業員2万1,948名となるに至っている。

しかし、この25年間で当社が変わったのは、こうした事業規模だけではない。2001年の長期経営構想で「再生可能で人と地球にやさしい“木”を中心とした事業」を事業ドメインとしてから、常に“木”や“森林”の意義を考え、これを経済的にだけでなく人や社会、環境にとっての価値とすることに努めてきた。「Mission TREEING 2030」や「WOOD CYCLE」は、そのひとつの到達点である。地球温暖化やSDGsといった時代背景もあるが、時代の変化を先取りしてビジョンを掲げ、それをアクションプランに落とし込み、着実に



雪化粧したMt Arthur山脈を背景に、冬のワイメア河口越しに見たNPIL社工場全景(ニュージーランド)



OBT社 保有・経営森林(バブアニューギニア)

形にしていく自己革新を積み重ねてきたことで、今日の当社がある。

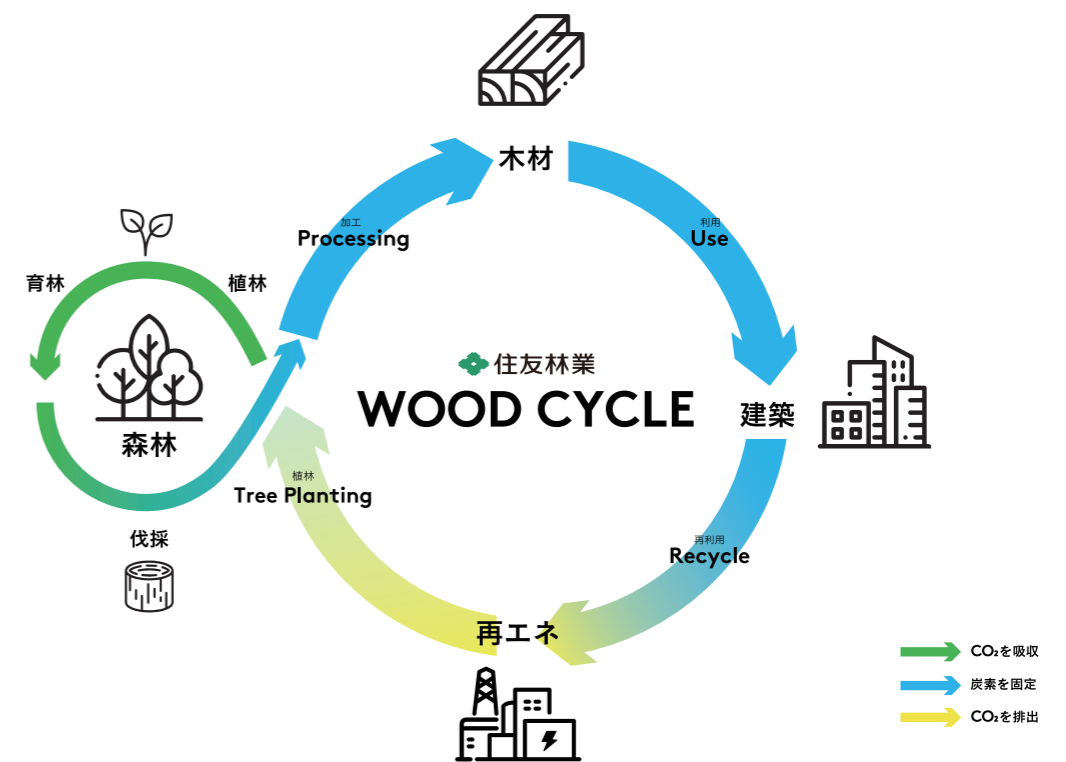
1894年に荒廃した別子の山林において大規模造林を開始し、「わしの、ほんたうの『事業』といってよいのは、これだ。わしはこれでよいのだ」と語った第2代住友総理事 伊庭貞剛。1922年、その生を終える直前に「住友家の林業は百年の計をなさんとするもので、私は山林を住友の最後の城郭と致したい」と述べた第3代住友総理事 鈴木馬左也。

当社が「住友の事業精神」、そして住友の先人たちが別子をはじめとする森林および林業について、国家や社会への貢献を語り、実践してきた熱意を自らのものとして胸に抱きつつ、事業や施策を積み重ねてきたひとつの到達点である。

この25年間で、森林は、生物多様性を保全し、すべての生きとし生けるものが営みを続けていくうえで、「持続可能な地球」の「最後の城郭」でもあることがより明確になった。「Mission TREEING 2030」「WOOD CYCLE」の推進は、「企画の遠大性・進取敢為」という「住友の事業精神」に通じる130年を行われる世界規模での大造林運動であり、21世紀における「自利利他」の実践でもある。「これでよいのだ」と言える日まで、当社は歩みを続ける。



森は伐られることを待っている 四国国有林



「WOOD CYCLE」で未来をひらく